



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MBA»

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΑΜΠΑΚΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΠΕΛΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή το εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της τύπου οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Ειδικότερα, η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που ασχολούνται στον Ελληνικό δημόσιο τομέα. Ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού των συναισθημάτων, της σκέψης, των στάσεων καθώς και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης, άτυπης ή τυπικής ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη, με τρόπο τέτοιο που πρόθυμα και αναπτύσσοντας την κατάλληλη συνεργασία να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους για την υλοποίηση αποτελεσματικών στόχων. Οι στόχοι αυτοί προέρχονται από την αποστολή που έχει η ομάδα και τη φιλοδοξία αυτής για πρόοδο ή καλύτερο μέλλον. Κάθε ηγέτης κάνει χρήση διαφορετικών στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων του και κατ' αυτόν τον τρόπο διακρίνονται έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας, καθένα από τα οποία διαθέτει τα δικά του γνωρίσματα. Η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τη συνολική λειτουργία του κάθε οργανισμού. Συμβάλλει στον προσδιορισμό της αποδοτικότητας και της ικανότητας που έχει ο οργανισμός και δίνει την αίσθηση ταυτοποίησης στους υπαλλήλους του οργανισμού. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 183 εργαζόμενοι του Οργανισμού Σιδηροδρομικών Ελλάδος από το τμήμα της Θεσσαλίας. Για την μέτρηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q. – 5X) (Avolio & Bass, 2004) το οποίο μετρά τα διάφορα στυλ ηγεσίας: μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό – προς αποφυγή. Το MLQ – 5X εστιάζει στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο αυτοί βρίσκονται σε σχέση με τους αξιολογούμενους ηγέτες. Το ερωτηματολόγιο υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες παρακινούν τους συνεργάτες να επιτύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, χρησιμοποιήθηκε το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται από 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Συμμετοχική/Οικογενειακή-Clan, Προσανατολισμένη στην αγορά-Market, Προσαρμοστική-Adhocracy & Ιεραρχική-Hierarchical). Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας απέδειξαν πως το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα (Υπόθεση 1, αποδεκτή) και συγκεκριμένα η κουλτούρα clan ενισχύει την συναλλακτική ηγεσία, ενώ έχει αντίστροφη

επίδραση στην μετασχηματιστική ηγεσία, η προσαρμοστική κουλτούρα συνδέεται με την διεκπεραιωτική ηγεσία και την ηγεσία προς αποφυγή ενώ η κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας επηρεάζεται από όλα τα στυλ ηγεσίας. Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας (Υπόθεση 2, αποδεκτή), αφού το φύλο και η ηλικία επηρέαζαν 3 από τις 9 διαστάσεις των στυλ ηγεσίας, η εργασιακή εμπειρία επηρέαζε 6 διαστάσεις και το εκπαιδευτικό επίπεδο επιδρούσε σημαντικά σε 7 από τις 9 διαστάσεις. Τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα (Υπόθεση 3, αποδεκτή). Το φύλο επηρέαζε την προσαρμοστική κουλτούρα, η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση επιδρούσαν στην κουλτούρα αγοράς, το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρούσε στην προσαρμοστική και την ιεραρχική κουλτούρα, η εργασιακή εμπειρία επηρέαζε τις κουλτούρες συμμετοχικότητας, αγοράς και ιεραρχίας.

Λέξεις-κλειδιά: Στυλ ηγεσίας, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Παράγοντες Διοίκησης, Δημόσιος Τομέας, Ελλάδα.

ABSTRACT

The subject of this thesis is the investigation of the relationship between leadership and organizational culture. Specifically, this thesis will study how different leadership styles affect the organizational culture of an organization. In particular, the study will be carried out on employees working in the Greek public sector. Leadership is defined as the process of influencing the feelings, thinking, attitudes and behaviors of a small or large, informal or formal group of people by one person, the leader, in such a way that they willingly and by developing appropriate cooperation give their best for the realization of effective objectives. These goals come from the team's mission and its ambition for progress or a better future. Each leader uses different strategies to achieve their goals and in this way six different leadership styles can be distinguished, each of which has its own characteristics. Organizational culture determines the overall functioning of any organization. It helps to determine the efficiency and capability of the organization and gives a sense of identification to the employees of the organization. 183 employees of the Hellenic Railway Organization from the Thessaly division took part in the survey. The Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. – 5X) (Avolio & Bass, 2004) was used to measure the leadership style, which measures the different leadership styles: transformational, transactional, passive – avoidant. The MLQ – 5X focuses on the individual behaviors and characteristics of leaders, which are evaluated by their associates regardless of the hierarchical level at which they are in relation to the evaluated leaders. The questionnaire measures the leadership behaviors that motivate associates to achieve the expected results. To measure organizational culture, the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was used. The measurement scale consists of 4 types of organizational culture (Participatory/Family-Clan, Market Oriented-Market, Adaptive-Adhocracy & Hierarchical). The results of the present research proved that the leadership style affects the organizational culture (Hypothesis 1, accepted) and specifically the clan culture strengthens the transactional leadership, while it has the opposite effect on transformational leadership, adhocracy culture is associated with transactional leadership and avoidant leadership while market and hierarchy culture is influenced by all leadership styles. Demographics influence leadership styles (Hypothesis 2, accepted), since gender and age influenced 3 of the 9 dimensions of leadership styles, work experience influenced 6 dimensions, and educational level significantly influenced 7 of the 9 dimensions. Demographics influence leadership styles (Hypothesis 2, accepted), since gender and age influenced 3 of the 9

dimensions of leadership styles, work experience influenced 6 dimensions, and educational level significantly influenced 7 of the 9 dimensions. Demographics influence organizational culture (Hypothesis 3, accepted). Gender influenced Adhocracy culture, age and marital status influenced Market culture, education level influenced Adhocracy and Hierarchy cultures, work experience influenced Clan, Market, and Hierarchy cultures.

Key words: Leadership Style, Organizational Culture, Transformative Leadership, Management Factors, Public Sector, Greece.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	- 2 -
ABSTRACT	- 4 -
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	- 8 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	- 9 -
1.1 Τοποθέτηση του προβλήματος	- 9 -
1.2 Ο σκοπός της έρευνας	- 9 -
1.3 Σημασία της έρευνας	- 10 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ	- 11 -
2.1 Ηγεσία	- 11 -
2.1.1 Ορισμός ηγεσίας	- 11 -
2.1.2 Στυλ ηγεσίας	- 12 -
2.1.3 Αποτελεσματικός ηγέτης	- 13 -
2.1.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις στυλ ηγεσίας	- 15 -
2.1.5 Στυλ ηγεσίας και δημογραφικά χαρακτηριστικά	- 18 -
2.1.6 Έκβαση της ηγεσίας	- 18 -
2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα	- 19 -
2.2.1 Ορισμός	- 19 -
2.2.2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας	- 22 -
2.2.3 Μέτρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας	- 25 -
2.2.4 Οργανωσιακή κουλτούρα και Δημογραφικά χαρακτηριστικά	- 25 -
2.2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα και παράγοντες διοίκησης	- 26 -
2.2.6 Στυλ ηγεσίας και οργανωσιακή κουλτούρα	- 30 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	- 33 -
3.1 Αποτελέσματα ερευνών για την άσκηση του στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα	- 35 -
3.2 Αποτελέσματα ερευνών για την άσκηση οργανωσιακής κουλτούρας στο δημόσιο τομέα	- 40 -
3.3 Στυλ ηγεσίας και Οργανωσιακή Κουλτούρα στο δημόσιο τομέα	- 42 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	- 45 -
4.1 Οι συμμετέχοντες	- 45 -
4.2 Τα ερευνητικά εργαλεία	- 48 -
4.3 Σχεδιασμός της έρευνας	- 51 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΣΜΑΤΩΝ	- 53 -
5.1 Αναλύσεις Παραγόντων για τις Διαστάσεις του Στυλ Ηγεσίας	- 53 -
5.2 Διαστάσεις της Μελέτης – Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach και περιγραφικά στατιστικά	- 56 -
5.3 Συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας με την Έκβαση Ηγεσίας	- 60 -
	- 6 -

5.4 Συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας στην Οργανωσιακή Κουλτούρα	- 62 -
5.5 Συσχέτιση Δημογραφικών Στοιχείων στο Στυλ Ηγεσίας και την Κουλτούρα του Οργανισμού	- 66 -
5.6 Συσχέτιση του Στυλ Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Έκβαση της Ηγεσίας	- 79 -
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS) - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ (LIMITATIONS) – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)	- 82 -
6.1 Συζήτηση των αποτελεσμάτων	- 82 -
6.2 Προτάσεις προς τις διοικήσεις και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	- 86 -
6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	- 88 -
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	- 89 -
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	- 97 -

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων	- 46 -
Πίνακας 4.2 Εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων	- 47 -
Πίνακας 4.3 Ηγετικοί παράγοντες και έκβαση ηγεσίας στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q.-5X)	- 49 -
Πίνακας 4.4 Σύνοψη της μεθόδου επεξεργασίας του ερωτηματολογίου	- 51 -
Πίνακας 5.5 Τελικές παραγοντικές δομές των 9 στυλ ηγεσίας με τα ερωτήματα και τις φορτίσεις στον παράγοντα 55 -	-
Πίνακας 5.6 Τελικές παραγοντικές δομές των τριών εκβάσεων ηγεσίας με ερωτήματα και φορτίσεις στον παράγοντα	- 56 -
Πίνακας 5.7 Δείκτες αξιοπιστίας για τα ερωτήματα των 9 διαστάσεων του στυλ ηγεσίας	- 57 -
Πίνακας 5.8 Δείκτες κανονικότητας για τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας	- 58 -
Πίνακας 5.9 Περιγραφική στατιστική για τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας	- 59 -
Πίνακας 5.10 Περιγραφική στατιστική για τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας	- 60 -
Πίνακας 5.11 Συσχετίσεις ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και τις εκβάσεις ηγεσίας	- 61 -
Πίνακας 5.12 Συσχετίσεις ανάμεσα στους τύπους τωρινής και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας και στα στυλ ηγεσίας	- 64 -
Πίνακας 5.13 Παλινδρόμηση των στυλ ηγεσίας με την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς ως εξαρτημένη μεταβλητή . 66 -	-
Πίνακας 5.14 Έλεγχος Mann-Whitney για την επίδραση του φύλου στις διαστάσεις της μελέτης	- 67 -
Πίνακας 5.15 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για το φύλο	- 68 -
Πίνακας 5.16 Έλεγχος Kruskal-Wallis για την επίδραση της ηλικίας στις διαστάσεις της μελέτης	- 69 -
Πίνακας 5.17 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για την ηλικία	- 70 -
Πίνακας 5.18 Έλεγχος Kruskal-Wallis για την επίδραση της εκπαίδευσης στις διαστάσεις της μελέτης	- 71 -
Πίνακας 5.19 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για την εκπαίδευση	- 72 -
Πίνακας 5.20 Έλεγχος Kruskal-Wallis για την επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στις διαστάσεις της μελέτης- 74 -	-
Πίνακας 5.21 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για την εργασιακή εμπειρία -	75 -
Πίνακας 5.22 Έλεγχος Kruskal-Wallis για την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις διαστάσεις της μελέτης	- 77 -
Πίνακας 5.23 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για την οικογενειακή κατάσταση - 78 -	-
Πίνακας 5.24 Συσχετίσεις ανάμεσα στην τωρινή και επιθυμητή κουλτούρα και τις εκβάσεις ηγεσίας	- 80 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Τοποθέτηση του προβλήματος

Αν αναλογιστεί κανείς την οικονομική κρίση που έχει κάνει αισθητή την παρουσία της τα τελευταία χρόνια στον ελλαδικό χώρο με τις διάφορες εκφάνσεις της, γίνεται αμέσως αντιληπτό πως για την επιβίωση των επιχειρήσεων αλλά και των δημόσιων οργανισμών αξιοσημείωτη είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την ενδυνάμωση της παραγωγικότητας και του ανταγωνισμού.

Αρχικά, απαραίτητη προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιβίωση ενός οργανισμού είναι η οργανωτική κουλτούρα που διαθέτει στα πλαίσια της οποίας διαμορφώνεται και η στρατηγική που ακολουθείται. Οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται με βάση αυτή τη στρατηγική επιδιώκοντας τόσο οι ίδιοι όσο και οι ηγέτες τους την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Επιπρόσθετη ανάγκη για το μέλλον του οργανισμού είναι οι ικανοί ηγέτες και οι πρακτικές του. Δηλαδή, πόσο εύκολα μπορούν να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν με το όραμά τους δημιουργώντας στο εργατικό δυναμικό ένα αίσθημα εμπιστοσύνης, ελευθερίας και αφοσίωσης. Ακόμη οι αποτελεσματικοί ηγέτες για την εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα οφείλουν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σε κρίσιμες περιόδους, να ανταπεξέρχονται σε τυχόν αλλαγές, να ακολουθούν μια υποστηρικτική γραμμή όταν οι εργαζόμενοι το χρειάζονται καθώς και να ανανεώνουν τους τρόπους εξυπηρέτησης απέναντι στο κοινό.

1.2 Ο σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που απασχολούνται στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και θα επιτευχθεί μέσα από μια σειρά υποθέσεων που θα διερευνηθούν και θα οδηγήσουν σε κάποια αποτελέσματα. Ειδικότερα η έρευνα στοχεύει να εξετάσει τη σχέση των στυλ ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα, πώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και την οργανωσιακή κουλτούρα ξεχωριστά, πώς η έκβαση της ηγεσίας σχετίζεται με τα διάφορα στυλ ηγεσίας και τέλος, πώς η οργανωσιακή κουλτούρα προβλέπει την έκβαση της ηγεσίας.

1.3 Σημασία της έρευνας

Η μελέτη αυτή συμβάλλει στην τρέχουσα βιβλιογραφία εξετάζοντας και συσχετίζοντας δύο κρίσιμα στοιχεία που μπορούν να ισχυροποιηθούν μέσα από τις αρχές του δημοσίου: την ηγεσία και την οργάνωση ανάμεσα σε εργαζομένους του δημοσίου τομέα. Με αυτόν τον τρόπο, θα εξετασθεί και θα γίνει γνωστή η ορθότερη και πιο ομαλή λειτουργία εργασιών του δημοσίου τομέα σκοπεύοντας πάντα στη μέγιστη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων γεγονός που θα έχει άμεσο αντίκτυπο και στην ικανοποίηση των πολιτών. Αυτή η εργασία μπορεί να παράσχει τη θεωρητική βάση για μελλοντικές ερευνητικές υποθέσεις. Φυσικά, εκτός από τη θεωρητική προσέγγιση, η εργασία αυτή μπορεί πρακτικά να παρέχει τον προσανατολισμό προς μια ορθότερη διοίκηση εφαρμόζοντας εκείνο το στυλ ηγεσίας που αντιπροσωπεύει τον όποιο δημόσιο φορέα έτσι ώστε η οργανωσιακή κουλτούρα που θα αναγεννηθεί να είναι ομαλή και ανταποδοτική πρωτίστως για το εργατικό δυναμικό και δευτερευόντως για την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ

2.1 Ηγεσία

2.1.1 Ορισμός ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας χαρακτηρίζεται ως πολύπλευρη, ενώ η σημασία της έχει διαφοροποιηθεί. Ο ηγέτης παλαιότερα θεωρούνταν το άτομο που κατείχε θέση εξουσίας στην κοινωνία. Ωστόσο, αυτό έχει αλλάξει καθώς στον όρο «ηγεσία» δεν περιλαμβάνονται μόνο τα πρόσωπα που διαθέτουν ηγετικά χαρακτηριστικά, αλλά και ομάδες ολόκληρες (Μπουραντάς, 2005, Κυριακίδης, 2003). Όπως αναφέρει ο Φωτόπουλος (2003) συχνά παρατηρείται σύγχυση της έννοιας της ηγεσίας με αυτή της εξουσίας, της δύναμης και της επιρροής. Για τον λόγο αυτόν είναι σημαντικό να διευκρινιστεί πως δεν αποτελούν έννοιες ταυτόσημες. Ειδικότερα, η εξουσία, η δύναμη και η επιρροή είναι ανέφικτο να χρησιμοποιηθούν ως συνώνυμες της ηγεσίας, καθώς είναι σημαντικά χαρακτηριστικά αυτής.

Παρατηρείται η δυσκολία να δοθεί ένας καθολικός ορισμός για την ηγεσία. Κατά καιρούς έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί και ερμηνείες. Οι Katz και Kahn (1978) όρισαν την ηγεσία ως την υπακοή που επέδειξαν οι υπάλληλοι στις ανάγκες αλλά και τις απαιτήσεις που έχει ένας οργανισμό. Αργότερα, ο Μαντάς και οι συνεργάτες του υποστήριξαν (1992) υποστήριξαν πως η ηγεσία είναι η προσπάθεια επηρεασμού μίας ομάδας από κάποιο άτομο, προκειμένου αυτό να φέρει εις πέρας τους στόχους που έχει ο οργανισμός με το λιγότερο δυνατόν κόστος.

Οι περισσότερες σύγχρονες προσπάθειες απόδοσης του ορισμού περιγράφουν την ηγεσία ως τη διαδικασία κατά την οποία επηρεάζεται η συμπεριφοράς μίας ομάδας ανθρώπων από μόνο ένα άτομο, με τρόπο τέτοιο που μέσω της θέλησής τους να επιδιώκουν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Bush & Glover, 2003. Μπουραντάς, 2002). Για τους Geiger και Peck (2016) η ηγεσία είναι μία λειτουργία, η οποία παρουσιάζεται δίχως διακρίσεις στο σύνολο των κοινωνικών ομάδων. Η έννοια αυτής της στηρίζεται στην ύπαρξη ενός ατόμου που έχει τον ρόλο του εκπροσώπου του συνόλου. Ο Χυτήτης (2006) υποστηρίζει πως η ηγεσία πρόκειται για μία διαδικασία δράσης – αντίδρασης ανάμεσα στον ηγέτη και τους εργαζομένους. Ο Schermerhorn και οι συνεργάτες του (2012) διαπιστώνουν πως οι περισσότεροι ορισμοί συμφωνούν πως πρόκειται για μία διαδικασία στα πλαίσια της οποίας κάποιοι εμπνέουν άλλα άτομα, αποτέλεσμα της οποίας είναι να επιτευχθούν οι στόχοι.

Ο Μπουραντάς (2017) ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού των

συναισθημάτων, της σκέψης, των στάσεων καθώς και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης, άτυπης ή τυπικής ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη, με τρόπο τέτοιο που πρόθυμα και εθελοντικά και αναπτύσσοντας την κατάλληλη συνεργασία να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους για την υλοποίηση αποτελεσματικών στόχων. Οι στόχοι αυτοί προέρχονται από την αποστολή που έχει η ομάδα και τη φιλοδοξία αυτής για πρόοδο ή καλύτερο μέλλον.

Στους στόχους της ηγεσίας περιλαμβάνεται η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών στο περιβάλλον της εργασίας, η αποτελεσματική εργασία καθώς επίσης και η ικανοποίηση των εργαζομένων από το επάγγελμα που ασκούν. Η ηγεσία είναι η περισσότερο σημαντική διοικητική λειτουργία για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι (Μπουραντάς, 2005).

2.1.2 Στυλ ηγεσίας

Η ηγεσία κατέχει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία όλων των οργανισμών. Είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη αποτελεσματική λειτουργία αυτών, καθώς λειτουργεί δεσμευτικά προς τους εργαζομένους, ώστε αυτοί να συμβάλουν στο έργο τους (Ζαβλανός, 2002). Τα τελευταία χρόνια έχουν προκληθεί έντονες συζητήσεις στον τομέα της οργανωτικής ψυχολογίας, καθώς ο κάθε ηγέτης κάνει χρήση διαφορετικών στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων του. Όπως υποστηρίζουν οι Goleman (1998) και Goleman, Boyatzis και McKee (2013) διακρίνονται έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας, καθένα από τα οποία διαθέτει τα δικά του γνωρίσματα. Στους έξι αυτούς τύπους της ηγετικής συμπεριφοράς, περιλαμβάνεται ο δημοκρατικός, ο καταπιεστικός ή αυταρχικός, ο οραματιστής, ο συμβουλευτικός, ο ανθρωπιστικός και τέλος, ο καθοδηγητικός (Σαΐτης, 2014).

Αναλυτικότερα, στον δημοκρατικό τύπο ηγετικής συμπεριφοράς περιλαμβάνεται η χρήση δημοκρατικών διαδικασιών, δηλαδή συμμετέχουν όλα τα μέλη μίας ομάδας. Ο τύπος αυτός είναι πιθανό να εκπροσωπείται από έναν ηγέτη, ο οποίος λαμβάνει αποφάσεις μόνος του, ωστόσο προηγουμένως λαμβάνει τη γνώμη που έχουν τα υπόλοιπα μέλη (Spillane, 2006). Συχνά κατά την υιοθέτηση του δημοκρατικού τύπου παρατηρείται ο αποπροσανατολισμός της ομάδα από τον κυρίαρχο στόχο που έχει η ομάδα (Σαΐτης, 2014).

Στον καταπιεστικό – αυταρχικό τύπο ηγεσίας, παρατηρείται η δημιουργία άσχημου κλίματος στον εργασιακό χώρο εργασίας και δεν ευδοκιμεί η συνεργασία. Ως αποτέλεσμα αυξάνεται ο αριθμός των εργαζομένων που αποχωρούν και μειώνεται η αποδοτικότητα αυτών. Ο οραματιστής ηγέτη είναι σε θέση να παρακινήσει τους συνεργάτες του για την επίτευξη ενός

κοινού στόχου. Ο συμβουλευτικός ηγέτης σχετίζεται με τον προπονητικό τύπο ηγέτη. Ο τύπος αυτός του ηγέτη λειτουργεί ως «προπονητής» της ομάδας, επενδύει στη λήψη εκπαίδευσης των εργαζομένων προκειμένου αυτή να φέρει αποτελέσματα μακροπρόθεσμα. Ωστόσο, η διαδικασία της ετοιμασίας μίας ομάδας στον εργασιακό χώρο απαιτεί χρήμα και χρόνο και χρήμα, για τον λόγο αυτόν αυτό ο τύπος δεν υιοθετείται από τους ηγέτες (Σαΐτης, 2014).

Ο ανθρωπιστικός τύπος ή στυλ ηγεσίας, επίσης δεν χρησιμοποιείται συχνά από τους ηγέτες. Είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός και μπορεί να συσχετιστεί μ' έναν άλλο τύπο ηγεσίας, ο οποίος δεν είναι αρκετά κοινός. Αυτός είναι ο συναδελφικός. Τα θετικά αποτελέσματα που έχει αυτός ο τύπος ηγεσίας, προκύπτουν από τη σύναψη των φιλικών σχέσεων που δημιουργεί ο ηγέτης με τους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα όμως, οι φιλικές σχέσεις είναι πιθανό να λειτουργήσουν με μειονεκτικό τρόπο (Σαΐτης, 2014). Τέλος, στον καθοδηγητικό τύπο ηγεσίας εντοπίζονται αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με τον συντονιστικό τύπο ηγέτη. Σκοπός αυτού είναι ο υψηλός βαθμός αποδοτικότητας και η επίτευξη των στόχων που θέτει ο οργανισμός. Ο τύπος αυτός της ηγεσίας δεν ευνοεί την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, αλλά και ούτε την αποτελεσματικότητά που εμφανίζει ο οργανισμός (Goleman, 2000).

2.1.3 Αποτελεσματικός ηγέτης

Προκειμένου να χαρακτηριστεί ένας διευθυντής-ηγέτης ως ικανός είναι σημαντικό να διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, η προσωπικότητά σχετίζεται με τη διάθεση αλλά και την ικανότητά του να ασκήσει ηγεσία. Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της διάθεσης του ηγέτη για την άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς συμπεριλαμβάνεται η ανάγκη για επιτεύγματα, η πίστη στις αξίες της ακεραιότητας, της εντιμότητας, της δικαιοσύνης και της ειλικρίνειας, η ανάγκη για να αναγνωριστεί, η ανάγκη για άσκηση δύναμης, εξουσίας και επιρροής, η αυτοπεποίθηση, η επιμονή, η πειθαρχία και το θάρρος (Σαΐτης, 2014).

Η Brown (2018) υποστηρίζει πως στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας, το θάρρος καθώς και η αυτοπεποίθηση που έχει ο διευθυντής-ηγέτης είναι τα βασικά χαρακτηριστικά και ταυτόχρονα τα απαραίτητα για να χαρακτηριστεί κανείς ικανός ηγέτης. Επιπλέον είναι σημαντική η χρήση της γλώσσας του σώματος και η εμφάνιση υψηλών επιπέδων ενεργητικότητας και δραστηριότητας. Όμως εκτός από τη διάθεση για την άσκηση ηγεσίας, είναι αναγκαία η ικανότητα να ασκηθεί αυτή. Αυτή η ικανότητα όμως περιλαμβάνει τις εξής υπο-ικανότητες (Μπουραντάς,

2017): την ικανότητα για λήψη αποφάσεων και επίλυση των προβλημάτων, η συστημική σκέψη, η ικανότητα για επικοινωνία και συνεργασία και τέλος, η ύπαρξη συναισθηματικής νοημοσύνης (Σαΐτης, 2014).

Οι έννοιες της «δύναμης», της «επιρροής» και της «εξουσίας» είναι βοηθητικές για την επιρροή που έχει ο ηγέτης στη συμπεριφορά που παρουσιάζουν τα μέλη της ομάδας του. Πιο συγκεκριμένα, οι πηγές ή οι δυνάμεις που είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει ένας ηγέτης είναι οι εξής:

- Η δύναμη της ανταμοιβής, που πηγάζει από την ικανότητα που έχει ο ηγέτης να ασκεί επιρροή στις αποφάσεις των μελών της ομάδας μέσα από τις ανταμοιβές, οι οποίες είναι κατά κύριο λόγο χρηματικές (Μαντάς et al., 1992).

Η δύναμη της τιμωρίας ή του εξαναγκασμού, που πηγάζει από την ικανότητα του ηγέτη να ασκεί επιρροή στις αποφάσεις που λαμβάνουν τα μέλη της ομάδας του, μέσα από την επιβολή τιμωριών. Έτσι προκαλεί φόβο. Πρόκειται για μία πηγή δύναμης, η οποία δεν οδηγεί στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας και επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση (Robbins & Judge, 2012).

- Η δύναμη αναφοράς ή χαρισματική, κατά την οποία ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο των υπολοίπων μελών της ομάδας.
- Η δύναμη μιας αυθεντίας, κατά την οποία ο ηγέτης παρουσιάζει σημαντικές γνώσεις ή ικανότητα αναφορικά μ' ένα θέμα και θεωρείται πως είναι «αυθεντία» σ' αυτό.
- Η δύναμη των πληροφοριών, που έχει σχέση με τις χρήσιμες πληροφορίες για κάποιο αντικείμενο μελέτης.
- Η νόμιμη δύναμη, η οποία προέρχεται από την εξουσία αλλά και τη δύναμη, η οποία του δίνει θέση εντός του οργανισμού στον οποίο απασχολείται (Μαντάς et al., 1992).

Όπως αναφέρει ο Σαΐτης (2014) από τις παραπάνω δυνάμεις, εκείνες που έχουν θετικά αποτελέσματα στην ηγετική συμπεριφορά είναι η δύναμη της αυθεντίας, της αναφοράς και των πληροφοριών. Αντίθετα, η εξουσία της νόμιμης δύναμης και της ανταμοιβής δεν ενισχύουν την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας.

2.1.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις στυλ ηγεσίας

Συναλλακτική ηγεσία

Ένα στυλ ηγεσίας που επιλέγεται συχνά τόσο ιδιωτικό, όσο και στον δημόσιο τομέα, είναι αυτό της συναλλακτικής ηγεσίας. Στα πλαίσια αυτής διαμορφώνεται μια σχέση συναλλαγής ή ανταλλαγής ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενο, κατά την οποία υπάρχει η ανταμοιβή του εργαζομένου σύμφωνα με τη προσπάθεια που αυτός καταβάλλει, όταν διεκπεραιώνονται με σωστό τρόπο οι εργασίες. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν υπάρχει αποτυχία, χρησιμοποιείται η τιμωρία του εργαζόμενου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί και ο οργανισμός να χαρακτηρίζεται από σταθερό αποτέλεσμα. Επίσης, όπως αναφέρει ο Κωνσταντινούδης, κατά τους (Dansereau et al., 2013), η συμφωνία ανάμεσα στον ηγέτη και τον εργαζόμενο αναφορικά με το επίπεδο απόδοσης και τα οφέλη, παρέχει σε κάθε υφιστάμενο σαφείς προσδοκίες για τη σχέση. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας επιτρέπει στον εργαζόμενο την αυτοβελτίωση και την αυτοπραγμάτωση γεγονός που οδηγεί και τα δύο μέρη να επιθυμούν την εκπλήρωση των στόχων. Τα πιο συνηθισμένα οφέλη που πιθανόν να ανταλλάξει ο συναλλακτικός ηγέτης είναι η συμφωνημένη αμοιβή ή οι συμφωνημένες ώρες εργασίας. Από την άλλη πλευρά μπορεί να είναι πιο βαθειά στοιχεία, συναισθηματικού χαρακτήρα, όπως η ανταλλαγή εμπιστοσύνης και υποστήριξης.

Σύμφωνα με τον Ραμανδάνη (2021) πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας, κατά το οποίο ο ηγέτης είναι σε θέση πρώτον να γνωρίζει τι ακριβώς επιθυμούν οι υφιστάμενοι και δεύτερον να προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους όσο εκείνοι από την πλευρά τους προσπαθούν να επιτευχθούν οι εργασιακοί στόχοι (Purwanto et al., 2020).

Πρόκειται για μία μορφή ηγεσίας, η οποία χαρακτηρίζει αρκετές καθημερινές υπηρεσίες, στις οποίες είναι σε θέση ο ηγέτης να παρακολουθεί αλλά και να παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους και να τους ανταμείβει σύμφωνα με την αποδοτικότητά τους. Ειδικότερα, η αποδοτικότητα που αυτοί εμφανίζουν μπορεί να ανταμειφθεί μέσω οικονομικών απολαβών, ενώ τα κίνητρα που παρέχονται σε αυτούς είναι κατά κύριο λόγο εξωτερικά. Η συναλλακτική ηγεσία έχει ως στόχο αφενός την διεκπεραίωση των τυπικών εργασιών και αφετέρου την ύπαρξη θετικής επίδρασης στην απόδοση καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το πλαίσιο εργασίας τους (Al Khajeh, 2018). Κατά την Σοφινίδου (2021), είναι ένα στυλ ηγεσίας με αποτελεσματικότητα σε κρίσιμες καταστάσεις που επικεντρώνεται βραχυπρόθεσμα. Επίσης, είναι αποτελεσματικό στην επίσημη επικοινωνία αφού μέσα από τα επίσημα κανάλια της αποφεύγεται

ο έλεγχος να χαθεί η επικοινωνία και να μην φτάσει σε όλους τους υπαλλήλους (Τζουβέλα, 2014).

Μετασχηματιστική ηγεσία

Άλλο δημοφιλής προσέγγιση είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, στόχος της οποίας είναι η κάλυψη των ανώτερων αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι όχι μόνο στην τρέχουσα κατάσταση αλλά και σε μελλοντικό επίπεδο. Δεν ασχολείται τόσο με βραχυπρόθεσμα προβλήματα όσο με μακροπρόθεσμα ζητήματα. Πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας που έχει θετική επιρροή στα μέλη που εφαρμόζεται με σκοπό να υπάρχει αλληλοβοήθεια μεταξύ τους και μέριμνα για το σύνολο της ομάδας. Αναγνωρίζει την προσπάθεια που αυτοί καταβάλλουν, τις ψυχικές και τις σωματικές αντοχές τους και ακολουθούν τον ηγέτη, που είναι το παράδειγμα για αυτούς. Ο τρόπος εργασίας του μετασχηματιστικού ηγέτη αποσκοπεί στη δημιουργία μιας στρατηγικής του οργανισμού, ώστε οι εργαζόμενοι να ακολουθούν το όραμα που αυτός έχει, να μπορούν να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, που να έχουν δημιουργικό χαρακτήρα και οδηγούν στην καινοτομία του οργανισμού (Kirkpatrick et al., 1996). Μόνο μέσου αυτού του τρόπου, όπως υποστηρίζει ο Keller (2006), είναι εφικτό ο οργανισμός να εμφανίσει μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας και ικανοποίησης του προσωπικού.

Τα χαρακτηριστικά που διακρίνονται σε έναν μετασχηματιστικό ηγέτη είναι, η επιρροή που ασκεί στους εργαζόμενους που εστιάζει στην ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στις δύο πλευρές και η δημιουργία δεσμών που ενισχύουν την αμφίπλευρη κατανόηση. Ακόμη, ο μετασχηματιστικός ηγέτης ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι κινητοποιώντας τους, προκειμένου να επιτευχθεί η ύπαρξη εργασιακής δέσμευσης αλλά και δέσμευσης προς το κοινό όραμα. Σε αυτό το όραμα κυριαρχεί η δικαιοσύνη και η ακεραιότητα, ενώ το σύνολο των εργαζόμενων εστιάζει στην επίτευξη του στόχου (Humphreys & Einstein, 2003). Όμως επισημαίνει ο Patterson (2003), ο μετασχηματιστικός ηγέτης μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους αλλά και τους παρακινήσει πνευματικά, ώστε να λάβουν όλοι μέρος στην παραγωγική διαδικασία δίχως να νιώθουν πως απορρίπτονται και πραγματοποιώντας προσπάθειες για να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες. Έτσι κάθε άτομο είναι εφικτό να αποκτήσει γνώσεις και εμπειρίες, τα οποία μπορούν να προσαρμόσουν στις ιδιαίτερες συνθήκες αλλά και ανάγκες που παρουσιάζει ο οργανισμός. Βέβαια κατά τον Χυτήρη (2013), όπως παρουσιάζει ο Ραμανδάνης (2021), όπως σε κάθε κατάσταση έτσι και στην μετασχηματιστική ηγεσία υπάρχουν και αρνητικά στοιχεία. Το συγκεκριμένο στυλ

ηγεσίας δεν μπορεί να φανεί αποδοτικό όταν επικρατεί εκ μέρους των υφισταμένων ζήλος ή όταν εκείνοι ανταποκρίνονται πάντα θετικά σε οποιαδήποτε ιδέα διότι επικρατεί λανθάνουσα σχέση επικοινωνίας.

Όπως παρουσιάζει ο Ραμανδάνης (2021), σύμφωνα με τον Bass (1985), σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία υφίστανται τρεις διαστάσεις:

Ως πρώτη διάσταση αναγνωρίζεται ο όρος «χάρισμα» ή η εξιδανικευμένη επιρροή που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μία ιδιότητα που έχει το άτομο, η οποία του επιτρέπει να ασκεί επιρροή σε άλλα άτομα αλλά και την αντίληψη των ακόλουθων σχετικά με τον ηγέτη τους (Arnold et al., 2020.Uhl-Bien et al., 2016). Το κύριο στοιχείο που χαρακτηρίζει τον ηγέτη είναι ο οραματισμός. Γίνεται σαφής διατύπωση του οράματος του οργανισμού και η επιθυμητή κατάσταση μεταφέρεται στους οπαδούς που έχει ο ηγέτης, οι οποίοι ακολουθούν το θέλημα που αυτός έχει με ενθουσιασμό. Σε αυτή τη περίπτωση, ο ηγέτης διαθέτει δεινό λόγο και ικανότητες για καλή επικοινωνία. Πείθει τους οπαδούς του να τον ακολουθούν και τους εμπνέει (Fernandez et al., 2010.Conger & Kanungo, 1998). Επιπλέον, δημιουργεί στους οπαδούς του συναισθηματική ταύτιση, που είναι η κύρια συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης και σχετίζεται με την ικανότητα του ηγέτη να ενισχύει τη διαδικασία δημιουργίας συναισθημάτων στους οπαδούς του, ώστε αυτοί να καταφέρνουν να μούνε στη θέση του. Έτσι δημιουργούνται δεσμοί και το αίσθημα της κοινής αποδοχής.

Όπως υποστηρίζει ο House και οι συνεργάτες του (1992), όσοι βρίσκονται σε διαδικασία ακολουθίας των χαρισματικών-μετασχηματιστικών ηγετών συνηθίζουν να προσδίδουν στους ίδιους στοιχεία ηρωισμού. Ο ηγέτης μπορεί να ενδυναμώσει τους οπαδούς του και να εφαρμόσει στρατηγικές αποφάσεις, προκειμένου το σύνολο των συνεργατών να έχει ισχυρούς εργασιακούς ρόλους και να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Borins, 2002.Wong et al., 2002).

Επιπλέον, αναφορικά με τον Ραμανδάνη (2021) δεύτερη διάσταση αποτελεί η πνευματική διέγερση που προκαλείται στους υφιστάμενους αναφορικά με καινοτόμες ιδέες και τοποθετήσεις των μετασχηματιστικών ηγετών. Οι ηγέτες αναζητούν ιδέες και λύσεις για κάθε ζήτημα ακόμη και αν δεν τις διδάξουν στους υφιστάμενους, (Bass & Avolio, 1994).

Την τρίτη διάσταση αποτελεί το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του κάθε εργαζομένου και την ικανότητα των ηγετών να μπορούν να αναγνωρίσουν και να βελτιώσουν τις αδυναμίες του καθενός ακούγοντας τους προβληματισμούς του (Bass & Avolio, 1995).

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2018), οι θεωρίες της μετασχηματιστικής και της χαρισματικής ηγεσίας παρουσιάζουν το έξης κοινό στοιχείο, μπορούν να εμπνεύσουν. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες κάνουν χρήση των ιδεών και των συμπεριφορών τους. Τέλος, οι μορφές αυτές της ηγεσίας συσχετίζονται με τον υψηλό βαθμό απόδοσης των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών. Αυτό είναι πιθανό να οφείλεται στους μηχανισμούς της παρακίνησης, της δέσμευσης κ.α. (Arnold et al., 2020).

Παθητική/Προς αποφυγή ηγεσία

Σύμφωνα με τον Ραμανδάνη (2021), ένα ακόμη στυλ ηγεσίας που μπορεί να υιοθετηθεί είναι αυτό της παθητικής ηγεσίας ή αλλιώς προς αποφυγή. Στην ουσία χαρακτηρίζεται από την απουσία του ηγέτη και την αρνητική του στάση για συναλλαγές με τους υφιστάμενους, αφού αποφεύγει να πάρει αποφάσεις και να καθοδηγήσει το εργατικό δυναμικό. Δεν τον βρίσκει εύκολα κανείς, ενώ κάνει αισθητή την παρουσία του όταν χρειάζεται να επιλυθεί ενός χρόνιου προβλήματος. Φυσικό είναι αυτό το είδος ηγετικού στυλ να επιδρά αρνητικά στους εργαζομένους, μειώνοντας την εργασιακή τους δέσμευση, την παρακίνηση αλλά και την ικανοποίησή τους. (Cohen, 1990). Ο ηγέτης έχει στο μυαλό του πως οι υφιστάμενοι παρακινούν οι ίδιοι τον εαυτό τους και πως για την ολοκλήρωση του έργου θα πρέπει να μένουν μόνοι (Jones & Rudd, 2007).

2.1.5 Στυλ ηγεσίας και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αποδεικνύει πως σε ηγετικές θέσεις συνηθίζεται να βλέπουμε κυρίως το αρσενικό φύλο. Ωστόσο δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές στα στυλ ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα και γενικότερα ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών. Ωστόσο, όπως αναφέρει ο Μπελιάς (2015), ως προς το μορφωτικό επίπεδο, όταν είναι χαμηλότερο οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι περισσότερο δεσμευμένοι στην ομάδα και στη σχέση τους με την ηγεσία (Dannhauser & Boshoff, 2006).

2.1.6 Έκβαση της ηγεσίας

Σημαντική, εκτός από τα στυλ ηγεσίας θεωρείται η μελέτη και η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η έκβαση της ηγεσίας δηλαδή όπως αυτή εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό.

Κατά την Κούρτη (2022), σύμφωνα με τους Avolio & Bass 2004, την έκβαση της ηγεσίας απαρτίζουν τρεις βασικές διαστάσεις:

- 1) **Μεγαλύτερη προσπάθεια.** Η έκβαση της ηγεσίας προσδιορίζεται από τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης εξασφαλίζει μεγαλύτερη προσπάθεια στους υφισταμένους του αλλά και από την επιθυμία να βάλουν τα δυνατά τους. Κατά πόσο κανείς πράττει περισσότερο από όσα πίστευε και ο ίδιος ενώ οδηγεί στην επιθυμία να προσπαθήσει κάποιος περισσότερο ώστε να φτάσει στην επιτυχία.
- 2) **Αποτελεσματικότητα.** Η έκβαση της ηγεσίας σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη κατά την αντιμετώπιση αναγκών που προκύπτουν από την εργασία, με την καλύτερη δυνατή αντιπροσώπευση της ομάδας από την πλευρά της ηγεσίας στις ανώτερες αρχές και τέλος με το αν όντως οι εργαζόμενοι είναι αποτελεσματικοί.
- 3) **Ευχαρίστηση από την ηγεσία.** Η έκβαση της ηγεσίας σύμφωνα με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται με τρόπο τέτοιο ώστε να προκύπτει ικανοποίηση από την συνεργασία με τους συναδέλφους.

2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα

2.2.1 Ορισμός

Στον ορισμό της κουλτούρας περιλαμβάνεται το σύνολο των γνώσεων, των πρακτικών και των τρόπων συμπεριφοράς αλλά και ανταλλαγής των απόψεων, των συναισθημάτων, των ιδεών και των σκέψεων ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα πρόσωπα ενός οργανισμού ή μίας κοινωνίας. Η κουλτούρα περιλαμβάνει ένα κύριο στοιχείο, το οποίο μπορεί να εντοπιστεί σε μικρό αλλά και μεγαλύτερο αριθμό ατόμων, καθώς συμβάλλει στον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο οι ομάδες αυτές αντιλαμβάνονται ορισμένες καταστάσεις αλλά και τον τρόπο μέσω του οποίου αυτές δρουν. Η κουλτούρα αποτελεί το θεμέλιο ενός οργανισμού ή μίας ομάδας και μπορεί να θεωρεί ποιοτικά και θεσμικά καλή, στα πλαίσια του κλίματος ενδυνάμωσης ανάμεσα στην ηγεσία και το υπαλληλικό προσωπικό (Πέτρου, 2013).

Κατά καιρούς έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για την οργανωσιακή κουλτούρα, γεγονός που μαρτυρά τη διαφωνία ανάμεσα στους ερευνητές και την αδυναμία να συμφωνήσουν σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό (Moradi et al., 2012). Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της κουλτούρας που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό είναι η άυλη πλευρά αυτής, που δεν γίνεται εμφανής, καθώς δεν είναι χειροπιαστή και είναι αδύνατο να γίνει κατανοητή στο σύνολο των πτυχών της. Για αρκετούς

ερευνητές υπάρχει συμφωνία ως προς το γεγονός ότι η οργανωτική κουλτούρα περιλαμβάνει τον ιδιαίτερο τρόπο μέσω του οποίου μπορεί να λειτουργήσει ένας οργανισμός. Στην κουλτούρα του οργανισμού συμπεριλαμβάνεται η υπηρεσία εκπλήρωσης των στόχων που σχετίζονται με την συμμόρφωση στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος και συνεπώς της οργανωσιακής αλλαγής. (Schraeder, Tears & Jordan, 2005).

Σύμφωνα με τους Deal και Kennedy (1982) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια σταθερή συλλογή των συμβόλων και των αξιών. Γι' αυτούς έχει ιδιαίτερη σημασία οι οργανισμοί να χαρακτηρίζονται από σταθερότητα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Οι Cooke και Lafferty (2003) δίνουν περισσότερη έμφαση στη σημασία που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα, στο τι δηλαδή αυτή παρουσιάζει. Όπως επισημαίνουν, πρόκειται για τον αντικατοπτρισμό των κοινών πεποιθήσεων και αξιών, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τη συμπεριφορά αλλά και τη σκέψη των εργαζομένων.

Όπως αναφέρουν οι Austen και Zacny (2015) η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τη συνολική λειτουργία του κάθε οργανισμού. Συμβάλλει στον προσδιορισμό της αποδοτικότητας και της ικανότητας που έχει ο οργανισμός και δίνει την αίσθηση ταυτοποίησης στους υπαλλήλους του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι νοιώθουν πως ανήκουν σε μία κοινότητα στην οποία κυριαρχούν οι ίδιες αρχές, τα πιστεύω και η φιλοσοφία. Πιθανά αυτό να συμβάλλει στη δέσμευση των ατομικών πλεονεκτημάτων τους, αλλά και των αρχών. Ακόμη, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι πιθανό να ασκεί θετική επιρροή στα οικονομικά δεδομένα των οργανισμών.

Όπως υποστηρίζει ο Kilmann (2011), η κουλτούρα διαμορφώνεται από τις απαιτήσεις της εποχής, στοχεύοντας πάντα στα ρυθμιστικά μέτρα που διαθέτει ο οργανισμός. Τα τρία χαρακτηριστικά που περιλαμβάνει είναι:

- Η ηγεσία, η οποία οδηγεί στο μονοπάτι εντός του οποίου λειτουργεί μια υπηρεσία ανάλογα με την επιρροή που δέχεται από τη κουλτούρα και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Η έκταση, η οποία κάνει γνωστό τον βαθμό κατά τον οποίο εξαπλώνεται η κουλτούρα, απορροφάται η ύπαρξη της παρούσας κατάστασης και των ίδιων αξιών που κυριαρχούν
- Η ένταση, η πίεση δηλαδή που ασκείται από την κουλτούρα στα μέλη μίας ομάδας. Ορισμένοι άνθρωποι, εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους, γίνονται αντιληπτά ως πρότυπα για ορισμένα μέλη μίας ομάδας και μπορούν να ασκήσουν επιρροή σε γεγονότα και καταστάσεις, προβάλλοντας με τον τρόπο αυτόν, όσο καλύτερα μπορούν, τις αξίες που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα.

Ο Robbins (2003) υποστηρίζει πως τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι τα εξής:

- Το σύνολο των ιδιοτήτων, οι οποίες μπορούν να προσδιορίζουν την φύση του ατόμου, τα χαρακτηριστικά δηλαδή από τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν «ένα» με το σύνολο της ομάδας του οργανισμού
- Η ιδιαίτερη προσοχή στο σύνολο, η ένταση δηλαδή με την οποία οι εργαζόμενοι προσχωρούν μέσα από το σύνολο
- Η προσοχή στα άτομα, δηλαδή το μέγεθος κατά το οποίο οι λήψεις των αποφάσεων ασκούν επιρροή στα μέλη του οργανισμού.
- Η διαδικασία εργασίας με την τελική μορφή της, δηλαδή ο τρόπος μέσα από τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού δουλεύουν παρουσιάζοντας αμοιβαία εξάρτηση
- Η αξιολόγηση, ο έλεγχος και η κρίση με την οποία γίνεται η εφαρμογή των κανόνων στάσης και συμπεριφοράς των ατόμων
- Η ανεκτικότητα ως προς το ρίσκο, στον βαθμό κατά τον οποίο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται στη λήψη πρωτοβουλιών.
- Η ύπαρξη εισοδηματικών κριτηρίων
- Η ανεκτικότητα ως προς την ασυμφωνία, τον βαθμό κατά τον οποίο οι υπάλληλοι που εμπλέκονται μπορούν να αντεπεξέλθουν σε άσχημες καταστάσεις αντιπαραθέσεων και συμπεριφορών
- Η προσοχή προς τους σκοπούς αλλά και τους στόχους ενός οργανισμού, που έχουν τεθεί από την ηγεσία και η διεκπεραίωση αυτών.
- Η προσήλωση προς την εξέλιξη μέσω ποικίλων κατευθύνσεων, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο κάθε οργανισμός είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος πέρα από τον ίδιο χώρο.

Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν περιλαμβάνει μία σειρά από αξίες, εμβλήματα δεοντολογίας, φιλοσοφίας, ιστορίας και πίστης. Χαρακτηρίζεται ως ο κορμός ενός οργανισμού, που αναπτύσσεται διαρκώς και μέσω του οποίου ρυθμίζεται η χρηματοοικονομική του κατάσταση, η οποία σχετίζεται άμεσα με την τεχνολογία του. Θεωρείται επίσης ως η περισσότερο επαρκής εξελισσόμενη πηγή μεταξύ των στελεχών ενός οργανισμού αλλά και της κατάστασής του, συγκριτικά με τις αρχές, τα χαρακτηριστικά και τις έννοιες που την περιγράφουν (Moradi et

al., 2012). Η κουλτούρα ασκεί διαρκώς επιρροή στα μέλη της υπηρεσίας, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και λειτουργεί ενθαρρυντικά προς τους υπαλλήλους του οργανισμού για να κάνουν εφαρμογή της κοινής γλώσσας και της συμπεριφοράς (Alvesson & Sveningsson, 2015).

Τέλος, για τον Kilmann (2011) η οργανωσιακή κουλτούρα κάποιου οργανισμού προσφέρει την αίσθηση ταυτότητας στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και του περιβάλλοντος που βρίσκεται εκτός του οργανισμού. Συμπεριλαμβάνει τους υπαλλήλους εντός ενός μεγαλύτερου εύρους συλλογικού περιεχομένου, το οποίο τους δεσμεύει να λειτουργούν λειτουργία. Ακόμη, οι υπάλληλοι κάνουν χρήση αυτού και το έχουν ως οδηγό της συμπεριφοράς τους, παρέχοντας αίσθηση σταθερότητας. Συμβάλλει στη μείωση των ανασφαλειών κοινωνικότητας και οδηγεί τους ανθρώπους σε ίδιες συνέργειες και πορείες. Προκαλούνται σε όλους όμοια δείγματα και κριτήρια. Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από ίδιες αρχές, ιδεολογίες, ορισμούς, σημασίες, άτυπους κανόνες κ.α. σε σχέση με το τι είναι καλό και κακό, σωστό και λάθος, σημαντικό και μη. Έτσι, μπορεί να μειωθεί η αβεβαιότητα αναφορικά με τις σωστές και μη συμπεριφορές αλλά και αποφάσεις. Τέλος, μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας διασφαλίζεται η ατομική αυτοβουλία και η πειθαρχία, ενισχύεται η δέσμευση, η ενεργοποίηση και η ενθάρρυνση εξέλιξης του οργανισμού διαμορφώνοντας εικόνα πρωταρχικής σημασίας.

2.2.2 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Σε έρευνα του Μπελιά (2015), παρουσιάζεται ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας, αυτό των Cameron & Quinn (2006), σύμφωνα με τους οποίους υπάρχουν τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένοι στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους:

- Η ιεραρχική κουλτούρα (Hierarchical Culture), η οποία έχει ως κανόνα τον έλεγχο, τον καλό συντονισμό και τις επίσημες πολιτικές.
- Η κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά (Market Culture), η οποία βασίζεται στον ανταγωνισμό και παρουσιάζει ανταγωνιστικούς στόχους και χαρακτήρα γεγονός που ενώνει διοίκηση και εργαζομένους.
- Η συμμετοχική-οικογενειακή κουλτούρα (Clan Culture), η οποία στηρίζεται στη συνεργασία και το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον με τρόπο τέτοιο που δημιουργεί ένα

κλίμα οικογένειας και φιλίας ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό με μεγάλη οργανωσιακή δέσμευση.

- Η προσαρμοστική κουλτούρα (Adhocracy Culture), κατά την οποία αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες, πολλές φορές με υψηλό ρίσκο, γεγονός που συντελεί σε ένα δημιουργικό και καινοτόμο περιβάλλον εργασίας.

Όπως αναφέρει και ο Σαχινίδης (2006), η κουλτούρα κανόνων (Hierarchy Culture) αντιπροσωπεύει μια γραφειοκρατική κουλτούρα με έντονα τα στοιχεία της σταθερότητας και του ελέγχου εστιάζοντας περισσότερο στη διαδικασία των δραστηριοτήτων παρά στη σκοπιμότητά τους. Εδώ ο ηγέτης οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις διαδικασίες και τα άτομα που τις ακολουθούν χρησιμοποιώντας τη μέτρηση της αποδοτικότητας (Quinn 1988, Cameron & Quinn 1999). Η Τσιρού (2004), ακόμη, υποστηρίζει πως η προβλεψιμότητα και τα πολλαπλά επίπεδα διοίκησης είναι κύρια χαρακτηριστικά της. Τα οργανωμένα συστήματα επικοινωνίας και πληροφορίας χαρακτηρίζουν αυτή τη κουλτούρα ενώ υπάρχει ασφάλεια για τους εργαζομένους κάτω από κανονισμούς και ταξινομημένα καθήκοντα (Parker, R., Bradley, L., (2000). Η ηγεσία συντονίζει και αναλύει κάθε εργασία και ταυτόχρονα οργανώνει τα καθήκοντα των εργαζομένων. Επιπλέον, ελέγχει τις αναφορές, τα δεδομένα, την γραφειοκρατική εργασία και επιζητά την πιστοποίηση (Belasen, T., A., (2000).

Η κουλτούρα στοχευόμενη στην αγορά (Market Culture) έχει θεμέλιά της την ανταγωνιστικότητα, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Οι έννοιες αυτές είναι συνυφασμένες με την θέση που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά. Για την αποφυγή αβεβαιότητας, σημαντική είναι η σαφής κατεύθυνση (Quinn & Rohrback, 1983) ενώ η ηγεσία που ακολουθεί αυτή την οργανωσιακή κουλτούρα είναι αρκετά απαιτητική από τους εργαζομένους της. Επιπλέον, όπως παρουσιάζει η Τσιρού (2004) συναντάται σε επιχειρήσεις με έντονα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα όπου τα στελέχη δέχονται υποκίνηση ώστε να είναι προσανατολισμένα στην εργασία και την παραγωγή. Οι μάνατζερ είναι αποφασιστικοί, καθορίζουν τους στόχους και καθοδηγούν καταλλήλως τους εργαζομένους.

Στην κουλτούρα υποστήριξης (Clan Culture), οι βασικές αξίες που καθορίζουν τα μέλη της οργάνωσης είναι η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η διατήρηση ανεβασμένου ηθικού για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η επιχείρηση επιτρέπει στον εργαζόμενο τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων ενώ ταυτόχρονα προσδοκεί την αφοσίωσή του προς αυτή. Γενικότερα, η επιχείρηση που ακολουθεί αυτόν τον τύπο

οργάνωσης είναι σαν μια οικογένεια με τον ηγέτη σε ρόλο γονέα-συντονιστή (Cameron & Quinn 1999, Quinn 1988, Ouchi, 1981). Αναφορικά με την Τσιρού (2004) οι καθοδηγητές είναι ευαισθητοποιημένοι βοηθώντας το προσωπικό να εξελιχθεί και να αναπτύξει την καριέρα του. Επίσης, επιδιώκουν την ομαδικότητα και τις σχέσεις συνεκτικότητας για την καλύτερη δυνατή επίλυση τυχόν προβλημάτων (Belasen, T.A., 1997).

Η κουλτούρα επιχειρηματικότητας (Adhocracy Culture), αναλαμβάνει ρίσκα και επικεντρώνεται στην ετοιμότητα της επιχείρησης σε τυχόν αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, στην θέση της έναντι στον ανταγωνισμό καθώς και στην προσαρμοστικότητα της. Η επιχείρηση αξιοποιεί ευκαιρίες και κύριο μέλημα της είναι η μεγέθυνσή της μέσα από μια σειρά καινοτόμων διαδικασιών. Η Τσιρού (2004) εξηγεί, πως τα μέλη εργάζονται και οργανώνουν οι ίδιοι την εργασία τους με μεγάλη ελευθερία αλλά με υψηλή υπευθυνότητα. Η κουλτούρα εδώ υποστηρίζει πως οι πιο αποτελεσματικοί οργανισμοί είναι αυτοί που προβλέπουν το κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό περιβάλλον και ανταπεξέρχονται στις αλλαγές τους (Parker, R., & Bradley, L., 2000). Οι ηγέτες εδώ οφείλουν να είναι δημιουργικοί, έτοιμοι να προβλέψουν και να αντιμετωπίσουν κάθε αβεβαιότητα βοηθώντας τους εργαζομένους να προσαρμοστούν. Επιπλέον η ηγεσία κατέχει ρόλο μεσάζοντα δημιουργώντας εξωτερικές διασυνδέσεις με σκοπό την δικτύωση του οργανισμού.

Επιπλέον ο Draft (2001), βασιζόμενος σε περιβαλλοντικούς παράγοντες αναφέρει άλλους τέσσερις τύπους κουλτούρας:

- Η επιχειρηματική κουλτούρα, κατά την οποία η στρατηγική του οργανισμού βασίζεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών δημιουργώντας ένα δημιουργικό περιβάλλον.
- Η κουλτούρα εμπλοκής η οποία στηρίζεται στην συμμετοχή των εργαζομένων σε τυχόν προκλήσεις δημιουργώντας ένα αίσθημα δέσμευσης και υπευθυνότητας στα μέλη του οργανισμού.
- Η κουλτούρα αποστολής κατά την οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να παρέχουν υπηρεσίες εκτός του οργανισμού.
- Η γραφειοκρατική κουλτούρα στην οποία δεν εμπλέκονται σημαντικά οι εργαζόμενοι αφού οι υψηλότερες βαθμίδες έχουν τον πλήρη έλεγχο κάνοντας έτσι να επικρατεί ένα κλίμα πλήρους πειθαρχίας αξιολογώντας κάθε θέση εργασίας.

Αναφορικά με τον Σαχινίδη (2006), είναι γενικά αποδεκτό από τους περισσότερους ερευνητές πως στις περισσότερες επιχειρήσεις με εξαίρεση τις πολύ μικρές ότι δεν υπάρχει ένας

μεμονωμένος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας που να εφαρμόζεται αλλά υπάρχει συνδυασμός αυτών (Deal & Kennedy 1982, Denison & Mishra 1995, Quinn 1988). Επιπλέον, καθώς η επιχείρηση μεταβαίνει από το ένα στάδιο στο άλλο, αλλάζουν οι ανάγκες της και η ευελιξία της και για τον λόγο αυτό παρατηρούνται αλλαγές στον τύπο της κουλτούρας (Schein 1999, Denison & Mishra, 1995)

2.2.3 Μέτρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας

Ανάμεσα στα διάφορα όργανα μέτρησης και περιγραφής της οργανωσιακής κουλτούρας που έχουν παρουσιάζει πολλοί ερευνητές παρακάτω αναφέρεται ένα από αυτά.

Οι Cameron & Quinn (2006), δημιούργησαν ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Η συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης αποτελείται από τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Συμμετοχική/Οικογενειακή-Clan, Προσανατολισμένη στην αγορά-Market, Προσαρμοστική-Adhocracy & Ιεραρχική-Hierarchical). Κάθε τύπος περιέχει έξι ερωτήσεις με τέσσερις πιθανές απαντήσεις συγκεντρώνοντας εκατό μονάδες δίνοντας την πιο υψηλή βαθμολογία στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τις συνθήκες σε κάθε οργανισμό. Οι εργαζόμενοι απαντούν για την κατάσταση που βιώνουν σε παροντικό χρόνο αλλά και για την επιθυμητή κατάσταση στο μέλλον. Τα αποτελέσματα της κουλτούρας ερμηνεύονται σε ένα σχήμα 2X2, ευελιξία και διακριτικότητα έναντι σταθερότητας και ελέγχου και εσωτερική εστίαση και ενσωμάτωση έναντι εξωτερικής εστίασης και διαφοροποίησης.

2.2.4 Οργανωσιακή κουλτούρα και Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Όπως παρουσιάζει ο Μπελιάς (2015), γενικότερα τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και με διάφορα οφέλη όπως η διαφορετική αντίληψη των εργαζομένων αξιοποιώντας με εναλλακτικούς τρόπους τις πληροφορίες (Donellon 1993, Nemeth 1992, Thomas & Ely, 1996).

Έχει παρατηρηθεί ότι το αρσενικό φύλο είναι πιο ανταγωνιστικό και η ανάγκη των ανδρών για θέση εξουσίας τους κάνει να επικοινωνούν βαθύτερα εμπλεκόμενοι αρκετές φορές σε συγκρούσεις. Αντιθέτως, οι γυναίκες είναι πιο συναισθηματικές εφαρμόζοντας στρατηγικές

επικοινωνίας και συμβιβασμού έχοντας στόχο την εξομάλυνση των εργασιακών σχέσεων με τους γύρω τους (Holt & Devore, 2005).

Οι Catman et al. (1998), υποστηρίζουν ότι τα μέλη ενός οργανισμού με διαφορετικό δημογραφικό υπόβαθρο θα έπρεπε σε συλλογικές κουλτούρες να αλληλεπιδρούν περισσότερο σε σχέση με τις ατομικές.

Σχετικά με τον δημόσιο τομέα η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται αναλόγως από το μορφωτικό και εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων μέσα από ένα σύστημα αξιών και πρακτικών (Gjuraj, 2013, Hofstede, 1991). Επιπρόσθετα, εργαζόμενοι με πτυχία ή χωρίς αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως έναν χώρο ιεραρχικά δομημένο ενώ εργαζόμενοι με πλούσιο εκπαιδευτικό υπόβαθρο επιθυμούν τον τύπο της ιεραρχικής κουλτούρας σε αντίθεση με τους υπόλοιπους που προτιμούν τον οικογενειακό (Belias & Koustelios, 2013).

2.2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα και παράγοντες διοίκησης

Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με τον τρόπο διοίκησης ενός οργανισμού και επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων. Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνεται η εκμετάλλευση των πληροφοριών, η οργανωσιακή μάθηση, το οργανωσιακό κλίμα, η εξουσία, η ποιότητα ως προς τη λειτουργία και τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα, η ύπαρξη πρωτοπορίας, η συμπεριφορά που χρήζει παρατηρητικότητας και η αίσθηση αλλαγής, η αντιστροφή και η απορρύθμιση, ο έλεγχος που ασκούν οι εργαζόμενοι ως πηγή πλούτου και ο τρόπος, με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι ποικίλες καταστάσεις (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Αναλυτικότερα, για να λειτουργεί επιτυχώς ένας οργανισμός απαιτείται η ύπαρξη γνώση και μάθησης. Πρόκειται για παράγοντες με ιδιαίτερη βαρύτητα (Sinkula, 1994), οι οποίοι σχετίζονται με τον τρόπο σχεδίασης των αποφάσεων που λαμβάνονται (Brown & Eisenhardt, 1998) και την αναγνώριση του τρόπου διαχείρισης των πληροφοριών ως έναν τρόπο για να έχει θετικό αποτέλεσμα ο οργανισμός (Lukas & Maignan, 1996). Η απόκτηση καλύτερων γνώσεων συμβάλλει στην απόκτηση ευέλικτου τρόπου σχεδιασμού ταχύτερης απόδοσης των αλλαγών αναφορικά με τη διαχείριση του στα πλαίσια των εργασιακών και των χρηματοοικονομικών δεδομένων (Volberda, 1996). Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η γνώση αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που έχει ένας οργανισμός κατά την προσπάθειά του να πετύχει αλλά και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιείται η γνώση σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας του

οργανισμού, αλλά και σε επίπεδο στρατηγικών συμμαχιών έχει καθοριστικό ρόλο. Η οργανωσιακή κουλτούρα ασκεί επιρροή στις αξίες της γνώσης αλλά και της οργανωσιακής μάθησης, ενώ η διαχείριση αυτών χαρακτηρίζεται ως σημαντική για έναν οργανισμό. Όπως υποστηρίζει ο Gorelick (2005) η οργανωσιακή κουλτούρα θέτει τα θεμέλια αλλά και τις καταστάσεις, οι οποίες βοηθούν τη συνεργασία αλλά και τον αμοιβαίο τρόπο επίδραση μεταξύ των εργαζομένων. Δηλαδή, η κουλτούρα παρέχει το κατάλληλο έδαφος, το οποίο είναι σε θέση να ενώσει τους ανθρώπους, τη τεχνολογία και τις διαδικασίες στα πλαίσια ενός οργανισμού, με τέτοιο τρόπο που αυτός να είναι αποτελεσματικός. Στο σύνολο των οργανισμών διακρίνονται τα τρία αυτά χαρακτηριστικά, όλοι οι οργανισμοί είναι σε θέση να δημιουργήσουν γνώση ή να κάνουν τη διαχείριση αυτής με κατάλληλο τρόπο. Ωστόσο η διαφορά αυτών έγκειται στην οργανωσιακή τους κουλτούρα.

Κύριο χαρακτηριστικό των οργανισμών αποτελεί η «μαθησιακή οργάνωση», μέσω της οποίας παρέχεται, σε κάθε τμήμα του οργανισμού, η διαρκής βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητα που επιδεικνύει ένας οργανισμός απέναντι στη μάθηση, χαρακτηρίζει την προετοιμασία του να ανταπεξέλθει σε κάθε είδους μεταβολή που πιθανόν να προκύψει στο περιβάλλον του οργανισμού. Είναι σημαντικός παράγοντας για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι αλλά και η «επιβίωση» αυτού (Γούλα, 2014). Η οργανωσιακή μάθηση επιχειρεί να καθορίσει μέσα από τη θεωρητική προσέγγιση, εκείνες τις καταστάσεις οι οποίες είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη, την εξοικείωση και την μετατροπή των οργανισμών σε ταχύ αλλά και διαρκές μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έτσι ώστε να μετατραπούν σε «μαθησιακές οργανώσεις».

Η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να προκύψει μέσω των λεπτομερών ασκήσεων και ενεργειών, μέσα από τις προσωπικές ενέργειες που υλοποιούνται κατόπιν αυτόνομης σκέψης αλλά και τις αποφάσεις κάθε στελέχους για τις μη τυπικές σχέσεις δύο ή και περισσότερων ατόμων, τη δοκιμή της πειραματικής μεθόδου και τέλος, τον αυθορμητισμό (Γούλα, 2014).

Ο Ζαβλανός (2006) υποστηρίζει πως συχνά οι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι σε θέση να ακολουθήσουν τις μεταρρυθμίσεις και να εξοικειωθούν με τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο «εξωτερικό περιβάλλον», να αποθαρρύνουν και να αποδυναμώνουν τα στελέχη τους, ώστε εκείνα να λάβουν αυτόνομες πρωτοποριακές αποφάσεις. Επιπλέον, δεν έχουν ως στελέχη πρόσωπα ηγεσίας κουλτούρας της «αλλαγής» και συνεπώς δεν έχουν τη δύναμη να γίνουν «φορείς αλλαγής». Δε παρατηρείται βελτίωση στις ομάδες εργασίας τους, δεν ασκείται

συστηματική μελέτη και δε λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, στους δημόσιους οργανισμούς δε γίνεται χρήση δεικτών μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών αλλά και των υπαλλήλων, δεν υπάρχουν πληροφορίες, οι οποίες είναι χρήσιμες στα στελέχη, καθώς δεν υπάρχει προσβασιμότητα και τέλος, δεν εκπαιδεύονται με κατάλληλο τρόπο οι εργαζόμενοι στις νέες πρακτικές και μεθόδους διοίκηση (Γούλα, 2014).

Με τον όρο «οργανωσιακό κλίμα» περιγράφεται η λειτουργική κατάσταση κάποιου οργανισμού. Πρόκειται για την κατάσταση, η οποία επικρατεί στον χώρο της εργασίας, την ατμόσφαιρα, τη διάθεση αποθάρρυνσης ή εμπύχωσης, με τα οποία είναι πιθανό να βρεθεί αντιμέτωπος ένας εργαζόμενος, άσχετα από τη θέση εργασίας που καταλαμβάνει. Πριν τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας, προηγήθηκε η μελέτη του οργανωσιακού κλίματος. Όπως διαπιστώθηκε, ο τρόπος μέσω του οποίου δινόταν ερμηνεία για την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα του οργανωσιακού κλίματος, κατέληγαν σε κοινές ερμηνείες με αυτές της οργανωσιακής κουλτούρας. Τα επόμενα χρόνια υποστηρίχθηκε πως στο οργανωσιακό κλίμα συμπεριλαμβάνονται τα συναισθήματα που παρουσιάζουν τα στελεχών ενός οργανισμού αναφορικά με την εμπιστοσύνη και την υλοποίηση των στόχων και σε σύγκριση με την ανταλλαγή των απόψεων, των ιδεών και των σκέψεων ανάμεσα στους υπαλλήλους και τη συνεργασία αυτών στελέχη υψηλότερης βαθμίδας (White & Robicheaux, 1995).

Ο Stringer (2002) υποστηρίζει πως η οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα αποτελούν δύο αρκετά διαφορετικούς ορισμούς. Ο Denison (1996) κατόπιν μελέτης που πραγματοποίησε υποστηρίζει πως το οργανωσιακό κλίμα περιγράφει μία κατάσταση η οποία είναι περισσότερο κοντά στην επιφάνεια της ζωής του οργανισμού και σχετίζεται με τις αντιλήψεις, τις σκέψεις, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα των μελών του οργανισμού. Συνεπώς, είναι περιορισμένο χρονικά, υποκειμενικό και δέχεται την άμεση χειραγώγηση των ατόμων που διαθέτουν επιρροή και εξουσία. Αντιθέτως, η κουλτούρα περιγράφει το εξελιγμένο πλαίσιο εντός του οποίου είναι εφικτή η ενσωμάτωση μίας κατάστασης. Σχετίζεται με την ιστορία, μπορεί να διατηρηθεί με συλλογικό τρόπο και χαρακτηρίζεται από επαρκές σύνθεση κατά τις προσπάθειες άμεσου χειρισμού.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2016), η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα σύστημα κοινών σημασιών, αξιών, παραδοχών, πιστεύω, αρχών και κανόνων. Προσδιορίζει τις συμπεριφορές και τις στάσεις των ανθρώπων αναφορικά με τις αλλαγές, τη καινοτομία, τη μάθηση και τη παρακολούθηση του περιβάλλοντος. Το οργανωσιακό κλίμα σχετίζεται με τη

παρακίνηση, τη δέσμευση, την αίσθηση υπευθυνότητας αλλά και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Το οργανωσιακό κλίμα περιγράφει τη διαδικασία καθώς και τη μεθοδικότητα, μέσω της οποίας λειτουργεί ένας οργανισμός, τις καθημερινές νοοτροπίες και συνήθειες που είναι προσδοκώμενες και επιτρεπτές (Deshpande & Webster, 1989).

Κατά τους Kandemir και Hult (2005) το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στο «τι συμβαίνει», ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα στο «γιατί αυτό συμβαίνει». Το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί το αποτέλεσμα των απόψεων, των ιδεών και της νοοτροπίας που έχουν οι υπάλληλοι ενός οργανισμού αναφορικά με το περιβάλλον εργασίας και άλλου είδους ζητήματα, όπως είναι τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης και των δεσμών που υπάρχουν μεταξύ των στελεχών. Οι απόψεις ασκούν επιρροή στην εσωτερική αλλά και την εξωτερική επικοινωνία, συνεπώς το οργανωσιακό κλίμα επιδρά στο περιβάλλον αλλά και στη συνέχεια των δεδομένων, ως προς τη μορφή της αμοιβαίας επίδρασης που έχουν οι υπάλληλοι του οργανισμού.

2.2.6 Στυλ ηγεσίας και οργανωσιακή κουλτούρα

Η ηγεσία αποτελεί μία από τις κυριότερες λειτουργίες για την άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης και οργάνωσης, αποδεικνύοντας πως πρόκειται για την κύρια αιτία των θετικών ή των αρνητικών αποτελεσμάτων που παρουσιάζει ένας οργανισμός, καθώς φέρει την ευθύνη συνέχισης της ύπαρξης του (Γούλα, 2014). Τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον των επιστημών στρέφεται στην συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία. Αυτό έγινε ακόμη εντονότερο έπειτα από τις διεθνείς εξελίξεις σε οικονομικό, πολιτισμικό και τεχνολογικό επίπεδο και την κινητικότητα που σημειώθηκε στα μέλη της διοίκησης καθώς και του ανθρωπίνου δυναμικού. Όλα τα παραπάνω ενίσχυσαν το διεθνή ανταγωνισμό και συνέβαλλαν στην αλλαγή του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Συνεπώς, διαπιστώνεται πως η ηγεσία αποτελεί την περισσότερο εμπειριστατωμένη έννοια, σε σύγκριση με τις άλλες έννοιες του ίδιου πεδίου εφαρμογής των ανθρώπινων ενεργειών και της αντιμετώπισης (Kets de Vries, 1993).

Ωστόσο, η ηγεσία συσχετίζεται με τη δημιουργία ενός πρότυπου με ανταγωνιστικό όφελος, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ενός ιδιότυπου ορίου για τη λήψη αποφάσεων και τη χάραξη στρατηγικών, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί με ευκολία στο υπόλοιπο οργανωσιακό σύνολο, μέσα από τη κουλτούρα. Όπως υποστηρίζει ο Gestner (2002), οι οργανισμοί που είναι επιτυχημένοι, είναι σε θέση να δημιουργούν συνεχώς ικανές κουλτούρες, οι οποίες ενισχύουν τα χαρακτηριστικά που ορίζουν πως η διαδικασία της οργάνωσης είναι σημαντική. Οι ηγέτες έχουν ως καθήκον να δημιουργήσουν καταστάσεις που ενισχύουν τη μεταβολή της κουλτούρας, ώστε ο οργανισμός να καταφέρει να ανταποκριθεί στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον, εντός του οποίου αυτός δραστηριοποιείται. Για τον ίδιο η κουλτούρα δεν μπορεί να αλλάξει από τους ίδιους, όμως μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα να προβούν στην μεταβολή της κουλτούρας από τη ρουτίνα που συνηθίζουν να έχουν. Έτσι οι ηγέτες μπορούν να πετύχουν νέες μεθόδους για τη σύνθεση και τη λειτουργία του και να εφαρμόσουν νέες πρακτικές.

Στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διαθέτει ένας ηγέτης, συμπεριλαμβάνονται τα εξής:

- Η ικανότητα να μπορούν να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν τους ανθρώπους
- Η διάθεση αναπτυγμένης ικανότητας για επικοινωνία
- Η σιγουριά στις απόψεις τους και η αποφασιστικότητα στον τρόπο δράσης
- Το υψηλό επίπεδο νοημοσύνης και ευθυκρισίας
- Η εμπιστοσύνη προς τους υφιστάμενους τους

- Η παρουσία φυσικών χαρακτηριστικών που να είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά που διαθέτουν οι οπαδοί τους (Τρύφωνας, 2011).

Για τον Schein (1992) η ηγεσία είναι σε θέση να δημιουργήσει και να αλλάξει την κουλτούρα. Από την άλλη η διοίκηση δρα στα πλαίσια μίας κουλτούρας που είναι διαμορφωμένη. Ο ίδιος υποστηρίζει πως οι ηγέτες είναι υποχρεωμένοι να κάνουν την εκτίμηση των καταστάσεων της κουλτούρας, ταυτόχρονα όμως στόχος είναι να αναπτυχθεί ευεργετική κουλτούρα για τον οργανισμό. Ακόμη, η ηγεσία η οποία έχει σχέση με την κουλτούρα, συμβάλλει στη δημιουργία ερεθισμάτων στον ίδιο τον ηγέτη, γεγονός που οδηγεί σε ακόμη υψηλότερες οικονομικές επιδόσεις (Γούλα, 2014).

Η ηγεσία συσχετίζεται με την κουλτούρα και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Όπως υποστηρίζεται, οι θεμελιωτές της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι οι ηγέτες, ενώ η διάρκεια ζωής του βασίζεται σε αυτούς. Καθώς η επιθυμία είναι διαδεδομένη μεταξύ των υπαλλήλων και είναι σαφείς οι σκοποί, οι οργανωσιακές ιστορίες και οι μύθοι αναπτύσσονται όπως θέλουν οι ηγέτες. Η δε κουλτούρα συμβάλλει στον σχηματισμό του χαρακτήρα της ηγεσίας (Schein, 1992). Για να μεταβληθεί η κουλτούρα, πρέπει να υπάρξει τροποποίηση του τρόπου δράσης των στελεχών του οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελεί για τους ηγέτες το έναυσμα για την κατανόηση του τρόπου σκέψης αλλά και δράσης των υπαλλήλων. Οι νέες μέθοδοι και ο περισσότερο εξελιγμένος τρόπος σκέψης είναι η διέξοδος για την ανάπτυξη νέας κουλτούρας (Γούλα, 2014).

Συνεπώς όπως υποστηρίζει η Γούλα (2014) οι ηγέτες είναι σημαντικό να:

- Να κάνουν ανάλυση και περιγραφή της ανάγκης που υπάρχει για αλλαγή
- Να εξασφαλίζουν τη συμμετοχή στη διαδικασία του σχεδιασμού, αυτών που δέχονται επιρροή από την αλλαγή
- Να προσφέρουν ολοκληρωμένη και ουσιαστική πληροφόρηση
- Να προσφέρουν τη δυνατότητα να γίνουν γνωστές οι τυχόν αντιρρήσεις
- Να εξασφαλίζουν ενεργητική και ευρεία συναίνεση
- Να υπολογίζουν τα πρότυπα και τις συνήθειες που έχουν οι ομάδες
- Να κάνουν υλοποιούν μόνο τις αλλαγές που είναι αναγκαίες
- Να χειρίζονται με κατάλληλο τρόπο τον χρόνο.

Ο Drucker (1996) αναφέρει πως στην ουσία αυτό που επιδιώκουν οι ηγέτες είναι να πείσουν τους ανθρώπους να κάνουν πράγματα που είναι ασυνήθιστα. Ερωτήματα δημιουργούνται

για τη μέθοδο, η οποία πρέπει να ακολουθείται για την διαχείριση των εργαζομένων που προέρχονται από άλλες κουλτούρες. Είναι σημαντικό τα μέλη της διοίκησης να κάνουν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο ζητάνε κάτι, αλλά και τον τρόπο συμπεριφοράς τους όταν βρίσκονται σε διαφορετικό χώρο εργασίας και άρα οργανωσιακής τους κουλτούρας. Παράλληλα, είναι μεγάλη πρόκληση για τους ηγέτες των οργανισμών, η ανάγκη παράλληλης ύπαρξης διαφορετικών υποκουλτούρων εντός του ίδιου οργανισμού.

Για αρκετούς μελετητές η υφιστάμενη κουλτούρα ασκεί επιρροή στη μορφή ηγεσίας ενός οργανισμού. Οι αρχές, οι ιδέες, οι απόψεις και οι ρυθμίσεις που χαρακτηρίζουν μία κουλτούρα μπορούν να μεταβάλλουν τη μορφή της ηγεσίας αλλά και τους θεσμικούς άξονες που διαφοροποιούν την κοινωνία. Με το πέρασμα των ετών είναι πιθανό να αντιδράσουν οι ηγέτες ενός οργανισμού ως προς την οργανωσιακή κουλτούρα και να αποφασίσουν την τροποποίηση του στυλ ηγεσίας αλλά και της συμπεριφοράς τους. Αυτή η προσαρμογή σχετίζεται με την ικανότητα που έχει ο ηγέτης να «αφουγκράζεται τον παλμό» του οργανισμού στον οποίο ασκεί ηγεσία, δηλαδή να λαμβάνει μηνύματα από τα στρώματα που είναι χαμηλότερα και να ανταποκρίνεται σ' αυτά (Τρύφωνας, 2011).

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως η ηγεσία κρατάει τα ηνία ενός οργανισμού, ωστόσο δεν είναι σε θέση να πετύχει από μόνη της τα επιθυμητά αποτελέσματα στη διαδικασία υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδιασμού αλλά και προσπάθειας επίτευξης των σκοπών που έχουν τεθεί. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ο πυρήνας, με τη βοήθεια της οποίας η ηγεσία πετυχαίνουν τους στόχους της. Δηλαδή είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των διοικητικών στελεχών και του εργατικού δυναμικού (Τρύφωνας, 2011).

Κατά τον Μπελιά (2015), και αναφορικά με τους Jung, Bass & Sonic (1995), το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ενισχύεται όταν περιορίζεται η ατομικιστική συμπεριφορά αφού οι περισσότεροι υφιστάμενοι σε αυτές τις οργανωσιακές κουλτούρες παρουσιάζουν υψηλή υπακοή στους ηγέτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η ανάγκη των οργανισμών για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο συχνά απαιτεί καινοτομίες στα προϊόντα αλλά και στη διοίκηση. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πολύτιμο κεφάλαιο του κάθε οργανισμού, το οποίο είναι μοναδικό και μπορεί να παράγει το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από καινοτόμες ιδέες. Με στόχο τη δημιουργία κινήτρων για καινοτομία είναι απαραίτητη η ύπαρξη ανθρώπων ικανών να μπορούν να ηγηθούν και να κατευθύνουν αυτούς τους ανθρώπινους πόρους αποτελεσματικά (Metwally, El-bishbishy and Nawar, 2014). Οι ηγέτες παίζουν τεράστιο ρόλο σε αυτό το γενικό πλαίσιο καθώς οι ηγετικές τους ικανότητες βοηθούν στην επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού (Sharma and Jyoti, 2006).

Πλήθος ερευνών, όπως εξηγούν οι Κουστέλιος et al. (2021), δείχνουν πως το στυλ ηγεσίας επηρεάζει μεταβλητές όπως η εργασιακή ικανοποίηση σε διάφορους κλάδους. Η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί ιδιαίτερα θετικά στους οργανισμούς, αν και αυτό είναι κάτι που διαφοροποιείται από κλάδο σε κλάδο. Ο Καρέλλας (2015) διαπίστωσε πως μετά το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ακολουθεί το συναλλακτικό σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγει σε έρευνα του και ο Kitsios et al. (2017), όπου αναφέρει το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο για τη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, σε έρευνα της Δημητριάδου (2017), διαπιστώθηκε ότι στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης κυριαρχούσε το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας.

Το μετασχηματιστικό στυλ επιτρέπει τη διαμόρφωση των κατάλληλων συμπεριφορών και επιτρέπει τα διεύθυνση του οργανισμού να ξεπεράσει εμπόδια οδηγώντας τους εργαζομένους σε υψηλότερη δέσμευση αλλά και απόδοση δημιουργώντας πρότυπα.

Για να καταφέρει μια ομάδα εργαζομένων σε έναν οργανισμό δημόσιο και μη να επιβιώσει και να επιτύχει, χρειάζεται να διαθέτει την κατάλληλη ηγεσία η οποία θα είναι σε θέση να καθοδηγεί, να διευθύνει, να ελέγχει και να εμπνέει τους εργαζόμενους. Από την μία ο ηγέτης πρέπει να συντονίζει ώστε να μην αποκλίνουν από τον στόχο τους οι εργαζόμενοι επιδιώκοντας αυστηρότητα στα χρονοδιαγράμματα και από την άλλη να τους ενθαρρύνει επιβραβεύοντας κάθε θετική εξέλιξη. Εκτός όμως από όσα σημειώθηκαν, ο Χυτήρης (2001) υποστηρίζει όπως αναφέρει ο Σταύρου Λιναρίτης (2004), πως η ηγεσία από την πλευρά της αξίζει να παρέχει συνεργασία με τους υφισταμένους για την αποτελεσματική επίτευξη του εκάστοτε έργου που έχει ανατεθεί, όπως, επίσης, και να ισορροπεί τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων κατά την προσπάθειά

τους να βγάλουν εις πέρας έναν κοινό σκοπό. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Γιαννουλέα (1997), όπως αναφέρει ο Σταύρου Λιναρίτης (2004), πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα το εργατικό προσωπικό να ενημερώνεται για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση μέσα από αυτήν την ανάδραση και τροποποίηση της συμπεριφοράς τους προβαίνοντας ο κάθε ένας ξεχωριστά σε διορθωτικές ενέργειες.

Κατά τους Cartwright & Fisher, όπως σημειώνει ο Σταύρου Λιναρίτης (2004), η οργανωσιακή δέσμευση, η εκπαίδευση και η ενδυνάμωση είναι πολύτιμες διαδικασίες για την απόδοση και την επιτυχία μιας εργασίας. Η έννοια της ενδυνάμωσης χάνει την ουσία της, αν ο οργανισμός δεν δεσμεύεται πλήρως και αν απασχολούνται άτομα με έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων. Η δέσμευση, απαρτίζεται από μεταβλητές όπως η εξουσία, οι πόροι, οι πληροφορίες και η υπευθυνότητα. Οι εργαζόμενοι επιζητούν να τους δοθεί εξουσία από την ανώτερη διοίκηση αλλά και οι κατάλληλοι πόροι για την επίτευξη των καθηκόντων τους. Ταυτόχρονα είναι απαραίτητες οι πληροφορίες που θα τους οδηγήσουν στις σωστές αποφάσεις ενώ αξίζει να αισθάνονται υπεύθυνοι για τις αρμοδιότητες και τις πράξεις τους.

Από τους Περαντωνάκη & Ουσταγιαννάκη (2010) έχει σημειωθεί πως για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, τα στελέχη θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους και το κύρος των ατόμων αυτών. Εκ μέρους της διοίκησης πολλές φορές θεωρείται πως η συνεργασία του τυπικού και άτυπου ηγέτη, δύο ατόμων που έχουν οριστεί συγκριτικά με τα υπόλοιπα μέλη ότι διαθέτουν υψηλό κύρος, θα επιτυγχάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Συνεπώς, όπως παραθέτουν οι Flin, O'Connor & Crichton (2008) και οι Guzzo & Dickson (1996), σύμφωνα με τον Λογοθέτη (2010), η απόδοση και η αποτελεσματικότητα μιας εργασίας κρίνεται από την ποσοτική ή και την ποιοτική παραγωγή, την ταχύτητα και την ενίσχυσή της να αποδώσει με επιτυχία ξανά στο μέλλον. Εκτός από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι διαθέσιμοι πόροι από πλευρά της διοίκησης και γενικότερα της επιχείρησης, η ηγεσία και οι ατομικές δεξιότητες καθορίζουν μια επιτυχημένη και αποδοτική συνεργασία.

Συμπερασματικά, όπως εξήγησαν οι Becton, Wysocki & Kerper (2002), σύμφωνα με τον Σταύρου Λιναρίτη (2004), η διοίκηση κάθε οργανισμού μπορεί να διαμορφώσει και να διοικήσει επιτυχημένες και μη ομάδες με την διευκρίνιση, προς τους εργαζομένους, της φιλοσοφίας και του οράματος της επιχείρησης, με την υπενθύμιση ότι κάθε εργαζόμενος αξίζει να εστιάσει στην επίτευξη του στόχου, με την ανταλλαγή απόψεων, ιδεών και εμπειριών ανάμεσα στην ηγεσία και τους υπαλλήλους και με τη δημόσια αναγνώριση κάθε επιτυχημένου ή αποτυχημένου

αποτελέσματος.

Οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες φιλοδοξεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (H1): Τα στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό προς αποφυγή) σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπόθεση 2 (H2): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας) σχετίζονται με τα στυλ ηγεσίας

Υπόθεση 3 (H3): Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας) σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπόθεση 4 (H4): Η έκβαση της ηγεσίας σχετίζεται με τα διάφορα στυλ ηγεσίας

Υπόθεση 5 (H5): Τα στυλ οργανωσιακής κουλτούρας -τωρινής και επιθυμητής- προβλέπουν την έκβαση της ηγεσίας

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις (H_0) της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (H0): Τα στυλ ηγεσίας δεν σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπόθεση 2 (H0): Τα δημογραφικά στοιχεία δεν σχετίζονται με τα στυλ ηγεσίας

Υπόθεση 3 (H0): Τα δημογραφικά στοιχεία δεν σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπόθεση 4 (H0): Η έκβαση της ηγεσίας δεν σχετίζεται με τα διάφορα στυλ ηγεσίας

Υπόθεση 5 (H0): Τα στυλ οργανωσιακής κουλτούρας -τωρινής και επιθυμητής- δεν προβλέπουν την έκβαση της ηγεσίας

3.1 Αποτελέσματα ερευνών για την άσκηση του στυλ ηγεσίας στο δημόσιο τομέα

Μέχρι τη δεκαετία του 1990, αναφορικά με την Βενέτη (2021), οι ερευνητές δεν είχαν μελετήσει ιδιαίτερα για το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Ίσως επικρατούσε η αντίληψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ηγούνται, απλά ακολουθούν την πολιτική των πολιτικών ηγετών. Όμως, οι διοικητικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται το ίδιο σημαντικοί με τους πολιτικούς για την βέλτιστη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και αυτός είναι ο λόγος έχει μελετηθεί η ηγεσία στον δημόσιο τομέα (Van Wart 2003, Terry 1995).

Σαφέστατα, η ηγεσία του δημοσίου τομέα διαφέρει από αυτή του ιδιωτικού, με το γραφειοκρατικό διοικητικό μοντέλο να επικρατεί στους περισσότερους, αν όχι όλους, οργανισμούς. Πολλές φορές, οι διαδικασίες εποπτείας από τα νομοθετικά σώματα και η έντονη προσήλωση των μέσων ενημέρωσης δημιουργεί σύγχυση και διχάζει τους ηγέτες με σύνθετους

τρόπους γεγονός που αιτιολογεί την σημαντικότητα της ηγεσίας προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν ενώπιον της αλλαγής και της απόδοσης (Ingraham et al., 2004, Thompson & Rainey, 2003). Παρ' όλα αυτά στον ελληνικό δημόσιο τομέα υπάρχει μια τάση εκσυγχρονισμού με ορισμένες πολιτικές να υποστηρίζουν κάτι τέτοιο, όπως οι παρακάτω:

- Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση με την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου δικτύου στις δημόσιες υπηρεσίες
- Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση με τη δημιουργία φορέων που ενισχύουν την τοπική αυτοδιοίκηση
- Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας στις υπηρεσίες που παρέχονται
- Ο Νομικός Έλεγχος ο οποίος οδηγεί σε απορρύθμιση και καλύτερους νόμους
- Η εισαγωγή νέων μορφών ρυθμίσεων και ελέγχου μέσω νέων αρχών που επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες δημόσιες αρχές

Η Δημητριάδου (2017) παρουσιάζει τη μετασχηματιστική ηγεσία στο δημόσιο τομέα ικανή να αλλάξει τη δομή των οργανισμών, εγκαθιδρύοντας νέα κουλτούρα και επίπεδα λειτουργίας με τα οποία θα παρακινηθεί το προσωπικό και θα εργαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο κάτω από συμφωνημένους στόχους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης καλείται να αλλάξει το περιβάλλον του οργανισμού και να το οργανώσει έτσι ώστε η εμπιστοσύνη, η κατανόηση και ευθύνη να αποτελούν κριτήρια ανάπτυξης του οργανισμού (Fairholm, 2007).

Η Κυριακάκη (2019) αναφέρει πως λίγοι είναι αυτοί που ασκούν ηγετικό ρόλο στον δημόσιο τομέα ενώ υπάρχουν ιεραρχικές κλίμακες ανάμεσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι χαμηλής απόδοσης σε σύγκριση με εκείνους χαμηλής απόδοσης όπου οι προαγωγές τους εκτελούνται βάση τα χρόνια υπηρεσίας και όχι εξαιτίας της απόδοσης ενώ λόγω μονιμότητας παραμένουν στην υπηρεσία και μη παραγωγικοί υπάλληλοι. Όλα αυτά σε συνδυασμό με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ένας ηγέτης κατά την βελτίωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος καθιστούν την ηγεσία στον ελληνικό δημόσιο τομέα μια δύσκολη διαδικασία. Η νοοτροπία των εργαζομένων ειδικότερα μετά από πολυετή εμπειρία, η απουσία παρακίνησης και χρηματικών κινήτρων από τους ηγέτες, η ελλιπής εκπαίδευση και η απύσχα εξειδίκευση του ηγέτη στην εκμάθηση αποτελεσματικών μεθόδων ηγεσίας είναι κάποια επιπλέον εμπόδια για την εφαρμογή της ορθής ηγετικής συμπεριφοράς στο δημόσιο (Bumgarner, 2016). Όμως, αν οι

κυβερνήσεις θελήσουν να επαναπροσδιορίσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους δημόσιους φορείς είναι αναγκαίο να επενδύσουν στον ηγετικό ρόλο εντός του δημοσίου (Brewer & Selden, 2000).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν μια ξεκάθαρη κατεύθυνση και ένα προφανές όραμα της υπηρεσίας (Van Wart 2003). Επιπλέον, οι ηγετικές συμπεριφορές με την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο σχετίζονται θετικά δημιουργώντας εργασιακή ικανοποίηση και μετέπειτα παραγωγικό προσωπικό (Trottier, Van Wart & Wang 2008). Η απόδοση εδώ μεταφράζεται ως εκτέλεση των διοικητικών και υπηρεσιακών καθηκόντων σύμφωνα με τις θεσμικές εντολές (Kim 2005). Τέλος, οι ηγέτες που επιβραβεύουν, αυξάνουν την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών (Bass et al. 2003, Fernandez 2008).

Στον δημόσιο τομέα η ηγεσία προκύπτει μέσα από τους στόχους που θέτει ο οργανισμός και όχι εξαιτίας των ατομικών δυνατοτήτων που έχει κάθε οντότητα. Ως προς τα στυλ ηγεσίας που υιοθετούνται, επισημαίνεται πως εντοπίζονται κυρίως το αυταρχικό και το δημοκρατικό. Οι ηγέτες στον δημόσιο οργανισμό επικεντρώνονται στις ανάγκες που έχουν οι πολίτες και τη νομική ευθύνη (Ζιγκιρίδης, 2008).

Ο κάθε ηγέτης σε δημόσιο οργανισμό υιοθετεί διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Έχει διαπιστωθεί πως υπάρχουν προϊστάμενοι που διαθέτουν ειλικρινές και ανοιχτό στυλ ηγεσίας, οι οποίοι εργάζονται επιδεικνύοντας συνέπεια και άλλοι, οι οποίοι ασκούν έλεγχο με αυστηρότητα. Ακόμη, υπάρχουν προϊστάμενοι οι οποίοι συμπεριφέρονται με δίκαιο τρόπο στους υφισταμένους τους, παρέχουν σε αυτούς τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, κάνουν προγραμματισμό με προσοχή είναι συνεπείς στις εργασίες τους, έχουν την ευθύνη κατά την πραγματοποίηση λαθών και παραλείψεων και ανταμείβουν ηθικά τους υφισταμένους τους με επαίνους. Από την άλλη, υπάρχουν και οι προϊστάμενοι που προβαίνουν στην κατάχρηση της εξουσίας και πιθανά να δημιουργούν δυσάρεστο κλίμα εργασίας, ακολουθώντας αυστηρά χρονοδιαγράμματα και ασκώντας εργασιακή πίεση (Μπουραντάς, 2017).

Τα τελευταία χρόνια στον δημόσιο τομέα, η ηγεσία προσανατολίζεται προς νέες τάσεις αλλά και ανάγκες, κάνοντας την προσαρμογή των δημόσιων οργανισμών στα επιχειρηματικά δεδομένα. Εντοπίζονται κατά κύριο λόγο το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναλλακτικής ηγεσίας. Ειδικότερα, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μία προσπάθεια εγκαθίδρυσης μίας διαφορετικής κουλτούρας λειτουργίας, προκειμένου να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό για εργασία με τον περισσότερο αποδοτικό τρόπο και την επίτευξη του

καλού της κοινωνίας, κατόπιν ορισμού σαφών και καθορισμένων στόχων και σκοπών (Fairholm, 2007).

Σύμφωνα με τον Γώγο (2000), ακόμη ένα στυλ ηγεσίας που συναντάται στον δημόσιο τομέα είναι η ηγεσία που υπηρετεί. Αυτή η μορφή επικεντρώνεται στον πολίτη και γενικότερα στο δημόσιο συμφέρον. Αξίζει να επισημανθεί επίσης, πως η ηθική ηγεσία συναντάται σε αρκετούς δημόσιους οργανισμούς. Είναι μία μορφή ηγεσίας κατά την οποία γίνεται επαναπροσδιορισμός της διοικητικής δραστηριότητας μέσω θεσμοθέτησης κανόνων διοικητικής ηθικής. Σχετίζεται με τις ηθικές αξίες που έχει το διοικητικό όργανο κατά την διαδικασία άσκησης καθηκόντων.

Αρκετές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στην επίδραση του στυλ ηγεσίας στις διάφορες εργασιακές μεταβλητές, όπως είναι για παράδειγμα η εργασιακή ικανοποίηση (Belias et al., 2017) και οι σχολικές μονάδες (Kouni et al., 2018). Από τις παραπάνω μελέτες διαπιστώνεται πως η μετασχηματιστική ηγεσία ασκεί θετική επίδραση στη λειτουργία των οργανισμών. Ωστόσο, αυτή η επίδραση είναι πιθανό να διαφοροποιείται σύμφωνα με τον εργασιακό κλάδο/ τομέα .

Κατά την μελέτη του Καρέλλα (2015) σε δείγμα υπαλλήλων από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) διαπιστώθηκε πως το στυλ ηγεσίας που επικρατεί είναι το μετασχηματιστικό. Στη συνέχεια ακολουθούσε το συναλλακτικό στυλ και τέλος, η μη ηγετική συμπεριφορά. Ακόμη, διαπιστώθηκε πως η επαγγελματική ικανοποίηση σχετιζόταν με θετικό τρόπο με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Τέλος, ασήμαντη σχέση προέκυψε ανάμεσα στην ικανοποίηση και τη συναλλακτική ηγεσία. Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε ο Kitsios και οι συνεργάτες του (2017). Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε πως η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί το πιο κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών και αύξησης της ικανοποίησης που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα. Ο Ρωσίδης και οι συνεργάτες του (2015) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην απόδοση, την ικανοποίηση καθώς και την εργασιακή δέσμευση που παρουσιάζει το προσωπικό.

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας κυριαρχεί στον δημόσιο τομέα στη χώρα μας, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από άλλες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν. Ειδικότερα, στη μελέτη των Νεραντζή και των συνεργατών του (2018) σε δημόσια νοσοκομεία διαπιστώθηκε πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που επικρατεί. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Κατά την μελέτη που πραγματοποίησε η Πουτογλίδου (2017), διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι της Δημόσιας Οικονομικής Υπηρεσίας (ΔΟΥ) είχαν ιδιαίτερη

εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους τους, οι οποίες χαρακτηριζόταν για τις ηγετικές τους ικανότητες. Τα στυλ ηγεσίας που διαπιστώθηκε πως κυριαρχούν είναι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό. Στην μελέτη της Δημητριάδου συμμετείχαν εργαζόμενοι από οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Τα αποτελέσματα αυτής φανέρωσαν τον μέτριο βαθμό εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτά που επικρατούσαν ήταν άλλα στυλ ηγεσίας, ανάμεσα στα οποία ήταν το υποστηρικτικό.

Αξίζει να αναφερθεί πως παρόμοια ήταν τα αποτελέσματα από αντίστοιχες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στο εξωτερικό. Αναλυτικότερα, διαπιστώθηκε πως ότι η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ως η περισσότερο ιδανική για τον δημόσιο τομέα, καθώς μέσω αυτής διαμορφώνονται οι κατάλληλες συμπεριφορές. Ακόμη, επιτρέπει στη διεύθυνση του οργανισμού να υπερπηδήσει τις τυχόν δυσκολίες που αντιμετωπίζει και να οδηγήσει τους εργαζόμενους στην εμφάνιση υψηλότερων αποδόσεων (Wright et al., 2010. Andrews et al., 2009). Οι Jakobsen et al. (2020) κατά τη μελέτη της διαπίστωσαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή δέσμευση που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τους Park και Rainey (2008), η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία προτύπων, τα οποία είναι σε θέση να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε υψηλά επίπεδα απόδοσης και ταυτόχρονα, υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν την κατάλληλη υποστήριξη από τα στελέχη και τους προϊσταμένους τους και συνεπώς λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με την προσπάθεια που πραγματοποιούν, όπως επίσης και έμπρακτες ανταμοιβές. Η ίδια εικόνα διαμορφώνεται και για την συναλλακτική ηγεσία. Η Obuobisa-Darko (2020) κατέληξε σε παρόμοια αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα από την έρευνά της διαπιστώθηκε πως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία ήταν εκείνες οι μορφές ηγεσίας που ασκούσαν επιρροή στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα.

Αντίθετα, οι Bellé και Cantarelli (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι Ιταλοί δημόσιοι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνά τους δεν είχαν κάποιου είδους προτίμηση μεταξύ της μετασχηματιστικής ή της συναλλακτικής ηγεσίας. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε πως το μετασχηματιστικό στυλ δεν ήταν περισσότερο ελκυστικό από το συναλλακτικό στη δημόσια υπηρεσία στην οποία πραγματοποιήθηκε η μελέτη.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, πως η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί την περισσότερο κατάλληλη μορφή ηγεσίας που μπορεί να υιοθετηθεί στον δημόσιο τομέα. Αυτό ενισχύεται από το

γεγονός ότι σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στον τομέα αυτόν. Πρόκειται για το στυλ ηγεσίας που μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους και να ωφελήσει τον οργανισμό στα πλαίσια λειτουργίας του οποίου ασκείται (Robbins et al., 2018).

Σε έρευνα της η Σοφianού (2021), διαπίστωσε πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας βρίσκει πρόσφορο έδαφος και στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Η εμφάνιση μετασχηματιστικών συμπεριφορών ίσως να οφείλεται στην κοινωνικοοικονομική κρίση της Ελλάδας. Δηλαδή, στην ανάγκη για ουσιαστικές και αλληλέγγυες σχέσεις αλλά και ορθολογική χρήση των μειωμένων πόρων, πράγματα που μια μετασχηματιστική ηγεσία θα μπορούσε να ενισχύσει. Επιβεβαιώνεται εδώ η θεωρία του Antonakis (2001), κατά τον οποίο διευκρινίστηκε ότι γραφειοκρατικά και συγκεντρωτικά συστήματα όπως αυτά των δημόσιων οργανισμών ακολουθούν μετασχηματιστικές διαδικασίες.

Η εφαρμογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτελεί επιτακτική ανάγκη εξαιτίας της εσφαλμένης δημοσιονομικής διαχείρισης, της πολιτικής διαφθοράς, της γραφειοκρατίας και της αναξιοκρατίας στο σύστημα προσλήψεων και προαγωγών. Προκειμένου, λοιπόν, να επαναπροσδιοριστεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του δημοσίου χρειάζονται αποτελεσματικοί ηγέτες (Ακριβός & Κούτρας, 2009). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας πρέπει να λαμβάνει χώρο σε κάθε δημόσιο οργανισμό μέσω της εκπαίδευσης των ηγετών και της βελτίωσης των νοητικών και εργασιακών ικανοτήτων των υπαλλήλων (Lamprakis, 2018).

3.2 Αποτελέσματα ερευνών για την άσκηση οργανωσιακής κουλτούρας στο δημόσιο τομέα

Η Βαγδατζόγλου (2018), εξηγεί πως η οργανωσιακή κουλτούρα στους δημόσιους οργανισμούς περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά, πνευματικά-υλικά-συναισθηματικά, που εμπεριέχει ο τρόπος σκέψης με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε διάφορες διαδικασίες-αποστολές ή στόχους. Επίσης, ελέγχει τις σκέψεις και τα συναισθήματα των υπαλλήλων (Rus & Rusu, 2015).

Ένα μοντέλο κουλτούρας που βρίσκει εφαρμογή στον δημόσιο τομέα είναι αυτό του ελέγχου για καλύτερη διαχείριση. Επιπλέον, το μοντέλο της υποκουλτούρας, το επαγγελματικό-διαχειριστικό-πολυπολιτισμικό μοντέλο και το μοντέλο δημόσιας υπηρεσίας προδιαγράφουν τις στρατηγικές, τον ηθικό επαγγελματισμό και τη συνεπή διοίκηση στα πλαίσια

του δημόσιου τομέα (Gunaraja et al., 2014).

Οι οργανισμοί που εστιάζουν εσωτερικά τονίζουν τη διαχείριση πληροφοριών και την επικοινωνία ενώ όσοι εστιάζουν εξωτερικά τονίζουν την ανάπτυξη και την αξιοποίηση πόρων σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι οργανισμοί που εστιάζουν στον έλεγχο υπογραμμίζουν τη σταθερότητα και τη συνοχή ενώ οι οργανισμοί που εστιάζουν στην ευελιξία επικεντρώνονται στην προσαρμοστικότητα και τον αυθορμητισμό. Στο δημόσιο τομέα μπορούν να εφαρμοστούν άλλα τέσσερα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία απορρέουν από τις παραπάνω διαστάσεις των οργανισμών (Bradley & Parker, 2001).

Το μοντέλο εσωτερικής διαδικασίας ή ιεραρχική κουλτούρα το οποίο βασίζεται σε κανόνες και στο οποίο εμπεριέχεται ο έλεγχος και η εσωτερική εστίαση στη διαχείριση της πληροφορίας και της επικοινωνίας προκειμένου να επιτευχθεί η σταθερότητα. Το μοντέλο ανοιχτών συστημάτων ή αναπτυξιακή κουλτούρα κατά το οποίο επιτυγχάνονται η ανάπτυξη και η κατοχή πόρων για εξωτερική υποστήριξη μέσα από ηγέτες που παίρνουν πρωτοβουλία και ρίσκο. Ακόμη, το μοντέλο ανθρωπίνων σχέσεων ή κουλτούρα ομάδας όπου οι ηγέτες ενθαρρύνουν και καθοδηγούν το προσωπικό επενδύοντας με τον τρόπο αυτό στην κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ, σημαντικό ρόλο παίζει η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και το ηθικό του υπαλλήλου. Τέλος, το ορθολογικό μοντέλο ή ορθολογική κουλτούρα επικεντρώνεται στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που είχαν τεθεί. Εδώ οι ηγέτες συνδέουν την αμοιβή με τα αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, τα τελευταία χρόνια, έχουν διεξαχθεί σημαντικές έρευνες οι οποίες αξιολογούν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με την Τότσα (2020), η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Trivellas & Dargenidou (2009) ανάμεσα στα διοικητικά και ακαδημαϊκά μέλη του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος της Λάρισας αποδείχθηκε ότι επικρατεί η ιεραρχική κουλτούρα. Ακολουθούσαν η συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, κατόπιν η κουλτούρα αγοράς και τέλος η προσαρμοστική κουλτούρα. Παρ' όλα αυτά η προσαρμοστική κουλτούρα ήταν εκείνη που εξηγούσε την μεταβλητότητα σε υψηλότερες ποιότητες εκπαίδευσης.

Αντίστοιχη ιεραρχία στην οργανωσιακή κουλτούρα επικράτησε και στις διοικητικές υπηρεσίες του δήμου Ζωγράφου του Νομού Αττικής μέσω της έρευνας των Massara, Sahinidi Polychronopoulou (2014) με την ιεραρχική κουλτούρα να είναι σε ισχύ. Όμως, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την ισχύουσα κουλτούρα

και αυτή που επιθυμούσαν ήταν η συμμετοχική/οικογενειακή και δευτερευόντως η προσαρμοστική κουλτούρα.

Ακριβώς ίδια αποτελέσματα υπήρξαν και στην έρευνα των Γούλα, Κέφη, Σταμούλη, Πιερράκο και Σαρρή (2014) σε είκοσι γενικά νοσοκομεία του νομού Αττικής σχετικά με την υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα με μόνη διαφορά πως στην επιθυμητή η ιεραρχική κουλτούρα βρισκόταν στο τελευταίο επίπεδο προτίμησης των εργαζομένων ενώ στο πρώτο η συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα.

Σχετικά με τους οργανισμούς του στρατού ο Soeters εξηγεί πως υπάρχουν κάποιοι διαχωρισμοί με τους υπόλοιπους οργανισμούς. Συγκεκριμένα, στις ένοπλες δυνάμεις επικρατούν έντονες ιεραρχικές δομές και τυπικοί κανόνες μέσα από τους οποίους επιτυγχάνεται η τυποποίηση ανάμεσα στους διάφορους κλάδους και τις πολλαπλές υπηρεσίες. Σιγά σιγά η αυστηρή ιεραρχική οργάνωση μετατρέπεται σε κοινωνικό έλεγχο μεταξύ των μελών που εντάσσονται σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας και η στρατιωτική οργάνωση γίνεται λιγότερο αναγκαστική διότι οι ηθικές, εκπαιδευτικές και επαγγελματικές ικανότητες των υπαλλήλων βελτιώνονται (Adler & Borys, 1996).

3.3 Στυλ ηγεσίας και Οργανωσιακή Κουλτούρα στο δημόσιο τομέα

Σε έρευνά του, ο Μπελιάς (2015), αναφέρει πως το στυλ ηγεσίας κάποιες φορές καθορίζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα που υφίσταται στον οργανισμό. Ο Hofstede (1984), επισήμανε τη σημασία που έχουν οι εσωτερικές κουλτούρες στη συμπεριφορά ενός ηγέτη. Σημαντικές διαφορές διέκριναν οι Gerstner & Day (1994), ως προς την ηγετική συμπεριφορά σε σχέση με συγκεκριμένες κουλτούρες όπως η απόσταση της εξουσίας, η αποφυγή της αβεβαιότητας και ο ατομικισμός. Ο Hofstede (1980), διέκρινε πέντε διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας που σχετίζονται με την ηγεσία:

- Η απόσταση εξουσίας, η οποία αφορά στην αποδοχή της άνισης κατανομής εξουσίας από τα λιγότερο ισχυρά μέλη.
- Ο ατομικισμός, όπου τα μέλη μιας ομάδας δρουν με σκοπό το ατομικό και όχι το συλλογικό συμφέρον.
- Η αρρενωπότητα, όπου η κατανομή ρόλων διαφέρει ανάλογα με το φύλο.
- Η αποφυγή της αβεβαιότητας όπου τα μέλη διαφωνούν σε οποιαδήποτε πιθανή αλλαγή

λόγω ανασφάλειας.

- Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, που αναφέρεται στα μακροπρόθεσμα σχέδια των μελών έναντι στους βραχυπρόθεσμους στόχους.

Αναφορικά με τους Jung, Bass & Sonic (1995), το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ενισχύεται όταν περιορίζεται η ατομικιστική συμπεριφορά αφού οι περισσότεροι υφιστάμενοι σε αυτές τις οργανωσιακές κουλτούρες παρουσιάζουν υψηλή υπακοή στους ηγέτες. Ο Tayeb (1996), σε μεγάλους οργανισμούς από διάφορες χώρες διαπίστωσε πως η απόσταση της εξουσίας μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο αυταρχικό στυλ ηγεσίας αφού οι αποφάσεις συγκεντρώνονται σε ένα πρόσωπο. Σε συνδυασμό και με εργαζομένους που διστάζουν να διαφωνήσουν ο οργανισμός οδηγείται σε αναποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με το μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών (Trivellas et al., 2012), η προσαρμοστική κουλτούρα σε συνδυασμό με ένα προσαρμοστικό στυλ ηγεσίας ευνοεί την επιχειρηματικότητα, τη δημιουργία και την καινοτομία. Οι ηγέτες συνεπώς καλύπτουν νέες αγορές και διακρίνονται από εξωστρέφεια και ευελιξία ενώ οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται και εξερευνούν νέους πόρους.

Η συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα σε συνδυασμό με ένα στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στο άτομο, ενισχύει την εργασιακή δέσμευση, τη συμμετοχή και την ψυχική ευημερία των μελών. Οι ηγέτες τονίζουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας και λύνουν αμέσως κάθε σύγκρουση.

Η ιεραρχική κουλτούρα μαζί με ένα στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στη σταθερότητα διατηρούν τον έλεγχο, την ασφάλεια, την διαχείριση πληροφοριών και την αξιοπιστία. Οι ηγέτες εξασφαλίζουν τη συμμόρφωση στους κανόνες και ελέγχουν συχνά τη ροή του οργανισμού ενώ αναλύουν και τα αποτελέσματα.

Η προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα, με ένα στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στο έργο δίνει βάση στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργασιών επιτυγχάνοντας τους στόχους.

Επιπλέον, ο Παπατσάκωνας διαπίστωσε στατιστικά τη σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας. Συγκεκριμένα, σε σχέση με τους παράγοντες κουλτούρας όπως, η ανταγωνιστικότητα, η κοινωνική ευθύνη, η υποστηρικτικότητα, η καινοτομία, η ανταμοιβή, η απόδοση και η σταθερότητα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντικά ασθενή σχέση, η συναλλαγματική ηγεσία έχει μέτρια θετική σχέση ενώ η ηγεσία προς αποφυγή δεν σχετίζεται σημαντικά.

Σε άρθρο τους, η Γεωργαντά και η Ξενίκου (2007), τονίζουν πως η μετασχηματιστική και η συναλλαγματική ηγεσία σχετίζονται θετικά με χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν οργανισμό οδηγώντας σε υψηλή οργανωσιακή επίδοση. Η μετασχηματιστική ηγεσία ωθεί τον εργαζόμενο στην ταύτισή του με τον οργανισμό ενώ η συναλλαγματική ηγεσία το αντίθετο. Όταν δηλαδή ο ηγέτης είναι δυναμικός, αισιόδοξος και δημιουργεί ηθικούς κανόνες, τότε και ο εργαζόμενος ταυτίζεται μαζί του. Αντίθετα όταν ένας ηγέτης επιδεικνύει μόνο τα λάθη τότε ο εργαζόμενος απομακρύνεται. Από την έρευνα, επίσης, αποδεικνύεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει θετικά την επίδραση της συναλλαγματικής κατά τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας καινοτομίας, συμμετοχής και τήρησης διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Οι συμμετέχοντες

Η έρευνα αφορά την ανάλυση της συσχέτισης ανάμεσα σε μια σειρά παραγόντων όπως είναι η σχέση του στυλ ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα. Εκτός όμως από τις θεωρητικές προσεγγίσεις ήταν αναγκαίο να πραγματοποιηθεί μια διαδικασία ποσοτικής έρευνας κατά την οποία συγκεκριμένοι παράγοντες-μεταβλητές βοήθησαν ώστε να διεξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα.

Σε σχέση με την υλοποίηση της ποσοτικής έρευνας, το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας είναι εργαζόμενοι από τον Οργανισμό Σιδηροδρόμων Ελλάδος ανεξαρτήτως ηλικίας, φύλου, εργασιακής θέσης ή ετών προϋπηρεσίας. Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας, πιο συγκεκριμένα αποτελείται από εργαζόμενους που απασχολούνται στη δημόσια υπηρεσία του ΟΣΕ της Ελληνικής επικράτειας, οπότε και η έρευνα ήταν ποσοτική και έγινε σε ένα γενικό δείγμα εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα. Ως προς την μέθοδο της δειγματοληψίας, η διανομή του ερευνητικού εργαλείου έγινε με τον διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων εκ μέρους μου και σε συνεργασία με την διοίκηση του ΟΣΕ σε εργαζομένους της δημόσιας υπηρεσίας στην Λάρισα και με την αποστολή αντίστοιχα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και τα τμήματα της υπηρεσίας στην Αθήνα ώστε να φτάσει το ερωτηματολόγιο σε όσα περισσότερα άτομα γινόταν. Η διανομή έγινε κατά την διάρκεια του Σεπτεμβρίου και του Οκτωβρίου του 2022. Επίσης, έμειναν εκτός του δείγματος όσα ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκαν πλήρως ή είχαν άλλα είδους προβλήματα όπως παραπάνω από μια απαντήσεις σε κάποιες ερωτήσεις. Συγκεντρωτικά το πλήθος των ερωτηματολογίων που στάλθηκαν ήταν 300 από τα οποία τα 117 εξαιρέθηκαν λόγω μη ολοκληρωμένης συμπλήρωσης. Το τελικό δείγμα, λοιπόν, ήταν 183 εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα του ΟΣΕ. Το χρονικό διάστημα το οποίο χρειάστηκε για την συλλογή των ερωτηματολογίων ήταν ένας μήνας.

Ως προς την δειγματοληψία, αυτή είναι η βολική δειγματοληψία (convenient sampling). Σε ό,τι αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, βρέθηκαν τα εξής (Πίνακας 1). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν άνδρες (60%). Το 40% είχαν ηλικία 41-50 ετών, το 30% ήταν έως 40 ετών και το 28% ήταν άνω των 50 ετών. Το 63% ήταν παντρεμένοι, το 21% ήταν ανύπαντροι και το 15% ήταν διαζευγμένοι. Ένας στους τρεις συμμετέχοντες είχε αποφοιτήσει από το Λύκειο (32%), ενώ όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι είχαν φοιτήσει σε κάποια βαθμίδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, συγκεκριμένα σε ΙΕΚ (10%), ΑΤΕΙ (32%), ΑΕΙ (14%), ή διέθεταν μεταπτυχιακό

τίτλο (12%).

Πίνακας 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

		Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Άνδρες	110	60,1
	Γυναίκες	73	39,9
	Σύνολο	183	100,0
Ηλικία	< 30	14	7,7
	31-40	43	23,5
	41-50	74	40,4
	> 50	52	28,4
	Σύνολο	183	100,0
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμοι	39	21,3
	Έγγαμοι	116	63,4
	Διαζευγμένοι	28	15,3
	Σύνολο	183	100,0
Επίπεδο εκπαίδευσης	Λύκειο	59	32,2
	ΙΕΚ	18	9,8
	ΑΤΕΙ	59	32,2
	ΑΕΙ	25	13,7
	Μεταπτυχιακό	22	12,0
	Σύνολο	183	100,0

Σχετικά με τα εργασιακά τους χαρακτηριστικά (Πίνακας 2), το 53% των εργαζομένων δημοσίου είχαν εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών. Από εκεί και πέρα, το 7% είχαν εμπειρία έως 5 ετών, το 14% είχαν εμπειρία 6-10 ετών, το 12% είχαν 11-15 έτη εμπειρίας, και το 15% είχαν εμπειρία 16-20 ετών. Σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι είχαν μόνιμη απασχόληση (96%), με το 4% να εργάζονται εποχιακά.

Ένας στους δύο συμμετέχοντες είχαν πάνω από 20 χρόνια απασχόλησης στο συγκεκριμένο οργανισμό (49%), ενώ το 12% είχε 1-2 έτη, το 7% είχε 3-5 έτη, το 16% είχε 6-10 έτη, και άλλο ένα 16% είχε 11-20 έτη εργασίας στον οργανισμό. Επίσης, το 46% των

εκπαιδευτικών εργάζονταν στο δημόσιο τομέα γενικότερα για περισσότερα από 20 χρόνια. Το 12% εργαζόταν για 1-2 χρόνια, το 8% εργαζόταν για 3-5 χρόνια, το 16% εργαζόταν για 6-10 χρόνια, και το 18% εργαζόταν για 11-20 χρόνια στο δημόσιο τομέα.

Το 30% εργάζονταν σε τεχνικό τμήμα, το 20% ήταν διοικητικά στελέχη, το 12% εργάζονταν στο λογιστήριο ή το ταμείο, και το 11% εργάζονταν σε εκδοτήριο εισιτηρίων. Η περιοχή δημόσιας υπηρεσίας στην οποία εργάζονταν ήταν κατά κύριο λόγο η Αθήνα (60%), με το υπολειπόμενο 40% να εργάζεται σε δημόσια υπηρεσία στη Λάρισα.

Πίνακας 4.2 Εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

		Συχνότητα	Ποσοστό
Εργασιακή εμπειρία	0-5	12	6,6
	6-10	25	13,7
	11-15	22	12,0
	16-20	27	14,8
	> 20	97	53,0
	Σύνολο	183	100,0
Είδος απασχόλησης	Μόνιμη εργασία	175	95,6
	Εποχιακή εργασία	8	4,4
	Σύνολο	183	100,0
Έτη απασχόλησης στον συγκεκριμένο οργανισμό	1-2	21	11,5
	3-5	13	7,1
	6-10	30	16,4
	11-20	30	16,4
	> 20	89	48,6
	Σύνολο	183	100,0
Έτη απασχόλησης γενικά στον δημόσιο τομέα	1-2	21	11,5
	3-5	15	8,2
	6-10	30	16,4
	11-20	32	17,5
	> 20	85	46,4
		Συχνότητα	Ποσοστό

	Σύνολο	183	100,0
Σε ποιο τμήμα του δημόσιου οργανισμού εργάζεστε	Τεχνικό τμήμα	55	30,1
	Σταθμαρχείο	15	8,2
	Οδηγοί	15	8,2
	Ελεγκτές	14	7,7
	Εκδοτήριο εισιτηρίων	20	10,9
	Λογιστήριο/γραφεία	22	12,0
	Προϊστάμενοι	6	3,3
	Διοικητικά στελέχη	36	19,7
	Σύνολο	183	100,0
Περιοχή δημόσιας υπηρεσίας που εργάζεστε	Αθήνα	110	60,1
	Λάρισα	73	39,9
	Σύνολο	183	100,0

4.2 Τα ερευνητικά εργαλεία

Η έρευνα είναι ποσοτική, αυτό σημαίνει ότι η συλλογή των ερευνητικών δεδομένων θα γίνει κυρίως μέσω της ποιοτικής έρευνας. Οι ερωτήσεις της έρευνας θα σχεδιαστούν γύρω από θεμελιώδεις πυλώνες (βασικές μεταβλητές): 1) τα Στυλ Ηγεσίας και 2) την Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Τα ερωτηματολόγια – Κλίμακες μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν στη δημιουργία του κεντρικού ερωτηματολογίου (που θα διανεμηθεί στο δείγμα) είναι οι ακόλουθες:

(α) Στυλ Ηγεσίας

Μοντέλο: Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q. – 5X) (Avolio & Bass, 2004) το οποίο μετρά τα διάφορα στυλ ηγεσίας: μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό – προς αποφυγή. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από **45 ερωτήσεις** οι οποίες προσδιορίζουν τις ακόλουθες **μεταβλητές**:

- α) εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά,
- β) εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές,
- γ) εμπνευσμένη παρακίνηση,
- δ) διανοητική διέγερση,

- ε) εξατομικευμένο ενδιαφέρον,
- ζ) έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή,
- η) management κατ' εξαίρεση ενεργό,
- θ) management κατ' εξαίρεση παθητικό,
- ι) ηγεσία προς αποφυγή.

Το MLQ – 5X εστιάζει στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο αυτοί βρίσκονται σε σχέση με τους αξιολογούμενους ηγέτες. Το ερωτηματολόγιο υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες παρακινούν τους συνεργάτες να επιτύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Πίνακας 4.3 Ηγετικοί παράγοντες και έκβαση ηγεσίας στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q.-5X)

Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Idealized Influence (Attributed) total/4	10, 18, 21, 25
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	
Idealizes Influence (Behavior) total/4	6, 14, 23, 34
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	
Inspirational Motivation total/4	9, 13, 26, 36
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	
Intellectual Stimulation total/4	2, 8, 30, 32
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	
Individual Consideration total/4	15, 19, 29, 31
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	
Contingent Reward total/4	1, 11, 16, 35
Έκτακτη κατ'εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπαιρωτική)	
Management-by Exception (Active) total/4	4, 22, 24, 27
Management κατ'εξαίρεση έργο (Διεκπαιρωτική)	
Management-by Exception (Passive) total/4	3, 12, 17, 20
Management κατ'εξαίρεση παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	
Laissez-faire Leadership total/4	5, 7, 28, 33

Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	Ερωτήσεις
Extra Effort total/3 Μεγαλύτερη προσπάθεια	39, 42, 44
Effectiveness total/4 Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45
Satisfaction total/2 Ικανοποίηση	38, 41

Κλίμακα μέτρησης και ερωτήσεις

Κλίμακα 5 – Likert:

0: Καθόλου , 1: Μια φορά στο τόσο, 2: Μερικές φορές, 3: Αρκετά, 4: Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα.

(β) Οργανωσιακή Κουλτούρα

Κλίμακα μέτρησης Cameron & Quinn (1999)

Για τη μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας θα χρησιμοποιηθεί το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Η κλίμακα μέτρησης αποτελείται από 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας (Συμμετοχική-Clan, Αγοράς-Market, Προσαρμοστική-Adhocracy, και Ιεραρχική-Hierarchical). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις. Κάθε τύπος κουλτούρας αντιπροσωπεύεται από 6 ερωτήσεις με 4 πιθανές απαντήσεις. Για κάθε ερώτηση συγκεντρώνονται 100 μονάδες, οι οποίες μοιράζονται ανάμεσα στις 4 πιθανές απαντήσεις – τύπους κουλτούρας, δίνοντας περισσότερους βαθμούς στην απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την κατάσταση στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον. Για τις ίδιες 6 ερωτήσεις το δείγμα καλείται να απαντήσει για την τρέχουσα, τωρινή κουλτούρα του οργανισμού που εργάζονται καθώς και για το πώς θα ήθελαν να εξελιχθεί η κουλτούρα αυτή σε πέντε χρόνια (επιθυμητή κουλτούρα). Οι 6 διαστάσεις (μεταβλητές) της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι ακόλουθες:

- Κυρίαρχα χαρακτηριστικά
- Ηγεσία του οργανισμού
- Διαχείριση των εργαζομένων
- «Ουσία συγκόλλησης» που κρατά τον οργανισμό ενωμένο
- Έμφαση των στρατηγικών

- Κριτήρια επιτυχίας

Πίνακας 4.4 Σύνοψη της μεθόδου επεξεργασίας του ερωτηματολογίου

Μεταβλητές	Ερωτήσεις
A Τωρινό	$(1A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+2A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+3A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+4A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+5A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+6A_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
B Τωρινό	$(1B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+2B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+3B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+4B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+5B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+6B_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
C Τωρινό	$(1C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+2C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+3C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+4C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+5C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+6C_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
D Τωρινό	$(1D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+2D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+3D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+4D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+5D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}}+6D_{\text{ΤΩΡΙΝΟ}})/6$
A Μετά	$(1A_{\text{ΜΕΤΑ}}+2A_{\text{ΜΕΤΑ}}+3A_{\text{ΜΕΤΑ}}+4A_{\text{ΜΕΤΑ}}+5A_{\text{ΜΕΤΑ}}+6A_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
B Μετά	$(1B_{\text{ΜΕΤΑ}}+2B_{\text{ΜΕΤΑ}}+3B_{\text{ΜΕΤΑ}}+4B_{\text{ΜΕΤΑ}}+5B_{\text{ΜΕΤΑ}}+6B_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
C Μετά	$(1C_{\text{ΜΕΤΑ}}+2C_{\text{ΜΕΤΑ}}+3C_{\text{ΜΕΤΑ}}+4C_{\text{ΜΕΤΑ}}+5C_{\text{ΜΕΤΑ}}+6C_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$
D Μετά	$(1D_{\text{ΜΕΤΑ}}+2D_{\text{ΜΕΤΑ}}+3D_{\text{ΜΕΤΑ}}+4D_{\text{ΜΕΤΑ}}+5D_{\text{ΜΕΤΑ}}+6D_{\text{ΜΕΤΑ}})/6$

Βασικό Ερωτηματολόγιο έρευνας:

Το ερωτηματολόγιο που θα διανεμηθεί θα αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

Α΄ Μέρος: Δημογραφικά στοιχεία (Φύλο, Ηλικία, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Εισόδημα, Οικογενειακή Κατάσταση, Τομέας Εργασίας, Χρόνια Προϋπηρεσίας)

Β΄ Μέρος: Ερωτήσεις Στυλ ηγεσίας

Γ΄ Μέρος: Ερωτήσεις Οργανωσιακή Κουλτούρα

4.3 Σχεδιασμός της έρευνας

Η στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Ως προς την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Στη συνέχεια πραγματοποιούνται αναλύσεις κοινών συνιστωσών (factor analysis) προκειμένου να επιβεβαιωθεί η παραγοντική δομή των διαστάσεων των στυλ ηγεσίας. Κατόπιν, υπολογίζονται οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach και κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov, και υπολογίζονται οι μέσες απαντήσεις για το στυλ ηγεσίας, αλλά και για τις διαστάσεις της τωρινής και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας. Επιπλέον, εξετάζεται, με χρήση ελέγχων Spearman rho η συσχέτιση των διαστάσεων στυλ ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ με ελέγχους Mann-Whitney και Kruskal-Wallis εξετάζεται η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στο στυλ ηγεσίας και στην κουλτούρα του οργανισμού. Τέλος, έγινε έλεγχος για την πραγματοποίηση

μοντέλων γραμμικών παλινδρομήσεων για να εξεταστούν αν τα στυλ ηγεσίας αποτελούν προβλεπτικές μεταβλητές για τους διάφορους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΣΜΑΤΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής μελέτης που πραγματοποιήθηκε με δείγμα $N = 183$ εργαζομένους στον δημόσιο τομέα. Ο σκοπός της μελέτης ήταν η διερεύνηση κατά πόσο τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, εξετάστηκε κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τα στυλ ηγεσίας και την οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος, μελετήθηκε η σχέση ανάμεσα στην έκβαση ηγεσίας και τα στυλ ηγεσίας, ενώ εξετάστηκε κατά πόσο τα στυλ τωρινής και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν την έκβαση της ηγεσίας.

5.1 Αναλύσεις Παραγόντων για τις Διαστάσεις του Στυλ Ηγεσίας

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε μια σειρά από αναλύσεις κυρίων συνιστωσών για την μελέτη της παραγοντικής δομής των διαστάσεων του στυλ ηγεσίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι τελικές παραγοντικές λύσεις εξάχθηκαν μέσα από μοντέλα χωρίς περιστροφή των δεδομένων. Στις περιπτώσεις που έχει χρησιμοποιηθεί περιστροφή Varimax, αυτό επισημαίνεται στο κείμενο. Στις αναλύσεις αναφέρονται οι δείκτες καταλληλότητας των δεδομένων, ο έλεγχος δειγματοληπτικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) και ο έλεγχος σφαιρικότητας δεδομένων Bartlett χ^2 .

Τα αποτελέσματα σε γενικές γραμμές επιβεβαιώνουν την παραγοντική δομή των εννέα στυλ ηγεσίας. Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει συνοπτικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων παραγόντων, με αναφορά των ερωτημάτων κάθε παράγοντα και των αντίστοιχων φορτίσεων στον παράγοντά τους. Σε τρεις από τις εννέα αναλύσεις, τα ερωτήματα διέθεταν χαμηλή αξιοπιστία Cronbach (διανοητική διέγερση, management κατ' εξαίρεση ενεργό, management κατ' εξαίρεση παθητικό, από $\alpha = 0,44$ έως $\alpha = 0,55$). Επιπλέον, οι τελικές παραγοντικές λύσεις για δύο διαστάσεις (management κατ' εξαίρεση ενεργό, ηγεσία προς αποφυγή) αποτελούνταν από μόνο δύο ερωτήματα, αφού έπρεπε να αφαιρεθούν δύο ερωτήματα από κάθε διάσταση λόγω χαμηλής φόρτισης στον παράγοντα, ή λόγω πολυσυγγραμμικότητας (υψηλής φόρτισης σε παραπάνω από έναν παράγοντα). Παρά αυτούς τους περιορισμούς, αποφασίστηκε οι διαστάσεις αυτές να διατηρηθούν στη μελέτη για εκπαιδευτικούς και θεωρητικούς λόγους.

Στην πρώτη ανάλυση παραγόντων, «Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά

(Μετασχηματιστική ηγεσία)», οι δείκτες καταλληλότητας των δεδομένων ήταν υψηλοί (KMO = 0,71, Bartlett $\chi^2(6) = 195,35$, $p < 0,001$), και το μοντέλο εξήγαγε έναν παράγοντα που ερμήνευε 58.45% της διακύμανσης. Όλα τα ερωτήματα διατηρήθηκαν στην ανάλυση, και είχαν υψηλή αξιοπιστία ($\alpha = 0.75$, 4 ερωτήματα).

Στην ανάλυση παραγόντων για την «Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική ηγεσία)», οι δείκτες καταλληλότητας ήταν επαρκείς (KMO = 0,58, Bartlett $\chi^2(6) = 80,82$, $p < 0,001$), και το αρχικό μοντέλο εξήγαγε δύο παράγοντες, που ερμήνευαν το 71.27% της διακύμανσης. Η τελική λύση αποτελούταν από τρία ερωτήματα σε έναν παράγοντα, τα οποία είχαν αποδεκτή αξιοπιστία ($\alpha = 0,62$).

Στην «Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική ηγεσία)», οι δείκτες καταλληλότητας ήταν επαρκείς (KMO = 0,61, Bartlett $\chi^2(6) = 122,34$, $p < 0,001$) και το μοντέλο εξήγαγε δύο παράγοντες οι οποίοι εξηγούσαν το 74,71% της διακύμανσης. Στην ανάλυση διατηρήθηκαν τρία ερωτήματα σε έναν παράγοντα, τα οποία είχαν υψηλή αξιοπιστία Cronbach ($\alpha = 0.71$).

Στη «Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική ηγεσία)», οι δείκτες καταλληλότητας ήταν επαρκείς (KMO = 0,50, Bartlett $\chi^2(6) = 43,61$, $p = 0,001$), και το μοντέλο εξήγαγε δύο παράγοντες που ερμήνευαν το 65.40% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τρία ερωτήματα διατηρήθηκαν στον παράγοντα, τα οποία είχαν χαμηλή αξιοπιστία ($\alpha = 0,44$).

Στην ανάλυση παραγόντων για το «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική ηγεσία)», οι δείκτες καταλληλότητας των δεδομένων ήταν επαρκείς (KMO = 0,53, Bartlett $\chi^2(6) = 138,69$, $p < 0,001$), και το μοντέλο εξήγαγε δύο παράγοντες που ερμήνευαν το 79.80% της διακύμανσης. Η τελική λύση περιλάμβανε τρία ερωτήματα στον παράγοντα, τα οποία είχαν αποδεκτή αξιοπιστία ($\alpha = 0,67$).

Στην «Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική ηγεσία)», οι δείκτες καταλληλότητας ήταν υψηλοί (KMO = 0,70, Bartlett $\chi^2(6) = 104,66$, $p < 0,001$), και όλα τα ερωτήματα έγιναν αποδεκτά, με το μοντέλο να εξάγει έναν παράγοντα που εξηγούσε 49,54% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η αξιοπιστία Cronbach των ερωτημάτων ήταν αποδεκτή ($\alpha = 0,65$, 4 ερωτήματα).

Στο «Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική ηγεσία)», ο δείκτης KMO ήταν χαμηλός αλλά ο έλεγχος Bartlett ήταν αποδεκτός (KMO = 0,43, Bartlett $\chi^2(6) = 73,47$, $p < 0,001$), και το αρχικό μοντέλο εξήγαγε δύο παράγοντες που ερμήνευαν το 69,84% της διακύμανσης. Με

χρήση περιστροφής δεδομένων Varimax, έγιναν αποδεκτά δύο ερωτήματα στον παράγοντα, τα οποία είχαν χαμηλή αξιοπιστία ($\alpha = 0,48$).

Στο «Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή ηγεσία)», οι δείκτες KMO και Bartlett ήταν αποδεκτοί (KMO = 0,66, Bartlett $\chi^2(6) = 61,86$, $p < 0,001$), και το μοντέλο εξήγαγε έναν παράγοντα που ερμήνευε 43,75% της διακύμανσης. Όλα τα ερωτήματα διατηρήθηκαν στην ανάλυση και είχαν χαμηλή αξιοπιστία ($\alpha = 0,55$, 4 ερωτήματα).

Τέλος, στην «Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή ηγεσία)», οι δείκτες καταλληλότητας ήταν επαρκείς (KMO = 0,61, Bartlett $\chi^2(6) = 157,91$, $p < 0,001$), και η αρχική ανάλυση παραγόντων εξήγαγε δύο παράγοντες οι οποίοι εξηγούσαν το 77,63% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Χρησιμοποιώντας περιστροφή δεδομένων Varimax, δύο ερωτήματα διατηρήθηκαν στον παράγοντα, τα οποία είχαν υψηλή αξιοπιστία Cronbach ($\alpha = 0,73$, 2 ερωτήματα).

Πίνακας 5.5 Τελικές παραγοντικές δομές των 9 στυλ ηγεσίας με τα ερωτήματα και τις φορτίσεις στον παράγοντα

Παράγοντας	Ερώτημα(Φόρτιση)			
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	10(,711)	18(,765)	21(,877)	25(,693)
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)		14(,750)	23(,793)	34(,698)
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)		9(,816)	13(,725)	36(,827)
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)		2(,508)	30(,732)	32(,672)
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)		15(,752)	29(,749)	31(,817)
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	1(,777)	11(,773)	16(,445)	35(,763)
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)			22(,882)	27(,691)
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	3(,454)	12(,744)	17(,694)	20(,713)
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)			28(,894)	33(,854)

Σε ό,τι αφορά τα ερωτήματα της έκβασης της ηγεσίας, στη «Μεγαλύτερη προσπάθεια (Εκβαση ηγεσίας)», οι δείκτες KMO και Bartlett ήταν αποδεκτοί (KMO = 0,63, Bartlett $\chi^2(3) = 163,42$, $p < 0,001$), και το μοντέλο εξήγαγε έναν παράγοντα που εξηγούσε το 68,42% της διακύμανσης. Τα τρία ερωτήματα διατηρήθηκαν στην ανάλυση και είχαν αποδεκτή αξιοπιστία ($\alpha = 0,77$).

Στην «Αποτελεσματικότητα (Έκβαση ηγεσίας)», οι δείκτες καταλληλότητας KMO και Bartlett ήταν επαρκείς (KMO = 0,75, Bartlett $\chi^2(6) = 236,47$, $p < 0,001$), και το μοντέλο εξήγαγε έναν παράγοντα που εξηγούσε το 62,10% της διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα της διάστασης διατηρήθηκαν στην ανάλυση και διέθεταν υψηλή αξιοπιστία ($\alpha = 0,79$).

Τέλος, η «Ικανοποίηση» ως διάσταση απέτυχε στους ελέγχους καταλληλότητας (KMO = 0,50, Bartlett $\chi^2(1) = 2,48$, $p = 0,115$), και το μοντέλο εξήγαγε έναν παράγοντα που ερμήνευε 55,84% της διακύμανσης. Τα δύο ερωτήματα από τα οποία αποτελούνταν η διάσταση είχαν ιδιαίτερα χαμηλή αξιοπιστία Cronbach ($\alpha = 0,22$), και συνεπώς αυτή η διάσταση απορρίφθηκε από περαιτέρω ανάλυση.

Πίνακας 5.6 Τελικές παραγοντικές δομές των τριών εκβάσεων ηγεσίας με ερωτήματα και φορτίσεις στον παράγοντα

Παράγοντας	Ερώτημα(Φόρτιση)			
Μεγαλύτερη προσπάθεια (Έκβαση ηγεσίας)	39(,749)	42(,898)	44(,828)	
Αποτελεσματικότητα (Έκβαση ηγεσίας)	37(,701)	40(,722)	43(,863)	45(,853)
Ικανοποίηση (Έκβαση ηγεσίας)	38(,747)		41(,747)	

5.2 Διαστάσεις της Μελέτης – Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach και περιγραφικά στατιστικά

Με βάση τις αναλύσεις παραγόντων που πραγματοποιήθηκαν, υπολογίστηκαν οι διαστάσεις της μελέτης. Ο Πίνακας 7 συνοψίζει τους δείκτες αξιοπιστίας για τις εννέα διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και τις τρεις διαστάσεις της έκβασης ηγεσίας. Οι διαστάσεις των στυλ ηγεσίας «Διανοητική διέγερση», «Management κατ' εξαίρεση ενεργό» και «Management κατ' εξαίρεση παθητικό», είχαν χαμηλή αξιοπιστία, ωστόσο επιλέχθηκε να διατηρηθούν στην ανάλυση έτσι ώστε το μοντέλο ηγεσίας να μελετηθεί ολόκληρο. Η διάσταση «Ικανοποίηση» της έκβασης ηγεσίας ωστόσο αποκλείστηκε από περαιτέρω μελέτη λόγω ιδιαίτερα χαμηλής αξιοπιστίας, αλλά και δεδομένου ότι το μοντέλο παραγοντικής ανάλυσης ήταν αποτυχημένο.

Επιπλέον, οι συνολικές διαστάσεις των στυλ μετασχηματιστικής, διεκπεραιωτικής και παθητικής προς αποφυγή ηγεσίας, αλλά και η συνολική έκβαση της ηγεσίας, είχαν αποδεκτά επίπεδα αξιοπιστίας, με τιμές που κυμαίνονταν από $\alpha = 0,62$ έως $\alpha = 0,90$.

Πίνακας 5.7 Δείκτες αξιοπιστίας για τα ερωτήματα των 9 διαστάσεων του στυλ ηγεσίας

	Cronbach's Alpha	N of Items
Συνολική Μετασχηματιστική Ηγεσία	,84	20
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	,75	4
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	,62	3
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	,71	3
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	,44	3
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	,67	3
Συνολική Διεκπεραιωτική Ηγεσία	,62	8
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	,65	4
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	,48	2
Συνολική Παθητική προς αποφυγή Ηγεσία	,76	8
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	,55	4
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	,73	2
Συνολική Έκβαση Ηγεσίας	,90	9
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	,77	3
Αποτελεσματικότητα	,79	4
Ικανοποίηση	,21*	2

*. *Εξαιρέθηκε από περαιτέρω μελέτη λόγω χαμηλής αξιοπιστίας*

Η ανάλυση κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov έδειξε πως οι διαστάσεις της μελέτης δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή. Συγκεκριμένα, σε όλες τις περιπτώσεις απορρίφθηκε η μηδενική υπόθεση του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov (όλα $p < 0,05$), που αναφέρει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δεδομένα της κάθε μεταβλητής, και στην κανονική κατανομή. Κατά συνέπεια, οι στατιστικοί έλεγχοι που πραγματοποιήθηκαν ήταν μη-παραμετρικοί. Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει τα σχετικά αποτελέσματα.

Πίνακας 5.8 Δείκτες κανονικότητας για τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Δείκτης	df	p
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	,210	183	,000
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	,187	183	,000
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	,208	183	,000
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	,162	183	,000
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	,148	183	,000
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	,198	183	,000
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	,197	183	,000
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	,145	183	,000
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	,147	183	,000
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	,184	183	,000
Αποτελεσματικότητα	,159	183	,000

a. Με διόρθωση στατιστικής σημαντικότητας Lilliefors

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική για τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας (N = 183), με αναφορά του μέσου όρου, της τυπικής απόκλισης, καθώς και της διαμέσου δεδομένου ότι οι διαστάσεις δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή. Όλες οι απαντήσεις ήταν έγκυρες (N = 183).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είχε συνολικά την υψηλότερη βαθμολογία, με την εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά να είναι στην πρώτη θέση των στυλ ηγεσίας. Στη δεύτερη θέση ήταν η εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές, ενώ στην τρίτη θέση ήταν η έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή του στυλ διεκπεραιωτικής ηγεσίας. Ακολουθούσαν οι τρεις εναπομείνουσες διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, η εμπνευστική παρακίνηση, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και η διανοητική διέγερση. Στην τελευταία θέση ήταν οι δύο διαστάσεις της παθητικής προς αποφυγή ηγεσίας, το management κατ' εξαίρεση παθητικό και τέλος η ηγεσία προς αποφυγή. Στις διαστάσεις της έμβασης της ηγεσίας, η αποτελεσματικότητα ήταν υψηλότερη, με τη μεγαλύτερη προσπάθεια να βρίσκεται στη δεύτερη θέση αλλά με μικρή απόσταση. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι σε ένα μεγάλο βαθμό κρίνουν με βάση το τελικό αποτέλεσμα αλλά και το πώς έχει επιτευχθεί από την ηγεσία. Στο πλαίσιο των απαντήσεων που

υπάρχουν διακρίνεται ότι υπάρχει μια τάση προς την μετασχηματιστική ηγεσία αλλά και της συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων. Μάλιστα, οι εργαζόμενοι κρίνουν την ηγεσία με βάση την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια που μπορεί να κάνει ώστε να φέρει αποτελέσματα αλλά και την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος.

Πίνακας 5.9 Περιγραφική στατιστική για τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας

Στυλ Ηγεσίας	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	2,89	,763	3,00
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	2,73	,685	3,00
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	2,61	,628	2,67
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	2,52	,559	2,67
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	2,56	,823	2,33
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	2,63	,632	2,75
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	2,04	,648	2,00
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	1,86	,684	1,75
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	1,35	,974	1,50
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	2,75	,745	3,00
Αποτελεσματικότητα	2,93	,737	3,00

Επιπλέον, στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι για τα ποσοστά που οι εργαζόμενοι απένειμαν στις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, τόσο τις τρέχουσες όσο και τις επιθυμητές (συμμετοχική κουλτούρα Clan, προσαρμοστική κουλτούρα Adhocracy, κουλτούρα αγοράς Market, ιεραρχική κουλτούρα Hierarchy). Για να υπολογιστεί ο μέσος όρος του ποσοστού απάντησης στους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, προστέθηκαν τα πρώτα ερωτήματα των 6 υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου, κατόπιν των δευτέρων και ούτω καθεξής, και το σύνολο του καθενός διαιρέθηκε δια του έξι.

Η συμμετοχική ήταν η επικρατέστερη τωρινή και επιθυμητή κουλτούρα, ακολουθούμενη από την ιεραρχική κουλτούρα, στην τρίτη θέση την προσαρμοστική κουλτούρα και τελευταία την κουλτούρα αγοράς. Η συμμετοχική κουλτούρα φαίνεται ότι είναι αυτή που είναι η πιο αποδεκτή, πράγμα που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι κοντά στην ηγεσία τους αλλά και να είναι σε ένα περιβάλλον που προωθεί την συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων, που στην ουσία

είναι και η κουλτούρα που έχει ο οργανισμός.

Πίνακας 5.10 Περιγραφική στατιστική για τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος
Τωρινή Συμμετοχική κουλτούρα	28,33	10,087	28,33
Τωρινή Προσαρμοστική Κουλτούρα	22,05	3,743	23,33
Τωρινή Κουλτούρα Αγοράς	21,12	5,225	20,00
Τωρινή Ιεραρχική Κουλτούρα	28,49	7,767	26,67
Επιθυμητή Συμμετοχική κουλτούρα	35,16	10,824	32,50
Επιθυμητή Προσαρμοστική Κουλτούρα	19,57	5,971	20,83
Επιθυμητή Κουλτούρα Αγοράς	19,66	5,446	20,00
Επιθυμητή Ιεραρχική Κουλτούρα	25,71	4,322	25,83

5.3 Συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας με την Έκβαση Ηγεσίας

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και την έκβαση ηγεσίας. Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στον Πίνακα 11, έδειξαν ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια και η αποτελεσματικότητα ως εκβάσεις ηγεσίας, συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά με όλες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας, με εξαίρεση το management κατ' εξαίρεση ενεργό ($p > 0,05$). Η μεγαλύτερη προσπάθεια και η αποτελεσματικότητα είχαν θετικές σχέσεις με όλες τις διαστάσεις του στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς και με τη διάσταση έκτακτης κατ' εξαίρεσης ανταμοιβής της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, ενώ είχαν αρνητικές σχέσεις με τις δύο διαστάσεις του παθητικού προς αποφυγή στυλ ηγεσίας.

Πίνακας 5.11 Συσχετίσεις ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και τις εκβάσεις ηγεσίας

	Μετασχηματιστική ηγεσία					Διεκπεραιωτική ηγεσία		Παθητική προς αποφυγή	
	Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτη ριστικά	Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπερι φορές	Εμπνευστική παρακίνηση	Διανοητική διέγερση	Εξατομι- κευμένο ενδιαφέρον	Έκτακτη κατ' εξάιρεση ανταμοιβή	Management κατ' εξάιρεση ενεργό	Management κατ' εξάιρεση παθητικό	Ηγεσία προς αποφυγή
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	,584**	,736**	,357**	,507**	,485**	,628**	,143	-,150*	-,381**
Αποτελεσματικότητα	,703**	,728**	,453**	,551**	,633**	,637**	,026	-,209**	-,562**

** . $p < 0,01$. * . $p < 0,5$.

5.4 Συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας στην Οργανωσιακή Κουλτούρα

Πραγματοποιήθηκε μια σειρά από ελέγχους συσχέτισης Spearman rho ανάμεσα στις διαστάσεις της τωρινής οργανωσιακής κουλτούρας και τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, το στυλ ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα συσχετιζόνταν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους. Ειδικότερα, 27 από τις 36 συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν στατιστικά σημαντικές (Πίνακας 12).

Η τωρινή συμμετοχική κουλτούρα είχε στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με τις διαστάσεις του μετασχηματιστικού και του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας (όλα $p < 0,01$), εκτός από την εμπνευστική παρακίνηση και το management κατ' εξαίρεση ενεργό όπου οι σχέσεις ήταν στατιστικά μη-σημαντικές. Επίσης, η συμμετοχική κουλτούρα συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με τις δύο διαστάσεις του παθητικού προς αποφυγή στυλ ηγεσίας ($p < 0,05$).

Η τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα είχε στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με τρεις από τις πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($p < 0,05$), με εξαίρεση την εμπνευστική παρακίνηση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Επίσης, είχε αρνητικές, στατιστικά σημαντικές σχέσεις με το management κατ' εξαίρεση ενεργό της διεκπεραιωτικής ηγεσίας ($\rho = -0,32$, $p < 0,01$), και την ηγεσία προς αποφυγή του παθητικού, προς αποφυγή στυλ ηγεσίας ($\rho = -0,26$, $p < 0,01$).

Η κουλτούρα αγοράς συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με τρεις από τις πέντε διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ($p < 0,05$), με εξαίρεση την εμπνευστική παρακίνηση και τη διανοητική διέγερση. Επίσης, είχε αρνητική συσχέτιση με τις δύο διαστάσεις της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, καθώς και θετική συσχέτιση με τις δύο διαστάσεις της παθητικής προς αποφυγή ηγεσίας ($p < 0,05$).

Η τωρινή ιεραρχική κουλτούρα συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με 8 από τις 9 διαστάσεις του στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, είχε αρνητικές συσχετίσεις και με τις πέντε διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($p < 0,05$), καθώς και αρνητική συσχέτιση με την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή της διεκπεραιωτικής ηγεσίας ($\rho = -0,38$, $p < 0,01$). επιπλέον, η κουλτούρα ιεραρχίας είχε θετική συσχέτιση με τις δύο διαστάσεις του παθητικού προς αποφυγή στυλ ηγεσίας ($p < 0,01$).

Από τα παραπάνω προκύπτει το γεγονός ότι επικρατεί η συμμετοχική κουλτούρα και σχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική αλλά και την διεκπαιρωτική ηγεσία, που σημαίνει

ότι το περιβάλλον εργασίας προωθεί την συμμετοχή των εργαζόμενων στην λήψη των αποφάσεων και αυτό έχει γίνει αντιληπτό και από την ηγεσία. Επίσης, σημαντικό εύρημα είναι ότι η τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα, η κουλτούρα αγοράς και η τωρινή ιεραρχική κουλτούρα έχουν θετική επίδραση με ένα σύνολο από μεταβλητές κυρίως της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η διάσταση που επηρεάζεται από όλες τις μορφές κουλτούρας είναι η εμπνευστική παρακίνηση. Αυτό δείχνει ότι είναι μια προσέγγιση που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σε διαφορετικά μοντέλα κουλτούρας.

Η επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με τις διαστάσεις εξιδανικευμένης επιρροής-χαρακτηριστικά και εξιδανικευμένης επιρροής-συμπεριφορές, με το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, και με την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, ενώ συσχετιζόταν αρνητικά με τις δύο διαστάσεις του παθητικού προς αποφυγή στυλ ηγεσίας ($p < 0,01$). Η επιθυμητή προσαρμοστική κουλτούρα συσχετιζόταν αρνητικά με την εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά και συμπεριφορές ($p < 0,01$), με την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή ($p < 0,01$) και με την ηγεσία προς αποφυγή ($p < 0,05$). Η επιθυμητή κουλτούρα αγοράς συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με την εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, αλλά και θετικά με τις δύο διαστάσεις της παθητικής προς αποφυγή ηγεσίας ($p < 0,01$).

Η εμπνευστική παρακίνηση και το management κατ' εξαίρεση ενεργό δεν συσχετιζόνταν στατιστικά σημαντικά με τους τέσσερεις τύπους επιθυμητής κουλτούρας, ενώ η επιθυμητή ιεραρχική κουλτούρα δεν συσχετιζόνταν με καμία από τις εννέα διαστάσεις του στυλ ηγεσίας.

Πίνακας 5.12 Συσχετίσεις ανάμεσα στους τύπους τωρινής και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας και στα στυλ ηγεσίας

	Μετασχηματιστική ηγεσία				Διεκπεραιωτική ηγεσία		Παθητική προς αποφυγή		
	Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτη ριστικά	Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπερι φορές	Εμπνευστική παρακίνηση	Διανοητική διέγερση	Εξατομι- κευμένο ενδιαφέρον	Έκτακτη κατ' εξαιρέση ανταμοιβή	Management κατ' εξαιρέση ενεργό	Management κατ' εξαιρέση παθητικό	Ηγεσία προς αποφυγή
Τωρινή Κουλτούρα									
Συμμετοχική	,532**	,511**	,083	,253**	,304**	,379**	,039	-,186*	-,346**
Προσαρμοστική	,235**	,180*	,100	,192**	,143	,012	-,318**	-,114	-,264**
Αγοράς	-,388**	-,437**	,058	-,141	-,161*	-,274**	-,171*	,146*	,323**
Ιεραρχική	-,514**	-,440**	-,172*	-,324**	-,272**	-,384**	,144	,235**	,256**
Επιθυμητή Κουλτούρα									
Συμμετοχική	,464**	,364**	,021	,109	,333**	,268**	-,029	-,244**	-,431**
Προσαρμοστική	-,297**	-,384**	,081	,011	-,138	-,237**	-,144	,099	-,156*
Αγοράς	-,452**	-,366**	-,049	-,164*	-,358**	-,221**	,067	,349**	,449**
Ιεραρχική	-,110	,067	-,081	-,060	-,067	-,133	,025	-,026	,134

** . $p < 0,01$. * . $p < 0,05$.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος προϋποθέσεων για την εκτέλεση επτά πολλαπλών γραμμικών παλινδρομήσεων, με τις εννέα (9) διαστάσεις του στυλ ηγεσίας ως ανεξάρτητες μεταβλητές, και εξαρτημένες μεταβλητές διαδοχικά την τωρινή οργανωσιακή κουλτούρα (συμμετοχική, προσαρμοστική, αγοράς, ιεραρχική), και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα (συμμετοχική, προσαρμοστική, αγοράς). Από τους ελέγχους για την επιθυμητή κουλτούρα αποκλείστηκε η ιεραρχική επιθυμητή κουλτούρα, αφού δεν συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με καμία από τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας. Περαιτέρω, έξι από τις επτά σχέσεις δεν πληρούσαν τα κριτήρια πραγματοποίησης πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, αφού απορρίφθηκε η υπόθεση κανονικότητας των τυποποιημένων καταλοίπων (standardized residuals) όπου $p < 0,05$. Το μόνο μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης που πληρούσε τα κριτήρια κανονικότητας των καταλοίπων ($p = 0,064$) και εξετάστηκε ήταν εκείνο με τα στυλ ηγεσίας ως προβλεπτικές μεταβλητές και με την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς ως εξαρτημένη μεταβλητή. Το μοντέλο παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(7,175) = 9,67, p < 0,001$] και ερμήνευε το 27,9% της παρατηρούμενης διακύμανσης στην επιθυμητή κουλτούρα αγοράς. Η εμπνευστική παρακίνηση, το management κατ' εξαίρεση παθητικό και η ηγεσία προς αποφυγή που όλα έχουν $p < 0,05$ αποτελούσαν στατιστικά σημαντικές προβλεπτικές μεταβλητές, όπου η αύξηση κατά μία μονάδα σε αυτές αυξάνει την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς κατά 2,9, 1,7 και 18 μονάδες αντίστοιχα (Πίνακας 13).

Πίνακας 5.13 Παλινδρόμηση των στυλ ηγεσίας με την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς ως εξαρτημένη μεταβλητή

Μοντέλο	B	t	p
1 (Σταθερά)	18,014	7,290	,000
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	-1,228	-1,529	,128
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	-1,449	-1,665	,098
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	2,933	3,232	,001
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	-,421	-,669	,505
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	-,442	-,515	,607
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	,929	1,621	,107
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	1,678	3,773	,000
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	18,014	7,290	,000

5.5 Συσχέτιση Δημογραφικών Στοιχείων στο Στυλ Ηγεσίας και την Κουλτούρα του Οργανισμού

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε μια σειρά από στατιστικούς ελέγχους Mann-Whitney και Kruskal-Wallis προκειμένου να εξεταστεί η τυχόν επίδραση των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων στις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της τωρινής οργανωσιακής κουλτούρας. Οι έλεγχοι Mann-Whitney χρησιμοποιήθηκαν για το φύλο, ως ανεξάρτητη διχοτομική μεταβλητή. Οι έλεγχοι Kruskal-Wallis εφαρμόστηκαν σε όλες τις άλλες περιπτώσεις, όπου οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν παραπάνω από δύο κατηγορίες απάντησης. Οι εξαρτημένες μεταβλητές ήταν οι 9 διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και οι 4 τύποι τωρινής οργανωσιακής κουλτούρας.

Το φύλο ασκούσε μία στατιστικά σημαντική επίδραση στις διαστάσεις εξιδανικευμένης επιρροής-συμπεριφορές ($U = 2917,0$, $p = 0.001$), διανοητικής διέγερσης ($U = 3262,0$, $p = 0,028$), έκτακτης κατ' εξαίρεση ανταμοιβής ($U = 2896,0$, $p = 0,001$), και στην προσαρμοστική κουλτούρα ($U = 2556,0$, $p < 0,001$) (Πίνακας 14). Αυτό σημαίνει ότι σε μεγάλο βαθμό το φύλο μπορεί να κρίνει την ανταπόκριση του φορέα σε διαφορετικές διαστάσεις της ηγεσίας, που σχετίζονται κυρίως με την μετασχηματιστική ηγεσία αλλά και στην προσαρμοστική κουλτούρα.

Πίνακας 5.14 Έλεγχοι Mann-Whitney για την επίδραση του φύλου στις διαστάσεις της μελέτης

	Mann-Whitney U	p
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	3990,500	,943
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	2917,00	,001
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	3572,00	,191
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	3262,00	,028
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	3620,00	,255
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	2896,00	,001
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	3386,500	,066
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	3824,500	,582
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	3734,00	,418
Τωρινή Συμμετοχική Κουλτούρα	3728,00	,413
Τωρινή Προσαρμοστική Κουλτούρα	2556,00	,000
Τωρινή Κουλτούρα Αγοράς	3642,00	,287
Τωρινή Ιεραρχική Κουλτούρα	3890,00	,721

Ειδικότερα, οι γυναίκες είχαν σημαντικά υψηλότερη μέση βαθμολογία στις τρεις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας, ενώ οι άνδρες είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία στην προσαρμοστική κουλτούρα (Πίνακας 15).

Πίνακας 5.15 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για το φύλο

	Φύλο	N	Μέση κατάταξη
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	Άνδρες	110	82,02
	Γυναίκες	73	107,04
	Σύνολο	183	
Διανοητική (Μετασχηματιστική)	διέγερση Άνδρες	110	85,15
	Γυναίκες	73	102,32
	Σύνολο	183	
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	Άνδρες	110	81,83
	Γυναίκες	73	107,33
	Σύνολο	183	
Τωρινή Προσαρμοστική Κουλτούρα	Άνδρες	110	105,26
	Γυναίκες	73	72,01
	Σύνολο	183	

Η ηλικία επιδρούσε στατιστικά σημαντικά στις διαστάσεις εξιδανικευμένης επιρροής-συμπεριφορές ($H(3) = 10,59$, $p = 0,014$), διανοητικής διέγερσης ($H(3) = 24,66$, $p > 0,001$), management κατ' εξαίρεση ενεργού ($H(3) = 30,92$, $p > 0,001$), και κουλτούρα αγοράς ($H(3) = 12,44$, $p = 0,006$) (Πίνακας 16). Η κουλτούρα της αγοράς ως ένας πιο δυναμικός τρόπος διοίκησης φέρεται να έχει και ανάλογα μεγαλύτερη επίδρασή στην κουλτούρα της αγοράς, η οποία δίνει έμφαση στο να υπάρχει ένας δυναμικός τρόπος διοίκησης, αλλά και επηρεάζει διαστάσεις κυρίως της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Πίνακας 5.16 Έλεγχοι Kruskal-Wallis για την επίδραση της ηλικίας στις διαστάσεις της μελέτης

	Kruskal-Wallis H	df	p
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	1,548	3	,671
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	10,594	3	,014
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	1,942	3	,584
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	24,661	3	,000
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	,715	3	,870
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	5,248	3	,154
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	30,916	3	,000
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	5,206	3	,157
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	2,694	3	,441
Τωρινή Συμμετοχική Κουλτούρα	7,785	3	,051
Τωρινή Προσαρμοστική Κουλτούρα	4,009	3	,261
Τωρινή Κουλτούρα Αγοράς	12,439	3	,006
Τωρινή Ιεραρχική Κουλτούρα	4,559	3	,207

Ειδικότερα, τα άτομα ηλικίας άνω των 50 ετών είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές, και τα άτομα 31-40 ετών βρίσκονταν στη δεύτερη θέση. Οι συμμετέχοντες 31-40 ετών είχαν την υψηλότερη βαθμολογία διανοητικής διέγερσης, ακολουθούμενοι από τους συμμετέχοντες έως 30 ετών, με τα άτομα άνω των 50 να έχουν το χαμηλότερο σκορ. Επιπλέον, τα άτομα άνω των 50 ετών είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στο management κατ' εξαίρεση ενεργό, και στη δεύτερη θέση βρίσκονταν οι συμμετέχοντες 41-50 ετών, με τα άτομα έως 30 ετών να βρίσκονται στην τελευταία θέση. Τέλος, τα άτομα 31-40 ετών είχαν την υψηλότερη βαθμολογία της τωρινής οργανωσιακής κουλτούρας αγοράς, και ακολουθούσαν από τα άτομα ηλικίας 41-50 ετών. Τη χαμηλότερη βαθμολογία στην κουλτούρα αγοράς είχαν τα άτομα με ηλικία έως 30 ετών (Πίνακας 17).

Πίνακας 5.17 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για την ηλικία

	Ηλικία	N	Μέση κατάταξη
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	< 30	14	82,43
	31-40	43	91,88
	41-50	74	80,77
	> 50	52	110,65
	Σύνολο	183	
Διανοητική (Μετασχηματιστική)	διέγερση < 30	14	108,93
	31-40	43	122,22
	41-50	74	84,64
	> 50	52	72,92
	Σύνολο	183	
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	< 30	14	79,21
	31-40	43	66,16
	41-50	74	87,66
	> 50	52	122,98
	Σύνολο	183	
Τωρινή Κουλτούρα Αγοράς	< 30	14	62,43
	31-40	43	112,60
	41-50	74	91,99
	> 50	52	82,94
	Σύνολο	183	

Περαιτέρω, το επίπεδο εκπαίδευσης επηρέαζε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις στις διαστάσεις εμπνευστικής παρακίνησης ($H(4) = 27,83$, $p < ,001$), διανοητικής διέγερσης ($H(4) = 19,21$, $p = ,001$), εξατομικευμένου ενδιαφέροντος ($H(4) = 13,43$, $p = ,009$), έκτακτης κατ' εξαίρεση ανταμοιβής ($H(4) = 13,64$, $p = ,009$), management κατ' εξαίρεση παθητικού ($H(4) = 21,03$, $p < ,001$), προσαρμοστική κουλτούρα ($H(4) = 23,15$, $p < ,001$), και κουλτούρα ιεραρχίας ($H(4) = 11,14$, $p = ,025$). Ο Πίνακας 18 παρουσιάζει τα σχετικά αποτελέσματα.

Πίνακας 5.18 Έλεγχοι Kruskal-Wallis για την επίδραση της εκπαίδευσης στις διαστάσεις της μελέτης

	Kruskal-Wallis H	df	p
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	7,378	4	,117
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	6,849	4	,144
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	27,829	4	,000
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	19,212	4	,001
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	13,432	4	,009
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	13,635	4	,009
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	9,359	4	,053
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	21,030	4	,000
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	3,383	4	,496
Τωρινή Συμμετοχική Κουλτούρα	7,500	4	,112
Τωρινή Προσαρμοστική Κουλτούρα	23,151	4	,000
Τωρινή Κουλτούρα Αγοράς	2,230	4	,693
Τωρινή Ιεραρχική Κουλτούρα	11,135	4	,025

Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι ΑΤΕΙ κατά πρώτο λόγο και ΑΕΙ κατά δεύτερο λόγο είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην εμπνευστική παρακίνηση, τη διανοητική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού είχαν το υψηλότερο σκορ στην έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, και ακολουθούνταν από τους απόφοιτους ΑΤΕΙ και ΑΕΙ. Επίσης, οι απόφοιτοι ΑΤΕΙ είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στο management κατ' εξαίρεση παθητικό, και στη δεύτερη θέση βρίσκονταν οι απόφοιτοι Λυκείου. Στις παραπάνω 5 διαστάσεις, οι απόφοιτοι ΙΕΚ είχαν τη χαμηλότερη βαθμολογία.

Στις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, οι απόφοιτοι Λυκείου είχαν το υψηλότερο σκορ στην τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα, ακολουθούμενοι από τους απόφοιτους ΙΕΚ, με τις βαθμολογίες να φθίνουν καθώς αυξάνεται το εκπαιδευτικό επίπεδο. Τέλος, οι απόφοιτοι ΑΕΙ είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην ιεραρχική κουλτούρα, με τους απόφοιτους ΙΕΚ να βρίσκονται στη δεύτερη θέση και τους κατόχους μεταπτυχιακού να έχουν τη χαμηλότερη βαθμολογία (Πίνακας 19).

Πίνακας 5.19 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για την εκπαίδευση

		Επίπεδο εκπαίδευσης	N	Μέση κατάταξη
Εμπνευστική (Μετασχηματιστική)	παρακίνηση	Λύκειο	59	80,18
		IEK	18	55,72
		ΑΤΕΙ	59	117,85
		ΑΕΙ	25	92,30
		Μεταπτυχιακό	22	83,73
		Σύνολο	183	
Διανοητική (Μετασχηματιστική)	διέγερση	Λύκειο	59	80,48
		IEK	18	59,39
		ΑΤΕΙ	59	107,66
		ΑΕΙ	25	87,32
		Μεταπτυχιακό	22	112,89
		Σύνολο	183	
Εξατομικευμένο (Μετασχηματιστική)	ενδιαφέρον	Λύκειο	59	88,97
		IEK	18	58,67
		ΑΤΕΙ	59	103,93
		ΑΕΙ	25	105,68
		Μεταπτυχιακό	22	79,84
		Σύνολο	183	
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)		Λύκειο	59	80,46
		IEK	18	64,83
		ΑΤΕΙ	59	102,58
		ΑΕΙ	25	96,14
		Μεταπτυχιακό	22	112,09
		Σύνολο	183	
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)		Λύκειο	59	96,93
		IEK	18	65,94
		ΑΤΕΙ	59	109,90
		ΑΕΙ	25	60,66

	Μεταπτυχιακό	22	87,70
	Σύνολο	183	
Γωρινή Προσαρμοστική Κουλτούρα	Λύκειο	59	113,68
	IEK	18	111,83
	ΑΤΕΙ	59	81,14
	ΑΕΙ	25	75,76
	Μεταπτυχιακό	22	65,23
	Σύνολο	183	
Γωρινή Ιεραρχική Κουλτούρα	Λύκειο	59	80,69
	IEK	18	106,44
	ΑΤΕΙ	59	91,81
	ΑΕΙ	25	118,28
	Μεταπτυχιακό	22	81,14
	Σύνολο	183	

Περαιτέρω, η εργασιακή εμπειρία επηρέαζε στατιστικά σημαντικά τις περισσότερες από τις διαστάσεις της μελέτης (Πίνακας 26). Αναλυτικά, επιδρούσε στις διαστάσεις εξιδανικευμένης επιρροής-συμπεριφορές ($H(4) = 10,27, p = ,036$), διανοητικής διέγερσης ($H(4) = 23,47, p < ,001$), έκτακτης κατ' εξαίρεση ανταμοιβής ($H(4) = 25,56, p < ,001$), management κατ' εξαίρεση ενεργού ($H(4) = 22,88, p < ,001$), management κατ' εξαίρεση παθητικού ($H(4) = 10,54, p = ,032$), ηγεσίας προς αποφυγή ($H(4) = 15,93, p = ,003$), καθώς και στη συμμετοχική κουλτούρα ($H(4) = 24,26, p < ,001$), την κουλτούρα αγοράς ($H(4) = 20,76, p < ,001$), και την ιεραρχική κουλτούρα ($H(4) = 17,56, p = ,002$). Όσο αφορά αυτή την τελευταία ανάλυση, όντως η εργασιακή εμπειρία είναι ένα σημαντικό στοιχείο και διακρίνεται ότι είναι σε θέση να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας αλλά και κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μέσα από τις εμπειρίες του είναι σε θέση να επηρεάσει και να καθορίσει στοιχεία της ηγεσίας και της κουλτούρας σε ένα οργανισμό (Πίνακας 20).

Πίνακας 5.20 Έλεγχοι Kruskal-Wallis για την επίδραση της εργασιακής εμπειρίας στις διαστάσεις της μελέτης

	Kruskal-Wallis H	df	p
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	6,503	4	,165
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	10,272	4	,036
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	1,191	4	,880
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	23,472	4	,000
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	7,499	4	,112
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	25,561	4	,000
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	22,882	4	,000
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	10,538	4	,032
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	15,930	4	,003
Τωρινή Συμμετοχική Κουλτούρα	24,262	4	,000
Τωρινή Προσαρμοστική Κουλτούρα	6,778	4	,148
Τωρινή Κουλτούρα Αγοράς	20,760	4	,000
Τωρινή Ιεραρχική Κουλτούρα	17,562	4	,002

Ειδικότερα, τα άτομα με τη μικρότερη εμπειρία (έως 5 ετών) και τη μεγαλύτερη εμπειρία (άνω των 20 ετών) είχαν τα υψηλότερα σκορ στην εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές, στην έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, και στο management κατ' εξαίρεση ενεργό. Οι συμμετέχοντες με χαμηλή ως μεσαία εργασιακή εμπειρία (έως 5 ετών και 6-10 ετών) είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην διανοητική διέγερση, και τα άτομα ηλικίας 6-10 και 11-15 ετών ανέφεραν τον υψηλότερο βαθμό management κατ' εξαίρεση παθητικού. Επίσης, οι εργαζόμενοι με 11-15 έτη εργασιακής εμπειρίας ανέφεραν την υψηλότερη ηγεσία προς αποφυγή, με τους συμμετέχοντες με πάνω από 20 έτη εμπειρίας να εντοπίζονται στη δεύτερη θέση.

Επιπλέον, τα άτομα με μεσαία προς υψηλή εργασιακή εμπειρία (6-10 και 11-15 έτη) είχαν το υψηλότερο σκορ στις κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας, ενώ οι εργαζόμενοι με τη μεγαλύτερη εμπειρία (16-20 και >20 έτη εμπειρίας) ανέφεραν τη μεγαλύτερη εμφάνιση συμμετοχικής κουλτούρας (Πίνακας 21).

Πίνακας 5.21 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για την εργασιακή εμπειρία

	Εργασιακή εμπειρία	N	Μέση κατάταξη
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	0-5	12	104,25
	6-10	25	81,88
	11-15	22	62,86
	16-20	27	95,07
	> 20	97	98,85
	Σύνολο	183	
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	0-5	12	125,75
	6-10	25	119,30
	11-15	22	81,91
	16-20	27	110,52
	> 20	97	77,92
	Σύνολο	183	
Εκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	0-5	12	143,50
	6-10	25	76,16
	11-15	22	55,86
	16-20	27	96,22
	> 20	97	96,73
	Σύνολο	183	
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	0-5	12	103,33
	6-10	25	55,74
	11-15	22	84,48
	16-20	27	76,59
	> 20	97	105,94
	Σύνολο	183	
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	0-5	12	61,42
	6-10	25	104,30
	11-15	22	114,91

	16-20	27	92,83
	> 20	97	87,19
	Σύνολο	183	
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	0-5	12	54,50
	6-10	25	79,88
	11-15	22	124,30
	16-20	27	90,31
	> 20	97	92,91
	Σύνολο	183	
Γωρινή Συμμετοχική Κουλτούρα	0-5	12	86,08
	6-10	25	84,20
	11-15	22	43,55
	16-20	27	101,96
	> 20	97	102,96
	Σύνολο	183	
Γωρινή Κουλτούρα Αγοράς	0-5	12	64,00
	6-10	25	94,16
	11-15	22	136,86
	16-20	27	83,85
	> 20	97	87,00
	Σύνολο	183	
Γωρινή Ιεραρχική Κουλτούρα	0-5	12	97,00
	6-10	25	106,40
	11-15	22	128,55
	16-20	27	90,11
	> 20	97	79,91
	Σύνολο	183	

Τέλος, η οικογενειακή κατάσταση ασκούσε στατιστικά σημαντική επίδραση στις διαστάσεις εξιδανικευμένης επιρροής-χαρακτηριστικά ($H(2) = 12,41$, $p = ,002$), εμπνευστικής

παρακίνησης ($H(2) = 14,74, p = .001$), διανοητικής διέγερσης ($H(2) = 36,50, p < ,001$), management κατ' εξαίρεση ενεργού ($H(2) = 17,29, p < ,001$), ηγεσίας προς αποφυγή ($H(2) = 8,16, p = ,017$), καθώς και στην τωρινή οργανωσιακή κουλτούρα αγοράς ($H(2) = 9,45, p = ,009$). Ο Πίνακας 26 παρουσιάζει αυτά τα αποτελέσματα (Πίνακας 22).

Πίνακας 5.22 Έλεγχοι Kruskal-Wallis για την επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις διαστάσεις της μελέτης

	Kruskal-Wallis H	df	p
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	12,408	2	,002
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	5,151	2	,076
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	14,735	2	,001
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	36,497	2	,000
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	5,659	2	,059
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	3,085	2	,214
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	17,285	2	,000
Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική προς αποφυγή)	,896	2	,639
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	8,160	2	,017
Τωρινή Συμμετοχική Κουλτούρα	4,208	2	,122
Τωρινή Προσαρμοστική Κουλτούρα	,190	2	,910
Τωρινή Κουλτούρα Αγοράς	9,445	2	,009
Τωρινή Ιεραρχική Κουλτούρα	1,405	2	,495

Ειδικότερα, οι άγαμοι είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά, στην εμπνευστική παρακίνηση και στη διανοητική διέγερση, και οι έγγαμοι ήταν στη δεύτερη θέση, με τους διαζευγμένους να έχουν τη χαμηλότερη βαθμολογία και στις τρεις διαστάσεις. Ακόμα, οι διαζευγμένοι είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στις διαστάσεις management κατ' εξαίρεση ενεργό και ηγεσία προς αποφυγή, με τους έγγαμους να είναι δεύτεροι και τους άγαμους να διαθέτουν τα χαμηλότερα σκορ. Οι διαζευγμένοι είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην κουλτούρα αγοράς, με τους έγγαμους στη δεύτερη θέση και τους άγαμους στην τελευταία (Πίνακας 23).

Πίνακας 5.23 Περιγραφική στατιστική των στατιστικά σημαντικών ευρημάτων για την οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση		N	Μέση κατάταξη
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	Άγαμοι	39	111,85
	Έγγαμοι	116	91,44
	Διαζευγμένοι	28	66,68
	Σύνολο	183	
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	Άγαμοι	39	101,29
	Έγγαμοι	116	97,06
	Διαζευγμένοι	28	58,07
	Σύνολο	183	
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	Άγαμοι	39	120,12
	Έγγαμοι	116	94,31
	Διαζευγμένοι	28	43,25
	Σύνολο	183	
Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	Άγαμοι	39	66,23
	Έγγαμοι	116	94,29
	Διαζευγμένοι	28	118,39
	Σύνολο	183	
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική προς αποφυγή)	Άγαμοι	39	71,32
	Έγγαμοι	116	96,20
	Διαζευγμένοι	28	103,39
	Σύνολο	183	
Τωρινή Κουλτούρα Αγοράς	Άγαμοι	39	82,33
	Έγγαμοι	116	88,58
	Διαζευγμένοι	28	119,64
	Σύνολο	183	

5.6 Συσχέτιση του Στυλ Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Έκβαση της Ηγεσίας

Τέλος, εξετάστηκε κατά πόσο τα στυλ τωρινής και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας προβλέπουν στατιστικά σημαντικά την έκβαση της ηγεσίας. Τόσο η μεγαλύτερη προσπάθεια, όσο και η αποτελεσματικότητα της έκβασης ηγεσίας, συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα, καθώς και αρνητικά με την τωρινή κουλτούρα αγοράς και την ιεραρχική κουλτούρα (όλα $p < 0,01$). Η μεγαλύτερη προσπάθεια και η αποτελεσματικότητα είχαν επίσης θετική σχέση με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα, καθώς και αρνητική συσχέτιση με την προσαρμοστική κουλτούρα και με την κουλτούρα αγοράς ($p < 0,01$). Η αποτελεσματικότητα συσχετιζόταν αρνητικά επίσης με την ιεραρχική επιθυμητή κουλτούρα ($p < 0,05$). Μόνο η σχέση της ιεραρχικής επιθυμητής κουλτούρας με τη μεγαλύτερη προσπάθεια δεν ήταν στατιστικά σημαντική (Πίνακας 24).

Πίνακας 5.24 Συσχετίσεις ανάμεσα στην τωρινή και επιθυμητή κουλτούρα και τις εκβάσεις ηγεσίας

Εκβαση Ηγεσίας	Τωρινή κουλτούρα				Επιθυμητή κουλτούρα			
	Συμμετοχική	Προσαρμοστική	Αγοράς	Ιεραρχική	Συμμετοχική	Προσαρμοστική	Αγοράς	Ιεραρχική
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	,436**	-,044	-,402**	-,304**	,336**	-,256**	-,343**	,011
Αποτελεσματικότητα	,500**	,127	-,407**	-,428**	,465**	-,213**	-,496**	-,146*

** . $p < 0.01$. * . $p < 0.05$.

Δεδομένων των ανωτέρω στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος προϋποθέσεων για την κανονικότητα των καταλοίπων, προκειμένου να εκτελεστούν δύο πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις, με τις διαστάσεις τωρινής και επιθυμητής κουλτούρας ως προβλεπτικές μεταβλητές και τις δύο διαστάσεις έκβασης ηγεσίας διαδοχικά ως μεταβλητές κριτηρίου. Το κριτήριο κανονικότητας ωστόσο δεν πληρούταν για κανένα από τα δύο μοντέλα ($p < 0,05$), και συνεπώς οι παλινδρομήσεις δεν εκτελέστηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS) - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ (LIMITATIONS) – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)

6.1 Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Η παρούσα μελέτη εξέτασε κατά πόσο τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τις στάσεις 183 εργαζομένων. Επιπλέον, επιβεβαίωσε σε μεγάλο βαθμό την παραγοντική δομή της κλίμακας στυλ ηγεσίας, ωστόσο τρεις από τις διαστάσεις είχαν ιδιαίτερα χαμηλή αξιοπιστία, συγκεκριμένα, η διανοητική διέγερση, το management κατ' εξαίρεση ενεργό και το management κατ' εξαίρεση παθητικό. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε ένα μεγάλο βαθμό προηγούμενες μελέτες (π.χ. Belias & Koustelios (2015, Ilham, 2018) αναδεικνύουν την σημαντικότητα αυτών των παραγόντων. Οπότε, κρίθηκε σκόπιμο αυτές οι τρεις διαστάσεις να διατηρηθούν στην ανάλυση για εκπαιδευτικούς και θεωρητικούς λόγους, απόφαση που εν μέρει δικαιώθηκε καθώς οι τρεις αυτές διαστάσεις εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που επίσης μελετήθηκε. Από την άλλη πλευρά, η διάσταση ικανοποίησης από την έκβαση της ηγεσίας απορρίφθηκε γιατί δεν πληρούσε τα κριτήρια υπολογισμού της διάστασης, ενώ και τα δύο ερωτήματα από τα οποία αποτελούταν είχαν ιδιαίτερα χαμηλή αξιοπιστία. Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας ώστε να διαπιστωθεί το κατά πόσο οι τρεις αυτές διαστάσεις έχουν χαμηλότερη αξιοπιστία ή ήταν κάποιο αποτέλεσμα που επηρεάστηκε από τις όποιες συνθήκες της έρευνας.

Σε ότι αφορά την συζήτηση των υποθέσεων της εργασίας, η πρώτη ερευνητική υπόθεση «*H1: Τα στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό προς αποφυγή) σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα*» έγινε αποδεκτή μόνο για την επίδραση των στυλ ηγεσίας στην επιθυμητή κουλτούρα αγοράς. Συγκεκριμένα, η εμπνευστική παρακίνηση, το management κατ' εξαίρεση παθητικό και η ηγεσία προς αποφυγή προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά και θετικά την επιθυμητή κουλτούρα αγοράς. Οι υπόλοιπες σχέσεις μεταξύ τωρινής και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας δεν πληρούσαν τα κριτήρια κανονικότητας καταλοίπων για πραγματοποίηση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης και δεν εκτελέστηκαν. Η ανάλυση συσχέτισης, πάντως, έδειξε πως οι περισσότερες υπό εξέταση σχέσεις ανάμεσα στις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας ήταν στατιστικά σημαντικές (συνολικά 27 από τις 36 συσχετίσεις). Ειδικότερα, η συμμετοχική κουλτούρα (Clan) συσχετιζόταν θετικά με την συναλλακτική ηγεσία, καθώς και αρνητικά με την μετασχηματιστική ηγεσία. Η

προσαρμοστική κουλτούρα (Adhocracy) συσχετιζόταν με την διεκπεραιωτική ηγεσία και την ηγεσία προς αποφυγή, ενώ η κουλτούρα αγοράς και η κουλτούρα ιεραρχίας συσχετιζόνταν στατιστικά σημαντικά με όλα τα στυλ ηγεσίας.

Τα περιγραφικά δεδομένα έδειξαν ότι η συμμετοχική κουλτούρα ήταν η επικρατέστερη τωρινή και επιθυμητή κουλτούρα, ακολουθούμενη από την κουλτούρα ιεραρχίας, στην τρίτη θέση την προσαρμοστική κουλτούρα και τελευταία την κουλτούρα αγοράς, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία είχε συνολικά την υψηλότερη βαθμολογία, με την εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά να είναι στην πρώτη θέση των στυλ ηγεσίας. Οπότε η έρευνα αναδεικνύει ότι υπάρχει συμμετοχική κουλτούρα και μετασχηματιστική ηγεσία στο δείγμα, όπως και η επαγωγική έρευνα ανέδειξε το ότι η συμμετοχική κουλτούρα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με τους Cameron και Quinn (2011) η συμμετοχική κουλτούρα είναι μια κουλτούρα που θέτει το οργανισμό να λειτουργεί ως μια οικογένεια. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν καλές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη και μια αίσθηση συνεργασίας. Αυτά είναι στοιχεία που μπορεί να εντοπιστούν και στην μετασχηματιστική ηγεσία λόγω του ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παρακινεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις διαδικασίες, αλλά και να έχουν υπάρχει ένα κλίμα συνεργασίας και άμιλλας μεταξύ των εργαζόμενων. Μάλιστα, κοινό στοιχείο είναι η δημιουργία ενός «ζεστού κλίματος» ανάμεσα στους εργαζόμενους και την ηγεσία (Zahari, & Shurbagi, 2012).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρόμοια δεδομένα υπάρχουν και σε άλλες μελέτες, ιδιαίτερα αυτή του Kim (2014) που έγινε επίσης στον Δημόσιο Τομέα και δείχνει ότι όντως η κουλτούρα τύπου clan, δηλαδή η συμμετοχική/οικογενειακή κουλτούρα, συνδέεται με την μετασχηματιστική ηγεσία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι αναμενόμενο να υπάρχει αυτό το αποτέλεσμα λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες είναι στο ίδιο περιβάλλον για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και άρα υπάρχει μια οικογενειακή ατμόσφαιρα που σίγουρα θα επιζητά και την ανάλογη ηγεσία που θα διατηρήσει αυτή την γαλήνη στις σχέσεις, άρα το ιδεατό είναι η μετασχηματιστική ηγεσία που μπορεί να εξασφαλίσει την ηρεμία αλλά και την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση και τις αποφάσεις.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, «H2: Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας) σχετίζονται με τα στυλ ηγεσίας», επίσης έγινε αποδεκτή, αφού το φύλο και η ηλικία επηρέαζαν 3 από τις 9 διαστάσεις των στυλ ηγεσίας, η εργασιακή εμπειρία επηρέαζε 6 διαστάσεις και το εκπαιδευτικό επίπεδο επιδρούσε σημαντικά σε

7 από τις 9 διαστάσεις. Ειδικότερα, οι γυναίκες είχαν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία από τους άνδρες στην εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές, τη διανοητική διέγερση και την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή. Οι εργαζόμενοι άνω των 50 ετών είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές και στο management κατ' εξαίρεση ενεργό, ενώ οι εργαζόμενοι ηλικίας 31-40 ετών είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στη διανοητική διέγερση.

Οι ανύπαντροι ανέφεραν την υψηλότερη εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά, εμπνευστική παρακίνηση και διανοητική διέγερση, ενώ οι διαζευγμένοι ανέφεραν την υψηλότερη management κατ' εξαίρεση ενεργό και ηγεσία προς αποφυγή. Ακόμη, τα άτομα με τη μικρότερη και τη μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία (έως 5 ετών και άνω των 20 ετών) είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές, την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή και το management κατ' εξαίρεση ενεργό. Τα άτομα με μεσαίου βαθμού εργασιακή εμπειρία (0-5 και 6-10 ετών) είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην διανοητική διέγερση, ενώ τα άτομα με μεσαία προς υψηλή εμπειρία (6-10 και 11-15 ετών) είχαν τον υψηλότερο βαθμό management κατ' εξαίρεση παθητικού.

Τέλος, οι απόφοιτοι ΑΤΕΙ και ΑΕΙ ανέφεραν την υψηλότερη εμπνευστική παρακίνηση, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένο ενδιαφέρον, ενώ οι ίδιοι απόφοιτοι ανέφεραν υψηλή έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, με τους κατόχους μεταπτυχιακού να αναφέρουν τη μεγαλύτερη εμφάνιση αυτού του στυλ ηγεσίας. Οι απόφοιτοι ΑΤΕΙ ανέφεραν την υψηλότερη βαθμολογία στο management κατ' εξαίρεση παθητικό. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, οι απόφοιτοι ΙΕΚ είχαν τη χαμηλότερη βαθμολογία.

Σε σχέση με τα αποτελέσματα, διακρίνεται ότι εν πολλοίς την σημαντικότερη επίδραση στην μετασχηματιστική ηγεσία – που είναι το ιδεατό μοντέλο ηγεσίας - την έχουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ και ΑΤΕΙ, με το μορφωτικό επίπεδο να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την πρόθεση για μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά και την έμφαση στο στυλ ηγεσίας και την αμοιβή, όπως και το φύλο φαίνεται ότι οι γυναίκες προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες την μετασχηματιστική ηγεσία. Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η επαγωγική στατιστική ανέδειξε το ότι το σύνολο των μεταβλητών έχει επίδραση στους επιμέρους παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποια δημογραφική ομάδα που να μην επηρεάζει αυτή την σχέση, ιδιαίτερα στο στυλ ηγεσίας που φαίνεται ότι επιζητάνε από το δείγμα που είναι η μετασχηματιστική ηγεσία.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν μελέτες όπως των Mohammed et al (2012) και των Brown και Arendt (2010) που αναφέρονται στο ότι στοιχεία όπως το φύλο, το

εκπαιδευτικό υπόβαθρο και η εμπειρία καθορίζουν την σχέση κουλτούρας και στυλ ηγεσίας, με τις περισσότερες μεταβλητές να επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας και να έχουν επίδραση στο πως θα ασκείται η ηγεσία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι από τα αποτελέσματα κρίνεται ότι είναι λογικό το γεγονός ότι η μεγάλη πλειονότητα των ομάδων που συμμετείχαν στην ομάδα έχουν ενδιαφέρον αλλά και μια αναμενόμενη επίδραση στο στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα λόγω του γεγονότος ότι ο δημόσιος τομέας έχει υποστεί πολλές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις είναι λογικό να υπάρχει αφύπνιση του προσωπικού καθώς και ένα μεγαλύτερο ενδιαφέρον αλλά και θέληση για συμμετοχή στον τρόπο που ασκείται η ηγεσία.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση επίσης έγινε αποδεκτή «*H3: Τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα*». Το φύλο επηρέαζε την προσαρμοστική κουλτούρα, η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση επιδρούσαν στην κουλτούρα αγοράς, το επίπεδο εκπαίδευσης επιδρούσε στην προσαρμοστική και την ιεραρχική κουλτούρα, η εργασιακή εμπειρία επηρέαζε τη συμμετοχική κουλτούρα και τις κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας. Ειδικότερα, οι άνδρες είχαν υψηλότερη βαθμολογία στην προσαρμοστική κουλτούρα από τις γυναίκες, ενώ και τα άτομα 31-40 ετών είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην τωρινή οργανωσιακή κουλτούρα αγοράς, με τη χαμηλότερη βαθμολογία να την έχουν οι εργαζόμενοι νεαρότερης ηλικίας (έως 30 ετών). Οι διαζευγμένοι είχαν την υψηλότερη βαθμολογία στην κουλτούρα αγοράς, και οι ανύπαντροι βρίσκονταν στην τρίτη θέση πίσω από τους παντρεμένους. Ακόμα, οι απόφοιτοι Λυκείου ανέφεραν περισσότερο την προσαρμοστική κουλτούρα, και καθώς αυξανόταν το εκπαιδευτικό επίπεδο μειωνόταν σταδιακά η εμφάνιση αυτής της κουλτούρας. Οι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ ανέφεραν περισσότερο την κουλτούρα ιεραρχίας, με δεύτερους τους απόφοιτους ΙΕΚ, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού είχαν τη χαμηλότερη αναφορά αυτής της κουλτούρας. Τέλος, οι εργαζόμενοι με χαμηλή προς μεσαία εργασιακή εμπειρία (6-10 και 11-15 έτη) είχαν το υψηλότερο σκορ στις κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας, ενώ οι έμπειροι εργαζόμενοι (16-20 και >20 έτη εμπειρίας) ανέφεραν τη μεγαλύτερη εμφάνιση συμμετοχικής κουλτούρας.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι με βάση το πόρισμα στην πρώτη ερευνητική υπόθεση αλλά και με την γενικότερη εικόνα της έρευνας, το ενδιαφέρον πέφτει κυρίως στην συμμετοχική κουλτούρα που είναι η παρούσα κουλτούρα, αλλά και η ιδεατή. Από όσο φαίνεται η εμπειρία έχει σημαντική επίδραση στην συμμετοχική κουλτούρα. Αυτό θα μπορούσε να αναφερθεί ότι είναι κάτι το αναμενόμενο. Όπως δηλώνουν σε παρόμοιες έρευνες οι Xie et al (2020) και οι Golden και

Shriner (2019) ένας εργαζόμενος που βρίσκεται σε ένα οργανισμό για πολλά χρόνια είναι ιδιαίτερα αναμενόμενο να έχει και την σχετική εμπειρία αλλά και να θεωρεί ότι ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεται «είναι η οικογένεια του». Άρα, υπάρχει οικειότητα με τον οργανισμό και θεωρεί ότι μια κουλτούρα που ενισχύει την αλληλεγγύη, την συνεργασία και την δημιουργία ενός φιλικού κλίματος θα είναι το ιδεατό για αυτόν/ην τον/την εργαζόμενο/η.

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση «H4: Η έκβαση της ηγεσίας σχετίζεται με τα διάφορα στυλ ηγεσίας» επίσης υποστηρίχθηκε, καθώς οι δύο διαστάσεις της έκβασης ηγεσίας (μεγαλύτερη προσπάθεια και αποτελεσματικότητα) συσχετιζόνταν σημαντικά με 8 στις 9 διαστάσεις του στυλ ηγεσίας, με εξαίρεση το management κατ' εξαίρεση ενεργό. Ειδικότερα, οι διαστάσεις της έκβασης της ηγεσίας είχαν θετική σχέση με τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με τη διάσταση της έκτακτης κατ' εξαίρεσης ανταμοιβής της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, αλλά και αρνητική σχέση με τις διαστάσεις του παθητικού προς αποφυγή στυλ ηγεσίας, management κατ' εξαίρεση παθητικό και ηγεσία προς αποφυγή.

Τέλος, η πέμπτη ερευνητική υπόθεση «H5: Τα στυλ οργανωσιακής κουλτούρας -τωρινής και επιθυμητής- προβλέπουν την έκβαση της ηγεσίας», υποστηρίχθηκε αφού βρέθηκαν σημαντικές στατιστικές συσχετίσεις με τις περισσότερες μεταβλητές (13 στις 16 εξεταζόμενες σχέσεις). Πιο συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη προσπάθεια της έκβασης ηγεσίας συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις της τωρινής κουλτούρας (θετικά με τη συμμετοχική κουλτούρα και αρνητικά με τις κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας). Επιπλέον, η μεγαλύτερη προσπάθεια συσχετιζόταν με τρεις από τις διαστάσεις της επιθυμητής κουλτούρας (θετικά με τη συμμετοχική κουλτούρα και αρνητικά με την προσαρμοστική κουλτούρα και την κουλτούρα αγοράς). Αντίστοιχα, η αποτελεσματικότητα της έκβασης ηγεσίας συσχετιζόταν με όλες τις διαστάσεις τωρινής και επιθυμητής κουλτούρας, με εξαίρεση την τωρινή προσαρμοστική κουλτούρα. Η αποτελεσματικότητα είχε θετική σχέση με την τωρινή συμμετοχική κουλτούρα και αρνητική σχέση με τις τωρινές κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας. Διέθετε επίσης θετική συσχέτιση με την επιθυμητή συμμετοχική κουλτούρα και αρνητική συσχέτιση με τις άλλες τρεις επιθυμητές κουλτούρες (προσαρμοστική, αγοράς, ιεραρχίας).

6.2 Προτάσεις προς τις διοικήσεις και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση το πόρισμα της έρευνας θα πρέπει η δημόσια διοίκηση να επενδύσει σε μια κουλτούρα τύπου clan (συμμετοχής/οικογένειας) αλλά και σε ένα μετασχηματιστικό στυλ

ηγεσίας. Αυτό συνεπάγεται ότι θα πρέπει να υπάρχει μια ηγεσία με ανθρώπινο στυλ που θα κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται καλά και ότι ανήκει σε αυτό τον χώρο εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει και μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας που θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων καθώς και να αντιμετωπίσει τα όποια ζητήματα τους με ενσυναίσθηση. Η συμμετοχική κουλτούρα θα είναι θετική και για την ηγεσία, όμως, μιας και θα εξασφαλίσει την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων και την προσήλωση τους στους στόχους υπάρχουν όπως και στην καλύτερη δυνατή συνεργασία ανάμεσα στην ηγεσία και τους εργαζόμενους.

Επιπρόσθετα, η ηγεσία θα πρέπει να προωθεί την ομαδική εργασία αλλά και να έχει πάντα ανοικτά κανάλια επικοινωνίας ώστε οι εργαζόμενοι να ακούγονται και να νοιώθουν επίσης ότι η ηγεσία τους ακούει και λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τα αιτήματα και την γνώμη των εργαζομένων. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι γενικότερα είναι κάτι το αναμενόμενο η κουλτούρα οικογένειας και η μετασχηματιστική ηγεσία να συνυπάρχουν σε ένα οργανισμό.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα ιδιαίτερο στοιχείο είναι η σχέση ανάμεσα στην περίπτωση της οικογενειακής κουλτούρας και της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπάρχει μια ισχυρά θετική σχέση. Όντως, οι Brown και Arendt (2010) επιβεβαιώνουν τις δυνατές σχέσεις ανάμεσα σε αυτά τα δύο μοντέλα και αυτό είναι κάτι που μπορεί να γίνει και στην διοικητική πράξη. Σε αυτή την περίπτωση στοιχεία όπως η αλληλεγγύη, η αίσθηση του ανήκειν αλλά και ένα φιλικό κλίμα είναι τα στοιχεία που θα πρέπει να δουλέψει η διοίκηση του ΟΣΕ ώστε να φέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

6.3 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σε σχέση με την πρόταση για μελλοντική έρευνα, ένας περιορισμός της υφιστάμενης έρευνας είναι το γεγονός ότι τρεις από τις διαστάσεις της ηγεσίας είχαν ιδιαίτερα χαμηλή αξιοπιστία, συγκεκριμένα, η διανοητική διέγερση, το management κατ' εξαίρεση ενεργό και το management κατ' εξαίρεση παθητικό. Αυτό είναι κάτι που χρίζει να εξεταστεί ξανά σε μια μελλοντική μελέτη αυτή την σχέση και αν ισχύει αυτό το αποτέλεσμα ή ήταν κάτι τυχαίο.

Πέρα από αυτά, το δείγμα ήταν σχετικό μικρό, οπότε μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να γίνει σε ένα πολύ μεγαλύτερο δείγμα αλλά και να υπάρχει δείγμα που θα μπορεί να μπορεί να συνδυάζει διαφορετικές πτυχές του οργανισμού όπως εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα όπως είναι το τεχνικό και το λειτουργικό τμήμα, ώστε να υπάρχει μια συνολική εικόνα της λειτουργίας του οργανισμού. Επιπλέον, είναι χρήσιμο να εξεταστούν όλες οι εκφάνσεις της σχέσης ανάμεσα στην συμμετοχική κουλτούρα και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω μιας ποιοτικής έρευνας που θα εξετάσει όλες τις διαστάσεις αυτής της σχέσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Al Khajeh, H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 18, 1-10.

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). *Changing Organizational Culture: Cultural Change, work in progress*. London: Routledge.

Andrews, R., Boyne, A., Law, J. & Walker, M. (2009). Centralization, organizational strategy and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19(1), 57–80.

Arnold, J. & Randall, R. (2020). *Ψυχολογία της εργασίας και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Λευκωσία: Broken Hill.

Austen, A. & Zacny, B. (2015). The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment. *Management*, 19(2), 1-14.

Belias, D., & Koustelios, A. (2015). Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek banking organization. *Journal of Management Research*, 15(2), 101-110.

Belias, D., Koustelios, A., Varsanis, K., Kyriakou, D., & Sdrolias, L., (2017), Personal characteristics and job satisfaction of Greek bank employees, *Strategic Innovative Marketing*, Kavoura, A., Sakas, D. P., Tomaras, P., New York: Springer.

Bellé, N. & Cantarelli, P. (2018). The role of motivation and leadership in public employees' job preferences: Evidence from two discrete choice experiments. *International Journal of Public Management*, 21(2), 191-212.

Brown, B.(2018). *Dare to lead: Brave Work. Tough Conversations*. Whole Hearts. New York Times

Brown, E. A., & Arendt, S. W. (2010). Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates' performance in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(1), 45-59.

Brown, L. & Eisenhardt, M., (1998). *Competing on the edge: strategy as structured chaos*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Bush, T. & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence. A Review of Literature Carried out for National College for School Leadership*. Nottingham: National College for School Leadership,.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based*

on the competing values framework. John Wiley & Sons.

Conger, A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Deal, E. & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass

Fairholm, M. (2007). Trans-Leadership: Linking Influential Theory and Contemporary Research. In book: *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. Sharpe: Routledge.

Fernandez, S., Cho, Y. J. & Perry, L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308-323.

Geiger, E. & Peck, K. (2016). *The church and leadership development: Designed to lead*. Hardcover.

Gerstner, V. (2002). *Who says elephants can't dance? inside IBM's historic turnaround*. New York, NY: Harper Business.

Golden III, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363-376.

Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη: Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»?* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard: Harvard Business Review.

Goleman, D., Boyatzis R. & McKee, A. (2013). *Primal Leadership, With a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard : Harvard Business Review Press.

Gorelick, C., (2005). Organizational Learning vs the Learning Organization: a conversation with a practitioner. *The Learning Organization*, 12, 383-388.

House, J. & Howell, M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

Humphreys, J. & Einstein, W. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.

Ilham, R. (2018). The impact of organizational culture and leadership style on job satisfaction and

employee performance. *Journal of Advanced Management Science*, 6(1), 50-53.

Jakobsen, B. & Staniek, D. (2020). Sharing the Fire? The Moderating Role of Transformational Leadership Congruence on the Relationship between Managers' and Employees' Organizational Commitment. *International Public Management Journal*, 23(4), 564-588.

Katz, D., & Kahn, L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Keller, T. (2006). Transformational leadership, initiating structure and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.

Kets de Vries, R. (1993). *Leaders, fools, and imposters: essays on the psychology of leadership*. California: Jossey-Bass.

Kilmann, H. (2011). *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*. Newport Coast, CA: Kilmann.

Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.

Kirkpatrick, A. & Locke, A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.

Lukas, B. A. & Maignan, I., (1996). Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers. *Journal of Market-Focused Management*, 1,175.

Metwally, A.H. and El-Bishbishy, N. (2014), "The Impact of Transformational Leadership Styles on Employee Satisfaction", *The Business and Management Review*, 5, pp. 32-42.

Mohammed, K. A., Othman, J., & D'Silva, J. L. (2012). Social demographic factors that influence transformational leadership styles among top management in selected organizations in Malaysia. *Asian Social Science*, 8(13), 51.

Moradi, E., Saba, A., Azimi, A. & Emami, R., (2012). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Innovative Ideas*. 12 (3), 30-46.

Obuobisa-Darko, T. (2020). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: The Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*, 20, 597-611.

Park, S-M. & Rainey, G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109-142.

Patterson, T. (2003). Examining the effects of coping and social support on work and life stress

- among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 31(3), 215-226.
- Robbins, P. & Judge, A.(2012). *Essentials of Organizational Behavior*. England: Pearson Education.
- Robbins, P., (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Schein, H., (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass, p.p. 12, 17.
- Schermehorn, J.(2012). *Εισαγωγή στο management*. Αθήνα: Πασχαλίδης.
- Schraeder, M., Tears, R., S. & Jordan, M., H., (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6),492-502.
- Sharma, R. D. and Jyoti, J. (2006), “Job satisfaction among school teachers”, IIMB Management Review, 18, pp. 349-363.
- Sinkula, M. (1994). " Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58, 35-46.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Stringer, A (2002). *Leadership and organizational climate*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. & Osborn, R. (2016). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Λευκωσία: εκδ. Broken Hill.
- Volberda, W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7, 359-374.
- White, D., W., & Robicheaux, R., A., (1995). *Linking Strategy Creation Styles with Corporate Climate in A Distribution Channel Context*. Arkansas, Ed.: Small Business Advancement National Center.
- Wright, E., Pandey, K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.
- Xie, Y., Gu, D., Liang, C., Zhao, S., & Ma, Y. (2020). How transformational leadership and clan culture influence nursing staff's willingness to stay. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1515-1524.
- Zahari, I. B., & Shurbagi, A. M. A. (2012). The effect of organizational culture and the relationship

between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89.

Ελληνική βιβλιογραφία

Βαγδατζόγλου, Β. (2018), *Οργανωσιακή κουλτούρα και διαμοίραση της γνώσης στο δημόσιο τομέα: Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Βενέτη, Γ. (2021), *Πως τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Η περίπτωση των ελεγκτικών υπηρεσιών*, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Γεωργαντά, Κ., Ξενίκου, Α., (2007), 'Μετασχηματιστική και συναλλαγματική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό', *Ψυχολογία*, 14 (4), pp. 410-423.

Γούλα, Α. (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Παπαζήση.

Δημητριάδου, Θ. (2017), *Ηγεσία, παρακίνηση και αντιδράσεις εργαζομένων σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα: η περίπτωση των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη

Ζαβλανός, Μ.,(2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Αθήνα: Σταμούλης

Ζιγκιρίδης, Ε. (2008). *Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων

Καρέλλας, Δ. (2015). *Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η περίπτωση του Δημοσίου Τομέα. Τελική εργασία*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. ΚΓ' Εκπαιδευτική Σειρά.

Κίτσιος, Φ., Καμαριώτου, Μ. (2017). Διαχείριση Στρατηγικής Αλλαγής στον Μετασχηματισμό του Δημοσίου Τομέα: Η περίπτωση της ηγεσίας των μεσαίων στελεχών στην Ελλάδα. In Proceedings of BAM Conference 2017,73-78.

Κούνη, Ζ., Κουτσούκος, Μ. & Πάντα, Δ. (2018). Μετασχηματιστική Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση: Η περίπτωση των Εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.

Κούρτη, Ι., (2022), *Απόψεις εκπαιδευτικών σχετικά με την επίδραση των στυλ ηγεσίας στη σχολική κουλτούρα για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων προγραμμάτων*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021), *Ηγεσία στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα*.

Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 1 (1), 43-55.

Κυριακάκη, Ε. (2019), *Διερεύνηση της επίδρασης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση σε εργαζομένους στο δημόσιο τομέα της Κρήτης. Η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Υπουργείου Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης των υπαλλήλων του ΟΑΕΔ της Κρήτης*, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Κυριακίδης, Π. (2003). *Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία*. Ιωάννινα: Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων.

Λιναρίτης, Γ. Σ. (2004). *Ομαδικότητα στο εργασιακό περιβάλλον: μελέτη περίπτωσης των φοιτητών του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς* (Master's thesis).

Λογοθέτης Θ. (2010), *Ανάλυση του ανθρώπινου παράγοντα για τις μη τεχνικές δεξιότητες στη ναυτιλία-Μελέτη σε Έλληνες αξιωματικούς*, Διπλωματική εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.

Μαντάς, Ν., Κακούνης, Π. & Ντάνος, Α. (1992). *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένος.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχία*. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα: Παπαδόπουλος.

Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α. & Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018). Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35(5), 642-648.

Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε. Κ. (2005), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία: Kailas Printers & Lithografers.

Παπατσάκωνας, Α. (2015), *Οργανωσιακή κουλτούρα & Ηγετικά χαρακτηριστικά εργαζομένων: Μια εφαρμογή στο χώρο υγείας*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Περαντωνάκη Ο., Ουσταγιαννάκης Ν. (2010), *Η δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο*, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Κρήτη.

Πέτρου, Ι. (2013). *Κοινωνική θεωρία και σύγχρονος πολιτισμός*. Αθήνα: Βάνιας.

Πουτογλίδου, Γ. (2017). *Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο*

οικονομικής ύφεσης: *Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών - Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιά.*

Ραχμανίδης, Δ. (2021), *Στυλ ηγεσίας και Εργασιακή Ικανοποίηση*, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ. & Κατσιμάρδος, Π. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της. Θεσσαλονίκη, 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Διά Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας: «*Διά Βίου Μάθηση και Σύγχρονη Κοινωνία: Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκπαίδευση και Εργασία*», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Σαΐτης, Χ. (2014). *Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαχινίδης, Α., (2006), *Οι επιπτώσεις της ισχύος και του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των επιχειρήσεων*, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Σοφιανίδου, Γ. (2021), *Σύγχρονες μορφές ηγεσίας: Διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον Δημόσιο τομέα*, Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Τρύφωνας, Σ. (2011). *Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη*. Αθήνα: Κριτήριο.

Τότσα, Μ. (2020), *Οργανωσιακή Κουλτούρα και Εργασιακή Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Η περίπτωση της Ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Τρύφωνας, Σ. (2011). *Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη*. Αθήνα: Κριτήριο.

Τσιρού, Σ., (2004), *Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αλλαγή*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Φωτόπουλος, Ν.(2003). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: εκδ. Interbooks.

Χυτήρης, Σ. (2006). *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
Ερωτηματολόγιο Έρευνας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MBA»
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ εργαζόμενε, Αγαπητή εργαζόμενη,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο «Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα Εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα». Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION-MBA" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας και να μελετήσει το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Συγκεκριμένα, η μελέτη θα πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους που ασχολούνται στον δημόσιο τομέα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, είναι ανώνυμο και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Επισημαίνω πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθεί η συμμετοχή σας η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,

Ταμπάκου Ευαγγελία

Α' μέρος: Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.

Σημειώστε ένα (X) στην αντίστοιχη γραμμή.

1. ΦΥΛΟ: Άντρας _____ Γυναίκα _____

2. ΗΛΙΚΙΑ: < 30 _____ 31-40 _____ 41-50 _____ > 50 _____

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Άγαμος/η _____ Έγγαμος/η _____ Διαζευγμένος/η _____

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

0-5 _____ 6-10 _____ 11-15 _____ 16-20 _____ >20 _____

5. ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ: Μόνιμη εργασία _____ Εποχιακή εργασία _____

6. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ:

1-2 _____ 3-5 _____ 6-10 _____ 10-20 _____ >20 _____

7. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ:

1-2 _____ 3-5 _____ 6-10 _____ 10-20 _____ >20 _____

8. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

Απόφοιτος Λυκείου _____ Απόφοιτος Ι.Ε.Κ. _____
Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι _____ Απόφοιτος Α.Ε.Ι. _____
Μεταπτυχιακός Τίτλος _____ Διδακτορικός Τίτλος _____

9. ΣΕ ΠΟΙΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

Τεχνικό τμήμα _____
Σταθμαρχείο _____
Οδηγοί _____
Ελεγκτές _____
Εκδοτήριο εισιτηρίων _____
Λογιστήριο – Γραφεία _____
Προϊστάμενοι _____
Διοικητικά στελέχη _____
Διευθύνων σύμβουλος _____

10. ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ: _____

11. ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ _____

Β' μέρος: Στυλ Ηγεσίας

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 45 ερωτήσεις στις οποίες καλείστε να απαντήσετε. Πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές :

Σημειώστε με X ή κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί.		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4

16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0	1	2	3	4
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4

35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	0	1	2	3	4
40	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Γ' μέρος: Οργανωσιακή Κουλτούρα

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι ερωτήσεις και κάθε μία ερώτηση έχει τέσσερις απαντήσεις.

Στο σύνολο των απαντήσεων, αντιστοιχούν 100 μονάδες. **Κατανέμετε τις 100 μονάδες στις τέσσερις απαντήσεις ανάλογα με το βαθμό στον οποίο κάθε απάντηση είναι παρόμοια με αυτή που ισχύει για τη δική σας υπηρεσία / οργανισμό.**

Δώστε ένα μεγαλύτερο αριθμό μονάδων για την απάντηση που πλησιάζει περισσότερο σε αυτό που ισχύει για την υπηρεσία / οργανισμό σας.

Για παράδειγμα, σε μία ερώτηση, αν νομίζετε ότι η απάντηση Α είναι παρόμοια με αυτό που ισχύει στην επιχείρηση /οργανισμό σας, οι απαντήσεις Β και Γ προσεγγίζουν ότι ισχύει, και η απάντηση Δ προσεγγίζει λιγότερο ότι ισχύει, μπορεί να δώσετε 55 μονάδες στο Α, 20 μονάδες στην Β και Γ, και 5 μονάδες για τη Δ. Προσέξτε όμως, πως το σύνολο των μονάδων θα πρέπει να ισούται με 100 μονάδες για κάθε ερώτηση.

Σημειώστε, ότι το πρώτο επίπεδο απαντήσεων που φέρει τον τίτλο "Τώρα" αναφέρεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, όπως αυτή διαμορφώνεται σήμερα. Αφού ολοκληρώσετε το "Τώρα",

επαναλάβετε τις απαντήσεις των ερωτήσεων στη κατηγορία “Επιθυμητό”. Οι απαντήσεις σας σε αυτά τα ερωτήματα θα πρέπει να βασίζονται στο πώς θα επιθυμούσατε την υπηρεσία σας, σε πέντε χρόνια από σήμερα.

1.Κυρίαρχα χαρακτηριστικά

A. Στην υπηρεσία μου, “αισθάνομαι σαν στο σπίτι μου”. Είναι σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά προσωπικά ζητήματα και θέματα.

B. Στην υπηρεσία μου υπάρχει διάχυτη επιχειρηματική δυναμική. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν προσωπικό ρίσκο.

Γ. Η υπηρεσία μου εστιάζει στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Κύριο μέλημα είναι, να γίνεται η δουλειά. Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επικεντρώνονται στην επίτευξη στόχων.

Δ. Η υπηρεσία μου είναι ένας χώρος με αυστηρή δομή. Οι τυπικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τι κάνουν οι άνθρωποι.

2. Οργανωτική ηγεσία

A. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα καθοδήγησης και διευκόλυνσης.

B. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου.

Γ. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα ενός σοβαρού, επιθετικού και αποτελεσματικού προσανατολισμού.

Δ. Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να αποτελεί παράδειγμα συντονισμού,

Τώρα	Επιθυμητό
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Σύνολο	<input type="text"/>

Τώρα	Επιθυμητό
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

οργάνωσης και ομαλής διαχείρισης.

3. Διαχείριση Εργαζομένων

A. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από την ομαδική δουλειά, την ομοφωνία και την συμμετοχή.

B. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από ανάληψη ατομικού ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία (πρωτοβουλιών) και μοναδικότητα.

Γ. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις, και επιτεύγματα.

Δ. Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια και προσαρμογή, προβλεψιμότητα, σταθερότητα στις σχέσεις και συμβιβασμούς.

4. Με ποιο μέσο κρατιέται ενωμένη η εταιρεία

A. Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μου ενωμένη είναι η πίστη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η αφοσίωση παίζει μεγάλο ρόλο στην εταιρεία μας

B. Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μου ενωμένη είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Δίνεται έμφαση στο να είμαστε πρώτοι.

Γ. Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μου ενωμένη είναι η έμφαση στην επίτευξη των στόχων. Η επιθετική πολιτική και το αίσθημα του νικητή “πάνε μαζί” .

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα

Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα

Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

Δ. Το στοιχείο που κρατάει την υπηρεσία μου ενωμένη είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση μίας εταιρείας με ομαλή πορεία είναι σημαντική.

5. Στρατηγικές Επισημάνσεις

Α. Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η υψηλή συνοχή, το αίσθημα της ομάδας και το ηθικό στην εταιρεία είναι σημαντικά.

Β. Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι πειραματισμοί και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικά.

Γ. Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στις ενέργειες του ανταγωνισμού και στα επιτεύγματά του. Η επίτευξη των στόχων και η επικράτηση στην αγορά, είναι κυρίαρχα.

Δ. Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποδοτικότητα και η ομαλή ροή των εργασιών είναι σημαντικά.

6. Τα κριτήρια της επιτυχίας

Α. Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδικότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Β. Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την ανάπτυξη νέων και μοναδικών προϊόντων. Η εταιρεία μου ηγείται στην καινοτομία και στην παραγωγή προϊόντων.

Γ. Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Το να ηγείσαι του ανταγωνισμού,

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα Επιθυμητό

--	--

--	--

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

Τώρα Επιθυμητό

--	--

--	--

είναι το κλειδί.

Δ. Στην υπηρεσία μου η επιτυχία ορίζεται με βάση την αποδοτικότητα. Αξιόπιστες υπηρεσίες παράδοσης, καλός προγραμματισμός, χαμηλά κόστη παραγωγής, είναι σημαντικοί παράγοντες.

--	--

--	--

Σύνολο

100	100
-----	-----

«Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας».