



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΗΓΕΣΙΑ: ΜΙΑ ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΟΝ
ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ**

της
Στυλιανής Βασιλείου Πάτση

Επιβλέπων:
Ιορδάνης Κοτζαϊβάζογλου, Αναπληρωτής καθηγητής

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Σεπτέμβριος 2021

Εν παύδ' μου...

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνη για την πολύτιμη καθοδήγηση και επίβλεψη καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Η προσπάθεια μου αυτή δε θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς τη συμμετοχή των συναδέλφων μου, τους οποίους και ευχαριστώ θερμά.

Εκ του περισσού αλλά από καρδιάς, ευχαριστώ όλους εκείνους που μου παρείχαν απλόχερα ουσιαστική στήριξη και βοήθεια.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των ηγετικών ικανοτήτων, του στυλ ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοχής των γυναικών Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας από τους υφισταμένους τους. Επιπρόσθετα, επιχειρεί να δώσει απάντηση στο εάν υπάρχει διαφοροποίηση στο ηγετικό στυλ ανδρών και γυναικών και να διαπιστώσει εάν τελικά το φύλο του ηγέτη παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού επιλέχθηκε ως καταλληλότερη επιστημονική μέθοδος η ποσοτική ανάλυση και πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο, καθώς αποτελεί ένα ιδιαίτερα αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο για την εξαγωγή ασφαλών και έγκυρων συμπερασμάτων. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.

Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας είναι ότι οι γυναίκες φαίνεται να έχουν ένα μικρό προβάδισμα σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους αναφορικά με την ικανότητα διοίκησης, ενώ παράλληλα τυγχάνουν μικρότερης αποδοχής σε σχέση με το ανδρικό φύλο. Επιπλέον και σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, ο παράγοντας φύλο δε φαίνεται να επηρεάζει την επιλογή του ηγετικού στυλ, αλλά ούτε και το μέγεθος της ικανοποίησης και της ευχαρίστησης που απολαμβάνουν οι υφιστάμενοι.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Γυναικεία ηγεσία, φύλο, Στυλ ηγεσίας, Ποσοτική ανάλυση

Abstract

The purpose of this dissertation is to investigate the leadership skills, leadership style, efficiency and acceptance of female Greek Police Officers by their subordinates. In addition, it attempts to answer whether there is a difference in the leadership style of men and women and to determine whether the gender of the leader ultimately plays a key role in effective leadership.

To achieve the above goal, quantitative analysis and more specifically the questionnaire was selected, as it is a very reliable research tool to draw safe and valid conclusions. The SPSS statistical package was used to analyze the results.

The main conclusion of the research is that women seem to have a small lead over their male colleagues in terms of managerial ability, while at the same time they are less accepted compared to men. In addition, and according to the findings, the gender factor does not seem to influence the choice of leadership style, nor the amount of satisfaction and pleasure enjoyed by the subordinates.

Keywords: Leadership, Female leadership, gender, Leadership style, Quantitative research

Πίνακας περιεχομένων

Αφιερώσεις.....	ii
Ευχαριστίες	iii
Περίληψη	iv
Abstract	v
Πίνακας Περιεχομένων	vi
Εισαγωγή.....	1
A) Πρώτο Μέρος.....	3
Βιβλιογραφική ανασκόπηση	3
Κεφάλαιο 1. Ηγεσία	3
1.1 Έννοια και περιεχόμενο ηγεσίας.....	3
1.2 Ηγεσία και Management	4
1.3 Θεωρίες Ηγεσίας	5
1.3.1 Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών	6
1.3.2 Συμπεριφορικές Θεωρίες	7
1.3.3 Ενδεχομενικές θεωρίες	8
1.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις Ηγεσίας	10
1.4.1 Το μοντέλο της πλήρους έκτασης της ηγεσίας.....	10
1.4.2 Χαρισματική ηγεσία	12
1.4.3 Υπηρετική ηγεσία	13
1.4.4 Αυθεντική ηγεσία	14
1.4.5 Ηθική ηγεσία.....	14
1.4.6 Οραματική Ηγεσία	15
Κεφάλαιο 2. Ηγεσία και Φύλο	16
2.1 Βιολογικό και κοινωνικό φύλο.....	16
2.2 Έμφυλα Στερεότυπα.....	16
2.3 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής.....	18
2.4 Το δίλημμα της γυναικείας ηγεσίας.....	19
2.5 Το γυναικείο ηγετικό ταλέντο.....	20
2.6 Διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών.....	21
2.7 Το ανδρόγυνο ηγετικό στυλ.....	24
Κεφάλαιο 3. Ηγεσία και ο οργανισμός της Αστυνομίας.....	25
3.1 Ελληνική Αστυνομία	25
3.1.1 Οργανωτική δομή	25
3.1.2 Ο ηγέτης στην Ελληνική Αστυνομία.....	28
3.1.3 Η γυναίκα στην Ελληνική Αστυνομία	31
3.2 Ο ρόλος του ηγέτη στον οργανισμό της Αστυνομίας.....	31
3.3 Κύρια χαρακτηριστικά και ικανότητες του Αστυνομικού ηγέτη.....	32
3.4 Η γυναικεία ηγετική εκπροσώπηση στον οργανισμό της Αστυνομίας.....	33
B) Δεύτερο Μέρος	36

Έρευνα	36
Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	36
4.1 Σκοπός και ερωτήσεις έρευνας	36
4.2 Μεθοδολογία.....	36
4.2.1 Το ερωτηματολόγιο	36
4.2.2 Μέθοδος δειγματοληψίας.....	38
4.2.3 Στατιστική ανάλυση	38
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα Ανάλυσης	40
5.1 Αποτελέσματα συχνοτήτων.....	40
5.2 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής (για το στυλ ηγεσίας).....	63
5.3 Αποτελέσματα συσχετίσεων.....	64
5.4 Αποτελέσματα ANOVA	66
5.5 Ερμηνεία ευρημάτων έρευνας.....	70
5.6 Συζήτηση ευρημάτων έρευνας.....	71
Συμπεράσματα - Περιορισμοί Έρευνας - Προτάσεις.....	75
Βιβλιογραφία.....	77
Παράρτημα Ι	89
Παράρτημα ΙΙ	95

Εισαγωγή

Η ηγεσία αναμφίβολα αποτελεί μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και την εξέλιξη κάθε οργανισμού (Robbins & Judge, 2011).

Η έννοια της ηγεσίας, ειδικότερα στα πρώιμα στάδιά της, ταυτιζόταν περισσότερο με το ανδρικό φύλο και το αρσενικό μοντέλο διοίκησης. Κατά συνέπεια, από τη στιγμή που οι γυναίκες άρχισαν αναλαμβάνουν ηγετικούς θώκους ανέκυψε ο προβληματισμός αναφορικά με την ικανότητά τους να ανταποκριθούν εξίσου αποτελεσματικά με τους άνδρες ομολόγους τους (Tharenou, 2001).

Η λεγόμενη γυναικεία ηγεσία, ήτοι το ηγετικό στυλ που ακολουθούν οι γυναίκες που κατέχουν υψηλές ιεραρχικά θέσεις και που σχετίζεται με τη γυναικεία φύση και τα χαρακτηριστικά της, μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός φιλικού και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και να συμβάλει αποφασιστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών (Carless, 1998).

Παρ' όλα αυτά και ενώ ολοένα και αυξάνεται ο αριθμός των γυναικών που εισέρχονται στην παγκόσμια αγορά εργασίας, η κατάληψη ηγετικών θέσεων από το γυναικείο φύλο δε θεωρείται αυτονόητη και είναι μειωμένη συγκριτικά με εκείνη των ανδρών, καθώς οι γυναίκες εξακολουθούν να αντιμετωπίζονται στερεοτυπικά και με προκατάληψη (Richardson και Robbinson, 1993).

Ειδικότερα, στον οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας, όπου και επικεντρώνεται η παρούσα έρευνα, η κατάληψη υψηλών ιεραρχικά θέσεων από το γυναικείο φύλο είναι καταφανώς μικρότερη σε σχέση με εκείνη των ανδρών συναδέλφων τους. Αυτό δεν είναι τυχαίο, καθώς οι γυναίκες άρχισαν να εισάγονται στον οργανισμό τα τελευταία 52 χρόνια, με την ποσόστωση επί του συνόλου να καταργείται μόλις το 2003 και με την πρώτη γυναίκα Αξιωματικό να προάγεται στο βαθμό του Υποστράτηγου το 2002.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των ηγετικών ικανοτήτων, του στυλ ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοχής των γυναικών Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας από τους υφισταμένους τους. Επιπρόσθετα, επιχειρεί να δώσει απάντηση στο εάν υπάρχει διαφοροποίηση στο ηγετικό στυλ ανδρών και γυναικών του οργανισμού και να διαπιστώσει εάν τελικά το φύλο του ηγέτη παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία.

Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας αναλύεται η έννοια της ηγεσίας, του μάνατζμεντ, των παραδοσιακών και των σύγχρονων προσεγγίσεων περί ηγεσίας. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια του φύλου, στα έμφυλα στερεότυπα και στο φαινόμενο της γυάλινης οροφής, ενώ παράλληλα εμβαθύνει στα χαρακτηριστικά της γυναικείας ηγεσίας, στις διαφορές του ηγετικού στυλ ανδρών και γυναικών και στο ανδρόγυνο ηγετικό στυλ. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η ιδιαίτερης φύσης οργανωτική δομή του οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας, τα χαρακτηριστικά και ο ρόλος του Αστυνομικού ηγέτη και ειδικότερα ο ρόλος των γυναικών Αξιωματικών στον οργανισμό. Τέλος, ακολουθεί η παρουσίαση των ευρημάτων με τη στατιστική ανάλυση τους, η οποία ασχολείται με τη διερεύνηση των απόψεων αστυνομικών - υφισταμένων, αναφορικά με τις ηγετικές ικανότητες, το στυλ ηγεσίας και την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών, συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους, τον βαθμό ικανοποίησης τους από τη διοίκηση καθώς και την επίδραση του φύλου στο ηγετικό στυλ ανδρών και γυναικών.

A) Πρώτο Μέρος

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Κεφάλαιο 1. Ηγεσία

1.1 Έννοια και περιεχόμενο ηγεσίας

Ο όρος ηγεσία συνιστά μία λέξη που πηγάζει από το κοινό λεξιλόγιο και ενσωματώθηκε στο τεχνικό λεξιλόγιο επιστημονικών πεδίων χωρίς να επαναπροσδιοριστεί επακριβώς (Yukl, 2013). Αυτή η αδυναμία οδήγησε την επιστημονική κοινότητα στην προσπάθεια συστηματοποίησης και ορθής ερμηνείας του όρου, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την πληθώρα ορισμών, εναλλακτικών θεωρητικών προσεγγίσεων και τυπολογιών (Καραγιάννης, 2014). Η έννοια της ηγεσίας λοιπόν, δε μπορεί να αποδοθεί με έναν ορισμό δεδομένου ότι υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί όσες είναι και οι αντίστοιχες θεωρίες περί ηγεσίας (Fiedler, 1971).

Κατά την προσπάθεια των μελετητών να τοποθετήσουν την ηγεσία σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, την έχουν καθορίσει με βάση τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των ατόμων που την ασκούν, την επιρροή, τα πρότυπα αλληλεπίδρασης, τις σχέσεις ρόλων και την κατοχή διοικητικής θέσης (Yukl, 2013).

Σύμφωνα με τον Stogdill (1950) η ηγεσία είναι μία δράση, μία διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μίας οργανωμένης ομάδας ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι της ενώ κατά τους Richard και Engle (1984) η έννοια της ηγεσίας αναφέρεται στη συλλογή οραμάτων, στην ενσωμάτωση των αξιών και στη δημιουργία περιβάλλοντος, όπου διάφορες επιδιώξεις μπορούν να υλοποιηθούν. Οι Kouzes και Pozner (2002) έδωσαν έμφαση στην κοινωνική αλληλεπίδραση, που εμπεριέχει τον επηρεασμό των ατόμων προς μία κατεύθυνση, υποστηρίζοντας ότι η ηγεσία αποτελεί μία σχέση που δημιουργείται και αναπτύσσεται μεταξύ αυτών που προσπαθούν να καθοδηγήσουν και εκείνων που επιλέγουν να ακολουθήσουν.

Σύμφωνα με τον Yukl (2006) η ηγεσία αναφέρεται στη διαδικασία επιρροής που συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση του έργου και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Η έννοια της ηγεσίας εμπεριέχει ακόμα τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, το οποίο μέσα από μία πληθώρα δράσεων παρακίνησης καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό στην υλοποίηση του (Fry, 2003), ενώ σύμφωνα με τους Kouzes και Pozner (2007) η ηγεσία αποτελεί τέχνη με την οποία ο ηγέτης παρακινεί τους ακολούθους του έτσι ώστε να έχουν τη βούληση να επιτύχουν κοινούς στόχους.

Η ουσιαστική έννοια της ηγεσίας, όπως επισημαίνει ο Kotter (2001), έγκειται στην ορθή διαχείριση και αξιοποίηση της δύναμης και της εξουσίας που διαθέτει ο ηγέτης, προκειμένου η επιρροή που ασκεί στους ακολούθους να είναι τόσο ισχυρή ώστε να αποτελεί κινητήριο δύναμη για την εκπλήρωση της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού (Northouse, 2006). Ο Blanchard (2008) υποστηρίζει ότι η ουσία της έννοιας της ηγεσίας καθορίζεται από τον θετικό αντίκτυπο που αυτή προκαλεί στον οργανισμό συνολικά, καθώς και από την επίδραση των ενεργειών του ηγέτη τόσο στα μέλη του όσο και στην απόδοσή τους (Stogdill, 1948; Yukl, 1990).

Παρά την ύπαρξη πολλαπλών ορισμών και εννοιολογικών προσεγγίσεων της ηγεσίας, είναι κοινά αποδεκτό ότι αποτελεί μία διαδικασία επιρροής του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας ή και προς άλλους ηγέτες χωρίς να αποκλείεται και η αμφίδρομη επιρροή, δηλαδή ο ηγέτης να επηρεάζεται από άλλους ηγέτες ή από την ομάδα του (Καραγιάννης, 2014). Παράλληλα, από την πληθώρα των ορισμών της ηγεσίας αναδεικνύονται και διαφορές αναφορικά με το πρόσωπο που ασκεί επιρροή, τις διαδικασίες ηγεσίας, τον επιδιωκόμενο σκοπό της επιρροής, τον τρόπο άσκησης της και τα αποτελέσματα που επιφέρει (Yukl, 2013).

Ανεξάρτητα από τους ορισμούς που έχουν αποδοθεί από την επιστημονική κοινότητα στην έννοια της ηγεσίας, είναι αναμφίβολο ότι αυτή συνιστά ένα σημαντικό στοιχείο που καθορίζει αποφασιστικά την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

1.2 Ηγεσία και Management

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ αποτελούν δύο συμπληρωματικές και αλληλοεξαρτώμενες λειτουργίες. Το μάνατζμεντ ασχολείται κυρίως με την πολυπλοκότητα της καθημερινής διαχείρισης ενώ η ηγεσία εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις, με ταυτόχρονη μεγαλύτερη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Kotter, 2001).

Ειδικότερα, η διοίκηση εμπεριέχει τις διαδικασίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της μέτρησης της επίδοσης και της αποτελεσματικής αντιμετώπισης προβλημάτων ενώ η ηγεσία σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία οράματος και την παραγωγή εύστοχων αλλαγών (Kotter, 2013). Η νοοτροπία του μάνατζερ δηλαδή, εστιάζει στον ορθολογισμό, στην άσκηση ελέγχου και στη σταθερότητα ενώ από την άλλη μεριά ο ηγέτης εμβαθύνει στο όραμα και στην αλλαγή (Zaleznik, 1977).

Επιπλέον, η διοίκηση χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές για να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού ενώ η ηγεσία ασχολείται με τις ίδιες τις ανθρώπινες πηγές και επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων ώστε να κάνουν πράγματα που δε θα έκαναν αλλιώς (Ζαβλανός, 2002). Το μάνατζμεντ πηγάζει από τη σκέψη και αποτελεί επιστήμη ενώ η ηγεσία εδράζεται στο πνεύμα και συνδέεται με την προσωπικότητα και τη διορατικότητα του ηγέτη (Φαναριώτης, 1999). Οι Bennis και Nanus (1985) υποστηρίζουν ότι ο μάνατζερ διεξάγει και πραγματοποιεί ενώ ο ηγέτης επηρεάζει και καθοδηγεί, επισημαίνοντας χαρακτηριστικά ότι *«οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα»*.

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1999) η ηγεσία αποτελεί τέχνη. Αυτό συνεπάγεται ότι η ηγεσία είναι προσωποπαγής και δε μπορεί να μεταβιβαστεί. Αντίθετα το management, ως ένα σύστημα κανόνων μπορεί κάλλιστα να διδαχθεί και να μεταβιβαστεί και επιπλέον δεν εμπεριέχει τα ηγετικά γνωρίσματα της ακτινοβολίας και της έμπνευσης.

Ο Gardner (1999) υποστηρίζει ότι η νοημοσύνη και η ύπαρξη κινήτρων αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τον ηγέτη από τον manager και σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον και σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ο μάνατζερ επιλέγει την πιο ικανοποιητική λύση για την υλοποίηση του έργου και αντιμετωπίζει τα μέλη της ομάδας του ως υφισταμένους, ο ηγέτης από την άλλη μεριά τους αντιμετωπίζει ως συνεργάτες, εφευρίσκει ρηξικέλευθους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων και μέσω της έμπνευσης και του θαυμασμού που τους προκαλεί, αναπτύσσει και καλλιεργεί συναισθηματικούς δεσμούς μαζί τους.

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ αποτελούν δύο ξεχωριστές και αλληλοσυμπληρούμενες λειτουργίες που αμφότερες είναι απαραίτητες για την επιτυχία των οργανισμών (Day & Harisson, 2007), οι οποίοι χρειάζονται μια εξαιρετική διοίκηση αλλά και μία ακόμη πιο εξαιρετική ηγεσία (Kotter, 2013) καθώς *«οι μάνατζερ είναι απαραίτητοι, ενώ οι ηγέτες είναι αναντικατάστατοι»* (Φαναριώτης, 1999).

1.3 Θεωρίες Ηγεσίας

Το ζήτημα της ηγεσίας περιλαμβάνει μία σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις που επιχειρούν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν την ηγετική συμπεριφορά (Northouse, 2012).

1.3.1 Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών

Πρόκειται για την προέκταση της γενετικής θεωρίας, η οποία εδράζεται στην θεώρηση ότι η ηγετική ικανότητα συνιστά κληρονομικό χάρισμα και ότι τα άτομα που αναπτύσσουν ηγετική συμπεριφορά γεννιούνται με τα προνόμια κάποιων «δυνατών γονιδίων» (Montana και Charnov, 1993). Η συγκεκριμένη θεωρία στήριξε διαχρονικά την αριστοκρατία, τη βασιλεία και γενικότερα τα κληρονομικά ηγετικά προνόμια (Κουτσούκης, 1990).

Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, οι ηγέτες έχουν συγκεκριμένα έμφυτα σωματικά, πνευματικά, κοινωνικά χαρακτηριστικά και στοιχεία προσωπικότητας που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους ανθρώπους (Ζαβλανός, 2002). Ειδικότερα, ο Stogdill (1948) ταξινομήσε τα ηγετικά χαρακτηριστικά σε έξι κατηγορίες: *σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, κοινωνικά χαρακτηριστικά*. Η ύπαρξη των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα για άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, δίχως όμως να εξασφαλίζεται η επιτυχία της (Stogdill, 1950).

Ο Brown (1954) προσδιόρισε ως ηγετικά, ορισμένα χαρακτηριστικά όπως η υπευθυνότητα, η διορατικότητα, η ισορροπημένη προσωπικότητα, η αίσθηση δικαιοσύνης και συγκεκριμένα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη που σχετίζονται με τους υφισταμένους, όπως για παράδειγμα η ικανότητα του να συντονίζει, να εκχωρεί αρμοδιότητες και να έχει αντικειμενική κρίση.

Σύμφωνα με την πιο σύγχρονη εκδοχή της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών και το μοντέλο που ανέπτυξε ο Bennis (1984), προσδιορίστηκαν τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή ικανότητες που πρέπει να διαθέτει και να καλλιεργεί ένας ηγέτης: Να μεταδίδει στα μέλη της ομάδας την έννοια της κατεύθυνσης και της επίτευξης του στόχου, να εμπνέεται και να επικοινωνεί ξεκάθαρα νοήματα, να κερδίζει την εμπιστοσύνη των οπαδών, επιδεικνύοντας συνέπεια και αξιοπιστία και να διαθέτει αυτογνωσία (Stanford et al., 1995).

Σύμφωνα με τους μελετητές, δεν υπάρχουν συγκεκριμένα και μοναδικά ατομικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη, όταν όμως το πρόσωπο που ασκεί ηγεσία διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως η νοημοσύνη, η αυτοπεποίθηση, η ειλικρίνεια, η υψηλού επιπέδου ενέργεια, η ακεραιότητα, η φιλοδοξία και η έμπνευση,

αυξάνονται οι πιθανότητες ανάδειξης του σε ηγέτη (Kirkpatrick και Locke, 1991), αλλά και το ενδεχόμενο να καταστεί αποτελεσματικός (Mumford et al., 2000).

Η θεωρητική αυτή προσέγγιση δέχθηκε έντονη αμφισβήτηση, τόσο για την υποκειμενικότητα και τη δυσκολία στη μέτρηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων όσο και για την εγγενή φύση τους (Μπουραντάς, 2005).

1.3.2 Συμπεριφορικές Θεωρίες

Οι συμπεριφορικές θεωρίες διερευνούν και περιγράφουν τη συμπεριφορά του ηγέτη σε μία ομάδα ή οργανισμό (Ζαβλανός, 1998) και σύμφωνα με τον Bateman (2016) υπάρχουν τρεις κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις. Η πρώτη αφορά στον προσανατολισμό στην εργασία, που περιλαμβάνει τις ενέργειες του ηγέτη για την ολοκλήρωση του έργου και η δεύτερη στον προσανατολισμό στον άνθρωπο και αναφέρεται στον τρόπο που ο ηγέτης σχετίζεται και αντιμετωπίζει τους εργαζομένους (Yukl, 1985).

Ειδικότερα, στην ηγεσία που εστιάζει στην εργασία, ο ηγέτης επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, στην απαιτούμενη παραγωγή μέσα από την άσκηση καθηκόντων και στη συμμόρφωση με τους κανόνες. Στον αντίποδα, η ηγεσία που προσανατολίζεται στον άνθρωπο επιδιώκει την εξασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης των μελών της ομάδας, μέσα από την κάλυψη των αναγκών τους, την επιβράβευση, τη μείωση του εργασιακού άγχους και τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων (Misumi και Peterson, 1985).

Δύο παράλληλες έρευνες των πανεπιστημίων του πανεπιστημίων του Ohio και Michigan ανέδειξαν τη σημασία αυτών των θεωρητικών προσεγγίσεων, αναγνωρίζοντας ότι αμφότερες οι δύο κατηγορίες συνδέονται με την αποτελεσματικότητα, με τη διαφορά ότι η ηγετική συμπεριφορά που δίνει έμφαση στην εργασία επικεντρώνεται στο κέρδος ενώ εκείνη που εστιάζει στο άτομο σχετίζεται περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση (Ayman και Korabik, 2010). Επιπρόσθετα, οι παραπάνω έρευνες οδήγησαν σε μελέτες που εξετάζουν την συνύπαρξη των συμπεριφορών αυτών σε έναν ηγέτη (Bateman, 2016).

Η πιο διαδεδομένη σχετική θεωρία είναι το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton (1964), όπου αναλύονται οι διαφορετικού τύποι ηγετικής συμπεριφοράς σύμφωνα με το βαθμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για τους ανθρώπους και την εργασία. Οι ίδιοι μελετητές επισημαίνουν ότι προκειμένου να είναι αποτελεσματικός ο ηγέτης θα πρέπει

να εστιάζει τόσο στο ενδιαφέρον για το έργο όσο και στο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (Wilson, 2003).

Η τρίτη θεωρία συμπεριφοράς εξετάζει το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Bateman, 2016). Οι δύο πόλοι της συγκεκριμένης θεωρίας είναι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης πρώτα αποφασίζει και μετά ανακοινώνει στους εργαζομένους τις αποφάσεις του και το δημοκρατικό, όπου ο ηγέτης επιζητά τις απόψεις των μελών της ομάδας και πολλές φορές η λήψη αποφάσεων γίνεται μέσω ψηφοφορίας (Wagner III, 1994). Υπάρχει και το λεγόμενο laissez-faire ηγετικό στυλ, όπου ο ηγέτης προσφέρει ελάχιστη ή και καθόλου καθοδήγηση στην ομάδα, στην οποία και μετακυλιείται η ευθύνη της λήψης αποφάσεων (Lewin et al., 1939)

1.3.3 Ενδεχομενικές θεωρίες

Οι ενδεχομενικές προσεγγίσεις ασχολούνται με την ικανότητα προσαρμογής και αναπροσαρμογής των ηγετών στις μεταβολές του περιβάλλοντος (Burrell, 1996), καθώς και υποστηρίζουν ότι το ηγετικό στυλ πρέπει να είναι συμβατό με την κατάσταση στην οποία επιδιώκεται η αλλαγή (Yeakey, 2002).

Η «συγκυριακή» θεωρία του Fiedler (1976), που είναι και η επικρατέστερη των ενδεχομενικών θεωριών, συνδέει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με την κατάσταση εντός της οποίας λειτουργεί ο ηγέτης (Μπουραντάς, 2002). Η προσέγγιση αυτή εδράζεται στη θεώρηση ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη και η απόδοση της ομάδας εξαρτώνται από το ηγετικό στυλ και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Το ηγετικό στυλ διαμορφώνεται με βάση τον προσανατολισμό στον άνθρωπο ή στο έργο και η επιρροή που θα έχει στην ομάδα σχετίζεται άμεσα με την ύπαρξη ευμενούς ή δυσμενούς κατάστασης (Fiedler, 1993).

Η ευνοϊκότητα της κατάστασης εξαρτάται από την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και ομάδας, τη δύναμη που προκύπτει από την τυπική θέση του ηγέτη και από το βαθμό συγκρότησης του συνολικού έργου, δηλαδή την ύπαρξη σαφών διαδικασιών και στόχων για την υλοποίηση του σκοπού της ομάδας (Fiedler, 1993). Έτσι, προτείνεται το κατάλληλο ηγετικό στυλ για κάθε συνθήκη που δημιουργεί ο συνδυασμός αυτών των μεταβλητών. Όταν υπάρχουν καταστάσεις υψηλού ελέγχου ενδείκνυται ο ηγέτης να είναι προσανατολισμένος στο έργο, στην περίπτωση όμως μίας ενδιάμεσης κατάστασης είναι προτιμότερο ο ηγέτης να είναι προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις. Το

κριτήριο που καθορίζει το ιδανικό ηγετικό στυλ είναι εκείνο που οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς, 1992; Ζαβλανός, 1998).

Παρά την έντονη κριτική που ασκήθηκε το συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο για την επαγωγική μέθοδο δημιουργίας του και τον πολύπλοκο χαρακτήρα των προβλέψεών του (Ashour, 1973), αναγνωρίζεται η ουσιαστική συνεισφορά του στην κατανόηση της ηγεσίας (Chermers, 1997).

Οι Hersey και Blanchard (1977), στην ανάπτυξη της θεωρίας τους για το τρισδιάστατο μοντέλο της αποτελεσματικής ηγεσίας που εστιάζει στο έργο ή τον άνθρωπο δίνουν, όπως ο Fiedler, μεγαλύτερη βαρύτητα στην περίπτωση πριν καθοριστεί το ηγετικό στυλ προσθέτοντας όμως και την παράμετρο του επιπέδου της ψυχολογικής και εργασιακής ωριμότητας των εργαζομένων (Ζαβλανός, 2002; Wilson, 2003). Οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν ότι το ηγετικό στυλ προσαρμόζεται ανάλογα με την ωριμότητα των ακολούθων. Έτσι, όσο οι άνθρωποι ωριμάζουν τόσο η ηγεσία επικεντρώνεται λιγότερο στην εργασία και περισσότερο στις σχέσεις.

Άλλη μία θεωρία εξάρτησης αποτελεί η θεωρία διαδρομής - στόχου του House (1971), σύμφωνα με την οποία η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί συνάρτηση της ικανοποίησης των προσδοκιών τους από την πλευρά του ηγέτη (Yukl, 2009). Ο ηγέτης δηλαδή έχει τη δυνατότητα να παρακινεί τα μέλη της ομάδα του προκειμένου να ικανοποιούν τους στόχους τους, θέτοντας την ανάλογη ανταμοιβή και καθορίζοντας την κατάλληλη διαδρομή που πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να φτάσουν στο στόχο-αποτέλεσμα (Northouse, 2004).

Κατά τον House, υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας που μπορεί να συνδυάσει ένας ηγέτης ανάλογα με τις καταστάσεις: το *διευθυντικό* που εστιάζει στην προσανατολισμένη στη εργασία ηγετική συμπεριφορά, το *υποστηρικτικό* που παραπέμπει στην προσανατολισμένη στη διατήρηση των σχέσεων συμπεριφορά, το *συμμετοχικό*, όπου η ομάδα συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και το *προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων* που περιλαμβάνει την παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων με παράλληλη επιβράβευση της ανταπόκρισης σε αυτούς. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, ο ηγέτης είναι ευέλικτος και μπορεί να προσαρμόζει το ηγετικό του στυλ ανάλογα με την απαίτηση της κατάστασης (Kest, 2000).

Η θεωρία αυτή έχει μεγαλύτερη απήχηση στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης, όπου ο ηγέτης δύναται να δημιουργήσει καλύτερες συνθήκες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Day, 2000; Yukl, 2009).

1.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις Ηγεσίας

Αρχικά οι μελετητές εστίαζαν στον προσδιορισμό της έννοιας του ηγέτη και στο «*τι κάνει ο ηγέτης*», στην πορεία όμως επικεντρώθηκαν στο «*που και πότε*» ασκείται η ηγεσία (Ιορδάνογλου et al., 2016). Έτσι, οι σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας προσεγγίζουν την έννοια, λαμβάνοντας υπόψιν την αναγκαιότητα της κοινωνίας για ηγέτες που μπορούν να ισορροπούν μεταξύ των πολλαπλών και πολύπλοκων ρόλων τους (Day, 2000; Blanchard, 2008).

1.4.1 Το μοντέλο της πλήρους έκτασης της ηγεσίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναπτυχθεί από διάφορους μελετητές, οι οποίοι συμπεριέλαβαν στην έρευνά τους τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη καθώς και την αλληλεπίδραση με παράγοντες όπως η κουλτούρα του οργανισμού (Burns, 1978; Bass, 1985; Sashkin, 2004).

Η εισαγωγή της συγκεκριμένης θεωρίας αποδίδεται στον Burns (1978), ο οποίος υποστήριξε ότι ο ρόλος των ηγετών εστιάζει στην εμπλοκή και στην παρακίνηση των ακολούθων προκειμένου να εργαστούν για στόχους που υπερβαίνουν το ατομικό τους συμφέρον. Με τη σχετική μελέτη του Burns, για τα χαρακτηριστικά των πολιτικών ηγετών, γνωστοποιείται ευρέως η θεωρητική θέση για τη διάκριση του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας από το αντίστοιχο συναλλακτικό, με κύριο στοιχείο του τελευταίου της κοινωνικής ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη και ακολούθων (Bass και Riggio, 2014). Ο Burns υποστηρίζει ότι τα συγκεκριμένα θεωρητικά μοντέλα βρίσκονται στα δύο απέναντι άκρα ενός συνεχούς, με τους ηγέτες να δύνανται να παρουσιάζουν τα στοιχεία ενός μόνο μοντέλου, του μετασχηματιστικού ή του συναλλακτικού.

Ο Bass (1985), στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που ανέπτυξε με βάση τη θεωρία του Burns, υποστήριξε ότι οι μορφές της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι διακριτές αλλά αλληλεξαρτώμενες (Avolio et al., 1999). Ειδικότερα, το μετασχηματιστικό ηγετικό μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί ως επέκταση του αντίστοιχου συναλλακτικού, το οποίο και προάγει σε υψηλότερο επίπεδο. Η συναλλακτική ηγεσία, κυρίως με τη μορφή του ενδεχομένου της ανταμοιβής, παρέχει τη βάση για την αποτελεσματικότητα, το μεγαλύτερο όμως τμήμα της προσπάθειας, της απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να προέλθει από αυτήν μόνο όταν εμπεριέχει στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass και Riggio, 2014). Οι πρακτικές της συναλλακτικής ηγετικής συμπεριφοράς σχετίζονται με τη διεκπεραίωση

διοικητικών διαδικασιών ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε ενέργειες που επιφέρουν την αλλαγή στον οργανισμό. Έτσι, οι ηγέτες σε διάφορες καταστάσεις δύνανται να εφαρμόσουν τόσο συναλλακτικές όσο και μετασχηματιστικές πρακτικές και να διαμορφώνουν ανάλογα το προφίλ τους (Bass & Riggio, 2014), προκειμένου να καταστούν πιο αποτελεσματικοί (Yukl, 2013).

Η θεωρία της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας (Avolio & Bass, 1991) αποτελεί την εξέλιξη των θεωριών της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας και ύστερα από τις σχετικές αναθεωρήσεις αντιστοιχεί σε ένα σύγχρονο ηγετικό μοντέλο, το οποίο εξηγεί την πολυδιάστατη φύση της ηγεσίας. Επιπλέον, μετράει εμπειρικά την ηγετική συμπεριφορά που αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την έκβαση της ηγεσίας (Antonakis et al., 2003). Το μοντέλο εμπεριέχει ενεργητικές μορφές ηγεσίας, στις οποίες περιλαμβάνονται:

❖ Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, που είναι:

- Η εξιδανικευμένη επιρροή που πηγάζει από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όπως το χάρισμα (Bass, 1990), η αίσθηση δύναμης και η εμπιστοσύνη (Antonakis et al., 2003).
- Η εξιδανικευμένη επιρροή, η οποία απορρέει από τη συμπεριφορά του ηγέτη που διακρίνεται για τις αξίες και τις πεποιθήσεις του, την έντονη αίσθηση αποστολής (Antonakis et al., 2003), αποτελώντας ταυτόχρονα πρότυπο για τον οργανισμό (Bass & Riggio, 2014; Bodla & Nawaz, 2010).
- Η εμπνευσμένη κινητοποίηση των ακολούθων, στους οποίους ο ηγέτης προωθεί τις προσδοκίες με ενθουσιασμό προκειμένου να εξασφαλίσει τη δέσμευση τους σε ένα κοινό όραμα (Antonakis et al., 2003).
- Η διανοητική υποκίνηση, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί ευκαιρίες, να παρακινεί και να συμβάλλει στην επιτυχή επίλυση προβλημάτων (Fry, 2003; Μπουραντάς, 2005).
- Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας, με επικέντρωση στην ανάπτυξή τους και στη δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος για τα προσωπικά τους ζητήματα (Bass και Riggio, 2014).

❖ Οι διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, που είναι:

- Η έκτακτη αμοιβή των ακολούθων με υλικές και ηθικές ανταμοιβές για την υλοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων (Eagly και Johannesen-Schmidt, 2001; Antonakis et al., 2003; Eagly και Carli, 2007).

- Η ενεργητική διαχείριση κατ' εξαίρεση, που σημαίνει ότι ο ηγέτης προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις όταν οι οπαδοί αποκλίνουν από τις προσδοκίες του (Bass και Avolio, 1990; Bass και Riggio, 2014;).

Στο μοντέλο της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας εμπεριέχονται και παθητικές μορφές ηγεσίας, οι οποίες αναφέρονται στη διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας και στη διάσταση της αδιάφορης ηγεσίας (ηγεσία προς αποφυγή). Η πρώτη σχετίζεται με την παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση, όπου ο ηγέτης ενεργοποιείται αφού εμφανιστούν προβλήματα στον οργανισμό και η δεύτερη αφορά στον ηγέτη που αποφεύγει να ενεργεί ή να λαμβάνει αποφάσεις (Antonakis et al. 2003; Bass και Riggio, 2014).

Η αξιολόγηση της θεωρίας της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθόσον συνιστά ένα έγκυρο μοντέλο που συναντάται σε πολλά οργανωσιακά περιβάλλοντα σε παγκόσμιο επίπεδο (Bass και Riggio, 2014).

1.4.2 Χαρισματική ηγεσία

Η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας αναφέρεται στον συνδυασμό των χαρακτηριστικών στοιχείων της προσωπικότητας του ηγέτη, ο οποίος καταφέρνει να έλκει άλλα άτομα και να δημιουργείται έτσι μία δύναμη επιρροής (Day & Harrison, 2007; Goleman, et al., 2014). Αυτή η φυσική ικανότητα του ηγέτη να παράγει και να μεταδίδει σπουδαία συμβολική δύναμη, περιγράφεται ως χάρισμα και θεωρείται θεμελιώδης παράγοντας της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Barbutto, 2005).

Τα κύρια χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν ηγέτη χαρισματικό είναι η αυτοπεποίθηση για τις πεποιθήσεις και τις ικανότητες που διαθέτει, η δεξιοτεχνία του στην επικοινωνία και η αντισυμβατική του συμπεριφορά, που είναι ριζοσπαστική και προκαλεί θαυμασμό. Ο ηγέτης με χάρισμα, ενσωματώνει στο προσωπικό του όραμα τους στόχους των ακολούθων, μπορεί να διαμορφώσει κοινό όραμα για το μέλλον ενώ για τα μέλη της ομάδας αποτελεί φορέα ριζικών αλλαγών του κατεστημένου (Μπουραντάς, 2002; Kotter, 2001).

Η χαρισματική ηγετική συμπεριφορά επιφέρει θετικές αλλαγές στις αξίες και στους στόχους όλων των μερών ενός οργανισμού (Howell και Shamir, 2005).

1.4.3 Υπηρετική ηγεσία

Η ιδέα της υπηρετούσας ηγεσίας υποστηρίχτηκε, ήδη πριν από τέσσερις δεκαετίες, από τον Greenleaf με τη βασική θεώρηση ότι ο ηγέτης αυτού του στυλ είναι κατά βάση ο ίδιος υπηρέτης (Hunter et al., 2013) και έχοντας ως κυρίαρχη προτεραιότητα να ενισχύει, να υποστηρίζει και να επιτρέπει τους εργαζομένους να εξελιχθούν (Watts, 2013).

Σύμφωνα με τον Greenleaf (2002), τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη υπηρέτη είναι *η ακρόαση, η πειθώ, η ενσυναίσθηση, η επίγνωση, η ανάπτυξη, η διορατικότητα, η θεραπευτικότητα και η οικοδόμηση κοινότητας*. Ειδικότερα, ο ηγέτης υπηρέτης είναι ενεργητικός ακροατής και προσπαθεί να αντιληφθεί τις βαθύτερες ανάγκες των εργαζομένων, επιδιώκει τη συναίνεση στην ομάδα μέσω της πειθούς και όχι μέσω της εξουσίας που έχει λόγω θέσης, κατανοεί τις προθέσεις των μελών της ομάδας και δεν τους απορρίπτει ως άτομα σε ενδεχόμενη λανθασμένη συμπεριφορά ή μειωμένη επίδοση. Επιπλέον, ο ηγέτης γνωρίζει τις δυνατότητες και τα αδύναμα σημεία του, έχει την απαιτούμενη διορατικότητα ώστε να αντιλαμβάνεται τις ενδεχόμενες μελλοντικές συνέπειες μίας απόφασης και ενδιαφέρεται για την ατομική και επαγγελματική ανέλιξη των συνεργατών του. Ταυτόχρονα, τους αντιμετωπίζει ως ανθρώπους συνολικά με τον καθένα να έχει τις δικές του εξατομικευμένες ανάγκες και ταλέντα, επιδιώκοντας παράλληλα να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον βιώσιμο και φιλικό.

Η υπηρετική ηγεσία προϋποθέτει την εμπιστοσύνη, τον αμοιβαίο σεβασμό και την ανατροφοδότηση μεταξύ ηγέτη και ομάδας (Spears & Lawrens, 2002). Στα πλαίσια του συγκεκριμένου ηγετικού στυλ, ο ηγέτης ενισχύει την συλλογικότητα, το ομαδικό πνεύμα και το αίσθημα ασφάλειας και εστιάζει στην εργασιακή ικανοποίηση και στην προώθηση των μελών της ομάδας με άμεσο επακόλουθο τη θετική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού (Anderson & Sun, 2017).

Το στυλ του αρωγού ηγέτη που προσανατολίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, συνιστά ένα αποτελεσματικό ηγετικό στυλ, έχει υιοθετηθεί με επιτυχία από ορισμένες από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κόσμο και θεωρείται ότι ταιριάζει σε μεγάλο βαθμό στις γυναίκες (Greenlaf, 2002).

1.4.4 Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντικότητα συνιστά ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό του ηγέτη, που έχοντας ανώτερο ήθος, παραμερίζει την ικανοποίηση των προσωπικών του στόχων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του για το κοινό καλό (Μπουραντάς, 2017).

Ο αυθεντικός ηγέτης διαθέτει αυτεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και είναι ειλικρινής τόσο με τον εαυτό του όσο και με τους οπαδούς του (Drucker, 1996). Μάλιστα, με αυτήν την ειλικρίνεια και την ευθύτητα του καταφέρνει να κερδίζει τους συνεργάτες του. Η αυθεντική ηγεσία εμπεριέχει διαφάνεια και ανάληψη ευθυνών από την πλευρά του ηγέτη σε ενδεχόμενες λανθασμένες αποφάσεις με ταυτόχρονη διαμόρφωση αρμονικών σχέσεων με τους ακολούθους, με τους οποίους αναπτύσσει βαθιές και ουσιαστικές σχέσεις (George, 2003).

Ο ηγέτης αυτού του στυλ παραμένει σταθερός στις αξίες και στα ιδανικά του, παρά το βάρος των πιέσεων που δέχεται κατά την άσκηση ηγεσίας (Caza και Jackson, 2011), αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους ακολούθους του και διαμορφώνει για το ανθρώπινο δυναμικό ένα όραμα, το οποίο ο ίδιος υπηρετεί με ενθουσιασμό (Pearce και Conger, 2003).

1.4.5 Ηθική ηγεσία

Ως ηθική ηγεσία ορίζεται η υιοθέτηση της κατάλληλης κανονιστικής συμπεριφοράς και η προώθησή της στους εργαζομένους, μέσω των ανάλογων προσωπικών δράσεων και διαπροσωπικών σχέσεων (Avolio et al., 2009) και παράλληλα βασίζεται στον ηθικό χαρακτήρα, την ηθική νομιμοποίηση των αξιών και του οράματός του ηγέτη καθώς και την ηθική των επιλογών που κάνει σε συλλογικό επίπεδο (Fry και Slocum, 2008).

Αξίζει να αναφερθεί ότι η ηθική συμπεριφορά του ηγέτη, που εδράζεται στο να μπορεί να διακρίνει τη σωστή από τη λανθασμένη συμπεριφορά και να την επιλέγει, καθορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητά του. Για να επιτευχθεί αυτό, ο ηγέτης θα πρέπει να συμπεριφέρεται ανάλογα σε διάφορες καταστάσεις. Επιπρόσθετα, η ηγετική διαδικασία είναι ηθική, όταν τόσο ο ηγέτης όσο και οι ακόλουθοι του ελεύθερα συμφωνούν ότι οι προσδοκώμενες αλλαγές αντικατοπτρίζουν αντικειμενικά τους αμοιβαίους σκοπούς τους (Giulia, 1998).

Είναι δύσκολο να αποσαφηνιστεί με απόλυτη ακρίβεια ο όρος «ορθή ηθική συμπεριφορά», δεδομένου ότι μεταξύ των διάφορων πολιτισμών υπάρχουν και

διαφορετικές και ίσως αντιφατικές οπτικές σε ηθικά ζητήματα. Έτσι, ο ηγέτης καλείται να καλλιεργήσει ένα ηθικά υγιές εργασιακό περιβάλλον, με ξεκάθαρο κώδικα ηθικής συμπεριφοράς και με σκοπό την αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων (Robbins & Judge, 2011).

1.4.6 Οραματική Ηγεσία

Σύμφωνα με την θεωρία της οραματικής ηγεσίας, οι παράγοντες που διαμορφώνουν και καθορίζουν το ηγετικό στυλ είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά και η κουλτούρα του οργανισμού (Sashkin, 1986).

Ο ηγέτης που έχει όραμα, εστιάζει στη δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας προκειμένου οι ακόλουθοι να κινητοποιηθούν κατάλληλα για την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού (Sashkin, 1986). Έτσι ο ηγέτης αξιοποιεί αποτελεσματικά τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του όπως τη συνέπεια, την επικοινωνία, την αυτοπεποίθηση και τη δημιουργία ευκαιριών για να προσδιορίσει και να πετύχει τους επιδιωκόμενους στόχους αλλά κυρίως για να οδηγήσει σε μετασχηματισμό του οργανισμού, διαμέσου της αλλαγής της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Sashkin & Rosenbach, 1998).

Κεφάλαιο 2. Ηγεσία και Φύλο

2.1 Βιολογικό και κοινωνικό φύλο

Ο όρος «βιολογικό φύλο» αφορά στις βιολογικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ αρσενικού και θηλυκού και σχετίζονται με τις ανατομικές και αναπαραγωγικές λειτουργίες (Oakley, 1972). Από την άλλη μεριά, το «κοινωνικό φύλο» αναφέρεται στις κοινωνικές αντιλήψεις για την αρρενωπότητα ή την θηλυκότητα σε μία δεδομένη κοινωνία και συνιστά κοινωνικό δημιούργημα (Daley et al., 1998). Έτσι, βάσει του βιολογικού κριτηρίου τα υποκείμενα διακρίνονται σε αρσενικά και θηλυκά, διάκριση που είναι φυσική και σταθερή καθώς αναφέρεται στην αναπαραγωγικότητα ενώ με βάση το κοινωνικό κριτήριο γίνεται η διάκριση ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, διάκριση που είναι ευμετάβλητη καθώς προσδιορίζεται κοινωνικά (Connell, 2006).

2.2 Έμφυλα Στερεότυπα

Ο όρος «στερεότυπα» αναφέρεται στις απλουστευμένες και συνήθως αυθαίρετα γενικευμένες αντιλήψεις, θετικές ή αρνητικές, που επικρατούν σε μία κοινωνία με βάση τα διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τους τρόπους συμπεριφοράς των ατόμων του ανδρικού και του γυναικείου φύλου (Ashmore & Del Boca, 1981).

Η διαδικασία της εσωτερίκευσης των στερεοτύπων δεν είναι συνειδητή, ολοκληρώνεται μέχρι την έναρξη της εφηβείας και εντάσσεται στα πλαίσια της ευρύτερης κοινωνικοποίησης των ατόμων (Eagly et al., 2003). Η κοινωνικοποίηση όμως των δύο φύλων παρουσιάζει διαφοροποίηση, γεγονός που επιδρά καθοριστικά στη διαμόρφωση διαφορετικών ποιοτικών χαρακτηριστικών, συμπεριφοράς και προσωπικότητας (Jorstad, 1996) συμπεριλαμβανομένου του διαπροσωπικού και ηγετικού τους στυλ (Eagly et al., 2003).

Σύμφωνα με τα συνηθέστερα στερεότυπα με βάση το φύλο, οι άνδρες αναμένεται να είναι ισχυροί, ανεξάρτητοι και με αυτοπεποίθηση ενώ οι γυναίκες ευαίσθητες, στοργικές και συναισθηματικές (Williams και Best, 1990). Οι γυναίκες θεωρούνται ότι λειτουργούν κατά το μητρικό πρότυπο και παρέχουν φροντίδα, οι άνδρες από την άλλη μεριά αναμένεται να είναι πιο δραστήριοι και έτοιμοι να αναλαμβάνουν ευθύνες (Βακόλα και Ασπóρη, 2007). Το ανδρικό φύλο χαρακτηρίζεται ως κυριαρχικό και φιλόδοξο ενώ το γυναικείο ως υποτακτικό, συνεργατικό και ευγενικό (Shanmugan et al., 2007) με αποτέλεσμα οι άνδρες να εκδηλώνουν συμπεριφορές που σχετίζονται με

την επιθετικότητα και την επίτευξη στόχων ενώ οι γυναίκες να συνδέονται με ηπιότερες συμπεριφορές και να αναλαμβάνουν πιο υποστηρικτικούς ρόλους (Dozier, 1988).

Η επίδραση των στερεοτύπων για το γυναικείο φύλο έπαιξε από τις προηγούμενες δεκαετίες σημαντικό ρόλο και στην επαγγελματική ζωή των γυναικών, οι οποίες λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων θεωρούνταν ότι δε θα μπορούσαν να αφοσιωθούν στην εργασία τους, όπως οι άνδρες, και έτσι αποκλείονταν από αυτές (Brett και Stroh, 1994). Σε συνάφεια με τη συγκεκριμένη στερεοτυπική αντίληψη, οι γυναίκες δε θεωρούνται κατάλληλες για την κατοχή ανώτερων διοικητικά θέσεων καθώς είναι ιδιαίτερα συναισθηματικές, δε διαθέτουν την απαιτούμενη επιθετικότητα (Omran et al., 2015) καθώς και τα λεγόμενα «ανδρικά» χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα για ιεραρχικά υψηλές θέσεις (Eagly et al., 2003).

Μάλιστα, σύμφωνα με την Kanter (1977) στις γυναίκες αποδίδονται τέσσερις χαρακτηριστικά αρνητικοί στερεοτυπικοί ρόλοι στον εργασιακό χώρο, τους οποίους δυσκολεύονται να αποτινάξουν και να αποδείξουν την αξία τους. Αυτοί οι ρόλοι είναι: Της *μητέρας*, η οποία θυσιάζεται για όλους και μάλιστα εις βάρος της δικής της επαγγελματικής της ανέλιξης, της *προκλητικής γόησσας* που χρησιμοποιεί μέσα που εδράζονται στο γυναικείο θέλημα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, της *χαριτωμένης γατούλας*, η οποία θεωρείται μεν αγαπητή άλλα δεν αντιμετωπίζεται από την ομάδα ως ικανή και αξια να ανταποκριθεί στα καθήκοντά της και της *λεγόμενης σιδηράς κυρίας* όπου η γυναίκα επιδεικνύει έντονα στοιχεία δυναμισμού και ικανοτήτων, με τα μέλη της ομάδας να την αντιμετωπίζουν αρνητικά και εχθρικά.

Είναι χαρακτηριστικό ότι όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται πως τους αποδίδονται αρνητικά στερεότυπα νιώθουν απειλή, γεγονός που επηρεάζει την εργασιακή τους απόδοση και ενδεχομένως να εκδηλώνουν αρνητικές συμπεριφορές (Logel, 2012) καθώς εντείνεται το άγχος και η αγωνία τους, ιδίως όταν κατέχουν θέσεις υψηλών απαιτήσεων (Hoyt και Blascovitch, 2010). Σχετικές έρευνες καταδεικνύουν ότι τα αρνητικά στερεότυπα παραμένουν ακόμα και όταν τα άτομα που έχουν στερεοτυποποιηθεί, εκδηλώνουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές (Crites et al., 2015).

Η υιοθέτηση των στερεοτυπικών αντιλήψεων σχετικά με τα δύο φύλα, που δε φαίνεται να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου (Koenig et al., 2011), τελικά οδηγεί σε προκαταλήψεις και ιδεοληψίες με αποτέλεσμα οι διακρίσεις σε βάρος των γυναικών να διαιωνίζονται (Eagly και Carly, 2003) Για αυτόν τον λόγο, τα έμφυλα στερεότυπα θεωρούνται ως ο βασικότερος παράγοντας για την ύπαρξη του φαινομένου της «γυάλινης οροφής» (Mihail, 2006 a,b).

2.3 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής

Παρά το γεγονός ότι τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται σημαντική αύξηση του αριθμού των γυναικών που κατέχουν διοικητικές θέσεις (Ross-Smith & Huppertz, 2010), πολυάριθμες μελέτες καταδεικνύουν ότι το γυναικείο φύλο δεν τυγχάνει δίκαιης εκπροσώπησης στις ανώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας (Choi & Park, 2014; Eddy & Sears, 2017).

Έτσι, οι γυναίκες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με τους άνδρες και γίνονται θύματα στερεοτυπικών διακρίσεων και προκαταλήψεων (Richardson & Robinson, 1993). Η υποεκπροσώπηση αυτή των γυναικών έχει οριστεί ως το «φαινόμενο της γυάλινης οροφής» και αναφέρεται στα αόρατα εμπόδια που συναντούν οι γυναίκες και άλλες μειονότητες αναφορικά με την επαγγελματική τους ανέλιξη (Glass & Cook, 2016).

Η «γυάλινη οροφή» δεν πηγάζει από την έλλειψη ικανοτήτων του γυναικείου φύλου αλλά υφίσταται αδιάκριτα σε όλες τις γυναίκες ενώ η επίδρασή της είναι τόσο ισχυρή που τις εμποδίζει να ανελιχθούν στην ιεραρχία (Burke, 1994). Τα τεχνητά εμπόδια που επιβραδύνουν ή και σταματούν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών εδράζονται στα αρνητικά στερεότυπα, τις κοινωνικές προκαταλήψεις και ιδεοληψίες αλλά και στις προσδοκίες σχετικά με τους ρόλους των δύο φύλων (Eagly και Carly, 2007). Χαρακτηριστικά εμπόδια αποτελούν η έλλειψη πρόσβασης των γυναικών σε διαπροσωπικά κανάλια επικοινωνίας, η μειωμένη αλληλεπίδραση με ανθρώπους που διαθέτουν ισχύ εντός του οργανισμού (Omran et al., 2015) καθώς και η δυσκολία των γυναικών να ισορροπήσουν μεταξύ των οικογενειακών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, δεδομένου ότι συχνά αναλαμβάνουν αποκλειστικά την ανατροφή των παιδιών (Eagly και Carly, 2007).

Επιπρόσθετα πιθανά εμπόδια ανέλιξης των γυναικών συνιστούν η έλλειψη ενθάρρυνσης του δικαιώματος ίσων ευκαιριών, η έλλειψη εκπαίδευσης για διεκδίκηση διοικητικά ανώτερων θέσεων και η γενικότερη πεποίθηση ότι ο γυναικείος τρόπος διοίκησης αποτελεί απειλή για την εξέλιξη των ανδρών (Taleghani et al., 2009).

Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής είναι αποτέλεσμα διάφορων πρακτικών των οργανισμών και δύσκολα μπορεί να αποφευχθεί, εξαιτίας των οργανωσιακών εμποδίων για αλλαγή, των μηχανισμών ελέγχου που δεν εστιάζουν στην αντιμετώπιση του καθώς και στην έλλειψη ικανοτήτων ή φόβου από πλευράς διοίκησης να το διαχειριστεί αποτελεσματικά (Foley et al., 2002).

2.4 Το δίλημμα της γυναικείας ηγεσίας

Η μεροληψία εξαιτίας του φύλου, καθ' όλη τη διάρκεια του εικοστού αιώνα, υποστηρίχτηκε από απαρχαιωμένες πεποιθήσεις ότι οι άνδρες διέθεταν περισσότερα προσόντα από τις γυναίκες αναφορικά με την άσκηση της ηγεσίας (Yukl, 2009). Έτσι, η έννοια του πετυχημένου ηγέτη ταυτιζόταν περισσότερο με το ανδρικό φύλο (Schein et al., 1996).

Μάλιστα, οι αποτελεσματικές γυναίκες ηγέτιδες θεωρούνταν ότι μιμούνται με επιτυχία τα λεγόμενα «ανδρικά» χαρακτηριστικά (Rosener, 1990) όπως για παράδειγμα την αυτοπεποίθηση, την ανταγωνιστικότητα, την αποφασιστικότητα και τον προσανατολισμό στο καθήκον (Yukl, 2009). Ήταν διάχυτη λοιπόν η άποψη ότι όσα περισσότερα αντρικά χαρακτηριστικά κατέχουν οι γυναίκες τόσο πιο πιθανό είναι να αναλάβουν ηγετικές θέσεις (Fagenson και Jackson, 1993). Προωθούνταν λοιπόν η εικόνα της γυναίκας που υστερεί των κοινώς αποδεκτών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της αποτελεσματικής ηγεσίας, με άμεσο επακόλουθο την αποθάρρυνση των γυναικών από τη διεκδίκηση των αντίστοιχων ηγετικών θέσεων που καταλαμβάνουν οι άνδρες (Eagly και Carly, 2003).

Λόγω των στερεοτυπικών αντιλήψεων που υποδεικνύουν ότι η έννοια του καλού ηγέτη εμπεριέχει περισσότερα ανδρικά παρά γυναικεία χαρακτηριστικά (Powell, 1988) οι γυναίκες που ασκούν ηγεσία βιώνουν μία σύγκρουση μεταξύ του έμφυλου ρόλου τους και του ρόλου τους ως ηγέτη (Yukl, 2009; Bass, 1981). Οι Eagly και Carli (2007), ισχυρίζονται ότι η σύγκρουση αυτή βρίσκεται μεταξύ των συνδέσμων της έμφασης στην επίτευξη και της έμφασης στο κοινό καλό.

Πιο συγκεκριμένα, οι γυναίκες συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά του δεύτερου συνδέσμου όπως είναι το ενδιαφέρον και η βοήθεια προς τους άλλους, η στοργικότητα και η ευαισθησία. Οι άντρες από την άλλη μεριά διαθέτουν χαρακτηριστικά του πρώτου συνδέσμου και είναι περισσότερο ατομικιστές, δυνατοί και φιλόδοξοι. Έτσι, επί παραδείγματι, στην περίπτωση που οι γυναίκες επιδεικνύουν υψηλή συλλογικότητα δέχονται επικρίσεις ότι δεν εκπληρώνουν τον ρόλο τους ως ηγέτιδες όπως επιβάλλεται από τις στερεοτυπικές αντιλήψεις. Από την άλλη πλευρά, αν οι γυναίκες κατά την άσκηση ηγεσίας επικεντρώνονται στην επίτευξη, υπάρχει ισχυρό ενδεχόμενο να τις ασκηθεί κριτική για έλλειψη συλλογικότητας όπως επιτάσσεται από τα έμφυλα στερεότυπα για το γυναικείο φύλο (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Άμεσο επακόλουθο είναι οι γυναίκες να αντιμετωπίζουν ισχυρό δίλημμα μεταξύ των

αντιφατικών συμπεριφορών που δημιουργεί ο έμφυλος και ο ηγετικός τους ρόλος (Eagly & Carli, 2007).

Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμα και όταν οι γυναίκες υιοθετούν ανδρικές συμπεριφορές, κατά την άσκηση της ηγεσίας, αξιολογούνται λιγότερο θετικά από τους άνδρες με αντίστοιχες συμπεριφορές (Eagly et al., 1992) και αντιμετωπίζονται με αντιπάθεια και απόρριψη σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι το ανδρικό φύλο όταν εκδηλώνουν κυριαρχικότητα και επιθετικότητα (Eagly & Carli, 2003). Έτσι, οι γυναίκες καλούνται να επιδείξουν ισχυρές αποδείξεις υπεροχής έναντι των ανδρών, αναφορικά με τις ικανότητες και την απόδοσή τους, ώστε να θεωρηθούν ισάξιες τους (Eagly & Carli, 2003).

2.5 Το γυναικείο ηγετικό ταλέντο

Η αύξηση της συμμετοχής του γυναικείου φύλου σε ηγετικές θέσεις οδήγησε στην μετατόπιση του ηγετικού προσανατολισμού προς την εργασία, που διακρίνεται για την επιβολή και την τήρηση της ιεραρχίας, στην ανθρωποκεντρική αντίληψη περί ηγεσίας, η οποία εστιάζει στο κλίμα συνεργασίας, στην κατανομή της εξουσίας και στη δημοκρατική λήψη αποφάσεων (Bohl et al., 1996).

Έτσι, οι σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας επικεντρώνονται σε μία ηγεσία λιγότερο ιεραρχική όπου ο ηγέτης αναλαμβάνει το ρόλο του προπονητή ή δασκάλου, εστιάζει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και ενθαρρύνει τη συνεργασία, υποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο τη μεταστροφή της ηγεσίας που είχε οικοδομηθεί με αντρικούς όρους (think manager, think men) προς έναν γυναικείο προσανατολισμό. (Eagly & Carli, 2003).

Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι γυναίκες διαθέτουν μια «μαλακή» προσέγγιση στον τρόπο που διαχειρίζονται τους ανθρώπους και χαρακτηρίζονται για την ομαδικότητα και την καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης και σεβασμού (Stanford et al., 1995), ενώ παράλληλα παρακινούν τους υφισταμένους τους τονώνοντας την αυτοεκτίμησή τους (Rosener, 1990).

Έτσι, οι γυναίκες ασκούν ένα ιδιαίτερο στυλ ηγεσίας καθόσον είναι ιδιαίτερα συνεργατικές και λιγότερο ιεραρχικές (Helgesen, 1990), κατανέμουν την εξουσία, ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία και ηγούνται βάσει ενός μοντέλου που είναι περισσότερο αλληλεπιδραστικό (Solheim, 2000). Σύμφωνα την Helgesen (1990), αυτό το αλληλεπιδραστικό μοντέλο ηγεσίας που αποδίδεται περισσότερο στο γυναικείο

φύλο, αποτελεί το λεγόμενο «γυναικείο πλεονέκτημα». Μάλιστα, ο Burns (2003) επισημαίνει ότι σε αυτό το επίκτητο γυναικείο πλεονέκτημα οφείλεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες θεωρούνται πιο ταιριαστές με την μετασχηματιστική ηγεσία και ιδιαίτερα με τις διαστάσεις του χαρίσματος και της εξατομικευμένης εκτίμησης.

Η Fiona Wilson (2003) υποστηρίζει ότι οι γυναίκες ηγέτιδες επιχειρούν να ελαχιστοποιήσουν την απόσταση που υπάρχει μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη, θέτοντας ως κύριο σκοπό τη δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων - δεσμών. Η επιλογή της συγκεκριμένης ηγετικής συμπεριφοράς πηγάζει από την πεποίθηση που έχει το γυναικείο φύλο πως όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται δυνατοί και σημαντικοί, δημιουργείται μία «win-win» κατάσταση που ωφελεί τόσο τους ίδιους όσο και τον οργανισμό. Αυτό το λεγόμενο «θηλυκό» ύφος αμβλύνει την απόσταση που δημιουργεί η ιεραρχία, ικανοποιώντας τους υφισταμένους, με άμεσο επακόλουθο να παρακινούνται και να γίνονται πιο αποτελεσματικοί (Powel, 1989).

Η Rosener (1990) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ηγετική συμπεριφορά των γυναικών αποτελεί το ηγετικό στυλ του μέλλοντος καθώς τείνει να κυριαρχεί η αποκέντρωση της εξουσίας και οι επίπεδες οργανωτικές δομές, ενώ σύμφωνα με τον (Fisher, 2005) οι γυναίκες έχουν μοναδικά ηγετικά ταλέντα, τα οποία εφόσον αξιοποιηθούν μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την εικόνα των οργανισμών.

2.6 Διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών

Το ζήτημα σχετικά με την επίδραση του φύλου στη διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς έχει απασχολήσει πολλούς μελετητές (Young, 2011), χωρίς όμως να έχουν καταλήξει σε ομοφωνία (Eagly-Johnsen-Schmidt, 2001).

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ηγετική συμπεριφορά διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, καθώς συνιστά τον πυρήνα στα πλαίσια του οποίου οι άνθρωποι διαμορφώνουν κοινωνικά, ψυχολογικά και πολιτιστικά τον εαυτό τους. Κατά συνέπεια, οι άνδρες και οι γυναίκες παρουσιάζουν διαφορές στους αναμενόμενους τρόπους συμπεριφοράς (Solheim, 2000), γεγονός που εδράζεται στην επίδραση της κοινωνικοποίησης και της εκπαίδευσης πάνω στους κυρίαρχους ρόλους τους (Campus, 2013). Σύμφωνα δε με τη θεωρία του βιολογικού παράγοντα, τα δύο φύλα παρουσιάζουν διαφορές ως προς τη δομή του εγκεφάλου και το ορμονικό σύστημα με αποτέλεσμα να έχουν και διαφορετική συμπεριφορά και χαρακτήρα (Cahill, 2005; Brizendine, 2006). Ο Kimura (2002) υποστηρίζει πως αυτές οι διαφορές καθώς και τα

διαφορετικά γονίδια ανδρών και γυναικών αποτελούν τη βιολογική βάση της διαφορετικής συμπεριφοράς και προσωπικότητας τους (McCarthy et al., 2002).

Έτσι, οι γυναίκες αντιλαμβάνονται την εξουσία ως ικανότητα που προέρχεται αλλά και κατευθύνεται προς την κοινωνία σε αντιδιαστολή με τους άνδρες που την εκλαμβάνουν ως κυριαρχία και ικανότητα ελέγχου των άλλων (Grant, 1988). Για αυτό και το ανδρικό ηγετικό στυλ εμπεριέχει την έννοια της αυθεντίας και του συγκεντρωτισμού της εξουσίας ενώ από την άλλη μεριά οι γυναίκες υιοθετούν μία έντονα συμμετοχική ηγετική συμπεριφορά, η οποία προσβλέπει στην ενδυνάμωση και τη συνεργασία των εργαζομένων (Rosener, 1995).

Οι άνδρες εκπαιδεύονται σε στρατηγικές που έχουν έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού ενώ οι γυναίκες, έχοντας υιοθετήσει άλλους ρόλους, επιλέγουν ένα μοντέλο περισσότερο αλληλεπιδραστικό μέσω του οποίου ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και κατανέμουν την εξουσία (Solheim, 2000).

Σύμφωνα με τη Fiona Wilson (2003), οι άνδρες ηγέτες είναι πιο κυριαρχικοί, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και προκειμένου να διατηρήσουν το κύρος τους έχουν την τάση να διατηρούν απόσταση ενώ οι γυναίκες είναι περισσότερο αυτοαποκαλυπτικές και εκφράζουν την ευαλωτότητά τους, την έλλειψη ισχυρής αυτοπεποίθησης και τα συναισθήματά τους (Grant, 1988).

Είναι χαρακτηριστικό ότι οι άνδρες φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο το στυλ της διεκπεραιωτικής - συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία θεωρείται γραφειοκρατική, στρατηγική και ορθολογιστική (Van der Boor, 2003). Οι γυναίκες από την άλλη μεριά παρουσιάζουν περισσότερα στοιχεία μετασχηματιστικής ηγεσίας από ότι οι άνδρες με πιο βασική τη διαφορά στην εξατομικευμένη φροντίδα, που εμπεριέχει την προσπάθεια των γυναικών ηγετών να υποστηρίξουν και να εξελίξουν το ανθρώπινο δυναμικό τους (Shanmugan et al., 2007) επενδύοντας στη συναισθηματική νοημοσύνη (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Μάλιστα, ο Yukl (2002) υποστηρίζει ότι η μεγαλύτερη διαπροσωπική ευαισθησία των γυναικών αποτελεί ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανδρών ενώ ο Humphrey (2002) προσθέτει ότι το συναίσθημα είναι πιο ισχυρό στις γυναίκες και έτσι δημιουργούνται ισχυρότεροι δεσμοί με τους εργαζομένους, οδηγώντας τους σε εντονότερη παρακίνηση.

Έρευνες καταδεικνύουν ότι οι γυναίκες όχι μόνο εστιάζουν περισσότερο από ότι οι άνδρες στις διαπροσωπικές σχέσεις αλλά παράλληλα ενδιαφέρονται στον ίδιο βαθμό

και για την άσκηση των καθηκόντων τους και την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού, αντικρούοντας τη στερεοτυπική αντίληψη που τις θέλει να επικεντρώνονται περισσότερο στον άνθρωπο και λιγότερο στο έργο (Eagly και Johnson, 1990).

Τέλος, αξίζει η αναφορά στα ευρήματα μίας πρόσφατης παγκόσμιας έρευνας των Zenger και Folkman (2012) που ανέδειξε τις γυναίκες καλύτερες ηγέτες συνολικά από τους άνδρες, που με τη σειρά τους φαίνεται υπερτερούν στη χάραξη στρατηγικής. Οι σχετικές εμπειρικές έρευνες στο σύνολό τους τείνουν περισσότερο στην παραδοχή ότι το γυναικείο φύλο, κατά την άσκηση της ηγεσίας, επιλέγει ένα μοντέλο πιο διαλλακτικό και δημοκρατικό από ότι οι άντρες ηγέτες (Campus, 2013).

Έντονη κριτική ασκήθηκε στην άποψη περί της διαφοροποίησης των ηγετικών στυλ μεταξύ των δύο φύλων και αυτό διότι κατά τον ισχυρισμό των Due Billing και Alvesson (2000), από την προσπάθεια να εμπεδωθεί ότι τα δύο φύλα είναι ισότιμα και όμοια και ότι πρέπει να διεκδικούν και να κατέχουν ηγετικούς θώκους στον ίδιο βαθμό, έχουμε καταλήξει να επικρατεί η άποψη ότι οι γυναίκες είναι διαφορετικές από τους άνδρες και κατά συνέπεια καλύτερες ηγέτιδες

Στον αντίποδα, υπάρχουν μελετητές που υποστηρίζουν τη μη ή ελάχιστη διαφορά στο ηγετικό στυλ που επιλέγουν τα δύο φύλα (Pounder και Coleman, 2002). Ήδη από το 1977, η Kanter επισήμανε ότι δεν υπάρχουν ερευνητικές αποδείξεις αναφορικά με την ύπαρξη διαφορετικών ηγετικών συμπεριφορών μεταξύ των δύο φύλων, γεγονός που επιβεβαιώθηκε και από μετέπειτα ερευνητές (Dobbins και Platz, 1986; Bass, 1981).

Πιο συγκεκριμένα, η ίδια ερευνήτρια ισχυρίστηκε ότι οι έμφυλες διαφορές στην ηγετική συμπεριφορά ανδρών και γυναικών οφείλονται στο γεγονός ότι οι γυναίκες βρίσκονται συχνότερα σε ιεραρχικά κατώτερες θέσεις και ως αποτέλεσμα συμπεριφέρονται με τρόπο που αντανάκλα στην έλλειψη εξουσίας. Αντίθετα, οι διαφορές στη συμπεριφορά αυτή των γυναικών εκμηδενίζεται όταν τα δύο φύλα κατέχουν την ίδια θέση και εξουσία.

Μάλιστα, η Fiona Wilson (2003) και αναφορικά με τη διαφορά του ηγετικού στυλ των δύο φύλων, επισημαίνει ότι οι άνδρες και οι γυναίκες παρουσιάζουν περισσότερες ομοιότητες και λιγότερες διαφορές καθώς έχουν την ίδια δύναμη, δημιουργικότητα, φιλοδοξία και αυτοπεποίθηση. Έτσι, το ηγετικό στυλ και η αποτελεσματικότητα των δύο φύλων όχι μόνο δε διαφοροποιείται (Vilkinas, 2000) αλλά οι ηγετικές ικανότητες των έμπειρων γυναικών ηγετών ομοιάζουν με τις αντίστοιχες των ανδρών αναφορικά

με τις δεξιότητες, την προσωπικότητα και τον ανταγωνισμό (Jamieson, 1997). Οι Eagly και Carli (2003) επισήμαναν χαρακτηριστικά ότι οι γυναίκες έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα στην τυπική ηγετική τους συμπεριφορά πλην όμως το ηγετικό ταλέντο υπάρχει και στα δύο φύλα.

2.7 Το ανδρόγυνο ηγετικό στυλ

Υπάρχει και η μερίδα των μελετητών που υποστηρίζουν κατηγορηματικά πως η επίδραση του φύλου στην ηγετική συμπεριφορά ουσιαστικά είναι ανύπαρκτη (Vilkinas, 2000). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, η συζήτηση για την επίδραση του φύλου είναι επουσιώδης και η προσοχή θα πρέπει να επικεντρώνεται στην αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς (Stanford et al., 1995).

Σχετικές έρευνες υποστηρίζουν ότι αν τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν τα δύο φύλα συνδυαστούν στο αποκαλούμενο ανδρόγυνο ηγετικό στυλ, τα αποτελέσματα μπορούν να είναι ικανοποιητικά (Kent & Moss, 1994). Έτσι, γίνεται λόγος για ανδρόγυνους προϊσταμένους που είναι πρόσωπα τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις, ανεξαρτήτως φύλου και που δανείζονται τα καλύτερα χαρακτηριστικά στοιχεία του αντίθετου φύλου προκειμένου να καταστούν αποτελεσματικά (Sargent, 1981). Κατά συνέπεια, το προφίλ του ιδανικού ηγέτη δημιουργείται μέσα από την κατάλληλη επιλογή χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας, τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών (Bem, 1974).

Οι Pounder και Coleman (2002) επισημαίνουν ότι το ανδρόγυνο μοντέλο ηγεσίας δημιουργεί ουσιαστικά ένα μοντέλο ηγέτη μετασχηματισμού όπου ο ηγέτης θεωρείται ιδανικός, έχει μία σύνθετη προσωπικότητα και εστιάζει τόσο στην εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού όσο και στην ανάπτυξη αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων με το ανθρώπινο δυναμικό του (Burke & Collins, 2001).

Το ανδρόγυνο στυλ είναι περισσότερο αποδεκτό από ποτέ (Eagly & Carli, 2007) και αποτελεί το πλέον αποτελεσματικό ηγετικό στυλ και για τα δύο φύλα (Kent & Moss, 1994).

Κεφάλαιο 3. Ηγεσία και ο οργανισμός της Αστυνομίας

3.1 Ελληνική Αστυνομία

Η Ελληνική Αστυνομία ιδρύθηκε το 1984 με το Ν. 1481/1984, μετά την κατάργηση των σωμάτων της Αστυνομίας Πόλεων και της Χωροφυλακής, με κύρια αποστολή της εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας, την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του δημοκρατικού πολιτεύματος. Αποτελεί ιδιαίτερο ένοπλο Σώμα Ασφαλείας και λειτουργεί με τους δικούς της οργανικούς νόμους. Το αστυνομικό προσωπικό έχει ιδιαίτερη ιεραρχία, αντίστοιχη της στρατιωτικής και επιπλέον δικούς της κανόνες πειθαρχίας, για αυτό και δεν εφαρμόζονται οι διατάξεις που αφορούν τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους. Το αστυνομικό προσωπικό, ανάλογα με το βαθμό που φέρει, διακρίνεται σε Αξιωματικούς και σε κατώτερο αστυνομικό προσωπικό.

3.1.1 Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή της Ελληνικής Αστυνομίας εμφανίζει σημαντικές ομοιότητες με το στρατιωτικό μοντέλο οργάνωσης. Από την ίδρυσή της έως και τις μέρες μας επιχειρήθηκαν πολλές τροποποιήσεις, με κομβικά σημεία αλλαγών αυτές που υλοποιήθηκαν τα έτη 2000 και 2017. Η ίδρυση του Αρχηγείου της Ελληνικής Αστυνομίας, το έτος 2000, σήμανε την επιχειρησιακή αυτονόμηση του Σώματος, το οποίο οργανώθηκε πυραμοειδώς σε μία ιεραρχική αποκεντρωτική δομή.

Ως μετεξέλιξη αυτού, το 2017 πραγματοποιήθηκε σημαντική αναδιοργάνωση των περιφερειακών υπηρεσιών, στο πλαίσιο της οποίας οι υπηρεσιακές δομές εναρμονίστηκαν με τις υπάρχουσες δομές του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης με βάση την Καλλικρατική μορφή των Δήμων ανά την Χώρα. Καθ' όλη την πορεία των ετών λειτουργίας της η Ελληνική Αστυνομία υπήχθη διαδοχικά στο Υπουργείο Εσωτερικών και στο Υπουργείο Δημόσιας Τάξης, τα οποία στα χρόνια αυτά εμφανίστηκαν με διαφορετικά κάθε φορά ονόματα, χωρίς όμως ουσιαστικές αλλαγές αρμοδιότητας. Σήμερα, η Ελληνική Αστυνομία ανήκει στο Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη.

Η Ελληνική Αστυνομία δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από τις καιρίες κοινωνικές μεταβολές. Ο διαρκής επαναπροσδιορισμός του ρόλου του θεσμού της Αστυνομίας, στο διαμορφούμενο κάθε φορά κοινωνικό πλαίσιο αποδεικνύει ότι ο

συγκεκριμένος θεσμός συνδέεται ενεργά με την κοινωνία και τα προβλήματα που αυτή αντιμετωπίζει. Ως αδιαίρετο κομμάτι της κοινωνίας υφίσταται τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών μεταβολών της ενώ ως στιβαρός οργανισμός οριοθετεί με σαφήνεια τον ρόλο και την αποστολή της.

Η οριοθέτηση αυτή δεν θα μπορούσε παρά να γίνει με ένα σαφές νομικό πλαίσιο και ένα πλέγμα κανονιστικών και οργανικών νόμων. Διατηρήθηκαν και προσαρμόστηκαν αναλόγως όλα τα σημαντικά δομικά στοιχεία των δύο παλαιών Σωμάτων, των οποίων η Ελληνική Αστυνομία αποτέλεσε την μετεξέλιξη και προσαρτήθηκαν τα απαραίτητα νέα στοιχεία που βασίζονται τόσο στο εσωτερικό ισχύον Δίκαιο και τις αξίες που αυτό προασπίζει όσο και στο αντίστοιχο Ευρωπαϊκό με το οποίο εναρμονίστηκε.

Πολύ συνοπτικά, η ισχύουσα δομή ηγεσίας της Ελληνικής Αστυνομίας, η αποστολή, οι αρμοδιότητές της και οι κύριες λειτουργικές της δομές καθορίζονται στον Ν. 2800/2000 «Αναδιάρθρωση Υπηρεσιών Υπουργείου Δημόσιας Τάξης, σύσταση Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 41 τ.Α' από 29-2-2000), στον Ν. 4249/2014 «Αναδιοργάνωση της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού Σώματος και της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας, αναβάθμιση Υπηρεσιών του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και ρύθμιση λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 73 τ.Α' από 24-3-2014), στο Π.Δ/μα 141/2001 «Αρμοδιότητες οργάνων και υπηρεσιακές ενέργειες του προσωπικού του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και θέματα οργάνωσης Υπηρεσιών» (ΦΕΚ 58 τ.Α' από 30-04-1991), στο Π.Δ/μα 7/2017 «Αναδιάρθρωση - αναδιοργάνωση, σύσταση και λειτουργία περιφερειακών υπηρεσιών Ελληνικής Αστυνομίας» (ΦΕΚ 14 τ.Α' από 09-02-2017) και στο Π.Δ/μα 178/2014 «Οργάνωση Υπηρεσιών Ελληνικής Αστυνομίας» (ΦΕΚ 281 τ.Α'/31-12-2014). Εξυπακούεται ότι πλείστα άλλα νομοθετήματα καθορίζουν λεπτομέρειες, οι οποίες κρίθηκε ότι η αποτύπωσή τους δεν εξυπηρετεί τους σκοπούς της παρούσας εργασίας.

Από τα νομοθετήματα αυτά προκύπτουν δύο σημαντικές παράμετροι. Οι δομές, εντός των οποίων καλείται να ασκήσει τα καθήκοντά του και να εργαστεί το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας και τα καθήκοντα που θεσμικά του έχουν ανατεθεί και αφορούν στις θέσεις ευθύνης. Θα ήταν ξένο προς τους σκοπούς τις παρούσας εργασίας να απαριθμήσουμε εξαντλητικά όλα τα επιμέρους καθήκοντα που τυχόν προκύπτουν για εξειδικευμένες θέσεις ευθύνης στις υφιστάμενες δομές της Ελληνικής Αστυνομίας. Αντίθετα, οφείλουμε να ασχοληθούμε με τις πλέον συνήθεις μορφές διοίκησης, οι οποίες καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό των θέσεων ευθύνης του Σώματος.

Από την αναφερόμενη δομή της Ελληνικής Αστυνομίας προκύπτει ξεκάθαρα ότι καλύπτεται η αστυνόμευση όλου του Ελλαδικού Χώρου. Οι οργανικές μονάδες που ανήκουν στις Διευθύνσεις Αστυνομίας και οι οποίες αποτελούν τη βάση της πυραμίδας, είναι αυτές που στην αστυνομική ορολογία είθισται να καλούνται «διοίκηση Αξιοματικού». Αφορούν σε Υπηρεσίες όπως Αστυνομικό *Τμήμα*, *Τμήμα* Ασφαλείας, *Τμήμα* Τροχαίας, *Τμήμα* Διαβατηριακού Ελέγχου, *Τμήμα* Άμεσης Δράσης, *Τμήμα* Συνοριακής Φύλαξης, *Τμήμα* Δίωξης Μετανάστευσης και *Τμήμα* Μεταγωγών και Δικαστηρίων. Όλες οι αναφερόμενες υπηρεσιακές μονάδες (*Τμήματα*) θεωρούνται ισότιμες και καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό των περιφερειακών υπηρεσιακών μονάδων των περιφερειακών υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας.

3.1.2 Ο ηγέτης στην Ελληνική Αστυνομία

Το πλαίσιο των θεσμικών αρμοδιοτήτων του ηγέτη στην Αστυνομία έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, άξιο ειδικής αναφοράς, καθώς περιλαμβάνει έναν σκληρό πυρήνα ανελαστικών υποχρεώσεων και καθηκόντων, τα οποία περιγράφονται σε συγκεκριμένα νομοθετήματα, ήτοι τα Π.Δ. 178/2014 και 141/1999 και τα οποία εξειδικεύουν τον τρόπο ενέργειας και λειτουργίας του, καθορίζοντας σε πολλές περιπτώσεις τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ρόλου του.

Το «καθηκοντολόγιο» του αστυνομικού ηγέτη οριοθετείται από ρήματα όπως: «διευθύνουν, συντονίζουν, εποπτεύουν, ελέγχουν, παρέχουν κατευθύνσεις, θέτουν επιμέρους στόχους, παρακολουθούν την εφαρμογή, αξιολογούν τα αποτελέσματα των δράσεων, αναλαμβάνουν προσωπικά, ενεργούν προσωπικά, μεριμνούν, καθορίζουν, συντάσσουν, συνεργάζονται, διατάσσουν». Η συνδυαστική αποτύπωση όλων αυτών συνιστά ένα «πεζό» πλαίσιο δράσης, το οποίο δεν αφήνει ιδιαίτερα περιθώρια για πρωτοβουλία, αυθορμητισμό, μακροπρόθεσμο όραμα και σχεδιασμό σε υψηλό επίπεδο.

Συνεπακόλουθο αυτού είναι οι ενέργειες του αστυνομικού ηγέτη να είναι περιχαρακωμένες και στα στενά αυτά περιθώρια αξιολογείται η αποδοτικότητά του, η ευελιξία του, όσο και εάν αυτό φαντάζει οξύμωρο, η επινοητικότητά του και η ικανότητά του να επιλύει τα παντός είδους ανακλύπτοντα προβλήματα. Ο Αστυνομικός ηγέτης, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, λαμβάνει έτοιμη την ευρύτερη στόχευση είτε αυτή αφορά στους μακροπρόθεσμους εργασιακούς δείκτες είτε στις μεσοπρόθεσμες εξειδικευμένες δράσεις. Επιπλέον, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που η επιλογή των δράσεων για την υλοποίηση έχουν ενταχθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο

σχεδιασμού από το οποίο δεν έχει ευχέρεια να παρεκκλίνει. Η εκδήλωση των ηγετικών του δεξιοτήτων συνεπώς περιορίζεται στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την υλοποίηση των στόχων. Η αξιολόγησή του είναι κυρίως ποσοτική και λιγότερο ποιοτική, παρά το γεγονός ότι τα ποιοτικά δεδομένα σε κάποιες περιπτώσεις διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην αποδοτικότητά του. Σε όλο αυτό το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζει ο οργανισμός, λίγες είναι οι ευκαιρίες για καινοτόμες προτάσεις, ευελιξία, πρωτοτυπία, πρωτοβουλία και νεωτερισμούς.

Παρά την ανελαστικότητα που δημιουργεί ο ίδιος ο θεσμός και τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του οργανισμού, που εν πολλοίς είναι επηρεασμένος από την στρατιωτικής φύσης καταγωγή του, είναι εφικτό να απομονωθούν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ως τυπικά προσόντα του καλού ηγέτη στην Αστυνομία, όπως αυτά περιγράφονται αναλυτικά στο Π.Δ. 6/2008.

α. Επαγγελματική ικανότητα

Περιλαμβάνει τις δεξιότητες του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού, της επαγγελματικής επάρκειας, της δυνατότητας εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας του, την ευελιξία και την ικανότητά του να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι επικοινωνιακές δεξιότητες, οι σχέσεις του με τις αρχές και τους πολίτες και η εμφάνιση και παράστασή του.

Ο Αστυνομικός ηγέτης δεν μπορεί παρά να είναι συμφιλιωμένος με τις απαιτήσεις του επαγγέλματος, οι οποίες ακολουθούν τους ρυθμούς του εγκλήματος και της ανάγκης για εξυπηρέτηση των πολιτών στο επίπεδο της παροχής υπηρεσιών ασφαλείας, ευνομίας και δημόσιας ειρήνης. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται έγκαιρα και ορθά την πραγματικότητα και τα προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει του δίνει προβάδισμα ώστε να κατορθώσει να αναπτύξει τις κατάλληλες δράσεις και να επιτύχει.

β. Διοικητική ικανότητα

Συνίσταται στην ικανότητα δημιουργίας ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας, στο κύρος και την αναγνώριση της αξίας και προσωπικότητάς του, στην καθοδήγηση, ενημέρωση και παρακίνηση του προσωπικού με απώτερο στόχο την αξιοποίηση των δεξιοτήτων του καθώς και στην ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, προγραμματισμού, συντονισμού και ελέγχου.

Διοικητική ικανότητα καταδεικνύει η αντικειμενική και αμερόληπτη αξιολόγηση του προσωπικού αλλά και του έργου που επιτεύχθηκε από αυτό. Ο Αστυνομικός ηγέτης είναι θεσμικά υποχρεωμένος να έχει πολύ καλή επικοινωνία με το προσωπικό και τους

συνεργάτες του, τόσο εντός της δράσης του οργανισμού όσο και σε προσωπικό επίπεδο προκειμένου να προλάβει παθογένειες και προβλήματα.

γ. Ηθικά προσόντα

Καθορίζονται από τη γνώση και αποδοχή των μηχανισμών που διέπουν τους κανόνες πειθαρχημένης συμπεριφοράς, από την ευσυνειδησία και την ακεραιότητα του χαρακτήρα, έννοιες που εξειδικεύονται από την απαιτητή εντιμότητα, εχεμύθεια, ειλικρίνεια, διαφάνεια, ευθύτητα, αποδοχή κριτικής, αξιοπιστία, αμεροληψία και υψηλή αίσθηση κοινωνικής ευθύνης. Παράλληλα, θεωρείται προαπαιτούμενη η αίσθηση προσωπικής ευθύνης και η αποδοχή του νομικού, οργανωτικού και αξιακού πλαισίου του οργανισμού.

δ. Ψυχικά προσόντα

Είναι αυτά που περιγράφουν την αποφασιστικότητα, την αυτοπεποίθηση και την εκδήλωση πρωτοβουλίας. Ο αστυνομικός ηγέτης θα πρέπει να είναι ρεαλιστής και να αντιλαμβάνεται την καθημερινή του πραγματικότητα μακριά από τυχόν εξιδανικεύσεις. Τα επιθυμητά ψυχικά προσόντα είναι το θάρρος, η αντοχή στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, η ανάληψη ευθυνών, η θέληση, η ψυχραιμία και η αυτοκυριαρχία. Ο Αστυνομικός ηγέτης δεν έχει περιθώρια αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς, τόσο έναντι στο προσωπικό που ηγείται όσο και απέναντι στις υποχρεώσεις και το καθήκον του.

ε. Σωματική ικανότητα

Μπορεί το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό να φαντάζει ως περιττή πολυτέλεια, όμως είναι αδιαμφισβήτητο ότι το αστυνομικό επάγγελμα απαιτεί καλή σωματική υγεία. Όσα παραδείγματα εξοκείλουν από τον μέσο όρο της καλής σωματικής κατάστασης λειτουργούν στον εκάστοτε αστυνομικό ηγέτη ως τροχοπέδη στην επιτυχή άσκηση των καθηκόντων του.

Η καλή σωματική υγεία και οι ικανότητες που απορρέουν από αυτήν αποτελούν ένα προσόν που λειτουργεί υποστηρικτικά στον ρόλο του. Παρά το γεγονός ότι η αυτοτέλειά του μπορεί να μη συνεπάγει μείζον ηγετικό προσόν, η ύπαρξή του συνεπικουρεί θετικά τα στοιχεία της εμφάνισης και παράστασης που αποτελούν σπουδαίας σημασίας χαρακτηριστικά της επαγγελματικής του ικανότητας.

3.1.3 Η γυναίκα στην Ελληνική Αστυνομία

Στο Σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας υπηρετούν περίπου 6.776 γυναίκες που αντιπροσωπεύει ένα ποσοστό της τάξεως του 12,6 % επί του συνόλου του προσωπικού.

Οι γυναίκες Αστυνομικοί υπηρετούν τόσο σε επιτελικές όσο και σε μάχιμες Υπηρεσίες, διαθέτουν υψηλή επιστημονική κατάρτιση, ασκούν διοίκηση και ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις ιδιαίτερης φύσης εργασιακές συνθήκες.

Οι γυναίκες της Ελληνικής Αστυνομίας χαίρουν ίσης μεταχείρισης με τους άνδρες αναφορικά με την εκπαίδευση, το χρόνο εργασίας, τις αποδοχές και τον εξοπλισμό που φέρουν. Μάλιστα, από το έτος 2003, η εισαγωγή και κατάταξη των γυναικών γίνεται χωρίς ποσόστωση θέσεων και με τα ίδια κριτήρια που ισχύουν για τους άνδρες σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου η εισαγωγή των γυναικών γινόταν με ποσοστό 10% επί του συνολικού αριθμού των ανδρών.

Η είσοδος γυναικών στην σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας επιτράπη για πρώτη φορά το έτος 1983 και έκτοτε έχει αποφοιτήσει μεγάλος αριθμός γυναικών Αξιωματικών. Μάλιστα, στις μέρες μας, 26 γυναίκες αξιωματικοί κατέχουν θέσεις Διοικητή Αστυνομικών Υπηρεσιών, όπως Αστυνομικά Τμήματα, Τμήματα Ασφαλείας, Τροχαίας και επί μέρους τμήματα Αστυνομικών Διευθύνσεων κ.α.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η Ελλάδα είναι μία από τις λίγες Ευρωπαϊκές Χώρες όπου η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία του Σώματος δεν υπόκειται σε περιορισμούς, κάτι που καταδεικνύεται και από το γεγονός ότι το 2002, για πρώτη φορά στην Ευρώπη, γυναίκα Αξιωματικός της Ελληνικής Αστυνομίας προήχθη στο βαθμό του Υποστρατήγου.

3.2 Ο ρόλος του ηγέτη στον οργανισμό της Αστυνομίας

Ο Αστυνομικός ηγέτης καλείται να εμπνευστεί, να καθορίσει και να αναπτύξει ένα συλλογικό όραμα για το μέλλον του οργανισμού, που θα δημιουργεί ένα αίσθημα σκοπού για τους συνεργάτες-υφισταμένους (Miller et al., 2009). Παράλληλα ο ηγέτης αναλαμβάνει την οργανωτική δέσμευση που συνιστά έναν ισχυρό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης διαχειρίζεται αποτελεσματικά το προσωπικό του, τους παρέχει στήριξη και ανατροφοδότηση σχετικά με την εργασία τους και προωθεί ένα συνεργατικό και συμμετοχικό κλίμα έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Vito &

Higgins, 2010). Καθοριστικής σημασίας αποτελεί η μέριμνα του ηγέτη για τους υφισταμένους του και η ενασχόληση του με τις ανάγκες τους, παρέχοντάς τους καθοδήγηση και δυνατότητες εξέλιξης (Densten, 2003) αλλά και εργασιακές συνθήκες που να εξασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Fleming, 2004). Ο ηγέτης, ως μεταρρυθμιστής, οφείλει να καθοδηγεί το προσωπικό του, να το ενθαρρύνει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές προκειμένου να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι του οργανισμού (Fleming και Lafferty, 2000).

3.3 Κύρια χαρακτηριστικά και ικανότητες του Αστυνομικού ηγέτη

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, έχουν επισημανθεί κάποια πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία ξεχωρίζουν σε σημαντικότητα και σε κάθε περίπτωση προκρίνονται ως τα κύρια χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη στον οργανισμό της Αστυνομίας. Οι Murphy και Drodge (2004) επισημαίνουν τα επτά σημαντικότερα τυπικά προσόντα του Αστυνομικού ηγέτη (Meaklim & Sims, 2011) και τα οποία εξειδικεύονται ως ακολούθως:

α. Η ηθική ως ένα από τα πρωτεύοντα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη αποτελεί αναμφίβολα κύριο δομικό στοιχείο και σε πολλά άλλα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά. Η ηθική θέλει τον ηγέτη να έχει έντονο το αίσθημα της ακεραιότητας, της αξιοπιστίας, της ειλικρίνειας και να είναι σε θέση να αποπνέει κοινωνική ευθύνη (Schafer, 2008).

β. Η νομιμότητα, που φαντάζει ως εκ του περισσού η επισήμανση και αναφορά της, εστιάζει στην αίσθηση που δίνει ο ηγέτης στους υφισταμένους του. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η νομιμότητα προσδίδει κύρος ικανό να εμπνεύσει τους υφισταμένους του και να αποτελέσει παράδειγμα προς μίμηση για αυτούς (Vito et al., 2005). Η σημαντικότητα της κατά τα λοιπά «δεδομένης νομιμότητας» αποδεικνύεται εμπράκτως όταν εμφανίζει τρωτά σημεία. Οι επιπτώσεις είναι άμεσες και σημαντικές καθώς οδηγούν σε μειωμένη αξιοπιστία, έλλειψη εμπιστοσύνης και στην απουσία επιθυμητών ηγετικών προτύπων, ικανών να εμπνεύσουν τις επιθυμητές αλλαγές και βελτιώσεις στον οργανισμό (Duncan et al., 2001).

γ. Πρότυπο, ως ικανότητα του ηγέτη να αποτελεί το παράδειγμα προς μίμηση από τους υφισταμένους του. Για να καταστεί αυτό ρεαλιστικό και εφικτό θα πρέπει ο ηγέτης να συμπεριφέρεται με γνώμονα τις αρχές και τις αξίες για τις οποίες διακρίνεται, να έχει έντονη την αίσθηση της αποστολής του οργανισμού και να αναλαμβάνει τις ευθύνες που απορρέουν από τη θέση του. Να έχει δηλαδή στοιχεία της εξιδανικευμένης

επιρροής της μετασχηματιστικής ηγεσίας και έτσι να εμπνέει πίστη, σεβασμό και περηφάνεια στους υφισταμένους του (Rowe, 2006).

δ. Η δεξιοότητα στην επικοινωνία συνιστά σημαντικό χαρακτηριστικό στοιχείο του Αστυνομικού ηγέτη. Ο οργανισμός της Αστυνομίας, που είναι υπέρμαχος της εξωστρέφειας μόνο οφέλη έχει να αποκομίσει από την καλή επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό του, δηλαδή μεταξύ στελεχών και υφισταμένων, όσο και με τους λοιπούς φορείς και πολίτες (Butterfield et al., 2004).

ε. Η ανεπτυγμένη ικανότητα στη λήψη αποφάσεων, που μπορεί οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Atwater, et al., 2000). Στοιχεία ορθολογικής αξιολόγησης, σωστής οργάνωσης των παραμέτρων που συνθέτουν το πρόβλημα, ένταξης αυτού στην ευρύτερη ακολουθούμενη πολιτική από τον οργανισμό καθορίζουν καίρια την ορθότητα των αποφάσεων και κυρίως των σημαντικών αποφάσεων που λαμβάνονται υπό συνθήκες πίεσης (Coleman, 2008).

στ. Η εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, που σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα (Schafer, 2008). Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών μπορεί να επιφέρει αλλαγές στον οργανισμό και να δημιουργήσει τις απαιτούμενες προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων του (Duncan et al., 2001) που κατακτώνται μέσα από τη διαπροσωπική επικοινωνία, τη γνώση, το έμπρακτο ενδιαφέρον και την ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Murphy & Drodge, 2004).

ζ. Η ικανότητα διατύπωσης κριτικής, στρατηγικής και δημιουργικής σκέψης είναι σημαντικότερα ποιοτικά χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη στην Αστυνομία, καθώς θα πρέπει να είναι ικανός να κάνει δύσκολες επιλογές σε απολύτως στενά χρονικά πλαίσια. Παράλληλα, με δεδομένο ότι έχει να αντιμετωπίσει δύσκολα αλλά και διαφορετικής φύσης προβλήματα, θα πρέπει να διακρίνεται από την ικανότητα να τα αναγνωρίζει, να τα μοντελοποιεί και ταυτόχρονα να βασίζεται σε γεγονότα και όχι σε υποθέσεις (Meaklim και Sims, 2011).

3.4 Η γυναικεία ηγετική εκπροσώπηση στον οργανισμό της Αστυνομίας

Παραδοσιακά, το ανδρικό φύλο κυριαρχούσε στην κατοχή υψηλών ιεραρχικά θέσεων στον οργανισμό της Αστυνομίας (Felkenes & Schroedel, 1993). Με την πράξη των ίσων ευκαιριών απασχόλησης του 1972, ο οργανισμός υιοθέτησε κανόνες και πολιτικές που οδήγησαν στην εισαγωγή περισσότερων γυναικών Αξιωματικών (Clark, 2006; Teunion-Smith, 2010).

Παρά το γεγονός ότι στο πέρασμα των χρόνων έχει αυξηθεί ο αριθμός των γυναικών Αξιωματικών που υπηρετούν στον οργανισμό, παρατηρείται περιορισμένη εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου σε υψηλά ιεραρχικές θέσεις (Archbold & Hassel, 2009). Σύμφωνα με τους Martin και Jurik (1998), αυτή η «αντίσταση» στο γυναικείο φύλο αποδίδεται στην υποτιθέμενη αρρενωπότητα του αστυνομικού επαγγέλματος, το οποίο ανήκει στα ελάχιστα εκείνα επαγγέλματα που παραδοσιακά θεωρούνται τόσο «ανδρικά». Κατά συνέπεια, είναι εξαιρετικά δύσκολο για τις γυναίκες Αξιωματικούς της αστυνομίας να κατορθώσουν να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους που κατά κύριο λόγο κατέχουν οι άνδρες.

Σύγχρονες μελέτες καταδεικνύουν ότι οι γυναίκες που ασχολούνται με παραδοσιακά ανδροκρατούμενα επαγγέλματα αντιμετωπίζουν αντιξοότητες, προκαταλήψεις και διακρίσεις (Crank et al., 1995; Anderson et al., 2002). Έτσι, η θεώρηση ότι οι γυναίκες δε διαθέτουν τα κατάλληλα σωματικά προσόντα και τις απαιτούμενες ικανότητες ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στις ανάγκες του οργανισμού φαίνεται να κυριαρχεί (Martin, 1999; Paoline & Terill, 2004).

Σύμφωνα με τη διαμορφωμένη αντίληψη που δημιουργεί ο έμφυλος ρόλος των γυναικών, οι Αξιωματικοί του γυναικείου φύλου διαθέτουν περιορισμένες ικανότητες για την άσκηση του αστυνομικού επαγγέλματος με αποτέλεσμα να έχει κυριαρχήσει μία κουλτούρα που αρνείται να αποδεχθεί ότι η γυναίκα Αξιωματικός διαθέτει τα απαιτούμενα σωματικά, πνευματικά και ψυχικά προσόντα προκειμένου να αναλάβει θέσεις υψηλών απαιτήσεων και πολύ περισσότερο τις υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις του οργανισμού (Bell, 1982).

Η προσπάθεια για ισότητα και δίκαιη μεταχείριση στον οργανισμό της Αστυνομίας έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα δύσκολη για τις γυναίκες (Carlan & McMullan, 2009) καθώς κυριαρχούν οι διακρίσεις και οι προκαταλήψεις σε βάρος τους (Lonsway, 2007), καίτοι σχετικές έρευνες καταδεικνύουν ότι σε γενικές γραμμές οι γυναίκες Αξιωματικοί έχουν την ίδια ικανότητα με τους άνδρες συναδέλφους τους (Belt, 1982).

Οι γυναίκες Αξιωματικοί της Αστυνομίας που κατέχουν ηγετικές θέσεις και καταφέρνουν να είναι αποτελεσματικές, υιοθετούν συγκεκριμένες συμπεριφορές προκειμένου να καθιερωθούν ως ηγέτιδες (Scott, 2005). Ειδικότερα, είναι αυθεντικές, χρησιμοποιούν το χιούμορ, καλλιεργούν το ομαδικό πνεύμα, κερδίζουν την εμπιστοσύνη και το σεβασμό, παρέχουν βοήθεια στο προσωπικό τους και αισθάνονται αυτοπεποίθηση για την ικανότητα τους να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις.

Επιπρόσθετα, διαθέτουν την ικανότητα να παρακινούν τους υφισταμένους τους, αναγνωρίζουν προβλήματα που αφορούν στην παραγωγικότητα της ομάδας, διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα θέματα πειθαρχίας και αντιλαμβάνονται τις βαθύτερες ανάγκες των συνεργατών τους. Σύμφωνα δε με αρκετές μελέτες, οι γυναίκες Αξιωματικοί έχουν δεξιότητα στην επικοινωνία, ένα αναμφισβήτητο πλεονέκτημα στη αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων που οδηγούν σε καλύτερες αστυνομικές πρακτικές (Belknap, 1993).

Η παραδοσιακή ανδρική ηγετική συμπεριφορά που κυριαρχούσε τα προηγούμενα χρόνια, δε θεωρείται πλέον αποτελεσματική αλλά ούτε και κρίνεται κατάλληλη για τη σύγχρονη Αστυνομική ηγεσία (Glensor et al., 1999). Οι ίδιοι μελετητές αναφέρονται στην τάση υιοθέτησης της ηγεσίας μετασχηματισμού από τον οργανισμό της Αστυνομίας και προτείνουν την απαγκίστρωση της αστυνομικής ηγεσίας από τον στρατιωτικό τρόπο διοίκησης. Η ηγεσία στην Αστυνομία, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται τα παραδοσιακά γυναικεία στοιχεία της ενσυναίσθησης και της φροντίδας καθώς και τα αντίστοιχα ανδρικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η αποφασιστικότητα και η δυναμικότητα.

Παρά το γεγονός ότι το ποσοστό των γυναικών Αξιωματικών που κατέχουν υψηλές ηγετικές θέσεις είναι μειωμένο συγκριτικά με εκείνο των ανδρών, με αποτέλεσμα η γυναικεία ηγεσία στην Αστυνομία να υποεκπροσωπείται τόσο σε μικρές όσο και σε μεγάλες αστυνομικές υπηρεσίες, φαίνεται ότι το προγενέστερο μοτίβο ανελαστικής αντίστασης στην αξιοποίηση των γυναικών Αξιωματικών στον οργανισμό έχει αρχίσει να αλλάζει προς έναν προσανατολισμό ενσωμάτωσης, αυξανόμενου σεβασμού άλλα και διάθεση να ωφεληθεί ο οργανισμός από την γυναικεία ηγεσία (Lonsway, 2007).

B) Δεύτερο Μέρος

Έρευνα

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σκοπός και ερωτήσεις έρευνας

Ο σκοπός της παρακάτω έρευνας είναι η διερεύνηση των ηγετικών ικανοτήτων, του στυλ ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοχής των γυναικών Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας από τους υφισταμένους τους. Πιο αναλυτικά, η παρακάτω έρευνα αποσκοπεί να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι γυναίκες Αξιωματικοί, σύμφωνα με τους υφισταμένους τους;
2. Θεωρούν ότι υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα στο ηγετικό στυλ ανδρών και γυναικών;
3. Πως αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών;
4. Πώς βλέπουν τις ηγετικές ικανότητες των γυναικών Αξιωματικών;

4.2 Μεθοδολογία

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας είναι αυτή του ερωτηματολογίου. Έτσι, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από κλειστές απαντήσεις σε ερωτήσεις, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να ολοκληρωθεί και υπάρχει μεγάλη ποικιλία απαντήσεων, δηλαδή διχοτόμων, ονομαστικών - πολυτόμων, τακτικών - πολυτόμων και συνεχών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε αποκλειστικά μέσω διαδικτύου, λόγω των περιορισμών της πανδημίας Covid-19 και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν απευθείας e-mail (σε επαφές) και φόρμες Google.

4.2.1 Το ερωτηματολόγιο

Σχετικά με τη δομή του ερωτηματολογίου, αυτό αποτελείται συνολικά από 47 ερωτήσεις. Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή δεδομένων αναφορικά με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος (ερωτήσεις 1 έως 4), το στυλ ηγεσίας των αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (ερωτήσεις 5 έως 40) και την ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι συμμετέχοντες από τη διοίκηση (ερωτήσεις 41

έως 47). Οι ερωτήσεις για τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά αφορούν στο φύλο, στην ηλικία, στη θέση εργασίας και στα έτη προϋπηρεσίας και τέλος οι ερωτήσεις που σχετίζονται γενικά με την ικανοποίηση από τη διοίκηση αφορούν στο φύλο του προϊσταμένου, στη θετική παρακίνηση από αυτόν/ήν, στη βοήθεια για την ορθή άσκηση των καθηκόντων, στην προκατάληψη, στην εκτίμηση της ικανότητας διοίκησης και σε τυχόν αδικίες και παράπονα.

Αναφορικά με τις ερωτήσεις που σχετίζονται με το στυλ ηγεσίας των Αξιωματικών, αυτές προέρχονται από το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο για το στυλ ηγεσίας των Avolio και Bass (2004). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο στοχεύει στην εξαγωγή μετρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ένα διοικητικό στέλεχος. Τα στυλ ηγεσίας που εντοπίζονται από τους συγγραφείς χωρίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες και έξι υποκατηγορίες. Αναλυτικά αυτές είναι οι εξής (κατηγορίες σε αριθμούς και υποκατηγορίες σε bullets):

1. Μετασχηματιστική Ηγεσία:

- Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά
- Εξιδανικευμένη επιρροή
- Εμπνευστική κινητοποίηση
- Διανοητική διέγερση
- Εξατομικευμένη εξέταση

2. Συναλλακτική Ηγεσία

- Έκτακτη ανταμοιβή
- Ενεργητική διαχείριση
- Παθητική διαχείριση

3. Παθητική/ Προς Αποφυγή Ηγεσία

- Παθητική/ Προς Αποφυγή Ηγεσία

Οι ερωτήσεις για την κάθε υποκατηγορία είναι τέσσερις. Ξεκινώντας από την ερώτηση 5 του ερωτηματολογίου, το εκάστοτε στυλ ηγεσίας ακολουθεί τη σειρά που αναγράφεται παραπάνω. Για λόγους αποφυγής προκατάληψης των ερωτηθέντων καθώς και για λόγους απλότητας, η εκάστοτε κατηγορία και υποκατηγορία ηγεσίας δεν αναφέρεται στο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα, που βρίσκεται στο τέλος της παρούσας.

4.2.2 Μέθοδος δειγματοληψίας

Για τη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βολικής δειγματοληψίας, ακολουθώντας το πρότυπο του Creswell (2014). Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε κατάλληλα και μοιράστηκε σε Αστυνομικούς που υπηρετούν κύρια σε Υπηρεσίες της Θεσσαλονίκης καθώς και σε άλλες Υπηρεσίες ανά την επικράτεια. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 147 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων τα 24 είχαν ελλείψεις και αποκλείστηκαν από τη μελέτη. Έτσι, το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι 123 Αστυνομικοί. Η συλλογή των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια ξεκίνησε την 1/7/2021 και ολοκληρώθηκε την 20/7/2021.

4.2.3 Στατιστική ανάλυση

Το πρώτο εργαλείο που εφαρμόζεται είναι η ανάλυση των συχνοτήτων. Αυτή η ανάλυση μπορεί να παρουσιάσει τα πλήρη χαρακτηριστικά του δείγματος καθώς δείχνει τη συχνότητα που επιλέγεται ένα αντικείμενο (απάντηση) και το ποσοστό, σε σύγκριση με το συνολικό μέγεθος του δείγματος. Καθόσον όμως τα διάφορα είδη ηγεσίας μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθεί η χρήση τους, πραγματοποιείται άθροιση των υπό μέρους ερωτήσεων της κάθε υποκατηγορίας ηγεσίας, όπως αυτές αναφέρθηκαν στην ενότητα 4.2.1. Πλέον, οι νέες αυτές μεταβλητές είναι συνεχείς και έτσι μόνο για αυτές πραγματοποιείται ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών τους μέτρων, δηλαδή της μέσης τιμής, της τυπικής απόκλισης, της μέγιστης και ελάχιστης τιμής, της ασυμμετρίας και της κύρτωσης.

Το δεύτερο εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι η συσχέτιση Spearman (Artusi et al., 2002; de Winter et al., 2016), προκειμένου να βρεθούν σχέσεις (συσχετίσεις) μεταξύ των διαφορετικών μεταβλητών (ερωτήσεων) του ερωτηματολογίου. Καθώς το ερωτηματολόγιο περιέχει διάφορους τύπους ερωτήσεων, όπως περιγράφεται παραπάνω, ο συσχετισμός Spearman είναι το πιο αποδεκτό εργαλείο. Ο λόγος είναι ότι η συσχέτιση Pearson είναι μεν ένα πολύτιμο εργαλείο κατά την αξιολόγηση της γραμμικής σχέσης μεταξύ συνεχών μεταβλητών αλλά από την άλλη πλευρά η συσχέτιση του Spearman βασίζεται σε ονομαστικές τιμές. Αυτό σημαίνει ότι η συσχέτιση του Spearman είναι ένα καλύτερο εργαλείο για την αξιολόγηση των σχέσεων που περιλαμβάνουν κατηγορικές μεταβλητές και για αυτό χρησιμοποιείται στη συγκεκριμένη έρευνα.

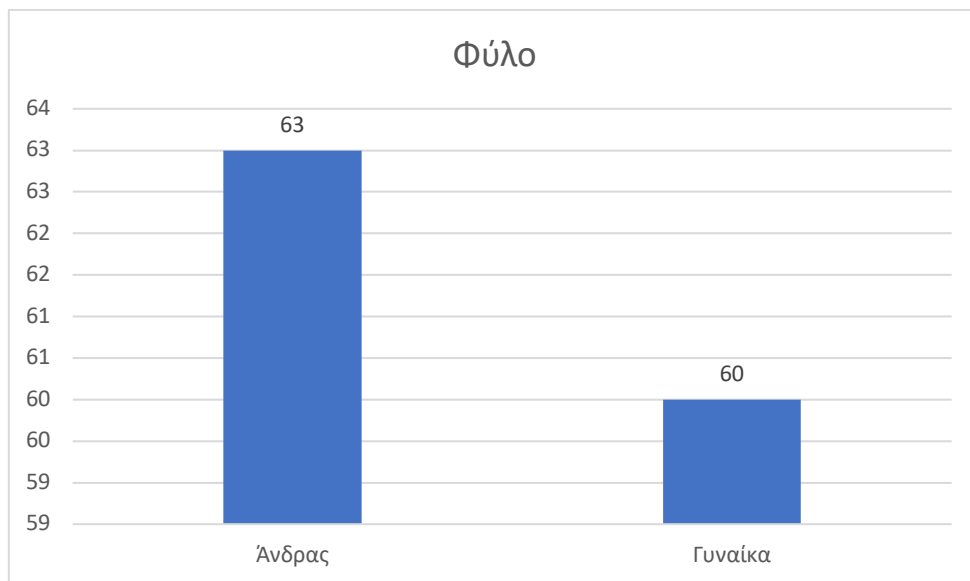
Από τη συσχέτιση Spearman προκύπτουν ορισμένες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις των οποίων η ορθότητα θα πρέπει να δοκιμαστεί. Ανάλογα με τον τύπο των ερωτήσεων

ενός ζεύγους συσχέτισης, μπορούν να πραγματοποιηθούν δύο διαφορετικοί έλεγχοι. Σε περίπτωση συνεχούς μεταβλητής ή διατακτικής με περισσότερες από 2 απαντήσεις, η οποία σχετίζεται με μία διχότομη πραγματοποιείται έλεγχος ANOVA. Η συγκεκριμένη μέθοδος ελέγχει την υπόθεση του κατά πόσο η διχότομη μεταβλητή αποτελεί παράγοντα επιρροής των τιμών της δεύτερης. Σε περίπτωση δύο συνεχών μεταβλητών ή δύο διχότομων που σχετίζονται μεταξύ τους πραγματοποιείται ο έλεγχος χ-τετράγωνο. Ο συγκεκριμένος έλεγχος αποτελεί εργαλείο ελέγχου εξάρτησης, δηλαδή του βαθμού στον οποίο οι απαντήσεις στην πρώτη ερώτηση (μεταβλητή) εξαρτώνται από τις αντίστοιχες της δεύτερης και αντίστροφα.

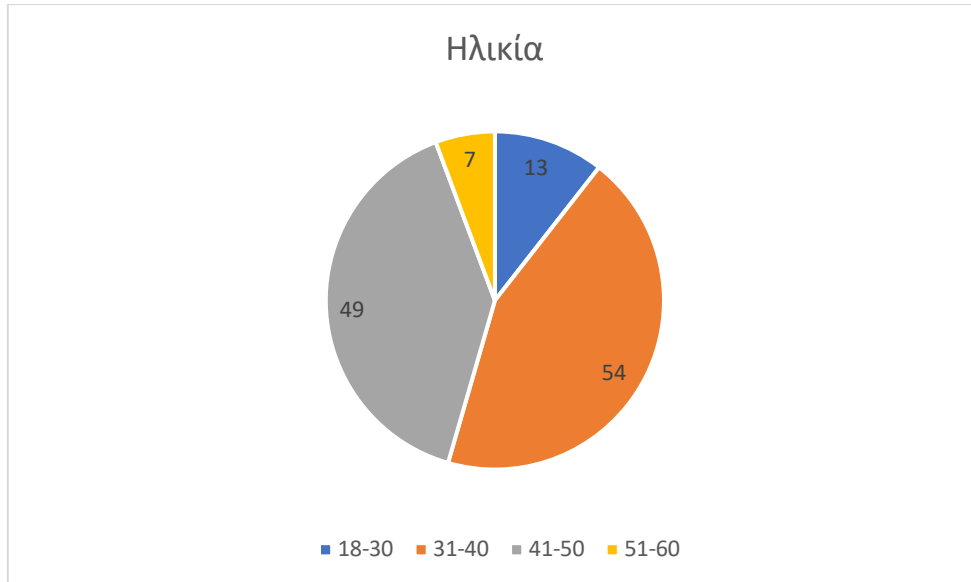
Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται σε αυτήν την έρευνα είναι το SPSS, το οποίο αναπτύχθηκε από την IBM. Αυτό το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα ταξινόμησης και καταγραφής των ερωτήσεων και των απαντήσεων ως μεταβλητών, επισήμανσης του μέτρου (κλίμακα, ονομαστική ή κατηγορική) και ολοκλήρωσης της ανάλυσης που αναφέρεται παραπάνω.

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα Ανάλυσης

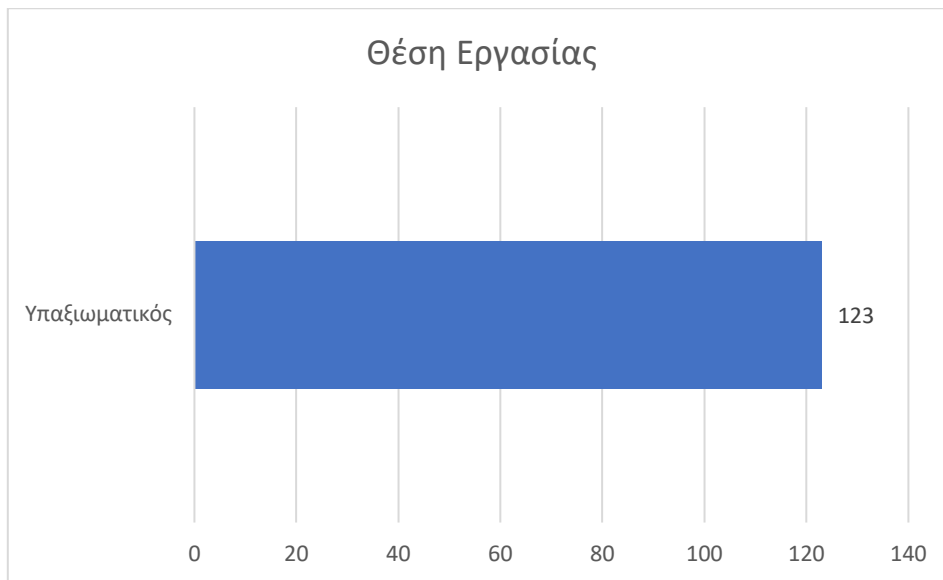
5.1 Αποτελέσματα συχνοτήτων



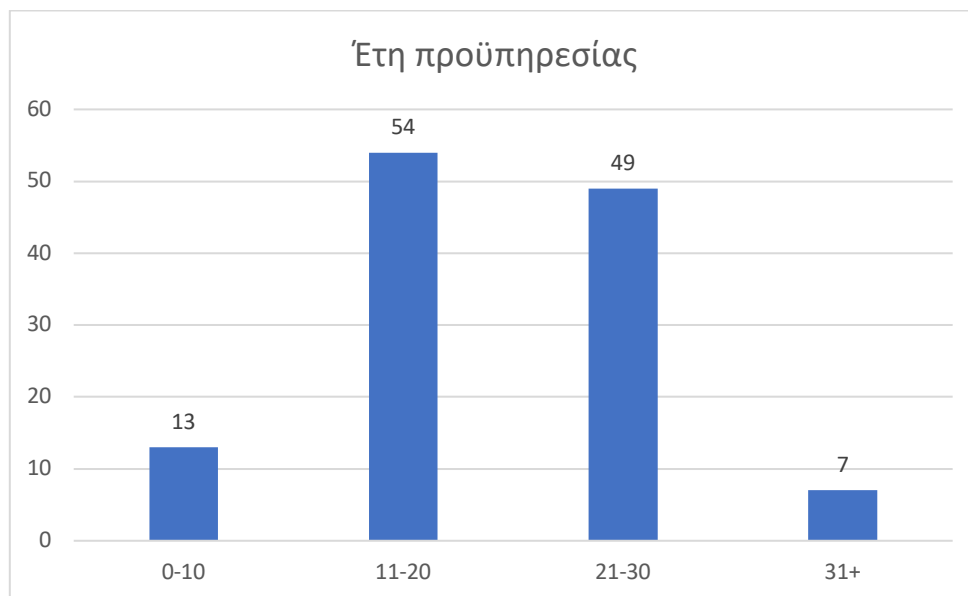
Το 51,2% του δείγματος είναι άντρες και το 48,8% είναι γυναίκες.



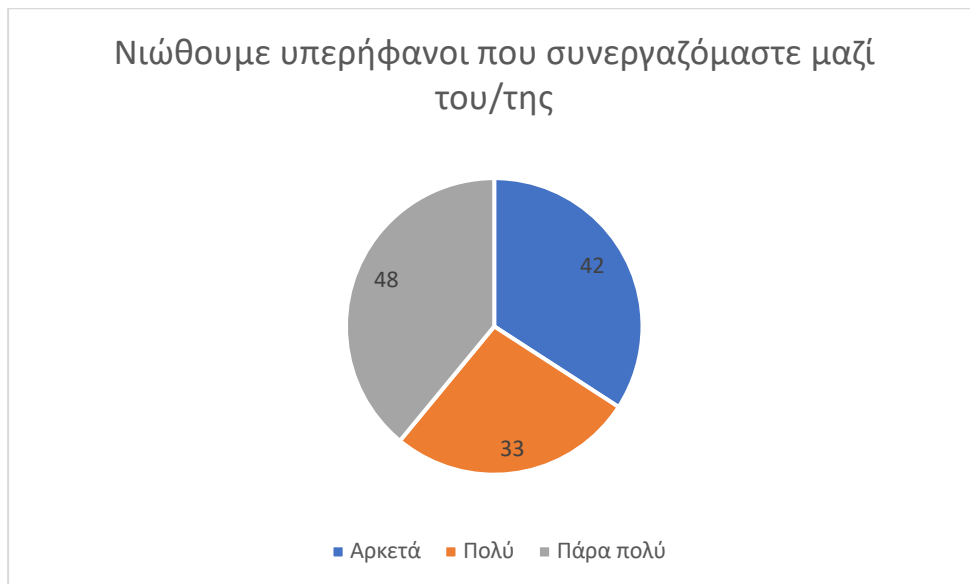
Το 10,6% του δείγματος είναι 18-30 ετών, το 43,9% 31-40 ετών, το 39,8% 41-50 ετών και το 5,7% 51-60 ετών.



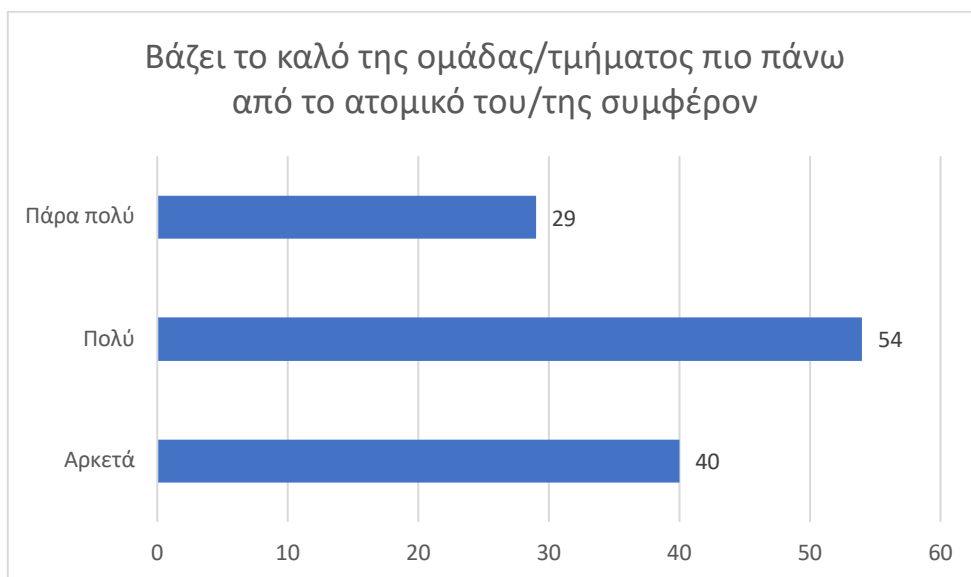
Το 100% του δείγματος δηλώνει ως θέση εργασίας την θέση του υπαξιωματικού.



Το 10,6% έχει 0-10 χρόνια προϋπηρεσίας, το 43,9% 11-20 χρόνια, το 39,8% 21-30 χρόνια και το 5,7% 31 και περισσότερα χρόνια.



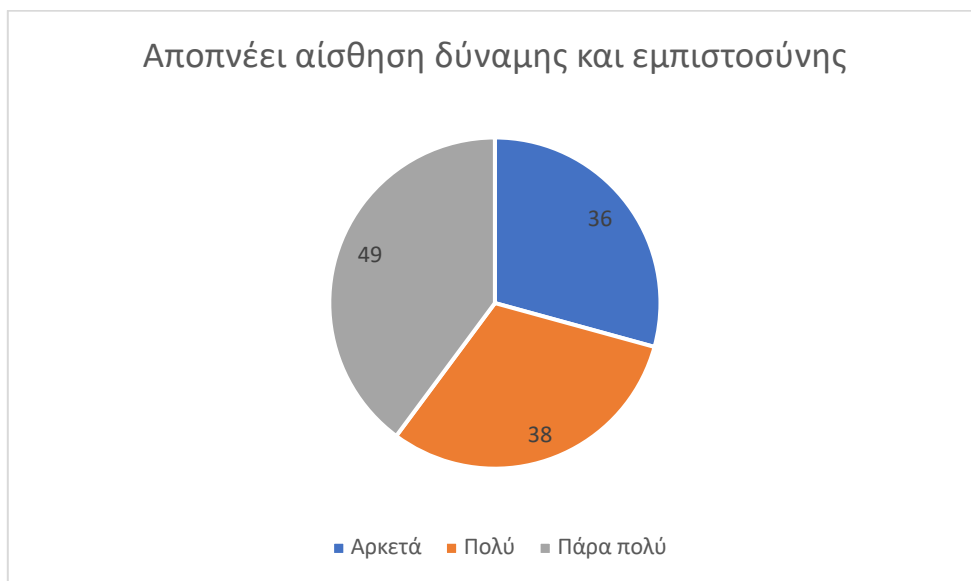
Το 34,1% δηλώνει ότι νιώθει αρκετά υπερήφανο που συνεργάζεται μαζί με τον/την προϊστάμενο/η του, το 26,8% δηλώνει πολύ και το 39% πάρα πολύ.



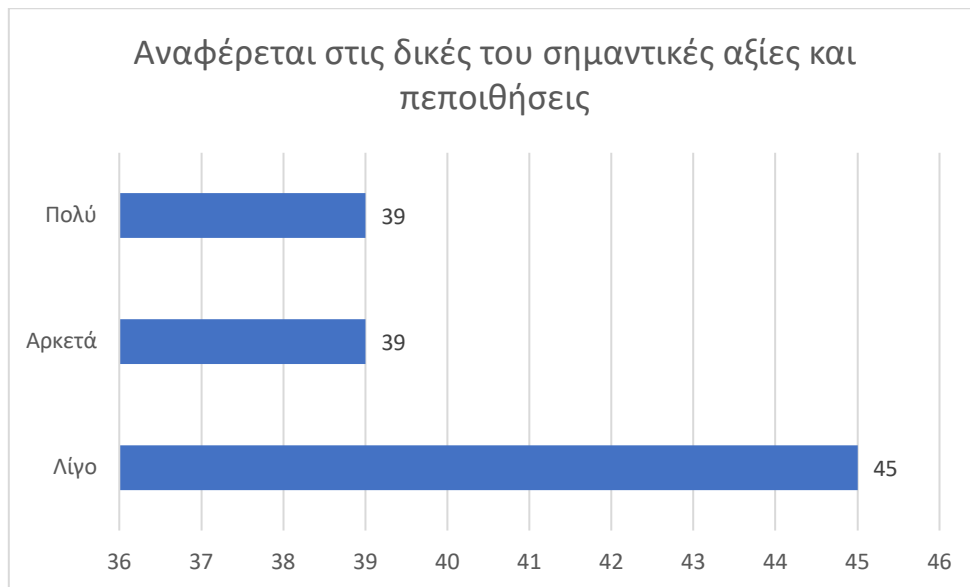
Το 32,5% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η βάζει το καλό της ομάδας/τμήματος αρκετά πιο πάνω από το ατομικό του/της συμφέρον, το 43,9% θεωρεί πολύ και το 23,6% πάρα πολύ.



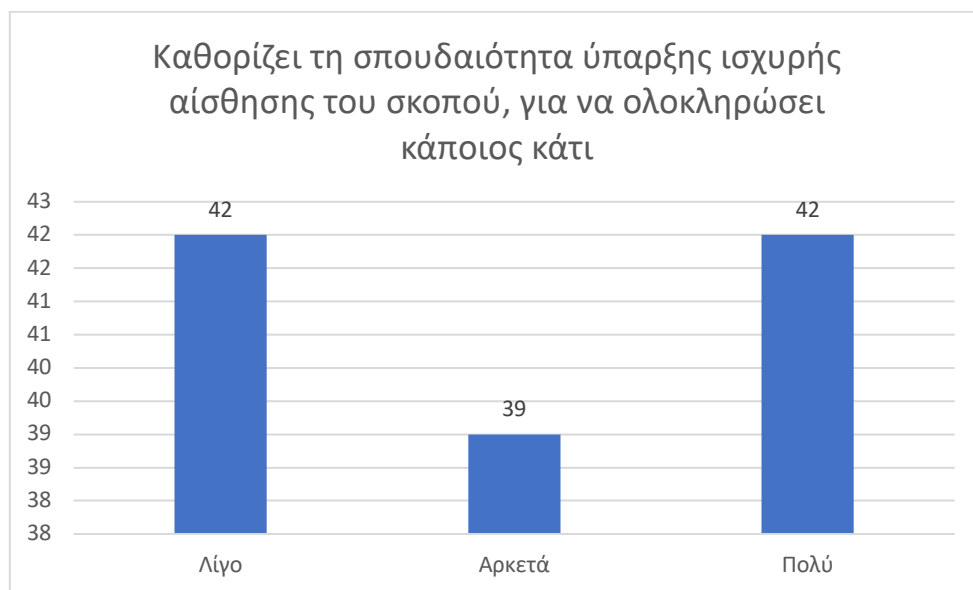
Το 30,9% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η λειτουργεί αρκετά κατά τέτοιο τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό, το 34,1% θεωρεί πολύ και το 35% πάρα πολύ.



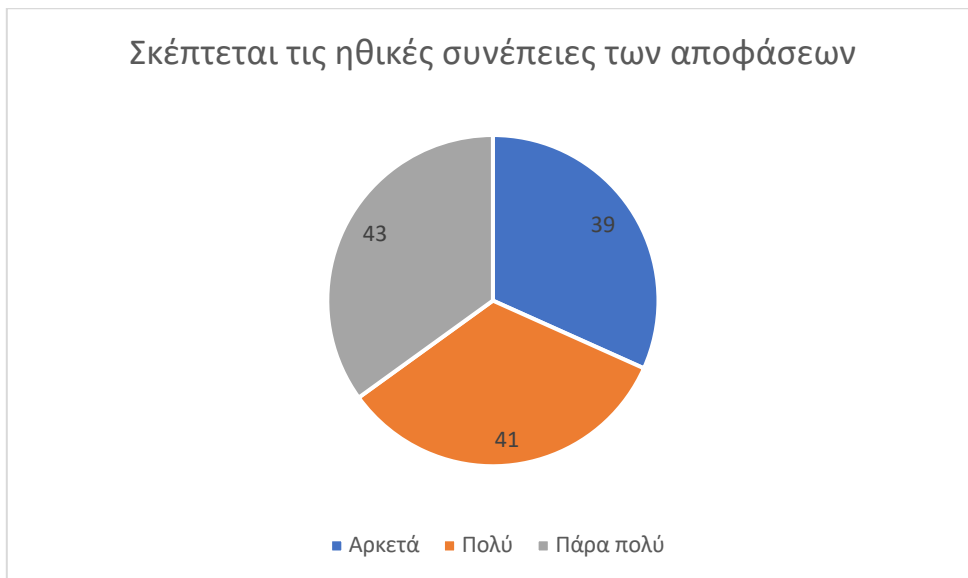
Το 29,3% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η αποπνέει αρκετή αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης, το 30,9% θεωρεί πολύ και το 39,8% πάρα πολύ.



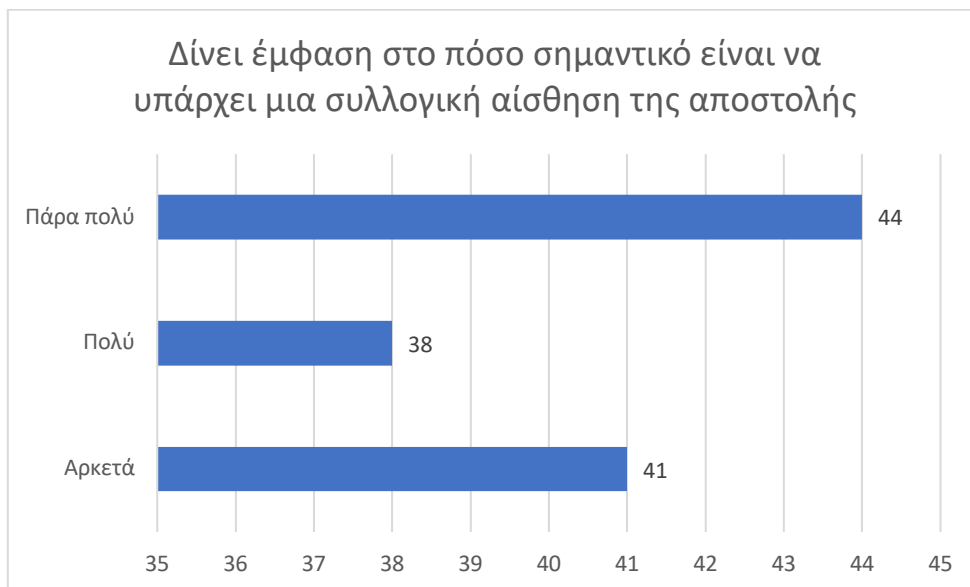
Το 36,6% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η αναφέρεται λίγο στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις, το 31,7% δηλώνει αρκετά και το 31,7% πολύ.



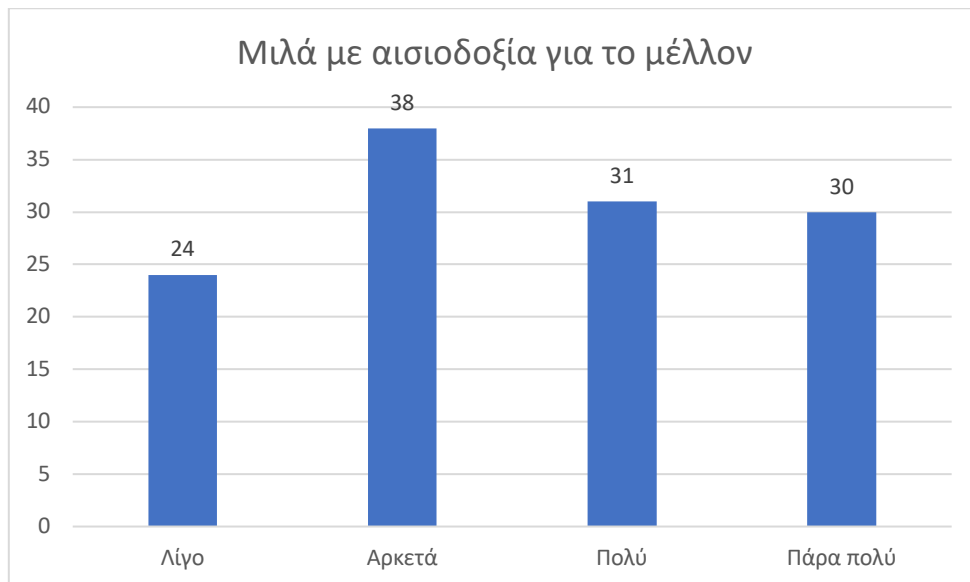
Το 34,1% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η καθορίζει λίγο τη σπουδαιότητα της ύπαρξης ισχυρής αίσθησης του σκοπού για να ολοκληρώσει κάποιος κάτι, το 31,7% δηλώνει αρκετά και το 34,1% πολύ.



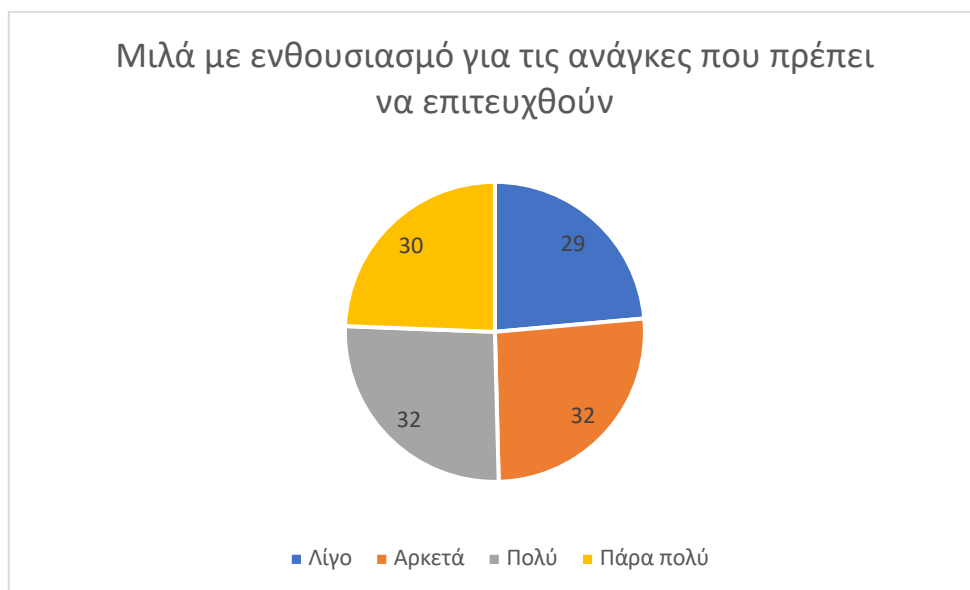
Το 31,7% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η σκέπτεται αρκετά τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων, το 33,3% θεωρεί πολύ και το 35% πάρα πολύ.



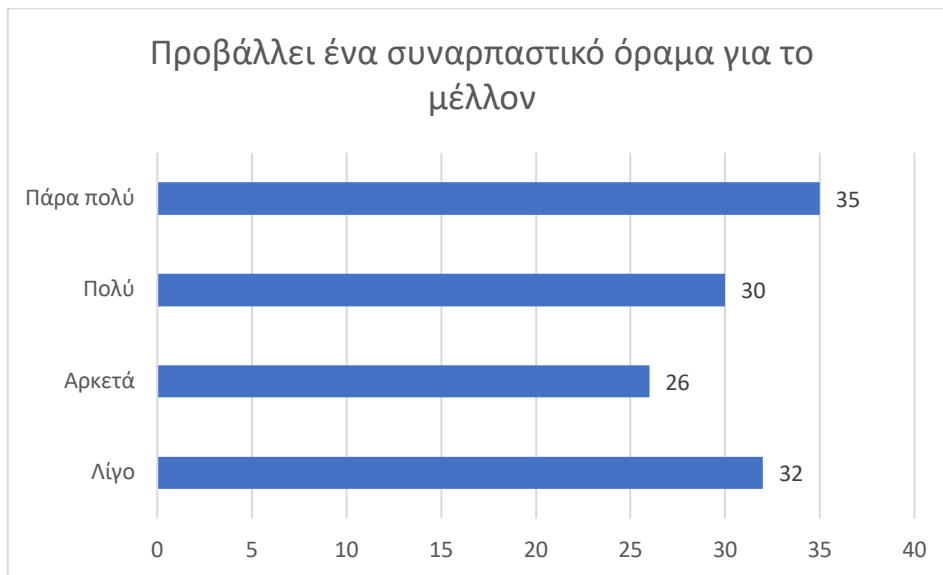
Το 33,3% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η δίνει αρκετή έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής, το 30,9% θεωρεί πολύ και το 35,8% πάρα πολύ.



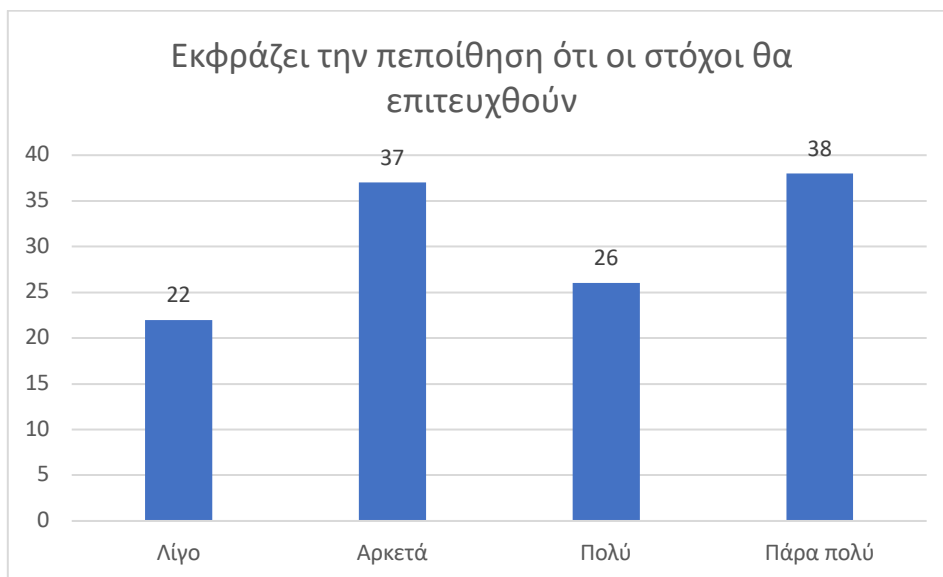
Το 19,5% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η μιλά με λίγη αισιοδοξία για το μέλλον, το 30,9% δηλώνει αρκετή, το 25,2% πολύ και το 24,4% πάρα πολύ.



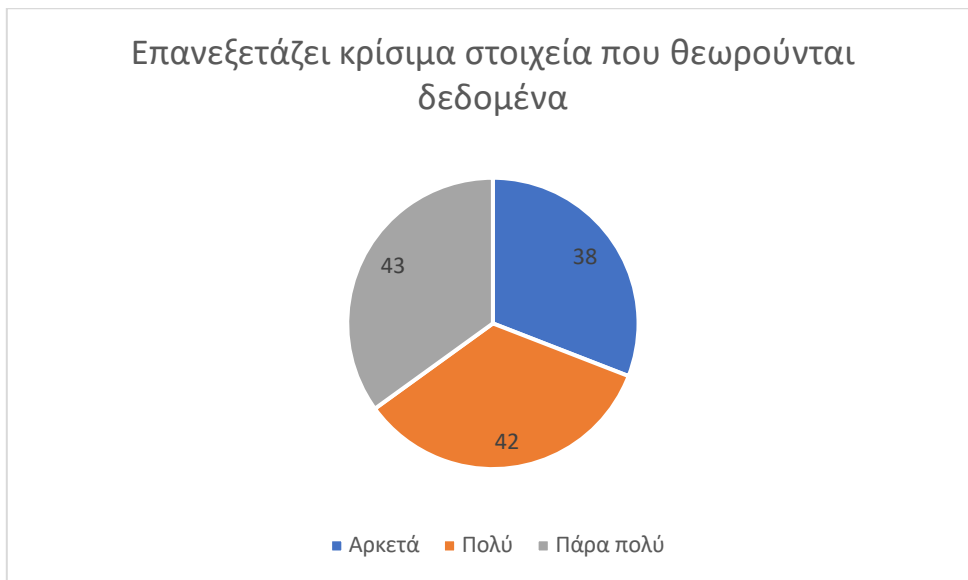
Το 23,6% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η μιλά με λίγο ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν, το 26% δηλώνει αρκετό, το 26% πολύ και το 24,4% πάρα πολύ.



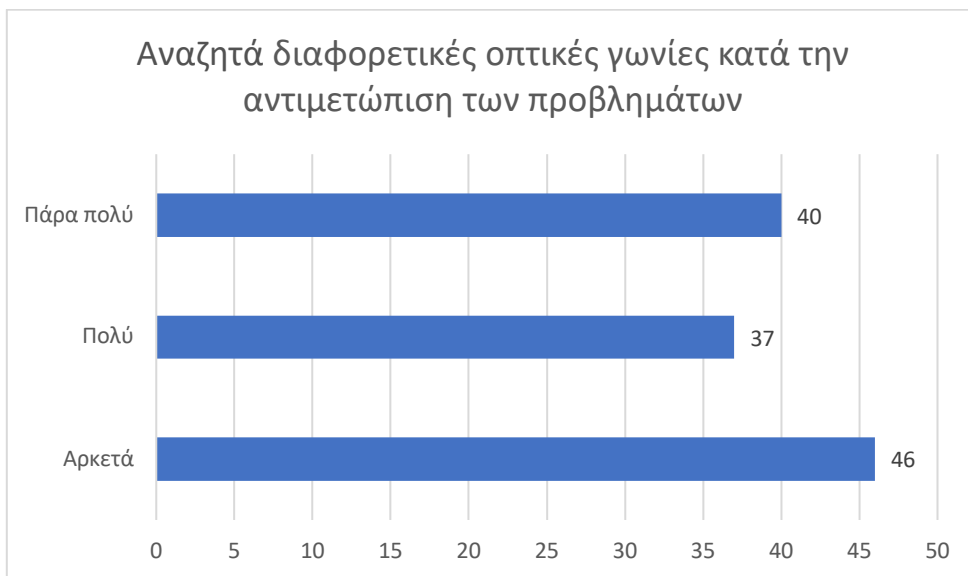
Το 26% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η προβάλλει λίγο ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, το 21,1% θεωρεί αρκετά, το 24,4% πολύ και το 28,5% πάρα πολύ.



Το 17,9% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η εκφράζει λίγο την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν, το 30,1% δηλώνει αρκετά, το 21,1% πολύ και το 30,9% πάρα πολύ.



Το 30,9% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η επανεξετάζει αρκετά τα κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα, το 34,1% δηλώνει πολύ και το 35% πάρα πολύ.



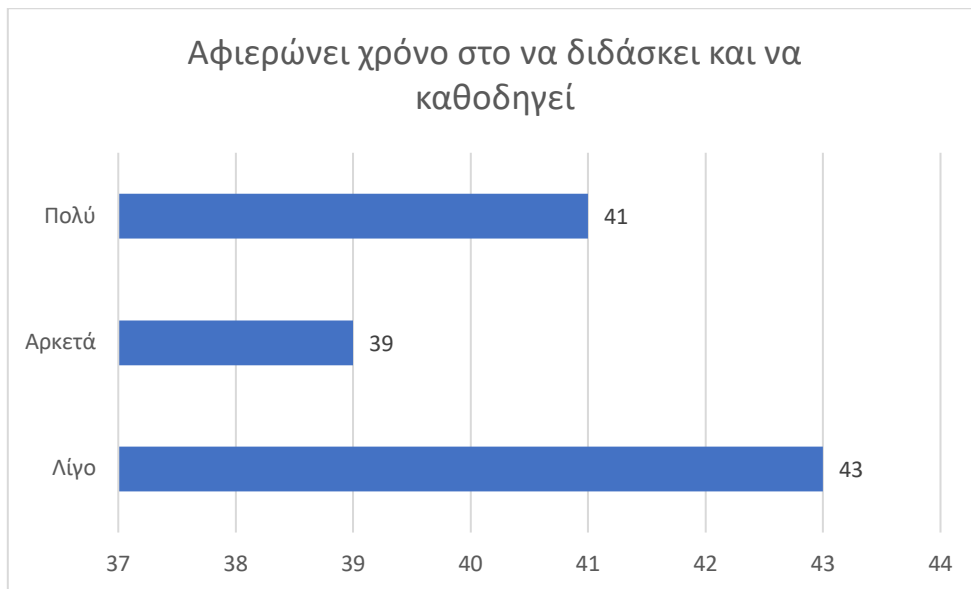
Το 37,4% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η αναζητά αρκετά τις διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων, το 30,1% δηλώνει πολύ και το 32,5% πάρα πολύ.



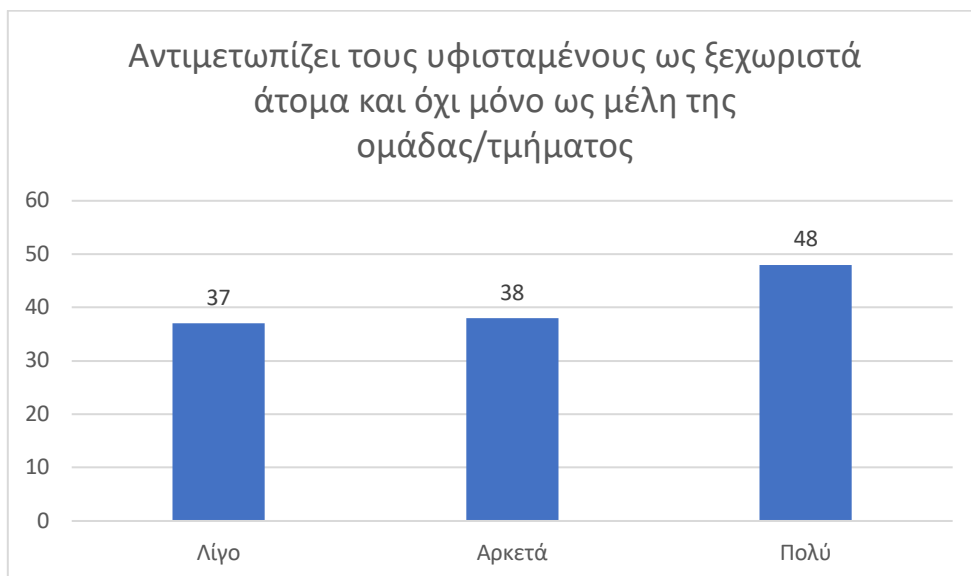
Το 20,3% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η παροτρύνει αρκετά στους υφισταμένους του/της να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες, το 36,6% θεωρεί πολύ και το 43,1% πάρα πολύ.



Το 44,7% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η προτείνει αρκετά νέες μεθόδους προσέγγισης με τις οποίες μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου/στόχου, το 21,1% δηλώνει πολύ και το 34,1% πάρα πολύ.

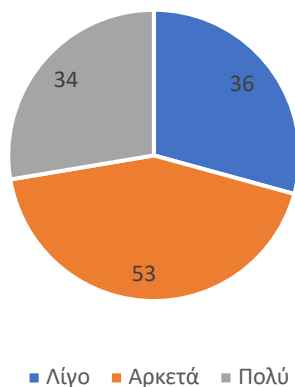


Το 35% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η αφιερώνει λίγο χρόνο στο να διδάξει και να καθοδηγήσει, το 31,7% θεωρεί αρκετό και το 33,3% πολύ.



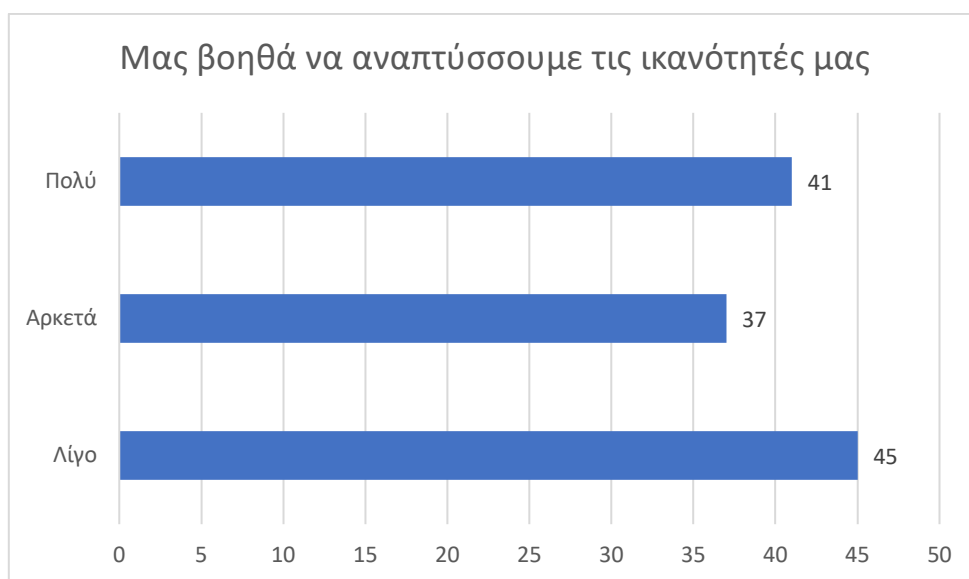
Το 30,1% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η αντιμετωπίζει λίγο τους υφισταμένους του/της ως ξεχωριστά άτομα και όχι μόνο ως μέλη της ομάδας/τμήματος, το 30,9% δηλώνει αρκετά και το 39% πολύ.

Μας αντιμετωπίζει ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες

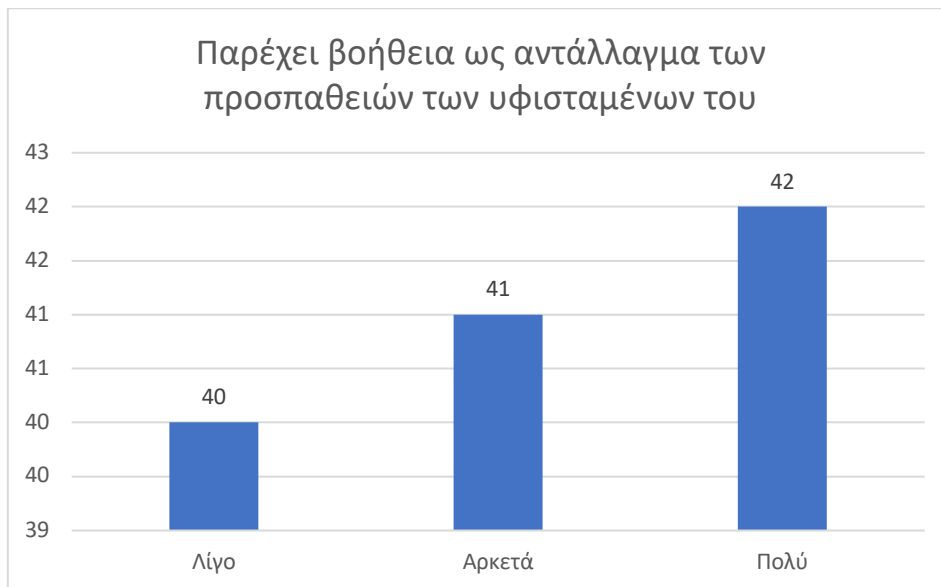


Το 29,3% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους του/της λίγο ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητα και φιλοδοξίες, το 43,1% δηλώνει αρκετά και το 27,6% πολύ.

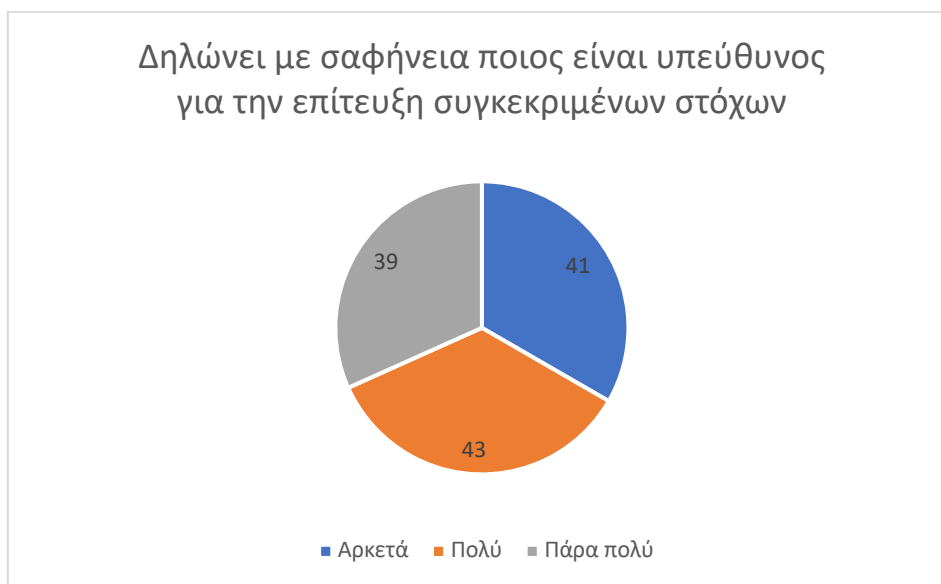
Μας βοηθά να αναπτύσσουμε τις ικανότητές μας



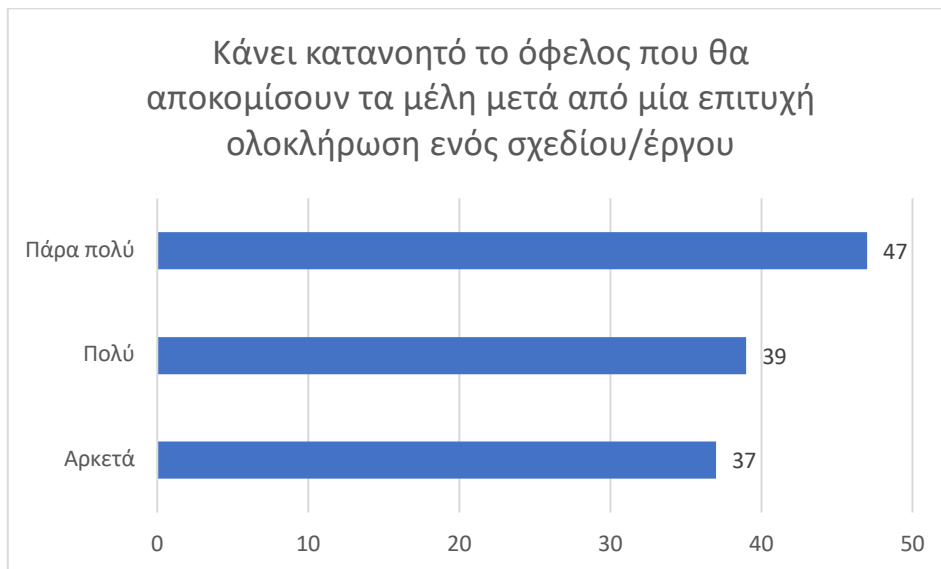
Το 36,6% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η βοηθά λίγο τους υφισταμένους του/της να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, το 30,1% δηλώνει αρκετά και το 33,3% πολύ.



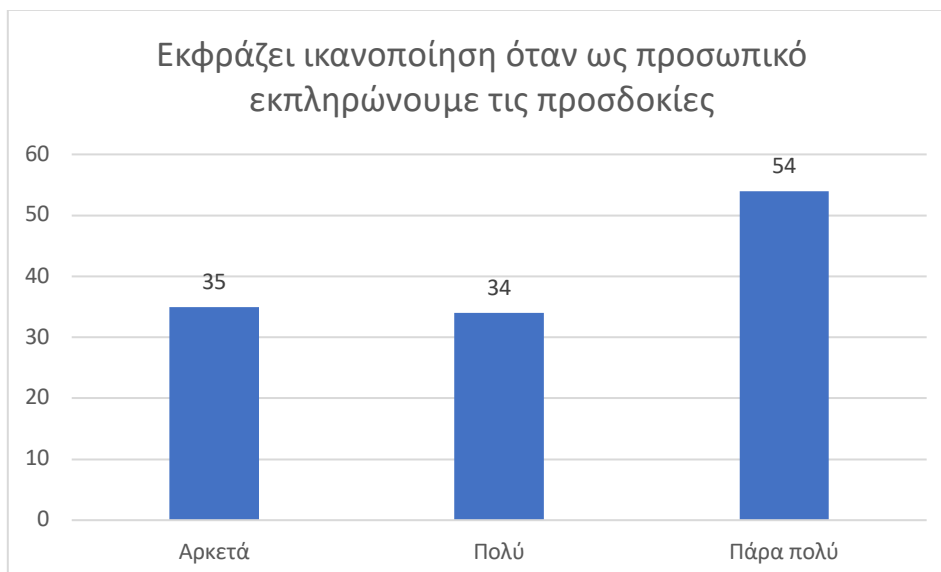
Το 32,5% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η παρέχει λίγη βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του/της, το 33,3% δηλώνει αρκετή και το 34,1% πολύ.



Το 33,3% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η δηλώνει με αρκετή σαφήνεια ποιος/α είναι υπεύθυνος/η για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, το 35% θεωρεί πολύ και το 31,7% πάρα πολύ.

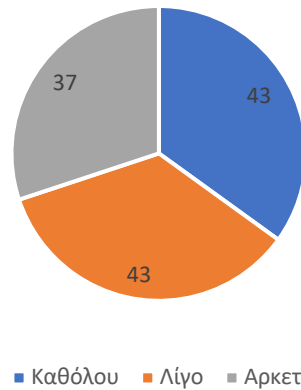


Το 30,1% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η κάνει αρκετά κατανοητό το όφελος που θα αποκομίσουν τα μέλη μετά από μία επιτυχής ολοκλήρωση ενός σχεδίου/έργου, το 31,7% δηλώνει πολύ και το 38,2% πάρα πολύ.



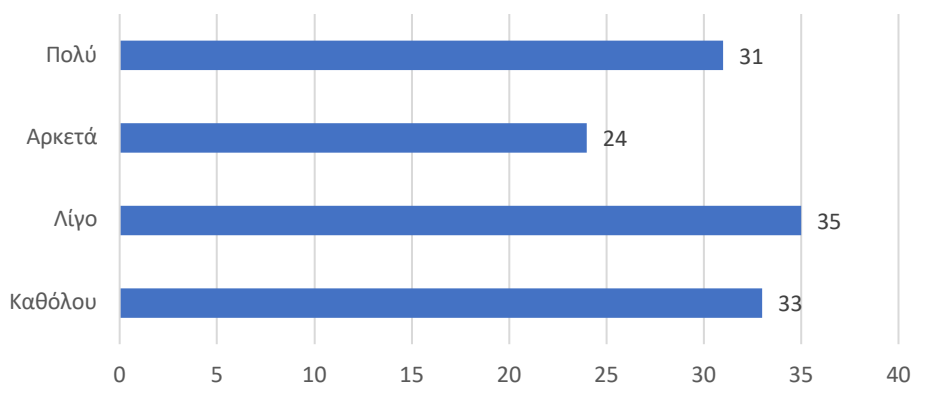
Το 28,5% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η εκφράζει αρκετά την ικανοποίηση του/της όταν ως προσωπικό οι υφιστάμενοι του/της εκπληρώνουν τις προσδοκίες, το 27,6% δηλώνει πολύ και το 43,9% πάρα πολύ.

Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες,
λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης

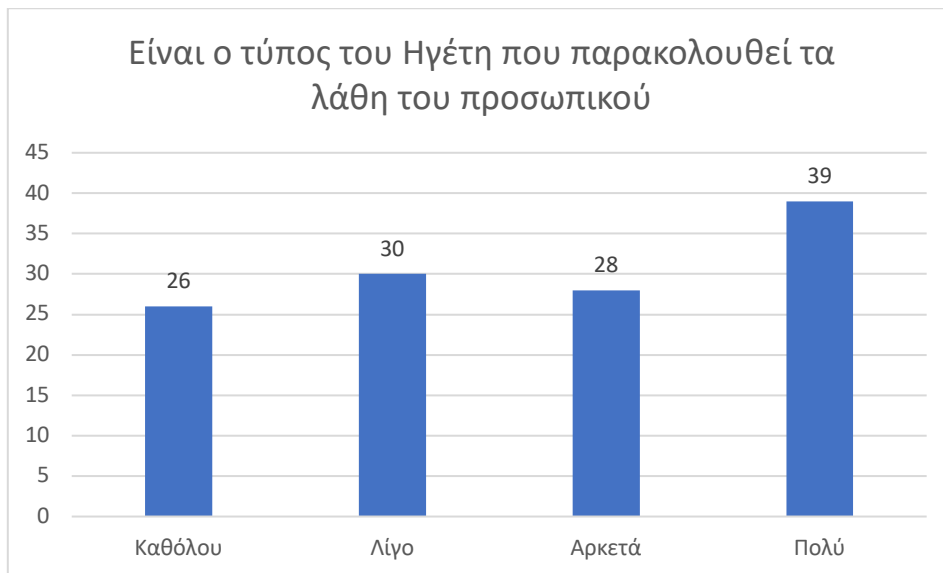


Το 35% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν εστιάζει καθόλου την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης, το 35% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η εστιάζει λίγο στα παραπάνω και το 30,1% δηλώνει αρκετά.

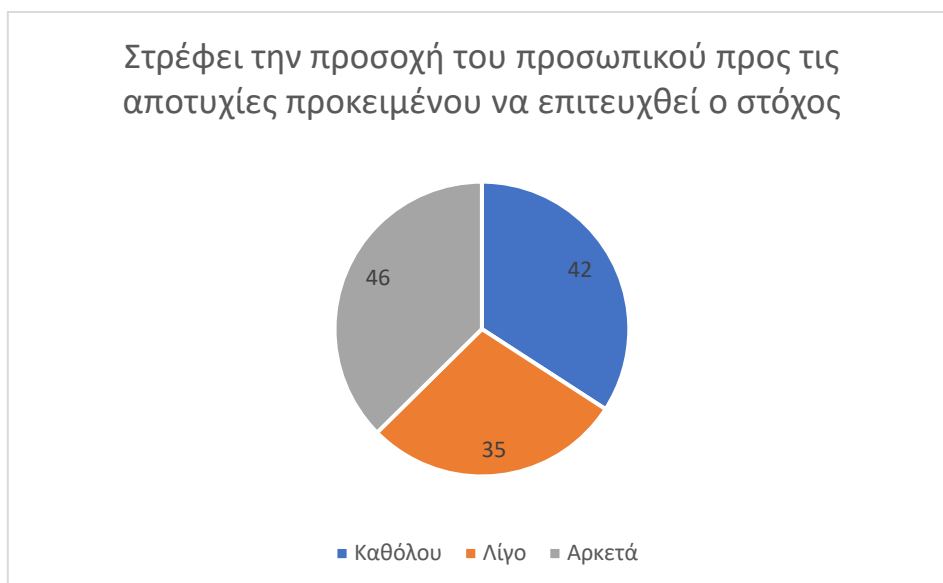
Επικεντρώνει την προσοχή του/της
αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών,
παραπόνων και αποτυχιών



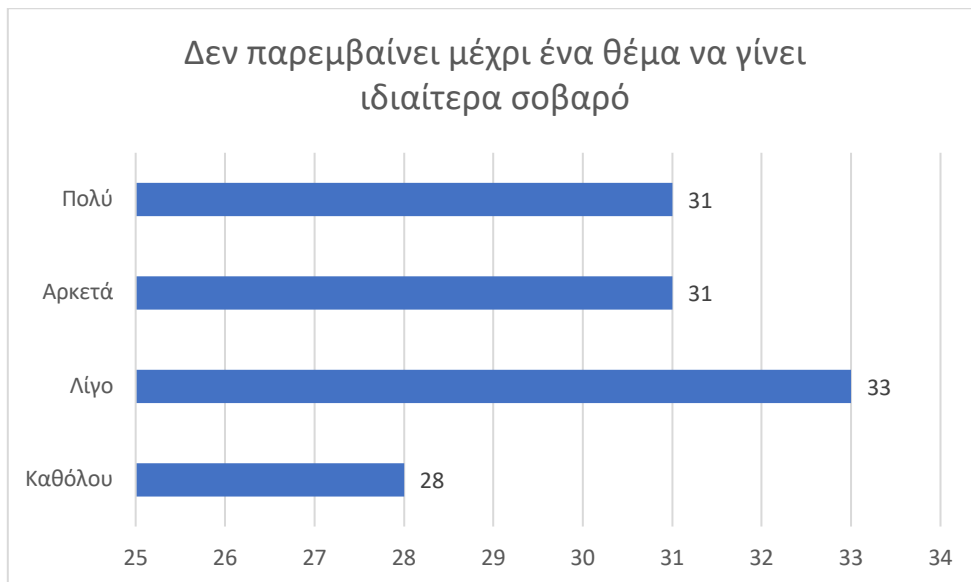
Το 26,8% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν επικεντρώνει καθόλου την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση των λαθών, των παραπόνων και των αποτυχιών, το 28,5% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η επικεντρώνει λίγο την προσοχή του/της στα παραπάνω, το 19,5% δηλώνει αρκετά και το 25,2% δηλώνει πολύ.



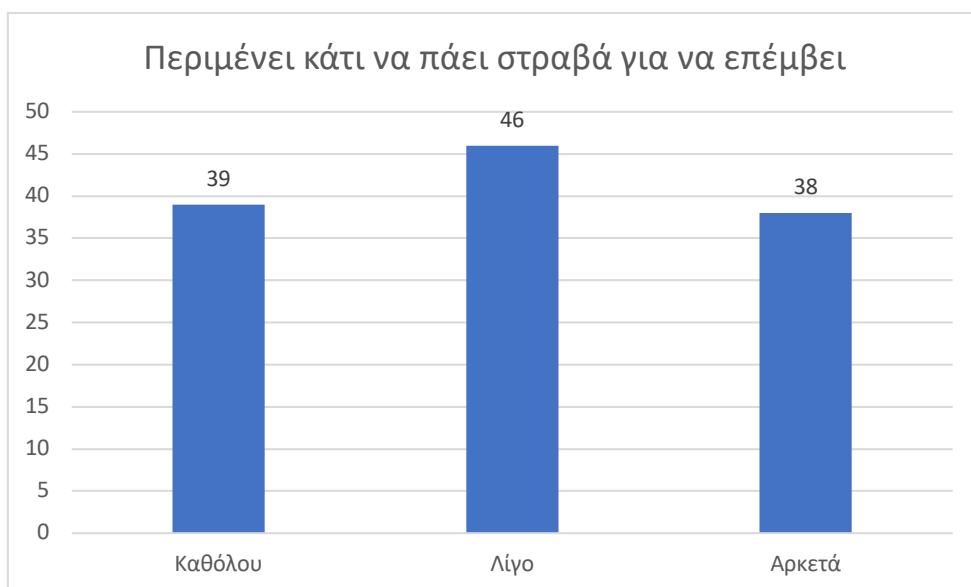
Το 21,1% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν είναι καθόλου ο τύπος του/της ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού, το 24,4% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η είναι λίγο ο παραπάνω τύπος ηγέτη, το 22,8% θεωρεί αρκετά και το 31,7% θεωρεί πολύ.



Το 34,1% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν στρέφει καθόλου την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος, το 28,5% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η στρέφει λίγο την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες και το 37,4% θεωρεί αρκετά.

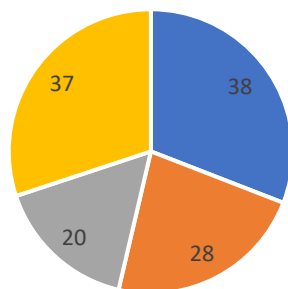


Το 22,8% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό, το 52% δηλώνει σπάνια αυτή την ενέργεια και το 25,2% δηλώνει συχνή αυτή την ενέργεια.



Το 31,7% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν περιμένει καθόλου κάτι να πάει στραβά για να παρέμβει, το 37,4% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η περιμένει λίγο και το 30,9% δηλώνει αρκετά.

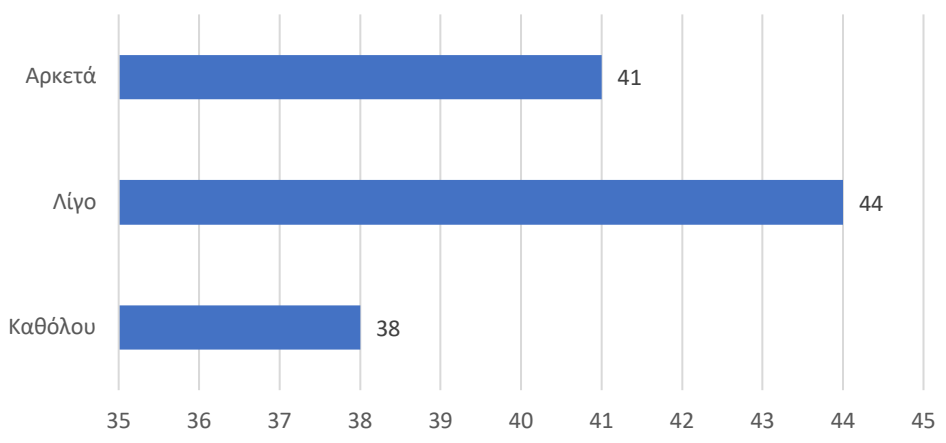
Είναι σταθερός/ή στην άποψη:<<Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις>>.



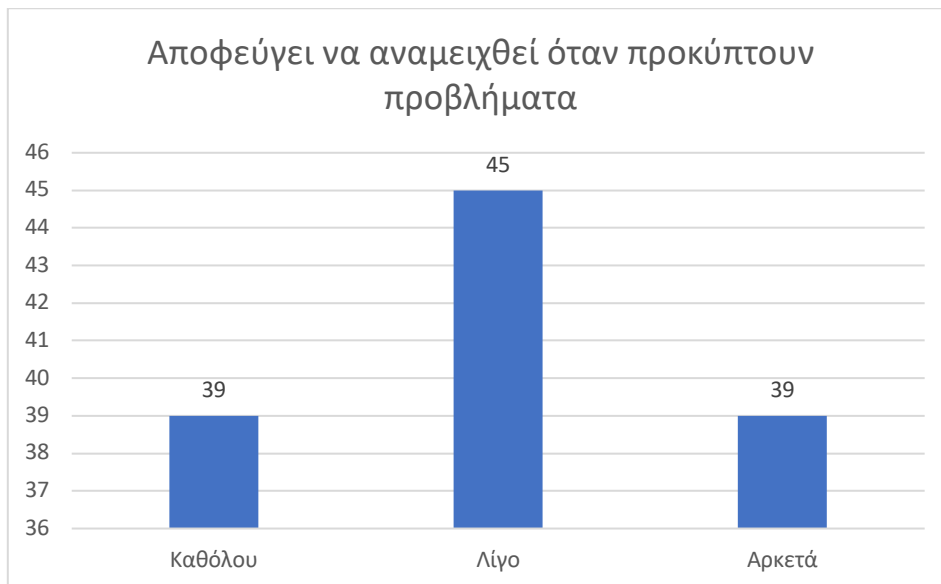
■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Αρκετά ■ Πολύ

Το 30,9% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν είναι καθόλου σταθερός/η στην άποψη του/της, το 22,8% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η είναι λίγο σταθερός/η, το 16,3% θεωρεί αρκετά και το 30,1% θεωρεί πολύ.

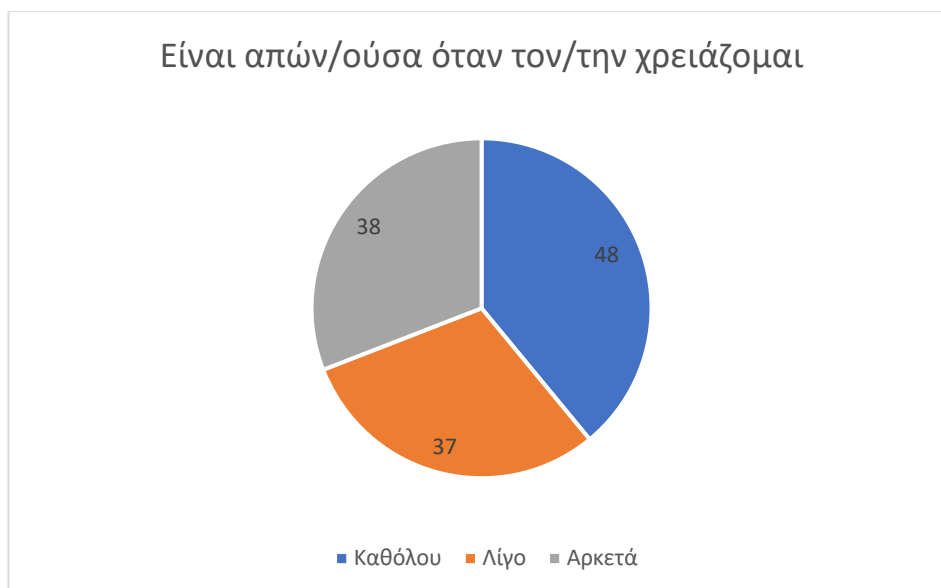
Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει



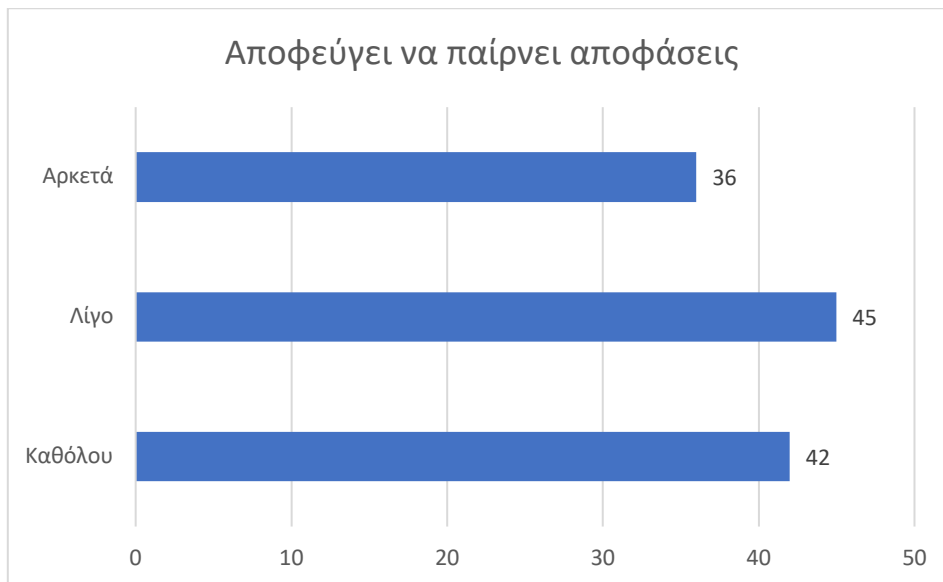
Το 30,9% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν ακολουθεί καθόλου την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν τα αναλάβει, το 35,8% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η είναι λίγο της παραπάνω τακτικής και το 33,3% δηλώνει αρκετά.



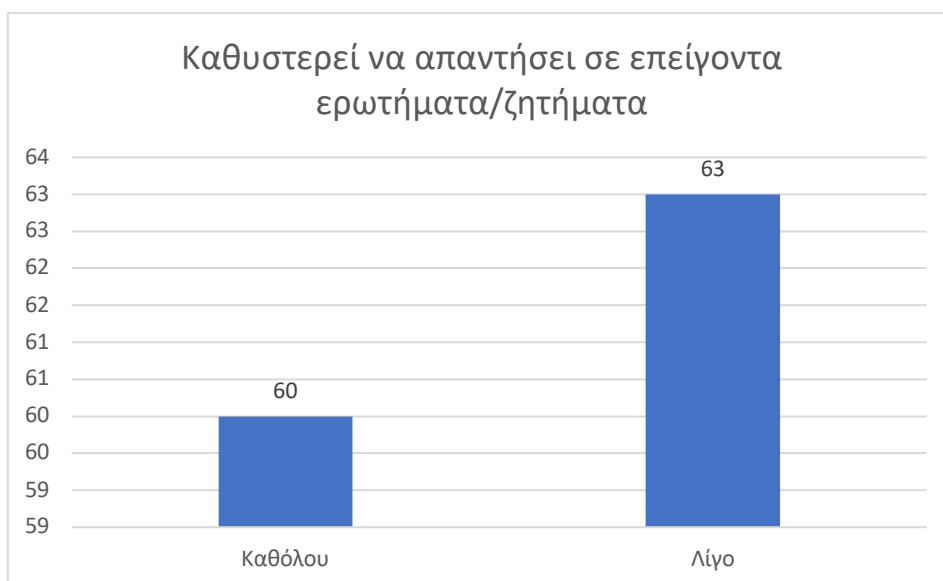
Το 31,7% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν αποφεύγει καθόλου να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα, το 36,6% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η αποφεύγει λίγο την ανάμειξη και το 31,7% δηλώνει αρκετά.



Το 39% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν είναι καθόλου απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται, το 30,1% δηλώνει ότι κάποιες φορές ο/η προϊστάμενος/η είναι απών/ούσα και το 30,9% δηλώνει αρκετές φορές.



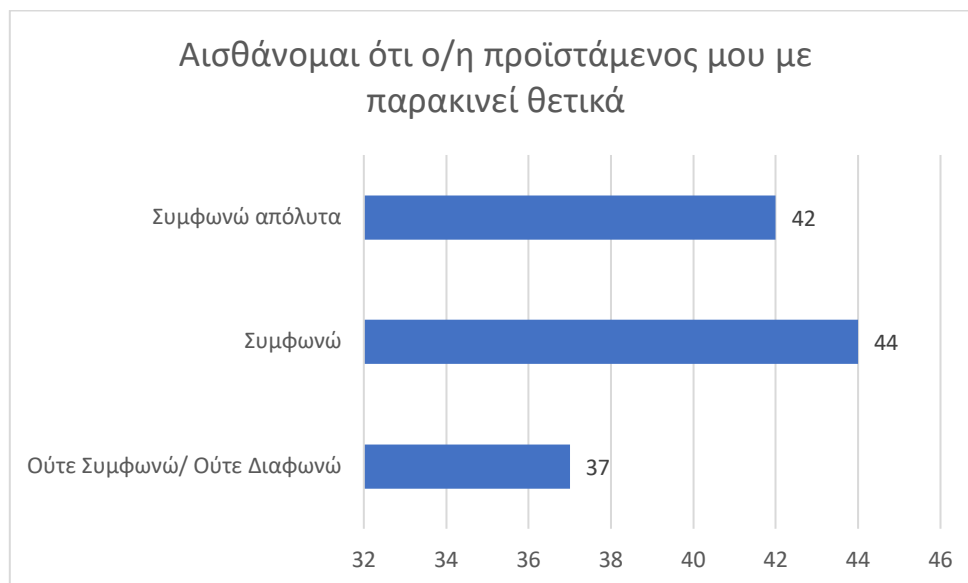
Το 34,1% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν αποφεύγει καθόλου να παίρνει αποφάσεις, το 36,6% δηλώνει ότι κάποιες φορές ο/η προϊστάμενος/η αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις και το 29,3% δηλώνει αρκετές φορές.



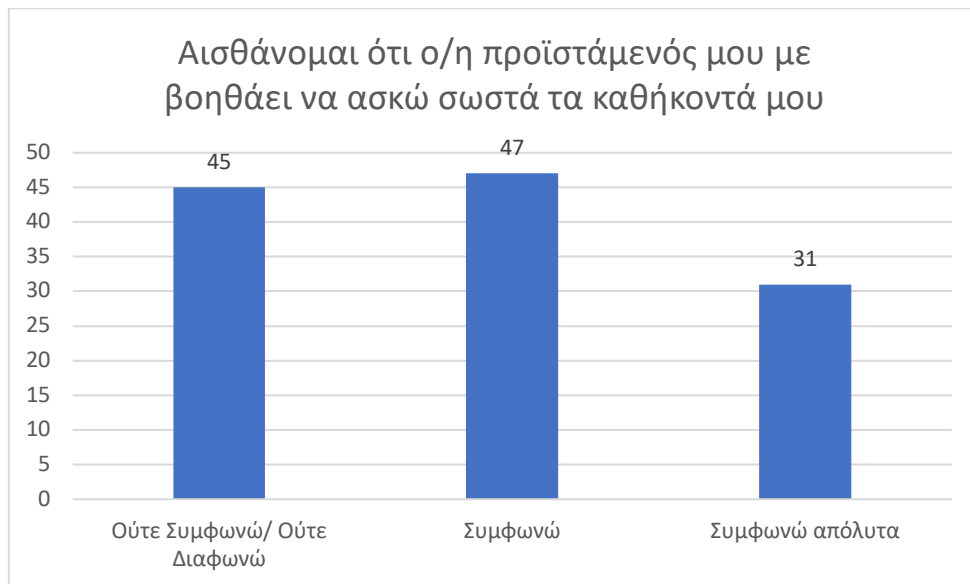
Το 48,8% δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν καθυστερεί καθόλου να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα/ζητήματα και το 51,2% δηλώνει ότι αυτή η ενέργεια γίνεται κάποιες φορές.



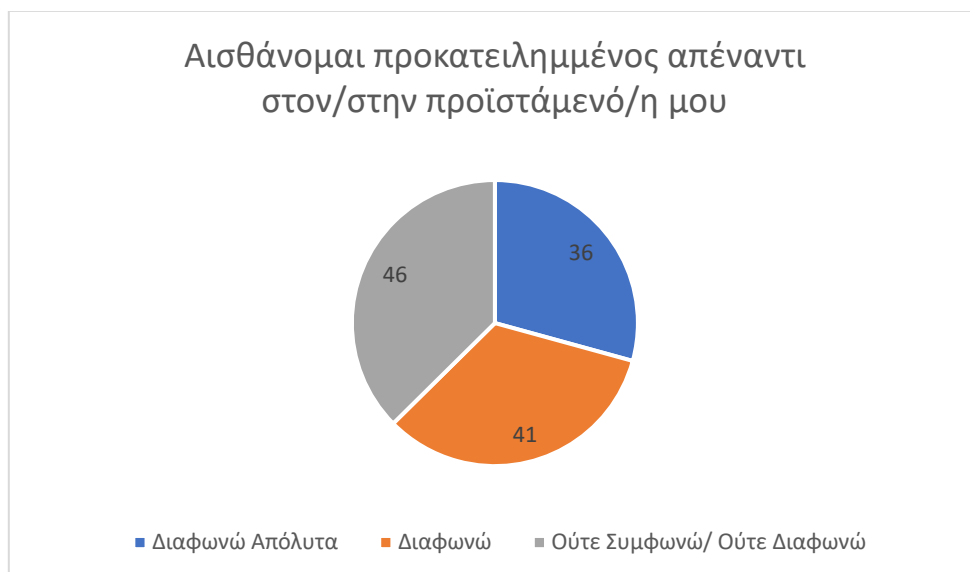
Το 66,7% των προϊστάμενων είναι άντρες και το 33,3% είναι γυναίκες.



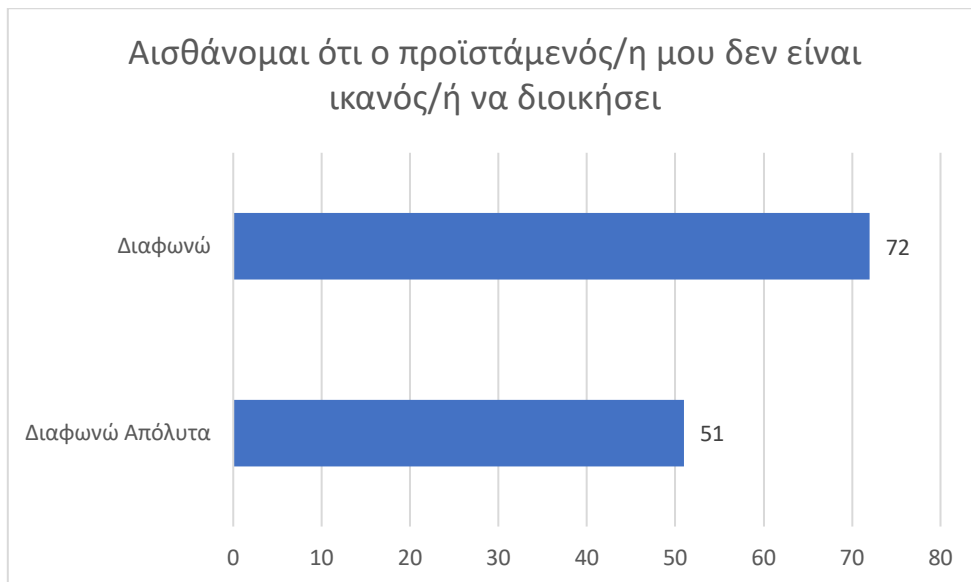
Το 30,1% είναι ουδέτερο με την άποψη ότι αισθάνεται ότι ο/η προϊστάμενος/η του, τον παρακινεί θετικά και το 69,9% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



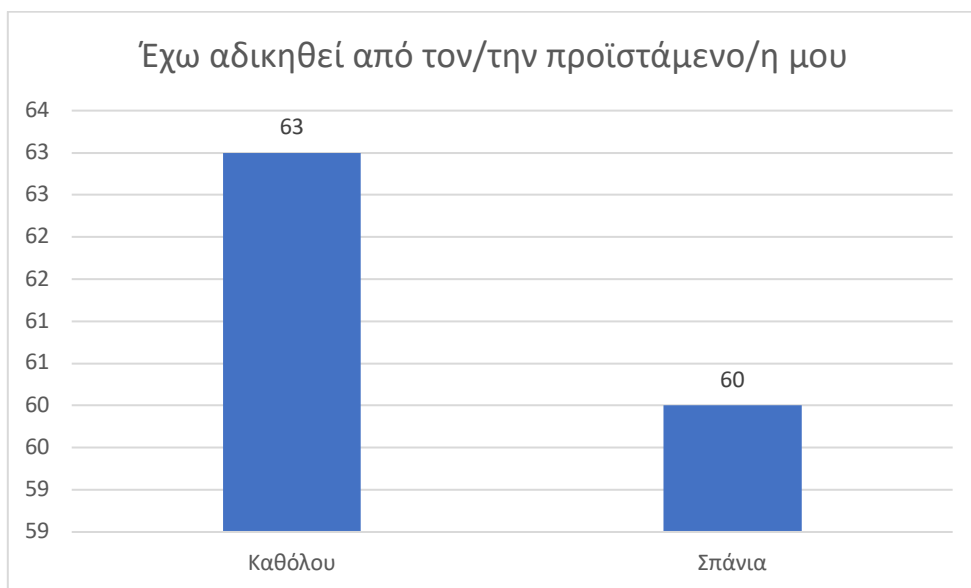
Το 36,6% είναι ουδέτερο με την άποψη ότι αισθάνεται ότι ο/η προϊστάμενος/η του, τον βοηθά να ασκεί σωστά τα καθήκοντά του και το 63,4% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



Το 62,6% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι αισθάνεται προκατειλημμένο απέναντι στον/στην προϊστάμενο/η του και το 37,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή.

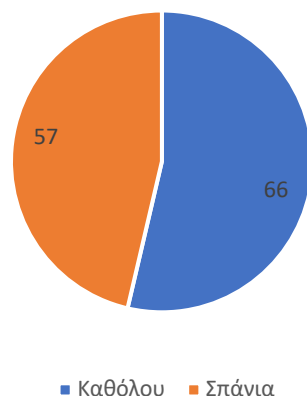


Το 41,5% διαφωνεί με την άποψη ότι αισθάνεται ότι ο/η προϊστάμενος/η του δεν είναι ικανός/ή να διοικήσει και το 58,5% εμφανίζει απόλυτη διαφωνία με την άποψη αυτή.



Το 51,2% θεωρεί ότι δεν έχει αδικηθεί καθόλου από τον/την προϊστάμενο/η του και το 48,8% θεωρεί ότι σπάνια έχει αδικηθεί.

Ακούω παράπονα για τον/την προϊστάμενο/η μου από τους συναδέλφους μου



Το 53,7% δηλώνει ότι δεν έχει ακούσει καθόλου παράπονα για τον/την προϊστάμενο/η του από τους συναδέλφους του και το 46,3% δηλώνει ότι σπάνια ακούει παράπονα.

5.2 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής (για το στυλ ηγεσίας)

	Μέση Τιμή	Διάμεσος	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση	Μέγιστη Τιμή	Ελάχιστη Τιμή
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	16,02	16,00	1,625	-,027	-,392	12	20
Εξιδανικευμένη επιρροή	14,01	14,00	1,662	-,013	-,068	10	18
Εμψυχωτική κινητοποίηση	14,26	14,00	1,885	,198	,002	10	19
Διανοητική διέγερση	16,11	16,00	1,580	,025	,046	12	20
Εξατομικευμένη εξέταση	12,02	12,00	1,523	,270	-,336	9	16
Έκτακτη ανταμοιβή	15,24	15,00	1,605	-,236	-,268	11	19
Ενεργητική διαχείριση	9,07	9,00	2,118	-,029	-,724	5	14
Παθητική διαχείριση	9,00	9,00	1,899	-,051	-,520	5	13
Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	7,38	8,00	1,479	-,237	-,601	4	10

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, φαίνεται πως γενικά το στυλ ηγεσίας με τη μεγαλύτερη αποδοχή από τους αξιωματικούς είναι αυτό της διάστασης της διανοητικής διέγερσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με μέση τιμή 16,11, ακολουθεί η διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς, ενώ τρίτη εμφανίζεται η διάσταση της έκτακτης ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας. Αντίθετα, λιγότερο συχνό ηγετικό στυλ είναι αυτό της παθητικής/προς αποφυγή ηγεσίας.

5.3 Αποτελέσματα συσχετίσεων

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συσχέτισης κατά Spearman, τα οποία εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα, εντοπίζονται αρκετές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις (με πράσινο χρώμα στον πίνακα). Πιο αναλυτικά εντοπίζεται:

- Απόλυτα θετική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και της ηλικίας.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εξατομικευμένης εξέτασης και του φύλου.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής/ προς αποφυγή ηγεσίας και του φύλου. Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής/ προς αποφυγή ηγεσίας και της εξατομικευμένης εξέτασης.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι ο/η προϊστάμενος/η παρακινεί τους υφισταμένους του θετικά και της παθητικής/ προς αποφυγή ηγεσίας.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι ο/η προϊστάμενος/η βοηθά τους υφισταμένους του να ασκούν σωστά τα καθήκοντά τους και της έκτακτης αμοιβής, της άποψης ότι ο/η προϊστάμενος/η βοηθά τους υφισταμένους του να ασκούν σωστά τα καθήκοντά τους και της άποψης ότι ο/η προϊστάμενος/η παρακινεί τους υφισταμένους του θετικά.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν είναι ικανός/η να διοικήσει και της εξιδανικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς. Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι ο/η προϊστάμενος/η δεν είναι ικανός/η να διοικήσει και της έκτακτης αμοιβής.

		Φύλο	Ηλικία	Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	Εξατομικευμένη εξέταση	Έκτακτη ανταμοιβή	Παθητική / προς αποφυγή ηγεσία	Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενος μου με παρακινεί θετικά
Έτη προϋπηρεσίας	Correlation Coefficient	,099	1,000**					
	Sig. (2-tailed)	,276	.					
	N	123	123					
Εξατομικευμένη εξέταση	Correlation Coefficient	-,281**	-,175	-,040	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,002	,053	,660	.			
	N	123	123	123	123			
Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	Correlation Coefficient	,203*	,007	,016	-,239**	-,094	1,000	
	Sig. (2-tailed)	,025	,938	,859	,008	,301	.	
	N	123	123	123	123	123	123	
Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενος μου με παρακινεί θετικά	Correlation Coefficient	,010	-,115	,175	-,064	-,045	,192*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,909	,206	,053	,482	,622	,033	.
	N	123	123	123	123	123	123	123
Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενος μου με βοηθάει να ασκώ σωστά τα καθήκοντά μου	Correlation Coefficient	-,071	-,173	,043	,022	,197*	,066	,211*
	Sig. (2-tailed)	,436	,056	,634	,806	,029	,466	,019
	N	123	123	123	123	123	123	123
Αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενος/η μου δεν είναι ικανός/ή να διοικήσει	Correlation Coefficient	,062	-,171	-,225*	,021	,205*	-,048	-,123
	Sig. (2-tailed)	,496	,059	,012	,817	,023	,597	,176
	N	123	123	123	123	123	123	123

5.4 Αποτελέσματα ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	Between Groups	,000	1	,000	,000	,998
	Within Groups	321,967	121	2,661		
	Total	321,967	122			
Εξιδανικευμένη επιρροή	Between Groups	,396	1	,396	,142	,707
	Within Groups	336,596	121	2,782		
	Total	336,992	122			
Εμπυχωτική κινητοποίηση	Between Groups	4,222	1	4,222	1,189	,278
	Within Groups	429,453	121	3,549		
	Total	433,675	122			
Εξατομικευμένη εξέταση	Between Groups	21,098	1	21,098	9,750	,002
	Within Groups	261,829	121	2,164		
	Total	282,927	122			
Διανοητική διέγερση	Between Groups	6,534	1	6,534	2,654	,106
	Within Groups	297,872	121	2,462		
	Total	304,407	122			
Έκτακτη ανταμοιβή	Between Groups	1,662	1	1,662	,643	,424
	Within Groups	312,501	121	2,583		
	Total	314,163	122			

Ενεργητική διαχείριση	Between Groups	4,762	1	4,762	1,062	,305
	Within Groups	542,717	121	4,485		
	Total	547,480	122			
Παθητική διαχείριση	Between Groups	,521	1	,521	,143	,706
	Within Groups	439,479	121	3,632		
	Total	440,000	122			
Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	Between Groups	10,629	1	10,629	5,016	,027
	Within Groups	256,412	121	2,119		
	Total	267,041	122			

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα μεταξύ του φύλου και της εξειδικευμένης επιρροής-συμπεριφοράς η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική F (0,000)<1.

Μεταξύ του φύλου και της εξιδανικευμένης επιρροής η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική F (0,142)<1.

Το φύλο δεν επηρεάζει την εμπνευστική κινητοποίηση, γιατί η στατιστική F (1,189)>1 και το p-value (0,278)>0,050.

Το φύλο επηρεάζει την εξατομικευμένη εξέταση, γιατί η στατιστική F (9,750)>1 και το p-value (0,002)<0,050.

Το φύλο δεν επηρεάζει την διανοητική διέγερση, γιατί η στατιστική F (2,654)>1 και το p-value (0,106)>0,050.

Μεταξύ του φύλου και της έκτακτης αμοιβής η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική F (0,643)<1.

Το φύλο δεν επηρεάζει την ενεργητική διαχείριση, γιατί η στατιστική F (1,062)>1 και το p-value (0,305)>0,050.

Μεταξύ του φύλου και της παθητικής διαχείρισης η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική F (0,143)<1.

Το φύλο επηρεάζει την παθητική/προς αποφυγή ηγεσία, γιατί η στατιστική F (5,016)>1 και το p-value (0,027)<0,050.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά	Between Groups	,016	1	,016	,006	,938
	Within Groups	321,951	121	2,661		
	Total	321,967	122			
Εξιδανικευμένη επιρροή	Between Groups	7,870	1	7,870	2,893	,092
	Within Groups	329,122	121	2,720		
	Total	336,992	122			
Εμπυχωτική κινητοποίηση	Between Groups	,004	1	,004	,001	,973
	Within Groups	433,671	121	3,584		
	Total	433,675	122			
Εξατομικευμένη εξέταση	Between Groups	,146	1	,146	,063	,803
	Within Groups	282,780	121	2,337		
	Total	282,927	122			
Διανοητική διέγερση	Between Groups	,102	1	,102	,040	,841
	Within Groups	304,305	121	2,515		
	Total	304,407	122			
Έκτακτη ανταμοιβή	Between Groups	1,175	1	1,175	,454	,502
	Within Groups	312,988	121	2,587		

	Total	314,163	122			
Ενεργητική διαχείριση	Between Groups	,797	1	,797	,176	,675
	Within Groups	546,683	121	4,518		
	Total	547,480	122			
Παθητική διαχείριση	Between Groups	,585	1	,585	,161	,689
	Within Groups	439,415	121	3,632		
	Total	440,000	122			
Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία	Between Groups	,102	1	,102	,046	,830
	Within Groups	266,939	121	2,206		
	Total	267,041	122			

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της εξιδανικευμένης επιρροής – συμπεριφοράς η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική $F(0,006) < 1$.

Μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της εξιδανικευμένης επιρροής η σχέση είναι ασθενής, γιατί η στατιστική $F(2,893) > 1$ και το p-value $(0,092) > 0,050$.

Μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της εμπυχωτικής κινητοποίησης η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική $F(0,001) < 1$.

Μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της εξατομικευμένης εξέτασης η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική $F(0,063) < 1$.

Μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της διανοητικής διέγερσης η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική $F(0,040) < 1$.

Μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της έκτακτης αμοιβής η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική $F(0,454) < 1$.

Μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της ενεργητικής διαχείρισης η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική $F(0,176) < 1$.

Μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της παθητικής διαχείρισης η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική $F(0,161) < 1$.

Μεταξύ του φύλου του προϊσταμένου και της παθητικής/προς αποφυγή ηγεσία η σχέση είναι ασαφής, γιατί η στατιστική $F(0,046) < 1$.

5.5 Ερμηνεία ευρημάτων έρευνας

Μία αρχική διαπίστωση που προκύπτει από την παραπάνω στατιστική ανάλυση είναι ότι όλοι οι ερωτώμενοι φαίνεται να αποδίδουν τιμές, οι οποίες προσεγγίζουν το μέσο, αναφορικά με τις ερωτήσεις που σχετίζονται με το στυλ ηγεσίας. Αυτό σημαίνει πως οι πιθανότητες για διαφοροποιήσεις μεταξύ του ηγετικού στυλ που χρησιμοποιούν οι άνδρες και οι γυναίκες Αξιωματικοί της Ελληνικής Αστυνομίας είναι μικρές. Έτσι, κατόπιν της εξαγωγής των βαθμολογιών για το εκάστοτε στυλ ηγεσίας, αυτό που φαίνεται να υπερισχύει είναι η διάσταση της διανοητικής διέγερσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας και για τα δύο φύλα.

Χρησιμοποιώντας τους ελέγχους ANOVA, κρίνεται πως κανένα στυλ ηγεσίας δεν επηρεάζεται από το φύλο του προϊσταμένου. Συγκεκριμένα, στη δεύτερη ομάδα του ελέγχου όπου και χρησιμοποιήθηκε ως παράγοντας το φύλο των προϊσταμένων, δεν υπάρχει κανένα στατιστικά σημαντικό εύρημα. Συνεπώς, είναι σκόπιμο να αναφερθεί πως η πλέον σημαντική διαπίστωση είναι ότι το φύλο δεν διακρίνεται να επηρεάζει το στυλ ηγεσίας.

Κρίσιμα ευρήματα προκύπτουν από τους πίνακες crosstabs που παρουσιάζονται στο παράρτημα II (ως συμπληρωματικοί στους ελέγχους ANOVA). Σύμφωνα με τους πίνακες αυτούς, διακρίνεται πως οι γυναίκες προϊστάμενοι τείνουν να έχουν μεγαλύτερη βαθμολογία στη διάσταση της έκτακτης ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας. Στη συγκεκριμένη κατηγορία όμως είναι περισσότεροι και οι άντρες Αξιωματικοί που έχουν μεγαλύτερη βαθμολογία. Συμπληρωματικά, θα μπορούσε να αναφερθεί πως είναι πιθανό οι γυναίκες Αξιωματικοί να έχουν μία τάση προς άσκηση αυτού του στυλ ηγεσίας, όμως κάτι τέτοιο υποστηρίζεται μονάχα οπτικά (από τον πίνακα) και όχι από κάποιον στατιστικό έλεγχο.

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών, αρχικά είναι ξεκάθαρο πως δεν υπάρχει κάποια διάκριση μεταξύ των δύο φύλων. Βέβαια, πιο εμπειριστατωμένα φαίνεται πως περισσότεροι είναι αυτοί που πιστεύουν πως οι γυναίκες προϊστάμενοι παρακινούν θετικά τους υφισταμένους (63% για τις γυναίκες

έναντι 73% για τους άντρες). Παρατηρείται λοιπόν μία τάση των γυναικών Αξιωματικών να παρακινούν θετικά τους υφισταμένους τους σε μικρότερο βαθμό από τους άνδρες ομολόγους τους, πλην όμως κάτι τέτοιο δεν υποστηρίζεται από κάποιον στατιστικό έλεγχο άλλα μόνο οπτικά. Επιπλέον διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες προϊστάμενοι του οργανισμού συμβάλουν καθοριστικά στην πιο σωστή άσκηση των καθηκόντων των υφισταμένων τους στον ίδιο βαθμό με τους άνδρες, ήτοι 63%.

Εξίσου σημαντικά είναι και τα ευρήματα της έρευνας για τις απόψεις των υφισταμένων περί των ηγετικών ικανοτήτων των γυναικών. Ειδικότερα, το 63% των συμμετεχόντων με άντρα προϊστάμενο δηλώνει πως δεν είναι προκατειλημμένο απέναντί του, ενώ το 61% έχει την ίδια στάση, έχοντας γυναίκα Αξιωματικό. Το παραπάνω ποσοστό δείχνει μία σχετικά μεγαλύτερη προτίμηση απέναντι στους άντρες Αξιωματικούς, ωστόσο η διαφορά είναι εξαιρετικά μικρή.

Αντίθετα όμως, πλήρη διαφωνία απέναντι σε μη ικανότητα διοίκησης εκφράζει το 39% των υφισταμένων που έχουν άντρες Αξιωματικούς και το 46% όσων διοικούνται από γυναίκες. Πρακτικά, αυτό το εύρημα δίνει ένα ξεκάθαρο προβάδισμα στις ηγετικές ικανότητες των γυναικών. Τέλος, είναι σημαντικό το γεγονός πως σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι δεν ακούν ή ακούν πολύ σπάνια παράπονα για τους προϊσταμένους τους, ενώ τα ποσοστά αδικίας δείχνουν παρόμοια εικόνα ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες Αξιωματικούς.

5.6 Συζήτηση ευρημάτων έρευνας

Η παρούσα μελέτη ασχολείται με τη διερεύνηση των ηγετικών ικανοτήτων, του στυλ ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοχής των γυναικών Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας από τους υφισταμένους τους. Επιπρόσθετα επιχειρεί να δώσει απάντηση στο εάν και κατά πόσο το φύλο του ηγέτη καθορίζει το ηγετικό στυλ που τελικά ακολουθεί. Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική ανασκόπηση που προηγήθηκε και τα αποτελέσματα του ερευνητικού μέρους της μελέτης αυτής, ανακύπτει πληθώρα στοιχείων και πληροφοριών, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε ενδιαφέροντα ευρήματα.

Πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του ηγετικού στυλ που ακολουθούν οι γυναίκες Αξιωματικοί της Ελληνικής Αστυνομίας. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι οι γυναίκες ηγέτιδες του οργανισμού επιλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη μετασχηματιστική ηγεσία και πιο συγκεκριμένα τη

διάσταση της διανοητικής διέγερσης. Το εύρημα αυτό συμφωνεί μερικώς με τη σχετική έρευνα του Burns (2003), καθόσον σύμφωνα με αυτήν οι γυναίκες ηγέτιδες θεωρούνται πιο ταιριαστές με την ηγεσία μετασχηματισμού, ιδιαίτερα όμως με τις διαστάσεις του χαρίσματος και της εξατομικευμένης εκτίμησης. Απόλυτη όμως συμφωνία με το προαναφερόμενο εύρημα συναντάται στη μελέτη των Eagly & Carli (2003), όπου αναφέρεται ότι η γυναικεία ηγεσία εστιάζει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, ενθαρρύνει τη συνεργασία και ως αποτέλεσμα τους παρακινεί κατάλληλα, συμβάλλοντας έτσι στην επιτυχή επίλυση προβλημάτων (διανοητική διέγερση).

Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση της επίδρασης του φύλου στο ηγετικό στυλ που επιλέγουν τα στελέχη της Ελληνικής Αστυνομίας, σύμφωνα πάντα με την άποψη των υφισταμένων τους και πιο συγκεκριμένα επιχειρήθηκε να δοθεί απάντηση στο εάν τελικά τα δύο φύλα διαφοροποιούνται ως προς την ηγετική τους συμπεριφορά.

Η έρευνα έδειξε ότι το φύλο δεν διακρίνεται να επηρεάζει το στυλ ηγεσίας και φαίνεται να συμφωνεί μερικώς με τις σχετικές έρευνες που παρατέθηκαν στο κεφάλαιο 2, σχετικά με την ηγεσία και το φύλο. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει ομοφωνία των μελετητών αναφορικά με την επίδραση του φύλου στην άσκηση ηγεσίας. Έτσι, πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν πως η ηγετική συμπεριφορά διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο (Campus, 2013; Solheim, 2000; Kimura, 2002), άλλοι μελετητές αναφέρονται στη μη ή ελάχιστη διαφορά στο ηγετικό στυλ που επιλέγουν τα δύο φύλα (Pounder και Coleman, 2002; Bass, 1981; Fiona Wilson, 2003), ενώ τέλος υπάρχει και η μερίδα των μελετητών που υποστηρίζουν κατηγορηματικά πως η επίδραση του φύλου στην ηγετική συμπεριφορά ουσιαστικά είναι ανύπαρκτη (Pounder & Coleman, 2002; Vilkinas, 2000; Stanford et al., 1995).

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της συγκεκριμένης μελέτης ήταν να διαπιστωθεί η άποψη που έχουν γυναίκες και άνδρες υφιστάμενοι σχετικά με την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών του οργανισμού της Ελληνικής Αστυνομίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει κάποια διάκριση μεταξύ των δύο φύλων και έτσι οι γυναίκες Αξιωματικοί φαίνεται να είναι εξίσου αποτελεσματικές με τους άνδρες ομολόγους τους. Πιο αναλυτικά, ναι μεν φάνηκε πως περισσότεροι είναι αυτοί που πιστεύουν ότι οι άντρες προϊστάμενοι παρακινούν θετικά τους υφισταμένους σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες (73% για τους άντρες έναντι 63% για τις γυναίκες), όμως κάτι τέτοιο υποστηρίζεται μονάχα οπτικά (από τον πίνακα) και όχι από κάποιον στατιστικό έλεγχο. Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε πως οι γυναίκες προϊστάμενοι συμβάλουν καθοριστικά

στην πιο σωστή άσκηση των καθηκόντων στον ίδιο βαθμό με τους άντρες αξιωματικούς (63%).

Το συγκεκριμένο εύρημα της παρούσας μελέτης, σχετικά με τον ίδιο βαθμό αποτελεσματικότητας των δύο φύλων κατά την άσκηση της ηγεσίας, φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα με την σχετική έρευνα του Belt (1982), σύμφωνα με την οποία οι γυναίκες Αξιωματικοί του Οργανισμού της Αστυνομίας, σε γενικές γραμμές, είναι εξίσου αποτελεσματικές με τους άνδρες. Πλήρης όμως διαφωνία εντοπίζεται στην πρόσφατη παγκόσμια έρευνας των Zenger και Folkman (2012), που ανέδειξε τις γυναίκες καλύτερες ηγέτες συνολικά από τους άνδρες και κατά συνέπεια περισσότερο αποτελεσματικές.

Τέλος, τέταρτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση της γνώμης που έχουν οι υφιστάμενοι του οργανισμού αναφορικά με τις ηγετικές ικανότητες των γυναικών Αξιωματικών. Σύμφωνα με τα ευρήματα, φαίνεται πως το κατώτερο προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας είναι ελαφρώς πιο προκατειλημμένο απέναντι στις γυναίκες Αξιωματικούς, συγκριτικά με τους άνδρες.

Πιο συγκεκριμένα, τα ποσοστά δείχνουν μία μικρή προτίμηση απέναντι στους άντρες Αξιωματικούς, ωστόσο η διαφορά είναι εξαιρετικά μικρή (2%). Το συγκεκριμένο εύρημα συναντάται σε αρκετές έρευνες και ειδικότερα στη μελέτη του Yukl (2009), όπου αναφέρεται πως η μεροληψία εξαιτίας του φύλου, καθ' όλη τη διάρκεια του εικοστού αιώνα, υποστηρίχτηκε από απαρχαιωμένες πεποιθήσεις ότι οι άνδρες διαθέτουν περισσότερα προσόντα από τις γυναίκες, αναφορικά με την άσκηση της ηγεσίας. Το παραπάνω εύρημα έρχεται να επιβεβαιώσει και άλλες σχετικές έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες οι γυναίκες που ασχολούνται με παραδοσιακά ανδροκρατούμενα επαγγέλματα αντιμετωπίζουν αντιξοότητες, προκαταλήψεις και διακρίσεις (Crank et al., 1995; Anderson et al., 2002) και θεωρούνται ότι δε διαθέτουν τα κατάλληλα σωματικά προσόντα και τις απαιτούμενες ικανότητες ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στις ανάγκες του οργανισμού (Martin, 1999; Paoline & Terill, 2004).

Ένα εξαιρετικά σημαντικό εύρημα της παρούσας μελέτης αποτελεί η διαπίστωση ότι οι γυναίκες ηγέτιδες του οργανισμού φαίνεται να υπερέχουν έναντι των ανδρών, αναφορικά με τις ηγετικές ικανότητες. Πιο εμπειρισταωμένα, πλήρη διαφωνία απέναντι σε μη ικανότητα διοίκησης εκφράζει το 39% όσων έχουν άντρες Αξιωματικούς και το 46% όσων υφισταμένων διοικούνται από γυναίκες. Πλήρη συμφωνία με το παραπάνω εύρημα συναντάται σε διάφορες έρευνες (Fiona Wilson, 2003; Powel, 1989), που υποστηρίζουν ότι το λεγόμενο «θηλυκό» ύφος αμβλύνει την απόσταση που δημιουργεί

η ιεραρχία, ικανοποιεί τους υφισταμένους και έτσι παρακινούνται και γίνονται πιο αποτελεσματικοί. Σύμφωνα όμως με τις Eagly και Carli (2003), οι γυναίκες έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα στην τυπική ηγετική τους συμπεριφορά πλην όμως το ηγετικό ταλέντο υπάρχει και στα δύο φύλα.

Συμπεράσματα - Περιορισμοί Έρευνας - Προτάσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των ηγετικών ικανοτήτων, του στυλ ηγεσίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοχής των γυναικών Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας από τους υφισταμένους τους. Η συγκεκριμένη μελέτη παρείχε το έναυσμα για την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων αναφορικά με τη γυναικεία ηγεσία στον οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας.

Το ηγετικό στυλ που επιλέγουν να χρησιμοποιούν οι γυναίκες Αξιωματικοί της Ελληνικής Αστυνομίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία και η διάσταση της διανοητικής διέγερσης ειδικότερα. Φαίνεται λοιπόν, ότι τα γυναικεία στελέχη του οργανισμού προσαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό στη γενικότερη τάση υιοθέτησης της ηγεσίας μετασχηματισμού προκειμένου να απαγκιστρωθεί η Αστυνομική ηγεσία από τον στρατιωτικό τρόπο διοίκησης.

Σχετικά με την επίδραση του φύλου στο ηγετικό στυλ που επιλέγουν τα στελέχη της Ελληνικής Αστυνομίας, σύμφωνα πάντα με την άποψη των υφισταμένων τους, επιβεβαιώθηκε πως τελικά το φύλο δεν αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή της ηγετικής συμπεριφοράς. Κατά συνέπεια, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες του οργανισμού δε φαίνεται να διαφέρουν στο ηγετικό τους στυλ, καθόσον αυτό καθορίζεται από τον διευθυντικό και όχι από τον έμφυλο ρόλο τους.

Σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητα των γυναικών Αξιωματικών, είναι ξεκάθαρο πως δεν υπάρχει κάποια διάκριση μεταξύ των δύο φύλων και ότι η αποτελεσματικότητα των γυναικών στελεχών του οργανισμού είναι όμοια με εκείνη των ανδρών ομολόγων τους. Αυτό καταδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, όπως για παράδειγμα του μορφωτικού επιπέδου, της προσωπικότητας, της εμπειρίας και των συνθηκών εντός των οποίων καλείται να ανταποκριθεί.

Τέλος, εξαιρετικά ενδιαφέρον είναι το συμπέρασμα της παρούσας έρευνας ότι οι γυναίκες Αξιωματικοί φαίνεται να έχουν ένα μικρό προβάδισμα σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους αναφορικά με την ικανότητα διοίκησης, γεγονός που επιβεβαιώνει το λεγόμενο «γυναικείο πλεονέκτημα». Δηλαδή, οι γυναίκες ηγέτιδες είναι ιδιαίτερα συνεργατικές και λιγότερο ιεραρχικές, κατανέμουν την εξουσία, ενθαρρύνουν την πρωτοβουλία και ηγούνται βάσει ενός μοντέλου που είναι περισσότερο αλληλεπιδραστικό. Από την άλλη πλευρά όμως, οι γυναίκες προϊστάμενοι της Ελληνικής Αστυνομίας τυγχάνουν μικρότερης αποδοχής σε σχέση με το ανδρικό

φύλο καθόσον, όπως διαπιστώνεται, ορισμένοι άνθρωποι εξακολουθούν να βρίσκονται εγκλωβισμένοι στην στερεοτυπική αντίληψη ότι η ηγεσία είναι γένους αρσενικού.

Παρ' όλα αυτά, είναι πλέον αναμφισβήτητο ότι το προγενέστερο μοτίβο ανελαστικής αντίστασης στην αξιοποίηση των γυναικών Αξιωματικών της Αστυνομίας έχει αρχίσει να αλλάζει προς έναν προσανατολισμό ενσωμάτωσης, αυξανόμενου σεβασμού άλλα και διάθεσης να ωφεληθεί ο οργανισμός από την γυναικεία ηγεσία, η οποία εφόσον αξιοποιηθεί αποτελεσματικά, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την εικόνα του Σώματος.

Όπως κάθε εργασία έτσι και η παρούσα υπόκειται σε περιορισμούς. Η παρούσα μελέτη έλαβε χώρα σε ένα πολύ συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ως εκ τούτου τα πορίσματα της δε μπορούν να θεωρούνται διαχρονικά και αμετάβλητα. Επιπρόσθετα, για τη συγκεκριμένη έρευνα, οι συμμετέχοντες ως προς το σύνολο του πληθυσμού είναι σχετικά περιορισμένοι κυρίως λόγω του χρονικού περιορισμού της παρούσας.

Η πρωτότυπη όμως γνώση που παράχθηκε από την παρούσα έρευνα, αποτυπώνει γενικά τον ρόλο της γυναικείας ηγεσίας στον νευραλγικό οργανισμό της Ελληνικής Αστυνομίας και θα μπορούσε να αποτελέσει τη βάση για ενδεχόμενες μελλοντικές σχετικές έρευνες και συγκριτική αποτίμηση των αποτελεσμάτων. Αυτό σημαίνει πως μία έρευνα, η οποία θα λάβει ως βάση ένα μεγαλύτερο ποσοστό επί των εργαζομένων στον οργανισμό, θα μπορέσει να αποδώσει μία πληρέστερη εικόνα. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το ενδεχόμενο να μελετηθεί μελλοντικά η γυναικεία ηγεσία όχι μόνο στο επίπεδο ενός οργανισμού αλλά και σε μακροεπίπεδο, ήτοι θα μπορούσε να διενεργηθεί μία σχετική έρευνα και σε άλλες, αντίστοιχης δομής, υπηρεσίες του Δημοσίου, παραδείγματος χάριν Αεροπορία, Στρατό, Πυροσβεστική.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Anderson, G. S., Litzenberger, R., & Plecas, D. (2002). Physical evidence of police stress. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 25(1), 399–420.

Anderson, H. M. & Sun, T. Y., (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new “Full-range” theory, *International Journal of Management Reviews*, 19, 76–96.

Antonakis, J., Avolio, B., & 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.

Archbold, C. A., & Hassell, K. D. (2009). Paying a marriage tax: An examination of the barriers to the promotion of female police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(1), 56–74.

Ashour, A. S. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 339-355.

Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' cynicism, Reactions, And Commitment To Subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range leadership development program: Basic and advanced manuals. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441- 462.

Avolio, B. J., Waldman, D. W., & Yammarino, F. L. (1991). Leading in the 1990's: towards understanding the four l's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9 – 16.

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

Ayman, Roya, and Karen Korabik. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist* 65(3), 157.

Barbuto, J. E. Jr., (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1(4), Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department, 1(4), 39.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Bass, B. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research & managerial applications. (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). Transformational Leadership (2nd ed.). New York: Routledge.
- Bass, B.M. (1981). Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27.
- Bateman, T., Snell S. (2016). *Leading and Collaborating in a Competitive World* (12th ed.), New York: McGraw-Hill Education.
- Belknap, J. (1993). The new lone ranger: Policewomen on patrol. *American Journal of Police*, 12(2), 47–75.
- Bell, D. (1982). Policewomen: Myths and reality. *Journal of Police Science and Administration*, 10(1), 112-120.
- Bem, S., (1974). The measurement of psychological androgyny, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2), 155-162.
- Bennis, W., (1984). The four competences of leadership. *Training and Development Journal*, 38(8), 15-19.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*, Houston: Gulf.
- Blanchard, K. (2008). *Ηγεσία σε Υψηλότερο Επίπεδο* (μτφρ. Δημήτρης Κωστάκης). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Bodla, M., & Nawaz, M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1), 370.
- Bohl, D. L., Slocum, J. W., Luthans, F., & Hodgetts, R. M. (1996). Ideas that will shape the future of management practice. *Organizational Dynamics*, 25(1), 7-14.
- Brett, Jeanne M., and Linda K. Stroh. (1994). Turnover of female managers. *Women in management: Current research issues*.
- Brizendine, L. (2006). *The female brain*, Morgan Road Books.
- Brown, J.A., (1954). *The social psychology of industry*.
- Burke, M. D. R. J. (1994). *Women in management: Current research issues*. Sage.

- Burke, S. και Collins, K. (2001). Gender difference in leadership styles and management skills, *Women in Management Review*, 16(5), 244-256.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Burrell, G. (1996). Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of analysis. In S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, (ed.), *Handbook of organization Studies* (pp. 642-658). London: Sage Publications.
- Butterfield, R., Edwards, C., & Woodall, J. (2004). The new public management and the UK police service: The role of the police sergeant in the implementation of performance management. *Public management review*, 6(3), 395-415.
- Cahill, L. (2005). His brain, her brain. *Scientific American*, 295(5), 40-47.
- Campus, D. (2013) *Women Political Leaders and The Media*. UK: Palgrave Macmillan.
- Careless, S. A. (1998). Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinate perspectives, *Sex Roles*, 39(11-12), 887-902.
- Carlan, P. E., & McMullan, E. C. (2009). A contemporary snapshot of policewomen attitudes. *Women & Criminal Justice*, 19(1), 60–79.
- Caza, A., & Jackson, B. (2011). *Authentic Leadership*. UK, CPI group, 353-354.
- Chemers, M.M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Choi, S. and Park, C. (2014). Glass Ceiling In Korean Civil Service: Analyzing Barriers To Women’s Career Advancement In The Korean Government. *Public Personnel Management*, 43(1), 118-139.
- Clark, Q. C. (2006). *A Phenomenological case study of barriers for African American Women in Law Enforcement*. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3220676).
- Coleman, T. G. (2008). Managing strategic knowledge in policing: Do police leaders have sufficient knowledge about organisational performance to make informed strategic decisions? *Police Practice and Research: An International Journal*, 9(4), 307-322.
- Connell, P., (2006). *Το Κοινωνικό Φύλο*. Αθήνα: Εκδόσεις επίκεντρο.
- Crank, J. P., Regoli, R., Hewitt, J. D., & Culbertson, R. G. (1995). Institutional and organizational antecedents of role stress, work alienation, and anomie among police executives. *Criminal Justice and Behavior*, 22(1), 152–171.
- Crites, S. N. et al. (2015). Nurturing gender stereotypes in the face of experience: A study of leader gender, leadership style and satisfaction, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1),1-23.

- Daley, D. M., and Naff, K. C. (1998). Gender Differences and Managerial Competencies. *Federal Supervisor Perceptions of the Job of Management. Review of Public Personnel Administration* 18(2), 41-56.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 581- 613.
- Day, D. V., & Harisson, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 360-373.
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: does rank matter? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(3), 400-418.
- Dobbins, G.H. & Platz, S. J. (1986). Sex Differences in Leadership: How Real are They? *Academy of Management Review*, 11(1), 118-127.
- Dozier, D. (1988). Breaking Public Relations' Glass Ceiling. *Public Relations Review*, 14 (3), 6-14.
- Drucker, P. (1996). *Foundation leader of the future*. San Fransisco, USA: Jossey Bass leaders.
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144-157.
- Duncan, M., Mouly, S., & Nilakant, V. (2001). Discontinuous change in the New Zealand police service—A case study. *Journal of Managerial Psychology*, 16(1), 6-19.
- Eagly, A. and Carli, L. (2007). *Leadership for the Common Good. Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. *Harvard Business Review*, 85, 62-71.
- Eagly, A., Makhijani, M.G., & Klonsky B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Eagly, A.H., & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership style of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(1), 233-256.
- Eagly, A. H., and Carli L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly* 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., Mary C. Johannesen-Schmidt, and Marloes L. Van Engen. (2003). Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin* 129(4).
- Eagly, A. H., & Carli, L.L. (2007). *Though the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- Eddy, S. and Sears, G. (2017). The Glass Ceiling In Context: The Influence of CEO Gender, Recruitment Practices And Firm Internationalisation On The Representation Of Women In Management. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 133-151.
- Fagenson, E.A., & Jackson, J.J. (1993). The status of women managers in the United States. *International Studies of Management & Organization*, 23(2), 93-112.
- Felkenes, G. T., & Schroedel, J. R. (1993). A case study of minority women in policing. *Women & Criminal Justice*, 4(2), 65–89.
- Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Fiedler, F. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 2-28). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. Morrisstown, NJ: General Learning Press.
- Fleming, J. (2004). Commissioner Mick Keelty, Australian Federal Police. *Police Practice and Research*, 5(4-5), 317-326.
- Fleming, J., & Lafferty, G. (2000). New management techniques and restructuring for accountability in Australian police organisations. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 23(2), 154-168.
- Foley, S., Kidder, D., Powell, G. (2002). The Perceived Glass Ceiling and Justice Perceptions: An Investigation of Hispanic Law Associates. *Journal of Management*, 28(4), 471–496.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L. W. Slocum, J. W. (2008). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86–96.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence reframed*. New York: Basic Books.
- George B. (2003). *Authentic leadership. Rediscovering the secrets to creating lasting value*, San Francisco, Jossey-Bass, 12.
- Giulia, J., (1998). *Ethics, the heart of leadership*. London: Quorum Books.
- Glass, C. and Cook, A. (2016). Leading At The Top: Understanding Women's Challenges Above The Glass Ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Glensor, R. W., Peak, K. J., & Gaines, L. K. (1999). *Police supervision*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKEE, A. (2014). Ο Νέος Ηγέτης -Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Grant, J. (1988). Women as Managers: What They Can Offer to Organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.

Greenleaf, K. R. & Convey R.S., Senge M. P. (2002), *Servant leadership, A journey into the nature of legitimate power and greatness*, 25 anniversary edition, New Jersey, Paulist Press. 341-342.

Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's ways of leadership*. New York: Bantam Doubleday Dell.

Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. (1977). *The Management of Organizational Behavior*. Engelwood Cliffs.

House, R.J. (1971). A path- goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

Howell, J. & Shamir, B., (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and their Consequences. *Academy of Management Review*, 30(1).

Hoyt, C., & Blascovich, J. (2010). The role of self-efficacy and stereotype activation on cardiovascular, behavioral and self-report responses in the leadership domain, *Leadership Quarterly*, 21(1), 89-103.

Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership, *Leadership Quarterly*, 13(5).

Hunter, M. E., Neubert, J. M., Penny J. S., Witt, A. L., Penney, M. L., Weinberger, E., (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The leadership Quarterly*, 24, 316-331.

Jamieson, P., (1997) *Living at the edge: Sacrament and Solidarity in Leadership*, Continuum International Publishing Group.

Jorstad, J., (1996). Narcissism and leadership: some differences in male and female leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 17-23.

Kanter, R.M., (1977). *Women and Men of the Corporation*. New York: Basic.

Kent, R. L., and Moss S. E., (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal* 37(5),1335-1346.

Kest, R. T. (2000). Principles of leadership: Leadership management. *Social Psychology*, 86(1), 77-94.

Kimura, D. (2002). Sex hormones influence human cognitive pattern *Neuroendocrinology Letters*, 23(4), 67-77.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits really matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.

- Koenig, A.M. et al. (2011). Are Leaders stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137 (4), 616-642.
- Kotter, J. (2013). Management is (still) not leadership. *Harvard Business Review* 9.
- Kotter, J. (2001). What Leaders really do. *Harvard Business Review*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z., (2002). *The leadership challenge*. John Wiley & Sons.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271- 301.
- Lonsway, K. A. (2007). Are we there yet? The progress of women in one large law enforcement agency. *Women & Criminal Justice*, 18(1-2), 1–48.
- Martin, S. E. (1999). Police force or police service? Gender and emotional labor. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 111–126.
- Martin, S. E., & Jurik, N. C. (1998). *Doing justice, doing gender: Women in legal and criminal justice occupations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McCarthy et al. (2002). Getting excited about GABA and sex differences in the brain. *Trends in Neuroscience*, 25 (6), 307-311.
- Meaklim, T., & Sims, J. (2011). Leading powerful partnerships-Anew model of public sector leadership development. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 21-23.
- Meaklim, T., & Sims, J. (2011). Leading powerful partnerships—A new model of public sector leadership development. *International Journal of Leadership in Public Services*, 7(1), 21-31.
- Mihail, D. (2006a). Gender-based stereotypes in the workplace: the case of Greece. *Equal Opportunities International*, 25(5), 373-388.
- Mihail, D. (2006b). Women in management: gender stereotypes and students' attitudes in Greece. *Women in Management Review*, 21(8), 681-689.
- Miller, H. A., Watkins, R. J., & Webb, D. (2009). The use of psychological testing to evaluate law enforcement leadership competencies and development. *Police Practice and Research: An International Journal*, 10(1), 49-60.
- Misumi, J., Peterson, M. (1985). The performance Maintenance (PM) Theory of Leadership: Review of a Japanese research Program *Administrative Science Quarterly*, 30, 198-223.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H., (1993). *Management*. Hauppauge, NY: Barrons Business Review Series.

- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 155– 170.
- Murphy, S. A., & Drodge, E. N. (2004). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1-15.
- Northouse G. P., (2004), *Leadership Theory and practice*, third edition, U.S.A., Sage publications. 6-8, 15-18, 123-134.
- Northouse, P. (2006). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publication.
- Northouse, P.G. (2012). *Introduction to leadership, concepts and practices*. USA: Sage Publications.
- Oakley, A. (1972). *Sex, gender and society*. London: Temple Smith Gover.
- Omran, M., Alizadeh, H. and Esmaceli, B. (2015). The Analysis of Glass Ceiling Phenomenon in the Promotion of Women's Abilities in Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 315-323.
- Onnell, R.W. (2006). *Το κοινωνικό Φύλο*. Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Paoline, E. A., III, & Terrill, W. (2004). Women police officers and the use of coercion. *Women & Criminal Justice*, 15(3-4), 97–119.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2003). *Shared Leadership: Reforming the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pounder, James S., and Marianne Coleman. (2002). Women-better leaders than men? In general and Educational Management it still all depends. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 122-133.
- Powell, G. N. (1989) *Handbook of gender and work*, USA, Sage Publications.
- Powell, G.N. (1988). *Women and men in management*. Newbury Park CA: Sage.
- Richards, D. and Engle, S., (1984). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. *Transforming leadership*, 199, 214.
- Richardson, D., και Robinson, V. (1993). Theorizing Women's Studies Gender Studies and Masculinity: The Politics of Naming” *European Journal of Women's Studies*, 1(1), 11-12.
- Robbins, S., & Judge, T. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. (Επιμ. Αλέξανδρος Σαχινίδης). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Rosener, J.B. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. New York: Oxford University Press.

- Ross-Smith, A. and Huppertz, K. (2010). Management, Women And Gender Capital. *Gender, Work & Organization*, 17(5), 547-566.
- Rowe, M. (2006). Following the leader: front-line narratives on police leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 757- 767.
- Sargent, A.G. (1981). *The Androgynous Manager*. New York NY: AMACOM
- Sashkin, A. (2004). Transformation Leadership Approaches: A Review and Synthesis. In *The Nature of Leadership*, Antonakis, J., Cianciolo, A.T., Sternberg, R.J., Eds.; Sage: Thousand Oaks, CA, 171–196.
- Sashkin, M. (1986). The vision in leadership. *Training and development Journal*, 40, 58-61.
- Sashkin, M. and Rosenbach, W.E. (1998). A new vision of leadership. In Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.). *Contemporary issues in leadership*. Colorado: West view Press.
- Schafer, J. A. (2008). Effective police leadership: experiences and perspectives of law enforcement leaders. *FBI L. Enforcement Bull.*, 77, 13.
- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think manager-think male: A global phenomenon? *Journal of organizational behavior*, 33-41.
- Scott, C. (2005). Leadership styles and philosophies of female police leaders: A descriptive study. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3189073).
- Shanmugam, Menaha, R. D. G. Amaratunga, and R. P. Haigh. (2007). Leadership styles: gender similarities, differences and perceptions. 7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment.
- Solheim, B. O. (2000). *On the top of the world: Women's Political Leadership on Scandinavia and Beyond*. London: Greenwood.
- Spears, C. L. (2002). *Tracing the Past, Present, and Future of Servant-leadership*. New York, John Wiley & Sons Inc, 4-10.
- Stanford, H.J., Oates, R.B. & Flores, D. (1995). Women's leadership styles: a heuristic analysis. *Women in Management Review*, 10(2), 9-16.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14. In Bass B. M. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications* (3rd ed). New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1981). Traits of Leadership: A Follow-Up to 1970. Στο B. Bass, *Stodgill's Handbook of Leadership* (73-97). New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Taleghani, G., Pourezat, A. and Faraji, B. (2009). The Effects of Glass Ceiling on the Decrease of Women's Abilities in Electricity Promotion Organization of Iran. *Public Management Journal*, 1(2), 89-102.

Teunion-Smith, D. M. (2010). *Black and White women in blue: A case study of policewomen*. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3433507).

Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of management Journal* 44(5), 1005-1017.

Vilkinas, Tricia. (2000). The gender factor in management: how significant others perceive effectiveness. *Women in Management Review* 15.5/6 261-272.

Vito, G. F., & Higgins, G. E. (2010). Examining the validity of the leadership challenge inventory: The case for law enforcement. *International Journal of Police Science & Management*, 12(3), 305-319.

Vito, G. F., Walsh W. F., & Kunselman, J. (2005). Community policing: The middle manager's perspective. *Police Quarterly*, 8(4), 490-511.

Wagner III, J. (1994). Participation's Effect on Performance and Satisfaction: A reconsideration of Research, *Academy of Management Review*, 312-330.

Watts, G., (2013). *Scrum Mastery: from good to great servant leadership*, Cheltenham, Inspect 7 Adapt Ltd, 22.

Williams, John E., and Deborah L. Best. (1990), *Measuring sex stereotypes: A multination study*, rev. Sage Publications, Inc.

Wilson, F. M. (2003). *Organizational behaviour and gender*. Ashgate.

Yeakey, G. W. (2002). Situational leadership. *Military Review*, 82(1), 72-82.

Young, J.J. (2011). Leadership Styles and Gender Role: Internalization among Female Managers in the United States. *Advancing Women in Leadership*, 31(1), 102-112.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. Prentice-Hall International Editions. NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς* (μτφρ. Α.Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.

Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organizations*. (6th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Prentice Hall.

Yukl, G.A., (1985). Categories of managerial behaviors: An integrating middle-range Taxonomy. In Society of Organizational Behavior Meeting.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: are they different. *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

Zenger, J., Folkman, J. (2012). Are Women Better Leaders Than Men? *Harvard Business Review*.

Ashmore R., Del Boca F. (1981). Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping, In D.L. Hamilton (Ed.), *Cognitive approaches in stereotyping and intergroup behavior*, 1-35, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα Μ., Αποσπύρη Ε., (2007), *Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων: Εμπόδια, μύθοι και προσδοκίες*, Ι. Σιδέρης.

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

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν., & Ιωαννίδης, Κ. (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος - Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.

Καραγιάννης, Α. (2014). *Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυα συμμετοχής*. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).

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

Μπουραντάς, Δ. (1992). *Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.

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

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

Μπουραντάς, Δ., (2002). *Μάνατζμεντ – Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

Φαναριώτης, Π., (1999). *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management*, Δημόσια Διοίκηση ΙΙ, Αθ. Σταμούλης,

Ηλεκτρονικές Πηγές

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

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

Παράρτημα Ι

Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α. Δημογραφικά στοιχεία

Ε1. Φύλο

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

Ε2. Ηλικία

1. 18-30
2. 31-40
3. 41-50
4. 51-60

Ε3. Θέση Εργασίας

1. Υπαξιωματικός
2. Αξιωματικός

Ε4. Έτη προϋπηρεσίας

1. 0-10
2. 11-20
3. 21-30
4. 31+

Μέρος Β. Στυλ Ηγεσίας

Ε5. Νιώθουμε υπερήφανοι που συνεργαζόμαστε μαζί του/της.

1 2 3 4 5

Ε6. Βάζει το καλό της ομάδας/τμήματος πιο πάνω από το ατομικό του/της συμφέρον.

1 2 3 4 5

Ε7. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει σεβασμό.

1 2 3 4 5

Ε8. Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.

1 2 3 4 5

Ε9. Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.

1 2 3 4 5

E10. Καθορίζει τη σπουδαιότητα ύπαρξης ισχυρής αίσθησης του σκοπού, για να ολοκληρώσει κάποιος κάτι.

1 2 3 4 5

E11. Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

1 2 3 4 5

E12. Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.

1 2 3 4 5

E13. Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.

1 2 3 4 5

E14. Μιλά με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

1 2 3 4 5

E15. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

1 2 3 4 5

E16. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

1 2 3 4 5

E17. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα

1 2 3 4 5

E18. Αναζητάει διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

1 2 3 4 5

E19. Παροτρύνει να βλέπουμε τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.

1 2 3 4 5

E20. Προτείνει νέες μεθόδους προσέγγισης με τις οποίες μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου/στόχου.

1 2 3 4 5

E21. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.

1 2 3 4 5

E22. Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως ξεχωριστά άτομα και όχι μόνο ως μέλη της ομάδας/τμήματος.

1 2 3 4 5

E23. Μας αντιμετωπίζει ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

1 2 3 4 5

E24. Μας βοηθά να αναπτύσσουμε τις ικανότητές μας.

1 2 3 4 5

E25. Παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του

1 2 3 4 5

E26. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

1 2 3 4 5

E27. Κάνει κατανοητό το όφελος που θα αποκομίσουν τα μέλη μετά από μία επιτυχή ολοκλήρωση ενός σχεδίου/έργου.

1 2 3 4 5

E28. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ως προσωπικό εκπληρώνουμε τις προσδοκίες.

1 2 3 4 5

E29. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης.

1 2 3 4 5

E30. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

1 2 3 4 5

E31. Είναι ο τύπος του Ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.

1 2 3 4 5

E32. Στρέφει την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.

1 2 3 4 5

E33. Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό.

1 2 3 4 5

E34. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.

1 2 3 4 5

E35. Είναι σταθερός/ή στην άποψη: <<Αν δεν είναι χαλασμένο μη το φτιάξεις>>.

1 2 3 4 5

E36. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει.

1 2 3 4 5

E37. Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα.

1 2 3 4 5

E38. Είναι απών/ούσα όταν τον/την χρειάζονται

1 2 3 4 5

E39. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.

1 2 3 4 5

E40. Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα/ζητήματα.

1 2 3 4 5

Μέρος Γ. Ικανοποίηση από τη διοίκηση

E41. Φύλο προϊσταμένου

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

E42. Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός μου με παρακινεί θετικά

1. Διαφωνώ Απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

E43. Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός μου με βοηθάει να ασκώ σωστά τα καθήκοντά μου

1. Διαφωνώ Απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

E44. Αισθάνομαι προκατειλημμένος απέναντι στον/στην προϊστάμενό/η μου

1. Διαφωνώ Απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

E45. Αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενός/η μου δεν είναι ικανός/ή να διοικήσει

1. Διαφωνώ Απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ
4. Συμφωνώ
5. Συμφωνώ απόλυτα

E46. Έχω αδικηθεί από τον/την προϊστάμενο/η μου

6. Καθόλου
7. Σπάνια
8. Συχνά

9. Αρκετά συχνά
10. Καθημερινά

Ε47. Ακούω παράπονα για τον/την προϊστάμενο/η μου από τους συναδέλφους μου

11. Καθόλου
12. Σπάνια
13. Συχνά
14. Αρκετά συχνά
15. Καθημερινά

Παράρτημα II

Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου Crosstabs

Φύλο προϊσταμένου * Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά Crosstabulation

Count

		Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά									Total
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Φύλο	Άνδρας	2	3	12	15	16	16	13	4	1	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	0	1	4	11	12	6	5	2	0	41
Total		2	4	16	26	28	22	18	6	1	123

Φύλο προϊσταμένου * Εξιδανικευμένη επιρροή Crosstabulation

Count

		Εξιδανικευμένη επιρροή									Total
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Φύλο	Άνδρας	2	6	12	13	22	13	7	6	1	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	0	1	2	5	16	11	3	2	1	41
Total		2	7	14	18	38	24	10	8	2	123

Φύλο προϊσταμένου * Εμπυχωτική κινητοποίηση Crosstabulation

Count

		Εμπυχωτική κινητοποίηση									Total	
		10	11	12	13	14	15	16	17	18		19
Φύλο	Άνδρας	2	4	11	12	12	22	11	2	5	1	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	0	2	5	3	16	9	1	2	2	1	41
Total		2	6	16	15	28	31	12	4	7	2	123

Φύλο προϊσταμένου * Διανοητική διέγερση Crosstabulation

Count

		Διανοητική διέγερση									Total
		12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Φύλο	Άνδρας	0	2	8	20	21	17	8	4	2	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	2	1	4	6	11	9	5	3	0	41
Total		2	3	12	26	32	26	13	7	2	123

Φύλο προϊσταμένου * Εξατομικευμένη εξέταση Crosstabulation

Count

		Εξατομικευμένη εξέταση								Total
		9	10	11	12	13	14	15	16	
Φύλο	Άνδρας	1	15	17	20	14	10	4	1	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	2	4	8	10	12	3	1	1	41
Total		3	19	25	30	26	13	5	2	123

Φύλο προϊσταμένου * Έκτακτη ανταμοιβή Crosstabulation

Count

		Έκτακτη ανταμοιβή								Total	
		11	12	13	14	15	16	17	18		19
Φύλο	Άνδρας	1	3	8	11	20	21	12	4	2	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	0	2	7	5	6	14	6	1	0	41
Total		1	5	15	16	26	35	18	5	2	123

Φύλο προϊσταμένου * Ενεργητική διαχείριση Crosstabulation

Count

		Ενεργητική διαχείριση										Total
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Φύλο	Άνδρας	3	9	8	9	15	12	19	4	3	0	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	2	3	8	5	8	4	6	1	3	1	41
Total		5	12	16	14	23	16	25	5	6	1	123

Φύλο προϊσταμένου * Παθητική διαχείριση Crosstabulation

Count

		Παθητική διαχείριση									Total
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Φύλο	Άνδρας	3	5	7	18	16	13	12	6	2	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	1	4	7	6	2	15	3	1	2	41
Total		4	9	14	24	18	28	15	7	4	123

Φύλο προϊσταμένου * Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία Crosstabulation

Count

		Παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία							Total
		4	5	6	7	8	9	10	
Φύλο	Άνδρας	1	8	12	19	24	14	4	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	2	4	8	6	10	7	4	41
Total		3	12	20	25	34	21	8	123

Φύλο προϊσταμένου * Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενος μου με παρακινεί θετικά Crosstabulation

Count

		Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενος μου με παρακινεί θετικά			Total
		Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Φύλο	Άνδρας	22,00	33,00	27,00	82,00
προϊσταμένου	Γυναίκα	15,00	11,00	15,00	41,00
Total		37,00	44,00	42,00	123,00

Φύλο προϊσταμένου * Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός μου με βοηθάει να ασκώ σωστά τα καθήκοντά μου Crosstabulation

Count

		Αισθάνομαι ότι ο/η προϊστάμενός μου με βοηθάει να ασκώ σωστά τα καθήκοντά μου			Total
		Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Φύλο	Άνδρας	30,00	34,00	18,00	82,00
προϊσταμένου	Γυναίκα	15,00	13,00	13,00	41,00
Total		45,00	47,00	31,00	123,00

Φύλο προϊσταμένου * Αισθάνομαι προκατειλημμένος απέναντι στον/στην προϊστάμενό/η μου Crosstabulation

Count

		Αισθάνομαι προκατειλημμένος απέναντι στον/στην προϊστάμενό/η μου			Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ	
Φύλο	Άνδρας	22	30	30	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	14	11	16	41
Total		36	41	46	123

Φύλο προϊσταμένου * Αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενός/η μου δεν είναι ικανός/ή να διοικήσει Crosstabulation

Count

		Αισθάνομαι ότι ο προϊστάμενός/η μου δεν είναι ικανός/ή να διοικήσει		Total
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	
Φύλο	Άνδρας	32	50	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	19	22	41
Total		51	72	123

Φύλο προϊσταμένου * Έχω αδικηθεί από τον/την προϊστάμενο/η μου Crosstabulation

Count

		Έχω αδικηθεί από τον/την προϊστάμενο/η μου		Total
		Καθόλου	Σπάνια	
Φύλο	Άνδρας	42	40	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	21	20	41
Total		63	60	123

Φύλο προϊσταμένου * Ακούω παράπονα για τον/την προϊστάμενο/η μου από τους συναδέλφους μου Crosstabulation

Count

		Ακούω παράπονα για τον/την προϊστάμενο/η μου από τους συναδέλφους μου		Total
		Καθόλου	Σπάνια	
Φύλο	Άνδρας	47	35	82
προϊσταμένου	Γυναίκα	19	22	41
Total		66	57	123