

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**«Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ηγετικά Χαρακτηριστικά  
Εργαζομένων» : Μία εφαρμογή στο χώρο της υγείας**

**Αριστείδης Παπατσάκωνας**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, Έτος 2015



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**«Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ηγετικά Χαρακτηριστικά  
Εργαζομένων» : Μία εφαρμογή στο χώρο της υγείας**

**Αριστείδης Παπατσάκωνας, Α.Μ.:ΔΥ/1238**

Επιβλέπων: Φαφαλιού Ειρήνη/ Αναπληρώτρια Καθηγήτρια/Πανεπιστήμιο Πειραιώς  
Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, Έτος 2015



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**M.Sc. in Health Management**

**« Organisational Culture & Employee's Leadership  
Characteristics » : A case study in healthcare industry.**

**Aristeidis Papatsakonas**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, Year 2015



*στην οικογένεια μου και σε όσα  
άτομα θεωρώ οικογένεια μου...*





## Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική κλείνω τον κύκλο των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Πανεπιστημίου Πειραιώς και με αφορμή αυτό το γεγονός θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου, οι οποίοι εμπλούτισαν τους πνευματικούς μου ορίζοντες και με «όπλισαν» με χρήσιμα εφόδια ζωής, ενώ παράλληλα αποκόμισα αρκετά θετικά στοιχεία, τα οποία με έκαναν να ολοκληρωθώ ως άνθρωπος καθώς η διδασκαλία τους αποτέλεσε πνευματικό πλούτο για εμένα.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω ξεχωριστά την επιβλέποντα καθηγήτρια κα Ειρήνη Φαφαλιού η οποία με ενέπνευσε με το πάθος της και με την οργανωτική της ικανότητα να αναλάβω το συγκεκριμένο θέμα ενώ παράλληλα μου μετάδωσε το όραμα που έχει να ωθεί όλους τους συμβαλλομένους στην εκπλήρωση των στόχων τους, στοιχεία που με οδήγησαν να τη θεωρώ ανέκαθεν μία καθηγήτρια πρότυπο και άξια θαυμασμού. Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, τον καθηγητή κ. Ε. Σαμπράκο καθώς και τον καθηγητή κ. Α. Κανά για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση και διόρθωση της εργασίας μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, οι οποίοι είναι δίπλα μου και με στηρίζουν καθ' όλη τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου καριέρας. Η πολύπλευρη προσφορά τους είναι ανεκτίμητη και δε μπορεί να συγκεκριμενοποιηθεί με κανένα κριτήριο.



# «Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγετικά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων» : Μία εφαρμογή στο χώρο της υγείας

**Σημαντικοί Όροι:** Ηγεσία, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Ηγεσία προς αποφυγή.

## Περίληψη

Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπως καταδεικνύει πλήθος ερευνών, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση και άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των μορφών ηγεσίας που υιοθετούνται από τους εργαζομένους των δημοσίων και ιδιωτικών νοσοκομείων της περιφέρειας της Αττικής. Παράλληλα διερευνήθηκαν οι παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας (ανταγωνιστικότητα, κοινωνική ευθύνη, υποστηρικτικότητα, καινοτομία, έμφαση στις ανταμοιβές, προσανατολισμός στην απόδοση και σταθερότητα) καθώς και το στυλ ηγεσίας (Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία και Ηγεσία προς αποφυγή) που επικρατεί περισσότερο στα νοσοκομεία της πρωτεύουσας. Η σχέση των δυο παραπάνω μεταβλητών (οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία) με τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων αποτέλεσε ένα άλλο πεδίο έρευνας της παρούσας διπλωματικής.

Το δείγμα για τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελείται από 105 εργαζόμενους ιδιωτικών και δημοσίων νοσοκομείων της Αττικής, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν είναι το ερωτηματολόγιο της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organisational Culture Profile—O.C.P.) των O'Reilly Chatman & Caldwell (1991) καθώς και το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q) των Avolio & Bass (2004) ενώ η στατιστική ανάλυση έγινε με τη χρήση του IBM SPSS22 & του Microsoft Excell 2010.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την βασική ερευνητική υπόθεση ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας είναι η Μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία έχει στατιστικά

σημαντική θετική σχέση με όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας ενώ η ηγεσία προς αποφυγή δεν ασκείται σχεδόν καθόλου και δεν έχει καμία συσχέτιση με τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας. Όσον αφορά στη Συναλλακτική μορφή ηγεσίας διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία χρησιμοποιεί κάποια στοιχεία αυτού του είδους (έκτακτη ανταμοιβή και ενεργητική διαχείριση) ενώ παρατηρήθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με όλους τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας εκτός της σταθερότητας.

Τέλος η έρευνα αναφέρεται σε κάποιους περιορισμούς σχετικά με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και το μέτριο δείγμα καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία ως νοητικά οικοδομήματα. Έγιναν μάλιστα και κάποιες προτάσεις που προτρέπουν τη διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών όπως η πραγματοποίηση της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα και σε πανελλαδικό επίπεδο.

# « Organisational Culture & Employee's Leadership Characteristics » : A case study in healthcare industry

**Keywords:** Organisational Culture, Leadership, Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez-faire.

## Abstract

Organisational Culture, as it shows crowd of researches, plays an important role in that adoption and exercise of effective leadership. The aim of present research is the investigation of forms of leadership that is adopted by the workers of the public and private hospitals in the region of Athens. At the same time the factors of organizational culture were investigated (competitiveness, social responsibility, supportiveness, innovation, emphasis on rewards, orientation in the output and stability) as well as the style of leadership (Transformational leadership, Transactional leadership, Laissez – faire) that prevail more in the hospitals of capital.

The relation of the two above variables (organizational culture and leadership) with social – demographic characteristics asking constituted an other field of research in the present research. The sample for the the conduction of research is constituted by 105 workers in private and public hospitals of Athens, the questionnaires that were used were the Questionnaire of Organizational Culture (Organisational Culture Profile – O.C.P.) of O'Reilly Chatman & Caldwell (1991) as well as the Multifactor Leadership Questionnaire – M.L.Q. of Avolio and Bass (2004), while the statistical analysis conducted with the use of IBM SPSS 22 and Microsoft Excel 2010. The results of research confirmed that the basic inquiring affair that exists positive cross – correlation between the organizational culture and leadership.

Concretely it was realized that the sovereign style of leadership is Transformational leadership, which has statistically important positive relation with all the factors of organizational culture while the laissez faire leadership is almost no practiced by no means and does not have cross –

correlation with the factors of organizational culture. With regard to the Exchange form of leadership it was realized that the majority uses certain elements of this type (reward and energetic management) while it was observed statistically important relation with all the factors of organizational culture except the stability.

Finally the research is reported in certain restrictions with regard to the methodology that was followed and the mediocre sample as well as the organizational culture and leadership as intellectual buildings. Became in deed and certain proposals that prompt the conduct of future researches, as the conduction of research to bigger sample and in worldwide level.

## Περιεχόμενα

### Περίληψη

### Abstract

### Κατάλογος Πινάκων

### Κατάλογος Διαγραμμάτων

### Κατάλογος Σχημάτων

Κεφάλαιο 1 Θεωρίες Ηγεσίας.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ηγεσία και Ηγέτης .....	1
1.3 Σχέση Ηγεσίας και Διοίκησης.....	4
1.4 Θεωρία X,Y (1960) του Douglas McGregor .....	7
1.5 Ηγεσία κατά Likert.....	9
1.6 Το διοικητικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα (Managerial grid, leadership grid) των Robert Blake και Jane Mouton.....	11
1.7 Το υπόδειγμα «περιστασιακής ηγεσίας» του Vroom – Yetton.....	13
1.8 Θεωρία Ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού του Robert House.....	14
1.9 Θεωρία Ηγεσίας 3-D του Reddin.....	15
1.10 Το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler. ....	19
1.11 Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey & Blanchard. ....	20
1.12 Η θεωρία των French & Raven .....	21
1.13 Μοντέλο Ρόλων Ηγεσίας του Quinn.....	22
1.13.1 Εναλλακτικό Μοντέλο Ρόλων Ηγεσίας.....	26
1.14 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Lewin, Lippit & White.....	29
1.15 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας.....	30
1.15.1 « Χαρismaticή Ηγεσία».....	30
1.15.2 Οραματιστική Ηγεσία.....	32
1.15.3 Full Range Leadership Theory– FLRT .....	33
1.16 Ανακεφαλαίωση.....	39

Κεφάλαιο 2 Καινοτομία & Καινοτομική Ηγεσία & Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	40
2.1 Εισαγωγή.....	40
2.2 Ορισμός Οργανωσιακή Κουλτούρας .....	41
2.3 Οργανισμοί και κουλτούρα οργανισμών.....	42
2.3.1 Εταιρική και οργανωσιακή κουλτούρα .....	43
2.3.2 Η δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας .....	44
2.3.3 Σπουδαιότητα και συνέπειες εταιρικής κουλτούρας .....	46
2.4 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	46
2.5 Αλλαγή – Εξέλιξη κουλτούρας .....	49
2.6 Ανακεφαλαίωση .....	51
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική Μεθοδολογία.....	53
3.1 Εισαγωγή.....	53
3.2 Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι συλλογής στοιχείων.....	54
3.3 Υποθέσεις της Έρευνας.....	55
3.4 Μεθοδολογία και δείγμα της έρευνας.....	60
3.4.1 Σύντομη αναφορά στο Νοσοκομείο ΕΥΝΑΠ Μεταξά και στο ΠΕΔΥ Νικαίας.....	61
3.5 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	65
3.5.1 Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας - Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. - 5X).....	67
3.5.2 Κλειδί Βαθμολόγησης M.L.Q. ....	68
3.5.3 Πλεονεκτήματα του M.L.Q. ....	70
3.5.4 Περιγραφή του M.L.Q.....	70
3.5.5 Χειρισμός και Χρήση του M.L.Q.....	71
3.5.6 Αξιοπιστία & Αποτελέσματα Ερευνών. ....	72
3.6 (Organizational Culture Profile - O.C.P.) Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας. 73	
3.6.1 Κλειδί ταξινόμησης OCP .....	81
3.7 Στατιστικά εργαλεία Ανάλυσης .....	81
3.8 Αντικειμενικοί Στόχοι της Έρευνας.....	86
3.9 Ανακεφαλαίωση .....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ανάλυση εμπειρικής έρευνας και ερμηνεία αποτελεσμάτων .....	89



4.1 Εισαγωγή.....	89
4.2 Τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov.....	89
4.3 Περιγραφική ανάλυση του δείγματος.....	91
4.4 Περιγραφική στατιστική οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας.....	97
4.4 Περιγραφική στατιστική οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας.....	99
4.5 Συσχέτιση είδους ηγεσίας και φύλου και ηλικίας.....	109
4.5.1 Οργανωσιακή κουλτούρα.....	109
4.5.2 Ηγεσία.....	124
4.6 Στατιστική σχέση μεταξύ των παραγόντων Οργανωσιακής Κουλτούρας και των μορφών ηγεσίας.....	153
4.6.1 Στατιστική σχέση μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και των μορφών ηγεσίας.....	153
4.6.2 Στατιστική σχέση μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης και των μορφών ηγεσίας.....	154
4.6.3 Στατιστική σχέση μεταξύ της υποστηρικτικότητας και των μορφών ηγεσίας.....	156
4.6.4 Στατιστική σχέση μεταξύ της καινοτομίας και των μορφών ηγεσίας.....	158
4.6.5 Στατιστική σχέση μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και των μορφών ηγεσίας...	159
4.6.6 Στατιστική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και των μορφών ηγεσίας.....	161
4.6.7 Στατιστική σχέση μεταξύ της σταθερότητας και των μορφών ηγεσίας.....	163
4.7 Ανακεφαλαίωση.....	165
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>166</b>
<b>ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	
<b>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>166</b>
5.1 Συμπεράσματα- σύγκριση με άλλες έρευνες.....	166
5.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας.....	170
5.3 Γενικά Συμπεράσματα- Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	171
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	
1.1 Ηγετικές Ικανότητες.....	3
1.2 Οι παραδοχές της θεωρίας X και της Θεωρίας Y.....	8
3.1 Το προσωπικό του ΠΕΔΥ ΝΙΚΑΙΑΣ.....	65

3.2 Multifactor Leadership Questionnaire – M.L.Q. Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας. Κλειδί Βαθμολόγησης	69
3.3 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach’s alpha για το Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας.	73
3.4 Organisational Culture Profile – O.C.P . Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας. Κλειδί Βαθμολόγησης.	81
3.5 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach’s alpha για το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας.	81
4.1 Τεστ Κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov.	90
4.2 Περιγραφικές Μεταβλητές του Δείγματος	91
4.3 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Ηγεσίας.	97
4.4 Πίνακας Παλινδρόμησης Οργανωσιακής Κουλτούρας και Ηγεσίας.	98
4.5 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Ανταγωνιστικότητα.	99
4.6 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Κοινωνική Ευθύνη.	100
4.7 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Υποστηρικτικότητα.	100
4.8 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Καινοτομία.	101
4.9 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Έμφαση στις ανταμοιβές.	101
4.10 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Προσανατολισμό στην Απόδοση.	102

4.11 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Σταθερότητα.	102
4.12 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τη μετασχηματιστική ηγεσία.	103
4.13 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για τη συναλλακτική ηγεσία.	105
4.14 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την ηγεσία προς αποφυγή.	106
4.15 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την Έξτρα προσπάθεια.	107
4.16 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την Αποτελεσματικότητα.	107
4.17 Μέσοι Όροι κάθε ερώτησης και συνολικός μέσος όρος για την Ικανοποίηση.	108
4.18 Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το test Οργανωσιακής Κουλτούρας ανά φύλο (Έλεγχος διαφοράς μέσω των τιμών).	109
4.19 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το O.C.P. ανάλογα με την Ηλικία.	111
4.20 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το O.C.P. ανάλογα με την Οικογενειακή Κατάσταση.	113
4.21 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το O.C.P. ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.	115
4.22 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το O.C.P. ανάλογα με το προσωπικό.	118
4.23 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το O.C.P. ανάλογα με τη Διοικητική Ιεραρχία.	120
4.24 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το O.C.P. ανάλογα με το Μέσο Χρόνο Εργασίας.	122
4.25 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q. ανά φύλο (Έλεγχος διαφοράς μέσω των τιμών).	124

4.26 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q. ανάλογα με την ηλικία.	128
4.27 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q. ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.	131
4.28 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q. ανάλογα με το Επίπεδο Εκπαίδευσης.	134
4.29 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q. ανάλογα με το Προσωπικό.	139
4.30 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q. ανάλογα με τη Διοικητική Ιεραρχία.	144
4.31 Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q. ανάλογα με τον Ημερήσιο Χρόνο Εργασίας.	149
4.32 Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και των μορφών ηγεσίας.	154
4.33 Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης και των μορφών ηγεσίας.	155
4.34 Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της υποστηρικτικότητας και των μορφών ηγεσίας.	157
4.35 Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της καινοτομίας και των μορφών ηγεσίας.	159
4.36 Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και των μορφών ηγεσίας.	160
4.37 Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και των μορφών ηγεσίας.	162
4.38 Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της σταθερότητας και των μορφών ηγεσίας.	164

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων**

1.1 Διαφορές Ηγέτη με Μάνατζερ	6
1.2 Μοντέλο συναλλαγής Ηγέτη Μέλους	35
1.3 Εύρος Ηγεσίας: Συναλλακτική/Μετασηματιστική	38
3.1 Παράγοντες Οργανωσιακής Κουλτούρας	74
4.1 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο	93
4.2 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία	93
4.3 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των Εργαζομένων	94
4.4 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των Εργαζομένων	95
4.5 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το προσωπικό των Εργαζομένων	95
4.6 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με τη Διοικητική Ιεραρχία των Εργαζομένων	96
4.7 Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με τον Ημερήσιο Χρόνο Εργασίας	96
4.8 Διάγραμμα διασποράς για οργανωσιακή κουλτούρα και Ηγεσία	98
4.9 Φύλο με βάση τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας	110
4.10 Φύλο με βάση τους παράγοντες της ηγεσίας	126

## **Κατάλογος Σχημάτων**

1.1 Θεωρία X και Y	7
1.2 Το Διοικητικό Πλέγμα. Οι 5 τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς (The managerial grid)	11
1.3 Το υπόδειγμα Vroom – Yetton	13
1.4 Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin	16
1.5 Θεωρία της ηγεσίας των 3 διαστάσεων	17
1.6 Μοντέλο Ρόλων Ηγεσίας του Quinn	23
1.7 Εναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας	28
3.1 Εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές της έννοιας	61

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	172
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	178

## **Κεφάλαιο 1 Θεωρίες Ηγεσίας**

### **1.1 Εισαγωγή**

Με τον όρο ηγεσία ορίζουμε τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ατόμων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, τη ψυχή, και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους, σε μια πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον.

### **1.2 Ηγεσία και Ηγέτης**

Η ηγεσία αναφέρεται και αλληλεπιδρά στη διαδικασία επιρροής δύο ή περισσότερων ατόμων η μιας ομάδας την οποία ένα άτομο εμπνέει, καθοδηγεί και παρακινεί προκειμένου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ο όρος προέρχεται από την αρχαία λέξη « ηγέομαι » (ηγούμαι) που σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω. Ουσιαστικά με τον όρο ηγεσία αναφερόμαστε στην καθοδήγηση των ατόμων προς μία κατεύθυνση. Βέβαια προκειμένου κάποιος να είναι ηγέτης θα πρέπει τα άτομα να «θέλουν» να τον ακολουθήσουν και να υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των ατόμων προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η ηγεσία δεν είναι ένας τίτλος που απονέμεται, ένα πτυχίο, ή μία πιστοποίηση. Η ύπαρξη της εμφανίζεται στο εργασιακό περιβάλλον και εκφράζεται μέσω του σεβασμού, της έμπνευσης και της εμπιστοσύνης ως προς τον άνθρωπο – ηγέτη.

Ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από το καθημερινό του έργο δράσης σε βάθος χρόνου και καταφέρνει να επιτύχει κάτι που οι εργαζόμενοι δεν είχαν φανταστεί ότι θα επιτύγχαναν.

Ο ηγέτης λοιπόν με όραμα και πειθώ ηγείται της ομάδας του αφού πρώτα ηγηθεί του εαυτού του.

Η ηγεσία προκειμένου να οδηγήσει στην επίτευξη του τελικού σκοπού απαιτεί αποτελεσματική δράση. Ο ηγέτης θέτει στόχους ενώ παράλληλα «ακούει» τα άτομα που τον ακολουθούν προκειμένου να φτάσει στον επιθυμητό στόχο όχι μόνος του, αλλά μαζί τους, γιατί απλά αν φτάσει μόνος του δεν θα αποκαλείται πλέον ηγέτης.

Για να γίνει ένα άτομο ηγέτης απαιτείται κατάλληλη προετοιμασία εφόσον προηγουμένως έχουν τεθεί οι σωστές βάσεις. Ένας ηγέτης δε γίνεται σε μία μέρα, ακολουθεί μία πολυετή διαδικασία από την οποία ξεκινώντας από τα χαμηλότερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας μέχρι να φτάσει στα υψηλότερα προκειμένου να γνωρίζει τι πρέπει να γίνεται πώς και με ποιον τρόπο σε κάθε επίπεδο.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά για να γίνει ένα άτομο ηγέτης θα πρέπει να έχει αρχές και αξίες (προκειμένου να τις ασπαστούν και οι υπόλοιποι συνεργάτες του), να είναι πειθαρχημένος και θαρραλέος, να έχει μόρφωση και συνεργατικότητα, να είναι ευέλικτος, επικοινωνιακός και υποστηρικτικός και να μπορεί να διευθετεί τα τυχόν προβλήματα ή τις εντάσεις που προκύπτουν. Επιπροσθέτως θα πρέπει να έχει αναπτυγμένη αντιληπτική ικανότητα και κρίση, να είναι διορατικός, να εμπνέει, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι προικισμένος με επιμονή και υπομονή, αποφασιστικότητα, σταθερότητα και μεθοδικότητα. Τέλος θα πρέπει να είναι προικισμένος με αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση προκειμένου να ηγηθεί.

Το έργο ενός ηγέτη είναι εξαρχής δύσκολο αφού κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός. Οι πόροι που έχει να χρησιμοποιήσει είναι περιορισμένοι όπως και ο διαθέσιμος χρόνος. Η επιλογή των συνεργατών θα πρέπει να είναι η καλύτερη δυνατή προκειμένου να επικρατεί αρμονία στην ομάδα, ενώ συνεχώς θα πρέπει να παρακινεί και να θέτει νέους στόχους δίχως να κοιτάει την προσωπική του προβολή ή το προσωπικό του συμφέρον.

Συνεπώς ο ηγέτης θα πρέπει να έχει μία σφαιρική αντίληψη για όλα τα θέματα και να ενεργεί με γνώμονα το μέτρο και την ισορροπία λειτουργώντας με τα 4Α (Ακεραιότητα, Αντικειμενικότητα, Αγωνιστικότητα και Αξιοπιστία) και αποφεύγοντας τα 4Π (Παραγοντισμός, Παρασκήνιο, Προχειρότητα, Προσωρινότητα).



Ο ηγέτης «γεννιέται και γίνεται».

Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα κληρονομικά – γενετικά χαρακτηριστικά. Εκτός αυτού, αρκετά στοιχεία της προσωπικότητας διαμορφώνονται στην παιδική τους ηλικία. Ωστόσο, τα περισσότερα ηγετικά χαρακτηριστικά και όλες οι ηγετικές ικανότητες που αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα αναπτύσσονται λίγο ή πολύ. Όλοι οι άνθρωποι, αν έχουν τη διάθεση και προσπαθήσουν, μπορούν να βελτιώσουν αρκετά την ηγετική τους ικανότητα.

### Πίνακας 1.1

#### Ηγετικές Ικανότητες

Ηγετικές Ικανότητες
➤ Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
➤ Συστημική σκέψη
➤ Ικανότητα επικοινωνίας
➤ Συναισθηματική νοημοσύνη
➤ Αυτοεπίγνωση (αυτογνωσία)
➤ Αυτορρύθμιση
➤ Ενσυναίσθηση (empathy)

Πηγή: Μπουραντάς, (2005).

Για παράδειγμα, ακόμη και η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η ευαισθησία, η αυστηρότητα αναπτύσσονται. Προφανώς, υπάρχουν αρκετά στοιχεία του χαρακτήρα του ανθρώπου, τα οποία διαμορφώνονται νωρίς στη ζωή του και είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν σε μεγαλύτερη ηλικία.

Όσα έμφυτα και γενετικά στοιχεία και αν έχει κάποιος άνθρωπος, δε μπορεί να εξελιχτεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος, αν αυτά δεν αναπτύσσονται συνεχώς, συστηματικά και πειθαρχημένα.

### 1.3 Σχέση Ηγεσίας και Διοίκησης

Η ηγεσία άλλοτε ταυτίζεται και άλλοτε διαφέρει από τη Διοίκηση (μάνατζμεντ), ωστόσο ορισμένες φορές μπορούν να συνυπάρξουν. (Μάνατζερ – Ηγέτης). Η Διοίκηση ουσιαστικά είναι η θεσμική εξουσία που παρέχεται στον εκάστοτε διευθυντή ή ανώτερο στέλεχος προκειμένου να σχεδιάζει, οργανώνει, ελέγχει και να διευθύνει τους υλικούς και άυλους πόρους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν.

Από την άλλη πλευρά η ηγεσία αναφέρεται στο όραμα, την κατεύθυνση και τον επηρεασμό των ατόμων σε όλες τις λειτουργικές φάσεις της διοίκησης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν. Επομένως οι έννοιες Ηγεσία και Διοίκηση είναι αλληλεξαρτώμενες με τη βασική διαφορά ότι ο Διοικητής «τοποθετείται» ενώ ο ηγέτης «αναδεικνύεται».

Ο ηγέτης εμπνέει τους υφισταμένους του που τον ακολουθούν πρόθυμα, ενώ στην περίπτωση του Μάνατζερ οι υφιστάμενοι συμμορφώνονται στις υποδείξεις του, χωρίς να υπάρχει ενθουσιασμός. Ο Μάνατζερ χρησιμοποιεί τις παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες δίνοντας οδηγίες και εντολές στους υφισταμένους του ενώ ελέγχει τη συμπεριφορά τους.

Στην αντίθετη περίπτωση ο ηγέτης εκπληρώνει τους στόχους της ομάδας με τη μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των υφισταμένων του, διευκολύνει την αλλαγή και επιτυγχάνει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι αποτελεσματικοί Μάνατζερ πρώτα ακούνε και μετά μιλάνε. Εστιάζουν σε ευκαιρίες και σχεδιάζουν δράσεις ενώ οργανώνουν, καθοδηγούν και ελέγχουν, ενώ οι ηγέτες εστιάζουν στους ανθρώπους, εμπνέουν, επηρεάζουν, παρακινούν, κτίζουν, δημιουργούν και διαμορφώνουν κανόνες.

Ουσιαστικά ένας πλήρως αποτελεσματικός και αποδοτικός μάνατζερ είναι και ηγέτης, αφού όχι μόνο έχει οπαδούς (συνεργάτες, υφισταμένους) λόγω της θέσης του, αλλά λόγω της προσωπικότητάς του.

### ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

1. Είναι καθοδηγητής και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος σε όλους, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό.
2. Σκέφτεται με ποιο τρόπο να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει.
3. Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό.
4. Φτάνει νωρίς και φεύγει αργά.
5. Είναι καλός ακροατής.
6. Είναι δίκαιος.
7. Είναι αποφασιστικός.
8. Τον διακρίνει η ταπεινοφροσύνη.
9. Αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις.
10. Είναι επίμονος.
11. Απλοποιεί τις καταστάσεις.
12. Ανεκτικός σε διαφωνίες.
13. Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού – συνεργατών του.

### ΑΠΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

1. Αόρατος – δίνει, απλά, εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν. Απρόσιτος στους υφισταμένους.
2. Σκέπτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους.
3. Δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους.
4. Φτάνει αργά και φεύγει στην καθορισμένη ώρα.
5. Είναι καλός ομιλητής.
6. Δίκαιος στους ανώτερους του, αλλά εκμεταλλεύεται τους υπόλοιπους.
7. Αναθέτει τη λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους.
8. Είναι φαντασμένος.
9. Αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με επιδεξιότητα.
10. Επιμένει μόνο σε ότι αφορά τον εαυτό του.
11. Περιπλέκει τις καταστάσεις.
12. Δεν δέχεται διαφωνίες.
13. Δεν προσπαθεί να θυμάται τα ονόματα του προσωπικού.

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΑΠΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
14. Κάνει οποιαδήποτε εργασία.	14. Ασχολείται μόνο με εργασία της θέσης του.
15. Εμπιστεύεται τους ανθρώπους.	15. Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα στοιχεία.
16. Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση.	16. Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο την επιχείρηση.
17. Αναλαμβάνει τις ευθύνες του.	17. Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα.
18. Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων.	18. Οικειποιείται την εργασία των άλλων και παραπονείται συνεχώς πως δεν έχει καλούς συνεργάτες.
19. Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση.	19. Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις.
20. Είναι ευθύς.	20. Πονηρός και ελισσόμενος
21. Σταθερός και πιστευτός στο προσωπικό.	21. Είναι ασταθής.
22. Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους όταν δέχονται τα λάθη τους.	22. Θεωρεί τον εαυτό του αλάνθαστο, κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθη.
23. Είναι ανοιχτός με όλους.	23. Είναι μυστικοπαθής.
24. Δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση.	24. Ερευνά για στελέχη εκτός της επιχείρησης.
25. Τηρεί τις υποσχέσεις του.	25. Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του.
26. Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του.	26. Πολυτελές γραφείο και φανταχτερή διακόσμηση.
27. Γι' αυτόν ή εταιρία είναι πάνω από όλα.	27. Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του. Η εταιρία έρχεται σε δεύτερη μοίρα.

Πηγή: Ιθακήσιος, Δ. (2013)

### Διάγραμμα 1.1

Διαφορές Ηγέτη με Μάνατζερ

#### 1.4 Θεωρία X,Y (1960) του Douglas McGregor

Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε από τον αμερικανό Douglas McGregor (1906 -1964), ανήκει στις θεωρήσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη και βασίζεται στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων (human relations movement).

**Θεωρία X :** Η θεωρία X είναι κατάλληλη για άτομα που από τη φύση τους δεν είναι πρόθυμα να εργαστούν και γενικότερα αποφεύγουν την εργασία. Ο καταλληλότερος τρόπος ηγεσίας σε αυτήν την περίπτωση είναι ο αυταρχικός, οπότε και η εξουσία συγκεντρώνεται στα ανώτατα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και οι εντολές πηγάζουν από την κορυφή και εκτελούνται και υλοποιούνται από τα κατώτερα κλιμάκια.

Οι εργαζόμενοι στην παραπάνω περίπτωση προτιμούν να διευθύνονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρίες προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, ενώ έχουν την τάση να αποποιούνται των ευθυνών τους, δεν έχουν φιλοδοξίες και πάνω από όλα θέλουν να νιώθουν ασφαλείς.

**Θεωρία Y :** Η θεωρία Y αντιπροσωπεύει τον δημοκρατικό τρόπο ηγεσίας, εκπροσωπεί τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων, σύμφωνα με την οποία τα διοικητικά στελέχη πρέπει συνεχώς να ανακαλύπτουν νέους τρόπους διεύθυνσης και οργάνωσης δίνοντας προσωπικά κίνητρα και πρωτοβουλίες στους εργαζομένους, προκειμένου να επιτύχουν τους ατομικούς τους στόχους αποτελεσματικότερα και κατά συνέπεια τους στόχους της επιχείρησης.

Απευθύνεται όχι μόνο σε εργαζομένους οι οποίοι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες, αλλά και σε εργαζομένους που από μόνοι τους αναλαμβάνουν ευθύνες κάτω από ευνοϊκές συνθήκες.

Οι άνθρωποι είναι ευφυείς προβαίνουν σε καινοτομίες προκειμένου να επιλύσουν τα προβλήματα του οργανισμού, ωστόσο δεν έχουν την ευκαιρία να αξιοποιήσουν πλήρως τις ικανότητές τους.



Σχήμα 1.1  
Θεωρία X και Y.

## Πίνακας 1.2

### Οι παραδοχές της Θεωρίας X και της Θεωρίας Y.

ΘΕΩΡΙΑ X	ΘΕΩΡΙΑ Ψ
Ο άνθρωπος από τη φύση του, αντιπαθεί την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει	Ο άνθρωπος όχι μόνο δεν αποφεύγει την εργασία αλλά τη θεωρεί ως κάτι φυσικό
Για τον παραπάνω λόγο, οι εργαζόμενοι για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους θα πρέπει, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρίες για να πεισθούν να συμβάλλουν στην επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων	Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή με ποινές, δεν είναι τα μόνα μέσα τα οποία κάνουν τον άνθρωπο αποδοτικό και ικανό να επιτύχει τους στόχους που του ανατίθενται
Οι άνθρωποι προτιμούν να διευθύνονται, αποφεύγουν τις ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα θέλουν να νοιώθουν ασφαλείς	Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν την πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού κατά το μέτρο κατά το οποίο ανταμείβονται για την επίτευξη των στόχων αυτών
	Οι άνθρωποι όχι μόνο είναι πρόθυμοι να αναλαμβάνουν ευθύνες αλλά και επιδιώκουν από μόνοι τους την ανάληψη ευθυνών
	Οι άνθρωποι προβαίνουν σε καινοτομίες για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων
	Οι άνθρωποι είναι ευφυείς αλλά στους περισσότερους οργανισμούς, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται, δεν παρέχουν την ευκαιρία για πλήρη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Πηγή: Ιθακήσιος Δ. (2013).

### 1.5 Ηγεσία κατά Likert

Ο Likert αναπτύσσοντας 4 συστήματα ηγεσίας (εκμεταλλευτικό, καλοπροαίρετο, συμβουλευτικό και συμμετοχικό) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αφενός ο αποτελεσματικότερος τρόπος ηγεσίας είναι ο δημοκρατικός και αφετέρου ότι ανάμεσα στα 4 συστήματα ηγεσίας το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο.

Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών, που κατά τον Likert ονομάζονται παρεμβαίνουσες.

Η κατηγορία των μεταβλητών χωρίζεται σε δύο επιμέρους κατηγορίες:

- Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές - casual variables, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας.
- Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ.

Βασικές Αρχές της θεωρίας

Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε ότι οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι τα ακόλουθα:

- Ομαδική Εργασία: Κύριος στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες με κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις. Η ομαδική εργασία αποτελεί πολύτιμο και ανεκτίμητο συστατικό για την επιτυχία μίας οργάνωσης και απαιτεί συνεργασία και ομοψυχία μεταξύ των ατόμων της. Ο ηγέτης λοιπόν, θα πρέπει να παρακινήσει να δώσει κίνητρα και να ενισχύσει την ομαδικότητα των μελών της οργάνωσης προκειμένου να επιτύχει αποδοτική και αποτελεσματική ομαδική εργασία και να αυξήσει αποτελεσματικά την παραγωγικότητα της ομάδας του.
- Παρακίνηση: Στην οργάνωση πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία. Οι συνθήκες αυτές πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των ατόμων.
- Θέσπιση Υψηλών Στόχων: Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει αφενός να είναι τιθέμενοι με δημοκρατικές διαδικασίες, αλλά να είναι και αρκετά υψηλοί αφετέρου. Η

θέσπιση υψηλών στόχων κάθε φορά αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξη των στόχων.

- Συντονισμός της Ομάδας: Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους.

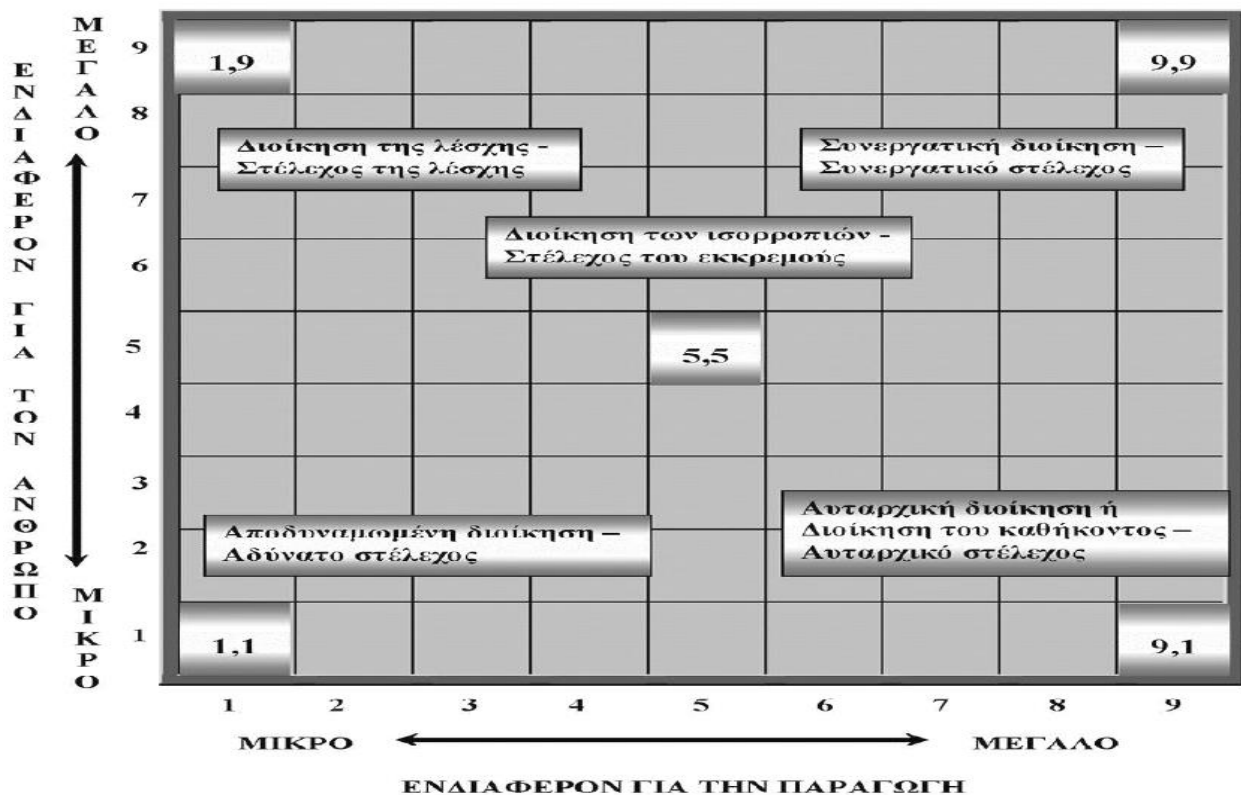


### 1.6 Το διοικητικό πλέγμα ή διοικητική σχάρα (Managerial grid, leadership grid) των Robert Blake και Jane Mouton

Το διοικητικό πλέγμα πρωτοεμφανίστηκε το 1964 και το 1991 έγινε αναδημοσίευσή του με τίτλο: «πλέγμα ηγεσίας». Αποτελεί μέρος των προσεγγιστικών θεωρήσεων της ηγετικής συμπεριφοράς η οποία αναδεικνύει 2 βασικούς τύπους ηγεσίας:

- την ηγεσία που έχει ως σημείο αναφοράς το καθήκον και δίνει έμφαση στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και
- την ατομοκεντρική ηγεσία που δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στις ανάγκες των εργαζομένων.

Οι Blake και Mouton δημιούργησαν το παρακάτω πλέγμα προκειμένου να απεικονίσουν γραφικά το ενδιαφέρον αφενός για την παραγωγή και την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων και αφετέρου για τις ανάγκες των ατόμων και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.



Πηγή: Ιθακήσιος, Δ (2013)

Σχήμα 1.2

Το Διοικητικό πλέγμα: Οι 5 τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς (The managerial grid).

Στο τετράγωνο 1,9 ο ηγέτης είναι ανθρωπιστής και πιστεύει αδιάσειστα ότι η ικανοποίηση των στόχων είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Το στυλ ηγεσίας στο τετράγωνο 1,1 είναι πλήρως αναποτελεσματικό αφού ο ηγέτης αγνοεί τον ανθρώπινο παράγοντα και αδιαφορεί για την παραγωγή.

Μία ενδιάμεση κατάσταση μας δείχνει το τετράγωνο 5,5. Ο ηγέτης στη συγκεκριμένη περίπτωση επικεντρώνεται ισομερώς τόσο στην παραγωγή όσο και στους εργαζόμενους. Στο τετράγωνο 9,1 ο ηγέτης στρέφεται σε υλικοτεχνικές υποδομές και νέες μεθόδους παραγωγής και νέες διαδικασίες, είναι αυταρχικός και το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγής.

Το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό στυλ ηγεσίας βρίσκεται στο τετράγωνο 9,9 αφού ο ηγέτης καταβάλλει τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

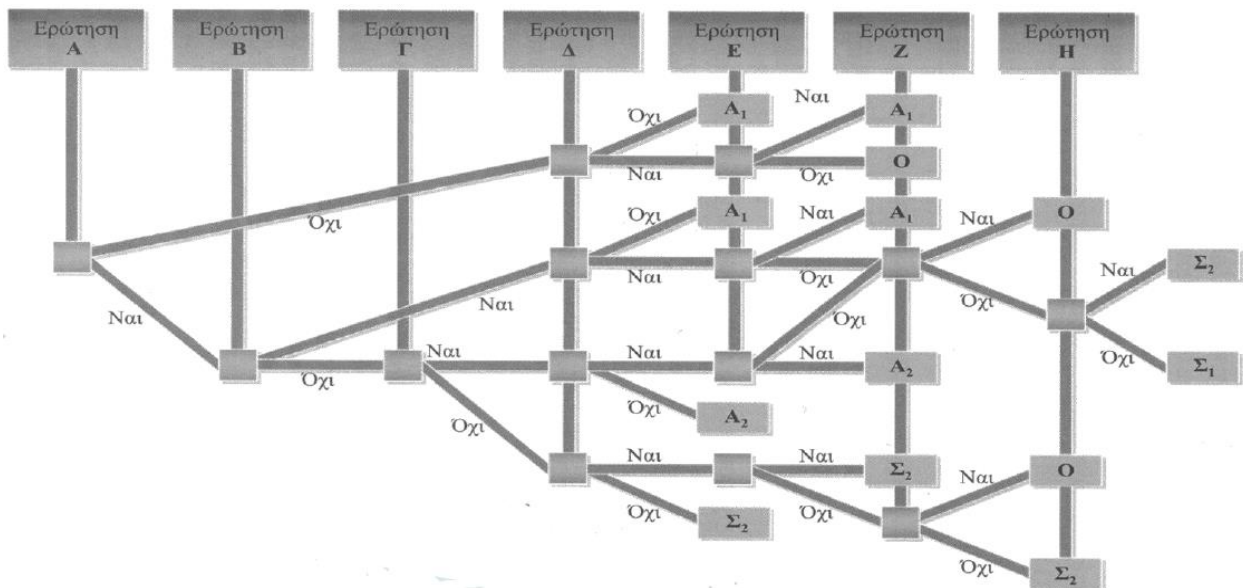
### 1.7 Το υπόδειγμα «περιστασιακής ηγεσίας» του Vroom – Yetton

Το 1973 οι Victor Vroom και Philip Yetton δημιούργησαν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την παρουσιαζόμενη « περίσταση ». Έτσι λοιπόν προκειμένου να εξηγήσουν πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις κατέληξαν σε τρία κριτήρια :

- Στην ποιότητα της απόφασης ( και τι έκβαση θα είχε στην απόδοση της ομάδας).
- Στην αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και της διάθεσης τους να την υλοποιήσουν.
- Στο χρόνο που απαιτείται προκειμένου να ληφθεί η απόφαση.

Οι Vroom και Yetton θεωρούν ότι η σημαντικότερη διαδικασία είναι η λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη και κατηγοριοποίησαν την ηγεσία σε 5 στυλ · δύο αυταρχικού τύπου (A1 και A2), δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ1 και Σ2) και ένα ομαδικού τύπου (O).

Έτσι λοιπόν κατέληξαν στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων όπου σε κάθε «κόμβο» του δέντρου αντιστοιχεί και τι κατάλληλο στυλ ηγεσίας.



Πηγή: Ιθακήσιος, Δ, (2013).

Σχήμα 1.3

#### Το υπόδειγμα Vroom – Yetton.

- Στο A1 στυλ, ο ηγέτης απλά αποφασίζει μόνος του με τα δεδομένα που έχει διαθέσιμα μέχρι εκείνη τη στιγμή.

- Στο Α2 στυλ, ο ηγέτης αποφασίζει τελικά μόνος του, αφού έχει λάβει προηγουμένως υπόψη του τις απαραίτητες πληροφορίες από τους συνεργάτες – υφισταμένους του.
- Στο Σ1 στυλ η απόφαση λαμβάνεται από τον ηγέτη έπειτα από συμβουλές και προτάσεις των συνεργατών του σε ατομικό επίπεδο.
- Στο Σ2 στυλ αφού έχει γίνει σύσκεψη στην ομάδα και έχουν πέσει στο τραπέζι όλες οι ιδέες και προτάσεις, καλείται ο ηγέτης να αποφασίσει.
- Στο Ο στυλ ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος δίχως να επηρεάζει τις γνώμες των άλλων και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

### **1.8 Θεωρία Ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού του Robert House**

Η θεωρία αυτή δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Έχει τις ρίζες της στη θεωρία παρακίνησης προσδοκίας. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σε αυτούς τους σκοπούς.

Η θεωρία της διαδρομή - στόχου αναπτύχθηκε το 1971 από τον Robert House και ορίζει ότι η απόδοση των υφισταμένων είναι άμεσα συνυφασμένη με την ικανοποίηση των προσδοκιών τους από τον εκάστοτε Μάνατζερ και στηρίζεται κυρίως στη θεωρία της «παρακίνησης και της προσδοκίας».

Ο ηγέτης καθορίζει τα καθήκοντα και τους σκοπούς ενώ παράλληλα προσδιορίζει και τον τρόπο ικανοποίησης τους από τους υφισταμένους. Στόχος του ηγέτη είναι η παρακίνηση των εργαζομένων και η υλοποίηση των στόχων τους. Η ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου και τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος. Παράλληλα κάνει διάκριση στις ηγετικές συμπεριφορές και προσδιορίζει την κατευθυντήρια ηγετική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους του ως προς το τι πρέπει να γίνει, πότε, από ποιον, με ποιον τρόπο και σύμφωνα με ποια διαδικασία με παράλληλο καθορισμό της απαιτούμενης αμοιβής.

Η παραπάνω ηγετική συμπεριφορά είναι κατά βάση αυταρχική και ενδείκνυται στην περίπτωση που τα καθήκοντα δεν είναι δομημένα και υπάρχουν πολλές αμφιβολίες κατά την εκτέλεσή τους.

Στην περίπτωση που έχουμε δυσάρεστα καθήκοντα ή καθήκοντα ρουτίνας ακολουθεί η υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά η οποία δημιουργεί θετική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων και συνεισφέρει στην αποτελεσματική εκπλήρωση των απαιτούμενων στόχων του οργανισμού.

Στη συνέχεια ακολουθεί η συμμετοχική ηγετική συμπεριφορά όπου δημιουργείται ένα περιβάλλον που πρωτανεύει η παρότρυνση και η συμμετοχικότητα των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και ενδείκνυται στην περίπτωση που οι υπάλληλοι αγχώνονται και φοβούνται για μια ενδεχόμενη αποτυχία.

Τέλος η τελευταία ηγετική συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη στα επιτεύγματα, όπου ο ηγέτης υποστηρίζει συνεχώς τους εργαζομένους βοηθώντας τους καταλυτικά να πραγματοποιήσουν τους υλοποιήσιμους στόχους τους προκειμένου να αποφύγει οποιαδήποτε αποτυχία και ταυτόχρονα απογοήτευση και πτώση του ηθικού των εργαζομένων (House 1971).

### **1.9 Θεωρία Ηγεσίας 3-D του Reddin**

Ο Reddin ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Οπότε και η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D).

Ο Reddin υποστηρίζει ότι οι μονοδιάστατες θεωρίες υποστηρίζουν ότι ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι καλύτερο από κάποιο άλλο, οι δυσδιάστατες θεωρίες προτείνουν ότι μία ποικιλία από στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι κατάλληλα, ενώ η τρισδιάστατη θεωρία δείχνει πότε και πως ένα στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό.

Η θεωρία της ηγεσίας 3-D του Reddin περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις :

- του ενδιαφέροντος για το καθήκον
- για τα άτομα και
- τη διάσταση της αποτελεσματικότητας.

Καθόρισε 4 τύπους ηγεσίας που ταυτίζονται με τους τύπους των Blake & Mouton και είναι οι παρακάτω :

- Το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης που αντιστοιχεί στο στυλ (9,1) του διοικητικού πλέγματος και χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στη δομή, στη διεύθυνση, στην ολοκλήρωση και στην αξιολόγηση του έργου των άλλων.
- Το ηγετικό στυλ των σχέσεων που αντιστοιχεί στο στυλ (1,9) του διοικητικού πλέγματος στο οποίο ο ηγέτης δίνει έμφαση στην επικοινωνία, στην αποδοχή, στις συμβουλές, στην εμπιστοσύνη και στην ενθάρρυνση.
- Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (9,9) του διοικητικού πλέγματος που αποτελεί το ιδανικό στυλ διοίκησης στο οποίο ο ηγέτης εστιάζεται στην αλληλεπίδραση, στην παρακίνηση, στην ολοκλήρωση, στη συμμετοχή και στην καινοτομία.
- Το τελευταίο ηγετικό στυλ αντιστοιχεί στη κλίμακα (1,1) του διοικητικού πλέγματος και αντιπροσωπεύει την έμφαση του ηγέτη στην εξέταση, στη μέτρηση, στη διοίκηση, στον έλεγχο και στη συντήρηση, ενώ θεωρείται το λιγότερο αποτελεσματικό στυλ διοίκησης.

Ενδιαφέρον για τα άτομα και τις σχέσεις	Ηγετικό στυλ των σχέσεων (related)	Ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (integrated)
	Ηγετικό στυλ του επιμερισμού (separated)	Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (dedicated)
	Ενδιαφέρον για το καθήκον	

Πηγή: Ζαβλάνος, Μ. (2002)

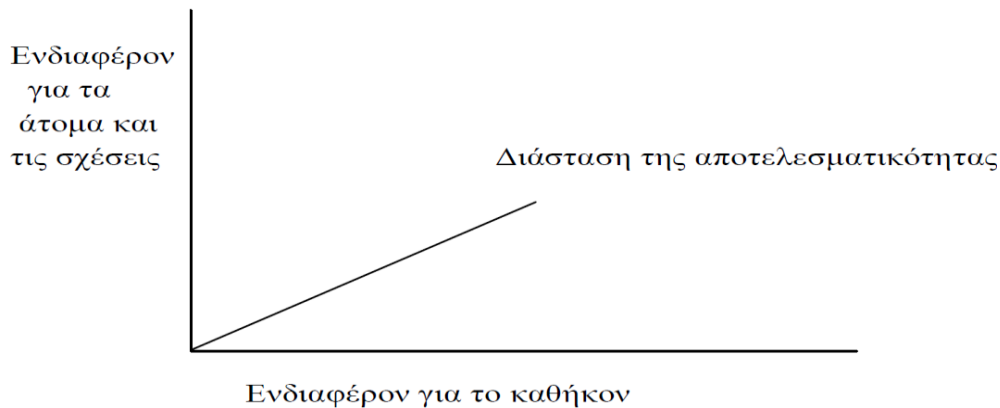
### Σχήμα 1.4

#### Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin

Ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν τα παραπάνω ηγετικά στυλ κρίνονται ως αποτελεσματικά και αναποτελεσματικά τα οποία δημιουργούν τα 7 παρακάτω στυλ ηγεσίας :

- ❖ Αποτελεσματικά τα οποία είναι :
  - Το εκτελεστικό στο οποίο παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και το καθήκον.
  - Το αναπτυξιακό στο οποίο παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό για το καθήκον.
  - Το αποδεκτό – αυταρχικό όπου παρουσιάζεται μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον και μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα.

- ❖ Αναποτελεσματικά τα οποία είναι :
  - Το συμβιβαστικό που παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και το καθήκον.
  - Το αποστολικό που παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και μικρό ενδιαφέρον για το καθήκον.
  - Το αυταρχικό που παρουσιάζει μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα και μεγάλο ενδιαφέρον για το καθήκον.
  - Το αμέτοχο που παρουσιάζει μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα και το καθήκον.



Πηγή: Ζαβλανός, Μ. (2002).

### Σχήμα 1.5

#### Θεωρία της ηγεσίας των 3 διαστάσεων

Ωστόσο ο Reddin υποστηρίζει ότι υπάρχουν 5 βασικά στοιχεία για τον προσδιορισμό της κατάστασης και είναι τα εξής:

- ✓ Η τεχνολογία.
- ✓ Η φιλοσοφία του οργανισμού.
- ✓ Οι ανώτεροι.
- ✓ Οι συνεργάτες.
- ✓ Οι υφιστάμενοι.

Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν συνάρτηση 3 παραγόντων του :

- τεχνολογικού,
- οργανωτικού &
- του ανθρώπινου παράγοντα

προσδιορίζουν την κατάσταση και καθορίζουν τη μορφή του ηγετικού στυλ. Όσον αφορά τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, παρουσιάζονται ποικίλα προβλήματα στην παρατήρηση των καταστάσεων με συγκεκριμένα ηγετικά στυλ (Ζαβλάνος Μ, 2002).



### 1.10 Το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler.

Το συγκεκριμένο μοντέλο θεωρείται ως το πιο αντιπροσωπευτικό υπόδειγμα για τη σύνδεση της κατάστασης μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Μπουραντάς 2002), η οποία εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά στοιχεία τα οποία συνθέτουν την κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Fiedler, δεν υπάρχει αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης, αλλά μπορεί σε μία κατάσταση ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός ενώ σε μία άλλη όχι.

Οπότε εύλογα δημιουργείται το ερώτημα: « Ποιο είναι το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης;» Το μοντέλο στηρίζεται αφενός στο στυλ ηγεσίας και αφετέρου στην κατάσταση στην οποία παρατηρείται που προσδιορίζεται από 3 κύριες μεταβλητές οι οποίες είναι οι εξής:

- ✓ Οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας οι οποίες κυμαίνονται σε μία κλίμακα από «φτωχές» (κακές) έως «καλές» .
- ✓ Η δομή των καθηκόντων η οποία αξιολογείται από «ασθενής» έως «ισχυρή».
- ✓ Η δύναμη της θέσης του ηγέτη που διαβαθμίζεται από «ασθενής» έως «ισχυρή» (Daft 2000).

Σύμφωνα με τις παραπάνω 3 μεταβλητές ο Fiedler χαρακτηρίζει μία κατάσταση ενός ηγέτη από «πολύ δυσμενή» έως «πολύ ευνοϊκή» ενώ παρατηρούνται και ενδιάμεσες καταστάσεις. Όταν οι σχέσεις είναι καλές παρατηρείται ισχυρή δομή των καθηκόντων όπως και δύναμη της θέλησης και η κατάσταση κρίνεται πολύ ευνοϊκή για τον ηγέτη ενώ στην αντίθετη περίπτωση κρίνεται πολύ δυσμενής για τον ηγέτη.

Το μοντέλο όσον αφορά τη δεύτερη έννοια διακρίνει 2 βασικά στυλ ηγεσίας:

- το στυλ που είναι προσανατολισμένο στους ανθρώπους και
- το στυλ που είναι προσανατολισμένο στα καθήκοντα.

Η κατάταξη του ηγέτη στην 1<sup>η</sup> ή στην 2<sup>η</sup> κατηγορία γίνεται με βάση τη βαθμολόγηση του χειρότερου μέλους της ομάδας, μία πρωτότυπη αλλά και ιδιόρρυθμη τεχνική. Πιο συγκεκριμένα όταν ο ηγέτης κάνει θετική περιγραφή για το συγκεκριμένο άτομο τότε θεωρείται πως υιοθετεί το 1<sup>ο</sup> στυλ ηγεσίας, ενώ στην αντίθετη περίπτωση χρησιμοποιεί το 2<sup>ο</sup> στυλ.

Το βασικό συμπέρασμα του υποδείγματος είναι ότι σε πολύ ευνοϊκές ή δυσμενείς καταστάσεις κρίνεται αποτελεσματικότερο το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα, ενώ το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις κρίνεται αποτελεσματικό στις ενδιάμεσες καταστάσεις.

### **1.11 Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey & Blanchard.**

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι τα 2 επίπεδα (διευθυντικό και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας) ποικίλλουν ανάλογα με το βαθμό ωριμότητας των εργαζομένων (Hellriegel & Slocum 1992). Το διευθυντικό στυλ ηγεσίας προσανατολίζεται προς τα καθήκοντα ενώ το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας προσανατολίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις. Οι συνδυασμοί αυτών των 2 διαστάσεων ηγετικής συμπεριφοράς συνθέτουν τα 4 βασικά στυλ ηγεσίας τα οποία είναι τα παρακάτω:

- Έντονος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις σχέσεις.
- Έντονος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις.
- Έντονος προσανατολισμός προς τις σχέσεις και περιορισμένος προς τα καθήκοντα και
- Περιορισμένος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα και προς τις σχέσεις.

Για να είναι αποτελεσματικό καθένα από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας θα πρέπει να είναι ώριμοι και οι εργαζόμενοι που το εφαρμόζουν (Μπουραντάς 2002). Η ωριμότητα του κάθε εργαζομένου καθορίζεται από την ικανότητά του να θέτει υψηλούς και ταυτόχρονα εφικτούς στόχους και την επιθυμία του να αναλαμβάνει την επίτευξη αυτών. (Hellriegel & Slocum 1992).

Το ανώτερο επίπεδο ωριμότητας σηματοδοτεί την ικανότητα και προθυμία επίτευξης στόχων, ενώ το κατώτερο την παντελή έλλειψη ικανότητας και προθυμίας. Επομένως ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων ο ηγέτης πρέπει να ακολουθεί και το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας.

Το 1<sup>ο</sup> στυλ ηγεσίας κρίνεται κατάλληλο για άτομα που βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας. Ο ηγέτης καλείται να ακολουθήσει το 2<sup>ο</sup> στυλ ηγεσίας όταν τα άτομα ενώ θέλουν δε μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους και εκεί οφείλει να δώσει βαρύτητα και στα καθήκοντα αλλά και στις σχέσεις.

Όταν μπορούν αλλά δεν έχουν διάθεση τότε απαιτείται παρακίνηση από τον ηγέτη και επιλογή του 3<sup>ου</sup> στυλ, ενώ τέλος όταν τα άτομα βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο, το πιο ενδεδειγμένο στυλ ηγεσίας κρίνεται ότι είναι το Δ.

### **1.12 Η θεωρία των French & Raven**

Οι French & Raven το 1959 διατύπωσαν μία θεωρία σύμφωνα με την οποία η ηγεσία έχει 6 μορφές εξουσίας:

- τη νόμιμη που αποτυπώνει τη θέση του εργαζομένου σε έναν οργανισμό. Σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης έχει το δικαίωμα και την εξουσία να αναθέτει καθήκοντα στους υφισταμένους του και να αναμένει να τα φέρουν εις πέρας και να συμμορφώνονται στις νόμιμες διαταγές. Η νόμιμη δύναμη μπορεί να ξεπερνάει τα όρια του οργανισμού, όταν το δικαίωμα επιρροής διαμορφώνεται από τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού.
- της ανταμοιβής, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης επιβραβεύει και ανταμείβει τους εργαζομένους που υλοποίησαν αποτελεσματικά το έργο τους και συμμορφώθηκαν στις εντολές του.
- του καταναγκασμού, από την οποία ο ηγέτης έχει τη δύναμη των κυρώσεων και μπορεί αφενός να ελέγχει και αφετέρου να επιβάλλει κυρώσεις εάν δεν έχει υλοποιηθεί το έργο εντός των προσυμφωνηθέντων προθεσμιών. Οι κυρώσεις ποικίλουν και μπορεί να είναι : η δημόσια ταπείνωση, η γραπτή επίπληξη, η απόλυση, η στέρηση του μισθού ή η μη συμμετοχή ενός εργαζομένου σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- της ειδικευσης (εξουσία του ειδικού). Σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης λειτουργεί ως αυθεντία και με βάση την εμπειρία και τις γνώσεις του λειτουργεί ως πηγή έμπνευσης και δεξαμενή γνώσεων και εμπειριών για τους εργαζομένους που αφορούν κυρίως επικοινωνιακές και τεχνικές δεξιότητες.
- της πληροφορίας, σύμφωνα με την οποία όποιος την κατέχει, μπορεί να ελέγξει κάθε είδους πληροφορία. Οι ηγέτες διαθέτουν μεγαλύτερη εξουσία πληροφορίας επειδή εξαιτίας της θέσης τους στον οργανισμό έχουν πρόσβαση και δικαίωμα επεξεργασίας των πληροφοριών.
- της χαρισματικής δύναμης (δύναμη αναφοράς) η οποία αφορά την εξουσία που κατέχει ένα άτομο εξαιτίας των προσωπικών του ικανοτήτων οι οποίες αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση όσον αφορά τους εργαζομένους, οι οποίοι έχουν τον ηγέτη ως πρότυπο. Επομένως η δύναμη του ηγέτη ενισχύεται μέσω του κομφορμισμού και της μίμησης. (Χυτήρης 2013).

### **1.13 Μοντέλο Ρόλων Ηγεσίας του Quinn.**

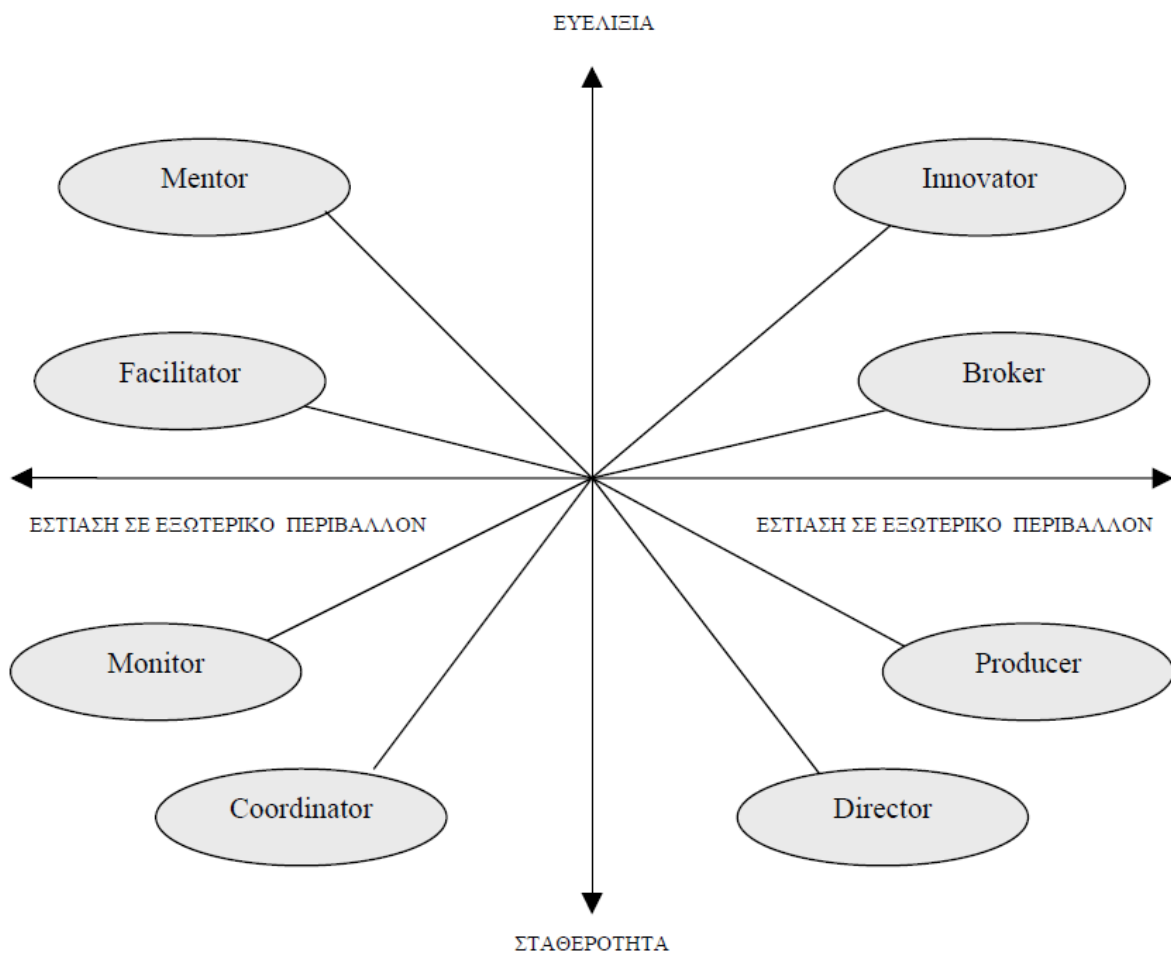
Ο τομέας της ηγεσίας ενώ έχει μελετηθεί περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τομέα του μάνατζμεντ, έχει γίνει λιγότερο κατανοητός (Bennis 1989). Η πλειοψηφία των μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου δημιουργούν διχοτομήσεις στις μορφές ηγεσίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Θεωρία X & Y του McGregor, η διάκριση σε αυταρχικό ή δημοκρατικό στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στην επίτευξη αποτελεσμάτων ή στις ανθρώπινες σχέσεις, συναλλακτικό ή μετασχηματιστικό.

Στόχος είναι να συνδυαστούν οι εν λόγω θεωρίες και να ταξινομηθούν προκειμένου να παραχθεί αποτελεσματική ηγεσία. (Denison, Hooijberg & Quinn 1995). Ωστόσο δεν έχει καταβληθεί ιδιαίτερη προσπάθεια προκειμένου να γίνει μία ευρύτερη σύνθεση από τις διχοτομήσεις ή έστω να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο απαιτούνται πολλαπλές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς. Βέβαια η χρήση αποκλειστικά των προαναφερθέντων μοντέλων μπορεί να οδηγήσει σε μονοδιάστατη προσέγγιση και αναποτελεσματική κατανόηση των όρων της ηγεσίας.

Από την άλλη πλευρά οι νεώτερες προσεγγίσεις εστιάζονται περισσότερο στις έννοιες του παραδόξου, της αντίθεσης και της πολυπλοκότητας υποστηρίζοντας ότι πολλές καταστάσεις και φαινόμενα μπορούν στην πραγματικότητα να εμπίπτουν ταυτόχρονα σε πολλές αντικρουόμενες κατηγορίες.

Με γνώμονα αυτή τη προσέγγιση οι Quinn & Cameron το 1988 θεώρησαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί εξισορρόπηση και ταυτόχρονα κυριότητα φαινομενικά αντίθετων ή παράδοξων ικανοτήτων – ευρύ όραμα και έμφαση στη λεπτομέρεια, αποφασιστικότητα και διαλλακτικότητα, ρισοκίνδυνες αλλά και προσεκτικές κινήσεις, προσανατολισμό στην απόδοση αλλά και στις ανθρώπινες σχέσεις.

Ο Quinn χρησιμοποιώντας ως βάση το «Competing Values Framework» δημιούργησε το αντίστοιχο θεωρητικό υπόδειγμα, ένα μοντέλο 8 ρόλων ηγεσίας το οποίο αποτυπώνει τις έννοιες της αντίθεσης και του παραδόξου και παρουσιάζεται αναλυτικά στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή: Quinn (1988).

**Σχήμα 1.6**

**Μοντέλο Ρόλων Ηγεσίας του Quinn.**

Το μοντέλο ρόλων ηγεσίας του Quinn είναι δυσδιάστατο (ευελιξία – σταθερότητα, εστίαση σε εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον) στις οποίες στηρίζεται το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών. Οι δύο αυτές διαστάσεις συνθέτουν τα 4 τεταρτημόρια κάθε ένα από τα οποία απεικονίζει ένα σετ βασικών διοικητικών δεξιοτήτων. Σε κάθε τεταρτημόριο γίνεται παρουσίαση 2 ρόλων ηγεσίας με χαρακτηριστικά άμεσα συνυφασμένα με κάθε ένα από τα 4 κύρια μοντέλα της θεωρίας οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και αναλυτικότερα:

- Το πάνω δεξιά τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει το Μοντέλο Ανοικτών Συστημάτων και ορίζει 2 τύπους ηγεσίας τον : Καινοτόμο (Innovator) και τον Μεσάζων (Broker). Το στέλεχος το οποίο υιοθετεί το ρόλο του καινοτόμου αναλαμβάνει να προσαρμόσει την επιχείρηση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ενθαρρύνει και διευκολύνει την αλλαγή, παίρνει ριψοκίνδυνες αποφάσεις αναζητώντας την καινοτομία και την απόκτηση πόρων. Αποτελεί ένα δημιουργικό οραματιστή που προβλέπει το μέλλον, εντοπίζει και αξιοποιεί προϋποθέσεις επίτευξης καινοτομιών (Quinn 1988). Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται ως μεσάζων αναλαμβάνει τις δραστηριότητες σχετικά με την απόκτηση πόρων και τη διατήρηση της εξωτερικής νομιμότητας της επιχείρησης μέσα από την ανίχνευση, ανάπτυξη και διατήρηση ενός δικτύου εξωτερικών επαφών (Denison, Hooijberg & Quinn 1995). Συνδέει την επιχείρηση με το εξωτερικό περιβάλλον συνάπτοντας παράλληλα στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις (Belasen 1998). Για να υλοποιήσει τους παραπάνω ρόλους θα πρέπει το στέλεχος να είναι πολιτικά έξυπνο, πειστικό και να διαθέτει επιρροή και ισχύ.
- Ακολουθεί το Μοντέλο Λογικών Στόχων στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο το οποίο ορίζει τους ρόλους του: Παραγωγού (Producer) και του Διευθυντή (Director), ρόλοι οι οποίοι αποδίδουν ιδιαίτερη έμφαση στην αναζήτηση λογικών στόχων, στον καθορισμό και την υποκίνηση των υφισταμένων για την επίτευξή τους. Ο Παραγωγός διεκπεραιώνει εργασίες και υλοποιεί στόχους μέσω της προσωπικής καθοδήγησης των υφισταμένων. Παράλληλα, υποκινεί τους ανθρώπους στο εσωτερικό της επιχείρησης να αυξήσουν την παραγωγή τους, να αναλάβουν ευθύνες και να εκτελέσουν επιτυχώς το έργο τους διατηρώντας υψηλή παραγωγικότητα. Από την άλλη πλευρά, ο διευθυντής αναλαμβάνει το στάδιο του προγραμματισμού και του προσδιορισμού των στόχων, θεωρείται αποφασιστικός ηγέτης, παρέχει κατευθύνσεις στα μέλη της επιχείρησης καθορίζοντας προβλήματα ρόλους και εργασίες στο εσωτερικό της επιχείρησης επιλέγοντας εναλλακτικές λύσεις, δημιουργεί κανόνες και πολιτικές και αξιολογεί την απόδοση των μελών και ολόκληρης της επιχείρησης.
- Το μοντέλο Εσωτερικών Διαδικασιών που απεικονίζεται στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο και ορίζει τους ρόλους του Συντονιστή (Coordinator) και του Επιβλέποντα (Monitor). Ο Συντονιστής διατηρεί την υπάρχουσα δομή στην επιχείρηση, σχεδιάζει, συντονίζει και επιλύει τα προβλήματα και ελέγχει εάν τηρούνται οι κανόνες και τα πρότυπα που έχουν τεθεί. (Denison, Hooijberg & Quinn 1995). Το ηγετικό στέλεχος που αναλαμβάνει το ρόλο του

Συντονιστή θα πρέπει να είναι αξιόπιστο, να διασφαλίζει τη συνέχεια στην εκτέλεση των εργασιών, να ελαχιστοποιεί τις παρεμβολές, να αναλαμβάνει τη γραφειοκρατική δουλειά, να αναθεωρεί και αξιολογεί αναφορές και να συντάσσει προϋπολογισμούς. (Quinn 1988). Ο επιβλέπων συγκεντρώνει πληροφορίες στο εσωτερικό της επιχείρησης, ελέγχει την απόδοση των μελών και παρέχει μία αίσθηση συνέχειας και σταθερότητας (Denison, Hooijberg & Quinn 1995). Γνωρίζει κάθε τι που συμβαίνει στην επιχείρηση, καθορίζει εάν τα μέλη συμμορφώνονται στους κανόνες που έχουν τεθεί σύμφωνα με τα standards της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο επιβλέπων καλείται να έχει αναπτυγμένη αναλυτική ικανότητα, να είναι σχολαστικός, να κάνει τεχνικές αναλύσεις, να χειρίζεται τις πληροφορίες και να επιλύει τα προβλήματα.

- Η τελευταία κατηγορία αφορά το Μοντέλο των Ανθρωπίνων Σχέσεων και ορίζει τους ρόλους του : Βοηθού (Facilitator) και του Συμβούλου (Mentor). Ο Βοηθός ενισχύει τη συλλογική προσπάθεια, χτίζει συνοχή και ομαδικό πνεύμα ενώ διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διαπροσωπικές συγκρούσεις. Είναι διαλλακτικός και συναινετικός, προάγει την έκφραση απόψεων και διαπραγματεύεται συμβιβαστικές λύσεις. Προσανατολίζεται προς τις διαδικασίες, εξαλείφει κάθε μορφή σύγκρουσης, αναπτύσσει τη συνεκτικότητα και τη συνοχή, βελτιώνει το ηθικό των εργαζομένων και εφαρμόζει την ομαδική επίλυση προβλημάτων (Quinn 1988). Από την άλλη πλευρά, ο Σύμβουλος (Mentor) διευκολύνει την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων ανάλογα με τις ανάγκες τους. Είναι διακριτικός, ευαίσθητος και προσιτός στους υφισταμένους του, ανοικτός και δίκαιος. Αναπτύσσει υψηλό ηθικό και δεσμεύει τους εργαζομένους. Υποστηρίζει το προσωπικό και ακούει τα αιτήματά του και εκφράζει την εκτίμησή του αποδίδοντας τους εύσημα. Θεωρεί τους ανθρώπους ως τη μεγαλύτερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, αναπτύσσει δεξιότητες στο προσωπικό, ενώ παράλληλα το εκπαιδεύει και το βοηθάει για την προσωπική επαγγελματική εξέλιξη των υφισταμένων του.

Το μοντέλο του Quinn είναι μοντέλο ρόλων ηγεσίας και αντιπροσωπεύει διάφορες πτυχές των εννοιών της πολυπλοκότητας και του παραδόξου ενώ βασίζεται στο μοντέλο της αποτελεσματικότητας. Επιπροσθέτως τονίζει την ανάγκη για τον ηγέτη να αναθεωρήσει πολικές αντιθέσεις, όπως ευελιξία και σταθερότητα προκειμένου να δημιουργηθεί μία πιο σύνθετη μορφή ηγεσίας που να καλύπτει και τις 2 αντιφατικές φαινομενικά εκφράσεις των διαστάσεων αυτών.

Από τη μία πλευρά υποθέτει πως μία παραδοσιακή αντίληψη των 2 άκρων κάθε διάστασης ως μη συμβατών και αμοιβαία αποκλειόμενων, αποτελεί δείγμα χαμηλού επιπέδου ανάπτυξης ενός ηγέτη, ενώ από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα συνδυασμού των ακραίων εκφράσεων αποτελεί δείκτη υψηλού επιπέδου ανάπτυξης (Denison, Hooijberg & Quinn 1995).

Το μοντέλο ηγεσίας του Quinn, καθορίζει ένα σετ ρόλων ώστε να «αιχμαλωτίζει» τις αντιθέσεις και τις συγκρούσεις στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενώ παράλληλα συνδυάζει τη σταθερότητα με την ευελιξία. Αποτελεί καθαρή απεικόνιση των συγκρουόμενων απαιτήσεων της ηγεσίας, της ανάγκης για επίβλεψη και έλεγχο που έρχεται σε αντίθεση με την ανάγκη για καινοτομία και ανταπόκριση στις επιταγές του περιβάλλοντος. Η ανάγκη για παραγωγικότητα έρχεται σε αντίθεση με την ανάγκη για καθοδήγηση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

### **1.13.1 Εναλλακτικό Μοντέλο Ρόλων Ηγεσίας.**

Ο Denison (1995) με τους συναδέλφους του καθώς και οι Hart & Quinn (1993) αλλά και ο Hooijberg (1996) δημιούργησαν ένα εναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο οι 8 ρόλοι ηγεσίας του προηγούμενου μοντέλου του Quinn συνδυάζονται ανά 2 με έναν ρόλο να αντιστοιχεί στο κάθε τεταρτημόριο. «Competing Values Framework». Το κάθε τεταρτημόριο του μοντέλου αποτελεί μια περιοχή δράσης η οποία συνεπάγεται μία ιδιαίτερη απαίτηση για την επιχείρηση καθώς και έναν ενδεδειγμένο ρόλο ηγεσίας.

Οι περιοχές δράσης είναι οι παρακάτω :

- το Μέλλον (πάνω δεξιά)
- η Αγορά (κάτω δεξιά)
- το Λειτουργικό Σύστημα (κάτω αριστερά τεταρτημόριο) και
- η Επιχείρηση / Οργανισμός (επάνω αριστερά τεταρτημόριο).

Με βάση τις 4 παραπάνω δράσεις τα στελέχη και οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τις παρακάτω 4 ανταγωνιστικές απαιτήσεις οι οποίες είναι:

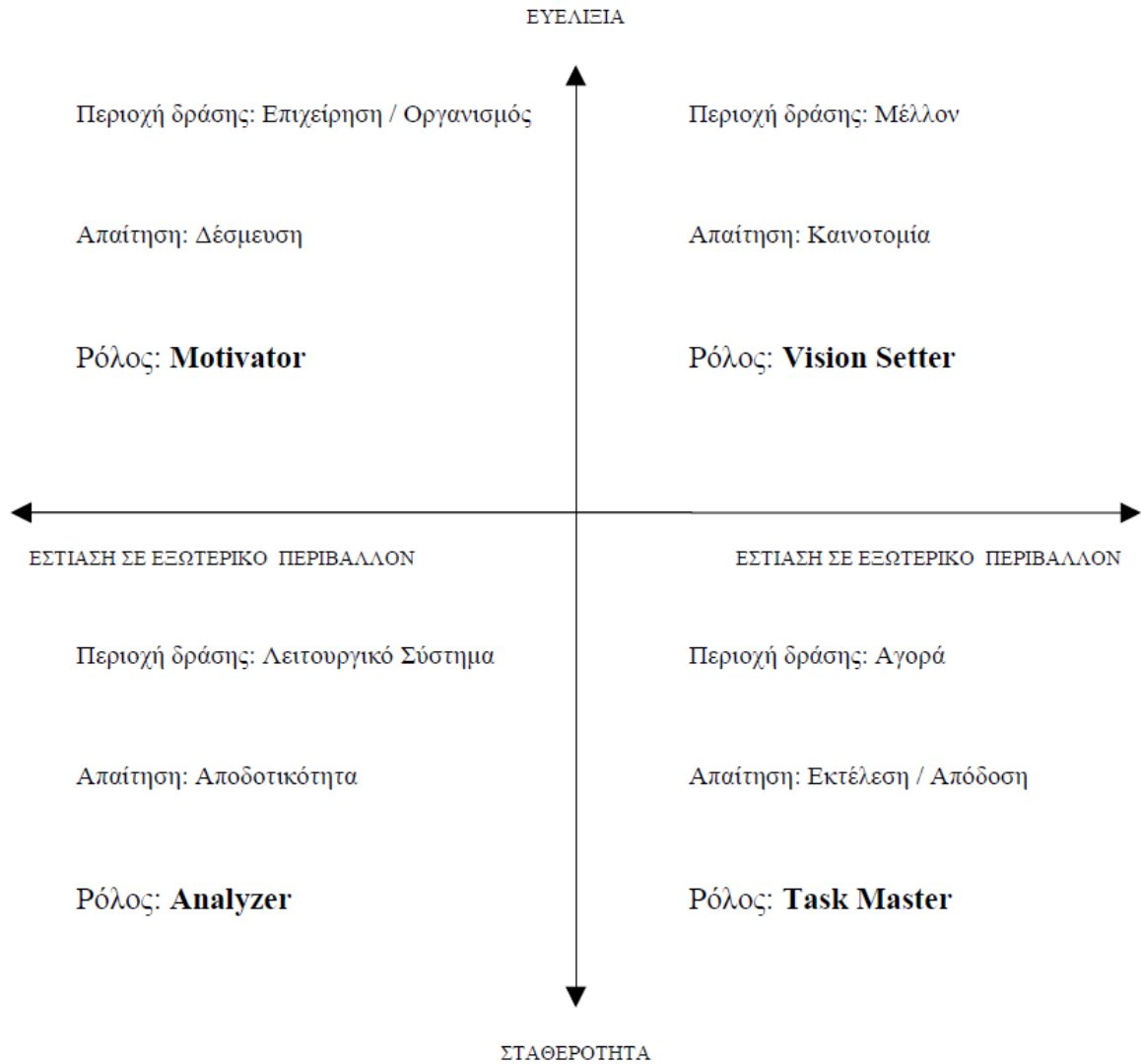
- Η Καινοτομία που συνεισφέρει στην μελλοντική τοποθέτηση της επιχείρησης σε όρους στρατηγικής κατεύθυνσης προϊόντων και υπηρεσιών.



- Η Εκτέλεση/Απόδοση που αναφέρεται στην εκτέλεση σχεδίων και την επίτευξη αποτελεσμάτων στην αγορά δραστηριοποίησης .
- Η Αποδοτικότητα που αφορά τη διαχείριση των τρεχουσών διαδικασιών και την κριτική αξιολόγηση των εναλλακτικών έργων και προγραμμάτων και
- Τη Δέσμευση η οποία αναφέρεται στην ανάπτυξη και την υποκίνηση των ανθρώπων της επιχείρησης και στη συντήρηση μίας διακριτικής αίσθησης της ταυτότητας και ενός συστήματος αξιών (Hart & Quinn 1993).

Με βάση τις παραπάνω 4 δράσεις απορρέουν οι παρακάτω 4 ρόλοι ηγεσίας:

- Ο Οραματιστής (Vision Setter) που αντιστοιχεί στο Μοντέλο Ανοιχτών Συστημάτων συνδυάζοντας τα χαρακτηριστικά των ρόλων του Καινοτόμου και του Μεσάζοντα. Ο οραματιστής καθορίζει το βασικό σκοπό και τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης δημιουργώντας την αίσθηση της ταυτότητας και της αποστολής.
- Ο Υλοποιητής (Task Master) αντιστοιχεί στο Μοντέλο Λογικών Στόχων συνδυάζοντας τα χαρακτηριστικά των Ρόλων του Παραγωγού και του Διευθυντή. Ασχολείται αφενός με την απόδοση της επιχείρησης οικονομική και κοινωνική (προς τις ενδιαφερόμενες ομάδες) και αφετέρου τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα.
- Ο Αναλυτής (Analyser). Ορίζεται από το τμήμα Εσωτερικών Διαδικασιών και συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά των αντίστοιχων ρόλων του Συντονιστή και του Επιβλέποντα. Ο αναλυτής εστιάζεται στην αποτελεσματική διαχείριση του εσωτερικού λειτουργικού συστήματος, με σκοπό την εξυπηρέτηση των υφισταμένων προϊόντικων αγορών.
- Ο Υποκινητής (Motivator). Ορίζεται από το Μοντέλο Ανθρωπίνων Σχέσεων και εμφανίζει τα χαρακτηριστικά του Βοηθού και του Συμβούλου. Είναι το άτομο που μεταλαμπαδεύει το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης σε ένα σετ εννοιών και προτεραιοτήτων που διακρίνουν και κινητοποιούν ολόκληρη την επιχείρηση. (Hart & Quinn 1993) και σε έναν «σκοπό για τον οποίο αξίζει να προσπαθήσει κανείς». Το διαφοροποιημένο μοντέλο παρατίθεται στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή: Hart & Quinn, (1993).

**Σχήμα 1.7**  
**Εναλλακτικό Μοντέλο Ηγεσίας**

#### **1.14 Τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Lewin, Lippit & White.**

Το 1930 στο Πανεπιστήμιο Iowa οι R.Lippit, R.White και K. Lewin προσδιόρισαν τα 3 στυλ ηγετικής συμπεριφοράς τα οποία ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων και είναι τα εξής:

- Το Αυταρχικό (autocrat) στο οποίο ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση ενώ παράλληλα αντλεί δύναμη από τη θέση που κατέχει. Ο ηγέτης δεν είναι δημοφιλής (δε χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας) και τα άτομα που διευθύνει υποκινούνται κυρίως από το χρήμα. Τα άτομα δεν είναι παραγωγικά όταν απουσιάζει ο ηγέτης δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες και εκτελούν μόνο εντολές και οδηγίες. Η αυταρχική προσέγγιση συνήθως είναι η καταλληλότερη σε καταστάσεις άμεσης δράσης.
- Το Δημοκρατικό (democrat) στο οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει υπόψη τις αποφάσεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες, τις επιθυμίες των μελών της ομάδας και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όταν αναγκάζεται να αυτενεργήσει εξηγεί πάντα τους λόγους στην ομάδα. Οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται αντικειμενικοί. Τα άτομα δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές ενώ έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης. Η ποιότητα της εργασίας παραμένει συνεχώς υψηλή, τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν ευθύνες και παίρνουν αποφάσεις κάτω από την εποπτεία του ηγέτη, ενώ η ομάδα αισθάνεται συνεχώς παραγωγική, αποδοτική και πετυχημένη (Κουτούζης 1992, Μπουραντάς 2002).
- Το Εξουσιοδοτικό (laissez – faire) στο οποίο ο ηγέτης έχει πολύ περιορισμένο ρόλο και η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις χωρίς να επηρεάζεται από τον ηγέτη. Τα μέλη της ομάδας αυτενεργούν ενώ ο ηγέτης συνήθως είναι ανασφαλής δεν έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, δε θέτει στόχους για την ομάδα και αφήνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έμπειρα στελέχη με υψηλά προσόντα. Το ενδιαφέρον για εργασία είναι μειωμένο, παρατηρείται έλλειψη στόχων ενώ το ηθικό των μελών είναι χαμηλό και η παραγωγικότητα περιορισμένη.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των παραπάνω ηγετικών στυλ σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν τη δεκαετία του 30 έδειξαν ότι το δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς είναι το καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο για την καλύτερη συνεργασία και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

### **1.15 Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας**

Η εργασία του Burns το 1978 επηρέασε ένα σημαντικό αριθμό μελετών πάνω στην ηγεσία η οποία εστιάστηκε στη διάκριση μεταξύ Ηγέτη και Μάνατζερ, η οποία απεικονίστηκε μέσα από παραδείγματα όπως αυτά του Gandhi και του Roosevelt και προχώρησε στη διάκριση της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional ή management) από τη «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν (Rosenbach & Taylor 1998).

Γύρω από αυτά τα ζητήματα αναπτύχθηκε η τάση της «νέας ηγεσίας» (Bryman 1992) στην οποία περιλαμβάνονται προσεγγίσεις, όπως αυτές της «χαρισματικής ηγεσίας (charismatic), της «οραματικής ηγεσίας» (visionary), ή της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (transformational)». Οι προσεγγίσεις αυτές εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία, στη μεθοδολογία, στην οπτική που υιοθετούν απέναντι στην ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Bryman (1992) κοινά θέματά τους – στην ουσία παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην ικανότητα των ηγετών να πραγματοποιήσουν το όραμά τους - αποτελούν: το «όραμα» (vision) με την έννοια της έμπνευσης, είτε με την έννοια της αποστολής, η «επικοινωνία του οράματος», ώστε να είναι πλήρως κατανοητό, η σύνδεση του οράματος με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης», ο ρόλος του ηγέτη σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα, η «εμπιστοσύνη» των μελών προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος.

Οι επόμενες προσεγγίσεις προσανατολίζονται στον «μάνατζερ του νοήματος» (management of meaning) (Smircich & Morgan, 1982, Smith and Peterson 1988), ενώ εξατομικεύουν την ηγεσία σύμφωνα με την οποία ο Ηγέτης ορίζει όλες τις σημαντικές έννοιες ενώ παράλληλα δημιουργεί όρους συναίνεσης και αποτελεσματικότητας.

#### **1.15.1 « Χαρισματική Ηγεσία»**

Η Χαρισματική Ηγεσία στηρίζεται κυρίως στη προσωπικότητα του Ηγέτη παρά σε οποιαδήποτε μορφή δύναμης ή εξουσίας. Η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει πίστη, δέσμευση, αφοσίωση, εμπιστοσύνη, έμπνευση, θαυμασμό, ανάληψη ρίσκου, αυτοθυσία, διάρθρωση οράματος, ισχυρό πιστεύω σε αυτό και ικανότητα μετάδοσής του, μη συμβατική συμπεριφορά, ευαισθησία στις

συμπεριφορές. Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo (1988), το χάρισμα του ηγέτη δεν είναι παρά φαινόμενο απόδοσης από την πλευρά των ηγετών, δηλαδή είναι αυτός που έτσι τον βλέπουν οι οπαδοί του.

Ο Weber (1968) από την άλλη πλευρά δεχόταν την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη (sanctity), ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα, παράγοντες που ταιριάζουν με ανάγκες, πιστεύω, αντιλήψεις και πρότυπα των οπαδών, με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους. Παράλληλα, ο χαρισματικός ηγέτης αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς), την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τους οπαδούς του, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης.

Ο R. House (1977) εντόπισε στην εργασία του τη διαφορά χαρισματικών ηγετών από τους υπόλοιπους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν την πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, την ομοιότητα στις απόψεις, την αναντίρρητη αποδοχή, τη συμπάθεια και υπακοή, τη συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην αποστολή τους, την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και την πίστη των μελών στην ικανότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής.

Η έμφαση στο όραμα και στην αποστολή Bennis & Nanus (1985), Conger (1989), ο οποίος διαχώρισε την ηγεσία σε 4 στάδια ή στρατηγικές:

- τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες, όπου γίνεται μία εκτίμηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού καθώς επίσης και των ευκαιριών και απειλών που εγκυμονεί γι' αυτόν το εξωτερικό του περιβάλλον. Όλα αυτά μεταφράζονται σε προϊόντα, υπηρεσίες και ριζικές αλλαγές, με βασικό χαρακτηριστικό την επίδειξη ευαισθησίας για τις ανάγκες των ενδιαφερομένων, ενώ καθορίζεται και το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση, το οποίο αποτελεί οδηγό για τις καθημερινές αποφάσεις και είναι δυνατόν να εστιάζει στο προϊόν-υπηρεσία, στην αλλαγή, στην κοινωνία ή στους υπαλλήλους.
- τη χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος, όπου επιχειρείται έκφραση και επικοινωνία του οράματος ως την πιο ελκυστική εναλλακτική, τονίζεται το απαράδεκτο της κατεστημένης

κατάστασης και η σημαντικότητα του καθορισθέντος οράματος, ενώ δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών. Στην ορθή επικοινωνία του οράματος συμβάλλουν τα ρητορικά σχήματα, οι κατάλληλες λέξεις και η γλώσσα του σώματος.

- την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει δέσμευση και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, μέσω της απαραίτητης αυτοθυσίας, επιτυχιών, αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ανάληψης προσωπικού κινδύνου.
- την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη (role modeling), όπου ο ηγέτης οφείλει να δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος, μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του, αντισυμβατικών τακτικών και δημιουργίας συστήματος ηθικών αξιών και κανόνων (Conger 1989).

### **1.15.2 Οραματιστική Ηγεσία**

Ο Sashkin (1986, 1988) πρότεινε τη «Θεωρία Οραματικής Ηγεσίας» που φιλοδοξεί να συμπεριλάβει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας: συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, και την κουλτούρα της οργάνωσης. Πρωταρχική ενασχόληση σύμφωνα με το Sashkin (1998) του ηγέτη που ασκεί οραματική ηγεσία θα πρέπει να είναι ο μετασχηματισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, ώστε να αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο για την υλοποίηση του οράματος στο οποίο έχει προσδιορίσει ότι προσβλέπει η οργάνωση (Sashkin & Rosenbach, 1998).

Το όραμα στο οποίο θα προσβλέπει η οργάνωση θα πρέπει να προσφέρει μία προοπτική του μέλλοντος η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα καλύτερη για τον οργανισμό και τα μέλη του. Θα πρέπει να είναι πραγματοποιήσιμο, να υποκινεί και να παρακινεί προς την επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει να διεγείρει το πνεύμα, να δημιουργεί ενθουσιασμό και να προκαλεί τις ικανότητες και τα ταλέντα των μελών της οργάνωσης.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της οραματιστικής ηγεσίας είναι τα παρακάτω:

- ✓ Επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος, ενέργειας, ζωτικότητας και επιμονής σε βασικές αξίες. Εξασκούν ηθική ηγεσία όταν τους δίνεται η δύναμη και δεν διαφθείρονται όταν τους δίνεται η δύναμη αυτή.
- ✓ Διατήρηση καλών σχέσεων, υιοθετώντας μία προσέγγιση που ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο και συμπεριφέρεται με ζεστασιά και σεβασμό.

- ✓ Έμπνευση για βελτίωση του εαυτού δίνοντας πίστη και ελπίδα για την επίτευξη του σκοπού.
- ✓ Μετασχηματισμός των παλαιών μεθόδων ηγεσίας και δημιουργία αντισυμβατικών παραδειγμάτων και στρατηγικών απόδοσης κινήτρων για να γίνει πραγματικότητα το νέο όραμα μέσω βαθιάς και συστημικής σκέψης.
- ✓ Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και ομαδικών δραστηριοτήτων (Brownell, J. 2006).  
Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι μείζονος σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία σύμφωνα με τη παρούσα θεωρία.

### **1.15.3 Full Range Leadership Theory– FLRT**

Η Full Range Leadership Theory αποτελεί εξέλιξη δύο θεωριών, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Antonakis & House 2002) ενώ θεωρείται το πιο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας αφού έχει τη δυνατότητα να εξηγήσει την πολυδιάστατη φύση της ηγεσίας και να μετρήσει εμπειρικά συμπεριφορές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν της έκβαση ηγεσίας (Antonakis *et al.* 2003).

Ο Burns (1978) εισήγαγε την έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» υποστηρίζοντας ότι «οι ηγέτες και τα μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής» αλλά δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας πλήρους θεωρίας και αντίστοιχων τεχνικών μέτρησης. Στη σύνδεση της ηγεσίας με τη μετασχηματιστική δράση του ηγέτη συνέβαλε καθοριστικά η εργασία του Bass (1985), ο οποίος ανέπτυξε ένα πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο μέτρησης της ηγετικής στάσης (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Ο Bass (1985), επικεντρώθηκε στην αποσαφήνιση του ρόλου που έχουν τα μέλη μίας ομάδας καθώς και στο σύστημα ανταμοιβής ή κυρώσεων που υιοθετούν οι ηγέτες (Ντελλάτολας 2010).

Ο Burns (1978) παρουσίασε τις έννοιες της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας ως δυο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης, ισχυρίστηκε δηλαδή πως ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός. Αντίθετα ο Bass και οι συνεργάτες του (Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985) πρότειναν ένα μοντέλο με δυο διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας για την επιχείρηση. Επομένως ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και από στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η πλήρης θεωρία ηγεσίας παρουσιάζει το ηγετικό στυλ ως μια πολυδιάστατη δομή που περιλαμβάνει τρεις παράγοντες συναλλακτικής ηγεσίας, πέντε παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς και την ηγεσία *laissez-faire* ή την απουσία ηγεσίας (Antonakis 2003).

### **1.15.3.1 Συναλλακτική Ηγεσία**

Η Συναλλακτική Ηγεσία αποτελεί μία «συναλλαγή» μεταξύ ηγέτη – υφισταμένων. Ο Burns (1978) όρισε ως συναλλακτικούς τους ηγέτες ή τους πολιτικούς που προωθούν τα μέλη του οργανισμού προσφέροντάς τους ανταμοιβές (Πασιαρδής 2004). Οι ηγέτες αναγνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν με αντάλλαγμα την απόδοση σε έργο ή υπηρεσία από τους υφισταμένους και παρέχοντάς τους χρηματικά οφέλη, προαγωγές κ.ο.κ.

Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας και οι 2 πλευρές αμφοτέρως γνωρίζουν τις μεταξύ τους σχέσεις εξουσίας και τους αντίστοιχους σκοπούς. Υπάρχει μία «αμοιβαία ανταλλαγή» η οποία στηρίζεται σε αξίες όπως η τιμιότητα, η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα και η αμοιβαία υποχρέωση (Πασιαρδής 2012). Οι ηγέτες μπορούν να προσφέρουν ασφάλεια, διάρκεια αξιώματος και δουλειές και την κατεύθυνση για την επίτευξη των κοινών στόχων με αντάλλαγμα τη συμμόρφωση των εργαζομένων.

Ο Bass (1990) έδειξε ότι ο συναλλακτικός ηγέτης πραγματοποιεί την προαναφερθείσα επίτευξη των κοινών στόχων και συμβάλλει στην επάρκεια της απόδοσης των υφισταμένων του σε 4 βήματα:

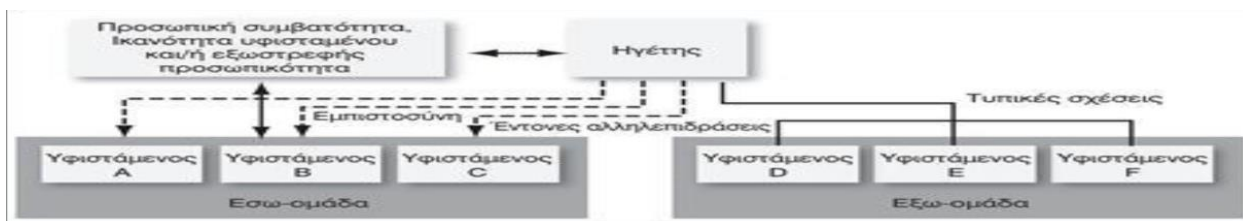
- Αποσαφήνιση του τι αναμένουν οι υφιστάμενοι από τον ηγέτη, συμπεριλαμβανομένων των στόχων για την δική τους απόδοση.
- Επεξήγηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων από τον επόπτη, προκειμένου αυτοί να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες.
- Εξήγηση του τρόπου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ενημέρωση των εργαζομένων από τον επόπτη σχετικά με το αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι.
- Τέλος, ο επόπτης θα διαθέσει ανταμοιβές με βάση την επίτευξη των στόχων (Bass 1990).



Η Συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει είτε θετικές είτε αρνητικές αποδόσεις, ανάλογα με τις επιδόσεις των εργαζομένων (Bass & Avolio, 1994). Μετά την ολοκλήρωση της «ανταλλαγής», δε χρειάζεται περαιτέρω ανάγκη αλληλεπίδρασης, εκτός αν ξεκινήσει μία άλλη διαδικασία ανταμοιβής (Antonakis & House 2002).

Η Συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει τρεις υποκλίμακες:

- Έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward): οι ηγέτες δεσμεύονται σε μία απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους. Βέβαια για να υπάρχει ανταμοιβή έχει προηγηθεί διευκρίνιση των απαιτήσεων και πόρων, αμοιβαίες συμφωνίες, παροχή βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος παροχή συστάσεων για την όσο καλύτερη εκτέλεση των έργων από την υπόλοιπη ομάδα. (Hatter & Bass 1998).
- Ενεργητική διαχείριση (active management): οι ηγέτες παρακολουθούν την επίδοση της ομάδας και παρεμβαίνουν με δυναμικό τρόπο, προκειμένου να διορθώσουν λάθη τα οποία μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τις προσδοκίες που έχουν τεθεί. Επίσης, οι ηγέτες ενισχύουν τους κανόνες για να αποφευχθούν τα λάθη (Antonakis, *et al.* 2003).
- Παθητική Διαχείριση (passive management): Αυτή η μορφή διαφέρει από την Ενεργητική διαχείριση στο ότι οι ηγέτες δεν παρακολουθούν ενεργά τις επιδόσεις των εργαζομένων αλλά παρεμβαίνουν όταν οι συνέπειες των λαθών τους γίνουν αντιληπτές. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες επιτρέπουν την ύπαρξη του *status quo* όσο τα πράγματα βαίνουν καλά. Αν όμως παρατηρηθεί λάθος λαμβάνουν μέτρα που έχουν αρνητικές επιπτώσεις (Emery & Baker 2007). Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το μοντέλο συναλλαγής Ηγέτη – Μέλους:



Πηγή: Robbins, S., & Judge, T. A (2011)

### Διάγραμμα 1.2

#### Μοντέλο συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους

### 1.15.3.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η Μετασχηματιστική Ηγεσία σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση των ηγετών με τους υφιστάμενους τους που ενισχύουν τη δημιουργικότητα και τα κίνητρά τους στην οργάνωση (Burns 1978). Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης ασχολείται με τους υφιστάμενούς του, δίνει έμφαση στην εσωτερική παρακίνησή τους και στις ανάγκες τους, «όραμα» είτε με την έννοια της έμπνευσης (vision) είτε με την έννοια της αποστολής (mission), προσπαθεί η «επικοινωνία του οράματος» να είναι πλήρως κατανοητή, συνδέει το όραμα με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης», δίνει έμφαση στο ρόλο του ηγέτη για τη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού και δεσμεύει τα μέλη με την «εμπιστοσύνη» τους προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος (Menon- Eliphottou 2011).

Επιπροσθέτως, η μετασχηματιστική ηγεσία σε αντίθεση με την συναλλακτική ηγεσία, δεν επιδιώκει να διατηρήσει το *status quo*, αλλά παρέχει ένα κίνητρο για αλλαγή και καινοτομία στον οργανισμό, όχι προς ίδιον όφελος αλλά προς όφελος του ίδιου του οργανισμού (Bass & Avolio, 1994).

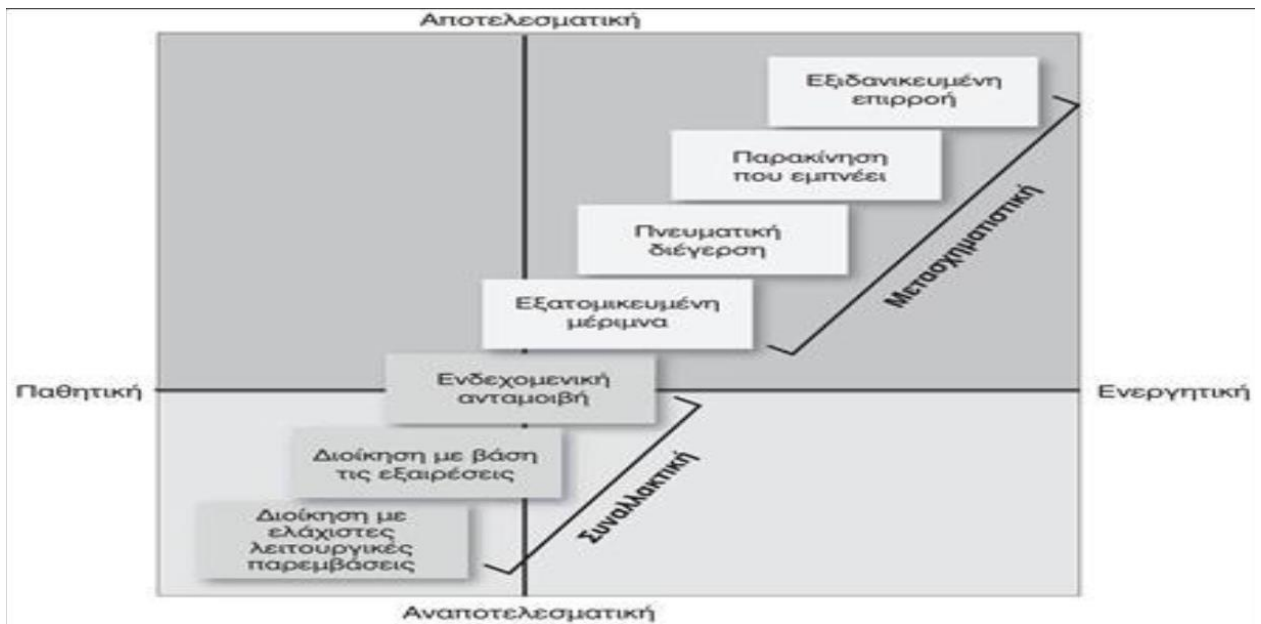
Η μετασχηματιστική ηγεσία περιέχει πέντε παράγοντες:

- ✓ Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά (Idealized Influenced- behavior): (Hughes 2005). Εδώ βρίσκει νόημα η ιδανική επιρροή ως πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη που χαρακτηρίζεται από αξίες και σκοπούς και οι υφιστάμενοι τον θεωρούν αξιόπιστο και χαρισματικό, με ξεκάθαρο όραμα και εφικτή την αποστολή. Η ισχύ χρησιμοποιείται μόνο όταν είναι απαραίτητο και ποτέ για το προσωπικό όφελος. Με την ιδανική επίδραση, οι υφιστάμενοι ταυτίζονται με τους ηγέτες τους και προσπαθούν να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.
- ✓ Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence - Attributed): αναφέρεται ως ένα αποδοθέν χάρισμα το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους οπαδούς του ηγέτη και δημιουργεί αισθήματα εμπιστοσύνης ενώ παράλληλα δημιουργεί κίνητρο και εξυψώνει τα ιδανικά (Hughes 2005).
- ✓ Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivator): Ο ηγέτης δημιουργεί προσδοκίες, ενθαρρύνει την επίτευξη φιλόδοξων στόχων και κινητοποιεί πνευματικά τους υφιστάμενους ώστε αυτοί να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στον οργανισμό. Οι υφιστάμενοι αναμένεται να ασκούν κριτική στον ηγέτη και όλοι μαζί (ηγέτης και υφιστάμενοι) είναι ανοιχτοί στην επανεξέταση των πεποιθήσεων και των πιστεύω τους, δίνοντας μεγάλη αξία στη βελτίωση

και την αλλαγή. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους οπαδούς του να γίνουν μέρος της συνολικής οργανωτικής κουλτούρας ,επικεντρώνεται στην καλοσύνη των ανθρώπων ενώ τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία (Hughes 2005).

- ✓ Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulator). Πνευματική διέγερση ορίζεται όταν οι ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα που ενθαρρύνει και ανταμείβει την ανάληψη κινδύνου, η οποία διευκολύνει την καινοτόμο διαδικασία και αντικατοπτρίζει τις αξίες του οργανισμού. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους οπαδούς του να βρουν λύσεις σε θέματα που απαιτούν λύσεις, προωθεί τη δημιουργική και καινοτόμο σκέψη, δίνει ερεθίσματα και εμπνέει παρέχοντάς τους νόημα και πρόκληση. Προβάλλει την ελπίδα και την αισιοδοξία για το μέλλον, ενισχύοντας έτσι το κίνητρο και τη δέσμευση των υφισταμένων για ένα κοινό όραμα για καινοτομία και δημιουργικότητα. (Hughes 2005 )
- ✓ Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration): Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην εξατομικευμένη εξέταση, που αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων του και τονίζει τις έννοιες του αλτρουισμού και της ανθρωπιάς. Ενεργεί ως μέντορας, συμβουλεύει και προσφέρει κατεύθυνση ή υποστήριξη ανάλογα με τις ανάγκες, τα ταλέντα και τις γνώσεις του κάθε ατόμου ενώ παράλληλα τους ενθαρρύνει ώστε να αγωνιστούν για να επιτύχουν ακόμα πιο υψηλούς στόχους (Antonakis *et al.* 2003).

Το πλήρες εύρος της ηγεσίας (συναλλακτικής και μετασχηματιστικής) αποδίδεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Πηγή: Robbins, S., & Judge, T. A (2011)

### Διάγραμμα 1.3

#### Εύρος ηγεσίας: Συναλλακτική / Μετασχηματιστική

#### 1.15.3.3 Ηγεσία προς αποφυγή (Laissez-faire management)

Η παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία αποτελεί το τρίτο στυλ ηγεσίας του πλήρους φάσματος της ηγεσίας FRLT (Full Range Leadership Theory) και αντιπροσωπεύει την έλλειψη της ηγεσίας.

Ένας ηγέτης που ασκεί ηγεσία laissez-faire αποφεύγει να πάρει αποφάσεις σε σημαντικά θέματα, είναι συνήθως απών όταν τον χρειάζονται, καθυστερεί να ανταποκρίνεται σε καίριες ερωτήσεις, χρησιμοποιεί ελάχιστα τη δύναμή του ενώ δίνει απόλυτη ελευθερία δράσης και ανεξαρτησίας στους υφιστάμενούς για να καθορίσουν τους στόχους τους και να τους επιτύχουν. Ωστόσο, η έλλειψη του ελέγχου από την πλευρά του ηγέτη, μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη της συνοχής και της ενότητας της ομάδας καθώς και στη μη εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων. Επιπλέον μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα, και ακόμη χειρότερα σε χάος (Avolio & Bass, 2003).

### **1.16 Ανακεφαλαίωση**

Στο κεφάλαιο «ηγεσία» έγινε μία εκτενή αναφορά των ορισμών που έχουν καταγραφεί στη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία οι οποίες στο σύνολό τους την παρουσιάζουν ως μια διαδικασία επιρροής των μελών μίας ομάδας από ένα άτομο (ηγέτη) με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου. Στο πλαίσιο μάλιστα της καλύτερης κατανόησης της έννοιας της ηγεσίας αυτή διαφοροποιήθηκε από την έννοια της διοίκησης (management) και παρατέθηκε πίνακας με τις σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα σε ένα ηγέτη και σε ένα manager.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης και τα οποία αφορούν στην ικανότητά του να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τη δύναμή του, να κατανοεί, να εμπνέει και να δημιουργεί ευνοϊκό περιβάλλον μέσα στην ομάδα. Τη δύναμη του μάλιστα να ασκεί εξουσία την αντλεί από πέντε πηγές οι οποίες πηγάζουν από τη νομική κατοχύρωση της δύναμής του, τη δυνατότητα να παρέχει ανταμοιβές και τιμωρίες, την επιβολή και τέλος από τη δύναμη ειδίκευσης ή αναφοράς.

Τέλος, έγινε αναφορά στις πέντε πιο σημαντικές θεωρίες καθώς και στις πιο αντιπροσωπευτικές προσεγγίσεις των θεωριών αυτών. Οι θεωρίες αυτές καλύπτουν χρονικά ένα πολύ μεγάλο και ευρύ φάσμα ξεκινώντας από την εποχή της βασιλείας (γενετική θεωρία) και καταλήγοντας στις θεωρίες που διαμορφώθηκαν μετά το 1980 (σύγχρονες θεωρίες).

Στις επόμενες ενότητες θα γίνει ανάλυση της καινοτομίας, της καινοτομικής ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της διοίκησης αλλαγών, ενώ στην συνέχεια θα αναλυθεί η μεθοδολογία της έρευνας, θα γίνει στατιστική ανάλυση των παραγόντων της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας και θα εξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας.

## Κεφάλαιο 2 Οργανωσιακή Κουλτούρα

### 2.1 Εισαγωγή

Η εποχή μας είναι μια εποχή μεγάλης αβεβαιότητας, αυξημένης πολυπλοκότητας και αλληλεξάρτησης. Υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να βρίσκονται σε εγρήγορση, να προετοιμάζονται, να προβλέπουν και να ενεργούν άμεσα. Μέσα στην τωρινή ημι-παγκοσμιοποιημένη αγορά οι επιχειρήσεις οφείλουν να εστιάσουν την προσοχή τους όχι μόνο στα οικονομικά κριτήρια για το μοντέλο διοίκησης αλλά και στην συμπεριφορική διάσταση. Μια από τις διαστάσεις της συμπεριφοράς που αποτελεί μια από τις βασικές παραμέτρους για την λειτουργία της οργάνωσης είναι η Οργανωσιακή Κουλτούρα. Οι διάφοροι τύποι της δρουν ως αισθητήρες και επηρεάζουν το περιεχόμενο των σταδίων λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Το θέμα της επιχειρησιακής κουλτούρας και η σημασία της στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και θεωρητικούς. Οι ορισμοί της κουλτούρας μπορεί να εστιάζονται στις κοινές αντιλήψεις, αξίες και κανόνες σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές ή

στην πολυπλοκότητα των συμβολισμών τους. Είναι προϊόν κοινωνικής μάθησης και ως τέτοιο δεν δημιουργείται εκ του μη όντος, ούτε μεταλλάσσεται από την θέληση των ιδυόντων αλλά εξελίσσεται και κοινοποιείται, εφόσον είναι λειτουργική. Η κουλτούρα αλλάζει με τον χρόνο και είναι υπεύθυνη για την οργανωσιακή αλλαγή. Η αλλαγή εμφανίζεται σταδιακά ως αποτέλεσμα νέων αναγκών και συνεπιδράσεων της εταιρείας με το κοινωνικό της περίγυρο.

Η κουλτούρα έχει διαφοροποιητικό ρόλο με την έννοια ότι αποτελεί το διακριτικό κάθε εταιρείας και συντελεί στην αναγνωσιμότητα της.

Διαμορφώνεται είτε από στρατηγικό σχεδιασμό είτε από την διαχρονική πορεία της επιχείρησης και την λειτουργία της σε ένα συγκεκριμένο χωροχρονικό κοινωνικό πλαίσιο. Η ισχύς της μειώνει τις συλλογικές ανασφάλειες, καθιερώνει την ιεραρχία, δίνει την αίσθηση της συνέχειας στα μέλη της εταιρείας και διαιωνίζει τις αρχές της. Είναι η επίδρασή της στην συλλογική ταυτότητα που εγγυάται την μοναδικότητα και την μελλοντική ύπαρξη του οργανισμού.

Η μελέτη και έρευνα σχετικά με την κουλτούρα έχει βοηθήσει σημαντικά τους οργανισμούς να καταλάβουν καλύτερα τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, σε βασικές αξίες, σε θέσεις ή

στάσεις και συμπεριφορές τόσο σε διαφορετικές χώρες όσο και στο εσωτερικό διαφορετικών οργανώσεων.

## 2.2 Ορισμός Οργανωσιακή Κουλτούρας

Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αρκετά δύσκολο να ορισθεί :

« Είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς την κουλτούρα: Είναι σαν να βάζεις το χέρι μέσα σε ένα σύννεφο...» (Business Week).

« Μετά τα γνωστά υποδείγματα (Paradigms) για την επιχείρηση ή τις οργανώσεις γενικότερα που συνήθως που κυρίως προέρχονταν από την Οικονομία, τη Βιολογία, ή τη Θεωρία συστημάτων, ερχόμαστε τώρα στο ανθρωπολογικό υπόδειγμα: Η επιχείρηση είναι σύνολο συμβόλων, και υποκειμενικών εμπειριών που καθιστούν δυνατή τη δράση» (Thevenet 2012).

Μερικοί αντιπροσωπευτικοί ορισμοί παρατίθενται παρακάτω:

- «Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από «σημασίες» που έχουν γίνει «δημόσια» και συλλογικά αποδεκτές από μια δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα, αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες, κατηγορίες φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα : πρέπει να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew 1979).
- «Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα : η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πως σκεφτόμαστε, πως κινούμαστε, πως λύνουμε τα προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις ...» (Hall 1992).
- « Η κουλτούρα μπορεί να ορισθεί ως οι κοινές φιλοσοφίες, ιδεολογίες, αξίες, παραδοχές, δοξασίες, προσδοκίες, στάσεις και πρότυπα (norms, κανόνες), οι οποίες συνδέουν μεταξύ τους τα μέλη μιας κοινότητας» (Kilmann 1985).
- « Ο τρόπος που συμβαίνουν τα πράγματα εδώ μέσα...» (Kilmann 1985)
- « Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα σημασιών που συνοδεύουν τις μυριάδες των συμπεριφορών και πράξεων οι οποίες χαρακτηρίζονται σαν ένας συγκεκριμένος τρόπος ζωής» (Gregory 1983).

- « Οι κανόνες που αναπτύσσονται σε μια ομάδα» (Homans 1950).
- « Οι κυρίαρχες αξίες τις οποίες ενστερνίζονται τα μέλη ενός οργανισμού» (Deal & Kennedy 1982).
- « Η φιλοσοφία που καθοδηγεί μια οργάνωση προς την πολιτική της απέναντι στους εργαζομένους ή τους πελάτες της» (Ouchi, Pascal & Athos 1981).
- « Οι κανόνες του παιχνιδιού» σε μια οργάνωση, τα «νήματα» που πρέπει ένας νεοφερμένος να μάθει να ελέγχει αν επιθυμεί να επιβιώσει...» (Schein, Van Maanen, 1975).
- « Η αίσθηση ή το κλίμα που μεταφέρεται σε μια οργάνωση από τη φυσική διάταξη και τον τρόπο που τα μέλη της αλληλοενεργούν με πελάτες ή εξωτερικούς συνεργάτες» (Tagiuri & Liwin 1968).

Όλοι αυτοί οι ορισμοί φωτίζουν τον ορισμό της κουλτούρας αλλά μονόπλευρα. Ωστόσο ο Schein (1985) δίνει τον πιο πλήρη ορισμό σύμφωνα με τον οποίο:

- Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά».

Ο E. Schein υποστηρίζει ότι η κουλτούρα είναι ένα αποτέλεσμα μάθησης μέσα από την ομαδική εμπειρία. Περιέχει δηλαδή πέρα από το «είναι» και το «γίγνεσθαι». Μία οργάνωση είναι ή έχει μια κουλτούρα ενώ παράλληλα δημιουργεί και παράγει αυτή τη κουλτούρα (Berger & Luckmann). Υπάρχει μια διαλεκτική σχέση «αιτίου- αιτιατού» μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων, οργανισμού και κουλτούρας (Thevenet & Schein 1984).

### **2.3 Οργανισμοί και κουλτούρα οργανισμών**

Ο όρος κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών, των γνώσεων, των τρόπων συμπεριφοράς και των κωδίκων επικοινωνίας ενός ατόμου, μιας κοινωνίας, ενός οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελεί το θεμελιώδες συστατικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τόσο μεμονωμένα άτομα όσο και ομάδες ατόμων ή οργανισμούς καθώς προσδιορίζει τον τρόπο που σκέπτονται και



δρουν. Για ένα οργανισμό η εφαρμογή της «κατάλληλης κουλτούρας» μπορεί να προσδώσει σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς, η κουλτούρα (παιδεία) αποτελεί ένα σύστημα κοινών αξιών (shared – μοιρασμένων), πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων, το οποίο ως κοινοτικό πλαίσιο αναφοράς (συλλογικός νοητικός προγραμματισμός – *programmation collective de l'esprit humain* – Hofstede 1981) συνδέει τους ανθρώπους προσδιορίζοντας το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται καθώς και τι κάνουν, πως και γιατί το κάνουν.

### **2.3.1 Εταιρική και οργανωσιακή κουλτούρα**

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που έμαθαν να μοιράζονται τα μέλη της και που μεταδίδονται από την μια γενιά εργαζομένων στην επόμενη. Η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει το όραμα και τις αξίες των ιδρυτών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και εκφράζεται από το γενικότερο προσανατολισμό της. Για παράδειγμα την εξυπηρέτηση των πελατών. Η πλειοψηφία των ανθρώπων που βρίσκονται στο χώρο των επιχειρήσεων δυσκολεύονται να περιγράψουν την εταιρική κουλτούρα. Για άλλους είναι μια ασαφή έννοια ενώ για κάποιους είναι: «οι κοινές εμπειρίες, οι ιστορίες, οι πεποιθήσεις και τα πρότυπα που χαρακτηρίζουν ένα οργανισμό». Είναι γεγονός ότι κατά την είσοδό μας σε μια εταιρία το πρώτο πράγμα που αντιλαμβανόμαστε είναι η κουλτούρα της. Αυτό γίνεται αντιληπτό από τον τρόπο υποδοχής, τον τρόπο επικοινωνίας και συνομιλίας των μεταξύ των εργαζομένων, τον ενδυματολογικό κώδικα (Kotler-Keller 2006).

Για την εταιρική κουλτούρα έχουν γραφτεί πολλοί ορισμοί. Έχει παρομοιαστεί με την κόλλα η οποία διαχέεται στην οργανωσιακή δράση και συνδέει τα μέλη της οργάνωσης (Schneider 1996).

Σύμφωνα με ένα άλλο ορισμό ταυτίζεται με τις νόρμες συμπεριφοράς και τις κοινές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων. (Kotter 1996). Ο πληρέστερος ορισμός της εταιρικής κουλτούρας έχει δοθεί από τον Schein: «Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως α) ένα πλέγμα βασικών παραδοχών, β) που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα, γ) καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίσει τα ιδιαίτερα προβλήματα της όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση δ) και οι όποιες (παραδοχές) έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά

συνέπεια ε) πρέπει να διδαχθούν στα νέα μέλη της ως στ) ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης προβλημάτων. (Schein 1990).

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού εκδηλώνεται σε τρία επίπεδα:

- **Επιφαινόμενα (artifacts):** Είναι όλα όσα παρατηρεί κάποιος κατά την πρώτη επαφή με την εταιρική κουλτούρα. Αφορά όλα τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία μιας κουλτούρας καθώς και αυτά που έχουν διαρκή μορφή. Όπως τη διευθέτηση του χώρου, τον τρόπο ενδυμασίας, τον τρόπο επικοινωνίας, τα γραπτά αρχεία και τους κανόνες, τη φιλοσοφία. Η καταγραφή των επιφαινόμενων είναι εύκολη, η δυσκολία έγκειται στον εντοπισμό της σημασίας και του συγκεκριμένου προτύπου που ακολουθούν. Αυτή η αντικειμενική δυσκολία ξεπερνάτε από το επόμενο επίπεδο.
- **Αξίες (values):** Αυτές αναφέρονται στο τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση. Βάσει των υπάρχουσών αξιών, προτείνονται λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Οι λύσεις αυτές προτείνονται από τα ηγετικά στελέχη και αντανακλούν τις δικές τους αξίες. Στην περίπτωση που η προτεινόμενη λύση γίνει αποδεκτή, η αξία πάνω στην οποία στηρίχθηκε μετατρέπεται αρχικά σε πεποίθηση και στο τέλος σε γενική παραδοχή, δηλαδή κάτι που θεωρείται δεδομένο.
- **Βασικές υποκειμενικές παραδοχές (basic underlying assumptions):** Όταν η λύση γίνεται επανειλημμένα αποδεκτή τότε αυτό ήταν κάποτε μια υπόθεση και στηριζόταν μόνο σε κάποια διαίσθηση ή κάποια αξία, βαθμιαία αρχίζει να θεωρείται πραγματικότητα. Δηλαδή αν μια βασική παραδοχή γίνει απόλυτα αποδεκτή από μια ομάδα, τότε τα μέλη της ομάδας αυτής θα θεωρούν αδιανόητη οποιαδήποτε άλλη μορφή συμπεριφοράς. (Schein 1990).

### **2.3.2 Η δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας**

Πρωταρχικό καθήκον κάθε νεοεισαχθέντος μέλους μιας οργάνωσης είναι να μάθει την κουλτούρα της. Δηλαδή να μάθει πως γίνονται τα καθέκαστα εντός του οργανισμού εάν και εφόσον θέλει να επιβιώσει μέσα σε αυτόν. Αυτό εξυπακούεται ότι η εταιρική κουλτούρα είναι κάτι το οποίο μαθαίνεται.

Συνήθως, η εταιρική κουλτούρα αναπτύσσεται οργανικά και μεταδίδεται απευθείας από την προσωπικότητα και τις συνήθειες του ιδρυτή στο προσωπικό της εταιρίας. Ο ιδρυτής παίζει καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας, και πιο συγκεκριμένα: «ο ιδρυτής

διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση.

Οι προκλήσεις, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες της πρώτης περιόδου της λειτουργίας της οργάνωσης οδηγούν σε υψηλή δέσμευση των μελών-ιδρυτών της, λόγω προσήλωσης των μελών αυτών στην οργάνωση για αρκετό καιρό, παραμένουν ο πυρήνας της. Τα πιστεύω και οι αξίες της αντικατοπτρίζονται στα συστήματα και τη δομή της οργάνωσης. Το μικρό ακόμα μέγεθος της νεοϊδρυθείσας οργάνωσης εξασφαλίζει την αλληλεπίδραση των μελών και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και καθιστά τους μάνατζερ πρότυπα συμπεριφοράς (ηγέτες). Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι επιτυχημένη. Η επιτυχία αυτή ενδυναμώνει τις αρχικές αξίες και πιστεύω. Για παράδειγμα ο Walt Disney παρ' όλο που δεν ζει, οι πεποιθήσεις του για την αξία της οικογένειας συνεχίζουν να ισχύουν για στην εταιρία» (Schein 1989).

Σύμφωνα με τον Schein για τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας συντελούν δύο κύριοι άξονες:

1. Η διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων με βάση τα κρίσιμα γεγονότα: Κάποια κρίσιμα γεγονότα που παρατηρούνται σε κάθε οργάνωση π.χ. σύγκρουση προϊσταμένου-υφισταμένου, αδικαιολόγητη απουσία, μειωμένη απόδοση κ.α. καθώς και συμπεριφορές που θα ακολουθήσουν μπορεί να αποτελέσουν έναυσμα για τη δημιουργία κάποιου κοινωνικού κανόνα. Οι κοινωνικοί κανόνες που δημιουργούνται κατά τέτοιο τρόπο, είναι πιθανό να μετατραπούν σε πεποιθήσεις και γενικές παραδοχές.
2. Ο δεύτερος μηχανισμός δημιουργίας κουλτούρας είναι μέσω των προτύπων που θέτουν ηγετικές μορφές, με τις οποίες ταυτίζονται τα μέλη της ομάδας και εσωτερικεύουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους. Κατά την αρχική σύσταση των ομάδων και των οργανώσεων εμφανίζονται κυρίαρχες μορφές ή «ιδρυτές» των οποίων οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι παραδοχές παρέχουν έναν ορατό και σαφές τρόπο για τη δόμηση και τη λειτουργία της ομάδας. Οι πρακτικές αυτές δοκιμάζονται στην πράξη και άλλοτε επιτυγχάνουν και άλλοτε όχι. Η ομάδα μαθαίνει τότε από την εμπειρία της, ποιο τμήμα του συστήματος είναι αποτελεσματικό και ποιο όχι για το σύνολο της ομάδας. Αυτή η κοινή μάθηση οδηγεί βαθμιαία σε κοινές παραδοχές. (Schein, 1990).

### **2.3.3 Σπουδαιότητα και συνέπειες εταιρικής κουλτούρας**

Η κουλτούρα είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία ενός οργανισμού, διότι κινητοποιεί τις δράσεις, τη διάθεση, τη συνειδητοποίηση άλλων ανθρώπων εξασφαλίζοντας αφοσίωση σε ένα κοινό σκοπό. Γενικότερα μπορεί να εμποδίσει αλλαγές και να συντελέσει στην υλοποίηση στρατηγικών και πολιτικών για την εφαρμογή προγραμμάτων που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της. Η εταιρική κουλτούρα εμπεριέχει στοιχεία παρακίνησης των μελών της, αφού διευκολύνει την επικοινωνία και την ομαδοποίηση.

Το έργο που επιτελείται σε ένα οργανισμό με την εφαρμογή της εταιρικής κουλτούρας συνοψίζεται στα ακόλουθα:

- Δίνει μια αίσθηση ταυτότητας στο προσωπικό
- Βοηθάει στη δημιουργία δέσμευσης των μελών σε κάτι μεγαλύτερο της ομάδας
- Αυξάνει τη σταθερότητα του οργανισμού ως σύστημα
- Αποτελεί πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζομένους ως προς την κατανόηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και τον τρόπο συμπεριφοράς τους.

Βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι η κουλτούρα ενισχύει και προσανατολίζει το στρατηγικό σχεδιασμό και τις δράσεις της επιχείρησης. Επίσης συντελεί στην επίτευξη του επιχειρησιακού οράματος και στην συνάφεια και προσαρμογή με το εξωτερικό περιβάλλον. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ορισμένου μεγέθους έχουν καλύτερη απόδοση έναντι άλλων ίδιου μεγέθους.

Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι η οικογένεια αποτελεί φορέα κοινών προτύπων και αξιών, κάτι που δίνει συνοχή στα μέλη του, τα οποία εμπνέονται από το ίδιο σύστημα αξιών (Kidwell & Fish 2007).

### **2.4 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Ο Kilman, οικονομολόγος που μελέτησε την οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρει «Η κουλτούρα δεσμεύει τη φαντασία και την ενέργεια των ανθρώπων. Διαμορφώνεται με βάση την αποστολή και τις απαιτήσεις γύρω από την έννοια επιτυχία, υψηλή ποιότητα, αποδοτικότητα, εξυπηρέτηση, αξιοπιστία, καινοτομία και σκληρή δουλειά». Ο Ευμορφίδης Παύλος, Διευθύνων

Σύμβουλος της εταιρίας Coco-Mat είπε «Κανείς δεν σε αγαπάει για αυτό που πέτυχες αλλά για αυτό που είσαι. Σημαντικό είναι να αγαπήσεις τον άνθρωπο».

Ο E. Schein τονίζει ότι υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις στον τρόπο σχηματισμού της κουλτούρας και αναφέρει τρία ρεύματα - θεωρίες που συμβάλουν στον σχηματισμό της. Η ψυχοδυναμική θεωρία (δυναμική ομάδας), η θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και η θεωρία μάθησης.

Ο S. P. Robbins σε βιβλίο του δίνει 10 χαρακτηριστικά στη κουλτούρα:

- έμφαση στην ομάδα, πόσο καλά οργανωμένοι είναι οι εργαζόμενοι σε ομάδες.
- ολοκλήρωση των ομάδων, πόσο αλληλοεξαρτημένα λειτουργούν τα τμήματα του οργανισμού.
- εστίαση στους ανθρώπους, σε τι βαθμό λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στα μέλη στην λήψη αποφάσεων.
- ταυτότητα του μέλους, πόσο ταυτίζονται οι εργαζόμενοι με την οργάνωση και όχι με τον τομέα απασχόλησης τους.
- έλεγχος, πόσο οι κανονισμοί χρησιμεύουν στον έλεγχο της συμπεριφοράς.
- κριτήρια αμοιβών, σε τι βαθμό το σύστημα αμοιβών παρακινεί ένα εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητα του και πόσο αυτά καθορίζονται με βάση την απόδοση του και όχι την παλαιότητα του.
- ανοχή στο κίνδυνο, πόσο καινοτόμοι είναι οι εργαζόμενοι και πόσο ενθαρρύνονται να είναι
- ανοχή στη διαφωνία, πως αντιμετωπίζονται η κριτική και η διαφωνία από τα μέλη μέσα στον οργανισμό
- προσανατολισμός στο στόχο, ο βαθμός όπου η επιχείρηση είναι προσανατολισμένη και εστιάζει στο αποτέλεσμα και την επίτευξη της στρατηγικής - εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, πόσο καλά ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους Chatman και Jean η εταιρική κουλτούρα όπως διαφορετικά αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία χαρακτηρίζεται από:

- καινοτομία, έμφαση στη δημιουργικότητα και την καινοτομία
- σταθερότητα, έμφαση στη προβλεψιμότητα και τους κανόνες.
- προσανατολισμός στους ανθρώπους,
- έμφαση στους ανθρώπους και στις ανθρώπινες σχέσεις
- προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, έμφαση στην αποτελεσματικότητα.
- άνετο περιβάλλον, ευχάριστη και άνετη ατμόσφαιρα εργασίας.
- προσοχή στη λεπτομέρεια, έμφαση στη ακρίβεια και ανάλυση.
- προσανατολισμός στη συνεργασία, αρμονική συνεργασία μεταξύ των ομάδων.

Επιπλέον οι Peter και Waterman αποδίδουν στην οργανωσιακή κουλτούρα τα εξής:

- οι άνθρωποι προτιμούν να αναλαμβάνουν έγκαιρα δράση παρά να οδηγούνται σε αδράνεια στην προσπάθεια τους να υπεραναλύσουν τα πράγματα.
- η δομή της οργάνωσης είναι τέτοια ώστε να διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα.
- δίνεται έμφαση στη διερεύνηση των πραγματικών αναγκών των πελατών και στην προσαρμογή των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρονται.
- το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στα προϊόντα/υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση.
- η οργάνωση ενθαρρύνει την δημιουργική και ανεξάρτητη σκέψη.
- η οργάνωση έχει την τάση να αναζητά νέες και ανεπτυγμένες μεθόδους.
- οι καινοτομίες πραγματοποιούνται ως αποτέλεσμα συντονισμού και αξιοποίησης ατομικών προσπαθειών.
- οι αμοιβές βασίζονται στην πραγματική αξία κ συμβολή των εργαζομένων.
- τα ανώτερα στελέχη εμφανίζονται ως παραδείγματα για τους υπόλοιπους.
- οι εργαζόμενοι συμμερίζονται και υποστηρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες του οργανισμού.
- ο οργανισμός θεωρεί τον εαυτό του κοινωνικά και ηθικά υπεύθυνο για τον τρόπο με τον οποίο ασκεί τις δραστηριότητες του.
- οι αντιθέσεις μέσα στον οργανισμό επιλύονται μέσα σε μια ατμόσφαιρα όπου δεν υπάρχουν νικητές κ ηττημένοι.

## 2.5 Αλλαγή – Εξέλιξη κουλτούρας

Αλλαγή είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, ή διαφορετικά η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Αυτή η μετάβαση δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή χρειάζεται αναθεώρηση της καταλληλότητας των στάσεων και της συμπεριφοράς. Ακόμη χρειάζεται λήψη απόφασης για την υιοθέτηση καινούργιας συμπεριφοράς και στάσεων που θα εξασφαλίζουν καλύτερες δυνατότητες εξέλιξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα στις πιέσεις που ασκούνται από τις μεταβολές που συμβαίνουν στο περιβάλλον.

Η αλλαγή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι μια αναγκαιότητα αφού πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα τα οποία μεταβάλλονται. Η διαδικασία, οι ρόλοι, οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής της κουλτούρας πρέπει να είναι εξειδικευμένα για την κάθε περίπτωση που συνήθως είναι μοναδική. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρειάζεται αρκετός καιρός για να γίνει. Η έρευνα έδειξε ότι, ότι η αλλαγή στην κουλτούρα μπορεί να γίνει όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

- Μία σημαντική κρίση, όταν συμβεί κάποιο σοβαρό γεγονός που δημιουργεί τριγμούς στον οργανισμό, τότε τίθεται υπό αμφισβήτηση και η υπάρχουσα κουλτούρα.
- Μια νέα και μικρή επιχείρηση, μπορεί να προστατεύει λιγότερο την κουλτούρα της.
- Μια μη ευρέως αποδεκτή κουλτούρα, όσο ευρύτερα αποδεκτή η κουλτούρα στον οργανισμό και όσο μεγαλύτερη είναι η αποδοχή των αξιών από τα μέλη του, τόσο δυσκολότερα αλλάζει η κουλτούρα μέσα στον οργανισμό.

Μια οργάνωση περνάει διάφορα εξελικτικά στάδια, από τη στιγμή που δημιουργείται, μέχρι τη στιγμή που φτάνει στην ωριμότητα της και διαλύεται.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Schein περνάει τρία στάδια: τη γέννηση και πρώιμη ανάπτυξη, το μέσο βίο και την ωριμότητα. Σε κάθε στάδιο η κουλτούρα επιτελεί διαφορετικές

λειτουργίες και υπάρχουν διαφορετικοί μηχανισμοί που μπορούν να ενεργοποιηθούν για την αλλαγή της.

Κατά το στάδιο της γέννησης και την πρώιμη ανάπτυξης το κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι οι ιδρυτές/δημιουργοί της οργάνωσης είναι ακόμα παρόντες και αυτοί καθορίζουν την κουλτούρα. Η κύρια λειτουργία της κουλτούρας κατά την περίοδο αυτή είναι να δώσει το αίσθημα ταυτότητας με το να τονίσει και να καθιερώσει την ξεχωριστή ικανότητα της οργάνωσης, δηλαδή τι είναι αυτό που μπορεί να κάνει και πως διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες οργανώσεις, ως προς την λειτουργία και δομή της. Η κουλτούρα αποτελεί συνεκτικό στοιχείο της οργάνωσης ενώ παράλληλα γίνεται προσπάθεια να καθιερωθεί και να παγιωθεί.

Σ' αυτό το εξελικτικό στάδιο μιας οργάνωσης δεν μπορεί να υπάρξει σκέψη για οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή, εκτός αν υπάρχει κάποια μεγάλου μεγέθους κρίση που την απειλεί. Σε μια τέτοια περίπτωση ή απλά με την πάροδο του χρόνου, οδηγούμαστε στη δεύτερη φάση του πρώτου σταδίου, τη φάση της διαδοχής. Είναι η περίοδος όπου οι ιδρυτές αποχωρούν και αναλαμβάνουν οι διάδοχοι τους.

Κατά τη φάση αυτή οι μηχανισμοί αλλαγής, είναι συνάρτηση του πόσο η μετάβαση από τους ιδρυτές στους διαδόχους έγινε ομαλά. Σε πολλές περιπτώσεις, ειδικά στην Ελλάδα, οι διάδοχοι είναι μέλη της ίδιας οικογένειας και σε ορισμένο βαθμό αποδέχονται την υφιστάμενη κουλτούρα. Οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται είναι η φυσική εξέλιξη ή η προγραμματισμένη εξέλιξη μέσω εξωτερικών συμβούλων.

Αν η αλλαγή που γίνεται είναι βαθύτερη και προκαλούνται αντιδράσεις, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μηχανισμοί αλλαγής της κουλτούρας του οργανισμού άτομα της επιχείρησης που έχουν διαφορετικές αντιλήψεις από τις επικρατούσες, τα υβρίδια.

Ο τελευταίος μηχανισμός αλλαγής είναι η χρησιμοποίηση στη διεύθυνση εξωτερικών ατόμων σε θέσεις κλειδιά. Όταν η ιδρυτική οικογένεια δεν έχει πλέον την ιδιοκτησία ή δεν έχει πλέον κυρίαρχη θέση με την έννοια της κατοχής θέσεων κλειδιών κτλ μιλάμε για την μέση ηλικία. Η κουλτούρα έχει πια καθιερωθεί και πρέπει να αυτοσυντηρηθεί μέσα από κάποια διαδικασία συνεχιζόμενης ανάπτυξης και ανανέωσης. Ενώ αποτελούσε σημαντικό στοιχείο κατά την



περίοδο της ανάπτυξης, τα πιο σημαντικά στοιχεία της έχουν πια θεσμοθετηθεί και ενσωματωθεί στη δομή ή στις κυριότερες λειτουργίες της οργάνωσης.

Στο στάδιο αυτό δεν είναι τόσο σημαντικό πλέον να υπάρχει συναίσθηση της κουλτούρας και να γίνεται προσπάθεια να οικοδομηθεί, να ολοκληρωθεί ή να διατηρηθεί. Είναι δύσκολο να αποκρυπτογραφηθεί η κουλτούρα και να κάνει τους ανθρώπους να την συνειδητοποιήσουν εκτός αν υπάρξει κάποια κρίση ή πρόβλημα. Υπάρχουν ισχυρές δυνάμεις που ωθούν προς τη διάχυση της κουλτούρας προς την απώλεια της ενότητας, επειδή έχουν αναπτυχθεί ισχυρές υποκουλτούρες.

Ένας μηχανισμός που μπορεί να χρησιμοποιηθεί είναι μέσω της παρέμβασης για σχεδιασμένη αλλαγή και οργανωτική ανάπτυξη, υλοποιείται από εξωτερικούς συμβούλους. Άλλος μηχανισμός είναι η τεχνική αποπλάνησης, επιχειρείται με εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Η μέση ηλικία μιας οργάνωσης είναι η περίοδος κατά την οποία οι διευθυντές κατ' εξοχήν έχουν την επιλογή αν και πως θα χειριστούν θέματα κουλτούρας. Το επόμενο στάδιο είναι το στάδιο της ωριμότητας και το πιο σημαντικό από πλευρά κουλτούρας αφού αυτή είναι δυσλειτουργική. Μια οργάνωση φτάνει στο στάδιο αυτό όταν δεν μπορεί πλέον να αναπτυχθεί. Οι μηχανισμοί που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την περίοδο αυτή είναι η καταναγκαστική πειθώ, η πλήρης μεταστροφή και η αναδιοργάνωση/αναγέννηση.

Η διαδικασία της αλλαγής της κουλτούρας δεν πρέπει να είναι επιφανειακή, αλλά μια διαδικασία στην οποία εμπλέκονται ακόμα και τα ανώτερα κλιμάκια, χωρίς να υπάρχουν ασαφή και σκοτεινά σημεία.

## **2.6 Ανακεφαλαίωση**

Η συνεχής βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας, των υποδομών και των συστημάτων αποτελεί αναγκαιότητα για την υλοποίηση της στρατηγικής, της αποτελεσματικότητας, της διαρκής ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας.

Η επιχείρηση με τις συνεχόμενες στρατηγικές καινοτομίες σε τεχνολογίες και μεθόδους, σε συστήματα και διαδικασίες, αποκτά ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και εξασφαλίζει την πρωτοπορία της.

Ο ηγέτης με συγκεκριμένες ενέργειες δημιουργεί και ενισχύει την οργανωτική του μονάδα. Ωστόσο πρέπει να διατηρεί κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των προτάσεων και των νέων ιδεών των συνεργατών του, να εξασφαλίζει διαδικασίες και μεθόδους καινοτομιών συνεχούς βελτίωσης και αξιοποίησης δημιουργικών προτάσεων καθώς και να αναζητεί ο ίδιος νέες λύσεις, να σχεδιάζει και να υλοποιεί συνεχώς βελτιώσεις και καινοτομίες. Παράλληλα υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο, ενώ είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις επιτυχίες του.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την εταιρική κουλτούρα για να επηρεάσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων τους. Ιδιαίτερα στο χώρο των πολυεθνικών προωθούνται συναντήσεις μεταξύ στελεχών και προσωπικού. Εκεί ανταλλάσσονται ιδέες, ιστορίες και με παραβολικό τρόπο μεταφέρονται στους εργαζόμενους οι στόχοι και οι μέθοδοι της εταιρίας. Οι κουλτούρες έχουν ισχυρή επιρροή στα στελέχη όλων των επιπέδων. Αυτό επηρεάζει την ικανότητα της εταιρίας να αλλάξει στρατηγική κατεύθυνση. Είναι σημαντικό η κουλτούρα όχι απλά να προωθεί δομές για την επιβίωση της επιχείρησης αλλά πρωτίστως να δημιουργεί τις βάσεις για την ανταγωνιστική τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Το σύμπλεγμα αυτής της ικανότητας (γνώση και κουλτούρα) δύσκολα αντιγράφεται από τους ανταγωνιστές (Hunder & Wheelen 2001).

Επίσης, η εταιρική κουλτούρα ορίζει το ύφος της διοίκησης που εφαρμόζεται. Αποτελεί αιτία και αποτέλεσμα των συμπεριφορών και των δράσεων. Η εφαρμογή αυταρχικής διοίκησης συνεπάγεται ένα τύπο υποβαθμισμένης κουλτούρας, όπου οι εργαζόμενοι υιοθετούν συμπεριφορές που τους επιβάλλονται ενώ αυτοί δεν τις ενστερνίζονται με αποτέλεσμα αυτό να διαφαίνεται προς τους πελάτες. Αντιθέτως, όταν έχουν καθοριστεί με σαφήνεια τα όρια και το ύφος της επικοινωνίας και ταυτόχρονα υπάρχει ελευθερία δράσης, η κουλτούρα χαρακτηρίζεται υγιής και αυτό γίνεται επίσης αντιληπτό από τους πελάτες.

Γενικότερα, «όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα και όσο αυτή στρέφεται προς την αγορά τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για εγχειρίδια πολιτικής, οργανογράμματα ή λεπτομερείς διαδικασίες και κανονισμούς. Στις εταιρίες αυτές όλοι οι άνθρωποι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις επειδή οι μετρημένες στα δάκτυλα κυρίαρχες ιδέες είναι σαφέστατες» (Hunder & Wheelen 2001).

### **Κεφάλαιο 3: Ερευνητική Μεθοδολογία.**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μία σύντομη και περιεκτική επισκόπηση της ερευνητικής μεθοδολογίας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια διαμόρφωσης της διαθέσιμης βάσης δεδομένων. Θα επιχειρηθεί μια προσπάθεια επεξήγησης των διαφόρων ερευνητικών σταδίων παρουσιάζοντας συνοπτικά τον ορισμό του ερευνητικού προβλήματος, την επιλογή του κατάλληλου και αποτελεσματικότερου σχεδίου έρευνας, την κατάλληλη μέθοδο συλλογής των στοιχείων, τις μεθόδους μέτρησης καθώς και τη διαδικασία δειγματοληψίας. Τέλος θα γίνει και αναφορά στις στατιστικές μεθόδους ανάλυσης των δεδομένων.

#### **3.1 Εισαγωγή**

Η χώρα μας την τελευταία 5ετία (2010-2015) μαστίζεται από την οικονομική κρίση η οποία σε πολλές περιπτώσεις φέρνει τους πολίτες της σε οικονομικό αδιέξοδο. Οι κυβερνήσεις αλλάζουν συνεχώς δίνοντας η μία τη σκυτάλη στην επόμενη προσπαθώντας διακαώς για μία καλύτερη και ευνοϊκότερη συμφωνία με τους Ευρωπαίους Εταίρους, ασχέτως αν το επιτυγχάνουν ή όχι.

Το δυσμενές οικονομικό κλίμα αλλά και η γενικότερη κατάσταση ήταν αδύνατο να μην επηρεάσουν το Σύστημα της Υγείας της Χώρας μας το οποίο συνεχώς ασφυκτιά και προσπαθεί να επιβιώσει μειώνοντας συνεχώς τις δαπάνες του καθώς και τα λειτουργικά του έξοδα.

Μήπως τελικά όμως μπορεί να αντιστραφεί αυτή η εικόνα στον τομέα της Υγείας ; Είναι εφικτό να μειωθεί το κόστος των υπηρεσιών υγείας, να χρησιμοποιηθεί πλήρως και αποτελεσματικά ο κεφαλαιουχικός τους εξοπλισμός, να βρεθούν νέες τεχνικές και μέθοδοι παραγωγής και παράλληλα να βελτιωθεί η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών υγείας; Έχουν τη δυνατότητα τα κατάλληλα στελέχη με την αντίστοιχη τεχνολογία και τεχνογνωσία να βρουν λύση στον εξορθολογισμό του Εθνικού Συστήματος Υγείας ;

Αυτά και πολλά άλλα ερωτήματα η παρούσα εργασία καλείται να απαντήσει αλλοτριωμένη από κάθε είδους κομματισμού και πολιτικής. Χρησιμοποιώντας λοιπόν τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας αλλά και την καινοτομία θα γίνει μία προσπάθεια μέσω της διοίκησης αλλαγών (change management) και της καινοτομικής ηγεσίας (innovation management) να διερευνήσουμε αφού αποφασηθίσουμε τους όρους της ηγεσίας και της διοίκησης αλλαγών και να εξετάσουμε τα ηγετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, την ύπαρξη ή μη ηγετικών

στελεχών, τη μορφή ηγεσίας που εκτελούν καθώς και το στυλ ηγεσίας που τους χαρακτηρίζει και έπειτα σε συνδυασμό με την καινοτομία και τις καινοτόμες πρακτικές να γίνει μία προσπάθεια εξορθολογισμού του κόστους, σωστής αξιοποίησης των πόρων και ταυτόχρονα βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών υγείας στα πλαίσια που αυτό κρίνεται εφικτό.

Ουσιαστικά γίνεται μία προσπάθεια μέσω της εφαρμογής των κατάλληλων πρακτικών και μέσα από την κατάλληλη οργάνωση και αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων οι «καινοτόμοι ηγέτες» να δώσουν λύση στο πρόβλημα. Για να γίνει αυτό εφικτό θα γίνει μια προσπάθεια χρησιμοποιώντας ορισμένες πρωτογενείς και σύντομες ερωτήσεις με μονολεκτικές απαντήσεις ή απαντήσεις πολλαπλής επιλογής, ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών και το εμπειριστατωμένα και έγκυρα ερωτηματολόγια (Multifactor, Leadership Questionnaire – M.L.Q.) των Avolio & Bass (2004) καθώς και το (Organisational Culture Profile – O.C.P.) των O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991). Τα στατιστικά δεδομένα καθώς και η στατιστική ανάλυση θα γίνει μέσω της χρήσης των προγραμμάτων Microsoft Excel 2010 & SPSS 22 της IBM.

### **3.2 Ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι συλλογής στοιχείων.**

Κάνοντας μια αδρομερή ανασκόπηση της εγχώριας και παγκόσμιας βιβλιογραφίας και προσπαθώντας να καταλήξουμε στην καλύτερη μέθοδο συλλογής στοιχείων, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η ποιοτική και η ποσοτική ανάλυση κρίνονται αποτελεσματικότερες στη διεξαγωγή ερευνών.

Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και στην κατανόηση σε βάθος και με αρκετές λεπτομέρειες συγκεκριμένων γεγονότων, καταστάσεων και κοινωνικών φαινομένων. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση, ο ερευνητής δεν περιορίζεται από συγκεκριμένες μεταβλητές και ερωτηματολόγια κλειστού τύπου αλλά μπορεί να αντλήσει πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις και απευθείας παρατήρηση. Η ποιοτική έρευνα, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία, αποτελεί την ενδεδειγμένη μεθοδολογία για να απαντηθούν τα ερωτήματα που σχετίζονται με το «πώς» και το «γιατί» συμβαίνει ένα φαινόμενο. Από την άλλη μεριά, οι ποσοτικές μέθοδοι αποσκοπούν στην εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Στη μέθοδο αυτή, ο ερευνητής χρησιμοποιεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και μέσα από στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα επιδιώκει γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό.

Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

Το ερωτηματολόγιο από την άλλη πλευρά αποτελεί το πιο διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή γεγονός που εξασφαλίζει την ανωνυμία και έτσι προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία στην έρευνα. (Βάμβουκας, 2007, Cohen, Manion and Morrison, 2007). Επιπλέον είναι σχετικά εύκολο στην ανάλυση, λιγότερο χρονοβόρο και καθώς το κάθε άτομο καλείται να απαντήσει στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων με προκαθορισμένη σειρά, η αποκωδικοποίησή του κατά την επεξεργασία δεν παρουσιάζει ασάφειες (Bush 2002, Καραλής 2005). Όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις και συλλέγονται παρεμφερείς πληροφορίες που γίνονται αντικείμενο επεξεργασίας, αποκωδικοποιούνται τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά για να οδηγήσουν σε διαπιστώσεις και έγκυρα συμπεράσματα για το γενικότερο πληθυσμό (Cohen, Manion and Morrison, 2007).

### **3.3 Υποθέσεις της Έρευνας**

Στη παρούσα εργασία θα γίνει μια προσπάθεια να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή κουλτούρα και πιο συγκεκριμένα η καινοτομία συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ηγεσία στο χώρο της υγείας καθώς επίσης και η αναζήτηση ηγετικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Ως εκ τούτου το βασικό ερώτημα που διατυπώνεται είναι το παρακάτω:

**« Σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων στο Μεταξά, στο ΠΕΔΥ Νικαίας και γενικότερα σε εργαζομένους του ΕΣΥ επηρεάζει τον τρόπο που ασκούν ηγεσία (styles) ;».**

Πιο συγκεκριμένα, οι υποθέσεις της έρευνας είναι οι παρακάτω:

**A. Βασική Υπόθεση:** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας ;

**A.1** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της συμπεριφοράς των ηγετών ;

**A.1.a** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ;

**A.1.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της συναλλακτικής ηγεσίας ;

**A.1.γ.** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της ηγεσίας προς αποφυγή ;

**A.1.δ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της έξτρα προσπάθειας ;

**A.1.ε.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας ;

**A.1.στ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της ικανοποίησης ;

**A.2** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης και της συμπεριφοράς των ηγετών ;

**A.2.α** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ;

**A.2.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης και της συναλλακτικής ηγεσίας ;

**A.2.γ.** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης και της ηγεσίας προς αποφυγή ;

**A.2.δ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της έξτρα προσπάθειας ;

**A.2.ε.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας ;

**A.2.στ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και της ικανοποίησης ;

**A.3** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της υποστηρικτικότητας και της συμπεριφοράς των ηγετών ;

**A.3.α** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της υποστηρικτικότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ;

**A.3.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της υποστηρικτικότητας και της συναλλακτικής ηγεσίας ;

**A.3.γ.** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της υποστηρικτικότητας και της ηγεσίας προς αποφυγή ;

**A.3.δ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της υποστηρικτικότητας και της έξτρα προσπάθειας ;

**A.3.ε.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της υποστηρικτικότητας και της αποτελεσματικότητας ;

**A.3.στ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της υποστηρικτικότητας και της ικανοποίησης ;

**A.4** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της καινοτομίας και της συμπεριφοράς των ηγετών ;

**A.4.α** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της καινοτομίας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ;

**A.4.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της καινοτομίας και της συναλλακτικής ηγεσίας ;

**A.4.γ.** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της καινοτομίας και της ηγεσίας προς αποφυγή ;

**A.4.δ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της καινοτομίας και της έξτρα προσπάθειας ;

**A.4.ε.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας ;

**A.4.στ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της καινοτομίας και της ικανοποίησης ;

**A.5.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και της συμπεριφοράς των ηγετών ;

**A.5.α** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ;

**A.5.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και της συναλλακτικής ηγεσίας ;

**A.5.γ.** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και της ηγεσίας προς αποφυγή ;

**A.5.δ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και της έξτρα προσπάθειας ;

**A.5.ε.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και της αποτελεσματικότητας ;

**A.5.στ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και της ικανοποίησης ;

**A.6.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και της συμπεριφοράς των ηγετών ;

**A.6.α** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ;

**A.6.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και της συναλλακτικής ηγεσίας ;



**A.6.γ.** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και της ηγεσίας προς αποφυγή ;

**A.6.δ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και της έξτρα προσπάθειας ;

**A.6.ε.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και της αποτελεσματικότητας ;

**A.6.στ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και της ικανοποίησης ;

**A.7.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της σταθερότητας και της συμπεριφοράς των ηγετών ;

**A.7.α** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της σταθερότητας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ;

**A.7.β** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της σταθερότητας και της συναλλακτικής ηγεσίας ;

**A.7.γ.** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της σταθερότητας και της ηγεσίας προς αποφυγή ;

**A.7.δ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της σταθερότητας και της έξτρα προσπάθειας ;

**A.7.ε.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της σταθερότητας και της αποτελεσματικότητας ;

**A.7.στ.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ της σταθερότητας και της ικανοποίησης ;

**B.** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $\alpha=0,05$ ) μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας που να αποδίδεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως το φύλο και η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το είδος του προσωπικού, η διοικητική ιεραρχία και ο μέσος χρόνος εργασίας.



**Σχήμα 3.1**

**Εξαρτημένες και Ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας**

Στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας θα γίνει διερεύνηση των παραπάνω υποθέσεων καθώς και των σχέσεων των εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών.

**3.4 Μεθοδολογία και δείγμα της έρευνας**

Για την επίτευξη των στόχων και τη διερεύνηση των υποθέσεων της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος και συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου ώστε η συλλογή των πληροφοριών να είναι ενιαία και ομοιόμορφη από όλους τους ερωτώμενους και έτσι οι πληροφορίες να είναι συγκρίσιμες. Οι πληροφορίες επίσης αντλήθηκαν και από δευτερογενείς πηγές όπως είναι τα βιβλία, τα επιστημονικά άρθρα, οι στατιστικές έρευνες καθώς και οι διαδικτυακές πηγές.

Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνθηκε η έρευνα ήταν το προσωπικό του Νοσοκομείου Μεταξά μέσα από το οποίο πήραμε δείγμα 70 ατόμων, το ΠΕΔΥ Νικαίας (ΙΚΑ) από το οποίο από τα 60 άτομα που εργάζονταν εκεί πήραμε το 30% των εργαζομένων 18 άτομα και ένα δείγμα 17 ατόμων από μεταπτυχιακούς φοιτητές που εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία της Αττικής ή γενικότερα σε χώρους Υγείας. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθη κατά το χρονικό διάστημα Ιουνίου – Σεπτεμβρίου 2015, σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της Εφαρμογής Google Drive σε email και σε facebook των ερωτηθέντων αλλά κυρίως σε έντυπη μορφή. Σε έντυπη μορφή συγκεντρώθηκαν 88 ερωτηματολόγια (84% των ερωτηματολογίων) και σε ηλεκτρονική μορφή 17 ερωτηματολόγια (16% των ερωτηματολογίων). Από τα συνολικά 120 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν συγκεντρώθηκαν 110 ερωτηματολόγια (92%) από τα οποία χρησιμοποιήθηκαν τελικά τα 105 (95,5%) καθώς σε 5 ερωτηματολόγια παρατηρήθηκαν ελλιπή στοιχεία.

### **3.4.1 Σύντομη αναφορά στο Νοσοκομείο ΕΥΝΑΠ Μεταξά και στο ΠΕΔΥ Νικαίας**

#### **3.4.1.1 Το Νοσοκομείο ΕΥΝΑΠ ΜΕΤΑΞΑ – Ιστορική Αναδρομή**

«Από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα, τα ευτυχή αποτελέσματα της αντιμετώπισης του καρκίνου κυρίως με την ακτινοθεραπεία, αλλά και με ειδικές χειρουργικές επεμβάσεις, καθώς και οι αναφαινόμενες δυνατότητες της χημειοθεραπείας, δημιούργησαν κλίμα ενθουσιασμού στον ιατρικό κόσμο. Επιπλέον οι σπουδαίες ανακαλύψεις στον τομέα της καταπολέμησης του καρκίνου – τόσο στη διάγνωση όσο και στην πρόληψη και θεραπεία– έθεσαν τις βάσεις ώστε να αναγνωρισθεί η Ογκολογία ως ξεχωριστός κλάδος της Ιατρικής. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο μια ομάδα νέων γιατρών του Πειραιά οραματίστηκε τη δημιουργία ενός νέου Αντικαρκινικού Ιδρύματος με σκοπό την πρόληψη και καταπολέμηση των νεοπλασματικών νοσημάτων. Η προσπάθεια αυτή ευοδώθηκε με την αρωγή του Άγγελου Μεταξά, ο οποίος με τις ιδιόγραφες διαθήκες του από 2.11.1942 και 15.04.1954, δώρισε ένα μεγάλο ποσό στη μνήμη των γονιών του Σπύρου και Δέσποινας και με την καθοδήγηση του Γεωργίου Κατσαφάδου, πολιτευόμενου, αλλά και μάχιμου ιατρού χειρουργού.

Το νοσοκομείο «ΜΕΤΑΞΑ» δημιουργήθηκε εξ αρχής ως αντικαρκινικό ίδρυμα. Για τις αρχές λειτουργίας του οι θεμελιωτές συνεργάστηκαν με τον Γεώργιο Παπανικολάου ο οποίος είχε πλούσια εμπειρία από ανάλογα ιδρύματα στο εξωτερικό. Μάλιστα, ο ίδιος αυτοπροσώπως επισκέφθηκε τα υποψήφια οικόπεδα και συμβούλευσε να επιλεγεί το προνομιακό από άποψη

θείας οικόπεδο – στην πρώην έπαυλη Σκουλούδη- ενώ στη συνέχεια και για πολλά χρόνια διατηρούσε πυκνή αλληλογραφία παρακολουθώντας και συμμετέχοντας στην εξέλιξη του Νοσοκομείου. Παράλληλα τα ιατρικά στελέχη του Νοσοκομείου επισκέπτονταν τακτικά νοσοκομεία του εξωτερικού σε Γαλλία, Σουηδία, Αυστρία και ΗΠΑ προκειμένου να μεταφέρουν καινοτόμες ιδέες στο χώρο.

Το 1959 τέθηκε ο θεμέλιος λίθος.

Το 1967 υπήρχαν οι βασικές υποδομές στο υπόγειο του κτηρίου ενώ στο ισόγειο είχαν εγκατασταθεί οι Διοικητικές Υπηρεσίες και υπήρχε και ο 1ος όροφος. Λειτουργούσαν τα εξωτερικά ιατρεία και υπήρχαν μόνο 13 θωρακισμένα κρεβάτια για νοσηλεία των ασθενών που λάμβαναν ραδιοϊσότοπα. Τότε ακόμα ο κλιβανισμός του ρουχισμού γινόταν στην Κλινική Κατσαφάδου! Το έτος αυτό πρωτολειτούργησε τελικά το νοσοκομείο και έκτοτε ανέπτυξε πολλές καινοτόμες δομές.

Ανάμεσα στις καινοτόμες δομές και λειτουργίες του νοσοκομείου ξεχώρισαν:

- Η δημιουργία οργανωμένου αρχείου φακέλων ασθενών, επανδρωμένου με καταρτισμένο προσωπικό αρχείο φακέλων ασθενών. Ο αριθμός φακέλου ακολουθούσε τον ασθενή δια βίου και οποιαδήποτε εξέταση διενεργείτο προστίθετο στον φάκελο από ειδικές γραμματείς.
- Η Κλινική Μιας Ημέρας, που είναι από τις πρώτες στην Ελλάδα. Δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία του Β. Λισσαίου, αρχικά ως χώρος όπου γίνονταν οι αλλαγές των χειρουργικών τραυμάτων, αλλά σύντομα απέκτησε χαρακτήρα βραχείας νοσηλείας για παρακεντήσεις, μυελογράμματα, μεταγγίσεις και χημειοθεραπείες. Η προσφορά της συνεχίζεται μέχρι σήμερα.
- Η Κατ' Οίκον Νοσηλεία, που είναι η πρώτη στην Ελλάδα. Δημιουργήθηκε το 1979 με πρωτοβουλία του χειρουργού Β. Λισσαίου, που ήταν και ο πρώτος υπεύθυνος ιατρός, κατά τα ευρωπαϊκά και αμερικανικά πρότυπα. Λειτούργησε αρχικά σε μικρή ακτίνα γύρω από το νοσοκομείο, αλλά σύντομα επεκτάθηκε σημαντικά. Στελεχώθηκε από έμπειρες νοσηλεύτριες και κοινωνική λειτουργό. Τα πρώτα χρόνια γίνονταν χημειοθεραπείες και μεταγγίσεις αίματος στο σπίτι!
- Η δημιουργία ομάδας ψυχο-ογκολογικής υποστήριξης. Δημιουργήθηκε με βάση δεδομένα από ευρωπαϊκά Αντικαρκινικά Νοσοκομεία. Το εξωτερικό ψυχιατρικό ιατρείο, χωρίς να

αρνείται βοήθεια στα αμιγώς ψυχιατρικά περιστατικά, είχε ειδική κατεύθυνση την προσέγγιση και υποστήριξη ασθενών και των οικείων τους με νεοπλασματικά νοσήματα.

- Η δημιουργία ιατρείου πόνου, το οποίο εξ αρχής στελεχώθηκε από παθολόγους/ ογκολόγους, αναισθησιολόγους και ψυχίατρους.
- Η σύσταση και λειτουργία Ογκολογικών Συμβουλίων. Υπήρξαν πρωτοπόρα στην Ελλάδα. Δημιουργήθηκαν κατά τα αμερικανικά πρότυπα την εποχή όπου η κύρια αντινεοπλασματική αγωγή ήταν η χειρουργική αφαίρεση του όγκου και η ακτινοθεραπεία.
- Καινοτόμα για την εποχή της ήταν και η απόφαση εισαγωγής στην Αιμοδοσία πλαστικών ασκών αίματος μιας χρήσης και κατάργησης των γυάλινων φιαλών για πρώτη φορά στον ελλαδικό χώρο (περί το 1974).
- Επίσης στην Αιμοδοσία, η λειτουργία μιας από τις πρώτες συσκευές πλασμαφαίρεσης και διαχώρισης αιμοπεταλίων. Το μηχάνημα Haemonetics αγοράστηκε με δωρεά του ιδιοκτήτη της κλωστοϋφαντουργίας «ΑΙΓΑΙΟΝ» στα τέλη της δεκαετίας του 1970.

#### **3.4.1.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ «ΜΕΤΑΞΑ»**

Το νοσοκομείο “ΜΕΤΑΞΑ”, εδώ και αρκετές δεκαετίες προσφέρει, με ικανοποιητική επάρκεια, εξειδικευμένες υπηρεσίες υγείας, κυρίως στον τομέα των νεοπλασιών. Αφετηρία κάθε πρωτοβουλίας αποτελούν ο εντοπισμός των κοινωνικών αναγκών και η μέτρηση της αυξανόμενης ζήτησης υπηρεσιών περίθαλψης ογκολογικών ασθενών, εφόσον το νοσοκομείο διατηρεί και ενισχύει τον αντικαρκινικό του χαρακτήρα.

“Εργαλεία” για την πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων αποτελούν οι, ως ένα βαθμό, οι ικανοποιητικές δομές του νοσοκομείου, η πολύχρονη και εξειδικευμένη εμπειρία των στελεχών, η υφιστάμενη και αναμφισβήτητη τεχνογνωσία, η ορθολογική διαχείριση των πόρων, η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Η Διοίκηση του νοσοκομείου με την συνεργασία και την καθοδήγηση του Γ'Π.Ε.ΣΥ. Αττικής θα προσπαθήσει να βελτιώσει τις μεθόδους οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργικότητας του νοσοκομείου, μέσω της εφαρμογής νέων οργανωτικών, διοικητικών και διαχειριστικών προτύπων. Ιδιαίτερους επιχειρησιακούς στόχους θα αποτελέσουν, ο συνεχής εκσυγχρονισμός του ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, η βελτίωση της κτιριακής και ξενοδοχειακής υποδομής, η δημιουργία ολοκληρωμένου μηχανογραφικού συστήματος, η ενίσχυση των υφιστάμενων διατομεακών τμημάτων (Κλινική Μίας Ημέρας, Κατ' οίκον Νοσηλείας, Ιατρείο Πόνου κ.λπ.),

η δημιουργία νέων υπηρεσιών Νοσηλευτικής και Ανακουφιστικής Φροντίδας (Ξενώνας ασθενών τελικού σταδίου, εντευκτήριο ασθενών κ.λπ.) και η βελτίωση των όρων και συνθηκών εργασίας του προσωπικού.

Γνώμονας μας για την επίτευξη των στόχων θα είναι ο απόλυτος σεβασμός και η προάσπιση των δικαιωμάτων των ασθενών. Και το θετικό αποτέλεσμα θα προκύψει μέσα από την κοινή προσπάθεια και τη συνεργασία, Διοίκησης και Εργαζομένων, που φαίνεται ήδη ότι έχουν εξασφαλιστεί.

Είμαστε αισιόδοξοι και πιστεύουμε ότι το “σημερινό” νοσοκομείο “Μεταξά”, είναι καλύτερο από το “χθεςινό” και το “αυριανό” θα είναι καλύτερο από το “σημερινό”. Μέσα από αυτή την αισιόδοξη προοπτική και η δική μας ζωή ασφαλώς θα γίνει καλύτερη.

#### **3.4.1.3 ΠΕΔΥ ΝΙΚΑΙΑΣ**

Στην μακρόχρονη πορεία του το ΙΚΑ, από την ημέρα της ίδρυσής του, μέχρι σήμερα, πέρασε από διάφορες φάσεις ανάπτυξης και προσπάθειες εκσυγχρονισμού. Ο σκοπός όμως δημιουργίας του ΙΚΑ, δεν άλλαξε. Το μόνο που άλλαξε, είναι τα ασφαλιστικά μεγέθη, όπως το πλήθος των εργοδοτών, ασφαλισμένων, συνταξιούχων καθώς και οι διάφορες κατηγορίες και ειδικότητες ασφαλισμένων.

Σήμερα, το ΙΚΑ είναι ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός οργανισμός της χώρας. Διαθέτει σημεία εξυπηρέτησης πανελλαδικά (βλέπε σχετικό τηλεφωνικό κατάλογο) και απευθύνεται σε περίπου 6.000.000 άμεσα και έμμεσα ασφαλισμένους και περίπου 1.000.000 συνταξιούχους. Το υποκατάστημα του ΙΚΑ στην Νίκαια εξυπηρετεί καθημερινά εκατοντάδες εργαζομένους, (ΤΟΠΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΥΓΕΙΑΣ ΙΚΑ - ΕΤΑΜ ΝΙΚΑΙΑΣ – 987, Μούγλων 21 & Ιωνίας / 18 450 - ΝΙΚΑΙΑ ) στελεχώνεται από 60 άτομα ένα μέρος των οποίων χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα και απαρτίζονται από τις παρακάτω ειδικότητες που αποδίδονται στον Πίνακα 3.1.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1**  
**ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΠΕΔΥ ΝΙΚΑΙΑΣ**

ΚΥ / ΠΙ	Προσωπικό	Κατηγορία	Ειδικότητα	Αριθμός Υπηρετούντων
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ)	Π.Ε.	ΚΥΤΤΑΡΟΛΟΓΙΑΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΑΚΤΙΝΟΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΑΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΔΕΡΜΑΤΟΛΟΓΙΑΣ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΚΥΤΤΑΡΟΛΟΓΙΑΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΙΚΗΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΟΦΘΑΛΜΟΛΟΓΙΑΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΠΑΙΔΙΑΤΡΙΚΗΣ	3
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΠΝΕΥΜΑΤΟΛΟΓΙΑΣ-ΦΥΜΑΤΙΟΛΟΓΙΑΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΙΑΤΡΙΚΟ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΩΡΛ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Τ.Ε.	ΜΑΙΕΥΤΙΚΗΣ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Τ.Ε.	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ	3
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Δ.Ε.	Β.ΝΟΣΟΚΟΜΩΝ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Δ.Ε.	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Δ.Ε.	ΤΡΑΥΜΑΤΙΟΦΟΡΕΩΝ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	Δ.Ε.	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	Δ.Ε.	ΤΗΛΕΦΩΝΙΩΝ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	Υ.Ε.	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	Υ.Ε.	ΦΥΛΑΚΩΝ - ΝΥΧΤΟΦΥΛΑΚΩΝ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	Τ.Ε.	ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	Τ.Ε.	ΡΑΔΙΟΛΟΓΙΑΣ-ΑΚΤΙΝΟΛΟΓΙΑΣ	4
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	Δ.Ε.	Β.ΙΑΤΡΙΚΩΝ & ΒΙΟΛΟΓΙΚΩΝ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	Δ.Ε.	ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΩΝ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	Δ.Ε.	ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΙΑΤΡΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε.	ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΑΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε.	ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΑΣ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε.	ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΑΣ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε.	ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΗΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε.	ΠΑΘΟΛΟΓΙΑΣ	4
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε.	ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε. (ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΟ)	ΑΚΤΙΝΟΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε. (ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΟ)	ΓΥΝΑΙΚΟΛΟΓΙΑΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε. (ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΟ)	ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΑΣ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	Π.Ε. (ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΟ)	ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΑΣ	2
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΠΙ (ΓΕΝΙΚΟΙ ΙΑΤΡΟΙ/ ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Β ΣΕ	Π.Ε.	ΓΕΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ	1
ΜΥ ΠΕΔΥ Νικαίας	ΠΙ (ΓΕΝΙΚΟΙ ΙΑΤΡΟΙ/ ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Β ΣΕ	Π.Ε.	ΠΙΣΤ.ΓΕΝ.ΙΑΤΡΙΚΗΣ	1
			ΣΥΝΟΛΟ	60

### 3.5 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα περιλαμβάνει αρχικά κάποιες διευκρινιστικές πληροφορίες σχετικά με το λόγο και το σκοπό της έρευνας. Παράλληλα τονίζει την ανωνυμία των ερωτηματολογίων και δηλώνει ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες:

Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει προσωπικές και επαγγελματικές πληροφορίες των ηγετών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση, το είδος του προσωπικού, η Διοικητική Ιεραρχία και ο ημερήσιος χρόνος εργασίας.

Χαρακτηριστικά ηγεσίας/στυλ. Στη δεύτερη ενότητα προκειμένου να μετρηθούν τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά των ηγετών, χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. -5X) –short form των Avolio & Bass (2004).

Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας. Στην τρίτη ενότητα προκειμένου να μετρηθούν τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά των ηγετών, χρησιμοποιήθηκε το Organisational Culture Profile (O.C.P) – Short form των O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991).

Προκειμένου να ανευρεθούν και καταγραφούν, κατά τρόπο έγκυρο, αξιόπιστο και επιστημονικά αποδεκτό τα στοιχεία της διπλωματικής εργασίας προέβην στην αναζήτηση ερωτηματολογίων (Questionnaires), με στόχο να ανταποκρίνονται στις παρακάτω θεμελιώδεις αρχές:

- Παγκοσμίως αναγνωρίσιμο, επιστημονικά έγκυρο, αξιόπιστο, επαρκές και αποδεκτό.
- Να καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία (constructs) που να αντιπροσωπεύουν – απεικονίζουν (representing) την καινοτομική ηγεσία.
- Τα ηγετικά χαρακτηριστικά και στυλ, τα οποία καλείται να μετρήσουν τα ερωτηματολόγια να είναι επιστημονικά τεκμηριωμένα.

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω απαιτήσεις, έγινε αναζήτηση σε μέσα ηλεκτρονικά και έντυπα από την Ελληνική και παγκόσμια βιβλιογραφία όπως : άρθρα, μελέτες, εργασίες, διπλωματικές εργασίες και διδακτορικές διατριβές.

Από την ενδελεχή αναζήτηση προέκυψαν τα 2 παρακάτω ερωτηματολόγια:

- A. Το M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire) (Form -5x) – Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας των Avolio & Bass (2004). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις και βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση με το θεωρητικό μέρος της FRLT(Full Range Leadership Theory) των Avolio & Bass.



B. Το O.C.P. (Organisational Culture Profile) (Form – 5x) – Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας των O’ Reilly, Chatman & Caldwell (1991). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 52 ερωτήσεις από τις οποίες χρησιμοποιήθηκαν οι 28 για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Από τη μελέτη των manual των ερωτηματολογίων : M.L.Q. (Avolio & Bass 2004) & O.C.P (O’ Reilly, Chatman & Caldwell 1991). προκύπτουν τα παρακάτω στοιχεία τα οποία συντέλεσαν στην επιλογή των 2 παρακάτω ερωτηματολογίων και είναι τα παρακάτω :

- ✓ Το M.L.Q. προτάθηκε από τον Bass το 1985 και έκτοτε μέχρι το 1995 έχει αναθεωρηθεί πολλές φορές με τελευταία του έκδοση αυτή του 1995 από τους Avolio & Bass (Form – 5x).
- ✓ Οι βιβλιοαναφορές του manual του M.L.Q. , είναι ασύγκριτα περισσότερες έναντι του O.C.P.
- ✓ Οι βιβλιοαναφορές του manual του M.L.Q., φθάνουν μέχρι το 2003 ενώ του O.C.P. μέχρι το 1997.
- ✓ Το M.L.Q. – 5x, έχει αναπτυχθεί ανταποκρινόμενο σε ανεξάρτητες πραγματικές κριτικές προηγούμενων εκδόσεών του.
- ✓ Το M.L.Q. αποτελεί θέμα μελέτης και μέθοδο έρευνας σε πολλές εργασίες και έρευνες.

Κατόπιν των ανωτέρω επιλέχτηκε και χρησιμοποιήθηκε το M.L.Q. (Form 5x – Short).

### **3.5.1 Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας - Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. -5X)**

Το M.L.Q. (Form – 5X), των Avolio & Bass το 2004 αποτελείται από τρεις κλίμακες και εννιά υποκλίμακες, οι οποίες μετρούν τα ηγετικά στυλ. Πιο συγκεκριμένα, μετρά την:

- ✓ Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership), η οποία αποτελείται από 5 υποκλίμακες:
  - α. την Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά (Idealized Influenced – behavior),
  - β. την Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence- attributed),
  - γ. την Εμπνευστική κινητοποίηση (Inspirational motivator)
  - δ. τη Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulator)
  - ε. την Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)
- ✓ Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership) η οποία αποτελείται από 3 υποκλίμακες:
  - α. την έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward)

β. την ενεργητική διαχείριση (active management)

γ. την παθητική διαχείριση (passive management)

- ✓ Παθητική- προς αποφυγή ηγεσία (Laisser-faire) η οποία μετράται από 4 ερωτήσεις.

Το M.L.Q. επίσης εξετάζει την έκβαση (outcome) της ηγεσίας με τους παρακάτω 3 τρόπους:

- Μεγαλύτερη Προσπάθεια (extra effort),
- Αποτελεσματικότητα (effectiveness) &
- Ευχαρίστηση από την ηγεσία (satisfaction with leadership).

Το M.L.Q. – 5X, ως χρηστικό εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόληψη του προσωπικού, την ανάπτυξη και καθοδήγησή του, τη συμβουλευτική του (counseling), καθώς και την προαγωγή του.

Ανάλογα με το τι επιδιώκεται με το M.L.Q. , διακρίνεται σε 2 κατηγορίες :

- ✓ Το M.L.Q. (5X – Short) &
- ✓ Το M.L.Q. (5X- Long).

Το M.L.Q (5X- Short) περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις και εξετάζει και ερευνά τον ίδιο τον ηγέτη. Οι 36 ερωτήσεις αφορούν τους ηγετικούς παράγοντες ενώ οι υπόλοιπες 9 την έκβαση (outcome) της ηγεσίας. Το M.L.Q. (5X-Long) προσθέτει 2 επιπλέον στοιχεία σε κάθε συστατικό της ηγεσίας ωστόσο χρησιμοποιείται περισσότερο για συμβουλευτικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς και λιγότερο για ερευνητικούς σκοπούς. Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας θα χρησιμοποιηθεί μόνο το 5x- Short.

### **3.5.2 Κλειδί Βαθμολόγησης M.L.Q.**

Οι 9 ηγετικοί παράγοντες, καθώς και η έκβαση της ηγεσίας, αξιολογούνται – μετρούνται με τη βοήθεια των 45 ερωτήσεων. Η αντιστοίχιση τους απεικονίζεται στον Πίνακα 3.2

**Πίνακας 3.2**

**Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q. Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο  
Ηγεσίας. Κλειδί βαθμολόγησης**

<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>	Στοιχεία Ηγεσίας		Ερώτηση:
	Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	=	10,18,21,25
	Εξιδανικευμένη επιρροή	=	6,14,23,34
	Εμπνευστική κινητοποίηση	=	9,13,26,36
	Διανοητική διέγερση	=	2,8,30,32
	Εξατομικευμένη εξέταση	=	15,19,29,31
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>	Έκτακτη Ανταμοιβή	=	1,11,16,35
	Ενεργητική Διαχείριση	=	4,22,24,27
	Παθητική Διαχείριση	=	3,12,17,20
<b>Παθητική/ Προς αποφυγή ηγεσία</b>	Παθητική/ Προς αποφυγή ηγεσία	=	5,7,28,33
<b>Έξτρα Προσπάθεια (Extra – Effort)</b>		=	39,42,44
<b>Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)</b>		=	37,40,43,45
<b>Ικανοποίηση (Pleasure)</b>		=	38,41

Πηγή: Μετάφραση από Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004).

Ο παραπάνω πίνακας ονομάζεται M.L.Q. Scoring Key (5x) Short, προκειμένου μέσω της αντιστοίχισης των ερωτήσεων με τα σημεία της ηγεσίας να εξαχθεί ο μέσος όρος για κάθε ένα στοιχείο, αφού προηγουμένως έχει γίνει άθροιση των ομαδοποιημένων στοιχείων και η διαίρεση των δια του αριθμού των στοιχείων τα οποία έχουν απαντηθεί.

### **3.5.3 Πλεονεκτήματα του M.L.Q.**

Το M.L.Q. έχει πολλά πλεονεκτήματα. Το κυριότερο από αυτά είναι η κατά 360° ικανότητά του να υπολογίζει την αίσθηση των συνεργατών άσχετα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν, ακόμα και των ισοτίμων – ως προς την αποτελεσματικότητα των ηγετών της ομάδας. Οι παράγοντες του M.L.Q έχουν παγκόσμια εφαρμογή σε όλες τις κουλτούρες σύμφωνα με αξιόπιστες έρευνες. Μέχρι και οι πελάτες – καταναλωτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγή αξιολόγησης.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό πλεονέκτημα του M.L.Q. είναι η έμφαση στην ανάπτυξη. Περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία μετρούν την επίδραση του ηγέτη στην ανάπτυξη πνευματική & προσωπική, τόσο του ίδιου όσο και των συνεργατών του. Οι ηγέτες προκειμένου να αναπτύσσουν αποτελεσματικά τους άλλους πρέπει να αναπτύσσουν τους εαυτούς πρώτα.

Τέλος, το M.L.Q. εστιάζεται σε μια ηγετική λειτουργία όπως αυτές εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο – και προς την κατεύθυνση την οποία πρέπει να επιδιώκει ο ηγέτης. Το μοντέλο συνδέει κάθε ηγετικό στυλ προς το προσδοκώμενο λειτουργικό αποτέλεσμα όπως επιβεβαιώνεται από εκατοντάδες μελέτες που υποστηρίζουν τη σχέση αυτή.

### **3.5.4 Περιγραφή του M.L.Q.**

Το ερωτηματολόγιο M.L.Q. (5X – Short), (Avolio & Bass 2004), περιλαμβάνει 45 σημεία, τα οποία αναγνωρίζουν και μετρούν κύριες ηγετικές και αποτελεσματικές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά, τα οποία είναι άμεσα συνυφασμένα με την ατομική και οργανωσιακή επιτυχία. Κάθε ένα από τα 9 συστατικά της Ηγεσίας FRL, μετράται από 4 αλληλοσχετιζόμενα σημεία, τα οποία με τη σειρά τους σχετίζονται όσο το δυνατόν λιγότερο με τα υπόλοιπα 8 σημεία.

Τα τελευταία 23 χρόνια το M.L.Q. είναι το κύριο μέσο που αξιολογούνται οι ηγέτες ως αποτελεσματικοί και αναποτελεσματικοί. Οι έρευνες συμπεριλαμβάνουν managers οι οποίοι ανήκουν σε όλα τα διοικητικά επίπεδα (1000) επιχειρήσεων, οι οποίες ανήκουν στο δείκτη Fortune 500.

Το M.L.Q. έχει χρησιμοποιηθεί από ένα μεγάλο αριθμό αξιολογούντων και αξιολογουμένων. (Bass & Avolio 1995), (Bass, Avolio & Atwater 1996). Στις έρευνες έχουν συμμετάσχει ως αξιολογητές άτομα με μεγάλη μεταξύ τους διαφοροποίηση, ως προς τα έτη εργασιακής τους εμπειρίας και το εκπαιδευτικό τους background, από απόφοιτους δημοτικού έως κατόχους διδακτορικών τίτλων.

Ο ελάχιστος αριθμός των αξιολογούντων για έναν ηγέτη πρέπει να είναι 3, ωστόσο δεν υπάρχει βέλτιστος αριθμός ως προς τους περισσότερους, όταν γίνεται η αξιολόγηση ενός ηγέτη. Καθώς ο αριθμός των αξιολογούντων αυξάνει παρατηρείται μια μεταβλητότητα στον υπολογισμό που γίνεται με το M.L.Q. (Avolio, Bass & Yammarino 1991). Συνεπώς, θα πρέπει να γίνεται προσεκτική αξιολόγηση όταν χρησιμοποιείται το M.L.Q. με μεγαλύτερο αριθμό αξιολογούντων ανά ηγέτη.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητά του είναι ανεξάρτητη από το βαθμό του αξιολογούμενου έναντι του αξιολογούμενου ηγέτη. Οι άμεσες σκέψεις του αξιολογούντα για τον αξιολογούμενο ηγέτη αντανακλώνται μέσω των ψυχομετρικών του ιδιοτήτων. Οι Seltzer & Bass (1990) έχουν βρει ότι, παρά την ανωνυμία των αξιολογούντων και κατ' επέκταση των στοιχείων που συλλέγονται, εάν οι αξιολογούντες επιλεγούν από τους ηγέτες και όχι από ανεξάρτητες αρχές, τα ευρήματα θα είναι διογκωμένα. Για αυτό το λόγο απαιτείται ένας συντονιστής (coordinator) ο οποίος θα διανείμει το M.L.Q. στους αξιολογούντες.

Τα αρχικά ευρήματα δείχνουν ότι, ενώ η ηλικία δε σχετίζεται με τα αποτελέσματα του M.L.Q., το φύλο συσχετιζόταν αφού οι γυναίκες ηγέτες είχαν την τάση να έχουν υψηλότερες βαθμολογίες στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και μικρότερες στη διεκπεραιωτική ηγεσία σε σχέση με τους άνδρες. (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen 2003), (Bass, Avolio & Atwater 1996). Όσον αφορά τη φυλή και την εθνικότητα δεν υπάρχει διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων. Το M.L.Q. έχει εκδοθεί σε πολλές εκδόσεις, γλώσσες, σε πολλά κράτη σε όλο τον κόσμο (Avolio & Bass 2004).

### **3.5.5 Χειρισμός και Χρήση του M.L.Q.**

Οι αξιολογούντες που συμπληρώνουν το M.L.Q. υπολογίζουν πόσο συχνά ή σε τι βαθμό ο αξιολογούμενος ηγέτης εκδηλώνει κάθε μία από τις 32 ειδικές συμπεριφορές, ενώ τα υπόλοιπα ηγετικά σημεία αξιολογούνται ως χαρακτηριστικά, ιδιότητες (attributions). Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται σε 4 σημεία στα εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά (idealized attributes). Οι συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά δημιουργούν τα 9 συστατικά των 3 στυλ ηγεσίας: το μετασχηματιστικό, το διεκπεραιωτικό και το παθητικό προς αποφυγή.

Η αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς καθώς και των ηγετικών χαρακτηριστικών γίνεται με μια 5βάθμια κλίμακα από 0-4 όπως έχει καθοριστεί από τους Bass, Cascio & O' Connor (1974).

Η κλίμακα που υπολογίζει τα ηγετικά σημεία είναι:

- 0 = Όχι καθόλου  
1= Μία φορά στο τόσο  
2= Μερικές φορές  
3= Αρκετά συχνά  
4= Συνήθως, αν όχι πάντα

### **3.5.6 Αξιοπιστία & Αποτελέσματα Ερευνών.**

Οι Antonakis, Avolio και Sivasubramaniam (2003) εξετάζοντας την ισχύ του M.L.Q. – 5X, συμπέραναν ότι το M.L.Q. – 5X είναι ένα έγκυρο και ταυτόχρονα αξιόπιστο εργαλείο, το οποίο μπορεί να μετρήσει επαρκώς τους 9 παράγοντες – συστατικά (components), τα οποία συγκροτούν την FRLT. Προφανώς κρίνεται ανέφικτο να συμπεριλάβει όπως κάθε ερευνητικό εργαλείο και να ερμηνεύσει όλες τις παραμέτρους της ηγεσίας, ωστόσο αποτελεί ένα θεμέλιο από το οποίο κάθε ερευνητής μπορεί να ξεκινήσει μία έρευνα που να αφορά τα νέα μοντέλα ηγεσίας.

Κάνοντας έλεγχο στο μοντέλο των 9 παραγόντων σε όλες τις περιοχές και σε όλα τα επίπεδα των αξιολογούντων, προέκυψε μια μεγάλη, ισχυρή και σταθερή υποστήριξη για το μοντέλο των 9 παραγόντων και το M.L.Q. 5X, υπήρξε ένα αξιόπιστο υπόδειγμα σταθερότητας. Είναι γνωστό ότι σε όλες τις έρευνες υπάρχουν πάντα κάποιοι περιορισμοί, οι οποίοι αναφέρονται στη βιβλιογραφία αφού πρωτίστως έχουν εξετασθεί και τεκμηριωθεί. Με βάση αυτούς τους περιορισμούς έχουν κινηθεί οι Avolio & Bass τα τελευταία 23 χρόνια προκειμένου το M.L.Q., να έχει τη μεγαλύτερη εγκυρότητα, γνωρίζοντας ποια σημεία λειτουργούν και ποια όχι. Έχουν παρατηρήσει μια τρομερή σταθερότητα μεταξύ των αξιολογούντων, των περιοχών και της διαφορετικής κουλτούρας, αναφορικά με το μοντέλο FRL, όπου συμπεριλαμβάνονται οι 9 ηγετικοί παράγοντες.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της εσωτερικής δομής των 2 ερωτηματολογίων υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha, τιμές του οποίου ίσες ή μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές (Spector 1992, Nunnally 1978). Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας του συνόλου των ερωτήσεων σε αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Hair *et al.* 1995).

### Πίνακας 3.3

#### Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha για το ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	45

Το Spss μας έδωσε δείκτη αξιοπιστίας 0.927 που σημαίνει ότι έχουμε μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.

### 3.6 Organizational Culture Profile - O.C.P. Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας

Οι μελέτες της οργανωσιακής κουλτούρας ποικίλουν. Ο Denison (1996) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα είναι «η βαθιά δομή των οργανισμών η οποία στηρίζεται στις αξίες, στις πεποιθήσεις και στα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα μέλη του οργανισμού».

Γενικότερα έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες που αφορούν την κουλτούρα με διαφορετικές αναλύσεις, προσεγγίσεις και συσχετίσεις. Μία εξ' αυτών είναι η συσχέτιση της κουλτούρας με την ηγεσία από τον Schein (1985) και οι μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας όπως εξετάστηκαν από τους O'Reilly Chatman & Caldwell (1991) οι οποίοι συνέθεσαν το OCP ερωτηματολόγιο. Όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα έχει αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός ερευνητικών εργαλείων. Στην παρούσα εργασία επιλέχτηκε το OCP διότι αντιπροσωπεύει μία από τις κυριότερες μονάδες μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας στις μέρες μας (Agle & Caldwell, 1999 ; Howard, 1998 ; Judge & Cable 1999).

Βασισμένοι σε μία κριτική από 18 μετρήσεις κουλτούρας που εκδόθηκαν μεταξύ του 1975 και του 1992, οι Ashkanasy, Broadfoot & Falkus (2000), έδειξαν ότι το OCP ήταν ένα από τα λίγα ερευνητικά εργαλεία που ήταν έγκυρο και αξιόπιστο. Η αυθεντική έκδοση του OCP χρησιμοποιεί μία «Q- Sort» (5x-short) μέθοδο συλλογής δεδομένων (Block 1978) για να προσδιορίσει τιμές που χαρακτηρίζουν το στόχο ενός οργανισμού και την ατομική προτίμηση για ένα συγκεκριμένο προσδιορισμό τιμών. Προκειμένου να ξεπεραστούν οι περιορισμοί που σχετίζονται με τη μεθοδολογία Q, αναπτύχθηκε μία αναθεωρημένη έκδοση του OCP χρησιμοποιώντας κλίμακα τύπου Likert η άδεια της οποίας εγκρίθηκε από τον Αμερικανικό Σύλλογο Ψυχολόγων APA (American Psychological Association) στις 27 Σεπτεμβρίου 1999 και από τον καθηγητή Charles O' Reilly στις 21 Δεκεμβρίου 1999.

Παράλληλα, θεωρήθηκε σημαντικό να εκμοντερνιστεί το μοντέλο OCP σε μία πιο φιλική προς το χρήστη έκδοση με απλούστερα ονόματα και πιο απλοποιημένη δομή προκειμένου να αντανακλά με περισσότερη ακρίβεια την ανταγωνιστική και κοινωνική φύση του παγκόσμιου επιχειρηματικού κόσμου. (Chatman 1991).

Η αυθεντική έκδοση του OCP αποτελείται από 54 προτάσεις οι οποίες αντιπροσωπεύουν 8 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας:

- την καινοτομία (innovation),
- την έμφαση στη λεπτομέρεια (attention to detail),
- τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα (outcome orientation)
- την επιθετικότητα (aggressiveness) η οποία στη συνέχεια αντικαταστάθηκε από την ανταγωνιστικότητα (competitiveness),
- την υποστηρικτικότητα (supportiveness),
- την έμφαση στις ανταμοιβές (emphasis on rewards),
- τον προσανατολισμό στην ομάδα (team orientation) &
- την αποφασιστικότητα (decisiveness).



Πηγή: O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991)

### Διάγραμμα 3.1

### Παράγοντες Οργανωσιακής Κουλτούρας



### Καινοτομία (Innovation)

Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν είναι ευέλικτες, ευπροσάρμοστες και πειραματίζονται νέες ιδέες. Αυτές οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από επίπεδη ιεραρχία ενώ οι τίτλοι και άλλες διακρίσεις νομικού καθεστώτος τείνουν να περιορίζονται. Αυτές οι επιχειρήσεις συνεχώς καταφέρνουν να καινοτομούν και να πιάνουν το μεγαλύτερο μέρος του μεριδίου αγοράς σε πολλά βιομηχανικά προϊόντα, σε μεγάλο βαθμό εξαιτίας της μοναδικής τους κουλτούρας. Σε αυτές τις εταιρίες οι εργαζόμενοι δεν έχουν τους προϊσταμένους τους υπό την παραδοσιακή έννοια και η ανάληψη ρίσκου ενθαρρύνεται με τον εορτασμό των αποτυχιών με το ίδιο ακριβώς τρόπο όπως με τις επιτυχίες. (Deutschman 2004). Εταιρίες όπως η Google επίσης ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους να παίρνουν ρίσκα επιτρέποντας στους μηχανικούς να αφιερώνουν το 20 % του χρόνου τους σε project της δικής τους επιλογής.

### Επιθετικότητα (Agression)

Οι εταιρίες με επιθετική κουλτούρα ανταγωνίζονται και ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους, δίνοντας έμφαση σε αυτό υπολείπονται συχνά στην εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η Microsoft συχνά προσδιορίζεται ως μία εταιρία με επιθετική κουλτούρα. Η επιχείρηση έχει αντιμετωπίσει διάφορες αντιτράστ δίκες και διαφωνίες με τους ανταγωνιστές κατά τη διάρκεια των ετών. Στις επιθετικές επιχειρήσεις, οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη γλώσσα όπως «εμείς θα σκοτώσουμε τον ανταγωνισμό μας.» Στο παρελθόν, ανώτεροι υπάλληλοι της Microsoft έκαναν δηλώσεις όπως: «πρόκειται να κόψουμε την παροχή αέρα στη Netscape... Όλα πωλούνται, δε πρόκειται να χαρίσουμε» και η επιθετική της κουλτούρα αναφέρεται ως αιτία για νέα νομικά προβλήματα προτού να επιλυθούν τα παλαιότερα. (Greene, Reinhardt & Lowry,2004), (Schlender 1998).

### Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (Outcome Oriented)

Οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στο αποτέλεσμα είναι εκείνες που δίνουν έμφαση σε σημαντικές αξίες όπως τα επιτεύγματα, τα αποτελέσματα και οι δράσεις. Ένα καλό παράδειγμα του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα είναι η εταιρία BestBuy. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για να πουλάνε τα προϊόντα τους αποτελεσματικά και μαθαίνουν πόσα χρήματα είχε το κατάστημά τους κάθε μέρα (Copeland 2004).

Το 2005 η εταιρία εισήγαγε ένα πρόγραμμα προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα ROWE (Results Oriented Work Environment) που επιτρέπει στους εργαζόμενους να δουλεύουν οποιαδήποτε ώρα και σε οποιοδήποτε μέρος, αξιολογούνταν βάσει αποτελέσματος και επίτευξης στόχων μέσα από σαφώς καθορισμένους στόχους. (Thompson 2005). Οι εργαζόμενοι όπως και οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία και χρησιμοποιούν συστήματα ανταμοιβής και ομαδικού αποτελέσματος. Σε αυτές τις εταιρίες είναι πιο συνηθισμένο να βλέπουμε ανταμοιβές περισσότερο με βάση την απόδοση παρά με βάση την παλαιότητα των εργαζομένων και την πίστη τους στην εταιρία. Έρευνες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που έχουν κουλτούρα προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα τείνουν να ξεπερνούν τους οργανισμούς που δεν υιοθετούν αυτόν τον προσανατολισμό (Nohria, Joyce & Roberson 2003). Συγχρόνως, όταν οδηγούν οι πιέσεις απόδοσης σε έναν πολιτισμό όπου οι ανήθικες συμπεριφορές γίνονται ο κανόνας, τα άτομα βλέπουν τους συναδέλφους τους ως ανταγωνιστές, τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα ανταμείβονται, το προκύπτον ανθυγιεινό περιβάλλον εργασίας χρησιμεύει ως μια ευθύνη. (Probst & Raisch 2005).

#### Σταθερότητα (Stability)

Οι παρακάτω οργανισμοί είναι προβλέψιμοι, προσανατολισμένοι στους κανόνες, και γραφειοκρατικοί. Όταν το περιβάλλον είναι σταθερό και σίγουρο, αυτοί οι οργανισμοί μπορούν να βοηθήσουν την οργάνωση για να είναι αποτελεσματική με την παροχή του σταθερού και συνεχόμενου επιπέδου του αποτελέσματος (Westrum 2004). Αυτοί οι οργανισμοί αποτρέπουν τη γρήγορη δράση και, κατά συνέπεια, μπορεί να είναι ένα απροσάρμοστοι σε μια αλλαγή και ένα δυναμικό περιβάλλον. Τα όργανα δημόσιου τομέα μπορούν να χαρακτηριστούν από σταθερότητα. Στον ιδιωτικό τομέα, τα τρόφιμα της Kraft είναι ένα παράδειγμα μιας επιχείρησης με τη συγκεντρωμένη απόφαση – προσανατολισμένη στην παραγωγή και στους κανόνες που υπέφερε ως αποτέλεσμα του κακού συνδυασμού πολιτισμού-περιβάλλοντος (Thompson 2006). Ο γραφειοκρατικός πολιτισμός του κατηγορείται για τη δολοφονία των καλών ιδεών στα πρώτα στάδια και την παρεμπόδιση της επιχείρησης από την καινοτομία. Όταν η επιχείρηση άρχισε ένα πρόγραμμα αλλαγής για να αυξήσει την ευκινησία του πολιτισμού της, μια από τις πρώτες ενέργειές της ήταν να αντιμετωπιστεί η γραφειοκρατία με περισσότερη γραφειοκρατία: Η νέα θέση του

αντιπροέδρου «της απλοποίησης επιχειρησιακής διαδικασίας» δημιουργήθηκε αλλά αποβλήθηκε αργότερα. (Boyle 2004), (Thompson 2005, 2006).

#### Προσανατολισμός στους ανθρώπους (People Oriented)

Οι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους έχουν αξίες τη δικαιοσύνη, την υποστηρικτικότητα και τον σεβασμό στα ατομικά ανθρώπινα δικαιώματα. Δίνεται μεγαλύτερη έμφαση και προσδοκία στη μεταχείριση των ατόμων με σεβασμό και αξιοπρέπεια (Erdogan, Liden & Kraimer 2006). Μία έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι σε εταιρίες με την παραπάνω κουλτούρα έμειναν 14 μήνες περισσότερο από ότι στις άλλες εταιρίες (Sheridan 1992). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας αποτελούν τα Starbucks. Η εταιρία πληρώνει τους εργαζομένους της παραπάνω από το βασικό ελάχιστο μισθό, προσφέρει τα οφέλη αποζημιώσεων υγειονομικής περίθαλψης και εκπαίδευσης στους μερικής απασχόλησης καθώς επίσης και πλήρους απασχόλησης υπαλλήλους της, και έχει τα δημιουργικά perks όπως ο εβδομαδιαίος ελεύθερος καφές για όλους τους συνεταίρους. Ως αποτέλεσμα αυτών των πολιτικών, η επιχείρηση ωφελείται από ένα ποσοστό κύκλου εργασιών χαμηλότερο από το μέσο όρο βιομηχανίας (Weber 2005).

#### Προσανατολισμός στην ομάδα (Team Oriented)

Οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην ομάδα είναι συνεργάσιμες και υπογραμμίζουν τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων. Παραδείγματος χάριν, η Southwest Airlines διευκολύνει τον προσανατολισμό στην ομάδα με την διαγώνιος-κατάρτιση των υπαλλήλων της έτσι ώστε είναι σε θέση ο ένας να βοηθάει τον άλλο όταν απαιτείται. Η επιχείρηση δίνει έμφαση επίσης στις εκπαιδευτικές άθικτες ομάδες εργασίας (Bolino & Turnley 2003). Στην διαδικασία επιλογής της εταιρίας τα άτομα που δεν είναι ομαδικά απορρίπτονται (Miles & Mangold 2005). Τα άτομα τείνουν να έχουν πιο θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και τους προϊσταμένους τους (Erdogan, Liden & Kraimer 2006).

#### Προσανατολισμός στη λεπτομέρεια (Detail Oriented)

Οι Οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στη λεπτομέρεια χαρακτηρίζονται από έμφαση στην ακρίβεια και σχολαστικότητα στις λεπτομέρειες. Δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βιομηχανία φιλοξενίας βοηθώντας τους να διαφοροποιηθούν από τους άλλους.

## Δύναμη της Κουλτούρας (Strength of Culture)

Μία δυνατή κουλτούρα είναι αυτή που έχει ενστερνιστεί πλήρως από τα μέλη της και οι εργαζόμενοι δίνουν τη συναίνεση τους στις αξίες της εταιρίας. (Arogyaswamy & Byles 1987). Όσο πιο δυνατή είναι η κουλτούρα της εταιρίας τόσο περισσότερο επηρεάζει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Παραδείγματος χάριν, οι πολιτιστικές αξίες που υπογραμμίζουν τη εξυπηρέτηση πελατών θα οδηγήσουν στην υψηλότερη εξυπηρέτηση πελατών εάν υπάρχει διαδεδομένη συμφωνία μεταξύ των υπαλλήλων για τη σημασία των σχετικών τιμών των υπηρεσιών των πελατών (Schneider, Salvaggio & Subirats 2002).

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να ενεργήσει ως προτέρημα ή ευθύνη για την οργάνωση, ανάλογα με τους τύπους τιμών που μοιράζονται. Παραδείγματος χάριν, φανταστείτε μια επιχείρηση με μία κουλτούρα που είναι έντονα προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα. Εάν αυτό το σύστημα αξίας ταιριάζει με το οργανωτικό περιβάλλον, η επιχείρηση μπορεί να εκτελέσει καλά και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Αυτό είναι ένα προτέρημα εφ' όσον συμπεριφέρονται ηθικά τα μέλη. Εντούτοις, μία κουλτούρα που είναι έντονα προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα που συνδέεται με τις ανήθικες συμπεριφορές και μια ιδεοληψία με τους ποσοτικούς δείκτες απόδοσης μπορεί να είναι καταστρεπτικός στην αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης. Το Enron είναι ένα ακραίο παράδειγμα αυτού του δυσλειτουργικού τύπου ισχυρής κουλτούρας.

Ένας περιορισμός της ισχυρής κουλτούρας είναι η δυσκολία αλλαγής της. Σε μια οργάνωση όπου ορισμένες τιμές μοιράζονται ευρέως, εάν η οργάνωση αποφασίσει να υιοθετήσει ένα διαφορετικό σύνολο τιμών, ξεμαθαίνοντας τις παλαιές τιμές και η εκμάθηση των νέων θα είναι μια πρόκληση επειδή οι υπάλληλοι θα πρέπει να υιοθετήσουν τους νέους τρόπους σκέψης, που συμπεριφέρονται, και που αποκρίνονται στις κρίσιμες εκδηλώσεις. Για παράδειγμα η Home Depot έχει μία αποκεντρωμένη, αυτόνομη κουλτούρα όπου πολλές επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται χρησιμοποιώντας το «συναίσθημα εντέρων» αγνοώντας τα διαθέσιμα δεδομένα. Όταν ο Robert Nardelli έγινε ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας το 2000, αποφάσισε να αλλάξει την κουλτούρα της εταιρίας με τη συγκέντρωση πολλών αποφάσεων που προηγουμένως είχαν αφηθεί στα εκάστοτε καταστήματα. Η πρωτοβουλία αυτή συνάντησε έντονη αντίσταση και πολλά υψηλόβαθμα στελέχη

παραιτήθηκαν κατά τον 1<sup>ο</sup> χρόνο θητείας του Nardelli. Παρόλου που έφερε μεγάλα οικονομικά αποτελέσματα όπως το διπλασιασμό των πωλήσεων της εταιρίας, ασκήθηκε κριτική σε πολλές από τις αλλαγές που εφάρμοσε και τελικά έφυγε από την εταιρία τον Ιανουάριο του 2007 (Charan 2006).

Μία δυνατή κουλτούρα μπορεί επίσης να είναι και ευθύνη κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης. Κατά τη διάρκεια των συγχωνεύσεων και των αποκτήσεων, οι εταιρίες αναπόφευκτα βιώνουν μία διαφωνία από κουλτούρες, δομές και λειτουργικά συστήματα. Αν και οι 2 πλευρές έχουν μοναδικές και δυνατές κουλτούρες η διαφωνία γίνεται περισσότερο έντονη και δημιουργούνται περισσότερα προβλήματα. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης της Daimler Benz με την Chrysler για να δημιουργηθεί η DaimlerChrysler, η διαφοροποίηση ως προς τις δυνατές κουλτούρες κάθε εταιρίας αποτελούσε τροχοπέδη στην αποτελεσματική ολοκλήρωση. Η Daimler είχε μία δυνατή κουλτούρα εφαρμοσμένης μηχανικής η οποία ήταν πιο ιεραρχική και έδινε έμφαση στη δουλειά ρουτίνας για πολλές ώρες. Οι εργαζόμενοι ήταν μέρος ενός ελίτ οργανισμού αποδεδειγμένο και από το γεγονός ότι πετούσαν σε όλα τα ταξίδια στην 1<sup>η</sup> θέση. Ωστόσο, η Chrysler είχε κουλτούρα πωλήσεων όπου οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοι τους ήταν συνηθισμένοι στην αυτονομία, δουλεύοντας λιγότερες ώρες και εμμένοντας στα όρια προϋπολογισμών που σήμαιναν ότι μόνο η ελίτ πετούσε στη πρώτη θέση. Οι διαφορετικοί τρόποι σκέψης και συμπεριφοράς στις 2 αυτές εταιρίες εισήγαγαν μία σειρά από απρόβλεπτα προβλήματα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ολοκλήρωσης. (Badrtalei & Bates 2007),(Bower 2001).

«Remember that, in the end, culture is really about people».

Οι O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) ανέπτυξαν ονόματα παραγόντων που είναι εύκολα κατανοητά και περιγράφουν εύκολα την οργανωσιακή κουλτούρα ενώ βρήκαν δείκτη αξιοπιστίας 0.88 με τις έρευνές τους ενώ ο Vandenberghe (1999a) βρήκε δείκτη αξιοπιστίας ίσο με 0.86. Το OCP από τότε αναθεωρήθηκε και συντομεύθηκε από τους Cable & Judge το 1997 μειώνοντας τον αριθμό των προτάσεων από 54 σε 40 και προσανατολίστηκε στην οργανωσιακή και ατομική κουλτούρα.

Ο Vandenberghe (1999a) εφάρμοσε και προσαρμοσε το OCP σε Ευρωπαϊκή έκδοση στο Βέλγιο στη βιομηχανία της Υγείας με διαφορετικό πλέον προσανατολισμό από ότι στην

Αμερικανική Έρευνα. Πολλοί ερευνητές έχουν προτείνει ότι οι έγκυρες μελέτες θα πρέπει να διεξάγονται χρησιμοποιώντας το OCP. Ωστόσο οι Windsor & Askkanasy (1996) πρότειναν ότι μερικά χαρακτηριστικά του OCP πρέπει να εκτιμηθούν για την καταλληλότητά τους σε συγκεκριμένα δείγματα.

Ο Howard (1994) επισήμανε ότι η αξιοπιστία όλων των διαστάσεων του OCP απαιτεί έρευνα. Σε προσωπική αλληλογραφία με τους ερευνητές οι Cable (1999) & Vandenberghe (1999b) επιβεβαίωσαν την ανάγκη να εξεταστεί η δομή του OCP πιο αναλυτικά. Η Οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από στρατηγικές, διαπροσωπικές σχέσεις και περιεχόμενο (Cabrera & Bonache, 1999 ; Carrol & Harrison 1998 ; Dension & Mishra 1995; Joyce & Slocum 1982, 1984 ; Schneider 1980; Seihl & Martin 1990).

Τέλος όσον αφορά την καινοτομία η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την καινοτομία αποτελεί θέμα έρευνας για πολλές δεκαετίες το συμπέρασμα που έχει προκύψει είναι ότι η καινοτομία είναι σημαντική σε οργανισμούς ενώ έχουν διεξαχθεί έρευνες προκειμένου να ερευνηθούν τις σχέσεις ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004 ; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Shalley & Gilson 2004).

Σύμφωνα με κάποιους ερευνητές η καινοτομία απεικονίζεται ως έκβαση συγκεκριμένων οργανωσιακών κουλτούρων (Anderson & West, 1998; Chandler, Keller & Lyon, 2000; Hurley 1995). Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η καινοτομία θεωρείται ξεχωριστή διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας όπως μετρήθηκε από το OCP.

Η αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς και των ηγετικών χαρακτηριστικών γίνεται με μια 5βάθμια κλίμακα από 0-4 όπως έχει καθοριστεί από τους Bass, Cascio & O' Connor (1974).

Η κλίμακα που υπολογίζει τα ηγετικά σημεία είναι:

0 = Όχι καθόλου

1= Μία φορά στο τόσο

2= Μερικές φορές

3= Αρκετά συχνά

4= Συνήθως, αν όχι πάντα

### 3.6.1 Κλειδί ταξινόμησης OCP

#### Πίνακας 3.4

(Organizational Culture Profile - O.C.P. )

Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας - Κλειδί ταξινόμησης .

Οργανωσιακή Κουλτούρα (Ηγετικά Χαρακτηριστικά)		Ερώτηση :
1. Ανταγωνιστικότητα (Competitiveness)	=	10,19,20,25
2. Κοινωνική Ευθύνη (Social Responsibility)	=	9,21,22,24
3. Υποστηρικτικότητα (Supportiveness)	=	5,6,17,27
<b>4. Καινοτομία (Innovation).</b>	=	2,3,4,11
5. Έμφαση στις ανταμοιβές (Emphasis on Rewards)	=	7,13,14,28
6. Προσανατολισμός στην απόδοση (Performance Orientation)	=	12,18,23,26
7. Σταθερότητα (Stability)	=	1,8,15,16

Πηγή: Μετάφραση από O'Reilly Chatman & Caldwell (1991)

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της εσωτερικής δομής των 2 ερωτηματολογίων υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha, τιμές του οποίου ίσες ή μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές (Spector, 1992, Nunnally 1978). Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας του συνόλου των ερωτήσεων σε αυτό που σκοπεύει να μετρήσει (Hair *et al.* 1995).

#### Πίνακας 3.5

Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha για το ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,888	,902	28

Το Spss μας έδωσε δείκτη αξιοπιστίας 0.9 που σημαίνει ότι έχουμε μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.

### 3.7 Στατιστικά εργαλεία Ανάλυσης

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιείται η ποιοτική μέθοδος ανάλυσης δεδομένων και συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο. Η ανάλυση του ερωτηματολογίου υλοποιήθηκε με τη χρήση

του στατιστικού προγράμματος SPSS (version 22) ενώ τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν είναι:

- Ο δείκτης Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha (για να ελεγχθεί η αξιοπιστία της εσωτερικής δομής του ερωτηματολογίου της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας)
- Το test κανονικότητας Kolmogorov- Smirnov (για να διαπιστωθεί αν μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παραμετρικά τεστ)
- Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson's r (για να ελεγχθεί η ύπαρξη σχέσης ανάμεσα σε δύο ποσοτικές μεταβλητές)
- Η περιγραφική ανάλυση και η ανάλυση συχνοτήτων
- Παραμετρικά tests όπως :
  - a) To-Independent Samples T-test (για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες τιμές δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, μίας κατηγορικής μεταβλητής (φύλο) και μιας ποσοτικής μεταβλητής).
  - b) Το One way Anova (για να ελεγχθεί η ύπαρξη ή μη, στατιστικά σημαντικής διαφοράς των μέσων όρων της ποσοτικής μεταβλητής στις διάφορες κατηγορίες της κατηγορικής μεταβλητής). Σε περίπτωση όπου η ανάλυση διακύμανσης έδειχνε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς έγινε ο Post hoc έλεγχος Bonferroni.
- Ο συντελεστής προσδιορισμού R<sup>2</sup> (coefficient of determination) χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να βρεθεί το ποσοστό της συνολικής μεταβλητότητας της ηγεσίας το οποίο ερμηνεύει το τελικό μοντέλο. Ο συντελεστής προσδιορισμού μετρά το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο επηρεάζεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Είναι δηλαδή ένα μέτρο της ερμηνευτικής ικανότητας της παλινδρόμησης. Οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1. ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Για όλες τις περιπτώσεις στατιστικού ελέγχου, ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας υιοθετήθηκε το  $p = 0,05$  (Παρασκευόπουλος, 1993).

### **Ανάλυση Διασποράς ANOVA.**

Προϋποθέσεις:

- (α) η κατανομή των παρατηρήσεων θα πρέπει να ακολουθεί την κανονική κατανομή,
- (β) η μεταβλητή να παρουσιάζει την ίδια διασπορά σε όλους τους πληθυσμούς.

### **Το σκεπτικό για τη διαδικασία ANOVA**



Η ANOVA αναλύει τη συνολική μεταβλητότητα όλων των τιμών. Δηλαδή αναλύει πόσο “διάσπαρτες” είναι όλες οι τιμές σε σχέση με ένα συνολικό μέσο όρο όλων των τιμών, ανεξάρτητα από το δείγμα στο οποίο ανήκουν. Αυτή η συνολική μεταβλητότητα

παραμένει σταθερή και μπορεί να επιμερισθεί σε δύο (όχι κατ’ ανάγκη ίσα) μέρη:

(α) τη μεταβλητότητα μεταξύ των δειγμάτων, δηλαδή πόσο διαφέρει ο μέσος όρος κάθε δείγματος από το συνολικό μέσο όρο και

(β) τη μεταβλητότητα μέσα στα δείγματα, δηλαδή πόσο διαφέρει (σε κάθε δείγμα) κάθε παρατήρηση από το μέσο όρο του συγκεκριμένου δείγματος.

Σε περίπτωση που υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των μέσων όρων, τότε η μεταβλητότητα μεταξύ των δειγμάτων είναι ιδιαίτερα μεγάλη και άρα η μεταβλητότητα μέσα στα δείγματα είναι μικρή (αφού η συνολική μεταβλητότητα παραμένει σταθερή). Έτσι, το κριτήριο ελέγχου στην ANOVA είναι ο λόγος των δύο πηγών μεταβλητότητας που αναφέρθηκαν παραπάνω, δηλαδή: Κριτήριο ελέγχου = (μεταβλητότητα μεταξύ των δειγμάτων) / μεταβλητότητα μέσα στα δείγματα.

### **Post hoc κριτήρια**

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών ανάμεσα στους μέσους όρους, το επόμενο βήμα είναι να εντοπίσουμε τα επίπεδα μεταξύ των οποίων υπάρχουν διαφορές. Επειδή η ανάλυση αυτή γίνεται μετά τη διαπίστωση στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των μέσων όρων ονομάζεται post hoc ανάλυση (εκ των υστέρων ανάλυση ή και a posteriori ανάλυση) και τα κριτήρια post hoc κριτήρια. Στη παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί το κριτήριο Bonferroni. Πρόκειται για ένα “αυστηρό” κριτήριο όσον αφορά το επίπεδο σημαντικότητας που αντιμετωπίζει ικανοποιητικά το πρόβλημα της πιθανότητας εξαγωγής λάθους συμπεράσματος.

### **Συντελεστής συσχέτισης Pearson r**

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r είναι ο κατάλληλος (παραμετρικός) στατιστικός δείκτης προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ δύο μεταβλητών (π.χ., ωρών διαβάσματος και επίδοσης). Με τον όρο παραμετρικός αναφερόμαστε σε μια σειρά στατιστικών δεικτών που ικανοποιούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Αν αυτές οι προϋποθέσεις “απουσιάζουν”, τότε γίνεται χρήση μη-παραμετρικών στατιστικών δεικτών, οι

οποίοι δεν επηρεάζονται από την τήρηση ή “καταπάτηση” των προϋποθέσεων. Για τον συντελεστή συσχέτισης Pearson  $r$  οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

(α) οι μεταβλητές πρέπει να είναι συνεχείς σε κλίμακα ίσων διαστημάτων και να κατανέμονται κανονικά &

(β) να υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Αυτό που απαιτείται για την ανίχνευση των σχέσεων, είναι να υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών για όλα τα επίπεδά τους. Δηλαδή, όσο μεγαλώνει η μία να μεγαλώνει και η άλλη και το αντίθετο.

### **Υπολογισμός και ερμηνεία του συντελεστή συσχέτισης Pearson**

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών, δηλαδή είναι στατιστικός δείκτης που έχει συγκεκριμένο εύρος με αποτέλεσμα να έχει νόημα από μόνος του και χωρίς τη σύνδεση του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες. Το εύρος που μπορεί να πάρει ο  $r$  είναι από  $-1$  έως και  $+1$ . Το πρώτο μέγεθος μας δείχνει μια τέλεια αρνητική σχέση (αντιστρόφως ανάλογη σχέση), ενώ το δεύτερο μια τέλεια θετική (ευθέως ανάλογη) σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Είναι φυσικό ότι μια σχέση του τύπου  $0.6$  είναι ταυτόσημη σε μέγεθος με μια σχέση  $-0.6$ , με τη διαφορά ότι η μια είναι θετική ενώ η άλλη αρνητική. Επίσης, η παρουσία σχέσεων μεγαλύτερων του  $1.0$  είναι κάτι αδύνατο/άτοπο (και άρα λάθος). Μεταξύ των  $2$  ορίων ( $-1$  έως  $+1$ ), έχουν προταθεί διάφορες κατηγοριοποιήσεις που αναφέρονται στην αξιολόγηση του μεγέθους του δείκτη. Μια από αυτές είναι και η παρακάτω:

0.00-0.20 Μηδενική σχέση

0.21-0.40 Μικρή σχέση

0.41-0.60 Μέτρια σχέση

0.61-0.80 Δυνατή σχέση

$> 0.81$  Εξαιρετικά δυνατή σχέση.

Αν και στην πραγματικότητα σχέσεις της τάξης του  $0.80$  είναι δύσκολο να παρατηρηθούν, όταν συμβαίνει αυτό δημιουργείται και ένας θεωρητικός προβληματισμός: Μήπως αυτές οι δύο μεταβλητές που συσχετίζονται κατά  $0.80$  μετρούν το ίδιο θεωρητικά αντικείμενο/φαινόμενο; Επομένως, οι πολύ δυνατές σχέσεις θέλουν προσοχή στην αξιολόγηση και στην ερμηνεία τους.

Πριν την εποχή των υπολογιστών όλες οι πράξεις γίνονταν με το χέρι με αποτέλεσμα να απαιτείται και η κατανόηση των μαθηματικών μοντέλων. Σήμερα αυτό δεν είναι απαραίτητο αφού η χρήση στατιστικών πακέτων έχει αντικαταστήσει αυτή την ανάγκη. Ο τύπος για τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης Pearson  $r$  δίνεται από τη σχέση (3.1):

$$r = \frac{\sum (X - \mu_x)(Y - \mu_y)}{N \sigma_x \sigma_y} \quad (3.1)$$

Οι τιμές  $X$  και  $Y$  αναφέρονται στις τιμές κάθε συμμετέχοντα, ενώ οι τιμές  $\mu_x$  και  $\mu_y$  με τους μέσους όρους στις μεταβλητές  $X$  και  $Y$ . Επομένως η τιμή κάθε συμμετέχοντα στην μεταβλητή  $X$  αφαιρείται από το μέσο όρο της μεταβλητής και όλες οι τιμές προστίθενται. Το ίδιο γίνεται και για τη μεταβλητή  $Y$ . Το γεγονός ότι αυτά τα ζευγάρια τιμών πολλαπλασιάζονται μεταξύ τους εκφράζει τη “συνδιακύμανση” των δύο μεταβλητών. Έτσι για παράδειγμα, αν υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ κατάθλιψης και επίδοσης στο σχολείο, τότε ένα άτομο που θα έχει τιμή μεγαλύτερη από το μέσο όρο στην κατάθλιψη, το πιθανότερο είναι ότι θα έχει μικρότερη τιμή από το μέσο όρο στη μεταβλητή επίδοση. Το γινόμενο θα είναι αρνητικό, και αν αυτό συμβαίνει για τους περισσότερους μαθητές τότε θα έχουμε αρνητική σχέση μεταξύ κατάθλιψης και επίδοσης. Ο παρανομαστής του κλάσματος εκφράζει το γινόμενο των δύο σφαλμάτων, το οποίο διορθώνεται για το μέγεθος του δείγματος. Υπάρχουν πολύ πιο εύκολες τυπολογίες για τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης με το χέρι, όμως η παραπάνω εκτιμήθηκε ως η καλύτερη για την εξήγηση του τι ακριβώς υπολογίζει ο συντελεστής συσχέτισης, που δεν είναι τίποτε άλλο από την ύπαρξη της συνδιακύμανσης μεταξύ δύο μεταβλητών.

Τόσο τα πολύ μικρά (μικρότερα του 10 περίπου) όσο και τα πολύ μεγάλα δείγματα (μεγαλύτερα του 500 περίπου), δημιουργούν προβλήματα στην αξιοπιστία της στατιστικής σημαντικότητας του συντελεστή συσχέτισης. Σε παρόμοιες περιπτώσεις (οι πιο πολλές εκ των οποίων εμφανίζονται σε πολύ μεγάλα δείγματα) καλό είναι να περιοριζόμαστε σε μια ποιοτική ερμηνεία της τιμής του συντελεστή συσχέτισης και να αγνοείται η πιθανότητα. Πάντως, για την σωστή διερεύνηση των σχέσεων, ο ερευνητής θα πρέπει να επιλέξει έναν ιδανικό αριθμό συμμετεχόντων προκειμένου να μπορούν να επαληθευτούν εναλλακτικές υποθέσεις που είναι αληθείς.

### **Μερικές παρατηρήσεις για το συντελεστή συσχέτισης Pearson**

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson έχει τις παρακάτω ιδιότητες:

1. Επηρεάζεται από ακραίες παρατηρήσεις. Αν έχετε άτομα που έχουν πολύ μεγάλες ή πολύ μικρές τιμές είναι πολύ πιθανό αυτές να (δια)στρεβλώνουν σημαντικά το μέγεθος του συντελεστή συσχέτισης.
2. Επηρεάζεται, όπως και οι περισσότεροι δείκτες, από το μέγεθος του δείγματος. Πολύ μικρά ή πολύ μεγάλα δείγματα δημιουργούν προβλήματα στην ερμηνεία της πιθανότητας και της στατιστικής σημαντικότητας.
3. Η αξιοπιστία του δείκτη “πλήττεται” από τη μη-τήρηση της προϋπόθεσης αναφορικά με τη γραμμικότητα της σχέσης.
4. Επηρεάζεται, όπως και οι περισσότεροι δείκτες, από την αξιοπιστία των μετρήσεων. Αν οι μετρήσεις έχουν μεγάλες τιμές σε στατιστικό σφάλμα, το πιθανότερο είναι ότι το σφάλμα αυτό θα “φορτίσει” και τον συντελεστή συσχέτισης με απρόβλεπτες συνέπειες (συνήθως συμπίεζει τις τιμές του δείκτη προς τα κάτω).
5. Είναι ακατάλληλος όταν οι μεταβλητές δεν είναι συνεχείς αλλά διακριτές.
6. Επηρεάζεται από την ύπαρξη στρεβλών κατανομών, ειδικά όταν αυτές αποκλίνουν κατά πολύ από την κανονικότητα. Αν καταπατείται κάποια από τις προϋποθέσεις εξετάστε την χρήση μη παραμετρικών κριτηρίων.
7. Δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν αιτιακές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που μελετήθηκαν, αλλά ότι η χρήση του συντελεστή συσχέτισης δεν επιτρέπει αυτό το συμπέρασμα. Το μόνο συμπέρασμα που μπορεί να προκύψει από τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης είναι ότι οι δύο μεταβλητές συνδιακυμαίνονται.

### **3.8 Αντικειμενικοί Στόχοι της Έρευνας**

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην ανάδειξη της αιτιώδους σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και των ηγετικών χαρακτηριστικών που διαθέτουν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε ιδιωτικά και δημόσια νοσοκομεία της περιφέρειας της Αττικής. Προσπαθεί να αναδείξει πως αυτή επηρεάζει την ικανότητά τους να διοικούν και να επηρεάζουν την ομάδα τους καθώς και ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία στοχεύει:

- Στον εντοπισμό των ηγετικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων και στην ικανότητά τους να γίνουν καινοτόμοι.
- Να προσδιορίσει το επίπεδο της Οργανωσιακής Κουλτούρας των προσώπων που ηγούνται σε διάφορα νοσοκομεία της περιφέρειας της Αττικής.
- Να προσδιορίσει την επιρροή της καινοτομίας στην ικανότητα των ηγετικών προσώπων να επηρεάζουν αποτελεσματικά την ομάδα τους ώστε να υλοποιούνται οι οργανωτικοί στόχοι.
- Να προσδιοριστούν οι κύριες αρμοδιότητες των πιο επιτυχημένων ηγετών, πως διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους καθώς και την ικανότητά τους να κινητοποιούν το προσωπικό τους.
- Να ανακαλύψει τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των ηγετών στα ελληνικά νοσοκομεία.
- Να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας και της σημασίας της στο χώρο εργασίας.
- Να προτρέψει τους ηγέτες να δημιουργήσουν τμήματα κατάρτισης για την Καινοτομία.
- Να ενσωματωθούν οι αρμοδιότητες στη διαμόρφωση των ηγετικών ρόλων.
- Να εξετασθεί κατά πόσον οι αμοιβές των εργαζομένων ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους.
- Να εξετασθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει μία προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι. Τα αποτελέσματα των οποίων θα διατυπωθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

### **3.9 Ανακεφαλαίωση**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάστηκε το δείγμα και η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, έγινε διεξοδική αναφορά στο ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε δηλαδή το ερωτηματολόγιο, διαπιστώθηκε η αξιοπιστία αυτού. Τέλος διατυπώθηκαν οι υποθέσεις καθώς και οι αντικειμενικοί στόχοι της έρευνας.

Σε πρώτο στάδιο επιδιώκεται να φανεί η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας μέσα στο χώρο εργασίας. Η έννοια αυτή είναι σχετικά καινούρια στο χώρο υγείας, ο αριθμός των ερευνών που έχουν υλοποιηθεί σε παγκόσμια κλίμακα δεν είναι μεγάλος ενώ στην Ελλάδα ο αριθμός αυτός είναι αρκετά περιορισμένος. Η σημασία για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας είναι σημαντική αφού θα προσθέσει ένα λιθαράκι στην ήδη υπάρχουσα γνώση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Ανάλυση εμπειρικής έρευνας και ερμηνεία αποτελεσμάτων**

### **4.1 Εισαγωγή**

Στη παρούσα εργασία το δείγμα της μελέτης αποτελείται κυρίως από εργαζόμενους του νοσοκομείου ΜΕΤΑΞΑ, και στη συνέχεια από εργαζομένους του ΠΕΔΥ ΝΙΚΑΙΑΣ και εργαζόμενους σε άλλα νοσοκομεία της Αττικής. Συνολικά συμπληρώθηκαν σωστά και εγκαίρως 105 ερωτηματολόγια τα οποία περιείχαν δημογραφικές ερωτήσεις καθώς και το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) καθώς και το ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Κουλτούρας OCP (Organisational Culture Profile).

Στην παρακάτω ενότητα παρουσιάζονται η περιγραφική και η στατιστική ανάλυση όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά πραγματοποιήθηκε το τεστ κανονικότητας Kolmogorov - Smirnov προκειμένου να διαπιστωθεί αν είναι εφικτή η χρήση των παραμετρικών εργαλείων ενώ στη συνέχεια ακολούθησε η περιγραφική ανάλυση του δείγματος αναφορικά με το φύλο και την ηλικία. Παράλληλα, εξήχθησαν οι μέσοι όροι του συνόλου των παρατηρήσεων του δείγματος για όλους τους παράγοντες της συναισθηματικής νοημοσύνης και για κάθε μορφή ηγεσίας.

Πέρα όμως από την περιγραφική ανάλυση του δείγματος, πραγματοποιήθηκε και περιγραφική ανάλυση των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας και των τριών μορφών ηγεσίας καθώς και στατιστική ανάλυση αυτών. Τέλος ακολούθησαν συσχετίσεις σε όλο το δείγμα μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας καθώς και των υποπαραγόντων τους μεταξύ τους.

### **4.2 Τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov**

Προκειμένου να διαπιστωθεί αν μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παραμετρικά τεστ (One way Anova, Independent Samples T-test) για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε το test κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov. Από τον Πίνακα 4.1, διαπιστώνεται ότι το p-value είναι ίσο ή μεγαλύτερο σε επίπεδο σημαντικότητας από το 0,05 γεγονός που σημαίνει ότι η κατανομή του πληθυσμού από τον οποίο προέρχεται το δείγμα μας προσεγγίζει την κανονική και άρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παραμετρικά τεστ.

**Πίνακας 4.1**

**Τεστ Κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov**

<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</b>	<b>STATISTIC</b>	<b>P-VALUE</b>
Ανταγωνιστικότητα	0.094	0.122
Κοινωνική Ευθύνη	0.135	0.06
Υποστηρικτικότητα	0.185	0.06
<b>Καινοτομία</b>	0.136	0.05
Έμφαση στις ανταμοιβές	0.096	0.018
Προσανατολισμός στην απόδοση	0.158	0.05
Σταθερότητα	0.120	0.001
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</b>	0.157	0.05
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	0.095	0.021
Εξιδανικευμένη επιρροή	0.129	0.05
Εμπυχωτική κινητοποίηση	0.120	0.001
Διανοητική Διέγερση	0.133	0.05
Εξατομικευμένη Εξέταση	0.140	0.06
<b>Μετασηματιστική Ηγεσία</b>	0.093	0.127
Έκτακτη Ανταμοιβή	0.120	0.051
Ενεργητική Διαχείριση	0.121	0.051
Παθητική Διαχείριση	0.099	0,012
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>	0.073	0.200
<b>Ηγεσία προς Αποφυγή</b>	0,100	0.011
Έξτρα προσπάθεια	0.159	0.05
Αποτελεσματικότητα	0.132	0.05
Ικανοποίηση	0.197	0.05
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	0.074	0.184



### 4.3 Περιγραφική ανάλυση του δείγματος

Πίνακας 4.2

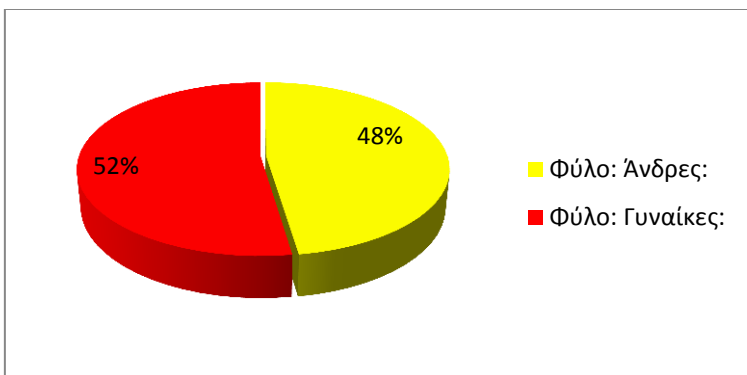
#### Περιγραφικές Μεταβλητές του Δείγματος

<b>Φύλο</b>	<b>Άνδρας</b>	<b>50</b>
	Γυναίκα	55
	<b>Σύνολο</b>	<b>105</b>
<b>Ηλικία</b>	<b>18-24</b>	<b>3</b>
	25-35	33
	36-65	69
	>65	0
	<b>Σύνολο</b>	<b>105</b>
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	<b>Έγγαμος/η</b>	<b>53</b>
	Άγαμος/η	45
	Διαζευγμένος/η	5
	Χήρος/α	23
	<b>Σύνολο</b>	<b>105</b>
<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>	<b>Βασική Εκπαίδευση</b>	<b>5</b>
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13
	Ανώτατη Εκπαίδευση	46
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30
	Κάτοχος Phd	11
	<b>Σύνολο</b>	<b>105</b>
<b>Προσωπικό</b>	<b>Ιατρικό</b>	<b>50</b>
	Νοσηλευτικό	18

	Παραϊατρικό	14
	Διοικητικό	23
	Σύνολο	105
<b>Διοικητική Ιεραρχία</b>	<b>Υπάλληλος</b>	<b>55</b>
	Υφιστάμενος	14
	Προϊστάμενος	14
	Διευθυντής	19
	Διοικητής	0
	Άλλο	3
	Σύνολο	105
Ημερήσιος Χρόνος Εργασίας	0-8 ώρες	75
	9-12 ώρες	26
	12 και άνω	4
	Σύνολο	105

### Φύλο

Το διάγραμμα 4.1 παρέχει πληροφορίες σχετικά με την κατανομή του δείγματος σχετικά με το φύλο. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 52% του δείγματος ενώ οι άνδρες αντιστοιχούν στο 48%. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι γυναίκες μπορεί να οφείλεται στην μεγαλύτερη προθυμία του γυναικείου φύλου να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο.

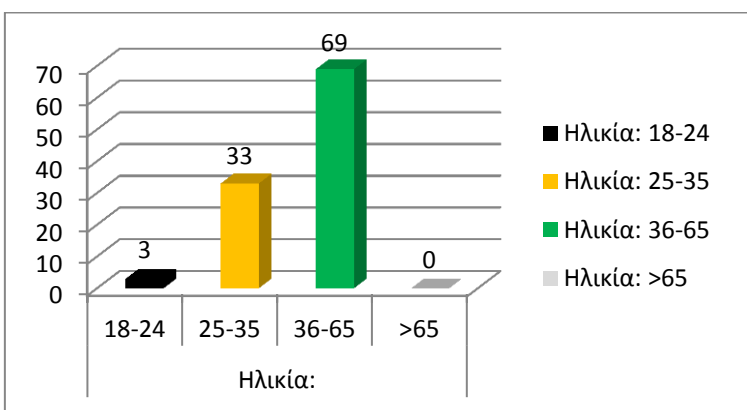


**Διάγραμμα 4.1**

**Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο**

**Ηλικία**

Σύμφωνα με το διάγραμμα 4.2 η ηλικιακή ομάδα ηλικίας 18-24 καταλαμβάνει μόνο 3 άτομα και περίπου το 3% των ερωτηθέντων, ενώ οι ηλικιακές ομάδες 25-35 κατέχουν το 31 % των ερωτηθέντων με 33 άτομα και 36-65 το 66 % αντίστοιχα με 69 άτομα. Το παρακάτω διάγραμμα μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων βρίσκεται στη πιο παραγωγική ηλικία στον τομέα της υγείας οπότε είναι ευνόητο να έχει και κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά και διάθεση να καινοτομήσει.

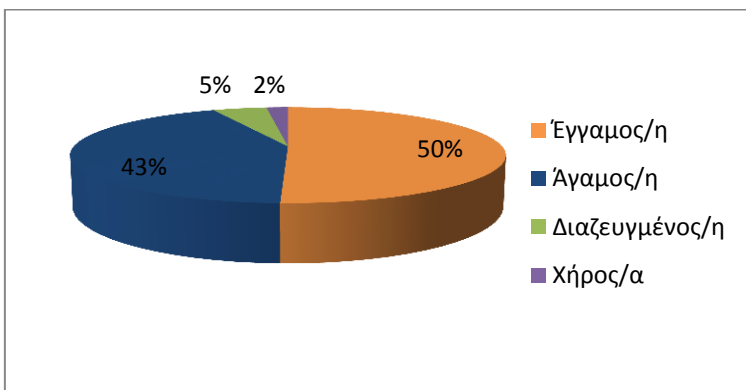


**Διάγραμμα 4.2**

**Ποσοστό ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία**

### Οικογενειακή κατάσταση

Η πλειοψηφία των εργαζομένων (Διάγραμμα 4.3) είναι έγγαμοι και πιο συγκεκριμένα οι μισοί από τους ερωτηθέντες (50 %). Από την άλλη πλευρά, έχουμε και ένα μεγάλο ποσοστό άγαμων εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα το 43% είναι άγαμοι. Οι διαζευγμένοι αποτελούν μόνο το 5 % του δείγματος ενώ οι χήροι είναι ακόμα λιγότεροι και αποτελούν μόλις το 2 % των εργαζομένων.

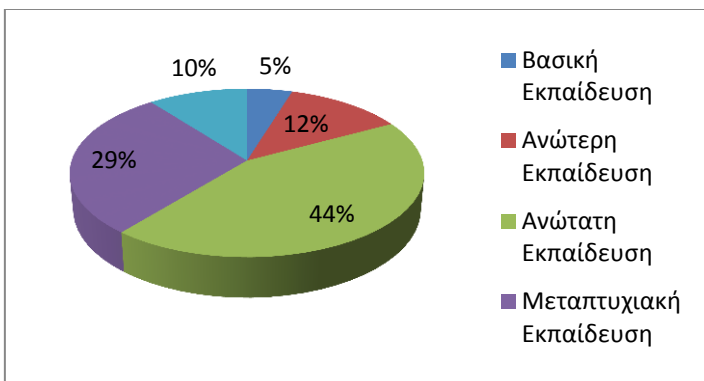


Διάγραμμα 4.3

### Οικογενειακή Κατάσταση Εργαζομένων

#### Επίπεδο Εκπαίδευσης

Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων του δείγματος (Διάγραμμα 4.4) είναι απόφοιτοι 3βάθμιας εκπαίδευσης, γεγονός εύλογο αφού το μεγαλύτερο μέρος του δείγματός μας ήταν γιατροί, το 10 % ήταν απόφοιτοι 1βαθμιας εκπαίδευσης, ένα 12 % 2βάθμιας, ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι έχουμε και ένα 29% των ατόμων μεταπτυχιακής εκπαίδευσης ενώ ένα 5% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου. Ουσιαστικά το 85 % των εργαζομένων είναι προσωπικό υψηλού βαθμού εκπαίδευσης.

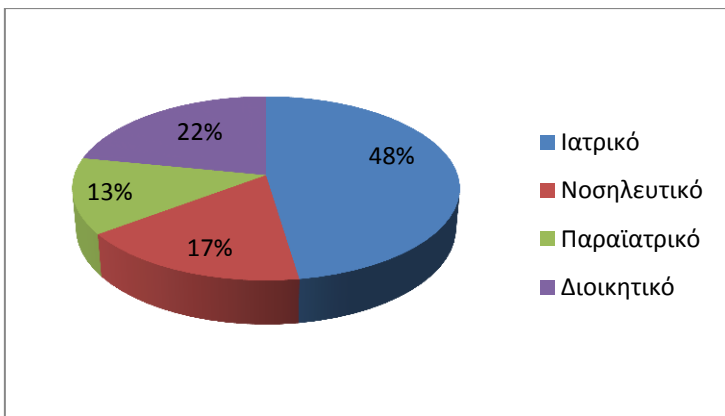


**Διάγραμμα 4.4**

### **Επίπεδο Εκπαίδευσης Εργαζομένων**

#### **Προσωπικό**

Όσον αφορά το προσωπικό του δείγματος (Διάγραμμα 4.5) το μεγαλύτερο μέρος του αποτελείται από γιατρούς (48%), ακολουθούν το διοικητικό προσωπικό με 22 %, το νοσηλευτικό προσωπικό με 17%, ενώ τελευταίο έχουμε το παραϊατρικό με ποσοστό που αγγίζει το 17 %.



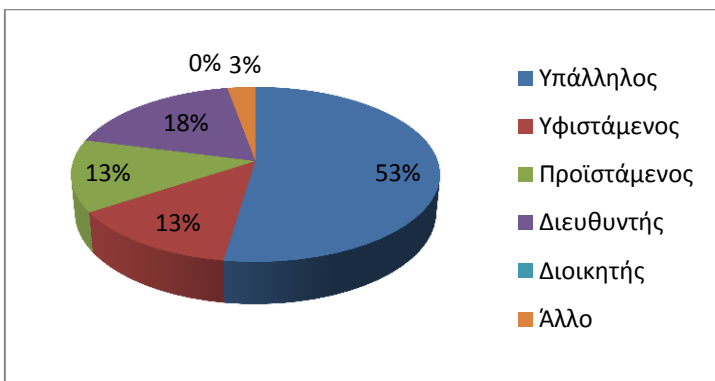
**Διάγραμμα 4.5**

### **Προσωπικό Εργαζομένων**

#### **Διοικητική Ιεραρχία**

Τέλος όσον αφορά το διοικητικό προσωπικό (Διάγραμμα 4.6) το 53 % ήταν υπάλληλοι το 13% υφιστάμενοι και προϊστάμενοι αντίστοιχα, το 18 % διευθυντές (εξαιτίας του

πολυδιευθυντικού συστήματος), ενώ το 3% δεν ανήκε σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες. Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν είχαμε την τύχη να αξιολογήσουμε διοικητή νοσοκομείου.

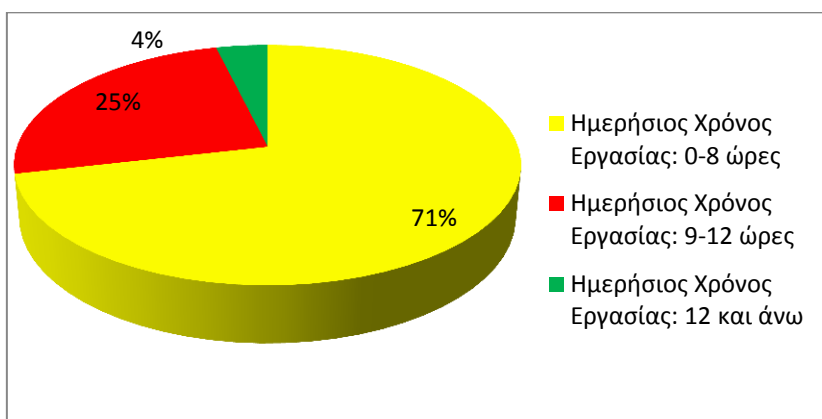


**Διάγραμμα 4.6**

### Διοικητική Ιεραρχία Εργαζομένων

#### Ημερήσιος Χρόνος Εργασίας

Όσον αφορά τον Ημερήσιο Χρόνο Εργασίας (Διάγραμμα 4.7) το 71 % των ερωτηθέντων εργάζονται 0-8 ώρες (75 άτομα), το 25 % 9-12 ώρες (26 άτομα), ενώ μόνο το 4 % (4 άτομα) υπερβαίνουν τις 12 ώρες ημερησίως. Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν το κανονικό τους 8ωρο.



**Διάγραμμα 4.7**

#### Ημερήσιος Χρόνος Εργαζομένων

#### 4.4 Περιγραφική στατιστική οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας

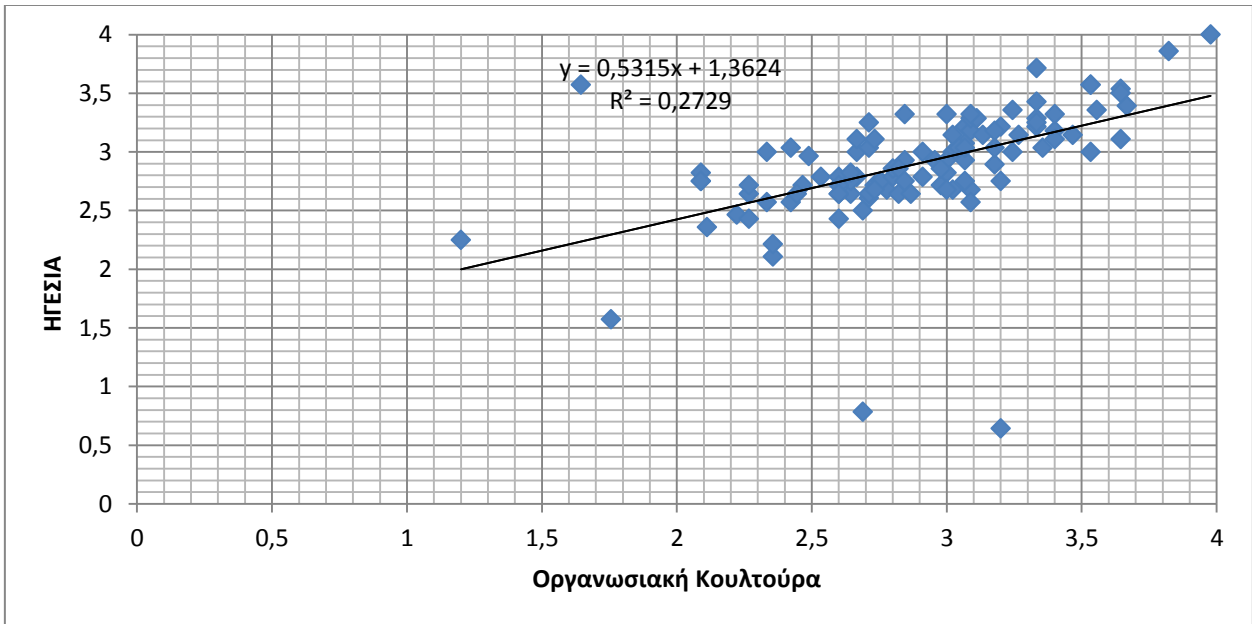
Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 4.3), αναγράφονται αναγράφονται οι μέσοι όροι, τόσο για την οργανωσιακή κουλτούρα όσο και για την ηγεσία. Ο συνολικός μέσος όρος για την οργανωσιακή κουλτούρα (2,89) υποδηλώνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν υψηλή οργανωσιακή κουλτούρα. Η κατώτατη τιμή για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι 0,64 ενώ η μεγαλύτερη είναι 4. Παρόλη την ύπαρξη κάποιων ακραίων τιμών, οι ερωτηθέντες κυμαίνονται από μέτρια έως υψηλή οργανωσιακή κουλτούρα. Όσον αφορά στην ηγεσία, ο μέσος όρος είναι 2,88 που υποδηλώνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό ηγετικά χαρακτηριστικά. Η κατώτατη τιμή για την ηγεσία είναι 1,2 ενώ η μεγαλύτερη είναι 3,98, τιμές που φανερώνουν ότι οι ηγέτες του δείγματος διαθέτουν μέτριου έως υψηλού βαθμού ηγετικά χαρακτηριστικά. Η τυπική απόκλιση και για τις δύο μεταβλητές είναι μικρή γεγονός που δείχνει ότι οι μέσοι όροι είναι αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή των μεταβλητών. Συγκεκριμένα, η τυπική απόκλιση για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι 0,48 και για την ηγεσία 0,47.

**Πίνακας 4.3**

**Περιγραφικά χαρακτηριστικά  
Οργανωσιακής Κουλτούρας και Ηγεσίας**

	<b>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</b>	<b>ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ</b>	<b>ΜΕΓΙΣΤΗ ΤΙΜΗ</b>	<b>ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΤΙΜΗ</b>	<b>N</b>
<b>Οργανωσιακή Κουλτούρα</b>	<b>2,89</b>	<b>0,48</b>	<b>4</b>	<b>0,64</b>	<b>105</b>
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>2,88</b>	<b>0,47</b>	<b>3,98</b>	<b>1,2</b>	<b>105</b>

Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα διασποράς (Διάγραμμα 4.8) το οποίο υποδεικνύει την ύπαρξη σχετικά θετικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας καθώς τα σημεία τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από μία νοητή ευθεία. Παρατηρούνται και κάποιες ακραίες τιμές.



**Διάγραμμα 4.8**

**Διάγραμμα διασποράς για Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία**

Από τον Πίνακα 5.4 που παρουσιάζει την ανάλυση παλινδρόμησης και μετρά την ένταση εξάρτησης μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας διαπιστώνεται ότι υπάρχει ικανοποιητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών ( $R^2 = 0,2729$ ). Το F ισούται με 38,66 γεγονός που επιβεβαιώνει ότι το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ενώ οι τιμή  $t = 5,764$  και το  $p\text{-value} = 0,000$  δείχνουν ότι οι μεταβολές της ανεξάρτητης μεταβλητής, της οργανωσιακής κουλτούρας, επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή που είναι η ηγεσία.

**Πίνακας 4.4**

**Πίνακας παλινδρόμησης οργανωσιακής κουλτούρας και Ηγεσίας**

Στατιστικά παλινδρόμησης	
<b>Πολλαπλό R</b>	<b>0.522</b>
<b>R Τεράγωνο</b>	<b>0.273</b>
<b>Προσαρμοσμένο R</b>	<b>0.266</b>
<b>Τυπικό σφάλμα</b>	<b>0.40400</b>



<b>Μέγεθος δείγματος</b>	<b>105</b>				
<b>Ανάλυση Διακύμανσης</b>					
	<b>Βαθμοί ελευθερίας</b>	<b>SS</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>Σημαντικότητα F</b>
<b>Παλινδρόμηση</b>	<b>1</b>	<b>6,31</b>	<b>6,31</b>	<b>38,66</b>	<b>0.000</b>
<b>Υπόλοιπο</b>	<b>103</b>	<b>16,811</b>	<b>0,163</b>		
<b>Σύνολο</b>	<b>104</b>	<b>23,121</b>			
	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ</b>	<b>Τυπικό σφάλμα</b>	<b>t</b>	<b>Κατώτ.95 %</b>	<b>Υψηλ.95 %</b>
<b>Τεταγμένη επί την αρχή</b>	<b>1,396</b>	<b>0,242</b>	<b>5,764</b>	<b>0,916</b>	<b>1,877</b>
<b>Μεταβλ X 1</b>	<b>0,513</b>	<b>0,083</b>	<b>6,218</b>	<b>0,350</b>	<b>0,677</b>

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στους μέσους όρους των επιμέρους παραγόντων που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία.

#### 4.4 Περιγραφική στατιστική οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας

##### Πίνακας 4.5

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Ανταγωνιστικότητα

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την ανταγωνιστικότητα</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
10. Προσανατολίζομαι στους στόχους – επιτεύγματα	3,08
19. Δίνω έμφαση στην ποιότητα	3,34
20. Είμαι ξεχωριστός - διαφορετικός από τους άλλους	2,79
25.Είμαι ανταγωνιστικός	2,38
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,9</b>

Από τον Πίνακα 4.5 διαπιστώνεται ότι η ανταγωνιστικότητα έχει υψηλό μέσο όρο (2.9). Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στους στόχους και τα επιτεύγματα, προσπαθούν να ξεχωρίσουν από τους υπόλοιπους και έτσι γίνονται ανταγωνιστικοί.

#### Πίνακας 4.6

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Κοινωνική Ευθύνη

Ερωτήσεις που μετρούν την Κοινωνική Ευθύνη	Μέσοι όροι
9. Είμαι αντιδραστικός	1,83
21. Έχω καλή φήμη	3,31
22. Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος	3,41
24. Έχω ξεκάθαρη φιλοσοφία	3,24
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,95</b>

Από τον Πίνακα 4.6 παρατηρείται ότι υπάρχει υψηλό σκορ στον παράγοντα κοινωνική ευθύνη (2,95) γεγονός που δείχνει που ενδιαφέρονται για την εργασία τους αφού ασκούν λειτούργημα, είναι κοινωνικά υπεύθυνοι με ξεκάθαρη φιλοσοφία.

#### Πίνακας 4.7

Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Υποστηρικτικότητα

Ερωτήσεις που μετρούν την Υποστηρικτικότητα	Μέσοι όροι
5. Είμαι ομαδικός	3,42
6. Μοιράζω τις πληροφορίες ελεύθερα	3,36
17. Είμαι συνεργάσιμος	3,38
27. Προσανατολίζομαι στους ανθρώπους	3,31
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>3,37</b>

Από τον Πίνακα 4.7 διαπιστώνεται ότι η υποστηρικτικότητα έχει υψηλό μέσο όρο (3,37) που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν τους ασθενείς, είναι ομαδικοί, εξυπηρετικοί και συνεργάσιμοι, ενώ παράλληλα είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους.

#### Πίνακας 4.8

**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Καινοτομία**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την Καινοτομία</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
2. Γίνομαι καινοτόμος	3,03
3. Εκμεταλλεύομαι γρήγορα τις ευκαιρίες	2,71
4. Ρισκάρω	2,42
11. Παίρνω ξεχωριστή ευθύνη	3,13
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,82</b>

Από τον Πίνακα 4.8 παρατηρείται ότι η Καινοτομία έχει υψηλό μέσο όρο (2,82) που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι καινοτομούν, εκμεταλλεύονται γρήγορα τις ευκαιρίες, ρισκάρουν και παίρνουν ξεχωριστή ευθύνη.

#### Πίνακας 4.9

**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Έμφαση στις ανταμοιβές**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την Έμφαση στις ανταμοιβές</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
7. Είμαι δίκαιος	3,52
13. Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	2,5
14. Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση	1,22
28. Η απόδοσή μου αναγνωρίζεται με επαίνους	2,3
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,39</b>

Ο μέσος όρος της έμφασης στις ανταμοιβές (Πίνακας 4.9) είναι 2,39 γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι από την αμοιβή τους σύμφωνα με την απόδοσή τους (μέσος όρος 1,2) γεγονός που αναμέναμε σύμφωνα με την παρούσα οικονομική κατάσταση.

Ωστόσο είναι δίκαιοι, έχουν ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, ενώ η απόδοση τους εν μέρει αναγνωρίζεται με επαίνους.

#### Πίνακας 4.10

**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Προσανατολισμός στην απόδοση**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν τον Προσανατολισμός στην απόδοση</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
12. Έχω υψηλά standards απόδοσης	3,23
18. Ενθουσιάζομαι για τη δουλειά μου	3,07
23. Είμαι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα	3,24
26. Είμαι οργανωτικός	3,35
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>3,22</b>

Ο Παράγοντας Προσανατολισμός στην απόδοση (Πίνακας 4.10) παρουσιάζεται ιδιαίτερα υψηλός και συγκεκριμένα ανέρχεται στο 3,22 γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν υψηλά standards απόδοσης, ενθουσιάζονται για την εργασία τους, είναι οργανωτικοί και προσανατολισμένοι στο αποτέλεσμα.

#### Πίνακας 4.11

**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για το συναισθηματικό παράγοντα Σταθερότητα**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν τη Σταθερότητα</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
1. Είμαι σταθερός	3,3
8. Είμαι ήρεμος	2,85
15. Έχω ασφάλεια στην εργασία μου	2,14
16. Έχω λίγες συγκρούσεις	2,16
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,61</b>

Τέλος όσον αφορά τον παράγοντα σταθερότητα (Πίνακας 4.11) ο συνολικός μέσος όρος είναι ικανοποιητικός και ανέρχεται στο 2,61 που υποδηλώνει ότι το προσωπικό είναι σταθερό και ήρεμο, ενώ έχει σχετικά αρκετές συγκρούσεις και η ασφάλειά του στην εργασία του δεν είναι ικανοποιητική.

**Πίνακας 4.12**

**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος  
για τη μετασχηματιστική ηγεσία**

<b>A. Ερωτήσεις που μετρούν την Εξιδανικευμένη επιρροή- συμπεριφορά (Idealized Influenced - behavior):</b>	Μέσοι όροι
10. Αισθάνομαι περήφανος που δουλεύω μαζί τους	2,95
18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	3,36
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	3,16
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	2,83
<b>Μέσος όρος εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά</b>	<b>3,08</b>
<b>B. Ερωτήσεις που μετρούν την Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence - Attributed):</b>	
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	2,83
14. Ορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	3,2
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	3,25
34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	3,09
<b>Μέσος όρος εξιδανικευμένη επιρροή – αποδοθείσα</b>	<b>3,09</b>
<b>Γ. Ερωτήσεις που μετρούν την Εμψυχωτική κινητοποίηση (Inspirational motivator):</b>	
9. Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον	2,76
13. Μιλώ με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	2,97
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	2,43
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	3,05
<b>Μέσος όρος εμψυχωτικής κινητοποίησης</b>	<b>2,8</b>
<b>Δ. Ερωτήσεις που μετρούν την Διανοητική διέγερση</b>	

<b>(Intellectual stimulator)</b>	
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνώ αν αυτά είναι κατάλληλα	3,06
8. Ψάχνω όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	3,37
30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες	3,14
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου.	3,08
<b>Μέσος όρος διανοητικής διέγερσης</b>	<b>3,16</b>
<b>E. Ερωτήσεις που μετρούν την Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration)</b>	
15. Αφιερώνω χρόνο διδάσκοντας και καθοδηγώντας το προσωπικό	2,7
19. Αντιμετωπίζω τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα παρά ως μέλη της ομάδας	2,5
29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	2,7
31. Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	3
<b>Μέσος όρος εξατομικευμένης εξέτασης</b>	<b>2,73</b>
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,97</b>

Ο συνολικός μέσος όρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Πίνακας 4.12) είναι υψηλός και συγκεκριμένα 2,97 που υποδηλώνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υιοθετούν το συγκεκριμένο ηγετικό στυλ. Η εξειδικευμένη επιρροή – συμπεριφορά είχε μέσο όρο 3,08, εξειδικευμένη επιρροή (αποδοθείσα) σχεδόν τον ίδιο μέσο όρο (3,09) επέδειξαν ιδιαίτερα υψηλό μέσο όρο, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες εμπνέουν εμπιστοσύνη και περηφάνια στους συνεργάτες τους, ενώ παράλληλα δρουν με ακεραιότητα, υψηλό αίσθημα ευθύνης και αυτοέλεγχου.

Υψηλό μέσο όρο εμφανίζουν και οι υπόλοιποι υποπαράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα η εμπνευστική κινητοποίηση, η ικανότητα δηλαδή των ηγετών να εμπνέουν τους υφισταμένους τους και να καθορίζουν το ηθικά σωστό φαίνεται υψηλή με μέσο όρο 2,8 ενώ ακόμα υψηλότερο μέσο όρο εμφανίζει η διανοητική διέγερση (3,16) η ικανότητα δηλαδή ενθάρρυνσης της καινοτομίας σκέψης.

Τέλος, μικρότερος αλλά εξίσου σημαντικός είναι και ο μέσος όρος της εξατομικευμένης εξέτασης (2,73) της ικανότητας δηλαδή των ηγετών να αντιλαμβάνονται τους υφισταμένους τους ως ξεχωριστές προσωπικότητες και να δρουν ανάλογα με τις ανάγκες τους.

### Πίνακας 4.13

#### Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για τη Συναλλακτική Ηγεσία

<b>A. Ερωτήσεις που μετρούν την Έκτακτη ανταμοιβή (contigent reward)</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	2,6
11. Δείχνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	2,96
16. Κάνω ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος μετά την επίτευξη των στόχων	2,91
35. Εκφράζω την ικανοποίηση μου όταν το προσωπικό εκπληρώσει τις προσδοκίες	3,41
<b>Μέσος όρος έκτακτης ανταμοιβής</b>	<b>2,97</b>
<b>B. Ερωτήσεις που μετρούν την Ενεργητική διαχείριση (active management)</b>	
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	2,95
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	2,53
24. Παρακολουθώ κάθε λάθος που γίνεται	2,8
27. Στρέφω την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	2,11
<b>Μέσος όρος ενεργητικής διαχείρισης</b>	<b>2,6</b>
<b>Γ. Ερωτήσεις που μετρούν την Παθητική Διαχείριση</b>	

<b>(passive management)</b>	
3. Επεμβαίνω προτού ένα θέμα γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	3,33
12. Αναλαμβάνω δράση πριν αποτύχει το σχέδιο	3,14
17. Δεν περιμένω μέχρι τα πράγματα να πάνε στραβά	3
20. Επιδεικνύω αίσθημα δύναμης	2,4
<b>Μέσος όρος για Παθητική διαχείριση</b>	<b>2,97</b>
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,85</b>

Ο συνολικός μέσος όρος για τη συναλλακτική ηγεσία είναι 2,85 (Πίνακας 4.13) γεγονός που δείχνει ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αν και υιοθετείται και εφαρμόζεται, δεν είναι η επικρατούσα επιλογή από τους ερωτώμενους ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι ο μέσος όρος του παράγοντα έκτακτη ανταμοιβή είναι αρκετά υψηλός (2,97), δηλαδή οι ερωτώμενοι ηγέτες επιδιώκουν να ανταμείβουν τους υφισταμένους τους όταν αυτοί ανταποκρίνονται στους στόχους τους. Αξιοσημείωτη είναι και η διαφορά στους μέσους όρους των παραγόντων της ενεργής διαχείρισης και της παθητικής διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα, ο μέσος όρος της ενεργητικής διαχείρισης είναι 2,6 και υποδηλώνει ότι οι ερωτώμενοι ηγέτες χρησιμοποιούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό τα πρότυπα συμμόρφωσης για να προσδιορίσουν με σαφήνεια και να περιγράψουν παραστατικά την αναποτελεσματική απόδοση ενώ για να την μειώσουν καταφεύγουν σε κυρώσεις και λεπτομερή διορθωτικά μέτρα ενώ παράλληλα, ο μέσος όρος της παθητικής διαχείρισης είναι 2,85 και φανερώνει ότι οι ερωτώμενοι ηγέτες δεν επιτρέπουν σε μία προβληματική κατάσταση να διαιωνίζεται αλλά επεμβαίνουν προσπαθώντας να βρουν αποτελεσματικές λύσεις.

#### **Πίνακας 4.14**

##### **Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος για την προς-αποφυγή ηγεσία**

<b>A. Ερωτήσεις που μετρούν την ηγεσία προς αποφυγή</b>	<b>Μέσοι Όροι</b>
5. Δεν αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	2,8



7. Είμαι διαθέσιμος όταν χρειάζεται	3,6
28. Αποφεύγω να πάρω αποφάσεις	1,34
33. Καθυστερώ να δώσω λύση σε επείγοντα ερωτήματα	1,15
<b>Συνολικός Μέσος Όρος</b>	<b>2,22</b>

#### Πίνακας 4.15

**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος  
για την Έξτρα Προσπάθεια (Extra – Effort)**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την Έξτρα Προσπάθεια (Extra – Effort)</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
39. Καταφέρνω να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	2,9
42. Αυξάνω την επιθυμία μου για επιτυχία	2,99
44. Αυξάνω την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	3,21
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>3,03</b>

#### Πίνακας 4.16

**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος  
για την Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
37. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	3,16
40. Αντιπροσωπεύω τον εαυτό μου αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	2,85
43. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού	3,31
45. Ηγούμαι μια ομάδας που είναι αποτελεσματική	2,89
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>3,05</b>

**Πίνακας 4.17**  
**Μέσοι όροι κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος όρος**  
**για την Ικανοποίηση (Pleasure)**

<b>Ερωτήσεις που μετρούν την Ικανοποίηση (Pleasure)</b>	<b>Μέσοι όροι</b>
38. Χρησιμοποιώ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	2,7
41. Συνεργάζομαι με ικανοποιητικό τρόπο με τους υφισταμένους μου	3,21
<b>Συνολικός μέσος όρος</b>	<b>2,96</b>

Όσον αφορά στην τρίτη μορφή ηγεσίας (Πίνακας 4.14), την προς αποφυγή ηγεσία, ο συνολικός μέσος όρος είναι 2,22. Ο χαμηλός αυτός μέσος όρος υποδηλώνει ότι οι ερωτώμενοι ηγέτες δεν αποφεύγουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους ή να παίρνουν αποφάσεις για σοβαρά θέματα ενώ ταυτόχρονα είναι παρόντες όταν χρειάζονται για να προσφέρουν τη βοήθειά τους και να καλύψουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους.

Τέλος ο Πίνακας 4.15 υποδηλώνει την έξτρα προσπάθεια των εργαζομένων στον τομέα της υγείας με αρκετά υψηλό μέσο όρο (3,03), ενώ αντίστοιχα παρατηρούνται πολύ υψηλοί μέσοι όροι στους παράγοντες της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης με μέσους όρους 3,05 και 2,96 αντίστοιχα (Πίνακες 4.16 & 4.17).

#### 4.5 Συσχέτιση είδους ηγεσίας και φύλου και ηλικίας.

##### 4.5.1 Οργανωσιακή κουλτούρα

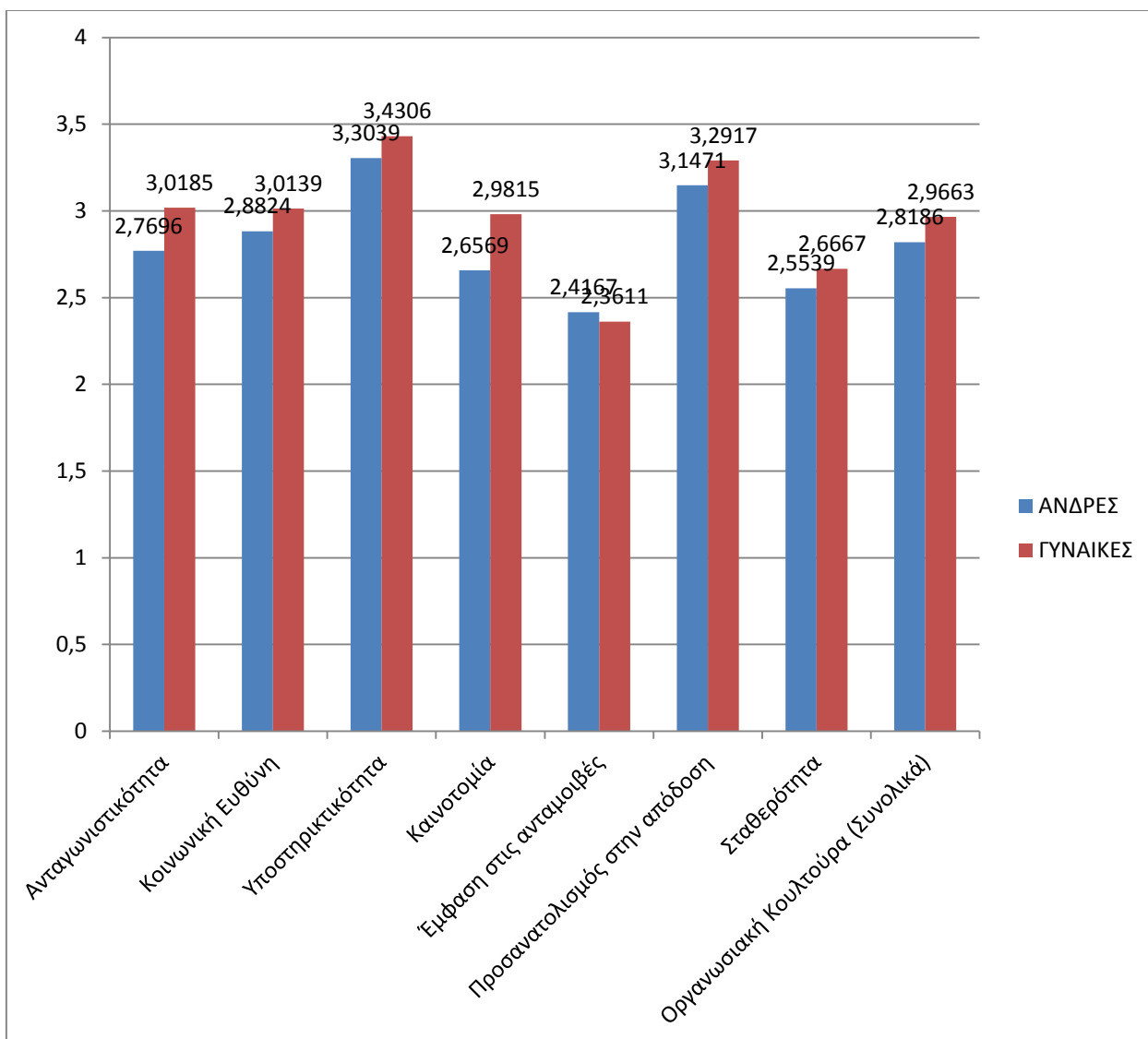
###### Φύλο

Έγινε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.18), δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (independent samples t-test) για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων ανάλογα με το φύλο τους. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το p-value της συνολικής συναισθηματικής νοημοσύνης είναι 0,118 >0,05, δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανδρών ( $\mu= 2,82$ ) και των γυναικών ( $\mu=2,97$ ).

**Πίνακας 4.18**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το test Οργανωσιακής Κουλτούρας ανά φύλο (Έλεγχος διαφοράς μέσω τιμών)**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ		P-VALUE
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
Ανταγωνιστικότητα	2,7696	3,0185	0.76132	0.61784	0.069
Κοινωνική Ευθύνη	2,8824	3,0139	0.58812	0.55247	0.241
Υποστηρικτικότητα	3,3039	3,4306	0.71469	0.60348	0.329
Καινοτομία	2,6569	2,9815	0.80150	0.64584	0.025
Έμφαση στις ανταμοιβές	2,4167	2,3611	0.84656	0.54441	0,69
Προσανατολισμός στην απόδοση	3,1471	3,2917	0.67856	0.43910	0.198
Σταθερότητα	2,5539	2,6667	0.73708	0.61812	0.398
<b>Οργανωσιακή Κουλτούρα (Συνολικά)</b>	<b>2,8186</b>	<b>2,9663</b>	<b>0.60161</b>	<b>0.31515</b>	<b>0.118</b>



**Διάγραμμα 4.9**

**Φύλο με βάση τους παράγοντες της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

**Ηλικία**

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.19) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας (είναι καταγεγραμμένη σε 3 διαστήματα : 18-24,25-35,36-65) των εργαζομένων και των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,108 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των

ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία. Αξίζει να αναφερθεί στους ελέγχους της καινοτομίας, της έμφασης στις ανταμοιβές και του προσανατολισμού στην απόδοση βρήκαμε στατιστικά σημαντικές σχέσεις και έπειτα από τον έλεγχο post hoc bonferroni βρήκαμε στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των ηλικιών 25-35 και 36-65 αντίστοιχα, ενώ όσον αφορά την έμφαση στις ανταμοιβές βρήκαμε στατιστικά σημαντική σχέση στις ηλικίες 18-24 και 25-35, ενώ τέλος όσον αφορά τον προσανατολισμό στην απόδοση παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική σχέση στις ηλικίες 25-35 και 36-65 αντίστοιχα.

#### Πίνακας 4.19

Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το OCP ανάλογα με την Ηλικία

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P- Value
Ανταγωνιστικότητα	18-24	3	3,3333	,62915	0.081
	25-35	33	2,6894	,82450	
	36-65	69	2,9783	,61647	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,8976	,69915	
Κοινωνική Ευθύνη	18-24	3	3,2500	,66144	0.063
	25-35	33	2,7652	,65234	
	36-65	69	3,0254	,50937	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,9500	,57114	
Υποστηρικτικότητα	18-24	3	3,3333	,62915	0.116
	25-35	33	3,1742	,80401	
	36-65	69	3,4638	,56762	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	3,3690	,65970	
Καινοτομία	18-24	3	3,2500	,66144	<b>0.016</b>
	25-35	33	2,5303	,84029	
	36-65	69	2,9457	,65427	

	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,8238	,74026	
Εμφαση στις ανταμοιβές	18-24	3	3,5000	,66144	<b>0.013</b>
	25-35	33	2,4470	,77499	
	36-65	69	2,3116	,63363	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,3881	,70454	
Προσανατολισμός στην απόδοση	18-24	3	3,5833	,38188	<b>0.036</b>
	25-35	33	3,0227	,77147	
	36-65	69	3,3007	,42569	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	3,2214	,57000	
Σταθερότητα	18-24	3	3,1667	,76376	0.109
	25-35	33	2,4470	,74937	
	36-65	69	2,6667	,62525	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,6119	,67758	
Οργανωσιακή Κουλτούρα	18-24	3	3,3452	,57403	0.108
	25-35	33	2,7251	,67577	
	36-65	69	2,9560	,31721	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,8946	,47970	

### Οικογενειακή Κατάσταση

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.20) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ οικογενειακής κατάστασης (είναι καταγεγραμμένη σε 4 διαστήματα : Άγαμος, Διαζευγμένος, Έγγαμος & Χήρος) των εργαζομένων και των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,377 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

**Πίνακας 4.20**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το OCP ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση**

Παράγοντες Κατάσταση	Οικογενειακή	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P- Value
Ανταγωνιστικότητα	Άγαμος	45	2,7500	,79236	0.156
	Διαζευγμένος	5	3,0000	,50000	
	Έγγαμος	53	3,0330	,61441	
	Χήρος	2	2,3750	,17678	
	Σύνολο	105	2,8976	,69915	
Κοινωνική Ευθύνη	Άγαμος	45	2,8278	,60260	0.188
	Διαζευγμένος	5	3,3000	,20917	
	Έγγαμος	53	3,0142	,55343	
	Χήρος	2	3,1250	,53033	
	Σύνολο	105	2,9500	,57114	
Υποστηρικτικότητα	Άγαμος	45	3,2556	,73370	0.295
	Διαζευγμένος	5	3,6500	,48734	
	Έγγαμος	53	3,4198	,60402	
	Χήρος	2	3,8750	,17678	
	Σύνολο	105	3,3690	,65970	
Καινοτομία	Άγαμος	45	2,6278	,80061	0.079
	Διαζευγμένος	5	3,2000	,32596	
	Έγγαμος	53	2,9340	,68492	
	Χήρος	2	3,3750	,53033	
	Σύνολο	105	2,8238	,74026	
Έμφαση στις Ανταμοιβές	Άγαμος	45	2,4889	,85273	0.533
	Διαζευγμένος	5	2,1000	,28504	
	Έγγαμος	53	2,3255	,58339	

	Χήρος	2	2,5000	,70711	
	Σύνολο	105	2,3881	,70454	
Προσανατολισμός στην απόδοση	Άγαμος	45	3,1056	,69390	0.173
	Διαζευγμένος	5	3,6000	,37914	
	Έγγαμος	53	3,2736	,43651	
	Χήρος	2	3,5000	,70711	
	Σύνολο	105	3,2214	,57000	
Σταθερότητα	Άγαμος	45	2,5278	,76169	0.372
	Διαζευγμένος	5	2,8500	,51841	
	Έγγαμος	53	2,6368	,60758	
	Χήρος	2	3,2500	,70711	
	Σύνολο	105	2,6119	,67758	
Οργανωσιακή Κουλτούρα	Άγαμος	45	2,7976	,62558	0.269
	Διαζευγμένος	5	3,1000	,24923	
	Έγγαμος	53	2,9481	,32677	
	Χήρος	2	3,1429	,05051	
	Σύνολο	105	2,8946	,47970	

### Επίπεδο Εκπαίδευσης

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.21) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης (είναι καταγεγραμμένη σε 4 διαστήματα : Διοικητικό, Ιατρικό, Νοσηλευτικό, Παραϊατρικό) των εργαζομένων και των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,377 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.



**Πίνακας 4.21**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το OCP ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης**

Παράγοντες	Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-VALUE		
Ανταγωνιστικότητα	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,7446	,78438	0.222		
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,0962	,58219			
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,3500	,45415			
	Κάτοχος Phd	11	2,8864	,63604			
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,9750	,62750			
	Σύνολο	105	2,8976	,69915			
	Κοινωνική Ευθύνη	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,8315		,59641	0.360
		Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,0192		,38813	
Βασική Εκπαίδευση		5	3,2000	,54199			
Κάτοχος Phd		11	2,9318	,40452			
Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση		30	3,0667	,63968			
Σύνολο		105	2,9500	,57114			
Υποστηρικτικότητα		Ανώτατη Εκπαίδευση	46	3,2717	,73376		
		Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,6346	,33253		

	Βασική Εκπαίδευση	5	3,3500	,51841	0.272
	Κάτοχος Phd	11	3,6364	,34212	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	3,3083	,72422	
	Σύνολο	105	3,3690	,65970	
Καινοτομία	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,6359	,79356	
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,8077	,63863	
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,2000	,64711	0.156
	Κάτοχος Phd	11	2,9091	,67336	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	3,0250	,69279	
	Σύνολο	105	2,8238	,74026	
Έμφαση στις Ανταμοιβές	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,4783	,84628	
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	1,9231	,48288	
	Βασική Εκπαίδευση	5	2,7000	,59687	0.070
	Κάτοχος Phd	11	2,5909	,53936	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,3250	,52584	
	Σύνολο	105	2,3881	,70454	
Προσανατολισμός στην Απόδοση	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	3,1196	,69270	

	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,2692	,45025	0.546
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,3000	,59687	
	Κάτοχος Phd	11	3,4091	,42239	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	3,2750	,43722	
	Σύνολο	105	3,2214	,57000	
Σταθερότητα	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,5217	,75430	
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,7692	,46167	
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,0000	,63738	
	Κάτοχος Phd	11	2,7500	,54772	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,5667	,67573	
	Σύνολο	105	2,6119	,67758	
Οργανωσιακή Κουλτούρα	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,8005	,61889	0.377
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,9313	,29250	
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,1571	,43857	
	Κάτοχος Phd	11	3,0162	,26552	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,9345	,33293	
	Σύνολο	105	2,8946	,47970	

## Προσωπικό

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.22) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του προσωπικού (είναι καταγεγραμμένη σε 4 διαστήματα : Διοικητικό, Ιατρικό, Νοσηλευτικό & Παραϊατρικό Προσωπικό) των εργαζομένων και των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,659 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με το προσωπικό.

**Πίνακας 4.22**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το OCP ανάλογα με το προσωπικό**

Παράγοντες	Προσωπικό	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-VALUE
Ανταγωνιστικότητα	Διοικητικό	23	2,8478	,94670	0.797
	Ιατρικό	50	2,8600	,61686	
	Νοσηλευτικό	18	2,9444	,59752	
	Παραϊατρικό	14	3,0536	,67353	
	Σύνολο	105	2,8976	,69915	
Κοινωνική_Ευθύνη	Διοικητικό	23	2,7500	,78697	0.233
	Ιατρικό	50	2,9650	,35718	
	Νοσηλευτικό	18	3,0833	,49259	
	Παραϊατρικό	14	3,0536	,80967	
	Σύνολο	105	2,9500	,57114	
Υποστηρικτικότητα	Διοικητικό	23	3,1413	,91025	0.139
	Ιατρικό	50	3,5050	,43884	
	Νοσηλευτικό	18	3,3889	,50891	
	Παραϊατρικό	14	3,2321	,91180	
	Σύνολο	105	3,3690	,65970	

Καινοτομία	Διοικητικό	23	2,6304	,86887	0.127
	Ιατρικό	50	2,7850	,69622	
	Νοσηλευτικό	18	2,8750	,73390	
	Παραϊατρικό	14	3,2143	,57893	
	Σύνολο	105	2,8238	,74026	
Έμφαση_στις_ανταμοιβές	Διοικητικό	23	2,6196	,86560	0.273
	Ιατρικό	50	2,3000	,71250	
	Νοσηλευτικό	18	2,4444	,59133	
	Παραϊατρικό	14	2,2500	,42743	
	Σύνολο	105	2,3881	,70454	
Προσανατολισμός_στην_απόδοση	Διοικητικό	23	3,1304	,88827	0.645
	Ιατρικό	50	3,2100	,44994	
	Νοσηλευτικό	18	3,3611	,47914	
	Παραϊατρικό	14	3,2321	,39788	
	Σύνολο	105	3,2214	,57000	
Σταθερότητα	Διοικητικό	23	2,4130	,86802	0.256
	Ιατρικό	50	2,7150	,57145	
	Νοσηλευτικό	18	2,6944	,55938	
	Παραϊατρικό	14	2,4643	,78359	
	Σύνολο	105	2,6119	,67758	
Οργανωσιακή_Κουλτούρα	Διοικητικό	23	2,7904	,80144	0.659
	Ιατρικό	50	2,9057	,34954	
	Νοσηλευτικό	18	2,9702	,38236	
	Παραϊατρικό	14	2,9286	,27091	
	Σύνολο	105	2,8946	,47970	

### Διοικητική Ιεραρχία

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.23) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διοικητικής ιεραρχίας (είναι καταγεγραμμένη σε 5 διαστήματα : Άλλο, Διευθυντής, Προϊστάμενος, Υπάλληλος, Υφιστάμενος ) των εργαζομένων και των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,081 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με τη διοικητική ιεραρχία. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική σχέση στον παράγοντα καινοτομία ωστόσο ο έλεγχος bonferroni μας έδειξε ότι τελικά δεν υπάρχει.

**Πίνακας 4.23**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το OCP ανάλογα με την Διοικητική Ιεραρχία**

Παράγοντες	Διοικητική Ιεραρχία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-VALUE
Ανταγωνιστικότητα	Άλλο	3	3,3333	,62915	0.222
	Διευθυντής	19	2,7632	1,00164	
	Προϊστάμενος	14	2,5893	,51522	
	Υπάλληλος	55	2,9591	,60622	
	Υφιστάμενος	14	3,0536	,67353	
	Σύνολο	105	2,8976	,69915	
Κοινωνική_Ευθύνη	Άλλο	3	3,2500	,66144	0.072
	Διευθυντής	19	2,6184	,76996	
	Προϊστάμενος	14	2,9643	,39048	
	Υπάλληλος	55	3,0182	,41066	
	Υφιστάμενος	14	3,0536	,80967	
	Σύνολο	105	2,9500	,57114	
Υποστηρικτικότητα	Άλλο	3	3,3333	,62915	
	Διευθυντής	19	3,0921	,97614	

	Προϊστάμενος	14	3,2857	,49862	0.125
	Υπάλληλος	55	3,5227	,43374	
	Υφιστάμενος	14	3,2321	,91180	
	Σύνολο	105	3,3690	,65970	
Καινοτομία	Άλλο	3	3,2500	,66144	<b>0.031</b>
	Διευθυντής	19	2,5526	,89201	
	Προϊστάμενος	14	2,5000	,79663	
	Υπάλληλος	55	2,8773	,65946	
	Υφιστάμενος	14	3,2143	,57893	
	Σύνολο	105	2,8238	,74026	
Έμφαση_στις_ανταμοιβές	Άλλο	3	3,5000	,66144	0.067
	Διευθυντής	19	2,4605	,83858	
	Προϊστάμενος	14	2,4286	,71001	
	Υπάλληλος	55	2,3273	,67849	
	Υφιστάμενος	14	2,2500	,42743	
	Σύνολο	105	2,3881	,70454	
Προσανατολισμός_στην_απόδοση	Άλλο	3	3,5833	,38188	0.130
	Διευθυντής	19	3,0658	,95322	
	Προϊστάμενος	14	2,9643	,44783	
	Υπάλληλος	55	3,3182	,43423	
	Υφιστάμενος	14	3,2321	,39788	
	Σύνολο	105	3,2214	,57000	
Σταθερότητα	Άλλο	3	3,1667	,76376	0.051
	Διευθυντής	19	2,2632	,84768	
	Προϊστάμενος	14	2,6964	,52053	
	Υπάλληλος	55	2,7182	,57545	
	Υφιστάμενος	14	2,4643	,78359	
	Σύνολο	105	2,6119	,67758	

Οργανωσιακή_Κουλτούρα	Άλλο	3	3,3452	,57403	0.081
	Διευθυντής	19	2,6880	,82563	
	Προϊστάμενος	14	2,7755	,41895	
	Υπάλληλος	55	2,9630	,32984	
	Υφιστάμενος	14	2,9286	,27091	
	Σύνολο	105	2,8946	,47970	

### Μέσος Χρόνος Εργασίας

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.24) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του μέσου χρόνου εργασίας (είναι καταγεγραμμένη σε 3 διαστήματα : 0-8 ώρες, 9-12 ώρες, 12 ώρες και άνω) των εργαζομένων και των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,764 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με το μέσο χρόνο εργασίας.

**Πίνακας 4.24**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το OCP ανάλογα με το Μέσο Χρόνο Εργασίας**

Παράγοντες	Μέσος Χρόνος Εργασίας	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-Value
Ανταγωνιστικότητα	0-8 ώρες	75	2,8667	,72752	0.528
	9-12 ώρες	26	3,0192	,61613	
	12και άνω	4	2,6875	,71807	
	Σύνολο	105	2,8976	,69915	
Κοινωνική_Ευθύνη	0-8 ώρες	75	2,9033	,53885	0.41
	9-12 ώρες	26	3,0577	,66448	
	12και άνω	4	3,1250	,52042	
	Σύνολο	105	2,9500	,57114	



Υποστηρικτικότητα	0-8 ώρες	75	3,3933	,63562	0.84
	9-12 ώρες	26	3,3077	,75600	
	12και άνω	4	3,3125	,55434	
	Σύνολο	105	3,3690	,65970	
Καινοτομία	0-8 ώρες	75	2,7433	,74771	0.131
	9-12 ώρες	26	3,0769	,66996	
	12και άνω	4	2,6875	,85086	
	Σύνολο	105	2,8238	,74026	
Έμφαση_στις_ανταμοιβές	0-8 ώρες	75	2,4133	,76615	0.522
	9-12 ώρες	26	2,3750	,52559	
	12και άνω	4	2,0000	,45644	
	Σύνολο	105	2,3881	,70454	
Προσανατολισμός_στην_απόδοση	0-8 ώρες	75	3,2000	,61650	0.83
	9-12 ώρες	26	3,2788	,45457	
	12και άνω	4	3,2500	,35355	
	Σύνολο	105	3,2214	,57000	
Σταθερότητα	0-8 ώρες	75	2,6300	,68201	0.849
	9-12 ώρες	26	2,5481	,71070	
	12και άνω	4	2,6875	,42696	
	Σύνολο	105	2,6119	,67758	
Οργανωσιακή_Κουλτούρα	0-8 ώρες	75	2,8786	,52826	0.764
	9-12 ώρες	26	2,9519	,31943	
	12και άνω	4	2,8214	,44892	
	Σύνολο	105	2,8946	,47970	

#### 4.5.2 Ηγεσία

##### Φύλο

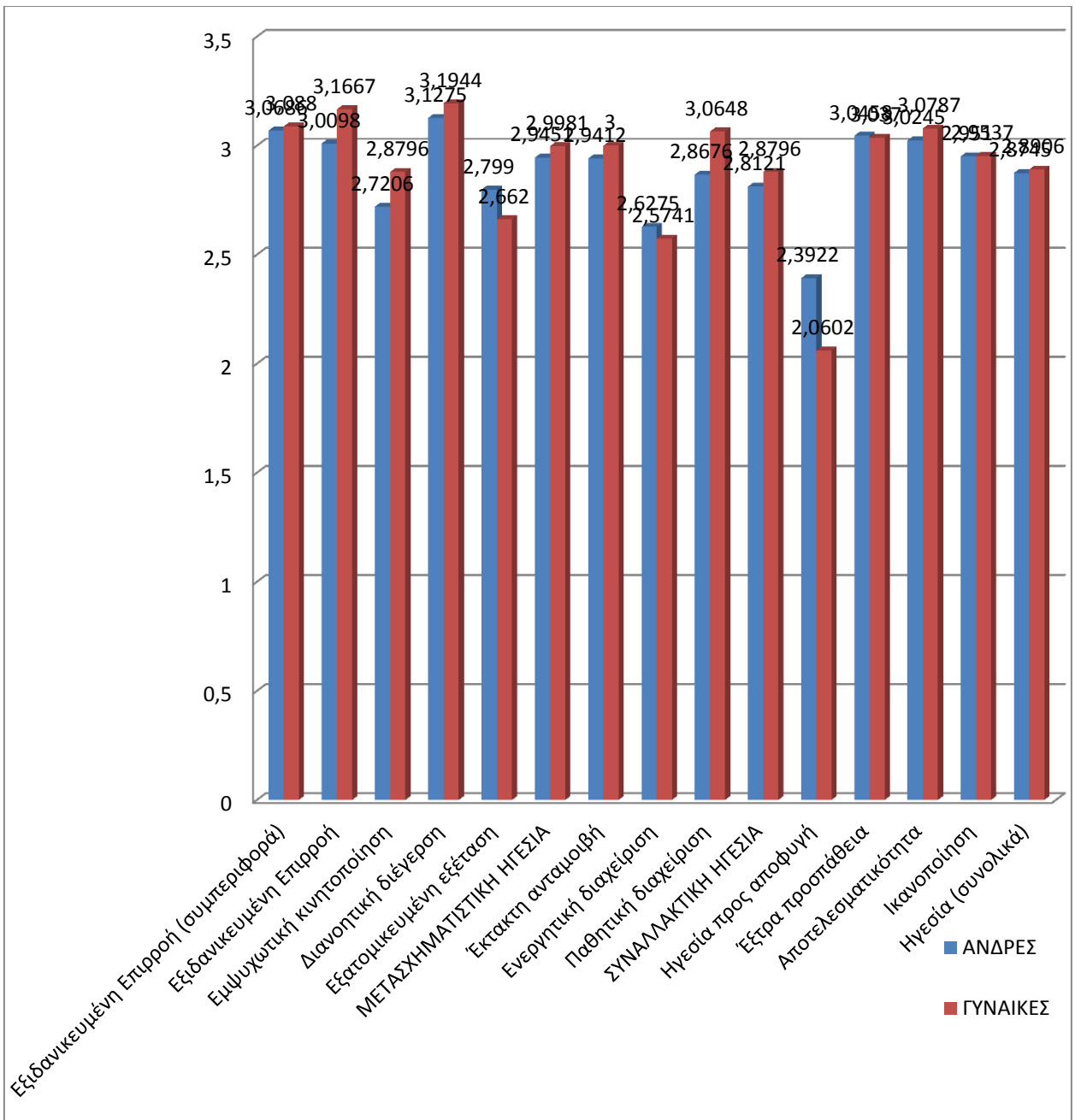
Έγινε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.25), δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (independent samples t-test) για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ηγεσία των εργαζομένων ανάλογα με το φύλο τους. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το p-value της συνολικής ηγεσίας είναι  $0,864 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανδρών ( $\mu = 2,87$ ) και των γυναικών ( $\mu = 2,89$ ).

**Πίνακας 4.25**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το M.L.Q ανά φύλο (Έλεγχος διαφοράς μέσω τιμών)**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ		P-VALUE
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	
Εξιδανικευμένη Επιρροή (συμπεριφορά)	3,0686	3,0880	0,62665	0,61842	0.874
Εξιδανικευμένη Επιρροή	3,0098	3,1667	0,64800	0,51625	0.173
Εμψυχωτική κινητοποίηση	2,7206	2,8796	0,81647	0,73770	0.298
Διανοητική διέγερση	3,1275	3,1944	0,64493	0,52680	0.561
Εξατομικευμένη εξέταση	2,7990	2,6620	0,74836	0,78181	0.362
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	2,9451	2,9981	0,55850	0,48223	0.604
Έκτακτη ανταμοιβή	2,9412	3	0,71866	0,70711	0.674
Ενεργητική διαχείριση	2,6275	2,5741	0,72865	0,71313	0.705
Παθητική διαχείριση	2,8676	3,0648	0,71825	0,60693	0.132

<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>2,8121</b>	<b>2,8796</b>	<b>0,59788</b>	<b>0,50926</b>	<b>0.535</b>
<b>Ηγεσία προς αποφυγή</b>	<b>2,3922</b>	<b>2,0602</b>	<b>0,72845</b>	<b>0,52740</b>	<b>0.009</b>
<b>Έξτρα προσπάθεια</b>	<b>3,0458</b>	<b>3,0370</b>	<b>0,70874</b>	<b>0,59932</b>	<b>0.946</b>
<b>Αποτελεσματικότητα</b>	<b>3,0245</b>	<b>3,0787</b>	<b>0,67870</b>	<b>0,52491</b>	<b>0.649</b>
<b>Ικανοποίηση</b>	<b>2,9510</b>	<b>2,9537</b>	<b>0,64230</b>	<b>0,63147</b>	<b>0.983</b>
<b>Ηγεσία (συνολικά)</b>	<b>2,8745</b>	<b>2,8906</b>	<b>0,52866</b>	<b>0,41527</b>	<b>0.864</b>



**Διάγραμμα 4.10**  
**Φύλο με βάση τους παράγοντες της Ηγεσίας**

## **Ηλικία**

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.26) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας (είναι καταγεγραμμένη σε 3 διαστήματα : 18-24,25-35,36-65) των εργαζομένων και των παραγόντων της ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,073 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική σχέση στους παράγοντες εξειδικευμένη επιρροή και ηγεσίας προς αποφυγή και ο έλεγχος bonferroni μας έδειξε ότι υπάρχει στατιστική σημαντική σχέση στις ηλικίες 18-24 και 25-35 αντίστοιχα & στην ηγεσία προς αποφυγή σε όλες τις ηλικίες.

Πίνακας 4.26

Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το MLQ ανάλογα με την Ηλικία

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Ηλικία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-VALUE
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά)	18-24	3	3,5000	,66144	0.447
	25-35	33	3,1061	,65857	
	36-65	69	3,0471	,60067	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	3,0786	,61951	
Εξιδανικευμένη επιρροή	18-24	3	3,7500	,25000	<b>0.009</b>
	25-35	33	2,8788	,64080	
	36-65	69	3,1630	,53349	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	3,0905	,58643	
Εμπυχωτική κινητοποίηση	18-24	3	3,1667	,80364	0.607
	25-35	33	2,7273	,82766	
	36-65	69	2,8225	,75744	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,8024	,77730	
Διανοητική Διέγερση	18-24	3	3,5000	,43301	0.592
	25-35	33	3,1364	,71832	
	36-65	69	3,1594	,51978	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	3,1619	,58526	
Εξατομικευμένη Εξέταση	18-24	3	3,6667	,38188	0.093
	25-35	33	2,7348	,73405	
	36-65	69	2,6848	,77252	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,7286	,76516	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	18-24	3	3,5167	,45092	0.159

	25-35	33	2,9167	,58077	
	36-65	69	2,9754	,48208	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,9724	,51883	
Εκτακτη Ανταμοιβή	18-24	3	3,7500	,43301	0.123
	25-35	33	2,8788	,76577	
	36-65	69	2,9819	,67698	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,9714	,70992	
Ενεργητική Διαχείριση	18-24	3	3,2500	1,0897	0.246
				2	
	25-35	33	2,6364	,70736	
	36-65	69	2,5543	,70433	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,6000	,71774	
Παθητική Διαχείριση	18-24	3	3,5000	,50000	0.226
	25-35	33	2,8561	,79311	
	36-65	69	3,0000	,59871	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,9690	,66749	
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	18-24	3	3,5000	,66144	0.103
	25-35	33	2,7904	,62226	
	36-65	69	2,8454	,50128	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,8468	,55242	
ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ	18-24	3	3,4167	1,0103	<b>0.003</b>
				6	
	25-35	33	2,2576	,62651	
	36-65	69	2,1522	,60515	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,2214	,65166	
Εξτρα προσπάθεια	18-24	3	3,4444	,50918	0.506
	25-35	33	3,0707	,66540	
	36-65	69	3,0097	,65172	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	3,0413	,65158	

Αποτελεσματικότητα	18-24	3	3,5000	,66144	0.414
	25-35	33	3,0152	,59928	
	36-65	69	3,0507	,60266	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	3,0524	,60217	
Ίκανοποίηση	18-24	3	3,3333	,76376	0.567
	25-35	33	2,9242	,68603	
	36-65	69	2,9493	,60722	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,9524	,63369	
ΗΓΕΣΙΑ (Συνολικά)	18-24	3	3,4889	,58246	0.073
	25-35	33	2,8438	,53684	
	36-65	69	2,8751	,42120	
	ΣΥΝΟΛΟ	105	2,8828	,47150	

### Οικογενειακή Κατάσταση

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.27) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης (είναι καταγεγραμμένη σε 4 διαστήματα : Άγαμος, Διαζευγμένος, Έγγαμος, Χήρος) των εργαζομένων και των παραγόντων της ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,865 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.



**Πίνακας 4.27**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το MLQ ανάλογα με την Οικογενειακή Κατάσταση**

Παράγοντες Οικογενειακή Κατάσταση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-VALUE	
Έξτρα_Προσπάθεια	Άγαμος	45	3,0741	,64702	0.673
	Διαζευγμένος	5	3,2667	,43461	
	Έγγαμος	53	2,9811	,68067	
	Χήρος	2	3,3333	,47140	
	Σύνολο	105	3,0413	,65158	
Αποτελεσματικότητα	Άγαμος	45	2,9944	,68980	0.594
	Διαζευγμένος	5	3,3500	,60208	
	Έγγαμος	53	3,0802	,51603	
	Χήρος	2	2,8750	,88388	
	Σύνολο	105	3,0524	,60217	
Ίκανοποίηση	Άγαμος	45	2,9333	,65366	0.737
	Διαζευγμένος	5	3,2000	,57009	
	Έγγαμος	53	2,9340	,63577	
	Χήρος	2	3,2500	,35355	
	Σύνολο	105	2,9524	,63369	
Εξιδανικευμένη_Επιρροή_Συμπεριφορά	Άγαμος	45	3,0556	,64818	0.930
	Διαζευγμένος	5	3,2500	,46771	
	Έγγαμος	53	3,0802	,62553	
	Χήρος	2	3,1250	,17678	

	Σύνολο	105	3,0786	,61951	
Εξιδανικευμένη_Επιρροή	Άγαμος	45	3,0056	,63624	0.556
	Διαζευγμένος	5	3,3000	,54199	
	Έγγαμος	53	3,1462	,54692	
	Χήρος	2	3,0000	,70711	
	Σύνολο	105	3,0905	,58643	
Εμπυχωτική_Κινητοποίηση	Άγαμος	45	2,7222	,79097	0.717
	Διαζευγμένος	5	3,1000	,54772	
	Έγγαμος	53	2,8443	,79395	
	Χήρος	2	2,7500	,70711	
	Σύνολο	105	2,8024	,77730	
Διανοητική_Διέγερση	Άγαμος	45	3,1222	,67129	0.634
	Διαζευγμένος	5	3,3000	,32596	
	Έγγαμος	53	3,1651	,52793	
	Χήρος	2	3,6250	,53033	
	Σύνολο	105	3,1619	,58526	
Εξατομικευμένη_Εξέταση	Άγαμος	45	2,7722	,76653	0.608
	Διαζευγμένος	5	3,0000	,68465	
	Έγγαμος	53	2,6509	,78192	
	Χήρος	2	3,1250	,53033	
	Σύνολο	105	2,7286	,76516	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	Άγαμος	45	2,9356	,56515	0.738
	Διαζευγμένος	5	3,1900	,38955	
	Έγγαμος	53	2,9774	,49977	
	Χήρος	2	3,1250	,03536	
	Σύνολο	105	2,9724	,51883	
Έκτακτη_Ανταμοιβή	Άγαμος	45	2,9389	,74268	

	Διαζευγμένος	5	3,0500	,57009	
	Έγγαμος	53	2,9764	,70925	0.852
	Χήρος	2	3,3750	,53033	
	Σύνολο	105	2,9714	,70992	
Ενεργητική_Διαχείριση	Άγαμος	45	2,6222	,73202	
	Διαζευγμένος	5	2,9500	,37081	
	Έγγαμος	53	2,5613	,72541	
	Χήρος	2	2,2500	1,06066	
	Σύνολο	105	2,6000	,71774	0.608
Παθητική_Διαχείριση	Άγαμος	45	2,8944	,73370	
	Διαζευγμένος	5	2,8500	,45415	
	Έγγαμος	53	3,0330	,62025	
	Χήρος	2	3,2500	1,06066	
	Σύνολο	105	2,9690	,66749	0.674
Συναλλακτική_Ηγεσία	Άγαμος	45	2,8185	,61245	
	Διαζευγμένος	5	2,9500	,28013	
	Έγγαμος	53	2,8569	,51923	
	Χήρος	2	2,9583	,88388	
	Σύνολο	105	2,8468	,55242	0.944
Ηγεσία_προς_Αποφυγή	Άγαμος	45	2,4056	,71963	
	Διαζευγμένος	5	2,1500	,87678	
	Έγγαμος	53	2,0896	,54175	
	Χήρος	2	1,7500	,35355	
	Σύνολο	105	2,2214	,65166	0.074
Ηγεσία	Άγαμος	45	2,8716	,54228	
	Διαζευγμένος	5	3,0533	,27016	
	Έγγαμος	53	2,8734	,43022	
	Χήρος	2	2,9556	,31427	0.865

Σύνολο	105	2,8828	,47150
--------	-----	--------	--------

### Επίπεδο Εκπαίδευσης

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.28) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης (είναι καταγεγραμμένη σε 5 διαστήματα : Ανώτατη, Ανώτερη, Βασική, Κάτοχος Phd, Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση) των εργαζομένων και των παραγόντων της ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,897 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

**Πίνακας 4.28**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το MLQ ανάλογα με το Επίπεδο Εκπαίδευσης**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Επίπεδο Εκπαίδευσης	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-Value
Έξτρα_Προσπάθεια	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	3,0725	,63988	0.563
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,0256	,86561	
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,1333	,69121	
	Κάτοχος Phd	11	3,2727	,61134	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,9000	,58165	
	Σύνολο	105	3,0413	,65158	
Αποτελεσματικότητα	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,9946	,68209	0.735
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,1538	,42743	
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,0000	,84779	

	Κάτοχος Phd	11	3,2500	,57009	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	3,0333	,51584	
	Σύνολο	105	3,0524	,60217	
Ικανοποίηση	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,9239	,64951	
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,1923	,38397	
	Βασική Εκπαίδευση	5	2,7000	,97468	0.464
	Κάτοχος Phd	11	3,0909	,80057	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,8833	,56756	
	Σύνολο	105	2,9524	,63369	
Εξιδανικευμένη _Επιρροή_Συμπεριφορά	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	3,0489	,64252	
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,2500	,28868	
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,0500	,59687	0.735
	Κάτοχος Phd	11	2,9773	,64667	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	3,0917	,69939	
	Σύνολο	105	3,0786	,61951	
Εξιδανικευμένη_Επιρροή	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	3,0054	,62913	
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,1538	,59107	
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,4500	,57009	0.464
	Κάτοχος Phd	11	3,2273	,42507	
	Μεταπτυχιακή	30	3,0833	,56984	

	Εκπαίδευση Σύνολο	105	3,0905	,58643			
Εμψυχωτική_Κινητοποίηση	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,7283	,78320	0.846		
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,6154	,80114			
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,1500	,67546			
	Κάτοχος Phd	11	2,8864	,83189			
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,9083	,76700			
	Σύνολο	105	2,8024	,77730			
	Διανοητική_Διέγερση	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	3,1304		,66612	0.761
		Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,1346		,48536	
Βασική Εκπαίδευση		5	2,9000	,45415			
Κάτοχος Phd		11	3,2045	,53407			
Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση		30	3,2500	,54139			
Σύνολο		105	3,1619	,58526			
Εξατομικευμένη_Εξέταση		Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,7880	,76552	0.642	
		Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,8269	,46080		
	Βασική Εκπαίδευση	5	2,8500	,76240			
	Κάτοχος Phd	11	2,8182	,90892			
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,5417	,82807			
	Σύνολο	105	2,7286	,76516			

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,9402	,55972	0.973		
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,9962	,39342			
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,0800	,55068			
	Κάτοχος Phd	11	3,0227	,43322			
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,9750	,55114			
	Σύνολο	105	2,9724	,51883			
	Έκτακτη_Ανταμοιβή	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,9565		,74406	0.498
		Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,0192		,38813	
Βασική Εκπαίδευση		5	3,2500	,58630			
Κάτοχος Phd		11	3,2273	,73701			
Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση		30	2,8333	,76939			
Σύνολο		105	2,9714	,70992			
Ενεργητική_Διαχείριση		Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,6304	,72598	0.535	
		Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,5769	,72446		
	Βασική Εκπαίδευση	5	2,8000	,41079			
	Κάτοχος Phd	11	2,8409	,70065			
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,4417	,75053			
	Σύνολο	105	2,6000	,71774			
	Παθητική_Διαχείριση	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,8913	,72582		

	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	3,0385	,67582	
	Βασική Εκπαίδευση	5	2,9500	,64711	0.868
	Κάτοχος Phd	11	3,0909	,63514	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	3,0167	,61214	
	Σύνολο	105	2,9690	,66749	
Συναλλακτική_Ηγεσία	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,8261	,60778	
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,8782	,44177	
	Βασική Εκπαίδευση	5	3,0000	,49652	0.617
	Κάτοχος Phd	11	3,0530	,59075	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,7639	,50764	
	Σύνολο	105	2,8468	,55242	
Ηγεσία_προς_Αποφυγή	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,3967	,71410	
	Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,0192	,64921	
	Βασική Εκπαίδευση	5	2,1500	,62750	0.172
	Κάτοχος Phd	11	2,1818	,29772	
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,0667	,61565	
	Σύνολο	105	2,2214	,65166	
Ηγεσία	Ανώτατη Εκπαίδευση	46	2,8744	,53656	



Ανώτερη Εκπαίδευση	13	2,9009	,32997	0.897
Βασική Εκπαίδευση	5	2,9556	,54160	
Κάτοχος Phd	11	2,9960	,42115	
Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	30	2,8341	,44201	
Σύνολο	105	2,8828	,47150	

### Προσωπικό

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.29) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του προσωπικού (είναι καταγεγραμμένη σε 4 διαστήματα :Διοικητικό, Ιατρικό, Νοσηλευτικό, Παραϊατρικό) των εργαζομένων και των παραγόντων της ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,508 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με το προσωπικό.

**Πίνακας 4.29**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το MLQ ανάλογα με το Προσωπικό**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P- VALUE
Έξτρα_Προσπάθεια	Διοικητικό	23	3,2319	,62308	0.284
	Ιατρικό	50	3,0333	,69742	
	Νοσηλευτικό	18	2,8333	,60768	
	Παραϊατρικό	14	3,0238	,54638	
	Σύνολο	105	3,0413	,65158	

Αποτελεσματικότητα	Διοικητικό	23	3,1304	,61639	0.827
	Ιατρικό	50	3,0100	,65458	
	Νοσηλευτικό	18	3,1111	,55055	
	Παραϊατρικό	14	3,0000	,47027	
	Σύνολο	105	3,0524	,60217	
Ικανοποίηση	Διοικητικό	23	3,0435	,73721	0.699
	Ιατρικό	50	2,9600	,58763	
	Νοσηλευτικό	18	2,9444	,66175	
	Παραϊατρικό	14	2,7857	,61125	
	Σύνολο	105	2,9524	,63369	
Εξιδακτευμένη _Επιρροή_Συμπεριφορά	Διοικητικό	23	3,0978	,74901	0.769
	Ιατρικό	50	3,0700	,50518	
	Νοσηλευτικό	18	3,1806	,54101	
	Παραϊατρικό	14	2,9464	,86145	
	Σύνολο	105	3,0786	,61951	
Εξιδακτευμένη_Επιρροή	Διοικητικό	23	2,9239	,72861	0.277
	Ιατρικό	50	3,1650	,52637	
	Νοσηλευτικό	18	3,1944	,51131	
	Παραϊατρικό	14	2,9643	,60333	
	Σύνολο	105	3,0905	,58643	
Εμπυχωτική_Κινητοποίηση	Διοικητικό	23	2,8478	,78963	

	Ιατρικό	50	2,7000	,78571	
	Νοσηλευτικό	18	3,0278	,70653	0.488
	Παραϊατρικό	14	2,8036	,82729	
	Σύνολο	105	2,8024	,77730	
Διανοητική_Διέγερση	Διοικητικό	23	3,2935	,68113	
	Ιατρικό	50	3,0650	,55972	
	Νοσηλευτικό	18	3,3333	,51450	0.221
	Παραϊατρικό	14	3,0714	,55840	
	Σύνολο	105	3,1619	,58526	
Εξατομικευμένη_Εξέταση	Διοικητικό	23	2,8587	,79353	
	Ιατρικό	50	2,8150	,67539	
	Νοσηλευτικό	18	2,6944	,82049	
	Παραϊατρικό	14	2,2500	,84353	0.076
	Σύνολο	105	2,7286	,76516	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	Διοικητικό	23	3,0043	,62648	
	Ιατρικό	50	2,9630	,45094	
	Νοσηλευτικό	18	3,0861	,49373	0.501
	Παραϊατρικό	14	2,8071	,59545	
	Σύνολο	105	2,9724	,51883	
Έκτακτη_Ανταμοιβή	Διοικητικό	23	2,9783	,78665	

	Ιατρικό	50	3,0450	,62615	
	Νοσηλευτικό	18	3,0556	,71515	0.183
	Παραϊατρικό	14	2,5893	,80627	
	Σύνολο	105	2,9714	,70992	
Ενεργητική_Διαχείριση	Διοικητικό	23	2,6630	,82438	
	Ιατρικό	50	2,6500	,64681	
	Νοσηλευτικό	18	2,5833	,87447	0.523
	Παραϊατρικό	14	2,3393	,55128	
	Σύνολο	105	2,6000	,71774	
Παθητική_Διαχείριση	Διοικητικό	23	2,9130	,90330	
	Ιατρικό	50	2,9800	,57773	
	Νοσηλευτικό	18	3,0417	,57682	0.934
	Παραϊατρικό	14	2,9286	,68940	
	Σύνολο	105	2,9690	,66749	
Συναλλακτική_Ηγεσία	Διοικητικό	23	2,8514	,73553	
	Ιατρικό	50	2,8917	,47716	
	Νοσηλευτικό	18	2,8935	,55778	0.422
	Παραϊατρικό	14	2,6190	,44061	
	Σύνολο	105	2,8468	,55242	
Ηγεσία_προς_Αποφυγή	Διοικητικό	23	2,3478	,79679	

	Ιατρικό	50	2,2700	,60153	
	Νοσηλευτικό	18	2,1528	,61917	0.245
	Παραϊατρικό	14	1,9286	,56695	
	Σύνολο	105	2,2214	,65166	
Ηγεσία	Διοικητικό	23	2,9333	,62247	
	Ιατρικό	50	2,8907	,41138	
	Νοσηλευτικό	18	2,9309	,45228	0.508
	Παραϊατρικό	14	2,7095	,42087	
	Σύνολο	105	2,8828	,47150	

### Διοικητική Ιεραρχία

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών (Πίνακας 4.30) των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της Διοικητικής Ιεραρχίας (είναι καταγεγραμμένη σε 5 διαστήματα : Άλλο, Διευθυντής, Προϊστάμενος, Υπάλληλος, Υφιστάμενος ) των εργαζομένων και των παραγόντων της ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,115 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με τη Διοικητική Ιεραρχία. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική σχέση στους παράγοντες εξειδικευμένη επιρροή και έκτακτη ανταμοιβή ωστόσο ο έλεγχος bonferroni μας έδειξε ότι τελικά δεν υπάρχει.

**Πίνακας 4.30**

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το MLQ ανάλογα με τη Διοικητική Ιεραρχία**

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Διοικητική Ιεραρχία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-VALUE
Έξτρα_Προσπάθεια	Άλλο	3	3,4444	,50918	0.644
	Διευθυντής	19	3,1754	,65138	
	Προϊστάμενος	14	2,9286	,68161	
	Υπάλληλος	55	3,0061	,68039	
	Υφιστάμενος	14	3,0238	,54638	
	Σύνολο	105	3,0413	,65158	
Αποτελεσματικότητα	Άλλο	3	3,5000	,66144	0.668
	Διευθυντής	19	3,0789	,62390	
	Προϊστάμενος	14	2,9286	,57536	
	Υπάλληλος	55	3,0636	,63505	
	Υφιστάμενος	14	3,0000	,47027	
	Σύνολο	105	3,0524	,60217	
Ίκανοποίηση	Άλλο	3	3,3333	,76376	0.487
	Διευθυντής	19	3,0263	,75413	
	Προϊστάμενος	14	2,7857	,57893	
	Υπάλληλος	55	2,9909	,60470	
	Υφιστάμενος	14	2,7857	,61125	

	Σύνολο	105	2,9524	,63369	
Εξιδανικευμένη _Επιρροή_Συμπεριφορά	Άλλο	3	3,5000	,66144	0.499
	Διευθυντής	19	3,0000	,75920	
	Προϊστάμενος	14	3,2500	,48038	
	Υπάλληλος	55	3,0727	,52191	
	Υφιστάμενος	14	2,9464	,86145	
	Σύνολο	105	3,0786	,61951	
Εξιδανικευμένη_Επιρροή	Άλλο	3	3,7500	,25000	<b>0.015</b>
	Διευθυντής	19	2,8026	,71482	
	Προϊστάμενος	14	2,9821	,53227	
	Υπάλληλος	55	3,2136	,50785	
	Υφιστάμενος	14	2,9643	,60333	
	Σύνολο	105	3,0905	,58643	
Εμπυχωτική_Κινητοποίηση	Άλλο	3	3,1667	,80364	0.865
	Διευθυντής	19	2,7895	,81761	
	Προϊστάμενος	14	2,6429	,86444	
	Υπάλληλος	55	2,8273	,74671	
	Υφιστάμενος	14	2,8036	,82729	
	Σύνολο	105	2,8024	,77730	
Διανοητική_Διέγερση	Άλλο	3	3,5000	,43301	

	Διευθυντής	19	3,2368	,72396	
	Προϊστάμενος	14	3,0000	,71387	0.602
	Υπάλληλος	55	3,1818	,51247	
	Υφιστάμενος	14	3,0714	,55840	
	Σύνολο	105	3,1619	,58526	
Εξατομικευμένη_Εξέταση	Άλλο	3	3,6667	,38188	
	Διευθυντής	19	2,7237	,79011	
	Προϊστάμενος	14	2,7500	,67937	
	Υπάλληλος	55	2,7955	,72023	<b>0.031</b>
	Υφιστάμενος	14	2,2500	,84353	
	Σύνολο	105	2,7286	,76516	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	Άλλο	3	3,5167	,45092	
	Διευθυντής	19	2,9105	,63302	
	Προϊστάμενος	14	2,9250	,52468	0.238
	Υπάλληλος	55	3,0182	,44507	
	Υφιστάμενος	14	2,8071	,59545	
	Σύνολο	105	2,9724	,51883	
Έκτακτη_Ανταμοιβή	Άλλο	3	3,7500	,43301	
	Διευθυντής	19	2,8684	,78779	
	Προϊστάμενος	14	2,8929	,76406	<b>0.045</b>



	Υπάλληλος	55	3,0818	,60868	
	Υφιστάμενος	14	2,5893	,80627	
	Σύνολο	105	2,9714	,70992	
Ενεργητική_Διαχείριση	Άλλο	3	3,2500	1,0897 2	
	Διευθυντής	19	2,5658	,79426	
	Προϊστάμενος	14	2,7321	,58395	0.308
	Υπάλληλος	55	2,6091	,73245	
	Υφιστάμενος	14	2,3393	,55128	
	Σύνολο	105	2,6000	,71774	
Παθητική_Διαχείριση	Άλλο	3	3,5000	,50000	
	Διευθυντής	19	2,8289	,95034	
	Προϊστάμενος	14	2,8929	,54344	
	Υπάλληλος	55	3,0182	,57906	0.521
	Υφιστάμενος	14	2,9286	,68940	
	Σύνολο	105	2,9690	,66749	
Συναλλακτική_Ηγεσία	Άλλο	3	3,5000	,66144	
	Διευθυντής	19	2,7544	,72938	
	Προϊστάμενος	14	2,8393	,46047	0.101

	Υπάλληλος	55	2,9030	,50302	
	Υφιστάμενος	14	2,6190	,44061	
	Σύνολο	105	2,8468	,55242	
Ηγεσία_προς_Αποφυγή	Άλλο	3	3,4167	1,01036	
	Διευθυντής	19	2,1447	,63637	
	Προϊστάμενος	14	2,4107	,60134	0.005
	Υπάλληλος	55	2,2091	,60622	
	Υφιστάμενος	14	1,9286	,56695	
	Σύνολο	105	2,2214	,65166	
Ηγεσία	Άλλο	3	3,4889	,58246	
	Διευθυντής	19	2,8386	,61154	
	Προϊστάμενος	14	2,8508	,43759	0.115
	Υπάλληλος	55	2,9172	,41454	
	Υφιστάμενος	14	2,7095	,42087	
	Σύνολο	105	2,8828	,47150	

### Ημερήσιος Χρόνος Εργασίας

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος των μέσων τιμών των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διερευνηθεί εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του Ημερήσιου Χρόνου

Εργασίας (είναι καταγεγραμμένη σε 3 διαστήματα :0-8 ώρες, 9-12 ώρες, 12 και άνω) των εργαζομένων και των παραγόντων της ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι το  $p\text{-value} = 0,777 > 0,05$ , δηλαδή δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ερωτηθέντων ανάλογα με τον Ημερήσιο Χρόνο Εργασίας.

### Πίνακας 4.31

**Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για τους παράγοντες που προκύπτουν από το MLQ ανάλογα με τον Ημερήσιο Χρόνο Εργασίας**

Παράγοντες	Ωρες Εργασίας	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	P-Value
Έξτρα_Προσπάθεια	0-8 ώρες	75	3,0978	,67288	0.157
	9-12 ώρες	26	2,9615	,55238	
	12 και άνω	4	2,5000	,69389	
	Σύνολο	105	3,0413	,65158	
Αποτελεσματικότητα	0-8 ώρες	75	3,0600	,63650	0.837
	9-12 ώρες	26	3,0577	,50650	
	12 και άνω	4	2,8750	,62915	
	Σύνολο	105	3,0524	,60217	
Ικανοποίηση	0-8 ώρες	75	2,9800	,65985	0.782
	9-12 ώρες	26	2,8846	,58835	
	12 και άνω	4	2,8750	,47871	
	Σύνολο	105	2,9524	,63369	

Εξιδανικευμένη _Επιρροή_Συμπεριφορά	0-8 ώρες	75	3,0733	,58957	0.943
	9-12 ώρες	26	3,1058	,71124	
	12 και άνω	4	3,0000	,70711	
	Σύνολο	105	3,0786	,61951	
Εξιδανικευμένη_Επιρροή	0-8 ώρες	75	3,0933	,59669	0.952
	9-12 ώρες	26	3,0962	,57479	
	12 και άνω	4	3,0000	,61237	
	Σύνολο	105	3,0905	,58643	
Εμπυχωτική_Κινητοποίηση	0-8 ώρες	75	2,7600	,78245	0.293
	9-12 ώρες	26	2,9808	,74807	
	12 και άνω	4	2,4375	,82601	
	Σύνολο	105	2,8024	,77730	
Διανοητική_Διέγερση	0-8 ώρες	75	3,1267	,60176	0.564
	9-12 ώρες	26	3,2692	,53816	
	12 και άνω	4	3,1250	,62915	
	Σύνολο	105	3,1619	,58526	
Εξατομικευμένη_Εξέταση	0-8 ώρες	75	2,8033	,73094	
	9-12 ώρες	26	2,5000	,83666	

	12 και άνω	4	2,8125	,82601	0.215
	Σύνολο	105	2,7286	,76516	
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ_ΗΓΕΣΙΑ	0-8 ώρες	75	2,9713	,50918	
	9-12 ώρες	26	2,9904	,55173	
	12 και άνω	4	2,8750	,61981	0.919
	Σύνολο	105	2,9724	,51883	
Έκτακτη_Ανταμοιβή	0-8 ώρες	75	3,0267	,68227	
	9-12 ώρες	26	2,8077	,72563	0.402
	12 και άνω	4	3,0000	1,13652	
	Σύνολο	105	2,9714	,70992	
Ενεργητική_Διαχείριση	0-8 ώρες	75	2,6633	,69929	
	9-12 ώρες	26	2,4231	,70629	
	12 και άνω	4	2,5625	1,12500	0.340
	Σύνολο	105	2,6000	,71774	
Παθητική_Διαχείριση	0-8 ώρες	75	2,9500	,69140	
	9-12 ώρες	26	3,0000	,60828	
	12 και άνω	4	3,1250	,72169	0.848

	Σύνολο	105	2,9690	,66749	
Συναλλακτική_Ηγεσία	0-8 ώρες	75	2,8800	,56920	0.551
	9-12 ώρες	26	2,7436	,48127	
	12 και άνω	4	2,8958	,73085	
	Σύνολο	105	2,8468	,55242	
Ηγεσία_προς_Αποφυγή	0-8 ώρες	75	2,2833	,65931	0.301
	9-12 ώρες	26	2,0769	,59063	
	12 και άνω	4	2,0000	,86603	
	Σύνολο	105	2,2214	,65166	
Ηγεσία	0-8 ώρες	75	2,9022	,48428	0.777
	9-12 ώρες	26	2,8427	,42467	
	12 και άνω	4	2,7778	,61718	
	Σύνολο	105	2,8828	,47150	

## 4.6 Στατιστική σχέση μεταξύ των παραγόντων Οργανωσιακής Κουλτούρας και των μορφών ηγεσίας

### 4.6.1 Στατιστική σχέση μεταξύ της ανταγωνιστικότητας και των μορφών ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.32 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , ανταγωνιστικότητα είναι 0,373 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική ασθενής σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ανταγωνιστικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , ανταγωνιστικότητα είναι 0,361 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά ασθενής θετική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της ανταγωνιστικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας, ανταγωνιστικότητας είναι 0,029 και το p-value ισούται 0,768. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή δεν υπάρχει **στατιστικά σημαντικά σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της ανταγωνιστικότητας. Μάλιστα επειδή ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχεδόν μηδενικός μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει σχεδόν καμία σχέση μεταξύ των 2 αυτών παραγόντων.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες έξτρα προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση οι συντελεστές συσχέτισης είναι 0,386, 0,404 και 0,293 αντίστοιχα με αντίστοιχα p-value 0,000, 0,000 & 0,002 που υποδηλώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $p < 0,05$ ) και ασθενής προς μέτρια συσχέτιση μεταξύ των 3 αυτών παραγόντων και της ανταγωνιστικότητας.

Πίνακας 4.32

Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της Ανταγωνιστικότητας και των μορφών ηγεσίας

	ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON	T- VALUE	P- VALUE
1	Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	<b>0.267</b>	<b>-2,316</b>	<b>0.006</b>
2	Εξιδανικευμένη επιρροή	<b>0.382</b>	<b>-2,742</b>	<b>0.000</b>
3	Εμπυχωτική κινητοποίηση	<b>0.492</b>	<b>1,306</b>	<b>0.000</b>
4	Διανοητική διέγερση	<b>0.239</b>	<b>-3,397</b>	<b>0.014</b>
5	Εξατομικευμένη εξέταση	<b>0.071</b>	<b>1,734</b>	<b>0.471</b>
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.373</b>	<b>-1,097</b>	<b>0.000</b>
7	Έκτακτη ανταμοιβή	<b>0.138</b>	<b>-0,818</b>	<b>0.160</b>
8	Ενεργητική διαχείριση	<b>0.330</b>	<b>3,717</b>	<b>0.001</b>
9	Παθητική διαχείριση	<b>0.395</b>	<b>-0,973</b>	<b>0.000</b>
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.361</b>	<b>0,725</b>	<b>0.000</b>
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	<b>0.029</b>	<b>7,357</b>	<b>0.768</b>
12	Έξτρα προσπάθεια	<b>0.386</b>	<b>-1,964</b>	<b>0.000</b>
13	Αποτελεσματικότητα	<b>0.404</b>	<b>-2,218</b>	<b>0.000</b>
14	Ικανοποίηση	<b>0.293</b>	<b>-0,706</b>	<b>0.002</b>

#### 4.6.2 Στατιστική σχέση μεταξύ της κοινωνικής ευθύνης και των μορφών ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.33 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας, κοινωνική ευθύνη είναι 0,295 και το p-value ισούται 0,002. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική ασθενής σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ανταγωνιστικότητας.



Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , κοινωνική ευθύνη είναι 0,33 και το p-value ισούται 0,001. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά ασθενής θετική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της κοινωνικής ευθύνης.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας, κοινωνική ευθύνη είναι 0,082 και το p-value ισούται 0,407. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή δεν υπάρχει **στατιστικά σημαντικά σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της κοινωνικής ευθύνης. Μάλιστα επειδή ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχεδόν μηδενικός μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει σχεδόν καμία σχέση μεταξύ των 2 αυτών παραγόντων.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες έξτρα προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση οι συντελεστές συσχέτισης είναι 0,264 , 0,396 και 0,332 αντίστοιχα με αντίστοιχα p-value 0,007, 0,000 & 0,001 που υποδηλώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $p < 0,05$ ) και ασθενής συσχέτιση μεταξύ των 3 αυτών παραγόντων και της κοινωνικής ευθύνης.

**Πίνακας 4.33**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της Κοινωνικής Ευθύνης και των μορφών ηγεσίας**

	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON</b>	<b>T- VALUE</b>	<b>P-VALUE</b>
1	Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	<b>0.232</b>	<b>-1,783</b>	<b>0.017</b>
2	Εξιδανικευμένη επιρροή	<b>0.362</b>	<b>-2,201</b>	<b>0.000</b>
3	Εμψυχωτική κινητοποίηση	<b>0,206</b>	<b>1,75</b>	<b>0.035</b>
4	Διανοητική διέγερση	<b>0.174</b>	<b>-2,921</b>	<b>0.076</b>
5	Εξατομικευμένη εξέταση	<b>0.193</b>	<b>2,632</b>	<b>0.049</b>
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ</b>	<b>0.295</b>	<b>-0.354</b>	<b>0.002</b>

	<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>			
7	Έκτακτη ανταμοιβή	<b>0.152</b>	<b>-0,261</b>	<b>0.121</b>
8	Ενεργητική διαχείριση	<b>0.229</b>	<b>4,437</b>	<b>0.019</b>
9	Παθητική διαχείριση	<b>0.41</b>	<b>-0,288</b>	<b>0.000</b>
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.33</b>	<b>1,625</b>	<b>0.001</b>
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	<b>0.082</b>	<b>8,987</b>	<b>0.407</b>
12	Έξτρα προσπάθεια	<b>0.264</b>	<b>-1,256</b>	<b>0.007</b>
13	Αποτελεσματικότητα	<b>0.396</b>	<b>-1,625</b>	<b>0.000</b>
14	Ικανοποίηση	<b>0.332</b>	<b>-0,035</b>	<b>0.001</b>

#### **4.6.3 Στατιστική σχέση μεταξύ της υποστηρικτικότητας και των μορφών ηγεσίας**

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.34 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , υποστηρικτικότητα είναι 0,451 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική μέτρια σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της υποστηρικτικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , υποστηρικτικότητα είναι 0,308 και το p-value ισούται 0,001. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά ασθενής θετική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της υποστηρικτικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας, υποστηρικτικότητα είναι 0,149 και το p-value ισούται 0,129. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή δεν υπάρχει **στατιστικά σημαντικά σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της κοινωνικής ευθύνης. Μάλιστα επειδή ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχεδόν μηδενικός μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει σχεδόν καμία σχέση μεταξύ των 2 αυτών παραγόντων.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες έξτρα προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση οι συντελεστές συσχέτισης είναι 0,158, 0,247 και 0,35 αντίστοιχα με αντίστοιχα p-value 0,107, 0,011 & 0,000 που υποδηλώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $p < 0,05$ ) και μέτρια συσχέτιση μεταξύ των 2 τελευταίων παραγόντων και της υποστηρικτικότητας ενώ όσον αφορά την έξτρα προσπάθεια έχουμε μηδενική συσχέτιση και στατιστικά μη σημαντική σχέση μεταξύ των 2 μεταβλητών.

**Πίνακας 4.34**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της Υποστηρικτικότητας και των μορφών ηγεσίας**

	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON</b>	<b>T- VALUE</b>	<b>P-VALUE</b>
1	Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	<b>0.371</b>	<b>4,145</b>	<b>0.000</b>
2	Εξιδανικευμένη επιρροή	<b>0.394</b>	<b>4,146</b>	<b>0.000</b>
3	Εμπνευστική κινητοποίηση	<b>0.241</b>	<b>6,523</b>	<b>0.013</b>
4	Διανοητική διέγερση	<b>0.390</b>	<b>3,075</b>	<b>0.000</b>
5	Εξατομικευμένη εξέταση	<b>0.384</b>	<b>8,247</b>	<b>0.000</b>
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.451</b>	<b>6,462</b>	<b>0.000</b>
7	Έκτακτη ανταμοιβή	<b>0.394</b>	<b>5,394</b>	<b>0.000</b>
8	Ενεργητική διαχείριση	<b>0.173</b>	<b>8,884</b>	<b>0.078</b>
9	Παθητική διαχείριση	<b>0.160</b>	<b>4,765</b>	<b>0.103</b>
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.308</b>	<b>7,449</b>	<b>0.001</b>
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	<b>0.149</b>	<b>13,74 8</b>	<b>0.129</b>
12	Έξτρα προσπάθεια	<b>0.158</b>	<b>3,948</b>	<b>0.107</b>
13	Αποτελεσματικότητα	<b>0.247</b>	<b>4,185</b>	<b>0.011</b>
14	Ικανοποίηση	<b>0.350</b>	<b>5,788</b>	<b>0.000</b>

#### 4.6.4 Στατιστική σχέση μεταξύ της καινοτομίας και των μορφών ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 5.35 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , καινοτομία είναι 0,430 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική μέτρια σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της καινοτομίας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , καινοτομία είναι 0,408 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά μέτρια θετική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της καινοτομίας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας, καινοτομία είναι 0,092 και το p-value ισούται 0,353. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή δεν υπάρχει **στατιστικά σημαντικά σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της καινοτομίας. Μάλιστα επειδή ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχεδόν μηδενικός μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει σχεδόν καμία σχέση μεταξύ των 2 αυτών παραγόντων.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες έξτρα προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση οι συντελεστές συσχέτισης είναι 0,462 , 0,471 και 0,371 αντίστοιχα με αντίστοιχα p-value 0,000, 0,000 & 0,000 που υποδηλώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $p < 0,05$ ) και μέτρια συσχέτιση μεταξύ των 3 αυτών παραγόντων και της καινοτομίας.

**Πίνακας 4.35**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της Καινοτομίας και των μορφών ηγεσίας**

	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON</b>	<b>T- VALUE</b>	<b>P-VALUE</b>
1	Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	<b>0.223</b>	<b>-3,061</b>	<b>0.022</b>
2	Εξιδανικευμένη επιρροή	<b>0.452</b>	<b>-3,868</b>	<b>0.000</b>
3	Εμπνευστική κινητοποίηση	<b>0.491</b>	<b>0.287</b>	<b>0.000</b>
4	Διανοητική διέγερση	<b>0.291</b>	<b>-4,337</b>	<b>0.003</b>
5	Εξατομικευμένη εξέταση	<b>0.208</b>	<b>1,030</b>	<b>0.034</b>
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.430</b>	<b>-2,181</b>	<b>0.000</b>
7	Έκτακτη ανταμοιβή	<b>0.202</b>	<b>-1,651</b>	<b>0.039</b>
8	Ενεργητική διαχείριση	<b>0.347</b>	<b>2,752</b>	<b>0.000</b>
9	Παθητική διαχείριση	<b>0.424</b>	<b>-1,964</b>	<b>0.000</b>
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.408</b>	<b>-0,327</b>	<b>0.000</b>
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	<b>0.092</b>	<b>6,564</b>	<b>0.353</b>
12	Έξτρα προσπάθεια	<b>0.462</b>	<b>-3,07</b>	<b>0.000</b>
13	Αποτελεσματικότητα	<b>0.471</b>	<b>-3,344</b>	<b>0.000</b>
14	Ικανοποίηση	<b>0.371</b>	<b>-1,699</b>	<b>0.000</b>

**4.6.5 Στατιστική σχέση μεταξύ της έμφασης στις ανταμοιβές και των μορφών ηγεσίας**

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.36 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , έμφαση στις ανταμοιβές είναι 0,315 και το p-value ισούται 0,001. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική ασθενής σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της έμφασης στις ανταμοιβές.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , έμφαση στις ανταμοιβές είναι 0,277 και το p-value ισούται 0,004. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά ασθενής θετική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της έμφασης στις ανταμοιβές .

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας, έμφαση στις ανταμοιβές είναι 0,171 και το p-value ισούται 0,081. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή δεν υπάρχει **στατιστικά σημαντικά σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της κοινωνικής ευθύνης. Μάλιστα επειδή ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχεδόν μηδενικός μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει σχεδόν καμία σχέση μεταξύ των 2 αυτών παραγόντων.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες έξτρα προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση οι συντελεστές συσχέτισης είναι 0,26 , 0,134 και 0,184 αντίστοιχα με αντίστοιχα p-value 0,007, 0,172 & 0,06 που υποδηλώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $p < 0,05$ ) και μικρή συσχέτιση μεταξύ της έξτρα προσπάθειας και της έμφασης στις ανταμοιβές, ενώ οι υπόλοιποι 2 παράγοντες έχουν μηδενική συσχέτιση και δεν είναι στατιστικά σημαντικοί αφού έχουν p-value  $> 0,05$ .

**Πίνακας 4.36**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της Έμφασης στις ανταμοιβές και των μορφών ηγεσίας**

	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON</b>	<b>T- VALUE</b>	<b>P-VALUE</b>
1	Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	<b>0.282</b>	<b>-8,886</b>	<b>0.004</b>
2	Εξιδανικευμένη επιρροή	<b>0.271</b>	<b>-9,165</b>	<b>0.005</b>
3	Εμψυχωτική κινητοποίηση	<b>0.364</b>	<b>-5,068</b>	<b>0.000</b>
4	Διανοητική διέγερση	<b>0.193</b>	<b>-9,618</b>	<b>0.049</b>
5	Εξατομικευμένη εξέταση	<b>0.114</b>	<b>-3,562</b>	<b>0.248</b>
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ</b>	<b>0.315</b>	<b>-8,182</b>	<b>0.001</b>

	<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>			
7	Έκτακτη ανταμοιβή	<b>0.198</b>	<b>-6,673</b>	<b>0.043</b>
8	Ενεργητική διαχείριση	<b>0.27</b>	<b>-2,526</b>	<b>0.005</b>
9	Παθητική διαχείριση	<b>0.187</b>	<b>-6,801</b>	<b>0.056</b>
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.277</b>	<b>-6,140</b>	<b>0.004</b>
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	<b>0.171</b>	<b>1,954</b>	<b>0.081</b>
12	Έξτρα προσπάθεια	<b>0.260</b>	<b>-8,102</b>	<b>0.007</b>
13	Αποτελεσματικότητα	<b>0.134</b>	<b>-7,886</b>	<b>0.172</b>
14	Ικανοποίηση	<b>0.184</b>	<b>-6,753</b>	<b>0.060</b>

#### **4.6.6 Στατιστική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην απόδοση και των μορφών ηγεσίας**

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.37 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , προσανατολισμό στην απόδοση είναι 0,499 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική μέτρια σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ανταγωνιστικότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , προσανατολισμό στην απόδοση είναι 0,434 και το p-value ισούται 0,000. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά μέτρια θετική σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και του προσανατολισμού στην απόδοση.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας, προσανατολισμό στην απόδοση είναι 0,088 και το p-value ισούται 0,371. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή δεν υπάρχει **στατιστικά σημαντικά σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και του προσανατολισμού στην απόδοση. Μάλιστα επειδή ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχεδόν μηδενικός μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει σχεδόν καμία σχέση μεταξύ των 2 αυτών παραγόντων.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες έξτρα προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση οι συντελεστές συσχέτισης είναι 0,4 , 0,517 και 0,435 αντίστοιχα με αντίστοιχα p-value 0,000, 0,000 & 0,000 που υποδηλώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $p < 0,05$ ) και μέτρια συσχέτιση μεταξύ των 3 αυτών παραγόντων και του προσανατολισμού στην απόδοση.

**Πίνακας 4.37**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ του Προσανατολισμού στην απόδοση και των μορφών ηγεσίας**

	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON</b>	<b>T- VALUE</b>	<b>P-VALUE</b>
1	Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	<b>0.352</b>	<b>2,158</b>	<b>0.000</b>
2	Εξιδανικευμένη επιρροή	<b>0.486</b>	<b>2,288</b>	<b>0.000</b>
3	Εμψυχωτική κινητοποίηση	<b>0.391</b>	<b>5,627</b>	<b>0.000</b>
4	Διανοητική διέγερση	<b>0.405</b>	<b>0,968</b>	<b>0.000</b>
5	Εξατομικευμένη εξέταση	<b>0.327</b>	<b>6,385</b>	<b>0.001</b>
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.499</b>	<b>4,557</b>	<b>0.000</b>
7	Έκτακτη ανταμοιβή	<b>0.328</b>	<b>3,412</b>	<b>0.001</b>
8	Ενεργητική διαχείριση	<b>0.321</b>	<b>8,383</b>	<b>0.001</b>
9	Παθητική διαχείριση	<b>0.385</b>	<b>3,742</b>	<b>0.000</b>
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.434</b>	<b>6,429</b>	<b>0.000</b>
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	<b>0.088</b>	<b>12,391</b>	<b>0.371</b>
12	Έξτρα προσπάθεια	<b>0.400</b>	<b>2,745</b>	<b>0.000</b>
13	Αποτελεσματικότητα	<b>0.517</b>	<b>3,005</b>	<b>0.000</b>
14	Ικανοποίηση	<b>0.435</b>	<b>4,296</b>	<b>0.000</b>



#### 4.6.7 Στατιστική σχέση μεταξύ της σταθερότητας και των μορφών ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.38 ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Μετασχηματιστική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , σταθερότητα είναι 0,276 και το p-value ισούται 0,004. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σημαντική ασθενής σχέση** μεταξύ της Μετασχηματιστικής ηγεσίας και της σταθερότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συναλλακτική ηγεσία και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας , σταθερότητα είναι 0,165 και το p-value ισούται 0,092. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05, δηλαδή υπάρχει **στατιστικά σχέση** μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και της σταθερότητας.

Ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στην Ηγεσία προς αποφυγή και τον παράγοντα οργανωσιακής κουλτούρας, σταθερότητα είναι 0,105 και το p-value ισούται 0,285. Έτσι, ο συντελεστής συσχέτισης δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05, δηλαδή δεν υπάρχει **στατιστικά σημαντικά σχέση** μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της κοινωνικής ευθύνης. Μάλιστα επειδή ο συντελεστής συσχέτισης είναι σχεδόν μηδενικός μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει σχεδόν καμία σχέση μεταξύ των 2 αυτών παραγόντων.

Τέλος όσον αφορά τους παράγοντες έξτρα προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση οι συντελεστές συσχέτισης είναι 0,08 0,125 και 0,22 αντίστοιχα με αντίστοιχα p-value 0,416, 0,202 & 0,024 που υποδηλώνουν ότι οι πρώτοι 2 παράγοντες δεν είναι στατιστικά σημαντικοί ενώ η συσχέτισή τους είναι μηδαμινή, ενώ όσον αφορά τον 3<sup>ο</sup> παράγοντα υπάρχει **στατιστικά ασθενής σχέση** σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

**Πίνακας 4.38**

**Συντελεστής συσχέτισης και p-value μεταξύ της σταθερότητας και των μορφών ηγεσίας**

	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ</b>	<b>ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON</b>	<b>T-VALUE</b>	<b>P-VALUE</b>
1	Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	<b>0.321</b>	<b>-6,315</b>	<b>0.001</b>
2	Εξιδανικευμένη επιρροή	<b>0.263</b>	<b>-6,363</b>	<b>0.007</b>
3	Εμπνευστική κινητοποίηση	<b>0.223</b>	<b>-2,144</b>	<b>0.022</b>
4	Διανοητική διέγερση	<b>0.13</b>	<b>-6,742</b>	<b>0.187</b>
5	Εξατομικευμένη εξέταση	<b>0.15</b>	<b>-1,268</b>	<b>0.128</b>
6	<b>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.276</b>	<b>-5,054</b>	<b>0.004</b>
7	Έκτακτη ανταμοιβή	<b>0.232</b>	<b>-4,282</b>	<b>0.017</b>
8	Ενεργητική διαχείριση	<b>0.161</b>	<b>0,135</b>	<b>0.101</b>
9	Παθητική διαχείριση	<b>-0.01</b>	<b>-3,829</b>	<b>0.923</b>
10	<b>ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>0.165</b>	<b>-3,007</b>	<b>0.092</b>
11	<b>ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ</b>	<b>0.105</b>	<b>4,499</b>	<b>0.285</b>
12	Έξτρα προσπάθεια	<b>0.08</b>	<b>-4,88</b>	<b>0.416</b>
13	Αποτελεσματικότητα	<b>0.125</b>	<b>-5,322</b>	<b>0.202</b>
14	Ικανοποίηση	<b>0.22</b>	<b>-4,256</b>	<b>0.024</b>

#### **4.7 Ανακεφαλαίωση**

Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί αν η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την ηγεσία. Αρχικά παρουσιάστηκαν τα κοινωνικό-δημογραφικά χαρακτηριστικά που έδειξαν πως η πλειοψηφία του δείγματος έχει ηλικία που κυμαίνεται στα 36-65 έτη, οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι γυναίκες (52 %), απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (44 %) , το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού ήταν ιατρικό (50 %), ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν υπάλληλοι (53 %). Τέλος η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (71 %) εργάζονται από 0-8 ώρες.

Στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι οι μεταβολές της οργανωσιακής κουλτούρας επηρεάζουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά. Η πλειοψηφία του δείγματος υιοθετεί και ασκεί τη Μετασχηματιστική ηγεσία, που θεωρείται το αποτελεσματικότερο είδος ηγεσίας ενώ δεν υιοθετεί σχεδόν καθόλου την Ηγεσία προς αποφυγή. Ταυτόχρονα η πλειοψηφία του δείγματος φάνηκε ότι διαθέτει υψηλή οργανωσιακή κουλτούρα.

Εκτενέστερη ανάλυση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την περιγραφική και στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε θα πραγματοποιηθεί στην επόμενη ενότητα (Ενότητα 5).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

##### **5.1 Συμπεράσματα- σύγκριση με άλλες έρευνες**

Αρχικός σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης της οργανωσιακής κουλτούρας με την ηγεσία και κατά πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα των ηγετών σε δημόσιους και ιδιωτικούς χώρους υγείας μπορεί να επηρεάσει ουσιαστικά και να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Επίσης διερευνήθηκαν οι παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας (ανταγωνιστικότητα, κοινωνική ευθύνη, υποστηρικτικότητα, καινοτομία, έμφαση στις ανταμοιβές, προσανατολισμός στην απόδοση και σταθερότητα) καθώς και το στυλ ηγεσίας (Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία και Ηγεσία προς αποφυγή) που επικρατεί περισσότερο στα δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία της Αττικής. Τέλος διερευνήθηκε η σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των Ελλήνων ερωτηθέντων ηγετών δηλαδή με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το προσωπικό τη διοικητική ιεραρχία και τον ημερήσιο χρόνο εργασίας των εργαζομένων.

Η αναγκαιότητα της παρούσας έρευνας προέκυψε από τη διαπίστωση ότι έχουν πραγματοποιηθεί πολύ λίγες μελέτες τόσο διεθνώς όσο και στον ελλαδικό χώρο που να διερευνούν τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με την ηγεσία μέσα στους χώρους υγείας, τόσο σε ιδιωτικά όσο και σε δημόσια νοσοκομεία.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων ήταν το ερωτηματολόγιο της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organisational Culture Profile – O.C.P) καθώς και το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q).

Αρχικά από την ανάλυση των κοινωνικό-δημογραφικών χαρακτηριστικών προέκυψε ότι το δείγμα της έρευνας στην πλειοψηφία του έχει ηλικία που κυμαίνεται στα 36-65 έτη, οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι γυναίκες (52 %), απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (44 %) , το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού ήταν ιατρικό (50 %), ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν υπάλληλοι (53 %). Τέλος η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (71 %) εργάζονται από 0-8 ώρες. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η πλειοψηφία του δείγματος έχει υψηλή οργανωσιακή κουλτούρα και διαθέτει σε μεγάλο βαθμό ηγετικά χαρακτηριστικά.

Το επικρατούν μάλιστα είδος ηγεσίας που υιοθετείται και ασκείται από τα ηγετικά πρόσωπα των ιδιωτικών και δημοσίων νοσοκομείων της Αττικής είναι η Μετασχηματιστική Ηγεσία, η οποία αποτελεί την αποτελεσματικότερη μορφή ηγεσίας. (Bass & Avolio, 1994, Hughes, 2005, Menon- Eliphotou 2011). Τα ηγετικά μέλη δηλαδή του ελληνικού χώρου υγείας χαρακτηρίζονται από ισχυρή αίσθηση του σκοπού, από την ικανότητα να ασκούν επιρροή και να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους υφιστάμενούς τους καθώς και από την ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τα δικά τους και των άλλων (Bass & Avolio, 1994, 2005). Η υιοθέτηση της Συναλλακτικής ηγεσίας υιοθετείται σε μικρότερο βαθμό ενώ η ηγεσία προς αποφυγή, δηλαδή η έλλειψη ηγεσίας πριν την πρόκληση σοβαρών υποθέσεων, δεν φάνηκε να χαιρεί εκτίμησης από την πλευρά των ερωτώμενων ηγετών και γι' αυτό δεν υιοθετείται σχεδόν καθόλου.

Τα αποτελέσματα από τη στατιστική και περιγραφική ανάλυση επαληθεύουν την πλειοψηφία των ερευνητικών υποθέσεων ενώ απορρίπτουν κάποιες άλλες. Πιο συγκεκριμένα επιβεβαιώνεται η βασική ερευνητική υπόθεση η οποία ισχυρίζεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγεσίας ( $R^2 = 0,273$ ,  $t = 5,764$  και το  $p$ -value =  $0,000$ ), οι μεταβολές δηλαδή της συναισθηματικής νοημοσύνης επηρεάζουν τις μεταβολές της ηγεσίας. Η παραπάνω διαπίστωση φαίνεται να εναρμονίζεται και με τα ευρήματα άλλων ερευνών όπως είναι των Kerr, *et al*, (2005) οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα ενός ατόμου μπορεί πράγματι να είναι ένας βασικός καθοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Όσον αφορά στη σχέση των διαφόρων παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας και των τριών ειδών ηγεσίας οι ερευνητικές υποθέσεις επαληθεύονται σε μεγάλο βαθμό.

Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επτά παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας, της ανταγωνιστικότητας, της κοινωνικής ευθύνης, της υποστηρικτικότητας, της Καινοτομίας, της έμφασης στις ανταμοιβές, του προσανατολισμού στην απόδοση και της σταθερότητας σε σχέση με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία (ερευνητικές υποθέσεις A.1.α, A.2.α, A.3.α, A.4.α, A.5.α, A.6.α, A.7.α). Ο Μετασχηματιστικός ηγέτης επομένως είναι ο ηγέτης ο οποίος είναι θετικός στην αναζήτηση ευκαιριών, ρισκάρει, έχει αυτοεκτίμηση, μπορεί να διαχειρίζεται εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις μέσω της επικοινωνίας και του συναισθήματος.

Οι ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και της Συναλλακτικής ηγεσίας (Α.1.β, Α.2.β, Α.3.β, Α.4.β, Α.5.β, Α.6.β, Α.7.β) επαληθεύονται για τον παράγοντα σταθερότητα και απορρίπτεται για τους υπόλοιπους παράγοντες. Προκύπτει επομένως ότι ο Συναλλακτικός ηγέτης είναι ένας ηγέτης ο οποίος διαθέτει ικανότητες κοινωνικής αλληλεπίδρασης, μπορεί να ρισκάρει αν χρειαστεί και επίσης έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με σαφήνεια με τους υφισταμένους τους.

Όσον αφορά στις ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και την Προς αποφυγή Ηγεσία (Α.1.γ, Α.2.γ, Α.3.γ, Α.4.γ, Α.5.γ, Α.6.γ, Α.7.γ) επαληθεύονται για όλους τους παράγοντες. Επομένως προκύπτει ότι ο «ηγέτης» που υιοθετεί το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει χαμηλά ποσοστά αυτοεκτίμησης, αποφεύγει να ρισκάρει, δυσκολεύεται να αλληλεπιδρά κοινωνικά με τους υφισταμένους τους ενώ παράλληλα δεν μπορεί να διαχειριστεί τα συναισθήματα του ίδιου και των άλλων. Επιπλέον δεν επεμβαίνει σε καμία κατάσταση μέχρι αυτή να βγει εκτός ελέγχου και δεν δημιουργεί αίσθημα υπεροχής και ασφάλειας στους υφισταμένους του.

Όσον αφορά στις ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και την Έξτρα Προσπάθεια (Α.1.δ, Α.2.δ, Α.3.δ, Α.4.δ, Α.5.δ, Α.6.δ, Α.7.δ) επαληθεύεται για τους παράγοντες ανταγωνιστικότητα, κοινωνική ευθύνη, έμφαση στις ανταμοιβές και προσανατολισμό στην απόδοση ενώ απορρίπτεται για τους παράγοντες της υποστηρικτικότητας της καινοτομίας και της σταθερότητας.

Όσον αφορά στις ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και την Ικανοποίηση (Α.1.ε, Α.2.ε, Α.3.ε, Α.4.ε, Α.5.ε, Α.6.ε, Α.7.ε) επαληθεύεται για τους παράγοντες ανταγωνιστικότητα, κοινωνική ευθύνη, υποστηρικτικότητα, καινοτομία και προσανατολισμό στην απόδοση ενώ απορρίπτεται για την έμφαση στις ανταμοιβές και τη σταθερότητα.

Όσον αφορά στις ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και την Αποτελεσματικότητα (Α.1.στ, Α.2.στ, Α.3.στ, Α.4.στ, Α.5.στ, Α.6.στ, Α.7.στ) επαληθεύεται για όλους τους παράγοντες πέραν της σταθερότητας.

Τέλος όσον αφορά στην ερευνητική υπόθεση σχετικά με το αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ( $\alpha = 0.05$ ) στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία που να αποδίδεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το προσωπικό, τη διοικητική ιεραρχία και τον ημερήσιο μέσο χρόνο εργασίας (ερευνητική υπόθεση Β) προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία ανάλογα με το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, το προσωπικό τη διοικητική ιεραρχία και τον ημερήσιο χρόνο εκπαίδευσης. Αντίθετα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε τρεις από τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας, την καινοτομία, την έμφαση στις ανταμοιβές και τον προσανατολισμό στην απόδοση και δύο από τους παράγοντες της ηγεσίας της Εξειδικευμένης Επιρροής και της Ηγεσίας προς Αποφυγής σε σχέση με την ηλικία. Συγκεκριμένα η διαφορά παρατηρήθηκε ανάμεσα στους ερωτώμενους στις ηλικίες 25-35 & 36-65 για την καινοτομία, 18-24 & 25-35 στην έμφαση στις ανταμοιβές και 25-35 & 36-65 αντίστοιχα στον προσανατολισμό στην απόδοση. Όσον αφορά τους παράγοντες της ηγεσίας πραγματοποιήθηκε στατιστικώς σημαντική σχέση σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0.05$  στους παράγοντες της εξειδικευμένης επιρροής και ηγεσίας προς αποφυγή, στη μία κατηγορία στις ηλικίες 18-24 & 25-35 αντίστοιχα ενώ στην άλλη κατηγορία σε όλες τις ηλικίες.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι στην παρούσα έρευνα σε ορισμένες περιπτώσεις βρέθηκε πιθανότητα  $p = .000$ . Καθότι πιθανότητα ίση με το μηδέν δεν υφίσταται, η παραπάνω πιθανότητα είναι απλά μικρότερη από 1%.

Αφού η πιθανότητα είναι μικρότερη από το συνηθισμένο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 5\%$  (ή όποιο άλλο επίπεδο ο ερευνητής έχει υιοθετήσει), δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση σύμφωνα με την οποία υπάρχει στατιστικά σημαντική συνάφεια μεταξύ των 2 μεταβλητών. Θα μπορούσε να εφαρμοστεί και πιο αυστηρός έλεγχος υποθέσεων με  $\alpha = 1\%$  ή ποιο ήπιος,  $\alpha = 10\%$ . Στη συγκεκριμένη εργασία επιλέχτηκε  $\alpha = 0.05\%$ .

## 5.2 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας

Η ηγεσία είναι μια ευρεία έννοια, με πολλές προοπτικές και με μία ευρεία ποικιλία ορισμών. Μέχρι σήμερα υπάρχουν πάνω από 200 μοντέλα ηγεσίας τα οποία έχουν διαφορετικούς περιορισμούς, έννοιες, εγκυρότητα κατασκευής, κλπ (Bass & Stogdill 1990). Η διατύπωση μάλιστα ποικιλίας ορισμών για την ηγεσία, αποδεικνύει το μεγάλο ενδιαφέρον κυρίως όσων ασχολούνται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο αναγκαστικός περιορισμός της χρήσης ενός μόνο εργαλείου ηγεσίας αποκλείει άλλα μοντέλα και πτυχές του θέματος καθώς και τις μεταξύ τους συσχετίσεις και συγκρίσεις που θα μπορούσαν να δώσουν σημαντικά στοιχεία για το θέμα της ηγεσίας.

Ωστόσο η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα οικοδόμημα που αποτελείται από μία ευρεία ποικιλία ορισμών και περιλαμβάνει πολλά προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι δύσκολο να περιοριστούν και να διατυπωθούν μέσα από ένα ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς να χαθούν κάποια απ' αυτά. Η έρευνα μάλιστα της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα αρκετά σύγχρονο πεδίο έρευνας που μετρά μόλις μία εικοσιπενταετία.

Ένας επιπλέον περιορισμός της έρευνας αφορά στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Συγκεκριμένα, ο τρόπος προσέγγισης που επιλέχθηκε για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας ήταν το ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας, το Organisational Culture Profile (O.C.P.) στη σύντομη μορφή του από το οποίο επιλέχθηκαν μόνο 28 ερωτήσεις. Ως συνέπεια αυτού, τα δεδομένα αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις των συμμετεχόντων για το επίπεδο της οργανωσιακής τους κουλτούρας. Αντίστοιχα για τη μέτρηση της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (M.L.Q.) το οποίο συμπληρώθηκε από τους εργαζομένους του ΕΣΥ. Τα αποτελέσματα αποτελούν προσωπικές εκτιμήσεις των ερωτηθέντων και πιθανόν να είναι υπερεκτιμημένες.

Πέρα από τους παραπάνω περιορισμούς, δεν πρέπει να παραληφθεί να αναφερθεί και το σχετικά μέτριο δείγμα της έρευνας το οποίο ανέρχεται στους 105 ερωτηθέντες. Παρά την τετράμηνη έρευνα υπήρξε μεγάλη δυσκολία στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων με το συνήθη ισχυρισμό της έλλειψης χρόνου ή της μη διαθεσιμότητας.

Καθώς η έρευνα αποσκοπούσε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων κυρίως από Διευθυντές γιατρούς και γενικότερα υψηλόβαθμα στελέχη, οι οποίοι είχαν πολλές αρμοδιότητες και ευθύνες, ο περιορισμένος χρόνος ήταν η βασική αιτία μη συμπλήρωσης των



ερωτηματολογίων από αυτούς και η διεύρυνση της διανομής του ερωτηματολογίου σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες.

### **5.3 Γενικά Συμπεράσματα- Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε αναζήτηση και προσδιορίστηκαν μέσω των ερωτηματολογίων M.L.Q – Multifactor Leadership Questionnaire (Rater Form – 5X), & O.C.P – Organisational Culture Profile (Rater Form – 5X), τα ηγετικά στυλ και χαρακτηριστικά καθώς και οι παράγοντες οργανωσιακής κουλτούρας στον τομέα της υγείας στη περιφέρεια Αττικής, το ενδεχόμενο όραμα που προκύπτει ή ενυπάρχει σε αυτά καθώς και την έκβαση της ηγεσίας, όπως τα αντιλαμβάνεται το προσωπικό του ΕΣΥ, που έλαβε μέρος στην έρευνα.

Τα αποτελέσματα από την παρούσα μελέτη επιβεβαιώνουν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης με την ηγεσία και ενισχύουν τη θετική συμβολή της στην αποτελεσματική άσκησή της. Συγκεκριμένα διαπιστώνεται θετική σχέση με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, η οποία αποτελεί και το επικρατούν στυλ ηγεσίας που υιοθετείται και ασκείται από τους ερωτώμενους ηγέτες των ιδιωτικών και δημοσίων νοσοκομείων της περιφέρειας της Αττικής. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η Συναλλακτική ηγεσία υιοθετείται σε μικρότερο βαθμό ενώ η Προς αποφυγή ηγεσία δεν υιοθετείται καθόλου ή ασκείται σε μεμονωμένες περιπτώσεις.

Πέρα από τα παραπάνω δεν διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία που να οφείλονται στο φύλο ενώ αντίθετα παρατηρήθηκαν διαφορές τόσο στην ηγεσία (Εξιδανικευμένη Επιρροή, Ηγεσία προς αποφυγή,) όσο και στη συναισθηματική νοημοσύνη (Καινοτομία, Έμφαση στις ανταμοιβές) στον παράγοντα ηλικία.

Τέλος, τα δεδομένα της παρούσας διπλωματικής εργασίας αφήνουν περιθώρια για να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες. Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί σε μεγαλύτερο δείγμα και σε πανελλαδικό επίπεδο προκειμένου να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τη συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας και πιο συγκεκριμένα της καινοτομίας στην αποτελεσματικότερη ηγεσία. Έτσι τα αποτελέσματα θα αφορούν όχι μόνο τα μεγάλα αστικά κέντρα της Αθήνας και του Πειραιά, στα οποία διενεργήθηκε η έρευνα αλλά θα περιλαμβάνονται και επαρχιακές πόλεις όπου τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας μπορεί να είναι διαφορετικά.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### **Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ηγετικά Χαρακτηριστικά των Εργαζομένων. Μία εφαρμογή στο χώρο της υγείας.**

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο χορηγείται για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας που αναφέρεται στα ηγετικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό. Οι εγγραφές των απαντήσεων που δίνετε στις ερωτήσεις δεν περιέχουν καμία πληροφορία ταυτοποίησης για εσάς. Η διαχείρισή του γίνεται σε ξεχωριστή βάση δεδομένων και θα ενημερωθεί μόνο για να δείξει εάν συμπληρώσατε ή όχι το ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου δε διαρκεί περισσότερο από 5 λεπτά και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς λόγους. Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

1) Φύλο :

- Άνδρας
- Γυναίκα

2) Σε ποια ηλικιακή κλίμακα ανήκετε:

- 18-24
- 25- 35
- 36-65
- >65

3) Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας :

- Βασική Εκπαίδευση
- Ανώτερη Εκπαίδευση
- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- Κάτοχος PhD (Διδακτορικού)

4) Οικογενειακή Κατάσταση:

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

5) Σε ποιο προσωπικό ανήκετε ;

- Ιατρικό
- Νοσηλευτικό
- Παραϊατρικό
- Διοικητικό

6) Διοικητική Ιεραρχία:

- Υπάλληλος
- Υφιστάμενος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής
- Διοικητής
- Άλλο

7) Ποιος είναι ο ημερήσιος χρόνος στην εργασία σας ;

- 0-8 ώρες
- 9-12 ώρες
- 12 κα άνω

Στις παρακάτω 63 ερωτήσεις 45 του MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) & 28 του OCP (Organisational Culture Profile) **κυκλώστε από 0 – 4** με :

- **0 = Καθόλου**
- **1= Μια φορά στο τόσο**

- 2= Μερικές Φορές
- 3 = Αρκετά Συχνά &
- 4= Συνήθως αν όχι πάντα

Καθόλου	Μια φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα
---------	-------------------	---------------	--------------	-----------------------

1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	0	1	2	3	4
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνώ αν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3. Επεμβαίνω προτού ένα θέμα γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	0	1	2	3	4
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	0	1	2	3	4
5. Δεν αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	0	1	2	3	4
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7. Είμαι διαθέσιμος όταν χρειάζεται	0	1	2	3	4
8. Ψάχνω όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9. Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10. Αισθάνομαι περήφανος που δουλεύω μαζί τους	0	1	2	3	4
11. Δείχνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12. Αναλαμβάνω δράση πριν αποτύχει το σχέδιο	0	1	2	3	4
13. Μιλώ με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14. Ορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15. Αφιερώνω χρόνο διδάσκοντας και καθοδηγώντας το προσωπικό	0	1	2	3	4
16. Κάνω ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος μετά την επίτευξη των στόχων	0	1	2	3	4

17. Δεν περιμένω μέχρι τα πράγματα να πάνε στραβά	0	1	2	3	4
18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	0	1	2	3	4
19. Αντιμετωπίζω τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	0	1	2	3	4
20. Επιδεικνύω αίσθημα δύναμης	0	1	2	3	4
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	0	1	2	3	4
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24. Παρακολουθώ κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	0	1	2	3	4
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27. Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	0	1	2	3	4
28. Αποφεύγω να πάρω αποφάσεις	0	1	2	3	4
29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	0	1	2	3	4
31. Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	0	1	2	3	4
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33. Καθυστερώ να δώσω λύση σε επείγοντα ερωτήματα	0	1	2	3	4
34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35. Εκφράζω την ικανοποίηση μου όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες	0	1	2	3	4
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που	0	1	2	3	4

σχετίζονται με τη δουλειά					
38. Χρησιμοποιώ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39. Καταφέρνω να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	0	1	2	3	4
40. Αντιπροσωπεύω τον εαυτό μου αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41. Συνεργάζομαι με ικανοποιητικό τρόπο με τους υφισταμένους μου	0	1	2	3	4
42. Αυξάνω την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού	0	1	2	3	4
44. Αυξάνω την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	0	1	2	3	4
45. Ηγούμαι μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Καθόλου	Μια φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα
---------	-------------------	---------------	--------------	-----------------------

1. Είμαι σταθερός	0	1	2	3	4
2. Γίνομαι καινοτόμος	0	1	2	3	4
3. Εκμεταλλεύομαι γρήγορα τις ευκαιρίες	0	1	2	3	4
4. Ρισκάρω	0	1	2	3	4
5. Είμαι ομαδικός	0	1	2	3	4
6. Μοιράζω τις πληροφορίες ελεύθερα	0	1	2	3	4
7. Είμαι δίκαιος	0	1	2	3	4
8. Είμαι ήρεμος	0	1	2	3	4
9. Είμαι αντιδραστικός	0	1	2	3	4
10. Προσανατολίζομαι στους στόχους – επιτεύγματα	0	1	2	3	4
11. Παίρνω ξεχωριστή ευθύνη	0	1	2	3	4
12. Έχω υψηλά standards απόδοσης	0	1	2	3	4
13. Έχω ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης	0	1	2	3	4
14. Αμείβομαι καλά για την καλή μου απόδοση	0	1	2	3	4

15. Έχω ασφάλεια στην εργασία μου	0	1	2	3	4
16. Έχω λίγες συγκρούσεις	0	1	2	3	4
17. Είμαι συνεργάσιμος	0	1	2	3	4
18. Ενθουσιάζομαι για τη δουλειά μου	0	1	2	3	4
19. Δίνω έμφαση στην ποιότητα	0	1	2	3	4
20. Είμαι ξεχωριστός – διαφορετικός από τους άλλους	0	1	2	3	4
21. Έχω καλή φήμη	0	1	2	3	4
22. Είμαι κοινωνικά υπεύθυνος	0	1	2	3	4
23. Είμαι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα	0	1	2	3	4
24. Έχω ξεκάθαρη φιλοσοφία	0	1	2	3	4
25. Είμαι ανταγωνιστικός	0	1	2	3	4
26. Είμαι οργανωτικός	0	1	2	3	4
27. Προσανατολίζομαι στους ανθρώπους	0	1	2	3	4
28. Η απόδοσή μου αναγνωρίζεται με επαίνους	0	1	2	3	4

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

Αβραμίδης Γ., Δάγλας Α., Ευαγγελίδου Ε., Ίντας Γ., Παραφάς Α., Χριστοδούλου Ε.(2014) « Μεταρρυθμιστικό Πλαίσιο Λειτουργίας των Μονάδων Υγείας», Εκδόσεις : Εντύπωση, 2014.

Αλαμπάκης Γ. Β.(2001) (Άρθρο το οποίο δημοσιεύτηκε στο επιστημονικό περιοδικό Harvard Business Review, στην ειδική έκδοση με τίτλο: “Breakthrough Leadership” Δεκέμβριος 2001, Τόμος 29, Νο II)

Βαμβούκας, Γ. (2007). Λεξικό της Παιδαγωγικής, Κυριακίδη αφοί, Αθήνα.

Ζαβλάνος, Μ. (2002). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Ιθακήσιος Δ.,(2013). Η διοικητική λειτουργία της Διεύθυνσης & ηγεσίας- σημειώσεις, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ιθακήσιος Δ., (2013) «Κεφάλαιο 6: Διεύθυνση και Ηγεσία». Διεύθυνση & Ηγεσία.pdf Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιά

Ινστιτούτο Επικοινωνίας,(2006), Πάντειο Πανεπιστήμιο & QED Εταιρία Ερευνών, «Καινοτομία και Ελληνικός Επιχειρηματικός Χώρος, Έρευνα, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ.,(1990). Διοίκηση Προσωπικού & Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα. ΕΛΚΕΠΑ.

Κάντας Α., (1995), Οργανωσιακή - Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα.

Καραλής Θ.,(2005). Εκπαίδευση ενηλίκων –Σχεδιασμός, Οργάνωση και αξιολόγηση προγραμμάτων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Κατσίλλης, Ι. (1998). Οι μικροϋπολογιστές στις κοινωνικές επιστήμες: επιστημονική εμπειρική έρευνα και στατιστικές αναλύσεις. Αθήνα: Gutenberg.

Κουτούζης, Μ., (1992). Η Εκπαιδευτική Μονάδα ως Οργανισμός, στο Αθανασούλα-Ρέππα, Κουτούζης Μ., κ ά, Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων: Εκπαιδευτική Διοίκηση & Πολιτική., Τόμος Α΄, Ελλ. Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Κουρτέσας Γ. (Σειρά άρθρων με τίτλο «Ηγεσία στην Πράξη» και «Situational Leadership»)



- Μιχαλοπούλου, Κ. (1992). Κλίμακες Μέτρησης Στάσεων. Αθήνα: Οδυσσέας
- Μπουραντάς Δ. (1992). Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Team ΕΠΕ, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., (1998). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2002). «Μάνατζμεντ». Εκδόσεις: Γ.Μπένου, Αθήνα 2002.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν (2003). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις: Γ.Μπένου, 2003.
- Μπουραντάς Δ. (2005). «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα 2005.
- Ντελλάτολας Α. (2010). Συναισθηματική Νοημοσύνη και χαρισματική ηγεσία στους καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα
- Παπαδημητρίου Γ., Φλώρου Γ., Αναστασιάδου Σ., (2001). Κλίμακες αξιολόγησης: η περίπτωση της κλίμακας Likert. Πρακτικά 14ου Πανελληνίου Συνεδρίου Στατιστικής, 81-88.
- Παναγιωτοπούλου Ρ.,(1997), Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις, Κριτική.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, (1990). Ανάπτυξη Στελεχών : Περιεχόμενο, Εξέλιξη, Πλαίσιο Λειτουργίας, στην Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών & Βελτίωση Οργάνωσης, Εκδότες: Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Παπαλεξανδρή Νάνσυ, σελ. 63-96
- Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλκιάς, Γ & Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001). Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα & στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παρασκευόπουλος, Ι., (1993). Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας (Τόμ.2). Παρασκευόπουλος, Αθήνα.

Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*, Ίων, Αθήνα.

Πασιαρδής Π., (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στην σύγχρονη εποχή*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

Πολλάλης Ι.(2012). «*Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη*» *Ηγεσία & Συναισθηματική Νοημοσύνη- Πολλάλης.pdf*

Ρούσσο, Π., & Τσαούσης, Ι. (2003). *Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Τσάντας, Ν., Μουσιάδης, Χ., Μπαγιάτης, Ν., & Χατζηπαντελής, Θ. (1999). *Ανάλυση δεδομένων με τη βοήθεια στατιστικών πακέτων*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Χυτήρης, Λ.,(1996) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, INTERBOOKS, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ., (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα 2013.

## Ξενογλώσση

Adams, K. (2003) “The sources of Innovation and creativity”, [www.fpspi.org](http://www.fpspi.org)

Agle, B.R. & Caldwell, C.B., (1999), ‘Understanding research on values in business’, *Business and Society*, vol. 38, no. 3, pp. 326–287.

Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B. & Kramer, S.J., (2004), ‘Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support’, *Leadership Quarterly*, vol. 15, no. 1, pp. 5–32.

Antonakis, J. et al. (2003). Heuristics and biases in evaluations of leaders: the effects of uncertainty, Institut universitaire de management international (IUMI), Ecole des HEC, Université de Lausanne, Lausanne.

Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp 261-295

Antonakis, J. and House R. J. (2002). Transformational and charismatic Leadership: The road ahead, US/Mountain, United States

Anderson, J.C. & Gerbing, D.W., (1988), ‘Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach’, *Psychological Bulletin*, vol. 103, pp. 411–23.

Anderson, N.R. & West, M.A., (1998), ‘Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory’, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 235–258.

Arnold W. E., McCroskey J. C., Prichard S. V. O., (1967). The Likert-type scale. *Today's Speech*, 15/2: 31-33.

Arogyaswamy, B., & Byles, C. M. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, 13, 647–658.

Ashkanasy, N.M., Broadfoot, L.E. & Falkus, S., (2000), 'Questionnaire measures of organizational culture' in Handbook of Organizational Culture and Climate, eds N.M. Ashkanasy, C.P. Wilderom & M.F. Peterson, Sage Publications, Thousand Oaks CA, pp. 131–146.

Avolio, B., & Bass, B. (1991). The full-range of leadership development. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies. Full Range Leadership Development

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key, Mind Garden, New York

Badrtalei, J., & Bates, D. L. (2007). Effect of organizational cultures on mergers and acquisitions: The case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, 24, 303–317.

Bass, B.M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations". *Free Press*, 21. pp 38-42.

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, American Management Assosiation, 18. pp. 19-31.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990b). Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass B.M. & Avolio, B. J (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Sage Publications, New York

Bass B.M. and Avolio B. J (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp 199-218.

Bennis, W.G. (1990). A Force for Change: How leadership differs from management , Free press, Macmillan.

Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985). Leaders: the strategies for taking charge, Harper & Row, New York.

Bennis, W., On becoming a leader, Business Books, London, 1989

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Blake and Mouton (1964). *The Managerial Grid*, Gulf Publishing.
- Block, J., (1978), *The Q-sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto CA.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17, 60–71.
- Bower, J. L. (2001). Not all M&As are alike—and that matters. *Harvard Business Review*, 79, 92–101.
- Boyle, M. (2004, November 15). Kraft's arrested development. *Fortune*, 150, 144.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*: Sage Publications, London.
- Bryman A. (1996). *Leadership in organizations*, Sage Publications, London
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Bush, T. (2002). Authenticity –Reliability, Validity and Triangulation. In Coleman, M., & Briggs, A.R.J., *Research Methods in Educational Leadership and Management*, p.p 93-107 , Sage Publications, London.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-581.
- Cable, D., (1999), 'Personal correspondence', Paper JAP 82(4), 29 July, (cabled@bschool.unc.edu).
- Cable, D.M. & Parsons, C.K., (2001), 'Socialization tactics and person-organization fit', *Personnel Psychology*, vol. 54, no. 1, pp. 1–23.
- Cabrera, E.F. & Bonache, J., (1999), 'An expert HR system for aligning organizational culture and strategy', *Human Resource Planning*, vol. 22, no, 1, pp. 51–60.

Caldwell, D., & O'Reilly, C.,(1990). Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75: 648-657.

Caldwell, D., Chatman, J., & O'Reilly, C., (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 245-261.

Carroll, G.R. & Harrison, J.R., (1998), 'Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation', *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 637–67.

Chandler, G.N., Keller, C. & Lyon, D.W., (2000), 'Unraveling the determinants and consequences of an innovative supportive organizational culture', *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, no. 1, pp. 59–76.

Champion, D. J. (1981). *Basic statistics for social research* (2d ed.). New York: Macmillan.

Charan, R. (2006, April). Home Depot's blueprint for culture change. *Harvard Business Review*, 84, 60–70; Herman, J., & Wernle, B. (2007, August 13). The book on Bob Nardelli: Driven, demanding. *Automotive News*, 81, 42.

Chatman, J., (1988). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. Unpublished doctoral dissertation, Walter A. Haas School of Business, University of California, Berkeley.

Chatman, J., (1989). Improving interactional organizational research: A model of personorganization fit. *Academy of Management Review*, 14: 333-349.

Chatman, J. & Jehn, K.A., (1994), 'Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?', *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 522–53.

Chatman, J.A. ,(1991), 'Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms', *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, no. 3, pp. 459–85.

- Chatman, J. A., & Eunyoung Cha, S. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45, 20–34.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen L. Manion. L. & Morrison K. (2007). *Research Methods in Education*, Routledge, London & New York.
- Copeland, M. V. (2004, July). Best Buy's selling machine. *Business 2.0*, 5, 92–102.
- Daft, R.A.(2000), *Management (Fifth Edition)*, The Dryden Press, Orlando, 2000
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D.R. (1984) , Bringing corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, 13, 1984
- Denison, D.R., (1990),*Corporate Culture and Organizational Effectiveness*,New York, John Wiley & Sons.
- Denison, D.R. & Spreitzer, G.M. (1991), *Organizational Culture and Organizational Development: a competing values approach*, *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, JAI Press Inc, 1991
- Denison, D.R., Hooijberg, R. & Quinn, R.E. (1995) , *Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership*, *Organization Science*, Volume 6, No 5, 1995
- Denison, D.R., (1996), 'What is the difference between organizational culture and organizational climate?' *Academy of Management Review*, vol. 21, no. 3, pp. 619–54.
- Dension, D.R. & Mishra, A., (1995), 'Toward a theory of organizational culture and effectiveness', *Organizational Science*, vol. 6, pp. 204–23.
- Deutschman, A. (2004, December). The fabric of creativity. *Fast Company*, 89, 54–62.
- Drucker, P.F.(1955). *The practice of Management*. Heinemann, London.

- Drucker, P.F.(1992) “Innovation and entrepreneurship”. Practice and rules. PWE, Warsaw 1992.
- Drucker, P.F.(2003): “The Discipline of Innovation”, Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts.
- E von Hippel (1998) “The sources of Innovation”, New York, Oxford, Oxford University Press, 1998.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49, 395–406.
- Fiedler (1967). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill.
- Fiedler, F. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, New York.
- Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Fleenor, John W, (1996). *Review of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Freeman, C. (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, 2nd ed, Pinter.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995.
- Goleman, D. (1999). *Emotional Intelligence, Why it can matter more than IQ*, Bantam Books, New York.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee A. (2002). *Primal Leadership, Learning to lead with Emotional Intelligence*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Greene, J., Reinhardt, A., & Lowry, T. (2004, May 31). Teaching Microsoft to make nice? *Business Week*, 3885, 80–81.



- Gregory, K.L., (1983), «Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organization», *Administrative Science Quarterly*, 28:359-376.
- Gupta, V. & GLOBE, (1999), 'Cultural influences on leadership and organizations', *Advances in Global Leadership*, vol. 1, JAI Press, Stamford CN, pp. 171–233.
- Hair J.F., Anderson, R. E., Tatham, R.L. and Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis*, 3rd ed, Macmillan Publishing Company, New York.
- Hall, P., (1992), «Corporate Culture and Performance», Free Press
- Hamel, G., (2002), *Innovation Now!*, Page 115.
- Hasson D., Arnetz B. B., (2007). Validation and Findings Comparing VAS vs. Likert Scales for Psychosocial Measurements. *International Electronic Journal of Health Education*, 8: 178-192.
- Hellriegel, D. & Slocum, J.W. Jr, *Management*, Addison – Wesley, Reading, 1992
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1969). Life-cycle theory of leadership, *Training and Development Journal*, 20 (2).
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1978). *Management of Organizational Behavior: Utilising Human Resources*, Prentice Hall.
- Hertzberg (1966). *Work and Nature Of Man*, World Publishing.
- Hoffman, E. (2002). *Psychological testing at work*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G., (1981), «Culture and Organizations», *International Studies of Management and Organization*, 11, (1), 15-40.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace.
- House (1971). A path-goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, September.
- House, R.J. (1977). A theory of charismatic leadership, In J.G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: University Press, Southern Illinois.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323–352.

House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M.,

House, R., Javidan, M. & Dorfman, P.,(2001), ‘Project GLOBE: An introduction.’ *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, no. 4, pp. 489–505.

Howard, G., (1998), ‘Validating the competing values model as a representation of organizational cultures’, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 6, no. 3, pp. 231–50.

Howard, G., (1994), ‘Why do people say nasty things about self-reports?’ *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, pp. 399–404.

Hughes, T. (2005). Identification of leadership style of enrolment management professionals in post secondary institutions in the southern USA states, PhD Dissertation, Texas Tech. University, Texas.

Hunder, J.,D., Wheelen, L.,T., (2001), op.cit., pp 93

Hunder, J.,D.,Wheelen, L.,T., (2001), ibid., pp13

Hurley, R.F., (1995), ‘Group culture and its effect on innovative productivity’, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 12, pp. 57–75.

Javidan, M. & House, R.J., (2001), ‘Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE’, *Organizational Dynamics*, vol. 29, vol. 4, pp. 289–305.

Joyce, W.F. & Slocum, J., (1982), ‘Climate discrepancy: Refining the concepts of psychological and organizational climate’, *Human Relations*, vol. 35, pp. 951–72.

Joyce, W.F. & Slocum, J.W., (1984), ‘Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations’, *Academy of Management Journal*, vol. 27, no. 4, pp. 721–42.

Judge, T.A. & Cable, D.M., (1997), 'Applicant personality organizational culture and organizational attraction', *Personnel Psychology*, vol. 50, no. 2, pp. 359–94.

Kerr, J., & Slocum, J. W., Jr. (2005). *Managing corporate culture through reward systems*. *Academy of Management Executive*, 19, 130–138.

Kidwell R.E., Fish A.J., (2007) "High-performance human resource practices Australian family business: Preliminary evidence from the wine industry", *International Entrepreneurial Management journal*, 3, 2007, pp 1-4.

Kilman, R.,(1984). *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kilman, R., Saxton, M., & Serpa, R., (1986). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*, Jossey-Bass, San Francisco.

Kotter, J.P. & Heskett, J.L. ,(1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.

Kotter, J.,P.,(1996) *Leading change*, Harvard Business School Press, 1996, pp 148

Kotler J., Keller J., (2006) *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12η Αμερικανική έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 57

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns off aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology* ,10, 271-279.

Litwin, G.L & Stinger, R. (1968), «*Motivation and Organisational Climate*», Cambridge, MA: Harvard University Press.

McGregor D. (1960), *The human side of enterprise*, Mcgraw Hill, New York.

Menon P. Eliophotou, M. (2011), *Leadership theory and educational outcomes: the case of distributed and transformational leadership* Proceedings of the 24th International Congress for School Effectiveness and Improvement, Cyprus.

- Miles, S. J., & Mangold, G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, 535–545.
- Nadler, D., & Tushman, M., (1980). A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3): 35-51.
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L., (1980) A congruence model for organizational assessment, Wiley, New York.
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003, July). What really works. *Harvard Business Review*, 81, 42–52.
- Norusis, M. (2005). Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με το SPSS 12.0 (Κ.Περάκης, Trans.). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Nunnally, J. C. (1967), *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.), McGraw-Hill New York
- O'Reilly, C. A., III., (1977). Personality-job fit: Implications for individual attitudes and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18: 36-46.
- O'Reilly, C. A., III., (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4): 9-25.
- O'Reilly, C. A., III, Caldwell, D., & Mirabile, R., (1990). More than a mirage: Disposition-situation interaction as explanations of work behavior. Working paper, Walter A. Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- O'Reilly, C.A. & Caldwell, D.F., (1985), 'The impact of normative social influence and cohesiveness on task perception and attitudes: A social information processing approach', *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, pp. 193–206.

O'Reilly, C. A., III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.

O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F., (1991), 'People and organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit', *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 3, pp. 487–516.

O'Reilly, C. A., III, Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 37, 522–553.

Ouchi, W. ,(1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Ouchi, W., & Wilkins, A., (1985). Organizational culture. In R. Turner (Ed.), *Annual review of sociology*, vol. 11: 457-483. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Paul James, (1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Κλειδάριθμος*.

Pettigrew, M.A.,(1979): *Qualitative Methodology*. In: *On Studying Organizational Cultures*. SAGE Publications, London, 24(4): 570-581.

Pittenger, D. J. (2001). [Review of the Multifactor Leadership Questionnaire for Research]. In B. S. Plake & J. C. Impara (Eds.), *The fourteenth mental measurements yearbook* (pp. 806-808). Lincoln, NE: Buros Institute of Mental Measurements.

Probst, G., & Raisch, S. (2005). Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19, 90–105.

Quinn, R.E. & Cameron, K., (1988), *Paradox and transformation*, MA : Ballinger, Cambridge.

Quinn, R.E. & Kimberly, J.R., (1984), *Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice*, Irwin Publishing, Homewood.

Quinn, R.E., & Hall, R.H., (1983), *Environments, organizations and policymakers: Toward an integrative framework*, CA: Sage Publications, Beverly Hills.

Quinn, R.E., & McGrath, M.R., (1985), *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*, CA: Sage Publications, Beverly Hills.

Quinn, R.E., (1984), *Applying the competing values approach to leadership*, Pergamon, New York.

Quinn, R.E., (1988), *Beyond rational management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, CA: Jossey – Bass, San Francisco.

Quinn, R.E., (1996), *Deep Change: discovering the leader within*, CA: Jossey – Bass, San Francisco.

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. & McGrath, M.R, *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, John Willey, New York, 1996

Regional Innovation Performance Index, (2006), *Innovation Union Atlas Innovation Union Competitiveness Report 2011 2011 Edition*, p.38

Robbins, S.P., (1999), *Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Sashkin, M. (1986), *A manager's guide to performance management*, checkmatebooks, New Mexico.

Sashkin, M. (1988), *The visionary leader: Leader behavior questionnaire*, checkmatebooks, New Mexico.

Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998), *A new vision of leadership*, In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). *Contemporary issues in leadership*, West view Press, Colorado.

Schein, E.H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E.H.,(1992) *Organizational culture and leadership*, CA: Jossey – Bass, San Francisco.

Schein, E.,H.,(1989) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, pp 18.

Schein, E.H., Bass, J., (1989), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: pp 18.

Schein, E.,H., (1990) “Organizational Culture”, *American Psychologist*, 45, 1990, pp 109-119.

Schlender, B. (1998, June 22). Gates's crusade. *Fortune*, 137, 30–32.

Schneider, B., Salvaggio, A., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220–229.

Schneider, B. Briff, A.P.&R.A. Guzzo, (1996) “Creating a climate and culture for sustainable organizational change” *organizational Dynamics*, Spring 1996, pp 7-19.

Sheridan, J. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036–1056.

Smircich, L. and Morgan, G. (1982), Leadership: the management of meaning, *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, pp. 257-273.

Smith, P.B, and Peterson, M.F. (1988), Leadership, organizations and culture, Sage Publications, London.

Spooren P., Mortelmans D., Denekens J., (2007). Student evaluation of teaching quality in higher education: development of an instrument based on 10 Likert-scales. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 32/6: 667-679.

Spector, P. E. (1992), Summated rating scale construction, an introduction, Sage Publications, London.

Stevens, S. (1946) On the theory of scales and measurement. *Science*, 103, 667-680.

Subramaniam, N. & Ashkanasy, N.M., (2001), ‘The effect of organisational culture perception on the relationship between budgetary participation and managerial job-related outcomes’, *Australian Journal of Management*, vol. 26, no. 1, pp. 35–54.

Tagiuri, R. & Litwin, G.L, (Eds.), (1968). *Organisational Climate: Explorations of a Concept*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Tannenbaum, R. and Schmidt, W. (1973). How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, 51, May-June.

Thevenet, M., (2012) «La culture d'entreprise: la contribution de Herbert Simon, Free Press.

Thevenet, M., Schein, E. H., (1984), «Coming to a new awareness of organizational culture», Sloan management review, No. 3, Winter.

Thompson, S. (2005, February 28). Kraft simplification strategy anything but. Advertising Age, 76, 3–63.

Thompson, J. (2005, September). The time we waste. Management Today, 44–47.

Thompson, S. (2006, September 18). Kraft CEO slams company, trims marketing staff. Advertising Age, 77, 3–62.

Tomala, F. & Seneccal, O., (2004): «Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view», Elsevier, Intern. Journal Of Project Management, v.22, pp.281-287

Vandenberghe, C., (1999a), ‘Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry’, Journal of Organizational Behavior, vol. 20, pp. 175–84.

Vandenberghe, C., (1999b), ‘JOB study’, personal correspondence, 12 July,

vandenberghe@ergo.ucl.ac.be.

Van Maanen (1975). “Police Socialization: A Longitudinal Examination of job Attitudes in an Urban Police Department”. Administration Science Quarterly, Vol. 20, p.p. 207 - 228.

Vroom, V. and Yetton, P. (1973). Leadership and Decision-Making, Pittsburg Press, University of Pittsburg

Vroom, V. and Jaco, A. (1998). The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewoond Cliffs, University of Pittsburg

Weber, M. (1968). Economy and Society, (trans. ed. G.Roth and C. Wittich), Bedminster Press, NewYork.

Weber, G. (2005, February). Preserving the counter culture. Workforce Management, 84, 28–34;  
Motivation secrets of the 100 best employers. (2003, October). HR Focus, 80, 1–15.



Weber, M. (1979). *The theory of social and Economic Organization*, Oxford University Press, Oxford university

Westrum, R. (2004, August). Increasing the number of guards at nuclear power plants. *Risk Analysis: An International Journal*, 24, 959–961.

Windsor, C.A. & Ashkanasy, N.M., (1996), ‘Auditor independence decision making: The role of organizational culture perceptions’, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 8, pp. 80–97.

Yerkes, R. M., & Dowdson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of Comparative and Neurological Psychology*, 18, 459-482.

Zaccaro, S.J.,(2001), *The Nature of Executive Leadership*, American Psychological Association, Washington D.C.

## Διαδικτυακές Πηγές

<http://www.wikipedia.com>  
<http://www.naftemporiki.gr>  
<http://www.strategy-train.eu/>  
<http://www.haygroup.com>  
<http://elearn.elke.uoa.gr>  
<http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/>  
<http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/notes2/analyze.htm>  
[http://bcs.whfreeman.com/ips4e/cat\\_010/applets/CorrelationRegression.html](http://bcs.whfreeman.com/ips4e/cat_010/applets/CorrelationRegression.html)  
<http://www.stat.vt.edu/~sundar/java/applets/Correlation.html>  
[http://bcs.whfreeman.com/bps3e/content/cat\\_010/applets/twovarcalcbps.html](http://bcs.whfreeman.com/bps3e/content/cat_010/applets/twovarcalcbps.html)  
<http://bcs.whfreeman.com/bps3e/>  
<http://davidmlane.com/hyperstat/index.html>  
[http://www.une.edu.au/WebStat/unit\\_materials/c6\\_common\\_statistical\\_tests/index.html](http://www.une.edu.au/WebStat/unit_materials/c6_common_statistical_tests/index.html)  
<http://www.physics.csbsju.edu/stats/anova.html>  
<http://web.umn.edu/~psyworld/virtualstat/anova/anovacalc.html>  
<http://faculty.vassar.edu/lowry/ank3.html>  
<http://faculty.vassar.edu/lowry/ank4.html>  
[http://www.une.edu.au/WebStat/unit\\_materials/c7\\_anova/index.html](http://www.une.edu.au/WebStat/unit_materials/c7_anova/index.html)  
<http://www.graphpad.com/quickcalcs/posttest1.cfm>  
<http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/Businessstat/otherapplets/ANOVA2Rep.htm>  
<http://faculty.vassar.edu/lowry/corr3.html>  
<http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/Businessstat/otherapplets/ANOVA2Dep.htm>  
<http://faculty.vassar.edu/lowry/anova2x2.html>  
<http://faculty.vassar.edu/lowry/anova2x3.html>  
<http://home.ubalt.edu/ntsbarsh/Businessstat/otherapplets/ANOVATwo.htm>  
[http://faculty.vassar.edu/lowry/corr4.](http://faculty.vassar.edu/lowry/corr4)  
[http://www.une.edu.au/WebStat/unit\\_materials/c7\\_anova/twoway\\_anova.htm](http://www.une.edu.au/WebStat/unit_materials/c7_anova/twoway_anova.htm)  
<http://hdl.handle.net/2159/8834>  
<http://www.technowatch.aueb.gr/includes/download2.asp?file=P>  
<http://www.ika.gr/gr/infopages/contact/addresses/422.cfm>