

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



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

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟ
ΗΓΕΤΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ.**

**EMPLOYEE VIEWS OF THE CHARISMATIC LEADERSHIP. A
CASE STUDY OF FLORINA TAX OFFICE.**

Ζαχαρούλα Σπιροτάση Α.Μ.: 179



Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

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

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟ
ΗΓΕΤΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ.**

**EMPLOYEE VIEWS OF THE CHARISMATIC LEADERSHIP. A
CASE STUDY OF FLORINA TAX OFFICE.**

Ζαχαρούλα Σπιροτάτση Α.Μ.: 179

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Κωτσαλίδου Ευδοξία

Εξεταστική Επιτροπή:

Τριαντάρη Σωτηρία

Βέζου Μαρίνα



«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.

ΣΠΙΡΟΤΑΤΣΗ ΖΑΧΑΡΟΥΛΑ





Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	12
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
1.1 Εισαγωγή.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	14
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	14
2.1 Έννοια της επικοινωνίας	14
2.2 Διαδικασία της επικοινωνίας.....	14
2.3 Σκοποί της επικοινωνίας	15
2.4 Τα είδη και οι μορφές επικοινωνίας.....	16
2.4.1 Είδη επικοινωνίας.....	16
2.4.2 Μορφές επικοινωνίας	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	20
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	20
3.1 Ορισμός της σύγκρουσης.....	20
3.2 Κατηγορίες συγκρούσεων	20
3.3. Διαδικασία της σύγκρουσης.....	22
3.4. Αιτίες συγκρούσεων.....	23
3.5. Αποτελέσματα συγκρούσεων.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	27
ΗΓΕΣΙΑ	27
4.1 Ορισμός της ηγεσίας	27
4.2 Ιδανικά στοιχεία του ηγέτη	28
4.3 Μοντέλα Ηγεσίας.....	29
4.3.1. Μετασχηματιστική ηγεσία	29
4.3.2. Συναλλακτική ηγεσία	30
4.3.3. Ηθική ηγεσία	31
4.3.4. Αυθεντική ηγεσία	31
4.3.5. Υποστηρικτική ηγεσία.....	32
4.4 Χαρισματική ηγεσία.....	32
4.5 Χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη για μια δημόσια υπηρεσία	33
4.6 Παράγοντες που διευκολύνουν τη χαρισματική ηγεσία σε μια δημόσια υπηρεσία	34
4.7 Οι επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας σε μια δημόσια υπηρεσία	35
Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη. Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.	5



4.8 Η συναισθηματική νοημοσύνη του χαρισματικού ηγέτη.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	38
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	38
5.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	38
5.2 Η Ελληνική πραγματικότητα	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	43
ΜΕΘΟΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	43
6.1 Εισαγωγή.....	43
6.2 Ερευνητικό Δείγμα.....	44
6.3 Ερωματολόγιο Έρευνας.....	44
6.4 Ερευνητικές υποθέσεις.....	46
6.5 Έρευνα και διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	46
6.6 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης του Ερωματολογίου	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	49
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	49
7.1 Περιγραφικά αποτελέσματα.....	49
7.1.1 Χαρακτηριστικά συμμετεχόντων	49
7.1.2 Ποσοτική ανάλυση	52
7.1.3 Συσχετίσεις μεταβλητών μεταξύ τους.....	54
7.2 Παραγοντική ανάλυση	64
7.3 Στατιστική ανάλυση δεδομένων	66
Οι παρακάτω υποενότητες θα εξετάσουν αν ισχύουν οι υποθέσεις μέσα από την εκτέλεση παλινδρομήσεων ξεχωριστά για κάθε υπόθεση.....	66
7.3.1 Ανάλυση παλινδρόμησης 1 ^{ης} υπόθεσης	66
7.3.2 Ανάλυση παλινδρόμησης 2 ^{ης} υπόθεσης	68
7.3.3 Ανάλυση παλινδρόμησης 3 ^{ης} υπόθεσης	69
7.3.4 Ανάλυση παλινδρόμησης 4 ^{ης} υπόθεσης	71
7.3.5 Ανάλυση παλινδρόμησης 5 ^{ης} υπόθεσης	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	77
8.1 Συμπεράσματα	77
8.2 Περιορισμοί – Προτάσεις για το μέλλον.....	78
Βιβλιογραφία	80



Ελληνική	80
Ξενόγλωσση	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	85
Ερωτηματολόγιο Έρευνας	85



ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 7.1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις ερωτήσεις των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων	53
Πίνακας 7.2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις ερωτήσεις που αφορούν τις απόψεις για τον/την προϊστάμενο/η	54
Πίνακας 7.3α Συσχετίσεις μεταβλητών	58
Πίνακας 7.3β Συσχετίσεις μεταβλητών	59
Πίνακας 7.3γ Συσχετίσεις μεταβλητών	60
Πίνακας 7.3δ Συσχετίσεις μεταβλητών	61
Πίνακας 7.4 Παραγοντική ανάλυση περιστροφής	64
Πίνακας 7.5 Έλεγχος αξιοπιστίας	65
Πίνακας 7.6α Περίληψη μοντέλου	66
Πίνακας 7.6β Πίνακας ANOVA	67
Πίνακας 7.6γ Πίνακας συντελεστών	67
Πίνακας 7.7α Περίληψη μοντέλου	68
Πίνακας 7.7β Πίνακας ANOVA	68
Πίνακας 7.7γ Πίνακας συντελεστών	69
Πίνακας 7.8α Περίληψη μοντέλου	70
Πίνακας 7.8β Πίνακας ANOVA	70
Πίνακας 7.8γ Πίνακας συντελεστών	71
Πίνακας 7.9α Περίληψη μοντέλου	72
Πίνακας 7.9β Πίνακας ANOVA	72
Πίνακας 7.9γ Πίνακας συντελεστών	73
Πίνακας 7.10α Περίληψη μοντέλου	74
Πίνακας 7.10β Πίνακας ANOVA	74
Πίνακας 7.10γ Πίνακας συντελεστών	75



ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 7.1 Κατανομή υπαλλήλων με βάση το φύλο τους	49
Διάγραμμα 7.2 Κατανομή υπαλλήλων με βάση την ηλικία τους	50
Διάγραμμα 7.3 Κατανομή υπαλλήλων με βάση την εκπαίδευσή τους	51
Διάγραμμα 7.4 Κατανομή υπαλλήλων με βάση τη θέση εργασίας τους	51
Διάγραμμα 7.5 Κατανομή υπαλλήλων με βάση την προϋπηρεσία τους	52



Περίληψη

Τα θετικά στυλ ηγεσίας και ιδιαίτερα η χαρισματική ηγεσία αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα, το οποίο χρήζει ιδιαίτερης μελέτης. Η παρουσία ενός χαρισματικού και αποτελεσματικού ηγέτη αποτελεί θέμα ζωτικής σημασίας στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας όλων των οικονομικών υπηρεσιών. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την επικοινωνία μεταξύ ηγέτη / προϊσταμένου και υπαλλήλων καθώς και τις πιθανές συγκρούσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο ηγέτης ώστε να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι της οντότητας. Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε με την χρήση κλειστού ερωτηματολογίου με τη χρήση της κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 31 υπαλλήλους της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας και η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 21. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη πολλών συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών ερωτήσεων και αυτών του κύριου σώματος του ερωτηματολογίου. Παράλληλα, οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται με τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων. Καταλήγοντας διαπιστώνουμε ότι ο χαρισματικός ηγέτης οφείλει να επιλύει, με τις κατάλληλες τεχνικές, τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας καθώς και να επικοινωνεί, να καθοδηγεί, να μεταλαμπαδεύει γνώσεις και να παρακινεί κατάλληλα τους υφισταμένους για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.

Λέξεις Κλειδιά: Χαρισματική Ηγεσία, Επικοινωνία, Επίλυση Συγκρούσεων, Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία, Φλώρινα

Abstract

Positive leadership styles and especially charismatic leadership is a very interesting topic, which deserves to be studied. The presence of a charismatic and effective leader is a matter of vital importance in shaping the organizational culture of all financial services. The aim of this thesis is to study the communication between the leader / supervisor and employees as well as the possible conflicts that the leader has to face in order to achieve all the goals of the entity. The methodological approach used is a quantitative survey conducted using a closed questionnaire using the five-point Likert scale. The research was carried out on 31 employees of Tax Office in Florina and the processing of the results was done with the help of the statistical program SPSS 21. The results showed the existence of several correlations between the demographic questions and those of the main body of the questionnaire. Also, the views on the charismatic leader are correlated with the conflict resolution techniques. In conclusion, we find that the charismatic leader must resolve conflicts in the workplace with appropriate techniques as well as communicate, guide, transfer knowledge and motivate subordinates appropriately to achieve the goals of the service.

Keywords: Charismatic Leadership, Communication, Conflict Resolution, Public Financial Service / Tax Office, Florina



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία», του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, της Σχολής Οικονομικών Επιστημών, του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Δόξα Κωτσαλίδου που αρχικά μου έδωσε την ευκαιρία να ερευνήσω ένα ζήτημα που απασχολεί όλους τους εργαζόμενους των δημόσιων υπηρεσιών και δει μιας υπηρεσίας που καθοδηγείται και συντονίζεται μέσα από τον ικανό ηγέτη της. Επιπλέον, η καθοδήγηση που μου προσφέρθηκε καθώς και οι συμβουλές τόσο της επιβλέπουσας όσο και των υπόλοιπων μελών Δ.Ε.Π., καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου, ήταν εποικοδομητικές για την εργασιακή μου πορεία και τους ευχαριστώ θερμά.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζω σε όλους τους συναδέλφους που είχαν την ευγενή καλοσύνη να διαθέσουν τον πολύτιμο χρόνο τους ώστε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της έρευνας το οποίο κατέγραψε ανώνυμα όλες τις απόψεις τους.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υπομονή και την κατανόηση, που έδειξαν, ώστε να καταφέρω να ολοκληρώσω το σπουδαίο κύκλο των μεταπτυχιακών σπουδών μου.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Οι ηγετικές φυσιογνωμίες αποτέλεσαν πεδίο έρευνας και μελέτης από την αρχαιότητα διότι πρωταγωνίστησαν είτε θετικά είτε αρνητικά σε σημαντικά γεγονότα της ιστορίας (Τριαντάρη, 2020β). Το στυλ ηγεσίας που ακολούθησε ο κάθε ηγέτης αλλά και τα χαρίσματά του, οι ικανότητες καθώς και όλη η δραστηριότητά του στην ομάδα που ηγείτο, αποτέλεσε πόλο έλξης για ερευνητές όλων των επιστημών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασε η ηγεσία για τις κοινωνικές επιστήμες από τις οποίες και διατυπώθηκαν θεωρίες γύρω από τα στυλ ηγεσίας, τη συμπεριφορά των ηγετών, τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες τους.

Το περιβάλλον των δημοσίων οντοτήτων χαρακτηρίζεται ως πολύπλοκο και δυναμικό ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι αντιμετωπίζει προβλήματα που αφορούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά του. Κυρίως, τα προβλήματα των δημοσίων οντοτήτων στις οποίες ανήκουν και οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) περιλαμβάνουν εσωτερικές πιέσεις που δημιουργούνται μέσα από τις αυξημένες απαιτήσεις για την επίτευξη των στόχων, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία, τη συνεχή εξέλιξη του γνωστικού αντικείμενου αλλά και την έλλειψη του προσωπικού. Παράλληλα, προβλήματα δημιουργούνται και από το εξωτερικό περιβάλλον που αναφέρονται στην αλλαγή των αναγκών προς εξυπηρέτηση, την ικανοποίηση του πελάτη που στη περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών είναι ο Έλληνας φορολογούμενος, αλλά και σε ανάγκες που διαμορφώνονται λόγω δημογραφικών αλλαγών. Ο τομέας των Δ.Ο.Υ. υφίσταται συνεχείς μεταρρυθμίσεις που προκύπτουν από οδηγίες είτε της Ευρωπαϊκής Ένωσης είτε της εκάστοτε κυβέρνησης που ακολουθεί τη δική της δημοσιονομική πολιτική. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των προσδοκιών της κεντρικής διοίκησης, των αναγκών των πολιτών αλλά και για τη διασφάλιση μια ασφαλούς, υψηλής και αποτελεσματικής ποιότητας οικονομικών και ελεγκτικών υπηρεσιών για το όφελος του κράτους και των πολιτών.

Η παρουσία ενός χαρισματικού και αποτελεσματικού ηγέτη έχει αναγνωριστεί ως ζωτικής σημασίας στη διαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας όλων των οικονομικών υπηρεσιών και δει των Δ.Ο.Υ. καθώς και στην προώθηση της εφαρμογής μεταρρυθμίσεων σε αυτές τις υπηρεσίες. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει την επικοινωνία μεταξύ ηγέτη, που στη περίπτωση μας είναι ο προϊστάμενος, και υπαλλήλων καθώς και τις πιθανές συγκρούσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο ηγέτης ώστε να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι της οντότητας. Η χρήση του ερωτηματολογίου συνδράμει στον σκοπό της έρευνας ώστε να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στην Δ.Ο.Υ. Φλώρινας και τα αποτελέσματά του περιγράφονται στο έκτο κεφάλαιο της έρευνας.



Η διάρθρωση της εργασίας, παρακάτω περιλαμβάνει το κεφάλαιο 2 που αναφέρεται στην επικοινωνία, τους τρόπους και τα προβλήματα που εντοπίζονται, το κεφάλαιο 3 που περιγράφει τις συγκρούσεις, τα μοντέλα και την επίλυση τους. Στη συνέχεια, το κεφάλαιο 4 αναφέρεται στον ορισμό της ηγεσίας, τα ιδανικά χαρακτηριστικά, τα στυλ ηγεσίας ενώ γίνεται ειδική μνεία στον χαρισματικό ηγέτη και στη παρουσία του στη δημόσια υπηρεσία. Το κεφάλαιο 5 περιλαμβάνει την βιβλιογραφική ανασκόπηση, το κεφάλαιο 6 τη μεθοδολογία της έρευνας, το κεφάλαιο 7 τα αποτελέσματα και τέλος το κεφάλαιο 8 τα συμπεράσματα, τα εμπόδια της έρευνας καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Έννοια της επικοινωνίας

Η επικοινωνία αναφέρεται ως έννοια και μελετήθηκε από την αρχαιότητα. Η αρχαία Ελλάδα χρησιμοποιούσε την επικοινωνία μέσα από την ρητορική που σήμαινε η χρήση της γλώσσας ώστε να πείσεις κάποιον ακροατή ή να αντικρούσεις τα λεγόμενα του συνομιλητή σου (Τριαντάρη, 2020β). Μια σύντομη αναδρομή στο βαθύ παρελθόν μας δείχνει ότι ο Αριστοτέλης, που αποτέλεσε μαθητής του Πλάτωνα, έκανε χρήση της επικοινωνίας μέσα από την τέχνη της ρητορείας στο έργο του “The Art of Rhetoric”, όπου ο αναγνώστης μπορεί γνωρίσει την αρχή της σύγχρονης θεωρίας της επικοινωνίας. Το έργο αυτό αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη πλήθους θεωριών που σχετίζονται με την επικοινωνία.

Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων προϋποθέτουν την επικοινωνία. Η επικοινωνία ουσιαστικά σημαίνει ανταλλαγή ιδεών, σκέψεων, εννοιών μεταξύ των ανθρώπων μέσω ενός κοινού και αποδεκτού συστήματος συμβόλων και γραμμάτων (DeVito, 2006). Αντίστοιχα, οι Miller και Barbour (2014) αναφέρουν την επικοινωνία ως τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων στις οποίες περιλαμβάνεται και η ανταλλαγή εννοιών.

Οι δύο αυτές έννοιες που δίνονται για την επικοινωνία δείχνουν ότι οι ανθρώπινες σχέσεις προϋποθέτουν επικοινωνία (Τριαντάρη, 2020β). Επιπλέον, γίνεται αντιληπτό ότι και στο χώρο εργασίας απαιτείται επικοινωνία διότι σε αυτόν συνυπάρχουν άνθρωποι και δημιουργούνται επαγγελματικές σχέσεις. Το κοινώς αποδεκτό σύστημα συμβόλων που χρησιμοποιείται από τους ανθρώπους για να επικοινωνήσουν μπορεί να αποτελείται από αριθμητικά σύμβολα, λεκτικά ή και μουσικά σύμβολα (Miller και Barbour, 2014). Η αντίληψη των συμβόλων αυτών γίνεται με τη βοήθεια των αισθήσεων του ανθρώπου και κρίνεται ως αποτελεσματική όταν διατυπώνεται είτε με λεκτικό είτε με μη λεκτικό τρόπο.

2.2 Διαδικασία της επικοινωνίας

Ο εργασιακός χώρος, είτε αυτός υφίσταται σε μια επιχείρηση είτε σε έναν δημόσιο οργανισμό, περιλαμβάνει μια ροή πληροφοριών, που στη πραγματικότητα είναι μια δυναμική διαδικασία στην οποία δημιουργούνται μηνύματα, που διανέμονται και ερμηνεύονται συνεχώς (Τριαντάρη, 2020β). Η διαδικασία της επικοινωνίας θεωρεί ότι τα γεγονότα και οι καταστάσεις που δημιουργούνται μέσα από την ανωτέρω δυναμική διαδικασία, αλλάζουν διαρκώς και κάποια από αυτά αποκτούν μια δυναμική. Η δυναμική σχέση που δημιουργείται περικλείει ενέργεια και δράση. Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι μια συνεχής διαδικασία που εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου



και γι' αυτό το λόγο η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί μια διαδικασία που δε σταματάει ποτέ.

Η διαδικασία της επικοινωνίας επιτυγχάνεται με βασική προϋπόθεση την ύπαρξη δύο τουλάχιστον ατόμων. Το ένα το άτομο θα αποτελεί τον αποστολέα του μηνύματος και το άλλο άτομο τον δέκτη του (Τριαντάρη, 2020β). Κατά τη διαδικασία αυτή, οι συμμετέχοντες ανταλλάσσουν συνεχώς μηνύματα, δηλαδή τη μία φορά ο αποστολέας είναι ο πομπός και την άλλη γίνεται δέκτης και η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται (Kurland & Pelled, 2000). Η διαδικασία της επικοινωνίας ξεκινάει από τη στιγμή που ο αποστολέας του μηνύματος, ο πομπός, έχει την επιθυμία να στείλει ένα μήνυμα που περιλαμβάνει μια σκέψη του. Ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμα που θέλει να στείλει με τη χρήση του κοινώς αποδεκτού κώδικα επικοινωνίας (Kurland & Pelled, 2000). Στη συνέχεια, με τη χρήση των καναλιών επικοινωνίας το μήνυμα μεταβιβάζεται στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και κατανοώντας το προχωράει στην επιθυμία να δημιουργήσει αυτό και να μεταβιβάσει το δικό του μήνυμα (Τριαντάρη, 2020β).

Συνεπώς, η επικοινωνία ως διαδικασία επιφέρει αποτελέσματα διότι μπορεί να επηρεάσει τη σκέψη, τη γνώση, τη συμπεριφορά κ.α. του δέκτη. Παράλληλα, μέσω της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, ο πομπός λαμβάνει πληροφόρηση για την τύχη του μηνύματος. Συνοψίζοντας, τα βασικά σημεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι: ο πομπός, ο κοινός κώδικας, το μήνυμα, τα κανάλια διανομής, ο δέκτης, ο κώδικας του δέκτη, το αποτέλεσμα του μηνύματος και η ανατροφοδότηση.

2.3 Σκοποί της επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι αναγκαία σε κάθε επιχείρηση και δημόσιο οργανισμό διότι έχει ως βασικό στόχο τον συντονισμό των δραστηριοτήτων τους (Τριαντάρη, 2020β). Σύμφωνα με τους επιστήμονες που ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων, τα διοικητικά στελέχη στηρίζονται στην επιχειρησιακή επικοινωνία με σκοπό να πετύχουν τη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, τη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων αλλά και τον έλεγχο όλων των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένα εργαλείο διοίκησης για τα στελέχη όλων των οντοτήτων ώστε να πείσουν και να παρακινήσουν τους υπόλοιπους υπαλλήλους ώστε να πράξουν αυτά τα όποια επιθυμούν (Mumby & Stohl, 1996; Cushman, 2000).

Συνεπώς, για να επικοινωνήσουν ικανοποιητικά όλα τα μέλη μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναλαμβάνουν δύο πράγματα. Αρχικά, την εισροή που γίνεται μέσω της συγκέντρωσης πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον ώστε να μπορέσουν να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις για την εφαρμογή όλων των απαιτούμενων ελέγχων (Cushman, 2000). Στη συνέχεια, το δεύτερο που χρειάζεται είναι η άσκηση επιρροής στους υπαλλήλους ώστε να τους πείσουν και να τους παρακινήσουν για να ενεργήσουν για το καλό της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της (Cushman, 2000).



Ουσιαστικά, όσο πιο σύντομα αλλάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον, τόσο μείζονα είναι η ανάγκη για ορθή πληροφόρηση. Επομένως, αν εντοπίζεται μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας, τότε είναι αναγκαίο να βρεθούν νέες πληροφορίες που θα δημιουργήσουν την αίσθηση της απαραίτητης ασφάλειας και έτσι θα μπορούν όλοι οι υπάλληλοι να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στον οργανισμό. Τα στελέχη όλων των οργανισμών χρησιμοποιούν την κατάλληλη επιχειρησιακή επικοινωνία ώστε να μπορούν να επηρεάσουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, των ατόμων αλλά και των ομάδων των οποίων ηγούνται άμεσα ή έμμεσα (Mumby & Stohl, 1996). Η επίδραση αυτή αναφέρεται ως υποκίνηση της συμπεριφοράς με απώτερο σκοπό την κατεύθυνση όλων αυτών σε συγκεκριμένους στόχους (Cushman, 2000).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία μέσα από τη σωστή διαχείριση των πληροφοριών χρησιμοποιείται για τη διεκπεραίωση όλων των επιχειρησιακών λειτουργιών. Οι επιχειρησιακές λειτουργίες περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο (Τριαντάρη, 2020β). Εν συντομία, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την απόκτηση και αξιοποίηση των πληροφοριών, η οργάνωση αναφέρεται στο σχεδιασμό των διαδικασιών για την καλύτερη οργάνωση των πόρων της επιχείρησης, η διεύθυνση θέτει σε λειτουργία το σύνολο των διαδικασιών και ο συντονισμός διευκολύνει στο συνδυασμό όλων των λειτουργιών. Τέλος, ο έλεγχος σε συνδυασμό με την ανατροφοδότηση ενημερώνει τη διοίκηση για τις πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους.

2.4 Τα είδη και οι μορφές επικοινωνίας

2.4.1 Είδη επικοινωνίας

Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού επιλέγουν τον τρόπο που θα επικοινωνήσουν με το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού ανάλογα με το σκοπό του (Τριαντάρη, 2020β). Όλοι οι σκοποί εξυπηρετούνται με κάποιο είδος επικοινωνίας και σε ορισμένες περιπτώσεις εντοπίζεται και η αυθόρμητη επικοινωνία. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των ειδών επικοινωνίας να σημειώσουμε ότι η ασυνείδητη επικοινωνία δε συμπίπτει με την μη εκ προθέσεως επικοινωνία που αποτελεί μια κακής ποιότητας επικοινωνία.

Τα είδη της επικοινωνίας ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν διακρίνονται σε:

- **Επικοινωνία παρακίνησης.** Ο σκοπός της επικοινωνίας παρακίνησης είναι η ενεργοποίηση του παραλήπτη του μηνύματος προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας περιλαμβάνει την επικοινωνία εντολών και την επικοινωνία πειθούς. Η επικοινωνία εντολών περιλαμβάνει εντολές, κατευθύνσεις, οδηγίες, υποδείξεις και διαταγές οι οποίες ελέγχουν βάσει καθορισμένων κανόνων την ελευθερία ενεργειών των υφισταμένων, διότι είναι υποχρεωτικές από τον παραλήπτη (Kurland & Pelled, 2000). Από την άλλη πλευρά, η επικοινωνία πειθούς σκοπό έχει την ενεργοποίηση του



παραλήπτη όχι μέσω υποχρεωτικών διαταγών και εντολών αλλά με τη βοήθεια της πειθούς. Η επικοινωνίας της πειθούς συχνά έχει τη μορφή πρότασης ή παράκλησης και αφήνει το δικαίωμα στον παραλήπτη να μπορέσει να συζητήσει και να ανταλλάξει απόψεις.

- **Επικοινωνία αποφάσεων.** Ο σκοπός αυτού του είδους της επικοινωνίας είναι η ομόφωνη απόφαση που προκύπτει μέσα από ένα συγκεκριμένο αριθμό προσώπων. Η επικοινωνία αποφάσεων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις σκέψεις, τους συλλογισμούς και τα επιχειρήματα σύμφωνα με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στη βέλτιστη απόφαση (Kurland & Pelled, 2000).
- **Επικοινωνία πληροφόρησης.** Ο σκοπός αυτού του είδους της επικοινωνίας είναι η μεταβίβαση χρήσιμων πληροφοριών, με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, από τον αποστολέα στον παραλήπτη ώστε ο τελευταίος να εκπληρώσει επιτυχώς τα καθήκοντά του.
- **Συνενωτική επικοινωνία.** Ο σκοπός της συνενωτικής επικοινωνίας είναι η βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας με βασικό στόχο τη συνοχή, την αρμονία και τη δημιουργία ευχάριστου κλίματος. Ουσιαστικά, η συνενωτική επικοινωνία προσπαθεί να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης ώστε να γίνουν αποδεκτές όλες οι απόψεις για την καλύτερη γνώση των ανθρώπων (Τριαντάρη, 2020).

2.4.2 Μορφές επικοινωνίας

Οι πρώτες μορφές επικοινωνίας διακρίνονται με βάση την ανταλλαγή πληροφοριών που πραγματοποιείται στο εργασιακό περιβάλλον. Οι μορφές αυτές είναι η άμεση και η έμμεση (Μπακιρτζής, 2004). Η άμεση μορφή επικοινωνίας εντοπίζεται όταν δεν θίγονται άλλες ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις. Ουσιαστικά σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας πρέπει να ρυθμιστεί κατάλληλα το κόστος, η προσαρμογή και η αποφυγή του κινδύνου ελλιπούς επίβλεψης των κατώτερων θέσεων από άτομα που βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχική κλίμακα. Η έμμεση επικοινωνία εντοπίζεται μεταξύ δύο θέσεων και πραγματοποιείται έτσι ώστε να συμμετέχει και μια τρίτη θέση συνήθως υψηλά στην ιεραρχία. Στη περίπτωση αυτή είναι σεβαστή η ιεραρχία μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μορφή αυτή επικοινωνίας είναι δυσλειτουργική και χαρακτηρίζεται ως πολύ περιεκτική.

Μια άλλη διάκριση των μορφών επικοινωνίας αναφέρεται στην τυπική και στην άτυπη μορφή επικοινωνίας (Τριαντάρη, 2020β). Η τυπική μορφή επικοινωνίας αναφέρεται στην τυπική δομή της οργάνωσης με την προϋπόθεση ότι μπορεί να βοηθήσει και να διευκολύνει τις επιχειρησιακές λειτουργίες, τις επαφές των υπαλλήλων καθώς και όλες τις λοιπές δραστηριότητες. Η τυπική επικοινωνία συναντάται με τη χρήση της ανταλλαγής των διαφόρων εντύπων και εγγράφων, τις πιθανές εντολές αλλά και μέσω του οργανογράμματος. Οι επιχειρήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν κατά βάση την τυπική μορφή επικοινωνίας με ροή από



πάνω προς τα κάτω, δηλαδή τη μεταφορά του μηνύματος από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφιστάμενους.

Αντίθετα με την τυπική μορφή επικοινωνίας, η άτυπη μορφή δεν διαμορφώνεται μέσα από κανόνες ή πλαίσια και δεν αναπτύσσεται προγραμματισμένα (Μπακιρτζής, 2004). Στη περίπτωση αυτή η ροή της πληροφορίας πραγματοποιείται μεταξύ υπαλλήλων που δεν ακολουθούν τις δομές και τις επίσημες διαδικασίες. Σ' αυτή τη μορφή επικοινωνίας εντοπίζονται αρκετές αρνητικές συνέπειες που σχετίζονται με:

- τη διάδοση μη ξεκάθαρων πληροφοριών οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν αποπροσανατολισμό του δέκτη με αποτέλεσμα να δυσκολέψουν το έργο της ορθής καθοδήγησης και ολοκλήρωσης του ελέγχου.
- την αλλοίωση ή παραποίηση των μηνυμάτων μέσω της τυπικής επικοινωνίας.

Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί ότι η άτυπη επικοινωνία εμφανίζει και κάποια πλεονεκτήματα τα οποία εντοπίζονται στο χαμηλό κόστος, στη ταχύτητα επικοινωνίας καθώς και στη κατανόηση του μηνύματος.

Η επικοινωνία διακρίνεται σε μορφές και ανάλογα με τη μετάδοση του μηνύματος από τον πομπό στον δέκτη (Μπακιρτζής, 2004). Για παράδειγμα υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου στις επιχειρήσεις τα εμπιστευτικά θέματα συζητούνται προφορικά με τον πομπό και τον δέκτη ή τους δέκτες να είναι πολύ κοντά, μπορεί επίσης τα θέματα αυτή να απεικονίζονται γραπτώς μέσα από κάποιο έγγραφο που φέρει την επισήμανση απόρρητο (π.χ. μυστικές υπηρεσίες ή στρατός) ή προσωπικό (τραπεζικοί οργανισμοί ή δημόσιοι οργανισμοί). Έτσι λοιπόν, οι μορφές επικοινωνίας διακρίνονται σε:

- **Μη λεκτική.** Αυτή η μορφή επικοινωνίας αναφέρεται κυρίως στη στάση του σώματος, τα νοήματα που γίνονται με τα χέρια ή τα μάτια καθώς και τους μορφασμούς γενικότερα του προσώπου (Τριαντάρη, 2020β).
- **Προφορική μορφή.** Αυτή η μορφή επικοινωνίας αναφέρεται στο διάλογο ή τη συζήτηση που γίνεται μεταξύ πομπού και δέκτη. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις είναι οι ομιλίες, η συνέντευξη κ.α.
- **Γραπτή μορφή.** Αυτή η μορφή επικοινωνίας περιλαμβάνει οτιδήποτε έντυπο που ξεκινάει από τον πομπό και καταλήγει στο δέκτη (Μπακιρτζής, 2004). Παραδείγματα γραπτής ή έντυπης μορφής είναι οι γραπτές αναφορές που γίνονται σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, τα ενημερωτικά σημειώματα, οι επιστολές κ.α.
- **Οπτική μορφή.** Αυτή η μορφή επικοινωνίας περιλαμβάνει ότι μπορεί να αναγνωριστεί μέσω της οπτικής επαφής, όπως για παράδειγμα εικόνες, σύμβολα, σχήματα κ.α. (Τριαντάρη, 2020β).
- **Ακουστική μορφή.** Αυτή η μορφή επικοινωνίας περιλαμβάνει ότι μπορεί να αναγνωριστεί μέσω της ακοής (Μπακιρτζής, 2004). Σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς χρησιμοποιείται αυτή η μορφή επικοινωνίας μέσω του τηλεφώνου ή της τηλεφωνικής κλήσης μέσω διαδικτύου.
- **Οπτικοακουστική μορφή.** Αυτή η μορφή επικοινωνίας αποτελεί συνδυασμό οπτικής και ακουστικής μορφής επικοινωνίας (Bulkeley, 1992).



- **Ηλεκτρονική μορφή.** Αυτή η μορφή επικοινωνίας αναφέρεται στη χρήση πάσης φύσεως ηλεκτρονικών μέσων. Η μορφή αυτή επικοινωνίας αποτελεί μια νέα μορφή που προέκυψε μέσα από τη συχνή χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών από όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς διότι διευκολύνουν την εμπορική δραστηριότητα αλλά και την επικοινωνία (Bulkeley, 1992). Αυτή η νέα μορφή θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική διότι με τη χρήση της επιτυγχάνεται η ταχύτερη ολοκλήρωση των σκοπών της επιχειρησιακής επικοινωνίας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

3.1 Ορισμός της σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις σε μια οντότητα είτε δημόσια είτε ιδιωτική είναι αναπόφευκτες και συμβαίνουν ανά τακτά χρονικά διάστημα με έντονο ή μη χαρακτήρα. Το management προσπάθησε και προσπαθεί να αντιμετωπίσει το φαινόμενο των συγκρούσεων μέσα από τη διοίκηση των συγκρούσεων που αποτελεί τη βασική προσέγγιση της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Βασικό ρόλο στη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων παίζει η επικοινωνία, διότι όταν προκύπτουν προβλήματα στην επικοινωνία τότε φανερώνονται οι συγκρούσεις και διαπιστώνει η ομάδα ότι απειλούνται τα συμφέροντά της. Προφανώς, η μη ορθή αντιμετώπιση των συγκρούσεων οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα για την ομάδα (Menon et al., 1997).

Η σύγκρουση, σύμφωνα με τον Pondy (1967), αποτελεί μια διαδραστική διαδικασία κατά την οποία τα μέλη μιας ομάδας ή ομάδες ατόμων έρχονται σε διαφωνία ή αντιπαράθεση. Ουσιαστικά, η σύγκρουση είναι μια αντίθεση που εκφράζεται ανοιχτά μεταξύ των ατόμων με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια διαφωνία η οποία δε μπορεί να αντιμετωπιστεί. Αντίστοιχα, όταν τα μέλη μιας ομάδας ή μια ομάδα υιοθετεί απόψεις που δε ταιριάζουν με τις στάσεις άλλων ατόμων, είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών ή αντίστοιχων ομάδων τότε αναφερόμαστε σε μια οργανωσιακή σύγκρουση διότι τα άτομα αυτά δεν αξιοποιούν αποτελεσματικά τις προσφερόμενες υπηρεσίες της οργάνωσης (Rahim, 2017).

3.2 Κατηγορίες συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, τις ενδοεπιχειρησιακές και τις εξωεπιχειρησιακές. Οι ενδοεπιχειρησιακές οργανωσιακές συγκρούσεις είναι αυτές που συμβαίνουν εντός της οργάνωσης, δηλαδή εντός της επιχείρησης ή του δημόσιου οργανισμού. Αντίθετα, οι εξωεπιχειρησιακές οργανωσιακές συγκρούσεις συμβαίνουν μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ή δημοσίων οργανισμών (Τριαντάρη, 2018).

Αναλυτικότερα, οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις διακρίνονται και με βάση το επίπεδο συγκρούσεων, σε ατομικές και ομαδικές. Σύμφωνα με αυτή τη νέα διάκριση, οι συγκρούσεις κατηγοριοποιούνται σε διαπροσωπικές οι οποίες εντοπίζονται είτε μεταξύ των μελών είτε μεταξύ των ομάδων (Rahim et al., 2000). Λαμβάνοντας υπόψη την ανωτέρω διάκριση, δηλαδή σε ατομικό και σε ομαδικό επίπεδο, διακρίνουμε δύο βασικές κατηγορίες.

Η πρώτη μεγάλη κατηγορία διαπροσωπικών σχέσεων περιλαμβάνει τις:

- **Συγκρούσεις ισοτιμίας.** Η κατηγορία αυτή των συγκρούσεων αναφέρεται στη περίπτωση που το άτομο δυσκολεύεται στην επιλογή μεταξύ δύο ή



περισσότερων προοπτικών ή στόχων μέσα από τις οποίες πιθανόν να θεωρεί ότι θα έχει την ίδια ωφέλεια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για έναν εργαζόμενο, είτε του δημόσιου είτε του ιδιωτικού τομέα, αποτελεί η υπερφορτωμένη απασχόληση η οποία του θέτει το δίλημμα μεταξύ περισσότερων χρημάτων, αν τη δεχτεί, ή περισσότερου ελεύθερου χρόνου, αν την αρνηθεί.

- **Συγκρούσεις διπλής εκτίμησης.** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τη περίπτωση που το άτομο δυσκολεύεται στην επιλογή μεταξύ κάποιων ενεργειών, οι οποίες περιέχουν και θα επιφέρουν παράλληλα και θετικά και αρνητικά αποτελέσματα.
- **Συγκρούσεις επιλογής αρνητικών συνεπειών.** Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στη περίπτωση που το άτομο είναι υποχρεωμένο να επιλέξει και να εκτελέσει ενέργειες που θα επιφέρουν μόνο αρνητικά αποτελέσματα (Τριαντάρη, 2018). Παράδειγμα αυτής της περίπτωσης αποτελεί ο εργαζόμενος που εκπροσωπεί τους συναδέλφους του ως επιχειρησιακό όργανο και προβληματίζεται, για να δώσει τη συγκατάθεσή του για κάποια απόλυση ή περικοπή μισθού στον ιδιωτικό τομέα. Αντίστοιχα, για τον δημόσιο τομέα παράδειγμα είναι, όταν ο εργαζόμενος, εκπρόσωπος των υπαλλήλων συμμετέχει σε κάποια ένορκη διοικητική εξέταση για κάποια οικονομική ατασθαλία συναδέλφου που πιθανόν θα φέρει τη παύση της εργασίας του.

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία αναφέρεται στις ομαδικές συγκρούσεις, που δημιουργούνται μεταξύ πολλών ατόμων, ομάδων ή οργανώσεων και διακρίνονται στις:

- **Συγκρούσεις κατανομής.** Μία σύγκρουση, για να χαρακτηριστεί ως σύγκρουση κατανομής, χρειάζεται να έχει τις ακόλουθες προϋποθέσεις (Tjosvold, 2007):
 - Ο εντοπισμός ωφέλειας που να μπορεί να κατανεμηθεί.
 - Η ύπαρξη πρωταγωνιστών που να μπορούν να διεκδικήσουν ένα μέρος από τις υπάρχουσες ωφέλειες.
 - Η ύπαρξη αντιθέσεων μεταξύ των ανταγωνιστών για την καλύτερη κατανομή αυτών των ωφελειών.
 - Κάθε πρωταγωνιστής θέλει και επιθυμεί να μην υφίστανται ανταγωνιστές ώστε να επωφεληθεί αυτός από την επιδιωκόμενη ωφέλεια.
- **Συγκρούσεις ανταλλαγής.** Η κατηγορία αυτή των ομαδικών συγκρούσεων βασίζεται στη σχέση ανταλλαγής θετικών συνεπειών για τους πρωταγωνιστές της σύγκρουσης. Στη περίπτωση αυτή, καθένας από τους συμμετέχοντες δεν θέλει την απουσία των υπολοίπων, γιατί έτσι δεν μπορεί να επωφεληθεί από την θετική συνέπεια, την οποία διεκδικεί (Τριαντάρη, 2018).
- **Συγκρούσεις συντονισμού.** Στη περίπτωση αυτή, συντονισμός συμβαίνει όταν συστήματα στόχων πολλών πρωταγωνιστών, εκ των οποίων υπάρχει σχέση ανταλλαγής μεταξύ τους, περιέχονται σε ένα γενικότερο πλαίσιο στόχων. Η κατηγορία αυτή των συγκρούσεων εντοπίζεται εξαιτίας της δημιουργίας των μηχανισμών συντονισμού, όπως για παράδειγμα κατά το σχεδιασμό των ενεργειών καθώς και στη συμπεριφορά τους κατά την εκτέλεση των ενεργειών.



- **Συγκρούσεις συνεργασίας.** Η κατηγορία αυτή συγκρούσεων εντοπίζεται όταν προκύπτουν μεταξύ των πρωταγωνιστών, για τους οποίους τα συστήματα στόχων δεν βρίσκονται σε άμεση σχέση ανταλλαγής, αλλά συμπράττουν μεταξύ τους με απώτερο σκοπό να αντιμετωπίσουν τρίτους, με τους οποίους βρίσκονται σε σχέση ανταλλαγής (Τριαντάρη, 2018). Κατά κύριο λόγο, οι συγκρούσεις συνεργασίας εντοπίζονται κατά την τοποθέτηση κοινών γενικών ή ειδικών στόχων καθώς και κατά την επιλογή της βέλτιστης κοινής λύσης.

Επίσης οι συγκρούσεις από οργανωσιακής πλευράς, σύμφωνα με τον Tjosvold (2007), μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες:

- **Ιεραρχικές συγκρούσεις.** Οι συγκρούσεις αυτές αναφέρονται μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων.
- **Λειτουργικές συγκρούσεις.** Οι συγκρούσεις αυτές εντοπίζονται εξαιτίας των διαφορών που προκύπτουν μεταξύ των λειτουργιών ή των τμημάτων μια επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού.
- **Συγκρούσεις γραμμικών – επιτελικών στελεχών.**
- **Συγκρούσεις μεταξύ τοπικής και άτυπης οργάνωσης της επιχείρησης.**

Συνοψίζοντας, ακολουθώντας τον Tjosvold (2007), διαπιστώνουμε ότι η διάκριση των οργανωσιακών συγκρούσεων σε τύπους αποτελεί μια αυθαίρετη διαδικασία. Η διαδικασία αυτή εξυπηρετεί την καλύτερη κατανόηση των συγκρούσεων και την παρουσίαση τους στους ενδιαφερόμενους. Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε ότι η σύγκρουση ως έννοια αποτελεί ένα ευρύ φαινόμενο που μπορεί να διακριθεί σε πληθώρα κατηγοριών ανάλογα με τις βιβλιογραφικές πηγές.

3.3. Διαδικασία της σύγκρουσης

Η σύγκρουση αποτελεί ένα σύνθητες φαινόμενο που εντοπίζεται σε όλες τις επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς (Τριαντάρη, 2018). Συγκρούσεις συμβαίνουν μεταξύ ατόμων ή ομάδων και είναι λογικό διότι τα άτομα είτε μόνα τους είτε αυτά που συνθέτουν ομάδες διαθέτουν διαφορετική παιδεία, γνώσεις, αντιλήψεις, στόχους, αξίας κ.α. Η απουσία συγκρούσεων προϋποθέτει την ομαλή συνύπαρξη των ατόμων και των ομάδων τους, καθώς και την αρμονική συνεργασία στα αβέβαια και πολύπλοκα περιβάλλοντα στα οποία κινούνται. Εξαιτίας του ότι η αρμονική συνύπαρξη είναι πολύ δύσκολη, οι οργανωσιακές συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο (Tjosvold, 2007).

Ένα περιστατικό σύγκρουσης συνήθως ξεκινάει από τη συνειδητοποίηση της σύγκρουσης και λήγει με κάποια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα, τις περισσότερες φορές, μπορεί να οδηγήσουν σε μια δεύτερη σύγκρουση που χαρακτηρίζεται ως δεύτερο επεισόδιο, που διέπεται από κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον Thomas (1976) και (1992), η διαδικασία της σύγκρουσης ακολουθεί πέντε στάδια. Το πρώτο στάδιο αναφέρεται στη συνειδητοποίηση της σύγκρουσης. Σύμφωνα με αυτό το στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή όταν αυτή ξεκινάει μέσα από κάποια μορφή απειλής των συμφερόντων του συμμετέχοντα στη

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.



σύγκρουση ή από κάποια άλλη σχετική αιτία. Το δεύτερο στάδιο εντοπίζεται στη συνειδητοποίηση που αυτή οδηγεί σε κάποιες συγκεκριμένες σκέψεις και συναισθήματα, που αναφέρονται στην σύγκρουση, καθώς και σε πιθανές λύσεις αυτής. Οι σκέψεις στο στάδιο αυτό αναφέρονται τόσο στις λειτουργικές νοητικές διαδικασίες όσο και στις κανονιστικές διαδικασίες. Επίσης, οι σκέψεις αυτές κυρίως αναφέρονται στην αναμενόμενη συμπεριφορά, που προκύπτει μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον. Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την ακολουθία των συναισθημάτων και των σκέψεων, που οδηγούν σε κάποιες προθέσεις αναφορικά με τη διαχείριση της σύγκρουσης, που αυτές με τη σειρά τους οδηγούν σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει το άλλο μέρος της σύγκρουσης, που με τη σειρά του αντιδρά στη τρέχουσα συμπεριφορά, που αυτή με τη σειρά της λειτουργεί ως μια ανατροφοδότηση στις σκέψεις και τα συναισθήματα του πρώτου μέλους της σύγκρουσης. Ο τρόπος αυτός αποτελεί την εκκίνηση για μιας μορφής διαντίδραση μεταξύ των δύο μελών. Όταν αυτή σταματήσει να υφίσταται τότε θα προκύψουν κάποια αποτελέσματα. Τέλος, τα αποτελέσματα αυτά που απορρέουν από την διαδικασία της σύγκρουσης από την αρχική φάση είναι πιθανό να κατευθύνουν τη σύγκρουση σε μια δεύτερη φάση.

3.4. Αιτίες συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι αναπόφευκτες σε κάθε επιχείρηση και δημόσιο οργανισμό. Η επιτυχής διαχείριση των συγκρούσεων έχει ως προϋπόθεση τη σωστή διάγνωση και τη κατανόηση των αιτιών της. Οι γενεσιουργίες αυτές αιτίες αν δεν εντοπιστούν επακριβώς, σε άμεσο χρονικό διάστημα, τότε η πιθανή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης θα είναι καθαρά τυχαίο γεγονός. Εντοπίζονται πολλές αιτίες που ερμηνεύουν τις συγκρούσεις στις επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς οι οποίες είναι:

- **Οι συγκρουόμενοι στόχοι.** Η αιτία αυτή αναφέρεται στη περίπτωση που δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους, όπου η επίτευξη των στόχων της μιας πλευράς αποκλείει την επίτευξη της άλλης. Στη περίπτωση αυτή, κάθε πλευρά αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά που επιδιώκει την υλοποίηση των στόχων της εις βάρος της άλλης πλευράς. Συνήθως, οι δύο πλευρές δεν μπορούν να αντιληφθούν εύκολα ότι οι ατομικοί στόχοι αποτελούν μέρος των συνολικών στόχων της οργάνωσης και με τη λογική αυτή δεν θα πρέπει να γίνονται αλληλοσυγκρουόμενοι. Ιδανική είναι η περίπτωση όπου δεν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων, που συμμετέχουν σε μια οργάνωση, κάτι το οποίο είναι σπάνιο ως και απίθανο.

Γενικά, παρατηρείται, ότι η βασική αιτία των συγκρούσεων είναι η διαφορετικότητα των στόχων. Αυτό οφείλεται αφενός στο ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν αντιμετωπίζουν αυτή τη διαδικασία με ουδετερότητα, αφετέρου δε στο γεγονός ότι υπάρχουν διαφορές στους στόχους του κάθε τμήματος. Σύμφωνα με τους Ruekert & Walker (1987), η ένταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των τμημάτων σχετίζεται με τον βαθμό της αλληλεξάρτησης των στόχων και την ομοιότητα των λειτουργιών. Αν ο βαθμός της αλληλεξάρτησης είναι υψηλός, τότε τα διοικητικά



στελέχη αντιλαμβάνονται ότι έχουν ανάγκη ο ένας τον άλλον με απώτερο σκοπό να πετύχουν τους στόχους τους.

- **Οι περιορισμένοι πόροι.** Οι συγκρούσεις, στη περίπτωση αυτή, έχουν ως βασική αιτία τους πόρους. Όταν μια επιχείρηση διαθέτει έναν ορισμένο αριθμό πόρων, τότε κάθε μέλος της επιδιώκει να πάρει το μεγαλύτερο μέρος αυτών και να περιορίσει το μερίδιο για τους υπόλοιπους. Η επιδίωξη αυτή από κάθε άτομο αποτελεί γενεσιουργό αιτία για έντονες συγκρούσεις. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι οι συγκρούσεις δεν παρουσιάζονται μόνο εξαιτίας της στέρησης των μελών από τους περιορισμένους πόρους αλλά και για λόγους οικονομικούς ή καριέρας. Ευρύτερα υποστηρίζεται ότι η σύγκρουση περιέχει τη διαπραγμάτευση και συνολικά όλο τον αγώνα των δύο πλευρών για την κατανομή των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων.
- **Οι διαφορετικές αντιλήψεις – αξίες.** Μια ακόμα αιτία για τη δημιουργία συγκρούσεων είναι η διαφορετική παιδεία, οι διαφορετικές αξίες κ.α., των ατόμων ή των ομάδων αναφορικά με τις διαδικασίες, τους κανόνες κτλ. Στη περίπτωση αυτή, οι συγκρούσεις δημιουργούνται μεταξύ των στελεχών διαφορετικών τμημάτων, που αναπτύσσουν διαφορετικές στάσεις που βασίζονται σε ποικίλες αξίες.
- **Η οργάνωση.** Βασική αιτία για να ξεκινήσει μια σύγκρουση είναι και οι αδυναμίες της οργανωτικής δομής καθώς και των διαδικασιών που συντελούνται μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Παράδειγμα οργανωτικών αδυναμιών αποτελούν η ασάφεια των συνολικών στόχων της επιχείρησης και στη συνέχεια οι επιμέρους στόχοι των τμημάτων της. Επίσης, ο ξεκάθαρος καθορισμός και η περιγραφή των καθηκόντων των μελών της επιχείρησης ή του οργανισμού καθώς και η απουσία συντονισμού και πληροφόρησης καταδεικνύουν αδυναμία στις οργανωτικές δομές της οντότητας. Τέλος, σύμφωνα με τον Jehn (1995) και (1997), οι συγκρούσεις που έχουν γενεσιουργό αιτία την οργάνωση λαμβάνουν χώρα όταν οι υπάλληλοι δεν ακολουθούν και δεν συμβιβάζονται με τις τυπικές διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός τους.
- **Η κακή επικοινωνία.** Η επικοινωνία αποτελεί το βασικό σημείο για την επαφή των ατόμων ή των ομάδων. Συνεπώς, μια κακή ή αναποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών μπορεί να αποτελέσει βασική αιτία για σύγκρουση. Η κακή επικοινωνία αποτελεί πηγή διαφωνιών και συνήθως εντοπίζεται όταν απειλούνται τα συμφέροντα μιας εκ των ομάδων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλής έντασης συγκρούσεις (Shaw & Shaw, 1998).
- **Ο ζωτικός χώρος.** Ως ζωτικός χώρος αναφέρεται η σφαίρα επιρροής. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι κάθε τμήμα ή υπάλληλος της επιχείρησης κινείται μέσα σε μια ορισμένη σφαίρα που, όταν βγει έξω από αυτή, μπορεί να επιφέρει σύγκρουση γιατί θα παραβιάσει τη σφαίρα κάποιας άλλης ομάδας ή ατόμου. Ουσιαστικά, οι συγκρούσεις με βασική αιτία τον ζωτικό χώρο ξεκινούν λόγω της αντιπαράθεσης για την κατάκτηση δύναμης και εξουσίας.



3.5. Αποτελέσματα συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις είναι ισχυρά συνυφασμένες με την εργασία και τις οργανώσεις με αποτέλεσμα η ύπαρξη της σύγκρουσης να θεωρείται κάτι λογικό και αναμενόμενο μέσα σε όλες τις επιχειρηματικές και μη οντότητες. Η σύγκρουση, όπως αναφέραμε, μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και συνεπώς να επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό. Συνήθως, στο μυαλό όλων η σύγκρουση έχει συνδυασθεί με κάτι αρνητικό αλλά στην πραγματικότητα δε μπορεί να χαρακτηριστεί απόλυτα ως θετική ή αρνητική, αν βοήθησε ή όχι την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η έκβαση της σύγκρουσης έχει διττά αποτελέσματα και μπορεί να αποτιμηθεί ως θετική ή μη ανάλογα με τους συμμετέχοντες της σύγκρουσης και ανάλογα με τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή.

Αρχικά, το αισιόδοξο σενάριο είναι μια σύγκρουση να επιφέρει θετικά αποτελέσματα και να χαρακτηριστεί ως «θετική σύγκρουση» (De Dreu, 2008, 2011). Σύμφωνα με τον De Dreu (2008, 2011), η «θετική σύγκρουση» καταλήγει στην μάθηση, την καλύτερη απόδοση της ομάδας ή του ατόμου καθώς και στην καινοτομία. Αυτά, βέβαια, για να συμβούν θα πρέπει η σύγκρουση να εστιάζεται στα καθήκοντα, τα οποία είναι απλά, και όχι στις ανθρώπινες σχέσεις. Επιπλέον, θα πρέπει οι συμμετέχοντες στη σύγκρουση να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και τελικά να επιδιώκουν τους ίδιους στόχους ενώ παράλληλα θα πρέπει να αναζητούν λύση της διένεξης μέσω μιας ουσιαστικής διαπραγματεύσεως ώστε να βρεθεί η βέλτιστη λύση.

Μια θετική σύγκρουση θα επιφέρει στον οργανισμό θετικές συνέπειες. Οι συνέπειες αυτές αναφέρονται συνοπτικά σε έναν υγιή ανταγωνισμό ενώ παράλληλα διαμορφώνουν τους ηγέτες κάνοντας τους δυνατότερους και πιο έμπειρους. Επίσης, η έγκυρη εκδήλωση των συγκρούσεων αλλά και η άμεση αντιμετώπισή τους μπορεί να προφυλάξει αλλά και να ενδυναμώσει την επιχείρηση ή τον δημόσιο οργανισμό. Η σωστή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης προσφέρει στους συμμετέχοντες μια ικανοποίηση και μια αίσθηση ωριμότητας. Τέλος, οι συγκρούσεις κατευθύνουν τους συμμετέχοντες ώστε να μάθουν να αναπτύσσουν ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας κι έτσι να αντιμετωπίσουν πιθανές επερχόμενες αντιπαραθέσεις.

Μια σύγκρουση εκτός από θετικές συνέπειες, που τις επιθυμούν όλοι, έχει και αρνητικές συνέπειες που είναι πιο συχνές αφού μια σύγκρουση ξεκινάει μεταξύ ατόμων ή ομάδων με αντικρουόμενα συμφέροντα. Σύμφωνα με τους Ruekert & Walker (1987) και Dawes & Graham (2005), οι συγκρούσεις, κατά γενική ομολογία, επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης.

Μια «αρνητική σύγκρουση» με τη σειρά της αντίστοιχα επιφέρει αρνητικές συνέπειες όπως, για παράδειγμα, την επικέντρωση των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση με παραμέληση των υπόλοιπων υποθέσεων ή εργασιών της οντότητας. Επίσης, μια ακόμα χαρακτηριστική αρνητική συνέπεια είναι η μη επίτευξη των στόχων μιας από τις δύο πλευρές των συμμετεχόντων, με αποτέλεσμα τη μείωση του ηθικού τους. Παράλληλα, πάντα μια αρνητική σύγκρουση δημιουργεί αρνητικό κλίμα στην

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



επιχείρηση, προκαλεί απαισιοδοξία και πιθανές εντονότερες συγκρούσεις στο μέλλον. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι μια σύγκρουση συνήθως ακολουθεί μια διαδρομή που αρχικά περνάει από το στάδιο της διαφωνίας και στη συνέχεια έρχονται οι ανάρμοστες αντιδράσεις, που έχουν επιζήμιες συνέπειες για όλους τους συμμετέχοντες καθώς και για την οικονομική οντότητα.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΗΓΕΣΙΑ

4.1 Ορισμός της ηγεσίας

Η λέξη ηγεσία έχει τις ρίζες της στον αρχαίο ελληνικό στοχασμό και προέρχεται από το ρήμα ηγέομαι – ηγούμαι που ερμηνεύεται από τις λέξεις ή φράσεις αρχηγός, επικεφαλής, πηγαίνω μπροστά, καθοδηγώ, δείχνω τον δρόμο στην ομάδα (Πολύζος, 2014). Βέβαια, προϋπόθεση για την ύπαρξη της έννοιας ηγεσίας είναι η αποδοχή του ανθρώπου που ηγείται, δηλαδή του ηγέτη, από όλα τα μέλη της ομάδας του. Τα άτομα αυτά ακολουθούν πιστά και εφαρμόζουν τις οδηγίες και τις συμβουλές του ηγέτη διότι αναγνωρίζουν τις ικανότητες του.

Σήμερα, η ηγεσία αποτελεί το βασικό παράγοντα για όλους τους δημόσιους οργανισμούς και τις οικονομικές οντότητες, διότι επηρεάζει την συμπεριφορά υπαλλήλων και εργαζομένων, την εργασιακή συμπεριφορά τους καθώς και την απόδοσή τους με άμεσο αντίκτυπο στην λειτουργία και τη ανάπτυξη της οντότητας, στην οποία συμμετέχουν. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) η ηγεσία αποδίδεται ως «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, και τη φιλοδοξία της για ένα καλύτερο μέλλον».

Βέβαια, σύμφωνα με άλλους συγγραφείς, η ηγεσία συνδέεται με την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή των ανθρώπων που εργάζονται και συμμετέχουν σε αυτόν (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Ουσιαστικά, σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, ερμηνεύεται η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τους ανθρώπους που ηγείται με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της ομάδας του. Ένας ακόμη ορισμός αναφέρει την ηγεσία ως «μία δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας ο ηγέτης επηρεάζει την συμπεριφορά των μελών μίας ομάδας με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι πρόθυμοι να υλοποιήσουν τους στόχους ενός οργανισμού» (Μπουράντας, 2005).

Οι πιο πρόσφατοι και σύγχρονοι ορισμοί αποδίδουν την ηγεσία ως την ικανότητα του ηγέτη να επικεντρώνεται στις ανάγκες του οργανισμού ή της οντότητας, θέλοντας να αλλάξει την υφιστάμενη κατάστασή τους, χρησιμοποιώντας την επιρροή που ασκεί στους συνεργάτες του (Χυτήρης, 2017). Οι πιο συνηθισμένες και αναγνωρίσιμες μορφές ηγεσίες σύμφωνα με τον Northhouse (2021) είναι η ανατιθέμενη ηγεσία, αποδιδόμενη με την αγγλική έννοια «assigned leadership» και η αναδυόμενη ηγεσία, που αποδίδεται ως «emergent leadership». Η πρώτη μορφή αναφέρεται στην ηγεσία που ανατίθεται στο άτομο που θα γίνει ηγέτης, χωρίς απαραίτητα να σημαίνει ότι αυτός έχει τα χαρακτηριστικά και την ικανότητα ενός ικανού ηγέτη. Αντιθέτως, η δεύτερη μορφή αναφέρεται στον ηγέτη που αναδύεται και ξεχωρίζει μέσα από την ομάδα ή την οντότητα στην οποία συμμετέχει. Εδώ, τα μέλη



της ομάδας αναγνωρίζουν τις ικανότητές του, είναι αποδεκτός από όλους και τον εμπιστεύονται μέσα από τον τρόπο συμπεριφοράς του.

4.2 Ιδανικά στοιχεία του ηγέτη

Ο ιδανικός ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, ανθρωπιά, δικαιοσύνη, λογοδοσία και ταπεινότητα (Τριαντάρη, 2020α). Το άτομο αυτό καθοδηγεί την ομάδα, της οποίας ηγείται, δείχνει ενδιαφέρον και προστατεύει όλα τα μέλη της ενώ παράλληλα είναι υπεύθυνο να επιλύει τα προβλήματα και τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται. Επίσης, το άτομο που προΐσταται της ομάδας θα πρέπει να είναι επίμονο, να εμπιστεύεται τους συνεργάτες του, να είναι δίκαιος, αποφασιστικός, υπομονετικός, αξιόπιστος, σταθερός στις απόψεις του, ευθύς και κατανοητός στο λόγο του καθώς και προσανατολισμένος στα συμφέροντα και τους στόχους της οντότητας (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Παράλληλα, σύμφωνα με τον Batten (2001) ο ιδανικός ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει τα άτομα με τα οποία συνεργάζεται, να τους ακούει με προσοχή και να τους αφήνει να λένε ελεύθερα τις σκέψεις και την γνώμη τους, ώστε να εργάζονται με το μέγιστο των ικανοτήτων τους και να χρησιμοποιούν όλες τις δυνάμεις τους. Επιπλέον, ιδανικά στοιχεία για τον ηγέτη είναι να διακατέχεται από δημοκρατικό πνεύμα, να είναι αντικειμενικός, να αντιμετωπίζει όλα τα μέλη της ομάδας του ισότιμα χωρίς να ξεχωρίζει κανέναν.

Ιδανικά, ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει με σαφήνεια την αποστολή του καθώς και το έργο που του έχει ανατεθεί είτε από τον ανώτερο ηγέτη είτε από τη διοίκηση της οντότητας. Μια ομάδα, για να καθοδηγηθεί σωστά, θα πρέπει να έχει έναν αρχηγό που θα γνωρίζει ξεκάθαρα το ρόλο του αλλά και τους στόχους, που θέλει να πετύχει. Η επιτυχία των στόχων έρχεται μέσα από την εφαρμογή καινοτόμων και πρωτοποριακών ιδεών, την προώθηση του ομαδικού πνεύματος, ώστε όλα τα μέλη της ομάδας να γνωρίζουν τους ρόλους τους, τις ευθύνες αλλά και τα κανάλια επικοινωνίας (Kottler, 2001).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτονομία και ακέραιη προσωπικότητα, να γνωρίζει πώς θα διαχειριστεί τις ικανότητες του ώστε να αντιμετωπίσει σύνθετες καταστάσεις και βέβαια να είναι πάντα σε εγρήγορση και έτοιμος για δράση (Pratch et al., 1996). Τα ιδανικά στοιχεία ενός ηγέτη άλλοτε είναι έμφυτα και άλλοτε επίκτητα. Τα έμφυτα αναφέρονται στην αυτοπειθαρχία, την κριτική του ικανότητα, την αποφασιστικότητα, την οργάνωση, τη διορατικότητα την συναίσθηση, τη ψυχραιμία και φυσικά όλα αυτά είναι προϋπόθεση της υψηλής ευφυΐας του. Από την άλλη πλευρά, στα επίκτητα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται οι γνώσεις που λαμβάνει κατά τη διάρκεια της ζωής του, των σπουδών του και της καριέρας του, το ήθος του αλλά και η αποδοχή του από τους συνεργάτες του, μέλη της ομάδας του (Adair, 1979).

Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον καθηγητή Μπουραντά (2005), τα ιδανικά χαρακτηριστικά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει εκείνα τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην προσωπικότητα και τα κίνητρα του ηγέτη, όπως Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.



την ανάγκη του για δύναμη και άσκηση επιρροής, την αναγνώριση και την αυτοεκτίμηση, αλλά και την ανάγκη του ατόμου αυτού για αυστηρή προσήλωση στις αξίες και το όραμά του. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον χαρακτήρα του ατόμου όπως η επιμονή, η ευαισθησία, το θάρρος, η πειθαρχία και η ταπεινότητα.

Συνοψίζοντας, τα ιδανικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας έρχονται μέσα από ένα συνονθύλευμα της προσωπικότητας αλλά και του χαρακτήρα του ατόμου που ηγείται της ομάδας, ο οποίος κατέχει έναν ρόλο δύσκολο και πολυδιάστατο. Το άτομο αυτό μέσα από τα χαρακτηριστικά και τα χαρίσματα, που φέρει, προσπαθεί να φέρει εις πέρας όλες τις εργασίες, τους στόχους, τα χρονοδιαγράμματα καθώς και την αξιολόγηση όλων των μελών της ομάδας του (Kottler, 2001).

4.3 Μοντέλα Ηγεσίας

Η ηγεσία στο μάνατζμεντ διαμορφώνεται μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης ή του δημόσιου οργανισμού. Τα στυλ ηγεσίας, που αναγνωρίζονται σε μια οντότητα, ποικίλουν ανάλογα με τις αξίες, τις παραδοχές και τις πεποιθήσεις που υιοθετούνται. Το κάθε στυλ ή μοντέλο ηγεσίας διαθέτει τόσο θετικά όσο και αρνητικά χαρακτηριστικά που αυτά βγαίνουν προς το κοινό ανάλογα με τον ηγέτη (Antonakis et al., 2003).

Οι ηγέτες είναι αυτοί που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις αξίες, τον τρόπο σκέψης καθώς και τις συμπεριφορές σε μια επιχείρηση ή οργανισμό (Bass, 1990; Kouzes & Posner, 2007). Σύμφωνα με τον Johnson (2002) η διαδικασία αλλαγής σε μια οντότητα, η οποία «μαθαίνει», δεν μπορεί να ξεκινήσει αν δεν υπάρχει ο κατάλληλος ηγέτης μέσα σε αυτή. Παράλληλα, σύμφωνα με τους Davis και Daley (2008), η ηγεσία αποτελεί κίνητρο ενθάρρυνσης για τους υπαλλήλους της κάθε οντότητας, ώστε να σκέφτονται στρατηγικά και να επικεντρώνονται στη σωστή κατεύθυνση απομακρύνοντας τα εμπόδια και λειτουργώντας αυτόνομα. Οι Garvin et al. (2008) σημειώνουν ότι οι ηγέτες θα πρέπει να ακούνε τους υπαλλήλους χωρίς να σχολιάζουν, να τους ενθαρρύνουν για ερωτήσεις και απορίες καθώς και να τους προσφέρουν όσο χρόνο χρειάζονται για την επίλυση των προβλημάτων. Στη συνέχεια, θα αναλυθούν τα διάφορα στυλ ηγεσίας που εντοπίζονται μέσα από τη βιβλιογραφία.

4.3.1. Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία μελετήθηκε για πρώτη φορά από τον Burns (1978) και αναπτύχθηκε από τον Bass (1985). Το στυλ αυτό ηγεσίας αποτελεί τη πιο σύγχρονη μορφή και βρίσκει συνεχώς όλο και περισσότερη αποδοχή και εφαρμογή στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης φροντίζει κυρίως για τις ηθικές αρχές, τα κίνητρα και τους προβληματισμούς των υφισταμένων του. Επιπλέον, ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας διοικεί με όραμα, έμπνευση ενώ προσπαθεί να μεταδώσει όλες τις σκέψεις και τις ιδέες στην ομάδα του. Παράλληλα, η



ομάδα του ηγέτη αποτελεί το δέκτη του προγράμματός του, των προβληματισμών του και της επίτευξης των στόχων του.

Το μοντέλο αυτής της ηγεσίας λαμβάνει διαστάσεις που αναφέρονται στο ειδικό χάρισμα που διαθέτει ο ηγέτης ώστε να είναι αρεστός στην ομάδα του (Bass, 1985). Επιπλέον, μια ακόμα διάσταση είναι η έμπνευση που μεταδίδει στην ομάδα του με απώτερο στόχο τη συμμετοχή όλων στην εφαρμογή του προγράμματός του, το σχεδιασμό και την εφαρμογή των στόχων του. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει το χάρισμα να προκαλέσει το ενδιαφέρον σε καθένα μέλος χωριστά, καθώς και να τους λύσει κάθε πρόβλημα και ανησυχία. Τελικός στόχος αυτού του ηγέτη είναι η απόλυτη προσήλωση του προσωπικού στο ρόλο τους και τις υποχρεώσεις τους, καθώς και στην προσωπική ικανοποίηση και την επίτευξη των προσωπικών στόχων τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μελετηθεί από πληθώρα ερευνητών, όπως για παράδειγμα είναι οι Avolio και Bass (1995), ο Avolio (1999) και ο Hunt (1999) ο οποίος επικεντρώθηκε κυρίως στο φαινόμενο αυτό κατά τις δεκαετίες του '80 και του '90. Οι ερευνητές αυτοί σημειώνουν ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσελκύει και κερδίζει τους ακολούθους του μέσα από την παρουσίαση νέων ιδεών και ιδανικών αλλά και από την επίτευξη των στόχων.

4.3.2. Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ή διεκπεραιωτική ηγεσία μελετήθηκε για πρώτη φορά από τον Bass (1985), ο οποίος ανέφερε ότι ο συναλλακτικός ή διεκπεραιωτικός ηγέτης φροντίζει για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των υφισταμένων του. Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία «ανταλλαγής» βασισμένη στην εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων και συνήθως σχετίζεται με τον καθορισμό των στόχων και τον διαρκή έλεγχο των αποτελεσμάτων (Τριαντάρη, 2020α).

Πολλοί ερευνητές (βλ. Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; 1997), ασχολήθηκαν με τη συναλλακτική ηγεσία και τη θεωρούν ως το πρόδρομο ή προστάδιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Το μοντέλο αυτό της ηγεσίας περιλαμβάνει τέσσερις σημαντικούς παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στην ενδεχόμενη ανταμοιβή που οφείλεται σε συμπεριφορές ηγετών, που επικεντρώνονται στη διευκρίνιση των ρόλων και των καθηκόντων καθώς και στην ψυχολογική ενίσχυση της ομάδας τους. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην ενεργή διοίκηση εξάιρεσης που περιλαμβάνει την ενεργή επαγρύπνηση του ηγέτη, ο οποίος στοχεύει να διασφαλίσει την επίτευξη όλων των στόχων. Ο τρίτος παράγοντας αφορά την παθητική διοίκηση εξάιρεσης και αναφέρεται στη περίπτωση που οι ηγέτες επεμβαίνουν μόνο στη μη συμμόρφωση ή στη περίπτωση που έχουν ήδη γίνει λάθη (Antonakis et al., 2003). Ο τελευταίος παράγοντας είναι η «ελεύθερη» διάσταση, που όπως αναφέρει στη διδακτορική του διατριβή ο Τσάκωνας (2014), ο ηγέτης είτε αποποιείται των ευθυνών του είτε δεν έχει ενεργητικό ρόλο ή συμμετοχή.

Το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας επικεντρώνεται στα εξωτερικά κίνητρα και τις ανάγκες. Ουσιαστικά, αυτό που επικρατεί είναι ένα κλίμα ανταλλαγής για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Έτσι, δημιουργείται ένα είδος συμφωνίας μεταξύ



προϊσταμένων και υφισταμένων, όπου κάθε μέρος προσφέρει τα απαραίτητα, ώστε να αναπτυχθεί και να βελτιωθεί η οντότητα. Αντίστοιχα, η ανταλλαγή συνίσταται στο ότι η καλή εργασία αμείβεται μέσω μιας θετικής ενίσχυσης, που έχει ως αντίκρισμα την οικονομική ενίσχυση.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι ηγέτες αυτού του μοντέλου βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντάς τες μέσω έργου. Έτσι, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια υπολανθάνουσα μορφή εμπορικής συναλλαγής.

4.3.3. Ηθική ηγεσία

Το μοντέλο αυτό της ηγεσίας περιγράφει έναν ηγέτη που αντιμετωπίζει τα προβλήματα της οντότητας στηριζόμενος σε αρχές και αξίες όπως η δικαιοσύνη, η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη (Τσάκωνας, 2014). Ο καθηγητής Μπουραντάς (2005) μας πληροφορεί ότι ο ηθικός ηγέτης εμπνέεται μέσα από τις ηθικές αρχές και τις χρησιμοποιεί ώστε να πετύχει τους στόχους του. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ηγεσίας αποτελεί βασική πηγή ηθικής καθοδήγησης για τους υφισταμένους του (Brown et al., 2004) οι οποίοι αντίστοιχα συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο, φτιάχνοντας ένα θετικό κλίμα στην οντότητα. Παράλληλα, η ηθική έμπνευση που προσφέρει ο ηγέτης στους υπαλλήλους του δημιουργεί καλή φήμη στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού, αυξάνει την αποδοτικότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Τριαντάρη, 2020α).

Αντίθετα, όσοι ηγέτες συμπεριφέρονται χωρίς ηθικούς φραγμούς δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα που έχει αντίκτυπο και στους υφισταμένους τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κλίμα απογοήτευσης, που μειώνει την απόδοση ενώ ταυτόχρονα αυξάνει την πιθανότητα των οικειοθελών αποχωρήσεων εργαζομένων. Γενικότερα, η παρουσία ενός σκοτεινού ηγέτη που διοικεί χωρίς ηθική, χωρίς αξίες και με υπόγειες και αναποτελεσματικές μεθόδους επηρεάζει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

4.3.4. Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας που απορρέει από την μετασχηματιστική ηγεσία. Το στυλ αυτό ηγεσίας αναφέρεται στα άτομα που διαθέτουν θετικά στοιχεία προσωπικότητας, διεκδικούν ορίζοντες ενώ ενεργούν αποτελεσματικά στην επίλυση προβλημάτων (Καραγιαννάκη, 2014). Η αυθεντική ηγεσία διαμορφώνεται μέσα από ένα θετικό πλαίσιο οργάνωσης όπου ο ηγέτης με αυτό το στυλ αποκτά επίγνωση και αυτοέλεγχο του συνολικού περιβάλλοντος στο οποίο κινείται. Ο αυθεντικός ηγέτης είναι αυτός που διαθέτει αυτογνωσία και αντιλαμβάνεται με ευκολία τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος, αναλύει προσεκτικά όλες τις πληροφορίες, διαθέτει παιδεία, ηθικές αξίες και αρχές και τέλος έχει έναν αυθεντικό χαρακτήρα, επικοινωνώντας ορθά και κατάλληλα είτε λεκτικά είτε σωματικά.



4.3.5. Υποστηρικτική ηγεσία

Η υποστηρικτική ή υπηρετική ηγεσία αποτελεί ένα στυλ ηγεσία που είναι στραμμένο στην υποστήριξη των υπαλλήλων. Σύμφωνα με αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης προσπαθεί με κάθε τρόπο να υποστηρίξει τα ενεργά μέλη της ομάδας του, τους υπαλλήλους του τμήματός του ή ευρύτερα τους εργαζόμενους της επιχείρησης ή του δημόσιου οργανισμού με απώτερο σκοπό την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων. Το στυλ αυτός της ηγεσίας καλείται και ως υπηρετικό διότι σύμφωνα με την τους Hunter et al. (2013) ο ηγέτης προκειμένου να πετύχει τους στόχους του, ικανοποιεί όλες τις ανάγκες των ακολούθων του παίζοντας το ρόλο του υπηρέτη.

Ο υποστηρικτικός ηγέτης ενημερώνει άμεσα και με εγκυρότητα για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι του, ενώ διαθέτει την ικανότητα της ενσυναίσθησης μέσω της οποίας σέβεται τους ακολούθους του και ενστερνίζεται τα προβλήματά τους. Επίσης, ο ηγέτης αυτός διαθέτει διορατικότητα, δίνει σημασία στις νέες ιδέες των εργαζομένων, στη συσπείρωση τους, ενώ χρησιμοποιεί διαλλακτικές μεθόδους επικοινωνίας για την προάσπιση των συμφερόντων του οργανισμού. Τέλος, ο υποστηρικτικός ηγέτης εμπιστεύεται το ανθρώπινο δυναμικό του, στηρίζει την ομαδικότητα και ενισχύει την εκπαίδευσή τους (Καραγιαννάκη, 2014).

4.4 Χαρισματική ηγεσία

Ο Max Weber ανέφερε πρώτος την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας όπου ένας ηγέτης με ιδιαίτερα χαρίσματα, κοινές αντιλήψεις, αξίες και πιστεύω με μια ομάδα ατόμων, βρίσκει ανταπόκριση και αποδοχή και πραγματώνει τα οράματα και τους στόχους του (Μπουραντάς, 2005). Επίσης, ο Max Weber ανέφερε ότι κάποια άτομα εμφανίζουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρίσματα με αποτέλεσμα να οραματίζονται, να εμπνέουν και να προσελκύουν τους ακολούθους τους (Northouse, 1997). Ουσιαστικά, ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει κάποια έμφυτα ιδανικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα για το ρόλο που καλείται να εκτελέσει με αποτέλεσμα να παίρνει το βάπτισμα μιας εξέχουσα προσωπικότητας, άξιας θαυμασμού (Τριαντάρη, 2020α).

Ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει όραμα που πηγάζει μέσα από τα έμφυτα χαρακτηριστικά του, το οποίο μεταφέρει όπως σημειώνει και ο Weber στα άτομα που είναι αφοσιωμένα δίπλα του. Το άτομο αυτό διαθέτει αυτοπεποίθηση, νιώθει δυνατός λόγω θέσης ενώ παράλληλα εμπνέει εμπιστοσύνη στο κοινό του, το οποίο συνεχώς ενδυναμώνεται. Σύμφωνα με τον Παναγιωτόπουλου (2000), ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει τεχνικές επικοινωνίας και είναι διαλλακτικός στο άνοιγμα οριζόντων και προοπτικών, προσπαθώντας να διώξει το κατεστημένο με σκοπό να γίνει φορέας νέων αλλαγών.

Επίσης ο χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που στο όραμά του εντοπίζονται μακροπρόθεσμοι στόχοι, περιγράφονται υψηλές προσδοκίες και διαθέτει επικοινωνιακές μεθόδους με αποτέλεσμα μέσω διαμόρφωσης της κατάλληλης συνείδησης και των ηθικών του αξιών, προσελκύει και επιδρά θετικά σε μια ομάδα ανθρώπων (Καραγιαννάκη, 2014). Ταυτόχρονα, ο ηγέτης αυτός γίνεται και ο

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



καθοδηγητής του οράματος του οργανισμού, προσπαθώντας να παρακινήσει κατάλληλα και να συμβουλέψει τους υπαλλήλους ώστε να πετύχουν τους στόχους (Μπελλάλη, 2008).

Ένας χαρισματικός ηγέτης για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει, επιζητεί την ολοκληρωτική υποστήριξη και αφοσίωση από τους ακολούθους του ώστε να καταφέρει να ελέγξει το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Παράλληλα, ένας ηγέτης επιδιώκει έλεγχο του περιβάλλοντος διότι θέλει να εκφράσει τους στόχους του, να επιλύσει ζητήματα, αναλαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα ρίσκα. Κατά γενική ομολογία, ο χαρισματικός ηγέτης επιδρά θετικά στην αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων καθώς και στην επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) ο ιδανικός χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση, την αναζήτηση νέων ιδεών, τον πειραματισμό και τις καινοτομίες. Η άποψη αυτή ενισχύεται στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών ώστε να βελτιωθεί η λειτουργία τους μέσα από ένα καλύτερο σύστημα εξυπηρέτησης αλλά και ολοκλήρωσης των απαιτούμενων στόχων. Συνεπώς, η χαρισματική ηγεσία επιδρά θετικά και αποτελεσματικά στους ακολούθους, υπάλληλοι στη περίπτωση μας, του ηγέτη, που μέσω της ορθής καθοδήγησης και της παρακίνησης, μεγιστοποιούν την απόδοσή τους με την επίτευξη των στόχων, οδηγώντας σε καινοτομίες και βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα της υπηρεσίας (Καραγιαννάκη, 2014).

4.5 Χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη για μια δημόσια υπηρεσία

Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να εντοπιστεί σε όλες τις ομάδες εργασίας και μπορεί να ασκηθεί από περισσότερα του ενός άτομα που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι απαραίτητος σε κάθε ομάδα, επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό διότι μέσα από τις ιδιαίτερες ικανότητές του προσφέρει συνοχή και συνεκτικότητα μεταξύ των υπαλλήλων με απώτερο σκοπό της επίτευξη των στόχων.

Ο χαρισματικός ηγέτης μιας δημόσιας υπηρεσίας, όπως η περίπτωση της εφορίας, βρίσκεται στο ανώτερο εργασιακό επίπεδο διοίκησης ή εξουσίας και με τη δράση του και τη συμπεριφορά του επηρεάζει όλα τα κατώτερα εργασιακά επίπεδα. Επίσης, ο χαρισματικός ηγέτης κατέχει τη θέση, που του δίνει τη δυνατότητα να διαφυλάξει το προσωπικό και κοινωνικό του γόητρο με αποτέλεσμα να τον κάνει να νιώθει μοναδικός και παντοδύναμος. Το εργασιακό περιβάλλον μιας δημόσιας οικονομικής υπηρεσίας προσφέρει στον χαρισματικό ηγέτη τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει την τέχνη της εξουσίας και της επιρροής μέσω του λόγου του στους υπαλλήλους. Ουσιαστικά, ο χαρισματικός ηγέτης μέσω της πειθούς, της θέσης, του λόγου του αλλά των υπολοίπων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαθέτει, προσπαθεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους του ώστε να εργαστούν πρόθυμα, παραγωγικά προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.



Ο ιδανικός χαρισματικός ηγέτης, ως το ανώτερο μέλος μιας δημόσιας υπηρεσίας ή οργανισμού, είναι αυτός που προσπαθεί να λύσει τα προβλήματα που προϋπάρχουν στο προσκήνιο του εργασιακού περιβάλλοντος, είτε αυτά είναι διοικητικά είτε επαγγελματικά. Βέβαια, για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητη η συνεισφορά και η βοήθεια των υπαλλήλων της υπηρεσίας. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαίο, ιδανικά, ο χαρισματικός ηγέτης να επιλέξει άτομα για υπαλλήλους που μέσα από τις ιδέες τους, τις γνώσεις και τις πρωτοβουλίες να επιλύσουν μαζί τα κρίσιμα ζητήματα ενώ παράλληλα θα τον βοηθήσουν να παγιώσει τη θέση του.

Βέβαια, η ομαδική εργασία, για να μπορέσει να αποδώσει, απαιτεί έναν χαρισματικό ηγέτη ο οποίος οφείλει να διευθετήσει τα παρακάτω θέματα ώστε να πετύχει τους σκοπούς του. Αρχικά, κάθε μέλος θα πρέπει να κατανοήσει και να προωθήσει το όραμά του, να γνωρίζει τους υπηρεσιακούς στόχους, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του. Δεύτερον, κρίνεται αναγκαίο να υφίσταται η σωστή περιγραφή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων ώστε ο κάθε υπάλληλος να εργάζεται στο τμήμα και στη θέση που μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Τέλος, υπάρχει η αναγκαιότητα συνεχούς επικοινωνίας σε όλα τα εργασιακά επίπεδα και τμήματα, ώστε όλοι να αντιμετωπίζονται με ισότητα και δικαιοσύνη. Προφανώς, είναι ανεπιθύμητη οποιαδήποτε κλίκα που μπορεί να προκαλέσει ζημιά έναντι των υπόλοιπων υπαλλήλων.

Ο χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να έχει το γνωστικό και συναισθηματικό επίπεδο, ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται πρώτα από όλα τον εαυτό του και στη συνέχεια τους άλλους. Επίσης, μέσα από τη σωστή ισορροπία μεταξύ γνώσεων και συναισθηματισμού θα πρέπει να διαχειρίζεται ορθά καταστάσεις κρίσεων ή σοβαρά προβλήματα. Παράλληλα, θα πρέπει να διακατέχεται από επαγγελματισμό, ομαδικό πνεύμα, να προωθεί τη συνεργασία, την επικοινωνία, να διαθέτει τις ηθικές αξίες, την αξιοκρατία, την ισότητα, την εμπιστοσύνη κ.α. Τέλος, ένας χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι ένα ώριμο άτομο με εμπειρία σε θέσεις διοίκησης, να έχει περάσει ως υπάλληλος αλλά και προϊστάμενος από όλα τα τμήματα της υπηρεσίας ή του οργανισμού ώστε να γνωρίζει τις ανάγκες και τα προβλήματα όλων.

4.6 Παράγοντες που διευκολύνουν τη χαρισματική ηγεσία σε μια δημόσια υπηρεσία

Η χαρισματική ηγεσία για να ευοδωθεί επηρεάζεται είτε από θετικούς είτε από αρνητικούς παράγοντες και συνεπώς ανάλογα με το αποτέλεσμα αυτής διαμορφώνεται και η λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας. Οι βασικοί θετικοί παράγοντες, μέσα από έναν παραλληλισμό ενός δημόσιου νοσοκομείου και μιας δημόσιας οικονομικής υπηρεσίας, που επηρεάζουν το ρόλο του χαρισματικού ηγέτη είναι το επίπεδο της υπηρεσίας ή της δημόσιας οντότητας, που περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό και τους συναλλασσόμενους (Mc Guire & Kennerly, 2006).

Οι παράγοντες, που διευκολύνουν, ώστε να υφίσταται μια θετική χαρισματική ηγεσία σε επίπεδο ενός δημόσιου οργανισμού, αφορούν κυρίως την οργάνωση και λειτουργία του καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των υπαλλήλων. Αυτοί αναφέρονται στο γενικό σκοπό και τους ειδικούς στόχους, που πρέπει να

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



επιτευχθούν είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα, την ύπαρξη ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, το συναδελφικό και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των υπαλλήλων και το μεθοδικό πρόγραμμα για την εκτέλεση των προγραμματισμένων εργασιών.

Αντίστοιχα, οι παράγοντες, που εμπλέκουν τους υπαλλήλους, αναφέρονται στο έργο τους, που προάγει την εξυπηρέτηση του κοινού με προσφερόμενες ποιοτικές υπηρεσίες καθώς και με την εξυπηρέτηση των αναγκών του κράτους. Η καθημερινή λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας επηρεάζεται από όλες τις γραφειοκρατικές διαδικασίες καθώς και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Επίσης, οι ικανότητες και οι δεξιότητες διαχείρισης διαφορετικών περιπτώσεων αλλά και επίλυσης ποικίλων προβλημάτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη λειτουργία της υπηρεσίας και κατ' επέκταση διευκολύνει ή παρεμποδίζει την χαρισματική ηγεσία. Εξίσου σημαντικός είναι ο παράγοντας της εργασίας και δραστηριοποίησης όλων των υπαλλήλων σε φιλικό και ευμετάβολο περιβάλλον όπου προάγονται το πνεύμα της συνεργασίας και της συναδελφικότητας.

Τέλος, οι παράγοντες που αναφέρονται στο κοινό αφορούν κυρίως στην προσωπικότητά τους, τις γνώσεις τους, τη διάθεση για επιπλέον επιμόρφωση και εξέλιξη, την παιδεία τους καθώς και τα εσωτερικά κίνητρα που διαθέτουν ώστε να συμβάλλουν και οι ίδιοι στην αποτελεσματική εξυπηρέτησή τους. Συνεπώς, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των δημοσίων οικονομικών και μη οντοτήτων προϋποθέτουν εκτός από τις κατάλληλες υποδομές, το συντονισμό όλων των υπαλλήλων υπό το πρίσμα ενός θετικού χαρισματικού ηγέτη ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τη βιωσιμότητά τους.

4.7 Οι επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας σε μια δημόσια υπηρεσία

Η βιωσιμότητα ενός δημόσιου οργανισμού και δει μιας υπηρεσίας, που ασχολείται κατά βάση με τα έσοδα του κράτος αλλά και με ελεγκτικές διαδικασίες, απαιτεί άσκηση θετικής ηγεσίας και ταυτόχρονα χαρισματικής. Το άτομο, που ηγείται των υπαλλήλων μιας δημόσιας οικονομικής υπηρεσίας, ουσιαστικά αναλαμβάνει όλη τη διοίκηση, την οργάνωση καθώς και τη λειτουργία του οργανισμού, ώστε να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά σε όλες τις εξελίξεις που προκύπτουν στο συνεχές μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον. Το άτομο αυτό οφείλει να ασκήσει αποτελεσματική διοίκηση μέσω μιας χαρισματικής ηγεσίας ώστε να κατευθύνει και να υποκινήσει κατάλληλα το προσωπικό προς την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.

Η χαρισματική ηγεσία έχει θετικές επιπτώσεις σε μια δημόσια υπηρεσία διότι συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης, της παραγωγικότητας, της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των υπαλλήλων (Zehir et al., 2011). Παράλληλα, ο χαρισματικός ηγέτης ενισχύει το φιλικό κλίμα εργασίας με διαπροσωπικές σχέσεις, προάγει το ομαδικό συμφέρον και την συναδελφικότητα με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι της υπηρεσίας. Το ιδανικό εργασιακό κλίμα, που λογικά επιδιώκει ο χαρισματικός ηγέτης ενός δημόσιου οργανισμού, περιλαμβάνει ορθή και ξεκάθαρη επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων. Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.



καθώς και σωστή περιγραφή καθηκόντων, όπου αναφέρονται οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες του κάθε υπαλλήλου. Συνεπώς, ο ιδανικός χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει το κλίμα αλληλεπίδρασης μεταξύ των υπαλλήλων και έτσι οι υπάλληλοι μιας δημόσιας οντότητας όπως μιας οικονομικής υπηρεσίας ή ενός νοσοκομείου παρακινούνται με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να εργάζονται με χαρά και ικανοποίηση (Kristensen et.al, 2015).

Παράλληλα, η θετική χαρισματική ηγεσία έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του δημόσιου οργανισμού, διότι σχηματίζει μια καλή φήμη που βοηθά στην αξιοπιστία του οργανισμού (Somani & Krishnan, 2004). Στη περίπτωση αυτή, τόσοι οι υπάλληλοι όσο και οι συναλλασσόμενοι θα προσφέρουν και θα λαμβάνουν σωστή και αξιόλογη αντιμετώπιση από το περιβάλλον της οικονομικής υπηρεσίας. Ουσιαστικά, ο χαρισματικός ηγέτης, μέσα από τις σταθερές αξίες που έχει, εμπνέει για ξεκάθαρους στόχους και έτσι προσελκύει την εύκολη συνεργασία τόσο με τους υπόλοιπους φορείς όσο και με τους συναλλασσόμενους.

Επίσης, ένα χαρισματικός ηγέτης προσελκύει και την κατάλληλη εκπαίδευση για το προσωπικό του με πιθανές συνεργασίες από εξωτερικούς φορείς, όπως τα δημόσια πανεπιστήμια. Η ανάπτυξη και η βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων ενός φορέα, όπως μιας οικονομικής υπηρεσίας, που το αντικείμενο εξελίσσεται συνεχώς, συμβάλει στην ανταπόκριση σε υψηλές απαιτήσεις και την τελειοποίηση του έργου, κάτι που επιτυγχάνεται με έναν χαρισματικό ηγέτη (Awamleh & Gardner, 1999). Αντίθετα, αν απουσιάζει από μια υπηρεσία ένας ιδανικός θετικός ηγέτης τότε αυτή αποτυγχάνει στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας και οι υπάλληλοί της διακατέχονται από ανασφάλεια και απογοήτευση.

Σήμερα, η άσκηση μιας χαρισματικής ηγεσίας δεν είναι εύκολο πράγμα· ειδικά στη σημερινή εποχή που υπάρχει κρίση αξιών και θεσμών. Βέβαια, αν ο ηγέτης δημιουργήσει ένα σταθερό κλίμα και προωθήσει κατάλληλα τα πρότυπα λειτουργίας και συμπεριφοράς στους υπαλλήλους του, τότε θα λαμβάνονται όλες οι κατάλληλες αποφάσεις ώστε να επιτυγχάνονται όλοι οι στόχοι της υπηρεσίας.

Συνοψίζοντας, να σημειώσουμε, ότι η χαρισματική ηγεσία για έναν δημόσιο οργανισμό, όπως μια οικονομική υπηρεσία, δεν μπαίνει σε καλούπια αφού ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίσει και να ασκήσει τις κατάλληλες στρατηγικές και να λάβει τις απαραίτητες αποφάσεις, ώστε να επιλύσει τα ποικίλα εργασιακά προβλήματα. Αντίστοιχα, οι υπάλληλοι, με την παρουσία ενός χαρισματικού ηγέτη, σέβονται και συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις οδηγίες, ενώ ταυτόχρονα παρακινούνται, ώστε να είναι αφοσιωμένοι στους στόχους της υπηρεσίας.

4.8 Η συναισθηματική νοημοσύνη του χαρισματικού ηγέτη

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς και γίνεται γνωστή ως μέτρο εντοπισμού των αποτελεσματικών και χαρισματικών ηγετών ενώ παράλληλα αποτελεί και ένα εργαλείο για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ηγετικών



ικανοτήτων. Η βιβλιογραφία που εντοπίζεται να τεκμηριώνει την αποτελεσματικότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης γύρω από αυτόν τον τομέα είναι σχετικά περιορισμένη. Γενικά, στα σύγχρονα απαιτητικά επαγγελματικά περιβάλλοντα, ένας υψηλός δείκτης νοημοσύνης σε συνδυασμό με την αναγκαία ακαδημαϊκή μόρφωση και την εξειδίκευση βοηθούν στην εισαγωγή κάποιου στο χώρο εργασίας, χωρίς όμως να αποτελούν τα εχέγγυα για μια επιτυχημένη εργασιακή πορεία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πιο σύγχρονο όρο από αυτόν της ενσυναίσθησης ενώ ταυτόχρονα αποτελεί μετεξέλιξη του όρου της κοινωνικής νοημοσύνης (Τριαντάρη, 2020α). Σύμφωνα με τον Goleman (2011), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα δικά του συναισθήματα αλλά και των άλλων. Έτσι λοιπόν, ο ηγέτης εμπνέει τις ομάδες του ώστε να δίνουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους σε βάθος χρόνου.

Επίσης, ο Goleman (1996) σημείωσε ότι η ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων που καλείται και ως «ενσυναίσθηση» αποτελεί την ικανότητα της ικανοποιητικής διαχείρισης των διαπροσωπικών μας σχέσεων καθώς και την εύστοχη επικοινωνία. Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν σημαντικοί πυλώνες για επιτυχημένη επαγγελματική πορεία. Η «συναισθηματική νοημοσύνη», η ικανότητα δηλαδή των ατόμων να συνδυάζουν το συναίσθημα μαζί με τη νοημοσύνη, με σκοπό την επίλυση προβλημάτων ή την λήψη αποφάσεων έρχεται σε αντίθεση με τη «γνωστική νοημοσύνη», που περιλαμβάνει τις πρακτικές ικανότητες και δεξιότητες που έχουν αποκτηθεί μέσω της εκπαίδευσης (Μπρίνια, 2008).

Σύμφωνα με τον Goleman (2011), η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση στο χώρο της εργασίας. Η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης ενός ηγέτη μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του καθώς και στην επιβίωσή του στο έντονα ανταγωνιστικό και σύγχρονο περιβάλλον. Ο Goleman (2000) αναφέρεται σε έξι τύπους ηγεσίας, τον καταπιεστικό ηγέτη, τον οραματιστή, τον ανθρωπιστικό, τον δημοκρατικό, τον καθοδηγητικό και τον συμβουλευτικό οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης. Ουσιαστικά, οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι αυτοί που επιδεικνύουν κυρίως, το δημοκρατικό, το ανθρωπιστικό, το συμβουλευτικό στυλ καθώς και το στυλ του οραματιστή, και μάλιστα όταν τα εναλλάσσουν και τα προσαρμόζουν ανάλογα με τις ανάγκες, κατορθώνουν να δημιουργούν βέλτιστο οργανωσιακό κλίμα επιτυγχάνοντας υψηλές αποδόσεις. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι ο επιτυχημένος ηγέτης που μπορεί μέσα από την ενσυναίσθηση αλλά και την ευφυΐα του να προσαρμόζεται και να πετυχαίνει τους στόχους του.

Σύμφωνα με τον Ryback (1998), τα κυριότερα γνωρίσματα της συμπεριφοράς ενός ηγέτη με αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη είναι τα ακόλουθα:

- Η κριτική απέναντι στους υφισταμένους του η οποία συνοδεύεται τις περισσότερες φορές από χρήσιμα σχόλια ώστε να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.



- Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους καθώς και για τα συναισθήματά τους ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιεί παραδείγματα από τη δικιά του επαγγελματική εμπειρία για να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα τον εαυτό τους.
- Είναι αυθεντικός και ξεκάθαρος ενώ ταυτόχρονα αρθρώνει ξεκάθαρους στόχους.
- Είναι πάντα έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες των πράξεών του και να δεχθεί τις κριτικές των άλλων. Καταλήγει σε αποφάσεις έχοντας ακούσει πρώτα όλους τους ενδιαφερόμενους.
- Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια χωρίς να εγκλωβίζεται σε αυτή.
- Δίνει μεγάλη έμφαση στην προσωπική επικοινωνία. Μοιράζεται τα συναισθήματά του, επιλέγοντας, όμως, το πότε και το πού. Με την ανταλλαγή συναισθημάτων και σκέψεων με τους υφισταμένους του στον κατάλληλο χρόνο, ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη της ομάδας.
- Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται πολύτιμοι και χρήσιμοι συνεργάτες κι ότι συντελούν ενεργά στην επιτυχία του οργανισμού.
- Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα προτού γίνουν ανεξέλεγκτες.
- Διαθέτει ζήλο και φιλοδοξίες χωρίς, όμως, να θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον.
- Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο και περιθώριο ώστε να αναπτυχθούν, δίνοντας τους κίνητρο να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό τις δυνατότητές τους.

Συνοψίζοντας, η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη είναι αποφασιστικής σημασίας για τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος και δραστηριοποιεί τους εργαζομένους, ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό (Μακρή, 2013). Η προσπάθεια αυτή θα επιφέρει μακροπρόθεσμα αυξημένη απόδοση σε επίπεδο οργανισμού με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

5.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η ηγεσία, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο, ο ηγέτης, μπορεί να επηρεάσει και να διαμορφώσει μια ομάδα ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά, πιστεύω και αξίες με απώτερο σκοπό να πετύχει ένα κοινό όραμα ή έναν σκοπό ή διάφορους στόχους, που του έχουν ανατεθεί (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη,



2000). Κάθε επιχείρηση δημόσια ή ιδιωτική, ανεξαρτήτως κλάδου και μεγέθους, επιθυμεί να έχει στη κεφαλή έναν ιδανικό, χαρισματικό ηγέτη. Έτσι, λοιπόν, και ένας δημόσιος οργανισμός, όπως μια δημόσια οικονομική υπηρεσία, απαιτεί να έχει ένα χαρισματικό διευθυντή ή προϊστάμενο. Ο ηγέτης αυτός είναι που θα εμπνεύσει τους υπαλλήλους της υπηρεσίας, θα τους στηρίξει, θα τους βοηθήσει και θα προσπαθήσει να τους αποπνεύσει αίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης, ώστε να τους καθοδηγήσει στην επίτευξη των στόχων.

Η ηγεσία σε μια τυπική ομάδα, όπως μια δημόσια οικονομική υπηρεσία ή γενικότερα σε ένα δημόσιο οργανισμό, μπορεί να είναι τυπική λόγω της θέσης που κατέχει κάποιος, όπως για παράδειγμα ο προϊστάμενος της Δ.Ο.Υ., ή μπορεί να είναι και φυσική με αποτέλεσμα να ξεχωρίζει και να κατευθύνει τους υπόλοιπους υπαλλήλους μια δυνατή προσωπικότητα (Μπουραντάς, 2002). Συνεπώς, η ηγεσία αναφέρεται σε μια ομαδική κατάσταση, όπου όλοι οι υπάλληλοι που αναφέρονται σε αυτή, αλληλοεπιδρούν και συσχετίζονται μεταξύ τους δημιουργώντας ένα όραμα με βασικές κατευθύνσεις, σχέσεις επιρροής, δεσμεύσεις αλλά και υποχρεώσεις για την καλύτερη επίτευξη του τιθέμενου σκοπού (Μπουραντάς, 2005).

Η προηγούμενη βιβλιογραφία μελετάει την περίπτωση της επίδρασης του στυλ ηγεσίας σε διάφορες εργασιακές μεταβλητές οι οποίες αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση σε ποικίλους κλάδους του δημοσίου τομέα, όπως οι σχολικές μονάδες (Kouni et al., 2018), οι τράπεζες (Belias et al., 2017) κ.α. Επίσης, δεν εντοπίζεται και πλήθος μελετών που ασχολείται με επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (Koustas, 2019). Οι μελέτες αυτές ασχολήθηκαν κυρίως με την μετασχηματιστική ηγεσία, δείχνοντας ότι η επίδραση της, στη λειτουργία των οργανισμών είναι ιδιαίτερα θετική.

Εντοπίζονται, πολυάριθμες μελέτες, που ξεκινούν από τη δεκαετία του '70 και μελετούν τη χαρισματική ηγεσία (Zehir et al., 2011). Χαρακτηριστικές έρευνες της δεκαετίας αυτής είναι των Zaleznik και Kets de Vries (1975) κ.α. ενώ οι έρευνες συνεχίστηκαν και τη δεκαετία του '80 με τους Bass (1985), Roberts (1985) κ.α. Οι Zehir et al. (2011) έδειξαν σε δείγμα 626 εργαζομένων διαφόρων εταιριών, ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού, αν εξασφαλίσει από αυτούς την οργανωτική τους δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους, που πρέπει να υλοποιηθούν.

Η έρευνα του Schein (2004) δείχνει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την επικοινωνιακή κατεύθυνση και τις συναδελφικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, αποδεικνύοντας ότι αυτό αποτελεί μια σημαντική επίδραση στη συλλογική στάση και τη συμπεριφορά της ομάδας. Ο ερευνητής αυτός δείχνει ουσιαστικά ότι ο χαρισματικός ηγέτης προσπαθεί να ενθουσιάσει τους υπαλλήλους με την ανάπτυξη ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος.

Οι Glasser et al. (2012), πραγματοποιώντας εμπειριστατωμένη έρευνα σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς, αντίστοιχα, έδειξαν ότι σε περιόδους αναταράξεων και οικονομικής κρίσης, το πάθος των εργαζομένων που το ενέπνεε ο χαρισματικός ηγέτης, ήταν η κινητήρια δύναμη που οδηγούσε προς την ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο, ότι συνεχώς οι χαρισματικοί ηγέτες προσπαθούν να εμπνέουν με υψηλά κίνητρα τους υπαλλήλους



τους, έτσι ώστε να βγάζουν πάθος για τη δουλειά και να αυξάνουν την παραγωγικότητα της εργασίας τους. Αντίστοιχα, η έρευνα των Vallerand & Houliort (2003) έδειξε ότι οι θετικοί χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν το εργασιακό πάθος των ακολούθων τους προκειμένου να τους κινητοποιήσουν και να πετύχουν τους στόχους τους, μειώνοντας τις αρνητικές επιδράσεις και εφευρίσκοντας πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις για όλα τα πιθανά εργασιακά ζητήματα.

Επίσης, όταν η χαρισματική δίνει εναύσματα για πρωτοβουλίες και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τότε, όπως δείχνουν ποικίλες μελέτες, διαπιστώνεται μεγαλύτερη δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας (Liu et al., 2011), βελτιώνεται η προσοχή στη λεπτομέρεια από την πλευρά των υπαλλήλων (Ho et al., 2011) και δημιουργείται το αίσθημα της ευημερίας που βοηθάει στην εξεύρεση λύσεων (Forest et al., 2011). Ταυτόχρονα, η χαρισματική ηγεσία, διαμέσου των κινήτρων για πρωτοβουλίες, ενισχύει το πάθος για εργασία μειώνοντας έτσι την επαγγελματική εξουθένωση (Carbonneau et al., 2008; Vallerand et al., 2010). Αντίστοιχα, η χαρισματική ηγεσία απασχόλησε και τους Patel et al. (2015) που διαπίστωσαν ότι όταν ο χαρισματικός ηγέτης προκαλεί πάθος για την εργασία στους υπαλλήλους του τότε αυτοί, όπως οι αθλητές, βγάζουν περισσότερη ενέργεια αλλά και υπομονή ώστε να πετύχουν τους στόχους τους μέσω υψηλών επιδόσεων.

Η Polychroniou (2009) αναφέρει στην έρευνά της ότι η επικοινωνία του χαρισματικού ηγέτη με όλους τους υπαλλήλους και η δημιουργία του κατάλληλου κλίματος προκαλεί τη συμμετοχή όλων και δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ικανοποίησή τους, μειώνοντας ταυτόχρονα τις ανασφάλειές τους.

Η έρευνα των Patel et al. (2015) διαπιστώνει ότι το βασανιστικό εργασιακό πάθος των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον χαρισματικό ηγέτη με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιδράσει θετικά τόσο προς το άτομο όσο και προς την ομάδα εργασίας με απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση των ωφελειών μέσω του περιορισμού των αρνητικών επιδράσεων.

Επίσης, άλλες έρευνες μελετούν το κίνητρο για συνεχή εκπαίδευση μέσω της παρότρυνσης από τον χαρισματικό ηγέτη. Η έρευνα των Rad και Yarmohammadian (2006) σημειώνει ότι η χαρισματική ηγεσία σε ένα δημόσιο οργανισμό θα πρέπει να επενδύει στην ανάπτυξη, την επιμόρφωση και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αντιλαμβάνονται με ευκολία τους στόχους του οργανισμού, τις στρατηγικές, τις πολιτικές ενώ ταυτόχρονα να μπορούν βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Ο Παναγιωτόπουλος (2000) αναφέρει ότι, όταν ο χαρισματικός ηγέτης δίνει κίνητρο στους υπαλλήλους για συνεχή εκπαίδευση, τότε αυτοί βελτιώνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, αποδίδοντας στο μέγιστο.

Η πρωτοβουλία των κινήσεων και η παρότρυνση από τη πλευρά του χαρισματικού ηγέτη για ανάπτυξη νέων ιδεών απασχόλησε την έρευνα των Kim et al. (2015) και Ho et al. (2011). Οι Kim et al. (2015) σημειώνουν στα ευρήματά τους ότι ο στόχος τους χαρισματικού ηγέτη είναι να προσελκύσει το αμείωτο ενδιαφέρον του υπαλλήλου του, ώστε να του δημιουργήσει το ζήλο και τη θέληση να προτείνει νέες ιδέες και πρωτότυπες δημιουργικές λύσεις για διάφορα ζητήματα, που ανακύπτουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Ομοίως οι Ho et al. (2011) αναφέρουν στα



αποτελέσματά τους τη σημαντικότητα των νέων ιδεών στα θέματα εργασίας. Ουσιαστικά, η πρωτοβουλία κινήσεων και ιδεών από την πλευρά των υπαλλήλων αποτελεί κινητήριο δύναμη για την εργασία, διότι μειώνουν της εξωτερικές αρνητικές επιδράσεις, προστατεύοντας ταυτόχρονα το έργο του ηγέτη (Vallerand & Houliort, 2003).

Επίσης, η ελευθερία κινήσεων και το κίνητρο για νέες ιδέες και πρωτοβουλίες έχει αξία, όταν ο χαρισματικός ηγέτης έχει καταμερίσει σωστά το έργο του κάθε υπαλλήλου, ώστε ο καθένας να χρησιμοποιήσει τα πλεονεκτήματά του για να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον δημόσιο οργανισμό (Μπουραντάς, 2002). Αυτό παίζει βασικό ρόλο σε μια δημόσια υπηρεσία όπως η εφορία όπου υπάρχει πληθώρα έργου με ευρύ αντικείμενο που απαιτεί ποικίλες γνώσεις, όπως για παράδειγμα οικονομολόγου, λογιστή ή ελεγκτή, δικηγόρου, στατιστικού και πληροφορικού.

Συνοψίζοντας, η προηγούμενη βιβλιογραφία δείχνει ότι η χαρισματική ηγεσία σε μια επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό επιδρά θετικά, ώστε να προκαλέσει γόνιμο εργασιακό πάθος. Προκαλώντας εύλογο πάθος, ο χαρισματικός ηγέτης προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την προσπάθεια και την απόδοση του υπαλλήλου ώστε να ολοκληρώσει το όραμα και την αποστολή του (Patel et al., 2015).

5.2 Η Ελληνική πραγματικότητα

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι οι μελέτες, με πεδίο έρευνας την Ελλάδα είναι σχετικά λίγες. Ο δημόσιος τομέας και δει οι υπηρεσίες του έχουν απασχολήσει ελάχιστους ερευνητές και ακόμα λιγότερους αυτούς που, προσπάθησαν να μελετήσουν θέματα ηγεσίας και διοίκησης και απασχόλησης.

Ο Κωστόπουλος (2021) μελέτησε την επίδραση των αναξιοκρατικών συμπεριφορών του «ηγέτη» στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς. Η έρευνα αυτή έλαβε δείγμα από 124 υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής και διαπίστωσε ότι η πλειονότητα των διαστάσεων της αναξιοκρατικής συμπεριφοράς επηρεάζει σχεδόν το σύνολο των διαστάσεων της ατομικής απόδοσης. Επίσης, ο Μπαντίδας (2022) διερεύνησε την επίδραση της τοξικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση για τον e-ΕΦΚΑ. Η έρευνα έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 119 συμμετέχοντες – υπαλλήλους και διαπίστωσε ότι οι συμμετέχοντες δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους και δεν αντιμετωπίζουν το φαινόμενο της τοξικής ηγεσίας στο εργασιακό τους περιβάλλον. Παράλληλα, η Καμπούρη (2022) πραγματοποίησε και αυτή μια έρευνα με δείγμα 120 εργαζομένων από Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, οι οποίοι κατείχαν διάφορες θέσεις σε οργανισμούς. Η έρευνα αυτή μελέτησε τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς ενός ηγέτη- προϊσταμένου στην απόδοση -αποτελεσματικότητα των υφισταμένων του.

Πλήθος ερευνών, στην Ελλάδα, μελετούν τα στυλ ηγεσίας και τις απόψεις των εργαζομένων στη δημόσια εκπαίδευση. Ο Παρασχάκης (2014) στη διπλωματική του εργασία μελέτησε τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για τον χαρισματικό ηγέτη, που στην περίπτωσή τους είναι ο προϊστάμενος εκπαίδευσης. Η

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



έρευνα πραγματοποιήθηκε με χρήση κλειστού ερωτηματολογίου που δόθηκε σε 232 εκπαιδευτικούς. Η έρευνα αυτή στα αποτελέσματά της δείχνει ότι το στυλ ηγεσίας, που ακολουθείται τόσο από το διευθυντή του σχολείου όσο και από τον προϊστάμενο εκπαίδευσης, είναι κατά βάση το μετασχηματιστικό και ακολουθεί το συναλλακτικό και το αποφευκτικό. Επίσης, εκτός των άλλων, η έρευνα αυτή διαπιστώνει ότι οι εκπαιδευτικοί του δείγματος αντιλαμβάνονται ότι η ιδεατή επιρροή (που αποδίδεται) και η ιδεατή επιρροή (στη συμπεριφορά) που αποτελούν βασικά γνωρίσματα της χαρισματικής ηγεσίας, είναι οι δύο σημαντικότεροι παράγοντες που συνδιαμορφώνουν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε επίπεδο διευθυντών σχολείων. Αντίστοιχα, την ίδια χρονιά η Βασιλειάδου και η Διερωνίτου (2014) διερεύνησαν τις απόψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του διευθυντή στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι ερευνήτριες διαπίστωσαν ότι οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από την αποτελεσματικότητα των διευθυντών τους όσο αφορά τον καθορισμό κατεύθυνσης, την ανάπτυξη προσωπικού και τη βελτίωση της διδασκαλίας, σε αντίθεση με την αναδόμηση του οργανισμού όπου οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι. Η Κουκούτση (2017) πραγματοποιώντας και αυτή έρευνα στην εκπαίδευση έδειξε ότι ο εκπαιδευτικός ηγέτης θα πρέπει σήμερα να αποδέχεται και να εγκαθιστά την αλλαγή και να εισάγει καινοτομίες ακόμα και στον δημόσιο τομέα, δείχνοντας ότι η έρευνά της έχει αντίκτυπο και στους δημόσιους οργανισμούς ευρύτερα.

Παράλληλα, εντοπίζονται έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε δημόσια νοσοκομεία και εξετάζουν και αυτές με τη σειρά τους την χαρισματική ηγεσία. Η πτυχιακή εργασία των Μακρινάς και Τσάτσαρης (2015) μελέτησε τους ρόλους των σύγχρονων ηγετών στο σύγχρονο διοικητικό και οικονομικό περιβάλλον με δείγμα τέσσερα μεγάλα νοσοκομεία. Μέσα από 45 ερωτήσεις μέτρησαν συγκεκριμένους παράγοντες για τα στυλ ηγεσίας, όπως αυτό της μετασχηματιστικής, της διεκπεραιωτικής και της παθητικής – αποφευκτικής. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι οι ηγέτες, που βρίσκονται στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία του δείγματος, εφαρμόζουν μέτρια επίπεδα σε όλα τα εξεταζόμενα στυλ ηγεσίας. Η Νικολαΐδου (2017) μελέτησε τις επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας στη λειτουργία των νοσοκομείων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 131 εργαζομένων του νοσοκομείου Γρεβενών και δείχνει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, τους εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης. Η έρευνα αυτή καταλήγει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες αυξάνουν το πάθος των εργαζομένων και επομένως τα νοσοκομεία θα πρέπει εστιάσουν στην ανάπτυξη των θετικών στυλ ηγεσίας και στους παράγοντες που διευκολύνουν το έργο της χαρισματικής ηγεσίας. Η διπλωματική εργασία της Απιδοπούλου (2019) μελετά την αποτελεσματική ηγεσία στους χώρους υγείας λαμβάνοντας για δείγμα προσωπικό του νοσοκομείου Γ. Ν. Θ Ο Άγιος Δημήτριος. Η έρευνα αυτή κατέγραψε τις απόψεις του νοσηλευτικού προσωπικού, μέσα από ένα κλειστό ερωτηματολόγιο 45 ερωτήσεων, αναφορικά με τις διαφορετικές πλευρές του ρόλου των προϊσταμένων των τμημάτων, ώστε να ληφθούν χρήσιμα συμπεράσματα σε



ότι αφορά την ηγεσία. Τα συμπεράσματα αυτής της έρευνας δείχνουν ότι οι νοσηλευτές ΤΕ/ΠΕ βαθμολόγησαν υψηλότερα τον/την προϊστάμενό τους συγκριτικά με τους ΔΕ στους παράγοντες εξιδανικευμένη επιρροή, στα χαρακτηριστικά, στην εξατομικευμένη εκτίμηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Επίσης, η Πινακούλα (2022) στη διπλωματική της εργασία πραγματοποίησε έρευνα αναφορικά με την αποτελεσματική νοσηλευτική ηγεσία στις μονάδες υγείας. Η μελέτη της έλαβε δείγμα από 116 νοσηλευτές του Γενικού Νοσοκομείου Τρικάλων και διερεύνησε τη σημασία των παραμέτρων όπως οι τεχνικές παρακίνησης του προσωπικού, το οργανωτικό κλίμα, την εξασφάλιση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος υπό του πρίσματος ενός χαρισματικού και αποτελεσματικού ηγέτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι ο ασκών διοίκηση είτε είναι γιατρός είτε νοσηλευτής δεν έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα ώστε να διοικεί σωστά και αποτελεσματικά, επομένως θα πρέπει αυτοί να αναπτύξουν κάποιες ιδιότητες και χαρακτηριστικά που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις διοικητικές απαιτήσεις.

Συνοψίζοντας, στην Ελλάδα, έχουν πραγματοποιηθεί πάρα πολλές μελέτες με δείγμα εκπαιδευτικούς οργανισμούς και μονάδες υγείας ενώ ελάχιστες είναι οι μελέτες που ασχολήθηκαν με δημόσιες υπηρεσίες με αντικείμενο την αυτοδιοίκηση ή ασφαλιστικούς φορείς. Οι έρευνες αυτές εξέτασαν τις απόψεις κατά κύριο λόγο των ερωτώμενων αναφορικά με τα στυλ ηγεσίας, τον ιδανικό ηγέτη αλλά και τις απόψεις τους για την χαρισματική ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με σκοπό τον προσδιορισμό όλων των μεταβλητών της έρευνας. Η χρήση του ερωτηματολογίου έγινε με σκοπό τη συλλογή όλων των απαραίτητων δεδομένων που θα κωδικοποιηθούν στις απαραίτητες μεταβλητές. Το ερωτηματολόγιο

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



το οποίο συντάχθηκε μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας διανεμήθηκε στο προσωπικό της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας, αναλύονται οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου καθώς και η μεθοδολογία της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

6.2 Ερευνητικό Δείγμα

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να καταγράψει μέσα από το συνταχθέν ερωτηματολόγιο τις απόψεις και τις στάσεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη. Με γνώμονα τον σκοπό αυτό, επιλέχθηκε το δείγμα και στάλθηκαν τα ερωτηματολόγια στο προσωπικό της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας. Η νευραλγική αυτή υπηρεσία του δημοσίου αποτελεί μια οντότητα η οποία οργανώνεται, κατευθύνεται και συντονίζεται από τον προϊστάμενό της, ο οποίος κρίνεται αναγκαίο να έχει τα χαρακτηριστικά ενός ικανού ηγέτη.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε όλους τους υπαλλήλους ανεξαρτήτως θέσεως, βαθμίδας ή εκπαίδευσης έτσι ώστε να καταγραφούν όλες οι απόψεις των εργαζομένων και να υπάρχει ένα ευρύ φάσμα απαντήσεων. Το συγκεκριμένο δείγμα προσδοκούμε να φέρει χρήσιμα συμπεράσματα για την ολοκλήρωση της έρευνάς μας.

Αναλυτικότερα, η Δ.Ο.Υ. Φλώρινας αποτελεί μια αποκεντρωμένη υπηρεσία της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων που σύμφωνα με τον Νόμο 4389/2016 έχει σκοπό τον προσδιορισμό, τη βεβαίωση και την είσπραξη των φορολογικών, τελωνειακών και λοιπών δημοσίων εσόδων.

Οι υπάλληλοι της Δ.Ο.Υ. είναι άτομα που έχουν σπουδάσει σε οικονομικές και νομικές σχολές και ανάλογα με την προϋπηρεσία τους εξειδικεύονται σε ορισμένα αντικείμενα που αναφέρονται είτε στο εισόδημα είτε στα έσοδα – έξοδα ή σε θέματα δικαστικού. Οι περισσότεροι υπάλληλοι κατέχουν πτυχίο Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι. και προσπαθούν με τη βοήθεια των υπηρεσιακών σεμιναρίων να ενημερώνονται συνεχώς και να εξελίσσονται.

Σύμφωνα με τον Νόμο 4389/2016, οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων αναφέρονται στη βεβαίωση και την είσπραξη των φορολογικών και τελωνειακών εσόδων, στην είσπραξή τους καθώς και στην παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας της βεβαίωσης και της είσπραξης των δημοσίων εσόδων και της εφαρμογής της κείμενης νομοθεσίας για την είσπραξη δημοσίων εσόδων καθώς και για τον εντοπισμό φαινομένων φοροδιαφυγής, φορολογικής απάτης και παραοικονομίας. Παράλληλα, οι υπάλληλοι είναι επιφορτισμένοι με την ορθή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων αυτών που αναφέρονται στην περιφερειακή ενότητα δραστηριοποίησης της αναφερόμενης Δ.Ο.Υ.

6.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από 26 απλές ερωτήσεις κλειστού τύπου, ώστε ο ερωτώμενος να μπορεί να το απαντήσει εύκολα και γρήγορα. Οι



ερωτήσεις αυτές διακρίνονται σε δύο διαφορετικές ενότητες, με την πρώτη ενότητα να περιλαμβάνει τις ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου ενώ η δεύτερη ενότητα περιέχει ερωτήσεις σχετικά με τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων και με τις απόψεις των υπαλλήλων για τον «χαρισματικό ηγέτη» στο χώρο εργασίας τους.

Οι ερωτήσεις είναι πολλαπλής επιλογής για τις οποίες χρησιμοποιήθηκε η βαθμολογική κλίμακα του Likert (πενταβάθμια κλίμακα), πρόκειται δηλαδή για ερωτήσεις στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας καθώς και το βαθμό συχνότητας ποτέ ή πολύ συχνά με μια σειρά προτάσεων που σχετίζονται με το εξεταζόμενο θέμα.

Αναλυτικότερα, η πρώτη ενότητα (ερωτήσεις 1-5) αποτελείται από 5 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στο φύλο του ερωτώμενου, η δεύτερη στην ηλικία, η τρίτη στο εκπαιδευτικό επίπεδο, η τέταρτη στη θέση εργασίας και η πέμπτη ερώτηση αναφέρεται στην προϋπηρεσία που διαθέτει ο ερωτώμενος υπάλληλος της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.

Η δεύτερη ενότητα (ερωτήσεις 6-26) περιέχει 21 ερωτήσεις που οι απαντήσεις τους θα δοθούν μέσα από την βαθμολογική κλίμακα του Likert. Οι ερωτήσεις 6-10 αναφέρονται στις τεχνικές που χρησιμοποιεί ο χαρισματικός ηγέτης για να επιλύσει της συγκρούσεις που πιθανώς να δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ερωτήσεις κατά σειρά εξετάζουν σε ποια συχνότητα ο χαρισματικός ηγέτης χρησιμοποιεί την τεχνική της αποφυγής, του συμβιβασμού, της αντιπαράθεσης, της χρήσης της εξουσίας και της τεχνικής του «οργανώνει».

Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις 11-26 αναφέρονται στις απόψεις των εργαζομένων για το χαρισματικό ηγέτη. Οι ερωτήσεις αυτές εξετάζουν τις απόψεις των ερωτώμενων αναφορικά με το όραμα, την αισιοδοξία για το μέλλον, τις συμβουλές και τις γνώσεις που πιθανώς να παρέχει ο ηγέτης – προϊστάμενος. Επίσης, αναφέρονται στο αν επεμβαίνει για την επίλυση των συγκρούσεων, αν εμπνέει αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη, αν συνομιλεί με αισιοδοξία για τα θέματα που πρέπει να επιτευχθούν, αν είναι επικοινωνιακός και αν μεταφέρει αξίες και πεποιθήσεις που αφορούν την εργασία που εκτελούν οι υφιστάμενοι. Επιπλέον, αυτή η ομάδα ερωτήσεων εξετάζει τις απόψεις των υφισταμένων αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος ηγείται αποτελεσματικά μιας ομάδας, αν εντοπίζει εύκολα τις ευκαιρίες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αν τους παρακινεί αποτελεσματικά, αν τους αντιπροσωπεύει προς τα έξω επαρκώς και αν ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.

Συνοψίζοντας, το ερωτηματολόγιο, το οποίο και παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας, απαιτεί περίπου δέκα λεπτά και καλύπτει ένα μεγάλο εύρος ερωτήσεων – απόψεων που αναφέρονται στον χαρισματικό ηγέτη, στον τρόπο επικοινωνίας και παρακίνησης των υφισταμένων του, στις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων αλλά και γενικότερα σε στάσεις και απόψεις που θα μπορούσαν να τον χαρακτηρίσουν ως χαρισματικό. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με βάση τη μελέτη της θεωρίας αλλά και της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας που έχει ασχοληθεί με το εξεταζόμενο θέμα. Μέσα από την μελέτη προηγούμενων ερευνών αντλήθηκαν ερωτήσεις για το ερωτηματολόγιο, ενώ παράλληλα συντάχθηκαν και διαμορφώθηκαν και νέες ερωτήσεις.



6.4 Ερευνητικές υποθέσεις

Η μελέτη της βιβλιογραφίας υπέδειξε ορισμένα ζητήματα που χρίζουν ιδιαίτερης ανάλυσης και σημασίας. Με βάση αυτά τα ζητήματα διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο και κατ' επέκταση οι υποθέσεις της έρευνας. Οι υποθέσεις της έρευνας εξετάζουν κατά βάση πώς οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη από την πλευρά των υπαλλήλων σχετίζονται με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί για την επίλυση των συγκρούσεων, που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας. Ουσιαστικά, θέλουμε να εξετάσουμε κατά πόσο οι απόψεις των υφισταμένων, αναφορικά με το πως ο χαρισματικός προϊστάμενος ηγείται αποτελεσματικά μιας ομάδας, εντοπίζει εύκολα τις ευκαιρίες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, παρακινεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους, τους αντιπροσωπεύει προς τα έξω επαρκώς, συσχετίζονται θετικά με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί για την επίλυση των συγκρούσεων.

Οι πέντε βασικές υποθέσεις που αναφέρονται στη σχέση των απόψεων για τον χαρισματικό ηγέτη με τις τεχνικές της αποφυγής, του συμβιβασμού, της αντιπαράθεσης, της χρήσης εξουσίας και τη τεχνική του “οργανώνει” είναι οι εξής:

- Οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την τεχνική της αποφυγής.
- Οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την τεχνική του συμβιβασμού.
- Οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την τεχνική της αντιπαράθεσης.
- Οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την τεχνική της χρήσης εξουσίας.
- Οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την τεχνική του “οργανώνει”.

6.5 Έρευνα και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στη Δ.Ο.Υ. Φλώρινας το διάστημα από 01/12/2022 έως και 15/12/2022. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε αφού πρώτα ενημερώθηκε η διευθύντρια της υπηρεσίας καθώς και από την πλευρά της ο αντίστοιχος αρμόδιος προϊστάμενός της. Συνολικά, διανεμήθηκαν 31 ερωτηματολόγια, τα οποία βρίσκονταν το καθένα ξεχωριστά σε φάκελο, που στη συνέχεια παρείχαν τη δυνατότητα να κλειστούν και να παραδοθούν στο σημείο παράδοσης που καθορίστηκε από εμάς. Ο κάθε παραλήπτης ενημερώθηκε ότι το ερωτηματολόγιο, αφού συμπληρωθεί, θα παραδοθεί κλειστό μέσα στο φάκελο σε σημείο όπου αφήνεται η αλληλογραφία της υπηρεσίας. Η παράδοση του ερωτηματολογίου σε ένα ουδέτερο σημείο και όχι άμεσα στην ερευνήτρια εξυπηρετεί ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία του κάθε ερωτώμενου υπαλλήλου. Η έρευνα έλαβε μεγάλο διάστημα συλλογής με



απώτερο σκοπό την συλλογή όλων των ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν. Αυτό όντως επιτεύχθηκε και έτσι συνολικά παρελήφθησαν από το ορισμένο σημείο 31 φάκελοι. Οι φάκελοι ανοίχθηκαν και η πρώτη ανάγνωση των ερωτηματολογίων έκρινε ότι όλα είναι κατάλληλα ώστε να επεξεργαστούν.

Βασική επιδίωξη της έρευνας, όπως αναφέρθηκε ήδη, ήταν η διασφάλιση της ανωνυμίας διότι το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μικρό και γνωστό προς στην ερευνήτρια. Εκτιμήθηκε ότι η επωνυμία μπορεί να λειτουργούσε για αρκετούς υπαλλήλους αποτρεπτικά και γι' αυτό το λόγο απορρίφθηκε από την αρχή η σκέψη τις προσωπικής συνέντευξης ή της σύνταξης ερωτηματολογίου με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Έτσι λοιπόν, επιλέχθηκε και δημιουργήθηκε το τρέχον ερωτηματολόγιο το οποίο περιείχε ερωτήσεις κλειστού τύπου και δημογραφικές ερωτήσεις που ρωτούσαν βασικά πράγματα τα οποία θα είναι χρήσιμα για την πορεία της έρευνας.

Συνοψίζοντας, η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο προσωπικό της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, χωρίς να αντιμετωπιστούν ιδιαίτερα εμπόδια ούτε ως προς τη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ούτε ως προς τη συλλογή του. Συμπληρώθηκε με ιδιαίτερο ενδιαφέρον από όλους τους υπαλλήλους, οι οποίοι χαρακτήρισαν εύκολο και κατανοητό το ερωτηματολόγιο, κάτι που διευκόλυνε τόσο αυτούς όσο και εμάς ώστε να πετύχουμε το στόχο μας.

6.6 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης του Ερωτηματολογίου

Τα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν και η επεξεργασία τους πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 21.0 (Statistical Package for Social Sciences), ενός πακέτου που χρησιμοποιείται κατά κόρον από όλες τις ποσοτικές έρευνες που χρησιμοποιούν πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέγονται μέσα από ερωτηματολόγια. Το στατιστικό αυτό πακέτο, αν και μας περιορίζει στην οπτική παρουσίαση, διότι διαθέτει περιορισμένες γραφικές παραστάσεις, παρ' όλα αυτά είναι ένα «δυνατό» στατιστικό πρόγραμμα που μας προσφέρει στατιστικά εργαλεία τα οποία δε μπορούμε να τα βρούμε στο Excel.

Τα ερωτηματολόγια, πριν καταχωρηθούν στη βάση του στατιστικού πακέτου, κωδικοποιήθηκαν ώστε οι απαντήσεις τους να μπορούν να καταχωρηθούν με ευκολία. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση όλων των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο, δίνοντας την ανάλογη σημασία με βάση τις τιμές των αποτελεσμάτων. Ιδιαίτερα τονίζονται τα δημογραφικά στοιχεία ενώ γίνεται ποσοτική προσέγγιση των υπόλοιπων ερωτήσεων διαμέσου των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r), ο οποίος είναι ένα αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ δύο συνόλων τιμών. Κυμαίνεται σε μέγεθος από +1 έως -1 περνώντας από το 0.0. Το πρόσημο συν (+) δείχνει μια θετική συσχέτιση, η οποία μεταφράζεται με αύξηση των τιμών μιας μεταβλητής όταν αυξάνονται οι τιμές της δεύτερης. Αντίστοιχα το πλην (-) αναφέρεται σε αρνητική συσχέτιση (Howitt & Cramer, 2002). Η χρήση του συγκεκριμένου συντελεστή βοήθησε στην εύρεση των μοτίβων στο τρόπο που απαντούν οι συμμετέχοντες.

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



Παράλληλα, θα γίνει προσπάθεια για την εξεύρεση κοινών παραγόντων στις εξεταζόμενες μεταβλητές του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η παραγοντική ανάλυση, η οποία περιλαμβάνεται στο στατιστικό πακέτο SPSS 21.0. Η χρήση της παραγοντικής ανάλυσης θα μας βοηθήσει να κρίνουμε με βάση τις φορτίσεις αν όλες οι μεταβλητές είναι κατάλληλες για την συνέχεια. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha, ο οποίος μετρά την εσωτερική αξιοπιστία. Η αξιοπιστία των ερωτήσεων αναφέρεται στο σφάλμα που ενδεχομένως να προκύψει και να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha κυμαίνεται σε μια κλίμακα από 0 ως και 1 με ελάχιστη κατάλληλα τιμή το 0,7 (Chan & Idris, 2017).

Τέλος, θα χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση της παλινδρόμησης για να κρίνουμε ξεχωριστά αν ισχύει η κάθε υπόθεση. Ουσιαστικά, θα κάνουμε ένα δεύτερο έλεγχο αφού ήδη θα έχουμε μια πρώτη εικόνα από τους συντελεστές συσχέτισης Pearson, βλέποντας αν έρχονται σε συμφωνία ή όχι.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

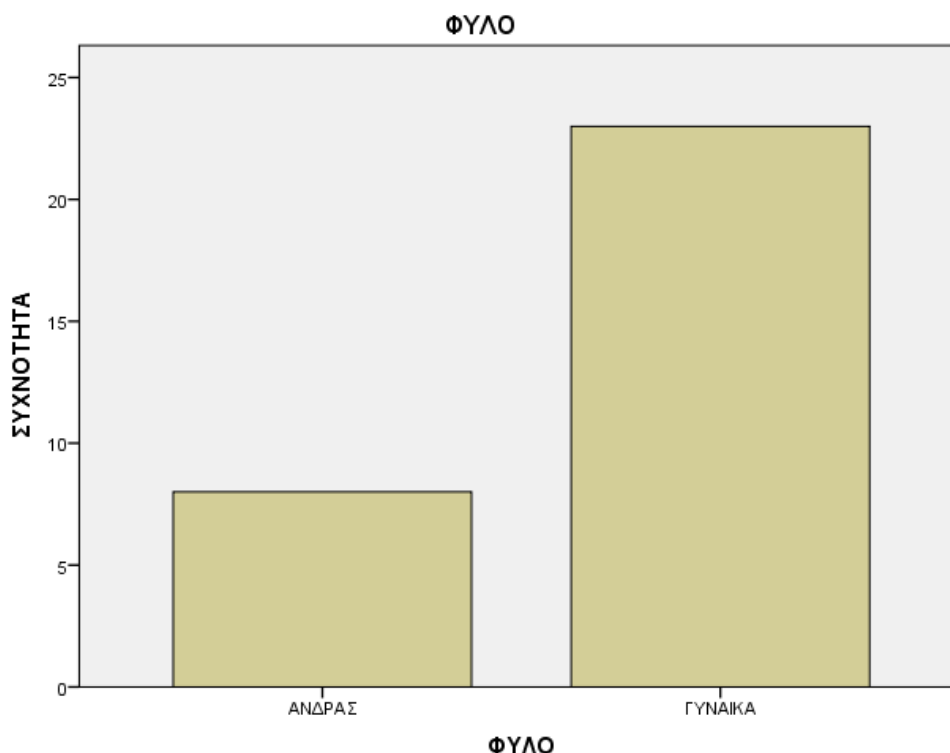
7.1 Περιγραφικά αποτελέσματα

7.1.1 Χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου συγκεντρώνει πληροφορίες αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων υπαλλήλων τα οποία και παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στο φύλο των ερωτώμενων και με βάση τις απαντήσεις στην έρευνα συμμετείχαν 31 υπάλληλοι της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, εκ των οποίων, όπως φαίνεται στο ραβδόγραμμα, 23 ήταν γυναίκες και οι υπόλοιποι 8 άντρες.

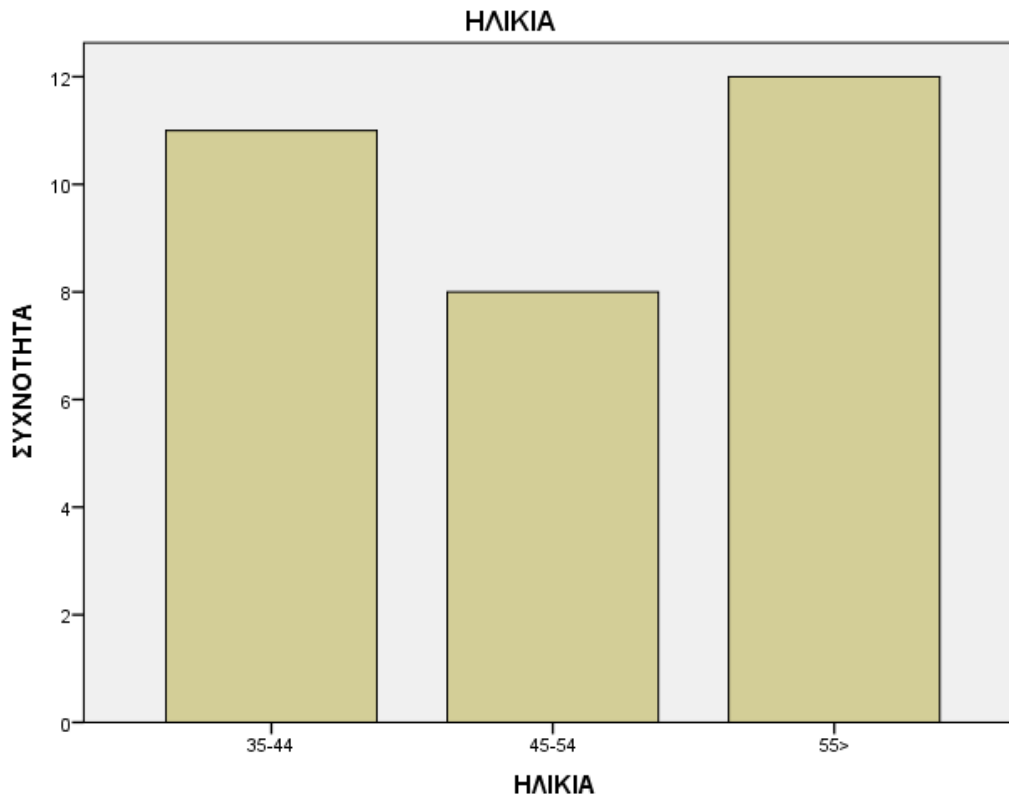
Διάγραμμα 7.1: Κατανομή υπαλλήλων με βάση το φύλο τους.



Το προσωπικό της υπηρεσίας που απάντησε το ερωτηματολόγιο μας κατανέμεται σε τρία ηλικιακά διαστήματα στα οποία μοιράζονται σχεδόν ισομερώς. Σύμφωνα με το διάγραμμα 2, 11 υπάλληλοι είναι ηλικίας μεταξύ 35-44, 8 υπάλληλοι είναι ηλικία μεταξύ 45-54 ενώ οι υπόλοιποι 12 είναι άνω των 55 ετών. Η ερώτηση που εξέταζε την ηλικία περιλάμβανε και ένα ακόμα διάστημα, το 25 – 34, στο οποίο δεν εντοπίζεται κανένας ερωτώμενος.

Διάγραμμα 7.2: Κατανομή υπαλλήλων με βάση την ηλικία τους.

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.

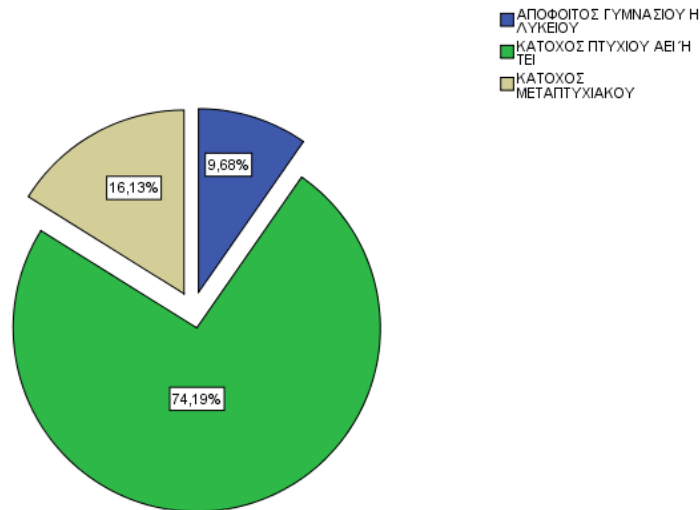


Η εκπαίδευση των υπαλλήλων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι κυρίως πανεπιστημιακή αφού το 74,19% αυτών δηλώνει ότι είναι κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Επίσης, σε αυτούς προστίθενται και το ποσοστό αυτών που διαθέτουν μεταπτυχιακό που είναι 16,13%. Συνεπώς, συνολικά οι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι σχεδόν το 91% ενώ το ποσοστό αυτών που κατέχουν μεταπτυχιακό δείχνει τη συνεχή εξέλιξη ορισμένων υπαλλήλων. Γενικά, είναι ενθαρρυντικό που σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι διαθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης το οποίο δείχνει το υψηλό γνωστικό επίπεδο της υπηρεσίας. Τέλος, εντοπίζονται και 3 ερωτηθέντες που είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αποτελώντας με τη σειρά τους το 9,68% του συνόλου των υπαλλήλων. Αξίζει, βέβαια, να σημειωθεί ότι πλέον η υπηρεσία στελεχώνεται με υπαλλήλους που διαθέτουν μόνο γνώσεις τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ώστε να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις της υπηρεσίας.

Διάγραμμα 7.3: Κατανομή υπαλλήλων με βάση την εκπαίδευσή τους.

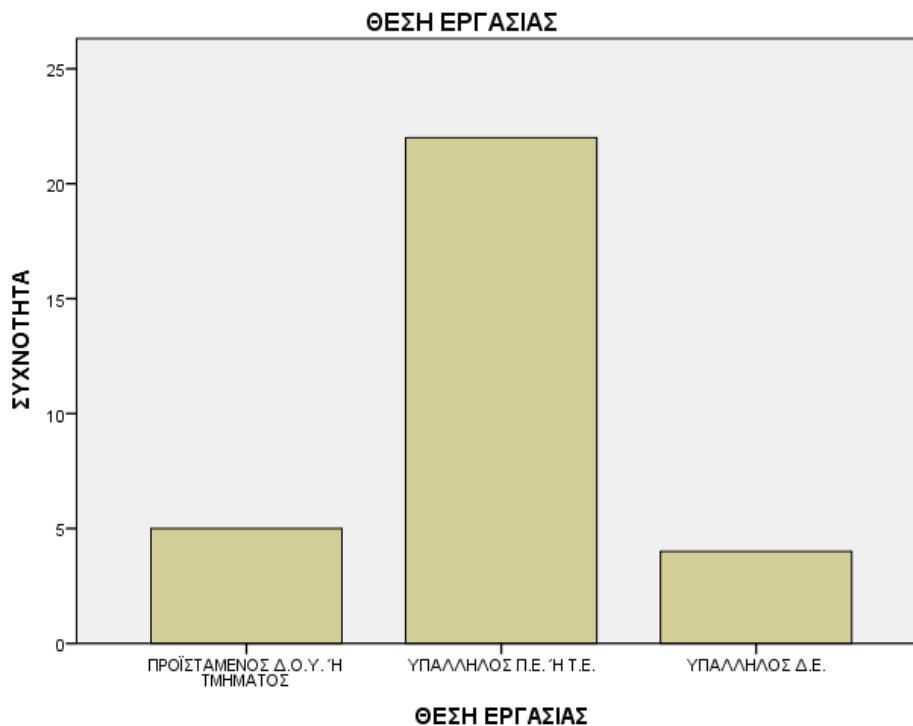


ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



Το ερωτηματολόγιο της έρευνας απαντήθηκε από 5 υπαλλήλους που κατείχαν θέση προϊσταμένου είτε της Δ.Ο.Υ. είτε κάποιου τμήματος αυτής, από 22 υπαλλήλους με θέση Π.Ε. ή Τ.Ε και 4 υπαλλήλους με θέση Δ.Ε. Αξίζει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι εντοπίζονται άτομα που εισήλθαν στην υπηρεσία ως απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, δηλαδή με θέση Δ.Ε., και απέκτησαν στη πορεία πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δείχνοντας την αναγκαιότητα για συνεχή εξέλιξη και επιμόρφωση.

Διάγραμμα 7.4: Κατανομή υπαλλήλων με βάση τη θέση εργασίας τους.



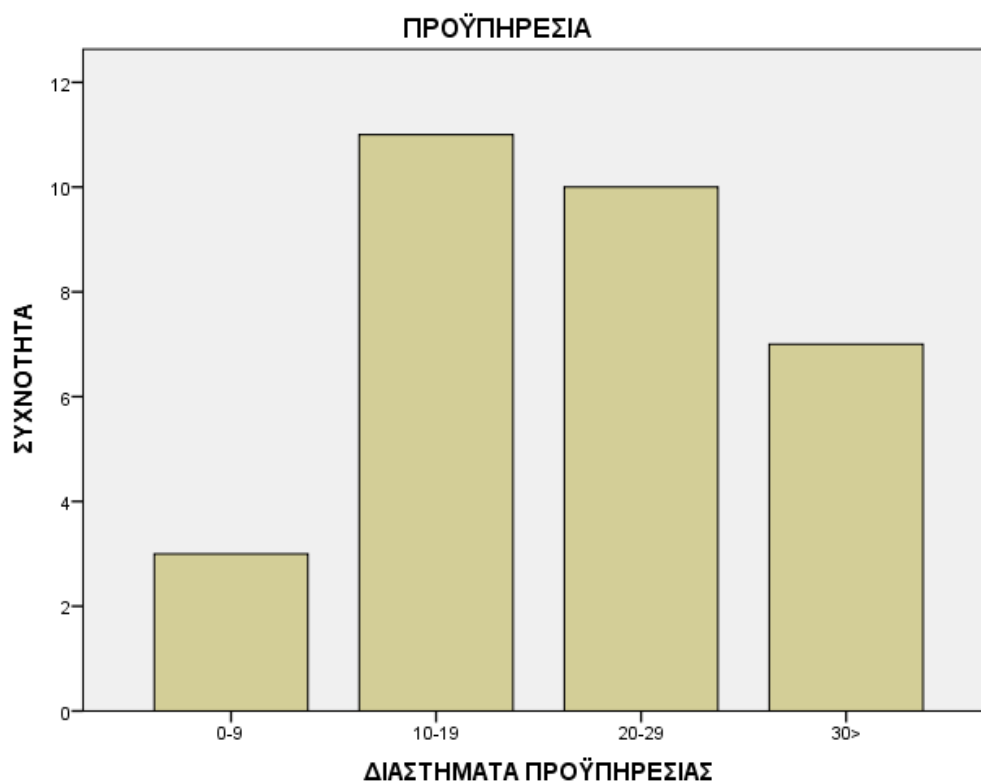
Η τελευταία ερώτηση του πρώτου τμήματος του ερωτηματολογίου διερευνά την προϋπηρεσία των ερωτώμενων υπαλλήλων. Σύμφωνα με το διάγραμμα 7.5, 3 Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη. Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



ερωτώμενοι διαθέτουν προϋπηρεσία 0 – 9 χρόνια, 11 ερωτώμενοι κατανέμονται στη δεύτερη κλίμακα με προϋπηρεσία 10 – 19 έτη, μια κλάση που περιλαμβάνει τους περισσότερους υπαλλήλους, ενώ 10 υπάλληλοι εντοπίζονται να έχουν χρόνια εργασίας 20 – 29 και τέλος 7 υπάλληλοι έχουν περισσότερα από 30 έτη προϋπηρεσίας και βρίσκονται κοντά στη συνταξιοδότηση.

Συνοψίζοντας, το πρώτο μέρος των ερωτήσεων είχε ως στόχο να σχηματίσει μια εικόνα για το προφίλ των ερωτώμενων και να συγκεντρώσει πληροφορίες ώστε να γίνουν συγκρίσεις σε συνδυασμό με το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου. Το προφίλ των ερωτώμενων μας δείχνει ότι η υπηρεσία αποτελείται κυρίως από γυναίκες και από άτομα που διαθέτουν πανεπιστημιακή γνώση και ενδιαφέρονται για την μόρφωση και την πνευματική εξέλιξή τους. Επιπλέον, παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν νέοι ηλικιακά υπάλληλοι με την πλειοψηφία αυτών να είναι μεταξύ 35 και 54 ετών.

Διάγραμμα 7.5: Κατανομή υπαλλήλων με βάση την προϋπηρεσία τους.



7.1.2 Ποσοτική ανάλυση

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει την ποσοτική ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτώμενους υπαλλήλους για τις ερωτήσεις του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου. Οι δύο πίνακες που παρουσιάζονται σε αυτή την υποενότητα παρουσιάζουν τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων που δόθηκαν για τις ερωτήσεις του δεύτερου μέρους. Η επιλογή αυτών των δύο μέτρων έγινε διότι αφενός για όλες τις ερωτήσεις υπήρχαν οι ακραίες απαντήσεις που αφορούν την κλίμακα Likert, δηλαδή υπήρχαν απαντήσεις στο 1 αλλά και στο 5, αφετέρου δε εξαιτίας του μικρού δείγματος μας ενδιαφέρει να δούμε κατά μέσο όρο προς τα που

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



κινούνται οι απαντήσεις ή απόψεις των υπαλλήλων. Η τυπική απόκλιση, ως μέτρο, μας βοηθά να κρίνουμε αν οι μέσοι όροι είναι αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή των μεταβλητών. Συγκεκριμένα, οι χαμηλές τυπικές αποκλίσεις ενισχύουν το γεγονός αυτό. Επιπλέον, η τυπική απόκλιση δείχνει το εύρος των απαντήσεων, οι μικρές τυπικές αποκλίσεις δείχνουν ότι οι απαντήσεις είναι κοντά στο μέσο όρο ενώ οι μεγάλες τυπικές αποκλίσεις δείχνουν ένα μεγάλο εύρος που απομακρύνεται κατά πολύ από το μέσο όρο.

Σύμφωνα με τον πίνακα 7.1 που περιλαμβάνει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις για τις ερωτήσεις που αναφέρονται στις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων. Η εικόνα που δίνουν οι μέσοι όροι των ερωτήσεων είναι ότι οι απαντήσεις των τριών πρώτων ερωτήσεων κινούνται κοντά στην απάντηση 3 (μερικές φορές) ενώ για τις επόμενες δύο, στο 2 (σπάνια). Οι ερωτώμενοι με τις απαντήσεις τους δείχνουν ότι δεν αναγνωρίζουν ξεκάθαρα τη χρήση κάποιας τεχνικής από τον/την προϊστάμενο τους. Αντίστοιχα, οι σχετικά χαμηλές τυπικές αποκλίσεις, που εντοπίζονται, ενισχύουν το γεγονός ότι οι μέσοι όροι βοηθάν ως στατιστικό μέτρο για τον πρώτο αυτό σχολιασμό μας καθώς και ότι οι απαντήσεις όλων σχεδόν των υπαλλήλων κυμαίνονται κοντά στο μέσο όρο.

Πίνακας 7.1: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις ερωτήσεις των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων.

Με ποια συχνότητα ο προϊστάμενος/η χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές, προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις;	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
6. Η τεχνική της αποφυγής: ο διαχωρισμός των συγκρουόμενων πλευρών, ο καθορισμός των καθηκόντων τους και η αναβολή της επίλυσης του προβλήματος.	2,74	1,264
7. Η τεχνική του συμβιβασμού: τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μια από τις δύο πλευρές.	2,74	1,210
8. Η τεχνική της αντιπαράθεσης: οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους.	2,65	0,985
9. Η χρήση εξουσίας: ο διευθυντής διατάζει τους υφισταμένους του να διακόψουν τη σύγκρουση, όταν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί λύση.	2,35	1,355
10. Η τεχνική του "οργανώνειν": αναλύεται η φύση και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος	2,26	1,125

Στη συνέχεια, στον πίνακα 7.2 δίνονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τις ερωτήσεις που καταγράφουν τις απόψεις των ερωτώμενων για τον χαρισματικό ηγέτη. Σύμφωνα, με την ποσοτική ανάλυση οι μέσοι όροι όλων σχεδόν των ερωτήσεων κυμαίνονται κοντά στο 3 (ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ), εξαίρεση αποτελούν οι δύο Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



τελευταίες που είναι πιο κοντά στο 4 (μάλλον συμφωνώ). Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι μάλλον συμφωνούν στην πλειοψηφία τους ότι ο προϊστάμενος τους εκπροσωπεί κατάλληλα την υπηρεσία ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 7.2, οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών είναι σχετικά χαμηλές κάτι που μας δείχνει ότι το στατιστικό μέτρο των μέσων όρων είναι κατάλληλο για την κατάταξη των μεταβλητών καθώς και ότι οι απαντήσεις έχουν μικρό εύρος και βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο.

Πίνακας 7.2: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις ερωτήσεις που αφορούν τις απόψεις για τον/την προϊστάμενο/η.

Απόψεις: Ο/η προϊστάμενος/η	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
11. εμπνέει προς ένα κοινό όραμα.	3,16	1,186
12. εκφράζεται με αισιοδοξία για το μέλλον.	3,06	1,093
13. παρέχει τις σωστές κατευθύνσεις και συμβουλές για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων.	3,29	1,243
14. αφιερώνει χρόνο να μεταδώσει γνώσεις.	2,90	1,399
15. αντιμετωπίζει ορθά τα παράπονα και τα προβλήματα των υπαλλήλων	3,13	1,118
16. επεμβαίνει για την επίλυση συγκρούσεων.	3,16	1,186
17. αποπνέει ένα αίσθημα ισχύος, πειθαρχίας και αυτοπεποίθησης.	3,03	1,278
18. αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	2,77	1,257
19. συνομιλεί με αισιοδοξία για τα θέματα που πρέπει να επιτευχθούν.	3,23	1,146
20. επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υφισταμένους του.	3,26	1,290
21. συνομιλεί με τους υφισταμένους του για τις πιο σημαντικές τους αξίες και πεποιθήσεις που αφορούν την εκτελεσθείσα εργασία τους.	2,84	1,293
22. ηγείται αποτελεσματικά μιας ομάδας.	3,10	1,446
23. αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που προκύπτουν με σκοπό τη διευκόλυνση για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.	3,06	1,237
24. παρακινεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.	2,94	1,124
25. αντιπροσωπεύει κατάλληλα την υπηρεσία.	3,52	1,235
26. ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.	3,45	1,312

7.1.3 Συσχετίσεις μεταβλητών μεταξύ τους



Η χρήση του πακέτου SPSS μας δίνει τη δυνατότητα για την επιλογή του συντελεστή συσχέτισης Pearson ώστε να υπολογιστεί αν δύο ή περισσότερες μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους. Με τη βοήθεια αυτού του συντελεστή μπορεί να υπολογιστεί εάν η μορφή συσχέτισης των μεταβλητών μεταξύ τους είναι θετική ή αρνητική, όπου το πρόσημο συν (+) μπροστά από το αποτέλεσμα δηλώνει θετική συσχέτιση και άρα όσο αυξάνεται η μια μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη ενώ το πρόσημο πλην (-) μπροστά από το αποτέλεσμα δηλώνει αρνητική συσχέτιση δηλαδή όσο αυξάνεται η μια μεταβλητή μειώνεται η άλλη (Ζαφειρόπουλος & Μυλωνάς, 2017). Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο συντελεστής συσχέτισης Pearson συμβολίζεται με r και παίρνει τιμές μεταξύ -1 έως και 1 (Howitt & Cramer, 2007). Η μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο συντελεστής Pearson είναι 1 και δηλώνει ότι υπάρχει τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ενώ το -1 δείχνει τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι για να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, το επίπεδο σημαντικότητας πρέπει να είναι μικρότερο του 5% ($p < 0,05$), ενώ υπάρχει ισχυρή στατιστική συσχέτιση όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 1% ($p < 0,01$). Αυτό φαίνεται με τα αστεράκια που παρατηρούνται παρακάτω στους τέσσερις πίνακες που αποτελούν ουσιαστικά έναν ενιαίο πίνακα συσχέτισης. Συγκεκριμένα, το ένα αστεράκι (*) δείχνει συσχέτιση με επίπεδο σημαντικότητας 5% ενώ τα δύο αστεράκια (**) δείχνουν συσχέτιση με επίπεδο σημαντικότητας 1%.

Στον παρακάτω ενιαίο πίνακα 7.3 φαίνονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων του Pearson. Μια ευρύτερη εποπτεία του πίνακα δείχνει ότι εντοπίζονται πολλές σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Η ανάλυση μας θα σταθεί σε όσες συσχετίσεις είναι σημαντικές για σχολιασμό και κυρίως αυτές που συναντώνται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Το φύλο δεν συσχετίζεται με καμία από τις υπόλοιπες ερωτήσεις – μεταβλητές. Η ηλικία συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο 1%, μέτρια και αρνητικά με την τεχνική της αποφυγής ($r = -0,565$), με την άποψη ότι ο προϊστάμενος παρέχει τις σωστές κατευθύνσεις και συμβουλές για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων σημαντικά, χαμηλά θετικά σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($r = 0,451$) όπως και για την αποφυγή επίλυσης συγκρούσεων ($r = 0,380$). Αντίστοιχα, η ηλικία συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο 1%, μέτρια και θετικά με την άποψη της ορθής αντιμετώπισης των παραπόνων από τον χαρισματικό ηγέτη ($r = 0,541$) και σημαντικά χαμηλά θετικά σε επίπεδο 1% με την άποψη ότι ηγείται αποτελεσματικά της ομάδας. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι η ηλικία συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και αρνητικά με την εκπαίδευση ($r = -0,377$).

Η εκπαίδευση συσχετίζεται μόνο, σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, μέτρια και αρνητικά με τη θέση εργασίας ($r = -0,587$).

Η μεταβλητή της θέσης εργασίας συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και αρνητικά με την άποψη για τον χαρισματικό ηγέτη ότι παρακινεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων ($r = -0,383$).



Η ερώτηση που εξέταζε την προϋπηρεσία των ερωτώμενων συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, μέτρια και θετικά με την ηλικία ($r = 0,658$). Αντίθετα, συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, μέτρια και αρνητικά με την τεχνική της αποφυγής ($r = -0,602$). Επίσης, η προϋπηρεσία συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, χαμηλά και θετικά με την τεχνική του οργανώνειν ($r = 0,458$) και την άποψη για τον χαρισματικό η ηγέτη ότι αντιμετωπίζει ορθά τα παράπονα και τα προβλήματα των υπαλλήλων. Παράλληλα, η προϋπηρεσία συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και θετικά με τις απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη που αναφέρονται ότι εκφράζεται με αισιοδοξία για το μέλλον ($r = 0,408$), επεμβαίνει για την επίλυση συγκρούσεων ($r = 0,377$) και παρακινεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων ($r = 0,357$).

Επίσης παρατηρούμε ότι σχεδόν το σύνολο των απόψεων για το χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται αρνητικά αλλά όχι σημαντικά με την τεχνική της αποφυγής, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την πρώτη υπόθεσή μας. Ειδικότερα, η άποψη ότι αντιμετωπίζει ορθά τα παράπονα και τα προβλήματα των υπαλλήλων συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, χαμηλά και αρνητικά με την τεχνική της αποφυγής ($r = -0,495$).

Αναφορικά με τη δεύτερη υπόθεσή μας, παρατηρούμε ότι σχεδόν το σύνολο των απόψεων για το χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την τεχνική του συμβιβασμού αλλά καμία από τις απόψεις δεν συσχετίζεται σημαντικά.

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι σχεδόν το σύνολο των απόψεων για το χαρισματικό ηγέτη συσχετίζεται θετικά με την τεχνική της αντιπαράθεσης κάτι που έρχεται σε συμφωνία με την τρίτη υπόθεσή μας. Συγκεκριμένα, η άποψη για το αν ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει ορθά τα παράπονα και τα προβλήματα των υπαλλήλων συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και θετικά με την τεχνική της αντιπαράθεσης ($r = 0,437$). Ομοίως και η άποψη που λέει αν συνομιλεί με τους υφισταμένους του για τις πιο σημαντικές τους αξίες και πεποιθήσεις που αφορούν την εκτελεσθείσα εργασία τους συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και θετικά με την τεχνική της αντιπαράθεσης ($r = 0,372$).

Αναφορικά με την τέταρτη υπόθεσή μας, παρατηρούμε ότι σχεδόν το σύνολο των απόψεων για το χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται θετικά με την τεχνική της εξουσίας αλλά καμία από τις απόψεις δεν συσχετίζεται σημαντικά.

Τέλος, οι περισσότερες απόψεις συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την τεχνική του «οργανώνειν» κάτι που έρχεται σε συμφωνία με την πέμπτη υπόθεσή μας. Συγκεκριμένα, με εξαίρεση την άποψη που αναφέρεται στο να αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις η οποία συσχετίζεται σημαντικά σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και αρνητικά με την τεχνική του «οργανώνειν», οι υπόλοιπες απόψεις συσχετίζονται σημαντικά και θετικά. Αναλυτικότερα, τεχνική του «οργανώνειν» συσχετίζεται σημαντικά με τις εξής απόψεις: σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και θετικά με την άποψη που εμπνέει προς ένα κοινό όραμα ($r = 0,493$), σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, χαμηλά και θετικά με την άποψη ότι ο χαρισματικός ηγέτης παρέχει τις σωστές κατευθύνσεις και συμβουλές για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων ($r = 0,445$),



σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, χαμηλά και θετικά με την άποψη ότι ο χαρισματικός ηγέτης αφιερώνει χρόνο να μεταδώσει γνώσεις ($r = 0,461$), σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και θετικά με την άποψη ότι αντιμετωπίζει ορθά τα παράπονα και τα προβλήματα των υπαλλήλων ($r = 0,450$), σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και θετικά με την άποψη ότι επεμβαίνει για την επίλυση συγκρούσεων ($r = 0,443$). Επιπλέον, συσχετίζονται θετικά και σημαντικά με την τεχνική του «οργανώνουν», η άποψη που εξετάζει αν ο χαρισματικός ηγέτης συνομιλεί με τους υφισταμένους του για τις πιο σημαντικές τους αξίες και πεποιθήσεις που αφορούν την εκτελεσθείσα εργασία τους σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και θετικά ($r = 0,488$), η άποψη ότι ηγείται αποτελεσματικά μιας ομάδας σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, χαμηλά και θετικά ($r = 0,497$), η άποψη που αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που προκύπτουν με σκοπό τη διευκόλυνση για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, χαμηλά και θετικά ($r = 0,395$), η άποψη ότι ο χαρισματικός ηγέτης παρακινεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων συσχετίζεται χαμηλά και θετικά σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($r = 0,462$), η άποψη ότι ηγέτης αντιπροσωπεύει κατάλληλα την υπηρεσία συσχετίζεται θετικά και χαμηλά σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ($r = 0,429$) και τέλος η άποψη ότι ο χαρισματικός ηγέτης ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας συσχετίζεται με την τεχνική του «οργανώνουν» χαμηλά και θετικά σε επίπεδο σημαντικότητας 1% ($r = 0,438$).

Συνοψίζοντας, με βάση τις συσχετίσεις του Pearson παρατηρούμε ότι οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται κατά βάση θετικά αλλά όχι τόσο σημαντικά με τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων. Εξαίρεση αποτελεί η περίπτωση των απόψεων που συσχετίζονται αρνητικά αλλά όχι σημαντικά με την τεχνική της αποφυγής. Τέλος, σχεδόν όλες οι απόψεις συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την τεχνική του οργανώνουν.

Πίνακας 7.3α: Συσχετίσεις μεταβλητών

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	1	-,320	,076	-,035	-,284
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson Correlation	-,320	1	-,377*	-,137	,658**
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Pearson Correlation	,076	-,377*	1	-,587**	-,231
ΘΕΣΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Pearson Correlation	-,035	-,137	-,587**	1	-,214
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	Pearson Correlation	-,284	,658**	-,231	-,214	1
ΤΕΧΝ_ΑΠΟΦΥΓΗΣ	Pearson Correlation	,174	-,565**	,335	-,061	-,602**
ΤΕΧΝ_ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ	Pearson Correlation	-,004	-,055	,028	,088	,041
ΤΕΧΝ_ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ	Pearson Correlation	-,064	,091	,179	-,146	,339
ΤΕΧΝ_ΕΞΟΥΣΙΑΣ	Pearson Correlation	-,175	-,066	,206	-,254	,144
ΤΕΧΝ_ΟΡΓΑΝΩΝΕΙΝ	Pearson Correlation	-,129	,296	-,088	-,094	,458**
ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ	Pearson Correlation	-,298	,284	-,018	-,197	,286
ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	Pearson Correlation	-,307	,242	,052	-,108	,408*
ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ	Pearson Correlation	-,342	,451*	-,030	-,231	,338
ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ	Pearson Correlation	-,202	,329	,056	-,179	,228
ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ	Pearson Correlation	-,266	,541**	-,073	-,211	,483**
ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ	Pearson Correlation	,018	,380*	,092	-,300	,375*
ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ	Pearson Correlation	,074	,327	,048	-,237	,313
ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ	Pearson Correlation	-,048	-,175	,023	,232	,077
ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ	Pearson Correlation	-,143	,192	-,082	-,254	,377*
ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	Pearson Correlation	-,229	,229	,125	-,319	,207



ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕ Λ_ΕΡΓ	Pearson Correlation	-,249	,299	,117	-,338	,283
ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	Pearson Correlation	-,271	,393*	-,009	-,249	,316
ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ _ΣΤ	Pearson Correlation	-,151	,214	,151	-,243	,190
ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ	Pearson Correlation	-,168	,341	,123	-,383*	,357*
ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ	Pearson Correlation	-,174	,169	,051	-,271	,290
ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ	Pearson Correlation	-,193	,248	,054	-,304	,336

Πίνακας 7.3β: Συσχετίσεις μεταβλητών

ΤΕΧΝ ΑΠΟΦΥΓΗΣ	ΤΕΧΝ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ	ΤΕΧΝ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ	ΤΕΧΝ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	ΤΕΧΝ ΟΡΓΑΝΩΝΕΙΝ
,174	-,004	-,064	-,175	-,129
-,565**	-,055	,091	-,066	,296
,335	,028	,179	,206	-,088
-,061	,088	-,146	-,254	-,094
-,602**	,041	,339	,144	,458**
1	-,023	-,210	,055	-,280
-,023	1	,480**	-,024	,418*
-,210	,480**	1	,272	,507**
,055	-,024	,272	1	,091
-,280	,418*	,507**	,091	1
,006	,146	,193	,005	,493**
-,132	,164	,208	,276	,393*
-,269	,029	,305	-,004	,445*

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



-241	,123	,313	,054	,461**
-,495**	,025	,437*	-,031	,450*
-,305	-,133	,336	,108	,443*
-,263	,027	,115	,032	,342
,046	,004	-,201	,107	-,358*
-,142	,091	,251	,247	,289
-,121	,065	,232	,137	,343
-,169	-,049	,372*	,243	,488**
-,296	,015	,212	,169	,497**
-,032	-,011	,266	,046	,395*
-,247	,036	,250	,037	,462**
-,211	,047	,210	,245	,429*
-,269	,013	,180	,225	,438*

Πίνακας 7.3γ: Συσχετίσεις μεταβλητών

ΕΜΠΙΝΕΕΙ ΚΟΙΝΟ ΟΡΑΜΑ	ΕΚΦΡ ΜΕ ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	ΣΩΣΤΕΣ ΚΑΤΕΥΘ ΓΙΑ ΕΠΙΛ ΠΡΟΒΛ	ΜΕΤΑΔ ΓΝΩΣΕΙΣ	ΑΝΤΙΜΕΤ ΠΑΡΑΠ ΥΠΑΛ	ΕΠΕΜΒ ΓΙΑ ΕΠΙΛ ΣΥΓΚΡ	ΑΠΟΜΝ ΙΣΧ ΠΕΙΘΑΡΧ	ΑΠΟΦΕΥΓ ΝΑ ΠΑΙΡΝ ΑΠΟΦ
-,298	-,307	-,342	-,202	-,266	,018	,074	-,048
,284	,242	,451*	,329	,541**	,380*	,327	-,175
-,018	,052	-,030	,056	-,073	,092	,048	,023
-,197	-,108	-,231	-,179	-,211	-,300	-,237	,232
,286	,408*	,338	,228	,483**	,375*	,313	,077
,006	-,132	-,269	-,241	-,495**	-,305	-,263	,046
,146	,164	,029	,123	,025	-,133	,027	,004

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



,193	,208	,305	,313	,437*	,336	,115	-,201
,005	,276	-,004	,054	-,031	,108	,032	,107
,493**	,393*	,445*	,461**	,450*	,443*	,342	-,358*
1	,686**	,623**	,693**	,436*	,336	,656**	-,489**
,686**	1	,501**	,593**	,429*	,377*	,667**	-,159
,623**	,501**	1	,841**	,788**	,623**	,644**	-,426*
,693**	,593**	,841**	1	,733**	,673**	,692**	-,525**
,436*	,429*	,788**	,733**	1	,738**	,487**	-,477**
,336	,377*	,623**	,673**	,738**	1	,612**	-,422*
,656**	,667**	,644**	,692**	,487**	,612**	1	-,369*
-,489**	-,159	-,426*	-,525**	-,477**	-,422*	-,369*	1
,463**	,733**	,584**	,638**	,549**	,585**	,609**	-,264
,647**	,626**	,700**	,808**	,670**	,691**	,642**	-,518**
,669**	,644**	,693**	,765**	,637**	,669**	,689**	-,597**
,671**	,671**	,800**	,845**	,673**	,671**	,738**	-,483**
,584**	,539**	,811**	,832**	,621**	,675**	,695**	-,462**
,658**	,600**	,753**	,802**	,723**	,658**	,652**	-,506**
,533**	,740**	,637**	,686**	,578**	,465**	,538**	-,309
,551**	,745**	,714**	,733**	,618**	,508**	,627**	-,300

Πίνακας 7.3δ: Συσχετίσεις μεταβλητών

ΣΥΝΟΜ ΓΙΑ ΘΕΜΑΤ ΕΠΙΤΕΥΧ	ΕΠΙΚΟΙΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	ΣΥΝΟΜ ΜΕ ΥΦΙΣΤ ΓΙΑ ΕΚΤΕΛ ΕΡΓ	ΗΓΕΙΤΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	ΑΝΑΓΝ ΤΙΣ ΕΥΚΑΙΡ ΓΙΑ ΕΠΙΤ ΣΤ	ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΑΠΟΤΕΛ ΥΠΑΛ	ΑΝΤΙΠΡ ΚΑΤΑΛ ΥΠΗΡ	ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠ ΑΙΤ
-------------------------------	----------------------	------------------------------------	----------------------	------------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------------------------

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



-,143	-,229	-,249	-,271	-,151	-,168	-,174	-,193
,192	,229	,299	,393*	,214	,341	,169	,248
-,082	,125	,117	-,009	,151	,123	,054	,054
-,254	-,319	-,338	-,249	-,243	-,383*	-,271	-,304
,377*	,207	,283	,316	,190	,357*	,290	,336
-,142	-,121	-,169	-,296	-,032	-,247	-,211	-,269
,091	,065	-,049	,015	-,011	,036	,047	,013
,251	,232	,372*	,212	,266	,250	,210	,180
,247	,137	,243	,169	,046	,037	,245	,225
,289	,343	,488**	,497**	,395*	,462**	,429**	,438*
,463**	,647**	,669**	,671**	,584**	,658**	,533**	,551**
,733**	,626**	,644**	,671**	,539**	,600**	,740**	,745**
,584**	,700**	,693**	,800**	,811**	,753**	,637**	,714**
,638**	,808**	,765**	,845**	,832**	,802**	,686**	,733**
,549**	,670**	,637**	,673**	,621**	,723**	,578**	,618**
,585**	,691**	,669**	,671**	,675**	,658**	,465**	,508**
,609**	,642**	,689**	,738**	,695**	,652**	,538**	,627**
-,264	-,518**	-,597**	-,483**	-,462**	-,506**	-,309	-,300
1	,681**	,655**	,690**	,695**	,659**	,786**	,794**
,681**	1	,785**	,862**	,721**	,886**	,667**	,657**
,655**	,785**	1	,846**	,799**	,772**	,638**	,673**
,690**	,862**	,846**	1	,779**	,866**	,774**	,784**
,695**	,721**	,799**	,779**	1	,771**	,676**	,741**
,659**	,886**	,772**	,866**	,771**	1	,770**	,766**
,786**	,667**	,638**	,774**	,676**	,770**	1	,962**



,794**	,657**	,673**	,784**	,741**	,766**	,962**	1
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---

7.2 Παραγοντική ανάλυση

Η ενότητα αυτή αναζητεί την εξεύρεση κοινών παραγόντων στις εξεταζόμενες μεταβλητές του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου. Η εξεύρεση αυτή θα γίνει με τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης. Συγκεκριμένα, πρώτα πραγματοποιήθηκε έλεγχος της εγκυρότητας των εξεταζόμενων ερωτήσεων που απαρτίζουν τις δύο ομάδες του ερωτηματολογίου. Η πρώτη ομάδα αναφέρεται στις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων που χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος ενώ η δεύτερη ομάδα αναφέρεται στις απόψεις των υπαλλήλων για τον χαρισματικό ηγέτη. Ο έλεγχος εγκυρότητας έγινε με τη βοήθεια της παραγοντικής ανάλυσης περιστροφής (Factor Rotation) και ως μέθοδος περιστροφής χρησιμοποιήθηκε η Varimax (with Kaiser Normalization). Στη συνέχεια, για να μετρηθεί η εγκυρότητα των ερωτήσεων της έρευνας ορίστηκαν οι παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις σημαντικότερες μεταβλητές που εξετάζονται δηλαδή των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων από τον/την προϊστάμενο/η και οι απόψεις για τη χαρισματική ηγεσία.

Πίνακας 7.4: Παραγοντική ανάλυση περιστροφής

	Component - Παράγοντας	
	1	2
ΤΕΧΝ_ΑΠΟΦΥΓΗΣ	,483	,579
ΤΕΧΝ_ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ	,087	,771
ΤΕΧΝ_ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ	,366	,771
ΤΕΧΝ_ΕΞΟΥΣΙΑΣ	,152	,670
ΤΕΧΝ_ΟΡΓΑΝΩΝΕΙΝ	,565	,585
ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ	,734	-,016
ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	,744	-,033
ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ	,854	-,019
ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ	,907	-,003
ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ	,788	,151
ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ	,747	-,011
ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ	,779	-,162
ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ	,741	-,107
ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ	,789	-,103
ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	,874	-,121
ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ	,883	-,044
ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	,931	-,102
ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ	,864	-,153
ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ	,904	-,082
ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ	,826	-,091
ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ	,857	-,123



Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

Rotation converged in 7 iterations.^a

Ο πίνακας 7.4 παρουσιάζει τη παραγοντική ανάλυση περιστροφής η οποία συνέκλινε σε επτά επαναλήψεις. Η παραγοντική ανάλυση που τρέξαμε ουσιαστικά προτείνει την ομαδοποίηση που ήδη έχουμε κάνει σε δύο δηλαδή παράγοντες με βάση τις απαντήσεις των ερωτώμενων υπαλλήλων που φόρτωσαν ξεχωριστά τον καθένα από τους δύο παράγοντες. Οι δύο βασικές ομάδες των μεταβλητών, που απαρτίζονται από τα δύο τμήματα ερωτήσεων του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, λαμβάνουν τιμές που διακυμαίνονται από 0,57 – 0,77 για το πρώτο τμήμα που περιλαμβάνει τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων και από 0,73 – 0,93 για το δεύτερο τμήμα που περιλαμβάνει τις απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη. Οι υψηλές αυτές φορτίσεις δείχνουν για κάθε παράγοντα ότι είναι πιο εύκολη η ερμηνεία του. Παρατηρούμε επίσης ότι οι υψηλότερες φορτίσεις είναι πάνω από 0,4 που αποτελεί το βασικό χαμηλότερο όριο (DiStefano et al., 2009). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά, φαίνεται πως υπάρχει εγκυρότητα στις κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν γι' αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των υπάρχουσών μεταβλητών.

Επίσης, η παραγοντική ανάλυση - factor analysis (principal component analysis, varimax rotation, loadings > 0,40) μας βοηθάει να κρίνουμε αν χρειάζεται να απορρίψουμε κάποια ή κάποιες από τις ερωτήσεις που θα αποτελέσουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές για κάθε υπόθεση. Από τη διαδικασία αυτή δεν θα αποκλειστεί καμία μεταβλητή διότι όπως ήδη αναφέρθηκε οι φορτίσεις είναι μεγαλύτερες από 0,4. Ομοίως, η ίδια διαδικασία μας δείχνει ότι και οι εξαρτημένες μεταβλητές της κάθε υπόθεσης κρίνονται όλες κατάλληλες με βάση τις φέρουσες φορτίσεις.

Αντίστοιχα, για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των εργαλείων μέτρησης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha ο οποίος ελέγχει ξεχωριστά την αξιοπιστία του κάθε παράγοντα. Ουσιαστικά με τον συντελεστή αυτό μετράται η εσωτερική συνοχή των μεταβλητών μας. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha κυμαίνεται από 0-1 και η ελάχιστη τιμή του θεωρείται το 0,7. Σύμφωνα με τον πίνακα 6.5, ο έλεγχος αξιοπιστίας μέσα από το Cronbach's Alpha δείχνει ότι οι δύο ομάδες μεταβλητών έχουν συντελεστή μεγαλύτερο από 0,7 (Chan & Idris, 2017). Αυτό δείχνει ότι οι ερωτήσεις κάθε μεταβλητής σχετίζονται σε υψηλό βαθμό και ότι η εξαγωγή ενός συνολικού αθροίσματος από τα αθροίσματα των διαφορετικών ερωτήσεων μιας μεταβλητής θα ήταν αξιόπιστη σε μεγάλο ποσοστό.

Πίνακας 7.5: Έλεγχος αξιοπιστίας

Μεταβλητή	Cronbach's Alpha	Αριθμός ερωτήσεων
Τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων	0,711	5
Απόψεις για χαρισματικό ηγέτη	0,949	16

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



Ανακεφαλαιώνοντας, η παραγοντική ανάλυση - factor analysis χρησιμοποιήθηκε ώστε να κρίνουμε αν ορθός σχηματίσαμε δύο ομάδες μεταβλητών αυτή των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων και αυτή των απόψεων για τον χαρισματικό ηγέτη. Η ανάλυση αυτή μας επιβεβαιώνει αυτή την επιλογή ενώ παράλληλα μέσω των φορτίσεων - loadings μας βοήθησε να κρίνουμε αν χρειάζεται να απορρίψουμε κάποια ή κάποιες μεταβλητές, κάτι το οποίο τελικά δε χρειάστηκε.

7.3 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Οι παρακάτω υποενότητες θα εξετάσουν αν ισχύουν οι υποθέσεις μέσα από την εκτέλεση παλινδρομήσεων ξεχωριστά για κάθε υπόθεση.

7.3.1 Ανάλυση παλινδρόμησης 1^{ης} υπόθεσης

Ακολουθώντας, τα αποτελέσματα που λαμβάνουμε από την ανάλυση της παλινδρόμησης και με βάση τους πίνακες 7.6α,β,γ παρατηρούμε ότι $R^2 = 0,684$ άρα το μοντέλο προσαρμόζεται σχετικά καλά αλλά η παλινδρόμηση δεν είναι στατιστικά σημαντική διότι $p = 0,118 > 0,05$. Με βάση τον πίνακα 7.6γ παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τα t οι απόψεις συσχετίζονται είτε θετικά είτε αρνητικά αλλά σχεδόν καμία σημαντικά διότι τα $p > 0,05$. Η μόνη άποψη που σχετίζεται σημαντικά ($p = 0,049 > 0,05$) και θετικά ($t = 2,152$) με την τεχνική της αποφυγής είναι η άποψη που αναφέρεται ότι ο χαρισματικός ηγέτης αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που προκύπτουν με σκοπό τη διευκόλυνση για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Συνοψίζοντας, οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη δεν συσχετίζονται θετικά με την τεχνική της αποφυγής αφού σχεδόν καμία δεν έχει συσχετίζεται σημαντικά ενώ αρκετές συσχετίζονται αρνητικά.

Πίνακας 7.6α: Περίληψη Μοντέλου

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,827 ^a	,684	,324	1,040

a. Predictors: (Constant), ANTAΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.6β: Πίνακας ANOVA

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	32,803	16	2,050	1,897	,118^b
Residual	15,132	14	1,081		
Total	47,935	30			

a. Dependent Variable: TEXN_ΑΠΟΦΥΓΗΣ

b. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.6γ: Πίνακας συντελεστών

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,371	1,420		2,375	,032
ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ	,388	,344	,364	1,130	,278
ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	,111	,453	,096	,245	,810
ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ	,244	,445	,240	,549	,592
ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ	-,359	,367	-,397	-,977	,345
ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ	-,806	,420	-,712	-1,917	,076
ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ	,109	,334	,102	,325	,750
ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ	-,360	,313	-,364	-1,152	,268
ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ	-,117	,243	-,116	-,480	,639
ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤ_ΕΥΧ	-,065	,351	-,059	-,185	,856
ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	,745	,435	,761	1,715	,108
ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ	-,126	,396	-,129	-,319	,754
ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	-,575	,454	-,658	-1,268	,226
ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ	,928	,431	,908	2,152	,049
ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ	-,514	,527	-,456	-,974	,346
ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ	,675	,769	,660	,879	,394

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑ IT	-,624	,722	-,648	-,864	,402
---------------------------	-------	------	-------	-------	------

a. Dependent Variable: TEXN_ΑΠΟΦΥΓΗΣ

7.3.2 Ανάλυση παλινδρόμησης 2^{ης} υπόθεσης

Ακολουθώντας, τα αποτελέσματα που λαμβάνουμε από την ανάλυση της παλινδρόμησης και με βάση τους πίνακες 7.7α,β,γ παρατηρούμε ότι $R^2 = 0,234$ άρα το μοντέλο δεν προσαρμόζεται καλά ενώ παράλληλα η παλινδρόμηση δεν είναι στατιστικά σημαντική διότι $p = 0,993 > 0,05$. Με βάση τον πίνακα 7.7γ παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τα t οι απόψεις συσχετίζονται κατά βάση θετικά αλλά καμία άποψη δεν συσχετίζεται σημαντικά με την τεχνική του συμβιβασμού διότι τα $p > 0,05$. Συνεπώς, οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη δεν συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την τεχνική του συμβιβασμού.

Πίνακας 7.7α: Περίληψη Μοντέλου

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,483 ^a	,234	-,642	1,551

a. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑIT, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.7β: Πίνακας ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,268	16	,642	,267	,993 ^b
1 Residual	33,667	14	2,405		
Total	43,935	30			

a. Dependent Variable: TEXN_ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ

b. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑIT, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



Πίνακας 7.7γ: Πίνακας συντελεστών

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta		
	B	Std. Error				
(Constant)	2,784	2,118			1,315	,210
ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ	-,061	,513	-,060		-,119	,907
ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	,380	,675	,343		,563	,583
ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙ Λ_ΠΡΟΒΛ	-,084	,664	-,086		-,126	,901
ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ	,520	,548	,601		,949	,359
ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ	,226	,627	,209		,360	,724
ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ	-,479	,498	-,469		-,961	,353
ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ	,048	,467	,051		,104	,919
ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠ ΟΦ	-,046	,363	-,048		-,128	,900
ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤ ΕΥΧ	,322	,524	,305		,614	,549
ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	-,077	,648	-,083		-,120	,907
ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_Ε ΚΤΕΛ_ΕΡΓ	-,340	,591	-,363		-,575	,574
ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	-,031	,677	-,037		-,046	,964
ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ ΕΠΙΤ_ΣΤ	,019	,643	,019		,030	,977
ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑ Λ	,165	,786	,153		,210	,837
ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ	,240	1,146	,245		,209	,837
ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑ ΙΤ	-,745	1,077	-,808		-,691	,501

a. Dependent Variable: ΤΕΧΝ_ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ

7.3.3 Ανάλυση παλινδρόμησης 3ης υπόθεσης

Ακολουθώντας, τα αποτελέσματα που λαμβάνουμε από την ανάλυση της παλινδρόμησης και με βάση τους πίνακες 7.8α,β,γ παρατηρούμε ότι $R^2 = 0,427$ άρα το μοντέλο προσαρμόζεται σχεδόν καλά ενώ η παλινδρόμηση δεν είναι στατιστικά σημαντική διότι $p = 0,796 > 0,05$. Με βάση τον πίνακα 7.8γ παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τα t οι απόψεις συσχετίζονται είτε θετικά είτε αρνητικά αλλά καμία άποψη δεν

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



συσχετίζεται σημαντικά με την τεχνική της αντιπαράθεσης διότι τα $p > 0,05$. Συνεπώς, οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη δεν συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την τεχνική της αντιπαράθεσης.

Πίνακας 7.8α: Περίληψη Μοντέλου

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,653 ^a	,427	-,228	1,091

a. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.8β: Πίνακας ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,420	16	,776	,652	,796 ^b
	Residual	16,677	14	1,191		
	Total	29,097	30			

a. Dependent Variable: TEXN_ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ

b. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.8γ: Πίνακας συντελεστών

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,461	1,490		,309	,762

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ	-,034	,361	-,041	-,093	,927
ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	,076	,475	,084	,159	,876
ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙ Λ_ΠΡΟΒΛ	,260	,467	,328	,557	,587
ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ	,291	,386	,414	,755	,463
ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ	,275	,441	,312	,624	,543
ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ	,105	,351	,126	,298	,770
ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ	-,061	,328	-,079	-,186	,855
ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠ ΟΦ	,140	,256	,179	,550	,591
ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤ ΕΥΧ	,094	,369	,110	,256	,802
ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	-,278	,456	-,364	-,609	,552
ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_Ε ΚΤΕΛ_ΕΡΓ	,649	,416	,852	1,561	,141
ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	-,526	,476	-,772	-1,105	,288
ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ ΕΠΙΤ_ΣΤ	-,171	,453	-,215	-,378	,711
ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑ Λ	,058	,553	,066	,104	,918
ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ	,955	,807	1,197	1,183	,257
ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑ ΙΤ	-1,057	,758	-1,409	-1,394	,185

a. Dependent Variable: TEXN_ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ

7.3.4 Ανάλυση παλινδρόμησης 4^{ης} υπόθεσης

Ακολουθώντας, τα αποτελέσματα που λαμβάνουμε από την ανάλυση της παλινδρόμησης και με βάση τους πίνακες 7.9α,β,γ παρατηρούμε ότι $R^2 = 0,417$ άρα το μοντέλο προσαρμόζεται σχεδόν καλά ενώ η παλινδρόμηση δεν είναι στατιστικά σημαντική διότι $p = 0,817 > 0,05$. Με βάση τον πίνακα 7.9γ παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τα t οι απόψεις συσχετίζονται είτε θετικά είτε αρνητικά αλλά καμία άποψη δεν συσχετίζεται σημαντικά με την τεχνική της χρήσης εξουσίας διότι τα $p > 0,05$. Συνεπώς, η παλινδρόμηση μας δείχνει τη μη επαλήθευση της τέταρτης υπόθεσης και άρα οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη δεν συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την τεχνική της χρήσης εξουσίας.

Πίνακας 7.9α: Περίληψη Μοντέλου

Model Summary

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,646 ^a	,417	-,250	1,515

a. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.9β: Πίνακας ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	22,965	16	1,435	,625	,817 ^b
Residual	32,131	14	2,295		
Total	55,097	30			

a. Dependent Variable: ΤΕΧΝ_ΕΞΟΥΣΙΑΣ

b. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.9γ: Πίνακας συντελεστών

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		



(Constant)	,879	2,069		,425	,677
ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ	-,188	,501	-,165	-,376	,713
ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	,049	,660	,040	,075	,941
ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙ Λ_ΠΡΟΒΛ	,238	,649	,219	,367	,719
ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ	,111	,535	,115	,208	,838
ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ	-,630	,612	-,520	-1,029	,321
ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ	,370	,487	,324	,760	,460
ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ	-,276	,456	-,260	-,606	,554
ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠ ΟΦ	,269	,355	,249	,758	,461
1 ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤ ΕΥΧ	-,001	,512	-,001	-,001	,999
ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	,323	,633	,308	,510	,618
ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_Ε ΚΤΕΛ_ΕΡΓ	,965	,577	,921	1,672	,117
ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	-,181	,661	-,193	-,273	,789
ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ ΕΠΙΤ_ΣΤ	-,678	,628	-,619	-1,079	,299
ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑ Λ	-,589	,768	-,489	-,767	,456
ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ	,335	1,120	,305	,299	,770
ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑ ΙΤ	,321	1,053	,311	,305	,765

a. Dependent Variable: ΤΕΧΝ_ΕΞΟΥΣΙΑΣ

7.3.5 Ανάλυση παλινδρόμησης 5^{ης} υπόθεσης

Τέλος, η ανάλυση παλινδρόμησης για την 5^η υπόθεση μας δείχνει ότι και στις υπόλοιπες υποθέσεις ότι δηλαδή δεν επαληθεύεται η υπόθεσή μας. Ουσιαστικά, τα αποτελέσματα που λαμβάνουμε από την ανάλυση της παλινδρόμησης και με βάση τους πίνακες 7.10α,β,γ παρατηρούμε ότι $R^2 = 0,531$ άρα το μοντέλο προσαρμόζεται σχεδόν καλά ενώ η παλινδρόμηση δεν είναι στατιστικά σημαντική διότι $p = 0,511 > 0,05$. Με βάση τον πίνακα 7.10γ παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τα t οι απόψεις συσχετίζονται είτε θετικά είτε αρνητικά αλλά καμία άποψη δεν συσχετίζεται σημαντικά με την τεχνική του «οργανώνειν» διότι τα $p > 0,05$. Επομένως, οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη δεν συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την τεχνική του «οργανώνειν».

Πίνακας 7.10α: Περίληψη Μοντέλου



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729 ^a	,531	-,005	1,127

a. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.10β: Πίνακας ANOVA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,152	16	1,260	,992	,511 ^b
	Residual	17,783	14	1,270		
	Total	37,935	30			

a. Dependent Variable: ΤΕΧΝ_ΟΡΓΑΝΩΝΕΙΝ

b. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑΙΤ, ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠΟΦ, ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ, ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ, ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ, ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΠΡΟΒΛ, ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤΕΥΧ, ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ, ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_ΕΚΤΕΛ_ΕΡΓ, ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ, ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ΕΠΙΤ_ΣΤ, ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ, ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑΛ, ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ, ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ

Πίνακας 7.10γ: Πίνακας συντελεστών

Coefficients^a

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,863	1,539		,561	,584
ΕΜΠΝΕΕΙ_ΚΟΙΝΟ_ΟΡΑΜΑ	,411	,373	,434	1,104	,288
ΕΚΦΡ_ΜΕ_ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ	,327	,491	,318	,667	,516
ΣΩΣΤΕΣ_ΚΑΤΕΥΘ_ΓΙΑ_ΕΠΙ Λ_ΠΡΟΒΛ	,025	,483	,027	,051	,960
ΜΕΤΑΔ_ΓΝΩΣΕΙΣ	,020	,398	,024	,049	,961
ΑΝΤΙΜΕΤ_ΠΑΡΑΠ_ΥΠΑΛ	-,081	,456	-,080	-,177	,862
ΕΠΕΜΒ_ΓΙΑ_ΕΠΙΛ_ΣΥΓΚΡ	,614	,362	,648	1,697	,112
ΑΠΟΜΝ_ΙΣΧ_ΠΕΙΘΑΡΧ	-,397	,339	-,451	-1,171	,261
ΑΠΟΦΕΥΓ_ΝΑ_ΠΑΙΡΝ_ΑΠ ΟΦ	-,134	,264	-,150	-,509	,619
1 ΣΥΝΟΜ_ΓΙΑ_ΘΕΜΑΤ_ΕΠΙΤ ΕΥΧ	-,191	,381	-,194	-,501	,624
ΕΠΙΚΟΙΝ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	-,790	,471	-,906	-1,677	,116
ΣΥΝΟΜ_ΜΕ_ΥΦΙΣΤ_ΓΙΑ_Ε ΚΤΕΛ_ΕΡΓ	,020	,429	,023	,047	,963
ΗΓΕΙΤΑΙ_ΑΠΟΤΕΛΕΣΜ	,367	,492	,472	,746	,468
ΑΝΑΓΝ_ΤΙΣ_ΕΥΚΑΙΡ_ΓΙΑ_ ΕΠΙΤ_ΣΤ	-,144	,467	-,158	-,307	,763
ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ_ΑΠΟΤΕΛ_ΥΠΑ Λ	,353	,571	,352	,617	,547
ΑΝΤΙΠΡ_ΚΑΤΑΛ_ΥΠΗΡ	-,089	,833	-,098	-,107	,916
ΑΝΤΑΠΟΚΡ_ΑΠΟΤΕΛ_ΑΠΑ ΙΤ	,162	,783	,189	,206	,840

a. Dependent Variable: TEXN_ΟΡΓΑΝΩΝΕΙΝ



Συνοψίζοντας, με βάση την ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης για κάθε υπόθεση μας, βρέθηκε ότι καμία δεν επαληθεύεται και άρα οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη δεν συσχετίζονται ούτε θετικά αλλά ούτε και αρνητικά με τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων. Το μικρό δείγμα της έρευνας πιθανόν να οφείλεται στο ότι κανένα μοντέλο παλινδρόμησης δεν προσαρμόζεται απόλυτα καλά καθώς και ότι καμία παλινδρόμηση δεν είναι στατιστικά σημαντική.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία επικεντρώθηκε στις απόψεις των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας για τον χαρισματικό ηγέτη καθώς και για τις τεχνικές που χρησιμοποιεί για την επίλυση των συγκρούσεων που ανακύπτουν στον εργασιακό χώρο. Η θετική ηγεσία και μάλιστα η χαρισματική ηγεσία σε κάθε χώρο εργασίας, όπως και αυτός που λήφθηκε το δείγμα της έρευνας, αποτελεί ένα ζήτημα ζωτικής σημασίας που απασχολεί τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια. Η παρουσία ενός χαρισματικού ηγέτη είναι σημαντική για την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση των δημοσίων οργανισμών, όπως μια οικονομική υπηρεσία, χρίζοντας ιδιαίτερης προσοχής και σημασίας ώστε να επιβεβαιωθεί ο ευεργετικός της ρόλος. Τα τελευταία χρόνια κρίνεται ολοένα και πιο σημαντική η άσκηση της χαρισματικής ηγεσίας από άτομα που διαθέτουν έμφυτα χαρίσματα και ικανότητες ώστε να ηγηθούν και να αντιμετωπίσουν ποικίλα ζητήματα στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τους Conger et al. (2000), οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν εκ γενετής χαρίσματα, τα οποία τους δίνουν το πλεονέκτημα να ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους ανθρώπους.

Συνεπώς, η κατανόηση της υψίστης σημασίας της χαρισματικής ηγεσίας στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών όπως και η Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, μας οδήγησε στη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος. Η διεξοδική μελέτη του χαρισματικού ηγέτη, των τεχνικών επίλυσης των συγκρούσεων, η χρήση των κατάλληλων εργαλείων για την επικοινωνία με τους υφισταμένους του αλλά και της προηγούμενης βιβλιογραφίας οδήγησε στην σύνταξη του ερωτηματολογίου της εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται συνολικά από 26 ερωτήσεις, με τις πρώτες πέντε να έχουν δημογραφικό χαρακτήρα και τις υπόλοιπες 21 να απαρτίζουν το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου. Οι υπόλοιπες 21 ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε δύο ομάδες, η πρώτη αναφέρεται σε ερωτήσεις με αντικείμενο τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων και η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις που καταγράφουν τις απόψεις των ερωτώμενων υπαλλήλων για τον χαρισματικό ηγέτη – προϊστάμενο. Μέσα από αυτές τις δύο ομάδες ερωτήσεων δημιουργήθηκαν οι υποθέσεις της έρευνας που ουσιαστικά εξετάζουν την συσχέτιση των απόψεων για τον χαρισματικό ηγέτη με τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας, μιας δημόσιας υπηρεσίας που δεν είχε αποτελέσει ποτέ πεδίο έρευνας για το εξεταζόμενο θέμα. Η ανάλυση βασίστηκε σε 31 ερωτηματολόγια των οποίων η επεξεργασία και η ανάλυση έδωσε χρήσιμα αποτελέσματα καθώς και ερεθίσματα για μελλοντική μελέτη.

Η περιγραφική και ποσοτική ανάλυση των ερωτήσεων, οι συντελεστές συσχέτισης του Pearson, η παραγοντική ανάλυση καθώς και οι παλινδρομήσεις που πραγματοποιήθηκαν έδωσαν χρήσιμα στοιχεία και συμπεράσματα για την έρευνα. Η



περιγραφική στατιστική μας έδειξε ότι το προφίλ των ερωτώμενων της υπηρεσίας αποτελείται, κυρίως, από γυναίκες και από άτομα που διαθέτουν πανεπιστημιακή γνώση και ενδιαφέρονται για την μόρφωση και την πνευματική εξέλιξή τους. Επιπλέον, παρατηρείται ότι δεν υπάρχουν νέοι ηλικιακά υπάλληλοι με την πλειοψηφία αυτών να είναι μεταξύ 35 και 54 ετών. Η χρήση των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων μας έδειξε ότι οι απαντήσεις των ερωτώμενων κινούνταν κατά βάση κοντά στην απάντηση 3 (μερικές φορές ή ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ) ενώ χαμηλές τυπικές αποκλίσεις ενισχύουν το γεγονός ότι οι μέσοι όροι είναι κατάλληλο στατιστικό μέτρο για την κατάταξη των μεταβλητών καθώς και ότι οι απαντήσεις έχουν μικρό εύρος και βρίσκονται κοντά στο μέσο όρο.

Η ανάλυση συσχετίσεων του Pearson ανέδειξε χρήσιμες συσχετίσεις τόσο των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τις υπόλοιπες μεταβλητές όσο και των υπόλοιπων ερωτήσεων – απόψεων για τον χαρισματικό ηγέτη με τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων. Οι απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη συσχετίζονται είτε θετικά είτε αρνητικά αλλά όχι πάντα σημαντικά με τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων. Η τεχνική της αποφυγής συσχετίζεται κυρίως αρνητικά αλλά όχι σημαντικά με τις απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη. Η τεχνική του συμβιβασμού σχετίζεται θετικά αλλά όχι σημαντικά με τις απόψεις για τον χαρισματικό ηγέτη. Η τεχνική της αντιπαράθεσης συσχετίζεται κατά βάση θετικά και σημαντικά με τις απόψεις επαληθεύοντας την αντίστοιχη υπόθεσή μας. Η χρήση της τεχνικής της εξουσίας για την επίλυση των συγκρούσεων συσχετίζεται θετικά με τις απόψεις αλλά όχι σημαντικά ενώ η τελευταία υπόθεσή μας επαληθεύεται πλήρως διότι οι περισσότερες απόψεις συσχετίζονται σημαντικά και θετικά με την τεχνική του «οργανώνουν».

Παράλληλα, η χρήση της παραγοντικής ανάλυσης μας βοήθησε να κρίνουμε αν όλες οι ερωτήσεις μεταβλητές με βάση τις φορτίσεις τους είναι κατάλληλες ώστε να προχωρήσουμε στην ανάλυση των παλινδρομήσεων για το έλεγχο της κάθε υπόθεσης. Η παραγοντική ανάλυση με βάση τις φορτίσεις έδειξε ότι όλες οι μεταβλητές είναι χρήσιμες και κατάλληλες, ενώ, παράλληλα, ο έλεγχος αξιοπιστίας με τον συντελεστή Cronbach Alpha έδειξε ότι οι δύο ομάδες μεταβλητών έχουν συντελεστή μεγαλύτερο από 0,7 (Chan & Idris, 2017).

Τέλος, η χρήση των παλινδρομήσεων για κάθε μία από τις υποθέσεις της έρευνας δεν έδειξε κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα αφού δεν επαληθεύεται καμία από τις υποθέσεις μας, ενώ, παράλληλα, δεν προσαρμόζονται και επαρκώς τα μοντέλα της παλινδρόμησης.

8.2 Περιορισμοί – Προτάσεις για το μέλλον

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε περιορισμένο δείγμα ατόμων – υπαλλήλων στην Δ.Ο.Υ. Φλώρινας. Ο περιορισμένος αριθμός των ερωτηματολογίων που συλλέξαμε δημιουργεί εμπόδια στη γενίκευση των ευρημάτων τα οποία όμως δε παύουν να είναι χρήσιμα για την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη. Η χρησιμότητα των ευρημάτων εντοπίζονται, διότι απεικονίζουν μια κατάσταση που συμβαίνει στο σύνολο σχεδόν των περιφερειακών Δ.Ο.Υ. που, αν εξεταστούν μεμονωμένα, θεωρούμε πώς παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες. Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



ομοιότητες οφείλονται στο ότι οι εργαζόμενοι καλούνται μέσα από έναν ηγέτη να πετύχουν στόχους, ποιότητα και αυστηρά χρονοδιαγράμματα ενώ φυσικά όλοι διέπονται από το ίδιο νομικό εργασιακό καθεστώς.

Βέβαια, η γενίκευση των αποτελεσμάτων εμποδίζεται, διότι κάθε δημόσια οικονομική υπηρεσία εξαρτάται από μια πληθώρα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, που είναι μοναδικοί και καθορίζονται από τον αριθμό των υπαλλήλων, τις γνώσεις και την εκπαίδευσή τους, το γνωστικό αντικείμενο με το οποίο ασχολείται η υπηρεσία, τον κόσμο που εξυπηρετεί (δεν συμβαίνει με όλες τις υπηρεσίες) αλλά και από τον προϊστάμενο που ηγείται της οντότητας.

Μελλοντικά, μια γενικευμένη πανελλαδική έρευνα θα μπορούσε να καταλήξει σε πιο σίγουρα και έγκυρα ευρήματα τα οποία θα προέρχονται μέσα από ένα μεγάλο πληθυσμό και όχι από ένα δείγμα αυτού. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να καταγράψει ενδεχόμενες αλλαγές και νέες εξελίξεις που πιθανόν να προκύψουν από την επίδραση της θετικής ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες. Ενδεικτικά, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις που θα εξετάζουν απόψεις για την εσωτερική και την εξωτερική παρακίνηση, πρόσθετες μεθόδους επικοινωνίας καθώς και άλλες μορφές ηγεσίας. Παράλληλα, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να συντάξει ένα ερωτηματολόγιο με περισσότερες ενότητες και ερωτήματα, τα οποία θα αντλούσαν και θα κατέγραφαν μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών και τα οποία θα ομαδοποιούνται σε περισσότερους παράγοντες. Επίσης, μια έρευνα θα μπορούσε να μελετήσει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η άσκηση της χαρισματικής ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες. Τέλος, η ανάλυση ενός μεγαλύτερου δείγματος θα μπορούσε να περιλαμβάνει παλινδρομήσεις καθώς και διάφορα τεστ ελέγχου των διαμορφούμενων υποθέσεων, αναλύσεις οι οποίες απαιτούν τουλάχιστον δείγμα 60 ερωτηματολογίων ώστε να πληρούν τις προϋποθέσεις των στατιστικών και οικονομετρικών αναλύσεων.



Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Kottler P., J. (2001), Ηγέτης στις αλλαγές, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Απιδοπούλου, Α. (2019). Αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο της υγείας: μελέτη περίπτωσης Γ. Ν. Θ Ο Άγιος Δημήτριος.
- Βασιλειάδου, Δ., & Διερωνίτου, Ε. (2014). Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών-Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, 93-95.
- Καμπούρη, Β. (2022). Η επίδραση των αυταρχικών συμπεριφορών του ηγέτη στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς.
- Καραγιαννάκη, Δ. (2014). *Ηγεσία: θεωρία, μοντέλα και σύγχρονες τάσεις* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).
- Κουκούτση, Φ. (2017). *Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων: Τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού ηγέτη στην Ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση* (Doctoral dissertation, Πρόγραμμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφου).
- Κωστόπουλος, Α. (2021). Η επίδραση των αναξιοκρατικών συμπεριφορών του "ηγέτη" στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς.
- Μακρινάς, Γ. Α., & Τσάτσαρης, Γ. Α. (2015). Οι ρόλοι των σύγχρονων ηγετών στο σύγχρονο διοικητικό και οικονομικό περιβάλλον.
- Μαρκή, Μ. (2013) Management και συναισθηματική νοημοσύνη: Προεκτάσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού.
- Μπακιρτζής, Κ. (2004), Επικοινωνία και Αγωγή, Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg-Παιδαγωγική Σειρά.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), "Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Συστημική Προσέγγιση της Ηγεσίας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Μπρίνια, Β. (2008) Management και Συναισθηματική Νοημοσύνη. εκδ. Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Νικολαΐδου, Α. (2017). Οι επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας στη λειτουργία των νοσοκομείων.
- Παναγιωτόπουλος Α., (2000), Ηγεσία η τέχνη της αλλαγής, Αθήνα, Εκδόσεις Καρμανώρ.
- Παρασχάκης, Μ. (2014). *Χαρακτηριστικά του "χαρισματικού" εκπαιδευτικού στελέχους: απόψεις εκπαιδευτικών και στελεχών εκπαίδευσης* (Master's thesis).
- Πινακούλα, Μ. (2021). Αποτελεσματική νοσηλευτική ηγεσία στις μονάδες υγείας.
- Πολύζος, Ν. (2014), Διοίκηση και οργάνωση υπηρεσιών υγείας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2000), Αρχές Μάρκετινγκ: Η ελληνική προσέγγιση, Αθήνα, Εκδόσεις ROSILI
- Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α.Μ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Το Management της νέας εποχής, Αθήνα, Εκδόσεις Rossili.
- Τριαντάρη Σ., (2018), Από τη Σύγκρουση στη Διαμεσολάβηση. Η Διαμεσολάβηση ως Στρατηγική και Πολιτική της Επικοινωνίας. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Τριαντάρη Σ., (2020α), Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας, Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σταμούλη.

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



- Τριαντάρη Σ., (2020β), Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας, Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Τσάκωνας, Ι. (2014). *Μελέτη της συμβατότητας των εναλλακτικών στυλ ηγεσίας με την εφαρμογή του σχεσιακού μάρκετινγκ στην [sic] φαρμακευτική αγορά* (Doctoral dissertation).
- Χυτήρης Σ.Α. (2017), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Ξενόγλωσση

- Adair J.E. (1979), *Effective leadership a self- development manual*. Gower Publishing CO L.T.D. Aldershot.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The leadership quarterly*, 10(3), 345-373.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Batten, J. D. (2001). *Tough-minded leadership*. Wipf and Stock Publishers.
- Belias, D., Kyriakou, D., Koustelios, A., Varsanis, K., & Aspridis, G. (2017). Personal characteristics and Job satisfaction of Greek banking employees. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 65-71). Springer, Cham.
- Bulkeley, W. M. (1992). Eye contact: the videophone era may finally be near, bringing big changes. *Wall. St. J*, 1.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F. (2008). The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. *Journal of educational psychology*, 100(4), 977-987.
- Chan, L. L., & Idris, N. (2017). Validity and reliability of the instrument using exploratory factor analysis and Cronbach's alpha. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10), 400-410.
- Cushman, D. P. (2000). Stimulating and integrating the development of organizational communication: High-speed management theory. *Management Communication Quarterly*, 13(3), 486-501.



- Davis, D., & Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1), 51-66.
- Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39, 1327 – 1344.
- De Dreu, C. K. (2011). Conflict at work: Basic principles and applied issues. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 461-493). American Psychological Association.
- De Dreu, Carsten K. W. (2008). Conflict at work: Basic principles and applied issues. Chapter 13, pp. 482-483.
- DeVito, J. A. (2015). *Human Communication. The Basic Course*. 13th ed. Pearson Education Inc., New York, 404.
- DiStefano, C., Zhu, M., & Mindrila, D. (2009). Understanding and using factor scores: Considerations for the applied researcher. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 14(1), 1-11.
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). “Work is my passion”: The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(1), 27-40.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109 - 116.
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, March-April, 78-90
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
- Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organization: portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(5), 241-249.



- Kim, J., Nimon, K., Song, J. H., & Zigarmi, D. (2015). Toward employee work passion and performance: a validation of the Work Cognition Inventory in Korea. *Human Resource Development International*, 18(2), 169-190.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.
- Koustas, S. N. (2019). *Employee Motivation and Job Satisfaction in Post-Austerity Greece: A Quantitative Study* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- Kristensen, S., Hammer, A., Bartels, P., Suñol, R., Groene, O., Thompson, C. A., ... & Wagner, C. (2015). Quality management and perceptions of teamwork and safety climate in European hospitals. *International journal for quality in health care*, 27(6), 499-506.
- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of management review*, 25(2), 428-438.
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294.
- McGuire, E., & Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing economics*, 24(4), 179.
- Menon, A., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1997). Product quality: Impact of interdepartmental interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 187-200.
- Miller, K., & Barbour, J. (2014). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Patel, P. C., Thorgren, S., & Wincent, J. (2015). Leadership, passion and performance: a study of job creation projects during the recession. *British Journal of Management*, 26(2), 211-224.
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(7), 343-356.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Pratch, L., & Jacobowitz, J. (1996). Gender, motivation, and coping in the evaluation of leadership effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 203-219.



- Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health services*, 19(2), 11-28
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*. 11, 9-31.
- Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of marketing*, 51(1), 1-19.
- Ryback, D. (1998) Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Shaw, V., & Shaw, C. T. (1998). Conflict between engineers and marketers: The engineer's perspective. *Industrial Marketing Management*, 27(4), 279-291.
- Somani, A., & Krishnan, V. R. (2004). Impact of charismatic leadership and job involvement on corporate image building. *Management and Labour Studies*, 29(1), 7-19.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 265-274.
- Thomas, K.W. (1976). Conflict and conflict management. M.D. Dunnette (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally.
- Tjosvold, D. (2007). Conflicts in the study of conflict in organizations. In *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 454-462). Psychology Press.
- Vallerand, R. J., & Houliort, N. (2003). Passion at Work: Toward a New Conceptualization, Vol. 7. *Charlotte: Information Age Publishing*. 175-204.
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of personality*, 78(1), 289-312.
- Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. F. (1975). *Power and the corporate mind*. Houghton Mifflin.
- Zehir, C., Erdogan, E., & Basar, D. (2011). The relationship among charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment in companies. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 49-59.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
Ερωτηματολόγιο Έρευνας



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

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας με θέμα:

**«ΟΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟ
ΗΓΕΤΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Υ.ΦΛΩΡΙΝΑΣ»**

Υπεύθυνη ερωτηματολογίου: Σπιροτάτση Ζαχαρούλα

Κινητό: 6932917401 email: zspirotatsi@hotmail.gr

Τμήμα Α: Δημογραφικές Ερωτήσεις

(Δηλώστε με την απάντησή σας)

Οι απόψεις των εργαζομένων για τον χαρισματικό ηγέτη.
Μελέτη περίπτωσης της Δ.Ο.Υ. Φλώρινας.



Παρακαλώ συμπληρώστε τα ακόλουθα στοιχεία βάζοντας σε αυτό που σας αντιπροσωπεύει.

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

25-34τών

35-44 ετών

45-54 ετών

55 ετών και άνω

3. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Γυμνασίου ή Λυκείου

Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

4. Θέση εργασίας

Ιδιότητα Προϊστάμενος (Δ.Ο.Υ. ή τμήματος)

Υπάλληλος Π.Ε. ή Τ.Ε.

Υπάλληλος Δ.Ε.

5. Προϋπηρεσία

0 - 9 έτη

10 - 19 έτη

20- 29 ετών

30 ετών και άνω

Τμήμα Β: Ερωτήσεις σχετικά με τις τεχνικές επίλυσης των συγκρούσεων και με τις απόψεις των υπαλλήλων για τον «χαρισματικό ηγέτη» στο χώρο εργασίας τους.

(Δηλώστε με την απάντησή σας)

Παρακαλούμε να σημειώστε στα κουτάκια που εκφράζουν μία ή περισσότερες

Με ποια συχνότητα ο προϊστάμενος/η χρησιμοποιεί τις παρακάτω τεχνικές, προκειμένου να επιλυθούν οι συγκρούσεις;	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
6. Η τεχνική της αποφυγής: ο διαχωρισμός των συγκρουόμενων πλευρών, ο καθορισμός των καθηκόντων τους και η αναβολή της επίλυσης του προβλήματος.					
7. Η τεχνική του συμβιβασμού: τα δύο μέρη καλούνται να βρουν μια κοινή λύση, χωρίς να επωφελείται μια από τις δύο πλευρές.					
8. Η τεχνική της αντιπαράθεσης: οι δύο πλευρές έρχονται σε επικοινωνία, με πρωτοβουλία του διευθυντή, προκειμένου να εξαλειφθούν οι παρεξηγήσεις και να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους.					



9. Η χρήση εξουσίας: ο διευθυντής διατάζει τους υφισταμένους του να διακόψουν τη σύγκρουση, όταν δεν είναι δυνατόν να βρεθεί λύση.					
10. Η τεχνική του "οργανώνειν": αναλύεται η φύση και οι συνθήκες της δημιουργίας της σύγκρουσης προκειμένου να αποφασιστεί η καταλληλότερη μέθοδος					

Απόψεις: Ο/η προϊστάμενος/η	<i>Διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον διαφωνώ</i>	<i>Ούτε συμφωνώ /ούτε διαφωνώ</i>	<i>Μάλλον συμφωνώ</i>	<i>Συμφωνώ</i>
11. εμπνέει προς ένα κοινό όραμα.					
12. εκφράζεται με αισιοδοξία για το μέλλον.					
13. παρέχει τις σωστές κατευθύνσεις και συμβουλές για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων.					
14. αφιερώνει χρόνο να μεταδώσει γνώσεις.					
15. αντιμετωπίζει ορθά τα παράπονα και τα προβλήματα των υπαλλήλων					
16. επεμβαίνει για την επίλυση συγκρούσεων.					
17. αποπνέει ένα αίσθημα ισχύος, πειθαρχίας και αυτοπεποίθησης.					
18. αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.					
19. συνομιλεί με αισιοδοξία για τα θέματα που πρέπει να επιτευχθούν.					
20. επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υφισταμένους του.					
21. συνομιλεί με τους υφισταμένους του για τις πιο σημαντικές τους αξίες και πεποιθήσεις που αφορούν την εκτελεσθείσα εργασία τους.					
22. ηγείται αποτελεσματικά μιας ομάδας.					
23. αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που προκύπτουν με σκοπό τη διευκόλυνση για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.					
24. παρακινεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.					
25. αντιπροσωπεύει κατάλληλα την υπηρεσία.					
26. ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.					