

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



Θέμα Διπλωματικής Εργασίας:

Τύποι Ηγεσίας και Αποδοτικότητα των Εργαζομένων
Μελέτη Περίπτωσης Ελληνικής Αστυνομίας

Διπλωματική Εργασία του Μεταπτυχιακού Φοιτητή:

(Α.Μ.: moes1942) Γρηγόριου Β. ΤΡΙΓΩΝΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κα Σταματίνα ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να αναλύσει τον ρόλο του Ηγέτη εντός ενός Δημόσιου Οργανισμού και δη εντός της Ελληνικής Αστυνομίας, η οποία αδιαμφισβήτητα διαδραματίζει έναν πολυδιάστατο και απαιτητικό ρόλο εντός της κοινωνίας μας, με σκοπό να διασφαλίσει το αίσθημα ασφαλείας των πολιτών. Ωστόσο, ακρογωνιαίος λίθος στην προσπάθεια να επιτευχθεί ο σκοπός της, είναι ο Ηγέτης (Προϊστάμενος), ο οποίος με την συμπεριφορά του είτε θα εξασφαλίσει την αυξημένη εργασιακή απόδοση των υφισταμένων του είτε θα τους οδηγήσει στην εργασιακή παρακμή.

Γίνεται μνεία ότι, κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε θεωρητική ανάλυση και εν συνεχεία διεξήχθη σχετική έρευνα, μέσω της μελέτης συγκεκριμένης περίπτωσης, δηλαδή του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας, από την οποία προέκυψαν σχετικά συμπεράσματα, τα οποία και εν συνεχεία αναλύθηκαν.

Αρχικά, λοιπόν, αναλύθηκε σε θεωρητικό επίπεδο τόσο οι έννοιες της Ηγεσίας και της Προσωπικότητας γενικότερα (Κεφάλαιο 2), όσο και οι διάφοροι Τύποι Ηγεσίας και οι Ηγετικές Συμπεριφορές που δύναται να υιοθετήσει ο Ηγέτης (Κεφάλαιο 3) εντός του εργασιακού του περιβάλλοντος. Επιπλέον, ιδιαίτερη αναφορά έγινε στο Κεφάλαιο 4 στην Ελληνική Αστυνομία ως Οργανισμού, όπου αναλύθηκε ο σκοπός της, ο χαρακτήρας και το νομικό πλαίσιο που την διέπει, η διάρθρωση της καθώς και το ζωτικό της κομμάτι που δεν είναι άλλο από το ίδιο το προσωπικό της.

Εν συνεχεία, στο Κεφάλαιο 5 αναλύθηκε η έννοια της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και τα στοιχεία του ερευνητικού μέρους της εργασίας, όπως για παράδειγμα οι στόχοι που τέθηκαν, η διαδικασία που ακολουθήθηκε στην διεξαγωγή της έρευνας και η δικαιολογητική βάση επιλογής των τρόπων της Στατιστικής Ανάλυσης. Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας και διασποράς για τις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν.

Συγκεκριμένα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων, η διαμόρφωση των οποίων βασίστηκε σε ελληνική βιβλιογραφία. Στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, συνοδευόμενα από μία σχετική επιστολή, στην οποία περιγράφονται εν συντομία ο σκοπός της παρούσας έρευνας, ο φορέας υλοποίησης, η αξιοπιστία του Πανεπιστημιακού Ιδρύματος καθώς και η εξασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

Συνολικά στάλθηκαν -102- ερωτηματολόγια, στηριζόμενοι κυρίως στην εθελοντική διάθεση συμμετοχής που επέδειξαν οι συμμετέχοντες. Από τα συνολικά -102- ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, συμπληρώθηκαν ορθά και ελήφθησαν τελικώς υπόψιν και τα -102-, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξεως του 100%. Το υψηλό αυτό ποσοστό συμμετοχής οφείλεται ενδεχομένως στο προσωπικό ενδιαφέρον που επέδειξαν οι συμμετέχοντες, ένεκα και της συσχέτισης της παρούσας έρευνας με το επάγγελμα τους.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι, τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν τυχαία, προκειμένου με τον τρόπο να εξασφαλιστεί όλο το εύρος των βαθμίδων του Αστυνομικού Προσωπικού (Αξιωματικοί, Υπαξιωματικοί, Πολιτικό Προσωπικό και Ειδικοί Φρουροί), όλες οι ηλικίες (ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας) καθώς και τα δύο φύλα (Άνδρας και Γυναίκα). Τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύθηκαν στατιστικά μέσω του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 20, καταχωρώντας αυτά σ' έναν πίνακα δεδομένων.

Στην συνέχεια, στο Κεφάλαιο 6 αναλύθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας και μάλιστα για κάθε ερευνητικό στόχο ξεχωριστά, καθώς και τα δημογραφικά στοιχεία που προέκυψαν. Επιπλέον, διερευνήθηκε η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου. Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 καταγράφηκαν τα συμπεράσματα για κάθε ένα από τους δύο ερευνητικούς στόχους της έρευνας ξεχωριστά.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε το κύκνειο άσμα μίας όμορφης και γεμάτης γνώσεις και εμπειρίες πορείας, στα πλαίσια της φοίτησης μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Τόσο το θέμα της διπλωματικής μου εργασίας, όσο και η επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κα Σταματίνα ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ αποτέλεσαν ένα προσωπικό στοίχημα να καταβάλω κατά την εκπόνηση της εργασίας την μέγιστη δυνατή προσπάθεια, προκειμένου να της ανταποδώσω την εμπιστοσύνη που επέδειξε στο πρόσωπο μου.

Θα ήθελα, λοιπόν, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην κα Σταματίνα ΧΑΤΖΗΔΗΜΑ, την οποία είχα την τύχη να έχω Καθηγήτρια τόσο κατά την Φοίτηση μου στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, όσο και στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Η συμβολή της ήταν πραγματικά καθοριστική στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καθοδηγώντας με συνεχώς σε γνωστικό και ερευνητικό επίπεδο.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω του καθηγητές μου τόσο στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, όσο και στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική» του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τις γνώσεις που μου παρείχαν αλλά και τις εμπειρίες που μου χάρισαν.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω όλους τους Συναδέλφους μου για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσαν κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς αυτό αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο της έρευνας που διεξήγαγα.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ ανήκει στην σύζυγο μου, η οποία καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου στάθηκε δίπλα μου, με υπομονή και κατανόηση, παρακινώντας με συνεχώς να κνηγώ τα όνειρα μου και να τα πραγματοποιώ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος Πινάκων	1
Κατάλογος Γραφημάτων	2

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή	3
--------------------	---

Κεφάλαιο 2 – Ηγεσία και Προσωπικότητα

2.1 Η Μελέτη της Προσωπικότητας του Ηγέτη MPS	4
2.2 Η Έννοια των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας	5
2.3 Η Σταθερότητα της Προσωπικότητας	7
2.4 Μελέτες για την σχέση Ηγεσίας και Προσωπικότητας	9
2.5 Ηγεσία και το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων	16
2.5.1 Διαστάσεις της Προσωπικότητας του Ηγέτη και Μετασχηματιστική Ηγεσία	16
2.5.2 Στόχοι Ηγεσίας και Διαστάσεις Προσωπικότητας	20
2.5.3 Διαστάσεις της Προσωπικότητας και Οργανωσιακό Περιβάλλον	23
2.5.4 Διαστάσεις της Προσωπικότητας και Εργασιακές Επιδόσεις	27
2.6 Ηγεσία και Γενετικοί Παράγοντες	32
2.7 Προσωπικότητα και Αποτελεσματικότητα στην Άσκηση της Ηγεσίας	33

Κεφάλαιο 3 – Τύποι Ηγεσίας και Ηγετική Συμπεριφορά

3.1 Κλασικές Προσεγγίσεις στην Μελέτη της Ηγετικής Συμπεριφοράς	34
3.2 Ενδεχόμενη ή κατά περίπτωση Προσέγγιση	37
3.3 Τύποι Ηγεσίας	42
3.3.1 Καταναγκαστικός Τύπος Ηγεσίας	42
3.3.2 Εξουσιαστικός Τύπος Ηγεσίας	43
3.3.3 Συναδελφικός Τύπος Ηγεσίας	44
3.3.4 Δημοκρατικός Τύπος Ηγεσίας	45
3.3.5 Συντονιστικός Τύπος Ηγεσίας	45
3.3.6 Προπονητικός Τύπος Ηγεσίας	46

Κεφάλαιο 4 – Η Ελληνική Αστυνομία

4.1 Σκοπός της Ελληνικής Αστυνομίας	48
4.2 Χαρακτήρας-Νομικό Πλαίσιο της Ελληνικής Αστυνομίας	51
4.3 Οργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας	53
4.4 Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας	56

Κεφάλαιο 5 – Ερευνητικό Μέρος

5.1 Η έννοια της Απόδοσης των Εργαζομένων	65
5.2 Στόχοι της Έρευνας	67
5.3 Διαδικασία της Έρευνας	70
5.4 Δείγμα	72
5.5 Δικαιολογητική Βάση της Επιλογής των Τρόπων της Στατιστικής Ανάλυσης	73
5.5.1 Έλεγχος Κανονικότητας για τις Μεταβλητές	73
5.5.2 Έλεγχος Διασποράς των Μεταβλητών	75

Κεφάλαιο 6 - Αποτελέσματα της Έρευνας

6.1 Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνοχής Ερωτηματολογίου	79
6.2 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων της Έρευνας	81
6.3 Αποτελέσματα 1 ^{ου} Ερευνητικού Στόχου	91
6.4 Αποτελέσματα 2 ^{ου} Ερευνητικού Στόχου	95

Κεφάλαιο 7 - Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα 1 ^{ου} Ερευνητικού Στόχου	122
7.2 Συμπεράσματα 2 ^{ου} Ερευνητικού Στόχου	125

Κεφάλαιο 8 – Βιβλιογραφία

8.1 Βιβλιογραφία	128
------------------------	-----

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1.1 - Περιεχόμενο της θεωρίας X και Y	35
Σχήμα 3.1.2 - Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton	36
Σχήμα 3.2.1 - Οι Ρόλοι του Ηγέτη	41
Σχήμα 4.3.1 - Οργανόγραμμα Ελληνικής Αστυνομίας	55
Πίνακας 5.5.1.1 - One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	74
Πίνακας 5.5.2.1 - Αποτελέσματα διαδικασίας ANOVA μονής κατεύθυνσης	76
Πίνακας 6.1.1 - Reliability Statistics - Σύνολο Ερωτηματολογίου	80
Πίνακας 6.2.3 - Φύλο - Ηλικία Crosstabulation	82
Πίνακας 6.2.5 - Φύλο - Οικογενειακή Κατάσταση Crosstabulation	84
Πίνακας 6.2.7 - Μορφωτικό Επίπεδο - Ιδιότητα Crosstabulation	86
Πίνακας 6.2.9 - Φύλο - Έτη Υπηρεσίας Crosstabulation	87
Πίνακας 6.2.11 - Φύλο - Ιδιότητα Crosstabulation	89
Πίνακας 6.2.13 – Crosstab	90
Πίνακας 6.2.14 – Crosstab	90
Πίνακας 6.3.1 – Μέσος Όρος κάθε Μεταβλητής	91
Πίνακας 6.3.2 – Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση κάθε Μεταβλητής	92
Πίνακας 6.3.3 - One-Sample Test	93
Πίνακας 6.4.1 – Μέση Τιμή των Μεταβλητών με βάσει το Φύλο	95
Πίνακας 6.4.2 - Independent Samples Test	97
Πίνακας 6.4.3 – Μέση Τιμή των Μεταβλητών με βάσει την Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Μάχιμη ή Επιτελείου)	99
Πίνακας 6.4.4 – Τιμή Σημαντικότητας των Μεταβλητών με βάσει την Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Μάχιμη ή Επιτελική)	101
Πίνακας 6.4.5 – Μέση Τιμή των Μεταβλητών με βάσει τα Έτη Υπηρεσίας	104
Πίνακας 6.4.6 – Τιμή Σημαντικότητας των Μεταβλητών με βάσει τα Έτη Υπηρεσίας	106
Πίνακας 6.4.7 – Μέση Τιμή των Μεταβλητών με βάσει την Οικογενειακή Κατάσταση	108
Πίνακας 6.4.8 – Τιμή Σημαντικότητας Μεταβλητών βάσει Οικογενειακής Κατάστασης	110
Πίνακας 6.4.9 – Μέση Τιμή των Μεταβλητών με βάσει την Μάχιμη Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Ασφαλείας-Τάξης-Τροχαίας)	111
Πίνακας 6.4.10 – Τιμή Σημαντικότητας των Μεταβλητών με βάσει την Μάχιμη Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Ασφαλείας-Τάξης-Τροχαίας)	113
Πίνακας 6.4.11 – Μέση Τιμή των Μεταβλητών με βάσει την Επιτελική Υπηρεσία όπου υπηρετεί	

(Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας-Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης – Διεύθυνσης-Υποδιεύθυνσης-Τμήματος	117
Πίνακας 6.4.12 – Τιμή Σημαντικότητας των Μεταβλητών με βάση την Επιτελική Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Αρχηγείου ΕΛ.ΑΣ.-Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης-Διεύθυνσης- Υποδιεύθυνσης-Τμήματος	119

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 6.2.1 - Κατανομή του δείγματος με βάση το Φύλο	81
Γράφημα 6.2.2 – Κατανομή του δείγματος με βάση την Ηλικία	82
Γράφημα 6.2.4 - Κατανομή του δείγματος με βάση την Οικογενειακή Κατάσταση	83
Γράφημα 6.2.6 - Κατανομή του δείγματος με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο	85
Γράφημα 6.2.8 - Κατανομή του δείγματος με βάση τα Έτη Υπηρεσίας	87
Γράφημα 6.2.10 - Κατανομή του δείγματος με βάση την Ιδιότητα	88
Γράφημα 6.2.12 - Κατανομή του δείγματος με βάση την Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Μάχιμη ή Επιτελείου)	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή.

Αφορμή για την διεξαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε το προσωπικό μου ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο επιστημονικό θέμα καθώς και η επαγγελματική μου ιδιότητα, καθότι εργάζομαι ως Αστυνομικός από το έτος 2008. Επιπλέον, από το 2015, έτος κατά το οποίο αποφοίτησα από την Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας, τυγχάνω Αξιωματικός της Ελληνικής Αστυνομίας.

Επιπρόσθετα, το τελευταίο έτος, χρονικό διάστημα κατά το οποίο, εκπόνησα την διπλωματική μου εργασία, ανέλαβα θέση Διοικητή Αστυνομικής Υπηρεσίας, διαπιστώνοντας ιδίως όμμασι την ευθύνη και την σπουδαιότητα του ρόλου του Ηγέτη (Προϊσταμένου) στην προσπάθεια να αυξηθεί η εργασιακή απόδοση των υφισταμένων και με τον τρόπο αυτό να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Τίθεται, λοιπόν, στο τραπέζι των συζητήσεων ένα σημαντικό ζήτημα, το οποίο δεν είναι άλλο από την απόδοση των εργαζομένων της Ελληνικής Αστυνομίας. Με ποιον τρόπο δηλαδή μπορεί ο Ηγέτης να αυξήσει την απόδοση των υφισταμένων του; Ποια ηγετικά χαρακτηριστικά μπορεί να υιοθετήσει στην συμπεριφορά του εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και ποια Στυλ Ηγεσίας μπορεί να ακολουθήσει, προκειμένου να επιτύχει την αύξηση της απόδοσης των υφισταμένων του;

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς έχουν αναδείξει τον σπουδαίο ρόλο των εργαζομένων της Ελληνικής Αστυνομίας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Αρχικά, λοιπόν, ο οφείλει ηγέτης να διαθέτει το θεωρητικό εκείνο υπόβαθρο αναφορικά με τον ρόλο και την σπουδαιότητα του Ηγέτη εντός ενός Οργανισμού καθώς επίσης τα διάφορα Είδη και Στυλ Ηγεσίας που μπορεί να υιοθετήσει. Επιπλέον, οφείλει να γνωρίζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Οργανισμού, τις ιδιαιτερότητες του Αστυνομικού επαγγέλματος καθώς και την ψυχολογία και τον τρόπο σκέψης του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Διαθέτοντας, λοιπόν, ο Ηγέτης θεωρητικό υπόβαθρο είναι σε θέση να κατανοεί αποτελεσματικά τους παράγοντες, μέσω των οποίων θα αυξήσει την εργασιακή απόδοση των υφισταμένων του καθώς και να υιοθετεί κατά περίπτωση τα πλέον κατάλληλα Στυλ Ηγεσίας, με βάση τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων του, προκειμένου να αποδώσουν αποδοτικότερα.

Κεφάλαιο 2 – Ηγεσία και Προσωπικότητα

2.1 Η Μελέτη της Προσωπικότητας του Ηγέτη.

Αρχικά, θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την έννοια της Ηγεσίας, επικεντρώνοντας την ανάλυση μας κυρίως στα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαίτερες ικανότητες που διαθέτει ένας Ηγέτης. Και αυτό διότι, όπως έχει παρατηρηθεί από έρευνες, ένας Ηγέτης ξεχωρίζει, καθιστώντας τον εαυτό του κατάλληλο για μία ηγετική θέση, έναντι ενός άλλου, λόγω ορισμένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του, όπως για παράδειγμα η ικανότητα του να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες, η αυτοπεποίθηση που διαθέτει, η αισιοδοξία του καθώς και η άριστη γνώση του αντικειμένου.

Ωστόσο, παρόλη την σπουδαιότητα της προσέγγισης που αναλύθηκε προηγουμένως, στην διάρκεια των ετών και μέσα από έρευνες που έλαβαν χώρα, εντοπίστηκαν σημαντικά κενά. Για παράδειγμα, ένα από τα σημαντικότερα αποτελεί η πληθώρα χαρακτηριστικών, διαφορετικών πολλές φορές μεταξύ τους, που διαθέτει ένα άτομο, τα οποία συμβάλουν στην ανάδειξη του ως Ηγέτη. Επιπρόσθετα, σημαντικό μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης αποτελεί η αδυναμία της να λάβει υπόψη τις συγκυρίες, δηλαδή τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν μία δεδομένη χρονική στιγμή.

Εν συνεχεία, θα εστιάσουμε την ανάλυση μας σε διάφορες έρευνες που έλαβαν χώρα, οι οποίες με την σειρά τους εστίασαν στο δίπολο μεταβλητών Ηγεσία-Προσωπικότητα και ειδικότερα στον τρόπο με τον οποίο ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός Ηγέτη επιδρούν στην αποτελεσματική ή όχι άσκηση των καθηκόντων του.

Κλασικοί θεωρητικοί, όπως για παράδειγμα οι Allport, Cattell και Eysenck καθώς επίσης και άλλοι πιο σύγχρονοι, όπως για παράδειγμα οι Costa και McCrae, προσέγγισαν την έννοια της προσωπικότητας, στηριζόμενοι σε δύο υποθέσεις. Αφενός μεν ότι ο κάθε άνθρωπος διαθέτει ένα μοναδικό τρόπο συμπεριφοράς μετά από συγκεκριμένα ερεθίσματα, αφετέρου δε ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου, όπως για παράδειγμα η ευφυΐα, ο εγωισμός, η κοινωνικότητα κ.α. τον διαφοροποιούν ουσιαστικά από ένα άλλο άτομο. Η πρώτη υπόθεση δεν είναι άλλη από την λεγόμενη και ως προδιάθεση.

2.2 Η Έννοια των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας.

Η προσωπικότητα του ανθρώπου αποτελείται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών, όπως για παράδειγμα η ευφυΐα, η κοινωνικότητα, η προσαρμοστικότητα κ.α., ο συνδυασμός των οποίων τον διαφοροποιεί ουσιαστικά από τους άλλους ανθρώπους. Με άλλα λόγια, η προσωπικότητα του ανθρώπου χαρακτηρίζεται από τον συνδυασμό αυτών των χαρακτηριστικών, τα οποία διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται τόσο στην διάρκεια της ζωής του γενικότερα, όσο και κάτω από συγκεκριμένες ιδιαίτερες περιστάσεις.

Η ανθρώπινη προσωπικότητα αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης μίας σειράς ερευνών. Μία από τις σημαντικότερες, έλαβε χώρα το 1992, από την Krahe. Σύμφωνα με αυτή, προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- ✚ Αρχικά, οι άνθρωποι συμπεριφέρονται και δρουν με διαφορετικό τρόπο κάτω από όμοιες συνθήκες. Και αυτό διότι, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους διαφέρουν μεταξύ τους, επεξηγώντας ουσιαστικά και τον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο σκέπτονται και λειτουργούν.
- ✚ Κάθε άτομο διαθέτει μία εσωτερική προδιάθεση, η οποία τον οδηγεί να συμπεριφέρεται κατά τον ίδιο τρόπο, τόσο διαχρονικά στην διάρκεια των ετών, όσο και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.
- ✚ Η διενεργηθείσα έρευνα χρησιμοποίησε διάφορα ψυχομετρικά τεστ προσωπικότητας, τα οποία στηρίζονται στην βαθμολόγηση των υπό εξέταση χαρακτηριστικών, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο ανάλυσης των συλλεχθέντων στοιχείων τον συσχετισμό.

Ωστόσο, η έννοια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας δύναται να ερμηνευτεί με διάφορους τρόπους. Στην κατεύθυνση αυτή, το 1978 ο Hirschberg ερμήνευσε την έννοια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας με δύο τρόπους, και ειδικότερα με βάση τον περιγραφικό τρόπο και με βάση την έννοια της προδιάθεσης.

Σύμφωνα με τον πρώτο, μέσω των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, δύναται ο άνθρωπος τόσο να ερμηνεύει τις ανθρώπινες συμπεριφορές, ιδίως κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, όσο και να τις κατηγοριοποιήσει, προκειμένου με τον τρόπο να είναι αποδοτικότερη η μελέτη τους. Στόχος της ερμηνείας αυτής, δεν είναι η πρόβλεψη της συμπεριφοράς μελλοντικά, αλλά η μείωση των κατηγοριών των ανθρώπινων συμπεριφορών από μία μεγάλη γκάμα σε ένα μικρό αριθμό, μέσω της ταξινόμησης τους.

Από την άλλη, σύμφωνα με την δεύτερη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ανθρώπου δεν προκύπτουν από μία γρήγορη μελέτη της συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια ένας χαρακτηριστικό της ανθρώπινης προσωπικότητας, όπως για παράδειγμα η πολυλογία, αποτελεί μία ήδη υπαρκτή προδιάθεση του ανθρώπου, η οποία τον επηρεάζει να συμπεριφερθεί κατά ανάλογο τρόπο, κάτω ωστόσο από συγκεκριμένες συνθήκες. Όπως είναι, λοιπόν, φανερό, τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης συμπεριφοράς διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά, καθότι ενέχουν σχέση αιτίας-αποτελέσματος με την τελευταία (ανθρώπινη συμπεριφορά). (ΠΟΤΑΜΙΑΝΟΣ, 2008)

2.3 Η Σταθερότητα της Προσωπικότητας.

Αρχικά, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, σύμφωνα και με τις Θεωρίες των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας, οι οποίες αναφέρθηκαν ανωτέρω, υποστηρίζεται ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα παραμένει σε γενικές γραμμές αμετάβλητη με το πέρασ των ετών και οι όποιες αλλαγές λάβουν χώρα, αποτελούν ουσιαστικά αποτέλεσμα κάποιου γεγονότος που στιγμάτισε την ζωή του ανθρώπου. Χαρακτηριστικά τέτοια περιστατικά αποτελούν εκείνα που σχετίζονται με θέματα υγείας, θανάτου ιδίως μελών της οικογένειας κ.α.

Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις το ίδιο το άτομο είναι αυτό, το οποίο επιδιώκει να αλλάξει μερικά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, ιδίως όταν θεωρούν ότι αυτά αποτελούν τρωτά σημεία του χαρακτήρα τους. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε περιπτώσεις, όπου το άτομο τυγχάνει ιδιαίτερος αγχώδεις ή αντικοινωνικό. Στις περιπτώσεις, λοιπόν, αυτές το άτομο προσπαθεί με κάθε τρόπο και πολλές φορές με δυσκολία να βελτιώσει τα εν λόγω χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, θεωρώντας αυτά ως αδυναμίες.

Ωστόσο, από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτουν εύλογα ερωτήματα, διότι στην πράξη παρατηρούμε ότι οι ανθρώπινες συμπεριφορές δεν παραμένουν αμετάβλητες, αλλά αντιθέτως αυτές στην διάρκεια των ετών μεταβάλλονται συνεχώς. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύεται η σπουδαιότητα και η σημασία του όρου της σταθερότητας της ανθρώπινης προσωπικότητας, ο οποίος εκφράζει τόσο την σταθερότητα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στο πέρασ των ετών, όσο και την σταθερότητα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας κάτω από διάφορες συνθήκες και περιστάσεις.

Στην μεν πρώτη περίπτωση, έρευνες που έχουν διεξαχθεί έχουν φανερώσει ότι η προσωπικότητα του ανθρώπου επιδεικνύει μία σταθερότητα στην διάρκεια των ετών. Βασικές ενστάσεις υπάρχουν βέβαια σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια μελέτης των ανθρώπινης προσωπικότητας. Για παράδειγμα, όταν μελετάται ένα μικρό παιδί, ενδέχεται αυτό να χαρακτηριστεί ως κοινωνικό, διότι μιλάει αρκετά ένα φίλο του στο σχολείο. Ωστόσο, με το πέρασ των ετών, εγείρεται το ερώτημα αναφορικά με τα κριτήρια που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το εν λόγω άτομο χαρακτηρίζεται ως κοινωνικό. Προκύπτει, λοιπόν, το συμπέρασμα ότι ο χαρακτηρισμός ως κοινωνικός είναι υποκειμενικός.

Στην δε δεύτερη περίπτωση, τέθηκε το ζήτημα περί της μη μεταβλητότητας της ανθρώπινης

προσωπικότητας κάτω από διάφορες περιστάσεις. Έρευνες, λοιπόν, που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς έχουν δείξει ότι, η ανθρώπινη συμπεριφορά συνεχώς μεταβάλλεται κάτω από διαφορετικές επικρατούσες συνθήκες. Επομένως, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η σταθερότητα της ανθρώπινης προσωπικότητας έχει αξία μόνο υπό το πρίσμα του χρόνου. Μάλιστα, δημιουργήθηκε προσέγγιση εστιαζόμενη στην μελέτη της ανθρώπινης προσωπικότητας, η οποία διαμορφώνεται από τις περιρέουσες συνθήκες που επικρατούν, και βασίζεται στις κάτωθι αρχές:

- Η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του ανθρώπου δεν παραμένει αμετάβλητη, αλλά εξελίσσεται συνεχώς, επηρεαζόμενο από μία ακολουθία παραγόντων.
- Συχνά παρατηρούνται διαφορές στην ανθρώπινη συμπεριφορά και προσωπικότητα κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Αυτό δεν είναι αποτέλεσμα προδιαθέσεων που έχει ένα άτομο, αλλά αποτέλεσμα σφαλμάτων κατά την διεξαχθείσα έρευνα.
- Η συμπεριφορά του ατόμου είναι αποτέλεσμα και απόρροια των εκάστοτε διαμορφωθέντων συνθηκών και παραγόντων που επικρατούν, ιδίως στο άμεσο περιβάλλον ενός ατόμου.

Από την ανάλυση της ανωτέρω προσέγγισης, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι υποστηρικτές αυτής, απορρίπτουν με κάθε τρόπο την θεωρία περί της σταθερότητας τόσο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όσο και της ανθρώπινης προσωπικότητας.

2.4 Μελέτες για την σχέση Ηγεσίας και Προσωπικότητας.

Στην διάρκεια των ετών έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες, οι οποίες προσπάθησαν να μελετήσουν την σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Προσωπικότητας και ειδικότερα τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης της Ηγεσίας εντός ενός συνόλου ατόμων. Οι πρώτες εξ αυτών, επιχείρησαν να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα της ανθρώπινης προσωπικότητας, τα οποία καθιστούν ένα άτομο ως Ηγέτη.

Ένας από τους σημαντικότερους επιστήμονες, ο οποίος εστίασε τις έρευνες του προς την κατεύθυνση μελέτης της σχέσης μεταξύ ανθρώπινης προσωπικότητας και Ηγεσίας, ήταν ο Stogdill, ο οποίος μέσα από τις έρευνες του, εξήγαγε το συμπέρασμα ότι, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ανθρώπου, όπως η ευφυΐα, ο προσήλωσι στην επίτευξη των στόχων και η αυτοπεποίθηση, σχετίζονται με θετικό τρόπο με την έννοια της Ηγεσίας.

Ωστόσο, παρά τα συμπεράσματα που εξήγαγε μέσα από τις έρευνες του, ο τελευταίος πίστευε ότι κανένα από τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας δεν σχετίζεται κατά απόλυτο τρόπο με την ασκηθείσα μορφή Ηγεσίας. Αντίθετα, στον τρόπο άσκησης της Ηγεσίας, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν, σύμφωνα με εκείνον, οι εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες. Με άλλα λόγια, άτομα τα οποία διαθέτουν κρίσιμες ικανότητες, δύναται να διαδραματίσουν Ηγετικό ρόλο κάτω υπό ορισμένες συνθήκες και να μην αναδείξουν τις Ηγετικές του ικανότητες κάτω από ορισμένες άλλες συνθήκες.

Πέραν του Stogdill (Stogdill, 1948), ένας ακόμη επιστήμονας, ο οποίος διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην έρευνα της σχέσης μεταξύ Προσωπικότητας και Ηγεσίας, αποτέλεσε ο Mann. Ο τελευταίος αφού αρχικά εστίασε τις έρευνες του στην σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της ανθρώπινης προσωπικότητας και Ηγεσίας που ασκείται, εν συνεχεία ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά αυτά στις ακόλουθες έξι ομάδες: α) εσωστρέφεια, β) εξωστρέφεια, γ) κυριαρχία, δ) ανδρισμός, ε) θηλυκότητα και στ) συντηρητισμός. (Andersen, 2005)

Σημαντική ήταν η ερευνητική συμβολή και των Wunderley, Reddy και Dember, οι οποίοι εστίασαν τις έρευνες τους ιδίως στην σχέση που υπάρχει μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των εννοιών τόσο της αισιοδοξίας, όσο και της απαισιοδοξίας. Στις έρευνες τους, οι ανωτέρω έλαβαν υπόψιν τις ακόλουθες υποθέσεις:

- ✓ Οι πραγματικοί Ηγέτες δεν κυριεύονται από αισθήματα απαισιοδοξίας, καθόσον έχουν την τάση να ατενίζουν με θετικό μάτι το μέλλον.
- ✓ Οι Ηγέτες, οι οποίοι καινοτομούν, σχετίζονται με θετικό τρόπο και μάλιστα σε υπερθετικό βαθμό με την έννοια της αισιοδοξίας και με αρνητικό τρόπο με εκείνη της απαισιοδοξίας.

Στην προσπάθεια μελέτης της σχέσης μεταξύ Ηγεσίας και Προσωπικότητας, σημαντικό αποτέλεσε το επιστημονικό έργο του Sperry, ο οποίος εστίασε κυρίως τις έρευνες του τόσο στον χαρακτήρα ενός Ηγέτη, όσο και στα δομικά χαρακτηριστικά που αυτός παρουσιάζει. Έτσι, λοιπόν, ο Sperry όρισε ως χαρακτήρα ενός Ηγέτη, ένα σύνολο χαρακτηριστικών μόνιμου χαρακτήρα που διαθέτει εκ της γεννήσεως του και τα οποία διαμορφώνονται κυρίως μέσα από μία σειρά παραγόντων, όπως το οικογενειακό περιβάλλον, το φιλικό περιβάλλον, η θρησκεία, η κοινωνία εντός της οποίας ζει κ.α.

Ως προς την δομή του χαρακτήρα ενός Ηγέτη, ο Sperry διέκρινε τις κάτωθι μορφές:

➤ Ηγέτες που έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.

Κύριο χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η ενεργητικότητα και η εξωστρέφεια του χαρακτήρα τους. Πάντοτε διαμορφώνουν ένα όραμα και εν συνεχεία εργάζονται με ιδιαίτερη προσήλωση και εργατικότητα, προκειμένου να το εκπληρώσουν.

Στην κατεύθυνση αυτή, διαμορφώνουν στρατηγικές και τακτικές, ενώ συνεργάζονται άψογα με τους υφισταμένους τους, παρέχοντας τους την δυνατότητα λήψεως πρωτοβουλιών, με σκοπό να εκπληρωθεί το διαμορφωθέν από εκείνον όραμα. Ωστόσο, έχουν απαιτήσεις από τα μέλη της ομάδας, της οποίας προϊστανται, όπως απαιτήσεις έχουν πρωτίστως από τους ίδιους τους εαυτούς τους.

➤ Ηγέτες με περιπετειώδη χαρακτήρα.

Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα των Ηγετών, που διαθέτουν την εν λόγω δομή στον χαρακτήρα τους, αποτελούν οι προκλήσεις. Οι Ηγέτες αυτοί, λοιπόν, διαθέτουν ενεργητικό, πειθαρχημένο και υπεύθυνο χαρακτήρα.

Σημειώνεται ότι, τα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα του τον ωθούν να πλήττει σε δράσεις που έχει αναλάβει. Σε ορισμένες μάλιστα περιπτώσεις, εγκαταλείπει αυτές, αναλαμβάνοντας νέες, οι οποίες του δημιουργούν νέες προκλήσεις.

Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι, οι Ηγέτες με τον εν λόγω χαρακτήρα δεν βλέπουν με θετικό μάτι τα Αυταρχικά Στυλ Ηγεσίας, αποφεύγοντας με οποιονδήποτε τρόπο όποιο μορφής έλεγχο επιχειρείται να ασκηθεί σε εκείνον.

➤ Ηγέτες με δραματική δομή χαρακτήρα.

Οι Ηγέτες που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά στον χαρακτήρα τους, λειτουργούν κυρίως με βάση το συναίσθημα τους, αγνοώντας την λογική.

Επιπρόσθετα, δεν χαρακτηρίζονται από την λεπτομέρεια με την οποία βλέπουν τα πράγματα και τις καταστάσεις που έχουν διαμορφωθεί. Ωστόσο, είναι ιδιαίτερος συναισθηματικοί καθώς και ενεργητικοί χαρακτήρες.

➤ Αργόσχολοι Ηγέτες.

Οι Ηγέτες που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά στον χαρακτήρα τους, δύναται να αποτελέσουν με μεγάλη ευκολία μέλος μίας ομάδας, καθότι χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερος εργατικά και προσαρμοστικά άτομα.

Ωστόσο, αδυνατούν σε ορισμένες περιπτώσεις να διαχωρίσουν την χρονική στιγμή της δουλειάς, από εκείνη που προορίζεται για προσωπική ξεκούραση. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι, οι εν λόγω Ηγέτες δεν είναι ιδιαίτερος θετικοί στο να αναλάβουν περισσότερα καθήκοντα, από όσα του αναλογούν με βάση το γράμμα του νόμου.

Με άλλα λόγια, απεχθάνονται την αίσθηση ότι έχουν πέσει θύμα εκμετάλλευσης. Για τον λόγο αυτό, όταν ζητείται από εκείνους να αναλάβουν μία αρμοδιότητα, η οποία δεν ανήκει στον στενό πυρήνα των αρμοδιοτήτων του, τότε συνήθως την αρνούνται.

➤ Ευσυνείδητοι Ηγέτες.

Οι Ηγέτες που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά στον χαρακτήρα τους, «γεμίζουν» ως άνθρωποι μέσα από την καθημερινότητα τους και την προσωπική τους ζωή και όχι μέσα από την εργασία τους.

Οι εν λόγω Ηγέτες, διαθέτουν στόχους και εργάζονται με ιδιαίτερη προσήλωση και με τους δικούς τους συνήθως αργούς ρυθμούς. Για τον λόγο αυτό, αντιδρούν όταν οι ανώτεροι τους, τους επιβάλουν deadline.

➤ Ευσυνείδητοι Ηγέτες.

Οι Ηγέτες με τα χαρακτηριστικά στον χαρακτήρα τους, αντιμετωπίζουν τις υποχρεώσεις ως ατελείωτες και αναλώνονται κυρίως με τις λεπτομέρειες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι συνεχώς επικεντρωμένοι στις αρμοδιότητες τους, αναλώνοντας το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε αυτές. Η εμμονική αυτή στάση τους, δεν τους επιτρέπει να χαλαρώνουν, δίχως ωστόσο σε καμία περίπτωση να χάνουν την λαχτάρα τους για τα καθήκοντα τους.

Επιπλέον, χαρακτηρίζονται ως ιδιαίτερος αυστηροί και απαιτητικοί, τόσο για τον εαυτό τους, όσο και απέναντι στα μέλη της ομάδας που προΐστανται, προς τα οποία εμφανίζει σημάδια του αυστηρού του χαρακτήρα ιδίως όταν παρατηρούνται λάθη και παραλείψεις εκ μέρους των τελευταίων.

➤ Ηγέτες που επαγρυπνούν.

Οι εν λόγω Ηγέτες χαρακτηρίζονται κυρίως από το γεγονός ότι ευρίσκονται συνεχώς σε κατάσταση συναγερμού, εντοπίζοντας σχεδόν άμεσα τις όποιες παρεκκλίσεις. Ωστόσο, πέραν του εντοπισμού, οι Ηγέτες με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στον χαρακτήρα τους, μπορούν αφενός μεν να ερμηνεύουν με μεγάλη ευκολία τις διαμορφωθείσες καταστάσεις, αφετέρου δε να επικοινωνούν τα σωστά μηνύματα στους υφισταμένους τους.

Επιπρόσθετα, έχει παρατηρηθεί ότι οι εν λόγω Ηγέτες διαθέτουν τα χαρακτηριστικά της εργατικότητας, όντας παράλληλα φιλόδοξοι στην δουλεία τους. Ωστόσο, τα αποτελέσματα των ενεργειών τους εξαρτώνται σημαντικά από την σχέση που έχει αναπτύξει με τους υφισταμένους του, από τους οποίους ζητά προσήλωση στο όραμα που έχει διαμορφώσει. Μάλιστα, σε περίπτωση που παρατηρηθούν αποκλίσεις από τους στόχους που έχει θέσει, τότε κυριεύεται από αισθήματα θυμού, με αποτέλεσμα να μην συγχωρεί τα λάθη.

Στην προσπάθεια μελέτης της σχέσης μεταξύ Ηγεσίας και Προσωπικότητας, σημαντικό αποτέλεσε το επιστημονικό έργο των Peterson, Smith, Martorana και Owens, οι οποίοι εστίασαν τις έρευνες τους κυρίως στον τρόπο με τον οποίο η Προσωπικότητα ενός Ηγέτη επηρεάζει γενικότερα την απόδοση του Οργανισμού, εντός του οποίου λειτουργεί ο Ηγέτης. Οι Peterson, Smith, Martorana και Owens επιδίωξαν να απαντήσουν στο ανωτέρω ερώτημα, εστιάζοντας τις

έρευνες τους κυρίως στην επίδραση της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη στο σύνολο των στελεχών που ευρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού.

Η βασική υπόθεση της έρευνας που διεξήγαγαν οι Peterson, Smith, Martorana και Owens αποτελεί η παραδοχή ότι η Ηγετική Προσωπικότητα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τόσο την συμπεριφορά των στελεχών που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια ενός Οργανισμού, όσο και γενικότερα την απόδοση του τελευταίου. Η ανωτέρω γενική υπόθεση, πάνω στην οποία στηρίχθηκαν οι Peterson, Smith, Martorana και Owens, εμπεριέχει τις ακόλουθες επιμέρους υποθέσεις:

- i.** Τα στελέχη που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ευσυνειδησία του Ηγέτη, παρέχοντας στον τελευταίο την δυνατότητα να ελέγχει τον άμεσο και έμμεσο περιβάλλον του και κατά συνέπεια και την αυστηρή τήρηση όσων έχουν ήδη καθορισθεί.
- ii.** Τα στελέχη που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την σταθερότητα που επιδεικνύει ο Ηγέτης στον συναισθηματικό τομέα, ιδίως όταν τα στελέχη αυτά λαμβάνουν ρίσκα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- iii.** Χαρακτηριστικά όπως η φιλικότητα που επιδεικνύει ο Ηγέτης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την συνοχή των στελεχών που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού.
- iv.** Η εξωστρέφεια που παρουσιάζει στην συμπεριφορά του ο Ηγέτης καθορίζουν την αντίληψη που έχουν τα στελέχη που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού αναφορικά με τον βαθμό κυριαρχίας που διαθέτει ο πρώτος.
- v.** Τέλος, χαρακτηριστικά του Ηγέτη, όπως για παράδειγμα η φιλομάθεια, εμφανίζει υψηλά σημάδια συσχετισμού με την προσαρμοστικότητα των στελεχών που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού, ιδίως τόσο σε πνευματικό επίπεδο, όσο και στο επίπεδο ανάληψης ρίσκου εκ μέρους των τελευταίων.

Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την έρευνα που διεξήγαγαν οι Peterson, Smith, Martorana και Owens επιβεβαίωσαν τόσο την βασική υπόθεση που οι ερευνητές έθεσαν, δηλαδή ότι η Προσωπικότητα ενός Ηγέτη συνδέεται έντονα με την απόδοση στελεχών που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια ενός Οργανισμού καθώς και με την απόδοση του Οργανισμού γενικότερα, όσο και την ορθότητα των επιμέρους πέντε υποθέσεων που έθεσαν. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα των ερευνών ανέδειξαν το γεγονός ότι, η σχέση μεταξύ της Ηγετικής Προσωπικότητας και της απόδοσης μίας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού εξαρτάται σημαντικά από τις κινήσεις των

στελεχών που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού.

Στην συνέχεια, θα αναφερθούμε σε μία ακόμα σημαντική έρευνα που διεξήχθη από τους Giberson, Resick και Dickson, οι οποίοι εστίασαν τις μελέτες τους κυρίως στην ομοιογένεια που παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, και ιδίως οι αξίες, των μελών του Οργανισμού. Επιπλέον, οι Giberson, Resick και Dickson εστίασαν τις έρευνες τους στην συσχέτιση που εμφανίζεται μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός Ηγέτη και του προφίλ που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό, ιδίως σε σχέση με τις αξίες που ο τελευταίος αντιπροσωπεύει.

Αρχικά, θα πρέπει να σταθούμε στην έννοια της ομοιογένειας, αναλύοντας το θεωρητικό υπόβαθρο αυτής και έπειτα θα καταγράψουμε τις βασικές υποθέσεις, πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν οι έρευνες που διεξήγαγαν οι Giberson, Resick και Dickson.

Οι Giberson, Resick και Dickson, λοιπόν, παρατήρησαν ότι οι άνθρωποι στην καθημερινότητα τους προτιμούν να συναναστρέφονται με άτομα, με τα οποία διαθέτουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά, ιδίως αναφορικά με την προσωπικότητα τους, όπως για παράδειγμα οι αρχές και οι αξίες που έχουν ως οντότητες. Και αυτό διότι, αυτά τα κοινά χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν, τους επιτρέπουν να μπορούν να επικοινωνούν με έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται μία υγιής σχέση με συνοχή.

Ωστόσο, αυτό το οποίο οι Giberson, Resick και Dickson διαπίστωσαν ότι συμβαίνει στην καθημερινότητα των ανθρώπων, παρατήρησαν ότι λαμβάνει χώρα και στα πλαίσια ενός Οργανισμού. Ειδικότερα, ένας Οργανισμός προτιμά να αποτελείται από μέλη, των οποίων οι αρχές και οι αξίες συμβαδίζουν με εκείνες του ίδιου του Οργανισμού, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να προσαρμόζονται τα άτομα αυτά ευκολότερα στα πλαίσια του Οργανισμού, προκειμένου να εξασφαλιστούν οι καλύτερες δυνατές συνθήκες για την επίτευξη των στόχων του. Κατ' αυτήν την αντίληψη, άτομα που έχουν επιλεγεί και ενδεχομένως στην πορεία διαπιστωθεί ότι παρεκκλίνουν από την κουλτούρα τους Οργανισμού, να αποβάλλονται σιγά σιγά από αυτή.

Μάλιστα, εάν ένας Οργανισμός εξασφαλίσει αυτήν την ομοιογένεια στα στελέχη που την απαρτίζουν, τότε δύναται να επιτύχει την διαφοροποίηση της από άλλους Οργανισμούς του κλάδου εντός του οποίου δραστηριοποιείται, εξασφαλίζοντας ένα σημαντικότατο πλεονέκτημα έναντι αυτών.

Αναφορικά τώρα με τις βασικές υποθέσεις, πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν οι έρευνες που διεξήγαγαν οι Giberson, Resick και Dickson αυτές επικεντρώνονται κυρίως στις ακόλουθες τέσσερις:

- i.** Τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν τα μέλη παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση από Οργανισμό σε Οργανισμό.
- ii.** Οι αρχές και οι αξίες που διαθέτουν τα μέλη παρουσιάζουν ομοίως σημαντική διαφοροποίηση από Οργανισμό σε Οργανισμό.
- iii.** Είναι αυταπόδεικτο ότι, τόσο οι αρχές και οι αξίες, όσο και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός Οργανισμού ταυτίζονται με εκείνες του Ηγέτη του.
- iv.** Τέλος, η ταύτιση αυτή γίνεται ακόμη μεγαλύτερη ιδίως στις περιπτώσεις εκείνες, κατά τις οποίες ο Ηγέτης ενός Οργανισμού και ο Ιδρυτής του ταυτίζονται.

Τέλος, οι Giberson, Resick και Dickson, μέσα από την έρευνα τους, επιβεβαίωσαν τόσο τις βασικές υποθέσεις που οι ερευνητές έθεσαν, αναφορικά με την ομοιογένεια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των μελών του Οργανισμού, και ειδικότερα με τα χαρακτηριστικά εκείνα της προσωπικότητας, όπως για παράδειγμα η φιλικότητα και η εξωστρέφεια, όσο και την ορθότητα των τελευταίων δύο υποθέσεων που αναφέρθηκαν ανωτέρω, και ειδικότερα στην ταύτιση της διαμορφωθείσας προσωπικότητας του Οργανισμού με εκείνη του Ηγέτη αυτού.

2.5 Ηγεσία και το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων.

Στην εν λόγω ενότητα θα αναφερθούμε σε μία από τις πλέον σύγχρονες προσεγγίσεις, η οποία εστίασε και εκείνη την μελέτη της στην σχέση μεταξύ της Συμπεριφοράς ενός Ηγέτη και της Προσωπικότητας του. Αυτή η προσέγγιση, δηλαδή το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων, αποτέλεσε ένα ευρέως διαδεδομένο Μοντέλο, το οποίο καινοτόμησε, επιχειρώντας να ταξινομήσει τη μελέτη της Προσωπικότητας του Ηγέτη.

Το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων δομείται, με βάση τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη, στις ακόλουθες πέντε κατηγορίες, α) εξωστρέφεια, β) φιλικότητα-συνεργατικότητα, γ) ευσυνειδησία, δ) συναισθηματική σταθερότητα και ε) δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες (φιλομάθεια) (Widiger, 2017). Επιπλέον, όμως δύναται να αναλυθεί και σε επιπλέον υποκατηγορίες.

2.5.1 Διαστάσεις της Προσωπικότητας του Ηγέτη και Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Εν συνεχεία, στην συγκεκριμένη υπό ενότητα θα αναλύσουμε ένα ερευνητικό θέμα, με ιδιαίτερη σπουδαιότητα, δηλαδή την σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ δύο στοιχείων, και ειδικότερα από την μία των διαστάσεων της Ηγετικής Προσωπικότητας, και από την άλλη την εφαρμογή ενός σχεδίου, εστιαζόμενο κυρίως σε μία μορφή Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Προς την κατεύθυνση αυτή, καθοριστικής σημασίας αποτέλεσε η έρευνα που διεξήγαγαν οι Judge, Ilies, Bono και Gerhardt, οι οποίοι εστίασαν την μελέτη τους στην κατεύθυνση του εν λόγω Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων, στηριζόμενοι στις ακόλουθες τέσσερις υποθέσεις:

- i.** Ορισμένες από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις εξασφάλισης μίας αποτελεσματικής Ηγεσίας, αποτελεί η αυτοπεποίθηση καθώς και η αυτοεκτίμηση που αισθάνεται ο Ηγέτης. Ωστόσο, οι εν λόγω αισθήσεις τείνουν να μειώνονται, όσο μεγαλύτερη ποσοστά νευρωτισμού εμφανίζει ο Ηγέτης.
- ii.** Υπάρχει έντονα θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωστρέφειας, ως χαρακτηριστικού ενός Ηγέτη, με μία μορφή Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Και αυτό διότι, η αποτελεσματική εφαρμογή μίας μορφής Μετασχηματιστικής Ηγεσίας απαιτεί την αποδοτική έκφραση του Ηγέτη, η οποία θεωρείται ως έναν από τα κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της έννοιας της εξωστρέφειας.
- iii.** Ομοίως θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της φιλομάθειας και της εφαρμογής μίας μορφής Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, καθότι η πρώτη αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο ενός χαρισματικού και παράλληλα αποτελεσματικού Ηγέτη.

- iv.** Τέλος, ένας αποτελεσματικός Ηγέτης οφείλει να δείχνει ιδιαίτερη έμφαση στα μέλη της ομάδας της οποίας προϊσταται, και ιδίως σε εκείνα τα οποία πιθανόν θεωρούνται κατά κάποιο τρόπο περιθωριοποιημένα. Ως εκ τούτου, η έννοια της φιλικότητας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην κατεύθυνση της εφαρμογής μίας μορφής Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας, τα οποία θεωρήθηκαν ως ιδιαίτερος σημαντικά στην προσπάθεια μελέτης του Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων, οι Judge, Pies, Bono και Gerhardt επιβεβαίωσαν τόσο τις βασικές υποθέσεις που οι ερευνητές έθεσαν, καθότι αποδείχθηκε ότι το χαρακτηριστικό της φιλικότητας αποτελεί ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες, κατά την εφαρμογή μίας μορφής Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, όσο και το ακριβές μέγεθος αυτής της συσχέτισης, το οποίο χαρακτηρίστηκε ως ιδιαίτερα υψηλό.

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα απέδειξαν τις υποθέσεις που είχαν τεθεί αναφορικά με τα χαρακτηριστικά την εξωστρέφειας, την φιλομάθειας καθώς και του νευρωτισμού. Από την άλλη, μέσα από την διεξαχθείσα έρευνα, αποδείχθηκε ότι δεν υπήρχε κανένας απολύτως συσχετισμός του χαρακτηριστικού της ευσυνειδησίας με την εφαρμογή μίας μορφής Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Μία ακόμη έρευνα στην κατεύθυνση μελέτης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, στα πλαίσια του Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων, έλαβε χώρα το 2003 από τους Hetland και Sandal. Ανωτέρω Θεωρητικοί εστίασαν την έρευνα τους εντός συγκεκριμένου γεωγραφικού χώρου και ειδικότερα εντός της Χώρας της Νορβηγίας. Στην έρευνα τους δε έλαβαν υπόψιν τις ακόλουθες τρεις υποθέσεις:

- i.** Το χαρακτηριστικό της φιλικότητας εμφανίζει υψηλά επίπεδα εξάρτησης με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.
- ii.** Επιπλέον, χαρακτηριστικά όπως η λογική καθώς και η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές ομοίως εξαρτώνται με θετικό τρόπο με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.
- iii.** Από την άλλη πλευρά, ένα από τα χαρακτηριστικά, το οποίο δεν σχετίζεται καθόλου με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, αποτελεί εκείνο του νευρωτισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Hetland και Sandal θεωρήθηκαν ως ιδιαίτερος σημαντικά,

καθότι από τις τρεις υποθέσεις που είχαν ορισθεί, επιβεβαιώσαν μόνο τις δύο εξ αυτών. Ειδικότερα, επιβεβαιώθηκαν μόνο η πρώτη και η τρίτη υπόθεση, καθότι όπως διαπιστώθηκε τόσο η έννοια της φιλικότητας, όσο και η έννοια του νευρωτισμού, σχετίζονται με θετικό και αρνητικό τρόπο αντίστοιχα με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Από την άλλη πλευρά, η δεύτερη υπόθεση, δεν επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα της διεξαχθείσας έρευνας. Τα αίτια δε απόρριψης της εν λόγω υπόθεσης δεν κατέστη εφικτό να συγκεκριμενοποιηθούν. Ωστόσο, τα αίτια θεωρούνται ότι έγκεινται κυρίως στο γεγονός ότι, τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά δεν σημαίνουν ότι εξασφαλίζουν από μόνα τους την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Σημαντική ήταν η συμβολή της έρευνας που διεξήγαγαν οι Lim και Ployhart στην κατεύθυνση μελέτης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των χαρακτηριστικών του Ηγέτη, με βάση το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων, και της έννοιας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Κατά την διενέργεια της έρευνας τους, οι Lim και Ployhart, όρισαν ως υποθέσεις της μελέτης τους, αφενός μεν την θετική σχέση μεταξύ της έννοιας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και των χαρακτηριστικών της εξωστρέφειας, την φιλομάθειας καθώς και της ευσυνειδησίας, αφετέρου δε την αρνητική σχέση μεταξύ της έννοιας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και του χαρακτηριστικού του νευρωτισμού.

Η έρευνα των Lim και Ployhart επιβεβαίωσε τόσο την υπόθεση, σύμφωνα με την οποία υπάρχει θετικό συσχετισμός ανάμεσα στην Μετασχηματιστική Ηγεσία και στο χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας, όσο και η αρνητική σχέση μεταξύ της έννοιας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και του χαρακτηριστικού του νευρωτισμού. Από την άλλη, οι υπόλοιπες υποθέσεις δεν επιβεβαιώθηκαν από τα εξαχθέντα από την εν λόγω έρευνα αποτελέσματα.

Βασική ειδοποιός διαφορά της εν λόγω έρευνας των Lim και Ployhart σε σχέση με άλλες έρευνες που διεξήχθησαν, αποτέλεσε η προσπάθεια της να δώσει συγκεκριμένες απαντήσεις αφενός μεν στην σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ της προσωπικότητας ενός Ηγέτη και την επίδοσης των υφισταμένων του, αφετέρου δε εάν αυτή επηρεάζεται από το είδος της Ηγεσίας που ασκείται, και ειδικότερα από την Μετασχηματιστική Ηγεσία, βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της οποίας είναι ότι τα μέλη μίας ομάδας λειτουργούν εκμεταλλεζόμενοι όλες τις ικανότητες που διαθέτουν, έτσι ώστε να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις. Ωστόσο, για την ορθότητα της εν λόγω υπόθεσης, είναι αναγκαία η ισχύς των κάτωθι τριών προϋποθέσεων:

- i. Κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει ότι θα εκτιμηθεί η προσπάθεια και το παραχθέν

από το ίδιο έργο.

- ii.** Κάθε μέλος της ομάδας οφείλει να λαμβάνει υπόψιν και να αποδέχεται τις οδηγίες των προϊσταμένων του, ιδίως σε ότι έχει σχέση με συμβουλές αναφορικά με την χρήση όλων των ικανοτήτων του, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- iii.** Κάθε μέλος για να είναι σε θέση να χρησιμοποιεί αποδοτικά και σε μέγιστο βαθμό τις ικανότητές του, απαιτείται η διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων του να είναι σχετικά μικρή σε διάρκεια και σε καμία περίπτωση εξοντωτική.

Σύμφωνα με τις διεξαχθείσες έρευνες, η Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει επιδράσεις ανάμεσα στην Ηγετική Προσωπικότητα και την απόδοση της ομάδας, της οποίας ηγείται ο πρώτος. Μάλιστα, οι εν λόγω επιδράσεις διαφοροποιούνται, ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας. Συγκεκριμένα, αποδείχθηκε ότι, όσο πιο τυπική είναι η λειτουργία της ομάδας, τόσο μικρότερη είναι η επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην σχέση μεταξύ Ηγετικής Προσωπικότητας και απόδοσης της ομάδας. Αντίθετα, η επίδραση της αυξάνεται, όταν τα μέλη της ομάδας καταδεικνύουν μία συμπεριφορά, η οποία φανερώνει υψηλό επίπεδο προσπάθειας για την επίτευξη των καθορισθέντων στόχων.

Μία εξίσου σημαντική έρευνα, έλαβε χώρα το 1998 από τους Sackett, Zedeck και Fogli. Η εν λόγω έρευνα εστίασε τις έρευνες της στην μελέτη τόσο των διαφόρων διαστάσεων της προσωπικότητας, όσο και της Συναλλακτική Μορφής Ηγεσίας. Κατά την διενέργεια δε της έρευνας τους, στήριξαν αυτή στις ακόλουθες πέντε υποθέσεις:

- i.** Η εξωστρέφεια, ως μία χαρακτηριστική διάσταση της ανθρώπινης προσωπικότητας, σχετίζεται θετικά με την διανοητική ικανότητα των Ηγετών. Συγκεκριμένα, όπως παρατηρήθηκε ένας Ηγέτης με εξωστρεφή χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του, τείνει να πραγματοποιεί συχνές εναλλαγές στην ζωή του, καθώς τον ικανοποιεί η αίσθηση που λαμβάνει μέσα από αυτές.
- ii.** Από την άλλη ο νευρωτισμός, ως μία χαρακτηριστική διάσταση της ανθρώπινης προσωπικότητας, συνδέεται αρνητικά με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Ειδικότερα, άτομα με ιδιαίτερα υψηλά στοιχεία νευρωτισμού, υιοθετούν μία αρνητική στάση για το μέλλον, με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερος αρνητικοί στην έννοια της αλλαγής και των ευθυνών που αυτές πιθανόν επιφέρουν.
- iii.** Θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της φιλομάθειας, ως διάσταση της ανθρώπινης προσωπικότητας, και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ένας φιλομαθής Ηγέτης, παρουσιάζεται θετικός σε αλλαγές και νέες προσκλήσεις, διαθέτοντας μάλιστα

υψηλά επίπεδα δημιουργίας και φαντασίας.

- iv. Η τέταρτη υπόθεση αφορά την διάσταση της φιλικότητας. Η συγκεκριμένη διάσταση της ανθρώπινης προσωπικότητας, παρουσιάζει αφενός μεν αρνητική σχέση με την έννοια της Παθητικής Ηγεσίας, αφετέρου δε θετική σχέση με ορισμένες έννοιες της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.
- v. Τέλος, η ευσυνειδησία σχετίζεται θετικά με διαστάσεις της Συναλλακτικής Ηγεσίας, όπως για παράδειγμα με την διάσταση της έκτακτης ανταμοιβής.

Μέσα από την έρευνα τους οι Sackett, Zedeck και Fogli (Sackett, 1998) δεν εντόπισαν την ύπαρξη έντονης συσχέτισης μεταξύ της έννοιας της προσωπικότητας και των διαφόρων διαστάσεων της Ηγεσίας. Οι λόγοι που πιθανόν επηρέασαν την διεξαχθείσα έρευνα, επιφέροντας τα εν λόγω αποτελέσματα, επικεντρώνονται κυρίως στο γεγονός ότι, η έρευνα εστίασε σ' ένα μικρό αριθμό ηγετικών συμπεριφορών, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί η πιθανότητα εντοπισμού συσχέτισης μεταξύ των υπό διερεύνηση ηγετικών χαρακτηριστικών. (Lim, 2004)

Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε ότι, σύμφωνα με τα εξαχθέντα από την έρευνα αποτελέσματα, η μοναδική διάσταση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία παρουσίασε ιδιαίτερα υψηλή συσχέτιση με την έννοια της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας, είναι αυτή της εξωστρέφειας.

2.5.2 Στόχοι Ηγεσίας και Διαστάσεις Προσωπικότητας.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι, στην διάρκεια των ετών, πέραν από τις έρευνες, οι οποίες εστίαζαν στην μελέτη της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών της ηγετικής προσωπικότητας και των διαφόρων Στυλ Ηγεσίας, πραγματοποιήθηκαν και έρευνες στην κατεύθυνση μελέτης του εν λόγω Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων με άλλες μεταβλητές.

Στην κατεύθυνση αυτή, σημαντική ήταν η συμβολή των Kornor και H. Nordvik (Kornor, 2004), οι οποίοι το 2004 διεξήγαγαν μία έρευνα, σκοπός της οποίας ήταν να μελετήσει, μέσω του Μοντέλου των Πέντε Παραγόντων, εάν και κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της έννοιας της Ηγετικής Προσωπικότητας και των Στόχων που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τους Θεωρητικούς Ekvall και Arvonen, ο Ηγέτης στην κατεύθυνση εκτέλεσης των καθηκόντων του, θέτει τους ακόλουθους τρεις στόχους:

- ✚ Ο πρώτος στόχος εστιάζεται στην εταιρεία αυτή καθ' αυτή, καθότι μέσω αλλαγής της πολιτικής που ακολουθείται, στοχεύει στην περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας.
- ✚ Ο δεύτερος εστιάζει στην παραγωγή καθώς και στο έργο που παράγουν οι ομάδες που βρίσκονται εντός αυτής, επιδιώκοντας κυρίως στην αναδιάρθρωση της.
- ✚ Τέλος, ο Ηγέτης στοχεύει στους εργαζόμενους, επιδιώκοντας την περαιτέρω βελτίωση των διαμορφωθείσών σχέσεων με τους τελευταίους.

Οι Ekvall και Arvonen, κατά την διενέργεια της μελέτης τους, στήριζαν αυτή στις ακόλουθες τρεις υποθέσεις:

- i. Ο πρώτος από τους προαναφερθέντες στόχους, ο οποίος αφορά την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας, συνδέεται στενά με την φιλομάθεια, ως μία διάσταση της προσωπικότητας του Ηγέτη.
- ii. Ο δεύτερος από τους προαναφερθέντες στόχους, ο οποίος αφορά το παραχθέν έργο, συνδέεται στενά με την ευσυνειδησία, ως μία διάσταση της προσωπικότητας του Ηγέτη.
- iii. Τέλος, ο τρίτος από τους προαναφερθέντες στόχους, ο οποίος αφορά την βελτίωση των σχέσεων με τους εργαζόμενους, συνδέεται έντονα με την φιλικότητα, ως ένα χαρακτηριστικό της Ηγετικής προσωπικότητας.

Από την μελέτη που διεξήγαγαν οι Ekvall και Arvonen επιβεβαίωσαν αμφότερες τις ανωτέρω υποθέσεις που είχαν θέσει. Συγκεκριμένα, όπως αποδείχθηκε, ο Ηγέτης, ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα φιλομάθειας, είναι περισσότερο θετικός σε νέες προκλήσεις και αλλαγές. Έτσι, ένας φιλομαθής Ηγέτης έχει τη δύναμη να αλλάξει καταστάσεις, που ενδεχομένως επικρατούν για πολλά έτη εντός μίας εταιρείας, και με τον τρόπο αυτό να διασφαλίσει την περαιτέρω ανάπτυξη της. Επιπρόσθετα, όπως διαπιστώθηκε ο Ηγέτης, ο οποίος στοχεύει στην παραγωγή διαθέτει υψηλά επίπεδα ευσυνειδησίας, καθώς παρουσιάζει έντονη αποφασιστικότητα και προσήλωση τους στόχους που έχουν τεθεί, στοιχεία τα οποία εμπεριέχονται στην έννοια της ευσυνειδησίας.

Στην κατεύθυνση μελέτης της σχέσης μεταξύ της έννοιας της Προσωπικότητας του Ηγέτη και των στόχων που έχουν τεθεί, σημαντική ήταν η έρευνα, η οποία διεξήχθη το 2001 από τους Ehrhart και Klein. Ειδικότερα, η ανωτέρω έρευνα επιχείρησε να μελετήσει και να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά καθώς και τις αξίες εκείνες που διαθέτουν τα μέλη μίας ομάδας, τα οποία αφενός μεν διαφοροποιούν ενδεχομένως τα εν λόγω μέλη, αφετέρου δε ωθούν αυτά στην κατεύθυνση

να προτιμούν εναλλακτικά Στυλ Ηγεσίας. Έτσι, από το σύνολο των μελών της ομάδας, ορισμένα έλκονται από Ηγέτες με χαρισματικά στοιχεία στην προσωπικότητά τους, ορισμένα από Ηγέτες, οι οποίοι δίνουν έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και ορισμένοι από Ηγέτες, οι οποίοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο παραχθέν έργο.

Οι Ehrhart και Klein (Ehrhart, 2001) στήριζαν την έρευνα τους σε διάφορα αξιώματα, από τα οποία μάλιστα προέκυψαν υποθέσεις, πάνω στις οποίες στήριζαν εν τέλει την μελέτη τους. Ειδικότερα, οι Ehrhart και Klein διατύπωσαν τα ακόλουθα τέσσερα αξιώματα:

- i.** Η συμπεριφορά των μελών της ομάδας έναντι μίας συγκεκριμένης συμπεριφοράς εκ μέρους του Ηγέτη είθισται να μην είναι η ίδια, αλλά να ποικίλει. Και αυτό διότι, τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετική προσωπικότητα και χαρακτηριστικά αυτής. Έτσι, ορισμένα από τα μέλη, τα οποία έλκονται από τέτοιου είδους συμπεριφορές και βρίσκουν κίνητρα, προκειμένου να εντατικοποιήσουν τις ενέργειες τους. Από την άλλη, ορισμένα από τα μέλη ενδεχομένως να μην εκλαμβάνουν με θετικό τρόπο μίας τέτοιου είδους συμπεριφορά εκ μέρους του Ηγέτη, με αποτέλεσμα να αντιδράσουν.
- ii.** Τα μέλη της ομάδας συνήθως παίρνουν κίνητρο να εντατικοποιήσουν τις προσπάθειες τους ιδίως στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ηγούνται από άτομα, τα οποία έχουν κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, και τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες που έχουν.
- iii.** Οι προτιμήσεις των μελών της ομάδας γίνονται περισσότερο εμφανείς όταν συνεργάζονται άμεσα με αυτούς.
- iv.** Οι απόψεις των μελών της ομάδας για τον Ηγέτη τους, ιδίως σε τομείς όπως η εκπλήρωση των αναγκών τους και οι ενδεχόμενες αλλαγές στην απόδοσή τους, φανερώουν σε ορισμένες περιπτώσεις τα μελλοντικά αποτελέσματα της ομάδας,

Αφού αναλύσαμε τα ανωτέρω τέσσερα αξιώματα, τα οποία διατύπωσαν οι Ehrhart και Klein, στην συνέχεια θα διατυπώσουμε τις βασικές υποθέσεις πάνω στις οποίες στήριζαν την έρευνα τους οι Ehrhart και Klein. Οι υποθέσεις, λοιπόν, είναι οι ακόλουθες τρεις:

- i.** Τα μέλη της ομάδας, τα οποία έλκονται και παρακινούνται από χαρισματικούς Ηγέτες διαθέτουν υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης, ιδίως στην κατεύθυνση επίτευξης των στόχων, αναλαμβάνοντας ρίσκο, όπου αυτό κρίνεται αναγκαίο, κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- ii.** Επιπλέον, τα μέλη της ομάδας, τα οποία έλκονται και παρακινούνται από Ηγέτες, οι οποίοι εστιάζουν στις ανθρώπινες σχέσεις, συνήθως επιδιώκουν να καλύψουν την ανάγκη για ασφάλεια και συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αντίθετα, υστερούν

στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί, μη αναλαμβάνοντας ρίσκο, όπου αυτό είναι αναγκαίο, επιδεικνύοντας επίσης έλλειψη δημιουργικότητας.

- iii. Τέλος, τα μέλη της ομάδας, τα οποία παρακινούνται από Ηγέτες, οι οποίοι εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων, παρουσιάζουν έλλειψη στην δημιουργικότητα, στην ανάληψη ρίσκου καθώς και στην προσπάθεια επίτευξης των καθορισθέντων στόχων.

Από την διεξαχθείσα έρευνα προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία επαλήθευσαν τις ανωτέρω υποθέσεις που είχαν θέσει οι Ehrhart και Klein. Ειδικότερα, όπως διαπιστώθηκε:

- + Τα μέλη της ομάδας, τα οποία βρίσκονται σε υψηλά κλιμάκια και επιδιώκουν την καθοριστική συμμετοχή τους στις καθορισμένες διαδικασίες, έλκονται συνήθως από Ηγέτες με χαρισματικά χαρακτηριστικά.
- + Χαρισματικούς Ηγέτες διαφαίνεται να προτιμούν και τα μέλη της ομάδας, τα οποία υποστηρίζουν έννοιες όπως η συλλογική ταυτότητα.
- + Χαρισματικούς Ηγέτες ομοίως προτιμούν τα μέλη της ομάδας, τα οποία δεν επιδιώκουν ασφάλεια και σταθερότητα στον χώρο εργασίας του.
- + Από την άλλη, οι Ηγέτες που εστιάζουν στις διαμορφωθείσες σχέσεις προτιμώνται κυρίως από εκείνα τα μέλη της ομάδας, τα οποία δεν θεωρούν σημαντική την έννοια της επιβράβευσης, καθότι είναι πεπεισμένοι ότι, ένας τέτοιος Ηγέτης τους εμπνέει εμπιστοσύνη. Με άλλα λόγια, αυτά τα μέλη της ομάδας θεωρούν ότι τελικώς θα λάβουν αυτό που αξίζουν από τον Ηγέτη τους.
- + Τέλος, όπως διαπιστώθηκε τα μέλη της ομάδας, τα οποία προτιμούν Ηγέτες προσανατολισμένους σε αυτό καθ' αυτό το έργο, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ασφάλεια και στην σταθερότητα που θέλουν να αισθάνονται εντός του εργασιακού τους χώρου. Επιπρόσθετα, τα μέλη αυτά παρουσιάζουν αφενός μεν υψηλά επίπεδα δημιουργικότητας, αφετέρου δε χαμηλή συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2.5.3 Διαστάσεις της Προσωπικότητας και Οργανωσιακό Περιβάλλον.

Στην προσπάθεια μελέτης της σχέσης μεταξύ της έννοιας της Ηγετικής Προσωπικότητας και της έννοιας της Μετασχηματιστικής αλλά και της Συναλλακτικής Ηγεσίας υπήρξαν πολλοί Θεωρητικοί, οι οποίοι επιχείρησαν να μελετήσουν την επίδραση της έννοιας του περιβάλλοντος στην ανωτέρω σχέση. Διεξήχθησαν, λοιπόν, έρευνες, οι οποίες εξέτασαν την έννοια του περιβάλλοντος, ως μία ενδιάμεση μεταβλητή, διαχωρίζοντας το σε δυναμικό και σταθερό.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας έρευνας αποτέλεσε η μελέτη, η οποία διεξήχθη το 2005 από τους Hoogh, Hartog και Koorman (In De Hoog, 2005), σύμφωνα με τους οποίους ως δυναμικό νοείται εκείνο το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο απαιτεί καινοτόμες προσπάθειες, σε διαφορετικά μάλιστα επίπεδα. Οι Hoogh, Hartog, Koorman θεωρούσαν ότι, το δυναμικό περιβάλλον εμπεριέχει αρκετές προκλήσεις καθώς και περιθώρια σημαντικών αλλαγών.

Οι Hoogh, Hartog, Koorman στήριζαν την έρευνα στις ακόλουθες πέντε υποθέσεις:

- i.** Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εξωστρέφειας, ως χαρακτηριστικού της Ηγετικής Προσωπικότητας, και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Η συσχέτιση αυτή γίνεται πιο έντονη ιδίως σε δυναμικό περιβάλλον εργασίας, καθώς εντός αυτού του περιβάλλοντος ο Ηγέτης δύναται να αντιμετωπίσει ένα ενδεχόμενο πρόβλημα με μεγαλύτερη ευκολία, σε σχέση με ένα σταθερό περιβάλλον εργασίας.
- ii.** Η φιλομάθεια, ως χαρακτηριστικού της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη, σχετίζεται θετικά με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, ιδίως εντός ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας. Και αυτό διότι, σε ένα δυναμικό περιβάλλον εργασίας κυριαρχούν οι προκλήσεις, οι οποίες σχετίζονται θετικά με το χαρακτηριστικό της φιλομάθειας.
- iii.** Η φιλικότητα, ως χαρακτηριστικού της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη, σχετίζεται θετικά τόσο με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, όσο και με την έννοια της Συναλλακτικής Ηγεσίας, εντός όμως ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος. Και αυτό διότι, εντός ενός σταθερού περιβάλλοντος ο Ηγέτης έχει την δυνατότητα να αλληλοεπιδρά αποτελεσματικότερα με τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται.
- iv.** Η ευσυνειδησία, ως χαρακτηριστικού της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη, σχετίζεται με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας αφενός μεν αρνητικά εντός ενός δυναμικού περιβάλλοντος, αφετέρου δε θετικά εντός ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος.
- v.** Τέλος, ο νευρωτισμός, ως χαρακτηριστικό της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη, σχετίζεται με θετικό τρόπο με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, ιδίως εντός ενός δυναμικού και όχι εντός ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος.

Από τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την έρευνα που διεξήγαγαν οι Hoogh, Hartog, Koorman ορισμένες από τις υποθέσεις που έθεσαν επιβεβαιώθηκαν, ενώ ορισμένες πάλι όχι. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα που εξήχθησαν επιβεβαίωσαν ότι οι έννοιες της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας συνδέονται θετικά με χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη, όπως για παράδειγμα την φιλικότητα και την ευσυνειδησία, εντός ενός σταθερού

εργασιακού περιβάλλοντος. Σε μία τέτοια περίπτωση, λοιπόν, ένας Ηγέτης μπορεί να εμπυχώνει ευκολότερα τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται, με αποτέλεσμα να εξασφαλίζει υψηλότερη απόδοση αυτών στην προσπάθεια επίτευξης των καθορισθέντων στόχων, ακόμα και εάν αυτοί είναι ιδιαιτέρως υψηλοί. Επίσης, ένας τέτοιος Ηγέτης δίνει συνήθως ιδιαίτερη έμφαση στα καθήκοντα του, έχοντας την δυνατότητα να επιβλέπουν πιο αποτελεσματικά τα μέλη της ομάδας του.

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας των Hoogh, Hartog, Koorman απέδειξαν ότι, η φιλομάθεια, ως χαρακτηριστικό της Ηγετικής Προσωπικότητας, συνδέεται θετικά με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας εντός όμως ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος. Και αυτό διότι, σε μία τέτοια περίπτωση ο Ηγέτης δεν συμβιβάζεται με τις υπάρχουσες καταστάσεις, αλλά αντίθετα αμφισβητεί ευθέως αυτές, απαιτώντας ασταμάτητα την βελτίωση της απόδοσης των μελών της ομάδας. Ωστόσο, ένας τέτοιος Ηγέτης κινδυνεύει να κατηγορηθεί ότι, δεν διατηρεί μία σταθερή συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων του.

Μέσα από τα αποτελέσματα της ανωτέρω έρευνας προέκυψε επίσης ότι, η ευσυνειδησία συνδέεται με θετικό τρόπο με την έννοια της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας εντός ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, το εν λόγω συμπέρασμα χρίζει ομολογουμένως περαιτέρω αποσαφήνισης. Σύμφωνα με τους Hoogh, Hartog, Koorman, σε μία τέτοια περίπτωση ένας Ηγέτης στην προσπάθεια του να αλλάξει τις επικρατούσες εντός του Οργανισμού συνθήκες, είθισται να κυριεύεται από έντονα και αρνητικής φύσεως συναισθήματα, δείγμα ενδεχομένως ότι ο ίδιος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα νευρωτισμού.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σταθούμε στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2003 από τους θεωρητικούς Cable και Judge, η συμβολή των οποίων ήταν ιδιαιτέρως σημαντική στην προσπάθεια ερμηνείας των στρατηγικών που ακολουθεί ένας Ηγέτης και οι οποίες επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από την ίδια την Προσωπικότητα του. Ειδικότερα, οι Cable και Judge επιχείρησαν να ερμηνεύσουν τις στρατηγικές που ένας Ηγέτης υιοθετεί κατά την άσκηση των καθηκόντων του, βασιζόμενοι πάντα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους. Σύμφωνα με τους ίδιους, οι στρατηγικές που ένας Ηγέτης δύναται να υιοθετήσει είναι οι επτά ακόλουθες:

- a. Πειθώ. Ο Ηγέτης επιχειρεί, χρησιμοποιώντας απτά επιχειρήματα και την λογική, επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει.
- b. Σύγκλιση Συμβουλίου. Ο Ηγέτης επιδιώκει την συμμετοχή των μελών της ομάδας στις

διαδικασίες διαμόρφωσης των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να εξασφαλίσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

- c. Πρόκληση ενθουσιασμού. Ο Ηγέτης με τις ενέργειες και την στάση του επιδιώκει να δημιουργήσει συναισθήματα στα μέλη της ομάδας του, όπως για παράδειγμα ενθουσιασμό, κερδίζοντας με τον τρόπο αυτό τα μέλη της ομάδας.
- d. Ανταλλάγματα. Ο Ηγέτης προσφέρει στα μέλη της ομάδας του ανταλλάγματα έναντι της προσπάθειας που καταβάλλουν για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.
- e. Συνασπισμός. Ο Ηγέτης επιδιώκει την ένωση δυνάμεων εκ μέρους όλων των μελών της ομάδας για την επίτευξη του κοινού σκοπού.
- f. Άσκηση Πίεσης. Ο Ηγέτης, όπου κρίνει απαραίτητο, δύναται να χρησιμοποιήσει απειλές, ιδίως όταν επιδιώκει να θέσει υψηλούς στόχους.
- g. Επίκληση των προσωπικών συναισθημάτων. Ο Ηγέτης σε ορισμένες περιπτώσεις δίνει έμφαση σε προσωπικά του συναισθήματα, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να πείσει τους υφισταμένους του και έτσι τα τελευταία να εντατικοποιήσουν τις προσπάθειες τους.

Εν συνεχεία, θα αναφερθούμε στις υποθέσεις πάνω στις οποίες στήριξαν την έρευνα τους οι Cable και Judge. Μάλιστα, μέσα από τις εν λόγω υποθέσεις, θα κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο οι ανωτέρω επτά Στρατηγικές συνδέονται με το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων. Οι υποθέσεις, λοιπόν, που διατύπωσαν οι Cable και Judge είναι οι ακόλουθες:

- i. Οι Ηγέτες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας, ακολουθούν συνήθως ως Στρατηγική τους την εμπνευσμένη έκκληση.
- ii. Οι φιλομαθείς Ηγέτες, όπως έχει παρατηρηθεί, είναι θετικοί σε νέες προσκλήσεις, με αποτέλεσμα αυτό να τους κάνει αρνητικούς στην υιοθέτηση στρατηγικών, μέσω των οποίων ο ίδιος επιδιώκει τον συνασπισμό δυνάμεων από τα μέλη της ομάδας. Αντίθετα, οι φιλομαθείς Ηγέτες επιδιώκουν συνήθως στρατηγικές μέσω των οποίων επιδιώκουν την εμπνευσμένη έκκληση.
- iii. Οι Ηγέτες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από έντονη φιλικότητα, είθισται να ακολουθούν στρατηγικές, μέσω των οποίων επιδιώκουν την άσκηση πίεσης στα μέλη της ομάδας.
- iv. Τέλος, οι Ηγέτες με έντονα επίπεδα νευρωτισμού υιοθετούν αφενός μεν Στρατηγικές, μέσω των οποίων επιδιώκουν να πείσουν τα μέλη της ομάδας που προΐστανται, χρησιμοποιώντας κυρίως την λογική, αφετέρου δε απορρίπτουν Στρατηγικές, οι οποίες εστιάζουν κυρίως στην προσωπική έκκληση.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα των Cable και Judge επιβεβαίωσαν ορισμένες

από τις ανωτέρω υποθέσεις, ενώ ορισμένες πάλι όχι. Ειδικότερα:

- ✚ Αρχικά, η εξωστρέφεια, ως χαρακτηριστικό της Ηγετικής Προσωπικότητας, συνδέεται έντονα με την Στρατηγική της εμπνευσμένης έκκλησης. Από την άλλη πλευρά, δεν βρέθηκε καμία συσχέτιση με την Στρατηγική της επίκλησης των προσωπικών συναισθημάτων.
- ✚ Η φιλομάθεια, όπως εξακριβώθηκε μέσω της έρευνας, αφενός μεν συνδέεται με την Στρατηγική του Συνασπισμού, αφετέρου δε δεν παρουσιάζει καμία συσχέτιση με την Στρατηγική της εμπνευσμένης έκκλησης.
- ✚ Η φιλικότητα, όπως διαπιστώθηκε, συνδέεται με την Στρατηγική της άσκησης πίεσης προς τα μέλη της ομάδας.
- ✚ Τέλος, όπως διαπιστώθηκε, Ηγέτες με υψηλή κλίμακα νευρωτισμού υιοθετούν κυρίως την Στρατηγική της πειθούς, χρησιμοποιώντας κυρίως λογικά επιχειρήματα. Αντίθετα, όπως διαπιστώθηκε, οι εν λόγω Ηγέτες δεν ακολουθούν την Στρατηγική της προσωπικής έκκλησης.

2.5.4 Διαστάσεις της Προσωπικότητας και Εργασιακές Επιδόσεις.

Στη συγκεκριμένη υπό ενότητα θα αναφερθούμε σε μία σειρά ερευνών που πραγματοποιήθηκαν, οι οποίες επικεντρώθηκαν κυρίως στην σχέση μεταξύ της έννοιας της Ηγετικής Προσωπικότητας με την έννοια της επίδοσης των μελών της ομάδας της οποίας προΐσταται ο Ηγέτης.

Μία από τις σημαντικότερες, λοιπόν, έρευνες πραγματοποιήθηκε το 2000 από τους Bono και Judge. Οι τελευταίοι, κατά την διάρκεια της μελέτης του, χρησιμοποίησαν ένα σύστημα αυτό αξιολόγησης, κατά το οποίο κάθε άτομο που συμμετείχε στην έρευνα εξήγαγε ορισμένα συμπεράσματα για τον ίδιο του τον εαυτό. Για την εξασφάλιση της ορθότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας, οι Bono και Judge, όρισαν τα ακόλουθα τέσσερα συγκεκριμένα κριτήρια:

1. Αυτοεκτίμηση. Εκφράζει, με άλλα λόγια, την αξία που ένα άτομο θεωρεί ότι κατέχει.
2. Αυτό Αποτελεσματικότητα. Η άποψη που ένα άτομο έχει για τον εαυτό του, αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του στον εργασιακό χώρο.
3. Εσωτερική Έδρα Ελέγχου. Η άποψη που έχει ένα άτομο, αναφορικά με την ικανότητα του να ελέγξει ένα ευρύ πλέγμα παραγόντων.
4. Συναισθηματική Σταθερότητα. Η αίσθηση ενός ατόμου για σταθερότητα και ασφάλεια.

Οι Bono και Judge (Bono, 2004), κατά την διενέργεια της έρευνας τους, στηριζόμενοι στα ανωτέρω τέσσερα κριτήρια, όρισαν συγκεκριμένες υποθέσεις, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό να μελετήσουν την σχέση μεταξύ αυτών και την εργασιακής επίδοσης. Συγκεκριμένα, οι Bono και Judge όρισαν τις ακόλουθες υποθέσεις:

- i.** Τα μέλη της ομάδας, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης, επιδιώκουν, με επιτυχία μάλιστα, την υψηλή εργασιακή τους απόδοση, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να εξασφαλίσουν την ιδεατή εικόνα που έχουν οι υπόλοιποι για αυτούς.
- ii.** Τα μέλη της ομάδας, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα αυτό αποτελεσματικότητας, συνήθως διαμορφώνουν υψηλές προσδοκίες για τον εαυτό τους, δίχως μάλιστα σε καμία περίπτωση να εγκαταλείπουν την προσπάθεια τους.
- iii.** Τα μέλη της ομάδας, τα οποία χαρακτηρίζονται από εσωτερική έδρα ελέγχου, είθισται να αυξάνουν την προσπάθεια που καταβάλουν, σε περιπτώσεις κατά τις οποίες τα προσδοκώμενα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά.
- iv.** Τέλος, θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της έννοιας της συναισθηματικής σταθερότητας και της εργασιακής επίδοσης.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα των Bono και Judge επιβεβαίωσαν ουσιαστικά τις ανωτέρω υποθέσεις, καθότι όπως εξακριβώθηκε τα εν λόγω χαρακτηριστικά συνδέονται θετικά με την έννοια της εργασιακής επίδοσης.

Μία εξίσου σημαντική έρευνα πραγματοποιήθηκε το 1997 από τον θεωρητικό Williams. Ο τελευταίος εστίασε την έρευνα του στην έννοια της αυτό-ηγεσίας, ορίζοντας αυτή ως τη διαδικασία επιρροής εκ μέρους του Ηγέτη του ίδιου του εαυτού του, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να επιτύχει τόσο την καθοδήγηση, όσο και την παρακίνηση του εαυτού του, στην προσπάθεια του ίδιου να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα που έχει αναλάβει.

Σύμφωνα με τον Williams, η έννοια της αυτό-ηγεσίας δεν ταυτίζεται εννοιολογικά με την έννοια της αυτό-ρύθμισης και της αυτό-διαχείρισης, διότι μέσω της πρώτης δίνεται έμφαση ιδίως στις εσωτερικές πηγές, από τις οποίες προκύπτουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς. Ο Williams κατά την διάρκεια της μελέτης της σχέσης της έννοιας της αυτό-ηγεσίας με το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων, όρισε τις κάτωθι οκτώ υποθέσεις:

- i.** Η έννοια της αυτό-ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την εξωστρέφεια, ως χαρακτηριστικό της Ηγετικής Προσωπικότητας. Και αυτό διότι, οι εξωστρεφείς Ηγέτες αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις γύρω τους με αισιοδοξία.

- ii. Οι Ηγέτες με υψηλά επίπεδα νευρωτισμού υστερούν στην έννοια της αυτό-ηγεσίας, διότι οι Ηγέτες αυτοί είθισται να κυριεύονται από αισθήματα απαισιοδοξίας και ανασφάλειας.
- iii. Η ευσυνειδησία, ω χαρακτηριστικό της Ηγετικής Προσωπικότητας σχετίζεται με θετικό τρόπο με την έννοια της αυτό-ηγεσίας. Ειδικότερα, άτομα με ευσυνειδησία παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα αυτοσυγκράτησης, με αποτέλεσμα να καθοδηγούν αποτελεσματικά το εαυτό τους στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται τα οφέλη της έννοιας της αυτό-ηγεσίας.
- iv. Το χαρακτηριστικό της φιλομάθειας συνδέεται με θετικό τρόπο με την έννοια της αυτό-ηγεσίας. Ειδικότερα, τα άτομα με υψηλά επίπεδα φιλομάθειας διαθέτουν συνήθως υψηλή διανοητικότητα και φαντασία, με αποτέλεσμα να οδηγούνται στην αποτελεσματική αυτό-ηγεσία.
- v. Αντίθετα, το χαρακτηριστικό της φιλικότητας δεν συνδέεται με θετικό τρόπο με την έννοια της αυτό-ηγεσίας. Και αυτό διότι, το εν λόγω χαρακτηριστικό εκφράζει περισσότερο την εμπιστοσύνη την οποία αποπνέει ένα άτομο στον περίγυρο του.
- vi. Από την άλλη, η έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας δεν συνδέεται με την έννοια της αυτό-ηγεσίας.
- vii. Το χαρακτηριστικό της αυτοεκτίμησης σχετίζεται με θετικό τρόπο με την έννοια της αυτό-ηγεσίας. Και αυτό διότι, άτομα με υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης δεν είναι επιρρεπή, πράγμα το οποίο ουσιαστικά εξασφαλίζει τις προϋποθέσεις της αυτό-ηγεσίας.
- viii. Τέλος, η έννοια του αυτοελέγχου συνδέεται με θετικό τρόπο με την έννοια της αυτό-ηγεσίας. Και αυτό διότι, άτομα με έντονα στοιχεία αυτοελέγχου, όπως επίσης και ευσυνειδησίας, οδηγούνται σαυτό-καθοδήγηση, καθότι είναι πάντοτε θετικά να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, τα αποτελέσματα της έρευνας του Williams, επιβεβαίωσαν τις υποθέσεις που ο ίδιος είχε θέσει. Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώθηκε τα χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας συνδέονται με θετικό τρόπο με την έννοια της αυτό-ηγεσίας, με την οποία ασχολήθηκε ουσιαστικά στην έρευνα του ο Williams.

Εν συνεχεία, θα αναφερθούμε στην έρευνα που πραγματοποίησαν το 2005 οι Hofmann και Jones, οι οποίοι μελέτησαν της σχέση μεταξύ των διαφόρων μορφών Ηγεσίας, όπως για παράδειγμα η Μετασχηματιστική, η Συναλλακτική και η Παθητική, με την έννοια της συλλογικής προσωπικότητας. Προτού, όμως, μελετήσουμε την εν λόγω σχέση, είναι απαραίτητο

να κατανοήσουμε την διαφορά μεταξύ ατομικής προσωπικότητας και συλλογικής προσωπικότητας. Η ειδοποιός, λοιπόν, διαφορά μεταξύ αυτών των δύο εννοιών, έγκειται κυρίως στο γεγονός ότι, η ατομική προσωπικότητα διαμορφώνεται από διάφορους βιολογικούς παράγοντες, εν αντιθέσει με την συλλογική προσωπικότητα, η οποία διαμορφώνεται κυρίως από ένα σύνολο εξωτερικών παραγόντων.

Οι Hofmann και Jones στήριξαν την έρευνα τους στις ακόλουθες τρεις υποθέσεις:

- i.** Η Μετασηματιστική μορφή Ηγεσίας συνδέεται με θετικό τρόπο με τα χαρακτηριστικά εκείνα, όπως για παράδειγμα με την εξωστρέφεια, την φιλομάθεια, την φιλικότητα και τέλος την ευσυνειδησία.
- ii.** Από την άλλη ο Συναλλακτική μορφή Ηγεσίας συνδέεται με θετικό τρόπο με την έννοια της συλλογικής ευσυνειδησίας.
- iii.** Τέλος, η Παθητική μορφή Ηγεσία συνδέεται με αρνητικό τρόπο με έννοιες, όπως την συλλογική φιλομάθεια, την ευσυνειδησία, την εξωστρέφεια καθώς και την σταθερότητα σε συναισθηματικό επίπεδο.

Τα δε συμπεράσματα της έρευνας των Hofmann και Jones επιβεβαίωσαν ουσιαστικά την ορθότητα αμφοτέρων των τριών ανωτέρω υποθέσεων.

Τέλος, θα αναφερθούμε στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2001 από τους Chan και Drasgow (Chan, 2001). Οι τελευταίοι εστίαστηκαν κυρίως στην μελέτη του κινήτρου για άσκηση Ηγεσίας που έχει κάθε άτομο. Μάλιστα, οι Chan και Drasgow πίστευαν ότι, το κίνητρο για άσκηση Ηγεσίας αποτελεί ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα, το οποίο διαφοροποιεί τα άτομα μεταξύ τους. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα των Chan και Drasgow, το κίνητρο για άσκηση Ηγεσίας εμπεριέχει τα κάτωθι τρία συστατικά στοιχεία, τα οποία ουσιαστικά διαφοροποιούν τους Ηγέτες μεταξύ τους:

- 1.** Ορισμένοι Ηγέτες χαρακτηρίζονται από έντονο ενδιαφέρον προς τα μέλη της ομάδας, τα οποία προσπαθούν να συμβουλεύουν.
- 2.** Ορισμένοι Ηγέτες αισθάνονται την ανάγκη της κοινωνικής αλλά και ατομικής τους ευθύνης, με αποτέλεσμα να ασκούν κατ' αυτόν τον τρόπο τα καθήκοντα τους.
- 3.** Τέλος, ορισμένοι Ηγέτες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους δεν υπολογίζουν με σωστό τρόπο τις απώλειες, έναντι των ωφελειών που θα επιφέρουν οι πράξεις τους.

Μάλιστα, τα αποτελέσματα της έρευνας των Chan και Drasgow απέδειξαν ότι, τα ανωτέρω τρία

συστατικά στοιχεία συνδέονται με ορισμένα χαρακτηριστικά της Ηγετικής Προσωπικότητας, και ειδικότερα ως εξής:

- ✚ Το πρώτο κατά σειρά συστατικό στοιχείο εντοπίζεται κυρίως στον Ηγέτες που χαρακτηρίζονται από έντονη εξωστρέφεια, σημαντική εμπειρία και εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.
- ✚ Επίσης, οι Ηγέτες, οι οποίοι επιδεικνύουν έντονο ενδιαφέρον προς τα μέλη της ομάδας τους, χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερα εξωστρέφεια, εμπειρία και εμπιστοσύνη στον εαυτό τους. Αντίθετα, δεν χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα φιλομάθειας.
- ✚ Ο παράγοντας του μη υπολογιστικού κινήτρου συνδέεται με χαρακτηριστικά του Ηγέτη, όπως την φιλικότητα και τις συλλογικές αξίες. Από την άλλη υπάρχει αρνητική συσχέτιση με τις ατομικές αξίες ενός Ηγέτη.
- ✚ Τέλος, το κοινωνικό κίνητρο εντοπίζεται στους Ηγέτες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως ευσυνείδητοι.

2.6 Ηγεσία και Γενετικοί Παράγοντες.

Αντικείμενο μελέτης σε μία σειρά ερευνών που πραγματοποιήθηκαν κατά καιρούς αποτέλεσε ο τρόπος με τον οποίο τόσο ο Γενετικός Παράγοντας, όσο και η Προσωπικότητα επηρεάζουν τον Ηγετικό Ρόλο ενός ατόμου.

Μία από τις χαρακτηριστικότερες έρευνες, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν στην κατεύθυνση αυτή, αποτέλεσε η έρευνα των Vernon, McCarthy και Harris & Jang (Johnson, 2004), η οποία έλαβε χώρα το 1998. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την εν λόγω έρευνα, το 48% και το 59% της διαφοράς που εντοπίζεται στις διαστάσεις της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής μορφής Ηγεσίας σχετίζεται με στοιχεία, τα οποία προέρχονται από Γενετικούς Παράγοντες. (Arvey, 2006)

Επιπλέον, οι Vernon, McCarthy και Harris & Jang πραγματοποίησαν μία ακόμη έρευνα το 2004, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της οποίας ορισμένα από τα χαρακτηριστικά της Ηγετικής Προσωπικότητας σχετίζονται σε έντονο βαθμό τόσο με την Μετασχηματιστική, όσο και με την Συναλλακτική Μορφή Ηγεσίας.

Στην κατεύθυνση μελέτης του τρόπου με τον οποίο επηρεάζεται ο Ηγετικός Ρόλος από Γενετικούς Παράγοντες και από την Προσωπικότητα γενικότερα, σημαντική αποτέλεσε η έρευνα των Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang και McGue (Arvey, 2006), η οποία πραγματοποιήθηκε το 2005. Κατά την διάρκεια της έρευνας τους οι Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang και McGue καθόρισαν τις κάτωθι τρεις υποθέσεις:

- i.** Η κοινωνική ισχύς και η επίτευξη των στόχων συνδέονται σημαντικά με την κατοχή Ηγετικού Ρόλου εκ μέρους ενός ατόμου.
- ii.** Επίσης, σημαντική συσχέτιση αναπτύσσεται μεταξύ Γενετικής και κατοχής Ηγετικού Ρόλου εκ μέρους ενός ατόμου.
- iii.** Τέλος, τα Γενετικά στοιχεία επιδρούν σε σημαντικό βαθμό τόσο με την Προσωπικότητα γενικότερα, όσο και με την κατοχή Ηγετικού Ρόλου εκ μέρους ενός ατόμου.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγαν οι Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang και McGue προέκυψε η ορθότητα των ανωτέρω τριών υποθέσεων, καθώς τα διάφορα Γενετικά στοιχεία επιδρούν στην έννοια της Προσωπικότητας και της Ηγεσίας.

2.7 Προσωπικότητα και Αποτελεσματικότητα στην Άσκηση της Ηγεσίας.

Ωστόσο, πέραν από την αλληλεπίδραση μεταξύ της έννοιας της Προσωπικότητας και εκείνη της Ηγεσίας, κρίσιμης σημασίας αποτελεί η διερεύνηση της αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας με την αποτελεσματικότητα ενός Ηγέτη. Για να συμβεί όμως αυτό, είναι αναγκαίο να καθορίσουμε την έννοια της αποτελεσματικότητας ενός Ηγέτη. Είθισται αυτό να πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψιν τον βαθμό κατά τον οποίο ο Ηγέτης επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί.

Στην κατεύθυνση αυτών των ερευνών, σημαντικής σημασίας αποτέλεσε η μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2005 από τους Annebel, De Hoogh, Deanne, Den, Hartog και Koorman (In De Hoog, 2005), οι οποίοι στήριζαν την έρευνα τους στις ακόλουθες δύο υποθέσεις:

- i. Υπάρχει μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας ενός Ηγέτη και της Μετασχηματιστικής μορφής Ηγεσίας, παρά μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της Συναλλακτικής μορφής Ηγεσίας.
- ii. Επιπρόσθετα, ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ της αποτελεσματικότητας ενός Ηγέτη και της Μετασχηματιστικής μορφής Ηγεσίας παρουσιάζεται σε υψηλότερα επίπεδα εντός ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος, έναντι εντός ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την έρευνα των Annebel, De Hoogh, Deanne, Den, Hartog και Koorman δεν επιβεβαίωσαν την ισχύ των ανωτέρω υποθέσεων, τις οποίες είχαν θέσει οι εν λόγω. Συγκεκριμένα, δεν επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής συσχέτισης μεταξύ της αποτελεσματικότητας ενός Ηγέτη και της Μετασχηματιστικής μορφής Ηγεσίας.

Ωστόσο, η εν λόγω μελέτη εντόπισε ότι, μεταξύ των μεταβλητών της Ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και του είδους του εργασιακού περιβάλλοντος υπάρχει συσχέτιση, η οποία όμως εντοπίζεται αποκλειστικά και μόνο εντός ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος και όχι εντός ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος. Το συγκεκριμένο εύρημα συμφωνεί με τα αποτελέσματα ερευνών που αναλύθηκαν προηγουμένως, σύμφωνα με τα οποία η Μετασχηματιστική μορφή Ηγεσίας παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα εντός ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος, δηλαδή εντός ενός περιβάλλοντος όπου επικρατούν έντονες τάσεις αλλαγής.

Κεφάλαιο 3 – Τύποι Ηγεσίας και Ηγετική Συμπεριφορά

3.1 Κλασικές Προσεγγίσεις στην Μελέτη της Ηγετικής Συμπεριφοράς.

Αρχικά πρέπει να τονίσουμε ότι, η έννοια της Ηγεσίας δύναται να αποκτήσει ποικίλες έννοιες, ανάλογα με την οπτική γωνία με την οποία την προσεγγίζουμε. Μπορούμε, με άλλα λόγια, να την προσεγγίσουμε και να την αναλύσουμε υπό διαφορετικά πρίσματα. Εν προκειμένου, στην συγκεκριμένη ενότητα θα μελετήσουμε την έννοια της Ηγεσίας υπό το πρίσμα της Ηγετικής Συμπεριφοράς.

Έτσι, λοιπόν, οι Lippitt και White επιχείρησαν να προσεγγίσουν και να αναλύσουν την έννοια της Ηγεσίας υπό το πρίσμα της Ηγετικής Συμπεριφοράς, πραγματοποιώντας το έτος 1930 μία από τις σημαντικότερες σχετικές έρευνες που έχουν γίνει. Σύμφωνα με αυτούς και με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, προσδιορίστηκαν τα ακόλουθα τρία βασικά Στυλ Ηγεσίας:

1. **Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας:** Ο Ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και εν συνεχεία δίνει στα μέλη της ομάδας που προΐσταται τις κατάλληλες οδηγίες, προκειμένου εκείνα να εκτελέσουν τις αποφάσεις του.
2. **Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας:** Ο Ηγέτης κατά τις αποφάσεις του λαμβάνει υπόψη τις απόψεις, τις σκέψεις και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας που προΐσταται, και σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα τους παροτρύνει να αποφασίσουν από κοινού.
3. **Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας:** Ο Ηγέτης έχει περιορισμένο ρόλο, καθώς τα μέλη της ομάδας του αποφασίζουν μόνα τους, χωρίς ο Ηγέτης να συμμετέχει ή να επηρεάζει τις διαδικασίες.

Από την έρευνα που διεξήχθη, προέκυψαν πολλά και σημαντικά συμπεράσματα, σχετικά με τα ανωτέρω τρία Στυλ Ηγεσίας. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι, το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερο ιδίως στην κατεύθυνση ικανοποίησης των μελών της ομάδας.

Την Ηγετική Συμπεριφορά μπορούμε να την προσεγγίσουμε και να την αναλύσουμε με την Θεωρία «X και Y» του McGregor. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες Ηγετικής Συμπεριφοράς, η Αυταρχική (Y) και η Δημοκρατική (X), οι οποίες προσδιορίζουν δύο αντίθετες μεταξύ τους αντιλήψεις αναφορικά με τη σχέση του ανθρώπου τόσο με την εργασία, όσο με την ανθρώπινη φύση γενικότερα.

Σύμφωνα με την Θεωρία αυτή, το Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας (X) υποστηρίζει ότι η Ηγέτες προέρχονται από μία ομάδα χαρισματικών ανθρώπων που έχουν προοριστεί να ηγούνται και να διατάζουν τους υπολοίπους, οι οποίοι αποτελούν την μάζα και είναι προορισμένοι να ακολουθούν και να εκτελούν.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με την θεωρία (Y) οι άνθρωποι ελάχιστα διαφέρουν μεταξύ τους και επομένως τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους είναι στο ίδιο επίπεδο. Ο McGregor υποστήριξε ότι, η θεωρία (Y), ως εξέλιξη της θεωρίας (X), είναι το αποτελεσματικότερο Στυλ Ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση των μελών μίας ομάδας.

Υπάλληλοι της Θεωρίας X	Υπάλληλοι της Θεωρίας Y
Αποφεύγουν τη δουλειά εάν είναι δυνατόν	Τους αρέσει η δουλειά και την απολαμβάνουν
Αντιπαθούν τη δουλειά	Κατευθύνονται εκ των έσω
Πρέπει κάποιος να τους κατευθύνει	Επιζητούν τις ευθύνες
Έχουν λίγες φιλοδοξίες	Έχουν φαντασία και είναι δημιουργικοί
Αποφεύγουν τις ευθύνες	Αποκτούν κίνητρο όταν απειληθούν
Χρειάζονται συνεχή επίβλεψη	Δεν αξιοποιούν τις πνευματικές τους ικανότητες
Κίνητρο τους είναι η ανταμοιβή και η τιμωρία	Χρειάζονται μόνο γενική επίβλεψη

Πίνακας 3.1.1

Περιεχόμενο της θεωρίας X και Y

Ένα εξίσου σημαντικό Μοντέλο Ηγετικής Συμπεριφοράς αποτελεί και το Διοικητικό Πλέγμα, σύμφωνα με το οποίο η αποτελεσματική Ηγεσία εστιάζει σε δύο βασικούς πυλώνες και ειδικότερα στην αποτελεσματικότητα της παραγωγής και στην ικανοποίηση του ανθρώπινου στοιχείου. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι, η ανάλυση του «Διοικητικού Πλέγματος» εστιάζει σε πέντε βασικές Ηγετικές Συμπεριφορές, ενδιάμεσα των οποίων παρατηρούνται διάφορες διαβαθμίσεις (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2002).



Σχήμα 3.1.2

Το Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton

3.2 Ενδεχόμενη ή κατά περίπτωση Προσέγγιση.

Σύμφωνα με την Θεωρία των Tannenbaum και Schmidt (1970), η Ηγεσία δεν δύναται να ασκηθεί κατά έναν μοναδικό και συγκεκριμένο τρόπο. Αντίθετα, σε κάθε περίπτωση ασκείται με διαφορετικό τρόπο, καθότι διαφοροποιούνται και οι εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες. Επομένως, είναι επιτακτική ανάγκη ο Ηγέτης να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στις συνθήκες που επικρατούν σε κάθε περίπτωση.

Επομένως, επιτυχημένος Ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος έχει την ικανότητα, την ταχύτητα και την ευελιξία να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες. Μάλιστα, οι βασικότεροι τρεις παράγοντες, οι οποίες καθορίζουν την συμπεριφορά του Ηγέτη, σχετικά με την λήψη αποφάσεων, είναι οι εξής:

- a. Οι δυνατότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Ηγέτη, όπως για παράδειγμα η προσωπικότητα και οι Ηγετικές του ικανότητες.
- b. Οι δυνατότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτουν τα μέλη της ομάδας που ηγείται ο Προϊστάμενος, με κυριότερα αυτών την υπευθυνότητα, την εμπειρία και την προσαρμοστικότητα τους.
- c. Οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά, όπως η δομή του οργανισμού, η λειτουργία των ομάδων, το μέγεθος κ.α., που προκαλούνται από μία κατάσταση.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι, η κατά περίπτωση προσέγγιση της Ηγετικής Θεωρίας, όπως αναλύθηκε ανωτέρω, αποτελεί την πλέον διαδεδομένη θεωρία, τόσο μάλιστα σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Η μεγαλύτερη διαφορά της συγκεκριμένης Θεωρίας εστιάζει σ' ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα του Ηγέτη, το οποίο δεν είναι άλλο από την υψηλή προσαρμοστικότητα του στα εκάστοτε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υφισταμένων του (ΖΑΒΛΑΝΟΣ, 2002).

Η θεωρία του κύκλου ζωής.

Το μοντέλο των Hersey και Blanchard υποστηρίζει το χαρακτηριστικό της ευελιξίας του Ηγέτη, προκειμένου να υιοθετεί και να ακολουθεί το πλέον πρόσφορο Στυλ Ηγεσίας με βάση τις εκάστοτε διαφορετικές επικρατούσες συνθήκες. Ειδικότερα, προσδιορίζει την Ηγετική Συμπεριφορά με βάση τις εξής δύο διαστάσεις: α) τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και β) τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

Στην πρώτη περίπτωση, ο Ηγέτης καθορίζει με σαφήνεια και ακρίβεια τους ρόλους των μελών

της ομάδας του, τους παρέχει συγκεκριμένες κατευθύνσεις για την υλοποίηση τους, ορίζοντας επιπροσθέτως τις μεθόδους δράσης τους. Στην δεύτερη περίπτωση, ο Ηγέτης υποστηρίζει τους υφισταμένους, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να αυξήσει την διάθεση και το ηθικό τους, ιδίως κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Με άλλα λόγια, επιδιώκει να αναπτύξει με τους υφιστάμενους του φιλικές σχέσεις, παρακινώντας και εμπυχώνοντας τους (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2002).

Κάθετες δυαδικές σχέσεις του Ηγέτη.

Σύμφωνα με το μοντέλο της «Κάθετης Δυαδικής Σύνδεσης», ο Ηγέτης δεν έχει την ίδια στάση απέναντι στα μέλη της ομάδας του. Αντίθετα, έχει παρατηρηθεί ότι διαχωρίζει την ομάδα σε δύο επιμέρους υποομάδες, οι οποίες προκύπτουν ανάλογα με το Ηγετικό Στυλ, σύμφωνα με το οποίο τους αντιμετωπίζει ο Ηγέτης (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2002).

Στην πρώτη περίπτωση, κατά την οποία η ομάδα υφισταμένων αποκαλείται ως «έσω-ομάδα», ο Ηγέτης έχει αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τα μέλη της ομάδας. Ελέω της εμπιστοσύνης αυτής, και λόγω της ασφάλειας που αισθάνεται μαζί τους, τους παραχωρεί την δυνατότητα πρωτοβουλιών καθώς και άλλα ιδιαίτερα προνόμια. Από την άλλη πλευρά, στην δεύτερη περίπτωση, κατά την οποία η ομάδα υφισταμένων αποκαλείται ως «έξω-ομάδα», ανήκουν κυρίως οι υφιστάμενοι εκείνοι, οι οποίοι έχουν τυπική σχέση με τον Ηγέτη. Με άλλα λόγια, στην περίπτωση αυτή, τα μέλη της ομάδας δεν απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη και την εύνοια του Ηγέτη.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, οι ομάδες αυτές υφισταμένων αναμφίβολα είναι υπαρκτές σε πολλές περιπτώσεις, δίχως ωστόσο να έχουν απαντηθεί ερωτήματα, όπως για παράδειγμα ποια τα κριτήρια που χρησιμοποιεί ο Ηγέτης, προκειμένου να διαμορφώσει αυτές τις ομάδες.

Γίνεται μνεία ότι, σύμφωνα με διενεργηθείσες έρευνες, ο συγκεκριμένος διαχωρισμός των μελών μίας ομάδας δύναται να λειτουργήσει αρνητικά στα πλαίσια της ομάδας. Και αυτό διότι, συνήθως εκλαμβάνεται ως μία άنيση μεταχείριση εκ μέρους του Ηγέτη. Βεβαίως, είναι σημαντικό ένας Ηγέτης να προσαρμόζει το Στυλ Ηγεσίας που ακολουθεί, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υφισταμένων του, όπως για παράδειγμα την ωριμότητα του κάθε μέλους της ομάδας ξεχωριστά. Αυτό όμως θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε οι υφιστάμενοι του να μην το εκλαμβάνουν ως άنيση μεταχείριση, όπως αναλύσαμε προηγουμένως, διότι τότε θα επέλθουν τα

αντίθετα από τα αποτελέσματα που επιθυμούμε.

Η Θεωρία των Στόχων.

Σύμφωνα με την Θεωρία των Στόχων, η απόδοση των μελών μίας ομάδας εξαρτάται από τον βαθμό στο οποίο ο Ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες του. Προκειμένου, λοιπόν, ο Ηγέτης να το επιτύχει αυτό, οφείλει να:

- Εντοπίζει και κατανοεί τις ανάγκες των υφισταμένων του,
- Καθορίζει με σαφήνεια τα καθήκοντα τους,
- Ελαχιστοποιεί τα εμπόδια που πιθανόν εμφανιστούν,
- Τους καθοδηγεί, παρέχοντας τους κατάλληλες συμβουλές,
- Διευκολύνει και καλλιεργεί την συνοχή μεταξύ των μελών,
- Καθορίζει τις αμοιβές.

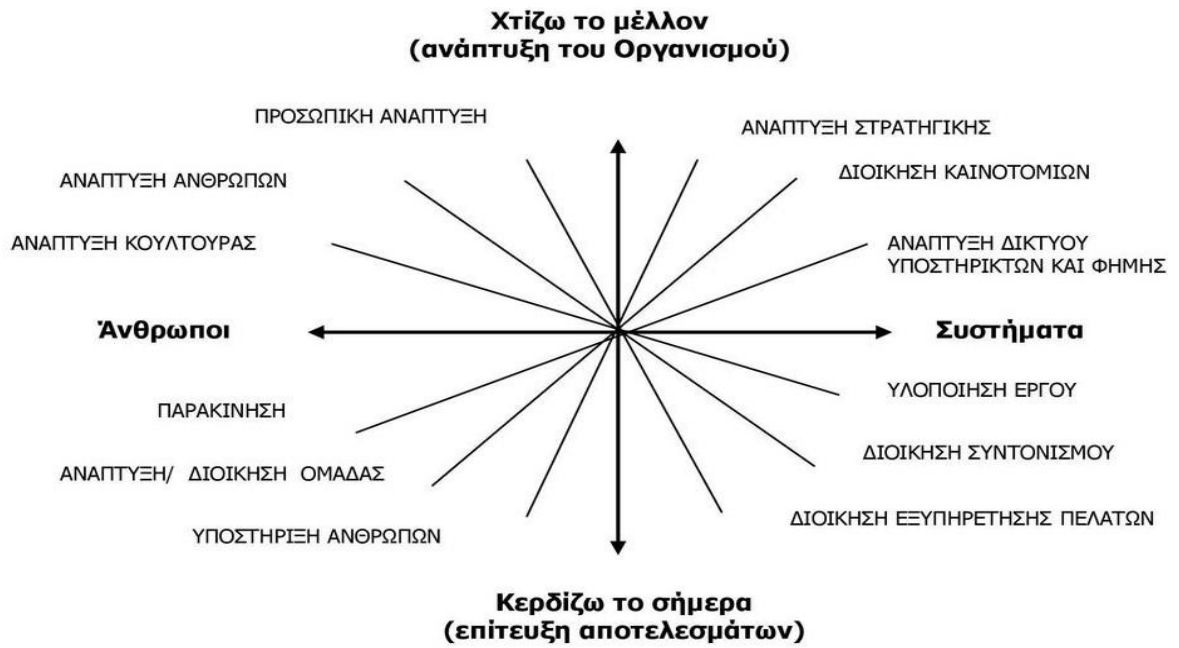
Η συγκεκριμένη Θεωρία αναπτύχθηκε στις αρχές του 1970 από τους R. House και G. Evans. Σύμφωνα με αυτούς, τα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί να υιοθετήσει ένας Ηγέτης σε διαφορετικές περιπτώσεις είναι τα εξής:

- i.** Το Διευθυντικό ή Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας, όπου ο Ηγέτης δίνει αφενός μεν οδηγίες στα μέλη της ομάδας του για την εκτέλεση της εργασίας, αφετέρου δε τους παρέχει κατάλληλες συμβουλές και διευκρινήσεις για το τι αναμένει από εκείνους.
- ii.** Το Υποστηρικτικό Στυλ Ηγεσίας, όπου ο Ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τους υφισταμένους του. Στο συγκεκριμένο μάλιστα Στυλ Ηγεσίας, ο Ηγέτης παραμένει φιλικός και προσιτός με τους υφισταμένους του.
- iii.** Το Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας, όπου ο Ηγέτης όχι μόνο ζητά να ακούσει την υπόψη των υφισταμένων του, αλλά λαμβάνει σοβαρά υπόψη αυτές κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- iv.** Το Προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων Στυλ Ηγεσίας, όπου ο Ηγέτης αφού αρχικά θέσει στους υφισταμένους του υψηλούς στόχους, εν συνεχεία αναμένει την υλοποίησή τους, έχοντας ωστόσο εμπιστοσύνη σ' αυτούς..

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η επιλογή εκ μέρους του Ηγέτη του κατάλληλου Στυλ Ηγεσίας που θα ακολουθήσει, μεταξύ των ανωτέρω που αναφέρθηκαν, δεν αποτελεί εύκολη απόφαση. Αντίθετα, ο Ηγέτης οφείλει να λάβει υπόψη του μία σειρά από παράγοντες, με κυριότερους τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του καθενός και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2002).

Ιδιαίτερη αναφορά οφείλουμε να κάνουμε στους P. Senge και R. Quinn, σύμφωνα με τους οποίους ο αποτελεσματικός Ηγέτης, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, οφείλει να υιοθετεί ποικίλους ρόλους, οι οποίοι μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις είναι μεταξύ τους αντιφατικοί. Μάλιστα, στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι P. Senge και R. Quinn προτείνουν μία σειρά από ρόλους, τους οποίους δύναται ένας Ηγέτης να υιοθετήσει, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να αντιμετωπίζει πιθανά εμπόδια που εμφανιστούν στην πορεία (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2002). Οι ρόλοι αυτοί αφορούν τα κάτωθι:

- ✓ Διοίκηση Ομάδων: Ο Ηγέτης διαμορφώνει οργανωμένες ομάδες ατόμων, τα οποία λειτουργούν με ομαλό και αποτελεσματικό τρόπο μεταξύ τους.
- ✓ Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων: Ο Ηγέτης ακούει τα μέλη της ομάδας. Επιπλέον, τους τροφοδοτεί συνεχώς με χρήσιμες πληροφορίες, εφόσον αυτό απαιτείται.
- ✓ Διοίκηση της ανάπτυξης των άλλων: Ο Ηγέτης επιδιώκει συνεχώς την βελτίωση τόσο της απόδοσης, όσο και της ατομική ανάπτυξη των μελών της ομάδας.
- ✓ Ενθάρρυνση Καινοτομίας: Ο Ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας που ηγείται, αναφορικά με καινοτομίες. Παροτρύνει δε αυτούς να δημιουργούν συνεχώς νέες ιδέες.
- ✓ Διοίκηση του Μέλλοντος: Ο Ηγέτης επικοινωνεί ένα ξεκάθαρο όραμα, ενώ παράλληλα επιδιώκει να διευκολύνει με οποιονδήποτε τρόπο την υλοποίηση του οράματος αυτού.
- ✓ Διοίκηση Συνεχούς Βελτίωσης: Ο Ηγέτης δίνει μεγάλη έμφαση στην συνεχή ατομική βελτίωση του κάθε μέλους της ομάδας της οποίας ηγείται.
- ✓ Διοίκηση Ανταγωνιστικότητας: Ο Ηγέτης ακολουθεί μία ιδιαίτερα επιθετική τακτική έναντι των ανταγωνιστών.
- ✓ Ενεργοποίηση των Εργαζομένων: Ο Ηγέτης επιδιώκει, με τις ίδιες του τις πράξεις, να ενθαρρύνει και να παρακινεί τα μέλη της ομάδας να εργάζονται πιο αποδοτικά.
- ✓ Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών: Ο Ηγέτης δίνει ιδιαίτερη βάση τόσο στην εξυπηρέτηση, όσο και στην επικοινωνία με τους πελάτες γενικότερα.
- ✓ Διοίκηση της Κοινωνικοποίησης: Ο Ηγέτης βοηθά τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται να κατανοήσουν τόσο τους ρόλους τους, όσο την κουλτούρα του Οργανισμού.
- ✓ Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου: Ο Ηγέτης εστιάζει κυρίως στα συστήματα παρακολούθησης και μέτρησης, με τα οποία ελέγχονται τόσο οι διαδικασίες που ακολουθούνται, όσο και τα τελικά αποτελέσματα.
- ✓ Διοίκηση Συντονισμού: Ο Ηγέτης ενθαρρύνει τον συντονισμό με τις υπόλοιπες ομάδες, εστιάζοντας ιδίως στην επικοινωνία μεταξύ αυτών και στην μετάδοση της πληροφορίας.



Σχήμα 3.2.1

Οι Ρόλοι του Ηγέτη

3.3 Τύποι Ηγεσίας.

Στην διάρκεια των αιώνων, πολλές έρευνες έλαβαν χώρα, προκειμένου να απαντήσουν σε κρίσιμα ερωτήματα, όπως για παράδειγμα σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που οφείλει ένας αποτελεσματικός Ηγέτης να διαθέτει. Ποσό μάλλον, όταν ένας αποτελεσματικός Ηγέτης χαράσσει την Στρατηγική, θέτει τους στόχους, παρακινεί τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται και διαμορφώνει μία κουλτούρα, την οποία ενστερνίζονται τα μέλη της ομάδας και οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Έχει παρατηρηθεί ότι, κάθε Ηγέτης κατά την άσκηση των καθηκόντων του, στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχει θέσει, υιοθετεί το δικό του προσωπικό Στυλ Ηγεσίας. Έτσι, λοιπόν, δημιουργούνται έξι διαφορετικά Στυλ Ηγεσίας, εκ των οποίων όμως, σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, μόλις τα τέσσερα από αυτά επιφέρουν θετικές επιδράσεις και δύναται να διαμορφώσουν ένα θετικό κλίμα.

3.3.1 Καταναγκαστικός Τύπος Ηγεσίας.

Ο συγκεκριμένος Τύπος Ηγεσίας χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα σκληρές αποφάσεις, με τις οποίες συνήθως συνοδεύεται, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων την περικοπή θέσεων εργασίας, την πώληση τμημάτων της εταιρείας, την αυταρχική συμπεριφορά έναντι των υφισταμένων κ.α. Μάλιστα, το εν λόγω Στυλ Ηγεσίας συνήθως:

- Μειώνει το ηθικό των εργαζομένων,
- Αυξάνει τις αποχωρήσεις στελεχών,
- Δημιουργεί Κλίμα εκφοβισμού εντός της ομάδας,
- Οδηγεί εν τέλη σε αδυναμία λήψης αποφάσεων από τους υφισταμένους, καθότι οι τελευταίοι δεν λαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Μάλιστα, τα μέλη της ομάδας υπό την επιρροή του συγκεκριμένου Στυλ Ηγεσίας, οδηγούνται σιγά σιγά στην απώλεια της αίσθησης ευθύνης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπρόσθετα, το σύστημα αμοιβών δεν μπορεί πλέον να αποδώσει, με αποτέλεσμα το χρηματικό κομμάτι να αποτελεί σε ορισμένες περιπτώσεις το μοναδικό ίσως κίνητρο εργασίας.

Ωστόσο, ο συγκεκριμένος Τύπος Ηγεσίας δύναται να επιφέρει αποτελέσματα σε βραχυπρόθεσμο μόνο πλαίσιο και για τον λόγο αυτό πρέπει να εφαρμόζεται μόνο σε εξαιρετικές και επείγουσες περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, η εφαρμογή της ενδείκνυται όταν κρίνεται αναγκαίο να λάβουν

χώρα γρήγορες και άμεσες αλλαγές, ιδίως σε ότι αφορά την δομή του Οργανισμού, προκειμένου με τον τρόπο αυτό αφενός μεν να εξαλειφθούν κακές πρακτικές, αφετέρου δε να αφυπνιστεί ο Οργανισμός. Αντίθετα, δεν ενδείκνυται σε μακροχρόνιο πλαίσιο, καθότι το ηθικό των εργαζομένων και η έλλειψη ευαισθησίας θα επιφέρουν τα αντίθετα από τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Από πληθώρα ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς, έχει διαπιστωθεί ότι το εν λόγω Στυλ Ηγεσίας βρίσκεται στις υψηλότερες θέσεις έναντι των υπολοίπων από πλευράς αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, κύριο πλεονέκτημα αυτού αποτελεί η δυνατότητα εφαρμογής του κάτω από ιδιαίτερες δυσχερείς συνθήκες και καταστάσεις.

3.3.2 Εξουσιοδοτικός Τύπος Ηγεσίας.

Το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας διαθέτει μία πληθώρα χαρακτηριστικών, με κυριότερα τα ακόλουθα:

- Ο Ηγέτης είναι ένας οραματιστής άνθρωπος,
- Ο Ηγέτης παρακινεί τα μέλη της ομάδας που ηγείται,
- Ο Ηγέτης φροντίζει ώστε οι υφιστάμενοι του να αντιληφθούν τον ρόλο τους,
- Ο Ηγέτης επιδιώκει να εξασφαλίζει την υψηλότερη δυνατή δέσμευση από τα μέλη της ομάδας που ηγείται, αναφορικά με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί,
- Ο Ηγέτης προσδιορίζει με ακρίβεια και σαφήνεια τους κανόνες για όλους τους εργαζομένους,
- Ο Ηγέτης πληροφορεί τακτικά τους υφισταμένους του αναφορικά τόσο με την απόδοση τους γενικότερα, όσο και με την προσωπική τους συμβολή στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί,
- Ο Ηγέτης φροντίζει να διαθέτει ένα πλήρες και ταυτόχρονα ξεκάθαρο σύστημα αμοιβών,
- Ο Ηγέτης είναι ευέλικτος,
- Ο Ηγέτης φροντίζει ώστε να έχει ο ίδιος τον τελευταίο λόγο, χωρίς ωστόσο αυτό να υποδηλώνει ότι τα μέλη της ομάδας δεν θα εκφράσουν την γνώμη της κατά την διαδικασία λήψης των αποφάσεων,
- Τέλος, ο Ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους του, αναφορικά με πιθανές καινοτομίες και πειραματισμούς, επιτρέποντας παράλληλα στους τελευταίους να αναλαμβάνουν το σχετικό ρίσκο.

Τέλος, σύμφωνα με διεξαχθείσες έρευνες, το εν λόγω Στυλ Ηγεσίας ενδείκνυται στις περιπτώσεις

κατά τις οποίες επιδιώκονται μακροπρόθεσμα και όχι βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

3.3.3 Συναδελφικός Τύπος Ηγεσίας.

Ο συγκεκριμένος Τύπος Ηγεσίας εστιάζει κυρίως στα άτομα και στα συναισθήματα και όχι στους στόχους και στα καθήκοντα. Συγκεκριμένα, ο Ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο να εξασφαλίσει αισθήματα ικανοποίησης στα μέλη της ομάδας που ηγείται καθώς και να διατηρήσει την αρμονία μεταξύ αυτών. Επιπλέον, ο Ηγέτης αφού πρώτα δημιουργήσει συναισθηματικά ισχυρές σχέσεις με τους υφισταμένους του, εν συνεχεία είναι πλέον σε θέση να απολαύσει τους καρπούς αυτής της σχέσης που έχει επιτύχει να δημιουργήσει καθώς και των συναισθημάτων που τα μέλη της ομάδας τρέφουν προς το πρόσωπο του.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι, το εν λόγω Στυλ Ηγεσίας αποφέρει πολλαπλά θετικά οφέλη, ιδίως σε ότι αφορά την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ένα κλίμα το οποίο ευνοεί την ανάπτυξη ιδεών καθώς και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνεται το αίσθημα εμπιστοσύνης καθώς και η διάθεση ανάληψης πρωτοβουλιών εκ μέρους των εργαζομένων. Επιπλέον, απουσιάζουν οι αυστηροί κανόνες που παρατηρούνται σε άλλα Στυλ Ηγεσίας, παρέχοντας στα μέλη της ομάδας την δυνατότητα να εργάζονται κάτω από συνθήκες μεγαλύτερης ελευθερίας.

Έχει παρατηρηθεί ότι, ο Συναδελφικός Ηγέτης είναι από τους πλέον ικανούς τόσο στην δημιουργία μίας ομάδας, όσο και των σχέσεων μεταξύ των μελών αυτής, στηρίζοντας τα θετικά αποτελέσματα της ηγεσίας τους κυρίως στις άριστες σχέσεις που έχει δημιουργήσει μεταξύ των υφισταμένων του. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό γνώρισμα του Συναδελφικού Ηγέτη αποτελεί το γεγονός ότι, ο τελευταίος είναι πάντα θετικός στην επικοινωνία με τους υφισταμένους του, τόσο για ζητήματα εργασίας, όσο και για προσωπικά ζητήματα.

Ωστόσο, ο συγκεκριμένος Τύπος Ηγεσίας παρουσιάζει και σημαντικές αδυναμίες, καθόσον αδυνατεί να αποκομίσει οφέλη από τους υφισταμένους του, οι οποίοι παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα απόδοσης. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι ο συγκεκριμένος Ηγέτης παρουσιάζει αδυναμία να πείσει τους υφισταμένους του ότι δεν ανέχεται την μετριότητα. Ο Συναδελφικός Ηγέτης συχνά δεν δίνει τις απαραίτητες κατευθύνσεις προς τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να αναγκάζονται πολλές φορές να επιλέγουν μόνοι τους τρόπους με τους οποίους θα περαιώσουν την εργασία τους. Ωστόσο, αυτές οι κατευθύνσεις θεωρούνται αρκετές φορές κάτι περισσότερο από απαραίτητες, ιδίως στις περιπτώσεις εκείνες, όπου οι

εργασίες τυγχάνουν ιδιαίτερως πολύπλοκες.

Επομένως, ο Προϊστάμενος κατά την επιλογή του Στυλ Ηγεσίας που επρόκειτο να υιοθετήσει, οφείλει να λάβει υπόψη του τόσο τα δυνατά, όσο και τα αδύνατα σημεία που αναλύθηκαν ανωτέρω, προκειμένου να αποφύγει δυσάρεστα αποτελέσματα.

3.3.4 Δημοκρατικός Τύπος Ηγεσίας.

Το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας χαρακτηρίζεται κυρίως από τον άπλετο χρόνο που έχει στην διάθεση του ο Ηγέτης, έως ότου επέλθει η συναίνεση των μελών της ομάδας. Με άλλα λόγια, ο Ηγέτης αναλώνει αρκετό χρόνο, προτού λάβει μία απόφαση, στην προσπάθεια του να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη αλλά και την δέσμευση των μελών της ομάδας που ηγείται. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες, ο Δημοκρατικός Ηγέτης επιτυγχάνει να εξασφαλίσει υψηλό αίσθημα υπευθυνότητας.

Παρόλα τα πλεονεκτήματα που αναλύθηκαν ανωτέρω, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας δεν θεωρείται πάντοτε επιτυχές, διότι όπως έχει παρατηρηθεί η επίδραση του στην δημιουργία συναινετικού κλίματος είναι μικρότερη, έναντι άλλων Στυλ Ηγεσίας. Το σημαντικότερο μειονέκτημα που παρουσιάζει, θεωρείται ο χρόνος που χάνεται, ο οποίος στην πλειοψηφία των περιπτώσεων είναι πολύ μεγάλος, άρα και πολύτιμος. Σε πολλές περιπτώσεις, παρ' όλη την απώλεια κρίσιμου χρόνου, το αποτέλεσμα εν τέλη είναι η μη εξασφάλιση της συναίνεσης και της δέσμευσης των μελών της ομάδας.

Όπως έχει διαπιστωθεί το συγκεκριμένο Στυλ Ηγεσίας ενδείκνυται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο Ηγέτης δεν είναι βέβαιος για τις μελλοντικές του αποφάσεις και κινήσεις. Έχει επομένως την ανάγκη να ακούσει πιθανές νέες ιδέες από τα μέλη της ομάδας. Είναι αυταπόδεικτο ότι το συγκεκριμένο Στυλ Ηγεσίας είναι παντελώς ακατάλληλο, τόσο στις περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να παρουσιάσουν νέες και καινοτόμες ιδέες, όσο και στις περιπτώσεις όπου απαιτείται να ληφθούν ταχύτατες αποφάσεις, εντός συγκεκριμένων χρονικών προθεσμιών.

3.3.5 Συντονιστικός Τύπος Ηγεσίας.

Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα του συγκεκριμένου Στυλ Ηγεσίας αποτελούν οι υψηλοί στόχοι που θέτονται. Ο Συντονιστικός Ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως να επιτύχει άμεσα και γρήγορα αποτελέσματα, απαιτώντας από τα μέλη της ομάδας του να πράξουν και εκείνοι το ίδιο. Για τον σκοπό αυτό, εντοπίζει από τα μέλη της ομάδας, εκείνα τα οποία δεν αποφέρουν τα επιθυμητά

αποτελέσματα, και απαιτούν από αυτά να βελτιωθούν, διαφορετικά τους αντικαθιστά.

Έχει παρατηρηθεί ότι, παρ' όλες αυτές τις τακτικές που ακολουθεί ο εν λόγω Τύπος Ηγέτη, τα αποτελέσματα δεν είναι τα επιθυμητά, και αυτό διότι στις περισσότερες περιπτώσεις ο Ηγέτης καταστρέφει το κλίμα μεταξύ των μελών της ομάδας. Έτσι, τα μέλη της ομάδας αισθάνονται καταπίεση, χάνουν σιγά σιγά το αίσθημα εμπιστοσύνης και παύουν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες. Ο συγκεκριμένος Τύπος Ηγεσίας, όχι μόνο δεν επιβραβεύει τα μέλη της ομάδας, αλλά αντίθετα επιδρά αρνητικά στην επικοινωνία μεταξύ αυτών.

Ωστόσο, παρ' όλα τα ανωτέρω μειονεκτήματα του εν λόγω Τύπου Ηγεσίας, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να τον θεωρήσουμε ως αποτυχημένο. Αντιθέτως, τα αποτελέσματα του Συντονιστικού Τύπου Ηγεσίας μπορεί να είναι κάτι περισσότερο από ικανοποιητικά, ιδίως στις περιπτώσεις όπου οι υφιστάμενοι χρίζουν ελάχιστες κατευθύνσεις, καθώς διαθέτουν υψηλές ικανότητες αυτό-παρακίνησης.

3.3.6 Προπονητικός Τύπος Ηγεσίας.

Οι Ηγέτες (Προπονητές) στον συγκεκριμένο Τύπο Ηγεσίας βοηθούν τους υφισταμένους τους αφενός μεν να εντοπίσουν τόσο τα δυνατά, όσο και τα αδύναμα σημεία τους, αφετέρου δε τους ενθαρρύνουν να ορίσουν στόχους σε μακροχρόνιο πλαίσιο για την περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Επιπλέον, οι συγκεκριμένοι Τύποι Ηγετών εστιάζουν στον καταμερισμό της εργασίας και στην ανάθεση εργασιών στα μέλη της ομάδας, ακόμη και αν αυτό σημαίνει ότι η ολοκλήρωση των εργασιών θα γίνει εκπρόθεσμα. Με άλλα λόγια, οι Ηγέτες-Προπονητές προτιμούν να ρισκάρουν με μία ενδεχόμενη βραχυπρόθεσμη αποτυχία, ευελπιστώντας ότι θα απολαύσουν οφέλη σε μακροπρόθεσμο πλαίσιο. Τα οφέλη αυτά δεν είναι άλλα από την γνώση και την εμπειρία που αποκτούν οι υφιστάμενοι του, τα οποία με την σειρά τους συμβάλουν στην περαιτέρω μελλοντική τους ανάπτυξη.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, το συγκεκριμένο Στυλ Ηγεσίας υιοθετείται σπανιότερα από έναν Προϊστάμενο, έναντι των υπολοίπων. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό δεν είναι άλλος από το γεγονός ότι απαιτείται αρκετός χρόνος για να εφαρμοστεί στην πράξη και όπως αναλύσαμε και σε προηγούμενους Τύπους Ηγεσίας, ο χρόνος αποτελεί ένα κομβικό παράγοντα, ο οποίος πολλές φορές δυσχεραίνει την εφαρμογή ενός Τύπου Ηγεσίας, καθότι στην πράξη δεν υπάρχει διαθέσιμος άπλετος χρόνος.

Ωστόσο, ο συγκεκριμένος Τύπος Ηγεσίας απαιτεί αρκετό χρόνο μόνο κατά το πρώτα στάδια

εφαρμογής του. Ο χρόνος αυτός, όπως έχει παρατηρηθεί μειώνεται σημαντικά κατά τα επόμενα στάδια. Ως εκ τούτου, και λόγω των πολλών ωφελειών που αποφέρει, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοηθεί ή να απορριφθεί, καθότι η Προπονητική Ηγεσία βελτιώνει σε μεγάλο βαθμό το κλίμα μεταξύ των μελών της ομάδας και επομένως και την απόδοση της ομάδας.

Ο Προπονητικός Τύπος Ηγεσίας, ο οποίος εστιάζει κυρίως στην ανάπτυξη των μελών της ομάδας και λιγότερο σε αυτά καθ' αυτά τα καθήκοντα του καθενός, επιδρά με θετικό τρόπο στο κλίμα μεταξύ των μελών της ομάδας, καθόσον βασικό συστατικό της στοιχείο αποτελεί η έννοια του διαλόγου. Ο διάλογος συμβάλει κυρίως:

- ✚ Στην ευελιξία: Κάθε μέλος της ομάδας αναλαμβάνει περισσότερες πρωτοβουλίες, στα πλαίσια της ομάδας εντός της οποίας βρίσκεται, καθόσον αισθάνεται περισσότερη αυτοπεποίθηση και ελευθερία και επιπλέον γνωρίζει ότι ο Ηγέτης της ομάδας νοιάζεται πραγματικά για τα μέλη αυτής.
- ✚ Στην ευθύνη και στην σαφήνεια: Και αυτό διότι, αναπόσπαστο κομμάτι του εν λόγω Στυλ Ηγεσίας αποτελεί ο διάλογος. Μέσω του τελευταίου, κάθε υφιστάμενος γνωρίζει ανά πάσα στιγμή και με μεγάλη ακρίβεια τι περιμένει ο Ηγέτης από εκείνον.
- ✚ Στην δέσμευση: Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα του Ηγέτη αποτελεί η πίστη του προς όλα τα μέλη της ομάδας της οποίας ηγείται. Τα μέλη της ομάδας με την σειρά τους, ελέω της ισχυρής εμπιστοσύνης που δείχνει προς το πρόσωπο τους ο Ηγέτης, δεσμεύονται έναντι των στόχων που έχουν τεθεί.

Από όσα έχουν αναλυθεί ανωτέρω, προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο εν λόγω Τύπος Ηγεσίας διαθέτει πολλά πλεονεκτήματα και οφέλη, ιδίως όταν οι υφιστάμενοι του χαρακτηρίζονται τόσο από αυτογνωσία των δυνατών και αδύνατων σημείων τους, όσο και από μεγάλη επιθυμία βελτίωσης και ανάπτυξης των δυνατοτήτων τους.

Κεφάλαιο 4 – Η Ελληνική Αστυνομία

4.1 Σκοπός της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η Ελληνική Αστυνομία αποτελεί το θεσμοθετημένο σώμα της Ελληνικής Πολιτείας, προκειμένου μέσω αυτής να εξασφαλίζεται αφενός μεν η τήρηση των Νόμων, αφετέρου δε η τάξη εντός της ελληνικής επικράτειας. Η Ελληνική Αστυνομία με την τωρινή της μορφή δημιουργήθηκε το έτος 1984, σύμφωνα με τον Ν. 1481/1984 , Φ.Ε.Κ. Α' -152), αποτέλεσμα της συγχώνευσης των έως εκείνη της περιόδου δύο υπαρχόντων Σωμάτων και ειδικότερα της Ελληνικής Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων (ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, 1984).

Η αποστολή δε της Ελληνικής Αστυνομίας καθορίστηκε με τον Ν. 2800/2000, (ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, 2000), σύμφωνα με το Άρθρο 8 του οποίου ισχύουν τα κάτωθι:

1. Η Ελληνική Αστυνομία είναι ένα Σώμα Ασφάλειας με τοπική αρμοδιότητα σ' όλη την επικράτεια, εκτός από τους χώρους για τους οποίους ειδικές διατάξεις προβλέπουν αρμοδιότητα του Λιμενικού Σώματος, και έχει ως αποστολή:
 - a. Την εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της Αστυνομίας Γενικής Αστυνόμευσης και Τροχαίας.
 - b. Την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στα πλαίσια της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της Αστυνομίας Δημόσιας και Κρατικής Ασφάλειας.
2. Η Ελληνική Αστυνομία συμμετέχει στην αντιμετώπιση κάθε έκτακτης ανάγκης που προκύπτει από θεομηνίες και ατυχήματα ή άλλες καταστροφές σε περίοδο ειρήνης ή πολέμου, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες αρχές και Υπηρεσίες, καθώς και στην εξασφάλιση της εθνικής άμυνας, σε συνεργασία με τις ένοπλες δυνάμεις.
3. Η άσκηση της Αστυνομίας Γενικής Αστυνόμευσης περιλαμβάνει ιδίως:
 - a. Τη διασφάλιση της κοινωνικής ειρήνης και ευταξίας και την παροχή έννομης προστασίας στους πολίτες και συνδρομής στις αρχές.
 - b. Την τήρηση της τάξης στους δημόσιους χώρους και στις δημόσιες συγκεντρώσεις και συναθροίσεις και την προστασία των ατομικών και συλλογικών δικαιωμάτων

των πολιτών κατά τις εκδηλώσεις αυτές.

- c. Τον έλεγχο της λειτουργίας δημόσιων κέντρων, θεαμάτων και καταστημάτων.
- d. Την τήρηση της τάξης στις συνεδριάσεις των δικαστηρίων και τις μεταγωγές των κρατουμένων.
- e. Τον έλεγχο της τήρησης της αγορανομικής και τουριστικής νομοθεσίας.

4. Η άσκηση της Αστυνομίας Τροχαίας περιλαμβάνει:

- a. Την ρύθμιση της κυκλοφορίας πεζών και οχημάτων στους δρόμους και στους λοιπούς δημόσιους χώρους.
- b. Την μέριμνα για την εφαρμογή του κώδικα οδικής κυκλοφορίας (Κ.Ο.Κ.) και των λοιπών διατάξεων που σχετίζονται με την κυκλοφορία πεζών και οχημάτων.
- c. Την διερεύνηση των τροχαίων ατυχημάτων.

5. Η άσκηση της Αστυνομίας Δημόσιας Ασφάλειας περιλαμβάνει ιδίως:

- a. Την δίωξη των εγκλημάτων κατά της ζωής, της προσωπικής ελευθερίας, της ιδιοκτησίας και των περιουσιακών δικαιωμάτων.
- b. Τον έλεγχο και τη δίωξη της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών.
- c. Την δίωξη του λαθρεμπορίου και της αρχαιοκαπηλίας.
- d. Την μέριμνα για την προστασία των ανηλίκων και την εφαρμογή των διατάξεων για τα ήθη.
- e. Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα υπομνήματα και την προστασία του εθνικού νομίσματος και συναλλάγματος.
- f. Την επιτήρηση των τόπων όπου συχνάζουν οι ύποπτοι διάπραξης εγκλημάτων και τον έλεγχο των προσώπων αυτών.
- g. Την αναζήτηση εξαφανισθέντων προσώπων και απολεσθέντων και κλεμμένων αντικειμένων.
- h. Την αναζήτηση και σύλληψη των διωκόμενων προσώπων.

6. Η άσκηση της Αστυνομίας Κρατικής Ασφάλειας περιλαμβάνει ιδίως:

- a. Την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος.
- b. Την προστασία των επίσημων προσώπων, Ελλήνων και αλλοδαπών, που βρίσκονται εντός της Χώρας.
- c. Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την είσοδο, παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στην Χώρα.

- d.** Τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν τα όπλα και τις εκρηκτικές ύλες.
- 7.** Η Ελληνική Αστυνομία για την εκπλήρωση της αποστολής της:
- a.** Χρησιμοποιεί επιστημονικές και τεχνικές μεθόδους διαλεύκανσης των εγκλημάτων και διαθέτει εγκληματολογικά εργαστήρια, τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους και σε άλλες αρχές.
 - b.** Συνεργάζεται με τις αντίστοιχες αρχές και Υπηρεσίες των άλλων χωρών και συμμετέχει στο Διεθνή Οργανισμό Εγκληματολογικής Αστυνομίας (Δ.Ο.Ε.Α. - INTERPOL), στην Ευρωπαϊκή Αστυνομική Υπηρεσία (EUROPOL), καθώς και στα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που χειρίζονται θέματα αστυνομικής φύσης.
- 8.** Η έκταση των αρμοδιοτήτων της Ελληνικής Αστυνομίας που εμπίπτουν στα κατά τις προηγούμενες παραγράφους του Άρθρου αυτού θέματα της αποστολής της, προσδιορίζεται από τις ισχύουσες κάθε φορά για τα θέματα αυτά διατάξεις.

4.2 Χαρακτήρας-Νομικό Πλαίσιο της Ελληνικής Αστυνομίας.

Αρχικά, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, η Ελληνική Αστυνομία, αποτελεί τμήμα του Δημοσίου Τομέα, καθότι ανήκει οργανικά στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. Ωστόσο, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που την διέπουν, διαχωρίζεται από το γενικότερο πλαίσιο του Δημοσίου Τομέα. Και αυτό διότι, διέπεται από ιδιαίτερους κανόνες, αναφορικά με την δομή και την λειτουργία της, με χαρακτηριστικότερο όλων το γεγονός ότι, το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού της φέρει και κατέχει οπλισμό.

Επιπλέον, η Ελληνική Αστυνομία διαθέτει μία ευρεία γκάμα αρμοδιοτήτων, η οποία ξεπερνά τα όρια την προληπτικής και κατασταλτικής δράσης έναντι κάθε μορφής εγκληματικότητας που κάνει την εμφάνιση της εντός της κοινωνίας. Συγκεκριμένα, σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται η παρέμβαση της Ελληνικής Αστυνομίας, προκειμένου να αντιμετωπισθούν διάφορα έκτακτα περιστατικά, εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την ασφαλή συμβίωση των πολιτών εντός της κοινωνίας.

Αναφορικά με τον χαρακτήρα της, η Ελληνική Αστυνομία αποτελείται τόσο από Κεντρικές, όσο και από Περιφερειακές Υπηρεσίες, έχοντας το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας (Α.Ε.Α.) ως προϊσταμένη αρχή των Υπηρεσιών αυτών. Το δε έργο του Αρχηγείου της Ελληνικής Αστυνομίας (Α.Ε.Α.) επικεντρώνεται κυρίως στην εκπλήρωση της αποστολής που έχει θέσει το Σώμα, στα πλαίσια της διαμορφωθείσας πολιτικής που έχει χαράξει η Πολιτική Ηγεσία του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη. Για τον σκοπό αυτό, προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει την δράση των Υπηρεσιών του, εξασφαλίζοντας της αναγκαίες προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του καθήκοντος. (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021).

Η Ελληνική Αστυνομία επιδιώκει να βρίσκεται πάντα κοντά στον πολίτη και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής μας, παρέχοντας στο προσωπικό της σύγχρονη και αναβαθμισμένη εκπαίδευση. Επιπλέον, υιοθετεί μία σύγχρονη αντεγκληματική πολιτική, αξιοποιώντας τα επιτεύγματα της επιστήμης και της τεχνολογίας, οι οποίες έχουν κάνει σημαντικά βήματα προόδου, ιδίως κατά την δεκαετία που διανύουμε, προχωρώντας ταυτόχρονα σε εντονότερη συνεργασία με Αστυνομικές Αρχές έτερων Κρατών.

Προκειμένου να εξασφαλισθούν όλα τα εχέγγυα, τα οποία θα επιτρέψουν στην Ελληνική Αστυνομία να επιτύχει την αποστολή που έχει επωμισθεί από την Ελληνική Πολιτεία, η

τελευταία έχει θεσπίσει συγκεκριμένοι κανόνες, οι οποίοι ρυθμίζουν την συμπεριφορά και πειθαρχία του Αστυνομικού Προσωπικού (ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, 2000). Ειδικότερα, σύμφωνα με το Άρθρο 9 του Ν. 2800/2000 ρυθμίζονται τα ακόλουθα:

1. Η Ελληνική Αστυνομία αποτελεί ιδιαίτερο ένοπλο Σώμα Ασφάλειας και λειτουργεί με τους δικούς της οργανικούς νόμους. Για την εκτέλεση της αποστολής της εφοδιάζεται με τα αναγκαία μέσα και εξοπλισμό. Το αστυνομικό προσωπικό της έχει ιδιαίτερη ιεραρχία, αντίστοιχη της στρατιωτικής, και δικούς του κανόνες πειθαρχίας και δεν εφαρμόζονται στο προσωπικό αυτό οι διατάξεις που αφορούν τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους.
2. Όλες οι Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας και το προσωπικό της τελούν σε διαρκή ετοιμότητα για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος, την προστασία του δημοκρατικού πολιτεύματος και της έννομης τάξης και την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών. Το αστυνομικό προσωπικό, οι συνοριακοί φύλακες και οι ειδικοί φρουροί θεωρούνται ότι βρίσκονται σε διατεταγμένη υπηρεσία, σε κάθε περίπτωση που καθίσταται αναγκαία η παρέμβασή τους.
3. Το προσωπικό του τελευταίου εδαφίου της προηγούμενης παραγράφου εκπαιδεύεται στη χρήση όπλων και ειδικών μέσων και μηχανημάτων και φέρει για την άσκηση των καθηκόντων του κατάλληλο οπλισμό, εφόδια και μέσα.
4. Με κοινή απόφαση των Υπουργών Εθνικής Άμυνας και Δημόσιας Τάξης, το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας δύναται να εκπαιδεύεται και στις σχολές και τα κέντρα εκπαίδευσης των ενόπλων δυνάμεων.

4.3 Οργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η Ελληνική Αστυνομία ανήκει οργανικά στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας (Α.Ε.Α.), ως προϊσταμένη αρχή, το οποίο ουσιαστικά προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει την δράση των υφιστάμενων Υπηρεσιών του, εξασφαλίζοντας της αναγκαίες προϋποθέσεις, για την επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής που έχει θέσει ο Πολιτική Ηγεσία του Υπουργείου.

Επικεφαλής της Ελληνικής Αστυνομίας τυγχάνει ο Αρχηγός αυτής, ο οποίος είναι ουσιαστικά ο αρχαιότερος μεταξύ των Αντιστράτηγων. Η επιλογή του δε γίνεται από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Εξωτερικών και Άμυνας (Κ.Υ.Σ.Ε.Α.), Πρόεδρος του οποίου τυγχάνει ο Πρωθυπουργός της Χώρας. (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021).

Η Ελληνική Αστυνομία αποτελείται τόσο από Κεντρικές, όσο και από Περιφερειακές Υπηρεσίες. Ειδικότερα, όπως διαφαίνεται και το κάτωθι οργανόγραμμα, Η Ελληνική Αστυνομία αποτελείται από Υπηρεσίες επιπέδου Κλάδου, Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης, Υποδιεύθυνσης, Τμήματος, Αστυνομικού Σταθμού και Γραφείου. Μεταξύ των τελευταίων υπάρχει έντονη σχέση αυστηρής Πειθαρχίας και Ιεραρχίας, με την ανωτέρω σειρά με την οποία αναφέρθηκαν.

Αναφορικά με θέματα Διάρθρωσης της Ελληνικής Αστυνομίας, οι Κεντρικές Υπηρεσίες, των οποίων η τοπική αρμοδιότητα εκτείνεται σε ολόκληρη την επικράτεια, (ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2013), είναι οι κάτωθι:

- a. Το Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας (Α.Ε.Α.),
- b. Οι κατωτέρω Υπηρεσίες, οι οποίες έχουν διοικητική αυτοτέλεια και υπάγονται διοικητικά στο Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας (Α.Ε.Α.):
 - i. Οι Διευθύνσεις Πληροφοριών και Εσωτερικών Υποθέσεων, οι οποίες εποπτεύονται και ελέγχονται από τον Αρχηγό της Ελληνικής Αστυνομίας,
 - ii. Η Γενική Διεύθυνση Προστασίας Επισήμων και Ευπαθών Στόχων,
 - iii. Οι Διευθύνσεις Ειδικών Αστυνομικών Δυνάμεων και Οικονομικής Επιθεώρησης, οι οποίες εποπτεύονται και ελέγχονται από τον Υπαρχηγό της Ελληνικής Αστυνομίας,
 - iv. Οι Υπηρεσίες Δίωξης Οργανωμένου Εγκλήματος και Αντιμετώπισης Τρομοκρατίας,

- v. Η Υπηρεσία Οικονομικής Αστυνομίας,
- vi. Η Υπηρεσία Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος,
- vii. Η Διεύθυνση Εγκληματολογικών Ερευνών,
- viii. Τέλος, οι Διευθύνσεις Υγειονομικού και Τεχνικών Εφαρμογών, οι οποίες εποπτεύονται και ελέγχονται από τον Προϊστάμενο του Κλάδου Διοικητικού.

Από την άλλη πλευρά, οι Περιφερειακές Υπηρεσίες είναι οι Γενικές Διευθύνσεις Ασφάλειας, οι Γενικές Αστυνομικές Διευθύνσεις και οι Διευθύνσεις Αλλοδαπών, καθώς και οι Υπηρεσίες που υπάγονται σ' αυτές.

Το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας (Α.Ε.Α.), αποτελείται από τους κάτωθι Κλάδους:

- i. Κλάδο Τάξης,
- ii. Κλάδο Ασφάλειας,
- iii. Κλάδο Αλλοδαπών και Προστασίας Συνόρων,
- iv. Κλάδο Διοικητικής Υποστήριξης και Ανθρωπίνου Δυναμικού,
- v. Κλάδο Διαχειριστικής-Τεχνικής Υποστήριξης και Πληροφορικής.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι, οι εν λόγω Κλάδοι, όπως απεικονίζονται και στο κάτωθι οργανόγραμμα, είναι ισότιμοι μεταξύ τους και εποπτεύονται και ελέγχονται από τον Αρχηγό της Ελληνικής Αστυνομίας. Τέλος, οι ανωτέρω Κλάδοι διαρθρώνονται σε επιμέρους Διευθύνσεις και εκείνες με την σειρά τους σε επιμέρους Τμήματα.

4.4 Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας.

Αναφορικά με το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας, αυτό αποτελείται αυστηρά από τις κάτωθι κατηγορίες (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021):

- a. Αστυνομικό Προσωπικό, το οποίο με την σειρά του διακρίνεται στις εξής υπό κατηγορίες:
 - i. Αστυνομικό Προσωπικό Γενικών Καθηκόντων: Δύναται να υπηρετήσει σε όλες τις Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας.
 - ii. Αστυνομικό Προσωπικό Ειδικών Καθηκόντων: Δύναται να υπηρετήσει σε ειδικές και εξειδικευμένες Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας, αποτελούμενο κατά κύριο λόγο από πτυχιούχους Ιατρικής, Βιολογίας, Χημείας και Οικονομικών Επιστημών.
- b. Πολιτικό Προσωπικό, το οποίο διακρίνεται σε μόνιμο προσωπικό και προσωπικό υπό ορισμένη σύμβαση.
- c. Συνοριακοί Φύλακες, οι οποίοι αποτελούν ειδική κατηγορία προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.
- d. Ειδικοί Φρουροί, ομοίως όπως και για τους Συνοριακούς Φύλακες, αποτελούν ειδική κατηγορία προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, από το σύνολο του Αστυνομικού Προσωπικού, η υπό κατηγορία a περίπτωση i (Αστυνομικό Προσωπικό Γενικών Καθηκόντων), αποφοιτά είτε από την Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (Σ.Α.Ε.Α.) είτε από την Σχολή Αστυφυλάκων. Αμφότερες και οι δύο αυτές σχολές λειτουργούν στα πλαίσια της Αστυνομικής Ακαδημίας, η οποία έχει ουσιαστικά ως αποστολή την εκπαίδευση, επιμόρφωση και εξειδίκευση των σπουδαστών της. (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021)

Στο πλαίσιο αυτό, η Αστυνομική Ακαδημία έχει στελεχώσει το διδακτικό της προσωπικό με διακεκριμένους καθηγητές Πανεπιστημίων, ειδικούς επιστήμονες και Αξιωματικούς με υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εμπειρίας. Η διδασκόμενη δε ύλη περιλαμβάνει πληθώρα μαθημάτων Πανεπιστημιακών Σχολών καθώς και πρακτικών αστυνομικών εφαρμογών. Τέλος, η Αστυνομική Ακαδημία συγκροτείται τόσο από το Επιτελείο, όσο και από τις κάτωθι Υπηρεσίες:

1. Σχολή Αξιωματικών Ελληνικής Αστυνομίας (Σ.Α.Ε.Α.).

Η Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (Σ.Α.Ε.Α.), η οποία είναι ισότιμη με τις υπόλοιπες Σχολές Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.), έχει ως κύρια αποστολή της τόσο την επιστημονική, όσο και την επιχειρησιακή εκπαίδευση των εν δυνάμει Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η εισαγωγή των Δοκίμων Υπαστυνόμων στην Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (Σ.Α.Ε.Α.) από το 1995 λαμβάνει χώρα μέσω των Πανελλαδικών Εξετάσεων. Επιπρόσθετα, οι υποψήφιοι Δόκιμοι Υπαστυνόμοι, πριν την εισαγωγή τους, λαμβάνουν μέρος σε μία σειρά ψυχοτεχνικών και υγειονομικών εξετάσεων καθώς και αθλητικών δοκιμασιών. Όσοι δε υποψήφιοι δεν επιτύγχαναν στις ανωτέρω προκαταρκτικές εξετάσεις, δεν είχαν δικαίωμα να επιλέξουν την Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (Σ.Α.Ε.Α.).

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Σχολής Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (Σ.Α.Ε.Α.), όπως και στα υπόλοιπα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.), αποτελούνταν από συνολικά τέσσερα εκπαιδευτικά έτη, το καθένα από τα οποία αποτελούνταν από δύο εκπαιδευτικά εξάμηνα. Επιπλέον, περιλάμβανε τόσο την θεωρητική, όσο και την πρακτική άσκηση των Δοκίμων Υπαστυνόμων. (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021)



Θα πρέπει να αναφερθεί ότι, οι Δόκιμοι Υπαστυνόμοι καθ' όλη την διάρκεια της φοίτησης τους διαμένουν και σιτίζονται εντός της Σχολής, όπου παρακολουθούν εκπαιδευτικές ημερίδες και παρουσιάσεις.

Η Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας διαθέτει το Εκπαιδευτικό Συμβούλιο, το οποίο φροντίζει να διαμορφώνει ένα σύγχρονο πρόγραμμα σπουδών.

Το διδακτικό δε προσωπικό της Σχολής Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (Σ.Α.Ε.Α.) προέρχεται από διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως για παράδειγμα Καθηγητές Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.), ιδίως Νομικής Επιστήμης και Ψυχολογίας καθώς και ανώτατους Εισαγγελείς και Ανακριτές. Επιπλέον, το διδακτικό προσωπικό αποτελείται από κατώτερους, ανώτερους και ανώτατους Αξιωματικούς της Ελληνικής Αστυνομίας, οι οποίοι με πλούσια επαγγελματική πορεία και εμπειρία επιχειρούν να μεταλαμπαδεύσουν αυτή στους μελλοντικούς Αξιωματικούς.



Οι Δόκιμοι Υπαστυνόμοι, πέραν εκπαιδευτικών τους καθηκόντων, συμμετέχουν σε ένστολα αγήματα είτε σε επετειακές εκδηλώσεις, διαλέξεις, εορτές και δοξολογίες είτε σε στρατιωτικές παρελάσεις, όπως για παράδειγμα η Στρατιωτική παρέλαση της 25^{ης} Μαρτίου και της 28^{ης}

Οκτωβρίου.

Κατά την διάρκεια της φοίτησης τους, οι Δόκιμοι Υπαστυνόμοι, οι οποίοι επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης, επιβραβεύονται από την Διοίκηση της Σχολής, η οποία τους απονέμει τιμητικές διακρίσεις.



Μετά την ολοκλήρωση της φοίτησης τους, οι Δόκιμοι Υπαστυνόμοι σε επίσημη τελετή, παρουσία και του Προέδρου της Δημοκρατίας (ΠτΔ), παραλαμβάνουν από τον τελευταίο τα ξίφη τους και φέρουν και επίσημα πλέον τον βαθμό του Υπαστυνόμου Β'.

Τέλος, φέροντας τον βαθμό του Υπαστυνόμου Β΄, οι νέοι Αξιωματικοί ευρίσκονται στην βάση της ιεραρχίας του Σώματος, διαθέτοντας την δυνατότητα εξέλιξης μέχρι τον βαθμό του Αντιστράτηγου.



2. Σχολή Αστυφυλάκων Ελληνικής Αστυνομίας.

Η Σχολή Αστυφυλάκων της Ελληνικής Αστυνομίας ιδρύθηκε το 1984, έτος κατά το οποίο συγχωνεύτηκαν οι έως τότε δύο Σχολές, δηλαδή η Σχολή Οπλιτών Χωροφυλακής και η Αστυφυλάκων, οι οποίοι αφορούσαν το Σώμα της Ελληνικής Χωροφυλακής και το Σώμα της Αστυνομίας Πόλεων αντίστοιχα.

Από το έτος ίδρύσεως της και έως το εκπαιδευτικό έτος 1994-1995 λειτουργούσε σύμφωνα με το Π.Δ. 585/85, ενώ από το επόμενο εκπαιδευτικό έτος και έπειτα έλαβαν χώρα ριζικές αλλαγές, καθότι σύμφωνα με τον Ν. 2226/96, τροποποιήθηκε τόσο ο τρόπος εισαγωγής των υποψήφιων, όσο και ο τρόπος εκπαίδευσης του Αστυνομικού Προσωπικού. (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021)

Η Σχολή Αστυφυλάκων της Ελληνικής Αστυνομίας είναι Σχολή υπέρ διετούς κύκλου σπουδών και αποτελείται από συνολικά οκτώ -8-Τμήματα Δοκίμων Αστυφυλάκων και ειδικότερα το Τμήμα Δοκίμων Αστυφυλάκων Γρεβενών, Διδυμοτείχου, Καρδίτσας, Κομοτηνής, Νάουσας, Ξάνθης, Ρεθύμνου και Σητείας, τα οποία εδρεύουν στις εν λόγω πόλεις αντίστοιχα.

Το Πρόγραμμα Σπουδών της Σχολής Αστυφυλάκων αποτελείται από συνολικά πέντε -5-εξάμηνα, τα οποία περιλαμβάνουν τόσο θεωρητική, όσο και πρακτική άσκηση, αποσκοπώντας με τον τρόπο αυτό να εξασφαλίζει την άρτια επαγγελματική κατάρτιση και προετοιμασία των εν δυνάμει Αστυφυλάκων. Οι τελευταίοι διαμένουν και σιτίζονται εντός της Σχολής, όπως και στην περίπτωση των Δοκίμων Υπαστυνόμων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι Δόκιμοι Αστυφύλακες κατά την διάρκεια της 1^{ης} εξαμήνου λαμβάνουν μέρος στην βασική εκπαίδευση, με την επιτυχή ολοκλήρωση της οποίας αρχικά ορκίζονται σε επίσημη τελετή και εν συνεχεία ακολουθούν το πρόγραμμα εκπαίδευσης, όπως αυτό αναφέρθηκε ανωτέρω.

Ακρογωνιαίος λίθος στην διάρκεια της εκπαίδευσης των Δοκίμων Αστυφυλάκων αποτελεί το μάθημα της Οπλοτεχνικής-Σκοποβολής, καθώς όπως είναι λογικό είναι αναγκαία η καλή και ασφαλής χρήση του όπλου εκ μέρους των Αστυνομικών, προκειμένου να εκπληρώσει αυτός σωστά το καθήκον του. Προς την κατεύθυνση αυτή, λαμβάνουν χώρα εκπαιδεύσεις τόσο κάτω από συνθήκες πραγματικών καταστάσεων, όσο και κάτω από συνθήκες προσομοίωσης.

Μάλιστα, όπως είθισται να συμβαίνει και σε άλλες σύγχρονες Αστυνομικές Ακαδημίες άλλων Χωρών, έτσι και στην Σχολή Αστυφυλάκων της Ελληνικής Αστυνομίας, η ενδεχόμενη αποτυχία στο μάθημα της Οπλοτεχνικής-Σκοποβολής συνιστά λόγο αποβολής του Δοκίμου Αστυφύλακα από την Σχολή.

3. Σχολή Μετεκπαίδευσης-Επιμόρφωσης Ελληνικής Αστυνομίας.

Η Σχολή Μετεκπαίδευσης-Επιμόρφωσης της Ελληνικής Αστυνομίας έχει ως αποστολή την μετεκπαίδευση των Στελεχών της Ελληνικής Αστυνομίας, προκειμένου να υποβοηθήσει αυτά να ανταπεξέλθουν καλύτερα στα καθήκοντα τους, ιδίως μέσα από την ενημέρωσή τους αναφορικά με σύγχρονα αστυνομικά θέματα, τόσο γενικού, όσο και ειδικού ενδιαφέροντος.

Οι σπουδαστές της Σχολής Μετεκπαίδευσης-Επιμόρφωσης της Ελληνικής Αστυνομίας επιμορφώνονται από διακεκριμένους Καθηγητές Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.), από πολύπειρους Εισαγγελείς και Ανακριτές καθώς και από ανώτερους και ανώτατους εν ενεργεία και απόστρατους Αξιωματικούς της Ελληνικής Αστυνομίας με σπουδαία υπηρεσιακή εμπειρία.

Η Σχολή Μετεκπαίδευσης-Επιμόρφωσης της Ελληνικής Αστυνομίας επιδιώκει να παρέχει στους σπουδαστές της εξειδικευμένες γνώσεις, μέσα από την παρακολούθηση στοχευμένων σεμιναρίων. Έτσι, τα Στελέχη τα οποία παρακολουθούν τα διάφορα εκπαιδευτικά τμήματα ενισχύουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητες τους σε μία

πληθώρα κοινωνικών θεμάτων. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, τα εκπαιδευτικά προγράμματα περιλαμβάνουν τόσο νομικής και αστυνομικής φύσεως θέματα, όσο και θέματα εστιαζόμενα κυρίως στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην ενδοοικογενειακή βία, στο μεταναστευτικό ζήτημα και στα φαινόμενα ρατσιστικών συμπεριφορών. (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021).

Στην προσπάθεια επίτευξης του σημαντικού ρόλου της η Σχολή Μετεκπαίδευσης-Επιμόρφωσης της Ελληνικής Αστυνομίας υιοθετεί συχνά καινοτόμες τακτικές εκπαίδευσης των σπουδαστών της, διεξάγοντας για παράδειγμα διεθνή σεμινάρια επιμόρφωσης αυτών σε κομβικής σημασίας ζητήματα εσωτερικής και εξωτερικής ασφάλειας.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, η χρονική διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της Σχολής Μετεκπαίδευσης-Επιμόρφωσης της Ελληνικής Αστυνομίας διαφοροποιείται καθώς εξαρτάται από αυτό καθ' αυτό το αντικείμενο τους. Για παράδειγμα, δύναται να λάβουν χώρα είτε ημερήσια σεμινάρια είτε πολύμηνες επιμορφώσεις, βασιζόμενες σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο.

Προς απόδειξη του σπουδαίου ρόλου που διαδραματίζει η Σχολή Μετεκπαίδευσης-Επιμόρφωσης της Ελληνικής Αστυνομίας αρκεί να αναλογιστούμε ότι, σύμφωνα και με τα αρχεία της, σχεδόν πάνω από 8.000 σπουδαστές ανά έτος παρακολουθούν τα διάφορα εκπαιδευτικά της προγράμματα, με την πλειοψηφία αυτών να προέρχεται από την Ελληνική Αστυνομία και ένας μικρός αριθμός να είναι Στελέχη άλλων Φορέων, όπως για παράδειγμα της Δημοτικής Αστυνομίας.

4. Σχολή Εθνικής Ασφάλειας.

Αποστολή της Σχολής Εθνικής Ασφάλειας της Ελληνικής Αστυνομίας είναι η επιμόρφωση ανώτερων Στελεχών της Ελληνικής Αστυνομίας, των Ενόπλων Δυνάμεων, του Λιμενικού Σώματος, της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας καθώς και Πολιτικών Υπαλλήλων Υπουργείων και Υπηρεσιών του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Η μετεκπαίδευση τους δε εστιάζεται σε θέματα στρατηγικής της εθνικής ασφάλειας και είναι σε επίπεδο μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Η έδρα της Σχολής Εθνικής Ασφάλειας είναι στην περιοχή Αχαρνές στην Αττική και οργανικά ανήκει στην Αστυνομική Ακαδημία. Η Σχολή Εθνικής Ασφάλειας είναι Υπηρεσία επιπέδου Διεύθυνσης και διαρθρώνεται από δύο Τμήματα και ειδικότερα το Τμήμα Σπουδών και το Τμήμα Εσωτερικών Λειτουργιών.

Ο Αρχηγός της Ελληνικής Αστυνομίας με απόφαση του καθορίζει τόσο τον αριθμό των εισακτέων στην Σχολή Στελεχών, ο οποίος ωστόσο δεν δύναται να υπερβαίνει τους σαράντα, όσο και τα κάτωθι ζητήματα:

- ✚ Οι εισακτέοι στην Σχολή Εθνικής Ασφάλειας σε ποσοστό έως 40% επί του συνόλου να προέρχεται από Αξιωματικούς των Ενόπλων Δυνάμεων, του Λιμενικού Σώματος, της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας καθώς και από Πολιτικούς Υπαλλήλους Υπουργείων και Υπηρεσιών του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, καθορίζοντας επιπλέον τον τρόπο με τον οποίο θα κατανεμηθούν οι θέσεις των εισακτέων σε κάθε μία από τις ανωτέρω τέσσερις κατηγορίες.
- ✚ Την χρονολογία έναρξης και λήξης της εκπαίδευσης, το χρονοδιάγραμμα των αναγκαίων ενεργειών ή διαδικασιών για την εισαγωγή των Στελεχών στην Σχολή Εθνικής Ασφάλειας της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η ανωτέρω απόφαση του Αρχηγού της Ελληνικής Αστυνομίας υποχρεούται να κοινοποιηθεί σε όλες τις Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας, στο Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας Γ.Ε.ΕΘ.Α., στο Λιμενικό Σώμα, στην Πυροσβεστική Υπηρεσία καθώς και στο Υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο και υποχρεούται να ενημερώνει του Πολιτικούς Υπαλλήλους Υπουργείων και Υπηρεσιών του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι, οι εισακτέοι στην Σχολή Εθνικής Ασφάλειας της Ελληνικής Αστυνομίας δύναται να είναι:

- ✚ Ανώτεροι Αξιωματικοί της Ελληνικής Αστυνομίας, οι οποίοι φέρουν το βαθμό του Αστυνόμου Α' ή του Αστυνομικού Υποδιευθυντή, ενώ κατά την ημερομηνία εισόδου στην Σχολή αφενός μεν διαθέτουν πραγματική υπηρεσία Αξιωματικού τουλάχιστον δεκαεπτά -17- ετών, αφετέρου δε δεν καταλαμβάνονται από το όριο ηλικίας ή δεν συμπληρώνουν 35ετία εντός της επόμενης τετραετίας από την ημερομηνία εισόδου στη Σχολή.

- ✚ Αξιωματικοί των Ενόπλων Δυνάμεων, του Λιμενικού Σώματος καθώς και της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας, οι οποίοι φέρουν τον βαθμό του Ταγματάρχη ή του Αντισυνταγματάρχη. Οι υποψήφιοι για εισαγωγή στην Σχολή Εθνικής Ασφάλειας πρέπει να κατέχουν τα προβλεπόμενα από το νόμο και τους οικείους κανονισμούς, ουσιαστικά προσόντα για περαιτέρω εξέλιξη και να έχουν κριθεί ευμενώς από τα αρμόδια Συμβούλια κατά την τελευταία κρίση. Η δε ηλικία των υποψηφίων προς εισαγωγή στην Σχολή Εθνικής Ασφάλειας της Ελληνικής Αστυνομίας δεν πρέπει να υπερβαίνει το 52^ο έτος της ηλικίας τους κατά την 31^η Δεκεμβρίου του έτους ενάρξεως της φοίτησης τους.
- ✚ Πολιτικοί Υπάλληλοι Υπουργείων και Υπηρεσιών του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα, οι οποίοι πρέπει να ανήκουν στον Κλάδο Π.Ε., να έχουν βαθμό Α'. Επιπλέον, απαιτείται να έχουν εγγραφεί στον πίνακα προακτών κατά απόλυτη εκλογή και ηλικία, που συνεπάγεται δυνατότητα περαιτέρω παραμονής τους στην Υπηρεσία για τουλάχιστον πέντε -5- έτη καθώς και να είναι εξουσιοδοτημένοι για το χειρισμό θεμάτων κρατικής ασφάλειας. Η ηλικία των υποψηφίων εισακτέων δεν δύναται να υπερβαίνει το 55^ο έτος της ηλικίας τους κατά την 31^η Δεκεμβρίου του έτους ενάρξεως της φοιτήσεως.

Άμα της έκδοσης της σχετικής απόφασης του Αρχηγού της Ελληνικής Αστυνομίας, όσοι επιθυμούν να εισαχθούν στην Σχολή Εθνικής Ασφάλειας οφείλουν, εφόσον πληρούν τα προβλεπόμενα προσόντα, να υποβάλλουν στις Υπηρεσίες τους, εντός των ορισθέντων προθεσμιών, σχετική αίτηση. Στην τελευταία δύναται να επισυνάψουν επιπλέον προσωπικά τους στοιχεία, όπως για παράδειγμα Τίτλους Σπουδών, Πτυχία πιστοποίησης της γνώσης Ξένης Γλώσσας, εκπαιδεύσεις ή μετεκπαιδεύσεις σε άλλα αντικείμενα που προσιδιάζουν προς αυτό της Σχολής Εθνικής Ασφάλειας, ώστε αυτά να ληφθούν υπόψη κατά την επιλογή των υποψηφίων. Η δε υποψήφιοι εισάγονται στην Σχολή Εθνικής Ασφάλειας έπειτα από επιλογή και όχι με εξετάσεις.

Αναφορικά με την επιλογή των εισακτέων, οι οποίοι προέρχονται από το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας, είτε ως Αξιωματικοί είτε ως Πολιτικοί Υπάλληλοι, λαμβάνει χώρα από Τριμελή Επιτροπή, η οποία συγκροτείται και αποτελείται από τον Προϊστάμενο του Κλάδου Διοικητικής Υποστήριξης και Ανθρωπίνου Δυναμικού και τους Διευθυντές των Διευθύνσεων Προσωπικού και Κρατικής Ασφάλειας του Αρχηγείου. Χρέη Προέδρου εκτελεί ο ανώτερος από αυτούς που απαρτίζουν την Τριμελή

Επιτροπή. Η επιλογή των εισακτέων, οι οποίοι προέρχονται από τις Ένοπλες Δυνάμεις, τα Υπουργεία και τις λοιπές Δημόσιες Υπηρεσίες γίνεται από αρμόδια όργανα αυτών.

Η διάρκεια φοίτησης των σπουδαστών στην Σχολή Εθνικής Ασφάλειας κυμαίνεται από έξι -6- έως οκτώ -8- μήνες και αρχίζει εντός του μηνός Σεπτεμβρίου κάθε έτους. Οι σπουδαστές κατά το χρόνο εκπαίδευσής τους αποσπώνται στη Σχολή και δεν διατίθενται σε άλλη Υπηρεσία. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους οι σπουδαστές:

A. Διδάσκονται τις ακόλουθες ομάδες θεμάτων:

- ✚ A' Ομάδα: Θέματα Κρατικής Ασφάλειας, Στρατηγική και Πολιτική Εθνικής Ασφάλειας.
- ✚ B' Ομάδα: Διακρατικές και Διεθνείς Σχέσεις, Διεθνείς Οργανισμοί, Δίκαιο και Θεσμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- ✚ Γ' Ομάδα: Διεθνές Δίκαιο και Προστασία Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων.
- ✚ Δ' Ομάδα: Εθνικά θέματα, Διεθνείς Συνθήκες, Πολιτική και Διπλωματική Ιστορία νεότερων χρόνων.
- ✚ Ε' Ομάδα: Εφαρμογή της Διοικητικής Επιστήμης και Πρακτικής στην Δημόσια Διοίκηση, Δημόσια Ασφάλεια και Διαχείριση Κρίσεων.

B. Δύναται να κατανεμηθούν σε ομάδες εργασίας και επιτροπές μελετών για την εκπόνηση ομαδικών εργασιών πάνω σε διάφορα γνωστικά αντικείμενα της εκπαίδευσης

C. Υποχρεούνται να συντάξουν, παραδώσουν και παρουσιάσουν ενώπιον Τριμελούς Επιτροπής, σε χρόνο που καθορίζεται με το πρόγραμμα εκπαίδευσης, ατομική εργασία (διατριβή).

Στους σπουδαστές που αποφοιτούν ευδόκιμα από τη Σχολή απονέμεται Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στις Σπουδές της Στρατηγικής και Πολιτικής Εθνικής Ασφάλειας, φέροντας πλέον στην στολή τους διακριτική μεταλλική κονκάρδα, η οποία επί της κυρίας όψης απεικονίζει τον Παγκόσμιο Χάρτη των πέντε Ηπείρων και στο μέσον αυτής τον Παρθενώνα (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021).



Κεφάλαιο 5 – Ερευνητικό Μέρος

5.1 Η έννοια της Απόδοσης των Εργαζομένων.

Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των μελών μίας ομάδας ορίζεται ως η διαδικασία, μέσω της οποίας ο Ηγέτης επιχειρεί να συλλέξει πληροφορίες, αναφορικά με τον βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι του εκτελούν το έργο που τους έχει ανατεθεί. Με άλλα λόγια, η εν λόγω διαδικασία αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιεί συχνά ένας Ηγέτης, καθώς επιδιώκει να συλλέξει χρήσιμες πληροφορίες, ιδίως αναφορικά με την εξέλιξη και την βελτίωση των υφισταμένων του.

Σκοπός δε της εν λόγω διαδικασίας, είναι αφενός μεν να μπορεί να διαπιστώσει εάν τα πράγματα δεν εξελίσσονται προς την σωστή κατεύθυνση, αφετέρου δε ακόμη και στην περίπτωση που τα πράγματα εξελίσσονται με τον επιθυμητό τρόπο, να μπορεί να εξακριβώσει τους λόγους για τους οποίους συμβαίνει αυτό, προκειμένου να μπορέσει εν τέλει να αξιοποιήσει τα εν λόγω οφέλη.

Με άλλα λόγια, ο Ηγέτης μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων επιδιώκει να αυξήσει την παραγωγικότητα τους, μέσα από παράγοντες όπως για παράδειγμα τον έλεγχο, την αμοιβή, την τιμωρία, το ηθικό και την αυτοεκτίμηση. Κατά την διαδικασία αυτή, ο Ηγέτης διαδραματίζει τον ρόλο του αξιολογητή, ενώ οι υφιστάμενοι του δεν συμμετέχουν στην εν λόγω διαδικασία.

Σύμφωνα με σύγχρονες αντιλήψεις, οι οποίες έχουν επικρατήσει στο πέρας των ετών, οι Ηγέτες δίνουν πλέον ιδιαίτερη έμφαση στις επιδόσεις των υφισταμένων στο μέλλον, επιδιώκοντας με τον τρόπο αυτό την συνεχή βελτίωση, την υπευθυνότητα καθώς και την παρακίνηση τους. Επιπλέον, κατά τις σύγχρονες αυτές αντιλήψεις, οι αξιολογούμενοι διαδραματίζουν έναν πιο ενεργό ρόλο, καθότι συμμετέχουν στην διαδικασία αξιολόγησης.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων διαδραματίζει έναν κομβικής σημασίας ρόλο, καθότι μέσω αυτής ο Ηγέτης βελτιώνει την οργανωτική απόδοση, βελτιώνοντας την απόδοση των μελών της ομάδας του, εντοπίζει τις ικανότητες των υφισταμένων του καθώς και διαμορφώνει ένα σύγχρονο πλαίσιο αμοιβών, στηριζόμενο στενά με την έννοια της απόδοσης. Με άλλα λόγια, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί πλέον κομμάτι της κουλτούρας ενός Οργανισμού.

Σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις, η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων εστιάζει

στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού και όχι στην απομάκρυνση των εργαζομένων, οι οποίοι παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα απόδοσης, όπως έως τότε πολλές θεωρίες υποστήριζαν. Αυτή η προσέγγιση βοηθά του εργαζομένου να αποδέχονται στην διαδικασία της αξιολόγησης τους, παρέχοντας σχετικές πληροφορίες. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι παύουν να είναι καχύποπτοι, υπό τον φόβο της απομάκρυνσης τους, καθότι γνωρίζουν πλέον ότι, ο Οργανισμός γνωρίζει τα δυνατά τους σημεία, σύμφωνα με τα οποία θα τους τοποθετήσει στις πλέον κατάλληλες θέσεις εργασίας (Iqbal N, 2015).

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, ο επιστημονικός κόσμος δεν διαθέτει την ίδια άποψη επί της ορθότητας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα, ορισμένοι ερευνητές όπως για παράδειγμα ο Derven αμφέβαλε ως προς την αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, υποστηρίζοντας μάλιστα ότι οι αδυναμίες που παρουσιάζει η εν λόγω διαδικασία είναι αδύνατο να αντιμετωπισθούν, καθότι η Διοίκηση ενός Οργανισμού είναι εκείνη, η οποία τόσο καθορίζει την έννοια της απόδοσης, όσο και προβαίνει στην μέτρηση της.

Από την άλλη πλευρά, υπήρξαν ερευνητές, οι οποίοι ήταν ένθερμοι υποστηρικτές της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Για παράδειγμα ο Richi υποστήριξε ότι, μέσω της εν λόγω διαδικασίας, τόσο ο Ηγέτης όσο και ο εργαζόμενος γνωρίζουν τις δεξιότητες εκείνες του τελευταίου που χρίζουν περαιτέρω ανάπτυξης. Στην συνέχεια, ο Ηγέτης είναι πλέον σε θέση να αναλώνει συγκεκριμένους πόρους, προκειμένου να αναπτυχθούν ακόμη περισσότερο οι εν λόγω δεξιότητες, στην κατεύθυνση της προσπάθειας επίτευξης των στόχων που έχει θέσει.

5.2 Στόχοι της Έρευνας.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ανωτέρω, στην εποχή που διανύουμε, η έννοια της Ηγεσίας διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί, τόσο σε επίπεδο ενός Οργανισμού, όσο και σε επίπεδο μίας επιχείρησης. Μάλιστα, όπως έχει παρατηρηθεί η Ηγεσία έχει εξελιχθεί σταδιακά από την παραδοσιακή μορφή που είχε σε μία σύγχρονη μορφή, εστιάζοντας κυρίως στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και κατ' επέκταση στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Με άλλα λόγια, ο Ηγέτης δεν αρκεί να θέτει στόχους, να οργανώνει τις διαδικασίες, να εμπνέει, να παρακινεί και να ελέγχει τους υφισταμένους του, αλλά οφείλει να αντιλαμβάνεται τις συνθήκες που επικρατούν και να υιοθετεί το πλέον κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας, προσαρμοζόμενος στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της κατάστασης, εντός της οποίας ευρίσκεται.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα ανωτέρω, η διενεργηθείσα έρευνα επιδιώκει να μελετήσει τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που δύναται ένας Ηγέτης να υιοθετήσει, κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων του. Επιπρόσθετα, επιδιώκει να διερευνήσει την επίδραση μεταξύ των διαφόρων Στυλ Ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων ενός Δημόσιου Οργανισμού και εν προκειμένου των εργαζομένων της Ελληνικής Αστυνομίας. Προκειμένου να εκπληρωθεί ο ανωτέρω σκοπός, η παρούσα έρευνα εστιάζει αφενός μεν στην μελέτη των θεωρητικών και ερευνητικών στόχων, οι οποίοι θα αναλυθούν στην συνέχεια, αφετέρου δε στην σύγκριση των αποτελεσμάτων με το Θεωρητικό υπόβαθρο που αναλύσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια.

Αρχικά, οι Θεωρητικοί Στόχοι της παρούσας έρευνας είναι οι κάτωθι τρεις:

- i.** Βιβλιογραφική επισκόπηση της Ηγεσίας και της Προσωπικότητας.
- ii.** Βιβλιογραφική επισκόπηση των Τύπων Ηγεσίας και της Ηγετικής Συμπεριφοράς.
- iii.** Βιβλιογραφική επισκόπηση του Οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Από την άλλη πλευρά, οι Ερευνητικοί Στόχοι της παρούσας έρευνας είναι οι κάτωθι δύο:

- i.** Να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων Τύπων Ηγεσίας, οι οποίοι δύναται να υιοθετηθούν από την Διοίκηση, και της απόδοσης του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.
- ii.** Να διερευνηθούν ποια Στυλ Ηγεσίας ταιριάζουν με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας (για παράδειγμα φίλο,

ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο και έτη προϋπηρεσίας),

Αδιαμφισβήτητα, κάθε Ηγέτης επιδιώκει την υψηλότερη δυνατή απόδοση του Οργανισμού ή της Υπηρεσίας της οποίας προΐσταται, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Για να εξασφαλίσει, όμως την υψηλή απόδοση των υφισταμένων του, οφείλει να γνωρίζει αφενός μεν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται, αφετέρου δε τις ικανότητες τόσο του ίδιου του εαυτού του, όσο και των υφισταμένων του.

Από τα συμπεράσματα, τα οποία θα εξαχθούν από την παρούσα έρευνα, θα επιδιώξουμε να απαντήσουμε στο πλέον κρίσιμο ερώτημα, το οποίο οφείλει κάθε Ηγέτης να απαντήσει στον εαυτό του. Δηλαδή, ποιο από τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας οφείλει ο Ηγέτης να υιοθετήσει, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, εντός της Ελληνικής Αστυνομίας, προκειμένου να αποκομίσει από τους υφισταμένους του τα μέγιστα δυνατά επίπεδα απόδοσης.

Κατά την διενέργεια την μελέτης, λάβαμε υπόψιν μας ως ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας, δηλαδή το Καταναγκαστικό, το Εξουσιοδοτικό, το Συναδελφικό, το Δημοκρατικό, το Συντονιστικό και το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά, η απόδοση των εργαζομένων της Ελληνικής Αστυνομίας θεωρήθηκε ως η εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας.

Στο σημείο βέβαια αυτό, προκύπτει ένα κομβικής σημασίας, για την διενέργεια της παρούσας έρευνας, ερώτημα. Αυτό δεν είναι άλλο, από τον τρόπο με τον οποίο δύναται να μετρηθεί και να υπολογισθεί η απόδοση των εργαζομένων, στα πλαίσια διεξαγωγής μίας έρευνας, με χρήση ερωτηματολογίων, όπως στην προκειμένη περίπτωση.

Στα πλαίσια, λοιπόν, της διενεργηθείσας έρευνας, προκειμένου να υπολογισθεί η απόδοση των εργαζομένων της Ελληνικής Αστυνομίας, λάβαμε υπόψιν επιμέρους κριτήρια. Ειδικότερα, σύμφωνα τόσο με μελέτες, οι οποίες έχουν λάβει χώρα κατά καιρούς, όσο και με ξένη βιβλιογραφία και επιστημονικά άρθρα (Muhammad Asrar-ul-Haq, 2016), η απόδοση των εργαζομένων περιλαμβάνει τα κάτωθι έξι επιμέρους κριτήρια μέτρησης:

- i.** Εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων,
- ii.** Χρονικές προθεσμίες διεκπεραίωσης των καθηκόντων (deadline),
- iii.** Συμπεριφορά στα πλαίσια μίας ομάδας,

- iv.** Καινοτομία και εφευρετικότητα στην εργασία,
- v.** Πρωτοβουλίες κατά την διάρκεια διεκπεραίωση των καθηκόντων,
- vi.** Αυτοπεποίθηση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.

Στα πλαίσια της διενεργηθείσας έρευνας, διαμορφώσαμε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από κομβικής σημασίας ερωτήματα, τα οποία εστιάζουν κυρίως στην συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, αναφορικά με τα ανωτέρω έξι επιμέρους κριτήρια επιμέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.

5.3 Διαδικασία της Έρευνας.

Κατά την διάρκεια διεξαγωγής της παρούσας έρευνας, και ιδίως στην προσπάθεια συλλογής των πρωτογενών στοιχείων, χρησιμοποιήσαμε την μέθοδο συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, καθότι ο πλέον πρόσφορος τρόπος συλλογής στοιχείων αναφορικά με μία επαγγελματική ομάδα δεν είναι άλλος από το να απευθυνθείς και να ρωτήσεις τους ίδιους τους εμπλεκόμενους.

Στηριζόμενοι σε διεθνή επιστημονικά άρθρα, διαμορφώσαμε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από ποικίλα και τυποποιημένα ερωτήματα, μέσω των οποίων θα αντλήσουμε κρίσιμα στοιχεία στην προσπάθεια μας να εξάγουμε συμπεράσματα αναφορικά με την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων Στυλ Ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων.

Κατά την διάρκεια, λοιπόν, της έρευνας, τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, συνοδευόμενα από μία σχετική επιστολή, στην οποία περιγράφονται εν συντομία ο σκοπός της παρούσας έρευνας, ο φορέας υλοποίησης της, η αξιοπιστία του Πανεπιστημιακού Ιδρύματος καθώς και η εξασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

Ειδικότερα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από δημογραφικής φύσεως ερωτήματα, όπως για παράδειγμα το φύλο του συμμετέχοντος, η ηλικία του, τα έτη υπηρεσίας του, η ακριβής ιδιότητα του ως Αστυνομικό Προσωπικό καθώς και τα χαρακτηριστικά της Υπηρεσίας στην οποία υπηρετεί, δηλαδή εάν πρόκειται για Υπηρεσία επιπέδου Αστυνομικού Τμήματος/Τμήματος Ασφαλείας ή Τροχαίας, Υποδιεύθυνσης, Διεύθυνσης, Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης ή Υπηρεσία επιπέδου του Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας.

Από την άλλη πλευρά, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από είκοσι δύο -22- κομβικής σημασίας ερωτήματα, τα οποία εστιάζουν κυρίως στην συλλογή στοιχείων και πληροφοριών, αναφορικά με τα ανωτέρω έξι επιμέρους κριτήρια επιμέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν σε αμφοτέρω τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου με δυνατότητα πολλαπλής επιλογής. Επιπλέον, για τα ερωτήματα του δεύτερου μέρους ακολουθήθηκε η κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία το «1» εκφράζει την απόλυτη διαφωνία και το «5» την απόλυτη συμφωνία.

Γίνεται μνεία ότι, οι μεταβλητές σε κλίμακα τάξης ή ιεράρχησης αντιμετωπίζονται στην

στατιστική ανάλυση (SPSS) ως ποσοτικές μεταβλητές σε διαστημική κλίμακα, προκειμένου να γίνει εκτίμηση στατιστικών μέτρων των μεταβλητών αυτών. Μάλιστα, από τις διαθέσιμες πέντε απαντήσεις κάθε ερώτησης του δεύτερου μέρους, η επιλογή «3» εκλαμβάνεται ως μία ουδέτερη απάντηση του συμμετέχοντα (ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ, 2009).

5.4 Δείγμα.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η εν λόγω διεξαχθείσα έρευνα εστίασε την μελέτη της σ' έναν συγκεκριμένο Δημόσιο Οργανισμό, ο οποίος δεν είναι άλλος από αυτόν της Ελληνικής Αστυνομίας, της οποίας το Προσωπικό αγγίζει σύμφωνα με εκτιμήσεις τα πενήντα χιλιάδες - 50.000- άτομα, με τον τομέα ευθύνης να αγγίζει το σύνολο της ελληνικής επικράτειας.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι, η έρευνα αντιμετώπισε πληθώρα δυσχερειών, ιδίως στο στάδιο επιλογής ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, πάνω στο οποίο αυτή θα στηριχθεί. Και αυτό διότι, το μεγάλο σε αριθμό Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας υπηρετεί σε διάφορες Υπηρεσίες ανά την Επικράτεια, καθιστώντας δυσχερή την προσέγγιση και συμμετοχή τους στην έρευνα. Επιπρόσθετα, τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Αστυνομίας και ειδικότερα ο κλειστός χαρακτήρας που την διέπει, καθιστά δύσκολη την διεξαγωγή μίας επιστημονικής έρευνας, η οποία δεν διεξάγεται από αυτή καθ' αυτή την Ελληνική Αστυνομία, αλλά από έναν εξωγενή ακαδημαϊκό φορέα. Τέλος, πρέπει να λάβουμε υπόψιν ότι, η συμμετοχή του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας στην παρούσα έρευνα δεν έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα.

Κατά την διάρκεια της έρευνας, τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, συνοδευόμενα από μία σχετική επιστολή, στην οποία περιγράφονται εν συντομία ο σκοπός της παρούσας έρευνας, ο φορέας υλοποίησης, η αξιοπιστία του Πανεπιστημιακού Ιδρύματος καθώς και η εξασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

Στα πλαίσια της έρευνας, στάλθηκαν συνολικά εκατό δύο -102- ερωτηματολόγια, στηριζόμενοι κυρίως στην εθελοντική διάθεση συμμετοχής που επέδειξαν οι ερωτηθέντες. Από τα συνολικά εκατό δύο -102- ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, συμπληρώθηκαν ορθά και ελήφθησαν τελικώς υπόψιν και τα εκατό δύο -102-, δηλαδή ένα ποσοστό της τάξεως του 100%. Το υψηλό αυτό ποσοστό συμμετοχής οφείλεται ενδεχομένως στο προσωπικό ενδιαφέρον που επέδειξα οι συμμετέχοντες, ένεκα και της συσχέτισης της παρούσας έρευνας με το επάγγελμά τους.

Γίνεται μνεία ότι, τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν τυχαία, προκειμένου με τον τρόπο αυτό αφενός μεν να εξασφαλίσουν όλο το εύρος των βαθμίδων του Αστυνομικού Προσωπικού (Αξιωματικοί, Υπαξιωματικοί, Πολιτικό Προσωπικό και Ειδικοί Φρουροί), αφετέρου δε όλες τις ηλικίες (ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας) καθώς και τα δύο φύλα (Άνδρας και Γυναίκα).

5.5 Δικαιολογητική Βάση της Επιλογής των Τρόπων της Στατιστικής Ανάλυσης.

Αρχικά, πρέπει να αναφέρουμε ότι, τα εξαχθέντα από την παρούσα έρευνα αποτελέσματα, αναλύθηκαν στατιστικά μέσω του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 20. Έτσι, λοιπόν, καταχωρήσαμε τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που διαμορφώσαμε και διανείμαμε σε έναν πίνακα δεδομένων.

Επισημαίνεται ότι, για τις ερωτήσεις εκείνες, των οποίων οι απαντήσεις στηρίχθηκαν στην κλίμακα Likert, η απόλυτη διαφωνία των ερωτηθέντων καταχωρήθηκε με «1», ενώ η απόλυτη συμφωνία καταχωρήθηκε με το «5» (WIKIPEDIA, 1932). Επιπλέον, οι μεταβλητές της έρευνας σε κλίμακα ιεράρχησης, σύμφωνα τόσο με την Στατιστική ανάλυση, όσο και με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 20, θεωρούνται ως ποσοτικές μεταβλητές σε διαστημική κλίμακα. Αυτό συμβαίνει προκειμένου να εκτιμηθούν τα στατιστικά μέτρα αυτών των μεταβλητών.

Κατ' αυτήν την αντίληψη, οι μεταβλητές που καταχωρούνται με «3» ερμηνεύονται ως μία ουδέτερη στάση των ερωτηθέντων απέναντι στο εν λόγω ερώτημα και επομένως οι τιμές, οι οποίες είναι μικρότερες ή μεγαλύτερες του «3» φανερώνουν μία αρνητική ή θετική αντίστοιχα στάση των ερωτηθέντων έναντι της συγκεκριμένης ερώτησης.

5.5.1 Έλεγχος Κανονικότητας για τις Μεταβλητές.

Αρχικά, στην παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να εξετάσουμε εάν οι μεταβλητές που εξετάζουμε ακολουθούν κανονική κατανομή. Αυτό έγινε προκειμένου στην συνέχεια να ήμαστε σε θέση να επιλέξουμε τα κατάλληλα κριτήρια.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι, η κανονική κατανομή αποτελεί την πλέον χρήσιμη με διαφορά κατανομή της επιστήμης της Στατιστικής. Η χρησιμότητάς της έγκειται στο γεγονός ότι, εφόσον πληρείται αυτή τότε αρκετά φαινόμενα μπορούν να μοντελοποιηθούν, με βάση την συγκεκριμένη κατανομή. Ειδικότερα, η πλειοψηφία των στατιστικών αναλύσεων καθώς και ελέγχων έχουν ως βασική τους προϋπόθεση την συγκεκριμένη κατανομή των δεδομένων, δηλαδή την κανονική κατανομή. Τέλος, εφόσον η συγκεκριμένες συνθήκες ισχύουν, το άθροισμα πολλών ανεξάρτητων μεταβλητών προσεγγίζουν την κανονική κατανομή. Η ιδιότητα

αυτή ονομάζεται Κεντρικό Οριακό Θεώρημα και αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στον χώρο της Στατιστικής.

Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι στατιστικοί έλεγχοι κανονικότητας, όπου με την χρήση διάφορων στατιστικών κριτηρίων εξετάζουμε την κανονικότητα των δεδομένων. Οι πιο γνωστοί από αυτούς του ελέγχους είναι οι κάτωθι:

- Kolmogorov
- Lilliefors
- Shapiro-Wilk

Στην παρούσα έρευνα, προκειμένου να εξετάσουμε ένα οι μεταβλητές μας ακολουθούν κανονική κατανομή, χρησιμοποιήσαμε τον πρώτο από τους ανωτέρω τρεις ελέγχους, δηλαδή τον έλεγχο Kolmogorov. Τα αποτελέσματα δε αυτού του ελέγχου παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα 5.5.1.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας
N		102	102	102	102	102	102
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,0294	3,5980	4,6569	3,9363	3,2451	4,4739
	Std. Deviation	,93561	,50143	,46127	,82855	,79524	,47242
Most Extreme Differences	Absolute	,134	,138	,350	,154	,153	,168
	Positive	,092	,107	,228	,100	,141	,133
	Negative	-,134	-,138	-,350	-,154	-,153	-,168
Kolmogorov-Smirnov Z		1,350	1,396	3,534	1,554	1,550	1,699
Asymp. Sig. (2-tailed)		,521	,413	,000	,162	,167	,069

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Πίνακας 5.5.1.1

Θα επικεντρωθούμε στα αποτελέσματα του ανωτέρω πίνακα, που περιέχεται στο πλαίσιο Asymp. Sig. (2-tailed), όπου η τιμή p αναφέρεται στον έλεγχο κανονικότητας των μεταβλητών μας.

Για τον έλεγχο δε κανονικότητας θα λάβαμε υπόψιν μας τις κάτωθι δύο υποθέσεις:

- H_0 : Τα δεδομένα της έρευνας μας ακολουθούν κανονική κατανομή.
- H_1 : Τα δεδομένα της έρευνας μας δεν ακολουθούν κανονική κατανομή.

Στην περίπτωση μας παρατηρούμε ότι, η τιμή p ανέρχεται σε 0,521 στο Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας, σε 0,413 στο Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας, σε 0,162 στο Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας, σε 0,167 στο Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας και σε 0,069 στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας. Από την άλλη πλευρά, στο Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0,000.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα ανωτέρω παρατηρούμε ότι οι τιμές p σε όλα τα Στυλ Ηγεσίας, εκτός εκείνου του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, είναι μεγαλύτερες του επιπέδου σημαντικότητας (0,05). Επομένως, ισχύει η υπόθεση κανονικότητας των μεταβλητών μας, εκτός από την περίπτωση του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, όπου, όπως προαναφέρθηκε η τιμή p είναι μικρότερη του επιπέδου σημαντικότητας και επομένως στην περίπτωση αυτή απορρίπτουμε την αρχική μας υπόθεση και κατά συνέπεια δεν ακολουθεί η εν λόγω μεταβλητή την κανονική κατανομή.

5.5.2 Έλεγχος Διασποράς των Μεταβλητών.

Πέραν του ελέγχου κανονικότητας των μεταβλητών, είναι αναγκαίο να διερευνήσουμε και την διασπορά των μεταβλητών της έρευνας μας, πραγματοποιώντας σχετικούς ελέγχους, όπως παρουσιάζεται και στον κάτωθι πίνακα 5.5.2.1.

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,107	,120	,887
	Within Groups	99	,891		
	Total	101			
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	1,333	5,808	,004
	Within Groups	99	,230		
	Total	101			
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,217	1,019	,365
	Within Groups	99	,213		
	Total	101			
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,680	,990	,375
	Within Groups	99	,687		
	Total	101			
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	1,104	1,773	,175
	Within Groups	99	,623		
	Total	101			
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,172	,765	,468
	Within Groups	99	,224		
	Total	101			

Πίνακας 5.5.2.1

Αποτελέσματα διαδικασίας ANOVA μόνης κατεύθυνσης (One-Way ANOVA)

Αρχικά, η ανάλυση διακύμανσης (Analysis of Variance ή ANOVA) είναι μία από την πλέον χρήσιμες μεθόδους, καθότι μέσω αυτής μπορούμε να συγκρίνουμε πολλούς πληθυσμιακούς μέσους. Παρουσιάζει ομοιότητες καθώς και διαφορές με την ανάλυση παλινδρόμησης. Αμφότερες οι ανωτέρω δύο αναλύσεις εξετάζουν την σχέση μεταξύ διαφόρων ανεξάρτητων μεταβλητών με μία εξαρτημένη μεταβλητή, η οποία και στις δύο περιπτώσεις ανάλυσης παραμένει σταθερή. Ωστόσο, παρόλο που στις περισσότερες περιπτώσεις ανάλυσης

παλινδρόμησης οι ανεξάρτητες μεταβλητές παρουσιάζουν συνέχεια, στην περίπτωση της ανάλυσης ANOVA υπάρχουν διακριτές ανεξάρτητες μεταβλητές.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, η ανάλυση διακύμανσης ANOVA παρουσιάζει ομοιότητες και με τον έλεγχο υποθέσεων (t-test). Ιδίως και στις δύο αυτές περιπτώσεις εξετάζεται η ισότητα των Μέσων Όρων διαφορετικών πληθυσμών της εξαρτημένης μεταβλητής. Βέβαια,, στην ανάλυση διακύμανσης, σε αντίθεση με τον έλεγχο υποθέσεων t-test, μπορούμε να συγκρίνουμε του Μέσους Όρους, οι οποίοι προέρχονται από περισσότερους των δυο πληθυσμών της εξαρτημένης μεταβλητής.

Αναφορικά με τις προϋποθέσεις εφαρμογής της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), οι κυριότερες είναι οι ακόλουθες:

- i.** Τα δεδομένα ακολουθούν κανονικά κατανομή.
- ii.** Η διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής παραμένει η ίδια μεταξύ των n πληθυσμών.
- iii.** Τυχαία δείγματα, ανεξάρτητα μεταξύ τους, επιλέγονται από καθέναν από τους n πληθυσμούς.

Εν προκειμένου, στην περίπτωση μας προκειμένου να εξετάσουμε την διασπορά λάβαμε υπόψιν μας τις κάτωθι δυο υποθέσεις:

- H_0 : Η διασπορά είναι ίδια για όλους του πληθυσμούς
- H_1 : Η διασπορά δεν είναι ίδια για όλους του πληθυσμούς.

Όπως παρατηρούμε στον ανωτέρω πίνακα 5.5.2.1 και ειδικότερα στην στήλη sig, στο Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.887, στο Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.365, στο Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.375, στο Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.175 και τέλος στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.468. Από την άλλη πλευρά, στο Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.04.

Όπως παρατηρούμε, στις περιπτώσεις του Καταναγκαστικού, του Συναδελφικού, του Δημοκρατικού, του Συντονιστικού και του Προπονητικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p είναι μεγαλύτερη του 0.05, δεν απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση H_0 , δηλαδή αποδεχόμαστε την

αρχική υπόθεση. Από την άλλη, στην περίπτωση της μεταβλητής του Εξουσιοδοτικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p είναι μικρότερη του 0.05, απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση H_0 .

Κεφάλαιο 6 – Αποτελέσματα της Έρευνας

6.1 Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνοχής Ερωτηματολογίου.

Αρχικά, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η εγκυρότητα καθώς και η αξιοπιστία των εργαλείων μέτρησης μίας διεξαχθείσας έρευνας αποτελούν σπουδαίας σημασίας παράγοντες, προκειμένου να εξασφαλίσουμε ορθά ερευνητικά αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, είναι αναγκαίος ο έλεγχος της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιούνται στην διάρκεια μίας έρευνας.

Στην εν λόγω διεξαχθείσα έρευνα, διενεργήθηκε η αξιοπιστία των ερευνητικών εργαλείων συλλογής δεδομένων από φόρμες και ερωτηματολόγια. Ο έλεγχος αυτών διενεργήθηκε σε επίπεδο εσωτερικής συνοχής, η οποία εστιάζει ουσιαστικά στις προτάσεις του εργαλείου και στην μεταξύ τους συσχέτιση δηλαδή στο κατά πόσο τα στοιχεία μίας αθροιστικής κλίμακας μετρούν τον ίδιο παράγοντα. Τέλος, αυτός δύναται να διενεργηθεί αναφορικά τόσο με το σύνολο του ερωτηματολογίου, όσο και μία συγκεκριμένη υπό ενότητα αυτού.

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας τον Δείκτη Εσωτερικής Συνέπειας Cronbach, ο οποίος προτάθηκε το 1951 από τον Αμερικανό Ψυχολόγο και Εκπαιδευτικό Lee Joseph Cronbach. Οι τιμές που λαμβάνει κυμαίνονται από 0 μέχρι 1. Ανάλογα δε της τιμής που λαμβάνει το επίπεδο αξιοπιστίας χαρακτηρίζεται ως ακολούθως:

- Για $\alpha \geq 0,9$ Άριστο επίπεδο αξιοπιστίας,
- Για $\alpha \in [0,8, 0,9)$ Καλό επίπεδο αξιοπιστίας,
- Για $\alpha \in [0,7, 0,8)$ Αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας,
- Για $\alpha \in [0,6, 0,7)$ Αμφισβητήσιμο επίπεδο αξιοπιστίας,
- Για $\alpha \in [0,5, 0,6)$ Πτωχό επίπεδο αξιοπιστίας,
- Για $\alpha < 0,5$ Μη αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας.

Στην παρούσα έρευνα ο Δείκτης Εσωτερικής Συνέπειας Cronbach, όπως παρουσιάζεται στον κάτωθι πίνακα 6.1.1, ανευρέθηκε 0,707. Καθότι, λοιπόν, ο Δείκτης Εσωτερικής Συνέπειας Cronbach $\alpha \in [0,7, 0,8)$, θεωρούμε ως αποδεκτό το επίπεδο αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου.

Reliability Statistics - Σύνολο Ερωτηματολογίου

Cronbach's Alpha	N of Items
,707	20

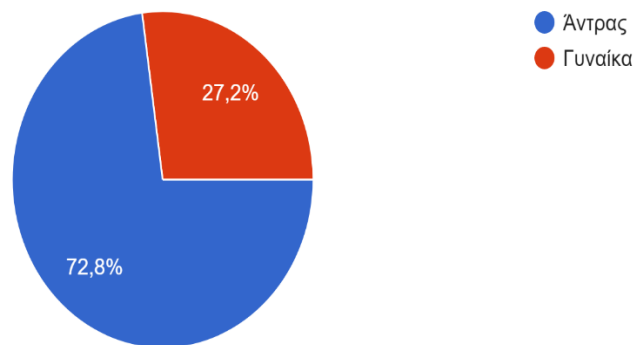
Πίνακας 6.1.1

6.2 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων της Έρευνας.

Αρχικά, από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων της διεξαχθείσας έρευνας, προκύπτει ότι το 72,8% επί του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα (ήτοι 75 άτομα) ήταν άνδρες και οι 27,2% επί του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα (ήτοι 27 άτομα) ήταν γυναίκες (βλέπε Γράφημα 6.2.1).

Φύλο:

103 απαντήσεις



Γράφημα 6.2.1

Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων, κατά την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου στο σχετικό αυτό ερώτημα διαμορφώθηκαν τέσσερις τάξεις και ειδικότερα από 18 έως 25 ετών, από 26 έως 35 ετών, από 36 έως 45 ετών και άνω των 46 ετών.

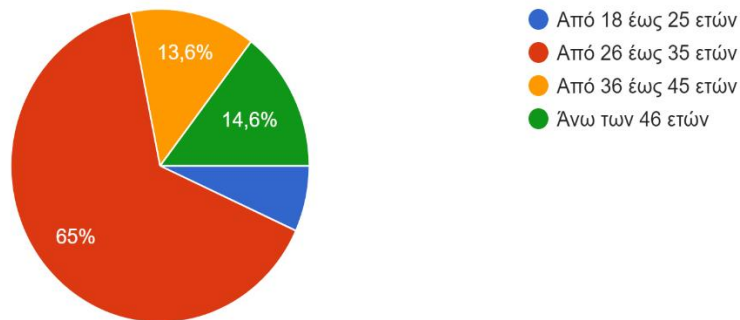
Από τα στοιχεία, λοιπόν, της έρευνας προέκυψε ότι, επτά -7- συμμετέχοντες, ήτοι το 6,8% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν είναι ηλικίας από 18 έως 25 ετών, οι εξήντα έξι -66- συμμετέχοντες, ήτοι το 65% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, είναι ηλικίας από 26 έως 35 ετών, οι δέκα τέσσερις -14- συμμετέχοντες, ήτοι το 13,6% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, είναι ηλικίας από 36 έως 45 ετών και οι δέκα πέντε -15- συμμετέχοντες, ήτοι το 14,6% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, είναι ηλικίας άνω των 46 ετών (Βλέπε Γράφημα 6.2.2).

Ειδικότερα, από τους άντρες συμμετέχοντες, οι πέντε -5-, ήτοι το 7% επί του συνόλου των αντρών, είναι ηλικίας από 18 έως 25 ετών, οι σαράντα εννιά -49-, ήτοι το 65% επί του συνόλου

των αντρών, είναι ηλικίας από 26 έως 35 ετών, οι έντεκα -11-, ήτοι το 15% επί του συνόλου των αντρών, είναι ηλικίας 36 έως 45 ετών. Τέλος, οι δέκα -10-, ήτοι το 13% επί του συνόλου των αντρών, είναι άνω των 46 ετών. (Βλέπε Πίνακα 6.2.3).

Από την άλλη πλευρά, από τις γυναίκες συμμετέχουσες, οι δύο -2-, ήτοι το 7% επί του συνόλου των γυναικών, είναι ηλικίας από 18 έως 25 ετών, οι δέκα επτά -17-, ήτοι το 63% επί του συνόλου των γυναικών, είναι ηλικίας από 26 έως 35 ετών, οι τρεις -3-, ήτοι το 11% επί του συνόλου των γυναικών, είναι ηλικίας 36 έως 45 ετών και οι πέντε -5-, ήτοι το 19% επί του συνόλου των γυναικών, είναι άνω των 46 ετών (Βλέπε Πίνακα 6.2.3).

Ηλικία:
103 απαντήσεις



Γράφημα 6.2.2

Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικία

Φύλο * Ηλικία Crosstabulation

Count		Ηλικία				Total
		Άνω των 46 ετών	Από 18 έως 25 ετών	Από 26 έως 35 ετών	Από 36 έως 45 ετών	
Φύλο	Άντρας	10	5	49	11	75
	Γυναίκα	5	2	17	3	27
Total		15	7	66	14	102

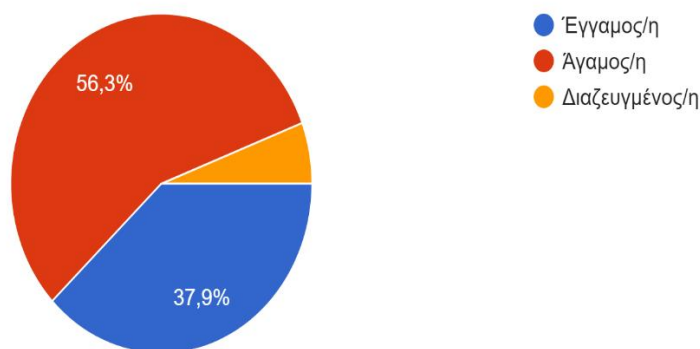
Πίνακας 6.2.3

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, από τα συλλεγθέντα στοιχεία προέκυψε ότι, οι πενήντα επτά -57- συμμετέχοντες, ήτοι το 56,3% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν άγαμοι, οι τριάντα εννιά -39- συμμετέχοντες, ήτοι το 37,9% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν έγγαμοι και οι έξι -6- συμμετέχοντες, ήτοι το 5,8% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν διαζευγμένοι (Βλέπε Γράφημα 6.2.4).

Ειδικότερα, από τους άντρες συμμετέχοντες, οι τριάντα επτά -37-, ήτοι το 50% επί του συνόλου των αντρών, τυγχάνουν άγαμοι, οι τριάντα τρεις -33-, ήτοι το 44% επί του συνόλου των αντρών, τυγχάνουν έγγαμοι και οι πέντε -5-, ήτοι το 6% επί του συνόλου των αντρών, τυγχάνουν διαζευγμένοι. (Βλέπε Πίνακα 6.2.5).

Από την άλλη πλευρά, από τις γυναίκες συμμετέχουσες, οι είκοσι -20-, ήτοι το 74% επί του συνόλου των γυναικών, τυγχάνουν άγαμες, οι έξι -6-, ήτοι το 22% επί του συνόλου των γυναικών, τυγχάνουν έγγαμες και μόλις μία -1-, ήτοι το 4% επί του συνόλου των γυναικών, τυγχάνουν διαζευγμένες (Βλέπε Πίνακα 6.2.5).

Οικογενειακή κατάσταση:
103 απαντήσεις



Γράφημα 6.2.4

Κατανομή του δείγματος με βάση την Οικογενειακή Κατάσταση

Φύλο * Οικογενειακή Κατάσταση Crosstabulation

Count

		Οικογενειακή Κατάσταση			Total
		Άγαμος/η	Διαζευγμένος/η	Έγγαμος/η	
Φύλο	Αντρας	37	5	33	75
	Γυναίκα	20	1	6	27
Total		57	6	39	102

Πίνακας 6.2.5

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, από τα συλλεχθέντα στοιχεία προέκυψε ότι, οι τριάντα ένας -31- συμμετέχοντες, ήτοι το 31,1% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν απόφοιτοι λυκείου, οι πενήντα πέντε -55- συμμετέχοντες, ήτοι το 53,4% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.) και οι δέκα έξι -16- συμμετέχοντες, ήτοι το 15,5% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν απόφοιτοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών (Βλέπε Γράφημα 6.2.6).

Ειδικότερα, από τους συνολικά τριάντα έξι -36- συμμετέχοντες Αξιωματικούς, οι είκοσι πέντε -25-, ήτοι το 69% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.) και οι έντεκα -11-, ήτοι το 31% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. Τέλος, ουδείς από τους συμμετέχοντες Αξιωματικούς δεν τυγχάνει απόφοιτος Λυκείου. (Βλέπε Πίνακα 6.2.7).

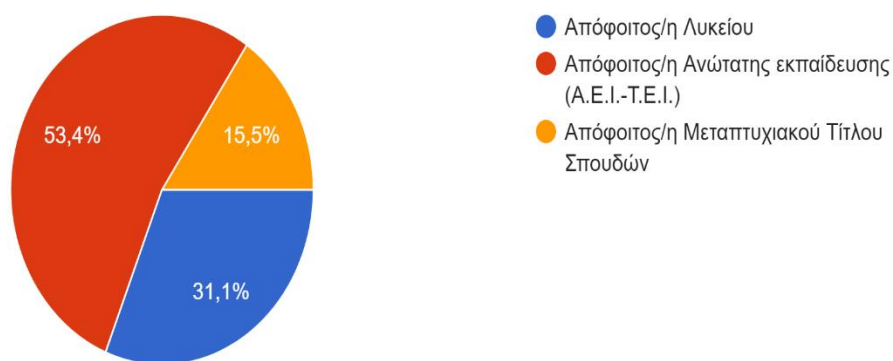
Από την άλλη πλευρά, από τους συνολικά πενήντα -50- συμμετέχοντες Υπαξιωματικούς, οι είκοσι πέντε -25-, ήτοι το 50% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.) και οι είκοσι πέντε -25-, ήτοι το 50% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι Λυκείου, ενώ ουδείς από αυτούς δεν τυγχάνει απόφοιτος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. (Βλέπε Πίνακα 6.2.7).

Σε ότι αφορά του Ειδικούς Φρουρούς, από τους συνολικά εννιά -9- συμμετέχοντες, οι τρεις -3-, ήτοι το 33% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.), οι πέντε -5-, ήτοι το 55% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι Λυκείου και ένας -1-, ήτοι το 12% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνει απόφοιτος Μεταπτυχιακού (Βλέπε Πίνακα 6.2.7).

Τέλος, στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά επτά -7- Πολιτικοί Υπάλληλοι. Από αυτούς οι δύο -2-, ήτοι το 29% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.), οι δύο -2-, ήτοι το 29% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι Λυκείου και οι τρεις -3-, ήτοι το 42% επί του συνόλου αυτών, τυγχάνουν απόφοιτοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών. (Βλέπε Πίνακα 6.2.7).

Μορφωτικό επίπεδο:

103 απαντήσεις



Γράφημα 6.2.6

Κατανομή του δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο * Ιδιότητα Crosstabulation

Count		Ιδιότητα				Total
		Αξιοματικός	Ειδικός Φρουρός	Πολιτικός Υπάλληλος	Υπαξιοματικός	
Μορφωτικό Επίπεδο	Απόφοιτος/η Ανώτατης εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι.-Τ.Ε.Ι.)	25	3	2	25	55
	Απόφοιτος/η Λυκείου	0	5	2	25	32
	Απόφοιτος/η Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	11	1	3	0	15
Total		36	9	7	50	102

Πίνακας 6.2.7

Αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων, κατά την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου στο σχετικό αυτό ερώτημα διαμορφώθηκαν τέσσερις τάξεις και ειδικότερα έως 10 έτη, από 11 έως 20 έτη, από 21 έως 30 έτη και άνω των 30 ετών.

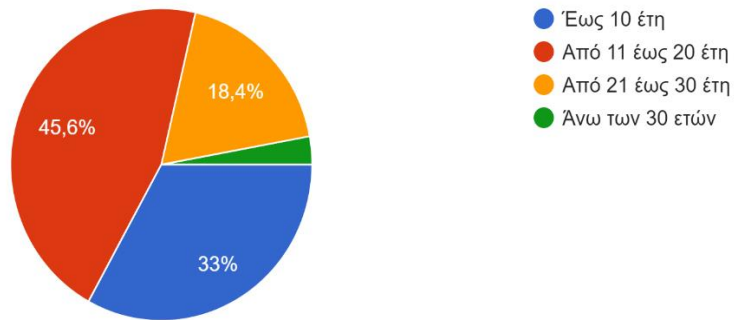
Από τα στοιχεία, λοιπόν, της έρευνας προέκυψε ότι, οι τριάντα τέσσερις -34- συμμετέχοντες, ήτοι το 33% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, έχουν προϋπηρεσία έως 10 έτη, οι σαράντα επτά -47- συμμετέχοντες, ήτοι το 45,6% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, οι δέκα εννιά -19- συμμετέχοντες, ήτοι το 18,4% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, έχουν προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη και οι τρεις -3- συμμετέχοντες, ήτοι το 3% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, έχουν προϋπηρεσία άνω των 30 ετών (Βλέπε Γράφημα 6.2.8).

Ειδικότερα, από τους άντρες συμμετέχοντες, οι είκοσι δύο -22-, ήτοι το 29% επί του συνόλου των αντρών, έχουν προϋπηρεσία έως 10 έτη, οι τριάντα τρεις -33, ήτοι το 44% επί του συνόλου των αντρών, έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, οι δέκα επτά -17-, ήτοι το 23% επί του συνόλου των αντρών, έχουν προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη και οι τρεις -3-, ήτοι το 4% επί του συνόλου των αντρών, έχουν προϋπηρεσία άνω των 30 ετών (Βλέπε Πίνακα 6.2.9).

Από την άλλη πλευρά, από τις γυναίκες συμμετέχουσες, οι δώδεκα -12-, ήτοι το 45,4% επί του

συνόλου των γυναικών, έχουν προϋπηρεσία έως 10 έτη, οι δέκα τρεις -13-, ήτοι το 48% επί του συνόλου των γυναικών, έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη και οι δύο -2-, ήτοι το 7% επί του συνόλου των γυναικών, έχουν προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη. Τέλος, ουδεμία γυναίκα από τις συμμετέχουσες δεν είχε προϋπηρεσία άνω των 30 ετών (Βλέπε Πίνακα 6.2.9).

Έτη υπηρεσίας:
103 απαντήσεις



Γράφημα 6.2.8

Κατανομή του δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας

Φύλο * Έτη Υπηρεσίας Crosstabulation

Count

		Έτη Υπηρεσίας				Total
		Άνω των 30 ετών	Από 11 έως 20 έτη	Από 21 έως 30 έτη	Έως 10 έτη	
Φύλο	Αντρας	3	33	17	22	75
	Γυναίκα	0	13	2	12	27
Total		3	46	19	34	102

Πίνακας 6.2.9

Ένα κρίσιμο στοιχείο κατά την διεξαχθείσα έρευνα σχετίζεται με την ακριβή ιδιότητα των συμμετεχόντων στο Αστυνομικό Προσωπικό. Για τον σκοπό της έρευνας, κατά το σχετικό αυτό ερώτημα του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκαν τέσσερις τάξεις και ειδικότερα Αξιωματικός, Υπαξιωματικός, Ειδικός Φρουρός και Πολιτικός Υπάλληλος.

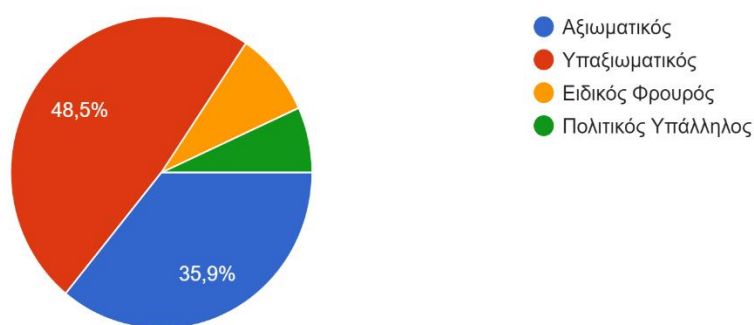
Από την διεξαχθείσα έρευνα προέκυψε ότι, οι τριάντα επτά -37- συμμετέχοντες, ήτοι το 35,9%

επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν Αξιωματικοί, οι πενήντα -50- συμμετέχοντες, ήτοι το 48,5% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν Υπαξιωματικοί, οι εννιά -9- συμμετέχοντες, ήτοι το 8,7% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν Ειδικοί Φρουροί και οι επτά -7- συμμετέχοντες, ήτοι το 6,8% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, τυγχάνουν Πολιτικοί Υπάλληλοι (Βλέπε Γράφημα 6.2.10).

Με βάση των φύλο των συμμετεχόντων, προέκυψε ότι από τους άντρες συμμετέχοντες, οι είκοσι εννιά -29-, ήτοι το 39% επί του συνόλου των αντρών, τυγχάνουν Αξιωματικοί, οι τριάντα έξι -36-, ήτοι το 48% επί του συνόλου των αντρών, τυγχάνουν Υπαξιωματικοί, οι εννιά -9-, ήτοι το 12% επί του συνόλου των αντρών, τυγχάνουν Ειδικοί Φρουροί και ένας -1-, ήτοι το 1% επί του συνόλου των αντρών, τυγχάνουν Πολιτικό Προσωπικό (Βλέπε Πίνακα 6.2.11).

Από την άλλη πλευρά, από τις γυναίκες συμμετέχουσες, οι επτά -7-, ήτοι το 26% επί του συνόλου των γυναικών, τυγχάνουν Αξιωματικοί, οι δέκα τέσσερις -14-, ήτοι το 52% επί του συνόλου των γυναικών, τυγχάνουν Υπαξιωματικοί και οι έξι -6-, ήτοι το 22% επί του συνόλου των γυναικών, τυγχάνουν Πολιτικοί Υπάλληλοι. Τέλος, ουδεμία από τις γυναίκες συμμετέχουσες δεν τύγχανε Πολιτικός Υπάλληλος (Βλέπε Πίνακα 6.2.11).

Ιδιότητα στο Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας:
103 απαντήσεις



Γράφημα 6.2.10

Κατανομή του δείγματος με βάση την ιδιότητα

Φύλο * Ιδιότητα Crosstabulation

Count

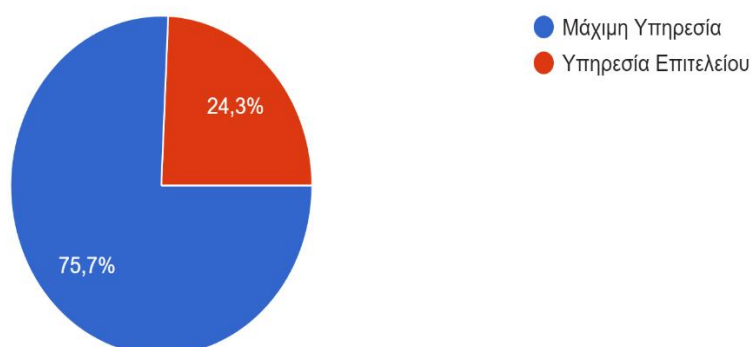
		Ιδιότητα				Total
		Αξιωματικός	Ειδικός Φρουρός	Πολιτικός Υπάλληλος	Υπαξιωματικός	
Φύλο	Άντρας	29	9	1	36	75
	Γυναίκα	7	0	6	14	27
Total		36	9	7	50	102

Πίνακας 6.2.11

Τέλος, αναφορικά με την υπηρεσία στην οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, αυτή διακρίνεται είτε σε Μάχιμη Υπηρεσία είτε σε Υπηρεσία Επιτελείου.

Υπηρετείτε σε:

103 απαντήσεις



Γράφημα 6.2.12

Κατανομή του δείγματος με την Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Μάχιμη ή Επιτελείου)

Crosstab

Count

		ΤομέαςB					Total
		Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας	Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης	Διεύθυνσης	Τμήματος	Υποδιεύθυνσης	
Υπηρεσία	Μάχιμη Υπηρεσία	0	1	3	10	4	18
	Υπηρεσία Επιτελείου	11	1	10	2	1	25
Total		11	2	13	12	5	43

Crosstab**Πίνακας 6.2.13**

Count

		ΤομέαςA			Total
		Ασφαλείας	Τάξης	Τροχαίας	
Υπηρεσία	Μάχιμη Υπηρεσία	40	34	2	76
	Υπηρεσία Επιτελείου	3	2	0	5
Total		43	36	2	81

Πίνακας 6.2.14

6.3 Αποτελέσματα 1^ο Ερευνητικού Στόχου.

Statistics

		Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας
N	Valid	102	102	102	102	102	102
	Missing	29	29	29	29	29	29
Mean		3,0294	3,5980	4,6569	3,9363	3,2451	4,4739
Std. Error of Mean		,09264	,04965	,04567	,08204	,07874	,04678
Median		3,0000	3,5000	5,0000	4,0000	3,0000	4,6667
Std. Deviation		,93561	,50143	,46127	,82855	,79524	,47242

Πίνακας 6.3.1
Μέσος Όρος κάθε μεταβλητής

Στον ανωτέρω πίνακα παρουσιάζονται μεταξύ άλλων ο Μέσος Όρος κάθε μεταβλητής (δηλαδή του Καταναγκαστικού, του Εξουσιοδοτικού, του Συναδελφικού, του Δημοκρατικού, του Συντονιστικού και του Προπονητικού Στυλ Ηγεσίας).

Όπως προκύπτει, από τα έξι συνολικά Στυλ Ηγεσίας, το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας παρουσιάζει τον μεγαλύτερο Μέσο Όρο (4,6569), ενώ το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας τον μικρότερο (3,0294).

Επομένως, οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα θεωρούν ως το πλέον επιθυμητό Στυλ Ηγεσίας το Συναδελφικό, καθότι ο Μέσος Όρος αυτού τείνει σχεδόν στο 5, δηλαδή στην ιδανική κατάσταση. Επόμενο πιο επιθυμητό για τους συμμετέχοντες Στυλ Ηγεσίας προκύπτει το Προπονητικό (με Μέσο Όρο 4,4739) και ακολουθούν το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (με Μέσο Όρο 3,9363), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (με Μέσο Όρο 3,5980) και το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (με Μέσο Όρο 3,2451). Τέλος, το λιγότερο επιθυμητό για τους συμμετέχοντες Στυλ Ηγεσίας προκύπτει το Καταναγκαστικό.

Προκειμένου να εξετασθεί το 1^ο ερευνητικό ερώτημα που έχουμε θέσει, δηλαδή να μελετήσουμε την αναμενόμενη απόδοση του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας κάτω από τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που δύναται να υιοθετήσει ο Προϊστάμενος τους, διατυπώθηκαν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

- H₀: Οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι η απόδοση τους συνδέεται με το Στυλ Ηγεσίας που υιοθετεί ο Προϊστάμενος τους.
- H₁: Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η απόδοση τους συνδέεται με το Στυλ Ηγεσίας που υιοθετεί ο Προϊστάμενος τους.

Προκειμένου, λοιπόν, να απαντηθεί το εν λόγω ερευνητικό ερώτημα δημιουργήθηκε ο παρακάτω πίνακας, ο οποίος εμπεριέχει τόσο τις Μέσες Τιμές, όσο και τις Τυπικές Αποκλίσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αφορούν την αποδοτικότητα που θεωρεί ότι θα έχει ο εργαζόμενος σε κάθε διαφορετικό Στυλ Ηγεσίας, δηλαδή στο Καταναγκαστικό, στο Εξουσιοδοτικό, στο Συναδελφικό, στο Δημοκρατικό, στο Συντονιστικό και στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας.

Πρέπει να σημειωθεί ότι, για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η 5βαθμη κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία το «1» εκφράζει την απόλυτη διαφωνία και το «5» την απόλυτη συμφωνία.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	102	1,50	4,75	3,5980	,50143
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	102	1,00	5,00	3,0294	,93561
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	102	3,00	5,00	4,6569	,46127
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	102	1,00	5,00	3,9363	,82855
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	102	1,50	5,00	3,2451	,79524
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	102	3,00	5,00	4,4739	,47242
Valid N (listwise)	102				

Πίνακας 6.3.2

Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση κάθε μεταβλητής

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	,317	101	,752	,02941	-,1544	,2132
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	12,045	101	,000	,59804	,4995	,6965
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	36,277	101	,000	1,65686	1,5663	1,7475
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	11,413	101	,000	,93627	,7735	1,0990
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	3,113	101	,002	,24510	,0889	,4013
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	31,508	101	,000	1,47386	1,3811	1,5666

Πίνακας 6.3.3

Προτού αναλύσουμε τον ανωτέρω πίνακα, πρέπει να αναφέρουμε ότι η χρησιμότητα της Στατιστικής εκτείνεται πολύ πέρα μίας αρχικής περιγραφικής ανάλυσης με την χρήση ορισμένων μέτρων και διαγραμμάτων. Λόγω της συχνότατης έλλειψης πληροφορίας για το σύνολο του πληθυσμού, ήμαστε αναγκασμένοι να καταλήξουμε σε συμπεράσματα σχετικά με το διερευνώμενο θέμα βασιζόμενοι σ' ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα.

Η συμβολή της Στατιστικής στην έρευνα εστιάζει κυρίως στο γεγονός ότι μπορεί να μας δώσει αντικειμενικά κριτήρια για την εξαγωγή τέτοιων συμπερασμάτων. Τα αντικειμενικά αυτά κριτήρια έγκειται κυρίως στους ελέγχους υποθέσεων (Hypotheses tests), οι οποίοι αποτελούν τον βασικό κορμό της Στατιστικής Συμπεριματολογίας.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι, τα σημαντικότερα βήματα ενός ελέγχου υποθέσεων ξεκινούν από τον καθορισμό της μηδενικής και της εναλλακτικής υπόθεσης και εν συνεχεία προβαίνουμε στον ορισμό του επιπέδου σημαντικότητας, στην επιλογή του δείγματος και στην εύρεση της τιμής p . Τέλος, συγκρίνουμε την τιμή p με το επίπεδο σημαντικότητας και ειδικότερα ένα $p >$ του

επιπέδου σημαντικότητας τότε δεν απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση, διαφορετικά απορρίπτουμε την αρχική υπόθεση και επομένως το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό.

Αρχικά, πρέπει να αναφέρουμε ότι, εάν η Μέση Τιμή μιας μεταβλητής είναι σημαντικά μεγαλύτερη του 3 τότε αυτή χαρακτηρίζεται ως άνω του μετρίου και επομένως ικανοποιητική.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα αποτελέσματα του t test για το διερευνώμενο στην περίπτωση μας δείγμα, παρατηρούμε ότι οι Μέσες Τιμές του Εξουσιοδοτικού, του Συναδελφικού, του Δημοκρατικού, του Συντονιστικού και του Προπονητικού Στυλ Ηγεσίας, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.2.2 είναι σημαντικά μεγαλύτερες του 3 (λόγω της κλίμακας από 1 έως 5), διότι όπως παρουσιάζεται στον 6.2.3 πίνακα όλα τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας sig είναι μικρότερα του 0,05.

Εξαίρεση αποτελεί το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας, όπου όπως παρατηρούμε αφενός μεν η Μέση Τιμή αυτού είναι 3,0294, δηλαδή δεν είναι σημαντικά μεγαλύτερη του 3, αφετέρου δε το επίπεδο σημαντικότητας sig είναι 0,752, δηλαδή μεγαλύτερο του 0,05.

Επομένως, αποδεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία σε όλα τα Στυλ Ηγεσίας, με εξαίρεση αυτό του Καταναγκαστικού, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους συνδέεται άρρηκτα με το Στυλ Ηγεσίας που ο Προϊστάμενος τους θα υιοθετήσει. Ως εκ τούτου, αναλόγως αυτού του Στυλ, η απόδοση του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας δύναται να αυξηθεί.

6.4 Αποτελέσματα 2^ο Ερευνητικού Στόχου.

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα εστιάσουμε στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα που έχουμε θέσει, δηλαδή θα επιδιώξουμε να εντοπίσουμε ποια Στυλ Ηγεσίας ταιριάζουν με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας και ειδικότερα το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

Αρχικά, λοιπόν, μελετήσαμε μέσω του προγράμματος SPSS, την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με το φύλο των ερωτηθέντων και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Προϊστάμενος τους να υιοθετήσει και εφαρμόσει στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άντρας	75	3,0200	,90210	,10417
	Γυναίκα	27	3,0556	1,04083	,20031
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άντρας	75	3,6300	,49722	,05741
	Γυναίκα	27	3,5093	,51179	,09849
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άντρας	75	4,6400	,48323	,05580
	Γυναίκα	27	4,7037	,39854	,07670
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άντρας	75	3,9333	,84763	,09788
	Γυναίκα	27	3,9444	,78854	,15175
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άντρας	75	3,2667	,83153	,09602
	Γυναίκα	27	3,1852	,69543	,13383
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άντρας	75	4,4933	,45966	,05308
	Γυναίκα	27	4,4198	,51135	,09841

Πίνακας 6.4.1

Μέσες Τιμές των μεταβλητών με βάση το φύλο

Από όσα αναλύονται στον παραπάνω πίνακα 6.3.1 συμπεραίνουμε ότι, τόσο οι άντρες, όσο και οι γυναίκες συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν την πεποίθηση ότι θα είναι περισσότερο

αποδοτικοί όταν ο Προϊστάμενος τους υιοθετεί το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος των αντρών ανέρχεται σε 4,6400 και των γυναικών σε 4,7037).

Εν συνεχεία, αμέσως επόμενα Στυλ Ηγεσίας, στα οποία οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι θα έχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης είναι το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος των αντρών ανέρχεται σε 4,4933 και των γυναικών σε 4,4198), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος των αντρών ανέρχεται σε 3,9333 και των γυναικών σε 3,9444), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος των αντρών ανέρχεται σε 3,6300 και των γυναικών σε 3,5093) και το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος των αντρών ανέρχεται σε 3,2667 και των γυναικών σε 3,1852).

Τέλος, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι όταν ο Προϊστάμενος τους υιοθετεί στοιχεία του Καταναγκαστικού Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος των αντρών ανέρχεται σε 3,0200 και των γυναικών σε 3,0556), τότε εκείνοι έχουν την πεποίθηση ότι θα έχουν την μικρότερη σε σχέση με τα υπόλοιπα Στυλ ηγεσίας απόδοση.

Στην συνέχεια, επιχειρούμε να αναλύσουμε κατά πόσο υπάρχει σύγκλιση πεποιθήσεων των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα σχετικά με αναμενόμενη απόδοση που θα έχουν τα δύο φύλα κάτω από τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας.

Στην προσπάθεια αυτή, θέσαμε τις κάτωθι υποθέσεις:

- H_0 : Υπάρχει σύγκλιση απόψεων ανάμεσα στα δύο φύλα ως προς την αναμενόμενη απόδοση που θεωρούν ότι θα έχουν στα διάφορα Στυλ Ηγεσίας.
- H_1 : Δεν υπάρχει σύγκλιση απόψεων ανάμεσα στα δύο φύλα ως προς την αναμενόμενη απόδοση που θεωρούν ότι θα έχουν στα διάφορα Στυλ Ηγεσίας.

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
								95% Confidence Interval of the Difference		
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Καταναγκαστικό_	Equal variances assumed	3,012	,086	-,169	100	,867	-,03556	,21100	-,45417	,38306
Στυλ_Ηγεσίας	Equal variances not assumed			-,157	40,912	,876	-,03556	,22577	-,49155	,42043
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Equal variances assumed	,223	,638	1,074	100	,286	,12074	,11245	-,10236	,34384
	Equal variances not assumed			1,059	44,852	,295	,12074	,11401	-,10890	,35038
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Equal variances assumed	1,423	,236	-,613	100	,541	-,06370	,10385	-,26973	,14232
	Equal variances not assumed			-,672	55,357	,505	-,06370	,09485	-,25376	,12635
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Equal variances assumed	,321	,572	-,059	100	,953	-,01111	,18688	-,38187	,35965
	Equal variances not assumed			-,062	49,142	,951	-,01111	,18058	-,37397	,35175
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Equal variances assumed	1,537	,218	,455	100	,650	,08148	,17918	-,27401	,43697
	Equal variances not assumed			,495	54,573	,623	,08148	,16471	-,24867	,41164
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Equal variances assumed	,281	,597	,692	100	,490	,07358	,10630	-,13732	,28448
	Equal variances not assumed			,658	42,076	,514	,07358	,11181	-,15205	,29921

Πίνακας 6.4.2

Παρατηρούμε ότι στην στήλη sig, σε όλα τα Στυλ Ηγεσίας οι αντίστοιχες τιμές p είναι μεγαλύτερες του 0,05. Ειδικότερα, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.3.2 στο Καταναγκαστικό

Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.86, στο Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.638, στο Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.236, στο Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.572, στο Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.218 και στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.597.

Επομένως, με βάση το sig δεχόμαστε την υπόθεση H_0 , διότι το $p > 0,05$ σε όλα τα Στυλ Ηγεσίας. Συνεπώς, υπάρχει σύγκλιση των πεποιθήσεων ανάμεσα στα δύο φύλα ως προς την αποδοτικότητα που οι ίδιοι αναμένουν να έχουν στα διάφορα Στυλ Ηγεσίας.

Στον κάτωθι πίνακα 6.3.3 μελετήσαμε και παρουσιάζουμε την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της απόδοσης που αναμένει το Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας να έχει, αναλόγως με το που υπηρετεί και του Στυλ Ηγεσίας που ο Προϊστάμενος τους ακολουθεί.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	77	3,5877	,53920	,06145	3,4653	3,7100	1,50	4,75
	25	3,6300	,36884	,07377	3,4778	3,7822	2,75	4,50
	102	3,5980	,50143	,04965	3,4995	3,6965	1,50	4,75
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	77	2,9870	,94929	,10818	2,7716	3,2025	1,00	5,00
	25	3,1600	,89815	,17963	2,7893	3,5307	1,00	4,50
	102	3,0294	,93561	,09264	2,8456	3,2132	1,00	5,00
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	77	4,6753	,45715	,05210	4,5716	4,7791	3,00	5,00
	25	4,6000	,47871	,09574	4,4024	4,7976	3,50	5,00
	102	4,6569	,46127	,04567	4,5663	4,7475	3,00	5,00
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	77	3,9416	,82707	,09425	3,7538	4,1293	1,00	5,00
	25	3,9200	,85000	,17000	3,5691	4,2709	2,50	5,00
	102	3,9363	,82855	,08204	3,7735	4,0990	1,00	5,00
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	77	3,3377	,82095	,09356	3,1513	3,5240	1,50	5,00
	25	2,9600	,64420	,12884	2,6941	3,2259	2,00	4,00
	102	3,2451	,79524	,07874	3,0889	3,4013	1,50	5,00
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	77	4,4892	,47321	,05393	4,3818	4,5966	3,00	5,00
	25	4,4267	,47648	,09530	4,2300	4,6233	3,00	5,00
	102	4,4739	,47242	,04678	4,3811	4,5666	3,00	5,00

Πίνακας 6.4.3

Μέση Τιμή μεταβλητών με βάση την Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Μάχιμη-Επιτελείου)

Όπως παρουσιάζεται στον ανωτέρω πίνακα, τόσο το Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας, το οποίο υπηρετεί σε Μάχιμες Υπηρεσίες, όσο και εκείνο που υπηρετεί σε Υπηρεσίες Επιτελείου έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση αναμένεται να μεγιστοποιηθεί εφόσον ο Προϊστάμενος τους υιοθετήσει και εφαρμόσει στο εργασιακό τους περιβάλλον χαρακτηριστικά του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας.

Επιπρόσθετα, το Προσωπικό που υπηρετεί σε Μάχιμες Υπηρεσίες πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.4832), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.9416), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.5877), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.3377) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.9870).

Από την άλλη πλευρά, το Προσωπικό που υπηρετεί σε Υπηρεσίες Επιτελείου πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.4267), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.9200), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.6300), το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.1600) και τέλος το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.9600).

Ακολούθως, πραγματοποιήσαμε ANOVA test προκειμένου να διερευνήσουμε την σύγκλιση πεποιθήσεων μεταξύ της απόδοσης που αναμένει το Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας να έχει, αναλόγως με το που υπηρετεί και του Στυλ Ηγεσίας που ο Προϊστάμενος τους εφαρμόζει στην πράξη.

Προς τούτο, θέσαμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

- H_0 : Υπάρχει σύγκλιση πεποιθήσεων μεταξύ της απόδοσης που αναμένει το Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας να έχει, αναλόγως με το που υπηρετεί και του Στυλ Ηγεσίας που ο Προϊστάμενος τους εφαρμόζει.
- H_0 : Δεν υπάρχει σύγκλιση πεποιθήσεων μεταξύ της απόδοσης που αναμένει το Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας να έχει, αναλόγως με το που υπηρετεί και του Στυλ Ηγεσίας που ο Προϊστάμενος τους εφαρμόζει.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,034	1	,034	,133	,716
	Within Groups	25,361	100	,254		
	Total	25,395	101			
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,565	1	,565	,643	,425
	Within Groups	87,847	100	,878		
	Total	88,412	101			
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,107	1	,107	,501	,481
	Within Groups	21,383	100	,214		
	Total	21,490	101			
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,009	1	,009	,013	,911
	Within Groups	69,327	100	,693		
	Total	69,336	101			
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2,692	1	2,692	4,400	,038
	Within Groups	61,181	100	,612		
	Total	63,873	101			
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,074	1	,074	,328	,568
	Within Groups	22,468	100	,225		
	Total	22,541	101			

Πίνακας 6.4.4

Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας με βάσει την Υπηρεσία όπου υπηρετεί
(Μάχιμη-Επιτελείου)

Με βάση όσα παρουσιάζονται στον πίνακα 6.4.4, παρατηρούμε ότι το sig ανέρχεται στο Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας σε 0.425, στο Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας σε 0.716, στο Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας σε 0.481, στο Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας σε 0.911 και στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p ανέρχεται σε 0.568. Δηλαδή, στα ανωτέρω Στυλ Ηγεσίας η τιμή p είναι σε αμφότερες τις περιπτώσεις μεγαλύτερη του 0,05.

Επομένως στις εν λόγω περιπτώσεις αποδεχόμαστε την αρχική υπόθεση H_0 και κατά συνέπεια παρατηρείται σύγκλιση των πεποιθήσεων ως προς την απόδοση στα διάφορα Στυλ Ηγεσίας. Άρα, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι επηρεάζεται από την υπηρεσία στην οποία κάποιος υπηρετεί.

Από την άλλη πλευρά, στο Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή ανέρχεται σε 0.038, δηλαδή μικρότερη του 0,05. Επομένως, στην περίπτωση του Συντονιστικού Στυλ Ηγεσίας δεν αποδεχόμαστε την αρχική υπόθεση H_0 .

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άνω των 30 ετών	3	3,6667	,28868	,16667	2,9496	4,3838	3,50	4,00
	Από 11 έως 20 έτη	46	3,6359	,55953	,08250	3,4697	3,8020	1,50	4,50
	Από 21 έως 30 έτη	19	3,6974	,55012	,12621	3,4322	3,9625	2,75	4,75
	Έως 10 έτη	34	3,4853	,38896	,06671	3,3496	3,6210	2,75	4,25
	Total	102	3,5980	,50143	,04965	3,4995	3,6965	1,50	4,75
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άνω των 30 ετών	3	2,8333	,28868	,16667	2,1162	3,5504	2,50	3,00
	Από 11 έως 20 έτη	46	2,9348	,98663	,14547	2,6418	3,2278	1,00	4,50
	Από 21 έως 30 έτη	19	3,3158	,69143	,15862	2,9825	3,6490	2,00	4,50
	Έως 10 έτη	34	3,0147	1,01119	,17342	2,6619	3,3675	1,00	5,00
	Total	102	3,0294	,93561	,09264	2,8456	3,2132	1,00	5,00
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άνω των 30 ετών	3	4,6667	,28868	,16667	3,9496	5,3838	4,50	5,00
	Από 11 έως 20 έτη	46	4,6630	,42235	,06227	4,5376	4,7885	4,00	5,00
	Από 21 έως 30 έτη	19	4,7368	,45241	,10379	4,5188	4,9549	3,50	5,00
	Έως 10 έτη	34	4,6029	,53342	,09148	4,4168	4,7891	3,00	5,00
	Total	102	4,6569	,46127	,04567	4,5663	4,7475	3,00	5,00
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άνω των 30 ετών	3	4,3333	,28868	,16667	3,6162	5,0504	4,00	4,50
	Από 11 έως 20 έτη	46	4,0000	,82327	,12138	3,7555	4,2445	1,00	5,00
	Από 21 έως 30 έτη	19	4,1579	,78267	,17956	3,7807	4,5351	3,00	5,00
	Έως 10 έτη	34	3,6912	,85293	,14628	3,3936	3,9888	2,00	5,00

	Total	102	3,9363	,82855	,08204	3,7735	4,0990	1,00	5,00
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άνω των 30 ετών	3	3,5000	,00000	,00000	3,5000	3,5000	3,50	3,50
	Από 11 έως 20 έτη	46	3,1630	,68357	,10079	2,9600	3,3660	1,50	4,50
	Από 21 έως 30 έτη	19	3,2105	,94745	,21736	2,7539	3,6672	1,50	4,50
	Έως 10 έτη	34	3,3529	,88360	,15154	3,0446	3,6612	2,00	5,00
	Total	102	3,2451	,79524	,07874	3,0889	3,4013	1,50	5,00
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άνω των 30 ετών	3	4,5556	,38490	,22222	3,5994	5,5117	4,33	5,00
	Από 11 έως 20 έτη	46	4,5145	,39570	,05834	4,3970	4,6320	3,67	5,00
	Από 21 έως 30 έτη	19	4,6667	,33333	,07647	4,5060	4,8273	4,00	5,00
	Έως 10 έτη	34	4,3039	,58814	,10087	4,0987	4,5091	3,00	5,00
	Total	102	4,4739	,47242	,04678	4,3811	4,5666	3,00	5,00

Πίνακας 6.4.5

Μέση Τιμή των μεταβλητών με βάση τα Έτη Υπηρεσίας

Στην συνέχεια, μελετήσαμε, μέσω του SPSS, την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας τους και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Ηγέτης να υιοθετήσει και εφαρμόσει.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, οι συμμετέχοντες ανεξαρτήτως ετών προϋπηρεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι θα είναι περισσότερο αποδοτικοί όταν ο Προϊστάμενος τους υιοθετεί το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας (όπου ο Μέσος Όρος των συμμετεχόντων με έως 10 έτη προϋπηρεσίας ανέρχεται σε 4.6029, από 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας ανέρχεται σε 4.6830, από 21 έως 30 έτη προϋπηρεσίας ανέρχεται σε 4.7366 και άνω των 30 ετών προϋπηρεσίας ανέρχεται σε 4.6667).

Αναφορικά με το Προσωπικό με έως 10 έτη προϋπηρεσίας του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοσή τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.3039), το Δημοκρατικό Στυλ

Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.6912), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.4835), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.3529) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.0147).

Το Προσωπικό με 11 έως 20 έτη προϋπηρεσίας πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.5145), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.0000), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.6359), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.1630) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.9346).

Σε ότι αφορά το Προσωπικό με 21 έως 30 έτη προϋπηρεσίας εκτός του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.6667), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.1579), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.6974), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.2105) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.3158).

Τέλος, όσοι από το Προσωπικό έχουν πάνω από 30 έτη προϋπηρεσίας πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.5556), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.3333), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.6667), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.5000) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.8333).

Στην συνέχεια, μελετήσαμε την διασπορά των δεδομένων, δηλαδή την σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας τους και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Ηγέτης να υιοθετήσει και εφαρμόσει.

Για τον έλεγχο, θέσαμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

- H_0 : Υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του Προσωπικού, σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας, και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας.

- H₁: Δεν υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του Προσωπικού, σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας, και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,700	3	,233	,925	,432
	Within Groups	24,695	98	,252		
	Total	25,395	101			
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2,093	3	,698	,792	,501
	Within Groups	86,319	98	,881		
	Total	88,412	101			
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,222	3	,074	,342	,795
	Within Groups	21,268	98	,217		
	Total	21,490	101			
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	3,635	3	1,212	1,808	,151
	Within Groups	65,700	98	,670		
	Total	69,336	101			
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,923	3	,308	,479	,698
	Within Groups	62,950	98	,642		
	Total	63,873	101			
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	1,784	3	,595	2,808	,044
	Within Groups	20,757	98	,212		
	Total	22,541	101			

Πίνακας 6.4.6

Τιμή Σημαντικότητας των μεταβλητών με βάση τα Έτη Υπηρεσίας

Από όσα περιγράφονται στον πίνακα 6.3.6, προκύπτει από την στήλη sig ότι, η τιμή p είναι μεγαλύτερη του 0,05 στις περιπτώσεις του Καταναγκαστικού Στυλ Ηγεσίας, όπου p βρέθηκε 0.501, του Εξουσιοδοτικού Στυλ Ηγεσίας όπου p βρέθηκε 0.432, του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας όπου p βρέθηκε 0.795, του Δημοκρατικού Στυλ Ηγεσίας όπου p βρέθηκε 0.151 και του Συντονιστικού Στυλ Ηγεσίας όπου p βρέθηκε 0.698.

Επομένως στις εν λόγω περιπτώσεις αποδεχόμαστε την αρχική υπόθεση H_0 και κατά συνέπεια εντοπίζουμε σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του Προσωπικού, σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας, και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας.

Από την άλλη πλευρά, στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας, όπου p βρέθηκε 0.044, δηλαδή μικρότερη του 0,05, δεν αποδεχόμαστε την αρχική υπόθεση H_0 .

Ακολούθως, μελετήσαμε την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Ηγέτης να υιοθετήσει και εφαρμόσει.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άγαμος/η	57	3,5833	,45644	,06046	3,4622	3,7044	2,25	4,75
	Διαζευγμένος/η	6	3,5000	,15811	,06455	3,3341	3,6659	3,25	3,75
	Έγγαμος/η	39	3,6346	,59561	,09537	3,4415	3,8277	1,50	4,50
	Total	102	3,5980	,50143	,04965	3,4995	3,6965	1,50	4,75
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άγαμος/η	57	2,9211	,97646	,12934	2,6620	3,1801	1,00	5,00
	Διαζευγμένος/η	6	3,2500	1,03682	,42328	2,1619	4,3381	2,00	4,50
	Έγγαμος/η	39	3,1538	,85957	,13764	2,8752	3,4325	1,00	4,50
	Total	102	3,0294	,93561	,09264	2,8456	3,2132	1,00	5,00
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άγαμος/η	57	4,6316	,49575	,06566	4,5000	4,7631	3,00	5,00
	Διαζευγμένος/η	6	4,7500	,27386	,11180	4,4626	5,0374	4,50	5,00
	Έγγαμος/η	39	4,6795	,43660	,06991	4,5380	4,8210	3,50	5,00
	Total	102	4,6569	,46127	,04567	4,5663	4,7475	3,00	5,00
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άγαμος/η	57	3,8333	,76959	,10193	3,6291	4,0375	2,00	5,00
	Διαζευγμένος/η	6	4,3333	,51640	,21082	3,7914	4,8753	3,50	5,00
	Έγγαμος/η	39	4,0256	,93153	,14916	3,7237	4,3276	1,00	5,00
	Total	102	3,9363	,82855	,08204	3,7735	4,0990	1,00	5,00
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άγαμος/η	57	3,2368	,77980	,10329	3,0299	3,4437	2,00	5,00
	Διαζευγμένος/η	6	3,8333	,51640	,21082	3,2914	4,3753	3,50	4,50
	Έγγαμος/η	39	3,1667	,82982	,13288	2,8977	3,4357	1,50	5,00
	Total	102	3,2451	,79524	,07874	3,0889	3,4013	1,50	5,00
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Άγαμος/η	57	4,4211	,44777	,05931	4,3022	4,5399	3,00	5,00
	Διαζευγμένος/η	6	4,6667	,36515	,14907	4,2835	5,0499	4,33	5,00
	Έγγαμος/η	39	4,5214	,51750	,08287	4,3536	4,6891	3,00	5,00
	Total	102	4,4739	,47242	,04678	4,3811	4,5666	3,00	5,00

Πίνακας 6.4.7

Μέση Τιμή των μεταβλητών με βάση την Οικογενειακή Κατάσταση

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, οι συμμετέχοντες ανεξαρτήτως της οικογενειακής τους κατάστασης, έχουν την πεποίθηση ότι θα είναι περισσότερο αποδοτικοί όταν ο Προϊστάμενος τους υιοθετεί το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας (όπου ο Μέσος Όρος των άγαμων συμμετεχόντων είναι 4.6316, των διαζευγμένων συμμετεχόντων είναι 4.7500 και των έγγαμων είναι 4.6795).

Αναφορικά με τους άγαμους συμμετέχοντες πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.4211), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.8333), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.5833), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.2368) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.9211).

Από την άλλη, οι διαζευγμένοι συμμετέχοντες πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.6667), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.3333), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.8333), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.5000) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.2500).

Τέλος, οι έγγαμοι συμμετέχοντες εκτός του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.5214), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.0256), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.6346), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.1667) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.1538).

Ακολούθως, πραγματοποιήσαμε έλεγχο ANOVA, προκειμένου να εξετάσουμε την σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Ηγέτης να υιοθετήσει και εφαρμόσει.

Προς τούτο, θέσαμε τις ακόλουθες δύο υποθέσεις:

- H_0 : Υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων.
- H_1 : Δεν υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων.

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,061	,239	,788
	Within Groups	99	,255		
	Total	101			
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,783	,892	,413
	Within Groups	99	,877		
	Total	101			
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,054	,251	,778
	Within Groups	99	,216		
	Total	101			
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,931	1,366	,260
	Within Groups	99	,682		
	Total	101			
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	1,160	1,866	,160
	Within Groups	99	,622		
	Total	101			
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2	,235	1,054	,352
	Within Groups	99	,223		
	Total	101			

Πίνακας 6.4.8

Τιμή Σημαντικότητας των μεταβλητών με βάση την Οικογενειακή Κατάσταση

Από τον ανωτέρω πίνακα 6.3.8, παρατηρούμε στην στήλη sig ότι, η τιμή p είναι μεγαλύτερη του 0,05 σε αμφότερες τις έξι περιπτώσεις Στυλ Ηγεσιών. Ειδικότερα, στο Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας η p βρέθηκε 0.413, στο Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας η p βρέθηκε 0.788, στο Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας η p βρέθηκε 0.778, στο Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας η p βρέθηκε 0.260, στο Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας η p βρέθηκε 0.160 και στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p βρέθηκε 0.352. Επομένως, σε αμφότερα τα έξι Στυλ Ηγεσίας αποδεχόμαστε στην αρχική υπόθεση H_0 .

Εν συνεχεία, μελετήσαμε μέσω του προγράμματος SPSS, την συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με την κατηγορία μάχιμης υπηρεσίας που υπηρετούν οι ερωτηθέντες και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Ηγέτης να υιοθετήσει και εφαρμόσει στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Ασφαλείας	43	3,6279	,50111	,07642	3,4737	3,7821	2,25	4,50
	Τάξης	36	3,5903	,56427	,09405	3,3994	3,7812	1,50	4,75
	Τροχαίας	2	3,1250	,17678	,12500	1,5367	4,7133	3,00	3,25
	Total	81	3,5988	,52690	,05854	3,4823	3,7153	1,50	4,75
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Ασφαλείας	43	2,9070	,92102	,14045	2,6235	3,1904	1,00	4,50
	Τάξης	36	3,1667	,91807	,15301	2,8560	3,4773	1,00	5,00
	Τροχαίας	2	2,2500	,35355	,25000	-,9266	5,4266	2,00	2,50
	Total	81	3,0062	,92024	,10225	2,8027	3,2097	1,00	5,00
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Ασφαλείας	43	4,6977	,45171	,06889	4,5587	4,8367	3,00	5,00
	Τάξης	36	4,6667	,46291	,07715	4,5100	4,8233	3,50	5,00
	Τροχαίας	2	4,7500	,35355	,25000	1,5734	7,9266	4,50	5,00
	Total	81	4,6852	,45031	,05003	4,5856	4,7848	3,00	5,00
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Ασφαλείας	43	4,0116	,75189	,11466	3,7802	4,2430	2,00	5,00
	Τάξης	36	3,8750	,89742	,14957	3,5714	4,1786	1,00	5,00
	Τροχαίας	2	4,0000	1,41421	1,00000	-8,7062	16,7062	3,00	5,00
	Total	81	3,9506	,82388	,09154	3,7684	4,1328	1,00	5,00
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Ασφαλείας	43	3,3721	,80986	,12350	3,1229	3,6213	1,50	5,00
	Τάξης	36	3,2500	,81504	,13584	2,9742	3,5258	1,50	4,50
	Τροχαίας	2	2,7500	1,76777	1,25000	-13,1328	18,6328	1,50	4,00
	Total	81	3,3025	,82795	,09199	3,1194	3,4855	1,50	5,00
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Ασφαλείας	43	4,6279	,38634	,05892	4,5090	4,7468	3,67	5,00
	Τάξης	36	4,3333	,50395	,08399	4,1628	4,5038	3,00	5,00
	Τροχαίας	2	4,6667	,00000	,00000	4,6667	4,6667	4,67	4,67
	Total	81	4,4979	,45984	,05109	4,3963	4,5996	3,00	5,00

Πίνακας 6.4.9

**Μέση Τιμή των μεταβλητών με βάση την Μάχιμη Υπηρεσία όπου υπηρετεί
(Ασφαλείας-Τάξης-Τροχαίας)**

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, από τους συμμετέχοντες εκείνοι οι οποίοι υπηρετούν σε Μάχιμη Υπηρεσίας, ανεξαρτήτως της επιμέρους κατηγορίας αυτής (Ασφάλεια, Τάξη και Τροχαία), έχουν την πεποίθηση ότι θα είναι περισσότερο αποδοτικοί όταν ο Προϊστάμενος τους υιοθετεί το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας (όπου ο Μέσος Όρκος όσων υπηρετούν σε Υπηρεσία Ασφαλείας είναι 4.6977, όσων υπηρετούν σε Υπηρεσία Τάξης είναι 6.6667 και όσων υπηρετούν σε Υπηρεσία Τροχαίας είναι 4.7500).

Αναφορικά με όσους από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Υπηρεσίες Ασφαλείας πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.6279), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.0116), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.6279), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.3721) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.9070).

Από την άλλη, όσοι από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Υπηρεσίες Τάξης πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.3333), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.8750), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.5903), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.2500 και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.1667).

Τέλος, όσοι όσους από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Υπηρεσίες Τροχαίας εκτός του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.6667), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.0000), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.1250), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.7500) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.2500).

Εν συνεχεία, πραγματοποιήσαμε έλεγχο ANOVA, προκειμένου να εξετάσουμε την σύγκληση των απαντήσεων μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με την κατηγορία μάχιμης υπηρεσίας που υπηρετούν οι ερωτηθέντες και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Ηγέτης να υιοθετήσει και εφαρμόσει.

Για τον έλεγχο που διενεργήσαμε θέσαμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

- H_0 : Υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων.
- H_1 : Δεν υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,488	2	,244	,876	,420
	Within Groups	21,722	78	,278		
	Total	22,210	80			
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	2,494	2	1,247	1,491	,232
	Within Groups	65,253	78	,837		
	Total	67,747	80			
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,027	2	,014	,066	,936
	Within Groups	16,195	78	,208		
	Total	16,222	80			
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,371	2	,185	,268	,766
	Within Groups	53,932	78	,691		
	Total	54,302	80			
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,918	2	,459	,664	,518
	Within Groups	53,922	78	,691		
	Total	54,840	80			
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	1,759	2	,879	4,525	,014
	Within Groups	15,158	78	,194		
	Total	16,916	80			

Πίνακας 6.4.10

Τιμή Σημαντικότητας των μεταβλητών με βάση την Μάχιμη Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Ασφαλείας-Τάξης-Τροχαίας)

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 6.3.10 και ειδικότερα στην στήλη sig, η τιμή p είναι μεγαλύτερη του 0,05 στις περιπτώσεις του Καταναγκαστικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.232, του Εξουσιοδοτικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.420, του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.936, του Δημοκρατικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε

0.766 και του Συντονιστικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.518. Από την άλλη πλευρά, στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p βρέθηκε 0.14, δηλαδή μικρότερη του 0,05.

Επομένως, στις περιπτώσεις του Εξουσιοδοτικού, του Καταναγκαστικού, του Συναδελφικού, του Δημοκρατικού και του Συντονιστικού Στυλ Ηγεσίας αποδεχόμαστε στην αρχική υπόθεση H_0 , ενώ στην περίπτωση του Προπονητικού δεν την αποδεχόμαστε.

Τέλος, μελετήσαμε την συσχέτιση μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με την κατηγορία Επιτελικής Υπηρεσίας που υπηρετούν οι ερωτηθέντες και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Ηγέτης να υιοθετήσει και εφαρμόσει.

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης Διεύθυνσης Τμήματος Υποδιεύθυνσης Total	11	3,7500	,38730	,11677	3,4898	4,0102	3,25	4,50
	2	4,0000	,00000	,00000	4,0000	4,0000	4,00	4,00
	13	3,5577	,27298	,07571	3,3927	3,7227	3,00	4,00
	12	3,3958	,77941	,22500	2,9006	3,8910	1,50	4,50
	5	3,6000	,54772	,24495	2,9199	4,2801	2,75	4,25
	43	3,5872	,52008	,07931	3,4272	3,7473	1,50	4,50
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης Διεύθυνσης Τμήματος Υποδιεύθυνσης Total	11	3,5455	,72300	,21799	3,0597	4,0312	2,50	4,50
	2	2,7500	,35355	,25000	-,4266	5,9266	2,50	3,00
	13	2,8077	,83012	,23023	2,3061	3,3093	1,00	3,50
	12	2,9167	,79296	,22891	2,4128	3,4205	1,50	4,00
	5	4,0000	,50000	,22361	3,3792	4,6208	3,50	4,50
	43	3,1628	,83610	,12750	2,9055	3,4201	1,00	4,50
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης	11	4,5909	,53936	,16262	4,2286	4,9533	3,50	5,00
	2	4,5000	,00000	,00000	4,5000	4,5000	4,50	4,50

	Διεύθυνσης	13	4,5385	,43116	,11958	4,2779	4,7990	4,00	5,00
	Τμήματος	12	4,8333	,32567	,09401	4,6264	5,0403	4,00	5,00
	Υποδιεύθυνσης	5	4,5000	,86603	,38730	3,4247	5,5753	3,00	5,00
	Total	43	4,6279	,48908	,07458	4,4774	4,7784	3,00	5,00
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας	11	4,0000	1,02470	,30896	3,3116	4,6884	2,50	5,00
	Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης	2	4,2500	1,06066	,75000	-5,2797	13,7797	3,50	5,00
	Διεύθυνσης	13	3,7692	,59914	,16617	3,4072	4,1313	2,50	4,50
	Τμήματος	12	3,8333	1,33712	,38599	2,9838	4,6829	1,00	5,00
	Υποδιεύθυνσης	5	4,1000	,82158	,36742	3,0799	5,1201	3,50	5,00
	Total	43	3,9070	,96520	,14719	3,6099	4,2040	1,00	5,00
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας	11	3,1818	,68091	,20530	2,7244	3,6393	2,00	4,00
	Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης	2	3,0000	1,41421	1,0000	-9,7062	15,7062	2,00	4,00
	Διεύθυνσης	13	3,0385	,59377	,16468	2,6796	3,3973	2,00	4,00
	Τμήματος	12	2,7500	,69085	,19943	2,3111	3,1889	1,50	4,00
	Υποδιεύθυνσης	5	2,7000	,90830	,40620	1,5722	3,8278	1,50	3,50
	Total	43	2,9535	,70554	,10759	2,7364	3,1706	1,50	4,00
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας	11	4,6061	,38925	,11736	4,3446	4,8676	4,00	5,00
	Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης	2	4,8333	,23570	,16667	2,7156	6,9510	4,67	5,00

Διεύθυνσης	13	4,2564	,49355	,13689	3,9582	4,5547	3,00	4,67
Τμήματος	12	4,5556	,49916	,14409	4,2384	4,8727	3,67	5,00
Υποδιεύθυνσης	5	4,4667	,60553	,27080	3,7148	5,2185	3,67	5,00
Total	43	4,4806	,48415	,07383	4,3316	4,6296	3,00	5,00

Πίνακας 6.4.11

Μέση Τιμή των μεταβλητών με βάσει την Επιτελική Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Αρχηγείου ΕΛ.ΑΣ.-Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης-Διεύθυνσης- Υποδιεύθυνσης-Τμήματος)

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι, από τους συμμετέχοντες εκείνοι οι οποίοι υπηρετούν σε Υπηρεσία Επιτελείου, ανεξαρτήτως της επιμέρους κατηγορίας αυτής (επίπεδο Αρχηγείου, επίπεδο Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης, επίπεδο Διεύθυνσης, επίπεδο Υποδιεύθυνσης και επίπεδο Τμήματος), έχουν την πεποίθηση ότι θα είναι περισσότερο αποδοτικοί όταν ο Προϊστάμενος τους υιοθετεί το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας (όπου ο Μέσος Όρος όσων υπηρετούν σε Υπηρεσία επιπέδου Αρχηγείου είναι 4.5909, όσων υπηρετούν σε Υπηρεσία επιπέδου Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης 4.5000, όσων υπηρετούν σε Υπηρεσία επιπέδου Διεύθυνσης 4.5385, όσων υπηρετούν σε Υπηρεσία επιπέδου Υποδιεύθυνσης 4.500 και όσων υπηρετούν σε Υπηρεσία επιπέδου Τμήματος 4.8333).

Αναφορικά με όσους από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Υπηρεσίες επιπέδου Αρχηγείου πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.6061), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.0000), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.7500), το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.5455) και τέλος το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.1818).

Από την άλλη, όσοι από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Υπηρεσίες επιπέδου Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης πέραν του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.8333), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.2500), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.0000), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.0000 και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.7500).

Επιπλέον, όσοι από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης εκτός του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.2564), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.7692), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.5577), το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.0385) και τέλος το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.8077).

Ακολούθως, για όσους από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης εκτός του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.4667), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.100), το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.0000), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.6000) και τέλος το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.7000).

Τέλος, όσοι από τους συμμετέχοντες υπηρετούν σε Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης εκτός του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοση τους θα είναι σε υψηλά επίπεδα όταν ο Ηγέτης ακολουθεί το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 4.5556), το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.8333), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 3.3958), το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.9167) και τέλος το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (Ο Μέσος Όρος αυτού βρέθηκε 2.7500).

Εν συνεχεία, πραγματοποιήσαμε έλεγχο ANOVA, προκειμένου να εξετάσουμε την σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ της αναμενόμενης απόδοσης εκ μέρους του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας σε σχέση με την κατηγορία επιτελικής υπηρεσίας που υπηρετούν οι ερωτηθέντες και τα διάφορα Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ο Ηγέτης να υιοθετήσει και εφαρμόσει.

Για τον έλεγχο που διενεργήσαμε θέσαμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

- H_0 : Υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων.
- H_1 : Δεν υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων.

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
Εξουσιοδοτικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	1,084	4	,271	1,002	,419
	Within Groups	10,277	38	,270		
	Total	11,360	42			
Καταναγκαστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	7,822	4	1,956	3,450	,017
	Within Groups	21,538	38	,567		
	Total	29,360	42			
Συναδελφικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,740	4	,185	,755	,561
	Within Groups	9,307	38	,245		
	Total	10,047	42			
Δημοκρατικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	,829	4	,207	,206	,934
	Within Groups	38,299	38	1,008		
	Total	39,128	42			
Συντονιστικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	1,490	4	,372	,729	,578
	Within Groups	19,417	38	,511		
	Total	20,907	42			
Προπονητικό_Στυλ_Ηγεσίας	Between Groups	1,144	4	,286	1,249	,307
	Within Groups	8,701	38	,229		
	Total	9,845	42			

Πίνακας 6.4.12

Τιμή Σημαντικότητας των μεταβλητών με βάση την Επιτελική Υπηρεσία όπου υπηρετεί (Αρχηγείου ΕΛ.ΑΣ.-Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης-Διεύθυνσης-Υποδιεύθυνσης-Τμήματος)

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 6.3.12 και ειδικότερα στην στήλη sig, η τιμή p είναι μεγαλύτερη του 0,05 στις περιπτώσεις του Εξουσιοδοτικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.419, του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.561, του Δημοκρατικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.934, του Συντονιστικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.578 και του Προπονητικού Στυλ Ηγεσίας, όπου η τιμή p βρέθηκε 0.307. Από την άλλη πλευρά, στο Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας η τιμή p βρέθηκε 0.17, δηλαδή μικρότερη του 0,05.

Επομένως, στις περιπτώσεις του Εξουσιοδοτικού, του Συναδελφικού, του Δημοκρατικού, του Συντονιστικού και του Προπονητικού Στυλ Ηγεσίας αποδεχόμαστε στην αρχική υπόθεση H_0 , ενώ στην περίπτωση του Καταναγκαστικού δεν την αποδεχόμαστε.

Κεφάλαιο 7 - Συμπεράσματα

Αρχικά, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι, σ' έναν οργανισμό όπως αυτόν της Ελληνικής Αστυνομίας το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην προσπάθεια του να επιτελέσει τον απαιτητικό ρόλο της και να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Αξίζει να σημειωθεί ότι, ο παράγοντας ανθρώπινο δυναμικό περιλαμβάνει τόσο τους Προϊσταμένους (Ηγέτες) ενός Οργανισμού, όσο και τους υφισταμένους αυτών.

Με άλλα λόγια, είναι προς όφελος ενός Οργανισμού, όπως για παράδειγμα της Ελληνικής Αστυνομίας, οι Ηγέτες (Προϊστάμενοι) αυτής να υιοθετούν κατά περίπτωση εκείνα τα Στυλ Ηγεσίας, προκειμένου να εξασφαλίζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων σ' αυτήν. Ποιο όμως είναι το καταλληλότερο Στυλ Ηγεσίας που ένας Ηγέτης μπορεί να υιοθετήσει;

Στο ανωτέρω ερώτημα ομολογουμένως δύσκολα μπορεί να υπάρξει μία και μοναδική ορθή απάντηση. Ούτε επίσης υπάρχουν κανόνες, τους οποίους μπορεί να ακολουθήσει ένας Ηγέτης, έτσι ώστε να αποφασίσει ποια Ηγετικά Χαρακτηριστικά θα υιοθετήσει στην προσπάθεια του να διοικήσει έναν Οργανισμό.

Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μία δυναμική διαδικασία. Κάθε εργαζόμενος διαθέτει την δική του μοναδική προσωπικότητα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Επομένως, κάθε Ηγέτης οφείλει, προτού αποφασίσει το Στυλ Ηγεσίας που θα υιοθετήσει, να λάβει υπόψιν τα ανωτέρω χαρακτηριστικά των υφισταμένων του.

Στο παρόν, λοιπόν, κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση, συγκριτικά πάντα με την θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε, δηλαδή τόσο την μελέτη των διαφόρων Στυλ Ηγεσίας που δύναται ο Ηγέτης να υιοθετήσει, κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων του, όσο και την επίδραση αυτών στην απόδοση των εργαζομένων στην Ελληνική Αστυνομία. Ειδικότερα, τα εξαχθέντα συμπεράσματα παρουσιάζονται ξεχωριστά για κάθε ένα από τους δύο ερευνητικούς στόχους που θέσαμε κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπρόσθετα, στο εν λόγω κεφάλαιο αναλύεται η σημασία των εξαχθέντων συμπερασμάτων σε πρακτικό επίπεδο. Με άλλα λόγια, ποια χαρακτηριστικά Στυλ Ηγεσίας δύναται να υιοθετήσει

είτε ο οποιοσδήποτε προϊστάμενος Αστυνομικής Υπηρεσίας είτε η Ηγεσία της Ελληνικής Αστυνομίας, προκειμένου το υφιστάμενο προσωπικό να αποδώσει στο μέγιστο δυνατό επίπεδο.

Τέλος, γίνεται αναφορά σε πιθανές περαιτέρω ερευνητικές δυνατότητες που μπορούν να πραγματοποιηθούν μελλοντικά σε άλλες εργασίες.

7.1 Συμπεράσματα 1^ο Ερευνητικού Στόχου.

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει ο 1^{ος} ερευνητικός στόχος που έχουμε θέσει είναι η διερεύνηση της συσχέτισης που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων Τύπων Ηγεσίας, οι οποίοι δύναται να υιοθετηθούν από την Διοίκηση και της απόδοσης του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Στην κατεύθυνση αυτή, διερευνήσαμε τόσο την πεποίθηση των εργαζομένων στην Ελληνική Αστυνομία, αναφορικά με το εάν οι ίδιοι θεωρούν ότι το Στυλ Ηγεσίας που υιοθετεί ένας Ηγέτης επηρεάζει στην απόδοση τους, όσο και γενικότερα την προτίμηση τους στα Στυλ Ηγεσίας που δύναται να αυξήσουν την εργασιακή τους απόδοση.

Έτσι, στην ανάλυση που προηγήθηκε και συγκεκριμένα στην 6.2 υπό ενότητα της παρούσας εργασίας θέσαμε οι ακόλουθες δύο υποθέσεις:

- H_0 : Οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι η απόδοση τους συνδέεται με το Στυλ Ηγεσίας που υιοθετεί ο Προϊστάμενος τους.
- H_1 : Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η απόδοση τους συνδέεται με το Στυλ Ηγεσίας που υιοθετεί ο Προϊστάμενος τους.

Εν συνεχεία, μέσω της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήσαμε, παρουσιάσαμε τους υπ' αριθμ. 6.2.2 και 6.2.3 πίνακες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τις Μέσες Τιμές και τις Τυπικές Αποκλίσεις των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αφορούν την αποδοτικότητα που θεωρεί ότι θα έχει ο εργαζόμενος σε κάθε διαφορετικό Στυλ Ηγεσίας που ένας Ηγέτης δύναται να υιοθετήσει, δηλαδή στο Καταναγκαστικό, στο Εξουσιοδοτικό, στο Συναδελφικό, στο Δημοκρατικό, στο Συντονιστικό και στο Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας.

Αφού επισημάναμε ότι, για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η 5βαθμη κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία το «1» εκφράζει την απόλυτη διαφωνία και το «5» την απόλυτη συμφωνία, εν συνεχεία αναφέραμε ότι, όσο σημαντικά μεγαλύτερη του 3 είναι η Μέση Τιμή μιας μεταβλητής, τόσο πιο ικανοποιητική αυτή θεωρείται.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στους υπ' αριθμ. 6.2.2 και 6.2.3 πίνακες, οι Μέσες Τιμές του Εξουσιοδοτικού, του Συναδελφικού, του Δημοκρατικού, του Συντονιστικού και του Προπονητικού Στυλ Ηγεσίας είναι σημαντικά μεγαλύτερες του 3 (λόγω της κλίμακας από 1 έως 5), διότι όλα τα αντίστοιχα επίπεδα σημαντικότητας sig είναι μικρότερα του 0,05.

Εξάιρεση αποτελεί το Καταναγκαστικό Στυλ Ηγεσίας, όπου όπως παρατηρούμε αφενός μεν η Μέση Τιμή αυτού είναι 3,0294, δηλαδή δεν είναι σημαντικά μεγαλύτερη του 3, αφετέρου δε το επίπεδο σημαντικότητας sig είναι 0,752, δηλαδή μεγαλύτερο του 0,05.

Επομένως, αποδεχθήκαμε την εναλλακτική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία σε όλα τα Στυλ Ηγεσίας, με εξαίρεση αυτό του Καταναγκαστικού, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι η απόδοσή τους συνδέεται άρρηκτα με το Στυλ Ηγεσίας που ο Προϊστάμενος τους θα υιοθετήσει.

Στην συνέχεια, διερευνήσαμε γενικότερα την προτίμηση των εργαζομένων στην Ελληνική Αστυνομία στα Στυλ Ηγεσίας που δύναται να υιοθετήσει ο Προϊστάμενος τους και τα οποία δύναται να οδηγήσουν στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον υπ' αριθμ. 6.2.1 πίνακα, οι εργαζόμενοι στην Ελληνική Αστυνομία θεωρούν ως το πλέον επιθυμητό Στυλ Ηγεσίας το Συναδελφικό, καθότι ο Μέσος Όρος αυτού τείνει σχεδόν στο 5, δηλαδή στην ιδανική κατάσταση. Επόμενο πιο επιθυμητό Στυλ Ηγεσίας είναι το Προπονητικό (με Μέσο Όρο 4,4739) και ακολουθούν το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (με Μέσο Όρο 3,9363), το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας (με Μέσο Όρο 3,5980) και το Συντονιστικό Στυλ Ηγεσίας (με Μέσο Όρο 3,2451). Τέλος, το λιγότερο επιθυμητό για τους συμμετέχοντες Στυλ Ηγεσίας προκύπτει το Καταναγκαστικό.

Συμπερασματικά, λοιπόν, προέκυψε ότι όχι μόνο υπάρχει έντονη συσχέτιση μεταξύ των διαφόρων Στυλ Ηγεσίας που δύναται ένας Ηγέτης να υιοθετήσει και της απόδοσης των εργαζομένων στην Ελληνική Αστυνομία, αλλά οι τελευταίοι δείχνουν μία σαφή προτίμηση στα Στυλ Ηγεσίας που επενδύουν κυρίως στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των δύο πλευρών καθώς και στην συνεχή ανάπτυξη, ικανοποίηση και στήριξη των εργαζομένων.

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την ίδια την φύση του έργου της Ελληνικής Αστυνομίας, η οποία διαδραματίζει έναν πολυδιάστατο και απαιτητικό ρόλο. Συχνά, το Αστυνομικό Προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του αντιμετωπίζει έντονο ψυχολογικό στρες. Επιπλέον, δεν πρέπει να λησμονούμε ότι την τελευταία δεκαετία περιορίστηκαν δραματικά τα κονδύλια στην Ελληνική Αστυνομία, με αποτέλεσμα να παρουσιαστούν σημαντικές ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό και εξοπλισμό. Προκειμένου, λοιπόν, το Αστυνομικό Προσωπικό να επιτελέσει το απαιτητικό του έργο, υπό τις αντίξοες αυτές συνθήκες, αναδείχθηκε η σπουδαιότητα του ρόλου του Ηγέτη.

Με άλλα λόγια, ο Ηγέτης οφείλει για έναν επιπλέον λόγο να προσεγγίζει τους υφισταμένους του και να επενδύει στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην συνεχή εκπαίδευση τους, προκειμένου οι τελευταίοι να ξεπεράσουν τα όρια τους και τις καθημερινές δυσκολίες. Οφείλει δηλαδή με την στάση του να σταθεί στο πλευρό των υφισταμένων του.

Έτσι, Στυλ Ηγεσίας όπως για παράδειγμα το Συντονιστικό και το Καταναγκαστικό, δεν ενδείκνυνται στην προσπάθεια του Ηγέτη να δημιουργήσει όραμα στους υφισταμένους του και να τους οδηγήσει στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης.

7.2 Συμπεράσματα 2^ο Ερευνητικού Στόχου.

Ο 2^{ος} ερευνητικός στόχος που τέθηκε, κατά την διεξαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η διερεύνηση των Στυλ Ηγεσίας που ταιριάζουν με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας, προκειμένου να εξασφαλιστούν υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Γίνεται μνεία ότι, τα χαρακτηριστικά που μελετήθηκαν αφορούν τόσο δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως για παράδειγμα το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση, όσο και προσωπικά επαγγελματικά στοιχεία αυτών, όπως για παράδειγμα τα έτη προϋπηρεσίας και την φύση της Υπηρεσίας όπου υπηρετούν (Μάχιμη Υπηρεσία ή Υπηρεσία Επιτελείου).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην υπό ενότητα 6.3 και ειδικότερα στους υπ' αριθμ. 6.3.1, 6.3.7, 6.3.5 και 6.3.3 πίνακες, οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ανεξαρτήτως του φύλου, της οικογενειακής κατάστασης, των ετών προϋπηρεσίας και της φύσης της Υπηρεσίας τους, οι συμμετέχοντες έχουν την πεποίθηση ότι η εργασιακή τους απόδοση θα παρουσιάσει αύξηση όταν ο Προϊστάμενος τους υιοθετήσει στοιχεία του Συναδελφικού Στυλ Ηγεσίας.

Επιπρόσθετα, όπως παρουσιάστηκε στον υπ' αριθμ. 6.3.9 πίνακα, οι συμμετέχοντες, οι οποίοι υπηρετούν σε Μάχιμες Υπηρεσίες θεωρούν ότι το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας του Προϊσταμένου τους θα αυξήσει της εργασιακή τους απόδοση, ανεξάρτητα εάν υπηρετούν σε Υπηρεσία Ασφαλείας, Τάξης ή Τροχαίας. Την ίδια προτίμηση στο Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας επιδεικνύουν και όσοι από το Αστυνομικό Προσωπικό υπηρετούν σε Επιτελικές Υπηρεσίες, ανεξαρτήτως εάν αυτές είναι Υπηρεσίες Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας, Υπηρεσίες επιπέδου Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης, Υπηρεσίες επιπέδου Διεύθυνσης, Υπηρεσίες επιπέδου Υποδιεύθυνσης και Υπηρεσίες επιπέδου Τμήματος.

Μελετώντας το δείγμα του Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα, παρατηρούμε ότι αυτό παρουσιάζει μία ποικιλομορφία σε ότι αφορά τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά. Επιπλέον, ανεξάρτητα από τα προσωπικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, οι τελευταίοι παρουσιάζουν μία σαφή προτίμηση προς το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας, κύριο χαρακτηριστικό του οποίου αποτελεί η έμφαση που δίνει ο Ηγέτης στα μέλη της ομάδας που ηγείται καθώς και στα συναισθήματα και όχι στους στόχους και στα καθήκοντα.

Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εργασιακή τους απόδοση θα αυξηθεί όταν ο Προϊστάμενος τους φροντίζει να εξασφαλίσει αισθήματα ικανοποίησης στα μέλη της ομάδας του. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες έχουν την πεποίθηση ότι, όταν ο Προϊστάμενος τους επιτύχει την δημιουργία συναισθηματικά ισχυρών σχέσεων με τους υφισταμένους του, τότε οι τελευταίοι είναι σε θέση να αυξήσουν την απόδοση τους για χάρη του Προϊσταμένου τους, ο οποίος ουσιαστικά απολαμβάνει πλέον τους καρπούς της σχέσης που έχει επιτύχει να δημιουργήσει καθώς και των συναισθημάτων που τα μέλη της ομάδας τρέφουν προς το πρόσωπο του.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι, το εν λόγω Στυλ Ηγεσίας αποφέρει πολλαπλά θετικά οφέλη, ιδίως σε ότι αφορά την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ένα κλίμα το οποίο ευνοεί την ανάπτυξη ιδεών καθώς και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Κατά αυτόν τον τρόπο αυξάνεται το αίσθημα εμπιστοσύνης καθώς και η διάθεση ανάληψης πρωτοβουλιών εκ μέρους των εργαζομένων.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε προκύπτει ότι, η σαφής αυτή προτίμηση του Αστυνομικού Προσωπικού προς το Συναδελφικό Στυλ Ηγεσίας, ανεξαρτήτως μάλιστα δημογραφικών χαρακτηριστικών, πιθανόν οφείλεται στις συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζουν. Ειδικότερα, όπως ήδη αναφέραμε στην προηγούμενη υπό ενότητα, τα τελευταία χρόνια και συγκεκριμένα από την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης στην Χώρα μας, η Ελληνική Αστυνομία αντιμετώπισε σημαντικές ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό και εξοπλισμό.

Οι ανωτέρω ελλείψεις κατέστησαν ομολογουμένως δύσκολη την εκπλήρωση των καθηκόντων του Αστυνομικού Προσωπικού. Οι τελευταίοι σε καθημερινή σχεδόν βάση αντιμετωπίζουν συνεχή προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν το ηθικό τους και μειώνουν το κίνητρο και την προσπάθεια που καταβάλουν. Ως εκ τούτου, είναι έως ένα σημείο λογικό επακόλουθο το γεγονός ότι, όπως προέκυψε από την διεξαχθείσα έρευνα, οι συμμετέχοντες δεν δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση σε ηγετικά χαρακτηριστικά, τα οποία εστιάζουν κυρίως στα καθήκοντα, στις αυστηρές διαδικασίες, στις αυστηρές χρονικές προθεσμίες, στην κατανομή ρόλων και την απλή και παγερή επίβλεψη.

Απεναντίας, προκειμένου να ξεπεράσουν το μειωμένο ηθικό τους και τα καθημερινά προβλήματα που αντιμετωπίζουν, επιθυμούν να αισθάνονται τον Προϊστάμενο τους δίπλα τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα κερδίσει ο Προϊστάμενος τους υφισταμένους τους στην προσπάθεια να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί και να

αυξήσουν την εργασιακή τους απόδοση.

Με άλλα λόγια, εάν η παρούσα έρευνα διεξαγόταν σε μία χρονική περίοδο με διαφορετικά χαρακτηριστικά, όπως παραδείγματος χάρη προτού αντιμετωπίσει η Χώρα μας την οικονομική κρίση, τότε ενδεχομένως να ήταν διαφορετικά και τα εξαχθέντα αποτελέσματα. Και αυτό διότι, θα ήταν ομολογουμένως διαφορετικές τόσο οι συνθήκες εργασίας του Αστυνομικού Προσωπικού, όσο και οι προτεραιότητές τους. Πιθανόν σε μία τέτοια περίπτωση να εμφανιζόταν μία προτίμηση του Αστυνομικού Προσωπικού σε διαφορετικά Στυλ Ηγεσίας.

Κεφάλαιο 8 – Βιβλιογραφία

8.1 Βιβλιογραφία.

Βιβλιογραφία

Andersen, J. A., 2005. Leadership: Personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*.

Arvey, R. D. R. M. J. W. Z. Z. & M. M., 2006. The determinants of Leadership role occupancy: Genetic and personality factors.. *The Leadership Quarterly*, pp. 1-20.

Arvey, R. D. R. M. J. W. Z. Z. & M. M., 2006. The determinants of Leadership role occupancy: Genetic and personality factors.. *The Leadership Factors*, pp. 1-20.

Bono, J. E. & J. T. A., 2004. Personality and Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, pp. 89, 901-910.

Chan, K. Y. & D. F., 2001. Toward a Theory of Individual Differences and Leadership: Understanding the Motivation to Lead. *Journal of Applied Psychology*, pp. 86, 481-498.

Ehrhart, M. G. & K. K. J., 2001. Predicting followers preferences for charismatic Leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, pp. 12, 153-179.

In De Hoog, A. H. B. D. H. D. N. & K., 2005. Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional Leadership: Perceived dynamic work environment as a moderator.. *Journal of Organizational Behavior*.

Iqbal N, A. S. a. H. N., 2015. Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, pp. 1-6.

Johnson, A. M. V. P. A. H. J. A. & J. K. L., 2004. A behavioral investigation of the relationship between Leadership and Personality. *Twin Research*, pp. 7, 27-32.

Kornor, H. N. H., 2004. Personality traits in Leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, pp. 45, 49-54.

Lim, B. C. & P. R. E., 2004. Transformational Leadership: Relation to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts. *Journal of Applied Psychology*, pp. 89, 610-621.

Muhammad Asrar-ul-Haq, K. P. K., 2016. Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani Bank. *ScienceDirect*, 23 Μαΐος, pp. 1-11.

Sackett, P. R. Z. S. & F. L., 1998. Relations between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, pp. 73, 482-486.

Stogdill, R., 1948. Personal factors associated with Leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, pp. 25, 35-71.

Widiger, T. A., 2017. *The Five Factor Model*. s.l.:Oxford.

WIKIPEDIA, 1932. *Κλίμακα Likert*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ, 2009. *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ SPSS FOR WINDOWS*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://www.ucy.ac.cy/hr/documents/2012/SPSS_13.pdf

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΔΗΜΟΚΡΙΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΡΑΚΗΣ, χ.χ. *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ SPSS FOR WINDOWS*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://www.ucy.ac.cy/hr/documents/2012/SPSS_13.pdf

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=59&Itemid=50&lang=

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗ ΑΚΑΔΗΜΙΑ. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=61&Itemid=52&lang=

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.astynomia.gr/index.php?lang>

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ.

[Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=45&Itemid=35&lang=

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΗΓΕΣΙΑ. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://www.hellenicpolice.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=35&Itemid=14&lang=

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΣΧΟΛΗ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=5074&Itemid=52&lang=

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΣΧΟΛΗ ΑΣΤΥΦΥΛΑΚΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=5075&Itemid=52&lang=

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΣΧΟΛΗ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=5076&Itemid=52&lang=

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ-ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2021.

ΣΧΟΛΗ ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ-ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ.

[Ηλεκτρονικό]

Available at:

http://www.astynomia.gr/index.php?option=ozo_content&perform=view&id=5077&Itemid=52&lang=

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, 1984. Ν.

1481/1984. *ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ*, Issue A', pp. 1-24.

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, 2000. Ν.

2800/2000. *ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ*, Issue A', p. 3.

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ, 2000. Ν.

2800/2000. *ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ*, Issue A', pp. 2-3.

ΖΑΒΛΑΝΟΣ, Μ., 2002. *MANATZMENT*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ.

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ., 2002. *MANAGEMENT. Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ.

ΠΟΤΑΜΙΑΝΟΣ, Γ., 2008. *Θεωρίες Προσωπικότητας και Κλινική Πρακτική*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ, 2013. *ΔΙΚΤΥΑΚΟΣ ΤΟΠΟΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΕΩΝ*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://www.opengov.gr/yptp/?p=957>

[Πρόσβαση 1 Μάρτιος 2021].