



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

του

ΑΝΔΡΕΑ ΣΑΡΑΛΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Σουλτάνα Καπίκη

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2018



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Αλεξάνδρειου ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κ.λπ.).

Θεσσαλονίκη, 1 Οκτωβρίου, 2018

Ο Δηλών: Ανδρέας Σαραλής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά σε οργανισμούς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ώστε να επιτυγχάνεται η παρακίνηση των εργαζομένων σε αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, μελετώνται ποια είναι τα χαρακτηριστικά των ηγετών τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα εργασία είναι κατά βάση η δευτερογενής έρευνα με ανάλυση διαφόρων μελετών περίπτωσης ύστερα από εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση των μοντέλων ηγεσίας και της εφαρμογής τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Για να γίνει πιο εύκολη και ορθή εξαγωγή των συμπερασμάτων της μελέτης για το επιλεγμένο θέμα επιλέχθηκε η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης για ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α. με βάση μελέτες των Rouecheetal. (2014) για τα communitycolleges στις Η.Π.Α., των Myrick – Harris (2014) για τα τμήματα ιδρυμάτων Historically Black Colleges & Universities (HBCU) και του Basham (2012) για τους προέδρους τμημάτων αμερικανικών ιδρυμάτων. Επιλέχθηκαν πρωτότυπες μελέτες των επιλεγμένων ιδρυμάτων οι οποίες πραγματοποιήθηκαν από επιφανείς ερευνητές του εξωτερικού στα οποία εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας και κρίνονται επιτυχημένες, γεγονός που τεκμηριώνεται από αναφορές σε ερευνητικά άρθρα. Στη συνέχεια, ακολουθεί ανάλυση περιεχομένου στη βάση των ερευνητικών ερωτημάτων που θέτει η εργασία.

Αποτελέσματα

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση περιεχομένου για τρεις εξεταζόμενες μελέτες περίπτωσης οι οποίες αναλύθηκαν λεπτομερώς και αφορούν ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α.. Από την ανάλυση περιεχομένου προκύπτει ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους όχι μόνο με έναν, αλλά με πολλούς τρόπους ταυτόχρονα στο πλαίσιο των διοικητικών και ηγετικών τους καθηκόντων. Οι παράγοντες που συνήθως παρακινούν τους εργαζόμενους όπως προκύπτουν από τη βιβλιογραφία δεν είναι απαραίτητα οι ίδιοι που παρακινούν τους

εργαζόμενους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Φαίνεται ότι για αυτούς σημαντικότερο ρόλο παίζουν το κοινό όραμα, η αναγνώριση από το σύνολο των συναδέλφων, η έμπνευση από τον ίδιο τον ηγέτη, η συμμετοχή στην ανάληψη ευθυνών και τη λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης των απόψεων.

Ακόμη, προκύπτει η ότι ναι μεν το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας και στις τρεις μελέτες είναι το καλύτερο, ωστόσο οι ηγέτες δεν το εφαρμόζουν απόλυτα ούτε καθολικά στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους. Αντίθετα, εφαρμόζουν μια μείξη διαφορετικών στιλ αναλόγως τις δυσκολίες και τις συγκυρίες που έχουν να αντιμετωπίσουν με πιθανότερα ηγετικά στιλ το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό.

Συμπεράσματα

Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας κρίνεται ως το καταλληλότερο για εφαρμογή στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει το σημαντικότερο ρόλο στην άσκηση ηγεσίας των επιτυχημένων ηγετών και διαφοροποιείται στην εφαρμογή της με βάση το μοντέλο ηγεσίας. Η επιλογή ενός μόνο μοντέλου δεν είναι πραγματικό σενάριο καθώς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. οικονομία) δύνανται να μεταβάλλουν τις τακτικές του ηγέτη ή συμπληρωματικά να οδηγούν στην εφαρμογή και άλλων μοντέλων ταυτόχρονα με το μετασχηματιστικό.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες εργάζονται πολλές ώρες εβδομαδιαίως για την άσκηση των καθηκόντων τους αφιερώνοντας το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στην παρακίνηση εργαζομένων. Εκδηλώνουν σεβασμό, εμπιστοσύνη, αναθέτουν αρμοδιότητες, επιλέγουν τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις. Επιπλέον, βασίζονται στη συμμετοχικότητα και εμπλέκουν τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Παρακινούν μέσω της παρουσίας τους, της ανοιχτής επικοινωνίας με όλους τους ενδιαφερόμενους, της θετικής αντιμετώπισης αρνητικών καταστάσεων και της συνολικής συνεισφοράς στο ίδρυμα.

Προτάσεις

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και των μελετών περίπτωσης που αναλύθηκαν προκύπτει ότι δεν υπάρχει κάποιο πρότυπο βέλτιστης εφαρμογής ενός μοντέλου/ στιλ ηγεσίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση το οποίο να οδηγεί στην μεγιστοποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων. Χρειάζεται να καθοριστεί μια πρότυπη στρατηγική

συνδυασμού των δημοφιλέστερων και πιο συχνά συναντημένων μοντέλων ηγεσίας που να παρακινεί τους εργαζομένους και να θέτει τις βάσεις για την περαιτέρω εξέλιξή τους τόσο ατομικά όσο και συλλογικά ως ομάδα ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο ενός ιδρύματος. Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι δεν ανταποκρίνεται σε περιόδους υψηλής επιρροής των ιδρυμάτων από εξωγενείς παράγοντες όπως ήταν για παράδειγμα η πρόσφατη οικονομική κρίση. Ωστόσο, τέτοιου είδους παράγοντες είναι και αναπόφευκτοι και συνηθισμένοι στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία. Επομένως, κρίνεται ότι οι ηγέτες στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και δη στο ελληνικό σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης καλούνται να συνδυάσουν κατάλληλα τα διάφορα στιλ και μοντέλα ηγεσίας με βάση τις περιστάσεις (οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές συνθήκες).

ABSTRACT

Purpose

The purpose of this thesis is to examine the effective leadership behavior in higher education institutions in order to achieve the employee's motivation. More specifically, the characteristics which can lead to employees' motivation are studied based on theory.

Methodology

The methodology followed in this thesis is basically secondary research by means of analyzing various case studies after the thorough study of the bibliography for leadership models, theories and styles and their application in higher education. In order to achieve true results for the selected subject case study analysis was chosen as a research method. More specifically, case studies for the United States higher education institutions were chosen to be examined, reviewed and commented. The chosen institutions were those referred by Roueche et al. (2014) meaning the community colleges in the U.S.A., by Myrick – Harris (2014) meaning the HBCU and by Basham (2012) meaning the Institution Departments for US Chairs of US Institutions. The original studies were selected as they were carried out by eminent researchers from abroad. These institutions apply transformational leadership style very effectively as documented by references to research articles. Finally, a comparative study based on the research questions is posed.

Discussion - Results

A comparative study was carried out for the two of the studied case studies involving higher education institutions in the US. The comparison shows that successful leaders motivate workers not only with one but in many ways at the same time in the context of their administrative and leadership tasks. The factors which usually affect employees and motivate them as they emerge from the bibliography are not necessarily the ones that motivate employees in higher education. It seems that for them the most important role is played by the common vision, the recognition of their colleagues, the inspiration from the leader, the participation in taking responsibility and decision- making and the possibility of free expression of opinions.

The comparative analysis helps us understand that although the transformational leadership style in all three case studies is selected, the leaders do not choose to apply it universally or across all their duties. Instead, they apply a mix of different styles depending on the difficulties and the circumstances they have to deal with, while they prefer most the transformational and transactional style.

Conclusions

The transformational leadership model is judged to be the most appropriate for application to higher education institutions. Involvement of employees plays the most important role in implementing leadership style and differs on the basis of the selected leadership model. The choice of a single model is not a realistic scenario, as external factors (i.e. economic conditions) can alter the tactics of the leader or complementarily can lead to the implementation of other models simultaneously with the transformational one.

Successful leaders work many hours per week in order to carry out their duties devoting most of their time to motivating employees. They show respect, trust, they delegate responsibilities, they choose the right people purposed for the right places. In addition, they base their leadership style on participation and involvement of employees in the decision – making process. They motivate through their presence, the open communication channels they propose with all stakeholders, their positive response to negative situations and the total contribution to the institution.

Proposals

From the study of the bibliography and the analyzed case studies, there seems to be no standard of optimal implementation of a leadership style in higher education which leads to the maximization of the employees' motivation. It is necessary to define a model strategy of combining the most popular and most often-held leadership models that motivate employees and lay the foundations for their further development both individually and collectively as a human resources group within an institution. Transformational leadership has the disadvantage of not responding to periods of high influence on institutions by external factors such as the recent economic crisis. However, such factors are inevitable and considered to be commonplace in a globalized society. Therefore, a proposal for future research would be the appropriate combination and the cases of its implementation of the particular leadership style in

the Greek higher educational system, with the recent exit of the country to the markets.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 Ηγεσία.....	7
1.1. Ορισμός Ηγεσίας και Ηγέτη	7
1.1.1. Ηγεσία.....	7
1.1.2. Ηγέτης.....	11
1.2. Στυλ ηγεσίας	17
1.3. Μοντέλα ηγεσίας	21
Κεφάλαιο 2 Παρακίνηση εργαζομένων	32
2.1. Ορισμός παρακίνησης εργαζομένων	32
2.2. Ηγεσία και παρακίνηση εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	36
2.2.1. Χαρακτηριστικά τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ακαδημαϊκών ηγετών ...	37
2.2.2. Η παρακίνηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	45
2.3. Κριτήρια επιλογής καταλληλότερου μοντέλου ηγεσίας.....	59
2.3.1. Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας	61
2.3.2. Μοντέλο Laissez-Faire	63
2.3.3. Μοντέλο κατανομητικής ηγεσίας.....	63
2.3.4. Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας	64
2.3.5. Σύγκριση επιλεγμένων μοντέλων σε έρευνες.....	69
Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία.....	74
Κεφάλαιο 4 Μελέτες περίπτωσης.....	77
4.1. Μελέτη περίπτωσης communitycolleges των Η.Π.Α.	77
4.2. Μελέτη περίπτωσης ιδρυμάτων HBCU στις Η.Π.Α.....	86
4.3. Μελέτη περίπτωσης «πρόεδροι τμημάτων σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α.»	94
Κεφάλαιο 5 Ανάλυση Περιεχομένου και Αποτελέσματα.....	96
Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα ...	105
Βιβλιογραφία	109
Παράρτημα Α – Ερωτήσεις έρευνας UNCF.....	127

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Μοντέλα ακαδημαϊκής ηγεσίας Tjeldvoll	54
---	----

Εισαγωγή

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι κρίσιμος παράγοντας προσδιορισμού της επιτυχίας ή αποτυχίας της επίτευξης των στόχων και του οράματος ενός πανεπιστημίου. Η πλειοψηφία προσδοκά από αυτούς τους φορείς να έχουν άριστες επιδόσεις εφόσον διαθέτουν ικανή διοίκηση. Η επίδοσή τους εξαρτάται από την ποιότητα της διοίκησης και του μοντέλου ηγεσίας που εφαρμόζει και αυτές οι μεταβλητές επηρεάζονται από την ηθική και την κουλτούρα που διαπνέει τον οργανισμό. Ακόμη, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης φαίνεται να επηρεάζει την παρακίνηση του προσωπικού που εργάζεται στα πανεπιστήμια τόσο του ακαδημαϊκού όσο και του διοικητικού. Η καλή διοίκηση – υπό την έννοια της απόδοσης – μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό ώστε να καταβάλει μεγαλύτερες προσπάθειες και να φέρει καλύτερα αποτελέσματα. Από την άλλη, όμως, μια αναποτελεσματική διοίκηση που δεν αφογκράζεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού μπορεί να λειτουργήσει αποθαρρυντικά και να επιφέρει επιδείνωση των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητάς.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα αναλυθούν τα διαφορετικά μοντέλα και στυλ ηγεσίας τα οποία εφαρμόζονται τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα και ο βαθμός επιτυχίας τους. Το ενδιαφέρον θα επικεντρωθεί στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και τα πανεπιστήμια τα οποία αποτελούν μοναδική περίπτωση φορέα καθώς λειτουργούν τόσο εντός ενός αυτόνομου πλαισίου όσο και με βάση τις επιταγές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος συμπεριλαμβανομένης και της εκάστοτε εθνικής νομοθεσίας.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας μελετήθηκαν βιβλιογραφικές και ερευνητικές μελέτες από το 1943 έως και σήμερα οι οποίες αντλήθηκαν από διεθνείς (π.χ. Elsevier, Emerald) και ελληνικές (π.χ. Iatrotek) βάσεις δεδομένων και αφορούν το θέμα της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων γενικά αλλά και με εξειδίκευση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Υπάρχει πλούσια και εκτενής αρθρογραφία πάνω στο επιλεγμένο θέμα. Οι λέξεις κλειδιά οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν κατά την αναζήτηση είναι: ηγεσία, παρακίνηση, διοίκηση, ηγεσία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, παρακίνηση εργαζομένων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Η συγκεκριμένη μελέτη αναμένεται να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ της παρακίνησης εργαζομένων και του μοντέλου ηγεσίας που

ακολουθείται συνήθως από τα πανεπιστήμια, δηλαδή του μετασχηματιστικού μοντέλου. Αυτή η κατανόηση θα βοηθήσει τις μελλοντικές διοικήσεις των πανεπιστημίων να εφαρμόσουν επιτυχημένες και δοκιμασμένες τακτικές και πολιτικές ηγεσίας ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι, θα αναδειχθούν τα πανεπιστήμια και θα βελτιώσουν την εικόνα τους προς τα έξω αλλά και προς το εσωτερικό τους αφού το πλαίσιο μελέτης αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων η οποία συνδέεται άμεσα και με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Η εργασία προσφέρει ακόμη διορατικότητα σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνονται οι απαραίτητες δράσεις επιτυχημένα.

Η καταλληλότητα του μοντέλου ηγεσίας που υιοθετεί ένας ηγέτης επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους στο έργο που έχουν να επιτελέσουν. Κατ' επέκταση επηρεάζεται η συνολική επίδοση του πανεπιστημίου και αυτό φέρει επιπτώσεις και στη συνολική βαθμολογία που λαμβάνουν όλα τα πανεπιστήμια με βάση τυποποιημένα και πιστοποιημένα κριτήρια. Το παρόν πόνημα μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός για ηγέτες στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ώστε να εξοπλιστούν με την υπάρχουσα εμπειρία από τη σύγχρονη βιβλιογραφία και μελέτες περιπτώσεων και να εφαρμόσουν τις βέλτιστες πρακτικές.

Λόγοι επιλογής θέματος

Η ηγεσία διαμορφώνει την ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων και παράλληλα καθορίζει και την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Ακόμη, αποτελεί κριτήριο καθορισμού της ατομικής επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Ένας ηγέτης παρακινεί τους συνεργάτες και υφισταμένους του προκειμένου να συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους. Είναι μέσα στο πλαίσιο της ευθύνης του να δώσει κίνητρα με την χρήση των διαθέσιμων μέσων και πρακτικών προκειμένου να τους κινητοποιήσει να βελτιωθούν. Άλλωστε, όλοι οι άνθρωποι εργάζονται προκειμένου να ικανοποιήσουν δικές τους ανάγκες και όσο λιγότερο ικανοποιούνται αυτές τόσο λιγότερο είναι και το κίνητρό τους για απόδοση και αποτέλεσμα (Maslow, 1943).

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό αποτελούν σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας και της οικονομίας και καθορίζουν το μέλλον των επόμενων γενιών. Η ορθή και αποδοτική λειτουργία των εργαζομένων είναι επιδίωξη

όλων και ευθύνη των διοικήσεών τους. Η δυσκολία εφαρμογής της θεωρίας ηγεσίας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό έγκειται στην φύση του ηγέτη, στη δομή του οργανισμού, στο μείγμα των εργαζομένων σε αυτές που διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα και ανά εκπαιδευτικό φορέα και στη δυσκολία μέτρησης της παρακίνησης των εργαζομένων σε αυτούς.

Αυτές οι δυσκολίες αποτελούν πρόκληση για έναν ερευνητή με εξειδίκευση στη διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων. Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος προκειμένου να μελετηθεί σε θεωρητικό επίπεδο εκτενέστερα ένα σημαντικό κομμάτι της διοίκησης των φορέων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και να βρεθεί ένα μοντέλο ή ένας συνδυασμός στυλ και θεωριών που να μπορούν να εφαρμοστούν εμπειρικά με επιτυχία στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να εξεταστεί η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά σε οργανισμούς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ώστε να επιτυγχάνεται η παρακίνηση των εργαζομένων σε αυτούς. Πιο συγκεκριμένα, μελετώνται ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά με βάση τη θεωρία τα οποία μπορούν να οδηγήσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική ηγεσία εκπαιδευτικών μονάδων έχει απασχολήσει ακαδημαϊκούς, πολιτικούς, ερευνητές, επιχειρήσεις και φορείς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οι οποίοι καλούνται να εφαρμόσουν πρακτικές που θα τους οδηγήσουν σε καλύτερη καθημερινή λειτουργία και ευχαριστημένους εργαζόμενους. Ο ρόλος του ηγέτη και η μορφή ηγεσίας την οποία επιλέγει καθορίζουν σημαντικά την έκβαση της αποδοτικής ή μη εργασίας των υφισταμένων. Η παρακίνηση και κινητοποίηση σε ένα τριτοβάθμιο φορέα εκπαίδευσης είναι μια πρόκληση την οποία αντιμετωπίζει η εκάστοτε διοίκησή του και μπορεί να επηρεάσει ακόμη και την κατάταξη του φορέα με βάση τα παγκόσμια κριτήρια κατάταξης που τίθενται από οργανισμούς ελέγχου της ποιότητας και της απόδοσης των φορέων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στόχος

Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι μέσα από διαφορετικές μελέτες περίπτωσης ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Αμερική που αναλύονται να βρεθούν τα

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής ενός συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας – του μετασχηματιστικού - το οποίο οδηγεί στην παρακίνηση των εργαζομένων σε έναν τέτοιο φορέα. Οι εξεταζόμενες μελέτες περίπτωσης αφορούν αφενός τα community colleges των Η.Π.Α. μέσα από έρευνα της δεκαετίας του '00 η οποία ωστόσο παρέχει ακόμη και σήμερα διορατικότητα ως προς την εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και αφετέρου τα HBCU (Historically Black Colleges & Universities) μέσω έρευνας του Ινστιτούτου UNCF σε προέδρους των τμημάτων αυτών των κολεγίων και πανεπιστημίων. Τέλος, εξετάστηκε έρευνα του Basham (2012) με συμμετοχή 300 προέδρων από ιδιωτικά και δημόσια διαπιστευμένα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α.. Ακόμη, με βάση τα αποτελέσματα των μελετών περίπτωσης προκύπτουν ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με προτάσεις βελτίωσης της επίδοσης των εργαζομένων και προσαρμογές στο στυλ και το μοντέλο ηγεσίας που μπορεί να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα εργασία είναι κατά βάση η δευτερογενής έρευνα με ανάλυση διαφόρων μελετών περίπτωσης. Θεωρήθηκε προτιμότερος τρόπος έρευνας, καθώς η μελέτη της βιβλιογραφίας αφορά οργανισμούς του εξωτερικού και πιο συγκεκριμένα της Αμερικής και ως εκ τούτου δεν θα μπορούσε να γίνει χρήση ερωτηματολογίου ή επιτόπιας έρευνας μέσω συνεντεύξεων λόγω φυσικών δυσκολιών και εμποδίων.

Θεωρήθηκε προτιμότερος τρόπος έρευνας, καθώς η μελέτη της βιβλιογραφίας αφορά οργανισμούς του εξωτερικού και πιο συγκεκριμένα της Αμερικής και ως εκ τούτου δεν θα μπορούσε να γίνει χρήση ερωτηματολογίου ή επιτόπιας έρευνας μέσω συνεντεύξεων λόγω φυσικών δυσκολιών και εμποδίων.

Αρχικά, εξετάζεται το θεωρητικό πλαίσιο του θέματος και των υποκατηγοριών του προκειμένου να μπορέσουν να βρεθούν οι παράγοντες και οι μεταβλητές που καθορίζουν την επιτυχία του ηγέτη στους τεθέντες στόχους που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων. Η θεωρητική προσέγγιση όμως από μόνη της δεν οδηγεί σε συμπεράσματα καθώς κρίνεται απαραίτητη και μια εμπειρική εφαρμογή. Η επιλογή των περιπτώσεων έγινε με βάση την φαινομενική τουλάχιστον από εξωτερική οπτική γωνία επιτυχία της ηγεσίας σε φορείς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

του εξωτερικού. Το εκπαιδευτικό σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επιλέχθηκε κυρίως λόγω των παθογενειών του και των προβλημάτων χρηματοδότησης και όχι μόνο που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια αλλά και εξαιτίας της αστάθειας στις πολιτικές που εφαρμόζονται σε αυτό.

Για να γίνει πιο εύκολη και ορθή διεξαγωγή των συμπερασμάτων της μελέτης για το επιλεγμένο θέμα επιλέχθηκε η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης (casestudy) για ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α..

Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης έχει επιλεγθεί ως ερευνητική μέθοδος από πολλούς ερευνητές με δημοσιεύσεις σε αξιόπιστα ακαδημαϊκά περιοδικά. Η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης δίνει τη δυνατότητα καλύτερης και βαθύτερης κατανόησης της φύσης ενός θέματος καθώς μέσα σε αυτό αναλύονται οι λόγοι και ο τρόπος με τον οποίο εξελίχθηκε το θέμα, ποια ήταν στο παρελθόν και ποια είναι τώρα η κατάσταση της μελετώμενης περίπτωσης και δίνει πολλές φορές και τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλες γνωστές περιπτώσεις. Ακόμη, πραγματοποιείται για να εστιάσει κανείς σε συγκεκριμένα ζητήματα και όχι γενικά σε κάποιον οργανισμό (Noor Mohd, 2008).

Τεκμηρίωση πρωτοτυπίας - Ερευνητικά ερωτήματα

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα που τίθεται στο επιλεγμένο θέμα είναι αν οι ηγέτες είναι σε θέση να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Με βάση τα θεωρητικά μοντέλα υπάρχουν διάφορες μελέτες οι οποίες επιβεβαιώνουν το συγκεκριμένο ερώτημα. Συζήτηση γίνεται σχετικά με το ποιοι παράγοντες και ποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του ηγέτη είναι εκείνα τα οποία παρακινούν τους εργαζόμενους και οδηγούν στην αποτελεσματικότητά τους.

Η παρούσα εργασία διερευνά αν οι ηγέτες ενός εκπαιδευτικού οργανισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι σε θέση να παρακινήσουν και με ποιον τρόπο τους εργαζόμενούς τους. Η εξειδίκευση γίνεται καθώς κάθε κλάδος και τομέας διακατέχεται από διαφορετικές δυσκολίες εφαρμογής και αντιμετώπισης ζητημάτων στρατηγικής και ηγεσίας. Ακόμη, χρειάζεται να βρεθεί ποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι καλύτερο για τη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού φορέα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ώστε να επιτυγχάνεται ο στόχος. Εξετάζονται αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις με δεδομένες ορισμένες συνθήκες και ποιες είναι αυτές. Ένα τελευταίο σημαντικό ερώτημα είναι αν τελικά ο ηγέτης μπορεί να αλλάξει το στυλ

και τη συμπεριφορά ηγεσίας προκειμένου να πετύχει την παρακίνηση των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- Μπορούν οι ηγέτες να παρακινήσουν τους εργαζόμενους;
- Ποιοι παράγοντες παρακινούν τους εργαζόμενους;
- Με ποιους τρόπους μπορούν οι ηγέτες σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να παρακινήσουν το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό;
- Ποιο στιλ ηγεσίας ταιριάζει καλύτερα στην διοίκηση ενός εκπαιδευτικού φορέα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;
- Μπορεί ο ηγέτης να προσαρμοστεί σε αυτό το στιλ ώστε να επιτευχθεί η παρακίνηση του προσωπικού;

Κεφάλαιο 1 Ηγεσία

1.1. Ορισμός Ηγεσίας και Ηγέτη

1.1.1. Ηγεσία

Παρά το γεγονός ότι η ακαδημαϊκή έρευνα σχετικά με το ζήτημα της ηγεσίας πραγματοποιείται την τελευταία εκατονταετία, έχει εκδηλωθεί ενδιαφέρον για αυτήν εδώ και χιλιάδες χρόνια εξαιτίας της επιρροής που ασκούν οι ηγέτες σε όλο τον κόσμο. Είναι γεγονός ότι υπάρχουν πολιτικοί ηγέτες ειδικά σε χώρες οι οποίες χαρακτηρίζονται από αδύναμους δημοκρατικούς θεσμούς, οι οποίοι διαθέτουν τέτοιο βαθμό εξουσίας που προσομοιάζει με αυτή που ασκούσαν οι ηγέτες στα αρχαία χρόνια. Ακόμη, όμως και σε δημοκρατικά πολιτεύματα οι ηγέτες ασκούν μεγάλη εξουσία, σε πιο περιορισμένο ασφαλώς βαθμό. Για κάποιους, ακόμη και προσωπικότητες όπως ο BinLaden κρίνονται ως ηγέτες από μεγάλη μερίδα του κόσμου ειδικά από αυτούς οι οποίοι έχασαν για αυτόν ακόμη και τη ζωή τους.

Στην εξέταση του θέματος της ηγεσίας είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή η έννοια της, οι τύποι και οι μορφές με τις οποίες την συναντάμε, τα χαρακτηριστικά εκείνα του ηγέτη που του επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων και πώς αυτά οδηγούν στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ακόμη, σημαντικά θέματα ηγεσίας είναι ο τρόπος διαχείρισης των μεταβολών, των συγκρούσεων και της λήψης σημαντικών αποφάσεων (Bakalis & Batsolaki, 2006).

Η ηγεσία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία αποτελείται από διάφορες μορφές ενεργειών. Περιλαμβάνει την αναγνώριση του περιβάλλοντος, αλλά και τους περιορισμούς. Επίσης, σχετίζεται με την ανάπτυξη ποικίλων δεξιοτήτων και ταλέντων, την επίτευξη τεθέντων στόχων και την αυτοαξιολόγηση, την τεχνική ικανότητα του ατόμου, το ταλέντο κατά τη λήψη αποφάσεων όπως επίσης την ικανότητα συνεργασίας που διαθέτει.

Οι λόγοι για τους οποίους το συγκεκριμένο θέμα προσελκύει ιδιαίτερα την προσοχή των ερευνητών, αλλά και των επιχειρήσεων είναι κυρίως δύο. Πρώτον, το αντίκτυπο που έχουν οι ηγέτες στην ζωή μας, καθώς καθορίζουν τι σημαίνει επιτυχία και τι αποτυχία και με το παράδειγμά τους υποδεικνύουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Παραδείγματα βρίσκει κανείς στην πολιτική και στην ιστορία (όπως ο Χίτλερ ή ο

Τσώρτσιλ). Και στην καθημερινότητα της εργασίας όμως κάποιος ανώτερος είναι ικανός ακόμη και να οδηγήσει στην παραίτηση ή απόλυση κάποιου εργαζόμενου, ενώ ένας αποτελεσματικός ηγέτης ενθαρρύνει το προσωπικό ώστε να εκτελεί ακόμη και τις πιο δύσκολες εργασίες. Ο δεύτερος λόγος που απασχολεί τη βιβλιογραφία αυτό το θέμα αφορά την ανθρώπινη φύση η οποία είναι επιρρεπής στον ενθουσιασμό και το δέος στο πρόσωπο ατόμων που διαθέτουν εξουσία.

Αντιλαμβάνεται, λοιπόν, κανείς τη σημασία που έχει τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε επιχειρησιακό να γίνουν κατανοητά τα στοιχεία του ηγέτη και η λειτουργία της ηγεσίας. Η αναγνώριση ενός ηγέτη για έναν επιχειρηματία αποτελεί πολύ σημαντικό θέμα, καθώς η ανάδειξή του θα ωφελήσει την επιχείρησή του. Για αυτό άλλωστε πολλά τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού ασχολούνται και με την εύρεση ταλέντων τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και έξω από αυτόν. Αξίζει να μελετήσει κανείς τις δυνάμεις και τις αδυναμίες ενός ηγέτη. Οι περισσότεροι κάποια στιγμή στη ζωή μας θα χρειαστεί να ασκήσουμε το ρόλο του ηγέτη ακόμη και αν πρόκειται για απλά, καθημερινά, οικογενειακά θέματα ή για την επίτευξη κάποιας προαγωγής στον επαγγελματικό χώρο.

Ο ορισμός της ηγεσίας έχει πάρει διάφορες μορφές γιατί περιλαμβάνει πολλά στοιχεία. Σύμφωνα με τον Bass (1990), η ηγεσία είναι μια διαδικασία με την οποία οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται έτσι ώστε να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών. Σύμφωνα με έναν παρόμοιο ορισμό, η ηγεσία αφορά μια διαδικασία επιρροής ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων η οποία σχετίζεται με τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή του έργου, τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Μπουραντάς, 2002; 2005).

Σύμφωνα με τους Kouzes & Posner (1995), η ηγεσία δεν σχετίζεται με την προσωπικότητα, αλλά κυρίως με τη συμπεριφορά που καθορίζεται από τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη. Η ηγεσία καθορίζεται από την επιρροή που έχει κάποιος πάνω σε άλλα άτομα με την ταυτόχρονη παροχή καθοδήγησης όποτε αυτή κρίνεται απαραίτητη (Hersey, 1985).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), αποτελεσματική είναι η ηγεσία η οποία επηρεάζει τη σκέψη, τη δράση, τη στάση και τη συμπεριφορά μιας ομάδας ανθρώπων

από ένα άτομο, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα η ομάδα αυτή να εκδηλώνει προθυμία για συνεργασία και από κοινού συμμετοχή στην επιτυχή υλοποίηση στόχων με τελικό στόχο την πρόοδο και την ευημερία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την τάση να βελτιστοποιούν τον τρόπο λειτουργίας τους και εκτέλεσης της εργασίας, να πειθαρχούν, να διαχειρίζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά το άγχος τους, να επικοινωνούν σαφώς και κατανοητά τους στόχους του οργανισμού. Απαιτούνται με λίγα λόγια πολλά ταλέντα τα οποία όμως χρειάζεται να εξασκήσουν, βελτιώσουν και εξελίξουν (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1969), η ηγεσία είναι η διαδικασία που έχει στόχο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, όταν είναι γνωστές οι συνθήκες και η κατάσταση. Πάνω στο σκεπτικό τους ο Μπουραντάς (2005) συμπληρώνει ότι η διαδικασία ηγεσίας ολοκληρώνεται και με τη συμμετοχή των υφισταμένων και όχι μόνο του ηγέτη, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν και άλλες μεταβλητές σχετικές με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

Ένας άλλος τρόπος ορισμού της ηγεσίας ίσως και πιο σύγχρονος εξαιτίας της διάδοσης των κοινωνικών μέσων δικτύωσης είναι μέσω των ακολούθων ενός ατόμου. Κάποιοι ηγέτες περνούν πολύ χρόνο με τους ακόλουθούς τους (στην περίπτωση ενός οργανισμού, με τους υφισταμένους τους), ενώ σε κάποιες περιπτώσεις ενδέχεται να παρουσιάζονται ως υποστηρικτές (π.χ. οι πολιτικοί ηγέτες και οι ψηφοφόροι τους).

Η ηγεσία μπορεί να παρερμηνευθεί και να ταυτιστεί με την έννοια της διοίκησης χωρίς ωστόσο να ισχύει κάτι τέτοιο. Η ηγεσία αφορά την ανάγκη μεταβολής μιας ισχύουσας νοοτροπίας όταν προκύπτει ανάγκη αλλαγής, ενώ η διοίκηση δηλαδή το μάνατζμεντ σχετίζεται με την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού και των διαθέσιμων πληροφοριών ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι. Η εξουσία του μάνατζερ πηγάζει από τη θέση του και όχι από τον ίδιο ως πρόσωπο, ενώ ο ηγέτης ακόμη και στην περίπτωση που δεν κατέχει αντίστοιχου βεληνεκούς θέση διαθέτει εξουσία, καθώς τον αποδέχεται η ομάδα. Με άλλα λόγια, η ηγεσία είναι πιο σαφώς και περιορισμένα προσδιορισμένη έννοια. Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ μπορεί να μετεξελιχθεί σε ηγέτη με την απόκτηση εμπειρίας μέσα στα χρόνια εργασίας του (Buchanan & Huczynski, 2004).

Τα οφέλη μιας αποτελεσματικής ηγεσίας είναι αδιαμφισβήτητα. Είναι εφικτό να επιτευχθεί καλύτερη ποιότητα εργασίας με άμεσο όφελος και για τον πελάτη – χρήστη, μια αίσθηση συνοχής και χώρου για ατομική ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη όπως επίσης και ένα ουσιαστικό αίσθημα ικανοποίησης το οποίο είναι βασικό ζητούμενο για όλους τους εργαζόμενους σε οποιονδήποτε κλάδο. Ακόμη, μπορεί να προσφέρει όραμα και στόχο, ένα περιβάλλον το οποίο να ευνοεί την καινοτομία και να προωθεί τη δημιουργικότητα εγκαθιδρύοντας μια ξεχωριστή κουλτούρα για τον οργανισμό. Ουσιαστικά διαμορφώνει ένα νέο και μοναδικό τρόπο δράσης και λειτουργίας στον εργασιακό χώρο και την εργασιακή καθημερινότητα.

Από την άλλη, γίνεται κατανοητή η εγγενής δυσκολία της ηγεσίας (Henton et al.,1997). Και ειδικά όταν πρόκειται για αγαθά ή υπηρεσίες που παρέχει το κράτος ή δημόσιοι φορείς στους πολίτες – χρήστες. Στις μέρες μας, η αμεσότητα των μέσων ενημέρωσης έχει συνδράμει στην επέκταση των γνώσεων και την διάχυση των πληροφοριών. Επίσης, οι πολίτες όντας γνώστες πολλών λεπτομερειών και καταστάσεων δεν ανέχονται σε μεγάλο βαθμό λάθη ή παραλείψεις (Yankelovich, 1991), καθώς οι απαιτήσεις τους έχουν αυξηθεί. Η παγκοσμιοποίηση έχει αυξήσει αυτές τις απαιτήσεις για περισσότερες και αποτελεσματικότερες ικανότητες των ηγετών (Bass, 1985).

Ο Burns (1978) δήλωσε ότι η ηγεσία αποτελεί ένα πολυσυζητημένο και όχι και τόσο κατανοητό φαινόμενο στον πλανήτη. Παρόμοια άποψη εκφράζουν και οι Bennis & Nanus (1985) σύμφωνα με τους οποίους η ηγεσία είναι το πιο μελετημένο και λιγότερο κατανοητό θέμα των κοινωνικών επιστημών. Η πολυπλοκότητα της ηγεσίας και το ενδιαφέρον που προκαλεί γίνεται αντιληπτό και από την άποψη των Bennis & Nanus (1985) ότι ποτέ δεν προσπάθησαν τόσο πολλοί για να πουν τόσο λίγα.

Η ηγεσία είναι επομένως ένα περίπλοκο ζήτημα και αυτό την καθιστά δύσκολη στη διαχείριση (Brunner, 1997). Μπορεί κανείς να παρατηρήσει ομοιότητες μεταξύ των ηγετών (π.χ. η ύπαρξη πολλών ακολούθων και η επίδραση που ασκούν στα πλήθη με τα λόγια και τις πράξεις τους), ωστόσο παρατηρεί και μεγάλες διαφορές. Οι διαφορές μπορεί να σχετίζονται με την αποστολή, την κουλτούρα, τη δομή, τον τύπο προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, τις ευκαιρίες και τις διακρίσεις (Baliga & Hunt, 1988).

1.1.2. Ηγέτης

Ηγέτης νοείται εκείνος ο οποίος επηρεάζει την ομάδα με σκοπό την επίτευξη των στόχων της όπως αυτοί έχουν τεθεί από τον οργανισμό/ φορέα/ επιχείρηση (στο εξής: οργανισμός) όπου συμμετέχουν. Παλιότερα το ερώτημα που ετίθετο είναι αν ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι. Σήμερα το ερώτημα διαφοροποιείται και σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο κανείς μπορεί να γίνει ηγέτης και τον τρόπο. Η εκπαίδευση, όπως αναγνωρίστηκε εδώ και χρόνια, είναι παράγοντας που συμβάλλει στη διαμόρφωση ηγετών. Ωστόσο, η ιστορία έχει δείξει ότι η εμπειρία τις περισσότερες φορές φέρνει καλύτερα αποτελέσματα. Ασφαλώς, οι τεχνικές γνώσεις που μπορεί να λάβει κανείς μέσω της εκπαίδευσης βελτιώνουν τις δεξιότητες του ατόμου και έτσι αποκτά ικανότητες όπως η εγρήγορση, η αυτοπεποίθηση, ο αυτοέλεγχος. Ένας ηγέτης χρειάζεται και τεχνικές γνώσεις για τη διοίκηση ενός οργανισμού ιδιαιτέρως για να μπορεί να κριθεί ως αξιόπιστος, αλλά και δεξιότητες. Ένας επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει όραμα, ενθαρρύνει τους υφισταμένους του αναθέτοντάς τους υποχρεώσεις και εξουσίες με παράλληλη ανάπτυξη των ομάδων, χαρακτηρίζεται από έντονη διαίσθηση, αντιλαμβάνεται άμεσα αξίες (σεβασμός, εμπιστοσύνη, εντιμότητα και καταστάσεις) (Torrington et al., 2009).

Ένα ερώτημα το οποίο προέκυψε κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι το ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης τα οποία τον καθιστούν επιτυχημένο. Παλιότερα πίστευαν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν εγγενή βιολογικά χαρακτηριστικά τόσο σωματικά όσο και πνευματικά και ψυχικά τα οποία τους καθιστούν επιτυχημένους. Με άλλα λόγια, πίστευαν ότι ηγέτης κανείς γεννιέται και δεν γίνεται. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του όταν εξετάζει τους παράγοντες που οδηγούν έναν ηγέτη στην επιτυχία, όπως η κοινωνική θέση, η ηλικία, το φύλο, η εμφάνιση.

Η εξουσία και το κύρος ενός ηγέτη πηγάζει από τις αξίες που θέτει για τον ίδιο και τους υφισταμένους του και την επιρροή που ασκεί σε αυτούς μέσω της επιβολής της θέλησής του. Οι περισσότεροι ηγέτες διαθέτουν ένα όραμα, ένα σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο επιθυμούν να λειτουργήσουν στον οργανισμό που εργάζονται. Αυτό το όραμα καλούνται να το εμφυσήσουν στους υφιστάμενους και συνήθως σε ομάδες ατόμων θέτοντάς τους σαφείς και κατανοητούς τρόπους εφαρμογής μέσω στόχων.

Εκτός αυτών, το κλίμα μέσα στο οποίο θα εργάζονται και θα λειτουργούν αυτές οι ομάδες χρειάζεται να είναι θετικό και να νιώθουν όλοι σημαντικοί και ότι επιτελούν ένα έργο που δημιουργεί αξία. Ο ηγέτης καλείται να θέσει τους όρους συνεργασίας των ατόμων που απαρτίζουν τις ομάδες, αποτελεί πρότυπο και προκαλεί έμπνευση στις ομάδες, παρέχει κίνητρα, τους στηρίζει διακριτικά, ενώ παράλληλα τους εποπτεύει και προχωράει σε επεμβάσεις όταν και αν χρειάζεται (Φωτόπουλος, 2013). Σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, τα χαρακτηριστικά που συναντά κανείς σε έναν ηγέτη είναι τα εξής (Μπουραντάς, 2002; 2005; Babatsikou & Gerogianni, 2012; Gerogianni & Gerogianni, 2011; Πρεβύζη & Κόλλια, 2012):

- ακεραιότητα
- διορατικότητα
- κύρος
- αυτοσεβασμός
- εξειδικευμένες γνώσεις διοίκησης
- τιμιότητα
- ειλικρίνεια
- θάρρος
- εμπιστοσύνη
- αφοσίωση
- θετικός τρόπος σκέψης και αντιμετώπισης των πραγμάτων και των αλλαγών
- όραμα
- ικανότητα επικοινωνίας
- ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές
- ταπεινότητα
- ευαισθησία
- γνώσεις (τεχνικές και δεξιότητες)
- αποφασιστικότητα
- πρωτοβουλία
- ανάληψη ευθυνών
- έλεγχος
- οργάνωση
- προγραμματισμός

- ανιδιοτέλεια
- κατανόηση
- η υιοθέτηση υποστηρικτικής στρατηγικής και καθοδήγησης.

Ο ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους μέσω της συμπεριφοράς του και των ηθικών αξιών που επιδεικνύει στην καθημερινότητά του. Απαιτείται αυξημένη κριτική ικανότητα και σκέψη ώστε να μπορεί να αξιολογεί τις ικανότητες και τις δυνατότητες της ομάδας, να ανιχνεύει τις ανάγκες της και να αναδεικνύει τα ταλέντα της. Απαραίτητα επίσης χαρακτηριστικά είναι να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη ώστε τα μέλη της ομάδας του να θεωρούν αυτονόητο να μοιραστούν τους προβληματισμούς και τις ιδέες τους μαζί του. Ο καλός ηγέτης προωθεί τις πρωτοβουλίες των μελών της ομάδας του, αφουγκράζεται τις ανάγκες τους, αναδεικνύει τα ταλέντα τους, επιλύει ή συμβάλλει εποικοδομητικά στην επίλυση των προβλημάτων τους, ενθαρρύνει την επιμόρφωση και επέκταση των ικανοτήτων τους και αποτελεί γενικά πρότυπο για όλους (Πρεβύζη & Κόλλια, 2012).

Οι θεωρίες οι οποίες αξιοποιούν και κατηγοριοποιούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι οι εξής (Μπουραντάς 2002; 2005):

- Η θεωρία των χαρακτηριστικών όπου αξιοποιούνται χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, η ικανότητα συνεργασίας, η δυναμικότητα, το κύρος.
- Η θεωρία της συμπεριφοράς σύμφωνα με την οποία τα ηγετικά χαρακτηριστικά προκύπτουν από την εκπαιδευτική διαδικασία.
- Η θεωρία του απρόοπτου σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης αναδεικνύεται από εξαιρετικά σπάνια περιστατικά και τον τρόπο με τον οποίο τα αντιμετώπισε.
- Η θεωρία του μετασχηματισμού σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης οραματίζεται μια αλλαγή και κάτι διαφορετικό από αυτό που ισχύει ήδη σε έναν φορέα, μεταλαμπαδεύει αυτό το όραμα στην ομάδα και την εμπυχώνει στην προσπάθεια επίτευξής του.

Μέσα στις ευθύνες του ηγέτη ανήκουν οι εξής (Robbins et al., 2013):

- Προγραμματισμός και οργάνωση – στελέχωση: Ο ηγέτης καλείται να ορίζει ρεαλιστικούς στόχους, να προγραμματίζει τις ενέργειες και τα καθήκοντα των ομάδων εργασίας που εποπτεύει, να αναθέτει ρόλους και υποχρεώσεις και να είναι σαφής στον προσδιορισμό των παραπάνω.

- Διεύθυνση και καθοδήγηση υφισταμένων: Οι υφιστάμενοι βασίζονται στην καθοδήγηση του ηγέτη και αναμένουν τρόπους υπόδειξης της εργασίας και της επίτευξης των στόχων. Η αποτελεσματικότητα των υφισταμένων και η επίτευξη των στόχων εξαρτάται άμεσα από αυτή την ενασχόληση του ηγέτη.
- Έλεγχος και αξιολόγηση: Ο ηγέτης εποπτεύει τους υφισταμένους και αξιολογεί την επίδοσή τους. Η ανατροφοδότηση (feedback) του παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να αναπροσαρμόσει την πολιτική του, να αλλάξει προβληματικές ή αναποτελεσματικές μεθόδους, να αναγνωρίσει τις βέλτιστες πρακτικές και να βελτιώσει τυχόν ελλειπείς διαδικασίες. Στο πλαίσιο του ελέγχου και της αξιολόγησης διαθέτει αρκετά εργαλεία όπως η επίπληξη στην περίπτωση που ο έλεγχος εντοπίσει σημαντικά σφάλματα ή επιβράβευση στην αντίθετη περίπτωση.
- Επικοινωνία: Είναι βασικό στοιχείο να μπορεί ο ηγέτης να επικοινωνήσει το όραμα, τους στόχους και τις επιθυμίες του. Για αυτό, απαιτούνται συζητήσεις και ανταλλαγές απόψεων με τους υφισταμένους τους ούτως ώστε να εντοπιστούν και αποκατασταθούν έγκαιρα τυχόν προβλήματα και λάθη.
- Παρακίνηση: Έργο του ηγέτη είναι να παρακινεί τους υφισταμένους ώστε να φτάσουν στο βέλτιστο των δυνατοτήτων τους με την χρήση όλων των διαθέσιμων μέσων και εργαλείων που του δίνονται. Τέτοιου είδους κίνητρα θα αναλυθούν και στη συνέχεια της παρούσας εργασίας. Παραδείγματα ωστόσο είναι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η εκπαίδευση πάνω σε αντικείμενα χρήσιμα για το περιεχόμενο της εργασίας των υφισταμένων, οι ηθικές ανταμοιβές, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας.
- Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης: Η επίτευξη στόχων είναι πιο εφικτή όταν η προσπάθεια που γίνεται για αυτή συμβαίνει μέσα σε ένα ευχάριστο και ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας. Η καλή διάθεση στον χώρο εργασίας μεταδίδεται από άτομο σε άτομο και σταδιακά μετουσιώνεται σε μεγαλύτερη προσπάθεια. Ο ηγέτης καλείται να επιδείξει κατανόηση στα προβλήματα των υφισταμένων, αναγνώριση των αναγκών τους, ενώ σημαντική είναι και η τήρηση των υποσχέσεων που τους δίνει γιατί με αυτό τον τρόπο δημιουργείται επαγγελματικό και αποτελεσματικό κλίμα συνεργασίας και κερδίζεται η εμπιστοσύνη.

- Έμπνευση για τους συνεργάτες: Από τα κύρια χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι το γεγονός ότι προκαλεί το θαυμασμό στους υφισταμένους και αποτελεί πρότυπο για αυτούς. Είναι έμπνευση λόγω της συμπεριφοράς που ακολουθεί, του τρόπου που λειτουργεί και της στάσης που τηρεί απέναντι στους υφισταμένους.
- Διαμόρφωση κουλτούρας: Μόλις περάσει κάποιο χρονικό διάστημα και έχουν επιτευχθεί ακόμη και μερικώς οι στόχοι από το όραμα του ηγέτη αρχίζει να αναπτύσσεται μια οργανωσιακή κουλτούρα στον οργανισμό λόγω του καλού παραδείγματος που θέτει ο ίδιος.
- Η φύση της εργασίας: Οι ηγέτες αναπτύσσουν διαφορετικό βαθμό εξειδίκευσης και ικανοτήτων αναλόγως του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται και των απαιτήσεων που υπάρχουν για την επίτευξη των στόχων.
- Κατάσταση των συνεργατών: Σχετίζεται με το μορφωτικό επίπεδο, τη συναισθηματική κατάσταση και ευαισθησία των υφισταμένων, την ωριμότητα και την κοινωνική τους προέλευση που επηρεάζουν τη θέση τους μέσα στη λειτουργία του οργανισμού.
- Το εξωτερικό περιβάλλον: Οι πολιτικοί, κοινωνικοί, περιβαλλοντικοί, νομικοί και πολιτιστικοί παράγοντες ενδέχεται να επηρεάζουν τη θέση που τηρεί ένας ηγέτης.

Σύμφωνα με τον Ryback (1998), ο ηγέτης διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία δεν συναντά κανείς σε άλλους μάνατζερ. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης χρησιμοποιεί δικές του εμπειρίες προκειμένου μέσω διαλόγου να βοηθήσει τους υφιστάμενους να κατανοήσουν καταστάσεις ή ακόμη και τον εαυτό τους ενθαρρύνοντάς τους στην επίτευξη των στόχων τους. Ακόμη, έχει τακτική και ουσιώδη επικοινωνία μαζί τους, εκδηλώνει γνήσιο ενδιαφέρον για αυτούς και νιώθει ευθύνη απέναντί τους (Ryback, 1998).

Σημαντική για έναν ηγέτη είναι και η προσωπική επαφή με τα μέλη της ομάδας του. Για αυτό είναι σημαντικό να κανονίζονται τακτικές συναντήσεις τόσο με όλα τα μέλη της ομάδας όσο και με τον καθένα ξεχωριστά ώστε ο ηγέτης να αποκτά εικόνα για τις ανάγκες, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, τις επιθυμίες ανέλιξης, την πίστη τους στο όραμα και τους στόχους. Ακόμη, η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων στο πλαίσιο της εργασίας δημιουργεί θετικό κλίμα και ευκαιρίες για εδραίωση των

σχέσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Ένα θετικό κλίμα είναι πιο πιθανό να ευνοήσει την αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων (Πρεβύζη & Κόλλια, 2012).

Η συναισθηματική πτυχή πολλές φορές παίζει σημαντικότερο ρόλο από τις γνώσεις και τις τεχνικές ικανότητες ενός ηγέτη. Σύμφωνα με τον Coleman (1995), υπάρχουν πέντε τομείς της αποτελεσματικής ηγεσίας: η επίγνωση των συναισθημάτων, ο έλεγχός τους, η εξεύρεση των κατάλληλων κινήτρων για τον καθένα, η αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων και η διαχείριση των σχέσεων μαζί τους. Εφόσον κάποιος κατέχει αυτές τις πτυχές της ηγεσίας, τότε θα επιτύχει (Coleman, 1995).

Σύμφωνα με τους Mandell & Pherwani (2003), οι δύο κύριοι τύποι ηγετών είναι ο μετασχηματιστικός (transformational) και ο συναλλακτικός (transactional). Ο πρώτος αποτελεί έμπνευση για τους υφισταμένους, βλέπει τις καταστάσεις με διαφορετική από τους περισσότερους εργαζόμενους οπτική γωνία, γνωρίζει απόλυτα τη στοχοθεσία του οργανισμού, αναπτύσσει τα ταλέντα των υφισταμένων του, διεγείρει το ενδιαφέρον και το πνεύμα τους και στηρίζει την ατομική τους εξέλιξη (Bass & Avolio, 1994). Ο συναλλακτικός τύπος λειτουργεί με βάση την επίδοση των υφισταμένων και την αντίστοιχη επιβράβευσή τους. Βασίζεται στους κανόνες εργασίας, στην επίτευξη των στόχων και την ανταμοιβή ή τιμωρία αναλόγως του αποτελέσματος (Bass & Avolio, 1994).

Η μετέπειτα βιβλιογραφία μελέτησε επισταμένα αυτούς τους δύο τύπους ηγέτη. Σύμφωνα με τους Hater & Bass (1998), ο μετασχηματιστικός τύπος οδηγεί σε μεγαλύτερα ποσοστά αποτελεσματικότητας, αλλά και ικανοποίησης των υφισταμένων. Σύμφωνα με τον Keller (1992), ο ίδιος τύπος οδηγεί σε υψηλότερη ομαδική επίδοση, ενώ σύμφωνα με τους Seltzer & Bass (1990) σε μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.

Στον τύπο αυτό αναδεικνύεται σε μεγάλο βαθμό η συναισθηματική ευφυΐα που πρέπει να διακρίνει τον ηγέτη. Τη συναισθηματική ευφυΐα μελέτησε ο Goleman (2001) σύμφωνα με τον οποίο οι ηγέτες που τη διαθέτουν είναι σε θέση να αντιληφθούν το συναισθηματικό κόσμο των υφισταμένων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και να επέμβουν όποτε και αν το κρίνουν αναγκαίο (π.χ. σε περίπτωση συγκρούσεων και διαφωνιών μεταξύ συναδέλφων) και να αξιοποιήσουν αυτό το χαρακτηριστικό τους ώστε να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων. Αυτού

του τύπου ο ηγέτης είναι σε θέση να κάνει και συσχετισμούς σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο και να ορίσει τις καταστάσεις αντί να ορίζεται από αυτές (Goleman, 2001).

Σύμφωνα με τον Mullins (2005), ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται και από κοινωνική ευφυΐα – νοημοσύνη υπό την έννοια ότι επιδεικνύει την απαιτούμενη συμπόνια και ενδιαφέρον προς όσους το λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους. Έτσι, είναι σε θέση να αποφύγει δυσάρεστα συναισθήματα των υφισταμένων του και να αποτρέψει την εκδήλωση προβλημάτων συμπεριφοράς ή εργασιακών σχέσεων (Goleman, 2001).

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω ανάλυση σχετικά με την ηγεσία και τον ηγέτη αντιλαμβάνεται κανείς το σπουδαίο ρόλο που παίζουν σε έναν οργανισμό. Αρχικά, μέσω της ηγεσίας διαμορφώνεται η ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων αλλά και του παραγόμενου έργου. Πολλές φορές μάλιστα είναι εφικτό να καθορίσει και την ανταγωνιστικότητά του. Ακόμη, η ηγεσία έχει επίδραση στην στρατηγική του οργανισμού και δημιουργεί προοπτικές εξέλιξης τόσο του ίδιου όσο και των εργαζομένων του. Η ηγεσία επίσης καθορίζει τη θέση που επιθυμεί και θα κατέχει ο οργανισμός έναντι τυχόν ανταγωνιστών. Τέλος, εξυπηρετεί στη διατήρηση της σταθερότητας και της βιώσιμης ανάπτυξης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

1.2. Στυλ ηγεσίας

Με τον όρο στυλ ηγεσίας εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη και τον τρόπο συμπεριφοράς του. Για παράδειγμα, ο βαθμός συμμετοχής των ακολούθων (Zand, 1997) διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες οι οποίες είναι το στυλ εντολής, το στυλ συμβουλευτικής και το στυλ κυριαρχίας από την πλευρά του ηγέτη. Επίσης, υπάρχει το στυλ έναντι του κινδύνου (riskavert ή risklover), αλλά και το στυλ προσωπικότητας (Myers – Briggs, 1962). Άλλα είδη στυλ σχετίζονται με την επικοινωνία, τις αξίες, την προσέγγιση (ατομική ή ομαδική) και το βαθμό αξιοποίησης της εξουσίας.

Σύμφωνα με το μοντέλο των Tannenbaum & Schmidt (1958), η συμπεριφορά ενός ηγέτη μπορεί να είναι αυταρχική ή δημοκρατική. Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), αυτό το μοντέλο θεωρεί πως ο ηγέτης έχει την ελαστικότητα της επιλογής μεταξύ των

δύο στυλ προκειμένου να προσαρμόζεται κατάλληλα στις συνθήκες. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο ηγέτης μπορεί να δίνει εντολές έχοντας λάβει μόνος του τις αποφάσεις, να συζητά και να επιθυμεί τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων, να τους συμβουλεύεται πριν την τελική του απόφαση ή ακόμη και να αναθέτει σε κάποιους να λάβουν αποφάσεις εντός συγκεκριμένου πλαισίου και ορίων.

Σύμφωνα με τους Goleman et al. (2002), με βάση τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη υπάρχουν δύο είδη στυλ ηγεσίας:

- Με προσανατολισμό στον άνθρωπο. Ουσιαστικά ο ηγέτης με αυτό το στυλ θέτει στο κέντρο της προσοχής του τον άνθρωπο. Εκδηλώνει ενδιαφέρον για τους υφισταμένους και προσπαθεί να αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους, δέχεται τις αδυναμίες και τις ιδιαιτερότητές τους και προσπαθεί να ενισχύσει τις δυνάμεις τους.
- Με προσανατολισμό στα καθήκοντα. Με αυτό το στυλ ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τις διαδικασίες και όχι για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Δίνει έμφαση στην τυπική εκτέλεση των καθηκόντων χωρίς καμία βαρύτητα στις διαπροσωπικές σχέσεις.

Από την άλλη, σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1977), υπάρχουν τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- Telling: Με αυτό, ο ηγέτης δίνει οδηγίες και κατευθύνει τους υφισταμένους του και για τα στάδια και για τον τρόπο διεκπεραίωσης των απαραίτητων δράσεων για την εκτέλεση του έργου.
- Selling: Ο ηγέτης προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους του να ενστερνιστούν το όραμά του και να εκπληρώσουν τους στόχους.
- Participating: Ο ηγέτης βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις τόσο τις δικές του με τους υφισταμένους του όσο και τις μεταξύ τους. Γνώμονάς του είναι η συνεργασία μεταξύ των ομάδων και ευνοεί και την κοινή λήψη αποφάσεων.
- Delegating: Ο ηγέτης αναθέτει αρμοδιότητες ενώ ταυτόχρονα εποπτεύει τις διαδικασίες. Δε συμμετέχει, όμως, πολύ ενεργά στη λήψη αποφάσεων και ενισχύει τις πρωτοβουλίες των υφισταμένων.

Σύμφωνα με τον VanWart (2017), τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα στυλ στη βιβλιογραφία είναι τα εξής:

- **Laissez – Faire:** Ο ηγέτης παραμένει παθητικός ή ακόμη και αδιαφορεί για τα καθήκοντα και τους υφισταμένους. Πρόκειται ίσως για ένα όχι και τόσο αποδοτικό στυλ. Στις εμπειρικές μελέτες φανερώνεται ότι οι ηγέτες αυτοί δε δίνουν μεγάλη προσοχή σε μικρής σημασίας ζητήματα και μεταθέτουν για αργότερα την επίλυσή τους δημιουργώντας δυσαρέσκεια στους υφισταμένους. Ένας τέτοιος ηγέτης πιστεύει ότι ο ρόλος του είναι να αντιμετωπίζει τα προβλήματα όταν αυτά ξεσπούν.
- **Διευθυντικό:** Ο ηγέτης κατευθύνει τους υφισταμένους του και τους δίνει οδηγίες που αφορούν τα καθήκοντά τους. Ουσιαστικά διαχειρίζεται μια ομάδα ανθρώπων συμβουλευοντάς τους για τον τρόπο βελτίωσης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς τους. Αναλαμβάνει μεγαλύτερο εποπτικό ρόλο, ασχολείται με το σχεδιασμό των διαδικασιών, δίνει σαφή και διακριτά όρια καθηκόντων στον καθένα, λειτουργεί με την ανατροφοδότηση και αναθέτει αρμοδιότητες με βάση τις δυνατότητες του καθενός. Το στυλ αυτό συναντάται στη βιβλιογραφία και ως στυλ του προσανατολισμού στο στόχο (Fiedler, 1964; Fiedler et al., 1976), ως στυλ συμμόρφωσης στις αρχές (Blake & Mouton, 1965), αυταρχικό στυλ (Vroom & Jago, 1988), στυλ του ισχυρού ηγέτη (Manz & Sims, 1991), στυλ ηγεσίας από την κορυφή στη βάση (Locke, 1988).
- **Υποστηρικτικό:** Ο ηγέτης εκδηλώνει αισθήματα συμπάθειας προς τους υφισταμένους και φροντίζει να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας για αυτούς. Δίνει έμφαση στον άνθρωπο και ρόλος του είναι να συμβουλεύει, να συντονίζει το ανθρώπινο δυναμικό, να ενισχύει την ανάπτυξη και εξέλιξη των δυνατοτήτων του, να τους παρακινεί και να επιλύει τυχόν προβλήματα. Μέσα στους στόχους του είναι να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υφισταμένων του και να δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.
- **Συμμετοχικό:** Κατά τη λήψη μιας απόφασης, ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του την άποψη των υφισταμένων του. Λειτουργεί με ρόλο συμβουλευτικό περισσότερο παρά καθοδηγητικό και κύρια αρμοδιότητά του είναι η ανάθεση καθηκόντων στα κατάλληλα άτομα. Βασίζεται στους υφισταμένους του, αλλά ταυτόχρονα προσπαθεί να τους υποστηρίξει και να στέκεται δίπλα τους

συμβουλευτικά με συχνές συναντήσεις, ομαδικά προγράμματα εκπαίδευσης, ενώ τους εντάσσει στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

- Στυλ αντιπροσώπευσης: Ο ηγέτης αυτός αναθέτει πολλά καθήκοντα στους υφισταμένους του και τους δίνει μεγάλη ευχέρεια πρωτοβουλιών και αποφάσεων. Δίνει έμφαση στην παρακίνηση η οποία στην προκειμένη περίπτωση μεταφράζεται ως αναγνώριση με την ανάληψη παραπάνω ευθυνών και καθηκόντων από τους υφισταμένους του. Πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας το οποίο δίνει μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων στον ηγέτη μιας και απελευθερώνει το πρόγραμμά του ώστε να ενασχοληθεί με άλλα διοικητικά ζητήματα.
- Στυλ με βάση την επίδοση: Ο ηγέτης θέτει στόχους και αξιολογεί τους υφισταμένους του με βάση το βαθμό επίτευξής τους. Εμπιστεύεται πολύ την προσπάθεια και το αποτέλεσμα που φέρνουν και για να πραγματοποιηθεί αυτό απαιτείται να έχει προηγηθεί μια ολοκληρωμένη εσωτερική οργάνωση άρα και ένα χρονικό διάστημα ηγεσίας πιθανώς μάλιστα και με άλλο στυλ ηγεσίας νωρίτερα.
- Στυλ έμπνευσης: Ο ηγέτης βασίζεται στην παραγωγή νέων ιδεών και προτάσεων οι οποίες εξαιτίας της καινοτομίας τους δημιουργούν ενθουσιασμό και ευνοούν την ενίσχυση της προσπάθειας των υφισταμένων. Οι τελευταίοι εμπιστεύονται την κρίση του ηγέτη, αποδέχονται τις προτάσεις του ως αυθεντικές και φερέλπιδες, ενώ ο ηγέτης τις ενσωματώνει στο όραμα του οργανισμού και τις κάνει εφικτές μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού και της αναγνώρισης των δυσκολιών και ευκαιριών που δημιουργούν.

Σε οποιαδήποτε συνθήκη και αν επικρατεί ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του την ωριμότητα των ατόμων, τις συνθήκες εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού όπως επίσης και το αντικείμενο της εργασίας.

Στη βιβλιογραφία έχει μελετηθεί και ο βαθμός στον οποίο το στυλ ηγεσίας μπορεί να αλλάξει στη διάρκεια της άσκησης της εξουσίας του ηγέτη. Σύμφωνα με τον Fiedler (1967) και τους Fiedler et al. (1976), είναι απαραίτητο πρώτα να γίνει αναγνώριση μιας κατάστασης και στη συνέχεια να γίνει επιλογή του στυλ ηγεσίας. Η εμπειρική έρευνα όμως που κάνουν καταλήγει στο συμπέρασμα ότι είναι πολύ δύσκολο ένας ηγέτης να αλλάξει στην πράξη το στυλ του.

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε επιγραμματικά στους πιο βασικούς τύπους ηγεσίας καθώς σχετίζονται άμεσα με το στυλ που υιοθετεί ένας ηγέτης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ώστε στη συνέχεια να γίνουν κατανοητές οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας που θα παρουσιαστούν (Μπουραντάς, 2002; 2005):

- Αυταρχική (καθοδηγητική) ηγεσία: Αφορά την καλλιέργεια σχέσεων επιθετικότητας, απάθειας, απαξίωσης της πρωτοβουλίας από μέλη της ομάδας.
- Δημοκρατική (συμμετοχική) ηγεσία: Προωθεί την ομαδική συνεργασία και τις ανθρώπινες αξίες.
- Φιλελεύθερη (μη καθολική) ηγεσία: Συνήθως οδηγεί σε μη ικανοποιημένο προσωπικό και χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας.
- Μεταρρυθμιστική ηγεσία: Προκαλεί μεγάλες αλλαγές και συνδράμει στην ανάπτυξη των μελών της ομάδας.

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα μοντέλα ηγεσίας που συναντά κανείς στη βιβλιογραφία και έχουν γνωρίσει εφαρμογή τόσο θεωρητική όσο και πρακτική.

1.3. Μοντέλα ηγεσίας

Μοντέλα ηγεσίας έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία από πολύ παλιά. Το 1935 ο Murchison αναφέρθηκε στο παράδειγμα της «αύξουσας τάξης» όταν κατέταξε εμπειρικά πετεινούς προκειμένου να αποδείξει ότι τα πιο εξελιγμένα ζώα παρουσιάζουν πρότυπα ηγεσίας. Αργότερα, ο Douglas (1948) μελέτησε τις όρνιθες και συμπέρανε ότι υπάρχει μια ιεραρχία στη δομή της κοινωνίας τους.

Σύντομα ξεκίνησαν μελέτες για την ηγεσία και την ηγετική συμπεριφορά στο ανθρώπινο είδος. Ηγετικές συμπεριφορές αναφέρονται ήδη από νομαδικά φύλα (Bass, 1990). Ο Argyris (1957) ανέπτυξε τη θεωρία της ωριμότητας, ο Likert (1961) τη θεωρία της υποκίνησης, ο McGregor (1960) τη θεωρία X και Y, ο Maslow (1967) τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών. Αργότερα, οι Blake & Mouton (1964; 1965) εισήγαγαν τη θεωρία διαχειριστικού πλέγματος με την οποία οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν πολλές ικανότητες τόσο τεχνικές (για την εργασία) όσο και δεξιότητες (για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού). Οι Hersey & Blanchard (1969; 1977) εφάρμοσαν τη θεωρία του κύκλου ζωής η οποία συνδέει την ωριμότητα των

υφισταμένων με την ηγετική συμπεριφορά. Οι Fiedler et al. (1976) υιοθέτησαν τη θεωρία της έκτακτης ανάγκης. Στη συνέχεια, εξετάστηκαν από ερευνητές ελαφρώς εναλλακτικά ζητήματα πάνω στο θέμα της ηγεσίας. Ο Greenleaf (1977) ασχολήθηκε με την ηθική πλευρά της ηγεσίας, ενώ ο Burns (1978) με τη δεοντολογία.

Έπειτα, σε διάφορες μελέτες εξετάστηκε η οργανωσιακή αλλαγή από τους υποστηρικτές της «μεταμόρφωσης» (transformational school) (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978). Η σχολή αυτή προώθησε την ιδέα ότι βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η πρόκληση μιας χρήσιμης αλλαγής (Kotter, 1990). Από την άλλη, οι υποστηρικτές της «χαρισματικής» σχολής (charismatic school) (House, 1977; Meindl, 1995; Conger & Kanungo, 1998) δίνουν έμφαση στις ηγετικές συμπεριφορές που επηρεάζουν τους υφισταμένους και τους παρακινούν να προσπαθήσουν περισσότερο. Η «επιχειρηματική» σχολή (entrepreneurial school) υιοθετεί πρακτικές διαδικασίες και μεταβολές στην επιχειρησιακή νοοτροπία που οδηγούν σε αύξηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας (Hammer & Champy, 1993; Champy, 1995).

Διάφορες έρευνες σχετικά πρόσφατες συνοψίζουν τα δημοφιλέστερα μοντέλα ηγεσίας τόσο στον ακαδημαϊκό όσο και στον επιχειρηματικό τομέα τα οποία έχουν προταθεί εδώ και αρκετές δεκαετίες και έχουν υπάρξει αντικείμενο μελέτης και εφαρμογής από πολλούς ερευνητές (Μαγουλιανίτης, 2011; Κυριακού et al., 2012; VanWart, 2015; 2017):

- Γενετική θεωρία: Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ικανότητες ενός ηγέτη είναι κληρονομικές. Τα γονίδια, δηλαδή ευθύνονται για τα ηγετικά χαρακτηριστικά και την ανάπτυξη της συμπεριφοράς του ηγέτη σε όλα τα επίπεδα. Το μοντέλο αυτό υιοθετούνταν στα αρχαία χρόνια όπως ίσχυε για παράδειγμα επί αριστοκρατίας, αλλά και πιο πρόσφατα σε περιπτώσεις βασιλείας.
- Θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών: Το μοντέλο της θεωρίας αυτής στηρίζεται στη γενετική θεωρία όσον αφορά την προσωπικότητα του ηγέτη (π.χ. ευφυΐα, αξίες), τα οποία είναι απαραίτητα για να μπορέσει κανείς να ακολουθήσει ηγετική συμπεριφορά και να αναδειχθεί ηγέτης. Τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται με την εξωτερική εμφάνιση, την ηλικία, το βάρος, το κοινωνικό υπόβαθρο, το επίπεδο μόρφωσης, την καταγωγή του ηγέτη, την ευφυΐα, τη ρητορική, την δυνατότητα επιβολής, την ευγένεια

(Stogdill, 1963). Το μοντέλο αυτό δημιούργησε αρκετά στερεότυπα σε διάφορες χρονικές περιόδους και κοινωνικές δομές.

- Θεωρίες συμπεριφοράς: Πρόκειται για δύο διαφορετικά μοντέλα. Το ένα έχει ανθρωποκεντρική προσέγγιση και το άλλο εργασιακή. Το πρώτο θεωρεί ότι ο ηγέτης βασίζεται στους ανθρώπους και τις σχέσεις που δημιουργεί μαζί τους, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και σε επίπεδο οργανισμού έχει ως στόχο να νιώθουν οι υφιστάμενοι δικό τους τον οργανισμό. Το δεύτερο θεωρεί ότι όλα κρίνονται από τις διαδικασίες στη διάρκεια της εργασίας και ότι είναι πολύ σημαντικό να εκτελούνται οι εργασίες σωστά, με βάση τους κανονισμούς, με οργάνωση και τάξη. Σε σχέση με τις προηγούμενες δύο θεωρίες αυτές διαφοροποιούνται ως προς το ότι δέχονται πως τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι επίκτητα και όχι εκ γενετής. Υποστηρικτές αυτών των μοντέλων υπήρξαν οι House (2004) και Lussier & Achua (2010). Ο House (2004) κατηγοριοποίησε τους παράγοντες που λαμβάνει υπόψη του ο ηγέτης κατά την άσκηση των καθηκόντων σε (α) εξωγενείς συνθήκες, δηλαδή το αντικείμενο εργασίας και το σύστημα καθηκόντων που υπάρχει ήδη στον οργανισμό, (β) στο αποτέλεσμα, δηλαδή την απόδοση των υφισταμένων και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, (γ) στη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο ηγέτης, δηλαδή το στυλ ηγεσίας και (δ) σε δευτερεύοντες παράγοντες όπως είναι οι εμπειρίες και οι ικανότητες που διαθέτει.
- Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland: Σύμφωνα με τον McClelland (1961), οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες οι οποίες τους ωθούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και αυτές μεταβάλλονται μέσα στη διάρκεια της ζωής τους, μέσω των επιδράσεων που δέχεται ο καθένας από την μόρφωση, τις εμπειρίες και το επίπεδο κοινωνικοποίησής του. Αυτές οι επίκτητες, όπως χαρακτηρίζονται, ανάγκες αφορούν την ανάγκη της επίτευξης που έχει σχέση με την υπευθυνότητα, την ανατροφοδότηση και την επίτευξη της επιτυχίας. Ακόμη, πρόκειται για την ανάγκη για εξουσία που σχετίζεται με το βαθμό επιρροής που επιθυμεί κανείς να έχει στους άλλους και την ανάγκη για αποδοχή που αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συνεργασία με άλλα άτομα.
- Ενδεχομενικές θεωρίες: Οι θεωρίες αυτές προβάλλουν μοντέλα τα οποία διαφοροποιούνται με βάση τις καταστάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν.

Σύμφωνα με τον Fiedler (1964), η συμπεριφορά ενός ηγέτη επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, αλλά και από τις καταστάσεις που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Με άλλα λόγια, το στυλ που επιλέγει ο ηγέτης καθορίζεται από τις συνθήκες σε συνδυασμό με την προσωπικότητα. Οι συνθήκες εξαρτώνται από τη σχέση του ηγέτη με τους υφιστάμενους, το είδος της εργασίας και το είδος εξουσίας που έχει ο ηγέτης. Σύμφωνα με τον Reddin (1983) τα ενδεχόμενα είναι τρία, ενώ τα διαθέσιμα στυλ ηγεσίας στη φαρέτρα του ηγέτη είναι τέσσερα. Όσον αφορά τα ενδεχόμενα μπορεί ο ηγέτης να θέτει στο κέντρο της πολιτικής του τον άνθρωπο ή τα καθήκοντα ή την αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά το στυλ που μπορεί να ακολουθήσει αυτό μπορεί να είναι της αφοσίωσης, των σχέσεων, της ολοκλήρωσης ή του καταμερισμού εργασιών. Ένα άλλο μοντέλο της ίδιας θεωρίας είναι των Hersey – Blanchard (1977). Σύμφωνα με αυτό, ο ηγέτης επιλέγει τη συμπεριφορά που θα ακολουθήσει αναλόγως τα καθήκοντα που του προκύπτουν, τις σχέσεις που έχει με τους υφισταμένους, την ωριμότητα της ομάδας των συνεργατών του και την εργασία που πρέπει να εκτελεστεί (Ζαβλανός, 2002). Με βάση τους ανθρώπους και την εργασία, ο ηγέτης προσαρμόζει τη συμπεριφορά του και υιοθετεί διαφορετικά στυλ. Για παράδειγμα, μπορεί να καθοδηγεί, να πείθει, να συμμετέχει ή να εξουσιοδοτεί. Ο βαθμός ωριμότητας των υφισταμένων είναι αυτός που καθορίζει ποιο στυλ ηγεσίας θα υιοθετηθεί. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσεται και το μοντέλο του μονοπατιού του House (2004). Στο μοντέλο αυτό, ο ηγέτης ορίζει τους στόχους, τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και τα μέσα (τρόποι παρακίνησης) με τα οποία οι στόχοι θα επιτευχθούν. Οι Blake & Mouton (1965) προτείνουν το διευθυντικό πλέγμα. Σε αυτό ο ηγέτης είτε τείνει να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο έργο είτε στους υφισταμένους του. Αναλόγως το επίπεδο ενδιαφέροντος που εκδηλώνει και προς τα πού αυτό κλίνει εφαρμόζονται πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

- Χαρισματική – μετασχηματιστική – συναλλακτική ηγεσία: Ο Northouse (2012) ισχυρίζεται ότι οι υφιστάμενοι μαγνητίζονται από την προσωπικότητα του ηγέτη. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ηγέτης τους παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση στον τρόπο εργασίας τους, τους μεταλαμπαδεύει το όραμά του, τους παρακινεί και τους πείθει σε περαιτέρω προσπάθεια για προσωπική βελτίωση. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass, 1985; 1999)

ορίζει ότι ο ηγέτης ενσωματώνει τις αλλαγές και μεταδίδει το όραμα στους υφισταμένους τόσο αποτελεσματικά ώστε οι τελευταίοι να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Με τη βοήθειά τους, ο ηγέτης καταφέρνει τελικά να μεταβάλλει θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού ακόμη και να εφαρμόσει διαφορετική κουλτούρα που συμβαδίζει με τα δικά του πρότυπα ηγεσίας (Podsakof et al., 1996). Σύμφωνα με τους Eisenbach et al. (1999), αυτού του είδους οι ηγέτες σχεδιάζουν τη στοχοθεσία προς τα κατώτερα επίπεδα και εφαρμόζουν νέους τρόπους σκέψης οδηγώντας σε αποτελεσματική εφαρμογή των αλλαγών. Ακόμη, αυτοί οι ηγέτες μπορούν να αποτελέσουν την έναρξη μιας θετικής αλλαγής για το σύνολο του οργανισμού που θα συνδράμει στην περαιτέρω ανάπτυξή του (Kotter, 1996).

- Θεωρία X και Y: Σύμφωνα με τον McGregor (1960) ανάλογα με τις σχέσεις που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο υπάρχουν δύο περιπτώσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο X, οι υφιστάμενοι δεν επιθυμούν να εργάζονται, φοβούνται τις ευθύνες και τα πολλά καθήκοντα, προσπαθούν να αποφύγουν την εργασία και λειτουργούν μόνο υπό πίεση. Επιθυμούν να καταβάλλουν την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και για αυτό ο ηγέτης πρέπει να τους επιτηρεί από κοντά με την απειλή μιας τιμωρίας προκειμένου να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Δεν επιθυμούν ευθύνες, δεν έχουν φιλοδοξίες και κινητήριο δύναμη για αυτούς είναι ο μισθός και η ασφάλεια τα οποία είναι και τα κίνητρά τους. Όταν ένας ηγέτης ακολουθεί και εφαρμόζει τη συγκεκριμένη θεωρία λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, τις επιβάλλει και δεν δέχεται αλλαγές ή υποδείξεις. Η σχέση του με τους εργαζόμενους είναι εποπτείας και ελέγχου. Σύμφωνα με τη θεωρία Y, οι άνθρωποι επιθυμούν να εργάζονται, να εκφράζουν τη δημιουργικότητά τους και να προσφέρουν, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και διαθέτουν αυτοέλεγχο. Η παρακίνησή τους γίνεται εφικτή με την ανάληψη ευθυνών και καθηκόντων από μέρους τους, με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και την υπευθυνότητα που θα κληθούν να δείξουν μέσω των καθηκόντων τους. Ο ηγέτης που εφαρμόζει αυτή τη θεωρία επιδιώκει τη συμμετοχή και την ανάληψη πρωτοβουλιών των εργαζομένων του, λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και τους ενθαρρύνει. Η σχέση που έχει μαζί τους είναι μεν επαγγελματική αλλά ιδιαίτερα δημιουργική και αποδοτική σαν αποτέλεσμα εργασίας. Οι παραπάνω δύο θεωρίες δεν μπορούν να εφαρμοστούν μεμονωμένα ούτε και είναι στατικές.

Μάλιστα είναι εφικτό για τον ίδιο εργαζόμενο σε διαφορετικό χρονικό διάστημα να χρειάζεται να εφαρμοστεί εναλλάξ η μια με την άλλη θεωρία (Χατζηδάκη, 2010). Το μοντέλο X οριοθετεί μια αυταρχική ηγεσία, ενώ το μοντέλο Y μια δημοκρατική. Σύμφωνα με τον McGregor (1960), ο οποίος ανέπτυξε και ανέλυσε αυτή τη θεωρία των δύο μοντέλων, οι βιομηχανικοί οργανισμοί στην Αμερική υιοθετούσαν το μοντέλο X στην εποχή του, ενώ το μοντέλο Y θεωρείται πιο μοντέρνο και πρωτοποριακό. Σύμφωνα με τους Boxall & Purcell (2003), το μοντέλο Y επιδιώκει μια αρμονία μεταξύ της επιδίωξης κέρδους προς όφελος του οργανισμού και της επιδίωξης ικανοποίησης των υφισταμένων και η προσπάθεια που καταβάλλεται και από τις δυο πλευρές είναι τόση ώστε να επιτευχθεί αυτή η αρμονία.

- Θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών: Σύμφωνα με το μοντέλο του Maslow (1943), οι ανάγκες των υφισταμένων ιεραρχούνται στη βάση μιας πυραμίδας. Όταν εκπληρώνεται μια ανάγκη χαμηλά στην πυραμίδα προκύπτει η έλλειψη μιας επόμενης ανάγκης την οποία ο καθένας προσπαθεί να ικανοποιήσει. Οι κατηγορίες των αναγκών είναι (α) οι φυσιολογικές – βιολογικές οι οποίες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας (τροφή, νερό, ύπνος, στέγαση, ένδυση – σε επίπεδο εργασίας αφορούν την ικανοποιητική μισθοδοσία, τις συνθήκες εργασίας και τα επιδόματα), (β) οι ανάγκες για ασφάλεια οι οποίες αφορούν την προστασία του ατόμου από φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους και φόβους (ασφάλεια, επαγγελματική αποκατάσταση, μονιμότητα εργασίας, σύνταξη, κοινωνική ασφάλεια, υγειονομική περίθαλψη, ασφάλεια και υγιεινή στην εργασία κλπ), (γ) οι κοινωνικές ανάγκες των ατόμων που σχετίζονται με την ανάγκη τους να ανήκουν σε κάποια ομάδα όπου νιώθουν αποδεκτοί (δύναμη, αυτοπεποίθηση, φήμη, εκτίμηση, σεβασμός), (Κατσαμάκη, 2014). Στον χώρο εργασίας αυτού του είδους οι ανάγκες μπορούν να καλυφθούν μέσω της δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. (δ) οι ανάγκες για αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους που έχουν να κάνουν περισσότερο με τη συναισθηματική διάσταση των ατόμων και την ανάγκη τους για απόκτηση κύρους, δύναμης και επικρότησης των ενεργειών τους (ανάγκη για φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, επιτυχία, δύναμη, ανεξαρτησία). Στο πλαίσιο αυτών των αναγκών είναι σημαντικοί οι έπαινοι, οι επιβραβεύσεις και οι προαγωγές στην εργασία. Στην κορυφή της πυραμίδας είναι τέλος (ε) η ανάγκη για ολοκλήρωση ή αλλιώς αυτοπραγμάτωση, όπως

συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία, που έχει να κάνει με τους ατομικούς στόχους του καθενός, την ικανοποίηση των ονείρων και των επιθυμιών του σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο (δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, αυτονομία, επιτυχία μέσω αναβάθμισης, δημιουργικότητα). Σύμφωνα με τον Maslow (1943), οι υφιστάμενοι οι οποίοι πιστεύουν ότι έχουν να καλύψουν ακόμη αρκετές ανάγκες, είναι πιο εύκολο να παρακινηθούν σε σύγκριση με τους υπόλοιπους. Η επιδίωξη κάλυψης των αναγκών είναι επίσης αέναη. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο άνθρωπος σταδιακά περνάει από το ένα επίπεδο στο άλλο και προσπαθεί να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες του. Η ιεράρχηση των αναγκών σχετίζεται με την προτεραιότητα που θέτει ο καθένας στην καθεμία ξεχωριστά για την εκπλήρωσή τους. Είναι ακόμη σαφές ότι μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη θεωρείται δεδομένη και η επόμενη παίρνει τη θέση της (Κουφίδου, 2010). Η δύναμη της κάθε ανάγκης καθορίζεται από την θέση που έχει στην ιεράρχηση και από τον βαθμό στον οποίο έχει ικανοποιηθεί για το κάθε άτομο. Η σχετική ικανοποίηση μιας ανάγκης δημιουργεί αυτόματα το αίσθημα επιθυμίας ικανοποίησης της αμέσως επόμενης ιεραρχικά ανάγκης. Στόχος σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία είναι το άτομο να φτάσει στην αυτοπραγμάτωση σε κάθε επίπεδο, δηλαδή, να εξαντλήσει τις ικανότητες και τα ταλέντα του ώστε να επιτύχει την ικανοποίηση όσο τον δυνατόν περισσότερων αναγκών. Η θεωρία αυτή έχει συγκεκριμένη εφαρμογή και στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, στο κατώτατο επίπεδο αναγκών (φυσιολογικές) υπάγεται ο ικανοποιητικός σχετικά μισθός, το καλό περιβάλλον εργασίας και οι παροχές του εργοδότη όποιες και αν είναι αυτές (π.χ. κινητό εργασίας ή παροχή κουπονιών σε σούπερ-μάρκετ ως μπόνους απόδοσης). Στο επόμενο επίπεδο αναγκών (ασφάλειας) ανήκει η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, το πρόγραμμα συνταξιοδότησης που θα λάβει μόλις αποσυρθεί ο εργαζόμενος και η μονιμότητα – το αίσθημα ασφάλειας που νιώθει το άτομο με την εργασία του στον συγκεκριμένο οργανισμό. Ακολουθεί το επόμενο επίπεδο αναγκών (κοινωνικές) στις οποίες υπάγονται εκδηλώσεις και δραστηριότητες που σχετίζονται με την κοινωνικοποίηση του ατόμου και τη συναναστροφή του με άτομα του επαγγελματικού του περιβάλλοντος όπως για παράδειγμα διάφορες εκδρομές, κοινωνικές εκδηλώσεις και διαπροσωπικές σχέσεις. Οι επόμενες ανάγκες (αναγνώρισης)

εκπληρώνονται μέσω επαίνων, προαγωγών, ανάδειξης ανάμεσα στους υπόλοιπους συναδέλφους και τέλος οι ανώτερες ανάγκες (ολοκλήρωσης) πραγματώνονται μέσω της ενθάρρυνσης για δημιουργικότητα και την αυτονομία που αποκτά το άτομο στην εργασία του (Κατσαμάκη, 2014).

- Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg: Σύμφωνα με τον Herzberg (1957), οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι οι παράγοντες υγιεινής και οι παράγοντες υποκίνησης ή αλλιώς τα κίνητρα. Οι πρώτοι σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας και πιο συγκεκριμένα, τους παράγοντες εκείνους που δυσαρεστούν τους εργαζόμενους. Μπορεί να αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, του προϊσταμένου με τους εργαζόμενους, τις συνθήκες εργασίας γενικά, το μισθό και την κοινωνική θέση που κατέχει το άτομο μέσω της εργασίας του. Στόχος είναι να διατηρηθεί ένα επίπεδο αρμονίας και να αποτραπούν διάφορες αναστατώσεις εντός του εργασιακού χώρου. Σε αυτούς τους παράγοντες υπάγεται η πολιτική του οργανισμού (σε περίπτωση που υπάρχει ασάφεια δημιουργείται δυσαρέσκεια), ο έλεγχος (σχετίζεται άμεσα με τις ικανότητες διοίκησης του προϊσταμένου – ηγέτη), ο μισθός (δυσαρέσκεια όταν υπάρχει δυσαναλογία μεταξύ του μισθού και της δυσκολίας της εργασίας), οι διαπροσωπικές σχέσεις (το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας δημιουργεί θετικά συναισθήματα και ωθεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα), οι συνθήκες εργασίας γενικά, όπως για παράδειγμα, το ωράριο εργασίας ή ο εξαιρισμός του χώρου και τέλος η ασφάλεια εντός του χώρου εργασίας. Οι παράγοντες υγιεινής δεν παρακινούν σε αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας ωστόσο αν λείπουν δημιουργούν δυσάρεστα συναισθήματα στους εργαζόμενους. Όσον αφορά στα κίνητρα, δηλαδή στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων αυτά σχετίζονται με την ίδια τη φύση της εργασίας, τις ευθύνες, την αναγνώριση που λαμβάνει το άτομο, τη δυνατότητα προαγωγών και την ευχαρίστηση των εργαζομένων (Χατζηχαλαράμπος, 2010) Κίνητρα για τους υφισταμένους μπορεί να είναι το αίσθημα της δημιουργικής έκφρασης και η αξιοποίηση των ταλέντων, οι ευθύνες που σχετίζονται με την ανάληψη πρωτοβουλιών, η αναγνώριση που συνδέεται με την επιβράβευση και τον έπαινο, η δυνατότητα προαγωγής που σχετίζεται με την προσωπική εξέλιξη και ανέλιξη του ατόμου και ικανοποιεί και ατομικές φιλοδοξίες του (Θεοδοσοπούλου, 2013).

- Το συνεχές της διοικητικής συμπεριφοράς των Tannenbaum & Schmidt (1958): Σύμφωνα με αυτούς, τα είδη του ηγέτη διακρίνονται σε επτά κατηγορίες: (α) Ο ηγέτης που διατάζει δηλαδή δε λαμβάνει καθόλου υπόψη του την άποψη των υφισταμένων του και αυτό γίνεται αντιληπτό από όλους. (β) Ο ηγέτης που πείθει, δηλαδή και πάλι δε λαμβάνει καθόλου υπόψη του την άποψη των υφισταμένων του, ωστόσο παρουσιάζει τις ιδέες και τις προτάσεις του με μεγάλη πειστικότητα και προσπαθεί να επεξηγήσει και να τονίσει τα θετικά στοιχεία ώστε οι υφιστάμενοι να υιοθετήσουν πιο άμεσα και αποτελεσματικά τις διαδικασίες. (γ) Ο ηγέτης που συζητά, δηλαδή, παρουσιάζει τις απόψεις τους στους υφιστάμενους και ανταλλάσσει μαζί τους επιχειρήματα, δίνει κίνητρα στους υφιστάμενους και τους δίνει τη δυνατότητα να παίρνουν μέρος στις αποφάσεις. (δ) Ο ηγέτης που δοκιμάζει, δηλαδή δεν παρουσιάζει μόνο τις δικές του προτάσεις, αλλά και τις εναλλακτικές που υπάρχουν ώστε μέσω συζήτησης με τους υφιστάμενους να λάβουν χώρα οι κατάλληλες προσαρμογές και να τους ενεργοποιήσει. (ε) Ο ηγέτης που συμβουλεύεται, δηλαδή λαμβάνει μια απόφαση αφού εισακούσει όλες τις απόψεις των υφισταμένων και επιτρέπει να επηρεαστεί από αυτές. (στ) Ο ηγέτης που επιθυμεί την συμμετοχή των υφισταμένων και μάλιστα τους αναθέτει σημαντικές αποφάσεις πάντα όμως εντός ενός οριοθετημένου από τον ίδιο πλαισίου. (ζ) Ο ηγέτης που εξουσιοδοτεί, δηλαδή, μεταφέρει εξολοκλήρου την ανάληψη αποφάσεων στους υφιστάμενους αναλαμβάνοντας ο ίδιος το ρίσκο αυτής της επιλογής.
- Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams: Σύμφωνα με τη θεωρία του Adams (1963), οι άνθρωποι επιδιώκουν τη δικαιοσύνη στις συναλλαγές τους. Για αυτό, συγκρίνουν τις απολαβές τους με την προσφορά της εργασίας τους. Αυτή σχετίζεται με την απόδοση, τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες, την προσπάθεια και τις απαιτήσεις της εργασίας. Οι απολαβές επίσης μπορούν να μην είναι μόνο οικονομικές αλλά να σχετίζονται με την αναγνώριση, την αντιμετώπιση που λαμβάνει κανείς στον χώρο εργασίας του και στις καλές συνθήκες εργασίας. Επομένως, αν ένας εργαζόμενος νιώθει ότι αμείβεται λιγότερο από αυτό που προσφέρει μειώνει την απόδοσή του ή εναλλακτικά αν θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο από αυτό που προσπαθεί θα καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στο μέλλον.

- Το υπόδειγμα της προσδοκίας των Potter & Lawler: Σύμφωνα με τους Potter & Lawler (1968), η προσπάθεια που καταβάλλει στην εργασία του ένας εργαζόμενος είναι συνάρτηση της αντίληψης που έχει για την ανταμοιβή που θα ακολουθήσει και την αξία που δίνει σε αυτή την ανταμοιβή. Οι παράγοντες που συμμετέχουν και έχουν αξία σε αυτό το μοντέλο είναι (α) η προσπάθεια του εργαζόμενου η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση που δέχεται και τις προσδοκίες που έχει, (β) η απόδοσή του που σχετίζεται κυρίως με τις ικανότητες και το ρόλο που έχει μέσα στον φορέα, (γ) οι ανταμοιβές που είναι και οικονομικές και μη και (δ) η ικανοποίηση που σχετίζεται με τη δικαιοσύνη και τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του φορέα.
- Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G.) του Alderfer: Ο Alderfer (1969) εξέλιξε τη θεωρία αναγκών του Maslow και δημιούργησε το δικό του μοντέλο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών (Βεργουλίδου, 2012): (α) οι ανάγκες ύπαρξης, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου και την ανάγκη του για ύπαρξη ασφάλειας. Στο περιβάλλον εργασίας αυτές ικανοποιούνται με τη μισθοδοσία, την ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνική ασφάλιση, (β) οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, όπως για παράδειγμα την ανάγκη του ατόμου να εκπέμπει σεβασμό, αναγνώριση και εμπιστοσύνη, (γ) οι ανάγκες ανάπτυξης οι οποίες είναι ανάγκες των οποίων η εκπλήρωση συνδράμει στην ολοκλήρωση του ατόμου. Η δημιουργικότητα στην εργασία και η ανεξαρτησία – αυτονομία του ατόμου βοηθούν στην εκπλήρωσή τους.
- Μοντέλο Quinn: Αναπτύχθηκε από τους Quinn & Rohrbaugh (1983) και περιλαμβάνει διαφορετικά είδη διοίκησης τα οποία προσανατολίζονται στην αποτελεσματικότητα. Τα είδη αυτά χαρακτηρίζονται από την ευελιξία, την εσωτερική εστίαση, την εξωτερική εστίαση και την σταθερότητα. Οι ρόλοι του ηγέτη είναι πολλαπλοί. Αρχικά, παρακινεί τους υφιστάμενους, δημιουργεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, στοχεύει στην επίτευξη απόδοσης, μεταλαμπαδεύει στους υφιστάμενους το όραμά τους και τους στόχους του και τους προτρέπει με πειθώ να τους υιοθετήσουν. Ακόμη, τους υποστηρίζει και τους παρέχει τα κατάλληλα μέσα (γνώσεις, εκπαίδευση, καθοδήγηση) ώστε να

επιτύχουν τους στόχους τους. Τονίζει τα δυνατά τους σημεία και προσπαθεί να αμβλύνει τις αδυναμίες τους. Στηρίζεται στις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους ώστε να τους αναθέσει τα κατάλληλα για αυτούς καθήκοντα στηρίζοντας και ενθαρρύνοντας τις προσπάθειες βελτίωσής τους. Επίσης, προωθεί τη συνεργασία και ομαδικότητα, είναι ενωτικός και διακατέχεται και ο ίδιος παραδειγματικά από ομαδικό πνεύμα. Τέλος, συντονίζει το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολό του, δέχεται ανατροφοδότηση από όλους και ανακατευθύνει με γνώμονα την κουλτούρα του οργανισμού που εκπροσωπεί.

- Μοντέλο ηγεσίας των Vroom & Yeton (1973): Με βάση το μοντέλο αυτό, ο ηγέτης καλείται να επιλέξει ανάμεσα σε πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Τα δύο πρώτα θεωρούνται αυταρχικά με διαφορετική διαβάθμιση, τα δύο επόμενα συμβουλευτικά και το τελευταίο δημοκρατικό ή συμμετοχικό. Στις δύο πρώτες περιπτώσεις η λήψη αποφάσεων γίνεται από τον ίδιο τον ηγέτη με πληροφορίες που έχει ο ίδιος (1^η περίπτωση) και που λαμβάνει από τους υφισταμένους του (2^η περίπτωση). Στις δύο επόμενες περιπτώσεις και πάλι η λήψη αποφάσεων γίνεται από τον ηγέτη, ωστόσο προηγείται συζήτηση και ανάλυση με τον κάθε υφιστάμενο ατομικά (3^η περίπτωση) και με όλους μαζί ομαδικά (4^η περίπτωση). Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση ο ηγέτης να λαμβάνει από κοινού με όλους τους υφιστάμενους αποφάσεις (5^η περίπτωση).
- Η θεωρία καθορισμού στόχων του Locke: Σύμφωνα με τον Locke (1988), οι στόχοι και ο σαφής προσδιορισμός τους είναι η κινητήρια δύναμη των ανθρώπων. Για να μπορέσει ωστόσο να υπάρξει αποτέλεσμα χρειάζεται αυτοί οι στόχοι να έχουν καθοριστεί με σαφήνεια, να ωθούν το άτομο σε βελτίωση, να το δεσμεύουν, να υπάρχει δυνατότητα αναπροσαρμογής τους και να υπάρχει πρόβλεψη για την πολυπλοκότητά τους ώστε να είναι εφικτοί (Κατσαμάκη, 2014). Σήμερα η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα αγαπητή σε επιχειρήσεις (Σακκά & Χάιδου, 2009).

Μεταγενέστερα οι παραπάνω θεωρίες και τα μοντέλα τους γνώρισαν μεγάλη κριτική αλλά και πρακτική εφαρμογή. Κάποιοι υποστήριξαν ότι οι ηγέτες μπορούν να προσφέρουν και να φέρουν αλλαγές θετικές (Trottier et al., 2008; Tummers & Knies, 2013). Άλλοι έδωσαν έμφαση στο πού μπορεί να εφαρμοστεί κάποια θεωρία ηγεσίας

(Yammarino & Danseaeu, 2008). Εφαρμογές θεωριών και μοντέλων συναντάμε στην πλειοψηφία των κλάδων.

Κεφάλαιο 2 Παρακίνηση εργαζομένων

2.1. Ορισμός παρακίνησης εργαζομένων

Παρακίνηση είναι η διαδικασία με την οποία ενεργοποιούνται και δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι αναδεικνύοντας τα ταλέντα και τις ικανότητές τους μέσω της έντασης, της κατεύθυνσης και της επιμονής στην προσπάθειά τους να επιτύχουν τους στόχους που τίθενται από τον φορέα τους (Bakalis & Batsolaki, 2006; Μπουραντάς, 2002; 2005, Λαναρά, 2004). Η παρακίνηση απαρτίζεται από ψυχολογικές δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν την στάση που τηρεί ένα άτομο μέσα σε μια επιχείρηση, το βαθμό προσπάθειας που καταβάλλει και το επίπεδο επιμονής του (George & Jones, 2008).

Αποτελεί την κινητήρια δύναμη η οποία παροτρύνει ένα άτομο να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή επιθυμία που έχει να επιτύχει ένα στόχο (Κατσαμάκη, 2014). Πρόκειται για το σύνολο των δυνάμεων και ικανοτήτων που διαθέτει ένα άτομο και καθορίζουν τη στάση που τηρεί απέναντι στην εργασία που εκτελεί. Ακόμη, πρόκειται για το συνδυασμό των αναγκών, των δυνάμεων και διαδικασιών με τις οποίες εκτελείται η δραστηριότητα της εργασίας του και οδηγείται τελικά στην επίτευξη των στόχων του.

Η παρακίνηση βασίζεται στην αρχική κατανόηση των αναγκών των υπαλλήλων και την μετέπειτα επιλογή μεθόδων και τακτικών που οδηγούν στη δημιουργία κινήτρων για αυτούς, ενώ παράλληλα διασφαλίζεται η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους (Πρεβύζη & Κόλλια, 2012).

Η παρακίνηση προσφέρει πολλές θετικές πτυχές και συνέπειες σε έναν οργανισμό, καθώς συνδράμει στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του υπάρχοντος δυναμικού χωρίς την ανάγκη πρόσληψης επιπλέον ατόμων, μειώνει το χάσμα μεταξύ των ικανοτήτων και των ταλέντων που διαθέτει το προσωπικό και της επιθυμίας τους να εργαστούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Ακόμη, προωθεί την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και μάλιστα με όρους καλής συνεργασίας και ομαδικότητας που οδηγούν σε ενδυνάμωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων

και σε αποτελεσματικότητα και σταθερότητα στην εργασία (Bakalis & Batsolaki, 2006).

Η παρακίνηση ως όρος αφορά τις αιτίες και τα κίνητρα για τα οποία κανείς αναλαμβάνει δράση (Siddique et al., 2011). Ωθεί τα άτομα ή τους οργανισμούς να πραγματοποιούν συγκεκριμένες δραστηριότητες ώστε να επιτύχουν τον επιθυμητό τους στόχο (Tella et al., 2007). Σύμφωνα με τους Tella et al. (2007) η παρακίνηση μοιάζει με οποιαδήποτε άλλη ψυχολογική διαδικασία όπως δηλαδή την αντίληψη, την στάση και την εκμάθηση. Αυτό σημαίνει ότι μόλις ένα άτομο αισθανθεί την ανάγκη για κάτι ή ότι έχει έλλειψη από κάτι, τότε αυτόματα ενεργοποιείται στον οργανισμό του μια διαδικασία που τον ωθεί να αναλάβει δράσεις που θα οδηγήσουν στην κάλυψη αυτής της ανάγκης.

Σύμφωνα με τους Herzberg et al. (1959) η παρακίνηση προέρχεται από εσωτερικούς και από εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί σχετίζονται με τα καθήκοντα της εργασίας, τις δυνατότητες εξέλιξης και ανόδου εντός του οργανισμού, την αναγνώριση από συναδέλφους ή και ανώτερους κλπ. Οι εξωτερικοί παράγοντες αφορούν τη μισθοδοσία, τις εργασιακές συνθήκες, τις σχέσεις με τους συναδέλφους κλπ. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζομένους τους. Μάλιστα, πολλές φορές αν όχι πάντα εκτιμούν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός και πολύτιμος πόρος του οργανισμού (Tella et al., 2007).

Οι βασικές θεωρίες παρακίνησης είναι οι εξής (Bakalis & Batsolaki, 2006; Μπουραντάς, 2002; 2005, Λαναρά, 2004):

- Θεωρίες αναγκών ή περιεχομένου (κατά Maslow και των δύο παραγόντων κατά F. Herzberg αντίστοιχα): Οι θεωρίες περιεχομένου εστιάζουν στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων που ωθούν ένα άτομο σε δράση και συγκεκριμένη συμπεριφορά. Υποστηρικτές αυτής της θεωρίας είναι ο Maslow, ο Herzberg, ο McGregor και ο McClelland. Ο Maslow προσεγγίζει την παροχή κινήτρων με βάση το περιεχόμενό τους. Δηλαδή προσπαθεί να βρει τι είδους κίνητρα παρακινούν τους ανθρώπους ώστε να επιδεικνύουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Για να βρεθεί αυτό πρέπει να γίνουν κατανοητές οι ανάγκες των ατόμων οι οποίες, όπως ήδη αναφέρθηκε, ιεραρχούνται σε πέντε κατηγορίες.
- Θεωρίες διαδικασίας (θεωρία προσδοκίας του Vroom και θεωρία ίσης μεταχείρισης ή δικαιοσύνης του Adams): Δίνουν βάση στις διαδικασίες οι

οποίες ωθούν το άτομο σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Υποστηρικτές είναι ο Vroom, οι Potter&Lawler, ο Locke και ο Adams.

- Συμπεριφοριστικές θεωρίες (θεωρία μάθησης του Skinner, θεωρία τροποποίησης της συμπεριφοράς): Σύμφωνα με τη θεωρία μάθησης του Skinner (1968), η συμπεριφορά προκύπτει από εσωτερικά και όχι εξωτερικά ερεθίσματα. Με βάση αυτές τις θεωρίες η ανθρώπινη μάθηση είναι σύνθετη και οι ανθρώπινες ικανότητες εξελίσσουν τις αλλαγές στο περιβάλλον.

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης είναι οι ακόλουθες (Πρεβύζη&Κόλλια, 2012):

- Επικοινωνία.
- Εμπλουτισμός εργασίας με συμμετοχή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων ή με εναλλαγή θέσεων.
- Χρηματικές απολαβές (π.χ. υπερωριακή αποζημίωση).
- Άνετο περιβάλλον εργασίας, με ασφάλεια και σύγχρονες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό (κατάλληλος φωτισμός, σωστός εξαερισμός, καθαριότητα κλπ).
- Οργανωτικό κλίμα (ευελιξία ωραρίου, πρόσβαση στην πληροφόρηση).
- Διοικητικές ενέργειες που απαιτούν άμεση λύση σε προβλήματα.
- Καθορισμός στόχων και δημιουργία οράματος που προκαλεί δέσμευση στους εργαζόμενους για την επίτευξή τους, ικανοποίηση και δημιουργία αισθήματος κοινωνικού οφέλους από τη δραστηριοποίηση.
- Συμμετοχικό management με συμμετοχή απευθείας στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη πρωτοβουλιών.
- Διαμόρφωση ομάδων εργασίας, καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, υποστήριξη και συναδελφικότητα.
- Εμπλουτισμός καθηκόντων π.χ. με μεταβίβαση εξουσιών. Σχετίζεται με την επέκταση των καθηκόντων και του περιεχομένου της εργασίας του ατόμου και βοηθά στην αποφυγή της μονοτονίας και της ανίας.
- Συνεχιζόμενη εκπαίδευση με σεμινάρια σε τακτά, προκαθορισμένα ή και έκτακτα χρονικά διαστήματα, ενθάρρυνση για συμμετοχή σε πιστοποιήσεις και εξειδικεύσεις σχετικές με το αντικείμενο εργασίας που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της διεκπεραίωσης της εργασίας.
- Η διεύρυνση των καθηκόντων που συνεπάγεται και αύξηση της ποικιλίας δραστηριοτήτων και των ευθυνών του ατόμου.

- Η αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για θέματα που αφορούν άμεσα κι έμμεσα την εργασία του.
- Η δίκαιη, δημοκρατική και ορθή αντιμετώπιση των εργαζομένων.
- Η αναβάθμιση της εργασιακής καθημερινότητας με διαδικασίες επιβράβευσης, με τη συμμετοχή στην αλλαγή του εργασιακού χώρου ώστε να γίνει πιο ευχάριστος κλπ.
- Η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ ατόμων του οργανισμού. Οι φιλικές σχέσεις εδραιώνουν την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό και κατ'επέκταση τη δέσμευσή τους απέναντί του.
- Το κοινωνικό αντίκτυπο της εργασίας.
- Η εργασιακή αυτονομία και ανεξαρτησία που αισθάνεται ο εργαζόμενος στο πλαίσιο ανάληψης ευθυνών και πρωτοβουλιών, στην ανεξαρτησία των κινήσεων κατά την διάρκεια της ημέρας.
- Η ολιστική προσέγγιση του οργανισμού με τη συμμετοχή όλων των ανθρωπίνων πόρων με γνώμονα την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών.
- Η διοίκηση μέσω στόχων οι οποίοι τίθενται τόσο ατομικά όσο και συλλογικά έτσι ώστε το προσωπικό να είναι σε θέση να τους επιτύχει. Οι στόχοι αυτοί βασίζονται στις γενικές στρατηγικές του οργανισμού και πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί.

Διάφοροι ερευνητές έχουν συνδέσει τα υψηλά επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων με τις καλύτερες επιδόσεις επίτευξης ατομικών αλλά και συλλογικών στόχων και με την αυξημένη επίδοση (Rajasekar & Khan, 2013). Η έρευνα των Chaudhry & Javed (2012) εστιάζει στην ανάλυση του τύπου ηγεσίας Laissezfaire και στο αντίκτυπο που έχει στην παρακίνηση εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο στο Πακιστάν ώστε να καταδειχθεί ποιο είδος ηγεσίας είναι το κατάλληλο για τον εργαζόμενο ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και αποδοτικότητά του εντός του φορέα που εργάζεται. Θεώρησαν ότι το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την ενεργή διαχείριση κατά παρέκκλιση και από την ενδεχόμενη ανταμοιβή, ενώ το μοντέλο παθητικής αντιμετώπισης και αποφυγής αποτελεί εφαρμογή της παθητικής διαχείρισης κατά παρέκκλιση και του μοντέλου Laissez – Faire.

Με την χρήση ερωτηματολογίου εξετάστηκαν 278 άτομα και βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική, ισχυρή και στατιστικά σημαντική σχέση με τη δέσμευση των εργαζομένων. Το επίπεδο παρακίνησης φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερα χαμηλό με το μοντέλο ηγεσίας LaissezFaire εξαιτίας του ότι δεν εμπλέκεται η διοίκηση. Το μοντέλο δεν φαίνεται ικανό να παρακινήσει τους εργαζόμενους συγκρινόμενο με άλλα μοντέλα.

Σύμφωνα με τους Elangovan & Xie (2000) οι οργανισμοί σήμερα απαρτίζονται από πολλές ομάδες σε μια οριζόντια δομή και είναι ζωτικής σημασίας να γίνονται κατανοητές οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την εξουσία των ανωτέρων τους. Οι εργαζόμενοι έχουν αρκετή αυτονομία ώστε να επιτύχουν τους στόχους και αξιολογήσουν το αποτέλεσμα, καθήκον το οποίο παλιότερα ανήκε στους διοικούντες. Οι οργανισμοί έχουν εξοπλιστεί με μηχανισμούς που τους κάνουν πιο αποδοτικούς και έτσι έχουν απομακρυνθεί από το παραδοσιακό μοντέλο ιεραρχίας δίνοντας την εξουσία λήψης αποφάσεων σε κατώτερες βαθμίδες (Lo et al., 2010). Αυτή η νέα λογική στη διοίκηση έχει αναδείξει την σημασία της ανάπτυξης και επέκτασης των ρόλων των ακολούθων μιας ηγεσίας.

Οι Marhoobi & Attan (2017) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ του μοντέλου ηγεσίας που ακολουθείται και την παρακίνηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα του Ομάν. Εξετάζουν μια δημόσια και μια ιδιωτική εταιρία μέσω ερωτηματολογίων με συμμετοχή 661 εργαζομένων σε αυτούς τους οργανισμούς. Τα αποτελέσματά τους υποδηλώνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της παρακίνησης και του κλασικού και συναλλακτικού στυλ ηγεσίας.

Για αυτό, η μεταβλητή της παρακίνησης επιλέχθηκε ως παράγοντας εξέτασης στον εκπαιδευτικό τομέα και συγκεκριμένα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η ηγεσία και η παρακίνηση αποτελούν έννοιες άμεσα συνδεδεμένες με το διοικητικό ρόλο ενός προϊσταμένου. Μέσω της ηγεσίας και της παρακίνησης είναι εφικτή η επίτευξη των στόχων από την πλευρά των υπαλλήλων με ταυτόχρονη προσπάθεια για μέγιστη παραγωγικότητα (Ζυγά, 2010).

2.2. Ηγεσία και παρακίνηση εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

2.2.1. Χαρακτηριστικά τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ακαδημαϊκών ηγετών

Το πανεπιστήμιο έχει αποτελέσει πυλώνα γνώσης εδώ και χιλιάδες χρόνια. Σήμερα υπάρχουν χιλιάδες πανεπιστήμια παγκοσμίως στα οποία φοιτούν άνω των 200 εκατομμυρίων φοιτητών (Barnett, 2015). Αποτελεί προτροπή, πρόκληση και φορέα ελπίδας. Ο ακαδημαϊκός κλάδος αναπτύσσεται ταχύτατα και έχει υπάρξει σημαντικός για τις κυβερνήσεις ειδικά υπό την έννοια της πρέπουσας λειτουργίας τους. Η διοίκηση στο πλαίσιο του πανεπιστημίου αφορά την λειτουργική εφαρμογή των στρατηγικών και των στόχων μέσω συστηματικού σχεδιασμού και αποτελεσματικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Τον 21^ο αιώνα το εκπαιδευτικό σύστημα σε όλες τις χώρες χαρακτηρίζεται ως σύνθετο και πολύπλοκο. Πρέπει κανείς να λάβει υπόψη του ζητήματα εξουσίας, ευθυνών και υπευθυνότητας απέναντι σε ένα σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου και τα πανεπιστήμια έχουν εμπορευματοποιηθεί και οι απαιτήσεις για ανώτερη εκπαίδευση είναι μεγαλύτερες από ποτέ.

Ο Bryman (2007) μελέτησε τα στυλ, τις συμπεριφορές και τις προσεγγίσεις ηγεσίας που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα στην ανώτερη εκπαίδευση. Αρχικά, έγινε μια αναλυτική βιβλιογραφική επισκόπηση και έπειτα μια σειρά συνεντεύξεων με ακαδημαϊκούς στην ερευνητική ηγεσία ή στην ηγεσία γενικότερα. Με βάση την έρευνά του τα θέματα τα οποία χρήζουν προσοχής και διαχείρισης είναι τα εξής (Bryman, 2007):

- Παροχή κατεύθυνσης.
- Δημιουργία υποδομής για την ενθάρρυνση στήριξης της επιλεγμένης κατεύθυνσης.
- Δημιουργία ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού περιβάλλοντος.
- Ο ηγέτης πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη.
- Να έχει προσωπική ακεραιότητα.
- Να έχει αξιοπιστία που να τον καθιστά πρότυπο.
- Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.
- Η ύπαρξη ανατροφοδότησης μεταξύ των σχολών και τμημάτων.
- Η αντιπροσώπευση του ιδρύματος ώστε να βελτιωθούν οι δημόσιες και εξωτερικές σχέσεις.
- Ο σεβασμός στην υπάρχουσα κουλτούρα.

- Προστασία της αυτονομίας του προσωπικού.

Ακόμη, εντόπισε κάποιες ιδιότητες, συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που βλάπτουν την εικόνα της ηγεσίας και δεν δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για αποτελεσματική ηγεσία (Bryman, 2007):

- Αποτυχία στη συμβουλευτική.
- Έλλειψη σεβασμών στους υπάρχοντες θεσμούς και διαδικασίες.
- Δράσεις που υπονομεύουν την ομαδικότητα και τη συνεργασία.
- Η μη προώθηση των επιθυμιών των υφισταμένων.
- Η μη εμπλοκή στην καθημερινότητα και στα ζητήματα του πανεπιστημίου.
- Η υπονόμηση της ακαδημαϊκής αυτονομίας.
- Η αδιαφορία.

Σύμφωνα με τον Bryson (2004) οι πρόεδροι πανεπιστημιακών τμημάτων περιορίζονται από εξωτερικούς και εσωτερικούς κανονισμούς και τελικά δεν είναι σε θέση να ασκήσουν ηγετική συμπεριφορά παρά μόνο διοικητική – εκτελεστική. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να εξετάσουν το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στην τριτοβάθμια, αλλά και γενικότερα στον κλάδο της εκπαίδευσης. Οι συμπεριφορές των ηγετών ποικίλλουν. Πιο συγκεκριμένα, από την βιβλιογραφία προκύπτουν τα εξής είδη συμπεριφοράς:

- Ξεκάθαρη στρατηγική και κατεύθυνση (Harris et al., 2003; Stark et al., 2002).
- Προετοιμασία των ρυθμίσεων των τμημάτων για να διευκολυνθεί η καθοδήγηση (Stark et al., 2002).
- Ύπαρξη διακριτικότητας (Fernandez & Vecchio, 1997).
- Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος για το προσωπικό ώστε να δεσμεύονται στην διδασκαλία και το ερευνητικό τους έργο (Harris et al., 2003; Moses & Roe, 1990; Ramsden, 1998).
- Η δίκαιη και γεμάτη σεβασμό συμπεριφορά προς το προσωπικό (Ambrose et al., 2005; Moses & Roe, 1990).
- Η παροχή ευκαιρίας συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και η ενθάρρυνση της ανοικτής επικοινωνίας (Ambrose et al., 2005; Gordon et al., 1991).
- Η ανατροφοδότηση για την πορεία του πανεπιστημίου και τις επιτεύξεις του (Gordon et al., 1991; Harris et al., 2003).

- Η λειτουργία του ηγέτη ως πρότυπο με την αντίστοιχη αξιοπιστία (Creswell et al., 1990; Gordon et al., 1991; Harris et al., 2003; Stark et al., 2002).
- Η δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας συνεργασίας (Moses & Roe, 1990; Ambrose et al., 2005).
- Η βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής εικόνας του πανεπιστημίου με σεβασμό στις υπάρχουσες διαδικασίες και τη λειτουργία προληπτικής πολιτικής (Harris et al., 2003; Stark et al., 2002).
- Η παροχή πληροφόρησης σχετικά με την αξιολόγηση της επίδοσης (Ambrose et al., 2005; Harris et al., 2003).
- Η παροχή πόρων για έρευνα και καινοτομία (Ambrose et al., 2005; Creswell et al., 1990; Moses & Roe, 1990).
- Η προσπάθεια συναντήσεων και συμμαχιών που ενισχύουν την εικόνα του πανεπιστημίου και το καθιστούν πιο ισχυρό (Snyder et al., 1991).

Η ηγεσία που αφορά τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η ακαδημαϊκή ηγεσία (Siddique et al., 2011). Οι ακαδημαϊκοί ηγέτες κινητοποιούν, εμπνέουν, καθοδηγούν και κατευθύνουν την ακαδημαϊκή κοινότητα του πανεπιστημίου προς την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον Gmelch (2002) ο ακαδημαϊκός ηγέτης πρέπει πρώτα να ενσωματώσει σε μια ενιαία ομάδα όλους τους ακολούθους του και στη συνέχεια να καθοδηγήσει και να κατευθύνει διαφορετικά κάθε ομάδα ή ακόμη και κάθε άτομο ξεχωριστά στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του και τελικά να τους ενθαρρύνει να πραγματοποιήσουν τους τεθέντες στόχους ώστε να πραγματώσουν και τις ατομικές τους επιθυμίες.

Η ακαδημαϊκή διοίκηση είναι ένα δίκτυο ηγεσίας το οποίο διαχέεται στο πανεπιστήμιο. Οι πρυτάνεις των πανεπιστημίων είναι αρμόδιοι να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν το όραμα που έχουν για τα ιδρύματα που διοικούν και να διατηρήσουν ή ακόμη και να βελτιώσουν την ποιότητα. Μέσα στα καθήκοντά τους περιλαμβάνονται διαφορετικές δραστηριότητες από την εκπαίδευση μέχρι και την ψυχαγωγία (π.χ. διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων). Ακόμη, ο πρύτανης είναι υπεύθυνος για την αναγνώριση των ταλέντων στο ανθρώπινο δυναμικό, την τοποθέτησή τους σε στρατηγικές θέσεις εντός του πανεπιστημίου και στην υποστήριξη των δραστηριοτήτων τους (Duderstadt, 2009).

Όσον αφορά στο ρόλο του ηγέτη πρέπει να διαθέτει ικανότητες, να μοιράζεται την πληροφόρηση και να είναι ανοιχτός σε συνεργασίες με τα μέλη ΔΕΠ, να τα

καθοδηγεί και να τα κατευθύνει και να τους παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση για τα ζητήματα που τους απασχολούν. Ακόμη, μέσα στα καθήκοντά του εντάσσεται και η διαχείριση των διοικητικών δραστηριοτήτων στον χώρο του πανεπιστημίου και η διαχείριση του διοικητικού προσωπικού.

Επιπλέον, η ακαδημαϊκή ηγεσία σχετίζεται με την προσοχή και έμφαση σε ακαδημαϊκές δραστηριότητες, στην εκπαίδευση των φοιτητών, στην παροχή και πρόνοια ύπαρξης υποτροφιών, στην έρευνα και την παροχή ποιοτικής εκπαίδευσης αλλά και παιδείας. Οι ηγέτες είναι αρμόδιοι για την δημιουργία αισθήματος ενός σκοπού για τον κάθε συμμετέχοντα και ενδιαφερόμενο που οδηγεί στην εκπλήρωση των προσδοκιών και των φιλοδοξιών του καθενός.

Ένας ακαδημαϊκός ηγέτης δεν έχει μόνο βασικές ευθύνες ηγεσίας, αλλά και συμπληρωματικές. Η ηγεσία σε ένα πανεπιστήμιο αποτελεί έργο πολλών ανθρώπων μεταξύ των οποίων πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη και συνέργεια. Σημαντικό στοιχείο επίσης είναι ότι οι ηγέτες σε ένα πανεπιστήμιο είναι αρχικά εκπαιδευτικοί και έπειτα ηγέτες. Καλούνται να εκτελέσουν ένα ακόμη έργο αυτό της εποπτείας της εκπαιδευτικής διαδικασίας από συναδέλφους που στην ουσία εκτελούν ίδιες εργασίες με αυτούς (εκτός της διοικητικής).

Η δημιουργία ενός κοινού σκοπού και οράματος είναι απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία η οποία χρήζει προσοχής, φροντίδας και στρατηγικής. Είναι επίσης μια συνεχής διαδικασία η οποία πρέπει να υποστηριχθεί από πολλούς ανθρώπους σε στρατηγικές θέσεις – κλειδιά οι οποίοι θα ασπαστούν το κοινό όραμα, θα το εμπεδώσουν και θα το μεταδώσουν με τη σειρά τους και σε άλλους. Ο ακαδημαϊκός ηγέτης δεν μπορεί να εκλάβει την απόκτηση της θέσης του ως απόκτηση εξουσίας και να ακολουθήσει κάποια αυταρχική μορφή ηγεσίας, καθώς η θέση του δεν είναι μόνιμη, αλλά προσωρινή και επίσης δεν είναι εκπαιδευμένος (απαραίτητα) ώστε να γνωρίζει πώς να εφαρμόσει τέτοιες μορφές ηγεσίας αποδοτικά.

Ένας ακαδημαϊκός ηγέτης πρέπει να κερδίσει την υποστήριξη των συναδέλφων του σε διοικητικές αποφάσεις και να διασφαλίσει την αφοσίωσή τους σε αρκετά ζητήματα κατά τη διάρκεια της θητείας του. Όταν εκπαιδευτικοί εμπλέκονται σε ζητήματα αποφάσεων η ικανοποίησή τους και το αίσθημα της ηθικής που τους χαρακτηρίζει συνήθως αυξάνεται (Scott, 2008). Συνήθως οι καθηγητές είναι πιο πρόθυμοι να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για ζητήματα που αφορούν τη δική τους προσωπική καθημερινότητα, ενώ αποφεύγουν να λαμβάνουν μέρος σε αποφάσεις για οργανωτικά ζητήματα ή θέματα τακτικής και πολιτικής του

πανεπιστημίου. Αυτό είναι ένα ζήτημα στο οποίο πρέπει ένας ακαδημαϊκός ηγέτης να τηρήσει ισορροπίες ώστε να μην αποκλείσει άτομα από τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αλλά και να μην ενθαρρύνει κάτι τέτοιο από άτομα που δεν είναι πρόθυμα να συμμετέχουν σε οργανωτικές αλλαγές και αποφάσεις.

Ένα άλλο ζήτημα σημαντικό για έναν ακαδημαϊκό ηγέτη είναι η επίλυση προβλημάτων. Η θέση εξουσίας συνοδεύεται και από πολλά παράπονα τα οποία φτάνουν στον ηγέτη του πανεπιστημίου και στα οποία καλείται να βρει λύση ακόμη και αν δεν είναι υπεύθυνος για την ύπαρξή τους. Απαιτούνται επομένως ορισμένες ικανότητες διαχείρισης προβλημάτων και εύρεσης λύσεων σε προβλήματα που παρουσιάζονται. Ο ακαδημαϊκός ηγέτης απαιτείται να θέτει τις σωστές προτεραιότητες και να ανταποκρίνεται στην επίλυση προβλημάτων (Berliner, 1988).

Τον Σεπτέμβριο του 2009 πραγματοποιήθηκε μαζική διαμαρτυρία μπροστά σε ένα πολύ καλό πολυτεχνείο στο Bangalore από ακτιβιστές της οργάνωσης ABVP για τη μείωση του τέλους στάθμευσης για τους μαθητές με κατώτερα οικονομικά εισοδήματα εντός της πανεπιστημιούπολης (Leinhardt, 1988). Τον ίδιο μήνα σε ένα άλλο κολλέγιο του ίδιου πολυτεχνείου υπήρξε αναταραχή όταν η διοίκηση καθυστέρησε να δηλώσει την περίοδο των διακοπών της σχολής εξαιτίας του γεγονότος ότι ένας φοιτητής είχε καταλήξει από την γρίπη των χοίρων. Η πείρα και οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από την εμπειρία αυτών των προβλημάτων είναι πολύ σημαντικές για τη διοίκηση αυτού του ιδρύματος και μπορούν να λειτουργήσουν υποδειγματικά για αντίστοιχες καταστάσεις στο μέλλον. Η διοίκηση κατάφερε να αντιμετωπίσει τις καταστάσεις αυτές αντιμετωπίζοντάς τες όχι ως πρόβλημα, αλλά ως ευκαιρία εκμεταλλευόμενη το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούσε ως εργαλείο λύσης (Leinhardt, 1988).

Το παράδειγμα αυτό αναφέρθηκε για να γίνει κατανοητό ότι πολλές φορές οι καταστάσεις προσδίδουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε έναν ηγέτη ή τον αποκαθλώνουν αντίστοιχα σε περίπτωση που δεν καταστεί ικανός να τα αντιμετωπίσει. Στις δύο αυτές περιπτώσεις επειδή οι ηγέτες αποκωδικοποίησαν τις απαραίτητες πληροφορίες και γνώσεις κατά τη στιγμή που αυτές πραγματοποιούνταν, η γνώση για την επίλυση των προβλημάτων σε μελλοντικό χρόνο θα βοηθήσει στην πρόνοια και αποτροπή πριν την εμφάνισή τους (Sternberg & Caruso, 1985).

Γίνεται κατανοητό ότι η διοίκηση ενός πανεπιστημίου πολλές φορές απαιτεί εκτός από ικανότητες και κατάλληλα αντανακλαστικά και αποτελεί μια εργασία η οποία δεν μαθαίνεται εξολοκλήρου θεωρητικά παρά μόνο εμπειρικά. Ακόμη και αν κάποιος

κατέχει διοικητικές και ηγετικές γνώσεις θα καταφέρει να τις τελειοποιήσει εξαιτίας της εμπειρίας που θα αποκτήσει κατά τη διάρκεια της θητείας του.

Στα πανεπιστήμια συναντά κανείς διαφορετικές προσωπικότητες και άτομα από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες και βαθμίδες. Μέσα στην ακαδημαϊκή κοινότητα υπάρχουν βαθμίδες των καθηγητών, οι φοιτητές χωρίζονται σε προπτυχιακοί, μεταπτυχιακοί, εξ αποστάσεως και άλλες κατηγορίες, ενώ και οι διοικητικοί υπάλληλοι ενός πανεπιστημίου έχουν διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης καλείται να συγκεράσει αυτές τις διαφορές, να ανταποκριθεί κατάλληλα στα συμφέροντα και τις ανάγκες της κάθε ομάδας χωρίς να θίγει τα συμφέροντα μιας άλλης και να τηρεί τις ισορροπίες.

Οι προκλήσεις για τους ακαδημαϊκούς ηγέτες είναι πολλές και μεγάλες, καθώς από τη μια οι ενδιαφερόμενοι σε ένα πανεπιστήμιο είναι οι φοιτητές, τα μέλη ΔΕΠ, οι διοικητικοί και πολλοί άλλοι και αφετέρου απαιτείται η εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών ώστε να γίνει διαχείριση διαφορετικών ζητημάτων που πολλές φορές θίγουν τα συμφέροντα ή τις επιθυμίες αυτών των ομάδων (Siddique et al., 2011). Ο ηγέτης στο πανεπιστήμιο απαιτείται να γνωρίζει πολύ καλά πού θέλει να φτάσει, τι επιθυμεί να επιτύχει στο τέλος της θητείας του, με ποιον τρόπο θα το καταφέρει, πώς θα τηρήσει τις ισορροπίες και πώς θα πείσει διαφορετικές ομάδες ατόμων με διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες να εργαστούν για τον ίδιο σκοπό.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα πανεπιστήμια είναι συνεχείς και αδιάκοπες και μέσα στο σωρό των υποχρεώσεων και καθηκόντων που έχουν οι διοικήσεις τους είναι και η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού (Harris & Leberman, 2012). Η μισθοδοσία, η παρακολούθηση της συνταξιοδότησης, το αντίκτυπο της επίδοσης του ακαδημαϊκού προσωπικού στην προσέλκυση ερευνητικών έργων πιέζουν τις διοικήσεις και οριοθετούν το διαθέσιμο προσωπικό (Harris & Leberman, 2012).

Η σημασία της ηγεσίας αναγνωρίζεται από πολλούς οργανισμούς και δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η επένδυση στην ηγετική συμπεριφορά αποσπά μεγάλο ποσοστό της χρηματοδότησης σε οργανισμούς για την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους (Rivera & Paradise, 2006). Η ηγεσία είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία καταλήγει στην επίτευξη κάποιων στόχων κάθε φορά. Δε σημαίνει ότι από τη στιγμή που αναλαμβάνει κανείς τα καθήκοντά του θα παραχθεί άμεσα αποτέλεσμα. Απαιτείται συνεργασία με το ανθρώπινο δυναμικό και κινητοποίησή του.

Ένας ηγέτης είναι σε θέση να παρακινήσει τους εργαζομένους προσφέροντάς τους διαφορετικές παροχές και ανταμοιβές. Μπορεί να τους ωθήσει να εργάζονται πιο

αποδοτικά, να αποδίδουν τα μέγιστα και τον καλύτερο τους εαυτό, να εξασφαλίζει καλύτερες εργασιακές συνθήκες, επαγγελματική αυτονομία, αναγνώριση, να θεμελιώνει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών ΔΕΠ και της διοίκησης συνολικά και να προωθεί την εξέλιξη και συνεχή εκπαίδευση.

Σύμφωνα με έρευνες τα μέλη ΔΕΠ προτιμούν τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης σε σχέση με τους εξωτερικούς. Αναζητούν το ενδιαφέρον στην εργασία τους, την αναγνώριση, την τιμή, τον έπαινο, την αυτονομία, την επαγγελματική εξέλιξη και επιθυμούν να προσφέρουν γνώση στους υπόλοιπους (Campbell & Slaughter, 1999). Αυτό φυσικά δεν αποκλείει την παρακίνησή τους από οικονομικούς παράγοντες.

Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν πολλές ασυμβίβαστες απόψεις οι οποίες οδηγούν σε συγκρούσεις, καθώς όπως σε πολλούς άλλους κλάδους υπάρχουν ζήλιες, αγώνες ανάληψης εξουσίας και δομές στην ακαδημαϊκή ζωή (Lumby, 2015). Πολλές φορές προσδοκάται οι ηγέτες να προστατεύουν το προσωπικό, να είναι άτομα τα οποία μπορεί το προσωπικό να εμπιστευτεί και να σεβαστεί και να δημιουργούν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον. Κάθε άτομο πρέπει να αναγνωρίζει, να σκέφτεται και να διαχειρίζεται το πλήρες φάσμα της ηγεσίας και αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζει τα πάντα παρόλο που πολλές φορές αυτό καθίσταται δύσκολο (Lumby, 2015).

Η διοίκηση ενός πανεπιστημίου είναι ιδιαίτερα περίπλοκη υπόθεση και από την άποψη ότι πρέπει να συγκεραστούν οι απόψεις διαφορετικών ομάδων. Μέσα σε όλα αυτά πρέπει να λάβει κανείς υπόψη του και την πολιτική που ασκείται εντός του ίδιου του οργανισμού από τα όργανα και τις θέσεις εξουσίας που υπάρχουν, τις σύγχρονες τάσεις διοίκησης αντίστοιχων οργανισμών στην χώρα αλλά και το εξωτερικό και την χρηματοδότηση του ιδρύματος (May, 2017) και του τρόπου με τον οποίο πρόκειται να παρακινηθεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι παράμετροι των αλλαγών που πρέπει να επέλθουν στη διοίκηση των πανεπιστημίων δεν αφορούν μόνο την εξοικονόμηση του κόστους, τη μείωση των περιττών δαπανών, τον εξορθολογισμό του κόστους, την αύξηση της αποδοτικότητας και την απομάκρυνση των μη παραγωγικών μονάδων. Χρειάζεται και αλλαγή στρατηγικής και ριζικής νοοτροπίας τους (Gentle, 2014). Τον τελευταίο καιρό υπάρχει πίεση στα πανεπιστημιακά ιδρύματα να αποκτήσουν έναν πιο κοινωνικό χαρακτήρα και να συνεισφέρουν περισσότερο στην κοινωνία (Callender & Scott, 2013).

Οι καθηγητές διακρίνονται από μια μοναδική θέση μέσα στο πανεπιστημιακό σύστημα, καθώς καλούνται να λειτουργήσουν ως διοικητές ενός οργανισμού, να διοικήσουν διαφορετικό προσωπικό (υποψήφιους διδάκτορες, καθηγητές, διοικητικό προσωπικό κλπ) και να λειτουργήσουν σε ένα πλήρως ανταγωνιστικό επαγγελματικό περιβάλλον. Ο ακαδημαϊκός ηγέτης είναι και εκπαιδευτικός και ερευνητής και ικανός να προσελκύει επενδύσεις, να δικτυώνεται και να διαπραγματεύεται. Η εκπαίδευση αποτελεί απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον και οι ακόλουθοι συνήθως έχουν υψηλές προσδοκίες και απαιτήσεις από τους ιθύνοντες (May, 2017).

Ο Ramsden (1998) προτείνει ότι η ηγεσία στην ανώτερη εκπαίδευση αφορά:

- την εκπαίδευση π.χ. την εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας,
- την έρευνα, π.χ. ο ίδιος ο ηγέτης να δίνει το παράδειγμα με την ενασχόλησή του την δικτύωση,
- τη δημιουργία στρατηγικού οράματος και την καθοδήγηση στο προσωπικό,
- τη δικτύωση π.χ. στόχοι για τον καθένα ξεχωριστά,
- την παρακίνηση μέσω συνεργασίας π.χ. το να εμπνέει το ακαδημαϊκό προσωπικό να αποδώσει το μέγιστο δυνατό και να επιτύχει δύσκολους στόχους γιατί θα έχει εξασφαλισμένο ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και στήριξης και θα γνωρίζει ότι θα αντιμετωπιστεί δίκαια,
- την ανάθεση καθηκόντων και την οργάνωση,
- την ανάπτυξη και αναγνώριση της επίδοσης π.χ. δημόσια επιβράβευση ατόμων και παροχή ανατροφοδότησης και στήριξης των προσπαθειών τους και
- την απόκτηση διαπροσωπικών ικανοτήτων π.χ. αποκτώντας την ικανότητα να διαισθάνεται και να προβλέπει τις ανάγκες των εργαζομένων.

Οι Siddique et al. (2011) ανέπτυξαν ένα μοντέλο που συνδέει ως μεταβλητές την ακαδημαϊκή ηγεσία, την παρακίνηση των μελών ΔΕΠ και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με αυτό κρίνουν ότι η ακαδημαϊκή ηγεσία σχετίζεται με τους τομείς της εκπαίδευσης, της έρευνας και της διοίκησης, ενώ η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα επηρεάζει τους φοιτητές και την ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ.

Τα πανεπιστήμια αποτελούν χώρους συνεχούς έρευνας και ένας ακαδημαϊκός ηγέτης πρέπει να ευνοεί την συμμετοχή των μελών ΔΕΠ σε έρευνες και καινοτόμα προγράμματα. Πρέπει να δημιουργήσει μια τέτοιου είδους κουλτούρα στο πανεπιστήμιο, να παρακινεί τα μέλη ΔΕΠ, να προσελκύει την απόκτηση ερευνητικών

προγραμμάτων, να λειτουργεί ως αρχηγός μιας ομάδας που επιτυγχάνει με συνεργασία τους στόχους και παρέχει τις κατάλληλες πηγές και πόρους στους υφισταμένους του.

Όταν το διοικητικό προσωπικό είναι ευχαριστημένο με τη δουλειά του τότε όλο το πανεπιστήμιο ως οργανισμός αποκομίζει οφέλη από αυτή την κατάσταση. Το διοικητικό προσωπικό μπορεί να προσφέρει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό με την καλύτερη εξυπηρέτηση των φοιτητών, την επίτευξη μεγαλύτερης ταχύτητας ολοκλήρωσης διαδικασιών και τη δημιουργία κουλτούρας ισχυρής που αντικατοπτρίζει την εικόνα του πανεπιστημίου και προς τα έξω.

Συνοψίζοντας, οι απαιτήσεις για τους ηγέτες των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων είναι σήμερα μεγαλύτερες από ποτέ. Οι αλλαγές που έχουν συμβεί μπορεί να διαφέρουν χρονικά από χώρα σε χώρα, αλλά είναι κοινώς αποδεκτό ότι όλα τα ιδρύματα έχουν υπερκεράσει εμπόδια και έχουν αντιμετωπίσει δυσκολίες και απαιτήσεις όσες νομοθετικές και διοικητικές αλλαγές και αν έχουν υποστεί (McCaffrey, 2019).

2.2.2. Η παρακίνηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Συχνά στη βιβλιογραφία μελετώνται οι όροι της ηγεσίας και της παρακίνησης ωστόσο δεν υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία η οποία να εξετάζει αυτές τις δύο μεταβλητές στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μιας χώρας. Το κενό αυτό προσπαθεί να καλύψει η παρούσα εργασία.

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει πολλές ιδιαιτερότητες εκτός του ότι ανήκει στον τομέα των υπηρεσιών και έτσι είναι αρκετά πιο δύσκολο να τεθεί σαφές πλαίσιο διοίκησης και ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Η παρακίνηση των εργαζομένων σε συνδυασμό με την ακαδημαϊκή μορφή ηγεσίας η οποία πρέπει να εφαρμοστεί καθιστά το θέμα μοναδικό και εφαρμόσιμο μόνο στον συγκεκριμένο κλάδο. Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη στην τριτοβάθμια εκπαίδευση απαιτεί γνώση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και διοικεί, γνώση του ίδιου του πανεπιστημιακού ιδρύματος σε όλες τις πτυχές του, γνώση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων του και γνώση του ίδιου τους του εαυτού (McCaffrey, 2019).

Ασφαλώς υπάρχουν κάποιοι γενικοί κανόνες ηγεσίας και διοίκησης οι οποίοι μπορούν και πρέπει να εφαρμοστούν όπως και κάποια μοντέλα τα οποία τυγχάνουν ευρύτερης αποδοχής και εφαρμόζονται και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ωστόσο, η διοίκηση ενός πανεπιστημίου έχει τελείως διαφορετικές καταβολές από τη διοίκηση

μιας επιχείρησης, ενώ η στοχοθεσία και η διαχείριση των οικονομικών εντάσσονται σε ένα προκαθορισμένο πολλές φορές πλαίσιο το οποίο επιβάλλει και επιτάσσει να τηρείται ο κοινωνικός και ανθρώπινος χαρακτήρας του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Η αποτελεσματική ακαδημαϊκή ηγεσία είναι εξαιρετικά σημαντική ώστε να διοικηθεί ο οργανισμός τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και αν χρησιμοποιηθούν οι κατάλληλες τεχνικές και μέθοδοι τότε μπορεί να δημιουργηθεί και προστιθέμενη αξία στο πανεπιστήμιο. Ένα αποτελεσματικό πανεπιστήμιο είναι σε θέση να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους φοιτητές, να έχει ευχαριστημένο προσωπικό και να αυξήσει την ποιοτική διαβάθμισή του στην παγκόσμια κλίμακα αξιολόγησης των πανεπιστημίων.

Ο όρος «ηγεσία» έχει απασχολήσει από πολύ παλιά την βιβλιογραφία ωστόσο η εξειδίκευση του θέματος στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί σχετικά καινούριο θέμα (Siddique et al., 2011). Υπάρχουν διαφορετικά είδη και συλλ ηγεσίας τα οποία μπορούν να κινητοποιήσουν το προσωπικό αυξάνοντας κατά συνέπεια την συνολική αποδοτικότητα του πανεπιστημίου. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι σε θέση να αυξήσουν την δέσμευση των εργαζομένων και την αφοσίωσή τους στην εργασία, ενώ οι τελευταίοι από την πλευρά τους αποτελούν πολύτιμο πόρο για το πανεπιστήμιο και η δική τους ικανοποίηση θα έπρεπε να αποτελεί προτεραιότητα για τον οργανισμό (Siddique et al., 2011).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης καλείται να αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και να προσπαθεί να τους παρακινήσει με στόχο να τις καλύψουν. Σύμφωνα με τον McKeachie (1997) οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση και ευτυχία με την δουλειά τους όταν έχουν την δυνατότητα να μάθουν κάτι καινούριο και να αποκτήσουν μια νέα δεξιότητα ή όταν τους εκτιμούν οι συνάδελφοί τους και έχουν επαγγελματική αυτονομία. Ακόμη, σύμφωνα με τον Rowley (1996) ο μισθός και γενικότερα οι οικονομικές απολαβές των εκπαιδευτικών είναι γνωστές και σταθερές, ενώ οι αυξήσεις συμβαίνουν με τα χρόνια εργασίας και εμπειρίας. Ωστόσο, υπάρχουν εκπαιδευτικά ιδρύματα τα οποία προσφέρουν τη δυνατότητα στο εκπαιδευτικό τους προσωπικό να κερδίσουν οικονομικές αμοιβές ως μόνους τα-τουλάχιστον στις Η.Π.Α..

Ένας ακόμη στόχος των ηγετών σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση των παραγόντων (κυρίως των εξωτερικών) που προκαλούν δυσαρέσκεια στο προσωπικό (Siddique et al., 2011). Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα και περιβάλλον και να κάνουν όλα τα

μέλη ΔΕΠ να αισθάνονται αποδεκτά και μέλη της κοινότητας (Rowley, 1996). Οι παράγοντες που προξενούν ικανοποίηση στους καθηγητές είναι συνήθως εσωτερικής φύσεως όπως η αναγνώριση, η ανάληψη ευθυνών και η επαγγελματική εξέλιξη. Από την άλλη, παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στα μέλη ΔΕΠ είναι συνήθως εξωτερικοί παράγοντες όπως ο τρόπος διοίκησης, η μισθοδοσία, οι συνθήκες εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις (Rowley, 1996).

Τα μέλη ΔΕΠ ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος χρειάζονται πρωταρχικά αυτονομία ώστε να εκτελέσουν όπως επιθυμούν και αποδοτικά την εργασία τους (Siddique et al., 2011). Παλιότερα μάλιστα θεωρούσαν ότι δεν υπάρχει λόγος να υπάρχει κάποια μορφή ηγεσίας στο πανεπιστήμιο. Σήμερα, ωστόσο, οι ανάγκες ενός πανεπιστημίου είναι πολλές, οι πιέσεις για απόδοση μεγάλες και οι απαιτήσεις των ενδιαφερομένων περισσότερες. Για αυτό, τα μέλη ΔΕΠ χρειάζεται να συμβιβαστούν και να αποδεχτούν το νέο εκπαιδευτικό μοντέλο διοίκησης. Από την άλλη, σύμφωνα με τον Bryman (2007) ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη σε ένα πανεπιστήμιο είναι η διατήρηση της επαγγελματικής και ατομικής αυτονομίας του ακαδημαϊκού προσωπικού.

Ένα σημαντικό κίνητρο επομένως είναι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία. Σύμφωνα με τους Reed et al. (1998) οι εκπαιδευτικοί θέλουν να λαμβάνουν αυτόνομα τις αποφάσεις τους. Τότε, αισθάνονται και μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους και κινητοποιούνται περαιτέρω στην επίτευξη στόχων. Για αυτό, πρέπει να τους δίνονται οι κατάλληλες ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη, αλλά και προκλήσεις στην εκπαιδευτική διαδικασία που θα τους κρατούν σε εγρήγορση (Siddique et al., 2011).

Ένα άλλο κίνητρο του ακαδημαϊκού προσωπικού είναι η εκπαίδευση η οποία εξυπηρετεί στην αύξηση των ικανοτήτων και ταλέντων. Η διάχυση των πληροφοριών και η σωστή επικοινωνιακή πολιτική είναι μια τεχνική που μπορεί να εφαρμόσει η ηγεσία ώστε να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα και κινητοποίηση (Olajide, 2000). Η μισθοδοσία και οι συνθήκες εργασίας ενεργοποιούν το ακαδημαϊκό προσωπικό ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητά του (Tella et al., 2007). Το ευχαριστημένο ακαδημαϊκό προσωπικό μπορεί να οδηγήσει στην αναγνώριση του πανεπιστημίου από την ακαδημαϊκή κοινότητα, να προσελκύσει επενδυτές και χορηγούς και να δημιουργήσει μια ισχυρή κουλτούρα παρέχοντας ουσιαστική και ανώτερη εκπαίδευση στους φοιτητές (Siddique et al., 2011).

Από την άλλη, ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο που προκαλεί έμπνευση και θαυμασμό, κατευθύνει τους υφισταμένους προς την πραγματοποίηση των στόχων τόσο του

οργανισμού όσο και των ατομικών τους στόχων. Η ηγεσία απαιτεί τέχνη και δουλειά για αυτό οι ηγέτες εφαρμόζουν διαφορετικά μοντέλα και στυλ ηγεσίας ανάλογα με τον οργανισμό που διαχειρίζονται και το ανθρώπινο προσωπικό που διοικούν. Τα είδη είναι πολλά όπως έχουν περιγραφεί και σε προηγούμενη ενότητα και γενικά διαφορετικοί οργανισμοί χρειάζονται διαφορετικό στυλ και μοντέλο ηγεσίας. Ακόμη, δεν εφαρμόζεται για πάντα το ίδιο μοντέλο ηγεσίας στον ίδιο φορέα.

Παρά το γεγονός ότι η διακυβέρνηση των πανεπιστημίων εξακολουθεί να είναι αποτελεσματική και απαραίτητη σε ζητήματα όπως η ανάπτυξη προγραμμάτων, η πρόσληψη διδασκόντων, η αξιολόγηση της θητείας και άλλα θέματα, καθίσταται όλο και πιο δύσκολο να επιτευχθεί πραγματική συμμετοχή των πανεπιστημίων σε ευρύτερα πανεπιστημιακά θέματα όπως η χρηματοδότηση, οι κεφαλαιουχικές εγκαταστάσεις και οι εξωτερικές σχέσεις (Duderstadt, 2009).

Συνήθως όταν οι ακαδημαϊκοί ενασχολούνται με τη διοίκηση του πανεπιστημίου και στη λήψη αποφάσεων τείνουν να απασχολούνται κυρίως με ζητήματα περιφερειακά αντί να ασχολούνται με στρατηγικά θέματα όπως η προστασία των ακαδημαϊκών αξιών και η ισορροπία μεταξύ προπτυχιακών, μεταπτυχιακών και επαγγελματικών σπουδών (Duderstadt, 2009). Ως εκ τούτου συχνά οι πρόεδροι των τμημάτων και οι διοικήσεις των πανεπιστημίων βρίσκονται εν μέσω αντικρουόμενων συμφερόντων, δέχονται εξωτερικές πιέσεις και είναι δέκτες εσωτερικής ακαδημαϊκής πολιτικής (Duderstadt, 2009).

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση χαρακτηρίζεται από διαφορετικές ανάγκες, ενδιαφέροντα, στόχους, προτεραιότητες, αξίες και κίνητρα σε σχέση με τις άλλες εκπαιδευτικές βαθμίδες. Χαρακτηριστική είναι η έρευνα του McCaffrey η οποία αναμένεται να εκδοθεί μέσα στο 2019 και αφορά τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εφεξής HEIs για συντομία, στο Ηνωμένο Βασίλειο ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεσματικής ηγεσίας.

Συνολικά, τα πανεπιστήμια στο Ηνωμένο Βασίλειο συνεισφέρουν ετησίως 73 δις λίρες στην εθνική οικονομία και παράγουν περισσότερο ΑΕΠ σε σχέση με την υγεία, την δημόσια διοίκηση και τον κατασκευαστικό κλάδο (UUK, 2017; Eastwood, 2008). Γίνεται αντιληπτός επομένως ο ρόλος που διαδραματίζουν και η σημασία που έχουν στην εθνική οικονομία, στον αριθμό θέσεων εργασίας που διατηρούνται και δημιουργούνται στον κλάδο και στην εικόνα των ιδρυμάτων αυτών στον παγκόσμιο εκπαιδευτικό χάρτη.

Τα ιδρύματα HEIs στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν φιλοξενήσει τριπλάσιο αριθμό σπουδαστών τα τελευταία 25 χρόνια, ενώ ταυτόχρονα η δημόσια χρηματοδότηση έχει μειωθεί στο 50%. Εκτός αυτού τα HEIs έχουν διατηρήσει την θέση τους στην έρευνα και συνεχίζουν να παράγουν σχετικά γρήγορα πτυχιούχους και με χαμηλά ποσοστά εγκατάλειψης συγκριτικά με άλλες χώρες. Ακόμη, την περίοδο 2005 -2011 ανέφεραν επιδόσεις ύψους 1,38 δις αγγλικές λίρες σε σχέση με τον στόχο των 1,23 δις που υπήρχε αρχικά. Επιπλέον, κατάφεραν να εξοικονομήσουν ένα ακόμη δις αγγλικές λίρες την περίοδο 2012-2015 και το ίδιο χρονικό διάστημα δημιουργήθηκαν 117 θέσεις εργασίας στην οικονομία για κάθε 100 ανθρώπους που εργάστηκαν στα πανεπιστήμια (McCaffrey, 2019).

Ωστόσο, παρά την οικονομική τους επιτυχία τα πανεπιστήμια δεν φαίνεται να τα πηγαίνουν πολύ καλά στο θέμα της διοίκησης των εσωτερικών διακλαδώσεων που έχουν δημιουργήσει οι πολιτικές αλλαγές (McCaffrey, 2019). Την ίδια εξεταζόμενη χρονική περίοδο η ακαδημαϊκή κοινότητα χαρακτηρίζεται από αλλοτρίωση, κυνισμό και φαίνεται ιδιαίτερα αποδυναμωμένη (Weale, 2017; Back, 2016; Finkelstein & Altbach, 2016).

Στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου η ανώτατη εκπαίδευση υφίσταται ραγδαίες αλλαγές οι οποίες περιλαμβάνουν αλλαγή στον τρόπο χρηματοδότησης, μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στους εποπτικούς μηχανισμούς (Bolden et al., 2008). Παράλληλα οι απαιτήσεις των πελατών έχουν αυξηθεί όπως επίσης και ο ανταγωνισμός των πανεπιστημίων εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης. Η δομή τους όμως δεν ενδείκνυται για εφαρμογή παραδοσιακών αρχών διοίκησης. Απαιτείται αυξημένος βαθμός συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, συμβουλευτική και ταυτόχρονα ακαδημαϊκή αυτονομία. Έτσι, ενδείκνυται περισσότερο ένα μοντέλο κατανεμημένης ηγεσίας όπου η διαδικασία γίνεται αντιληπτή και είναι σχεδιασμένη ως διασκορπισμένη σε ολόκληρο τον οργανισμό (Bolden et al., 2008).

Σύμφωνα με τον Cunningham (2014), το νέο στυλ διοίκησης – ηγεσίας στα πανεπιστήμια στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι στην πραγματικότητα αντιπαραγωγικό. Θεωρεί ότι το ακαδημαϊκό προσωπικό είναι πολύ δυσαρεστημένο με το σύστημα και το νέο τρόπο διοίκησης που δίνει έμφαση σε τυπικές διαδικασίες και όχι στην ουσία. Μάλιστα, πιστεύει ότι η πλειοψηφία του ακαδημαϊκού προσωπικού βιάζεται να συνταξιοδοτηθεί ακόμη και να παραιτηθεί. Εξαναγκάζονται να ελαχιστοποιούν την προσπάθειά τους και δεν μπορεί να συνεχιστεί η επιβίωση ενός τέτοιου συστήματος.

Η άποψή του ενισχύεται από τα ευρήματα πρόσφατων ερευνών (Kinman & Wray, 2013) σύμφωνα με τα οποία τα επίπεδα ψυχολογικού άγχους και κόπωσης των ακαδημαϊκών υπερέχουν αυτών του μέσου Βρετανού εργάτη ακόμη και εργαζόμενων στα έκτακτα περιστατικά, όπως γιατρών και νοσοκόμων. Το φαινόμενο αυτό δεν αποτελεί βέβαια αποκλειστικότητα των βρετανικών πανεπιστημίων. Ωστόσο, στην περίπτωση τους γίνεται κατανοητή η διαφορετική προσέγγιση του στυλ και του μοντέλου ηγεσίας που ακολουθείται και πώς αυτό αντιμετωπίζεται από το ανθρώπινο δυναμικό οδηγώντας τόσο σε επιτυχίες όσο και σε αποτυχίες τα ιδρύματα.

Ενισχυτικό του παραπάνω ευρήματος είναι το γεγονός ότι ερευνητές στην Μελβούρνη σε πανεπιστημιακό ίδρυμα έχουν καταγράψει πώς τα επίπεδα άγχους στα πανεπιστήμια της Αυστραλίας έχουν αυξηθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια προκαλώντας ασθένειες που σχετίζονται με το άγχος στην εργασία (Grove, 2017; Cunningham, 2014). Το αποτέλεσμα αυτό το αποδίδουν στο ρόλο που διαδραματίζουν οι ηγέτες αυτών των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων. Επιπλέον, επικρατεί μια πίεση η οποία παρατηρείται στην πλειονότητα των πανεπιστημίων ανά τον κόσμο ώστε να υιοθετηθούν ακόμη περισσότερες αλλαγές η οποία αυξάνει περαιτέρω την πίεση.

Η παγκοσμιοποίηση, η εξέλιξη και ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η κοινωνία της γνώσης, η εμπορευματοποίηση, τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, ο οικονομικός εθνικισμός και η αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Brexit) έχουν δημιουργήσει ένα νέο περιβάλλον στο οποίο τα βρετανικά πανεπιστήμια καλούνται να προσαρμοστούν (Quinn et al., 2015).

Παράλληλα, το τελευταίο διάστημα στο Ηνωμένο Βασίλειο ένας στους τρεις φοιτητές θεωρεί ότι λαμβάνει αξία από τις πανεπιστημιακές του σπουδές σε σχέση με τα χρήματα τα οποία επενδύει για την εκπαίδευσή του και έχει δημιουργηθεί νέος ρυθμιστικός φορέας (το γραφείο φοιτητών – OfS) τον Ιανουάριο του 2018 για την ανάπτυξη ενός νέου ρυθμιστικού πλαισίου για την ανώτερη εκπαίδευση (NAO, 2017).

Από την άλλη πλευρά, οι ακαδημαϊκοί αντιμετωπίζουν το ζήτημα της ηγεσίας και διοίκησης ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος ως ένα θέμα το οποίο δεν έχει επιστημονική βάση και έτσι δεν αξίζει να το λάβει κανείς σοβαρά υπόψη του (McCaffrey, 2019). Η αλήθεια είναι ότι τα φαινόμενα κακοδιαχείρισης και ανικανότητας στα πανεπιστημιακά ιδρύματα στο Ηνωμένο Βασίλειο δεν βελτιώνουν

την κατάσταση και την εικόνα που έχουν οι διοικούμενοι σε αυτά για την ηγεσία και τη διοίκηση.

Αντιλαμβάνεται κανείς, λοιπόν, πόσο μεγάλη πρόκληση είναι για τους διοικούντες να διοικήσουν ορθά και αποτελεσματικά το πανεπιστημιακό ίδρυμα για το οποίο είναι υπεύθυνοι και να λειτουργήσουν όσο επαγγελματικά λειτουργούν και στο πλαίσιο της ακαδημαϊκής τους εργασίας (McCaffrey, 2019).

Οι Bargh et al. (1996) υποστηρίζουν ότι η φύση των σχέσεων μεταξύ του κρατικού πανεπιστημίου και των κυβερνητικών ρυθμίσεων διαμορφώνουν τα πρότυπα πανεπιστημιακής ηγεσίας, διακυβέρνησης και διαχείρισης. Υπάρχουν σαφείς διαφορές ως προς τον τρόπο με τον οποία τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα ανταποκρίνονται στις αλλαγές και άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι έννοιες που εμπλέκονται σε αυτό το πλαίσιο είναι η γραφειοκρατία, η συνεργασία, η εταιρική προσέγγιση και η επιχειρηματική προσέγγιση (Bolden et al., 2008).

Η γραφειοκρατία αφορά την δομή της ιεραρχίας και τις σχέσεις μεταξύ των ιθυνόντων όπως ρυθμίζονται από τους νόμους και τους κανονισμούς και τηρώντας την ιεραρχία λήψης αποφάσεων. Η συνεργασία υποθέτει ένα στυλ ηγεσίας που ορίζει τον πρώτο μεταξύ ίσων ως νοοτροπία υπό την έννοια ότι αναγνωρίζεται η επαγγελματική εξειδίκευση. Σχετίζεται ακόμη με την ακαδημαϊκή αυτονομία, την αυτορρύθμιση και την μεγαλύτερη έμφαση στην εξουσία λόγω θέσης. Υπό αυτό το πλαίσιο οι αποφάσεις λαμβάνονται έπειτα από συζήτηση εις βάθος εντός των πανεπιστημιακών επιτροπών.

Μετά την ανάδειξη της κρατικά ρυθμισμένης αγοράς ανώτατης εκπαίδευσης στο Ηνωμένο Βασίλειο τα πανεπιστήμια μετακινήθηκαν από το συνεργατικό και γραφειοκρατικό μοντέλο προς το εταιρικό. Αυτό χαρακτηρίζεται από την κεντρική εξουσία του πρύτανη και την ισχυρή θεσμική διοίκηση που τον περιβάλλει, ενώ περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού σε συνδυασμό με την ανάθεση καθηκόντων στα κατώτερα επίπεδα υπαλλήλων, τη διάκριση μεταξύ διαφορετικών ομάδων τους και την συνοχή στις διαδικασίες και στη διοίκηση (Henkel, 1997).

Οι διαφορές οργανωσιακής κουλτούρας μεταξύ των διαφορετικών προσεγγίσεων γίνονται ακόμη πιο κατανοητές στην τελευταία μορφή, την επιχειρησιακή. Αυτή απαιτεί αλλαγές, προσαρμογή, ευελιξία και συνεχή αλληλεπίδραση του πανεπιστημίου με το εξωτερικό του περιβάλλον (Bolden et al., 2008).

Σύμφωνα με τους Bennet et al. (2003) η κατανεμημένη ηγεσία βασίζεται σε τρεις πυλώνες:

- Αποτελεί αναδύομενη ιδιοκτησία μιας ομάδας ή ενός δικτύου ατόμων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους .
- Αποτελεί ένα άνοιγμα στα όρια και τα σύνορα της ηγεσίας με την παραδοσιακή της έννοια.
- Πληθώρα εξειδικεύσεων διανέμονται ανάμεσα σε πολλές άλλες και έτσι καθίσταται αυτό το μοντέλο δυναμικό, συνεργατικό και βασισμένο στις σχέσεις των ανθρώπων.

Στην περίπτωση του πανεπιστημίου αυτό το μοντέλο ηγεσίας αφορά τη συνεισφορά των γονέων, των φοιτητών, της τοπικής κοινότητας και των ακαδημαϊκών, των διοικητικών υπαλλήλων και των μελών του πανεπιστημιακού συμβουλίου αλλά και του Υπουργείου Παιδείας. Υπό αυτή την αντίληψη, η ηγεσία αφορά την από κοινού εκμάθηση και τη δημιουργία νέας γνώσης και εμπειριών μέσω της συνεργασίας. Δημιουργεί ευκαιρίες να έρθουν στην επιφάνεια αντιλήψεις, ιδέες, αξίες πληροφορίες και υποθέσεις που δημιουργούν νέες ιδέες και μια κοινή κουλτούρα (Harris et al., 2003).

Σύμφωνα με τον Campbell et al. (2003) η πλειοψηφία προσεγγίζει την ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας ως ατομικιστική προσέγγιση η οποία δίνει έμφαση στα εξής στοιχεία:

- Διαπροσωπικές ιδιότητες
- Ατομικά ταλέντα
- Διαγνωστικές ικανότητες
- Επικοινωνιακές ικανότητες
- Ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και επίτευξης στόχων

Οι Bolden et al. (2008) διεξήγαγαν έρευνα με τη μορφή των συνεντεύξεων σε δείγμα 12 πανεπιστημίων στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στις συνεντεύξεις συμμετείχαν άτομα από διάφορες βαθμίδες της ιεραρχίας και προέκυψε ότι και οι τέσσερις μορφές ηγεσίας (διοικητική, συνεργατική, εταιρική, επιχειρησιακή) εφαρμόζονται σε όλους τους συμμετέχοντες, αλλά σε διαφορετική κλίμακα και ένταση. Τα ευρήματά τους δείχνουν μια τάση μέσα σε όλα τα θεσμικά όργανα να μεταφερθούν η οικονομική ευθύνη και η ευθύνη διαχείρισης των παραγωγικών γραμμών εντός των

πανεπιστημίων προς τα κάτω στην ιεραρχία και μια τάση ενθάρρυνσης ταυτόχρονης ύπαρξης και λειτουργίας της κάθετης και της οριζόντιας διοίκησης και ηγεσίας. Ακόμη, οι αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον (νομοθετικές αλλαγές, έντονος ανταγωνισμός) οδηγούν σε μεγαλύτερη εμπορευματοποίηση του κλάδου και στην ανάγκη τα πανεπιστήμια να προσανατολιστούν σε μεγαλύτερο βαθμό προς έναν πιο εμπορικό χαρακτήρα.

Η αποτελεσματική ηγεσία αντιμετωπίζεται πια ως στρατηγική και λειτουργική προτεραιότητα. Στην πλειοψηφία των εξεταζόμενων πανεπιστημίων οι ηγετικές θέσεις καταλαμβάνονταν από ανθρώπους με διοικητικές γνώσεις και εξειδίκευση (Bolden et al., 2008). Ακόμη, έγινε κατανοητή η ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ της top-down και bottom – up ηγετικής προσέγγισης εντός των οργανισμών. Παρατηρήθηκε μάλιστα καλύτερη και μεγαλύτερη αποδοχή της προσέγγισης top-down σε πανεπιστήμια σχετικά μικρότερα σε ηλικία (με δημιουργία μετά το 1992) σε σχέση με τα πιο μεγάλα σε ηλικία.

Μέσα στις διοικητικές αρμοδιότητες και ευθύνες του ηγέτη ενός πανεπιστημίου αφορά τη διαχείριση των διοικητικών του υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, το IT, τις εγγραφές, το ανθρώπινο δυναμικό (διοικητικό), την φιλοξενία και τις δράσεις δημοσίων σχέσεων και άλλες υπηρεσίες οι οποίες μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με το πανεπιστήμιο. Τέτοιου είδους δραστηριότητες παρά το γεγονός ότι δεν σχετίζονται άμεσα με τις ακαδημαϊκές υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του πρύτανη παίζουν εντούτοις σημαντικό ρόλο στην υποδομή και λειτουργία του πανεπιστημίου και στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των εκπαιδευτικών, ερευνητικών και επιχειρηματικών λειτουργιών. Στην πλειοψηφία των εξεταζόμενων πανεπιστημίων της έρευνας αυτής επικρατεί μια τάση επαγγελματικής προσέγγισης και ιδιωτικού τύπου διαχείρισης των υπηρεσιών (Bolden et al., 2008).

Μια άλλη ενδιαφέρουσα προσέγγιση μελέτης της ακαδημαϊκής ηγεσίας σχετίζεται με την εξέταση των πολιτιστικών διαφορών μεταξύ των πανεπιστημίων στο εξεταζόμενο ζήτημα. Ο Tjeldvoll (2011) μελέτησε την ακαδημαϊκή ηγεσία σε χώρες επηρεασμένες πολιτιστικά από τον Κομφούκιο. Εξαιτίας των χαρακτηριστικών του κομφουκιανισμού οι ακαδημαϊκοί ηγέτες σε αυτές τις χώρες έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα στον τρόπο με τον οποία μεταλλάσσουν τους οργανισμούς που διοικούν ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και να ανταποκριθούν στις εθνικές πολιτικές της εκπαίδευσης.

Υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εθνικών πολιτικών πάνω στην εκπαίδευση, μεταξύ των οικονομιών των χωρών και του τρόπου που επηρεάζουν τη διοίκηση και διαχείριση των πανεπιστημίων και διαφορές στον χρόνο ανταπόκρισης στις αλλαγές. Ο πυρήνας της διοίκησης ενός συμβουλίου είναι η εκτελεστική ηγεσία του, δηλαδή, η πρυτανεία. Η πρυτανεία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού, την κατανομή των διαθέσιμων πόρων και είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή διοικητικών πρακτικών που θα αποδώσουν το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων αποφέροντας το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ο Tjeldvoll (2011) όρισε τέσσερα μοντέλα για το πανεπιστήμιο αντιπαραβάλλοντάς τα ως προς

- i. την λογική σύστασής τους (συστατική λογική),
- ii. τα κριτήρια αξιολόγησης,
- iii. τα αίτια αυτονομίας και
- iv. την αλλαγή.

Τα δύο πρώτα μοντέλα είναι παρόμοια καθώς έχουν κοινές ιδέες και στόχους (Πίνακας 2.1.). Τα δύο επόμενα επίσης μοιάζουν, καθώς έχουν αντικρουόμενους κανόνες και στόχους εντός τους. Σε όρους ηγεσίας τα δύο αριστερά μοντέλα μοιάζουν, καθώς διέπονται από εσωτερικούς παράγοντες. Ειδικά οι καθηγητές, αλλά και άλλες ομάδες ενδιαφερομένων, έχουν αποφασιστική σημασία στη λήψη αποφάσεων. Η κορυφαία ηγετική θέση συχνά είναι συμβολική και όχι πραγματική. Τα μοντέλα στη δεξιά πλευρά του διαγράμματος μοιάζουν, καθώς κατευθύνονται από εξωτερικές δυνάμεις (π.χ. την αγορά) και χαρακτηρίζονται από ηγεσία υπεύθυνη για πραγματικές ευθύνες και όχι εκτελεστική με βάση τις αποφάσεις κάποιου συμβουλίου ή επιτροπής.

Πίνακας 2.1 Μοντέλα ακαδημαϊκής ηγεσίας Tjeldvoll

Αυτονομία/ Διαμάχες	Λειτουργίες και δυναμική του πανεπιστημίου εξαιτίας εσωτερικών παραγόντων	Λειτουργίες και δυναμικού του πανεπιστημίου εξαιτίας περιβαλλοντικών παραγόντων
Οι συμμετέχοντες μοιράζονται κοινές ιδέες	Το Πανεπιστήμιο είναι μια αυτόνομη κοινότητα	Το Πανεπιστήμιο είναι ένα όργανο που εφαρμόζει την

<p>και στόχους</p>	<p>ερευνητών</p> <p>Συστατική λογική:</p> <p>Ελεύθερη πρωτοβουλία, εύρεση αλήθειας, λογική και εξειδίκευση.</p> <p>Κριτήρια αξιολόγησης:</p> <p>Επιστημονική ποιότητα.</p> <p>Αίτια αυτονομίας:</p> <p>Συστατική αρχή τους πανεπιστημίου ως φορέας, εξουσία στον πιο προικισμένο με προσόντα και ικανότητες.</p> <p>Αλλαγή: Προκαλείται από εσωτερικές δυνάμεις κυρίως επιστημονικού περιεχομένου.</p> <p>Αργή επανερμηνεία της ταυτότητας του οργανισμού.</p> <p>Γρήγορη και απότομη αλλαγή μόνο σε περιόδους απόκλισης των επιδόσεων.</p>	<p>εθνική πολιτική.</p> <p>Συστατική λογική:</p> <p>Διοικητική εφαρμογή πολιτικών στόχων.</p> <p>Κριτήρια αξιολόγησης:</p> <p>Αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή των εθνικών πολιτικών και στόχων.</p> <p>Αίτια αυτονομίας:</p> <p>Κατανομή, αντιπροσώπευση και σχετική αποδοτικότητα.</p> <p>Αλλαγή: πολιτικές αποφάσεις, προτεραιότητες, σχεδιασμός εκλογών, αλλαγές πολιτικής ηγεσίας.</p>
<p>Οι συμμετέχοντες έχουν αντικρουόμενες ιδέες και στόχους</p>	<p>Το Πανεπιστήμιο είναι μια αντιπροσωπευτική δημοκρατία.</p> <p>Συστατική λογική: εκπροσώπηση συμφερόντων, εκλογές, διαπραγμάτευση, απόφαση πλειοψηφική.</p> <p>Κριτήρια αξιολόγησης: συμβιβασμός</p>	<p>Το Πανεπιστήμιο είναι επιχείρηση που λειτουργεί σε ανταγωνιστικές αγορές.</p> <p>Συστατική λογική: Κοινωνικές υπηρεσίες.</p> <p>Μέρος του συστήματος της αγοράς και των συναλλαγών.</p> <p>Κριτήρια αξιολόγησης: Ανταπόκριση στα διεθνή</p>

	<p>διαφορετικών ενδιαφερόντων.</p> <p>Αίτια αυτονομίας: Μεικτά (δημοκρατία εργασιακού χώρου, ανταγωνισμός, πραγματική πολιτική).</p> <p>Αλλαγή: Εξαρτάται από τη διαπραγμάτευση και τις λύσεις που δίνονται για τις διαμάχες και τις αλλαγές στην εξουσία..</p> <p>Συμμαχίες και συνεργασίες.</p>	<p>δεδομένα. Οικονομία, αποτελεσματικότητα, ευελιξία, βιωσιμότητα και επιβίωση.</p> <p>Αίτια αυτονομίας: ανταπόκριση στις ανάγκες των ενδιαφερομένων και επιβίωση.</p> <p>Αλλαγή: Ανταγωνιστική επιλογή, επιχειρηματικότητα, προσαρμογή σε αλλαγές και καταστάσεις.</p>
--	---	---

Πηγή: Tjeldvoll (2011) από Olsen (2005)

Στην Ελλάδα το κράτος έχει μειώσει την χρηματοδότηση των πανεπιστημίων, ενώ έχει ξεκινήσει να εφαρμόζει ένα νόμο μεταρρυθμιστικό που αλλάζει ριζικά τη δομή της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην χώρα. Το φαινόμενο αυτό, όμως δεν είναι μόνο ελληνικό. Σε πολλές χώρες εφαρμόζονται διάφορες αλλαγές στα πανεπιστήμια προκειμένου να ανταποκριθούν στις διεθνείς και συνεχώς αυξανόμενες προκλήσεις. Η χρηματοδότηση μειώνεται και η στρατηγική χρειάζεται να αλλάξει.

Η Φινλανδία αποτελεί ένα παράδειγμα αποδοτικής εφαρμογής μεταρρυθμιστικού πλαισίου στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς άλλαξε από «αντιπροσωπευτική δημοκρατία» με βάση το προαναφερόμενο μοντέλο σε «κοινωνικές υπηρεσίες» (Tjeldvoll, 2011). Πιο συγκεκριμένα, ο Tjeldvoll (2011) εξετάζει τους τέσσερις παράγοντες (τη συστατική λογική, τα κριτήρια αξιολόγησης, τα αίτια αυτονομίας και την αλλαγή):

- Συστατική λογική: Με την τυπική σκανδιναβική λογική και αξία των δημοκρατικών παραδόσεων, οι διοικήσεις των πανεπιστημίων αναλήφθηκαν από όλες τις πιθανές ομάδες δρώντων σε αυτά. Οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου βασίζονταν στην διαπραγμάτευση και την αρχή της πλειοψηφίας. Διοικούνταν με βάση εσωτερικούς παράγοντες, τις αξίες και τα συμφέροντα του ακαδημαϊκού προσωπικού, της διοίκησης και των φοιτητών παρά το

γεγονός ότι αυτά πολλές φορές αλληλοσυγκρούονταν. Πλέον με το νέο μοντέλο διοίκησης η συστατική λογική άλλαξε και έχει εξωτερική αντί για εσωτερική βάση. Προσανατολίζεται στην εξωτερίκευση και στο σύστημα τιμών. Το πανεπιστήμιο πρέπει να εξυπηρετεί το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και υπάρχει, και προσανατολίζεται στους πελάτες των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει προκειμένου να καταφέρει να επιβιώσει.

- Κριτήρια αξιολόγησης: Στα φινλανδικά πανεπιστήμια της αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας, η αξιολόγηση βασιζόταν στο «ποιος παίρνει τι». Τα εσωτερικά συμφέροντα λειτουργούσαν ώστε να ικανοποιούνται όλα τα μέρη. Δεν υπήρχε μεγάλος χώρος για εξωτερική κριτική και παρά το γεγονός ότι υπήρχε χαμηλό επίπεδο αποδοτικότητας δεν υπήρχε κίνδυνος χρεοκοπίας. Στο μέλλον, όμως, η αξιολόγηση θα βασίζεται στον βαθμό στον οποίο το πανεπιστήμιο καλύπτει τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις. Αυτό θα γίνεται με βάση την αξιολόγηση, την εξοικονόμηση κόστους, την ευελιξία και την επιβίωση.
- Αίτια αυτονομίας: Στο παραδοσιακό φινλανδικό πανεπιστήμιο η θεσμική αυτονομία θεωρείται μέρος της παράδοσης. Ωστόσο, και το έργο της τοποθετημένης εξουσίας θεωρείται σήμα κατατεθέν στην εκπαίδευση της χώρας. Ο συνδυασμός αυτών των δύο παραδόσεων επηρέασε την ατομική ακαδημαϊκή ελευθερία και τη θεσμική αυτονομία των πανεπιστημίων. Τώρα, η έννοια της αυτονομίας έχει υποστεί αλλαγές. Το φινλανδικό πανεπιστήμιο καλείται να λειτουργήσει ανεξάρτητα από το κράτος, να διατηρεί την αυτονομία του ώστε να ανταποκρίνεται με ευελιξία στο σύγχρονο περιβάλλον και να αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων του. Η αυτονομία είναι κριτικής σημασίας για την επιβίωση, ενώ παράλληλα η διοίκηση πρέπει να εξυπηρετεί και τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων.
- Αλλαγή: Οι αλλαγές στα φινλανδικά πανεπιστήμια μέχρι τώρα έχουν αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης μεταξύ διαφορετικών ομάδων με συγκρουόμενα συμφέροντα. Αλλαγές στην εσωτερική δομή, στα προγράμματα, στην επιλογή προσωπικού σε θέσεις εξουσίας έχουν γίνει ως συνέπεια αλλαγής στην κεντρική εξουσία και συμμαχιών μεταξύ διαφορετικών ομάδων ενδιαφερομένων. Οι αλλαγές αυτές όμως μέχρι πρότινος δεν ήταν ούτε εκτεταμένες ούτε αφορούσαν το εξωτερικό

περιβάλλον του πανεπιστημίου. Με την εισαγωγή της μεταρρύθμισης στην εκπαίδευση θα επέλθουν αλλαγές στο φινλανδικό σύστημα εκπαίδευσης οι οποίες θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά του. Η εκμάθηση πρέπει να γίνει πιο αποτελεσματική στην παραγωγή ικανοτήτων που απαιτεί η αγορά. Οι δυναμικές και αποτελεσματικές εσωτερικές διαδικασίες μάθησης θα αποτελέσουν βασικό χαρακτηριστικό των αλλαγών στο μέλλον. Αν η ηγεσία δεν είναι σε θέση να προβεί σε αυτές τις αλλαγές τότε θα πρέπει να αλλάξει. Το ίδιο θα συμβαίνει και με τους καθηγητές οι οποίοι δε διδάσκουν ή ερευνούν με τρόπο που δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς ή των φοιτητών.

Παρά το γεγονός ότι τα φινλανδικά πανεπιστήμια απολαμβάνουν ιδιαίτερης οικονομικής υποστήριξης από το κράτος εδώ και αρκετό καιρό πρέπει να λειτουργήσουν με επιχειρηματικά κριτήρια καλούνται πια να αναλάβουν την ευθύνη για την οικονομική τους λειτουργία. Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες τα τέσσερα προαναφερόμενα μοντέλα στρατηγικής εφαρμόζονται και μάλιστα ταυτόχρονα, αλλά με διαφορετική δυναμική και ισχύ. Τα πανεπιστήμια θεωρείται ότι αποτελούν συγκεκριμένο είδος οργανισμού χωρίς ξεκάθαρους οικονομικούς στόχους ή ηγεσία που προσανατολίζεται στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Tjeldvoll, 2011).

Η διαφοροποίηση στα πανεπιστημιακά ιδρύματα σε ασιατικές χώρες που ασπάζονται τον κομφουκιανισμό ως μέθοδο διοίκησης καταλήγει η έρευνα ότι έγκεινται σε τρεις παράγοντες (Tjeldvoll, 2011):

1. Έναν έμφυτο σεβασμό για την εκπαίδευση ως αξία που εξοπλίζει τους φοιτητές σε αυτά τα πανεπιστήμια με μια εγγενή δίψα για μάθηση η οποία λειτουργεί ως κίνητρο για καλύτερες αποδόσεις.
2. Την άποψη που επικρατεί στις χώρες αυτές για την ανταγωνιστικότητα η οποία επιδιώκεται από όλες τις ομάδες και από κάθε ηλικία.
3. Την κοινωνική ιεραρχία η οποία διαπνέει τις χώρες αυτές και οδηγεί στην πιο άμεση υιοθέτηση των αλλαγών όταν αυτές προκύπτουν από τα ανώτερα επίπεδα.

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι είναι απαραίτητο να γίνει επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου ηγεσίας για κάθε ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με βάση την χώρα στην οποία λειτουργεί. Η επιλογή όμως του μοντέλου ηγεσίας που θα ακολουθηθεί επηρεάζεται από πολλά κριτήρια.

2.3. Κριτήρια επιλογής καταλληλότερου μοντέλου ηγεσίας

Οι ηγέτες κάθε οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να εκπληρώνουν τους στόχους με περιορισμένους πόρους ώστε να παραμένει ο οργανισμός ανταγωνιστικός και κερδοφόρος σε κάθε περίπτωση (Riaz & Haider, 2010). Σύμφωνα με έρευνες (Stogdill, 1963), διαφορετικά μοντέλα και στυλ ηγεσίας δεν έχουν τον ίδιο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο βαθμός επίτευξης των στόχων είναι αυτός που τελικά καθορίζει αν ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός ή όχι. Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας επομένως είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία του οργανισμού.

Οι Hallinger & Heck (2002) επισημαίνουν τις θεματικές ηγετικών πρακτικών που εφαρμόζουν επιτυχημένοι οργανισμοί:

- Στόχοι
- Άνθρωποι
- Υποδομές
- Κοινωνικά συστήματα.

Οι Conger & Kanungo (1998) κάνουν την εξής κατηγοριοποίηση:

- Στρατηγικές οραματισμού
- Στρατηγικές οικοδόμησης αποτελεσματικότητας
- Στρατηγικές αλλαγής περιβάλλοντος.

Ο Leithwood (1995) κάνει επίσης μια διαφορετική κατηγοριοποίηση:

- Καθορισμός κατευθύνσεων
- Ανάπτυξη ανθρώπων
- Επανασχεδιασμός οργανισμού.

Μέσα σε όλες τις παραπάνω κατηγορίες εντάσσονται πολυάριθμες ικανότητες, διαφορετικοί προσανατολισμοί ηγεσίας και συμπεριφορές. Παρά τη σημασία της επιρροής των υφισταμένων για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, οι ηγέτες στα πανεπιστήμια δεν γνωρίζουν πλήρως πόσο μπορούν να επηρεάσουν με το μοντέλο ηγεσίας που επιλέγουν την πορεία του οργανισμού που διοικούν.

Ο ηγέτης απαιτείται να έχει ενεργό ρόλο έλκοντας τους απαραίτητους πόρους που χρειάζεται το πανεπιστήμιο. Η αποτελεσματική διακυβέρνηση ενός δημόσιου φορέα είναι μεγάλη πρόκληση. Κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές δυνάμεις ωθούν σε ραγδαίες αλλαγές. Αυτές αποκαλύπτουν τα ελαττώματα των παραδοσιακών μοντέλων ηγεσίας που εφαρμόζονται στα πανεπιστήμια και απειλούν τις ακαδημαϊκές αξίες. Το δύσκολο εγχείρημα είναι να συνδυάσει κανείς δραστηριότητες κοινωνικού περιεχομένου, την εφαρμογή εκπαιδευτικών νόμων, τη λειτουργία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που χαρακτηρίζει τις προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Ένα ζήτημα που καλείται η ακαδημαϊκή διοίκηση να διευθετήσει είναι η γραφειοκρατία, καθώς υπάρχουν απαιτήσεις και κανονισμοί οριοθετημένοι από το κράτος και το αρμόδιο υπουργείο ενώ παράλληλα το κοινό κρίνει πιο αυστηρά τις διαδικασίες σε σχέση με το παρελθόν (Duderstadt, 2009). Ο ρυθμός ενσωμάτωσης των αλλαγών που προκύπτουν και είναι αναγκαίες για να συμβαδίζει το πανεπιστήμιο με τις τρέχουσες συνθήκες και τις νέες ανάγκες των κοινωνιών χρειάζεται να επιταχυνθεί και το πανεπιστήμιο να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται άμεσα στις νέες συνθήκες.

Από την άλλη, η συμμετοχή ακαδημαϊκών στη διοίκηση ενός πανεπιστημίου μπορεί να αποβεί προβληματική για πολλούς λόγους. Αρχικά, η σύνθεση του πανεπιστημίου επιτάσσει πλήρη αφοσίωση στα διοικητικά καθήκοντα από την πλευρά των καθηγητών. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι καθηγητές δεν έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση ή ακόμη και γνώση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας ενός πανεπιστημίου. Ακόμη, απαιτείται κοινή αποδοχή από την πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να συναποφασίζονται διοικητικά, ακαδημαϊκά και άλλων ειδών ζητήματα. Η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας στην ανώτατη εκπαίδευση (Bryman, 2007).

Επιπλέον, η ακαδημαϊκή κοινότητα ενστερνίζεται αξίες και θέσεις οι οποίες δεν συμβαδίζουν απαραίτητα με τις αξίες και τις θέσεις που πρέπει να έχει μια διοίκηση ενός οργανισμού. Συνήθως τα μέλη ΔΕΠ χαρακτηρίζονται από μια ατομικιστική συμπεριφορά και τείνουν να λειτουργούν μόνοι τους και όχι με συνεργάτες. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία η οποία πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης από ικανά στελέχη (Gentle, 2014). Είναι δύσκολο για τα μέλη ΔΕΠ να αφοσιωθούν σε

συλλογικούς στόχους και να αφήσουν πίσω τις προσωπικές τους φιλοδοξίες (Duderstadt, 2009).

Πολύ συχνά η κατάτμηση των πανεπιστημίων είναι τέτοιου μεγέθους ώστε ένα μέλος ΔΕΠ είναι πρώτα αφοσιωμένο στις δικές του ατομικές φιλοδοξίες, καλείται έπειτα να λάβει υπόψη του τις προσδοκίες και επιδιώξεις του τμήματος στο οποίο ανήκει και μετά να σκεφτεί το συνολικό όφελος ή τη στοχοθεσία του πανεπιστημίου στο οποίο ανήκει (Duderstadt, 2009). Ακόμη, δεν είναι όλοι έτοιμοι να αναλάβουν την ευθύνη ούτε έχουν τις ικανότητες να διαχειριστούν την πληθώρα παραπόνων και κακής διάθεσης ακόμη και από καλοπροαίρετους.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας κάποια από αυτά θεωρούνται πιο αποδοτικά και ικανά να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις. Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μια πολύ καλή επιλογή για ηγέτες που επιθυμούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού και όχι μόνο περιβάλλοντος (Warrick, 2011). Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι η ακαδημαϊκή κοινότητα αναγνωρίζει την ανωτερότητα αυτού του μοντέλου ηγεσίας, παρατηρείται ότι πρακτικά πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί εξακολουθούν να επιλέγουν και να εφαρμόζουν παραδοσιακά μοντέλα ηγεσίας (Pless et al., 2011). Το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις διαφόρων οργανισμών είναι ότι παρά το γεγονός ότι κατανοούν την ύπαρξη των προβλημάτων που επέρχονται με την επιλογή ενός αυταρχικού στυλ ηγεσίας, εντούτοις τείνουν να το εξασκούν.

Στη συνέχεια, αναλύονται τα επικρατέστερα στη βιβλιογραφία με βάση εμπειρικές έρευνες.

2.3.1. Συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας

Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στις συναλλαγές που εκτελούνται μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων τους (Northouse, 2007) στην προσπάθεια να βοηθηθούν οι τελευταίοι στην επίτευξη των ατομικών τους στόχων. Οι ηγέτες αυτοί συγκεκριμενοποιούν τις ευθύνες των ακολούθων, τους στόχους τους, τις αρμοδιότητες και τα χρονικά πλαίσια εντός των οποίων πρέπει να ολοκληρωθούν (Epitropaki & Martin, 2005). Αυτή η μορφή ηγεσίας επιδιώκει τη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης και παρακινεί τους εργαζόμενους με ορισμένες συμφωνίες

(Jung et al., 2008). Συνήθως επεξηγούν τους ρόλους και τα καθήκοντα στους υφισταμένους προκειμένου να γίνουν πιο κατανοητοί και αποδεκτοί οι στόχοι και οι απαιτήσεις. Δίνει επίσης βαρύτητα στην απονομή επιβραβεύσεων (π.χ. οικονομικές απολαβές ή προαγωγή). Τέτοιοι ηγέτες συνηθίζουν να αποφεύγουν τον κίνδυνο και να εστιάζουν στην αποδοτικότητα (Levy et al., 2002).

Οι τρεις κύριες διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας είναι:

- Η ενδεχόμενη ανταμοιβή: Περιλαμβάνει την αναλυτική περιγραφή της στοχοθεσίας, των αρμοδιοτήτων, των επιβραβεύσεων με βάση την επίτευξη των στόχων και την απόδοση κινήτρων και παράλληλα προωθεί την αναγνώριση.
- Η διαχείριση κατά παρέκκλιση με δύο κατηγορίες: την ενεργητική και την παθητική. Αφορά τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ελέγχει τα λάθη και τις ελλείψεις των ακολούθων του (Northouse, 2007). Η ενεργητική προσέγγιση περιλαμβάνει στενή εποπτεία, πρόβλεψη δημιουργίας προβλημάτων και ανάληψη προληπτικών ενεργειών (Judge & Piccolo, 2004). Η παθητική προσέγγιση περιλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, αποφυγή ανάλυσης λεπτομερειών καταστάσεων στους υφισταμένους και εμπλοκή στην κατάσταση μετά την εμφάνιση του προβλήματος.

Η ενδεχόμενη ανταμοιβή εξαρτάται από την απόδοση του εργαζόμενου. Αν ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια η οποία αναγνωρίζεται τότε χρήζει επιβράβευσης. Η επιβράβευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος επειδή πέτυχε έναν στόχο είναι η εκπλήρωση της ενδεχόμενης ανταμοιβής (Chaudhry & Javed, 2012).

Όποτε υπάρχει απόκλιση από τους κανόνες ή τις διαδικασίες η διοίκηση με το μοντέλο διαχείρισης κατά παρέκκλιση (management by exception) λαμβάνει μέτρα αντιμετώπισης και διόρθωσης της κατάστασης. Ο ηγέτης σε αυτή την περίπτωση δίνει οδηγίες για την επίτευξη στόχων, αλλά δεν παρεμβαίνει στη διαδικασία επίτευξής τους παρά μόνο όταν αυτοί δεν επιτυγχάνονται στον προβλεπόμενο και επιθυμητό χρόνο ή/και κόστος. Η ενεργητική διαχείριση κατά παρέκκλιση σημαίνει ότι οι ηγέτες με την χρήση των κοινωνικών συναναστροφών είναι σε θέση να διοικούν με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Επειδή κινητοποιούν τους υφισταμένους τους να εκτελούν την εργασία τους αποτελεσματικά, να γνωρίζουν τους στόχους τους, τις ανάγκες τους και να γνωρίζουν και την ανταμοιβή τους. Σε αυτό το μοντέλο

αν κάποιος εργάζεται και επιτυγχάνει τους στόχους του τότε ανταμείβεται και αν δεν το κάνει τότε υπάρχει κάποιο αντίκτυπο (Chaudhry & Javed, 2012).

2.3.2. Μοντέλο Laissez-Faire

Το μοντέλο laissez faire σύμφωνα με τους Robbins et al. (2007) αποκλείει τις ευθύνες αποφεύγοντας τη λήψη αποφάσεων. Παρόμοιο ορισμό έχει χρησιμοποιήσει και ο Luthans (2005) για το συγκεκριμένο μοντέλο. Με άλλα λόγια, αυτό το μοντέλο ηγεσίας δεν εμπλέκεται στις εργασίες της ομάδας.

Για να επιτύχει πρέπει οι υφιστάμενοι να είναι πολύ εξειδικευμένοι στην εργασία τους και να μην χρειάζονται κάποια καθοδήγηση ή πειθαρχία ενώ ταυτόχρονα αυτό – παρακινούνται. Οι αποφάσεις είναι στα δικά τους χέρια. Σε αυτό το μοντέλο οι ηγέτες δεν επιθυμούν να παρεμβαίνουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για αυτό, αναθέτουν σε υφισταμένους τους αυτό το έργο και την εξουσία. Επιλέγουν οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας τους και είναι και υπεύθυνοι για την όποια απόφαση επιλέξουν.

Το μοντέλο Laissez – Faire θέλει τους ηγέτες να τηρούν αδιάφορη και ουδέτερη στάση απέναντι στους ακολούθους τους (Moss & Ritossa, 2007). Οι ηγέτες αυτοί προσφέρουν ελάχιστη υποστήριξη και βοήθεια στους υφισταμένους τους, αποφεύγουν τη λήψη αποφάσεων, αναθέτουν αρμοδιότητες και ευθύνες και δεν ενδιαφέρονται για τις ανάγκες των άλλων.

2.3.3. Μοντέλο κατανομικής ηγεσίας

Οι επιτυχημένοι ηγέτες αναπτύσσουν συμπεριφορές ηγεσίας σε ακολούθους τους με αποτέλεσμα να εφαρμόζεται μια μορφή κατανομικής όπως ονομάζεται ηγεσίας. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η αίσθηση ότι η ανάγκη για δημόσιες σχέσεις, για έναν κοινά αποδεκτό ηγέτη και η συνειδητοποίηση ότι δεν υπάρχουν ιδανικοί ηγέτες έχουν οδηγήσει στην δημιουργία μιας νέας σχολής ηγετικής σκέψης. Αυτή η μορφή ηγεσίας είναι γνωστή ως συλλογική ή κατανομημένη (Woods, 2004).

Σύμφωνα με αυτή ακολουθείται ένα λιγότερο τυπικό μοντέλο ηγεσίας κατά το οποίο η ηγεσία απομακρύνεται από την οργανωσιακή ιεραρχία. Προτείνεται άτομα από όλα τα επίπεδα και σε όλους τους πιθανούς ρόλους να μπορούν να ασκήσουν ηγετική επιρροή στους συναδέλφους τους και να επηρεάσουν με αυτό τον τρόπο τη συνολική πορεία του ιδρύματος. Αποτελεί ουσιαστικά μια εναλλακτική στο παραδοσιακό

μοντέλο ηγέτη – ακολούθων η οποία εκλαμβάνει τη συλλογική προσπάθεια ως αποτελεσματική για την εφαρμογή της ηγεσίας. Με άλλα λόγια, η ηγεσία μετουσιώνεται από τις πράξεις των ανθρώπων και την κατάστασή τους και όχι από τις πράξεις ενός μεμονωμένου ατόμου (Gronn, 2002).

Αυτή η μορφή κερδίζει τα τελευταία χρόνια μεγάλη αποδοχή (Gronn, 2002; Leithwood et al., 2004). Στην καταναμητική ηγεσία υιοθετείται ένα σύνολο πρακτικών από ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και όχι μόνο από άτομα με θέσεις ευθύνης (Fletcher & Kaufner, 2003). Ασφαλώς όλες οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες του ηγέτη ενός πανεπιστημίου δεν μπορούν να καταναμηθούν σε άλλα άτομα. Ωστόσο, ο ηγέτης μπορεί να βασιστεί αρχικά σε άτομα της εμπιστοσύνης του και στη συνέχεια να κερδίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό ατόμων που λειτουργούν ηγετικά στην ομάδα όπου ανήκουν (Hord et al., 1984).

Ο Gronn (2002) διακρίνει δύο μορφές καταναμητικής ηγεσίας: την προσθετική και την ολιστική. Η προσθετική προσέγγιση συνεπάγεται τη διασπορά καθηκόντων ηγεσίας μεταξύ των μελών του οργανισμού χωρίς να λαμβάνει υπόψη του κανείς την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των μελών. Σύμφωνα με αυτήν, ο καθένας μπορεί να λειτουργήσει ηγετικά και να επηρεάσει το συνολικό αποτέλεσμα άσκησης της ηγεσίας (Manz & Sims, 1991).

Η ολιστική προσέγγιση περιλαμβάνει την έμφαση στην ανεξαρτησία μεταξύ όσων παρέχουν ηγετικές συμπεριφορές. Η ανεξαρτησία των μελών μπορεί να στηρίζεται στην σύμπτωση των ρόλων των μελών ή στη συμπλήρωση των ιδιοτήτων (Gronn, 2002). Αυτό μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Elmore, 2000) καθώς τα άτομα και οι ομάδες σε διαφορετικές θέσεις συνεισφέρουν σε διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού και έτσι έχουν μεγαλύτερες επιπτώσεις.

2.3.4. Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικές οργανωτικές αλλαγές, να δημιουργήσουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης και αφοσίωση μεταξύ των ακολούθων και να εισάγουν νέο όραμα για το μέλλον. Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ιδιαίτερα δημοφιλές θέμα τα τελευταία χρόνια (Powell et al., 2008). Αποδίδει, επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, καινοτομία και ικανοποίηση των μερών με την κοινή υποστήριξη στόχων και οραμάτων, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τον σεβασμό (Avolio & Bass, 1991). Αυτό συνεπάγεται ότι οι

μετασχηματιστικοί ηγέτες πιστεύουν στην κατανομή της τυπικής εξουσίας και εξασκούν την προσωπική τους επιρροή συχνά.

Σε γενικές γραμμές η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τις εξής διαστάσεις (Sadeghi & Pihie, 2012):

- Εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά και συμπεριφορά): Αυτοί οι ηγέτες είναι αντικείμενα θαυμασμού, σεβασμού και εμπιστοσύνης. Οι ακόλουθοί τους τους αναγνωρίζουν και τους ακολουθούν παντού (Bass et al., 2003). Χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες: αυτή που αφορά τα χαρακτηριστικά και αυτή που αφορά τη συμπεριφορά. Στην πρώτη περίπτωση οι ηγέτες χαίρουν εμπιστοσύνης και σεβασμού ενώ στη δεύτερη επιδεικνύουν άψογη συμπεριφορά και θυσιάζουν τις ανάγκες τους προκειμένου να επιτευχθούν οι συνολικοί στόχοι (Moss & Ritossa, 2007).
- Εμπνευσμένο κίνητρο: Οι ηγέτες βοηθούν τους ακόλουθους να αντιμετωπίσουν το μέλλον με αισιοδοξία (Antonakis et al., 2003) και δρουν με τρόπους που παρακινούν τους γύρω τους δίνοντας νόημα και προκλήσεις στην εργασία τους (Bass et al., 2003).
- Πνευματική διέγερση: Οι ηγέτες καταβάλλουν προσπάθειες ώστε να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι (Limsila & Ogunlana, 2008), ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν υπάρχοντα και χρόνια προβλήματα με μια φρέσκια ματιά (Moss & Ritossa, 2007).
- Εξατομικευμένη σκέψη: Οι ηγέτες αφουγκράζονται τις ανάγκες των ακολούθων τους και τους αναθέτουν τις κατάλληλες για αυτούς δραστηριότητες και καθήκοντα ώστε να επιτύχουν και τους ατομικούς τους στόχους (Bass et al., 2003).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πιστεύουν και εφαρμόζουν την ομαδική δουλειά και τη συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων. Ενθαρρύνουν τους άλλους να συμμετέχουν σε διαδικασίες και να αναλαμβάνουν δράση ευνοώντας ένα περιβάλλον και κλίμα συνεργασίας καθιστώντας την επιτυχία του εγχειρήματος ανεξάρτητη από την επιτυχία ενός μεμονωμένου ατόμου. Επιπλέον, εκτιμούν τους ανθρώπους, την προσπάθειά τους, το ποιόν του χαρακτήρα τους και την προσωπικότητά τους. Σέβονται τις προσωπικές διαφωνίες και διαφορές και εκτιμούν την άποψη των υπολοίπων. Εντάσσουν σε μεγάλο βαθμό την έννοια της παρακίνησης στις πολιτικές

που εφαρμόζουν. Εμπνέουν τους άλλους ώστε να εξασκήσουν τις ικανότητές τους και τα ταλέντα διαχείρισης και επίλυσης προβλημάτων.

Εκτιμούν την ακεραιότητα, τη δέσμευση, την αφοσίωση στη συνεχή γνώση και μάθηση, την αξιοπρέπεια και την παρρησία. Σε γενικές γραμμές, έχουν σαφή εικόνα για το τελικό αποτέλεσμα που επιδιώκουν να επιτύχουν. Δέχονται την ανάληψη κινδύνων προκειμένου να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα και ενσωματώνουν τις ανάγκες των ενδιαφερομένων στο σχέδιό τους. Τείνουν να αλλάζουν προς το καλύτερο τη συμπεριφορά των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται και αυτοί με τη σειρά τους αποδίδουν το μέγιστο δυνατό οδηγώντας σε επιτυχίες.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και γίνεται αντιληπτό, η ηγεσία είναι η ικανότητα να μεταδίδεις ένα όραμα ή ένα σύνολο στόχων σε μια ομάδα. Χωρίς την ηγεσία η εφαρμογή των δραστηριοτήτων και η επίτευξη των στόχων δεν μπορεί να καταστεί εφικτή (Mills, 2005). Σύμφωνα με τους Robbins et al. (2007) η μετασχηματιστική ηγεσία αφορά ηγέτες που ηγούνται κυρίως με την χρήση κοινωνικών συναναστροφών και συναλλαγών.

Σύμφωνα με τους Albulushi & Hussain (2008) όταν ασκείται η μετασχηματιστική ηγεσία τα μέλη της ομάδας πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους νοιάζεται για αυτούς και δεν τους εκμεταλλεύεται. Οι Bass & Avolio (1993) εντόπισαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν και να αυξήσουν τα κίνητρα των ακολούθων τους και την δέσμευση – αφοσίωσή τους στον οργανισμό με την ανάθεση σε αυτούς προβλημάτων προς επίλυση και την κατανόηση των αναγκών τους.

Οι Lo et al. (2010) εντόπισαν δύο διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δηλαδή, την εξιδανικευμένη επιρροή και την πνευματική διέγερση, να έχουν θετική σχέση με όλες τις διαστάσεις της δέσμευσης στην αλλαγή. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν και παρακινούν τους υφισταμένους τους να εξελιχθούν με αρχή την αξιοπρέπεια, την διαφάνεια και την αντικειμενική αξιολόγηση της προσφοράς τους. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προκύπτει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους να εργαστούν και να αποδώσουν με τον επιθυμητό τρόπο.

Η μετασχηματιστική ηγεσία των προέδρων τμημάτων σε ένα πανεπιστήμιο προβλέπει την ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ με την εποπτεία, την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την προθυμία να προσπαθήσουν ακόμη περισσότερο (Brown & Moshavi, 2002). Η μετασχηματιστική ηγεσία σε επίπεδο

έρευνας προβλέπει την επίδοση της ομάδας σε όρους τεχνικής ποιότητας, κόστους και προγραμματισμού (Keller, 2006). Η μετασχηματιστική ηγεσία των καθηγητών σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των ακολούθων τους και την επίδοση της ομάδας σε όρους βιβλιογραφικών αναφορών (Braun et al., 2013). Όμως, παρά το γεγονός ότι η μετασχηματιστική ηγεσία βρίσκει τόσες εφαρμογές μέσα στην ακαδημαϊκή κοινότητα αυτό δεν συνεπάγεται ότι προωθείται και ως είδος κεντρικής διοίκησης ενός πανεπιστημίου.

Τα γερμανικά πανεπιστήμια έχουν ξεκινήσει να επενδύουν στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των καθηγητών πανεπιστημίων μόλις την τελευταία δεκαετία (May, 2017). Το Freie Universitat Berlin έχει ξεκινήσει ένα πρόγραμμα με στόχο την συνεργασία μεταξύ καθηγητών πανεπιστημίων και των ομάδων τους για την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων ηγεσίας (May, 2017). Στο πρόγραμμα αυτό δίνεται έμφαση στην απόκτηση ηγετικών ικανοτήτων, στην καλλιέργεια επικοινωνιακών μεθόδων, στην υποστήριξη νέων καθηγητών, στην συνεργασία και την επίλυση διαφορών.

Επικρατεί η άποψη ότι το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το καταλληλότερο για οργανισμούς στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον των αγορών, σε περιπτώσεις που υπάρχει αυξανόμενη διάχυση προϊόντων, υπηρεσιών, αξιών και τεχνολογιών με αποτέλεσμα οι κοινωνίες να συγκλίνουν σε μια ενιαία μορφή λειτουργίας των οικονομιών τους, της πολιτικής τους και της οργανωσιακής τους κουλτούρας (Ghasabeth et al., 2015). Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί μορφή ηγεσίας η οποία συνδράμει στην απόκτηση ανταγωνιστικότητας για τον οργανισμό και στη βιωσιμότητά της. Με αυτή οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν αλλαγές που θα διαρκέσουν και μεγαλύτερα επίπεδα αποδοτικότητας (Ghasabeth et al., 2015).

Η μετασχηματιστική ηγεσία σε οποιαδήποτε από τις προαναφερόμενες προσεγγίσεις της έχει βρεθεί ότι έχει επιπτώσεις στην υψηλότερη αποτελεσματικότητα της διοίκησης σε νέα περιβάλλοντα αγοράς και σε χώρους παραγωγής ή ακόμη και για χώρους καινοτομίας (Ghasabeth et al., 2015). Ο ρόλος που παίζει στην οργανωσιακή καινοτομία αναδεικνύεται από την δυνατότητα των ηγετών να διευκολύνουν τη δημιουργία νέας γνώσης και ιδεών, την εφαρμογή πνευματικής τόνωσης που παρακινεί τους εργαζόμενους να προσεγγίσουν με πιο καινοτόμες μεθόδους τα προβλήματα και την επίλυσή τους. Προκύπτει επομένως ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί κατάλληλο μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας για περιπτώσεις οργανισμών που λειτουργούν σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο και βασίζονται στην

παραγωγή νέων ικανοτήτων (Ghasabeth et al., 2015) όπως είναι και τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι οι ηγέτες οι οποίοι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των οργανισμών σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον ενισχύοντας τους ανθρώπινους πόρους και ενθαρρύνοντας την υιοθέτηση αλλαγών (Senge, 1999). Ως εκ τούτου, η θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας αποκαλύπτει τον κρίσιμο ρόλο που παίζουν η στάση και οι αξίες των εργαζομένων στην εφαρμογή των αλλαγών σε οργανωσιακό επίπεδο και χαρακτηρίζει την επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή ως προϊόν των σχέσεων που αναπτύσσονται με τους υφισταμένους (Ghasabeth et al., 2015).

Σύμφωνα με τον Burns (1978) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι παράγοντες αλλαγής που διατυπώνουν ένα σαφές όραμα για τον οργανισμό και παροτρύνουν τους ακολούθους τους να προσπαθούν για να ανταποκριθούν σε υψηλότερα πρότυπα, ιδανικά και ηθικές αξίες μέσω της προσωπικότητάς τους και τις επικοινωνιακές τους δυνάμεις και δυνατότητες. Στη συνέχεια, ο Bass (1999) υποστήριξε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενεργούν με τρόπους που κάνουν τους άλλους να θέλουν να τους εμπιστευτούν και δίνουν νόημα στην οργανωτική ζωή του οργανισμού.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό και ενθαρρύνει την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία για να επιτελούνται τα καθήκοντα και να μεταδίδει το όραμα στους ακολούθους. Αυτός ο ηγέτης αυξάνει τη συνειδητοποίηση των ακολούθων για τη σημασία και την αξία των καθηκόντων και τους πείθει να συνεργαστούν για την επίτευξη συλλογικών και οργανωτικών στόχων πριν από τους προσωπικούς τους στόχους. Ακόμη, εξαιτίας της δυναμικής του προσωπικότητας, των χαρισμάτων και των αξιών που πρεσβεύει ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί σε θετικές δράσεις που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ενδιαφερομένων. Τέτοιου είδους δράσεις ικανοποιούν την ανάγκη των ενδιαφερομένων να ανήκουν σε μια ομάδα με κοινούς στόχους, φιλοδοξίες και όραμα, την ανάγκη αναγνώρισης των προσπαθειών τους, την επιθυμία για μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη και την επιθυμία να υπερέχουν και να είναι άριστοι στον τομέα τους (Bass, 1985).

Οι στρατηγικές της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο στις καθημερινές λειτουργίες ενός θεσμικού οργάνου όσο και σε καταστάσεις κρίσης που απαιτούν δημιουργική σκέψη, ανιδιοτέλεια και υψηλό επίπεδο ομαδικής εργασίας για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Από την άλλη ένας συναλλακτικός ηγέτης τονίζει την αναγκαιότητα το προσωπικό να ακολουθεί τους κανόνες, τις πολιτικές και τις διαδικασίες. Η ανάληψη πρωτοβουλιών και η δημιουργικότητα δεν παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο σε αυτή τη μορφή ηγεσίας ενώ εφαρμόζεται κάποιο σύστημα ανταμοιβής ή και τιμωρίας προκειμένου να ελέγχεται αποτελεσματικά το προσωπικό. Οι ηγέτες που επιλέγουν αυτή τη μορφή ηγεσίας ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης. Ωστόσο, αυτό το μοντέλο ηγεσίας δεν είναι απαραίτητα αναποτελεσματικό και μπορεί να αποτελέσει καλή στρατηγική για βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα όταν εμφανίζονται σαφή προβλήματα ή παρουσιάζεται κάποια κρίση. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι σε θέση να κρίνει πότε και πώς να αλλάζει στυλ ηγεσίας με βάση τις εκάστοτε συνθήκες και με στόχο απώτερο να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του οργανισμού.

Η επιτυχία στο σύγχρονο περιβάλλον δεν επιτυγχάνεται χωρίς την αποτελεσματική ηγεσία που επιτρέπει και ενθαρρύνει την επίτευξη των στόχων. Η μετασχηματιστική ηγεσία ενσωματώνει διάφορες βασικές αλλαγές σε οργανωτικό επίπεδο μέσω της αλλαγής των στάσεων και των υποθέσεων που κάνει κανείς σε ατομικό επίπεδο αλλά και συλλογικό. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας διευκολύνει την καινοτομία και τη μάθηση και παράγει ένα κοινό όραμα για το μέλλον.

2.3.5. Σύγκριση επιλεγμένων μοντέλων σε έρευνες

Οι Sadeghi & Pihie (2012) ερεύνησαν τις μορφές ηγεσίας τμημάτων πανεπιστημίου και εντόπισαν ότι οι καθηγητές θεωρούν ότι οι πρόεδροι των τμημάτων εφαρμόζουν κατά βάση μετασχηματιστική ηγεσία και κάποιες φορές συναλλακτική. Σπάνια επιλέγουν την ηγεσία τύπου Laissez-Faire. Όσον αφορά στην προσέγγιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας που εφαρμόζεται επιτυχημένα και συχνότερα φαίνεται ότι το εμπνευσμένο κίνητρο και η εξιδανικευμένη επιρροή (και στις δύο μορφές της) συγκέντρωσαν τις μεγαλύτερες βαθμολογίες. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες λειτουργούν ως πρότυπα και επιδεικνύουν χαρισματική ηγεσία. Οι πρόεδροι των τμημάτων εφαρμόζουν διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας σε διαφορετικές συχνότητες.

Τα μοντέλα της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας είναι τα πιο δημοφιλή στην σύγχρονη βιβλιογραφία για την κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους ακολούθους τους να κάνουν περισσότερα από όσα απαιτούνται, λειτουργούν προληπτικά και τους βοηθούν να

επιτύχουν απροσδόκητους στόχους (Antonakis et al., 2003). Ακόμη, τους βοηθούν να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και να γίνουν καλύτεροι (Bass, 1999). Η συμπεριφορά που ακολουθούν δεν μπορεί να χαρακτηριστεί μονόπλευρα. Είναι δίκαιοι, αξιοπρεπείς, με ξεκάθαρους στόχους, υψηλές προσδοκίες, είναι υποστηρικτικοί και αναγνωρίζουν την προσπάθεια, προκαλούν συναισθήματα και πάθη στους ανθρώπους και τους ωθούν να σκέφτονται πέραν των προσωπικών τους συμφερόντων (Pierce & Newstorm, 2008).

Αυτά τα τρία μοντέλα ηγεσίας είναι τα πιο διαδεδομένα στη βιβλιογραφία και φαίνεται να τυγχάνουν και της μεγαλύτερης αποδοχής σε πρακτικό επίπεδο με έμφαση να δίνεται στα δύο πρώτα (μετασχηματιστικό και συναλλακτικό). Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παράγει περισσότερα αποτελέσματα από την συναλλακτική (Avolio & Bass, 2004; Northouse, 2007), καθώς φαίνεται να οδηγεί τους οργανισμούς σε επιτυχίες. Η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει στις κοινωνικές αξίες και εφαρμόζεται ιδιαίτερα σε περιόδους άγχους και αλλαγών (Bass, 1985).

Ο Likert (1961) διεξήγαγε εμπειρική έρευνα στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν που στόχευε στον ορισμό της σχέσης μεταξύ της συμπεριφοράς των ηγετών, της επίδοσης της ομάδας και των διαδικασιών που ακολουθούνται στο πλαίσιο της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα, πρότεινε τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας:

1. Ένα με επίκεντρο τον στόχο το οποίο δίνει έμφαση στον σχεδιασμό της εργασίας, στην οργάνωση και διαχείριση των εργαζομένων και στην τεχνική τους υποστήριξη ώστε να μπορέσουν να υποστηρίξουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους.
2. Ένα με επίκεντρο τις σχέσεις που αντικατοπτρίζει τις υποστηρικτικές συμπεριφορές προς τους υφισταμένους και
3. Ένα με επίκεντρο την συμμετοχικότητα που συνδυάζει τις δύο προηγούμενες περιπτώσεις.

Σύμφωνα με την Bensimon (1993) η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθά την απόκτηση ικανοποίησης μεταξύ των μελών ΔΕΠ και του διοικητικού προσωπικού και την αύξηση του αισθήματος ηθικής, ενώ από την άλλη η συναλλακτική ηγεσία ευνοεί την απόκτηση υποδομών, ικανοτήτων και την προσέλκυση πόρων.

Οι Judge & Piccolo (2004) μελέτησαν την αρθρογραφία και βιβλιογραφία από το 1887 μέχρι το 2003, διεξήγαγαν τη δική τους έρευνα και βρήκαν θετική σχέση μεταξύ

της ενδεχόμενης ανταμοιβής και της παρακίνησης, αλλά βρήκαν ότι υπάρχει και αρνητική σχέση μεταξύ του μοντέλου διαχείρισης κατά παρέκκλιση και της παρακίνησης. Το ίδιο εντόπισαν και για το μοντέλο *laissez – faire*. Σύμφωνα με τους Lapworth (2004) και Shattock (2006) τα πανεπιστήμια είναι σε θέση να λειτουργήσουν καλύτερα όταν η ηγεσία και η διοίκηση αντιμετωπίζονται σαν συνεργασία μεταξύ της εταιρικής και της επιχειρησιακής προσέγγισης.

Ο Barbuto (2005) εξέτασε στοιχεία από 186 ηγέτες και τους 759 αξιολογητές τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία και το μοντέλο *Laissez-Faire* βρέθηκαν να έχουν θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την εσωτερική και την εξωτερική παρακίνηση.

Οι τέσσερις οργανωσιακές κουλτούρες και προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν στην έρευνα των Bolden et al. (2008) (γραφειοκρατία, συνεργασία, εταιρική και επιχειρηματική προσέγγιση) συνήθως λειτουργούν ταυτόχρονα αλλά σε διαφορετικό μείγμα στο ίδιο πανεπιστήμιο. Ο βαθμός στον οποίο υιοθετείται μια προσέγγιση περισσότερο εξαρτάται από την ιστορία, την κουλτούρα και το μοντέλο ηγεσίας που ασκείται σε κάθε πανεπιστήμιο. Όσον αφορά στο μοντέλο ηγεσίας, η πρώτη προσέγγιση (συνεργασία) ακολουθεί εξυπηρετική τακτική, η δεύτερη (γραφειοκρατία) ιεραρχική δομή, η τρίτη (εταιρική) την μετασχηματιστική ηγεσία και η τέταρτη (επιχειρησιακή) συλλογική προσέγγιση.

Οι Voon et al. (2011) βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση σε δημόσιους οργανισμούς στη Μαλαισία, ενώ η συναλλακτική ηγεσία έχει αρνητική σχέση. Σύμφωνα με τους Riaz & Haider (2010) η συναλλακτική ηγεσία παρέχει υψηλή ικανοποίηση και ταυτότητα στον οργανισμό σε σχέση με την μετασχηματιστική. Τα διαφορετικά αποτελέσματα των ερευνών έχουν να κάνουν κυρίως με το πού εφαρμόζονται τα διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας.

Η έρευνα των Ali et al. (2013) αφορά τη σύγκριση μεταξύ συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε πανεπιστήμια της Σομαλίας. Η αποτελεσματική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν δύο παράγοντες οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία του οργανισμού. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων και να επιδιώξουν ικανοποίηση περισσότερων αναγκών τους (Ali et al., 2013).

Οι Ali et al. (2013) στην έρευνά τους βρήκαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ή συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Και τα δύο μοντέλα ηγεσίας επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση για

καθηγητές που εργάζονται σε πανεπιστήμια στην πόλη Mogadishu. Προέκυψε δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι σε αυτά τα πανεπιστήμια αποδέχονται θετικά και τα δύο μοντέλα ηγεσίας. Ωστόσο, υπάρχει μια πιο δυνατή σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να προτιμούν αυτό το στυλ ηγεσίας.

Οι Ghasabeth et al. (2015) συγκέντρωσαν από διάφορες πηγές στοιχεία για την δημοτικότητα του μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά και άλλων δημοφιλών μοντέλων για να καταλήξουν στην επιλογή κάποιου ως καταλληλότερου. Στην έρευνά τους αναφέρουν ότι σύμφωνα με τους Dinh et al. (2014) την περίοδο 2000 - 2012 δημοσιεύτηκαν 752 άρθρα στα 10 πιο κορυφαία περιοδικά ακαδημαϊκού περιεχομένου εκ των οποίων η πλειοψηφία αφορούσε εφαρμογές της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας ο ηγέτης εμπνέει, παρακινεί, διεγείρει πνευματικά και εξατομικεύει τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μέλους της πανεπιστημιακής κοινότητας. Για να το επιτύχει αυτό λαμβάνει υπόψη τη στάση των ακολούθων του, τις απόψεις τους, τα κίνητρά τους και την επίδοσή τους (May, 2017).

Το στυλ ηγεσίας είναι ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα διαχείρισης και διοίκησης που επηρεάζουν τα στελέχη και τους υπαλλήλους ενός οργανισμού είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού. Ο Gouraki (2013) σε έρευνά του προσπάθησε να προσδιορίσει το αντίκτυπο των ηγετικών στυλ στα κίνητρα των εργαζομένων σε ένα αστικό κέντρο υγειονομικής περίθαλψης με βάση το μοντέλο των Vroom – Yetton. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι η πλειοψηφία επιλέγει ως ηγετικό στυλ τον συνεταιριστικό τύπο ηγέτη και αυτό φαίνεται να αποδίδει και στην παρακίνηση των εργαζομένων. Υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των αναγκών παρακίνησης των εργαζομένων και του τύπου της υπηρεσίας που παρέχουν. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των ηγετών επιλέγει το συμβουλευτικό και συνεργατικό στυλ ηγεσίας αυτή η γνώση της επιλογής μπορεί να βελτιώσει τις ανάγκες παρακίνησης των εργαζομένων στα κέντρα υγειονομικής περίθαλψης.

Σε πανεπιστήμια τα οποία προσελκύουν διαφορετικές εθνικότητες, κουλτούρες και θρησκείες τόσο σε επίπεδο σπουδαστών όσο και σε επίπεδο ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν την πρόκληση να ανταποκριθούν στη διαφορετικότητα (Kouzes & Posner, 1995). Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται κατάλληλος τύπος ηγεσίας για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας

εθνοτήτων, θρησκειών και άλλων πολιτιστικών και μη διαφορών (Aguirre & Martinez, 2007). Σε περίπτωση που δε ληφθούν οι κατάλληλες πρωτοβουλίες και μέτρα από την πλευρά της διοίκησης ενδέχεται να προκύψουν σοβαρά προβλήματα που μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και σε μια κρίση την ηγεσία του πανεπιστημίου.

Τα σημερινά πανεπιστημιακά ιδρύματα απαιτείται να καταβάλλουν τεράστια προσπάθεια για να αντιμετωπίσουν την ποικιλομορφία και να αποφύγουν τέτοιου είδους περιστατικά. Η αποδοχή της διαφορετικότητας από όλα τα μέλη της πανεπιστημιακής κοινότητας πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα και μέρος της συνολικής στρατηγικής του πανεπιστημίου ώστε να ενσωματώνονται ομαλά τα νέα μέλη της και να συλλειτουργούν με τα παλιά (Curry, 1992).

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ο κατάλληλος τύπος ηγεσίας για τα πανεπιστήμια είναι η ευαισθησία των ακαδημαϊκών σε θέματα ηθικής και υπευθυνότητας. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ο κατάλληλος τύπος ηγέτη για τέτοιου είδους ακόλουθων για να μπορεί να τους εμπνεύσει και να τους παρακινεί. Για να το επιτύχει αυτό απαιτείται ειδικά στην αρχή να ακούει πολύ τις απόψεις και τις επιθυμίες τους.

Υπό την έννοια που έδωσε ο Senge (1999) στην ηγεσία, ο Tagg (2003) οραματίστηκε ένα νέο είδος πανεπιστημίου στο οποίο οι ηγέτες διαμορφώνουν ένα ολιστικό όραμα του πανεπιστημίου που επιθυμούν να έχουν. Ουσιαστικά, ο Tagg (2003) συνδέει την εμπλουτισμένη ακαδημαϊκή ζωή με την θεσμική ακεραιότητα ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος όπου απαιτείται ειλικρίνεια, ακεραιότητα και λογική. Αυτά τα χαρακτηριστικά συνθέτουν την ακεραιότητα η οποία πρέπει να χαρακτηρίζει ένα πανεπιστήμιο και αποτελεί μια συνεχή διαδικασία για τη διοίκηση.

Οι κατηγορίες ηγετικών πρακτικών που αναφέρθηκαν από τους Hallinger & Heck (1999), Conger & Kanungo (1998) και Leithwood (1995) ανταποκρίνονται στη μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας η οποία σύμφωνα με τον Bass (1997) ανταποκρίνεται σε διαφορετικούς οργανισμούς, περιβάλλοντα και κουλτούρες. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποδειχθεί χρήσιμη και ωφέλιμη στον εκπαιδευτικό τομέα (Leithwood & Jantzi, 2002). Για παράδειγμα, η αύξηση της ευαισθητοποίησης των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας πάνω σε θέματα αδικίας και καταστάσεις που μπορεί να συναντήσουν ή πώς επηρεάζουν τη ζωή στην πανεπιστημιακή κοινότητα είναι ένα θέμα που μπορεί να διαχειριστεί η μετασχηματιστική ηγεσία αποδοτικά και ως ευκαιρία.

Στη μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να εντοπίσει κανείς υψηλά επίπεδα συνοχής, δέσμευσης, εμπιστοσύνης και κινήτρων που συνδέονται με τις επιδόσεις (Avolio et al., 1999). Επιπλέον, η ακαδημαϊκή ηγεσία απαιτεί μια εξαιρετικά δυναμική, σύνθεση και δημιουργικό περιβάλλον λήψης αποφάσεων αλλά και εφαρμογής τους (Sternberg, 2005).

Κάποιες έρευνες υποστηρίζουν ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι πιο ταιριαστή στην περίπτωση της εκπαίδευσης. Οι Wolverton & Gmelch (2002) διεξήγαγαν μια έρευνα για την ηγεσία με βάση τις απόψεις πρυτάνεων και πρότειναν ότι η ιεραρχική δομή, τα συστήματα ανταμοιβής και οι διαδικασίες προσαύξησης της θητείας ευνοούν μια συναλλακτική προσέγγιση της ηγεσίας. Ωστόσο, η μελέτη τους έδειξε ότι οι πρυτάνεις προτιμούν τόσο μετασχηματιστικές όσο και συναλλακτικές μορφές ηγεσίας προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι πρυτάνεις οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία στοχοθέτησης και ενθάρρυνσης των ακολούθων τους αποτελούν ξεκάθαρα μέρος μιας μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ακόμη, σύμφωνα με την ίδια έρευνα βρέθηκαν διαφορές με βάση τον θεσμικό τύπο του ιδρύματος και πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι οι ηγέτες σε πανεπιστήμια με πιο ερευνητικό προσανατολισμό και σε πανεπιστήμια τα οποία ακολουθούν κατά γράμμα τους θεσμούς και τους κανόνες ακολουθούν περισσότερο μετασχηματιστικές μορφές ηγεσίας.

Η προσέγγιση που επιλέχθηκε να ακολουθηθεί στην παρούσα εργασία είναι αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας καθώς το πρακτικό μέρος της έρευνας αφορά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α. όπου το συγκεκριμένο μοντέλο είναι πολύ πιο διαδεδομένο σε σχέση με ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, συμβαδίζει και συνάδει με το τρέχον πρόσωπο και την πραγματική εικόνα των πανεπιστημίων όπως λειτουργούν στο καπιταλιστικό σύστημα των Η.Π.Α. και ανταποκρίνεται στα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης σχετικά με τα θετικά αποτελέσματα που έχει στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα εργασία είναι κατά βάση η δευτερογενής έρευνα με ανάλυση διαφόρων μελετών περίπτωσης ύστερα από εκτενή βιβλιογραφική επισκόπηση των μοντέλων ηγεσίας και της εφαρμογής τους στην

τριτοβάθμια εκπαίδευση. Για να γίνει πιο εύκολη και ορθή εξαγωγή των συμπερασμάτων της μελέτης για το επιλεγμένο θέμα επιλέχθηκε η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης για ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α. με βάση μελέτες των Roueche et al. (2014) για τα community colleges στις Η.Π.Α., των Myrick – Harris (2014) για τα τμήματα ιδρυμάτων HBCU και του Basham (2012) για τους προέδρους τμημάτων αμερικανικών ιδρυμάτων. Επιλέχθηκαν πρωτότυπες μελέτες των επιλεγμένων ιδρυμάτων οι οποίες πραγματοποιήθηκαν από επιφανείς ερευνητές του εξωτερικού στα οποία εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας και κρίνονται επιτυχημένες, γεγονός που τεκμηριώνεται από αναφορές σε ερευνητικά άρθρα.

Θεωρήθηκε προτιμότερος τρόπος έρευνας η μελέτη περίπτωσης και στη συνέχεια η ανάλυση περιεχομένου για τρεις μελέτες περίπτωσης ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α., καθώς η μελέτη της βιβλιογραφίας αφορά οργανισμούς του εξωτερικού και πιο συγκεκριμένα της Αμερικής και ως εκ τούτου δεν θα μπορούσε να γίνει χρήση ερωτηματολογίου ή επιτόπιας έρευνας μέσω συνεντεύξεων λόγω φυσικών δυσκολιών και εμποδίων.

Αρχικά, εξετάστηκε το θεωρητικό πλαίσιο της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων με τις σχετικές υποκατηγορίες του ώστε να μπορέσουν να βρεθούν οι παράγοντες και οι μεταβλητές που καθορίζουν την επιτυχία του ηγέτη στους τεθέντες στόχους που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων. Η θεωρητική προσέγγιση όμως από μόνη της δεν οδηγεί σε συμπεράσματα, καθώς κρίνεται απαραίτητη και μια πιο πρακτική εφαρμογή. Η επιλογή των περιπτώσεων έγινε με βάση την φαινομενική τουλάχιστον από εξωτερική οπτική γωνία επιτυχία της ηγεσίας σε φορείς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του εξωτερικού. Το εκπαιδευτικό σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επιλέχθηκε κυρίως λόγω των παθογενειών του και των προβλημάτων χρηματοδότησης και όχι μόνο που αντιμετωπίζει τα τελευταία χρόνια, αλλά και εξαιτίας της αστάθειας στις πολιτικές που εφαρμόζονται σε αυτό.

Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης έχει επιλεγεί ως ερευνητική μέθοδος από πολλούς ερευνητές με δημοσιεύσεις σε αξιόπιστα ακαδημαϊκά περιοδικά. Η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης δίνει τη δυνατότητα καλύτερης και βαθύτερης κατανόησης της φύσης ενός θέματος, καθώς μέσα σε αυτό αναλύονται οι λόγοι και ο τρόπος με τον οποίο εξελίχθηκε το θέμα, ποια ήταν στο παρελθόν και ποια είναι τώρα η κατάσταση της μελετώμενης περίπτωσης και δίνει πολλές φορές και τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλες γνωστές περιπτώσεις. Ακόμη, πραγματοποιείται για να εστιάσει

κανείς σε συγκεκριμένα ζητήματα και όχι γενικά σε κάποιον οργανισμό (Noor Mohd, 2008).

Για να μπορέσει να ολοκληρωθεί η ανάλυση χρειάστηκε να γίνει ανάλυση περιεχομένου για να γίνει κατανοητό το θέμα προς μελέτη όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο με τη μελέτη της βιβλιογραφίας αλλά και με την εξαγωγή συμπερασμάτων από έρευνες δημοσιευμένες από αξιόπιστους ερευνητές. Πρόκειται για μέθοδο πειραματική υπό την έννοια ότι ο ερευνητής συνάγει συμπεράσματα από τις σχέσεις των παρατηρούμενων γεγονότων.

Αρχικό στάδιο ήταν η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών για τα επιλεγμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα, η καταγραφή των πιο σχετικών πληροφοριών με το θέμα, η ερμηνεία των δεδομένων και η εξαγωγή των συμπερασμάτων. Στη συνέχεια ακολούθησε ανάλυση με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας και το σκοπό της ως κοινή βάση προκειμένου να βρεθούν και να καταγραφούν οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των μελετών περίπτωσης που επιλέχθηκαν.

Το πρόβλημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι δεν μπορούν να προκύψουν γενικευμένα συμπεράσματα και υπάρχει η υποκειμενική άποψη του ερευνητή σχετικά με τα συμπεράσματα που προκύπτουν. Η τεκμηρίωση των συμπερασμάτων έγινε κατά το δυνατό με βάση τα ευρήματα των μελετών περίπτωσης και τη συμπληρωματική χρήση βιβλιογραφίας που αφορά τα επιλεγμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

Οι τρεις επιλεγμένες περιπτώσεις θεωρείται από τον γράφοντα ότι αντιπροσωπεύουν μια ξεχωριστή κατηγορία εντός των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων του εξωτερικού καθώς εξετάζονται περιπτώσεις ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με αρκετές παθογένειες, οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα. Τα community colleges των Η.Π.Α. πλήττονται μακροχρόνια από την ελλιπή χρηματοδότησή τους. Ειδικά στη διάρκεια της πρόσφατης οικονομικής κρίσης βρέθηκαν αντιμέτωπα με ζητήματα όπως η απομάκρυνση ανθρώπινου δυναμικού ή και εγκατάλειψης σημαντικών έργων (π.χ. κτηριακή επέκταση) τα οποία σχεδίαζαν χρόνια.

Τα HBCU ιδρύματα αντιμετωπίζουν κατά βάση κοινωνικά ζητήματα αποδοχής, επιτυχίας και μορφωτικού επιπέδου των ατόμων που εισδέχονται. Ασφαλώς, ένα ακόμη κοινό στοιχείο με τα community colleges είναι η υποχρηματοδότηση τόσο στην περίπτωση των δημοσίων όσο και στην περίπτωση των ιδιωτικών ιδρυμάτων τα οποία δυσκολεύονται να βρουν πόρους.

Τέλος, η τρίτη περίπτωση λειτουργεί ως πιο γενική σε σχέση με τις δύο προηγούμενες καθώς αφορά ένα σύνολο προέδρων τμημάτων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και αφορά ένα άλλο ιεραρχικό επίπεδο εντός του ιδρύματος σε σχέση με το ανώτατο επίπεδο ηγεσίας στις δυο άλλες περιπτώσεις ιδρυμάτων. Ωστόσο, χρησιμοποιείται προκειμένου να προσδώσει μια πιο γενική και ολοκληρωμένη εικόνα στις αντιλήψεις των ηγετών για θέματα παρακίνησης και επιλογής κατάλληλου στιλ ηγεσίας. Το ενδιαφέρον που προκύπτει από τη μελέτη της τελευταίας αυτής έρευνας είναι κυρίως ότι και πάλι το μετασχηματιστικό στιλ φαίνεται να προτιμάται από την πλειοψηφία αναδεικνύοντας τη σημασία που έχει σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας εντός των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν και οι τρεις μελέτες περίπτωσης αλλά στο Κεφάλαιο 5 θα γίνει ανάλυση περιεχομένου κυρίως μεταξύ των δύο πρώτων ως πιο εξειδικευμένων και συγκεκριμένων για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας.

Κεφάλαιο 4 Μελέτες περίπτωσης

Προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση επιλέχθηκαν δύο σημαντικές μελέτες ως υλικό ανάλυσης και αξιολόγησης από την σύγχρονη βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν έρευνες που έχουν διεξαχθεί με επίκεντρο την μετασχηματιστική ηγεσία και την παρακίνηση εργαζομένων σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α.

4.1. Μελέτη περίπτωσης communitycolleges των Η.Π.Α.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας θα αναλυθούν αρχικά τα ευρήματα των Roueche et al. (2014) που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων σε συγκεκριμένα communitycolleges των Η.Π.Α. που παρουσιάζουν θεαματικά αποτελέσματα επιτυχίας ακολουθώντας το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η έρευνα τους βασίστηκε στις απαντήσεις 256 προέδρων σε communitycolleges της Αμερικής και εξετάζει τα χαρακτηριστικά τους ως ηγέτες και την ικανότητά τους να διεκπεραιώνουν οργανωτικές αλλαγές.

Τα community colleges είναι δημόσια ιδρύματα συνήθως διετούς φοίτησης στις Η.Π.Α. τα οποία παρέχουν τριτοβάθμια εκπαίδευση, αλλά χαμηλότερου επιπέδου σε σχέση με ένα πανεπιστήμιο και μπορούν να θεωρηθούν φορείς συνεχιζόμενης εκπαίδευσης με την ικανότητα να χορηγούν διπλώματα, πιστοποιητικά και συνεργατικούς τίτλους (associated degrees).

Σύμφωνα με τους Baker et al. (1988) κάποια χαρακτηριστικά των community colleges τα διαφοροποιούν από άλλα κολέγια:

- Η εξυπηρέτηση πελατών με διαφορετικές και πολύπλοκες ανάγκες.
- Η ηγεσία που λαμβάνει τις αποφάσεις είναι συνήθως διάχυτη και αποκεντρωμένη με αποτέλεσμα οι διαδικασίες να κατακερματίζονται και τελικά να παρεμποδίζονται.
- Τα κολέγια και τα πανεπιστήμια είναι ευάλωτα λόγω εξωτερικών επιρροών τόσο ως προς τις πηγές χρηματοδότησής τους όσο και ως προς τις κυβερνητικές (νομοθετικές) ρυθμίσεις.
- Οι εκπαιδευτικοί στόχοι δεν προσανατολίζονται στο προϊόν, αλλά συχνά είναι φιλόδοξοι και αμφισβητούνται από όσους έχουν την ευθύνη να τους εκτελέσουν.

Οι Roueche et al. (2014) αναφέρουν ορισμένες συμπεριφορές και πολιτικές που έχουν ακολουθήσει επιτυχημένοι ηγέτες των community colleges τα τελευταία χρόνια με θεαματικά αποτελέσματα για τα κολέγια που διοικούν:

- Σύμφωνα με εθνικές στατιστικές προκύπτει ότι οι φοιτητές τέτοιων κολεγίων είτε αποτυγχάνουν είτε εγκαταλείπουν τις σπουδές τους σε ποσοστό 40% ανά τρίμηνο. Στο Jefferson Community College το ποσοστό είναι θεαματικά χαμηλότερο και συγκεκριμένα 27% εξαιτίας ενός πολύ δυνατού και δυναμικού προγράμματος συμβουλευτικής από τους καθηγητές και την ενεργό συμμετοχή κατά τη διάρκεια του μαθήματος. Η ηγεσία έλαβε πολύ σοβαρά υπόψη την γενική κατάσταση, εντόπισε μια αδυναμία και προέβη σε ενεργή δραστηριοποίηση προκειμένου να προσφέρει πρόσβαση και επιτυχία στους φοιτητές της.
- Το Κέντρο Εκπαίδευσης για την ποινική δικαιοσύνη και δημόσια ασφάλεια στο Monroe Community College χρειαζόταν να αξιοποιήσει περισσότερο χώρο για τις ανάγκες του. Έτσι, ένα τμήμα του κολεγίου αναγκάστηκε να μετακινηθεί σε ενοικιαζόμενο χώρο ο οποίος βρισκόταν εκτός της

πανεπιστημιούπολης. Η ηγεσία κανόνισε την εύρεση χώρων έναντι χαμηλού κόστους και ζήτησε από εθελοντές να προχωρήσουν τη διαδικασία. Το Κέντρο Ποινικής Δικαιοσύνης προσφέρθηκε εθελοντικά και απέκτησε 30.000 τετραγωνικά πόδια χώρο και μια ιδιαίτερα υποστηρικτική κοινότητα επιβολής του νόμου και δημόσιας ασφάλειας. Στο Monroe Community College η διοίκηση κατάφερε να κάνει τους ακολούθους της να οραματιστούν το μέλλον και να προσπαθήσουν όλοι μαζί για την επίτευξή του.

- Το TULSA Junior College έλαβε χρηματοδότηση για την κατασκευή μιας τρίτης πανεπιστημιούπολης. Ωστόσο, εξαιτίας οικονομικών προβλημάτων όταν το κολέγιο ήταν έτοιμο να λειτουργήσει, δεν μπορούσαν να καλυφθούν τα λειτουργικά κόστη. Η ηγεσία ζήτησε από το προσωπικό να αναλάβει πρόσθετες ευθύνες καθυστερώντας το άνοιγμα του κολεγίου για ένα εξάμηνο, ενώ συγκεντρώνονταν χρήματα για τη λειτουργία του κολεγίου. Η πανεπιστημιούπολη άνοιξε τελικά για να εξυπηρετήσει τους σπουδαστές χάρη στην ικανότητα της ηγεσίας να πείσει και τη λήψη απόφασης που έλαβε να εξουσιοδοτήσει άλλους αναθέτοντάς τους εξουσίες και ευθύνες.
- Το Διοικητικό Συμβούλιο του Tyler Junior College ήταν απρόθυμο να δεσμευτεί σε ένα μακροχρόνιο σχέδιο κτηριακών εγκαταστάσεων. Ο Διευθύνων Σύμβουλος (ηγεσία) με όλα τα μέλη του κολεγίου και της πανεπιστημιακής κοινότητας κατάφερε να σχεδιάσουν ένα σχέδιο το οποίο τελικά οδήγησε στη δημιουργία τριών νέων κτηρίων με ένα τέταρτο στα σχέδια. Η ηγεσία δεν φοβήθηκε να αναλάβει ρίσκο και να υιοθετήσει μεγάλες αλλαγές που συνέβαλαν στην εξέλιξη και βελτίωση του ιδρύματος.
- Στο Macomb Community College το 1983 οι διαφορές μεταξύ του σωματείου του κολεγίου και του σωματείου των διδασκόντων οδήγησαν σε μια τετραήμερη απεργία. Το 1985 η ηγεσία πέτυχε μια προσωρινή οικονομική λύση πριν την έναρξη των επίσημων διαπραγματεύσεων μεταξύ των δύο σωματείων. Καθώς οι αντιπρόσωποι των δύο ομάδων ξεκίνησαν τη συνεργασία τους, κατάφεραν να αποκτήσουν μεταξύ τους μεγάλο σεβασμό και εμπιστοσύνη. Η ηγεσία επομένως δείχνοντας σεβασμό στις διαφορές των δύο σωματείων κατάφερε να παρακινήσει και τις δύο ομάδες ενδιαφερομένων προς έναν κοινό σκοπό οδηγώντας τους στην συνειδητοποίηση των κοινών προσδοκιών.

- Άλλη περίπτωση παρακίνησης εργαζομένων συνέβη στο Sandhills Community College. Το συγκεκριμένο κολέγιο χρειαζόταν νέες κτηριακές εγκαταστάσεις. Η ηγεσία παρακίνησε το προσωπικό (ακαδημαϊκό και διοικητικό) να συμμετέχει σε μια εκστρατεία ψηφοφορίας. Η απόφαση πέρασε με 51% για τη δημιουργία τριών μεγάλων κτηρίων. Η ηγεσία κατόρθωσε να παρακινήσει και να κινητοποιήσει τους ακολούθους της δεσμευτικά και ενεργά.
- Ο Διευθύνων Σύμβουλος του St. Louis Community College όταν ανέλαβε τη διοίκηση του ιδρύματος έφερε μια ομάδα ανθρώπων να εργαστούν μαζί του στο έργο της διοίκησης. Η απόφαση αυτή προκάλεσε ένταση και διαμάχες μεταξύ της παλιάς και νέας «φρουράς». Ο Διευθύνων Σύμβουλος ενθάρρυνε την δημόσια έκφραση απόψεων, το δημόσιο διάλογο και την ανοιχτή επίλυση των διαφορών, ανέμειξε στις ομάδες συνεργασίας παλιούς και νέους εργαζόμενους και προέτρεψε τη συνεργασία τους σε επιτροπές και πολύ σύντομα οι δύο ομάδες έγιναν τελικά μία. Η ηγεσία ακολουθώντας ομαλή πολιτική αποδοχής της αλλαγής κατάφερε να προτρέψει τις δύο ομάδες σε συνεργασία και συνέργεια με κοινό στόχο την επίλυση των υπαρχόντων προβλημάτων.

Τα communitycolleges έχοντας την ιδιαιτερότητα της ελεύθερης πρόσβασης φοιτητών προσελκύουν ετερογενείς ομάδες ενδιαφερομένων. Η προσφορά ποιοτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης και η άριστη καθοδήγηση των φοιτητών που χρειάζονται τις περισσότερες φορές μεγαλύτερη υποστήριξη και πειθαρχημένη καθοδήγηση είναι εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα (Roueché et al., 2014). Ειδικά αν λάβει κανείς υπόψη του ότι ταυτόχρονα απαιτούνται δυνατά ακαδημαϊκά προγράμματα για την προσέλκυση και υψηλής ποιότητας σπουδαστών που να ανταποκρίνονται στα πρότυπα και τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών (O'Banion & Roueché, 1988).

Οι Roueché et al. (2014) διεξήγαγαν έρευνα ώστε να αποκτήσουν γενικές πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες στα communitycolleges αξιοποιούν τον χρόνο τους, κατέγραψαν απαντήσεις σε ερωτήσεις σχετικά με την ηγεσία στον κλάδο τους και διαπίστωσαν ποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές και στάσεις ήταν αυτές που ακολούθησαν σε κρίσιμες καταστάσεις.

Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν μεγάλο στο αρχικό στάδιο της έρευνας με τη συμμετοχή 730 προέδρων δηλαδή του 80% του συνόλου. Στην συνέχεια βρέθηκε ότι οι 296 διευθύνοντες σύμβουλοι (ηγέτες) κάλυπταν τα κριτήρια της μετασχηματιστικής ηγεσίας καταλήγοντας σε δείγμα από 44 πολιτείες στην επικράτεια των Η.Π.Α. Ακολουθώντας μια διαδικασία πλήρωσης ορισμένων προϋποθέσεων που αφορούν την μετασχηματιστική ηγεσία και έπειτα από τη διεξαγωγή του τρίτου σταδίου της έρευνας οι ερευνητές κατέληξαν σε 50 διευθύνοντες συμβούλους των κολεγίων οι οποίοι συμμετείχαν σε ερευνητική διαδικασία μέσω συνέντευξης στα προαναφερόμενα θέματα.

Από τα ευρήματα προκύπτει ότι ο τυπικός ηγέτης εργάζεται περίπου 60 ώρες την εβδομάδα προκειμένου να αντεπεξέλθει στο ρόλο του και πιο συγκεκριμένα 47 ώρες εντός της πανεπιστημιούπολης και 14 ώρες σε δραστηριότητες εξωτερικές για δουλειές του κολεγίου. Προκύπτει ακόμη ότι ξοδεύουν περίπου 5 ώρες εργασίας από το σπίτι, 35 ώρες στο γραφείο, 9 ώρες εντός του κολεγίου και 10 ώρες εκτός αλλά εντός της περιοχής εξυπηρέτησης. Ένα ακόμη σημαντικό εύρημα είναι ότι οι γυναίκες του δείγματος εργάζονται αρκετά περισσότερες ώρες τόσο στο κολέγιο όσο και στο σπίτι αγγίζοντας τις 75 ώρες ανά εβδομάδα.

Όσον αφορά τον χρόνο συνεργασίας με τους ενδιαφερόμενους αναφέρεται ότι το 25% του χρόνου τους το περνούν μόνοι τους, 32% σε κατ' ιδίαν συναντήσεις με κάποιο άλλο άτομο και 42,5% σε συναντήσεις με περισσότερα άτομα. Προκύπτει δηλαδή ότι το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου δαπανάται προκειμένου να παρακινούν ή να εμπνέουν άλλους.

Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες αφιερώνουν τον χρόνο τους γενικά σε τρεις δραστηριότητες (Roueche et al., 2014):

- Στην παρακίνηση των άλλων.
- Στην ανάπτυξη, επεξεργασία και αξιολόγηση των πληροφοριών.
- Στο σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων.

Η έρευνα (Roueche et al., 2014) έδειξε ότι το 43% του χρόνου τους δαπανάται στην πρώτη περίπτωση γεγονός που υποδηλώνει τόσο τη σημασία της παρακίνησης όσο και την αναγκαιότητά της ώστε να επιτυγχάνονται θετικά αποτελέσματα.

Η αποστολή και η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι σημαντικά χαρακτηριστικά της επιτυχίας τα οποία δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν αν η ηγεσία δεν τα επιτρέψει. Όπως έχει αναφερθεί και στη βιβλιογραφική επισκόπηση, οι ηγέτες ενστερνίζονται

ένα όραμα το οποίο μεταδίδουν στους ακολούθους τους και όχι μόνο τους παρακινούν στην πραγμάτωσή του, αλλά και τους δίνουν τη δυνατότητα να αισθανθούν ότι μέρος της ολοκλήρωσης του έργου είναι δική τους ευθύνη και επιτυχία.

Σύμφωνα με τον ηγέτη του Jefferson Community College (Kentucky) που συμμετείχε στην έρευνα «δείχνει μεγάλο σεβασμό στην ικανότητα των εργαζομένων του ιδρύματος και όταν αυτοί έχουν μια καλή ιδέα τους αναθέτει την ευθύνη και τη δυνατότητα να την πραγματοποιήσουν». Πολλές φορές μάλιστα τους βρίσκει και τους πόρους για να γίνει αυτό. Ο ίδιος κρίνει ότι η εμπιστοσύνη στα άτομα με τα οποία συνεργάζεται είναι κομμάτι της ηγετικής συμπεριφοράς που οδηγεί σε επιτυχία.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες βασίζονται στην ομαδική εργασία και στους άλλους. Ο ηγέτης του Central Piedmont Community College αναφέρει ότι όταν προκύπτει κάποιο πρόβλημα πραγματοποιεί συνάντηση με τους συνεργάτες του προκειμένου να διευθετηθεί το ζήτημα. Ελέγχει την ευρύτερη εικόνα και δεν στέκεται μόνο στην επιλογή ατόμων από την ιεραρχική αλυσίδα αλλά εντοπίζει τα άτομα που έχουν τις ικανότητες εκτέλεσης ενός έργου και τα εντάσσει στην παραγωγική διαδικασία. Η ηγετική αυτή συμπεριφορά του επιβεβαιώνεται και από τα μέλη αυτών των ομάδων που ερωτήθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας. Χαρακτηριστικά αναφέρουν εντυπωσιασμένοι από το γεγονός ότι ανθρώπινο δυναμικό από όλες τις βαθμίδες συμμετέχει στην εκτέλεση έργων ενώ ταυτόχρονα διατηρείται η ιεραρχική δομή. Η στάση αυτή ενθαρρύνει τη συμμετοχή, παρέχει ευκαιρίες και συνεισφέρει στην εξέλιξη του ιδρύματος.

Σύμφωνα με τον ηγέτη του Clackamas Community College (Oregon) σημαντική στην ηγετική συμπεριφορά που ο ίδιος επιδεικνύει είναι η συμμετοχή εναλλακτικών συμβαλλομένων μερών στη λήψη αποφάσεων και στην εκτέλεσή τους. Πιο συγκεκριμένα, οι ομάδες εργασίας με τις οποίες συνεργάζεται περιλαμβάνουν τον πρόεδρο του Συλλόγου Φοιτητών, τον Πρόεδρο του Σωματείου Εργαζομένων και τον Πρόεδρο των μελών ΔΕΠ. Υπάρχει αντιπροσώπευση από όλα τα διοικητικά και μη όργανα εντός της κοινότητας του κολεγίου και στενή συνεργασία με τον ηγέτη του. Κατ' αυτόν τον τρόπο όλα τα σημαντικά ζητήματα που προκύπτουν συζητιούνται και επιλύονται την ώρα και τη στιγμή που πρέπει χωρίς να δημιουργούνται παρεξηγήσεις ή απώλειες οποιασδήποτε φύσης και μορφής για το κολέγιο.

Σύμφωνα με τον ηγέτη του Yosemite Community College District (California), οι ακόλουθοι ενός ηγέτη επιθυμούν τη συμμετοχικότητα, τους αρέσει να

αντιμετωπίζονται με προσοχή, να εκφράζουν την άποψή τους και όλη αυτή η εμπλοκή οδηγεί τελικά και σε μεγαλύτερη και πιο εύκολη αποδοχή των εκάστοτε αποφάσεων. Συνεχίζει αναφέροντας ότι μια τακτική που ακολουθεί είναι να απομακρύνεται ο ίδιος από την ιδέα που βρίσκεται σε στάδιο εκτέλεσης ώστε αυτή να μπορεί να εκτελεστεί και εν τη απουσία του ή αλλιώς ακόμη και όταν αυτός δεν θα είναι στη θέση αυτή. Μεταφέρει την ευθύνη τόσο της ιδέας όσο και της υλοποίησης σε άλλους εμπλεκόμενους γεγονός που οδηγεί όχι μόνο στην ορθή εκτέλεσή της αλλά πολλές φορές και στην βελτίωση του αποτελέσματος που πετυχαίνουν οι εμπλεκόμενοι.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το ίδιο κολέγιο, όπως αναφέρουν και εργαζόμενοι του, ήταν μια περίοδος κατά την οποία το κολέγιο αντιμετώπιζε οικονομικά προβλήματα. Όλοι έπρεπε να κατανοήσουν τη σοβαρότητα της κατάστασης και να εμπλακούν στην διαδικασία του επόμενου βήματος για την αποκατάσταση του προβλήματος. Τα μέλη ΔΕΠ στην αρχή ήταν ιδιαίτερα επιφυλακτικά με την εμπλοκή τους, καθώς δεν ήθελαν να αναλάβουν την ευθύνη και η αντίσταση στην αποδοχή των αλλαγών ήταν μεγάλη. Ακόμη, και άνθρωποι σε διοικητικές θέσεις δεν ήθελαν να αποδεχτούν τα επιπλέον καθήκοντα και υποχρεώσεις που έπρεπε λόγω συνθηκών να αναλάβουν. Τότε ο ηγέτης του κολεγίου πρότεινε ένα σχέδιο στο οποίο έπρεπε να συμμετέχουν όλοι και του οποίου η εκτέλεση θα γινόταν με οικονομικά μέσα του ίδιου. Κατένειμε τους πόρους με βάση τις εισροές, ήταν επίμονος και υπομονετικός ταυτόχρονα και η διαδικασία εμπλοκής όλων των ενδιαφερομένων τελικά και παρά τις αρχικές αντιδράσεις πέτυχε.

Ακόμη, ο μετασηματιστικός ηγέτης είναι σε θέση να εμπλέξει τους άλλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων εκτός της ανάθεσης ρόλων και την ενθάρρυνσή τους στην υποστήριξη νέων πρωτοβουλιών. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του Sinclair Community College (Ohio) ένα πρόβλημα με την χρήση των τηλεπικοινωνιών μετετράπη σε ευκαιρία με την συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, στην ιστοσελίδα του κολεγίου, σε ομάδες συζητήσεων και διαδικτυακές συζητήσεις που ενθάρρυναν τον ανοιχτό διάλογο και αξιοποιούσαν και πόρους έξω από το πλαίσιο του κολεγίου. Η ηγεσία κατάφερε να αξιοποιήσει με θετικό τρόπο τις τηλεπικοινωνίες και να ενθαρρύνει ανοιχτές συζητήσεις σε διαφορετικές θεματικές ώστε να γίνουν καλύτερα κατανοητοί οι στόχοι και το όραμα και να το υιοθετήσουν κίολας οι ομάδες ενδιαφερόμενων.

Η παρακίνηση των εργαζομένων συντελείται ακόμη και μέσω της παρουσίας της ηγεσίας. Οι Peters & Waterman (1982) ανέφεραν την περίπτωση «διοίκησης μέσω περπατήματος» εννοώντας ότι πρέπει η ηγεσία να έχει επαφές με το ανθρώπινο δυναμικό, να καθιστά ορατή την παρουσία και το ενδιαφέρον της. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει να εμπλέκεται κανείς σε ανούσιες συζητήσεις, αλλά να εκμαιεύει απόψεις και να αναγνωρίζει προβλήματα και υπαρκτές καταστάσεις ενώ ταυτόχρονα αποκτά ο ίδιος σαφή εικόνα. Μια τέτοια προσέγγιση περικλείει τη συμμετοχή σε δραστηριότητες που είτε οι φοιτητές είτε το ανθρώπινο δυναμικό θεωρούν σημαντικές ώστε να γίνει κατανοητή και η αξία που δίνει σε αυτές η ηγεσία.

Η κλασική θεωρία συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι η θετική ενίσχυση είναι ένας πολύ δυνατός μηχανισμός ενσωμάτωσης για άτομα που επιθυμούν να επηρεάζουν τους γύρω τους. Ωστόσο, ελάχιστα συστήματα και αντίστοιχα ηγεσίας ενσωματώνουν στη δομή και τη λειτουργία τους συστήματα επιβράβευσης ώστε να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό να γίνει πιο αποδοτικό και να ενστερνίζεται τους στόχους του ιδρύματος. Σύμφωνα με τους Roueche & Baker (1987) η διαδικασία της επιβράβευσης είναι απαραίτητη προκειμένου να επικρατήσει ένα περιβάλλον αριστείας. Η θετική επιβράβευση των επιθυμητών συμπεριφορών αποτελούν δομικά στοιχεία για την πλήρη ενσωμάτωση στάσεων συμβατών με τις θεσμικές αξίες του ιδρύματος.

Παράδειγμα θετικής αντιμετώπισης και έμμεσης παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για συστηματική προσπάθεια βελτίωσης του ιδρύματος αναφέρει ο ηγέτης του Calhoun State Community College (Alabama). Υπήρξε μια χιονοθύελλα με αποτέλεσμα το κολέγιο να παραμείνει κλειστό για δύο μέρες (Πέμπτη και Παρασκευή) και λήφθηκε η απόφαση τη Δευτέρα να ανοίξει. Υπήρξε αρκετά μεγάλη προσέλευση φοιτητών ωστόσο μεγάλη μερίδα του ανθρώπινου δυναμικού δεν κατάφερε να προσέλθει. Κάποιος εργαζόμενος προσέγγισε τον ηγέτη και του ζήτησε να πει κάτι σε αυτούς που δεν τα κατάφεραν. Ο ηγέτης αξιοποίησε όσο πιο θετικά γινόταν την κατάσταση και έλαβε την απόφαση να απευθυνθεί σε όσους τελικά κατάφεραν και ήρθαν στην δουλειά τους τη Δευτέρα αποστέλλοντάς τους προσωπικό ευχαριστήριο σημείωμα. Το γεγονός σχολιάστηκε και εκτιμήθηκε πολύ θετικά ως κίνηση θέτοντας νέα πρότυπα κουλτούρας εντός του ιδρύματος. Η θετική ενέργεια επιβραβεύτηκε με προσωπικό τρόπο και αποτελεί μορφή παρακίνησης προς νέα κουλτούρα και νοοτροπία απαραίτητη για την επιτυχία του κολεγίου.

Μια έκφανση παρακίνησης είναι η συναίσθηση ότι κάποιος αποτελεί μέλος μιας ομάδας που φέρνει επιτυχίες, συνεργάζεται αποτελεσματικά και συνεισφέρει συνολικά στους μεγάλους στόχους. Για να συμβεί αυτό χρειάζεται καθοδήγηση και διαπροσωπική επαφή και παρακίνηση για ανάληψη αρμοδιοτήτων και επιτεύξεις. Η κατανόηση των αναγκών και η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις είναι μέρος αυτής της στρατηγικής.

Η έννοια της παρακίνησης μπορεί να λάβει πολλές και διαφορετικές μορφές. Οι εγγενείς ανάγκες των ατόμων για άμιλλα και αυτοπροσδιορισμό μέσα στο σύνολο παρακινούν και εκκινούν μια διαδικασία αναζήτησης και προσπάθειας κατάκτησης των βέλτιστων προκλήσεων προσαρμοσμένων πάντα στις ικανότητες του καθενός (Deci & Ryan, 1985).

Στην έρευνα των Roueche et al. (2014) οι ηγέτες ερωτήθηκαν σχετικά με τον τρόπο που παρακινούν τους ακολούθους τους. Οι απαντήσεις τους επικεντρώθηκαν στην κατανόηση του ευρύτερου στόχου και στη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτόν τον στόχο. Πολλοί μάλιστα ηγέτες αντιλαμβάνονται το ρόλο τους ως εποικοδομητικό για την κοινότητα.

Σημαντική είναι και η θέση που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι θα έχουν μέσα στην εκπλήρωση του εκάστοτε τότε και μετά από αυτήν. Η κατανόηση του ρόλου που αναλαμβάνουν και θα διαδραματίσουν μετά την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου παίζει σημαντικό ρόλο στη δέσμευσή τους στην εκτέλεση αυτού του έργου, την προσπάθεια που θα καταβάλλουν και την απόδοσή τους. Ο ηγέτης του North Iowa Area Community College εφάρμοσε μια λίστα τεσσάρων αρχών προκειμένου να το καταφέρει αυτό:

1. Παροχή καλής περιγραφής της εργασίας που πρέπει να εκτελέσει κάποιος ειδικά σε σχέση με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
2. Παροχή ειλικρινούς αξιολόγησης της εργασίας μετά ή και κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης.
3. Παροχή υποστήριξης σε πιθανές διαφορές που τυχόν προκύψουν μεταξύ των προσδοκώμενων και των πραγματικών αποτελεσμάτων. Επιπλέον, όσοι καταφέρουν να υπεραποδώσουν σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει να αναγνωρίζονται με κάποιον τρόπο και να επιβραβεύονται.
4. Ο ρόλος του ηγέτη είναι η διασφάλιση ότι οι ακόλουθοι λαμβάνουν αναλυτική περιγραφή εργασίας, συστηματική αξιολόγηση και την απαραίτητη υποστήριξη για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς τους.

4.2. Μελέτη περίπτωσης ιδρυμάτων HBCU στις Η.Π.Α.

Ο Myrick – Harris (2014) κατέγραψε την έρευνα για τη μετασχηματιστική ηγεσία των προέδρων ιδρυμάτων HBCU (δηλαδή των πανεπιστημίων και κολεγίων της μαύρης κοινότητας που ιδρύθηκαν πριν το 1964) με πρωτοβουλία του Ινστιτούτου UNCF η οποία διεξήχθη την περίοδο Δεκεμβρίου 2011 έως Ιανουάριο 2012 προκειμένου να καταδειχθεί η άποψη που έχουν αυτοί οι ηγέτες για τη μετασχηματιστική ηγεσία, να γίνουν κατανοητές οι ιδέες και το όραμά τους για το ίδρυμα που διοικούν και να καταγραφούν παραδείγματα εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε προσωπικές τους εμπειρίες.

Στην έρευνα αυτή του Ινστιτούτου UNCF πάνω στην μετασχηματιστική ηγεσία προέδρων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προκύπτουν τα εξής ευρήματα:

- Η πλειοψηφία των προέδρων της UNCF που ερωτήθηκαν πιστεύει ότι τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την αποτελεσματική καθοδήγηση των ιδιωτικών HBCU ενσωματώνονται και εκφράζονται μέσα από την μετασχηματιστική ηγεσία. Πιστεύουν ότι οι θέσεις αυτές πρέπει να καλύπτονται από άτομα με κίνητρα, όραμα, χωρίς φόβο ανάληψης κινδύνων, με υπευθυνότητα, επικοινωνιακά χαρίσματα, θάρρος, ακεραιότητα και σεβασμό προς τους υπαλλήλους.
- Οι πρόεδροι στα ιδιωτικά HBCU χρησιμοποίησαν έναν συνδυασμό στρατηγικών τόσο μετασχηματιστικής όσο και συναλλακτικής ηγεσίας προκειμένου να αντιμετωπίσουν την πρόσφατη ύφεση της οικονομίας, να σταθεροποιήσουν τα θεσμικά τους όργανα και να εφαρμόσουν καινοτόμες πρωτοβουλίες για την αναζωογόνηση των θεσμών τους.
- Το 85% των προέδρων περιγράφουν τον εαυτό τους ως μετασχηματιστικό ηγέτη με νέες ιδέες για τα θεσμικά όργανα και εμπλέκουν και άλλους φορείς ή ομάδες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Οι κύριες μεταρρυθμιστικές ενέργειες που ανέλαβαν πρόσφατα ήταν η αναδιάρθρωση των ακαδημαϊκών προγραμμάτων, η αύξηση και η ενίσχυση της πρωτοβουλίας συγκέντρωσης κεφαλαίων και η διοχέτευση περισσότερων πόρων σε υποτροφίες αλλά και η ενίσχυση των διοικητικών ομάδων των θεσμικών οργάνων.

- Ένας σημαντικός αριθμός προέδρων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσε ότι κινητοποιεί τους φοιτητές, τους αποφοίτους, τους διδάσκοντες, το προσωπικό και όλους τους ενδιαφερόμενους μέσω άμεσης επαφής και επικοινωνίας μέσω εκπροσώπων της κάθε ομάδας προκειμένου να τους ενημερώνει εντάσσοντάς τους σε εργασίες σημαντικές για τη βιωσιμότητα τους ιδρύματος και με εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας.
- Παρά το γεγονός ότι η πλειοψηφία των προέδρων αναφέρει ότι επηρεάστηκε στις αποφάσεις της σχετικά με την επιλογή προσωπικού και το κόστος λειτουργίας του πανεπιστημίου που διοικούν μόνο δύο πρόεδροι πιστεύουν ότι οι ενέργειές τους στον τομέα αυτό μπορούν να χαρακτηριστούν ως μετασχηματιστικές.
- Πολλοί δήλωσαν ότι η ανάπτυξη καινοτόμων ακαδημαϊκών προγραμμάτων ήταν ή θα γίνουν σημαντικό μέρος της στρατηγικής στις πανεπιστημιούπολεις, ενώ ένας πρόεδρος μόνο προσδιόρισε την ανάπτυξη διαδικτυακών ακαδημαϊκών προγραμμάτων ως προτεραιότητα.

Οι ηγέτες αυτών των ιδρυμάτων έχουν αντιμετωπίσει κατά καιρούς διάφορες προκλήσεις. Η εποχή που διανύουμε αποτελεί άλλη μια πρόκληση, καθώς αυτά τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες οικονομικές συνθήκες και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Τα ιδρύματα αυτά αντιπροσωπεύουν μόλις το 4% των μεταδευτεροβάθμιων ιδρυμάτων στην Αμερική και παρά την μικρή τους εκπροσώπηση παράγουν το 28% των αποφοίτων από Αφρο - αμερικανικά κολλέγια στους τομείς STEM, δηλαδή στις επιστήμες, στην τεχνολογία, στις πολυτεχνικές σχολές και στα μαθηματικά.

Ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα HBCU είναι τα κατάλοιπα των κοινωνικών ανισοτήτων που επηρεάζουν τις παροχές και το επίπεδο ετοιμότητας και μόρφωσης των σπουδαστών που εισέρχονται στο πανεπιστήμιο. Αυτά τα προβλήματα επηρεάζουν τα ποσοστά διατήρησης και αποφοίτησης. Επιπλέον, έχουν υπάρξει ξαφνικοί περιορισμοί στα φοιτητικά δάνεια που χρηματοδοτούνται από ομοσπονδιακούς φορείς και έτσι έχουν περιοριστεί οι εγγραφές στα HBCU. Εξαιτίας του ότι πάνω από 14.000 φοιτητές δεν μπορούσαν να αποκτήσουν δάνειο κατά το ακαδημαϊκό έτος 2012-2013, υπήρξε μείωση εισοδήματος για τα HBCU περίπου \$ 160 εκατομμυρίων (McClure, 2013). Για να αντισταθμιστεί αυτή η απώλεια οι πρόεδροι των HBCU απέσυραν κεφάλαια από τις επιχορηγήσεις των ιδρυμάτων τους,

μείωσαν ή απέσυραν ακαδημαϊκά προγράμματα και εφάρμοσαν ακόμη και απολύσεις προσωπικού και καθηγητών.

Αυτή η πρόσφατη περίοδος επομένως ήταν πολύ δύσκολη για τη διοίκηση των ιδρυμάτων αυτών. Κατά μέσο όρο η θητεία των προέδρων διαρκεί 6 χρόνια (ενώ στο σύνολο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι 8,5 έτη). Μέσα στα 37 ιδρύματα που ανήκουν στο UNCF 16 πρόεδροι (σχεδόν το 43%) βρίσκονται στην ηγεσία των θεσμικών οργάνων τους για λιγότερο από έξι χρόνια. Από το σύνολο των 105 HBCU το 15% συμμετείχε στην έρευνα του 2012 και οι μισοί από αυτούς ήταν μέλη της UNCF. Μέχρι το τέλος του 2013 πρόεδροι τεσσάρων ιδρυμάτων UNCF ανακοίνωσαν ότι θα παραιτηθούν.

Οι HBCU χρειάζεται να εξασφαλίσουν ότι οι πρόεδροί τους θα δεσμευτούν σε τρία θέματα:

- Να κατευθύνουν τα θεσμικά όργανα μέσα στην τρέχουσα οικονομική και κοινωνική κρίση.
- Να αναλάβουν μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις για την επιβεβαίωση ή την επανεξέταση των αποστολών των θεσμικών οργάνων με τρόπους ώστε να παρέχεται πρόσβαση σε φοιτητές από κοινότητες που δεν καλύπτονται από πόρους επαρκώς ή έχουν χαμηλό επίπεδο πόρων.
- Να διατυπώνουν την πρόταση αξίας των ιδρυμάτων τους με επίκεντρο την αύξηση του αριθμού και της ποιότητας των πτυχιούχων κολλεγίων στις ΗΠΑ μέσα στην επόμενη δεκαετία.

Μια ευκαιρία που καλούνται να αξιοποιήσουν οι πρόεδροι των πανεπιστημίων και κολλεγίων είναι η τεχνολογία και τα νέα εργαλεία πολυμέσων που υπάρχουν διαθέσιμα μέσω του επανασχεδιασμού και της ενημέρωσης των ιστοσελίδων του που ουσιαστικά είναι και η πρώτη εντύπωση που αποκτά κανείς όταν αναζητά διαδικτυακά πληροφόρηση για αυτά. Απαιτείται ενίσχυση της εικόνας στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, όπως το Facebook και το Twitter, ώστε να συνδεθούν τα ιδρύματα με τους μεμονωμένους υποψήφιους φοιτητές, να προωθήσουν τα ακαδημαϊκά τους προγράμματα και να διαδώσουν τα επιτεύγματα των καθηγητών και των φοιτητών τους στον κόσμο.

Το κατά πόσο αυτά τα ιδρύματα θα καταφέρουν να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες και τα μέσα της ηγεσίας τους. Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν όραμα και να εμπνέουν τους ενδιαφερόμενους

αλλά και τα θεσμικά όργανα ώστε να εργαστούν συλλογικά και να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Μέχρι την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας (Myrick – Harris, 2014) πολύ λίγες έρευνες έχουν επικεντρώσει το ενδιαφέρον τους στην αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα ιδρύματα HBCU. Μια σχετική έρευνα είναι το βιβλίο *Stand and Prosper: Private Black Colleges and Their Students* του 2001 όπου αναλύονται οι αντιλήψεις 45 ιδρυμάτων HBCU της δεκαετίας του '90. Πιο πρόσφατη έρευνα, αποτελεί η ανάλυση του UNCF Institute for Capacity Building (2014) πάνω στην οποία βασίζεται και η παρούσα μελέτη περίπτωσης κατά το ένα μέρος της.

Η έρευνα του Ινστιτούτου χρησιμοποίησε ένα διαδικτυακό εργαλείο για την συγκέντρωση των δεδομένων με την χρήση του Survey Monkey. Αποτελείται από 13 στοιχεία, 10 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και τρία δημογραφικά στοιχεία. Οι 10 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αποτελούν και το κύριο μέρος της έρευνας και έχουν στόχο να φανεί ο βαθμός στον οποίο οι προοπτικές και οι συμπεριφορές των κορυφαίων ακαδημαϊκών ηγετών αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι ερωτήσεις συνολικά παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α του παρόντος πονήματος.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είτε συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά και προσκλήθηκαν στην έρευνα και τα 38 μέλη του δικτύου UNCF (31 άνδρες δηλαδή το 82% του συνόλου και 7 γυναίκες, δηλαδή το 18% του συνόλου). Οι 16 απάντησαν εκ των οποίων 10 άντρες (71% των συμμετεχόντων) και 4 γυναίκες (29% των συμμετεχόντων). Στην συνέχεια εξετάζονται αναλυτικά τα ερωτήματα που τέθηκαν:

1^ο ερώτημα – Ορισμός μετασχηματιστικής ηγεσίας: Όλοι οι ορισμοί που δόθηκαν συνάδουν με αυτούς που βρίσκει κανείς στη βιβλιογραφία. Οι όροι που χρησιμοποιήθηκαν κατά κόρον είναι το όραμα και η έμπνευση. Ακόμη, η πλειοψηφία αναφέρεται στη θετική αλλαγή και την ενθάρρυνση του προσωπικού να την υιοθετήσει. Ακόμη, 10 στους 14 συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην ώθηση του μετασχηματιστικού ηγέτη για συνεργασία και συλλογική προσπάθεια.

2^ο ερώτημα – Χαρακτηριστικά αποδοτικού μετασχηματιστικού ηγέτη σε ένα HBCU: Τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν από την πλειοψηφία είναι η προσαρμοστικότητα, ο θαυμασμός, η ακρίβεια, η χαρισματικότητα, η συμπόνια, το θάρρος, η λογική, η ενσυναίσθηση, οι επικοινωνιακές ικανότητες, η ηθική, η ευελιξία, το όραμα, η ειλικρίνεια, η εξυπνάδα, η ικανότητα κατανόησης, η αφοσίωση στο στόχο, η παρακίνηση, το πάθος, ο σεβασμός προς το προσωπικό, η ανάληψη

κινδύνου, η αξιοπιστία. Έμφαση δόθηκε από δύο συμμετέχοντες στην κληρονομιά και την αφοσίωση στον ιστορικό σκοπό των HBCU, χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους ηγέτες αυτών των ιδρυμάτων σε σχέση με άλλα αμερικανικά και μη πανεπιστημιακά ιδρύματα.

3^ο ερώτημα – Περιγραφή τρέχουσας μετασχηματιστικής συμπεριφοράς: Οι 13 απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα περιέγραψαν τον εαυτό τους ως μετασχηματιστικό ή συμμετοχικό ηγέτη. Στις απαντήσεις αναφέρεται η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στην οικοδόμηση κοινότητας που να περιλαμβάνει την προσέλκυση νέων μελών μαζί με νέες ιδέες. Οι πρόεδροι προτείνουν οι μορφές ηγεσίας να περιλαμβάνουν την κοινή λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν το ίδρυμα. Για αυτό χρησιμοποιούν τον όρο συμμετοχική ηγεσία σε ποσοστό 14% των απαντήσεων. Ακόμη, το 28% έδωσε σαν απάντηση τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία ενώ η λέξη «οραματιστής» εμφανίστηκε στο 21% των απαντήσεων. Το 23% των απαντήσεων αναφέρει συνδυασμό μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας.

4^ο ερώτημα – Αναφορά τριών πρόσφατων αποφάσεων μετασχηματιστικής ηγεσίας: Τρεις από τους 14 ανέφεραν ότι δεν έχουν λάβει κάποια πρόσφατη απόφαση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Οι απαντήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- Πρωτοβουλίες για τις ακαδημαϊκές επιχειρήσεις
- Πρωτοβουλίες οργανωτικών και διοικητικών αλλαγών
- Φορολογική διαχείριση και συλλογή κεφαλαίων
- Πρωτοβουλίες βιωσιμότητας και προσλήψεων
- Καμία νέα πρωτοβουλία.

Η πλειοψηφία των απαντήσεων αφορά την πρώτη κατηγορία αποφάσεων, ακολουθεί η δεύτερη και η τρίτη κατά σειρά. Παράδειγμα τέτοιας απόφασης είναι η δημιουργία μιας παγκόσμιας κοινοπραξίας αφρικανικών πανεπιστημίων για ανταλλαγή καθηκόντων. Μια άλλη απόφαση που αναφέρθηκε από πρόεδρο ιδρύματος είναι η μετακίνησή του από ένα πανεπιστήμιο που κάνει κάτι καλά σε ένα πανεπιστήμιο που το κάνει καλύτερα από όλα. Οι τομείς όπου συντελέστηκε αυτή η μετάβαση από την καλή στην άριστη επίδοση ήταν η τεχνολογία και η χρήση της ως αιχμή του κλάδου, το αθλητικό πρόγραμμα που έθεσε ως στόχο όχι τη νίκη αλλά την επίτευξη

ακαδημαϊκών βραβείων και η ίδια η πανεπιστημιούπολη η οποία δέχτηκε πολλές ενέργειες συντήρησης ώστε να βελτιωθεί η αισθητική της.

5^ο ερώτημα – Αναφορά τριών παραδειγμάτων αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης:

Οι τομείς που αναφέρθηκε ότι επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση είναι:

- Οι πρωτοβουλίες δημοσιονομικής διαχείρισης και χρηματοδότησης
- Οι πρωτοβουλίες βιωσιμότητας του ιδρύματος και προσλήψεων
- Το προσωπικό, τα ακαδημαϊκά προγράμματα ή/και η μείωση των διαθέσιμων υπηρεσιών
- Οι οργανωτικές και διοικητικές πρωτοβουλίες
- Οι πρωτοβουλίες επιχειρηματικών κινήσεων των ιδρυμάτων
- Καμία επίπτωση σε κανέναν τομέα.

Οι περισσότερες απαντήσεις αφορούσαν την πρώτη και τη δεύτερη κατηγορία. Ακόμη, πολλοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι αύξησαν τις προσπάθειές τους για καλύτερη διαχείριση των υπαρχόντων πόρων και προσέλκυση χρηματοδότησης. Η επίπτωση στα οικονομικά των πανεπιστημίων είναι λογική εφόσον η βιωσιμότητα του ιδρύματος εξαρτάται από τον αριθμό εγγραφών που λαμβάνει σε ετήσιο επίπεδο και συνδέεται επομένως με την ικανότητα των φοιτητών να πληρώνουν δίδακτρα.

Μια περίπτωση ηγέτη εφάρμοσε συνδυασμό συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας προκειμένου να αντιμετωπίσει στο ίδρυμα τις επιπτώσεις της κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, αντιμετώπισε την κρίση ως ευκαιρία και προσπάθησε να αξιοποιήσει τις καταστάσεις προς όφελος του ιδρύματος με γνώμονα πάντα τη βιωσιμότητά του. Συγκέντρωσε κάποια στοιχεία σε συνεργασία με το οικονομικό τμήμα του πανεπιστημίου προκειμένου να εξετάσει την οικονομική θέση, έπειτα προχώρησε σε διαβουλεύσεις με το διοικητικό συμβούλιο το οποίο έπεισε να σχεδιάσουν από κοινού μια στρατηγική για να εμπλέξουν φορείς στους οποίους μίλησαν ειλικρινά για την κατάσταση και έλαβαν τη συνδρομή τους. Ακόμη, αποφάσισε να συναντηθεί με κάθε τμήμα ξεχωριστά και να συζητήσει την οικονομική επίπτωση και να μοιραστεί με όλους την πολιτική εξοικονόμησης κόστους που θα ακολουθούσε και ήταν προς το συμφέρον του ιδρύματος. Ακριβώς εξαιτίας της σοβαρότητας των αποφάσεων προχώρησε σε κατ' ιδίαν συναντήσεις με όλους τους εμπλεκόμενους.

6^ο Ερώτημα – Αναφορά σε πρόσφατη θεσμική πρόκληση όπου εφαρμόστηκε λύση μετασχηματιστικής ηγεσίας για την επίλυση: Από τις 10 απαντήσεις που δόθηκαν οι περισσότερες αναφέρθηκαν στην οικονομική κρίση που οδήγησε και σε θεσμικές

αλλαγές. Οι πόροι των ιδρυμάτων μειώθηκαν ραγδαία και υπήρξε ανάγκη λήψης αντίστοιχα ραγδαίων μέτρων. Ωστόσο, πραγματοποιήθηκαν δράσεις για την αύξηση της ποιότητας των εγκαταστάσεων, τη διατήρηση της εμπιστοσύνης προς τα ιδρύματα και την απόκτηση και χρήση νέων τεχνολογιών. Το διοικητικό αλλά και ακαδημαϊκό προσωπικό ενεπλάκη ενεργά σε αυτή τη διαδικασία.

Το πιο δύσκολο ήταν για τους προέδρους να προχωρήσουν σε απομάκρυνση προσωπικού η οποία ήταν αναγκαία για τη βιωσιμότητα των ιδρυμάτων. Φρόντισαν και τους ενημέρωσαν μήνες πριν το γεγονός και διοργανώθηκαν πολλές συναντήσεις προκειμένου να υπάρξει ομαλή μετάβαση ακόμη και μετά την απομάκρυνση αυτών των ατόμων. Κάποιοι μάλιστα ζήτησαν και προτάσεις από το προσωπικό του πανεπιστημίου προκειμένου να γίνει εξοικονόμηση κόστους χωρίς να θιγούν τα εργασιακά δεδομένα ή η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών. Κάποιοι πρόεδροι εκτέλεσαν τις εργασίες αυτές με απόλυτη διαφάνεια, συγκέντρωση των προταθέντων ιδεών και ενσωμάτωσή τους στο σχέδιο αντιμετώπισης των προκλήσεων.

7^ο Ερώτημα – Ανάγκη για καινοτομία και τρόποι επίτευξής της: Το ακαδημαϊκό πρόγραμμα σπουδών πρέπει να στηρίζεται στο ερώτημα σχετικά με το ποιες θα είναι οι ανάγκες της χώρας μετά από 25 χρόνια και πώς θα ανταποκριθεί το πανεπιστήμιο καλύτερα σε αυτές τις ανάγκες. Η αποδοχή των αλλαγών μπορεί να οδηγήσει τα μέλη ΔΕΠ να ενστερνιστούν τα ίδια πολιτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σύμφωνα με συμμετέχοντα απαιτείται καλύτερη προετοιμασία για το επαγγελματικό περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα με άλλον βασική ανάγκη είναι να υπάρξουν στρατηγικές συμμαχίες και χρήσιμο σύνδεσμοι με επιχειρηματίες και εργοδότες που θα εξασφαλίσουν πρακτικές και θέσεις άσκησης στους φοιτητές και θα τους δώσουν ευκαιρίες εργασιακής απασχόλησης.

Ένας άλλος συμμετέχοντας έδωσε έμφαση στην μετακίνηση των ακαδημαϊκών προγραμμάτων από δια ζώσης σε διαδικτυακά. Ένας άλλος έδωσε έμφαση στη δημιουργία ακαδημαϊκών προγραμμάτων με τρόπο που θα προσφέρει επιπλέον κανάλι εισροής κερδών για το ίδρυμα. Καθώς οι κρατικοί πόροι μειώνονται είναι αναγκαίο να υπάρξουν ενέργειες προσέλκυσης εσόδων από άλλα κανάλια δικτύωσης. Άλλος συμμετέχοντας έδωσε έμφαση στη βελτίωση της ακαδημαϊκής επίδοσης των φοιτητών.

8^ο Ερώτημα – Προσέγγιση ενδυνάμωσης φοιτητών τα τελευταία πέντε χρόνια: Η πλειοψηφία ανέφερε ότι παρείχαν εκούσιες ευκαιρίες ανάπτυξης στους φοιτητές. Αυτές αφορούσαν την παρατήρηση κορυφαίων ηγετικών φιγούρων εντός του

πανεπιστημίου, τη δυνατότητα συμμετοχής σε φοιτητικές οργανώσεις, τη συμμετοχή σε όργανα διοίκησης των σχολών και σε ειδικές πρωτοβουλίες ηγετικού χαρακτήρα. Ένας συμμετέχοντας ανέφερε ότι οι φοιτητές αποκτούν ικανότητες με την μάθηση γνώσεων και τη δυνατότητα ανάπτυξης κριτικής σκέψης που τους προσφέρει το πανεπιστήμιο.

Ένας άλλος τρόπος ενδυνάμωσης και ενθάρρυνσης των φοιτητών είναι η πρακτική της διαφάνειας σε όλες τις δράσεις και τους σχεδιασμούς του ιδρύματος με τη διασφάλιση της συμμετοχής των φοιτητών και την εφαρμογή νέων ουσιαστικών αξιών που βασίζονται τόσο στην στρατηγική του ιδρύματος όσο και στην ιστορία του. Ένας άλλος συμμετέχοντας τόνισε την ενθάρρυνση για στενή συνεργασία με συλλόγους φοιτητών ενώ κάποιος άλλος ζήτησε τη συνδρομή των ελληνικών συλλόγων της περιοχής για να διευθετήσουν από κοινού ένα ζήτημα απομάκρυνσης ελληνικών συμβόλων από την πανεπιστημιούπολη που ξεσήκωσε αντιδράσεις.

9^ο Ερώτημα – Ενέργειες που λήφθηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια για προώθηση κουλτούρας αλλαγής ή ως παραδείγματα της ηγετικής τους εμπειρίας: Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτό το ερώτημα αφορούν τη δημιουργία καινοτόμων ακαδημαϊκών φορέων και μηχανισμούς συλλογικού προγραμματισμού για την προώθηση μιας κουλτούρας αλλαγής και μετασχηματισμού. Ένας συμμετέχοντας αναφέρθηκε στην ολιστική προσέγγιση της πανεπιστημιακής κοινότητας υπό την έννοια της συλλογικής συμμετοχής με απουσία ανταλλακτικών κινήτρων. Η εύλογη οικονομική διαχείριση, η προσφορά δημιουργικών ακαδημαϊκών προγραμμάτων και οι ευκαιρίες για υποδειγματική επίδοση των φοιτητών αποτελούν παραδείγματα προώθησης της κουλτούρας αλλαγής που έχει υιοθετηθεί.

Ένας άλλος αναφέρθηκε στον καθιερωμένο ετήσιο σχεδιασμό που δίνει έμφαση στην κοινή ανάληψη ευθυνών και λογοδοσία, χαρακτηριστικά που εδραιώνουν μια κουλτούρα συνεχών αλλαγών και μετασχηματισμών. Κάποιος άλλος πρόεδρος αναφέρθηκε στις εξωτερικές και εμφανείς οπτικά αλλαγές που συνέβησαν στις εγκαταστάσεις του πανεπιστημίου οι οποίες οδήγησαν στην υιοθέτηση της αλλαγής από τους ενδιαφερομένους.

10^ο Ερώτημα – Παραδείγματα προσωπικής εμπνευσης προς ομάδες ενδιαφερομένων: Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι εμπνέουν και τις τέσσερις ομάδες ενδιαφερομένων (απόφοιτοι, μέλη ΔΕΠ, προσωπικό, φοιτητές) μέσω της άμεσης επαφής, της επικοινωνίας με αυτούς και της συμμετοχής σε εργασίες που είναι σημαντικές για τη βιωσιμότητα των θεσμών τους. Ορισμένοι πρόεδροι σημείωσαν

επίσης ότι εμπνεύστηκαν από τη μοντελοποίηση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Για αυτό έχουν την άποψη ότι κάθε ομάδα ενδιαφερομένων έχει αποκτήσει μεγαλύτερη απόκριση, παραγωγικότητα, υπευθυνότητα και εμπιστοσύνη.

Στο πέρασμα του χρόνου ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των πιο επιτυχημένων προέδρων της HBCU ήταν η ικανότητά τους να οδηγούν με συνέπεια τα ιδρύματά τους στη δημιουργία εμπειριών που προετοιμάζουν τους μαθητές για τις δυσκολίες των μεταπτυχιακών σπουδών. Οι πρόεδροι των ιδιωτικών HBCU που εξετάστηκαν σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο έπρεπε να οδηγήσουν τα ιδρύματά τους σε ένα δύσκολο οικονομικά περιβάλλον με αλλαγές στους τρόπους καθορισμού και προσδιορισμού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως έργο τους έχουν τη διατήρηση ισορροπιών και να λαμβάνουν αποφάσεις που εξασφαλίζουν την επιβίωση και τη σταθερότητα των θεσμών. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσαρμόζουν τα ιδρύματα στις συνεχείς αλλαγές και να τα ωθούν προς το καλύτερο. Αυτοί οι πρόεδροι θεωρούν το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας ως το πιο κατάλληλο για την επίτευξη των στόχων τους. Ωστόσο, όπως υποδηλώνουν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια βαθμιαία διαδικασία που περιλαμβάνει την εφαρμογή στρατηγικών ηγεσίας τόσο μετασχηματιστικής όσο και συναλλακτικής και πολλές φορές είτε εναλλακτικά είτε και ταυτόχρονα σε ορισμένες περιπτώσεις.

4.3. Μελέτη περίπτωσης «πρόεδροι τμημάτων σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α.»

Σε μια ακόμη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία Delphi για τα χαρίσματα και τα χαρακτηριστικά των προέδρων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οι οποίοι θεωρούνται μετασχηματιστικοί ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα, ο Basham (2012) διερεύνησε αν οι πρόεδροι των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα έπρεπε να ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία ώστε να εξυπηρετήσουν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών και να βρεθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για έναν πρόεδρο ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ώστε να αναπτυχθεί ένα όραμα και μια στρατηγική υπερπήδησης προβλημάτων χρηματοδότησης.

Χρησιμοποιήθηκε μια έρευνα τύπου Delphi προκειμένου να εξεταστεί αν η ηγεσία που ασκούν οι συγκεκριμένοι πρόεδροι εντάσσεται πράγματι στη μετασχηματιστική

ηγεσία. Επιλέχθηκαν 300 πρόεδροι από ιδιωτικά και δημόσια διαπιστευμένα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α.. Χρησιμοποιήθηκε κριτήριο επιλογής τυχαίων αριθμών από τη λίστα στο λογισμικό Excel TM. Από τη λίστα εξαιρέθηκαν πρόεδροι οι οποίοι εκπροσωπούν πολυτεχνικές σχολές.

Ανταποκρίθηκαν στην έρευνα 52 πανεπιστημιακοί πρόεδροι (17% ποσοστό ανταπόκρισης) και αποτέλεσαν το πρώτο δείγμα για την έρευνα Delphi. Το δείγμα αυτό παρείχε 41 δείκτες από ζητήματα, προβλήματα, πρακτικές και ιδιότητες αποδοτικής ηγεσίας. Αυτοί οι δείκτες αξιολογήθηκαν από τρεις γύρους ώστε να καθοριστεί το επίπεδο συμφωνίας και συναίνεσης με βάση τους μέσους και του εύρους κάθε δείκτη.

Στη συνέχεια, τέθηκαν κριτήρια για την συμπερίληψη απαντήσεων και το αποτέλεσμα που προέκυψε για τον δεύτερο γύρο έρευνας κατέληξε σε 70% του αρχικού δείγματος (δηλαδή 36 συμμετοχές προέδρων). Τα αίτια απώλειας ήταν είτε συνταξιοδότηση, είτε θάνατος είτε παραιτήσεις. Ο τρίτος γύρος ερευνών είχε συμμετοχή 97% (δηλαδή 35 συμμετέχοντες) καθώς ένας ζήτησε να μη συμμετέχει τελικά στην έρευνα.

Με βάση την έρευνα του Basham (2012) προκύπτει ότι η διάκριση μεταξύ των πρακτικών εφαρμογών και των ιδεών που αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία στην ανώτερη εκπαίδευση δεν είναι τόσο σαφής όσο παραδοσιακά εκτιμάται. Οι πρόεδροι των πανεπιστημίων αναγνωρίζουν την ανάγκη να αφιερωθεί χρόνος στη μετάδοση του οράματος, του σκοπού και των αξιών σε όλους τους ενδιαφερόμενους. Ακόμη, αναγνωρίζουν ότι η δημιουργία περιβάλλοντος αριστείας σε όρους απόδοσης για το πανεπιστήμιο εμπνέει εμπιστοσύνη στην ηγεσία, καθώς ενεργοποιεί την πλήρη οργάνωση του προσωπικού, των μελών ΔΕΠ και των φοιτητών.

Οι πρόεδροι των πανεπιστημίων κατανοούν ότι η κύρια πρόκληση στην ενσωμάτωση αλλαγών στα ιδρύματα είναι οι παραδοσιακές και ιστορικές δομές κουλτούρας με τις συνεπακόλουθες διαδικασίες και πολιτικές που εφαρμόζονται. Οι πολιτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας πρέπει να εφαρμόζονται σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για να εξασφαλιστεί η αλλαγή λόγω της απροθυμίας των καθηγητών και του προσωπικού ακόμη και να εξετάσουν το ενδεχόμενο αλλαγών γιατί θεωρούν ότι θα υπάρξουν προσωπικές επιπτώσεις.

Η κατάσταση και το περιβάλλον μείωσης της κρατικής χρηματοδότησης στην τριτοβάθμια εκπαίδευση απαιτούν την εφαρμογή πρακτικών μετασχηματιστικής ηγεσίας ώστε να εξασφαλιστεί ότι ένας φορέας ανώτερης εκπαίδευσης επιτυγχάνει

τελικά τον σκοπό της μάθησης. Για να είναι επιτυχημένο ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης πρέπει ο πρόεδρος του να επιδεικνύει την ατομική ποιότητα δέσμευσης στο έργο του κάτι που αποδεικνύεται με το πάθος, την ένταση και την επιμονή που εκδηλώνει. Αυτά τα χαρακτηριστικά τροφοδοτούν το προσωπικό με ενέργεια και το παρακινούν και ενθαρρύνουν για περαιτέρω προσπάθεια σε συλλογικό επίπεδο. Τέλος, για να είναι επιτυχημένη η προσπάθεια ο ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από γνώσεις, δεξιότητες ηγεσίας και τεχνική εμπειρογνωμοσύνη. Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό που πρέπει να τον διακρίνει είναι η αυθεντικότητα υπό την έννοια ότι οι ενέργειες που εκτελεί προέρχονται από τις αξίες και τις πεποιθήσεις του.

Κεφάλαιο 5 Ανάλυση Περιεχομένου και Αποτελέσματα

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται ανάλυση περιεχομένου για τις προαναφερόμενες μελέτες περίπτωσης των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η κοινή βάση των τριών περιπτώσεων που περιγράφηκαν θα στηριχθεί στο σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστούν για κάθε περίπτωση τα εξής:

1. Αν μπορούν οι ηγέτες να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους.
3. Με ποιους τρόπους οι ηγέτες σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μπορούν να παρακινήσουν το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό.
4. Ποιο στιλ ηγεσίας ταιριάζει καλύτερα στη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού φορέα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
5. Αν ο ηγέτης μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτό το στιλ ώστε να επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων.

Ακόμη, εξετάζονται συνολικά τα χαρακτηριστικά των ηγετών τα οποία οδήγησαν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

1ο Ερευνητικό ερώτημα: Μπορούν οι ηγέτες να παρακινήσουν τους εργαζόμενους;

Και από τις τρεις μελέτες περίπτωσης προκύπτει ότι οι ηγέτες και μπορούν να παρακινήσουν και το επιλέγουν ως τρόπο διοίκησης και ηγεσίας μιας και το δικό τους

θετικό αποτέλεσμα εξαρτάται άμεσα από την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Άλλωστε και στις τρεις περιπτώσεις οι εξεταζόμενοι ηγέτες εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές ανάλογα με τα ανακύπτοντα ζητήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν και στην πλειοψηφία αυτών επιβάλλεται η συνεργασία και συμμετοχή εργαζομένων και μάλιστα από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Η παρακίνηση θεωρείται απαραίτητη από τους επιτυχημένους ηγέτες οι οποίοι γνωρίζουν ότι προκειμένου να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα πρέπει να υπάρξει και θετική παρακίνηση. Αυτή δεν είναι απαραίτητο να είναι οικονομική ωστόσο είναι απαραίτητο να υφίσταται και να επαναλαμβάνεται συνολικά στη στρατηγική που ακολουθεί ο εκάστοτε ηγέτης.

2ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιοι είναι οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους;

Από την πρώτη μελέτη περίπτωσης (community colleges) προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από:

- την έμπρακτη εκδήλωση ενδιαφέροντος από την ηγεσία (Sinclair Community College),
- τις αμοιβές και επιβραβεύσεις, τόσο τις οικονομικές όσο και τις μη οικονομικές όπως εφαρμόζονται στο Montgomery College,
- την αναγνώριση όπως στην περίπτωση του Metropolitan Technical Community College όπου συμμετέχουν στις ομάδες εργασίας εργαζόμενοι από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα δείχνοντας έμπρακτα την αναγνώριση των ικανοτήτων τους με την συνδρομή της ηγεσίας,
- την αυτονομία όπως τηρείται στο Grays Harbor College,
- την επαγγελματική εξέλιξη όπως στην περίπτωση του Los Angeles Pierce College το οποίο ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να πετύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους και φιλοδοξίες,
- τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας όπως τονίζει το Jefferson Community College,
- τον ηγέτη που προκαλεί θαυμασμό και δέος (College of San Mateo),
- από τον δημοκρατικό τρόπο ηγεσίας και την προώθηση της ομαδικότητας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων όπως στην περίπτωση του Central Piedmont Community College στο οποίο η ηγεσία κανονίζει τακτικές

συναντήσεις με την εμφάνιση οποιουδήποτε ζητήματος ή προβλήματος χρήζει ανταλλαγής απόψεων, ιδεών και μορφών επίλυσης,

- την ανοιχτή πόρτα που τηρεί ο ηγέτης στους εργαζόμενους ώστε να μοιράζονται και να αποκαλύπτουν τυχόν προβλήματα και ζητήματα που αντιμετωπίζουν όπως εφαρμόζει η διοίκηση των Community Colleges συνολικά ως αρχή,
- το έμπρακτο ενδιαφέρον που δείχνει η ηγεσία προς τους φοιτητές καθώς κινητοποιεί τους εργαζόμενους δείχνοντάς τους το σωστό παράδειγμα (Jefferson Community College),
- ενέργειες για τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας (Monroe community college),
- με την εκδήλωση του σεβασμού προς το πρόσωπό τους όπως στην περίπτωση του St. Louis Community College όπου ενθαρρύνθηκε η δημόσια έκφραση απόψεων δύο διαμετρικά αντίθετων ομάδων και συγκεράστηκαν αυτές οι απόψεις ώστε να προκύψει συνεργασία με αμοιβαίο σεβασμό και υλοποίηση των επιθυμιών όλων των μερών.

Από τη δεύτερη μελέτη περίπτωσης προκύπτει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να υπερβαίνουν τους στόχους και προκαλούν την ανάγκη μεγαλύτερης κάλυψης των απαιτήσεων για αυτοεκτίμηση. Επιπλέον, το κοινό συμφέρον είναι πιο πάνω από το ατομικό στο συγκεκριμένο είδος ηγεσίας επομένως η παρακίνηση δίνεται μέσω της ενσωμάτωσης του ατόμου σε ένα κοινό όραμα με κοινωνικές θετικές επιπτώσεις. Οι τρόποι με τους οποίους παρακινούν οι ηγέτες τους εργαζόμενους είναι οι εξής:

- με την έμπνευση από ανώτερα πρότυπα που θέτει ένας ηγέτης,
- μέσω ιδανικών και της ηθικής που επιδεικνύεται όχι μόνο με λόγια αλλά και με πράξεις,
- μέσω χαρακτηριστικών προσωπικοτήτων που χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους για καλό σκοπό,
- μέσω επικοινωνιακού χαρίσματος και πειθούς των ηγετών,
- μέσω της αφύπνισης των βαθύτερων επιθυμιών τους,
- μέσω των προκλήσεων από τα έργα και τις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται,

- μέσω των μελλοντικών στόχων που έχουν θέσει για τον εαυτό τους και συμβαδίζουν με τη γενικότερη στρατηγική του ιδρύματος.

3ο Ερευνητικό ερώτημα: Με ποιους τρόπους οι ηγέτες σε ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μπορούν να παρακινήσουν το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό;

Για την περίπτωση των community colleges οι τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων εκπαίδευσης κατάφεραν να εφαρμόσουν επιτυχημένη στρατηγική και να παρακινήσουν τελικά το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό είναι οι εξής:

- Αντλώντας δύναμη από την ίδια τη θέση, αλλά με στόχο τη συμμετοχή όλων σε μια απόφαση και στην αντίστοιχη εκτέλεσή της όπως στην περίπτωση του Yosemite Community College District στο οποίο τα μέλη ΔΕΠ αναγκάστηκαν να εμπλακούν και να αναλάβουν την ευθύνη για την αντιμετώπιση ενός οικονομικού προβλήματος το οποίο αντιμετώπιζε το ίδρυμα.
- Με έμπνευση για συλλογική προσπάθεια τόσο των εργαζομένων όσο και άλλων μελών της κοινότητας των community colleges (π.χ. εθελοντές) όπως στην περίπτωση του Monroe Community College όπου η έμπνευση προήλθε μέσω της δημιουργίας οράματος το οποίο ένωσε τους εργαζόμενους και τους εθελοντές υπό ένα κοινό σκοπό.
- Με την δημιουργία κοινού οράματος που προκαλεί δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων όπως στην περίπτωση του TULSA Junior College που αντιμετώπιζε οικονομικά προβλήματα και για ένα εξάμηνο όλοι οι εργαζόμενοι ανέλαβαν πολύ περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα γιατί γνώριζαν ότι θα έχουν καλύτερο μέλλον παρά το γεγονός ότι δεν υπήρχε αντίστοιχη οικονομική ανταμοιβή και γιατί μεταδόθηκε το αίσθημα κοινωνικού οφέλους από τη δραστηριοποίηση.
- Με την τήρηση ξεκάθαρης στοχοθεσίας τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο όπως στην περίπτωση του North Iowa Area Community College στο οποίο η ηγεσία σύνδεσε την περιγραφή της εργασίας με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
- Με τη συμπερίληψη των εργαζομένων στην ανάληψη ευθυνών και αποφάσεων όπως στην περίπτωση του Sandhills Community College στο

οποίο το προσωπικό διοργάνωσε έπειτα από αντίστοιχη συνεννόηση και παρακίνηση από την ηγεσία, μια εκστρατεία ψηφοφορίας για ένα σχέδιο επέκτασης του ιδρύματος.

- Με το έμπρακτο ενδιαφέρον για το θετικό αποτέλεσμα και την επικοινωνία με τους εργαζομένους για την επίτευξη αυτού όπως στην περίπτωση του St. Louis Community College όπου ενθαρρύνθηκε η επικοινωνία μεταξύ των μερών ώστε να επιτευχθεί ο κοινός τους στόχος ή στην περίπτωση του San Juan College όπου η διοίκηση έπρεπε να συνεργαστεί με πολλούς φορείς αντικρουόμενων συμφερόντων και κατάφερε να συγκεράσει αντίθετες απόψεις υπό έναν κοινό στόχο.
- Με τη δημιουργία ενός ευχάριστου και θετικού κλίματος εργασίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων όπως στην περίπτωση του Illinois Community College όπου εφαρμόστηκε αυτό το εργαλείο και μεθοδολογία έναντι της έμφασης στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων οδηγώντας ωστόσο στο ίδιο αποτέλεσμα για την ηγεσία.
- Με την ανάληψη ρίσκου όπως στην περίπτωση του Tyler Junior College στο οποίο ο ηγέτης ανέλαβε το ρίσκο ενός μακροχρόνιου σχεδιασμού επέκτασης των κτηριακών εγκαταστάσεων παρά τις αντιρρήσεις και αμφιβολίες του Διοικητικού Συμβουλίου του ιδρύματος.
- Με την εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους και τις ικανότητές τους όπως στην περίπτωση του Jefferson Community College στο οποίο ο ηγέτης θεωρεί την εμπιστοσύνη τόσο σημαντικό κομμάτι της ηγεσίας που πιστεύει ότι οδηγεί τελικά στην επιτυχία.
- Με τη συνεργασία μεταξύ ομάδων ακόμη και με αντικρουόμενα συμφέροντα όπως στο Macomb Community College συνεργάστηκαν το σωματείο του κολεγίου και το σωματείο των διδασκόντων ή στην περίπτωση του Clackamas Community College όπου στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και της εκτέλεσής τους συμμετέχουν εναλλακτικά συμβαλλόμενα μέρη.
- Με την μεταφορά της ιδέας και της υλοποίησής της σε άλλους όταν πλέον αυτή βρίσκεται σε στάδιο εκτέλεσης όπως στην περίπτωση του Yosemite Community College District στο οποίο ο ηγέτης απομακρύνεται από την ιδέα όταν αυτή πλέον έχει ξεκινήσει να εκτελείται ώστε να μπορεί να ολοκληρωθεί

αλλά και να χαίρει εμπιστοσύνης και όταν ακόμη ο ίδιος δεν θα είναι σε αυτή τη θέση.

- Με τη δίκαιη και ίση μεταχείριση και αντιμετώπιση των εργαζομένων όπως στην περίπτωση του Howard County Junior College District στο οποίο ο ηγέτης δίνει έμφαση στην δίκαιη αντιμετώπιση όλων των συνεργατών του με την χρήση της ειλικρίνειας και της αμεσότητας που έχει αποκτήσει εξαιτίας της καλής επικοινωνίας και συνεννόησης που έχει με τους ακολούθους του.
- Με την επιβράβευση της εξέλιξης και προόδου των εργαζομένων όπως στην περίπτωση του Montgomery College όπου η ηγεσία επιβραβεύει την φοίτηση των εργαζομένων σε προγράμματα εκπαίδευσης με την αντίστοιχη εξασφάλιση παροχών για αυτούς.
- Με την αντιμετώπιση των προβλημάτων ως ευκαιριών όπως στην περίπτωση του Sinclair Community College όπου ένα πρόβλημα με τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης αντιμετωπίστηκε ως ευκαιρία ώστε να συμμετέχουν όλοι σε αυτό και να αποτελέσουν μέσο και κανάλι επικοινωνίας, ανταλλαγής απόψεων και πληροφοριών οδηγώντας σε μεγαλύτερη αποδοχή του οράματος της ηγεσίας από τις ομάδες ενδιαφερομένων.
- Με τη θετική επιβράβευση και αντιμετώπιση των επιθυμητών συμπεριφορών όπως στην περίπτωση του Calhoun State Community College που υπήρξε καθυστέρηση ή ακόμη και απουσία εργαζομένων λόγω καιρικών φαινομένων και η ηγεσία αποφάσισε να αποστείλει ευχαριστήριο σημείωμα σε όσους τελικά προσπάθησαν και κατάφεραν να παραβρεθούν στο ίδρυμα και τις υποχρεώσεις τους παρά τις αντίξοες συνθήκες.

Από τη δεύτερη μελέτη περίπτωσης προκύπτει ότι οι ηγέτες παρακινούν:

- Μέσω της επικοινωνίας με άμεση επαφή με τους εργαζόμενους και μέσω εκπροσώπων όλων των ενδιαφερόμενων μονάδων.
- Με ενημέρωση για τον τρόπο υλοποίησης των διαδικασιών.
- Με την ανάπτυξη καινοτόμων ακαδημαϊκών προγραμμάτων που προσφέρουν ένα καλύτερο προϊόν στους φοιτητές και βελτιώνουν την ποιότητα της καθημερινής εργασίας των εργαζομένων σε αυτά.
- Με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μελών σε εργασίες που είναι σημαντικές για τη βιωσιμότητα των θεσμών τους.

- Με την άσκηση έμμεσης πίεσης για βελτίωση των δυνατοτήτων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων.
- Με το να δίνει ο ηγέτης το καλό παράδειγμα και να πείθει μέσω της στάσης του και τους υπόλοιπους να τον ακολουθήσουν.
- Με τη δημιουργία κλίματος ενθουσιασμού και δημιουργικότητας το οποίο τελικά οδηγεί σε μεγαλύτερο ενθουσιασμό και δημιουργικότητα κατά την εργασία και οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων.
- Με την προώθηση της ατομικής εξέλιξης.
- Με την αναγνώριση της εργασίας μέσω του αλληλοσεβασμού, της εμπιστοσύνης και της ανάδειξης των ικανοτήτων από ομάδες εργασίας.

4ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιο στιλ ηγεσίας ταιριάζει καλύτερα στη διοίκηση ενός εκπαιδευτικού φορέα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης;

Το στιλ ηγεσίας το οποίο προκύπτει και από τις τρεις μελέτες περίπτωσης ότι υπερισχύει σε επιτυχία, δημοτικότητα και βαθμό αποδοχής τόσο από την ηγεσία όσο και από τους εργαζομένους είναι το μετασχηματιστικό. Το αποτέλεσμα αυτό θεωρείται λογικό και αναμενόμενο καθώς και σε θεωρητικό επίπεδο από τη βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει ότι τα πλεονεκτήματά του υπερτερούν έναντι των άλλων εξεταζόμενων μοντέλων και στιλ ηγεσίας. Από την πρώτη μελέτη περίπτωσης προκύπτει ότι οι ηγέτες που αναγνωρίστηκε ότι ακολουθούν μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να επιμένουν σε αυτό το στιλ διαχρονικά και να μη δοκιμάζουν κάτι άλλο. Αυτή η σταθερότητα συνεπάγεται ότι έχουν εντοπίσει τα μυστικά της επιτυχίας σε αυτό το στιλ και δεν διακινδυνεύουν την αλλαγή του. Επιπλέον, τα χρόνια εμπειρίας και εφαρμογής αυτού του στιλ έχει οδηγήσει στην τελειοποίηση της εκτέλεσής του οδηγώντας τα ιδρύματα σε ακόμη πιο θεαματικά αποτελέσματα με την χρήση του.

Στην πρώτη μελέτη περίπτωσης ο ηγέτης του Brookhaven Texas δηλώνει ότι το στιλ ηγεσίας που πρέπει να εφαρμοστεί ώστε να υπάρξει επιτυχία για το ίδρυμα και ικανοποίηση των εργαζομένων πρέπει να περιέχει στη βάση του τη συνεργασία, τη

συμμετοχή, το άκουσμα όλων των απόψεων, την λογική δράσης ως ομάδας και με ικανότητες πρόβλεψης και αναγνώρισης των μελλοντικών αναγκών.

Σύμφωνα με την πρόεδρο του West Virginia Northern Community College το στιλ πρέπει να είναι περιέχει στη βάση του τη συνεργασία ώστε να απασχολούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις και να αναλαμβάνουν επίσης αρμοδιότητες όσοι γνωρίζουν καλύτερα ένα πεδίο γνώσης ή μια θεματική σε σχέση με τον ηγέτη. Το συμπέρασμα που προκύπτει από τις δηλώσεις των ηγετών των community colleges στις Η.Π.Α. είναι ότι επιλέγουν το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας καθώς τους διευκολύνει στην εμπέδωση και μετάδοση ενός κοινού οράματος, στην ανάληψη ευθυνών και καθηκόντων από τα κατάλληλα και καθ' ύλην αρμόδια άτομα και τους δίνει προοπτική για το μέλλον.

Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης και πάλι υπερισχύει η μετασχηματιστική ηγεσία καθώς η πλειοψηφία των προέδρων της UNCF θεωρεί ότι με αυτό το στιλ καθοδηγούνται πιο αποτελεσματικά τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 85% μάλιστα των συμμετεχόντων προέδρων θεωρούν ότι ακολουθούν μετασχηματιστική ηγεσία. Επιπλέον, κρίνουν ότι το συγκεκριμένο στιλ ταιριάζει καλύτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αλλά και γενικά στον εκπαιδευτικό τομέα καθώς απαιτεί τη συνεχή υιοθέτηση νέων ιδεών, την αποδοχή των καινοτομιών.

Σύμφωνα με τους Dumas et al. (2014) οι πρόεδροι των HBCU εφαρμόζουν έναν συνδυασμό στιλ με βάση τις προκλήσεις που προκύπτουν και τη φύση εξωτερικών κυρίως παραγόντων όπως ήταν για παράδειγμα η οικονομική κρίση. Κανένας συμμετέχοντας στην έρευνά τους δεν ανταποκρίνεται σε ένα μεμονωμένο στιλ ηγεσίας. Το αρχικό στιλ ηγεσίας προκύπτει ως απόφαση του ηγέτη ωστόσο στην πορεία ο ίδιος επηρεάζεται από τις απόψεις των εργαζομένων, των μελών ΔΕΠ, των φοιτητών και εξωτερικών φορέων και παραγόντων με αποτέλεσμα να προσαρμόζει το στιλ με βάση τις συνθήκες και τις περιστάσεις.

5ο Ερευνητικό ερώτημα: Μπορεί ο ηγέτης να προσαρμοστεί σε αυτό το στιλ ώστε να επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων;

Και από τις τρεις μελέτες περίπτωσης προκύπτει ότι ο ηγέτης και πρέπει και μπορεί να προσαρμοστεί στο μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας καθώς άλλωστε στην καθημερινότητά του δεν εφαρμόζει αποκλειστικά ένα στιλ ηγεσίας και για όλες τις περιπτώσεις. Αναγνωρίζεται από τους συμμετέχοντες στην πρώτη μελέτη περίπτωσης

ότι υπάρχει ανάγκη να εφαρμόζονται παραπάνω από ένα στιλ τόσο ανάλογα με τις καταστάσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν όσο και με βάση τα άτομα στα οποία απευθύνονται και τα οποία θα εμπλακούν για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας ή την επίλυση ενός προβλήματος. Ακόμη, οι επιτυχημένοι ηγέτες αξιολογούν μια κατάσταση και φτιάχνουν σενάρια εφαρμογής στο μυαλό τους ώστε να καταλήξουν στην βέλτιστη στρατηγική.

Στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης οι πρόεδροι των ιδιωτικών HBCU αναγκάστηκαν να χρησιμοποιήσουν ένα συνδυασμό στιλ ηγεσίας με έμφαση κυρίως στο μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στιλ προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που προκάλεσε η πρόσφατη οικονομική κρίση, να σταθεροποιήσουν τα θεσμικά τους όργανα και να εφαρμόσουν καινοτομίες και πρωτοβουλίες για να αναθερμανθούν οι θεσμοί τους. Μάλιστα μόνο το 28% θεωρεί ως μοναδικό για την επιτυχία τρόπο και στιλ ηγεσίας το μετασχηματιστικό. Η σοβαρότητα της οικονομικής κρίσης ωστόσο οδήγησε τους περισσότερους στην υιοθέτηση ενός μεικτού στιλ ηγεσίας αναλόγως το κοινό και την εκάστοτε κατάσταση ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα με τις ελάχιστες δυνατές ζημιές και κρίσεις. Στη νέα εποχή για τη βιωσιμότητα των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης οι ηγέτες απαιτείται να επιλέξουν το κατάλληλο στιλ για την κάθε περίπτωση. Επικρατεί όμως από ό,τι φαίνεται η άποψη ότι αυτό το στιλ είναι το μετασχηματιστικό και αποτελεί το πιο αποτελεσματικό στιλ στην ανώτατη εκπαίδευση σύμφωνα με τους προέδρους των HBCU.

Χαρακτηριστικά επιτυχημένων ηγετών

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών από την πρώτη μελέτη περίπτωσης προκύπτει ότι εργάζονται πολλές ώρες την εβδομάδα (ακόμη και 60 ώρες), παρακινούν τους εργαζόμενους, αναπτύσσουν, επεξεργάζονται και αξιολογούν πληροφορίες γρήγορα και αποτελεσματικά και δεν φοβούνται την ανάληψη ευθυνών και αποφάσεων. Πολλές φορές ρισκάρουν όταν κρίνεται απαραίτητο, καινοτομούν σε μεθόδους και νέους τρόπους επίτευξης συνεργασίας μεταξύ αντιφατικών ομάδων και αναθέτουν αρμοδιότητες στα κατάλληλα άτομα. Μεταδίδουν το όραμά τους στους ακολούθους τους φροντίζοντας να γίνει κτήμα τους και τους οδηγούν στην ανάληψη μεριδίου της ευθύνης αλλά και της χαράς πραγμάτωσής του. Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι επίμονος και αποφασιστικός. Εμπνέει εμπιστοσύνη, χαρακτηρίζεται από

ειλικρίνεια ως προς τις επιδιώξεις, τους στόχους και τις επιθυμίες του από τους εργαζόμενους. Ακόμη, είναι δίκαιος, συνεργάσιμος, προσιτός και δημιουργικός.

Σύμφωνα με τη δεύτερη μελέτη περίπτωσης τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη είναι η προσαρμοστικότητα, ο θαυμασμός που προκαλεί στους ακολούθους του, η ακρίβεια, η χαρισματικότητα, η συμπόνια, το θάρρος, η λογική, η ενσυναίσθηση, οι επικοινωνιακές ικανότητες, η ηθική, η ευελιξία, το όραμα και συγκεκριμένα η ικανότητα σχεδιασμού και μετάδοσής του, η ειλικρίνεια, η εξυπνάδα, η ικανότητα κατανόησης των προβλημάτων, η αφοσίωση στο στόχο, το πάθος, ο σεβασμός, η ανάληψη κινδύνου, η αξιοπιστία. Ακόμη εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών σημαντικό ρόλο παίζουν και οι ιστορικές συγκυρίες που αναδεικνύουν συγκεκριμένα ταλέντα και ικανότητές τους.

Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Το θέμα της επιλογής του κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας αποτελεί συχνό ζήτημα που εντοπίζει κανείς στην σύγχρονη βιβλιογραφία. Προκύπτει ότι οι ηγέτες προσπαθούν να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν και να επηρεάσουν τους ακολούθους τους εφαρμόζοντας αποτελεσματικά διαφορετικές συμπεριφορές με βάση τον στόχο που έχουν, τον προσανατολισμό (π.χ. πελατοκεντρικό, ανθρωποκεντρικό, κ.λπ.) και αναλόγως την κατάσταση που έχουν να αντιμετωπίσουν. Εντούτοις όπως εξετάστηκε και σε συγκεκριμένες μελέτες περίπτωσης στις Η.Π.Α. το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας φαίνεται να κερδίζει έδαφος ανάμεσα στις επιλογές των ηγετών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η αριστεία και η αποτελεσματική ηγεσία μπορούν να καταστούν κατανοητές μέσω της μελέτης της επίδοσης, των επιλογών και του τρόπου διαχείρισης καταστάσεων κρίσης που έχουν αντιμετωπίσει επιτυχημένοι ηγέτες. Κάποιος ηγέτης δεν καθίσταται επιτυχημένος απλά και μόνο επειδή διαθέτει τις γνώσεις ή τη μόρφωση ώστε να το κάνει. Απαιτούνται ιδιαίτερες ικανότητες και χαρίσματα (φυσικά και γνώσεις) που εξελίσσονται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της εργασίας τους.

Από την παρούσα έρευνα καθίσταται, όμως, σαφές ότι εκτός από ταλέντα και γνώσεις ο ηγέτης χρειάζεται να ακολουθεί και ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας βασισμένος

στην σωστή ανάγνωση των καταστάσεων και στην επιλογή συγκεκριμένων πολιτικών και τακτικών αναλόγως τον εκάστοτε σκοπό που θέτει. Πρόκειται για μια μακροχρόνια διαδικασία που απαιτεί κατάλληλο σχεδιασμό, ικανότητες και συντονισμό. Απαιτείται εκτός από συνεχή εγρήγορση και συνεχή δίψα για νέα μάθηση, σύμπνοια με τις τρέχουσες τάσεις και αξιολόγηση.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα μελέτη τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό επίπεδο είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιλέγεται από την πλειοψηφία των θεωρούμενων ως επιτυχημένων ηγετών στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις Η.Π.Α. Παρά το γεγονός ότι οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν ακόμη και σήμερα τόσο στην χώρα μας όσο και στις Η.Π.Α. θα ευνοούσαν ένα συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας περισσότερο λόγω οικονομικών κυρίως κινήτρων, εντούτοις προκύπτει ότι και η σύγχρονη επιλογή των προέδρων τμημάτων αλλά και των ηγετών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι η μετασχηματιστική ηγεσία.

Η παροχή εκπαίδευσης σε τριτοβάθμιο επίπεδο ενέχει έναν κοινωνικό χαρακτήρα και μια ιδιαίτερη εσωτερική δομή διοίκησης που επιτάσσει ένα μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις όπου αυτό το μοντέλο καθίσταται αναποτελεσματικό ή μη ολοκληρωμένο. Οπότε σε αυτή την περίπτωση οι ηγέτες επιλέγουν να περιστρέφονται γύρω από την εναλλαγή του συναλλακτικού και του μετασχηματιστικού μοντέλου ώστε να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύθηκαν περιπτώσεις κολεγίων και πανεπιστημίων στις Η.Π.Α. όπου η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συντελέσει στην επιτυχία τους. Οποσδήποτε τα χαρακτηριστικά των ηγετών υπό την έννοια της πνευματικής χαρισματικότητας και των ταλέντων διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην επίτευξη της επιτυχίας. Ωστόσο, όπως και οι ίδιοι παραδέχονται τον κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία τον διαδραματίζει η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας. Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε στις μελέτες περίπτωσης αφορούσε την παρακίνηση και τον τρόπο επίτευξής της σε επιτυχημένα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η παρακίνηση ως παράγοντας άσκησης ηγεσίας διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην εργασία ενός ακαδημαϊκού ηγέτη τόσο από άποψη αφιέρωσης χρόνου όσο και από άποψη πρακτικών καθηκόντων και συμμετοχής σε δραστηριότητες. Στο μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας η παρακίνηση δε λαμβάνει τις περισσότερες φορές τη μορφή οικονομικής ανταμοιβής. Αυτό είναι κάτι που ακολουθείται κυρίως

στο συναλλακτικό μοντέλο. Αντιθέτως, προωθείται η λογική της σύμπνοιας, της συναπόφασης και της συμμετοχικής δράσης και ενεργοποίησης των εργαζομένων ώστε να γίνονται οι ίδιοι ζωτικό μέρος της υλοποίησης των γενικών στόχων. Από την επίτευξη των γενικών στόχων του ιδρύματος βρίσκουν με την συνδρομή των ηγετών την ικανοποίηση των δικών τους ατομικών στόχων.

Προκύπτει ότι η παρακίνηση και η σχέση της με την ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους και μάλιστα, η πρώτη αποτελεί μεγάλο μέρος εφαρμογής της δεύτερης. Η επιτυχία των ιδρυμάτων που μελετήθηκαν στο πρακτικό μέρος επιβεβαιώνεται από την προώθηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων μέσω της παρακίνησης. Η παρακίνηση εκδηλώνεται από την πλευρά της με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους τους οποίους επιλέγει ο ηγέτης με βάση τις ικανότητες και τα ταλέντα των εργαζομένων και την κατάλληλη ανάθεση αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα πρόσωπα. Τέτοιοι μπορεί να είναι η άντληση δύναμης από την ίδια τη θέση, η δημιουργία ενός κοινού οράματος που καλύπτει τις ανάγκες και επιθυμίες μιας ευρύτερης κοινότητας και όχι μόνο των ατομικών επιδιώξεων των εργαζομένων, η τήρηση μιας ξεκάθαρης στοχοθεσίας, η ανάληψη ευθυνών και η μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, το ευχάριστο και θετικό κλίμα εργασίας και συνεργασίας, η δίκαιη και ίση μεταχείριση, η επιβράβευση της εξέλιξης και της προόδου, η θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων ως ευκαιρίες από την ηγεσία.

Όσον αφορά στους περιορισμούς της έρευνας οι δύο κυριότεροι αφορούν την επιλογή της ερευνητικής μεθοδολογίας και την επιλογή των συγκεκριμένων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αρχικά, η επιλογή της μελέτης περίπτωσης ως μεθόδου έρευνας περιορίζει τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν καθώς ενσωματώνει τις υποκειμενικές απόψεις και τα κριτήρια – προϋποθέσεις που έχουν τεθεί από τις προηγούμενες έρευνες. Ακόμη, η επιλογή των συγκεκριμένων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και κολεγίων έγινε με βάση τη διαθεσιμότητα των αντίστοιχων πηγών στις οποίες αναλύονται και την δυνατότητα μελέτης του συγκεκριμένου εύρους τους με βάση τον διαθέσιμο χρόνο του γράφοντα.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας και των μελετών περίπτωσης που αναλύθηκαν προκύπτει ότι δεν υπάρχει κάποιο πρότυπο βέλτιστης εφαρμογής ενός μοντέλου/ στυλ ηγεσίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση το οποίο να οδηγεί στην μεγιστοποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων. Χρειάζεται να καθοριστεί μια πρότυπη στρατηγική συνδυασμού των δημοφιλέστερων και πιο συχνά συναντημένων μοντέλων ηγεσίας που να παρακινεί τους εργαζομένους και να θέτει τις βάσεις για την περαιτέρω

εξέλιξή τους τόσο ατομικά όσο και συλλογικά ως ομάδα ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο ενός ιδρύματος. Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι δεν ανταποκρίνεται σε περιόδους υψηλής επιρροής των ιδρυμάτων από εξωγενείς παράγοντες όπως ήταν για παράδειγμα η πρόσφατη οικονομική κρίση. Ωστόσο, τέτοιου είδους παράγοντες είναι και αναπόφευκτοι και συνηθισμένοι στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία. Επομένως, μια πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι ο κατάλληλος συνδυασμός και οι περιπτώσεις εφαρμογής του εκάστοτε στιλ ηγεσίας στο ελληνικό σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης λαμβανομένης της πρόσφατης εξόδου της χώρας από τα μνημόνια.

Πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η μελέτη περισσότερων ερευνών που αφορούν ακριβώς το ίδιο θέμα ώστε να παρασχεθεί ακόμη μεγαλύτερο εύρος ικανοτήτων, επιλογών και τρόπων επίλυσης προβλημάτων που εφαρμόζουν οι επιτυχημένοι ηγέτες. Ενδιαφέρον θα είχε επίσης η μελέτη περιπτώσεων ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όπου εφαρμόστηκε κάποιο άλλο μελετώμενο μοντέλο ηγεσίας όπως για παράδειγμα το συναλλακτικό το οποίο φαίνεται ότι είναι επίσης δημοφιλές στον ακαδημαϊκό χώρο.

Μια άλλη πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η μελέτη περιπτώσεων ιδρυμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο για το οποίο έγινε ήδη λόγος σε θεωρητικό περισσότερο επίπεδο. Η συγκεκριμένη επιλογή θα είχε μάλιστα ενδιαφέρον στο πλαίσιο εξόδου της Μεγάλης Βρετανίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) μιας και τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στηρίζονταν σε μεγάλο βαθμό στην προσέλευση φοιτητών από χώρες μέλη της Ε.Ε.. Το λεγόμενο Brexit αναμένεται να επηρεάσει το στιλ ηγεσίας που εφαρμόζουν οι διοικήσεις των αγγλικών πανεπιστημίων προκειμένου να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στα νέα οικονομικά κριτήρια που θα προκύψουν και να συνεχίσουν να προσελκύουν φοιτητές ή ακόμη και να αλλάξουν ριζικά τον προσανατολισμό τους επιδιώκοντας την εισαγωγή Άγγλων φοιτητών.

Βιβλιογραφία

- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-424.
- Aguirre, A., Martinez, R. (2007). Diversity leadership in higher education. *ASHE – ERIC Higher Education Reports*.32 (33). San Francisco: Jossey Bass.
- Albulushi, A., Hussain, S. (2008). Transformational leadership takes Majan to the top of the class. *Human Resource Management International Digest*, 16 (2), 31-33.
- Alderfer, P.C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142-175.
- Ali, A.Y.S., Sidow, M.A., Guleid, H.S. (2013). Leadership styles and job satisfaction: empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1 (1), 1-10.
- Ambrose, S., Huston, T., Norman, M. (2005). A qualitative method for assessing faculty satisfaction. *Research in Higher Education*, 46, 803-830.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.
- Babatsikou, F., Gerogianni, G. (2012). Nursing department: Criteria of creation of an achieved model. *Rostrum of Asclepius*, 11 (1), 17-27.
- Back, L. (2016). *Academic Diary: Or Why Higher Education Still Matters*. London: Goldsmiths Press.
- Bakalis, N., Batsolaki, M. (2006). Characteristics in designing an organization Application in nursing institution. *Nosileutiki*, 45 (1), 59-67.
- Baker, G.A., Roueche, J.E., Rose, R. (1988). Transformational leaders in the community college: The best of the best. In Roueche E.J., Baker A.G., Rose R.R. (2014). *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community College*, Washington: The Community College Press. Washington: American Association of Community and Junior Colleges.

- Baliga, B.R., Hunt, J.G. (1988). An organizational life cycle approach to leadership. In *Emerging leadership vistas* edited by J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler and C.A. Schriesheim (125-149). Lexington, MA: Lexington Books.
- Barbee, C., Bott, V. (1991). Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment. *Advanced Management Journal*, 5, 27-31.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of leadership and organizational studies*, 11 (4), 26-40.
- Bargh, J.A., Chen, M., Burrows, L. (1996). Automaticity of Social Behavior: Direct effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (2), 230-244.
- Barnett, R. (2012). *Imagining the University*. New York and London: Routledge.
- Barnett, R. (2015). *Understanding the University: Institution, Idea, Possibilities*. New York and London: Routledge.
- Basham, L. M. (2012). Transformational Leadership Characteristics Necessary For Today's Leaders In Higher Education. *Journal of International Education Research*, 8 (4), 343 – 348.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, M. B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. 3rd Edition. New York: The Free Press.
- Bass., M. B., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, M.B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- BatoolBanoFakhra (2014). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(3), 84-94.

- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham:NCSL.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985).*Leaders: The strategies for taking charge*. NY: Harper & Row.
- Bensimon, E. (1993). New president's initial actions: transactional and transformational leadership. *Journal of Higher Education Management*, 8 (2), 5-17.
- Benson, L., Harkavy, I., Puckett, J., Hartley, M., Hodges, R.A., Johnston, F.E., Weeks, J. (2017).*Knowledge for Social Change: Bacon, Dewey and the Revolutionary Transformation of Research Universities in the Twenty-First Century*. Philadelphia: Temple University Press.
- Berliner, D.C. (1988). *The Development of Expertise in Pedagogy*. Washington: American Association of Colleges for Teacher Education.
- Birnbaum, R. (1992). *How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency*. San Francisco: Jossey Bass.
- Blake, R.R., Mouton J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1965). A 9,9 approach for increasing organizational productivity. In E. H. Schein and W.G. Bennis (Eds), *Personal and organizational change through group methods* (169-183).NY:Wiley.
- Bolden, R., Petrov, G., Gosling, J. (2008). *Developing Collective Leadership in Higher Education*. London: LFHE.
- Bolden, R., Jones, S., Davis, H., Gentle, P. (2015). *Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education*. London: LFHE.
- Bolman, L.G., Gallos, J.V. (2011). *Reframing Academic Leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. ILR Review, SAGE.
- Braun, S., Peus, C., Weisweller, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*. 24, 270-283.
- Brown, F.W., Moshavi, D. (2002). Herding academic cats: Faculty reactions to transformational and contingent reward leadership by department chairs.*Journal of Leadership Studies*. 8, 79-93.

- Brown, M. (2004). The EFQM European excellence model as a tool in university leadership, In *Practice*, Issue 2 (November), London: The Leadership Foundation for Higher Education (LFHE).
- Brunner, C.C. (1997). Working through the riddle of the heart: Perspectives of women superintendents. *Journal of School Leadership*, 7 (1), 138-164.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32 (6), 693-710.
- Bryson, M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6 (1), 21-53.
- Buchanan, A. D., Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5th Edition. UK: Prentice – Hall.
- Buller, J.L. (2013). *Positive Academic Leadership: How to Stop Putting Out Fires and Start Making a Difference*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Callender, C., Scott, P. (2013). *Browne and Beyond: Modernizing English Higher Education*. London: Institute of Education Press.
- Campbell, T., Slaughter, S. (1999). Faculty and administrators' attitude towards potential conflicts of interest, commitment, and equity in university – industry relationships. *Journal of Higher Education*, 70 (3), 309-352.
- Campbell, J.D., Assanand, S., Di Paula, A. (2003). The structure of the self-concept and its relation to psychological adjustment. *Journal of Personality*, 71 (1), 115-140.
- Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management*. NY: Harper Business.
- Chaudhry Q. A., Javed H. (2012), Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation, International Journal of Business and Social Science, Vol. 3, No. 7, pp.258-264.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: IAU Press.
- Coleman, M. (1995). Marketing and external relations. In T. Bush and J. West-Burnham (Eds.), *The principles of educational management*. London: Longman.

Coleman, M. (2012). Leadership and Diversity. *Educational Management Administration & Leadership*. 40 (5), 592-609.

Conger, A.K., Kanungo, N.R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Creswell, J.W., Wheeler, D.D.W., Seagren, A.T., Egly, N.J., Beyer, K.D. (1990). *The Academic Handbook* (2nd Edition). Nebraska: University of Nebraska Press.

Cunningham, B. (ed.) (2014). *Professional Life in Modern British Higher Education*. Institute of Education. University of London.

Curry, B. (1992). *Instituting Enduring Innovations: Achieving Continuity of Change in Higher Education*. ASHE – ERIC Higher Education Reports Series No. 7, Washington: George Washington University.

Deci, E.L., Ryan R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press. In Roueche E.J., Baker A.G., Rose R.R. (2014). *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community College, Washington: The Community College Press*. Washington: American Association of Community and Junior Colleges.

Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.

Douglis, M.B. (1948). Social factors influencing the hierarchies of small flocks of the domestic hen; Interactions between resident and part-time members of organized flocks. *Physiological Zoology*, 21, 147-182.

Duderstadt, J.J. (2009). Governing the twenty-first-century university: a view from the bridge. In W.G. Tierney (ed.) *Competing Conceptions of Academic Governance*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Dumas, B.K., Jones, C., Mbarika, V., Landor, J., Kituyi, G.M. (2014). Leadership styles employed by presidents of historically black colleges and universities in the United States of America. *Journal of Educational Research and Review*, 3 (3): 57-64.

Eastwood, D. (2008). Let's applaud what's been achieved. High drop-out rate? Hardly. We have an excellent record, *Guardian*, 26 February 2008. Διαθέσιμο από: <https://www.theguardian.com/education/2008/feb/26/students.highereducation> (10 Ιουνίου 2018)

- Ehrenberg, R.G. (ed.) (2004). *Governing Academia: Who is in Charge at the Modern University?*. Ithaca NY: Cornell University Press.
- Eisenbach, R., Watson, K, Pilai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-89.
- Elangovan, A.R., Xie, J.L. (2000). Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 (6), 319-328.
- Elmore, R.F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington: The Albert Shanker Institute.
- Epitropaki, O., Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/ transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*. 16, 569-589.
- Fernandez, C.F., Vecchio, R.P. (1997). Situational leadership theory revised: a test of an across-jobs perspective. *Leadership Quarterly*, 8, 67-84.
- Fiedler, E. F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1, 149-190.
- Fiedler, E.F., Chemers, M. M., Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley.
- Finkelstein, M.J., Altbach, P.G. (2016). *The Academic Profession: The Professoriate in Crisis*. New York and London: Routledge.
- Foss, L., Gibson, D.V. (eds.) (2015). *The Entrepreneurial University: Context and Institutional Change*. New York and London: Routledge.
- Fullan, M., Scott, M. (2009). *Turnaround Leadership for Higher Education*. San Francisco: Jossey – Bass.
- George, J.M., Jones, G.R. (2008). *Organizational Behavior*. New Delhi: Pearson Publication.
- Fletcher, J.K., Kaufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and possibility. In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, (pp. 21-47), Thousand Oaks: Sage.
- Gentle, P. (2014). *Engaging Leaders: The Challenge of Inspiring Collective Commitment in Universities*. New York and London: Routledge.

- Gerogianni, G., Gerogianni, S. (2011). Nurse's role in organization and management of Renal Care Unit. *Dialysis Living*, 31, 16-24.
- Ghasabeth S.M., Soosay C., Reaiche C. (2015), The emerging role of transformational leadership, *The Journal of Developing Areas*, Vol. 49, No. 6, pp. 459-467.
- Gmelch, W.H. (2002). The call for department leaders. New York. Paper presented at *the Annual Meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education* (54th, New York, February 23-26, 2002).
- Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance*. In C. Cherniss & D. Goleman (eds) *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*. 21 (2), 55-65.
- Gogos, C. (2011). Management in public and private hospital in Greece. *Rostrum of Asclepius*, 10 (1), 10-21.
- Gordon, B.G., Stockard, J.W., Williford, H.N. (1991). The perceived and expected roles and responsibilities of departmental chairpersons in schools of education as determined by teaching faculty. *Education*, 112, 176-182.
- Gouraki, E. (2013). The effect of leadership style on the employees' job motivation in health care centers in Shiraz. *Journal of Advances in Medical Education and Professionalism*, 1 (2), 59-63.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. NY: Paulist Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.) *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653- 696). The Netherlands: Kluwer.
- Grove, J. (2017). UK and Australian Universities more stressful than Uganda, THE, 4 May Διαθέσιμο από: <https://www.timeshighereducation.com/news/uk-and-australian-universities-more-stressful-than-uganda>.
- Hallinger, P., Heck, R. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, mission, and goals in school leadership and improvement. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.) *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 9-40). The Netherlands: Kluwer.

- Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Harris, A.C., Day, D., Hopkins, M., Hadfield, A. (2003). *Effective leadership for school improvement*. London: Routledge Falmer.
- Harris A.C., Leberman I.S. (2012), Leadership Development for Women in New Zealand Universities: Learning From the New Zealand Women in Leadership Program, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 14, Issue 1, pp.28-44.
- Hater, J.J., Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Henkel, M. (2002). Academic Values and the University as Corporate Enterprise. *Higher Education Quarterly*, 51 (2), 134-143.
- Henton, D., Melville, J., Welsh, K. (1997). *Grassroots Leaders for a New Economy: How Civic Entrepreneurs Are Building Prosperous Communities*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Henton, D., Melville, J., Welsh, K. (2007). The age of the civic entrepreneur: Restoring civil society and building economic community. *National Civic Review*, 86 (2), 149-156.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership, *Training & Development Journal*, 23 (5), 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977). *The Management of Organizational Behavior*, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. (1985). *Situational Leader*. North Carolina: Center for Leadership.
- Herzberg, F. (1957). *The Motivation to work*. 2nd Edition. John Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hord, S.M., Stiegelbauer, S.M., Hall, G.E. (1984). How principals work with other change facilitators. *Education and Urban Society*, 17, 89-109.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.

- House, J. R., Hanges, J. P., Javidan, M., Dorfman, W. P., Gupta, Vipin (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta – Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Jung, D., Wu, A., Chow, C.W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 22, 591-603.
- Keller, R.T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.
- Keller, R.T. (2006). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 202-210.
- Kim, S., Egan, M. T., Moon, M. J. (2014). Managerial coaching efficacy, work-related attitudes and performance in public organizations: a comparative international study. *Sage Journals*, 34 (3), 237-262.
- Kinman, G., Wray, S. (2013). *Higher Stress: A Survey of Stress and Well-being among Staff in HE*. London: UCU.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. NY: Free Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kyriakou, D., Grigoriou, I., Chapsa, F. (2012). Leader or manager in the public sector in economic crisis?. *Παρουσιάσεις ΕΣΔΟ 25-27/5/2012*, 208-221.
- Lapworth, S. (2004). Arresting Decline in Shared Governance: Towards a Flexible Model for Academic Participation. *Higher Education Quarterly*, 58 (4), 299-314.
- Leinhardt, G. (1988). Situated knowledge and expertise in teaching. In J. Calderhead (Ed.) *Teachers' professional learning* (pp. 146-169). London: The Falmer Press.

- Leithwood, K. (1995). Cognitive perspectives on school leadership. *Journal of School Leadership*, 5(2), 115-135.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Earl, L., Watson, N., Fullan, M. (2004). Strategic leadership on a large scale: the case of England's National Literacy and Numeracy Strategies. *Journal of School Management and Leadership*, 24 (1), 57-79.
- Levy, P.E., Cober, R.T., Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (8), 1703-1720.
- LFHE (The Leadership Foundation for Higher Education) (2003). *Introducing the Leadership Foundation for Higher Education*. London: LFHE.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Limsila, K., Ogylnana, S.O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15 (2), 164-184.
- Lo, M. – C., Ramayah T., de Run, E.C. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5384-5388.
- Lumby, J. (2015). *In the Wings and Backstage: Exploring the Micropolitics of Leadership in Higher Education*. London: LFHE.
- Lussier, R.N., Achua, C.F. (2010). *Effective Leadership*. 4th Edition. Canada: South-Western.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. 10th Edition. McGraw – Hill/ Irwin Publication.
- Mandell, B., Pherwani, S. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison, *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 387-404.
- Manz, C.C., Sims, H.P. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (4), 18-35.
- Marshall, S. (ed.) (2007). *Strategic Leadership of Change in Higher Education: What's New?*. London and NY: Routledge.
- Marhoobi, A.A.A., Attan, T. (2017). The effects of perceived leadership style on employee motivation: A comparative study between public and private sectors in

- Oman. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5 (22), 27-67.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- May, D. (2017). *Leadership at Universities: Thoughts on leadership and leadership development in scientific working contexts and a practical example*. Dahlem Leadership Academy.
- McCaffrey P. (2019). *The higher education manager's handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*. 3rd Edition. New York: Routledge.
- McClure, T.M. (2013). State of HBCUs: Past, present and future. Διαθέσιμο από: <https://statofhbcus.wordpress.com/tag/uncf/> (15 Ιουνίου 2018).
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. NY: McGraw-Hill.
- McKeachie, W.J. (1997). Wanting to be a good teacher: What have we learned to date? In Bess J.L. (Ed.) *Teaching Well and Liking it*. London: Johns Hopkins University.
- Meindl, R.J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6 (3), 329-341.
- Mills, D.Q. (2005). *Leadership: How to Lead, how to Live*. MindEdge Press.
- Moses, I., Roe, E. (1990). *Heads and chairs: managing academic departments*. St. Lucia, Queensland: University of Queensland Press.
- Moss, S.A., Ritossa, D.A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity and work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 3 (4), 433-456.
- Mullins, L.J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. London: FT Pitman.
- Myers Briggs, I. (1962). *The Myers- Briggs Type Indicator: Manual*, Consulting Psychologists Press. California: Palo Alto.
- Myrick – Harris, C. (2014). *Perspectives on Exemplary Transformational Leadership Among Presidents at Historically Black Colleges and Universities*. UNCF Institute for Capacity Building.

- NAO (2017). The Higher Education Market, 8 December 2017, London Διαθέσιμο από: <https://www.nao.org.uk/report/the-higher-education-market/> (12 Ιουνίου 2018).
- Nelles, J., Vorley, T. (2011). Entrepreneurial Architecture: A blueprint for Entrepreneurial Universities. *Canadian Journal of Administrative Science*, 28 (3), 341-353.
- Noor Mohd, K.B. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal of Applied Sciences*, 5 (11), 1602-1604.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. CA: SAGE Publications.
- Locke, E., Latham, G.P. (1988). *A Theory of Goal-setting and Task Performance*. NJ: Prentice Hall.
- O'Banion T., Roueche J.E. (1988). Revitalizing leadership for community colleges. Leadership abstracts. In Roueche E.J., Baker A.G., Rose R.R. (2014). *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community College, Washington: The Community College Press*. Washington: American Association of Community and Junior Colleges.
- Olajide, A. (2000). Getting the best out of the employees in a developing economy, A Personnel Psychology Guest Lecture Series. Department of Guidance and Counselling, University of Ibadan, Nigeria.
- Olsen, J.P. (2005). The institutional dynamics of the (European) university. Working paper from ARENA, No. 15 March 2005, Oslo: University of Oslo.
- Peters, T., Waterman, R.H. (1982). In search of excellence. In Roueche E.J., Baker A.G., Rose R.R. (2014). *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community College, Washington: The Community College Press*. Washington: American Association of Community and Junior Colleges.
- Pierce, J.L., Newstorm, J.W. (2008). *Leaders & the leadership process: readings, self-assessment & applications*. 5th Edition. New York: McGraw- Hill/Irwin.
- Pless, N.M., Maak, T., Stahl, G. (2011). Developing responsible global leaders through international service learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10 (2), 237-260.

- Podsakof, M.P., McKenzie, B.S., Bommer, H.W. et al. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Potter, L.W., Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Chicago: Homewood Richard D. Irwin Inc.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A., Bartol, K.M. (2008). Leader evaluations: A new female advantage?. *Gender in Management: An International Journal*, 23, 156-174.
- Quinn, E. R., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Quinn, J., Deris, A., Bischoff, G., Johnson, J.T. (2015). Comparison of Transformational Leadership Practices: Implications for School Districts and Principal Preparation Programs. *Journal of Leadership Education*, Summer 2015, 71-85.
- Rainey, G. H. (2003). *Understanding and managing public organizations*. 3rd Edition San Francisco: Jossey-Bass.
- Rajasekar, J., Khan, S.A. (2013). Training and development function in Omani public sector organizations: a critical evaluation. *Journal of Applied Business and Economics*, 14 (2), 37-52.
- Ramsden, P. (1998). *Learning to lead in higher education*. London: Routledge.
- Reddin, W.J. (1983). *Management Effectiveness & Style – Individual or Situation*. Tamarisk.
- Reed, A.J.S., Bergemann, V.E., Olson, M. W. (1998). *In the Classroom: An Introduction to Education*. New York: McGraw-Hill.
- Riaz, A., Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transcational leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 1 (1), 29-38.
- Rivera, R.J., Paradise, A. (2006). *2006 state of the industry in leading enterprises*. Alexandria: American Society for Training and Development (ASTD).

- Robbins, S.P., Judge, T.A., Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. 12th Edition, India: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, P. S., De Cenzo, A. D., Coulter, A. M. (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, 8th Edition. India: Pearson.
- Rouche, J.E., Baker, G.A. (1987). Access and excellence: The open-door college. In Roueche E.J., Baker A.G., Rose R.R. (2014). Washington DC: The Community College Press.
- Roueche, E.J., Baker, A.G., Rose, R.R. (2014). *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community College*. Washington: The Community College Press.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4 (3), 11-16.
- Ryback, D. (1998). *Putting emotional intelligence to work: Successful leadership is more than IQ*. Boston: Butterworth- Heinemann.
- Seltzer, J., Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Sadeghi A., Pihie Z.A.L. (2012), Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 7, pp. 186 – 197.
- Scott, P. (2008). Leadership and management in higher education. *LFHE Conference* 12 February, unpublished paper.
- Senge, P. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Doubleday.
- Shattock, M. (2006). *Managing Good Governance in Higher Education*. Maidenhead: OUP.
- Shattock, M. (2010). *Managing Successful Universities*. 2nd Edition. Maidenhead: OUP.
- Siddique A., Aslam D.H., Khan M., Fatima U. (2011), Impact of academic leadership on faculty's motivation and organizational effectiveness in higher education system, *International Journal of Academic Research*, Vol. 3, No. 3, pp. 730-737.
- Skinner, B.F. (1968). *The Technology of Teaching*. New York: Meredith Corporation.

- Stark, J.S., Briggs, C.L., Rowland-Poplowski, J. (2002). Curriculum leadership roles of chairpersons in continuously planning departments. *Research in Higher Education*, 43, 329-356.
- Sternberg, R.J., Caruso, O.R. (1985). Practical modes of knowing. In E. Eisner (Ed.) *Learning and teaching the ways of knowing*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sternberg, R.J. (2005). A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized. *International Journal of Leadership in Education*, 8 (4), 347-364.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.
- Strike, T., ed. (2016). *Higher Education Strategy and Planning: A Professional Guide*. London and New York: Routledge.
- Synder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual – differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60 (4), 570-585.
- Tagg, J. (2003). *The learning paradigm college*. Boston: Anker Publishing.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95-101.
- Tella, C.O., Ayeni, S.O., Popoola, S.O. (2007), Work Motivation, Job Satisfacton, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 118.
- Tjeldvoll, A. (2011). Change leadership in universities: the Confucian dimension, *Journal of Higher Education Policy and Management*. 33 (3), 219-230.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management: Managing people at work*. 1st Edition. NJ: Prentice Hall, Financial Times.
- Trottier, T., Van Wart, M., Wang, X.H. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68, 319-333.

Tummers, G.L., Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, 73 (6), 859-868.

UUK (2017). *The UKs competitive advantage*. London: UUK.

Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32 (3), 373-382

Van Wart, M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63 (2), 214-228.

Van Wart, M. (2015). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. 2nd Edition. New York and London: Routledge.

Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations*. 3rd edition. New York and London: Routledge.

Voon, M.L. , Lo, M.C., Ngui, S.K., Peter, S. (2010). Leadership styles in context of institution of higher education in Malaysia. International Business and Information Conference (BAI 2009), Kuala Lumpur, Malaysia, 06-08 July 2009, Swisburne Research Bank.

Vorley, T. (2015). *The Entrepreneurial University: Context and Institutional Change*. London and New York: Routledge.

Vroom, V., Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision – Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vroom, V. H, Jago A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: NJ Prentice- Hall.

Warrick, D.D. (2011). The Urgent Need for Skilled Transformational Leaders: Integrating Transformational Leadership and Organization Development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8 (5), 11-26

Weale, S. (2017). UCL staff morale at an all-time low because of management, The Guardian, 4 May 2017 Διαθέσιμο από: <https://www.theguardian.com/education/2017/may/04/ucl-staff-morale-at-all-time-low-because-of-management-poll-finds-academic-business-university> (13 Ιουνίου 2018).

Webb, O., Wyness, L., Cotton, D. (2017). *Enhancing Access, Retention, Attainment and Progression in Higher Education: A Review of the Literature Showing Demonstrable Impact*. York: HE Academy.

Whitchurch, C. (2008). *Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures*. London: LFHE.

Wolverton, M., Gmelch, W.H. (2002). *College deans: Leading from within*. Westport: Oryx.

Yammarino, J.F., Dansereau, F. (2008). Multi-Level Nature and Multi-Level Approaches to Leadership. *The Leadership Quarterly*, 19 (2), 135-141.

Yankelovich, D. (1991). *Coming to Public Judgment: Making Democracy Work in a Complex World. Frank W. Abrams Lectures*. Syracuse University Press.

Zand, D.E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. NY: Oxford University Press.

Αναγνώστου, Ι. (2004). Η λειτουργία του Προϊστάμενου στη Δημόσια Διοίκηση. Επιβλέπων: Τσέκος Θεόδωρος, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Αθήνα.

Βεργουλίδου, Α. (2012). Η οργανωσιακή μάθηση ως μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και ο ρόλος της στην εργασιακή ικανοποίηση και την επίτευξη στόχων, Λευκωσία, ΑΠΚΥ, Μεταπτυχιακή διατριβή.

Ζαβλανός, Μ.Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλη ΑΕ.

Ζυγά, Σ. (2010). *Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Επιστήμη*. Αθήνα: Εκδόσεις Βήτα.

Θεοδοσοπούλου, Ε. (2013). Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μεταπτυχιακή διατριβή.

Κατσαμάκη, Ε. (2014), Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοικτή πορεία ενός Οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Διατριβή Επιπέδου Μάστερ, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.

Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Λαναρά, Β. (2004). *Διοίκηση νοσηλευτικών Υπηρεσιών: Θεωρητικό και οργανωτικό πλαίσιο*. Β' Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Ηγεσία.

Κωστογιάννη, Π. (2004). *Ηγεσία – Μια σύγχρονη επιχείρηση*. Εισηγητής: Τραχανάς Κωνσταντίνος, ΤΕΙ Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης, Άρτα.

Μαγουλιανίτης, Β.Γ. (2011). *Μορφές Ηγεσίας και Όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*. Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

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

Πρεβύζη, Ε., Κόλλια, Θ. (2012). *Ηγεσία και παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στη νοσηλευτική*. *Το Βήμα του Ασκληπιού*. 11(1), Ιανουάριος – Μάρτιος 2012.

Σακκά, Β., Χάιδου, Ι. (2009). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Κεφ. 3, 7.

Δρ. Φραγκιαδάκης, Γ. (2015). *Ηγεσία στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης*. *18η Διημερίδα Πανεπιστήμιο Κρήτης*.

Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.

Χατζηχαραλάμπους, Α. (2010). *Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού τραπεζικού κλάδου*. Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μεταπτυχιακή διατριβή.

Παράρτημα Α – Ερωτήσεις έρευνας UNCF

1. Αναφέρετε τον ορισμό του μετασχηματιστικού ηγέτη όπως τον αντιλαμβάνεστε.
2. Κατά την άποψή σας, ποια είναι τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για ένα άτομο ώστε να καταστεί αποδοτικός μετασχηματιστικός ηγέτης ειδικά σε ένα πανεπιστήμιο HBCU;
3. Πώς θα περιγράφατε το στυλ/ συμπεριφορά ηγεσίας σας αυτή τη στιγμή με βάση την ιστορία του πανεπιστημίου σας;
4. Αναφέρετε μέχρι τρεις πρόσφατες αποφάσεις τις οποίες θεωρείται αποτέλεσμα μετασχηματιστικής ηγεσίας και τις οποίες έχετε λάβει στο πλαίσιο των καθηκόντων σας ως πρόεδρος του ιδρύματος που διοικείτε.
5. Αναφέρετε τρία παραδείγματα σχετικά με τον τρόπο που η πρόσφατη οικονομική κρίση επηρέασε τον τρόπο λήψης αποφάσεων στο ίδρυμα που διοικείτε.
6. Αναφέρετε μια θεσμική πρόκληση που έχει συμβεί τα τελευταία πέντε χρόνια η οποία σας ώθησε να επιδείξετε συμπεριφορά μετασχηματιστικού ηγέτη προκειμένου να βρείτε μια λύση. Υπήρξαν άλλοι ενδιαφερόμενοι στο πανεπιστήμιο εξουσιοδοτημένοι να ενεργούν για τη βιωσιμότητα;
7. Σύμφωνα με τις απόψεις και την αντίληψή σας για τη μετασχηματιστική ηγεσία, μοιραστείτε μια εκτιμώμενη ανάγκη για ακαδημαϊκή καινοτομία στο ίδρυμά σας και συζητήστε πώς έχετε χρησιμοποιήσει ή σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε τη μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας για την αντιμετώπιση αυτής της ανάγκης.
8. Χρησιμοποιώντας την αντίληψή σας για τη μετασχηματιστική ηγεσία, πώς θα περιγράφατε την προσέγγισή σας στην ενδυνάμωση των φοιτητών στο ίδρυμά σας την τελευταία πενταετία; Στη συνέχεια παραθέστε ένα παράδειγμα απόφασης που θα υποστηρίξει την περιγραφή σας.
9. Με βάση τη μετασχηματιστική συμπεριφορά ηγεσίας, αναφέρετε επιλεγμένες ενέργειες που εσείς και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι έχετε εφαρμόσει τα τελευταία πέντε χρόνια είτε ως μέρος του στρατηγικού

σχεδίου του ιδρύματος είτε ως άλλη διαδικασία σχεδιασμού που έχουν αρχίσει σκόπιμα να προωθούν την κουλτούρα μετασχηματισμού στο ίδρυμα και που πιστεύετε ότι θα αποτελέσουν είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά παραδείγματα του ηγετικού σας οράματος.

10. Παραθέστε παραδείγματα για τον τρόπο με τον οποίο εμπνεύσατε σε ατομικό επίπεδο καθεμία από τις εξής ομάδες ενδιαφερόμενων ώστε να ακολουθείται μια μετασχηματιστική κουλτούρα στο ίδρυμα τα τελευταία πέντε χρόνια: (α) απόφοιτοι, (β) μέλη ΔΕΠ, (γ) διοικητικό προσωπικό, (δ) φοιτητές.

Δημογραφικά στοιχεία

11. Φύλο
12. Ηλικία
13. Χρόνος κατοχής προεδρικού αξιώματος στο ίδρυμα (σε χρόνια και μήνες)