

Πάντειο Πανεπιστήμιο
Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Τμήμα Ψυχολογίας
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας

Διπλωματική εργασία

**«Διερεύνηση των στρατηγικών καθοδικής επιρροής. Εφαρμογή της
κλίμακας συμπεριφοράς επιρροής IBQ-G.»**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Κωνσταντίνα Τυροβολά
Α.Μ.: 0607Μ026

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Βίκυ Παττανικολάου

Αθήνα, 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ	σελ.3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	σελ.5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	σελ.6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ.7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ	
1.1. Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας.....	σελ.10
1.2. Ηγεσία και Μάνατζμεντ. Αποσαφήνιση δύο διαφορετικών εννοιών.....	σελ.11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	
2.1. Η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας	σελ.15
2.2. Ανασκόπηση των θεωριών της ηγεσίας.....	σελ.16
2.2.1. Θεωρίες που μελετούν τα χαρακτηριστικά των ηγετών	σελ.17
2.2.2. Θεωρίες που μελετούν τις συμπεριφορές των ηγετών.....	σελ.20
2.2.2.1. Κριτική των θεωριών των ηγετικών χαρακτηριστικών και των συμπεριφορικών θεωριών	σελ.23
2.2.3. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.....	σελ.23
2.2.3.1. Θεωρία των ανταλλαγών ηγέτη-μέλους (Leader Member Exchange Theory)	σελ.24
2.2.3.2. Γνωστικό Μοντέλο (Implicit Leadership Theory)	σελ.24
2.2.3.3. Νεοχαρισματικές Θεωρίες ή Θεωρίες της «Νέας Ηγεσίας»	σελ.25
2.2.4. Μετασχηματιστική ηγεσία.....	σελ.27
2.2.4.1. Συναλλακτική ηγεσία.....	σελ.29
2.2.4.2. Χαρισματική ηγεσία	σελ.30
2.2.4.3. Η Συνδυαστική Δύναμη Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	σελ.31
2.2.4.4. Κριτική της Εμπειρικής Μελέτης της Μετασχηματιστικής και Χαρισματικής ηγεσίας	σελ.32
2.2.4.4.1. Κριτική κατά της Μετασχηματιστικής / Χαρισματικής ηγεσίας.....	σελ.34
2.2.5. Η έννοια της «απόστασης» στην ηγεσία	σελ.34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

3.1. Εισαγωγή στις επαγγελματικές τακτικές επιρροής	σελ.37
3.2. Τρόποι αναγνώρισης και ελέγχου των επαγγελματικών τακτικών επιρροής	σελ.38
3.3. Προηγηθείσες έρευνες στις επαγγελματικές τακτικές επιρροής.....	σελ.39
3.4. Κλίμακες που μετρούν τις επαγγελματικές τακτικές επιρροής.....	σελ.43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

4.1. Σκοπός των δυο ερευνών	σελ.47
4.2. Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήματα των δύο ερευνών.....	σελ.48
4.3. Μέθοδος	σελ.49
4.3.1. Μετάφραση του IBQ-G	σελ.49
4.3.2. Δείγμα.....	σελ.49
4.3.3. Μέσα συλλογής δεδομένων	σελ.50
4.3.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	σελ.52
4.3.5. Ηθικά θέματα	σελ.53
4.3.6. Στατιστικές αναλύσεις ερευνών	σελ.53
4.4. Αποτελέσματα έρευνας Α.....	σελ.54
4.4.1. Δείγμα.....	σελ.54
4.4.2. Σταθερότητα του IBQ-G.....	σελ.55
4.4.3. Συγκλίνουσα εγκυρότητα του IBQ-G	σελ.56
4.5. Αποτελέσματα έρευνας Β.....	σελ.57
4.5.1. Δείγμα.....	σελ.57
4.5.2. Συχνότητα χρήσης των τακτικών επιρροής.....	σελ.63
4.5.3. Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με βασικά δημογραφικά στοιχεία	σελ.63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....

σελ.68

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....

σελ.75

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 ^ο (Ερωτηματολόγια έρευνας Α).....	σελ.86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 ^ο (Ερωτηματολόγια έρευνας Β).....	σελ.95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3 ^ο (Αναλύσεις έρευνας Α,ouput από SPSS)	σελ.103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 ^ο (Αναλύσεις έρευνας Β, ouput από SPSS).....	σελ.118

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 – Χαρακτηριστικά Ηγέτη & Manager
(Χυτήρης, Λ. 2006)..... σελ.14

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 - Χαρακτηριστικά Ηγέτη & Manager
(Bennis, W. & Gorlsmith, J. 1994) σελ.14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - Αντικείμενο μελέτης των επικρατέστερων
θεωριών ηγεσίας σελ.16-17

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 – Προσωπικά χαρακτηριστικά ηγετών σελ.19

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 – Κύριες θεωρίες των χαρακτηριστικών
των ηγετών σελ.20

ΠΙΝΑΚΑΣ 6 - Συμπεριφορικές / Ενδεχομενικές
θεωρίες ηγεσίας..... σελ.21-23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Έρευνα Α

ΠΙΝΑΚΑΣ 1^α – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά
με το φύλο των συμμετεχόντων σελ.54

ΠΙΝΑΚΑΣ 2^α – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά
με την ηλικία των συμμετεχόντων..... σελ.54

ΠΙΝΑΚΑΣ 3^α – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά
με τον τομέα εργασίας των συμμετεχόντων σελ.54

ΠΙΝΑΚΑΣ 7 – Σταθερότητα τακτικών IBQ-G & Χρυσού
Κανόνα..... σελ.55-56

Έρευνα Β

ΠΙΝΑΚΑΣ 1β – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά
με το φύλο των συμμετεχόντων σελ.57

ΠΙΝΑΚΑΣ 2β – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά
με την ηλικία των συμμετεχόντων..... σελ.57

ΠΙΝΑΚΑΣ 3β – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά
με την οικογενειακή κατάσταση των
συμμετεχόντων σελ.58

ΠΙΝΑΚΑΣ 4β – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά
με την ύπαρξη ή μη παιδιών σελ.58

ΠΙΝΑΚΑΣ 5β – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με
το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων σελ.58

ΠΙΝΑΚΑΣ 6β – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με

τον τομέα εργασίας των συμμετεχόντων.....	σελ.58
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 7β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων.....	σελ.59
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 8β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τα συνολικά χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων	σελ.59
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 9β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία των συμμετεχόντων.....	σελ.59
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 10β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση των συμμετεχόντων.....	σελ.60
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 11β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τη χρονική διάρκεια της σύμβασης των συμμετεχόντων	σελ.60
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 12β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τις μηνιαίες αποδοχές των συμμετεχόντων.....	σελ.61
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 13β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την φυσική απόσταση μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα.....	σελ.61
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 14β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την συχνότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα.....	σελ.61
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 15β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα (status)	σελ.62
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 16β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα (κοιν.θέση)	σελ.62
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 17β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα (εξουσία)	σελ.62
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 18β</u> – Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα (δύναμη).....	σελ.63
<u>ΠΙΝΑΚΑΣ 19</u> - Συσχετίσεις τακτικών επρροής με ανεξάρτητες μεταβλητές.....	σελ.66-67

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται στο πλαίσιο των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία.

Στα πλαίσια της συγγραφή της θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επόπτρια καθηγήτρια μου κα. Βίκυ Παπανικολάου για τη σημαντική βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε τόσο για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής όσο και για τη συνολική της διδασκαλία και καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης τον κ. Δημήτρη Αδάμη και την κα Σωτηρία Σκαρβέλη για την εξαιρετικά πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφεραν, καθώς και τον καθηγητή κ. Gary Yukl για την παραχώρηση άδειας προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα Influence Behavior Questionnaire στην παρούσα διπλωματική εργασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ορίζοντας την έννοια της ηγεσίας ως μία διαδικασία επιρροής των στάσεων και της συμπεριφοράς ενός ή περισσότερων ατόμων από ένα άτομο (ηγέτη), το ενδιαφέρον στην παρούσα εργασία στρέφεται στις τακτικές επιρροής που ακολουθεί ο τελευταίος προκειμένου να επηρεάσει τα υφιστάμενα στελέχη του οργανισμού.

Κυριότερος στόχος είναι η μετάφραση και αξιολόγηση της νεότερης version του Influence Behavior Questionnaire (IBQ-G), ενός ερωτηματολογίου που μετρά τις τακτικές επιρροής που εφαρμόζονται από τα ηγετικά προς τα υφιστάμενα στελέχη.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, αναλύονται οι έννοιες της ηγεσίας και των επαγγελματικών τακτικών επιρροής. Γίνεται εκτενής αναφορά στις θεμελιώδεις προσεγγίσεις της ηγεσίας, καθώς και στις ερευνητικές μελέτες που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο οργανωσιακό φαινόμενο και με τις τακτικές επιρροής. Αναλύονται οι τρόποι αναγνώρισης και ελέγχου των τακτικών, καθώς και τα 3 κυριότερα εργαλεία μέτρησής τους που έχουν αναπτυχθεί την τελευταία 30ετία. Όσον αφορά το ερευνητικό μέρος, διεξάγονται 2 έρευνες. Η πρώτη αφορά στη μετάφραση και αξιολόγηση του IBQ-G και η δεύτερη αφορά στη διερεύνηση της συχνότητας χρήσης των τακτικών επιρροής, καθώς και στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ αυτών και βασικών δημογραφικών μεταβλητών όπως είναι το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, ο τομέας εργασίας, η θέση εργασίας και άλλα.

Τα αποτελέσματα της πρώτης έρευνας επιβεβαιώνουν εν μέρει ευρήματα προηγούμενων σχετικών μελετών (Yukl, & Seifert, 2002, Yukl, Seifert, & Chavez, 2008), εγείρωντας συγχρόνως ερωτήματα που αφορούν στη σταθερότητα των 11 τακτικών του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου.

Τα αποτελέσματα της δεύτερης έρευνας αναδεικνύουν τις παραμέτρους που αφορούν τις τακτικές καθοδικής επιρροής συντελώντας με αυτόν τον τρόπο στην αναγνώριση και βελτίωση της ποιότητας των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου και ακολούθως στη γενικότερη βελτίωση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, τακτικές επιρροής, αξιοπιστία, εγκυρότητα, influence behavior questionnaire

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί είναι πώς να εξασφαλίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βραχυπρόθεσμα, ενώ ταυτόχρονα προετοιμάζονται για τη διατήρηση της επιτυχίας τους μακροπρόθεσμα. Είναι κοινώς αποδεκτή παραδοχή πλέον ότι οι πηγές του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, κατ' επέκταση, της επιτυχίας δεν εντοπίζονται μόνο στους χρηματοοικονομικούς πόρους και στο κεφάλαιο. Εντοπίζονται μέσα στους ίδιους τους οργανισμούς, στο ανθρώπινο δυναμικό τους και στις διαδικασίες, μέσω των οποίων επιτυγχάνουν την παράδοση υψηλών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών ή η καινοτομία και η συνεχής βελτίωση και ανανέωση (Δαλακούρα, 2006).

Σύμφωνα με τη Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων (Resource Based View Theory), το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού απορρέει από τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει ο οργανισμός, οι οποίοι δεν μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό, καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εκμεταλλεύεται τους μοναδικούς αυτούς πόρους και ικανότητες. Τέτοιου είδους πόροι (resources) και ικανότητες (capabilities) αποτελούν οι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες του οργανισμού, οι εταιρικές διαδικασίες και τα συστήματα, οι πληροφορίες και η γνώση που ελέγχει (Barney, Wright & Ketchen, 2001). Στην κεντρική αυτή ιδέα της Θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων στηρίζεται η παρούσα διπλωματική εργασία.

Η συνεχώς αυξανόμενη σημασία των εσωτερικών πόρων και ικανοτήτων ενός οργανισμού, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ανέδειξε τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού. Προκειμένου όμως να αποκτήσουν οι οργανισμοί ανθρώπινο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους με τέτοιο τρόπο ώστε, ως οργανισμοί, να επεκτείνουν διαρκώς την ικανότητά τους να μαθαίνουν (Boxall, 1996). Για να το πετύχουν αυτό, πρέπει να αναπτύξουν τους ανθρώπους τους έτσι ώστε να έχουν υψηλού επιπέδου ικανότητες, που να ευθυγραμμίζονται με αυτές που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Εκτός όμως από τις ικανότητες, καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παίζει και η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Σύμφωνα με μία βασική παραδοχή της Θεωρίας των Πόρων και των Ικανοτήτων, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να εξασφαλιστεί μόνο εάν οι άνθρωποι του

οργανισμού, ατομικά και συλλογικά, επιλέξουν να υιοθετήσουν συμπεριφορές που είναι προς όφελος του οργανισμού (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Η ανάπτυξη και η διαμόρφωση τόσο των ικανοτήτων όσο και των συμπεριφορών και των στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού επιτυγχάνεται μέσω πρακτικών και συστημάτων που έχουν επίδραση πάνω στους ανθρώπους, όπως είναι η εσωτερική επικοινωνία, η εταιρική κουλτούρα και η ηγεσία. Μέσω αυτών των συστημάτων ένας οργανισμός μπορεί να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροχρόνια, ακόμα και όταν ανανεώνεται το ανθρώπινο δυναμικό του ή οι απαιτούμενες συμπεριφορές καλούνται να αλλάξουν, προκειμένου να ανταποκριθεί ο οργανισμός στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον ή σε νέες στρατηγικές (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Θεωρώντας ότι η ηγεσία αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και μακροχρόνιας επιτυχίας, που διασφαλίζει την ατομική και συλλογική συνεισφορά ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων, στην παρούσα διπλωματική εργασία δίνεται έμφαση στο ζήτημα των στρατηγικών επιρροής που χρησιμοποιούνται από τα ηγετικά / προϊστάμενα στελέχη προς τα υφιστάμενα στελέχη ενός οργανισμού με στόχο τη διεκπεραίωση στρατηγικών στόχων και τη διατήρηση της επιτυχίας του οργανισμού μακροπρόθεσμα.

Οι ηγέτες βασίζονται περισσότερο σε άτυπες μορφές επιρροής παρά στην τυπική δύναμη που κατέχουν όταν επιδιώκουν να επηρεάσουν κάποιο/α υφιστάμενο/α στέλεχος/η (Dosier, Case & Keys, 1988). Μελετώντας συνεπώς τις επαγγελματικές τακτικές επιρροής είναι κανείς σε θέση να κατανοήσει τόσο την ατομική όσο και την οργανωσιακή συμπεριφορά (Allen & Porter, 1983) που με τη σειρά τους οδηγούν στην κατανόηση της ατομικής και οργανωσιακής αποδοτικότητας (Kirpnis & Schmidt, 1988, Schilit & Locke, 1982).

Παρακάτω ακολουθεί μία συνοπτική περιγραφή των κύριων θεμάτων που καλύπτει το κάθε κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας.

Στο κεφάλαιο 1 πραγματοποιείται μία θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας (Leadership) και αποσαφηνίζεται η διαφορά που έχει με την έννοια της διοίκησης (Management).

Στο κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται συνοπτικά η ιστορική εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην παρουσίαση των κυριότερων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί όπως επίσης στην ανάλυση των εννοιών της συναλλακτικής, μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας.

Στο κεφάλαιο 3 εξετάζονται οι επαγγελματικές τακτικές επιρροής. Αναλύονται οι τρόποι μέσω των οποίων αναγνωρίζονται και ελέγχονται, γίνεται αναφορά σε προηγηθείσες

έρευνες, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις κλίμακες των επαγγελματικών τακτικών επιρροής που έχουν αναπτυχθεί την τελευταία 30ετία.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μελέτη της μετάφρασης και αξιολόγησης της νεότερης version του Influence Behavior Questionnaire (IBQ-G) και η μελέτη για τις τακτικές επιρροής και τις σχέσεις που έχουν αυτές, με βασικά δημογραφικά στοιχεία. Παρουσιάζονται οι σκοποί για τους οποίους έγιναν οι δυο μελέτες, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε (δείγμα – μέσα – διαδικασία) καθώς και τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών.

Στο κεφάλαιο 5 αναλύονται και συζητούνται τα ευρήματα των δύο ερευνών και απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται στο προηγούμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται το πλαίσιο της έννοιας της ηγεσίας. Δίνονται επιλεγμένοι ορισμοί της έννοιας και αποσαφηνίζεται η σχέση της με την έννοια του μάνατζμεντ.

1.1.Θεωρητική Προσέγγιση της έννοιας της «Ηγεσίας»

Μέσα από μία βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται εύκολα αντιληπτή η προσπάθεια πολλών θεωρητικών κατά καιρούς να ορίσουν την έννοια της ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1969), «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους ενός οργανισμού όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν». Από τον συγκεκριμένο ορισμό προκύπτει ότι στην διαδικασία της ηγεσίας εμπλέκονται τόσο ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι όσο και μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό.

Ένας από τους πρώτους ερευνητές που ασχολήθηκε με το αντικείμενο της ηγεσίας, ο Stogdill (1979), την όρισε ως «τη διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζει κάποιος τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων».

Λίγα χρόνια αργότερα, οι Bennis και Nanus (1985) όρισαν την ηγεσία ως «την φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου», ενώ ο Cashman (1998) ως «την αυθεντική αυτό-έκφραση που δημιουργεί αξία».

Την ίδια περίοδο ο Northouse (1997) πρότεινε έναν ακόμα ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο «η ηγεσία αποτελεί τη διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μία ομάδα ατόμων με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου».

Σύμφωνα με τους Evans και Lindsay (1999), «ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα τα οποία βρίσκονται υπό την επίβλεψη του έτσι ώστε να μπορέσει να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα».

Στο λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή κ. Μπαμπινιώτη (1998), «ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας» ενώ σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Μπουραντά (2001) «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία

να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

Σε γενικές γραμμές, η ηγεσία είναι μία τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για εξέλιξη. Όμως, όπως κάθε μορφή τέχνης, έτσι και η ηγεσία αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη. Για αυτό το λόγο, δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί σε ό, τι αφορά την αποστολή, τις μεθόδους και τη μορφή της (Κωστούλας, 1996).

1.2. Ηγεσία και Μάνατζμεντ. Αποσαφήνιση δύο διαφορετικών εννοιών

Οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν πολλές φορές την έννοια του ηγέτη με αυτή του μάνατζερ. Θεωρούν δηλαδή πως οι δύο έννοιες ταυτίζονται απόλυτα και στο άκουσμα της λέξης ηγέτης, ανακλύπτει κατευθείαν στο μυαλό τους ο ρόλος του μάνατζερ. Πολλοί ακαδημαϊκοί, ανάμεσά τους οι Bennis (1990), Fenton (1990), Pascal (1990), Predspall (1994) Covey (1994), Μπουραντάς (2001), Kotter (2001), Ylitalo (2004), Scott (2005) κ. ά. έχουν ασχοληθεί με το ζήτημα της αποστασιοποίησης/αποσαφήνισης των δύο εννοιών.

Σύμφωνα με μία κοινά αποδεκτή άποψη, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου και εδώ έγκειται η ειδοποιός διαφορά τους. Ο Bennis (1989) υποστηρίζει χαρακτηριστικά ότι ο μάνατζερ μέσα σε έναν οργανισμό είναι ο άνθρωπος που κάνει τα πράγματα σωστά ενώ ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που κάνει τα σωστά πράγματα.

Οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ μπορούν να εντοπισθούν σε τέσσερις τομείς: στους στόχους, στο έργο, στις σχέσεις που διατηρούν με τους άλλους και στην εικόνα που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Για τον μάνατζερ οι στόχοι προκύπτουν από τις εκάστοτε ανάγκες που έχει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται, ενώ ο ηγέτης έχει προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και το δικό του όραμα. Όσον αφορά την υλοποίηση του έργου, ο μάνατζερ αναλύει τις εναλλακτικές λύσεις και τελικά επιλέγει την πιο ικανοποιητική, ενώ ο ηγέτης ανακαλύπτει ή προσπαθεί τουλάχιστον να ανακαλύψει, νέους πρωτοποριακούς τρόπους για την επίλυση των προβλημάτων οι οποίοι συχνά εντυπωσιάζουν τους συνεργάτες του. Ο μάνατζερ, συνήθως βλέπει τους συνεργάτες του ως υφιστάμενους και επιβάλλει την εξουσία του, ενώ ο ηγέτης αναπτύσσει μαζί τους συναισθηματικές σχέσεις μέσω της έμπνευσης και της δημιουργίας ενός κοινού οράματος και στόχου. Ο μάνατζερ επιδιώκει τη σταθερότητα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται, ενώ ο ηγέτης δεν θεωρεί τίποτα δεδομένο, μένει αμετακίνητος στις αρχές και τις αξίες του, αλλά αναζητά παράλληλα το διαφορετικό και το καινούργιο όντας προσανατολισμένος στο μέλλον (Προκοπίου, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Kotter (2001), ο μάνατζερ ασχολείται κυρίως με το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση και τη στελέχωση του οργανισμού, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων. Για παράδειγμα στο πλαίσιο του προϋπολογισμού καθορίζει τις φάσεις και τα χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, ενώ ταυτόχρονα κατανέμει τους αναγκαίους πόρους για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Κατά την οργάνωση και στελέχωση, προσδιορίζει την οργανωτική δομή, τη στελέχωση με τους κατάλληλους ανθρώπους, επιλέγει τα συστήματα παρακολούθησης της υλοποίησης των προγραμμάτων κ.τ.λ., ενώ στον έλεγχο αξιολογεί τα αποτελέσματα και εντοπίζει τις αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό.

Αντίθετα ο ηγέτης χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές που ως στόχο έχουν την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος, όπως και των συναφών στρατηγικών που απαιτούνται για την υλοποίησή του. Στη συνέχεια, προσανατολίζει τους συνεργάτες του προς το όραμα, κυρίως εκείνους που θα χρειαστεί την άμεση βοήθεια και συνεργασία, έτσι ώστε μέσω της δημιουργίας ομάδων και συνασπισμών να αγωνιστούν με ενθουσιασμό για την υλοποίηση του οράματος, αφού πρώτα έχουν αποδεχθεί τις αξίες του. Η κινητοποίηση, η έμπνευση και η ενεργοποίηση των συνεργατών είναι επομένως στρατηγικό στοιχείο για να ξεπεραστούν τα εμπόδια της αλλαγής, η γραφειοκρατική δυσκαμψία, οι προκαταλήψεις στο νέο και οι εμμονές στο παλιό.

Εν κατακλείδι, ο μάνατζερ σχεδιάζει, οργανώνει, προσαρμόζει, ενώ ο ηγέτης δημιουργεί θεαματικές αλλαγές. Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, η μεγάλη έμφαση στο μάνατζμεντ και όχι στην ηγεσία, φέρνει γραφειοκρατία και στρέφει την προσοχή στο εσωτερικό του οργανισμού.

Ο Μπουραντάς (2005), σε μία προσπάθεια αποσαφήνισης των δύο εννοιών, συνοψίζει τις διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη στα εξής σημεία: Ο μάνατζερ διορίζεται, χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη-εξουσία, δίνει εντολές, οδηγίες, τιμωρίες, ελέγχει, δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στο μυαλό και τη λογική, κινείται μέσα σε προκαθορισμένα πλαίσια, ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς», προτιμά τη σταθερότητα στον οργανισμό, αποδέχεται την πραγματικότητα όπως είναι, δίνει έμφαση μόνο στο παρόν έχοντας μία βραχυπρόθεσμη προοπτική και όπως προαναφέρθηκε, κάνει τα πράγματα σωστά. Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης αναδεικνύεται, χρησιμοποιεί την προσωπική του δύναμη, περνά ένα όραμα στους άλλους, εμπνέει, πείθει και κινητοποιεί τους συνεργάτες του μέσω των ιδανικών και των αξιών του, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, δίνει έμφαση στα συναισθήματα και τη διαίσθησή του, ανοίγει τους ορίζοντες και διευρύνει τα πλαίσια εργασίας, ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»,

προκαλεί το κατεστημένο και κάνει αλλαγές, ερευνά την πραγματικότητα, δίνει έμφαση στο μέλλον έχοντας μακροπρόθεσμη προοπτική και κάνει τα σωστά πράγματα.

Οι Duncan και Pinegar (2002) υποστηρίζουν ότι πολλοί από τους καλύτερους ηγέτες δεν έχουν επίσημα εκπαιδευτεί και δεν έχουν δεξιότητες γύρω από τις αποχρώσεις του μάνατζμεντ με αποτέλεσμα να είναι μέτριοι στον σχεδιασμό και την οργάνωση. Η επιτυχής ηγεσία όμως στηρίζεται *πρωτίστως* στην ικανότητα επηρεασμού των απόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Αποτελεί, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, μία διαδικασία ισχυρής αυξητικής επιρροής πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού.

Ένας μεγάλος μύθος υποστηρίζει ότι, όταν κάποιος βρίσκεται στην κορυφή, καθίσταται αυτομάτως και ηγέτης. Η ηγεσία όμως δεν είναι μια θέση ή μια διαδικασία. Είναι όλο το φάσμα των δεξιοτήτων και δυνατοτήτων που περιλαμβάνει το μάνατζμεντ. Άλλωστε, η ηγεσία ξεκινά από το σημείο όπου η διαχειριστική εργασία τελειώνει. Εκεί όπου τα συστήματα ανταμοιβών και τιμωριών, ελέγχου και αξιολόγησης δίνουν τόπο στην καινοτομία, στην ακεραιότητα του χαρακτήρα και στο θάρρος των πεποιθήσεων.

Για να πετύχει ωστόσο τους στόχους του ο ηγέτης πρέπει να ασκεί επαρκώς τις διοικητικές λειτουργίες του μάνατζερ αλλά και αντίστροφα για να θεωρείται ο μάνατζερ ένας «ιδανικός» ηγέτης οφείλει να υιοθετεί τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Όταν τα συστατικά στοιχεία των δύο εννοιών συγκλίνουν και συναντώνται σε ένα άτομο τότε έχουμε τον ιδανικό, αποτελεσματικό ηγέτη που φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα για τον εαυτό του, τους άλλους και τον οργανισμό, στη σύγχρονη εποχή των πολλαπλών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών προκλήσεων (Quinn, 1996).

Στους παρακάτω πίνακες (Πίνακες 1 και 2) παρουσιάζονται ορισμένα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και του manager:

Πίνακας 1 : Χαρακτηριστικά Ηγέτη & Manager

ΗΓΕΤΗΣ (Συναίσθημα)	MANAGER (Λογική)
οραματιστής	ορθολογιστής
ένθερμος	συμβουλευτικός
δημιουργικός	επίμονος
ευέλικτος	λύτης προβλημάτων
εμπνέων	ισχυρογνώμων
καινοτόμος	αναλυτικός
θαρραλέος	συγκεντρωτικός
επινοητικός	γνωστικός
πειραματιστής	εξουσιαστικός
φορέας αλλαγής	ισορροπιστής
προσωπική δύναμη	δύναμη θέσης

Πηγή: *Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Interbooks.*

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά Ηγέτη & Manager

Ο ΗΓΕΤΗΣ:	Ο MANAGER:
Ακολουθείται	Ρυθμίζει
Τον ακολουθούν αυθόρμητα	Πρέπει να τον υπακούουν
Έγινε ηγέτης λόγω ηγετικών ικανοτήτων	Απέκτησε τη θέση του λόγω πίστης στην εταιρεία και στη διάρκεια του χρόνου
Μπορεί να μην έχει οργανωτικές δεξιότητες αλλά το όραμά του ενώνει ανθρώπους	Η διοίκηση ξέρει πώς να δουλεύει
Μπορεί να φέρει καινούργιες ιδέες αλλά να μην έχει εμπειρία, σοφία	Κατέχει τις τεχνικές γνώσεις, γνωρίζει την λειτουργία του συστήματος, με εμπειρία στον τομέα του, έχει δουλέψει για την εξύψωση της εταιρείας

Πηγή: *Bennis W. & Goldsmith J. (1994). Learning to Lead: A workbook on becoming a leader. US: Addison-Wesley/UK:Simon and Schuster*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στην εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας, ξεκινώντας από τα πρώτα στάδια της επιστημονικής μελέτης της και καταλήγοντας στις πιο σύγχρονες προσεγγίσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην κάλυψη των κυριότερων θεωριών της ηγεσίας (θεωρίες που μελετούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, θεωρίες που μελετούν τη συμπεριφορά του ηγέτη, πρόσφατες θεωρίες ηγεσίας) ενώ αναλύονται και οι έννοιες της συναλλακτικής, μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας. Τέλος, σύντομη αναφορά γίνεται και στην έννοια της «απόστασης» στην ηγεσία.

2.1. Η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που εντοπίζεται από την αρχαιότητα, μέσα από τη δράση ισχυρών προσωπικοτήτων της πολιτικής, του στρατού και της εκκλησίας που άσκησαν κοινωνική επίδραση, ενέπνευσαν, κινητοποιήσαν τους ανθρώπους και τους επέφεραν αλλαγές. Παρόλα αυτά, η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας, στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης, ξεκίνησε μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1930 (House & Aditya, 1997).

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1930 και έπειτα διεξήχθη ένας εξαιρετικά μεγάλος αριθμός σχετικών μελετών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το καθιερωμένο, στο επιστημονικό πεδίο της ηγεσίας, βιβλίο του Stogdill (1974), με τίτλο "Handbook of Leadership", περιλαμβάνει περισσότερες από 3.000 αναφορές σε εργασίες σχετικές με την ηγεσία, ενώ ο Bass στην επανέκδοση του προαναφερόμενου βιβλίου το 1981, με τίτλο πλέον "Stogdill's Handbook of Leadership", συμπεριλαμβάνει περισσότερες από 5.000 αναφορές (Meidl & Ehrlich, 1987). Επιπλέον σε άρθρο τους στο Harvard Business Review, οι Goffee & Jones (2001), επισημαίνουν ότι μόνο το 1999 κυκλοφόρησαν με θέμα την ηγεσία περισσότερα από 2000 βιβλία, ενώ ο Higgs (2003) αναφέρει ότι το 2002 μία αναζήτηση με τη λέξη «ηγεσία» στη βιβλιοθήκη του Κογκρέσου εμφάνισε περισσότερα από 8.000 βιβλία με θέμα την ηγεσία.

Φέροντας ως επιχείρημα το μεγάλο αυτό αριθμό μελετών και δημοσιεύσεων πάνω στην ηγεσία, είναι αρκετοί οι μελετητές που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία έχει μελετηθεί εκτενέστερα από οποιοδήποτε άλλο οργανωσιακό φαινόμενο (π.χ. Rahim, 1981 στο Meindl & Ehrlich, 1987, Kets de Vries, 1994, Pawar & Eastman, 1997, Goffee & Jones, 2000, Higgs, 2003). Ταυτόχρονα όμως οι ίδιοι μελετητές που υποστηρίζουν την παραπάνω άποψη, τονίζουν ότι υπάρχουν πολλά ακόμα που δεν γνωρίζουμε για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Ομοίως, μεγάλος αριθμός μελετητών επισημαίνει την ύπαρξη πολλών κενών, όπως η

εξέταση της ηγεσίας σε στρατηγικό, μακρο-οργανωσιακό επίπεδο, η επίδραση παραγόντων όπως η απόσταση μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου κ.ά. (π.χ. Shamir, 1995, House & Aditya, 1997, Conger, 1999, Waldman & Yammarino, 1999, Antonakis & Atwater, 2002, Yukl, 1999, Osborn, Hunt & Jauch, 2002). Χαρακτηριστικά, οι House & Aditya (1997) επισημαίνουν ότι: «όλες οι μελέτες που διεξήχθησαν έδρασαν αθροιστικά, έτσι ώστε σήμερα να γνωρίζουμε αρκετά για την ηγεσία. Παρόλα αυτά, υπάρχουν ακόμα πολλά αναπάντητα ερωτήματα».

2.2. Ανασκόπηση των θεωριών της ηγεσίας

Το φαινόμενο της ηγεσίας έχει μελετηθεί από πολλές οπτικές γωνίες στη διεθνή βιβλιογραφία, οι κυριότερες των οποίων είναι οι εξής: α) έμφαση στον ηγέτη ως άτομο (χαρακτηριστικά και συμπεριφορές), β) έμφαση στη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη-υφιστάμενου, γ) έμφαση στην ηγεσία ομάδων, δ) έμφαση στην ηγεσία οργανισμών (στρατηγική ηγεσία) και ε) έμφαση στις διαφορές ως προς την κουλτούρα και την εθνικότητα των ηγετών.

Παρακάτω, γίνεται μία σύντομη αναφορά στις επικρατέστερες θεωρίες ηγεσίας. Η παρουσίαση των θεωριών, δεδομένου ότι έχουν προταθεί διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησης, γίνεται με σειρά αντίστοιχη της χρονολογικής εμφάνισής τους, με στόχο να γίνει εμφανής η εξέλιξη στην προσέγγιση και μελέτη της ηγεσίας. Επιπλέον, οι θεωρίες αυτές έχουν ομαδοποιηθεί σύμφωνα με το αντικείμενο μελέτης τους, την οπτική δηλαδή γωνία από την οποία προσεγγίστηκε το φαινόμενο της ηγεσίας (Πίνακας 3). Απώτερος στόχος, πίσω από αυτή τη λογική παρουσίασης των εν λόγω θεωριών, είναι να δοθεί μία ολοκληρωμένη εικόνα για την προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας διαχρονικά και να επισημανθούν οι θεωρίες πάνω στις οποίες στηρίζεται η παρούσα διπλωματική εργασία.

Πίνακας 3: Αντικείμενο μελέτης των επικρατέστερων θεωριών ηγεσίας
(σύμφωνα με τους House & Aditya (1997) και Yukl (2002)).

Χαρακτηριστικά ηγέτη	Συμπεριφορές ηγέτη	Σύγχρονες θεωρίες
Achievement Motivation Theory	Theory X & Theory Y	Leader Member Exchange Theory
Leader Motive Profile (LMP) Theory	Managerial Grid	Implicit Leadership Theory
	Fiedler's Contingency Theory of Leadership	Neocharismatic Theories of Leadership
	Path-Goal Theory of Leader	

	Effectiveness	
	Hersey & Blanchard's life Cycle theory	
	Cognitive Resource Theory	
	Decision Process Theory	

2.2.1 Θεωρίες που μελετούν τα χαρακτηριστικά των ηγετών

Κρίνεται σκόπιμο, πριν την παρουσίαση των θεωριών που μελετούν τα χαρακτηριστικά των ηγετών, να γίνει μία σύντομη αναφορά στη Θεωρία της μεγάλης προσωπικότητας / Γενετική Θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Carlyle το 1900 και είχε ως βασική της υπόθεση το ότι ένας ηγέτης γεννιέται και δεν «γίνεται» και ένας καλός ηγέτης προκύπτει όταν προκύπτει και ένας καλός λόγος / ανάγκη. Αυτή η υπόθεση άλλωστε αποτέλεσε τον ακρογωνιαίο λίθο των θεωριών που παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα.

Αρχικά λοιπόν, η συστηματική μελέτη της ηγεσίας στράφηκε στην αναγνώριση και στον προσδιορισμό των ατομικών χαρακτηριστικών των ηγετών. Στόχος δηλαδή των πρώτων μελετών ήταν ο εντοπισμός των γενικών / καθολικών χαρακτηριστικών που διαφοροποιούσαν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες. Το μεγαλύτερο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας εκδόθηκε από το 1930 έως το 1950 (π.χ. Gibb, 1947, Jenkins, 1947, Stogdill, 1948 στο House & Aditya, 1997).

Συγκεκριμένα, στα πλαίσια αυτών των μελετών διερευνήθηκαν: α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών: π.χ. φύλο, ύψος, φυσική δύναμη, ενέργεια, εμφάνιση και β) τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και τα κίνητρα των ηγετών: π.χ. απολυταρχισμός, νοημοσύνη, ανάγκη για επιτεύγματα, ανάγκη για δύναμη.

Τα αποτελέσματα όμως των πρώτων αυτών μελετών δεν κατάφεραν να επιβεβαιωθούν σε επαναλαμβανόμενες σχετικές εργασίες, με αποτέλεσμα οι μελετητές εκείνης της περιόδου να καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν λίγα, αν όχι καθόλου, καθολικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγεσίας. Η αδυναμία των αρχικών μελετών να οδηγήσουν σε επαληθεύσιμα συμπεράσματα αποδίδεται αφενός στη μη ικανοποιητική για την εποχή θεωρητική ανάπτυξη και εμπειρική διερεύνηση της θεωρίας της προσωπικότητας, ώστε να παρέχεται καθοδήγηση στην έρευνα για τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών και αφετέρου στη μη ικανοποιητική γνώση για τις ψυχομετρικές ιδιότητες της μέτρησης των

χαρακτηριστικών, με αποτέλεσμα οι σχετικές μετρήσεις να έχουν περιορισμένη εγκυρότητα (House & Aditya, 1997).

Ύστερα από μία σχετική αδράνεια λόγω των προαναφερόμενων μη ενθαρρυντικών αποτελεσμάτων, το ενδιαφέρον για τη μελέτη της ηγεσίας με έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών επανήλθε εντονότερο στις αρχές της δεκαετίας του 1970, ταυτόχρονα με τη σημαντική πρόοδο στη σχετική θεωρία, αλλά και με έναν αριθμό εμπειρικών μελετών που υποστήριξαν την ύπαρξη νέων χαρακτηριστικών (π.χ. Mischel, 1973, Bem & Allen, 1974, House, Shane & Herold, 1996 στο House & Aditya, 1997).

Οι μελετητές εκείνης της περιόδου επιχείρησαν να προσδιορίσουν ουσιαστικά πότε και πώς τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι πιθανό να εξηγήσουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Σημαντική είναι η διαπίστωση των House, Shane & Herold (1996) ότι οι προδιαθέσεις ενός ατόμου ίσως είναι σταθερές για εκτεταμένες χρονικές περιόδους, αλλά όχι απαραίτητα για μία ζωή. Επομένως, τα χαρακτηριστικά μπορούν να προβλέψουν τη συμπεριφορά βραχυπρόθεσμα και τέτοιου είδους συμπεριφορά συνήθως έχει μακροπρόθεσμες συνέπειες, ακόμα και για σχετικά μη-σταθερά χαρακτηριστικά.

Μία ακόμα γενικότερη διαπίστωση για τις θεωρίες των ηγετικών χαρακτηριστικών, η οποία εισάγει και τη διάσταση της κατάστασης στη μελέτη της ηγεσίας, είναι ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά έχουν ισχυρότερη επίδραση στις συμπεριφορές των ηγετών όταν τα χαρακτηριστικά της κατάστασης μέσα στην οποία λειτουργούν οι ηγέτες επιτρέπουν την έκφραση των ατομικών τους προδιαθέσεων. Τέτοιου είδους καταστάσεις ονομάζονται «αδύναμες» (weak situations), ενώ αυτές που παρεμποδίζουν ή / και καταπνίγουν τις ατομικές προδιαθέσεις των ηγετών ονομάζονται «ισχυρές» καταστάσεις (strong situations). Επομένως, η συμπεριφορική εκδήλωση των χαρακτηριστικών είναι ισχυρότερη σε αδύναμες καταστάσεις και ασθενέστερη σε ισχυρές καταστάσεις (House & Aditya, 1997).

Λαμβάνοντας υπόψη και πιο σύγχρονες σχετικές μελέτες, διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο το οποίο να ακολουθείται, καθώς δεν έχουν καταλήξει σε συγκεκριμένα και μοναδικά προσωπικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη. Παρόλα αυτά, η γενική διαπίστωση είναι ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τόσο την ανάδειξη ενός ηγέτη, όσο και την απόδοσή του (Lord, DeVader & Alliger, 1986, Mumford, et al., 2000).

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 4) παρουσιάζονται ορισμένα από τα κυριότερα ηγετικά χαρακτηριστικά στα οποία κατέληξε ένας αριθμός μελετητών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Προσωπικά χαρακτηριστικά ηγετών

House & Baetz (1979)	<ul style="list-style-type: none"> • Νοημοσύνη • Αντικοινωνική (prosocial) επιβολή • Αυτοπεποίθηση • Ενέργεια • Γνώση σχετική με το έργο
Lord, DeVader & Alliger (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Νοημοσύνη • Κυριαρχία • Αρρενωπότητα • Προσαρμογή
Kirkpartick & Locke (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Ειλικρίνεια • Ακεραιότητα • Υψηλού επιπέδου ενέργεια • Φιλοδοξία – επιθυμία να ηγηθεί / κατευθύνει • Νοημοσύνη • Αυτοπεποίθηση • Γνώση σχετική με το έργο
Kouzes & Posner (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Ειλικρίνεια • Εστίαση στο μέλλον • Έμπνευση • Ικανότητα δίκαιης κρίσης • Υποστήριξη

Ωστόσο, τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν αποτελούν συμπεράσματα εμπειρικών μελετών αλλά θεωρητικών εργασιών. Για παράδειγμα, οι House & Baetz (1979) επεξεργάστηκαν τη δουλειά του Stogdill (1948), χωρίς όμως να λάβουν υπόψη τους τις μελέτες για εφήβους και παιδιά που είχε λάβει αρχικά υπόψη του ο Stogdill. Παρομοίως, οι Lord, DeVader & Alliger (1986), κατέληξαν στα παραπάνω χαρακτηριστικά έπειτα από μία μετά-ανάλυση 35 σχετικών ερευνών ηγεσίας.

Σε εμπειρικό επίπεδο, δύο από τις πιο γνωστές θεωρίες ηγετικών χαρακτηριστικών είναι οι Achievement Motivation Theory (McClelland, 1961) και η Leader Motive Profile Theory (McClelland, 1975).

Πίνακας 5: Κύριες θεωρίες των χαρακτηριστικών του ηγέτη

<p>Achievement Motivation Theory (McClelland, 1961)</p>	<p>Τον πυρήνα της θεωρίας αυτής αποτελεί «το μη συνειδητό ενδιαφέρον των ηγετών για την επίτευξη της τελειότητας σε έργα, μέσα από τις προσπάθειες άλλων ατόμων» (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1958 στο House & Aditya, 1997). Οι ηγέτες που παρακινούνται προς τα επιτεύγματα: θέτουν προκλητικούς στόχους για τον εαυτό τους, αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για την επίτευξη των στόχων, επιμένουν πολύ στην επίτευξη των στόχων, παίρνουν μελετημένο ρίσκο για την επίτευξη των στόχων, ενεργά συλλέγουν και χρησιμοποιούν πληροφορίες για feedback. Η κινητοποίηση για επιτεύγματα συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα ηγετών σε μικρές ομάδες εργασίας ή σε μικρούς οργανισμούς, ενώ συνδέεται αρνητικά με ηγέτες σε μεσαία και ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα μεγάλων και σύνθετων οργανισμών (House, Spangler & Woycke, 1991, House, Delbecq & Taris, 1997).</p>
<p>Leader Motive Profile Theory (McClelland, 1975)</p>	<p>Ένας ηγέτης διακατέχεται από ένα συνδυασμό μη συνειδητών κινήτρων, τα οποία είναι γενικά και ικανά να προβλέψουν την αποτελεσματικότητά του. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η υψηλή παρακίνηση για δύναμη, δηλαδή μη συνειδητό ενδιαφέρον για την απόκτηση status και άσκηση επιρροής πάνω σε άλλους, το υψηλό ενδιαφέρον για την ηθική άσκηση της δύναμης, η παρακίνηση για δύναμη ισχυρότερη από την παρακίνηση για τη δημιουργία, η διατήρηση και αποκατάσταση στενών προσωπικών σχέσεων με τους άλλους. Η LMP βρέθηκε ότι μπορεί να προβλέψει την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη σε συνθήκες όπου απαιτείται από τον ηγέτη να ασκήσει κοινωνική επιρροή για τη λήψη αποφάσεων και να παρακινήσει άλλους στο να αποδεχθούν και να εφαρμόσουν αυτές τις αποφάσεις. Τέτοιου είδους συνθήκες συναντά κανείς σε μεγάλους μη-τεχνολογικούς οργανισμούς όπου οι ηγέτες απέχουν από το εκτελούμενο έργο κατά τουλάχιστον ένα ιεραρχικό επίπεδο (McClelland, 1975, Winter, 1991 στο House & Aditya, 1997).</p>

2.2.2 Θεωρίες που μελετούν τις συμπεριφορές των ηγετών

Η αρχική απογοήτευση των ερευνητών με τα μη επαληθεύσιμα αποτελέσματα των μελετών που επικεντρώνονταν στα χαρακτηριστικά των ηγετών, τους έκανε να στραφούν προς

την εξέταση και άλλων παραγόντων, οι οποίοι ενδεχομένως προσδιόριζαν την αποτελεσματική ηγεσία. Έτσι λοιπόν, ξεκίνησαν να μελετούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών σε σχέση με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της κατάστασης μέσα στην οποία ενεργούσαν οι εν λόγω ηγέτες.

Η κίνηση αυτή έδωσε περαιτέρω ώθηση στην εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας, με αποτέλεσμα να ακολουθήσει ένα δεύτερο ρεύμα ερευνών, διάρκειας περίπου τριάντα χρόνων, όπου οι ηγέτες μελετήθηκαν είτε παρατηρώντας τη συμπεριφορά τους στα πλαίσια πειραμάτων είτε ζητώντας από υφιστάμενους στο χώρο εργασίας να περιγράψουν τη συμπεριφορά των στελεχών που κατέχουν θέσεις εξουσίας (House & Aditya, 1997).

Οι έρευνες που διεξήχθησαν μέσα σε αυτά τα πλαίσια δημιούργησαν τη γνωστή ως «Συμπεριφορική Σχολή της Ηγεσίας» (Behavioral School of Leadership). Μία από τις σημαντικότερες συνεισφορές αυτής της σχολής μελέτης της ηγεσίας είναι ο προσδιορισμός και η σε βάθος ανάλυση των δύο ευρύτερων κατηγοριών ηγετικών συμπεριφορών, δηλαδή των συμπεριφορών προσανατολισμένων στο έργο (task-oriented behaviors) και των συμπεριφορών προσανατολισμένων στο άτομο (person-oriented behaviors). Οι House & Aditya (1997) αναγνωρίζουν ως τις κύριες ομάδες των ερευνητών αυτής της σχολής τον Bales και τους συνεργάτες του στο Harvard (Bales, 1954), τα μέλη του Ohio State Leadership Center (Stogdill & Coons, 1957) και τα μέλη του Institute for Social Research στο Πανεπιστήμιο του Michigan (Kahn & Katz, 1953, Likert, 1961, Mann, 1965).

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Πίνακα 6) παρουσιάζονται συνοπτικά οι επτά επικρατέστερες ενδεχομενικές (contingency) / συμπεριφορικές θεωρίες:

Πίνακας 6: Συμπεριφορικές /Ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας

<p>Theory X & Theory Y (McGregor, 1967)</p>	<p>Από τη μία πλευρά βρίσκεται η θεωρία του X, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τους υφιστάμενους υπαλλήλους ως αδρανείς, εξωτερικά υποκινούμενους και απείθαρχους με αποτέλεσμα να απαιτείται να δώσουν εντολές και κατευθύνσεις για την επίτευξη στόχων. Αντίθετα, από την άλλη πλευρά βρίσκεται η θεωρία του Y, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τους υφιστάμενους ως εσωτερικά υποκινούμενους και υπεύθυνους με αποτέλεσμα να τους εμπλέκουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να χρησιμοποιούν μη παρεμβατικές μεθόδους απέναντί τους.</p>
	<p>Η θεωρία αυτή διαίρεσε τους ηγέτες σε «κατευθυνόμενους από το έργο» και σε «κατευθυνόμενους από τους ανθρώπους», δύο διαστάσεις που</p>

<p>Managerial Grid (Blake & Mouton, 1964)</p>	<p>υφίστανται αλληλεπίδραση επηρεάζοντας πολύ τις ενέργειες ενός ηγέτη. Η σχέση μεταξύ των δύο αυτών διαστάσεων απεικονίστηκε σε ένα πλέγμα 9 X 9 σημείων στο οποίο απεικονίζονται πέντε κύρια στυλ ηγεσίας: το επιτρεπτικό (laissez faire) στυλ, το αυταρχικό στυλ, το πιεστικό στυλ, το ανθρωπιστικό στυλ και το συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ.</p>
<p>Fiedler's Contingency Theory of Leadership (Fiedler, 1967, 1971)</p>	<p>Κύρια τοποθέτηση της θεωρίας είναι ότι τα χαρακτηριστικά της κατάστασης αλληλεπιδρούν με την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά του ηγέτη. Κάνει λόγο για αμφίδρομη αλληλεπίδραση (two-way interaction) μεταξύ της υποκίνησης του ηγέτη για το έργο (leader task-motivation) και της υποκίνησης του ηγέτη για τις σχέσεις (leader relationship- motivation) και τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης μπορεί να ελέγξει και να επηρεάσει την ομαδική διαδικασία.</p>
<p>Path- Goal Theory of Leader Effectiveness House, 1971, House & Mitchell, 1974)</p>	<p>Προσδιορίζει έναν αριθμό μεταβλητών του περιβάλλοντος και χαρακτηριστικά των υφισταμένων που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της άσκησης ηγεσίας προσανατολισμένης στο έργο (task-oriented leadership) και της άσκησης ηγεσίας προσανατολισμένης στον άνθρωπο (person-oriented leadership).</p>
<p>Hersey & Blanchard's life cycle Theory (1982)</p>	<p>Εισάγει τέσσερα ηγετικά στυλ: «λέγειν» (δασκάλου) «πωλητή», «συμμετοχικό», «εξουσιοδοτικό» (telling, selling, participating, delegating) και την έννοια της ωριμότητας, η οποία προσδιορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι και πρόθυμοι να χειριστούν το έργο που ανατίθεται στην ομάδα τους. Όσο η ωριμότητα των εργαζομένων αυξάνει, τόσο και ο ηγέτης, σταδιακά, παραχωρεί περισσότερο έλεγχο στους εργαζομένους.</p>
<p>Cognitive Resource Theory (Fiedler & Garcia, 1987)</p>	<p>Αποτελεί συνέχεια της Contingency Theory of Leadership. Επιχειρεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξετάζοντας ως μεταβλητές τη νοημοσύνη και την εμπειρία του ηγέτη, ενώ ως μεταβλητή της κατάστασης το στρες που βιώνουν οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι.</p>
<p>Decision Process Theory (Vroom & Yetton, 1973)</p>	<p>Αναπτύχθηκε από τους Vroom & Yetton το 1973 και μετασχηματίστηκε το 1988 από τους Vroom & Jago. Η θεωρία αυτή έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθά τους managers να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις, ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση, οι</p>

οποίες θα ταιριάζουν και θα γίνονται αποδεκτές από τους υφιστάμενους.

2.2.2.1 Κριτική των θεωριών των ηγετικών χαρακτηριστικών και των συμπεριφορικών θεωριών

Η έρευνα που έγινε στα πλαίσια του συμπεριφορικού παραδείγματος στηρίχθηκε σχεδόν αποκλειστικά, όπως συνέβη και στην περίπτωση των προγενέστερων ερευνών των ηγετικών χαρακτηριστικών, στην παρατήρηση ατόμων που λειτουργούσαν σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και των οποίων οι ρόλοι αφορούσαν πρωτίστως στην επίβλεψη (supervision), καθώς επίσης και στη μελέτη φοιτητών πανεπιστημίων μέσα σε εργαστήρια. Διαπιστώνεται συνεπώς ένα κενό των ερευνών όσον αφορά στην παρατήρηση ηγετών ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, υπεύθυνων για τη λειτουργία ολόκληρων τμημάτων του οργανισμού (Hambrick & Mason, 1984, Hitt & Tyler, 1991, House, Rousseau & Thomas-Hunt, 1995, House & Aditya, 1997, Cannella & Monroe, 1997, Pawar & Eastman, 1997, Waldman & Yammarino, 1999, Osborn, Hunt & Jauch, 2002).

Ένα δεύτερο σημείο κριτικής αφορά στη βασική υπόθεση που κατηύθυνε τις συμπεριφορικές μελέτες, ότι δηλαδή υπάρχουν καθολικά αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές, οι οποίες μπορούν να ανακαλυφθούν είτε παρατηρώντας τους ηγέτες σε δράση, συνήθως στα πλαίσια εργαστηριακών πειραμάτων, είτε ρωτώντας τους υφιστάμενους για τις συμπεριφορές των άμεσων προϊσταμένων τους. Όμως, όπως και στην περίπτωση των ερευνών για τα ηγετικά χαρακτηριστικά, δεν είχαν ληφθεί υπόψη οι συγκεκριμένες απαιτήσεις των ρόλων των ηγετών και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούσαν, ούτε οι διαφορές στις προδιαθέσεις των ηγετών και των υφισταμένων τους. Η αποτυχία στην εξέταση αυτών των παραγόντων αποτέλεσε, σύμφωνα με τους House & Aditya (1997), το λόγο για τον οποίο οι μελετητές δεν κατόρθωσαν να προσδιορίσουν καθολικά αποδεκτές ηγετικές συμπεριφορές.

2.2.3 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, επίσης στην προσπάθεια να διευκρινιστούν και να καλυφθούν τα ασαφή σημεία των σχετικών εμπειρικών ερευνών πάνω στις συμπεριφορικές / ενδοχρηστικές θεωρίες που αναφέρθηκαν με συντομία στην προηγούμενη ενότητα (2.2.2), εισήχθη ένας αριθμός νέων θεωριών. Οι θεωρίες αυτές επιχειρήσαν να εξηγήσουν νέες και διαφορετικές πτυχές του φαινομένου της ηγεσίας και οι σημαντικότερες από αυτές αναφέρονται στη συνέχεια:

Από τη στιγμή που σχηματίζονται, αποτελούν ένα γνωστικό πλαίσιο για την εκτίμηση/αξιολόγηση των μελλοντικών συμπεριφορών, καθώς και της απόδοσης των ηγετών (Lord & Maher, 1991). Επιπλέον, οι Lord & Maher (1991) ισχυρίζονται ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων διαμορφώνονται για ηγέτες που λειτουργούν τόσο στα κατώτερα, όσο και στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού, κάνοντας ωστόσο το διαχωρισμό μεταξύ επίβλεψης και ηγεσίας.

2.2.3.3 Νεοχαρισματικές Θεωρίες ή Θεωρίες της «Νέας Ηγεσίας»

Στην κατηγορία αυτή, με τίτλο «νεοχαρισματικές θεωρίες» (“neo charismatic” theories) κατά τους House & Aditya (1997) ή θεωρίες της «νέας ηγεσίας» (“new leadership” theories) κατά τον Bryman (1993), εντάσσεται μία ολόκληρη ομάδα από θεωρίες, οι οποίες έχουν κοινή προοπτική. Πρόκειται για μία ομάδα θεωριών που αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως ένα φαινόμενο που στηρίζεται στις αντιλήψεις των υφιστάμενων για τους ηγέτες. Πιο αναλυτικά, οι θεωρίες αυτές τονίζουν ότι οι αντιλήψεις των υφισταμένων για τον ηγέτη και την ηγεσία που ασκεί αποτελούν και τον καθοριστικό προσδιοριστικό παράγοντα της επιρροής του ηγέτη (Awamleh & Gardner, 1999).

Σε γενικές γραμμές οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στον προσδιορισμό και στην ερμηνεία εκείνων των συμπεριφορών των ηγετών που επηρεάζουν τις αξίες και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων τους, ενεργοποιούν την αναζήτηση των ανώτερων αναγκών τους και τους προκαλούν να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για χάρη του οργανισμού (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Αναγκαία δε συνθήκη σε όλες αυτές τις θεωρίες, για να χαρακτηριστεί κάποιος ηγέτης, αποτελεί η ικανότητά του να δημιουργεί και να επικοινωνεί ένα ισχυρό όραμα, μια ιδεατή δηλαδή εικόνα με την οποία απεικονίζει το ιδανικό μέλλον του οργανισμού και με το οποίο κινητοποιεί τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη του (Awamleh & Gardner, 1999).

Ορισμένες από τις εργασίες που εντάσσονται στην κατηγορία των «νεοχαρισματικών» ή θεωριών της «νέας γενιάς» είναι οι ακόλουθες: House, 1977, Burns, 1978, Bass, 1985, Bennis & Nanus, 1985, Ticky & DeVanna, 1986, Bass, Avolio & Goodheim, 1987, Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987, Conger & Kanungo, 1987, House, Woycke & Fodor, 1988, Howell & Frost, 1989, House, Spangler & Woycke, 1991, Shamir, House & Arthur, 1993.

Πιο αναλυτικά, τα κοινά σημεία των θεωριών αυτών μπορούν να συνοψισθούν στα εξής (House & Aditya, 1997):

1. Επιχειρούν να εξηγήσουν πώς οι ηγέτες είναι ικανοί να κατευθύνουν οργανισμούς έτσι ώστε να επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα, όπως η σύσταση και ανάπτυξη επιτυχημένων εταιριών, οι επιχειρηματικοί ελιγμοί στην όψη έντονου ανταγωνισμού, οι στρατιωτικές νίκες έναντι ανώτερων δυνάμεων κ.ά.
2. Επιχειρούν να εξηγήσουν πώς συγκεκριμένοι ηγέτες είναι ικανοί να επιτυγχάνουν εξαιρετικά επίπεδα παρακίνησης, θαυμασμού, σεβασμού, εμπιστοσύνης, δέσμευσης, αφοσίωσης, πίστης και απόδοσης των υφισταμένων τους.
3. Τονίζουν τις εξής συμπεριφορές του ηγέτη:
 - 3α. Συμβολικές και συναισθηματικές: π.χ. όραμα και ευθυγράμμιση με το όραμα και τους στόχους, ενδυνάμωση, υπόδειγμα ρόλου, δημιουργία εικόνας, ανάληψη κινδύνου – ρίσκου κ.ά.
 - 3β. γνωστικές: π.χ. προσαρμογή, επίδειξη ευελιξίας, ευαισθησία για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
4. Προσδιορίζουν τις επιδράσεις που έχουν οι ηγέτες πάνω στους υφισταμένους τους, όπως: αύξηση της αυτοεκτίμησης, διέγερση των κινήτρων και των συναισθημάτων τους, ταύτιση με το όραμα και τις αξίες, αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης.

Πράγματι, οι εμπειρικές μελέτες οι οποίες στηρίχθηκαν σε διάφορες από τις παραπάνω νεότερες θεωρίες της ηγεσίας, ξεκάθαρα έδειξαν ότι αυτή η ομάδα θεωριών καταλήγει σε υψηλού επιπέδου παρακίνηση και δέσμευση των εργαζομένων και σε, πολύ πάνω από το μέσο, απόδοση του οργανισμού, ιδίως σε συνθήκες κρίσεων ή αβεβαιότητας (House, Spangler & Woycke, 1991, Waldman, Ramirez & House, 1996).

Ορισμένες από τις κυριότερες «νεοχαρισματικές» ή θεωρίες της «νέας γενιάς» είναι οι ακόλουθες (House & Aditya, 1997):

- Theory of Charismatic Leadership (House, 1977)
- Theory of Transformational Leadership (Burns, 1978, Bass, 1985)
- Attributional Theory of Charismatic Leadership (Conger & Kanungo, 1987)
- Visionary Theories (Bennis & Nanun, 1985, Kouzes & Posner, 1987)
- Value based Theory of Leadership (House, Shane & Herold, 1996)

Ουσιαστικά, σε όλες αυτές τις «νεοχαρισματικές» ή θεωρίες της «νέας ηγεσίας», γίνεται λόγος για «μετασχηματιστική» ηγεσία (transformational leadership) (π.χ. House, 1977, Ticky & Devanna, 1986, Kouzes & Posner, 1987, Conger & Kanungo, 1987, 1988, Bass, 1988,

Shamir et al., 1993, Bass & Avolio, 1990), για «χαρισματική» ηγεσία (charismatic leadership) (π.χ. House, 1977, Conger & Kanungo, 1987, 1988, Shamir, House & Arthur, 1993) και σε μικρότερο βαθμό, για «οραματική» ηγεσία (visionary leadership) (π.χ. Sashkin, 1988, Nanus, 1992), χωρίς ωστόσο να γίνεται απόλυτα σαφής ο διαχωρισμός των εννοιών αυτών.

Ο Bass (1985) διαχωρίζει τις έννοιες «μετασχηματιστική» και «χαρισματική» ηγεσία, θεωρώντας το χάρισμα ως υπό-διάσταση (sub-dimension) της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο Conger (1999), αναφέρει ότι «ορισμένοι ερευνητές προβάλλουν το χάρισμα ως μία από τις ποικίλες ιδιότητες των ηγετών που επιδεικνύουν μετασχηματιστικούς ρόλους, ενώ άλλοι (ερευνητές) θεωρούν τη χαρισματική ηγεσία ως την πιο υποδειγματική μορφή μετασχηματιστικής ηγεσίας». Μάλιστα, αναλύοντας σε μεγαλύτερο βάθος το διαχωρισμό των δύο αυτών μορφών ηγεσίας, αναφέρει ότι η χαρισματική ηγεσία συνδέεται στενότερα με την έκφραση θετικών αξιών από την πλευρά του ηγέτη από ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και ότι η χαρισματική ηγεσία γίνεται αντιληπτή περισσότερο ως μία «εσωτερική και σπανιότερη μορφή ηγεσίας».

Στην πλειοψηφία όμως των δημοσιεύσεων, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Pawar & Eastman (1997), παρατηρείται μία «ευέλικτη χρήση των όρων αυτών από τους ερευνητές» ή χρησιμοποιούνται «κατ' εναλλαγή» (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997) ή ως «πανομοιότυποι» (Conger, 1999). Κατά συνέπεια, όπως επισημαίνουν οι House & Shamir (1993), παρά τη διαφορετική έμφαση που δίνεται στην κάθε θεωρία, μπορούμε με ασφάλεια να οδηγηθούμε στη διαπίστωση ότι «υπάρχει μία έντονη ενοποίηση των ευρημάτων από τις σχετικές μελέτες για μετασχηματιστική, χαρισματική και οραματική ηγεσία». Πράγματι, κρίνοντας από την πλειοψηφία των σχετικών δημοσιεύσεων τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι μελετητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς κατέληξαν σε μία ενοποίηση της νέας γενιάς των θεωριών ηγεσίας.

Στη συνέχεια, σχολιάζονται τα ευρήματα και η εξέλιξη των θεωριών περί μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας, αφού πρώτα δοθούν σύντομοι ορισμοί και γίνει μία συνοπτική ανάλυση των σχετικών εννοιών. Επίσης, κρίνεται σκόπιμο να διευκρινιστεί και η έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership), έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητή η συνεισφορά και η έννοια της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας.

2.2.4. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατέχει τις τελευταίες δύο δεκαετίες προεξέχουσα θέση στις νεότερες θεωρίες και εμπειρικές μελέτες σχετικά με την ηγεσία (Bass,

1985, Bennis & Nanus, 1986, Tichy & Devanna, 1986, Kouzes & Posner, 1987, Conger, 1999, Waldman et al., 2001, Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Πρώτος για τη μετασχηματιστική ηγεσία μίλησε ο Burns (1978), ορίζοντας την ως «τη διαδικασία επιδίωξης συλλογικών στόχων μέσω της αμοιβαίας ικανοποίησης των κινήτρων των ηγετών και των ανθρώπων τους, που αφορούν στην επίτευξη της επιδιωκόμενης αλλαγής» (Burns, 1978 στο Pavar & Eastman, 1997).

Ο Bass (1985) προσδιόρισε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως αποτελούμενη από τέσσερις παραμέτρους:

- Χάρisma (charisma): επιδεικνύεται από τους ηγέτες που λειτουργούν ως υπόδειγμα, δημιουργούν αίσθηση ταυτοποίησης με ένα κοινό όραμα, δείχνουν υπερηφάνεια και πίστη στους ανθρώπους τους υπερπηδώντας τα εμπόδια.
- Έμπνευση (inspiration): εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους να δεχθούν και να επιδιώξουν με ενθουσιασμό προκλητικούς στόχους και αποστολή.
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individual consideration): επιδεικνύουν συμπεριφορές όπως προσωπικός σεβασμός προς τους ανθρώπους τους, δείχνοντας τους ειδική προσοχή, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα και αναγνωρίζοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός.
- Διανοητική ώθηση (intellectual stimulation): αντιμετωπίζουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, παράγουν νέες ιδέες, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να σκεφθούν παλιές πρακτικές και ιδέες με νέους τρόπους.

Σε γενικές γραμμές, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν χαρισματικές συμπεριφορές, εμπνέοντας και κινητοποιώντας τους ανθρώπους τους και επιδεικνύοντας προσωπικό ενδιαφέρον για τον κάθε έναν ξεχωριστά. Με αυτές τις συμπεριφορές μετασχηματίζουν τους ανθρώπους τους και τους βοηθούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να παράγουν στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα απόδοσης (Dvir et al., 2002). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ένα δυναμικό όραμα, το οποίο συχνά απαιτεί μία μεταμόρφωση των εταιρικών αξιών, προκειμένου να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τη μεγαλύτερη καινοτομία που απαιτείται. Για να επιτύχουν το όραμα, προσπαθούν να διασφαλίσουν τη μέγιστη προσπάθεια και δέσμευση από τους εργαζόμενους, συνδυάζοντας και ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις ατομικές και εταιρικές ανάγκες.

Η έρευνα πάνω στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει οδηγήσει σε «μάλλον υποσχόμενα αποτελέσματα» (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Αυτό επιβεβαιώνεται

από τα ενθαρρυντικά αποτελέσματα πλήθους ερευνών, οι οποίες επιβεβαιώνουν τις θετικές επιδράσεις των μετασχηματιστικών συμπεριφορών των ηγετών πάνω στην ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση των υφισταμένων τους, π.χ. Roberts, 1985, Trice & Beyer, 1986, Bass, Avolio & Goodheim, 1987, Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987, House, Woycke & Fodor, 1988, House, Spangler & Woycke, 1991, Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996, Waldman et al., 2001, Sosik, 2005.

Επιδιώκοντας ωστόσο την πληρέστερη κατανόηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας οφείλουμε να την αντιπαραβάλουμε με την έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας.

2.2.4.1 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Συναλλακτικός λοιπόν ηγέτης είναι αυτός που λειτουργεί μέσα και σύμφωνα με τα πλαίσια ενός υπάρχοντος συστήματος ή κουλτούρας, χωρίς να προσπαθεί να το αλλάξει. Ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλει στην ενίσχυση των υπάρχουσών δομών, στρατηγικών και κουλτούρας μέσα στον οργανισμό (Waldman et al., 2001) και ασκεί επιρροή μέσω του προσδιορισμού στόχων, της αποσαφήνισης των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, της παροχής ανατροφοδότησης και της επιβράβευσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997, House & Aditya, 1997, Waldman et al., 2001, Dvir et al., 2002). Επιπλέον, ο Bass (1985) επισημαίνει ότι ο συναλλακτικός ηγέτης προσφέρει υλικές ανταμοιβές στους υφισταμένους του, ως ανταπόδοση για τις προσπάθειές τους.

Ο συναλλακτικός ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός στο βαθμό που διευκρινίζει στους υφισταμένους του τις προσδοκίες και τους στόχους. Από την άλλη μεριά όμως, δεν εστιάζει στις μακροπρόθεσμες προοπτικές των ανθρώπων του (Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997). Πιο ειδικά, ο συναλλακτικός ηγέτης αλληλεπιδρά με τους υφισταμένους του μέσω δύο κύριων συμπεριφορών (Bass, 1985):

- α) επιβραβεύοντας την προσπάθεια τους σύμφωνα με όσα έχουν συμφωνηθεί και προκαθοριστεί, λέγοντάς τους τι να κάνουν για να επιβραβευτούν, τιμωρώντας τις μη επιθυμητές ενέργειες και δίνοντας επιπλέον ανατροφοδότηση και προαγωγές για την καλή δουλειά (contingent reward leadership) και
- β) παρεμβαίνοντας, ενεργά ή παθητικά, μόνο όταν οι εργαζόμενοι αποκλίνουν από τις προσδοκίες και δίνοντας αρνητική ανατροφοδότηση για την αποτυχία τους να ικανοποιήσουν τα όσα έχουν συμφωνηθεί και προκαθοριστεί (management by exception).

Πρέπει να τονιστεί ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν εξετάζονται ως τα δύο άκρα ενός συνεχούς. Αντίθετα, δρουν συμπληρωματικά (Bass, 1985). Δηλαδή, ο

ίδιος ηγέτης μπορεί να ασκεί και τις δύο μορφές ηγεσίας. Κατά συνέπεια, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αντικαθιστά (ως νεότερη θεωρία) τη συναλλακτική ηγεσία, αλλά έρχεται να την ενισχύσει, αυξάνοντας την επιρροή του ηγέτη πάνω στους υφισταμένους του (Hater & Bass, 1988, Howell & Avolio, 1993, Yammarino, Spangler & Bass, 1993, Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997). Η επιπλέον αυτή επιρροή των μετασχηματιστικών ηγετών πάνω στα αποτελέσματα των εργαζομένων αποδίδεται στην εμπιστοσύνη και στο σεβασμό που τρέφουν οι υφιστάμενοι προς τον ηγέτη τους, καθώς επίσης στο ότι νιώθουν την υποκίνηση να κάνουν περισσότερα από ό,τι θα περίμεναν αρχικά να κάνουν (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

2.2.4.2 Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership)

Από το 1947 κιόλας, ο Weber (House, Spangler & Woycke, 1991) απέδωσε τον όρο «χαρισματικός» (charismatic) στον ηγέτη που επιδεικνύει ενθουσιώδεις, εμπνευσμένες, οραματικές και συμβολικές συμπεριφορές. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει εξαιρετική επίδραση πάνω στους ανθρώπους του και στο κοινωνικό σύνολο. Υποκινεί τους ανθρώπους του να κάνουν σημαντικές προσωπικές θυσίες για χάρη της κοινής αποστολής και να αποδίδουν πάνω και πέρα από τα όρια του καθήκοντός τους, ενώ ο ίδιος υποκινείται λιγότερο από το προσωπικό του συμφέρον και περισσότερο από το συλλογικό συμφέρον (Sosik, 2005). Τέτοιου είδους ηγέτες επηρεάζουν τους υφισταμένους τους κατά τρόπους που είναι ποσοτικά περισσότεροι και ποιοτικά διαφορετικοί, από ό,τι οι προγενέστεροι γνωστοί τύποι ηγεσίας (House, Spangler & Woycke, 1991).

Ο Brandley (1987) προσδιορίζει τρία διαφορετικά είδη χαρίσματος:

- Το χάρισμα ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας (personality trait)
- Το χάρισμα ως σχέση (relationship) ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο
- Το χάρισμα ως κοινωνική δομή (social structure)

Οι House, Spangler & Woycke (1991) ορίζουν το χάρισμα ως την «ικανότητα του ηγέτη να ασκεί διάχυτη και ισχυρή επιρροή πάνω στα πιστεύω, στις αξίες, στη συμπεριφορά και στην απόδοση των άλλων, μέσα από την ίδια του τη συμπεριφορά, τα πιστεύω και το προσωπικό του παράδειγμα».

Οι Waldman et al. (2001) περιγράφουν το χάρισμα ως μία σχέση ανάμεσα σε ένα άτομο (ηγέτης) και σε έναν ή περισσότερους ανθρώπους (υφιστάμενους), η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές του ηγέτη, σε συνδυασμό με ευνοϊκές προδιαθέσεις από την πλευρά των υφισταμένων. Οι κύριες συμπεριφορές από την πλευρά του ηγέτη περιλαμβάνουν

τη δημιουργία οράματος, την αίσθηση αποστολής, την επίδειξη αποφασιστικότητας και την επικοινωνία προσδοκιών για υψηλή απόδοση. Από την πλευρά των υφιστάμενων, οι κύριες ευνοϊκές προδιαθέσεις περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη και το αίσθημα σιγουριάς προς τον ηγέτη, το ισχυρό αίσθημα θαυμασμού και σεβασμού προς τον ηγέτη και το να νιώθουν οι υφιστάμενοι καλά κατά την παρουσία του ηγέτη.

Πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι το χάρισμα υφίσταται μόνο αν οι υφιστάμενοι κρίνουν ότι ο ηγέτης τους διαθέτει χάρισμα (House, Spangler & Woycke, 1991, Bryman, 1993, Conger, 1999, Waldan et al., 2001). Κατά συνέπεια, δεν μπορούμε να πούμε ότι το χάρισμα είναι απλά και μόνο ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη. Με άλλα λόγια, δεν μπορεί να αποδοθεί το επίθετο «χαρισματικός» σε έναν ηγέτη, αν πρώτα δεν εξεταστούν ταυτόχρονα οι επιδράσεις, οι προδιαθέσεις και οι συνέπειες που προκύπτουν από τη «χαρισματική» αυτή σχέση (Waldman et al., 2001).

Μία χαρισματική σχέση λειτουργεί, σε γενικές γραμμές, ως εξής: τα μέλη του οργανισμού ταυτίζονται με το όραμα του ηγέτη και με τον οργανισμό και αναπτύσσεται ένα ισχυρότερο επίπεδο συλλογικής συνοχής, η οποία, σε συνδυασμό με την έκφραση εμπιστοσύνης από την πλευρά του ηγέτη για την ικανότητα των μελών να πετύχουν το όραμα κάνει τα μέλη να βιώσουν μία έντονη αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) (Podsakoff et al., 1990). Επιπλέον, ένας χαρισματικός ηγέτης δείχνει επιμονή και ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων μακροπρόθεσμα και είναι απαιτητικός από τους υφισταμένους του, μέσω των προσδοκιών υψηλής απόδοσης που ορίζει (Waldman et al., 2001).

Ιδιαίτερο ρόλο στη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας παίζουν οι αξίες του ηγέτη, μέσω των οποίων ασκεί ουσιαστικά επιρροή στη συμπεριφορά και στις στάσεις των ανθρώπων του, έτσι ώστε να αποδώσουν πάνω και πέρα από το καθήκον (Bass, 1985, Gardner & Avolio, 1998, Bass & Steidlmeier, 1999, Egri & Herman, 2000). Ωστόσο δεν είναι ακόμα ξεκάθαρο ποιες αξίες από το σύστημα αξιών του ηγέτη συνδέονται πιο στενά με το βαθμό της χαρισματικής συμπεριφοράς που επιδεικνύει ο ηγέτης (Sosik, 2005).

2.2.4.3 Η Συνδυαστική Δύναμη Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Αριθμός μελετητών έχει υποστηρίξει ότι και οι δύο μορφές ηγεσίας, συναλλακτική και μετασχηματιστική/χαρισματική, είναι σημαντικές και αναγκαίες, σε κάθε ηγέτη. Για παράδειγμα, ο Bass (Waldman et al., 2001) ήταν από τους πρώτους ερευνητές που έκανε λόγο για τη συμπληρωματική φύση των δύο αυτών μορφών ηγεσίας, λέγοντας ότι ένας ηγέτης μπορεί να εκδηλώσει πτυχές και συναλλακτικής και χαρισματικής ηγεσίας.

Μία άποψη που δεν έχει διατυπωθεί ευρύτερα είναι ότι το χάρισμα ενδυναμώνει τα αποτελέσματα της συναλλακτικής ηγεσίας, ένα εκ των οποίων είναι και η απόδοση (Podsakoff et al., 1990, Lievens, Van Geit & Coetsier, 1997, Waldman et al., 2001). Μάλιστα οι Waldman et al. (2001), σε σχετική μελέτη, ερεύνησαν τη σύνδεση μεταξύ συναλλακτικής και χαρισματικής ηγεσίας, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας λειτουργούν «συνεταιρικά» για την επίτευξη υψηλής οργανωσιακής απόδοσης.

Πιο αναλυτικά, ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλλει στη διατήρηση ενός είδους εργασιακού συμβολαίου με τους υφισταμένους του και προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να προστατέψει το status quo, διασφαλίζοντας ότι διορθώνονται οι παρεκκλίσεις από τους στόχους και εξασφαλίζεται η επίτευξη των προσδοκώμενων επιπέδων απόδοσης. Από την άλλη μεριά, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, το όραμα και οι προσδοκίες για υψηλές επιδόσεις που διακρίνουν τον μετασχηματιστικό ηγέτη, παρακινούν τους υφιστάμενους να κάνουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια που να ξεπερνά τις προσδοκίες, αλλά και να αποδέχονται τις οργανωσιακές αλλαγές (Waldman et al., 2001).

Ο Conger (1999) κάνει έναν ακόμα διαχωρισμό ανάμεσα στα δύο αυτά είδη ηγεσίας και, δίνοντας μία διαφορετική διάσταση, υποστηρίζει ότι ο όρος «συναλλακτικός ηγέτης» θα ήταν πιο δόκιμο να αποδοθεί με τον όρο «συναλλακτικός μάνατζερ» ή «επιβλέπων», αναφερόμενος στις διαφορές μάνατζμεντ και ηγεσίας (βλ. Ενότητα 1.2.) και ισχυριζόμενος ουσιαστικά ότι ο όρος «συναλλακτικός ηγέτης» ισοδυναμεί πρακτικά με τον όρο «μάνατζερ».

2.2.4.4 Κριτική της Εμπειρικής Μελέτης της Μετασχηματιστικής και Χαρισματικής Ηγεσίας

Η εμπειρική μελέτη της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας δεν ξεκίνησε παρά στα τέλη της δεκαετίας του 1980. Μάλιστα, ένας από τους κύριους λόγους που υποκίνησαν το ενδιαφέρον για την έρευνα στη μετασχηματιστική ηγεσία ήταν η αδυναμία των προηγούμενων μοντέλων ηγεσίας να εξηγήσουν τη δράση των ηγετών ως φορείς της αλλαγής (Conger, 1999).

Αντικείμενο μελέτης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτέλεσαν διάφορες μορφές ηγετικών προσώπων, όπως μεσαία και χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου στελέχη (π.χ. Kater & Bass, 1988, Conger & Kanungo, 1994, 1997, 1998, Deluga, 1995), ανώτερα στελέχη (π.χ. Conger, 1985, 1989, Conger & Kanungo, 1998), πρόεδροι των Η.Π.Α. (π.χ. House, Spangler & Woycke, 1991, Deluga, 1998), στρατιωτικοί και στρατιώτες (π.χ. Koene et al., 1991, Howell &

Avolio, 1993, Shamir & Ben-Ari, 1999) και φοιτητές στα πλαίσια εργαστηριακών πειραμάτων (π.χ. Howell & Frost, 1989, Puffer, 1990, Shamir, 1992, 1995, Kirkpatrick & Locke, 1996).

Όσον αφορά στα συμπεράσματα των σχετικών εμπειρικών μελετών, οι House, Spangler & Woycke (1991), κάνοντας μια αναφορά σε μεγάλο αριθμό μελετών που διεξήχθησαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και τονίζοντας ιδιαίτερα τις διαφορετικές μεθοδολογίες που χρησιμοποιήθηκαν (π.χ. μελέτες περιπτώσεων, διαχρονικές μελέτες, εμπειρικές έρευνες, μελέτες πεδίου, content analysis, πειράματα εργαστηρίων και business games) και την επιλογή διαφορετικών δειγμάτων (π.χ. φοιτητές, στρατιωτικοί ηγέτες, πολιτικοί ηγέτες, ηγέτες χαμηλών και μεσαίων ιεραρχικών βαθμίδων, εκπαιδευτικοί ηγέτες, κ.ά.) οδηγούνται στη διαπίστωση ότι είναι ασφαλές να συμπεράνουμε ότι όλες αυτές οι εμπειρικές μελέτες παρέχουν υποστήριξη στη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας, σε ποικίλους πληθυσμούς και χρησιμοποιώντας ποικίλες ερευνητικές μεθόδους.

Η μετά-αναλυτική δουλειά των Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam (1996) παρέχει ακόμη πιο ισχυρή υποστήριξη στη δυνατότητα του χαρίσματος να ενισχύσει την απόδοση, σε σύγκριση με τη συναλλακτική ηγεσία. Επιπλέον, με εμπειρικές μελέτες οι Bass (1985), Hater & Bass (1988), Avolio & Yammarino (1990) και Yammarino & Bass (1990) βρήκαν ότι το χάρισμα είχε την υψηλότερη θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και με την ικανοποίηση των υφιστάμενων, από ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν στις έρευνες τους.

Παρόλα αυτά, όπως και στην περίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας που προαναφέρθηκε, τα ευρήματα αυτά δεν μπορούν να γενικευθούν και να αναχθούν σε επίπεδο ανώτερων στελεχών, καθώς οι σχετικές έρευνες εστίασαν σε στελέχη χαμηλότερων ιεραρχικών βαθμίδων. Βέβαια, σε θεωρητικό επίπεδο, υποστήριξη για τη σημασία της χαρισματικής ηγεσίας στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα προσφέρουν αρκετοί ερευνητές (π.χ. Hambrick & Finkelstein, 1987, Day & Lord, 1988, Yukl, 1998, Waldman et al., 2001).

Οι House, Spangler & Woycke (1991) υποστηρίζουν ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να αποτελέσει ένα «επιπρόσθετο εργαλείο για την κατανόηση των ηγετών», ιδίως αυτών που ηγούνται μεγάλων οργανισμών ή εθνών, που δεν μπορούν να διατηρήσουν άμεση επαφή με τους υφιστάμενούς τους και οι οποίοι πρέπει να ηγηθούν εμπνέοντας παρά ελέγχοντας τους ανθρώπους τους.

2.2.4.4.1 Κριτική κατά της Μετασχηματιστικής / Χαρισματικής Ηγεσίας

Παρά τη μεγάλη έξαρση των ερευνών και θεωριών περί χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, δεν συμφωνούν όλοι οι μελετητές με την έντονη αυτή έμφαση στην έννοια και στο ρόλο του χαρίσματος. Για παράδειγμα, οι Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985) και Meindl & Ehrlich (1987) χρησιμοποιούν την έκφραση «το ρομάντζο της ηγεσίας» για να αποδώσουν την κυνική τους διάθεση απέναντι στην πεποίθηση ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να αποτελέσει τη λύση για όλα τα προβλήματα ενός οργανισμού. Θεωρούν ότι ο ρόλος της ηγεσίας έχει υπερεκτιμηθεί και κάνουν λόγο για ένα «ενδιαφέρον παράδοξο» το οποίο «έρχεται στην επιφάνεια κάθε φορά που οι μελετητές επιχειρούν να κατανοήσουν το ρόλο της ηγεσίας μέσα σε ευρύτερα πλαίσια της οργανωσιακής ανάλυσης» (Meindl & Ehrlich, 1987), χρίζοντας την ηγεσία ως την πρωταρχική δύναμη που καθορίζει τις οργανωσιακές επιτυχίες και αποτυχίες (Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985, Meindl, & Ehrlich, 1987), ειδικά όταν έχουμε να κάνουμε με ακραία αποτελέσματα, όπως πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή απόδοση (Awamleh & Gardner, 1999).

Σύμφωνα με τους Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985), υπάρχει η τάση να αποδίδονται τα θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, παρά σε άλλους παράγοντες, όπως είναι οι δυνάμεις του περιβάλλοντος ή ακόμα και η τύχη (Waldman & Yammarino, 1999). Επιπλέον, υπάρχει η τάση να αποδίδεται ο χαρακτηρισμός του ηγέτη και το χρίσμα του χαρίσματος σε άτομα που εμφανίζονται ή ισχυρίζονται ότι έχουν την ευθύνη για τα οργανωσιακά αποτελέσματα (Shamir, 1992). Οι Awamleh & Gardner (1999) θεωρούν ότι η ηγεσία παρέχει μία πιθανή και βολική επεξήγηση για τα σημαντικά, αλλά και ασαφή οργανωσιακά αποτελέσματα και για το λόγο αυτό έχει υπέρ-χρησιμοποιηθεί ως αιτιολογία για τα αποτελέσματα αυτά. Χαρακτηριστικά, οι Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985) παρατηρούν ότι η τάση να αποδίδονται τα οργανωσιακά αποτελέσματα στην ηγεσία, αντί σε άλλους παράγοντες, θα αυξάνεται καθώς η σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων αυτών αυξάνεται.

2.2.5. Η Έννοια της «απόστασης» στην ηγεσία

Καθώς ο μεγαλύτερος όγκος των εργασιών για την ηγεσία εστιάζει στη μελέτη του φαινομένου σε μικρές ομάδες, όπως ήδη αναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες, η διάκριση μεταξύ άμεσης (close/direct leadership) και έμμεσης ηγεσίας (distant/indirect leadership) δεν είναι πάντα ξεκάθαρη, στο μεγαλύτερο μέρος των σχετικών δημοσιεύσεων (Waldman & Yammarino, 1999). Επίσης, ένα ακόμα στοιχείο που προκύπτει από την παραπάνω διαπίστωση είναι ότι η άμεση ηγεσία ή η σχέση μεταξύ ηγέτη και άμεσα αναφερόμενου

υφιστάμενου έχει μελετηθεί εκτενώς, ενώ αντίθετα η γνώση και η εμπειρική μελέτη για την έμμεση ηγεσία και την επίδραση του ηγέτη σε άτομα που δεν αναφέρονται άμεσα σε αυτόν, είναι πολύ πιο περιορισμένη (Napier & Ferris, 1993, Yukl, 1999, Antonakis & Atwater, 2002).

Κάνοντας μία ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας οι Antonakis & Atwater (2002) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η έννοια της «απόστασης» στην ηγεσία μπορεί να εκδηλωθεί σε τρεις διαφορετικές και ανεξάρτητες διαστάσεις. Αυτές είναι:

- Η φυσική απόσταση (physical distance) ηγέτη – υφιστάμενου, δηλαδή το πόσο κοντά ή το πόσο μακριά οι υφιστάμενοι βρίσκονται, χωροταξικά, από τον ηγέτη τους.
- Η αντιλαμβανόμενη κοινωνική απόσταση (social distance) ή ψυχολογική απόσταση (psychological distance) ηγέτη-υφιστάμενου, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης διαφοροποιείται ως προς το status, την κοινωνική θέση, την εξουσία και τη δύναμη, ο οποίος επηρεάζει το βαθμό οικειότητας και κοινωνικής επαφής που αναπτύσσεται ανάμεσα στον ηγέτη και στον υφιστάμενο.
- Η αντιλαμβανόμενη συχνότητα αλληλεπίδρασης ηγέτη-υφιστάμενου (interaction frequency), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης αλληλεπιδρά με τους υφιστάμενους του. Ο βαθμός επαφής του ηγέτη με τους υφιστάμενους του επηρεάζει άμεσα το πόσο «κοντά» μπορεί να φαίνεται ο ηγέτης στον υφιστάμενο.

Οι Napier & Ferris (1993) υποστηρίζουν ότι «η κατανόηση του ρόλου της διαπροσωπικής απόστασης (interpersonal distance) στους οργανισμούς είναι ουσιαστική για την κατανόηση των δυναμικών που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας». Επίσης, οι Antonakis & Atwater (2002) ενισχύουν τη σημασία της μελέτης της έννοιας της απόστασης στην ηγεσία λέγοντας ότι *«παρόλο που η τρέχουσα κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας είναι αρκετά ευρεία, δεν έχουμε ακόμα κατανοήσει τις ουσιώδεις διαδικασίες που πλαισιώνουν τις επιδράσεις της ηγεσίας»*.

Πιο συγκεκριμένα, οι Antonakis & Atwater (2002) αναφέρονται στο γεγονός ότι οι δυναμικές που προσδιορίζουν τις επιδράσεις του ηγέτη διαφοροποιούνται ανάλογα με το πόσο «κοντά» ή «μακριά» είναι οι υφιστάμενοι από τον ηγέτη. Με άλλα λόγια, οι συμπεριφορές των ηγετών που μπορούν να επηρεάσουν τους υφιστάμενους, αλλά κυρίως ο τρόπος με τον οποίο γίνονται αντιληπτές και ερμηνεύονται αυτές οι συμπεριφορές από τους υφιστάμενους, εξαρτάται από την απόσταση που έχουν από τον ηγέτη.

Σε γενικές γραμμές ωστόσο, στη βιβλιογραφία υπάρχει η διαπίστωση ότι η μετασημασιολογική και χαρισματική ηγεσία μπορεί να έχει επίδραση τόσο στα άμεσους όσο και στους έμμεσους υφιστάμενους του ηγέτη, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο του ηγέτη

(Waldman & Yammarino, 1999). Για παράδειγμα, ο Shamir (1995) αναφέρει ότι οι διαδικασίες και οι επιδράσεις της χαρισματικής ηγεσίας μπορούν να παρατηρηθούν στους άμεσους υφιστάμενους του ηγέτη, αλλά και σε υφιστάμενους που απέχουν κατά πολλά ιεραρχικά επίπεδα από τους ηγέτες. Επισημαίνει όμως ότι είναι πιθανό να υπάρχουν διαφορές στις διαδικασίες που οι ηγέτες ασκούν επίδραση στους άμεσους και στους έμμεσους υφισταμένους τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται οι επαγγελματικές τακτικές επιρροής. Εξετάζονται οι τρόποι μέσω των οποίων αναγνωρίζονται και ελέγχονται, γίνεται αναφορά σε προηγούμενες έρευνες ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις κλίμακες των επαγγελματικών τακτικών επιρροής που έχουν αναπτυχθεί την τελευταία 30ετία.

3.1. Εισαγωγή στις επαγγελματικές τακτικές επιρροής

Η συμπεριφορά της ηγεσίας ορίζεται ως μία διαδικασία κοινωνικής επιρροής από έναν οργανωσιακά ορισμένο ανώτερο σε έναν ή περισσότερους υφιστάμενους (Schmidt & Yeh, 1992) και είναι καθοριστική, όπως ήδη έχει καταστεί σαφές, στην επίτευξη κοινωνικών και οργανωσιακών στόχων. Σύμφωνα με μελέτες (Mintzberg, 1973, Kotter, 1982, Kaplan, 1984, Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz, 1987), οι δύο βασικές και ξεχωριστές έννοιες της ηγεσίας είναι η δύναμη και η επιρροή (Hinkin & Schriesheim, 1990, Yukl, Kim & Falbe, 1996).

Οι ηγέτες, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, βασίζονται περισσότερο σε άτυπες μορφές επιρροής παρά στην τυπική δύναμη που κατέχουν όταν επιδιώκουν να επηρεάσουν κάποιον/α υφιστάμενο/α στέλεχος/η (Dosier, Case & Keys, 1988). Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι τα πλαίσια στα οποία λειτουργούν απαιτούν συγκεκριμένη οργανωσιακή πολιτική, συνεργασίες μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων στελεχών καθώς και αυξημένη δύναμη και υπευθυνότητα από όλα τα μέλη του οργανισμού (Dosier, Case & Keys, 1988).

Η επιρροή συνεπώς αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη (Bass, 1990, Kaplan, 1986, Kotter, 1985, McCall & Segrist, 1980, Mintzberg, 1973, Pavett & Lau, 1983, Yukl, 2002). Για να θεωρείται επιτυχημένος ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάζει άλλα άτομα εντός αλλά και εκτός του οργανισμού. Ο τύπος συμπεριφοράς που εκδηλώνει προκειμένου να επηρεάσει τις αντιλήψεις, τις στάσεις ή τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων ονομάζεται **τακτική επιρροής**. Οι επαγγελματικές τακτικές επιρροής χρησιμοποιούνται στα πλαίσια διεκπεραίωσης συγκεκριμένων, αντικειμενικών έργων και θεωρούνται ιδιαίτερος κατάλληλος για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγέτες διεκπεραιώνουν τα έργα αυτά, πολλά από τα οποία απαιτούν συνεργασία και βοήθεια από άλλους μέσα και έξω από τον οργανισμό, εξασφαλίζοντας την επιτυχία του οργανισμού μακροπρόθεσμα (Cohen & Bradford, 1991, Greiner & Schein, 1998, Yukl, 2002).

Υπάρχουν όμως και άλλα είδη τακτικών επιρροής όπως οι τακτικές διαχείρισης εντυπώσεων (impression management) που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας και την ανάπτυξη μιας καλύτερης εργασιακής σχέσης (Gardner & Martinko, 1988, Kumar & Beyerlein, 1991, Wayne & Ferris, 1990). Μερικοί τύποι τακτικών δύναται να χρησιμοποιηθούν για περισσότερους από έναν στόχους, ωστόσο υπάρχουν και τακτικές οι οποίες δεν μπορούν να είναι το ίδιο αποτελεσματικές σε περιπτώσεις πολλών και διαφορετικών στόχων (Yukl & Chavez, 2002). Οι ηγέτες που είναι σε θέση να κατανοήσουν τις διαφορές ανάμεσα στις τακτικές επιρροής θεωρούνται και περισσότερο αποτελεσματικοί (Yukl, Chavez & Seifert, 2005).

3.2. Τρόποι αναγνώρισης και ελέγχου των επαγγελματικών τακτικών επιρροής

Η εξέλιξη στην έρευνα των επαγγελματικών τακτικών επιρροής στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στο πόσο καλά οι τακτικές αυτές ορίζονται και ακολούθως μετρώνται. Σε κάθε τομέα των κοινωνικών επιστημών, η αναγνώριση της ταυτότητας μιας έννοιας και ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας μιας κλίμακας που την μετρά, είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την εξέλιξη της αλλά και για τον έλεγχο των σχετικών θεωρητικών υποδειγμάτων (Kerlinger, 1986, Schwab, 1980).

Όπως άλλα ερευνητικά αντικείμενα που άπτονται της οργανωσιακής συμπεριφοράς, έτσι και οι τακτικές επιρροής μπορούν να αναγνωρισθούν αρχικά συμπεραίνοντας κανείς την ύπαρξή τους μέσα από μία **σχετική θεωρία**. Ωστόσο, ελλείπει μιας τέτοιας θεωρίας, μία γενική συμπερασματική διαδικασία είναι πιθανό να θεωρηθεί καθαρά υποκειμενική (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980). Δεδομένου ότι η μελέτη της επιρροής στους οργανισμούς βρισκόταν για πολλά χρόνια σε πρώιμο στάδιο, οι λίγες διαθέσιμες θεωρίες που αναπτύχθηκαν θεωρούνται περισσότερο κατάλληλες για την αναγνώριση των τακτικών διαχείρισης εντυπώσεων παρά για την αναγνώριση των επαγγελματικών τακτικών επιρροής. Υπό αυτές τις συνθήκες, μία πιθανή «εναλλακτική» συμπερασματική διαδικασία δύναται να στηριχθεί στη χρήση θεωριών από συγγενικά/γειτονικά πεδία, όπως αυτά της δύναμης, της υποκίνησης και της σύγκρουσης (Mowday, 1978, Perreault & Miles, 1978).

Ένας δεύτερος τρόπος για να αναγνωρισθούν οι επαγγελματικές τακτικές επιρροής είναι μέσω μιας **επαγωγικής διαδικασίας**. Συγκεκριμένα μέσω μιας διαδικασίας ανάλυσης των περιγραφών που δίνονται για επιτυχή και μη επιτυχή περιστατικά επιρροής (Kipnis et al., 1980, Schilit & Locke, 1982). Ομάδες από παρόμοιες συμπεριφορές επιρροής που εμφανίζονται συχνά στα παραπάνω περιστατικά παρέχουν μία βάση πάνω στην οποία

μπορεί να στηριχθεί η αναγνώριση των τακτικών που χρησιμοποιούνται. Οι περιορισμοί σε αυτόν τον τρόπο αναγνώρισης αφορούν στην υποκειμενικότητα της ανάλυσης και στην δυσκολία αναγνώρισης τακτικών που χρησιμοποιούνται σπάνια ή περιγράφονται με κάποιον ασαφή τρόπο.

Ο έλεγχος των επαγγελματικών τακτικών επιρροής (όπως και κάθε άλλου ερευνητικού αντικειμένου) γίνεται ως προς δύο ψυχομετρικούς δείκτες. Ο πρώτος αφορά στην **αξιοπιστία** των τακτικών, του ψυχομετρικού δηλαδή δείκτη που εκτιμά την εσωτερική τους συνέπεια. Μία κοινή μέθοδος, που χρησιμοποιείται για αυτόν τον σκοπό είναι η παραγοντική ανάλυση των δεδομένων, τα οποία συλλέγονται μέσω ερωτηματολογίου στο οποίο οι συμμετέχοντες αξιολογούν πόσο συχνά χρησιμοποιεί κάποιο ηγετικό στέλεχος κάθε τακτική από αυτές που περιγράφονται στο ερωτηματολόγιο (Hinkin, 1995). Αν και η παραγοντική ανάλυση αποτελεί μία χρήσιμη και σταθερή μέθοδο ελέγχου αξιοπιστίας, χρειάζονται και άλλα «αποδεικτικά στοιχεία» προκειμένου να δημιουργηθεί το υπόβαθρο στο οποίο θα στηρίζεται η ευκρίνεια, η σημαντικότητα και η δυνατότητα ακριβούς μέτρησης των τακτικών (Cronbach & Meehl, 1955, Schwab, 1980). Η χρονική σταθερότητα που παρουσιάζουν οι τακτικές αποτελεί έναν δείκτη της αξιοπιστίας τους και αφορά στο αν η αξιολόγησή τους από το ίδιο υποκείμενο παραμένει ίδια και μετά από κάποιο χρονικό διάστημα.

Ο ψυχομετρικός δείκτης της **εγκυρότητας** εκτιμά τον βαθμό επίτευξης του σκοπού για τον οποίο κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο τακτικών επιρροής και διακρίνεται σε *εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής, εγκυρότητα περιεχομένου και εγκυρότητα σε σχέση με το κριτήριο*. Η τελευταία αναφέρεται στο αν πράγματι ένα ερωτηματολόγιο σχετίζεται με μία συγκεκριμένη έννοια (δηλαδή στην παρούσα έρευνα με τις τακτικές επιρροής) και ελέγχεται μέσα από τη συσχέτιση του με ένα άλλο ερωτηματολόγιο που αποδεδειγμένα μετρά τις τακτικές αυτές.

Γενικά, οι διαδικασίες της αναγνώρισης και του ελέγχου είναι εξαιρετικά δύσκολες (Nunnally, 1978, Schwab, 1980) και όσον αφορά τις τακτικές επιρροής, τις τελευταίες τρεις δεκαετίες έχουν γίνει τρεις κύριες προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός τρόπου ταξινόμησής τους, οι οποίες αναφέρονται λεπτομερώς παρακάτω (ενότητα 3.4).

3.3. Προηγηθείσες έρευνες στις επαγγελματικές τακτικές επιρροής

Τη μεγαλύτερη ώθηση στην εξέλιξη της έρευνας για τη συμπεριφορά επιρροής της ηγεσίας την έδωσε ο μετασχηματισμός προγενέστερων ταξινομήσεων της δύναμης και της

εξουσίας σε νέα δυναμικά μοντέλα τα οποία επιχειρούσαν να εξηγήσουν τις διαδικασίες επιρροής.

Ο Kelman (1958) ανέπτυξε ένα Μοντέλο Επιρροής 3 διαστάσεων το οποίο διακρίνει την επιρροή σε υποχωρητικότητα, εσωτερίκευση και αναγνώριση. Η υποχωρητικότητα σχετίζεται με διαδικασίες επιρροής που βασίζονται στη δύναμη του ηγέτη, όταν αυτή ορίζεται από τον έλεγχο των ανταμοιβών και των τιμωριών. Η εσωτερίκευση σχετίζεται με διαδικασίες επιρροής που βασίζονται στις αντιλήψεις και τις αξίες του υφιστάμενου καθώς και στη φύση του έργου που καλείται να εκτελέσει. Η αναγνώριση αναφέρεται σε διαδικασίες επιρροής που βασίζονται στην ανάγκη του υφιστάμενου για αποδοχή ή σεβασμό (Kelman, 1974).

Ο Kipnis (1976) ανέπτυξε το "Power Act" Μοντέλο, το οποίο επιχειρεί να εξηγήσει μία ορθολογιστική προσέγγιση μέσω της οποίας οι ηγέτες επιλέγουν τις τακτικές επιρροής υπολογίζοντας τους πόρους που έχουν, τους περιορισμούς που υπάρχουν, την αναμενόμενη αντίσταση των υφισταμένων και τα αναμενόμενα κόστη και οφέλη από την χρήση της κάθε τακτικής.

Ομοίως, ο Raven (1992) εξελίσσοντας προηγούμενη δουλειά του, που βασιζόταν στην κοινωνική δύναμη, ανέπτυξε το Μοντέλο της Διαπροσωπικής Επιρροής. Το μοντέλο αυτό, αναπαριστά τη διαδικασία της διαπροσωπικής επιρροής όταν αυτή στηρίζεται στη δύναμη, στην υποκίνηση και στα αναμενόμενα κόστη και οφέλη που υπάρχουν για τον υφιστάμενο.

Η συνεισφορά των παραπάνω μοντέλων στην έρευνα της συμπεριφοράς επιρροής υπήρξε καθοριστική, ωστόσο η δύναμη αυτών των μοντέλων συμπεριφοράς περιορίστηκε από την έλλειψη σαφήνειας όσον αφορά την ταξινόμηση των τακτικών επιρροής.

Οι περισσότερες έρευνες για τις τακτικές επιρροής ασχολήθηκαν κυρίως με:

A. την κατεύθυνση της επιρροής (Mowday, 1978, Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980, Erez & Rim, 1982, Case et al., 1988, Yukl & Falbe, 1990, Yukl & Tracey, 1992, Yukl, Guinan & Sottolano, 1995),

B. τον σκοπό της επιρροής (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980, Schmidt & Kipnis, 1984, Erez, Rim & Keider, 1986, Ansari & Kapoor, 1987, Yukl & Falbe, 1990, Yukl & Tracey, 1992, Yukl, Guinan & Sottolano, 1995),

Γ. το αποτέλεσμα της επιρροής (Falbe & Yukl, 1992, Yukl et al., 1996, 2005, Yukl, Kim & Falbe, 1996) Ansari & Kapoor, 1987, Dubrin, 1991, και

Δ. τη συχνότητα χρήσης της κάθε τακτικής επιρροής (Schmidt & Kipnis, 1984, Yukl & Tracey, 1992, Falbe & Yukl, 1992, Yukl et al., 1996, 2005).

Η συμπεριφορά επιρροής έχει οριστεί με βάση την αλλαγή στη συμπεριφορά, στα πιστεύω και στις αξίες ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Αυτός που επιδιώκει να επηρεάσει μπορεί

να είναι ένας υφιστάμενος που στόχο επιρροής έχει τον προϊστάμενο του, μπορεί αντίθετα να είναι ένας προϊστάμενος (με τυπική εξουσία ή όχι) που επιδιώκει να επηρεάσει τον υφιστάμενό του ή ακόμα και ένα οποιοδήποτε στέλεχος που επιδιώκει να επηρεάσει έναν συνάδελφο ίσης θέσης. Σε ολόκληρη τη βιβλιογραφία της συμπεριφοράς επιρροής, γίνεται κατανοητό ότι αυτή εκδηλώνεται ως προς τρεις κατευθύνσεις: ανοδικά, καθοδικά ή παράλληλα. Έρευνα των Gupta & Case (1999) υποστήριξε ότι υπάρχει και μία τέταρτη κατεύθυνση επιρροής, αυτή προς τα μέλη κάποιου άλλου οργανισμού (εξωτερικά).

Η χρήση τακτικών επιρροής διαφέρει ανάλογα με την κατεύθυνση της επιρροής. Οι Kirpnis, Schmidt & Wilkinson (1980) έλεγξαν τη συχνότητα των τακτικών επιρροής σε 165 εκπαιδευόμενους managers κωδικοποιώντας τις αξιολογήσεις τους με βάση τον τύπο επιρροής και την κατεύθυνση. Αποδείχθηκε ότι ο ορθολογισμός είναι η πιο κοινά χρησιμοποιούμενη τακτική σε απόπειρες ανοδικής επιρροής, η τακτική της επιβολής και της χρήσης κυρώσεων χρησιμοποιούνται συχνότερα σε απόπειρες καθοδικής επιρροής, ενώ η έλξη και η ανταλλαγή/συναλλαγή χρησιμοποιούνται συχνότερα σε απόπειρες παράλληλης επιρροής.

Οι Erez & Rim (1982) σε μελέτη τους σε 125 managers απέδειξαν ότι η επιλογή τακτικής δεν σχετίζεται μόνο με την κατεύθυνση της επιρροής αλλά και με το μέγεθος του οργανισμού, τη θέση εργασίας του στελέχους και τον έλεγχο που ασκεί. Όπως και στη μελέτη των Kirpnis, Schmidt & Wilkinsons (1980), έτσι και στη μελέτη των Erez & Rim, σε περιπτώσεις ανοδικής επιρροής χρησιμοποιείται κυρίως ο ορθολογισμός. Επιπλέον, σε μεγάλους οργανισμούς είναι περισσότερο πιθανό οι managers να ασκήσουν επιρροή προς αυτή την κατεύθυνση (ανοδικά) σε σύγκριση με managers μικρότερων οργανισμών.

Η κατεύθυνση των τακτικών επιρροής αποτέλεσε ερευνητικό ερώτημα και σε μελέτες του Yukl και των συνεργατών του (Yukl & Tracey, 1992, Yukl, Falbe & Youn, 1993, Yukl & Seifert, 2001) από τις οποίες προέκυψε ότι οι τακτικές της πληροφόρησης/ενημέρωσης και της συνεργασίας χρησιμοποιούνται λιγότερο σε απόπειρες ανοδικής επιρροής.

Μία δεύτερη σημαντική μεταβλητή με την οποία ασχολήθηκαν οι ερευνητές της συμπεριφοράς επιρροής είναι ο σκοπός για τον οποίο γίνεται μία απόπειρα επιρροής. Για παράδειγμα, τα άτομα χρησιμοποιούν συχνά επιρροή για να πετύχουν την αλλαγή (Erez et al., 1986, Kirpnis et al., 1980, Yukl & Falbe, 1990).

Σε έρευνα των Yukl, Guinan & Sottolano (1995) αναγνωρίστηκαν 5 διαφορετικοί σκοποί μιας απόπειρας επιρροής: 1. ανάθεση έργου, 2. αλλαγή συμπεριφοράς, 3. εξασφάλιση βοήθειας, 4. υποστήριξη και 5. εξασφάλιση προσωπικών οφελών. Απόπειρες επιρροής γίνονται για να δοθούν στους δέκτες της επιρροής νέα έργα ή να τους ανατεθούν νέες αρμοδιότητες οι

οποίες κωδικοποιούνται στον στόχο «ανάθεση έργου». Η «αλλαγή συμπεριφοράς» αναφέρεται σε απόπειρες επιρροής που αποσκοπούν στο να αλλάξει, να βελτιωθεί ο τρόπος διαχείρισης ενός έργου. Η «εξασφάλιση βοήθειας» αναφέρεται σε απόπειρες επιρροής που αποσκοπούν στην έλξη για ένα έργο στο οποίο είναι υπεύθυνος αυτός που επιδιώκει να επηρεάσει. Η «υποστήριξη» αναφέρεται σε απόπειρες επιρροής που αποσκοπούν στην απόκτηση έγκρισης, στην απόκτηση πόρων ή στη συνεργασία με άλλους. Τέλος, υλικές και μη ανταμοιβές, όπως χρήματα, προβολή, αλλαγές στο status του εργαζόμενου κ.ά. συμπεριλαμβάνονται στην «εξασφάλιση προσωπικών οφελών». Η ανάθεση έργου και η αλλαγή συμπεριφοράς αποδείχθηκε ότι επιτυγχάνονται κυρίως σε απόπειρες καθοδικής επιρροής. Η υποστήριξη και η εξασφάλιση προσωπικών οφελών επιτυγχάνονται κυρίως σε απόπειρες ανοδικής επιρροής, ενώ μερική υποστήριξη υπήρξε στο ότι η παροχή βοήθειας επιτυγχάνεται κυρίως σε απόπειρες παράλληλης επιρροής. Επιπλέον αποδείχθηκε ότι οι περισσότερες από τις τακτικές του ορθολογισμού, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης, της έλξης, της ανταλλαγής/συναλλαγής, της πίεσης, της νομιμότητας, της απόκτησης εύνοιας και συμμαχία/συνασπισμός, επίκληση προσωπικής σχέσης) μπορούν να λειτουργήσουν θετικά στους σκοπούς της ανάθεσης έργου, της αλλαγής συμπεριφοράς, της παροχής βοήθειας, και της υποστήριξης. Ωστόσο, όταν ένα άτομο αναζητά προσωπικά οφέλη η επιλογή τακτικής επιρροής περιορίζεται μεταξύ της επίκλησης προσωπικής σχέσης, της ανταλλαγής/συναλλαγής και της πίεσης (Yukl, Guinan & Sottolano, 1995).

Όσον αφορά τα αποτελέσματα μιας διαδικασίας επιρροής, αυτά διακρίνονται σε 3 κύριες κατηγορίες: την αντίσταση, την υποχωρητικότητα και τη συμμόρφωση. Το περισσότερο επιθυμητό αποτέλεσμα στις περισσότερες απόπειρες επιρροής είναι η συμμόρφωση. Έρευνες απέδειξαν ότι οι τακτικές του ορθολογισμού, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης, της έλξης και της συνεργασίας είναι αυτές που επιφέρουν συμμόρφωση (Falbe & Yukl, 1992, Yukl et al., 1996, 2005). Σε παρόμοια αποτελέσματα οδηγήθηκαν και οι Yukl, Kim & Falbe (1996) αποδεικνύοντας επιπρόσθετα ότι παράγοντες όπως είναι η σημασία του έργου ή το πόσο ευχάριστο είναι, επίσης επιδρούν στη συμμόρφωση ανεξάρτητα από τις τακτικές που χρησιμοποιούνται.

Τέλος, τα αποτελέσματα ερευνών για τη συχνότητα χρήσης της κάθε τακτικής επιρροής, είναι διαφορετικά, αναδεικνύοντας τη σημασία που συχνά έχουν επιπρόσθετοι μεταβλητές που υπεισέρχονται, όπως είναι η κουλτούρα κ.ά. Σε γενικές γραμμές, τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφανίζουν οι 4 «βασικές» όπως έχουν χαρακτηριστεί, τακτικές που συσχετίστηκαν παραπάνω και με τη συμμόρφωση (Yukl & Tracey, 1992, Falbe & Yukl, 1992, Yukl et al., 1996, 2005).

3.4. Κλίμακες που μετρούν τις επαγγελματικές τακτικές επιρροής

Οι κυριότερες κλίμακες μέτρησης των επαγγελματικών τακτικών επιρροής που έχουν αναπτυχθεί την τελευταία 30ετία είναι οι εξής:

1. Profiles of Organizational Influence Strategies (POIS) των Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980),
2. Strategies of Upward Influence (SUI) των Ralston, Giacalone & Terpstra (1994) και
3. Influence of Behavior Questionnaire (IBQ) των Yukl, Lepsinger, & Lucia, 1991).

Η πρώτη κλίμακα (POIS) αναπτύχθηκε από τους Kipnis, Schmidt & Wilkinson (1980) οι οποίοι σε έρευνα που διεξήγαγαν για τις τακτικές επιρροής, ανέλυσαν περιγραφές περιστατικών με επιτυχείς και ανεπιτυχείς απόπειρες επιρροής καταλήγοντας σε μία λίστα 370 τακτικών τις οποίες ταξινόμησαν σε 14 κατηγορίες. Η ανάλυση παραγόντων οδήγησε στην αναγνώριση 8 τακτικών επιρροής που μετρούνταν με 58 items: επιβολή (assertiveness), απόκτηση εύνοιας (ingratiation), ορθολογισμός (rationality), χρήση κυρώσεων (sanctions), ανταλλαγή/συναλλαγή (exchange), έλξη/πρόκληση για επαγγελματική άνοδο (upward appeals), μπλοκάρισμα (blocking) και συμμαχία/συνασπισμός (coalition).

Οι Schriesheim & Hinkin (1990) διεξήγαγαν αργότερα, μία παραγοντική ανάλυση σε δεδομένα που είχαν συλλεχθεί μέσω του POIS και αφορούσαν σε απόπειρες ανοδικής επιρροής, υποστηρίζοντας τις 6 από τις 8 αρχικές τακτικές: ορθολογισμός, ανταλλαγή/συναλλαγή, απόκτηση εύνοιας, επιβολή, συμμαχία/συνασπισμός και έλξη/πρόκληση για επαγγελματική άνοδο. Οι ερευνητές αναπλήρωσαν μερικά «αδύναμα» items με καινούργια προκειμένου να βελτιώσουν τη μέτρηση των 6 τακτικών, η οποία γινόταν με 33 πλέον items και μία δεκαετία αργότερα, οι Hochwarter et al. (2000) σε έρευνά τους με σπουδαστές και υπαλλήλους πανεπιστημιακών ιδρυμάτων παρέιχαν υποστήριξη και στις 6 τακτικές όταν αυτές όμως αξιολογούνται ατομικά και αφορούν αποκλειστικά σε περιπτώσεις ανοδικής επιρροής.

Σε πολλές ακόμα μελέτες (Kipnis, 1984, Kipnis & Schmidt, 1988, Schriesheim & Hinkin, 1990, Yukl, Lepsinger & Lucia, 1991, Tepper, Brown, & Hunt, 1993, Guerin, 1995, Bruins, 1995, Van Knippenberg et al., 1999) χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη κλίμακα, ενώ σε άλλες έγινε και μία διαφορετική, πιο γενική ταξινόμηση των τακτικών της, μεταξύ «ήπιων» και «σκληρών», ταξινόμηση ιδιαίτερα χρήσιμη στη διερεύνηση συνδυασμών τακτικών επιρροής (Case et al., 1988, Falbe & Yukl, 1992, Falbe & Youn, 1993).

Η δεύτερη κλίμακα (SUI) αναπτύχθηκε από τους Ralston, Giacalone & Terpstra (1994), οι οποίοι σε διαπολιτισμική έρευνα που διεξήγαγαν, ανέλυσαν περιγραφές περιστατικών

ανοδικής επιρροής που είχαν δωθεί από ασκούμενους managers από τις Ηνωμένες Πολιτείες, το Χονγκ Κονγκ, τη Γερμανία και τη Γαλλία. Η παραγοντική ανάλυση που έκαναν αναγνώρισε 6 επαγγελματικές τακτικές επιρροής: την τακτική του «Καλού λύτη» (good soldier), την τακτική του «Ορθολογισμού» (rational persuasion), την τακτική της «Διαχείρισης εικόνας» (image management), την τακτική της «Προσωπικής δικτύωσης» την τακτική του «Ελέγχου πληροφοριών» (information control) και την τακτική του «Σκληρού εξαναγκασμού» (strong-arm coercion). Σε επόμενες έρευνες (Ralston et al., 1995, 1997) ελέγχθηκε η αξιοπιστία και των 6 τακτικών, που μετρούνταν με 38 items αλλά αφορούσαν αποκλειστικά σε περιπτώσεις ανοδικής επιρροής.

Η τρίτη κλίμακα (IBQ) προέκυψε από μία σειρά ερευνών του Yukl και των συνεργατών του (Yukl, Lepsinger, & Lucia, 1991). Οι 6 τακτικές επιρροής του POIS που είχαν ελεγχθεί από τους Schriesheim & Hinkin (1990) και οι 4 νέες πρόσθετες τακτικές, αναγνωρισμένες από θεωρίες της ηγεσίας και της δύναμης [συμβουλευτικότητα/συνεννόηση (consultation), έλξη (inspirational appeals), επίκληση προσωπικής σχέσης (personal appeals) και νομιμότητα (legitimizing)] αποτέλεσαν τη τρίτη αυτή νέα κλίμακα που αφορούσε κυρίως σε απόπειρες *καθοδικής επιρροής*. Στην παραγοντική ανάλυση (Yukl et al., 1991) αναγνωρίστηκαν οι 9 από τις 10 τακτικές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονταν οι 5, πρωτοεμφανιζόμενες στο POIS, τακτικές και οι 4 νέες (2 από τις αρχικές τακτικές -η έλξη/πρόκληση για επαγγελματική άνοδο και η συμμαχία/συνασπισμός- συνενώθηκαν σε μία διότι οι συμμετέχοντες δεν μπορούσαν να διακρίνουν τις όποιες διαφορές μεταξύ τους όταν αξιολογούσαν συμπεριφορές καθοδικής και παράλληλης επιρροής).

Σε επόμενη έρευνα των Yukl & Tracey (1992) αξιολογήθηκαν οι 9 τακτικές, οι οποίες μετρούνταν με 5 έως 9 items η κάθε μια, σε απόπειρες καθοδικής και παράλληλης επιρροής, καθώς και η αποτελεσματικότητά του προϊστάμενου (που επηρεάζει) η οποία αξιολογήθηκε, ανεξάρτητα, από το δικό του προϊστάμενο στέλεχος. 3 «βασικές» τακτικές (ορθολογισμός, έλξη, και συμβουλευτικότητα/συνεννόηση) έδειξαν να συσχετίζονται σημαντικά με τη συμμόρφωση των υφιστάμενων στελεχών και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, ενώ ελέγχθηκε επιτυχώς και η αξιοπιστία των 9 τακτικών.

Οι Yukl & Seifert (2002) σε μία πρόσφατη μελέτη τους αναγνώρισαν δύο επιπρόσθετες τακτικές επιρροής: τη συνεργασία (collaboration) και την πληροφόρηση/ενημέρωση (apprising) δημιουργώντας έτσι την νεότερη version της κλίμακας, με 11 τακτικές και 44 items. Υπήρξε η υπόθεση ότι η τακτική της συνεργασίας αποτελούσε μορφή της τακτικής της ανταλλαγής/συναλλαγής και η τακτική της πληροφόρησης/ενημέρωσης

μορφή της τακτικής του ορθολογισμού αλλά όταν δύο items για κάθε τακτική προστέθηκαν στο IBQ, η υπόθεση αυτή δεν επαληθεύτηκε.

Ολοκληρώνοντας το τρίτο κεφάλαιο για τις επαγγελματικές τακτικές επιρροής, κλείνει το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, στο οποίο έγινε προσπάθεια να προσεγγιστεί θεωρητικά όσο το δυνατόν πληρέστερα το φαινόμενο της ηγεσίας και των τακτικών επιρροής.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η έμφαση δίνεται στην εξέταση των τακτικών που χρησιμοποιούνται σε απόπειρες καθοδικής επιρροής, δηλαδή από κάποιο ηγετικό προς κάποιο υφιστάμενο στέλεχος. Σύμφωνα με όλα τα θεωρητικά υποδείγματα που αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, η ηγεσία, στην άσκηση της οποίας εντοπίζεται και η χρήση των τακτικών επιρροής, έχει στρατηγική σημασία στην μακρόχρονη επιτυχία ενός οργανισμού. Ίσως αυτός να είναι και ο λόγος που όπως αναφέρθηκε από την αρχή, η ηγεσία έχει μελετηθεί εκτενέστερα από οποιοδήποτε άλλο οργανωσιακό φαινόμενο. Η επιλογή μελέτης των τακτικών καθοδικής επιρροής στην παρούσα εργασία, δεν έγινε όμως έχοντας την πεποίθηση ότι η λύση για όλα τα προβλήματα ενός οργανισμού εντοπίζεται στην αποτελεσματική ηγεσία ή πως όλα τα θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα οφείλονται αποκλειστικά στην αποτελεσματικότητα αυτής.

Δίνοντας έμφαση στις σύγχρονες θεωρίες, σύμφωνα με τις οποίες το φαινόμενο της ηγεσίας στηρίζεται στις αντιλήψεις των υφισταμένων για τον ηγέτη τους και για την ηγεσία που ασκεί και οι οποίες αποτελούν με τη σειρά τους καθοριστικό προσδιοριστικό παράγοντα της επιρροής του τελευταίου, γίνεται φανερό ότι η διερεύνηση των τακτικών επιρροής που εφαρμόζονται στους υφισταμένους, μπορεί να συνεισφέρει τόσο στην εξέλιξη των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των προϊστάμενων και υφισταμένων στελεχών ενός οργανισμού όσο και στην βελτίωση του τρόπου άσκησης της ηγεσίας.

Το ενδιαφέρον δεν αφορά στη διερεύνηση των χαρακτηριστικών ή κάποιου συγκεκριμένου τύπου συμπεριφοράς της ηγεσίας αλλά κυρίως στη διερεύνηση των ξεχωριστών δυαδικών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, και του βαθμού επιρροής που χαρακτηρίζει αυτές τις σχέσεις, η οποία, σύμφωνα με τη θεωρία των ανταλλαγών ηγέτη-μέλους (LMX), προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και την ποιότητα των οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, θέτοντας υπό διερεύνηση την άποψη των Antonakis & Atwater (2002) πως η συμπεριφορά του ηγέτη όσον αφορά τις τακτικές επιρροής και κυρίως ο τρόπος με τον οποίο αυτή γίνεται αντιληπτή και ερμηνεύεται από τους υφισταμένους, εξαρτάται από την απόσταση που έχουν από τον ηγέτη, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί η σχέση της έννοιας αυτής με τις

τακτικές επιρροής, επιδιώκοντας να προσφέρει στην περιορισμένη γνώση και εμπειρική μελέτη που υπάρχει για το ρόλο που διαδραματίζει η άμεση ή έμμεση απόσταση στην άσκηση ηγεσίας.

Η κλίμακα που επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας είναι η νεότερη version της Influence Behavior Questionnaire (IBQ-G) για τους εξής ακόλουθους λόγους:

Ο **πρώτος** και κυριότερος λόγος έγκειται στο ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει ελεγχθεί ως προς την αξιοπιστία του, αφενός ως target ερωτηματολόγιο και αφετέρου ως εργαλείο μέτρησης των τακτικών της καθοδικής και παράλληλης επιρροής. Αντίθετα, το SU1 αποτελεί αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης τακτικών ανοδικής μόνο επιρροής όπως και το POIS.

Ο **δεύτερος** λόγος αφορά στο ότι το IBQ-G μετρά μία αρκετά μεγάλη γκάμα τακτικών, συγκεκριμένα μετρά 11 τακτικές, σε αντίθεση με το SU1 που μετρά 6 τακτικές και το POIS που επίσης μετρά 6 τακτικές επιρροής.

Ο **τρίτος** και τελευταίος λόγος έγκειται στο ότι ανάμεσα στις 11 τακτικές που μετρά το IBQ-G εμπεριέχονται οι 4 «βασικές» τακτικές, οι οποίες έχουν αποδειχθεί ως οι περισσότερο αποτελεσματικές όσον αφορά την επίτευξη συμμόρφωσης, σε αντίθεση με το POIS που εμπεριέχει μόνο τη μία από αυτές όπως και το SU1 (την τακτική του ορθολογισμού).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται 2 μελέτες. Η πρώτη (έρευνα Α) αφορά στη μετάφραση και αξιολόγηση της νεότερης version του Influence Behavior Questionnaire (IBQ-G) και η δεύτερη (έρευνα Β) στη μελέτη των τακτικών επιρροής και της σχέσης που έχουν αυτές, με βασικά δημογραφικά στοιχεία. Παρουσιάζονται οι σκοποί για τους οποίους έγιναν οι δυο μελέτες, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε (δείγμα – μέσα – διαδικασία) καθώς και τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών.

4.1. Σκοπός των δύο ερευνών

Ο κύριος στόχος της έρευνας Α είναι η μετάφραση και αξιολόγηση της κλίμακας. Πιο συγκεκριμένα,

Πρώτος στόχος είναι να ελεγχθεί η συγκλίνουσα εγκυρότητα της κλίμακας και

Δεύτερος στόχος είναι να ελεγχθεί η σταθερότητα των τακτικών επιρροής της κλίμακας μέσα στο χρόνο.

Ο κύριος στόχος της έρευνας Β είναι η αναγνώριση των τακτικών που χρησιμοποιούν πιο συχνά τα ανώτερα/διευθυντικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών και η διερεύνηση της σχέσης που ενδεχομένως έχουν οι παραπάνω επιλογές με βασικά δημογραφικά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα,

Πρώτος στόχος είναι να αναγνωριστούν οι τακτικές επιρροής που εφαρμόζονται συχνότερα από τα ανώτερα/διευθυντικά στελέχη προς τα υφιστάμενα σε κάθε απόπειρα επιρροής των πρώτων που έχει σαν απώτερο σκοπό κυρίως τη συμμόρφωση των υφισταμένων αλλά και την επίτευξη κάποιου έργου, την παροχή βοήθειας, την υποστήριξη ή εμπλοκή τους σε μία προτεινόμενη αλλαγή ή στο να κάνουν κάτι στα πλαίσια μιας προσωπικής χάρης που τους ζητείται.

Δεύτερος στόχος είναι να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ της κάθε τακτικής επιρροής με βασικά δημογραφικά στοιχεία. Δηλαδή ως προς το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τον τομέα εργασίας, τη θέση εργασίας, την επαγγελματική εμπειρία (συνολικά, στην συγκεκριμένη υπηρεσία και στην συγκεκριμένη θέση), τη χρονική διάρκεια της σύμβασης και την απόσταση (φυσική, με βάση την συχνότητα αλληλεπίδρασης, κοινωνικοψυχολογική) που έχει ο κάθε υφιστάμενος με τον προϊστάμενό του.

4.2. Ερευνητικές Υποθέσεις / Ερωτήματα των δύο ερευνών

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται για την έρευνα Α είναι τα εξής:

- Υπάρχει σημαντική, υψηλή συσχέτιση, ανάμεσα στο IBQ-G και σε ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο που μετρά τις ίδιες τακτικές επιρροής ;
- Έχουν επαρκή διαχρονική σταθερότητα οι τακτικές του IBQ-G ;

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται για την έρευνα Β είναι τα εξής:

- Ποιες είναι οι τακτικές επιρροής που χρησιμοποιούνται περισσότερο στους σύγχρονους οργανισμούς και συγκεκριμένα στους σύγχρονους οργανισμούς υγείας ;
- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την επιλογή της κάθε τακτικής επιρροής που τους ασκείται;
- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ υφισταμένων με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο ως προς την επιλογή της κάθε τακτικής επιρροής που τους ασκείται;
- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ υφιστάμενων στελεχών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα ως προς την επιλογή της κάθε τακτικής επιρροής που τους ασκείται;
- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ υπαλλήλων, προϊσταμένων και διευθυντών ως προς την επιλογή της κάθε τακτικής επιρροής που τους ασκείται;
- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ υφιστάμενων στελεχών με διαφορετικά χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας, εμπειρίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία και στη συγκεκριμένη θέση, ως προς την επιλογή της κάθε τακτικής επιρροής που τους ασκείται;
- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ μόνιμων υφιστάμενων στελεχών, στελεχών αορίστου χρόνου και εποχικών/συμβασιούχων ως προς την επιλογή της κάθε τακτικής επιρροής που τους ασκείται;
- Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς την επιλογή της κάθε τακτικής επιρροής που να οφείλονται στην απόσταση (φυσική ή βασισμένη στην συχνότητα αλληλεπίδρασης ή κοινωνικοψυχολογική) μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου στελέχους ;

4.3. Μέθοδος



4.3.1. Μετάφραση του IBQ-G

Προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση του IBQ-G, στην έρευνα A, πρέπει να ολοκληρωθεί πρώτα η διαδικασία της μετάφρασης του στα Ελληνικά. Το ερωτηματολόγιο μεταφράζεται από δύο διαφορετικά άτομα από τα Αγγλικά στα Ελληνικά και κατόπιν από τα Ελληνικά στα Αγγλικά. Οι όποιες διαφορές/διαφωνίες προκύπτουν συζητούνται με ένα τρίτο άτομο, που έχει την ειδικότητα του φιλολόγου και δεν σχετίζεται με την έρευνα. Στη συνέχεια, δίνεται η μετάφραση του ερωτηματολογίου σε περίπου 10 διαφορετικά άτομα, τα οποία επίσης δεν έχουν σχέση με την έρευνα, και τους ζητάται να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και να εκφράσουν στη συνέχεια, όποιο πρόβλημα ενδεχομένως αντιμετωπίσουν κατά την συμπλήρωσή του (ορθογραφικό, κατανόησης κ.τ.λ). Τα 10 ερωτηματολόγια συλλέγονται με όποιες επισημάνσεις έχουν γίνει από τα άτομα, γίνονται όλες οι απαραίτητες σταθμίσεις και έτσι προκύπτει η τελική μετάφραση του ερωτηματολογίου, την οποία θα δούμε αναλυτικότερα παρακάτω.

4.3.2. Δείγμα

Για τη διεξαγωγή της έρευνας A επιλέγονται εργαζόμενοι του Παντείου Πανεπιστημίου και του Υπουργείου Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης. Η επιλογή των συμμετεχόντων είναι ανεξάρτητη του φύλου και της ηλικίας, ενώ η μέθοδος επιλογής που ακολουθείται είναι η τυχαία «απλή» δειγματοληψία.

Προς διερεύνηση των υποθέσεων της έρευνας B επιλέγονται διοικητικά στελέχη ιατρικών οργανισμών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Ο κύριος λόγος που οδηγεί στην επιλογή δείγματος από τον συγκεκριμένο πληθυσμό αφορά στο ότι πρόκειται για έναν χώρο όπου στην καθημερινή εργασία λαμβάνονται ιδιαίτερες σημαντικές αποφάσεις, χάρη στις οποίες η ιεραρχία είναι εμφανής και ο τρόπος άσκησης επιρροής καθοριστικός. Η επιλογή των συμμετεχόντων γίνεται ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία και την οικογενειακή τους κατάσταση, ενώ η μέθοδος επιλογής που ακολουθείται και εδώ είναι η τυχαία «απλή» δειγματοληψία.

4.3.3. Μέσα συλλογής δεδομένων

Στην έρευνα A, χρησιμοποιούνται τρία ερωτηματολόγια. Το πρώτο από αυτά είναι το IBQ-G (μεταφρασμένο στα Ελληνικά). Το δεύτερο ερωτηματολόγιο, αφορά στις τακτικές επιρροής και κατασκευάστηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας ενώ το τρίτο αφορά στη συλλογή δημογραφικών στοιχείων του δείγματος (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1).

Συγκεκριμένα, το πρώτο ερωτηματολόγιο (IBQ-G) αποτελεί ένα target ερωτηματολόγιο το οποίο μετρά 11 τακτικές επιρροής (ορθολογισμός, ανταλλαγή/συναλλαγή, έλξη, νομιμότητα, πληροφόρηση/ενημέρωση, πίεση, συνεργασία, απόκτηση εύνοιας, συμβουλευτικότητα/συνεννόηση, επίκληση προσωπικής σχέσης, συμμαχία/συνασπισμός) με 44 ερωτήσεις/items ζητώντας από τον κάθε συμμετέχοντα να αξιολογήσει πόσο συχνά ο προϊστάμενός του χρησιμοποιεί την κάθε μία από αυτές τις τακτικές προκειμένου να τον επηρεάσει. Κάθε τακτική επιρροής μετράται με 4 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν στη συμμόρφωση του απέναντι σε ένα ασαφές/απροσδιόριστο αίτημα, στην επίτευξη κάποιου έργου, στην παροχή βοήθειας, στην υποστήριξη ή εμπλοκή του σε μία προτεινόμενη αλλαγή ή στο να κάνει κάτι στα πλαίσια μιας προσωπικής χάρης που του ζητείται από τον προϊστάμενο του. Για κάθε ερώτηση είναι διαθέσιμες 5 απαντήσεις:

1= Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την τακτική με εμένα

2= Σπανίως χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

3= Ενίοτε / σποραδικά χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

4= Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική συχνά αλλά μετριοπαθώς με εμένα

5= Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική πολύ συχνά με εμένα

Στο IBQ-G δεν περιλαμβάνονται ερωτήσεις που μπορούν να θεωρηθούν ανήθικες (π.χ. να αφορούν σε ψέμα, δωροδοκία, διαστρέβλωση γεγονότων κ.ά.) και το σκορ για κάθε μία από τις 11 τακτικές επιρροής δίνεται από τον μέσο όσο των απαντήσεων των προτάσεων και έχει εύρος από 1 - 5.

Από προηγούμενες μελέτες στις οποίες έχει χρησιμοποιηθεί το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο (στην original version), έχει αποδειχθεί πως σπάνια κάποια ερώτηση παραμένει αναπάντητη. Ωστόσο, στο αντίθετο ενδεχόμενο, είτε το σκορ υπολογίζεται από τις λοιπές διαθέσιμες απαντήσεις για τη συγκεκριμένη τακτική επιρροής, είτε δεν υπολογίζονται καθόλου οι απαντήσεις του συμμετέχοντα εάν και εφόσον έχουν μείνει αναπάντητες περισσότερες από μία ερωτήσεις.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο μετρά επίσης 11 τακτικές επιρροής (τις ίδιες με αυτές που μετρά το IBQ-G) με 11 ερωτήσεις/items ζητώντας από τον κάθε συμμετέχοντα να κάνει την ίδια αξιολόγηση με παραπάνω. Για κάθε ερώτηση είναι διαθέσιμες 5 απαντήσεις:

1= Δεν θυμάμαι

2= Σπάνια

3= Ενίοτε

4= Συχνά

5=Πολύ συχνά

Και σε αυτό το ερωτηματολόγιο επίσης δεν περιλαμβάνονται ερωτήσεις που μπορούν να θεωρηθούν ανήθικες και το σκορ για κάθε μία από τις 11 τακτικές επιρροής αντιστοιχεί στην απάντηση που δίνει ο συμμετέχοντας σε κάθε ερώτηση και έχει εύρος από 1 – 5.

Τα περισσότερα ερωτηματολόγια που εφαρμόζουν παρόμοια φόρμα απαντήσεων (με αυτή του πρώτου και του δεύτερου) χρησιμοποιούν το «ποτέ» ως τη λιγότερο πιθανή απάντηση (=1), ωστόσο στο IBQ-G και στο δεύτερο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται στη θέση της απάντησης αυτής, η απάντηση «δεν θυμάμαι» η οποία θεωρείται περισσότερο κατάλληλη.

Το τρίτο ερωτηματολόγιο αφορά στην συλλογή κάποιων δημογραφικών στοιχείων όπως φύλο, ηλικία και οργανισμός στον οποίο εργάζεται ο κάθε συμμετέχοντας. Στο τέλος αυτού του ερωτηματολογίου απαιτείται επιπλέον να συμπληρωθεί και ένας κωδικός που αντιστοιχεί στον κάθε συμμετέχοντα.

Στην έρευνα Β, χρησιμοποιούνται 2 ερωτηματολόγια. Το πρώτο από αυτά είναι το IBQ-G και το δεύτερο ερωτηματολόγιο, αφορά σε δημογραφικές πληροφορίες και συναφείς μεταβλητές (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2).

Η περιγραφή του ερωτηματολογίου IBQ-G γίνεται παραπάνω. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται στην έρευνα αυτή αποτελείται από 14 ερωτήσεις στις οποίες ο κάθε συμμετέχοντας αναφέρει προσωπικά στοιχεία όπως:

το φύλο, η ηλικία του, η οικογενειακή του κατάσταση και το μορφωτικό του επίπεδο και στοιχεία που αφορούν στην εργασία του όπως:

τον τομέα στον οποίο εργάζεται (δημόσιος – ιδιωτικός), την θέση εργασίας του (υπάλληλος – δεν διοικεί άλλο προσωπικό, προϊστάμενος – διοικεί τουλάχιστον μία ομάδα προσωπικού, διευθυντής – λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό), το τμήμα στο οποίο εργάζεται, την επαγγελματική εμπειρία που έχει (συνολικά, στην συγκεκριμένη υπηρεσία και στην συγκεκριμένη θέση), τη χρονική διάρκεια της σύμβασής του

(μόνιμος, αορίστου, εποχικός/συμβασιούχος), τις μηνιαίες του αποδοχές (βασικός μισθός, 1000-1500 Ε, 1500-2000 Ε, 3000 -), τη φυσική απόσταση που έχει με τον προϊστάμενό του (ίδιο γραφείο, ίδιο όροφο, ίδιο κτίριο), την απόσταση που έχει με βάση τη συχνότητα αλληλεπίδρασης (καθημερινή συνεργασία, εβδομαδιαία, κάθε 15ήμερο, κάθε μήνα) και τέλος την κοινωνικοψυχολογική απόσταση που έχει με τον προϊστάμενό του (διαφορά ως προς το status, την κοινωνική θέση, την εξουσία και την δύναμη).

4.3.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα 3 ερωτηματολόγια της έρευνας Α χορηγούνται στους συμμετέχοντες 2 φορές (Φάση Α και Φάση Β). Ανάμεσα στην πρώτη και στη δεύτερη χορήγηση μεσολαβεί ένα διάστημα 4 εβδομάδων. Η διαδικασία που ακολουθείται και στις δύο φάσεις είναι η ίδια.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια χορηγούνται από την υπεύθυνη της έρευνας στους συμμετέχοντες, δίνονται οι απαιτούμενες διευκρινίσεις για την ορθή συμπλήρωσή τους και τους ζητείται, παρουσία της προαναφερόμενης, να συμπληρώσουν και να επιστρέψουν τα 3 ερωτηματολόγια. Αφότου ολοκληρωθεί η διαδικασία αυτή, η υπεύθυνη συμπληρώνει στο τρίτο ερωτηματολόγιο τον κωδικό για τον κάθε συμμετέχοντα που αφορά και στα 3 ερωτηματολόγια και σκοπό έχει να γίνει εκ των υστέρων η απαιτούμενη ταυτοποίηση του.

Ύστερα από διάστημα 4 εβδομάδων η παραπάνω διαδικασία επαναλαμβάνεται με τους ίδιους συμμετέχοντες να συμπληρώνουν ξανά τα 3 ερωτηματολόγια.

Τα δεδομένα που συλλέγονται ύστερα και από την δεύτερη χορήγηση αφορούν στα εξής:

- Αξιολόγηση της τακτικής του ορθολογισμού, της ανταλλαγής/συναλλαγής, της έλξης, της νομιμότητας, της πληροφόρησης/ενημέρωσης, της πίεσης, της συνεργασίας, της απόκτησης εύνοιας, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης, της επίκλησης προσωπικής σχέσης και της συμμαχίας/συνασπισμού μέσω του IBQ-G.
- Αξιολόγηση της τακτικής του ορθολογισμού, της ανταλλαγής/συναλλαγής, της έλξης, της νομιμότητας, της πληροφόρησης/ενημέρωσης, της πίεσης, της συνεργασίας, της απόκτησης εύνοιας, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης, της επίκλησης προσωπικής σχέσης και της συμμαχίας/συνασπισμού μέσω του δεύτερου ερωτηματολογίου.
- Καταγραφή του φύλου και της ηλικίας του κάθε συμμετέχοντα καθώς και του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

Με την βοήθεια των κωδικών (ο καθένας αντιστοιχεί σε κάθε συμμετέχοντα) γίνεται στη συνέχεια η ταυτοποίηση των προσώπων έτσι ώστε να μπορούν να συσχετισθούν παρακάτω οι αξιολογήσεις που έκανε ο κάθε συμμετέχοντας στην πρώτη φάση με αυτές που έκανε στην δεύτερη.

Τα 2 ερωτηματολόγια της έρευνας Β χορηγούνται στους συμμετέχοντες κατόπιν τηλεφωνικής συνεννόησης με τους υπεύθυνους του τμήματος προσωπικού κάθε ιατρικού οργανισμού. Από την υπεύθυνη της έρευνας δίνονται οι απαιτούμενες διευκρινίσεις για την ορθή συμπλήρωσή τους και τους ζητείται να επιστραφούν συμπληρωμένα μέσα στις επόμενες 5-7 εργάσιμες ημέρες στο χώρο της εργασίας τους.

Η συλλογή των ερωτηματολογίων ολοκληρώνεται κατόπιν δεύτερης τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους υπεύθυνους του τμήματος προσωπικού, οι οποίοι έχουν την ευθύνη για την συγκέντρωση αυτών και την παράδοσή τους στην υπεύθυνη της έρευνας.

Τα δεδομένα που συλλέγονται αφορούν στα εξής:

- Αξιολόγηση της τακτικής του ορθολογισμού, της ανταλλαγής/συναλλαγής, της έλξης, της νομιμότητας, της πληροφόρησης/ενημέρωσης, της πίεσης, της συνεργασίας, της απόκτησης εύνοιας, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης, της επίκλησης προσωπικής σχέσης και της συμμαχίας/συνασπισμού μέσω του IBQ-G.
- Καταγραφή του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού του τομέα εργασίας, της θέσης εργασίας, του τμήματος, της επαγγελματικής εμπειρίας, της χρονικής διάρκειας της σύμβασής, των μηνιαίων αποδοχών, της φυσικής απόστασης της απόστασης που με βάση τη συχνότητα αλληλεπίδρασης και τέλος της κοινωνικοψυχολογικής απόστασης μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου στελέχους.

4.3.5. Ηθικά θέματα

Στην παράγραφο αυτή πρέπει να τονιστεί ότι κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, τόσο για την πρώτη όσο και για την δεύτερη έρευνα, οι απαντήσεις όλων των συμμετεχόντων παρέμειναν ανώνυμες ενώ η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε με τη σύμφωνη γνώμη τους χωρίς να χρησιμοποιηθεί οποιοσδήποτε ανήθικος τρόπος, π.χ. δωροδοκία.

4.3.6. Στατιστικές αναλύσεις δεδομένων

Οι αναλύσεις που θα γίνουν στην πρώτη έρευνα είναι οι:

- Συσχέτιση με συντελεστή kendall's tau-b των 11 τακτικών του IBQ-G με τις 11 τακτικές του δεύτερου ερωτηματολογίου και
- Paired – samples t test των σκορ των υποκειμένων στην ΦΑΣΗ Α και στην ΦΑΣΗ Β για κάθε μία τακτική (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3).

Οι αναλύσεις που θα γίνουν στην δεύτερη έρευνα είναι οι:

- Frequencies των 11 τακτικών και
- Kruskal – Wallis tests (για k ανεξάρτητα δείγματα) μεταξύ των 11 τακτικών και κάθε ανεξάρτητης μεταβλητής (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4).

4.4. Αποτελέσματα έρευνας Α

4.4.1. Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας Α αποτέλεσαν συνολικά 40 άτομα τα οποία ήταν εργαζόμενοι του Παντείου Πανεπιστημίου και του Υπουργείου Τύπου και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης.

Πίνακας 1α. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων

ΦΥΛΟ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Ανδρας	22	55
Γυναίκα	18	45
Σύνολο	40	100,0

Πίνακας 2α. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων

ΗΛΙΚΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
21 – 30	13	32,5
31 – 40	14	35,0
41 – 50	11	27,5
51 - 60	2	5,0
Σύνολο	40	100,0

Πίνακας 3α. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τον τομέα εργασίας των συμμετεχόντων

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Πάντειο Πανεπιστήμιο	12	30
Υπουργείο Τύπου & ΜΜΕ	28	70
Σύνολο	40	100,0

4.4.2. Σταθερότητα του IBQ-G

Η σταθερότητα των 11 τακτικών του IBQ-G ελέγχθηκε μέσω της σύγκρισης των σκορ των υποκειμένων στη ΦΑΣΗ Α και στη ΦΑΣΗ Β για κάθε μία τακτική, εφαρμόζοντας paired samples t test.

Οι τακτικές του ορθολογισμού, της ανταλλαγής/συναλλαγής, της έλξης, της νομιμότητας, της πληροφόρησης/ενημέρωσης, της πίεσης, της επίκλησης προσωπικής σχέσης και της συμμαχίας είναι σταθερές μέσα στο χρόνο. Όμως οι τακτικές της συνεργασίας, της απόκτησης εύνοιας και της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης αλλάζουν ύστερα από διάστημα 4 εβδομάδων με διαφορά που δεν μπορεί να θεωρηθεί τυχαία.

Η σταθερότητα στις κλίμακες των 11 τακτικών του δεύτερου ερωτηματολογίου μετρήθηκε κατά τον ίδιο τρόπο.

Οι τακτικές του ορθολογισμού, της ανταλλαγής/συναλλαγής, της έλξης, της νομιμότητας, της πληροφόρησης/ενημέρωσης, της πίεσης, της συνεργασίας, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης και της επίκλησης προσωπικής σχέσης είναι σταθερές. Όμως οι τακτικές και πάλι της απόκτησης εύνοιας και της συμμαχίας αλλάζουν ύστερα από διάστημα 4 εβδομάδων. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6) παρουσιάζονται οι τακτικές και των δύο ερωτηματολογίων και στις δύο φάσεις τις έρευνας, με τις τιμές του p , που προσδιορίζει ποιες αλλάζουν και ποιες όχι μέσα στο χρόνο.

Πίνακας 7. Σταθερότητα IBQ-G & «Χρυσού Κανόνα»

	Τακτικές επιρροής ανά ζεύγη (Φάση Α – Φάση Β)	Sig. (2-tailed)
Pair 1	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑ - ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑΑ	,864
Pair 2	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑ - ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑΑ	,338
Pair 3	ΕΛΞΗΑ - ΕΛΞΗΑΑ	1,000
Pair 4	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑ - ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑΑ	,498
Pair 5	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑΑ	,182
Pair 6	ΠΙΕΣΗΑ - ΠΙΕΣΗΑΑ	,263
Pair 7	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑ - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑΑ	,006
Pair 8	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΑ - ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΑΑ	,001

Pair 9	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΑ - ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΑΑ	,010
Pair 10	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΑ - ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΑΑ	,606
Pair 11	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ - ΣΥΜΜΑΧΙΑΑΑ	,068
Pair 12	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ - ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒΒ	,486
Pair 13	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒ - ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒΒ	,291
Pair 14	ΕΛΞΗΒ - ΕΛΞΗΒΒ	,183
Pair 15	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒ - ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒΒ	,767
Pair 16	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒΒ	1,000
Pair 17	ΠΙΕΣΗΒ - ΠΙΕΣΗΒΒ	,303
Pair 18	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒ - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒΒ	,421
Pair 19	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΒ - ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΒΒ	,001
Pair 20	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΒ - ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΒΒ	,160
Pair 21	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΒ - ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΒΒ	,323
Pair 22	ΣΥΜΜΑΧΙΑΒ - ΣΥΜΜΑΧΙΑΒΒ	,002

*(τακτική επιρροής)Α = IBQ-G στη ΦΑΣΗ Α *(τακτική επιρροής)ΑΑ = IBQ-G στη ΦΑΣΗ Β

*(τακτική επιρροής)Β = «Χρυσός Κανόνας» στη ΦΑΣΗ Α *(τακτική επιρροής)ΒΒ = «Χρυσός Κανόνας» στη ΦΑΣΗ Β.

***BOLD** = στατιστικά σημαντικές διαφορές (έλλειψη χρονικής σταθερότητας)

4.4.3. Συγκλίνουσα εγκυρότητα του IBQ-G

Η συγκλίνουσα εγκυρότητα του IBQ-G ελέγχθηκε συσχετίζοντας το με το δεύτερο ερωτηματολόγιο που κατασκευάσαμε και χρησιμοποιήθηκε ως «χρυσός κανόνας». Οι 11 τακτικές του IBQ-G συσχετίστηκαν με τις 11 ίδιες τακτικές του δεύτερου ερωτηματολογίου και για τις δύο φάσεις της έρευνας (Φάση Α και Φάση Β) με συντελεστή συσχέτισης kendall's tau-b.

Στην φάση Α:

Όλες οι κλίμακες του IBQ-G έχουν πολύ καλή συγκλίνουσα εγκυρότητα με τις αντίστοιχες κλίμακες του δεύτερου ερωτηματολογίου. Το 63,6% των συσχετίσεων ξεπερνά το 0,60 ενώ το 36,4% είναι υψηλότερο του 0,4.

Στην φάση Β:

Όλες οι κλίμακες του IBQ-G συνέχισαν να έχουν πολύ καλή συγκλίνουσα εγκυρότητα με τις αντίστοιχες κλίμακες του δεύτερου ερωτηματολογίου. Το 72,7% των συσχετίσεων ξεπερνά το 0,60 ενώ το 27,3% είναι υψηλότερο του 0,5.

4.5. Αποτελέσματα έρευνας Β

4.5.1. Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας Β αποτέλεσαν συνολικά 136 άτομα / διοικητικοί υπάλληλοι 5 ιατρικών οργανισμών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. 35 εργαζόμενοι από το Γενικό Νοσοκομείο Άργους, 22 εργαζόμενοι από το Γενικό Κρατικό Νοσοκομείο Νίκαιας, 21 εργαζόμενοι από το Γενικό Νοσοκομείο Ναυπλίου, 18 εργαζόμενοι από το ιδιωτικό διαγνωστικό κέντρο EUROMEDICA, 23 εργαζόμενοι από το ιδιωτικό ιατρικό κέντρο Ιατρική Μέρμηνα ΕΠΕ και 17 επαγγελματίες υγείας/σπουδαστές στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας.

Πίνακας 1β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με το φύλο των συμμετεχόντων

ΦΥΛΟ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Άνδρας	61	44,9
Γυναίκα	75	55,1
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 2β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων

ΗΛΙΚΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
21 – 30	30	22,1
31 – 40	41	30,1
41 – 50	48	35,3
51 - 60	16	11,8
61 -	1	0,7
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 3β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Άγαμος / η	58	42,6
Έγγαμος / η	64	47,1
Ζει με το σύντροφό του	5	3,7
Διαζευγμένος / η	9	6,6
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 4β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη ή μη παιδιών

ΠΑΙΔΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Ναι	62	45,6
Όχι	74	54,4
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 5β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Γυμνάσιο / Λύκειο	14	10,3
ΙΕΚ / Επαγγ. Σχολή	18	13,2
ΤΕΙ / ΑΕΙ	69	50,7
Μεταπτυχιακό	35	25,7
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 6β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τον τομέα εργασίας των συμμετεχόντων

ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
-----------------	------------------	---------------------

Ιδιωτικός τομέας	43	31,6
Δημόσιος τομέας	93	68,4
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 7β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Υπάλληλος	105	77,2
Προϊστάμενος	29	21,3
Διευθυντής	2	1,5
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 8β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τα συνολικά χρόνια εμπειρίας των συμμετεχόντων

ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
1-5	25	18,5
6-10	23	17,1
11-15	21	15,5
16-20	21	15,5
21-25	16	11,9
26-30	19	14,1
31-35	10	7,4
Σύνολο	135	100,0

Πίνακας 9β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία των συμμετεχόντων

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
--	-------------------	---------------------

1-5	44	33,3
6-10	33	25,0
11-15	21	15,9
16-20	16	12,1
21-25	10	7,6
26-30	6	4,6
31-35	2	1,5
Σύνολο	132	100,0

Πίνακας 10β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση των συμμετεχόντων

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
1-5	57	43,2
6-10	40	30,3
11-15	19	14,4
16-20	12	9,1
21-25	3	2,3
26-30	1	0,7
31-35	-	-
Σύνολο	132	100,0

Πίνακας 11β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τη χρονική διάρκεια της σύμβασης των συμμετεχόντων

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Μόνιμος	58	42,7

Αορίστου	54	39,7
Συμβασιούχος / Εποχικός	20	14,7
Άλλο	4	2,9
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 12β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με τις μηνιαίες αποδοχές των συμμετεχόντων

ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
>1000 ΕΥΡΩ	19	14,0
1000 - 1500 ΕΥΡΩ	82	60,3
1500 - 2000 ΕΥΡΩ	32	23,5
3000 ΕΥΡΩ <	3	2,2
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 13β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την φυσική απόσταση μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα

ΦΥΣΙΚΗ ΑΠΟΣΤΑΣΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Ίδιο γραφείο	39	28,7
Ίδιο όροφο	50	36,8
Ίδιο κτίριο	41	30,1
Άλλο	6	4,4
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 14β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την συχνότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα

ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
------------------------------------	-------------------	---------------------

Καθημερινά	88	64,7
Εβδομαδιαία	34	25,0
Κάθε 15ήμερο	8	5,9
Κάθε μήνα	5	3,7
Άλλο	1	0,7
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 15β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα

STATUS	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Ναι	58	42,6
Όχι	78	57,4
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 16β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΘΕΣΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Ναι	26	19,1
Όχι	110	80,9
Σύνολο	136	100,0

Πίνακας 17β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα

ΕΞΟΥΣΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Ναι	92	67,6
Όχι	44	32,4

Σύνολο	136	100,0
--------	-----	-------

Πίνακας 18β. Περιγραφικά στοιχεία αναφορικά με την ύπαρξη κοινωνικής απόστασης μεταξύ προϊσταμένου και συμμετέχοντα

ΔΥΝΑΜΗ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %
Ναι	56	41,2
Όχι	80	58,8
Σύνολο	136	100,0

4.5.2. Συχνότητα χρήσης των τακτικών επιρροής

Η χρήση των τακτικών επιρροής του IBQ-G και συγκεκριμένα η συχνότητα με την οποία εμφανίζεται η καθεμία, δίνεται από τους μέσους όρους που προέκυψαν και έχουν ως εξής:

Την τακτική της νομιμότητας (μ.ο.=3,58 SD=1,11) φάνηκε να επικαλούνται πιο συχνά οι προϊστάμενοι σε κάθε απόπειρα επιρροής που κάνουν προς κάποιο υφιστάμενο στέλεχος. Ακολουθούν η τακτική της απόκτηση εύνοιας (μ.ο.=3,31 SD=1,19), η τακτική της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης (μ.ο.=3,29 SD=1,01), η τακτική του ορθολογισμού (μ.ο.=3,26 SD=1,03), η τακτική της συνεργασίας (μ.ο.=3,15 SD=1), η τακτική της έλξης (μ.ο.=3,09 SD=1,15), η τακτική της πληροφόρησης/ενημέρωσης (μ.ο.=2,81 SD=1,28), η τακτική της πίεσης (μ.ο.=2,45 SD=1,13), η τακτική της συμμαχίας/συνασπισμού (μ.ο.=2,11 SD=0,97) ενώ τελευταίες έρχονται, με ίση συχνότητα χρήσης, οι τακτικές της επίκλησης προσωπικής σχέσης (μ.ο.=2,07 SD=1,11) και η τακτική της ανταλλαγής/συναλλαγής (μ.ο.=2,07 SD=1,12).

4.5.3. Σχέση των τακτικών επιρροής με βασικά δημογραφικά στοιχεία

Για τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ της χρήσης κάθε τακτικής επιρροής και των ανεξάρτητων μεταβλητών του φύλου, του μορφωτικού επιπέδου, του τομέα και της θέσης εργασίας, της επαγγελματικής εμπειρίας, της σύμβασης και της απόστασης του υφιστάμενου, χρησιμοποιήθηκε Kruskal – Wallis test για k ανεξάρτητα δείγματα. Η συγκεκριμένη στατιστική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε διότι συγκρίναμε μέσους όρους και οι περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές μας αποτελούνταν από περισσότερες από δύο κατηγορίες.

1.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με το φύλο:

Η μηδενική υπόθεση είναι:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Το φύλο των υφισταμένων φάνηκε να επηρεάζει τη χρήση των τακτικών της έλξης ($\chi^2=6,44$, $df=1$, $p=0,011$) και της πληροφόρησης/ενημέρωσης ($\chi^2=4,74$, $df=1$, $p=0,030$). Πιο συγκεκριμένα στις γυναίκες υφιστάμενες χρησιμοποιούνταν συχνότερα οι παραπάνω δύο τακτικές.

2.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με το μορφωτικό επίπεδο:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των αποφοίτων διαφορετικών βαθμίδων.

Το μορφωτικό επίπεδο των υφισταμένων δεν επηρεάζει τη χρήση κάποια τακτικής επιρροής.

3.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με τον τομέα εργασίας:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των εργαζομένων του δημόσιου τομέα και των εργαζομένων του ιδιωτικού.

Ο τομέας εργασίας των υφισταμένων φάνηκε να επιδρά στη χρήση των τακτικών του ορθολογισμού ($\chi^2=8,50$, $df=1$, $p=0,004$), της έλξης ($\chi^2=3,91$, $df=1$, $p=0,048$), της απόκτησης εύνοιας ($\chi^2=8,63$, $df=1$, $p=0,003$) και της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης ($\chi^2=5,28$, $df=1$, $p=0,022$). Αυτές οι 4 τακτικές χρησιμοποιούνται συχνότερα στον δημόσιο τομέα.

4.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με τη θέση εργασίας:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ μεταξύ των υπαλλήλων, των προϊσταμένων και των διευθυντών.

Η θέση εργασίας των υφισταμένων επηρεάζει τη χρήση των τακτικών της έλξης ($\chi^2=10,85$, $df=2$, $p=0,004$), της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης ($\chi^2=6,05$, $df=2$, $p=0,049$), της επίκλησης προσωπικής σχέσης ($\chi^2=7,58$, $df=2$, $p=0,023$) και της συμμαχίας/συνασπισμού ($\chi^2=8,41$, $df=2$, $p=0,015$). Πιο συγκεκριμένα, οι 3 πρώτες τακτικές χρησιμοποιούνται συχνότερα όταν η απόπειρα επιρροής γίνεται από κάποιο ανώτερο, διευθυντικό στέλεχος του οργανισμού προς κάποιο υφιστάμενο διευθυντή, ενώ η τακτική της συμμαχίας/συνασπισμού χρησιμοποιείται συχνότερα προς προϊστάμενους συνεργάτες.

5.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με την επαγγελματική εμπειρία:

5^a.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με την συνολικά χρόνια εργασίας:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας.

5β.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία.

5γ.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικά χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση.

Η μόνη στατιστικώς σημαντική σχέση που βρέθηκε ήταν ανάμεσα στα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση και στη χρήση της τακτικής του ορθολογισμού ($\chi^2=11,62$, $df=5$, $p=0,040$), ο οποίος χρησιμοποιείται περισσότερο στην διαδικασία επιρροής εργαζόμενων με 16 – 20 χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση.

6.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με τη σύμβαση εργασίας:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των μόνιμων, των αορίστου χρόνου, των εποχικών / συμβασιούχων ή άλλων εργαζόμενων.

Το είδος της σύμβασης των υφισταμένων φάνηκε να επιδρά στη χρήση των τακτικών του ορθολογισμού ($\chi^2=9,06$, $df=3$, $p=0,029$) και της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης ($\chi^2=10,74$, $df=3$, $p=0,013$). Οι συγκεκριμένες δύο τακτικές εμφανίζονται περισσότερο συχνά σε απόπειρες επιρροής προς μόνιμους υφιστάμενους.

7.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με την απόσταση:

7^α.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με την φυσική απόσταση:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των εργαζόμενων που βρίσκονται στο ίδιο γραφείο, στον ίδιο όροφο ή στο ίδιο κτίριο με τον προϊστάμενό τους.

7^β.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με την απόσταση που αφορά στη συχνότητα αλληλεπίδρασης:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των εργαζόμενων που αλληλεπιδρούν καθημερινά, κάθε εβδομάδα, κάθε 15ήμερο ή κάθε μήνα με τον προϊστάμενό τους.

7γ.Σχέση της χρήσης των τακτικών επιρροής με την κοινωνικοψυχολογική απόσταση:

Ho: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη χρήση της κάθε τακτικής επιρροής μεταξύ των εργαζόμενων που θεωρούν πως διαφέρουν ως προς το status ή την κοινωνική θέση ή την εξουσία ή τη δύναμη.

Η μόνη στατιστικά σημαντική σχέση που βρέθηκε ήταν ανάμεσα στην κοινωνικοψυχολογική απόσταση και στη χρήση της τακτικής της έλξης ($\chi^2=4,04$, $df=1$, $p=0,045$) ($\chi^2=4,64$, $df=1$, $p=0,031$). Πιο συγκεκριμένα, στους υφιστάμενους που πιστεύουν ότι δεν διαφέρουν ως προς το status προέκυψε ότι η συγκεκριμένη τακτική χρησιμοποιείται

συχνότερα, όπως και στους υφιστάμενους που πιστεύουν ότι διαφέρουν ως προς την εξουσία με τον προϊστάμενο τους.

Παρακάτω ακολουθεί ο πίνακας με όλες τις στατιστικά σημαντικές και μη σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των 11 τακτικών επιρροής και των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Πίνακας 19. Συσχετίσεις τακτικών επιρροής με ανεξάρτητες μεταβλητές

		ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ/ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ/ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤ/ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ	ΕΠΙΚΛ.ΠΡΟΣΩΠ.ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΜΜΑΧΙΑ/ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΣ
ΑΟ	X ²	0,778	0,148	6,436	0,031	4,736	0,564	0,497	3,683	0,892	0,833	0,001
	df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	sig.	0,378	0,7	0,011	0,86	0,03	0,453	0,481	0,055	0,345	0,362	0,977
ΦΩΤ.ΤΕΔΟ	X ²	3,903	1,46	2,217	3,705	0,486	7,558	0,593	0,208	0,399	4,438	1,009
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	sig.	0,272	0,692	0,529	0,295	0,922	0,056	0,898	0,976	0,94	0,218	0,799
ΓΕΑΣ ΑΣΙΑΣ	X ²	8,496	0,031	3,909	1,559	0,948	3,285	0,245	8,626	5,277	0,218	0,381
	df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	sig.	0,004	0,861	0,048	0,212	0,33	0,07	0,62	0,003	0,022	0,641	0,537
Η ΑΣΙΑΣ	X ²	4,602	0,283	10,853	0,621	5,81	0,858	2,084	4,695	6,047	7,577	8,407
	df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	sig.	0,1	0,868	0,004	0,733	0,055	0,651	0,353	0,096	0,049	0,023	0,015
ΟΛ.ΝΙΑ ΤΕΙΡΙΑΣ	X ²	1,237	9,459	8,593	7,823	4,627	5,933	5,736	12,483	12,123	7,936	5,094
	df	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	sig.	0,975	0,149	0,198	0,251	0,593	0,431	0,453	0,052	0,059	0,243	0,532
ΝΙΑ ΑΣΙΑΣ Ν ΠΡΕΣΙΑ	X ²	5,044	6,549	7,011	4,872	5,389	8,938	3,735	5,576	7,949	3,169	3,232
	df	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	sig.	0,538	0,365	0,32	0,56	0,495	0,177	0,712	0,472	0,242	0,787	0,779
ΝΙΑ ΑΣΙΑΣ Ν Η	X ²	11,619	1,785	3,11	5,447	4,457	7,374	4,429	8,875	6,29	7,89	2,802
	df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	sig.	0,04	0,878	0,683	0,364	0,486	0,194	0,489	0,114	0,279	0,162	0,73
ΒΑΣΗ	X ²	9,059	1,037	2,564	4,678	0,687	7,704	3,424	1,768	10,736	4,724	1,158

ΑΣΙΑΣ	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	sig.	0,029	0,792	0,464	0,197	0,876	0,053	0,331	0,622	0,013	0,193	0,763
ΕΙΚΗ ΣΤΑΣΗ	X ²	0,251	2,738	0,863	2,956	0,817	3,118	1,755	0,188	1,254	0,911	1,305
	df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	sig.	0,882	0,254	0,65	0,228	0,665	0,21	0,416	0,91	0,534	0,634	0,521
ΣΤΑΣΗ ΒΑΣΗ ΣΥΧΝ. ΣΗΣ	X ²	1,596	0,975	4,642	4,062	2,626	2,176	1,519	2,601	2,514	0,808	0,621
	df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	sig.	0,66	0,807	0,2	0,255	0,453	0,537	0,678	0,457	0,473	0,847	0,892
ΩΝΙΚ ΧΟΛ. ΣΤΑΣΗ	X ²	0,025	2,376	4,035	0,62	1,357	0,49	0,537	0,072	0,664	1,64	0,797
	df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	sig.	0,876	0,123	0,045	0,431	0,244	0,484	0,464	0,788	0,415	0,2	0,372

LD = στατιστικά σημαντικές σχέσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα ευρήματα των δύο ερευνών και απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Η έννοια της ηγεσίας εμπεριέχει την έννοια της επιρροής και η επιτυχημένη άσκηση ηγεσίας προϋποθέτει την επιτυχημένη άσκηση επιρροής. Λαμβάνοντας υπόψη το εξαιρετικά απαιτητικό και γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο καλούνται πλέον όλοι οι σύγχρονοι οργανισμοί να δραστηριοποιηθούν και θεωρώντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί πηγή της μακροχρόνιας επιτυχίας, διασφαλίζοντας επιπλέον την ατομική και συλλογική αποδοτικότητα ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, στην παρούσα διπλωματική εργασία δόθηκε έμφαση στο κομμάτι εκείνο της ηγεσίας που αφορά στις στρατηγικές επιρροής προς τα υφιστάμενα στελέχη.

Η μετάφραση και αξιολόγηση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου συμπεριφοράς επιρροής της ηγεσίας, του IBQ-G, αποτελεί ένα εγχείρημα ανάδειξης σημαντικών στοιχείων συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν τα ηγετικά στελέχη των σύγχρονων οργανισμών στην Ελλάδα, η γνώση των οποίων αποτελεί έναυσμα για την περαιτέρω εξέλιξη και βελτίωση ολόκληρου του ανθρώπινου ιστού του οργανισμού.

Το IBQ-G αναπτύχθηκε προκειμένου να μετρά τις αντιλήψεις που έχουν οι υφιστάμενοι για τις τακτικές που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι τους όταν προσπαθούν να τους επηρεάσουν. Ο έλεγχος που έγινε στην παρούσα μελέτη στηρίχθηκε στην δυαδική version του IBQ-G με ένα άτομο να είναι στη θέση αυτού που επηρεάζει και αυτό γιατί όταν αξιολογεί κάποιος (ως υφιστάμενος) πολλά ανώτερα στελέχη που διαφέρουν, ως προς την χρήση μιας τακτικής, θα πρέπει να μπορεί να απομνημονεύει αυτόματα ένα μέσο σκορ για αυτούς, κάτι που πολλές φορές είναι ιδιαίτερα δύσκολο και μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αξιολογήσεις.

Τα αποτελέσματα της έρευνας Α επιβεβαίωσαν, σε γενικές γραμμές, ότι το IBQ-G μετρά με έναν αποδεκτό βαθμό ακρίβειας και ορθότητας τη χρήση των 11 τακτικών επιρροής από κάποιο προϊστάμενο σε κάποιο υφιστάμενο στέλεχος.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, αποτέλεσε ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως βάση και στις 2 έρευνες.

Η αξιοπιστία αποτελεί κύριο ψυχομετρικό εργαλείο αφού από αυτή καταδεικνύεται κατά ένα μεγάλο βαθμό η αξία και η λειτουργικότητα ενός ερωτηματολογίου. Όσον αφορά τον ψυχομετρικό δείκτη της αξιοπιστίας, το IBQ-G έχει εξεταστεί από προηγούμενους ερευνητές (Yukl, & Seifert, 2002, Yukl, Seifert, & Chavez, 2008), στις μελέτες των οποίων έχουν υποστηριχθεί και οι 11 τακτικές επιρροής. Στην παραπάνω έρευνα, λοιπόν, μας ενδιέφερε ο έλεγχος της αξιοπιστίας του IBQ-G ως προς τη σταθερότητα των κλιμάκων του μέσα στο χρόνο. Η σταθερότητα στις 11 κλίμακες του IBQ-G μετρήθηκε μέσω της σύγκρισης των σκορ των υποκειμένων στην πρώτη χορήγηση (Φάση Α) και στην δεύτερη χορήγηση (Φάση Β) ύστερα από διάστημα 4 εβδομάδων. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει ένα ξεκάθαρο πρότυπο για τη μέτρηση της ικανοποιητικής σταθερότητας αφού εν μέρει εξαρτάται από το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στην πρώτη αξιολόγηση των τακτικών και στη δεύτερη.

Ωστόσο, η σταθερότητα για τις 11 τακτικές επιρροής του IBQ-G δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ικανοποιητική, αφού οι 3 από τις 11 τακτικές, η συνεργασία, η απόκτηση εύνοιας και η συμβουλευτικότητα/συνεννόηση, άλλαξαν σε διάστημα 4 εβδομάδων. Κάτι ανάλογο συνέβη και με τις αξιολογήσεις στο δεύτερο ερωτηματολόγιο, όπου και πάλι για η τακτική της απόκτησης εύνοιας αλλά και της συμμαχίας έδειξαν να διαφοροποιούνται. Η διαπίστωση αυτή, αντιτίθεται προηγούμενων ευρημάτων (Yukl, & Seifert, 2002, Yukl, 2008), σύμφωνα με τα οποία, η σταθερότητα και των 11 κλιμάκων είχε χαρακτηριστεί ικανοποιητική. Συγκεκριμένα ο Yukl (2008), απέδειξε ότι όλες σχεδόν οι τακτικές διατηρήθηκαν σταθερές και μετά από διάστημα 10 εβδομάδων ($p > 0,70$) εκτός από τις τακτικές της νομιμότητας και της συμμαχίας/συνασπισμού που και για αυτές όμως οι τιμές του p ήταν μεγαλύτερες του 0,60.

Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνεται πως θα ήταν σκόπιμο σε μελλοντική έρευνα για την αξιοπιστία του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, να διερευνηθεί και πάλι η σταθερότητα των 11 τακτικών σε διαστήματα μεγαλύτερα των 4 εβδομάδων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μέτρηση της σταθερότητας εξαρτάται εν μέρει από το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα στην πρώτη αξιολόγηση των τακτικών και στη δεύτερη. Οπότε, θα έχει εξαιρετικό ερευνητικό ενδιαφέρον να δούμε τις ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις στις αξιολογήσεις που κάνουν οι εργαζόμενοι για τις 11 ίδιες τακτικές ύστερα από 6, ή και 12 μήνες.

Η εγκυρότητα είναι ένα δεύτερο καθοριστικό ψυχομετρικό εργαλείο που πρέπει να έχει ένα ερωτηματολόγιο για να θεωρείται αποτελεσματικό και αντικειμενικό. Στην παραπάνω έρευνα εξετάστηκε η εγκυρότητα κριτηρίου του ερωτηματολογίου IBQ-G και συγκεκριμένα η συγκλίνουσα εγκυρότητα.

Η συγκλίνουσα εγκυρότητα του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε μέσα από τη συσχέτιση του, και στις δύο φάσεις, με το ερωτηματολόγιο που κατασκευάσαμε για τις απαιτήσεις της έρευνας και χρησιμοποιήθηκε ως «χρυσός κανόνας». Μία σημαντικά υψηλή συσχέτιση μεταξύ διαφορετικών εργαλείων μέτρησης της ίδιας έννοιας αποδεικνύει την ύπαρξη μιας καλής συγκλίνουσας εγκυρότητας. Αντίθετα, μία χαμηλή συσχέτιση ενδεχομένως να αναδεικνύει κάποια αδυναμία στην ορθότητα του ενός ή και των δύο εργαλείων ή διαφορές στο πως η κάθε τακτική ορίζεται σε αυτά.

Σε γενικές γραμμές το IBQ-G παρουσίασε υψηλά επίπεδα συγκλίνουσας εγκυρότητας, όταν συσχετίστηκε με το δεύτερο ερωτηματολόγιο. Πιο συγκεκριμένα, στην φάση Α οι τακτικές του ορθολογισμού, της ανταλλαγής/συναλλαγής, της έλξης, της νομιμότητας, της πληροφόρησης/ενημέρωσης, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης και της επίκλησης προσωπικής σχέσης συσχετίστηκαν θετικά με τις αντίστοιχες τακτικές του δεύτερου ερωτηματολογίου με συντελεστή συσχέτισης kendall's tau-b μεγαλύτερο του 0,60. Ωστόσο και για τις υπόλοιπες τακτικές της πίεσης, της συνεργασίας, της απόκτησης εύνοιας και της συμμαχίας / συνασπισμού η τιμή του συντελεστή συσχέτισης ήταν μεγαλύτερη του 0,40. Οι τελευταίες αυτές σχετικά αδύναμες συσχέτισεις δύναται να οφείλονται στον διαφορετικό τρόπο απόδοσης των τακτικών στα δύο ερωτηματολόγια. Για παράδειγμα στην τακτική της απόκτησης εύνοιας, στο δεύτερο ερωτηματολόγιο, εκφράζεται κυρίως η εκτίμηση του προϊστάμενου για τις δεξιότητες του υφιστάμενου, ενώ στο IBQ-G είναι εντονότερη μια φιλική διάθεση του πρώτου προς τον δεύτερο. Τα υψηλά επίπεδα συσχέτισης διατηρήθηκαν και στην φάση Β, τόσο για τις τακτικές του ορθολογισμού, της ανταλλαγής/συναλλαγής, της έλξης, της νομιμότητας, της πληροφόρησης/ενημέρωσης, της πίεσης, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης και της συμμαχίας/ συνασπισμού (τιμές συντελεστή μεγαλύτερες του 0,60) όσο και για τις τακτικές της συνεργασίας, της απόκτησης εύνοιας και της επίκλησης προσωπικής σχέσης (τιμές συντελεστή μεγαλύτερες του 0,50).

Ύστερα από τη μετάφραση και αξιολόγηση του ερωτηματολογίου, στην έρευνα Β διερευνήθηκε η συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι 11 τακτικές επιρροής καθώς και οι σχέσεις των τακτικών αυτών με ορισμένα βασικά δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Όσον αφορά το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, οι τακτικές της νομιμότητας, της απόκτησης εύνοιας, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης και του ορθολογισμού παρουσίασαν την υψηλότερη συχνότητα χρήσης, οι τακτικές της συνεργασίας, της έλξης και της πληροφόρησης/ενημέρωσης παρουσίασαν μέτρια συχνότητα χρήσης, ενώ οι τακτικές της πίεσης, της συμμαχίας, της επίκλησης προσωπικής σχέσης και της ανταλλαγής/συναλλαγής παρουσίασαν τη χαμηλότερη συχνότητα χρήσης.

Οι τακτικές επιρροής επιλέγονται βάσει της αντίληψης που έχει ο προϊστάμενος για τη φύση ενός έργου, για τις ενδεχόμενες αντιδράσεις των υφισταμένων, για τα επιθυμητά αποτελέσματα αλλά και για το κοινωνικό κόστος και όφελος από την κάθε τακτική επιρροής (Yukl, Guinan & Sottolano, 1995, Yukl & Tracey, 1992). Αυτά, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, είναι μείζονος σημασίας σε έναν οργανισμό υγείας (από όπου αντλήθηκε το δείγμα της έρευνας), με αποτέλεσμα να είναι λογικό, κάθε προϊστάμενο στέλεχος να δίνει έμφαση σε τακτικές που παραπέμπουν στους επίσημους κανονισμούς και την πολιτική του οργανισμού και να λειτουργεί ως επί το πλείστον με βάση τη λογική. Επιπλέον, τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών, στις οποίες οι τακτικές της νομιμότητας, της απόκτησης εύνοιας, της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης και του ορθολογισμού ήταν οι τακτικές που χρησιμοποιούνταν πιο συχνά σε απόπειρες καθοδικής επιρροής και σε απόπειρες που κύριο στόχο είχαν τη συμμόρφωση των υφισταμένων προς επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Yukl & Tracey, 1992, Yukl & Falbe, 1996).

Οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις που παρουσιάστηκαν μεταξύ των τακτικών επιρροής και βασικών δημογραφικών στοιχείων ήταν κυρίως αυτές μεταξύ των τακτικών και του τομέα και της θέσης εργασίας. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι ο δημόσιος τομέας εργασίας έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με τις τακτικές του ορθολογισμού, της έλξης, της απόκτησης εύνοιας και της συμβουλευτικότητας/συνεννόησης. Δηλαδή, στις απόπειρες επιρροής υφιστάμενων στελεχών του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούνται συχνότερα οι 4 προαναφερόμενες τακτικές.

Η παραπάνω διαπίστωση συνάδει και με το γεγονός ότι οι 2 από τις 4 αυτές τακτικές, ορθολογισμός και συμβουλευτικότητα/συνεννόηση, εμφανίζουν τη μεγαλύτερη συσχέτιση και με τη μεταβλητή της σύμβασης των εργαζομένων και συγκεκριμένα με τους μόνιμους εργαζόμενους οι οποίοι συναντώνται μόνο στον δημόσιο τομέα εργασίας.

Επιπλέον, σε απόπειρες επιρροής υψηλόβαθμων στελεχών (στελεχών δηλαδή που λαμβάνουν στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό) οι τακτικές που παρουσιάζουν θετική συσχέτιση είναι η έλξη, η συμβουλευτικότητα/συνεννόηση και η επίκληση προσωπικής σχέσης, ενώ σε απόπειρες επιρροής προϊστάμενων στελεχών (στελεχών δηλαδή που διοικούν τουλάχιστον μία ομάδα προσωπικού) η τακτική που παρουσιάζει θετική συσχέτιση είναι η συμμαχία/συνασπισμός. Η διαπίστωση για την επιρροή των υψηλόβαθμων στελεχών φαίνεται λογική, αν υποθέσουμε ότι οι σχέσεις που αναπτύσσουν τα στελέχη αυτά με τους προϊσταμένους τους είναι συχνά φιλικές. Επιπλέον, η σχέση αυτή σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι αποφάσεις που λαμβάνουν, τόσο αυτοί όσο και οι προϊστάμενοί τους, έχουν στρατηγική σημασία για τον οργανισμό, δικαιολογεί και την

έκφραση προτάσεων, αμφιβολιών, ιδεών και γενικότερα την δυνατότητα έκφρασης της προσωπικής άποψης του υφιστάμενου στη διάρκεια μιας διαδικασίας επιρροής από τον προϊστάμενο.

Οι γυναίκες παρουσίασαν θετική συσχέτιση με τις τακτικές της έλξης και της πληροφόρησης/ενημέρωσης, ενώ αντίθετα όσον αφορά τους άνδρες δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με κάποια από τις τακτικές επιρροής. Σχετικές προηγηθείσες μελέτες έχουν καταλήξει σε ανάμεικτα αποτελέσματα και ένας πιθανός λόγος για αυτό είναι η επίδραση διαφόρων στερεοτύπων του φύλου, π.χ. οι γυναίκες είναι «αδύναμες», συνεπώς επηρεάζονται με πιο ήπιες τακτικές κ.τ.λ. (Schein, 1973, 1975, Williams & Best 1982, Deaux & Lewis, 1984, Schein, Mueller & Jacobson, 1989, Cann & Siegfried, 1990) που ιστορικά παρατηρείται στην έρευνα της συμπεριφοράς επιρροής του ηγέτη και των τυχόν διαφορών μεταξύ των δύο φύλων. Επιπλέον, αν λάβουμε υπόψη ότι στις προαναφερθείσες διαφορές σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το φύλο του προϊστάμενου, που είναι στη θέση αυτού που επηρεάζει, (White, 1988, DuBrin, 1991, Lamude, 1993, Carli, 1999, Carothers & Allen, 1999), ένας δεύτερος πιθανός λόγος είναι το γεγονός ότι τα ποσοστά των γυναικών που κατείχαν ηγετικές θέσεις μέσα σε έναν οργανισμό (και συνεπώς ήταν στη θέση αυτού που επηρεάζει) ήταν σαφώς μικρότερα στο παρελθόν. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν εν μέρει ευρήματα άλλων ερευνών (π.χ. Reimers, Barbutto, & Matkin, 2003) σύμφωνα με τα οποία είτε στη θέση του προϊστάμενου είναι γυναίκα είτε είναι άνδρας η τακτική που συσχετίζεται θετικά με τις γυναίκες είναι η έλξη.

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν παρουσίασε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση με κάποια από τις 11 τακτικές επιρροής. Αν και ενδεχομένως θα περίμενε κανείς ότι είναι λογικό τα μορφωμένα άτομα (πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, μεταπτυχιακές σπουδές) που ενδεχομένως κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες του οργανισμού, είναι αποτελεσματικότερα στην διαπροσωπική αλληλεπίδραση και έχουν περισσότερες κοινωνικές δεξιότητες, να διαφέρουν ως προς τον τρόπο που τους ασκείται επιρροή με τους εργαζόμενους χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου, κάτι τέτοιο δεν προέκυψε από την παραπάνω μελέτη.

Η επαγγελματική εμπειρία των υποκειμένων, φάνηκε να συσχετίζεται θετικά με την τακτική του ορθολογισμού, μόνο όμως όταν αφορά στα χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση. Όταν δηλαδή πρόκειται για εργαζόμενους με αρκετά χρόνια εμπειρίας στην συγκεκριμένη θέση, ο προϊστάμενος επιχειρεί να ασκήσει επιρροή χρησιμοποιώντας περισσότερο λογικά επιχειρήματα που αφορούν στο πρακτικό και χρηματικό όφελος, στην αποδεδειγμένη επιτυχία κάποιας πρότασης κ.α. Το εύρημα αυτό μπορεί να θεωρηθεί λογικό αν λάβουμε υπόψη ότι τη φύση ενός έργου, βάσει της οποίας, όπως αναφέρθηκε παραπάνω,

επιλέγεται και η τακτική επιρροής από τον προϊστάμενο, ένας εργαζόμενος με πολλά χρόνια εμπειρίας σε μία συγκεκριμένη θέση, άρα και πολλά χρόνια ενασχόλησης με συγκεκριμένα συναφή έργα, είναι σε θέση πιθανότατα να την γνωρίζει πολύ καλά, συνεπώς και μπορεί να επηρεαστεί περισσότερο από τακτικές που ενέχουν λογικά επιχειρήματα, όπως είναι η τακτική του ορθολογισμού και όχι από τακτικές που προωθούν τον ενθουσιασμό ή το «καλόπιασμα» (π.χ. έλξη, απόκτηση εύνοιας). Αντίθετα, τα συνολικά χρόνια εργασίας του υφιστάμενου, καθώς και τα χρόνια εργασίας του στην συγκεκριμένη υπηρεσία δεν φάνηκε να συσχετίζονται με καμία από τις τακτικές.

Τέλος, όσον αφορά την κοινωνικοψυχολογική απόσταση μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου στελέχους, φαίνεται να συσχετίζεται θετικά με την τακτική της έλξης. Δηλαδή οι υφιστάμενοι που θεωρούν ότι διαφέρουν με τον προϊστάμενο τους ως προς την εξουσία και όχι ως προς το status (υπό την έννοια του επιπέδου της εργασιακής θέσης) φαίνεται να επηρεάζονται συχνότερα από την παραπάνω τακτική. Μεγαλύτερης σημασίας ωστόσο, μπορεί να θεωρηθεί το ότι η απόσταση που αφορά στη συχνότητα αλληλεπίδρασης καθώς και η φυσική απόσταση δεν συσχετίστηκαν με καμία από τα 11 τακτικές επιρροής, αποδεικνύοντας πως τον αν βρίσκονται ή όχι στον ίδιο εργασιακό χώρο, αν αλληλεπιδρούν ή όχι συχνά, ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο, δεν επιδρά στην επιλογή κάποιας ή κάποιων τακτικών επιρροής από τον πρώτο. Τα συγκεκριμένα ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με αυτά του Shamir (1995) και των Antonakis & Atwater (2002), οι οποίοι, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έκαναν λόγο για ύπαρξη διαφορών στις απόπειρες επιρροής του ηγέτη μεταξύ των άμεσων και των έμμεσων υφισταμένων.

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο της συζήτησης και έχοντας προσπαθήσει να καλύψουμε όσο το δυνατόν πληρέστερα το θέμα των τακτικών καθοδικής επιρροής, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται να ελεγχθεί κατά πόσο κάθε μία από τις 11 τακτικές επιρροής είναι αξιόπιστη και έγκυρη όταν χρησιμοποιείται από μία ομάδα προϊσταμένων για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς επιρροής ενός υφιστάμενου στελέχους. Περαιτέρω διερεύνηση απαιτείται και για τα αποτελέσματα των τακτικών, σε απόπειρες όχι καθοδικής αλλά ανοδικής επιρροής, δεδομένου ότι τακτικές που είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στην επιρροή υφισταμένων ή και στελεχών ίσης θέσης ενδεχομένως να μην είναι το ίδιο αποτελεσματικές σε απόπειρες επιρροής ηγετικών στελεχών. Ερευνητικό ενδιαφέρον έχει και η εξέταση της χρήσης των τακτικών προς άτομα εκτός του οργανισμού, για παράδειγμα, προμηθευτές, πελάτες κ.ά.

Επιπλέον, στο IBQ-G ζητάται από τα υποκείμενα να αξιολογήσουν απλά ξεκάθαρες, ευδιάκριτες συμπεριφορές χωρίς να δίνεται σημασία σε περαιτέρω διαδικασίες και

ενδιάμεσες μεταβλητές που συχνά ερμηνεύουν το πώς διαφορετικές τακτικές επηρεάζουν τις αντιλήψεις και γενικότερα τη συμπεριφορά διαφορετικών ατόμων. Για παράδειγμα, μπορεί να εξεταστεί αν τα άμεσα αποτελέσματα σε μία απόπειρα επιρροής (π.χ. η συμμόρφωση) επιδρούν σε μεγαλύτερης διάρκειας αποτελέσματα όπως είναι η αποδοτικότητα του υφιστάμενου.

Τέλος, μελλοντικά θα μπορούσαν να διερευνηθούν και ορισμένες από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες χρησιμοποιείται η κάθε τακτική επιρροής. Για παράδειγμα, έχει υποστηριχθεί (Yukl, 2008) ότι η τακτική του ορθολογισμού είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν χρησιμοποιείται από κάποιο προϊστάμενο στέλεχος με μεγάλη εμπειρία, ωστόσο η πρόταση αυτή δεν έχει ελεγχθεί. Ομοίως και η υπόθεση ότι αυτός που επηρεάζει πρέπει να γνωρίζει τις αντιλήψεις και στάσεις των άλλων, έτσι ώστε να επιλέγει τις κατάλληλες τακτικές, δείχνει λογικό αλλά δεν έχει ελεγχθεί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ansari, M., & Kapoor, A. (1987). Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader Distance: a review and proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13, 673-704.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Awamieh, R., & Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision, content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10, 345-373.
- Bales, R.F. (1954). In conference. *Harvard Business Review*, 32, 44-50.
- Barbuto, J. E., Jr., & Scholl, R.W. (1999). Leaders' motivation and perception of followers' motivation as predictors of influence tactics used. *Psychological Reports*, 84, 1087-1098.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory in research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, (3th ed.). NY:Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, in R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.). *Research in organizational change and development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M., Avolio B.J., & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-19.
- Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J., & Bebb, M. (1987a). Transformational leadership and the falling dominoes effects. *Group and Organizational Studies*, 12, 73-87.
- Bauer, T.N., & Green, S.G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 6, 1538-1567.
- Bem, D., & Allen, A. (1974). On predicting some of the people some of the time: The search for cross situational consistencies in behavior. *Psychological Review*, 81, 506-520.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. NY: Harper & Row.
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives and co-operation of followers. *Organizational Dynamics*, 28, 71-80.
- Bhatnagar, D. (1993). Evaluation of managerial influence tactics. A study of Indian bank managers *Journal of Managerial Psychology*, 8, 3-9.

- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston TX: Gulf.
- Bozkurt, I. (2005). Leadership research: A synthesis of leadership theories and future research directions. 26th ASEM National Conference Proceedings.
- Bradley, R.T. (1987). *Charisma and social structure: a study of love and power, wholeness and transformational*. NY: Paragon.
- Bruins, J. (1995, July). Determinants of interpersonal influences tactics. Fourth European Conference of Psychology, Athens, Greece.
- Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *Leadership Quarterly*, 4, 289-304.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197-214.
- Cambell, D., & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validity by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Campbell, J. P. (1976). Psychometric theory. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. pp. 85-122). Chicago: Rand McNally.
- Cannella, A. A., & Monroe, M.J. (1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 3, 213-237.
- Carli, L. L. (1999). Gender, interpersonal power, and social influence. *Journal of Social Issues*, 55, 991-994.
- Carothers, B. J., & Allen, J. B. (1999). Relationships of employment status, gender role, insult and gender with use of influence tactics. *Sex Roles*, 41, 375-387.
- Case, T. L., & Keys, B. (1990). How to become an influential manager. *Academy of Management Executive*, 4, 38-51.
- Case, T.L., Dosier, L., Murkinson, G., & Keys, B. (1988). How managers influence superiors: A study of upward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9, 25-31.
- Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out*. Provo, Utah: Executive Excellence Publishing.
- Charbonneau, D. (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 25(7), 565-576.
- Conger, J., & Kanungo, N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.

- Cronbach, L. J., & Meehl, P. C. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281–302.
- Deluga, R. J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group & Organization Studies*, 13(4), 456–467.
- Deluga, R. J. (1991). The relationship of upward-influencing behavior with subordinate impression management characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1145–1160.
- Dosier, L., Case, T., & Keys, K. (1988). How managers influence subordinates: An empirical study of downward influence tactics. (This article is a sequel to "How Managers Influence Superiors" which appeared in Vol. 9 No. 4, of LODJ).
- Douglas, C., & Gardner, W. L. (2004). Transition to self-directed work teams: implications of transition time and self-monitoring for managers' use of influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 47–65.
- DuBrin, A. J. (1991). Sex and gender differences in tactics of influence. *Psychological Reports*, 68, 635-646.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio B.J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 4, 735-744.
- Egri, C.P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43, 571-604.
- Erez, M., & Rim, Y. (1982). The relationship between goals, influence tactics, and personnel and organizational variables. *Human Relations*, 35, 871–878.
- Erez, M., Rim, Y., & Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- Evans, J.R., & Lindsay, W.M. (1999). *The management and control of quality*. South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Falbe, C. M., & Yukl, G. (1992). Consequences to managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638–653.
- Farmer, S. M., Maslyn, J. M., Fedor, D. B., & Goodman, J. S. (1997). Putting upward influence strategies into context. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 17–42.
- Farrell, M.A., & Schroder, B. (1996). Influence strategies in organizational buying decisions. *Industrial Marketing Management*, 25, 293-303.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. NY: McGraw Hill.
- Fiedler, F.E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: a review of empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76, 128-148.
- Fiedler, F.E., & Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. NY: Wiley.

- Fu, P. P., Kennedy, J., Tata, J., Yukl, G., & associates (2004). The impact of societal cultural values and individual social beliefs on the perceived effectiveness of managerial influence strategies: A meso approach. *Journal of International Business Studies*, 34, 285-305.
- Fu, P. P., Peng, T. K., Kennedy, J., & Yukl, G. (2004). Examining the preferences of influence tactics in Chinese societies: A comparison of Chinese managers in Hong Kong, Taiwan, and mainland China. *Organizational Dynamics*, 33, 32-46.
- Fu, P.P., & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11, 251–266.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14, 321–338.
- Gerstner, C.R., & Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 121-134.
- Gibb, C.A. (1947). The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 267-284.
- Goffee, R., & Jones, G. (2001). Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 63-70.
- Gordon, A., & Yukl, G. (2004). The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Research*, 18, 359-365.
- Gravenhorst, K. M., & Boonstra, J. J. (1998). The use of influence tactics in constructive change processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 179–197.
- Guerin, B. (1995). Social influence in one-to-one and group situations: Predicting influence tactics from basic group processes. *The Journal of Social Psychology*, 135, 371-385.
- Gupta, S., & Case, T. L. (1999). Managers' outward influence tactics: An exploratory study. *Leadership and Organizational Development Journal*, 20, 300-311.
- Hambrick, D.C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational fates, in B. Staw, & L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hater, J.J., & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood cliffs. NJ: Prentice – Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 24, 26-34.
- Higgs, M. (2003). How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organizational Development Journal*, 24, 273-284.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 967–988.

- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 43, 221-237.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12, 327-351.
- Hochwarter, W. A., Harrison, A. W., Ferris, G. R., Perrewe, P. L., & Ralston, D. A. (2000). A re-examination of Schriesheim and Hinkin's (1990) measure of upward influence. *Educational and Psychological Measurement*, 60(5), 751-771.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership, in J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.). *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R.J., & Baetz, M.L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions, 341 – 423 in B. Staw (Ed.). *Research in organizational behavior*, 1, CT: JAI Press.
- House, R.J., Delbecq, A.L., & Taris, T. (1997). Value based leadership: a theory and an empirical test, working paper, Reginald H. Jones Center for Strategic Management, Wharton School of Management.
- House, R.J., Rousseau, D.M., & Thomas-Hunt, M. (1995). The Meso Paradigm: A framework for the integration of micro and macro organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 17, 71-114.
- House, R.J., Shane, S., & Herold, D. (1996). Rumors of the death of dispositional theory and research in organizational behavior are greatly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21, 203-224.
- House, R.J., Spangler, D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. Presidency: a psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- House, R. J., Woycke, J., & Fodor, E.M. (1988). Perceived behavior and effectiveness of charismatic and non-charismatic U.S. Presidents, in J. Conger & R. Kanungo (Eds.). *Charismatic leadership and management*, San Fransisco: Jossey – Bass.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business Unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J.M., & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 246-269.
- Howell, J.M., & Higgins, C.A. (1990). Leadership behaviors, Influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *Leadership Quarterly*, 4, 249 – 264.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analyses: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.

Jenkins, W.O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54-79.

Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 17. (pp. 1-39) Stamford, CT: JAI Press.

Kahn, R.L., & Katz, D. (1953). Leadership practices in relation to productivity and morale, in D. Cartwright & A. Zander (Eds.). *Group Dynamics*, NY: Harper & Row.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-56.

Kelman, H. C. (1974). Further thoughts on the process of compliance, identification, and internalization. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on Social Power* (pp. 125-171). Chicago: Aldine.

Kennedy, J., Fu, P. P., & Yukl, G. (2003). Influence tactics across twelve cultures. In W. Mobley, & P. Dorfman (Eds.), *Advances in global leadership*, vol. 3. (pp. 127-148): JAI Press.

Kets de Vries, M.F.R. (1994). The Leadership mystique. *Academy of Management Review*, 21, 1143 – 1191.

Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: University of Chicago Press.

Kipnis, D. (1984). The use of power in organizations and interpersonal settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 179-210.

Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward influence styles. *Administrative Science Quarterly*, 33, 528-542.

Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.

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

Kotter, J. (1982b). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 156-167.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1993). *Credibility*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
Lievens, F., Van Geit, P., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of work and organizational psychology*, 6, 415 – 430.

Kumar, K., & Beyerlein, M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 619-627.

Lamude, K. G. (1993). Supervisors' upward influence tactics in same-sex and cross-sex dyads. *Perceptual and Motor Skills*, 77, 1067-1070.

Leong, J. L. T., Bond, M.H., & Fu, P.P. (2006). Perceived Effectiveness of Influence Strategies in the United States and Three Chinese Societies. *International Journal of Cross Cultural Management*, 6, 101 – 120.

- Likert, R. (1961). *The patterns of management*. NY:McGraw-Hill.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perception and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Lord, R.G., Binning, J.F., Rush, M.C., & Thomas, J.C. (1978). The effects of performance cues and leader behavior on questionnaire rating of leadership behavior. *Organizational behavior & Human Performance*, 21, 27-39.
- Lord, R.G., DeVader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Management*, 14, 453-464.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. NY: Irvington.
- McClelland, D. C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E. L. (1958). *The achievement motive*. NY: Appleton-Century-Crofts.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Meindl, J.R., & Ehrlich, S.B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30, 91-109.
- Mischel W. (1973). Towards a cognitive social learning re-conceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Mowday, R. T. (1978). The exercise of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 137-156.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Hanrding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills of a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Northouse, P. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, London.
- Noypayak, W., & Speece, M. (1998). Tactics to influence subordinates among Thai managers. *Journal of Managerial Psychology*, 13, 343-358.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Osborn, R.N., Hunt, J.G., & Jauch, L.R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
- Pasa S.F. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 5, 212-249.

Pawar, B.S., & Eastman, K.K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.

Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

Puffer, S.M. (1990). Attributions of Charismatic leadership: The impact of decision style, outcome, and observer characteristics. *Leadership Quarterly*, 1, 177-192.

Rae, A., Hashimoto, K., & Rao, A. (1997). Universal and culturally specific aspects of managerial influence: A study of Japanese managers. *Leadership Quarterly*, 8, 295-312.

Rahim, A. (1981). Organizational behavior course for graduate students in business administrations: Views from the tower and battlefield. *Psychological Reports*, 49, 583-592.

Ralston, D.A., Giacalone, R. & Terpstra, R.H. (1994). Ethical Perceptions of Organizational Politics: A Comparative Evaluation of American and Hong Kong Managers. *Journal of Business Ethics*, 13, 989-999.

Ralston, D.A., Holt, D.H., Terpstra, R.H. & Yu, K.C. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 28, 177-208.

Ralston, D.A., Terpstra, R.H., Cunniff, M.K. & Gustafson, D.A. (1995). Do Expatriate Managers Change Their Behaviors to Fit a Foreign Culture? A Study of American Expatriates' Strategies of Upward Influence. *MIR—Management International Review*, 35, 109-122.

Raven, B. H. (1992). A Power/Interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.

Reimers, J.M., Barbuto, J.E., & Matkin, G.S. (2003). Gender differences in downward influence strategies. Manuscript submitted for presentation at the 2003 Midwest Academy of Management.

Sashkin, M. (1988). The visionary leader, pp.122-160, in J.A. Conger & R.A. Kanungo (Eds.), *Charismatic leaders: the elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.

Schermerhorn, J. R., & Bond, M. H. Upward and downward influence tactics in managerial networks: A comparative study of Hong Kong Chinese and Americans. *Asia Pacific Journal of Management*, 8, 147-158.

- Schmidt, S. M., & Kipnis, D. (1984). Managers' pursuit of individual and organizational goals. *Human Relations*, 37(10), 781-794.
- Schriesheim, C. A., & Hinkin, T. R. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257.
- Seifert, C., Yukl, G., & McDonald, R. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers towards subordinates. *Journal of Applied Psychology*, 88, 561-569.
- Shamir, B. (1985). Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.
- Shamir, B. (1992). Attribution of influence and charisma to the leader: The romance of leadership revisited. *Journal of Applied Psychology*, 22, 386-407.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory. *Organizational Science*, 4, 557-594.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.
- Shamir, B., & Ben-Ari, E. (1999). Leadership in an open army? Civilian connections, interorganizational frameworks and changes in military leadership, pp.15-40, in J.G. Hunt, G.E. Dodge, & L.Wrong (Eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first-century army and other top-performing organizations*. Stamford, CT: JAI Press.
- Sparrowe, R. T., Soetjipto, B.W., & Kraimer, M. L. (2006). Do leader's influence tactics relate to member's helping behavior? It depends on the relationship. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1194-1208.
- Sosik, J.J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A theory of survey and research*. NY: Free Press.
- Stogdill, R.M., & Coons, A.E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*, OH: Ohio State University Press for Bureau of Business Research.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12, 31-52.
- Tepper, B. J., Brown, S. J., & Hunt, M. D. (1993). Strength of subordinates' upward influence tactics and gender congruency effects. *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1903-1919.
- Thacker, R. A., & Wayne, S. J. (1995). An examination of the relationship between upward influence tactics and assessments of promotability. *Journal of Management*, 21, 739-756.
- Ticky, N.M., & Devanna, M. (1986). *The transformational leader*. NY: Wiley.

- Tjosvold, D., & Sun, H. F. (2001). Effects of influence tactics and social contexts in conflict: An experiment on relationships in China. *The International Journal of Conflict Management*, 12, 239-258.
- Van Knippenberg, B., Van Knippenberg, D., Blaauw, E., & Vermunt, R. (1999). Relational considerations in the use of influence tactics. *Journal of Applied Social Psychology*, 29 (4), 806-819.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*, Pittsburg, PA: University of Pittsburgh Press.
- Waldman, D.A., & Yammarino, F.J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and Levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24, 266-285.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Wayne, S. J., Liden, R., Graef, I., & Ferris, G. (1997). The role of upward influence tactics in human resource decisions. *Personnel Psychology*, 50, 979-1006.
- White, J. W. (1988). Influence tactics as a function of gender, insult and goal. *Sex Roles*, 18, 433-448.
- Winter, D.G. (1991). A motivational model of leadership: Predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility. *Leadership Quarterly*, 2, 67-80.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, (sixth edition) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. In L. Neider & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Research in management*, vol. 2. (pp.139-165).
- Yukl, G., Chavez, C., & Seifert, C. F. (2005). Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 705-725.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G., Falbe, C. M., & Youn, J. Y. (1993). Patterns of influence behavior for managers. *Group and Organization Management*, 18, 5-28.
- Yukl, G., Fu, P. P., & McDonald, R. (2003). Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change. *Applied Psychology: An international review*, 52, 68-82.

- Yukl, G., Gordon, A., & Tabel, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9, 15-32.
- Yukl, G., Guinan, P. J., & Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group and Organization Management*, 20, 272-296.
- Yukl, G., Kim, H., & Falbe, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309-317.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34, 361-375.
- Yukl, G., Lepsinger, R., & Lucia, A. (1992). Preliminary report on development and validation of the influence behavior questionnaire. In K. Clark, M. B. Clark, & D. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 417-427). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Yukl, G., & Michel, J. (2006). Proactive influence tactics and leader-member exchange. In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *Power and influence in organizations: Research in management* (pp. 87-103). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Yukl, G., & Seifert, C. (2002). Preliminary validation of an extended version of the Influence Behavior Questionnaire. Paper presented at the Society for Industrial-Organizational Psychology meetings, Toronto, Canada.
- Yulk, G., Seifert, C.F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19, 609-621.
- Yukl, G., & Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525-535.
- Δαλακούρα, Α. (2006). Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Διδακτορική διατριβή, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Κωστούλας, Γ.Ι. (1996). Μάνατζμεντ Α-Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). Λεξικό Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Κέντρο Λεξικογραφικών Σπουδών.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μαντζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές. Εκδόσεις Μπένου.
- Προκοπίου, Μ. (2009). Ηγετικές ικανότητες για τις σύγχρονες προκλήσεις: Σκιαφραγώντας το προφίλ του ιδανικού ηγέτη. Διπλωματική εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1^ο :

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ Α

Ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Επιρροής

Έκδοση IBQ-G

Οδηγίες

Στόχος αυτού του ερωτηματολογίου είναι να μάθουμε περισσότερα για τους διαφορετικούς τρόπους μέσω των οποίων τα άτομα προσπαθούν να επηρεάζουν άλλα άτομα μέσα στους οργανισμούς. Παρακαλώ περιγράψτε πόσο συχνά οι πρώτοι **(ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας)** χρησιμοποιούν κάθε τύπο συμπεριφοράς στην προσπάθειά τους να σας επηρεάσουν. Για κάθε παράδειγμα συμπεριφοράς, επιλέξτε μία από τις ακόλουθες πέντε (5) απαντήσεις, και γράψτε τον αριθμό που αντιστοιχεί στην επιλογή σας στο πλαίσιο που βρίσκεται δίπλα από κάθε παράδειγμα συμπεριφοράς.

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την τακτική με εμένα

#2. Σπανίως χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. Ενίοτε / σποραδικά χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική συχνά αλλά μετριοπαθώς με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική πολύ συχνά με εμένα

Εάν ένα παράδειγμα συμπεριφοράς δεν εφαρμόζεται / δεν αντιστοιχεί στην δική σας κατάσταση, χρησιμοποιήστε την απάντηση 1. Παρακαλώ προσπαθήστε να αποφύγετε την επιρροή από γενικές εντυπώσεις που έχετε για το άτομο και που ενδεχομένως να προκαταβάλουν τις απαντήσεις σας.

Πριν ξεκινήσετε θα ήταν χρήσιμο να κοιτάξετε και τους 11 διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς που αφορούν στις τακτικές επιρροής έτσι ώστε να μην συγχέετε τον ένα τύπο με τον άλλο κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου βρίσκεται μία ενότητα 10 ερωτήσεων που αφορούν σε συμπληρωματικές πληροφορίες/δημογραφικά στοιχεία, στις οποίες παρακαλείσθε να γράψετε τις απαντήσεις σας ή να τσεκάρετε με ένα X το κουτάκι με την κατάλληλη απάντηση.

Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες και απόλυτα εμπιστευτικές.

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας.

ΕΡ. 1: ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
1. Χρησιμοποιεί αντικειμενικά γεγονότα και τη λογική για να δημιουργήσει έναν πειστικό λόγο/επιχείρημα για ένα αίτημά του/της ή μία πρόταση που σας κάνει;	
2. Σας εξηγεί με ακρίβεια γιατί ένα αίτημα ή μία προτεινόμενη αλλαγή του/της είναι απαραίτητα για να επιτευχθεί ένα αντικειμενικό έργο;	
3. Σας εξηγεί γιατί ένα έργο/σχέδιο ή μία αλλαγή που προτείνει θα έχει πρακτικό και χρηματικό όφελος;	
4. Παρέχει πληροφορίες ή αποδείξεις που επιβεβαιώνουν ότι η δραστηριότητα ή η αλλαγή που προτείνει θα είναι πιθανότατα επιτυχημένη;	
ΕΡ. 2: ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ/ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
5. Σας προσφέρει κάτι που θέλετε σε ανταπόδοση της βοήθειάς σας σε ένα έργο;	
6. Προσφέρεται να κάνει κάτι για εσάς ως αντάλλαγμα για την εκτέλεση ενός αιτήματος του/της;	
7. Προσφέρεται να κάνει για εσάς ένα συγκεκριμένο έργο ή μία χάρη ως ανταπόδοση της βοήθειας και της υποστήριξης σας;	
8. Προσφέρεται να κάνει κάτι για εσάς στο μέλλον ως ανταπόδοση για τη βοήθεια που του/της προσφέρετε τώρα;	
ΕΡ. 3: ΕΛΞΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας:	
9. Υποστηρίζει ότι μία δραστηριότητα ή αλλαγή που προτείνει είναι μία ευκαιρία να κάνετε κάτι πραγματικά εντυπωσιακό που «αξίζει τον κόπο»;	
10. Περιγράφει μία σαφή, ενθουσιώδη οπτική για το αποτέλεσμα ενός έργου ή μιας αλλαγής που προτείνει;	
11. Μιλά για ιδανικά και αξίες όταν προτείνει μία νέα δραστηριότητα ή αλλαγή;	
12. Κάνει μία ενθουσιώδη ομιλία/παρουσίαση για την προτεινόμενη δραστηριότητα ή αλλαγή με σκοπό να προκαλέσει τον ενθουσιασμό;	

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την τακτική με εμένα

#2. Σπανίως χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. Ενίοτε / σποραδικά χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική συχνά αλλά μετριοπαθώς με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική πολύ συχνά με εμένα

Ερ. 4: ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας:	
13. Υποστηρίζει ότι το αίτημα ή η πρόταση του/της είναι σύμφωνα με τους επίσημους κανόνες και την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός;	
14. Αναφέρει ότι το αίτημα ή η πρόταση του/της είναι σύμφωνα με την συμφωνία/σύμβαση που έχει προηγηθεί;	
15. Επικυρώνει την νομιμότητα του αιτήματός του/της παραπέμποντας σε τεκμήρια όπως είναι ένας εργασιακός κανόνας, ο οδηγός πολιτικής, η εργασιακή σύμβαση, οι εσωτερικοί κανονισμοί ή η τυπική σύμβαση;	
16. Υποστηρίζει ότι το αίτημα ή η πρόταση που κάνει είναι σύμφωνα με προηγούμενη διαδικαστική και καθιερωμένη πρακτική;	
Ερ. 5: ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ/ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
17. Εξηγεί πώς μπορεί το έργο που θέλει να εκτελέσετε να βοηθήσει την καριέρα σας;	
18. Περιγράφει τα οφέλη που μπορείτε να έχετε κάνοντας ένα έργο ή μία δραστηριότητα (π.χ. να αποκτήσετε νέες δεξιότητες, να συναντήσετε σημαντικούς ανθρώπους, να ενδυναμώσετε τη φήμη σας/το όνομά σας);	
19. Εξηγεί πώς μία δραστηριότητα ή αλλαγή που προτείνει θα μπορούσε να σας βοηθήσει να πετύχετε έναν προσωπικό στόχο/σκοπό;	
20. Εξηγεί γιατί μία δραστηριότητα ή αλλαγή που προτείνει θα ήταν γενικά καλή για εσάς;	
Ερ. 6: ΠΙΕΣΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
21. Απαιτεί να εκτελέσετε ένα αίτημά του/της;	
22. Χρησιμοποιεί απειλές ή προειδοποιήσεις όταν προσπαθεί να σας αναγκάσει να κάνετε κάτι;	
23. Επανειλημμένα σας ελέγχει παρατηρώντας αν έχετε εκτελέσει ένα αίτημά του/της;	
24. Προσπαθεί να σας πιέσει να εκτελέσετε ένα αίτημά του/της;	

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την τακτική με εμένα

#2. Σπανίως χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. Ενίοτε / σποραδικά χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **συχνά αλλά μετριοπαθώς** με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **πολύ συχνά** με εμένα

Ερ. 7: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
25. Προσφέρεται να σας βοηθήσει σε ένα έργο που σας έχει αναθέσει να εκτελέσετε;	
26. Προσφέρεται να σας δώσει πόρους που χρειάζεστε για να εκτελέσετε το έργο που σας έχει αναθέσει;	
27. Προσφέρεται να σας δείξει πώς να εκτελέσετε ένα έργο που σας έχει αναθέσει;	
28. Προσφέρεται να σας δώσει όποια βοήθεια μπορεί να χρειαστείτε για να εκτελέσετε ένα αίτημά του/της;	
Ερ. 8: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας:	
29. Υποστηρίζει ότι έχετε τις ιδιαίτερες δεξιότητες ή γνώσεις που απαιτούνται για να εκτελεστεί ένα αίτημά του/της;	
30. Εγκωμιάζει την προηγούμενη απόδοσή σας ή τις προηγούμενες επαγγελματικές σας επιτυχίες όταν σας ζητά να κάνετε ένα έργο για αυτόν/αυτήν;	
31. Εγκωμιάζει τις δεξιότητες ή τις γνώσεις που έχετε όταν σας ζητά να κάνετε κάτι;	
32. Υποστηρίζει ότι είστε ο πιο κατάλληλος άνθρωπος για το έργο το οποίο θέλει να εκτελέσετε;	
Ερ. 9: ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ/ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ : ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
33. Σας ζητά να προτείνετε πράγματα που μπορείτε να κάνετε για να τον/την βοηθήσετε να ολοκληρώσει ένα έργο ή να λύσει ένα πρόβλημα;	
34. Σας συμβουλεύεται προκειμένου να δώσετε τις δικές σας ιδέες για μία προτεινόμενη δραστηριότητα ή αλλαγή την οποία θέλει να υποστηρίξετε ή να εμπλακείτε σε αυτήν;	
35. Σας παροτρύνει να εκφράσετε όποια αμφιβολία πιθανόν έχετε για μία προτεινόμενη δραστηριότητα ή αλλαγή που θέλει να υποστηρίξετε ή να εκτελέσετε;	
36. Σας ενθαρρύνει να προτείνετε τρόπους βελτίωσης του προσχεδίου ή της πρότασης που θέλει να υποστηρίξετε ή να βοηθήσετε στην εκτέλεση της;	

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει **ποτέ** αυτή την τακτική με εμένα

#2. **Σπανίως** χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. **Ενίστε / σποραδικά** χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **συχνά αλλά μετριοπαθώς** με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **πολύ συχνά** με εμένα

Ερ. 10: ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
37. Επικαλείται την προσωπική σας φιλία όταν σας ζητά να κάνετε κάτι για αυτόν/αυτήν;	
38. Σας αναφέρει ότι θέλει να σας ζητήσει μία χάρη πριν σας πει ποια είναι αυτή;	
39. Σας ζητά σαν φίλος να κάνετε μία χάρη για αυτόν/αυτήν;	
40. Σας ζητά την βοήθεια σας σαν προσωπική χάρη;	
Ερ. 11: ΣΥΜΜΑΧΙΑ/ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΣ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας:	
41. Αναφέρει τα ονόματα άλλων που συμφωνούν/υποστηρίζουν μία πρόταση όταν σας ζητά να την υποστηρίξετε και εσύ;	
42. Χρησιμοποιεί άλλους προκειμένου να σας εξηγήσουν γιατί αυτοί υποστηρίζουν μία προτεινόμενη δραστηριότητα ή αλλαγή την οποία ο ίδιος/η ίδια θέλει να υποστηρίξετε και εσείς ή να βοηθήσετε στην εκτέλεσή της;	
43. Φέρνει κάποιον κοντά για υποστήριξη όταν έχει σύσκεψη μαζί σας προκειμένου να σας κάνει μία πρόταση ή να σας θέσει ένα αίτημά του/της;	
44. Ζητά από κάποιον που εκτιμάτε να τον/την βοηθήσει να σας επηρεάσει για την εκτέλεση ενός έργου ή την υποστήριξη σε μία πρόταση του/της;	

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει **ποτέ** αυτή την τακτική με εμένα

#2. **Σπανίως** χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. **Ενίοτε / σποραδικά** χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **συχνά αλλά μετριοπαθώς** με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **πολύ συχνά** με εμένα

Ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Επιρροής (2^ο ερωτηματολόγιο)

Οδηγίες

Στα πλαίσια της ίδιας Πανεπιστημιακής έρευνας, διαμορφώθηκε ένα δεύτερο ερωτηματολόγιο στο οποίο καλείστε να απαντήσετε εκφράζοντας και πάλι την προσωπικής σας άποψη.

Παρακαλώ αξιολογείστε πόσο συχνά ο προϊστάμενος / προϊσταμένη σας χρησιμοποιούν κάθε τύπο συμπεριφοράς στην προσπάθεια τους να σας επηρεάσουν. Κυκλώστε μία από τις πέντε κατηγορίες από το **δεν θυμάμαι (=1)** έως το **πολύ συχνά (=5)** για κάθε πρόταση.

Εάν ένα παράδειγμα συμπεριφοράς δεν εφαρμόζεται / δεν αντιστοιχεί στην δική σας κατάσταση, χρησιμοποιείστε την απάντηση **δεν θυμάμαι (=1)**.

Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες και απόλυτα εμπιστευτικές.

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας.

ΤΥΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΔΕΝ ΘΥΜΑΜΑΙ	ΣΠΑΝΙΩΣ	ΕΝΙΟΤΕ	ΣΥΧΝΑ	ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ
1. Χρησιμοποιεί λογικά επιχειρήματα, αναφερόμενος σε πρακτικά, χρηματικά οφέλη κ.ά. όταν σας ζητά να εκτελέσετε κάποιο έργο.	1	2	3	4	5
2. Ζητά την εκτέλεση ενός έργου, προσφέροντας σας την βοήθειά του σε κάτι άλλο.	1	2	3	4	5
3. Προσπαθεί να σας ενθουσιάσει αναφερόμενος σε προσωπικά οφέλη που θα έχετε το έργο που σας ζητά να εκτελέσετε.	1	2	3	4	5
4. Ζητά να εκτελέσετε ένα έργο αναφέροντας σας ότι είναι σύμφωνο με το περιεχόμενο της σύμβασής που έχετε υπογράψει και γενικότερα με την πολιτική και τους κανονισμούς που ακολουθεί ο οργανισμός.	1	2	3	4	5
5. Εξηγεί τα οφέλη που θα έχετε σαν στέλεχος του οργανισμού εφόσον εκτελέσετε το έργο που σας ζητά.	1	2	3	4	5
6. Είναι αρκετά πειστικός όταν σας ζητά να εκτελέσετε ένα έργο.	1	2	3	4	5
7. Σας ζητά να εκτελέσετε ένα έργο, για το οποίο όμως προσφέρεται να συνεργαστεί μαζί σας και να σας βοηθήσει.	1	2	3	4	5
8. Επαινεί τις ικανότητές σας ως στέλεχος του οργανισμού, όταν σας ζητά να εκτελέσετε ένα έργο.	1	2	3	4	5
9. Σας προτρέπει να εκφράσετε τις απόψεις σας, τις τυχόν διαφωνίες ή αμφιβολίες που έχετε για ένα έργο στο οποίο σας ζητά παράλληλα να εμπλακείτε.	1	2	3	4	5
10. Επικαλείται την προσωπική σχέση που έχετε όταν σας ζητά να εκτελέσετε ένα έργο.	1	2	3	4	5
11. Χρησιμοποιεί άλλα στελέχη του οργανισμού (συναδέλφους σας κ.ά.) τα οποία συμφωνούν με τις προτάσεις του, επιδιώκοντας να σας επηρεάσει προς την εκτέλεση ενός έργου.	1	2	3	4	5

Β. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Παρακαλώ γράψτε τις απαντήσεις σας ή τσεκάρετε με ένα Χ το κουτάκι με την κατάλληλη απάντηση.)

Β.1 ΦΥΛΟ: 1. Άνδρας 2. Γυναίκα

Β.2 ΗΛΙΚΙΑ: _____

Β.3 ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΤΟ: 1. Πάντειο Πανεπιστήμιο
2. Υπουργείο

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: A __

(συμπληρώνεται από την υπεύθυνη)

(ΦΑΣΗ Α)

ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: B __

(συμπληρώνεται από την υπεύθυνη)

(ΦΑΣΗ Β)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2^ο :

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ Β

Ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Επιρροής

Έκδοση IBQ-G

Οδηγίες

Στόχος αυτού του ερωτηματολογίου είναι να μάθουμε περισσότερα για τους διαφορετικούς τρόπους μέσω των οποίων τα άτομα προσπαθούν να επηρεάζουν άλλα άτομα μέσα στους οργανισμούς. Παρακαλώ περιγράψτε πόσο συχνά οι πρώτοι **(ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας)** χρησιμοποιούν κάθε τύπο συμπεριφοράς στην προσπάθειά τους να σας επηρεάσουν. Για κάθε παράδειγμα συμπεριφοράς, επιλέξτε μία από τις ακόλουθες πέντε (5) απαντήσεις, και γράψτε τον αριθμό που αντιστοιχεί στην επιλογή σας στο πλαίσιο που βρίσκεται δίπλα από κάθε παράδειγμα συμπεριφοράς.

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την τακτική με εμένα

#2. Σπανίως χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. Ενίοτε / σποραδικά χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική συχνά αλλά μετριοπαθώς με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική πολύ συχνά με εμένα

Εάν ένα παράδειγμα συμπεριφοράς δεν εφαρμόζεται / δεν αντιστοιχεί στην δική σας κατάσταση, χρησιμοποιείτε την απάντηση 1. Παρακαλώ προσπαθήστε να αποφύγετε την επιρροή από γενικές εντυπώσεις που έχετε για το άτομο και που ενδεχομένως να προκαταβάλουν τις απαντήσεις σας.

Πριν ξεκινήσετε θα ήταν χρήσιμο να κοιτάξετε και τους 11 διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς που αφορούν στις τακτικές επιρροής έτσι ώστε να μην συγχέετε τον ένα τύπο με τον άλλο κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου βρίσκεται μία ενότητα 10 ερωτήσεων που αφορούν σε συμπληρωματικές πληροφορίες/δημογραφικά στοιχεία, στις οποίες παρακαλείσθε να γράψετε τις απαντήσεις σας ή να τσεκάρετε με ένα X το κουτάκι με την κατάλληλη απάντηση.

Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες και απόλυτα εμπιστευτικές.

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας.

Α. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Ερ. 1: ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
1. Χρησιμοποιεί αντικειμενικά γεγονότα και τη λογική για να δημιουργήσει έναν πειστικό λόγο/επιχείρημα για ένα αίτημά του/της ή μία πρόταση που σας κάνει;	
2. Σας εξηγεί με ακρίβεια γιατί ένα αίτημα ή μία προτεινόμενη αλλαγή του/της είναι απαραίτητα για να επιτευχθεί ένα αντικειμενικό έργο;	
3. Σας εξηγεί γιατί ένα έργο/σχέδιο ή μία αλλαγή που προτείνει θα έχει πρακτικό και χρηματικό όφελος;	
4. Παρέχει πληροφορίες ή αποδείξεις που επιβεβαιώνουν ότι η δραστηριότητα ή η αλλαγή που προτείνει θα είναι πιθανότατα επιτυχημένη;	
Ερ. 2: ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ/ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
5. Σας προσφέρει κάτι που θέλετε σε ανταπόδοση της βοήθειάς σας σε ένα έργο;	
6. Προσφέρεται να κάνει κάτι για εσάς ως αντάλλαγμα για την εκτέλεση ενός αιτήματος του/της;	
7. Προσφέρεται να κάνει για εσάς ένα συγκεκριμένο έργο ή μία χάρη ως ανταπόδοση της βοήθειας και της υποστήριξης σας;	
8. Προσφέρεται να κάνει κάτι για εσάς στο μέλλον ως ανταπόδοση για τη βοήθεια που του/της προσφέρετε τώρα;	
Ερ. 3: ΕΛΞΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας:	
9. Υποστηρίζει ότι μία δραστηριότητα ή αλλαγή που προτείνει είναι μία ευκαιρία να κάνετε κάτι πραγματικά εντυπωσιακό που «αξίζει τον κόπο»;	
10. Περιγράφει μία σαφή, ενθουσιώδη οπτική για το αποτέλεσμα ενός έργου ή μιας αλλαγής που προτείνει;	
11. Μιλά για ιδανικά και αξίες όταν προτείνει μία νέα δραστηριότητα ή αλλαγή;	
12. Κάνει μία ενθουσιώδη ομιλία/παρουσίαση για την προτεινόμενη δραστηριότητα ή αλλαγή με σκοπό να προκαλέσει τον ενθουσιασμό;	

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την τακτική με εμένα

#2. Σπανίως χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. Ενίοτε / σποραδικά χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική συχνά αλλά μετριαστικά με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική πολύ συχνά με εμένα

Ερ. 4: ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας:	
13. Υποστηρίζει ότι το αίτημα ή η πρόταση του/της είναι σύμφωνα με τους επίσημους κανόνες και την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός;	
14. Αναφέρει ότι το αίτημα ή η πρόταση του/της είναι σύμφωνα με την συμφωνία/σύμβαση που έχει προηγηθεί;	
15. Επικυρώνει την νομιμότητα του αιτήματός του/της παραπέμποντας σε τεκμήρια όπως είναι ένας εργασιακός κανόνας, ο οδηγός πολιτικής, η εργασιακή σύμβαση, οι εσωτερικοί κανονισμοί ή η τυπική σύμβαση;	
16. Υποστηρίζει ότι το αίτημα ή η πρόταση που κάνει είναι σύμφωνα με προηγούμενη διαδικαστική και καθιερωμένη πρακτική;	
Ερ. 5: ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ/ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
17. Εξηγεί πώς μπορεί το έργο που θέλει να εκτελέσετε να βοηθήσει την καριέρα σας;	
18. Περιγράφει τα οφέλη που μπορείτε να έχετε κάνοντας ένα έργο ή μία δραστηριότητα (π.χ. να αποκτήσετε νέες δεξιότητες, να συναντήσετε σημαντικούς ανθρώπους, να ενδυναμώσετε τη φήμη σας/το όνομά σας);	
19. Εξηγεί πώς μία δραστηριότητα ή αλλαγή που προτείνει θα μπορούσε να σας βοηθήσει να πετύχετε έναν προσωπικό στόχο/σκοπό;	
20. Εξηγεί γιατί μία δραστηριότητα ή αλλαγή που προτείνει θα ήταν γενικά καλή για εσάς;	
Ερ. 6: ΠΙΕΣΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
21. Απαιτεί να εκτελέσετε ένα αίτημά του/της;	
22. Χρησιμοποιεί απειλές ή προειδοποιήσεις όταν προσπαθεί να σας αναγκάσει να κάνετε κάτι;	
23. Επανειλημμένα σας ελέγχει παρατηρώντας αν έχετε εκτελέσει ένα αίτημά του/της;	
24. Προσπαθεί να σας πιέσει να εκτελέσετε ένα αίτημά του/της;	

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την τακτική με εμένα

#2. Σπανίως χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. Ενίοτε / σποραδικά χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική συχνά αλλά μετριοπαθώς με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική πολύ συχνά με εμένα

Ερ. 7: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
25. Προσφέρεται να σας βοηθήσει σε ένα έργο που σας έχει αναθέσει να εκτελέσετε;	
26. Προσφέρεται να σας δώσει πόρους που χρειάζεστε για να εκτελέσετε το έργο που σας έχει αναθέσει;	
27. Προσφέρεται να σας δείξει πώς να εκτελέσετε ένα έργο που σας έχει αναθέσει;	
28. Προσφέρεται να σας δώσει όποια βοήθεια μπορεί να χρειαστείτε για να εκτελέσετε ένα αίτημά του/της;	
Ερ. 8: ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας:	
29. Υποστηρίζει ότι έχετε τις ιδιαίτερες δεξιότητες ή γνώσεις που απαιτούνται για να εκτελεστεί ένα αίτημά του/της;	
30. Εγκωμιάζει την προηγούμενη απόδοσή σας ή τις προηγούμενες επαγγελματικές σας επιτυχίες όταν σας ζητά να κάνετε ένα έργο για αυτόν/αυτήν;	
31. Εγκωμιάζει τις δεξιότητες ή τις γνώσεις που έχετε όταν σας ζητά να κάνετε κάτι;	
32. Υποστηρίζει ότι είστε ο πιο κατάλληλος άνθρωπος για το έργο το οποίο θέλει να εκτελέσετε;	
Ερ. 9: ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ/ΣΥΝΕΝΝΟΗΣΗ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
33. Σας ζητά να προτείνετε πράγματα που μπορείτε να κάνετε για να τον/την βοηθήσετε να ολοκληρώσει ένα έργο ή να λύσει ένα πρόβλημα;	
34. Σας συμβουλεύεται προκειμένου να δώσετε τις δικές σας ιδέες για μία προτεινόμενη δραστηριότητα ή αλλαγή την οποία θέλει να υποστηρίξετε ή να εμπλακείτε σε αυτήν;	
35. Σας παροτρύνει να εκφράσετε όποια αμφιβολία πιθανόν έχετε για μία προτεινόμενη δραστηριότητα ή αλλαγή που θέλει να υποστηρίξετε ή να εκτελέσετε;	
36. Σας ενθαρρύνει να προτείνετε τρόπους βελτίωσης του προσχεδίου ή της πρότασης που θέλει να υποστηρίξετε ή να βοηθήσετε στην εκτέλεση της;	

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει ποτέ αυτή την τακτική με εμένα

#2. Σπανίως χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. Ενίστε / σποραδικά χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **συχνά αλλά μετριοπαθώς** με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **πολύ συχνά** με εμένα

Ερ. 10: ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας	
37. Επικαλείται την προσωπική σας φιλία όταν σας ζητά να κάνετε κάτι για αυτόν/αυτήν;	
38. Σας αναφέρει ότι θέλει να σας ζητήσει μία χάρη πριν σας πει ποια είναι αυτή;	
39. Σας ζητά σαν φίλος να κάνετε μία χάρη για αυτόν/αυτήν;	
40. Σας ζητά την βοήθεια σας σαν προσωπική χάρη;	
Ερ. 11: ΣΥΜΜΑΧΙΑ/ΣΥΝΑΣΠΙΣΜΟΣ: ο/η προϊστάμενος / προϊσταμένη σας:	
41. Αναφέρει τα ονόματα άλλων που συμφωνούν/υποστηρίζουν μία πρόταση όταν σας ζητά να την υποστηρίξετε και εσύ;	
42. Χρησιμοποιεί άλλους προκειμένου να σας εξηγήσουν γιατί αυτοί υποστηρίζουν μία προτεινόμενη δραστηριότητα ή αλλαγή την οποία ο ίδιος/η ίδια θέλει να υποστηρίξετε και εσείς ή να βοηθήσετε στην εκτέλεσή της;	
43. Φέρνει κάποιον κοντά για υποστήριξη όταν έχει σύσκεψη μαζί σας προκειμένου να σας κάνει μία πρόταση ή να σας θέσει ένα αίτημά του/της;	
44. Ζητά από κάποιον που εκτιμάτε να τον/την βοηθήσει να σας επηρεάσει για την εκτέλεση ενός έργου ή την υποστήριξη σε μία πρόταση του/της;	

#1. Δεν θυμάμαι να έχει χρησιμοποιήσει **ποτέ** αυτή την τακτική με εμένα

#2. **Σπανίως** χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#3. **Ενίοτε / σποραδικά** χρησιμοποιεί αυτή την τακτική με εμένα

#4. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **συχνά αλλά μετριοπαθώς** με εμένα

#5. Χρησιμοποιεί αυτή την τακτική **πολύ συχνά** με εμένα

B. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Παρακαλώ γράψτε τις απαντήσεις σας ή τσεκάρετε με ένα X το κουτάκι με την κατάλληλη απάντηση.)

B.1 ΦΥΛΟ: 1. Άνδρας 2. Γυναίκα

B.2 ΗΛΙΚΙΑ: _____

B.3 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

- 1. Άγαμος /η
- 2. Έγγαμος / η
- 3. Ζω με τον / την σύντροφό μου
- 4. Διαζευγμένος / η
- 5. Χήρος / α

B.4 ΕΧΕΤΕ ΠΑΙΔΙΑ; 1. Ναι 2. Όχι

B.5 ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:

- 1. Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου
- 2. Απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελμ. Σχολής
- 3. Απόφοιτος ΤΕΙ / ΑΕΙ
- 4. Μεταπτυχιακές Σπουδές
- 5. Άλλο: _____

B.6 Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΑΝΗΚΕΙ:

- 1. Δημόσιο τομέα
- 2. Ιδιωτικό τομέα

B.7 ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΟΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

- 1. Υπάλληλος
(δεν διοικείτε άλλο προσωπικό)
- 2. Προϊστάμενος
(διοικείτε τουλάχιστον μία ομάδα προσωπικού)
- 3. Διευθυντής
(λαμβάνετε στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις που αφορούν τον οργανισμό)

B.8. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ/ ΤΜΗΜΑ _____

B.9 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

1. Συνολικά χρόνια εμπειρίας ()
2. Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία ()
3. Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση ()

**B.10 Η ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ
ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ:**

1. Μόνιμος
2. Αορίστου χρόνου
3. Εποχικός/Συμβασιούχος **Διάρκεια** _____
4. Άλλο

B.11 ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ

1. Βασικός μισθός (κάτω από 1000 €)
2. 1000 – 1500 €
3. 1500 – 2000 €
4. 3000 € και άνω

**B.12 ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ
ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ**

1. Στο ίδιο γραφείο

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
2. Στον ίδιο όροφο

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
3. Στο ίδιο κτίριο

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
4. Άλλο _____

**B.13 ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΤΕ
ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ**

1. Καθημερινά

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Πόσες φορές; _____
2. Κάθε εβδομάδα

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Πόσες φορές; _____
3. Κάθε 15ήμερο

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Πόσες φορές; _____
4. Κάθε μήνα

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------

Πόσες φορές; _____

**B.14 ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΔΙΑΦΕΡΕΤΕ
ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ
ΩΣ ΠΡΟΣ:**

1. το status*

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
2. την κοινωνική θέση

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
3. την εξουσία

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
4. τη δύναμη

Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
5. Άλλο _____

*το επίπεδο της εργασιακής θέσης



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3^ο :

ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ Α

(Output από SPSS v. 17)

1.ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Statistics

		φύλο	ηλικία	οργανισμός
N	Valid	40	40	40
	Missing	0	0	0

φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άνδρας	22	55,0	55,0	55,0
	γυναίκα	18	45,0	45,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	1	2,5	2,5	2,5
	26	2	5,0	5,0	7,5
	27	2	5,0	5,0	12,5
	28	5	12,5	12,5	25,0
	29	1	2,5	2,5	27,5
	30	2	5,0	5,0	32,5
	31	1	2,5	2,5	35,0
	32	1	2,5	2,5	37,5
	33	1	2,5	2,5	40,0
	35	3	7,5	7,5	47,5
	36	1	2,5	2,5	50,0
	37	2	5,0	5,0	55,0
	38	1	2,5	2,5	57,5
	39	3	7,5	7,5	65,0
	40	1	2,5	2,5	67,5
	42	1	2,5	2,5	70,0
	44	2	5,0	5,0	75,0
	45	4	10,0	10,0	85,0

47	1	2,5	2,5	87,5
48	1	2,5	2,5	90,0
49	1	2,5	2,5	92,5
50	1	2,5	2,5	95,0
51	1	2,5	2,5	97,5
53	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

οργανισμός

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάντειο	12	30,0	30,0	30,0
Υπουργείο	28	70,0	70,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

2.CONVERGENT VALIDITY

Correlations

		ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑ	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑΑ	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒΒ	
Kendall's tau_b	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑ	Correlation Coefficient	1,000	,832**	,910**	,770**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ	Correlation Coefficient	,832**	1,000	,808**	,874**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
		N	40	40	40	40
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑΑ	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑΑ	Correlation Coefficient	,910**	,808**	1,000	,745**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒΒ	Correlation Coefficient	,770**	,874**	,745**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑΑ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒΒ
Kendall's tau_b	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑ	Correlation Coefficient	1,000	,670**	,830**	,641**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒ	Correlation Coefficient	,670**	1,000	,673**	,704**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
		N	40	40	40	40
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑΑ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑΑ	Correlation Coefficient	,830**	,673**	1,000	,656**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
		N	40	40	40	40
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒΒ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒΒ	Correlation Coefficient	,641**	,704**	,656**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
		N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	ΕΛΕΗΑ	ΕΛΕΗΒ	ΕΛΕΗΑΑ	ΕΛΕΗΒΒ
--	-------	-------	--------	--------

Kendall's tau_b	ΕΛΞΗΑ	Correlation Coefficient	1,000	,757**	,907**	,727**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	ΕΛΞΗΒ	Correlation Coefficient	,757**	1,000	,710**	,929**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	ΕΛΞΗΑΑ	Correlation Coefficient	,907**	,710**	1,000	,682**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
	ΕΛΞΗΒΒ	Correlation Coefficient	,727**	,929**	,682**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			NOMIMOTHTA A	NOMIMOTHTA B	NOMIMOTHTAAA	NOMIMO THTABB
Kendall's tau_b	NOMIMOTHTAA	Correlation Coefficient	1,000	,769**	,926**	,675**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	NOMIMOTHTAB	Correlation Coefficient	,769**	1,000	,761**	,862**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	NOMIMOTHTAAA	Correlation Coefficient	,926**	,761**	1,000	,667**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000

N	40	40	40	40
NOMIMOTHTABB Correlation Coefficient	,675**	,862**	,667**	1,000
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		ΠΛΗΡΟΦΟΡΗ ΣΗΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗ ΣΗΒ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣ ΗΑΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒ Β
Kendall's tau_b A	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ Correlation Coefficient	1,000	,774**	,906**	,782**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ B	Correlation Coefficient	,774**	1,000	,759**	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΑΑ	Correlation Coefficient	,906**	,759**	1,000	,759**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΒΒ	Correlation Coefficient	,782**	,904**	,759**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	

	N	40	40	40	40
--	---	----	----	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			ΠΙΕΣΗΑ	ΠΙΕΣΗΒ	ΠΙΕΣΗΑΑ	ΠΙΕΣΗΒΒ
Kendall's tau_b	ΠΙΕΣΗΑ	Correlation Coefficient	1,000	,574**	,852**	,731**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	ΠΙΕΣΗΒ	Correlation Coefficient	,574**	1,000	,570**	,677**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
	ΠΙΕΣΗΑΑ	Correlation Coefficient	,852**	,570**	1,000	,753**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40
	ΠΙΕΣΗΒΒ	Correlation Coefficient	,731**	,677**	,753**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ A	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ B	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ AA	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ BB
Kendall's tau_b	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑ	Correlation Coefficient	1,000	,517**	,856**	,541**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40
	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒ	Correlation Coefficient	,517**	1,000	,517**	,889**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40
A	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑ	Correlation Coefficient	,856**	,517**	1,000	,524**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	40	40	40	40

Correlations

	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΟΙΑΣΑ	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΟΙΑΣΒ	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΟΙΑΣΑΑ	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΥΝΟΙΑΣΒΒ
Kendall's tau_b ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣΑ	Correlation 1,000	Coefficient ,457**	Coefficient ,832**	Coefficient ,539**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	40	40	40
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣΒ	Correlation ,457**	Coefficient 1,000	Coefficient ,492**	Coefficient ,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	40	40	40
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣΑΑ	Correlation ,832**	Coefficient ,492**	Coefficient 1,000	Coefficient ,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	40	40	40
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣΒΒ	Correlation ,539**	Coefficient ,812**	Coefficient ,595**	Coefficient 1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙ ΚΟΤΗΤΑΑ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚ ΟΤΗΤΑΒ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚ ΟΤΗΤΑΑΑ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥ ΤΙΚΟΤΗΤΑΒΒ
Kendall's tau_b ΣΥΜΒΟΥΛΕ ΥΤΙΚΟΤΗΤΑ Α	Correlation 1,000	Coefficient ,722**	Coefficient ,884**	Coefficient ,714**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	40	40	40
ΣΥΜΒΟΥΛΕ ΥΤΙΚΟΤΗΤΑ Β	Correlation ,722**	Coefficient 1,000	Coefficient ,706**	Coefficient ,964**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	40	40	40

ΣΥΜΒΟΥΛΕ ΥΤΙΚΟΤΗΤΑ AA	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,884** ,000 40	,706** ,000 40	1,000 ,000 40	,685** ,000 40
ΣΥΜΒΟΥΛΕ ΥΤΙΚΟΤΗΤΑ BB	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,714** ,000 40	,964** ,000 40	,685** ,000 40	1,000 ,000 40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠ ΣΧΕΣΗΣΑ	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠ ΣΧΕΣΗΣΒ	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠ ΣΧΕΣΗΣΑΑ	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧ ΕΣΗΣΒΒ
Kendall's tau_b	ΕΠΙΚΛΠΡΟ ΣΩΠΣΧΕΣΗ ΣΑ Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	1,000 40	,603** ,000 40	,827** ,000 40	,528** ,000 40
	ΕΠΙΚΛΠΡΟ ΣΩΠΣΧΕΣΗ ΣΒ Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	,603** ,000 40	1,000 ,000 40	,609** ,000 40	,865** ,000 40
	ΕΠΙΚΛΠΡΟ ΣΩΠΣΧΕΣΗ ΣΑΑ Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	,827** ,000 40	,609** ,000 40	1,000 ,000 40	,553** ,000 40
	ΕΠΙΚΛΠΡΟ ΣΩΠΣΧΕΣΗ ΣΒΒ Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	,528** ,000 40	,865** ,000 40	,553** ,000 40	1,000 ,000 40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ	ΣΥΜΜΑΧΙΑΒ	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑΑ	ΣΥΜΜΑΧΙΑΒΒ
Kendall's tau_b	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ	1,000	,519**	,885**	,724**
	Correlation Coefficient				
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
ΣΥΜΜΑΧΙΑΒ	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ	,519**	1,000	,515**	,698**
	Correlation Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
ΣΥΜΜΑΧΙΑΑΑ	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ	,885**	,515**	1,000	,751**
	Correlation Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40
ΣΥΜΜΑΧΙΑΒΒ	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ	,724**	,698**	,751**	1,000
	Correlation Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΤΟΥ IBQ-G

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑ	3,2563	40	1,05534	,16686
	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑΑ	3,2500	40	1,01590	,16063
Pair 2	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑ	2,1500	40	1,02344	,16182
	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑΑ	2,1925	40	,94540	,14948
Pair 3	ΕΛΞΗΑ	3,0188	40	,94120	,14882
	ΕΛΞΗΑΑ	3,0188	40	,81922	,12953
Pair 4	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑ	3,4125	40	1,06300	,16807
	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑΑ	3,4313	40	1,04695	,16554
Pair 5	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑ	2,7375	40	1,37159	,21687
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑΑ	2,8063	40	1,31008	,20714

Pair 6	ΠΙΕΣΗΑ	2,6688	40	1,06426	,16827
	ΠΙΕΣΗΑΑ	2,6063	40	,98203	,15527
Pair 7	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑ	2,9375	40	1,02961	,16280
	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑΑ	3,0688	40	,95908	,15164
Pair 8	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΑ	3,1250	40	1,06669	,16866
	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΑΑ	2,6563	40	1,05868	,16739
Pair 9	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΑ	3,0938	40	,88195	,13945
	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΑΑ	3,2125	40	,77944	,12324
Pair 10	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΑ	2,0625	40	1,09156	,17259
	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΑΑ	2,0875	40	,96335	,15232
Pair 11	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ	2,4000	40	,96377	,15238
	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑΑ	2,4813	40	,89225	,14108
Pair 12	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ	3,4500	40	1,17561	,18588
	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒΒ	3,4000	40	1,15025	,18187
Pair 13	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒ	2,3250	40	,97106	,15354
	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒΒ	2,4250	40	,90263	,14272
Pair 14	ΕΛΞΗΒ	3,0750	40	1,02250	,16167
	ΕΛΞΗΒΒ	3,1500	40	,92126	,14566
Pair 15	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒ	3,3500	40	1,07537	,17003
	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒΒ	3,3750	40	1,10215	,17427
Pair 16	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒ	2,9000	40	1,35495	,21424
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒΒ	2,9000	40	1,25678	,19871
Pair 17	ΠΙΕΣΗΒ	2,5250	40	1,10911	,17537
	ΠΙΕΣΗΒΒ	2,6500	40	1,02657	,16231
Pair 18	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒ	3,0250	40	1,02501	,16207
	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒΒ	2,9750	40	,97369	,15395
Pair 19	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΒ	3,1250	40	,96576	,15270
	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΒΒ	2,7500	40	,83972	,13277
Pair 20	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΒ	3,2750	40	,81610	,12904
	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΒΒ	3,3250	40	,76418	,12083
Pair 21	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΒ	2,4750	40	1,10911	,17537
	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΒΒ	2,5500	40	1,01147	,15993
Pair 22	ΣΥΜΜΑΧΙΑΒ	1,9250	40	1,09515	,17316
	ΣΥΜΜΑΧΙΑΒΒ	2,3250	40	1,07148	,16942

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑ & ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑΑ	40	,976	,000
Pair 2	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑ & ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑΑ	40	,963	,000
Pair 3	ΕΛΞΗΑ & ΕΛΞΗΑΑ	40	,958	,000
Pair 4	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑ & ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑΑ	40	,987	,000
Pair 5	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑΑ	40	,973	,000
Pair 6	ΠΙΕΣΗΑ & ΠΙΕΣΗΑΑ	40	,945	,000
Pair 7	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑΑ	40	,962	,000
Pair 8	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΑ & ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΑΑ	40	,944	,000
Pair 9	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΑ & ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΑΑ	40	,952	,000
Pair 10	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΑ & ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΑΑ	40	,964	,000
Pair 11	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ & ΣΥΜΜΑΧΙΑΑΑ	40	,959	,000
Pair 12	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ & ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒΒ	40	,925	,000
Pair 13	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒ & ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒΒ	40	,804	,000
Pair 14	ΕΛΞΗΒ & ΕΛΞΗΒΒ	40	,940	,000
Pair 15	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒ & ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒΒ	40	,882	,000
Pair 16	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒΒ	40	,928	,000
Pair 17	ΠΙΕΣΗΒ & ΠΙΕΣΗΒΒ	40	,751	,000
Pair 18	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒΒ	40	,926	,000
Pair 19	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΒ & ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΒΒ	40	,862	,000
Pair 20	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΒ & ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΒΒ	40	,963	,000
Pair 21	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΒ & ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΒΒ	40	,904	,000

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑ & ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑΑ	40	,976	,000
Pair 2	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑ & ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑΑ	40	,963	,000
Pair 3	ΕΛΞΗΑ & ΕΛΞΗΑΑ	40	,958	,000
Pair 4	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑ & ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑΑ	40	,987	,000
Pair 5	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑΑ	40	,973	,000
Pair 6	ΠΙΕΣΗΑ & ΠΙΕΣΗΑΑ	40	,945	,000
Pair 7	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑΑ	40	,962	,000
Pair 8	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΑ & ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΑΑ	40	,944	,000
Pair 9	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΑ & ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΑΑ	40	,952	,000
Pair 10	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΑ & ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΑΑ	40	,964	,000
Pair 11	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ & ΣΥΜΜΑΧΙΑΑΑ	40	,959	,000
Pair 12	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ & ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒΒ	40	,925	,000
Pair 13	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒ & ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒΒ	40	,804	,000
Pair 14	ΕΛΞΗΒ & ΕΛΞΗΒΒ	40	,940	,000
Pair 15	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒ & ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒΒ	40	,882	,000
Pair 16	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒΒ	40	,928	,000
Pair 17	ΠΙΕΣΗΒ & ΠΙΕΣΗΒΒ	40	,751	,000
Pair 18	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒΒ	40	,926	,000
Pair 19	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΒ & ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙΑΣΒΒ	40	,862	,000
Pair 20	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΒ & ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑΒΒ	40	,963	,000
Pair 21	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΒ & ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧΕΣΗΣΒΒ	40	,904	,000
Pair 22	ΣΥΜΜΑΧΙΑΒ & ΣΥΜΜΑΧΙΑΒΒ	40	,742	,000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
						Lower	Upper		
Pair 1	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑ - ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΑ Α	,00625	,22988	,03635	-,06727	,07977	,172	39	,864
Pair 2	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑ - ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΑΑ	-,04250	,27701	,04380	-,13109	,04609	-,970	39	,338
Pair 3	ΕΛΞΗΑ - ΕΛΞΗΑΑ	,00000	,28307	,04476	-,09053	,09053	,000	39	1,000
Pair 4	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑ - ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΑΑ	-,01875	,17346	,02743	-,07422	,03672	-,684	39	,498
Pair 5	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑ - ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΑ Α	-,06875	,32019	,05063	-,17115	,03365	- 1,358	39	,182
Pair 6	ΠΙΕΣΗΑ - ΠΙΕΣΗΑΑ	,06250	,34784	,05500	-,04875	,17375	1,136	39	,263
Pair 7	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑ - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΑΑ	-,13125	,28300	,04475	-,22176	-,04074	- 2,933	39	,006
Pair 8	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙ ΑΣΑ - ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙ ΑΣΑΑ	,46875	,35440	,05604	,35541	,58209	8,365	39	,000
Pair 9	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑΑ - ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑΑΑ	-,11875	,27728	,04384	-,20743	-,03007	- 2,709	39	,010
Pair 10	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧ ΕΣΗΣΑ - ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧ ΕΣΗΣΑΑ	-,02500	,30382	,04804	-,12217	,07217	-,520	39	,606
Pair 11	ΣΥΜΜΑΧΙΑΑ - ΣΥΜΜΑΧΙΑΑΑ	-,08125	,27379	,04329	-,16881	,00631	- 1,877	39	,068

Pair 12	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ -	,05000	,45007	,07116	-,09394	,19394	,703	39	,486
	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣΒ Β								
Pair 13	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒ - ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΒΒ	-,10000	,59052	,09337	-,28886	,08886	- 1,071	39	,291
Pair 14	ΕΛΞΗΒ - ΕΛΞΗΒΒ	-,07500	,34991	,05533	-,18691	,03691	- 1,356	39	,183
Pair 15	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒ - ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΒΒ	-,02500	,53048	,08388	-,19466	,14466	-,298	39	,767
Pair 16	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒ -	,00000	,50637	,08006	-,16194	,16194	,000	39	1,000
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΒ Β								
Pair 17	ΠΙΕΣΗΒ - ΠΙΕΣΗΒΒ	-,12500	,75744	,11976	-,36724	,11724	- 1,044	39	,303
Pair 18	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒ - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΒΒ	,05000	,38895	,06150	-,07439	,17439	,813	39	,421
Pair 19	ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙ ΑΣΒ - ΑΠΟΚΤΗΣΗΕΥΝΟΙ ΑΣΒΒ	,37500	,49029	,07752	,21820	,53180	4,837	39	,000
Pair 20	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑΒ - ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑΒΒ	-,05000	,22072	,03490	-,12059	,02059	- 1,433	39	,160
Pair 21	ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧ ΕΣΗΣΒ - ΕΠΙΚΛΠΡΟΣΩΠΣΧ ΕΣΗΣΒΒ	-,07500	,47434	,07500	-,22670	,07670	- 1,000	39	,323
Pair 22	ΣΥΜΜΑΧΙΑΒ - ΣΥΜΜΑΧΙΑΒΒ	-,40000	,77790	,12300	-,64878	-,15122	- 3,252	39	,002

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4^ο:

ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ Β

(Output από SPSS v. 17)

Statistics

		ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟ ΦΟΡΗΣ Η	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤ ΗΣΗ ΕΥΝΟΙ ΑΣ	ΣΥΜΒΟ ΥΛΕΥΤΙ ΚΟΤΗΤ Α	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΜ ΜΑΧΙ Α
N	Valid	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136
	Mis sing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	3,2574	2,0717	3,0864	3,5772	2,8051	2,4449	3,1507	3,3070	3,2849	2,0717	2,1085
	Std. Error of Mean	,08802	,09626	,09875	,09514	,10983	,09657	,08631	,10216	,08690	,09505	,08332
	Std. Deviation	1,02647	1,12254	1,15164	1,10952	1,28080	1,12616	1,00659	1,19139	1,01342	1,10843	,97168

Frequency Table

ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,5	1,5	1,5
1,25	5	3,7	3,7	5,1
1,50	3	2,2	2,2	7,4
1,75	2	1,5	1,5	8,8
2,00	7	5,1	5,1	14,0
2,25	13	9,6	9,6	23,5
2,50	9	6,6	6,6	30,1
2,75	8	5,9	5,9	36,0
3,00	12	8,8	8,8	44,9
3,25	7	5,1	5,1	50,0
3,50	12	8,8	8,8	58,8
3,75	12	8,8	8,8	67,6
4,00	12	8,8	8,8	76,5
4,25	14	10,3	10,3	86,8

4,50	7	5,1	5,1	91,9
4,75	3	2,2	2,2	94,1
5,00	8	5,9	5,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	35	25,7	25,7	25,7
1,25	19	14,0	14,0	39,7
1,50	12	8,8	8,8	48,5
1,75	10	7,4	7,4	55,9
2,00	8	5,9	5,9	61,8
2,25	8	5,9	5,9	67,6
2,50	6	4,4	4,4	72,1
2,75	3	2,2	2,2	74,3
3,00	6	4,4	4,4	78,7
3,25	7	5,1	5,1	83,8
3,50	7	5,1	5,1	89,0
3,75	3	2,2	2,2	91,2
4,00	4	2,9	2,9	94,1
4,25	2	1,5	1,5	95,6
4,50	1	,7	,7	96,3
4,75	1	,7	,7	97,1
5,00	4	2,9	2,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

ΕΛΞΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	9	6,6	6,6	6,6
1,25	3	2,2	2,2	8,8
1,50	5	3,7	3,7	12,5
1,75	5	3,7	3,7	16,2
2,00	10	7,4	7,4	23,5

2,25	8	5,9	5,9	29,4
2,50	7	5,1	5,1	34,6
2,75	11	8,1	8,1	42,6
3,00	10	7,4	7,4	50,0
3,25	11	8,1	8,1	58,1
3,50	12	8,8	8,8	66,9
3,75	7	5,1	5,1	72,1
4,00	9	6,6	6,6	78,7
4,25	8	5,9	5,9	84,6
4,50	6	4,4	4,4	89,0
4,75	4	2,9	2,9	91,9
5,00	11	8,1	8,1	100,0
Total	136	100,0	100,0	

NOMIMOTHTA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	4,4	4,4	4,4
	1,50	4	2,9	2,9	7,4
	1,75	2	1,5	1,5	8,8
	2,00	6	4,4	4,4	13,2
	2,25	7	5,1	5,1	18,4
	2,50	2	1,5	1,5	19,9
	2,75	7	5,1	5,1	25,0
	3,00	5	3,7	3,7	28,7
	3,25	11	8,1	8,1	36,8
	3,50	10	7,4	7,4	44,1
	3,75	9	6,6	6,6	50,7
	4,00	23	16,9	16,9	67,6
	4,25	8	5,9	5,9	73,5
	4,50	9	6,6	6,6	80,1
	4,75	8	5,9	5,9	86,0
	5,00	19	14,0	14,0	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	18	13,2	13,2	13,2
	1,25	5	3,7	3,7	16,9
	1,50	6	4,4	4,4	21,3
	1,75	12	8,8	8,8	30,1
	2,00	10	7,4	7,4	37,5
	2,25	8	5,9	5,9	43,4
	2,50	6	4,4	4,4	47,8
	2,75	10	7,4	7,4	55,1
	3,00	4	2,9	2,9	58,1
	3,25	8	5,9	5,9	64,0
	3,50	7	5,1	5,1	69,1
	3,75	6	4,4	4,4	73,5
	4,00	8	5,9	5,9	79,4
	4,25	6	4,4	4,4	83,8
	4,50	8	5,9	5,9	89,7
	4,75	7	5,1	5,1	94,9
	5,00	7	5,1	5,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

ΠΙΕΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	17	12,5	12,5	12,5
	1,25	15	11,0	11,0	23,5
	1,50	11	8,1	8,1	31,6
	1,75	10	7,4	7,4	39,0
	2,00	9	6,6	6,6	45,6
	2,25	8	5,9	5,9	51,5
	2,50	10	7,4	7,4	58,8
	2,75	4	2,9	2,9	61,8
	3,00	12	8,8	8,8	70,6

3,25	9	6,6	6,6	77,2
3,50	9	6,6	6,6	83,8
3,75	4	2,9	2,9	86,8
4,00	8	5,9	5,9	92,6
4,25	1	,7	,7	93,4
4,50	3	2,2	2,2	95,6
4,75	3	2,2	2,2	97,8
5,00	3	2,2	2,2	100,0
Total	136	100,0	100,0	

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,5	1,5	1,5
	1,25	3	2,2	2,2	3,7
	1,50	3	2,2	2,2	5,9
	1,75	6	4,4	4,4	10,3
	2,00	10	7,4	7,4	17,6
	2,25	4	2,9	2,9	20,6
	2,50	15	11,0	11,0	31,6
	2,75	15	11,0	11,0	42,6
	3,00	12	8,8	8,8	51,5
	3,25	11	8,1	8,1	59,6
	3,50	13	9,6	9,6	69,1
	3,75	6	4,4	4,4	73,5
	4,00	14	10,3	10,3	83,8
	4,25	4	2,9	2,9	86,8
	4,50	3	2,2	2,2	89,0
	4,75	5	3,7	3,7	92,6
	5,00	10	7,4	7,4	100,0
Total		136	100,0	100,0	

ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	1,00	4	2,9	2,9	2,9
	1,25	3	2,2	2,2	5,1
	1,50	8	5,9	5,9	11,0
	1,75	4	2,9	2,9	14,0
	2,00	7	5,1	5,1	19,1
	2,25	11	8,1	8,1	27,2
	2,50	6	4,4	4,4	31,6
	2,75	9	6,6	6,6	38,2
	3,00	9	6,6	6,6	44,9
	3,25	6	4,4	4,4	49,3
	3,50	9	6,6	6,6	55,9
	3,75	10	7,4	7,4	63,2
	4,00	8	5,9	5,9	69,1
	4,25	8	5,9	5,9	75,0
	4,50	10	7,4	7,4	82,4
	4,75	8	5,9	5,9	88,2
	5,00	16	11,8	11,8	100,0
Total		136	100,0	100,0	

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	2,2	2,2	2,2
	1,25	3	2,2	2,2	4,4
	1,50	5	3,7	3,7	8,1
	1,75	3	2,2	2,2	10,3
	2,00	6	4,4	4,4	14,7
	2,25	7	5,1	5,1	19,9
	2,50	10	7,4	7,4	27,2
	2,75	4	2,9	2,9	30,1
	3,00	15	11,0	11,0	41,2
	3,25	8	5,9	5,9	47,1
	3,50	18	13,2	13,2	60,3
	3,75	12	8,8	8,8	69,1

4,00	16	11,8	11,8	80,9
4,25	8	5,9	5,9	86,8
4,50	6	4,4	4,4	91,2
4,75	2	1,5	1,5	92,6
5,00	10	7,4	7,4	100,0
Total	136	100,0	100,0	

ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	37	27,2	27,2	27,2
1,25	15	11,0	11,0	38,2
1,50	10	7,4	7,4	45,6
1,75	8	5,9	5,9	51,5
2,00	13	9,6	9,6	61,0
2,25	6	4,4	4,4	65,4
2,50	12	8,8	8,8	74,3
2,75	6	4,4	4,4	78,7
3,00	7	5,1	5,1	83,8
3,25	4	2,9	2,9	86,8
3,50	1	,7	,7	87,5
3,75	3	2,2	2,2	89,7
4,00	7	5,1	5,1	94,9
4,75	3	2,2	2,2	97,1
5,00	4	2,9	2,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

ΣΥΜΜΑΧΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	27	19,9	19,9	19,9
1,25	11	8,1	8,1	27,9
1,50	15	11,0	11,0	39,0
1,75	18	13,2	13,2	52,2
2,00	6	4,4	4,4	56,6

2,25	10	7,4	7,4	64,0
2,50	6	4,4	4,4	68,4
2,75	12	8,8	8,8	77,2
3,00	10	7,4	7,4	84,6
3,25	4	2,9	2,9	87,5
3,50	6	4,4	4,4	91,9
3,75	4	2,9	2,9	94,9
4,00	3	2,2	2,2	97,1
4,25	2	1,5	1,5	98,5
5,00	2	1,5	1,5	100,0
Total	136	100,0	100,0	

NPar Tests (φύλο)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
φύλο	136	1,55	,499	1	2

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	φύλο	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	άνδρας	61	65,20

	γυναίκα	75	71,18
	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	άνδρας	61	69,93
	γυναίκα	75	67,34
	Total	136	
ΕΛΞΗ	άνδρας	61	59,02
	γυναίκα	75	76,21
	Total	136	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	άνδρας	61	67,84
	γυναίκα	75	69,03
	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	άνδρας	61	60,37
	γυναίκα	75	75,11
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	άνδρας	61	71,30
	γυναίκα	75	66,22
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	άνδρας	61	65,87
	γυναίκα	75	70,64
	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	άνδρας	61	61,33
	γυναίκα	75	74,33
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	άνδρας	61	64,98
	γυναίκα	75	71,37
	Total	136	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	άνδρας	61	65,12
	γυναίκα	75	71,25
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	άνδρας	61	68,61
	γυναίκα	75	68,41
	Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛΟΓ ΙΣΜΟΣ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟ ΦΟΡΗΣ Η	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗ ΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥ ΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	,778	,148	6,436	,031	4,736	,564	,497	3,683	,892	,833	,001
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,378	,700	,011	,860	,030	,453	,481	,055	,345	,362	,977

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: φύλο

NPar Tests (μορφωτικό επίπεδο)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
μορφωτικό επίπεδο	136	2,92	,895	1	4

Kruskal-Wallis Test

Ranks

μορφωτικό επίπεδο	N	Mean Rank
-------------------	---	-----------

ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	59,54
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	57,72
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	68,59
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	77,46
	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	75,14
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	61,72
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	66,85
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	72,59
	Total	136	
ΕΛΞΗ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	67,39
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	59,42
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	73,03
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	64,69
	Total	136	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	82,50
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	55,72
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	68,91
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	68,66
	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	65,71
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	64,89
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	70,72
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	67,10
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	66,36
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	83,92
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	71,85
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	54,83
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	65,89

	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	63,72
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	70,81
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	67,44
	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	71,18
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	65,64
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	69,22
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	67,47
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	65,79
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	66,86
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	67,72
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	71,97
	Total	136	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	73,89
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	84,19
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	66,84
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	61,54
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	απόφοιτος γυμνασίου / λυκείου	14	64,79
	απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματικής σχολής	18	63,92
	απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ	69	71,77
	μεταπτυχιακές σπουδές	35	65,90
	Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛΛ ΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟ ΦΟΡΗΣ Η	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗ ΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟ ΥΛΕΥΤΙ ΚΟΤΗΤ Α	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗ Σ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ

Chi-Square	3,903	1,460	2,217	3,705	,486	7,558	,593	,208	,399	4,438	1,009
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,272	,692	,529	,295	,922	,056	,898	,976	,940	,218	,799

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: μορφωτικό επίπεδο

NPar Tests (τομέας εργασίας)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε ανήκει:	136	1,32	,467	1	2

Kruskal-Wallis Test

Ranks

ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε ανήκει:	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ δημόσιος τομέας	93	75,18
ιδιωτικός τομέας	43	54,06

	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	δημόσιος τομέας	93	68,10
	ιδιωτικός τομέας	43	69,36
	Total	136	
ΕΛΞΗ	δημόσιος τομέας	93	73,03
	ιδιωτικός τομέας	43	58,70
	Total	136	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	δημόσιος τομέας	93	71,35
	ιδιωτικός τομέας	43	62,33
	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	δημόσιος τομέας	93	70,73
	ιδιωτικός τομέας	43	63,67
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	δημόσιος τομέας	93	64,35
	ιδιωτικός τομέας	43	77,48
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	δημόσιος τομέας	93	69,63
	ιδιωτικός τομέας	43	66,05
	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	δημόσιος τομέας	93	75,23
	ιδιωτικός τομέας	43	53,94
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	δημόσιος τομέας	93	73,76
	ιδιωτικός τομέας	43	57,13
	Total	136	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	δημόσιος τομέας	93	69,56
	ιδιωτικός τομέας	43	66,21
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	δημόσιος τομέας	93	69,91
	ιδιωτικός τομέας	43	65,45
	Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΜΜΑΧΙΑ
Chi-Square	8,496	,031	3,909	1,559	,948	3,285	,245	8,626	5,277	,218	,381
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,004	,861	,048	,212	,330	,070	,620	,003	,022	,641	,537

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε ανήκει:

NPar Tests (θέση εργασίας)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
ποια απο τις παρακάτω κατηγορίες περιγράφει καλύτερα την θέση σας στην οργάνωση όπου εργάζεστε	136	1,24	,463	1	3

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	ποια απο τις παρακάτω κατηγορίες περιγράφει καλύτερα την θέση σας στην οργάνωση όπου εργάζεστε	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	υπάλληλος	105	67,18
	προιστάμενος	29	69,24
	διευθυντής	2	127,25
	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	υπάλληλος	105	68,03
	προιστάμενος	29	69,22
	διευθυντής	2	82,50
	Total	136	
ΕΛΞΗ	υπάλληλος	105	62,55
	προιστάμενος	29	87,66
	διευθυντής	2	103,25
	Total	136	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	υπάλληλος	105	67,06
	προιστάμενος	29	73,45
	διευθυντής	2	72,25
	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	υπάλληλος	105	65,00
	προιστάμενος	29	83,09
	διευθυντής	2	41,00
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	υπάλληλος	105	67,00
	προιστάμενος	29	74,38
	διευθυντής	2	62,00
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	υπάλληλος	105	68,15
	προιστάμενος	29	72,33
	διευθυντής	2	31,25

	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	υπάλληλος	105	64,54
	προιστάμενος	29	81,69
	διευθυντής	2	85,25
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	υπάλληλος	105	64,01
	προιστάμενος	29	83,36
	διευθυντής	2	88,50
	Total	136	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	υπάλληλος	105	63,72
	προιστάμενος	29	83,21
	διευθυντής	2	106,00
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	υπάλληλος	105	63,30
	προιστάμενος	29	87,09
	διευθυντής	2	71,75
	Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡ ΟΦΟΡ ΗΣΗ	ΠΙΕΣ Η	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗ ΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥΛ ΕΥΤΙΚΟΤΗ ΤΑ	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗ Σ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	4,602	,283	10,853	,621	5,810	,858	2,084	4,695	6,047	7,577	8,407
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,100	,868	,004	,733	,055	,651	,353	,096	,049	,023	,015

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ποια απο τις παρακάτω κατηγορίες περιγράφει καλύτερα την θέση σας στην οργάνωση όπου εργάζεστε

NPar Tests (συνολικά χρόνια εμπειρίας)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
συνολικά χρόνια εμπειρίας;	135	3,56	1,926	1	7

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	συνολικά χρόνια εμπειρίας ;	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	1-5	25	70,88
	6-10	24	66,98
	11-15	20	63,58
	16-20	21	65,21
	21-25	16	70,75
	26-30	19	65,95
	31-35	10	77,45
	Total	135	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	1-5	25	68,28
	6-10	24	77,38
	11-15	20	77,55
	16-20	21	51,33

	21-25	16	78,31
	26-30	19	56,16
	31-35	10	66,70
	Total	135	
ΕΛΞΗ	1-5	25	72,78
	6-10	24	63,33
	11-15	20	59,85
	16-20	21	53,86
	21-25	16	70,75
	26-30	19	78,82
	31-35	10	88,30
	Total	135	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	1-5	25	57,38
	6-10	24	81,06
	11-15	20	67,45
	16-20	21	60,10
	21-25	16	60,44
	26-30	19	73,47
	31-35	10	82,60
	Total	135	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	1-5	25	65,90
	6-10	24	67,77
	11-15	20	67,98
	16-20	21	57,43
	21-25	16	71,31
	26-30	19	68,95
	31-35	10	88,95
	Total	135	
ΠΙΕΣΗ	1-5	25	77,32
	6-10	24	55,85
	11-15	20	74,93
	16-20	21	69,14
	21-25	16	63,41
	26-30	19	61,00

	31-35	10	78,25
	Total	135	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1-5	25	61,12
	6-10	24	74,79
	11-15	20	70,28
	16-20	21	53,71
	21-25	16	69,50
	26-30	19	75,63
	31-35	10	77,45
	Total	135	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	1-5	25	61,10
	6-10	24	54,06
	11-15	20	84,75
	16-20	21	55,67
	21-25	16	78,06
	26-30	19	75,34
	31-35	10	81,05
	Total	135	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	1-5	25	53,84
	6-10	24	60,21
	11-15	20	74,43
	16-20	21	59,38
	21-25	16	75,16
	26-30	19	80,66
	31-35	10	91,85
	Total	135	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	1-5	25	61,30
	6-10	24	58,04
	11-15	20	76,35
	16-20	21	58,17
	21-25	16	81,97
	26-30	19	76,92
	31-35	10	73,30
	Total	135	

ΣΥΜΜΑΧΙΑ	1-5	25	77,96
	6-10	24	57,42
	11-15	20	76,98
	16-20	21	63,95
	21-25	16	69,28
	26-30	19	62,74
	31-35	10	67,00
	Total	135	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΜΜΑΧΙΑ
Chi-Square	1,237	9,459	8,593	7,823	4,627	5,933	5,736	12,483	12,123	7,936	5,094
df	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	,975	,149	,198	,251	,593	,431	,453	,052	,059	,243	,532

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: συνολικά χρόνια εμπειρίας;

NPar Tests (χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία;	132	2,51	1,585	1	7

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία;	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	1-5	47	63,27
	6-10	32	72,98
	11-15	20	63,15
	16-20	15	80,23
	21-25	10	52,00
	26-30	6	61,58
	31-35	2	56,50
	Total	132	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	1-5	47	60,40
	6-10	32	64,42
	11-15	20	80,45
	16-20	15	66,53
	21-25	10	68,25
	26-30	6	62,00
	31-35	2	108,00
	Total	132	
ΕΛΞΗ	1-5	47	65,04
	6-10	32	64,84
	11-15	20	56,38
	16-20	15	80,70
	21-25	10	80,95

	26-30	6	51,67
	31-35	2	94,25
	Total	132	
NOMIMOTHTA	1-5	47	63,20
	6-10	32	70,19
	11-15	20	67,08
	16-20	15	55,30
	21-25	10	68,40
	26-30	6	84,33
	31-35	2	100,25
	Total	132	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	1-5	47	59,83
	6-10	32	71,72
	11-15	20	67,68
	16-20	15	69,67
	21-25	10	70,05
	26-30	6	58,00
	31-35	2	112,00
	Total	132	
ΠΙΕΣΗ	1-5	47	73,79
	6-10	32	56,23
	11-15	20	64,13
	16-20	15	75,50
	21-25	10	57,45
	26-30	6	50,75
	31-35	2	108,25
	Total	132	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1-5	47	70,39
	6-10	32	65,23
	11-15	20	63,80
	16-20	15	58,30
	21-25	10	70,90
	26-30	6	53,58
	31-35	2	100,50

	Total	132	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	1-5	47	57,74
	6-10	32	70,92
	11-15	20	78,60
	16-20	15	70,10
	21-25	10	66,95
	26-30	6	57,50
	31-35	2	78,25
	Total	132	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤ Α	1-5	47	57,62
	6-10	32	76,03
	11-15	20	58,83
	16-20	15	78,70
	21-25	10	68,20
	26-30	6	68,50
	31-35	2	93,50
	Total	132	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	1-5	47	64,89
	6-10	32	64,36
	11-15	20	69,23
	16-20	15	73,37
	21-25	10	58,15
	26-30	6	65,92
	31-35	2	103,25
	Total	132	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	1-5	47	66,27
	6-10	32	60,08
	11-15	20	64,35
	16-20	15	71,70
	21-25	10	78,65
	26-30	6	67,83
	31-35	2	92,50
	Total	132	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟΦ ΟΡΗΣΗ	ΠΙΕΣΗ ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗ ΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟ ΥΛΕΥΤΙ ΚΟΤΗΤ Α	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗ Σ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	5,044	6,549	7,011	4,872	5,389	8,938	3,735	5,576	7,949	3,169	3,232
df	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	,538	,365	,320	,560	,495	,177	,712	,472	,242	,787	,779

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη υπηρεσία;

NPar Tests (χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση;	132	1,97	1,118	1	6

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	χρόνια εργασίας στην συγκεκρι μένη θέση;	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	1-5	58	65,97
	6-10	40	71,08
	11-15	19	61,71
	16-20	11	81,68
	21-25	3	10,83
	26-30	1	5,00
	Total	132	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	1-5	58	63,84
	6-10	40	65,64
	11-15	19	76,34
	16-20	11	65,23
	21-25	3	74,50
	26-30	1	58,50
	Total	132	
ΕΛΞΗ	1-5	58	66,50
	6-10	40	65,64
	11-15	19	67,00
	16-20	11	74,55
	21-25	3	65,83
	26-30	1	5,00
	Total	132	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	1-5	58	61,39
	6-10	40	75,38
	11-15	19	65,74
	16-20	11	71,82
	21-25	3	45,67
	26-30	1	26,50
	Total	132	

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	1-5	58	62,46
	6-10	40	70,39
	11-15	19	67,37
	16-20	11	78,59
	21-25	3	62,00
	26-30	1	9,50
	Total	132	
ΠΙΕΣΗ	1-5	58	71,69
	6-10	40	58,95
	11-15	19	68,55
	16-20	11	59,68
	21-25	3	98,00
	26-30	1	9,00
	Total	132	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	1-5	58	69,27
	6-10	40	67,98
	11-15	19	60,63
	16-20	11	67,59
	21-25	3	48,17
	26-30	1	1,50
	Total	132	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	1-5	58	61,37
	6-10	40	76,86
	11-15	19	65,55
	16-20	11	72,09
	21-25	3	31,33
	26-30	1	11,50
	Total	132	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	1-5	58	63,09
	6-10	40	74,14
	11-15	19	60,32
	16-20	11	78,00
	21-25	3	43,83
	26-30	1	17,50

	Total	132	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	1-5	58	65,74
	6-10	40	67,71
	11-15	19	76,68
	16-20	11	46,23
	21-25	3	53,33
	26-30	1	131,00
	Total	132	
	ΣΥΜΜΑΧΙΑ	1-5	58
6-10		40	65,05
11-15		19	73,50
16-20		11	62,91
21-25		3	73,00
26-30		1	14,00
Total		132	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟ ΦΟΡΗΣ Η	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗ ΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟ ΥΛΕΥΤΙ ΚΟΤΗΤ Α	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗ Σ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	11,619	1,785	3,110	5,447	4,457	7,374	4,429	8,875	6,290	7,890	2,802
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,040	,878	,683	,364	,486	,194	,489	,114	,279	,162	,730

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση;

NPar Tests (σύμβαση εργασίας)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
ποια είναι η χρονική διάρκεια της σύμβασης σας;	136	1,78	,805	1	4

Kruskal-Wallis Test

Ranks

ποια είναι η χρονική διάρκεια της σύμβασης σας;		N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	μόνιμος/η	58	76,25
	αορίστου χρόνου	54	69,41
	εποχικός/συμβασιούχος	20	48,65
	άλλο	4	43,13
	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	μόνιμος/η	58	72,26
	αορίστου χρόνου	54	66,52
	εποχικός/συμβασιούχος	20	63,38
	άλλο	4	66,38
	Total	136	
ΕΛΞΗ	μόνιμος/η	58	68,41
	αορίστου χρόνου	54	64,34
	εποχικός/συμβασιούχος	20	75,43
	άλλο	4	91,25
	Total	136	

ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	μόνιμος/η	58	75,14
	αορίστου χρόνου	54	61,83
	εποχικός/συμβασιούχος	20	71,75
	άλλο	4	46,00
	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	μόνιμος/η	58	71,55
	αορίστου χρόνου	54	65,51
	εποχικός/συμβασιούχος	20	67,38
	άλλο	4	70,25
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	μόνιμος/η	58	63,18
	αορίστου χρόνου	54	67,04
	εποχικός/συμβασιούχος	20	90,33
	άλλο	4	56,25
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	μόνιμος/η	58	73,17
	αορίστου χρόνου	54	61,81
	εποχικός/συμβασιούχος	20	75,50
	άλλο	4	56,13
	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	μόνιμος/η	58	72,91
	αορίστου χρόνου	54	63,21
	εποχικός/συμβασιούχος	20	69,05
	άλλο	4	73,13
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	μόνιμος/η	58	81,24
	αορίστου χρόνου	54	58,37
	εποχικός/συμβασιούχος	20	59,85
	άλλο	4	63,75
	Total	136	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	μόνιμος/η	58	72,34
	αορίστου χρόνου	54	60,08
	εποχικός/συμβασιούχος	20	76,73
	άλλο	4	85,25
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	μόνιμος/η	58	71,03
	αορίστου χρόνου	54	67,00

εποχικός/συμβασιούχος	20	62,73
άλλο	4	80,88
Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟ ΦΟΡΗΣ Η	ΠΙΕΣΗ ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕ ΡΓΑΣΙ Α	ΑΠΟΚΤ ΗΣΗ ΕΥΝΟΙ ΑΣ	ΣΥΜΒΟΥ ΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗΣ Η ΠΡΟΣΩΠΙ ΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	9,059	1,037	2,564	4,678	,687	7,704	3,424	1,768	10,736	4,724	1,158
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,029	,792	,464	,197	,876	,053	,331	,622	,013	,193	,763

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ποια είναι η χρονική διάρκεια της σύμβασης σας;

NPar Tests (φυσική απόσταση)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
με τον προϊστάμενό σας εργάζεστε:	136	2,10	,872	1	4

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	με τον προϊστάμενό σας εργάζεστε:	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	στο ίδιο γραφείο	39	63,86
	στον ίδιο όροφο	50	67,56
	στο ίδιο κτίριο	41	64,55
	Total	130	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	στο ίδιο γραφείο	39	67,00
	στον ίδιο όροφο	50	70,62
	στο ίδιο κτίριο	41	57,83
	Total	130	
ΕΛΞΗ	στο ίδιο γραφείο	39	63,40
	στον ίδιο όροφο	50	63,44
	στο ίδιο κτίριο	41	70,01
	Total	130	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	στο ίδιο γραφείο	39	72,46
	στον ίδιο όροφο	50	66,13
	στο ίδιο κτίριο	41	58,11

	Total	130	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	στο ίδιο γραφείο	39	61,00
	στον ίδιο όροφο	50	66,96
	στο ίδιο κτίριο	41	68,00
	Total	130	
ΠΙΕΣΗ	στο ίδιο γραφείο	39	62,24
	στον ίδιο όροφο	50	61,04
	στο ίδιο κτίριο	41	74,04
	Total	130	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	στο ίδιο γραφείο	39	68,38
	στον ίδιο όροφο	50	68,52
	στο ίδιο κτίριο	41	59,07
	Total	130	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	στο ίδιο γραφείο	39	66,87
	στον ίδιο όροφο	50	63,71
	στο ίδιο κτίριο	41	66,38
	Total	130	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	στο ίδιο γραφείο	39	66,49
	στον ίδιο όροφο	50	61,15
	στο ίδιο κτίριο	41	69,87
	Total	130	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	στο ίδιο γραφείο	39	68,08
	στον ίδιο όροφο	50	61,56
	στο ίδιο κτίριο	41	67,85
	Total	130	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	στο ίδιο γραφείο	39	68,27
	στον ίδιο όροφο	50	60,76
	στο ίδιο κτίριο	41	68,65
	Total	130	

Test Statistics^{a,b}

										ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	
	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΜΜΑΧΙΑ
	Σ	ΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΟΤΗΤΑ	Η	ΠΙΕΣΗ	ΓΑΣΙΑ	Σ	Α	Σ	ΑΧΙΑ

Chi-Square	,251	2,738	,863	2,956	,817	3,118	1,755	,188	1,254	,911	1,305
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,882	,254	,650	,228	,665	,210	,416	,910	,534	,634	,521

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: με τον προιστάμενό σας εργάζεστε:

NPar Tests (απόσταση με βάση τη συχνότητα αλληλεπίδρασης)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
πόσο συχνά αλληλεπιδράτε με τον προιστάμενό σας;	136	1,51	,825	1	5

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	πόσο συχνά αλληλεπιδράτε με τον προιστάμενό σας;	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	καθημερινά	88	66,61
	κάθε εβδομάδα	34	70,35

	κάθε 15ήμερο	8	80,88
	κάθε μήνα	5	55,80
	Total	135	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	καθημερινά	88	68,65
	κάθε εβδομάδα	34	63,47
	κάθε 15ήμερο	8	75,38
	κάθε μήνα	5	75,60
	Total	135	
ΕΛΞΗ	καθημερινά	88	63,36
	κάθε εβδομάδα	34	73,07
	κάθε 15ήμερο	8	87,00
	κάθε μήνα	5	84,80
	Total	135	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	καθημερινά	88	72,74
	κάθε εβδομάδα	34	58,59
	κάθε 15ήμερο	8	55,94
	κάθε μήνα	5	67,90
	Total	135	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	καθημερινά	88	65,80
	κάθε εβδομάδα	34	68,34
	κάθε 15ήμερο	8	75,00
	κάθε μήνα	5	93,20
	Total	135	
ΠΙΕΣΗ	καθημερινά	88	65,00
	κάθε εβδομάδα	34	71,94
	κάθε 15ήμερο	8	83,75
	κάθε μήνα	5	68,80
	Total	135	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	καθημερινά	88	67,60
	κάθε εβδομάδα	34	67,97
	κάθε 15ήμερο	8	60,50
	κάθε μήνα	5	87,20
	Total	135	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	καθημερινά	88	67,51
	κάθε εβδομάδα	34	73,72
	κάθε 15ήμερο	8	63,56
	κάθε μήνα	5	44,90

	Total	135	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	καθημερινά	88	65,85
	κάθε εβδομάδα	34	71,90
	κάθε 15ήμερο	8	61,06
	κάθε μήνα	5	90,40
	Total	135	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	καθημερινά	88	66,36
	κάθε εβδομάδα	34	69,94
	κάθε 15ήμερο	8	78,25
	κάθε μήνα	5	67,30
	Total	135	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	καθημερινά	88	66,30
	κάθε εβδομάδα	34	71,12
	κάθε 15ήμερο	8	74,50
	κάθε μήνα	5	66,30
	Total	135	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜ ΟΣ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΕΗ ΕΛΕΗ	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟ ΦΟΡΗΣ Η	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗ ΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥ ΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗ Σ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	1,596	,975	4,642	4,062	2,626	2,176	1,519	2,601	2,514	,808	,621
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,660	,807	,200	,255	,453	,537	,678	,457	,473	,847	,892

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: πόσο συχνά αλληλεπιδράτε με τον προϊστάμενό σας;

NPar Tests (κοινωνικοψυχολογική απόσταση – status)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
--	---	------	----------------	---------	---------

ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προιστάμενό σας ως προς το status;	136	1,57	,496	1	2

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προιστάμενό σας ως προς το status;	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ναι	58	67,89
	όχι	78	68,96
	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ναι	58	74,47
	όχι	78	64,06
	Total	136	
ΕΛΞΗ	ναι	58	60,65
	όχι	78	74,34
	Total	136	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ναι	58	71,57
	όχι	78	66,22

	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ναι	58	63,95
	όχι	78	71,88
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	ναι	58	65,77
	όχι	78	70,53
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ναι	58	65,64
	όχι	78	70,63
	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ναι	58	67,45
	όχι	78	69,28
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	ναι	58	65,32
	όχι	78	70,87
	Total	136	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ναι	58	63,54
	όχι	78	72,19
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	ναι	58	65,03
	όχι	78	71,08
	Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙ ΜΟΤ ΗΤΑ	ΠΛΗΡΟ ΦΟΡΗΣ Η	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗ ΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥ ΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗ Σ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	,025	2,376	4,035	,620	1,357	,490	,537	,072	,664	1,640	,797
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,876	,123	,045	,431	,244	,484	,464	,788	,415	,200	,372

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προιστάμενό σας ως προς το status;

NPar Tests (κοινωνικοψυχολογική απόσταση – κοινωνική θέση)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προιστάμενό σας ως προς την κοινωνική θέση;	136	1,81	,395	1	2

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προιστάμενό σας ως προς την κοινωνική θέση;	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ναι	26	66,67
	όχι	110	68,93

	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ναι	26	72,90
	όχι	110	67,46
	Total	136	
ΕΛΞΗ	ναι	26	68,38
	όχι	110	68,53
	Total	136	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ναι	26	66,17
	όχι	110	69,05
	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ναι	26	59,12
	όχι	110	70,72
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	ναι	26	78,08
	όχι	110	66,24
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ναι	26	65,83
	όχι	110	69,13
	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ναι	26	69,15
	όχι	110	68,35
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	ναι	26	62,27
	όχι	110	69,97
	Total	136	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ναι	26	67,19
	όχι	110	68,81
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	ναι	26	77,21
	όχι	110	66,44
	Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΓΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞ Η	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟ ΦΟΡΗΣ Η	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤ ΗΣΗ ΕΥΝΟΙ ΑΣ	ΣΥΜΒΟΥ ΛΕΥΤΙΚΟ ΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗ Σ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	,070	,410	,000	,113	1,833	1,912	,149	,009	,810	,036	1,593
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,792	,522	,987	,737	,176	,167	,700	,925	,368	,849	,207

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προϊστάμενό σας ως προς την κοινωνική θέση;

NPar Tests (κοινωνικοψυχολογική απόσταση – εξουσία)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προϊστάμενό σας ως προς την εξουσία;	136	1,32	,470	1	2

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προιστάμενό σας ως προς την εξουσία;	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ναι	92	69,47
	όχι	44	66,47
	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ναι	92	69,02
	όχι	44	67,41
	Total	136	
ΕΛΞΗ	ναι	92	73,52
	όχι	44	58,00
	Total	136	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ναι	92	67,99
	όχι	44	69,57
	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ναι	92	72,47
	όχι	44	60,19
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	ναι	92	70,43
	όχι	44	64,47
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ναι	92	69,52
	όχι	44	66,36
	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ναι	92	67,98
	όχι	44	69,58
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	ναι	92	66,60
	όχι	44	72,48
	Total	136	

ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ναι	92	70,05
	όχι	44	65,26
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	ναι	92	70,80
	όχι	44	63,69
	Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ΕΛΞΗ	ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ΣΥΜΜΑΧΙΑ
Chi-Square	,174	,051	4,639	,048	2,906	,686	,193	,049	,668	,450	,981
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,676	,821	,031	,826	,088	,407	,661	,825	,414	,502	,322

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προϊστάμενό σας ως προς την εξουσία;

NPar Tests (κοινωνικοψυχολογική απόσταση – δύναμη)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	136	3,2574	1,02647	1,00	5,00
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	136	2,0717	1,12254	1,00	5,00
ΕΛΞΗ	136	3,0864	1,15164	1,00	5,00
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	136	3,5772	1,10952	1,00	5,00
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	136	2,8051	1,28080	1,00	5,00
ΠΙΕΣΗ	136	2,4449	1,12616	1,00	5,00
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	136	3,1507	1,00659	1,00	5,00
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	136	3,3070	1,19139	1,00	5,00
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	136	3,2849	1,01342	1,00	5,00

ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	136	2,0717	1,10843	1,00	5,00
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	136	2,1085	,97168	1,00	5,00
Θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προιστάμενό σας ως προς τη δύναμη;	136	1,59	,494	1	2

Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
	θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προιστάμενό σας ως προς τη δύναμη;	N	Mean Rank
ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	ναι	56	63,84
	όχι	80	71,76
	Total	136	
ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ	ναι	56	72,79
	όχι	80	65,49
	Total	136	
ΕΛΞΗ	ναι	56	71,79
	όχι	80	66,19
	Total	136	
ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑ	ναι	56	62,20
	όχι	80	72,91
	Total	136	
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ	ναι	56	75,09
	όχι	80	63,89
	Total	136	
ΠΙΕΣΗ	ναι	56	73,41
	όχι	80	65,06
	Total	136	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ναι	56	64,12

	όχι	80	71,57
	Total	136	
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ναι	56	65,80
	όχι	80	70,39
	Total	136	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	ναι	56	61,83
	όχι	80	73,17
	Total	136	
ΕΠΙΚΛΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ	ναι	56	69,69
	όχι	80	67,67
	Total	136	
ΣΥΜΜΑΧΙΑ	ναι	56	71,28
	όχι	80	66,56
	Total	136	

Test Statistics^{a,b}

	ΟΡΘΟΛ ΟΠΙΣΜΟ Σ	ΑΝΤΑΛ ΛΑΓΗ	ΕΛΞ Η	ΝΟΜΙΜ ΟΤΗΤΑ	ΠΛΗΡΟΦ ΟΡΗΣΗ	ΠΙΕΣΗ	ΣΥΝΕΡ ΓΑΣΙΑ	ΑΠΟΚΤΗ ΣΗ ΕΥΝΟΙΑΣ	ΣΥΜΒΟ ΥΛΕΥΤΙ ΚΟΤΗΤ Α	ΕΠΙΚΛΗ ΣΗ ΠΡΟΣΩ ΠΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗ Σ	ΣΥΜΜ ΑΧΙΑ
Chi-Square	1,340	1,156	,669	2,461	2,677	1,488	1,187	,448	2,748	,089	,479
df	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,247	,282	,414	,117	,102	,222	,276	,503	,097	,766	,489

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: θεωρείτε πως διαφέρετε με τον προϊστάμενό σας ως προς τη δύναμη;



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

06 FEB, 2014		
19 FEB, 2014		
06 MAR, 2014		

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000098344