

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*« Η Γυναικεία Ηγεσία στα Σώματα Ασφαλείας. Μελέτη Περίπτωσης
Αστυνομικό και Πολιτικό Προσωπικό Ελληνικής Αστυνομίας»*

ΛΙΑΚΟΥ Κυριακή Α.Μ.: 0144

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

ΚΟΖΑΝΗ 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*« Η Γυναικεία Ηγεσία στα Σώματα Ασφαλείας. Μελέτη
Περίπτωσης Αστυνομικό και Πολιτικό Προσωπικό
Ελληνικής Αστυνομίας »*

Μάθημα: Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
Επικοινωνία και Ηγεσία

ΛΙΑΚΟΥ Κυριακή Α.Μ.: 0144

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΒΛΑΧΒΕΗ Ασπασία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

ΒΛΑΧΒΕΗ Ασπασία

ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ Σωτηρία

ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Ιωάννης

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

.....ΛΙΑΚΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ.....

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....Λιάκου Κυριακή.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Βλάχβη Ασπασία για την καθοδήγηση και επίβλεψη στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Επίσης, ευχαριστώ θερμά την κυρία Τριαντάρη Σωτηρία η οποία καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών προσπάθησε να μας μεταλαμπαδεύσει τις γνώσεις της περί ηγεσίας. Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς τους συναδέλφους μου καθώς η προσπάθεια μου αυτή δε θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς τη συμμετοχή τους.

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Στη δική μου ηγέτιδα...

Στη μαμά μου...

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
Α) ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ.....	12
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	12
Κεφάλαιο 1. ΗΓΕΣΙΑ	12
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	12
1.2 Ηγεσία και Management.....	14
1.3 Θεωρίες Ηγεσίας	16
1.3.1 Γενετική Θεωρία.....	16
1.3.2 Μοντέλο ατομικών χαρακτηριστικών (trait approach).....	17
1.3.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες.(Behavioral theories)	19
1.3.4 Ενδεχομενικές θεωρίες.....	21
1.4 Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας	23
1.4.1 Μοντέλο Συναλλαγής Ηγέτη-Υφισταμένων	23
1.4.2 Μοντέλο Χαρισματικού ηγέτη	23
1.4.3 Μοντέλο Συναλλακτικής ηγεσίας.....	24
1.4.4 Μοντέλο Μετασχηματιστικής ηγεσίας	25
1.4.5 Μετασχηματιστικό έναντι Συναλλακτικού και Χαρισματικού μοντέλου ηγεσίας... ..	26
1.4.6 Αρετολογικά μοντέλα ηγεσίας	27
1.4.7 Μοντέλο Αυθεντικού Ηγέτη.....	28
1.4.8 Μοντέλο Ηθικού Ηγέτη	28
1.4.9 Μοντέλο Υπηρετικού Ηγέτη	29
1.4.10 Μοντέλο Θετικού Ηγέτη	29
1.4.11 Μοντέλο Συμβούλου ηγέτη.....	30
1.4.12 Μοντέλο Ηγέτη-Ρήτορα-διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή.....	31
Κεφάλαιο 2. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΦΥΛΟ.....	34
2.1 Βιολογικό και κοινωνικό φύλο	34
2.2 Έμφυλα στερεότυπα.....	34
2.3 Το φαινόμενο της γυάλινη οροφής.....	36
2.4 Το δίλημμα της γυναικείας ηγεσίας	39
2.5 Το γυναικείο ηγετικό ταλέντο.....	40
2.6 Διαφυλικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας	41
2.7 Το ανδρόγυνο ηγετικό στυλ.....	44

Κεφάλαιο 3. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	45
3.1 Ελληνική Αστυνομία.....	45
3.1.1 Οργανωτική δομή	45
3.2 Οι αρμοδιότητες και οι ικανότητες του Αστυνομικού ηγέτη	50
3.2.1 Αρμοδιότητες και ικανότητες του ηγέτη Πολιτικού υπαλλήλου στην Ελληνική Αστυνομία.....	53
3.3 Η γυναίκα στην Ελληνική Αστυνομία.....	55
3.4 Ο ρόλος του Αστυνομικού ηγέτη στον οργανισμό	57
3.4.1 Κύρια χαρακτηριστικά και ικανότητες του Αστυνομικού ηγέτη	58
3.5 Ο ρόλος του ηγέτη Πολιτικού Υπαλλήλου στον οργανισμό	61
3.5.1 Κύρια χαρακτηριστικά και ικανότητες του ηγέτη Πολιτικού υπαλλήλου	62
3.6 Η γυναικεία ηγετική εκπροσώπηση στον οργανισμό της Αστυνομίας	64
B) ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ	67
ΕΡΕΥΝΑ	67
Κεφάλαιο 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	67
4.1 Σκοπός και ερωτήσεις έρευνας	67
4.2 Μεθοδολογία.....	67
4.2.1 Το ερωτηματολόγιο.....	68
4.2.2 Μέθοδος δειγματοληψίας.....	69
4.2.3 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	69
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα Έρευνας.....	70
5.1 Περιγραφική Ανάλυση	70
5.1.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	70
5.1.2 Στυλ Ηγεσίας.....	76
5.1.3 Αποτελεσματικότητα Τμημάτων όταν επικεφαλής είναι γυναίκα	99
5.1.4 Ικανοποίηση από τη διοίκηση	99
5.2 Επαγωγική Στατιστική.....	100
5.3 Ερμηνεία αποτελεσμάτων.....	102
5.4 Συζήτηση ευρημάτων έρευνας.....	106
5.5 Συμπεράσματα - Περιορισμοί Έρευνας - Προτάσεις.....	110
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112
Παράρτημα Ι.....	123
Παράρτημα ΙΙ.....	133

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Υπό το πρίσμα της μικρής αλλά συνεχώς αυξανόμενης εκπροσώπησης του γυναικείου φύλου κατά τις τελευταίες δεκαετίες στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας, η παρούσα μελέτη σκοπεύει να διερευνήσει τις ηγετικές ικανότητες, το στυλ ηγεσίας, την αποτελεσματικότητα και την αποδοχή των γυναικών Αξιωματικών και Πολιτικών υπαλλήλων με θέση ευθύνης από τους υφισταμένους τους. Επιπλέον, προσπαθεί να εξακριβώσει αν υπάρχουν διαφορές ή ομοιότητες στο στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών και τέλος, να αποδείξει αν η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται ή όχι από το φύλο.

Προς επίτευξη αυτών των σκοπών επελέγη η μέθοδος του ερωτηματολογίου και της ποσοτικής ανάλυσης, καθώς θεωρείται το πλέον εύκολο και ταυτόχρονα αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο για τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και πληροφοριών. Η ανάλυση των δεδομένων και η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS.

Το βασικό συμπέρασμα της ερευνητικής διαδικασίας είναι ότι οι γυναίκες φαίνεται να υπερτερούν σε σχέση με τους άντρες ομολόγους τους όσον αφορά την ικανότητα διοίκησης και τυγχάνουν ίσης αποδοχής σε σχέση με αυτούς. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το φύλο δεν αποτελεί παράγοντα επηρεασμού τόσο στην επιλογή του στυλ ηγεσίας όσο και στο μέγεθος της αναγνώρισης και της ευχαρίστησης που απολαμβάνει το υφιστάμενο προσωπικό.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Ελληνική Αστυνομία, φύλο, γυναικεία ηγεσία, στυλ ηγεσίας, στατιστικό πακέτο SPSS.

ABSTRACT

Under the specter of small but constantly increased representation of female gender in the last decades in the Greek Police Force, the present study aim is investigating the leadership capabilities, the leadership style, as well as the effectiveness of women officers and civilian servant with a position of responsibility and finally their acceptance from their subordinates. Furthermore, it is trying to confirm if there are differences or similarities in the leadership style between males and female and lastly, to prove if effective leadership depends or not on gender.

In order to achieve these goals , the method of questionnaire and qualitative analysis was chosen as it is considered the easiest and time reliable research tool for collecting information and conducting safe conclusions. The analysis of the data and the results was carried out using the statics packet SPSS.

The basic conclusion of the research process is that women seem to outperform their male counterparts in terms of management ability while being equally accepted. Moreover, the findings of the research showed that gender is not a swaying factor neither in the choice of leadership style nor in the amount of satisfaction and recognition enjoyed by the existing staff..

Keywords : Leadership, Greek Police, gender, female leadership, leadership style, statistic packet SPSS.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ζήτημα της ηγεσίας διεγείρει διαχρονικά το ενδιαφέρον της Κοινωνιολογίας, της Ψυχολογίας, της Πολιτικής Επιστήμης και της Φιλοσοφίας. Για τη Διοικητική Επιστήμη η ηγεσία χωρίς αμφιβολία αποτελεί έναν παράγοντα-κλειδί, που προσδιορίζει την επίδοση του ανθρώπινου δυναμικού, την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση, την επίτευξη στόχων και την υλοποίησή τους από τους οργανισμούς (Hogan & Kaiser, 2004).

Οι ηγετικές θέσεις παραδοσιακά καταλαμβάνονταν αποκλειστικά από το ανδρικό φύλο και εφαρμοζόταν το αρσενικό μοντέλο διοίκησης. Στην εποχή μας, το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό, επαγγελματικό και οικογενειακό περιβάλλον οδηγεί στην κατάληψη ηγετικών ρόλων στους οργανισμούς και από τις γυναίκες. Κατά συνέπεια, προκύπτει ο προβληματισμός αναφορικά με την ικανότητά τους να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στις απαιτήσεις του Οργανισμού και της κοινωνίας το ίδιο αποτελεσματικά με τους άνδρες ομολόγους τους (Chenoy, 2012).

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς που υιοθετούν τα δύο φύλα, αναδεικνύοντας τις διαφορές και τις ομοιότητές τους. Ταυτόχρονα οι μελέτες επιχειρούν να δώσουν απαντήσεις στο ποιο από τα δύο φύλα ηγείται καλύτερα και αποτελεσματικότερα. Οι απαντήσεις ποικίλουν και τα αποτελέσματα των ερευνών δίστανται και χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης, καθώς πολλά από αυτά έδειξαν ότι ο ρόλος των γυναικών στην ηγεσία είναι καθοριστικός για την επιτυχία ενός οργανισμού, ενώ κάποιες άλλες ότι δεν υφίσταται διάκριση μεταξύ των φύλων στο στυλ ηγεσίας (Carless, 1998).

Παρά τις επιτυχίες και τη θετική συνεισφορά των γυναικών στην παγκόσμια οικονομία, το γυναικείο φύλο συνεχίζει να αντιμετωπίζει μεγαλύτερα εμπόδια από τους άνδρες στην κατάληψη κορυφαίων θέσεων και κατ' επέκταση στην επαγγελματική τους ανέλιξη. Παρότι με το πέρασμα των χρόνων οι γυναίκες αναλαμβάνουν περισσότερες θέσεις ευθύνης και συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, η ανισότητα παραμένει καθώς οι γυναίκες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν στερεοτυπικές αντιλήψεις και προκαταλήψεις (Richarson & Robbinson, 1993).

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον η ηγετική συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλάζουν, βελτιώνονται και το συμβατικό ανδροκρατούμενο ηγετικό μοντέλο παραχωρεί τη θέση του με αργά αλλά σταθερά βήματα στο γυναικείο φύλο. Συγκεκριμένα, στον Οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας, όπως ερευνάται από την παρούσα μελέτη, τις ηγετικές θέσεις του αστυνομικού προσωπικού κατέχουν σε πολύ μεγάλο ποσοστό οι άνδρες. Αυτό συμβαίνει γιατί οι πρώτες γυναίκες που “έσπασαν” το άβατο αυτού του καθαρά ανδροκρατούμενου επαγγέλματος έγινε το 1969. Πολύ

αργότερα, με την αλλαγή της νομοθεσίας το 2003, καταργείται η ποσόστωση θέσεων και τα κριτήρια εισαγωγής των γυναικών στην Ελληνική Αστυνομία εξομοιώνονται πλήρως με αυτά των ανδρών. Τέλος, μόλις το 2016 προάγεται στον ανώτατο βαθμό της Αντιστρατήγου η πρώτη γυναίκα Αξιωματικός(Αστυνομική Ανασκόπηση, 2017).

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας την εν γένει συμπεριφορά των γυναικών που κατέχουν ανώτερες επιτελικές θέσεις, να σκιαγραφήσει το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν, την αποτελεσματικότητά τους και να διερευνήσει αν τυγχάνουν αποδοχής από τους υφισταμένους τους. Επιπρόσθετα, επιχειρεί να διακρίνει τις διαφορές ή τις ομοιότητες στο μοντέλο ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών του οργανισμού και τέλος να διαπιστώσει εάν η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από το φύλο.

Επομένως, στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναλύονται και παρουσιάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας και ειδικότερα οι έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης (management) καθώς και τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας. Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με την έννοια του φύλου, τα στερεότυπα των φύλων και το φαινόμενο της γυάλινης οροφής(Glass Ceiling). Στη συνέχεια, μελετώνται σε βάθος τα ηγετικά χαρακτηριστικά των γυναικών, οι διαφορές μεταξύ ανδρικού και γυναικείου στυλ ηγεσίας και το ανδρόγυνο ηγετικό στυλ. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η οργανωτική δομή της Ελληνικής Αστυνομίας, τα χαρακτηριστικά και ο ρόλος των ηγετών και συγκεκριμένα των γυναικείων στελεχών του Οργανισμού. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται η μεθοδολογία, ο τρόπος συλλογής δεδομένων, η στατιστική τους ανάλυση, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και η σχετική συζήτηση. Αντικείμενο της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων του υφιστάμενου προσωπικού σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες, το μοντέλο ηγεσίας, και την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών και Πολιτικών υπαλλήλων με θέσεις ευθύνης, συγκριτικά με τους άνδρες, το μέγεθος ικανοποίησης των υφισταμένων από τη διοίκηση και τέλος, η επιρροή του φύλου στο ηγετικό στυλ ανδρών και γυναικών.

A) ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1. ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία συναντάμε δεκάδες ορισμούς με τις αντίστοιχες θεωρίες περί ηγεσίας. Η επιστημονική κοινότητα ενίοτε προσπαθεί να συλλάβει και να διατυπώσει όσο το δυνατόν καλύτερα αυτό το φαινόμενο, ωστόσο η ακαδημαϊκή έρευνα για την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ξεκίνησε μόλις τον εικοστό αιώνα(Yukl,2013). Πρόκειται για μία πολύπλοκη και πολυδιάστατη διαδικασία που μελετάται σε πολλά και διάφορα περιβάλλοντα - από μικρές ομάδες εργασίας έως μεγάλους οργανισμούς - και η οποία επηρεάζεται άμεσα από τις εκάστοτε πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συγκυρίες(Northouse,2019). Σε αυτή τους την προσπάθεια οι ερευνητές ορίζουν συνήθως την ηγεσία με τις προσωπικές τους πεποιθήσεις και τις πτυχές του φαινομένου που τους ενδιαφέρουν περισσότερο. Το εννοιολογικό πλαίσιο καθορίζεται με βάση τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των ατόμων που ασκούν την ηγεσία, τις διαδικασίες επιρροής, τις σχέσεις αλληλεπίδρασης και την κατοχή διοικητικής θέσης(Yukl,2013). Ειδικότερα, ο Rost(1991) συγκέντρωσε και ανέλυσε περισσότερους από διακόσιους ορισμούς που είχαν δοθεί για την ηγεσία την περίοδο 1900-1990.

Τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα οι ορισμοί που δόθηκαν για την ηγεσία εστίαζαν το ενδιαφέρον τους στην εξουσία, τον έλεγχο και την κυριαρχία. Έτσι, σε ένα επιστημονικό συνέδριο που έλαβε χώρα το 1927 η ηγεσία ορίστηκε ως *«η ικανότητα του ηγέτη να επιβάλλει τη βούλησή του στους υφισταμένους του και να εμπνέει υπακοή, σεβασμό, πίστη και συνεργασία»* (Moore, 1927:126). Τα επόμενα χρόνια η ηγεσία αντιμετωπίστηκε ως διαδικασία επιρροής παρά κυριαρχίας και στο στόχαστρο των ερευνητών μπήκαν τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Ο Stogdill (1948:39) όρισε την ηγεσία ως μία *«διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επιτυχία των στόχων»* ενώ ο Seeman (1960:103) μέσα από μία ομαδοκεντρική ματιά περιέγραψε την ηγεσία ως *«πράξεις ατόμων οι οποίες επηρεάζουν-καθοδηγούν άλλα άτομα προς μια κοινή πορεία»*.

Τις επόμενες δεκαετίες το ενδιαφέρον των μελετητών ηγεσίας μετατοπίστηκε από τα

γνωρίσματα και τις ενέργειες των ατόμων και η έννοια της ηγεσίας διευρύνθηκε για να συμπεριλάβει και άλλα στοιχεία (Rost, 1991). Η προσέγγιση αυτή αντανακλάται στον ορισμό του Burns (1978) ο οποίος ορίζει τη ηγεσία ως μία «*διαδικασία αμοιβαίας κινητοποίησης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων με σκοπό την επίτευξη κοινών ή μονόπλευρων στόχων*»(Zartman, 1994:178).

Ο Bass (1985) ορίζει την «*αποτελεσματική ηγεσία ως διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, η οποία κατανοεί τη σημασία των καθηκόντων της και συνειδητοποιεί ότι οι οργανωτικοί και ομαδικοί στόχοι είναι πάνω από το ατομικό συμφέρον, ενσωματώνοντας τις αναπτυξιακές τους ανάγκες*»(Sheaffer, 2011:5).

Οι Richard και Engle (1986:206) αναφέρονται στην έννοια της ηγεσίας ως «*άρθρωση οραμάτων, ενσάρκωση αξιών και δημιουργία περιβάλλοντος εντός του οποίου διάφορες επιδιώξεις μπορούν να πραγματοποιηθούν*». Ο Brache (1983:120) υποστηρίζει ότι πρόκειται «*για τη διαδικασία του προσδιορισμού συγκεκριμένων καταστάσεων και της διατύπωσης σκοπών για το μέλλον· τη λήψη αποφάσεων για την επίλυση της κατάστασης ή την επίτευξη των στόχων· και τη δέσμευση όσων θα πρέπει να εφαρμόσουν αυτές τις αποφάσεις*». Κατά τον Schein (1992:2) ηγεσία είναι «*η ικανότητα να βγαίνεις έξω από την κουλτούρα για να ξεκινήσεις διαδικασίες εξελικτικής αλλαγής που είναι πιο προσαρμοστικές*».

Η ηγεσία είναι «*η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει στους άλλους να συνεισφέρουν προς την αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού*» (House, et al., 1999:184). Κατά την ίδια λογική, οι Rauch και Behling (1984: 46) την προσδιορίζουν ως «*τη διαδικασία επίδρασης των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη στόχων*». Αργότερα Ο Kotter (1988) επεσήμαινε ότι για τη διαδικασία της ηγεσίας η προώθηση μιας ομάδας ή ομάδων προς μία κατεύθυνση απαραίτητη προϋπόθεση είναι η μη ύπαρξη εξαναγκαστικών μέτρων αλλά η οικειοθελής συμμετοχή.

Την δεκαετία του 1990, ο Bass συνέβαλε ώστε να ανοίξουν νέοι ορίζοντες. Ο Bass υποστήριξε ότι η ηγεσία δεν ήταν μια μονομερής διαδικασία επιρροής του ηγέτη προς τους άλλους, αλλά μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που θα μπορούσε να επηρεαστεί από οποιονδήποτε εμπλεκόμενο. Για τον Bass η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας που συχνά περιλαμβάνει μια δόμηση ή αναδιάρθρωση της κατάστασης και των αντιλήψεων και προσδοκιών των μελών. Η ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα μέλος της ομάδας διαφοροποιεί τα κίνητρα ή τις ικανότητες των άλλων στην ομάδα. Οποιοδήποτε μέλος της ομάδας μπορεί να επιδείξει κάποιο βαθμό ηγεσίας(Bass, 1990).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσέγγιση της Τριαντάρη, καθώς συνδέει άμεσα το

ζήτημα της ηγεσίας με την αρχαία ελληνική φιλοσοφική σκέψη και ταυτίζει τα προσωπικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου ηγέτη με αυτά του αριστοτελικού ρήτορα. Επομένως, σύμφωνα με την ίδια, η ηγεσία είναι « η δύναμη του να διοικείς, να επηρεάζεις ή να επιδράς στην ομάδα ή στους υφισταμένους. Ο προσανατολισμός αυτός συνδέει την ηγεσία ως καθοδηγητική και κυβερνητική τέχνη με την ηθική και ως τέχνη επηρεασμού με τη ρητορική»(Τριαντάρη, 2020/α:11)

Η πληθώρα ορισμών και εννοιολογικών προσεγγίσεων της ηγεσίας οδηγεί σε ένα κοινό συμπέρασμα ότι πρόκειται για μια διαδικασία αμφίδρομης επιρροής, του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας και αντίστροφα(Καραγιάννης,2014). Από την ύπαρξη πολλαπλών ορισμών προβάλλονται και διαφορές σχετικά με το πρόσωπο που ασκεί την επιρροή, τις διαδικασίες ηγεσίας, τον σκοπό που επιθυμούν να πετύχουν, τον τρόπο άσκησής της και τα αποτελέσματα που επιφέρει(Πάτση, 2021). Ανεξάρτητα όμως από τους αμέτρητους ορισμούς περί ηγεσίας που έχουν αποδοθεί ως τώρα από τους ερευνητές, χωρίς αμφιβολία το φαινόμενο της ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και βιωσιμότητας του κάθε Οργανισμού(Μπουραντάς,2015).

1.2 Ηγεσία και Management

Ηγεσία και management (διοίκηση) είναι δύο όροι αλληλένδετοι και αλληλοσυμπληρούμενοι που συχνά θεωρούνται συνώνυμοι, αν και ως έννοιες δεν είναι ταυτόσημες(Kotterman,2006). Ως εκ τούτου, υπάρχει μία συνεχής διαμάχη για τις διαφορές και τις ομοιότητες μεταξύ της ηγεσίας και του management και για τον βαθμό σημαντικότητας που κατέχει η κάθε μία από αυτές τις λειτουργίες στον Οργανισμό. Ο Katz (1955) ισχυρίστηκε ότι η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής πολλαπλών κατευθύνσεων, ενώ η διοίκηση είναι μία μονοκατευθυντική σχέση εξουσίας.

Το 1977 ο Abraham Zeleznik έγραψε το πρώτο επιστημονικό άρθρο εντοπίζοντας τις διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του manager και υπογράμμισε πως στους πετυχημένους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις είναι απαραίτητοι και οι δύο για τους εξής λόγους: Ο πρώτος γιατί προωθεί την αλλαγή και κατανοεί τις πεποιθήσεις του ανθρώπινου δυναμικού, ο δεύτερος δίνει έμφαση στον ορθολογισμό, στην άσκηση ελέγχου και επιδιώκει τη σταθερότητα. Ο Watson (1983) δήλωσε ότι οι managers φροντίζουν τη δομή και το σύστημα, ενώ οι ηγέτες επικεντρώνονται στην επικοινωνία, τα κίνητρα και τους κοινούς στόχους.

Οι Bennis και Nannus (1985:33) περιγράφουν εν συντομία τις διαφορές μεταξύ των ηγετών και των managers: « *Οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα, οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά*». Ο Bennis (2007:7) δήλωσε ότι « *για να επιβιώσουμε στον εικοστό πρώτο αιώνα θα χρειαστούμε μία νέα γενιά ηγετών. Ηγέτες, όχι μάνατζερ. Η διάκριση είναι σημαντική*».

Ο Kotter (2001) υποστηρίζει ότι management σημαίνει ανταπόκριση στην πολυπλοκότητα, ενώ αντίθετα η ηγεσία εξασφαλίζει υψηλότερη παραγωγή, ύψιστη εργασιακή ικανοποίηση και ανταπόκριση στις αλλαγές. Επιπλέον, ο ίδιος σημειώνει ότι το management είναι μία διαδικασία που στοχεύει στις διοικητικές λειτουργίες του οργανισμού: Στον προγραμματισμό, τη μέτρηση επίδοσης, τον προϋπολογισμό και την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων. Αντίθετα, η ηγεσία συνδέεται με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία ενός ελκυστικού οράματος και την παραγωγή χρήσιμων αλλαγών. Η ηγεσία δεν σχετίζεται με τις ιδιότητες αλλά με την συμπεριφορά (Kotter, 2013).

Σύμφωνα με τον Gardner (1999) η ύπαρξη κινήτρων και η νοημοσύνη αποτελούν τα κύρια γνωρίσματα που διακρίνουν τον ηγέτη από τον manager και σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητά του. Κατά τον Μπουραντά (2005) ο manager επιλέγει και αντιμετωπίζει τα μέλη της ομάδας του ως υφισταμένους και καταλήγει στην πιο ικανοποιητική λύση για την επίτευξη του στόχου. Απεναντίας, ο ηγέτης αντιμετωπίζει τα μέλη της ομάδας του ως συνεργάτες, επινοεί καινοτόμους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων και καλλιεργεί συναισθηματικούς δεσμούς μαζί τους.

Σήμερα, στην εποχή της οικονομικής αστάθειας, των κοινωνικών αναταράξεων, των ηθικών συγκρούσεων και των συνεχών προκλήσεων, ο σύγχρονος ηγέτης- manager θα πρέπει να είναι μία πολυδιάστατη προσωπικότητα. Η Τριαντάρη (2020/α: 245) αναφέρει πως «*μέσα από μία δυναμική σταδιοδρομία, εμπλουτισμένη με εμπειρία, μάθηση, ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες, πολυεπίπεδη μόρφωση και επιμόρφωση*» ο ηγέτης- manager θα πρέπει να έχει ως σκοπό την ευδαιμονία του οργανισμού/επιχείρησης και την ευαρέσκεια των εργαζομένων, ώστε να καταστούν αποδοτικότεροι. Στο πλαίσιο αυτό ο ηγέτης- manager του 21ου αιώνα ορίζεται ως «*η προσωπικότητα που με τον ισχυρό χαρακτήρα, τη σταθερή συμπεριφορά, την ικανότητα πειθούς-επιρροής, την ευγενή άμιλλα, τη γνώση και την εμπειρία έχει τη δυνατότητα να κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, να μεταδίδει τη γνώση, να αναγνωρίζει το σωστό και το λάθος, να είναι δίκαιος, να εμπνέει, να οραματίζεται, να προγραμματίζει, να οργανώνει, να σχεδιάζει, να διευθύνει και να ελέγχει στο βάθος της σωκρατικής αρετής που είναι η γνώση και της αριστοτελικής πειστικής δεινότητας του ηθικού και έντιμου ρήτορα*» (Τριαντάρη, 2020/α: 140).

ΠΟΛΥΣΧΙΔΗΣ ΗΓΕΤΗΣ

ΞΕΧΩΡΙΖΕΙ ΓΙΑ ΤΙΣ ΗΘΙΚΕΣ
ΑΡΕΤΕΣ-ΦΡΟΝΗΣΗ-ΠΕΙΘΩ-
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΣ-ΕΥΕΛΙΚΤΟΣ-ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ-
ΔΙΟΡΑΤΙΚΟΣ-ΩΡΙΜΟΣ

ΕΥΡΗΜΑΤΙΚΟΣ-
ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΣ-
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚ
ΟΣ-
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΣ-
ΠΡΟΣΗΝΗΣ

ΕΧΕΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ-
ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟ-
ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ-
ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ-
ΧΙΟΥΜΟΡ-
ΕΜΠΕΙΡΙΑ

ΕΥΡΥΜΑΘΗΣ-
ΑΝΟΙΧΤΟΜΥΑΛΟΣ-
ΠΝΕΥΜΑΤΩΔΗΣ-
ΣΥΖΗΤΗΤΗΣ-
ΑΝΥΣΗΧΟΣ-
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΣ

Εικόνα 1. Βασικά στοιχεία του σύγχρονου Ηγέτη- Manager (Πηγή: Σ. Τριαντάρη, 2020/α)

1.3 Θεωρίες Ηγεσίας

Η μελέτη της ηγεσίας εκτός των πρακτικών θεμάτων που τη συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά θεωρητικών πεποιθήσεων και προσεγγίσεων, οι οποίες επιδιώκουν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν γενικότερα το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς (Northouse,2012).

1.3.1 Γενετική Θεωρία

Στο παρελθόν επικρατούσε η άποψη ότι η ηγετική ικανότητα κληρονομούνταν από τους προγόνους ως χάρισμα. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η ηγετική ικανότητα είναι αποτέλεσμα «δυνατών γονιδίων» και είναι κληρονομικά μεταβιβάσιμη. Συγκεκριμένα, υπερίσχυε η αντίληψη ότι ένας ικανός βασιλιάς είχε κληρονομικά γνωρίσματα που συγκροτούσαν μια λαμπρή ηγετική

μορφή, λόγω της ήδη επιτυχημένης ηγετικής πορείας της βασιλικής του οικογένειας. (Montana & Charnov, 1993). Στη συγκεκριμένη θεωρία στηρίχτηκαν οι ερμηνείες για την προέλευση των βασιλιάδων, αριστοκρατών και γενικότερα των κληρονομημένων ηγετικών προτύπων (Κουτσούκης, 1990).

1.3.2 Μοντέλο ατομικών χαρακτηριστικών (trait approach)

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών αποτελεί προέκταση της γενετικής θεωρίας και στον 20ο αιώνα οι μελετητές έκαναν συστηματικές προσπάθειες για να προσδιορίσουν ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα άνθρωπο μεγάλο ηγέτη. Οι πρώτες προσεγγίσεις εστιάζουν σε κάποια εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις), τα οποία πρέπει να διαθέτεις εκ γενετής για να μπορείς να αναπτύξεις κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς (Bass, 1990; Jago, 1982).

Η πεποίθηση ότι η ηγετική ικανότητα προκύπτει από κάποια συγκεκριμένα έμφυτα σωματικά, διανοητικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, τα οποία κάποιοι άνθρωποι έχουν ενώ κάποιοι άλλοι όχι (Ζαβλανός, 2002), οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες είναι συνήθως ψηλοί, έξυπνοι, οικονομικά ισχυροί, διαθέτουν εξαιρετικές γνώσεις και κρίση, είναι ευγενικοί, φιλικοί, εξωστρεφείς, με ευχέρεια λόγου, επιβλητικοί και με μεγάλη επιθυμία για την επίτευξη των στόχων (Aldag & Brief, 1981).

Η έρευνα για τα χαρακτηριστικά διήρκησε ολόκληρο τον 20ο αιώνα. Μια καλή επισκόπηση αυτής της προσέγγισης βρίσκεται σε δύο έρευνες που ολοκληρώθηκαν από τον Stogdill (1948, 1974). Στην πρώτη του έρευνα, ο Stogdill ανέλυσε και συνέθεσε περισσότερες από 124 μελέτες χαρακτηριστικών που διεξήχθησαν μεταξύ 1904 και 1947. Στη δεύτερή του μελέτη, ανέλυσε άλλες 163 μελέτες που ολοκληρώθηκαν μεταξύ 1948 και 1970 (Northouse, 2013).

Τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας έδειξαν πως τα άτομα που έχουν ηγετικούς ρόλους διαφέρουν σε σχέση με τους υπόλοιπους γιατί διαθέτουν τα εξής οκτώ χαρακτηριστικά: ευφυΐα, εγρήγορση, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και κοινωνικότητα. Επίσης, έδειξαν ότι ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης μόνο και μόνο επειδή διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά. Αντίθετα, τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι ηγέτες πρέπει να σχετίζονται με τις καταστάσεις που λειτουργεί ο ηγέτης δηλαδή κάποιο άτομο μπορεί να εμφανίζει ηγετική συμπεριφορά σε κάποια κατάσταση ενώ σε μία άλλη όχι. Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι η ηγεσία δεν είναι μια παθητική κατάσταση αλλά μία εργασιακή σχέση μεταξύ

του ηγέτη και των άλλων μελών της ομάδας. Ο Stogdill στη δεύτερη έρευνα υποστήριξε πιο συγκρατημένα ότι τόσο η προσωπικότητα όσο και οι περιστασιακοί παράγοντες είναι καθοριστικοί παράγοντες της ηγεσίας (Northouse, 2013).

Ο Mann (1959) διεξήγαγε μια παρόμοια έρευνα, αλλά αυτός έδωσε λιγότερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οι καταστάσεις επηρεάζουν την ηγεσία. Κατά την άποψή του τα χαρακτηριστικά που ευθύνονται για τη διάκριση των ηγετών από τους μη ηγέτες είναι τα ακόλουθα: ευφυΐα, αρρενωπότητα, προσαρμογή, κυριαρχία, εξωστρέφεια και συντηρητισμός. Οι Lord et al. (1986) επανεκτίμησαν τα ευρήματα του Mann (1959) χρησιμοποιώντας μια πιο περίπλοκη διαδικασία που ονομάστηκε μετα-ανάλυση και διαπίστωσαν ότι τα στοιχεία της ευφυΐας, της αρρενωπότητας και της κυριαρχίας προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τον αποτελεσματικό ηγέτη.

Μία άλλη ανάλυση των Lord, DeVader και Alliger(1986) κατέδειξε ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με τις αντιλήψεις των ατόμων για την ηγεσία. Ομοίως, και οι Kirkpatrick και Locke (1991) έφτασαν στο σημείο να ισχυριστούν ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι στην πραγματικότητα ιδιαίτεροι τύποι ανθρώπων που διαθέτουν νοημοσύνη, αυτοπεποίθηση, ειλικρίνεια, υψηλού επιπέδου ενέργεια, ακεραιότητα, φιλοδοξία και έμπνευση.

Στη δεκαετία του 1990 οι μελετητές άρχισαν να ερευνούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την «κοινωνική νοημοσύνη». Αρκετές μελέτες έδειξαν ότι η κοινωνική νοημοσύνη είναι πολυδιάστατη και ενσωματώνει προσωπικές αντιλήψεις, κοινωνικές δεξιότητες και άλλες ψυχοκοινωνικές μεταβλητές(Taylor,1990). Ο Malowe (1986) όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις συμπεριφορές των άλλων και να ενεργεί κατάλληλα και σύμφωνα με αυτή την κατανόηση.

Ο Zaccaro (2002) όρισε την κοινωνική νοημοσύνη ως την κατοχή ικανοτήτων όπως: η κοινωνική επίγνωση, η κοινωνική οξυδέρκεια, η αυτο-παρακολούθηση και η ικανότητα επιλογής και υλοποίησης της καλύτερης απόκρισης δεδομένων των απρόβλεπτων καταστάσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος. Ένας ικανός αριθμός εμπειρικών μελετών έδειξαν ότι αυτές οι δεξιότητες αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών.

Οι Zaccaro, Kemp και Bader (2004) περιέγραψαν ως σημαντικά χαρακτηριστικά ηγεσίας τις γνωστικές ικανότητες, την εξωστρέφεια, την ευσυνειδησία, την συναισθηματική σταθερότητα, την ειλικρίνεια, την αποδοχή, το κίνητρο, την κοινωνική νοημοσύνη, την αυτοπαρακολούθηση, την ευφυΐα και την αποτελεσματικότητα.

Η Τριαντάρη (2020/α) προσεγγίζει τη θεωρία των χαρακτηριστικών με βάση τον

αριστοτελικό ευδαιμονισμό, όπως αυτός εξελίχθηκε στην θεωρία του ωφελιμισμού κατά τον 19ο αιώνα. Η ίδια αναφέρει ότι η προσωπικότητα του αποτελεσματικού ηγέτη θα πρέπει να διαρθρώνεται με εκείνα τα χαρακτηριστικά που οδηγούν τον οργανισμό/επιχείρηση στην ευδαιμονία, η οποία συνεπάγεται ότι η συμπεριφορά και οι πράξεις του ηγέτη θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα ενός αγαθού και δημιουργικού σκοπού. Υπογραμμίζει ακόμα πως οι διανοητικές και ηθικές αρετές της φρόνησης, της κοινωνικότητας, της επικοινωνιακής ικανότητας, της ευσυνειδησίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της δικαιοσύνης προσδιορίζουν το ηθικό υπόβαθρο των συνεπειών μιας πράξης, ανεξάρτητα από τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή της.

Στη θεωρία των πέντε(5) βημάτων των Kouzes και Posner (2012) ο ηγέτης αναδεικνύει τα βασικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητές του. Το πρώτο βήμα είναι η δημιουργία κατάλληλου κλίματος για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Αυτό εμπεριέχει την εξωστρέφεια του ηγέτη, την ανάπτυξη πρωτοβουλιών, την παρακίνηση και τη δικαιοσύνη. Δεύτερο βήμα είναι η δημιουργία κοινού ρεαλιστικού οράματος ηγέτη-εργαζομένων. Τρίτο βήμα είναι η ενδυνάμωση των υφισταμένων, ώστε να είναι κοινωνοί του οράματος. Τέταρτο βήμα είναι η δραστηριοποίηση των εργαζομένων και το τελευταίο βήμα είναι η αναγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου στον οργανισμό/επιχείρηση (Τριαντάρη, 2020/α).

Από το πλήθος των μελετών που έγιναν όλα αυτά τα χρόνια στα προσωπικά χαρακτηριστικά, είναι σαφές ότι πολλά ατομικά γνωρίσματα συμβάλλουν στην ηγεσία. Μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται με συνέπεια σε πολλές από αυτές τις μελέτες είναι η ευφύα, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα, η ακεραιότητα και η κοινωνικότητα. Επιπλέον, η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, η ειλικρίνεια, η εντιμότητα, η αποδοχή και η συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλουν καταλυτικά στην αποτελεσματική ηγεσία(Northouse, 2019).

1.3.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες.(Behavioral theories)

Οι θεωρίες συμπεριφοράς διερευνούν ποιοι παράγοντες εντός του οργανισμού ή της ομάδας επιδρούν στη συμπεριφορά του ηγέτη και προσδιορίζουν το ηγετικό του στυλ (Ζαβλανός,1998). Κατά τους Bateman και Snell (2016) υπάρχουν τρεις κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις. Η πρώτη προσανατολίζεται στην εργασία και περιλαμβάνει τη συμπεριφορά και τις ενέργειες του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων και η δεύτερη επικεντρώνεται στον άνθρωπο και στους τρόπους

αντιμετώπισης και ανάπτυξης σχέσεων του ηγέτη με τους εργαζομένους.(Yukl, 1989).

Συγκεκριμένα, στην ηγεσία που εστιάζεται στην εργασία, ο ηγέτης έχει ως πρωταρχικό μέλημα την ολοκλήρωση του έργου του οργανισμού και την απαιτούμενη παραγωγή που επιτυγχάνεται μέσα από την αυστηρή άσκηση των καθηκόντων και την συμμόρφωση με τους κανόνες. Αντίθετα, η ηγεσία επικεντρώνεται στον άνθρωπο αποβλέπει στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων που απορρέει από την κάλυψη των ατομικών αναγκών τους, μέσα από την επιβράβευση, τη μείωση του εργασιακού άγχους και την ισορροπία διαπροσωπικών και εργασιακών σχέσεων.(Misumi & Peterson, 1985).

Οι δύο πρώτες έρευνες πραγματοποιήθηκαν από τα Πανεπιστήμια των Ohio και Michigan τη δεκαετία του 1950 με τη μέθοδο ερωτηματολογίου (Busse, 2014). Οι δύο έρευνες είχαν ως επίκεντρο την αποτελεσματικότητα αλλά με διαφορετικό προσανατολισμό. Στην πρώτη έρευνα η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη στο έργο και αναφέρεται ως δόμηση έργου και στη δεύτερη προσανατολίζεται στο άτομο και ονομάζεται μέριμνα για το άτομο (Τριαντάρη, 2020/α). Το αποτέλεσμα της πρώτης έρευνας κατέδειξε ότι η ηγετική συμπεριφορά που συνδέεται με τη δόμηση του έργου επιφέρει μεγαλύτερη παραγωγή και κέρδος στον οργανισμό επιχείρηση. Η δεύτερη έρευνα, όπου κυριαρχεί η αριστοτελική αντίληψη περί φιλίας(Τριαντάρη,2020/α), η μέριμνα για το άτομο σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση(Ayman et al.,2010).

Η εκτεταμένη έρευνα για την προσανατολισμένη στο στόχο και την προσανατολισμένη στις σχέσεις ηγεσία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 γέννησε την ιδέα του «υπερ-ηγέτη»(Yukl, 2009). Οι Blake και Mouton (1964) πρότειναν ένα μοντέλο που το ονόμασαν « διοικητικό πλέγμα» και σύμφωνα με αυτό ο ηγέτης υιοθετεί ένα «κυρίαρχο» στυλ για να ανταποκριθεί στη διοίκηση του οργανισμού και ένα “εφεδρικό” στυλ, το οποίο επιλέγει ανάλογα με τις περιστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο οργανισμός (Wilson, 2003). Στο διοικητικό πλέγμα εξετάζονται πέντε ηγετικές συμπεριφορές : α. *Ο ανεύθυνος ηγέτης*, β. *Ο συναδελφικός ηγέτης*, γ. *Ο αυταρχικός ηγέτης*, δ. *Ο δημοκρατικός ηγέτης* και ε. *Ο μέτριος ηγέτης* (Τριαντάρη, 2020/α).

Η τρίτη θεωρία συμπεριφοράς αφορά στον βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Bateman & Snell 2016). Στη συγκεκριμένη θεωρία αντιπαραβάλλεται το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης αποφασίζει και ανακοινώνει στους εργαζομένους τις αποφάσεις του με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης ενθαρρύνει και ενδυναμώνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων(Wagner III, 1994).

Υπάρχει και ακόμη ένας τύπος ηγεσίας γνωστός ως laissez-faire με βασικό γνώρισμα την

ελάχιστη ή και καθόλου καθοδηγητική συμπεριφορά του ηγέτη στους εργαζομένους του οργανισμού, στους οποίους και μεταβιβάζεται η ευθύνη της λήψης αποφάσεων(Lewin et al., 1939).

1.3.4 Ενδεχομενικές θεωρίες

Η ηγεσία μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις εστιάζει στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, αναφερόμενη στις συνθήκες και στις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον εντός και εκτός από την επιχείρηση, ενώ δίνει μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο(Yukl, 2009).

Στο πλαίσιο αυτό διακρίνεται η «συγκυριακή» θεωρία του Fiedler(1976), σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του όσο και των καταστάσεων που επικρατούν εντός και εκτός του οργανισμού/επιχείρησης. Η θεωρία του Fiedler υποστήριξε ότι η επιτυχία του ηγέτη και η απόδοση της ομάδας εξαρτώνται από το ηγετικό στυλ και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Επομένως, αποτελεσματική ηγεσία κατά τον Fiedler αποτελεί η ύπαρξη ενός βασικού ατομικού μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς, προσανατολισμένου είτε προς την εργασία είτε προς τις ανθρώπινες σχέσεις και το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα με το πόσο ευνοϊκή ή κατάλληλη είναι η συγκυρία ή η κατάσταση στον οργανισμό για την εκπλήρωση των σκοπών του ηγέτη(Fiedler, 1993).

Η έρευνα του του Fiedler έφερε στο προσκήνιο τρεις ενδεχομενικές πτυχές που ορίζουν τους κύριους καταστασιακούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη: 1. *σχέσεις ηγέτη-μελών*(φιλικές- συνεργατικές- επικοινωνιακή αλληλοεπίδραση), 2.*θέση εξουσίας* (αξιολόγηση επίδοσης υφισταμένων- απονομή ανταμοιβών ή τιμωριών) και 3. *δομή του έργου* (τυπικές διαδικασίες για την επίτευξη του έργου-λεπτομερής περιγραφή στόχου). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο,η ευνοϊκότητα καθορίζεται σταθμίζοντας και συνδυάζοντας αυτές τις τρεις πτυχές της κατάστασης. Προϋπόθεση για τη διαδικασία αξιολόγησης, είναι η σχέση ηγέτη-μελών να είναι σημαντικότερη από τη δομή του έργου, το οποίο με τη σειρά του είναι σημαντικότερο από τη θέση εξουσίας.(Fiedler,1993; Yukl 2009).

Η θεωρία πορείας-στόχου για την ηγεσία αναπτύχθηκε για να ερμηνευθεί ο τρόπος με τον οποίο η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει την ικανοποίηση και την επίδοση των υφισταμένων(Τριαντάρη, 2020/α). Σύμφωνα με τον House (1971: 324) « η παρακινητική – παρωθητική λειτουργία του ηγέτη συνίσταται στην αύξηση των προσωπικών ανταμοιβών των υφισταμένων για την επίτευξη των έργων-στόχων και στη διευκόλυνση της διαδρομής προς αυτές τις

ανταμοιβές μέσω της διευκρίνισης, της μείωσης των εμποδίων και των παγίδων και της αύξησης των ευκαιριών για προσωπική ικανοποίηση καθοδόν ». Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης θα πρέπει να διαχειριστεί τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού/επιχείρησης με γνώμονα τη συναισθηματική νοημοσύνη, τη δικαιοσύνη, την ισότητα και τη φιλία(Τριαντάρη, 2020/α).

Ο House (1971) διακρίνει τέσσερα στυλ ηγεσίας που μπορεί να συνδυάσει ένας ηγέτης ανάλογα με τις καταστάσεις: το *διευθυντικό*, *αυταρχικό* ή *κατευθυντικό*, με προσανατολισμό την εργασία, το *υποστηρικτικό* ή *ενισχυτικό* με προσανατολισμό την ικανοποίηση των υπαλλήλων που θα επιφέρει την υψηλή τους απόδοση, το *συμμετοχικό*, όπου η ομάδα συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και το *ηγετικό στυλ επίτευξης* που περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων με παράλληλη επιβράβευση της ανταπόκρισης σε αυτούς. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση, ο ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται για την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του καθώς θα πρέπει να επιλέγει το ηγετικό στυλ που απαιτεί η κατάσταση (Kest, 2000).

Οι Hersey και Blanchard (1977), πρότειναν μία θεωρία, σύμφωνα με την οποία το επίπεδο ψυχολογικής και εργασιακής ωριμότητας του υφισταμένου καθορίζει τον κατάλληλο συνδυασμό συμπεριφοράς προσανατολισμένης τόσο στο έργο όσο και στις σχέσεις που πρέπει να έχει ο ηγέτης μέσα στον οργανισμό. (Wilson, 2003; Yukl, 2009). Οι ίδιοι υποστήριξαν ότι είναι απαραίτητο να αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο οι διαφορετικοί υφιστάμενοι και η συμπεριφορά να διαφοροποιείται, καθώς αλλάζει η κατάσταση. Επιπλέον, τόνισαν ότι οι ηγέτες οφείλουν να γνωρίζουν τις ευκαιρίες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της αυτοπεποίθησης των υφισταμένων, αντί να δέχονται ότι ένας υφιστάμενος με ελλείψεις όσον αφορά την ικανότητα ή την κινητοποίηση, θα παραμείνει για πάντα «*προβληματικός εργαζόμενος*»(Yukl, 2009).

Στην ενδεχομενική θεωρία των Hersey και Blanchard, η Τριαντάρη(2020/α) εντοπίζει τη γνωσιο-θεωρητική αντιληπτική αριστοτελική θεώρηση, η οποία βασίζεται στο αντιληπτικό και συναισθηματικό επικοινωνιακό μοντέλο. Η αντιληπτική-γνωστική ικανότητα του ηγέτη σε συνδυασμό με τη γνώση του για τον ανθρώπινο ψυχισμό επιτρέπουν τόσο στον ίδιο όσο και στους υφισταμένους του οργανισμού να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες. Η ίδια το ονομάζει «*φιλοσοφημένη επικοινωνία*» καθώς ο ηγέτης μέσα από ηθικούς και ψυχολογικούς διαύλους επικοινωνίας προσεγγίζει τους υφισταμένους και αυτό του δίνει τη δυνατότητα να αξιολογήσει τα όρια της επιρροής και του ελέγχου του σε αυτούς, υιοθετώντας έτσι ένα στυλ ηγεσίας που στηρίζεται στην ωριμότητα των υφισταμένων.

1.4 Σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας

Η συνεχώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα των σύγχρονων Οργανισμών και η αστάθεια του σημερινού κόσμου των Επιχειρήσεων επιτάσσει την επανεξέταση των παραδοσιακών θεωριών και μοντέλων ηγεσίας, με αποτέλεσμα κάποιες τοποθετήσεις να αναθεωρούνται και κάποιες άλλες να ενισχύονται. Υπό το πρίσμα αυτό τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας λαμβάνουν υπόψη την ανάγκη της κοινωνίας για ηγέτες που μπορούν να διαχειριστούν το δίπολο «ισορροπία-ανισορροπία, σταθερότητα-χάος, διαφωνίες -συμφωνίες»(Τριαντάρη, 2020/α: 249).

1.4.1 Μοντέλο Συναλλαγής Ηγέτη-Υφισταμένων

Πρόκειται για ένα μοντέλο συναλλαγής μεταξύ του ηγέτη και μίας συγκεκριμένης ομάδας υφισταμένων του Οργανισμού/Επιχείρησης, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης, αλληλεπίδρασης, υποστήριξης και επίσημων ή ανεπίσημων ανταμοιβών(Dienesch & Liden, 1986). Σε αυτή την περίπτωση η επικοινωνιακή αλληλεπίδραση δεν αφορά στο σύνολο των υφισταμένων του οργανισμού/επιχείρησης, αλλά σε μία μεμονωμένη μερίδα εργαζομένων και αυτό γεννά διάφορα ζητήματα που εμπίπτουν στη σφαίρα της ηθικής. Η δικαιοσύνη και η μεσότητα ως αρετές καταπατώνται καθώς ο ηγέτης - σχηματίζοντας μία ομάδα με χαρακτηριστικά που ταιριάζουν στην προσωπικότητα του - προβαίνει σε διακρίσεις, οι οποίες προκαλούν ανισότητες μεταξύ της «ομάδας του ηγέτη» και των υπολοίπων υφισταμένων(Τριαντάρη, 2020/α).

Στο εσωτερικό της «ομάδας του ηγέτη» προκύπτουν δύο είδη δικαιοσύνης, η *διανεμητική* που αφορά στην κατανομή των αρμοδιοτήτων ή των επιβραβεύσεων και η *διορθωτική* που αφορά στη συναλλαγή υψηλής απόδοσης των υφισταμένων της «ομάδας του ηγέτη» και της ανάλογης απόδοσης ανταμοιβής από πλευράς του ηγέτη προς αυτούς. Σε αυτό το μοντέλο ο ηγέτης επενδύει μόνο στη συγκεκριμένη ομάδα υφισταμένων -που επιδεικνύει μεγαλύτερη αφοσίωση και καλύτερη απόδοση προς αυτόν- και όντας ικανοποιημένος δεν παρακινεί τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού(Τριαντάρη, 2020/α).

1.4.2 Μοντέλο Χαρισματικού ηγέτη

Η λέξη χάρισμα είναι ελληνική και σημαίνει μία έμφυτη ικανότητα ψυχική ή πνευματική, ένα «θείο δώρο». Οι σύγχρονες θεωρίες για τη χαρισματική ηγεσία είναι επηρεασμένες κυρίως από

τις ιδέες του κοινωνιολόγου Max Weber (1947), ο οποίος χρησιμοποίησε τον όρο για να περιγράψει μία μορφή επιρροής που ασκεί ένας ηγέτης στους οπαδούς του και βασίζεται στην αντίληψη των οπαδών ότι ο ηγέτης είναι προικισμένος με εξαιρετικές ικανότητες.

Πρώτος ο House (1977) παρουσίασε μία ολοκληρωμένη θεωρητική προσέγγιση για να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά των χαρισματικών ηγετών και επικεντρώθηκε στον ψυχολογικό αντίκτυπο αυτών των ηγετών στους οπαδούς τους. Ο House πίστευε ότι χαρισματικοί ηγέτες είναι αυτοί που *«από τη δύναμη των προσωπικών τους ικανοτήτων καταφέρνουν να έχουν βαθιές και εξαιρετικές επιπτώσεις στους οπαδούς»*(House:189). Οι οπαδοί πιστεύουν στην ορθότητα των απόψεων του ηγέτη, είναι πρόθυμοι να πειθαρχήσουν στις επιταγές του, νιώθουν αγάπη για εκείνον και συνδέονται συναισθηματικά με την αποστολή της ομάδας ή του οργανισμού. Επιπλέον, οι ηγέτες δείχνουν εμπιστοσύνη τόσο στις δικές τους ικανότητες όσο και στις ικανότητες των οπαδών τους, θέτουν υψηλούς στόχους τόσο για τους ίδιους όσο και για τους ακολούθους τους και πιστεύουν ότι οι προσδοκίες μπορούν να πραγματοποιηθούν. Αυτές οι συμπεριφορές των ηγετών έχουν ως αποτέλεσμα, σύμφωνα με τον House, να τους καθιστούν πρότυπα και αντικείμενα αναγνώρισης οπαδών, οι οποίοι με τη σειρά τους ακολουθούν πιστά τα ιδανικά και τις αξίες του ηγέτη τους, εμπνέονται με ενθουσιασμό και παρακινούνται να επιτύχουν εξαιρετικά επιτεύγματα.(Antonakis, 2012).

Μερικοί συγγραφείς θεωρούν ότι η χαρισματική ηγεσία δεν αποτελεί πανάκεια για την επίλυση των προβλημάτων καθώς εμπεριέχει κινδύνους. Η λατρεία από τους οπαδούς δημιουργεί στους ηγέτες αυταπάτες και τους μεταμορφώνει σε αλαζόνες που ενεργούν για το προσωπικό τους συμφέρον. Επίσης, η συγκέντρωση εξουσίας σε ένα μεμονωμένο άτομο πιθανόν να οδηγεί στην καταχρηστική και αναποτελεσματική εξουσία προσδίδοντας στον ηγέτη τα χαρακτηριστικά του αυταρχικού (Bryaman, 1992;Beyer,1999; Τριαντάρη, 2020/α).

1.4.3 Μοντέλο Συναλλακτικής ηγεσίας

Η συναλλακτική ηγεσία ορίστηκε από τον Bass (1985) ως η παρακολούθηση και ο έλεγχος της προόδου των εργασιών των εργαζομένων, όπου ο ηγέτης αποσαφηνίζει τις ευθύνες και τους στόχους των εργαζομένων (Bass,1997; Yukl,1999). Σε αυτό το μοντέλο ο ηγέτης συνδέει τους στόχους του Οργανισμού/Επιχείρησης με το προσωπικό μέσω ενός συστήματος ανταμοιβών, τιμωρίας και ικανοποίησης υλικών αναγκών(Τριαντάρη,2020/α).

ο Bass (1985) διερεύνησε τις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, δηλαδή ενδεχόμενη

ανταμοιβή και διαχείριση κατ' εξαίρεση, ο οποία χωρίζεται σε ενεργητική και παθητική. Οι τέσσερις προσεγγίσεις της συναλλακτικής ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

α) Συναλλακτική αμοιβή (contingent reward) : Ο ηγέτης παρέχει στους υφισταμένους του διάφορα είδη αμοιβών για επιτυχημένη απόδοση και αυτοί με τη σειρά τους υπακούουν στις εντολές του για την επίτευξη των στόχων (Bass & Avolio, 1990a).

β) Ενεργητική διοίκηση (active management) : Ο ηγέτης επιβλέπει ενεργά το έργο των υφισταμένων του, παρακολουθεί για αποκλίσεις από τους κανόνες και τα πρότυπα, ενώ λαμβάνει διορθωτικά μέτρα για την πρόληψη των λαθών (Bass & Avolio, 1990a) .

γ) Παθητική διοίκηση (passive management) : Ο ηγέτης παρεμβαίνει όταν δεν τηρούνται οι κανόνες ή όταν η απόδοση δεν είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες (Yukl,2009)

δ) Δυσλειτουργική διοίκηση (Laissez-faire): Η παρουσία του ηγέτη είναι μηδαμινή. Ο ίδιος ο ηγέτης επιδεικνύει παθητική αδιαφορία, αποφεύγοντας τις ευθύνες και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η έλλειψη διάθεσης από πλευράς του ηγέτη για ενέργεια και δράση οδηγεί στην ανεπαρκή κάλυψη των αναγκών των υφισταμένων(Avolio, 1999).

Ο Burns (1978) υποστήριξε ότι οι πρακτικές συναλλακτικής ηγεσίας οδηγούν σε βραχυπρόθεσμες σχέσεις συναλλαγής ηγέτη-υφισταμένων, οι οποίες συνήθως είναι ρηχές και συχνά δημιουργούν δυσαρέσκεια μεταξύ των συμμετεχόντων. Επιπλέον, ένας αριθμός μελετητών επικρίνει αυτή τη θεωρία επειδή εφαρμόζει μία καθολική προσέγγιση στην κατασκευή της θεωρίας ηγεσίας που αγνοεί την κατάσταση και τους παράγοντες που σχετίζονται με οργανωτικές προκλήσεις(Beyer,1999; McCleskey 2014).

1.4.4 Μοντέλο Μετασχηματιστικής ηγεσίας

Τις τελευταίες δεκαετίες το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει « μελετηθεί και συζητηθεί περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο μοντέλο στο πεδίο της ηγεσίας»(Diaz-Saenz, 2011:299). Ο ορισμός της συγκεκριμένης θεωρίας αποδίδεται στον Burns (1978), ο οποίος διατύπωσε μία θεωρία από περιγραφικές έρευνες σε πολιτικούς ηγέτες. Κατά τον Burns (1978:20) η μετασχηματική ηγεσία είναι μία διαδικασία στην οποία « ηγέτες και οπαδοί εξυψώνουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων». Αυτοί οι ηγέτες στοχεύουν στο να ανυψώσουν τη συνείδηση των ακολούθων τους με το να επικαλούνται ιδανικά και ηθικές αξίες.

Ο Bass (1985) βελτίωσε και διεύρυνε τη θεωρία ηγεσίας του Burns. Το κυρίαρχο στοιχείο

αυτής της θεωρίας έγκειται στη διάκριση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής θεωρίας (Yukl, 2009). Με την πειστική δεινότητα και την ηθική ποιότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη οι οπαδοί νιώθουν εμπιστοσύνη, ασφάλεια, και αφοσίωση προς αυτόν (Τριαντάρη, 2020/α) και παρακινούνται να «*πράξουν περισσότερα από όσα αρχικά αναμενόταν να πράξουν*» (Bass, 1985, : 20). Επιπλέον, ο ηγέτης ενθαρρύνει τους οπαδούς να σκέφτονται ανεξάρτητα και ελεύθερα, να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με καινοτόμες λύσεις και να αναπτύσσονται τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, οι οπαδοί υποστηρίζουν τις αξίες του ηγέτη και συνήθως τις υιοθετούν και δημιουργούν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με την αποστολή του οργανισμού (Avolio et al., 1988).

Αρχικά, η θεωρία του Bass (1985) περιλαμβάνει τρεις τύπους μετασχηματιστικής συμπεριφοράς: *την εξιδανικευμένη επιρροή, τη διανοητική διέγερση και την εξατομικευμένη φροντίδα*. Η εξιδανικευμένη επιρροή είναι εκείνη η συμπεριφορά που προκαλεί ανάπτυξη ισχυρών συναισθημάτων εκ μέρους των οπαδών και ταύτιση αυτών με τον ηγέτη. Η διανοητική διέγερση είναι εκείνη η συμπεριφορά μέσω της οποίας ένας ηγέτης επιδιώκει να αυξήσει την επίγνωση των οπαδών του σχετικά με ορισμένα προβλήματα και να τους επηρεάσει έτσι ώστε αυτοί να θελήσουν να τα αντιμετωπίσουν μέσα από μία νέα οπτική. Η εξατομικευμένη φροντίδα περιλαμβάνει την παροχή υποστήριξης, ενθάρρυνσης και καθοδήγησης προς τους οπαδούς (Bass 1985; Bass & Avolio, 1997). Στη συνέχεια προστέθηκε ακόμη μια μετασχηματιστική συμπεριφορά, αποκαλούμενη ως «*συμπεριφορά εμπνευσμένων κινήτρων*», η οποία εμπεριέχει τη διάδοση ενός ελκυστικού οράματος χρησιμοποιώντας σύμβολα προκειμένου να εντείνει τις προσπάθειες των υφισταμένων και να διαμορφώσει τις κατάλληλες συμπεριφορές (Bass & Avolio, 1997).

1.4.5 Μετασχηματιστικό έναντι Συναλλακτικού και Χαρισματικού μοντέλου ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία είναι ξεχωριστές, αλλά όχι αλληλοαποκλειόμενες διαδικασίες. Οι ορισμοί των δύο προαναφερθέντων μοντέλων ηγεσίας απορρέουν από τις επιμέρους συμπεριφορές που χρησιμοποιήθηκαν για τον επηρεασμό της γνώμης των ακολούθων όσο και από επιρροή του ηγέτη στους ακολούθους (Yukl, 2009).

Η δυναμική της μετασχηματιστικής ηγεσίας έγκειται απλά σε μια αμοιβαία ανταπόδοση ηγέτη -υφισταμένων, ενώ της συναλλακτικής σε μία ανταπόδοση με ηθικά κίνητρα καθιστώντας τους υφισταμένους πιο αποδοτικούς (Τριαντάρη, 2020). Ωστόσο, η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένας συγκερασμός και των δύο τύπων ηγεσίας (Yukl, 2013). Οι ηγετικές συμπεριφορές αυτών των

τύπων ταξινομούνται από την παραγοντική ανάλυση ενός ερωτηματολογίου σχετικά με την περιγραφή των συμπεριφορών, που ονομάζεται Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ)(Bass, 1985; Bass & Avolio 1997).

Ένα από τα πλέον σημαντικά ζητήματα που απασχολούν τους μελετητές της ηγεσίας είναι αν η μετασχηματιστική και η χαρισματική ηγεσία είναι συμβατές και ισοδύναμες. Τα τελευταία χρόνια οι θεωρίες περί χαρισματικής ηγεσίας έχουν αναθεωρηθεί με τρόπους που δείχνουν ότι προσεγγίζουν περισσότερο τις θεωρίες περί μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ οι κύριες θεωρίες της τελευταίας έχουν επίσης αναθεωρηθεί και ενσωματώνουν και άλλες μορφές αποτελεσματικής ηγεσίας(Yukl, 2014).

Ο Bass(1985) εξέφρασε την άποψη ότι ή έμφυτη ιδιότητα του χαρίσματος είναι απαραίτητο στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά τόνισε ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι χαρισματικός χωρίς να είναι μετασχηματιστικός. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει τους ακολούθους σχετικά με την προσήλωση σε κοινούς στόχους, αναπτύσσει τις ικανότητές τους, και προάγει τη συλλογική αποτελεσματικότητα, ενώ ο χαρισματικός ηγέτης δημιουργεί κλίμα εξάρτησης των οπαδών στο πρόσωπο του ηγέτη. Επίσης, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμφανίζονται σε κάθε επίπεδο οργάνωσης και σε όλες τις καταστάσεις, ενώ οι χαρισματικοί είναι σπάνιοι και η εμφάνισή τους εξαρτάται από παράγοντες που την ευνοούν(Bass, 1996, 1997).

Ωστόσο,η εμπειρική έρευνα αναφορικά με τη μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία δεν σχεδιάστηκε για να εξετάσει θέματα συμβατότητας μεταξύ αυτών των δύο τύπων ηγεσίας. Η εύρεση της απάντησης σε αυτό το ενδιαφέρον και σημαντικό ζήτημα απαιτεί περαιτέρω έρευνα και πιο εκτεταμένη χρήση των μεθόδων διεξοδικής ανάλυσης(Yukl, 2009).

1.4.6 Αρετολογικά μοντέλα ηγεσίας

Στα μοντέλα ηγεσίας που παρουσιάστηκαν διακρίνονται οι τέσσερις βασικές αρετές της αρχαιοελληνικής φιλοσοφικής σκέψης: η σοφία, η φρόνηση, η δικαιοσύνη και η ανδρεία. Πρόκειται για βασικά συστατικά της προσωπικότητας του ηγέτη που σε συνδυασμό με άλλες έμφυτες ικανότητές του αποτελούν το «αξιολογικό και ηθικό πρότυπο για τους εργαζόμενους»(Τριαντάρη, 2020/α:173). Υπό αυτή την οπτική τα παρακάτω μοντέλα ηγεσίας ενσωματώθηκαν στο αρετολογικό μοντέλο ηγεσίας.

1.4.7 Μοντέλο Αυθεντικού Ηγέτη

Η αυθεντικότητα αποτελεί ουσιώδες συστατικό στοιχείο του ηγέτη, που, έχοντας ανώτερο ήθος, παραβλέπει την εκπλήρωση των ατομικών του επιθυμιών και στόχων προκειμένου να φέρει εις πέρας την αποστολή του για το καλό του συνόλου (Μπουραντάς, 2017).

Η ειλικρίνεια βρίσκεται στον πυρήνα του αυθεντικού ηγέτη. Η αυτογνωσία και η αυτοαντίληψη ως αποτέλεσμα της ειλικρίνειας προσδίδουν στον αυθεντικό ηγέτη και την αρετή της ταπεινοφροσύνης. Ο ηγέτης αυτού του στυλ με την ηθική του συμπεριφορά και την επικοινωνιακή του ικανότητα κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του καθώς μοιράζεται πληροφορίες μαζί τους και παροτρύνει την εξέλιξή τους στον οργανισμό (Τριαντάρη, 2020/α).

Οι αξίες και τα ιδανικά του αυθεντικού ηγέτη παραμένουν σταθερά, παρά τις πιέσεις που δέχεται κατά την άσκηση της ηγεσίας (Caza & Jackson, 2011), εμπνέει τους υφισταμένους δημιουργώντας ηθικές προσδοκίες και διαμορφώνει για τους εργαζόμενους ένα όραμα, το οποίο υπηρετεί με ενθουσιασμό (Pearce και Conger, 2003; Τριαντάρη, 2020/α).

1.4.8 Μοντέλο Ηθικού Ηγέτη

Με βάση μια εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ο Brown και οι συνεργάτες του διαμόρφωσαν τον ακόλουθο ορισμό: η ηθική ηγεσία ορίζεται ως *«η επίδειξη της κανονικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση μιας τέτοιας συμπεριφοράς στους οπαδούς μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας, ενίσχυσης και λήψη αποφάσεων»* (Brown et al., 2005, : 120). Ο παραπάνω ορισμός τοποθετεί την ηθική ηγεσία μεταξύ των θετικών μορφών ηγεσίας και εστιάζει στη συμπεριφορά και στη στάση του ηγέτη. Η Ciulla ισχυρίζεται ότι ένας ηθικός ηγέτης είναι ένας αποτελεσματικός ηγέτης (Ciulla, 1995).

Ο ηθικός ηγέτης συμπεριφέρεται τους υφισταμένους του με ειλικρίνεια, δικαιοσύνη και ισότητα για το κοινό συμφέρον. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για υψηλή απόδοση και τη διαμόρφωση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων με παράλληλη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων. (Τριαντάρη, 2020/α).

Αξίζει να αναφερθεί πως η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη, που εδράζεται στην αριστοτελική ηθική περί μεσότητας τον καθιστά ικανό να διακρίνει το σωστό και το λάθος και να αποφεύγει τις ακρότητες γεγονός που καθορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητά του (Τριαντάρη, 2020/α). Αυτό πρακτικά σημαίνει πως η συμπεριφορά του ηθικού ηγέτη διαμορφώνεται ανάλογα από τις

καταστάσεις και τις συνθήκες. Επιπλέον, η ηγεσία δύναται να είναι ηθική, όταν ηγέτης και υφιστάμενοι συμφωνούν από κοινού ότι οι αναμενόμενες αλλαγές αντανακλούν αντικειμενικά τους αμοιβαίους σκοπούς τους (Giulia, 1998)

1.4.9 Μοντέλο Υπηρετικού Ηγέτη

Η υπηρετική ηγεσία ως θεωρία προέκυψε από τον Robert Greenleaf (1977). Για τον Greenleaf, πρωταρχικό μέλημα για τον ηγέτη και ουσία της ηθικής ηγεσίας, είναι να υπηρετεί τους ακολούθους. Ένας «υπηρετικός ηγέτης» πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των οπαδών και να τους βοηθάει να γίνουν υγιέστεροι, σοφότεροι και προθυμότεροι να αναλάβουν τις ευθύνες τους. Μόνο μέσα από την κατανόηση των οπαδών, ο ηγέτης μπορεί να αποφασίσει πώς θα υπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες τους (Spears, 2010).

Ο ηγέτης-υπηρετής διακρίνεται «για την ενεργητική του ακρόαση, την ενσυναίσθηση, την πειθώ, την υπευθυνότητα, την καθοδήγηση και την ανάπτυξη των υφισταμένων του» (Τριαντάρη, 2020/α: 176). Ο ηγέτης αυτού του στυλ υποστηρίζει ό,τι καλό, σωστό και δίκαιο ακόμη και αν δεν πρόκειται για το οικονομικό όφελος του οργανισμού (Freeman, 2011). Σύμφωνα με τον Greenleaf (1977) οι οπαδοί τέτοιων ηγετών εμπνέονται να γίνουν κι αυτοί τέτοιοι ηγέτες με αποτέλεσμα όλο και περισσότεροι άνθρωποι να υπηρετούν ως ηθικοί παράγοντες την κοινωνία.

1.4.10 Μοντέλο Θετικού Ηγέτη

Σύμφωνα με τον Cameron (2013) αυτό το στυλ ηγεσίας βασίζεται στην εφαρμογή των θετικών αρχών συμπεριφοράς που αναδύονται από κλάδους όπως η θετική ψυχολογία (Seligman et al, 2005) και η θετική οργανωτική ψυχολογία (Cameron et al, 2003).

Κατά την Τριαντάρη (2020/α) η εμπιστοσύνη αποτελεί ουσιώδες γνώρισμα της σχέσης ηγέτη -υφισταμένου με εμφανή πλεονεκτήματα και για τις δύο πλευρές. Συγκεκριμένα, *ευνοεί την ανάληψη κινδύνων* από κοινού με τον ηγέτη, βοηθάει στην ενεργητική ακρόαση του ηγέτη, συμβάλλει στην αύξηση της δυναμικής των ομάδων και ενισχύει την παραγωγικότητα. Ο ηγέτης που κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του διαθέτει τρία βασικά χαρακτηριστικά: α) ακεραιότητα, β) ευβουλία και γ) επικοινωνιακή ικανότητα.

Στον αντίποδα οι υφιστάμενοι εμπιστεύονται τον ηγέτη όταν είναι προσηνής και φιλικός

προς αυτούς, όταν η κουλτούρα του σχετίζεται με τη δική τους και γενικά με το κοινωνικό πλαίσιο της χώρας και, όταν σε κρίσιμες καταστάσεις, η συμπεριφορά και ο τρόπος σκέψης του ηγέτη διασφαλίζουν τα συμφέροντα και τα δικαιώματά τους. Η ύπαρξη μιας συνεχόμενης και σταθερής συμπεριφοράς του ηγέτη ίσως είναι η αιτία αποκατάστασης της εμπιστοσύνης, όταν αυτή κλονιστεί(Τριαντάρη, 2020/α).

Οι μελέτες που υποστηρίζουν αυτό το μοντέλο ηγεσίας δεν είναι αμέτρητες παρά το αυξανόμενο ενδιαφέρον των ερευνητών (Kelloway et al., 2013). Ωστόσο, υπάρχουν μελέτες που συνδέουν το θετικό μοντέλο ηγεσίας με την ανάπτυξη υγιών οργανισμών, καθώς παρατηρείται ότι στις ομάδες με επικεφαλής έναν θετικό ηγέτη τα μέλη παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ευεξίας και θετικά συναισθήματα(Kelloway et al., 2013). Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η θετική ηγεσία αυξάνει την απόδοση των μελών του οργανισμού και τη δέσμευσή τους, βελτιώνει την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις επιτρέποντας τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα διεγείρει και την καινοτομία(Cameron, 2013).

1.4.11 Μοντέλο Συμβούλου ηγέτη

Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020/α) η συμβουλευτική ηγεσία αποτελεί συνάθροιση εκείνων των διανοητικών και ηθικών αρετών που εξασφαλίζουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν μελλοντικοί ηγέτες με κυρίαρχο στοιχείο τη μεσότητα. Ο σύμβουλος-ηγέτης είναι το άτομο που προσπαθεί να εμπνεύσει στους υφισταμένους του το όραμά του για το κοινό συμφέρον. Βοηθάει τους συνεργάτες και τους υφισταμένους που διαθέτουν λιγότερη εμπειρία εκπαιδευόντάς τους με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Ο ηγέτης αυτού του στυλ αναπτύσσει μια «κοινότητα υφισταμένων», καθώς η συμπεριφορά και η στάση του απέναντί τους διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο όχι μόνο σε επαγγελματικό αλλά σε ψυχολογικό και κοινωνικό επίπεδο(Τριαντάρη, 2020α/).

Τα βασικότερα γνωρίσματα της προσωπικότητας του συμβούλου ηγέτη βασίζονται στην αριστοτελική ψυχολογία και είναι τα εξής: Η φρόνηση, η σωφροσύνη, η δικαιοσύνη, η ανδρεία, η μεγαλοψυχία, η μεγαλοπρέπεια, η ευτραπεία, η ελευθεριότητα, η πραότητα, η φιλία, η νέμεσις, η ειλικρίνεια, η τιμή, η εγκράτεια και η επιείκεια(Τριαντάρη, 2020α/).

1.4.12 Μοντέλο Ηγέτη-Ρήτορα-διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή

Σε όλα τα προαναφερθέντα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας συναντάται διάσπαρτα ένα σύνολο χαρακτηριστικών, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που διαθέτουν οι ηγέτες και που ανάλογα με τον τύπο της ηγεσίας, τον χαρακτήρα των υφισταμένων και την επίτευξη των στόχων στον χώρο εργασίας, τονίζονται ορισμένα στοιχεία σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό που ολοκληρώνουν και συμπληρώνουν την προσωπικότητα του ηγέτη που μπορεί να οδηγήσει στη βιωσιμότητα του οργανισμού(Τριαντάρη, 2020/α).

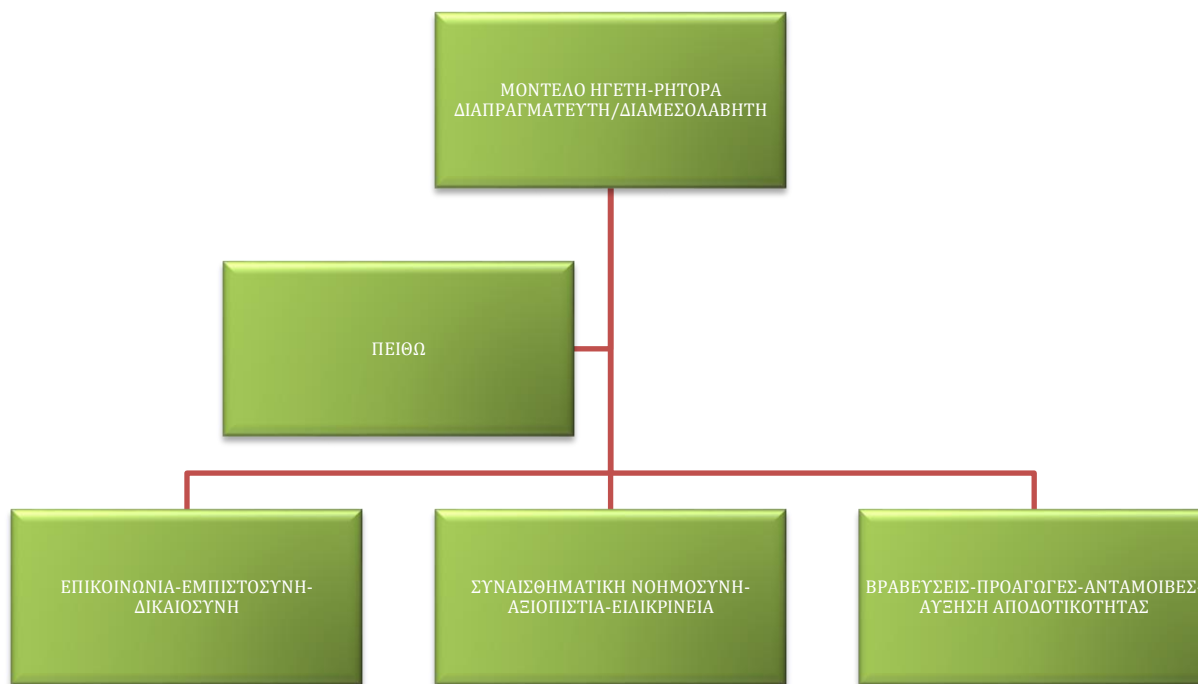
Εξαιτίας αυτού ένα διαφορετικό μοντέλο ηγεσίας προτείνεται στην μελέτη της Τριαντάρη(2020/α), το οποίο συγκεντρώνει τα βασικά του χαρακτηριστικά του ρήτορα και διαθέτει όλα τα διακριτά γνωρίσματα ενός σύγχρονου, απαιτητικού και πολύπλευρου ηγέτη που στοχεύει τόσο στην επίτευξη των πρακτικών στόχων όσο και στην ικανοποίηση των εργαζομένων του οργανισμού.

Πρόκειται για τον ηγέτη -ρήτορα -διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή, ο οποίος στην εποχή της πολυπλοκότητας, της οικονομικής και κοινωνικής αβεβαιότητας και της υγειονομικής κρίσης μπορεί να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα οποιαδήποτε προβλήματα προκύπτουν(Koliopoulos et al., 2021). Ο ηγέτης-ρήτορας είναι στην ουσία ηγέτης-διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής που διακρίνεται για την πειθώ, την εμπιστοσύνη, την ευελιξία, το ήθος, την ενσυναίσθηση, την ενεργητική ακρόαση, την ευφυΐα, την αμεροληψία, την αντικειμενικότητα, την ειλικρίνεια, την αξιοπιστία, την ψυχραιμία, το χιούμορ, τον σεβασμό, τη φαντασία, την επινοητικότητα, την υπομονή και την επιφυλακτικότητα(Triantari, 2018).

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη-διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή υπογραμμίζουν τον χαρακτήρα του, ο οποίος ξεχωρίζει επίσης από τα κίνητρά του και τις τακτικές που εφαρμόζει. Το προτεινόμενο πολυσύνθετο μοντέλο ηγέτη επικεντρώνεται στο δυναμισμό της επικοινωνιακής ηθικής (Triantari, 2018). Οι επικοινωνιακοί ηγέτες νοιάζονται για τους υφισταμένους τους, επιθυμούν να συνεργάζονται και να μοιράζονται, ενδυναμώνουν την απόδοση των υφισταμένων τους και χρησιμοποιούν δίκαιες πρακτικές όσον αφορά στις αμοιβές, τις ανταμοιβές, τις προαγωγές κ.ά.

Η ηθική των ηγετών ενισχύει την πειστικότητά τους και αυτή με τη σειρά της ενισχύει την επικοινωνία. Ο ηγέτης-διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής προετοιμάζει μια στρατηγική και θέτει στόχους, εντοπίζει το πρόβλημα και καλεί κάθε πλευρά να το κατανοήσει και να επανεξετάσει τη διαδικασία. Με αυτή την τακτική ο ηγέτης-ρήτορας διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής ανατρέπει

τις συγκρούσεις και δημιουργεί μια ατμόσφαιρα συνεργασίας, επικοινωνίας και κατανόησης(Τριαντάρη,2020/α). Ο ρήτορας-ηγέτης διαπραγματευτής/διαμεσολαβητής είναι ο πολυσχιδής ηγέτης του μέλλοντος, δηλαδή ο εξαιρετικός ηγέτης-manager που διαθέτει ηθικές αρετές και μπορεί να αντιμετωπίσει τους κινδύνους και τις κρίσεις (Κολιοπουλος, et al.,2021).



Εικόνα 2. Βασικά στοιχεία Ηγέτη- Ρήτορα-διαπραγματευτή/διαμεσολαβητή (Πηγή: Σ. Τριαντάρη, 2020)

Το προαναφερόμενο μοντέλο ηγεσίας περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα στυλ ηγεσίας και ηγέτη:

α. Οραματιστής ηγέτης

Η βασική ηγετική ικανότητα ενός οραματιστή ηγέτη είναι η δυναμική διατύπωση και μετάδοση ενός συναρπαστικού οράματος στην ομάδα για το μέλλον του Οργανισμού/Επιχείρησης που γίνεται κοινός στόχος. Αυτό απαιτεί από τον ηγέτη να έχει ισχυρές συναισθηματικές και επικοινωνιακές δεξιότητες που του επιτρέπουν να επικοινωνεί αποτελεσματικά το όραμά του και να εμπνέει τα μέλη της ομάδας. Ένας οραματιστής ηγέτης διευκολύνει τον Οργανισμό/Επιχείρηση στις οργανωτικές αλλαγές καθώς παρακινεί θετικά τους υφισταμένους προς την αλλαγή και τη συλλογική αποτελεσματικότητα ενισχύοντας με αυτό το τρόπο την αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και την παραγωγικότητα του Οργανισμού/Επιχείρησης (Τριαντάρη, 2020/α).

β. Υποστηρικτής ηγέτης

Η υποστηρικτική ηγεσία είναι μια συμπεριφορά που συνδέει την ικανοποίηση των

προσδοκιών του ηγέτη και των υφισταμένων με τους στόχους του Οργανισμού/Επιχείρησης(Τριαντάρη, 2020/α). Ο υποστηρικτικός ηγέτης εστιάζει περισσότερο στις ανάγκες και στις προτιμήσεις των υφισταμένων και λιγότερο στην ολοκλήρωση των καθηκόντων τους(House et al., 2004). Το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας δημιουργεί ένα περιβάλλον ταύτισης μεταξύ των προσωπικών προσδοκιών των εργαζόμενων με το έργο που υλοποιούν(Τριαντάρη, 2020/α). Το κλίμα σεβασμού, εμπιστοσύνης, συνεργασίας και συναισθηματικής υποστήριξης που έχει δημιουργήσει ο υποστηρικτικός ηγέτης στο εργασιακό περιβάλλον διευκολύνει τον καταμερισμό των ευθυνών και αρμοδιοτήτων, ενισχύει την θετική στάση, βελτιώνει τις ικανότητές και αυξάνει την επιθυμία των υπαλλήλων για επαγγελματική εξέλιξη(Τριαντάρη, 2020/α).

γ. Συνεργατικός ηγέτης

Είναι ο ηγέτης που μοιράζεται συναισθήματα, απόψεις και ιδέες. Εκτιμά τους ανθρώπους, κατανοεί τα συναισθήματά των υφισταμένων του και δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα σε αυτά και μικρότερη στην υλοποίηση των στόχων. Βοηθά και ενισχύει την ομαδική αντιμετώπιση των προβλημάτων, αξιολογεί και συζητά τις πληροφορίες που έχει συγκεντρώσει και αποζητά την από κοινού επίλυση των προβλημάτων με την ομάδα. Με αυτό τον τρόπο συντονίζει καταστάσεις, τονώνει το ηθικό, ανοίγει διαύλους επικοινωνίας και ενισχύει την εμπιστοσύνη τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και στο πρόσωπό του (Τριαντάρη, 2020/α).

Επίκεντρο του συνεργατικού ηγέτη είναι η συνοχή, η συνεργασία και η αρμονία της ομάδας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Είναι προφανές ότι για τον συγκεκριμένο ηγέτη προέχει η συναισθηματική κατάσταση των υφισταμένων. Η συναισθηματική ταύτιση του ηγέτη με την ψυχική κατάσταση των υφισταμένων και η κατανόηση της συμπεριφοράς τους και των κινήτρων τους αποτελεί κύρια δεξιότητα του συνεργατικού ηγέτη. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητο για την αποφυγή συγκρούσεων και εντάσεων μέσα στην ομάδα κυρίως σε απρόβλεπτες και ιδιαίτερα αγχωτικές καταστάσεις όπου απαιτείται η παρακίνηση, η ενδυνάμωση των σχέσεων και ο συντονισμός της ομάδας(Τριαντάρη, 2020/α).

δ. Δημοκρατικός ηγέτης

Η δημοκρατική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο δημοκρατικός ηγέτης δίνει σε όλους τους υφιστάμενους την ευκαιρία να συμμετάσχουν, να ανταλλάσσονται ελεύθερα ιδέες και ενθαρρύνει τη συζήτηση. Η διαδικασία τείνει να δίνει έμφαση στην ισότητα των ομάδων και στην ελεύθερη ροή των ιδεών

ωστόσο εξακολουθεί να καθοδηγείται και ελέγχεται από τον δημοκρατικό ηγέτη(Τριαντάρη, 2020/α).

Η συναισθηματική νοημοσύνη, η συνεργασία, η ομαδικότητα και η επικοινωνία είναι δεξιότητες που διακρίνονται στο συγκεκριμένο στυλ για τη διαχείριση ή την αποφυγή των συγκρούσεων στην ομάδα. Ο δημοκρατικός ηγέτης είναι επίσης υπεύθυνος να αποφασίζει ποιος είναι στην ομάδα και ποιος μπορεί να συνεισφέρει στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας οδηγεί στην ενεργό συμμετοχή, την υψηλότερη παραγωγικότητα και το αυξημένο ηθικό της ομάδας. Αυτό το στυλ ηγεσίας θεωρείται αναγκαίο όταν επιβάλλεται να συνεισφέρουν οι εργαζόμενοι για το κοινό συμφέρον του Οργανισμού/Επιχείρησης και να εξασφαλιστεί η συναίνεση(Τριαντάρη, 2020/α).

Κεφάλαιο 2. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΦΥΛΟ

2.1 Βιολογικό και κοινωνικό φύλο

Το βιολογικό φύλο(sex) αποδίδεται στο άτομο με τη γέννηση και αναφέρεται σε μία βιολογική κατάσταση κατά την οποία ένα άτομο προσδιορίζεται ως αρσενικό ή θηλυκό και συνδέεται με τα φυσικά και τα ανατομικά χαρακτηριστικά καθώς και με την αναπαραγωγική λειτουργία(Oakley, 1972). Το κοινωνικό φύλο(gender) δεν εξαρτάται από βιολογικά σύμβολα. Ειδικότερα, αναφέρεται σε σύνολο κοινωνικών, ψυχολογικών ή συναισθηματικών χαρακτηριστικών, που συχνά επηρεάζονται από τις κοινωνικές προσδοκίες και ταξινομούν το άτομο ως αρσενικό, θηλυκό, ουδέτερο ή ένα μείγμα και από τα δύο (Braquet, 2019).

2.2 Έμφυλα στερεότυπα

Ο όρος στερεότυπα αναφέρεται σε υπεραπλουστευμένες απόψεις-συνήθως αυθαίρετες- ή προκαταλήψεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά ή τις ιδιότητες που αποδίδει μία κοινωνία σε ομάδες ανθρώπων λόγω της φυλής τους, της εθνικότητάς τους ή του σεξουαλικού τους προσδιορισμού (United Nations Human Rights, 2014). Τα έμφυλα στερεότυπα είναι γενικευμένες πεποιθήσεις που προέρχονται από την ομαδοποίηση των ατόμων με βάση το φύλο τους. Από τη στιγμή που τα άτομα ταξινομηθούν σύμφωνα με το φύλο τους υφίστανται κοινωνική κατηγοριοποίηση σχετικά με

τα χαρακτηριστικά, τις αξίες, τις δεξιότητες, τις προσδοκίες και τις συμπεριφορές που θεωρούνται πιο κατάλληλες για το ένα ή το άλλο φύλο(Casad & Timko, 2017).

Τα κοινά στερεότυπα συνδέουν τη διανοητική ικανότητα υψηλού επιπέδου περισσότερο με άντρες παρά με γυναίκες. Αυτά τα στερεότυπα αποθαρρύνουν την επιδίωξη των γυναικών να ακολουθήσουν επαγγέλματα καριέρας. Σύμφωνα με το άρθρο με τίτλο «*gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests*» που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό Science το 2017, τα κορίτσια αρχίζουν να αισθάνονται λιγότερο έξυπνα από τα αγόρια από την ηλικία των έξι ετών(Brian et al, 2017). Η Miriam Gonzalez ιδρύτρια του Inspiring girl στην Ισπανία αναφέρει πως «*ούτε τα αγόρια ούτε τα κορίτσια γεννιούνται σεξιστές, υπάρχει κάτι που τους κάνουμε ως κοινωνία για να τα κάνουμε να φτάσουν σε αυτό το σημείο*»(<https://inspiring-girls.com>).

Τα έμφυλα στερεότυπα αντικατοπτρίζουν την πρωταρχική σημασία που αποδίδεται στην ανάληψη των καθηκόντων όταν αξιολογούμε τους άνδρες και στις κοινωνικές σχέσεις, όταν κρίνουμε τις γυναίκες. Η διεκδίκηση και η ανταγωνιστικότητα θεωρούνται συμπεριφορές που αποδίδονται στους άνδρες, ενώ η ζεστασιά και η φροντίδα για τους άλλους θεωρούνται συμπεριφορές που προσδίδονται στις γυναίκες (Kite et al. 2008). Παραδοσιακά οι γυναίκες χαρακτηρίζονται από ιδιότητες όπως: η εξάρτηση, η παθητικότητα, η ευθραυστότητα, η μη επιθετικότητα, η μη ανταγωνιστικότητα, η ανικανότητα να ρισκάρουν και η συναισθηματικότητα. Αντίθετα, οι άνδρες πιστεύεται ότι διαθέτουν χαρακτηριστικά όπως: η ανεξαρτησία, η επιθετικότητα, η ηγεσία, η ικανότητα διεκδίκησης, το θάρρος και ο συναισθηματικός έλεγχος(Park, 1997).

Τα έμφυλα στερεότυπα αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις ρόλων των φύλων τόσο στην κοινωνία όσο και στην εργασία(Deaux & Lafrance, 1998). Ειδικά, οι στερεότυπες απόψεις για το φύλο και την ηγεσία έχουν μελετηθεί τα τελευταία 50 χρόνια. Έρευνες στις δεκαετίες του 1960 και του 1970 επιβεβαιώνουν την αντίληψη ότι οι γυναίκες θεωρούνταν ακατάλληλες για διοικητικές θέσεις (Nieva & Gutek, 1981) και επικράτησε η στάση «*Think manager – think male*» (Schein, 1973).

Τα χαρακτηριστικά των δύο φύλων σχηματίστηκαν, καλλιεργήθηκαν και ενδυναμώθηκαν ιστορικά μέσα στον χρόνο από κοινωνικούς θεσμούς (οικογένεια-εκπαίδευση) και από ένα πολιτισμικό σύστημα αξιών. Σύμφωνα με αυτό οι γυναίκες παγκοσμίως είναι υπεύθυνες για τη φροντίδα των παιδιών και των συζύγων τους και τα χαρακτηριστικά τους είναι η εκφραστικότητα, η συναισθηματικότητα, η οικειότητα και η επικοινωνία. Η δημόσια ζωή είναι κατοχυρωμένη στους άνδρες και απαιτεί από αυτούς λογική, ανταγωνιστικότητα, έλλειψη οικειότητας και πάθος για την επιτυχία(Robin, 1975; Τεντοκάλη, 1991).

Οι γυναίκες έχουν αναγνωρίσει τα στερεότυπα ως σημαντικό εμπόδιο για τις υψηλότερες θέσεις στις επιχειρήσεις/οργανισμούς (Catalyst, 2002) και οι μελετητές επαναλαμβάνουν αυτή την άποψη με συνέπεια εδώ και χρόνια (Antal & Izraeli, 1993; Heilman, 2001; Schein, 2001). Αυτό συνάδει με την κοινώς διαδεδομένη αντίληψη ότι οι απόψεις περί «κατάλληλης» ηγεσίας επηρεάζονται από το φύλο (Campbell et al., 1993).

Παρά τις ενδείξεις ότι δεν υπάρχει συνολική διαφορά στα στυλ ηγεσίας και στην αποτελεσματικότητα των γυναικών και των ανδρών που κατέχουν ηγετικές θέσεις (Eagly et al., 1992), ωστόσο υπάρχουν διαφορές όταν πρόκειται για τις πεποιθήσεις σχετικά με το φύλο και τις ηγετικές συμπεριφορές (Kolb, 1999). Αυτές οι πεποιθήσεις επηρεάζουν τις ευκαιρίες των γυναικών για επαγγελματική ανέλιξη (Ellemers et al., 2004; Schein, 2007) και τις αποφάσεις επιλογής, προαγωγής, τοποθέτησης και κατάρτισης στελεχών (Schein, 2007). Συνέπεια όλων αυτών είναι ότι οι γυναίκες τείνουν να λαμβάνουν λιγότερο ευνοϊκές ή προκατειλημμένες αξιολογήσεις (Powell, 1999; Nieva & Gutek, 1981).

Οι γυναίκες που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους συχνά κρίνονται αρνητικά τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες. (Catalyst, 2007). Επίσης, όπως λέγεται συχνά, οι γυναίκες πρέπει να εργαστούν σκληρότερα από τους άνδρες για να αποδείξουν την ικανότητά τους (Bielby και Bielby, 1988). Ο Agars (2004) υποστηρίζει, σύμφωνα με άλλους μελετητές (Wellington et al., 2003; Ellemers et al., 2004), ότι οι διαφορές μεταξύ των φύλων ή οι αντιλήψεις τέτοιων διαφορών παίζουν ισχυρό ρόλο στη διατήρηση του φαινομένου της «γυάλινης οροφής».

2.3 Το φαινόμενο της γυάλινη οροφής

Τα τελευταία χρόνια, η συμμετοχή των γυναικών στη σύνθεση του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού έχει ανοδική πορεία (Kiaye and Singh, 2013). Οι γυναίκες δεν απασχολούνται πλέον σε παραδοσιακά επαγγέλματα που τους αποδίδονται, όπως η νοσηλεία και η διδασκαλία, αλλά η εκπροσώπησή τους σε επαγγέλματα που θεωρούνται κατ' εξοχήν ανδροκρατούμενα αυξάνεται (Kiaye and Singh, 2013). Αυτό το αυξανόμενο ποσοστό γυναικών στο εργατικό δυναμικό μπορεί να αποδοθεί σε διαφορετικούς παράγοντες. Πρώτον, οι γυναίκες, με την πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι σε θέση να εισέλθουν σε διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς (Acker, 2009; Kiaye και Singh, 2013). Δεύτερον, οι κυβερνήσεις ενθαρρύνουν την είσοδο των γυναικών σε όλους τους επαγγελματικούς τομείς μέσω μεταρρυθμίσεων και του συστήματος

ποσοτώσεων(Kiaye and Singh, 2013).

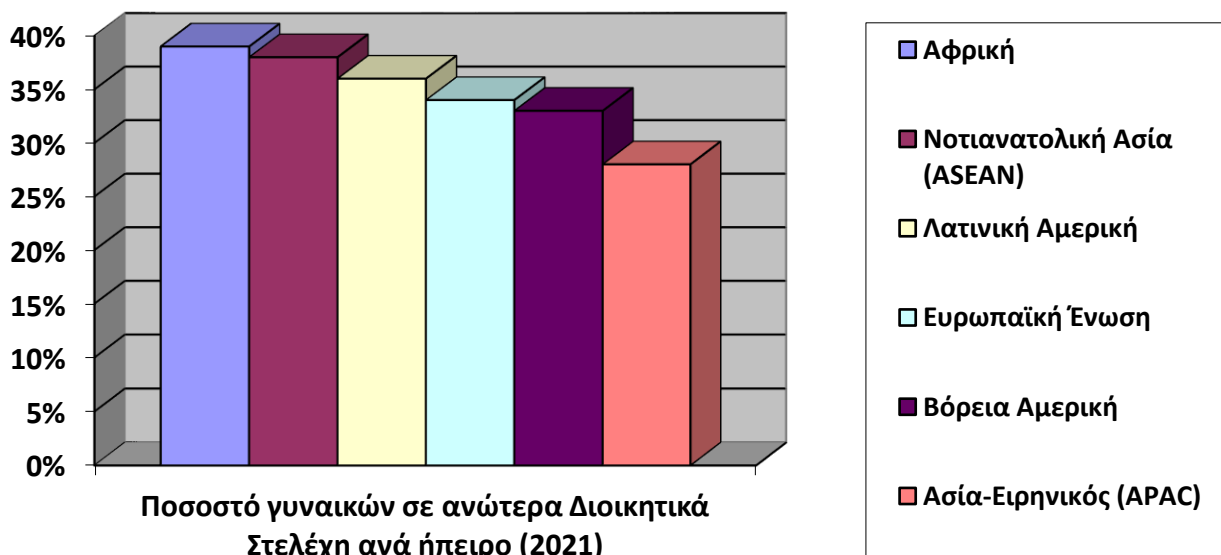
Παρόλα αυτά, πολυάριθμες μελέτες έχουν εντοπίσει την άνιση εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στις ανώτερες διοικητικά θέσεις εργασίας(Acker, 2009; Catalyst, 2014; Choi and Park, 2014; Glass and Cook, 2016). Αυτή η υποεκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις έχει χαρακτηριστεί ως «γυάλινη οροφή» (Acker, 2009;Choi and Park, 2014;Glass and Cook, 2016; Hoobler et al., 2009; Morrison, 1980). Ο όρος επινοήθηκε από την Ann Morrison τη δεκαετία του 1980. Σύμφωνα με την Morrison (1987), η «γυάλινη οροφή» αναφέρεται σε αόρατα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες και άλλες μειονότητες αναφορικά με την επαγγελματική τους καριέρα. Ο όρος έγινε αργότερα δημοφιλής από τους δημοσιογράφους της Wall Street Journal το 1986(Saleem, et al., 2016).

Η κύρια αιτία του φαινομένου της γυάλινης οροφής περιστρέφεται γύρω από τη θεωρία του κοινωνικού ρόλου. Σύμφωνα με αυτή, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν στερεότυπες αντιλήψεις που απορρέουν από κοινωνικές ή πολιτιστικές προσδοκίες και συμβάλλουν στην ιδέα ότι υπάρχουν ειδικές σταδιοδρομίες για άνδρες και ειδικές σταδιοδρομίες για γυναίκες. Ειδικότερα στις γυναίκες, όταν αυτές εκπληρώνουν κοινωνικούς ρόλους που θεωρούνται αντικρουόμενοι και αποτελούν συνέπεια των προκαταλήψεων, δημιουργούνται εμπόδια για την ανάληψη, την προαγωγή και την αποτελεσματικότητά τους σε ανώτατες διοικητικές θέσεις (Eagly & Schmidt, 2001).

Οι γυναίκες θεωρούνται υποτακτικές και αναλαμβάνουν τον ρόλο του φροντιστή της οικογένειας, ένα φαινόμενο γυάλινης οροφής που δεν ταιριάζει σε ηγετικές θέσεις. Επομένως, εάν οι γυναίκες συμμορφώνονται με τον κοινωνικό ρόλο του φύλου τους εμφανίζονται αυτόματα αναποτελεσματικές στις απαιτήσεις του ηγετικού ρόλου (Eagly & Schmidt, 2001). Εάν οι γυναίκες παρουσιάζουν ηγετικά χαρακτηριστικά, για παράδειγμα κυριαρχία και εξουσία, αυτό πιθανότατα εκλαμβάνεται ως αρνητικό. Ομοίως, λόγω της υποχωρητικής, συναισθηματικής και υποστηρικτικής φύσης τους, που θεωρείται αρνητικό χαρακτηριστικό, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην κατάληψη ανώτατων διευθυντικών θέσεων(Saleem, et al., 2016).

Η τρέχουσα πανδημία COVID-19 έχει οδηγήσει σε άνευ προηγουμένου αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι ηγέτες-manager αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο έργο σχεδιασμού, διεύθυνσης, συντονισμού ή εκτέλεσης άλλων δραστηριοτήτων κρίσιμων για την καλή λειτουργία των ομάδων, των εταιρειών ή των οργανισμών τους. Ενώ πρόσφατες μελέτες ισχυρίζονται ότι το γυναικείο φύλο είναι πιθανότερο να διαθέτει τις απαραίτητες αξίες, δεξιότητες και ικανότητες για την αντιμετώπιση και διαχείριση κρίσεων(Yukl, 2009), ωστόσο οι γυναίκες παραμένουν λιγότερες σε αριθμό σε διοικητικό επίπεδο έναντι των ανδρών.

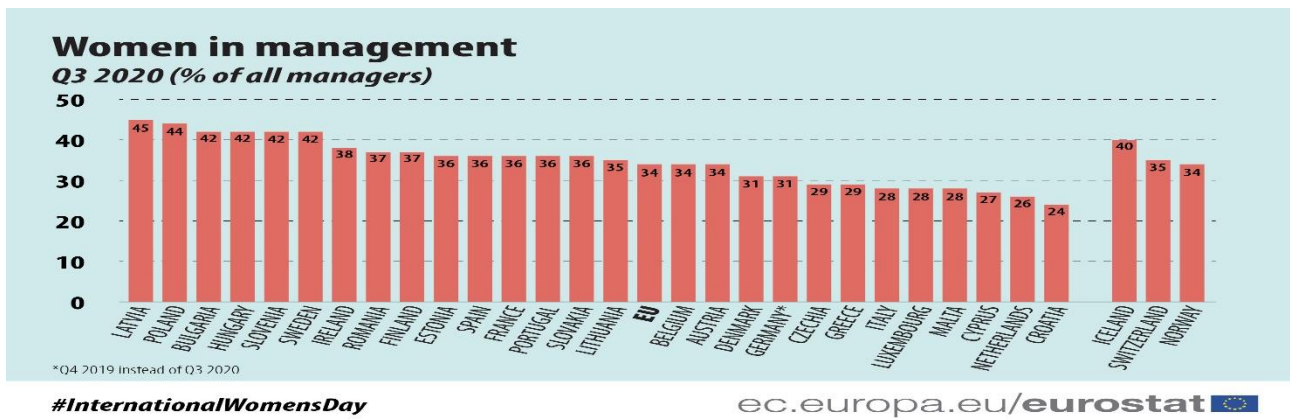
Αυτή η καθόλου ευχάριστη πραγματικότητα για το γυναικείο φύλο αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε ο παγκόσμιος μη κερδοσκοπικός οργανισμός Catalyst το 2021 για την εκπροσώπηση των γυναικών σε ανώτερες διοικητικές θέσεις(<https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>):



Εικόνα 3. Ποσοστά γυναικών ανά ήπειρο που κατέχουν ηγετικές θέσεις

(Πηγή δεδομένων: Catalyst.)

Ομοίως, η Eurostat ανακοίνωσε ότι το τρίτο τρίμηνο του 2020, περισσότεροι από 9,5 εκατομμύρια άνθρωποι κατείχαν διευθυντική θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση: 6,2 εκατομμύρια άνδρες και 3,3 εκατομμύρια γυναίκες. Αν και οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν σχεδόν το ήμισυ του συνόλου των απασχολούμενων στην Ε.Ε. (46%), υποεκπροσωπούνται μεταξύ των διευθυντικών στελεχών (34%). Μεταξύ των χωρών μελών της ΕΕ, το μεγαλύτερο ποσοστό γυναικών σε διευθυντικές θέσεις το τρίτο τρίμηνο του 2020 καταγράφηκε στη Λετονία (45%) και στην Πολωνία (44%), ακολουθούμενες από τη Βουλγαρία, την Ουγγαρία, τη Σλοβενία και τη Σουηδία (42%). Στο αντίθετο άκρο της κλίμακας, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μόνο περίπου το ένα τέταρτο των διευθυντικών στελεχών στην Κροατία (24%), στην Ολλανδία (26%) και στην Κύπρο (27%) (<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>).



Εικόνα 4. Ποσοστά γυναικών στην Ε.Ε. που κατέχουν ηγετικές θέσεις
(Πηγή δεδομένων: Eurostat)

2.4 Το δίλημμα της γυναικείας ηγεσίας

Η μεροληψία λόγω του φύλου κάλυψε όλο τον προηγούμενο αιώνα καθώς οι απαρχαιωμένες πεποιθήσεις υποστήριζαν ότι οι άνδρες διαθέτουν περισσότερες ικανότητες από τις γυναίκες για ηγετικές θέσεις. Επομένως, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και οι δεξιότητες που απαιτούνταν για αποτελεσματική ηγεσία αντιπροσώπευε το ανδρικό φύλο (Yukl, 2009).

Υπάρχει η άποψη πως για να είναι αποτελεσματικές οι γυναίκες σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, πρέπει να «παραβιάσουν» τις στερεοτυπικές αντιλήψεις περί φύλου (Rosener, 1990). Πρέπει να είναι σε θέση να επιδεικνύουν ανταγωνιστικότητα, επιθετικότητα, αυτοπεποίθηση, αποφασιστικότητα και υπευθυνότητα, όταν το απαιτεί η κατάσταση (Yukl, 2009). Αν υιοθετούνται από τις γυναίκες γνωρίσματα και συμπεριφορές που παραδοσιακά προσδίδονται στο ανδρικό φύλο, αυξάνονται οι πιθανότητες ανάληψης ηγετικών ρόλων από τις γυναίκες (Fagenson & Jackson, 1993). Τι συμβαίνει όταν οι γυναίκες συμπεριφέρονται με αυτά τα στερεότυπα ανδρικά χαρακτηριστικά; Τις περισσότερες φορές, θεωρείται ότι ενεργούν με τρόπους που παραβιάζουν το φύλο τους, με αποτέλεσμα να αξιολογούνται λιγότερο ευνοϊκά από τους άντρες που επιδεικνύουν αντίστοιχες συμπεριφορές (Heilman, 2012). Το ανδρικό φύλο σε μεγάλο βαθμό δεν τις αποδέχεται και εισπράττουν αποδοκιμασία όταν εκφράζουν κυριαρχικότητα και επιθετικότητα (Eagly & Carli, 2003). Έτσι, οι γυναίκες καλούνται να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες έναντι των ανδρών σχετικά με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την απόδοσή τους, ώστε να θεωρηθούν ισότιμες και ισάξιες τους (Eagly & Carli, 2003).

Λόγω των κυρίαρχων στερεοτύπων που υποδεικνύουν ότι η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας συνάδει περισσότερο με ανδρικά παρά με γυναικεία χαρακτηριστικά,

(Powell, 1988) οι γυναίκες που ασκούν ηγεσία έρχονται αντιμέτωπες με μία εσωτερική σύγκρουση μεταξύ του κοινωνικού τους ρόλου και του ρόλου τους ως ηγέτη (Yukl, 2009; Bass, 1981). Οι Eagly και Carli (2007) υποστηρίζουν ότι η διαμάχη αυτή τοποθετείται «*μεταξύ των συνδέσμων της έμφασης στην επιτυχία και της έμφασης στο κοινό καλό*»(Πάτση, 2021: 19)

Ειδικότερα, οι γυναίκες, σύμφωνα με τη θεωρία του κοινωνικού τους ρόλου, ορίζονται στερεοτυπικά ως περισσότερο φιλικές, διστακτικές, ανιδιοτελείς, κοινωνικές, αλληλεξαρτώμενες, εστιασμένες στην οικογένεια και προσανατολισμένες στις σχέσεις(Eisenchlas, 2013), με προτεραιότητα το κοινό καλό. Από την άλλη οι άνδρες ορίζονται ως περισσότερο διεκδικητικοί, φιλόδοξοι, επιθετικοί, αρρενωποί, ατομιστές(Eagle & Karau, 1991), με προτεραιότητα την επιτυχία. Επομένως, οι κοινωνικοί ρόλοι και οι ρόλοι του φύλου δημιουργούν και διατηρούν προσδοκίες ως προς το πώς ένα άτομο αναμένεται να συμπεριφερθεί (Karakowsky & Siegel, 1999).

Η συμμόρφωση των γυναικών με τον ρόλο του φύλου τους μπορεί να τις οδηγήσει σε αποτυχία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του ρόλου τους ως ηγέτη και η συμμόρφωση με τον ηγετικό τους ρόλο μπορεί να τις οδηγήσει σε αποτυχία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του ρόλου του φύλου τους (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Αυτό συνεπάγεται ότι το γυναικείο φύλο καλείται να αντιμετωπίσει ένα ισχυρό δίλημμα που προκαλείται από τις αντιφατικές συμπεριφορές τόσο του έμφυλου όσο και του ηγετικού τους ρόλου(Eagly & Carli, 2007).

2.5 Το γυναικείο ηγετικό ταλέντο

Σήμερα, οι γυναίκες διαδραματίζουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο σε ηγετικές θέσεις τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αλλάζουν με γοργούς ρυθμούς και μαζί τους αλλάζουν και οι ρόλοι των ηγετών προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της επιταχυνόμενης τεχνολογίας, της ανταγωνιστικότητας και της διαχείρισης του ποικιλόμορφου εργατικού δυναμικού(Eagly & Carli, 2003). Τα παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας «εντολής και ελέγχου» παραχωρούν τη θέση τους στα σύγχρονα μοντέλα που εστιάζουν περισσότερο στη συνεργασία, την ομαδική εργασία και στη δημοκρατική λήψη αποφάσεων που ευνοούν την αύξηση της συμμετοχής του γυναικείου φύλου σε ηγετικές θέσεις (Offermann & Foley, 2020).

Πολλοί από τους σημερινούς οργανισμούς χρησιμοποιούν μια δομή που βασίζεται στην ομάδα, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι βασίζονται ο ένας στον άλλον για να επιτύχουν τους στόχους τους (Mathieu et al., 2017). Οι ομάδες παρουσιάζουν ένα μοναδικό πλαίσιο για την ηγεσία, ένα πλαίσιο που απαιτεί καλύτερα ανεπτυγμένες δεξιότητες οικοδόμησης σχέσεων, επίλυσης συγκρούσεων και δεξιοτήτων επικοινωνίας(Offermann & Foley, 2020). Αυτή η μετατόπιση στο

στυλ διαχείρισης «από τον έλεγχο στη δέσμευση» έχει χαρακτηριστεί ως θηλυκοποίηση της διοίκησης (Fondas, 1997). Δεδομένης αυτής της στροφής προς την υιοθέτηση ενός πιο συμμετοχικού, γυναικείου στυλ διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οι σύγχρονες απόψεις υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες τείνουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα σε αυτές τις προκλήσεις από τους άντρες ομολόγους τους (Cross & Madson, 1997; Eagly & Wood, 1999; Eagly, Wood, & Diekmann, 2000).

Ενόψει των αλλαγών στους ηγετικούς ρόλους και στις οργανωτικές πρακτικές αλλά και των μεταβαλλόμενων πολιτιστικών αξιών σχετικά με το ρόλο της γυναίκας στην κοινωνία, οι γυναίκες ηγέτιδες έχουν φτάσει να συμβολίζουν νέους τύπους ηγεσίας που υποδηλώνουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και συνέργεια από την ηγεσία του παρελθόντος (Eagle & Carli; Adler, 1999). Η ανάληψη ηγετικών θέσεων από τις γυναίκες σηματοδοτεί την απομάκρυνση ενός οργανισμού από τις προηγούμενες πρακτικές διοίκησης και τον βοηθούν να υιοθετήσει και να ενισχύσει τα σύμβολα της καινοτομίας και της προόδου (Zernike, 2001).

Έτσι, το γυναικείο φύλο ασκεί ένα ιδιαίτερο στυλ ηγεσίας, καθώς δίνει έμφαση περισσότερο στη συνεργασία και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, καλλιεργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού, παρακινεί τους υφισταμένους και δίνει προτεραιότητα στην επικοινωνία (Cross & Madson, 1997; Eagly & Wood, 1999; Eagly, Wood, & Diekmann, 2000). Η Rosener (1990 :120) στην εργασία της με θέμα «*Ways Women Lead*» ονομάζει αυτό το στυλ ηγεσίας ως το «*διαδραστικό*» στυλ και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες: «*Πετυχαίνουν λόγω –όχι παρά– ορισμένων χαρακτηριστικών που γενικά θεωρούνται ‘θηλυκά’ και ακατάλληλα στους ηγέτες*». Επίσης, οι υποστηρικτές της γυναικείας υπεροχής ισχυρίζονται ότι -εφόσον οι ηγετικές συμπεριφορές των γυναικών εστιάζουν περισσότερο στην οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων- οι γυναίκες εκδηλώνουν περισσότερη προθυμία να μοιραστούν την εξουσία με τους υφισταμένους τους και διαθέτουν διαισθητικό τρόπο σκέψης. Αυτά τα χαρακτηριστικά όχι μόνο δεν αποτελούν μειονεκτήματα που πρέπει να ξεπεραστούν, αλλά αντίθετα είναι πλεονεκτήματα για την εταιρική αποτελεσματικότητα (Helgesen, 1990).

2.6 Διαφυλικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας

Πολλές μελέτες συνέκριναν τους άντρες και τις γυναίκες ηγέτες αναφορικά με την επίδραση του φύλου στη διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς, χωρίς όμως να καταλήξουν σε σαφή συμπεράσματα (Yukl, 2019). Οι περισσότεροι μελετητές της έρευνας για το φύλο και την ηγεσία έχουν διαφωνήσει στο αν το φύλο καθορίζει ή όχι την ηγετική συμπεριφορά (Pounder and Coleman, 2002).

Κάποιες σχολές θεωρίας, διαπιστώνουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις ηγετικές συμπεριφορές και ιδιότητες μεταξύ γυναικών και ανδρών και μερικοί συγγραφείς εντοπίζουν τις διαφορετικές συμπεριφορές σε εγγενείς και βιολογικούς παράγοντες, στη σύσταση του εγκεφάλου, στις ορμόνες και στα διαφορετικά γονίδια (McCarthy et al., 2002).

Οι αρχικές μελέτες επικεντρώθηκαν στο καθήκον και τη συμπεριφορά στις σχέσεις και διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες ηγέτιδες συμβάλλουν ιδιαίτερα στην επικοινωνία και τη συνεργασία, στη σχέση και την προσκόλληση, στη δύναμη, την οικειότητα και την ανατροφή (Grant, 1988). Σε μία πρόσφατη μετα-ανάλυση βρέθηκε ότι οι γυναίκες παρουσίασαν λίγο μεγαλύτερη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά έναντι των αντρών και η κυριότερη διαφορά ήταν στην εξατομικευμένη φροντίδα που περιελάμβανε υποστηρικτική συμπεριφορά και προσπάθειες να αναπτυχθούν οι δεξιότητες και η εμπιστοσύνη των συναδέλφων. Τα αποτελέσματα για τη συναλλακτική ηγεσία ήταν ανάμεικτα (Eagly et al, 2003).

Ο Ferrario (1991) ανέφερε ότι οι γυναίκες που κατείχαν υψηλές διοικητικές θέσεις ήταν λιγότερο ανοιχτές και ειλικρινείς με τους συναδέλφους τους από τους άνδρες. Οι Eagly και άλλοι. (1992) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες θεωρούνταν πιο προσανατολισμένες στην εργασία, σε αντίθεση με την παραδοσιακή στερεοτυπική άποψη για τους ρόλους του φύλου. Ωστόσο, οι Trinidad και Normore (2005:574) ισχυρίστηκαν ότι *«τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι γυναίκες υιοθετούν συμμετοχικό στυλ ηγεσίας»*.

Μερικές φορές οι διαφορετικές διαφυλικές συμπεριφορές έχουν τις ρίζες τους στις στερεοτυπικές αντιλήψεις που έχουν οι άλλοι για τους άνδρες και τις γυναίκες ηγέτες. Οι Dobbins και Platz (2006) διαπίστωσαν ότι η αντίληψη των μελών του οργανισμού ήταν πως οι άνδρες είναι πιο αποτελεσματικοί από τις γυναίκες. Άλλη μια διαπίστωση ήταν ότι οι γυναίκες ακόμη και με παρόμοιες ικανότητες μπορεί να έχουν διαφορετικό και υψηλότερο επίπεδο ικανότητας σε σύγκριση με τους άνδρες (Eagly & Carli, 2003; Carli & Eagly, 2001).

Οι διαφορετικές προσδοκίες από τις γυναίκες μπορεί να εκδηλωθούν με μια μορφή προκατάληψης (Eagly & Karau, 2002). Οι υψηλότερες προσδοκίες ή και προκαταλήψεις μπορούν να οδηγήσουν στην αντίληψη ότι ορισμένες γυναίκες δεν είναι τόσο ικανές όσο οι άνδρες που δεν αγγίζουν τα υψηλότερα πρότυπα απόδοσης. Εκτός από τις διαφορετικές προσδοκίες σε σύγκριση με τους άνδρες, ενδέχεται να προκύψουν και άλλες προκλήσεις που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αντίληψη της ικανότητας των γυναικών ηγετών. Ο παγκόσμιος οργανισμός Catalyst (2004), αναφέρει ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον που περιλαμβάνει στερεότυπα και πολιτισμικές προκλήσεις. Αυτά τα ευρήματα αντικατοπτρίζονται από διάφορους

συγγραφείς (Watts, 2009; Arditi et al.; 2013 Klenke, 2011).

Άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχουν καθόλου ή υπάρχουν μικρές διαφορές στις συμπεριφορές ηγεσίας. Οι αναλύσεις των Dobbins και Platz (1986) αποκάλυψαν ότι οι γυναίκες και οι άνδρες ηγέτες δεν διαφέρουν ως προς τα στυλ που προσανατολίζονται στη σχέση και στην εργασία. Ο Grant (1988) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν προφανώς λίγες, αν όχι καθόλου, διαφορές συμπεριφοράς μεταξύ γυναικών και ανδρών στελεχών.

Οι Eagly και Johnson (1990) πραγματοποίησαν μια μετα-ανάλυση που περιλαμβάνει περισσότερες από 160 μελέτες για διαφορές που σχετίζονται με το φύλο στο στυλ ηγεσίας και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες και οι άνδρες ηγέτες δεν διαφέρουν στα δύο στυλ ηγεσίας του διαπροσωπικού προσανατολισμού και του προσανατολισμού σε καθήκοντα. Λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα ευρήματα όσο και τους περιορισμούς της έρευνας σχετικά με τις διαφορές των φύλων στην ηγεσία, ο Powell (1990: 74) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, *«υπάρχει ελάχιστος λόγος να πιστεύουμε ότι οι γυναίκες και οι άνδρες είναι διαφορετικοί τύποι μάνατζερ»*.

Ο Gibson (1995) και οι van Engen, van der Leeden και Willemsen (2001) διαπίστωσαν επίσης ότι δεν προέκυψαν διαφορές μεταξύ των φύλων σε καμία διάσταση του στυλ ηγεσίας και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των φύλων στη συμπεριφορά. Ο Vecchio (2002:647) χρησιμοποίησε τον όρο *«διαφορές φύλου»* και κατά την ανασκόπηση των ευρημάτων από έρευνες σχετικά με τις διαφορές φύλου κατέληξε στο συμπέρασμα ότι: *«Εν ολίγοις, οι διαφορές συμπεριφοράς έχουν υπερεκτιμηθεί σε μεγάλο βαθμό»*.

Εν κατακλείδι, υπάρχει ένα σύνολο μελετών που υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά των γυναικών και των ανδρών σε ηγετικές θέσεις δεν διαφέρει σημαντικά και τα ευρήματα των μελετών παραποιούνται από τη μεγιστοποίηση ασήμαντων διαφορών (Yukl, 2009). Οι Billing και Alvesson (2000) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες και οι άνδρες σε θέσεις ευθύνης έχουν παρόμοιες φιλοδοξίες και παρόμοιες συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία. Ωστόσο, οι συμπεριφορές μπορεί να διαφέρουν λόγω των ειδικών συνθηκών των οργανισμών τους. Οι συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργούν τα υψηλόβαθμα στελέχη μπορούν να εξηγούν τη συμπεριφορά τους σε μεγάλο βαθμό καθώς το ηγετικό ταλέντο εδράζει και στα δύο φύλα (Eagly & Carli, 2003).

2.7 Το ανδρόγυνο ηγετικό στυλ

Σχετικές έρευνες υπερασπίζονται την άποψη πως αν τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν το γυναικείο και το ανδρικό φύλο συνδυαστούν, δημιουργούν το αποκαλούμενο ανδρόγυνο ηγετικό στυλ και τα αποτελέσματα μπορούν να είναι ικανοποιητικά (Kent & Moss, 1994).

Ο Bem (1974) εισήγαγε την έννοια του ανδρόγυνου στυλ στην βιβλιογραφία της ψυχολογίας του φύλου ως εναλλακτική λύση έναντι ενός στενά ανδρικού ή στενά γυναικείου συμπεριφορικού στυλ. Ο Bem (1974:155) υπέθεσε ότι *«πολλά άτομα μπορεί να είναι 'ανδρόγυνα', δηλαδή μπορεί να είναι και αρσενικά και θηλυκά [...] ανάλογα με την καταλληλότητα αυτών των συμπεριφορών»* και πρότεινε *«σε μια κοινωνία όπου η άκαμπτη διαφοροποίηση ρόλων φύλου έχει ήδη ξεπεράσει τη χρησιμότητά της, ίσως το ανδρόγυνο άτομο να καταλήξει να ορίσει ένα πιο ανθρώπινο πρότυπο ψυχολογικής υγείας»* (Bem, 1974:162).

Η κατασκευή του ανδρόγυνου στυλ εισήχθη στη βιβλιογραφία της ηγεσίας από τους Powell και Butterfield (1979), οι οποίοι υπέθεσαν (αλλά δεν βρήκαν) ότι ένας καλός ηγέτης θα περιγραφόταν με ανδρόγυνα χαρακτηριστικά και όχι με ανδρικά. Άλλοι μελετητές έχουν υποστηρίξει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν συνήθως μια ανδρόγυνη ισορροπία χαρακτηριστικών που περιλαμβάνει συλλογικότητα, θετική πρωτοβουλία και διεκδίκηση, κοινωνικές δεξιότητες, ευφυΐα, ευσυνειδησία, ακεραιότητα, αξιοπιστία και την ικανότητα να πείθουν, να εμπνέουν και να παρακινούν τους άλλους, που σημαίνει ότι τόσο τα ανδρικά όσο και τα γυναικεία χαρακτηριστικά είναι εξίσου σημαντικά (Tully, 2007). Ένα ανδρόγυνο στυλ βρέθηκε να σχετίζεται με υψηλότερη αυτοεκτίμηση και μια πιο ευέλικτη απάντηση σε καταστάσεις που απαιτούν είτε αντρικές είτε γυναικείες συμπεριφορές και άλλα θετικά αποτελέσματα (Bem, 1975; Bem and Lenney, 1976; Lenney, 1979).

Σήμερα, εν μέσω πανδημίας Covid-19, πολιτισμικών αλλαγών και γεωπολιτικών εξελίξεων το ανδρόγυνο στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο αποδεκτό από ποτέ (Eagly & Carli, 2007), καθώς οι συνθήκες απαιτούν από τους ηγέτες -άντρες και γυναίκες- να ενσωματώνουν τόσο τα αρσενικά όσο και τα θηλυκά χαρακτηριστικά στο ηγετικό τους στυλ, ώστε να καταστεί αποτελεσματικό (Kent & Moss, 1994). Όσο σημαντικό είναι να έχεις αυτά τα χαρακτηριστικά, τόσο σημαντικό είναι να έχεις και την ικανότητα διάκρισης της *«καταλληλότητας κατάστασης»* (Bem, 1975).

Κεφάλαιο 3. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

3.1 Ελληνική Αστυνομία

Με το Ν.1481/1984 η Ελληνική Αστυνομία προέκυψε με τη συγχώνευση των Σωμάτων της Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων. Η Ελληνική αστυνομία αποτελεί ιδιαίτερο ένοπλο Σώμα, λειτουργεί με τους δικούς της οργανικούς νόμους και δεν εφαρμόζονται για το προσωπικό της οι διατάξεις που αφορούν τους δημοσίους πολιτικούς υπαλλήλους. Όλες οι υπηρεσίες και το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας τελούν σε διαρκή ετοιμότητα με κύρια αποστολή την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος, την περιφρούρηση του δημοκρατικού πολιτεύματος και της έννομης τάξης και την αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, πάντοτε σύμφωνα με τους νόμους και τις εντολές της εκλεγμένης από το λαό κυβέρνησης. Από τη φύση της αποστολής της είναι στρατιωτικά οργανωμένη και το αστυνομικό προσωπικό εφαρμόζει στρατιωτική ιεραρχία και πειθαρχία. Οι υπηρετούντες στην Ελληνική Αστυνομία, ανάλογα με το βαθμό που φέρουν διακρίνονται σε Αξιωματικούς και σε κατώτερο αστυνομικό προσωπικό, συνοριακούς φύλακες, ειδικούς φρουρούς και πολιτικό προσωπικό.

3.1.1 Οργανωτική δομή

Η Ελληνική Αστυνομία από την ίδρυσή της και για αρκετές δεκαετίες οργανώθηκε με τη μορφή της απευθείας υπαγωγής των Αστυνομικών Υπηρεσιών στο Υπουργείο, κατά το πρότυπο των πολιτικών Υπουργείων, προκειμένου η πολιτική ηγεσία να ασκεί αμεσότερο έλεγχο στο έργο της. Για το σκοπό αυτόν στο νέο Σώμα δεν συστάθηκε Αρχηγείο, αλλά ο ρόλος αυτού ανατέθηκε στις Κεντρικές Υπηρεσίες του Υπουργείου και ο Αρχηγός και οι Αντιστράτηγοι της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελούν επιτελείς του Υπουργού. Το οργανωτικό αυτό σχήμα υπαγορεύτηκε από την ανάγκη διευκόλυνσης της ομαλής μετάβασης από τα δύο πρώην Σώματα στον ενιαίο αστυνομικό φορέα και εμπέδωσης της νέας αντίληψης για το δημοκρατικό προσανατολισμό και τον κοινωνικό ρόλο της Αστυνομίας, στοιχεία που συνέχισαν να αμφισβητούνται και μετά την επάνοδο της χώρας στη δημοκρατική νομιμότητα.

Στην πορεία του χρόνου και στα πλαίσια μιας δημοκρατικά οργανωμένης κοινωνίας οι παραπάνω λόγοι έπαψαν να υφίστανται. Το άνοιγμα των συνόρων, η εισροή και η παραμονή

οικονομικών μεταναστών σε συνάρτηση με την ανάγκη στενότερης αστυνομικής συνεργασίας, στα πλαίσια των θεσμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επέβαλλαν την υιοθέτηση νέων οργανωτικών και λειτουργικών δομών στην Αστυνομία, ώστε αυτή να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες και να ανταποκριθεί, αποτελεσματικά, στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Ως το πλέον αναπόσπαστο και ενεργό κομμάτι της κοινωνίας η Αστυνομία τα τελευταία χρόνια εκσυγχρονίζεται και επαναπροσδιορίζεται διαρκώς μέσα από σαφή Προεδρικά Διατάγματα και Κανονιστικές Διατάξεις αναφορικά με τον ρόλο, τη συμπεριφορά και την αποστολή της σύμφωνα με το μεταβαλλόμενο εγχώριο και ευρωπαϊκό κοινωνικό πλαίσιο και τις ανάγκες που ανακύπτουν. Από την αρχή της λειτουργίας της η Ελληνική Αστυνομία υπαγόταν διαδοχικά στο Υπουργείο Εσωτερικών και στο Υπουργείο Δημόσιας Τάξης, Σήμερα, ανήκει στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη.

Με τον Ν.2800/2000 «*Αναδιάρθρωση Υπηρεσιών Υπουργείου Δημόσιας Τάξης, σύσταση Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας και άλλες διατάξεις*» (ΦΕΚ 41 τ.Α΄ από 29-2-2000) θεσμοθετείται η επιχειρησιακή αυτονομία της Ελληνικής Αστυνομίας με την ίδρυση του Αρχηγείου του Σώματος. Μία ευέλικτη επιτελική Υπηρεσία η οποία δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τον ορθολογικότερο σχεδιασμό δράσης της Αστυνομίας, τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, την εξασφάλιση της αυτοτέλειας και της οικονομίας της οργάνωσης, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των Υπηρεσιών της, προς όφελος του κοινωνικού και ευρύτερου δημόσιου συμφέροντος.

Με τον ίδιο νόμο ιδρύονται οι Γενικές Αστυνομικές Διευθύνσεις Περιφερειών που αποσκοπούν στην εναρμόνιση του οργανωτικού πλαισίου της Αστυνομίας προς τη διοικητική οργάνωση της χώρας, με σκοπό την αμεσότερη συνεργασία με τις αντίστοιχες πολιτικές αρχές και φορείς, αλλά και την καταπολέμηση του συγκεντρωτισμού και της γραφειοκρατίας για παροχή καλύτερων υπηρεσιών στον πολίτη και τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας της διοίκησης.

Με αποκλειστικό σκοπό την τόνωση της αποτελεσματικότητάς της και, κατά συνέπεια, την ενίσχυση της εσωτερικής ασφάλειας, της προστασίας του πολίτη, της θωράκισης των ατομικών δικαιωμάτων και της ενδυνάμωσης της κοινωνικής συνοχής προτείνεται και ψηφίζεται ο Ν. 4249/2014 «*Αναδιοργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, αναβάθμιση Υπηρεσιών του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και ρύθμιση λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δημόσιας*

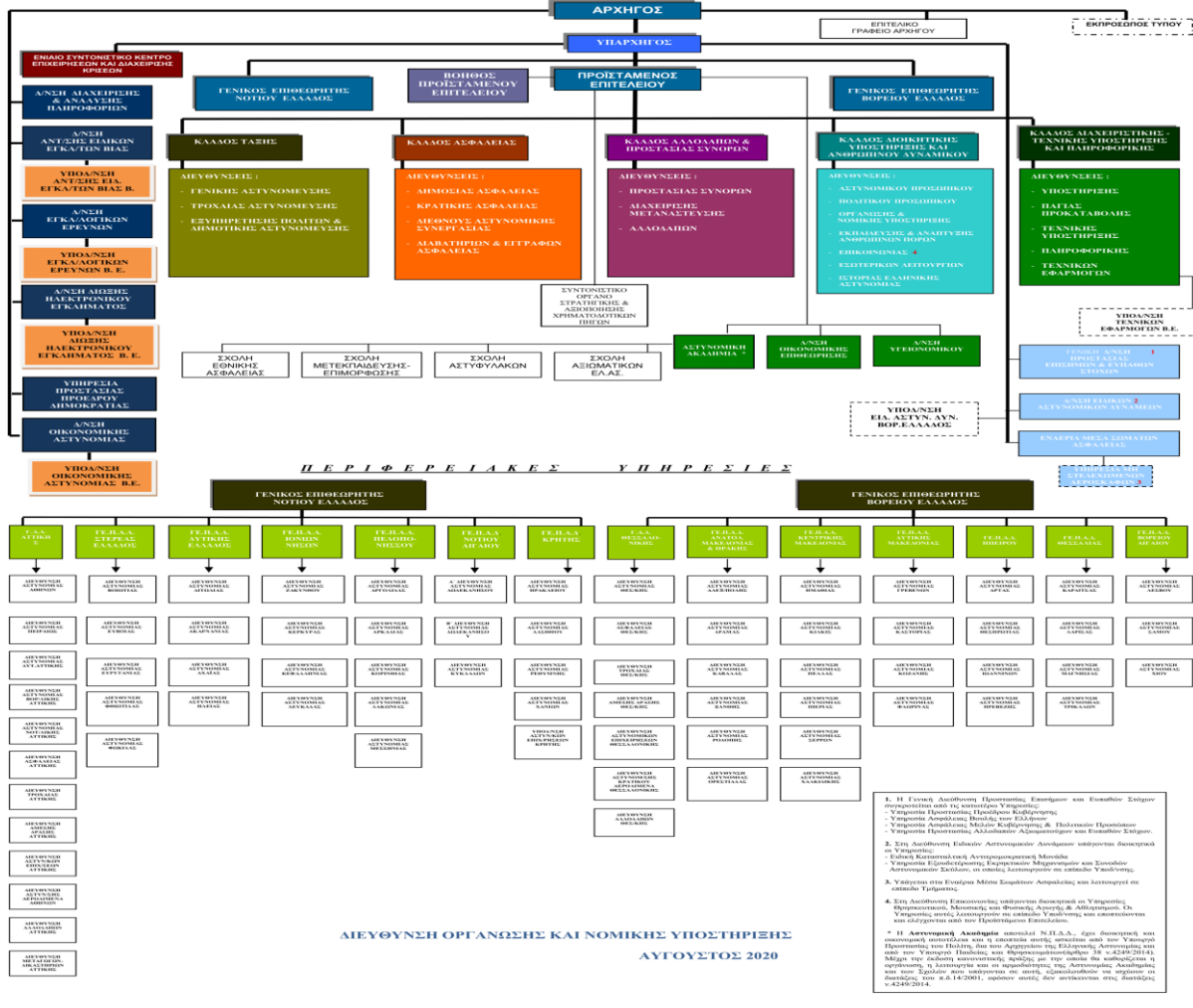
Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 73 τ.Α' από 24-3-2014).

Σε συνέχεια του ανωτέρου νόμου, το 2017 με τη ψήφιση του Π.Δ/ματος 7/2017 «*Αναδιάρθρωση - αναδιοργάνωση, σύσταση και λειτουργία περιφερειακών υπηρεσιών Ελληνικής Αστυνομίας*» (ΦΕΚ 14 τ.Α' από 09-02-2017) πραγματοποιήθηκε σημαντική αναδιοργάνωση των αστυνομικών υπηρεσιών με καταργήσεις, συγχωνεύσεις αλλά και ίδρυση νέων, στο πλαίσιο της «Καλλικρατικής» λογικής, όπου οι αστυνομικές υπηρεσιακές δομές θα έπρεπε να εναρμονιστούν με τις υπάρχουσες δομές του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανά την Χώρα.

Αξίζει να αναφερθεί πως πρόσφατα, με το Π.Δ/μα 53/2022 «*Συγκρότηση, οργάνωση, λειτουργία, ρύθμιση θεμάτων προσωπικού και λοιπά θέματα των Ομάδων Προστασίας Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων (Ο.Π.Π.Ι.)*» συγκροτήθηκαν οι Ομάδες Προστασίας Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων της χώρας. Αποστολή των Ο.Π.Π.Ι. είναι η ασφάλεια και προστασία των προσώπων και των υποδομών που βρίσκονται στους χώρους των Α.Ε.Ι. από αξιόποινες ενέργειες προσώπων και γεγονότα έκτακτης ανάγκης σε συνεργασία με τα αρμόδια όργανα του Α.Ε.Ι. και τις συναρμόδιες εθνικές αρχές και υπηρεσίες.

Γίνεται αντιληπτό ότι πλήθος άλλων ειδικών διατάξεων, κανονισμών και νόμων προσδιορίζουν με σαφήνεια λεπτομέρειες, οι οποίες κρίνεται αναγκαίο και σκόπιμο να μην αναφερθούν στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία. Επίσης, δεν θα ήταν ωφέλιμο ως προς τους σκοπούς της εργασίας να αναφερθούν και να περιγραφούν όλα τα επιμέρους καθήκοντα του Αστυνομικού προσωπικού. Απεναντίας, επιβάλλεται να ασχοληθούμε με το Αστυνομικό προσωπικό που κατέχει τις θέσεις ευθύνης του Σώματος. Ακολουθεί το οργανόγραμμα των υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας, όπως αυτό αποτυπώνεται στην επίσημη σελίδα της:

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΑΡΧΗΓΕΙΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ



Εικόνα 5. Οργανόγραμμα Υπηρεσιών Ελληνικής Αστυνομίας

(Πηγή δεδομένων: Ελληνική Αστυνομία)

Το οργανόγραμμα της Ελληνικής Αστυνομίας έχει ξεκάθαρα μία πυραμιδοειδή μορφή της οποίας τη βάση αποτελούν τα πολυάριθμα Αστυνομικά Τμήματα, Τμήματα Ασφαλείας, Τμήματα Τροχαίας, Τμήματα Δίωξης και Μετανάστευσης, Τμήματα Τουριστικής Αστυνομίας, Τμήματα Άμεσης Δράσης, Τμήματα Άμεσης Δράσης και Τμήματα Διαβατηριακού Ελέγχου. Στην Αστυνομική ορολογία οι προϊστάμενοι αυτών των Τμημάτων αποκαλούνται *Διοικητές* και όλα οι προαναφερόμενες υπηρεσίες (Τμήματα) θεωρούνται ισότιμες και καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό των περιφερειακών υπηρεσιακών μονάδων της Ελληνικής Αστυνομίας.

Όσον αφορά στη Διεύθυνση του Πολιτικού Προσωπικού του Οργανισμού, που συστάθηκε με το άρθρο 1 του Π.Δ. 20/2002 «Σύσταση Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού στην Ελληνική Αστυνομία και άλλες διατάξεις», είναι Υπηρεσία του Αρχηγείου της Ελληνικής Αστυνομίας και υπάγεται στον Κλάδο Διοικητικής Υποστήριξης και Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Διεύθυνση είναι αρμόδια για την εφαρμογή των διατάξεων που διέπουν την υπηρεσιακή κατάσταση του συνόλου των πολιτικών υπαλλήλων της Ελληνικής Αστυνομίας σε όλη την επικράτεια. Επιπλέον, είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή του εκάστοτε νομοθετικού πλαισίου που αφορά στη δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η Διεύθυνση Πολιτικού Προσωπικού κλήθηκε να εφαρμόσει το νέο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο με τις διατάξεις του οποίου επιχειρείται η διοικητική αναδιοργάνωση για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Σε εφαρμογή των διατάξεων αυτών, η Διεύθυνση προέβη στην κατάταξη των πολιτικών υπαλλήλων σε νέους βαθμούς και μισθολογικά κλιμάκια και εφάρμοσε το νέο σύστημα αξιολόγησης αυτών.

Σήμερα, στις Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας σε όλη την χώρα υπηρετούν 1265 πολιτικοί υπάλληλοι, οι οποίοι ανήκουν είτε στην κατηγορία του μόνιμου προσωπικού είτε στην κατηγορία του προσωπικού με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Στην πλειοψηφία τους οι πολιτικοί υπάλληλοι εντάσσονται στους Κλάδους ΠΕ Διοικητικού-Οικονομικού, ΤΕ Διοικητικού-Λογιστικού και ΔΕ Διοικητικού-Λογιστικού με κύριο καθήκον τη διοικητική υποστήριξη του έργου και της αποστολής που επιτελεί η Ελληνική Αστυνομία.

Σημειώνεται ότι το 2013 και το 2014 στο πολιτικό προσωπικό του οργανισμού προστέθηκαν περίπου 600 υπάλληλοι ΙΔΑΧ που προέρχονταν κυρίως από την Τοπική Αυτοδιοίκηση α΄ και β΄ βαθμού της χώρας καθώς είχαν τεθεί σε διαθεσιμότητα με το νόμο 4093/2012. Επίσης, 221 πρώην δημοτικοί αστυνομικοί, που κι αυτοί τέθηκαν σε διαθεσιμότητα με το νόμο 4172/2013 και εντάχθηκαν στην Ελληνική Αστυνομία ως ιδιαίτερης κατηγορίας ένστολο πολιτικό προσωπικό και τελικά κατατάχθηκαν στην κατηγορία του μόνιμου πολιτικού προσωπικού.

Η υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών υπαλλήλων διέπεται από τις διατάξεις του υπαλληλικού κώδικα Ν. 3528/2007. Η υπαλληλική σχέση ξεκινά με το διορισμό του υπαλλήλου και λήγει με την αποχώρησή του με οποιονδήποτε τρόπο από την Υπηρεσία. Στη διάρκεια αυτής της σχέσης θα προκύψουν θέματα που αφορούν στην τοποθέτηση και μετακίνηση του υπαλλήλου σε Υπηρεσίες, στην επιμόρφωση και εκπαίδευσή του, στην αξιολόγησή του, στη βαθμολογική και μισθολογική προαγωγή του και στις άδειες που δικαιούται να λάβει.

Για τον χειρισμό των θεμάτων αυτών, το προσωπικό της Διεύθυνσης έρχεται καθημερινά σε

επαφή με τους υπαλλήλους αλλά και τις Υπηρεσίες τους, αναζητώντας κάθε φορά την καλύτερη λύση, με γνώμονα πάντα τις ανάγκες του υπαλλήλου αλλά και το συμφέρον της Υπηρεσίας. Η Διεύθυνση απαρτίζεται από τέσσερα τμήματα τα οποία διαρθρώνονται ως εξής: Τμήμα Μόνιμου Πολιτικού Προσωπικού, Τμήμα Πολιτικού Προσωπικού με Σχέση Εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου, Τμήμα Εκπαίδευσης - Αξιολόγησης Πολιτικού Προσωπικού και Τμήμα Πειθαρχικής Δεοντολογίας και Αδειών Πολιτικού Προσωπικού. Ακολουθεί το οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας:



Εικόνα 6. Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού.

(Πηγή : Αστυνομική Ανασκόπηση)

3.2 Οι αρμοδιότητες και οι ικανότητες του Αστυνομικού ηγέτη

Οι αρμοδιότητες του Αστυνομικού ηγέτη παρουσιάζουν ένα χαρακτηριστικό άξιο αναφοράς, καθώς καθορίζονται από ένα σκληροπυρηνικό πλαίσιο άκαμπτων υποχρεώσεων και καθηκόντων, όπως αυτά περιγράφονται σε συγκεκριμένα Προεδρικά Διατάγματα, ήτοι Π.Δ. 141/1991, 254/2008 και 178/2014 και στα οποία καθορίζεται ο τρόπος ενέργειας, συμπεριφοράς και λειτουργίας του, προσδιορίζοντας τις περισσότερες φορές τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ρόλου του.

Τα καθήκοντα και οι δράσεις του Αστυνομικού ηγέτη προσδιορίζονται και οροθετούνται

από μία σειρά ρημάτων και προτάσεων με τη μορφή διαταγής όπως: « Υπηρετεί, υποχρεούται, ενεργεί, υπόκειται, εφαρμόζει, εκτελεί τις διαταγές των ανωτέρων του, σέβεται, βεβαιώνει, προστατεύει, ενημερώνει, φροντίζει, διασφαλίζει, συντονίζει, μεριμνά, αποτρέπει και καταγγέλλει, εποπτεύει, συνεργάζεται αρμονικά, απορρίπτει σθεναρά, παρέχει κατευθύνσεις, αντιμετωπίζει με αυστηρότητα, παρακολουθεί την εφαρμογή, αξιολογεί τα αποτελέσματα των δράσεων, αναλαμβάνει προσωπικά, ενεργεί προσωπικά, καθορίζει, διατάσσει, απαγορεύει». Εν ολίγοις, τα αυστηρά και στενά πλαίσια δράσης και λειτουργίας του Αστυνομικού ηγέτη αφήνουν ελάχιστα έως κανένα περιθώριο για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, εκδήλωση αυθορμητισμού, σχεδιασμού και υλοποίησης μακροπρόθεσμου οράματος.

Αυτό συνεπάγεται πως οι ενέργειες του Αστυνομικού ηγέτη είναι ελεγχόμενες ενώ η αξιολόγησή του - που αφορά την αποτελεσματικότητά του, την ευελιξία του, την πρωτοτυπία αν και αυτά φαίνονται αντιφατικά και την ικανότητά του να αντιμετωπίζει και να επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν - πραγματοποιείται μέσα από στενά προκαθορισμένα πλαίσια. Οι περισσότεροι Αστυνομικοί που ηγούνται των υπηρεσιών, δεν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δεν έχουν τη δυνατότητα του σχεδιασμού και του προγραμματισμού των βραχυπρόθεσμων ή των μακροπρόθεσμων στόχων και δράσεων του Οργανισμού, καθώς τα παραπάνω αποφασίζονται από τις ανώτατες επιτελικές διοικήσεις σε συνεργασία με την εκάστοτε πολιτική ηγεσία.

Επιπρόσθετα, η υλοποίηση των στόχων και των δράσεων από τον Αστυνομικό ηγέτη υπόκειται σε ένα σύστημα κανόνων και αξιών από το οποίο δεν έχει τη δυνατότητα παρέκκλισης. Επιπλέον, η ανάδειξη των ηγετικών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων περιορίζεται και από τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους για την υλοποίηση των στόχων. Η αξιολόγησή του Αστυνομικού γίνεται κατά κύριο λόγο με γνώμονα τα ποσοτικά δεδομένα και λιγότερο τα ποιοτικά, παρά το γεγονός ότι τα ποιοτικά δεδομένα στις περισσότερες των περιπτώσεων διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην αποδοτικότητά του. Είναι εμφανές ότι σε αυτή τη μορφή το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζει ο οργανισμός της Ελληνικής Αστυνομίας, οι ευκαιρίες για δημιουργικότητα, καινοτόμες προτάσεις, νεωτερισμοί, πρωτοτυπία και πρωτοβουλία είναι ελάχιστες.

Παρά την ακαμψία που δημιουργεί ο ίδιος ο θεσμός και η ιδιαίτερη φύση του οργανισμού, που είναι επηρεασμένος από την στρατιωτική ιεραρχία και πειθαρχία, θεωρείται επιβεβλημένο να αναφερθούν τα ουσιαστικά προσόντα του καλού ηγέτη στην Αστυνομία, όπως αυτά περιγράφονται αναλυτικά στο Π.Δ. 6/2008.

α. Διανοητικά προσόντα που προσδιορίζουν τη διανοητική ευστροφία γενικά και αναφέρονται:

Στη νοημοσύνη, την κρίση και την ευθυκρισία, στην ετοιμότητα και δημιουργικότητα, στην αντίληψη της πραγματικότητας, το πρακτικό πνεύμα και την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και απαιτήσεις της Υπηρεσίας.

β. Επαγγελματικά προσόντα που προσδιορίζουν την επαγγελματική ικανότητα και αξία και αναφέρονται:

Στην επαγγελματική κατάρτιση στον κατεχόμενο βαθμό, στην κατάρτιση για περαιτέρω εξέλιξη, ικανότητα αφομοίωσης των νέων εξελίξεων γενικά στην επαγγελματική δράση, στην μεθοδικότητα, στον ζήλο και στο ενδιαφέρον για την Υπηρεσία, στο ενδιαφέρον για τη συντήρηση του υλικού στην Υπηρεσία, στην εκπαιδευτική ικανότητα, στην αγάπη προς το επάγγελμα και στις παραδόσεις του Σώματος, συναίσθημα συναδελφότητας και αλληλεγγύης.

γ. Διοικητικά προσόντα που προσδιορίζουν τη διοικητική και ηγετική ικανότητα και αναφέρονται:

Στο κύρος, στη δύναμη επιβολής επί των υφισταμένων και ικανότητα αξιολόγησης και αποδοτικής χρησιμοποίησης αυτών, στο ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων, στην ψυχική επαφή με αυτούς και μέριμνα για την ανύψωση του ηθικού και της πειθαρχίας τους, στην ενεργητικότητα και δραστηριότητα, στην προβλεπτικότητα, στην ικανότητα οργάνωσης, διεύθυνσης και συντονισμού, στην επίβλεψη και στον έλεγχο για την εκτέλεση των διατασσόμενων .

δ. Ηθικά προσόντα που προσδιορίζουν το ήθος και τον χαρακτήρα και αναφέρονται:

Στην ειλικρίνεια στην ευθύτητα και στη συνέπεια, στην αξιοπρέπεια, στην ευσυνειδησία, στην πειθαρχικότητα, στην εχεμύθεια, στην τιμότητα, στην σεμνότητα, στο αίσθημα ευθύνης, στο πνεύμα συνεργασίας και στην αμεροληψία και δικαιοσύνη.

ε. Ψυχικά προσόντα που προσδιορίζουν την ευψυχία, τη σθεναρότητα και την ψυχική ευστάθεια γενικά και αναφέρονται:

Στην εμμονή, στην καρτερικότητα, στη δύναμη θέλησης και αντοχής στις πιέσεις, στο θάρρος έναντι φυσικών κινδύνων, στο θάρρος της γνώμης, στην ανάληψη ευθυνών, στην αποφασιστικότητα, στην πρωτοβουλία, στην αυτοπεποίθηση, στην ψυχραιμία και αυτοκυριαρχία και στη σταθερότητα της γνώμης και των αποφάσεων.

στ. Σωματικά προσόντα που αναφέρονται:

Στην υγεία, στην αρτιμέλεια, στην αντοχή κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας, στην παράσταση και

στην εμφάνιση γενικά.

Αξίζει να γίνει να αναφερθεί, ότι η πορεία και κατ' επέκταση η επαγγελματική εξέλιξη του Αστυνομικού ηγέτη επηρεάζεται ως ένα βαθμό και από συμπεριφορές που ο οργανισμός της Ελληνικής Αστυνομίας τις χαρακτηρίζει ως σοβαρές ελλείψεις και ελαττώματα όπως: Η μη πίστη στην πατρίδα, στα εθνικά ιδεώδη και στο Δημοκρατικό πολίτευμα της χώρας, η έλλειψη κοινωνικότητας, η ροπή προς την πολιτικολογία, ο αρριβισμός, μεμψιμοιρία, η εριστικότητα, η δημιουργία χρεών, η κολακεία και η χρησιμοποίηση πλάγιων μέσων για την ικανοποίηση των ατομικών τους αιτημάτων.

3.2.1 Αρμοδιότητες και ικανότητες του ηγέτη Πολιτικού υπαλλήλου στην Ελληνική Αστυνομία

Οι αρμοδιότητες του ηγέτη Πολιτικού υπαλλήλου της Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού ορίζονται από το Π.Δ. 178/2014 «*Οργάνωση Υπηρεσιών Ελληνικής Αστυνομίας*». Ο ηγέτης Πολιτικός υπάλληλος ασχολείται με τις μετατάξεις, αποσπάσεις, προσωρινές μετακινήσεις, τις βαθμολογικές και μισθολογικές προαγωγές των πολιτικών υπαλλήλων, χειρίζεται τις πειθαρχικές και ποινικές υποθέσεις τους και παρέχει τα απαιτούμενα στοιχεία για θέματα αρμοδιότητας πολιτικού προσωπικού στο Γραφείο Κοινοβουλευτικού ελέγχου και στο Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και σε άλλους φορείς σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις. Επιπλέον, μεριμνά για την εκπαίδευση- επιμόρφωση του πολιτικού προσωπικού του οργανισμού σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων του Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας. Τέλος, είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του εκάστοτε ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης του πολιτικού προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.

Εδώ αξίζει να αναφερθεί μια ιδιόμορφη κατάσταση που διέπει τους Πολιτικούς υπαλλήλους της Ελληνικής Αστυνομίας. Οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης Πολιτικού Προσωπικού έχουν Προϊστάμενο Πολιτικό υπάλληλο και τα καθήκοντα τους ορίζονται από το προαναφερόμενο Προεδρικό Διάταγμα. Αυτό σημαίνει ότι η εργασιακή τους σχέση διέπεται από την ίδια νομοθεσία(ωράρια, αρμοδιότητες, μισθός, αξιολόγηση, συμφέροντα) άρα υπάρχει και ένας κοινός τρόπος αντιμετώπισης των υπηρεσιακών προβλημάτων που ανακύπτουν. Οι υπόλοιποι Πολιτικοί υπάλληλοι που υπηρετούν στο Σώμα ανά την επικράτεια ανήκουν στα οργανογράμματα των κατά

τόπο Διευθύνσεων και Τμημάτων της Αστυνομίας που κατέχουν οργανικές θέσεις. Έχουν ως Προϊστάμενο Αστυνομικό Αξιωματικό, ο οποίος συχνά δεν γνωρίζει τον υπαλληλικό κώδικα των δημοσίων υπαλλήλων. Ο Αστυνομικός προϊστάμενος με Εσωτερική Διαταγή, η οποία συντάσσεται αρκετές φορές κατά το δοκούν, ορίζει τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους. Αυτή η ιδιότητα υπηρεσιακή κατάσταση αρκετές φορές αποτελεί τροχοπέδη στην επαγγελματική εξέλιξη του ηγέτη Πολιτικού υπαλλήλου στο Σώμα.

Οι αρμοδιότητες του καλού ηγέτη Πολιτικού υπαλλήλου περιγράφονται στον Νόμο 3528/2007 του υπαλληλικού κώδικα δημοσίων υπαλλήλων και είναι οι εξής:

α. Είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των καθηκόντων του και τη νομιμότητα των υπηρεσιακών του ενεργειών.

β. Ο υπάλληλος οφείλει να υπακούει στις διαταγές των προϊσταμένων του. Όταν όμως εκτελεί διαταγή, την οποία θεωρεί παράνομη, οφείλει, πριν την εκτέλεση, να αναφέρει εγγράφως την αντίθετη γνώμη του και να εκτελέσει τη διαταγή χωρίς υπαίτια καθυστέρηση. Η διαταγή δεν προσκτάται νομιμότητα εκ του ότι ο υπάλληλος οφείλει να υπακούσει σε αυτήν.

γ. Αν η διαταγή είναι προδήλως αντισυνταγματική ή παράνομη, ο υπάλληλος οφείλει να μην την εκτελέσει και να το αναφέρει χωρίς αναβολή.

δ. Ο υπάλληλος δεν έχει το δικαίωμα να αρνηθεί τη σύνταξη, με κάθε μέσο, εγγράφου για θέμα της αρμοδιότητάς του, εφόσον διαταχθεί γι' αυτό από οποιονδήποτε από τους προϊσταμένους του.

ε. Ο υπάλληλος οφείλει να τηρεί εχεμύθεια για θέματα που χαρακτηρίζονται ως απόρρητα από τις κείμενες διατάξεις. Οφείλει επίσης να τηρεί εχεμύθεια σε κάθε περίπτωση που αυτό επιβάλλεται από την κοινή πείρα και λογική, για γεγονότα ή πληροφορίες των οποίων λαμβάνει γνώση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ή επ' ευκαιρία αυτών.

στ. Ο υπάλληλος οφείλει να συμπεριφέρεται εντός και εκτός της υπηρεσίας κατά τρόπο ώστε να καθίσταται άξιος της κοινής εμπιστοσύνης.

ζ. Ο υπάλληλος οφείλει κατά την άσκηση των καθηκόντων του να συμπεριφέρεται με ευπρέπεια στους διοικούμενους και να τους εξυπηρετεί κατά τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους.

θ. Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, ο υπάλληλος δεν επιτρέπεται να κάνει διακρίσεις σε όφελος ή σε βάρος των πολιτών, εξαιτίας των πολιτικών, των φιλοσοφικών ή των θρησκευτικών τους πεποιθήσεων.

3.3 Η γυναίκα στην Ελληνική Αστυνομία

Στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας υπηρετούν περίπου 7.916 γυναίκες αστυνομικοί εκ των οποίων οι 1.482 κατέχουν ανώτατους τίτλους σπουδών σε διάφορους τομείς. Η γυναικεία αντιπροσώπευση στους κόλπους του οργανισμού ανέρχεται σε ένα ποσοστό της τάξεως του 14,2 % επί του συνόλου του αστυνομικού προσωπικού. Οι γυναίκες Αστυνομικοί υπηρετούν τόσο σε επιτελικές όσο και σε μάχιμες Υπηρεσίες, διαθέτουν υψηλή επιστημονική κατάρτιση, το 49% του επιστημονικού αστυνομικού προσωπικού είναι γυναίκες, ασκούν διοίκηση και ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ιδιαίτερης φύσης εργασιακές συνθήκες.

Ο θεσμός της γυναίκας αστυνομικού άρχισε να διαφαίνεται από την πρωτοποριακή και μεγάλης κλίμακας πρόσληψη γυναικών σε αστυνομικές υπηρεσίες στα μέσα του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ου, όταν πολυπληθείς πόλεις του εξωτερικού (Σικάγο, Νέα Υόρκη, Λονδίνο, Τόκιο κ.λπ.) πρωτοτύπησαν και τις χρησιμοποίησαν ως τακτικές λειτουργούς της Αστυνομίας σε ευρεία κλίμακα. Στα μέσα του 20ου αιώνα, οι γυναίκες αστυνομικοί του εξωτερικού υπηρετούσαν σε πολλές μεγάλες πόλεις της Ιαπωνίας, των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ηπειρωτικής Ευρώπης και όχι μόνο.

Στην Ελλάδα ο θεσμός αυτός προβλέφθηκε αρχικά με τους Νόμους 2815/1922 άρθρο 18 και 3278/1925 άρθρο 12 αντίστοιχα, οι οποίοι όμως δεν εφαρμόστηκαν μέχρι και το 1944, όταν στις 19 Δεκεμβρίου της ίδιας χρονιάς προσλήφθηκε στην Αστυνομία Πόλεων αρκετές γυναίκες κυρίως για έρευνες σε ομόφυλές του ή στην παρακολούθηση, όσων από αυτές θεωρούνταν ύποπτες. Παρά το γεγονός ότι οι προσλήψεις αυτές - που αφορούσαν σε σαράντα γυναίκες - θεωρήθηκαν χρήσιμες, ακυρώθηκαν με τον Α.Ν. 698/1945. Κατόπιν αυτών, με τον Νόμο 2458/1953 (Περί Οργανισμού του Σώματος της Αστυνομίας Πόλεων) συστάθηκε η Βοηθητική Αστυνομία από τριάντα γυναίκες, οι οποίες εντάσσονται και αντιμετωπίζονται ισότιμα σε όλα με τους άνδρες Αστυνομικούς. Τα καθήκοντα που αρχικά τους ανατέθηκαν ήταν η περιπολία, η σωματική έρευνα, η καταπολέμηση της πορνείας, καθώς και η φύλαξη των γυναικών κρατουμένων και των παιδιών τους ή η μεταφορά τους στα δικαστήρια, χωρίς όμως να έχουν το δικαίωμα σύλληψης και οπλοφορίας.

Ωστόσο από αυτές τις προσλήψεις, μικρός αριθμός γυναικών υπηρέτησε, δεδομένου, ότι οι περισσότερες από αυτές εγκατέλειψαν το Σώμα κυρίως λόγω παραίτησης. Εάν μπορεί να ειπωθεί ότι αυτές οι προσπάθειες, όσον αφορά στην πρόσληψη των γυναικών στο Σώμα της Αστυνομίας,

δεν είχαν επιτυχή κατάληξη, κάτι τέτοιο σίγουρα δεν ισχύει για το νέο εγχείρημα σύμφωνα με την υπ' αριθ. 4176 / 13-8- 68 Υπουργική Απόφαση. Αυτό αποδεικνύεται με πρόσληψη σαράντα τεσσάρων (44) γυναικών στην Αστυνομία Πόλεων -κατόπιν προσεκτικής επιλογής-, οι οποίες για πρώτη φορά εισήχθησαν και φοίτησαν στην Αστυνομική Σχολή Αμαρουσίου για σχεδόν επτά μήνες και για την ακρίβεια από την 1η Μαΐου έως την 26η Νοεμβρίου 1969, με τον ταυτόχρονο διορισμό της Προϊσταμένη τους στον βαθμό της Υπαστυνόμου Α'.

Με την ίδια απόφαση ορίζεται και το προσοντολόγιο για την κατάταξη γυναικών στη Βοηθητική Αστυνομία, σύμφωνα με το οποίο απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η ηλικία δεκαεννέα έως είκοσι τεσσάρων ετών, το απολυτήριο Γυμνασίου, η ανεπίληπτη συμπεριφορά και η αποχή από τον γάμο, δεδομένου ότι για τη σύναψη γάμου απαραίτητη θεωρείται αφενός η τριετής πραγματική υπηρεσία και αφετέρου η προηγούμενη άδεια του Αρχηγού της Αστυνομίας Πόλεων. Σχετικά με την εκπαίδευση, αυτή δε διαφέρει από εκείνη των ανδρών Αστυνομικών, ενώ οι προαγωγές στους βαθμούς του Αρχιφύλακα, του Υπαστυνόμου Α' και του Υπαστυνόμου Β' πραγματοποιούνται με τη διενέργεια εξετάσεων και εφόσον έχουν συμπληρώσει ένα, δύο ή τρία χρόνια αντίστοιχα.

Ως εκ τούτου, όλες οι προσπάθειες για την πρόσληψη των γυναικών στο Αστυνομικό Σώμα ήταν αξιόλογες, ωστόσο το σχέδιο της Απόφασης με αριθ. 4176 / 68 δεν ήταν μόνο ιδιαίτερο, καινοτόμο και πρωτότυπο, αλλά είχε επίσης και πολιτιστική αντίληψη που υιοθετήθηκε αργότερα από το Σώμα της Χωροφυλακής, καθώς ξεκίνησε μία παρόμοια εκστρατεία πρόσληψης γυναικών το 1970. Πραγματικά, στις 17-1-1972 οι πρώτες εικοσιπέντε γυναίκες αποφοίτησαν από τη Σχολή Χωροφυλακής Αθηνών και πραγματοποιήθηκε και σχετική τελετή αποφοίτησης και λήξης της εκπαίδευσής τους.

Μετά την συγχώνευση των Σωμάτων Πόλεως και Χωροφυλακής, η πρόσληψη των γυναικών στο Σώμα πραγματοποιείται με τα ίδια κριτήρια που αφορούν και στους άνδρες, αφού το 1983 επετράπη η εισαγωγή γυναικών στη Σχολή Αξιωματικών, σε ποσοστό 10% επί των προκηρυσσόμενων θέσεων. Μάλιστα, το 1997 προσελήφθη η πρώτη γυναίκα επιστήμονας ως ειδική στην ανάλυση ψηφιακών πειστηρίων. Με την τροποποίηση της Νομοθεσίας το 2003 για την είσοδο των γυναικών στην Ελληνική Αστυνομία, καταργείται και η ποσόστωση θέσεων με τα κριτήρια εισαγωγής των γυναικών να εξομοιώνονται και να ευθυγραμμίζονται πλήρως με αυτά των ανδρών.

Σήμερα, η κατάταξη, η εκπαίδευση και η βαθμολογική εξέλιξη των γυναικών που

υπηρετούν στο Σώμα της Αστυνομίας είναι ίδιες με εκείνες των ανδρών Αστυνομικών. Επιπλέον, οι γυναίκες απολαμβάνουν ίσης μεταχείρισης με τους άνδρες συναδέλφους τους όσον αφορά στο ωράριο εργασίας, στον εξοπλισμό που φέρουν και στις αποδοχές. Στις μέρες μας, περισσότερες από τριάντα γυναίκες Αξιωματικοί εκτελούν χρέη Διοικητή στις Αστυνομικές Υπηρεσίες ανά την επικράτεια.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα είναι μία από τις λίγες ευρωπαϊκές χώρες που «επιτρέπει» την επαγγελματική εξέλιξη του γυναικείου φύλου στην ιεραρχία της Ελληνικής Αστυνομίας. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι το 2016, για πρώτη φορά στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη, γυναίκα Αξιωματικός προήχθη σε Αντιστράτηγο, στον ανώτατο βαθμό του Σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας.

Στην περίπτωση των πολιτικών υπαλλήλων η είσοδος των γυναικών στον οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας επιτρέπεται μετά την ενοποίηση των Σωμάτων Πόλεως και Χωροφυλακής, δηλαδή το 1983. Σήμερα, η γυναικεία παρουσία των Πολιτικών υπαλλήλων στον οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας υπερτερεί έναντι της ανδρικής. Από το σύνολο των 1265 Πολιτικών Υπαλλήλων που υπηρετούν στο Σώμα οι γυναίκες ανέρχονται σε ποσοστό 64,6% ήτοι, 817 έναντι 448 των ανδρών. Επιπλέον, στη Διεύθυνση Πολιτικού Προσωπικού είναι εμφανής η ηγετική υπεροχή του γυναικείου φύλου. Συγκεκριμένα, η Προϊσταμένη της Διεύθυνσης είναι γυναίκα και στα τρία από τα τέσσερα Τμήματα της Διεύθυνσης τις θέσεις των Τμηματάρχων κατέχουν επίσης γυναίκες. Φυσικά η οποιαδήποτε σύγκριση για την αριθμητική παρουσία και τη θέση του γυναικείου φύλου στον οργανισμό μεταξύ της γυναίκας Αστυνομικού και της γυναίκας Πολιτικού υπαλλήλου θα ήταν άκρως παρακινδυνευμένη και άτοπη για προφανείς λόγους.

3.4 Ο ρόλος του Αστυνομικού ηγέτη στον οργανισμό

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία ο αποτελεσματικός Αστυνομικός ηγέτης πρέπει να συμμετέχει σε πέντε δραστηριότητες. Πρώτον, να θέτει στόχους και να αναπτύσσει ένα όραμα για την μελλοντική πορεία του οργανισμού, το οποίο θα μοιράζεται με τους υφισταμένους-συνεργάτες του, δημιουργώντας μια αίσθηση σκοπού για αυτούς (Bryman & Stephens, 1996; Davies, 2000; Duncan et al., 2001; Murphy & Drodge, 2004). Έτσι, ο ηγέτης δημιουργεί οργανωτική δέσμευση, η οποία παρέχει κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση στους υφισταμένους και αποτελεί παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού. Δεύτερον, οφείλει να παρέχει υποστήριξη και

ανατροφοδότηση στους υφισταμένους, να προωθεί τη συνεργασία και τη συμμετοχή των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Beck & Wilson, 1997; Dick, 2011).

Πρωταρχικής σημασίας ρόλο αποτελεί η «φροντίδα» του ηγέτη προς τους υφισταμένους του. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης διαρκώς αναζητά και παρέχει επαγγελματικές ευκαιρίες στο προσωπικό του, το καθοδηγεί και αναλαμβάνει την ευθύνη για την εργασιακή τους ευημερία (Densten, 2003; Vito & Higgins, 2010). Ένας επιπλέον ρόλος που καλείται να διαδραματίσει ο ηγέτης της αστυνομίας είναι αυτός του διαχειριστή των αλλαγών, καθώς καθοδηγεί τους υφισταμένους του, τους ενθαρρύνει ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της αλλαγής ή της μεταρρύθμισης. (Bryman and Stephens, 1996; Davies, 2000; Silvestri, 2007; Miller et al., 2009). Τέλος, ο αποτελεσματικός Αστυνομικός ηγέτης οφείλει να υιοθετεί ένα συμμετοχικό και συνεργατικό στυλ ηγεσίας απέναντι στους υφισταμένους του για την αντιμετώπιση πολύπλοκων, αλληλεξαρτώμενων και απρόβλεπτων προβλημάτων (Davies, 2000; Silvestri, 2007; Meaklim & Sims, 2011).

3.4.1 Κύρια χαρακτηριστικά και ικανότητες του Αστυνομικού ηγέτη

Σε όλη τη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει ευρεία συμφωνία σχετικά με τα ατομικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά και απαραίτητα για να θεωρηθεί κάποιος Αστυνομικός ηγέτης καλός. Οι Pearson-Goff και Herrington (2013) αναφέρουν τα επτά βασικότερα γνωρίσματα του Αστυνομικού ηγέτη και με τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω με περισσότερες λεπτομέρειες:

α. Ηθική

Η σημασία ενός ηγέτη να είναι ηθικός αποτελεί πρωτεύον χαρακτηριστικό και γενικά ορίζεται ως η επίδειξη αισθήματος ακεραιότητας και ειλικρίνειας καθώς και η ικανότητα να επιδεικνύει και να δημιουργεί μια αίσθηση αξιοπιστίας μεταξύ των υφισταμένων του (Schafer, 2008; O'Leary et al., 2011). Σύμφωνα με τις έρευνες για μερικούς ηθική του Αστυνομικού ηγέτη σημαίνει να έχει αυτός το σθένος να εκφράζει τις πεποιθήσεις του όταν η κυβερνητική πολιτική δεν είναι σωστή και για κάποιους άλλους σημαίνει να υιοθετήσει ένα ηθικό στυλ ηγεσίας, όπως η υπηρετική ηγεσία που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού (Pearson-Goff & Herrington 2013; Vito et al., 2011).

β. Πρότυπο

Το γνώρισμα αυτό απαιτεί από τον ηγέτη να αποδεχτεί την ευθύνη για το ρόλο του και η συμπεριφορά του να αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση από τους υφισταμένους τους. Αυτό μερικές φορές ονομάζεται εξιδανικευμένη επιρροή, η οποία είναι χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας και αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη να ενσταλάζει αισθήματα υπερηφάνειας, πίστης και σεβασμού στο προσωπικό του σε συνδυασμό με την ικανότητά του να βλέπει τι είναι σημαντικό και να μεταδίδει μια αίσθηση οράματος (Densten, 2003).

γ. Επικοινωνία

Το τρίτο χαρακτηριστικό σχετίζεται με την δεξιότητα της επικοινωνίας και θεωρείται βασικό συστατικό του καλού Αστυνομικού ηγέτη. Η καλή επικοινωνία είναι σημαντική γιατί περιλαμβάνει όχι μόνο την επικοινωνία εντός του οργανισμού της Αστυνομίας, αλλά και την επικοινωνία μεταξύ των υπολοίπων οργανισμών, φορέων και πολιτών (Bryman and Stephens, 1996; Murphy and Drodge, 2004; ; O'Leary et al., 2011). Ο Schafer (2008) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες της Αστυνομίας αναγνωρίζουν τη σημασία της καλής δεξιότητας της επικοινωνίας, καθώς με αυτό τον τρόπο είναι σε θέση να εξηγήσουν μια απόφαση ή μια ενέργεια προκειμένου να κερδίσουν υποστήριξη. Η κοινοποίηση των λόγων για τις αποφάσεις στα ενδιαφερόμενα μέρη συνδέθηκε επίσης με την απόκτηση του σεβασμού των αξιωματικών (Murphy & Drodge, 2004). Η επικοινωνία θεωρήθηκε επίσης σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της δέσμευσης του οργανισμού. Συγκεκριμένα, ο Dick (2011) διαπίστωσε ότι οι αστυνομικοί όλων των βαθμίδων εκτιμούν ότι η καλή επικοινωνία σχετίζεται με την απόδοσή τους, γεγονός που διαμορφώνει το επίπεδο δέσμευσής τους προς τον οργανισμό. Αυτό είναι ένα ενδιαφέρον εύρημα, καθώς υποδηλώνει ότι οι αστυνομικοί επιθυμούν έναν βαθμό βεβαιότητας για τον ρόλο των ηγετών τους, κάτι που φυσικά μπορεί να μην είναι πάντα δυνατό και όχι πάντα επιθυμητό από τους ηγέτες. Η σημασία της επικοινωνίας αλληλεπιδρά με μια βασική δραστηριότητα που αναλαμβάνουν οι ηγέτες, τη καθοδήγηση και τη διαχείριση της αλλαγής (Butterfield et al. (2005)

δ. Κριτική και δημιουργική σκέψη

Η ικανότητα σκέψης και ειδικότερα η ικανότητα κριτικής, στρατηγικής και δημιουργικής σκέψης θεωρήθηκαν ως βασικά χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών (Davies, 2000; Gaston, 1997; Meaklim and Sims, 2011; O'Leary et al., 2011; Coleman 2008). Για τον Gaston (1997), η ικανότητα κριτικής σκέψης περιλαμβάνει τη δεξιότητα να αναγνωρίζει ο ηγέτης τα προβλήματα και να έχει αποδεικτικά στοιχεία, τα οποία να αξιοποιεί όταν παραστεί ανάγκη. Οι Meaklim και Sims (2011)

κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες της Αστυνομίας έπρεπε να είναι σε θέση να κάνουν δύσκολες επιλογές, να αναγνωρίζουν πρότυπα μεταξύ διαφορετικών τύπων προβλημάτων, να αναζητούν γεγονότα που να αποδεικνύουν ή να διαψεύδουν τις υποθέσεις τους, να βασίζονται τόσο στις γνώσεις τους όσο και τις γνώσεις των άλλων, να συνεργάζονται μεταξύ τους και στη συνέχεια να διαμορφώνουν το μέλλον της ομάδας, της μονάδας ή του οργανισμού τους. Σημείωσαν δε ότι η επίλυση προβλημάτων συνεπάγεται συμβιβασμούς και ότι οι ηγέτες χρειάζεται συνεχώς να δοκιμάζουν και να ξαναδοκιμάζουν εάν οι επιλογές που έκαναν ήταν συνεπείς με τις προσωπικές και συλλογικές και ηθικές θέσεις τους, ενισχύοντας την αντίληψη ότι οι ηγέτες χρειάζονται μια ισχυρή ηθική πυξίδα (Pearson-Goff & Herrington 2013).

ε. Ικανότητα λήψης αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι ένα ενδιαφέρον χαρακτηριστικό των αστυνομικών ηγετών που προέκυψε από την ερευνητική βιβλιογραφία. Αυτή η διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί πολύ περισσότερο ως ηγετική δραστηριότητα παρά ως ηγετικό χαρακτηριστικό, αν και εδώ θεωρείται χαρακτηριστικό (Pearson-Goff & Herrington 2013). Αυτό συμβαίνει επειδή η βιβλιογραφία επικεντρώνεται στην ικανότητα να μπορείς να λαμβάνεις αποφάσεις παρά στο περιεχόμενο αυτών των αποφάσεων καθαυτό (Schaffer, 2008; Atwater et al., 2000; Murphy and Drodge, 2004). Η ικανότητα του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων σε ένα επάγγελμα όπως της Αστυνομίας, που απαιτεί γρήγορες αποφάσεις με απτά αποτελέσματα, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Pearson-Goff & Herrington 2013). Οι Wheatcroft et al. (2012) διαπίστωσαν ότι τόσο το συμμετοχικό όσο και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δημιούργησαν μια ενοποιημένη ομαδική προσέγγιση, όπου οι αποφάσεις μπορούσαν να συμφωνηθούν συλλογικά. Συνέχεια από αυτό είναι αξιοσημείωτο το εύρημα από τον Silvestri (2007) ότι οι γυναίκες ηγέτες του Σώματος συμμετείχαν σε ένα συμμετοχικό στυλ λήψης αποφάσεων διαισθητικά, με έμφαση στη διαβούλευση και την ανάθεση. Ο συγκεκριμένος μελετητής σημειώνει ότι αυτό το συγκεκριμένο στυλ έρχεται σε σύγκρουση με την παραδοσιακή κουλτούρα της αστυνομικής διαχείρισης που απαιτεί γρήγορη λήψη αποφάσεων. Έτσι, φαίνεται να υπάρχει μια ένταση ανάμεσα στο τι θέλουν ορισμένοι αστυνομικοί από τους ηγέτες τους και στο τι αναφέρει η βιβλιογραφία για τις βέλτιστες πρακτικές στη λήψη αποφάσεων (Pearson-Goff & Herrington 2013).

στ. Αξιοπιστία

Η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία αναφέρονται συχνά ως σημαντικά χαρακτηριστικά ενός Αστυνομικού ηγέτη (Pearson-Goff & Herrington 2013). Οι Wheatcroft et al. (2012) κατέληξαν στο

συμπέρασμα ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων και ότι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης σε μια οργανωτική σχέση επηρεάζεται από τη γνώση και την εμπειρία του ηγέτη. Άλλοι ερευνητές διαπιστώνουν ότι η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης είναι αποτέλεσμα της διαπροσωπικής επικοινωνίας, του στυλ ηγεσίας, με έμφαση στη συζήτηση και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Murphy και Drodge, 2004). Ομοίως, οι Bryman και Stephens (1996) ορίζουν την ηγετική εμπιστοσύνη ως την ακεραιότητα, την αξιοπιστία και τον σεβασμό, πράγμα που σημαίνει ότι σχετίζεται στενά με το να είσαι ηθικός και πρότυπο. Επίσης οι ίδιοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι αστυνομικοί ηγέτες με ακεραιότητα, αξιοπιστία και ικανότητα να εμπνέουν άλλους ενισχύουν την ομαδική εργασία και τη δέσμευση προς το πρόσωπό τους ακόμη και σε πολύ δύσκολες συνθήκες (Bryman και Stephens 1996).

ζ. Νομιμότητα

Στενά συνδεδεμένη με την εμπιστοσύνη είναι η έννοια της νομιμότητας (Pearson-Goff & Herrington 2013). Οι ηγέτες της Αστυνομίας θα πρέπει να θεωρούνται νόμιμοι εντός του οργανισμού και αυτό σημαίνει να στέκονται με κατανόηση δίπλα στο προσωπικό της πρώτης γραμμής, του οποίου είναι επιφορτισμένοι να ηγούνται (Rowe, 2006; Schafer, 2008;). Υπό αυτή την έννοια η απουσία νομιμότητας εντός του Σώματος θίγει την αξιοπιστία των ηγετών της Αστυνομίας και δημιουργεί έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτούς. Χωρίς αυτή οι Αστυνομικοί ηγέτες θεωρούνται ότι έχουν ελάχιστες ελπίδες να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να επιβάλουν τις επιθυμητές αλλαγές και βελτιώσεις στον οργανισμό (Rowe, 2006).

3.5 Ο ρόλος του ηγέτη Πολιτικού Υπαλλήλου στον οργανισμό

Οι ρόλοι που καλείται να επιτελέσει ο ηγέτης Πολιτικός υπάλληλος στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας παρουσιάζουν μοναδικό ενδιαφέρον. Οι επαγγελματικές του δεξιότητες και η συμπεριφορά του θα πρέπει διαρκώς να ανταποκρίνονται τόσο στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της Αστυνομικής οργάνωσης όσο και στις απαιτήσεις του Πολιτικού προσωπικού.

Ο καλός ηγέτης πρέπει να προσανατολίζεται πρώτα στην επίτευξη των στόχων της

Διεύθυνσης, να δημιουργεί ένα ρεαλιστικό όραμα για το μέλλον , να ενεργεί και να αποφασίζει με υπευθυνότητα και ήθος. Αυτά αποτελούν βασικά πειστικά εργαλεία παρακίνησης του προσωπικού, ώστε να διαχειριστεί με επιτυχία τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού(Τριαντάρη, 2020/α).

Ο δεύτερος προσανατολισμός του ηγέτη αφορά στον άνθρωπο-εργαζόμενο. Η επικοινωνία με κέντρο τον άνθρωπο και τις ανθρώπινες σχέσεις εξασφαλίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη μεταξύ των επικοινωνούντων μερών, αναπτύσσει το αίσθημα της συναδελφικής αλληλεγγύης και διαμορφώνει την εργασιακή κουλτούρα. (Τριαντάρη, 2020/β).

Τέλος, ο τρίτος προσανατολισμός του καλού ηγέτη έγκειται στη στρατηγική της διοίκησης. Ο ηγέτης κατέχει ιεραρχικά την ανώτερη θέση, γιατί υπάρχουν οι υφιστάμενοι. Χωρίς αυτούς οντολογικά δεν υπάρχει ηγέτης. Υπό αυτή την οπτική ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση του προσωπικού λειτουργεί «υπηρετικά» καθώς αποτελεί τον κύριο συνδετικό κρίκο μεταξύ των ανώτερων αστυνομικών στελεχών του οργανισμού και της Διεύθυνσης Πολιτικών Υπαλλήλων. Ο ηγέτης συντονίζει, οργανώνει, λαμβάνει πληροφορίες, τις μεταδίδει και αποφασίζει. Η στρατηγική της διοίκησης εμπεριέχει την καθοδήγηση, την έμπνευση και την επιβράβευση από πλευράς του ηγέτη, καθώς συμβάλλει αποφασιστικά στη συνοχή, την αρμονική συνεργασία, την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του προσωπικού(Τριαντάρη, 2020/α).

3.5.1 Κύρια χαρακτηριστικά και ικανότητες του ηγέτη Πολιτικού υπαλλήλου

Ο ηγέτης ενός οργανισμού θα πρέπει να διακατέχεται από εκείνα τα ηθικοπνευματικά και ψυχολογικά εφόδια που συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά και τον καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στους ρόλους που αναλαμβάνει. Σύμφωνα με την Τριαντάρη (2020) τα βασικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες του ηγέτη από τις οποίες προκύπτουν και δευτερεύουσες ικανότητες είναι τα εξής:

α) Επικοινωνία-Πειθώ

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας για τους σημερινούς ηγέτες. Ως διαμεσολαβητές μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των μεμονωμένων μελών μιας ομάδας, οι ηγέτες θα πρέπει να θέτουν με σαφήνεια τις βασικές ιδέες. Οι καλές δεξιότητες επικοινωνίας δεν περιορίζονται μόνο στη λεκτική, αλλά περιλαμβάνουν επίσης τη γραπτή επικοινωνία και ενεργή

ακρόαση των μελών της ομάδας τους. Μία σπουδαία τεχνική επικοινωνίας για τους ηγέτες είναι αυτή της πειθούς. Η ρητορική τους δεινότητα είναι ικανή να επηρεάσει τους άλλους, τόσο σε λογικό επίπεδο - καθώς ο λόγος τους εμπεριέχει αλήθεια και ήθος-, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο αφού προκαλεί συναισθήματα που ο ίδιος ηγέτης επιθυμεί. Με τη σωστή χρήση της λεκτικής ή της μη λεκτικής επικοινωνίας ο ηγέτης δημιουργεί διαπροσωπική σχέση και θετική αλληλεπίδραση με τους άλλους(Τριαντάρη, 2020/α).

β) Συναισθηματική Νοημοσύνη - Ενσυναίσθηση

Στο πλαίσιο των σύγχρονων Οργανισμών/Επιχειρήσεων η συναισθηματική νοημοσύνη και η ενσυναίσθηση αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά του ικανού ηγέτη. Αφενός με τη δεξιότητα της πρώτης ο ηγέτης καθίσταται ικανός να ελέγχει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του και να ανταπεξέρχεται σε δυσάρεστες καταστάσεις, αφετέρου με τη δεξιότητα της δεύτερης ο ηγέτης κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων και κοινωνεί μαζί τους σκέψεις και εμπειρίες μέσω της αυτοεπίγνωσης, του αυτοελέγχου και της αυτοδιαχείρισης(Τριαντάρη, 2020/α).

γ) Λήψη αποφάσεων και Διαχείριση προβλημάτων

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει και πρέπει σε δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις να προβαίνει αμέσως στις απαραίτητες αποφάσεις, ώστε το αποτέλεσμα να ανταποκρίνεται πλήρως στις μεταβαλλόμενες ανάγκες. Η ευελιξία του ηγέτη είναι έκδηλη στις συγκρούσεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο και τις οποίες καλείται να τις διαχειριστεί ως διαμεσολαβητής προβλέποντας και προλαμβάνοντας με τις αποφάσεις του δυσάρεστες καταστάσεις που ενδεχομένως να εμφανιστούν στο εσωτερικό του Οργανισμού(Τριαντάρη, 2020/α).

δ) Συστημική-Συνειρμική Σκέψη

Οι συνειρμικές σκέψεις του ηγέτη αποβλέπουν στη διαμόρφωση συμπερασμάτων, στη λήψη αποφάσεων, στον σχηματισμό στρατηγικών στόχων και αναδεικνύονται μέσα από τον λόγο και τις πράξεις του. Αυτές οι σκέψεις παρέχουν στον ηγέτη την ικανότητα «να έχει μία συστημική αντίληψη για τα πράγματα, που συγκροτούνται από επιμέρους αλληλεπιδρώντα μέρη, των οποίων πρέπει να έχει τον έλεγχο αναπτύσσοντας την ικανότητα της οργάνωσης, της δομής και της μάθησης»(Τριαντάρη, 2020/α:93).

ε) Αυτεπίγνωση-Αυτοδιαχείριση

Η επιτυχία ενός σύγχρονου ηγέτη κρίνεται και από την ικανότητά του να γνωρίζει πλήρως τον

εαυτό του, να αντιλαμβάνεται τις γνωστικές και συναισθηματικές του διεργασίες και να λαμβάνει αποφάσεις με κυρίαρχο στοιχείο τη λογική. Αυτό συνεπάγεται την ταυτόχρονη ύπαρξη της αυτοδιαχείρισης. Έτσι, μπορεί να παρατηρεί με μεγάλη σαφήνεια τη ροή της σκέψης του και τη λειτουργία των συναισθημάτων του με αντικειμενικό και ανεξάρτητο τρόπο (Τριαντάρη, 2020/α).

3.6 Η γυναικεία ηγετική εκπροσώπηση στον οργανισμό της Αστυνομίας

Παραδοσιακά, το ανδρικό φύλο κυριαρχούσε στην κατοχή υψηλών ιεραρχικά θέσεων στον οργανισμό της Αστυνομίας (Felkenes & Schroedel, 1993). Παρότι ο αριθμός των γυναικών Αξιωματικών που υπηρετούν στο Σώμα σταδιακά έχει αυξηθεί, ωστόσο η εκπροσώπησή τους σε θέσεις ευθύνης παραμένει περιορισμένη (Archbold & Hassel, 2009).

Ο Workman-Stark (2015) σημείωσε ότι η αστυνομική κουλτούρα συνεχίζει να ενισχύει την παραδοσιακή εικόνα της αρρενωπότητας και της σκληρότητας που αποδίδεται στο αστυνομικό επάγγελμα, το οποίο ανήκει στα ελάχιστα εκείνα επαγγέλματα που παραδοσιακά θεωρούνται τόσο «ανδρικά». Το μεγαλύτερο εμπόδιο, αλλά συνάμα και πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες Αξιωματικοί, είναι οι άνδρες συνάδελφοί τους (Prokos and Padavic, 2002), αν και η σχετική αποδοχή φαίνεται να έχει βελτιωθεί με την πάροδο του χρόνου (Chu, 2017). Η έλλειψη αποδοχής των γυναικών από το ανδρικό φύλο βασίζεται στις παραδοσιακές αντιλήψεις ότι η αστυνόμευση είναι ασυμβίβαστη με τους ρόλους των γυναικών, που δεν είναι και δεν μπορούν να γίνουν επαρκώς ικανές ως Αστυνομικοί. Ίσως η πιο συνηθισμένη ιστορική κριτική κατά των γυναικών στον οργανισμό της Αστυνομίας είναι ότι οι γυναίκες δεν διαθέτουν την απαιτούμενη σωματική δύναμη για να ανταποκριθούν επαρκώς στις ανάγκες του επαγγέλματος (Prenzler & Sinclair, 2013; Shelley et al., 2011).

Ελλείπει υποστήριξης των συναδέλφων, οι γυναίκες στον οργανισμό της Αστυνομίας συχνά υπονομεύονται και υφίστανται διακρίσεις, καθώς επικρατεί η στερεοτυπική αντίληψη που δημιουργεί ο έμφυλος ρόλος των γυναικών και υποδεικνύει ότι οι γυναίκες Αξιωματικοί είναι σωματικά, πνευματικά και ψυχικά ακατάλληλες να ηγηθούν θέσεων υψηλών απαιτήσεων στο Σώμα της Αστυνομίας (Brown, 1997; Martin & Jurik, 2006). Αν και σχετικές έρευνες αποκάλυψαν ότι οι γυναίκες Αξιωματικοί είναι εξίσου αποτελεσματικές και αποδοτικές με τους άνδρες ομολόγους τους (Bell, 1982), ωστόσο οι προσπάθειες για ισότιμη μεταχείριση και επαγγελματική

ανέλιξη στους κόλπους της Αστυνομίας παραμένει δύσκολη(Carlan & McMullan, 2009).

Η Rosener (1990) υποστηρίζει ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να τηρούν το παραδοσιακό στυλ ηγεσίας διοίκησης και ελέγχου που ακολουθούν οι άνδρες και είναι πιθανότερο να δημιουργούν μια διαφορετική πορεία προς την κορυφή. Αυτό το μονοπάτι περιγράφεται ως υιοθέτηση ενός «μετασχηματιστικού» στυλ ηγεσίας, στο οποίο ο κύριος στόχος είναι να παρακινηθούν οι υφιστάμενοι μετατρέποντας το ατομικό τους συμφέρον σε ομαδικό. Επιπλέον, η ίδια υποστηρίζει ότι οι γυναίκες ηγέτες αποδίδουν τη δύναμή τους σε προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το χάρισμα, ή διαπροσωπικές δεξιότητες, ή σκληρή δουλειά, ή τις προσωπικές επαφές και όχι στο οργανωτικό ανάστημα. Αντίθετα, οι άνδρες είναι πιθανό να αυτοχαρακτηρίζονται ως «συναλλακτικοί» ηγέτες, δηλαδή βλέπουν την απόδοση της εργασίας ως μια σειρά από συναλλαγές με υφισταμένους, που ανταλλάσσουν ανταμοιβές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ή τιμωρίες για ανεπαρκή απόδοση.

Οι γυναίκες Αξιωματικοί της Αστυνομίας έχουν έναν ποιοτικά διαφορετικό τρόπο ηγεσίας από αυτόν που παραδοσιακά συνδέεται με την ηγεσία της Αστυνομίας. Οι γυναίκες ηγέτιδες του Σώματος της Αστυνομίας, οι οποίες καταφέρνουν να είναι αποτελεσματικές, υιοθετούν διαδραστικό στυλ ηγεσίας. Ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους, ανταλλάσσουν πληροφορίες, προάγουν τη συνεργασία, τη δημοκρατία και τη συμμετοχή ενώ παράλληλα μειώνουν τις συγκρούσεις, τον ανταγωνισμό και την ιεραρχία, επιδιώκοντας μετασχηματιστικά αποτελέσματα(Silvestri, 2007).

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν προκύψει μια σειρά από μελέτες που υποστηρίζουν την ιδέα ότι η αύξηση του αριθμού των γυναικών στην αστυνόμευση έχει τη δυνατότητα να αλλάξει τους τρόπους με τους οποίους η Αστυνομία εκτελεί τον ρόλο της. Στη συγκριτική ανάλυση των Αμερικανών και Βρετανών γυναικών Αστυνομικών, η Heidensohn (1992) υποθέτει ότι η «γυναικοποίηση» της Αστυνομίας αποτελεί καινοτομία και αλλαγή πολιτικής. Η αυξημένη εστίαση των γυναικών στο έγκλημα, όπως ο βιασμός, η ενδοοικογενειακή βία και η παιδοφιλία έχει θετικό αντίκτυπο στη «σωστή αστυνόμευση» και κατ' επέκταση στο κοινωνικό σύνολο(Heidensohn , 1992).

Η μελέτη των Homant και Kennedy (1985), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες Αξιωματικοί εμπλέκονται σημαντικά περισσότερο από τους άνδρες ομολόγους τους σε ενδοοικογενειακές διαμάχες και είναι λιγότερο ανεκτικές στην ενδοοικογενειακή βία, συμπεριλαμβανομένου του συζυγικού βιασμού. Η άποψη αυτή ενισχύεται από την έρευνα των

Saunders και Size (1986), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι άνδρες Αξιωματικοί ενέκριναν τους παραδοσιακούς ρόλους των γυναικών και είχαν την άποψη ότι οι ίδιες οι γυναίκες-θύματα προκαλούν την ενδοοικογενειακή βία και ότι δεν πρέπει να γίνονται συλλήψεις.

Οι Belknap και Shelley (1992) υποστηρίζουν ότι η αύξηση του αριθμού των γυναικών Αστυνομικών βελτιώνει τις σχέσεις μεταξύ του Οργανισμού και των πολιτών. Στην ίδια κατεύθυνση οι Lunnenborg (1989) και Spillar (1999) υποστήριξαν ότι οι γυναίκες Αξιωματικοί είναι λιγότερο επιθετικές και ικανές να μειώσουν την πιθανότητα να αναπτυχθεί μια βίαιη κατάσταση χρησιμοποιώντας λεκτικές δεξιότητες και ένα επικοινωνιακό και όχι εξουσιαστικό στυλ αστυνόμευσης. Μια τέτοια θέση επαναλαμβάνεται στην εργασία της Miller (1999) για το φύλο και την αστυνόμευση η οποία σημείωσε ότι Οι γυναίκες Αστυνομικοί είναι πιο πιθανό να εκληφθούν ως «φιλικές και προσανατολισμένες στις υπηρεσίες» από το κοινωνικό σύνολο.

Πρόσφατα, το 2018 το Εθνικό Ινστιτούτο Δικαιοσύνης των Η.Π.Α. φιλοξένησε την Ερευνητική Σύνοδο που αφορούσε στις Γυναίκες στην Αστυνομία και ειδικότερα στα γραφεία της Washington. Σύμφωνα με την έκθεση της Συνόδου η ισότιμη μεταχείριση του γυναικείου φύλου από τον Οργανισμό αποτελεί μέρος μίας διαδικασίας αλλαγής κουλτούρας και νοοτροπίας του Σώματος. Οι συμμετέχοντες στη σύσκεψη σημείωσαν ότι πολλά εμπόδια για την ανέλιξη των γυναικών στο Σώμα δεν αφορούν αποκλειστικά στην ικανότητά τους για αποτελεσματική αστυνόμευση, αλλά αντανακλούν μεγαλύτερα κοινωνικά ζητήματα, τα οποία θα χρειαστούν χρόνο και δέσμευση για να βελτιωθούν (National Institute of Justice, 2018).

Το ηχηρό μήνυμα των ερευνών σε παγκόσμιο επίπεδο είναι ότι οι γυναίκες Αξιωματικοί της Αστυνομίας εμπλέκονται στο έργο της αστυνόμευσης με έναν σαφώς διαφορετικό τρόπο από αυτόν των ανδρών ομολόγους τους. Οι έρευνες προσφέρουν επίσης περαιτέρω υποστήριξη στην ιδέα ότι η περαιτέρω αύξηση του αριθμού των γυναικών στην αστυνόμευση θα συμβάλει σημαντικά στη μεταμόρφωση και τη βελτίωση της λειτουργίας της Αστυνομικής οργάνωσης. Επιπρόσθετα, διαπιστώνουν ότι τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι αυτά που παραδοσιακά συνδέονται με τις γυναίκες. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι που καλούνται τώρα να υιοθετήσουν οι οργανισμοί που θέλουν να ανατρέψουν και να προχωρήσουν πέρα από τα παραδοσιακά (ανδρικά) στυλ διοίκησης και ελέγχου (Silvestri, 2007), όπως η Ελληνική Αστυνομία.

B) ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός και ερωτήσεις έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθούν οι ηγετικές ικανότητες, το στυλ ηγεσίας, η αποτελεσματικότητα και η αποδοχή των γυναικών Αξιωματικών και των γυναικών Πολιτικών Υπαλλήλων που κατέχουν θέσεις ευθύνης στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας από τους υφισταμένους τους. Πιο συγκεκριμένα, η παρακάτω έρευνα αποσκοπεί να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν τα γυναικεία στελέχη, σύμφωνα με τους υφισταμένους τους;
2. Υπάρχουν διαφορές ή ομοιότητες στο ηγετικό στυλ που ακολουθούν τα δύο φύλα;
3. Ποια η άποψη του υφιστάμενου προσωπικού για την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών και Πολιτικών Υπαλλήλων με επιτελικές θέσεις;
4. Ποια η γνώμη των υφισταμένων για τις ηγετικές ικανότητες των γυναικών Αξιωματικών και Πολιτικών υπαλλήλων με θέσεις ευθύνης;

4.2 Μεθοδολογία

Εξαιτίας των πλεονεκτημάτων της εύκολης πρόσβασης λόγω του διαδικτύου, της ταχύτητας στη συγκέντρωση των ζητούμενων δεδομένων και της ανωνυμίας των συμμετεχόντων η μέθοδος που επιλέχθηκε και χρησιμοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της έρευνας είναι αυτή του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τις παγκοσμίως αναγνωρίσιμες φόρμες Google και στάλθηκε με ηλεκτρονικά μέσα (e-mail) και μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Viber, messenger). Αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να ολοκληρωθεί και υπάρχει ποικιλία απαντήσεων (διχοτομικών, ονομαστικών και τακτικών).

4.2.1 Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται από σχετική επιστολή στην οποία αναγράφεται εν συντομία ο σκοπός της έρευνας και αποτελείται συνολικά από πενήντα (50) ερωτήσεις. Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η συγκέντρωση δεδομένων αναφορικά με τα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος (ερωτήσεις 1 έως 7), το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν τα γυναικεία στελέχη της Ελληνικής Αστυνομίας (ερωτήσεις 8 έως 41), την αποτελεσματικότητα του Τμήματος εάν επικεφαλής είναι γυναίκα (ερώτηση 42) και το μέγεθος ικανοποίησης που απολαμβάνουν οι συμμετέχοντες από τη διοίκηση (ερωτήσεις 43 έως 50).

Οι ερωτήσεις για τα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά αφορούν στο φύλο, στην ηλικία, στη θέση εργασίας, στην οικογενειακή κατάσταση, στο μορφωτικό επίπεδο και στα έτη προϋπηρεσίας. Οι ερωτήσεις που σχετίζονται γενικά με την ικανοποίηση από τη διοίκηση αφορούν στο φύλο του προϊσταμένου, στην αναγνώριση της εργασιακής απόδοσης, στην θετική παρακίνηση από αυτόν/ήν, στην αгаστή συνεργασία, στη βοήθεια για την σωστή άσκηση των καθηκόντων, στην αναγνώριση των προσπαθειών και σε τυχόν παράπονα και αδικίες.

Αναφορικά με τις ερωτήσεις που σχετίζονται με το στυλ ηγεσίας των Αξιωματικών και των Πολιτικών υπαλλήλων που κατέχουν διοικητικές θέσεις, το μεγαλύτερο μέρος προέρχονται από το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο για το στυλ ηγεσίας των Avolio και Bass (2004). Οι υπόλοιπες ερωτήσεις αφορούν την ομαδικότητα, τη συνεργασία, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την επικοινωνιακή δεξιότητα και την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Στόχος του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι η εξαγωγή μετρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν τα ηγετικά στελέχη. Στη διεθνή βιβλιογραφία εντοπίζονται τρία σύγχρονα στυλ ηγεσίας τα οποία διακρίνονται σε τρεις (3) κύριες κατηγορίες και σε έξι(6) υποκατηγορίες. Αναλυτικά είναι τα εξής:

1. Μετασχηματιστική Ηγεσία: α) Εξιδανικευμένη επιρροή, β) Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορά, γ) Διανοητική διέγερση, ε) Εμπυχωτική κινητοποίηση και στ) Εξατομικευμένη εξέταση.
2. Συναλλακτική Ηγεσία : α) Έκτακτη ανταμοιβή, β) Ενεργητική διαχείριση και γ) Παθητική διαχείριση.
3. Παθητική/ Προς Αποφυγή Ηγεσία: Παθητική/ Προς Αποφυγή Ηγεσία.

Θεωρήθηκε σκόπιμο εξαιτίας των ιδιαίτερων, απρόβλεπτων και απαιτητικών συνθηκών που βιώνει το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας, να προστεθούν ακόμη δύο σύγχρονα στυλ

ηγεσίας αλλά να ερευνηθούν ως ένα καθώς οι δεξιότητες που απαιτούνται να έχει ο ηγέτης είναι αλληλοσυμπληρούμενες. Είναι το :

4. Συνεργατική/Δημοκρατική ηγεσία: • Ομαδικότητα/Συναισθηματική νοημοσύνη/επικοινωνία.

Πρόκειται για στυλ ηγεσίας που θεωρούνται απαραίτητα για την αποφυγή συγκρούσεων κυρίως σε αγχογόνες καταστάσεις, δημιουργούν κλίμα συνεννόησης, ενίσχυσης των σχέσεων και επιφέρει τον καλύτερο συντονισμό μέσα στην ομάδα. Βρίσκονται στην ομπρέλα του Μοντέλου ηγέτη-Ρήτορα-Διαπραγματευτή/Διαμεσολαβητή που αναφέρθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα I, στο τέλος της παρούσας μελέτης.

4.2.2 Μέθοδος δειγματοληψίας

Το ερωτηματολόγιο συγκροτήθηκε κατάλληλα και κατόπιν έγκρισης από το Αρχηγείο διανεμήθηκε σε Αστυνομικούς και Πολιτικούς Υπαλλήλους ανά την επικράτεια. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν και απαντήθηκαν 207 ερωτηματολόγια. Έτσι, το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 177 Αστυνομικούς και 30 Πολιτικούς Υπάλληλους. Η συλλογή των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια ξεκίνησε την 18 Νοέμβρη 2022 και ολοκληρώθηκε την 27 Νοέμβρη 2022.

4.2.3 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Στην παρούσα μελέτη η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδοση 20.0. Τα ερωτηματολόγια αριθμήθηκαν και κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις. Συγκεκριμένα τα δεδομένα εισήχθησαν (data entry) σε ένα αρχείο, το οποίο είναι κατάλληλο για ανάλυση. Στη συνέχεια καθορίστηκαν κωδικοί που αναπαριστούσαν τις απαντήσεις – παρατηρήσεις – μετρήσεις που συλλέχθηκαν. Καθορίστηκαν όλα τα ονόματα των μεταβλητών και των κωδικών αριθμών που αντιστοιχούν σε κάθε τιμή.

Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν στη συνέχεια στο SPSS έκδοση 20.0, στον επεξεργαστή

δεδομένων (Data Editor) σε μορφή πίνακα. Οι γραμμές αντιστοιχούν στις μονάδες του δείγματος (cases). Οι στήλες αντιστοιχούν στις μεταβλητές (variables). Κάθε περίπτωση περιγράφηκε με τον ίδιο αριθμό μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν διάφορα χαρακτηριστικά που καταγράφηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Τα δεδομένα είναι αριθμητικά και ονομαστικά και από κάθε περίπτωση ερωτώμενων καταλαμβάνουν μόνο μια γραμμή (row). Επίσης κάθε στήλη (column) περιέχει δεδομένα της ίδιας μεταβλητής για όλες τις περιπτώσεις.

Αρχικά, έγινε μια περιγραφική ανάλυση όλων των δεδομένων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιώντας στοιχεία και τεχνικές της περιγραφικής στατιστικής (συχνότητα, ποσοστό, μέσος όρος, τυπική απόκλιση, εύρος). Στη συνέχεια, έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθούν τα ερωτήματα και οι υποθέσεις της εργασίας εφαρμόζοντας μεθόδους και τεχνικές της επαγωγικής στατιστικής, όπως ο έλεγχος των Mann - Whitney.

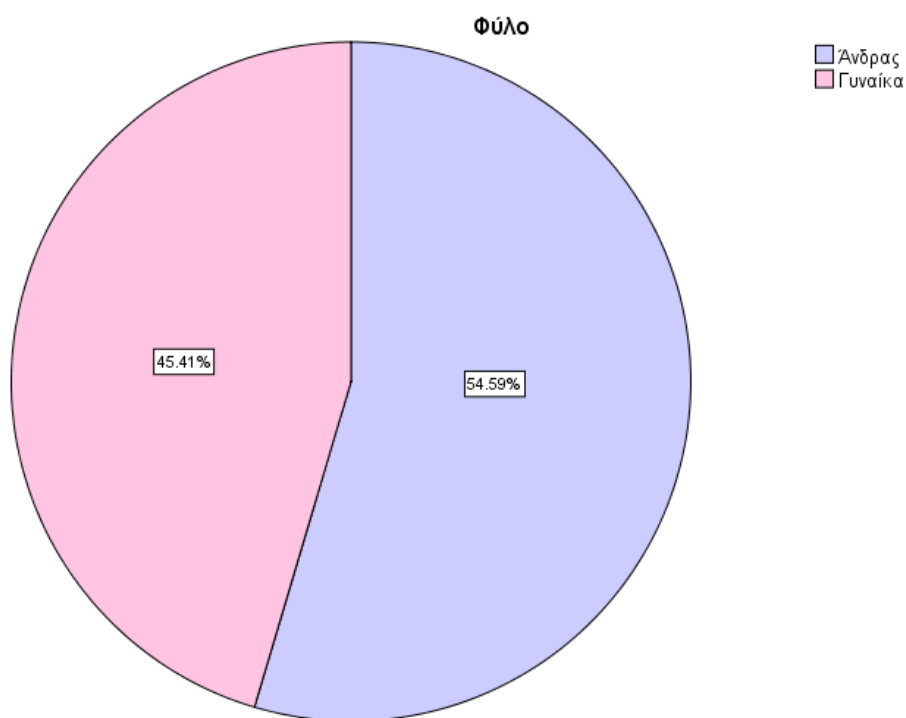
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Περιγραφική Ανάλυση

5.1.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

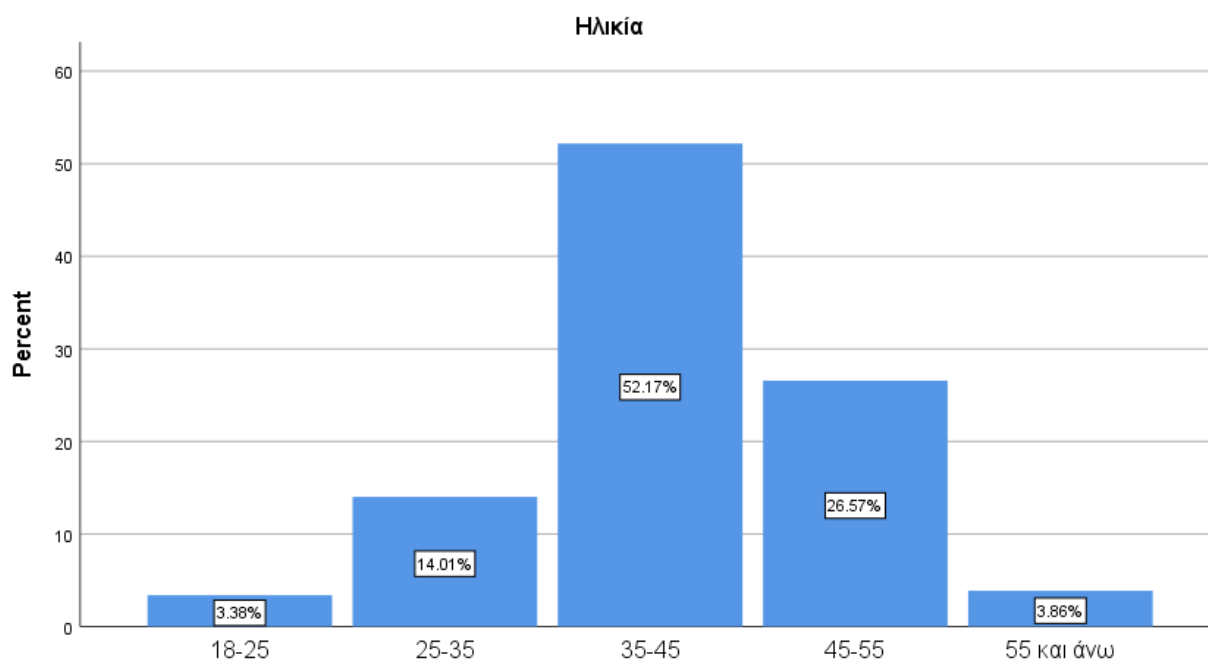
Στην παρούσα έρευνα, το δείγμα αποτελούνταν από 207 άτομα (N=207), οι οποίοι ανήκουν στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας. Ο παρακάτω πίνακας και το σχήμα παρουσιάζουν τις συχνότητες και το ποσοστό για κάθε φύλο που συμμετείχε στην έρευνα. Από το σύνολο του δείγματος, παρατηρείται ότι το 54.6% είναι άνδρες και το 45.4% γυναίκες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άντρας	113	54.6	54.6	54.6
Γυναίκα	94	45.4	45.4	100.0
Total	207	100.0	100.0	



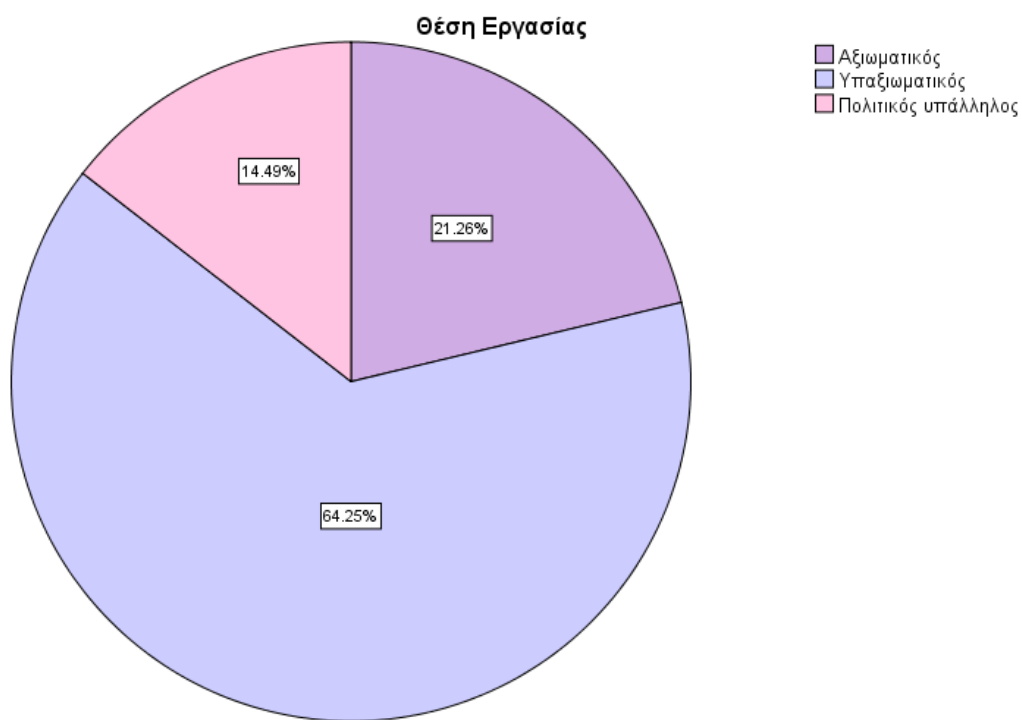
Σχετικά με την ηλικία των ερωτώμενων, οι περισσότεροι δήλωσαν ηλικίες 35-45 (με ποσοστό 52.2%) ενώ ακολουθούν οι ηλικίες 45-55 με ποσοστό 26.6%. Οι ηλικίες με τη μικρότερη συχνότητα εμφάνισης στο δείγμα ήταν οι 18-25 με ποσοστό 3.4% και οι 55 και άνω με ποσοστό 3.9%.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
18 - 25	7	3.4	3.4	3.4
25 - 35	29	14	14	17.4
35 - 45	108	52.2	52.2	69.6
45 - 55	55	26.6	26.6	96.1
55 και άνω	8	3.9	3.9	100.0
Total	207	100.0	100.0	



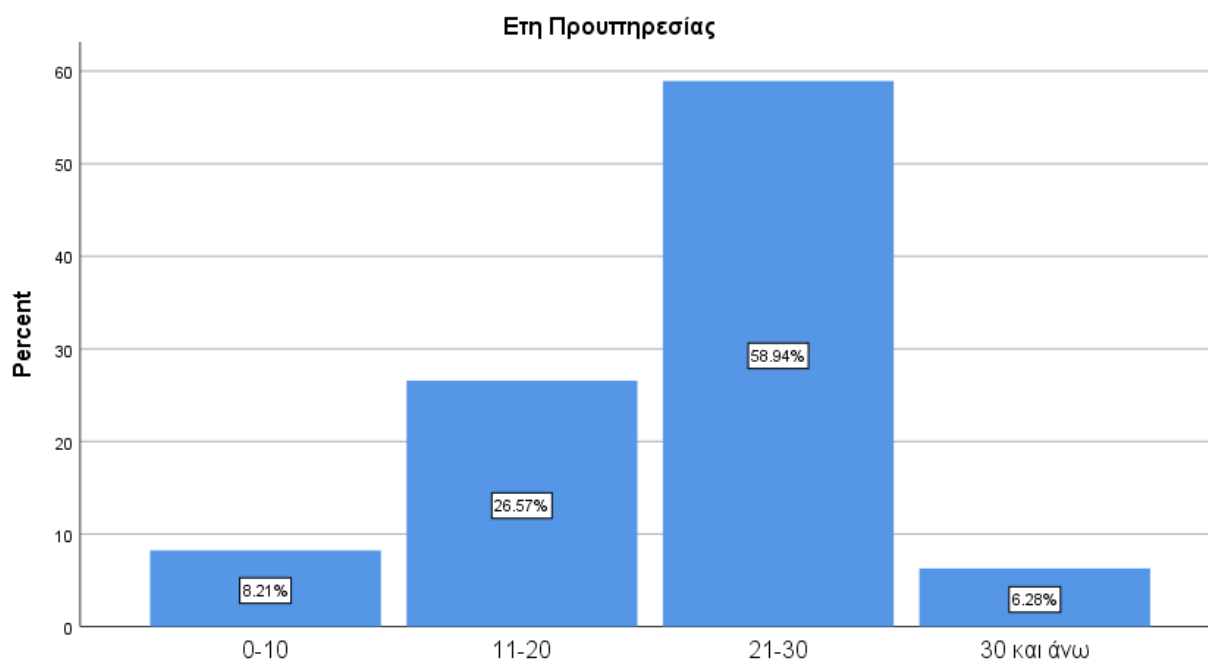
Ως προς τη θέση εργασίας η πλειοψηφία των ερωτώμενων δηλώνουν Υπαξιωματικοί (ποσοστό 64.3%) ενώ το 21.3% δηλώνουν αξιωματικοί και 14.5% Πολιτικοί υπάλληλοι.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Αξιωματικός	44	21.3	21.3	21.3
Υπαξιωματικός	133	64.3	64.3	85.5
Πολιτικός Υπάλληλος	30	14.5	14.5	100.0
Total	207	100.0	100.0	



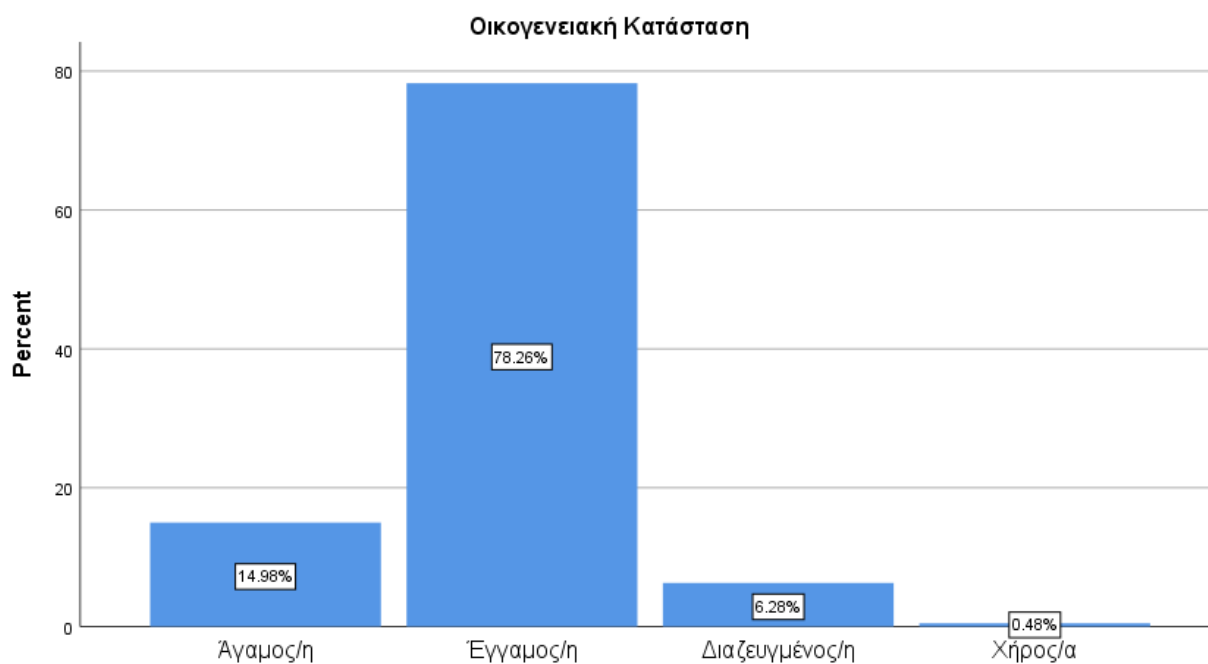
Ακόμα, από τον παρακάτω πίνακα δίνονται τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων. 0-10 έτη προϋπηρεσίας είχαν 17 άτομα (8.2%), 11-20 έτη δήλωσαν το 26.6%, 21-30 έτη δήλωσε η πλειοψηφία με ποσοστό 58.9% ενώ 30 έτη και άνω μόνο το 6.3%.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
0-10	17	8.2	8.2	8.2
11-20	55	26.6	26.6	34.8
21-30	122	58.9	58.9	93.7
30 και άνω	13	6.3	6.3	100.0
Total	207	100.0	100.0	



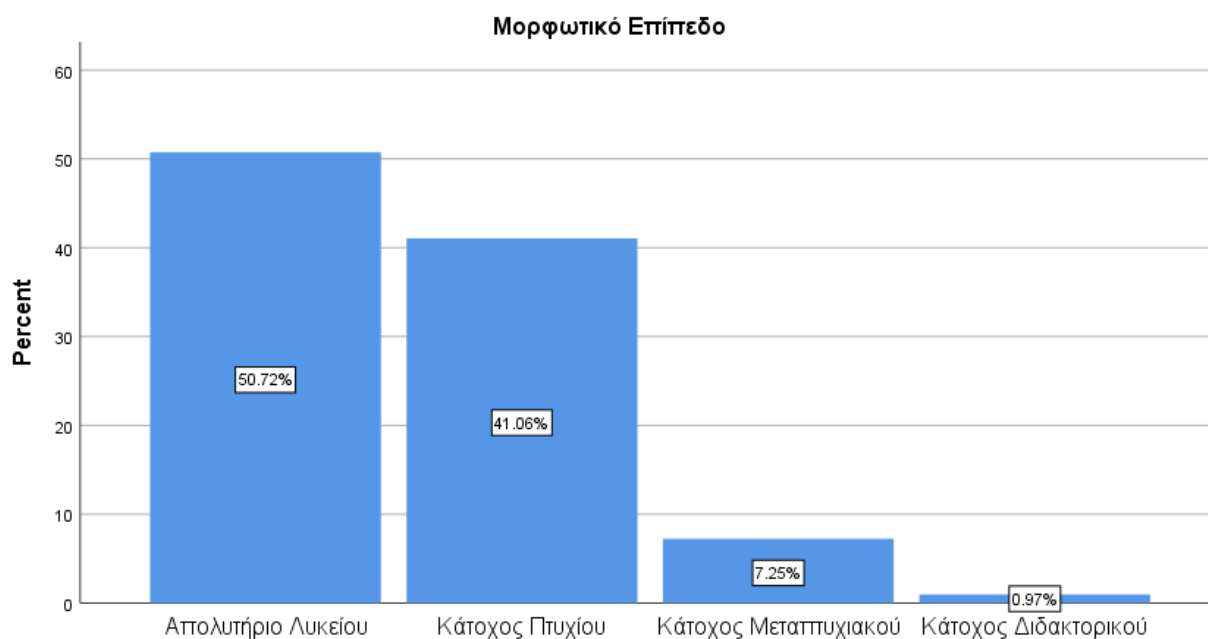
Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, οι περισσότεροι είναι έγγαμοι (με ποσοστό 78.3%) ενώ ακολουθούν με ποσοστό 15% οι άγαμοι, οι διαζευγμένοι (με 6.3%) οι χήροι (μόλις ένας σε όλο το δείγμα).

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άγαμος/η	31	15	15	15
Έγγαμος/η	162	78.3	78.3	93.2
Διαζευγμένος/η	13	6.3	6.3	99.5
Χήρος/α	1	0.5	0.5	100.0
Total	207	100.0	100.0	



Τέλος, το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων του δείγματος ήταν τουλάχιστον οι μισοί με απολυτήριο λυκείου (50.7%), κάτοχοι πτυχίου ήταν το 41.1%, με μεταπτυχιακό το 7.2% και με διδακτορικό μόνο το 1%.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Απολυτήριο Λυκείου	105	50.7	50.7	50.7
Κάτοχος Πτυχίου	85	41.1	41.1	91.8
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	15	7.2	7.2	99
Κάτοχος Διδακτορικού	2	1	1	100.0
Total	207	100.0	100.0	



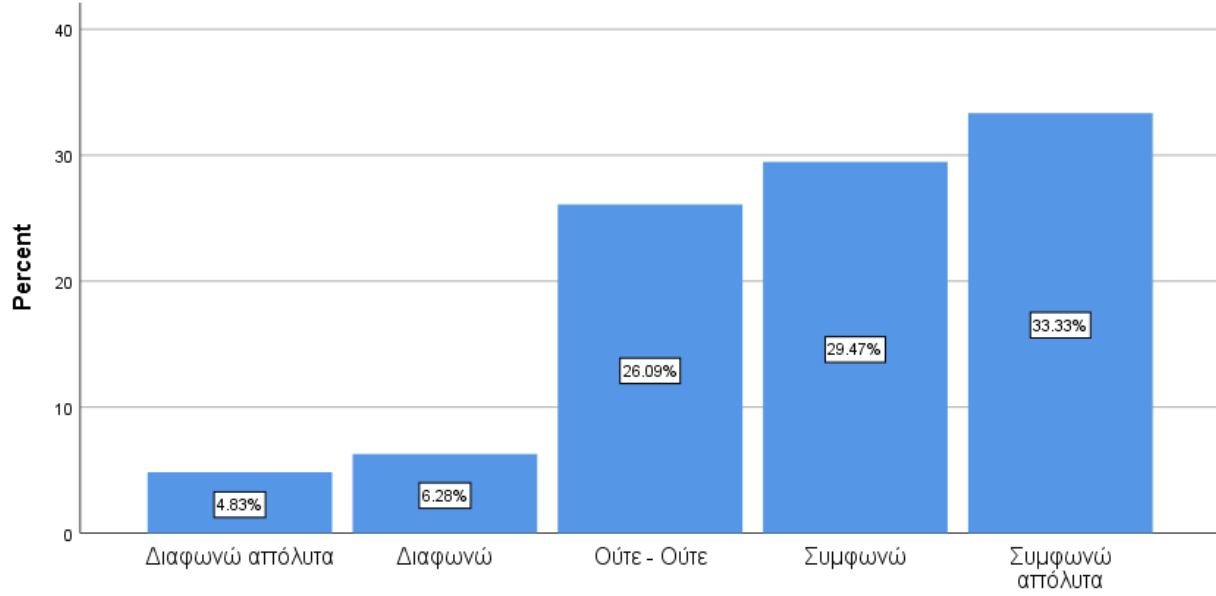
5.1.2 Στυλ Ηγεσίας

Στην κατηγορία σχετικά με το στυλ της ηγεσίας οι απαντήσεις στις ερωτήσεις ήταν με βάση την κλίμακα Likert με 1: Διαφωνώ απόλυτα και 5: Συμφωνώ απόλυτα. Παρακάτω δίνονται οι πίνακες με τα αποτελέσματα των απαντήσεων ανά υποκατηγορία.

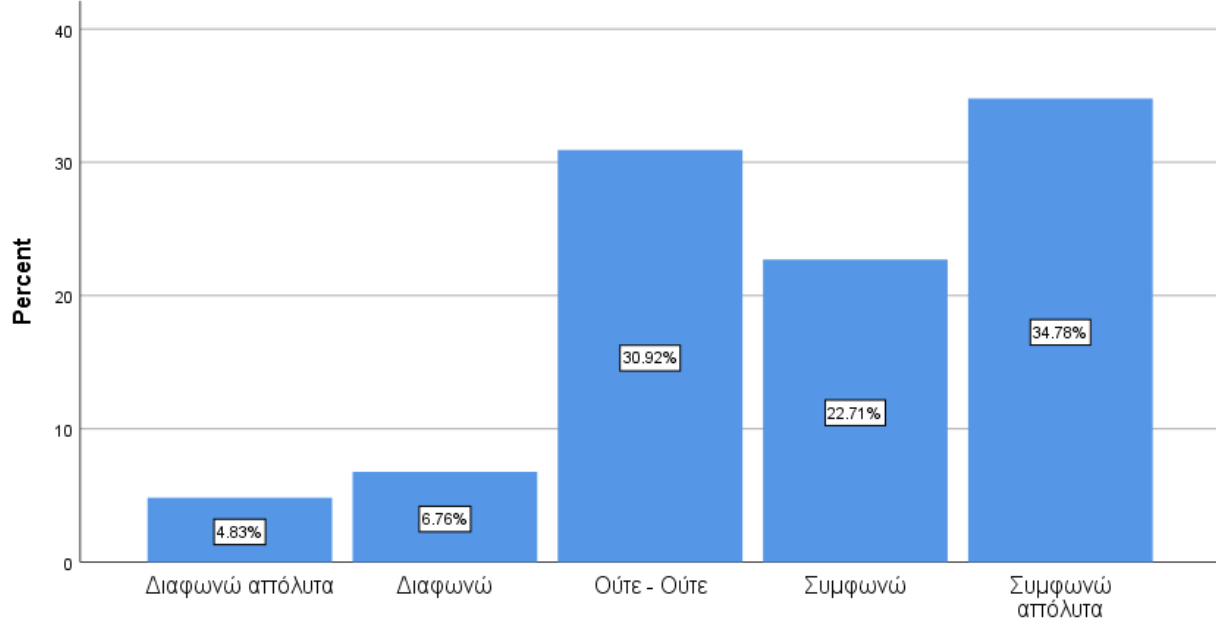
Ειδικότερα, ως προς την υποκατηγορία σχετικά με την **εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά** τα περιγραφικά μέτρα για τις τέσσερις ερωτήσεις είναι τα εξής:

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο/Η Διοικητής-τρια -Προϊστάμενος/νη μου προτάσσει το καλό του Τμήματος πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	3.80	1.117	1	5
Αισθάνομαι περήφανος/η που συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.	3.76	1.145	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος-η μου με τη συμπεριφορά του/της κερδίζει τον σεβασμό των υφισταμένων.	3.87	1.172	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.	3.61	1.217	1	5

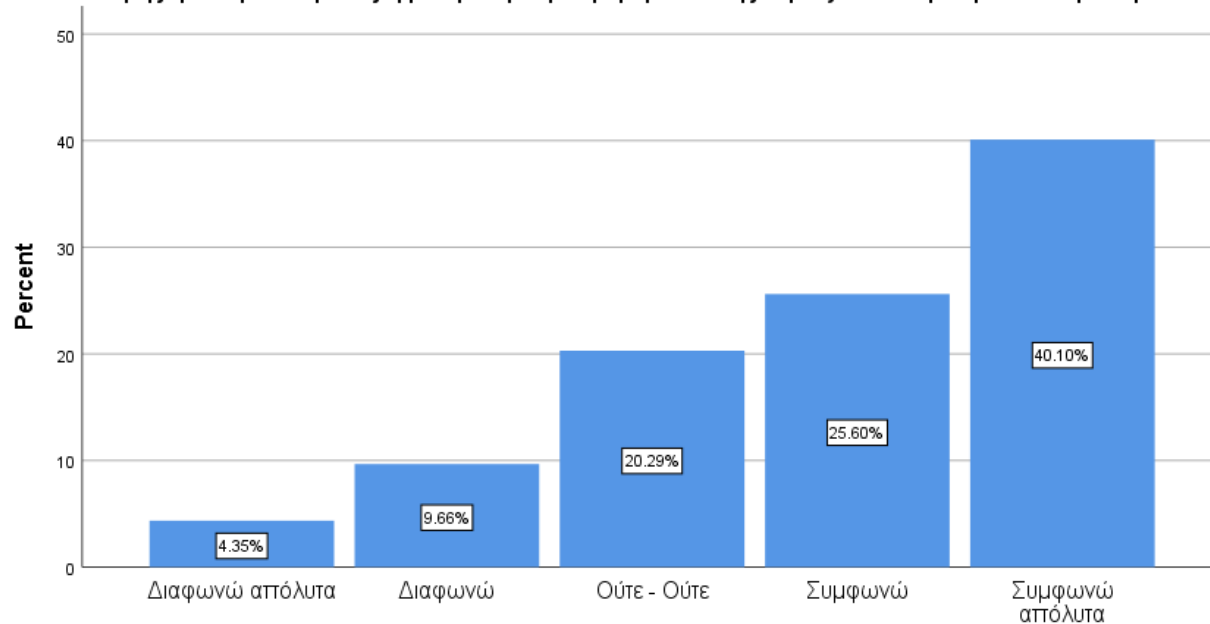
Ο/Η Διοικήτης-τρια -Προϊστάμενος/νη μου προτάσσει το καλό του Τμήματος πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.



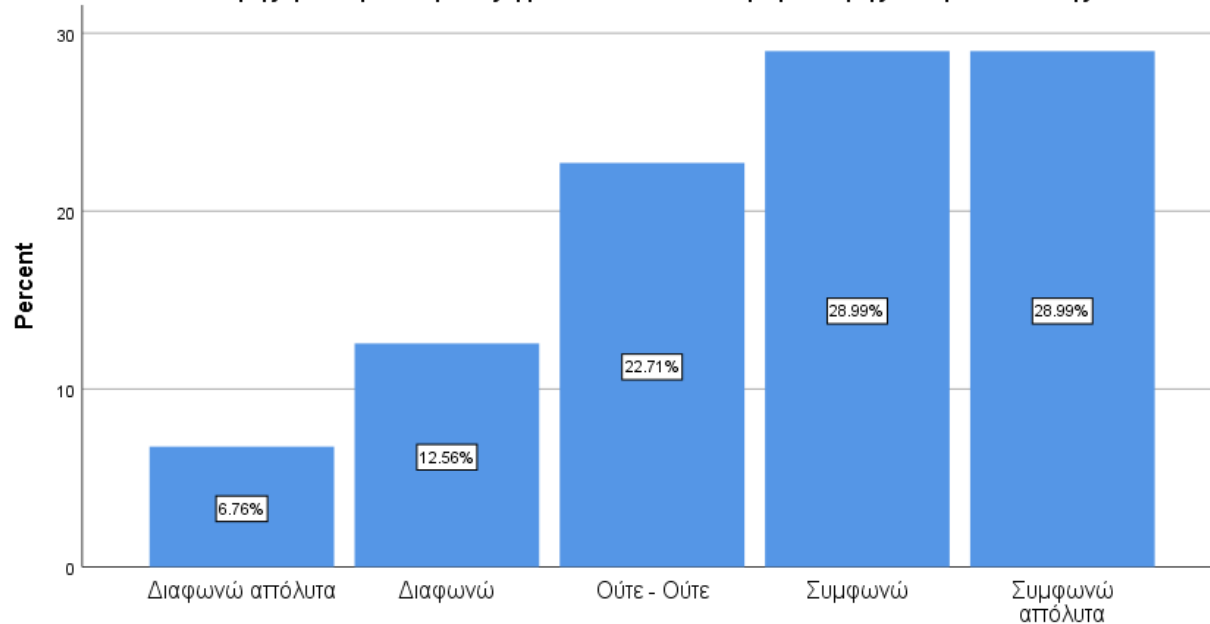
Αισθάνομαι περήφανος/η που συνεργάζομαι με τον/την Διοικήτη/τρια-Προϊστάμενο/η μου.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος-η μου με τη συμπεριφορά του/της κερδίζει τον σεβασμό των υφισταμένων.

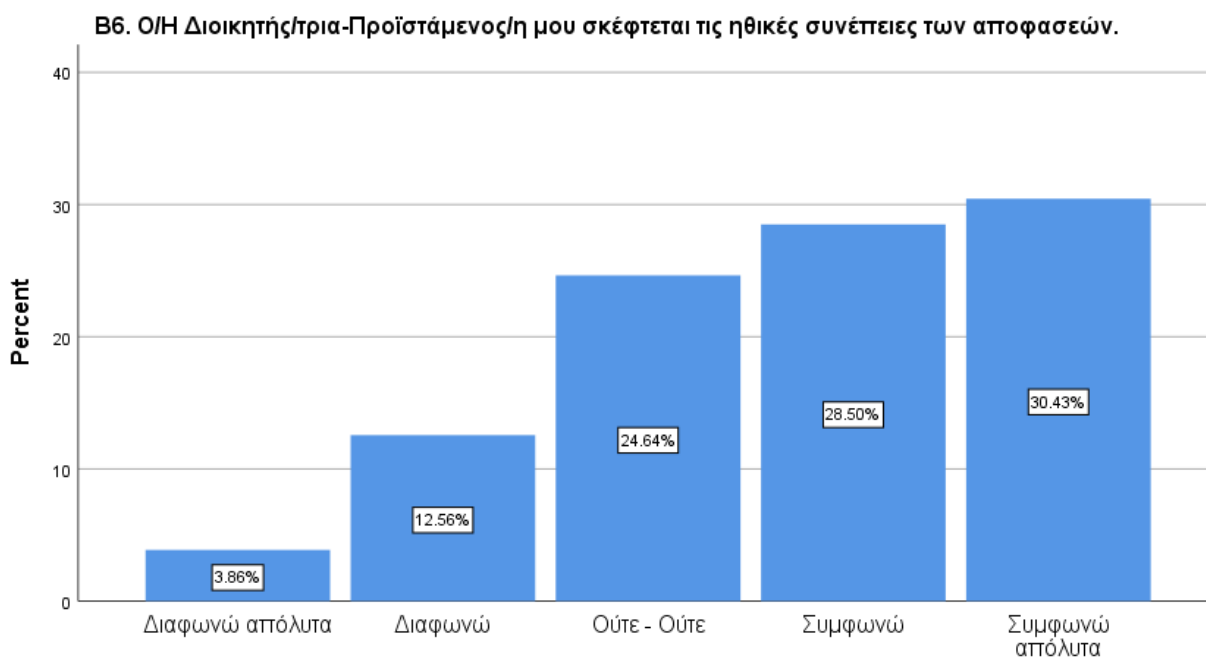


Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.

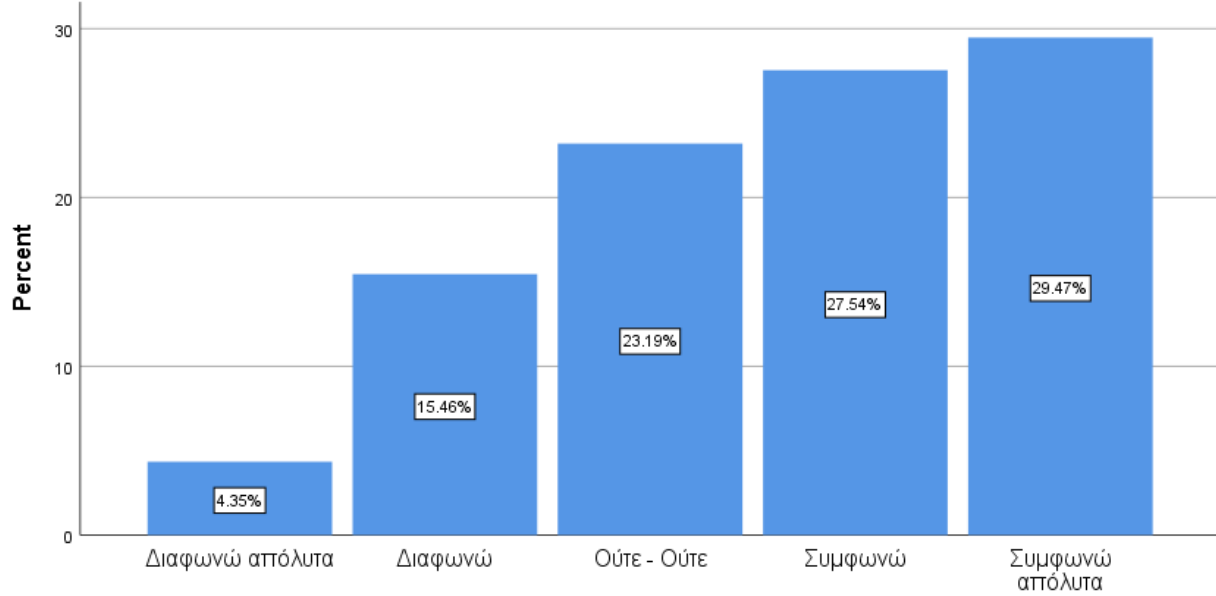


Σχετικά με την **εξιδανικευμένη επιρροή** τα περιγραφικά μέτρα για τις τέσσερις ερωτήσεις δίνονται παρακάτω:

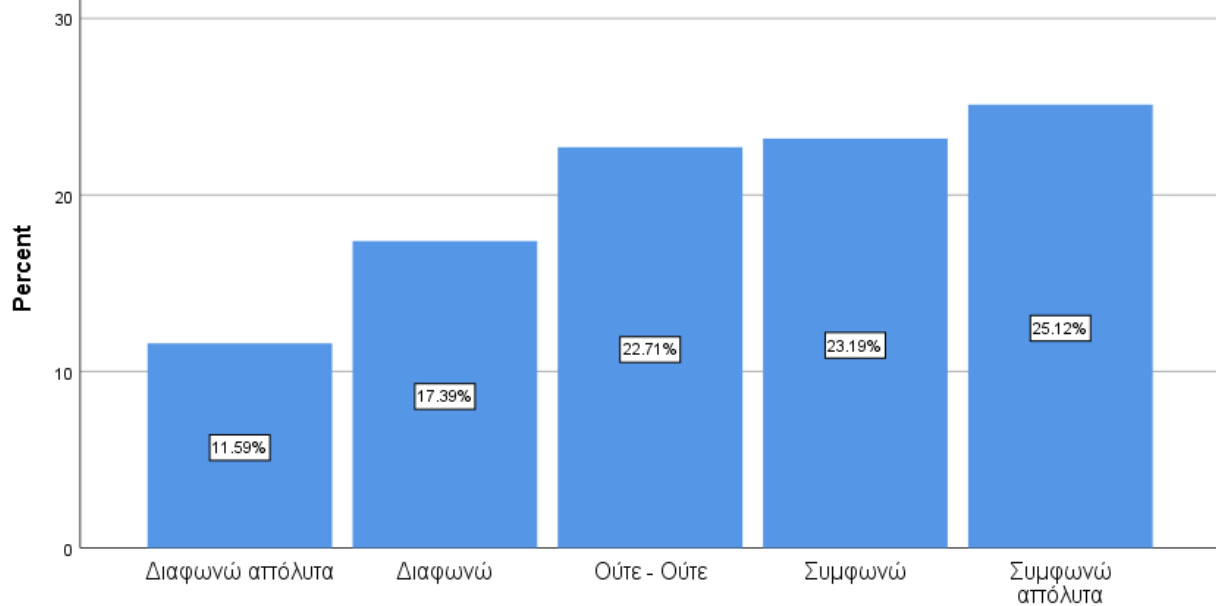
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για το Τμήμα.	3.69	1.145	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	3.62	1.184	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής..	3.33	1.332	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η ηγείται με ευελιξία.	3.74	1.199	1	5



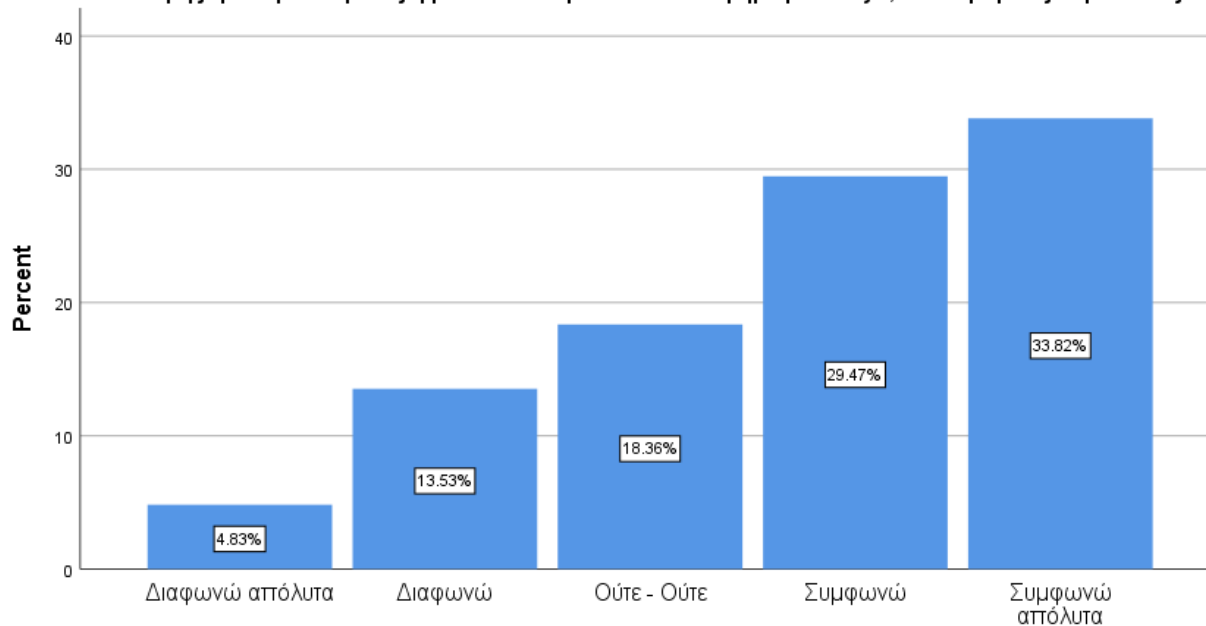
B7. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.



B10. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για το Τμήμα.



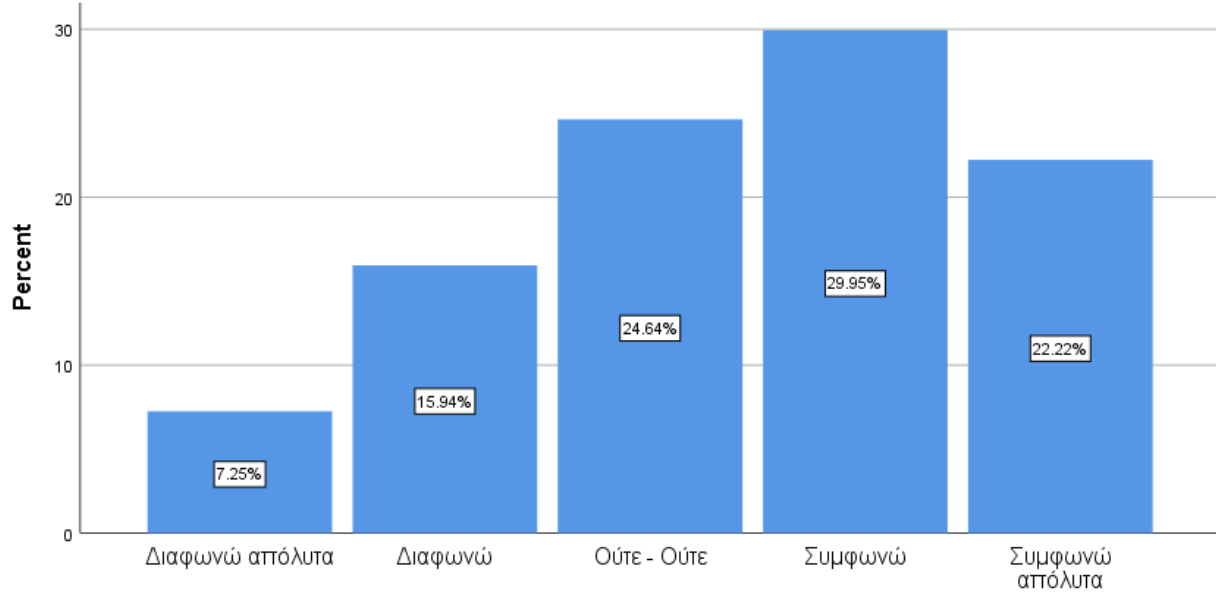
B23. Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διοικεί-προϊσταται στο Τμήμα με ευλεξία, ανάλογα με τις περιστάσεις.



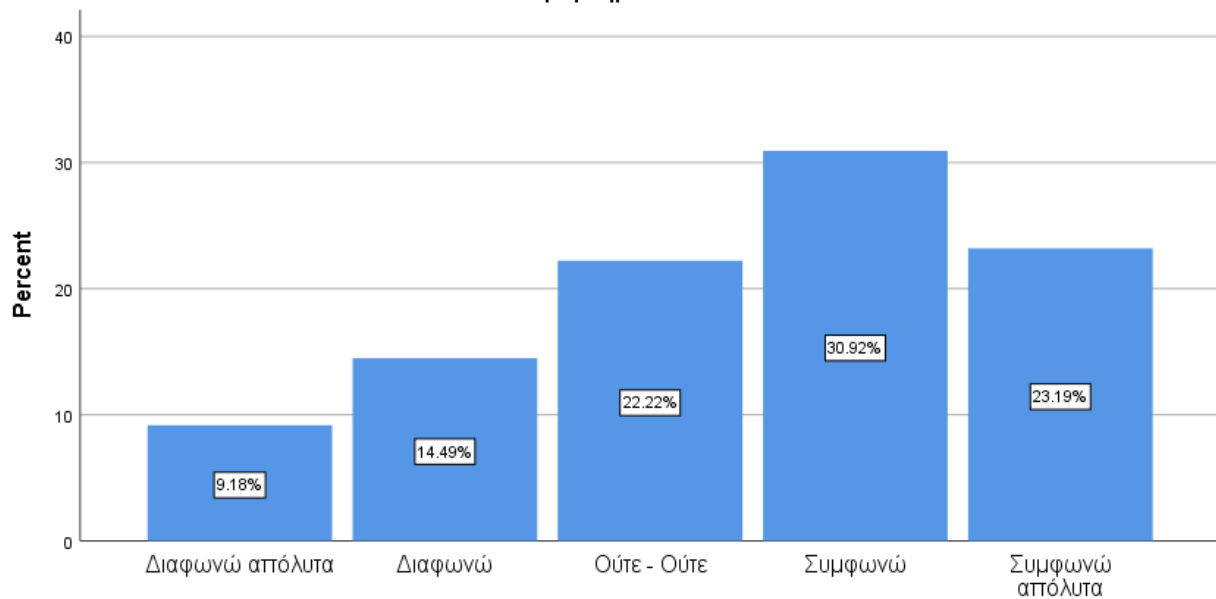
Στην κατηγορία **διανοητική διεγερση**, τα περιγραφικά μέτρα για τις τέσσερις ερωτήσεις δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	3.44	1.205	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	3.44	1.249	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.	3.44	1.283	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ολοκλήρωση ενός στόχου/έργου.	3.35	1.264	1	5

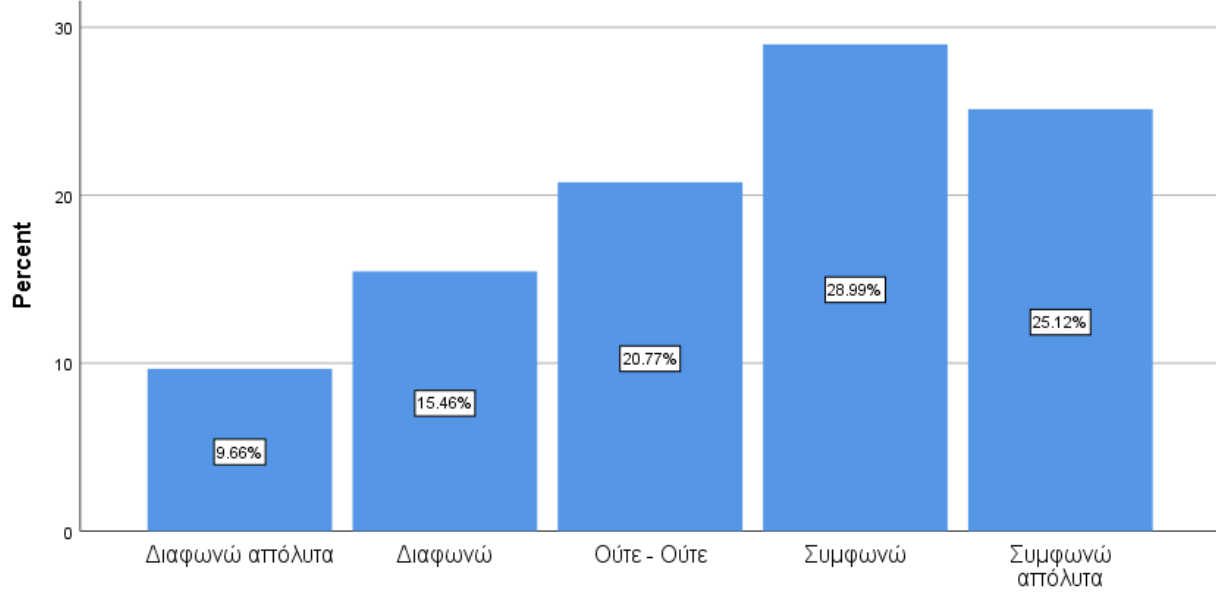
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωπιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.



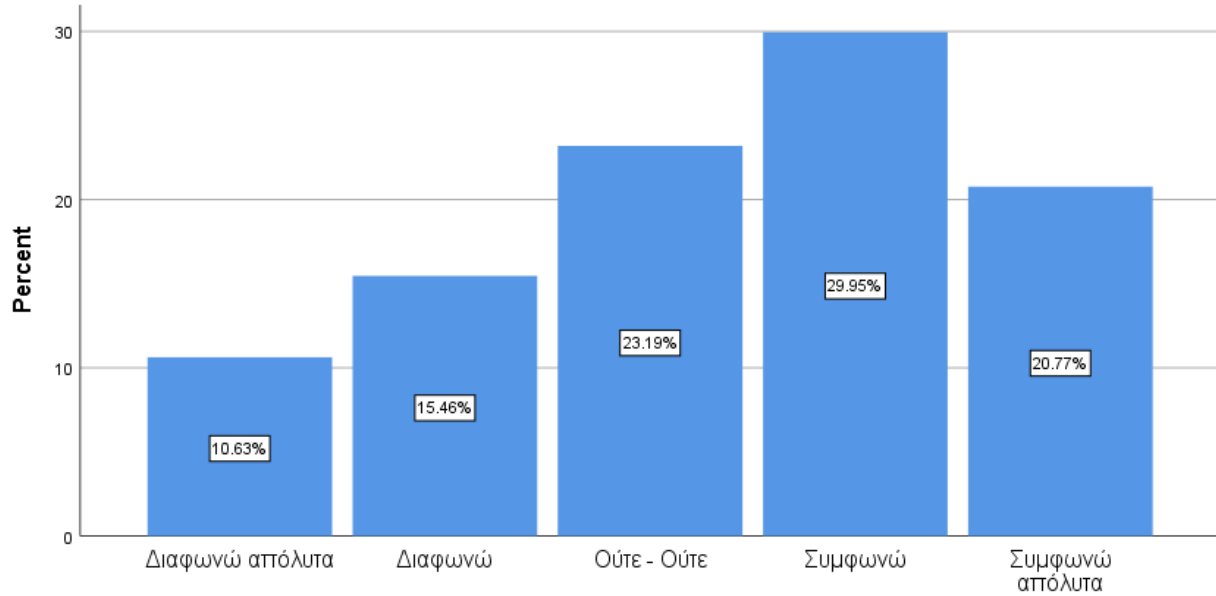
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.



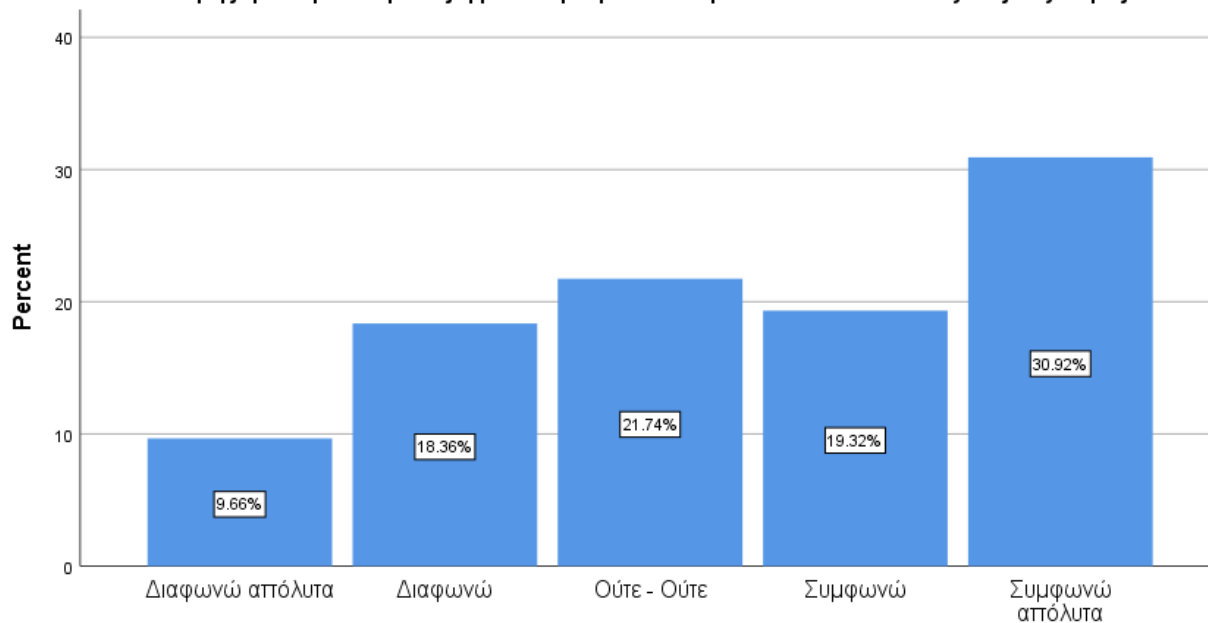
Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ολοκλήρωση ενός στόχου/έργου.



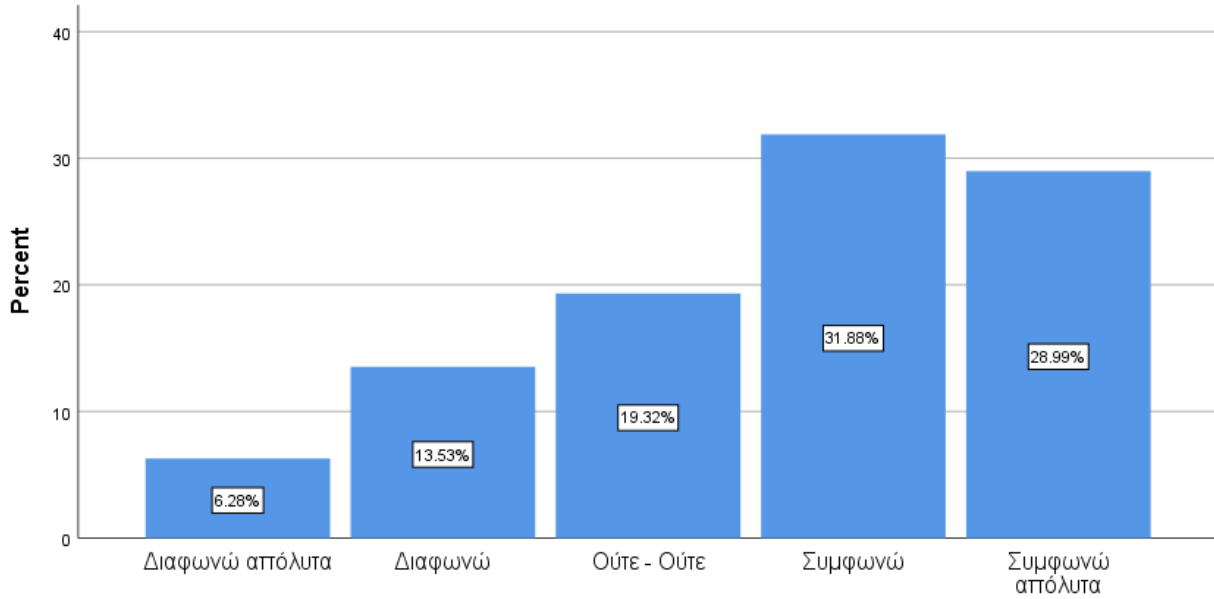
Στην κατηγορία **εξατομικευμένη εξέταση**, τα περιγραφικά μέτρα για τις τέσσερις ερωτήσεις δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η παροτρύνει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του	3.43	1.349	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	3.64	1.210	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η βοηθάει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του	3.38	1.360	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η είναι συναισθηματικά σταθερός	3.63	1.199	1	5

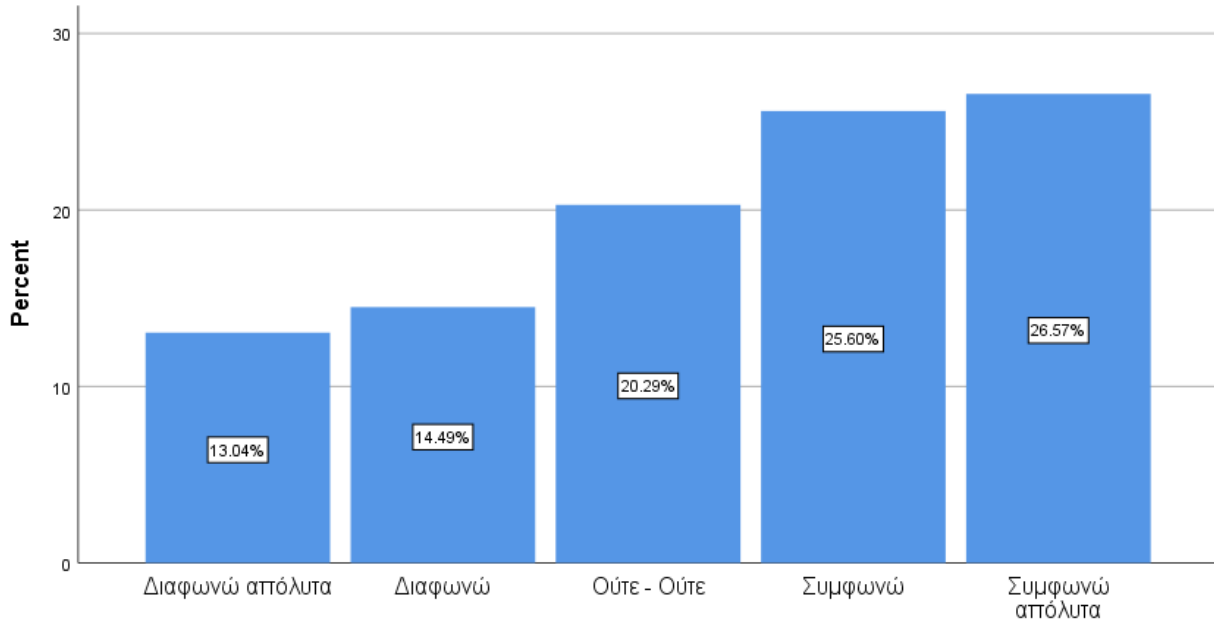
B9. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του.



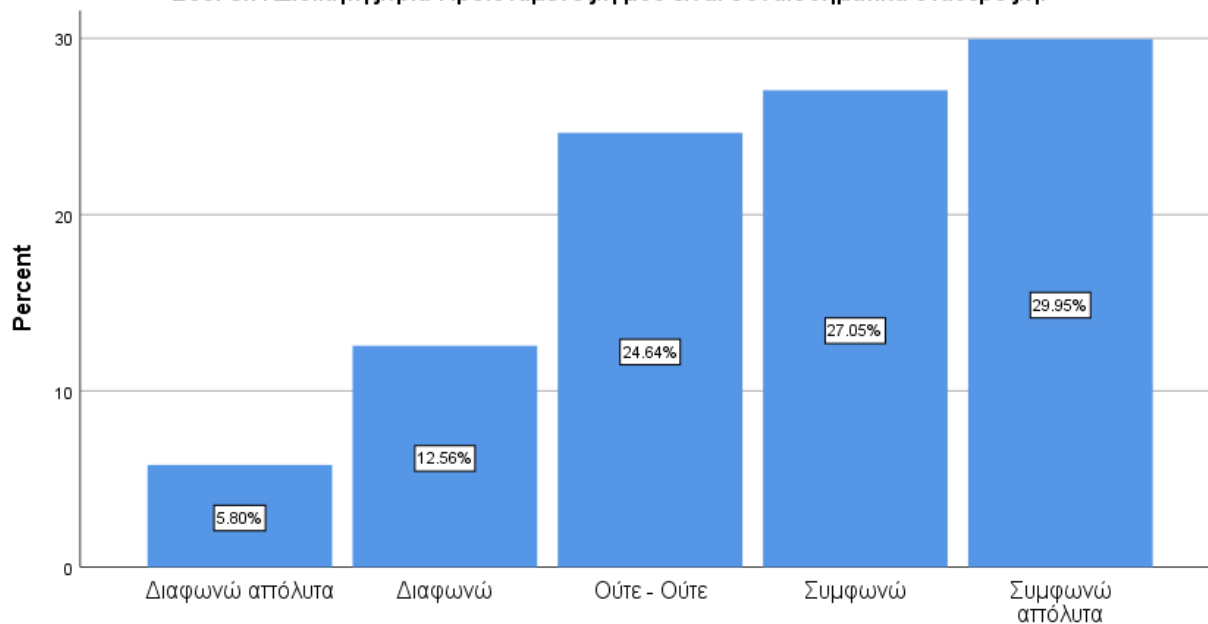
B16. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.



B18. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου, μας βοηθά να αναπτύσσουμε τις ικανότητές μας.



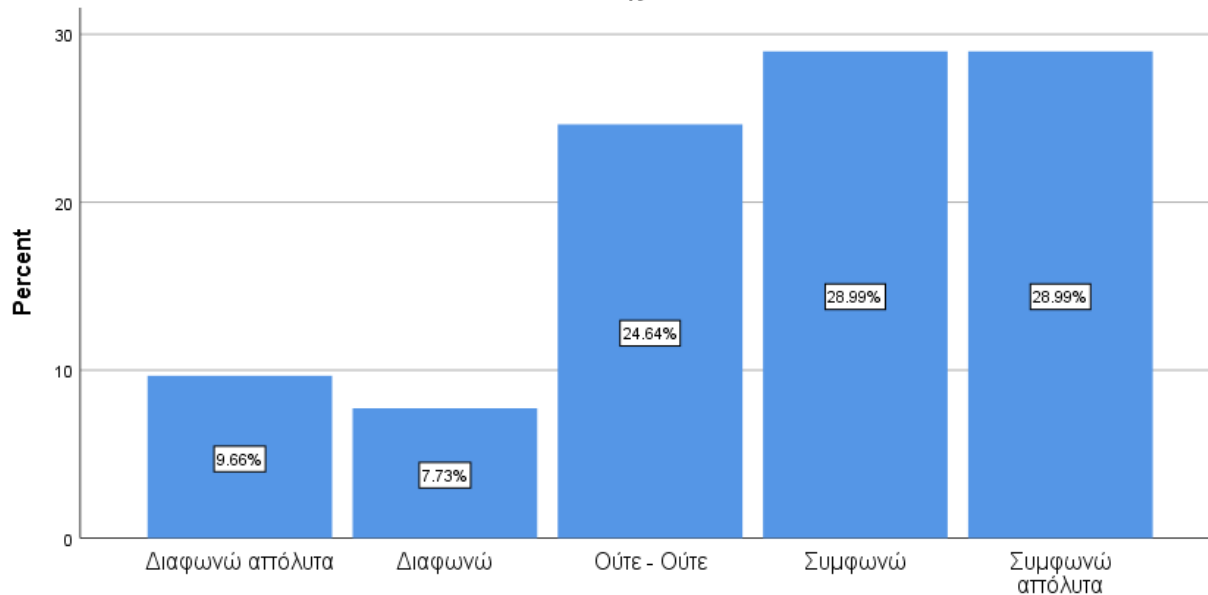
B36. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου είναι συναισθηματικά σταθερός/η.



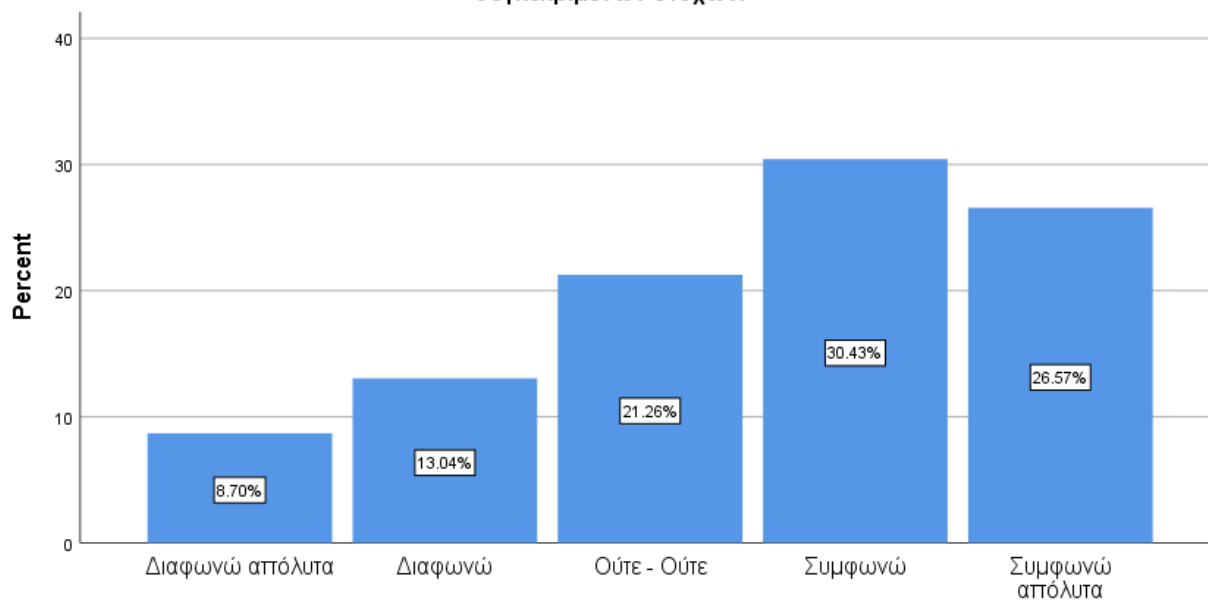
Στην κατηγορία **έκτακτη ανταμοιβή**, τα περιγραφικά μέτρα για τις τέσσερις ερωτήσεις δίνονται ως εξής:

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της.	3.60	3.53	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	3.53	1.253	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου κάνει κατανοητό τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέλη του Τμήματος μετά από την επίτευξη του έργου.	3.50	1.254	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.	3.89	1.144	1	5

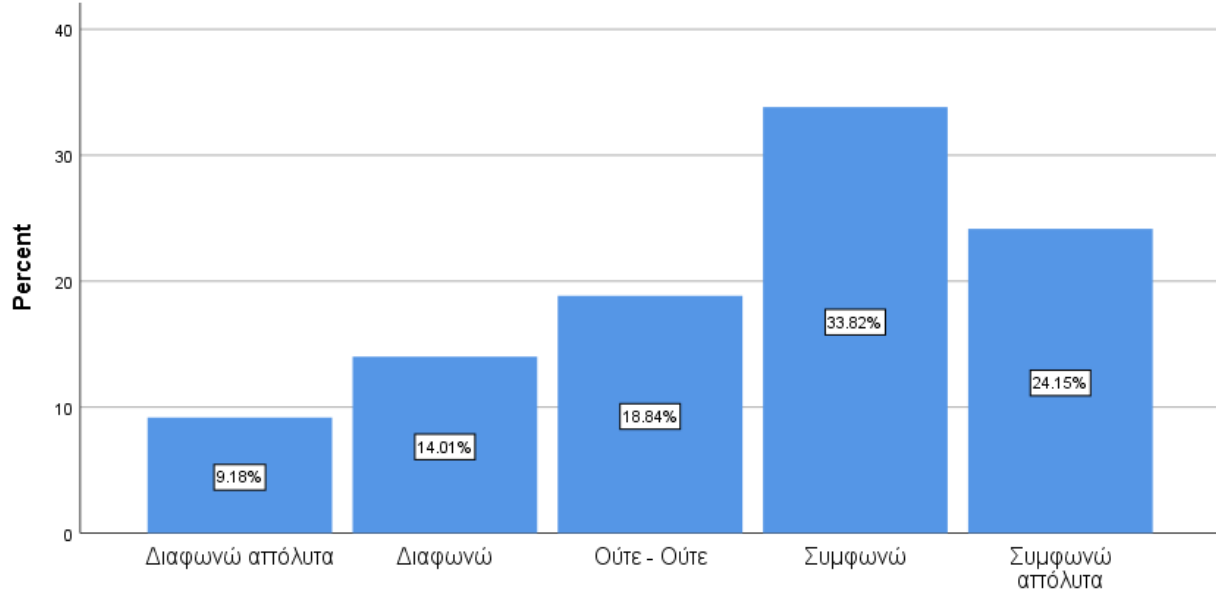
Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπάθειών των υφισταμένων του/της.



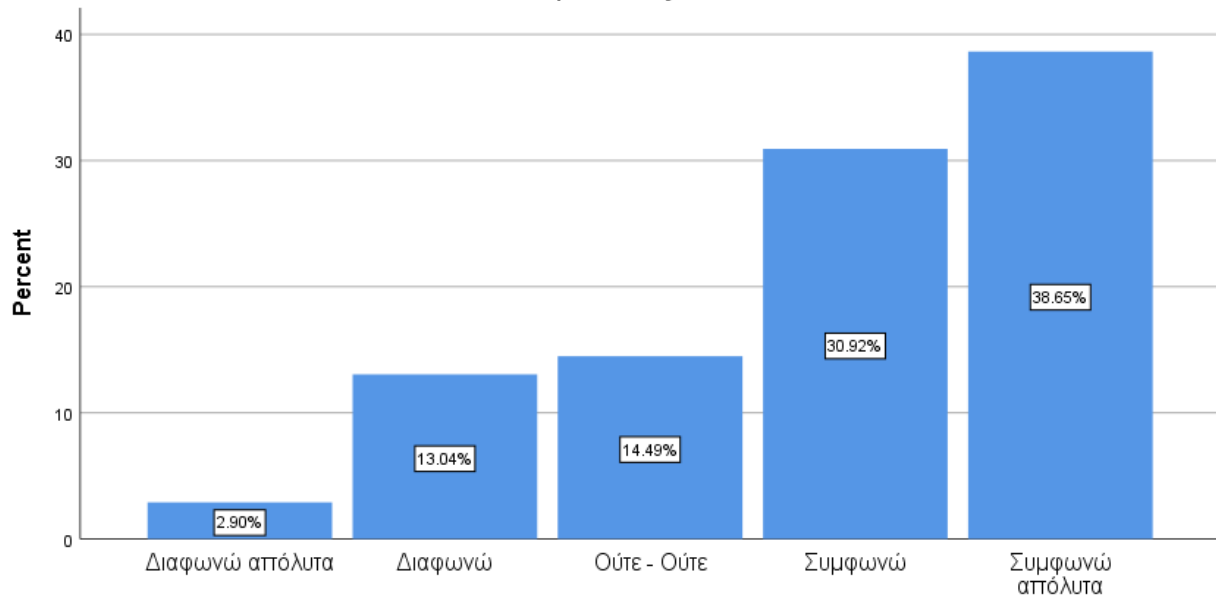
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου κάνει κατανοητό τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέλη του Τμήματος μετά από την επίτευξη του στόχου.

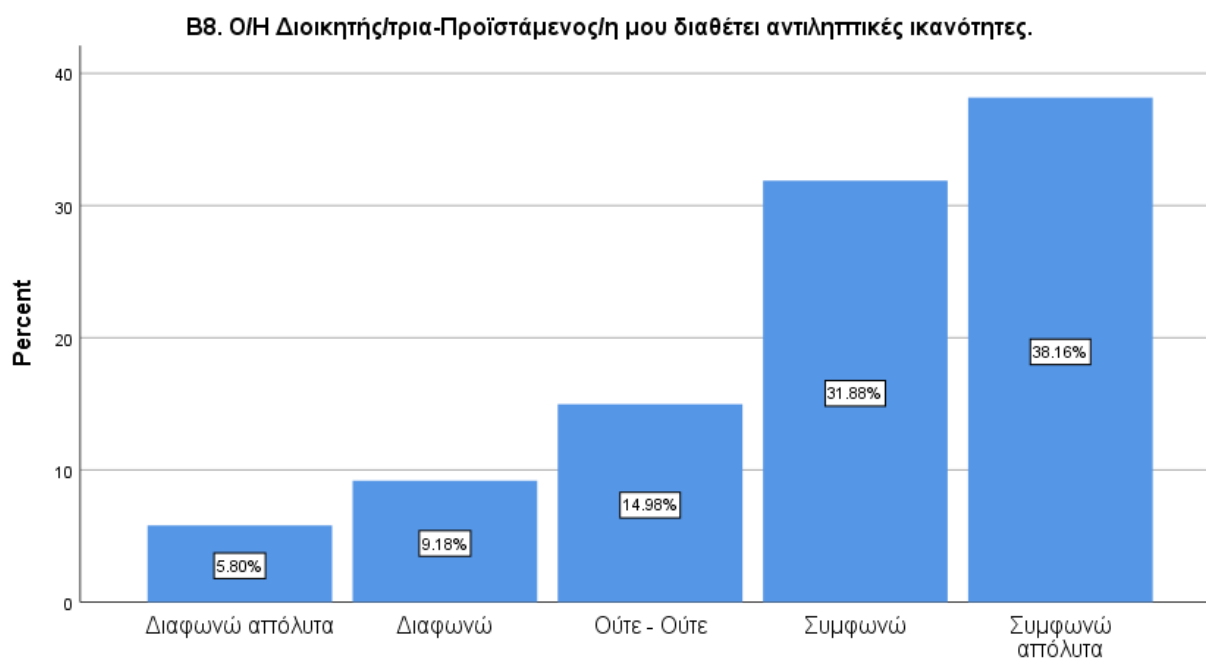


Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου εκφράζει την ικανοποίησή του/της όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.

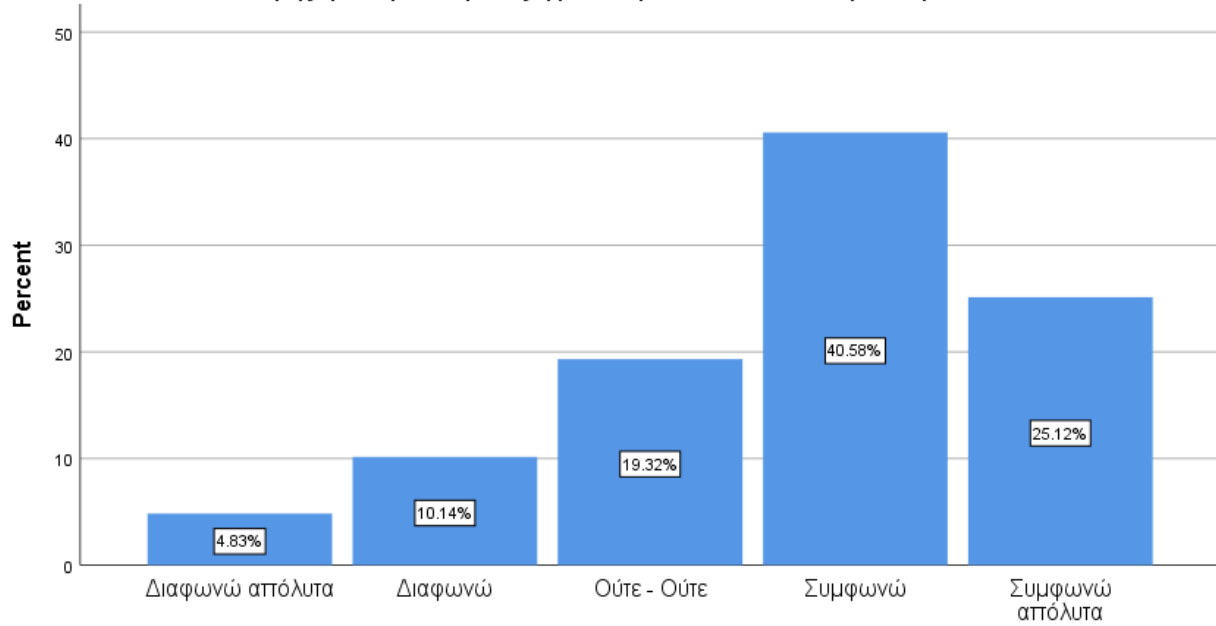


Στην κατηγορία **ενεργητική διαχείριση**, τα περιγραφικά μέτρα για τις τέσσερις ερωτήσεις δίνονται ως εξής:

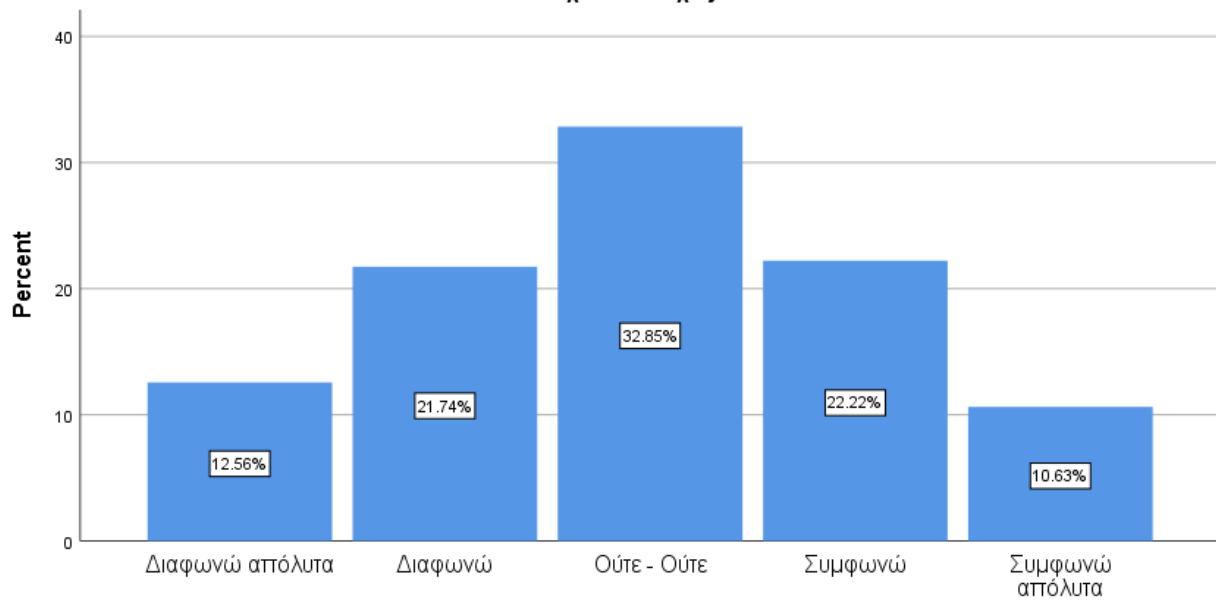
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.	3.71	1.099	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.	2.97	1.172	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες.	3.87	1.188	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά.	3.65	1.209	1	5

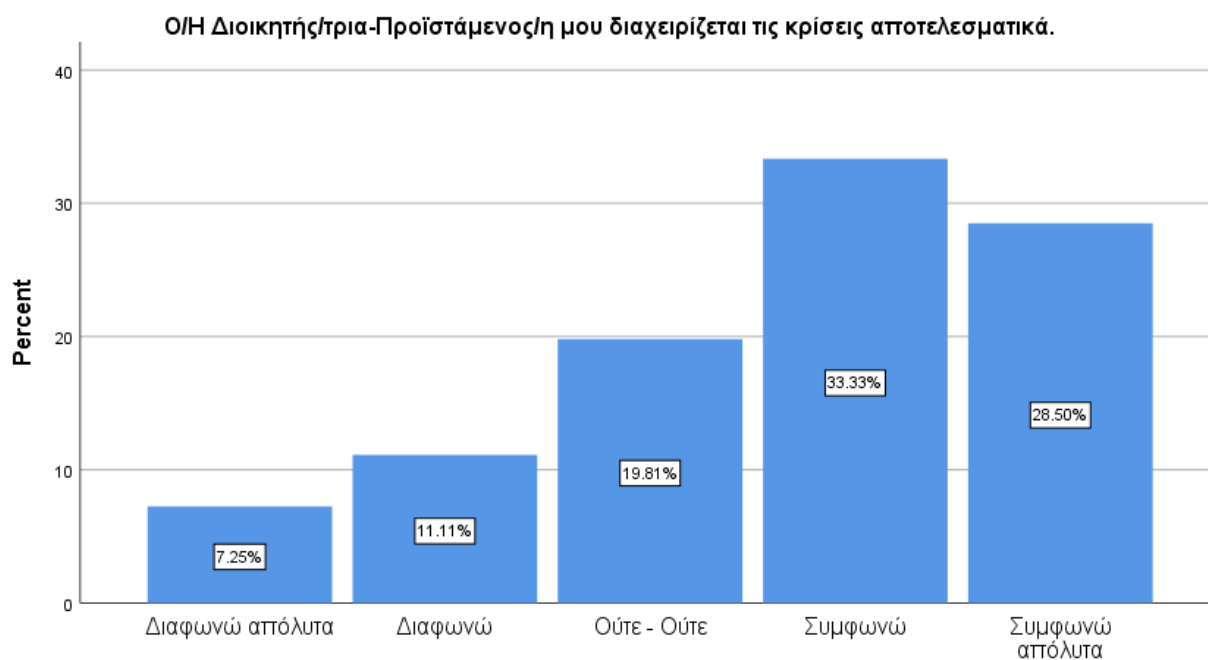


Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

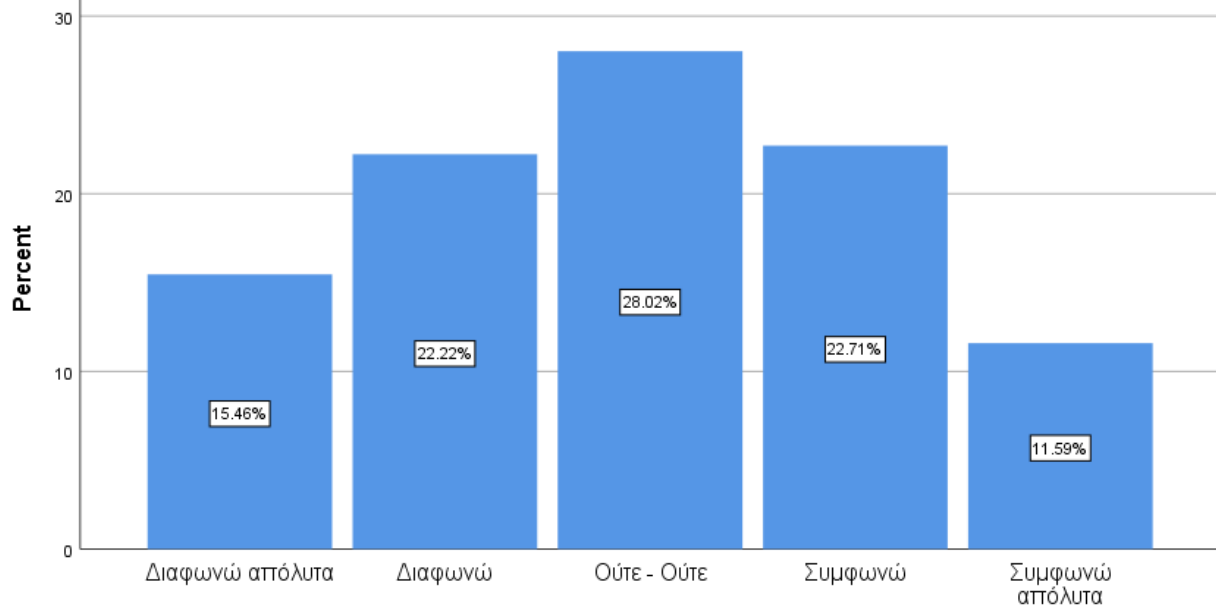




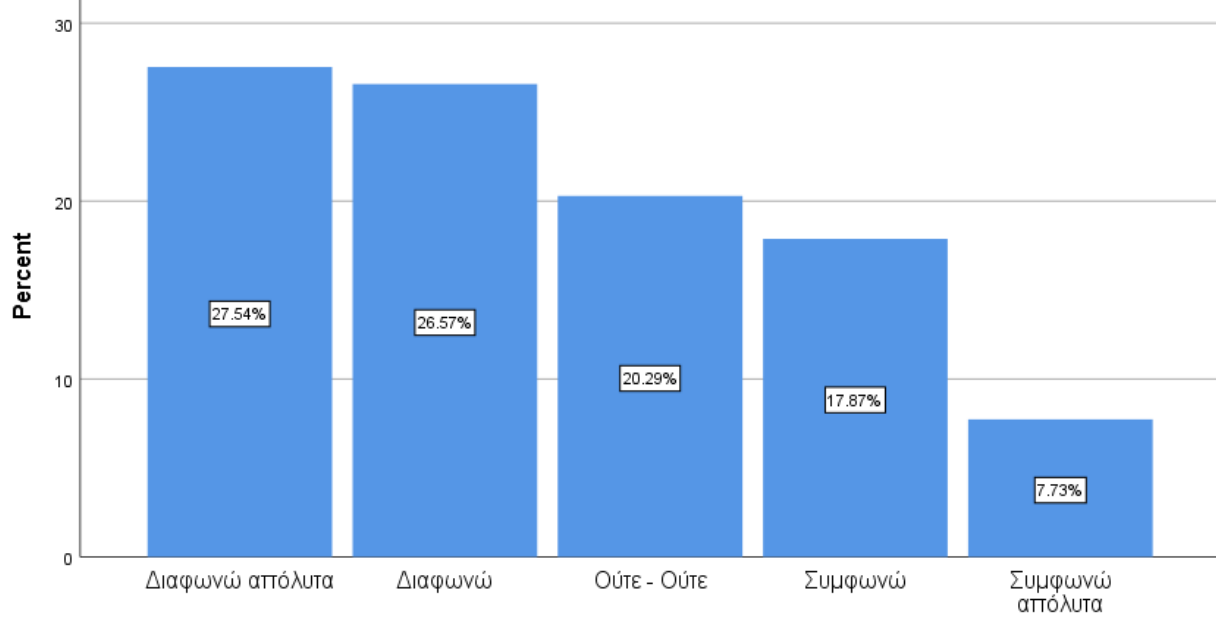
Ως προς την υποκατηγορία σχετικά με την **παθητική διαχείριση** τα περιγραφικά μέτρα για τις τρεις ερωτήσεις είναι τα εξής:

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	2.93	1.238	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.	2.52	1.277	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράσει.	2.20	1.321	1	5

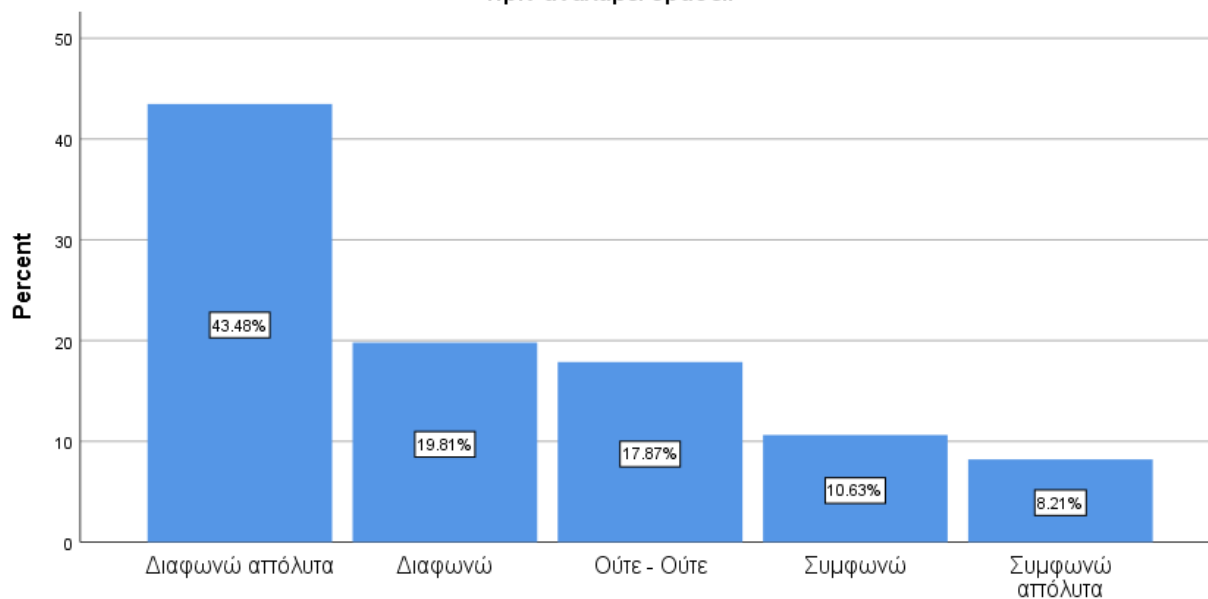
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.



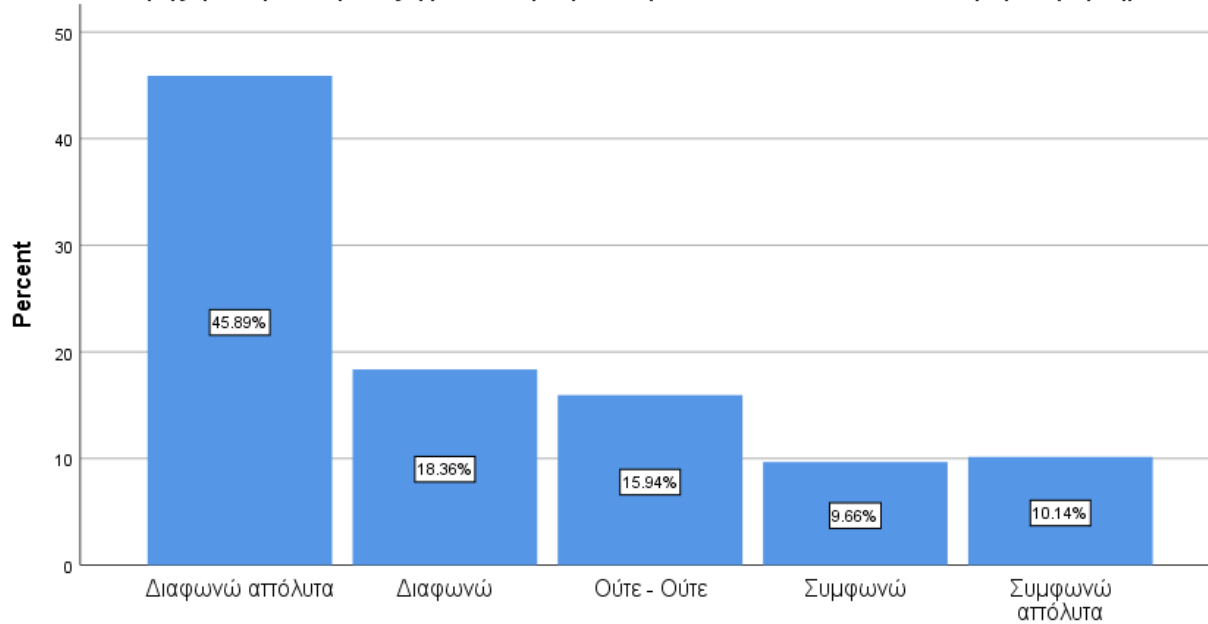
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράσει.



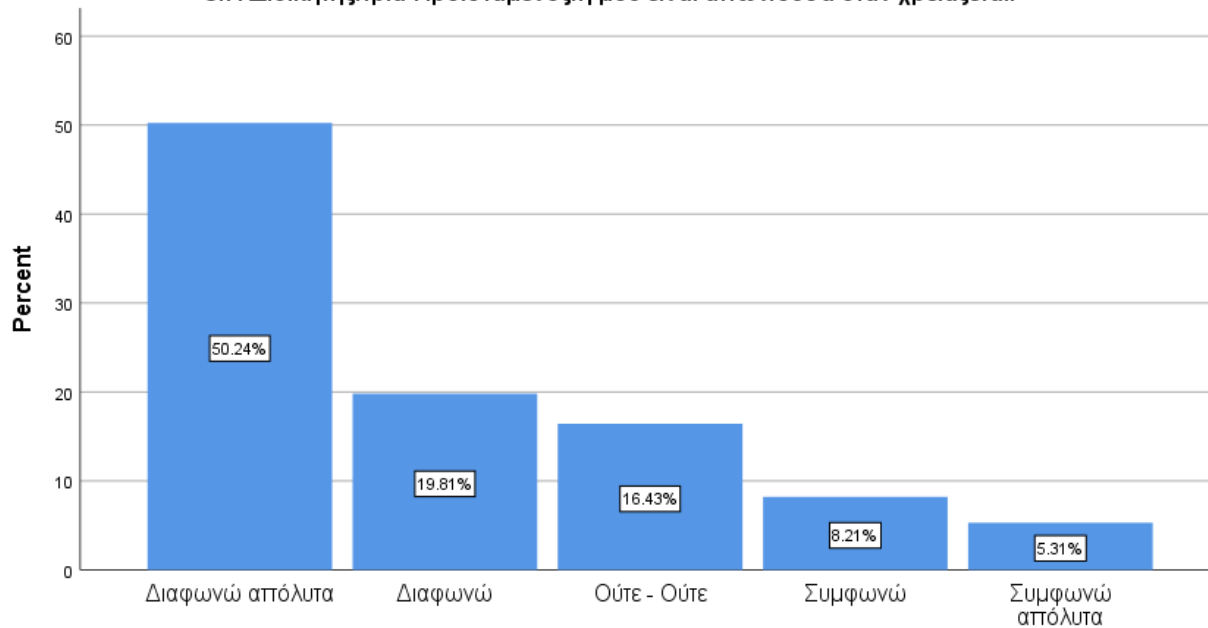
Ως προς την υποκατηγορία σχετικά με την **παθητική /προς αποφυγή ηγεσία** τα περιγραφικά μέτρα για τις τρεις ερωτήσεις είναι τα εξής:

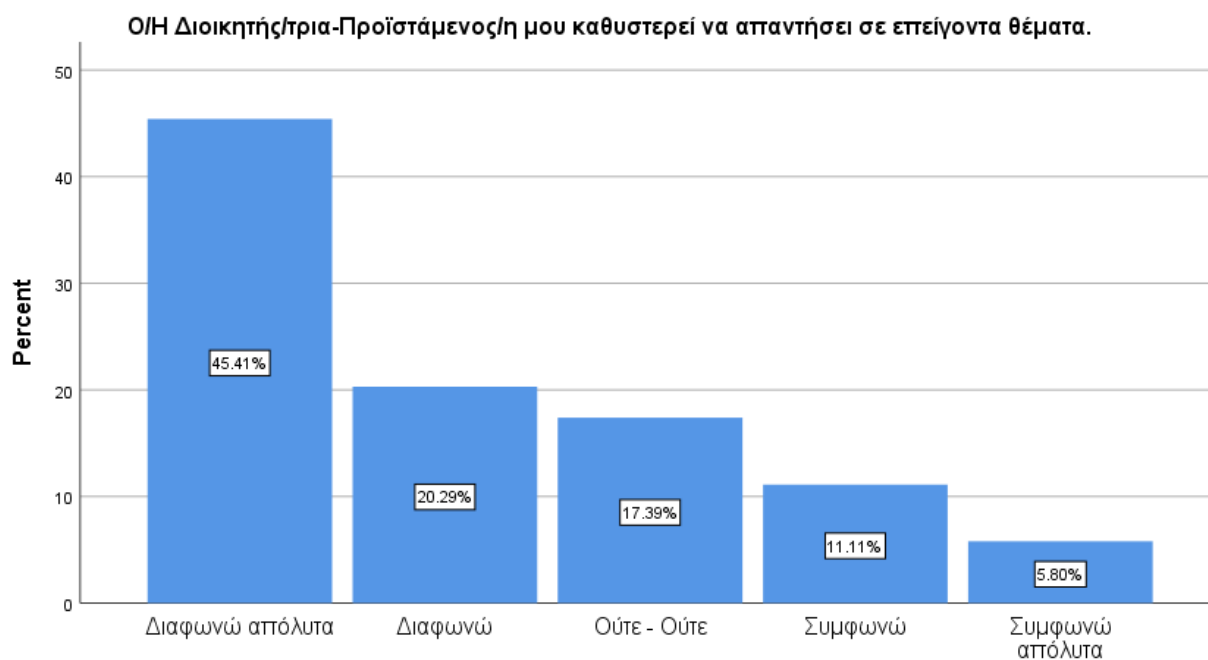
	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά προβλήματα.	2.20	1.374	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου είναι απών/ούσα όταν χρειάζεται.	1.99	1.217	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα θέματα.	2.12	1.260	1	5

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά προβλήματα.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου είναι απών/ούσα όταν χρειάζεται.

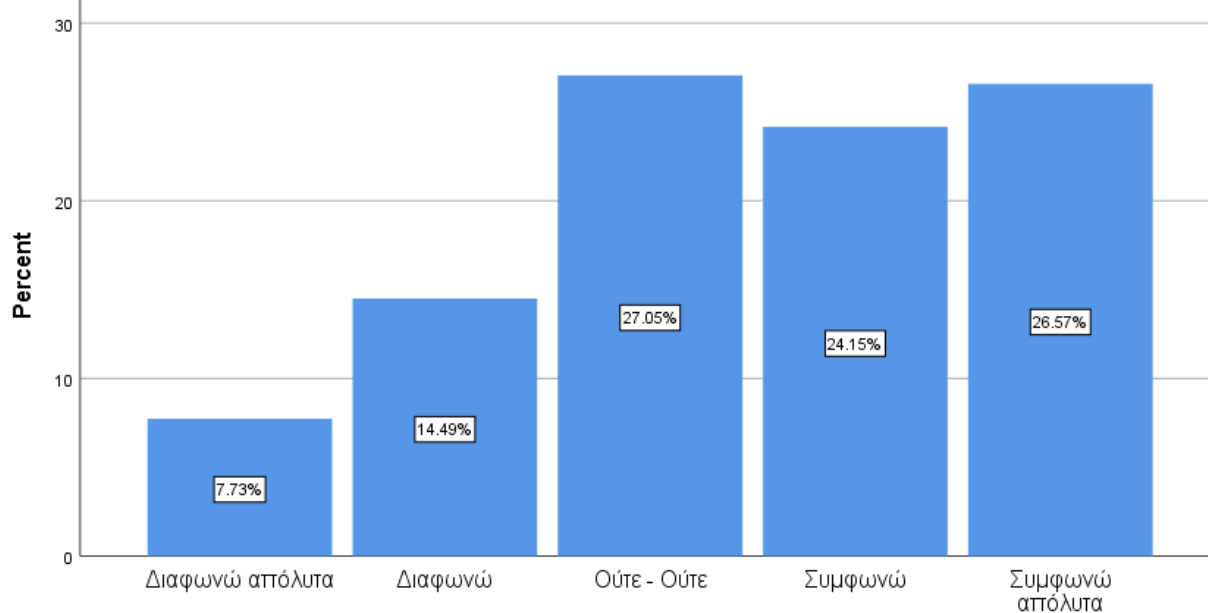




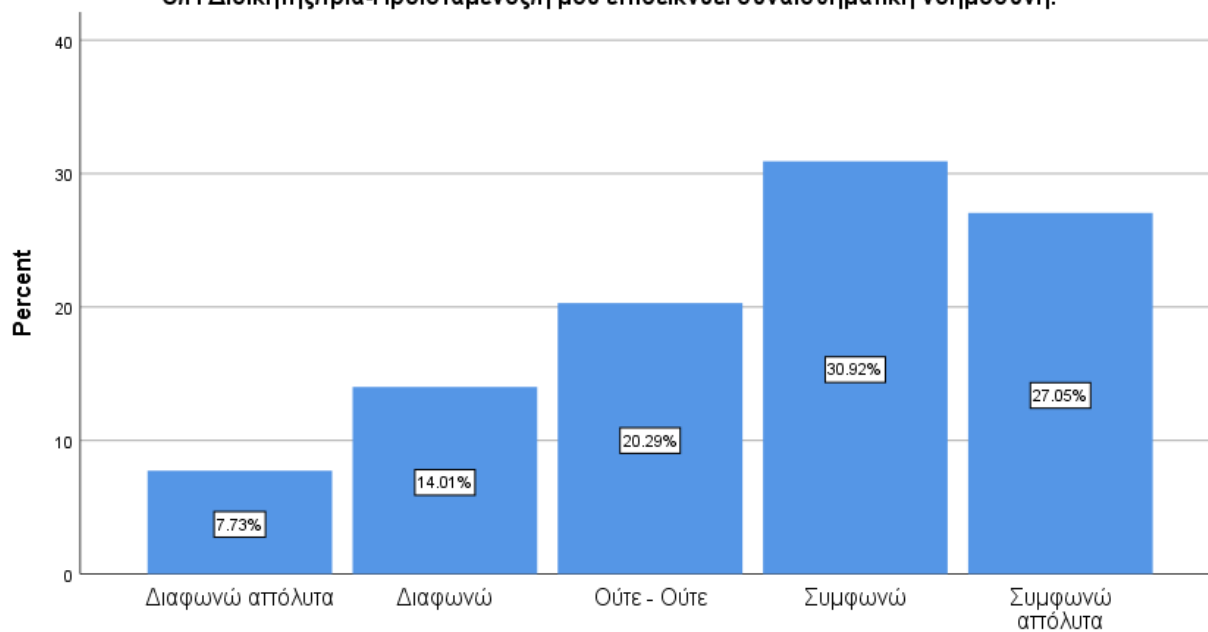
Τέλος, ως προς το αν ο ηγέτης είναι συνεργατικός/ δημοκρατικός τα περιγραφικά μέτρα για τις πέντε ερωτήσεις είναι τα εξής:

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος ευνοεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.	3.47	1.242	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος διαθέτει την ικανότητα της επικοινωνίας.	3.75	1.270	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος διαθέτει ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων.	3.56	1.233	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος επιδεικνύει συναισθηματική νοημοσύνη.	3.56	1.241	1	5
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος επιδεικνύει δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.	3.66	1.251	1	5

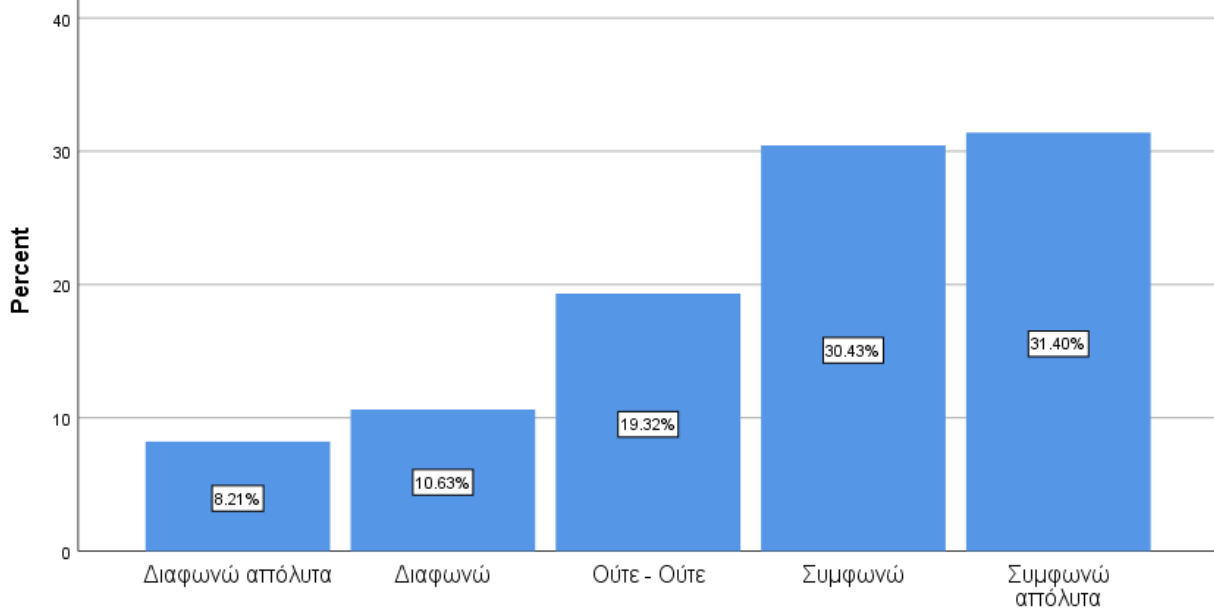
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ευνοεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.



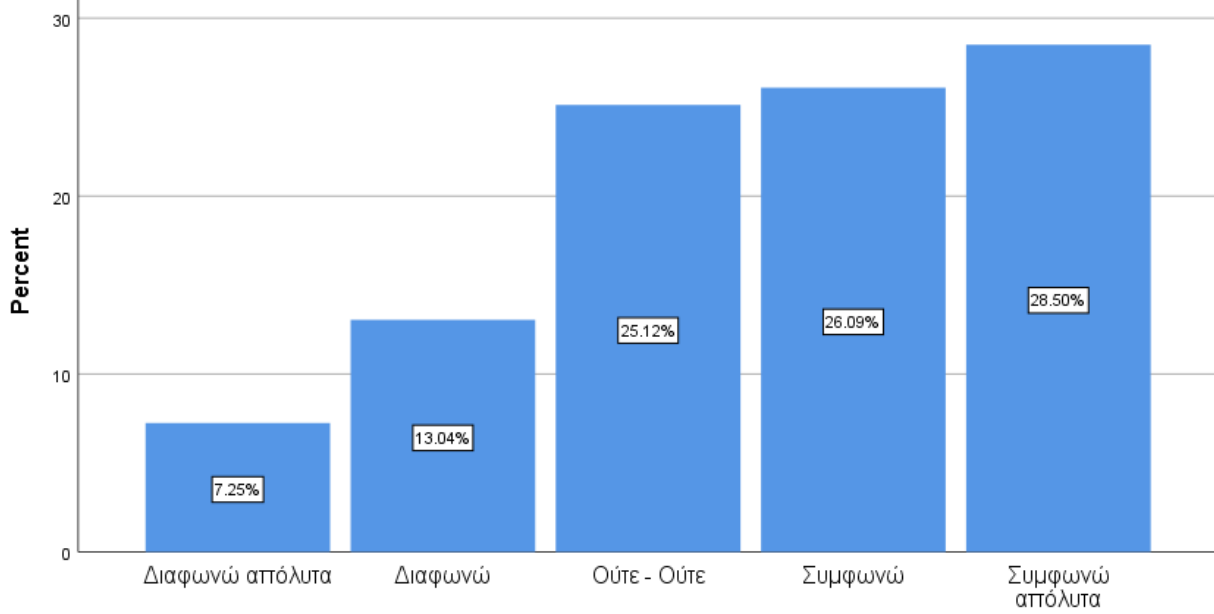
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει συναισθηματική νοημοσύνη.



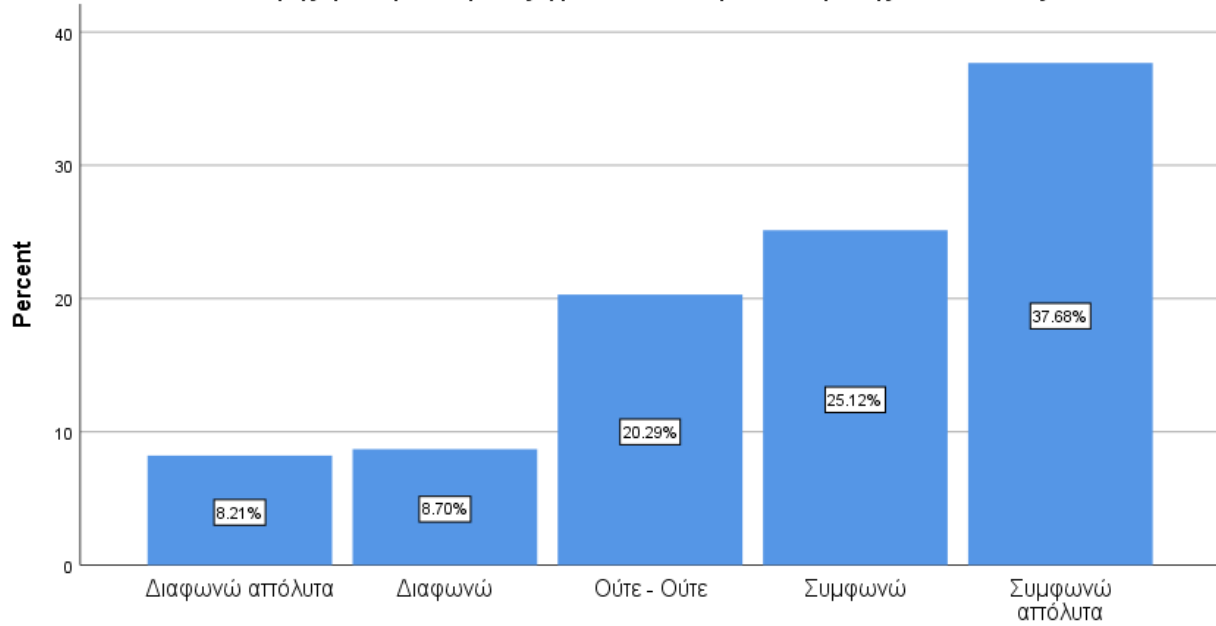
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα της επικοινωνίας.

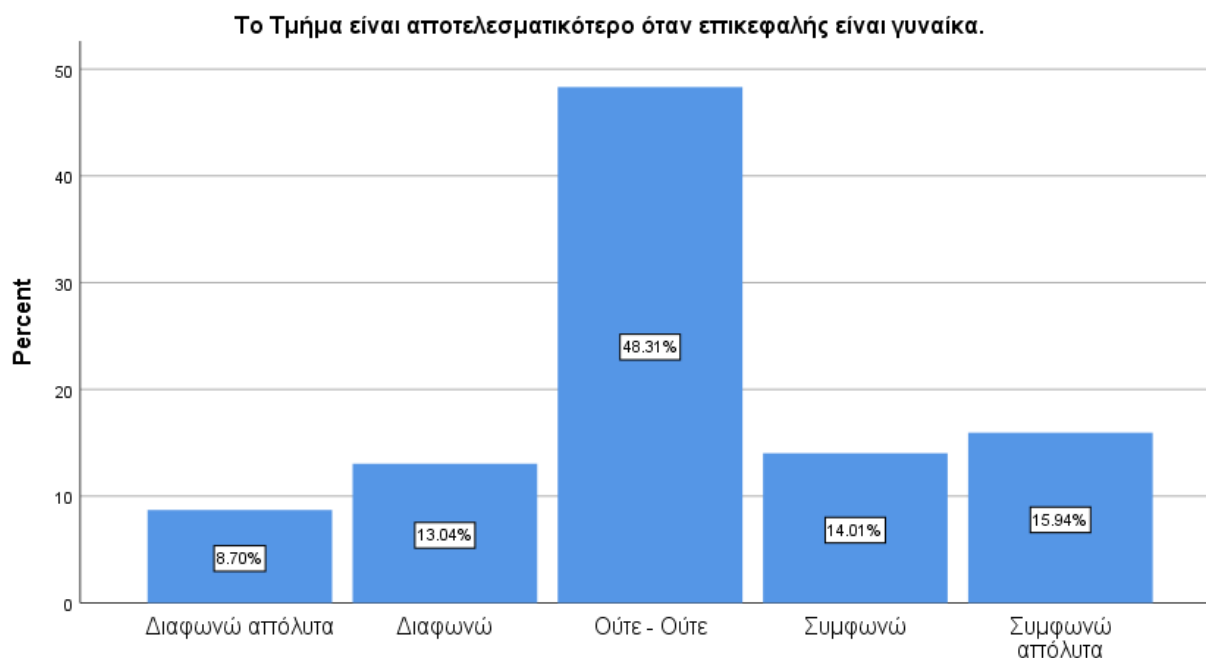


	Μέση τιμή	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	15.04	16	4.143	-0.663	-0.201	4	20
Εξιδανικευμένη επιρροή	14.38	15	4.339	-0.462	-0.636	4	20
Διανοητική διέγερση	13.68	14	4.679	-0.442	-0.766	4	20
Εξατομικευμένη εξέταση	14.08	15	4.411	-0.389	-0.844	4	20
Έκτακτη ανταμοιβή	14.52	15	4.284	-0.616	-0.382	4	20
Ενεργητική διαχείριση	14.19	15	3.551	-0.615	0.143	4	20
Παθητική διαχείριση	7.65	7	3.194	0.395	-0.591	3	15
Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	6.29	5	3.471	0.825	-0.385	3	15
Συνεργατικός/ Δημοκρατικός ηγέτης	18	19	5.460	-0.542	-0.566	5	25

5.1.3 Αποτελεσματικότητα Τμημάτων όταν επικεφαλής είναι γυναίκα

Σχετικά με την ερώτηση «Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.» τα περιγραφικά μέτρα είναι τα εξής:

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.	3.15	1.113	1	5



5.1.4 Ικανοποίηση από τη διοίκηση

Στην κατηγορία σχετικά με την ικανοποίηση από τη διοίκηση οι απαντήσεις στις ερωτήσεις ήταν με βάση την κλίμακα Likert με 1: Ποτέ και 4: Πάντα. Παρακάτω δίνονται οι πίνακες με τα αποτελέσματα των απαντήσεων.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άντρας	159	76.8	76.8	76.8
Γυναίκα	48	23.2	23.2	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Αρχικά παρατηρείται ότι από το σύνολο των ερωτώμενων, οι περισσότεροι έχουν άνδρα

Διοικητή/ Προϊστάμενο με ποσοστό 76.8% ενώ μόλις το 23.2% έχει γυναίκα.

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	2.89	0.891	1	4
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	2.77	0.889	1	4
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	1.87	0.916	1	4
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.	2.76	0.869	1	4
Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.	3.10	0.791	1	4
Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.	1.89	0.852	1	4
Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.	2.37	0.770	1	4

5.2 Επαγωγική Στατιστική

Παρακάτω ακολουθούν στατιστικές αναλύσεις εφαρμόζοντας μεθόδους της επαγωγικής στατιστικής προκειμένου να διερευνηθούν ερωτήματα σχετικά με το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι γυναίκες του Σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας που κατέχουν διοικητικές θέσεις, τις τυχόν διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες ως προς το στυλ της ηγεσίας που ακολουθούν, την αποτελεσματικότητα και τη γνώμη των υφισταμένων για αυτές. Για τις συγκεκριμένες αναλύσεις χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος των Mann - Whitney.

Αρχικά, γίνεται έλεγχος κανονικότητας του δείγματος έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί ο κατάλληλος έλεγχος για τη διερεύνηση των ερωτημάτων. Παρατηρείται ότι τα δεδομένα του δείγματος δεν προέρχονται από πληθυσμό με κανονική κατανομή (ο πίνακας δίνεται στο παράρτημα II). Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται μη παραμετρικοί έλεγχοι υποθέσεων.

Έπειτα, διερευνήθηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και

τις γυναίκες Διοικητές/Προϊστάμενοι ως προς τα τέσσερα στυλ ηγεσίας με τις αντίστοιχες υποκατηγορίες. Εφαρμόστηκε μη παραμετρικός έλεγχος Mann - Whitney και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5% απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι τα τέσσερα στυλ ηγεσίας - μετασχηματιστική, συναλλακτική, παθητική προς αποφυγή και συνεργατική/ δημοκρατική- διαφέρουν ανάμεσα στα δύο φύλα των Διοικητών/ Προϊσταμένων.

Πίνακας 1. Έλεγχος Mann-Whitney

	Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	Συνεργατικός/ Δημοκρατικός ηγέτης
Mann-Whitney	2604.5	2568	2796.5	2400	2776	2452.5	2737	2766	2406
Wilcoxon W	15324.5	15288	15516.5	15120	15496	15172.5	3913	3942	15126
Z	-3.353	-3.447	-2.814	-3.907	-2.872	-3.766	-2.981	-2.950	-3.888
Asymp. Sig (2-tailed)	.001	.001	.005	.000	.004	.000	.003	.003	.000

Υποκατηγορίες Στυλ Ηγεσίας	Φύλο Διοικητή/ Προϊσταμένου	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	Άνδρας	159	96.38	15324.5
	Γυναίκα	48	129.24	6203.5
Εξιδανικευμένη επιρροή	Άνδρας	159	96.15	15288
	Γυναίκα	48	130.00	6240
Διανοητική διέγερση	Άνδρας	159	97.59	15516.5
	Γυναίκα	48	125.24	6011.5
Εξατομικευμένη εξέταση	Άνδρας	159	95.09	15120
	Γυναίκα	48	133.50	6408
Έκτακτη ανταμοιβή	Άνδρας	159	97.46	15496
	Γυναίκα	48	125.67	6032
Ενεργητική διαχείριση	Άνδρας	159	95.42	15172.5
	Γυναίκα	48	132.41	6355.5
Παθητική διαχείριση	Άνδρας	159	110.79	17615
	Γυναίκα	48	81.52	3913
Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	Άνδρας	159	110.60	17586
	Γυναίκα	48	82.13	3942
Συνεργατικός/ Δημοκρατικός ηγέτης	Άνδρας	159	95.13	15126
	Γυναίκα	48	133.38	6402

5.3 Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό εφαρμόστηκαν μέθοδοι περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης για την εξαγωγή ειδικών συμπερασμάτων. Το δείγμα Αποτελείται από 207 άτομα της Ελληνικής Αστυνομίας, 54.6% άνδρες και 45.4% γυναίκες, κυρίως ηλικίας 35-45 ετών(52,2%) και οι περισσότεροι έγγαμοι/ες (με ποσοστό 78.3%). Οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους είναι Υπαξιωματικοί (64,3%), οι Αξιωματικοί αποτελούν το (21,3%) του δείγματος και λιγότεροι είναι οι Πολιτικοί υπάλληλοι(14,5%). Οι πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (50,7%) είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Σχετικά με τα τέσσερα στυλ ηγεσίας φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι του Οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας απαντούν προς το θετικά σε σχέση με τρία στυλ ηγεσίας (Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία και Συνεργατική/ Δημοκρατική) ενώ ως προς το στυλ ηγεσίας της Παθητικής/προς αποφυγή ηγεσίας απαντούν μέτρια προς αρνητικά. Αυτό συνεπάγεται ότι η πιθανότητα να υπάρχουν διαφοροποιήσεις στα στυλ της ηγεσίας που χρησιμοποιούν τα δύο φύλα των ερωτώμενων που ανήκουν στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας είναι σχετικά μικρή. Το στυλ που υπερισχύει είναι αυτό της Συνεργατικής/ Δημοκρατικής ηγεσίας και ακολουθεί η υποκατηγορία της εξιδανικευμένης επιρροής- συμπεριφοράς της Μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ως προς το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι γυναίκες Αξιωματικοί και Πολιτικοί Υπάλληλοι, σύμφωνα με τους υφισταμένους τους, παρατηρείται ότι από το σύνολο των ερωτώμενων (23,2%) που έχουν γυναίκα Διοικητή - Προϊστάμενη, αυτό με το μεγαλύτερο μέσο όρο (Βλ. Πίνακα 2) είναι το συνεργατικό/ δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (με μέσο όρο 20.58) και μετά ακολουθεί το στυλ της εξιδανικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς της μετασχηματιστικής ηγεσίας με μέσο όρο 16.79.

Πίνακας 2. Στυλ ηγεσίας γυναικών

	Μέση τιμή	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	16.79	17.5	3.294	7	20
Εξιδανικευμένη επιρροή	16.25	17	3.558	6	20
Διανοητική διέγερση	15.33	16	4.002	5	20
Εξατομικευμένη εξέταση	16.21	17	3.741	6	20
Έκτακτη ανταμοιβή	16.13	17	3.505	8	20

Ενεργητική διαχείριση	15.83	16	2.977	8	20
Παθητική διαχείριση	6.45	6	2.888	3	14
Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	5.10	3	2.867	3	13
Συνεργατικός/ Δημοκρατικός ηγέτης	20.58	22	4.575	7	25

Από το προηγούμενο ερώτημα παρατηρείται ότι οι γυναίκες με επιτελική θέση στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας ακολουθούν κυρίως το ηγετικό στυλ συνεργατικό/ δημοκρατικό και ακολουθεί η εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Από τον Πίνακα 3 προκύπτει ότι και οι άνδρες Διοικητές-Προϊστάμενοι ακολουθούν τα ίδια στυλ (πρώτα το συνεργατικό/ δημοκρατικό και έπειτα εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας). Άρα ως προς το δεύτερο ερώτημα της έρευνας προκύπτει ότι το φύλο δεν διακρίνεται να επηρεάζει το στυλ ηγεσίας .

Πίνακας 3. Στυλ ηγεσίας γυναικών- ανδρών

	Γυναίκες	Άνδρες
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	16.79	14.52
Εξιδανικευμένη επιρροή	16.25	13.82
Διανοητική διέγερση	15.33	13.18
Εξατομικευμένη εξέταση	16.21	13.44
Έκτακτη ανταμοιβή	16.13	14.04
Ενεργητική διαχείριση	15.83	13.70
Παθητική διαχείριση	6.45	8.01
Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	5.10	6.66
Συνεργατικός/ Δημοκρατικός ηγέτης	20.58	17.22

Στο ίδιο ερώτημα αυτό ελέγχθηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα που κατέχουν διοικητικές θέσεις και εφαρμόστηκε έλεγχος Mann-Whitney. Παρατηρήθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά (Βλ. Πίνακα 1).

Σχετικά με το στυλ ηγεσίας της συνεργατικότητας/ δημοκρατικότητας οι γυναίκες έχουν μέση τιμή 133.38 και οι άνδρες 95.13. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες που έχουν γυναίκα Διοικητή/ Προϊστάμενο απαντούν πιο θετικά στις ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτό το στυλ ηγεσίας ενώ όσοι έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο απαντούν πιο «ουδέτερα». Ακόμα, ως προς στυλ ηγεσίας της εξιδανικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι γυναίκες έχουν μέση τιμή 129.24 και οι άνδρες 96.38. Άρα κι εδώ οι συμμετέχοντες που έχουν γυναίκα Διοικητή/Προϊσταμένη απαντούν πιο θετικά στις ερωτήσεις που σχετίζονται με αυτό το

συλλ ηγεσίας ενώ όσοι έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο απαντούν πιο «ουδέτερα».

Το τρίτο ερώτημα σχετίζεται με το πως αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών και Πολιτικών υπαλλήλων οι υφιστάμενοι. Για το λόγο αυτό το δείγμα χωρίστηκε σε όσους έχουν γυναίκα Διοικητή/Προϊσταμένη (23.2%) και όσους έχουν Διοικητή/Προϊστάμενο(76.8%) και αναλύθηκαν οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα. Τα αποτελέσματα δίνονται στους παρακάτω πίνακες σχετικά με το φύλο των Διοικητών/τριών - Προϊσταμένων ως προς τους Υπαξιωματικούς και τους Πολιτικούς Υπαλλήλους. Ειδικότερα:

Όσοι έχουν γυναίκα Διοικητή/Προϊσταμένη αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα πιο έντονα από όσους έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο. Πιο συγκεκριμένα, οι Υπαξιωματικοί πιστεύουν ότι το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα με μέσο όρο 3.82 ενώ οι Πολιτικοί Υπάλληλοι έχουν μέσο όρο 4.08 άρα το πιστεύουν πιο έντονα. Για όσους έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο οι Υπαξιωματικοί έχουν μέσο όρο 2.89 και οι Πολιτικοί Υπάλληλοι 2.71 άρα είναι πιο «ουδέτεροι» στις απαντήσεις τους.

Επίσης, διαπιστώνεται πιο έντονα ότι οι γυναίκες Διοικητές/Προϊστάμενοι σε σχέση με τους άνδρες ομολόγους τους αναγνωρίζουν την προσπάθεια των υφισταμένων τους, τους παρακινούν θετικά, συμβάλλουν καθοριστικά στην άσκηση των καθηκόντων τους και συνεργάζονται μαζί τους πιο ικανοποιητικά.

Πίνακας 4. Αποτελεσματικότητα γυναίκας Διοικητή/Προϊσταμένου-Ικανοποίηση από Διοίκηση

Φύλο Διοικητή / Προϊσταμένου: Γυναίκα	Μέση τιμή	
	Υπαξιωματικοί	Πολιτικοί Υπάλληλοι
Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.	3.82	4.08
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	3.46	3.23
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής /τρια- Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	3.25	3.31
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντα μου.	3.14	3.38
Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-	3.50	3.69

Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.		
---	--	--

Πίνακας 5. Αποτελεσματικότητα άνδρα Διοικητή/Προϊσταμένου-Ικανοποίηση από Διοίκηση

Φύλο Διοικητή / Προϊσταμένου: Άνδρας	Μέση τιμή	
	Υπαξιωματικοί	Πολιτικοί Υπάλληλοι
Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.	2.89	2.71
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	2.75	2.94
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	2.63	2.82
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντα μου.	2.63	2.76
Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.	2.96	3.12

Εξίσου ενδιαφέροντα είναι και τα αποτελέσματα της έρευνας για τη γνώμη των υφισταμένων σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες των γυναικών. Εδώ οι ερωτήσεις έχουν αρνητικό πρόσημο οπότε όσο πιο κοντά στη μονάδα είναι ο μέσος όρος τόσο πιο θετική είναι η απάντηση σχετικά με τη θέση ευθύνης των Διοικητών-Προϊσταμένων.

Όσοι έχουν γυναίκα Διοικητή/Προϊστάμενο αντιλαμβάνονται πιο θετικά τις ηγετικές ικανότητες των γυναικών Αξιωματικών και Πολιτικών Υπαλλήλων με θέση ευθύνης. Ειδικότερα, σχετικά με την ικανότητα διοίκησης οι Υπαξιωματικοί απαντούν πιο έντονα ότι είναι ικανές να διοικήσουν με μέσο όρο 1.43, οι Πολιτικοί υπάλληλοι με μέσο όρο 1.69. Αντίστοιχα όσοι έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο έχουν μέσο όρο 1.95 και 1.88. Στο συγκεκριμένο εύρημα διαφαίνεται ότι οι γυναίκες υπερτερούν στις ηγετικές ικανότητες έναντι των ανδρών. Τέλος, είναι σημαντικό το γεγονός πως η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν γίνεται ή γίνεται πολύ σπάνια αποδέκτης παραπόνων για τους προϊσταμένους τους, ενώ οι μέσες τιμές αδικίας παρουσιάζουν παραπλήσια εικόνα ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες Αξιωματικούς και Πολιτικούς υπαλλήλους.

Πίνακας 6. Ικανότητα διοίκησης γυναίκας Διοικητή/Προϊσταμένου

Φύλο Διοικητή / Προϊσταμένου: Γυναίκα	Μέση τιμή	
	Υπαξιωματικοί	Πολιτικοί Υπάλληλοι

Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	1.43	1.69
Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.	1.46	1.69
Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.	2.18	1.77

Πίνακας 7. Ικανότητα διοίκησης άνδρα Διοικητή/Προϊσταμένου

Φύλο Διοικητή / Προϊσταμένου: Άνδρας	Μέση τιμή	
	Υπαξιωματικοί	Πολιτικοί Υπάλληλοι
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	1.95	1.88
Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.	1.93	2.00
Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.	2.50	2.12

5.4 Συζήτηση ευρημάτων έρευνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία διαπραγματεύεται στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας τη γενική συμπεριφορά των γυναικών που κατέχουν ανώτερες επιτελικές θέσεις, σκιαγραφεί το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν, την αποτελεσματικότητά τους και διερευνά αν τυγχάνουν αποδοχής από τους υφισταμένους τους. Επιπλέον, επιχειρεί να διακρίνει τις διαφορές ή τις ομοιότητες στο μοντέλο ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών του οργανισμού και τέλος να διαπιστώσει εάν η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από το φύλο. Έχοντας υπόψη τις θεωρητικές προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν εκτενώς στο πρώτο κεφάλαιο και τα ευρήματα του ερευνητικού μέρους της εργασίας αυτής, προκύπτουν μία σειρά από στοιχεία και πληροφορίες, εκ των οποίων μπορούν να ανακύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Το πρώτο ερώτημα της παρούσας έρευνας αφορά στο ηγετικό στυλ που επιλέγει να χρησιμοποιεί το γυναικείο φύλο του Οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας με θέσεις ευθύνης. Αποδείχθηκε λοιπόν ότι οι γυναίκες ηγέτιδες του Σώματος ακολουθούν περισσότερο το δημοκρατικό/συνεργατικό στυλ ηγεσίας όπου η συνοχή, η συνεργασία και η αρμονία της ομάδας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί απώτερο σκοπό. Η συναισθηματική νοημοσύνη, η

συμμετοχική λήψη αποφάσεων και η επικοινωνία είναι κύριες δεξιότητες του συγκεκριμένου ηγετικού στυλ. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει την έρευνα των Trinidad και Normore (2005) που ισχυρίστηκαν ότι οι γυναίκες υιοθετούν συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Επίσης συμφωνεί με τη μελέτη της Τριαντάρη(2020/α) καθώς οι γυναίκες ηγέτιδες της Ελληνικής Αστυνομίας ακολουθώντας αυτή την τακτική αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις συγκρούσεις και δημιουργούν κλίμα συνεργασίας, επικοινωνίας και κατανόησης στην ομάδα. Το παραπάνω εύρημα σχετίζεται με τις περισσότερες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Επιπλέον, με το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες ηγέτιδες του Σώματος της Ελληνικής Αστυνομίας ταυτίζονται περισσότερο με τη μετασχηματιστική ηγεσία και ειδικότερα με τη διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής - συμπεριφοράς. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει εν μέρει τη σχετική έρευνα της Πάτση (2021) για τις γυναίκες ηγέτιδες του Οργανισμού, βάση της οποίας οι γυναίκες με επιτελικές θέσεις θεωρούνται πιο ταιριαστές με την ηγεσία μετασχηματισμού, ιδιαίτερα όμως με τη διάσταση της διανοητικής διέγερσης.

Με το δεύτερο ερώτημα η παρούσα εργασία διερευνά κατά πόσο επιδρά το φύλο στο ηγετικό στυλ που επιλέγουν οι επικεφαλής της Ελληνικής Αστυνομίας, σύμφωνα πάντα με την άποψη των κατωτέρων τους. Πιο ειδικά επιχειρεί να απαντήσει στο εάν τελικά τα δύο φύλα διαφέρουν ή όχι ως προς την ηγετική τους συμπεριφορά. Το αποτέλεσμα της έρευνας αποδεικνύει ότι το φύλο δεν επηρεάζει το στυλ ηγεσίας και φαίνεται να ταιριάζει μερικώς με παρόμοιες έρευνες που παρατέθηκαν τόσο στο δεύτερο κεφάλαιο όσο και με την έρευνα της Πάτση(2021), που διενεργήθηκε αποκλειστικά στον Οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας, σχετικά με την ηγεσία και το φύλο. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει συνολική διαφορά στη συμπεριφορά των γυναικών και των ανδρών σε ηγετικές θέσεις.

Το τρίτο ερώτημα της συγκεκριμένης έρευνας επιδιώκει να διαπιστώσει την γνώμη που έχει το κατώτερο προσωπικό σχετικά με την αποτελεσματικότητα των γυναικών με επιτελικές θέσεις του Οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει σημαντική διάκριση μεταξύ των δύο φύλων και έτσι οι γυναίκες ηγέτιδες φαίνεται να θεωρούνται εξίσου αποτελεσματικές με τους άνδρες συναδέλφους τους. Πιο αναλυτικά, φάνηκε πως το 48,31% έχει μία ουδέτερη στάση, το 29,95% συμφωνεί ότι το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα ενώ 21,74% διαφωνεί. Ειδικότερα οι Υπαξιωματικοί και οι Πολιτικοί υπάλληλοι που διοικούνται από γυναίκα σε ποσοστό 60,7% και 69,2% αντίστοιχα συμφωνούν ότι οι γυναίκες είναι αποτελεσματικότερες από τους άνδρες ομολόγους τους, ενώ οι Υπαξιωματικοί και Πολιτικοί υπάλληλοι που διοικούνται από άνδρα συμφωνούν για την αποτελεσματικότητα των

γυναικών σε ποσοστό 16,2% και 23,6% αντίστοιχα (Παράρτημα II).

Επιπλέον, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα επιβεβαιώνεται ότι οι γυναίκες ηγέτιδες αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την προσπάθεια των υφισταμένων τους από τους άνδρες συναδέλφους τους. Οι Υπαξιωματικοί και οι Πολιτικοί υπάλληλοι που έχουν γυναίκα επικεφαλής πιστεύουν πως τυγχάνουν αναγνώρισης σε ποσοστό 60,7% και 46,2% αντίστοιχα ενώ οι Υπαξιωματικοί και Πολιτικοί υπάλληλοι που έχουν άνδρα επικεφαλής το υποστηρίζουν σε ποσοστό 21% και 41,2% αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, φάνηκε ότι το 42,9% των Υπαξιωματικών και το 46,2% των Πολιτικών υπαλλήλων που έχουν γυναίκα Διοικητή/Προϊστάμενο θεωρούν ότι παρακινούνται θετικά ενώ οι Υπαξιωματικοί και Πολιτικοί υπάλληλοι που έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο το πιστεύουν σε ποσοστό 16, 2% και 35, 3% αντίστοιχα.

Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι το 35,7% των Υπαξιωματικών και το 61,5% των Πολιτικών υπαλλήλων που έχουν γυναίκα επικεφαλής πιστεύουν ότι αυτή συμβάλλει καθοριστικά στην πιο σωστή άσκηση των καθηκόντων τους. Το 14,3% των Υπαξιωματικών και το 29,4% των Πολιτικών υπαλλήλων που έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο πιστεύουν ότι αυτός συμβάλλει καθοριστικά στην πιο σωστή άσκηση των καθηκόντων τους. Το συγκεκριμένο εύρημα της παρούσας μελέτης, σχετικά με τον ίδιο βαθμό παρακίνησης των δύο φύλων κατά την άσκηση της ηγεσίας, φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα με την σχετική έρευνα της Πάτση (2021), σύμφωνα με την οποία οι γυναίκες Αξιωματικοί του Οργανισμού της Αστυνομίας, σε γενικές γραμμές, συντελούν στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης εξίσου θετικά με τους άνδρες. Όσον αφορά στις γυναίκες Πολιτικούς Υπαλλήλους του Σώματος, καθόσον δεν υπάρχουν προηγούμενες έρευνες ώστε να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων, η παρούσα έρευνα συμφωνεί απόλυτα με την έρευνα που διενεργήθηκε πρόσφατα από τους Zenger & Folkman (2012) και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η γυναικεία ηγεσία υπερέχει έναντι της ανδρικής και κατ' επέκταση είναι περισσότερο αποτελεσματική.

Στο ερώτημα της πιο ικανοποιητικής συνεργασίας των υφισταμένων με το Διοικητή/Προϊστάμενο διαπιστώθηκαν τα εξής: Το 57,1% των Υπαξιωματικών και το 79,9% των Πολιτικών υπαλλήλων που έχουν γυναίκα Διοικητή/Προϊστάμενο συνεργάζονται μαζί της με ικανοποιητικό τρόπο ενώ το 25,7% των Υπαξιωματικών και το 35,3% των Πολιτικών υπαλλήλων που έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο απάντησε ότι συνεργάζονται με ικανοποιητικό τρόπο μαζί του. Το εύρημα της μελέτης συμφωνεί ότι το γυναικείο φύλο έχει ένα πιο διαδραστικό στυλ από τους άνδρες και δίνει έμφαση στην συνεργασία και την επικοινωνία(Wood,& Diekman, 2000).

Τέλος, τέταρτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση της

άποψης που έχει το κατώτερο προσωπικό του Σώματος σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες των γυναικών. Σύμφωνα με τα ευρήματα το 67,9% των Υπαξιωματικών και το 61,5% των Πολιτικών υπάλληλων που έχουν γυναίκα Διοικητή/Προϊστάμενο απαντά θετικά στην ικανότητα διοίκησης έναντι των Υπαξιωματικών 37,1% των Πολιτικών υπαλλήλων 58,8% που έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο.

Στο ερώτημα αν οι υφιστάμενοι ακούν παράπονα από τους συναδέλφους τους για τον τρόπο διοίκησης, οι Υπαξιωματικοί που έχουν γυναίκα Διοικητή/Προϊστάμενο απαντούν «Πάντα» σε ποσοστό 7,1% και οι Υπαξιωματικοί που έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο και αισθάνονται αδικημένοι από αυτούς απαντούν «Πάντα» σε ποσοστό 8,6%. Στα αντίστοιχα ερωτήματα αδικίας και παραπόνων, οι Πολιτικοί υπάλληλοι που είτε έχουν γυναίκα είτε έχουν άνδρα Διοικητή/Προϊστάμενο απαντούν «Συχνά» σε ποσοστό 23,1% και 35,3% αντίστοιχα.

Στην παρούσα μελέτη διαπιστώνεται ότι τα γυναικεία στελέχη του Σώματος φαίνεται να υπερτερούν έναντι των ανδρών, αναφορικά με τις ηγετικές ικανότητες. Πλήρης συμφωνία με τα παραπάνω ευρήματα συναντάται στην έρευνα της Πάτση(2021). Ακόμη, από τα ευρήματα υπάρχει συμφωνία και με προγενέστερες μελέτες (Fiona Wilson, 2003; Powel, 1989), που εκφράζουν την πεποίθηση ότι ο «θηλυκός» τρόπος συμπεριφοράς μεταμορφώνει τις ομάδες και τις κάνει πιο παραγωγικές. Επιπλέον μετριάξει την απόσταση που δημιουργεί η εξουσία, εστιάζει σε αποτελεσματικούς τρόπους παρακίνησης και ατομικής ανάπτυξης αφού παρέχει περισσότερη ενθάρρυνση και υποστήριξη στους υφισταμένους. Σύμφωνα ωστόσο με τις Eagly και Carli (2003), το γυναικείο φύλο μπορεί να διαθέτει κάποια προτερήματα στην τυπική ηγετική συμπεριφορά αυτό όμως δεν αποκλείει το γεγονός πως το ταλέντο της ηγεσίας εδράζει και στα δύο φύλα (Πάτση, 2021).

5.5 Συμπεράσματα - Περιορισμοί Έρευνας - Προτάσεις

Η διεξαχθείσα έρευνα διερεύνησε τις ηγετικές ικανότητες, το στυλ ηγεσίας, την αποτελεσματικότητα και την θετική ή αρνητική στάση του υφιστάμενου προσωπικού απέναντι στις γυναίκες ηγέτιδες της Ελληνικής Αστυνομίας. Η συγκεκριμένη μελέτη οδήγησε σε σημαντικά συμπεράσματα αναφορικά με την ηγεσία των γυναικών στον Οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας.

Το ηγετικό στυλ που ακολουθούν οι γυναίκες ηγέτιδες του Οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας είναι το συνεργατικό/δημοκρατικό, όπου η συναισθηματική νοημοσύνη, η συνεργασία, η ομαδικότητα και η επικοινωνία είναι δεξιότητες που διακρίνονται στο συγκεκριμένο στυλ για τη διαχείριση ή την αποφυγή των συγκρούσεων στην ομάδα. Το συγκεκριμένο στυλ σχετίζεται με τις περισσότερες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και από τα ευρήματα διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες Αξιωματικοί και Πολιτικοί υπάλληλοι με επιτελικές θέσεις προτιμούν τη διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής-συμπεριφοράς. Καταδεικνύεται επομένως ότι τα γυναικεία στελέχη του Σώματος προσανατολίζονται σε μεγάλο βαθμό στην υιοθέτηση του συνεργατικού/δημοκρατικού και μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας προκειμένου να απομακρυνθεί η ηγεσία της Αστυνομίας από μία δομή διοίκησης στρατιωτικού τύπου.

Όσον αφορά στην επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι Έλληνες Αστυνομικοί, οι απόψεις του υφιστάμενου προσωπικού επιβεβαιώνουν ότι το φύλο δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή της ηγετικής συμπεριφοράς. Επομένως, δεν φαίνεται να υπάρχει διαφορά στο στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών στον Οργανισμό, καθώς το στυλ ηγεσίας καθορίζεται από τον διευθυντικό ρόλο και όχι από τον ρόλο του φύλου.

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών και των Πολιτικών υπαλλήλων με θέσεις ευθύνης, δεν υπάρχει διάκριση μεταξύ των δύο φύλων και είναι σαφές ότι η αποτελεσματικότητα των γυναικών που εκτελούν χρέη Διοικητή/Προϊσταμένου στην Ελληνική Αστυνομία είναι όμοια με εκείνη των ανδρών που κατέχουν αντίστοιχες θέσεις. Αυτό δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα του/της ηγέτη/δας εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, ο χαρακτήρας, η εμπειρία και οι καταστάσεις που καλούνται επιτυχώς να αντιμετωπίσουν.

Τέλος, ιδιαίτερα σημαντικό είναι το συμπέρασμα ότι οι γυναίκες Αξιωματικοί και Πολιτικοί Υπάλληλοι με θέσεις ευθύνης πλεονεκτούν ελαφρώς έναντι των ανδρών συναδέλφων

τους σχετικά με την ικανότητα διοίκησης, επιβεβαιώνοντας έτσι το αποκαλούμενο «γυναικείο πλεονέκτημα». Με άλλα λόγια, οι γυναίκες ηγέτιδες είναι περισσότερο συνεργατικές και δημοκρατικές και λιγότερο εξουσιαστικές, ενδυναμώνουν το ανθρώπινο προσωπικό, ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία και ηγούνται σύμφωνα με ένα πιο αλληλεπιδραστικό μοντέλο.

Επίσης, εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το συμπέρασμα ότι οι γυναίκες Διοικητές/Προϊστάμενοι του Οργανισμού τυγχάνουν ίσης αποδοχής σε σχέση με τους άνδρες ομολόγους τους. Από αυτό γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι στην Ελληνική Αστυνομία αλλάζουν, εξελίσσονται και απαγκιστρώνονται αργά αλλά σταθερά από την στερεοτυπική άποψη ότι η ηγεσία ανήκει αποκλειστικά στο αρσενικό γένος.

Είναι πλέον αδιαμφισβήτητο ότι το προγενέστερο άκαμπτο, παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης και εμποδίων στην ανέλιξη του γυναικείου φύλου στην Ελληνική Αστυνομία έχει αρχίσει να προσανατολίζεται προς ένα μοτίβο αποδοχής και ενσωμάτωσης, μεγαλύτερου σεβασμού αλλά και αλλαγής νοοτροπίας, ώστε να επωφεληθεί ο Οργανισμός από την γυναικεία ηγεσία, η οποία, εφόσον αξιολογηθεί χωρίς διακρίσεις, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του Σώματος.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα αντιμετώπισε αρκετές δυσκολίες κυρίως στην συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, πάνω στο οποίο θα στηριζόταν. Και αυτό γιατί ο μεγάλος αριθμός του προσωπικού της Αστυνομίας υπηρετεί σε διάφορες υπηρεσίες ανά την επικράτεια γεγονός που αποτέλεσε τροχοπέδη στην προσέγγιση και στη συμμετοχή τους στην έρευνα. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά της Ελληνικής Αστυνομίας και ειδικότερα ο κλειστός χαρακτήρας που την διέπει κατέστησε δύσκολη τη συλλογή των δεδομένων επειδή η επιστημονική έρευνα διεξαγόταν από έναν εξωγενή ακαδημαϊκό φορέα. Τέλος, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η συμμετοχή του Αστυνομικού και Πολιτικού Προσωπικού στην παρούσα έρευνα δεν είχε υποχρεωτικό χαρακτήρα.

Τα δεδομένα της διπλωματικής εργασίας αφήνουν περιθώρια για να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες. Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν να επαναληφθεί η παρούσα μελέτη σε μεγαλύτερο δείγμα, αν είναι δυνατόν ακόμη και σε ολόκληρο τον Οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας, προκειμένου να διαμορφωθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με τον ρόλο της γυναικείας ηγεσίας. Μία άλλη πρόταση με εξαιρετικό ενδιαφέρον αποτελεί το ενδεχόμενο να μελετηθεί μελλοντικά η γυναικεία ηγεσία σε υπηρεσία του Δημοσίου αντίστοιχης δομής και οργάνωσης όπως αυτή της Πυροσβεστικής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Adler, N. J. (1999). Global leaders: Women of influence. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender & work* (pp. 239 – 261). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Agars, M.D. (2004), “Reconsidering the impact of gender stereotypes on women’s advancement to management positions”, *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 18, pp. 103-111.
- Acker, J. (2009), “From glass ceiling to inequality regimes”, *Sociologie du travail*, Vol. 5 No. 1, pp. 199-217.
- Aldag, R.J & Brief, A.P.(1981). *Managing organizational behavior*. West Publishing Company
- Antal, A.B. and Izraeli, D.N. (1993), “Women managers from a global perspective: women managers in their international homelands and as expatriates”, in Fagenson, E.A. (Ed.), *Women in Management: Trends, Perspectives and Challenges*, Vol. 4. Sage, Newbury Park, CA.
- Antonakis,J.(2012 2th ed).*Transformational and Charismatic Leadership*. C.A.Sage.
- Arditi, D., Gluch, P., & Holmdahl, M. (2013). Managerial competencies of female and male managers in the Swedish construction industry. *Construction Management and Economics*, 31(9), 979-990.
- Archbold, C. A., & Hassell, K. D. (2009). Paying a marriage tax: An examination of the barriers to the promotion of female police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(1), 56–74.
- Atwater, L., Waldman D., Atwater, D., and Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment: Supervisors’ cynicism, reactions, and commitment to subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- Avolio, B.J., & Waldman, D.A.. & Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: Impacting the bottom line. *Group & Organizational Studies*, 13, 59-80.
- Avolio, B.J.(1999). *Full leadership development: Building the vital forces on organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B.J, Bass,B. m. & Jung, D.I.(1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462..
- Ayman, Roya, and Karen Korabik. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist* 65(3), 157.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill’s handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1996). *A new paradigm of leadership. An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1997). *Full ranger leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, C.A : Mindgarden.
- Bass, B. M.(1997).Does the transactional–transformational leadership paradigm transcends organisational boundaries?*American Psychologist*,52(2),130–139.
- Bateman, T., Snell S. (2016). *Leading and Collaborating in a Competitive World* (12th ed.), New York: McGraw-Hill Education.
- Beck, K. and Wilson, C. (1997). ‘Police Officers Views on Cultivating Organizational

- Commitment: Implications for Police Managers.’ *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 20(1): 175–195.
- Belknap, J. & Shelley, J.K. (1992), ‘The new Lone Ranger: Policewomen on patrol’, *American Journal of Police*, Vol. 12, pp. 47-75.
- Bell, D. (1982). *Policewomen: Myths and reality*. *Journal of Police Science and Administration*, 10(1), 112-120.
- Bem, S.L. (1974), ‘The measurement of psychological androgyny’, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 42 No. 2, pp. 155-162.
- Bem, S.L. (1975), ‘Sex role adaptability: one consequence of psychological androgyny’, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31 No. 4, pp. 634-643.
- Bem, S.L. and Lenny, E. (1976), ‘Sex typing and the avoidance of cross-sex behavior’, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 33 No. 1, pp. 48-54.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking Charge*, New York: Harper & Row.
- Bennis, W.G. (2007). *Managing the Dream: Leadership in the 21st Century*. *Journal of Organizational Change Management* 2,1.
- Beyer, J.M. (1999). *Taming and promoting charisma to change organizations*. *Leadership Quarterly*, 10, 307-330, 10(2).
- Bielby, D. and Bielby, W. (1988), ‘She works hard for the money’, *American Journal of Sociology*, Vol. 93, pp. 1031-59.
- Billing, Y.D. and Alvesson, M. (2000), ‘Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership’, *Gender, Work and Organization*, Vol. 7 No. 3, pp. 144-57.
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*, Houston: Gulf.
- Brache, A (1983). *Seven prevailing myths about leadership*. *Training and Development Journal*, 120-126.
- Braquet, D. (2019). *LGBTQ+ Librarianship in the 21st Century: Emerging Directions of Advocacy and Community Engagement in Diverse Information Environments*, *Advances in Librarianship*, Volume 45, 49–61.
- Bryman, A. and Stephens, M. (1996). ‘The Importance of Context: Qualitative Research and the Study of Leadership.’ *Leadership Quarterly* 7(3): 353–371.
- Brown, J. (1997), ‘European policewomen: a comparative research perspective’, *International Journal of Sociology of Law*, Vol. 25 No. 1, pp. 1-19.
- Brown, et al. (2005). M.E. Brown, L.K. Trevino, D. Harrison, *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 97(2005), pp. 117-134.
- Brian, L., Leslie, S.J., Cimpian, A. (2017). *Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children’s interests*. *Science*, Vol. 355, Issue 6323, pp. 389-391.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, N.Y: Harper & Row.
- Busse R. (2014). *Comprehensive Leadership Review – Literature, Theories and Research*, Review Paper: *Advances In Management*, Vol. 7(5).
- Butterfield, R., Edwards, C., and Woodall, J. (2005). *The new public management and managerial roles: the case of the police sergeant*. *British Journal of Management*, 16, 329-341.

- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship*, 3-13.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Campbell, D.J., Bommer, W. and Yeo, E. (1993), "Perceptions of appropriate leadership style: participation versus consultation across two cultures", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 1-19.
- Careless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinate perspectives, *Sex Roles*, 39(11-12), 887-902.
- Carlan, P. E., & McMullan, E. C. (2009). A contemporary snapshot of policewomen attitudes. *Women & Criminal Justice*, 19(1), 60–79.
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, hierarchy, and leadership: An introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629-636.
- Casad, B. & Timko, R.B.(2017). "Gender Stereotypes" in *The SAGE Encyclopedia of Psychology and Gender*(pp.755-758). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Catalyst (2004) *Women and men in u.s. corporate leadership: same workplace, different realities?* Retrived June 12, 2014 from: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-andmen-us-corporate-leadership-same-workplace-different-realities>.
- Catalyst and the Conference Board (2002), *Women in Leadership: A European Business Imperative*, Catalyst, New York, NY.
- Catalyst (2014), "Women on boards", available at: www.catalyst.org/knowledge/women-boards (accessed January 6, 2016).
- Catalyst (2022), "Women in management (Quick take)", available at: <https://www.catalyst.org/research/women-in-management> (accessed March 1, 2022).
- Caza, A., & Jackson, B. (2011). *Authentic Leadership*. UK, CPI group, 353-354.
- Chenoy ,C.(2012). *Women in Leadership*, papers.ssrn.com.
- Choi, S. and Park, C. (2014), "Glass ceiling in Korean Civil Service: analyzing barriers to women's career advancement in the Korean government", *Public Personnel Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 118-139.
- Chu, C., M.(2017). Officers' views on women in policing. A comparison of male and female police officers in the United Arab Emirates and Taiwan. *Policing: An International Journal* Vol. 41 No. 6, 2018 pp. 734-748.
- Ciulia, J., (1998). *Ethics, the heart of leadership*. London: Quorum Books.
- Coleman, T.G. (2008). Managing strategic knowledge in policing: Do police leaders have sufficient knowledge about organisational performance to make informed strategic decisions? *Police Practice and Research: An International Journal*, 9(4), 307-322.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cross, S. E., & Madson, L. (1997). Models of the self: Self-construals and gender. *Psychological Bulletin*, 122(1), 5–37.
- Davies, A. (2000). 'Chang in the UK Police Service: The Costs and Dilemmas of Restructured Managerial Roles and Identities.' *Journal of Change Management* 1(1): 41–58.
- Deaux, K. and LaFrance, M. (1998), "Gender", in Gilbert, D.T., Fiske, S.T. and Lindsay, G. (Eds), *Handbook of Social Psychology*, Random House, New York, NY.

- Deborah., (1990), "You just don't understand: Women and men in conversation." New York : Ballantine
- Densten, I. (2003). 'Senior Police Leadership: Does Rank Matter?.' *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* 26(3): 400–418.
- Diaz-Saenz, H. R. (2011). Transformational leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The SAGE handbook of leadership* (pp. 299-310). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618 – 634.
- Dick, G. (2011). 'The Influence of Managerial and Job Variables on Organisational Commitment in the Police.' *Public Administration* 89(2): 557–576.
- Dobbins, G.H. and Platz, S.J. (1986), "Sex-differences in leadership – how real are they?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 118-34.
- Duncan, M., Mouly, S. and Nilakant, V. (2001). 'Discontinuous Change in the New Zealand Police Service – A Case Study.' *Journal of Managerial Psychology* 16(1): 6–19.
- Eagly, A.H. and Johnson, B.T. (1990), "Gender and leadership style: a meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 233-56.
- Eagly, A.H. and Karau, S.J. (1991), "Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69 No. 5, pp. 685-710.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992), "Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis", *Psychological bulletin*, Vol. 111 No. 1, pp. 3-22.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54(6), 408–423.
- Eagly, A. H., & Carli, L.L. (2007). *Though the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Eagly, A. H., & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly* 14, pp. 807 – 834.
- Eagly, A.H. and Johannesen-Schmidt, M.C. (2001), "The leadership styles of women and men", *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No. 4, pp. 781-97.
- Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt M.C, & Van Engen, M.L, & Marloes, L.(2003).Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men, *Psychological Bulletin*, Vol. 129(4), pp. 569-591.
- Eisenclas, S.A. (2013). "Gender roles and expectations", *SAGE Open*, Vol. 3 No. 4, p. 2158244013506446
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maas, A. and Bonvini, A. (2004), "The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 43, pp. 1-24.
- Eurostat (2021). Women remain outnumbered in management. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>(accessed

- March 5, 2021).
- Fagenson, E.A., & Jackson, J.J. (1993). The status of women managers in the United States. *International Studies of Management & Organization*, 23(2), 93-112.
- Felkenes, G. T., & Schroedel, J. R. (1993). A case study of minority women in policing. *Women & Criminal Justice*, 4(2), 65–89.
- Ferrario, M. (1991), “Sex differences in leadership style: myth or reality?”, *Women in Management Review & Abstracts*, Vol. 6 No. 3, pp. 16-21.
- Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Fiedler, F. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 2-28). New York: Academic Press.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writings. *Academy of Management Review*, 22, 257 – 282.
- Freeman, G.T (2011). *Spirituality and Servant Leadership: A Conceptual Model and Research Proposal*. *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 4 Iss. 1, pp. 120- 140.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed*. New York: Basic Books.
- Gaston, A. (1997). Recognizing potential law enforcement executives. *Corrections Today*, 59(3), 106- 109.
- Gessner, M.J., & Arnold V.(Eds), *Advances in global leadership*. Stamford, CT: JAI Press.
- Gibson, C. (1995), “An investigation of gender differences in leadership across four countries”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26 No. 2, pp. 225-79.
- Glass, C. and Cook, A. (2016), “Leading at the top: understanding women’s challenges above the glass ceiling”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 2 No. 7, pp. 51-63.
- Grant, J. (1988), “Women as managers: what they can offer to organisations”, *Organizational Dynamics*, Vol. 16 No. 3, pp. 56-63.
- Greenleaf, R.K.(1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Heilman, M.E. (2001). “Description and perscription: how gender stereotypes prevent women’s ascent up the organizational ladder”, *Journal of Social Issues*, Vol. 57, pp. 657-674.
- Heidensohn, F. (1992), *Women in Control: The Role of Women in Law Enforcement*, Oxford University Press, Oxford
- Heilman, M.E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias, *Research in Organizational Behavior* 32 (2012) 113–135.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women’s ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Hogan, R. & Kaiser, R.B(2004). *What we know about leadership*.
- Homant, R.J. & Kennedy, D.B. (1985), “Police perceptions of spouse abuse: A comparison of male and female officers”, *Journal of Criminal Justice*, Vol. 13, pp. 2947
- Hoobler, J.M., Wayne, S.J. and Lemmon, G. (2009), “Bosses’ perceptions of family-work conflict and women’s promotability: glass ceiling effects”, *Academy of Management Journal*, Vol. 52 No. 5, pp. 939-957.
- House, R.J.(1971) . *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. & Associates

- (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe In Mobley W.H. House, R.J., Hanges, P.J., Mansour, J., Dorfman, P. and Gupta, V. (2004), Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Jacobs, I.O. & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), Measures of leadership. West Orange, N.J: Leadership Library of America.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- Karakowsky, L. and Siegel, J.P. (1999), “The effects of proportional representation and gender orientation of the task on emergent leadership behavior in mixed-gender work groups”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 4, pp. 620-31.
- Katz, R.L. (1995) =. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*.
- Kelloway, E.K., Weigand, H. McKee, M.C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Kent, R. L., and Moss S. E., (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal* 37(5), 1335-1346.
- Kest, R. T. (2000). Principles of leadership: Leadership management. *Social Psychology*, 86(1), 77-94.
- Kiaye, R. and Singh, A. (2013), “The glass ceiling: a perspective of women working in Durban”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 28-42.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48–60.
- Kite ME, Deaux K, Haines EL. 2008. Gender stereotypes. In *Psychology of Women: A Handbook of Issues and Theories*, Vol. 2, ed. FL Denmark, MA Paludi, pp. 205–36. New York: Praeger
- Klenke, K. (2011). *Women in leadership: Contextual dynamics and boundaries*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Kolb, J.A. (1999), “The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: implications for leadership development”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 10 No. 4, pp. 305-20.
- Kotter, J. P., (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J. (2001). *What Leaders really do*. *Harvard Business Review*.
- Koliopoulos, A., Triantari, S., Stavropoulou, E., Spinthiropoulos, K., Garefalakis, A., (2021). The Role of Leadership Negotiation Power and the Management of Communication Policies. *International Journal of Economics and Business Administration* Volume IX, Issue 4, pp. 77-97.
- Kotter, J. (2013). Management is (still) not leadership. *Harvard Business Review* 9.
- Kotterman, J. (2006). Leadership and management. What’s the difference. *The journal for Quality and Participation*.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2012). *The leadership challenge. How to make extra ordinary things happen in organization (5th)*, San Francisco, Publication Data.
- Lenney, E. (1979), “Androgyny: some audacious assertions toward its coming of age”, *Sex Roles*, Vol. 5 No. 6, pp. 703-719.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271- 301.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between

- personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- Lunnenborg, P.W. (1989), *Women Police Officer: Current Current Profiles*, Thomas, Springfield, IL.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78, 52–58.
- Martin, S.E. and Jurik, N.C. (2006), *Doing Justice, Doing Gender: Women in Law and Criminal Justice Occupations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the *Journal of Applied Psychology*. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452.
- McCarthy et al. (2002). Getting excited about GABA and sex differences in the brain. *Trends in Neuroscience*, 25 (6), 307-311.
- McCleskey, J.A.(2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol.5, Number 4.
- Meaklim, T. and Sims, J. (2011). ‘Leading Powerful Partnerships – A New Model of Public Sector Leadership Development.’ *The International Journal of Leadership in Public Services* 7(1): 21–31.
- Miller, S.L. (1999), *Gender and Community Policing: Walking the Talk* , Northeastern University Press, Boston, MA.
- Miller, H., Watkins, R. and Webb, D. (2009). ‘The Use of Psychological Testing to Evaluate Law Enforcement Leadership Competencies and Development.’ *Police Practice and Research: An International Journal* 10(1): 49–60.
- Misumi, J., Peterson, M. (1985). The performance Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese research Program *Administrative Science Quarterly*, 30, 198-223.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H., (1993). *Management*. Hauppauge, NY: Barrons Business Review Series.
- Moore, B.V.(1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*,6,124-128.
- Morrison, A.M., White, R.P. and Van Velsor, E. (1987), “The Center for Creative Leadership”, *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America’s Largest Corporations?*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Murphy, S. and Drodge, E. (2004). ‘The Four I’s of Police Leadership: A Case Study Heuristic.’ *International Journal of Police Science and Management* 6(1): 1–15.
- Nieva, V.F. and Gutek, B.A. (1981), *Women and Work: A Psychological Perspective*, Praeger, New York, NY.
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to leadership, concepts and practices*. USA: Sage Publications
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publication Northouse, P. *Leadership: Theory and practice* (6th ed). Thousand Oaks. CA: SAGE
- Offermann, R.L & Foley,K.(2020). *Is There a Female Leadership Advantage? Human Resource Management, Organizational Behavior, Social Issues*.
- O’Leary, D., Resnick-Luetke, S., and Monk-Turner, E. (2011). Holding out for a hero: Selecting a chief of police. *Police Practice and Research: An International Journal*, 12(5), 435-449.
- Park, D.(1997). Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. *Leadership*

- & Organization. *Development Journal*, 166-171.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003). *Shared Leadership: Reforming the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pearson-Goff, M. & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing*, pp. 1–13.
- Pounder, J.S. and Coleman, M. (2002), “Women – better leaders than men? In general and educational management it still all depends”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 122-33.
- Powell, G.N. and Butterfield, D.A. (1979), “The ‘good manager’: masculine or androgynous?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, pp. 395-403
- Powell, G.N. (1988). *Women and men in management*. Newbury Park CA: Sage.
- Powell, G. N. (1990). One more time: do female and male managers differ? *The Executive*, 4(3), 68-75.
- Powell, G.N. (1999), *Handbook of Gender & Work*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Prime, J., Jonsen, K., Carter, N. and Maznevski, M. (2008), “Does culture matter, cross-cultural perceptions of women and men leaders”, *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 8 No. 2, pp. 171-210.
- Prenzler, T. and Sinclair, C. (2013), “The status of women police officers: an international review”, *International Journal of Law, Crime and Justice*, Vol. 41 No. 2, pp. 115-131.
- Prokos, a. and Padavic, I. (2002), “‘There oughtta be a law against bitches’: masculinity lessons in police academy training”, *Gender, Work, and Organization*, Vol. 9 No. 4, pp. 439-459.
- Rauch, C. F. & Behling, O. (1984). *Functionalism: Basis for an Alternative Approach to the Study of Leadership*. In: Hunt, J. G., Hosking, D. A, Schriesheim, C. A. & Stewart, R. (Eds.), *Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*, Elmsford, Pergamon Press, pp. 45–62.
- Richards, D. and Engle, S., (1986). *After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions*. In J.P. Adams (Ed), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press.
- Richardson, D., and Robinson, V. (1993). *Theorizing Women's Studies Gender Studies and Masculinity: The Politics of Naming* *European Journal of Women's Studies*, 1(1), 11-12.
- Robert, & Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. New York City: Sage Publications.
- Rosener, J.B. (1990). *Ways women lead*. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rost, J.C (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Prager.
- Rowe, M. (2006). *Following the leader: front-line narratives on police leadership*. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 29(4), 757-767.
- Rubin G.. (1975). *The Traffic in Women: Notes on the "Political Economy" of Sex*, Reiter R.R. (ed.), *Toward an Anthropology of Women*. Monthly Review Press: NY pp. 158-159.
- Saunders, D. & Size, P. (1986), ‘An evaluation of policewomen on patrol in a suburban police department’, *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 3, pp. 434-438.
- Schafer, J. (2008). *Effective police leadership: Experiences and perspectives of law enforcement leaders*, *FBI Law Enforcement Bulletin*, July, 13-19.
- Schein, V.E. (1973), “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57 No. 2, pp. 95-100.
- Schein, V.E. (2001), “A global look at psychological barriers to women’s progress in

- management”, *Journal of Social Issues*, Vol. 57 No. 4, pp. 675-88.
- Schein, V.E. (2007), “Women in management: reflections and projections”, *Women in Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 6-18.
- Schein, E.H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Ed. San Francisco: Jossey-Bass
- Seeman,M.(1960).*Social status and leadership* Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Leadership for the Schoolhouse: How is it Different? Why is it Important?* Jossey-Bass: San Francisco.
- Sharjeel, S., Rafiq, A., Yusaf, S.(2016). Investigating the glass ceiling phenomenon An empirical study of glass ceiling’s effects on selection-promotion and female effectiveness, *South Asian Journal of Business Studies* Vol. 6 No. 3, 2017 pp. 297-313.
- Sheaffer, Z. (2011). “Leadership attributes, masculinity and risk-taking as predictors of crisis proneness”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 26 No. 2, pp. 163-187.
- Shelley, T.O., Morabito, M.S. and Tobin-Gurley, J. (2011), “Gendered institutions and gender roles: the current state of women in policing”, *Criminal Justice Studies*, Vol. 24 No. 4, pp. 351-367.
- Silvestri, M. (2007). ‘Doing’ Police Leadership: Enter the New ‘Smart Macho.’ *Policing and Society: An International Journal of Research and Policy* 17(1): 38–58.
- Spears, C.L.(2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. *The Journal of Virtues &Leadership*.
- Spillar, K. (1999), “A testimony of Katherine Spillar. Police use of excessive force: Taking gender into account”, National Centre for Women and Policing. Available online at: www.feminist.org/police/kstestim.html
- Stogdill, R.M. (1948). “Personal factors associated with leadership: survey of literature”, *The Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14. In Bass B. M. (1990), *Bass & Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and management applications* (3rd ed). New York: Free Press.
- Taylor, E.H. (1990). The assessment of social intelligence, *psychotherapy*, 27(3), 445-457.
- Trinidad, C. and Normore, A.H. (2005), “Leadership and gender: a dangerous liaison?”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 574-90.
- Triantari, S.A. (2018). The Ethics of the Orator in Aristotle and Its Communicative Dimension. In *Figura in Praesentia*, Naka, T., Ed., K. Dina, Athens, p 556.
- Tully, S. (2007). What barriers hold women back?, *The Chronicle Review* 54 (17), B4.United Nations Human Rights(2014). Office of the High Commissioner for Human Rights, Palais des Nations.
- van Engen, M.L., van der Leeden, R. and Willemsen, T.M. (2001). “Gender context and leadership styles: a field study”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 74, pp. 581-98.
- Vecchio, R.P. (2002). “Leadership and gender advantage”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No.6,pp. 643-71.
- Vito, G. and Higgins, G. (2010). ‘Examining the Validity of the Leadership Challenge Inventory: The Case for Law Enforcement.’ *International Journal of Police Science and Management* 12(3): 305–319.

- Vito, G., Suresh, G., and Richards, G. (2011). Emphasising the servant in public service: The opinions of police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 34(4), 674-686.
- Wagner III, J. (1994). Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A reconsideration of Research, *Academy of Management Review*, 312-330.
- Watts, J. H. (2009). Leaders of men: women 'managing' in construction. *Work, Employment & Society*, 23(3), 512-530.
- Watson, C.M.(1983). Leadership, management and the seven keys. In *Business Horizon*, vol. 26, Issue 2, 8-13.
- Weber,M.(1947). *The theory of social and economic organizations*. Translated by T. Parsons. New York: Free Press.
- Wellington, S., Kropf, M.B. and Gerkovich, P.R. (2003), "What's holding women back?" *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 6, pp. 18-19.
- Wheatcroft, J., Laurence, A., and McGrory, D. (2012). The influence of trust on senior investigating officers' decision making in high-profile critical incidents. *Police Quarterly*, 15(4), 386-413.
- Wilson, F., M., (2003) *Organizational behavior and gender*. Ashgate.
- Workman-Stark, A. (2015), "From exclusion to inclusion: a proposed approach to addressing the culture of masculinity within policing", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 34 No. 8, pp. 764-775.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall Internationals Editions. NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A.(1999).An evaluative essay on current conceptions of effective leadership.*European Journal of Work and Organizational Psychology*,8(1),33–48.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2009). Η ηγεσία στους οργανισμούς. μ.τ.φ., Αλ. Αντωνίου, στο Αλ.Αντωνίου(επιμ.), Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), *Multiple intelligence and leadership* (pp. 29–54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage
- Zartman,W.(1994). *International multilateral negotiation. Approaches to the Management of Complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zelevnik, A.(1997). Managers and Leaders: are they different. *Harvard Business Review*,55,67-78.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders than Men? *Harvard Business Review*.
- Zernike, K. (2001, May 6). Princeton picks professor as President. *New York Times*, Section 1, p. 45. Retrieved on June 15, 2003 from <http://web.lexis-nexis.com/universe/printdoc>.

Ελληνική βιβλιογραφία

Ζαβλανός, Μ.(1998). Μάνατζμεντ, Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ.(2002). Μάνατζμεντ, Αθήνα: Σταμούλης.

Καραγιάννης, Α. (2014). Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυα συμμετοχής.

Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).

Κουτσούκης, Κ. (1990). Η Πολιτική Ηγεσία, Θεωρία, συγκριτική έρευνα του πολιτικού προσωπικού και ανάλυση πολιτικών ηγετών, Αθήνα: Α. Αναστασίου.

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

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία – ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική

Πάτση, Σ.(2021). Γυναικεία ηγεσία: Μια ερμηνευτική μελέτη για τον ρόλο της στην Ελληνική Αστυνομία. Μεταπτυχιακή εργασία. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τεντοκάλη, Β.(1991). Η κοινωνική δόμηση της ταυτότητας των δύο φύλων. Σύγχρονα Θέματα, τεύχος 45, σελ.101-106.

Τριαντάρη, Σ. (2020). Ηγεσία. Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο ηγέτη, Θεσσαλονίκη:Κ.&Μ. Σταμούλη.

Τριαντάρη, Σ.Α., Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας, Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας, Θεσσαλονίκη: Κ&Μ. Σταμούλη.

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://www.astynomia.gr/newsite.php?&lang>

<https://www.et.gr>

<https://www.e-nomothesia.gr>

Παράρτημα Ι

Γυναικεία Ηγεσία-Αστυνομικό και Πολιτικό Προσωπικό

Μέρος Α. Ατομικά και Εργασιακά Χαρακτηριστικά

1. Α1. Φύλο
 Ανδρας
 Γυναίκα
2. Α2. Ηλικία
 18-25
 25-35
 35-45
 45-55
 55 και άνω
3. Α3. Θέση Εργασίας

 Αξιωματικός
 Υπαξιωματικός
 Πολιτικός Υπάλληλος
4. Α4. Έτη Προϋπηρεσίας

 0-10
 11-20
 21-30
 30 και άνω
5. Α5. Οικογενειακή Κατάσταση

 Άγαμος/η
 Έγγαμος/η
 Διαζευγμένος/η
 Χήρος/α
6. Α6. Μορφωτικό Επίπεδο

 Απολυτήριο Λυκείου
 Κάτοχος Πτυχίου
 Κάτοχος Μεταπτυχιακού
 Κάτοχος Διδακτορικού

Μέρος Β. Στυλ ηγεσίας

7. B1. Ο/Η Διοικητής-τρια-Προϊστάμενος/νη μου προτάσσει το καλό του Τμήματος πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

8. B2. Αισθάνομαι περήφανος/η που συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

9. B3. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος-η μου με τη συμπεριφορά του/της κερδίζει τον σεβασμό των υφισταμένων.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

10. B4. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

11. B5. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ευνοεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

12. B6. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

13. B7. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

14. B8. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

15. B9. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

16. B10. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για το Τμήμα.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

17. B11. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.

	1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Συμφωνώ απόλυτα

18. B12. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

	1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Συμφωνώ απόλυτα

19. B13. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.

	1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Συμφωνώ απόλυτα

20. B14. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ολοκλήρωση ενός στόχου/έργου.

	1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Συμφωνώ απόλυτα

21. B15. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει συναισθηματική νοημοσύνη.

	1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					Συμφωνώ απόλυτα

22. B16. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

23. B17. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

24. B18. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου, μας βοηθά να αναπτύσσουμε τις ικανότητές μας.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

25. B19. Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

26. B20. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

27. B21. Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου κάνει κατανοητό τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέλη του Τμήματος μετά από την επίτευξη του στόχου.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

28. B22. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

29. B23. Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διοικεί-προϊσταται στο Τμήμα με ευλεξία, ανάλογα με τις περιστάσεις.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

30. B24. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

31. B25. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

32. B26. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

33. B27. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

34. B28. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

35. B29. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

36. B30. Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά προβλήματα.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ απόλυτα

49. Δ8. Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου.

Ποτέ

Σπάνια

Συχνά

Πάντα

50. Δ9. Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.

Ποτέ

Σπάνια

Συχνά

Πάντα

Παράρτημα II

		Statistics						
		Φύλλο	Ηλικία	Θέση Εργασίας	Έτη Προϋπηρεσίας	Οικογενειακή Κατάσταση	Μορφωτικό Επίπεδο	
N	Valid	207	207	207	207	207	207	
	Missing	0	0	0	0	0	0	
Mean		1.45	3.14	1.93	2.63	1.92	1.58	
Std. Deviation		.499	.825	.596	.724	.476	.669	
Skewness		.186	-.204	.021	-.628	.043	.913	
Std. Error of Skewness		.169	.169	.169	.169	.169	.169	
Kurtosis		-1.985	.421	-.174	.174	2.640	.520	
Std. Error of Kurtosis		.337	.337	.337	.337	.337	.337	
Minimum		1	1	1	1	1	1	
Maximum		2	5	3	4	4	4	

Φύλλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	113	54.6	54.6	54.6
	Γυναίκα	94	45.4	45.4	100.0
Total		207	100.0	100.0	

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	7	3.4	3.4	3.4
	25-35	29	14.0	14.0	17.4
	35-45	108	52.2	52.2	69.6
	45-55	55	26.6	26.6	96.1
	55 και άνω	8	3.9	3.9	100.0
	Total		207	100.0	100.0

Θέση Εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αξιοματικός	44	21.3	21.3	21.3
	Υπαξιοματικός	133	64.3	64.3	85.5
	Πολιτικός υπάλληλος	30	14.5	14.5	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Έτη Προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	17	8.2	8.2	8.2
	11-20	55	26.6	26.6	34.8
	21-30	122	58.9	58.9	93.7
	30 και άνω	13	6.3	6.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Οικογενειακή Κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	31	15.0	15.0	15.0
	Έγγαμος/η	162	78.3	78.3	93.2
	Διαζευγμένος/η	13	6.3	6.3	99.5

Χήρος/α	1	.5	.5	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Μορφωτικό Επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απολυτήριο Λυκείου	105	50.7	50.7	50.7
	Κάτοχος Πτυχίου	85	41.1	41.1	91.8
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	15	7.2	7.2	99.0
	Κάτοχος Διδακτορικού	2	1.0	1.0	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Statistics

		Ο/Η Διοικητής-τρια - Προϊστάμενος/νη μου προτάσσει το καλό του Τμήματος πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	Αισθάνομαι περήφανος/η που συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος-η μου με τη συμπεριφορά του/της κερδίζει τον σεβασμό των υφισταμένων.	Ο/Η Διοικητής/τρια - Προϊστάμενος/η μου αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.
N	Valid	207	207	207	207
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.80	3.76	3.87	3.61
Std. Deviation		1.117	1.145	1.172	1.217
Skewness		-.721	-.574	-.778	-.549
Std. Error of Skewness		.169	.169	.169	.169
Kurtosis		-.094	-.409	-.341	-.643
Std. Error of Kurtosis		.337	.337	.337	.337
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Ο/Η Διοικητής-τρια -Προϊστάμενος/νη μου προτάσσει το καλό του Τμήματος πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	4.8	4.8	4.8
	Διαφωνώ	13	6.3	6.3	11.1
	Ούτε - Ούτε	54	26.1	26.1	37.2
	Συμφωνώ	61	29.5	29.5	66.7
	Συμφωνώ απόλυτα	69	33.3	33.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Αισθάνομαι περήφανος/η που συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	4.8	4.8	4.8
	Διαφωνώ	14	6.8	6.8	11.6
	Ούτε - Ούτε	64	30.9	30.9	42.5
	Συμφωνώ	47	22.7	22.7	65.2
	Συμφωνώ απόλυτα	72	34.8	34.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος-η μου με τη συμπεριφορά του/της κερδίζει τον σεβασμό των υφισταμένων.

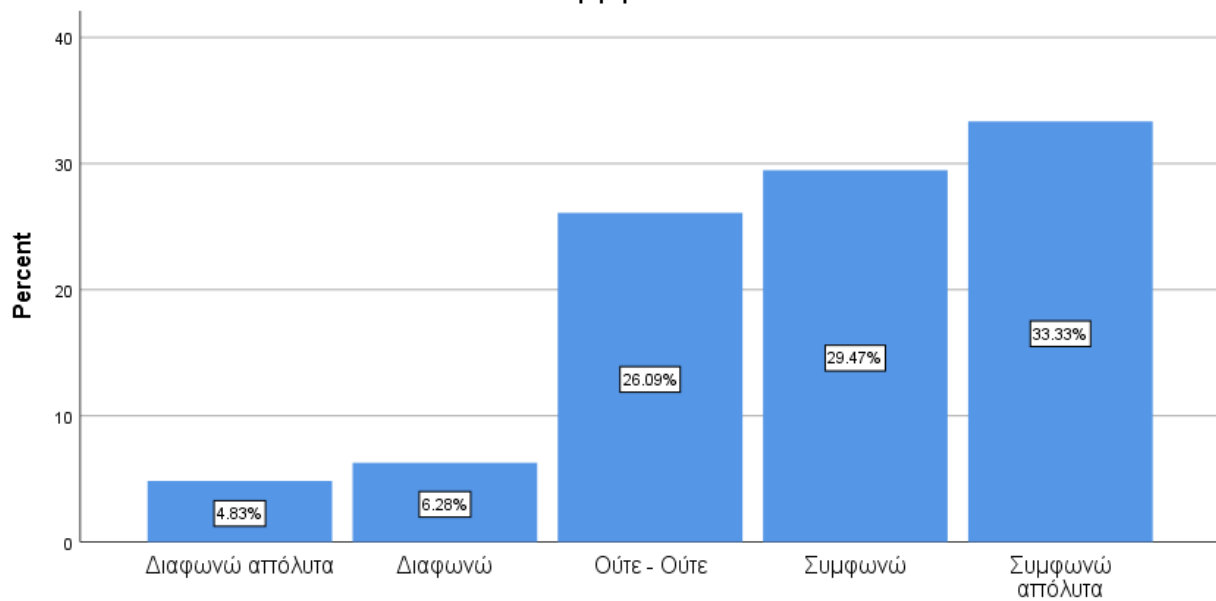
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	4.3	4.3	4.3

Διαφωνώ	20	9.7	9.7	14.0
Ούτε - Ούτε	42	20.3	20.3	34.3
Συμφωνώ	53	25.6	25.6	59.9
Συμφωνώ απόλυτα	83	40.1	40.1	100.0
Total	207	100.0	100.0	

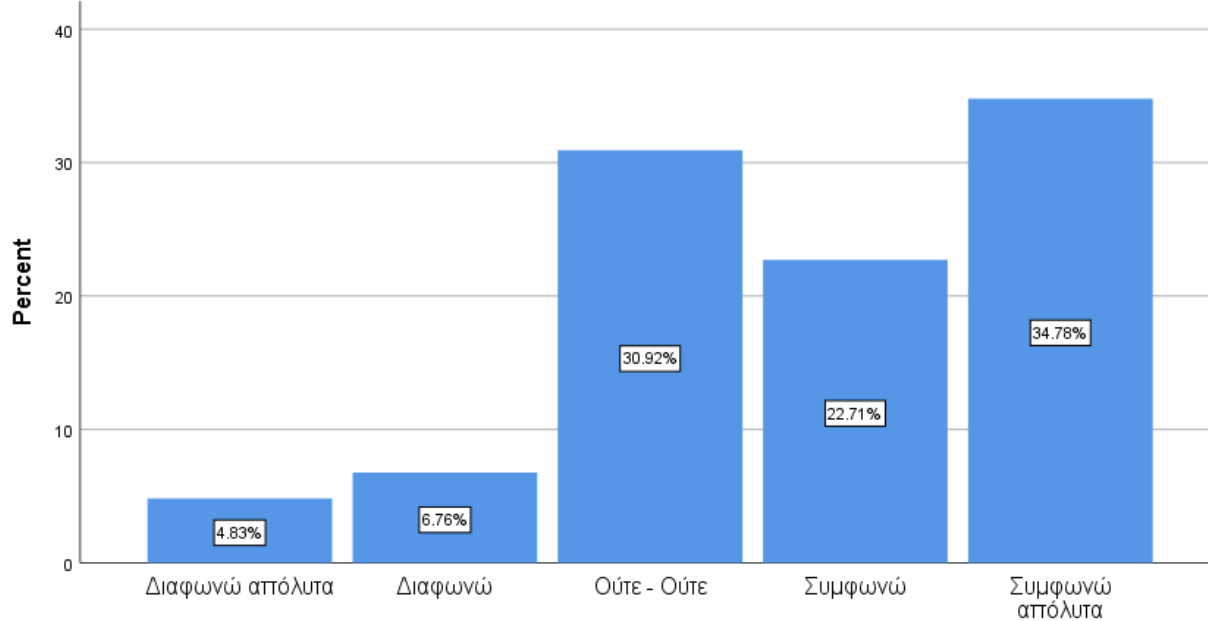
Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	14	6.8	6.8	6.8
	Διαφωνώ	26	12.6	12.6	19.3
	Ούτε - Ούτε	47	22.7	22.7	42.0
	Συμφωνώ	60	29.0	29.0	71.0
	Συμφωνώ απόλυτα	60	29.0	29.0	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

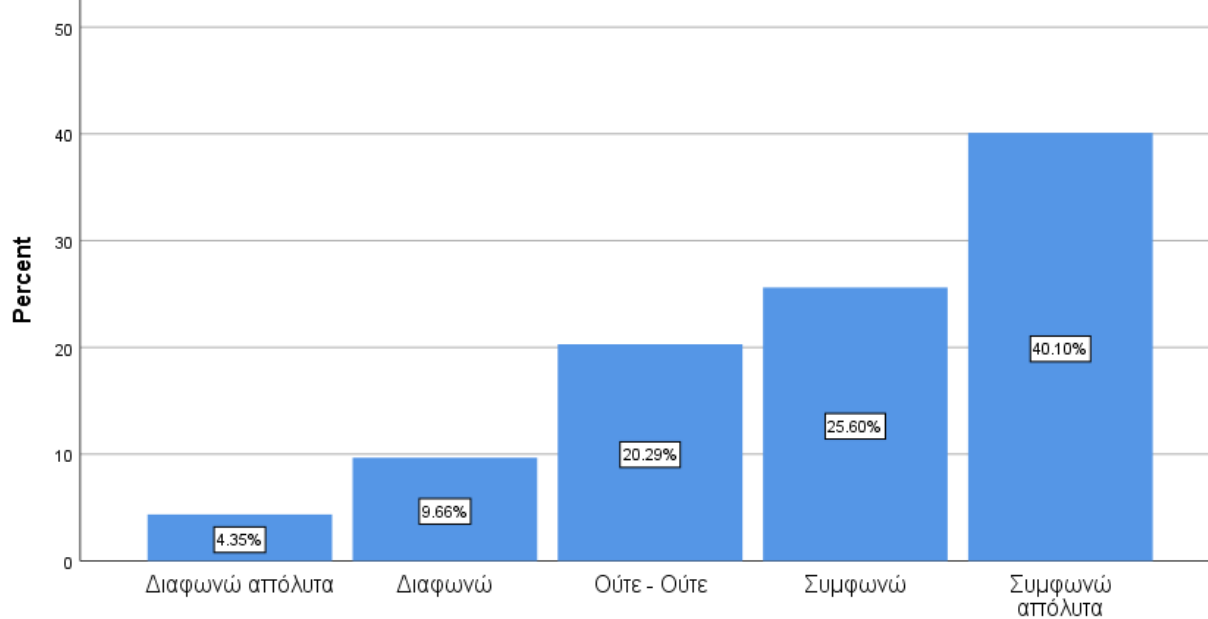
Ο/Η Διοικητής-τρια -Προϊστάμενος/νη μου προτάσσει το καλό του Τμήματος πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.



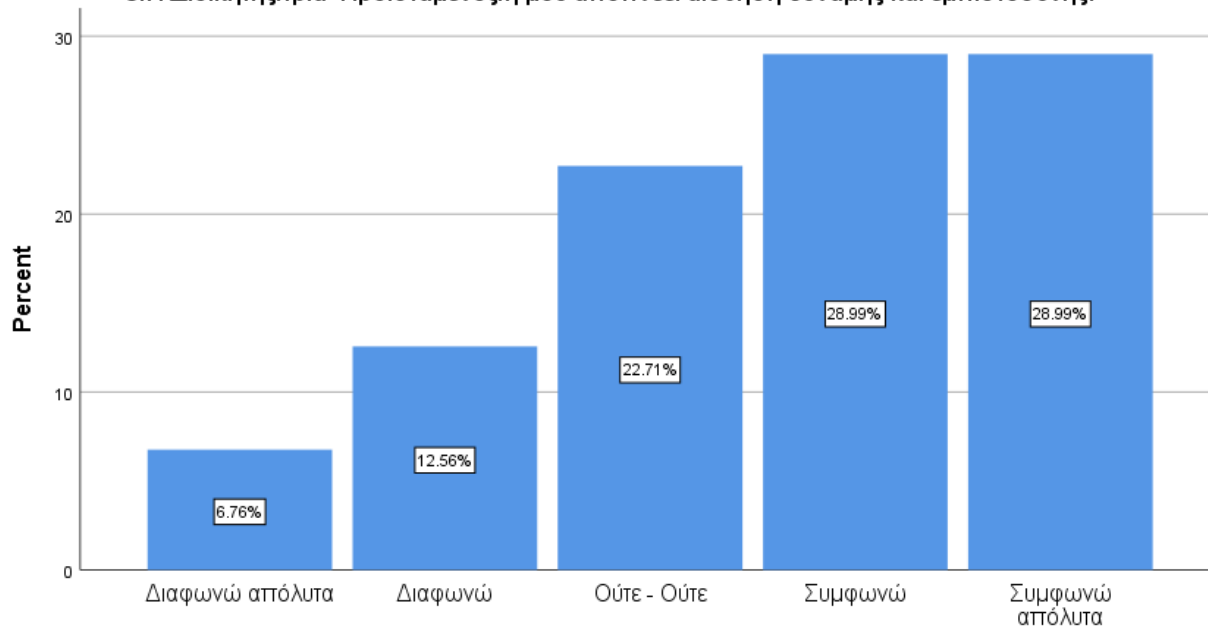
Αισθάνομαι περήφανος/η που συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος-η μου με τη συμπεριφορά του/της κερδίζει τον σεβασμό των υφισταμένων.



Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.



Statistics

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου ευνοεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφασεών.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες.
N	Valid	207	207	207	207
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.47	3.69	3.62	3.87
Std. Deviation		1.242	1.145	1.184	1.188
Skewness		-.361	-.507	-.439	-.930
Std. Error of Skewness		.169	.169	.169	.169
Kurtosis		-.846	-.636	-.814	-.037
Std. Error of Kurtosis		.337	.337	.337	.337
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ευνοεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	16	7.7	7.7	7.7
	Διαφωνώ	30	14.5	14.5	22.2
	Ούτε - Ούτε	56	27.1	27.1	49.3
	Συμφωνώ	50	24.2	24.2	73.4
	Συμφωνώ απόλυτα	55	26.6	26.6	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφασεών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	3.9	3.9	3.9

	Διαφωνώ	26	12.6	12.6	16.4
	Ούτε - Ούτε	51	24.6	24.6	41.1
	Συμφωνώ	59	28.5	28.5	69.6
	Συμφωνώ απόλυτα	63	30.4	30.4	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	9	4.3	4.3	4.3
	Διαφωνώ	32	15.5	15.5	19.8
	Ούτε - Ούτε	48	23.2	23.2	43.0
	Συμφωνώ	57	27.5	27.5	70.5
	Συμφωνώ απόλυτα	61	29.5	29.5	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	5.8	5.8	5.8
	Διαφωνώ	19	9.2	9.2	15.0
	Ούτε - Ούτε	31	15.0	15.0	30.0
	Συμφωνώ	66	31.9	31.9	61.8
	Συμφωνώ απόλυτα	79	38.2	38.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Statistics

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για το Τμήμα.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
N	Valid	207	207	207	207
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.43	3.33	3.44	3.44
Std. Deviation		1.349	1.332	1.205	1.249
Skewness		-.303	-.273	-.378	-.454
Std. Error of Skewness		.169	.169	.169	.169
Kurtosis		-1.152	-1.087	-.781	-.786
Std. Error of Kurtosis		.337	.337	.337	.337
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	20	9.7	9.7	9.7
	Διαφωνώ	38	18.4	18.4	28.0
	Ούτε - Ούτε	45	21.7	21.7	49.8
	Συμφωνώ	40	19.3	19.3	69.1
	Συμφωνώ απόλυτα	64	30.9	30.9	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για το Τμήμα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	24	11.6	11.6	11.6

Διαφωνώ	36	17.4	17.4	29.0
Ούτε - Ούτε	47	22.7	22.7	51.7
Συμφωνώ	48	23.2	23.2	74.9
Συμφωνώ απόλυτα	52	25.1	25.1	100.0
Total	207	100.0	100.0	

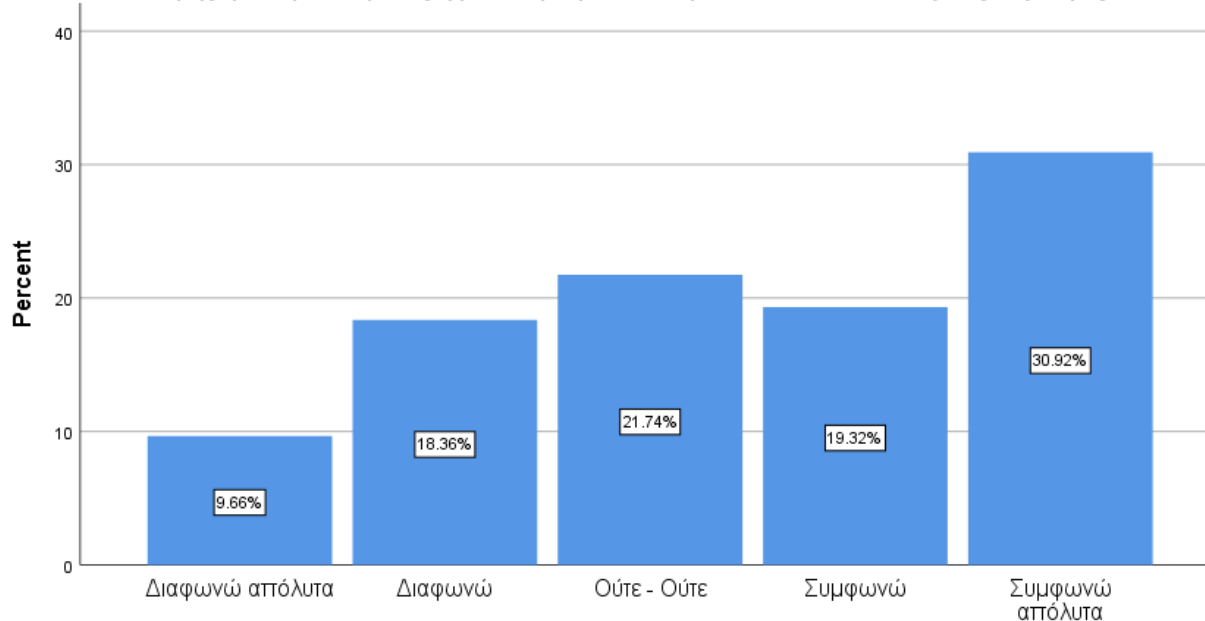
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	15	7.2	7.2	7.2
	Διαφωνώ	33	15.9	15.9	23.2
	Ούτε - Ούτε	51	24.6	24.6	47.8
	Συμφωνώ	62	30.0	30.0	77.8
	Συμφωνώ απόλυτα	46	22.2	22.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

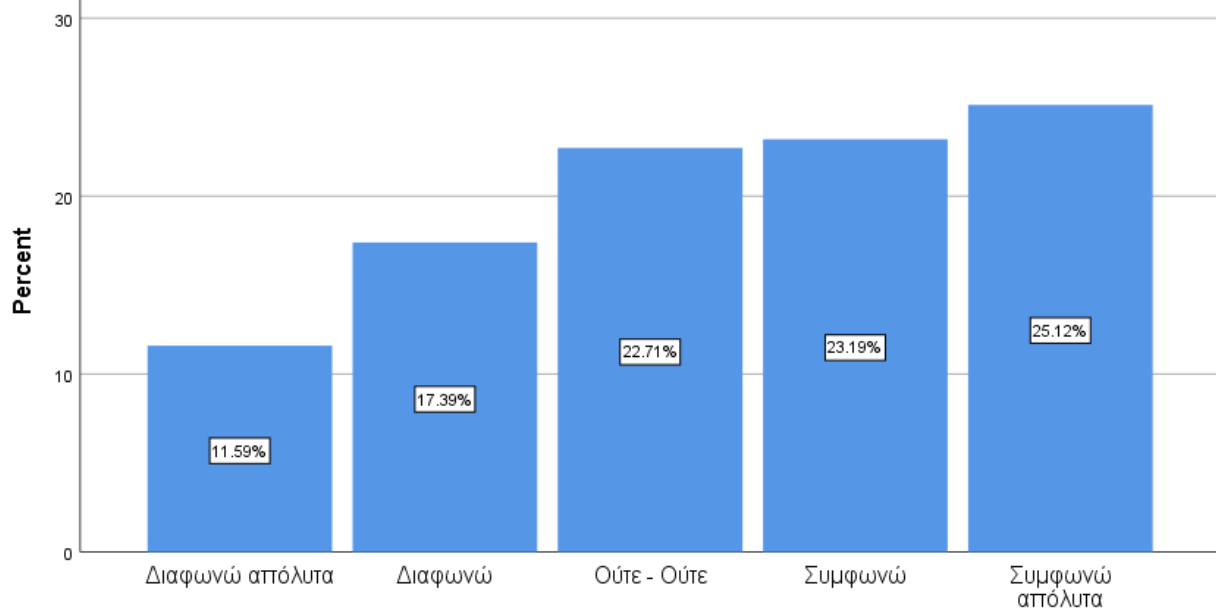
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	19	9.2	9.2	9.2
	Διαφωνώ	30	14.5	14.5	23.7
	Ούτε - Ούτε	46	22.2	22.2	45.9
	Συμφωνώ	64	30.9	30.9	76.8
	Συμφωνώ απόλυτα	48	23.2	23.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

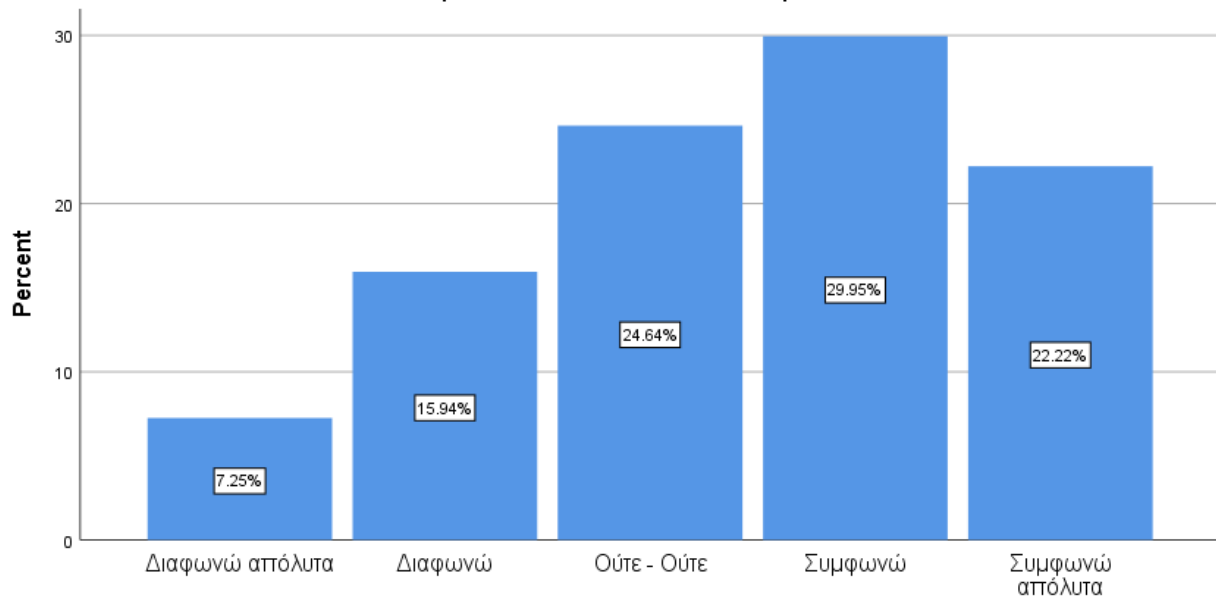
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του.



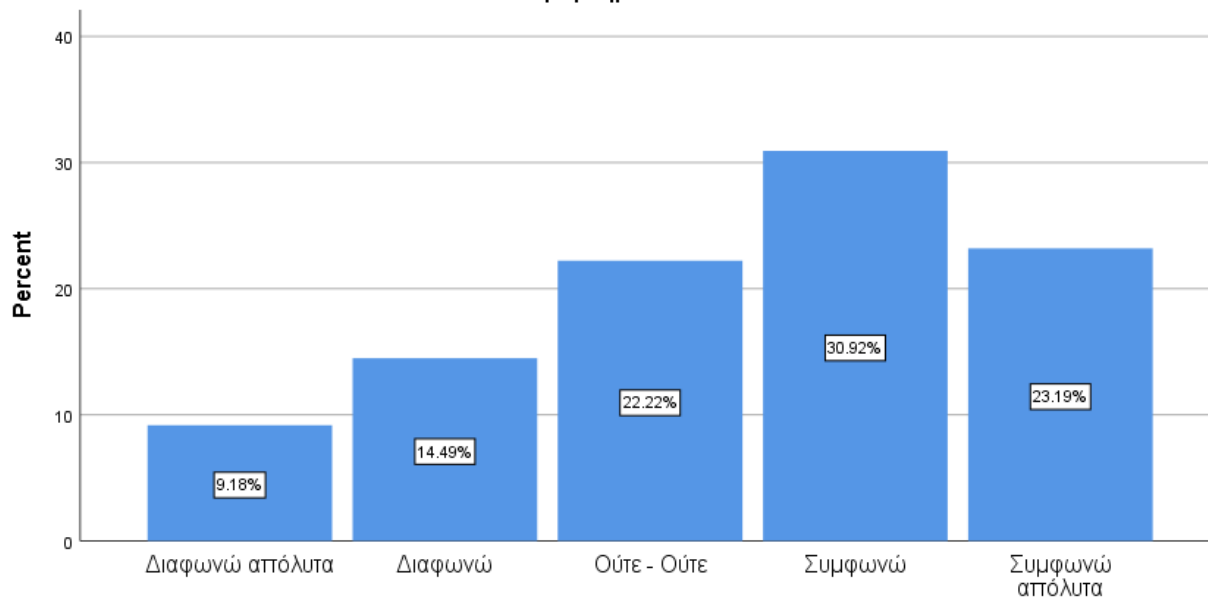
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για το Τμήμα.



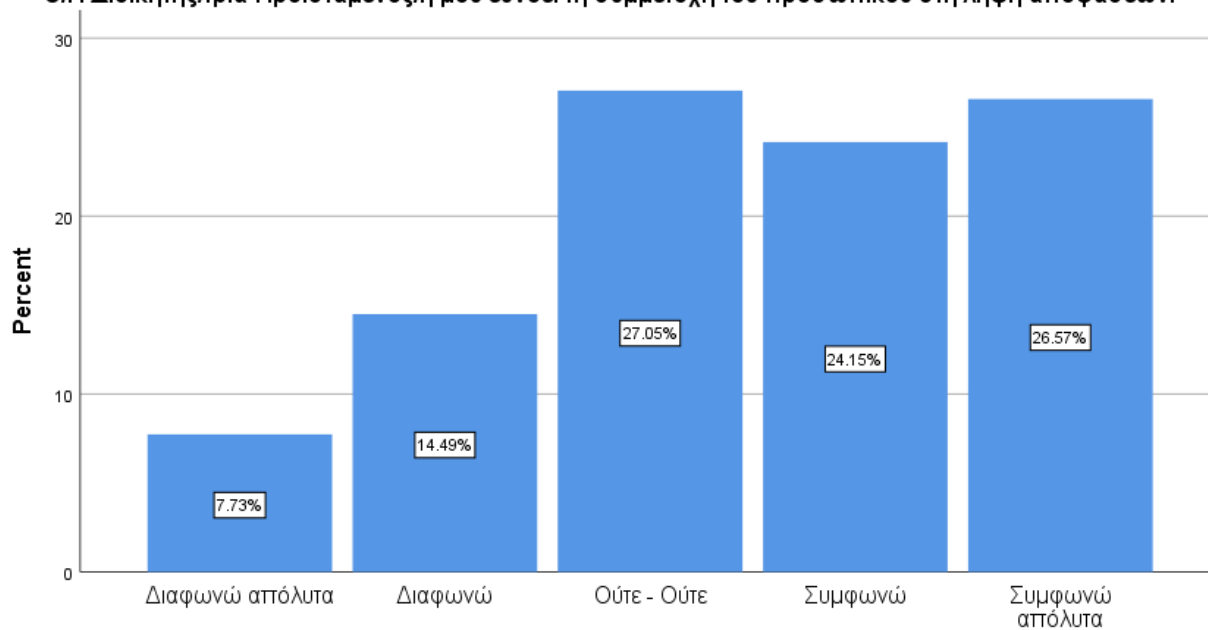
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωπιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.



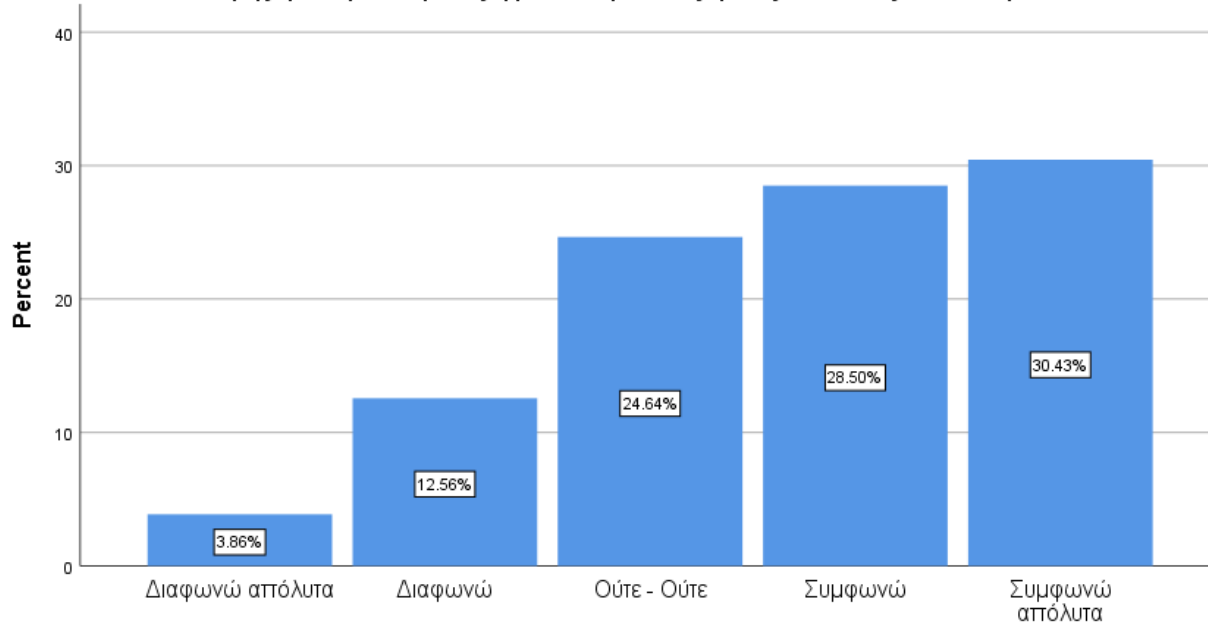
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.



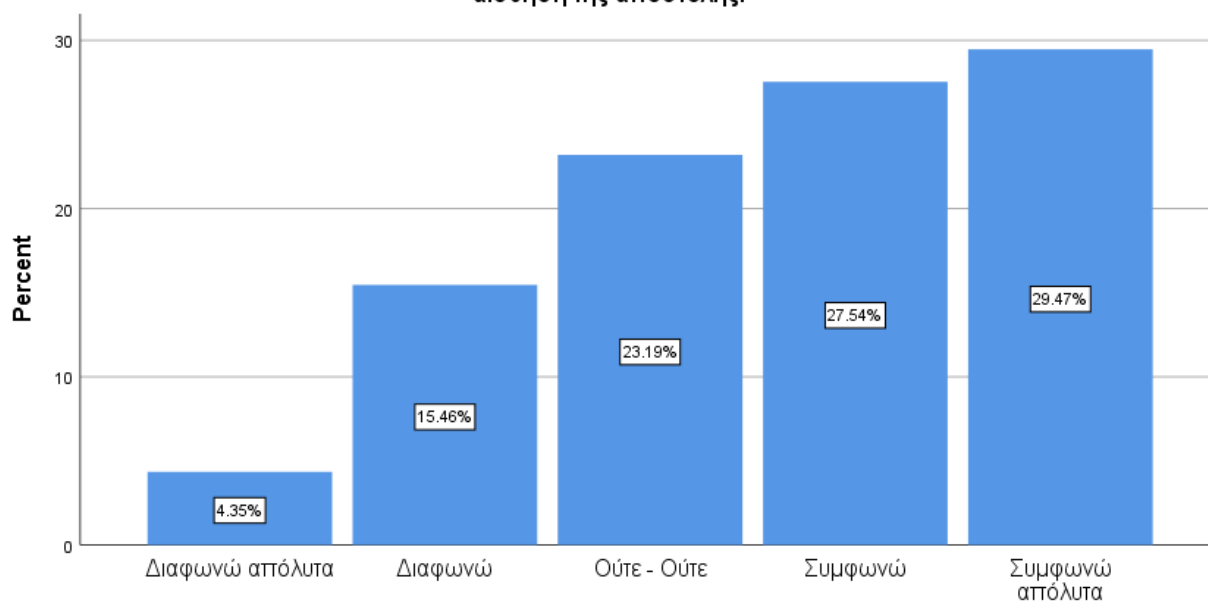
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ευνοεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.



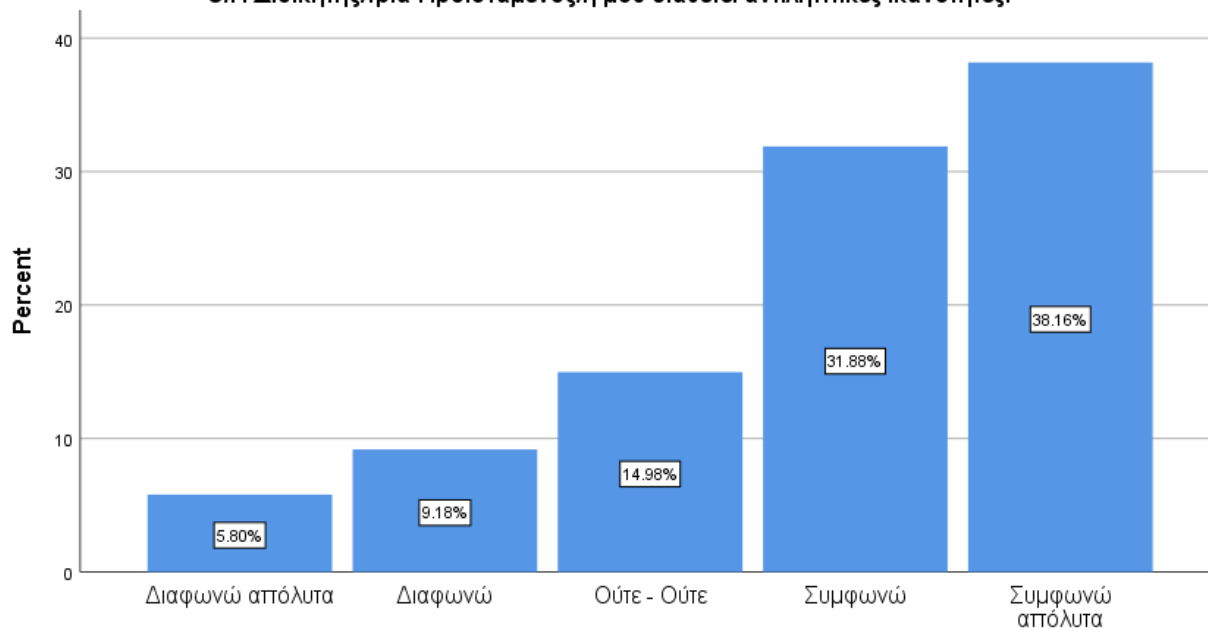
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφασεών.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες.



Statistics

	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.	Ο/Η Διοικητής/τρια - Προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ολοκλήρωση ενός στόχου/έργου.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει συναισθηματική νοημοσύνη.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.
N	Valid 207 Missing 0	Valid 207 Missing 0	Valid 207 Missing 0	Valid 207 Missing 0
Mean	3.44	3.35	3.56	3.64
Std. Deviation	1.283	1.264	1.241	1.210
Skewness	-.432	-.374	-.536	-.600
Std. Error of Skewness	.169	.169	.169	.169
Kurtosis	-.895	-.876	-.719	-.611
Std. Error of Kurtosis	.337	.337	.337	.337
Minimum	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	20	9.7	9.7	9.7
	Διαφωνώ	32	15.5	15.5	25.1
	Ούτε - Ούτε	43	20.8	20.8	45.9
	Συμφωνώ	60	29.0	29.0	74.9
	Συμφωνώ απόλυτα	52	25.1	25.1	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ολοκλήρωση ενός στόχου/έργου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	22	10.6	10.6	10.6
	Διαφωνώ	32	15.5	15.5	26.1
	Ούτε - Ούτε	48	23.2	23.2	49.3
	Συμφωνώ	62	30.0	30.0	79.2
	Συμφωνώ απόλυτα	43	20.8	20.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

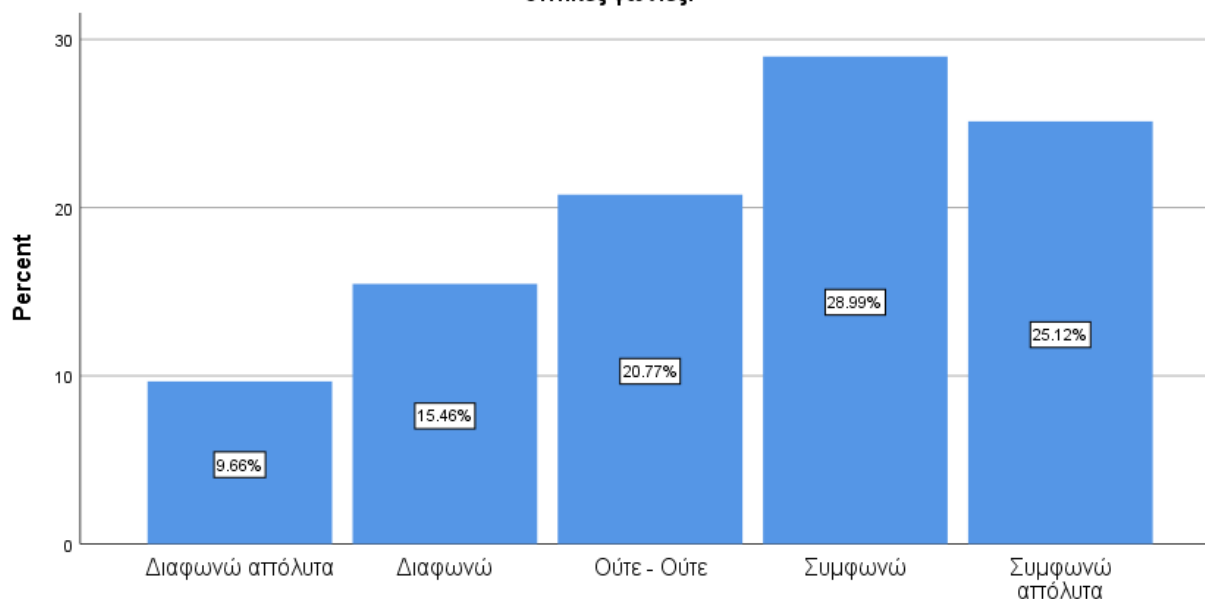
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει συναισθηματική νοημοσύνη.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	16	7.7	7.7	7.7
	Διαφωνώ	29	14.0	14.0	21.7
	Ούτε - Ούτε	42	20.3	20.3	42.0
	Συμφωνώ	64	30.9	30.9	72.9
	Συμφωνώ απόλυτα	56	27.1	27.1	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

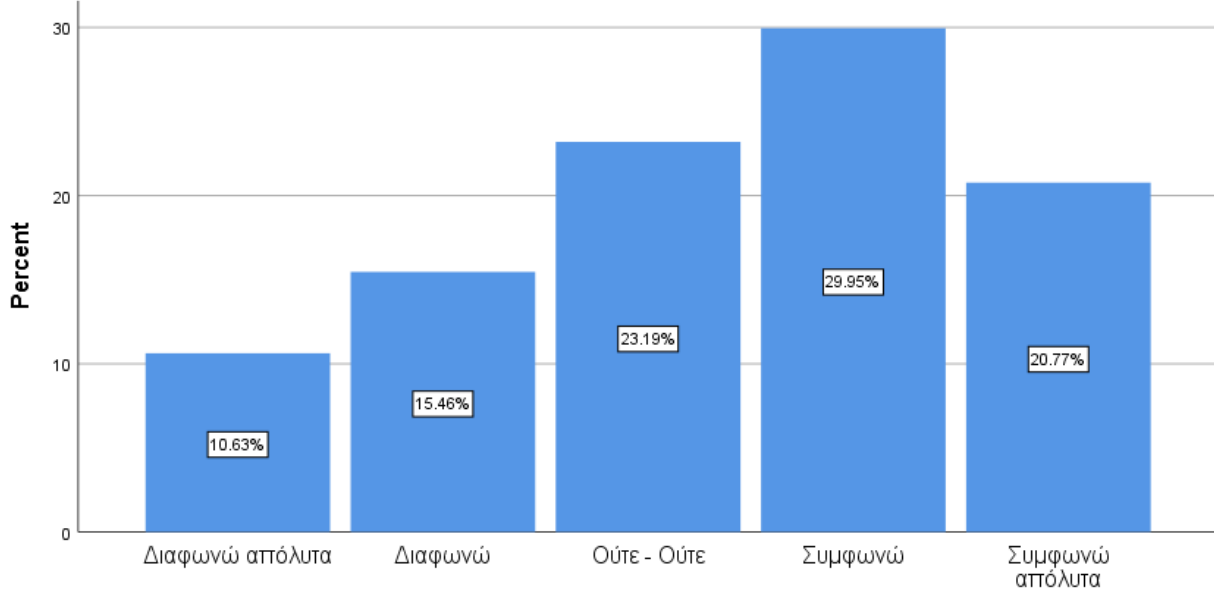
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	6.3	6.3	6.3
	Διαφωνώ	28	13.5	13.5	19.8
	Ούτε - Ούτε	40	19.3	19.3	39.1
	Συμφωνώ	66	31.9	31.9	71.0
	Συμφωνώ απόλυτα	60	29.0	29.0	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

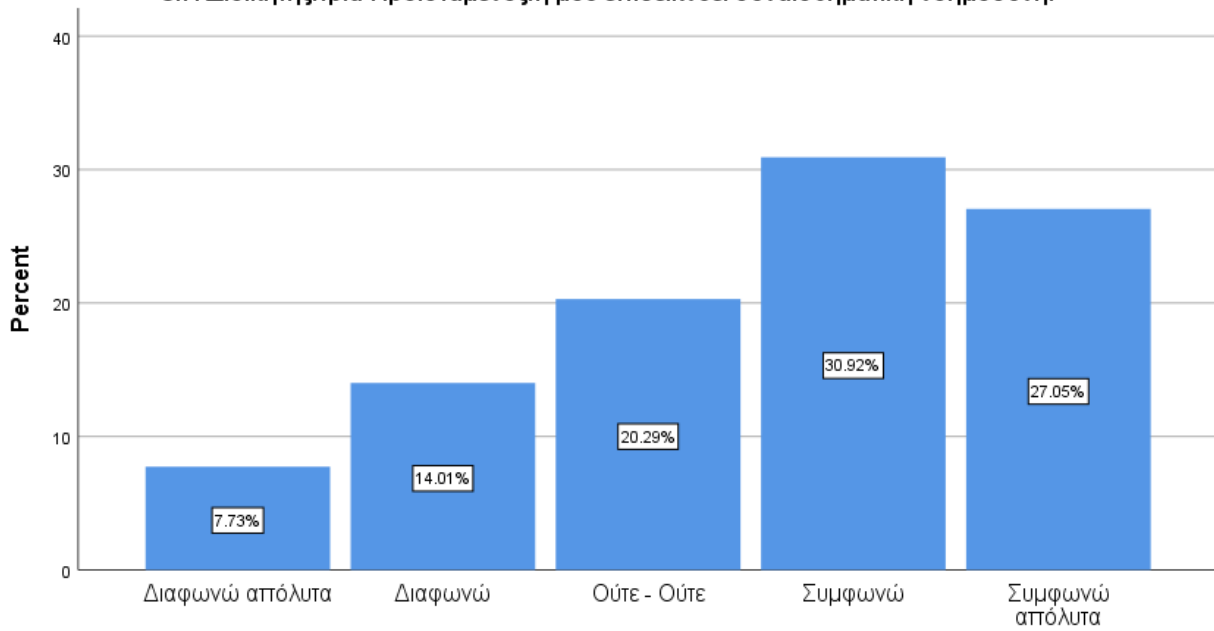
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.



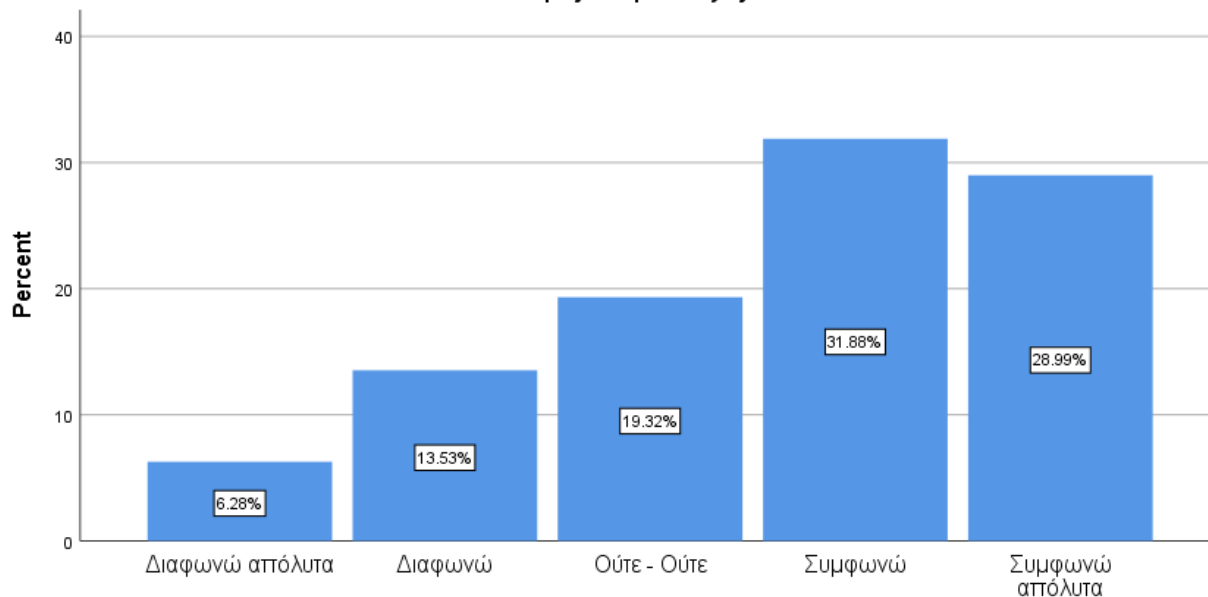
Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ολοκλήρωση ενός στόχου/έργου.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει συναισθηματική νοημοσύνη.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.



		Statistics			
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.		Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου, μας βοηθά να αναπτύσσουμε τις ικανότητές μας.	Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	
N	Valid	207	207	207	207
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.66	3.38	3.60	3.53
Std. Deviation		1.251	1.360	1.250	1.253
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	17	8.2	8.2	8.2
	Διαφωνώ	22	10.6	10.6	18.8
	Ούτε - Ούτε	40	19.3	19.3	38.2
	Συμφωνώ	63	30.4	30.4	68.6
	Συμφωνώ απόλυτα	65	31.4	31.4	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου, μας βοηθά να αναπτύσσουμε τις ικανότητές μας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	27	13.0	13.0	13.0
	Διαφωνώ	30	14.5	14.5	27.5
	Ούτε - Ούτε	42	20.3	20.3	47.8
	Συμφωνώ	53	25.6	25.6	73.4
	Συμφωνώ απόλυτα	55	26.6	26.6	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

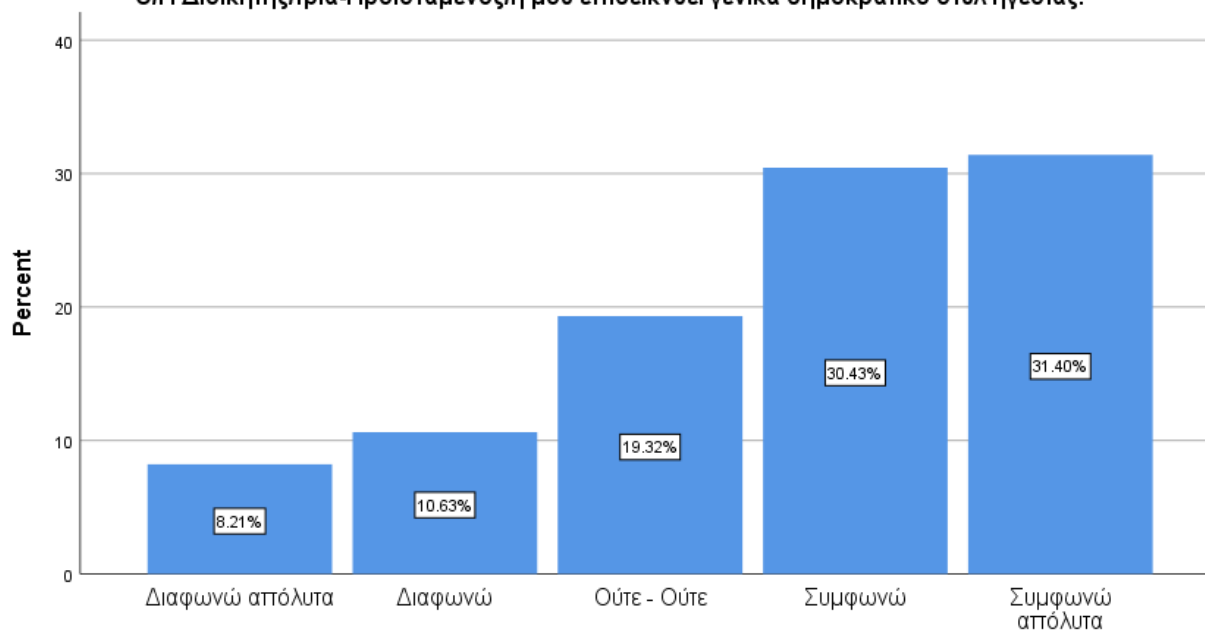
Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	20	9.7	9.7	9.7
	Διαφωνώ	16	7.7	7.7	17.4
	Ούτε - Ούτε	51	24.6	24.6	42.0
	Συμφωνώ	60	29.0	29.0	71.0
	Συμφωνώ απόλυτα	60	29.0	29.0	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

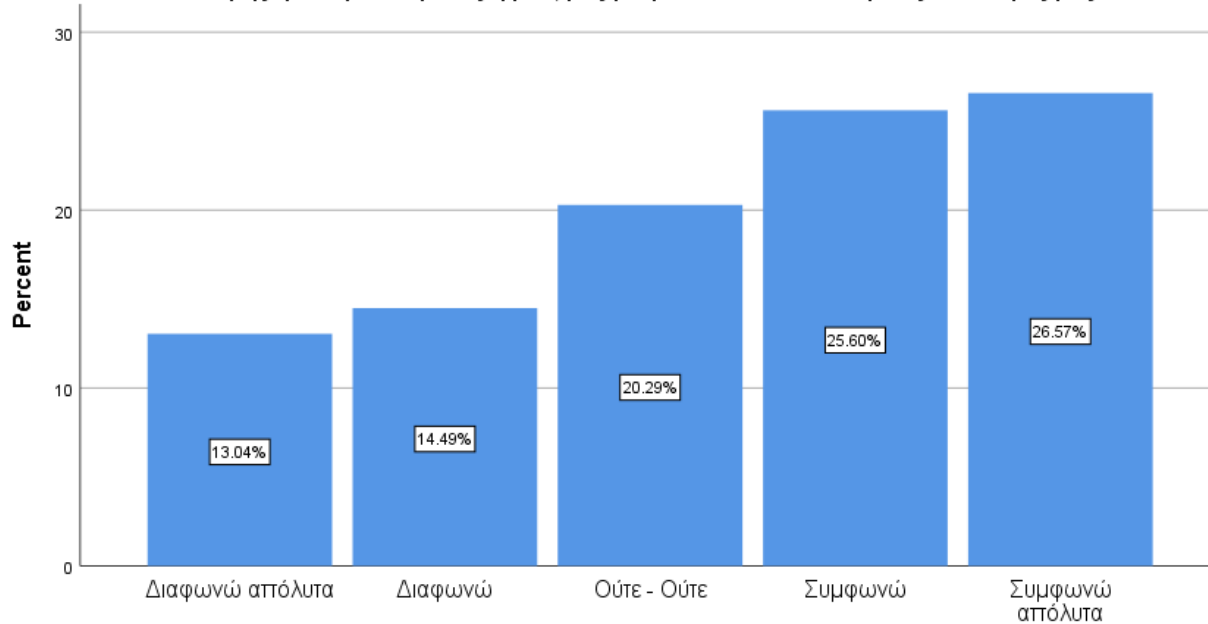
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	8.7	8.7	8.7
	Διαφωνώ	27	13.0	13.0	21.7
	Ούτε - Ούτε	44	21.3	21.3	43.0
	Συμφωνώ	63	30.4	30.4	73.4
	Συμφωνώ απόλυτα	55	26.6	26.6	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

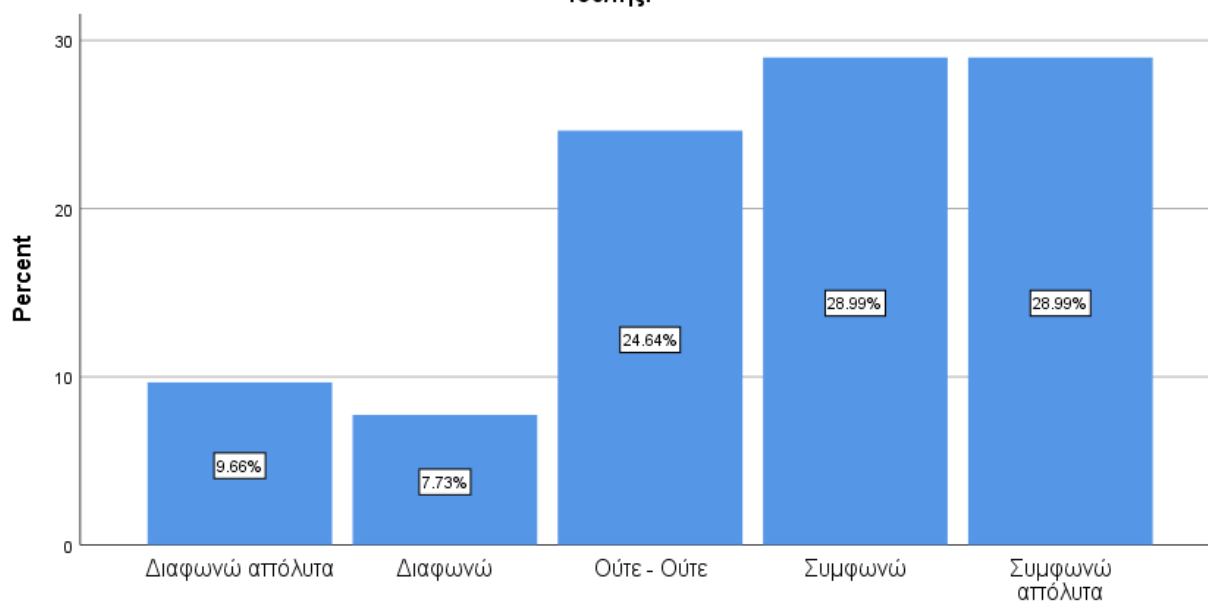
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.



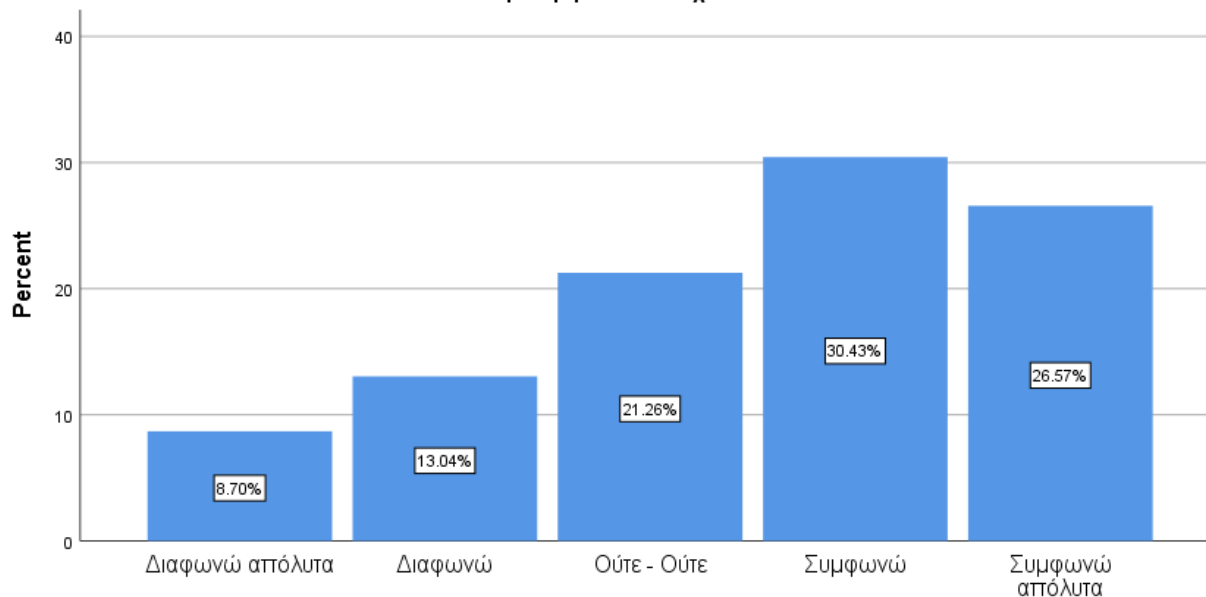
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/ή μου, μας βοηθά να αναπτύσσουμε τις ικανότητές μας.



Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/ή μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.



Statistics

Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου κάνει κατανοητό τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέλη του Τμήματος μετά από την επίτευξη του στόχου.

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.

Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διοικείται στο Τμήμα με ευλεξία, ανάλογα με τις περιστάσεις.

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.

	Valid	207	207	207	207
N	Missing	0	0	0	0
Mean		3.50	3.89	3.74	3.15
Std. Deviation		1.254	1.144	1.199	1.113
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου κάνει κατανοητό τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέλη του Τμήματος μετά από την επίτευξη του στόχου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	19	9.2	9.2	9.2
Διαφωνώ	29	14.0	14.0	23.2
Ούτε - Ούτε	39	18.8	18.8	42.0
Συμφωνώ	70	33.8	33.8	75.8
Συμφωνώ απόλυτα	50	24.2	24.2	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	6	2.9	2.9	2.9
Διαφωνώ	27	13.0	13.0	15.9
Ούτε - Ούτε	30	14.5	14.5	30.4

Συμφωνώ	64	30.9	30.9	61.4
Συμφωνώ απόλυτα	80	38.6	38.6	100.0
Total	207	100.0	100.0	

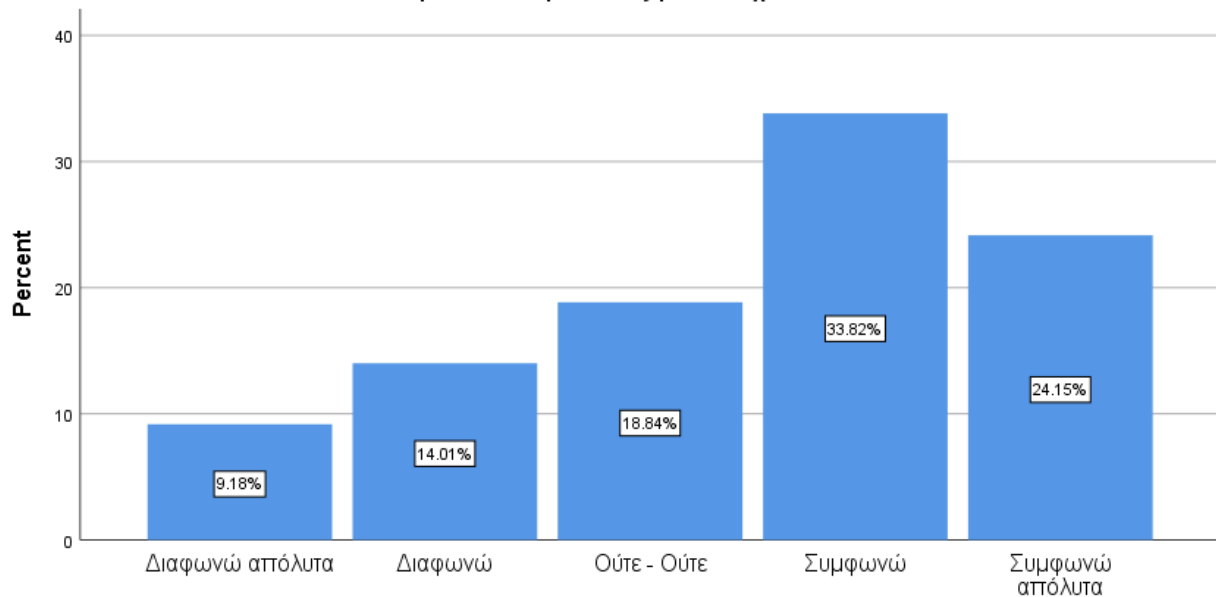
Ο Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διοικεί-προϊσταται στο Τμήμα με ευlexία, ανάλογα με τις περιστάσεις .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	4.8	4.8	4.8
	Διαφωνώ	28	13.5	13.5	18.4
	Ούτε - Ούτε	38	18.4	18.4	36.7
	Συμφωνώ	61	29.5	29.5	66.2
	Συμφωνώ απόλυτα	70	33.8	33.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

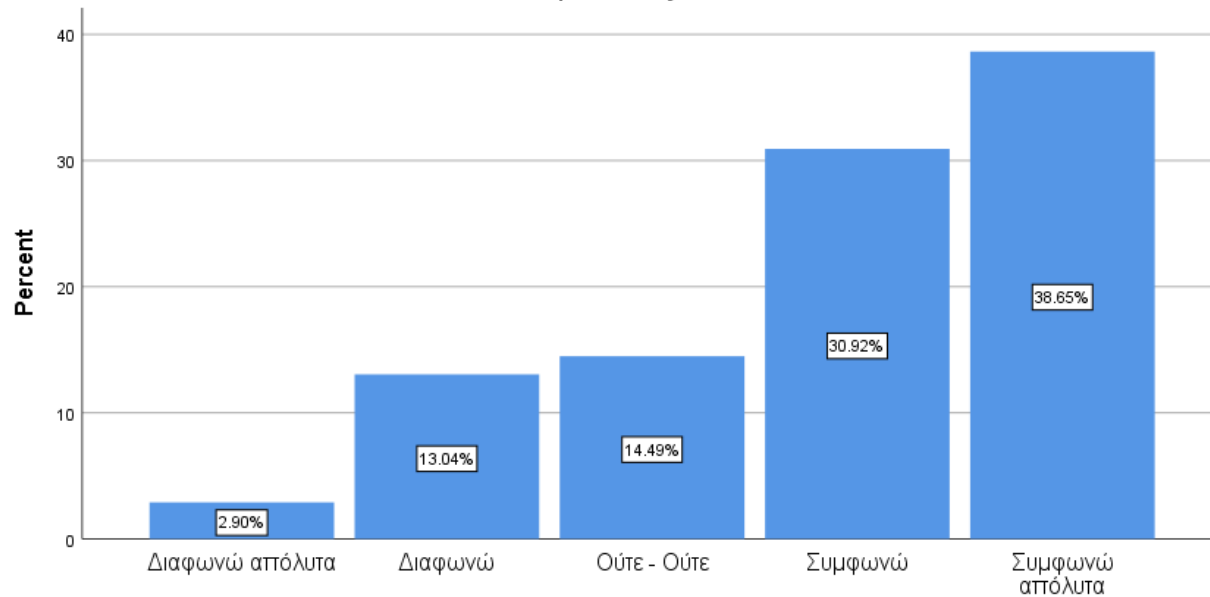
Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	18	8.7	8.7	8.7
	Διαφωνώ	27	13.0	13.0	21.7
	Ούτε - Ούτε	100	48.3	48.3	70.0
	Συμφωνώ	29	14.0	14.0	84.1
	Συμφωνώ απόλυτα	33	15.9	15.9	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

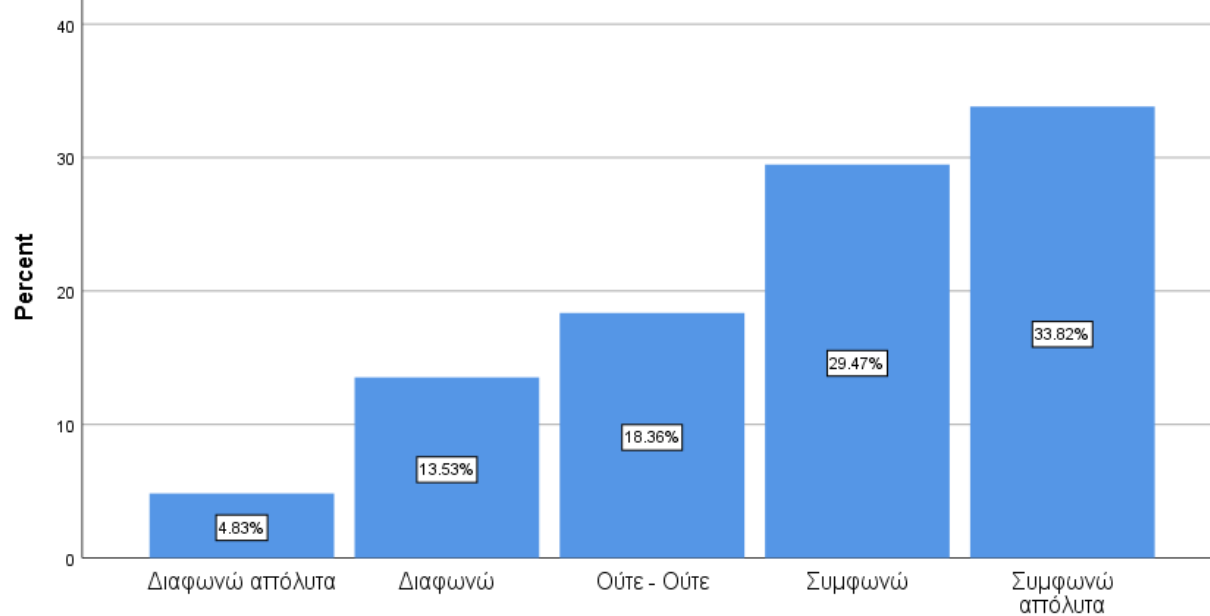
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου κάνει κατανοητό τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέλη του Τμήματος μετά από την επίτευξη του στόχου.



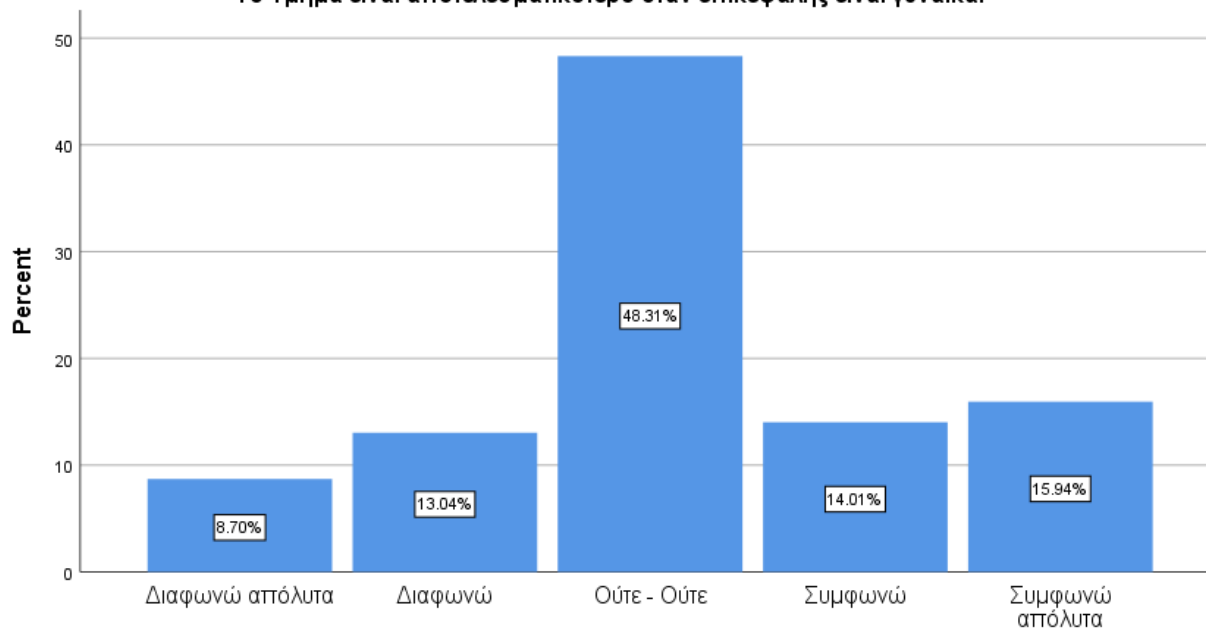
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διοικεί-προϊσταται στο Τμήμα με ευλεξία, ανάλογα με τις περιστάσεις .



Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.



Statistics

		Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.
N	Valid	207	207	207	207
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.71	2.97	2.93	2.52
Std. Deviation		1.099	1.172	1.238	1.277
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	10	4.8	4.8	4.8
	Διαφωνώ	21	10.1	10.1	15.0
	Ούτε - Ούτε	40	19.3	19.3	34.3
	Συμφωνώ	84	40.6	40.6	74.9
	Συμφωνώ απόλυτα	52	25.1	25.1	100.0
Total		207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	26	12.6	12.6	12.6
	Διαφωνώ	45	21.7	21.7	34.3
	Ούτε - Ούτε	68	32.9	32.9	67.1
	Συμφωνώ	46	22.2	22.2	89.4

Συμφωνώ απόλυτα	22	10.6	10.6	100.0
Total	207	100.0	100.0	

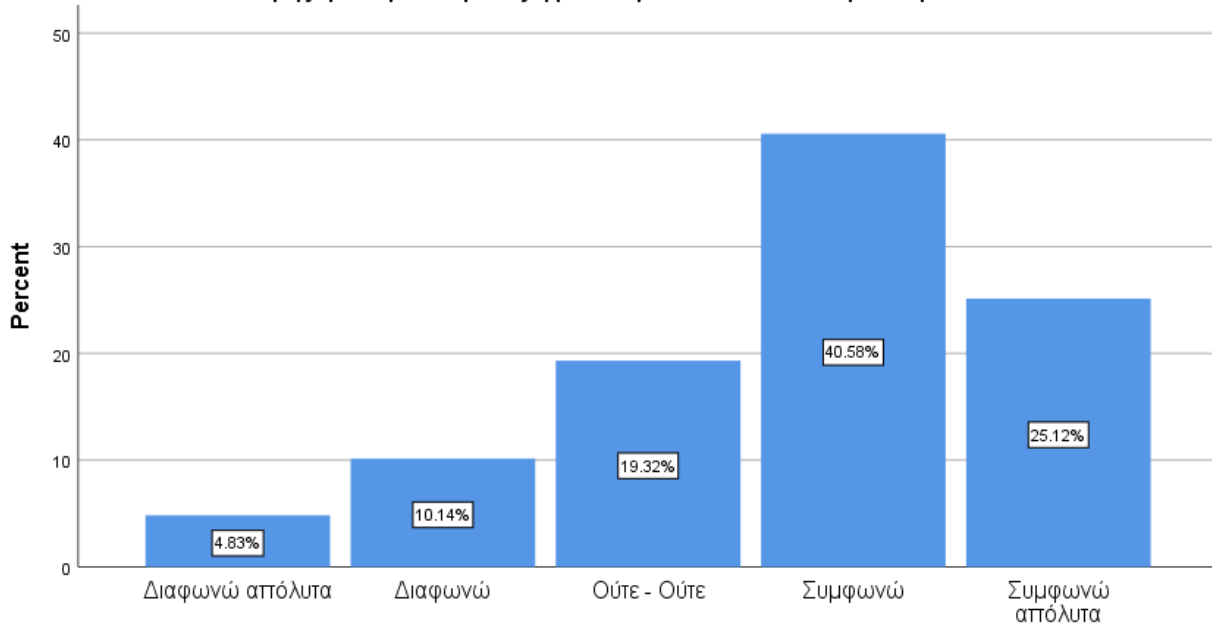
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	32	15.5	15.5	15.5
	Διαφωνώ	46	22.2	22.2	37.7
	Ούτε - Ούτε	58	28.0	28.0	65.7
	Συμφωνώ	47	22.7	22.7	88.4
	Συμφωνώ απόλυτα	24	11.6	11.6	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

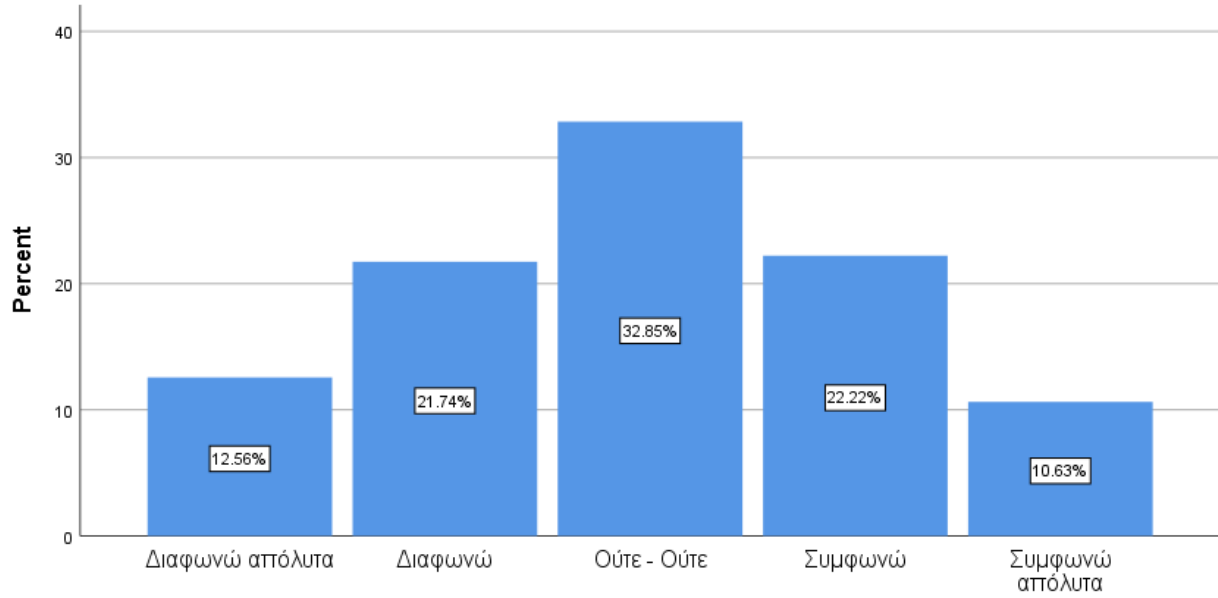
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	57	27.5	27.5	27.5
	Διαφωνώ	55	26.6	26.6	54.1
	Ούτε - Ούτε	42	20.3	20.3	74.4
	Συμφωνώ	37	17.9	17.9	92.3
	Συμφωνώ απόλυτα	16	7.7	7.7	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

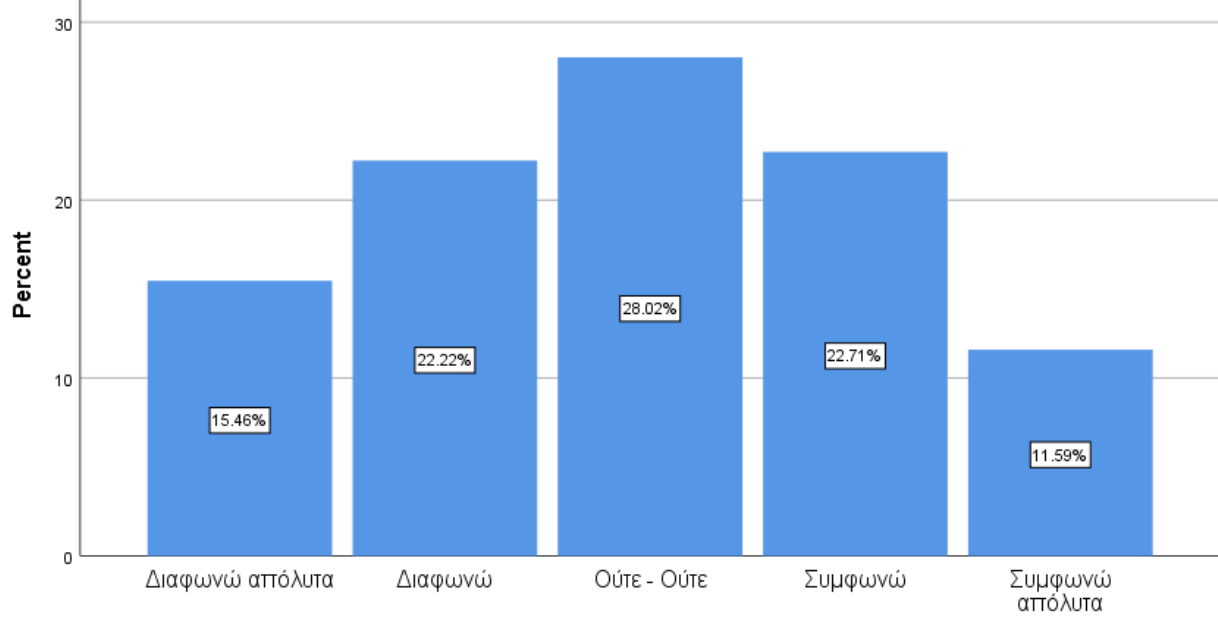
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.



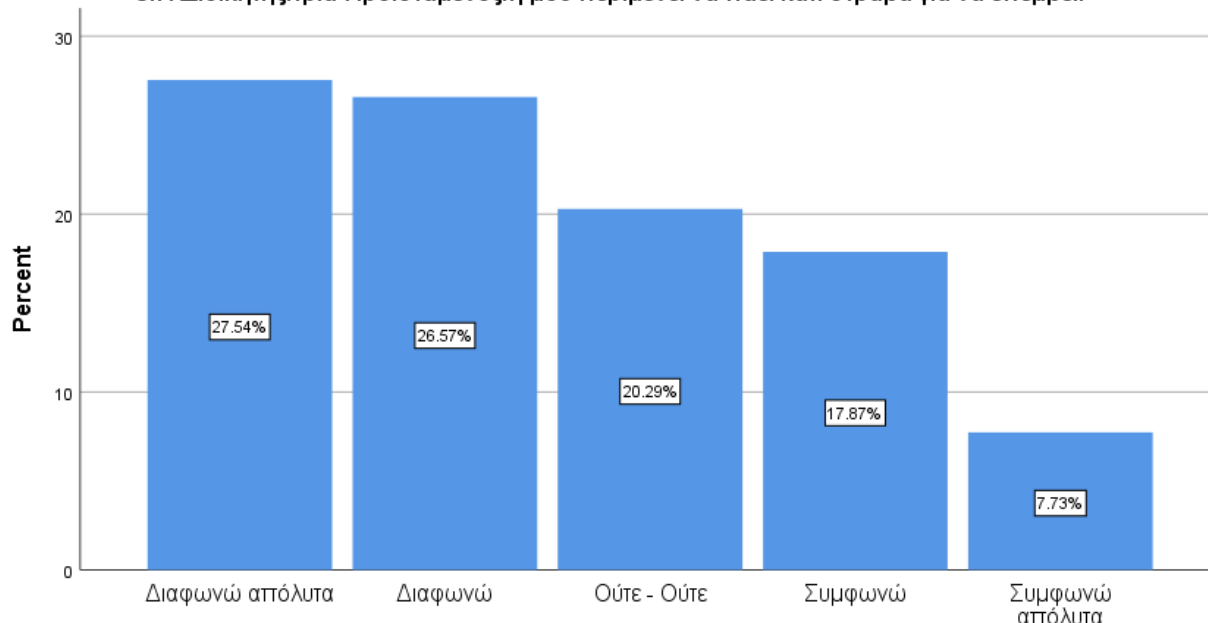
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.



Statistics

		Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράσει.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά προβλήματα.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου είναι απών/ούσα όταν χρειάζεται.
N	Valid	207	207	207	207
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.65	2.20	2.20	1.99
Std. Deviation		1.209	1.321	1.374	1.217
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	15	7.2	7.2	7.2
	Διαφωνώ	23	11.1	11.1	18.4
	Ούτε - Ούτε	41	19.8	19.8	38.2
	Συμφωνώ	69	33.3	33.3	71.5
	Συμφωνώ απόλυτα	59	28.5	28.5	100.0
Total		207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράσει.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	90	43.5	43.5	43.5
	Διαφωνώ	41	19.8	19.8	63.3
	Ούτε - Ούτε	37	17.9	17.9	81.2
	Συμφωνώ	22	10.6	10.6	91.8
	Συμφωνώ απόλυτα	17	8.2	8.2	100.0

Total	207	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

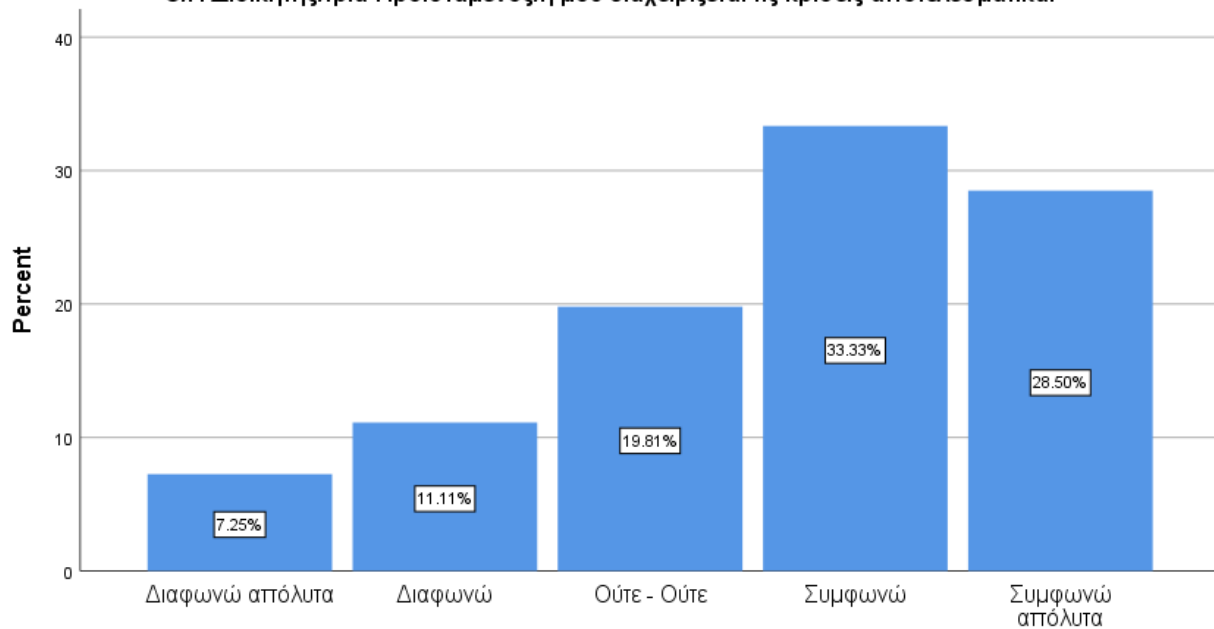
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά προβλήματα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	95	45.9	45.9	45.9
	Διαφωνώ	38	18.4	18.4	64.3
	Ούτε - Ούτε	33	15.9	15.9	80.2
	Συμφωνώ	20	9.7	9.7	89.9
	Συμφωνώ απόλυτα	21	10.1	10.1	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

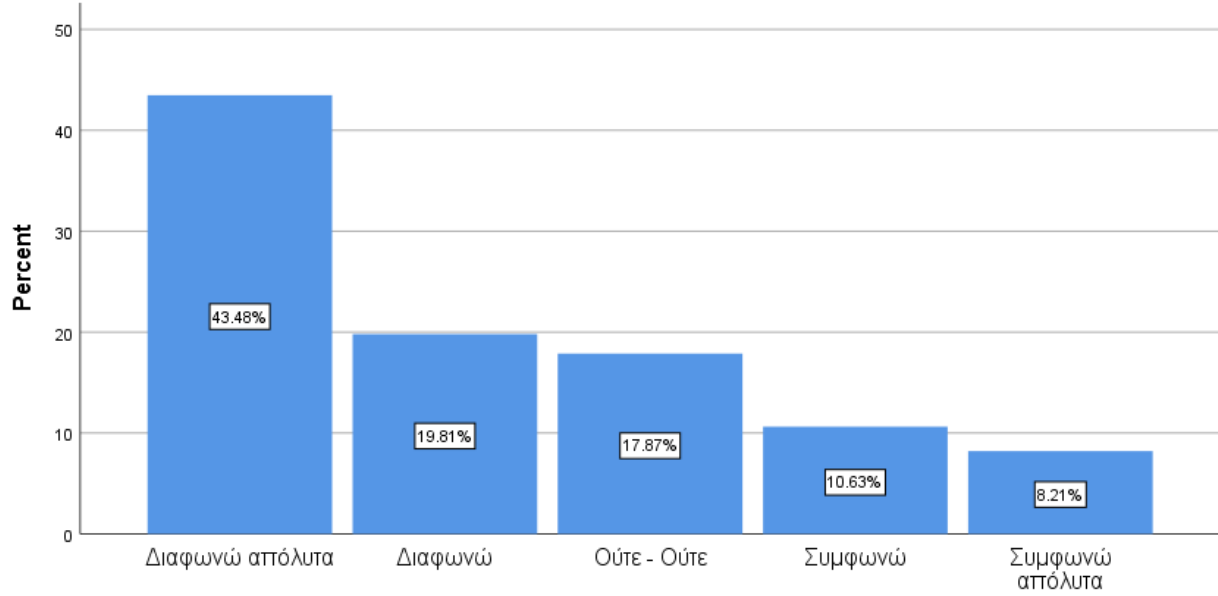
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου είναι απών/ούσα όταν χρειάζεται.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	104	50.2	50.2	50.2
	Διαφωνώ	41	19.8	19.8	70.0
	Ούτε - Ούτε	34	16.4	16.4	86.5
	Συμφωνώ	17	8.2	8.2	94.7
	Συμφωνώ απόλυτα	11	5.3	5.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

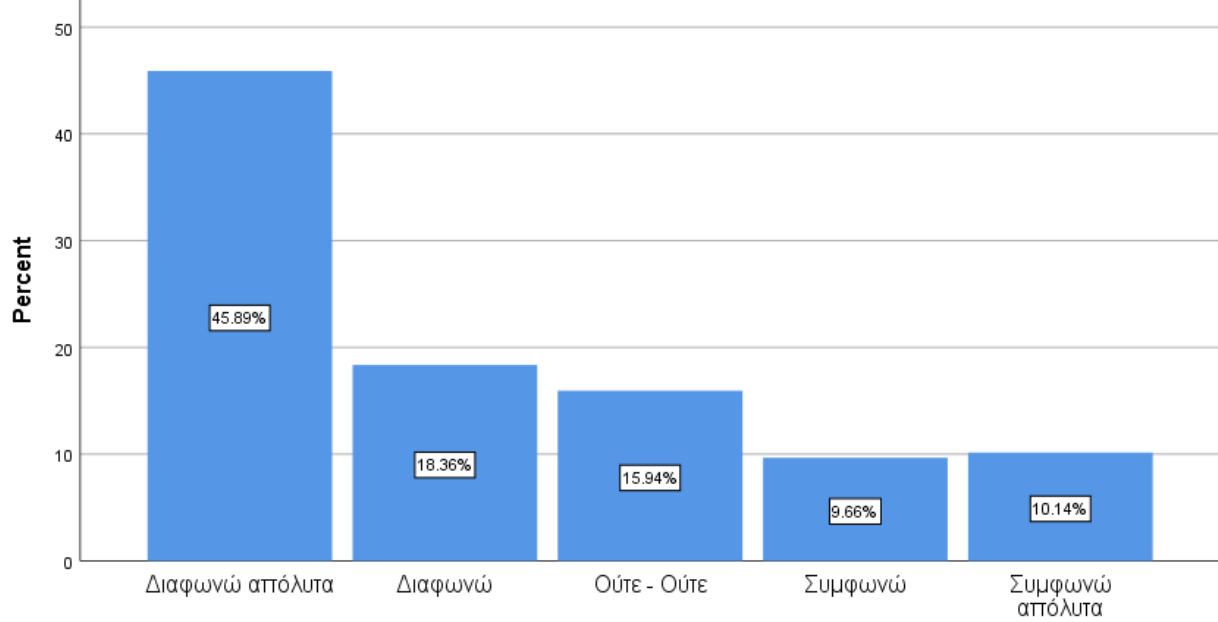
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά.



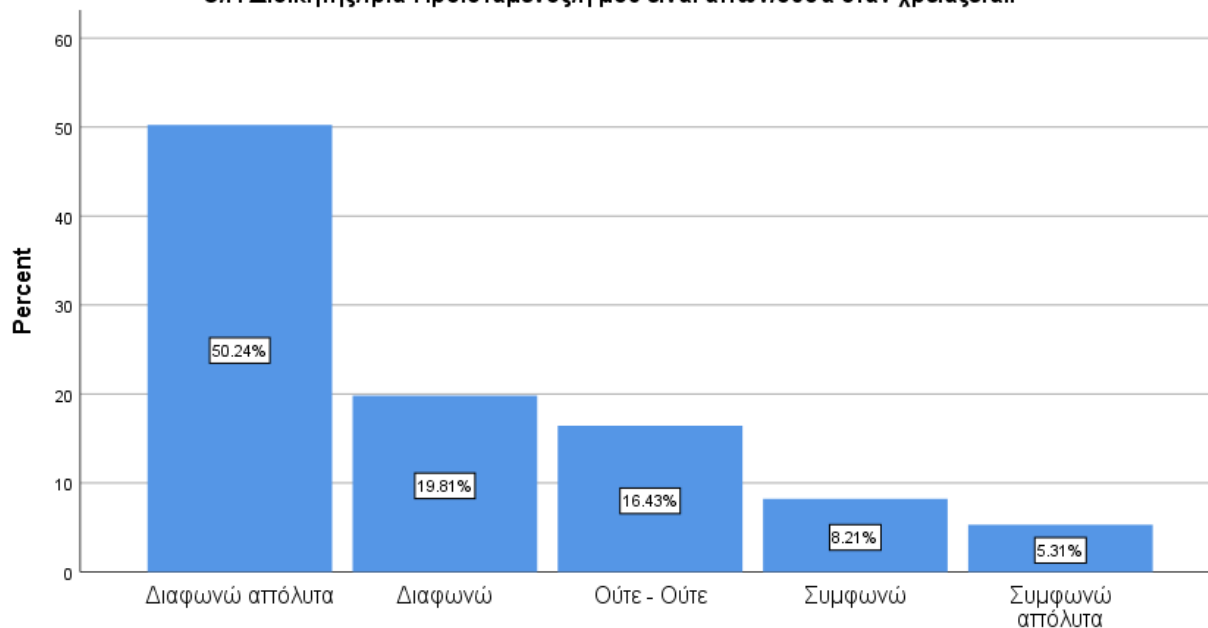
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράσει.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά προβλήματα.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου είναι απών/ούσα όταν χρειάζεται.



Statistics

	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα θέματα.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα της επικοινωνίας.	Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου είναι συναισθηματικά σταθερός/η.
N	Valid 207 Missing 0	Valid 207 Missing 0	Valid 207 Missing 0	Valid 207 Missing 0
Mean	3.56	2.12	3.75	3.63
Std. Deviation	1.233	1.260	1.270	1.199
Minimum	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	15	7.2	7.2	7.2
	Διαφωνώ	27	13.0	13.0	20.3
	Ούτε - Ούτε	52	25.1	25.1	45.4
	Συμφωνώ	54	26.1	26.1	71.5
	Συμφωνώ απόλυτα	59	28.5	28.5	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα θέματα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	94	45.4	45.4	45.4
	Διαφωνώ	42	20.3	20.3	65.7
	Ούτε - Ούτε	36	17.4	17.4	83.1
	Συμφωνώ	23	11.1	11.1	94.2
	Συμφωνώ απόλυτα	12	5.8	5.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

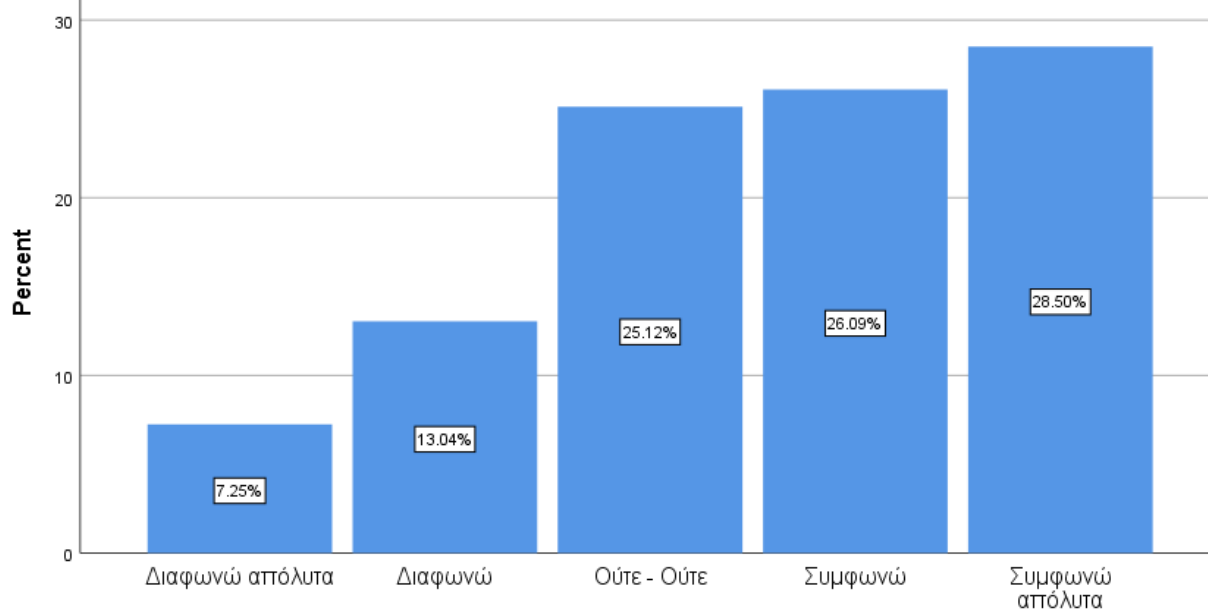
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα της επικοινωνίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	17	8.2	8.2	8.2
	Διαφωνώ	18	8.7	8.7	16.9
	Ούτε - Ούτε	42	20.3	20.3	37.2
	Συμφωνώ	52	25.1	25.1	62.3
	Συμφωνώ απόλυτα	78	37.7	37.7	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

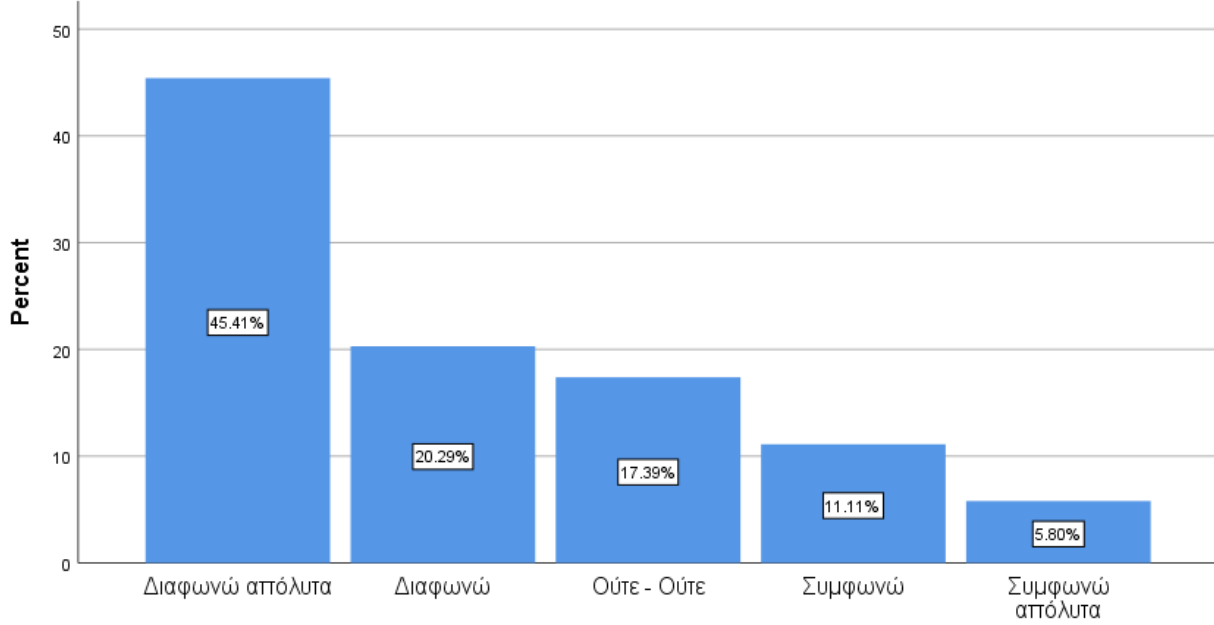
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου είναι συναισθηματικά σταθερός/η.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	12	5.8	5.8	5.8
	Διαφωνώ	26	12.6	12.6	18.4
	Ούτε - Ούτε	51	24.6	24.6	43.0
	Συμφωνώ	56	27.1	27.1	70.0
	Συμφωνώ απόλυτα	62	30.0	30.0	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

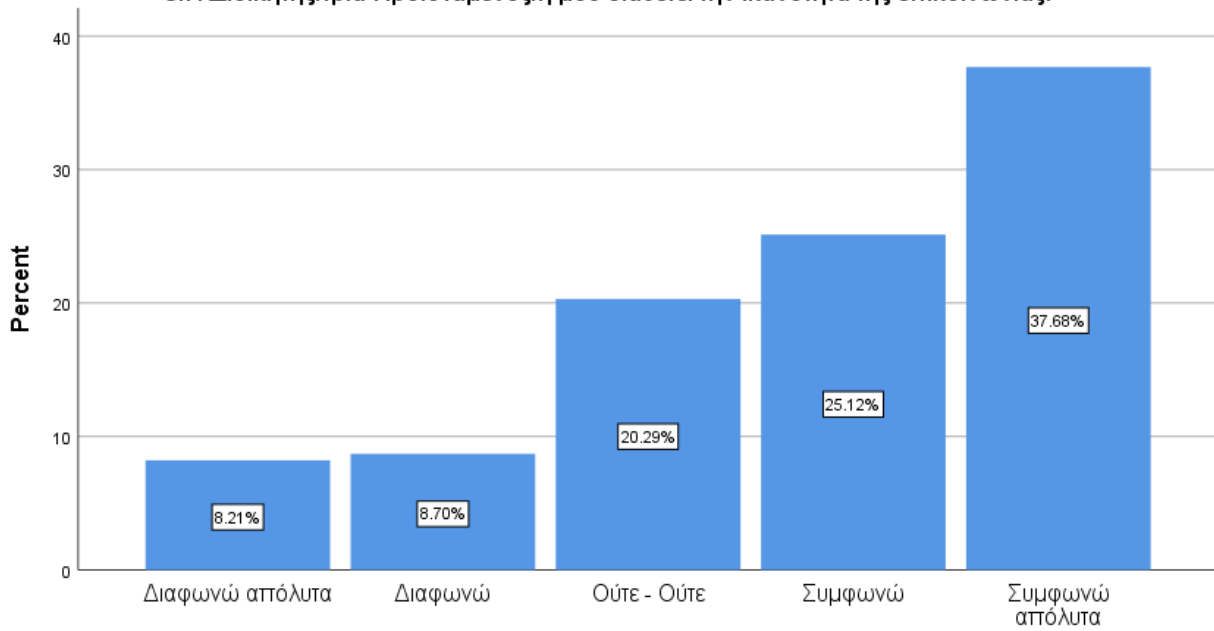
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων.



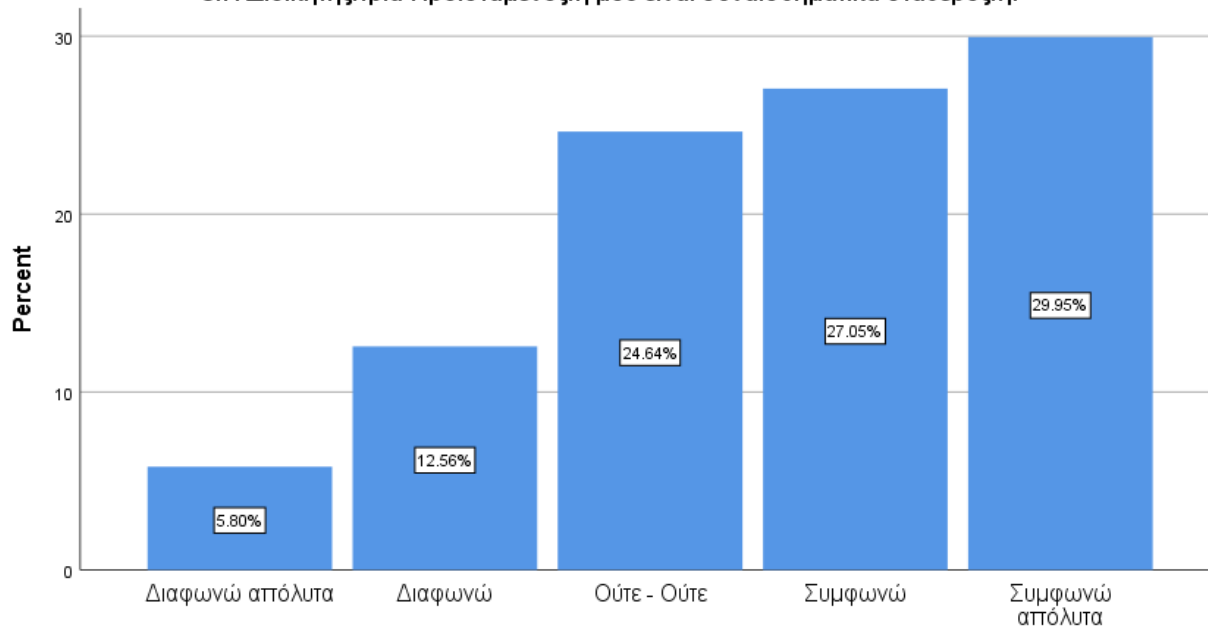
Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα θέματα.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα της επικοινωνίας.



Ο/Η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου είναι συναισθηματικά σταθερός/η.



Statistics

	Φύλο Διοικητή/ Προϊσταμένου	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/ν η μου.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος /η μου με παρακινεί θετικά.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος /η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.	Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια - Προϊστάμενο/ η μου με ικανοποιητικό τρόπο.	Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια - Προϊστάμενο/ η μου.	Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια - Προϊστάμενο/ η μου.
N	Valid 207 Missing 0	207	207	207	207	207	207	207
Mean	1.23	2.89	2.77	1.87	2.76	3.10	1.89	2.37
Std. Deviation	.423	.891	.889	.916	.869	.791	.852	.770
Minimum	1	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	2	4	4	4	4	4	4	4

Φύλο Διοικητή/ Προϊσταμένου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	159	76.8	76.8	76.8
	Γυναίκα	48	23.2	23.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	11	5.3	5.3	5.3
	Σπάνια	61	29.5	29.5	34.8
	Συχνά	74	35.7	35.7	70.5
	Πάντα	61	29.5	29.5	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	15	7.2	7.2	7.2
	Σπάνια	66	31.9	31.9	39.1
	Συχνά	78	37.7	37.7	76.8
	Πάντα	48	23.2	23.2	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	89	43.0	43.0	43.0
	Σπάνια	67	32.4	32.4	75.4
	Συχνά	39	18.8	18.8	94.2
	Πάντα	12	5.8	5.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	14	6.8	6.8	6.8
	Σπάνια	66	31.9	31.9	38.6
	Συχνά	82	39.6	39.6	78.3
	Πάντα	45	21.7	21.7	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	5	2.4	2.4	2.4
	Σπάνια	40	19.3	19.3	21.7
	Συχνά	91	44.0	44.0	65.7
	Πάντα	71	34.3	34.3	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

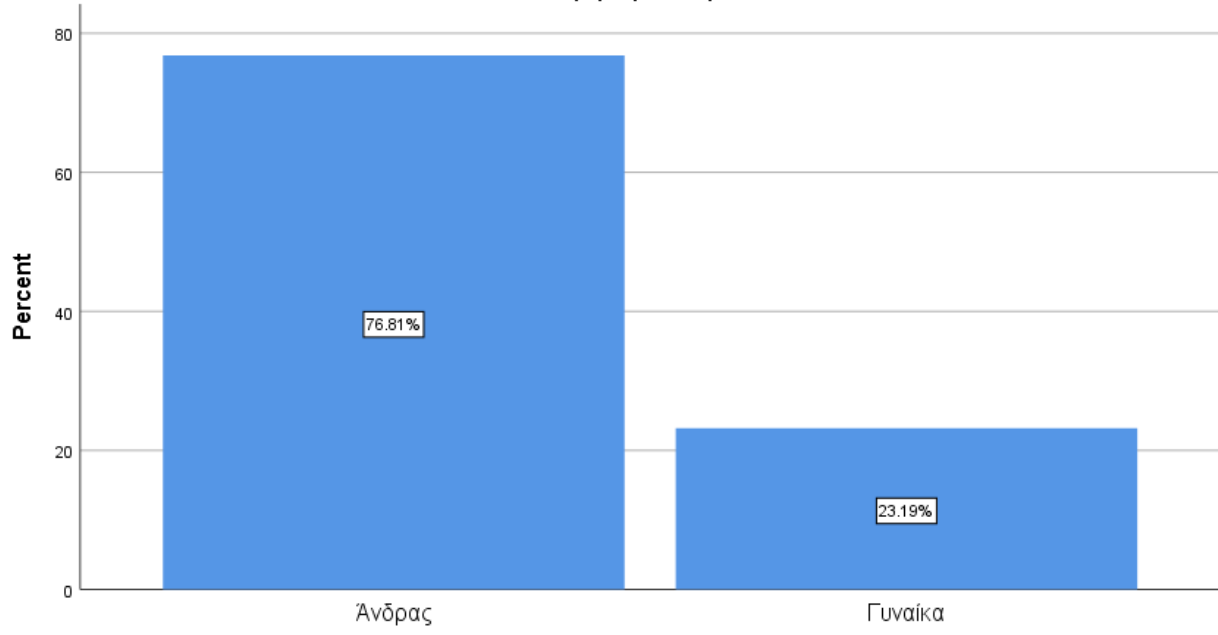
Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	77	37.2	37.2	37.2
	Σπάνια	85	41.1	41.1	78.3
	Συχνά	35	16.9	16.9	95.2
	Πάντα	10	4.8	4.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

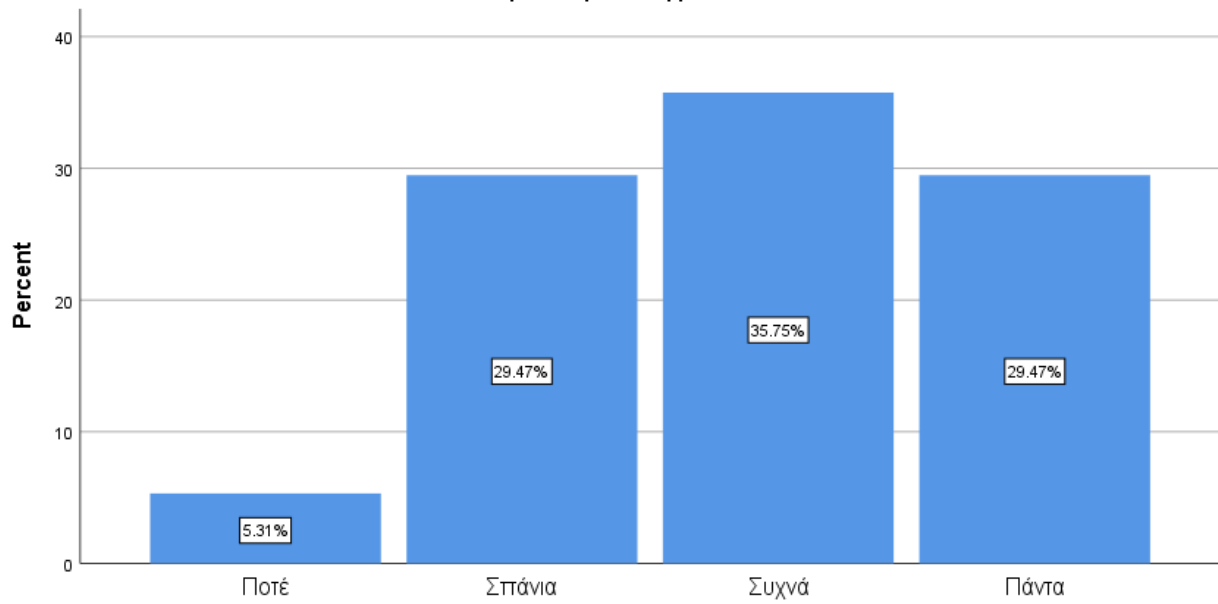
Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	23	11.1	11.1	11.1
	Σπάνια	99	47.8	47.8	58.9
	Συχνά	71	34.3	34.3	93.2
	Πάντα	14	6.8	6.8	100.0
	Total	207	100.0	100.0	

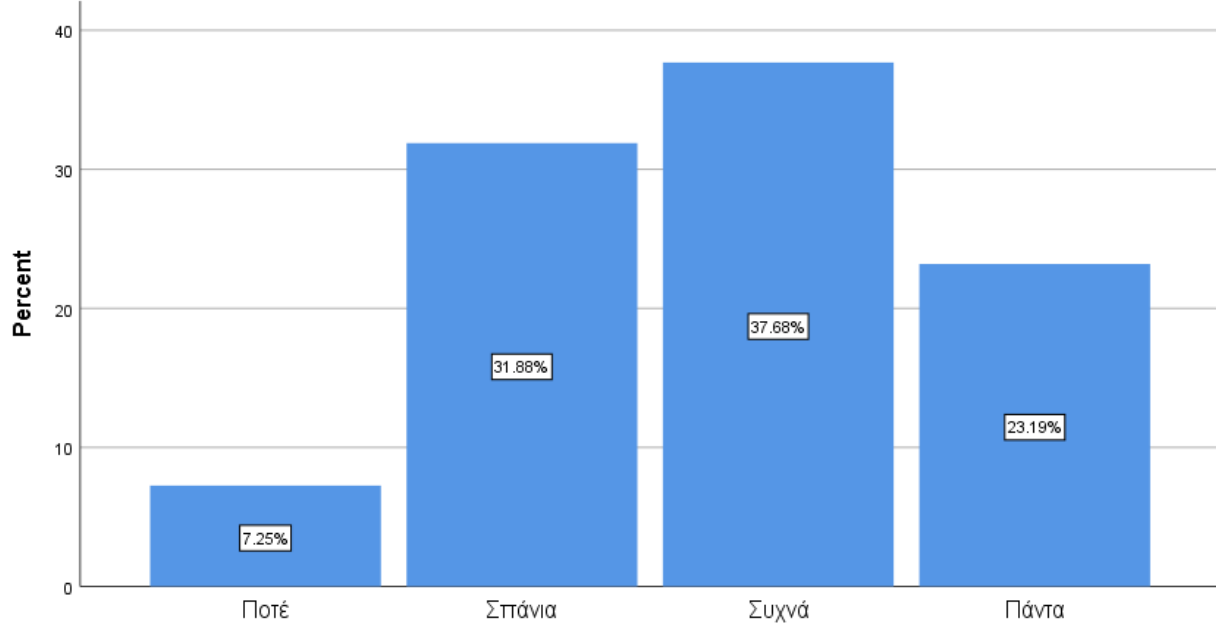
Φύλο Διοικητή/ Προϊσταμένου



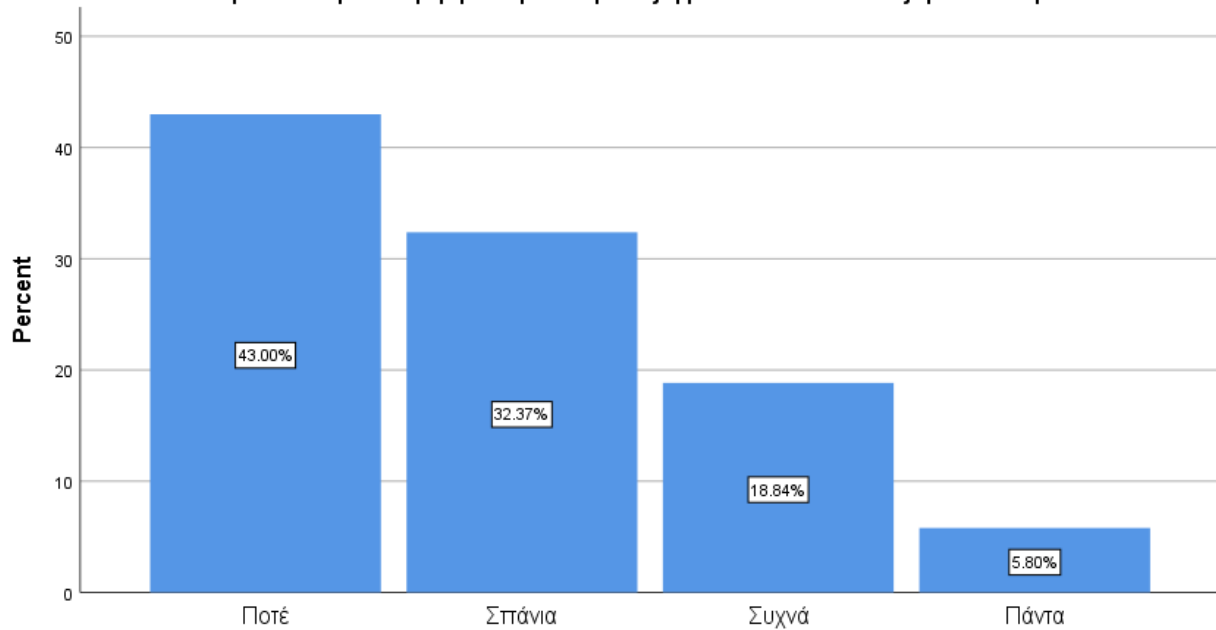
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/νη μου.



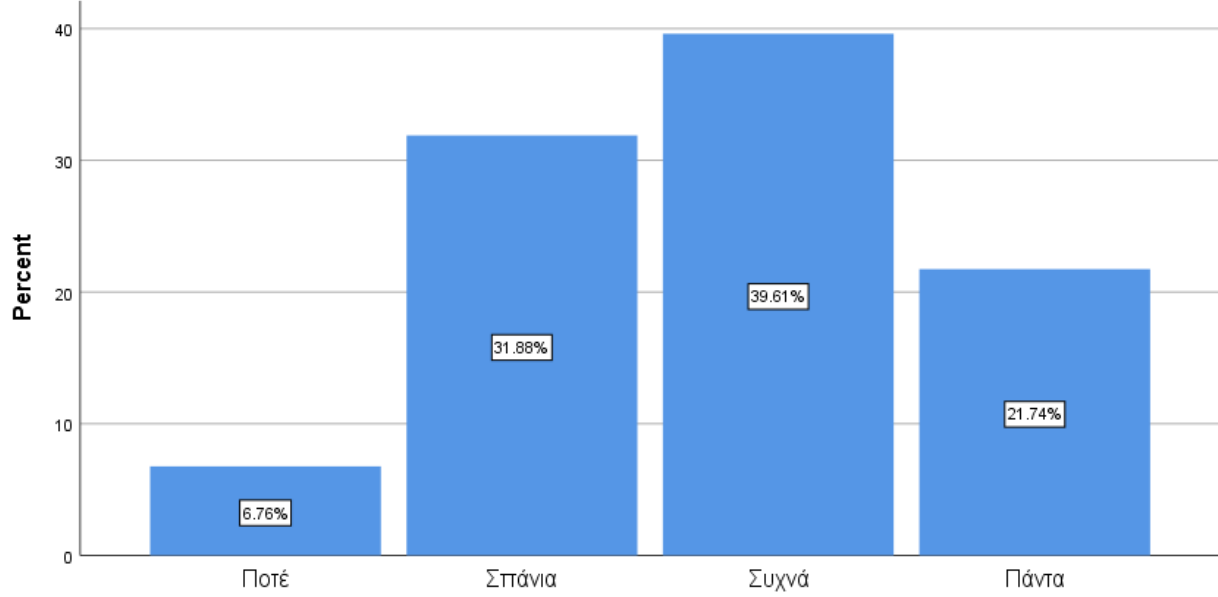
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικήτῆς/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.



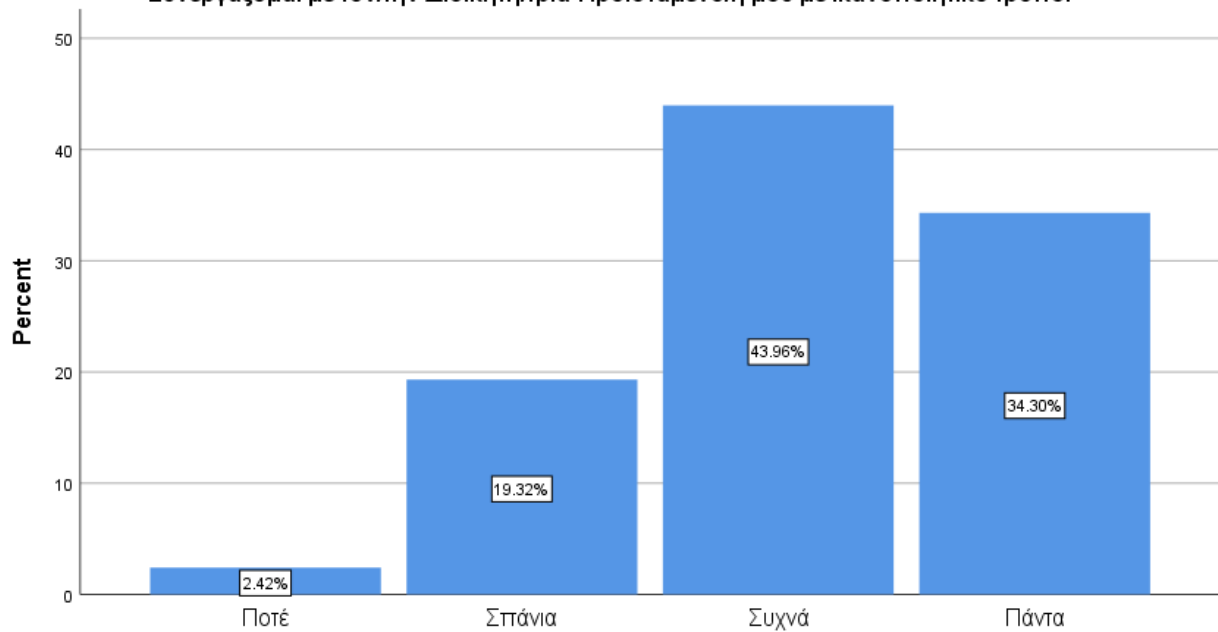
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικήτῆς/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.



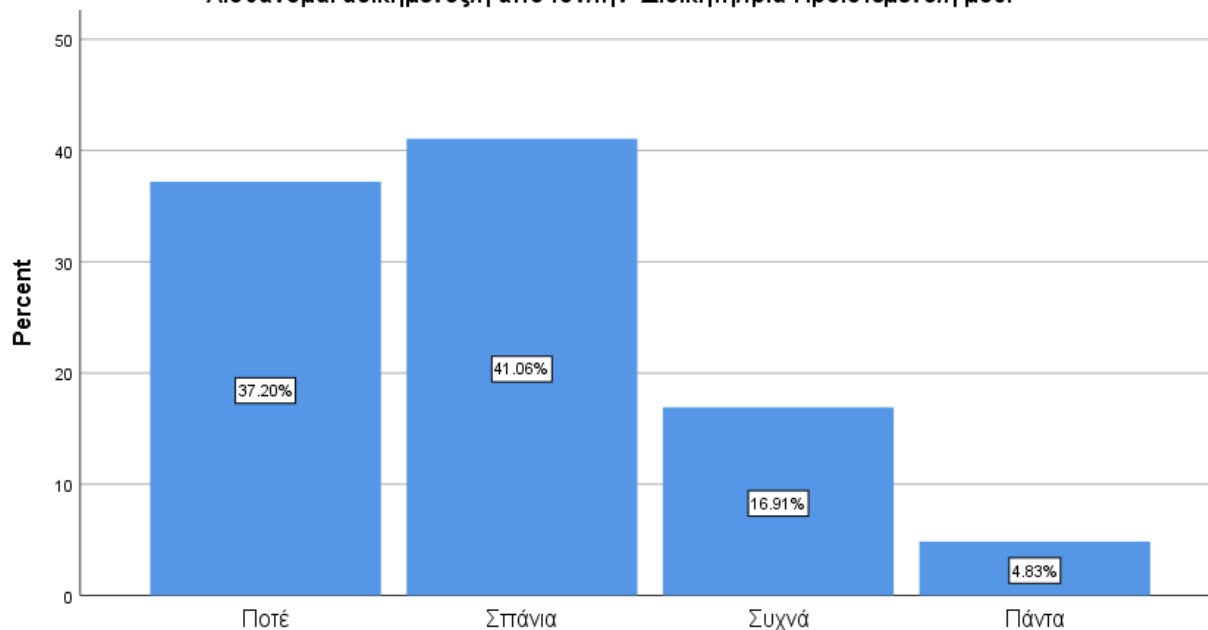
Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.



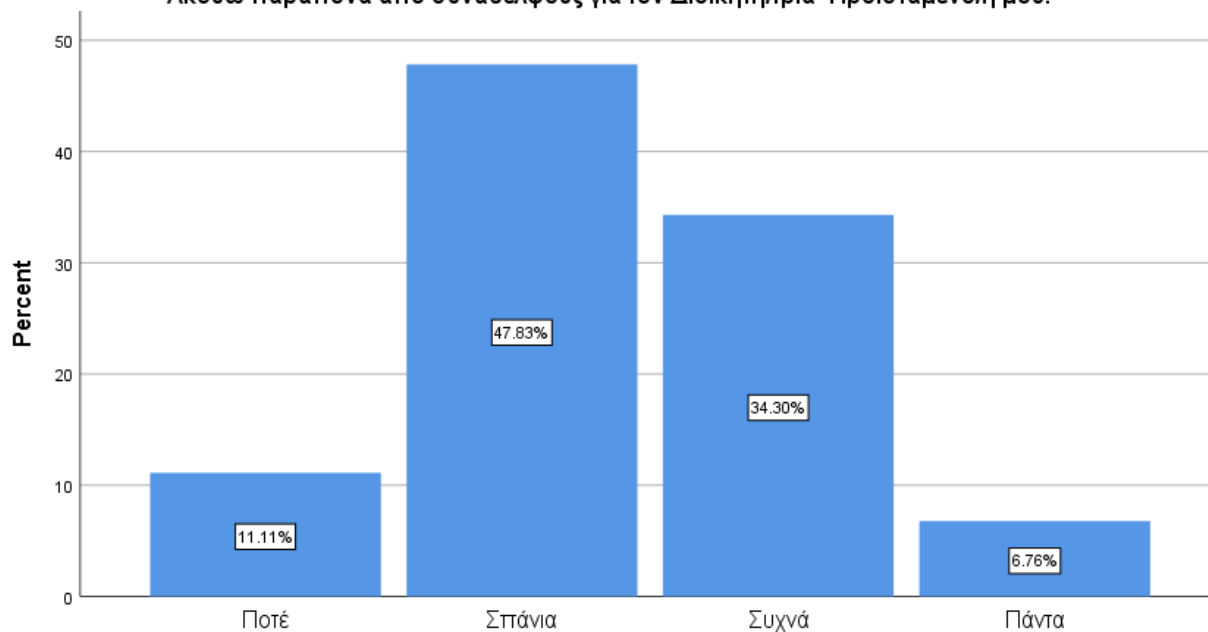
Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.



Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου.



Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Φύλλο	Ηλικία	Θέση Εργασίας	Ετη Προϋπηρεσίας
N		207	207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.45	3.14	1.93	2.63
	Std. Deviation	.499	.825	.596	.724
Most Extreme Differences	Absolute	.364	.261	.333	.346
	Positive	.364	.261	.310	.243

Negative		-.317	-.261	-.333	-.346
Test Statistic		.364	.261	.333	.346
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Οικογενειακή Κατάσταση	Μορφωτικό Επίπεδο	Ο/Η Διοικητής-τρια -Προϊστάμενος/νη μου προτάσσει το καλό του Τμήματος πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.92	1.58	3.80
	Std. Deviation	.476	.669	1.117
Most Extreme Differences	Absolute	.415	.316	.198
	Positive	.368	.316	.142
	Negative	-.415	-.225	-.198
Test Statistic		.415	.316	.198
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Αισθάνομαι περήφανος/η που συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος-η μου με τη συμπεριφορά του/της κερδίζει τον σεβασμό των υφισταμένων.	Ο/Η Διοικητής/τρια -Προϊστάμενος/η μου αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.76	3.87	3.61
	Std. Deviation	1.145	1.172	1.217
Most Extreme Differences	Absolute	.209	.233	.206
	Positive	.171	.168	.127
	Negative	-.209	-.233	-.206
Test Statistic		.209	.233	.206
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου ευνοεί τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφασεών.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.47	3.69	3.62
	Std. Deviation	1.242	1.145	1.184
Most Extreme Differences	Absolute	.171	.196	.195
	Positive	.141	.137	.131
	Negative	-.171	-.196	-.195
Test Statistic		.171	.196	.195
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει το προσωπικό να αναπτύξει τις δεξιότητές του.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για το Τμήμα.
N		207	207	207

Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.87	3.43	3.33
	Std. Deviation	1.188	1.349	1.332
Most Extreme Differences	Absolute	.243	.186	.176
	Positive	.172	.136	.131
	Negative	-.243	-.186	-.176
Test Statistic		.243	.186	.176
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		O/H Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.		
		O/H Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.		
		O/H Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου παροτρύνει να βλέπουμε τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.		
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.44	3.44	3.44
	Std. Deviation	1.205	1.249	1.283
Most Extreme Differences	Absolute	.201	.213	.209
	Positive	.121	.113	.121
	Negative	-.201	-.213	-.209
Test Statistic		.201	.213	.209
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		O/H Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η ολοκλήρωση ενός στόχου/έργου.		
		O/H Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει συναισθηματική νοημοσύνη.		
		O/H Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.		
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.35	3.56	3.64
	Std. Deviation	1.264	1.241	1.210
Most Extreme Differences	Absolute	.204	.220	.226
	Positive	.118	.122	.130
	Negative	-.204	-.220	-.226
Test Statistic		.204	.220	.226
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		O/H Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.		
		O/H Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου, μας βοηθά να αναπτύξουμε τις ικανότητές μας.		
		O Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της.		
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.66	3.38	3.60
	Std. Deviation	1.251	1.360	1.250
Most Extreme Differences	Absolute	.225	.197	.206
	Positive	.142	.121	.131
	Negative	-.225	-.197	-.206
Test Statistic		.225	.197	.206
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου κάνει κατανοητό τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέλη του Τμήματος μετά από την επίτευξη του στόχου.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.53	3.50	3.89
	Std. Deviation	1.253	1.254	1.144
Most Extreme Differences	Absolute	.216	.235	.233
	Positive	.121	.116	.167
	Negative	-.216	-.235	-.233
Test Statistic		.216	.235	.233
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου διοικεί-προϊσταται στο Τμήμα με ευλεξία, ανάλογα με τις περιστάσεις .	Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.74	3.15	3.71
	Std. Deviation	1.199	1.113	1.099
Most Extreme Differences	Absolute	.219	.256	.261
	Positive	.146	.256	.145
	Negative	-.219	-.227	-.261
Test Statistic		.219	.256	.261
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει.
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.97	2.93	2.52
	Std. Deviation	1.172	1.238	1.277
Most Extreme Differences	Absolute	.169	.150	.198
	Positive	.160	.150	.198
	Negative	-.169	-.150	-.133
Test Statistic		.169	.150	.198
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράσει.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά προβλήματα.
N		207	207	207
Normal	Mean	3.65	2.20	2.20

Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	1.209	1.321	1.374
Most Extreme Differences	Absolute	.233	.254	.267
	Positive	.132	.254	.267
	Negative	-.233	-.181	-.192
Test Statistic		.233	.254	.267
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου είναι απών/ούσα όταν χρειάζεται.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα θέματα.
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.99	3.56	2.12
	Std. Deviation	1.217	1.233	1.260
Most Extreme Differences	Absolute	.293	.187	.266
	Positive	.293	.128	.266
	Negative	-.209	-.187	-.188
Test Statistic		.293	.187	.266
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου διαθέτει την ικανότητα της επικοινωνίας.	Ο/Η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου είναι συναισθηματικά σταθερός/η.	Φύλο Διοικητή/ Προϊσταμένου
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.75	3.63	1.23
	Std. Deviation	1.270	1.199	.423
Most Extreme Differences	Absolute	.214	.192	.476
	Positive	.163	.130	.476
	Negative	-.214	-.192	-.292
Test Statistic		.214	.192	.476
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/νη μου.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.
N		207	207	207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.89	2.77	1.87
	Std. Deviation	.891	.889	.916
Most Extreme Differences	Absolute	.200	.212	.260
	Positive	.190	.197	.260
	Negative	-.200	-.212	-.170
Test Statistic		.200	.212	.260
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια- Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθηκόνιά μου.	Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.	Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστέμενο/η μου.
N		207	207	207

Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.76	3.10	1.89
	Std. Deviation	.869	.791	.852
Most Extreme Differences	Absolute	.221	.232	.233
	Positive	.197	.208	.233
	Negative	-.221	-.232	-.178
Test Statistic		.221	.232	.233
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Ακούω παράπονα από
συναδέλφους για τον
Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η
μου.

N		207
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.37
	Std. Deviation	.770
Most Extreme Differences	Absolute	.273
	Positive	.273
	Negative	-.206
Test Statistic		.273
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

Statistics

	Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
N Valid	207	207	207	207	207	207	207	207	207
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	15.0435	14.3816	13.6763	14.0821	14.5217	14.1981	7.6473	6.2995	18.0000
Median	16.0000	15.0000	14.0000	15.0000	15.0000	15.0000	7.0000	5.0000	19.0000
Std. Deviation	4.14343	4.33928	4.67970	4.41071	4.28457	3.55052	3.19379	3.47070	5.46036
Skewness	-.663	-.462	-.442	-.389	-.616	-.615	.395	.825	-.542
Std. Error of Skewness	.169	.169	.169	.169	.169	.169	.169	.169	.169
Kurtosis	-.201	-.636	-.766	-.844	-.382	.143	-.591	-.385	-.566
Std. Error of Kurtosis	.337	.337	.337	.337	.337	.337	.337	.337	.337
Minimum	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00
Maximum	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	15.00	15.00	25.00

Correlations

		Φύλο	Ηλικία	Θέση Εργασίας	Ετη Προυπηρεσίας	Οικογενειακή Κατάσταση	Μορφωτικό Επίπεδο	
Spearman's rho	Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Correlation Coefficient	.058	.112	.124	.014	.024	.057
		Sig. (2-tailed)	.406	.107	.076	.844	.733	.411
		N	207	207	207	207	207	207
	Εξιδανικευμένη επιρροή	Correlation Coefficient	.025	.092	.135	.003	.076	.056
		Sig. (2-tailed)	.717	.187	.052	.968	.278	.424
		N	207	207	207	207	207	207
	Διανοητική διέγερση	Correlation Coefficient	.026	.094	.124	.025	.098	.061
		Sig. (2-tailed)	.707	.176	.075	.722	.158	.382
		N	207	207	207	207	207	207
Εξατομικευμένη	Correlation Coefficient	.076	.095	.124	.051	.098	.066	
	Sig. (2-tailed)							

εξέταση	Sig. (2-tailed)	.276	.172	.075	.467	.159	.345
	N	207	207	207	207	207	207
Έκτακτη ανταμοιβή	Correlation Coefficient	.083	.060	.130	.000	.035	.040
	Sig. (2-tailed)	.233	.394	.062	.995	.612	.566
	N	207	207	207	207	207	207
Ενεργητική διαχείριση	Correlation Coefficient	.027	.110	.106	.063	.061	.083
	Sig. (2-tailed)	.701	.115	.128	.368	.384	.233
	N	207	207	207	207	207	207
Παθητική διαχείριση	Correlation Coefficient	.028	.153	-.147	.154	-.147	.055
	Sig. (2-tailed)	.693	.027	.034	.027	.035	.432
	N	207	207	207	207	207	207
Παθητική προς αποφυγή	Correlation Coefficient	-.085	.026	-.078	.002	-.117	.009
	Sig. (2-tailed)	.225	.708	.267	.973	.094	.896
	N	207	207	207	207	207	207
Συνεργατικός	Correlation Coefficient	.036	.091	.133	.047	.078	.095
	Sig. (2-tailed)	.603	.193	.057	.500	.262	.173
	N	207	207	207	207	207	207

		Statistics ^a								
		Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Εξιδανικευμένα μηνιαία επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένα μηνιαία εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	14.3243	13.5946	13.1351	13.2432	13.8108	13.6216	8.7027	6.5405	16.6757
	Median	14.0000	14.0000	14.0000	14.0000	15.0000	14.0000	9.0000	6.0000	17.0000
	Std. Deviation	4.68481	4.98587	5.12706	4.80974	5.21130	4.32917	3.31549	3.46085	5.85498
	Minimum	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00
	Maximum	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	15.00	14.00	25.00

a. Θέση Εργασίας = Αξιωματικός, Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας

		Statistics ^a								
		Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Εξιδανικευμένα μηνιαία επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένα μηνιαία εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
N	Valid	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	14.7143	13.8571	12.8571	14.4286	13.2857	14.2857	9.1429	8.4286	18.1429
	Median	14.0000	12.0000	12.0000	13.0000	12.0000	14.0000	9.0000	9.0000	17.0000
	Std. Deviation	3.09377	3.67099	3.33809	3.50510	3.63842	3.25137	2.67261	3.73529	4.09994
	Minimum	12.00	10.00	9.00	10.00	9.00	9.00	4.00	3.00	13.00
	Maximum	20.00	18.00	17.00	19.00	19.00	18.00	13.00	13.00	23.00

a. Θέση Εργασίας = Αξιωματικός, Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα

		Statistics ^a								
		Εξιδανικευμένα μηνιαία επιρροή/ συμπεριφορά	Εξιδανικευμένα μηνιαία επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένα μηνιαία εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
N	Valid	105	105	105	105	105	105	105	105	105
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	14.5619	13.7524	13.0476	13.4000	13.9143	13.6190	7.7810	6.6667	17.3619
	Median	15.0000	14.0000	14.0000	13.0000	14.0000	14.0000	8.0000	6.0000	18.0000
	Std. Deviation	4.00222	4.12259	4.61057	4.20759	4.17436	3.28277	3.17436	3.61532	5.20932
	Minimum	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.00	3.00	5.00
	Maximum	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	15.00	15.00	25.00

a. Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός, Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας

		Statistics ^a								
		Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική ή διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
N	Valid	28	28	28	28	28	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	16.7500	16.5000	15.5714	16.3571	16.5714	15.7857	5.5000	4.3214	20.9643
	Median	18.0000	17.0000	16.0000	17.0000	16.5000	16.0000	5.0000	3.0000	22.0000
	Std. Deviation	3.40615	3.08521	3.68610	3.58199	2.80777	2.42452	2.16880	2.09149	4.29023
	Minimum	7.00	8.00	5.00	8.00	10.00	9.00	3.00	3.00	10.00
	Maximum	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	11.00	10.00	25.00

a. Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός, Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα

		Statistics ^a								
		Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική ή διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
N	Valid	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	14.6471	14.7059	14.0588	14.1176	15.2941	14.4118	7.8824	6.8824	17.5294
	Median	16.0000	17.0000	16.0000	16.0000	16.0000	15.0000	7.0000	6.0000	20.0000
	Std. Deviation	4.85980	4.92144	5.09253	4.89748	3.73773	3.60657	3.10005	3.65517	6.47223
	Minimum	7.00	7.00	5.00	5.00	9.00	8.00	4.00	3.00	6.00
	Maximum	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	15.00	15.00	25.00

a. Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος, Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας

		Statistics ^a								
		Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική ή διαχείριση	Παθητική ή διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
N	Valid	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	18.0000	17.0000	16.1538	16.8462	16.6923	16.7692	7.0769	5.0000	21.0769
	Median	19.0000	19.0000	18.0000	19.0000	18.0000	17.0000	7.0000	3.0000	24.0000
	Std. Deviation	2.73861	4.16333	4.70543	4.18023	4.26975	3.72276	3.42689	2.73861	5.29877
	Minimum	11.00	6.00	5.00	6.00	8.00	8.00	3.00	3.00	7.00
	Maximum	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	14.00	11.00	25.00

a. Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος, Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα

		Ranks ^a			
		Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Άνδρας		23	26.65	613.00
	Γυναίκα		21	17.95	377.00
	Total		44		
Εξιδανικευμένη επιρροή	Άνδρας		23	28.33	651.50
	Γυναίκα		21	16.12	338.50
	Total		44		
Διανοητική διέγερση	Άνδρας		23	28.22	649.00
	Γυναίκα		21	16.24	341.00
	Total		44		
Εξατομικευμένη εξέταση	Άνδρας		23	27.61	635.00
	Γυναίκα		21	16.90	355.00
	Total		44		
Έκτακτη ανταμοιβή	Άνδρας		23	28.04	645.00

	Γυναίκα	21	16.43	345.00
	Total	44		
	Ανδρας	23	27.13	624.00
	Γυναίκα	21	17.43	366.00
Ενεργητική διαχείριση	Total	44		
	Ανδρας	23	22.15	509.50
	Γυναίκα	21	22.88	480.50
Παθητική διαχείριση	Total	44		
	Ανδρας	23	21.35	491.00
	Γυναίκα	21	23.76	499.00
Παθητική προς αποφυγή	Total	44		
	Ανδρας	23	28.00	644.00
	Γυναίκα	21	16.48	346.00
Συνεργατικός	Total	44		

a. Θέση Εργασίας = Αξιοματικός

	Test Statistics ^{a,b}								
	Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
Mann-Whitney U	146.000	107.500	110.000	124.000	114.000	135.000	233.500	215.000	115.000
Wilcoxon W	377.000	338.500	341.000	355.000	345.000	366.000	509.500	491.000	346.000
Z	-2.262	-3.165	-3.103	-2.775	-3.007	-2.516	-.189	-.631	-2.982
Asymp. Sig. (2-tailed)	.024	.002	.002	.006	.003	.012	.850	.528	.003

a. Θέση Εργασίας = Αξιοματικός

b. Grouping Variable: Φύλο

	Ranks ^a			
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Ανδρας	82	62.63	5136.00
	Γυναίκα	51	74.02	3775.00
	Total	133		
Εξιδανικευμένη επιρροή	Ανδρας	82	62.60	5133.00
	Γυναίκα	51	74.08	3778.00
	Total	133		
Διανοητική διέγερση	Ανδρας	82	63.61	5216.00
	Γυναίκα	51	72.45	3695.00
	Total	133		
Εξατομικευμένη εξέταση	Ανδρας	82	61.62	5052.50
	Γυναίκα	51	75.66	3858.50
	Total	133		
Έκτακτη ανταμοιβή	Ανδρας	82	61.01	5002.50
	Γυναίκα	51	76.64	3908.50
	Total	133		
Ενεργητική διαχείριση	Ανδρας	82	63.96	5244.50
	Γυναίκα	51	71.89	3666.50
	Total	133		
Παθητική διαχείριση	Ανδρας	82	66.62	5463.00
	Γυναίκα	51	67.61	3448.00
	Total	133		
Παθητική προς αποφυγή	Ανδρας	82	71.80	5887.50
	Γυναίκα	51	59.28	3023.50
	Total	133		
Συνεργατικός	Ανδρας	82	62.15	5096.00
	Γυναίκα	51	74.80	3815.00
	Total	133		

a. Θέση Εργασίας = Υπαξιοματικός

	Test Statistics ^{a,b}								
	Εξιδανικευμένη επιρροή/συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
Mann-Whitney U	1733.000	1730.000	1813.000	1649.500	1599.500	1841.500	2060.000	1697.500	1693.000
Wilcoxon W	5136.000	5133.000	5216.000	5052.500	5002.500	5244.500	5463.000	3023.500	5096.000
Z	-1.665	-1.677	-1.291	-2.051	-2.283	-1.161	-.144	-1.866	-1.847
Asymp. Sig. (2-tailed)	.096	.094	.197	.040	.022	.246	.885	.062	.065

a. Θέση Εργασίας = Υπαξιοματικός

b. Grouping Variable: Φύλο

	Ranks ^a			
	A1. Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Εξιδανικευμένη επιρροή/συμπεριφορά	Άνδρας	8	13.31	106.50
	Γυναίκα	22	16.30	358.50
	Total	30		
Εξιδανικευμένη επιρροή	Άνδρας	8	12.56	100.50
	Γυναίκα	22	16.57	364.50
	Total	30		
Διανοητική διέγερση	Άνδρας	8	11.31	90.50
	Γυναίκα	22	17.02	374.50
	Total	30		
Εξατομικευμένη εξέταση	Άνδρας	8	12.38	99.00
	Γυναίκα	22	16.64	366.00
	Total	30		
Έκτακτη ανταμοιβή	Άνδρας	8	11.19	89.50
	Γυναίκα	22	17.07	375.50
	Total	30		
Ενεργητική διαχείριση	Άνδρας	8	13.13	105.00
	Γυναίκα	22	16.36	360.00
	Total	30		
Παθητική διαχείριση	Άνδρας	8	14.25	114.00
	Γυναίκα	22	15.95	351.00
	Total	30		
Παθητική προς αποφυγή	Άνδρας	8	16.19	129.50
	Γυναίκα	22	15.25	335.50
	Total	30		
Συνεργατικός	Άνδρας	8	12.94	103.50
	Γυναίκα	22	16.43	361.50
	Total	30		

a. Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

	Test Statistics ^{a,b}								
	Εξιδανικευμένη επιρροή/συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
Mann-Whitney U	70.500	64.500	54.500	63.000	53.500	69.000	78.000	82.500	67.500
Wilcoxon W	106.500	100.500	90.500	99.000	89.500	105.000	114.000	335.500	103.500
Z	-.840	-1.125	-1.588	-1.185	-1.645	-.898	-.472	-.265	-.968
Asymp. Sig. (2-tailed)	.401	.261	.112	.236	.100	.369	.637	.791	.333
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	.420 ^c	.277 ^c	.118 ^c	.256 ^c	.107 ^c	.393 ^c	.662 ^c	.801 ^c	.344 ^c

a. Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

b. Grouping Variable: Φύλο

c. Not corrected for ties.

		Statistics ^a								
		Εξιδανικευ μένη επιρροή/ συμπεριφο ρά	Εξιδανικευ μένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευ μένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητικ ή προς αποφυγή	Συνεργατικό ς
N	Valid	159	159	159	159	159	159	159	159	159
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	14.5157	13.8176	13.1761	13.4403	14.0377	13.7044	8.0063	6.6604	17.2201
	Median	15.0000	14.0000	14.0000	14.0000	15.0000	14.0000	8.0000	6.0000	18.0000
	Std. Deviation	4.23645	4.40491	4.76476	4.40597	4.38912	3.56948	3.20304	3.56287	5.47797
	Minimum	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	5.00
	Maximum	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	15.00	15.00	25.00

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας

		Statistics ^a								
		Εξιδανικευ μένη επιρροή/ συμπεριφο ρά	Εξιδανικε υμένη επιρροή	Διανοητικ ή διέγερση	Εξατομικευ μένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητικ ή διαχείρισ η	Παθητικ ή διαχείρισ η	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικό ς
N	Valid	48	48	48	48	48	48	48	48	48
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	16.7917	16.2500	15.3333	16.2083	16.1250	15.8333	6.4583	5.1042	20.5833
	Median	17.5000	17.0000	16.0000	17.0000	17.0000	16.0000	6.0000	3.0000	22.0000
	Std. Deviation	3.29383	3.55803	4.00177	3.74142	3.50456	2.97746	2.88767	2.86757	4.57483
	Minimum	7.00	6.00	5.00	6.00	8.00	8.00	3.00	3.00	7.00
	Maximum	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	14.00	13.00	25.00

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα

		Ranks			
		Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά	Άνδρας		159	96.38	15324.50
	Γυναίκα		48	129.24	6203.50
	Total		207		
Εξιδανικευμένη επιρροή	Άνδρας		159	96.15	15288.00
	Γυναίκα		48	130.00	6240.00
	Total		207		
Διανοητική διέγερση	Άνδρας		159	97.59	15516.50
	Γυναίκα		48	125.24	6011.50
	Total		207		
Εξατομικευμένη εξέταση	Άνδρας		159	95.09	15120.00
	Γυναίκα		48	133.50	6408.00
	Total		207		
Έκτακτη ανταμοιβή	Άνδρας		159	97.46	15496.00
	Γυναίκα		48	125.67	6032.00
	Total		207		
Ενεργητική διαχείριση	Άνδρας		159	95.42	15172.50
	Γυναίκα		48	132.41	6355.50
	Total		207		
Παθητική διαχείριση	Άνδρας		159	110.79	17615.00
	Γυναίκα		48	81.52	3913.00
	Total		207		
Παθητική προς αποφυγή	Άνδρας		159	110.60	17586.00
	Γυναίκα		48	82.13	3942.00
	Total		207		
Συνεργατικός	Άνδρας		159	95.13	15126.00
	Γυναίκα		48	133.38	6402.00

Total	207
-------	-----

	Test Statistics ^a								
	Εξιδανικευμένη επιρροή/συμπεριφορά	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Ενεργητική διαχείριση	Παθητική διαχείριση	Παθητική προς αποφυγή	Συνεργατικός
Mann-Whitney U	2604.500	2568.000	2796.500	2400.000	2776.000	2452.500	2737.000	2766.000	2406.000
Wilcoxon W	15324.500	15288.000	15516.500	15120.000	15496.000	15172.500	3913.000	3942.000	15126.000
Z	-3.353	-3.447	-2.814	-3.907	-2.872	-3.766	-2.981	-2.950	-3.888
Asymp. Sig. (2-tailed)	.001	.001	.005	.000	.004	.000	.003	.003	.000

a. Grouping Variable: Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου

		Statistics ^a			
		Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.	Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.
N	Valid	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.76	2.62	2.65	2.97
Median		3.00	3.00	3.00	3.00
Std. Deviation		.895	.893	.919	.799
Minimum		1	1	1	1
Maximum		4	4	4	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Αξιοματικός

		Statistics ^a			
		Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.	Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.
N	Valid	105	105	105	105
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.75	2.63	2.63	2.96
Median		3.00	3.00	3.00	3.00
Std. Deviation		.841	.846	.812	.796
Minimum		1	1	1	1
Maximum		4	4	4	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Υπαξιοματικός

		Statistics ^a			
		Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.	Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.
N	Valid	17	17	17	17
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.94	2.82	2.76	3.12

Median	3.00	3.00	3.00	3.00
Std. Deviation	1.088	1.074	1.033	.781
Minimum	1	1	1	2
Maximum	4	4	4	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

		Statistics ^a			
		Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.	Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.
N	Valid	7	7	7	7
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.71	2.57	2.71	3.14
Median		3.00	3.00	3.00	3.00
Std. Deviation		.756	.535	.488	.690
Minimum		2	2	2	2
Maximum		4	3	3	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Αξιωματικός

		Statistics ^a			
		Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.	Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.
N	Valid	28	28	28	28
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.46	3.25	3.14	3.50
Median		4.00	3.00	3.00	4.00
Std. Deviation		.793	.799	.803	.638
Minimum		1	1	1	2
Maximum		4	4	4	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός

		Statistics ^a			
		Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου τυγχάνω της αναγνώρισης που θα έπρεπε από τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/νη μου.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με παρακινεί θετικά.	Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητής/τρια-Προϊστάμενος/η μου με βοηθά να ασκώ αποτελεσματικά τα καθήκοντά μου.	Συνεργάζομαι με τον/την Διοικητή/τρια-Προϊστάμενο/η μου με ικανοποιητικό τρόπο.
N	Valid	13	13	13	13
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.23	3.31	3.38	3.69
Median		3.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		.832	.855	.870	.630
Minimum		2	2	2	2
Maximum		4	4	4	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

		Statistics ^a
Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.		
N	Valid	37
	Missing	0

Mean	3.24
Median	3.00
Std. Deviation	1.164
Minimum	1
Maximum	5

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Αξιωματικός

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνό απόλυτα	2	5.4	5.4	5.4
	Διαφωνό	7	18.9	18.9	24.3
	Ούτε - Ούτε	16	43.2	43.2	67.6
	Συμφωνό	4	10.8	10.8	78.4
	Συμφωνό απόλυτα	8	21.6	21.6	100.0
	Total	37	100.0	100.0	

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Αξιωματικός

Statistics^a

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.

N	Valid	105
	Missing	0
Mean		2.89
Median		3.00
Std. Deviation		.870
Minimum		1
Maximum		5

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνό απόλυτα	9	8.6	8.6	8.6
	Διαφωνό	15	14.3	14.3	22.9
	Ούτε - Ούτε	64	61.0	61.0	83.8
	Συμφωνό	13	12.4	12.4	96.2
	Συμφωνό απόλυτα	4	3.8	3.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός

Statistics^a

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.

N	Valid	17
	Missing	0
Mean		2.71
Median		3.00
Std. Deviation		1.312
Minimum		1
Maximum		5

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνό απόλυτα	4	23.5	23.5	23.5
	Διαφωνό	3	17.6	17.6	41.2
	Ούτε - Ούτε	6	35.3	35.3	76.5
	Συμφωνό	2	11.8	11.8	88.2
	Συμφωνό απόλυτα	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

Statistics^a

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.

N	Valid	7
	Missing	0
Mean		3.43
Median		3.00
Std. Deviation		.976
Minimum		2
Maximum		5

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Αξιωματικός

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνό	1	14.3	14.3	14.3
	Ούτε - Ούτε	3	42.9	42.9	57.1
	Συμφωνό	2	28.6	28.6	85.7
	Συμφωνό απόλυτα	1	14.3	14.3	100.0
	Total	7	100.0	100.0	

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Αξιωματικός

Statistics^a

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.

N	Valid	28
	Missing	0
Mean		3.82
Median		4.00
Std. Deviation		1.219
Minimum		1
Maximum		5

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνό απόλυτα	2	7.1	7.1	7.1
	Διαφωνό	1	3.6	3.6	10.7
	Ούτε - Ούτε	8	28.6	28.6	39.3
	Συμφωνό	6	21.4	21.4	60.7
	Συμφωνό απόλυτα	11	39.3	39.3	100.0
	Total	28	100.0	100.0	

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός

Statistics^a

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.

N	Valid	13
	Missing	0
Mean		4.08
Median		5.00
Std. Deviation		1.256
Minimum		1
Maximum		5

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

Το Τμήμα είναι αποτελεσματικότερο όταν επικεφαλής είναι γυναίκα.^a

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	7.7	7.7	7.7
	Ούτε - Ούτε	3	23.1	23.1	30.8
	Συμφωνώ	2	15.4	15.4	46.2
	Συμφωνώ απόλυτα	7	53.8	53.8	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

Statistics^a

		Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστέμενο/η μου.	Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.
N	Valid	37	37	37
	Missing	0	0	0
Mean		2.03	2.11	2.43
Median		2.00	2.00	3.00
Std. Deviation		.897	.936	.801
Minimum		1	1	1
Maximum		4	4	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Αξιωματικός

Statistics^a

		Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστέμενο/η μου.	Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.
N	Valid	105	105	105
	Missing	0	0	0
Mean		1.95	1.93	2.50
Median		2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.903	.835	.735
Minimum		1	1	1
Maximum		4	4	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός

Statistics^a

		Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστέμενο/η μου.	Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.
--	--	---	---	--

N	Valid	17	17	17
	Missing	0	0	0
Mean		1.88	2.00	2.12
Median		1.00	2.00	2.00
Std. Deviation		1.166	.935	.781
Minimum		1	1	1
Maximum		4	4	3

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Άνδρας, Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος

Statistics ^a				
		Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστέμενο/η μου.	Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.
N	Valid	7	7	7
	Missing	0	0	0
Mean		2.00	2.00	2.57
Median		2.00	2.00	2.00
Std. Deviation		.816	.577	.787
Minimum		1	1	2
Maximum		3	3	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Αξιωματικός

Statistics ^a				
		Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια-Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστέμενο/η μου.	Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.
N	Valid	28	28	28
	Missing	0	0	0
Mean		1.43	1.46	2.18
Median		1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		.690	.576	.670
Minimum		1	1	1
Maximum		3	3	4

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Υπαξιωματικός

Statistics ^a				
		Αισθάνομαι ότι ο/η Διοικητή/τρια- Προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/η να διοικήσει.	Αισθάνομαι αδικημένος/η από τον/την Διοικητή/τρια- Προϊστέμενο/η μου.	Ακούω παράπονα από συναδέλφους για τον Διοικητή/τρια- Προϊστάμενο/η μου.
N	Valid	13	13	13
	Missing	0	0	0
Mean		1.69	1.69	1.77
Median		1.00	1.00	2.00
Std. Deviation		1.032	1.032	.832
Minimum		1	1	1
Maximum		4	4	3

a. Φύλο Διοικητή/Προϊσταμένου = Γυναίκα, Θέση Εργασίας = Πολιτικός υπάλληλος