



**ΣΧΟΛΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ: ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Του
ΙΩΑΝΝΗ ΣΩΤΗΡΙΑΔΗ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΚΑΙ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ (LLM)**

2017



**ΣΧΟΛΗ ΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ
ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ: ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Του
ΙΩΑΝΝΗ ΣΩΤΗΡΙΑΔΗ

Υποβληθείσα στη Σχολή Νομικής και Κοινωνικών Επιστημών σε μερική εκπλήρωση
των απαιτήσεων για την απόκτησης του Πτυχίου του LL.M

(Νοέμβρης, 2017)

ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΗΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ: ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος

Κοσμήτορας
Δρ. Αντώνης Μανιτάκης

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη ασχολήθηκε με τις μορφές ηγεσίας και το όραμα του ηγέτη στην αστυνομία , όπου τονίστηκε ότι ο ηγέτης και ευρύτερα ο οργανισμός καλείται να ορίσει την αποστολή του, δεδομένου ότι αυτή είναι που αποτελεί το σημείο εκκίνησης και απαντιέται μέσω της στρατηγικής που σχεδιάζεται για το πώς ο οργανισμός θα φτάσει και θα εκπληρώσει την αποστολή του.

Η εργασία ολοκληρώθηκε μέσα από οκτώ κεφάλαια, όπου πιο συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο έκανε εισαγωγή στη μελέτη εστιάζοντας στο αντικείμενο της μελέτης αλλά και τους λόγους επιλογής του θέματος.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρθηκε στη μελέτη των στυλ ηγεσίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού δίνοντας έμφαση στους ορισμούς της ηγεσίας και στις θεωρίες που σχετίζονται με την έκτακτη ανάγκη, αλλά και τη θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στη συνέχεια το τρίτο κεφάλαιο εστίασε στο ρόλο της ηγεσίας ως προς την αποτελεσματικότητα της αστυνομίας, ορίζοντας αρχικά τον ηγέτη και αναλύοντας στη συνέχεια τις αρμοδιότητές του στο χώρο της αστυνομίας, ενώ καταγράφηκαν και οι τρόποι ανάπτυξης ηγετών στον κλάδο.

Το τέταρτο κεφάλαιο εμβάθυνε στο όραμα και την ανάγκη ύπαρξης οράματος, τα χαρακτηριστικά αυτού και την ανάγκη για μετάδοσή του. Το πέμπτο κεφάλαιο εστίασε στη Κυπριακή αστυνομία και τις αλλαγές που συνέβησαν στο όραμα. Αναφέρθηκαν τα οργανωτικά μοντέλα και τα μοντέλα εκσυγχρονισμού της Κυπριακής αστυνομίας αλλά και οι τρόποι βελτίωσης της κουλτούρας μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες.

Το έκτο κεφάλαιο αποτέλεσε τη μεθοδολογία της έρευνας όπου καταγράφηκαν οι τρόποι που ακολουθήθηκαν για την ολοκλήρωση της έρευνας. Στο έβδομο κεφάλαιο αναφέρθηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα και τέλος το όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο έκλεισε την εργασία με τα συμπεράσματα.

Abstract

The present study dealt with the leadership styles and the vision of the leader in the police force, where it was stressed that the leader and the organization in general is called upon to define its mission, as this is the starting point and is answered through the strategy planned for how the organization will fulfill its mission.

The study was completed through eight chapters, where in particular the first chapter constitutes the introduction of the study focusing on the subject under investigation and the reasons for choosing this.

The second chapter referred to the study of the leadership styles within an organization, focusing on the definitions of leadership and theories related to emergencies and the theory of transformational leadership. Subsequently, the third chapter focused on the role of leadership in the effectiveness of the police, initially defining the leader and analyzing their responsibilities in the field of police, and the ways in which leaders in the sector are formed.

The fourth chapter deepened on the vision and the need for vision, its characteristics and the need for its transmission. The fifth chapter focused on the Cypriot police and the changes that occurred in the vision. The organizational models and the models of modernization of the Cypriot police were mentioned, as well as ways to improve the culture through specific processes.

The sixth chapter presented the methodology of the research where the ways followed for the completion of the research were recorded. The seventh chapter compiled the results obtained from the research and finally the eighth and final chapter closed the study with the conclusions.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Διεθνές και Ευρωπαϊκό Οικονομικό Δίκαιο , του Τμήματος Νομικής και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου και αποτελεί το τελικό στάδιο για την απόκτηση του ομώνυμου τίτλου.

Προσωπικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν, άμεσα ή έμμεσα, στην ολοκλήρωσή της .

Συγκεκριμένα εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τους συνάδελφους Αξιωματικούς και Αστυνομικούς για την πρόθυμη συμμετοχή τους στην διεξαγωγή της έρευνας με την απάντηση του ερωτηματολογίου, μέσα από το οποίο έχουν εξαχθεί κάποια συμπεράσματα , χρήσιμα και ουσιαστικά τα οποία καθόρισαν το αποτέλεσμα της έρευνας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να εκφράσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωνσταντίνο ΓΕ. Αθανασόπουλο, για την καθοδήγηση, την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε και την άριστη συνεργασία μας για την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης.

Ευχαριστίες επίσης θέλω να εκφράσω προς την οικογένεια μου για τη στήριξη, την κατανόηση, την υπομονή και την αμέριστη συμπαράσταση που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος ευχαριστώ το ίδιο το πανεπιστήμιο και τον κοσμήτορα της σχολής και υπεύθυνο του προγράμματος καθηγητή κ Αντώνη Μανιτάκη καθώς και όλους τους καθηγητές του Τμήματος για την πολύτιμη γνώση και εμπειρία που μου προσέφεραν στην πορεία προς την Ιθάκη!

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ	10
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	11
1.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	11
1.4 ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΘΕΜΑΤΟΣ	12
1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	14
2.1 ΗΓΕΣΙΑ	14
2.1.1 Ορισμοί και Θεωρίες Ηγεσίας	14
2.1.1.1 Οι ορισμοί της ηγεσίας	14
2.1.1.2 Οι Γενικές Θεωρίες Ηγεσίας	14
2.1.1.3 Μεγάλη προσέγγιση του ανθρώπου	15
2.1.1.4 Θεωρία γνώσεων	15
2.1.1.5 Συμπεριφορικές προσεγγίσεις	17
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ	18
2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	21
2.4 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	24
2.5 LAISSEZ-FAIR ΗΓΕΣΙΑ	24
2.5.1 Στυλ της ηγεσίας και επιπλέον προσπάθεια	25
2.5.2 Επιβολή του νόμου και ηγεσία	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	30
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	30
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	30
3.3 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ	32
3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΟΡΑΜΑ	34
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	34
4.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	34
4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	36
4.4 ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΚΥΠΡΙΑΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟ ΟΡΑΜΑ	38
5.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	39
5.2 ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	40
5.3 Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΙΑΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	41
5.4. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	44
6.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
6.2 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
6.3 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
6.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	44
6.5 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή στη μελέτη

1.1 Εισαγωγή

Το θέμα το οποίο πραγματεύεται η παρούσα μελέτη σχετίζεται με τις μορφές ηγεσίας και το όραμα του ηγέτη στην αστυνομία. Το θέμα του οράματος σε έναν οργανισμό, ανεξάρτητα το αντικείμενό του, τη στρατηγική του και ευρύτερα το λόγο ύπαρξής του, είναι σημαντικό διότι χωρίς αυτό, ένας οργανισμός δεν έχει λόγο ύπαρξης. Το όραμα είναι αυτό που τον καθοδηγεί, που του δίνει λόγο για να συνεχίζει, να υπάρχει. Το όραμα είναι αυτό που δίνει στα στελέχη του κίνητρο να αγωνίζονται και να έχουν σε κάτι να ελπίζουν (Wanasika and Krahnke, 2017).

Σύμφωνα με τον Caidwell (2015) σημαίνουν ρόλο στη διαδικασία ορισμού και ανάπτυξης του οράματος, έχει η ηγεσία ενός οργανισμού και πιο συγκεκριμένα ο ηγέτης. Ο ηγέτης ορίζει το όραμα, το υποστηρίζει και το περνά στους υφισταμένους του. Σε περίπτωση που το βρει ήδη διατυπωμένο, ο ηγέτης είναι αυτός που το καθιστά διατηρήσιμο μέσα στα χρόνια, που το κρατά αναλλοίωτο στις συνειδήσεις των εργαζομένων αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το όραμα αποτελεί μια εικόνα του μέλλοντος. Συγκεκριμένα μέσα από αυτό ένας οργανισμός, μέσω του ηγέτη του εκφράζει το πώς θέλει να είναι στο μέλλον, τι θέλει να έχει επιτύχει σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο επίπεδο (Mohamad and Omar, 2014). Στη σύνταξη και ανάπτυξη του οράματος συντελούν πολλοί παράγοντες εσωτερικοί και εξωτερικοί, ενώ συντελεί και η συνεργασία του ηγέτη, με τους υφισταμένους του αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον (Mumford and Strange, 2013).

Το όραμα διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας του και το περιβάλλον στο οποίο εστιάζει. Ο ηγέτης ανάλογα με τις συνθήκες του οργανισμού που ηγείται, καθορίζει το όραμα και το περνά στους υφισταμένους του. Στη παρούσα μελέτη ο οργανισμός που έχει επιλεγεί είναι ιδιαίτερος και μοναδικός για τους λόγους που υπάρχει και αναπτύσσεται. Συγκεκριμένα η μελέτη σχέσης ηγεσίας και οράματος, που έχει επιλεγεί να εξεταστεί θα γίνει μέσα από την εξέταση της διαδικασίας ανάπτυξής του στην αστυνομία.

Ο οργανισμός που έχει επιλεγεί είναι η Κυπριακή αστυνομία. Χαρακτηρίστηκε ως μοναδική, δεδομένου ότι ο ρόλος της είναι μοναδικός καθώς εξασφαλίζει την ασφάλεια των πολιτών εν καιρώ ειρήνης και έχει μεγάλες ευθύνες τις οποίες πρέπει να εκπληρώσει. Το όραμά της σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, με την παροχή ασφάλειας, οπότε το όραμα δεν διαμορφώνεται μόνο από τον οργανισμό ή μόνο από τον

ηγέτη, αλλά είναι αποτέλεσμα συνεργασίας του οργανισμού, με τον ηγέτη και τους πολίτες (Pearson-Goff and Herrington, 2013).

Στην παρούσα μελέτη ο όρος ηγεσία και ηγέτης, δεν θα εξεταστούν μονοδιάστατα με βάση τη θέση που έχουν, αλλά με βάση τις αρχές της Διοικητικής Επιστήμης. Η εξέταση της ηγεσίας ως διοικητικό πρότυπο, σε συνδυασμό με το όραμα αποτελεί τη βάση ανάπτυξης του παρόντος οργανισμού, αποτελεί την ουσία ανάπτυξης και ανάλυσης της παρούσας εργασίας και μέσα από την εξέταση της σχέσης ηγέτη, ηγεσίας και οράματος, θα οδηγηθεί η παρούσα μελέτη σε συμπεράσματα τα οποία όχι μόνο θα σχετίζουν την ηγεσία, τον ηγέτη με το όραμα, αλλά θα παρουσιάζουν και τη δυναμική που έχουν σε έναν οργανισμό που δεν έχει στόχο την ανταγωνιστικότητα, αλλά εστιάζει στην επίτευξη των στόχων του που σχετίζονται με τη προστασία του πολίτη, με την επίτευξη της αποστολής για έναν ασφαλή κόσμο και τέλος την υλοποίηση του οράματος, το οποίο αναφέρεται στην επίτευξη μια μελλοντικής ειρηνικής και υγιούς κοινωνίας πάντα στο μέτρο του δυνατού, στο μέτρο που κάτι τέτοιο μπορεί να είναι υλοποιήσιμο και ρεαλιστικό. Με την ολοκλήρωση θα έχει γίνει προσπάθεια να συσχετιστεί η ηγεσία και κυρίως ο ρόλος του ηγέτη στη διατύπωση του οράματος της Κυπριακής αστυνομίας.

1.2 Σκοπός και στόχοι της μελέτης

Σκοπός της παρούσα μελέτης είναι να συσχετιστεί η ηγεσία με τη διατύπωση του οράματος στην Κυπριακή αστυνομία. Ουσιαστικά να συσχετιστεί ο ρόλος του ηγέτη στην ανάπτυξη ενός ουσιαστικού και ολοκληρωμένου οράματος, για έναν πολύπλοκο και τόσο απαιτητικό οργανισμό σε σχέση με το αντικείμενό του όπως είναι η αστυνομία. Στόχοι της μελέτης είναι ο ορισμός της ηγεσίας, η ανάπτυξη των στυλ ηγεσίας και η σχέση τους με την αστυνομία, η αποσαφήνιση του οράματος και η σχέση του με την οργάνωση, τη διοίκηση και την ευρύτερη ηγετική λειτουργία της αστυνομίας.

1.3 Αντικείμενο της μελέτης

Ως αντικείμενο της παρούσας μελέτης, ορίζεται η συσχέτιση της ηγεσίας με το όραμα του ηγέτη στη διοίκηση, ανάπτυξη και λειτουργία της αστυνομίας. Η μελέτη θα επιδιώξει να δείξει τη μοναδικότητα του όρου ηγέτη, τη σημασία του, την εξέλιξή του αλλά κυρίως τη δυναμική του στη διαμόρφωση του οράματος, ενός απαιτητικού σε σχέση με το αντικείμενό του, οργανισμού όπως είναι η Αστυνομία. Ο οργανισμός αυτός είναι

απαιτητικός διότι από τη μια ελέγχεται από το κράτος και έχει να αντιμετωπίσει όλες τις δυσλειτουργίες του και από την άλλη έχει να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις των πολιτών και ευρύτερα τις επικρίσεις, τα θετικά και αρνητικά σχόλια, τα οποία αποτελούν βάση για να αναπτύξει τη σωστή στρατηγική διαχείρισης.

1.4 Λόγοι επιλογής θέματος

Ο βασικός λόγος επιλογής του θέματος, αναφέρεται στο αντικείμενο εργασίας του ενασχολούμενου με τη μελέτη, ο οποίος εργάζεται στην αστυνομία και μάλιστα σε διοικητικό πόστο. Αυτό καθιστά ενδιαφέρον το θέμα για τον ίδιο, δεδομένου ότι θα κατανοήσει πολλά για το ηγετικό του στυλ, αλλά και ευρύτερα για τις ανάγκες του οργανισμού στον οποίο έχει, όπως προαναφέρθηκε ηγετική θέση. Η μελέτη θα τον οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα, δεδομένου ότι θα ακολουθηθεί και συγκεκριμένη ερευνητική διαδικασία που θα ορίσει το τι είναι όραμα, το πώς αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό και ποιες είναι οι στρατηγικές διαχείρισης, που θεωρούνται αναγκαίες για τη σωστή ανάπτυξή του και κατανόησή του από το σύνολο των εργαζομένων. Μέσα από τη παρούσα μελέτη θα διευκρινιστούν πολλά ζητήματα, τα οποία θεωρούνται αναγκαία για τον ενασχολούμενο, στη προσπάθειά του να βελτιώνει τη λειτουργία του οργανισμού και το βασικότερο να δίνει κίνητρα παραγωγικότητας στους υφισταμένους του, δεδομένου ότι ασκούν ένα δύσκολο και άκρως επικίνδυνο επάγγελμα. Με την ολοκλήρωση θα έχουν εξαχθεί ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τη σύνδεση της ηγεσίας και του οράματος και τη δυναμική τους όσον αφορά την καλή λειτουργία ενός οργανισμού, ο οποίος στη παρούσα περίπτωση αναπτύσσεται σε συνάρτηση με την ευρύτερη λειτουργία του κράτους.

1.5 Δομή της μελέτης

Στη παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί δομικά η εργασία. Το κεφάλαιο 1 είναι εισαγωγικό. Ο σκοπός ανάπτυξης του είναι να οριστεί το θέμα, ο σκοπός και οι στόχοι, ενώ δίνεται μια εικόνα για το αντικείμενο της μελέτης και τους λόγους επιλογής της. Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίστηκαν διάφορα στυλ ηγεσίας, για να γίνει κατανοητό το περιεχόμενό της και ο τρόπος που μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί από τον ηγέτη στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Στο τρίτο κεφάλαιο ο ενασχολούμενος έκανε μια πιο ειδική αναφορά στην ανάπτυξη της ηγεσίας στο εσωτερικό της αστυνομία, κάνοντας μια πιο ειδική μνεία και συσχέτιση των ηγετικών στυλ και της λειτουργίας του υπό εξέταση οργανισμού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο ορίστηκε το όραμα και έγινε η σύνδεση με την ηγεσία από θεωρητική πλευρά. Αυτό έγινε δεδομένου του θέματος της παρούσας μελέτης, για να υπάρχει μια θεωρητική αναγνώριση του περιεχομένου του θέματος.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναπτύχθηκε πριν το ερευνητικό μέρος, οπότε εκεί γίνεται μια αναφορά στη Κυπριακή αστυνομία μέσα από μια σύντομη παρουσίαση της λειτουργίας της, ενώ γίνεται αναφορά και στο επάγγελμα του αστυνομικού. Τα επόμενα κεφάλαια αναφέρονται στην έρευνα αφού σχετίζονται με τη μεθοδολογία και τις στατιστικές αναλύσεις. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα τελικά συμπεράσματα, από το σύνολο της θεωρίας και του πρακτικού μέρους.

Κεφάλαιο 2^ο Μελέτη των στυλ ηγεσίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού

2.1 Ηγεσία

2.1.1 Ορισμοί και Θεωρίες Ηγεσίας

2.1.1.1 Οι ορισμοί της ηγεσίας

Δεν υπάρχει συμφωνημένος ορισμός για την έννοια της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Northouse (2015), «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας, όσα είναι και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να καθορίσουν την έννοια».

Γενικά, η ηγεσία ορίζεται από την άποψη της επιρροής της στον ακόλουθο, τους στόχους της εργασίας και την οργανωτική κουλτούρα. Οι μελετητές δίνουν διαφορετικές ερμηνείες του ορισμού της ηγεσίας. Για παράδειγμα, ορισμένοι μελετητές πιστεύουν ότι η ηγεσία είναι μια κοινή διαδικασία κοινωνικής επιρροής που επηρεάζει όλα τα μέλη μιας ομάδας, ενώ άλλοι ισχυρίζονται ότι το άτομο που έχει μεγαλύτερη επιρροή στην ομάδα αναλαμβάνει ηγεσία, την οποία επομένως δεν μοιράζεται με άλλα μέλη της ομάδας (Bolden, 2011).

Σύμφωνα με τον Northouse (2015), η ηγεσία ορίζεται ως "Οι ηγέτες που ωθούν τους οπαδούς να ενεργούν για ορισμένους στόχους που αντιπροσωπεύουν τις αξίες και το κίνητρο, τις επιθυμίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες". Και η ιδιοφυία της ηγεσίας βρίσκεται στον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες βλέπουν τις αξίες και τα κίνητρά τους και δρουν μόνοι τους".

Οι μελετητές δίνουν επίσης διαφορετικές ερμηνείες που σχετίζονται με τη διάκριση μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης. Σύμφωνα με τον Burgoyne (2012), «οι διευθυντές είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν το σωστό» (σελ.21). Ο Bolden (2011) διευκρινίζει ότι οι διευθυντές δίνουν έμφαση στις απαιτήσεις, τις ευθύνες και τις ανάγκες που ορίζονται από αρχή ενώ οι ηγέτες υπογραμμίζουν τον αντίκτυπο αυτών των απαιτήσεων σε άλλους.

2.1.2 Οι Γενικές Θεωρίες Ηγεσίας

Η ηγεσία έχει μελετηθεί από πολλούς μελετητές σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Σε γενικές γραμμές, οι μελετητές έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και προτιμήσεις. Μερικές μελέτες ηγεσίας υπογραμμίζουν τη σημασία των χαρακτηριστικών των ηγετών, ενώ άλλες τονίζουν τη σημασία των συμπεριφορικών παραγόντων και των χαρακτηριστικών των ηγετών (Bolden, 2011). Δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τον κατάλληλο τρόπο

κατηγοριοποίησης της ηγεσίας μεταξύ αυτών των μελετών και των θεωριών. Αυτή η ενότητα αναθεωρεί τις μεγάλες θεωρίες και μελέτες ηγεσίας για την κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου της ηγεσίας μετασχηματισμού και συναλλαγής. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε τη θεωρία, τις συμπεριφορικές προσεγγίσεις και τις θεωρητικές θεωρίες ηγεσίας.

2.1.3 Μεγάλη προσέγγιση του ανθρώπου

Η κύρια πορεία των μελετών ηγεσίας τον 19ο αιώνα κυριαρχείται από τη θεωρία του «μεγάλου ανθρώπου». Η θεωρία του «μεγάλου ανθρώπου» δίνει έμφαση στα εξαιρετικά χαρακτηριστικά των ηγετών. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει περαιτέρω ότι η ιστορία αλλάζει και διαμορφώνεται από ηγέτες που έχουν εξαιρετικά χαρακτηριστικά (Wart, 2003). Μια κοινή πεποίθηση που επηρέασε πολλούς μελετητές σε αυτή την περίοδο ήταν ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται. Αυτή η πίστη προκάλεσε πολλούς να πιστεύουν ότι η μοίρα των ηγετών κατευθύνει την ιστορία. Εκτός αυτού, η θεωρία προβλέπει ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να αναπτύξουν ταλέντα πέρα από εκείνα με τα οποία γεννήθηκαν. Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη είναι η επιθυμία τους να μάθουν, αν δε διαθέτουν ταλέντο που μπορεί να καλλιεργηθεί και αναπτυχθεί δεν θα πετύχουν στις προσπάθειές τους (McCleskey, 2014).

Αυτή η θεωρία, ωστόσο, έλαβε πολλές κριτικές από τους μελετητές. Για παράδειγμα, ο Burgoyne (2012) ισχυρίζεται ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί και ότι η πεποίθηση ότι οι ηγέτες έχουν έμφυτο ταλέντο δεν είναι αλήθεια. Υπογράμμισαν ότι όλοι μπορούν να μάθουν τις μεγάλες ικανότητες της ηγεσίας εάν δεν έχουν καμία διαταραχή σχετική με τη μάθηση. Σύμφωνα με τον McCleskey (2014), οι υποστηρικτές της θεωρίας του μεγάλου ανθρώπου ισχυρίζονται επίσης ότι αν και οι πιθανοί ηγέτες μπορεί να έχουν έμφυτα ταλέντα, δεν θα γίνουν ηγέτες εκτός αν οι καταστάσεις ευνοούν μια τέτοια εξέλιξη. Για να υποστηρίξει αυτόν τον ισχυρισμό, ο McCleskey (2014), διερωτάται με έντονο τρόπο: «Χωρίς χάος στην Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία, θα υπήρχε σήμερα ο Λουθηρανισμός; Χωρίς τον Χίτλερ, θα συνέχιζε ο Τσώρτσιλ? »

2.1.4 Θεωρία γνώσεων

Τον εικοστό αιώνα, οι μελέτες που σχετίζονται με την ηγεσία εστίασαν περισσότερο στα χαρακτηριστικά των ηγετών. Οι ερευνητές διερεύνησαν ποια χαρακτηριστικά έχουν συνήθως οι ηγέτες, κάνοντας τεστ προσωπικότητας (Wart, 2003). Η έννοια του "μεγάλου

άνδρα" αποκάλυψε τρία ερωτήματα σχετικά με την ηγεσία: (α) ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που έχουν οι ηγέτες; (β) Υπάρχει πιθανότητα να προβλέψουμε πιθανούς μεγάλους ηγέτες με τον εντοπισμό των κοινών χαρακτηριστικών των ηγετών; (γ) Υπάρχει πιθανότητα να μαθευτεί πόσο αποτελεσματικός θα είναι ο ηγέτης; (Chamorro-Chemusik, 2007). Πραγματοποιήθηκαν αρκετές μελέτες προκειμένου να εξεταστούν αυτά τα ζητήματα ξεχωριστά. Η ηγεσία πιστεύεται ότι ήταν το προϊόν των ειδικών δυνατοτήτων και χαρακτηριστικών ορισμένων ατόμων (Chemers, 2014).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών αποτελεί επέκταση της θεωρίας του μεγάλου ανθρώπου στο γεγονός ότι δίνει έμφαση περισσότερο στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Μερικοί από τους ηγέτες που επηρέασαν σημαντικά την παγκόσμια ιστορία όπως ο Ναπολέοντας, ο Μουσολίνι, ο Τσώρτσιλ, ο Ρούσβελτ και ο Φορντ, χρησιμοποιήθηκαν για να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά των ηγετών γενικά (Gehring, 2007). Αυτό που κάνει τη θεωρία των χαρακτηριστικών διαφορετική από τη θεωρία του μεγάλου ανθρώπου, είναι ότι δεν εξετάζει αν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας κληρονομούνται ή όχι. Αυτά καθορίζουν μόνο τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες (Germain, 2012).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών ισχυρίζεται ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά όπως το ύψος και η ενέργεια, το επίπεδο εκπαίδευσης και η κοινωνικοοικονομική κατάσταση, μαζί με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η κυριαρχία, η αυτοπεποίθηση και η ανεκτικότητα στο άγχος, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Αρκετοί κοινωνικοί επιστήμονες επικεντρώθηκαν στα χαρακτηριστικά ισχυρών προσωπικών ηγετών για να μάθουν ποια χαρακτηριστικά είχαν (Chamorro-Chemusik, 2007). Ωστόσο, τα αποτελέσματα αυτών των μελετών αποκάλυψαν ότι υπήρχαν δύο σημαντικά προβλήματα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των ηγετών. Πρώτον, ο κατάλογος των χαρακτηριστικών ήταν πολύ μεγάλος. Δεύτερον, τα προσδιορισμένα χαρακτηριστικά δεν ήταν τα ίδια σε όλες τις καταστάσεις (Wart, 2003).

Ο Stogdill, ένας από τους πιο διακεκριμένους μελετητές της θεωρίας των χαρακτηριστικών, ισχυρίστηκε ότι «ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης λόγω της κατοχής κάποιου συνδυασμού χαρακτηριστικών» (Stogdill, 1948, σελ. 64). Έτσι αυτή η θεωρία έχασε την ευνοϊκή της (Wart, 2003). Αυτό που προκάλεσε τον Stogdill να κάνει τις κριτικές του σχετικά με τις θεωρίες περί οράματος ήταν ότι κανένα γνώρισμα δεν σχετίζεται γενικά με την αποτελεσματική ηγεσία και ότι οι παράγοντες μιας κατάστασης έχουν αντίκτυπο στην ηγεσία (Germain, 2012).

2.1.5 Συμπεριφορικές προσεγγίσεις

Δεδομένου ότι η θεωρία των χαρακτηριστικών αντιμετώπισε κάποια προβλήματα στην προσπάθεια εξήγησης των κυριότερων χαρακτηριστικών της ηγεσίας, οι μετέπειτα μελέτες κατευθύνθηκαν προς διερεύνηση των συνθηκών συμπεριφοράς που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στους ηγέτες. Οι θεωρίες συμπεριφοράς διερεύνησαν τις συμπεριφορές αποτελεσματικών ηγετών για να προσδιορίσουν ποιες από αυτές θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν για τον ορισμό ηγετών εκτός από άλλα άτομα. Οι μελέτες συμπεριφορικής έρευνας είναι παρόμοιες από ορισμένες απόψεις με εκείνες της θεωρίας των χαρακτηριστικών. Οι μελέτες βασίστηκαν γενικά στις παρατηρήσεις ατόμων που βρισκόνταν σε εποπτικές αρχές συγκεκριμένου οργανωτικού επιπέδου και όχι σε ηγέτες των οποίων οι ευθύνες κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα, όπως αυτές που καθοδηγούσαν έναν ολόκληρο οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση εισήγαγε τη χρήση ερωτηματολογίων που μετρούσαν την αντίληψη των υφισταμένων για τις συμπεριφορές των ηγετών τους ως κύρια τεχνική για τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς των ηγετών (Hiller et al., 2011).

Μια από τις πρώτες μελέτες συμπεριφοράς διεξήχθη από τον Kurt Lewin το 1939 στο Πανεπιστήμιο της Αϊόβα. Η μελέτη αυτή χαρακτήρισε τους ηγέτες είτε αυτοκράτορες, δημοκράτες, είτε *laissez-faire* (Kest, 2006). Με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης αποφασίζει την πολιτική σύμφωνα με τα καθήκοντα εργασίας. Ο ηγέτης δεν επιδεικνύει εχθρικό τρόπο προς τους υφισταμένους αλλά διατηρεί απόσταση από αυτούς για να μην συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όταν οι υφιστάμενοι κάνουν καλή δουλειά, ο αυταρχικός ηγέτης τους επαινεί, αλλά αν η παραγωγικότητα επιβραδύνει, τους τιμωρεί.

Οι ομαδικές συζητήσεις και οι προτάσεις του αρχηγού είναι σημαντικές για την επίτευξη οποιουδήποτε έργου στους δημοκράτες ηγέτες. Τα μέλη έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων για τον καταμερισμό εργασίας. Ο έπαινος και οι επικρίσεις των υφισταμένων δίδονται σύμφωνα με αντικειμενικά κριτήρια. Οι ηγέτες του *Laissez-faire* διαφέρουν από την αυταρχική και τη δημοκρατική ηγεσία. Οι ηγέτες του *Laissez faire* δε συμμετέχουν στον καθορισμό πολιτικής και στον καταμερισμό εργασίας. Οι ανταμοιβές σπάνια δίδονται για την καλή εργασία των υποκειμένων (Miner, 2005).

Οι μελέτες του Κρατικού Πανεπιστημίου του Οχάιο και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και στις αρχές της δεκαετίας του 1950 είναι σημαντικές ερευνητικές μελέτες, όσον αφορά την επίδειξη των επιπτώσεων της συμπεριφοράς των ηγετών στα μέλη της ομάδας. Η μελέτη του κρατικού πανεπιστημίου του Οχάιο αποκάλυψε ότι οι ηγέτες με μεγάλη προσοχή και ομάδες με αρχική δομή σχετίζονταν με

υψηλή απόδοση και ικανοποίηση. Κατηγοριοποίησαν τους ηγέτες ως προσανατολισμένους στην εργασία και προσανατολισμένους στον άνθρωπο. Ομοίως, οι σπουδές του Μίσιγκαν ταξινομούν τα αποτελεσματικά στελέχη ως (α) προσανατολισμένα προς τους εργαζόμενους, πράγμα που σημαίνει ότι αυτοί οι διευθυντές εξέτασαν τους υπαλλήλους τους και επικεντρώθηκαν στην ομαδική σχέση και (β) προσανατολισμένα στην παραγωγή, που σημαίνει ότι επικεντρώνονταν περισσότερο στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Michigan αποκάλυψαν ότι η υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και η παραγωγικότητα σχετίζονταν με τους ηγέτες με προσανατολισμό στους εργαζόμενους (Kest, 2000).

Οι προσεγγίσεις συμπεριφοράς εξέτασαν επίσης τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς των ηγετών στα κίνητρα, τις επιδόσεις και την ικανοποίηση των οπαδών. Ωστόσο, οι επιθετικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους ηγέτες κατηγορήθηκαν σε αυτή την προσέγγιση. Δύο από τις σημαντικότερες συμβολές αυτής της θεωρίας είναι η ταξινόμηση των συμπεριφορών ηγεσίας σε συμπεριφορές που προσανατολίζονται προς την εργασία και σε συμπεριφορές που προσανατολίζονται στον άνθρωπο. Ως περιορισμό, για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά των ηγετών, αυτή η προσέγγιση χρησιμοποίησε μια ερευνητική μεθοδολογία που παρατήρησε τα άτομα (ηγέτες χαμηλότερου επιπέδου) σε ένα εργαστηριακό περιβάλλον αντί να παρατηρήσουν τους ηγέτες που ήταν υπεύθυνοι για έναν μεγάλο οργανισμό (Hiller et al., 2011).

2.2 Θεωρίες κατάστασης και έκτακτης ανάγκης

Οι κριτικές σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορικές προσεγγίσεις προκάλεσαν μια αλλαγή στροφής όσον αφορά στη σημασία των παραγόντων κατάστασης στην ηγετική διαδικασία. Οι θεωρίες ηγεσίας της κατάστασης εξηγούν ότι οι ηγέτες καθορίζουν πρώτα τη δική τους συμπεριφορά, τη συμπεριφορά των οπαδών τους και την κατάσταση προκειμένου να εφαρμόσουν έναν κατάλληλο ηγετικό ρόλο. Τα ηγετικά στυλ των ηγετών πρέπει να είναι συμβατά με την κατάσταση και την κουλτούρα στην οποία επιδιώκουν την παραγωγή αλλαγής (Yeakey, 2002).

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης του Fiedler, η θεωρία της θέσης του Hersey και του Blanchard και η θεωρία των στόχων του μονοπατιού του House είναι οι κύριες θεωρίες που μπορούν να εκτιμηθούν στο πλαίσιο της προσέγγισης κατάστασης (Yukl, 1989). Η θεωρία έκτακτης ανάγκης του Fiedler υποθέτει ότι δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη ηγεσία εξαιτίας του γεγονότος ότι ο τύπος και ο ρόλος της ηγεσίας μπορεί να διαφέρουν

σε διαφορετικές συνθήκες και καταστάσεις. Ο Fiedler ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο που ονομάζεται Ελάχιστος Προτιμώμενος Συνεργάτης (LPC) για να μετρήσει την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Δεκαοκτώ ζευγάρια διαφορετικών στόχων αποτελούν το ερωτηματολόγιο αυτό, το οποίο αποσκοπούσε στην απόκτηση απαντήσεων, ικανών να αποκαλύψουν ένα βασικό στυλ ηγεσίας. Διαφορετικές καταστάσεις συνδυάστηκαν με διαφορετικά στυλ ηγεσίας για να προσδιοριστούν εκείνα τα χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στο μέγιστο στην απόδοση. Μια υψηλή βαθμολογία στο LPC αναφέρεται σε ένα κίνητρο υψηλής σχέσης (Kest, 2000).

Στη συνέχεια, ο Fiedler εξέτασε τον ηγέτη, το μέλος και το καθήκον κάτω από τρεις περιστασιακές καταστάσεις: (α) σχέσεις ηγέτη-μέλους, (β) δομή εργασιών και (γ) δύναμη θέσης. Οι σχέσεις ηγετών-μελών αναφέρονται σε ένα μέτρο της δύναμης, της σχέσης μεταξύ του διευθυντή και των εργαζομένων. Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός των μελών προς τον ηγέτη τους σχετίζονται με ευνοϊκές σχέσεις. Η διάρθρωση της εργασίας αναφέρεται στο κατά πόσο η δουλειά είναι καλά δομημένη, αδόμητη ή κάπου ενδιάμεσα. Εάν είναι καλά δομημένη, τότε η κατάσταση εργασίας είναι ευνοϊκή και ο ηγέτης επηρεάζει την ομάδα κατάλληλα. Τέλος, η δύναμη θέσης αναφέρεται στην εξουσία που δόθηκε από την οργάνωση στους διαχειριστές για την επιβράβευση και τιμωρία των υφισταμένων. Κατηγοριοποίησε τους ηγέτες σε δύο ομάδες: εκείνους που είναι προσανατολισμένοι στη σχέση και εκείνους που είναι προσανατολισμένοι στην εργασία. Ένα υψηλό σκορ LPC δείχνει ότι οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι στη σχέση, έχουν δηλαδή καλές διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ η χαμηλή βαθμολογία υποδεικνύει προσανατολισμό στην εργασία, δηλαδή στο καθήκον.

Η θεωρία των Hersey και Blanchard εμφανίστηκε αρχικά ως η θεωρία του κύκλου ζωής της ηγεσίας. Αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του '70, η θεωρία μετονομάστηκε σε θεωρία θέσης ηγεσίας (Griffin and Moorhead, 2011). Οι Hersey, Blanchard και Johnson (2004) υποδεικνύουν ότι η ηγετική κατάρτιση είναι απαραίτητη προκειμένου οι ηγέτες, να μάθουν να προσαρμόζονται σε διαφορετικές καταστάσεις. Έχουν μια άποψη παράλληλη με εκείνη της θεωρητικής πρότασης της μελέτης του κρατικού πανεπιστημίου του Οχάιο, ότι "η συμπεριφορά του ηγέτη θα μπορούσε να περιγραφεί ως μίγμα και των δύο διαστάσεων" (Hersey et al., 2004, σελ. 93). Οι Griffin και Moorhead (2011) ισχυρίστηκαν ότι οι ηγέτες πρέπει να επιδείξουν διαφορετικά είδη ηγετικών μορφών.

Μία από τις διαστάσεις της θεωρίας της ηγεσίας είναι η συμπεριφορά εργασίας και η σχέση συμπεριφοράς με το στυλ ηγεσίας. Η συμπεριφορά εργασίας αφορά τους ηγέτες που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των οπαδών και τους υφισταμένους που λαμβάνουν

πληροφορίες σχετικά με τις δομές του έργου. Η σχέση συμπεριφοράς αναφέρεται στους ηγέτες που υποστηρίζουν τους υφισταμένους όταν το χρειάζονται και τονίζουν τη σχέση μεταξύ των υφισταμένων με την παροχή ανοικτής επικοινωνίας (Griffin and Moorhead, 2011).

Στην θεωρία αναπτύχθηκαν τέσσερις μορφές ηγεσίας

- Σχέση εργασίας : Οι ρόλοι και οι διαφορετικές αποστολές ορίζονται από τον ηγέτη. Αυτή η ηγεσία είναι εφαρμόσιμη στους νέους εργαζόμενους καθώς χρειάζονται βοήθεια στην αρχή της εργασίας.
- Πάληση : Ο ηγέτης κατευθύνει και υποστηρίζει τους υφισταμένους ώστε να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.
- Συμμετοχή (χαμηλή σχέση εργασίας-υψηλού επιπέδου): Τόσο ο ηγέτης όσο και οι υφιστάμενοι βρίσκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Delegation: Ο ηγέτης δίνει λίγη υποστήριξη καθώς ο υποκείμενος επιδεικνύει υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας (Hersey et al., 2004)

Οι Hersey κ.α. (2004) υποστηρίζουν ότι οι ηγετικές μορφές ηγεσίας αλλάζουν ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των οπαδών. Η σχέση μπορεί να αλλάξει από το χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας των οπαδών στο υψηλότερο επίπεδο.

Μια άλλη θεωρία της κατάστασης που αναπτύχθηκε από τον Robert House ονομάζεται «θεωρία του στόχου πορείας». Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς των ηγετών και των επιδόσεων των οπαδών. Με άλλα λόγια, οι επιδόσεις των οπαδών επηρεάζονται από τη συμπεριφορά των ηγετών (Wang et al., 2011). Στο πλαίσιο αυτής της θεωρίας ορίζονται τέσσερις μορφές ηγεσίας. Ηγέτης οδηγίων, υποστηρικτικός ηγέτης, ηγέτης συμμετοχής και ηγέτης με προσανατολισμό στην επίτευξη. Οι ηγέτες οδηγίων εξηγούν σαφώς τις προσδοκίες εργασίας στους υφισταμένους, ώστε να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Μια ειδική καθοδήγηση δίνεται από τον ηγέτη. Οι υποστηρικτικοί ηγέτες υποστηρίζουν και φροντίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους. Οι ηγέτες συμμετοχής ακούν τις απόψεις των υφισταμένων τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς θεωρείται ότι οι ικανότητές τους είναι υψηλές. Οι ηγέτες με προσανατολισμό επίτευξης θέτουν προκλητικούς στόχους για τους υφισταμένους τους να πετύχουν, καθώς υποτίθεται ότι οι υφιστάμενοί τους θα κάνουν το καλύτερο δυνατό. Για όλα όσα γνωρίζουν οι υφιστάμενοι, θα ανταμειφθούν μετά την ολοκλήρωση της εργασίας. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι ηγέτες είναι ευέλικτοι όσον αφορά την προσαρμογή σε διαφορετικές καταστάσεις και ασκούν ένα κατάλληλο ηγετικό στυλ σύμφωνα με την

απαίτηση της κατάστασης (Kest, 2000).

2.3 Η Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Αρχίζοντας τη δεκαετία του 1970, η πλειοψηφία των ερευνητικών μελετών που σχετίζονται με την ηγεσία υπογράμμισε τη θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας. Το βιβλίο ηγεσίας του Burns εξηγεί ότι η ηγεσία των συναλλαγών έχει μελετηθεί παντού, οπότε πρέπει να δοθεί έμφαση στην ηγεσία μετασχηματισμού (Wart, 2003). Ο Burns εξέτασε τις μορφές ηγεσίας μετασχηματισμού και συναλλαγής. Διαχωρίζει αυτά τα δύο στυλ από την άποψη της ανάληψης διαφορετικών ευθυνών. Σύμφωνα με τον Burns, η μετασχηματιστική ηγεσία συμβαίνει όταν οι άνθρωποι συμμετέχουν στη διαδικασία ηγεσίας και αλληλεπιδρούν με τους άλλους με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε ένας από αυτούς να μπορεί να ανυψωθεί σε ένα υψηλότερο επίπεδο κινήτρων. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες συναλλαγών αλληλεπιδρούν με τους ανθρώπους για να ανταλλάξουν πολύτιμους πόρους, όπως ανταμοιβές. Με άλλα λόγια, ο κύριος σκοπός της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η λήψη ανταμοιβών ή τιμωριών με βάση την ποιότητα αυτών των πληροφοριών. Αυτή η σύμβαση μεταξύ ηγετικών συναλλαγών και άλλων μπορεί να διατηρηθεί μόνο μέχρι τη λήξη της σύμβασης.

Οι συναλλασσόμενοι ηγέτες χρησιμοποιούν ενέργεια για να κερδίσουν οφέλη. Παράλληλα, οι οπαδοί εκπληρώνουν την απαίτηση του έργου μέχρι να υπάρξει μια αρμονία μεταξύ των ανταμοιβών που λαμβάνουν και των αναγκών τους (Flood, Hannan, Smith, Turner, West & Dawson, 2000).

Όταν ο Northouse (2015) δίνει τον ορισμό της ηγεσίας, υποστηρίζει ότι οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να εκτελούν ορισμένα καθήκοντα και να παρέχουν τα απαραίτητα κίνητρα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Επιπλέον, προσθέτει ότι οι ηγέτες, προκειμένου να καλλιεργήσουν αποτελεσματικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους, δίνοντας τους κίνητρα. Επιπλέον, ισχυρίζεται ότι «οι ηγέτες μπορούν επίσης να διαμορφώσουν, να αλλάξουν και να ανυψώσουν τα κίνητρα και τις αξίες και τους στόχους των υφισταμένων τους μέσω του ζωτικού διδακτικού ρόλου της ηγεσίας» (σ. 425).

Η θεωρία του Burns επεκτάθηκε από τον Bass, ο οποίος δηλώνει ότι ένας ηγέτης μπορεί να αντιπροσωπεύει ταυτόχρονα τόσο μετασχηματιστικούς όσο και συναλλακτικούς χαρακτήρες. Επιπλέον, επισημαίνει ότι τόσο οι μορφές ηγεσίας μετασχηματισμού όσο και οι συναλλαγές δε λαμβάνουν χώρα στα διαφορετικά άκρα του ίδιου τμήματος. Σύμφωνα

με τον Bass, με το στυλ ηγεσίας μετασχηματισμού, οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να επικεντρωθούν σε οργανωτικούς και ομαδικούς στόχους. Επιπρόσθετα, αναζητούν τρόπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες υψηλότερης τάξης των υφισταμένων τους. Στον Bass, ενώ η ηγεσία του μετασχηματισμού παρουσιάζει πνευματική έμπνευση και ατομική σκέψη, η ηγεσία των συναλλαγών δεν το κάνει (Vaccaro et al., 2012).

Οι García-Morales κ.α. (2012) διακρίνουν την ηγεσία μετασχηματισμού σε 4 κατηγορίες: (α) Ιδεοποιημένη επιρροή: Οι ηγέτες δείχνουν θαυμασμό για τους υφισταμένους τους για να χρησιμοποιήσουν αυτήν την πίστωση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ίδιους. Δεδομένου ότι έχουν ηθικές αξίες, δεν χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για προσωπικό κέρδος.

(β) Εμπνευσμένα κίνητρα: Οι ηγέτες τονίζουν τα κίνητρα των υφισταμένων τους να επιτύχουν τους κοινούς στόχους της ομάδας και της οργάνωσης. Ψάχνουν πάντα τους τρόπους να εισάγουν το πάθος στους υφισταμένους τους.

(γ) Πνευματική τόνωση: Οι ηγέτες σέβονται τις ιδέες και τις απόψεις των υφισταμένων τους. Επιπλέον, ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να χρησιμοποιούν τις ιδέες και τις απόψεις τους για να είναι καινοτόμες.

(δ) Ατομική αντιπαροχή: Οι ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων τους. Αξιολογούν τους υφισταμένους τους όχι μόνο ως εργαζομένους, αλλά και ως άτομα, των οποίων οι προσδοκίες και οι απόψεις πρέπει να γίνονται σεβαστές.

Η χαρισματική ηγεσία αποκτά πρωταρχική σημασία ως η κεντρική διαδικασία της ηγεσίας μετασχηματισμού. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι τόσο υψηλή που οι υφισταμένοι έχουν θαυμασμό και καλά συναισθήματα για το όραμα των ηγετών τους (García-Morales et al., 2012). Σύμφωνα με τους Antonakis και House (2013), η χαρισματική ηγεσία, που προτάθηκε αρχικά από τον House, θεωρείται συνώνυμη με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ωστόσο, η χαρισματική ηγεσία είναι ένα στοιχείο της ηγεσίας μετασχηματισμού (εξιδανικευμένη επιρροή) (Antonakis and House, 2013).

Οι Bodla και Nawas (2010) δηλώνουν ότι μία από τις συνιστώσες της ηγεσίας μετασχηματισμού, δηλαδή της εξιδανικευμένης επιρροής, έχει δύο πτυχές: Ιδεοποιημένη επιρροή και ιδεαλισμένη επίδραση. Τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών είναι κατάλληλα για να αποτελέσουν πρότυπο για τους ανθρώπους που οδηγούν. Δεδομένου ότι έχουν σεβασμό και εμπιστοσύνη, αποτελούν ένα εξαιρετικό παράδειγμα για να τους μιμηθούν οι υφιστάμενοί τους. Εκτός αυτού, οι ηγέτες μετασχηματισμού πιστεύεται ότι έχουν επιπλέον δυνατότητες και ειδικές προσωπικότητες.

Οι ηγέτες μετασχηματισμού προτιμούν να ασχολούνται παρά να διαιτητεύουν. Μπορούν να αναλάβουν κινδύνους όποτε απαιτείται και να παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο ηθικών συμπεριφορών.

Οι ηγέτες μετασχηματισμού εστιάζουν σε πιο μακροπρόθεσμους στόχους αντί για βραχυπρόθεσμους στόχους. Θέτουν τους στόχους και δίνουν σημασία στο όραμα. Εμπνέουν τους υφισταμένους για να παρακολουθήσουν το όραμα. Εάν απαιτείται αλλαγή για να επιτευχθεί ο στόχος, αλλάζουν το σύστημα αντί να επιμένουν στα υπάρχοντα συστήματα. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη τόσο για την ανάπτυξή τους όσο και για τους άλλους (Odumeru and Ogbonna, 2013)

Οι Vaccaro κ.α (2012) επισημαίνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες σέβονται τις πεποιθήσεις και τις αξίες των υφισταμένων τους με πνευματική διέγερση. Με αυτό τον τρόπο, οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να σκέφτονται με νέους τρόπους στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Με την πνευματική διέγερση των ηγετών τους, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις ικανότητές τους για την επίλυση μελλοντικών προβλημάτων.

Το εμπνευσμένο κίνητρο είναι ένα σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας μετασχηματισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες με εμπνευσμένα κίνητρα, εμπνέουν και παρακινούν τους υφισταμένους τους όσον αφορά τη δέσμευσή τους στο όραμα της οργάνωσης. Εκτός αυτού, υποστηρίζουν επίσης το ομαδικό πνεύμα. Ο Bass υποστηρίζει ότι «οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπους που παρακινούν και εμπνέουν τους γύρω τους, παρέχοντας νόημα και πρόκληση στη δουλειά των υφισταμένων τους» (σελ.9) Με άλλα λόγια οι ηγέτες δημιουργούν ενθουσιασμό και αισιοδοξία για τη διαδικασία μετασχηματισμού του μέλλοντος του οργανισμού. Με τον ενθουσιασμό που δημιουργούν οι ηγέτες, οι υφιστάμενοι εμπνέονται να δεσμευτούν για τους στόχους και τα κοινά οράματα του οργανισμού.

Η εξατομικευμένη εξέταση είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας μετασχηματισμού. Η εξατομικευμένη εξέταση αφορά τους ηγέτες που ασχολούνται με τους υφισταμένους τους ως ιδιώτες και συμμετέχουν στην αναπτυξιακή διαδικασία των υφισταμένων τους. Θεωρούν επίσης τις ανάγκες, τις ενέργειες και τις προσδοκίες του εργαζόμενου του ως μέντορα ή προπονητή. Αυτοί οι ηγέτες σέβονται και γιορτάζουν τις συνεισφορές των υφισταμένων τους στην ομάδα (Bass & Bass, 2008).

2.4 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία αναδύεται εάν ο ηγέτης εφαρμόζει ανταμοιβές ή πειθαρχία στους υφισταμένους ανάλογα με το επίπεδο απόδοσής τους (Avolio & Bass, 2002). Η συναλλακτική ηγεσία έχει τρία βασικά στοιχεία: την ενδεχόμενη ανταμοιβή, την ενεργή διαχείριση κατ' εξαίρεση και την παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση. Η ενδεχόμενη ανταμοιβή αναφέρεται στους ηγέτες που παρέχουν υλικές ή ψυχολογικές ανταμοιβές στους υφισταμένους τους για την τήρηση των κανόνων και την εκπλήρωση των απαιτήσεων της εργασίας. Η ενεργή διαχείριση κατ' εξαίρεση αναφέρεται στους ηγέτες που παρατηρούν τις λανθασμένες ενέργειες των υφισταμένων τους, εκείνοι που αντιτίθενται στους κανόνες και τα πρότυπα του οργανισμού ή του έργου, προκειμένου να διορθώσουν τις ενέργειές τους. Η παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση αναφέρεται σε ηγέτες που παρεμβαίνουν και λαμβάνουν μέτρα μόνο όταν οι υφιστάμενοι δεν εκπληρώνουν τους απαιτούμενους κανόνες και στόχους (Jenkins, 2014).

Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο της ενδεχόμενης ανταμοιβής συνάπτουν συμφωνία με τον εργαζόμενο τους, υπόσχοντάς του μια ανταμοιβή αν εκπληρώσει την ανάθεσή του με ικανοποιητικό τρόπο (Avolio & Bass, 2002).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), στη σχέση μεταξύ ενός ηγέτη συναλλαγών και των υφισταμένων του, οι τελευταίοι πιστεύουν ότι ο ηγέτης (α) «αναγνωρίζει τι θέλουμε να πάρουμε από το έργο μας και προσπαθούμε να δούμε ότι παίρνουμε αυτό που θέλουμε εάν η απόδοσή μας το δικαιώνει, (β) ανταλλάσσει ανταμοιβές και υποσχέσεις ανταμοιβής για την προσπάθειά μας και (γ) ανταποκρίνεται στα άμεσα προσωπικά μας συμφέροντα, αν μπορούν να ικανοποιηθούν από το να κάνουμε το έργο μας.

Ένα άλλο από τα συστατικά στοιχεία της ηγεσίας συναλλαγών είναι η διαχείριση κατά εξαίρεση. Αν και αυτό δεν είναι μια πολύ αποτελεσματική μέθοδος, χρησιμοποιείται σε ορισμένες περιπτώσεις. Στην ενεργή διαχείριση, ο ηγέτης παρακολουθεί τους υφισταμένους, παρακολουθώντας εάν τηρούν τα πρότυπα και κάνουν τα σωστά πράγματα κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης των αναθέσεων. Αν χρειαστεί, ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση για να διορθώσει το λάθος. Δεν γίνεται καμία ενέργεια εκτός εάν οι εργαζόμενοι κάνουν λάθος ή σφάλμα στις αποστολές τους. Η απαιτούμενη διόρθωση λαμβάνεται μετά από λάθος ενός εργαζόμενου (Avolio & Bass, 2002).

2.5 Laissez-Fair ηγεσία

Η ηγεσία Laissez-fair είναι ένα είδος παθητικής ηγεσίας σε σύγκριση με την πιο ενεργή

ηγεσία συναλλαγών και μετασχηματισμού. Οι ηγέτες της Laissez-fair δεν θέλουν να συμμετάσχουν στα θέματα του οργανισμού. Θέλουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να λύσουν τα προβλήματα. Δεδομένου ότι δεν συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων όλη την ημέρα, ορισμένες καθυστερήσεις ενδέχεται να εμφανιστούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, δεν αγωνίζονται διαρκώς για την κάλυψη των αναγκών και των απαιτήσεων των εργαζομένων τους. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση των εργαζομένων δεν τους ενθαρρύνει να αναλάβουν δράση (García-Morales et al., 2012). Η συμπεριφορά των ηγετών laissez-faire είναι διαφορετική από αυτή των άλλων τύπων ηγετών, επειδή «δεν ενδιαφέρονται για το τι συμβαίνει, αποφεύγουν την ανάληψη ευθύνης και είναι ικανοποιημένοι να κάθονται και να περιμένουν τους άλλους να πάρουν τα απαραίτητα μέτρα (Avolio & Bass, 2002, σελ. 67).

2.5.1 Στυλ της ηγεσίας και επιπλέον προσπάθεια

Οι Yang, Huang, και Wu (2011) εξετάζουν τη συσχέτιση μεταξύ συμπεριφοράς ηγεσίας μετασχηματισμού και απόδοσης ομάδας. Το δείγμα περιλάμβανε 218 ομάδες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, που είχαν υποκαταστήματα τόσο στο Χονγκ Κονγκ όσο και στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν την δύναμη της ομάδας, τις γενικές απόψεις των μελών της ομάδας για την ικανότητα της ομάδας τους, σαν αποτέλεσμα μεσολάβησης, για να μετρήσουν την επίδραση της ηγετικής μετασχηματισμού στην απόδοση της ομάδας. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας μέσω της δύναμης της ομάδας.

Οι Whittington, Goodwin και Murray (2004) διερεύνησαν την επίδραση της ηγεσίας μετασχηματισμού στην απόδοση των εργαζομένων, την οργανωτική δέσμευση και τη συμπεριφορά της οργανωτικής ιθαγένειας μέσω εμπλουτισμού της εργασίας και δυσκολίας στόχου. Η έρευνα αυτή περιλάμβανε μελέτη πεδίου σε 12 διαφορετικούς οργανισμούς. Το δείγμα αποτελείται από 209 ηγέτες και εργαζόμενους. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τόσο η μετασχηματιστική ηγεσία όσο και ο εμπλουτισμός της εργασίας έχουν σημαντικές επιπτώσεις. Επιπλέον, τα αποτελέσματα απέδειξαν ότι η μεταβλητή μεσολάβησης του εμπλουτισμού της εργασίας άλλαξε την επίδραση της ηγεσίας μετασχηματισμού στην συναισθηματική δέσμευση, ενώ η δυσκολία στόχου αύξησε τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας μετασχηματισμού και των επιδόσεων των εργαζομένων και της αποτελεσματικής δέσμευσης.

Οι Carmeli και Schaubroeck (2007) διερεύνησαν τον αντίκτυπο των αντιλήψεων των προσδοκιών του ηγέτη, των πελατών και της οικογένειας για τις προσδοκίες για

δημιουργικότητα και, με τη σειρά του, τη δημιουργική συμμετοχή των ατόμων στην εργασία. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τυχαία επιλεγμένους υπαλλήλους που εργάζονταν σε δύο διαφορετικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών στο Ισραήλ. Από τα συνολικά 15 ερωτηματολόγια, οι απαντήσεις 140 συμμετεχόντων έγιναν αποδεκτές ως χρήσιμα δεδομένα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερο επίπεδο δημιουργικής αυτοεκτίμησης, δηλαδή οι πεπειθήμενοι των ατόμων για την επίτευξη μιας απαιτούμενης δράσης για τα επιθυμητά αποτελέσματα υπό διαφορετικές συνθήκες, και οι προσδοκίες για δημιουργική συμπεριφορά στην εργασία είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε δημιουργική εργασία σε σύγκριση με εκείνους τους εργαζόμενους που έχουν χαμηλή δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης αποδεικνύουν ότι οι προσδοκίες των ηγετών για δημιουργικότητα επηρεάζουν θετικά και έντονα τόσο τις προσδοκίες των ατόμων για δημιουργικότητα όσο και τη συμμετοχή του ατόμου στη δημιουργική εργασία.

Οι Schyns, Kroon και Moors (2007) υπογραμμίζουν την αντίληψη της ανταλλαγής αρχηγών-μελών (LMX). Προτείνουν ότι η αντιληπτή ποιότητα αυτής της σχέσης σχετίζεται με τις προσδοκίες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, διερευνούν ποια χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν την αντίληψή τους για το LMX. Χρησιμοποιήθηκε ένα εργαλείο έρευνας για το δείγμα 588 Ολλανδών εργαζομένων που εργάζονται σε διάφορους τομείς. Το ερωτηματολόγιο αποσκοπούσε στη μέτρηση της αντίληψης των εργαζομένων για ρομαντισμό της ηγεσίας, εξιδανικευμένο ηγέτη, ανάγκη για ηγεσία, εξάρτηση και αντίληψη του LMX. Οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ανάγκη για ηγεσία και εξάρτηση, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αναμένουν από τους ηγέτες τους να διευκολύνουν τη διαδικασία επίτευξης του στόχου, συνδέονται θετικά με την αντίληψή τους για το LMX.

Οι Hirst, Dick και Knippenberg (2009) υπογραμμίζουν τις σχέσεις μεταξύ της ταυτοποίησης της ομάδας, του ηγετικού κινήτρου εμπνευσμού, της δημιουργικής απόδοσης των εργαζομένων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Καθορίζουν τη δημιουργική απόδοση ως νέα λύση των εργαζομένων στα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία επίτευξης των στόχων της εργασίας. Ως δημιουργική προσπάθεια ορίζεται η μάθηση χρήσιμων ιδεών στη διαδικασία αντιμετώπισης ενός προβλήματος για την αύξηση της δημιουργικής απόδοσης του ατόμου. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 115 αντιστοιχισμένα ζευγάρια βαθμολογούμενων εργαζομένων σε μια μεγάλη πολυεθνική φαρμακευτική εταιρεία. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το εμπνευσμένο κίνητρο ενός ηγέτη αυξάνει τη σχέση μεταξύ δημιουργικής προσπάθειας και ταυτοποίησης.

Επιπλέον η δημιουργική προσπάθεια διαμεσολαβεί θετικά και έμμεσα με τη σχέση μεταξύ ταυτοποίησης ομάδας και δημιουργικής απόδοσης των εργαζομένων.

Οι Levy, Cober και Miller (2002) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς που αναζητά ανάδραση και ορισμένων μορφών ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας μετασχηματισμού και συναλλαγών. Καθορίστηκαν επίσης οι ανατροφοδοτήσεις που επέτρεπαν στους εργαζόμενους να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τις επιδόσεις τους και πώς αξιολογούν τόσο έναν μετασχηματιστικό όσο και έναν ηγέτη συναλλαγών. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 132 εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συνδέεται θετικά με τις υψηλότερες προθέσεις ανατροφοδότησης των εργαζομένων.

Οι Toor και Ofori (2009) διερεύνησαν τη συσχέτιση μεταξύ της ηθικής ηγεσίας και του πλήρους φάσματος μοντέλων ηγεσίας, των αποτελεσμάτων των εργαζομένων και της οργανωτικής κουλτούρας. Χρησιμοποίησαν τη μέθοδο έρευνας, διανέμοντας ένα ερωτηματολόγιο σε ανώτερα στελέχη και ανώτερα διοικητικά στελέχη στη Σιγκαπούρη. Η μελέτη μέτρησε την ηθική ηγεσία των συμμετεχόντων, καθορίζοντας εάν αυτοί οι ηγέτες είχαν τα χαρακτηριστικά της δίκαιης ηγεσίας μετασχηματισμού, συναλλαγών και εκλογής. Επιπλέον μετρήθηκε και η οργανωτική κουλτούρα. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι η ηθική ηγεσία συνδέεται θετικά με όλα τα συστατικά της ηγεσίας μετασχηματισμού. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, αποκαλύπτουν ότι οι ηγέτες μετασχηματισμού έχουν σχεδόν τις ίδιες συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά της ηθικής ηγεσίας που αποδεδειγμένα αποτελούν καλό παράδειγμα για τους υπαλλήλους που τους ακολουθούν.

Οι Sparks και Schenk (2001) διεξήγαγαν τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική έρευνα για να εξετάσουν τη σημασία της ηγεσίας μετασχηματισμού. Οι συμμετέχοντες ήταν 736 γυναίκες μέλη από διάφορες πολυεπίπεδες οργανώσεις μάρκετινγκ (MLM). Η μελέτη υπογραμμίζει τον αντίκτυπο της ηγεσίας μετασχηματισμού. Τα εργαλεία της έρευνας μέτρησαν τις μεταβαλλόμενες ηγετικές συμπεριφορές, την πίστη σε υψηλότερο σκοπό εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία, τη συνοχή των μονάδων και την προσπάθεια και απόδοση των μελών. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι η ηγεσία μετασχηματισμού έχει θετικό αντίκτυπο στη σχέση μεταξύ του υψηλότερου σκοπού της εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία, της συνοχής της μονάδας και της προσπάθειας.

2.5.2 Επιβολή του νόμου και ηγεσία

Η Adebayo (2004) διερευνά την επίδραση της αίσθησης της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας και της ηγεσίας μετασχηματισμού στο κίνητρο της αστυνομικής εργασίας στην αστυνομία της Νιγηρίας. Μια συγχρονική έρευνα διεξήχθη σε 184 συμμετέχοντες σύμφωνα με την κατάταξή τους στην αστυνομική δύναμη της Νιγηρίας. Η μελέτη αποκάλυψε ότι οι συμμετέχοντες είναι περισσότερο ενθουσιασμένοι όταν η αντιληπτή δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας τους είναι υψηλή. Εκτός αυτού, οι συμμετέχοντες που πιστεύουν ότι οι ανώτεροι αξιωματικοί τους επιδεικνύουν συμπεριφορά μετασχηματιστικής ηγεσίας, είναι περισσότερο παρακινημένοι σε σύγκριση με τους συμμετέχοντες που αναφέρουν ότι οι ανώτεροι αξιωματικοί τους έχουν χαμηλή συμπεριφορά ηγεσίας μετασχηματισμού.

Ο Murphy και ο Drodge (2003) διεξήγαγαν ποιοτική έρευνα με συνέντευξη για να εξετάσουν τον αντίκτυπο της ηγεσίας μετασχηματισμού στην απόσπαση της αστυνομίας της βασιλικής καναδικής μοίρας (RCMP). Μίλησαν σε 28 αστυνομικούς στο RCMP και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες μετασχηματισμού είναι αποτελεσματικοί από την άποψη της αύξησης των επιπέδων αφοσίωσης, της ικανοποίησης από την εργασία και των κινήτρων μεταξύ των αστυνομικών.

Οι Brunetto και Farr-Wharton (2005) διερευνούν την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης, της οργάνωσης της πολιτιστικής κληρονομιάς, των πόρων και της λογοδοσίας για την υλοποίηση μιας πολιτικής στην αστυνομική υπηρεσία της Αυστραλίας. Χρησιμοποίησαν τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές ερευνητικές μεθόδους. Η μελέτη αυτή δίνει έμφαση στη συνοχή μεταξύ των διαπιστωμένων στόχων και πεποιθήσεων, των πόρων και της λογοδοσίας στη διαδικασία εφαρμογής μιας νέας πολιτικής για να είναι επιτυχής. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν ότι η συνοχή μεταξύ ανώτερων και χαμηλότερων διευθυντών διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην καθιέρωση στόχων και στόχων μιας νέας πολιτικής. Επιπλέον, αυτή η μελέτη προτείνει ότι εάν υπάρχει ασυνέπεια μεταξύ της γραπτής πολιτικής και άλλων παραγόντων που είναι σημαντικοί στη διαδικασία εφαρμογής της πολιτικής, οι διαχειριστές πρώτου επιπέδου μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή την προϋπόθεση για να διατηρήσουν το status quo τους καθώς έχουν την εξουσία. Τέλος, η παρούσα μελέτη υποδηλώνει ότι η κατάρτιση που σχετίζεται με την αλλαγή των διαπιστωμένων αξιών θα πρέπει πρώτα να δοθεί στην ανώτερη διοίκηση, προκειμένου να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη πολιτική.

Ο Densten (2003) εξετάζει το στυλ ηγεσίας ανώτατου επιπέδου των αστυνομικών στον οργανισμό της Αυστραλιανής Αστυνομίας. Ο ερευνητής μελέτησε τη θεωρία

στρωματοποιημένων συστημάτων, θέτοντας ότι η πολυπλοκότητα των εργασιών επηρεάζει τη ζήτηση απόδοσης σε κάθε οργανισμό. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η αντίληψη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας του κάθε ανώτερου αξιωματικού και η άσκηση πρόσθετης προσπάθειας δείχνει κάποιες διαφορές ανάλογα με τις διάφορες τάξεις. Ο Densten (2003) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι προβλεπόμενοι παράγοντες της ηγεσίας των ανώτερων αξιωματικών αλλάζουν ανάλογα με την κατάταξή τους. Δεύτερον, η μελέτη αποκάλυψε ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη σχετίζεται με το ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τις ηγετικές συμπεριφορές των ηγετών τους.

Κεφάλαιο 3^ο Ο ρόλος της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της αστυνομίας

3.1 Εισαγωγή

Η αστυνομία πρέπει να κατανοεί το πολύπλοκο κοινωνικό, πολιτικό και οργανωτικό περιβάλλον και να λειτουργεί μέσα σε αυτό (Casey and Mitchell, 2007). Η αποτελεσματική ηγεσία είναι θεμελιώδης για την υψηλή απόδοση σε αυτά τα πεδία που καθιστούν το περιβάλλον απαιτητικό. Σήμερα η ανάγκη για καλή ηγεσία της αστυνομίας είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Με βάση το υπό εξέταση θέμα της παρούσας μελέτης αλλά και την ευρύτερη ανάγκη για κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας στην αστυνομία, στη παρούσα ενότητα θα απαντηθούν ερωτήματα, τα οποία θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση και ανάπτυξη του θέματος. Συγκεκριμένα το κεφάλαιο θα απαντήσει στο ποια είναι τα χαρακτηριστικά των καλών αστυνομικών ηγετών αλλά και το ποιες δραστηριότητες αναλαμβάνουν οι καλοί ηγέτες, σε σχέση με το όραμα του οργανισμού. Οι απαντήσεις στα παρόντα ερωτήματα θα δώσουν μια ευρύτερη βάση ανάπτυξης του θέματος δεδομένου ότι θα δώσουν καλύτερες κατευθύνσεις δεδομένης και της έρευνας που θα ακολουθήσει σε επόμενα κεφάλαια.

3.2 Ορισμός του ηγέτη στον οργανισμό της αστυνομίας

Εντοπίζονται επτά χαρακτηριστικά στην βιβλιογραφία που θεωρούνται τυπικά για τους καλούς ηγέτες στο χώρο της αστυνομίας (Murphy and Drodge, 2004; Meaklim and Sims, 2011). Πρώτον, είναι η ηθική, ορίζοντας τον ηγέτη ως το άτομο που έχει έντονο το αίσθημα της ακεραιότητας, της ειλικρίνειας και είναι σε θέση να αποδείξει και να δημιουργήσει μια αίσθηση αξιοπιστίας μεταξύ των υφισταμένων του (Schafer, 2010a).

Η εμπιστοσύνη είναι το δεύτερο χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με την ανάγκη των ηγετών να ενεργήσουν με τέτοιους τρόπους που κερδίζουν την εμπιστοσύνη μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας, της γνώσης, της έμφασης στη συζήτηση, και της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων (Murphy and Drodge, 2004). Με την εμπιστοσύνη, οι υφιστάμενοι είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν το όραμα και την κατεύθυνση των ηγετών τους. Σημαντικό για την επίτευξη των στόχων της αστυνομίας είναι οι ηγέτες να εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους (Schafer, 2008).

Στενή σχέση με την εμπιστοσύνη έχει η έννοια της νομιμότητας. Συχνά ακούγεται ως βασική προϋπόθεση η ανάγκη για νομιμότητα όσον αφορά τον οργανισμό, με την ανάγκη

να θεωρείται η αστυνομία ως νόμιμη από το κοινό. Οι ηγέτες πρέπει να θεωρούνται νόμιμοι για να εμπνέουν και για να ταυτίζονται με αυτούς οι υφιστάμενοι τους (Vito, Walsh and Kunselman, 2005).

Αυτός ο τύπος νομιμότητας περιγράφηκε ως ανάγκη για να θεωρηθεί ένας ηγέτης καλός, γνωρίζοντας ότι ένας ηγέτης θα μπορούσε να μεταδίδει το ρυθμό και να κάνει τη δουλειά ενός αξιωματικού πρώτης γραμμής. Οι επιπτώσεις της έλλειψης νομιμότητας οδηγούν στην έλλειψη εμπιστοσύνης. Η νομιμότητα με αυτή την έννοια σχετίζεται με την αξιοπιστία, βάσει της οποίας οι ηγέτες στην αστυνομία μπορούν να επιτύχουν να επιφέρουν αλλαγές και να επιτύχουν τους στόχους τους (Duncan, Mouly and Nilakant, 2001).

Σε παρόμοιο πνεύμα, οι ηγέτες πρέπει να αναλαμβάνουν την ευθύνη για το ρόλο τους, να ηγούνται με παράδειγμα και να μιμηθούν τη συμπεριφορά που επιθυμούν από τους υφισταμένους τους. Αυτό μερικές φορές ονομάζεται εξιδανικευμένη επιρροή, η οποία είναι χαρακτηριστικό της ηγεσίας μετασχηματισμού και αναφέρεται στη συμπεριφορά μέσα από την οποία ένας ηγέτης εμπνέει υπερηφάνεια, πίστη και σεβασμό (Rowe, 2006).

Οι καλές δεξιότητες της επικοινωνίας είναι ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό του καλού ηγέτη και αφορά όχι μόνο την επικοινωνία εντός της αστυνομικής οργάνωσης αλλά και την επικοινωνία με τους πολίτες και την πολιτεία (Butterfield, Edwards and Woodall, 2004). Η λήψη αποφάσεων και ιδιαίτερα η δυνατότητα λήψης αποφάσεων που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων θεωρείται επίσης σημαίνον χαρακτηριστικό του ηγέτη στην αστυνομία (Atwater et al., 2000).

Φυσικά δεν είναι απαραίτητη μόνο η ικανότητα λήψης αποφάσεων, αλλά και η ικανότητα και η προθυμία να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις υπό συνθήκες πίεσης (Coleman, 2008). Η συμμετοχή αξιωματικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενισχύει τη δέσμευσή τους στον οργανισμό, στο όραμά του και φυσικά στον ηγέτη του.

Η δυνατότητα διατύπωσης στρατηγικής σκέψης είναι δύσκολη για ορισμένους ηγέτες. Η πραγματικότητα του ρόλου ενός αστυνομικού ηγέτη ορίζεται μέσα από τις ακόλουθες δράσεις: α) Σκέφτεται εν κινήσει, β) κάνει δύσκολες επιλογές, γ) αναγνωρίζει τα πρότυπα μεταξύ διαφορετικών τύπων προβλημάτων, δ) αναζητά γεγονότα για να αποδείξει ή να διαψεύσει υποθέσεις, να αντλήσει από τις γνώσεις και τις γνώσεις των άλλων (Meaklim and Sims, 2011).

3.3 Αρμοδιότητες του ηγέτη στον οργανισμό της αστυνομίας-Χαρακτηριστικά του ρόλου του

Ένα δεύτερο ερώτημα που αναφέρεται στην ηγεσία σχετίζεται με το τι κάνουν οι ηγέτες στην αστυνομία, με τι ασχολούνται; Ποιες είναι οι δραστηριότητες που τους καθορίζουν ως ηγέτες. Μέρος της απάντησης περιστρέφεται γύρω από τις καθημερινές δραστηριότητες των ηγετών.

Στην πραγματικότητα, η δημιουργία ενός κοινού οράματος είναι μια βασική δραστηριότητα που οφείλουν να αναλαμβάνουν οι καλοί ηγέτες. Αυτό μερικές φορές αναφέρεται ως έμπνευση, η οποία αποτελεί μία από τις βασικές δραστηριότητες μέσα σε μια μετασχηματιστική ηγετική προσέγγιση. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό, την ανάπτυξη και την κοινή χρήση ενός οράματος για την οργάνωση που δημιουργεί μια αίσθηση του σκοπού για τα υφιστάμενα στελέχη (Miller, Watkins and Webb, 2009).

Σχετική είναι η ανάληψη οργανωτικής δέσμευσης. Η οργανωτική δέσμευση είναι ένας ισχυρός και αξιόπιστος παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία, τις επιδόσεις, την παραγωγικότητα και τη διατήρηση. Με την εξέταση του τρόπου διαχείρισης των υφιστάμενων στελεχών και την παροχή υποστήριξής τους, την προώθηση της συνεργασίας, την παροχή ρόλου στη λήψη αποφάσεων και την παροχή κατάλληλης ανατροφοδότησης σχετικά με τον ρόλο και την απόδοση της εργασίας, οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την οργανωτική δέσμευση, ενώ μπορούν να προωθήσουν επιτυχώς και τους στόχους ενός οργανισμού (Vito and Higgins, 2010).

Σχετικό με αυτό είναι και η φροντίδα των υφισταμένων. Η ενασχόληση με τις ανάγκες των υφιστάμενων στελεχών μερικές φορές αναφέρεται ως ουσιαστικός ρόλος του ηγέτη, ο οποίος αποτελεί μια σημαίνουσα ικανότητα. Αυτό συνεπάγεται την άσκηση ηγεσίας που αφορά τους υφισταμένους, απαιτώντας από τους ηγέτες να αναζητούν και να παρέχουν ευκαιρίες ανάπτυξης, καθώς και να προβαίνουν σε σωστή διαδικασία καθοδήγησης (Densten, 2003). Σημαντικό είναι επίσης το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον τρόπο ζωής του υφισταμένου του και συγκεκριμένα η επιδίωξη να του εξασφαλίσει ένα καλό επίπεδο ζωής, μια ισορροπία μεταξύ οικογένειας και εργασίας (Fleming, 2004).

Η καθοδήγηση και η διαχείριση της αλλαγής καθιστά τον ηγέτη και μεταρρυθμιστή. Η ικανότητα του ηγέτη να αλλάζει και να προσαρμόζεται αποτελεί τη βάση ανάπτυξής του και επίτευξης των στόχων που του έχουν τεθεί από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Οι προσπάθειες για την ενίσχυση ή την αλλαγή των αστυνομικών υπηρεσιών εξαρτώνται από τις ικανότητες των ηγετών να διαχειρίζονται σωστά, να συμμετέχουν, να παρακολουθούν και να ενθαρρύνουν το προσωπικό (Fleming and Lafferty, 2000). Τέλος, η

επίλυση προβλημάτων αποτελεί μια σημαντική ενασχόληση των ηγετών. Αυτό θα μπορούσε να είναι αρνητικό και συνάμα θετικό. Η ηγεσία εστιάζει στον περιορισμό των προβλημάτων παρά στην πρόληψη του εγκλήματος (Vito and Higgins, 2010).

3.4 Τρόποι ανάπτυξης ηγετών στην αστυνομία

Η σωστή ανάπτυξη της ηγεσίας στο εσωτερικό της αστυνομίας ενθαρρύνεται καλύτερα μέσω ενός συνδυασμού εκπαίδευσης, εμπειρίας και καθοδήγησης. Η οικοδόμηση της κατανόησης των αρχών ηγεσίας (εκπαίδευση και κατάρτιση), η παροχή εποικοδομητικών εμπειριών (καθοδήγηση και ανάδραση) και η αξιολόγηση σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των ηγετών, αποτελούν μέσα αξιολόγησης και ανάπτυξης του ηγέτη (Meaklim and Sims, 2011). Η μάθηση θεωρείται επίσης πολύτιμη επειδή αντανακλά την πραγματικότητα της αστυνομικής εργασίας και την καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των άλλων οργανισμών. Τέλος, η δυνατότητα να ασκηθεί η ηγεσία και να αντιμετωπίσει κάποιες αποτυχίες αποτελεί ένα θεμελιώδες στοιχείο της ανάπτυξης, αν και αυτό φυσικά απαιτεί ότι οι ηγέτες έχουν την ελευθερία να εξασκούν και να κάνουν λάθη, κάτι που δεν είναι πάντα εφικτό για μια οργάνωση (Schafer, 2008).

Κεφάλαιο 4^ο Όραμα

4.1 Ορισμός του οράματος

Σύμφωνα με τον Gill (2002) το όραμα αποτελεί μια εικόνα του μέλλοντος. Αποτελεί ουσιαστικά το στοιχείο για το οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να αγωνιστούν, να εργαστούν, για να βοηθήσουν τον οργανισμό που εργάζονται να το διεκπεραιώσει, να το επιτύχει. Ο Gill (2002) ορίζει το όραμα ως κάτι το οποίο είναι σταθερό και διαχρονικό και ορίζει τη φιλοσοφία και τη στρατηγική ενός οργανισμού ενώ συνδέεται με τις αξίες του. Οι Dionne κ.α. (2004) ορίζουν το όραμα ως μια ουσιαστική δήλωση της ταυτότητας του οργανισμού, ως ένα ουσιαστικό προσδιορισμό του μέλλοντος του οργανισμού. Το όραμα πρέπει να είναι ρεαλιστικό, αξιόπιστο και να αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία ενός οργανισμού. Το όραμα ορίζει το μελλοντικό σκοπό, βοηθά και εμπνέει τους εργαζόμενους και καθορίζει τη στρατηγική πρόθεση (Lahtero and Kuusilehto-Awale, 2013).

4.2 Αναγκαιότητα του Οράματος

Κατά την ανάπτυξη αλλαγών στο εσωτερικό ενός οργανισμού, η σωστή διατύπωση του οράματος βοηθά στην πιο ευοίωνη μετάβαση. Το καλό όραμα βοηθά στις ακόλουθες δράσεις: α) Καθορίζει την κατεύθυνση για την αλλαγή, β) Δίνει κίνητρα στα άτομα ώστε να προβούν σε δράσεις που θα τα βοηθήσουν να κατευθυνθούν στη σωστή πορεία με βάση το ορισμένο όραμα, γ) Βοηθά στο σωστό συντονισμό των εργαζομένων και γενικά όλων των εμπλεκόμενων στελεχών στις διαδικασίες (Gill, 2002).

Το πόσο ισχυρό είναι το όραμα καθορίζεται από το μέγεθος ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Haslam & Platow(2001) το σωστό διατυπωμένο όραμα αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ του οράματος και της ηγεσίας. Ο ηγέτης με βάση το όραμα που ορίζει καθοδηγεί τους εργαζομένους του, οι τελευταίοι τον ακολουθούν με μεγαλύτερη ένταση όταν τους εκφράζει το ορισμένο όραμα από τον ηγέτη. Σε γενικές γραμμές ο ηγέτης αν θέλει να καταφέρει να επιτύχει υψηλή απόδοση στις τάξεις των εργαζομένων του, είναι αναγκαίο να οριοθετεί ένα διακριτό και υλοποιήσιμο όραμα για τον οργανισμό που διοικεί. Το όραμα σύμφωνα με τον Reave (2005) αποτελεί πυξίδα για τον οργανισμό, τον καθοδηγεί και του δίνει στόχο. Όσο πιο καινοτόμο είναι το όραμα τόσο πιο καινοτόμος είναι και ο οργανισμός, ενώ έχει μεγαλύτερες και ουσιαστικές προοπτικές να επιτύχει στο εγγύς μέλλον τους στόχους του αλλά και να καταστεί ηγέτης στην αγορά δράσης του.

Σύμφωνα με τον Gordon (2017) η επιτυχημένη ηγεσία απαρτίζεται από δυο βασικά

δεδομένα: από τη μια το όραμα και από την άλλη την εμπιστοσύνη. Ο ηγέτης έχει ως βασικό του καθήκον να επικοινωνήσει το όραμα του οργανισμού στους εργαζομένους του και να δημιουργήσει στο εσωτερικό του οργανισμού, που διοικεί, ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Ο ηγέτης δεν αρκεί να θέτει ένα ανταγωνιστικό όραμα, αλλά πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία στην επίτευξη εμπιστοσύνης στο εσωτερικό του, στο όραμα αυτό.

Με βάση τον George (2003) οι εταιρείες όταν έχουν ένα ανταγωνιστικό όραμα στο εσωτερικό τους, τότε μπορούν να δομήσουν μια ανταγωνιστική στρατηγική και να επιτύχουν αποτελεσματικά την οποιαδήποτε αλλαγή θέλουν, χωρίς να έχουν έντονες αντιδράσεις. Οι Lahtero και Kuusilehto-Awale (2013) αναφέρουν ότι οι managers που καταφέρνουν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά το όραμα που έχουν ορίσει τότε το τελευταίο είναι πιο αποτελεσματικό για τους εργαζόμενους και για τον οργανισμό στο σύνολο του. Κίνητρα λειτουργίας με βάση ένα επιτυχημένο όραμα, μπορεί να είναι το κέρδος, η απόδοση των εργαζομένων, οι ανταγωνιστικές τιμές, η ανταγωνιστική στρατηγική κ.λπ. Αυτά τα στοιχεία είναι που απορρέουν από ένα ανταγωνιστικό όραμα, έχοντας τη δυνατότητα να επιφέρουν και τη βελτίωσή του.

Ένα όραμα προσδίδει δυο σημαντικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό: από τη μια δίνει τη δυνατότητα στους managers να ενοποιήσουν τους στόχους τους να δώσουν κίνητρα απόδοσης στους εργαζόμενους, να τους δώσουν τη δυνατότητα να σκέφτονται θετικά για το μέλλον τους, μέσα από το μέλλον του οργανισμού και από την άλλη βοηθούν στη βιωσιμότητα όταν το όραμα είναι ρεαλιστικό και υλοποιήσιμο. Τα οράματα επικοινωνούν τρία βασικά μηνύματα, τα οποία είναι τα ακόλουθα: α) αποστολή ή σκοπό, β) επιτυχημένη στρατηγική, γ) ενίσχυση της κουλτούρας.

Με βάση τον Tourish and Pinnington (2002) οι οργανισμοί που έχουν ένα ουσιαστικό όραμα χαρακτηρίζονται από τις ακόλουθες δράσεις: α) ύπαρξη ηγετών, οι οποίοι έχουν τη διάθεση να αναπτύξουν ένα όραμα και να βοηθήσουν τον οργανισμό που διοικούν να επιτύχει τους στόχους του, β) ύπαρξη κοινού οράματος, το οποίο απαιτεί την ύπαρξη ηγετών, οι οποίοι θα έχουν τη δυνατότητα να δουν μακριά, να πάρουν ρίσκα, να αναπτύξουν μια επιτυχημένη στρατηγική, να είναι δηλαδή οραματιστές εστιάζοντας στη μεγάλη εικόνα στις ευρύτερες ανάγκες της αγοράς.

Οι ηγέτες μπορούν να προωθήσουν αποτελεσματικά το όραμά τους όταν είναι αποτελεσματικοί και μέσα από το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν να το επιβάλουν, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν το όραμά τους, ενώ διαχειρίζονται καλύτερα τις αλλαγές και τις επιφέρουν με το λιγότερο δυνατό κόστος για τον οργανισμό που διοικούν (Vera and Crossan, 2004). Στη συνέχεια θα

τεθούν κάποιες θεωρητικές απόψεις, που συνδέουν το όραμα με την ηγεσία. Συγκεκριμένα ο De Klerk (2005) πιστεύει ότι ένα από τα δέκα απαραίτητα δεδομένα που χαρακτηρίζουν την ηγεσία είναι η διατύπωση ξεκάθαρου οράματος και ο ορισμός στρατηγικής κατεύθυνσης για τον οργανισμό που διοικούν. Ο Drucker (2005) αναφέρει ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που ορίζει και αναπτύσσει αποτελεσματικά το όραμά του.

Με βάση τα παραπάνω έγινε κατανοητό ότι ο καλός ηγέτης είναι αυτός που έχει διακριτό και επιτυχημένο όραμα. Η ύπαρξη οράματος, συντελεί και στην ύπαρξη αποτελεσματικού ηγέτη, ο οποίος με τη βοήθεια του στυλ ηγεσίας που έχει επιλέξει πετυχαίνει και την ανάπτυξη επιτυχημένου οράματος, το οποίο εκφράζει το σύνολο των εργαζομένων του και το σύνολο του οργανισμού που διοικεί.

4.3 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού οράματος

Με βάση τον Gill (2002) τα βασικά στοιχεία που πλαισιώνουν το αποτελεσματικό όραμα είναι οι ακόλουθοι: α) είναι κατανοητό ως προς το περιεχόμενό του και το λόγο ανάπτυξής του, β) είναι αποδεκτό, από το σύνολο του οργανισμού, γ) είναι εφικτό, δηλαδή μπορεί να επιτευχθεί από το σύνολο του οργανισμού, δ) είναι εστιασμένο και σαφές οπότε εύκολα υλοποιήσιμο, ε) είναι ευέλικτο και προσαρμόζεται εύκολα στις ανάγκες της αγοράς και στις ανάγκες του οργανισμού, ζ) είναι μεταδόσιμο δηλαδή μεταδίδεται εύκολα στο εσωτερικό του οργανισμού. Το όραμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη χαρισματική ηγεσία, δηλαδή ο χαρισματικός ηγέτης έχει ξεκάθαρο όραμα το οποίο μεταδίδει εύκολα στο εσωτερικό του οργανισμού, που διοικεί (Gardner, 2003).

Το όραμα των ηγετών είναι συνήθως φιλόδοξο, καινοτόμο και αποτελεσματικό. Στη μετασχηματιστική ηγεσία, το όραμα βασίζεται στην αισιοδοξία των ηγετών, εκφράζεται μέσα από αυτή και εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στην αλλαγή (Berson et al, 2001). Σύμφωνα με τον Stephenson (2004) οι ηγέτες σήμερα θα πρέπει να αναπτύσσουν ένα ανταγωνιστικό όραμα, αν θέλουν να βοηθήσουν τον οργανισμό που διοικούν να επιτύχει τους στόχους του. Ο ηγέτης με βάση τον Parolini (2005) πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα το οποίο θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) να είναι κοινό, β) να εμπνέει, γ) να καθοδηγεί, δ) να μεταφέρει αξίες. Τέλος με βάση τους Blanchard and Stoner (2003) το όραμα πρέπει να έχει ξεκάθαρο σκοπό, καθαρές αξίες και να δίνει ουσιαστική εικόνα για το μέλλον του οργανισμού.

4.4 Μετάδοση του οράματος

Τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα όραμα, για να μεταδίδεται πιο αποτελεσματικά θα πρέπει να είναι τα ακόλουθα (Gill, 2002): α) να είναι απλό, β) να είναι ανταγωνιστικό, δ) να είναι ανάλογα της στρατηγικής της επιχείρησης. Το βασικό καθήκον του ηγέτη θα πρέπει να είναι να επικοινωνήσει το όραμά του στο εσωτερικό του οργανισμού, θα πρέπει να είναι ικανός να το τροποποιήσει όποτε και αν χρειαστεί, ενώ ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο είναι να μπορεί να το επικοινωνήσει στο εσωτερικό του οργανισμού, που εργάζεται (Groves, 2006). Το ισχυρό όραμα δηλώνει και τον ισχυρό ηγέτη και τον καθορίζει ως αποτελεσματικό και χαρισματικό. Η δύναμη που δηλώνει το όραμα δίνει και δύναμη στον οργανισμό, τον οποίο εκφράζει, αντιπροσωπεύει. Ο Gill (2002) θεωρεί δύσκολη την παραπάνω διαδικασία, δείχνοντας ότι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οράματος, δεν είναι μια απλή διαδικασία.

Κεφάλαιο 5^ο Κυπριακή Αστυνομία και οι αλλαγές στο οραμα

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην εσωτερική οργάνωση και διοίκηση της Κυπριακής αστυνομίας. Η Κυπριακή αστυνομία ως δημόσιος οργανισμός χαρακτηρίζεται ως μια οργανωμένη κοινότητα που ανήκει στο κράτος και αποσκοπεί στην παραγωγή ή διάθεση υπηρεσιών για το δημόσιο καλό, δηλαδή για τους πολίτες. Για να καταστεί δυνατή αυτή η παροχή υπηρεσιών παρεμβάλλεται ανάμεσα στους κρατικούς εκπροσώπους του οργανισμού (αστυνομικούς) και στους πολίτες μια επικοινωνιακή σχέση αλληλεπίδρασης.

Η επικοινωνία καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ ατόμων ή ομάδων, είναι υπεύθυνη για τη μεταβίβαση ή ανταλλαγή μηνυμάτων και πληροφοριών και ρυθμίζει το σύστημα διακίνησης εντολών, αναφορών, πληροφοριών κλπ. σ' έναν οργανισμό. Εν ολίγοις, η επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας μέσω του οποίου ο οργανισμός επιτελεί τις δραστηριότητές του και συνεπώς το βασικότερο στοιχείο της καθημερινότητάς του. Γύρω απ' αυτόν τον άξονα βρίσκεται ο μεγαλύτερος ή μικρότερος "μικρόκοσμος" της αστυνομίας δηλαδή όλοι όσοι σχετίζονται με την επιβίωση, το έργο, τις παροχές, την ανάπτυξη του οργανισμού και γενικότερα την λειτουργία του.

Η επικοινωνία αποτελεί επίσης ουσιαστικό παράγοντα της διοικήσεως κάθε οργανισμού και συντονίζει πρόσωπα και δραστηριότητες καθώς και τις αναγκαίες επαφές μεταξύ των οργανισμών. Στη σύγχρονη εποχή έχει διευρυνθεί υπέρμετρα ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς καθώς και ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν. Γι' αυτό, δημιουργήθηκε η ανάγκη καθιέρωσης ειδικών συστημάτων και μεθόδων επικοινωνίας οι οποίες με τη σειρά τους οδήγησαν στην ανάγκη εξειδίκευσης του προσωπικού στα συστήματα πληροφόρησης. Η εισαγωγή ηλεκτρονικών υπολογιστών και η επέκταση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε σημαντική παράμετρο από την οποία εξαρτάται η δραστηριοποίηση και η ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών. Ωστόσο, αυτός ο "νέος επικοινωνιακός τρόπος" ή μέσο, δεν παραγκωνίζει αλλά έρχεται να συμπληρώσει επικουρικά τις κλασικές μορφές επικοινωνίας όπως η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, οι οποίες εξακολουθούν να παραμένουν οι κυριότερες επικοινωνιακές συνισταμένες της αστυνομίας τόσο για λόγους χρηστικούς όσο και για λόγους συντονισμού και τεκμηρίωσης.

Οι σχέσεις του προσωπικού δεν είναι ακριβώς το ίδιο πράγμα με τις εργασιακές σχέσεις

(οι οποίες τονίζουν κυρίως τους μισθούς και τις συνθήκες εργασίας), αλλά επηρεάζονται από την αποτελεσματική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία έχει τρεις κατευθύνσεις: από τους πολίτες προς τους αστυνομικούς, από τους αστυνομικούς προς την υπηρεσία. Η εσωτερική διοίκηση απαιτεί ένα συνδυασμό: α) Αμερόληπτης διοίκησης, β) Αναγνωρίσεις εκ μέρους της υπηρεσίας της αξίας και της σημασίας της επικοινωνίας με τους αστυνομικούς, γ) Υπαρξη διαρκούς επικοινωνίας που υποστηρίζεται από τεχνικές δυνατότητες. Αυτός ο συνδυασμός είναι απαραίτητος για την εξασφάλιση μιας σωστής οργάνωσης. Η ποικιλία των βοηθημάτων επικοινωνίας είναι τεράστια, αλλά ο κάθε οργανισμός θα χρησιμοποιήσει πιθανότατα εκείνες τις λίγες μεθόδους που είναι κατάλληλες γι' αυτόν. Πολλά εξαρτώνται από τη φύση του οργανισμού, το είδος και την ποικιλία του προσωπικού.

5.1 Μοντέλο οργάνωσης της Κυπριακής Αστυνομίας

Στην Κύπρο, η διαδικασία της αλλαγής υπήρξε επίπονη, παλινδρομική και αντιφατική και συνδεόταν άμεσα με τις έκτακτες πολιτικές και οικονομικές καταστάσεις της χώρας. Παρακάτω θα γίνει αναφορά στα δομικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης αστυνομίας και στην αναγκαιότητα του εκσυγχρονισμού της. Είδαμε ότι έχουν γίνει αρκετά βήματα μπροστά, όμως υπάρχει η ανάγκη για περεταίρω βελτίωση. Συγκεκριμένα (Σιδέρη, 2012):

A. Αναποτελεσματικότητα: Η δημόσια διοίκηση και σε σχέση με τη διοίκηση της αστυνομίας είναι ιδιαίτερα αναποτελεσματική. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα αισθητό στις σχέσεις της με την Ευρωπαϊκή Ένωση, όχι μόνο στην απορρόφηση των κονδυλίων, αλλά και στο επίπεδο σχεδιασμού και εφαρμογής πολιτικών.

B. Προβληματικές σχέσεις με τους πολίτες: Η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης έχει ως συνέπεια την ανασφάλεια των πολιτών και την υιοθέτηση από αυτούς μία ανταρχικής συμπεριφοράς απέναντι στους αστυνομικούς, ως αντιπροσώπους του κράτους και των κρατικών μηχανισμών.

Γ. Υπεραπασχόληση αστυνομικών: Η υπεραπασχόληση στην αστυνομία σε μη καίρια πόστα έχει ως συνέπεια να προσλαμβάνονται άτομα μη σχετικά με το αντικείμενο που καλούνται να υπηρετήσουν. Οι συνέπειες αυτού είναι οι αρμόδιοι να εφευρίσκουν επιπλέον διαδικασίες για να δικαιολογήσουν την ύπαρξη επιπλέον ατόμων μια κατάσταση που φυσικά οδηγεί σε πολυπλοκότητα διαδικασιών και αδιαφάνεια.

Δ. Δυσπροσάρμοστος και δυσκίνητος όγκος: Συνέπεια των παραπάνω είναι, λόγω όγκου και ενδογενούς άρνησης για αλλαγές, να μην μπορεί να προσαρμόζεται στις αναμενόμενες

– και εξαγγελλλόμενες – κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές και να αντιδρά στις όποιες προσπάθειες εκσυγχρονισμού της.

Ε. Κομματικοποίηση: Το πρόβλημα επηρεάζει χρόνια την αστυνομία και γίνεται προσπάθεια επίλυσής του.

ΣΤ. Οργανωτικές δυσκαμψίες: Η οργάνωση, ως έννοια, στη δημόσια διοίκηση υπάρχει μόνο στα χαρτιά. Λανθασμένη επιλογή αστυνομικών και κακή οργάνωση και ανυπαρξία μελλοντικού προγραμματισμού.

5.2 Εκσυγχρονισμός της Κυπριακής Αστυνομίας

Μετά από όσα αναφέρθηκαν τίθεται το εξής ερώτημα: εκσυγχρονισμός της αστυνομίας σημαίνει εκσυγχρονισμός του γραφειοκρατικού μοντέλου, ή αναζήτηση ενός άλλου; Το παραπάνω ερώτημα δεν ανταποκρίνεται ακριβώς στο ζητούμενο. Πραγματικά ερωτήματα θα μπορούσαν να είναι: - Γνωρίζουμε τις δομές, τις αιτίες και τους λόγους της διοικητικής ανεπάρκειας, - Ποια μέτρα πρέπει να ληφθούν ώστε η Κυπριακή αστυνομία να κινητοποιηθεί και να αναλάβει τον εκσυγχρονισμό της.

Ο ρόλος της αστυνομίας στην ανάπτυξη της χώρας έπαιξε σημαντικό ρόλο όχι μόνο στο οικονομικό αλλά και στο πολιτικό και ιδεολογικό πεδίο δράσης της. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, η αστυνομία αναλαμβάνει το κόστος για εκσυγχρονισμό. Σήμερα ο όρος αστυνομία αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τους πολιτικούς και τους πολίτες. Οι μεν πρώτοι την βλέπουν ως κομματικό μηχανισμό, οι δε δεύτεροι ως κάποια μόνιμη επαγγελματική τακτοποίηση, ή ως μέσω άσκησης εξουσίας και ελέγχου, με αποτέλεσμα πολλές φορές να την βλέπουν με φόβο. Η αστυνομία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται με βάση την κατάσταση που επικρατεί στην σύγχρονη Ευρώπη (Iyikal and Celebi, 2016).

Η αστυνομία είναι ένας θεσμός που βασίζεται στις παρακάτω αρχές.

A. Στην αρχή της ιεραρχίας: Διαφοροποιήσεις μεταξύ αστυνομικών, ισχύουν μέθοδοι ελέγχου.

B. Αρχή ορθολογικότητας: Σταθεροί κανόνες με συνέχεια και συνέπεια.

Γ. Αρχή καταμερισμού εργασίας: Δηλαδή οι αρμοδιότητες είναι αυστηρά και ακριβώς κατανεμημένες μεταξύ των απασχολούμενων.

Δ. Αρχή της τυποποίησης: Οι διαδικασίες και τα έγγραφα είναι ενιαία. Στην Κυπριακή αστυνομία προέκυψαν τα εξής φαινόμενα:

α) Ο νεποτισμός: Οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση τις συγγένειες, τις φιλίες κ.λπ.

β) Η διαφθορά: Ορισμένοι αστυνομικοί παραβιάζουν τους νόμους προς όφελος δικό τους ή για όφελος τρίτων από τους οποίους έχουν συμφέρον. Αυτό φυσικά δεν είναι κοινή πρακτική όλων, αλλά συμβαίνει σε μικρό βαθμό.

γ) Ο νομικισμός: Αντί η αστυνομία να είναι ο προστάτης του πολίτη είναι κάποιες φορές υπονομευτής κάθε πρωτοβουλίας και νεωτερισμού. Παράλληλα, τα διάφορα όργανα της διοίκησης δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λόγω των πολυπληθών ρυθμίσεων.

Με όσα αναφέρθηκαν γίνεται σαφές ότι η αστυνομία έχει οδηγηθεί σε προβληματισμό σε σχέση με τη διοίκησή της και τους ανθρώπους της και παρότι τις αλλαγές που έχει επιφέρει έχει ακόμα δρόμο για βελτίωση.

Η έστω και περιορισμένη διαφθορά, η απαξίωση κάθε πρωτοβουλίας, η ισοπέδωση, η αδιαφάνεια και η διαφθορά είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν την αστυνομία και το ανθρώπινο κεφάλαιο και πρέπει μέσα από την καλύτερη οργάνωση, τα κίνητρα και την επικοινωνία με την κοινωνία να επιλυθούν. Σημαίνον ρόλο θα παίξουν η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει ήδη οροθετηθεί. Συγκεκριμενοποιώντας, τα διαρθρωτικά προβλήματα είναι:

1.Υπερβολικός συγκεντρωτισμός.

2.Άτομα που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία.

3.Αναποτελεσματικότητα

4.Πολλές επιτροπές που αντί να λύνουν τα προβλήματα, τα κωλυσιεργούν

5.Υπολειτουργία ελεγκτικών μηχανισμών

6.Αντιπαραγωγικές διοικητικές διαδικασίες

7.Παρωχημένες μέθοδοι διοίκησης και διαχείριση των κρατικών υποθέσεων

8.Αστυνομικοί στερούνται μιας ευρύτερης πολιτιστικής, μορφωτικής και πολιτικής παιδείας.

5.3 Η Βελτίωση της κουλτούρας της Κυπριακής αστυνομίας

Η κουλτούρα ως τμήμα της αστυνομίας, περιλαμβάνει τα βιώματα, τις πρακτικές, τα πρότυπα και τις συνήθειες που επικρατούν και επηρεάζουν τους αστυνομικούς. Η

κουλτούρα μέσα στην αστυνομία επηρεάζει (Αναστάσιος, 2010):

- Τον τρόπο ομιλίας.
- Τις αποστάσεις που υπάρχουν.
- Τα θέματα για τα οποία επικοινωνούν.
- Τη συνέπεια που υπάρχει έναντι του χρόνου, μέσα στον οποίο πρέπει να διεκπεραιωθεί μία εργασία .

Το πρόβλημα της αστυνομίας είναι ότι η κουλτούρα η οποία έχει υιοθετήσει επηρεάζεται από τη πολιτική. Με τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι η σύγχρονη αστυνομία είναι εξαρτημένη από διάφορους παράγοντες, τους οποίους έχει καλλιεργήσει από μόνη της εδώ και πολλά χρόνια.

Στην αστυνομία σήμερα υπάρχουν φυσικά οι νομοθετημένες εντολές, οι οποίες αντί να διευκολύνουν τον τρόπο λειτουργίας, τον κάνουν δύσκολο και δυσνόητο για τους αστυνομικούς και το κοινό, από την άλλη όμως βοηθούν στην διατήρηση αξιών και κανόνων.

5.4. Η Διαδικασία της αλλαγής

Η περαιτέρω αλλαγή στην αστυνομία είναι απόλυτης προτεραιότητας, όμως το γεγονός ότι οι μέχρι τώρα παρεμβάσεις έχουν αποτύχει, επιβάλλει μια διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν σε αποτυχία τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Οι ανεπαρκείς μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες οφείλονται στους εξής λόγους (Sandybayev and Yilmaz, 2015):

- A. Δεν υπήρξε μια ενιαία στρατηγική, η οποία να χαρακτηρίζει την Κυπριακή αστυνομία.
- B. Δεν έγιναν αποφασιστικές παρεμβάσεις για την αναβάθμιση του επαγγελματισμού των αστυνομικών.

Ένας επιπλέον λόγος είναι ότι η Κυπριακή αστυνομία είναι άγνωστη. Με αυτό εννοείται ότι δεν υπάρχει μία συστηματική, εμπειριστατωμένη και επιστημονικά τεκμηριωμένη ανάλυση της δημόσιας διοίκησης. Τα βασικά ερωτήματα για την Κυπριακή αστυνομία είναι τα εξής:

- α) Είναι η Κυπριακή αστυνομία «γραφείο-παθογενής» δηλαδή δυσλειτουργική, ως προς τα συμφέροντα των πολιτικό-οικονομικών δυνάμεων, οι οποίες την χρησιμοποίησαν για να εξυπηρετήσουν μέσω των κρατικών μηχανισμών και του ευρύτερου δημόσιου τομέα,

τα συμφέροντά τους;

β) Μήπως δεν αλλάζει η γραφειοκρατική δομή του κράτους ;

Κεφάλαιο 6^ο Μεθοδολογία

6.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσης έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι αστυνομικοί αξιολογούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού ακολουθήθηκε η ποσοτική μέθοδος έρευνας τα αποτελέσματα της οποίας είναι αντικειμενικά και μετρήσιμα.

6.2 Δείγμα έρευνας

Δείγμα ευκολίας 130 αστυνομικών συλλέχθηκε για τους σκοπούς της έρευνας. Η συγκεκριμένη τεχνική δειγματοληψίας επιλέχθηκε καθώς είναι οικονομικότερη και ταχύτερη χρονικά.

6.3 Εργαλείο έρευνας

Βασικό εργαλείο της έρευνας αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο, το οποίο κατασκευάστηκε από τον ερευνητή. Αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στη συλλογή δημογραφικών στοιχείων (φύλο, προϋπηρεσία, υπηρεσία, προσωπικό) και το δεύτερο αφορά στη συλλογή στοιχείων αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.

6.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Για τον έλεγχο αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης Cronbach's alpha. Τιμές άνω του 0,7 θεωρούνται ως πολύ ικανοποιητικές. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η τιμή του δείκτη ήταν ίση με ,985.

6.5 Στατιστική Ανάλυση

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής παρουσιάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και οι απαντήσεις τους στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου. Επιπλέον μέσω της επαγωγικής στατιστικής εξετάστηκε η επίδραση των χαρακτηριστικών του δείγματος στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν οι

έλεγχοι Mann Whitney & Kruskal Wallis. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS17.0

Κεφάλαιο 7 Αποτελέσματα

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής και της επαγωγικής στατιστικής.

Πίνακας 1
Χαρακτηριστικά δείγματος

		N	%	
Φύλο	Άντρας	89	68,5%	
	Γυναίκα	41	31,5%	
Προϋπηρεσία	0-10 χρόνια	12	9,2%	
	11-20 χρόνια	101	77,7%	
	21-30 χρόνια	14	10,8%	
	31+ χρόνια	3	2,3%	
Υπηρεσία	Αρχείο	10	7,7%	
	Κέντρο ελέγχου μηνυμάτων	7	5,4%	
	Κλάδος πληροφοριών	5	3,8%	
	Μικροπαραβάσεις	12	9,2%	
	Ουλαμός εκτέλεσης ενταλμάτων	5	3,8%	
	Τμήμα Ανιχνεύσεως Εγκλημάτων	69	53,1%	
	Τροχαία	14	10,8%	
	Υπαίθρος	8	6,2%	
	Αστυνομικό προσωπικό	Ανώτερος Υπαστυνόμος	1	,8%
		Αστυφύλακας	93	71,5%
Λοχίας		24	18,5%	
Υπαστυνόμος		12	9,2%	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα ήταν 68,5% και 31,5% αντίστοιχα. Επιπλέον το 77,7% του δείγματος είχε προϋπηρεσία από 11-20 έτη, το 10,8% είχε προϋπηρεσία από 21-30 έτη, το 9,2% λιγότερο από 10 έτη και το 2,3% άνω των 30 ετών. Ακόμα το 53,1% του δείγματος προέρχεται από το τμήμα ανιχνεύσεως εγκλημάτων, το 10,8% από την τροχαία, το 9,2% από το τμήμα μικροπαραβάσεων, το 7,7% από το αρχείο, το 6,2% από τμήμα υπαίθρου, το 5,4% από το κέντρο ελέγχου μηνυμάτων, το 3,8% από τον κλάδο πληροφοριών και το υπόλοιπο 3,8% από τον ουλαμό εκτέλεσης ενταλμάτων. Τέλος το 71,5% είναι αστυφύλακες, το 18,5% είναι λοχίες, το 9,2% είναι υπαστυνόμοι και το 0,8% είναι ανώτεροι υπαστυνόμοι.

Πίνακας 2
Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

	M	TA
Ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό και όραμα που έχει η μονάδα.	3,27	,734
Υπηρετεί τους στόχους και το όραμα του οργανισμού αποτελεσματικά	3,26	,699
Έχει καταστήσει γνωστό και κατανοητό το όραμα στους υφισταμένους του	3,22	,704
Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού.	3,25	,716
Εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης.	3,25	,697
Διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους αναπτύσσονται πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση της αστυνομίας.	3,22	,662
Σε ενθαρρύνει να υιοθετήσεις νέες ιδέες .	3,26	,677
Μεριμνά για ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη βελτίωση του οργανισμού.	3,26	,677
Παρακολουθεί τακτικά δραστηριότητες του τμήματος σου.	3,35	,657
Μετά την παρακολούθηση δραστηριοτήτων συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών.	3,25	,729
Σου παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων.	3,28	,662
Δίνει το παράδειγμα υψηλού επιπέδου επαγγελματικής πρακτικής.	3,30	,655
Δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης.	3,38	,686
Κερδίζει την υποστήριξη της κοινότητας για τις προσπάθειες βελτίωσης του τμήματος του και γενικά της αστυνομίας	3,35	,692
Συχνά συζητά μαζί σου διάφορα ζητήματα σχετικά με τις υποθέσεις του τμήματος	3,30	,733
Προφυλάσσει τους αστυνομικούς από περισπασμούς στα καθήκοντα τους.	3,58	,724
Έχει υψηλές προσδοκίες για την εργασία που κάνουν οι αστυνομικοί	3,45	,694
Προωθεί την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους αστυνομικούς.	3,21	,619
Σε ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσεις τις γνώσεις σου στην καθημερινότητα σου	3,25	,639
Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του με ικανοποιητικό τρόπο	3,36	,635
Αυξάνει την επιθυμία των υφισταμένων του για επιτυχία	3,38	,602
Σου παρέχει προσωπική στήριξη στην προσπάθειά σου να βελτιωθείς	3,51	,662
Προάγει την ομαδική δουλειά	3,46	,661
Δουλεύει ομαδικά και όχι ατομικά βάζοντας την ομάδα πάνω από τον ίδιο	3,44	,647
Ηγείται μιας ή και περισσότερων αποτελεσματικών ομάδων	3,35	,621
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικά μοντέλα ηγεσίας	2,78	,670
Με εκπροσωπεί επιτυχώς στα υψηλότερα κλιμάκια	3,55	,672
Βοηθά όταν υπάρχει πρόβλημα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο	3,65	,669
Είναι αισιόδοξος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού	3,50	,600
Καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα	1,16	,369
Είναι άβουλος αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που πρέπει να πάρει	1,02	,196
Κερδίζει το σεβασμό των υφισταμένων του	3,48	,673
Αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του	3,45	,660
Αποφεύγει τις συγκρούσεις	3,72	,682

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι αστυνομικοί ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα είχαν ουδέτερη άποψη για τις παρακάτω προτάσεις (μέση τιμή της κλίμακας 3, ουδέτερες απόψεις από 2,5 έως 3,49): «Ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό και όραμα που έχει η μονάδα»,

«Υπηρετεί τους στόχους και το όραμα του οργανισμού αποτελεσματικά», «Έχει καταστήσει γνωστό και κατανοητό το όραμα στους υφισταμένους του», «Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού», «Εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης», «Διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους αναπτύσσονται πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση της αστυνομίας», «Σε ενθαρρύνει να υιοθετήσεις νέες ιδέες», «Μεριμνά για ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη βελτίωση του οργανισμού», «Παρακολουθεί τακτικά δραστηριότητες του τμήματος σου», «Μετά την παρακολούθηση δραστηριοτήτων συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών», «Σου παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων», «Δίνει το παράδειγμα υψηλού επιπέδου επαγγελματικής πρακτικής», «Δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης», «Κερδίζει την υποστήριξη της κοινότητας για τις προσπάθειες βελτίωσης του τμήματος του και γενικά της αστυνομίας», «Συχνά συζητά μαζί σου διάφορα ζητήματα σχετικά με τις υποθέσεις του τμήματος», «Προφυλλάσσει τους αστυνομικούς από περισπασμούς στα καθήκοντα τους», «Έχει υψηλές προσδοκίες για την εργασία που κάνουν οι αστυνομικοί», «Προωθεί την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους αστυνομικούς», «Σε ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσεις τις γνώσεις σου στην καθημερινότητα σου», «Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του με ικανοποιητικό τρόπο», «Αυξάνει την επιθυμία των υφισταμένων του για επιτυχία», «Σου παρέχει προσωπική στήριξη στην προσπάθειά σου να βελτιωθείς», «Προάγει την ομαδική δουλειά», «Δουλεύει ομαδικά και όχι ατομικά βάζοντας την ομάδα πάνω από τον ίδιο», «Ηγείται μιας ή και περισσότερων αποτελεσματικών ομάδων», «Με εκπροσωπεί επιτυχώς στα υψηλότερα κλιμάκια», «Βοηθά όταν υπάρχει πρόβλημα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο», «Είναι αισιόδοξος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού», «Κερδίζει το σεβασμό των υφισταμένων του» και «Αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του».

Ως προς την εφαρμογή άλλων μοντέλων ηγεσίας οι αστυνομικοί συμφώνησαν σε μέτριο βαθμό στην ερώτηση (απόψεις συμφωνίας από 3,5 έως 5,00) «Χρησιμοποιεί ικανοποιητικά μοντέλα ηγεσίας». Τέλος οι αστυνομικοί σχετικά με την έλλειψη αποφασιστικότητας του ηγέτη διαφώνησαν (απόψεις διαφωνίας από 1,00 έως 2,49) σε σημαντικό βαθμό με τις προτάσεις ότι «καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα» και ότι «είναι άβουλος αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που πρέπει να πάρει». Συμφώνησαν όμως σε μικρό βαθμό στο ότι «αποφεύγει τις συγκρούσεις».

Πίνακας 3

Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών

	Φύλο				U	p
	Αντρας		Γυναίκα			
	M	TA	M	TA		
Ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό και όραμα που έχει η μονάδα.	3,12	,67	3,59	,77	1228,000	,001
Υπηρετεί τους στόχους και το όραμα του οργανισμού αποτελεσματικά	3,12	,62	3,56	,78	1256,000	,002
Έχει καταστήσει γνωστό και κατανοητό το όραμα στους υφισταμένους του	3,10	,64	3,46	,78	1373,500	,011
Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού.	3,11	,65	3,54	,78	1291,500	,003
Εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης.	3,11	,61	3,56	,78	1239,000	,001
Διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους αναπτύσσονται πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση της αστυνομίας.	3,09	,56	3,51	,78	1269,000	,001
Σε ενθαρρύνει να υιοθετήσεις νέες ιδέες .	3,11	,59	3,59	,74	1183,000	,000
Μερικά για ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη βελτίωση του οργανισμού.	3,15	,58	3,51	,81	1341,000	,006
Παρακολουθεί τακτικά δραστηριότητες του τμήματος σου.	3,22	,58	3,63	,73	1258,500	,001
Μετά την παρακολούθηση δραστηριοτήτων συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών.	3,15	,65	3,49	,84	1375,500	,013
Σου παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων.	3,16	,58	3,56	,74	1291,500	,002
Δίνει το παράδειγμα υψηλού επιπέδου επαγγελματικής πρακτικής.	3,20	,61	3,51	,71	1419,500	,018
Δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης.	3,27	,65	3,63	,70	1321,000	,005
Κερδίζει την υποστήριξη της κοινότητας για τις προσπάθειες βελτίωσης του τμήματος του και γενικά της αστυνομίας	3,26	,65	3,56	,74	1413,000	,020
Συχνά συζητά μαζί σου διάφορα ζητήματα σχετικά με τις υποθέσεις του τμήματος	3,25	,68	3,41	,84	1606,000	,221
Προφυλάσσει τους αστυνομικούς από περισπασμούς στα καθήκοντα τους.	3,49	,69	3,78	,76	1453,000	,042
Έχει υψηλές προσδοκίες για την εργασία που κάνουν οι αστυνομικοί	3,36	,66	3,63	,73	1428,500	,028
Προωθεί την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους αστυνομικούς.	3,13	,59	3,37	,66	1523,000	,079
Σε ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσεις τις γνώσεις σου στην καθημερινότητα σου	3,18	,59	3,41	,71	1539,000	,100
Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του με ικανοποιητικό τρόπο	3,33	,60	3,44	,71	1668,500	,366
Αυξάνει την επιθυμία των υφισταμένων του για επιτυχία	3,34	,56	3,49	,68	1634,500	,274
Σου παρέχει προσωπική στήριξη στην προσπάθειά σου να βελτιωθείς	3,42	,60	3,71	,75	1392,500	,016
Προάγει την ομαδική δουλειά	3,37	,59	3,66	,76	1408,500	,019
Δουλεύει ομαδικά και όχι ατομικά βάζοντας την ομάδα πάνω από τον ίδιο	3,36	,59	3,61	,74	1449,000	,033
Ηγείται μιας ή και περισσότερων αποτελεσματικών ομάδων	3,27	,56	3,54	,71	1435,500	,026
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικά μοντέλα ηγεσίας	2,72	,67	2,93	,65	1530,000	,102
Με εκπροσωπεί επιτυχώς στα υψηλότερα κλιμάκια	3,45	,60	3,76	,77	1434,000	,030
Βοηθά όταν υπάρχει πρόβλημα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο	3,52	,62	3,93	,69	1264,500	,002
Είναι αισιόδοξος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού	3,39	,56	3,73	,63	1331,500	,005

Καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα	1,20	,40	1,07	,26	1589,000	,064
Είναι άβουλος αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που πρέπει να πάρει	1,03	,24	1,00	,00	1783,500	,335
Κερδίζει το σεβασμό των υφισταμένων του	3,35	,62	3,76	,70	1290,500	,003
Αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του	3,33	,58	3,71	,75	1309,500	,004
Αποφεύγει τις συγκρούσεις	3,64	,66	3,90	,70	1469,000	,050

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι γυναίκες αστυνομικοί συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των ανδρών ως προς τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ενώ δεν βρέθηκε καμία διαφορά μεταξύ των δύο φύλων ως προς την εφαρμογή άλλων μοντέλων ηγεσίας και την έλλειψη αποφασιστικότητας. Πιο συγκεκριμένα για την έλλειψη αποφασιστικότητας δεν παρατηρήθηκαν διαφορές για τις εξής ερωτήσεις: «Καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα» ($p=0.064$), «Είναι άβουλος αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που πρέπει να πάρει» ($p=0,335$) και «Αποφεύγει τις συγκρούσεις» ($p=0,050$). Ως προς την ερώτηση «Χρησιμοποιεί ικανοποιητικά μοντέλα ηγεσίας» ($p=,102$) δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων. Τέλος για τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας βρέθηκαν διαφορές σε όλες τις ερωτήσεις πλην των εξής: «Συχνά συζητά μαζί σου διάφορα ζητήματα σχετικά με τις υποθέσεις του τμήματος» ($p=0,221$), «Προωθεί την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους αστυνομικούς» ($p=0,079$) και «Σε ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσεις τις γνώσεις σου στην καθημερινότητα σου» ($p=0,100$).

Πίνακας 4
Διαφορές μεταξύ των κατηγοριών προϋπηρεσίας

	Προϋπηρεσία								X ² (3)	p
	0-10 χρόνια		11-20 χρόνια		21-30 χρόνια		31+ χρόνια			
	M	TA	M	TA	M	TA	M	TA		
Ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό και όραμα που έχει η μονάδα.	3,17	,58	3,35	,74	2,93	,62	2,67	1,15	5,978	,113
Υπηρετεί τους στόχους και το όραμα του οργανισμού αποτελεσματικά	3,08	,51	3,33	,71	3,07	,62	2,67	1,15	4,383	,223
Έχει καταστήσει γνωστό και κατανοητό το όραμα στους υφισταμένους του	3,00	,43	3,29	,70	2,93	,62	3,00	1,73	5,504	,138
Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού.	3,08	,51	3,34	,71	2,86	,66	2,67	1,15	7,846	,049
Εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης.	3,08	,51	3,36	,69	2,86	,66	2,33	,58	12,21 1	,007
Διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους αναπτύσσονται πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση της αστυνομίας.	3,00	,60	3,30	,66	3,00	,55	2,67	1,15	5,691	,128
Σε ενθαρρύνει να υιοθετήσεις νέες ιδέες .	3,17	,39	3,33	,66	2,93	,62	3,00	1,73	5,535	,137
Μεριμνά για ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη βελτίωση του οργανισμού.	3,25	,45	3,33	,69	3,00	,55	2,33	,58	8,313	,040
Παρακολουθεί τακτικά δραστηριότητες του τμήματος σου.	3,42	,51	3,41	,65	3,07	,62	2,67	1,15	5,150	,161
Μετά την παρακολούθηση δραστηριοτήτων συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών.	3,17	,72	3,31	,73	3,07	,62	2,67	1,15	2,864	,413
Σου παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων.	3,33	,49	3,34	,67	3,00	,55	2,67	1,15	5,104	,164
Δίνει το παράδειγμα υψηλού επιπέδου επαγγελματικής πρακτικής.	3,42	,67	3,35	,64	3,00	,55	2,67	1,15	5,635	,131
Δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης.	3,50	,67	3,44	,67	3,07	,62	2,67	1,15	5,613	,132
Κερδίζει την υποστήριξη της κοινότητας για τις προσπάθειες βελτίωσης του τμήματος του και γενικά της αστυνομίας	3,50	,67	3,41	,68	3,00	,55	2,67	1,15	6,732	,081
Συχνά συζητά μαζί σου διάφορα ζητήματα σχετικά με τις υποθέσεις του τμήματος	3,33	,78	3,35	,71	3,00	,55	3,00	1,73	3,793	,285
Προφυλάσσει τους αστυνομικούς από περισπασμούς στα καθήκοντα τους.	3,75	,62	3,62	,72	3,21	,58	3,33	1,53	5,068	,167
Έχει υψηλές προσδοκίες για την εργασία που κάνουν οι αστυνομικοί	3,67	,65	3,49	,66	3,00	,68	3,33	1,53	6,791	,079
Πρωθεί την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους αστυνομικούς.	3,17	,58	3,27	,60	2,86	,66	3,00	1,00	5,165	,160
Σε ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσεις τις γνώσεις σου στην καθημερινότητα σου	3,33	,49	3,30	,64	2,93	,62	3,00	1,00	4,345	,227
Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του με ικανοποιητικό τρόπο	3,50	,52	3,39	,65	3,14	,53	3,00	1,00	3,171	,366
Αυξάνει την επιθυμία των υφισταμένων του για επιτυχία	3,50	,52	3,42	,60	3,14	,53	3,00	1,00	3,652	,302
Σου παρέχει προσωπική στήριξη στην προσπάθειά σου να βελτιωθείς	3,58	,51	3,54	,69	3,29	,47	3,00	1,00	3,462	,326
Προάγει την ομαδική δουλειά	3,58	,51	3,49	,69	3,29	,47	3,00	1,00	2,784	,426
Δουλεύει ομαδικά και όχι ατομικά βάζοντας την ομάδα πάνω από τον ίδιο	3,58	,51	3,46	,67	3,29	,47	3,00	1,00	2,705	,439
Ηγείται μιας ή και περισσότερων αποτελεσματικών ομάδων	3,50	,52	3,40	,62	3,00	,55	3,00	1,00	6,167	,104
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικά μοντέλα ηγεσίας	2,75	,45	2,85	,68	2,43	,65	2,33	,58	7,116	,068
Με εκπροσωπεί επιτυχώς στα υψηλότερα κλιμάκια	3,75	,62	3,59	,65	3,21	,70	2,67	,58	8,636	,035
Βοηθά όταν υπάρχει πρόβλημα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο	3,92	,51	3,68	,66	3,29	,61	3,00	1,00	7,952	,047
Είναι αισιόδοξος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού	3,67	,49	3,54	,59	3,14	,53	3,00	1,00	7,486	,058
Καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα	1,00	,00	1,13	,34	1,50	,52	1,33	,58	15,49 0	,001

Είναι άβουλος αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που πρέπει να πάρει	1,00	,00	1,02	,20	1,07	,27	1,00	,00	3,250	,355
Κερδίζει το σεβασμό των υφισταμένων του	3,58	,51	3,51	,69	3,21	,58	3,00	1,00	3,890	,274
Αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του	3,67	,49	3,48	,67	3,21	,58	2,67	,58	7,586	,055
Αποφεύγει τις συγκρούσεις	4,17	,72	3,73	,66	3,43	,65	3,00	,00	11,61 ₄	,009

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές εκτός από κάποιες περιπτώσεις μεταξύ των κατηγοριών προϋπηρεσίας σχετικά με τα χαρακτηριστικά ηγεσίας και την έλλειψη αποφασιστικότητας. Επίσης δεν υπάρχουν διαφορές για την εφαρμογή άλλων μοντέλων ηγεσίας όπως φαίνεται από την ερώτηση «Χρησιμοποιεί ικανοποιητικά μοντέλα ηγεσίας» ($p=0,068$).

Για την έλλειψη αποφασιστικότητας εντοπίστηκαν διαφορές μόνο στην ερώτηση «Αποφεύγει τις συγκρούσεις» ($p=0.009$). Συγκεκριμένα όσοι είχαν προϋπηρεσία από 0-10 έτη συμφώνησαν σε μεγαλύτερο βαθμό με αυτή την άποψη έναντι όσων είχαν άνω των 10 ετών προϋπηρεσία.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη βρέθηκαν διαφορές μόνο για τις ερωτήσεις «Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού» ($p=0.049$), «Εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης» ($p=0,007$), «Μεριμνά για ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη βελτίωση του οργανισμού» ($p=0.040$), «Με εκπροσωπεί επιτυχώς στα υψηλότερα κλιμάκια» ($p=0,035$) και «Βοηθά όταν υπάρχει πρόβλημα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο» ($p=0,047$). Τα άτομα με προϋπηρεσία από 0-20 έτη συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με τις προηγούμενες προτάσεις έναντι των ατόμων με προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη.

Πίνακας 5
 Διαφορές μεταξύ των κατηγοριών του αστυνομικού προσωπικού

	Αστυνομικό προσωπικό							
	Αστυφύλακας		Λοχίας		Υπαστυνόμος		X ² (2)	p
	M	TA	M	TA	M	TA		
Ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό και όραμα που έχει η μονάδα.	3,30	,72	3,38	,71	2,92	,79	2,835	,242
Υπηρετεί τους στόχους και το όραμα του οργανισμού αποτελεσματικά	3,28	,70	3,38	,65	3,00	,74	2,009	,366
Έχει καταστήσει γνωστό και κατανοητό το όραμα στους υφισταμένους του	3,24	,68	3,29	,62	3,00	,95	1,741	,419
Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού.	3,30	,70	3,29	,62	2,83	,83	3,945	,139
Εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης.	3,31	,68	3,33	,64	2,75	,75	6,496	,039
Διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους αναπτύσσονται πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση της αστυνομίας.	3,27	,66	3,21	,59	3,00	,74	1,654	,437
Σε ενθαρρύνει να υιοθετήσεις νέες ιδέες .	3,30	,64	3,29	,62	3,00	,95	2,392	,302
Μεριμνά για ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη βελτίωση του οργανισμού.	3,31	,68	3,29	,62	2,92	,67	3,502	,174
Παρακολουθεί τακτικά δραστηριότητες του τμήματος σου.	3,39	,64	3,46	,59	3,00	,74	3,441	,179
Μετά την παρακολούθηση δραστηριοτήτων συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών.	3,24	,73	3,50	,66	3,00	,74	3,715	,156
Σου παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων.	3,32	,65	3,33	,64	3,00	,74	2,150	,341
Δίνει το παράδειγμα υψηλού επιπέδου επαγγελματικής πρακτικής.	3,33	,63	3,37	,65	3,00	,74	2,358	,308
Δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης.	3,40	,66	3,54	,66	3,08	,79	2,623	,269
Κερδίζει την υποστήριξη της κοινότητας για τις προσπάθειες βελτίωσης του τμήματος του και γενικά της αστυνομίας	3,38	,67	3,50	,66	3,00	,74	3,501	,174
Συχνά συζητά μαζί σου διάφορα ζητήματα σχετικά με τις υποθέσεις του τμήματος	3,29	,72	3,46	,72	3,17	,83	1,665	,435
Προφυλάσσει τους αστυνομικούς από περισπασμούς στα καθήκοντα τους.	3,60	,74	3,67	,64	3,33	,78	1,970	,373
Έχει υψηλές προσδοκίες για την εργασία που κάνουν οι αστυνομικοί	3,51	,67	3,42	,65	3,08	,90	3,795	,150
Προωθεί την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους αστυνομικούς.	3,25	,64	3,17	,48	3,00	,74	1,526	,466
Σε ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσεις τις γνώσεις σου στην καθημερινότητα σου	3,29	,65	3,25	,53	3,00	,74	1,726	,422
Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του με ικανοποιητικό τρόπο	3,40	,65	3,33	,64	3,17	,58	1,259	,533
Αυξάνει την επιθυμία των υφισταμένων του για επιτυχία	3,43	,63	3,33	,48	3,17	,58	2,008	,366
Σου παρέχει προσωπική στήριξη στην προσπάθειά σου να βελτιωθείς	3,55	,70	3,50	,59	3,25	,45	2,565	,277
Προάγει την ομαδική δουλειά	3,49	,70	3,46	,59	3,25	,45	1,612	,447
Δουλεύει ομαδικά και όχι ατομικά βάζοντας την ομάδα πάνω από τον ίδιο	3,46	,68	3,46	,59	3,25	,45	1,271	,530
Ηγείται μιας ή και περισσότερων αποτελεσματικών ομάδων	3,39	,64	3,33	,56	3,17	,58	1,170	,557
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικά μοντέλα ηγεσίας	2,85	,66	2,71	,69	2,50	,67	3,438	,179
Με εκπροσωπεί επιτυχώς στα υψηλότερα κλιμάκια	3,57	,65	3,71	,69	3,08	,67	6,067	,048

Βοηθά όταν υπάρχει πρόβλημα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο	3,72	,65	3,63	,71	3,17	,58	7,294	,026
Είναι αισιόδοξος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού	3,55	,58	3,50	,66	3,17	,58	4,104	,128
Καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα	1,12	,32	1,21	,41	1,42	,51	7,335	,026
Είναι άβουλος αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που πρέπει να πάρει	1,02	,21	1,00	,00	1,08	,29	4,028	,133
Κερδίζει το σεβασμό των υφισταμένων του	3,49	,67	3,58	,72	3,17	,58	2,989	,224
Αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους του	3,48	,67	3,50	,66	3,08	,51	4,060	,131
Αποφεύγει τις συγκρούσεις	3,76	,68	3,75	,74	3,42	,51	2,858	,239

Σημείωση: εξαίρεθηκε η κατηγορία «ανώτερος υπαστυνόμος» λόγω του ότι N=1

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές εκτός από κάποιες περιπτώσεις μεταξύ των κατηγοριών του αστυνομικού προσωπικού σχετικά με τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, την έλλειψη αποφασιστικότητας και την εφαρμογή άλλων μοντέλων ηγεσίας. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν τις εξής ερωτήσεις: «Εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης» ($p=0,039$), «Με εκπροσωπεί επιτυχώς στα υψηλότερα κλιμάκια» ($p=0,048$), «Βοηθά όταν υπάρχει πρόβλημα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο» ($p=0,026$) και «Καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα» ($p=0,026$). Στις συγκεκριμένες προτάσεις οι αστυφύλακες και οι λοχίες συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των υπαστυνόμων. Μοναδική εξαίρεση η τελευταία πρόταση όπου οι αστυφύλακες και οι λοχίες συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό έναντι των υπαστυνόμων.

Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία είχε στόχο να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι αστυνομικοί αξιολογούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού ακολουθήθηκε η ποσοτική μέθοδος έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι αστυνομικοί είχαν ουδέτερη άποψη σε σχέση με τα χαρακτηριστικά ηγέτη. Συγκεκριμένα δεν είχαν συγκεκριμένη άποψη για το αν ο ηγέτης ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό και το όραμα που έχει η μονάδα. Το παραπάνω χαρακτηριστικό ωστόσο θεωρείται πολύ σημαντικό καθώς σύμφωνα με τον Gill (2002) το όραμα αποτελεί το στοιχείο για το οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να αγωνιστούν, να εργαστούν, για να βοηθήσουν τον οργανισμό που εργάζονται να το διεκπεραιώσει, να το επιτύχει.

Ουδέτερη άποψη είχαν οι ερωτώμενοι και για το γεγονός ότι ο ηγέτης υπηρετεί τους στόχους και το όραμα του οργανισμού αποτελεσματικά και έχει καταστήσει γνωστό και κατανοητό το όραμα στους υφισταμένους του. Επίσης το χαρακτηριστικό αυτό θεωρείται πολύ σημαντικό καθώς σύμφωνα με τους Haslam & Platow(2001) ο ηγέτης με βάση το όραμα καθοδηγεί τους εργαζομένους του και οι τελευταίοι τον ακολουθούν με μεγαλύτερη ένταση όταν τους εκφράζει το ορισμένο όραμα από τον ηγέτη. Ισχυρίζονται μάλιστα πως αν ο ηγέτης θέλει να καταφέρει να επιτύχει υψηλή απόδοση στις τάξεις των εργαζομένων του, είναι αναγκαίο να οριοθετεί ένα διακριτό και υλοποιήσιμο όραμα για τον οργανισμό που διοικεί. Επίσης σύμφωνα με τον Gordon (2017) ο ηγέτης έχει ως βασικό του καθήκον να επικοινωνήσει το όραμα του οργανισμού στους εργαζομένους του και να δημιουργήσει στο εσωτερικό του οργανισμού, που διοικεί, ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης.

Αναφορικά με το αν ο ηγέτης ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών του προσωπικού, οι ερωτώμενοι εξέφρασαν επίσης ουδέτερη άποψη. Οι Vito and Higgins (2010) ισχυρίζονται ότι η προώθηση της συνεργασίας χαρακτηρίζει έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Ουδέτερες ήταν οι απόψεις των ερωτώμενων και αναφορικά με το αν ο ηγέτης εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης. Σύμφωνα με τους Bass & Bass (2008) η εξατομικευμένη εξέταση είναι ένα σημαντικό στοιχείο της ηγεσίας μετασχηματισμού. Η εξατομικευμένη εξέταση αφορά τους ηγέτες που ασχολούνται με τους υφισταμένους τους ως ιδιώτες και συμμετέχουν στην αναπτυξιακή διαδικασία των υφισταμένων τους.

Αναφορικά με το αν ο ηγέτης διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους αναπτύσσονται πρωτοβουλίες με στόχο τη βελτίωση της αστυνομίας, οι εργαζόμενοι παρέμειναν ουδέτεροι. Σύμφωνα με τους Sandybayev and Yilmaz (2015) οι ανεπαρκείς μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες οφείλονται στους εξής λόγους: α) δεν υπάρχει μια ενιαία στρατηγική, η οποία να χαρακτηρίζει την Κυπριακή αστυνομία και β) δεν γίνονται αποφασιστικές παρεμβάσεις για την αναβάθμιση του επαγγελματισμού των αστυνομικών.

Ουδέτερες απόψεις εκφράζουν οι ερωτώμενοι και για το γεγονός ότι ο ηγέτης μεριμνά για ευρεία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στη βελτίωση του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Miner (2005) οι ομαδικές συζητήσεις και οι προτάσεις του ηγέτη είναι σημαντικές για την επίτευξη οποιουδήποτε έργου στους δημοκράτες ηγέτες. Τα μέλη έχουν την ευκαιρία να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων για τον καταμερισμό εργασίας.

Αναφορικά με το αν ο ηγέτης παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων οι απόψεις παρέμειναν ουδέτερες. Σύμφωνα με τους Bass, & Bass (2008) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς να επικεντρωθούν σε οργανωτικούς και ομαδικούς στόχους. Όσον αφορά στο αν ο ηγέτης δίνει το παράδειγμα υψηλού επιπέδου επαγγελματικής πρακτικής οι απόψεις παρέμειναν επίσης ουδέτερες. Οι Bodla και Nawas (2010) αναφέρουν ότι τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών είναι κατάλληλα για να αποτελέσουν πρότυπο για τους ανθρώπους που οδηγούν. Δεδομένου ότι έχουν σεβασμό και εμπιστοσύνη, αποτελούν ένα εξαιρετικό παράδειγμα για να τους μιμηθούν οι υφιστάμενοί τους.

Επίσης οι εργαζόμενοι απάντησαν ουδέτερα στις ερωτήσεις που αφορούν τη συζήτηση σχετικά με τις υποθέσεις του τμήματος, την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων ανάμεσα στους αστυνομικούς και την ενθάρρυνση της χρήσης των γνώσεών τους στην καθημερινότητά τους. Οι Vaccaro κ.α (2012) επισημαίνουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες σέβονται τις πεποιθήσεις και τις αξίες των υφισταμένων τους με πνευματική διέγερση. Με αυτό τον τρόπο, οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να σκέφτονται με νέους τρόπους στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Με την πνευματική διέγερση των ηγετών τους, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις ικανότητές τους για την επίλυση μελλοντικών προβλημάτων.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης συμπεραίνεται πως τα χαρακτηριστικά που οδηγούν έναν ηγέτη να εφαρμόσει ηγεσία μετασχηματισμού, αξιολογούνται από τους ερωτώμενους με ουδέτερο τρόπο, δηλαδή ούτε αρνητικά, ούτε θετικά. Ως εκ τούτου μπορεί να ειπωθεί πως η ηγεσία στην Κυπριακή Αστυνομία δεν μπορεί να αξιολογηθεί ως μετασχηματιστική.

Συγκεκριμένα οι αστυνομικοί αξιολόγησαν σε μέτριο βαθμό τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Επιπλέον ως προς την εφαρμογή άλλων μοντέλων ηγεσίας οι αστυνομικοί συμφώνησαν σε μέτριο βαθμό ενώ όσον αφορά με την έλλειψη αποφασιστικότητας του ηγέτη οι αστυνομικοί διαφώνησαν σε σημαντικό βαθμό με τις προτάσεις ότι καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα και ότι είναι άβουλος αναφορικά με τις πρωτοβουλίες που πρέπει να πάρει. Συμφώνησαν όμως σε μικρό βαθμό στο ότι αποφεύγει τις συγκρούσεις.

Ως προς την επίδραση των χαρακτηριστικών του δείγματος βρέθηκε ότι οι γυναίκες αστυνομικοί συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των ανδρών ως προς τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ενώ δεν βρέθηκε καμία διαφορά μεταξύ των δύο φύλων ως προς την εφαρμογή άλλων μοντέλων ηγεσίας και την έλλειψη αποφασιστικότητας. Τέλος δεν βρέθηκε σημαντική επίδραση των κατηγοριών προϋπηρεσίας και των κατηγοριών αστυνομικού προσωπικού στα χαρακτηριστικά ηγεσίας, την έλλειψη αποφασιστικότητας και την εφαρμογή άλλων μοντέλων ηγεσίας. Ωστόσο αξίζει να αναφερθεί ότι οι αστυφύλακες και οι λοχίες συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό έναντι των υπαστυνόμων ότι ο ηγέτης εξασφαλίζει πόρους για να βοηθήσει το προσωπικό να βελτιωθεί σε επίπεδο γνώσης και απόδοσης, ότι τους εκπροσωπεί επιτυχώς στα υψηλότερα κλιμάκια και τους βοηθά όταν υπάρχει πρόβλημα σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Ωστόσο οι υπαστυνόμοι συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι αστυφύλακες και οι λοχίες ότι ο ηγέτης καθυστερεί να πάρει αποφάσεις σε δύσκολα ζητήματα. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η θέση των εργαζομένων στην Κυπριακή Αστυνομία, εάν δηλαδή είναι κάποιος ερωτώμενος υπαστυνόμος, αστυφύλακας, λοχίας, επιδρά στις απόψεις τους για κάποια χαρακτηριστικά ηγεσίας, το οποίο προφανώς οφείλεται στις διαφορετικές καταστάσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν στο εκάστοτε τμήμα. Σύμφωνα εξάλλου με τη θεωρία έκτακτης ανάγκης του Fiedler δεν υπάρχει σωστή ή λανθασμένη ηγεσία εξαιτίας του γεγονότος ότι ο τύπος και ο ρόλος της ηγεσίας μπορεί να διαφέρουν σε διαφορετικές συνθήκες και καταστάσεις.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως βασικός περιορισμός της παρούσης έρευνας αποτελεί το δείγμα ευκολίας που επιλέχθηκε, το οποίο δε δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να γενικεύσει τα συμπεράσματά του στο σύνολο του πληθυσμού. Ως εκ τούτου προτείνεται στο μέλλον η διεξαγωγή έρευνας με το ίδιο θέμα, τον ίδιο σκοπό, ακόμα και με το ίδιο εργαλείο, αλλά σε δείγμα που θα επιλεγεί με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας ώστε τα αποτελέσματά της να μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού.

Βιβλιογραφία

- Adebayo, D. O. (2005). Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: Implications for change. *International Journal of Police Science & Management*, 7(2), 110-122.
- Antonakis, J. and House, R.J., (2013). The full-range leadership theory: The way forward. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 3-33). Emerald Group Publishing Limited.
- 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. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York NY: Free Pr.
- Batool, B.F., (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), p.84.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- Blanchard, K., & Stoner, J. (2003). The power of vision. *Executive Excellence*, 20(5), 14.
- Bodla, M., & Nawaz, M. (2010). Transformational leadership style and its relationship with satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(1), 370.
- Bolden, R., (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), pp.251-269.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2005). The role of management post-NPM in the implementation of new policies affecting police officers' practices. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 28(2), 221-241.
- Burgoyne, J., (2012). Management learning. In *Encyclopedia of the Sciences of Learning* (pp. 2090-2092). Springer US.
- 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.

- Caldwell, K. (2015). *Leadership Principles: How to Lead Effectively, Build Trust and Inspire: Principles for project Success*. Venus Content Providers.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
- Casey, J., & Mitchell, M. (2007). Requirements of police managers and leaders from sergeant to commissioner. *Police leadership and management*, 4-20.
- Chamorro-Premuzic, T. (2007). *Personality and individual difference*. Victoria, BPS: Blackwell Publishing.
- Chemers, M., (2014). *An integrative theory of leadership*. Psychology Press.
- 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.
- De Klerk, F. W. (2005). Η αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών μεγάλης κλίμακας και ο ρόλος της ηγεσίας στις κοινωνικές μεταρρυθμίσεις, *Leading ΕΑΣΕ*, 14, 8-9.
- Densten, I. L. (2003). Senior police leadership: does rank matter?. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(3), 400-418.
- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C. and Hu, J., (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp.36-62.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Drucker, S., & Puri, M. (2005). On the benefits of concurrent lending and underwriting. *the Journal of Finance*, 60(6), 2763-2799.
- 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.
- 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.
- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., West, M. A., & Dawson, J. (2000). Chief executive leadership style, consensus decision making, and top management

- team effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 401-420.
- García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M. and Gutiérrez-Gutiérrez, L., (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 65(7), pp.1040-1050.
- Gardner, W. L. (2003). Perceptions of leader charisma, effectiveness, and integrity: Effects of exemplification, delivery, and ethical reputation. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 502-527.
- Gehring, D. R. (2007). Applying traits theory of leadership to project management. *IEEE Engineering Management Review*, 35(3), 109-109.
- George, B. (2003). Taking charge: vision and heart. *Chief Executive*, 194, 30-32.
- Germain, M.L., (2012). Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy?. *Performance Improvement*, 51(5), pp.32-39.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Gordon, G. (2017). *Leadership through Trust: Leveraging Performance and Spanning Cultural Boundaries*. Springer.
- Griffin, R.W. and Moorhead, G., (2011). *Organizational behavior*. Cengage Learning.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001). The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469-1479.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2004). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). New Delhi, India: Prentice-Hall
- Hiller, N.J., DeChurch, L.A., Murase, T. and Doty, D., (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of management*, 37(4), pp.1137-1177.
- Hirst, G., van Dick, R., & van Knippenberg, D. (2009). A social identity perspective on leadership and employee creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 63-982.
- Iyikal, O. C., & Celebi, A. (2016). Investigating a Quality of Services in the Public Sector: Evidence from Northern Cyprus. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 25.

- Jenkins, M.J., (2014). ProblemOriented Policing. *The Encyclopedia of Theoretical Criminology*.
- Kest, R. T. (2000). Principles of leadership: Leadership management. *Social Psychology*, 86(1), 77-94.
- Lahtero, T. J., & Kuusilehto-Awale, L. (2013). Realisation of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools. *School Leadership & Management*, 33(5), 457-472.
- Levy, P. E., Cober, R. T., & Miller, T. (2002).The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1703-1720.
- McCleskey, J.A., (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), p.117.
- 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.
- 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.
- Miner, J. B. (2005).*Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership*. Armonk: M.E. Sharpe Inc.
- Mohamad, M. M., & Omar, N. (2014). Effective Leadership Tactics: Vision to Raise (TVET) Institutions Level. *Developing Country Studies*, 4(16), pp.27-31.
- Mumford, M. D., & Strange, J. M. (2013). Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership. In *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition* (pp. 125-158). Emerald Group Publishing Limited.
- 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.
- 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.
- Noe, R., Hollen-Beck, J. Gerhart, B. & Wright, P. (2006). *Διαχείριση Ανθρώπινων πόρων*. Τόμος Α', Τόμος Β', 2007, Αθήνα, Εκδ. Παπαζήση, Αθανασόπουλος Κ. , ΓΕ (Επιστημ. Επιμ.).
- Northouse, P.G., (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

- Odumeru, J.A. and Ogbonna, I.G., 2013. Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), p.355.
- Parolini, J. L. (2005). Investigating the relationships among emotional intelligence, servant leadership behaviors and servant leadership culture. In *Proceedings of the 2005 Servant Leadership Research Roundtable*.
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: a journal of policy and practice*, 8(1),pp.14-26.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Rowe, M. (2006). Following the leader: front-line narratives on police leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 757-767.
- Sandybayev, A., & Yılmaz, B. (2015). Charismatic Leadership and Organizational Culture: A Northern Cyprus Perspective on the Police Service Employees. *International Journal of Research in Management*, 5(2).
- Schafer, J. A. (2008). Effective police leadership: experiences and perspectives of law enforcement leaders. *FBI L. Enforcement Bull.*, 77, 13.
- Schafer, J. A. (2010). Effective leaders and leadership in policing: traits, assessment, development, and expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33(4), 644-663.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.
- Schyns, B., Kroon, B., & Moors, G. (2008). Follower characteristics and the perception of leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 772-788.
- Stephenson, C. (2004). Rebuilding trust: The integral role of leadership in fostering values, honesty and vision. *Ivey Business Journal*, 68(3), n-a.
- Toor, S. R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace?. *Human Relations*, 55(2), 147-172.

- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- 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.
- Wanasika, I., & Krahnke, K. (2017). Leadership and Vision. In *Leadership Today* (pp. 75-88). Springer International Publishing.
- Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 593-606.
- Yeakey, G. W. (2002). Situational leadership. *Military Review*, 82(1), 72-82.
- Αναστάσιος, Α. Θ. (2010). *Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας*, Εκδόσεις Σταμούλης
- Σιδέρη Γ. Ε. (2012). *Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη*, σελ. 38,39