

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Προσεγγίζοντας τις τοπικές αυτοδιοικήσεις
-Η σημαντικότητα του ρόλου του Ηγέτη στις τοπικές
αυτοδιοικήσεις
-Ο ρόλος του Ηγέτη στις αποφάσεις της
τοπικής αυτοδιοίκησης**

ΕΛΕΝΑ ΧΑΤΖΗΡΑΚΛΕΟΥΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Προσεγγίζοντας τις τοπικές αυτοδιοικήσεις

**-Η σημαντικότητα του ρόλου του Ηγέτη στις τοπικές
αυτοδιοικήσεις**

-Ο ρόλος του Ηγέτη στις αποφάσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης

Έλενα Χατζηρακλέους

Επιβλέπων Καθηγητής
κ. Πέτρος Δημητρίου

Μάιος, 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Προσεγγίζοντας τις τοπικές αυτοδιοικήσεις

**-Η σημαντικότητα του ρόλου του Ηγέτη στις τοπικές
αυτοδιοικήσεις**

**-Ο ρόλος του Ηγέτη στις αποφάσεις της τοπικής
αυτοδιοίκησης**

Έλενα Χατζηρακλέους

Επιβλέπων Καθηγητής
κ. Πέτρος Δημητρίου

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2020

Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα προσπαθήσω μέσα από την παρουσίαση και κριτική ανάλυση των διαφόρων μοντέλων της ηγεσίας να αναδείξω τη δύναμη που μπορεί να έχει η ηγεσία μέσα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Θα προσπαθήσω επίσης μέσα από αυτή τη ανάλυση να γίνει αναζήτηση ενός κατάλληλου πλαισίου υποστήριξης της ηγεσίας. Θα προσπαθήσω μέσα από τις συμπεριφορές και τις ηγετικές ικανότητες των προϊσταμένων να αναδείξω την σημαντικότητα του ρόλου του ηγέτη στην κατεύθυνση των αποφάσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς τα ηγετικά αυτά στελέχη αλλάζουν κάθε πενταετία με τοπικές εκλογές.

Στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής αυτής είναι η απάντηση στο τι είναι η ηγεσία με προσπάθεια ενδελεχούς ανάλυσης του σύγχρονου αυτού φαινομένου. Θα προσπαθήσω να παρουσιάσω τα διάφορα μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας και θα επιδιώξω την αναζήτηση κατάλληλου θεωρητικού πλαισίου το οποίο να αναδεικνύει τον τρόπο που η ηγεσία χρειάζεται να λειτουργεί, να αντιδρά, να καθοδηγεί και να διαπρέπει. Θα προσπαθήσω επίσης να αναδείξω πώς η συμπεριφορά και η προσωπικότητα των στελεχών των ιεραρχικών επιπέδων μπορούν να συμβάλουν στην εξασφάλιση διαρκούς επιτυχίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Θα προσπαθήσω επίσης την ανάλυση της ηγεσίας στους οργανισμούς δημοσίου δικαίου, όπως ο Δήμος Παραλιμνίου μέσα από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, επεξεργασίας και ανάλυσης της έρευνας αυτής ώστε να διαφανεί η σημαντικότητα του ρόλου του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων. Τυχόν προβλήματα τα οποία εντοπιστούν θα διατυπωθούν και θα σχεδιαστούν προτάσεις πάντα με βάση τα ευρήματα αυτής της έρευνας και σύγκριση αυτού με επιλεγμένο θεωρητικό μοντέλο.

Summary

In this master's thesis, through the presentation and critical analysis of the various models of leadership, I will try to highlight the power that leadership can have within the Local Government. I will also try to use this analysis to find a suitable leadership support framework. Through the attitudes and leadership skills of the bosses, I will attempt to highlight the importance of the role of the leader in the direction of the decisions of the Local Government, as these leaders change every five years with local elections.

The aim of this master's thesis is to answer the question of what leadership is, in an effort to thoroughly analyze this modern phenomenon. I will try to present the various models and theories of leadership and seek to find an appropriate theoretical framework that highlights how leadership needs to work, react, guide and excel. I will also try to highlight how the behavior and personality of hierarchical executives can help ensure the continued success of Local Government. I will also try to analyze the leadership of public law organizations, such as the Municipality of Paralimni, through conducting quantitative research, processing and analysing it, in order to highlight the importance of the role of the leader in decision making. Any problems that are identified will be formulated and proposals will always be designed based on the findings of this research and in comparison with a selected theoretical model.

Ευχαριστίες

Μέσα από αυτό το υπέροχο ταξίδι της μάθησης για τη μεταπτυχιακή μου διατριβή, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που στάθηκαν βράχοι δίπλα μου και ανέχτηκαν την κάθε ιδιοτροπία και ψυχολογική μου πτώση.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, και ιδιαίτερα την κόρη μου Παρασκευή - τη δικηγόρινα μου - η οποία με στήριξε σε κάθε μου προσπάθεια εμπυχώνοντας με και ωθώντας με προς το τέλος του ταξιδιού αυτού μέχρι και τη σημερινή μέρα. Σ'ευχαριστώ κόρη μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον καρδιολόγο μου, Δρ. Κυριάκου, ο οποίος παρά τα προβλήματα υγείας που αντιμετώπισα κατά διαστήματα και τα οποία πολλές φορές με έφεραν πολύ κοντά στο να τα παρατήσω, με εμπύχωνε αναλαμβάνοντας και τον ρόλο ψυχολόγου, και στηρίζοντας την κάθε μου προσπάθεια. Σ'ευχαριστώ γιατρέ.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την όλη μου προσπάθεια στον πατέρα μου, ο οποίος αν και δεν βρίσκεται στη ζωή πλέον, εντούτοις ξέρω ότι θα ήτανε περήφανος για μένα. Σ'ευχαριστώ πατέρα για όσα μου πρόσφερες στη ζωή.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	8
1.1	Εισαγωγή	8
1.2	Σκοπός	10
1.3	Στόχοι	10
2	Προφίλ Δήμου Παραλιμνίου	12
2.1	Προφίλ Δήμου Παραλιμνίου-Παραλίμνι-Πρωταράς	12
2.1.1	Βασικά οικονομικά μεγέθη.....	13
2.1.2	Νομική πτυχή	13
3	Γενικά περί ηγεσίας	15
3.1	Ορισμός ηγεσίας και ηγέτη	15
3.2	Μάνατζμεντ και ηγεσία	21
4	Ο ρόλος του ηγέτη	23
4.1	Ο ρόλος του ηγέτη	23
4.2	Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία	25
5	Θεωρητική βιβλιογραφική ανασκόπηση περί ηγεσίας	28
5.1	Θεωρητικά μοντέλα	28
5.1.1	Πρώτες σύγχρονες αναζητήσεις στο χώρο της ηγεσίας	28
5.2.	Θεωρίες ηγετικής συμπεριφοράς	31
5.2.3	Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγετικών ρόλων και χαρακτηριστικών ηγετικής συμπεριφοράς	41
5.2.3.1	Ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών» Μοντέλο Quinn	41
5.2.3.2	Μοντέλο Kouzes & Posner	43
5.2.3.3	Μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς: Ρόλοι και Λειτουργίες-Μπουραντάς	44
6	Κριτική αξιολόγηση και επιλογή θεωρητικού μοντέλου	51
6.1	Κριτικός σχολιασμός θεωρίας και μοντέλων ηγεσίας	51
6.2	Αξιολόγηση και επιλογή θεωρητικού μοντέλου	55
7	Συνιστώσες αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς	59
7.1	Χαρακτήρας Αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς	59
7.1.1	Ευαισθησία και γνήσιο ενδιαφέρον για ανθρώπους ταυτόχρονα με αυστηρότητα	61
7.1.2	Ακεραιότητα-ταπεινότητα-ηθική, το τρίπτυχο του κορυφαίου ηγέτη	63
7.2	Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων-Ηγετικές λειτουργίες κλειδιά	63
7.3	Εμπιστοσύνη-το θεμέλιο της ηγεσίας	64
7.4	Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Γνήσια Ηγεσία	66
8	Μεθοδολογία Έρευνας	70
8.1	Στατιστικές Μέθοδοι	70
8.2	Τύποι Έρευνας	71
8.3	Δειγματοληψία	73
8.4	Πηγές και τρόποι συλλογής δεδομένων	75
8.5	Στατιστικοί όροι	76
8.6	Ερωτηματολόγιο	77
8.7	Μεθοδολογία έρευνας	79
8.7.1	Δειγματοληπτικό σχέδιο	79
8.7.2	Ταυτότητα της έρευνας	80
8.8	Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	81
8.8.1	Ανάλυση Διακύμανσης	81
8.8.2	Παλινδρόμηση	81

8.8.3	Επιλογή Στατιστικής Μεθόδου	83
9	Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας	84
9.1	Τομείς ενδιαφέροντος	85
9.2	Στατιστική ανάλυση	85
9.3	Αποτελέσματα	87
9.3.1	Δημογραφικά στοιχεία	87
9.3.2	Διασταυρώσεις	97
9.3.3	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Επαγγελματικής Ικανοποίησης	100
9.3.4	Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ηγεσίας	140
10	Συμπεράσματα	150

Παραρτήματα

A	Διασαύρωση στατιστικών στοιχείων Ερωτηματολογίου	154
A.1	Ιεραρχικό Επίπεδο με επιλογή ερωτήσεων από το Μέρος Γ.....	154
A.2	Ικανότητα Προϊσταμένου-Συναισθήματα Προϊσταμένου	172
B	Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου	176
B.1	Αποτελέσματα ερωτηματολογίου μέρος Β	176
B.2	Αποτελέσματα ερωτηματολογίου μέρος Γ	195
Γ	Γενικά Αποτελέσματα	214
Γ.1	Συναισθηματική Δέσμευση	214
Δ	Μεγάλοι Ηγέτες στην Ιστορία	219
Δ.1	Ορισμός ηγεσίας & ηγέτη	219
Ε	Διάφορες Ιστορίες περί ηγεσίας	219
E.1	Διάφορες Ιστορίες περί ηγεσίας γενικά	219
ΣΤ	Ερωτηματολόγιο	222
ΣΤ.1	Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου προς το δείγμα	222
ΣΤ.2	Ερωτηματολόγιο προς το δείγμα	223
	Βιβλιογραφία	234

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Ο Ναπολέων Βοναπάρτης είχε πει ότι «ο ηγέτης είναι ένας έμπορος ελπίδας». Ο Maxwell (Maxwell, 1998) αναφέρει ότι «ο ηγέτης είναι επιρροή, τίποτα περισσότερο τίποτα λιγότερο». Ο Drucker (Drucker, 1997), «το μόνο που ορίζει τον ηγέτη είναι να έχει οπαδούς». Ο ίδιος επίσης αναφέρει ότι «οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που δεν σκέφτονται το «εγώ» αλλά σκέφτονται ομαδικά αντιλαμβανόμενοι ότι η δουλειά τους είναι η λειτουργία της ομάδας» (Drucker, 1999).

Στο σημερινό περιβάλλον, τα κεφάλαια, οι στρατηγικές, τα «προϊόντα», τα συστήματα και η τεχνολογία δεν είναι ικανά να εξασφαλίσουν τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία. Αφενός γιατί δεν αποτελούν πλέον σπάνιους πόρους και αφετέρου γιατί αντιγράφονται σύντομα και εύκολα από τον ανταγωνισμό.

Στον διαρκή, ατέρμονο αυτό αγώνα δρόμου των επιχειρήσεων απαραίτητο συστατικό αποτελεί η ύπαρξη ενός καλοσχεδιασμένου, καλοδιατηρημένου και σύγχρονα ανταγωνιστικού ικανού «οχήματος», το οποίο όμως επιτακτικά απαιτεί «ικανή οδήγηση» για να αναπτύξει τις απαραίτητες ικανοποιητικές ταχύτητες οι οποίες με γρήγορο ρυθμό θα προπορεύονται σταθερά και θα ηγούνται της σκληρής επιχειρησιακής κούρσας.

Η αποδοχή δε ότι «σε ένα κόσμο χαοτικό που συνεχώς αλλάζει και γίνεται όλο και περισσότερο αβέβαιος, πολύπλοκος, αντιφατικός και ανταγωνιστικός», της ηγεσίας ως λειτουργίας και της συμπεριφοράς των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, ως θεμελιώδη αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των επιχειρήσεων¹, δίνει μια νέα διάσταση στο κοινωνικό φαινόμενο, της ηγεσίας, που ανέκαθεν συγκέντρωνε το ενδιαφέρον και απασχόλησε πολλούς θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές.

Αυτό που η σύγχρονη μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (που προωθείται σήμερα μέχρι την τελική της κατάληξη, ευελπιστώντας ότι τελικά θα ψηφιστεί από τη Βουλή των Αντιπροσώπων), και που η όλη αυτή δράση καλείται να αποκτήσει ως κρίσιμο πυλώνα επιβίωσης, να αναπτύξει ως εχέγγυο στήριξης, να δημιουργήσει πρότυπα υπηρεσιών και να γίνει αστείρευτη πηγή άντλησης συγκριτικού πλεονεκτήματος, και εν κατακλείδι να αναδείξει ως κλειδί επιτυχίας θα είναι η απόκτηση και η συστηματική αξιοποίηση «χαρισματικής, γνήσιας»² ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα.

Είναι αυτό το ζωτικό συστατικό στοιχείο, το οποίο θα συμβάλλει ώστε: α) να ανταπεξέλθει στις νέες παρουσιαζόμενες απαιτήσεις, β) να αναπτύξει την καινοτομία, και τον νεωτερισμό, κύρια χαρακτηριστικά της καθημερινότητας, ιδιαίτερα μετά την πανδημία του κορωνοϊού γ) να βιώσει και να υπερπηδήσει τις συνεχείς και ραγδαίες αναμενόμενες και μη αλλαγές του σήμερα, δ) να προσδιορίσει και να αναπτύξει την δυναμικότητα των μελών του οργανισμού και κατά συνέπεια τη λειτουργία και ανάπτυξη του κ.τ.λ.

¹ Μπουραντάς Δ.(2005), «Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς επιτυχίας», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. ν

² Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., (2002), «The New Leaders», Publisher Little, Brown Book Group. London, σελ. 20

Λαμβάνοντας όμως υπόψη το γεγονός ότι «σήμερα, καθώς ατενίζουμε το μέλλον, δεν έχουμε καμιά απολύτως βεβαιότητα ούτε για το που πάμε, ούτε για το πώς θα φθάσουμε εκεί!»³, η ηγεσία όσο «ποτέ άλλοτε δεν είχε τόσα πολλά να μάθει (και να ξεμάθει) για την τέχνη της διοίκησης επιχειρήσεων.

1.2 Σκοπός

Σκοπός της προκειμένης μεταπτυχιακής διατριβής είναι η ανάδειξη δύναμης της ηγεσίας ως ατραπού στη διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση και η ανάπτυξη ενός κατάλληλου μοντέλου-πλαισίου υποστήριξης της. Ακαδημαϊκός στόχος όμως είναι η δόμηση ενός θεωρητικού υπόβαθρου της ηγεσίας, η παρουσίαση και κριτική ανάλυση μοντέλων περί ηγεσίας και η αναζήτηση ενός κατάλληλου πλαισίου υποστήριξης της. Απώτερος σκοπός είναι η θεσμοθέτηση προτάσεων και βασικών πρακτικών που να βελτιώνουν και να αναπτύσσουν τα ηγετικά στελέχη των Τοπικών Αυτοδιοικήσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο επιδιώχθηκε η περιπτωσιολογική ανάλυση στο Δήμο Παραλιμνίου των ηγετικών ικανοτήτων και συμπεριφορών των ηγετών στις τοπικές αυτοδιοικήσεις και η σημαντικότητα του ρόλου του ηγέτη όπως και η σημαντικότητα του ρόλου του ηγέτη στις αποφάσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης.

1.3 Στόχοι

Οι στόχοι της εργασίας αυτής είναι:

1. Η απάντηση στο τι είναι η «ηγεσία» με προσπάθεια ενδεδειγμένης ανάλυσης του σύγχρονου αυτού φαινομένου

³ Gibson, R., (2003), «Η επιχείρηση του μέλλοντος», Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα, σελ. 11 και 23

2. Η παρουσίαση μοντέλων και θεωριών περί ηγεσίας και η αναζήτηση κατάλληλου θεωρητικού πλαισίου το οποίο να αναδεικνύει τον τρόπο που αυτή χρειάζεται να λειτουργεί, αντιδρά, καθοδηγεί και διαπρέπει και πώς η συμπεριφορά και η προσωπικότητα των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων μπορούν να συμβάλουν στην εξασφάλιση διαρκούς επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης.
3. Η ανάλυση της ηγεσίας στους οργανισμούς δημοσίου δικαίου και δει στον Δήμο Παραλιμνίου, μέσα από διεξαγωγή έρευνας, επεξεργασίας και ανάλυσης των ενδεχόμενων δεδομένων όσον αφορά την ηγεσία γενικά και την σημαντικότητα του ρόλου του ηγέτη στην λήψη αποφάσεων
4. Η καταγραφή προβλημάτων που εντοπίστηκαν και η διαπίστωση του βαθμού εφαρμογής στον οργανισμό.
5. Ο σχεδιασμός προτάσεων με βάση τα ευρήματα της έρευνας και σύγκρισή τους με επιλεγμένο θεωρητικό μοντέλο.

Κεφάλαιο 2

Προφίλ Δήμου Παραλιμνίου

2.1 Προφίλ Δήμου Παραλιμνίου

ΠΑΡΑΛΙΜΝΙ ΚΑΙ ΠΡΩΤΑΡΑΣ

Το Παραλίμνι είναι ο μεγαλύτερος δήμος της ελεύθερης επαρχίας Αμμοχώστου ο οποίος μετά το 1974 και την κατάληψη της Αμμοχώστου είναι το κέντρο της κοινωνικής, πολιτιστικής και οικονομικής ζωής της.

Δήμος ανακηρύχθηκε το 1986 και το Δημοτικό Συμβούλιο αποτελείται από τον Δήμαρχο και 12 μέλη του Δημοτικού Συμβουλίου που εκλέγονται κάθε 5 χρόνια.

Το Παραλίμνι βρίσκεται στο νοτιοανατολικότερο σημείο της Κύπρου και πήρε το όνομά του από την εποχική λίμνη που συνορεύει στα δυτικά του. Αυτή η περιοχή αποτελεί μια φυσική κοιλάτητα όπου γίνεται συλλογή βρόχινου νερού από όλα τα μέρη του Παραλιμνίου και των γειτονικών λόφων.

Έχει πλούσια πολιτιστική παράδοση και συνδυάζει τα πλεονεκτήματα του παραδοσιακού χωριού με τις ανέσεις της σύγχρονης πόλης.

Ένα σύγχρονο οδικό δίκτυο ενώνει το Παραλίμνι με τις άλλες περιοχές της Κύπρου και οι επισκέπτες του έχουν την ευκαιρία να ταξιδέψουν εύκολα σε όλη την ελεύθερη Κύπρο.

Ο Πρωταράς είναι η τουριστική περιοχή του Παραλιμνίου και είναι ένα πολύ δημοφιλές τουριστικό θέρετρο, για ντόπιους και ξένους επισκέπτες. Είναι ιδανικός για διακοπές και διαθέτει περίπου 20.000 ξενοδοχειακές κλίνες. Ένας αληθινός παράδεισος, που σφύζει από ζωή, με χρυσές αμμουδιές με κρυστάλλινα και ήρεμα νερά, συνδυάζει πολυτελή ξενοδοχεία, χαρούμενη ατμόσφαιρα και έντονη νυχτερινή ζωή!

2.1.1 Βασικά Οικονομικά Μεγέθη

Οι τελευταίες εξελεγμένες ετήσιες εκθέσεις είναι για τα έτη 2016. Από αυτές μπορούμε να δούμε την εξαιρετική πορεία ανάπτυξης των εργασιών του Δήμου Παραλιμνίου και ότι τουλάχιστον οικονομικά είναι ένας εύρωστος δήμος και μπορεί να πετύχει αρκετά για τους δημότες του.

2.1.2 Νομική πτυχή

Οι Δήμοι (Τοπική Αυτοδιοίκηση) είναι οργανισμοί δημοσίου δικαίου και υπάγονται στο Υπουργείο Εσωτερικών. Η σύσταση και λειτουργία των Δήμων διέπεται από τον «Περί Δήμων Νόμο». Ο Δήμαρχος εκλέγεται απευθείας από τους δημότες για θητεία πέντε χρόνων και αποτελεί την εκτελεστική αρχή του κάθε Δήμου. Εκπροσωπεί το Δήμο ενώπιον οποιασδήποτε άλλης Αρχής της Δημοκρατίας, προεδρεύει των συνεδριάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου, της Διαχειριστικής Επιτροπής και οποιασδήποτε άλλης Δημοτικής Επιτροπής. Εκτελεί τις αποφάσεις του Συμβουλίου και γενικά προϊσταται όλων των υπηρεσιών του Δήμου, τις οποίες καθοδηγεί και ελέγχει

Το Συμβούλιο διορίζει από τα Μέλη του τη Διαχειριστική Επιτροπή, στα καθήκοντα της οποίας περιλαμβάνονται η ετοιμασία των ετήσιων Δημοτικών Προϋπολογισμών, της ετήσιας έκθεσης και των ετήσιων λογαριασμών, ενώ βοηθά και συμβουλεύει το Δήμαρχο στην άσκηση των εξουσιών και την εκτέλεση των

καθηκόντων του, συντονίζει το έργο των διαφόρων επιτροπών που διορίζονται από το Συμβούλιο και εκτελεί οποιαδήποτε άλλα καθήκοντα ανατίθενται σε αυτήν από το Συμβούλιο ή το Δήμαρχο. Το Συμβούλιο μπορεί, επίσης, να διορίζει ειδικές ή μόνιμες επιτροπές οι οποίες έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα

Στο Νόμο επίσης καθορίζονται περαιτέρω οι ανώτερες θέσεις της δημοτικής υπηρεσίας που είναι οι θέσεις του Δημοτικού Γραμματέα, Δημοτικού Μηχανικού, Δημοτικού Ταμιά. Πρόσθετες θέσεις δημιουργούνται εκεί όπου διαπιστώνεται και τεκμηριώνεται τέτοια ανάγκη⁴.

⁴ <http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/8FE37849FB70C0D9C2257AAF002F91FB?OpenDocument>

Κεφάλαιο 3

Γενικά Περί Ηγεσίας

3.1 Ορισμός Ηγεσίας και Ηγέτη

Ηγέτης είναι το άτομο το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ο Ηγέτης εμπνέει, περνάει όραμα, ενθουσιασμό, έχει επιρροή σε άλλους και στελεχώνει ομάδες. Ο Α. Κατσαλής (Κατσαλής Α, 2001: 113) αναφέρει ότι «ένας μεγάλος ηγέτης ποτέ δεν βάζει τον εαυτό του πάνω από τους οπαδούς του, παρά μόνον όταν πρόκειται να πάρει την ευθύνη». Ηγέτης και ομάδα θα πρέπει να τους δένει η ύπαρξη μιας σχέσης δυναμικής.

Κέφι, μεράκι ενθουσιασμός, αφοσίωση, πάθος, είναι μερικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία δεν αγοράζονται παρά μόνο κερδίζονται. Ο χειρισμός όλων των πιο πάνω στοιχείων εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τους ανθρώπους τους οποίους αντιπροσωπεύουν και ηγούνται τον κάθε οργανισμό.

Οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι ιδέες, οι προσδοκίες, τα όνειρα, η καλή ή κακή διάθεση, ο ενθουσιασμός, το πάθος, οι αξίες, τα πιστεύω, η υπευθυνότητα, η δέσμευση, η αφοσίωση που αισθάνονται, οι προσπάθειες και οι πρωτοβουλίες τους για υψηλές επιδόσεις και τα αποτελέσματα που έχουν όλα αυτά, ΚΕΡΔΙΖΟΝΤΑΙ από την Ηγεσία και τον Ηγέτη. Επομένως, κλειδί επιτυχίας των επιχειρήσεων και

οργανισμών είναι η ηγεσία ως λειτουργία και η ηγετική συμπεριφορά σε όλα τα ιεραρχικά τους επίπεδα.

Να οδηγείτε τους άλλους με το παράδειγμά σας γιατί η ηγεσία είναι δράση και όχι θέση. Ο ηγέτης θα πρέπει να βλέπει το δάσος και όχι το δέντρο. Να βλέπει τη γενική εικόνα του οργανισμού⁵. «Η ποιότητα της ηγεσίας περισσότερο από κάθε άλλη παράμετρο, καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού»⁶. Τιμιότητα, συνέπεια, ικανότητα και επάρκεια, όραμα, έμπνευση είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά τα οποία έλκουν τους ανθρώπους ώστε γίνουν ακόλουθοι ηγετών. Ο ηγέτης θα πρέπει να «ανάβει φωτιά στην ψυχή των οπαδών, να οδηγεί με το παράδειγμά του, να μοιράζεται την εξουσία προς τα κάτω, να επικοινωνεί ουσιαστικά μαζί τους, να παρουσιάζει σταθερές και ξεκάθαρες θέσεις.

«Για να σας ακολουθήσουν πρέπει να δείχνετε πού πάτε». Η ηγεσία είναι η τέχνη να κάνεις τους άλλους να θέλουν να κάνουν αυτό το κάτι για το οποίο εσύ ο ίδιος είσαι πεπεισμένος ότι πρέπει να γίνει (Κατσαλής Α, 2001: 112). Να δημιουργήσεις οπαδούς. Οι οπαδοί όμως έχουν ανάγκες, τις οποίες ο ηγέτης θα πρέπει να φροντίσει να ανιχνεύσει μέσω της επικοινωνίας. Χωρίς αυτή την επικοινωνία δεν μπορούμε να μιλάμε για ηγεσία αφού είναι και άμεσα συνδεδεμένα με τη δημοκρατία (Κατσαλής Α, 2001: 114).

Πίσω από κάθε επιτυχημένο άνδρα υπάρχει μια δυναμική γυναίκα. Το ίδιο ισχύει και για κάθε ηγέτη. Πίσω από κάθε ηγέτη υπάρχει κάποιος ο οποίος πίστεψε σε αυτόν. Μια μάνα, μια γυναίκα, ένας γονιός, ένας προπονητής, ένας δάσκαλος, ένας

⁵ Α. Κάτσαλης, ό.π, σελ. 124

⁶ Fred Fiedler & Martin Chemers, «Improving Leadership», <http://greekquotations.googlepages.com>

προϊστάμενος. Κάποιος ο οποίος πίστεψε στις ικανότητες του⁷ και τον ώθησε να συνεχίσει.

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της ηγεσίας οι οποίοι γενικά συγκλίνουν στο ότι ηγεσία είναι μια «σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων»⁸. Η επιρροή αφορά τη συμπεριφορά των μελών οποιασδήποτε κοινωνικής οργάνωσης (κερδοσκοπικής, κοινωφελούς, θρησκευτικής κτλ), με τέτοιο τρόπο ώστε να κατευθύνεται η προοπτική και το όραμα τους σε υψηλότερα επίπεδα, να βελτιώνεται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τους σε ανώτερες επιδόσεις και να ανθίζουν προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες μετριότητες και χαμηλές αποδόσεις.

Άσχετα με το αν μας βρίσκουν σύμφωνους ή όχι οι αρχές ή ιδεολογίες μεγάλων ηγετών που διέπρεψαν και διαπρέπουν, πέτυχαν να συνεπάρουν κοινωνικές κοινότητες, εταιρικές οντότητες, ακόμη και έθνη με ιδιότητες που συνδυάζουν χαρακτήρα πνευματικά ολοκληρωμένου ανθρώπου, προπονητή ομάδας, ιεροκήρυκα, εμπνευστή, χαρισματικού οραματιστή..... Ξεχώρισαν χρησιμοποιώντας τη δύναμη τους για να ενδυναμώνουν, το πείσμα τους για να ξεπερνούν τα όρια, τις ιδέες του για να προωθούν την αλλαγή και καινοτομία, τη διορατικότητα τους για να προβλέπουν ευκαιρίες και να χαράσσουν πορεία, το παράδειγμα τους για να πρωτοστατούν και να καθοδηγούν. Ο λόγος που μαγνητίζουν ή το ταλέντο τους να λειτουργούν σαν μεταιχμιακοί «γητευτές»⁹ δεν έχει να κάνει με τις θαρραλέες και γεμάτες αυταπάρανηση πράξεις τους, αλλά λόγω σεβασμού που τους διακατέχει, των διαχρονικών αξιών, της ολοκληρωμένης ηθικής αντίληψης και πνευματικής διαύγειας τους, του προσανατολισμού τους στο μακροπρόθεσμο μέλλον, κτλ. Οι

⁷ Α. Κάτσαλης (2001), *Αποτελεσματική Διοίκηση, Σκέψεις και Συμβουλές*, 2^η έκδοση, Κλειδάριθμος, Αθήνα 2001, σελ. 115

⁸ MaxweJ. (2002), «Ανάπτυξε τον ηγέτη μέσα σας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 16

⁹ Goleman, D. & Boyatzis R., & McKee, A. (2002), «Ο Νέος Ηγέτης», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 29

Coleman, D. & Boyatzis R., & McKee. A, (2002), πολύ παραστατικά αναφέρουν «οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερο μας εαυτό»¹⁰. «Όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε γιατί ασκούν τέτοια επίδραση επάνω μας, αναφερόμαστε σε στρατηγική, όραμα ή μεγάλα ιδανικά. Η πραγματικότητα όμως είναι πολύ πιο απλή: οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημα μας. Τα έργα τους επηρέασαν καταλυτικά την πορεία της ανθρωπότητας. «Μητέρα Τερέζα, Μαχάτμα Γκάντι, Νέλσον Μαντέλα, Φράνκλιν Ντ. Ρούζβελτ, Αβραάμ Λίνκολν, Ναπολέον Βοναπάρτης, Οράτιος Νέλσον, η Ιωάννα της Λορένης, ο Ιούλιος Καίσαρας, Ο Μέγας Αλέξανδρος (Παράρτημα Δ1). Θα μπορούσα να ονομάσω αρκετούς ακόμη, ο καθένας στον τομέα του. Πολιτική, θρησκεία, τέχνες, επιστήμες κ.α. οι οποίοι με το έργο τους επηρέασαν και συνεχίζουν να επηρεάζουν την παγκόσμια ηγεσία.

Σύμφωνα και με τον Μπουραντά Δ. (2005), «Η Ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί ως μια διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ατόμων από ένα ηγέτη με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα κάτω από την κατάλληλη συνεργασία να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό ώστε να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται οι οποίοι απορρέουν από την αποστολή και την φιλοδοξία της για πρόοδο και ένα καλύτερο αύριο¹¹.

Ο Maxwell J. (1998), σχετικά με την ηγεσία πολύ όμορφα αναφέρει: «Μια από τις σημαντικότερες αλήθειες που έμαθα όλα αυτά τα χρόνια είναι η εξής: Η ηγεσία παραμένει ηγεσία όπου και να πάτε και ότι και να κάνετε. Οι καιροί αλλάζουν. Η τεχνολογία κάνει προόδους. Η κουλτούρα διαφέρει από το ένα μέρος στο άλλο. Αλλά οι πραγματικές αρχές της ηγεσίας παραμένουν σταθερές και αμετάβλητες –

¹⁰ Goleman, D. & Boyatzis R., & McKee, A. (2002), «Ο Νέος Ηγέτης», Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 21

¹¹ Μπουραντάς Δ., (2005), «Ηγεσία», ό.π, σελ. 199

είτε εξετάσουμε τους πολίτες της αρχαίας Ελλάδας, τους εβραίους της Παλαιάς Διαθήκης (...). Οι αρχές της ηγεσίας αντέχουν στον χρόνο. Είναι अपαραβάτες ακλόνητες¹². Όσον αφορά τον ηγέτη, αναφέρει «Ο κάθε ένας μπορεί να κρατήσει το τιμόνι, αλλά μόνο ο ηγέτης μπορεί να χαράξει την πορεία»¹³. Ο Τσούκας Χ. (2003), προχωρεί ένα βήμα παραπέρα και γράφει: «από οικοσυστηματικής απόψεως ο ηγέτης είναι καταλύτης, πρότυπο συμπεριφοράς και δημιουργός νοήματος»¹⁴.

Δεν μπορεί να μην αναφερθεί κανείς στον εμφαντικό ορισμό της ηγεσίας που δίνει ο διακεκριμένος καθηγητής Bennis W. (1998) την οποία χαρακτηρίζει ως «η φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου»¹⁵ και στον Cashman (1998) που την ορίζει ως «την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία». Εν συνεχεία ο Bennis W, επισημαίνει ότι «Η ηγεσία είναι πλέον το ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα»¹⁶ και συνεχίζει «η ηγεσία είναι σαν την ομορφιά. Είναι δύσκολο να οριστεί, αναγνωρίζεται όμως, όταν τη δεις»¹⁷. Ακολούθως πιστεύει ότι «το να ανέλθεις σε ηγέτη δεν είναι τόσο εύκολο, όσο να γίνεις γιατρός και όποιος έχει αντίθετη πεποίθηση κοροϊδεύει τον εαυτό του»¹⁸.

Ο Μπουραντάς ως προς την ευχερέστερη κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας εισηγείται την ανάλυση του ως ένα ανοικτό σύστημα το οποίο έχει «εισροές», διεργασία, «εκροές» και το περιβάλλον στο οποίο ασκείται.

¹² Maxwell G. (1998), «οι 21 Απαραβάτοι Νόμοι της Ηγεσίας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 22

¹³ Maxwell J. (1998), ό.π, σελ. 65

¹⁴ Τσούκας, Χ. (2003), «Ο Κβαντικός Ηγέτης Στην Εποχή της Αβεβαιότητας», Πρόλογος σε: «Ηγεσία και Χάος», σελ. 22

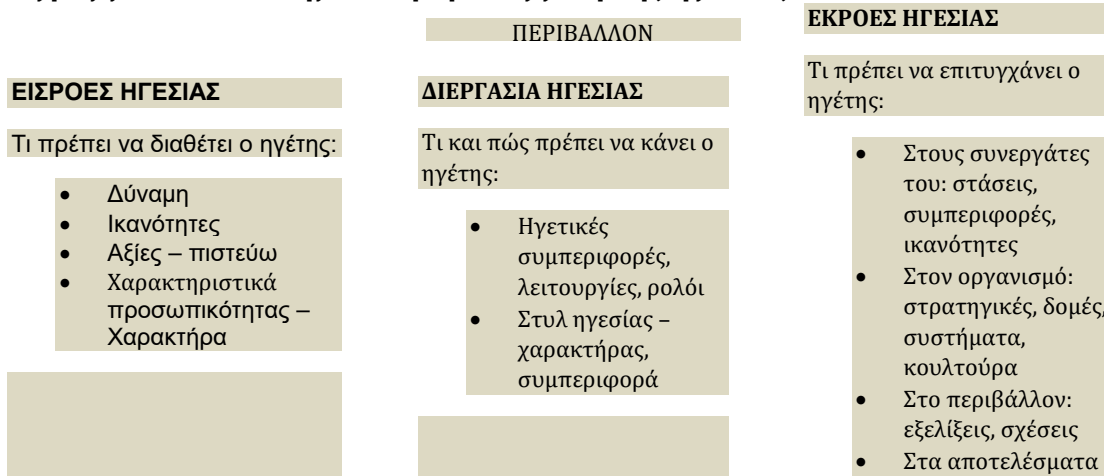
¹⁵ Bennis W. (1998), *On Becoming a Leader*, Publisher Arrow Books, London, σελ. 3

¹⁶ Μπουραντάς Δ., (2005), «Ηγεσία», σελ. 197

¹⁷ Bennis W (1988), «*On Becoming a Leader*», ό.π, σελ. 1

¹⁸ Bennis W (1988), «*On Becoming a Leader*», ό.π, σελ. 3

Διάγραμμα 1: Η συστηματική προσέγγιση της ηγεσίας



Πηγή: Μπουραντάς Δ., (2005) «Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», σελ. 206

Οι εκροές που είναι τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, παρουσιάζονται στο ακόλουθο Διάγραμμα¹⁹. Πρέπει να βρίσκονται δε, σε διαρκή ισορροπία μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων μερών: (α) εργαζόμενοι, (β) πελάτες, (γ) μέτοχοι, (δ) κοινωνία, (ε) οργανισμό.

Διάγραμμα 2: Οι εκροές – αποτελέσματα του συστήματος ηγεσίας



Πηγή: Μπουραντάς Δ., (2005), «Ηγεσία, ο δρόμος της Διαρκούς επιτυχίας», σελ. 210

¹⁹ Μπουραντάς Δ., (2005), ό.π, σελ. 210

3.2 Μάνατζμεντ και Ηγεσία

Στις προηγούμενες δεκαετίες οι επιχειρήσεις στήριζαν την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητα τους στο μάνατζμεντ. Με το γύρισμα του αιώνα μια νέα έννοια την υπερπήδησε. Η εμφάνιση και η έμφαση της ηγεσίας και η νέα στρατηγική διάσταση της οδήγησε το μάνατζμεντ σε δεύτερη μοίρα, χωρίς, ωστόσο, να παραγνωρίζει τη χρησιμότητα και την αναγκαιότητα του. «Ηγεσία και μάνατζμεντ είναι μάλλον δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης»²⁰.

Ο Αυστριακός γκουρού ή πατριάρχης των θεωρητικών του μάνατζμεντ Drucker P., ορίζει ως «μάνατζμεντ το θεμελιώδες όργανο της κερδοσκοπικής επιχείρησης»²¹. Είναι μια πρακτική η οποία σε κάθε απόφαση και ενέργεια δίνει προτεραιότητα στην οικονομική απόδοση. Συνδυάζει τη λειτουργία με συνέπεια και αυστηρό περιορισμό του πεδίου δράσης με τη δημιουργική δραστηριότητα, για την υλοποίηση στόχων, οι οποίοι αποσκοπούν στο επιχειρηματικό συμφέρον και κερδοφορία. Ο μάνατζερ ως ο κατ'έξοχην υπεύθυνος της παραγωγικότητας πρέπει να «εκμαιεύει και να καθιστά αποτελεσματικά οποιαδήποτε δύναμη υπάρχει στους πόρους»²², εξουδετερώνοντας παράλληλα αδυναμίες, συνεκτιμώντας σε κάθε πράξη το αποτέλεσμα και τις απαιτούμενες δραστηριότητες για να επιτευχθεί η επιθυμητή απόδοση. Το μάνατζμεντ ασχολείται με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας²³, δίνοντας έμφαση σε έλεγχο, τάξη και συνέπεια σχεδίων δράσης και αποδοτικότητας. Η ηγεσία από την άλλη «ασχολείται με την αλλαγή»²⁴. Η σπουδαιότητα που κατέχει σήμερα ως πλέον κρίσιμου παράγοντα επιτυχίας – οφείλεται κυρίως στον πολύπλοκο κόσμο της ταχέως εναλλασσόμενης αλλαγής που

²⁰ Kotler, J (1990), «Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών», σε Harvard Business Review n Leadership, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 43

²¹ Drucker P. (1996), *Το Μανατζμεντ στην Πράξη*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 20

²² Ducker P (1996), ό.π, σελ. 440

²³ Kotter, J (1990), ό.π, σελ. 44

²⁴ Kotter, J (1990), ό.π, σελ. 43

βιώνουμε. Ο Kotter J, αναφέρει σχετικά ότι «η επιτάχυνση του ρυθμού των αλλαγών απαιτεί πάντα περισσότερη ηγεσία²⁵.

²⁵ Kotter, J (1990), ό.π, σελ. 45

Κεφάλαιο 4

Ο ρόλος του Ηγέτη

4.1 Ο ρόλος του ηγέτη

Μέσα στα πλαίσια της θεωρίας αναφορικά με την ηγεσία, οι έρευνες είναι ποικίλες τονίζοντας το ρόλο του ηγέτη στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών αποτελεσματικής διοίκησης. Η αποτελεσματικότητα αυτή επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη, όπως η προσωπικότητα του, η ικανότητά του, η ποιότητα στις τακτικές που ακολουθεί, ο τρόπος με τον οποίο συντονίζει τις ομάδες και η εμπιστοσύνη που κερδίζει, η δέσμευση, η διάθεση για ψηλότερες επιδόσεις (Μπουραντάς 2005: 213), καθώς και αρκετά άλλα. Ο ηγέτης κάνει τους συνεργάτες του «να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» (Μπουραντάς 2005: 213). Συνεπώς, τα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη είναι αυτά που επηρεάζουν το σχεδιασμό της εργασίας, επιδρώντας ταυτόχρονα στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των πελατών.

Πρόκληση επιρροής στην απόδοση της διοίκησης αποτελεί η αυτογνωσία, η συναισθηματική νοημοσύνη και η μετασχηματική ηγετική συμπεριφορά των ηγετών.

Η σημασία της ηγεσίας είναι γνωστή από αρχαιοτάτων χρόνων. Συνυφασμένη αρχικά με την πολεμική τέχνη, επεκτάθηκε σταδιακά με τη δημιουργία και άνθιση της πόλεως ως οργανωμένου πολιτειακού σχηματισμού στην αρχαία Ελλάδα, ώστε να αναφέρεται γενικότερα στην τέχνη του κυβερνάν. Κατέστη, προφανής δηλαδή ο

ρόλος της πολιτικής ηγεσίας στην ορθή διακυβέρνηση της πόλεως, παράλληλα με τη στρατιωτική ηγεσία, την αρμόδια για τις πολεμικές επιχειρήσεις. (Yukl, 2009: πρόλογος ελληνικής έκδοσης).

Σήμερα γίνεται αντιληπτή ως τέχνη, η ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες αβεβαιότητα, καθώς και ως ικανότητα έμπνευσης και καθοδήγησης ανθρώπων για την επίτευξη συλλογικών σκοπών.

Παρόλο που η ηγεσία έχει διερευνηθεί από διάφορους επιστημονικούς κλάδους όπως ψυχολογία, κοινωνιολογία, πολιτική επιστήμη κτλ, εντούτοις οι απαντήσεις δεν συμφωνούν ως προς τον «καλό» ή «κατάλληλο» ηγέτη. Συνήθως, ηγέτη, εννοούμε την προσωπικότητα εκείνη (της πολιτικής, οικονομικής, πολιτισμικής, ή και θρησκευτικής ζωής) που με τις επιλογές και τα έργα τους έχουν αφήσει το στίγμα τους στις αναφορές και μνήμες του λαού, είτε είναι θετικές είτε αρνητικές. Για παράδειγμα ο Κλέων ο Βυρσοδέψης (ο μεγαλύτερος δημαγωγός της αρχαίας Αθήνας) ο οποίος διαδέχτηκε τον Περικλή, κατάφερε να αναρριχηθεί στην εξουσία με την ψήφο των Αθηναίων. Όμως αυτό δεν του προσέδωσε το χαρακτηρισμό του «Ηγέτη» αλλά του «δημαγωγού» αφού αυτός οδήγησε την Αθήνα σε ταπεινωτική ήττα και παρακμή. Και εδώ τίθεται το ερώτημα: «Τι προσόντα θα πρέπει να έχει δηλαδή ένας πολιτικός ώστε να θεωρηθεί ηγέτης;»

Από την εποχή του Πλάτωνα του Αριστοτέλη και του Ξενοφώντα μέχρι και σήμερα οι απόψεις ποικίλουν. Στην «Πολιτεία» του ο Πλάτωνας θεωρεί κατάλληλους ηγέτες τους «φιλοσόφους-βασιλείς». Στους σώφρονες, στους βασιλικούς άνδρες που διαθέτουν φρόνηση. Τους ηγέτες εκείνους που είναι συνέχεια προετοιμασμένοι με αυστηρή παιδεία και οι οποίοι διαθέτουν τα αναγκαία ηθικά και πνευματικά προσόντα ώστε να είναι υπεύθυνοι διακυβερνώντες για την προαγωγή των κοινών συμφερόντων της πολιτικής ενότητας που υπηρετούν. Για το λόγο αυτό θα έπρεπε

κατά τον Πλάτωνα να διαθέτουν τα ανάλογα πνευματικά και ηθικά εφόδια και προσόντα, καθώς και τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες. Το κυριότερο όμως θα πρέπει να είναι οι ίδιοι «της αληθείας ... φιλοθεάμονες»²⁶. Ο δε Ξενοφών, στον «Οικονομικό» του κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «άρχει κανείς και ηγείται καλύτερα με την πειθώ και όχι με τη βία, με τη βούληση και τη συναίνεση των αρχομένων («εθελοντών άρχειν»). Άρα σύμφωνα με τον Ξενοφών, βασική πρόκληση για έναν ηγέτη είναι το πώς να διαμορφώσει το κλίμα το περιβάλλον της εθελούσιας συμμόρφωσης. Ο ηγέτης βλέπει μακριά.

Ο Νικολό Μακιαβέλι στη θεωρία του «ρεαλισμού» υποστηρίζει ότι κατάλληλος ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος επιβάλλει την τάξη και επικρατεί «με τη βία ή με το δόλο» με την αγάπη ή τον φόβο, με την αυστηρότητα ή τη γενναιοδωρία, με θεμιτά ή αθέμιτα μέσα αν αυτό χρειάζεται. Πολλές ιδεαλιστικές ιστορικές θεωρίες θέλουν σαν έργο ηρωικών και ιδιοφυών προσωπικοτήτων, τη δύναμη της πρωτοβουλίας τους για τη πραγμάτωση υψηλών στόχων (Κυριακίδης: 17). Μια θεωρία την οποία δεν δέχεται η σύγχρονη κοινωνιολογία λόγω περιορισμένη πραγματικής επίδρασης των ηγετών (Κυριακίδης: 17).

4.2 Η σημασία της Ηγεσίας στην κοινωνία

Παλαιότερα, η χρήση του όρου «ηγέτης» φωτογράφιζε τον «επικεφαλής», τον «προύχοντα», το «παράδειγμα προς μίμηση». Τον άνθρωπο εκείνο που είχε μεγαλύτερη επιτυχία και κατορθώματα και έθεσαν τη σφραγίδα της προσωπικότητας τους κατά περιόδους σε σημαντικά γεγονότα στην ιστορία (Κυριακίδης :17). Περικλής, Μέγας Αλέξανδρος, Καίσαρας, Ναπολέον κλπ ήταν οι μεγάλες φυσιογνωμίες οι οποίες ενέπνευσαν την ιδέα αυτή. Το ψυχολογικό περιεχόμενο του όρου του «ηγέτη» και της «ηγεσίας» έχει σχέση με την επίδραση

²⁶ www.greek-language.gr/greekLang/ancient_greek/tools/corpora/anthology/content.html?m=539 (ΠΛ Πολιτ 294a-295b-Ο νόμος αποτελεί εμπόδιο για όποιον κατέχει την αληθινή βασιλική επιστήμη) & 475^ε4)

ενός ατόμου πάνω σε μικρή η μεγάλη ομάδα και επεκτείνεται σε περισσότερους από ένα τομείς²⁷.

Η ηγεσία θεωρείται μια λειτουργία η οποία εμφανίζεται σε όλες τις κοινωνικές ομάδες με σκοπό την αντιπροσώπευση του συλλογικού με τα όργανα. Παρουσιάζεται από το σύνολο ένα ή περισσότερα πρόσωπα ως όργανα και αυτά αντιπροσωπεύουν με την παρουσία τους και τις ενέργειές τους το σύνολο²⁸. Εμφανίζεται ένας ηγέτης όταν η ομάδα αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα, δηλαδή όταν παρίσταται ανάγκη ηγεσίας, υποστηρίζει ο Γιαπωνέζος ψυχολόγος ΤΟΚΙ κατά τον Π.Α. Κυριακίδη. Η χρονική στιγμή καθορίζει και τη μορφή και τον τύπο της ηγεσίας.

Η ηγεσία είναι ένας ρόλος. Ένας ρόλος τον οποίον αναλαμβάνουν λίγα άτομα ή πολλά άτομα μιας ομάδας, μεγάλης ή μικρής. Είναι ένα μέρος της ομάδας που αναλαμβάνει ένα ειδικό ρόλο. Να ηγείται της ομάδας. Ηγεσία βλέπουμε να υπάρχει από τις σχολικές ηλικιακές περιόδους, όπου συναντάμε «ηγέτες» σε διάφορους τομείς μιας ομάδας. Αθλητισμό, συζητήσεις, σχολικό παιχνίδι κλπ, όπου εμφανίζεται ηγέτης στην κάθε ομάδα και φροντίζει ώστε να αναλαμβάνει κάθε μέλος μια ηγετική πρωτοβουλία σε κάθε ειδικό τομέα.

Ηγεσία συναντάμε και στις ποδοσφαιρικές ομάδες καθώς και σε όλα τα ομαδικά αθλήματα. Επιλέγοντας τον αρχηγό (είτε ορίζοντάς τον απευθείας είτε μετά από ψηφοφορία μεταξύ των παικτών), άτομο πάντα με ηγετικές ικανότητες, και ο οποίος να εμπνέει τους συμπαίκτες. Χαρακτηριστικό του πρέπει να είναι η ικανότητά του ώστε να κατευνάζει τα πνεύματα μεταξύ παικτών καθώς και μεταξύ οπαδών και παικτών, να ενθαρρύνει, να εξομαλύνει ίγκρικες και αντιζηλίες κ.α. Ο ηγέτης των ομάδων πρέπει να είναι ο συνδετικός κρίκος της ομάδας με τη διοίκηση.

²⁷ Παύλος Α. Κυριακίδης, σελ. 9

²⁸ Παύλος Α. Κυριακίδης, σελ. 11

Πολλές φορές συναντάμε σύγκρουση μεταξύ ηγεσίας και των μελών της ομάδας. Μια από τις αιτίες μπορεί να είναι η αδυναμία των μελών της ομάδας να κατανοήσει την πολυπλοκότητα αρκετών από τα εμφανιζόμενα προβλήματα καθώς και τις λύσεις που δίνει η ηγεσία. Λόγω προκαταλήψεων, ενδέχεται ολόκληρη η ομάδα να κατακλύζεται από προκαταλήψεις και αυτό να μην της επιτρέπει να συλλάβει σε όλο του το εύρος τα προβλήματα αυτά τα οποία θα πρέπει να επιλυθούν. Η πιο συνηθισμένη αιτία αντίδρασης είναι η νομιμότητα ή όχι της ηγεσίας αφού ο εγκάθετος ηγέτης έχει σαν δύναμη την έμμεση ή άμεση βία των ακολούθων του και όχι την πίστη τους προς αυτόν (Κυριακίδης : 13).

Κεφάλαιο 5

Θεωρητική Βιβλιογραφική ανασκόπηση περί ηγεσίας

5.1 Θεωρητικά μοντέλα

Η μελέτη και έρευνα γύρω από το σημαντικό φαινόμενο της ηγεσίας, τόσο παλαιότερα όσο και πρόσφατα, επιδιώκοντας τον προσδιορισμό στοιχείων ή παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των ηγετών, στον προσδιορισμό της ηγετικής συμπεριφοράς κλπ, οδήγησε στην ανάπτυξη μεγάλου αριθμού θεωριών και μοντέλων σε ότι αφορά:

- Τα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών
- Την ηγετική συμπεριφορά
- Το στυλ ηγεσίας
- Τους ηγετικούς ρόλους
- Τις λειτουργίες της ηγεσίας

5.1.1 Πρώτες σύγχρονες Αναζητήσεις στο χώρο της Ηγεσίας

1. Οι ηγέτες γεννιούνται

Η πρώιμη έρευνα για την ηγεσία, είχε σαν βάση της, τη μελέτη ατόμων που ήταν ήδη μεγάλοι ηγέτες και συνήθως κατάγονται από αριστοκρατικές

οικογένειες ενώ λίγοι είχαν την ευκαιρία να ηγηθούν από τις κατώτερες τάξεις. Αυτό συνέβαλλε στο να αποφανθεί ότι η ηγεσία έχει να κάνει με την αναπαραγωγή. Επιπρόσθετα πίστευε ότι όταν υπάρχει μεγάλη ανάγκη, σχεδόν μαγικά θα προκύψουν και μεγάλοι ηγέτες²⁹. Η θεωρία του μεγάλου άνδρα (Great Man Theory) μέχρι και το 1900, στηριζόταν στο ότι οι ηγέτες ήταν ξεχωριστοί άνθρωποι με ιδιαίτερες ικανότητες οι οποίοι έχουν γεννηθεί ώστε να οδηγούν τους υπόλοιπους. Αυτό το εκ γενετής χάρισμα, πίστευαν ότι το κατέχουν μόνο σημαντικοί άνθρωποι (great people).

2. Θεωρία Ατομικών Χαρακτηριστικών (Trait Theories)³⁰

Πολλές από τις πρώτες έρευνες περί ηγεσίας έδιναν μεγάλη σημασία στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα λόγω κληρονομικότητας: βιογραφικά, προσωπικότητας, κλπ, πιστεύοντας ότι υπήρχαν συγκεκριμένα γνωρίσματα κατάλληλα για την ηγεσία που οδηγούσαν τον ηγέτη στην επιτυχία. Πίστευαν δε ότι οι άνθρωποι γεννιούνται κληρονομώντας τα χαρακτηριστικά αυτά. Ο Stogdill, (1974), σε μια επισκόπηση των μελετών αυτών³¹ προσδιόρισε πολλά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και δεξιότητες των ηγετών.

3. Προσέγγιση βάση του Στυλ Ηγεσίας των R.Lippitt και White³²

Οι R. Lippitt και R. White σε έρευνα τους το 1930, όσον αφορά τον προσδιορισμό των βασικών στυλ ηγετικής συμπεριφοράς και εντοπισμού του αποτελεσματικότερου, με κύριο κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων τους όρισαν τρία βασικά στυλ ηγεσίας:

²⁹ http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/great_man_theory.htm, 19/04/2020

³⁰ Ζαβλάνος, Μ. (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», σελ. 259

³¹ http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/great_man_theory.htm, 10/01/2009

³² Μπουραντάς, Δ., (2015), «Μανατζμεντ:Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 380

- Αυταρχικό: Οι αποφάσεις παίρνονται ατομικά από τον ηγέτη, ο οποίος της προωθεί στην ομάδα για εκτέλεση.
- Εξουσιοδοτικό: Οι αποφάσεις παίρνονται ανεπηρέαστα από την ομάδα, με τον ρόλο του ηγέτη να παρουσιάζεται περιορισμένος.
- Δημοκρατικό: Οι αποφάσεις παίρνονται ναι μεν από τον ηγέτη, ο οποίος όμως λαμβάνει σοβαρά υπόψη του, τις ανάγκες, προτάσεις, επιθυμίες των μελών της ζητώντας συχνά και τη δική τους συμμετοχή.

Το ηγετικό στυλ συμπεριφοράς το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι με βάση την προαναφερόμενη συστηματική έρευνα το δημοκρατικό (Μπουραντάς 2015: 380).

4. Θεωρία X και Y του Douglas McGregor³³

Σύμφωνα με τον Douglas McGregor, οι ηγετικές συμπεριφορές ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

- Αυταρχική Ηγετική Συμπεριφορά-Θεωρία X: Θεωρείται ότι οι άνθρωποι δεν θέλουν να εργάζονται, δεν επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών, δεν επιδιώκουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δεν αγαπούν την εργασία. Αποτέλεσμα είναι να αποφασίζει ο ηγέτης, να πιέζει και να ελέγχει στενά τους υφιστάμενους τους ασκώντας ακόμη και τη δύναμη της τιμωρίας.
- Δημοκρατική Ηγετική Συμπεριφορά-Θεωρία Y: Θεωρείται ότι οι άνθρωποι βλέπουν την εργασία ως ικανοποιητική δραστηριότητα, την αγαπούν και έχουν διάθεση για ανάληψη ευθυνών και

³³ Μπουραντάς, Δ., (2015), ό.π., σελ. 382

πρωτοβουλιών. Οπότε η επίτευξη δημοκρατικού τρόπου ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερη.

Οι θεωρίες X και Y εκφράζουν δύο αντίθετες αντιλήψεις για τον τρόπο που βλέπει ο ανθρώπινος παράγοντας την εργασιακή δραστηριότητα.

Η θεωρία X πιστεύει ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες εργαζομένων, οι χαρισματικοί (ηγέτες) και η μάζα (απλοί εργαζόμενοι), όπου οι πρώτοι αποφασίζουν και διατάζουν και οι δεύτεροι αποδέχονται και εκτελούν αφού προτιμούν οικειοθελώς να κατευθύνονται και όχι να ηγούνται. Σε αντίθεση με την θεωρία Y πιστεύει ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι μικρές, με τα δικαιώματα και υποχρεώσεις τους να διαφέρουν ελάχιστα. Αναγνωρίζει την επίδραση της μάθησης και το γεγονός ότι η ευφυΐα, η φαντασία, η διορατικότητα, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων κλπ, χαρακτηρίζει σημαντικά μεγάλο ποσοστό ανθρώπων. Οπότε η ηγεσία εξηγεί, κατανοεί και διατηρεί στενή διαπροσωπική σχέση με τα μέλη της ομάδας.

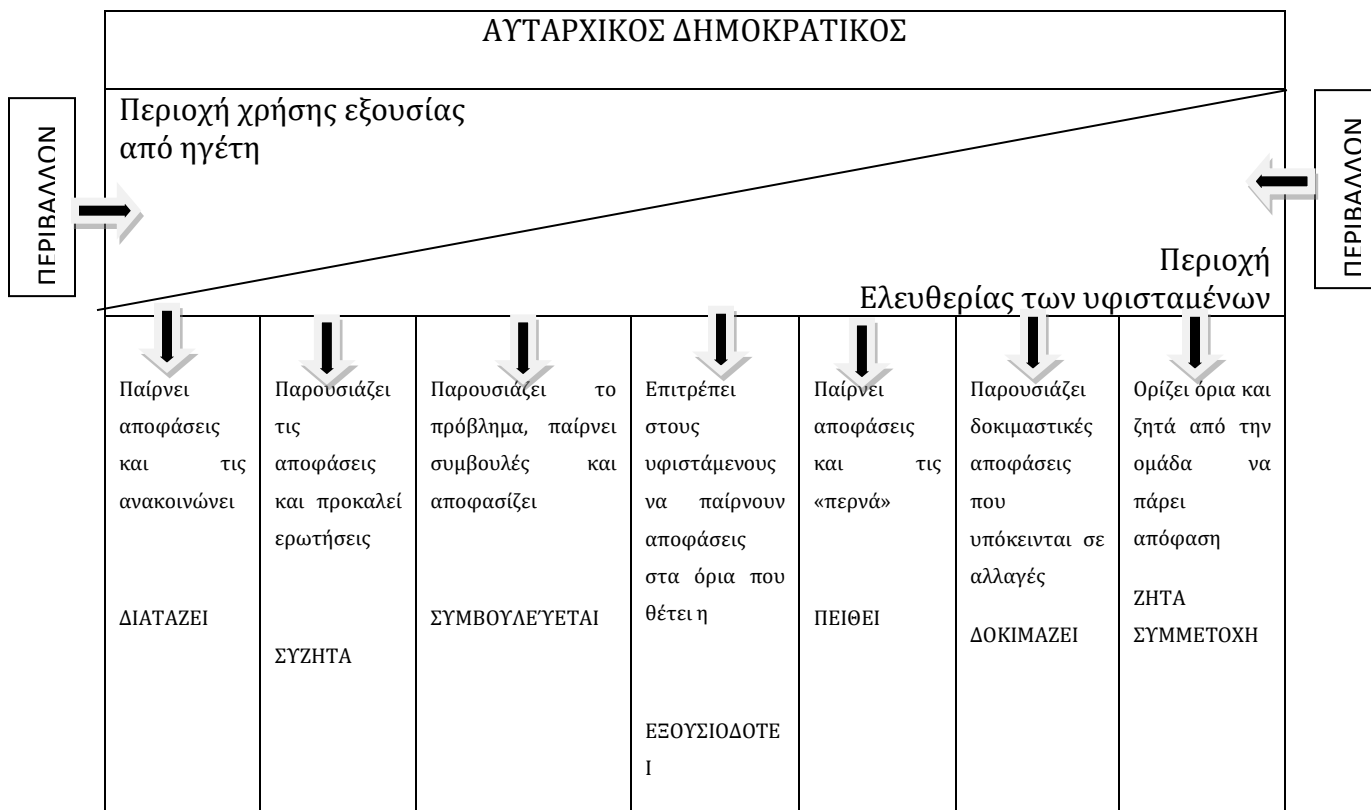
5.2 Θεωρίες Ηγετικής Συμπεριφοράς

I. Θεωρητικό Υπόδειγμα Schmidt W. και Tannenbaum R.³⁴

Σημαντική συμβολή στην επεξήγηση του ηγετικού φαινομένου, κατέχει το θεωρητικό υπόδειγμα των Schmidt W. και Tannenbaum R. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων στυλ ηγεσίας, πηγάζει από την συνάρτηση τριών δυνάμεων: 1) του ηγέτη, 2) τους υφισταμένους του και 3) της κατάστασης. Το μοντέλο περιγράφει διάφορα αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας, τα οποία συναντάμε συνήθως στην πράξη.

³⁴ Μπουραντάς Δ, (2015), *Μάνατζμεντ*, ό.π. σελ. 385

Διάγραμμα 3: Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt



Πηγή: Μπουραντάς Δ (2015), *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, σελ. 386

II. Το Μοντέλο των Hersey & Blanchard

Το μοντέλο των Hersey & Blanchard γνωστό και ως θεωρία του κύκλου ζωής, προσπαθεί να ενισχύσει την ευελιξία του ηγέτη στο να εφαρμόζει το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας, ανάλογα των συνθηκών.

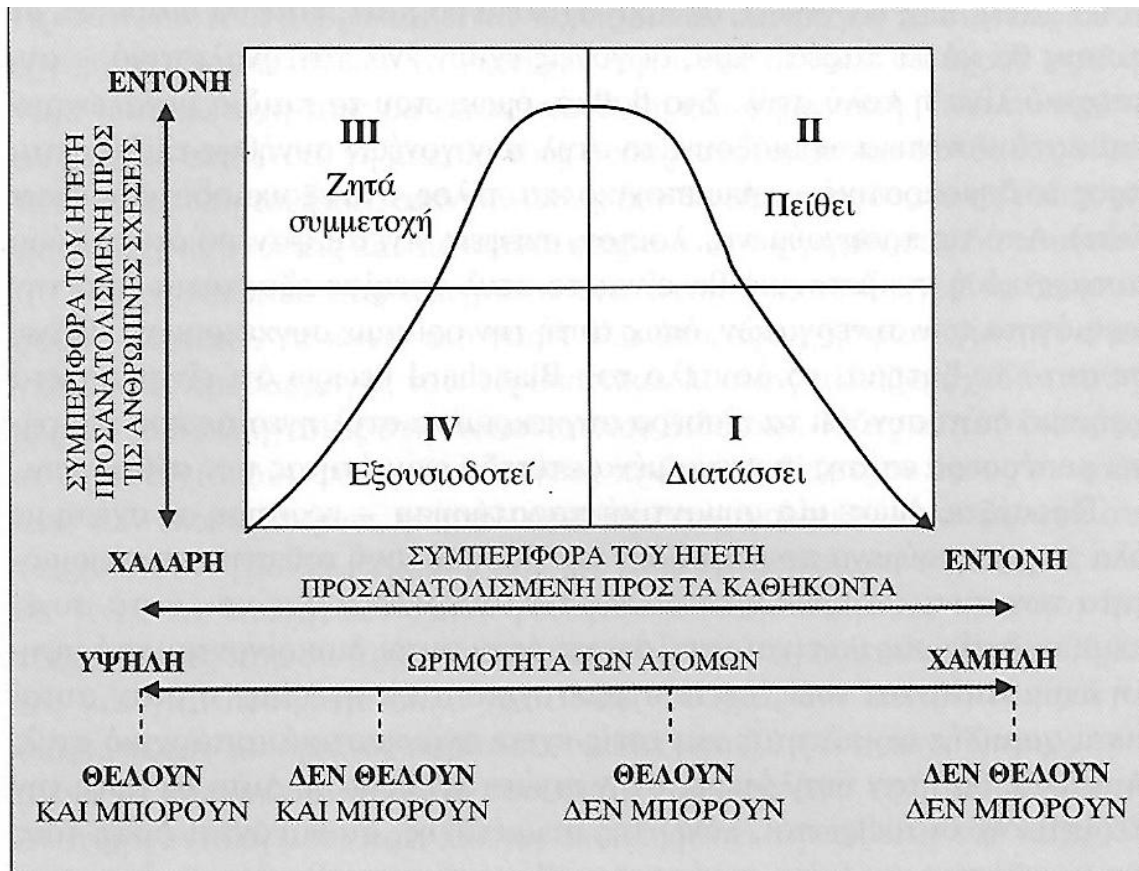
Η ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται μέσα από δύο διαστάσεις:

(α) του προσανατολισμού προς τα καθήκοντα: ο ηγέτης καθορίζει σαφείς ρόλους υφισταμένων, δίνει συγκεκριμένες οδηγίες και τρόπους δράσης, και

(β) του προσανατολισμού προς τις ανθρώπινες σχέσεις: ο ηγέτης υποστηρίζει υφισταμένους, ώστε να διακατέχονται από διάθεση και ψηλό ηθικό.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς η στάση του ηγέτη εξαρτάται από το επίπεδο της **ωριμότητας** των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα³⁵, ως αυτή προσδιορίζεται από τις μεταβλητές, «θέλω» και «μπορώ».

Διάγραμμα 4: Το μοντέλο του κύκλου ζωής



Πηγή: Μπουραντάς Δ, (2002), *Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς Επιτυχίας*, σελ. 236

³⁵ Μπουραντάς Δ, (2005), *Ηγεσία*, ό.π., σελ. 233

III. Τα στυλ ηγεσίας του Likert

Ο Likert ανέπτυξε την θεωρία του στην βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας α) το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, β) το καλοπροαίρετο αυταρχικό, γ) το συμβουλευτικό και δ) το συμμετοχικό. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι συμμετοχικό σύστημα (δημοκρατικό) είναι το πιο αποτελεσματικό, πιο παραγωγικό και πιο αποδοτικό. Συγχρόνως υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας. Αυτή οφείλεται στην παρέμβαση άλλων μεταβλητών, τις οποίες ονομάζει «παρεμβαίνουσες».

Το μοντέλο του αποτελείται από τρεις ομάδες μεταβλητών: 1) τις ανεξάρτητες, 2) τις «παρεμβαίνουσες» και 3) τις εξαρτώμενες των παρεμβαίνουσων.

Διάγραμμα 5: Μοντέλο Likert

ΑΙΤΙΑΤΕΣ - ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		ΠΑΡΕΜΒΑΙΝΟΥΣΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
Φιλοσοφία Πολιτικές Πρακτικές Δομές Στυλ ηγεσίας κλπ	→	Στάσεις Παρακίνηση Αντιλήψεις Συμπεριφορά κλπ	→	Παραγωγικότητα Κόστος Ποιότητα Κέρδη Εισόδημα Απουσίες κλπ

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, σελ. 391

IV. Διοικητική Σχάρα Blakes & Maton

Μια άλλη συμπεριφορική προσέγγιση είναι αυτή των Blake & Mouton, ευρέως γνωστή και ως διοικητική σχάρα. Σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο βασικές ηγετικές συμπεριφορές:

- ❖ του προσανατολισμού ή ενδιαφέρον του ηγέτη ως προς την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή, όπως διαδικασίες, αποδόσεις, ποιότητα, παραγωγικότητα κλπ
- ❖ του προσανατολισμού ή ενδιαφέρον του ηγέτη ως προς τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης

Με βάση τα προαναφερόμενα οι συγγραφείς ορίζουν πέντε στυλ ηγεσίας: α) Διοικητική λέσχη, β) Διοίκηση καθυκόντων γ) χρεοκοπημένη διοίκηση, δ) Διοίκηση ομάδας ε) Ενδιάμεση διοίκηση.

Διάγραμμα 6: Διοικητική Σχάρα των Blake & Mouton



- 1,9 Ψηλό ενδιαφέρον για ανθρώπινο παράγοντα.
- 9,1 Ενδιαφέρον για τις ψηλές παραγωγικές αποδόσεις
- 1,1 Μορφή χρεοκοπημένης ηγεσίας.
- 5,5 Ενδιάμεση κατάσταση.
- 9,9 Ο ηγέτης θεωρεί εξίσου σημαντικά τόσο την ικανοποίηση των ατόμων όσο και την παραγωγή χρησιμοποιώντας έτσι και τις 2 διαστάσεις της σχάρας.

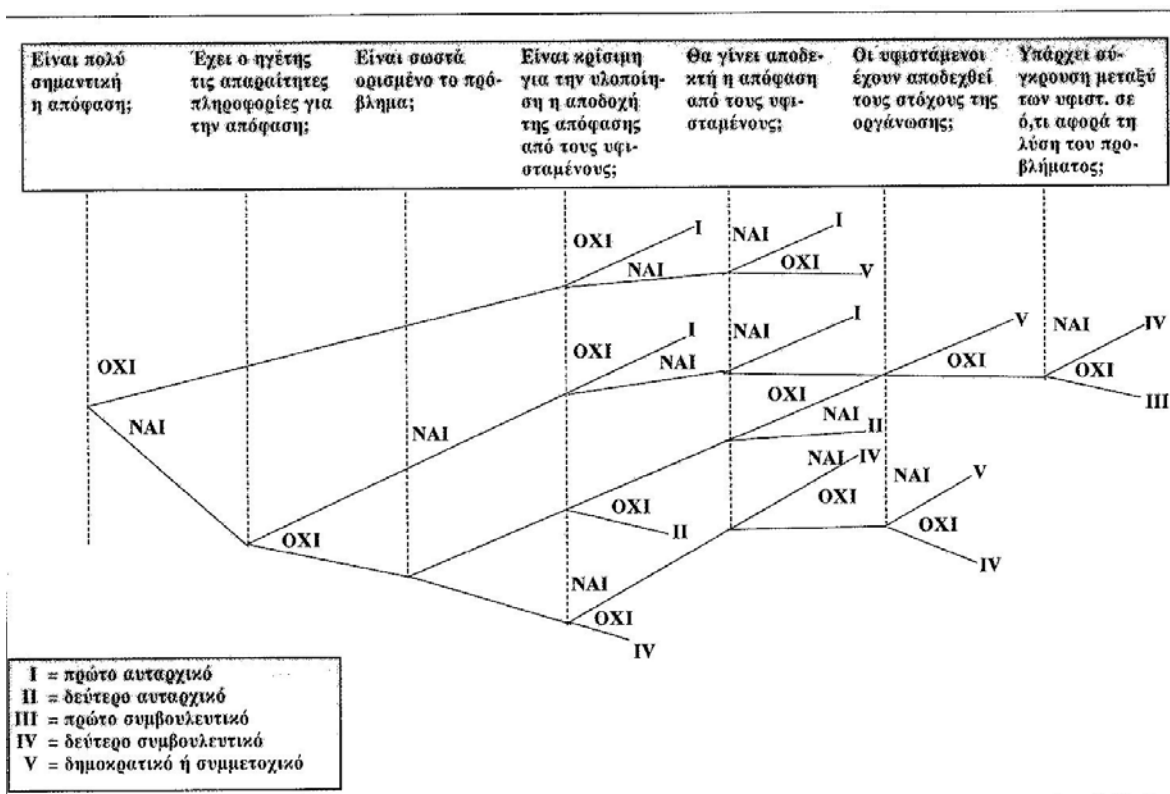
Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2015), *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, σελ. 392-393

V. Μοντέλο Vroom & Yetton

Οι Vroom & Yetton στην προσπάθειά τους να καλύψουν την αδυναμία των προαναφερομένων μοντέλων να συνδέσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, ανέπτυξαν το δικό τους κανονιστικό μοντέλο, στο οποίο παρουσιάζουν πέντε στυλ ηγεσία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: 1) πρώτο αυταρχικό, 2) δεύτερο αυταρχικό, 3) πρώτο συμβουλευτικό, 4) δεύτερο συμβουλευτικό 5) δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ (Μπουραντάς 2015: 400).

Το μοντέλο υποστηρίζει ότι όλα τα προαναφερόμενα στυλ ηγεσίας μπορούν να υιοθετηθούν από τον ηγέτη ανάλογα της κατάστασης. Προσδιορίζουν δε διάφορους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην υιοθέτηση του αποτελεσματικότερου.

Διάγραμμα 7: Μοντέλο Vroom & Yetton



Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2015), *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, σελ. 402

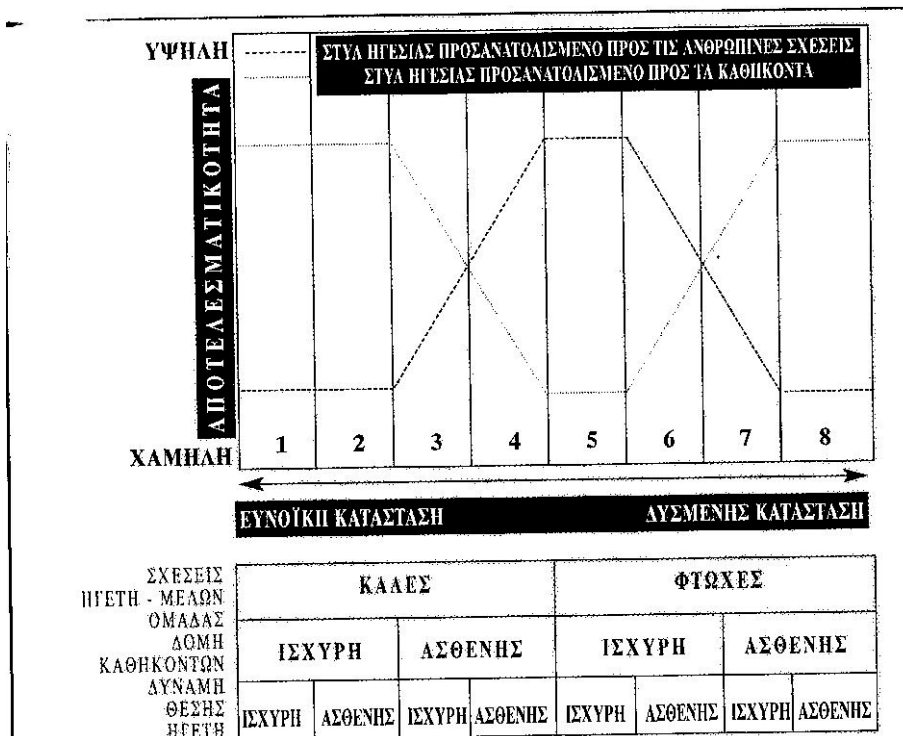
VI. Ενδεχομενικό Μοντέλο του Fiedler

Κύριος σκοπός και κεντρική ιδέα του μοντέλου είναι η σύνδεση δύο μεταβλητών της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας με την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί.

Ο συνδυασμός των μεταβλητών με το περιβάλλον δίνει ένα πίνακα επιλογής του κατάλληλου κάθε φορά στυλ ηγεσίας. Ανάλογα δηλαδή με τον συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων προκύπτει αν ο προσανατολισμός του ηγέτη πρέπει να είναι προς την εργασία ή τον άνθρωπο. Βασικό συμπέρασμα είναι το γεγονός ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μόνο με την βελτίωση του ηγέτη και της

συμπεριφοράς του, αλλά και με την βελτίωση των βασικών μεταβλητών που συνθέτουν την κατάσταση στην οποία λειτουργεί η ηγεσία.

Διάγραμμα 8: Το μοντέλο του Fiedler



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, σελ. 397

VII. Μοντέλο House-Θεωρία Στόχων (Path goal theory)

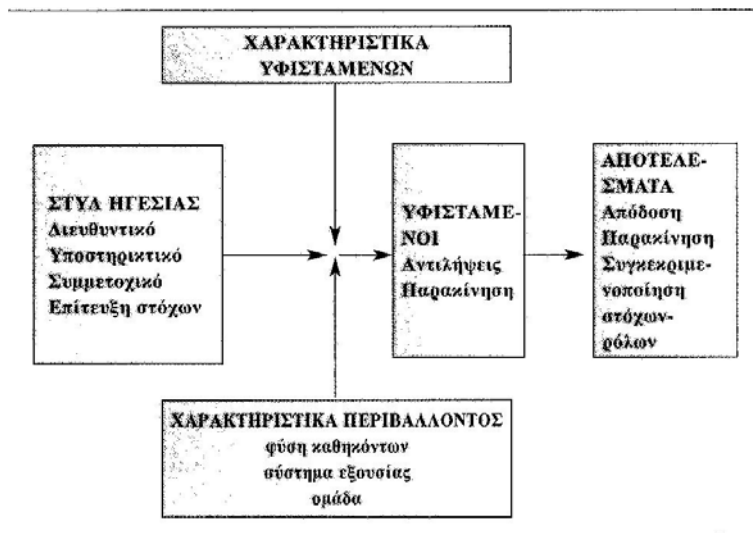
Η εν λόγω θεωρία προσπαθεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με βάση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της οργάνωσης συναρτήσει με την παροχή των επιθυμητών ανταμοιβών και ικανοποίησης των υφισταμένων. Σύμφωνα με τη θεωρία ο ίδιος ο ηγέτης μπορεί να αναπτύξει τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την κατάσταση:

- ο Διευθυντικό, Αυταρχικό

- Υποστηρικτικό
- Συμμετοχικό
- Προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας καθορίζεται από: α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων όπως ανάγκες, αντιλήψεις, αξίες, ικανότητες και β) τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως φύση καθηκόντων, συνθήκες εργασίας, πίεση χρόνου κτλ (Μπουραντάς 2015: 404).

Διάγραμμα 9: Υπόδειγμα των R. House & M. Evans



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές*, σελ. 405

VIII Σύγχρονες θεωρίες - Χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία

Οι σύγχρονες θεωρίες χαρισματικής ηγεσίας είναι κυρίως επηρεασμένες από τις ιδέες του κορυφαίου κοινωνιολόγου Max Weber.

Η λέξη «χάρισμα» είναι λέξη ελληνικής προέλευσης, η οποία σημαίνει «θεικά εμπνευσμένο δώρο». Κατά τον Μπαμπινιώτη (Μπαμπινιώτης : 1937) σημαίνει το φυσικό προτέρημα, το ιδιαίτερο έμφυτο προσόν που έχει κανείς». Όπως είναι η

πρόβλεψη μελλοντικών γεγονότων ή η ικανότητα θαυμάτων. Χαρισματικός ηγέτης κατά τον ίδιο είναι ο ηγέτης που έχει την ξεχωριστή ικανότητα να εμπνέει και να επηρεάζει τα πλήθη, να ελέγχει και να κατευθύνει τους συνεργάτες του. Ο χαρισματικός ηγέτης βασίζεται στο προσωπικό του γόητρο επιβολής (Κυριακίδης : 31). Ο Weber (1947) χρησιμοποιώντας αυτόν το όρο, προσπάθησε να περιγράψει μια μορφή επιρροής που ασκείται από έναν ηγέτη στους οπαδούς του και η οποία δεν ήταν βασισμένη στην παράδοση ή σε κάποιου είδους επίσημη αρχή, αλλά βασισμένη στην αντίληψη του οπαδού όπου βλέπει τον ηγέτη ως ένα προικισμένο άτομο με εξαιρετικές ικανότητες. Σύμφωνα πάντα με τον Weber το χάρισμα αυτό εμφανίζεται κυρίως σε περιπτώσεις κοινωνικής κρίσης, όπου ο ηγέτης «αναδύεται» έχοντας ένα ριζοσπαστικό όραμα το οποίο προσφέρει λύση και μέσα από αυτό προσελκύει οπαδούς οι οποίοι πιστεύουν σε αυτό το όραμα. Οι οπαδοί βιώνοντας τις επιτυχίες κάνουν το όραμα να φαίνεται εφικτό και έτσι καταλήγουν να αντιλαμβάνονται ως εξαιρετικό τον ηγέτη³⁶ (Yukl 2009: 322).

Νεότερες εκδοχές της θεωρίας αυτής διατυπώθηκαν τις τελευταίες δύο δεκαετίες που διάφορους κοινωνικούς επιστήμονες, με στόχο την περιγραφή της χαρισματικής ηγεσίας σε οργανισμούς. Οι «νεοχαρισματικές» αυτές θεωρίες όπως χαρακτηρίζονται, περιλαμβάνουν και κάποιες από τις ιδέες του Weber, αλλά από άλλες απόψεις φαίνεται να παρεκκλίνουν σημαντικά από την αρχική του αντίληψη για την χαρισματική ηγεσία (Beyer 1999, Conger 1999). Αυτές οι θεωρίες εξηγούν πώς οι ηγέτες αυτοί επηρεάζουν τους υποστηρικτές τους (Jacobsen & House 2001), και περιγράφουν τις συμπεριφορές και τα κίνητρα των χαρισματικών ηγετών καθώς και των ψυχολογικών διαδικασιών τους³⁷.

Μετασχηματική ηγεσία (Transformational Leadership) ή «ηγεσία αλλαγών» όπως αλλιώς λέγεται είναι σχετική με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας. Η διαφορά

³⁶ Gary Yukl, «Η ηγεσία στους οργανισμούς», 6^η αμερικανική έκδοση, μτφ Αλέξανδρος-Σταμάτιος Αντωνίου, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2009, σελ. 322

³⁷ Gary Yukl, ό.π, σελ. 322

τους είναι η έμφαση η οποία αποδίδεται στη διάθεση και ικανότητα του ηγέτη ο οποίος μετατρέπεται σε παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους τους και θα πρέπει να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές-τομές στους στόχους, στη στρατηγική, στην κουλτούρα, στις δομές, στις δραστηριότητες, στις σχέσεις με το περιβάλλον κτλ, της οργάνωσης. Όλα αυτά που είναι απαραίτητα για τη δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις³⁸. Η παρακίνηση των εργαζομένων θα πρέπει να στοχεύει στον μετασχηματισμό των θεμελιωδών αξιών των εργαζομένων ή του οργανισμού. Η μετασχηματική ηγεσία όμως λειτουργεί συμπληρωματικά στις υπόλοιπες προσεγγίσεις μελετών της ηγεσίας και όχι αφοριστικά. Η εισαγωγή μιας «ηθικής διάστασης» στην ηγετική συμπεριφορά και ενός στοιχείου αλλαγής στον ηγετικό του ρόλο, απόρροια επιρροής του ηγέτη στα μέλη της ομάδας τους και αντίστοιχα της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του κάνει τη συνεισφορά της σημαντική.

5.2.3 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγετικών ρόλων και χαρακτηριστικών ηγετικής συμπεριφοράς

5.2.3.1. Ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών», Μοντέλο Quinn³⁹

Ο Quinn αποδεχόμενος την πολυπλοκότητα, αντιφατικότητα και τα διλήμματα που χαρακτηρίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, ανέπτυξε το μοντέλο του με θεωρητικό υπόβαθρο τις ανταγωνιστικές αξίες.

Τα στελέχη προκειμένου να αντεπεξέλθουν με επιτυχία, στα παράδοξα φαινόμενα, πρέπει να ασκούν ένα ρεπερτόριο 12 διαδοχικών ή αντιφατικών ρόλων.

³⁸ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ, 3^η έκδοση, 2015, σελ. 408*

³⁹ Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ, ό.π., σελ. 354*

Διάγραμμα 10: Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών», Quinn.



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2015), *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, σελ. 217

Ασκώντας τους ηγετικούς αυτούς ρόλους ο ηγέτης πρέπει να διατηρεί ταυτόχρονα:

- Τη σταθερότητα, εξασφαλίζοντας συνάμα τη δημιουργικότητα, καινοτομία και την αλλαγή,
- Την ευελιξία και την ελευθερία των πρωτοβουλιών και συνάμα την πειθαρχία και τον έλεγχο,
- Να επιτυγχάνει την ικανοποίηση των ανθρώπων παράλληλα με την αυξημένη παραγωγικότητα και ανταγωνιστικότητα.

παρά το γεγονός ότι το μοντέλο είναι τεκμηριωμένο και θεωρητικά στιβαρό εντούτοις είναι δυσνόητο στα διευθυντικά στελέχη για αποτελεσματικότερη εφαρμογή.

5.2.3.2. Μοντέλο Kouzes & Posner⁴⁰

Σύμφωνα με το μοντέλο Kouzes, υπάρχουν πέντε θεμελιώδεις πρακτικές για επιτυχία, από τις οποίες πηγάζουν δέκα προτάσεις που ορίζουν την υποδειγματική ηγεσία ως ακολούθως:

1. Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία

- 1) Υιοθετούν καινοτομίας συνεργατών και πρόκληση κατεστημένου

Αναζητούν τις ευκαιρίες προκειμένου να αλλάξουν το καθεστώς. Ψάχνουν για καινοτόμους τρόπους βελτίωσης της οργάνωσης. Πειραματίζονται και εκτίθενται στον κίνδυνο.

- 2) Δέχονται την αποτυχία ως ευκαιρία εκμάθησης. Προθυμία στην ανάληψη ρίσκου ώστε να μάθει από τα λάθη του.

2. Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα

- 3) Δημιουργούν όραμα

Οραματίζονται την ιδανική εικόνα του μέλλοντος, ένα ελκυστικό συναρπαστικό και ποθητό μέλλον.

- 4) Κάνουν τους συνεργάτες τους κοινωνούς του οράματος τους

Με την ισχυρή πειθώ που διαθέτουν, στρατολογούν τους συνεργάτες στο όραμά τους.

3. Οι ηγέτες επιτρέπουν στους συνεργάτες να ενεργήσουν

- 5) Καλλιέργεια ομαδικότητας και συνεργασίας

Ενθαρρύνουν τη συνεργασία, δημιουργούν ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης που σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

⁴⁰ Kouzew, J & Posner, B. (1987), The Leadership challenge, how to get extraordinary things to organizations, 4th edition, Publishers Jossey-Bass, san Francisco, USA, σελ. 26

6) Ενδυνάμωση συνεργατών, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις δυνατότητες τους και ψυχολογική δέσμευση στο έργο.

Ενισχύουν τους άλλους και τους κάνουν να αισθάνονται δυνατοί και ικανοί.

4. Οι ηγέτες διαμορφώνουν σχέδιο

7) Πράττουν όσα πρεσβεύουν και αποτελούν υπόδειγμα

Δημιουργούν τα πρότυπα της τελειότητας και θέτουν το παράδειγμα.

8) Καταρτισμός λεπτομερειακών σχεδίων, παρακολούθηση τους, ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Σπάνε τον στόχο σε μικρά τμήματα, προκειμένου να μην πνίγει η δράση. Περιορίζουν τη γραφειοκρατία και δημιουργούν τις ευκαιρίες για αλλαγή.

5. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν ψυχικά.

9) Γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες, τη δουλειά, τα προϊόντα.

Κάνουν τους ανθρώπους τους να αισθάνονται οι ίδιοι ηγέτες.

10) Επιβράβευση συνεργατών και εορτασμοί επιτευγμάτων.

Αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την προσπάθεια του καθενός και γιορτάζουν τις επιτυχίες.

Πηγές: 1) Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, σελ. 216, 2) Kouzes, J & Posner, B. (1987), *The Leadership challenge, how to get extraordinary things to organizations*, σελ. 26

5.2.3.3. Μοντέλο Ηγετικής Συμπεριφοράς: Ρόλοι και Λειτουργίες - Μπουραντά⁴¹

Ο Δ. Μπουραντάς στηριζόμενος στη λογική:

⁴¹ Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία*, ό.π., σελ. 215-226

α) των «ανταγωνιστικών αξιών (μοντέλο Quinn) και

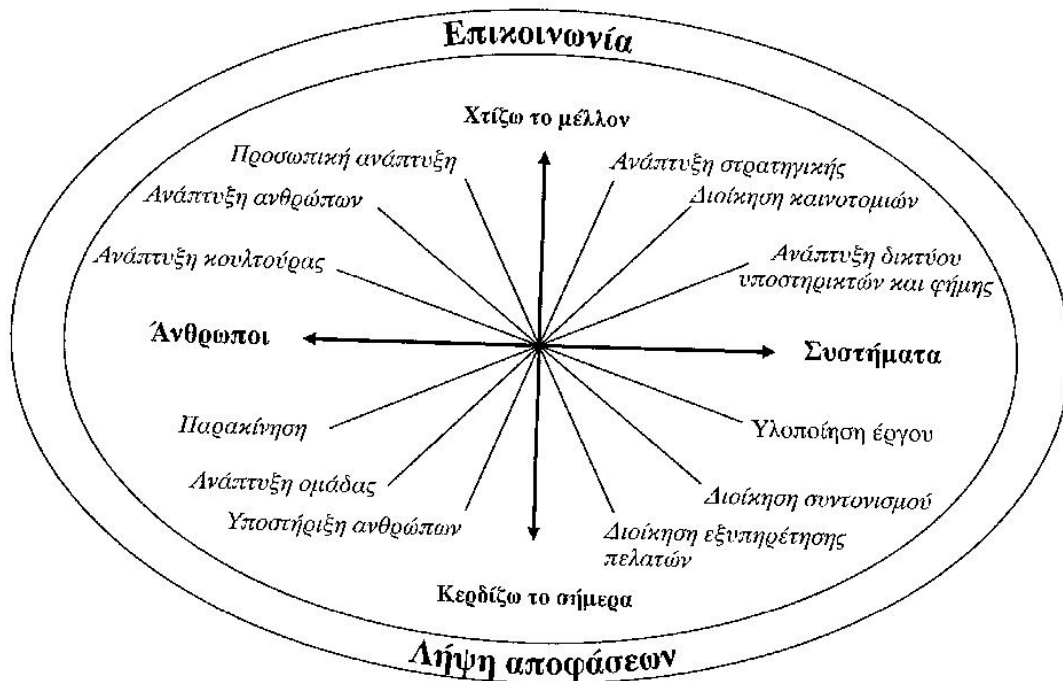
β) του προσδιορισμού του περιεχομένου της ηγετικής συμπεριφοράς πάνω σε δύο διαστάσεις

i) προσανατολισμού προς τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα – το μέλλον, ταυτόχρονα με τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα – το παρόν και

ii) ii) προσανατολισμού από τη μια προς τους ανθρώπους και από την άλλη προς τα συστήματα

διαμόρφωσε το ακόλουθο μοντέλο για το κάθε ένα τεταρτημόριο του οποίου, όρισε ηγετικούς ρόλους.

Διάγραμμα 11. Ηγετική Συμπεριφορά: Ρόλοι και λειτουργίες – εργαλεία



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, σελ.

Η ηγετική συμπεριφορά με βάση το εν λόγω εννοιολογικό πλαίσιο καθορίζει τους ακόλουθους δώδεκα ηγετικούς ρόλους για τη διαρκή επιτυχία⁴²:

1. Ενεργοποίηση – παρακίνηση συνεργατών

Ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει τη διάθεση για απόδοση των εργαζομένων μέσω της παρακίνησης/ενεργοποίησης τους. Η καθημερινή επαφή και συμπεριφορά του πρέπει να δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα, εμπνέει, συμπαρασύρει, κινητοποιεί – ενεργοποιεί συνεργάτες του ώστε να δίνουν το καλύτερο τους εαυτό στην επίτευξη αποτελεσμάτων.

2. Υποστήριξη συνεργατών

Η ανάθεση καθηκόντων, η πλήρης κατανόηση του τι και πώς πρέπει να επιτευχθεί κάτι, η πληροφόρηση – ενημέρωση των συνεργατών, η αποτελεσματική καθοδήγηση, η ενθάρρυνση, η άρση των περιορισμών και εμποδίων στις προσπάθειες για απόδοση, η εξασφάλιση της ελευθερίας πρωτοβουλιών, δίνουν στους εργαζομένους την απαραίτητη γνώση, κατανόηση και ικανότητα ώστε να εξασφαλισθεί η μέγιστη απόδοση τους. Περαιτέρω το συνεχές κλίμα εμπιστοσύνης είναι απαραίτητο στην ανάληψη πρωτοβουλιών.

3. Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας

Οι επιδόσεις και η αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε ομάδας εξαρτάται από το βαθμό ωριμότητας και αποδοχής της από τους ανθρώπους της. Η ευθύνη για ανάπτυξη ομαδικότητας και πνεύματος συνεργασίας βαρύνει εξ'ολοκλήρου τον ηγέτη. Η ομάδα δεν αγοράζει ούτε εντέλλεται. Απαιτείται χτίσιμο της από τον ηγέτη και συνεχείς ενέργειες διατήρησης της ομαδικότητας και της αποτελεσματικής λειτουργίας της.

⁴² Μπουραντάς, Δ. (2005) *Ηγεσία*, ό.π., σελ. 220-225

4. Υλοποίηση έργου

Επί καθημερινής βάσης τα στελέχη χρειάζεται να προβαίνουν σε συγκεκριμένες ενέργειες ώστε να υλοποιηθεί ένα έργο. Ενέργειες όπως στοχοθεσία, προγραμματισμός, ο σχεδιασμός τρόπων υλοποίησης, παρακολούθησης, επίτευξης παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, συνιστούν τον εν λόγω ρόλο.

5. Διοίκηση συντονισμού

Ο συνδετικός κρίκος για την εξασφάλιση συνεργασίας, συντονισμού και συγχρονισμού της ομάδας με τις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες, ώστε να επιτυγχάνεται αρμονικά η αποτελεσματικότητα της ευρύτερης ολότητας, είναι ο ηγέτης. Σε αυτόν βασίζεται επίσης και η αποτελεσματική συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες.

6. Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών

Η εστίαση στον πελάτη αποτελεί σήμερα προϋπόθεση επιτυχίας. Η επιδίωξη παροχής μέγιστης ικανοποίησης προς τον πελάτη, η ποιοτική, ξεχωριστή εξυπηρέτηση, η αμφίδρομη επικοινωνία και η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με τους πελάτες αποτελούν συνιστώσες για ενέργειες καθημερινής σκέψης και δράσης των προϊσταμένων-ηγετών και αποτελούν βασικό ρόλο όλων των στελεχών, οποιουδήποτε οργανισμού. Η έννοια πελάτη υπονοεί τόσο εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς πελάτες.

7. Ανάπτυξη συνεργατών

Η εξασφάλιση διαρκούς επιτυχίας οποιασδήποτε επιχείρησης προνοεί ότι εργάζονται σε αυτή κατάλληλοι-σωστοί άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδά της. Βασική ευθύνη ανάπτυξης του κάθε εργαζόμενου, έχει ο άμεσος προϊστάμενος του. Τα ηγετικά στελέχη δεν έχουν μόνο την ευθύνη της εξασφάλισης των ακατάλληλων ατόμων στο «λεωφορείο» αλλά και διαμόρφωσης κατάλληλου πλαισίου συνεχούς ανάπτυξης τους. Έρευνες

έχουν αναδείξει, ότι η κληρονομιά που αφήνει ένας ηγέτης είναι οι άνθρωποι που φτιάχνει για να συνεχίσουν μετά από αυτόν.

8. Προσωπική Ανάπτυξη

Η μελλοντική εξέλιξη και ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ανάπτυξη των ηγετικών της στελεχών. Ενέργειες συνεχούς μάθησης γνώσεων και ικανοτήτων, προσωπικής ανάπτυξης και επαγγελματικής και προσωπικής ισορροπίας είναι απαιτητές.

9. Ανάπτυξη κουλτούρας

Το «προϊόν» οποιασδήποτε επιχείρησης είναι η οργανωτική κουλτούρα και νοοτροπία που τη διακατέχει, η οποία πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κύριος διαμορφωτής της ο ηγέτης της. Η συμπεριφορά και τα ίδια τα παραδείγματα του είναι τρόποι διαμόρφωσης και καθολικής διαπέρασης τους στο ανθρώπινο δυναμικό αξιών, αρχών, πιστεύω, κανόνων κλπ. Επίσης η διατήρηση της θεμελιώδους ιδέας είναι ευθύνη του ηγέτη.

10. Διοίκηση στρατηγικής – Όραμα

Τα στελέχη είναι αυτά που είτε με μεγάλες είτε με μικρότερες αποφάσεις, διαμορφώνουν τη στρατηγική, δεσμεύουν πόρους, επιλέγουν αγορές, αξιολογούν επιχειρηματικές δραστηριότητες, χτίζουν εταιρικές ικανότητες και πετυχαίνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, οδηγώντας τον οργανισμό σε διαρκή επιτυχία. Το όραμα δε είναι η πυξίδα πορείας της επιχείρησης, η πηγή έμπνευσης των ανθρώπων της, το πλαίσιο αναφοράς για αποφάσεις. Τα ηγετικά στελέχη είναι αυτά που το διαμορφώνουν, το εμπεδώνουν στους ανθρώπους και το συνδέουν με την καθημερινότητα.

11. Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης

Η συνεχής οργανωτική βελτίωση (δομές, μέθοδοι, τεχνολογίας, κλπ) ως επίσης και η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί τέτοιες στρατηγικές και καινοτομίες που να της προσδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και

να της εξασφαλίζουν την πρωτοπορία, πηγάζουν από τις ενέργειες και ικανότητες του ηγέτη. Ο ηγέτης επιβαρύνεται επίσης με την ευθύνη δημιουργίας κλίματος ενθάρρυνσης και επιβράβευσης νέων ιδεών, καινοτομικών διαδικασιών, συνεχούς βελτίωσης κλπ. Ο ίδιος πρέπει επίσης να αναζητεί νέες προτάσεις και να υλοποιεί καινοτομίες.

12. Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηρικτικών και φήμης»

Η σύγχρονη εποχή απαιτεί τη δημιουργία τέτοιων δικτύων επιχειρησιακών συνεργασιών που να εξασφαλίζουν συνέργιες, ευελιξία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη της ανάπτυξης και διαχείρισης σχέσεων μεταξύ προμηθευτών, πιστωτών, μέσων μαζικής ενημέρωσης κλπ, ώστε να αναπτύσσεται πλέγμα σχέσεων και συμμαχιών με αυτά. Περαιτέρω η διαχείριση εντός και εκτός επιχειρησιακών σχέσεων δίνουν τη δυνατότητα στον ηγέτη να αντλεί πληροφορίες και να εξασφαλίζει υποστήριξη. Κάτω από τον ρόλο αυτό τοποθετείται και η δική του ανάπτυξη εικόνας και φήμης αποτελεσματικού ηγέτη.

Το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο για την περιγραφική προσέγγιση της ηγετικής συμπεριφοράς, πρέπει να χρησιμοποιείται «ενδεχομενικά ή κατά περίπτωση». Το μείγμα των ρόλων που πρέπει να ασκούνται αποτελεί επιλογή του κάθε στελέχους και είναι ανάλογο του χρόνου, των στοιχείων και της έμφασης της εκάστοτε περίπτωσης.

Αξιοσημείωτη εδώ είναι και η έννοια της συν-ηγεσίας ή κατανεμημένης ηγεσίας. Κάθε στέλεχος ασκεί μόνο ένα αριθμό ηγετικών ρόλων, αλλά όλα τα μέλη της ομάδας ασκούν αρμονικά και συμπληρωματικά το σύνολο των απαιτούμενων ηγετικών ρόλων.

Δύο λειτουργίες-κλειδιά, καθ'όλα απαραίτητες στην καθημερινότητα κάθε στελέχους, με ουσιαστική συμβολή στην άσκηση όλων των ηγετικών ρόλων, έχουν η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων. Οι ικανότητες επικοινωνίας και λήψης δημιουργικών αποφάσεων είναι θεμελιώδους σημασίας στην άσκηση ηγεσίας. Η επικοινωνία και ιδιαίτερα η προφορική, συμβάλλει στο να

εμπνέει, παρακινεί, καθοδηγεί, ενθαρρύνει, υποστηρίζει, αναπτύσσει ο ηγέτης τους συνεργάτες του, να περνά το όραμα, να διαμορφώνει κουλτούρα, κλπ. Περαιτέρω η άντληση πληροφοριών τόσο από τη γραπτή όσο και την προφορική επικοινωνία βοηθά τον ηγέτη στο να σκέφτεται και να δρα, να αποφασίζει και να σχεδιάζει, να ελέγχει και να βελτιώνει, να εξασφαλίζει το συγχρονισμό και το συντονισμό.

Το ίδιο συμβαίνει και με τη λήψη αποφάσεων. Τα στελέχη καθημερινά παίρνουν σημαντικές, μεγάλες ή μικρές αποφάσεις, προκειμένου να ασκήσουν όλους τους ρόλους τους.

Κεφάλαιο 6

Κριτική αξιολόγηση και επιλογή θεωρητικού Μοντέλου

6.1 Κριτικός σχολιασμός θεωρίας και μοντέλων ηγεσίας

Στην απλούστερη κατανόηση, η έννοια της ηγεσίας ορίζει την κατεύθυνση, την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε ψηλότερες σφαίρες, τη βελτίωση των αποδόσεων και επιδόσεων εργαζομένων σε ψηλότερα επίπεδα, το κτίσιμο προσωπικοτήτων απαλλαγμένων από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις, στη δημιουργία κλίματος όπου μια ομάδα εργαζομένων ή ατομικά ο κάθε συνεργάτης αποδίδει εθελοντικά το μέγιστο των δυνατοτήτων του και δεν βρίσκεται εκεί γιατί είναι αναγκασμένος. Ο ηγέτης δεν είναι υπεράνθρωπος, χωρίς λάθη, ο οποίος «μαγνητίζει με τις θαρραλέες πράξεις και τα εμφαντικά λόγια»⁴³ αλλά μάλλον ένας πνευματικός άνθρωπος με ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής, ο οποίος μαγνητίζει λόγω του σεβασμού του προς τους άλλους, των αξιών του και του προσανατολισμού του προς ένα καλύτερο μέλλον.

Πολύ συχνά γεννιέται το ερώτημα: «Οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται»;;. Είναι γενικά αποδεκτό το γεγονός ότι ο ηγέτης «γεννιέται» και «γίνεται». Ο Newton I. ⁴⁴ απαντά σχετικά: «Αν έχω δει πιο πέρα από άλλους, είναι επειδή στηρίχθηκα στον ώμο γιγάντων». Υφίσταται δε προδιαθέσεις και ενδεχομένως χαρίσματα εκ γενετής

⁴³ Goleman D., Boyatzis R, Mckee A., (2002), *The New Leaders*, Publisher Little, Brown Book Group, London, σελ. 29

⁴⁴ Λεοντίου Ε., (12/2008), *Η Τέχνη της Ηγεσίας*, σε In Business Pocket Guide Series, σελ. 3

που ευνοούν την άσκηση ηγεσίας, ωστόσο όμως δύναται να ενισχυθούν, να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν χαρακτηριστικά, αφομοιώσιμες ικανότητες, δεξιότητες και δυνατότητες μέσα από την ανατροφή, τη μάθηση και την εκπαίδευση. Ο Maxwell J. πολύ πρωτότυπα απαντάει στο σχετικό ερώτημα εάν οι ηγέτες γεννιούνται: «Μα φυσικά γεννιούνται... Δεν έχω συναντήσει κανένα που να ήλθε στον κόσμο με άλλο τρόπο⁴⁵. Με περίσσια έμφαση επισημαίνει όμως ότι η ηγεσία είναι περίπλοκη και με καμιά δύναμη δεν αναπτύσσεται σε μια μέρα. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να διδάσκονται διαρκώς και χρειάζεται να ωριμάσουν επί μεγάλου χρονικού διαστήματος⁴⁶.

Τα αποτελέσματα των πρώιμων μελετών όπως **trait theories**, βοηθούν στον εντοπισμό κάποιων χαρακτηριστικών των ηγετών, δεν οδηγούν όμως στην κατανόηση και στην πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Δεν υπάρχει διαχωρισμός στα απαραίτητα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των διαφόρων ρόλων απασχόλησης, δεν αναδεικνύεται η σωστή εκτέλεση των ηγετικών καθηκόντων, αγνοείται η επιρροή του υφισταμένου προς την ηγεσία και δεν λαμβάνεται υπόψη το περιβάλλον λειτουργίας του ηγέτη.

Περαιτέρω θεωρίες όπως η **X και Y του McGregor** δεν είναι στην ουσία θεωρίες παρακίνησης, αλλά περιγραφικές υποθέσεις του γεγονότος ότι ανάλογα των πιστεύω που έχουν τα άτομα (διευθυντικά στελέχη) όσον αφορά την ανθρώπινη φύση και την εργασιακή συμπεριφορά τους, αναπτύσσουν ανάλογη φιλοσοφία και τρόπο διοίκησης των υφισταμένων. Δηλαδή αν φιλοσοφία του διευθυντή είναι ότι από τη φύση τους τα άτομα τεμπελιάζουν και είναι αναξιόπιστα τότε ασκούν στενό έλεγχο και αυστηρή επίβλεψη.

⁴⁵ Maxwell G., (1998), *οι 21 Απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας*, ό.π., σελ. 53

⁴⁶ Maxwell G., (1998), *Οι 21 Απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας*, ό.π., σελ. 60

Αν υπάρχει ιδανικό συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αυτό είναι το **Μοντέλο Tannenbaum & Schimt, R. Lippitt & R. White**), το οποίο πάντοτε εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα. Η επιλογή ανάλογου στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση. Οι παράγοντες όπως το περιβαλλοντικό πλαίσιο λειτουργίας, (γραφειοκρατικοί ή συγκεντρωτικοί οργανισμοί, ισχυρή εργασιακή κουλτούρα, κλπ), ο βαθμός εμπιστευτικότητας, η ανάγκη για λήψη επείγουσας και άμεσης απόφασης, το ενδεχόμενο πρόκλησης συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων κλπ, είναι μερικές ενδείξεις οι οποίες συμβάλλουν στην προσαρμογή ανάλογου στυλ ηγεσίας ώστε αυτό να είναι αποτελεσματικό.

Αναμφίβολα δε τα άτομα της ομάδας, ο χαρακτήρας, η ιδιομορφία και κυρίως η ωριμότητά τους (**Θεωρία του Blanchard**) είναι μια σημαντική παράμετρος επιλογής και ανάπτυξης αποτελεσματικού ηγετικού στυλ.

Φυσιολογικό είναι εάν η ομάδα ατόμων χαρακτηρίζεται από ψηλό βαθμό ωριμότητας (υπεύθυνα, πρόθυμα, συνεργάσιμα με μεγάλες ικανότητες άτομα, κλπ), να απαιτείται η υιοθέτηση δημοκρατικών-συμμετοχικών στυλ. Τα άτομα επιθυμούν να επιδιώκουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Με αυτό τον τρόπο νιώθουν ότι δεσμεύονται και έχουν αυξημένη διάθεση και επιμονή στην επίτευξη του έργου ή των στόχων. Σε αντίθεση με άτομα τα οποία είναι αντιδραστικά, δεν αποδέχονται την ηγεσία, τη συνεργασία, τότε το αυταρχικό στυλ αρμόζει καλύτερα.

Όσον αφορά το **μοντέλο διοίκησης**σχάρας είναι ένα μοντέλο διαθέσεων το οποίο απλά μετράει τις προθέσεις, ενδιαφέρον του διευθυντικού στελέχους για επίτευξη παραγωγής και έμφασης προς τον άνθρωπο.

Οι Vroom & Yetton στην προσπάθειά τους να καλύψουν την αδυναμία των μοντέλων **Likert, Blake & Mouton, Tannenboum & Schmidt**, να συνδέσουν τη

συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται, ανέπτυξαν το δικό τους κανονιστικό μοντέλο ηγεσίας. Πρόκειται για απλό και πρακτικό μοντέλο το οποίο προσπαθεί να συνδέσει την επιλογή αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας με κάποιες καταστάσεις (παράγοντες). Η επιτυχής ανάπτυξη του όμως απαιτεί σωστή εκτίμηση στις απαντήσεις των κρίσιμων ερωτήσεων που περιέχει και ανώτερες ηγετικές γνώσεις.

Σε συνέχεια το **Ενδεχομενικό Μοντέλο του Fiedler**, παρόλο που δέχθηκε αρνητική κριτική σε μεγάλο βαθμό, συνεισφέρει σημαντικά στην κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας. Η σημαντικότητα του αποδίδεται στο ρόλο που διαδραματίζει η κατάσταση στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Βασικό συμπέρασμα του είναι το γεγονός ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μόνο με τη βελτίωση του ηγέτη και της συμπεριφοράς του αλλά και με την βελτίωση των βασικών μεταβλητών που συνθέτουν την κατάσταση στην οποία λειτουργεί η ηγεσία⁴⁷.

Η θεωρία των Στόχων ουσιαστικά προσπαθεί να συνδέσει την αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας με τη δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων κυρίως χρηματοοικονομικών ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Το εν λόγω μοντέλο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα τα οποία δίνουν την ευχέρεια στον ηγέτη να δημιουργήσει το κατάλληλο ευνοϊκό περιβάλλον. Σε κατώτερα επίπεδα όμως ο ηγέτης έχει χαμηλότερη παρεμβατική ικανότητα στη βελτίωση των συνθηκών (προσωπικά χαρακτηριστικά υφισταμένων και περιβάλλοντος λειτουργίας)⁴⁸.

⁴⁷ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*, ό.π, σελ. 394

⁴⁸ Δ. Μπουραντάς, *Μάνατζμεντ πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*, ό.π, σελ. 403

Συμπέρασμα είναι ότι η επιλογή αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ωριμότητα των ατόμων, τις συνθήκες και το περιβάλλον που ασκείται από την ηγεσία.

6.2 Αξιολόγηση και επιλογή Θεωρητικού Μοντέλου

Το γεγονός ότι ο Quinn στηρίζει το μοντέλο του με προϋπόθεση την ύπαρξη ενός πολύπλοκου, αντιφατικού και παράδοξου περιβάλλοντος, στο οποίο ο ηγέτης θα πρέπει να αναπτύσσει αντίστοιχα πολύπλοκες συμπεριφορές, χωρίς όμως να γίνεται αναξιόπιστος, να χάνει τον έλεγχο, να «στραγγαλίζει τη δημιουργικότητα»⁴⁹ κλπ, καθιστούν το εν λόγω μοντέλο δυσνόητο και δύσκολα εφαρμόσιμο.

Η συνταγή επιτυχίας των Kouzes & Posner προσυπογράφει στην έννοια της ηγεσίας σε ένα μεγαλειώδες όραμα και παρουσιάζει μια μεγάλη εικόνα για τον ηγέτη σχεδόν ως σύμβολο. Ο ηγέτης περιγράφεται ως άχρονος και άφθαρτος στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Χωρίς να παραγνωρίζεται το γεγονός ότι οι θεμελιώσεις πρακτικές είναι παγκόσμια αποδεκτές και οι προτεινόμενες ενέργειες αποτελούν πρακτικό οδηγό συμπεριφοράς για κάθε στέλεχος, εντούτοις αυτό που πετυχαίνουν είναι σκιαγράφιση, περιγραφή με ακρίβεια του ιδανικού ηγέτη που χρειάζεται η κάθε επιχείρηση.

⁴⁹ Amabile, Teresa, (1999), *How to Kill Creativity*, in Harvard Business Review on Breakthrough Thinking, σελ. 4

Η δε πρόσφατη δίνη στην οποία επήλθε η παγκόσμια οικονομία, και οι ενδεχόμενη νέα οικονομική κρίση λόγω της πανδημίας του κορωνοϊού, ίσως είναι μια εκ των ενδείξεων ότι το πολυσύνθετο φαινόμενο της ηγεσίας έχει όντως υπεραπλουστευθεί. Οι νέοι ηγέτες ίσως χρειάζεται να προσπαθήσουν περισσότερο να αυξήσουν την αρμονία μέσα στην ομάδα, να ανεβάσουν το ηθικό, να ανοίξουν διαύλους επικοινωνίας ή να επαναφέρουν τη χαμένη εμπιστοσύνη⁵⁰.

Ο Μπουραντάς Δ., πιστεύοντας από τη μια ότι αυτό που κάνει διαφορά στη σύγχρονη επιχειρηματική εποχή είναι η αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας αλλά από την άλλη ότι δεν υπάρχει προτυπωμένη συνταγή επιτυχίας και αναγνωρίζοντας ναί μεν ότι εμπειριστατωμένες έρευνες έχουν προσδιορίσει αρκετά από τα χαρακτηριστικά ηγετικής προσωπικότητας και ικανότητες που απαιτεί η ηγεσία, ωστόσο όμως πολλά ερωτήματα μένουν εμπειριστατωμένα αναπάντητα όπως το «πώς αναπτύσσεται», «πώς λειτουργεί» και «πώς επιτυγχάνει αποτελέσματα ο αυθεντικός και αποτελεσματικός ηγέτης», «πώς αναπτύσσει μια ξεχωριστή συστηματική προσέγγιση για την ανάπτυξη ηγεσίας».

Το γεγονός ότι το μοντέλο του Μπουραντά δεν στηρίζεται πάνω στην ανάδειξη προτάσεων όσον αφορά τον ηγέτη και τη συμπεριφορά του αλλά εμπεριέχει παράγοντες όπως η ανάπτυξη ανθρώπων, η διαμόρφωση υποστηρικτικών συστημάτων ηγεσίας και κυρίως η αξιολόγηση δυνατότητας εφαρμογής της ηγεσίας στην πράξη και αναγνωρίζει ότι κάθε επιχείρηση και οργανισμός έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες, μέθοδοι, φύση δραστηριοτήτων, στρατηγική, κουλτούρα κλπ στις οποίες το ιδανικό πρότυπο ηγεσίας θα πρέπει να ευθυγραμμισθεί για να είναι αποτελεσματικό, ασχολείται με τον αντίκτυπο της ηγετικής συμπεριφοράς στην επίτευξη αποτελεσμάτων πάνω σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι παράγοντες που μας οδήγησαν στο να επιλέξουμε το μοντέλο αυτό.

⁵⁰ Goleman D, Boyatzis R, McKee A., (2002), *Ο Νέος Ηγέτης*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, σελ. 87

Στον πίνακα αρ. 1 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά το τι πρέπει να κάνει, να είναι και να διαθέτει ο ηγέτης, ώστε να αποτελεί πηγή διαμόρφωσης ιδανικού προτύπου ηγεσίας μιας επιχείρησης, αλλά και αντίκτυπο επιθυμητών αποτελεσμάτων στους ανθρώπους, τους πελάτες, τους μετόχους, την κοινωνία και τον οργανισμό ή επιχείρηση.

Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, αυτό βασίστηκε σε αυτά που προτείνει ο Μπουραντάς Δ. (2005) όσον αφορά την αξιολόγηση του χαρακτήρα ηγετικής συμπεριφοράς⁵¹ και του οδηγού ανάπτυξης του ηγετικού στελέχους⁵².

Πίνακας 1: Συνολικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ηγετικού προτύπου

<i>Τι πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης</i>	<i>Τι πρέπει να κάνει και πώς ο ηγέτης</i>	<i>Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης</i>
ΧΑΡΑΚΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΡΟΛΟΙ	ΑΝΘΡΩΠΟΙ
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Κίνητρα, όραμα</i> • <i>Αξίες-πιστεύω</i> • <i>Εστίαση-Επιμονή-πειθαρχία σε επίτευξη αποτελεσμάτων-στόχων</i> • <i>Αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο (τσαγανό)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Παρακίνηση-ενεργοποίηση συνεργατών • Υποστήριξη συνεργατών • Υλοποίηση έργου-εκτέλεση • Διοίκηση συντονισμού • Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών • Ανάπτυξη κουλτούρας • Ανάπτυξη ανθρώπων • Προσωπική ανάπτυξη • Ανάπτυξη στρατηγικής • Διοίκηση καινοτομιών/συνεχών 	<ul style="list-style-type: none"> • Δέσμευση-κινητοποίηση • Εμπιστοσύνη • Ικανοποίηση • Ανάπτυξη
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΣΚΗΣΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ		ΠΕΛΑΤΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Παρακίνησης συνεργατών</i> • <i>Υποστήριξης συνεργατών</i> • <i>Ανάπτυξη ομάδας</i> • <i>Υλοποίησης-εκτέλεσης</i> • <i>Συντονισμού</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • Ποιότητα-κόστος προϊόντος • Ποιότητα εξυπηρέτησης • Ικανοποίηση • Σχέση εμπιστοσύνης-πίστη (Loyalty)
		ΜΕΤΟΧΟΙ
		<ul style="list-style-type: none"> • Κερδοφορία • Ανάπτυξη • Διαφάνεια-χρηστή

⁵¹ Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία*, ό.π., σελ. 245

⁵² Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία*, ό.π., σελ. 359-369

• Εξυπηρέτησης πελατών	βελτιώσεων	διαχείριση
• Ανάπτυξης κουλτούρας	• Ανάπτυξη δικτύου	ΚΟΙΝΩΝΙΑ
• Ανάπτυξης ανθρώπων	• συνεργατών-«υποστηρικτών» φήμης	• Κοινωνική συνεισφορά
• Προσωπικής ανάπτυξης	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	• Κοινωνική ευθύνη
• Ανάπτυξης στρατηγικής	• Λήψη αποφάσεων	• Συμβολή στην ευημερία, στον πολιτισμό, στη συνοχή
• Καινοτομιών/συνεχών βελτιώσεων	• Επικοινωνία	
• Ανάπτυξης/δικτύου συνεργασιών	ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΜΕΤΑ-ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	• Κατάλληλο ανάλογο περίπτωση	• Εταιρικές ικανότητες
• Συστηματική σκέψη	• Ευαισθησία για τους ανθρώπους	• Ανταγωνιστικότητα
• Δημιουργική λήψη αποφάσεων	• Αυστηρότητα	• Ικανότητα διαρκούς επιτυχίας
• Επικοινωνία	• Ακεραιότητα	
• Συναισθηματική νοημοσύνη	• Ταπεινότητα	
• Ικανότητα διοίκησης αλλαγών		
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ		
• Σχετικές με το επάγγελμα ειδικότητα		

Πηγή Μπουραντάς, Δ (2005), «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», σελ. 281

Κεφάλαιο 7

Συνιστώσες Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς

7.1 Χαρακτήρας Αποτελεσματικής Ηγετικής Συμπεριφοράς

Πληθώρα εμπειρικών ερευνών διέκρινε και διαχώρισε σε δύο κατηγορίες τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά⁵³. Η πρώτη κατηγορία προσδιόρισε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων τα οποία έχουν θέληση και διάθεση για άσκηση ηγεσίας και η δεύτερη αναφέρεται στον ίδιο το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς περισσότερο και όχι τόσο το περιεχόμενο της.

✓ Χαρακτηριστικά ατόμων που έχουν διάθεση για ηγεσία

- ο Ανάγκη για επιτεύγματα-όραμα

Το άτομο αυτό νιώθει την ανάγκη να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα ή επιτεύγματα. Διακατέχεται από ευχαρίστηση στο ενδεχόμενο ψηλών δημιουργικών προσδοκιών, προκλητικών, δύσκολων στόχων και καθηκόντων, διεκπεραίωση ευρύτερης αποστολής ή επίτευξης αποτελεσμάτων τα οποία όμως τόσο το ίδιο όσο και ευρύτερα στους υπόλοιπους θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά. Η ανάγκη ή ευχαρίστηση αυτή τον ωθεί στο να δεσμεύεται, να αγωνίζεται με πάθος συστηματικά και επίμονα, να οραματίζεται ένα καλύτερο μέλλον και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ανάλογο ρίσκο ώστε να επιτύχει.

- ο Ανάγκη για αυτοεκτίμηση/αναγνώριση

⁵³ Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*,, ό.π., σελ. 247-259

Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και εκτίμηση της προσφοράς του από μικρές ή μεγάλες ομάδες ατόμων επηρεάζουν θετικά τη διάθεση του και σπρώχνουν προς την σκληρή και επίμονη δουλειά για να πάει μπροστά.

- Πίστη και δέσμευση σε αξίες

Δομημένο σύνολο αξιών θεωρείται ως δεδομένο χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών. Το ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο τους προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά αφενός γνησιότητα, συνοχή, συνέπεια και αφετέρου στον ηγέτη αξιοπιστία και αυθεντικότητα.

- Ανάγκη για δύναμη και επιρροή

Η ανάγκη για προσωπική δύναμη και επιρροή συνδέεται άμεσα ε την ευχαρίστηση των ατόμων αυτών για αυτονομία και ανεξαρτησία που αποσκοπεί στην ευρύτερη επίτευξη της προόδου και του γενικού οφέλους.

✓ **Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς:**

- Αυτοπεποίθηση-θάρρος-«Τσαγανό»

Πολλοί παράγοντες όπως η αναγκαιότητα για λήψη σημαντικών εταιρικών αποφάσεων, δέσμευσης των απαραίτητων αλλά και περιορισμένων πόρων, εκπόνησης αυστηρών μέτρων, επίπληξης, έκφρασης αρνητικής κριτικής στα πλαίσια ανατροφοδότησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, οι ψηλές προσδοκίες, το όραμα, η σκέψη έξω από τα συνηθισμένα, η αυτογνωσία, η αναγνώριση των λαθών, αδυναμιών και ανάληψη ευθυνών ακόμη, η δημόσια απολογία, κλπ, απαιτούν από το ηγετικό πρότυπο να διακατέχεται από αυτοπεποίθηση, θάρρος και κουράγιο, χωρίς όμως να φθάνει στα επίπεδα της αλαζονείας, σκληράδας ή βλοσυρότητας. Χαρακτηριστική αυθεντική ελληνική λέξη που αρμόζει σε ένα γνήσιο ηγέτη είναι το «τσαγανό». Δηλαδή: α) το περίσσιο θάρρος αλλά και το

καρτερικό κουράγιο του να εκφράζει και να υπερασπίζεται ελεύθερα και άφοβα τις απόψεις ιδέες, αξίες και πιστεύω του, β) το να διακατέχεται από επιμονή, αντοχή και ψυχική δύναμη ώστε να επιτυγχάνει τους προκλητικούς στόχους χωρίς να απαρνείται τις αξίες και τα πιστεύω του αυτά γ) το να αμφισβητεί τα στερεότυπα προσβλέποντας σε αυτά που πρέπει να γίνουν, δ) το να παίρνει δύσκολες και αυστηρές αποφάσεις και πάνω απ'όλα να έχει τη θέληση να θυσιάζει ταυτόχρονα τη σιγουριά του σήμερα για ένα καλύτερο αύριο.

- ο Εστίαση επιμονή – Πειθαρχία

Βασιζόμενη στην αρχική επεξήγηση της έννοιας της λέξης ηγεσία, σημαίνει οράματα, υψηλές προσδοκίες και στόχοι, πρόοδος και αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος, κλπ. Όλα αυτά όμως είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθούν δεδομένων των αντίξων συνθηκών και αποτυχιών. Όπως οποιοδήποτε χωράφι χωρίς κόπο, δύναμη, αντοχή και επιμονή δεν αποδίδει καρπούς, το ίδιο είναι αναμφίβολα απαραίτητη η επιμονή, πειθαρχία και εστιασμένη συνεχής προσπάθεια που απαιτείται από τον ηγέτη.

7.1.1 Ευαισθησία και Γνήσιο Ενδιαφέρον για Ανθρώπους ταυτόχρονα με αυστηρότητα

Σημαντικότερα χαρακτηριστικά ηγεσίας τα οποία θεωρούνται δεδομένα στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά είναι η συνύπαρξη ευαισθησίας και γνήσιου ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους, ταυτόχρονα με την αυστηρότητα ή πειθαρχία⁵⁴. Πέραν της ανθρώπινης συμπεριφοράς του ηγέτη η οποία θεωρείται δεδομένη, απαιτείται η φυσική έκφραση και έμπρακτη επίδειξη γνήσιου ενδιαφέροντος και αληθινών συναισθημάτων για τους άλλους. Η ευαισθησία του

⁵⁴ Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, ό.π. σελ. 252-259

ηγέτη δεν πρέπει να στηρίζεται στο επίπεδο του προσωπικού συναισθήματος αλλά στον τρόπο συμπεριφοράς και του πώς οι άλλοι το αντιλαμβάνονται. Ο Deloux⁵⁵ πιστεύει ότι το συναίσθημα κατέχει σημαντική θέση στη λειτουργία του μυαλού. Ο Damasio⁵⁶ δε θεωρεί ότι δεν μπορεί να υπάρχει σκέψη χωρίς συναίσθημα. Η καλοσύνη, εγκαρδιότητα, αφοσίωση του μυαλού αλλά και της καρδιάς⁵⁷ και η ελικρινής έγνοια για τους ανθρώπους, την ικανοποίηση των αναγκών, των προβλημάτων, των χαρών και των ονείρων τους, δεν πρέπει να πηγάζει από τη σχέση δέσμευσης των ανθρώπων αυτών προς τον ηγέτη να τον ακολουθούν.

Αστείρευτη πηγή των πιο πάνω πρέπει να είναι η δική του ικανοποίηση, θέληση και αυθεντικότητα χαρακτήρα. Πρέπει ουσιαστικά να είναι αυτό που ο ίδιος θέλει να επιζητεί ως ευχαρίστηση του. Από την άλλη όμως η ανάγκη τήρησης κανόνων, δεσμεύσεων, χρονοδιαγραμμάτων, αποτελεσματικότητας και επιτυχίας σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι παράγοντες αποκλειστικής ηγετικής ευθύνης, που απαιτούν αυστηρότητα ή και σκληράδα, στα πλαίσια των υψηλών κριτηρίων, απαιτήσεων, αντοχής, επιμονής με σκοπό τον σεβασμό από τους συνεργάτες και όχι απαραίτητα της δημοτικότητας⁵⁸. Ιδιαίτερα όταν οι συνεργάτες παρουσιάζονται αδιάφοροι, τότε η ηγετική συμπεριφορά αυστηρότητας και πειθαρχίας είναι δεδομένη⁵⁹.

⁵⁵ Κεφαλλονίτη Γαριμπιαν Ν., *Αισθητική στην Ηγεσία*, Διδακτορική ερευνητρία στην ηγεσία, τεύχος 32, σελ. 2

⁵⁶ Κεφαλλονίτη Γαριμπιαν Ν., *ό.π.*, σελ 2

⁵⁷ Adair, J. (2002), *Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση*, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, σελ. 117

⁵⁸ Adair, J. (2002), *ό.π.*, σελ. 117

⁵⁹ Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία, Ο δρόμος της Διαρκούς επιτυχίας*, σελ. 239-241

7.1.2 Ακεραιότητα-ταπεινότητα-ηθική, το τρίπτυχο του κορυφαίου ηγέτη

Οι προσωπικές πεποιθήσεις και αξίες του ηγέτη συμβάλλουν τόσο στο να φαίνεται όσο και να συμπεριφέρεται ακέραια. Στον όρο ακέραια συμπεριφορά συμπεριλαμβάνονται έννοιες όπως αξιοπιστία, συνέπεια, διαφάνεια, ειλικρίνεια, εντιμότητα, αντικειμενικότητα, δίκαιη μεταχείριση, αξιοπρέπεια, σαφήνεια σταθερότητα σε πιστεύω και αξίες κλπ.

Περαιτέρω οι επιτυχημένοι ηγέτες παρουσιάζουν μια διττή ίσως και αντιφατική προσωπικότητα. Από την μια τους διακρίνει ταπεινότητα και από την άλλη ισχυρή θέληση για επιτυχία ολοκλήρωσης του έργου που έχουν αναλάβει. Η εν λόγω παραδοξότητα υποστηρίχθηκε αρχικά με εμπειρικά δεδομένα από τον Collins J., στο βιβλίο του «Good to Great»⁶⁰.

Η σημαντικότητα της έννοιας της ταπεινότητας-σεμνότητας ως βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη οφείλεται: (α) στο ότι προστατεύει τον ηγέτη από τα δυσμενή παραπτώματα της αλαζονείας και της προσκόλλησης στο εγώ, (β) τον βοηθά να αντιστέκεται στις κολακείες και αυτοδιαφημίσεις, (γ) συμβάλλει στο να ενδιαφέρεται ελάχιστα για τον εαυτό του, (δ) να προβαίνει σε αυτοκριτική, να αναγνωρίζει και να αποδέχεται τα λάθη και τις αδυναμίες του. Λαμπρότερο παράδειγμα ταπεινού ηγέτη δεν μπορεί να είναι άλλο από αυτό του Ιησούς Χριστού.

7.2 Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων-Ηγετικές Λειτουργίες Κλειδιά

Ο Maxwell J., (2001), αναφερόμενος σχετικά γράφει: «Επικοινωνία : Χωρίς αυτή ταξιδεύετε μόνοι σας»⁶¹. Η επιτυχία είναι σύντροφος μόνο ενός επικοινωνιακού

⁶⁰ Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία, ό.π.*, σελ. 244

⁶¹ Maxwell, J., (2002), *Οι 21 Απαραίτητες Αρετές του Ηγέτη*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 39

ηγέτη⁶² ο οποίος όχι μόνο μπορεί να επικοινωνεί με τον καθένα ξεχωριστά αλλά και με πολλά άτομα μαζί, χρησιμοποιώντας κατάλληλα γραπτό και προφορικό λόγο, ώστε να είναι σε θέση να μοιράζεται τη γνώση και τις ιδέες του, να μεταδίδει καθαρά τα μηνύματα που επιθυμεί και αυτά να γίνονται ευρέως κατανοητά. Οι Coleman, Boyatzis & McKee (2002), πολύ εμφαντικά αναφέρουν: «Η δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων είναι μια ικανότητα ου προκύπτει με φυσικό τρόπο στους ηγέτες⁶³. Ο Μπουραντάς υποστηρίζει ότι δύο καθημερινές λειτουργίες, απαραίτητα εργαλεία στην άσκηση της ηγεσίας είναι η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων.

7.3 Εμπιστοσύνη-το θεμέλιο της ηγεσίας

Η έννοια της εμπιστοσύνης βρίσκεται στη ρίζα της επιτυχίας ή της αποτυχίας σε κάθε σχέση προσωπική, επαγγελματική, επιχειρησιακή, κυβερνητική, κλπ. Καθολικά αποδεκτό δε, είναι το γεγονός ότι ηγεσία που εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους της, δημιουργεί αποτελεσματική επικοινωνία και εν συνεχεία οδηγεί σε ικανοποιημένους και αφοσιωμένους πελάτες και λοιπούς εμπλεκόμενους. Ο Maxwell J., (2000) αναφέρει όμως ότι «για να οικοδομήσει εμπιστοσύνη ένας ηγέτης πρέπει να είναι παράδειγμα επάρκειας, επαφής με τους ανθρώπους και χαρακτήρα»⁶⁴.

Ο Convey, S. (2001) πολύ όμορφα γράφει «Η εμπιστοσύνη είναι ο συναισθηματικός λογαριασμός ανάμεσα στους ανθρώπους, που τους επιτρέπει να έχουν μια συμφωνία απόδοσης αμοιβαίου οφέλους. Αν δύο άνθρωποι εμπιστεύονται ο ένας

⁶² Adair, J. (2002), *Οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για αποτελεσματική Ηγεσία και Διοίκηση*, εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, σελ. 78

⁶³ Coleman D, Boyatzis R., McKee A., (2002), *Ο Νέος Ηγέτης*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, σελ. 87

⁶⁴ Maxwell J., (2002), *Οι 21 Απαραίτητες Αρετές του Ηγέτη*, εκδόσεις Κλειδάριθμός, σελ. 98

τον άλλο, με βάση τη φερεγγυότητα τους καθενός τους μπορούν αν πετύχουν σαφή επικοινωνία, συμμετοχή, συνεργασία και παραγωγική αλληλεξάρτηση⁶⁵.

Όταν ρωτάμε ή ψάχνουμε το που είναι η εμπιστοσύνη στις εργασιακές σχέσεις των ανθρώπων, αυτή δεν βρίσκεται στις δηλώσεις αλλά μέσα από τις καθημερινές προσωπικές ιστορίες που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Ρωτούμενος ένας ναυτικός (επάγγελμα που το χαρακτηρίζει η αποξένωση από τον κόσμο για αρκετό καιρό και η ανάγκη για ομαδικότητα και αμφίδρομη επικοινωνία), σχετικά με την ανάγκη για επικοινωνία πολύ παραστατικά λέει «Αν δημιουργηθεί μια θετική ατμόσφαιρα μέσα στην οποία οι άνθρωποι θα αισθάνονται άνετα και ζεστά και θα περιβάλλονται με φροντίδα και συναίσθηση... Δεν ξέρω πώς να εκφραστώ. Οι καπετάνιοι που έχουν στα χέρια τους την εξουσία, πρέπει να είναι άτομα που θα μπορούν να επηρεάζουν τους ανθρώπους γύρω τους και να τους εμπνέουν εμπιστοσύνη. Η δημιουργία μίσχου πιστών εργαζομένων απαιτεί από τους ανθρώπους που βρίσκονται στην εξουσία να αναβαθμίσουν δύο πράγματα. Ανθρωπιά και αισθητική σχέσεων-επικοινωνία⁶⁶.

Εν συνεχεία εμπειριστατωμένες μελέτες κατέδειξαν ότι "η εμπιστοσύνη αποτελεί πλέον σημαντικό στοιχείο για ένα βιώσιμο οργανισμό υψηλής απόδοσης, είναι ο ρόλος κλειδί για τους ηγέτες κάθε επιπέδου είτε για να «κτίσουν» την εμπιστοσύνη, είτε να την διατηρήσουν, είτε για να αποκαταστήσουν κάπου που έχει υποστεί ρήγμα⁶⁷. Πολύ παραστατικά δε τα δεινά που φέρνει η έλλειψη της εμπιστοσύνης σε ένα οργανισμό να χαρακτηρίζονταν ως το ίδιο με το αποτέλεσμα που θα είχε ... ένας τάυρος σε υαλοπωλείο".

⁶⁵ Convey S., (2001), *Ηγεσία Επικεντρωμένη σε αρχές*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 29

⁶⁶ Κεφαλλονίτη Γαριμπιάν Ν., *Αισθητική στην Ηγεσία*, Διδακτορική ερευνητρία στην ηγεσία, τεύχος 32

⁶⁷ Δαμουλιανού Χ., *Η Εμπιστοσύνη στις εταιρείες του μέλλοντος*, kathimerini.gr

7.4 Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Γνήσια Ηγεσία

«Οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερο μας εαυτό. Όταν προσπαθούμε να εξηγήσουμε γιατί ασκούν τέτοια επίδραση επάνω μας, αναφερόμαστε σε στρατηγική όραμα ή μεγάλα ιδανικά. Η πραγματικότητα όμως είναι πού πιο απλή. Οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας⁶⁸. Λόγια παρμένα από το εξαιρετο βιβλίο «Ο Νέος Ηγέτης», των Coleman D., Boyatzis R., & McKee A. (2002), τα οποία δείχνουν την μεγάλη διάσταση της συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο της εργασίας. Οι άριστοι ηγέτες διακρίνονται από την κατανόηση που τους διακατέχει για τον ισχυρό ρόλο των συναισθημάτων στον εργασιακό τους χώρο, γεγονός που προσδίδει όχι μόνο απτά αποτελέσματα, αλλά αναμφίβολα μη χειροπιαστά και μη ανατρέψιμα όπως το υψηλό ηθικό και η αφοσίωση του προσωπικού. Ανέκαθεν αυτό που χαρακτήριζε και χαρακτηρίζει τους μεγάλους ηγέτες, είτε αυτοί είναι αρχηγοί θρησκειών, φυλών, πολιτικών παρατάξεων κλπ, είναι το γεγονός ότι κατέχουν αυτές τις ύψιστες δυνάμεις οι οποίες διαλύουν τα δηλητηριώδη νέφη των αρνητικών ή τοξικών ανθρώπινων συναισθημάτων, πετυχαίνοντας στο να συμπαρασέρνουν συναισθηματικά οποιαδήποτε ανθρώπινη ομάδα η οποία καταφεύγει κοντά τους για ασφάλεια, σιγουριά επιβεβαίωση, διαύγεια, προσδοκία για ολοκλήρωση έργων, συναισθηματική καθοδήγηση κλπ.

Βασικό επιχείρημα του μοντέλου των τεσσάρων διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης των Coleman D., Boyatzis R., & McKee A., (2002)⁶⁹, είναι ότι η δημιουργία αποτελεσματικής – γνήσιας ηγεσίας αποδίδει τα μέγιστα μέσω συναισθηματικών ευφυών ηγετών που δημιουργούν αρμονία.

⁶⁸ Coleman D., Boyatzis R., McKee A., (2002), *Ο Νέος Ηγέτης*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, σελ. 23

⁶⁹ Coleman D., Boyatzis R., McKee A., (2002), *Ο Νέος Ηγέτης*, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, σελ. 57-60

Οι προτεινόμενες συναισθηματικές δεξιότητες ή ικανότητες⁷⁰ δε, δεν είναι εγγενή ταλέντα αλλά αποτελέσματα μάθησης.

Οι κύριοι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες έχουν ως ακολούθως:

1. Προσωπικές ικανότητες οι οποίες αναφέρονται στο πώς διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας:
 - i. Αυτοεπίγνωση
 - Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Η δυνατότητα να διαβάζουμε τα συναισθήματα μας και να αναγνωρίζουμε την επίδραση τους ή η χρησιμοποίηση της διαίσθησης μας κατά τη λήψη αποφάσεων
 - Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Η γνώση των δυνατών σημείων και των ορίων μας
 - Αυτοπεποίθηση: Η σταθερή αίσθηση που έχουμε για την αξία και τις δυνατότητες μας.
 - ii. Αυτοδιαχείριση
 - Αυτοέλεγχος: Η δυνατότητα να διατηρούμε τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις μας υπό έλεγχο.
 - Διαφάνεια: Η δυνατότητα να επιδεικνύουμε τιμιότητα, ακεραιότητα ή αξιοπιστία.

⁷⁰ Ο όρος συναισθηματική ικανότητα χαρακτηρίζεται ως μια εκμαθημένη ικανότητα που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση στην εργασία. Goleman, D., (1998), «Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Ελληνικά Γράμματα, σελ. 52

- Προσαρμοστικότητα: Η ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέρασμα εμποδίων.
- Πρωτοβουλία: Η ετοιμότητα μας για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών.
- Αισιοδοξία: Η ικανότητα μας να βλέπουμε τη θετική πλευρά των καταστάσεων.

2. Κοινωνικές Ικανότητες οι οποίες αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας:

i. Κοινωνική Επίγνωση

- Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοούμε τη δική τους οπτική και να δείχνουμε ενεργά το ενδιαφέρον μας για τις ανησυχίες τους.
- Οργανωτική επίγνωση: Η ετοιμότητα να αντιλαμβανόμαστε τα τρέχοντα ζητήματα, το δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού
- Εξυπηρέτηση: Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να καλύπτουμε τις ανάγκες υφισταμένων και πελατών.

ii. Διαχείριση Σχέσεων

- Έμπνευση: Η ικανότητα μας να καθοδηγούμε και να κινητοποιούμε τους άλλους προς προδιαγεγραμμένο όραμα.
- Επιρροή: Η δυνατότητα μας να εφαρμόζουμε ένα ευρύ φάσμα τακτικών πειθούς

- Ανάπτυξη των άλλων: Η ικανότητα μας να στηρίζουμε και να ενισχύουμε τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης.
- Καταλύτης αλλαγών: Η ικανότητα μας να επιλύουμε τις διαφωνίες.
- Οικοδόμηση δεσμών: Η ικανότητα μας να καλλιεργούμε και να συντηρούμε ένα δίκτυο σχέσεων
- Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: Η ικανότητα μας να αναπτύσσουμε τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα.

Κεφάλαιο 8

Μεθοδολογία Έρευνας

8.1 Στατιστικές Μέθοδοι⁷¹

Οι βασικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων οι οποίες χρησιμοποιούνται για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων στον επιχειρηματικό χώρο, η σημασία και το αντικείμενο που καλύπτουν έχουν ως ακολούθως:

Περιγραφική Στατιστική

Ο όρος αυτό εννοεί την περιγραφή μεθόδων οι οποίες ασχολούνται με τη συλλογή, παρουσίαση και ταξινόμηση των δεδομένων αναλόγως του είδους των χαρακτηριστικών που περιγράφουν-μετρούν.

Επαγωγική Στατιστική

Με αυτό τον όρο κατονομάζονται οι μέθοδοι που βοηθούν στην εκτίμηση των χαρακτηριστικών ενός πληθυσμού με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις παρατηρήσεις ενός δείγματος

Τεχνικές προβλέψεων

Αποτελούν επίσης μια χρήσιμη κατηγορία στατιστικών μεθόδων. Ο συνδυασμός με τις μεθόδους της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής αποτελούν ανεκτίμητο εργαλείο στα στελέχη των επιχειρήσεων.

⁷¹ Χαλίκιας Ι (2003), *Στατιστική. Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις*, σελ. 14-16

8.2 Τύποι Έρευνας⁷²

Οι βασικοί πέντε τύποι έρευνας που υπάρχουν, οι οποίοι διαφοροποιούνται ανάλογα με το που προσπαθούν να εστιάσουν, τους σκοπούς που διεξάγονται, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα τους έχουν επιγραμματικά ως ακολούθως:

- Διερευνητική Έρευνα: Διεξάγεται όταν στόχος είναι η συλλογή στοιχείων σε θέματα ή προβλήματα στα οποία δεν έχουν γίνει προηγούμενες έρευνες, πληροφόρηση ή μελέτες. Αρνητικό είναι το γεγονός ότι οι τεχνικές χρησιμοποίησης στη διεξαγωγή της έρευνας είναι εύκαμπτες και οι έρευνες αυτές δεν έχουν την δυνατότητα να δώσουν πειστικές απαντήσεις πέραν από αμφισβητήσεις. Θετικό στοιχείο είναι η καταλληλότητα της να παράσχει ή να προτείνει εναλλακτικές απόψεις ή εξηγήσεις που μπορεί να είναι πολύ πιο ανταγωνιστικές και να φθάνουν στο σημείο να αμφισβητούν υφιστάμενες πρακτικές, θεωρίες κλπ.
- Περιγραφική Έρευνα: Διεξάγεται με σκοπό την εξέταση χαρακτηριστικών μεταβλητών μόνο ενός προβλήματος. Προχωρεί πέρα από τη διερευνητική, εξετάζοντας ένα πρόβλημα για να εξακριβώσει και να περιγράψει τα χαρακτηριστικά και τις μεταβλητές του.
- Επεξηγηματική Έρευνα: Γίνεται αφού προηγηθεί η διεξαγωγή περιγραφικής έρευνας, με σκοπό τη διευκρίνιση ενός προβλήματος. Επιτρέπει την περαιτέρω έρευνα και πιθανή εξήγηση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Οι σκοποί της είναι πολλαπλοί και συμπεριλαμβάνουν επεξήγηση, κατανόηση, κριτική, ανάλυση υπαρχόντων θεμάτων. Οι παρατηρήσεις του ερευνητή πρέπει να είναι ξεκάθαρες, συστηματικές, συζητήσιμες και προκλητικές. Οφείλει δε να εξηγήσει τη διαδικασία συλλογής στοιχείων, σύνδεσης των παρατηρηθέντων κλπ. Απαιτείται επίπονη προσπάθεια από

⁷² Πετράκης Μ.Ε., (1999), *Έρευνα και Μάρκετινγκ, Θεωρίας και Πράξης*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, σελ. 142

τον ερευνητή, ώστε να αντιληφθεί τι συμβαίνει και να αναλύσει γιατί και πως συμβαίνει.

- Έρευνα πρόβλεψης: Η έρευνα διεξάγεται με σκοπό την πρόβλεψη των περαιτέρω εξελίξεων. Αφού εξηγηθεί, οριοθετηθεί το τι σημαίνει σε κάποια, παρέχει πληροφορίες για τις πιθανότητες να συμβούν αλλού σε παρόμοιες περιστάσεις. Σκοπεύει στο να γενικεύει την ανάλυση επιτρέποντας όμως την πρόβλεψη περιστάσεων με βάση υποθετικές και γενικευμένες σχέσεις. Η πρόβλεψη πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση των αρχικών αιτιών των σχέσεων, διαφορετικά στηρίζεται στα στατιστικά δεδομένα μόνο. Παίρνοντας απαντήσεις στο πώς, που και γιατί τόσο σε τρέχουσες όσο και μελλοντικές καταστάσεις.
- Έρευνα Αξιολόγησης: Η εν λόγω έρευνα μπορεί να διεξαχθεί όταν ο ερευνητής ενδιαφέρεται να εκτιμήσει τα αποτελέσματα για μια συγκεκριμένη στρατηγική, πολιτική, προγράμματος. Το αποτέλεσμα της συνήθως εμπεριέχει υποδείξεις για συνέχιση, επέκταση ή και τερματισμό του προγράμματος.

Ο διαχωρισμός των ερευνών γίνεται ανάλογα των στοιχείων που συλλέγονται σε **ποιοτική και ποσοτική έρευνα.**

1. Ποιοτική Έρευνα: Η βάση της είναι η συλλογή ποιοτικών στοιχείων. Αυτό πετυχαίνεται μέσα από συνεντεύξεις σε βάθος, ομαδικές συζητήσεις εκτενής δημιουργικότητας, βασικούς πληροφοριοδότες, περιπτωσιολογικές μελέτες κλπ. Συλλέγει πληροφορίες ώστε να δώσει απαντήσεις στο «τι» σκέπτονται οι άνθρωποι ή «γιατί» συμπεριφέρονται έτσι και όχι στο πόσοι άνθρωποι αντιδρούν με αυτό τον τρόπο, στοιχείο με το οποίο ασχολείται η ποσοτική έρευνα.

Προβλήματα δύναται να παρουσιαστούν στην ποιοτική ανάλυση:

- Ο μικρός δειγματοληπτικός αριθμός μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη αντιπροσωπευτικότητας
- Το δείγμα των ερωτηθέντων μπορεί να είναι ακατάλληλο για τη συγκεκριμένη έρευνα
- Απαιτείται επίπονη και εντατική εργασία τόσο στη συλλογή όσο και στην αντιγραφή και ανάλυση των πληροφοριών
- Η συχνή έλλειψη στοιχείων από τους ερευνητές τους κάνει να αισθάνονται άβολα κτλ.

2. Ποσοτική Έρευνα: Βασίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων, αριθμών και ποσοστών. Πρόκειται για συστηματική συλλογή στοιχείων κυρίως με τη χρήση ερωτηματολογίου, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις που είναι εύκολο να ερωτηθούν, να απαντηθούν και να αναλυθούν.

Κυριότερες μέθοδοι συλλογής ποσοτικών στοιχείων είναι οι προσωπικές, τηλεφωνικές, ταχυδρομικές και μέσω διαδικτύου συνεντεύξεις.

8.3 Δειγματοληψία

Δειγματοληψία⁷³: Η αδυναμία μελέτης ολόκληρου του «πληθυσμού» για τον οποίο ενδιαφέρεται μια έρευνα οδηγεί στη συγκέντρωση πληροφοριών από ένα μικρό αριθμό αντιπροσωπευτικών ατόμων. Εφαρμόζεται ευρέως σε στατιστικές έρευνες, έρευνες αγοράς, δημοσκοπήσεις κλπ.

⁷³ Χαλκιάς Ι, (2003), ό.π, σελ. 21-24

Μορφές δειγματοληψίας:

- ✓ **Απλή τυχαία δειγματοληψία:** Αποτελεί την πιο απλή μορφή δειγματοληπτικής τεχνικής, π.χ. σε περίπτωση που πρέπει να επιλεγεί ένα δείγμα 200 ατόμων ονομάζεται δειγματοληπτική μονάδα, από ένα πληθυσμό 10.000 ατόμων, ονομάζεται δειγματοληπτικό πλαίσιο, αριθμείται ο πληθυσμός και επιλέγονται 200 τυχασίοι αριθμοί. Κάθε μέλος αποτελεί αντικείμενο τυχασίας επιλογής.

Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η εύκολη κατανόηση και εφαρμογή της. Κύριο όμως μειονέκτημά της είναι η απαίτηση σαφέστατου δειγματοληπτικού πλαισίου, το οποίο να εμπεριέχει όλα τα μέλη του πληθυσμού και ενδεχόμενο αποτυχίας εξασφάλισης αντιπροσωπευτικότητας.

- ✓ **Στρωματοποιημένη τυχασία δειγματοληψία:** Βοηθά στο να καλυφθεί όσο το δυνατό πιο αντιπροσωπευτικά ο υπό εξέταση πληθυσμός. Προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμμετοχή όλων των κατηγοριών, ταξινομούνται πρώτα σε κατηγορίες και μετά επιλέγονται δείγματα από κάθε στρώμα. Σε περίπτωση που κάθε ομάδα αντιπροσωπεύεται στο δείγμα με το ίδιο ποσοστό που συμμετέχει στον πληθυσμό τότε ονομάζεται αναλογική στρωματοποιημένη δειγματοληψία.

- ✓ **Δειγματοληψία σε πολλά στάδια:** Εφόσον δεν είναι πάντα εφικτή η απαραίτητη προϋπόθεση της καταγραφής όλων των μελών των υπό εξέταση πληθυσμών σε ένα ενιαίο κατάλογο, το δειγματοληπτικό πλαίσιο δηλαδή, χρησιμοποιούνται ενδιάμεσα στάδια προκειμένου να καταλήξουμε στο τελικό κατάλληλο δείγμα, τη δειγματοληπτική μονάδα δηλαδή. Εάν χρησιμοποιείται ο χάρτης ως δειγματοληπτικό πλαίσιο ονομάζεται επιφανειακή δειγματοληψία.

- ✓ **Δειγματοληψία ποσοστών:** Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην υποκειμενική κρίση του ερευνητή και δεν είναι τυχαία. Αποσκοπεί στο να συμπεριλάβει στο δείγμα όλες τις κατηγορίες μελών του πληθυσμού με βάση διάφορα χαρακτηριστικά, τα οποία πολλές φορές δεν είναι καταγεγραμμένα στον κατάλογο, ούτως ώστε να χρησιμοποιηθεί η τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Οι ανθρώπινοι πληθυσμοί διακρίνονται από πολλά χαρακτηριστικά που είναι αδύνατον να καταχωρηθούν. Οπότεν κύριο ρόλο διαδραματίζει η εμπειρία και η υποκειμενική κρίση του ερευνητή. Το γεγονός ότι γνωρίζει περίπου τα ποσοστά του πληθυσμού, συνθέτει μόνος του το δείγμα (ποσόστωση), με σύνεση ώστε να καλύπτει όλες τις κατηγορίες ανάλογα με τα ποσοστά συμμετοχής τους στον πληθυσμό και να μην βασίζεται στη τύχη.

8.4 Πηγές και τρόποι Συλλογής Δεδομένων

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι συλλογής δεδομένων:

(α) Τα δευτερογενής δεδομένα που είναι δημοσιευμένα στοιχεία, τα οποία προέρχονται από άλλες πηγές π.χ. στατιστικές υπηρεσίες.

(β) Τα πρωτογενή δεδομένα που οι ίδιοι συλλέγουμε π.χ. τα στελέχη που παίρνουν καθημερινά στοιχεία για σκοπούς πωλήσεων, τιμών, ή έρευνες που οι ίδιοι αναθέτουμε σε τρίτους. Συνηθισμένη πληγή πρωτογενών δεδομένων είναι η έρευνα αγοράς.

8.5 Στατιστικοί όροι

Πίνακας 2: Στατιστικοί όροι

Πληθυσμός	Το σύνολο του υπό εξέταση δείγματος
Μέσος Αριθμητικός	Το άθροισμα όλων των τιμών διαιρούμενο με το πλήθος των παρατηρήσεων
Διάμεσος	Η μεσαία τιμή μιας ομάδας τιμών ιεραρχημένων σε αύξουσα τάξη μεγέθους
Σημείο Μέγιστης Συχνότητας	Η τιμή με την μεγαλύτερη συχνότητα στο σύνολο των μετρήσεων
Εύρος	Η διαφορά μεταξύ της μεγαλύτερης (x_{max}) και της μικρότερης τιμής (x_{min}) δεδομένων
Τεταρτημοριακή απόκλιση	Παρουσιάζει το εύρος των τιμών που συγκεντρώνει το κεντρικό/μεσαίο των παρατηρήσεων
Διακύμανση	Ο μέσος όρος των τετραγωνικών αποκλίσεων των τιμών από τον αριθμητικό μέσο
Διασπορά	Το μέγεθος της ανομοιογένειας μεταξύ των τιμών (πόσο διαφέρουν μεταξύ τους)
Τυπική απόκλιση	Η τετραγωνική ρίζα της διακύμανσης. Εκφράζει το ποσοστό συγκέντρωσης

	των τιμών και ως επίσης και τη διασπορά τους γύρω από τον μέσο.
Κατανομή δειγματοληψίας ποσοστού (p)	Συμβολίζει την εκτίμηση του ποσοστού από το δείγμα παρατηρήσεων μεγέθους n
Έλεγχος διαφοράς δύο διακυμάνσεων (F) δύο πληθυσμών	Έλεγχος υπόθεσης ότι οι δύο πληθυσμοί έχουν ίδιες διακυμάνσεις
Διάστημα Εμπιστοσύνης	Ένα εύρος τιμών πιθανότητας 95% συνήθως, εντός του οποίου κινείται ο μέσος όρος του πληθυσμού που εξετάζουμε.

Πηγή: Χαλικιάς Ι., (2003), «Στατιστική, Μέθοδοι Ανάλυσης για «Επιχειρηματικές Αποφάσεις», σελ. 51-73

8.6 Ερωτηματολόγιο

Τα ερωτηματολόγια χωρίζονται στους ακόλουθους τύπους:

- Τα δομημένα
- Τα ημιδομημένα
- Τα αδόμητα

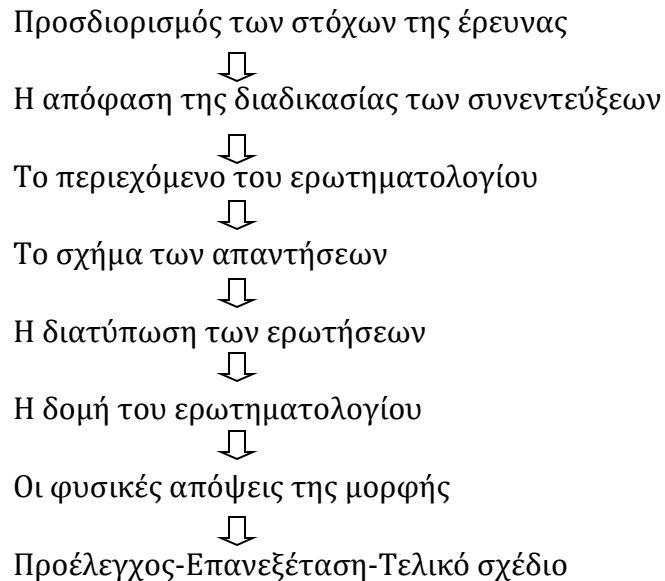
Κατά τον σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου θα πρέπει να αντιμετωπιστούν τα ακόλουθα βασικά θέματα:

- (α) Οι ερωτήσεις να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο που να είναι εύκολο να κατανοηθούν και να απαντηθούν με ξεκάθαρο και ακριβή τρόπο.

- (β) Ο σχεδιασμός να διευκολύνει την έκδοση, την κωδικοποίηση και την ανάλυση
- (γ) Η ροή, η δομή και το μήκος θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη συμπλήρωση και να κρατούν το ενδιαφέρον.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου έχει ως ακολούθως:

Πίνακας 3



8.7 Μεθοδολογία έρευνας

8.7.1 Δειγματοληπτικό Σχέδιο

Για την ανάπτυξη του δειγματοληπτικού σχεδίου προβαίνουμε στα ακόλουθα βήματα:

Βήμα 1: **Καθορισμός πληθυσμού**

Στοχεύσαμε να πετύχουμε να εξετάσουμε την ηγετική συμπεριφορά των αξιωματούχων στις Τοπικές Αυτοδιοικήσεις, είτε ανδρών είτε γυναικών, εντός της χρονικής περιόδου 2019-2020.

Βήμα 2: **Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων**

Η συλλογή πρωτογενή δεδομένων έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Στάλθηκε σε έντυπη μορφή σε υπαλλήλους διαφόρων βαθμίδων και υπηρεσιών, του Δήμου Παραλιμνίου, Αγίας Νάπας και Δήμου Λευκωσίας.

Βήμα 3: **Δειγματοληπτικό πλαίσιο**

Επιλέχθηκε ένα τυχαίο αντιπροσωπευτικό δείγμα ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μόρφωσης και ετών υπηρεσίας.

Βήμα 4: **Δειγματοληπτική Μέθοδος**

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με τη χρήση της απλής, τυχαίας δειγματοληψίας λόγω του ότι:

(α) πρόκειται για ξεκάθαρη δειγματοληπτική τέχνη αφού κάθε μέλος του οργανισμού έχει ίση πιθανότητα επιλογής

(β) είναι ανεξάρτητη από την ανθρώπινη κρίση αφού κάθε μέλος παίρνει ξεχωριστό αριθμό

(γ) κατανοείται και εφαρμόζεται εύκολα.

8.7.2 Ταυτότητα της έρευνας

Πίνακας 4: Στοιχεία Συντελεστών

Στοιχεία Συντελεστών	
Θέμα Έρευνας	Η παρουσίαση της σημαντικότητας του ρόλου του Ηγέτη στις τοπικές αυτοδιοικήσεις και η επιρροή που έχει στις αποφάσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης
Στόχος έρευνας	Η ανάδειξη του ρόλου του ηγέτη στις τοπικές αυτοδιοικήσεις και η σημαντικότητα του ρόλου του στις αποφάσεις της τοπικής αρχής
Όνομα Φοιτητή	Έλενα Χατζηρακλέους
Εκπαιδευτικό Ίδρυμα	Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Επιβλέπων καθηγητής	Κ. Πέτρος Δημητρίου
Έτος	2019-2020

Πίνακας 5: Μεθοδολογία Έρευνας

Μεθοδολογία Έρευνας	
Τύπος Έρευνας	Ποσοτική με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή
Μέθοδος επιλογής δείγματος πληθυσμού	128 άτομα- υπάλληλοι Δήμου Παραλιμνίου από όλες τις βαθμίδες ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου και εμπειρίας
Μέγεθος Δείγματος	128
Περιοχή	Δήμος Παραλιμνίου, Αγίας Νάπας και Σωτήρας
Έτος	2019-2020

8.8 Στατιστικές Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων

8.8.1 Ανάλυση Διακύμανσης

Η ανάλυση της διακύμανσης (Analysis of Variance – ANOVA) είναι μια στατιστική μέθοδος με την οποία η μεταβλητότητα που υπάρχει σ'ένα σύνολο δεδομένων διασπάται στις επιμέρους συνιστώσες της με στόχο την κατανόηση της σημαντικότητας των διαφορετικών πηγών προέλευσής της. Στόχος κάθε στατιστικού πειράματος είναι ο προσδιορισμός της επίδρασης μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών πάνω στην απόκριση. Οι μεταβλητές οι οποίες συνήθως αναφέρονται ως παράγοντες, μπορεί να είναι είτε ποσοτικές είτε ποιοτικές.

Σε γενικές γραμμές εξετάζει τη σχέση της εξαρτημένης μεταβλητής με την ανεξάρτητη, υπολογίζοντας στην ουσία το αν η μεταβλητότητα των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής Y εξηγείται από την ανεξάρτητη μεταβλητή X ⁷⁴.

Ανάλυση Διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (One Way Anova)⁷⁵

Στην απλούστερη της μορφή η ANOVA δίνει τη δυνατότητα, να δοκιμαστεί η υπόθεση ότι οι μέσες τιμές διαφόρων πληθυσμών είναι ίσες. Πρόκειται για μια σύντομη διαδικασία ανάλυσης με ακρίβεια στη διάγνωση.

8.8.2 Παλινδρόμηση

Με τη στατιστική μέθοδο της παλινδρόμησης γίνεται προσπάθεια πρόβλεψης της συμπεριφοράς μιας μεταβλητής (εξαρτημένης – Y), βασισμένη σε μια άλλη (ανεξάρτητη – X). Όταν αυτή η πρόβλεψη γίνεται σε δύο μόνο τυχαίες μεταβλητές τότε μιλάμε για την απλή παλινδρόμηση, ενώ όταν η πρόβλεψη για την εξαρτημένη μεταβλητή βασίζεται σε περισσότερες από μια μεταβλητές τότε ονομάζεται

⁷⁴ Χαλικιάς Ι., (2003), ό.π., σελ. 329-343

⁷⁵ Χαλικιάς Ι., (2003), ό.π., σελ. 343

πολλαπλή παλινδρόμηση. Σκοπός είναι η περιγραφή της σχέσης μεταξύ των X και Y με ένα υπόδειγμα που έχει την εξής μορφή:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i$$

όπου

Y_i = η τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής

X_i = η τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής

β_0 = το σημείο τομής του άξονα της Y από τη γραμμή παλινδρόμησης

β_1 = η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης

ε_i = σφάλμα ή κατάλοιπο, δηλαδή η διαφορά μεταξύ της πραγματικής τιμής της Y και της τιμής της πρόβλεψης που προκύπτει από το υπόδειγμα

Το υπόδειγμα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης που περιγράφεται από την παραπάνω εξίσωση, βασίζεται σε τέσσερις υποθέσεις⁷⁶.

- Οι ατομικές παρατηρήσεις της εξαρτημένης μεταβλητής Y είναι μεταξύ τους ανεξάρτητες.
- Για κάθε συγκεκριμένη τιμή της X αντιστοιχούν πολλές τιμές της Y (στο δείγμα φυσικά περιλαμβάνεται μια) που κατανέμονται κανονικά.
- Για μέγεθος δείγματος (n) αντιστοιχούν (n) κανονικές κατανομές της Y με την ίδια μεταξύ τους διακύμανση σ^2_{ε} .
- Ο μέσος της κάθε (κανονικής) κατανομής της Y_i ισούται με:

$E(Y_i) = \beta_0 + \beta_1 x_i$. Όλοι οι μέσοι βρίσκονται σε μια ευθεία γραμμή που αποτελεί τη γραμμή παλινδρόμησης του πληθυσμού.

⁷⁶ Χαλικιάς Ι., ό.π., σελ. 231

8.8.3 Επιλογή Στατιστικής Μεθόδου

Βασική διαφορά μεταξύ ανάλυσης παλινδρόμησης και ανάλυσης διακύμανσης είναι ότι, στην ανάλυση διακύμανσης προσπαθούμε να εξετάσουμε εάν ένας ποιοτικός παράγοντας διάκρισης επιδρά σημαντικά στις τιμές ενός ποσοτικού χαρακτηριστικού, ενώ στην μέθοδο παλινδρόμησης τόσο η ανεξάρτητη όσο και εξαρτημένη μεταβλητή έχουν ποσοτικά χαρακτηριστικά.

Στην προκειμένη εργασία μας επιλέγουμε τη στατιστική μέθοδο της ανάλυσης διακύμανσης αφού το πρόβλημα που προσπαθούμε να λύσουμε είναι να εξετάσουμε εάν ένας «ποιοτικός» παράγοντας διάκρισης των παρατηρήσεων του δείγματος επιδρά σημαντικά στις τιμές ενός ποσοτικού χαρακτηριστικού. Το ένα χαρακτηριστικό – εξαρτημένη μεταβλητή Y , είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας ο οποίος επηρεάζεται από ένα ποιοτικό παράγοντα διάκρισης – ανεξάρτητη μεταβλητή X , την ηγετικό συμπεριφορά. Αξίζει να σημειωθεί όμως ότι πρόκειται για σύντομη διαδικασία ανάλυσης, με σημαντικότερο παράγοντα την ακρίβεια της διάγνωσης που παρέχει. Χρησιμοποιώντας το εργαλείο αυτό αποσκοπούμε στην εκτέλεση μιας απλής ανάλυσης διακύμανσης, επαληθεύοντας την υπόθεση ότι οι μέσες τιμές των διαφόρων δειγμάτων είναι ίσες (εφόσον λαμβάνονται από πληθυσμούς με την ίδια μέση τιμή).

Εναλλακτικά τώρα, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τη στατιστική διαδικασία του ελέγχου ανεξαρτησίας ιδιοτήτων, **κριτήριο X^2** ,⁷⁷, με το οποίο ελέγχουμε εάν οι πραγματικές ή παρατηρούμενες συχνότητες (F_o) διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τις αναμενόμενες (F_e). Εάν οι διαφορές είναι μικρές (στατιστικά ασήμαντες) τότε γίνεται δεκτή η υπόθεση μηδέν, ότι δηλαδή τα δύο χαρακτηριστικά είναι ανεξάρτητα.

⁷⁷ Χαλικιάς Ι., (2003), ό.π., σελ. 207

Κεφάλαιο 9

Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

9.1 Τομείς ενδιαφέροντος

Σημαντικοί σταθμοί ενδιαφέροντος για την πορεία επίτευξης των επιθυμητών ποσοτικών αλλά και αξιόπιστων αποτελεσμάτων (αριθμός ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν, αληθή-ορθές απαντήσεις), υπήρξαν οι ακόλουθοι τρεις τομείς:

A) Ο σχεδιασμός και η τελική παρουσίαση των ερωτηματολογίων όπως το μέγεθος τους, η δομή των ερωτήσεων ούτως ώστε να έχει την ίδια κατανοητή παρουσίαση για όλους, το διαρκώς κέντρισμα του ενδιαφέροντος τους κλπ

B) Ο τρόπος διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων ώστε να είναι ανώνυμα, χωρίς κόστος χρόνου και χρήματος για τους ερωτηθέντες

Γ) Η σύνταξη σχετικής επιστολής η οποία θα κέντριζε το ενδιαφέρον των τυχαία επιλεγμένων ερωτηθέντων ώστε να απαντήσουν και να επιστρέψουν πίσω το ερωτηματολόγιο κλπ.

9.2 Στατιστική Ανάλυση

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το μέγεθος του δείγματος έχει βαρύνουσα σημασία ώστε η έρευνα να είναι επιτυχής. Όσο πιο μεγάλο είναι το δείγμα τόσο πιο σωστά θα είναι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν. Στη δική μας έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα μέγεθος αποδεκτό με βάση και τον πληθυσμό των ατόμων που εργοδοτούνται στο Δήμο Παραλιμνίου και των γειτονικών Δήμων με παρόμοιο

πληθυσμό. Θεωρήθηκε ότι ήταν απαραίτητη η συμπλήρωση τουλάχιστον 100 ερωτηματολογίων. Καταφέραμε εντούτοις να πάρουμε 128 δείγματα.

Για τις ανάγκες της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας και της εξαγωγής αξιόπιστων συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 26 και το λογιστικό φύλλο της Microsoft Excel.

Τα δεδομένα των ερωτηματολογίων ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις διαστάσεις με βάση την ιεραρχική πτυχή που αφορούσαν και σύμφωνα με κλιμακωτή αριθμητική απάντηση από το 1 (Διαφωνώ πλήρως) μέχρι το 5 (Συμφωνώ Πλήρως) για το Α' μέρος το οποίο αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση και από το 1 (Καθόλου) μέχρι το 5 (Σχεδόν πάντα) για το Β' και Γ' μέρος το οποίο αφορά την ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένων και αξιωματούχου (Δήμαρχος).

Η ανάλυση έγινε με βάση τις μεθόδους της περιγραφικής και επαγωγικής ή συμπερασματική στατιστικής ως ακολούθως:

- ❖ Κατανομή συχνοτήτων (frequency analysis) σε κάθε κατηγορία-διάσταση και ποιοτικό στοιχείο του δείγματος όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο μόρφωσης, υπηρεσιακή κατάσταση, φύλο προϊσταμένου, χρόνια προϋπηρεσίας και ιεραρχικό επίπεδο.
- ❖ Χρήση ερωτημάτων διασταύρωσης (cross tabulation) σε σχέση με τις απαντήσεις και τα ποιοτικά στοιχεία του δείγματος και σε σχέση με τα ποιοτικά στοιχεία μεταξύ τους π.χ ποσοστό γυναικών σε σχέση με ανδρών σε εκπαιδευτικό επίπεδο και ηγετική θέση.

Αρχικά με στατιστική επεξεργασία παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του Δήμου (υπαλλήλων και προϊσταμένων

τμημάτων) που συμμετείχαν στην έρευνα όπως και διασταυρωμένες παρουσιάσεις των χαρακτηριστικών τους με σχόλια και παρατηρήσεις.

Ακολούθως γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων ομαδοποιημένων κατά διάσταση (επιλέχθηκαν μονάχα οι ερωτήσεις από τις οποίες αφορούσαν τη σχετική διάσταση) με τις ερωτήσεις που απαρτίζουν την κάθε μια ξεχωριστά, τα σχετικά διαγράμματα τους και μερική επιλογή από των ερωτήσεων αυτών έγινε η σύγκριση των διαστάσεων μεταξύ τους.

Έπειτα, επιχειρείται με την ανάλυση διακύμανσης (One Way Anova) η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και διαγραμμάτων των μεταβλητών για τις διάφορες διαστάσεις των ηγετικών πτυχών σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των ηγετών ώστε να διαφανεί κατά πόσο ο ρόλος τους είναι σημαντικός και καταλυτικός στη λήψη αποφάσεων όσον αφορά την τοπική αυτοδιοίκηση.

9.3 Αποτελέσματα

9.3.1 Δημογραφικά Στοιχεία

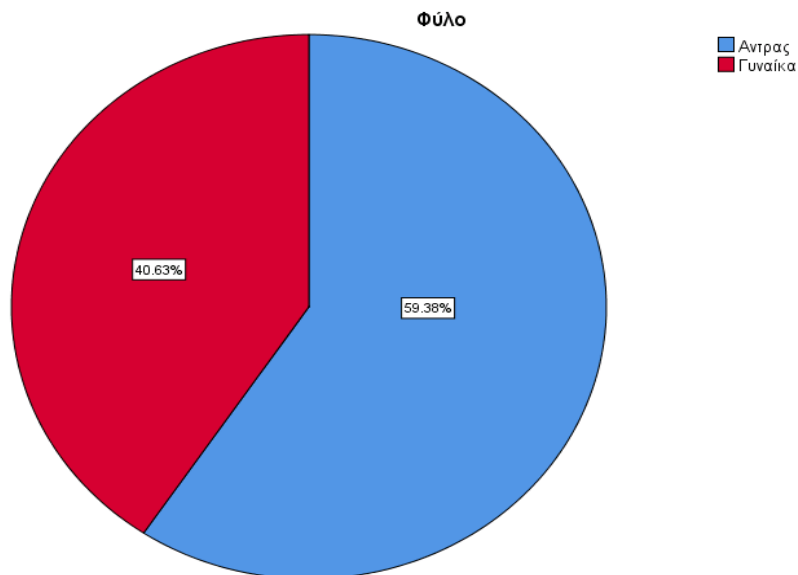
Το συνολικό μέγεθος του δείγματος είναι 128 άτομα.

Φύλο

Ποσοστό και συχνότητα φύλου

Φύλο			
Frequency	Percent	Valid	Cumulative
Συχνότητα	Ποσοστό %	Percent	Percent

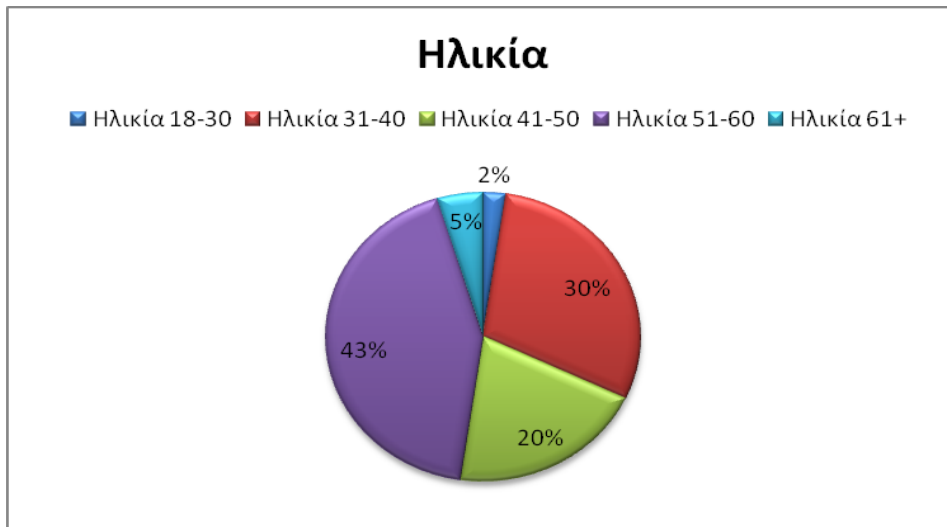
Valid	Αντρας	76	59.4	59.4	59.4
	Γυναίκα	52	40.6	40.6	100.0
	Σύνολο	128	100.0	100.0	



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα οποία εμφανίζονται στον πιο πάνω πίνακα το ποσοστό των αντρών σε σχέση με τον γυναικείο πληθυσμό στο εργασιακό περιβάλλον του δήμου υπερέρχει.

Ηλικία

		Συχνότητα Frequency	Ποσοστό % Percent %
Valid	18-30	3	2.3
	31-40	38	29.7
	41-50	26	20.3
	51-60	55	43.0
	61+	6	4.7
	Σύνολο	128	100.0



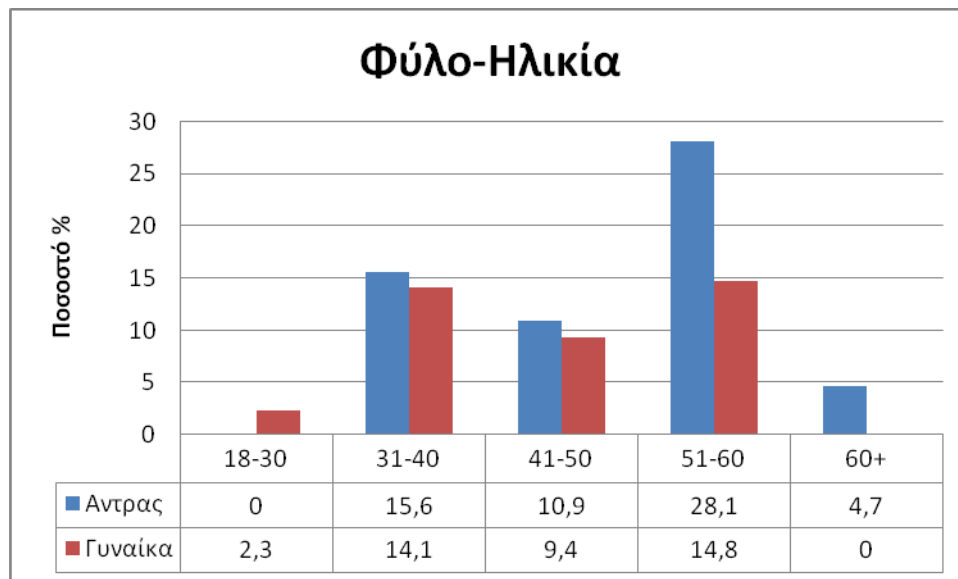
Η παραστατική κατανομή των ηλικιών, δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (43%) του υπαλληλικού προσωπικού του δήμου βρίσκονται στην ηλικία μεταξύ 51-60 ετών. Ουσιαστικά βλέπουμε ότι το ποσοστό αυτό των υπαλλήλων σε μια περίοδο 5-10 χρόνια θα αφυπηρητήσουν. Από τα πιο πάνω αποτελέσματα φαίνεται επίσης ότι το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό ηλικιακής απασχόλησης προσωπικού είναι μεταξύ των ηλικιών 31-40 με ποσοστό 29,7%. Το ποσοστό των ηλικιών αυτών φαίνεται να παρέχει την ευχέρεια στον δήμο να επενδύσει στο δυναμικό αυτό αφού υπάρχει η δυνατότητα ώστε να ανελιχθούν επαγγελματικά με την αφυπηρέτηση των ηλικιών 51-60 χρονών συναδέλφων. Η σχετικά νεαρή ηλικιακά αυτή μερίδα μπορεί εύκολα να αποδεχτεί και να αφομοιώσει τις ραγδαίες αλλαγές οι οποίες επέρχονται με την προτεινόμενη μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από το Υπουργείο Εσωτερικών και την σχετική προτεινόμενη ψήφιση του νομοσχεδίου από την Βουλή.

Η αποδοχή της συνεχής ηλεκτρονικής αναβάθμισης, τα νεοεμφανιζόμενα κανάλια πρόσβασης τα οποία χαρακτηρίστηκαν απαραίτητα μέσα από την εμφάνιση της πανδημίας του Κορωνοϊού, η οποία έφερε τα πάνω κάτω στη ζωή των πολιτών όλων των χωρών.

Η μερίδα των ατόμων πάνω των 50 χρόνων, έχει τη δική της εργασιακή κουλτούρα, εμμονή με τον συντονισμό και τη διοίκηση και δεν αποδέχεται ή δεν γνωρίζει τις νέες διαστάσεις που απαιτεί η ηγεσία του σήμερα. Την ανάγκη για σωστή καθοδήγηση και εποικοδομητική ανατροφοδότηση και την αναβαθμισμένη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Φύλο * Ηλικία Crosstabulation

		Ηλικία					Total	
		18-30	31-40	41-50	51-60	61+		
Φύλο	Αντρας	Count	0	20	14	36	6	76
		% within Φύλο	0.0%	26.3%	18.4%	47.4%	7.9%	100.0%
		% within Ηλικία	0.0%	52.6%	53.8%	65.5%	100.0%	59.4%
		% of Total	0.0%	15.6%	10.9%	28.1%	4.7%	59.4%
	Γυναίκα	Count	3	18	12	19	0	52
		% within Φύλο	5.8%	34.6%	23.1%	36.5%	0.0%	100.0%
		% within Ηλικία	100.0%	47.4%	46.2%	34.5%	0.0%	40.6%
		% of Total	2.3%	14.1%	9.4%	14.8%	0.0%	40.6%
Total	Count	3	38	26	55	6	128	
	% within Φύλο	2.3%	29.7%	20.3%	43.0%	4.7%	100.0%	
	% within Ηλικία	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	2.3%	29.7%	20.3%	43.0%	4.7%	100.0%	



Οικογενειακή κατάσταση

		Συχνότητα	Ποσοστό %
Valid	Άγαμος/η	31	24.2
	Έγγαμος/η	86	67.2
	Διαζευγμένος/η	11	8.6
	Total	128	100.0

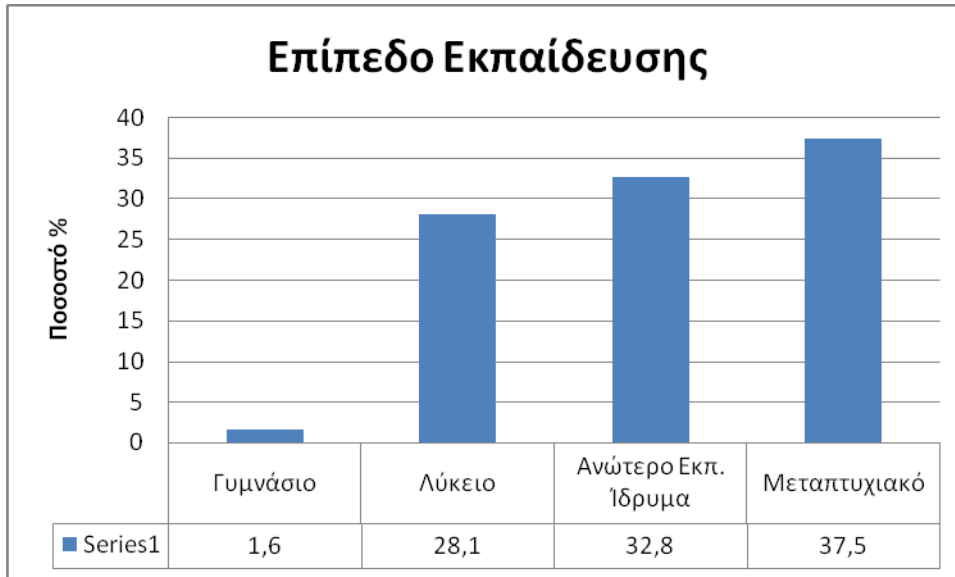
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα οποία εμφανίζονται στον πιο πάνω πίνακα το ποσοστό των έγγαμων υπαλλήλων είναι στο 67,2% σε σχέση με τον άγαμο και διαζευγμένο πληθυσμό στο εργασιακό περιβάλλον του δήμου.



Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Συχνότητα	Ποσοστό %
Valid	Γυμνάσιο	2	1.6
	Λύκειο	36	28.1
	Ανώτερο Εκπ. Ίδρυμα	42	32.8
	Μεταπτυχιακό	48	37.5
	Σύνολο	128	100.0

Είναι εμφανή ότι στα πλείστα δείγματα ποσοστό 37,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού πανεπιστημιακού τίτλου, και ακολουθεί ποσοστό 32,8% του δείγματος οι οποίοι είναι κάτοχοι διπλώματος από Ανώτερο Εκπαιδευτικό ίδρυμα. Ποσοστό 28,1% είναι απόφοιτοι Λυκείου ενώ το χαμηλότερο ποσοστό έχουν τελειώσει μόνο το Γυμνάσιο με ποσοστό 1,6%.



Υπηρεσιακή Κατάσταση

		Συχνότητα	Ποσοστό %
Valid	Μόνιμος	113	88.3
	Έκτακτος	2	1.6
	Αορίστου χρόνου	11	8.6
	Συμβασιούχος	2	1.6
	Σύνολο	128	100.0

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 88,3% κατέχει μόνιμη θέση στην υπηρεσία ενώ έκτακτοι και συμβασιούχοι βρίσκονται στην ίδια θέση με ποσοστό 1,6%.



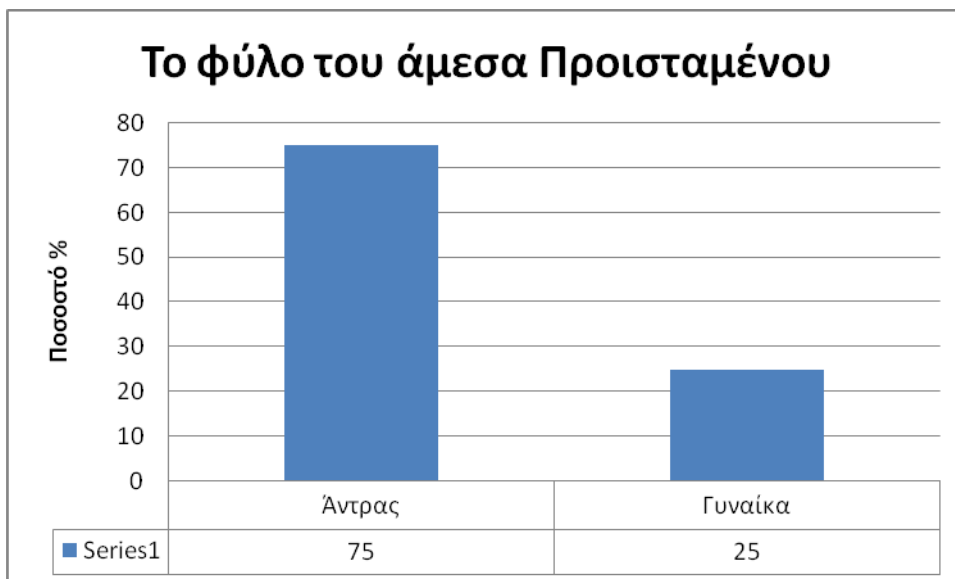
Φύλο Άμεσα Προϊσταμένου

		Συχνότητα	Ποσοστό %
Valid	Αντρας	96	75.0
	Γυναίκα	32	25.0
	Σύνολο	128	100.0

Από τα αποτελέσματα του δείγματος μας φαίνεται ότι τις θέσεις προϊσταμένων τμημάτων κατέχουν με συντριπτική πλειοψηφία οι άντρες με ποσοστό 75% έναντι

του γυναικείου φύλου με ποσοστό 25%. Από τα πιο πάνω αποτελέσματα θα λέγαμε ότι ο Δήμος κατακλύζεται από ανδροκρατούμενη εξουσία. Το σίγουρο είναι ότι υπάρχει έντονα το στοιχείο της απόρριψης του «ηγέτη με τακούνια⁷⁸».

Η ερμηνεία που δίνεται σύμφωνα με το λεξικό του Μπαμπινιώτη στη λέξη Γυναίκα είναι: «θηλυκό πρόσωπο που με τη συμπεριφορά και τις επιλογές του ανταποκρίνεται στον ρόλο ή στο στερεότυπο που η κάθε κοινωνία αναγνωρίζει ως κατεξοχήν γυναικείο». Το θηλυκό αυτό γένος των ανθρώπων, με πρωτόγνωρη διαίσθηση, αστείρευτη δύναμη και θέληση, άκρατη αγάπη που πλαισιώνει ένα πορτρέτο με πινελιές ευαισθησίας, σοβαρότητας και ωριμότητας, συνεχούς προσπάθειας και ασυγκράτητης δημιουργικότητας⁷⁹. Από την ερμηνεία και μόνο της ορολογίας γυναίκα, εύστοχα αναρωτιέται κανείς αν τα πιο πάνω στοιχεία δεν χαρακτηρίζουν από μόνα τους ένα καλό ηγέτη, όπως έχουμε δει μέσα από τις προαναφερόμενες θεωρίες περί ηγεσίας.



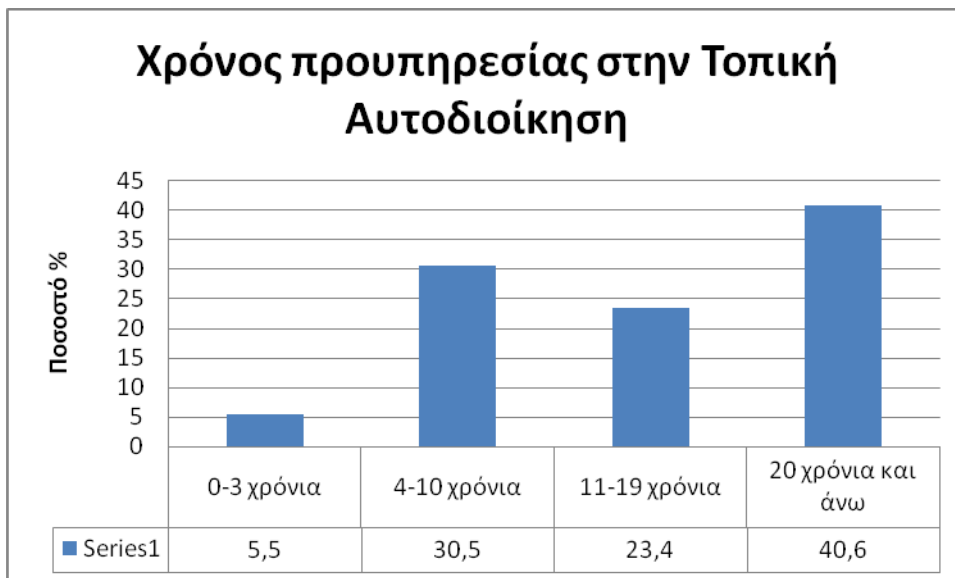
⁷⁸ Δήμητρα Τοιχομίδου, «Ηγέτης ... με ψηλά τακούνια» 25/9/2008, www.businesswoman.gr

⁷⁹ Τοιχομίδου Δ, «Ο ρόλος της γυναίκας στον 21^ο αιώνα», www.businesswoman.gr/article, 20/3/2007

Χρόνος Προϋπηρεσίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

		Συχνότητα	Ποσοστό %
Valid	0-3 χρόνια	7	5.5
	4-10 χρόνια	39	30.5
	11-19 χρόνια	30	23.4
	20 χρόνια και άνω	52	40.6
	Total	128	100.0

Από τα αποτελέσματα του δείγματος μας φαίνεται ότι το προσωπικό του δήμου με ποσοστό 40,6% έχει προϋπηρεσία στον δήμο πέραν των 20 χρόνων. Ακολουθεί μια μερίδα υπαλλήλων με ποσοστό 30,5% οι οποίοι βρίσκονται στο δήμο 4-10 χρόνια. Είναι υπάλληλοι νεοδιοριζόμενοι του γυναικείου φύλου με ποσοστό 25%. Από τα πιο πάνω αποτελέσματα θα λέγαμε ότι ο Δήμος κατακλύζεται από ανδροκρατούμενη εξουσία. Το σίγουρο είναι ότι υπάρχει έντονα το στοιχείο της απόρριψης του «ηγέτη με τακούνια⁸⁰».

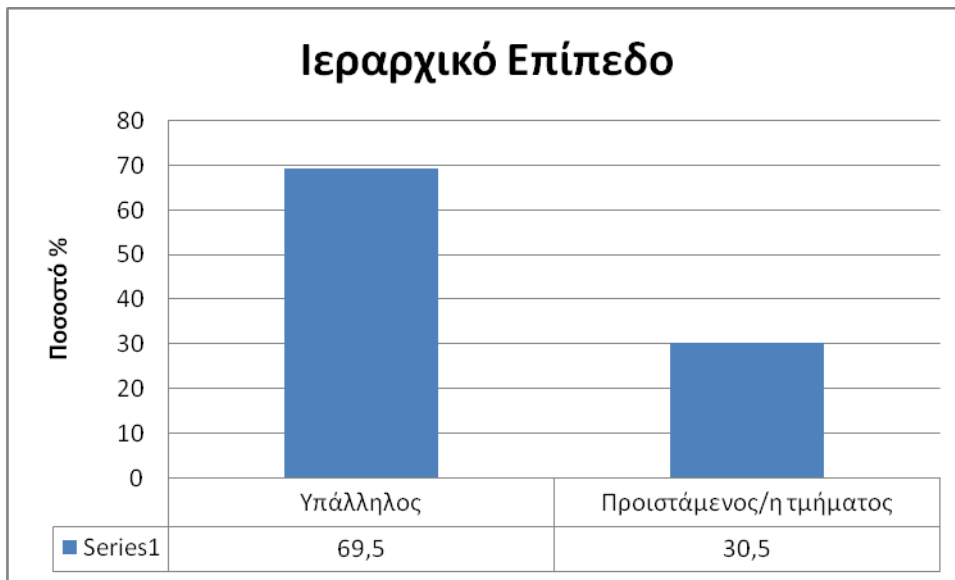


⁸⁰ Δήμητρα Τοιχομίδου, «Ηγέτης ... με ψηλά τακούνια» 25/9/2008, www.businesswoman.gr

Ιεραρχικό επίπεδο

		Συχνότητα	Ποσοστό %
Valid	Υπάλληλος	89	69.5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	30.5
	Total	128	100.0

Από τα αποτελέσματα του δείγματος μας φαίνεται ότι οι προϊστάμενοι υστερούν έναντι των υπαλλήλων οι οποίοι κατέχουν το 69,5% του ολικού αριθμού του προσωπικού του Δήμου. Η κατανομή και η τιτλοποίηση στο δήμο γίνεται με οργανόγραμμα και θέσεις τις οποίες εγκρίνει μέσα από τον προϋπολογισμό του Δήμου το Υπουργείο Οικονομικών, Εσωτερικών και ακολούθως εγκρίνεται από τη Βουλή των Αντιπροσώπων.

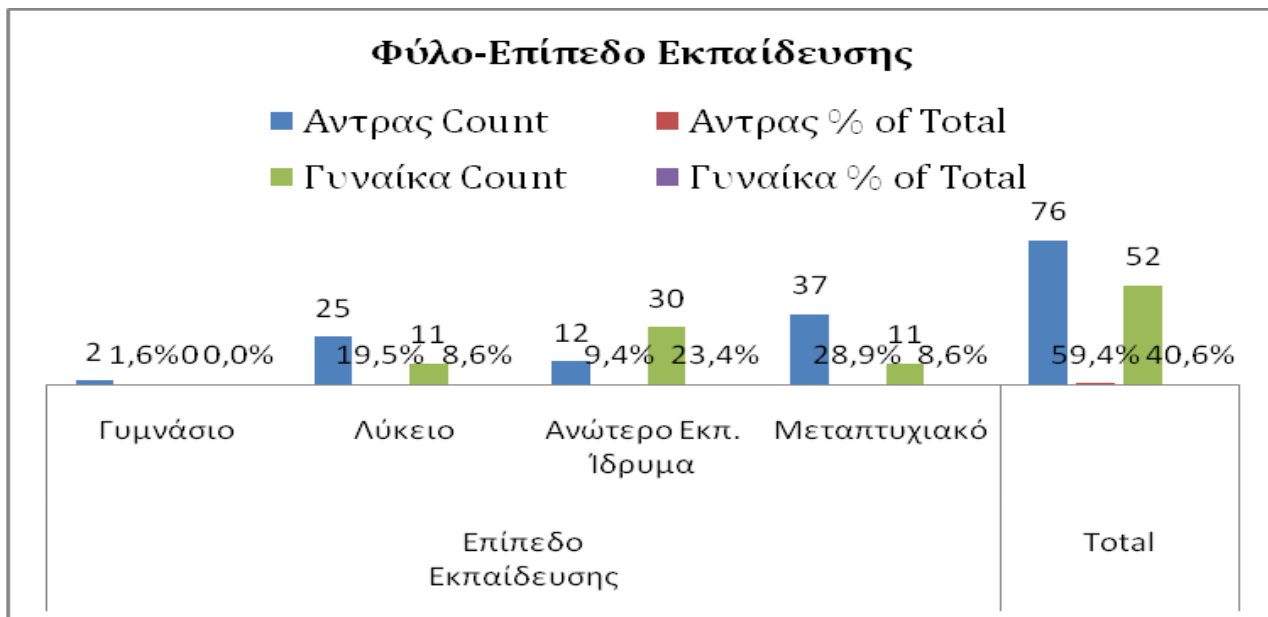


9.3.2 Διασταυρώσεις

9.3.2.1. Διασταυρώσεις Δημογραφικών Στοιχείων-Φύλο και Επίπεδο Εκπαίδευσης

Φύλο * Επίπεδο Εκπαίδευσης Crosstabulation

		Επίπεδο Εκπαίδευσης				Σύνολο	
		Γυμνάσιο	Λύκειο	Ανώτερο Εκπ. Ίδρυμα	Μεταπτυχιακό		
Φύλο	Αντρας	Count	2	25	12	37	76
		% within Φύλο	2.6%	32.9%	15.8%	48.7%	100.0%
		% within Επίπεδο Εκπαίδευσης	100.0%	69.4%	28.6%	77.1%	59.4%
		% of Total	1.6%	19.5%	9.4%	28.9%	59.4%
	Γυναίκα	Count	0	11	30	11	52
		% within Φύλο	0.0%	21.2%	57.7%	21.2%	100.0%
		% within Επίπεδο Εκπαίδευσης	0.0%	30.6%	71.4%	22.9%	40.6%
		% of Total	0.0%	8.6%	23.4%	8.6%	40.6%
Total	Count	2	36	42	48	128	
	% within Φύλο	1.6%	28.1%	32.8%	37.5%	100.0%	
	% within Επίπεδο Εκπαίδευσης	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	1.6%	28.1%	32.8%	37.5%	100.0%	

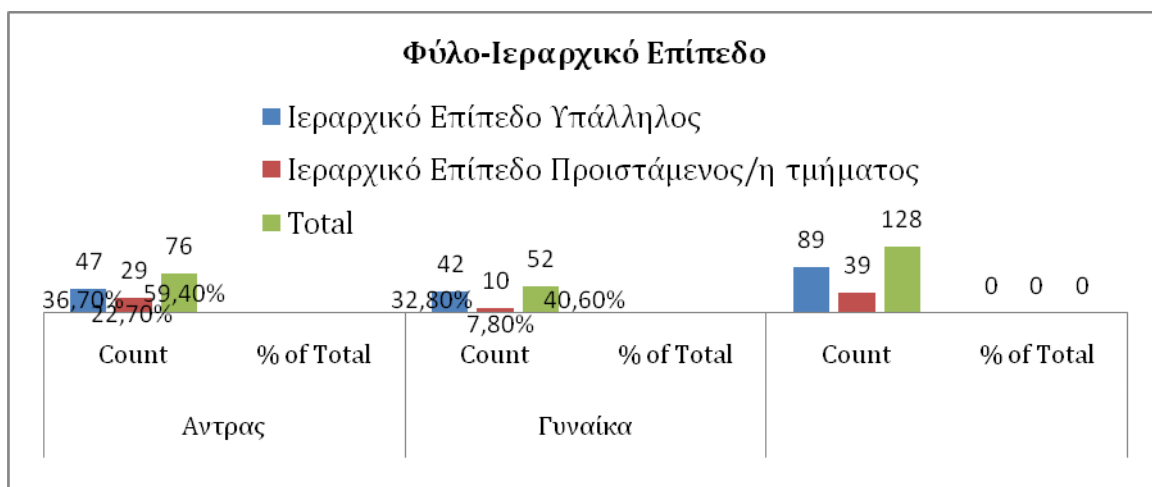


Από τα αποτελέσματα και τις διασταυρώσεις μεταξύ φύλου και επιπέδου μόρφωσης, παρατηρούμε ότι οι άντρες υπερτερούν των γυναικών. Από τους 76 άντρες που ερωτήθηκαν ποσοστό 28,9% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο έναντι των γυναικών που ερωτήθηκαν (52 στο σύνολο) με ποσοστό 8,6%. Ενώ αντίθετα σε ότι αφορά τίτλο σε Ανώτερο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα κατέχουν οι γυναίκες με ποσοστό 23,4% έναντι των ανδρών με ποσοστό 9,4%.

9.3.2.2. Διασταυρώσεις Δημογραφικών Στοιχείων-Φύλο και Ιεραρχικού Επιπέδου

Φύλο * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

Φύλο	Αντρας		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total
			Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος	
Αντρας	Count		47	29	76
	% within Φύλο		61.8%	38.2%	100.0%
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο		52.8%	74.4%	59.4%
	% of Total		36.7%	22.7%	59.4%
Γυναίκα	Count		42	10	52
	% within Φύλο		80.8%	19.2%	100.0%
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο		47.2%	25.6%	40.6%
	% of Total		32.8%	7.8%	40.6%
Total	Count		89	39	128
	% within Φύλο		69.5%	30.5%	100.0%
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο		100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total		69.5%	30.5%	100.0%



Από τα αποτελέσματα και τις διασταυρώσεις μεταξύ φύλου και Ιεραρχικού επιπέδου, παρατηρούμε ότι οι άντρες και πάλι υπερτερούν έναντι των γυναικών. Από τους 76 άντρες που ερωτήθηκαν ποσοστό 22,7% κατέχει θέσεις προϊσταμένου τμήματος έναντι των γυναικών που ερωτήθηκαν (52 στο σύνολο) με ποσοστό 7,8%.

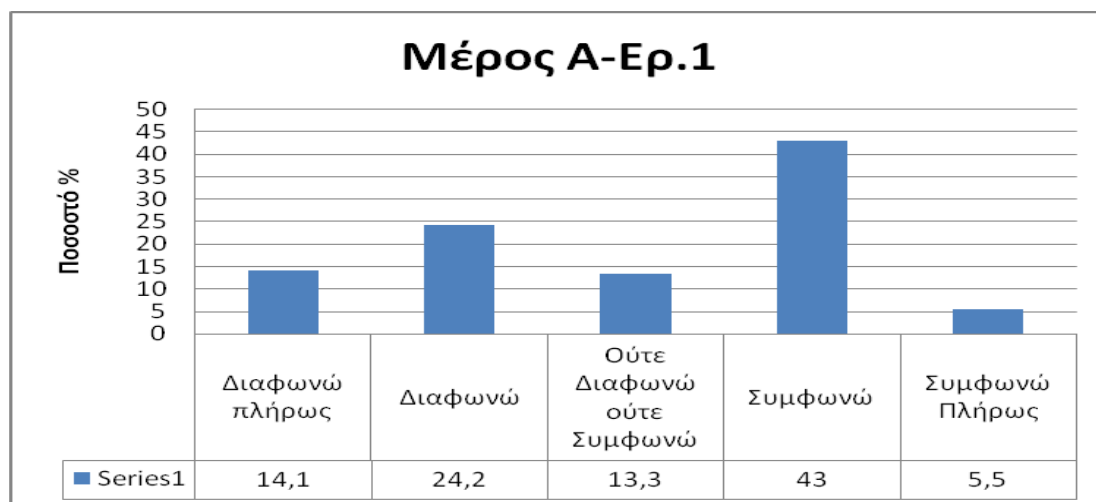
9.3.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων Επαγγελματική Ικανοποίηση

Οι ερωτήσεις αφορούν την ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ στο Μέρος Α:

Ερώτηση 1: Πιστεύω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που κάνω:

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	18	14.1	14.1
	Διαφωνώ	31	24.2	38.3
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	17	13.3	51.6
	Συμφωνώ	55	43.0	94.5
	Συμφωνώ Πλήρως	7	5.5	100.0
	Total	128	100.0	

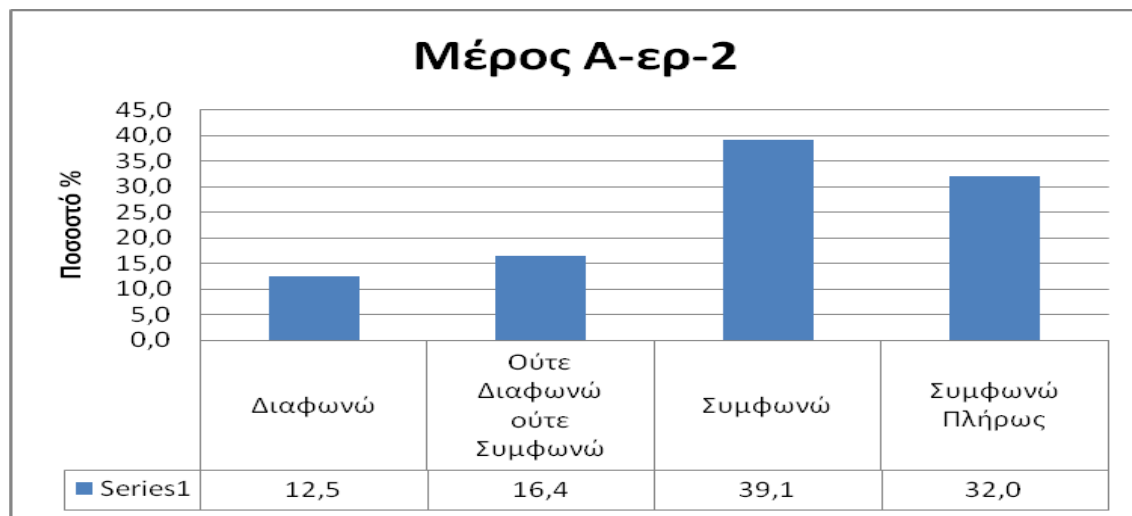
Το 43% απάντησε ότι συμφωνεί με τις χρηματικές ανταμοιβές που προσφέρει ο Δήμος ενώ διαφωνεί πλήρως το 14,1%.



Ερώτηση 2: Υπάρχουν πάρα πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου:

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	16	12.5	12.5
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	21	16.4	28.9
	Συμφωνώ	50	39.1	68.0
	Συμφωνώ Πλήρως	41	32.0	100.0
	Total	128	100.0	

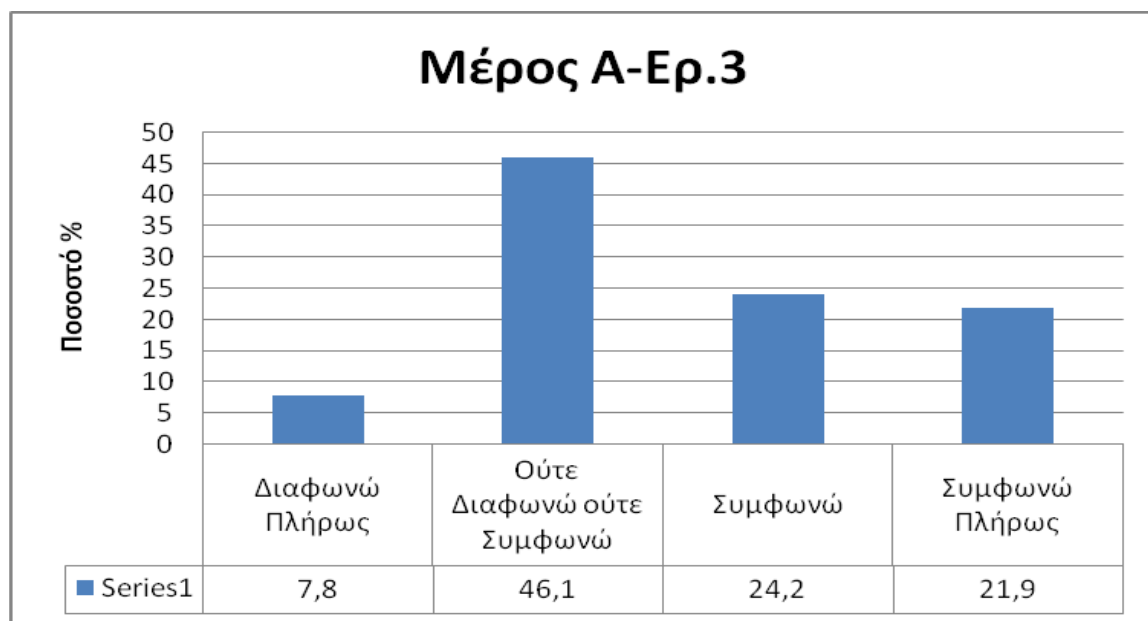
Το 39,1% απάντησε ότι συμφωνεί ότι παρέχονται πολύ λίγες ευκαιρίες προαγωγής στ ο Δήμος ενώ διαφωνεί πλήρως το 12,5%.



Ερώτηση 3: Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πλήρως	10	7.8	7.8
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	59	46.1	53.9
	Συμφωνώ	31	24.2	78.1
	Συμφωνώ Πλήρως	28	21.9	100.0
	Total	128	100.0	

Το 46,1% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με τις ικανότητες του προϊσταμένου του, το 24,2 συμφωνεί ενώ διαφωνεί το 7,8%.

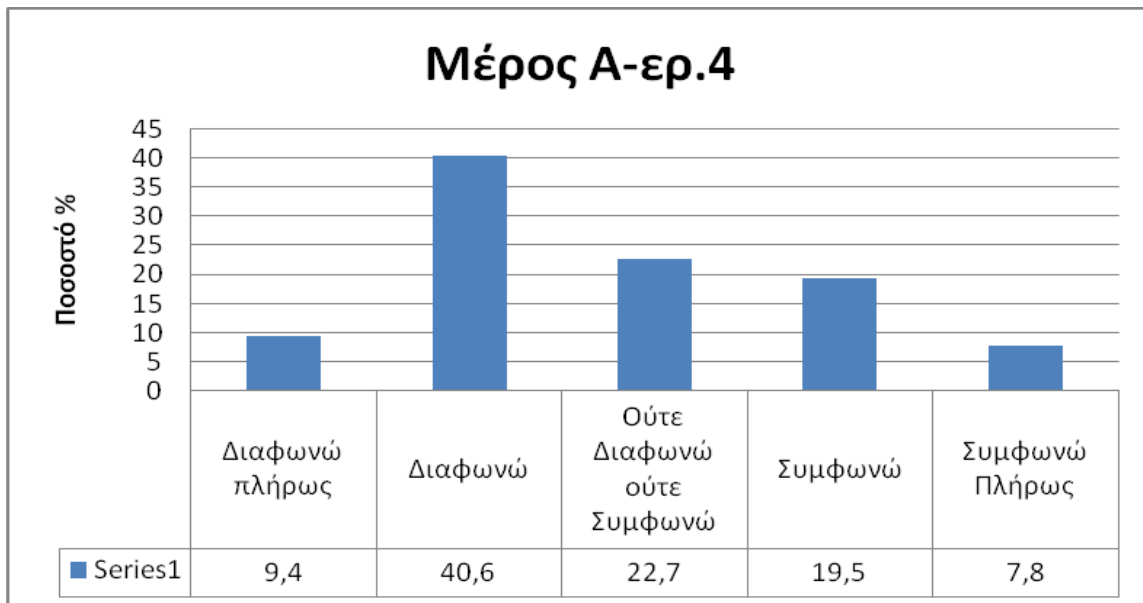


Ερώτηση 4: ΔΕΝ είμαι ικανοποιημένος/η από τα ωφελήματα που μου προσφέρει η εργασία μου.

Μέρος Α-ερ4

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	12	9.4	9.4	9.4
	Διαφωνώ	52	40.6	40.6	50.0
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	29	22.7	22.7	72.7
	Συμφωνώ	25	19.5	19.5	92.2
	Συμφωνώ Πλήρως	10	7.8	7.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

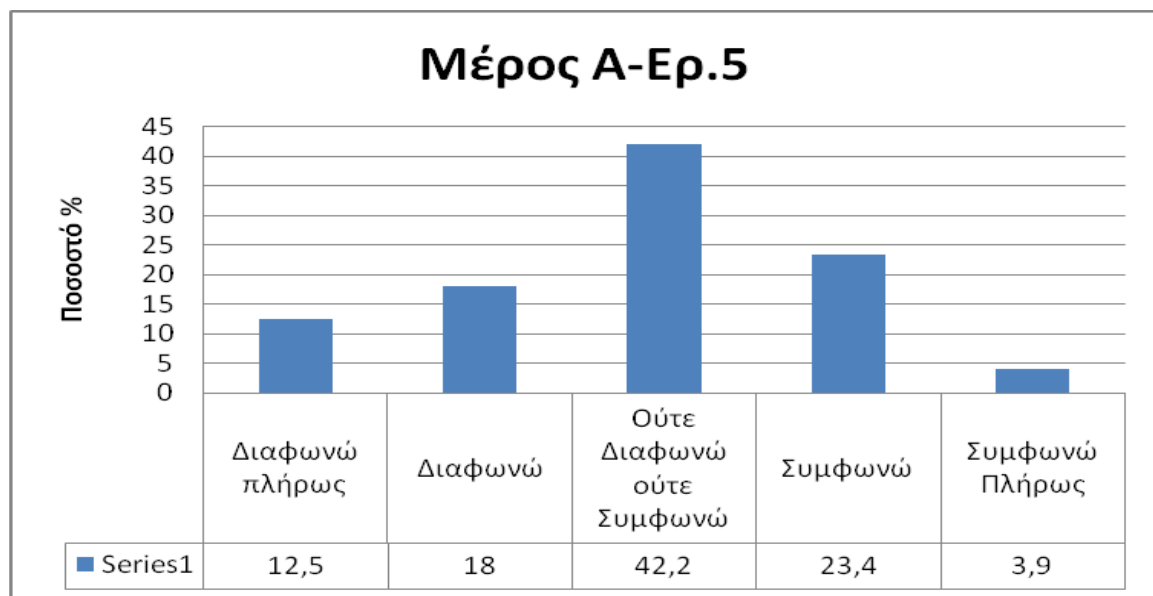
Το 40,6% διαφωνεί ενώ μόλις το 19,5%2 συμφωνεί. Φαίνεται ότι τα ωφελήματα στο δήμο είναι ελκυστικά...



Ερώτηση 5: Όταν κάνω τη δουλειά μου καλά, τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε.

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	16	12.5	12.5
	Διαφωνώ	23	18.0	30.5
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	54	42.2	72.7
	Συμφωνώ	30	23.4	96.1
	Συμφωνώ Πλήρως	5	3.9	100.0
	Total	128	100.0	

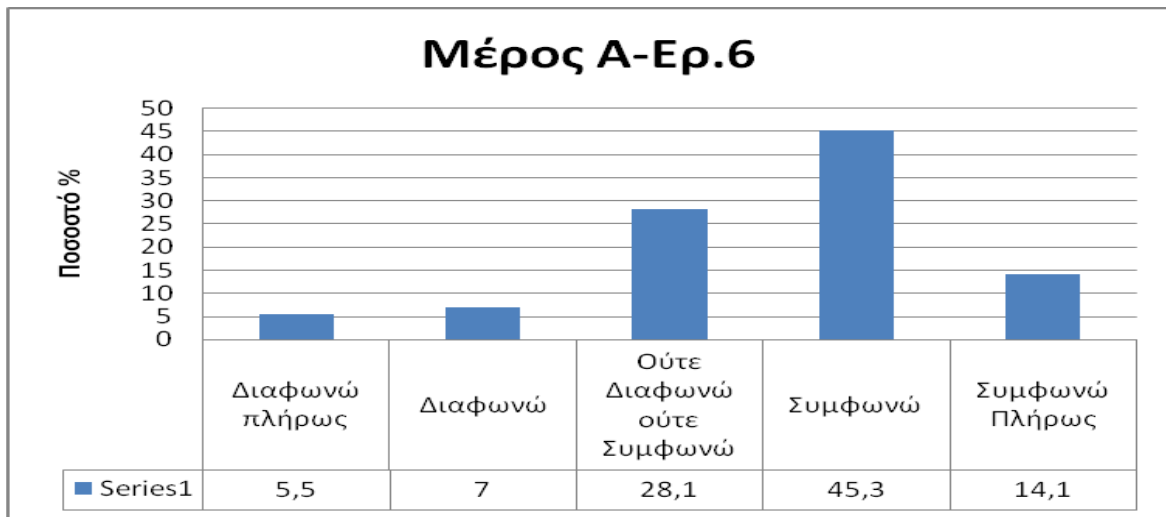
Το 42,2% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ενώ μόλις το 3,9%2 συμφωνεί πλήρως. Η αναγνώριση και ανταμοιβή των ικανοτήτων και προσπαθειών των υπαλλήλων στο δήμο δεν μπορεί να αναγνωρισθεί από το σχετικό ερώτημα αφού οι 54 από τους 128 ερωτηθέντες φαίνεται να μην εκφράζουν άποψη.



Ερώτηση 6: Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που ακολουθεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση, κάνουν τη δουλειά μας **δύσκολη**:

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	7	5.5	5.5
	Διαφωνώ	9	7.0	12.5
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	36	28.1	40.6
	Συμφωνώ	58	45.3	85.9
	Συμφωνώ Πλήρως	18	14.1	100.0
	Total	128	100.0	

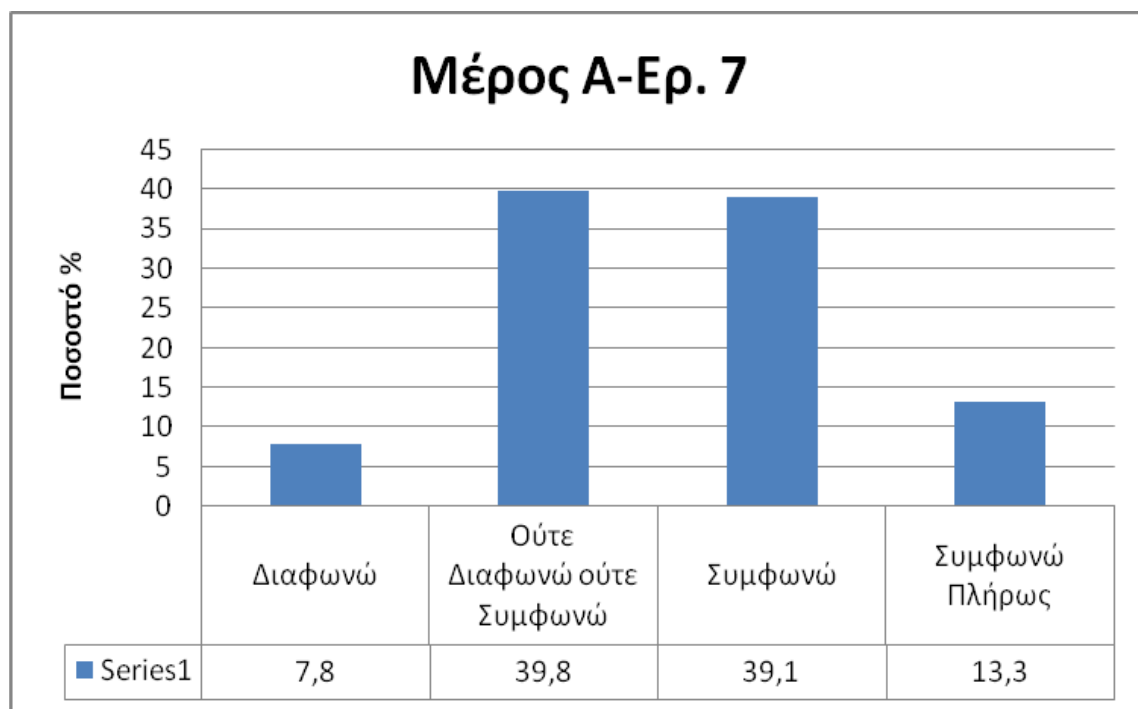
Συμφωνεί το 45,3% ενώ μόνο το 5,5% διαφωνεί πλήρως. Οι κανονισμοί στην τοπική αυτοδιοίκηση φαίνεται να δυσκολεύουν τη διεκπεραίωση των εργασιών αντί να διευκολύνουν την εργασία.



Ερώτηση 7: Βρίσκω ευχάριστους τους συναδέλφους που δουλεύουμε μαζί:

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	7.8	7.8
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	51	39.8	47.7
	Συμφωνώ	50	39.1	86.7
	Συμφωνώ Πλήρως	17	13.3	100.0
	Total	128	100.0	

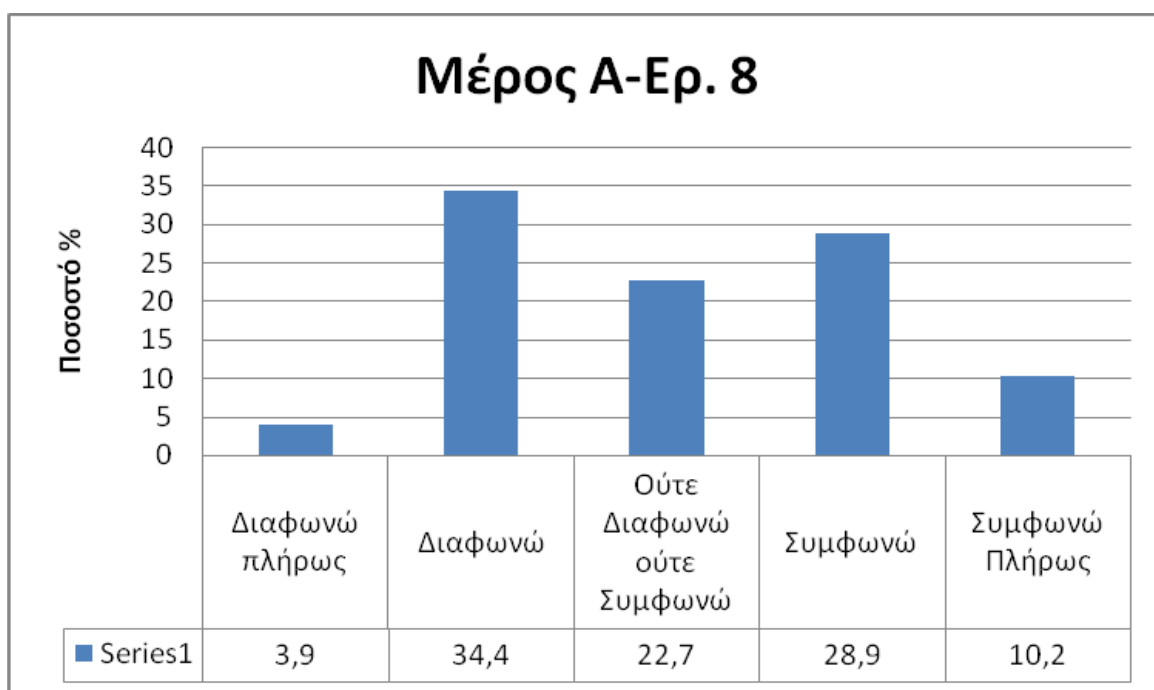
Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 39,8% και συμφωνεί το άλλο 39,1%, συμφωνεί πλήρως το 13,3%, ενώ διαφωνεί το 7,8%.



Ερώτηση 8: Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου ΔΕΝ έχει νόημα:

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	5	3.9	3.9
	Διαφωνώ	44	34.4	38.3
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	29	22.7	60.9
	Συμφωνώ	37	28.9	89.8
	Συμφωνώ Πλήρως	13	10.2	100.0
	Total	128	100.0	

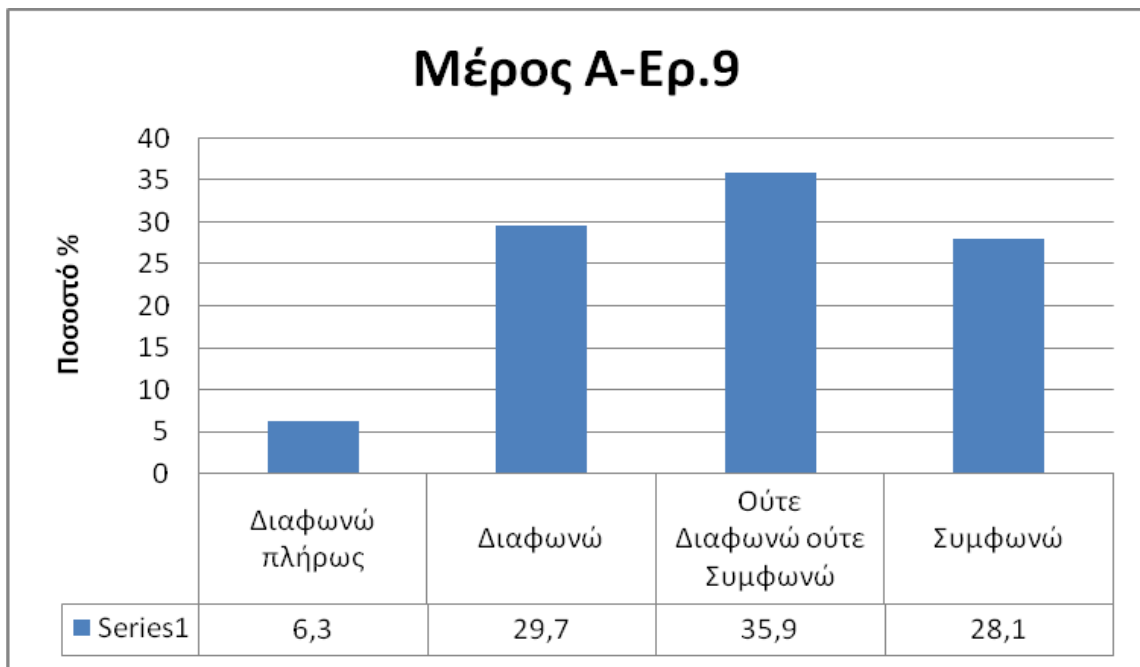
Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 22,7% και συμφωνεί το άλλο 28,9% ενώ διαφωνεί το 34,4% και διαφωνεί πλήρως το 3,9%. Είναι πολύ σημαντικό ο υπάλληλος να νιώθει ότι η δουλειά που κάνει έχει νόημα και του δίνει αξία. Σύγχρονες μελέτες έχουν δείξει ότι ειδικά οι Millennials μένουν σε μια δουλειά αφού κρίνουν ότι αυτή τους δίνει νόημα και είναι σημαντική ώστε να συνεχίσουν να εργάζονται εκεί και δεν δυσκολεύονται να φύγουν ακόμη και αν η αμοιβή τους είναι πολύ ικανοποιητική. Απαιτούν από τον προϊστάμενο τους να τους δείχνει εμπιστοσύνη. Στου Millennials ανήκει μια πολύ μικρή μερίδα στο Δήμο Παραλιμνίου με ποσοστό 2.3%.



Ερώτηση 9: Η επικοινωνία φαίνεται να είναι καλή μέσα στο Δήμο:

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	8	6.3	6.3
	Διαφωνώ	38	29.7	35.9
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	46	35.9	71.9
	Συμφωνώ	36	28.1	100.0
	Total	128	100.0	

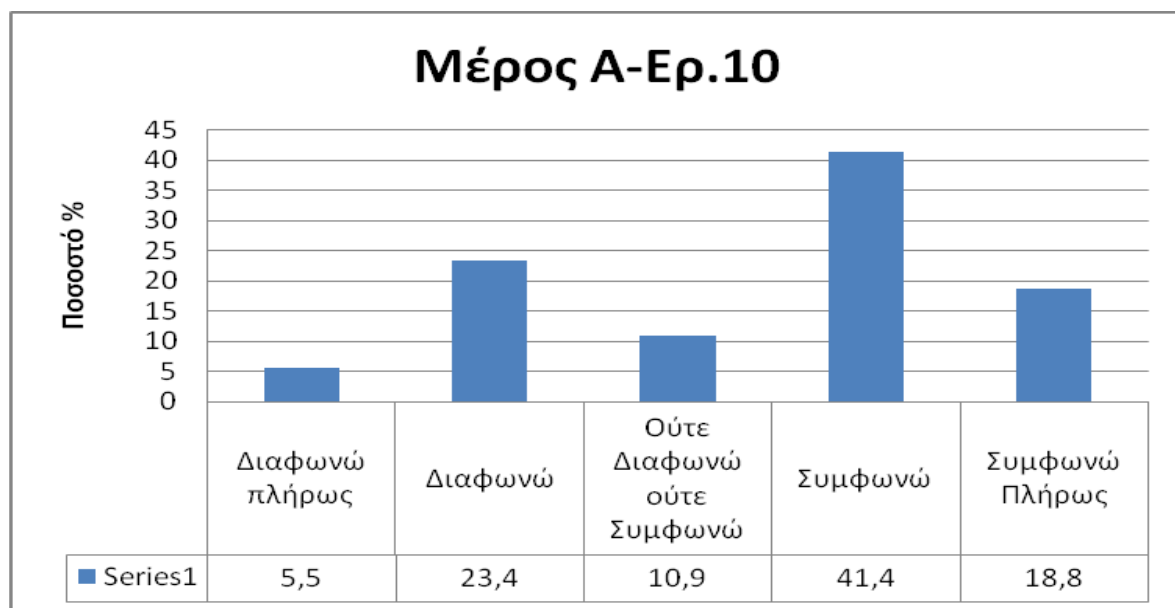
Διαφωνεί πλήρως το 6,3%, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 35,9%, διαφωνεί το 29,7%, και συμφωνεί το 27,1%.



Ερώτηση 10: Οι αυξήσεις μισθών είναι πάρα πολύ **σπάνιες**:

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	7	5.5	5.5
	Διαφωνώ	30	23.4	28.9
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	14	10.9	39.8
	Συμφωνώ	53	41.4	81.3
	Συμφωνώ Πλήρως	24	18.8	100.0
	Total	128	100.0	

Συμφωνεί το 41,4% και διαφωνεί το 23,4%. Όσον αφορά τις αυξήσεις μισθών στην τοπική αυτοδιοίκηση, αυτές αποφασίζονται από τα αρμόδια υπουργεία, αφού οι δήμοι ακολουθούν τις κυβερνητικές μισθοδοτικές κλίμακες.

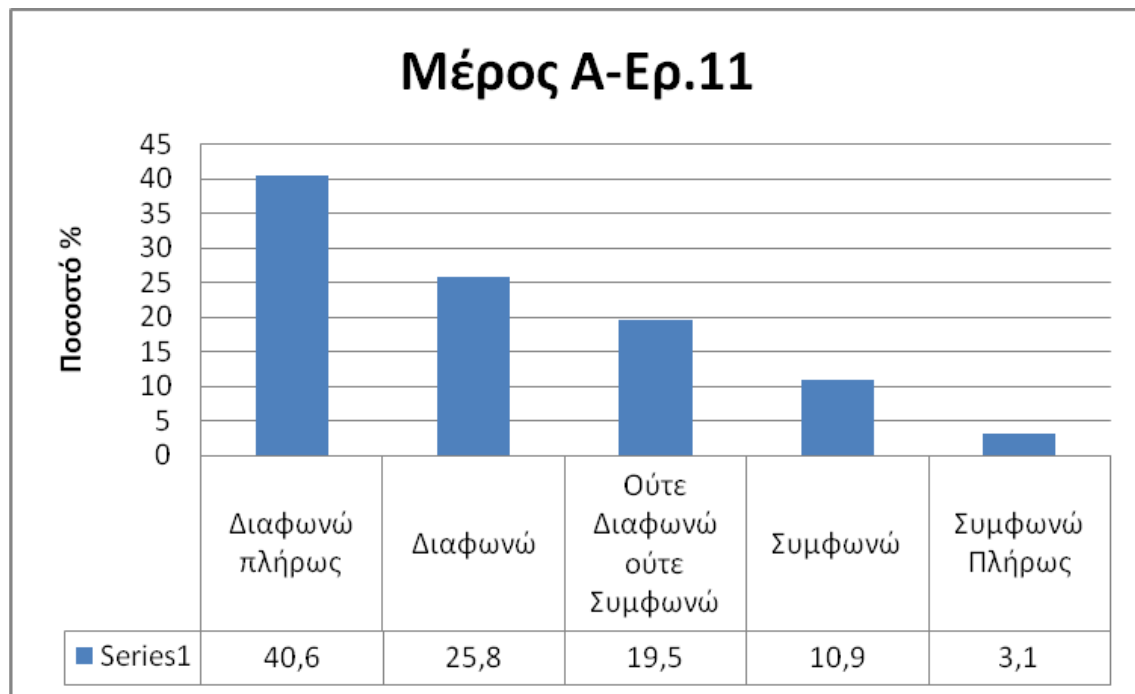


Ερώτηση 11: Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια αρκετά μεγάλη πιθανότητα για προαγωγή:

Μέρος Α-ερ11

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	52	40.6	40.6	40.6
	Διαφωνώ	33	25.8	25.8	66.4
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	25	19.5	19.5	85.9
	Συμφωνώ	14	10.9	10.9	96.9
	Συμφωνώ Πλήρως	4	3.1	3.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Διαφωνεί πλήρως το 40,6% των ερωτηθέντων, ενώ μόνο το 3,1% συμφωνεί πλήρως. Εδώ να σημειωθεί ότι στις προαγωγές συνυπολογίζονται η εμπειρία (χρόνια υπηρεσίας) και τα αποτελέσματα των εκθέσεων αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου.

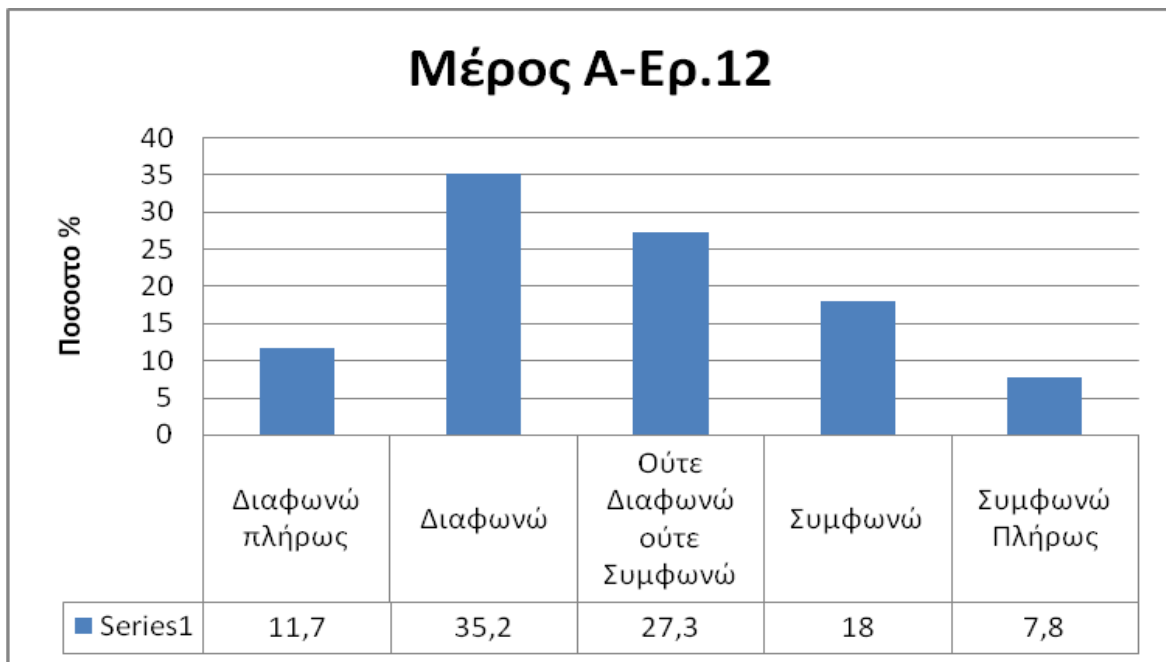


Ερώτηση 12: Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η απέναντί μου

Μέρος Α-ερ12

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	15	11.7	11.7	11.7
	Διαφωνώ	45	35.2	35.2	46.9
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	35	27.3	27.3	74.2
	Συμφωνώ	23	18.0	18.0	92.2
	Συμφωνώ Πλήρως	10	7.8	7.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Διαφωνεί πλήρως το 11,7%, το 35,2% διαφωνεί, ενώ συμφωνεί το 18%, συμφωνεί πλήρως το 7,8% και ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί το 27,3%.

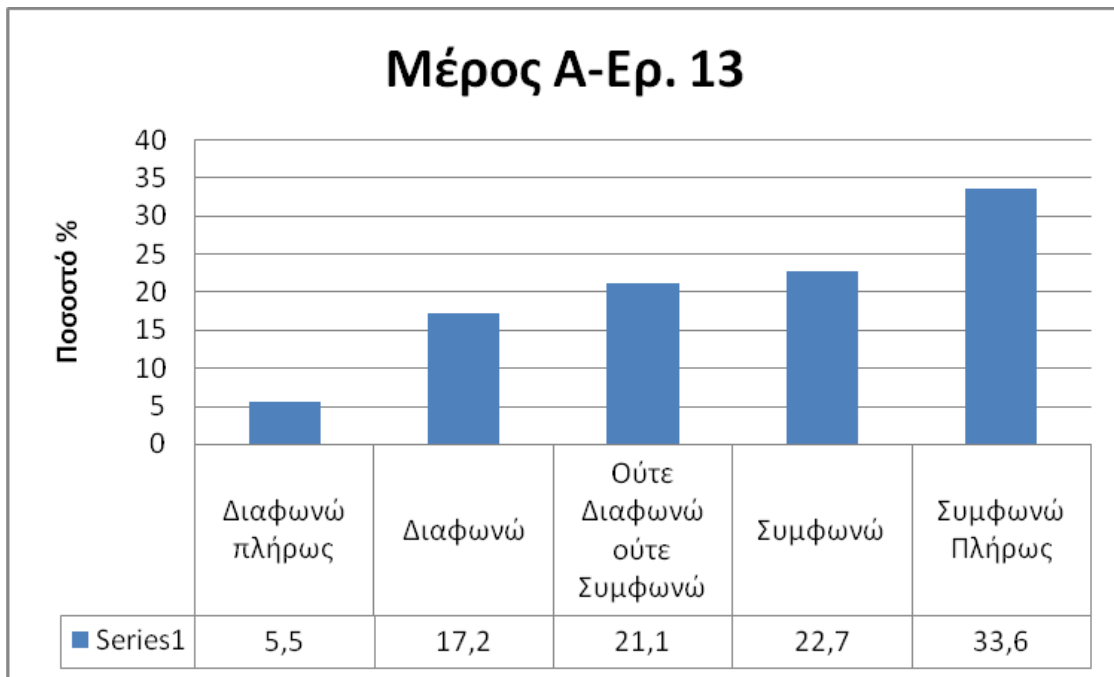


Ερώτηση 13: Οι προσφερόμενες παροχές είναι τόσο καλές όσο και στις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες

Μέρος Α-ερ13

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	7	5.5	5.5	5.5
	Διαφωνώ	22	17.2	17.2	22.7
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	27	21.1	21.1	43.8
	Συμφωνώ	29	22.7	22.7	66.4
	Συμφωνώ Πλήρως	43	33.6	33.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Συμφωνεί πλήρως το 33,6% ενώ συμφωνεί το 22,7% και διαφωνεί πλήρως το 5,5% και διαφωνεί το 17,2%.

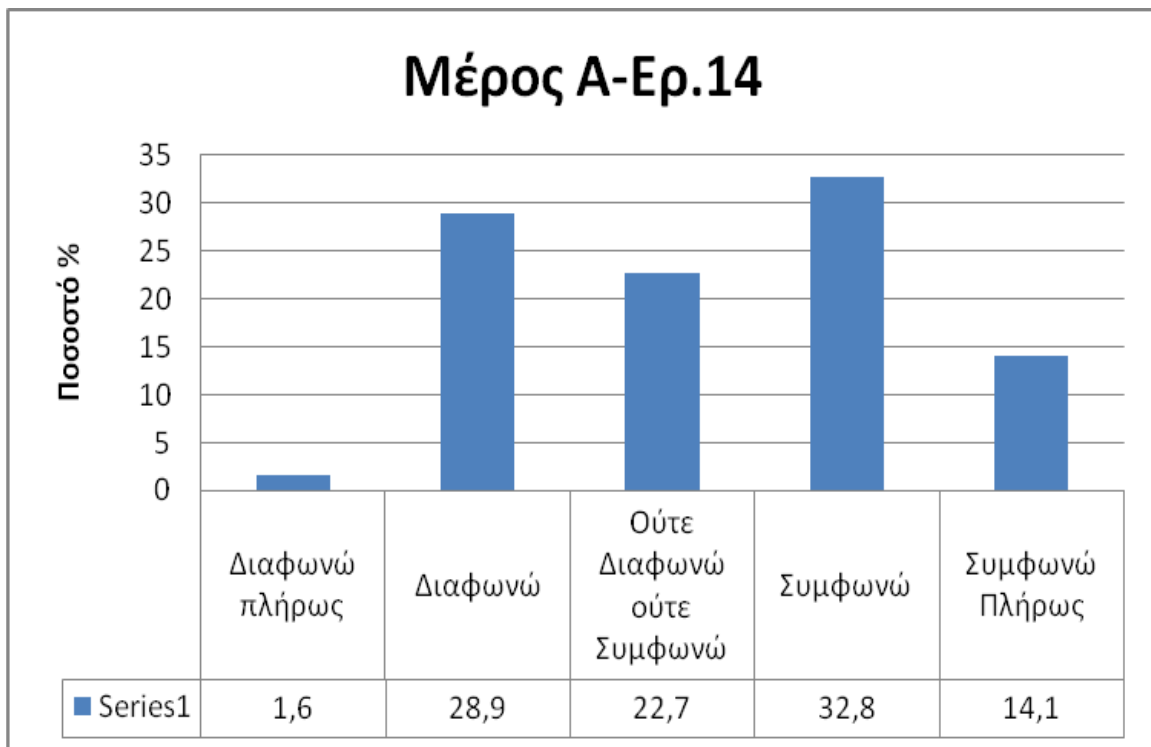


Ερώτηση 14: Πιστεύω ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται:

Μέρος Α-ερ14

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	2	1.6	1.6	1.6
	Διαφωνώ	37	28.9	28.9	30.5
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	29	22.7	22.7	53.1
	Συμφωνώ	42	32.8	32.8	85.9
	Συμφωνώ Πλήρως	18	14.1	14.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Στην πιο πάνω ερώτηση συμφωνεί το 32,8% ενώ διαφωνεί πλήρως το 1,6%. Είναι πολύ σημαντικό για τους υφισταμένους να νιώθουν ότι αυτό που κάνουν εκτιμάται και αναγνωρίζεται ως ξεχωριστό.

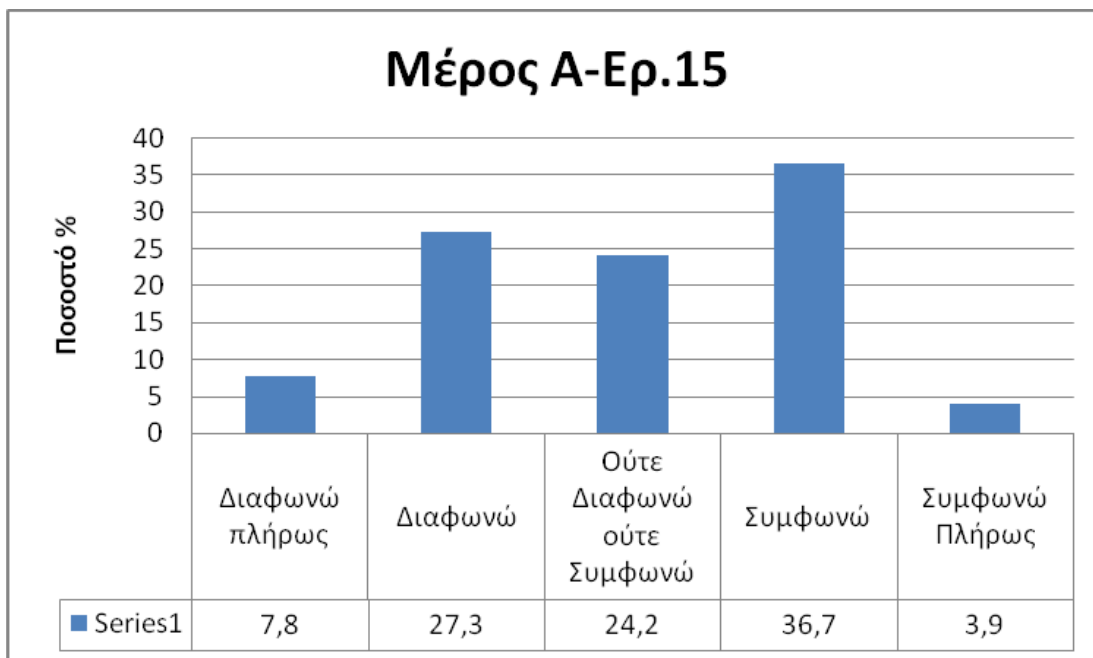


Ερώτηση 15: Οι προσπάθειες να κάνω καλά τη δουλειά μου σπανίως εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία:

Μέρος Α-ερ15

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	10	7.8	7.8	7.8
	Διαφωνώ	35	27.3	27.3	35.2
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	31	24.2	24.2	59.4
	Συμφωνώ	47	36.7	36.7	96.1
	Συμφωνώ Πλήρως	5	3.9	3.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Συμφωνεί το 36,7% και διαφωνεί το 27,3%. Είναι πολύ θετικό ότι σε έναν οργανισμό δημοσίου δικαίου, η γραφειοκρατία δεν φαίνεται να αποτελεί εμπόδιο στην διεκπεραίωση των καθηκόντων.

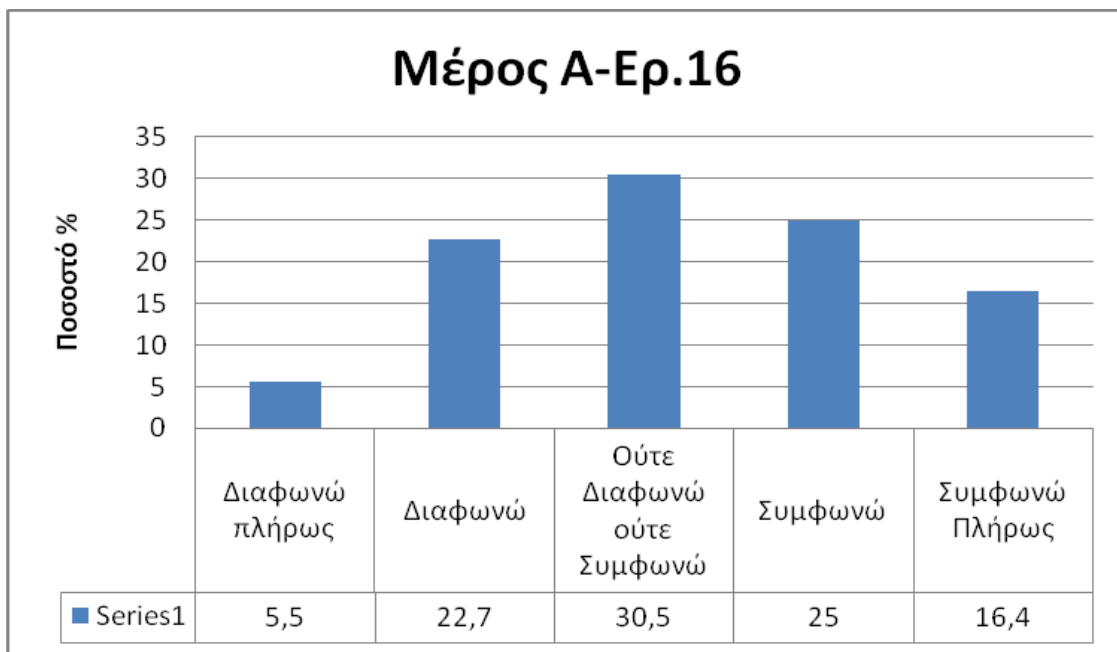


Ερώτηση 16: Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου, εξαιτίας της **ανεπάρκειας** των συναδέλφων μου

Μέρος Α-ερ16

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	7	5.5	5.5	5.5
	Διαφωνώ	29	22.7	22.7	28.1
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	39	30.5	30.5	58.6
	Συμφωνώ	32	25.0	25.0	83.6
	Συμφωνώ Πλήρως	21	16.4	16.4	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ουδέτεροι παραμένουν το 30,5% των ερωτηθέντων ενώ ακολουθεί το 25% το οποίο συμφωνεί.

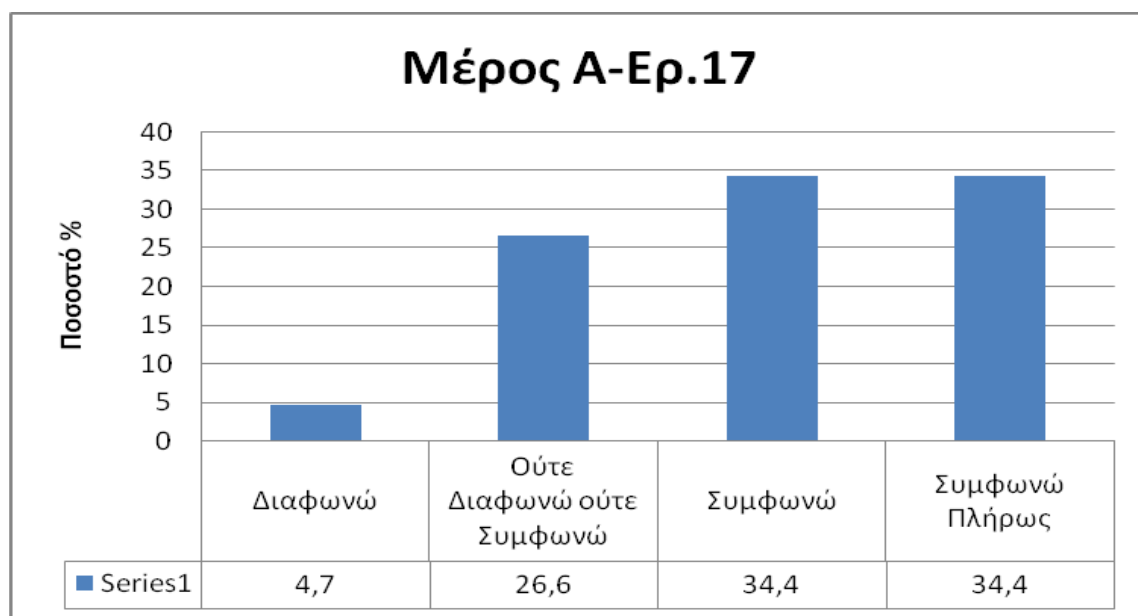


Ερώτηση 17: Μου αρέσουν αυτά που κάνω στη δουλειά:

Μέρος Α-ερ17

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	4.7	4.7	4.7
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	34	26.6	26.6	31.3
	Συμφωνώ	44	34.4	34.4	65.6
	Συμφωνώ Πλήρως	44	34.4	34.4	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Το 68,8% συμφωνούν και συμφωνούν πλήρως με (34,4% το καθένα). Ένα πολύ υψηλό ποσοστό ερωτηθέντων φαίνεται να είναι πολύ ικανοποιημένοι με την δουλειά που κάνει.

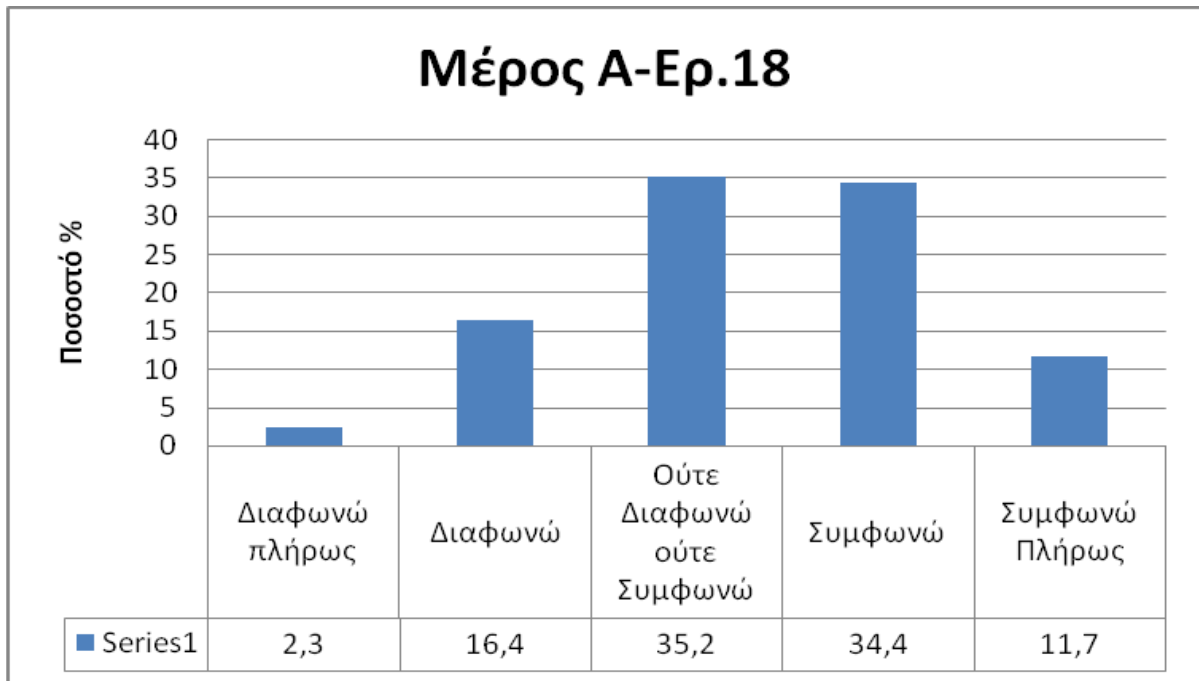


Ερώτηση 18: Οι στόχοι του Δήμου μου δεν μου είναι σαφείς:

Μέρος Α-επ18

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	3	2.3	2.3	2.3
	Διαφωνώ	21	16.4	16.4	18.8
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	45	35.2	35.2	53.9
	Συμφωνώ	44	34.4	34.4	88.3
	Συμφωνώ Πλήρως	15	11.7	11.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 35,2% ενώ διαφωνεί πλήρως το 2,3%. Συμφωνεί το 34,4% και συμφωνεί πλήρως το 11,7%.

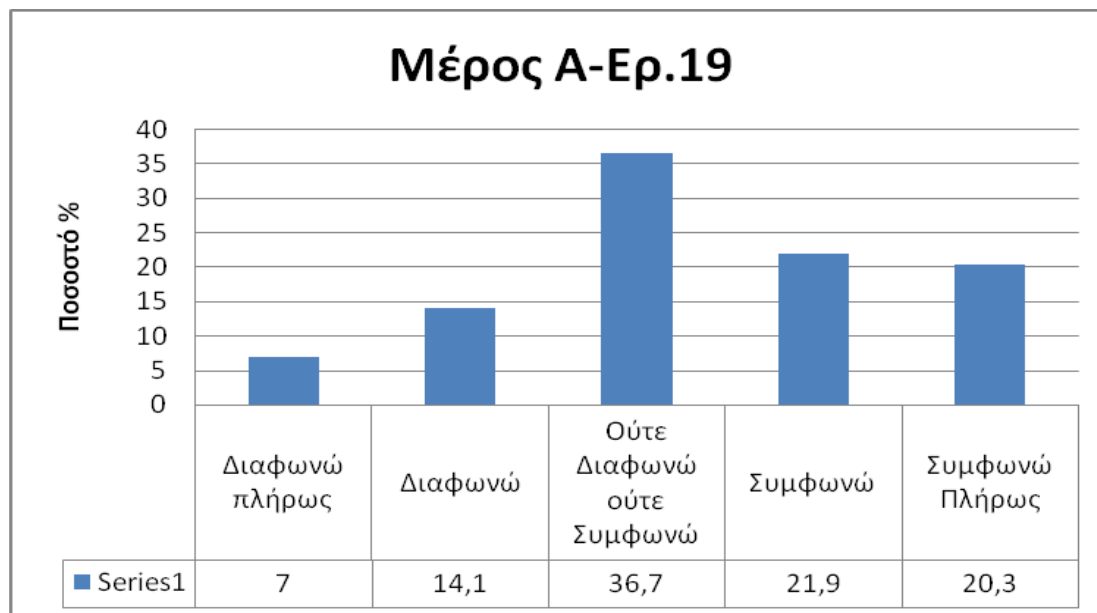


Ερώτηση 19: Θεωρώ ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν αναλογίζομαι το μισθό που λαμβάνω.

Μέρος Α-ερ19

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	9	7.0	7.0	7.0
	Διαφωνώ	18	14.1	14.1	21.1
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	47	36.7	36.7	57.8
	Συμφωνώ	28	21.9	21.9	79.7
	Συμφωνώ Πλήρως	26	20.3	20.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ουδέτεροι παραμένουν το 36,7% των ερωτηθέντων.

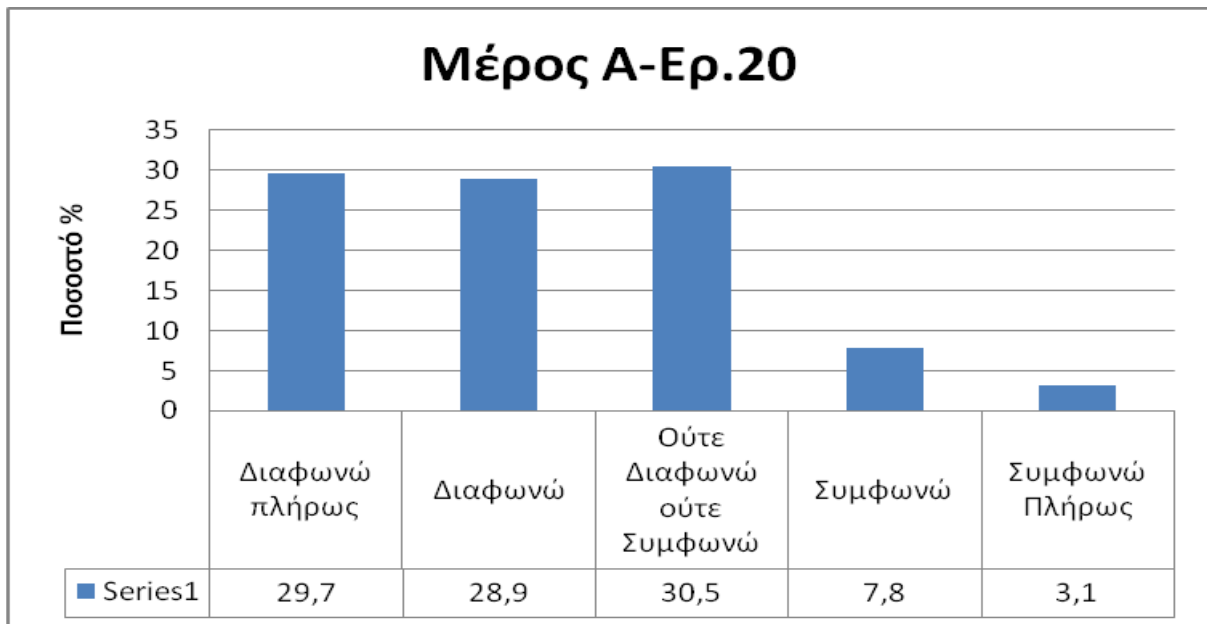


Ερώτηση 20: Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού:

Μέρος Α-ερ20

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	38	29.7	29.7	29.7
	Διαφωνώ	37	28.9	28.9	58.6
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	39	30.5	30.5	89.1
	Συμφωνώ	10	7.8	7.8	96.9
	Συμφωνώ Πλήρως	4	3.1	3.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Το 30,5% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί ενώ το 29,7% διαφωνεί πλήρως και το 28,9% διαφωνεί. Φαίνεται ότι οι ανελιξιες στον δήμο σπανίζουν.

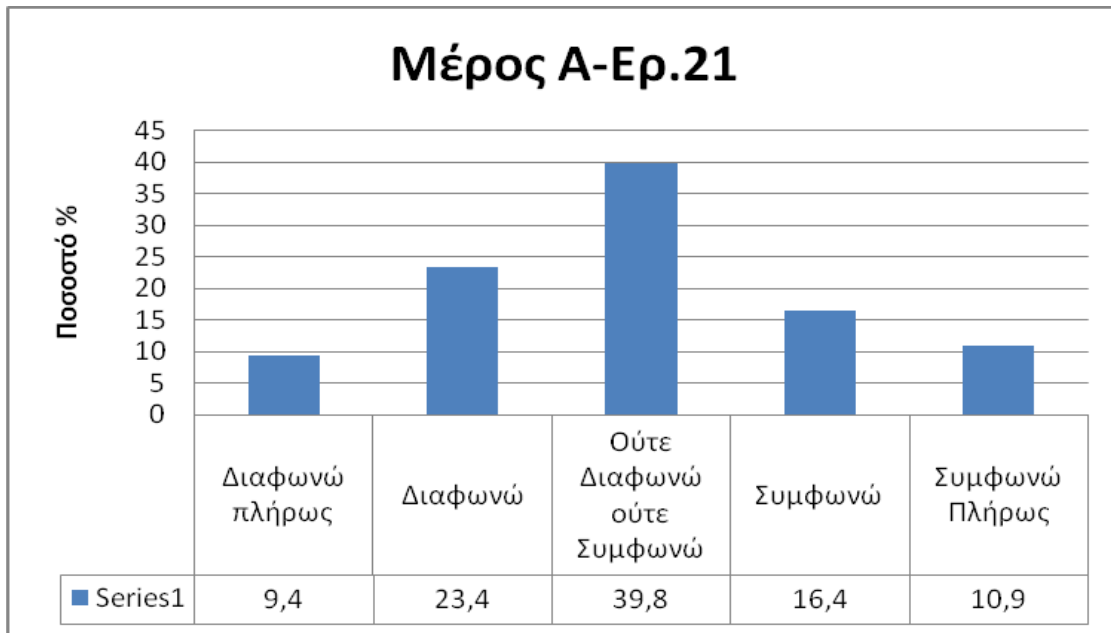


Ερώτηση 21: Ο/Η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της:

Μέρος Α-ερ21

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	12	9.4	9.4	9.4
	Διαφωνώ	30	23.4	23.4	32.8
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	51	39.8	39.8	72.7
	Συμφωνώ	21	16.4	16.4	89.1
	Συμφωνώ Πλήρως	14	10.9	10.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Το 39,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

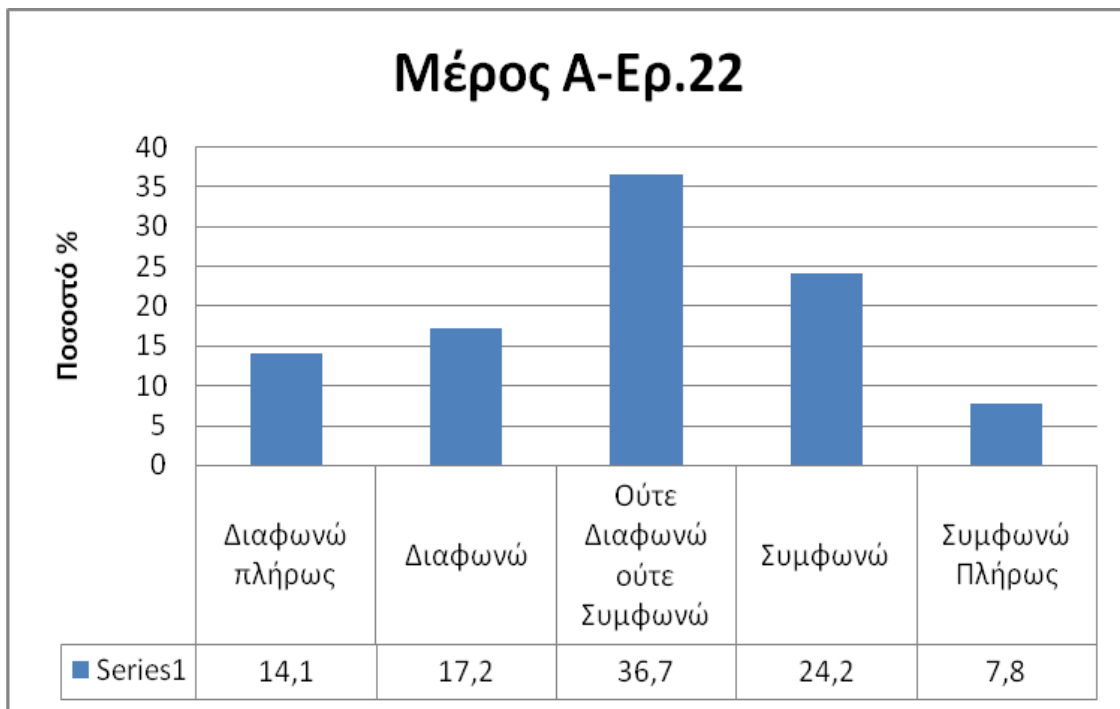


Ερώτηση 22: Οι παροχές που λαμβάνω είναι δίκαιες:

Μέρος Α-ερ22

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	18	14.1	14.1	14.1
	Διαφωνώ	22	17.2	17.2	31.3
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	47	36.7	36.7	68.0
	Συμφωνώ	31	24.2	24.2	92.2
	Συμφωνώ Πλήρως	10	7.8	7.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

36,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 24,2% συμφωνεί ότι οι παροχές που λαμβάνονται στις δημοτικές αρχές είναι δίκαιες.

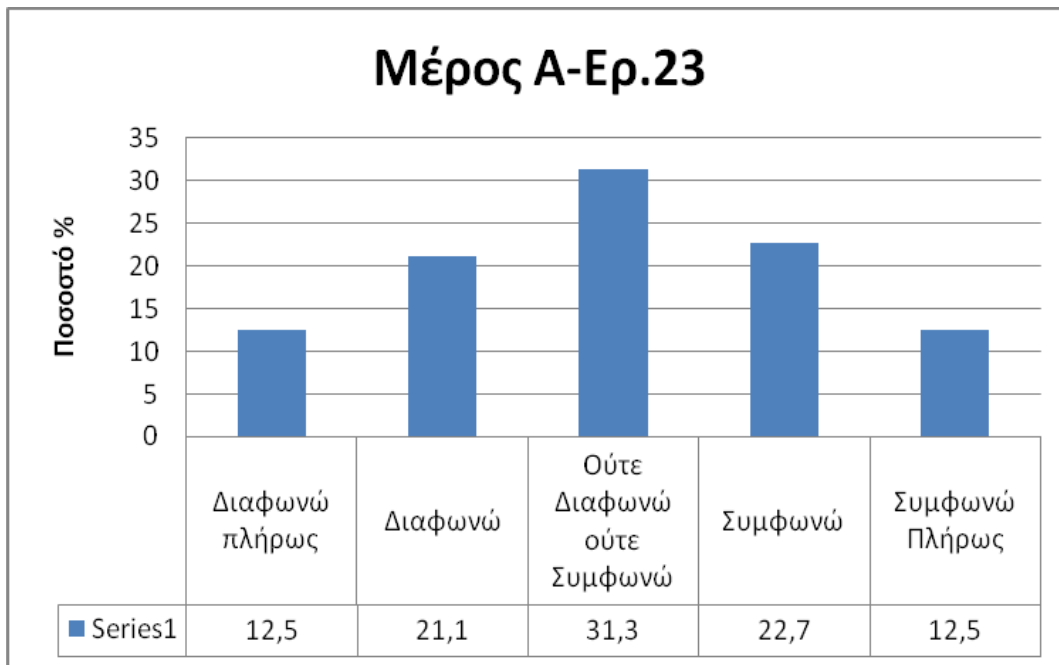


Ερώτηση 23: Οι ανταμοιβές είναι λίγες για όσους εργάζονται εδώ:

Μέρος Α-ερ23

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	16	12.5	12.5	12.5
	Διαφωνώ	27	21.1	21.1	33.6
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	40	31.3	31.3	64.8
	Συμφωνώ	29	22.7	22.7	87.5
	Συμφωνώ Πλήρως	16	12.5	12.5	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ουδέτεροι και σε αυτή την ερώτηση το 31,3% ενώ συμφωνεί το 22,7% και διαφωνεί το 21,1%.

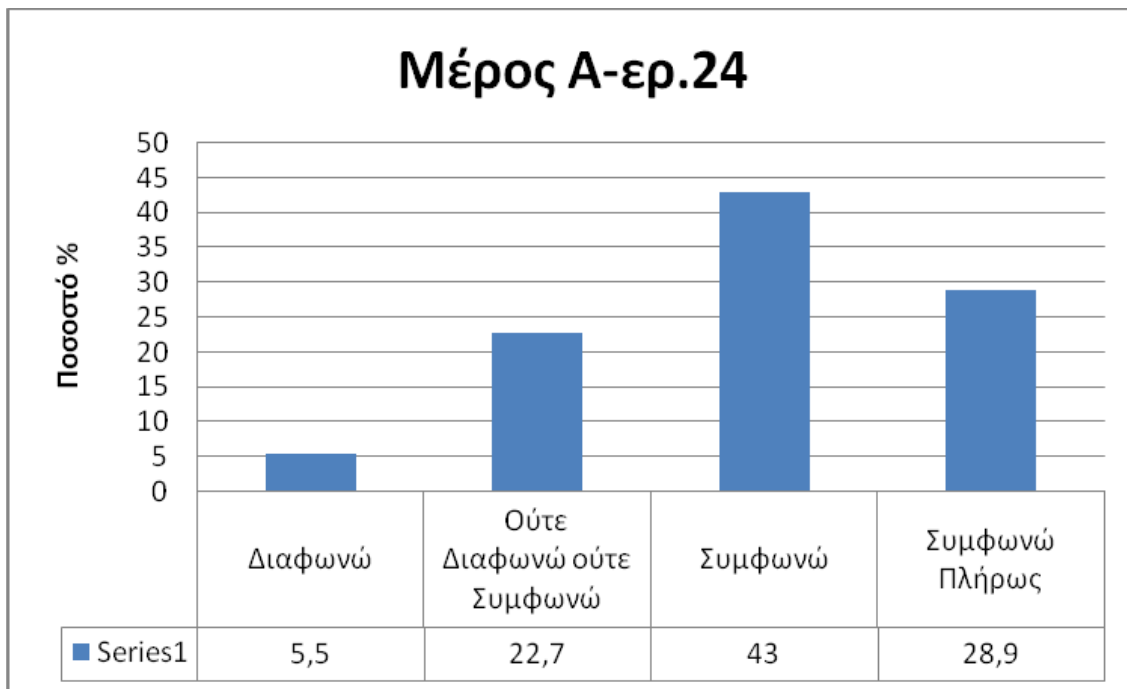


Ερώτηση 24: Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά μου:

Μέρος Α-ερ24

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	7	5.5	5.5	5.5
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	29	22.7	22.7	28.1
	Συμφωνώ	55	43.0	43.0	71.1
	Συμφωνώ Πλήρως	37	28.9	28.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Το 43% αναγνωρίζει ότι έχει φόρτο εργασίας και συμφωνεί πλήρως και το 28,9% ενώ διαφωνεί μόνο το 5,5%.

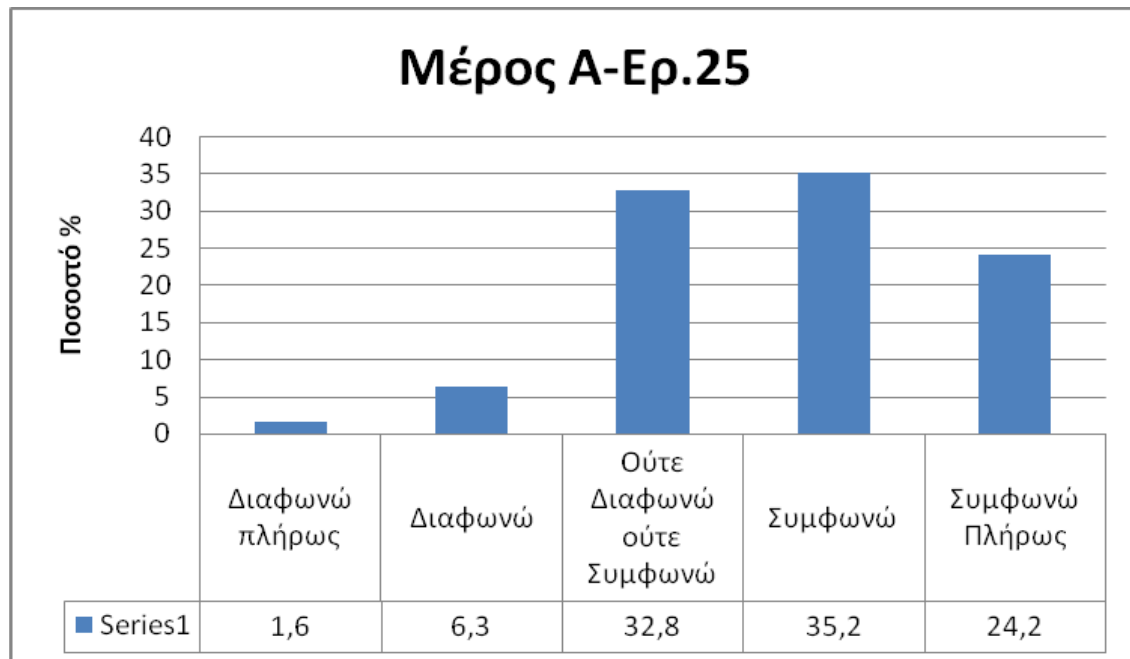


Ερώτηση 25: Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου:

Μέρος Α-ερ25

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	2	1.6	1.6	1.6
	Διαφωνώ	8	6.3	6.3	7.8
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	42	32.8	32.8	40.6
	Συμφωνώ	45	35.2	35.2	75.8
	Συμφωνώ Πλήρως	31	24.2	24.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Το 35,2% περνά καλά με τους συναδέλφους του ενώ το 32,8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ένα μικρό ποσοστό 1,6% διαφωνεί πλήρως ενώ το 24,2% συμφωνεί πλήρως.

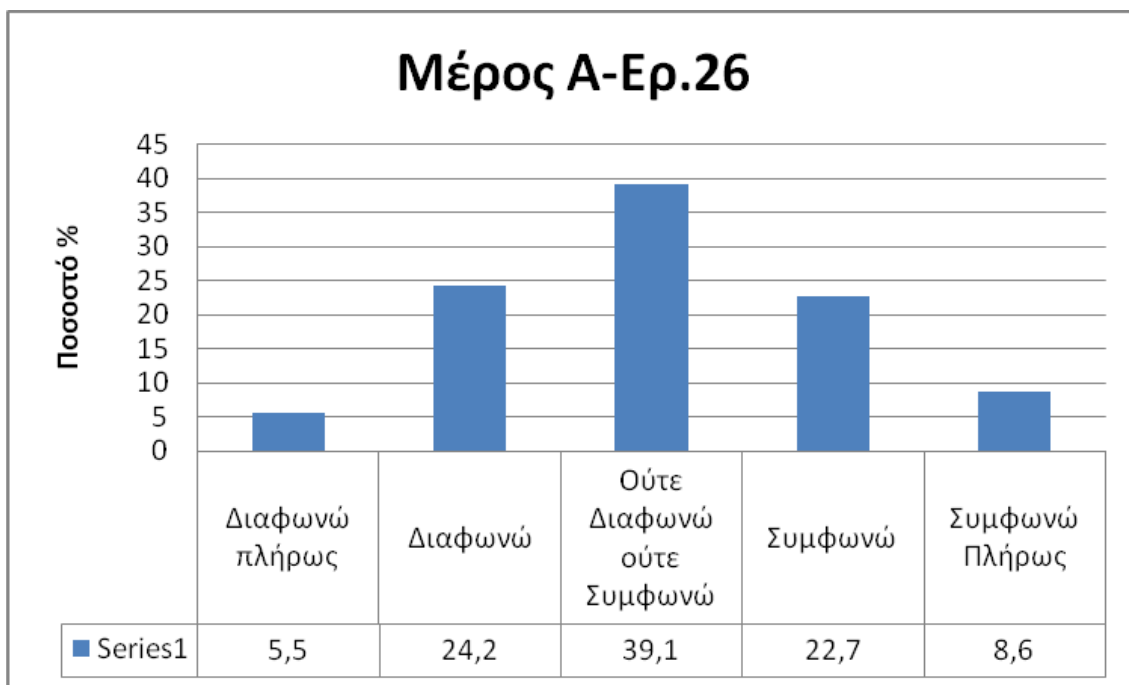


Ερώτηση 26: Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου:

Μέρος Α-ερ26

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	7	5.5	5.5	5.5
	Διαφωνώ	31	24.2	24.2	29.7
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	50	39.1	39.1	68.8
	Συμφωνώ	29	22.7	22.7	91.4
	Συμφωνώ Πλήρως	11	8.6	8.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 39,1%. Διαφωνεί ε το 24,2% και συμφωνεί το 22,7%.

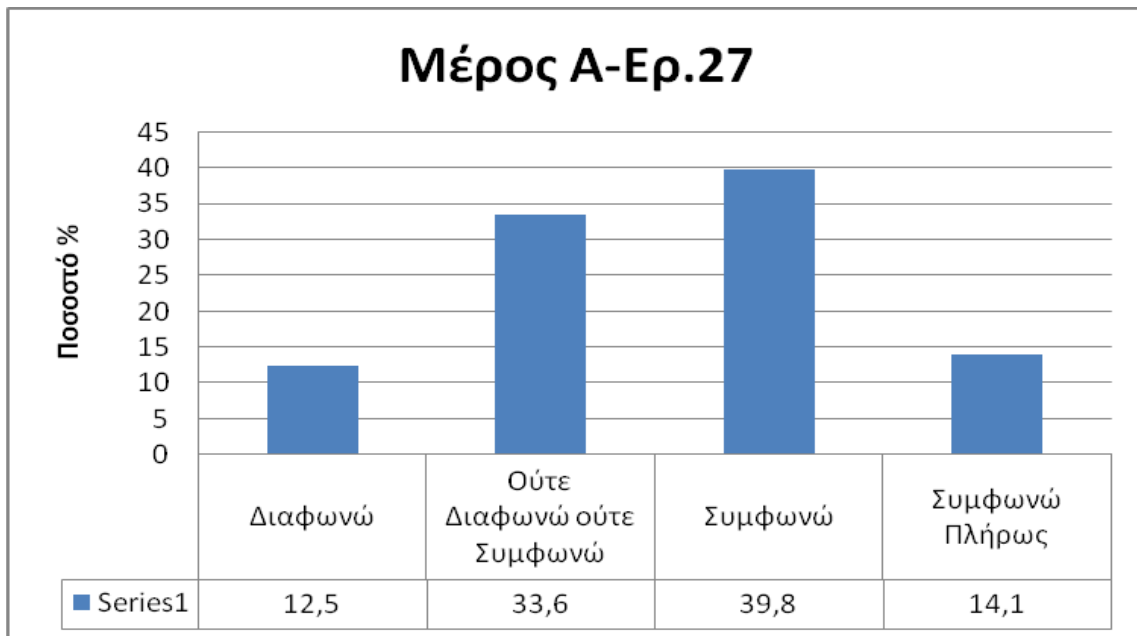


Ερώτηση 27: Νιώθω περήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά:

Μέρος Α-ερ27

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	16	12.5	12.5	12.5
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	43	33.6	33.6	46.1
	Συμφωνώ	51	39.8	39.8	85.9
	Συμφωνώ Πλήρως	18	14.1	14.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Το 39,8% νιώθει περήφανος για τη δουλειά του αφού απάντησε ότι συμφωνεί, και το 14,1% συμφωνεί πλήρως ενώ το 12,5% όχι με απάντηση διαφωνώ.

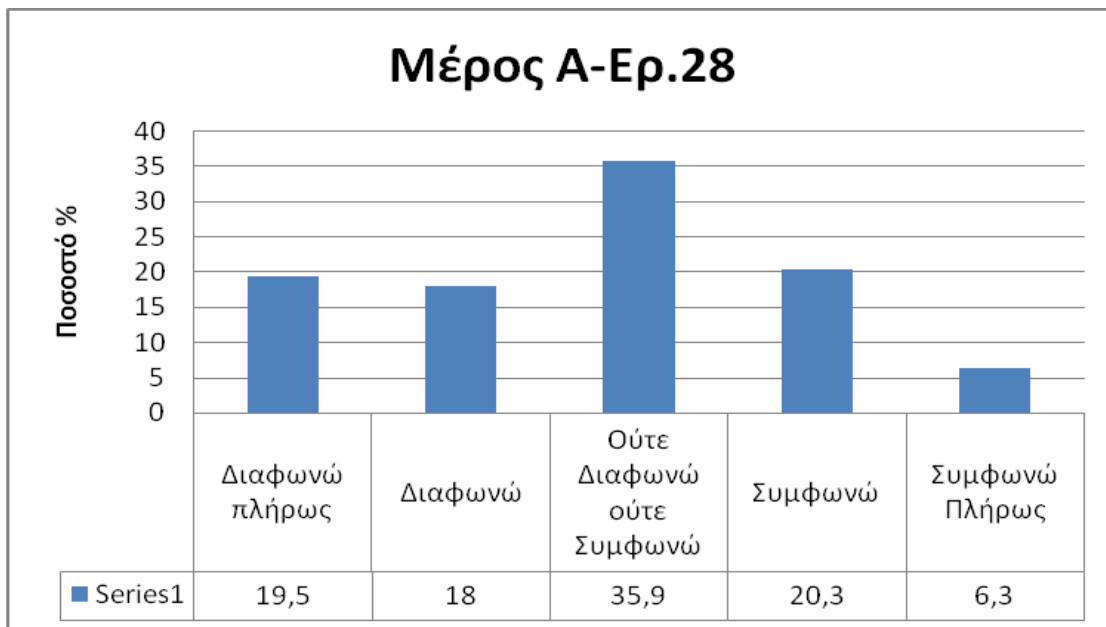


Ερώτηση 28: Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για μισθολογικές αυξήσεις:

Μέρος Α-ερ28

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	25	19.5	19.5	19.5
	Διαφωνώ	23	18.0	18.0	37.5
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	46	35.9	35.9	73.4
	Συμφωνώ	26	20.3	20.3	93.8
	Συμφωνώ Πλήρως	8	6.3	6.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ένα ποσοστό 20,3% συμφωνεί με τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων και το 6,3% συμφωνεί πλήρως ενώ το 18% διαφωνεί και το 19,5% διαφωνεί πλήρως. Αν προσθέσουμε τις θετικές απαντήσεις και τις αρνητικές έχουμε τα εξής αποτελέσματα. Συμφωνούν (και συμφωνούν πλήρως) το 26,6% ενώ διαφωνεί (και διαφωνεί πλήρως) το 37,5%.

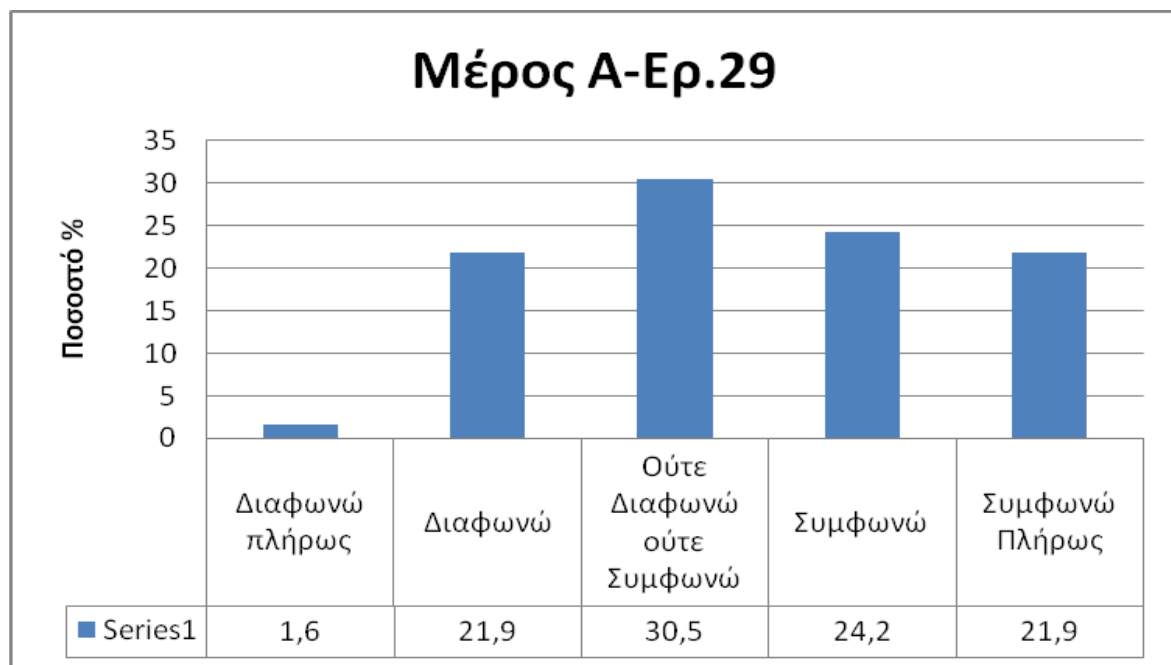


Ερώτηση 29: Υπάρχουν παροχές που δεν λαμβάνω ενώ θα έπρεπε:

Μέρος Α-ερ29

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πλήρως	2	1.6	1.6	1.6
Διαφωνώ	28	21.9	21.9	23.4
Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	39	30.5	30.5	53.9
Συμφωνώ	31	24.2	24.2	78.1
Συμφωνώ Πλήρως	28	21.9	21.9	100.0
Total	128	100.0	100.0	

Ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί το 30,5%. Συμφωνεί το 24,2% και διαφωνεί το 21,9%

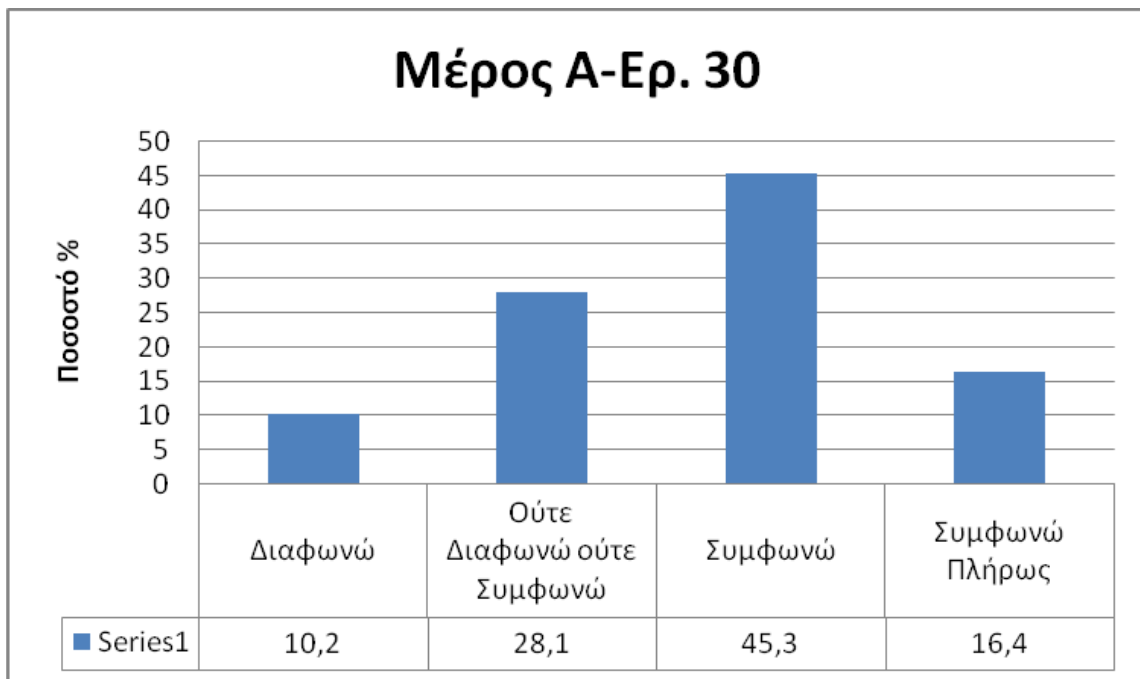


Ερώτηση 30: Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου:

Μέρος Α-ερ30

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	13	10.2	10.2	10.2
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	36	28.1	28.1	38.3
	Συμφωνώ	58	45.3	45.3	83.6
	Συμφωνώ Πλήρως	21	16.4	16.4	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Το 45,3% φαίνεται να συμπαθεί τον/την προϊστάμενο/η του, ενώ το 10,2% δεν συμφωνεί. Ποσοστό 28,1% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

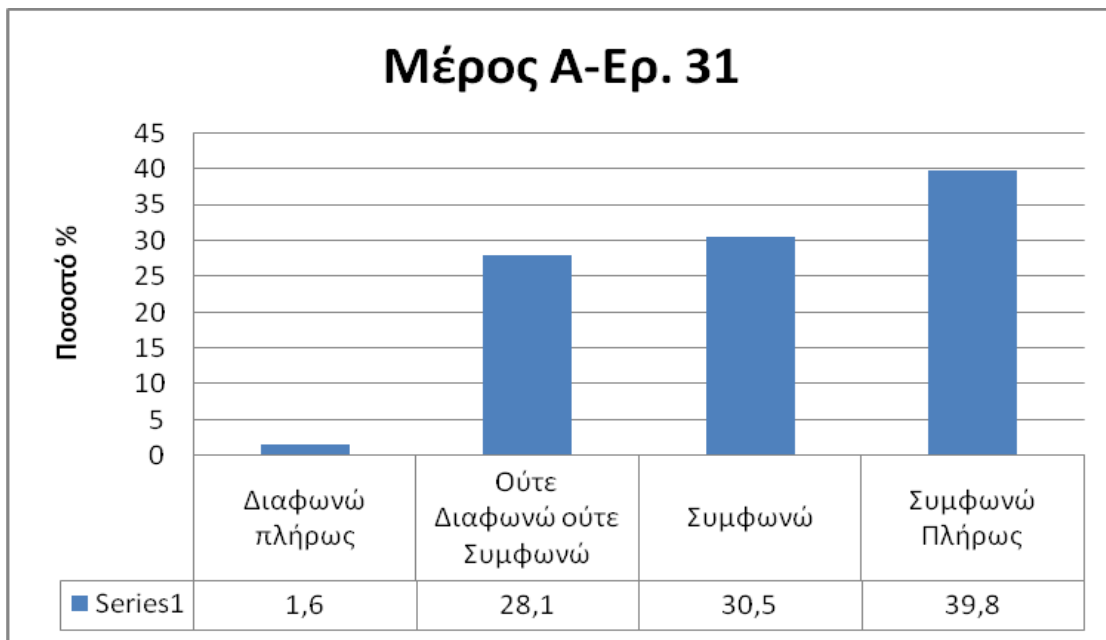


Ερώτηση 31: Έχω πάρα πολύ γραφειακή εργασία:

Μέρος Α-ερ31

	Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πλήρως	2	1.6	1.6	1.6
Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	36	28.1	28.1	29.7
Συμφωνώ	39	30.5	30.5	60.2
Συμφωνώ Πλήρως	51	39.8	39.8	100.0
Total	128	100.0	100.0	

Συμφωνεί πλήρως το 39,8% και συμφωνεί το 30,5% ότι έχει πολλή γραφειακή δουλειά να διεκπεραιώσει. Ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί το 28,1% και διαφωνεί πλήρως το 1,6%.

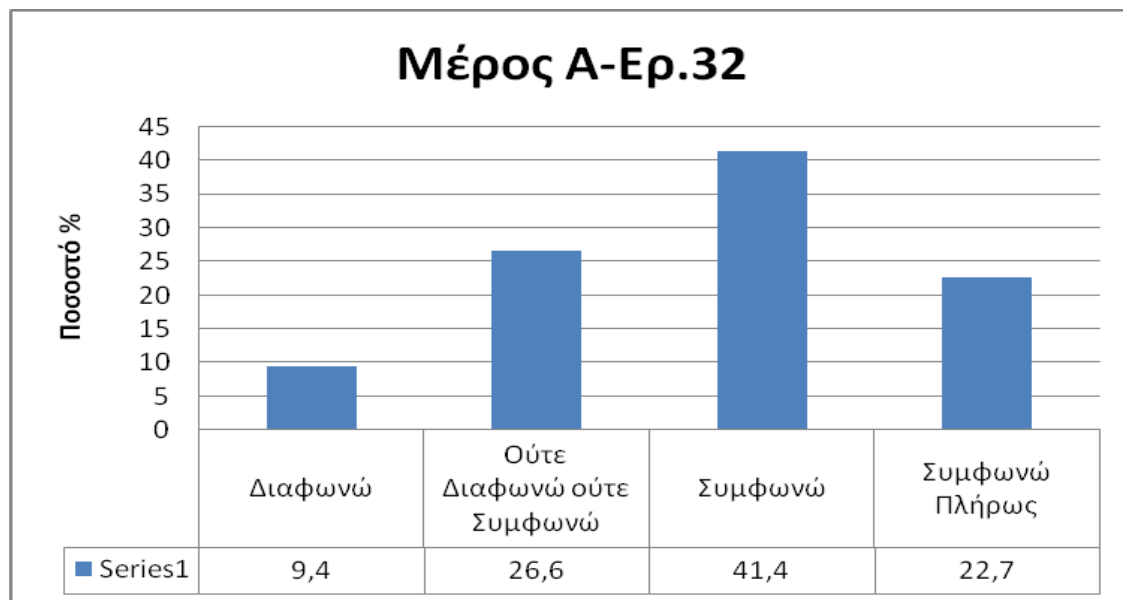


Ερώτηση 32: Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε:

Μέρος Α-ερ32

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	9.4	9.4	9.4
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	34	26.6	26.6	35.9
	Συμφωνώ	53	41.4	41.4	77.3
	Συμφωνώ Πλήρως	29	22.7	22.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Συμφωνεί το 41,4% και συμφωνεί πλήρως το 22,7% ότι οι προσπάθειες τους δεν ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε. Ίσως θα έπρεπε να επανεξεταστούν οι τρόποι ανταμοιβής.

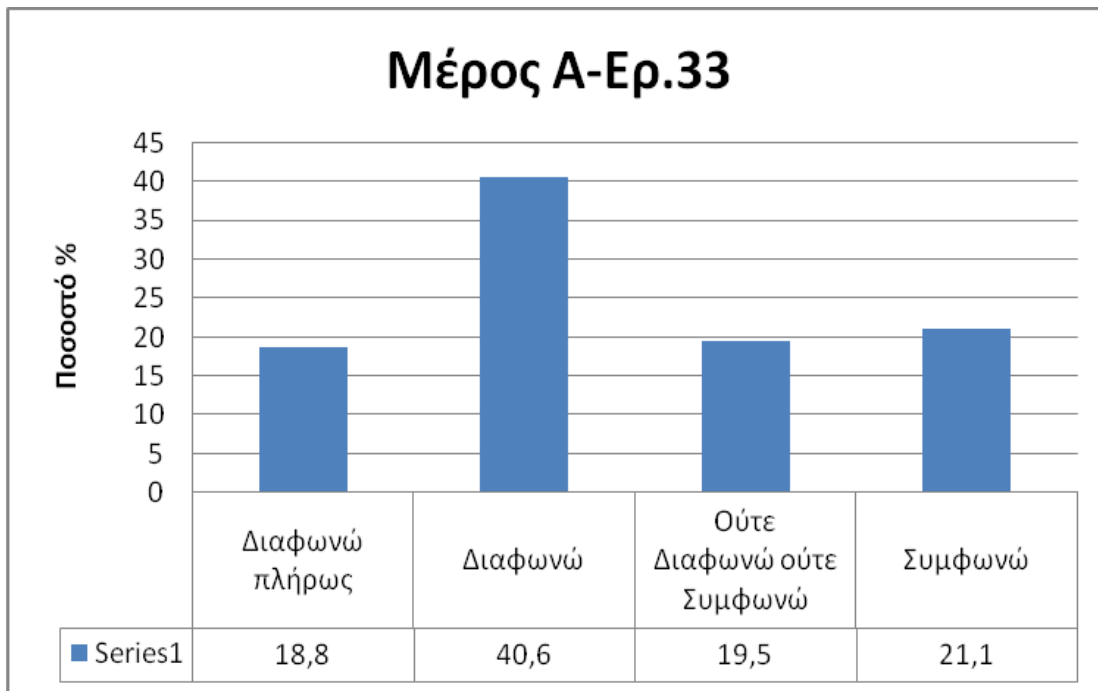


Ερώτηση 33: Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πιθανότητες που υπάρχουν για προαγωγή:

Μέρος Α-ερ33

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	24	18.8	18.8	18.8
	Διαφωνώ	52	40.6	40.6	59.4
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	25	19.5	19.5	78.9
	Συμφωνώ	27	21.1	21.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Μη ικανοποιημένο βρίσκουμε το 40,6% αφού απάντησε ότι διαφωνεί από τις πιθανότητες για προαγωγή στον Δήμο.

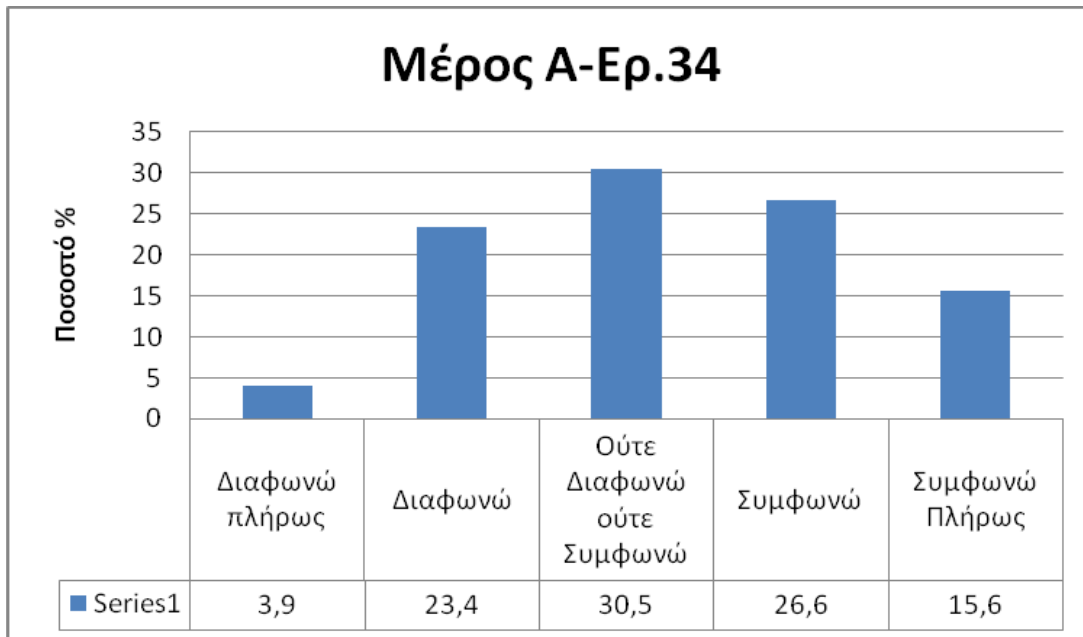


Ερώτηση 34: Υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία:

Μέρος Α-ερ34

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	5	3.9	3.9	3.9
	Διαφωνώ	30	23.4	23.4	27.3
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	39	30.5	30.5	57.8
	Συμφωνώ	34	26.6	26.6	84.4
	Συμφωνώ Πλήρως	20	15.6	15.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί το 30,5% και συμφωνεί το 26,6% για την ύπαρξη διαπληκτισμών και συγκρούσεων στην εργασία.

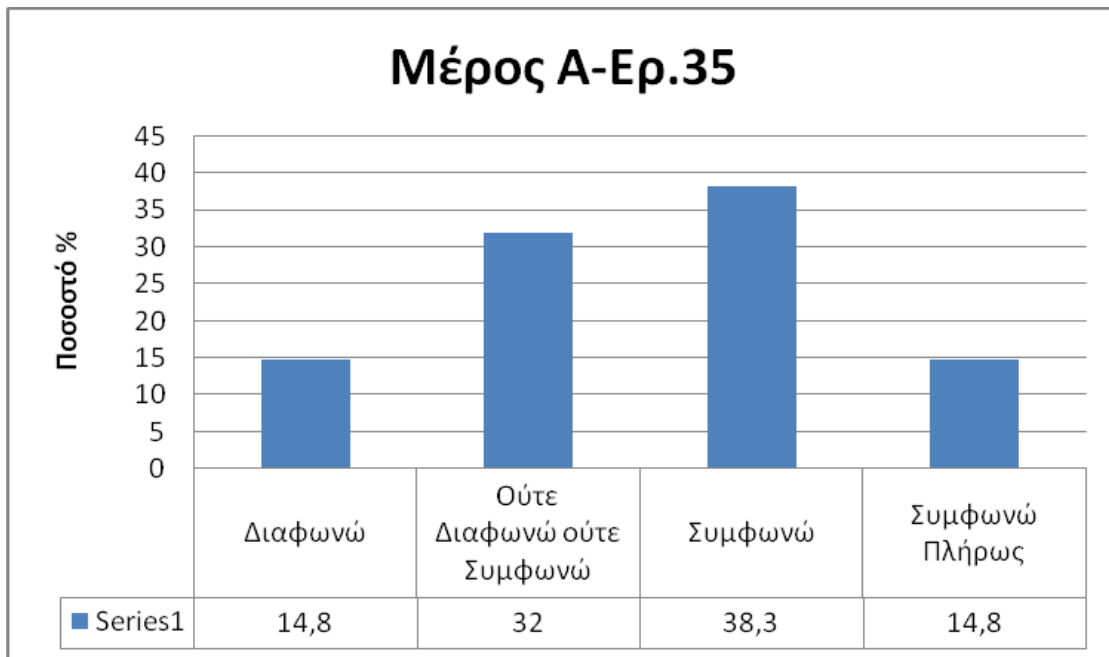


Ερώτηση 35: Η δουλειά μου είναι ευχάριστη:

Μέρος Α-ερ35

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	19	14.8	14.8	14.8
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	41	32.0	32.0	46.9
	Συμφωνώ	49	38.3	38.3	85.2
	Συμφωνώ Πλήρως	19	14.8	14.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

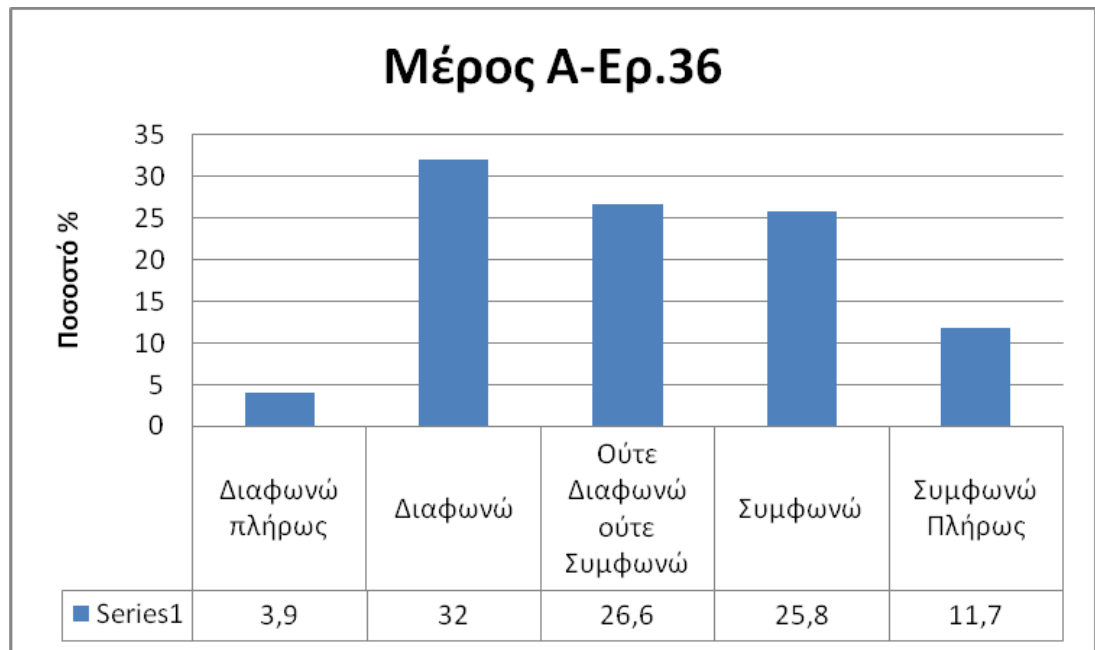
Ευχάριστη βρίσκουν τη δουλειά τους το 38,3% των ερωτηθέντων.



Ερώτηση 36: Οι εργασίες που ανατίθενται δεν είναι πλήρως ξεκάθαρες:

Μέρος Α-ερ36

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πλήρως	5	3.9	3.9	3.9
	Διαφωνώ	41	32.0	32.0	35.9
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	34	26.6	26.6	62.5
	Συμφωνώ	33	25.8	25.8	88.3
	Συμφωνώ Πλήρως	15	11.7	11.7	100.0
Total		128	100.0	100.0	



9.3.2.3 Διασταυρώσεις Δημογραφικών Στοιχείων-Ιεραρχικό Επίπεδο και ερώτησης 6 στο μέρος Α

Ερώτηση 6: Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που ακολουθεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση, κάνουν τη δουλειά μας **δύσκολη**:

Σε σχέση με το ιεραρχικό επίπεδο των ερωτηθέντων απάντησαν ως ακολούθως:

Μέρος Α-ερ6 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

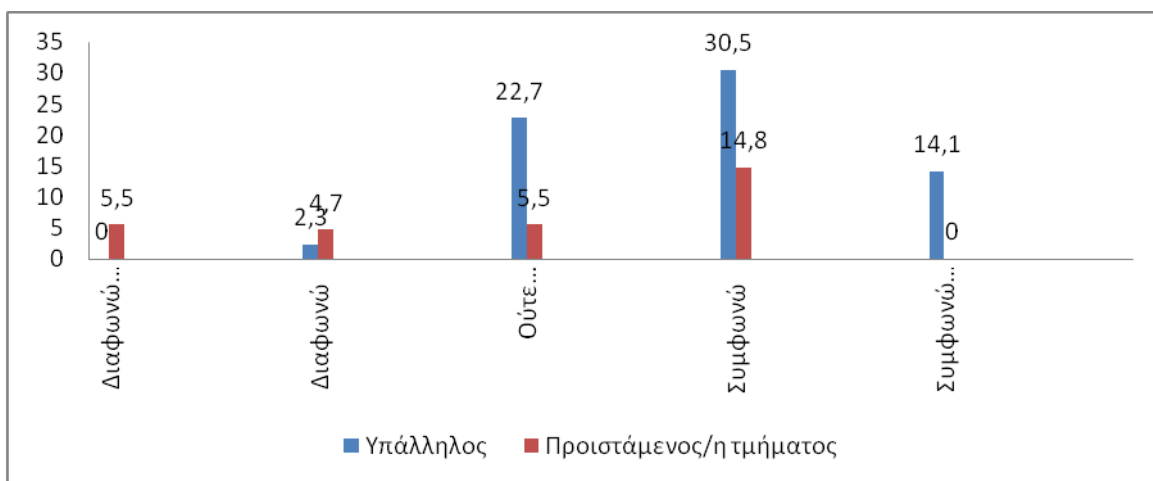
		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Α-ερ6	Διαφωνώ πλήρως	Count	0	7	7
		% within Μέρος Α-ερ6	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	0.0%	17.9%	5.5%
		% of Total	0.0%	5.5%	5.5%
	Διαφωνώ	Count	3	6	9
		% within Μέρος Α-ερ6	33.3%	66.7%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	3.4%	15.4%	7.0%
		% of Total	2.3%	4.7%	7.0%
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	Count	29	7	36
		% within Μέρος Α-ερ6	80.6%	19.4%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	32.6%	17.9%	28.1%
		% of Total	22.7%	5.5%	28.1%
Συμφωνώ	Count	39	19	58	
	% within Μέρος Α-ερ6	67.2%	32.8%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	43.8%	48.7%	45.3%	
	% of Total	30.5%	14.8%	45.3%	
Συμφωνώ Πλήρως	Count	18	0	18	
	% within Μέρος Α-ερ6	100.0%	0.0%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	20.2%	0.0%	14.1%	
	% of Total	14.1%	0.0%	14.1%	

Total	Count	89	39	128
	% within Μέρος Α-εργ	69.5%	30.5%	100.0%
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%

Οι προϊσταμένοι των τμημάτων το 5,5% διαφωνεί πλήρως, 4,7% Διαφωνεί, 5,5% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, ενώ συμφωνεί το 14,8%.

Το υπαλληλικό προσωπικό έχει ως εξής: 2,3% διαφωνεί, 22,7% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, 30,5% συμφωνεί, 14,1% συμφωνεί πλήρως.

Βλέπουμε ότι η άποψη των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους διαφέρει κατά πολύ αφού το 14,8% των προϊσταμένων συμφωνεί ότι πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που ακολουθεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση, κάνουν τη δουλειά μας **δύσκολη**, ενώ το από το υπαλληλικό προσωπικό που ερωτήθηκε το 30,5% συμφωνεί.



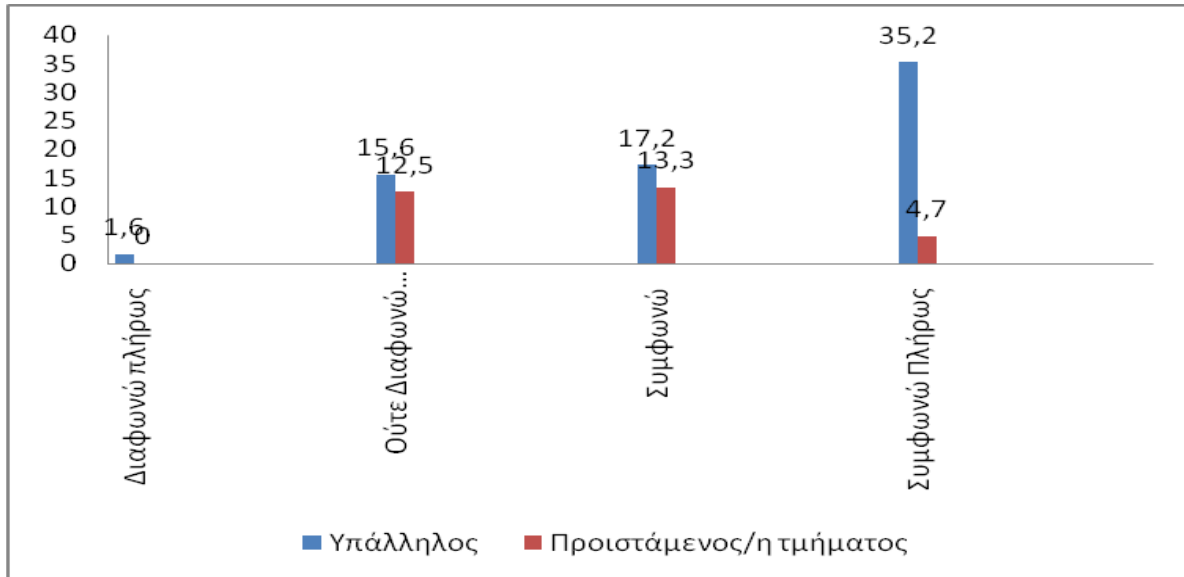
9.3.2.4. Διασταυρώσεις Δημογραφικών Στοιχείων-Ιεραρχικό επίπεδο και ερώτησης 31 στο μέρος Α

Σε σχέση με το ιεραρχικό επίπεδο των ερωτηθέντων απάντησαν ως ακολούθως στην ερώτηση 31: Έχω πάρα πολύ γραφειακή εργασία

Μέρος Α-ερ31 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Α-ερ31	Διαφωνώ πλήρως	Count	2	0	2
		% within Μέρος Α-ερ31	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	2.2%	0.0%	1.6%
		% of Total	1.6%	0.0%	1.6%
	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	Count	20	16	36
		% within Μέρος Α-ερ31	55.6%	44.4%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	22.5%	41.0%	28.1%
		% of Total	15.6%	12.5%	28.1%
	Συμφωνώ	Count	22	17	39
		% within Μέρος Α-ερ31	56.4%	43.6%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	24.7%	43.6%	30.5%
		% of Total	17.2%	13.3%	30.5%
Συμφωνώ Πλήρως	Count	45	6	51	
	% within Μέρος Α-ερ31	88.2%	11.8%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	50.6%	15.4%	39.8%	
	% of Total	35.2%	4.7%	39.8%	
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Α-ερ31	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Το 13,3% των ερωτηθέντων που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων τμημάτων απάντησαν ότι συμφωνούν στο ότι έχουν πολλή γραφειακή δουλειά ενώ το 35,2% των ερωτηθέντων από το υπαλληλικό προσωπικό απάντησε ότι συμφωνεί πλήρως



9.3.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων Ηγεσίας

Ερωτηματολόγιο Μέρος Β

Οι ερωτήσεις αφορούν την εκδήλωση συμπεριφορών από Προϊστάμενο τους

Για οικονομία χώρου, έγινε επιλογή ερωτήσεων με τα αποτελέσματα των μέσων όρων των απαντήσεων του δείγματος και οι οποίες (ερωτήσεις) αφορούν τη συμπεριφορά των Προϊσταμένων. Η ανάλυση του Μέρους Β του ερωτηματολογίου βρίσκεται στο Παράρτημα Β1.

Πόσο συχνά ό/η άμεσα Προϊστάμενος/μενη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές:

Περιγραφική ανάλυση

Σ'αυτήν την υποενότητα θα πάρουμε χρήσιμες παρατηρήσεις για την ικανοποιητική σχέση μεταξύ των υφισταμένων όσο και των προϊσταμένων με γνώμονα τις σχέσεις απέναντι στα μέλη των ομάδων τους, τη συναισθηματική τους δέσμευση και τις ηγετικές ικανότητες των προϊσταμένων. Θα αναλύσουμε επίσης τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και των προϊσταμένων με τον εκλεγμένο Δήμαρχο.

Σχέση υφισταμένου – Προϊσταμένου (ηγέτη)

Ανάλυση διακύμανσης ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μέρος Β-ερ15	Between Groups (Combined)	3.327	1	3.327	1.875	.173
* Ιεραρχικό	Within Groups	220.046	124	1.775		
Επίπεδο	Total	223.373	125			

Μέρος Β-ερ18	Between Groups	(Combined)	3.061	1	3.061	1.559	.214
* Ιεραρχικό	Within Groups		243.550	124	1.964		
Επίπεδο	Total		246.611	125			
Μέρος Β-ερ21	Between Groups	(Combined)	.039	1	.039	.025	.875
* Ιεραρχικό	Within Groups		194.667	124	1.570		
Επίπεδο	Total		194.706	125			
Μέρος Β-ερ41	Between Groups	(Combined)	2.107	1	2.107	1.209	.274
* Ιεραρχικό	Within Groups		216.028	124	1.742		
Επίπεδο	Total		218.135	125			
Μέρος Β-ερ36	Between Groups	(Combined)	16.633	1	16.633	8.800	.004
* Ιεραρχικό	Within Groups		234.360	124	1.890		
Επίπεδο	Total		250.992	125			
Μέρος Β-ερ39	Between Groups	(Combined)	.546	1	.546	.285	.594
* Ιεραρχικό	Within Groups		237.232	124	1.913		
Επίπεδο	Total		237.778	125			

Μεταβλητές	Μέσος όρος
Ερ.7-Είναι απών/απούσα όταν τον έχουν ανάγκη	3,27
Ερ.9-Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	2,85
Ερ.10-Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	2,92
Ερ.11-Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	3,48
Ερ.13-Εκφράζεται με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	2,85
Ερ.14-Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	2,63
Ερ.15-Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	2,47
Ερ.16-Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	2,63
Ερ.18-Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	2,94
Ερ.21-Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	2,87
Ερ.24-Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	2,57
Ερ.27-Με βοηθά να αναπτύσσω τις ικανότητες μου	2,66

Ερ.28-Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου	2,54
Ερ.30-Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	2,83
Ερ.33-Νομίζω ότι δεν νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της	3,33
Ερ.34-Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	2,79
Ερ.38-Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	3,16
Ερ.39-Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	2,78
Ερ.40-Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Δήμου	3,06

Ως προς τις απαντήσεις αυτή η μεταβλητή με σταθερά το Ιεραρχικό επίπεδο, παρουσιάζει μεγάλη ομοιομορφία. Μεγαλύτερο μέσο παρουσιάζεται στην ερώτηση Ερ.11-«Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων» με 3,48 και ακολουθεί ο μέσος 3,33 στην ερώτηση Ερ.33-«Νομίζω ότι δεν νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της» και ακολουθεί ο μέσος 3,27 στην ερώτηση Ερ.7-«Είναι απών/απούσα όταν τον έχουν ανάγκη». Και οι τρεις μέσοι φανερώνουν ένα χάσμα μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου.

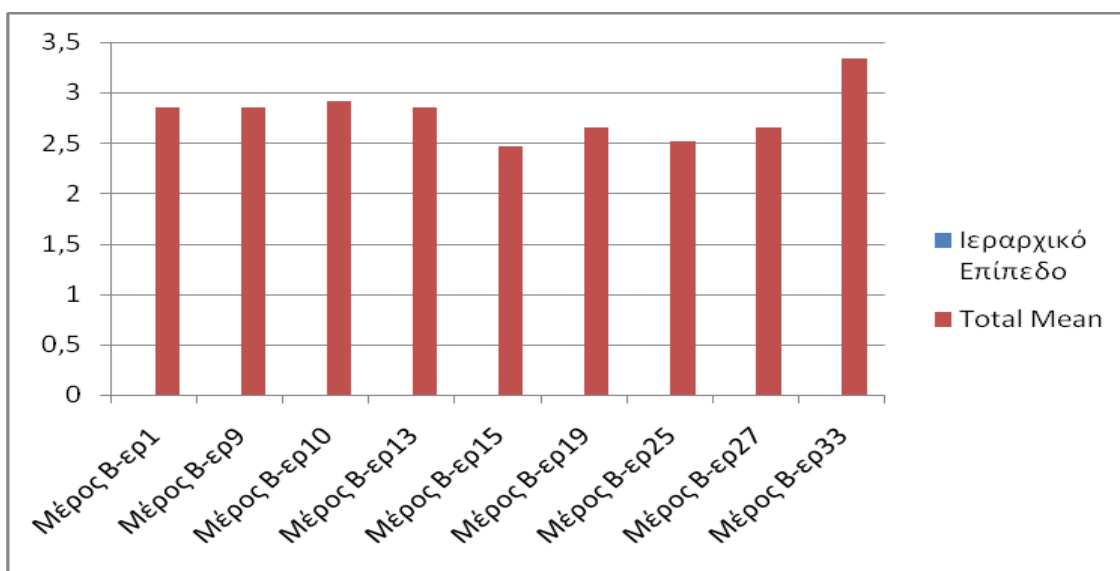
Πίνακας μεταβλητών κατά αύξων αριθμό με βάση τον Μέσο όρο

Μεταβλητές	Μέσος όρος
Ερ.11-Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	3,48
Ερ.33-Νομίζω ότι δεν νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της	3,33
Ερ.7-Είναι απών/απούσα όταν τον έχουν ανάγκη	3,27
Ερ.38-Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	3,25
Ερ.49-Είναι συνεπής και τηρά τις υποσχέσεις του. Λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	3,25
Ερ.14-Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	3,2

Ερ.42-Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί τους	3,18
Ερ.38-Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	3,16
Ερ.40-Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Δήμου	3,06
Ερ.10-Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	3,06
Ερ.16-Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	3,05
Ερ.28-Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου	2,95
Ερ.18-Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	2,94
Ερ.10-Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	2,92
Ερ.21-Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	2,87
Ερ.9-Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	2,85
Ερ.13-Εκφράζεται με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	2,85
Ερ.30-Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	2,85
Ερ.30-Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	2,83
Ερ.24-Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	2,81
Ερ.34-Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	2,79
Ερ.39-Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	2,78
Ερ.7-Είναι απών/απούσα όταν τον έχουν ανάγκη	2,77
Ερ.27-Με βοηθά να αναπτύσω τις ικανότητές μου	2,77
Ερ.27-Με βοηθά να αναπτύσω τις ικανότητές μου	2,66

Ερ.14-Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	2,63
Ερ.16-Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	2,63
Ερ.15-Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	2,59
Ερ.24-Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	2,57
Ερ.28-Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου	2,54
Ερ.15-Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	2,47

Συναισθηματική Δέσμευση προισταμένου - υφισταμένου



Τον μεγαλύτερο μέσο 3,33, παρουσιάζει η ερ.33-«Νομίζω ότι δεν νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της». Είναι λυπηρό οι υφιστάμενοι να έχουν αυτό το συναίσθημα το οποίο έρχεται σε αντιδιαστολή με τη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη.

Ο Daniel Goleman ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη σαν μια δεξιότητα, ικανότητα, η οποία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα αυτή ώστε να αναγνωρίζει, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί πληροφορίες συναισθηματικής φύσης, με τέτοιο τρόπο ώστε να οδηγείται σε εξαιρετική επίδοση ή έστω αποτελεσματική. Ο ίδιος (Goleman 2014: 45) αναφέρει ότι «χωρίς τη σωστή δοσολογία «ψυχής» ο υποτιθέμενος ηγέτης μπορεί να διοικεί, αλλά δεν ηγείται». Πώς είναι δυνατόν να εμπνέει στην ομάδα του ενθουσιασμό και διάθεση συνεργασίας, ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία της ομάδας; (Goleman 2014: 31). Ο ίδιος αναφέρει στο βιβλίο του ο Νέος Ηγέτης, ότι «υπό την καθοδήγηση ενός συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη οι άνθρωποι νιώθουν ένα αμοιβαίο επίπεδο άνεσης (Golema 2014: 45). Τα συναισθήματα είναι αδιαμφισβήτητα η κόλλα που ενώνει τους ανθρώπους στην ομάδα. Τα συναισθήματα είναι αυτά που διατηρούν ζωντανή τη δέσμευση τους απέναντι στον οργανισμό. (Goleman 2014: 44).

Βασικό καθήκον ενός ηγέτη είναι η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη καθιστά τον ηγέτη ικανό να επιτύχει σε αυτό το βασικό του καθήκον (Golema 2014: 55).

Σχέση Υφισταμένου, Προϊσταμένου, με Δήμαρχο (ηγέτη)

Και εδώ για οικονομία χώρου, έγινε επιλογή ερωτήσεων με τα αποτελέσματα των μέσων όρων των απαντήσεων του δείγματος και οι οποίες (ερωτήσεις) αφορούν τη συμπεριφορά των Προϊσταμένων με τον Δήμαρχο (ηγέτη). Η ανάλυση του Μέρους Γ του ερωτηματολογίου βρίσκεται στο Παράρτημα Β2.

Ως προς τις απαντήσεις αυτή η μεταβλητή με σταθερά το Ιεραρχικό επίπεδο, παρουσιάζει σχετικά μεγάλη ομοιομορφία. Μεγαλύτερο μέσο παρουσιάζεται στην ερώτηση Ερ.9-«Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον» με 3,68 και ακολουθεί ο μέσος

3,64 στην ερώτηση Ερ.46-«Είναι αυστηρός με την ασυνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών του». Με ίσο μέσο 3,63 παρουσιάζονται οι ερωτήσεις Ερ.11-«Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων» και η Ερ.18-«Βάζει το καλό του Δήμου πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον και ακολουθεί ο μέσος 3,55 η Ερ.50-«Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη». Η Ερ.41-«Ηγείται της ομάδας του δημοτικού συμβουλίου που είναι αποτελεσματική» με μέσο 3,53 και ακολούθως ισόβαθμα με μέσο 3,49 στην Ερ.47-«Δεν ανέχεται τη μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών του και τους το δείχνει» και Ερ.4-«Δεν δυσκολεύεται να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους όταν αυτές είναι σωστές». Με 3,47 μέσο ακολουθεί η Ερ.39-«Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Δήμου», 3,46 η Ερ.21-«Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου». Τον χαμηλότερο μέσο 2,59, 2,77, 2,81, παρουσιάζουν οι ερωτήσεις προσωπικής επαφής του Δημάρχου (ηγέτη) με τους υφισταμένους του. (Πίνακας μεταβλητών κατά αύξων αριθμό με βάση τον Μέσο όρο - Ερωτηματολόγιο Μέρος Γ).

Μεταβλητές	Μέσος όρος
Ερ.7-Είναι απών/απούσα όταν τον έχουν ανάγκη	2,77
Ερ.9-Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	3,68
Ερ.10-Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	3,06
Ερ.11-Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	3,63
Ερ.13-Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	3,45
Ερ.14-Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	3,20
Ερ.15-Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	2,59
Ερ.16-Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	3,05
Ερ.18-Βάζει το καλό του Δήμου πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	3,63
Ερ.21-Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	3,46

Ερ.24-Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	2,81
Ερ.27-Με βοηθά να αναπτύσσω τις ικανότητες μου	2,77
Ερ.28-Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου	2,95
Ερ.30-Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	2,85
Ερ.33-Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	3,31
Ερ.34-Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	3,33
Ερ.37-Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	3,42
Ερ.38-Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	3,25
Ερ.39-Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Δήμου	3,47
Ερ.41-Ηγείται της ομάδας του δημοτικού συμβουλίου, που είναι αποτελεσματική	3,53
Ερ.42-Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί τους	3,18
Ερ.43-Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	3,39
Ερ.44-Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	3,37
Ερ.45-Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	3,38
Ερ.46-Είναι αυστηρός με την ασυνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών του	3,64
Ερ.47-Δεν ανέχεται τη μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών του και τους το δείχνει	3,49
Ερ.48-Δεν δυσκολεύεται να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους όταν αυτές είναι σωστές	3,49
Ερ.49-Είναι συνεπής και τηρά τις υποσχέσεις του. Λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	3,25
Ερ.50-Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	3,55
Ερ.51-Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	3,43
Ερ.52-Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική «κερδίζω-κερδίζεις»	3,27

Πίνακας μεταβλητών κατά αύξων αριθμό με βάση τον Μέσο όρο

Μεταβλητές	Μέσος όρος
Ερ.9-Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	3,68
Ερ.46-Είναι αυστηρός με την ασυνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών του	3,64
Ερ.11-Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	3,63
Ερ.18-Βάζει το καλό του Δήμου πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	3,63
Ερ.50-Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	3,55
Ερ.41-Ηγείται της ομάδας του δημοτικού συμβουλίου, που είναι αποτελεσματική	3,53
Ερ.47-Δεν ανέχεται τη μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών του και τους το δείχνει	3,49
Ερ.48-Δεν δυσκολεύεται να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους όταν αυτές είναι σωστές	3,49
Ερ.39-Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Δήμου	3,47
Ερ.21-Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	3,46
Ερ.13-Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	3,45
Ερ.51-Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	3,43
Ερ.37-Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	3,42
Ερ.43-Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	3,39
Ερ.45-Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	3,38
Ερ.44-Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	3,37

Ερ.34-Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	3,33
Ερ.33-Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	3,31
Ερ.52-Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική «κερδίζω-κερδίζεις»	3,27
Ερ.38-Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	3,25
Ερ.49-Είναι συνεπής και τηρά τις υποσχέσεις του. Λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	3,25
Ερ.14-Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	3,2
Ερ.42-Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί τους	3,18
Ερ.10-Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	3,06
Ερ.16-Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	3,05
Ερ.28-Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου	2,95
Ερ.30-Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	2,85
Ερ.24-Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	2,81
Ερ.7-Είναι απών/απούσα όταν τον έχουν ανάγκη	2,77
Ερ.27-Με βοηθά να αναπτύσσω τις ικανότητές μου	2,77
Ερ.15-Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	2,59

Κεφάλαιο 10

Συμπεράσματα

Στόχος μας στο κεφάλαιο αυτό είναι η παρουσίαση και ο σχολιασμός των βασικών ευρημάτων της έρευνας και των συμπερασμάτων που εξήχθησαν από την μελέτη και αξιολόγηση της έρευνας.

Αρχίζοντας από τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων τα αποτελέσματα της πρώτης ερώτησης σχετικά με το φύλο βρίσκουμε ότι οι άντρες υπερέχουν σε πληθυσμό από τις γυναίκες. Ακολούθως η παραστατική κατανομή των ηλικιών, δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (43%) του υπαλληλικού προσωπικού του δήμου βρίσκονται στην ηλικία μεταξύ 51-60 ετών. Βλέπουμε ότι το ποσοστό αυτό των υπαλλήλων σε μια περίοδο 5-10 χρόνια θα αφυπηρετήσουν. Από τα πιο πάνω αποτελέσματα φαίνεται επίσης ότι το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό ηλικιακής απασχόλησης προσωπικού είναι μεταξύ των ηλικιών 31-40 με ποσοστό 29,7%. Το ποσοστό των ηλικιών αυτών φαίνεται να παρέχει την ευχέρεια στον δήμο να επενδύσει στο δυναμικό αυτό αφού υπάρχει η δυνατότητα ώστε να ανελιχθούν επαγγελματικά με την αφυπηρέτηση των ηλικιών 51-60 χρονών συναδέλφων. Η σχετικά νεαρή ηλικιακά αυτή μερίδα μπορεί εύκολα να αποδεχτεί και να αφομοιώσει τις ραγδαίες αλλαγές οι οποίες επέρχονται με την προτεινόμενη μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από το Υπουργείο Εσωτερικών και την σχετική προτεινόμενη ψήφιση του νομοσχεδίου από την Βουλή. Επίσης η αποδοχή της συνεχής ηλεκτρονικής αναβάθμισης, τα νεοεμφανιζόμενα κανάλια πρόσβασης τα οποία χαρακτηρίστηκαν απαραίτητα μέσα από την εμφάνιση της πανδημίας του Κορωνοϊού, η οποία έφερε τα πάνω κάτω στη ζωή των πολιτών όλων των χωρών.

Η μερίδα των ατόμων πάνω των 50 χρόνων, έχει τη δική της εργασιακή κουλτούρα, εμμονή με τον συντονισμό και τη διοίκηση και δεν αποδέχεται ή δεν γνωρίζει τις νέες διαστάσεις που απαιτεί η ηγεσία του σήμερα. Την ανάγκη για σωστή καθοδήγηση και εποικοδομητική ανατροφοδότηση και την αναβαθμισμένη έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Ακολούθως στο επίπεδο εκπαίδευσης, είναι εμφανή ότι στα πλείστα δείγματα ποσοστό 37,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού πανεπιστημιακού τίτλου. Αυτό είναι ευχάριστο αφού τα άτομα αυτά μέσα από τη μόρφωσή τους μπορούν να αφομοιώσουν και να εφαρμόσουν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του Δήμου (που θα υιοθετηθούν με την μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης).

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 88,3% σχετικά με την υπηρεσιακή κατάσταση του δείγματός μας βρίσκονται σε μόνιμη θέση στην υπηρεσία και ενώ έκτακτοι και συμβασιούχοι βρίσκονται στην ίδια θέση με ποσοστό 1,6%.

Από τις διασταυρώσεις των δημογραφικών στοιχείων μεταξύ φύλου και επιπέδου εκπαίδευσης παρατηρούμε ότι οι άντρες με ποσοστό 28,9% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο έναντι των γυναικών με ποσοστό 8,6%.

Στο Α'μέρους του ερωτηματολογίου, το οποίο αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των ερωτηθέντων μετά τη διασταύρωση των αποτελεσμάτων και επιλέγοντας τις ερωτήσεις τις οποίες κρίναμε ότι αφορά τον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας και διαχωρίζοντάς τις απαντήσεις των προϊσταμένων από τους υπαλλήλους ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα στον τρόπο που ένας προϊστάμενος βλέπει κάποιες λειτουργίες στον Δήμο από τους υφισταμένους. Όσον αφορά τις διαδικασίες και τους κανονισμούς και κατά πόσον έκρινες ότι οι σχετικές αυτές διαδικασίες και κανονισμοί κάνουν πιο δύσκολη τη διεκπεραίωση της εργασίας το 14,8% των προϊσταμένων συμφωνεί ενώ το 5,5%

διαφωνεί πλήρως. Όσον αφορά τους υφισταμένους το 30,5% συμφωνεί. Εδώ διαφαίνεται η διαφορετική σκοπιά των πραγμάτων και πώς αντιλαμβάνεται η κάθε πλευρά τους ρόλους των διαδικασιών και των κανονισμών που αυτοί διέπουν τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία των Τοπικών Αυτοδιοικήσεων.

Το Β' μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τις συμπεριφορές που εκδηλώνει ο άμεσα προϊστάμενος του καθενός από τους ερωτηθέντες. Έχουμε πάρει χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με την ικανοποιητική σχέση μεταξύ των υφισταμένων και προϊσταμένων με γνώμονα τις μεταξύ τους σχέσεις, τη συναισθηματική τους δέσμευση και τις ηγετικές ικανότητες των προϊσταμένων. Από τις απαντήσεις που πήραμε και αφού αναλύσαμε τις μεταβλητές και αναλύοντας τον μέσο όρο, διαφάνηκε ότι υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου. Αναφορικά με την συναισθηματική δέσμευση είναι λυπηρό το γεγονός ότι παρατηρήσαμε ότι με μέσο όρο 3,33% οι υφιστάμενοι νιώθουν ότι ο προϊστάμενος τους δεν νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της.

Αναφορικά με τη σχέση υφισταμένου, προϊσταμένου με το Δήμαρχο (ηγέτη), φάνηκε ότι ο Δήμαρχος μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον, είναι αυστηρός με την ασυνέπεια και την έλλειψη της πειθαρχίας των συνεργατών του, δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και βάζει το καλό του Δήμου πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον. Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη και ηγείται της ομάδας του δημοτικού συμβουλίου που είναι αποτελεσματική. Δεν ανέχεται την μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών του και τους το δείχνει.

Ο Δήμαρχος, ως εκλεγμένος ηγέτης μιας τοπικής αρχής, εφαρμόζοντας τις αρχές της ηγεσίας, φαίνεται μέσα από τα αποτελέσματα μας, ότι κατευθύνει το δημοτικό συμβούλιο στην λήψη αποφάσεων. Να μην ξεχνάμε βέβαια, ότι είναι πολιτικό πρόσωπο, εν τούτοις όμως αν ηγείται δίκαια τότε ο δήμος που ηγείται δεν έχει να

φοβηθεί τίποτα όσον αφορά τον ανταγωνισμό, αφού πρόκειται για δήμο τουριστικό και οι αποφάσεις που λαμβάνονται θα πρέπει να περιέχουν ελκυστικά πακέτα ώστε να αυξηθεί το τουριστικό προϊόν με αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων.

«Η επιρροή είναι η ουσία της ηγεσίας και οι ισχυροί ηγέτες μπορούν να ασκήσουν ουσιαστική επιρροή στις ζωές των οπαδών του και στη μοίρα ενός οργανισμού (Yukl 2009: 534).

Βλέπουμε όλο και πιο συχνά τη σύγχρονη πολιτική θεωρία να έρχεται και να επανεισάγει το ηθικό κριτήριο στην πολιτική και την άσκηση της πολιτικής εξουσίας. Στο κάτω κάτω το επιβάλλουν το κράτος Δικαίου και η Δημοκρατία. Η ηθική πολιτική όπως και ο άδικος νόμος είναι τα στοιχεία τα οποία αποτελούν παράδοξο το οποίο δεν γίνεται παραδεκτό από την κοινή πολιτειακή συνείδηση.

Παράρτημα Α

Διασταύρωση στατιστικών στοιχείων ερωτηματολογίου

Α.1 Ιεραρχικό Επίπεδο με επιλογή ερωτήσεων από το Μέρος Γ

Ιεραρχικό Επίπεδο * Μέρος Γ-ερ34 Crosstabulation

		Μέρος Γ-ερ34					Total	
		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα		
Ιεραρχικό Επίπεδο	Υπάλληλος	Count	5	12	32	12	28	89
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	5.6%	13.5%	36.0%	13.5%	31.5%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ34	100.0%	44.4%	65.3%	80.0%	87.5%	69.5%
		% of Total	3.9%	9.4%	25.0%	9.4%	21.9%	69.5%
Προιστάμενος /η τμήματος		Count	0	15	17	3	4	39
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	0.0%	38.5%	43.6%	7.7%	10.3%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ34	0.0%	55.6%	34.7%	20.0%	12.5%	30.5%
		% of Total	0.0%	11.7%	13.3%	2.3%	3.1%	30.5%
Total		Count	5	27	49	15	32	128
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	3.9%	21.1%	38.3%	11.7%	25.0%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ34	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	3.9%	21.1%	38.3%	11.7%	25.0%	100.0%

Ιεραρχικό Επίπεδο * Μέρος Γ-ερ37 Crosstabulation

		Μέρος Γ-ερ37					Total	
		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα		
Ιεραρχικό Επίπεδο	Υπάλληλος	Count	6	9	36	19	19	89
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	6.7%	10.1%	40.4%	21.3%	21.3%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ37	100.0%	100.0%	60.0%	61.3%	86.4%	69.5%
		% of Total	4.7%	7.0%	28.1%	14.8%	14.8%	69.5%
Προιστάμενος/η τμήματος		Count	0	0	24	12	3	39
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	0.0%	0.0%	61.5%	30.8%	7.7%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ37	0.0%	0.0%	40.0%	38.7%	13.6%	30.5%
		% of Total	0.0%	0.0%	18.8%	9.4%	2.3%	30.5%
Total		Count	6	9	60	31	22	128
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	4.7%	7.0%	46.9%	24.2%	17.2%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ37	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	4.7%	7.0%	46.9%	24.2%	17.2%	100.0%

Ιεραρχικό Επίπεδο * Μέρος Γ-ερ38 Crosstabulation

		Μέρος Γ-ερ38					Total	
		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα		
Ιεραρχικό Επίπεδο	Υπάλληλος	Count	11	7	28	18	25	89
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	12.4%	7.9%	31.5%	20.2%	28.1%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ38	50.0%	100.0%	68.3%	54.5%	100.0%	69.5%
		% of Total	8.6%	5.5%	21.9%	14.1%	19.5%	69.5%
Προιστάμενος/η τμήματος		Count	11	0	13	15	0	39
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	28.2%	0.0%	33.3%	38.5%	0.0%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ38	50.0%	0.0%	31.7%	45.5%	0.0%	30.5%
		% of Total	8.6%	0.0%	10.2%	11.7%	0.0%	30.5%
Total		Count	22	7	41	33	25	128
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	17.2%	5.5%	32.0%	25.8%	19.5%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ38	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	17.2%	5.5%	32.0%	25.8%	19.5%	100.0%

Ιεραρχικό Επίπεδο * Μέρος Γ-ερ39 Crosstabulation

		Μέρος Γ-ερ39					Total	
		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα		
Ιεραρχικό Επίπεδο	Υπάλληλος	Count	4	6	35	16	28	89
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	4.5%	6.7%	39.3%	18.0%	31.5%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ39	30.8%	100.0%	70.0%	61.5%	84.8%	69.5%
		% of Total	3.1%	4.7%	27.3%	12.5%	21.9%	69.5%
Προιστάμενος/η τμήματος		Count	9	0	15	10	5	39
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	23.1%	0.0%	38.5%	25.6%	12.8%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ39	69.2%	0.0%	30.0%	38.5%	15.2%	30.5%
		% of Total	7.0%	0.0%	11.7%	7.8%	3.9%	30.5%
Total		Count	13	6	50	26	33	128
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	10.2%	4.7%	39.1%	20.3%	25.8%	100.0%
		% within Μέρος Γ-ερ39	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		% of Total	10.2%	4.7%	39.1%	20.3%	25.8%	100.0%

Μέρος Γ-ερ41 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ41	Καθόλου	Count	10	11	21
		% within Μέρος Γ-ερ41	47.6%	52.4%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	11.2%	28.2%	16.4%
		% of Total	7.8%	8.6%	16.4%
	Σπάνια	Count	5	0	5
		% within Μέρος Γ-ερ41	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	5.6%	0.0%	3.9%
		% of Total	3.9%	0.0%	3.9%
	Μερικές φορές	Count	18	9	27
		% within Μέρος Γ-ερ41	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	20.2%	23.1%	21.1%
		% of Total	14.1%	7.0%	21.1%
	Αρκετά Συχνά	Count	29	6	35
		% within Μέρος Γ-ερ41	82.9%	17.1%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	32.6%	15.4%	27.3%
		% of Total	22.7%	4.7%	27.3%
	Σχεδόν πάντα	Count	27	13	40
		% within Μέρος Γ-ερ41	67.5%	32.5%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	30.3%	33.3%	31.3%
		% of Total	21.1%	10.2%	31.3%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ41	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ42 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ42	Καθόλου	Count	13	11	24
		% within Μέρος Γ-ερ42	54.2%	45.8%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	14.6%	28.2%	18.8%
		% of Total	10.2%	8.6%	18.8%
	Σπάνια	Count	5	0	5
		% within Μέρος Γ-ερ42	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	5.6%	0.0%	3.9%
		% of Total	3.9%	0.0%	3.9%
	Μερικές φορές	Count	25	21	46
		% within Μέρος Γ-ερ42	54.3%	45.7%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	28.1%	53.8%	35.9%
		% of Total	19.5%	16.4%	35.9%
	Αρκετά Συχνά	Count	25	5	30
		% within Μέρος Γ-ερ42	83.3%	16.7%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	28.1%	12.8%	23.4%
		% of Total	19.5%	3.9%	23.4%
	Σχεδόν πάντα	Count	21	2	23
		% within Μέρος Γ-ερ42	91.3%	8.7%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	23.6%	5.1%	18.0%
		% of Total	16.4%	1.6%	18.0%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ42	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ43 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ43	Καθόλου	Count	4	11	15
		% within Μέρος Γ-ερ43	26.7%	73.3%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	4.5%	28.2%	11.7%
		% of Total	3.1%	8.6%	11.7%
		Σπάνια	Count	10	0
	% within Μέρος Γ-ερ43		100.0%	0.0%	100.0%
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο		11.2%	0.0%	7.8%
	% of Total		7.8%	0.0%	7.8%
	Μερικές φορές		Count	31	15
		% within Μέρος Γ-ερ43	67.4%	32.6%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	34.8%	38.5%	35.9%
		% of Total	24.2%	11.7%	35.9%
		Αρκετά Συχνά	Count	18	6
	% within Μέρος Γ-ερ43		75.0%	25.0%	100.0%
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο		20.2%	15.4%	18.8%
	% of Total		14.1%	4.7%	18.8%
	Σχεδόν πάντα		Count	26	7
		% within Μέρος Γ-ερ43	78.8%	21.2%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	29.2%	17.9%	25.8%
		% of Total	20.3%	5.5%	25.8%
Total		Count	89	39	128
	% within Μέρος Γ-ερ43	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ44 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ44	Καθόλου	Count	6	11	17
		% within Μέρος Γ-ερ44	35.3%	64.7%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	6.7%	28.2%	13.3%
		% of Total	4.7%	8.6%	13.3%
	Σπάνια	Count	11	0	11
		% within Μέρος Γ-ερ44	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	12.4%	0.0%	8.6%
		% of Total	8.6%	0.0%	8.6%
	Μερικές φορές	Count	29	11	40
		% within Μέρος Γ-ερ44	72.5%	27.5%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	32.6%	28.2%	31.3%
		% of Total	22.7%	8.6%	31.3%
	Αρκετά Συχνά	Count	23	5	28
		% within Μέρος Γ-ερ44	82.1%	17.9%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	25.8%	12.8%	21.9%
		% of Total	18.0%	3.9%	21.9%
	Σχεδόν πάντα	Count	20	12	32
		% within Μέρος Γ-ερ44	62.5%	37.5%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	22.5%	30.8%	25.0%
		% of Total	15.6%	9.4%	25.0%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ44	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ45 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ45	Καθόλου	Count	7	11	18
		% within Μέρος Γ-ερ45	38.9%	61.1%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	7.9%	28.2%	14.1%
		% of Total	5.5%	8.6%	14.1%
	Σπάνια	Count	7	0	7
		% within Μέρος Γ-ερ45	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	7.9%	0.0%	5.5%
		% of Total	5.5%	0.0%	5.5%
	Μερικές φορές	Count	29	17	46
		% within Μέρος Γ-ερ45	63.0%	37.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	32.6%	43.6%	35.9%
		% of Total	22.7%	13.3%	35.9%
	Αρκετά Συχνά	Count	22	0	22
		% within Μέρος Γ-ερ45	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	24.7%	0.0%	17.2%
		% of Total	17.2%	0.0%	17.2%
	Σχεδόν πάντα	Count	24	11	35
		% within Μέρος Γ-ερ45	68.6%	31.4%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	27.0%	28.2%	27.3%
		% of Total	18.8%	8.6%	27.3%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ45	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ48 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ48	Καθόλου	Count	0	2	2
		% within Μέρος Γ-ερ48	0.0%	100.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	0.0%	5.1%	1.6%
		% of Total	0.0%	1.6%	1.6%
	Σπάνια	Count	6	1	7
		% within Μέρος Γ-ερ48	85.7%	14.3%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	6.7%	2.6%	5.5%
		% of Total	4.7%	0.8%	5.5%
	Μερικές φορές	Count	50	20	70
		% within Μέρος Γ-ερ48	71.4%	28.6%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	56.2%	51.3%	54.7%
		% of Total	39.1%	15.6%	54.7%
	Αρκετά Συχνά	Count	14	10	24
		% within Μέρος Γ-ερ48	58.3%	41.7%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	15.7%	25.6%	18.8%
		% of Total	10.9%	7.8%	18.8%
	Σχεδόν πάντα	Count	19	6	25
		% within Μέρος Γ-ερ48	76.0%	24.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	21.3%	15.4%	19.5%
		% of Total	14.8%	4.7%	19.5%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ48	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ49 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ49	Καθόλου	Count	9	11	20
		% within Μέρος Γ-ερ49	45.0%	55.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	10.1%	28.2%	15.6%
		% of Total	7.0%	8.6%	15.6%
	Σπάνια	Count	8	4	12
		% within Μέρος Γ-ερ49	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	9.0%	10.3%	9.4%
		% of Total	6.3%	3.1%	9.4%
	Μερικές φορές	Count	37	9	46
		% within Μέρος Γ-ερ49	80.4%	19.6%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	41.6%	23.1%	35.9%
		% of Total	28.9%	7.0%	35.9%
	Αρκετά Συχνά	Count	9	7	16
		% within Μέρος Γ-ερ49	56.3%	43.8%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	10.1%	17.9%	12.5%
		% of Total	7.0%	5.5%	12.5%
	Σχεδόν πάντα	Count	26	8	34
		% within Μέρος Γ-ερ49	76.5%	23.5%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	29.2%	20.5%	26.6%
		% of Total	20.3%	6.3%	26.6%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ49	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ50 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ50	Καθόλου	Count	6	9	15
		% within Μέρος Γ-ερ50	40.0%	60.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	6.7%	23.1%	11.7%
		% of Total	4.7%	7.0%	11.7%
	Σπάνια	Count	8	4	12
		% within Μέρος Γ-ερ50	66.7%	33.3%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	9.0%	10.3%	9.4%
		% of Total	6.3%	3.1%	9.4%
	Μερικές φορές	Count	24	9	33
		% within Μέρος Γ-ερ50	72.7%	27.3%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	27.0%	23.1%	25.8%
		% of Total	18.8%	7.0%	25.8%
	Αρκετά Συχνά	Count	20	3	23
		% within Μέρος Γ-ερ50	87.0%	13.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	22.5%	7.7%	18.0%
		% of Total	15.6%	2.3%	18.0%
	Σχεδόν πάντα	Count	31	14	45
		% within Μέρος Γ-ερ50	68.9%	31.1%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	34.8%	35.9%	35.2%
		% of Total	24.2%	10.9%	35.2%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ50	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ51 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ51	Καθόλου	Count	3	11	14
		% within Μέρος Γ-ερ51	21.4%	78.6%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	3.4%	28.2%	10.9%
		% of Total	2.3%	8.6%	10.9%
	Σπάνια	Count	11	0	11
		% within Μέρος Γ-ερ51	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	12.4%	0.0%	8.6%
		% of Total	8.6%	0.0%	8.6%
	Μερικές φορές	Count	26	17	43
		% within Μέρος Γ-ερ51	60.5%	39.5%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	29.2%	43.6%	33.6%
		% of Total	20.3%	13.3%	33.6%
	Αρκετά Συχνά	Count	18	8	26
		% within Μέρος Γ-ερ51	69.2%	30.8%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	20.2%	20.5%	20.3%
		% of Total	14.1%	6.3%	20.3%
	Σχεδόν πάντα	Count	31	3	34
		% within Μέρος Γ-ερ51	91.2%	8.8%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	34.8%	7.7%	26.6%
		% of Total	24.2%	2.3%	26.6%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ51	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Μέρος Γ-ερ52 * Ιεραρχικό Επίπεδο Crosstabulation

		Ιεραρχικό Επίπεδο		Total	
		Υπάλληλος	Προιστάμενος/η τμήματος		
Μέρος Γ-ερ52	Καθόλου	Count	9	10	19
		% within Μέρος Γ-ερ52	47.4%	52.6%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	10.1%	25.6%	14.8%
		% of Total	7.0%	7.8%	14.8%
	Σπάνια	Count	2	0	2
		% within Μέρος Γ-ερ52	100.0%	0.0%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	2.2%	0.0%	1.6%
		% of Total	1.6%	0.0%	1.6%
	Μερικές φορές	Count	40	19	59
		% within Μέρος Γ-ερ52	67.8%	32.2%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	44.9%	48.7%	46.1%
		% of Total	31.3%	14.8%	46.1%
	Αρκετά Συχνά	Count	18	4	22
		% within Μέρος Γ-ερ52	81.8%	18.2%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	20.2%	10.3%	17.2%
		% of Total	14.1%	3.1%	17.2%
	Σχεδόν πάντα	Count	20	6	26
		% within Μέρος Γ-ερ52	76.9%	23.1%	100.0%
		% within Ιεραρχικό Επίπεδο	22.5%	15.4%	20.3%
		% of Total	15.6%	4.7%	20.3%
Total	Count	89	39	128	
	% within Μέρος Γ-ερ52	69.5%	30.5%	100.0%	
	% within Ιεραρχικό Επίπεδο	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	69.5%	30.5%	100.0%	

Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία (Descriptives)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Μέρος Γ-ερ41	Υπάλληλος	89	3.65	1.280	.136	3.38	3.92	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	3.26	1.618	.259	2.73	3.78	1	5
	Total	128	3.53	1.397	.123	3.29	3.78	1	5
Μέρος Γ-ερ42	Υπάλληλος	89	3.40	1.312	.139	3.13	3.68	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	2.67	1.177	.189	2.29	3.05	1	5
	Total	128	3.18	1.313	.116	2.95	3.41	1	5
Μέρος Γ-ερ43	Υπάλληλος	89	3.58	1.156	.123	3.34	3.83	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	2.95	1.432	.229	2.48	3.41	1	5
	Total	128	3.39	1.275	.113	3.17	3.61	1	5
Μέρος Γ-ερ44	Υπάλληλος	89	3.45	1.168	.124	3.20	3.70	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	3.18	1.587	.254	2.66	3.69	1	5
	Total	128	3.37	1.309	.116	3.14	3.60	1	5
Μέρος Γ-ερ45	Υπάλληλος	89	3.55	1.197	.127	3.30	3.80	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	3.00	1.522	.244	2.51	3.49	1	5
	Total	128	3.38	1.323	.117	3.15	3.61	1	5
Μέρος Γ-ερ48	Υπάλληλος	89	3.52	.906	.096	3.33	3.71	2	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	3.44	.968	.155	3.12	3.75	1	5
	Total	128	3.49	.922	.082	3.33	3.65	1	5
Μέρος Γ-ερ49	Υπάλληλος	89	3.39	1.276	.135	3.12	3.66	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	2.92	1.511	.242	2.43	3.41	1	5
	Total	128	3.25	1.363	.120	3.01	3.49	1	5
Μέρος Γ-ερ50	Υπάλληλος	89	3.70	1.228	.130	3.44	3.96	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	3.23	1.597	.256	2.71	3.75	1	5
	Total	128	3.55	1.362	.120	3.32	3.79	1	5
Μέρος Γ-ερ51	Υπάλληλος	89	3.71	1.170	.124	3.46	3.95	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	2.79	1.281	.205	2.38	3.21	1	5
	Total	128	3.43	1.272	.112	3.21	3.65	1	5
Μέρος Γ-ερ52	Υπάλληλος	89	3.43	1.167	.124	3.18	3.67	1	5
	Προιστάμενος/η τμήματος	39	2.90	1.334	.214	2.47	3.33	1	5
	Total	128	3.27	1.239	.110	3.05	3.48	1	5

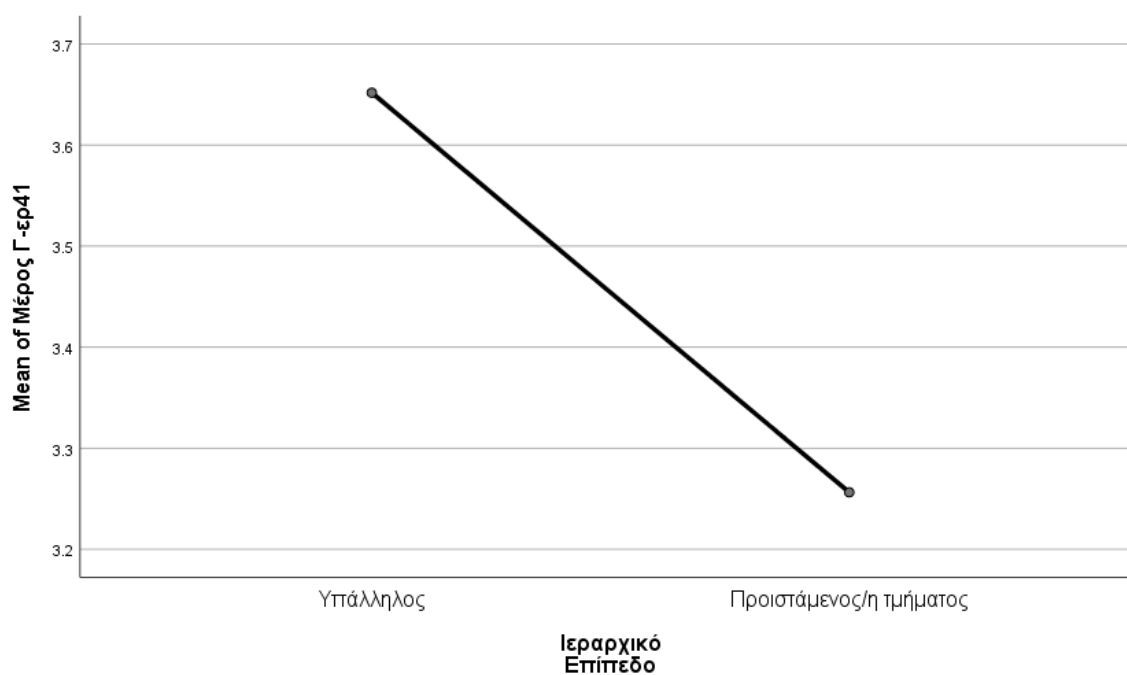
Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)

Δίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης των μεταβλητών που κατά την στατιστική επεξεργασία οι μέσοι όροι τους βρέθηκαν να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά.

Ανάλυση διακύμανσης ANOVA

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μέρος Γ-ερ41	Between Groups	(Combined)	4.237	1	4.237	2.191	.141
	Linear Term	Unweighted	4.237	1	4.237	2.191	.141
		Weighted	4.237	1	4.237	2.191	.141
	Within Groups		243.638	126	1.934		
	Total		247.875	127			
Μέρος Γ-ερ42	Between Groups	(Combined)	14.762	1	14.762	9.113	.003
	Linear Term	Unweighted	14.762	1	14.762	9.113	.003
		Weighted	14.762	1	14.762	9.113	.003
	Within Groups		204.105	126	1.620		
	Total		218.867	127			
Μέρος Γ-ερ43	Between Groups	(Combined)	10.953	1	10.953	7.059	.009
	Linear Term	Unweighted	10.953	1	10.953	7.059	.009
		Weighted	10.953	1	10.953	7.059	.009
	Within Groups		195.515	126	1.552		
	Total		206.469	127			
Μέρος Γ-ερ44	Between Groups	(Combined)	1.976	1	1.976	1.154	.285
	Linear Term	Unweighted	1.976	1	1.976	1.154	.285
		Weighted	1.976	1	1.976	1.154	.285
	Within Groups		215.766	126	1.712		
	Total		217.742	127			
Μέρος Γ-ερ45	Between Groups	(Combined)	8.220	1	8.220	4.839	.030
	Linear Term	Unweighted	8.220	1	8.220	4.839	.030
		Weighted	8.220	1	8.220	4.839	.030
	Within Groups		214.022	126	1.699		
	Total		222.242	127			
Μέρος Γ-ερ48	Between Groups	(Combined)	.178	1	.178	.208	.649
	Linear Term	Unweighted	.178	1	.178	.208	.649
		Weighted	.178	1	.178	.208	.649
	Within Groups		107.814	126	.856		

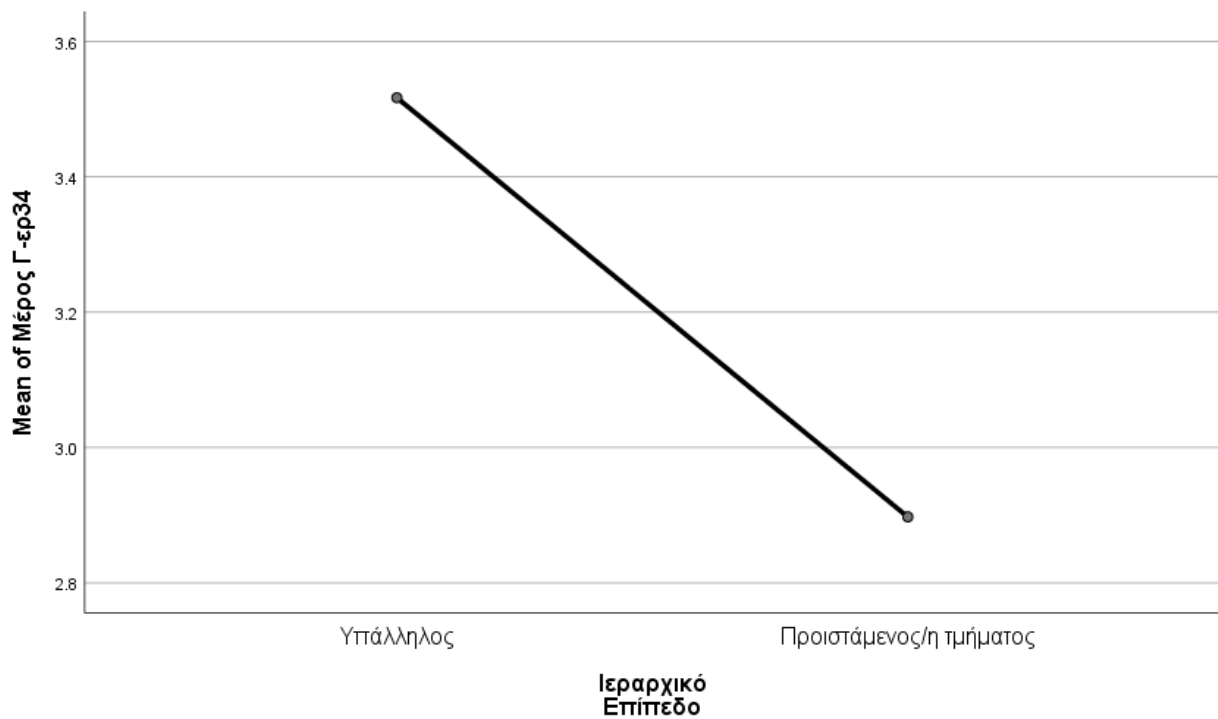
	Total		107.992	127			
Μέρος Γ-ερ49	Between Groups	(Combined)	5.995	1	5.995	3.284	.072
		Linear Term					
		Unweighted	5.995	1	5.995	3.284	.072
		Weighted	5.995	1	5.995	3.284	.072
	Within Groups		230.005	126	1.825		
	Total		236.000	127			
Μέρος Γ-ερ50	Between Groups	(Combined)	5.885	1	5.885	3.228	.075
		Linear Term					
		Unweighted	5.885	1	5.885	3.228	.075
		Weighted	5.885	1	5.885	3.228	.075
	Within Groups		229.732	126	1.823		
	Total		235.617	127			
Μέρος Γ-ερ51	Between Groups	(Combined)	22.604	1	22.604	15.583	.000
		Linear Term					
		Unweighted	22.604	1	22.604	15.583	.000
		Weighted	22.604	1	22.604	15.583	.000
	Within Groups		182.763	126	1.451		
	Total		205.367	127			
Μέρος Γ-ερ52	Between Groups	(Combined)	7.604	1	7.604	5.113	.025
		Linear Term					
		Unweighted	7.604	1	7.604	5.113	.025
		Weighted	7.604	1	7.604	5.113	.025
	Within Groups		187.365	126	1.487		
	Total		194.969	127			



Report

Μέρος Γ-ερ34

Ιεραρχικό Επίπεδο	Mean	N	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Std. Error of Mean	Median	Variance
Υπάλληλος	3.52	89	1.226	Καθόλου	Σχεδόν πάντα	.130	3.00	1.503
Προιστάμενος/η τμήματος	2.90	39	.940	Σπάνια	Σχεδόν πάντα	.151	3.00	.884
Total	3.33	128	1.178	Καθόλου	Σχεδόν πάντα	.104	3.00	1.388



A.2 Ικανότητα προϊσταμένου - Συναισθήματα προϊσταμένου

Ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μέρος Α-ερ3	Between Groups	(Combined)	3.904	4	.976	1.168	.328
	Linear Term	Unweighted	2.694	1	2.694	3.224	.075
		Weighted	.572	1	.572	.684	.410
		Deviation	3.332	3	1.111	1.329	.268
	Within Groups		102.776	123	.836		
Total		106.680	127				
Μέρος Α-ερ12	Between Groups	(Combined)	17.548	4	4.387	3.788	.006
	Linear Term	Unweighted	9.490	1	9.490	8.194	.005
		Weighted	1.817	1	1.817	1.569	.213
		Deviation	15.731	3	5.244	4.528	.005
	Within Groups		142.452	123	1.158		
Total		160.000	127				
Μέρος Α-ερ21	Between Groups	(Combined)	20.903	4	5.226	4.800	.001
	Linear Term	Unweighted	11.945	1	11.945	10.973	.001
		Weighted	19.917	1	19.917	18.296	.000
		Deviation	.985	3	.328	.302	.824
	Within Groups		133.902	123	1.089		
Total		154.805	127				
Μέρος Α-ερ30	Between Groups	(Combined)	9.134	4	2.284	3.238	.015
	Linear Term	Unweighted	.787	1	.787	1.116	.293
		Weighted	.306	1	.306	.434	.511
		Deviation	8.828	3	2.943	4.173	.007
	Within Groups		86.733	123	.705		
Total		95.867	127				

Report

Ιεραρχικό Επίπεδο		Μέρος A-ερ3	Μέρος A-ερ30	Μέρος A-ερ12	Μέρος A-ερ21
Υπάλληλος	Mean	3.75	3.75	2.70	3.00
	N	89	89	89	89
	Std. Deviation	1.003	.933	1.210	1.225
	Minimum	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ πλήρως
	Maximum	Συμφωνώ Πλήρως	Συμφωνώ Πλήρως	Συμφωνώ Πλήρως	Συμφωνώ Πλήρως
	Std. Error of Mean	.106	.099	.128	.130
	Median	4.00	4.00	2.00	3.00
	Variance	1.006	.870	1.464	1.500
	Προιστάμενος /η τμήματος	Mean	3.26	3.51	2.87
N		39	39	39	39
Std. Deviation		.549	.683	.894	.767
Minimum		Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ
Maximum		Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Πλήρως	Συμφωνώ Πλήρως
Std. Error of Mean		.088	.109	.143	.123
Median		3.00	4.00	3.00	3.00
Variance		.301	.467	.799	.588
Total		Mean	3.60	3.68	2.75
	N	128	128	128	128
	Std. Deviation	.917	.869	1.122	1.104
	Minimum	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πλήρως	Διαφωνώ πλήρως
	Maximum	Συμφωνώ Πλήρως	Συμφωνώ Πλήρως	Συμφωνώ Πλήρως	Συμφωνώ Πλήρως
	Std. Error of Mean	.081	.077	.099	.098
	Median	3.00	4.00	3.00	3.00
	Variance	.840	.755	1.260	1.219

Ανάλυση διακύμανσης ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μέρος Α-ερ3 *	Between Groups (Combined)	6.682	1	6.682	8.420	.004
Ιεραρχικό	Within Groups	99.998	126	.794		
Επίπεδο	Total	106.680	127			
Μέρος Α-ερ30	Between Groups (Combined)	1.562	1	1.562	2.087	.151
* Ιεραρχικό	Within Groups	94.305	126	.748		
Επίπεδο	Total	95.867	127			
Μέρος Α-ερ12	Between Groups (Combined)	.832	1	.832	.659	.419
* Ιεραρχικό	Within Groups	159.168	126	1.263		
Επίπεδο	Total	160.000	127			
Μέρος Α-ερ21	Between Groups (Combined)	.446	1	.446	.364	.547
* Ιεραρχικό	Within Groups	154.359	126	1.225		
Επίπεδο	Total	154.805	127			

Measures of Association

	Eta	Eta Squared
Μέρος Α-ερ3 * Ιεραρχικό	.250	.063
Επίπεδο		
Μέρος Α-ερ30 * Ιεραρχικό	.128	.016
Επίπεδο		
Μέρος Α-ερ12 * Ιεραρχικό	.072	.005
Επίπεδο		
Μέρος Α-ερ21 * Ιεραρχικό	.054	.003
Επίπεδο		

Report

Επιλογή ερωτήσεων Μέρους Β αναφορικά με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου σε σχέση με το Ιεραρχικό Επίπεδο

Ιεραρχικό Επίπεδο		Μέρος B-ερ1	Μέρος B-ερ9	Μέρος B-ερ10	Μέρος B-ερ13	Μέρος B-ερ15	Μέρος B-ερ19	Μέρος B-ερ25	Μέρος B-ερ27	Μέρος B-ερ33	
Υπάλληλος	Mean	2.64	2.92	2.88	2.75	2.57	2.75	2.55	2.84	3.21	
	N	89	89	89	89	89	89	89	89	89	
	Std. Deviation	1.384	1.068	1.347	1.264	1.364	1.384	1.279	1.305	1.318	
	Sum	235	260	256	245	229	245	227	253	286	
	Variance	1.915	1.141	1.814	1.597	1.861	1.915	1.637	1.702	1.738	
	Minimum	Καθόλ ου	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλ ου
	Maximum	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα
Προϊστάμεν ος/η τμήματος	Mean	3.38	2.68	3.03	3.08	2.22	2.43	2.43	2.22	3.62	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	
	Std. Deviation	1.341	1.107	1.301	1.402	1.250	1.094	1.191	1.336	1.299	
	Sum	125	99	112	114	82	90	90	82	134	
	Variance	1.797	1.225	1.694	1.965	1.563	1.197	1.419	1.785	1.686	
	Minimum	Καθόλ ου	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλ ου
	Maximum	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Αρκετά Συχνά	Αρκετά Συχνά	Αρκετά Συχνά	Αρκετά Συχνά	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα
Total	Mean	2.86	2.85	2.92	2.85	2.47	2.66	2.52	2.66	3.33	
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	
	Std. Deviation	1.407	1.081	1.330	1.309	1.337	1.309	1.250	1.340	1.321	
	Sum	360	359	368	359	311	335	317	335	420	
	Variance	1.979	1.169	1.770	1.713	1.787	1.715	1.564	1.795	1.744	
	Minimum	Καθόλ ου	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλο υ	Καθόλ ου
	Maximum	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα

Παράρτημα Β

Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Β.1 Μέρος Β ερωτηματολογίου

Ηγεσία: Πόσο συχνά ό/η άμεσα προϊστάμενος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές

Ερώτηση 1: Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου

		Μέρος Β-ερ1			
		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	36	28.1	28.6	28.6
	Σπάνια	9	7.0	7.1	35.7
	Μερικές φορές	35	27.3	27.8	63.5
	Αρκετά Συχνά	29	22.7	23.0	86.5
	Σχεδόν πάντα	17	13.3	13.5	100.0
	Total		126	98.4	100.0
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Το 28,1% δηλώνει ότι δεν του παρέχεται βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών του ενώ το 7% δηλώνει σπάνια.

Ερώτηση 2: Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα:

Μέρος Β-ερ2

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	19.5	19.8	19.8
	Σπάνια	26	20.3	20.6	40.5
	Μερικές φορές	37	28.9	29.4	69.8
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	22.2	92.1
	Σχεδόν πάντα	10	7.8	7.9	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 3: Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά

Μέρος Β-ερ3

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2.3	2.4	2.4
	Σπάνια	28	21.9	22.2	24.6
	Μερικές φορές	33	25.8	26.2	50.8
	Αρκετά Συχνά	48	37.5	38.1	88.9
	Σχεδόν πάντα	14	10.9	11.1	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Το 37,5% απάντησε ότι αρκετά συχνά δεν παρεμβαίνει ο προϊστάμενος τους μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

Ερώτηση 4: Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα

Μέρος Β-ερ4

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σπάνια	18	14.1	14.3	14.3
	Μερικές φορές	61	47.7	48.4	62.7
	Αρκετά Συχνά	30	23.4	23.8	86.5
	Σχεδόν πάντα	15	11.7	11.9	98.4
	33	2	1.6	1.6	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 5: Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα

Μέρος Β-ερ5

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	6.3	6.3	6.3
	Σπάνια	8	6.3	6.3	12.7
	Μερικές φορές	54	42.2	42.9	55.6
	Αρκετά Συχνά	46	35.9	36.5	92.1
	Σχεδόν πάντα	10	7.8	7.9	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Το 42,2% απάντησε ότι μερικές φορές και το 35,9% αρκετά συχνά.

Ερώτηση 6: Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις

Μέρος Β-ερ6

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	9.4	9.5	9.5
	Σπάνια	16	12.5	12.7	22.2
	Μερικές φορές	40	31.3	31.7	54.0
	Αρκετά Συχνά	31	24.2	24.6	78.6
	Σχεδόν πάντα	27	21.1	21.4	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 7: Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη

Μέρος Β-ερ7

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	10.9	11.1	11.1
	Σπάνια	12	9.4	9.5	20.6
	Μερικές φορές	51	39.8	40.5	61.1
	Αρκετά Συχνά	24	18.8	19.0	80.2
	Σχεδόν πάντα	25	19.5	19.8	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 8: Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνιές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων

Μέρος Β-ερ8

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σπάνια	38	29.7	30.2	30.2
	Μερικές φορές	47	36.7	37.3	67.5
	Αρκετά Συχνά	31	24.2	24.6	92.1
	Σχεδόν πάντα	10	7.8	7.9	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		

Total		128	100.0	
-------	--	-----	-------	--

Ερώτηση 9: Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον

Μέρος Β-ε9

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	6.3	6.3	6.3
	Σπάνια	49	38.3	38.9	45.2
	Μερικές φορές	34	26.6	27.0	72.2
	Αρκετά Συχνά	24	18.8	19.0	91.3
	Σχεδόν πάντα	11	8.6	8.7	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 10: Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της

Μέρος Β-ε10

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	20.3	20.6	20.6
	Σπάνια	22	17.2	17.5	38.1
	Μερικές φορές	30	23.4	23.8	61.9
	Αρκετά Συχνά	32	25.0	25.4	87.3
	Σχεδόν πάντα	16	12.5	12.7	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 11: Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

Μέρος Β-ε11

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	5.5	5.6	5.6
	Σπάνια	8	6.3	6.3	11.9
	Μερικές φορές	44	34.4	34.9	46.8

	Αρκετά Συχνά	51	39.8	40.5	87.3
	Σχεδόν πάντα	16	12.5	12.7	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 12: Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει

Μέρος Β-ερ12

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	7.8	7.9	7.9
	Σπάνια	20	15.6	15.9	23.8
	Μερικές φορές	44	34.4	34.9	58.7
	Αρκετά Συχνά	38	29.7	30.2	88.9
	Σχεδόν πάντα	14	10.9	11.1	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 13: Εκφράζεται με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν

Μέρος Β-ερ13

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	21.1	21.4	21.4
	Σπάνια	23	18.0	18.3	39.7
	Μερικές φορές	32	25.0	25.4	65.1
	Αρκετά Συχνά	30	23.4	23.8	88.9
	Σχεδόν πάντα	14	10.9	11.1	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 14: Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού

Μέρος Β-ερ14

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	21.1	21.4	21.4
	Σπάνια	42	32.8	33.3	54.8
	Μερικές φορές	19	14.8	15.1	69.8
	Αρκετά Συχνά	26	20.3	20.6	90.5
	Σχεδόν πάντα	12	9.4	9.5	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Σπάνια με ποσοστό 32,8% ενώ το 20,3% δηλώνει αρκετά συχνά και το 9,4% σχεδόν πάντα.

Ερώτηση 15: Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί

Μέρος Β-ερ15

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	44	34.4	34.9	34.9
	Σπάνια	23	18.0	18.3	53.2
	Μερικές φορές	23	18.0	18.3	71.4
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	22.2	93.7
	Σχεδόν πάντα	8	6.3	6.3	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 16: Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι

Μέρος Β-ερ16

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	37	28.9	29.4	29.4
	Σπάνια	24	18.8	19.0	48.4
	Μερικές φορές	32	25.0	25.4	73.8
	Αρκετά Συχνά	14	10.9	11.1	84.9
	Σχεδόν πάντα	19	14.8	15.1	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 17: Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».

Μέρος Β-ερ17

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	20.3	20.6	20.6
	Σπάνια	29	22.7	23.0	43.7
	Μερικές φορές	32	25.0	25.4	69.0
	Αρκετά Συχνά	17	13.3	13.5	82.5
	Σχεδόν πάντα	22	17.2	17.5	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 18: Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον

Μέρος Β-ερ18

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	20.3	20.6	20.6
	Σπάνια	21	16.4	16.7	37.3

	Μερικές φορές	41	32.0	32.5	69.8
	Αρκετά Συχνά	10	7.8	7.9	77.8
	Σχεδόν πάντα	28	21.9	22.2	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 19: Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας

Μέρος Β-ερ19

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	30	23.4	23.8	23.8
	Σπάνια	32	25.0	25.4	49.2
	Μερικές φορές	29	22.7	23.0	72.2
	Αρκετά Συχνά	21	16.4	16.7	88.9
	Σχεδόν πάντα	14	10.9	11.1	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Μόνο το 10,9% νιώθει να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας, ενώ το 25% το νιώθει σπάνια.

Ερώτηση 20: Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

Μέρος Β-ερ20

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	42	32.8	33.3	33.3
	Σπάνια	15	11.7	11.9	45.2
	Μερικές φορές	35	27.3	27.8	73.0
	Αρκετά Συχνά	11	8.6	8.7	81.7
	Σχεδόν πάντα	23	18.0	18.3	100.0
	Total	126	98.4	100.0	

Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 21: Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου

Μέρος Β-ερ21

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	22	17.2	17.5	17.5
	Σπάνια	24	18.8	19.0	36.5
	Μερικές φορές	46	35.9	36.5	73.0
	Αρκετά Συχνά	17	13.3	13.5	86.5
	Σχεδόν πάντα	17	13.3	13.5	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

«Μερικές φορές» απάντησε το 35,9% στην πιο πάνω ερώτηση ενώ το 17,2% απάντησε καθόλου. Ίσως οι προϊστάμενοι των τμημάτων να πρέπει να επανεξετάσουν το θέμα ηγεσίας, αφού δεν έχουν καταφέρει να κερδίσουν τον σεβασμό των υφισταμένων τους μια από τις κυριότερες αρχές της ηγεσίας.

Ερώτηση 22: Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών

Μέρος Β-ερ22

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	8.6	8.7	8.7
	Σπάνια	24	18.8	19.0	27.8
	Μερικές φορές	43	33.6	34.1	61.9
	Αρκετά Συχνά	41	32.0	32.5	94.4
	Σχεδόν πάντα	7	5.5	5.6	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 23: Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στις βασικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας

Μέρος Β-ερ23

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	16.4	16.7	16.7
	Σπάνια	35	27.3	27.8	44.4
	Μερικές φορές	34	26.6	27.0	71.4
	Αρκετά Συχνά	36	28.1	28.6	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 24: Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις

Μέρος Β-ερ24

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	36	28.1	28.6	28.6
	Σπάνια	16	12.5	12.7	41.3
	Μερικές φορές	47	36.7	37.3	78.6
	Αρκετά Συχνά	20	15.6	15.9	94.4
	Σχεδόν πάντα	7	5.5	5.6	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Το 36,7% απάντησε μερικές φορές στο πιο πάνω ερώτημα και το 15,6% «αρκετά συχνά».

Ερώτηση 25: Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες

Μέρος Β-ερ25

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	41	32.0	32.5	32.5
	Σπάνια	20	15.6	15.9	48.4
	Μερικές φορές	24	18.8	19.0	67.5
	Αρκετά Συχνά	41	32.0	32.5	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 26: Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες

Μέρος Β-ερ26

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	21.1	21.4	21.4
	Σπάνια	40	31.3	31.7	53.2
	Μερικές φορές	26	20.3	20.6	73.8
	Αρκετά Συχνά	26	20.3	20.6	94.4
	Σχεδόν πάντα	7	5.5	5.6	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 27: Με βοηθά να αναπτύσσω τις ικανότητες μου

Μέρος Β-ερ27

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	35	27.3	27.8	27.8
	Σπάνια	25	19.5	19.8	47.6
	Μερικές φορές	25	19.5	19.8	67.5
	Αρκετά Συχνά	30	23.4	23.8	91.3

	Σχεδόν πάντα	11	8.6	8.7	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 28: Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου

Μέρος Β-ερ28

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	33	25.8	26.2	26.2
	Σπάνια	36	28.1	28.6	54.8
	Μερικές φορές	28	21.9	22.2	77.0
	Αρκετά Συχνά	14	10.9	11.1	88.1
	Σχεδόν πάντα	15	11.7	11.9	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 29: Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα

Μέρος Β-ερ29

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	36	28.1	28.6	28.6
	Σπάνια	16	12.5	12.7	41.3
	Μερικές φορές	30	23.4	23.8	65.1
	Αρκετά Συχνά	35	27.3	27.8	92.9
	Σχεδόν πάντα	9	7.0	7.1	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 30: Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής

Μέρος Β-ερ30

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	7.8	7.9	7.9
	Σπάνια	31	24.2	24.6	32.5
	Μερικές φορές	63	49.2	50.0	82.5
	Αρκετά Συχνά	15	11.7	11.9	94.4
	Σχεδόν πάντα	7	5.5	5.6	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 31: Μιλά για θέματα που δίνει ό/η ίδιος σημασία και δεν ασχολείται με θέματα τα οποία εμείς προτείνουμε.

Μέρος Β-ερ31

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	11.7	11.9	11.9
	Σπάνια	21	16.4	16.7	28.6
	Μερικές φορές	28	21.9	22.2	50.8
	Αρκετά Συχνά	36	28.1	28.6	79.4
	Σχεδόν πάντα	26	20.3	20.6	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 32: Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν

Μέρος Β-ερ32

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	5.5	5.6	5.6
	Σπάνια	26	20.3	20.6	26.2
	Μερικές φορές	54	42.2	42.9	69.0
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	22.2	91.3
	Σχεδόν πάντα	11	8.6	8.7	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 33: Νομίζω ότι δεν νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της

Μέρος Β-ερ33

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	9.4	9.5	9.5
	Σπάνια	27	21.1	21.4	31.0
	Μερικές φορές	26	20.3	20.6	51.6
	Αρκετά Συχνά	29	22.7	23.0	74.6
	Σχεδόν πάντα	32	25.0	25.4	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 34: Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας

Μέρος Β-ε34

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	29	22.7	23.0	23.0
	Σπάνια	17	13.3	13.5	36.5
	Μερικές φορές	44	34.4	34.9	71.4
	Αρκετά Συχνά	24	18.8	19.0	90.5
	Σχεδόν πάντα	12	9.4	9.5	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 35: Υπενθυμίζει διαρκώς και με υπαινιγμούς στους υφιστάμενους τα προηγούμενα σφάλματα/λάθη.

Μέρος Β-ε35

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	5.5	5.6	5.6
	Σπάνια	24	18.8	19.0	24.6
	Μερικές φορές	63	49.2	50.0	74.6
	Αρκετά Συχνά	30	23.4	23.8	98.4
	Σχεδόν πάντα	2	1.6	1.6	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 36: Με κινητοποιεί να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/α

Μέρος Β-ερ36

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	43	33.6	34.1	34.1
	Σπάνια	19	14.8	15.1	49.2
	Μερικές φορές	31	24.2	24.6	73.8
	Αρκετά Συχνά	16	12.5	12.7	86.5
	Σχεδόν πάντα	17	13.3	13.5	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 37: Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια

Μέρος Β-ερ37

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	33	25.8	26.2	26.2
	Σπάνια	25	19.5	19.8	46.0
	Μερικές φορές	34	26.6	27.0	73.0
	Αρκετά Συχνά	12	9.4	9.5	82.5
	Σχεδόν πάντα	22	17.2	17.5	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 38: Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο

Μέρος Β-ερ38

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	16.4	16.7	16.7
	Σπάνια	15	11.7	11.9	28.6
	Μερικές φορές	37	28.9	29.4	57.9
	Αρκετά Συχνά	29	22.7	23.0	81.0

	Σχεδόν πάντα	24	18.8	19.0	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 39: Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία

Μέρος Β-ερ39

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	21.9	22.2	22.2
	Σπάνια	34	26.6	27.0	49.2
	Μερικές φορές	20	15.6	15.9	65.1
	Αρκετά Συχνά	26	20.3	20.6	85.7
	Σχεδόν πάντα	18	14.1	14.3	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 40: Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του δήμου

Μέρος Β-ερ40

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	20.3	20.6	20.6
	Σπάνια	16	12.5	12.7	33.3
	Μερικές φορές	31	24.2	24.6	57.9
	Αρκετά Συχνά	31	24.2	24.6	82.5
	Σχεδόν πάντα	22	17.2	17.5	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 41: Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο

Μέρος Β-ερ41

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	29	22.7	23.0	23.0
	Σπάνια	17	13.3	13.5	36.5
	Μερικές φορές	40	31.3	31.7	68.3
	Αρκετά Συχνά	24	18.8	19.0	87.3
	Σχεδόν πάντα	16	12.5	12.7	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ερώτηση 42: Δεν του/της αρέσει να εκφράζουμε μια άποψη που είναι σε αντίθεση με τις ιδέες του/της

Μέρος Β-ερ42

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	13.3	13.5	13.5
	Σπάνια	15	11.7	11.9	25.4
	Μερικές φορές	33	25.8	26.2	51.6
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	22.2	73.8
	Σχεδόν πάντα	33	25.8	26.2	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Μερικές φορές και σχεδόν πάντα ήταν η απάντηση των ερωτηθέντων με ποσοστό 25,8% για το καθένα ενώ το 21,9% απάντησε αρκετά συχνά.

Ερώτηση 43: Δεν ενεργεί ως συνάδελφος, προϊστάμενος/η, αλλά ως αφεντικό

Μέρος Β-ερ43

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	16.4	16.7	16.7
	Σπάνια	23	18.0	18.3	34.9
	Μερικές φορές	23	18.0	18.3	53.2
	Αρκετά Συχνά	44	34.4	34.9	88.1
	Σχεδόν πάντα	15	11.7	11.9	100.0
	Total	126	98.4	100.0	
Missing	System	2	1.6		
Total		128	100.0		

Ως αφεντικό βλέπουν να ενεργεί ο προϊστάμενος τους με απάντηση «αρκετά συχνά» το 34,4% ενώ το 11,7% απάντησε «σχεδόν πάντα».

B.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου Μέρος Γ

Πόσο συχνά ό/η εκλεγμένος/η Δήμαρχος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές:

Ερώτηση 1: Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου

Μέρος Γ-ερ1

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	24	18.8	18.8	18.8
	Σπάνια	26	20.3	20.3	39.1
	Μερικές φορές	42	32.8	32.8	71.9
	Αρκετά Συχνά	19	14.8	14.8	86.7
	Σχεδόν πάντα	17	13.3	13.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 2: Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα

Μέρος Γ-ερ2

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	13.3	13.3	13.3
	Σπάνια	12	9.4	9.4	22.7
	Μερικές φορές	53	41.4	41.4	64.1
	Αρκετά Συχνά	31	24.2	24.2	88.3
	Σχεδόν πάντα	15	11.7	11.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 3: Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά

Μέρος Γ-ερ3

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	15.6	15.6	15.6
	Σπάνια	33	25.8	25.8	41.4
	Μερικές φορές	39	30.5	30.5	71.9
	Αρκετά Συχνά	26	20.3	20.3	92.2
	Σχεδόν πάντα	10	7.8	7.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 4: Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα

Μέρος Γ-ερ4

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4.7	4.7	4.7
	Σπάνια	40	31.3	31.3	35.9
	Μερικές φορές	48	37.5	37.5	73.4
	Αρκετά Συχνά	25	19.5	19.5	93.0
	Σχεδόν πάντα	9	7.0	7.0	100.0

Total	128	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Ερώτηση 5: Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα

Μέρος Γ-ερ5

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	27	21.1	21.1	21.1
	Σπάνια	25	19.5	19.5	40.6
	Μερικές φορές	37	28.9	28.9	69.5
	Αρκετά Συχνά	20	15.6	15.6	85.2
	Σχεδόν πάντα	19	14.8	14.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 6: Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις

Μέρος Γ-ερ6

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	7.8	7.8	7.8
	Σπάνια	16	12.5	12.5	20.3
	Μερικές φορές	37	28.9	28.9	49.2
	Αρκετά Συχνά	16	12.5	12.5	61.7
	Σχεδόν πάντα	49	38.3	38.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 7: Είναι απών/ούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη

Μέρος Γ-ερ7

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	19.5	19.5	19.5
	Σπάνια	28	21.9	21.9	41.4
	Μερικές φορές	37	28.9	28.9	70.3
	Αρκετά Συχνά	27	21.1	21.1	91.4
	Σχεδόν πάντα	11	8.6	8.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 8: Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνιές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων

Μέρος Γ-εργ8

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	7.0	7.0	7.0
	Σπάνια	13	10.2	10.2	17.2
	Μερικές φορές	52	40.6	40.6	57.8
	Αρκετά Συχνά	34	26.6	26.6	84.4
	Σχεδόν πάντα	20	15.6	15.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 9: Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον

Μέρος Γ-εργ9

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	3.1	3.1	3.1
	Σπάνια	16	12.5	12.5	15.6
	Μερικές φορές	35	27.3	27.3	43.0
	Αρκετά Συχνά	35	27.3	27.3	70.3
	Σχεδόν πάντα	38	29.7	29.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 10: Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της

Μέρος Γ-εργ10

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	16.4	16.4	16.4
	Σπάνια	21	16.4	16.4	32.8
	Μερικές φορές	38	29.7	29.7	62.5
	Αρκετά Συχνά	25	19.5	19.5	82.0
	Σχεδόν πάντα	23	18.0	18.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 11: Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

Μέρος Γ-ερ11

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	9.4	9.4	9.4
	Σπάνια	9	7.0	7.0	16.4
	Μερικές φορές	36	28.1	28.1	44.5
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	21.9	66.4
	Σχεδόν πάντα	43	33.6	33.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 12: Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει

Μέρος Γ-ερ12

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	15.6	15.6	15.6
	Σπάνια	37	28.9	28.9	44.5
	Μερικές φορές	33	25.8	25.8	70.3
	Αρκετά Συχνά	35	27.3	27.3	97.7
	Σχεδόν πάντα	3	2.3	2.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 13: Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν

Μέρος Γ-ερ13

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	6.3	6.3	6.3
	Σπάνια	18	14.1	14.1	20.3
	Μερικές φορές	33	25.8	25.8	46.1
	Αρκετά Συχνά	47	36.7	36.7	82.8
	Σχεδόν πάντα	22	17.2	17.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 14: Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού

Μέρος Γ-ερ14

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	6.3	6.3	6.3
	Σπάνια	26	20.3	20.3	26.6
	Μερικές φορές	46	35.9	35.9	62.5
	Αρκετά Συχνά	29	22.7	22.7	85.2
	Σχεδόν πάντα	19	14.8	14.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 15: Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί

Μέρος Γ-ερ15

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	16.4	16.4	16.4
	Σπάνια	42	32.8	32.8	49.2
	Μερικές φορές	48	37.5	37.5	86.7
	Αρκετά Συχνά	3	2.3	2.3	89.1
	Σχεδόν πάντα	14	10.9	10.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 16: Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι

Μέρος Γ-ερ16

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	24	18.8	18.8	18.8
	Σπάνια	28	21.9	21.9	40.6
	Μερικές φορές	29	22.7	22.7	63.3
	Αρκετά Συχνά	11	8.6	8.6	71.9
	Σχεδόν πάντα	36	28.1	28.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 17: Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»

Μέρος Γ-ερ17

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	32	25.0	25.0	25.0
	Σπάνια	36	28.1	28.1	53.1
	Μερικές φορές	37	28.9	28.9	82.0
	Αρκετά Συχνά	17	13.3	13.3	95.3
	Σχεδόν πάντα	6	4.7	4.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 18: Βάζει το καλό του Δήμου πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον

Μέρος Γ-ερ18

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	7.0	7.0	7.0
	Σπάνια	9	7.0	7.0	14.1
	Μερικές φορές	46	35.9	35.9	50.0
	Αρκετά Συχνά	21	16.4	16.4	66.4
	Σχεδόν πάντα	43	33.6	33.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 19: Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως υπάλληλος

Μέρος Γ-ερ19

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	19.5	19.5	19.5
	Σπάνια	18	14.1	14.1	33.6
	Μερικές φορές	31	24.2	24.2	57.8

Αρκετά Συχνά	27	21.1	21.1	78.9
Σχεδόν πάντα	27	21.1	21.1	100.0
Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 20: Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση

Μέρος Γ-ερ20

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	21.9	21.9	21.9
	Σπάνια	19	14.8	14.8	36.7
	Μερικές φορές	38	29.7	29.7	66.4
	Αρκετά Συχνά	40	31.3	31.3	97.7
	Σχεδόν πάντα	3	2.3	2.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 21: Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου

Μέρος Γ-ερ21

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	8.6	8.6	8.6
	Σπάνια	9	7.0	7.0	15.6
	Μερικές φορές	49	38.3	38.3	53.9
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	21.9	75.8
	Σχεδόν πάντα	31	24.2	24.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 22: Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών

Μέρος Γ-ερ22

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.6	1.6	1.6

Σπάνια	37	28.9	28.9	30.5
Μερικές φορές	58	45.3	45.3	75.8
Αρκετά Συχνά	29	22.7	22.7	98.4
Σχεδόν πάντα	2	1.6	1.6	100.0
Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 23: Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα

Μέρος Γ-ερ23

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	24	18.8	18.8	18.8
	Σπάνια	13	10.2	10.2	28.9
	Μερικές φορές	49	38.3	38.3	67.2
	Αρκετά Συχνά	42	32.8	32.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 24: Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις

Μέρος Γ-ερ24

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	34	26.6	26.6	26.6
	Σπάνια	10	7.8	7.8	34.4
	Μερικές φορές	46	35.9	35.9	70.3
	Αρκετά Συχνά	22	17.2	17.2	87.5
	Σχεδόν πάντα	16	12.5	12.5	100.0
Total	128	100.0	100.0		

Ερώτηση 25: Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες

Μέρος Γ-ερ25

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	20.3	20.3	20.3

Σπάνια	31	24.2	24.2	44.5
Μερικές φορές	15	11.7	11.7	56.3
Αρκετά Συχνά	28	21.9	21.9	78.1
Σχεδόν πάντα	28	21.9	21.9	100.0
Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 26: Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνιές

Μέρος Γ-ερ26

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	20.3	20.3	20.3
	Σπάνια	31	24.2	24.2	44.5
	Μερικές φορές	23	18.0	18.0	62.5
	Αρκετά Συχνά	34	26.6	26.6	89.1
	Σχεδόν πάντα	14	10.9	10.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 27: Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου

Μέρος Γ-ερ27

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	36	28.1	28.1	28.1
	Σπάνια	24	18.8	18.8	46.9
	Μερικές φορές	11	8.6	8.6	55.5
	Αρκετά Συχνά	47	36.7	36.7	92.2
	Σχεδόν πάντα	10	7.8	7.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 28: Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου

Μέρος Γ-ερ28

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	22	17.2	17.2	17.2
	Σπάνια	32	25.0	25.0	42.2
	Μερικές φορές	30	23.4	23.4	65.6
	Αρκετά Συχνά	19	14.8	14.8	80.5
	Σχεδόν πάντα	25	19.5	19.5	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 29: Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα

Μέρος Γ-ερ29

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	6.3	6.3	6.3
	Σπάνια	38	29.7	29.7	35.9
	Μερικές φορές	42	32.8	32.8	68.8
	Αρκετά Συχνά	25	19.5	19.5	88.3
	Σχεδόν πάντα	15	11.7	11.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 30: Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής

Μέρος Γ-ερ30

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	11.7	11.7	11.7
	Σπάνια	22	17.2	17.2	28.9
	Μερικές φορές	60	46.9	46.9	75.8
	Αρκετά Συχνά	29	22.7	22.7	98.4
	Σχεδόν πάντα	2	1.6	1.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 31: Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της

Μέρος Γ-ερ31

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	7.8	7.8	7.8
	Σπάνια	20	15.6	15.6	23.4
	Μερικές φορές	36	28.1	28.1	51.6
	Αρκετά Συχνά	38	29.7	29.7	81.3
	Σχεδόν πάντα	24	18.8	18.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 32: Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν

Μέρος Γ-ερ32

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4.7	4.7	4.7
	Σπάνια	18	14.1	14.1	18.8
	Μερικές φορές	43	33.6	33.6	52.3
	Αρκετά Συχνά	34	26.6	26.6	78.9
	Σχεδόν πάντα	27	21.1	21.1	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 33: Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά

Μέρος Γ-ερ33

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	7.0	7.0	7.0
	Σπάνια	10	7.8	7.8	14.8
	Μερικές φορές	61	47.7	47.7	62.5
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	21.9	84.4
	Σχεδόν πάντα	20	15.6	15.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 34: Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας

Μέρος Γ-ερ34

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	3.9	3.9	3.9
	Σπάνια	27	21.1	21.1	25.0
	Μερικές φορές	49	38.3	38.3	63.3
	Αρκετά Συχνά	15	11.7	11.7	75.0
	Σχεδόν πάντα	32	25.0	25.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 35: Με κινητοποιεί να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/α

Μέρος Γ-ερ35

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	29	22.7	22.7	22.7
	Σπάνια	23	18.0	18.0	40.6
	Μερικές φορές	27	21.1	21.1	61.7
	Αρκετά Συχνά	11	8.6	8.6	70.3
	Σχεδόν πάντα	38	29.7	29.7	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 36: Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια

Μέρος Γ-ερ36

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	13.3	13.3	13.3
	Σπάνια	17	13.3	13.3	26.6
	Μερικές φορές	47	36.7	36.7	63.3
	Αρκετά Συχνά	24	18.8	18.8	82.0
	Σχεδόν πάντα	23	18.0	18.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 37: Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο

Μέρος Γ-ερ37

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4.7	4.7	4.7
	Σπάνια	9	7.0	7.0	11.7
	Μερικές φορές	60	46.9	46.9	58.6
	Αρκετά Συχνά	31	24.2	24.2	82.8
	Σχεδόν πάντα	22	17.2	17.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 38: Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία

Μέρος Γ-ερ38

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	22	17.2	17.2	17.2
	Σπάνια	7	5.5	5.5	22.7
	Μερικές φορές	41	32.0	32.0	54.7
	Αρκετά Συχνά	33	25.8	25.8	80.5
	Σχεδόν πάντα	25	19.5	19.5	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 39: Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του δήμου

Μέρος Γ-ερ39

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	10.2	10.2	10.2
	Σπάνια	6	4.7	4.7	14.8
	Μερικές φορές	50	39.1	39.1	53.9
	Αρκετά Συχνά	26	20.3	20.3	74.2
	Σχεδόν πάντα	33	25.8	25.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 40: Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο

Μέρος Γ-ερ40

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	10.9	10.9	10.9
	Σπάνια	20	15.6	15.6	26.6
	Μερικές φορές	49	38.3	38.3	64.8
	Αρκετά Συχνά	22	17.2	17.2	82.0
	Σχεδόν πάντα	23	18.0	18.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 41: Ηγείται της ομάδας του δημοτικού συμβουλίου, που είναι αποτελεσματική

Μέρος Γ-ερ41

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	16.4	16.4	16.4
	Σπάνια	5	3.9	3.9	20.3
	Μερικές φορές	27	21.1	21.1	41.4
	Αρκετά Συχνά	35	27.3	27.3	68.8
	Σχεδόν πάντα	40	31.3	31.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 42: Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί του

Μέρος Γ-ερ42

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	24	18.8	18.8	18.8
	Σπάνια	5	3.9	3.9	22.7
	Μερικές φορές	46	35.9	35.9	58.6
	Αρκετά Συχνά	30	23.4	23.4	82.0
	Σχεδόν πάντα	23	18.0	18.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 43: Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών του

Μέρος Γ-ερ43

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	11.7	11.7	11.7
	Σπάνια	10	7.8	7.8	19.5
	Μερικές φορές	46	35.9	35.9	55.5
	Αρκετά Συχνά	24	18.8	18.8	74.2
	Σχεδόν πάντα	33	25.8	25.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 44: Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει

Μέρος Γ-ερ44

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	13.3	13.3	13.3
	Σπάνια	11	8.6	8.6	21.9
	Μερικές φορές	40	31.3	31.3	53.1
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	21.9	75.0
	Σχεδόν πάντα	32	25.0	25.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 45: Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή ευχάριστη και ανθρώπινη

Μέρος Γ-ερ45

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	14.1	14.1	14.1
	Σπάνια	7	5.5	5.5	19.5
	Μερικές φορές	46	35.9	35.9	55.5
	Αρκετά Συχνά	22	17.2	17.2	72.7
	Σχεδόν πάντα	35	27.3	27.3	100.0

Total	128	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Ερώτηση 46: Είναι αυστηρός με την ασυνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών του

Μέρος Γ-ερ46

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	8.6	8.6	8.6
	Σπάνια	6	4.7	4.7	13.3
	Μερικές φορές	42	32.8	32.8	46.1
	Αρκετά Συχνά	28	21.9	21.9	68.0
	Σχεδόν πάντα	41	32.0	32.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 47: Δεν ανέχεται τη μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών του και τους το δείχνει

Μέρος Γ-ερ47

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	7.0	7.0	7.0
	Σπάνια	10	7.8	7.8	14.8
	Μερικές φορές	50	39.1	39.1	53.9
	Αρκετά Συχνά	27	21.1	21.1	75.0
	Σχεδόν πάντα	32	25.0	25.0	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 48: Δεν δυσκολεύεται να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους όταν αυτές είναι σωστές.

Μέρος Γ-ερ48

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.6	1.6	1.6
	Σπάνια	7	5.5	5.5	7.0

Μερικές φορές	70	54.7	54.7	61.7
Αρκετά Συχνά	24	18.8	18.8	80.5
Σχεδόν πάντα	25	19.5	19.5	100.0
Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 49: Είναι συνεπής και τηρά τις υποσχέσεις του. Λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει

Μέρος Γ-ερ49

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	15.6	15.6	15.6
	Σπάνια	12	9.4	9.4	25.0
	Μερικές φορές	46	35.9	35.9	60.9
	Αρκετά Συχνά	16	12.5	12.5	73.4
	Σχεδόν πάντα	34	26.6	26.6	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 50: Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη

Μέρος Γ-ερ50

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	11.7	11.7	11.7
	Σπάνια	12	9.4	9.4	21.1
	Μερικές φορές	33	25.8	25.8	46.9
	Αρκετά Συχνά	23	18.0	18.0	64.8
	Σχεδόν πάντα	45	35.2	35.2	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 51: Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια

Μέρος Γ-ερ51

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	10.9	10.9	10.9
	Σπάνια	11	8.6	8.6	19.5

Μερικές φορές	43	33.6	33.6	53.1
Αρκετά Συχνά	26	20.3	20.3	73.4
Σχεδόν πάντα	34	26.6	26.6	100.0
Total	128	100.0	100.0	

Ερώτηση 52: Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική «κερδίζω-κερδίζεις»

Μέρος Γ-ερ52

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	14.8	14.8	14.8
	Σπάνια	2	1.6	1.6	16.4
	Μερικές φορές	59	46.1	46.1	62.5
	Αρκετά Συχνά	22	17.2	17.2	79.7
	Σχεδόν πάντα	26	20.3	20.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

Παράρτημα Γ

Γενικά Αποτελέσματα

Γ.1 Συναισθηματική δέσμευση

		Report								
Ιεραρχικό Επίπεδο		Μέρος Β-ερ1	Μέρος Β-ερ9	Μέρος Β-ερ10	Μέρος Β-ερ13	Μέρος Β-ερ15	Μέρος Β-ερ19	Μέρος Β-ερ25	Μέρος Β-ερ27	Μέρος Β-ερ33
Υπάλληλος	Mean	2,64	2,92	2,88	2,75	2,57	2,75	2,55	2,84	3,21
	N	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Std. Deviation	1,384	1,068	1,347	1,264	1,364	1,384	1,279	1,305	1,318
	Sum	235	260	256	245	229	245	227	253	286
	Variance	1,915	1,141	1,814	1,597	1,861	1,915	1,637	1,702	1,738
	Minimum	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου
Maximum	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα
Προιστάμενος/η τμήματος	Mean	3,38	2,68	3,03	3,08	2,22	2,43	2,43	2,22	3,62
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	1,341	1,107	1,301	1,402	1,250	1,094	1,191	1,336	1,299
	Sum	125	99	112	114	82	90	90	82	134
	Variance	1,797	1,225	1,694	1,965	1,563	1,197	1,419	1,785	1,686
	Minimum	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου
Maximum	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Αρκετά Συχνά	Αρκετά Συχνά	Αρκετά Συχνά	Αρκετά Συχνά	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα
Total	Mean	2,86	2,85	2,92	2,85	2,47	2,66	2,52	2,66	3,33
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126
	Std. Deviation	1,407	1,081	1,330	1,309	1,337	1,309	1,250	1,340	1,321
	Sum	360	359	368	359	311	335	317	335	420
	Variance	1,979	1,169	1,770	1,713	1,787	1,715	1,564	1,795	1,744
	Minimum	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου	Καθόλου
Maximum	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα	Σχεδόν πάντα

Report

Ιεραρχικό Επίπεδο		Μέρος B-ερ7	Μέρος B-ερ9	Μέρος B-ερ10	Μέρος B-ερ11	Μέρος B-ερ13	Μέρος B-ερ14	Μέρος B-ερ15	Μέρος B-ερ16	Μέρος B-ερ18	Μέρος B-ερ21	Μέρος B-ερ24	Μέρος B-ερ27	Μέρος B-ερ28	Μέρος B-ερ30	Μέρος B-ερ33	Μέρος B-ερ34	Μέρος B-ερ38	Μέρος B-ερ39	Μέρος B-ερ40	
Υπάλληλος	Mean	3,18	2,92	2,88	3,46	2,75	2,71	2,57	2,71	3,04	2,88	2,56	2,84	2,67	2,98	3,21	2,87	3,22	2,82	3,17	
	N	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Std. Deviation	1,345	1,068	1,347	0,954	1,264	1,281	1,364	1,333	1,397	1,269	1,261	1,305	1,232	0,941	1,318	1,342	1,329	1,394	1,367	
	Sum	283	260	256	308	245	241	229	241	271	256	228	253	238	265	286	255	287	251	282	
	Variance	1,808	1,141	1,814	0,910	1,597	1,641	1,861	1,777	1,953	1,610	1,590	1,702	1,518	0,886	1,738	1,800	1,767	1,945	1,869	
Προιστάμενος/η τμήματος	Mean	3,49	2,68	3,03	3,54	3,08	2,46	2,22	2,46	2,70	2,84	2,59	2,22	2,22	2,46	3,62	2,59	3,00	2,68	2,78	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Std. Deviation	0,768	1,107	1,301	1,070	1,402	1,304	1,250	1,556	1,412	1,214	1,117	1,336	1,456	0,836	1,299	1,040	1,333	1,355	1,397	
	Sum	129	99	112	131	114	91	82	91	100	105	96	82	82	91	134	96	111	99	103	
	Variance	0,590	1,225	1,694	1,144	1,965	1,700	1,563	2,422	1,992	1,473	1,248	1,785	2,119	0,700	1,686	1,081	1,778	1,836	1,952	
Total	Mean	3,27	2,85	2,92	3,48	2,85	2,63	2,47	2,63	2,94	2,87	2,57	2,66	2,54	2,83	3,33	2,79	3,16	2,78	3,06	
	N	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126	126
	Std. Deviation	1,209	1,081	1,330	0,986	1,309	1,287	1,337	1,401	1,405	1,248	1,216	1,340	1,312	0,939	1,321	1,262	1,329	1,379	1,382	
	Sum	412	359	368	439	359	332	311	332	371	361	324	335	320	356	420	351	398	350	385	
	Variance	1,463	1,169	1,770	0,972	1,713	1,658	1,787	1,962	1,973	1,558	1,479	1,795	1,722	0,881	1,744	1,594	1,767	1,902	1,909	

Ιεραρχικό Επίπεδο		Μέρος Γ-επ7	Μέρος Γ-επ9	Μέρος Γ-επ10	Μέρος Γ-επ11	Μέρος Γ-επ13	Μέρος Γ-επ14	Μέρος Γ-επ15	Μέρος Γ-επ16	Μέρος Γ-επ18	Μέρος Γ-επ21	Μέρος Γ-επ24	Μέρος Γ-επ27	Μέρος Γ-επ28	Μέρος Γ-επ30	Μέρος Γ-επ33	Μέρος Γ-επ34
Υπάλληλος	Mean	2,76	3,65	3,13	3,35	3,35	3,39	2,66	3,18	3,74	3,51	2,72	2,99	3,19	3,04	3,33	3,52
	N	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Std. Deviation	1,332	1,078	1,325	1,235	1,188	1,134	1,288	1,504	1,017	1,307	1,206	1,344	1,347	0,916	1,116	1,226
	Sum	246	325	279	298	298	302	237	283	333	312	242	266	284	271	296	313
	Variance	1,773	1,161	1,754	1,525	1,411	1,287	1,658	2,263	1,035	1,707	1,454	1,807	1,815	0,839	1,245	1,503
Προιστάμενος/η τμήματος	Mean	2,79	3,74	2,90	4,28	3,67	2,74	2,41	2,77	3,36	3,36	3,03	2,28	2,38	2,41	3,28	2,90
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	0,978	1,229	1,314	1,123	0,927	0,938	0,637	1,404	1,564	0,843	1,597	1,413	1,269	0,910	0,916	0,940
	Sum	109	146	113	167	143	107	94	108	131	131	118	89	93	94	128	113
	Variance	0,957	1,511	1,726	1,260	0,860	0,880	0,406	1,972	2,447	0,710	2,552	1,997	1,611	0,827	0,839	0,884
Total	Mean	2,77	3,68	3,06	3,63	3,45	3,20	2,59	3,05	3,63	3,46	2,81	2,77	2,95	2,85	3,31	3,33
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
	Std. Deviation	1,231	1,122	1,321	1,273	1,121	1,116	1,133	1,481	1,217	1,183	1,338	1,399	1,371	0,956	1,056	1,178
	Sum	355	471	392	465	441	409	331	391	464	443	360	355	377	365	424	426
	Variance	1,515	1,259	1,744	1,620	1,257	1,245	1,284	2,194	1,480	1,400	1,791	1,956	1,879	0,915	1,114	1,388

...Συνέχεια

Ιεραρχικό Επίπεδο		Μέρος Γ-ερ37	Μέρος Γ-ερ38	Μέρος Γ-ερ39	Μέρος Γ-ερ41	Μέρος Γ-ερ42	Μέρος Γ-ερ43	Μέρος Γ-ερ44	Μέρος Γ-ερ45	Μέρος Γ-ερ46	Μέρος Γ-ερ47	Μέρος Γ-ερ48	Μέρος Γ-ερ49	Μέρος Γ-ερ50	Μέρος Γ-ερ51	Μέρος Γ-ερ52
Υπάλληλος	Mean	3,40	3,44	3,65	3,65	3,40	3,58	3,45	3,55	3,83	3,63	3,52	3,39	3,70	3,71	3,43
	N	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89
	Std. Deviation	1,135	1,314	1,129	1,280	1,312	1,156	1,168	1,197	0,968	0,993	0,906	1,276	1,228	1,170	1,167
	Sum	303	306	325	325	303	319	307	316	341	323	313	302	329	330	305
	Variance	1,289	1,726	1,275	1,639	1,721	1,337	1,364	1,432	0,937	0,986	0,821	1,628	1,509	1,368	1,361
Προιστάμενος/η τμήματος	Mean	3,46	2,82	3,05	3,26	2,67	2,95	3,18	3,00	3,21	3,18	3,44	2,92	3,23	2,79	2,90
	N	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
	Std. Deviation	0,643	1,233	1,317	1,618	1,177	1,432	1,587	1,522	1,592	1,430	0,968	1,511	1,597	1,281	1,334
	Sum	135	110	119	127	104	115	124	117	125	124	134	114	126	109	113
	Variance	0,413	1,520	1,734	2,617	1,386	2,050	2,520	2,316	2,536	2,046	0,937	2,283	2,551	1,641	1,779
Total	Mean	3,42	3,25	3,47	3,53	3,18	3,39	3,37	3,38	3,64	3,49	3,49	3,25	3,55	3,43	3,27
	N	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
	Std. Deviation	1,009	1,316	1,216	1,397	1,313	1,275	1,309	1,323	1,221	1,157	0,922	1,363	1,362	1,272	1,239
	Sum	438	416	444	452	407	434	431	433	466	447	447	416	455	439	418
	Variance	1,017	1,732	1,479	1,952	1,723	1,626	1,715	1,750	1,492	1,339	0,850	1,858	1,855	1,617	1,535

Παράρτημα Δ

Μεγάλοι Ηγέτες στην Ιστορία

Δ.1 Ορισμός Ηγεσίας και Ηγέτη

Μαχάτμα Γκάντι, ινδός πολιτικός, στοχαστής και επαναστάτης, υπήρξε η κεντρική μορφή του εθνικού κινήματος για την ανεξαρτησία της Ινδίας καθώς και εμπνευστής της μεθόδου παθητικής αντίστασης χωρίς τη χρήση βίας απέναντι στους καταπιεστές. Έχει καταστεί παγκόσμιο σύμβολο και ορόσημο της φιλοσοφικής και κοινωνικοπολιτικής διάνοησης του 20ού αιώνα. Ο Νέλσον Μαντέλα, (ανθρωπιστικές και μη βίαιες προσπάθειες αλλαγής νοοτροπίας) Φράνκλιν Ντ. Ρούζβελτ, Αβραάμ Λίνκολν (ηγέτες Αμερικανικού έθνους σε δύσκολες περιόδους και γνωστός για την υπογραφή του περίφημου διατάγματος για τη χειραφέτηση των μαύρων), Ναπολέον Βοναπάρτης (ένας από τους ευφυέστερους στρατιωτικούς ηγέτες της δυτικής ιστορίας). Ο Οράτιος Νέλσον, γνωστός για τις ηγετικές του ικανότητες, ενέπνεε με το σύνθημά του μέχρι και σήμερα «Η Αγγλία περιμένει από κάθε άνδρα να πράξει το καθήκον του». Η Ιωάννα της Λορένης, έχει μείνει στην ιστορία ως μάρτυρα και εθνική ήρωας. Ο δε Ιούλιος Καίσαρας έπαιξε καθοριστικό ρόλο στα γεγονότα που οδήγησαν στην άνοδο της ισχυρής Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας. Ο Μέγας Αλέξανδρος, υπήρξε ο μεγαλύτερος στρατηλάτης που έζησε ποτέ και αήττητος στις μάχες.

Παράρτημα Ε

Διάφορες ιστορίες περί ηγεσίας γενικά

Ε.1 Διάφορες Ιστορίες περί ηγεσίας γενικά

Κάποτε μια ομάδα στρατιωτών κατά τη διάρκεια μιας άσκησης τους είχαν επιφορτιστεί με εργασία να σηκώσουν ένα βαρύ και μεγάλο τμήμα ενός κορμού δέντρου. Ο λοχαγός της ομάδας τους έδωσε εντολή να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια ώστε να μπορέσουν να σηκώσουν τον τεράστιο κορμό του δέντρου. Εκείνη τη στιγμή περνούσε από εκείνο το σημείο ένας έφιππος άντρας. Πλησίασε την ομάδα των στρατιωτών και βλέποντας πόσο σκληρά αγωνίζονται οι στρατιώτες να σηκώσουν τον μεγάλο κορμό τους είπε: -«Λοχαγέ, δεν νομίζεις ότι οι στρατιώτες σου με τη δύναμη ενός ακόμα άντρα, τη δική σου, θα μπορούσαν να σηκώσουν αυτό το κομμάτι ξύλου πιο εύκολα?». Τότε ο άντρας που τους πλησίασε, κατέβηκε από το άλογό τους και πήγε κοντά τους, έσκυψε και μαζί με τους στρατιώτες σήκωσε τον κορμό του δέντρου. Έτσι, με τη βοήθεια του άντρα οι στρατιώτες κατάφεραν να διεκπεραιώσουν την εργασία που τους είχε ανατεθεί. Φεύγοντας ο άντρας αυτός, είπε στον λοχαγό: -«Λοχαγέ, την επόμενη φορά που η ομάδα στρατιωτών σου χρειαστεί βοήθεια, φώναξε τον διοικητή!».

Ο άντρας αυτός που μίλησε στον λοχαγό, ήταν ο Τζωρτζ Ουάσινγκτον που τότε ήταν διοικητής του Γενικού Επιτελείου Στρατού. Η ιστορία αυτή καταδεικνύει τη διαφορά ενός ηγέτη κι ενός αρχηγού και φωτίζει ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της αληθινής αρχηγίας. Την ταπεινότητα.

Σε όποια θέση αρχηγίας και αν βρισκόμαστε, είτε στην εργασία μας είτε σε μια μελέτη που μας έχει ανατεθεί, ή και ακόμη ως γονείς όπου είμαστε υπεύθυνοι για το σύστημα της οικογένειας, η αποτελεσματικότητα της αποστολής μας έγκειται στο να μπορούμε να αναγνωρίζουμε τις ανάγκες της ομάδας, να ανασύρουμε τις καλύτερες δυνατές ποιότητες των ανθρώπων με τους οποίους συνεργαζόμαστε, έχοντας την προσοχή στον κοινό στόχο που έχουμε όλα τα μέλη της. Η επιτυχία μας έγκειται στη διορατικότητα μας. Ένας ηγέτης στην ουσία, «υπηρετεί» την ομάδα. Ένας ηγέτης μπαίνει μπροστά και καθοδηγεί τους άλλους με το παράδειγμά του. Δε μένει στους τίτλους, στις στολές και το αξίωμα που αυτές φέρουν. Εξάλλου, πίσω από αυτά, είμαστε όλοι το ίδιο και αναζητάμε όλοι την ίδια έμπνευση το χέρι βοήθειας. Ζητάμε να ακουστούμε.

Έτσι, όταν βρεθούμε σε μια θέση ισχύος κάποια στιγμή, ας μην ξεχνάμε αυτή την ιστορία. Είναι σαν αυτό που λέγεται για τη θάλασσα: «Γιατί η θάλασσα είναι η βασίλισσα των υδάτων?, Γιατί στέκεται πιο χαμηλά από τα ρυάκια, τους ποταμούς και τις λίμνες»⁸¹. Ο αληθινός ηγέτης δεν δίνει εντολές. Μπαίνει μπροστά και καθοδηγεί με το παράδειγμά του.

Ο εγωισμός ως εμπόδιο για τη μάθηση

Ο Πλάτων αναφέρει: «Σοφός άνθρωπος είναι αυτός που γνωρίζει τι γνωρίζει, αλλά γνωρίζει και τι δεν γνωρίζει»

Τα εμπόδια της μάθησης

Ο Φρίντριχ Νίτσε είπε: «Οι πεποιθήσεις είναι μεγαλύτεροι αντίπαλοι της αλήθειας απ' ότι τα ψέματα».

⁸¹ www.enallaktikidrasi.com

Ο Βίκτωρ Ουγκώ αναφέρει: «Τα μικρότερα μυαλά έχουν μεγαλύτερες προκαταλήψεις».

Πώς μαθαίνουμε

Ο Ηράκλειτος αναφέρει: «Ο καλός χαρακτήρας δε διαμορφώνεται σε μια βδομάδα ή σε έναν μήνα. Διαμορφώνεται μέρα με τη μέρα»

Ο Χάρρυ Τρούμαν, Αμερικανός πρόεδρος την περίοδο 1945-1953 είχε πει ότι ηγετική ικανότητα σημαίνει να οδηγείς τους ανθρώπους να κάνουν αυτό δεν θέλουν να κάνουν και να τους αρέσει.

Παράρτημα ΣΤ

Ερωτηματολόγιο

ΣΤ.1 Συνοδευτική Επιστολή ερωτηματολογίου προς το δείγμα

Από: Έλενα Χατζηρακλέους

Προς: Προσωπικό Δήμου Παραλιμνίου, Αγίας Νάπας κ.ο

21 Ιανουαρίου 2020

Θέμα: Ερωτηματολόγιο έρευνας στα πλαίσια μεταπτυχιακών σπουδών

Αγαπητέ/ή συνάδελφε

Γνωρίζοντας ότι ο διαθέσιμος χρόνος όλων μας είναι περιορισμένος, θα σας παρακαλούσα (και θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα) όπως συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από αριθμό ερωτήσεων μέσα στα πλαίσια της έρευνάς μου για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών μου.

Θα ήθελα να διευκρινίσω ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και τα στοιχεία που εξάγονται καθαρά εμπιστευτικά και με πλήρη εχεμύθεια στις απαντήσεις. Πουθενά δεν αναφέρεται το όνομα ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο το οποίο να ταυτίζει το άτομό σας.

Επιπλέον σας πληροφορώ ότι έχω λάβει την έγκριση της διοίκησης για την υποβολή προς εσάς του ερωτηματολογίου αυτού.

Η συμβολή σας στην επιτυχία της έρευνας μου είναι καθοριστική. Σας ευχαριστώ πολύ για τον πολύτιμο σας χρόνο.

Με εκτίμηση

Ελενα Χατζηρακλέους

ΣΤ.2 Ερωτηματολόγιο προς το δείγμα

Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις σημειώνοντας την κατάλληλη εναλλακτική

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

Άντρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

18-30 31-40 41-50 51-60 61+

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η Έγγαμος/η Διαζευγμένος/η Χήρος/α

4. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Γυμνάσιο Λύκειο Ανώτερο Εκπ. Ίδρυμα Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

5. Υπηρεσιακή κατάσταση:

Μόνιμος Έκτακτος Αορίστου χρόνου Συμβασιούχος

6. Το φύλο του άμεσα Προϊσταμένου σας είναι:

Άντρας Γυναίκα

7. Χρόνος Προϋπηρεσίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

0-3 χρόνια 4-10 χρόνια 11-19 χρόνια 20 χρόνια και άνω

8. Ιεραρχικό Επίπεδο:

Υπάλληλος Προϊστάμενος/η Τμήματος

ΜΕΡΟΣ Α – Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν την ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ σας ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Κυκλώστε τον αριθμό (από 1 έως 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Διαφωνώ Πλήρως	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Πλήρως
1.	Πιστεύω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
2.	Υπάρχουν πάρα πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	1	2	3	4	5
3.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός στη δουλειά του/της	1	2	3	4	5
4.	ΔΕΝ είμαι ικανοποιημένος/η από τα ωφέληματα που μου προσφέρει η εργασία μου	1	2	3	4	5
5.	Όταν κάνω τη δουλειά μου καλά, τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε	1	2	3	4	5
6.	Πολλοί από τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που ακολουθεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση, κάνουν τη δουλειά μας δύσκολη	1	2	3	4	5
7.	Βρίσκω ευχάριστους τους συναδέλφους που δουλεύουμε μαζί	1	2	3	4	5
8.	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα	1	2	3	4	5
9.	Η επικοινωνία φαίνεται να είναι καλή μέσα στον Δήμο	1	2	3	4	5
10.	Οι αυξήσεις μισθών είναι πάρα πολύ σπάνιες	1	2	3	4	5
11.	Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια αρκετά μεγάλη πιθανότητα για προαγωγή.	1	2	3	4	5
12.	Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η απέναντι μου	1	2	3	4	5
13.	Οι προσφερόμενες παροχές είναι τόσο καλές όσο και στις περισσότερες	1	2	3	4	5

	δημόσιες υπηρεσίες					
14.	Πιστεύω ότι η δουλειά που κάνω δεν εκτιμάται	1	2	3	4	5
15.	Οι προσπάθειες να κάνω καλά τη δουλειά μου σπανίως εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	1	2	3	4	5
16.	Θεωρώ ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου, εξαιτίας της ανεπάρκειας των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5
17.	Μου αρέσουν αυτά που κάνω στη δουλειά	1	2	3	4	5
18.	Οι στόχοι του Δήμου μου δεν μου είναι σαφείς	1	2	3	4	5
19.	Θεωρώ ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν αναλογίζομαι το μισθό που λαμβάνω	1	2	3	4	5
20.	Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν οπουδήποτε αλλού	1	2	3	4	5
21.	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφιστάμενων του/της	1	2	3	4	5
22.	Οι παροχές που λαμβάνω είναι δίκαιες	1	2	3	4	5
23.	Οι ανταμοιβές είναι λίγες για όσους εργάζονται εδώ	1	2	3	4	5
24.	Έχω πάρα πολλά να κάνω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
25.	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
26.	Συχνά νιώθω ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία μου	1	2	3	4	5
27.	Νιώθω περήφανος/η που κάνω αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5
28.	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για μισθολογικές αυξήσεις	1	2	3	4	5
29.	Υπάρχουν παροχές που δεν λαμβάνω ενώ θα έπρεπε	1	2	3	4	5
30.	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	1	2	3	4	5
31.	Έχω πάρα πολύ γραφειακή εργασία	1	2	3	4	5

32.	Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε	1	2	3	4	5
33.	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις πιθανότητες που υπάρχουν για προαγωγή	1	2	3	4	5
34.	Υπάρχουν πάρα πολλοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην εργασία	1	2	3	4	5
35.	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5
36.	Οι εργασίες που ανατίθενται δεν είναι πλήρως ξεκάθαρες	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Β –ΗΓΕΣΙΑ

Πόσο συχνά ό/η άμεσα Προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές:

<i>Κυκλώστε τον αριθμό (από 1 έως 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί</i>		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1.	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	1	2	3	4	5
2.	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	1	2	3	4	5
3.	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	1	2	3	4	5
4.	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα	1	2	3	4	5
5.	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	1	2	3	4	5
6.	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1	2	3	4	5
7.	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	1	2	3	4	5
8.	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1	2	3	4	5
9.	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	1	2	3	4	5
10.	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	1	2	3	4	5
11.	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1	2	3	4	5
12.	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	1	2	3	4	5
13.	Εκφράζεται με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	1	2	3	4	5
14.	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1	2	3	4	5
15.	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	1	2	3	4	5
16.	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	1	2	3	4	5
17.	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	1	2	3	4	5
18.	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	1	2	3	4	5

19.	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	1	2	3	4	5
20.	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	1	2	3	4	5
21.	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4

<i>Κυκλώστε τον αριθμό (από 1 έως 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί</i>		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν Πάντα
22.	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λάθος, παραπόνων και αποτυχιών	1	2	3	4	5
23.	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στις βασικές υποχρεώσεις της υπηρεσίας	1	2	3	4	5
24.	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	1	2	3	4	5
25.	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1	2	3	4	5
26.	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνιές	1	2	3	4	5
27.	Με βοηθά να αναπτύσσω τις ικανότητές μου	1	2	3	4	5
28.	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου	1	2	3	4	5
29.	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	1	2	3	4	5
30.	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	1	2	3	4	5
31.	Μιλά για θέματα που δίνει ο/η ίδιος σημασία και δεν ασχολείται με θέματα τα οποία εμείς προτείνουμε	1	2	3	4	5
32.	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1	2	3	4	5
33.	Νομίζω ότι δεν νοιάζεται για τους υφισταμένους του/της	1	2	3	4	5
34.	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	1	2	3	4	5
35.	Υπενθυμίζει διαρκώς και με υπαινιγμούς στους υφιστάμενους τα προηγούμενα σφάλματα/λάθη.	1	2	3	4	5
36.	Με κινητοποιεί να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/α	1	2	3	4	5
37.	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	1	2	3	4	5

38.	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	1	2	3	4	5
39.	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	1	2	3	4	5
40.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του δήμου	1	2	3	4	5
41.	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	1	2	3	4	5
42.	Δεν του/της αρέσει να εκφράζουμε μια άποψη που είναι σε αντίθεση με τις ιδέες του/της	1	2	3	4	5
43.	Δεν ενεργεί ως συνάδελφος, προϊστάμενος/η, αλλά ως αφεντικό	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Γ –ΗΓΕΣΙΑ

Πόσο συχνά ό/η εκλεγμένος/μένη Δήμαρχος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές:

<i>Κυκλώστε τον αριθμό (από 1 έως 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί</i>		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν Πάντα
1.	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	1	2	3	4	5
2.	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	1	2	3	4	5
3.	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	1	2	3	4	5
4.	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	1	2	3	4	5
5.	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	1	2	3	4	5
6.	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1	2	3	4	5
7.	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	1	2	3	4	5
8.	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1	2	3	4	5
9.	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	1	2	3	4	5
10.	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	1	2	3	4	5
11.	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1	2	3	4	5
12.	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	1	2	3	4	5
13.	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	1	2	3	4	5
14.	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1	2	3	4	5
15.	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	1	2	3	4	5
16.	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να έχει πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	1	2	3	4	5

17.	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	1	2	3	4	5
18.	Βάζει το καλό του Δήμου πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	1	2	3	4	5
19.	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως υπάλληλος	1	2	3	4	5
20.	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	1	2	3	4	5
21.	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	1	2	3	4	5

<i>Κυκλώστε τον αριθμό (από 1 έως 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί</i>		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά Συχνά	Σχεδόν πάντα
22.	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1	2	3	4	5
23.	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα	1	2	3	4	5
24.	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	1	2	3	4	5
25.	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1	2	3	4	5
26.	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνιές	1	2	3	4	5
27.	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	1	2	3	4	5
28.	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορώ να επιτύχω την ολοκλήρωση ενός έργου	1	2	3	4	5
29.	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	1	2	3	4	5
30.	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	1	2	3	4	5
31.	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	1	2	3	4	5
32.	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1	2	3	4	5
33.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που	1	2	3	4	5

	σχετίζονται με τη δουλειά					
34.	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	1	2	3	4	5
35.	Με κινητοποιεί να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/α	1	2	3	4	5
36.	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	1	2	3	4	5
37.	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	1	2	3	4	5
38.	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	1	2	3	4	5
39.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του δήμου	1	2	3	4	5
40.	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	1	2	3	4	5
41.	Ηγείται της ομάδας του δημοτικού συμβουλίου, που είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5
42.	Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί τους	1	2	3	4	5
43.	Σέβεται τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών του	1	2	3	4	5
44.	Νοιάζεται ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών του και τους το δείχνει	1	2	3	4	5
45.	Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες του είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη	1	2	3	4	5
46.	Είναι αυστηρός με την ασυνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών του	1	2	3	4	5
47.	Δεν ανέχεται τη μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών του και τους το δείχνει	1	2	3	4	5
48.	Δεν δυσκολεύεται να πάρει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους όταν αυτές είναι σωστές.	1	2	3	4	5
49.	Είναι συνεπής και τηρά τις υποσχέσεις του. Λέει ό,τι εννοεί και εννοεί ό,τι λέει	1	2	3	4	5
50.	Τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη	1	2	3	4	5
51.	Λέει πάντα την αλήθεια και κάνει πράξη τη διαφάνεια	1	2	3	4	5
52.	Συμπεριφέρεται σε όλους με τη λογική «κερδίζω-κερδίζεις»	1	2	3	4	5

Βιβλιογραφία

- Ζαβλάνος, Μύρων, (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Κατσαλής Αντώνης, (2001), *Αποτελεσματική Διοίκηση*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Λυμπερόπουλος, Κωνσταντίνος (1994), *Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Πετράκης Μ.Ε, (1999), *Έρευνα και Μάρκετινγκ, Θεωρίες και Πράξη*, Εκδόσεις Σταμούλλη, Αθήνα
- Τσούκας, Χ. (2003), «Ο κβαντικός Ηγέτης στην εποχή της αβεβαιότητας», Π σε *Ηγεσία και Χάος*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Χαλίκιας Ιωάννης (2003), *Στατιστική. Μέθοδοι Ανάλυσης για Επιχειρηματικές Αποφάσεις*, Εκδόσεις Eoaili, Γέρακας

Ξένη Βιβλιογραφία

- Adair, John, (2002), «οι 100 Σπουδαιότερες Ιδέες για αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας, Αθήνα
- Amabile, Teresa, (1999), «How to Kill Creativity», in Harvard Business Review on Breakthrough Thinking
- Bennis W., (1988), *On Becoming a Leader*, Publisher Arrow Books London
- Convey, Stephen R., (2001), «Ηγεσία Επικεντρωμένη σε Αρχές», Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Gibson, R., (2003), *Η επιχείρηση του μέλλοντος*, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα
- Drucker Peter., (1996), *Το Μάνατζμεντ στην Πράξη*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Goleman D., Boyatzis R., Mckee A., (2002), «The New Leaders» Publisher Little, Brown Book Group, London

Goleman, D., (1998), «*Η Συναισθηματική Νοημοσύνη Στο Χώρο της Εργασίας*», Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Goleman, D, Boyatzis R., McKee A., (2014), «*Ο Νέος Ηγέτης, Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*», Πεδίο, Αθήνα

Kotter, John., (1990), «*Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών*», σε Harvard Business Review in Leadership, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Kouzes, J. & Posner, B., (1987), *The Leadership Challenge, How to get extraordinary things to organizations*, 4th Edition, Publishers Jossey-Bass, San Francisco, USA

Maxwel John C., (2002), *Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Maxwel John C., (1998), *Οι 21 Απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Maxwel John C., (2002), *Οι 21 Απαραίτητες Αρετές του Ηγέτη*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Yukl, Gary., (2009), «*Η ηγεσία στους οργανισμούς*», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Περιοδικά

Κεφαλλονίτη Γαριμπιαν Ν., «*Αισθητική στην Ηγεσία*», Διδακτορική ερευνητρία στην ηγεσία, τεύχος 32

Λεοντίου Έλενα, *Η Τέχνη της Ηγεσίας*, in Business Pocket Guide Series, τεύχος 12/2008

Διαδικτυακή βιβλιογραφία

Δαμουλιανού Χ., *Η εμπιστοσύνη Στις Εταιρείες Του Μέλλοντος*, www.Kathimerini.gr

Δήμητρα Τοιχομίδου, «*Ηγέτης .. με ψηλά τακούνια*», 25/09/2008, www.businesswoman.gr

Καθημερινή, (9/11/2003), «*Η ηγεσία κατέκτησε τη θέση του μάνατζμεντ*», σε <http://www.kathimerini.gr>, Retrieved 16/01/2008

<http://chanchingminds.org/disciplines/leadership/theories>, Retrieved 10/01/2009

<http://greekquotations.googlepages.com>