



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

### **ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΜΙΑΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Της

***ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ ΕΞΑΡΧΟΥ***

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Ειρήνη Ιωαννίδου

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

Θεσσαλονίκη, Ιούλιος 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, ημέρα, μήνας, έτος

Ο/Η Δηλών/ούσα: Όνομα και Επώνυμο

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	6
Abstract.....	6
Ευχαριστίες .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ.....	8
1. Εισαγωγή.....	8
2. Σκοπός και σημασία της έρευνας.....	12
3. Ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις.....	14
4. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση - Σχετικές έρευνες .....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΥΟ .....	20
1. Εισαγωγή στη Διοίκηση.....	20
1.1 Τι είναι Διοίκηση.....	20
1.2. Διοικητικές ικανότητες .....	21
1.3. Κατηγορίες και ρόλοι στελεχών.....	23
1.4. Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων.....	26
2. Αρχές της οργάνωσης.....	30
2.1.Καταμερισμός εργασίας .....	32
2.2. Συγκέντρωση και Αποκέντρωση εξουσίας .....	33
3. Διεύθυνση- Διοίκηση – Ηγεσία .....	36
3.1. Ορισμός ηγεσίας & πηγές δύναμης του ηγέτη.....	36
3.2 Τα βασικά στυλ ηγεσίας.....	37
4. Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας.....	42
4.1 Θεωρία Χ-Ψ .....	42
4.2. Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς .....	44
4.4 Θεωρία του κύκλου της ηγεσίας ή Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα υφιστάμενων .....	47
4.5 Παράγοντες κατάστασης οικονομικής μονάδας και προσωπικότητας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. ....	49
4.6 Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.....	51
4.7 Υπόδειγμα Vroom Yetton.....	52
4.8 Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφιστάμενων .....	53
4.9 Θεωρία στόχων.....	55
5. Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας.....	57
5.1 Μεταλλακτική και χαρισματική ηγεσία .....	57
5.2 Συναλλακτική ηγεσία .....	58
5.3 Αυθεντική Ηγεσία.....	59

5.4 Υπηρετική Ηγεσία .....	60
5.5 Θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης .....	60
6. Υποκίνηση .....	62
6.1 Βασικές υποκινητικές δυνάμεις .....	62
6.2 Θεωρίες Υποκίνησης .....	64
6.3 Θεωρία "Ανθρώπινων Αναγκών" (A. Maslow) .....	65
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΑ</b> .....	<b>68</b>
1. Μεθοδολογία έρευνας .....	68
1.1 Πληθυσμός, περιοχή και χρόνος διεξαγωγής της μελέτης .....	68
1.2 Δείγμα της έρευνας .....	68
1.3 Διαδικασία .....	68
1.4 Συλλογή δεδομένων .....	69
1.6 Όργανα μέτρησης .....	70
1.7 Στατιστική Ανάλυση .....	76
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΣΣΕΡΑ</b> .....	<b>78</b>
1. Αποτελέσματα .....	78
2. Συζήτηση- Συμπεράσματα .....	84
3. Συγκριτικά αποτελέσματα με άλλες έρευνες .....	86
4. Περιορισμοί της παρούσας έρευνας και Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες .....	87
5. Επίλογος .....	89
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>93</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	<b>97</b>

## Περίληψη

Η διοίκηση και οι συνιστώσες της αποτελούν το σημαντικότερο και κρισιμότερο παράγοντα λειτουργίας και οργάνωσης σε κάθε οργανισμό ή φορέα που απαρτίζεται από ένα πλήθος ανθρώπων. Αδιαμφισβήτητα, δε θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα η λειτουργία και η άρτια οργάνωση των ανώτερων και ανώτατων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων της χώρας μας, που αποτελούν και την πηγή της επιστημονικής «γένεσης» σε κάθε πολιτισμένη χώρα. Άλλωστε, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα αποτελούν τον πλέον αξιόλογο δείκτη του κοινωνικοοικονομικού και πολιτιστικού γίνεσθαι κάθε κοινωνίας. Σε αυτό το πλαίσιο, συνεξετάζοντας τη σπουδαιότητα των δύο προαναφερθέντων παραγόντων, επιχειρήθηκε η παρούσα μελέτη που στόχο έχει να διερευνήσει τις συνιστώσες της διοίκησης, της ηγεσίας και της οργάνωσης, τα ηγετικά στυλ που ακολουθούνται κατά κόρον μέσα στα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα μέσα από μία ποσοτική μελέτη σε στελέχη – εργαζομένους στις διοικητικές υπηρεσίες του Πανεπιστημίου και του ΤΕΙ Θεσσαλίας. Η μελέτη επιχειρεί, επίσης, να εξετάσει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, τα κυρίαρχα πρότυπα, τις ελλείψεις και κατά πόσο όλα αυτά σχετίζονται με την απόδοση και την εύρυθμη λειτουργία των ιδρυμάτων, καθώς και σε ποιους τομείς έχουν αντίκτυπο. Στο τελευταίο στάδιο της διατριβής προτείνονται μελλοντικές μελέτες για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

**Λέξεις κλειδιά:** τριτοβάθμια εκπαίδευση, διοικητικά στελέχη, οργανωσιακή κουλτούρα, επαγγελματική ικανοποίηση.

## Abstract

Management and its components are the most important and crucial factors in running and organizing in every organization or body made up of a multitude of people. Undoubtedly, the functioning and organization of highest academic institutions of our country, which are the source of scientific "birth" in every civilized country, cannot be an exception to this rule. Besides, academic institutions are the most important indicators of the socio-economic and cultural development of every society. In this context, considering the importance of the two above-mentioned factors, the present study aimed at exploring the components of management, leadership and organization, the leading styles that are widely followed in higher education institutions through a quantitative study to executives - employees in the administrative departments of the University and TEI of Thessaly. The study also attempts to look at employee

satisfaction levels, dominant patterns, deficiencies, and whether they all relate to the performance and smooth operation of institutions, and to which areas they have an impact. At the last stage of the thesis, future studies are proposed to further investigate the issue.

**Keywords:** higher education, senior academic institutions, organizational culture, professional satisfaction.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήταν μεγάλη παράλειψη από την πλευρά μου να μην εκφράσω κάποιες θερμές ευχαριστίες σε ανθρώπους που συνέβαλλαν σημαντικά για την περάτωση αυτής της μελέτης. Αρχικά, στην επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου Ειρήνη Ιωαννίδου, όχι μόνο για την ακαδημαϊκή και γνωσιακή της στήριξη αλλά διότι με το ήθος της και τη συμπεριφορά της συνέβαλλε στην αλόγυστη περάτωση της εργασίας μέσα σε ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και κατανόησης. Εξίσου σημαντική ήταν και η συμβολή όλων των διδασκόντων στο συγκεκριμένο ΠΜΣ, με την εξειδικευμένη γνώση την οποία παρείχαν με την αρμόζουσα υπευθυνότητα.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ

## 1. Εισαγωγή

Οι διεθνείς εξελίξεις στον ζωτικής σημασίας χώρο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης καθιστούν επιβεβλημένη την αύξηση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών τους δραστηριοτήτων συνοδευόμενη από ενεργότερη συμμετοχή στο σκέλος της κοινωνικής τους αποστολής. Η διασφάλιση ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση είναι μια από τις βασικές προτεραιότητες όλων των μορφωτικών ιδρυμάτων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό συμβαίνει, όχι μόνο επειδή είναι σημαντικό στοιχείο για να αποκτηθεί ένα υψηλό επίπεδο γνώσης, ώστε να συμβάλει στη βελτίωση του επιπέδου κουλτούρας των πολιτών, αλλά και η επειδή η μόρφωση, η επιστήμη, η τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης και κοινωνικής προόδου.

Πρόσφατα στην Ελλάδα ψηφίστηκε ένα προσχέδιο νόμου που έρχεται να καλύψει το κενό στο θολό τοπίο της αξιολόγησης των πανεπιστημίων στη χώρα. Η αξιολόγηση αποτελεί τμήμα του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Συγκεκριμένα η αξιολόγηση και διασφάλιση ποιότητας σκοπό έχουν να αναβαθμίσουν την ως τώρα λειτουργία των πανεπιστημίων. Καθώς, ο χώρος της ανώτερης εκπαίδευσης ραγδαία αλλάζει, προκύπτει η ανάγκη για ευρύτερη εφαρμογή της διασφάλισης ποιότητας στην ανώτερη εκπαίδευση.

Η μαζική ανάπτυξη της ανώτερης εκπαίδευσης οδηγεί στην ανάγκη επιτάχυνσης της αλλαγής σε περιεχόμενο, σε διαδικασίες διδασκαλίας και σε καλύτερη διασύνδεση με τη βιομηχανία και την κοινωνία. Όλο αυτό με τη σειρά του πρέπει να οδηγήσει σε συστήματα διασφάλισης ποιότητας, που δεν εστιάζουν μόνο σε όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω, παραδοσιακές παράμετροι ποιότητας, αλλά επιπλέον στην ικανότητα καινοτομίας και συνεχών νεωτερισμών σε όλα τα επίπεδα του ιδρύματος. Αλλαγές στο πρόγραμμα και στα μαθήματα, μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, θα έπρεπε να απορρέουν από την αξιολόγηση του ιδρύματος μέσα σε ένα περιβάλλον αλλαγών. Ο βασικός στόχος τέτοιων διαδικασιών εφαρμογής δεν είναι μόνο η αξιολόγηση και η διασφάλιση ποιότητας του σκοπού των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων στην κοινωνία, αλλά και η αντιμετώπιση δυσλειτουργιών που μπορεί να προκύψουν.

Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται από την ανάγκη για ποιότητα στην ανώτατη εκπαίδευση (Ewell, 1991). Η έννοια της ποιότητας στην ανώτατη εκπαίδευση έγινε πιο περιεκτική στο πέρασμα του χρόνου, ώστε να συμπεριλαμβάνει το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, τη συνοχή στις διαδικασίες διδασκαλίας και μάθησης και την ανταπόκριση στις ανάγκες των εργαζομένων. Στα πανεπιστήμια οι προσδοκίες για ποιότητα εστιάζουν στην

κοινωνική λογοδοσία, στις γνώσεις των φοιτητών, στην παραγωγικότητα και τις επιδόσεις της σχολής, στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος σπουδών και στην αξιολόγηση του ιδρύματος (Peterson & Dill, 1997). Το αίτημα για ποιότητα στα ακαδημαϊκά προϊόντα και υπηρεσίες φαίνεται να αλλάζει την εκπαιδευτική αξία των πανεπιστημίων (Lozier και Teeter, 1993, Van Mught, 1995) : «Η διοίκηση της ποιότητας στα ιδρύματα της ανώτατης εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει τη βαθιά προσήλωση στις βασικές αξίες της έρευνας για την αλήθεια και της αναζήτησης της γνώσης, καθώς και την ειλικρινή προσπάθεια ανταπόκρισης στις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών» (Van Vught, 1995, σελ. 209).

Όταν μιλάμε για τριτοβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα οι περισσότεροι άνθρωποι, τουλάχιστον μέχρι πρόσφατα, εννοούν τα Α.Ε.Ι. στα οποία περιλαμβάνονται 18 πανεπιστήμια. Είναι γεγονός όμως ότι από το 1984 υπάρχει στην Ελλάδα ένας αρκετά εύρωστος και δραστήριος μη πανεπιστημιακός χώρος, που απαρτίζεται από 14 Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) ο προσανατολισμός των οποίων είναι περισσότερο ο τομέας εφαρμογής μέσα από θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση. Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι στο Ελληνικό Σύνταγμα υπάρχει μια παράξενη μοναδικότητα, στην οποία υφίσταται διάκριση μεταξύ του όρου "ανώτατη εκπαίδευση", που χαρακτηρίζει μόνο τα Α.Ε.Ι. και του όρου "ανώτερη εκπαίδευση" που τώρα χαρακτηρίζει τα Τ.Ε.Ι. Η αλήθεια είναι ότι η πολιτεία διαμέσου του υπουργείου παιδείας προσπάθησε να ξεπεράσει τους παραπάνω όρους. Κατ' αρχήν αφαίρεσε από την υφιστάμενη νομοθεσία και τους δύο όρους "ανώτατη εκπαίδευση" και "ανώτερη εκπαίδευση". Στη συνέχεια, θεσμοθέτησε τον όρο "τριτοβάθμια εκπαίδευση" με τον οποίο χαρακτηρίζονται τώρα τα Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. και στον οποίο δεν υπάρχει εσωτερική διαβάθμιση.

Είναι φανερό πάντως ότι οι παραπάνω ενέργειες δεν στάθηκαν ικανές να ξεπεράσουν το πρόβλημα διαφοροποίησης μεταξύ πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι και να φτιάξουν ένα μηχανισμό εσωτερικού ισοζυγίου μέσα στο σύστημα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Από την άλλη πλευρά η Ελλάδα είναι υποχρεωμένη να ακολουθήσει τα διεθνή πρότυπα αναφορικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο αλλά και τη χρήση των όρων. Και αυτό γιατί ο όρος "τριτοβάθμια εκπαίδευση" είναι σήμερα ευρύτερος από τον όρο "ανώτερη εκπαίδευση" και στις περισσότερες χώρες ο όρος "ανώτερη εκπαίδευση" συμπεριλαμβάνει τώρα ιδρύματα τα οποία ανήκουν στον πανεπιστημιακό αλλά και στον μη πανεπιστημιακό χώρο. Εκτός από τα παραπάνω, η διαφορά μεταξύ Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. είχε, περισσότερο στο παρελθόν και λιγότερο σήμερα, βαθύτερες ρίζες. Αυτό είχε να κάνει κυρίως με τα απαιτούμενα προσόντα για την εκλογή του διδακτικού προσωπικού (ακαδημαϊκό προφίλ) μεταξύ Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. αλλά και με το επαγγελματικό προφίλ των πτυχιούχων τους. Η αντίθεση στο επαγγελματικό προφίλ εστιάζεται κυρίως στις προοπτικές για ίσες επαγγελματικές ευκαιρίες των πτυχιούχων Α.Ε.Ι.

και Τ.Ε.Ι. Μολονότι η προοπτική αυτή έχει θεσμοθετηθεί από σχετικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην Ελλάδα εξακολουθεί να παραμένει ως μια από τις κύριες εστίες έντασης.

Το **Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας** ιδρύθηκε το 1983 με τον νόμο 1404/83, όπως και όλα τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας, όταν καταργήθηκαν τα μέχρι τότε λειτουργούντα Κέντρα Ανώτερης Τεχνικής & Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΚΑΤΕΕ). Με το ίδιο νόμο θεσπίστηκε η βαθμίδα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στην οποία εντάχθηκαν τόσο τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) όσο και τα **ΤΕΙ**. Με το ΦΕΚ 123/3-6-2013 μετονομάστηκε σε Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας. Στις 03/07/2018, κατατέθηκε το προσχέδιο Νόμου, όπου το Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, απορροφάται, αυτοδικαίως, από το **Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας**. Το **Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας** ιδρύθηκε το 1984 με το Π.Δ. 83/1984 μαζί με το **Πανεπιστήμιο Αιγαίου** και το **Ιόνιο Πανεπιστήμιο** και ως διοικητική έδρα του ιδρύματος ορίστηκε ο **Βόλος**.<sup>[3]</sup> Σύμφωνα με το ιδρυτικό διάταγμα το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας περιελάμβανε τα ακόλουθα τμήματα:

- Τμήμα Γεωπονίας, Φυτικής και Ζωικής Παραγωγής
- Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού
- Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης
- Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών
- Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Από τα τμήματα αυτά, τα δύο Παιδαγωγικά και το τμήμα Γεωπονίας άρχισαν να δέχονται τους πρώτους φοιτητές από το ακαδημαϊκό έτος 1988-89. Από το 1989-90 άρχισε η λειτουργία του τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, ενώ κατά το ακαδημαϊκό έτος 1990-91 άρχισαν να λειτουργούν τα τμήματα Μηχανολόγων Μηχανικών Βιομηχανίας και το τμήμα Ιατρικής. Το Γενικό Τμήμα, το οποίο δεν είχε δικούς του φοιτητές, άρχισε να παρέχει εκπαιδευτικές υπηρεσίες στα άλλα τμήματα.

Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, το ίδρυμα είχε οκτώ ακαδημαϊκά τμήματα, με έδρα το **Βόλο** εκτός από το τμήμα Ιατρικής που είχε έδρα τη **Λάρισα**.

Νέα τμήματα προστέθηκαν την επόμενη δεκαετία: από το ακαδημαϊκό έτος 1994-95 το Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών στο Βόλο, το Τμήμα Κτηνιατρικής στην Καρδίτσα, και το Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού στα Τρίκαλα. Επίσης, το 1998-99 άρχισαν να λειτουργούν το Παιδαγωγικό Τμήμα Ειδικής Αγωγής και το Τμήμα Ιστορίας-Αρχαιολογίας-Λαογραφίας στο Βόλο.

Τέλος, το 1999, ιδρύθηκαν το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών και το Τμήμα Αρχιτεκτόνων Μηχανικών, ενώ το 2000 δύο νέα τμήματα, το Τμήμα Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, Τηλεπικοινωνιών, και Δικτύων στο Βόλο και το Τμήμα Βιοχημείας και Βιοτεχνολογίας στη Λάρισα.

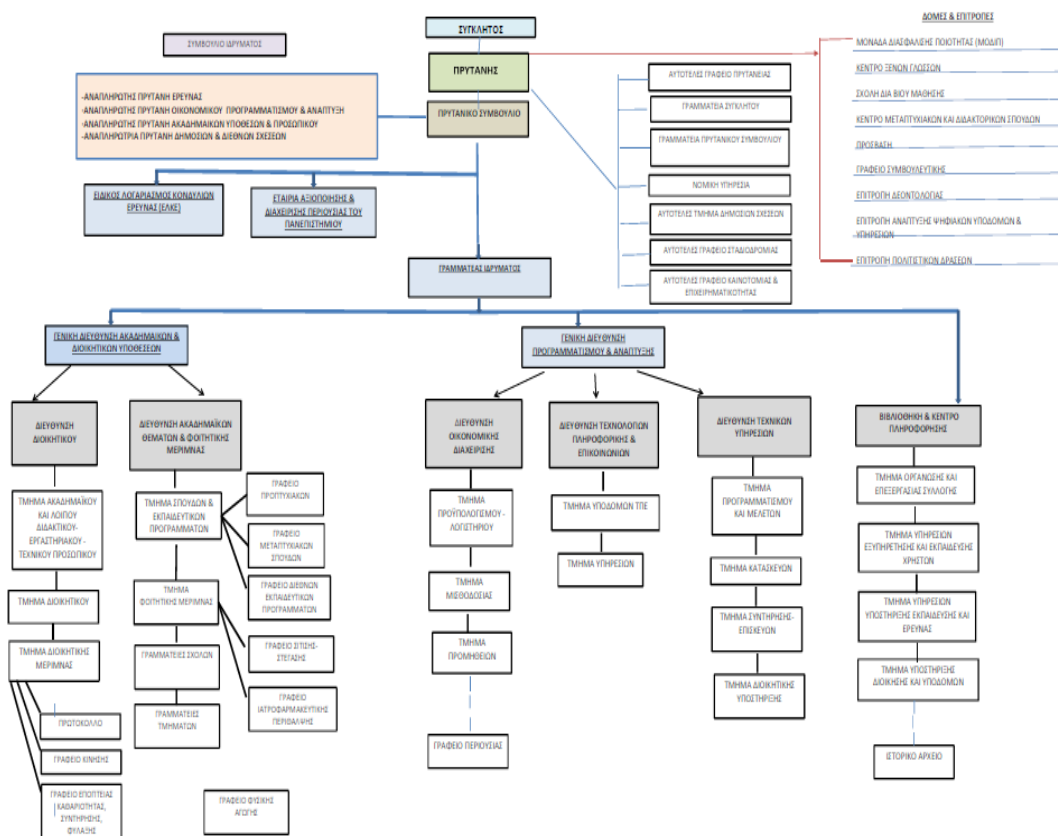
Τα πανεπιστήμια ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τη βελτίωση των προγραμμάτων σπουδών, ενώ η κυβέρνηση ενδιαφέρεται χαρακτηριστικά για την κοινωνική λογοδοσία του συστήματος, ώστε να αποδεικνύει στους φορολογούμενους πολίτες την αξία των χρημάτων τους. Σε ολόκληρη την Ευρώπη έχουν αναπτυχθεί συστήματα διασφάλισης της εσωτερικής ποιότητας, μερικά από τα οποία στηρίζονται σε μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) όπως το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM). Τα συστήματα αυτά στοχεύουν στην εκπλήρωση της βελτίωσης της ποιότητας (G. Srikanthan, 1999).

Η όλη έρευνα στηρίζεται σε στατιστική εξέταση δεδομένων που ελήφθησαν στο Πανεπιστήμιο και στο Τ.Ε.Ι Λάρισας, μιας και πρόκειται για ένα από τα πρώτα τεχνολογικά ιδρύματα, με ιστορία και οργανωμένες δομές, στοιχείο αναγκαίο για τη διεξαγωγή της έρευνας. Η εργασία αποτελεί μια προσπάθεια να δούμε πως η επικρατούσα κουλτούρα, τα μοντέλα διοίκησης, και η ικανοποίηση του προσωπικού επηρεάζουν την ποιότητα. Επίσης, αν η επικρατούσα κουλτούρα θα βοηθήσει ή θα παρεμποδίσει αλλαγές στο Τ.Ε.Ι., οι οποίες θα συμβούν σε μια πιθανή εγκατάσταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Η έρευνα διεξήχθη στο Τ.Ε.Ι Λάρισας μέσω δομημένων ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν στο ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό.

Το Τ.Ε.Ι Λάρισας ιδρύθηκε το 1983 (Ν. 1404/83). Το 2001 με το Ν. 2916/2001 τα ΤΕΙ εντάχθηκαν στην Ανώτατη Εκπαίδευση. Σήμερα περιλαμβάνει 4 σχολές και 20 τμήματα, μαζί με τα παραρτήματα σε Καρδίτσα και Τρίκαλα.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο τύπος κουλτούρας γενιάς και ιεραρχίας συνυπάρχουν στο Τ.Ε.Ι. Το **Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας** ιδρύθηκε το 1983 με τον νόμο 1404/83, όπως και όλα τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της χώρας, όταν καταργήθηκαν τα μέχρι τότε λειτουργούντα Κέντρα Ανώτερης Τεχνικής & Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΚΑΤΕΕ). Με το ίδιο νόμο θεσπίστηκε η βαθμίδα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, στην οποία εντάχθηκαν τόσο τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) όσο και τα ΤΕΙ. Με το ΦΕΚ 123/3-6-2013 μετονομάστηκε σε Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας. Στις 03/07/2018, κατατέθηκε το προσχέδιο Νόμου, όπου το Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, απορροφάται, αυτοδικαίως, από το [Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας](#).

## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



## 2. Σκοπός και σημασία της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης στα πλαίσια του ευρύτερου οργανωσιακού πλαισίου των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων, την κουλτούρα που προεβούουν, αν υπάρχει. Η πρόθεση της ερευνήτριας είναι να περιγραφεί πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία και να εξεταστούν οι επιδράσεις που αυτή έχει πάνω στους εργαζομένους αλλά και στο εκπαιδευτικό ίδρυμα. Η ποιότητα της ηγεσίας σε κάθε οργανισμό καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή την αποτυχία στη λειτουργία του. Δηλαδή τα κίνητρα των στελεχών διοίκησης, η ιδεολογία τους και η ικανότητά τους να δομούν έναν οργανισμό, στον οποίο ανεξάρτητα εάν εκείνοι αποχωρήσουν κάποια στιγμή, να μπορούν να παραμένουν διαρκώς επιτυχημένοι και η λειτουργία του οργανισμού να συνεχίζεται απρόσκοπτα. Η ανάπτυξη και δημιουργία κουλτούρας της ηγεσίας θα πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα κάθε οργανισμού (Μπουραντάς, 2005).

Ως διαμόρφωση μια κουλτούρας ηγεσίας στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ορίζεται το σύνολο εκείνων των λειτουργιών, των πολιτικών πρακτικών και των συστημάτων που στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση του

Προσωπικού μιας εκπαιδευτικής μονάδας. Έχει αποδειχτεί βιβλιογραφικά και ερευνητικά ότι ένας οργανισμός είναι πιο αποδοτικός όταν δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού του. Τα μέλη του συνεργάζονται αρμονικά και ενδιαφέρονται για την ομαλή λειτουργία του και την ανάπτυξη του. *«Ένας τέτοιος οργανισμός χαρακτηρίζεται από ικανοποιημένους εργαζόμενους και πελάτες, είναι καινοτόμος και παραγωγικός, δημιουργώντας την εικόνα ενός ελκυστικού εργοδότη στην ευρύτερη κοινότητα.»* (Νικολάου, 2008)

Άλλωστε, η κουλτούρα και η ηγεσία θεωρούνται διαστάσεις άρρηκτα συνδεδεμένες με την αποτελεσματικότητα ενός τριτοβάθμιου εκπαιδευτικού οργανισμού. Επιπλέον, η ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού κάθε οργανισμού σε πηγή ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν το ολοκληρωμένο πλαίσιο για την μακροπρόθεσμη επιτυχία του.

Οι επιμέρους στόχοι της παρούσας ερευνητικής εργασίας που εκπονείται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής ειδίκευσης στο πρόγραμμα Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων της Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, είναι να διερευνήσει τα εξής:

- με ποιον τρόπο ασκείται η ηγεσία στη διοίκηση μιας ανώτατης εκπαιδευτικής μονάδας, πως εκδηλώνεται και γιατί; Ποια είναι τα πρότυπα οργάνωσης και διοίκησης που εφαρμόζονται και γιατί; Υπάρχει ανάγκη για νέα υποδείγματα διοίκησης και ηγεσίας και κατά πόσο η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα.
- αν ο προϊστάμενος ενεργοποιεί τους υφιστάμενους για την αλλαγή δημιουργώντας ένα όραμα διαφορετικό από την υφιστάμενη κατάσταση αφυπνίζοντας τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία που κάνουν, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του και να πείθει για το όραμα που έχει εμπνευστεί. Κατά πόσο ο προϊστάμενος προσπαθεί να αλλάξει το statusquo του οργανισμού που προϊσταται, χρησιμοποιώντας μέσα όπως υψηλή ενσυναίσθηση σχετικά με το περιβάλλον και τις ανάγκες των υφισταμένων του, κατανόηση για τους συναδέλφους του και τα συναισθήματά τους, κλίμα αναγνώρισης των προσπαθειών και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος σε μία ομάδα εργασίας θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι από αυτόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των υφισταμένων του και να φροντίζει για την ψυχολογική πτυχή των σχέσεων μεταξύ τους, μεριμνώντας για τη δημιουργία καλού ομαδικού πνεύματος εργασίας και κινήτρων για αυτούς χωρίς να είναι μία επιπρόσθετη πηγή στρες για τον υφιστάμενο.
- Αν η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι καλής ή κακής ποιότητας και κατά πόσο οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν παραδοσιακές και καθιερωμένες μεθόδους ως

μέσο για να εξασφαλιστεί η διατήρηση του status quo. Απέναντι σε έναν αδιάφορο προσανατολισμό του ηγέτη οι υφιστάμενοι μπορεί να αισθάνονται το αίσθημα της απομόνωσης και να επικρατεί μεγάλη σύγχυση γιατί δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν που δίνεται το μεγαλύτερο βάρος μέσα στο Ίδρυμα, δηλαδή στην παραγωγή και το έργο ή στους ανθρώπους.

- Χωρίς την απαραίτητη κατεύθυνση και καθοδήγηση το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει εχθρικό και αντιπαραγωγικό, οι εργαζόμενοι δε θα έχουν κάποια μοντέλα ή πρότυπα απόδοσης στα οποία μπορούν να βασιστούν και επίσης μπορεί να υπάρχει σύγχυση ρόλων αλλά και σύγκρουση αυτών, ασαφείς στόχοι, έλλειψη συμβατότητας μεταξύ στόχων, ασαφή καθήκοντα και αρμοδιότητες.

### **3. Ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις**

Έπειτα από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το ζητούμενο θέμα, αποφασίστηκε να προχωρήσουμε στη σύνθεση της παρούσας εργασίας και στη συγγραφή της. Η έρευνα που θα πραγματοποιηθεί θα είναι κυρίως ποσοτική με σταθμισμένο ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου αλλά και ποιοτικής ανάλυση λόγου με πέντε (5) ανοιχτές ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο θα αποσταλεί σε εργαζόμενους, σε ακαδημαϊκές μονάδες του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και συγκεκριμένα στις πόλεις: Βόλο, Λάρισα, Καρδίτσα, Τρίκαλα, Λαμία, καθώς και σε εργαζόμενους του ΤΕΙ Θεσσαλίας με έδρα την πόλη της Λάρισας. Τα κυρίαρχα ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν και θα κληθούμε να απαντήσουμε μέσα από την παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει την έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης στα πλαίσια του ευρύτερου οργανωσιακού πλαισίου των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων, την κουλτούρα που πρεσβεύουν, αν υπάρχει, καθώς και να γίνει μια εκτενής περιγραφή για το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία και να εξεταστούν οι επιδράσεις που αυτή έχει πάνω στους εργαζομένους αλλά και στο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

1. το στυλ ηγεσίας και η οργανωσιακή κουλτούρα των ακαδημαϊκών μονάδων συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτές (θετικά ή αρνητικά)
2. Η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση σε σημαντικό βαθμό

3. Η σχέση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώνεται ανάλογα με τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας, διαδραματίζει δηλαδή ρόλο ρυθμιστικό.

Τα τέσσερα γνωστά από τη βιβλιογραφία επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας είναι τα εξής:

- i. *Η ανοιχτή στην αλλαγή και την καινοτομία κουλτούρα*
- ii. *Η ανταγωνιστική/αντιπαραθετική κουλτούρα*

#### **4. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση - Σχετικές έρευνες**

Όσον αφορά τις σχετικές έρευνες που έχουν γίνει στο αντίστοιχο πεδίο, διαπιστώνουμε ποικιλία και εύρος ανάπτυξης. Πολυάριθμες είναι εκείνες που έχουν εκπονηθεί από πτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές, καθώς και υποψήφιους διδάκτορες σχετικά με τη διοίκηση και το μάνατζμεντ σε ποικίλους οργανισμούς και οργανώσεις. Επίσης, στο τομέα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούμε να βρούμε αντιστοίχως πλούσιο υλικό και αξιόλογα αποτελέσματα. Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία θα μπορούσαμε να σταθούμε στις έρευνες που περιγράφονται παρακάτω.

Η διδακτορική διατριβή του Άγγελου Καραγιάννη (Καραγιάννης, 2014) «*Ηγεσία στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τα Δίκτυα Συμμετοχής*», που εκπονήθηκε στο Τμήμα Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, διερευνά και ερμηνεύει τη διοίκηση στο χώρο της δημόσιας εκπαίδευσης μέσα από μία συμπεριφορική προσέγγιση. Πιο αναλυτικά, εξετάζει τις συνθήκες για την άσκηση της εκπαιδευτικής ηγεσίας, την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία τους, την καταλληλότητα των διοικητικών προτύπων που ακολουθούνται, τις αξίες, τις επιθυμητές συμπεριφορές και στάσεις των στελεχών τους. Η έρευνα του αποτυπώθηκε μέσα από ποσοτική ανάλυση με ποικίλες μεθόδους και κατέληξε στο πόρισμά πως η διοίκηση στο χώρο της εκπαίδευσης «νοσεύει» και χρήζει άμεσα την υιοθέτηση νέων ηγετικών μοντέλων ενώ η ηγετική επίδοση των δύο φύλων δεν φαίνεται να διαφοροποιείται. Τα στελέχη είναι αρκετά συνεργατικά αλλά ελάχιστα καινοτόμα, κατορθώνουν σε ικανοποιητικό βαθμό να οικοδομούν εμπιστοσύνη αλλά δεν δημιουργούν ένα κοινό, προσδιορισμένο και σταθερό οργανωσιακό όραμα. Γενικά στην ελληνική εκπαίδευση η ηγεσία είναι δυσδιάκριτη και δεν ευνοείται, η εικόνα του στελέχους είναι πολύ κοντά σε εκείνη του παραδοσιακού διευθυντή-γραφειοκράτη και απέχει παρασάγγας από το πρότυπο του αποτελεσματικού ηγέτη.

Η συνθετική ερευνητική εργασία των Ευστάθιος Μπάλιας και Γεώργιος Μπέστιας (Μπάλιας, Μπέστιας, 2016), που εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Πατρών με τίτλο «*Εκπαιδευτική ηγεσία: ο ρόλος της ως παράγοντας προώθησης μεταρρυθμίσεων στην*



τριτοβάθμια εκπαίδευση» εστιάζει στις διάφορες μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας που συναντώνται στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, με κυρίαρχη την μετασχηματιστική στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Ακόμη, εξετάζει τους ρόλους των ακαδημαϊκών ηγετών, τις μορφές και τα χαρακτηριστικά της δημοκρατικής ηγεσίας και τα επίπεδα αποτελεσματικότητας της. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση θα πρέπει να είναι οργανωμένη δημοκρατικά, να διέπεται από μια κουλτούρα δημοκρατικών σχέσεων. Συγκεκριμένα, μία από τις κυριότερες προτεραιότητες της πανεπιστημιακής ηγεσίας σήμερα πρέπει να είναι η διεύρυνση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ενίσχυση της αίσθησης υπευθυνότητας μεταξύ καθηγητών και φοιτητών σε θέματα που αφορούν κυρίως στις συνθήκες και διαδικασίες διδασκαλίας, ενώ παράλληλα οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να συνδέουν τον μικρόκοσμο των πανεπιστημιακών Τμημάτων με την υπόλοιπη κοινωνία και να συνεργάζονται μαζί της

Η ερευνητική εργασία του Κωνσταντίνου Παπαδημητρίου (Παπαδημητρίου, 2010) που δημιουργήθηκε κατά τη φοίτησή του στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με τίτλο «*Η Ηγεσία στην Ελληνική δημόσια διοίκηση. Μελέτη Περίπτωσης: Υπουργείο Πολιτισμού*», πραγματεύεται το ζήτημα της ηγεσίας και της διοίκησης που ακολουθούνται σε ένα τεράστιο και πολυποίκιλο οργανισμό, όπως είναι το Υπουργείο Πολιτισμού. Η έρευνα ολοκληρώθηκε χρησιμοποιώντας συνδυασμό ποιοτικών αναλύσεων για να καταλήξει στο συμπέρασμα πως τα διοικητικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται χρήζουν αναπροσαρμογής και εκσυγχρονισμού και είναι δύσκολο κάποιος να ξεχωρίσει μέσα από την ομάδα του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η διδακτορική διατριβή του Δημητρίου Μπελιά (Μπελιάς, 2015), με τίτλο: «*Ηγεσία, Οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό*», που εκπονήθηκε στο Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας παρουσιάζει τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας των ελληνικών τραπεζών και την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων τους. Η έρευνα του πραγματοποιήθηκε με σταθμισμένα ερωτηματολόγια πολλαπλών επιπέδων. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε σαφής η άρρηκτη και αλληλένδετη σχέση ανάμεσα στην Οργανωσιακή Κουλτούρα, την Ηγεσία και την Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων προκύπτοντας ότι ο σύγχρονος τραπεζικός οργανισμός στην Ελλάδα διέπεται από μια αυστηρότητα και μια σχετική προσκόλληση στην τήρηση κανόνων και στην εφαρμογή ανταγωνιστικών στρατηγικών. Τα δεδομένα έδειξαν ότι η πλειοψηφία των τραπεζικών υπαλλήλων τάσσεται υπέρ της Οικογενειακής/Συμμετοχικής κουλτούρας, που ίσως ταιριάζει περισσότερο στη συλλογική νοοτροπία και βιοθεωρία των Ελλήνων. Σε συνάρτηση με την Οργανωσιακή Κουλτούρα προέκυψε ότι το εξέχον Στυλ Ηγεσίας στις ελληνικές τράπεζες είναι το

Μετασηματιστικό, το οποίο έχει αναδειχθεί ως το αποτελεσματικότερο από πολυάριθμες έρευνες διεθνώς. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι φαίνεται να εκτιμούν την ηγετική μορφή στον χώρο εργασίας τους, η οποία είναι ικανή να διαχειρίζεται τις αλλαγές που προκύπτουν, να διατηρεί τις αξίες που σχετίζονται με την επίτευξη στόχων και να δίνει έμφαση στην επίδραση της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτήν.

Η διπλωματική εργασία της Χρυσούλας Παππά (Παππά, 2010), με τίτλο: «*Ο παράγοντας της κουλτούρας κατά την εφαρμογή της Διοίκησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση*», που διεξήχθη στα πλαίσια του διατμηματικού Προγράμματος μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, αναφέρεται στην ποιότητα και την κουλτούρα της διοίκησης στην ανώτερη εκπαίδευση σε χώρες της Ευρώπης και στην Ελλάδα και συγκεκριμένα εξετάζει την περίπτωση του ΤΕΙ Λάρισας. Η έρευνα ολοκληρώθηκε με ποσοτική μελέτη για να καταλήξει στο συμπέρασμα πως σε αυτό το εκπαιδευτικό ίδρυμα συνυπάρχουν ο τύπος κουλτούρας γενιάς με εκείνον της ιεραρχίας και ότι η επικράτηση αυτών των δύο σημαίνει ότι έχει εσωτερικό προσανατολισμό ο οποίος εστιάζει σε αξίες, συμπεριφορές, πιστεύω και συμπεριφορικά μοντέλα των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας. Οι εργαζόμενοι είναι μάλλον απίθανο να αναγνωρίζουν τα προβλήματα εν τω γίνεσθαι λόγω της περιορισμένης κατανόησης της συνολικής διαδικασίας αλλά ακόμη και όταν τα αναγνωρίζουν δεν έχουν την αρμοδιότητα να τα διορθώσουν χωρίς διοικητική έγκριση. Γενικά η οργανωτική προσαρμογή ελάχιστα υποστηρίζεται από την κουλτούρα, ενώ ως προς το θέμα της ηγεσίας τα πορίσματα έδειξαν ότι το ηγετικό στυλ που κυριαρχεί στο ΤΕΙ/Λ είναι αυτό του «Διευθύνοντα» που χαρακτηρίζεται από τον καθορισμό στόχων, σαφών προσδοκιών με έμφαση στον καθορισμό στόχων και αποσαφήνιση των ρόλων.

Η μεταπτυχιακή εργασία της Δέσποινας Δρομπόνη (Δρομπόνη, 2011), που διεξήχθη στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών στο Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης για το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων τροφίμων Γεωργίας και έχει τίτλο «*Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία στο πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η περίπτωση της Ναυτιλιακής Εταιρίας Χ*», περιγράφει την έννοια της ηγεσίας στα πλαίσια της ευρύτερης οργάνωσης μίας ναυτιλιακής εταιρίας Χ με σκοπό να διερευνηθεί πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία και ποιες οι επιδράσεις που έχει η εφαρμογή της πάνω σε αυτούς και στον ίδιο τον οργανισμό. Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μελέτη περίπτωσης για να καταλήξει στο συμπέρασμα πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και είναι εκείνοι που δύνανται να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε κινητοποίηση και τον οργανισμό σε

ανάπτυξη παίζοντας ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Η ηγεσία θεωρείται αποτελεσματική όταν ο ηγέτης είναι ικανός να κρατά σωστές ισορροπίες ανάμεσα στα επιχειρηματικά, ηθικά και κοινωνικά πρότυπα. Όσον αφορά το πρότυπο ηγεσίας ως προς την αποτελεσματικότητα ή καταλληλότητα του, το συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα εργασία είναι ότι όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση, ενώ οι ηγέτες μέσα από τη συμπεριφορά τους διασφαλίζουν την άριστη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και ενισχύουν την ανάπτυξη της ομάδας. Αξίζει, επίσης, να τονισθεί στην παρούσα εργασία η διαπίστωση ότι η επιχειρηματική ηθική οδηγεί σε πρόοδο και ανάπτυξη έναν οργανισμό, με τα ανώτερα στελέχη να έχουν την δυνατότητα να αναδείξουν τις αξίες που χρειάζονται να διέπουν τις εργασιακές και πελατειακές σχέσεις, το topmanagement της εταιρείας έχει τον καθοριστικότερο ρόλο στην ανάπτυξη νέων ηγετών όπου τα μέλη του ξεχωρίζουν τους υποψήφιους νέους ηγέτες, τους ενθαρρύνουν και τους εκπαιδεύουν κατάλληλα ώστε να είναι ικανοί να λειτουργούν με πιο αποδοτικό τρόπο και να εξελίσσονται συνεχώς.

Η εργασία «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Η Ιαπωνική Προσέγγιση*», του Ελευθερίου Χατζόπουλου (Χατζόπουλος, 2011), που διενεργήθηκε στα πλαίσια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, πραγματεύεται το ζήτημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων με βάση τα Ιαπωνικά μοντέλα, τα οποία προτείνουν τεχνικές υποκίνησης και αξιολόγησης προσωπικού για αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Η εργασία ολοκληρώνεται με βιβλιογραφική έρευνα και μελέτη πάνω στα Ιαπωνικά Μοντέλα. Σύμφωνα με την Ιαπωνική προσέγγιση διοίκησης ιδιαίτερη σημασία για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει η ομαδικότητα που αναπτύσσεται στην εταιρεία και τα θετικά που απορρέουν από αυτή τόσο για τους εργαζόμενους όσο και τη λειτουργία της επιχείρησης. Επίσης η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει ακολουθώντας αξιοκρατικά κριτήρια να προωθεί τους εργαζόμενους της που προσπαθούν και βελτιώνουν τις επιδόσεις τους να αναρριχηθούν στην ιεραρχία και να ανταμείβονται με ποικίλους τρόπους.

Η διπλωματική εργασία του Νίκου Χατζόγλου (Χατζόγλου, 2010), με τίτλο: «*Μορφές Ηγεσίας στο Σύγχρονο Project Management*», για το μεταπτυχιακό δίπλωμα του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, περιγράφει εν συντομία τις βασικές αρχές διαχείρισης έργου και πώς αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να προσαρμοστούν στη σύγχρονη πραγματικότητα, με αποτέλεσμα την πετυχημένη διαχείριση των προβλημάτων που

μπορεί να προκύψουν σε κάθε επιχείρηση. Αναλύονται τα μοντέλα ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά που διέπουν τους ηγέτες με τη χρήση βιβλιογραφικής ποιοτικής έρευνα και όπου οι έρευνες δείχνουν ότι μεγαλύτερη βαρύτητα έχει η ανθρώπινη προσωπικότητα, ωστόσο όμως η επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ του διευθυντικού στελέχους και του ανθρώπινου δυναμικού που διοικεί, προκαλείται από ένα τρίτο ανεξάρτητο παράγοντα ο οποίος αναφέρεται στην προσωπικότητα του εργαζομένου, στα θεμελιώδη εσωτερικά του γνωρίσματα. Ένα άτομο μπορεί να εξελιχθεί σε ηγέτη αναπτύσσοντας τη γλώσσα του σώματος, την ευφυΐα και τη συναισθηματική νοημοσύνη ακολουθώντας παράλληλα έναν λιτό τρόπο ζωής. Αναφορικά με τις διαφορές του ηγετικού στυλ μεταξύ αντρών και γυναικών, οι γυναίκες διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό συναισθηματική νοημοσύνη ενώ σε κάθε περίπτωση βασική υποχρέωση του πραγματικού ηγέτη είναι η προετοιμασία των στελεχών που θα τον διαδεχθούν.

Η διπλωματική εργασία που διεξήχθη για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών, από τον Κωνσταντίνο Μπελεγρή (Μπελεγρής 2010), με τίτλο: «*Συναισθηματική Νοημοσύνη, μετασχηματιστική ηγεσία και Διοίκηση αλλαγών στο πλαίσιο της οργάνωσης*», πραγματεύεται τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης που απαιτείται για τη διαχείριση των αλλαγών, υλικών και άυλων πόρων και ανθρώπινου δυναμικού. Περιγράφονται ακόμη τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής και εμπειρικής ποιοτικής έρευνας σύμφωνα με τα οποία τα στελέχη θα πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και να πιστεύουν σε αυτής ώστε να καταφέρουν να αποδώσουν καλύτερα καθώς και να είναι σε μια διαδικασία συνεχούς επιμόρφωσης με έμφαση στην ανάπτυξη της ενσυναίσθησης, των κοινωνικών δεξιοτήτων και της υποκίνησης .

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΥΟ

## 1. Εισαγωγή στη Διοίκηση

### 1.1 Τι είναι Διοίκηση

Ποικίλες έννοιες και αντιλήψεις έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς όσο αφορά στο τι ακριβώς ορίζει η έννοια της Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βεβαιότατα, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός και μοναδικός όρος. Σύμφωνα με διάφορους μελετητές, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να είναι:

- Μία άλλη ονομασία για τη διοίκηση προσωπικού
- Ένας ευρύτερος ορισμός της διοίκησης, που συμπεριλαμβάνει τις εργασιακές σχέσεις, την διοίκηση του προσωπικού και την οργανωτική συμπεριφορά αυτού
- Ένας οδηγός για την ευνοϊκότερη κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με την διοίκηση της ανθρώπινης διάστασης του προσωπικού
- Ένα σύνολο πρακτικών και δεξιοτήτων που εξασφαλίζουν επαγγελματικά μια βέλτιστη προσέγγιση σε ότι έχει σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπων
- Μία μέθοδος που επιτυγχάνει την ενότητα των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού
- Μία μέθοδος που ευθυγραμμίζει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού με τις κατευθύνσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Μια διαχείριση του εργασιακού οργανισμού, οι αποφάσεις της οποίας κατευθύνονται από τους νόμους της αγοράς. Το γεγονός αυτό καθορίζει και τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς στο προσωπικό (Baum, 1995:7).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό είναι πολύ πιθανόν να συνδυάζει όλα τα ανωτέρω. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία, η οποία με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μίας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995:9), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Σύμφωνα και με άλλες ανάλογες διαπιστώσεις, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τη λειτουργία εκείνη της διοίκησης που έχει ως αρμοδιότητα τη μελέτη, την εφαρμογή αλλά και την εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση και

ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης. Άλλη θεωρία παρουσιάζει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως ένα διοικητικό παράγοντα που αποσκοπεί στην ενδυνάμωση της εργατικότητας με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας για την επιχείρηση. (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18). Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι, ως κεφάλαιο, όπως όλοι οι άλλοι παράγοντες, μπορούν να «αγοραστούν» και να «πουληθούν» και η αξία τους πρέπει να μεγιστοποιείται (Bowen D., Galang C., Pillai R., 2002). Τούτο μπορεί να επιτευχθεί αρχικά με την προσέλκυση και στη συνέχεια με την κατάλληλη επιλογή και αξιοποίηση των ανθρωπίνων ικανοτήτων στον χώρο της εργασίας. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως διοικητική λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς της στόχους (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002:18).

Διοίκηση με την ευρύτερη έννοια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι σημαίνει οργάνωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της ανθρώπινης πρωτοβουλίας. Επίσης, η αποτελεσματική χρήση όλων των παραγωγικών πόρων, υλικών και άυλων, προς επίτευξη των επιχειρηματικών ή και προσωπικών στόχων. Ακόμη, διοίκηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι διάφορες ομάδες ενός οργανισμού συνεργάζονται για την εκπλήρωση κοινών στόχων και για την λήψη σωστών αποφάσεων (Keiser J. 1998:59).

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση, μπορεί να είναι οικονομικοί, πολιτιστικοί, κοινωνικοί ή ακόμη και πολιτικοί. Εκτός από την αιτία από την οποία προκύπτουν οι στόχοι, προκειμένου αυτοί να υλοποιηθούν, απαιτούνται τόσο τα υλικά μέσα όσο και οι άνθρωποι που θα είναι ικανοί να τα χρησιμοποιήσουν. Χρειάζεται, επίσης, η ηγεσία, η οποία θα αξιοποιήσει, θα συντονίσει και θα παρακολουθήσει όλες τις παραπάνω διαδικασίες, αναπτύσσοντας κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου προκειμένου να είναι σε θέση να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998:161).

## **1.2. Διοικητικές ικανότητες**

### Άρθρο 04: Διοικητική ικανότητα

Α. Για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, καθώς και των Προϊσταμένων Διευθύνσεων, Τμημάτων, αυτοτελών γραφείων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με τη θέση ευθύνης την οποία κατέχουν και τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Η Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού: Αξιολογείται η ικανότητα να θέτουν στόχους και προτεραιότητες και να καταστρώνουν προγράμματα ανάλογα με τις συνθήκες και τους καθορισμένους πολιτικούς στόχους.
2. Η Ηγετική ικανότητα :Αξιολογείται η ικανότητα να οργανώνουν, συντονίζουν και ελέγχουν την εργασία των υφισταμένων τους, να τους καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων και να τους ενθαρρύνουν στην ανάληψη ευθυνών.
3. Η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Αξιολογείται η ικανότητα να αξιοποιούν το σύνολο του προσωπικού, να τους εκχωρούν αρμοδιότητες προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργία της υπηρεσίας, να φροντίζουν για τη δημιουργία νέων στελεχών και να μεριμνούν για την παροχή σε όλο το προσωπικό ίσων ευκαιριών για εκπαίδευση και επιμόρφωση.
4. Η Ικανότητα εκπροσώπησης της υπηρεσίας: Αξιολογείται η ικανότητα να εκπροσωπούν επάξια την υπηρεσία σε διεθνείς οργανισμούς, συνέδρια, συλλογικά όργανα κ.λπ.
5. Η Γνώση του Αντικειμένου: Αξιολογείται η ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, της θεωρητικής κατάρτισης, της ειδικής γνώσης και της εμπειρίας τους στα αντικείμενα της οργανικής μονάδας στην οποία προΐστανται.
6. Η Πρωτοβουλία: Αξιολογείται η ικανότητα να αναλαμβάνουν δράση προκειμένου να επιτύχουν στόχους πέραν αυτών που τέθηκαν για την οργανική μονάδα στην οποία προΐστανται, καθώς και η ικανότητα να προτείνουν με εμπειριστατωμένες εισηγήσεις νέες αποτελεσματικές πολιτικές, μεθόδους και πρακτικές.
7. Η Ικανότητα λήψης αποφάσεων: Αξιολογείται η ικανότητα να αποφασίζουν και να αναλαμβάνουν ευθύνες στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους.
8. Η Διαχείριση Προβλημάτων: Αξιολογείται η ικανότητα επίλυσης τόσο των καθημερινών, όσο και των εκτάκτων προβλημάτων που ανακύπτουν στην εργασία τους καθώς και η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.
9. Η Επικοινωνία: Αξιολογείται η ικανότητα να μεταφέρουν στους υφισταμένους τους, κατά τρόπο κατανοητό, κατευθύνσεις, οδηγίες και εντολές καθώς και η σαφήνεια και ακρίβεια της προφορικής και γραπτής τους έκφρασης.

Β. Για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ, λαμβάνονται υπόψη, ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν και τα καθήκοντα που ασκούν, τα ακόλουθα στοιχεία:

1. Η Γνώση Αντικειμένου: Αξιολογείται η θεωρητική κατάρτιση, η ειδική γνώση και η εμπειρία, καθώς και η ικανότητα έμπρακτης εφαρμογής της γνώσης και της εμπειρίας αυτής κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
2. Η Διάθεση για ανάπτυξη / επιμόρφωση: Αξιολογείται η διάθεση για συνεχή ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων και γνώσεων πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους.
3. Η Ικανότητα προσαρμογής: Αξιολογείται η ικανότητα να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις αναγκαίες αλλαγές των μεθόδων εργασίας και ιδίως, σε νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογικές υποδομές.
4. Η Οργανωτικότητα: Αξιολογείται η ικανότητά τους να οργανώνουν την εργασία και τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και να τα εκτελούν σε ορισμένο χρόνο.
5. Η Πρωτοβουλία: Αξιολογείται η ικανότητα: α) να αναλαμβάνουν δράση προκειμένου να επιτύχουν στόχους πέραν των όσων τους έχουν ανατεθεί, και β) να προτείνουν νέες αποτελεσματικές μεθόδους και πρακτικές.
6. Η Αντιμετώπιση προβλημάτων: Αξιολογείται η άμεση, αποτελεσματική και υπεύθυνη αντιμετώπιση τόσο των καθημερινών όσο και των εκτάκτων προβλημάτων που ανακύπτουν στην εργασία τους, καθώς και η ικανότητα αντιμετώπισης απρόβλεπτων γεγονότων και επιτάχυνσης του ρυθμού εργασίας.
7. Η Επικοινωνία: Αξιολογείται η κατανόηση των μηνυμάτων που δέχονται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και η ανταπόκριση σε αυτά, καθώς και η σαφήνεια και ακρίβεια της προφορικής και γραπτής τους έκφρασης.

### **1.3. Κατηγορίες και ρόλοι στελεχών**

Τα διοικητικά στελέχη είναι εκείνα που πάντοτε ασκούν διοίκηση, οπότε ο ρόλος και οι ενέργειες τους περιλαμβάνουν την άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης, δηλαδή του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα τα διοικητικά στελέχη (Μπουραντάς, 1992):

- Καθορίζουν το έργο που έχουν να υλοποιήσουν στο χώρο της ευθύνης τους.
- Θέτουν στόχους στα άτομα και την ομάδα τους και σχεδιάζουν τα προγράμματα για την υλοποίησή τους.
- Αναθέτουν καθήκοντα στους συνεργάτες τους.
- Επιβλέπουν και παρακολουθούν την υλοποίηση του έργου και τους συνεργάτες τους.



- Καθοδηγούν, συμβουλεύουν, εμπνέουν, εμπνέουν τους συνεργάτες τους, πάντα με σκοπό να έχουν διάθεση να αποδώσουν.
- Ανταμείβουν θετικά ή αρνητικά τους συνεργάτες τους.
- Αξιολογούν τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των συνεργατών τους.
- Αναπτύσσουν και εκπαιδεύουν τους συνεργάτες τους.
- Δημιουργούν ομαδικό και φιλικό πνεύμα και κάνουν τους συνεργάτες τους να λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα.
- Ελέγχουν τα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές των συνεργατών.
- Αποφασίζουν για ζητήματα που αφορούν το χώρο της ευθύνης τους.

Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται και εξελίσσονται επαγγελματικά σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς οποιουδήποτε είδους. Η αρχική τους δουλειά δεν είναι η άσκηση της διοίκησης, αφού συνήθως, κανείς δεν τοποθετείται εξ αρχής σε θέση προϊσταμένου -διοικητικού στελέχους, μόλις ξεκινήσει να εργάζεται. Το πρωταρχικό επάγγελμα ή η ειδικότητα των διοικητικών στελεχών δεν είναι συνήθως η διοίκηση, αλλά το αντικείμενο του χώρου που διοικούν. Επί παραδείγματι, το επάγγελμα ή η ειδικότητα ενός προϊσταμένου ή διευθυντή λογιστηρίου είναι λογιστής, το επάγγελμα ενός διευθυντή σχολείου είναι καθηγητής, το επάγγελμα ενός διευθυντή εργοστασίου είναι μηχανολόγος, το επάγγελμα ενός διευθυντή τράπεζας είναι τραπεζικός υπάλληλος.

Υποδεικνύει, λοιπόν, αυτό ότι η καριέρα των διοικητικών στελεχών ξεκινά από την αρχή της πυραμίδας, συνήθως σε θέσεις εκτελεστικού έργου και στη συνέχεια εξελίσσεται ανοδικά. Η εξέλιξη τους μπορεί να γίνει είτε στην ίδια την επιχείρηση (ενδοεταιρικά) είτε σε άλλες, αφού έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν εργασιακό χώρο και πεδίο. Ασφαλώς, όμως, προϋποθέτει γνώσεις και ικανότητες που αποκτιούνται με την εμπειρία, καθώς και την απόδειξη τους με την επίτευξη σχετικών αποτελεσμάτων.

Τα διοικητικά στελέχη, για να είναι αποτελεσματικά, χρειάζεται να διαθέτουν ένα σύνολο γνώσεων, ικανοτήτων και χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Οι γνώσεις επιτρέπουν στο στέλεχος να αναγνωρίζει πότε και πώς πρέπει να ενεργεί σε κάθε περίπτωση, ενώ οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιτρέπουν να μπορεί, όποτε το επιθυμεί, να ασκεί διοίκηση. Επομένως, ο συνδυασμός γνώσεων, ικανοτήτων και συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας είναι το ιδανικό κράμα που διακρίνει ένα διοικητικό στέλεχος και προσδιορίζει την αποτελεσματικότητά του.

**Γνώσεις:** Κάθε διοικητικό στέλεχος πάντα πρέπει να διαθέτει ένα σύνολο από γενικές και ειδικές γνώσεις. Η αναλογία αυτών εξαρτάται από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται. Σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα οι ειδικές γνώσεις είναι πιο απαραίτητες,

ενώ σε ανώτερα απαιτούνται πιο γενικές. Πιο συγκεκριμένα, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατέχει τις παρακάτω γνώσεις:

- *Γνώσεις Μάνατζμεντ*: Σε οποιαδήποτε κοινωνική οργάνωση, σε οποιοδήποτε τμήμα της και σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο κι αν βρίσκεται, το διοικητικό στέλεχος πρέπει να διαθέτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις γνώσεις που περιλαμβάνει το γνωστικό πεδίο του μάνατζμεντ (έννοιες, αρχές, μοντέλα προγραμματισμού, στελέχωσης, διεύθυνσης - ηγεσίας, καθοδήγησης, υποκίνησης, επικοινωνίας - ελέγχου).
- *Ειδικές γνώσεις*: Αφορούν τον τομέα της ευθύνης του στην επιχείρηση, όπως για παράδειγμα γνώσεις μάρκετινγκ, όταν εργάζεται στο τμήμα μάρκετινγκ, γνώσεις λογιστικής, όταν εργάζεται στο λογιστήριο κ.λπ.
- *Γενικές γνώσεις*: Το διοικητικό στέλεχος, για να μπορεί να εντάσσει οργανικά τη λειτουργία του στο σύνολο της επιχείρησης, αλλά και την επιχείρηση στο περιβάλλον, χρειάζεται να διαθέτει σημαντικές γνώσεις (βέβαια σε μικρότερο βαθμό από τις προηγούμενες) που αφορούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης (π.χ. λειτουργία παραγωγής, πωλήσεις, χρηματοοικονομική λειτουργία, προσωπικό κ.λπ.), καθώς και γνώσεις που αφορούν το μικρό και μακροπεριβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση (γνώση του κλάδου, της αγοράς, της οικονομίας, του κοινωνικού, τεχνολογικού κ.λπ. περιβάλλοντος).

**Ικανότητες**: Ο R. Katz έδωσε μια ενδιαφέρουσα ταξινόμηση των ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτει το διοικητικό στέλεχος, για να είναι ικανό να ασκεί αποτελεσματική διοίκηση. Έτσι, διακρίνει τρεις κατηγορίες ικανοτήτων:

- *Διανοητικές*: Αυτές αναφέρονται στην ικανότητα του να αντιλαμβάνεται ολότητες που αποτελούνται από μέρη οργανικά συνδεδεμένα μεταξύ τους, σχέσεις μεταξύ των μερών ή των μεταβλητών, να μπορεί να αντιλαμβάνεται φαινόμενα, καταστάσεις, αντικείμενα, να τα ταξινομεί, να τα αξιολογεί, να τα συγκρίνει, να τα ιεραρχεί, να τα αναλύει και να τα συνθέτει.
- *Ανθρώπινες*: Αναφέρονται στη δυνατότητα του στελέχους να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα αποτελεσματικά, έτσι ώστε να επηρεάζει τη συμπεριφορά του και να την κατευθύνει προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Το στέλεχος πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να επικοινωνεί, να εμπνέει, να ενθαρρύνει και να εμπυγχώνει, να παρακινεί και να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να επιλύει τις συγκρούσεις μεταξύ τους και

να δημιουργεί, αντίστοιχα, σχέσεις και ηθικό που απαιτείται για αποτελεσματική συνεργασία.

- *Τεχνικές*: Είναι η ικανότητα του στελέχους να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τεχνικές, μοντέλα, διαδικασίες, εργαλεία κ.λπ.

## 1.4. Προγραμματισμός και λήψη αποφάσεων

Προγραμματισμός είναι η εκτέλεση όλων των αναγκαίων δράσεων και ενεργειών, προκειμένου να μετουσιωθεί σε ένα λειτουργικό σύστημα το επιθυμητό πρόγραμμα. Από όσα αναφέραμε παραπάνω, προκύπτει ότι το πρόγραμμα αποτελεί μια έννοια που πρέπει να θεωρηθεί αλληλένδετη με τον όρο οργάνωση, δηλαδή διάρθρωση των μερών για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου αντικειμενικού στόχου. Αν το κάθε μέλος μιας ομάδας ή μιας επιχείρησης κάνει αυτό που το ίδιο θεωρεί σωστό και σκόπιμο, τότε σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμία οργάνωση και πρόγραμμα.

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι ως πρόγραμμα μπορούμε να θεωρήσουμε «ένα κράμα πολιτικών διαδικασιών, κανόνων, σχεδίων δράσης και άλλων στοιχείων που είναι απαραίτητα για να φέρουν εις πέρας μια δεδομένη ροή δράσης, που υποστηρίζεται συνήθως από τα απαραίτητα κεφάλαια, την ανθρώπινη συμμετοχή και τους προϋπολογισμούς λειτουργίας». Αυτή η διασύνδεση των συστατικών στοιχείων που συγκροτούν ένα πρόγραμμα δημιουργεί περιορισμούς. Δίνει έμφαση στο πρόγραμμα, το οποίο είναι προϊόν του προγραμματισμού, και όχι στη διαδικασία προγραμματισμού, ενώ η διαδικασία είναι αυτή που ορίζει και καθορίζει την αποτελεσματικότητα και τη σπουδαιότητα του προγράμματος και των σχεδίων δράσης.

Ο προγραμματισμός και το πρόγραμμα μπορεί να διαχωριστούν σε δύο διαδικασίες, οι οποίες εμπεριέχουν ένα βασικό στοιχείο της επιστημονικής διοίκησης, την πρόβλεψη. Δηλαδή:

- Μπορεί ο προγραμματισμός, με βάση στοιχεία παρελθουσών, παρούσων και μελλοντικών χρήσεων, να διαμορφώσει ένα πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια (βραχύ - μέσο - μακροχρόνιος προγραμματισμός).
- Να καθοριστούν και να προσδιοριστούν με βάση τα παραπάνω στοιχεία δείκτες, τους οποίους θα προσπαθήσει να προσεγγίσει ή και να ξεπεράσει ακόμη η επιχείρηση.

Φυσικά επακριβή όρια και διαχωρισμοί στα παραπάνω δεν υπάρχουν, και η επιχείρηση προσπαθεί να συνθέσει όλα τα παραπάνω, δηλαδή αυτό που είναι «δυνατόν να γίνει» και αυτό που «πρέπει να γίνει». Παρακάτω θα αναφέρουμε γενικά τον τρόπο με τον οποίο καταστρώνεται ένα Πρόγραμμα δράσης με τα συγκεκριμένα βήματα του προγραμματισμού, όπως το ανέλυσε

και τα παρουσιάζει η οργανωτική φιλολογία. Οι Newman και Logan αναφέρουν τα παρακάτω βήματα:

1. **Διαίρεση των δραστηριοτήτων** που θέλουμε να προγραμματίσουμε σε συγκεκριμένα βήματα, τα οποία θα θεωρούνται απαραίτητα για την επίτευξη του στόχου.
2. **Επισημάνση των στοιχείων μεταξύ των διάφορων βημάτων** και ιδιαίτερα των απαραίτητων διαδοχών που υπάρχουν μεταξύ τους.
3. **Απόφαση για το ποιος είναι υπεύθυνος** για την υλοποίηση των διάφορων βημάτων, δηλαδή καταμερισμός εργασιών και ανάθεση αρμοδιοτήτων.
4. **Καθορισμός των διάφορων πόρων** (σε ποσότητα και ποιότητα), που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση και υλοποίηση των διάφορων επιμέρους εργασιών (άνθρωποι, μηχανήματα, κεφάλαια κ.τ.λ.).
5. **Εκτίμηση του χρόνου** που χρειάζεται για την εκτέλεση του κάθε βήματος, για τον προσδιορισμό π.Χ. του τελικού κόστους.
6. **Καθορισμός των τελικών ημερομηνιών** για την εκτέλεση των επιμέρους τμημάτων του προγράμματος.
7. **Έλεγχος των αποτελεσμάτων** και εντοπισμός των αποκλίσεων.

Τα στοιχεία 5. και 6. ονομάζονται και Χρονοδιάγραμμα. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε σε μια χρονική αλληλουχία που ορίστηκε για την εκτέλεση ενός προγράμματος δράσης, μια αλληλουχία που καθορίζεται από το διοικητικά στελέχη (Διοικητικός Χρονοπρογραμματισμός). Στην πραγματικότητα, πρόκειται για τις χρονικές εκτιμήσεις των βημάτων του προγράμματος και για τις εκτιμήσεις του αναγκαίου χρόνου δραστηριότητας που συνήθως διατυπώνεται σε ένα χρονοδιάγραμμα, το οποίο στην ουσία είναι ένα πρόγραμμα εκφραζόμενο σε μονάδες χρόνου. Η αναγκαιότητα ύπαρξης προγράμματος και προγραμματισμού είναι προφανής για την επιχείρηση που επιθυμεί να πετύχει ορισμένους στόχους και να λειτουργήσει για μεγάλο διάστημα. Είναι αναγκαία διότι:

- Λειτουργεί ως γνώμονας και κριτήριο δράσης με το οποίο συγκρίνονται όλες οι λειτουργίες των στελεχών και διαπιστώνονται οι αποκλίσεις.
- Όλα τα στελέχη χρησιμοποιούν το πρόγραμμα ως φάρο προσανατολισμού των δραστηριοτήτων τους και γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τι πρέπει να κάνουν.
- Το αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας κρίνεται με βάση τις αποκλίσεις του από τον αρχικό προγραμματισμό και από το βαθμό επίτευξης των αντικειμενικών στόχων.
- Γίνονται εξ' αρχής γνωστοί οι στόχοι της επιχείρησης στο προσωπικό και γενικά στους ανθρώπους που καλούνται να τους υλοποιήσουν.

- Αποτελεί γενικά ένα πλαίσιο λειτουργίας της παραγωγικής δραστηριότητας που μπορεί να λειτουργήσει αποτρεπτικά ως προς τα λάθη, συμβουλευτικά και απολογιστικά - συγκριτικά.

Δικαίωμα λήψης αποφάσεων έχουν οι Managers όλων των βαθμίδων, αλλά η έκταση του πεδίου τους διαφέρει. Στην ανώτατη διοικητική βαθμίδα (Top Manager) το δικαίωμα είναι πρωτογενές και εκτείνεται στο σύνολο της επιχείρησης. Στις υπόλοιπες βαθμίδες διοικητικών στελεχών (ανώτεροι, μεσαίοι, κατώτεροι Managers) το δικαίωμα είναι παράγωγο, αφού μεταβιβάζεται σ' αυτούς με εξουσιοδότηση και εκτείνεται στον τομέα, το τμήμα ή την ομάδα που διοικεί ο καθένας.

Προϋπόθεση της λήψης απόφασης, όπως αναφέραμε, αποτελεί η ύπαρξη σχετικής εξουσίας γι' αυτή (αρμοδιότητας).

Αυτές, στη διαδρομή του χρόνου, ήταν οι εξής:

1. Η παραδοσιακή (απαρχαιωμένη) μορφή. Αυτός που αποφάσιζε, μόνος ή μαζί με άλλους, συνεταιίρους ή μέλη της οικογένειας του, στηριζόταν στην έμπνευσή του, στη διαίσθηση, στην τύχη και στον αυτοσχεδιασμό.
2. Μιμητική μορφή. Αυτός ή αυτοί που αποφάσιζαν δε στήριζαν τις αποφάσεις τους σε δεδομένα, αλλά έπαιρναν μία απόφαση μιμούμενοι κάποιον άλλο που πήρε μια όμοια ή σχετική απόφαση.
3. Μορφή των συστηματικών αποφάσεων. Καταργείται ο αυτοσχεδιασμός, εγκαταλείπεται η μίμηση, κι αυτός ή αυτοί που αποφασίζουν προσπαθούν να στηριχτούν σε δεδομένα που τα επεξεργάζονται με τη λογική.
4. Μορφή της επιστημονικής προπαρασκευής και λήψης των αποφάσεων. Τώρα δεν αποφασίζει ένας ή κάποιοι, οποιοιδήποτε, αλλά μια ομάδα ανθρώπων, με ειδικές γνώσεις, που εφαρμόζει τις νεότερες επιστημονικές τεχνικές, τις σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων,
5. Χρησιμοποιεί τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για τη λήψη και επεξεργασία των στοιχείων, ώστε να προσφέρονται διάφορες εναλλακτικές λύσεις σε κάθε πρόβλημα και να είναι δυνατή η επιλογή της πιο ικανοποιητικής απ' αυτές.

Η συνολική διαδικασία της λήψης απόφασης περνά από τα παρακάτω έξι στάδια:

1. Εξακρίβωση και διάγνωση του προβλήματος.
2. Εξεύρεση των διάφορων εναλλακτικών λύσεων του προβλήματος.
3. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.
4. Απόφαση επιλογής της ικανοποιητικής λύσης.
5. Εφαρμογή της απόφασης.

6. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της απόφασης.

## 2. Αρχές της οργάνωσης

Πληθώρα ερμηνειών έχουν διατυπωθεί κατά το παρελθόν για τον προσδιορισμό της έννοιας «οργάνωση». Τις περισσότερες φορές ο όρος χρησιμοποιείται για να περιγραφθεί ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα την οποία διαθέτει ένας οργανισμός (π.χ. νοσοκομείο, εκπαιδευτικό ίδρυμα), μια επιχείρηση (π.χ. κατάστημα εμπορίας τροφίμων, ξενοδοχείο) ή και άλλη δραστηριότητα (π.χ. πολιτιστικός σύλλογος, αθλητικό σωματείο). Για παράδειγμα, πολλές φορές αναφέρονται οι εκφράσεις «αυτή η τράπεζα έχει καλή οργάνωση», «αυτή η επιχείρηση δεν έχει οργάνωση», «η πολιτιστική εκδήλωση να οργανωθεί σωστά», «η εξυπηρέτηση σ' αυτό το ξενοδοχείο είναι κακή, γιατί δεν υπάρχει καμία οργάνωση».

Ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται σήμερα με δύο διαφορετικές σημασίες. Με την πρώτη, ο όρος αναφέρεται στους «οργανισμούς», δηλαδή τις ενώσεις ή τους σχηματισμούς που οι άνθρωποι δημιουργούν, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τέτοια παραδείγματα είναι οι επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί, τα αθλητικά σωματεία, τα κόμματα, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, τα σχολεία, η εκκλησία, κ.τ.λ. Με την δεύτερη σημασία του, ο όρος αναφέρεται συνήθως στην οργανωτική δράση. Ως οργάνωση θα μπορούσε δηλαδή να οριστεί, μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή σύνολο ανθρώπων, οι οποίοι με συγκεκριμένες διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Έτσι, π.χ. ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος (manager) σε μια οργάνωση έχει διάφορα καθήκοντα, μεταξύ των οποίων εντάσσεται και το καθήκον να οργανώνει τις οργανώσεις (π.χ. τις επιχειρήσεις), τις λειτουργίες τους και τις διαδικασίες με τις οποίες θα επιτύχουν τους σκοπούς που έχουν θέσει, σύμφωνα με το σχεδιασμό. Σύμφωνα με την πρώτη διάκριση, η οργάνωση αναφέρεται:

- I. Στη δομή του οργανισμού και εξετάζει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτόν και μετατρέπουν το άθροισμα των μερών σε συνολικό αποτέλεσμα, δηλαδή σε «ολότητα». Εξετάζει, δηλαδή, τον τρόπο διάρθρωσης του οργανισμού, τα μέρη που τον αποτελούν και τον τρόπο που αυτά συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, ένας βιολογικός οργανισμός αποτελείται από μέρη, συνδεδεμένα οργανικά μεταξύ τους, ώστε να αποτελούν μια ολότητα. Μια μηχανή (π.χ. αυτοκίνητο) είναι επίσης μια ολότητα, η οποία αποτελείται από μέρη, τα οποία όμως συνδέονται μεταξύ τους με φυσικές, λειτουργικές ή χρονικές σχέσεις. Μια μουσική συναυλία αποτελεί μια ολοκληρωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, που αποτελείται από επιμέρους ενέργειες ή δράσεις, μεταξύ των οποίων υπάρχουν συγκεκριμένες σχέσεις. Τέλος, ένα σπίτι αποτελείται από ένα

άθροισμα μερών (πάτωμα, οροφή, τοίχους, δωμάτια, πόρτες κ.λπ.), τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με συγκεκριμένες σχέσεις. Αυτές αποτελούν τη διάρθρωση ή τη δομή του και εξασφαλίζουν τη λειτουργικότητα του.

- II. Στα συστήματα του οργανισμού που εξετάζουν το στοιχείο της αλληλουχίας ή της διαδοχής των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και τον τρόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος του οργανισμού. Πρόκειται, δηλαδή, για τις διαδικασίες που ακολουθούνται, ώστε να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες. Για παράδειγμα, η εγγραφή ενός συνδρομητή σε μια εταιρία παροχής υπηρεσιών οδικής βοήθειας, γίνεται με συγκεκριμένες προδιαγεγραμμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει τόσο ο πελάτης όσο και ο υπεύθυνος της εταιρίας.

Σύμφωνα με τη δεύτερη διάκριση, η οργάνωση αναφέρεται σε ορισμένα βασικά στοιχεία που την συνιστούν. Αυτά είναι:

- I. Οι άνθρωποι οι οποίοι την αποτελούν. Αυτοί αλληλοεπιδρούν (αναπτύσσουν σχέσεις) μεταξύ τους και, παίζοντας ρόλους, αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργων ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και τελικά στην ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών.
- II. Οι στόχοι τους οποίους έχει θέσει. Η οργάνωση δημιουργείται από στόχους και ικανοποιεί στόχους (ατομικούς ή ομαδικούς), σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, καθώς επίσης και τις ανάγκες των ατόμων η των ομάδων που την αποτελούν. Η ικανοποίηση (άμεση ή έμμεση) των αναγκών του ατόμου, μέσω της οργάνωσης, αποτελεί το λόγο της εκούσιας συμμετοχής του σε αυτή.
- III. Ο καταμερισμός της εργασίας και τα συστήματα τα οποία εφαρμόζονται. Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεων τους.
- IV. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα-μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα. Από τον επιτυχή καταμερισμό των αρμοδιοτήτων στα άτομα και την κατάλληλη συνεργασία μεταξύ τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία των επιδιώξεων της οργάνωσης.
- V. Τα όρια σύμφωνα με τα οποία διακρίνεται, μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, ανθρώπους, κ.τ.λ., που την ξεχωρίζουν από τις άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα. Αποτελεί, δηλαδή,



μια ξεχωριστή «οντότητα», η οποία, βεβαίως, δέχεται πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις από το περιβάλλον.

VI. Τη χρονική διάρκεια, που δραστηριοποιείται. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται φανερό ότι μορφές οργανώσεων αποτελούν οι επιχειρήσεις, τα υπουργεία, τα αθλητικά σωματεία, οι συνδικαλιστικοί σύλλογοι, η εκκλησία, ο στρατός, τα κόμματα, τα πανεπιστήμια, κ.ά. Αντίθετα, φιλόμουσοι που παρακολουθούν μια συναυλία που δίδεται από γνωστούς καλλιτέχνες, οι οποίοι τυχαία βρίσκονται σε κάποιο μεγάλο χώρο, παρά το γεγονός ότι είναι σύνολα ατόμων με κοινούς σκοπούς (να ακούσουν τα αγαπημένα τους τραγούδια, να απολαύσουν θέαμα, κ.τ.λ.), δεν αποτελούν οργάνωση, γιατί δεν υπάρχουν ούτε ουσιαστικές δομές, σχέσεις και σχέδια, ούτε έχουν διάρκεια στο χρόνο.

## **2.1.Καταμερισμός εργασίας**

Στην σημερινή εποχή οι πληροφορίες και οι γνώσεις εξελίσσονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Ένας άνθρωπος, όσο ευφυής και εργατικός και αν είναι, δεν είναι σε θέση να παρακολουθήσει ούτε όλα τα θέματα, αλλά ούτε και όλες τις πλευρές ενός θέματος. Από την άλλη πλευρά, στα πλαίσια του ανταγωνισμού θα πρέπει ό,τι κάνει, να το κάνει γρήγορα και σωστά. Κρίνεται, απαραίτητο, επομένως, να προσανατολισθεί σε μια και μόνο δραστηριότητα, να είναι δηλαδή ο ειδικός, ο «εξειδικευμένος» στο χώρο του. Η ένωση των ανθρώπων, λοιπόν, σε οργανώσεις επιτρέπει αυτή ακριβώς τη διαίρεση του έργου και την εξειδίκευση. Ένας άνθρωπος π.χ. δεν μπορεί να κατασκευάσει μόνος το αυτοκίνητό του. Είναι πολύ δύσκολο σε ένα «λογικό» χρονικό διάστημα κάθε άνθρωπος να αποκτήσει γνώση και δεξιότητες, για να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου. Έτσι, η διαίρεση του έργου της κατασκευής του αυτοκινήτου σε πολλές επιμέρους εργασίες επιτρέπει την εξειδίκευση και, κατά συνέπεια, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της εργασίας του ανθρώπου. Αυτό συμβαίνει γιατί με την εξειδίκευση ο άνθρωπος επαναλαμβάνει περισσότερες φορές την ίδια δουλειά, γεγονός που του επιτρέπει να αποκτά μεγαλύτερη εμπειρία και τελικά να βελτιώνει τις δεξιότητές του. Ακόμη και στην περίπτωση που υποθέσουμε ότι κάποια στιγμή ένας άνθρωπος θα είναι σε θέση να κατασκευάζει όλα τα μέρη του αυτοκινήτου, θα υπάρξει ο προβληματισμός σε πόσο χρόνο θα ολοκληρώσει την κατασκευή. Η εκτίμηση είναι ότι θα χρειασθεί πολύ περισσότερο από αυτόν που χρειάζεται, αν εργάζονταν ταυτόχρονα δέκα ή περισσότεροι άνθρωποι. Η

ένωση, επομένως, των ανθρώπων σε ομάδα και ταυτόχρονα η διαίρεση του έργου επιτρέπει την αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου.

Η Πολιτική οικονομία πάντοτε αυτοπεριορίζεται στην καταγραφή γεγονότων που συμβαίνουν στην κοινωνία, και την αιτιολόγησή τους προς το συμφέρον της κυρίαρχης τάξης. Έτσι, είναι υπέρ του καταμερισμού εργασίας που δημιουργείται από τη βιομηχανία στις σύγχρονες βιομηχανοποιημένες κοινωνίες. Έχοντας διαπιστώσει ότι είναι κερδοφόρος για τους καπιταλιστές (κεφαλαιοκράτες) τον έχει αναγάγει σε αρχή και τον έχει εγκαθιδρύσει ως κανόνα.

Χαρακτηριστική είναι η ρήση του Adam Smith, του πατέρα της σύγχρονης Πολιτικής Οικονομίας (<http://vrahokipos.net/kropotkin/chapter15.htm> )

## **2.2. Συγκέντρωση και Αποκέντρωση εξουσίας**

Ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων και εξουσιών είναι ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της δομής της οργάνωσης και εξαρτάται από τους σκοπούς, το είδος των εργασιών, από τις ικανότητες και το στυλ ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών, καθώς, και από το περιβάλλον. Επίσης, ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξουσίας, είναι ένα από τα βασικότερα ζητήματα του οργανωτικού σχεδιασμού, ο οποίος συνδέεται άμεσα με την έννοια της εξουσίας. Καθοριστικής σημασίας είναι να έχουν την ικανότητα τα ανώτερα στελέχη ώστε να μπορούν να διακρίνουν τις αρμοδιότητές που εκχωρούν στους υφισταμένους τους, καθώς, επίσης, να έχουν και την ικανότητα να διακρίνουν ποια από τα κατώτερα στελέχη μπορούν και έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν σε αυτού του είδους τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί. Επιπλέον, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων, συνοδεύεται από τη μεταβίβαση της εξουσίας, που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων της αντίστοιχης ευθύνης για την πλήρη και αποτελεσματική διεκπεραίωση του συνόλου των υποχρεώσεων που απορρέουν από την εξουσία που μεταβιβάζεται.

Η αποκέντρωση και η συγκέντρωση είναι δύο έννοιες και δύο διαμετρικά αντίθετες τάσεις όπως θα τις χαρακτηρίζαμε, συμπληρωματικού χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι, αυξανόμενης της συγκεντρωτικής τάσης, μειώνεται ο βαθμός αποκέντρωσης, όπως συμβαίνει και το αντίθετο. Οι έννοιες αυτές συνδέονται με τη μεταβίβαση εξουσίας, καθώς επισημαίνεται ότι «κανένας οργανισμός δεν πρέπει να είναι εντελώς συγκεντρωμένος ή αποκεντρωμένος ». (Κανελλόπουλος, 1990).

Η έννοια της συγκέντρωσης της εξουσίας, αναφέρεται στο γεγονός, κατά πόσο η εξουσία σε μία οργάνωση συγκεντρώνεται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, που σημαίνει ότι δικαίωμα στη λήψη των αποφάσεων λαμβάνουν μόνο οι managers του ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου διοικήσεως. Όμως παρόλα αυτά, η εξουσία, ασκείται με διάφορους τρόπους, σε διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής διάρθρωσης. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι, εκτός από το ιεραρχικό επίπεδο λήψης των αποφάσεων ως βασικότερος παράγοντας του βαθμού συγκέντρωσης, εξίσου σημαντικό είναι και το είδος των αποφάσεων, καθώς και ο τρόπος αξιολόγησης της συμπεριφοράς των διάφορων μελών της κάθε οργάνωσης.

Αντίθετα με τη συγκέντρωση, στην αποκέντρωση εξουσίας λήψης των οργανικών αποφάσεων, οι σημαντικότερες από τις αποφάσεις, φαίνεται να λαμβάνονται και στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης, καθώς θα λέγαμε χαρακτηριστικά η έννοια της αποκέντρωσης αναφέρεται στο βαθμό εκχώρησης της εξουσίας λήψης των αποφάσεων στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Η αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων, οδηγεί σε μεγαλύτερες ευθύνες στους εργαζομένους (Σιασιάκος, χ.χ.). Πιο συγκεκριμένα, «η τάση χορήγησης εξουσίας στις κατώτερες οργανωτικές μονάδες και συγκέντρωση της τάσης διατήρησης της εξουσίας αυτής» (Ζευγαρίδης & Ξυροτύρη -Κουφίδου, 1986). Επίσης, όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός και όσο ταχύτερος είναι ο ρυθμός ανάπτυξής του, τόσο περισσότερο αναγκαία γίνεται η εφαρμογή της αποκέντρωσης ως συστήματος διοικήσεώς του.

Η εφαρμογή της αποκέντρωσης, μπορεί να χρησιμοποιείται εκ μέρους της επιχείρησης ως μέσο ανάπτυξης των διοικητικών στελεχών. Επιπλέον, η αποκέντρωση έχει ως κανόνα, την ανάπτυξη πρόσθετων συστημάτων συλλογής πληροφοριών, τα οποία έχει ανάγκη η ανώτατη ηγεσία και αυτό θα βοηθήσει ώστε να ελεγχθεί η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται κυρίως στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης (Φλώρος, 1993). Ο βαθμός αποκέντρωσης εξαρτάται από τον αριθμό αποφάσεων που λαμβάνουν οι managers των μεσαίων και κατώτερων επιπέδων, δηλαδή, όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αποφάσεων που παίρνουν οι managers των μεσαίων και κατώτερων επιπέδων τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός αποκέντρωσης.

### ***Πλεονεκτήματα αποκέντρωσης***

1. Δίνεται στα στελέχη κατώτερων επιπέδων, η μεταβίβαση του δικαιώματος λήψης απόφασης, με αποτέλεσμα να μειώνεται ως ένα μεγάλο βαθμό, ο φόρτος της εργασίας των ανώτερων επιπέδων διοικήσεως και να αυξάνεται ο διαθέσιμος χρόνος τους.
2. Υποκινείται το προσωπικό κατώτερων κλιμακίων, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η πρωτοβουλία τους και να δίδεται σε αυτούς ένα αίσθημα ευθύνης και δυναμικότητα όπως και η δουλειά τους να γίνεται πιο ενδιαφέρουσα. Τους επιτρέπει να αναπτύξουν

γνώσεις και ικανότητες για να αναγνωρισθεί ο ρόλος τους, όπως και με αυτό τον τρόπο ενδυναμώνονται και αφοσιώνονται οι εργαζόμενοι κατώτερων κλιμακίων.

3. Τα στελέχη κατώτερων επιπέδων, έρχονται σε άμεση επαφή με τα προβλήματα της καθημερινότητας με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα στο να ληφθούν ορθότερες αποφάσεις. Επιπλέον, όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους ίδιους αυξάνεται η υπευθυνότητα υλοποίησής τους.
4. Ενθαρρύνεται ο προγραμματισμός από τους managers όλων των επιπέδων καθώς και διευκολύνεται η διοίκηση με στόχους (management by objectives).
5. Διευκολύνεται και ο συντονισμός στην περίπτωση μεγάλων επιχειρήσεων.
6. Σε τυχόν αλλαγές, βοηθάει η αποκέντρωση, να ληφθούν εκεί που υπάρχει ανάγκη χωρίς περιθώρια αναμονής από την ανώτερη διοίκηση.

### ***Μειονεκτήματα αποκέντρωσης***

1. Αύξηση του κόστους διοίκησης, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των μεσαίων και κατώτερης βαθμίδας στελεχών.
2. Παρατηρούνται ενδεχόμενες συγκρούσεις δραστηριοτήτων.
3. Υπάρχει περίπτωση κινδύνου λήψης άστοχων αποφάσεων, καθώς αυτές ευνοούν κάποια τμήματα ή τμήμα, όπου αμέσως μπορεί αυτές οι αποφάσεις να επιδρούν αρνητικά για ολόκληρη την επιχείρηση.
4. Υπάρχει περίπτωση η αποκέντρωση να οδηγήσει σε έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα διοικήσεως.
5. Τέλος, υπάρχει κίνδυνος, να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των επιτελικών και γραμμικών στελεχών όπως και μεταξύ των στελεχών μεσαίων και κατώτερων ιεραρχικά βαθμίδων.

### **3. Διεύθυνση- Διοίκηση – Ηγεσία**

Για πολλούς οι όροι διοίκηση - διεύθυνση και ηγεσία θεωρούνται ως συνώνυμοι, όμως αυτή η ταύτιση δεν είναι σωστή, αφού:

- Διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού
- Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου, που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού).

Η ηγεσία δεν είναι απλώς κάτι μέσα στον άνθρωπο. Είναι πρωτίστως και πάνω απ' όλα μια διαπροσωπική σχέση. Εκείνοι οι οποίοι θέλουν να δουν αν είναι ηγέτες το μόνο που χρειάζεται να κάνουν είναι να κοιτάξουν πίσω να δουν αν τους ακολουθούν. Αυτή η σχέση η οποία βοηθά τον Α να κάνει τον Β να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί ο στόχος Γ είναι η ουσία της διαδικασίας της ηγεσίας. Είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται συστηματικά και διαρκώς (Λαρδούτσος, 2014, Μπουραντάς, 2005).

Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών κι εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες ως σήμερα, τόσο στις επιχειρήσεις - βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες, μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι ορίζεται ηγεσία και γιατί (πως και με βάση ποια κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης.

#### **3.1. Ορισμός ηγεσίας & πηγές δύναμης του ηγέτη**

Κατά την προσπάθεια μας προκειμένου να αποσαφηνίσουμε τον όρο «ηγεσία», σκοντάφτουμε στην απουσία ενός συγκεκριμένου και καθολικά αποδεκτού ορισμού της, παρόλο που δεν έχει πάψει να αποτελεί πεδίο έντονου ενδιαφέροντος και εντατικής μελέτης από την πλευρά των κοινωνικών επιστημόνων κατά τους δυο τελευταίους αιώνες. Η έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των μελετητών και των ερευνητών της οφείλεται, πιθανότατα, αφενός, στο γεγονός ότι, ως πολυπαραγοντικό και πολυδιάστατο κοινωνικό φαινόμενο, αντιστέκεται σθεναρά σ' έναν στεγανό, ενιαίο και σαφή ορισμό της και εντέχνως ξεφεύγει από κάθε προσπάθεια περιορισμού της, και αφετέρου, στην οπτική υπό την οποία την προσεγγίζει ο κάθε επιστήμονας, τους ιδιαίτερους θεωρητικούς προσανατολισμούς στη βάση των οποίων τη μελετά και τις

παραμέτρους στις οποίες προσδίδεται έμφαση. Όμως, παρόλο που η «ηγεσία» ως έννοια παραμένει ασαφής και συγκεχυμένη, δεν συμβαίνει το ίδιο και με την αναγνώριση της σημασίας της, ως σύνθεσης φαινομένων ισχύος, εξουσίας κι επιρροής, για την αποτελεσματική λειτουργία καθενός οργανισμού. (Hemphill, 1968). Η ηγεσία, αναγνωρίζεται ως μία σημαντική παράμετρος της διοικητικής εργασίας πέρα από κάθε αμφισβήτηση, που ασκείται είτε «εκ των άνω» είτε μέσω της διαλεκτικής αλληλεπίδρασης του «ηγέτη» και των υφισταμένων του και αποβλέπει, κυρίως, στη ρύθμιση νοοτροπιών και συμπεριφορών των εργαζομένων αναφορικά με τις συνθήκες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού προσδοκώμενου αποτελέσματος (Μπουραντάς, 1984). Από τη στιγμή που η «ηγεσία» βρίσκει την εννοιολογική και την πρακτική της ολοκλήρωση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων μιας οργάνωσης με την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα (Hersey&Blanchard, 1977,1988), είναι προφανές ότι ο Διευθυντής – Ηγέτης έχει σημαντική συνεισφορά στην ποιοτική βελτίωση του εκπαιδευτικού έργου και την αποτελεσματική υλοποίηση των σκοπών της σχολικής μονάδας. Γιατί δυναμικά εμπνέει, ενεργοποιεί και συντονίζει, μέσα από ένα πολυεπίπεδο πλέγμα επικοινωνίας και σχέσεων, το μόνο έμπυχο και πλέον δυναμικό στοιχείο στον οργανωσιακό χώρο με βούληση, ανάγκες, συνήθειες και κίνητρα, κατευθύνοντάς το σε συνεκτικές, συνεργατικές κι ενσυνείδητες δραστηριότητες, οι οποίες προδιαγράφουν την αποτελεσματική επίτευξη των εκπαιδευτικών σκοπών με θετικές προεκτάσεις στην κοινωνική ζωή. (Σαΐτης, 1992).

### **3.2 Τα βασικά στυλ ηγεσίας**

Οι προσεγγίσεις (σχολές) για την ηγεσία που έχουν διατυπωθεί μέχρι σήμερα μπορούν να χωρισθούν σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη, ανήκουν εκείνες οι θεωρίες που επιχειρούν να προσδιορίσουν ή να διαπιστώσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά) των αποτελεσματικών ηγετών. Στη δεύτερη, ανήκουν εκείνοι οι ερευνητές που επιχειρούν να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην κατάσταση (οργανισμό, κοινωνικό περιβάλλον) οι οποίοι επηρεάζουν τη δυνατότητα, αλλά όχι την ικανότητα κάποιου να ηγηθεί. Η τρίτη προσέγγιση περιλαμβάνει εκείνες τις θεωρίες που επιχειρούν να μελετήσουν την ομάδα (αυτή καθ' εαυτή), δηλαδή τους υφισταμένους ή οπαδούς και πώς επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας ο ένας απέναντι στον άλλο, παρά τον ηγέτη. Οι νέες τάσεις για τη μελέτη του θέματος της ηγεσίας εστιάζουν, κυρίως, στους παράγοντες των προσεγγίσεων που αναφέρθηκαν.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του (ή οπαδούς του) πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η ειδοποιός διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό στυλ του. Δηλαδή, ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν: (α) των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, (β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και του ενδιαφέροντος που δείχνει, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεσθεί το έργο - να επιτευχθεί ο στόχος) όσο κι απέναντι στους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισής τους ως άτομα και προσωπικότητες). (Παππά, 2010).

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σ' όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ. Το πρόβλημα επομένως είναι ποιο στυλ είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με ποιο τρόπο και κάτω από ποιες συνθήκες και προϋποθέσεις; Αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- i. Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών του μάνατζερ.
- ii. Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες των υφισταμένων.
- iii. Παράγοντες της κατάστασης: Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, ηγετικό στυλ ανωτέρων.

Οι θεωρίες περί ηγεσίας που ακολουθούν είναι οι πλέον γνωστές και προτείνουν η κάθε μια τον ιδανικό τύπο ηγέτη για τον κόσμο των επιχειρήσεων. Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας, μεταφέρει στην πράξη την προσωπική θεωρία διοίκησης του ηγέτη, εκφράζει τις ιδιαίτερες διοικητικές ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει, αντανακλά την προσωπικότητα και την γενικότερη κουλτούρα του και πλαισιώνει κάθε ενέργεια και δραστηριότητά του. Αποτελεί, δε, σύμφωνα με πολυπληθείς εγχώριες και διεθνείς μελέτες κι έρευνες, έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός οργανισμού, καθώς, μειώνει το στρες των εργαζομένων, τους δεσμεύει στην υποχρέωση συνεισφοράς και τους ωθεί σε ενεργή εμπλοκή στην παραγωγική εργασία, με στόχο τη μέγιστη απόδοση της οργάνωσης στην οποία συμμετέχουν, κάτω από κάποιες προϋποθέσεις, (Κανελλόπουλος, 1990), προωθεί σε συγκεκριμένες δράσεις και δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού (Ζαβλανού, 1998), επιδρά θετικά στη δημιουργία συνοχής της ομάδας των εργαζομένων και αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία τους. Εν, ολίγοις, αποτελεί το ενδεδειγμένο μέσο για την αποτελεσματική έκφραση της «τέχνης του να επιτυγχάνεις σκοπούς μέσω των ανθρώπων» (Stoner, 1978). Τα κύρια «στυλ» ηγεσίας

μπορούμε να τα εντάξουμε σε τρεις κατηγορίες, *την αυταρχική ηγεσία, τη δημοκρατική ηγεσία και τη χαλαρή ηγεσία.*

- Η *αυταρχική ηγεσία* αποτελεί μέθοδο άσκησης εξουσίας βασισμένη σε μια σαφή γραφειοκρατική ιεράρχηση των σχέσεων μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων, από την οποία εκπηγάζουν συγκεκριμένοι κανόνες επικοινωνίας και συνεργασίας τους, αρθρωμένοι στο δίπολο «επιταγή / επιβολή – υπακοή / υποταγή». Σ' αυτή την περίπτωση, ο προϊστάμενος αναλαμβάνει αποκλειστικά τον προγραμματισμό και την οργάνωση του οργανωσιακού χώρου και παίζει κυριαρχικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό των ενεργειών όλων των μελών της ομάδας, η μη εκτέλεση των οποίων επιφέρει κυρώσεις. Χρησιμοποιεί αυταρχική συμπεριφορά, συνοδευόμενη από έμμεσο ή και άμεσο εκφοβισμό και απαιτεί την εκτέλεση των διαταγών του αρνούμενος, συχνά, να τις αιτιολογήσει ή να δικαιολογήσει τις ενέργειές του, ενώ απορρίπτει προτάσεις που δεν συνάδουν με τις δικές του αποφάσεις. Ένας τέτοιος ηγέτης σχολικής μονάδας, υποβαθμίζει και αποεπαγγελματικοποιεί τους εκπαιδευτικούς στερώντας τους τη δυνατότητα, αφενός, της ανάληψης πρωτοβουλιών για τη διεκπεραίωση του παιδαγωγικού έργου τους και αφετέρου, της συμμετοχής τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων για την ανάπτυξη της σχολικής μονάδας, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία απρόσωπων σχέσεων που δεν προωθούν τη συνεργατική δράση για την υλοποίηση προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων. Κατά συνέπεια, η σχολική μονάδα αδυνατεί να αποδώσει τα μέγιστα των δυνατοτήτων της και, κατ' επέκταση, το σχολείο να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στη δυναμική των καιρών και στις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες συμβάλλοντας στην προώθηση του «κοινού συμφέροντος». (Hersey&Blanchard, 1988).
- Εξίσου αναποτελεσματική για την εκπαίδευση είναι και η *χαλαρή ηγεσία*, που εντάσσεται στο ελευθεριάζον εκπαιδευτικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο ο προϊστάμενος λειτουργεί απλά ως χορηγός πληροφοριών προς τους υφισταμένους του στο πλαίσιο «κοινοτικών σχέσεων», που καταργούν εξ ολοκλήρου την ιεραρχική δομή του εκπαιδευτικού οργανισμού, καθώς προωθούν την ισάξια συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στη λήψη αποφάσεων και στην εκτέλεση του συλλογικού έργου, χωρίς αυστηρές ιεραρχικές διαφοροποιήσεις και θεσμοθετήσεις ρόλων, αλλά με αυξημένη ευαισθησία στις αξίες και τα συναισθήματά τους. Η αποδοχή συμπεριφορών και ρόλων που επικρατούν σε κοινότητες, την οποία και προωθεί αυτός ο τρόπος ηγεσίας, τον



καθιστούν ιδανικό για την αποτελεσματική εργασία μιας ομάδας συνεργατών ισάξιου βαθμού, η οποία προϋποθέτει συσκέψεις με τον ηγέτη πριν τη μορφοποίηση των προσωπικών αποφάσεων και απαιτεί ατομικές συνεισφορές για την ολοκλήρωση συλλογικού έργου. Παρόλα αυτά, δεν είναι αποτελεσματικός στη διοίκηση οργανισμών που βασίζουν την αποδοτικότητά τους στη συστημική αλληλεξάρτηση των μελών τους, τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο ενός ηγετικού στελέχους και προσβλέπουν στην επίτευξη της μέγιστης δυνατής ωφέλειας για το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό ατόμων, όπως συμβαίνει συνήθως με το εκπαιδευτικό σύστημα.

- Έχοντας «απορρίψει» την αυταρχική και τη χαλαρή εξουσία ως αναποτελεσματικές για την ποιοτική αναβάθμιση της σχολικής μονάδας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας κι αποτελεσματικότητάς της με κριτήριο την προώθηση του «κοινού καλού», καταλήγουμε διά της εις άτοπον απαγωγής στη *δημοκρατική ηγεσία*, η οποία ανταποκρίνεται καλύτερα στα χαρακτηριστικά της σχολικής μονάδας ως ένα δομικό στοιχείο του ευρύτερου εκπαιδευτικού συστήματος, ως ένας νοούμενος ζωντανός οργανισμός που λειτουργεί σε συγκεκριμένο κοινωνικό περιβάλλον, με το οποίο το συνδέουν σχέσεις αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης, και έχει ως βασικό σκοπό ύπαρξης, κυρίως, την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο. Σ' αυτό το πλαίσιο, η σχολική μονάδα εξειδικεύει και προσαρμόζει τις γενικές αρχές λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος στις ιδιαίτερες συνθήκες και καταστάσεις που αντιμετωπίζει η ίδια, ενώ υπηρετεί τους στόχους της μέσα από κοινές διαδικασίες και δραστηριότητες όλων των υπηρετούντων σ' αυτή εκπαιδευτικών, την αποτελεσματικότητα των οποίων αναλαμβάνει να διασφαλίσει ο διευθυντής-«ηγέτης» με τον συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο του παραγόμενου συλλογικού έργου «εκ των ένδον». Στην προκειμένη περίπτωση η λήψη αποφάσεων για την εκτέλεση του συνεργατικού έργου προϋποθέτει την ενεργή εμπλοκή του σε συνεργασία με το διδακτικό προσωπικό, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται -με την ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών κι απόψεων εμποτισμένων με τη βούληση και το αίσθημα ευθύνης για την αποτελεσματική εκτέλεσή του όλων των μελών της ομάδας- η αποσαφήνιση των στόχων και των επιδιώξεων της σχολικής μονάδας, καλλιεργείται η σύμπνοια και το ομαδικό πνεύμα και παρέχονται ηθικά κίνητρα για μεγιστοποίηση των προσπαθειών προς επίτευξη του βέλτιστου δυνατού αποτελέσματος. (Χυτήρης, Άννινος 2015, Γεωργόπουλος, 2015). Περνώντας από το επίπεδο της λήψης αποφάσεων σ' αυτό της υλοποίησής τους, καταλυτικός είναι ο ρόλος του δημοκρατικού ηγέτη στη διακριτική επίβλεψη του έργου των υφισταμένων μέσα

από την παροχή οδηγιών και υποδείξεων για την ομαλή διεκπεραίωση της εργασίας και τον συντονισμό των εργασιών για την αποφυγή τυχόν επικαλύψεων ή παραλείψεων που μειώνουν την αποτελεσματικότητά του. Οι δυο αυτές δραστηριότητες απαιτούν από τον διευθυντή να διαθέτει πείρα και ιδιαίτερες δεξιότητες χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, όχι μόνον γιατί γενικά η συμπεριφορά του ανθρώπου είναι δύσκολο να σταθμιστεί και να προσανατολισθεί σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις, αλλά, κυρίως, επειδή υπακούει συχνά σε παρορμήσεις που έχουν να κάνουν με την εσωτερική ανάγκη για αναγνώριση και διάκριση.

Καταληκτικά, η ομαλή και αποδοτική λειτουργία του σχολείου προϋποθέτει την εξασφάλιση της αρμονικής συνεργασίας ανάμεσα στον διευθυντή και το υπόλοιπο διδακτικό προσωπικό (Ζαχαρή, 1985, Χιώτη, 1981), μέσα από μια ηγεσία δημοκρατικού χαρακτήρα, που διατηρεί, όμως, για τον εαυτό της το δικαίωμα του τελικού λόγου στη λήψη αποφάσεων και της επιβολής τους σε περίπτωση αδυναμίας συμφωνίας, καθώς χρεώνεται την αποκλειστική ευθύνη για την εύρυθμη λειτουργία του σχολείου, τον συντονισμό της σχολικής ζωής και την επίτευξη προδιαγεγραμμένων εκπαιδευτικών στόχων. Δεν είναι εύκολο εγχείρημα και απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες που δεν διαθέτουν όλα τα άτομα, συνεπώς απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των κατάλληλων ηγετικών στελεχών.

Έτσι, τα κυριότερα στυλ ηγεσίας που συναντούμε σήμερα είναι τα εξής (Τζωρτζάκης, 1999, Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή 2003) :

- **Δημοκρατικό:** Ο μάνατζερ συνεργάζεται ή αποζητά τη συμμετοχή όσο αυτό είναι δυνατό, με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.
- **Αυτοκρατορικό:** Ο μάνατζερ διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση. Απευθύνεται κυρίως σε νέους εργαζόμενους οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους, σε προσωρινούς υπάλληλους, σε υπαλλήλους που είναι "Δύσκολοι να διοικηθούν", και σε υπαλλήλους οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σ' άλλα στυλ.
- **Γραφειοκρατικό:** Ο μάνατζερ "διοικεί με βάση το βιβλίο". Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων κι την επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στ' ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες

ή οδηγίες. Απευθύνεται κυρίως σε εργαζόμενους που πρέπει ν' ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών σε θέματα προμηθειών, τύπων εντολής αγορών ή προϋποθέσεις σύμβασης αγοράς). Απευθύνεται σε εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες ή με αρκετή εμπειρία, εργαζόμενους που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους (π.χ. εκτέλεση, ανάθεση έργου), εργαζόμενους οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή σε ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.

- **Χαλαρό:** Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί, «παραλείπων τις υποχρεώσεις του», παρέχοντας και αιτιολογώντας αρκετή εξουσία και δικαιώματα λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία. Απευθύνεται σε εργαζόμενους με υψηλό βαθμό υποκίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

## 4. Θεωρητικές προσεγγίσεις ηγεσίας

### 4.1 Θεωρία X-Ψ

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D.McGregor, υπάρχουν στην πράξη, κατά την άσκηση ηγεσίας, δύο ομάδες υποθέσεων που πραγματοποιεί ο ηγέτης σχετικά με τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος, καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Η πρώτη ομάδα υποθέσεων ονομάστηκε X και τη δεύτερη Y (Wheatley, 2003).

#### ***Οι Υποθέσεις της ομάδας X***

Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί. Επομένως, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και να τιμωρηθούν, για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή των ευθυνών, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία και πάνω απ' όλα θέλει να διακατέχεται από σιγουριά. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας. Άρα, εδώ ταιριάζει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Ο ίδιος ο McGregor όμως αμφισβητεί την εγκυρότητα της θεωρίας αυτής, υποστηρίζοντας ότι τα πιο πάνω χαρακτηριστικά (για τους ανθρώπους) είναι μάλλον αποτελέσματα του τρόπου διοίκησης και όχι έμφυτα στον άνθρωπο.

Από την άλλη, η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας πάνω στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία μας, εφόσον εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει αναλόγως πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει. Είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Κατά συνέπεια σε αυτή την περίπτωση ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι ο πιο αποτελεσματικός.

### ***Οι Υποθέσεις της ομάδας Y***

Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει. Η συναίνεση προς στόχους έχει συνάρτηση με τις αμοιβές, που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Το κανονικό άτομο, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη. Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί σχετικά υψηλό βαθμό, ευφυΐας, δημιουργικότητας, και φαντασίας, για τη λύση προβλημάτων οργανισμού είναι πλατιά κι όχι στενά κατανομημένη στους ανθρώπους.

### ***Οι Συνέπειες των δύο θεωριών***

Αν ο ηγέτης πιστεύει στη θεωρία X τότε κατευθύνει και ελέγχει με τη χρήση εξουσίας (ένεκα θέσης). Δίνει έμφαση και προτεραιότητα στους στόχους του οργανισμού κι όχι των εργαζόμενων. Είναι ουσιαστικά προσανατολισμένος προς την παραγωγή. Η συνέπεια της θεωρίας Y είναι ότι όταν ο ηγέτης δίνει προτεραιότητα στους στόχους των εργαζόμενων και τους εμπιστεύεται, τότε επιτυγχάνεται αξιόλογη ολοκλήρωση των στόχων των εργαζόμενων και του οργανισμού. Ο ηγέτης που ακολουθεί τη θεωρία αυτή είναι προσανατολισμένος προς τους εργαζόμενους και πιστεύει ότι οι ευχαριστημένοι εργάτες θα είναι και παραγωγικοί.

Οι θεωρίες X και Y του McGregor εκφράζουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο. Η πρώτη πιστεύει ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων, εννοώντας τους ηγέτες και η μάζα η οποία θα πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους. Υπάρχουν, δηλαδή, οι άνθρωποι που έχουν σαν προορισμό να διατάζουν και οι άνθρωποι προορισμένοι για να εκτελούν. Αντίθετα, η δεύτερη θεωρία υποστηρίζει ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρότερες και κατά συνέπεια, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους δε γίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά. Ο McGregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία X στην

θεωρία Y σαν μία αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό βέβαια προϋποθέτει, όσο το δυνατόν, την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας (Αγγελοπούλου & Χορέβα, 2017).

## 4.2. Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Μια γενική ιδέα των σχέσεων μεταξύ των τριών βασικών στυλ ηγεσίας (Αυταρχικό – Δημοκρατικό-Χαλαρό) έχει διατυπωθεί προγενέστερα. Έτσι, το αυταρχικό ή εξουσιαστικό στυλ δεν είναι ένα στυλ του τύπου "ή όλα ή τίποτα". Μάλλον υπάρχουν βαθμοί εξουσίας, που κλιμακώνονται.

Ο "καθαρός" εξουσιαστικός ή αυταρχικός ηγέτης συμπεριφέρεται μ' ένα τρόπο που υποδεικνύεται από τις υποθέσεις της θεωρίας X και λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, χωρίς καμία συμβολή των υφισταμένων. Είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την παραγωγή - έργο και τείνει να θεωρεί τους υφισταμένους του ως "πράγματα", χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους. Αντιλαμβάνεται το ρόλο του να πιέζει και εξαναγκάζει τους υφισταμένους, για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Χρειάζεται, επομένως, να τους επιβλέπει στενά, από φόβο μήπως εκμεταλλευθούν την ελευθερία και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, σε ότι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος τα δικαιώματά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του, το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς, θα αντιδράσει μ' ένα τρόπο εξαναγκαστικό και κατευθυντικό.

Το μέγεθος του αυταρχισμού μειώνεται, καθώς, ο μάνατζερ αυξάνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του και παραχωρώντας έτσι, μέρος της εξουσίας του στη λήψη αποφάσεων.

Στην άλλη ακραία περίπτωση, όπου ο μάνατζερ μοιράζεται τελείως την εξουσία με τους υφισταμένους του έχουμε το χαλαρό στυλ ηγεσίας. Εδώ καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής, δηλαδή γενικά σημεία και στόχων εργασίας, αλλά επιτρέπει παράλληλα στους υφισταμένους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν τους στόχους όπως αυτοί αξιολογούν καλύτερα. Σημαντικό στοιχείο είναι πως κάτω από έναν επιτυχημένο "χαλαρό" ηγέτη βρίσκονται εκείνοι οι υφιστάμενοι που χάρις στην τεχνολογία (έχουν την εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή στην προσωπικότητά τους, εμπλέκονται προσωπικά, είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωτικούς και προσωπικούς τους στόχους, είναι πολύ υπεύθυνοι και με μεγάλη πρωτοβουλία (υποθέσεις θεωρίας Y). Με έναν τέτοιο τύπο υφισταμένων μια πλήρης

συγκέντρωση εξουσιών στο πρόσωπο του μάνατζερ θα ήταν αντιπαραγωγική. Επίσης, η φύση του έργου και άλλες τεχνολογικές απαιτήσεις ίσως κάνουν ακατάλληλη την αποκλειστική λήψη αποφάσεων από τον μάνατζερ, εφόσον αυτός μπορεί να μην έχει τα προσόντα να παίρνει αποφάσεις υψηλής τεχνικής φύσεως και καθοριστικών συνεπειών.

Οι ερευνητικές ομάδες ή και οι ομάδες ανάπτυξης (προϊόντων ή οργανισμού) διοικούνται γενικότερα κάτω από ένα χαλαρό σύστημα, όπως και οργανισμοί εντάσεως γνώσεων ή καινοτομιών. Όμως, ακόμη και κάτω από ένα χαλαρό στυλ ηγεσίας, μπορούμε να πούμε ότι η περίπτωση να διοικούνται μ' ένα τελείως χαλαρό στυλ είναι απλώς το ένα άκρο στο συνεχές των δυνατών ηγετικών στυλ. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, αλλά όχι συστηματικά, σημειώνεται κάποια ουσιαστική ανάμειξη του ηγέτη στη λήψη αποφάσεων ή την επίβλεψη των υφισταμένων,

Μεταξύ των δύο ακραίων αυτών στυλ ηγεσίας κυρίαρχο και πιο λειτουργικό είναι εκείνο που ο μάνατζερ συστηματικά μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας του με τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι το δημοκρατικό και σε αυτό ο μάνατζερ κι οι υφιστάμενοι θεωρούνται, σχετικά, εξ ίσου ικανοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή του τμήματος. Ο δημοκρατικός μάνατζερ είναι περισσότερο ένας ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης, παρά ο μάνατζερ που υιοθετεί ένα εξουσιαστικό ή χαλαρό στυλ ηγεσίας.

Ο πραγματικός δημοκρατικός μάνατζερ, κινείται μεταξύ των σημείων 5 και 6, όπου μάνατζερ και υφιστάμενοι έχουν την ίδια, περίπου, ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και τις αποφάσεις. Σχετικά με τα "καθαρά" ή ιδανικά στυλ ηγεσίας θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην πράξη σπανίζουν και ότι τα "μικτά" στυλ, δηλαδή αυτά μεταξύ των ακραίων ή βασικών σημείων αποτελούν την πραγματικότητα.

### **4.3 Το Διοικητικό πλέγμα ή Διοικητική «σχάρα»**

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R.Blake&J.Mouton και δίνει διαφορετικούς τύπους ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης για την παραγωγή ή για τον εργαζόμενο. Έτσι, δημιούργησαν μια «σχάρα», που στον άξονα X μετριέται το ενδιαφέρον για παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Μέσα από κατάλληλα τεστ (π.χ. ερωτήσεις) ο μάνατζερ μπορεί να προσδιορίσει το δικό του στυλ ηγεσίας πάνω στη σχάρα αυτή, σύμφωνα με τη συμπεριφορά που επιδεικνύει κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας.

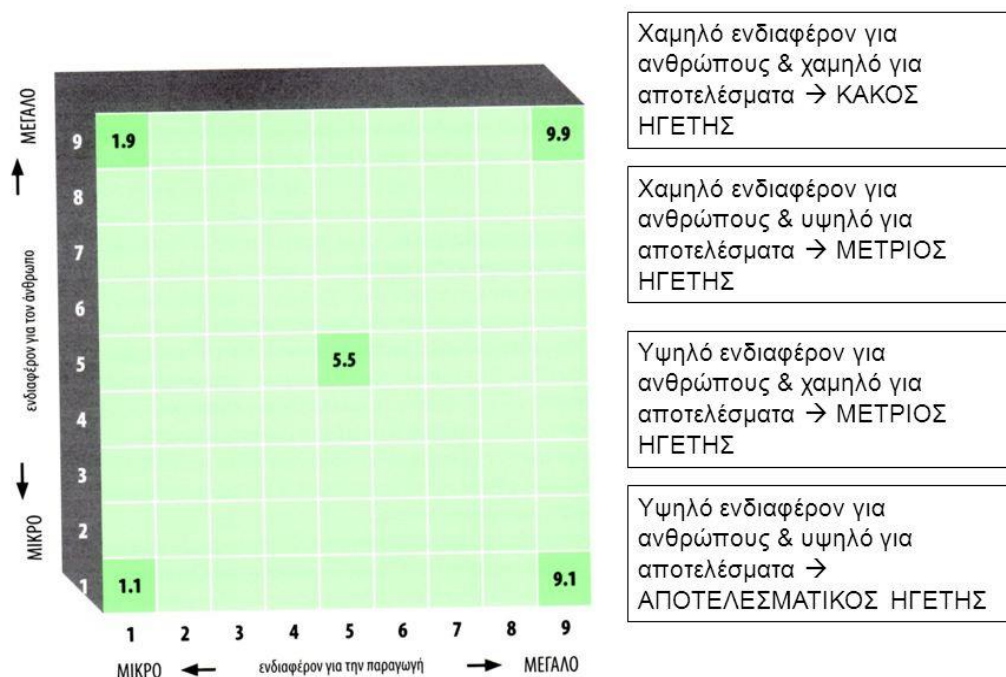
Στο σχήμα υπάρχουν πέντε σκούρα τετράγωνα που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Το τετράγωνο κάτω αριστερά στη σχάρα - 1,1 ("Αδύνατος" μάνατζερ) προσδιορίζει ένα μάνατζερ με ελάχιστο ενδιαφέρον για παραγωγή κι ελάχιστο γι' ανθρώπους. Το τετράγωνο κάτω δεξιά - 9,1 που δείχνει εξαιρετικά υψηλό ενδιαφέρον για παραγωγή (Μάνατζερ καθήκοντος), αφορά εκείνον τον μάνατζερ που ασχολείται κυρίως με την παραγωγή και ελάχιστα ή καθόλου με τους υφισταμένους του. Δηλαδή δίνει σαφώς μεγαλύτερη προτεραιότητα στους στόχους και θέματα που αφορούν την παραγωγή παρά στις ανάγκες των υφισταμένων του ή στη διατήρηση φιλικών σχέσεων ή στη μείωση προστριβών και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Στο αντίθετο άκρο (διαγωνίως) απ' αυτό του προσανατολισμού προς το καθήκον (για παραγωγή) είναι το τετράγωνο - 1,9 (Μάνατζερ Λέσχης). Εδώ ο μάνατζερ δείχνει μέγιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους - υφιστάμενους κι ελάχιστο για την παραγωγή. Αυτός ο μάνατζερ δίνει υψηλή προτεραιότητα στην ικανοποίηση-ευχαρίστηση και σχέσεις της ομάδας έργου. Αν οι απαιτήσεις του οργανισμού ή του έργου έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες ή προτιμήσεις των εργαζομένων τότε αυτές οι απαιτήσεις ελαχιστοποιούνται ή παραμερίζονται.

Στη μέση απ' αυτά τα δύο ακραία στυλ ηγεσίας ευρίσκεται εκείνο, στο τετράγωνο 5,5 (Μάνατζερ του εκκρεμούς). Ένας μάνατζερ κάτω απ' αυτό το στυλ μοιράζει, εξ ίσου, το ενδιαφέρον του και στην παραγωγή και στους ανθρώπους. Και τούτο διότι νομίζει πως έτσι θα επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ηθικού των υφισταμένων του και ταυτόχρονα ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης του έργου.

Εκείνο το τετράγωνο το οποίο προτείνεται ως το καλύτερο για άσκηση ηγεσίας είναι το -9,9 (Συνεργατικός μάνατζερ). Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από τη διάθεση και προσπάθεια του μάνατζερ ολοκλήρωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και εκτέλεσης του έργου. Κάτω απ' αυτό το στυλ ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, για οποιοδήποτε πρόβλημα αφορά τόσο αυτούς, όσο και την παραγωγή, μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

## Διοικητική Σχάρα



Στο σχήμα και στα πέντε βασικά-κυρίαρχα ηγετικά στυλ, αναγράφεται η βασική υπόθεση που κάνει ο μάνατζερ όταν υιοθετεί ένα από αυτά τα στυλ. Σημειώνεται ότι ενώ κάθε μάνατζερ έχει ένα βασικό-κυρίαρχο στυλ που χρησιμοποιεί συχνά, υπάρχουν, όμως, περιπτώσεις (έκτακτες) που μετακινείται σε κάποιο άλλο τετραγωνάκι (υιοθετεί δηλαδή άλλο στυλ) για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος.

### 4.4 Θεωρία του κύκλου της ηγεσίας ή Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων

Η θεωρία του "κύκλου ζωής" του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Ως ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και, τέλος, η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο.

Αυτοί οι παράγοντες της ωριμότητας έχουν έννοια μόνο σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να γίνει. Έτσι, κάποιο άτομο ή μια ομάδα δεν είναι γενικά



ώριμο ή ανώριμο, αλλά σε σχέση μόνο με κάτι άλλο συγκεκριμένο. Με την έννοια αυτή, ένας πωλητής μπορεί να είναι πολύ υπεύθυνος (ώριμος) στο κλείσιμο μιας συμφωνίας, αλλά πολύ επιπόλαιος (ανώριμος) στη γραφική εργασία που είναι απαραίτητη. Με ανάλογο τρόπο ένας ταμίας τράπεζας μπορεί να είναι ώριμος στη γραφική εργασία που απαιτείται, αλλά ανώριμος στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ, καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι θα είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Συγκεκριμένα, αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε τέσσερα (4) επίπεδα, από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την πλήρη ωριμότητα, τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα και κατάλληλα στυλ ηγεσίας. Αυτά τα τέσσερα στυλ είναι κατ' αντίστοιχη σειρά τα: α) Στυλ "λέγειν" (δασκάλου), β) Στυλ "πωλητή", γ) Στυλ συμμετοχικό και δ) Στυλ εξουσιοδοτικό.

Έτσι, με επίπεδο ωριμότητας W 1 (χαμηλό) το στυλ "λέγειν" είναι το πιο κατάλληλο. Αιτία για αυτό είναι ότι άτομα που είναι και μη ικανά προς εκτέλεση έργου (στερούνται ικανοτήτων) και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης ενός έργου, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ πρέπει να ορίσει τους ρόλους και να πει στους υφισταμένους του τι να κάνουν, πότε και πώς. Έτσι, δίνει έμφαση σε μια καθοδηγητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο, και πολύ λίγη έμφαση δίνει στη συμπεριφορά σχέσεων.

Το στυλ "πωλητή" χρησιμοποιείται με υφισταμένους χαμηλής προς μέτρια ωριμότητα (W2). Άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου, αλλά απρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά, επειδή στερούνται ικανοτήτων, αλλά χρειάζονται επίσης "υποστηρικτική" συμπεριφορά για ενίσχυση της προθυμίας και ενθουσιασμού τους. Αυτό το στυλ παίρνει το όνομά του από το γεγονός ότι αν και ο ηγέτης δίνει αρκετές οδηγίες αυτός πρέπει να εξηγήσει γιατί μερικά πράγματα πρέπει να γίνουν, να πείσει τους υφισταμένους "να αγοράσουν" την επιδιωκόμενη συμπεριφορά. Έτσι το στυλ αυτό περιλαμβάνει υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και υψηλή συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις.

Το συμμετοχικό στυλ είναι κατάλληλο για υφιστάμενους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα (W 3). Επειδή οι υφιστάμενοι σ' αυτό το επίπεδο ωριμότητας έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού ο ηγέτης χρειάζεται να υποστηρίξει τις προσπάθειες των υφισταμένων του μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακροάσεως. Αυτό το στυλ ονομάζεται συμμετοχικό, διότι ο υφιστάμενος και ο ηγέτης λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις. Εδώ ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να επικοινωνεί. Έτσι, το στυλ αυτό συμμετοχής περιλαμβάνει υψηλή συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) και χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το "εξουσιοδοτικό" στυλ χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας (W 4).

Επειδή σ' ένα τέτοιο επίπεδο ωριμότητας τα άτομα και είναι ικανά και αυτουποκινούνται, λίγη καθοδήγηση ή υποστήριξη χρειάζεται από τον ηγέτη. Σε μια τέτοια κατάσταση οι υφιστάμενοι μπορούν ν' αφηθούν ν' αποφασίσουν οι ίδιοι το πώς, πότε και πού να ολοκληρώσουν το έργο τους. Σ' αυτό το επίπεδο ωριμότητας είναι και ψυχολογικά ώριμοι και έτσι δεν χρειάζονται εκτεταμένη αμφίδρομη επικοινωνία ή υποστηρικτική συμπεριφορά. Το εξουσιοδοτικό στυλ χαρακτηρίζεται από χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στυλ είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και να συμπεριφερθεί ο ηγέτης σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία. Είναι ευνόητο βέβαια ότι με βάση αυτή τη θεωρία ο ηγέτης (προϊστάμενος) θα πρέπει να βοηθήσει τους υφιστάμενους του να "ωριμάσουν", ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν ν' αναλάβουν ευθύνη - πρωτοβουλία για εκτέλεση έργου.

Συμπερασματικά, όπως γίνεται κατανοητό, από τις θεωρίες για Διεύθυνση - Ηγεσία που αναπτύχθηκαν πιο πάνω, ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από αυτούς που αφορούν την προσωπικότητα του ίδιου του ηγέτη, παράγοντες που αφορούν τους ομοιόβαθμους του και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της οικονομικής μονάδας.

#### **4.5 Παράγοντες κατάστασης οικονομικής μονάδας και προσωπικότητας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.**

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R.Blake & J.Mouton και δίνει διαφορετικούς τύπους ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης για την παραγωγή ή για τον εργαζόμενο. Έτσι έφτιαξαν μια «σχάρα», που στον άξονα X μετριέται το ενδιαφέρον για παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, σε μια κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Μέσα από κατάλληλο τεστ (π.χ. ερωτήσεις) ο μάνατζερ μπορεί να προσδιορίσει το δικό του στυλ ηγεσίας, πάνω στη σχάρα αυτή σύμφωνα με τη συμπεριφορά που επιδεικνύει, κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας. Στο σχήμα υπάρχουν πέντε σκούρα τετράγωνα που αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Το τετράγωνο κάτω αριστερά στη σχάρα - 1,1 ("Αδύνατος" μάνατζερ) προσδιορίζει ένα μάνατζερ με ελάχιστο ενδιαφέρον για παραγωγή κι ελάχιστο γι' ανθρώπους. Το τετράγωνο κάτω δεξιά - 9,1 που δείχνει εξαιρετικά υψηλό ενδιαφέρον για παραγωγή (Μάνατζερ καθήκοντος) αφορά εκείνον τον μάνατζερ που ασχολείται κυρίως με την παραγωγή και ελάχιστα ή καθόλου με τους υφισταμένους του. Δηλαδή, δίνει, σαφώς, μεγαλύτερη προτεραιότητα στους στόχους και θέματα που αφορούν την παραγωγή παρά στις ανάγκες των υφισταμένων του ή στη διατήρηση φιλικών σχέσεων ή στη μείωση προστριβών και συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων.

Στο αντίθετο άκρο (διαγωνίως) απ' αυτό του προσανατολισμού προς το καθήκον (για παραγωγή) είναι το τετράγωνο - 1,9 (Μάνατζερ Λέσχης). Εδώ ο μάνατζερ δείχνει μέγιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους - υφιστάμενους κι ελάχιστο για την παραγωγή. Αυτός ο μάνατζερ δίνει υψηλή προτεραιότητα στην ικανοποίηση-ευχαρίστηση και σχέσεις της ομάδας έργου. Αν οι απαιτήσεις του οργανισμού ή του έργου έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες ή προτιμήσεις των εργαζομένων τότε αυτές οι απαιτήσεις ελαχιστοποιούνται ή παραμερίζονται.

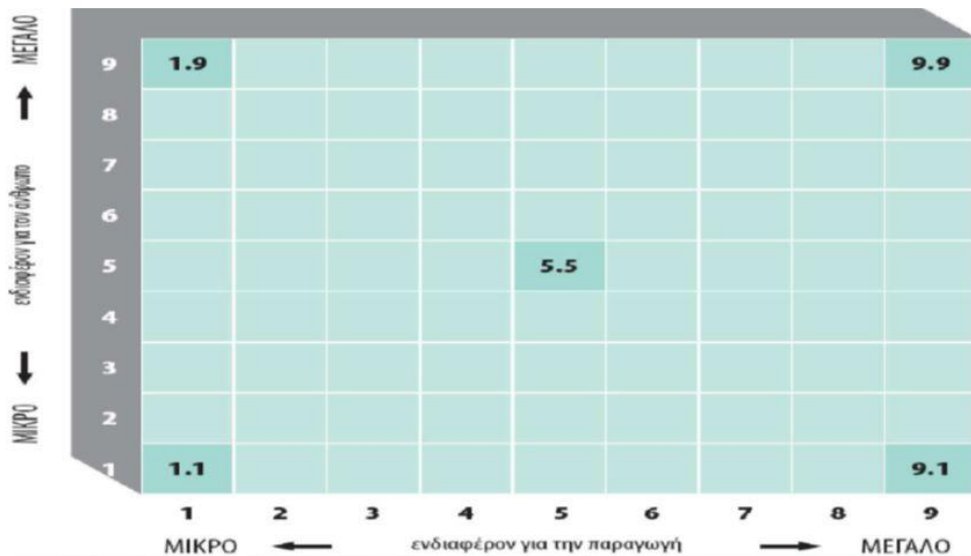
Στη μέση απ' αυτά τα δύο ακραία στυλ ηγεσίας εντοπίζουμε εκείνο, στο τετράγωνο 5,5 (Μάνατζερ του εκκρεμούς). Ένας μάνατζερ κάτω απ' αυτό το στυλ μοιράζει, εξίσου, το ενδιαφέρον του και στην παραγωγή και στους ανθρώπους. Και τούτο διότι νομίζει πως έτσι θα επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ηθικού των υφισταμένων του και ταυτόχρονα ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης του έργου.

Εκείνο το τετράγωνο, στη σχάρα, που προτείνεται ως το καλύτερο για άσκηση ηγεσίας είναι το -9,9 (Συνεργατικός μάνατζερ). Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από τη διάθεση και προσπάθεια του μάνατζερ ολοκλήρωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και εκτέλεσης του έργου. Κάτω απ' αυτό το στυλ ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, για οποιοδήποτε πρόβλημα αφορά τόσο αυτούς, όσο και την παραγωγή, μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

Στο σχήμα και στα πέντε βασικά-κυρίαρχα ηγετικά στυλ, αναγράφεται η βασική υπόθεση που κάνει ο μάνατζερ όταν υιοθετεί ένα από αυτά τα στυλ. Σημειώνεται ότι, ενώ κάθε

μάνατζερ έχει ένα βασικό-κυρίαρχο στυλ που χρησιμοποιεί συχνά, υπάρχουν, όμως, περιπτώσεις (έκτακτες) που μετακινείται σε κάποιο άλλο τετραγωνάκι (υιοθετεί δηλαδή άλλο στυλ) για να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος.

## Η διοικητική σχάρα: Οι πέντε τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς



11

### 4.6 Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Η συνεχής κλίμακα συμπεριφοράς χωρίζεται σε τρία κομμάτια τα οποία αποτελούν και τα ηγετικά στυλ που εφαρμόζουν οι μάνατζερ. Στην πραγματικότητα δεν εφαρμόζεται «καθαρά» κάποιο από αυτά αυτούσιο, αλλά κυρίως μεικτά στυλ μεταξύ των ακραίων δηλαδή σημείων.

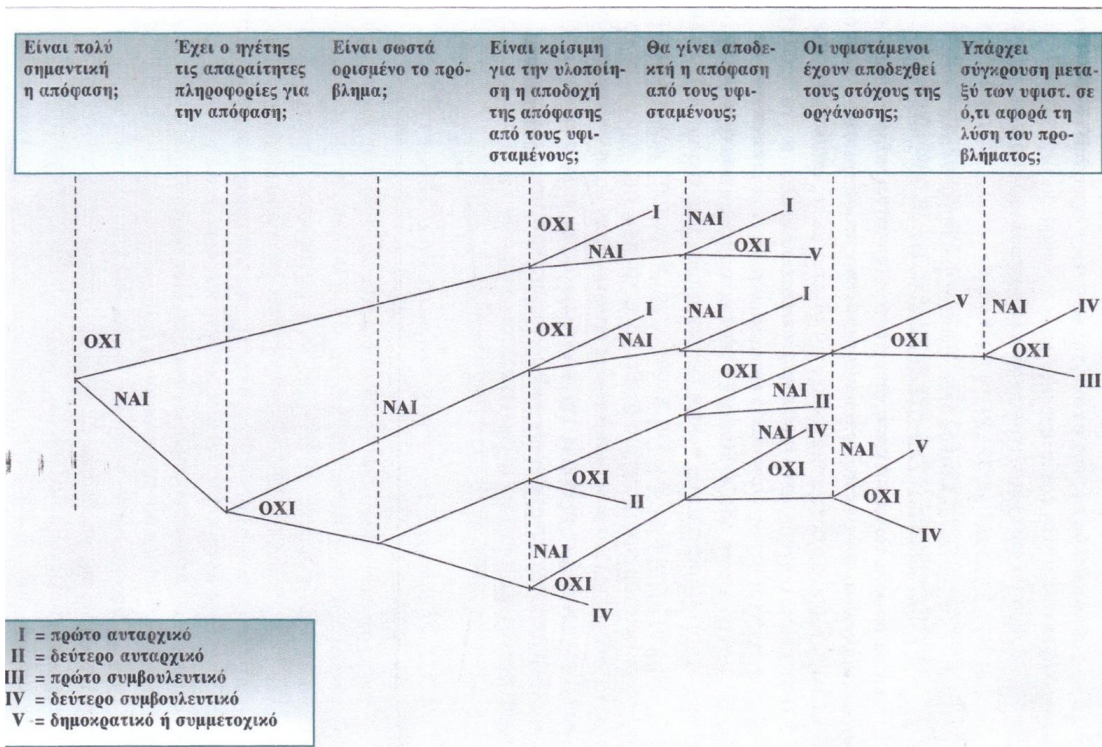
Το αρχικό ακραίο σημείο είναι το αυταρχικό ή εξουσιαστικό στυλ, δηλαδή ο μάνατζερ βασισμένος στη θεωρία X λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του χωρίς τη συμβουλή των υφισταμένων του, είναι προσανατολισμένος προς την παραγωγή-έργο και θεωρεί τους υφισταμένους του ως «πράγματα» και χωρίς τη δυνατότητα ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι. Στο άλλο άκρο και καθώς η έννοια του αυταρχισμού μειώνεται και η συμμετοχή των υφισταμένων στην λήψη απόφασης αυξάνεται οδηγούμαστε στο χαλαρό στυλ. Σε αυτό ο μάνατζερ μοιράζει εντελώς την εξουσία με τους υφιστάμενους του και επιτρέπεται σε αυτούς να παίρνουν τις σχετικές αποφάσεις για να πετύχουν τους στόχους τους όπως αυτοί πιστεύουν καλύτερα. Αυτό τα στυλ εμφανίζεται σε εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό, σε υπαλλήλους με

κατάλληλη προσωπικότητα, σε ερευνητικές ομάδες και κυρίως σε οργανισμούς εντάσεως γνώσεων και καινοτομιών. Μεταξύ των δύο άκρων υπάρχει το δημοκρατικό στυλ, όπου ο μάνατζερ μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας τους με τους υφισταμένους τους. Εδώ μάνατζερ και υφιστάμενοι θεωρούνται ικανοί για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο μάνατζερ αυτού του τύπου βρίσκεται στο σημείο (9,9) της διοικητικής σχάρας και θεωρείται ένας πραγματικός ηγέτης με τη σημασία της λέξης.

#### 4.7 Υπόδειγμα Vroom Yetton

Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην συμπεριφορά του ηγέτη σε σχέση με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε στυλ Ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή και μη των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων(Μπουραντάς,2002).

- Το *πρώτο αυταρχικό στυλ I*, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του με βάση τις πληροφορίες που έχει και μεταβιβάζει την απόφαση στους υφισταμένους του για την εκτελέσουν.
- Το *δεύτερο αυταρχικό στυλ II*, που σημαίνει ότι ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση, αφού πρώτα συμπληρώσει τις πληροφορίες που διαθέτει με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους, είτε κάνοντας γνωστό σε αυτούς το πρόβλημα, είτε όχι.
- Το *πρώτο συμβουλευτικό στυλ III*, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν την απόφαση μόνος, όμως συζητά το πρόβλημα με τον κάθε υφιστάμενο ατομικά και όχι σε ομάδες και ζητά τις απόψεις του σχετικά με τη ή τις λύσεις. Οι απόψεις των υφισταμένων μπορεί να επηρεάσουν, μπορεί και όχι, την απόφαση του ηγέτη.
- Το *δεύτερο συμβουλευτικό στυλ IV*, που σημαίνει ότι ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, από τις οποίες ζητά τις απόψεις τους και τις συμβουλές τους για τη λύση του και κατόπιν μόνος του λαμβάνει την απόφαση.
- Το *δημοκρατικό η συμμετοχικό στυλ V*, σύμφωνα με το οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά από όλα τα μέλη της (Μπουραντάς,2002).



#### 4.8 Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφιστάμενων

Η θεωρία του "κύκλου ζωής" του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων. Η ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται σαν η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος, η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο.

Οι παράγοντες αυτοί της ωριμότητας έχουν έννοια μόνο σε σχέση με κάποια συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να γίνει. Έτσι, κάποιο άτομο (ή μια ομάδα) δεν είναι γενικά ώριμο ή ανώριμο αλλά σε σχέση μόνο με κάτι συγκεκριμένο. Με την έννοια αυτή, ένας πωλητής μπορεί να είναι πολύ υπεύθυνος (ώριμος) στο κλείσιμο μιας συμφωνίας, αλλά πολύ επιπόλαιος (ανώριμος) στη γραφική εργασία που είναι απαραίτητη. Κατά ανάλογο τρόπο ένας ταμίας τράπεζας μπορεί να είναι ώριμος στη γραφική εργασία που απαιτείται, αλλά ανώριμος στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ, καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες (προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την

προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Πιο συγκεκριμένα, αν υποθεθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε τέσσερα (4) επίπεδα - από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την πλήρη ωριμότητα - τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα (κατάλληλα) στυλ ηγεσίας. Στο σχήμα που ακολουθεί τα τέσσερα αυτά στυλ είναι κατ' αντίστοιχη σειρά τα: α) Στυλ "λέγειν" (δασκάλου), β) Στυλ "πωλητή", γ) Στυλ συμμετοχικό και δ) Στυλ εξουσιοδοτικό.

Έτσι, με επίπεδο ωριμότητας W 1 (χαμηλό) το στυλ "λέγειν" είναι το πιο κατάλληλο, γιατί τα άτομα που είναι και μη ικανά προς εκτέλεση έργου (στερούνται ικανοτήτων) και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης ενός έργου χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ πρέπει να ορίσει τους ρόλους και να πει στους υφισταμένους του τι να κάνουν, πότε και πώς. Με αυτό τον τρόπο δίνει έμφαση σε μια καθοδηγητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο, ενώ ελάχιστη έμφαση δίνει στη συμπεριφορά σχέσεων.

Το στυλ "πωλητή" χρησιμοποιείται με υφισταμένους χαμηλής προς μέτρια ωριμότητα (W2). Άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου αλλά απρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά, επειδή στερούνται ικανοτήτων, αλλά χρειάζονται επίσης "υποστηρικτική" συμπεριφορά για ενίσχυση της προθυμίας και ενθουσιασμού τους. Αυτό το στυλ παίρνει το όνομά του από το γεγονός ότι αν και ο ηγέτης δίνει αρκετές οδηγίες αυτός πρέπει να εξηγήσει γιατί μερικά πράγματα πρέπει να γίνουν, να πείσει τους υφισταμένους "να αγοράσουν" την επιδιωκόμενη συμπεριφορά. Έτσι το στυλ αυτό περιλαμβάνει υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και υψηλή συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις.

Το συμμετοχικό στυλ είναι κατάλληλο για υφισταμένους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα (W 3). Επειδή οι υφιστάμενοι σ' αυτό το επίπεδο ωριμότητας έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι ζητήσει ο ηγέτης, αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού, ο ηγέτης χρειάζεται να υποστηρίξει τις προσπάθειες των υφισταμένων του μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακροάσεως. Αυτό το στυλ ονομάζεται συμμετοχικό διότι ο υφιστάμενος και ο ηγέτης λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις. Εδώ ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να επικοινωνεί. Έτσι, το στυλ αυτό συμμετοχής περιλαμβάνει υψηλή συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) και χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το "εξουσιοδοτικό" στυλ χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας (W 4). Επειδή σ' ένα τέτοιο επίπεδο ωριμότητας τα άτομα και είναι ικανά και αυτοποκινούνται, λίγη καθοδήγηση ή υποστήριξη χρειάζεται από τον ηγέτη. Σε μια τέτοια κατάσταση οι υφιστάμενοι μπορούν ν' αφεθούν ν' αποφασίσουν οι ίδιοι το πώς, πότε και πού να ολοκληρώσουν το έργο τους. Σ' αυτό το επίπεδο ωριμότητας είναι και ψυχολογικά ώριμοι και έτσι δεν χρειάζονται εκτεταμένη αμφίδρομη επικοινωνία ή υποστηρικτική συμπεριφορά. Το εξουσιοδοτικό στυλ χαρακτηρίζεται από χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά.

Το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στυλ είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων και να συμπεριφερθεί ο ηγέτης σύμφωνα με την πιο πάνω θεωρία. Είναι ευνόητο βέβαια ότι με βάση αυτή τη θεωρία ο ηγέτης (προϊστάμενος) θα πρέπει να βοηθήσει τους υφισταμένους του να "ωριμάσουν", ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν ν' αναλάβουν ευθύνη - πρωτοβουλία για εκτέλεση έργου.

Συμπερασματικά, όπως γίνεται κατανοητό, από τις θεωρίες που προαναφέρθηκαν για τη Διεύθυνση - Ηγεσία, ο ηγέτης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από αυτούς που αφορούν την προσωπικότητα του ίδιου του ηγέτη, παράγοντες που αφορούν τους ομοιόβαθμους του και τους παράγοντες που επηρεάζουν το κλίμα και τις πολιτικές της οικονομικής μονάδας.

## 4.9 Θεωρία στόχων

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία «η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.» (Ζαβλανός,2002)Για να το επιτύχει αυτό ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να:

- αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων
- τους βοηθά να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους
- ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους
- περιορίζει τα εμπόδια και να αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσής τους
- τους καθοδηγεί και τους συμβουλεύει
- αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων
- κάνει συγκεκριμένες τις ανταμοιβές (Μπουραντάς,2002)

Οι βάσεις της θεωρίας αυτής είχαν τεθεί πριν 40 περίπου χρόνια από τον Geogoroulos και τους συνεργάτες του στο πανεπιστήμιο του Michigan, ωστόσο η κύρια ανάπτυξή της έγινε



από τους R. House και G. Evans στις αρχές του 1970. Σύμφωνα με τον House τα στυλ ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ίδιο ηγέτη σε διαφορετικές περιπτώσεις, ως «μονοπάτια» για την προσέγγιση των στόχων του είναι τα εξής:

- Το διευθυντικό ή αυταρχικό (directive leadership) στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης δίνει εντολές στους υφισταμένους για την εκτέλεση της εργασίας, καθώς επίσης και διευκρινήσεις για το τι περιμένει από αυτούς.
- Το υποστηρικτικό (supportive leadership), όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τους υφισταμένους και είναι φιλικός και προσιτός.
- Το συμμετοχικό (participative leadership), όπου ο ηγέτης ζητά και λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των υφισταμένων.
- Το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων (achievement oriented leadership), σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους για τους υφισταμένους και τους εμπιστεύεται την υλοποίησή τους.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας από τα παραπάνω καθορίζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, β) τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί. (Μπουραντάς, 2002).

Οι μελετητές P. Senge και R. Quinn ανέπτυξαν τις προτάσεις τους σχετικά με τους ηγετικούς ρόλους. Σύμφωνα με τον Quinn, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει πολλούς και διαφορετικούς ή και ακόμη και «αντιφατικούς» μεταξύ τους ρόλους, χωρίς αυτό να τον αποπροσανατολίζει ή να θέτει την αξιοπιστία του υπό αμφισβήτηση. Με βάση τις έρευνες, του ο Quinn προτείνει μια σειρά ρόλων τους οποίους πρέπει να ακολουθεί μια ηγετική συμπεριφορά, έτσι ώστε να αντιμετωπίζει τις αντιθέσεις και τα παράδοξα που εμφανίζονται κάθε φορά στο εργατικό περιβάλλον:

- *Διοίκηση ομάδων*: δημιουργία οργανωμένων ομάδων με ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία.
- *Διοίκηση διαπροσωπικών σχέσεων*: το να ακούς τους άλλους και να τους υποστηρίζεις με ανατροφοδότηση.
- *Διοίκηση της ανάπτυξης των άλλων*: το να συντελείς στην βελτίωση της απόδοσης και την προσωπική ανάπτυξη των άλλων.
- *Ενθάρρυνση καινοτομίας*: τα να ενθαρρύνεις τους άλλους να καινοτομούν και να γένουν ιδέες.
- *Διοίκηση του μέλλοντος*: η επικοινωνία ενός ξεκάθαρα οράματος για το μέλλον και η διευκόλυνση της πραγματοποίησής του.

- *Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης*: η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού συνεχούς βελτίωσης μεταξύ των εργαζομένων σε ό,τι κάνουν.
- *Διοίκηση ανταγωνιστικότητας*: η υιοθέτηση ενός επιθετικού προσανατολισμού για την ψηλότερη απόδοση έναντι των ανταγωνιστών.
- *Ενεργοποίηση των εργαζομένων*: η παρακίνηση των άλλων για να δουλέψουν περισσότερο και πιο αποδοτικά.
- *Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών*: ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση και επικοινωνία με τους πελάτες.
- *Διοίκηση της κοινωνικοποίησης*: το να βοηθάς τους άλλους να ξεκαθαρίζουν τους ρόλους τους καθώς και την κουλτούρα και τα στάνταρ του οργανισμού.
- *Διοίκηση του συστήματος ελέγχου*: η ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης, για να ελέγχουν τις διαδικασίες, την απόδοση και τα αποτελέσματα.
- *Διοίκηση συντονισμού*: η επικοινωνία των πληροφοριών μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού και η ενθάρρυνση του συντονισμού με τις άλλες μονάδες. (Μπουραντάς,2002)

## 5. Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας

### 5.1 Μεταλλακτική και χαρισματική ηγεσία

Η μεταλλακτική ηγεσία (transformational leadership), όρος ο οποίος προτάθηκε από τον Downton το 1973 ως προσέγγιση της ηγεσίας, βασίζεται στο βιβλίο «Leadership» (Ηγεσία) του πολιτικού κοινωνιολόγου James McGregor Burns, το οποίο εκδόθηκε το 1978. Στο βιβλίο αυτό ο Burns συνδέει τον ρόλο του ηγέτη και των ακολούθων του (Northouse, 2013). Η μεταλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία οι ηγέτες παρακινούν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους τους δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα ιδανικά και εμπνέοντάς τους να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους. Οι μεταλλακτικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους μέσω των πράξεων ή/και του οράματός τους και έτσι οι υφιστάμενοί τους νιώθουν θαυμασμό και κάνουν πιο πολλά από όσα μπορούσαν να κάνουν ή είχαν σκεφτεί να κάνουν (Hellriegel Jackson & Slocum, 2005).

Περίπου την ίδια εποχή στην οποία εκδόθηκε το βιβλίο του Burns δημοσιεύτηκε η θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας (charismatic leadership), η οποία αρκετές φορές θεωρείται

παρόμοια με αυτήν της μεταλλακτικής ηγεσίας, από τον House (1976). Κατά τον Weber (1947), το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο δίνει σε ένα άτομο ασυνήθιστες/ξεχωριστές δυνάμεις, οι οποίες συντελούν στο να θεωρηθεί το άτομο αυτό ηγέτης. Έχει σημασία όμως το χάρισμα, αυτές οι ιδιαίτερες δυνάμεις του ηγέτη να γίνονται παραδεκτές από τους ακολούθους του ηγέτη (Bryman, 1992).

Ηγέτες οι οποίοι επιδεικνύουν δέσμευση στο όραμα και στην πορεία δράσης καλούνται χαρισματικοί. Αυτοί έχουν ακλόνητη πίστη στην αποστολή τους και πιστεύουν ότι μαζί με τους υφισταμένους τους, οι οποίοι με τη σειρά τους επιδεικνύουν αφοσίωση και υπακοή στον ηγέτη, μπορούν να την επιτύχουν. Αξίζει να σημειωθεί πως οι μεταλλακτικοί ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί όταν η επιχείρηση είναι νέα ή απειλείται η επιβίωσή της. Από την άλλη πλευρά, όμως, δυσκολεύονται όταν οι υφιστάμενοί τους, λόγω μεγάλου ζήλου, παρασύρονται στην επιδίωξη προσωπικών φιλοδοξιών, οραμάτων και στόχων και όταν περιστοιχίζονται από άτομα που πάντα τους λένε ναι.

## 5.2 Συναλλακτική ηγεσία

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership) εστιάζει στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με όλους τους υφισταμένους του αλλά σε δυαδικό επίπεδο (ο ηγέτης με κάθε έναν υφιστάμενό του χωριστά). Από τα ευρήματα σχετικών μελετών προκύπτει πως, μεταξύ άλλων, η καλή σχέση ηγέτη και υφισταμένων συντελεί στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης, ενισχύει τη δέσμευση στον οργανισμό και γενικά δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για προαγωγή και ανάπτυξη.

Πράγματι, αυτή η καλή ποιοτική σχέση ηγέτη-υφισταμένων ευνοεί τον ίδιο, τους εργαζομένους και την επιχείρηση. Αυτή αναπτύσσεται μέσα από τρεις φάσεις (Northouse, 2004): α) την αρχική επαφή, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη και στον υφιστάμενο για μια πρώτη τυπική γνωριμία, β) τη γνωριμία, κατά την οποία αναπτύσσεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός και, τέλος, γ) την ουσιαστική συνεργασία, φάση κατά την οποία υπάρχει αμοιβαία αφοσίωση και αλληλεξάρτηση για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Περνώντας από τις διάφορες φάσεις, οι εργαζόμενοι ωριμάζουν και βοηθούν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

### 5.3 Αυθεντική Ηγεσία

Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας (authentic leadership) θεμελιώνεται πάνω στην έννοια της αυθεντικότητας, η οποία είναι παρούσα ήδη από τα αρχαία χρόνια σε έργα των Αρχαίων Ελλήνων φιλοσόφων. Η αυθεντικότητα σχετίζεται με το γνώθι σαυτόν και την ικανότητα ενός ατόμου να έχει τον έλεγχο της ζωής του παραμένοντας πιστό στις αξίες του, διατηρώντας τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του παρά τις οποιεσδήποτε εξωτερικές πιέσεις.

Ο κοινωνιολόγος Melvin Seeman ήταν από τους πρώτους μελετητές στη δεκαετία του 1960 ο οποίος ασχολήθηκε με τη μη-αυθεντικότητα του ηγέτη. Αρκετά χρόνια αργότερα, η αυθεντική ηγεσία ορίστηκε ως η διαδικασία η οποία προωθεί και στηρίζεται σε θετικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά, ικανότητες και ένα ηθικό και οργανωσιακό περιβάλλον. Στοχεύει στη μεγαλύτερη αυτογνωσία, στην εσωτερικοποίηση της ηθικής, στην αντικειμενική επεξεργασία πληροφοριών και απόψεων (χωρίς μεροληψία) από την πλευρά του ηγέτη αλλά και στην ειλικρίνεια και ικανότητά του να μοιράζεται με τους άλλους πεποιθήσεις και απόψεις. Όλα αυτά συντελούν στη θετική αυτοανάπτυξη (Walumbwa κ.α., 2008).

Κατά τον George (2003), η αυθεντική ηγεσία χαρακτηρίζεται από πέντε διαστάσεις και αντίστοιχα χαρακτηριστικά τα οποία κανείς πρέπει να αναπτύξει για να γίνει «αυθεντικός ηγέτης». Χρειάζεται λοιπόν πάθος (ως προς την κατανόηση του σκοπού), κατάλληλη συμπεριφορά (θεμελιωμένη σε ισχυρές αξίες), ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους άλλους, συνέπεια συμπεριφοράς (αυτοπειθαρχία) και συμπόνια.

Το ενδιαφέρον για τη λεγόμενη αυθεντική ηγεσία, ειδικά στις μέρες μας, αυξάνεται λόγω των μεγάλων αναταραχών σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και της ανάγκης των ανθρώπων για αληθινούς ηγέτες. Η αυθεντική ηγεσία περιγράφεται σε επίπεδο ενδοπροσωπικό (αναφέρεται στον ηγέτη και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τον εαυτό του), εξελικτικό (η ηγεσία διδάσκεται και αναπτύσσεται, ενώ ρόλο παίζουν σημαντικά γεγονότα στη ζωή του ηγέτη, η ηθική και τα «θετικά» ψυχολογικά χαρακτηριστικά, όπως η ελπίδα, η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία και η αντοχή) και διαπροσωπικό (αναφέρεται στην αλληλεπίδραση ηγέτη-υφισταμένων) (Luthans & Avolio στο Cameron, Dutton & Quinn, 2003· Avolio & Gardner, 2005· Eagly, 2005· Shamir & Eilam, 2005).

## 5.4 Υπηρετική Ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία (servanthood leadership) αναφέρεται σε μια φιλοσοφία και ένα σύνολο από πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στον εξευγενισμό και εμπλουτισμό της ζωής των ανθρώπων, στη βελτίωση των οργανισμών και εντέλει στη δημιουργία ενός δικαιότερου κόσμου. Ο όρος «υπηρετική ηγεσία» προήλθε από τον Robert Greenleaf τη δεκαετία του 1970, μετά την έκδοση σχετικού βιβλίου του. Κεντρικός πυρήνας της θεωρίας αυτής είναι ο ηγέτης, ο οποίος ασκεί διοίκηση και υπηρετεί τους υφισταμένους του (Greenleaf, 1982).

Η υπηρετική ηγεσία, κατά τον Spears (2004), έχει δέκα βασικά χαρακτηριστικά. Αυτά είναι: 1) η ικανότητα ακρόασης του ηγέτη, 2) η ενσυναίσθηση, 3) η ικανότητα να «θεραπεύει» τους άλλους και να τους κάνει να εξελίσσονται, 4) η αυτογνωσία/επίγνωση περιβάλλοντος, 5) η πειθώ, 6) η ικανότητα αντίληψης κι επικοινωνίας οραμάτων και στόχων στους άλλους, 7) η διορατικότητα, 8) η επιμέλεια, 9) η αφοσίωση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και 10) η ευρύτερη ανάπτυξη της κοινότητας/κοινωνίας στην οποία ζει και εργάζεται.

Η υπηρετική ηγεσία, συνεπώς, δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των άλλων, σε μια ολοκληρωμένη αντίληψη της εργασίας, στην ανάπτυξη αισθήματος κοινότητας και στην κοινή χρήση της δύναμης κατά τη λήψη αποφάσεων. Πιο αναλυτικά, αυτό σημαίνει πως ο υπηρετικός ηγέτης βάζει πάνω απ' όλα τα συμφέροντα των άλλων, μειώνοντας ή εξαλείφοντας πιθανές αδικίες και διοικώντας με ηθικό τρόπο. Ως απώτερο σκοπό έχει το καλό της ομάδας, της επιχείρησης και της κοινωνίας εντός της οποίας εργάζεται.

## 5.5 Θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης

Η σχέση συναισθημάτων και νοημοσύνης είχε απασχολήσει ήδη από τα αρχαία χρόνια τους Έλληνες φιλοσόφους. Ο Αριστοτέλης στα *Ηθικά Νικομάχεια* υποστηρίζει ότι ο καθένας μπορεί να οργιστεί, αλλά το να οργιστεί με το κατάλληλο άτομο, στον κατάλληλο βαθμό, την κατάλληλη ώρα, για τον κατάλληλο λόγο και με τον κατάλληλο τρόπο, αυτό δεν είναι εύκολο.

Η «συναισθηματική νοημοσύνη» (emotional intelligence) ως όρος χρησιμοποιήθηκε και διαδόθηκε σε μεγάλο βαθμό τη δεκαετία του 1990 από τους Mayer & Salovey και Daniel Goleman. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία επιτρέπει στα άτομα να αντιλαμβάνονται και να διαχωρίζουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων αλλά και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να καθοδηγούν τις σκέψεις και τις πράξεις τους (Mayer & Salovey, 1993). Πρώτη αναφορά του

όρου «συναισθηματική νοημοσύνη» γίνεται από τον Αμερικανό Leon Payne στο πλαίσιο της διδακτορικής του διατριβής το 1985, αλλά οι ρίζες της μπορούν να αναζητηθούν: α) στον Edward Thorndike, ο οποίος μιλούσε ήδη από το 1920 για την «κοινωνική νοημοσύνη», την ικανότητα δηλαδή των ατόμων να κατανοούν και να διαχειρίζονται άλλους ανθρώπους αλλά και να ενεργούν σοφά στις ανθρώπινες σχέσεις (Thorndike, 1920), β) στον Gardner (1983), ο οποίος στο πλαίσιο της θεωρίας του για την πολλαπλή νοημοσύνη έκανε λόγο για την ενδοπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα κατανόησης αισθημάτων και κινήτρων) και τη διαπροσωπική νοημοσύνη (ικανότητα διάκρισης και κατανόησης των αισθημάτων των άλλων ανθρώπων) και γ) ευρήματα τόσο από τον χώρο της ψυχολογίας όσο και της μελέτης του εγκεφάλου (π.χ. Appelbaum, 1973· Lane & Schwartz, 1987· Goleman, 1995· Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Η συναισθηματική νοημοσύνη δύναται να προσεγγιστεί μέσα από τρία βασικά υποδείγματα: α) το υπόδειγμα των Mayer-Salovey (1997), σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αντίληψης συναισθημάτων, αξιοποίησης συναισθημάτων για τη διευκόλυνση της σκέψης (το πώς νιώθει κανείς επηρεάζει τον τρόπο σκέψης για τον εαυτό του), κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων για προσωπική εξέλιξη, β) το υπόδειγμα του Goleman (1995), το οποίο θεωρεί πως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σύνολο από προσωπικές ικανότητες (πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας, αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση) και κοινωνικές (πόσο καλά χειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων), οι οποίες καθορίζουν την απόδοση στον χώρο εργασίας και γ) το υπόδειγμα Bar-On (1997), σύμφωνα με το οποίο η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένας συνδυασμός ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ικανοτήτων προσαρμογής, διαχείρισης άγχους (και σχετικών δεξιοτήτων) και παραγόντων όπως η γενική διάθεση του ατόμου. Όλοι αυτοί καθορίζουν την «έξυπνη» συμπεριφορά. Για κάθε υπόδειγμα έχουν διατυπωθεί και προταθεί στη βιβλιογραφία και αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων αναφέρονται στη σχετική βιβλιογραφία, οι οποίες εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης και επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η Google και το πρόγραμμα Search Inside Yourself, η Coca Cola, της οποίας οι επικεφαλής τμημάτων που ανέπτυξαν ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης κατάφεραν να υπερβούν τους στόχους τους κατά 15%, αλλά και η L'Oreal, η οποία κατέγραψε αύξηση πάνω από 90.000 δολάρια στις πωλήσεις ανά πωλητή ανάμεσα σε εκείνους οι οποίοι προσλήφθηκαν με βάση και τον δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης τους (Freedman & Everett, 2004· Essig, 2012).

## 6. Υποκίνηση

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που αποτελείται από πολλές μεταβλητές, όπως: φιλοδοξίες, εργασιακή πείρα, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον και αριθμός και ένταση προσωπικών αναγκών. Μπορεί όμως να περιγραφεί σαν τη συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. Δηλαδή, το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο, επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις που το υποκινούν να δράσει κατά κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, είτε συνειδητά ή ασυνείδητα συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν υποκινητικές δυνάμεις. Διαγραμματικά αυτό φαίνεται ως ακολούθως: *Υποκινητικές δυνάμεις -> υποκινούν -> συμπεριφορά -> στόχος (αποτέλεσμα).*

### 6.1 Βασικές υποκινητικές δυνάμεις

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους για το ίδιο άτομο. Οι δυνάμεις αυτές, κυμαίνονται από συγκεκριμένες φυσιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές. Οι δυνάμεις αυτές που βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο καλούνται ανάγκες και είναι οι εξής: Φυσιολογικές: Οι ανάγκες αυτές είναι πιο φανερές. Σ' αυτές περιλαμβάνονται, ανάγκη για τροφή, νερό, καταφύγιο, αέρα κλπ. Είναι οι ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει μέσα (κυρίως) και έξω από τον εργασιακό χώρο. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται κυρίως με χρήματα (από απασχόληση).

Κοινωνιολογικές: Οι ανάγκες αυτές, προκύπτουν βασικά από την επαφή-σχέση του ανθρώπου με άλλους. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι πρωτογενείς, όπως οι φυσιολογικές, αλλά δημιουργούνται με την καθημερινή επαφή σ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου. Τέτοιες ανάγκες είναι, ανάγκη του ν' ανήκει κανείς κάπου (μέλος λέσχης, ομάδας κλπ.), ανάγκη για αγάπη και επίδραση και ανάγκη για αποδοχή (του ατόμου απ' άλλους). Αν και δεν είναι τόσο φανερές, όσο οι φυσιολογικές, παρόλα αυτά, διαπιστώνονται εύκολα μετά από σχετική παρατήρηση του ατόμου.

Ψυχολογικές: Η τρίτη αυτή κατηγορία αναγκών εξαρτάται κυρίως από τις σχέσεις-επαφές του ατόμου με άλλα άτομα, αλλά διαφέρουν από τις κοινωνιολογικές επειδή αναφέρονται μόνο

στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι, ανάγκη για αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία και κύρος.

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών παρουσιάζουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όσον αφορά τον προσδιορισμό τους, τέτοια όπως:

- Επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την πείρα
- Ποικίλλουν στον τύπο και την ένταση μεταξύ των ανθρώπων Αλλάζουν διαχρονικά σ' αυτό το ίδιο το άτομο
- Εμφανίζονται και επηρεάζουν περισσότερο σαν ομάδες (αναγκών) παρά κάθε μία χωριστά
- Συχνά δεν γίνονται συνειδητά αντιληπτές
- Είναι δυσδιάκριτα αισθήματα, αντί συγκεκριμένες φυσικές ανάγκες.
- Επηρεάζουν τη συμπεριφορά

Γίνεται εύλογα αντιληπτό ότι, οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών προηγούνται της τρίτης. Πράγματι μόνο αν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες αυτών των κατηγοριών γίνονται φανερές οι ανάγκες της τρίτης κατηγορίας. Εξετάστε, για παράδειγμα, τον εργάτη που δε βρίσκει μόνιμη εργασία. Σίγουρα η αδυναμία αυτή είναι πιο καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς του απ' ότι η ανάγκη για ν' ανήκει σε μια ομάδα ή η ανάγκη για αναγνώριση.

Ανάγκες & Απογοήτευση: Μία άλλη πλευρά των αναγκών, σαν υποκινητικών δυνάμεων (πέρα από την ιεράρχησή τους), είναι ότι πολύ σπάνια επιδρούν στη συμπεριφορά του ατόμου αποκλειστικά (δηλαδή κάθε μία μόνη της). Σε διάφορες περιπτώσεις η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν θα επιτρέψει ή θα δυσκολέψει πολύ την ικανοποίηση μιας άλλης. Σε τέτοιες περιπτώσεις το άτομο πρέπει να πάρει μια απόφαση. Είτε ικανοποιεί μία μόνο ανάγκη και ξεχνά τελείως την άλλη, είτε ικανοποιεί σε μερικό βαθμό και τις δύο. Η μη δυνατότητα του ατόμου να ικανοποιήσει απόλυτα και τις δύο ανάγκες του προκαλεί, όπως είναι ευνόητο κάποιο βαθμό απογοήτευσης.

Εμπόδια, για την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, μπορούν να προέλθουν από δύο πλευρές. Από το περιβάλλον (μέσα στο οποίο βρίσκεται το άτομο) και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη πλευρά ανήκουν οι παράγοντες: εργοδηγός, σύστημα προαγωγών, πολιτική εταιρείας, μισθοί, κ.τ.λ., ενώ στη δεύτερη ανήκουν τέτοιοι παράγοντες όπως: έλλειψη προσόντων (από το άτομο) και η έλλειψη πείρας. Αυτά τα εμπόδια έχουν τεράστια επίδραση στην απόδοση του εργαζόμενου και φυσικά επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα των διαφόρων συστημάτων υποκίνησης. Ο Μάνατζερ έχει τεράστια ευθύνη και υποχρέωση να διευκολύνει ώστε τα εμπόδια αυτά να περιοριστούν αν όχι να εξαφανιστούν.



Υποκίνηση και απόδοση: Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει (στην κατεύθυνση για βελτίωση της απόδοσης) αν οι (ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας επειδή θα στερούνται τεχνικών δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές θεωρούνται εδώ, ως οι ελάχιστα απαιτούμενες για απόδοση στη θέση εργασίας.

Μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων να προσπαθεί για τη μεγαλύτερη υποκίνησή τους, όταν αυτοί κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και ικανοτήτων. Σ' αυτή την περίπτωση, η έλλειψη υποκίνησης ή η ύπαρξή της θα δημιουργήσει διαφορές στην απόδοση.

Η προσπάθεια αυτή του Μάνατζερ θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη "σύμπτωση" των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο Μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σ' αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως:

- Αμοιβή της εργασίας
- Υπερωρίες
- Προαγωγές
- Καταμερισμός εργασίας
- Ανάθεση ευθυνών
- Δίκτυα επικοινωνίας
- Πειθαρχικές ποινές
- Εκπαίδευση υφισταμένων
- Συνθήκες υγιεινής κι ασφάλειας.

Η δυνατότητα του Μάνατζερ να ελέγχει σε υψηλό βαθμό αυτές τις μεταβλητές οδηγεί και αυτόν τον ίδιο σε μεγαλύτερη απόδοση, μέσω του μεγαλύτερου βαθμού υποκίνησης που αντλεί από ένα τέτοιο περιβάλλον. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός συμμετοχής και ο βαθμός ελέγχου πάνω στις μεταβλητές που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον, τόσο περισσότερο αυξάνει ο βαθμός υποκίνησης για μια θετική συμπεριφορά (του Μάνατζερ).

## **6.2 Θεωρίες Υποκίνησης**

Η υποκίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους Αρχαίους Χρόνους (ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ) μέχρι σήμερα. Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν την υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης υποκίνησης. Αυτές οι θεωρίες μπορεί να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: Τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πώς ιεραρχούνται αυτές, πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν και επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τα άτομα. Μερικοί από τους μελετητές-θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι: M. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland και άλλοι.

Οι θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία υποκίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση γενικά και την υποκίνηση για εργασία ειδικότερα και πώς οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους. Οι V. Vroom, L. Porter και E. Lawler III καθώς ο F. Skinner είναι μεταξύ εκείνων που ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες υποκίνησης.

### **6.3 Θεωρία "Ανθρώπινων Αναγκών" (A. Maslow)**

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε στ' αποτελέσματα κλινικής έρευνας (ήταν ψυχολόγος που ανέπτυξε τη θεωρία πάνω στα συμπεράσματα που είχε από την εργασία του) και ο ίδιος ο μελετητής δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στο χώρο εργασίας. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους Μάνατζερ, όσον αφορά το τι αυτοί θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων αναγκών:

Φυσιολογικές ανάγκες: Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, νερό, ύπνο, στέγη, ενδυμασία κ.λπ. Είναι οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπινου όντος.

Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς): Ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από κάθε απειλή περιβάλλοντος, τέτοιες όπως: ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, εξαφάνιση ή ελαχιστοποίηση κάθε βαθμού πίεσης και τυραννίας, κ.λπ.

Κοινωνικές ανάγκες: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ανάγκες για κοινωνική επαφή και κοινωνικές σχέσεις. Οι άνθρωποι έχουν τέτοιες ανάγκες επειδή είναι μέλη εργασιακών και κοινωνικών ομάδων.

Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης): Αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, σπουδαιότητα, εκτίμηση από τρίτους και τα παρόμοια, αντιπροσωπεύουν μερικές από τις ανάγκες αυτής της κατηγορίας. Αυτές οι ανάγκες είναι οι ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου για τ' άτομα.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση: Ανάγκες οι οποίες είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ό,τι αυτοί νομίζουν ότι είναι σε θέση (ικανοί) να κάνουν. Είναι ανάγκες που αισθάνεται κάποιος για να μεγιστοποιήσει το δυναμικό του. Π.χ. ένας μουσικός πρέπει να παίζει μουσική, ένας καθηγητής να διδάξει, ένας οικονομολόγος ν' ασχολείται με τα οικονομικά κ.λπ.



Κατά τον Maslow οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι πέντε κατηγορίες κατατάσσονται σε μία κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που αποδίδουν σ' αυτές οι άνθρωποι. Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι στο τέλος (στη βάση) μιας τέτοιας ιεράρχησης, είναι καθοριστικής σπουδαιότητας για τους ανθρώπους, πριν αυτοί δραστηριοποιηθούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ενός ανώτερου επιπέδου. Στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας εμφανίζονται οι ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες είναι κύριας σπουδαιότητας μόνον όταν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες, σ' ένα ικανοποιητικό βαθμό.

Ο Maslow υποστήριζε ότι, αφού οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί, σ' ένα μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν τις

ανάγκες του επόμενου επιπέδου καθώς αυτές γίνονται οι πιο κυρίαρχες. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι, λογικά δεν αναμένονται να επιδιώκουν ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών όταν αυτοί δεν έχουν ικανοποιήσει τις ανάγκες ασφάλειας και τις φυσιολογικές.

Ανάγκες οι οποίες έχουν ικανοποιηθεί δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά (δε λειτουργούν σαν παράγοντες υποκίνησης) αφού οι ανάγκες του επόμενου ανώτερου επιπέδου γίνονται κυρίαρχες και έτσι υποκινούν τα άτομα. Αν και ο Maslow υποστήριξε αυτή την άποψη όταν ανέπτυξε τη θεωρία του, παρόλα αυτά όταν αργότερα (1968) βελτίωσε τη θεωρία του παρατήρησε και τόνισε ότι αυτή δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες υψηλός βαθμός ικανοποίησης οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν μεγαλύτερη ικανοποίηση γι' αυτές τις ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow δεν έδωσε εμπειρικά στοιχεία-αποδείξεις γι' αυτές του τις προτάσεις. Μετέπειτα έρευνες (1972, 1976) φανέρωσαν ότι αυτή η θεωρία δεν ισχύει πάντοτε. Και τούτο για το γεγονός ότι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί (σ' ένα επίπεδο) δεν οδηγούν πάντοτε τους ανθρώπους να επιδιώξουν ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Κι ακόμη διότι η ιεράρχηση αυτή των αναγκών και οι βαθμοί σπουδαιότητάς τους δεν έχουν εφαρμογή όταν εξετάζονται τέτοιες μεταβλητές όπως, π.χ. ηλικία και εξέλιξη καριέρας.

Παρά την κριτική αυτή και το γεγονός ότι ο Maslow δε σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο (αφού ο ίδιος δεν είχε προσδιορίσει συγκεκριμένες ανάγκες των εργαζομένων στο χώρο δουλειάς ή συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση για εργασία), η θεωρία αυτή είναι σίγουρο ότι έχει επηρεάσει κατά πολύ τους Μάνατζερ στην εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης.

Μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών έχει ισχύ, κατά τους Μάνατζερ διότι αν και οι φυσιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά, στο σύγχρονο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, των περισσότερων βιομηχανικών χωρών σε σύγκριση με το παρελθόν, οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη σαν παράγοντες υποκίνησης. Και τούτο με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις ή αξιολογήσεις της Διοίκησης, εξασφάλιση ανταμοιβής, αυθαίρετες πολιτικές προσωπικού κ.τ.λ.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΑ

## 1. Μεθοδολογία έρευνας

### 1.1 Πληθυσμός, περιοχή και χρόνος διεξαγωγής της μελέτης

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη στους νομούς Μαγνησίας και Λάρισας, στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και στο ΤΕΙ Θεσσαλίας. Πληθυσμό μελέτης αποτέλεσαν 100 διοικητικοί υπάλληλοι (υπάλληλοι, προϊστάμενοι τμημάτων, προϊστάμενοι σχολών και διευθυντές). Για τη διεξαγωγή της έρευνας μοιράστηκαν συνολικά 150 ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 110. Από αυτά που επεστράφησαν, τα 10 εξαιρέθηκαν από τη στατιστική ανάλυση, διότι δεν ήταν σωστά συμπληρωμένα (ήταν ημιτελή ή σε ερωτήσεις όπου οι συμμετέχοντες καλούνταν να δώσουν έναν αριθμό από το 0-4 ή από το 1-5, ορισμένοι συμμετέχοντες έδωσαν πάνω από ένα βαθμό με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφής απάντηση).

### 1.2 Δείγμα της έρευνας

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν εθελοντικά 33 άνδρες και 67 γυναίκες ( $N = 100$ ), ηλικίας 25 έως 67 ετών, οι οποίοι εργάζονται σε Σχολές και Τμήματα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Από το σύνολο των συμμετεχόντων, 81 ήταν υπάλληλοι Σχολών/ Τμημάτων και 17 ήταν Διευθυντές και Προϊστάμενοι Σχολών/ Τμημάτων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο, 18 ήταν βασικής εκπαίδευσης, 19 ήταν πτυχιούχοι Α.Τ.Ε.Ι., 31 ήταν κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι., ενώ οι υπόλοιποι 32 ήταν κάτοχοι και μεταπτυχιακού τίτλου.

### 1.3 Διαδικασία

Η συμπλήρωση ήταν εθελοντική και πραγματοποιήθηκε στους χώρους εργασίας των συμμετεχόντων με την παρουσία συνήθως και όπου ήταν εφικτό, του ερευνητή. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκούσε περίπου 15 λεπτά.

## 1.4 Συλλογή δεδομένων

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων στην παρούσα ερευνητική μελέτη, χρησιμοποιήθηκαν τα έντυπα ερωτηματολόγια. Πρόκειται για μια τεχνική που αποσκοπεί στη διερεύνηση των συμπεριφορών και των γεγονότων τα οποία λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον των ατόμων που συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία, των υποκειμενικών κρίσεων, στάσεων, απόψεων, κινήτρων, προσδοκιών και φιλοδοξιών, καθώς και των γνώσεων σχετικά με κάποιο συγκεκριμένο θέμα. Οι απαντήσεις που συλλέγονται αξιολογούνται με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε ερωτώμενου, όπως οι ικανότητες ή οι γνώσεις του για το υπό εξέταση θέμα, η κατανόηση εκ μέρους του των ερωτήσεων, η ειλικρίνεια με την οποία απαντά και η αξιοπιστία των απαντήσεών του (Ζαφειρόπουλος, 2005). Τα παραπάνω στοιχεία οδήγησαν στο να επιλεγεί το ερωτηματολόγιο ως ιδανικό εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων, καθώς το θέμα της έρευνάς μας περιστρέφεται γύρω από τις ατομικές εμπειρίες και κρίσεις των διοικητικών υπαλλήλων σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα έχει αξιοποιηθεί στο παρελθόν σε πολυάριθμες μελέτες και θεωρήθηκε ότι διαθέτει όλα τα απαραίτητα στοιχεία ώστε να εξυπηρετήσει πλήρως τους σκοπούς της έρευνας και να παράσχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, περιελάμβανε ερωτήσεις σαφώς διατυπωμένες και όσο το δυνατόν πιο σύντομες και κατανοητές και όχι διαφορούμενες, ενώ η κάθε ερώτηση οδηγούσε σε μία μόνο απάντηση. Επίσης, οι ερωτήσεις δεν έθιγαν ευαίσθητα προσωπικά ζητήματα, δεν προσέβαλλαν τα υποκείμενα και δεν υπονοούσαν ότι μία απάντηση είναι πιο σωστή ή επιθυμητή σε σχέση με κάποια άλλη (Babbie, 2011).

## 1.5 Πιλοτική μελέτη

Αρχικά, αξιολογήθηκε με πιλοτική έρευνα η διαδικασία οργάνωσης της έρευνας, ως προς τη μέθοδο χορήγησης και συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Σκοπός της πιλοτικής μελέτης του ερωτηματολογίου ήταν ο εντοπισμός πιθανών προβλημάτων κατανόησης μέσα από την παρατήρηση των αντιδράσεων των ερωτώμενων και των απαντήσεων που θα δώσουν. Τα προβλήματα αυτά μπορούν να αφορούν την μορφή και τη γλώσσα γραφής του ερωτηματολογίου αλλά και σημεία τα οποία μπορεί να μην είναι σαφή ή κατανοητά. Σε αυτή τη περίπτωση μπορούν να γίνουν μικρές αλλαγές ώστε να περιοριστούν τα πιθανά προβλήματα που εντοπίστηκαν. Η πιλοτική μελέτη έγινε σε συνολικό δείγμα 15 διοικητικών υπαλλήλων. Η

ερευνήτρια ζήτησε από τους υπαλλήλους να εκφράσουν τις απόψεις τους όσον αφορά το βαθμό κατανόησης των ερωτήσεων και τον πιθανό εντοπισμό κάποιου προβλήματος κατά την απάντηση του ερωτηματολογίου. Λόγω των ευρημάτων έγιναν μικρές αλλαγές και αποφασίστηκε κατά τη χορήγηση των ερωτηματολογίων να γίνεται μια μικρή διασαφήνιση των ερωτήσεων κατά περίπτωση.

## 1.6 Όργανα μέτρησης

Για τους σκοπούς της μελέτης επελέγησαν τρία διαφορετικά όργανα μέτρησης τα οποία αξιολογούν την Ηγεσία, την Επαγγελματική Ικανοποίηση και επιπλέον, πέντα (5) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου οι οποίες αναλύθηκαν με την μέθοδο της ποιοτικής ανάλυσης λόγου.

Η πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου περιελάμβανε τις ερωτήσεις για τη συλλογή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, (βασική εκπαίδευση, Ανώτατη εκπαίδευση-τεχνολογικός τομέας, Ανώτατη εκπαίδευση-πανεπιστημιακός τομέας, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό, η θέση ευθύνης που σήμερα διατηρεί στο εκπαιδευτικό ίδρυμα (διευθυντής, προϊστάμενος σχολής, προϊστάμενος τμήματος, υπάλληλος, τα συνολικά χρόνια εργασίας στο εκπαιδευτικό ίδρυμα, τα χρόνια εργασίας στην θέση που κατέχει σήμερα.

Ειδικότερα, στον τομέα της Ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε μια συντομευμένη μορφή του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire; M.L.Q.-5X;)(Avolio & Bass, 2004), το οποίο εξετάζει την έκβαση της ηγεσίας και περιλαμβάνει τρεις παράγοντες: α) Μεγαλύτερη προσπάθεια, β) Αποτελεσματικότητα, γ) Ευχαρίστηση από την ηγεσία. Το M.L.Q.-5X μπορεί ως χρηστικό εργαλείο να χρησιμοποιηθεί για την πρόσληψη προσωπικού, την ανάπτυξη και την καθοδήγησή του, αλλά και συμβουλευτικά, καθώς και για την προαγωγή εργαζομένων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εστιάζει στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο αυτοί βρίσκονται σε σχέση με τους αξιολογούμενους ηγέτες(Μπελιάς,2004).Η συντομευμένη μορφή που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιλάμβανε εννέα ερωτήσεις από τις οποίες τρεις φορτίζουν στον παράγοντα μεγαλύτερη προσπάθεια («με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια», «ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας», «ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική»), 4 ερωτήσεις που φορτίζουν στον παράγοντα αποτελεσματικότητα («δίνει έμφαση στην επικοινωνία και στις σχέσεις ανάμεσα σ' αυτόν και

στα μέλη της ομάδας», «συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο», αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο», «υπάρχει διάκριση μεταξύ ηγεσίας και εξουσίας», και 2 ερωτήσεις που φορτίζουν στον παράγοντα ευχαρίστηση από την ηγεσία («καταφέρνει να κάνω περισσότερο από ό,τι εγώ θα περίμενα και εγώ ο ίδιος», «αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία»). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δίνονται σε 5βάθμια κλίμακα Linkert (0-καθόλου, 1-μια φορά στο τόσο, 2-μερικές φορές, 3-αρκετά συχνά, 4-συνήθως, αν όχι πάντα).

Η Επαγγελματική Ικανοποίηση μετρήθηκε με μια συντομευμένη μορφή του Ερωτηματολογίου Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, 1991, Koustelios & Bagiatis, 1997). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 10 ερωτήσεις οι οποίες μετρούν τις Συνθήκες εργασίας, τον Άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό ως σύνολο. Η συντομευμένη μορφή που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιλάμβανε δέκα ερωτήσεις από τις οποίες τρεις φορτίζουν στον παράγοντα συνθήκες εργασίας («η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή», «η δουλειά μου είναι αξιόλογη και με ικανοποιεί», «η δουλειά μου είναι μονότονη και βαρετή»), 4 ερωτήσεις που φορτίζουν στον παράγοντα άμεσος προϊστάμενος («ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι», «ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου», «ο προϊστάμενος μου είναι αγενής», «ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός»), 3 ερωτήσεις που φορτίζουν στον παράγοντα οργανισμός ως σύνολο («η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της», «υπάρχει ευνοιοκρατία στην υπηρεσία», «η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους»).

Στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, πέντε (5) στο σύνολο, εφαρμόστηκε η τεχνική της ποιοτικής ανάλυσης λόγου (Qualitative Discursive Analysis). Καταλήξαμε σε αυτήν, καθώς, θεωρήσαμε πως είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος αξιοποίησης για το υλικό μας, εφόσον πρόκειται για μία τεχνική που εστιάζει σε αυτές καθαυτές τις συνομιλίες και τα λεγόμενα. Επιπλέον, είναι μία ποιοτική μέθοδος αυστηρά συγκροτημένη που δεν επιτρέπει στον ερευνητή να ξεφύγει από συγκεκριμένα πλαίσια. Η ανάλυση λόγου (discourse analysis) είναι η ιδανική τεχνική για την ανάλυση κειμένων. Προσεγγίζει τη μελέτη της γλώσσας και των κειμένων σαν μορφή λόγου (discourse) που βοηθά στη δημιουργία και παραγωγή συστημάτων που έχουν κάποιο νόημα μέσα στην κοινωνία. Αυτή η διαδικασία χρειάζεται μία κριτική και ερμηνευτική στάση ως προς την χρήση της γλώσσας σε κοινωνικές περιστάσεις. Οι ποιοτικές μέθοδοι επιτρέπουν τη λεπτομερειακή, σε βάθος περιγραφή λίγων περιπτώσεων και στοχεύουν κυρίως στην ερμηνεία της κοινωνικής πραγματικότητας από την σκοπιά των υποκειμένων και όχι του ερευνητή. Αποτελούν, δηλαδή, ένα μεγεθυντικό φακό για τα υπό έρευνα στοιχεία. Άλλωστε, και η βασική διαφοροποίηση μεταξύ ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας έγκειται στα στοιχεία



αυτά που δεν επιτρέπουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, όπως αυτή ορίζεται από την οπτική του ποσοτικού μοντέλου. Εστίασα κυρίως στο σημασιολογικό περιεχόμενο που εξέτασα. Με ανοιχτό μυαλό και διερευνητική διάθεση σημειώθηκε κάθε τι ενδιαφέρον στο κείμενο. Έπειτα, έγινε μία ελεύθερη ανάλυση του κειμένου, εφόσον δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες. Ο τελικός σκοπός ήταν η παραγωγή περιεκτικών και λεπτομερειακών σημειώσεων πάνω στο κείμενο, η περιγραφή των πραγμάτων που έχουν σημασία για τον συμμετέχοντα και η υποκειμενική νοηματοδότηση που τους προσδίδει ο ίδιος. Με βάση τα ανωτέρω προέκυψαν τα ακόλουθα:

1. Σχετικά με την εκτίμηση των αναγκών επιμόρφωσης σε γνωστικά αντικείμενα που άπτονται της θέσης εργασίας, στον εκπαιδευτικό σας οργανισμό και αν υπάρχουν οι απαιτούμενες βασικές ικανότητες για την επιτέλεση των καθημερινών τους δραστηριοτήτων όπως Ειδικές γνώσεις, Ικανότητες, Πιστοποιητικά, Ειδικές Άδειες, Εμπειρίες κ.λπ., μία μεγάλη μερίδα υπαλλήλων αποφάνθηκε πως δε δύναται να υπάρξει σαφής εκτίμηση. Η υπηρεσία δεν προτρέπει σε επιμόρφωση. Ελάχιστες φορές η εκτίμηση γίνεται με πρωτοβουλία του προϊστάμενου. Οι ειδικές γνώσεις και δεξιότητες απαιτούνται, αλλά δεν υπάρχει αντιστοιχία, εφόσον δε βρίσκεται ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Επιβάλλεται η γνώση Η/Υ, αλλά δεν πραγματοποιείται καμία επιμόρφωση πάνω σε αυτό το αντικείμενο. Πολλές φορές απουσιάζουν οι απαιτούμενες βασικές ικανότητες, ενώ άλλοι δηλώνουν πως ανακαλύπτουν μόνοι ότι νέο υπάρχει από το διαδίκτυο. Παρά τις ανάγκες που υπάρχουν δε γίνεται καμία επιμόρφωση και αυτό είναι αποτέλεσμα προσωπικής προσπάθειας και μόνο, όπως παρακολούθηση προγραμμάτων μέσω ΕΚΔΔΑ. Η τυχόν εκτίμηση γίνεται υπηρεσιακά και μόνο όταν υπάρχει καινούργια προσθήκη σε τεχνικό επίπεδο ή κάποιες άλλες συγκεκριμένες περιπτώσεις, όταν προκύπτει άμεση ανάγκη. Η μάθηση επιτυγχάνεται μέσα από την απόκτηση εμπειρίας πάνω σε ένα γνωστικό αντικείμενο. Οι ανάγκες επιμόρφωσης εστιάζουν στα γνωστικά αντικείμενα που άπτονται της θέσης εργασίας και είναι απαραίτητες με σκοπό την έγκυρη και έγκαιρη επιτέλεση των καθημερινών δραστηριοτήτων και με παράλληλη αξιοποίηση τυχόν ειδικών γνώσεων που υπάρχουν, καθώς και εμπειριών. Δεν υπάρχει κάποια δομημένη αξιολόγηση των αναγκών επιμόρφωσης και συμβαίνει σπάνια μόνο κατόπιν απαιτήσεων του προσωπικού. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το φιλότιμο των εργαζομένων. Η εκτίμηση γίνεται από τον προϊστάμενο βάσει την απόδοσης και της συνέπειας στην εργασία, μέσα από την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι πιο βασικές ικανότητες που απαιτούνται είναι η ευελιξία, η διαφάνεια, η αποτελεσματικότητα και η απλοποίηση των διαδικασιών. Οι ανάγκες καλύπτονται από τα σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ. Οι

επιμορφώσεις εναπόκεινται κυρίως στη πρωτοβουλία του υπαλλήλου, τις επιλέγει ο κάθε υπάλληλος ατομικά και επιφανειακά ίσως, χωρίς κάποια αξιολόγηση ικανοτήτων. Συνήθως, λόγου φόρτου εργασίας δεν υπάρχει χρόνος για επιμόρφωση.

2. Σχετικά με το αν υπάρχει ορισμένο καθηκοντολόγιο που να ορίζει επακριβώς ή μερικώς τη θέση της τωρινής εργασίας και την κατάταξη των δραστηριοτήτων στη θέση αυτή κατά βαθμό σπουδαιότητας, οι συμμετέχοντες υποστήριξαν πώς υπάρχει ένα γενικό καθηκοντολόγιο όπως ορίζεται από τον νόμο και όχι κάποιο ειδικό, ενώ δεν υπάρχει κάποια κατάταξη δραστηριοτήτων της θέσης. Άλλοι υποστήριξαν πως υπάρχει μερικώς και ανεπίσημα μόνο, ενώ το βαθμό σπουδαιότητας τον ορίζει ο υπάλληλος. Μία μερίδα εργαζομένων ισχυρίστηκε πως δεν υπάρχει κανένα καθηκοντολόγιο και η κατάταξη γίνεται μόνο εμπειρικά. Οι υποχρεώσεις είναι χωρισμένες άτυπα και πολλές φορές δημιουργείται σύγχυση υποχρέωσης καθήκοντος, δηλαδή υπάρχουν κάποιες αρμοδιότητες και ότι άλλο προκύπτει διαμοιράζεται. Το καθηκοντολόγιο ορίζεται στα πλαίσια του οργανισμού διοικητικών υπηρεσιών. Η καθημερινή τριβή με τις δραστηριότητες και ανάγκες καθορίζει αντίστοιχα και τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβαίνει ο κάθε εργαζόμενος για την καλύτερη επίδοση και απόδοση της υπηρεσίας του. Οι επιτελούμενες δραστηριότητες κατατάσσονται ανάλογα με τις καθημερινές ανάγκες που υπάρχουν στην υπηρεσία. Αρκετοί ισχυρίστηκαν πως υπάρχει καθηκοντολόγιο και γίνεται κατάταξη των αρμοδιοτήτων με παράλληλη πρόβλεψη προτάσεων και εναλλακτικών λύσεων κατά την άσκηση των καθηκόντων. Άλλοι πως μέσα από τις αρμοδιότητες προκύπτουν τα καθήκοντα της θέσης. Αρκετές φορές τα καθήκοντα έχουν οριστεί από τον προϊστάμενο του ιδρύματος, ενώ η πλειοψηφία υποστήριξε πως η κατάταξη των δραστηριοτήτων γίνεται κατά την κρίση τους.
3. Αναφορικά με το ερώτημα ποια «Γνωστικά» προβλήματα αντιμετωπίζουν στην εκπλήρωση της εργασίας τους και πώς αυτά μπορούν να επιλυθούν, αν απαιτούνται πρωτοβουλίες από τους ιδίους που δεν εμπίπτουν στις ρουτίνες τους (δηλαδή πόσο συχνά, τι είδους και για πόσο χρόνο), αναφέρθηκε πως υπάρχουν διάφορα προβλήματα που επιλύονται με προσωπικές πρωτοβουλίες όπως για παράδειγμα παρακολούθηση πληρωμένων σεμιναρίων, εργαστηρίων κ.λπ. Αρκετοί, πως δεν αντιμετωπίζουν γνωστικά προβλήματα διότι ασχολούνται χρόνια με το συγκεκριμένο αντικείμενο, επομένως έχουν αποκτήσει σταθερές γνώσεις. Κάποιοι, πως χρειάζονται συχνότερη ενημέρωση στο αντικείμενο της εργασίας που θα μπορούσε να λυθεί με συχνές επιμορφώσεις ή μέσα από συζήτηση με συναδέλφους, άλλοι πως απαιτούνται συχνά πρωτοβουλίες, καθώς αντιμετωπίζουν προβλήματα στη λειτουργία νέων πλατφορμών,

χωρίς να υπάρχει επαρκής ενημέρωση και για αυτό ψάχνουν εξ ιδίων να βρουν λύσεις μέσα από το διαδίκτυο ή με την αρωγή άλλων χρηστών κ.λπ., με σκοπό να φέρουν σε πέρας την εργασία τους. Επίσης, υπάρχουν προβλήματα επιμόρφωσης σχετικά με ηλεκτρονικά προγράμματα. Ακόμη, υπάρχει έλλειψη επιμόρφωσης σε νέους νόμους-πλαίσια, επομένως θα πρέπει η κάθε υπηρεσία να οργανώνει σεμινάρια σχετικά με αυτό. Οι περισσότεροι δεν αντιμετωπίζουν γνωστικά προβλήματα, διότι οι γνώσεις και η εμπειρία που διαθέτουν τους καλύπτει σε υψηλό βαθμό, ενώ τις λίγες φορές που μπορεί να προκύψουν απευθύνονται σε αρμόδιο όργανο π.χ. προϊστάμενο και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες τόσο όσο το επιτρέπει η θέση τους. Απαιτείται, κυρίως, η εκμάθηση ξένης γλώσσας και η επιμόρφωση στις ηλεκτρονικές εφαρμογές, ενώ με προσωπική καλή διάθεση και προθυμία γίνονται περισσότερο ευέλικτοι και καλύτεροι. Τα πλέον συχνά προβλήματα που προκύπτουν προέρχονται κυρίως από εξωγενείς παράγοντες και η λύση τους επιτυγχάνεται με προσπάθεια για την κατά το δυνατόν καλύτερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών και προς τούτο λαμβάνονται οι απαραίτητες πρωτοβουλίες και ενέργειες από την υπηρεσία. Χρειάζεται νομική βοήθεια και ενημέρωση σε μόνιμη βάση, καθώς υπάρχουν προβλήματα στην εφαρμογή και ερμηνεία της νομοθεσίας, εφόσον δεν υπάρχει έγκαιρη και λεπτομερής επεξήγηση των αλλαγών στις διοικητικές διαδικασίες. Δεν υπάρχει κάποια περίοδος εκπαίδευσης, για αυτό και διαθέτουν χρόνο εκτός ωραρίου και στηρίζονται στην καλή διάθεση συνάδελφων και προϊστάμενων. Στα πρακτικά προβλήματα, αντιμετωπίζουν την έλλειψη προόδου σε σχέδια διοικητικού εκσυγχρονισμού και αυτό μπορεί να επιλυθεί με απλοποίηση των διαδικασιών και γενίκευση της ηλεκτρονικής διαχείρισης. Αρκετές φορές παρόλο που απαιτούνται πρωτοβουλίες, δεν επιτρέπονται από τη διοίκηση. Η ενημέρωση για νέα δεδομένα γίνεται με καθυστέρηση ή και καθόλου και για αυτό χρειάζεται η ατομική πρωτοβουλία. Τα προβλήματα επιλύονται με καθοδήγηση από τον προϊστάμενο και επιλύονται μόνο με ατομική προσπάθεια και σε συνεργασία με συναδέλφους.

4. Αναφορικά με το ερώτημα σε ποιο βαθμό απαιτείται ομαδική συνεργασία για να εκπληρωθεί η εργασία (με ένα ή περισσότερα άτομα) και με τον προσδιορισμό του είδους αυτής της συνεργασίας, οι ερωτώμενοι αποφάνθηκαν πως απαιτείται μεγάλου βαθμού ομαδική συνεργασία με τη συμμετοχή και τη συνεργασία όλων, κάποιιοι μάλιστα σε ποσοστό 100%. Σημαντική μερίδα υποστήριξε πως δεν απαιτείται ομαδική συνεργασία και υπάρχει ανεξαρτησία στα αντικείμενα ή απαιτείται σε πολύ μικρό βαθμό. Σημαντικό στοιχείο που προέκυψε είναι πως υπάρχει πνεύμα συνεργασίας και

ομαδικότητας στο τμήμα που εργάζονται, καθώς η συνεργασία είναι βασικό συστατικό για την ολοκλήρωση του στόχου μιας υπηρεσίας και απαιτείται καθημερινά. Άλλο σημαντικό στοιχείο είναι να υπάρχει συνεργασία με στόχο την υπηρεσία και τις ανάγκες της και όχι τις προσωπικές προσδοκίες. Άλλοι υποστήριξαν πως απαιτείται μόνο στις ορκωμοσίες και τις εγγραφές φοιτητών, καθώς και στη συγκέντρωση και αξιολόγηση στοιχείων. Φαίνεται πως η ομαδική συνεργασία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων και την εκπλήρωση της εργασίας της υπηρεσίας και στην αντιμετώπιση συνθέτων προβλημάτων που απαιτούν ομαδική αντιμετώπιση. Αρκετοί βασίζονται απόλυτα στην καλή διάθεση του προκατόχου τους που συνδράμει πέρα και πάνω από τις υποχρεώσεις του και χρειάζονται, απαραίτητως, προγραμματισμός, οργάνωση, συντονισμός και έλεγχος εργασιών της μονάδας. Μικρή μερίδα αναφέρθηκε στο ρόλο του προϊσταμένου που προτείνει να βοηθήσουμε τον συνάδελφο για να βγει η δουλειά στην ώρα της και πως μόνο σε περίπτωση φόρτου εργασίας γίνεται ομαδική προσπάθεια. Εξίσου, μικρή μερίδα αναφέρει πως η εργασία είναι ατομική, ενώ κάποιοι πως απαιτείται αλλά δεν εφαρμόζεται. Τέλος, καταλήγουν πως συνθέτουν τα κομμάτια ενός παζλ, οπότε για να εκπληρωθεί η εργασία απαιτείται πολύ καλή ομαδική συνεργασία.

5. Αναφορικά με το ερώτημα πώς αντιλαμβάνονται την αποτελεσματική ηγεσία και αν θεωρούν πως ο οργανισμός στον οποίο ανήκουν υποστηρίζει το μοντέλο της αποτελεσματικής ηγεσίας –διοίκησης, όπως οι ίδιοι το αντιλαμβάνονται, ανέφεραν πως η αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη που δίνει τις κατευθύνσεις έργου, τον τρόπο εκτέλεσης και τα σχετικά χρονοδιαγράμματα, ορίζει τους ρόλους και τις θέσεις και συντονίζει το προσωπικό, θέτει σαφείς στόχους, ενθαρρύνει τους εργαζομένους σε επιμόρφωση και σε ανάληψη πρωτοβουλιών και επιβραβεύει, είναι όραμα, κίνητρα και ενεργοί στόχοι. Άλλοι υποστήριξαν πως συμβαίνει σπάνια στον οργανισμό και την υποστηρίζει εν μέρει, ενώ μία ομάδα πώς συνήθως υπερτερεί το ατομικό συμφέρον και η ηγεσία εθελουφλεί σε πράγματα και καταστάσεις που προκύπτουν. Ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι να καθοδηγεί τους υφισταμένους με δικαιοσύνη και ανάληψη ευθύνης και να βρίσκεται δίπλα τους ανά πασα στιγμή, να είναι κοντά στον υπάλληλο όταν υπάρχει ανάγκη, να είναι δίκαιη στις κρίσεις και τις αποφάσεις της, να δημιουργεί διαδικασίες που θα επιτρέπουν στους συνεργάτες να έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση, να κάνει τις καλύτερες επιλογές, να ασκεί θετική επιρροή στους γύρω δίνοντας κίνητρα για βελτίωση της παραγωγικότητας. Για να υπάρχει ιεραρχία κορυφής στην ηγεσία πρέπει να υπάρχουν άτομα με γνώσεις στη διοίκηση και αξιοκρατική

αξιολόγηση υπηρεσίας. Κάποιοι αποφαίνονται πώς δεν είναι σίγουροι, ενώ αρκετοί πώς ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται δεν υποστηρίζει αυτό το μοντέλο ηγεσίας. Σε κάποιους οργανισμούς στηρίζεται καθαρά στο πελατειακό σύστημα και τις διαπροσωπικές σχέσεις και για το λόγο αυτό δεν πρόκειται να υπάρξει ποτέ αποτελεσματική ηγεσία. Αναφέρεται πως η ηγεσία πρέπει να είναι άμεση, να δίνει λύση και να μην είναι νωθρή, να κατανοεί τα προβλήματα των υφισταμένων και κάνει τα πάντα για ξεπεραστούν και να είναι η εργασία παραγωγική και ευχάριστη, να δίνονται κίνητρα ικανοποίησης και παρακίνησης, να συντονίζει τους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας. Πρέπει να υπάρχει διάδραση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου όπου θα υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός. Οι παρούσες δομές είναι κάθετες ιεραρχικά, γεγονός που αποτρέπει την συνεργασία. Οφείλει, επίσης, να είναι δυναμική, με ευγένεια και γνώση. Σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται αξιολογή προσπάθεια αποτελεσματικής διοίκησης, ενώ αρκετοί οργανισμοί υποστηρίζουν αυτό το μοντέλο αλλά χρειάζονται και άλλες βελτιώσεις, καθώς υπάρχουν αδυναμίες στη διοίκηση του οργανισμού. Η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική οφείλει να διαθέτει γνώση του αντικειμένου της θέσης που κατέχει, να καθορίζει και να επιτυγχάνει τους στόχους της υπηρεσίας, να αξιοποιεί τους κατάλληλους υπαλλήλους ανάλογα με τα προσόντα τους, καθώς και να τους παρακινεί για αύξηση της παραγωγικότητας και εξοικονόμηση πόρων. Ο κάθε φορέας θα πρέπει να παρέχει όλες τις δυνατότητες στους εργαζόμενους για να ασκούν αποτελεσματικά το έργο τους, με κριτήριο την άριστη δημόσια διοίκηση, η οποία να αποσκοπεί στην ολική ικανοποίηση των πολιτών και τις αξίες που αυτή έχει υιοθετήσει. Ο προϊστάμενος οφείλει να εμπνυχώνει την ομάδα του, ώστε να είναι αποτελεσματική, να λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις σε κρίσιμες καταστάσεις και να διατηρεί την ομάδα ενωμένη χωρίς να ξεχωρίζει τους υπαλλήλους. Να έχει δημοκρατικό, συλλογικό, ομαδικό πνεύμα, καθώς ο πρύτανης είναι ανέφικτο να έχει τη γενική εποπτεία όλων των λειτουργιών του ιδρύματος, να μπορεί να λαμβάνει γρήγορες άλλα όχι βιαστικές αποφάσεις και να είναι απαλλαγμένη από ευθυνοφοβία, ώστε να μπορεί να διακρίνει τα χαρίσματα των υπαλλήλων της και να τα αξιοποιεί κατάλληλα.

## **1.7 Στατιστική Ανάλυση**

Αρχικά, εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση για να βρεθούν οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των εξεταζόμενων μεταβλητών. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών του Αποτελέσματος της Ηγεσίας και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης. Κατόπιν, για να εξεταστούν τυχόν διαφορές στις εξαρτημένες μεταβλητές της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Συνθήκες Εργασίας, Άμεσος Προϊστάμενος, Οργανισμός ως Σύνολο) και του Αποτελέσματος της Ηγεσίας (Μεγαλύτερη Προσπάθεια, Αποτελεσματικότητα, Ικανοποίηση) ως προς το φύλο (άνδρες, γυναίκες), τις ηλικιακές κατηγορίες (25-35, 36-45, 46-55, 56-67 ετών) και τη θέση εργασίας (Διευθυντές - Προϊστάμενοι Σχολών/ Τμημάτων και Υπάλληλοι), εκτελέστηκαν χωριστές Πολυμεταβλητές Αναλύσεις Διακύμανσης (MANOVA). Όλες οι στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πακέτο PASWversion 18.0 και το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο  $p < .05$

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΣΣΕΡΑ

### 1. Αποτελέσματα

#### Περιγραφική Στατιστική

Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των εξεταζόμενων μεταβλητών της έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω ως προς το φύλο, τις ηλικιακές ομάδες και τη θέση εργασίας (Πίνακες 1 έως 3).

**Πίνακας 1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των εξεταζόμενων μεταβλητών ως προς το φύλο**

Μεταβλητές	Φύλο	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
<b>Μεγαλύτερη Προσπάθεια</b>	Άνδρας	2.84	.75	32
	Γυναίκα	2.58	1.15	59
	Σύνολο	2.67	1.03	91
<b>Αποτελεσματικότητα</b>	Άνδρας	2.46	.96	32
	Γυναίκα	2.37	1.01	59
	Σύνολο	2.40	.99	91
<b>Ικανοποίηση</b>	Άνδρας	2.47	.95	32
	Γυναίκα	2.33	1.21	59
	Σύνολο	2.38	1.12	91
<b>Συνθήκες Εργασίας</b>	Άνδρας	3.04	.56	30
	Γυναίκα	2.97	.49	61
	Σύνολο	2.99	.51	91
<b>Άμεσος Προϊστάμενος</b>	Άνδρας	2.78	.43	30
	Γυναίκα	2.71	.47	61
	Σύνολο	2.74	.46	91
<b>Οργανισμός ως Σύνολο</b>	Άνδρας	3.03	.57	30
	Γυναίκα	3.28	.69	61
	Σύνολο	3.20	.66	91

**Πίνακας 2. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των εξεταζόμενων μεταβλητών ως προς τις ηλικιακές ομάδες**

<b>Μεταβλητές</b>	<b>Ηλικιακή Ομάδα</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>	<b><i>N</i></b>
<b>Μεγαλύτερη Προσπάθεια</b>	25-35 ετών	2.64	1.45	11
	36-45 ετών	2.53	.91	29
	46-55 ετών	2.75	.97	38
	56-67 ετών	2.79	1.12	13
	Σύνολο	2.67	1.03	91
<b>Αποτελεσματικότητα</b>	25-35 ετών	2.16	1.22	11
	36-45 ετών	2.35	.98	29
	46-55 ετών	2.44	.94	38
	56-67 ετών	2.62	1.02	13
	Σύνολο	2.40	.99	91
<b>Ικανοποίηση</b>	25-35 ετών	2.36	.98	11
	36-45 ετών	2.31	1.07	29
	46-55 ετών	2.36	1.17	38
	56-67 ετών	2.62	1.29	13
	Σύνολο	2.38	1.12	91
<b>Συνθήκες Εργασίας</b>	25-35 ετών	3.03	.51	10
	36-45 ετών	2.99	.45	32
	46-55 ετών	2.87	.56	37
	56-67 ετών	3.33	.35	12
	Σύνολο	2.99	.51	91
<b>Άμεσος Προϊστάμενος</b>	25-35 ετών	3.00	.47	10
	36-45 ετών	2.74	.44	32
	46-55 ετών	2.66	.36	37
	56-67 ετών	2.73	.68	12
	Σύνολο	2.74	.46	91
<b>Οργανισμός ως Σύνολο</b>	25-35 ετών	3.27	.41	10
	36-45 ετών	3.18	.59	32
	46-55 ετών	3.23	.71	37
	56-67 ετών	3.11	.86	12
	Σύνολο	3.20	.66	91



**Πίνακας 3. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των εξεταζόμενων μεταβλητών ως προς τη θέση εργασίας**

Μεταβλητές	Θέση Εργασίας	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
<b>Μεγαλύτερη Προσπάθεια</b>	Διευθυντής/ Προϊστάμενος	2.93	1,04	18
	Υπάλληλος	2.61	1.02	73
	Σύνολο	2.67	1.03	91
<b>Αποτελεσματικότητα</b>	Διευθυντής/ Προϊστάμενος	2.71	.86	18
	Υπάλληλος	2.33	1.01	73
	Σύνολο	2.40	.99	91
<b>Ικανοποίηση</b>	Διευθυντής/ Προϊστάμενος	2.78	.96	18
	Υπάλληλος	2.28	1.15	73
	Σύνολο	2.38	1.12	91
<b>Συνθήκες Εργασίας</b>	Διευθυντής/ Προϊστάμενος	3.33	.29	17
	Υπάλληλος	2.91	.52	74
	Σύνολο	2.99	.51	91
<b>Άμεσος Προϊστάμενος</b>	Διευθυντής/ Προϊστάμενος	2.68	.59	17
	Υπάλληλος	2.75	.42	74
	Σύνολο	2.74	.46	91
<b>Οργανισμός ως Σύνολο</b>	Διευθυντής/ Προϊστάμενος	3.02	.51	17
	Υπάλληλος	3.24	.68	74
	Σύνολο	3.20	.66	91

### *Ανάλυση Συσχέτισης*

Η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι η Μεγαλύτερη Προσπάθεια, η Αποτελεσματικότητα και η Ικανοποίηση σχετίζονται θετικά μεταξύ τους ( $p < .001$ ). Επίσης, η Ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τις Συνθήκες Εργασίας ( $r = .256, p < .05$ ) και με τον Άμεσο Προϊστάμενο ( $r = .431,$

$p < .001$ ). Παρόμοια, η Μεγαλύτερη Προσπάθεια σχετίζεται θετικά με τον Άμεσο Προϊστάμενο ( $r = .293, p < .01$ ). Αντίθετα, ο Οργανισμός ως Σύνολο σχετίζεται αρνητικά με την Μεγαλύτερη Προσπάθεια ( $r = -.501, p < .001$ ), την Αποτελεσματικότητα ( $r = -.461, p < .001$ ) και την Ικανοποίηση ( $r = -.460, p < .001$ ). Όλες οι συσχετίσεις παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 2.

**Πίνακας 2. Συσχετίσεις μεταξύ της Επαγγελματικής Ικανοποίησης και του Αποτελέσματος της Ηγεσίας**

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6
1. Συνθήκες Εργασίας	1					
2. Άμεσο Προϊστάμενο	.187	1				
3. Οργανισμός ως Σύνολο	-.056	-.094	1			
4. Μεγαλύτερη Προσπάθεια	.127	.293**	-.506**	1		
5. Αποτελεσματικότητα	.172	.182	-.461**	.798**	1	
6. Ικανοποίηση	.256*	.431**	-.460**	.746**	.786**	1

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

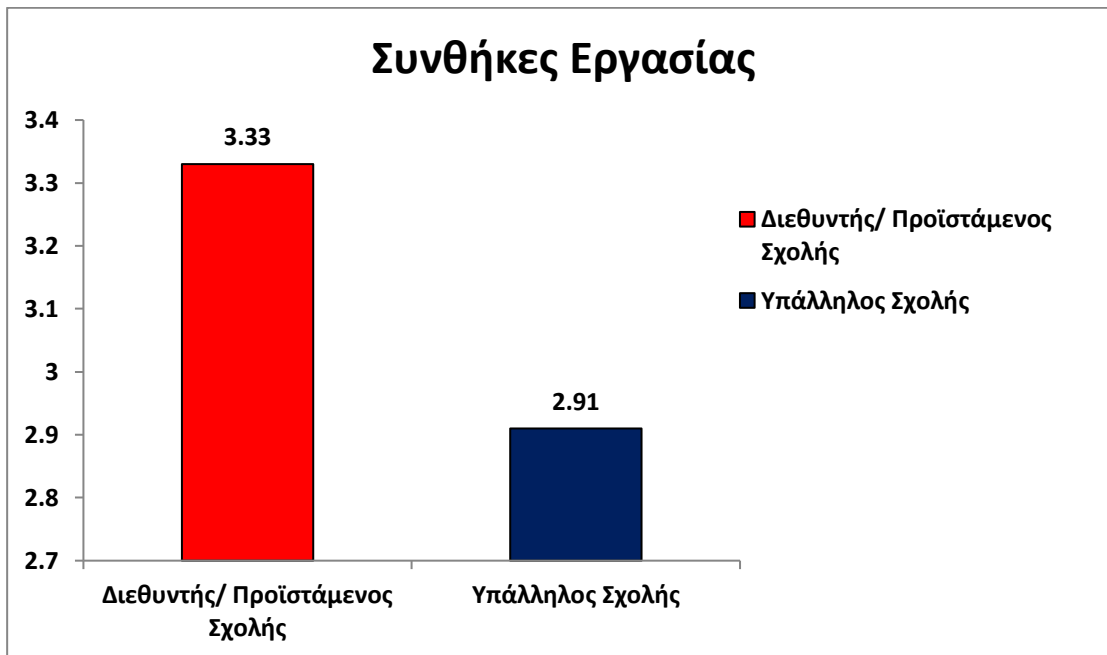
### **Διαφορές στο Αποτέλεσμα της Ηγεσίας ως προς το φύλο, την ηλικιακή ομάδα και τη θέση εργασίας**

Η Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης (MANOVA) έδειξε ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις Συνθήκες Εργασίας ( $F_{1,89} = .460, p = .499$ ), τον Άμεσο Προϊστάμενο ( $F_{1,89} = .475, p = .492$ ) και τον Οργανισμό ως Σύνολο ( $F_{1,89} = 2.995, p = .087$ ) ως προς το φύλο (άνδρες, γυναίκες). Παρόμοια, η Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης (MANOVA) έδειξε ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις Συνθήκες Εργασίας ( $F_{3,87} = 2.618, p = .06$ ), τον Άμεσο Προϊστάμενο ( $F_{3,87} = 1.470, p = .228$ ) και τον Οργανισμό ως Σύνολο ( $F_{3,87} = .149, p = .930$ ) ως προς τις διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες (25-35, 36-45, 46-55, 56-67 ετών). Τέλος, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις Συνθήκες Εργασίας ( $F_{1,89} = 10.330, p < .01$ ) ως προς τη θέση εργασίας (Διευθυντές - Προϊστάμενοι Σχολών/ Τμημάτων και Υπάλληλοι) με τους Διευθυντές - Προϊστάμενοι Σχολών/ Τμημάτων ( $M = 3.33 \pm .29$ ) να δηλώνουν υψηλότερες τιμές στις Συνθήκες Εργασίας σε σύγκριση με τους Υπάλληλους των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων ( $M = 2.91 \pm .52$ ) (Γράφημα 1). Αντίθετα, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στον Άμεσο Προϊστάμενο ( $F_{1,89} = .358, p = .551$ ) και τον Οργανισμό ως Σύνολο ( $F_{1,89} = 1.612, p = .208$ ) ως προς τη θέση εργασίας.

### *Διαφορές στην Επαγγελματική Ικανοποίηση ως προς το φύλο, την ηλικιακή ομάδα και τη θέση εργασίας*

Η Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης (MANOVA) έδειξε ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη Μεγαλύτερη Προσπάθεια ( $F_{1,89} = 1.409, p = .238$ ), την Αποτελεσματικότητα ( $F_{1,89} = .163, p = .688$ ) και την Ικανοποίηση ( $F_{1,89} = .312, p = .578$ ) ως προς το φύλο (άνδρες, γυναίκες). Παρόμοια, η Πολυμεταβλητή Ανάλυση Διακύμανσης (MANOVA) έδειξε ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη Μεγαλύτερη Προσπάθεια ( $F_{3,87} = .311, p = .817$ ), την Αποτελεσματικότητα ( $F_{3,87} = .456, p = .714$ ) και την Ικανοποίηση ( $F_{3,87} = .228, p = .877$ ) ως προς τις διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες (25-35, 36-45, 46-55, 56-67 ετών). Τέλος, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη Μεγαλύτερη Προσπάθεια ( $F_{1,89} = 1.392, p = .241$ ), την Αποτελεσματικότητα ( $F_{1,89} = 2.149, p = .146$ ) και την Ικανοποίηση ( $F_{1,89} = 2.883, p = .146$ ) ως προς τη θέση εργασίας (Διευθυντές - Προϊστάμενοι Σχολών/ Τμημάτων και Υπάλληλοι).

**Γράφημα 1. Διαφορές στις Συνθήκες Εργασίας μεταξύ Διευθυντών - Προϊσταμένων Σχολών/ Τμημάτων και Υπαλλήλων**



## 2. Συζήτηση- Συμπεράσματα

Η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι οι μεταβλητές που αφορούν στη μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση σχετίζονται θετικά μεταξύ τους, δηλαδή όσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλεται από τον προϊστάμενο να ενεργοποιήσει τους υφισταμένους για την αλλαγή και την επιτυχία του οργανισμού, δημιουργώντας ένα όραμα διαφορετικό από την υφιστάμενη κατάσταση, αφυπνίζοντας τα συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία που κάνουν και πείθοντάς τους για το όραμα που έχει εμπνευστεί, τόσο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα των υφισταμένων, αλλά και η ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων σχετικά με τη χρήση θετικών αλλά και αρνητικών ανταμοιβών από τον προϊστάμενο.

Υπάρχει σαφής θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης του άμεσου προϊσταμένου και των συνθηκών εργασίας, δηλαδή όσο πιο πολύ ο προϊστάμενος υποστηρίζει τον υφιστάμενο όταν τον χρειάζεται και κατανοεί τα προβλήματά του, τόσο αυξάνεται και η επαγγελματική ικανοποίηση του υφισταμένου. Η μεταβλητή της μεγαλύτερης προσπάθειας φαίνεται να σχετίζεται θετικά με τον άμεσο προϊστάμενο που σημαίνει ότι, όσο ο προϊστάμενος δεν κατανοεί τα προβλήματα του υφισταμένου, συμπεριφέρεται με αυταρχισμό και αγένεια και αποτελεί επιπρόσθετη πηγή στρες χωρίς να προσφέρει την απαραίτητη υποστήριξη, τόσο το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει εχθρικό και αντιπαραγωγικό. Αντίθετα, ο εκπαιδευτικός οργανισμός σχετίζεται αρνητικά με τις μεταβλητές της μεγαλύτερης προσπάθειας, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης που σημαίνει ότι, ενδεχομένως, το εκπαιδευτικό ίδρυμα να μην παρέχει στους εργαζομένους τα «εφόδια» εκείνα ή τις προοπτικές, ώστε να τους αυξήσει την αποτελεσματικότητά τους, την ικανοποίησή τους και να τους δώσει το κίνητρο να προσπαθήσουν περισσότερο.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπήρχαν διαφορές σημαντικές στις συνθήκες εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό, ως προς το φύλο. Παρόμοια, δεν υπήρχαν διαφορές και ως προς τις διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες μεταξύ των συνθηκών εργασίας, του άμεσου προϊσταμένου και του τριτοβάθμιου οργανισμού εκπαίδευσης. Βρέθηκαν, όμως, στατιστικά σημαντικές διαφορές στις συνθήκες εργασίας ως προς τη θέση εργασίας, αναφορικά με τους διευθυντές και προϊσταμένους σχολών και τμημάτων και υπαλλήλους με τους διευθυντές, τους προϊσταμένους των σχολών και των τμημάτων να δηλώνουν υψηλότερες τιμές στις συνθήκες εργασίας σε σύγκριση με τους υπαλλήλους των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Αντίθετα, ως προς τη θέση εργασίας, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό ως σύνολο.

Όσον αφορά τις διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση ως προς το φύλο, την ηλικιακή ομάδα και τη θέση εργασίας, η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τους άντρες και τις γυναίκες εργαζόμενους, όταν καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια από τον προϊστάμενο στο να αυξήσει την επιθυμία του εργαζομένου για επιτυχία και γενικά καταφέρνει τον εργαζόμενο να κάνει περισσότερα από το αναμενόμενο. Το ίδιο συμβαίνει και όταν ο προϊστάμενος ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες του εργαζομένου και στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά και όταν συνεργάζεται με αποτελεσματικό τρόπο με τους υφιστάμενους και εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. Στις τέσσερις ηλικιακές κατηγορίες που είχε η έρευνά μας, η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές αναφορικά με τη μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση. Τέλος, οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης δεν φάνηκε να παρουσιάζουν διαφορές, όσον αφορά την προσπάθεια που καταβάλλουν οι ίδιοι τόσο με τη δράση τους, όσο και με τη γενικότερη συμπεριφορά τους στους υφιστάμενους συγκριτικά με την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των υφισταμένων τους (δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση ως προς τη θέση εργασίας (προϊστάμενοι-διευθυντές).

Σχετικά με την αλληλεπίδραση των συναδέλφων μεταξύ τους, κατ' ουσίαν αλληλοεπιδρούν δύο ξεχωριστές προσωπικότητες οι οποίες προβάλλουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τις σταθερές προδιαθέσεις τους. Ο υπάλληλος με κοινωνική προδιάθεση εκδηλώνει συχνότερα εξωστρέφεια, ενδιαφέρον, φροντίδα και ζεστασιά στους άλλους συναδέλφους σε σχέση με τον λιγότερο εξωστρεφή και εκδηλωτικό υπάλληλο.

Φαίνεται πως ο ρόλος του ηγέτη σε κάθε τριτοβάθμιο εκπαιδευτικό ίδρυμα ορίζεται ως νευραλγικός. Συγκεκριμένα, η αδυναμία ενός ηγέτη να χειριστεί αποτελεσματικά τις διαφορετικές καταστάσεις υιοθετώντας την κατάλληλη κατά περίπτωση συμπεριφορά, μειώνει το αίσθημα εκπλήρωσης των εργαζομένων, την απόδοσή τους ή και τα δύο μαζί. Χωρίς την απαραίτητη κατεύθυνση και καθοδήγηση από πλευράς του το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει εχθρικό και αντιπαραγωγικό. Χωρίς την απαραίτητη υποστήριξη και τη συνεισφορά του οι εργαζόμενοι δε θα έχουν κάποια μοντέλα ή πρότυπα απόδοσης στα οποία μπορούν να βασιστούν και αναγκάζονται να αυτοπροσδιορίζονται αυθαίρετα. Άλλες φορές οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν παραδοσιακές και καθιερωμένες μεθόδους ως μέσο για να εξασφαλιστεί η διατήρηση του status quo. Απέναντι σε έναν αδιάφορο προσανατολισμό του ηγέτη οι υφιστάμενοι αισθάνονται το αίσθημα της απομόνωσης, επικρατεί μεγάλη σύγχυση γιατί δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν που δίνεται το μεγαλύτερο βάρος μέσα στο Ίδρυμα, δηλαδή στην παραγωγή και το έργο ή στους ανθρώπους. Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται κάτω από έναν

αυταρχικό διοικητικό τρόπο αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στον οργανισμό είναι να τον υπηρετούν, ενώ εκείνοι που εργάζονται για αρκετό χρονικό διάστημα κάτω από την επίδραση του αυταρχικού ηγετικού στυλ, είναι πιθανό να συμβιβαστούν και να κάνουν το ελάχιστο που απαιτείται από αυτούς. Οι ηγέτες ασκούν αδιαμφισβήτητα επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων τους, τόσο με τη δράση τους όσο και με τη γενικότερη καθημερινή τους συμπεριφορά, ενώ προωθούν την παραγωγή καινοτόμων ιδεών αλλά και την εφαρμογή αυτών μέσα στην επιχείρηση.

Το σύνηθες μοντέλο ηγεσίας που ακολουθείται κατά κόρον μέσα στις ανώτατες εκπαιδευτικές μονάδες είναι εκείνο της συναλλακτικής ηγεσίας. Σαφώς, αυτό το διοικητικό μοντέλο επηρεάζει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, για αυτό υπάρχει ανάγκη για νέα υποδείγματα διοίκησης και ηγεσίας, όπως για παράδειγμα υφιστάμενοι προϊστάμενοι να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν τους υφισταμένους τους ώστε να πραγματοποιηθούν επιτυχώς οι στόχοι που έχουν τεθεί από το ίδρυμα.

Ο προϊστάμενος του εκάστοτε ιδρύματος θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις του, τα προσωπικά του αποθέματα, ώστε να έχει επαφή με την διαίσθηση του και να μπορεί να διαχειρίζεται τις παρορμήσεις του αναφορικά με την εργασία του. Οφείλει, επίσης, να έχει την ικανότητα να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που επιθυμεί, γεγονός που δεν απαντάται συχνά, λόγω της έλλειψης αξιοκρατίας. Οφείλει να κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του και να τους πείθει για το όραμα που έχει εμπνευστεί, να τον διακρίνει υψηλή ενσυναίσθηση σχετικά με το περιβάλλον και τις ανάγκες των υφισταμένων του για να καταφέρει να αλλάξει το statusquo του οργανισμού στον οποίο προϊσταται, να διατηρεί επικριτική στάση απέναντι στους συναδέλφους του (υφισταμένους), ή αν η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια και παραινήσεις, να είναι ειλικρινής για τα συναισθήματα και τις προθέσεις του, αυθεντικός και ευθύς, χωρίς υποκρισία και δόλο και να διαθέτει κατανόηση για τους συναδέλφους του και τα συναισθήματά τους, συλλήβδην.

### **3. Συγκριτικά αποτελέσματα με άλλες έρευνες**

Η έρευνα του Άγγελου Καραγιάννη (Καραγιάννης,2014), μέσα από ποσοτική ανάλυση με ποικίλες μεθόδους κατέληξε στο πόρισμά πως η διοίκηση στο χώρο της εκπαίδευσης «νοσεύει» και χρήζει άμεσα την υιοθέτηση νέων ηγετικών μοντέλων ενώ η ηγετική επίδοση των δύο φύλων δεν φαίνεται να διαφοροποιείται. Τα στελέχη είναι αρκετά συνεργατικά αλλά

ελάχιστα καινοτόμα, κατορθώνουν σε ικανοποιητικό βαθμό να οικοδομούν εμπιστοσύνη, αλλά δε δημιουργούν ένα κοινό, προσδιορισμένο και σταθερό οργανωσιακό όραμα. Γενικά στην ελληνική εκπαίδευση η ηγεσία είναι δυσδιάκριτη και δεν ευνοείται, η εικόνα του στελέχους είναι πολύ κοντά σε εκείνη του παραδοσιακού διευθυντή-γραφειοκράτη και απέχει παρασάγγας από το πρότυπο του αποτελεσματικού ηγέτη.

Η συνθετική ερευνητική εργασία των Ευστάθιου Μπάλια και Γεώργιου Μπέστια (Μπάλιας, Μπέστιας, 2016), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση θα πρέπει να είναι οργανωμένη δημοκρατικά και να διέπεται από μια κουλτούρα δημοκρατικών σχέσεων. Συγκεκριμένα, μία από τις κυριότερες προτεραιότητες της πανεπιστημιακής ηγεσίας σήμερα πρέπει να είναι η διεύρυνση της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ενίσχυση της αίσθησης υπευθυνότητας μεταξύ καθηγητών και φοιτητών σε θέματα που αφορούν κυρίως στις συνθήκες και διαδικασίες διδασκαλίας, ενώ παράλληλα οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να συνδέουν τον μικρόκοσμο των πανεπιστημιακών Τμημάτων με την υπόλοιπη κοινωνία και να συνεργάζονται μαζί της.

Η εργασία της Παππά (Παππά, 2010) κατέληξε στο συμπέρασμα πως στο εκπαιδευτικό ίδρυμα του ΤΕΙ/Λ συνυπάρχουν ο τύπος κουλτούρας γενιάς με εκείνον της ιεραρχίας και ότι η επικράτηση αυτών των δύο σημαίνει ότι το ΤΕΙ/Λ έχει εσωτερικό προσανατολισμό, ο οποίος εστιάζει σε αξίες, συμπεριφορές, πιστεύω και συμπεριφορικά μοντέλα των μελών της πανεπιστημιακής κοινότητας. Οι εργαζόμενοι είναι μάλλον απίθανο να αναγνωρίζουν τα προβλήματα εν τω γίνεσθαι, λόγω της περιορισμένης κατανόησης της συνολικής διαδικασίας, αλλά ακόμη και όταν τα αναγνωρίζουν, δεν έχουν την αρμοδιότητα να τα διορθώσουν χωρίς διοικητική έγκριση. Γενικά, η οργανωτική προσαρμογή ελάχιστα υποστηρίζεται από την κουλτούρα, ενώ ως προς το θέμα της ηγεσίας τα πορίσματα έδειξαν ότι το ηγετικό στυλ που κυριαρχεί στο ΤΕΙ/Λ είναι αυτό του «Διευθύνοντα» που χαρακτηρίζεται από τον καθορισμό στόχων, σαφών προσδοκιών με έμφαση στον καθορισμό στόχων και αποσαφήνιση των ρόλων.

#### **4. Περιορισμοί της παρούσας έρευνας και Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Ως περιορισμός της παρούσας μελέτης θα μπορούσε να θεωρηθεί το δείγμα το οποίο είναι σχετικά μικρό. Μελλοντικές μελέτες θα ήταν καλό να εξετάσουν το ίδιο θέμα, έχοντας όμως μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων σε σχέση με την παρούσα μελέτη. Επίσης, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη παρουσίασαν σε γενικές



γραμμές μέτρια προς άνω αποδεκτά επίπεδα αξιοπιστίας, πιθανότατα λόγω του μικρού αριθμού των συμμετεχόντων. Για το λόγο αυτό τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή και σκεπτικότητα από άλλους μελετητές.

Δεδομένου ότι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται από τις ισχύουσες κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες, αλλά κυρίως οικονομικές, δεδομένου ότι η επιδίωξη μιας θέσης ευθύνης με άξονα και μόνο την επιπλέον οικονομική απολαβή και όχι την αυτογνωσία για την καταλληλότητα της θέσης ή ακόμα και τη διάθεση ή στοχοθεσία για βελτίωση του γνωσιακού επιπέδου σε ότι αφορά θέματα αρχών διοίκησης, καθορισμού κατευθύνσεων και στόχων, θέσπισης και βελτίωσης οργανωσιακών προτύπων αλλά και διάθεση για αποτελεσματική αλλαγή μέσα από διάθεση ριζικής αναδιοργάνωσης. Για τον παραπάνω λόγο θα μπορούσε να διεξαχθεί μελέτη που θα επιχειρούσε σύγκριση ανάμεσα στον πληθυσμό των Ελλήνων διοικητικών υπαλλήλων σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα με τον αντίστοιχο πληθυσμό άλλων χωρών της Ευρώπης και τα πορίσματα θα μπορούσαν να λειτουργήσουν συγκριτικά ως τροφή και περαιτέρω προβληματισμό και σκέψη.

Τέλος, άλλες μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν τη σχέση της ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και σε άλλους εκπαιδευτικούς και βαθμίδες (π.χ. πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση) ή επαγγελματικούς χώρους (π.χ. τράπεζες, γαλακτοβιομηχανίες, σούπερ μάρκετ κ.α.). Επίσης, θα μπορούσαν να εξετάσουν τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση με την παρακίνησή τους για συμμετοχή στην εργασία. Θα μπορούσαν, ακόμη, να πραγματοποιηθούν μελέτες στις οποίες να συγκρίνεται ο πληθυσμός των εργαζομένων σε άλλους πολιτιστικούς οργανισμούς με τους εργαζόμενους άλλων οργανισμών του δημοσίου ή/ και ιδιωτικού τομέα ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση, π.χ. τραπεζικοί οργανισμοί. Επιπλέον, θα μπορούσε να συγκριθεί η Επαγγελματική Ικανοποίηση στους εργαζόμενους σε οργανισμούς με διαφορετικά είδη Ηγεσίας και με διαφορετικά είδη Οργανωσιακής Κουλτούρας. Η επιβεβαίωση της υπόθεσης του ρυθμιστικού ή διαμεσολαβητικού, ρόλου της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο περαιτέρω μελέτης στον ελληνικό πληθυσμό, με στόχο τη διαμόρφωση αξιόλογων προτάσεων για Οργανωσιακή Αλλαγή και πρόοδο. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να διερευνηθεί ο ρυθμιστικός ή διαμεσολαβητικός ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας στη σχέση μεταξύ άλλων εργασιακών φαινομένων όπως η Επαγγελματική Ικανοποίηση και το Εργασιακό Στρες ή η Εργασιακή Εξουθένωση.

## 5. Επίλογος

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να μελετήσει την έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης στα πλαίσια του ευρύτερου οργανωσιακού πλαισίου των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων, την κουλτούρα που πρεσβεύουν, αν υπάρχει, καθώς και να γίνει μια εκτενής περιγραφή για το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία και να εξεταστούν οι επιδράσεις που αυτή έχει πάνω στους εργαζομένους αλλά και στο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

**Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας στα συγκεκριμένα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα, σε συνάρτηση και με την ανασκόπηση της σχετικής ελληνικής βιβλιογραφίας προέκυψαν ή έγιναν σαφή τα κάτωθι:**

- i. Η ηγεσία αποτελεί ένα σύνθετο ζήτημα με ασαφή προσδιορισμό και περιγραφή. Δεν μπορεί να καθοριστεί ξεκάθαρα από τους εργαζομένους σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς δεν μπορούν να προσδιοριστούν επακριβώς και οι συνιστώσες της ηγεσίας (υποχρεώσεις). Οι διοικητικοί υπάλληλοι προσπαθούν να ακολουθούν το ηγετικό δείγμα που υπάρχει σε κάθε υπηρεσία. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι δε φάνηκε να εμπιστεύονται την όποια υπάρχουσα ηγεσία, καθώς δεν την θεωρούν αξιοκρατική και ακριβοδίκαιη, εφόσον δεν τίθεται με αντικειμενικά κριτήρια.
- ii. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί σημαντικό δείκτη για κάθε εργαζόμενο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Δε φαίνεται να επηρεάζεται από το φύλο ή από την ηλικία των υπαλλήλων, αλλά από την θέση την οποία κατέχουν, καθώς όπως εντοπίστηκε, στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια οι εργαζόμενοι βιώνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης από τη θέση εργασίας τους. Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει τις στάσεις τους γενικότερα και σε άλλα εργασιακά ζητήματα.
- iii. Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο συγκεκριμένο επαγγελματικό πεδίο – χώρο. Το κλίμα αναγνώρισης των προσπαθειών και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσα στα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα τείνει να είναι θετικό, παρά την πίεση που δέχεται το άτομο για να συμμορφωθεί στα απαιτούμενα επίπεδα προσπαθειών και απόδοσης. Το κλίμα που επικρατεί στην ομάδα εργασίας σε ό,τι αφορά την αναγκαιότητα αποτελεσματικής λειτουργίας που επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, διαμορφώνεται θετικά ή αρνητικά ανάλογα με το αν η

επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι καλής ή κακής ποιότητας, αν ο προϊστάμενος σε μία ομάδα εργασίας μπορεί να συνειδητοποιήσει ότι από αυτόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των υφισταμένων του και να φροντίζει για την ψυχολογική πτυχή των σχέσεων μεταξύ τους, μεριμνώντας για τη δημιουργία καλού ομαδικού πνεύματος εργασίας και κινήτρων για αυτούς, από το αν υπάρχει προσανατολισμός των ενεργειών του προϊσταμένου προς την υλοποίηση στόχων και καθηκόντων, προς την ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων και σχετικά με τη χρήση θετικών αλλά και αρνητικών ανταμοιβών από τον προϊστάμενο, από το αν υπάρχει σύγχυση ρόλων αλλά και σύγκρουση αυτών, δηλαδή πως ερμηνεύονται οι ασαφείς στόχοι, τα καθήκοντα, οι αρμοδιότητες, οι σχέσεις εξουσίας, οι οδηγίες και οι εντολές, η αντιφατικότητα και η έλλειψη συμβατότητας μεταξύ στόχων, μέσων, οδηγιών και πολιτικών και από το αν η σχέση του προϊσταμένου με τον υπάλληλο μπορεί να είναι μία επιπρόσθετη πηγή στρες για τον τελευταίο και κάτω από ποιες ορισμένες συνθήκες το στρες αυτό μπορεί να ξεφύγει από τα αναμενόμενα όρια και να έχει νοσηρές επιδράσεις στην υγεία του εργαζόμενου.

- iv. Πέρα από οποιοδήποτε μοντέλο ηγεσίας και διοίκησης και πέρα από ιεραρχικά πρότυπα και οργάνωση, εκείνο που έχει μεγαλύτερη βαρύτητα είναι η ανθρώπινη προσωπικότητα και ακόμα και στην περίπτωση που αυτή δεν είναι τέλεια, όταν συνδεθεί με το κατάλληλο ηγετικό στυλ, μπορεί να φέρει θεαματικά αποτελέσματα. Με τη δημιουργική συμμετοχή όλων των φορέων η επίτευξη ενός επιτυχημένου ηγετικού στυλ με άρωμα οργανωσιακής κουλτούρας σε τριτοβάθμιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, δύναται να είναι ένα πραγματοποιήσιμο ιδανικό, ικανό προς μίμηση.
- v. Ο τρόπος επιλογής των ηγετικών στελεχών διοίκησης από τον οργανισμό, είναι μεγίστης σημασίας, διότι η σωστή επιλογή θα φέρει και τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα, καθώς και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του τριτοβάθμιου οργανισμού. Θα πρέπει να τοποθετηθούν άτομα έμπειρα, ικανά, μορφωμένα και έντιμα σε νευραλγικά διοικητικά σημεία, ώστε να επιτύχουν ποιοτικά αποτελέσματα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει, ωστόσο, στη διαδικασία επιλογής στελεχών διοίκησης να αντιμετωπιστούν και τα αντικειμενικά προσκόμματα με την επιλογή ενός σωστά ανεπτυγμένου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο θα βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, θα

παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες και θα εντοπίζει τους κατάλληλους υποψήφιους, παραμερίζοντας τις γραφειοκρατικές και άκαμπτες αντιλήψεις. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με αδιάβλητο σύστημα, αξιοκρατικό και χωρίς μεροληψία και λαμβάνοντας υπόψη και εκπαιδευτικούς οργανισμούς άλλων προηγμένων χωρών.

**vi.** Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία σταθερά και στη διοίκηση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Για να περιγράψουμε την οργανωσιακή κουλτούρα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα υιοθετούμε τον ορισμό του Schein (1999), σύμφωνα με τον οποίο η κουλτούρα ορίζεται ως το βαθύτερο επίπεδο παραδοχών και αντιλήψεων που μοιράζονται τα μέλη ενός οργανισμού, λειτουργούν ασυνείδητα και ορίζουν με ένα βασικό και δεδομένο τρόπο τη θεώρηση ενός οργανισμού για τον ίδιο και το περιβάλλον του. Σύμφωνα με το παραπάνω, η κουλτούρα αποτελείται από βασικές παραδοχές, αξίες και πιστεύω, τα οποία γίνονται αποδεκτά και μεταδίδονται στα καινούργια μέλη του ακαδημαϊκού οργανισμού. Σημαντικός είναι, επίσης, ο διαχωρισμός της κουλτούρας σε τρία επίπεδα:

- a.** ορατά χαρακτηριστικά του φυσικού περιβάλλοντος του οργανισμού, αλλά και νόρμες συμπεριφοράς που βοηθούν τα πρόσωπα σε έναν οργανισμό να αντιληφθούν τις ποικίλες πλευρές της ζωής και της λειτουργίας του. Οι νόρμες συμπεριφοράς (στήριξη συναδέλφων, αποφυγή κριτικής στο διευθυντή, γνωριμία με τους συναδέλφους) μεταδίδονται με ιστορίες και τελετουργίες στα μέλη του οργανισμού και παρέχουν ορατά παραδείγματα για την κουλτούρα στον οργανισμό.
- b.** σύστημα κοινών αξιών (συνεργασία, εμπιστοσύνη, ανοιχτή επικοινωνία), που θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως οι επιδιώξεις του οργανισμού.
- c.** συλλογικές παραδοχές, που σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση, τις ανθρώπινες σχέσεις, την αλήθεια και το περιβάλλον.

Και τα τρία αυτά διαφορετικά επίπεδα εντοπίζονται μέσα στο Πανεπιστήμιο και στο ΤΕΙ Θεσσαλίας, ως αναπόσπαστα κομμάτια μίας συνολικότερης κουλτούρας που στοχεύει στην εύρυθμη και ομαλή λειτουργία των ιδρυμάτων και των τμημάτων τους με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των φοιτητών.

**vii.** Οι κυριότερες διαφορές Μάνατζερ και Ηγέτη, όπως αυτές αναδεικνύονται μέσα από τη λειτουργία των τριτοβάθμιων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, συνίστανται στο γεγονός ότι ο μεν πρώτος διορίζεται, χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη και δικαιοδοσίες, δίνει οδηγίες και εντολές σε υφιστάμενους συναδέλφους, ασκεί έλεγχο, δίνει υπέρμετρη έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα, κινείται πάντοτε μέσα σε προκαθορισμένα πλαίσια, αποδέχεται την πραγματικότητα ως έχει, τον χαρακτηρίζει μία βραχυπρόθεσμη προοπτική και ως επί το πλείστον, δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση. Ο δε δεύτερος, αναδεικνύεται μέσα από φυσικά κυρίως talenta, χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη και γνώση, εμφυσεί όραμα, έμπνευση και πειθώ, κερδίζει την εμπιστοσύνη μέσα από το έργο του, δίνει έμφαση στους ανθρώπους, ανοίγει ορίζοντες, προκαλεί συχνά το κατεστημένο και τολμά αλλαγές, διερευνά την πραγματικότητα και διακατέχεται από μακροπρόθεσμη προοπτική. Επηρεάζει, ακόμη, τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ή οι οπαδοί μιας οργάνωσης ερμηνεύουν τα εξωτερικά γεγονότα, την κατεύθυνση των στόχων και των στρατηγικών που ακολουθούνται, τα κίνητρα των μελών μιας οργάνωσης, ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, την αμοιβαία εμπιστοσύνη και τη συνεργασία, την οργάνωση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων κάθε εργασίας, την κατανομή των πόρων στις δραστηριότητες και τους στόχους, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών της οργάνωσης, την απόκτηση και διάχυση νέας γνώσης στα μέλη της οργάνωσης, την υποστήριξη και συνεργασία της οργάνωσης από εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες, το σχεδιασμό της επίσημης δομής, των προγραμμάτων και των συστημάτων της οργάνωσης, καθώς και τις κοινές πεποιθήσεις και τις αξίες των μελών της.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αβραμίδου Β, Γ., (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης προσωπικού*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Αλβανούδη Π., (2012). *Ηγεσία και ποιότητα στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες: Η περίπτωση της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη .

Ανδρής Ε., (1988). *Διεύθυνση και Ηγεσία. Ο ρόλος του Διευθυντή της Σχολικής Μονάδας*.

Γεωργόπουλος Α., (2015). *Αναδιοργάνωση και Μάνατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις*. Κάλλιππος. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Γουλάρα Α., (2014). *Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μετασχηματιστική ηγεσία και φύλο: Μία έρευνα στο σύγχρονο ιδιωτικό τομέα*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

*Διακυβέρνηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ευρώπη.. Πολιτικές, δ. ομές, χρηματοδότηση και ακαδημαϊκό προσωπικό*. Ευρυδική - Δίκτυο ενημέρωσης για την εκπαίδευση στην Ευρώπη 2008.

Δρομπόνη Δ., (2011). *Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία στο πολύπλοκο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η περίπτωση της Ναυτιλιακής Εταιρίας «Χ»*. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Αθήνα.

Ζαβλανός Μ., (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ζιγκιρίδης Ε., (2011). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων, Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Κανελλόπουλος Χ., (1991). *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα.

Καραγιάννης Α., (2014). *Ηγεσία στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τα Δίκτυα Συμμετοχής*, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Κονταράτου Α., (1992). *Η τέχνη της διοίκησης των επιχειρήσεων*, 2<sup>η</sup> έκδ., Εκδ. ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.

Κονταράτου Α., BlanchardΚ., (1994). *Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard*, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα.

Κουλουμπαρίτη, Α.Χ. κ. α. (2010). Το Διοικητικό πλαίσιο στην Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. *Επιθεώρηση Παιδαγωγικών Θεμάτων*, τευχ. 13, σσ. 43-54.

Λαλούμης Δ., (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα.

Λαρδούτσος Χ., (2014). *Διαδικασία Εκπαίδευσης Στελεχών στις σύγχρονες Επιχειρήσεις*. Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Ηράκλειο.

- Μαλαγκονιάρη Ε., (2010). *Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις*. Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Μπάλιας Ε., Μπέστιας Γ., (2016). *Εκπαιδευτική ηγεσία: ο ρόλος της ως παράγοντας προώθησης Μεταρρυθμίσεων στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση*. Vol. 6, Number1.
- Μπαρτζώκη Α. Β., (2018). *Η Διοίκηση της Απόδοσης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση*. Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Αθήνα.
- Μπουραντά Δ. (1984). *Διοίκηση του Ανθρώπινου Παράγοντα*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Μπελεργής Κ., (2010). *Συναισθηματική Νοημοσύνη, Μετασχηματιστική Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγών στο πλαίσιο της οργάνωσης*. Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Μπελιάς Δ., (2018). *Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (1998). *Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Μπένου, Β Έκδοση.
- Μπουραντάς Δ., (2005). *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς Δ., (2002). *Management*. Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Γ Μπένου.
- Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Ανικούλα.
- Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., (2005). *Ψυχολογία -κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, εκδόσεις Σιδέρης.
- Παππά Χ., (2010). *Ο παράγοντας της κουλτούρας κατά την εφαρμογή της Διοίκησης της Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Παναγιωτοπούλου Χ., Μπούλιου Φ., (2004). *Τι θα πρέπει να κάνει ένας σύγχρονος μάνατζερ για να γίνει επιτυχημένος σε μία επιχείρηση*. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας., *Σχέδιο οργανισμού Πανεπιστημίου Θεσσαλίας 2016*.
- Σαΐτης, Χ.Αθ. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σιδηροπούλου Α., (2006). *Η ανάπτυξη των Μάνατζερ στη σύγχρονη επιχείρηση*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καβάλας, Καβάλα.
- Σκούλας Ν., Οικονομάκη Κ., (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Καλοφωλιά ΟΕ.
- Σκουρλή Κ., (2003). *Διαμόρφωση στρατηγικής στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα.

- Σκουρτή Μ., (2012). *Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά ως μέσο επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων. Το παράδειγμα της Johnson&Johnson Ελλάδος*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Σπανός Α., (2003). *Ολική Ποιότητα*, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
- Σταυροπούλου Δ., (2013). *Η στρατηγική προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και η επίδρασή της στην οργανωσιακή επίδοση- ο ρόλος της εταιρικής κουλτούρας*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Τερζίδης, Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων - Διοίκηση προσωπικού*, εκδόσεις Rosili.
- Τζωρτζάκης Κ. & Α., (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Φωτόπουλος Ν., (2013). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία*. Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα Δια Βίου Μάθησης.
- Χαλκιά Ε., (2010). *Η ηγεσία στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Μελέτη Περίπτωσης: Υπουργείο Πολιτισμού*. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα.
- Χατζόγλου Ν., (2010). *Μορφές Ηγεσίας στο Σύγχρονο ProjectManagement*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Χατζόπουλος Ε., (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Η ιαπωνική Προσέγγιση*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Χολέβας Δ. , (2004). *Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης*. Αθήνα: Interbooks.
- Χορέβα Α., Αγγελοπούλου Ν., (2017). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, Πάτρα.
- Χυτήρης Λ., Αννινος Λ., (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Κάλλιπος, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

## **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- BlakeR., MoutonJ., (1988). *Ιδανική διοίκηση με το κλειδί GRID*, 4<sup>η</sup> έκδ., Εκδ. ΓΑΛΑΙΟΣ, Αθήνα.
- HerseyP., BlanchardK., (1988). *Management of organizational behavior*, 5<sup>th</sup> edition, Prentice-Hall International editions.
- Kontaratos A.N., (2001) *The art of management and the traits of an effective administrator*, Roswell Navigation Corporation, Athens.
- MicklethwaitJ., WooldridgeA., (200). *Οι μάγοι του μάνατζμεντ*, Εκδ. Leaderbooks, Αθήνα.
- WheatleyM. J., (2003). *Ηγεσία και χάος*, Εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα.





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, του ΠΜΣ «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων», στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της ΣΔΟ – ΑΤΕΙΘ, δημιουργήθηκε το παρόν ερωτηματολόγιο έρευνας. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει την έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης στα πλαίσια του ευρύτερου οργανωσιακούπλαισίου των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων και την κουλτούρα που πρεσβεύουν, αν υπάρχει. Η πρόθεση του ερευνητή είναι να περιγραφθεί πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματική ηγεσία και να εξεταστούν οι επιδράσεις που αυτή έχει πάνω στους εργαζομένους αλλά και στο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Η συμβολή σας σε αυτό το στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας κρίνεται καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της στατιστικής έρευνας και απαραίτητη, καθώς, με το προσωπικό σας κύρος, την εμπειριστατωμένη άποψη σας και τις εμπειρίες σας θα συμβάλλετε σημαντικά στην ολοκλήρωση του εγχειρήματος αυτού. Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας!

*Καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτή. (Sir Moser C. And Kalton G., 1977)*

**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<b>Φύλο</b>	Άνδρας	Γυναίκα
-------------	--------	---------

<b>Ηλικία Ομάδα</b>	25-35 ετών	36-45 ετών	46-55 ετών	56-67 ετών
---------------------	------------	------------	------------	------------

<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	Ελεύθερος/η	Παντρεμένος/η	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α
-------------------------------	-------------	---------------	----------------	---------

<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	Βασική εκπαίδευση	Ανώτατη εκπαίδευση ΤΕΙ	Ανώτατη Εκπαίδευση ΑΕΙ	Μεταπτυχιακ ό	Διδακτορικό
----------------------------	-------------------	------------------------	------------------------	---------------	-------------

<b>Θέση Ευθύνης</b>	Διευθυντής	Προϊστάμενος Σχολής	Προϊστάμενος Τμήματος	Λειτουργός
---------------------	------------	---------------------	-----------------------	------------

<b>Συνολικά χρόνια εργασίας στο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</b>	
<b>Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη θέση που κατέχετε</b>	

## Μέρος Α : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σας ζητείτε να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενός σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου :

0

1

2

3

4

Καθόλου    Μια φορά στο τόσο    Μερικές φορές    Αρκετά    Συχνά    Συνήθως, αν όχι πάντα

	0	1	2	3	4
Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου					
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.					
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά					
Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.					
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.					
Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.					
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.					
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.					
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.					
Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της					
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.					
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.					
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν					
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού					
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί					
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι					
Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι					

χαλασμένο, μην το φτιάξεις»					
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.					
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας					
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.					
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου					
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών					
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων					
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται					
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης					
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.					
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards					
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.					
Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες					
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.					
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου					
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου					
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.					
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής.					
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.					
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά.					
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν					
Δίνει έμφαση στην επικοινωνία και στις σχέσεις ανάμεσα σ' αυτόν και στα μέλη της ομάδας					
Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.					
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια					
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.					
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.					

Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας					
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο					
Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.					
Υπάρχει διάκριση μεταξύ ηγεσίας και εξουσίας					
Οι σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης στη διάρκεια των ρόλων που αναπτύσσουν					

### **Μέρος Β: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

1                      2                      3                      4                      5

Διαφωνώ απόλυτα    Διαφωνώ    Δεν είμαι σίγουρος    Συμφωνώ    Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
Ο χώρος εργασίας μου είναι ευχάριστος					
Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή					
Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή					
Η δουλειά μου είναι αξιόλογη και με ικανοποιεί					
Η δουλειά μου είναι μονότονη και βαρετή					
Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι					
Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου					
Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής					
Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός					
Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της					
Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία					
Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της					
Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είναι καλής ποιότητας					

Η σχέση του προϊσταμένου με τον υπάλληλο μπορεί να είναι μία επιπρόσθετη πηγή στρες					
Ο προϊστάμενος σε μία ομάδα εργασίας συνειδητοποιεί ότι από αυτόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των υφισταμένων του και φροντίζει για την ψυχολογική πτυχή των σχέσεων μεταξύ τους					
Η απόδοση των εργαζομένων μειώνεται όταν ο ηγέτης αδυνατεί να χειριστεί αποτελεσματικά τις διαφορετικές καταστάσεις υιοθετώντας την κατάλληλη κατά περίπτωση συμπεριφορά					
Χωρίς την απαραίτητη κατεύθυνση και καθοδήγηση το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει εχθρικό και αντιπαραγωγικό					
Χωρίς την απαραίτητη υποστήριξη και συνεισφορά των ηγετών οι εργαζόμενοι δε θα έχουν κάποια μοντέλα ή πρότυπα απόδοσης στα οποία μπορούν να βασιστούν					
Ο προϊστάμενος καταβάλλει προσπάθειες για την ικανοποίηση των υφισταμένων όσο και για την επίτευξη του στόχο					
Ο προϊστάμενος καταβάλλει προσπάθειες για την επίτευξη του στόχου					

### **Μέρος Γ: ΑΝΟΙΧΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρακαλώ εκφράστε τη γνώμη σας ελεύθερα συνοπτικά και χωρίς περιορισμούς.

1. Πως γίνεται η εκτίμηση των αναγκών επιμόρφωσης σε γνωστικά αντικείμενα που άπτονται της θέσης εργασίας σας, στον εκπαιδευτικό σας οργανισμό; Υπάρχουν απαιτούμενες βασικές ικανότητες για την επιτέλεση των καθημερινών σας δραστηριοτήτων; (π.χ. Ειδικές γνώσεις, Ικανότητες, Πιστοποιητικά, Ειδικές Άδειες, Εμπειρίες, κ.λπ.);
2. Υπάρχει ορισμένο καθηκοντολόγιο που να ορίζει επακριβώς ή μερικώς τη θέση της τωρινής σας εργασίας; Υπάρχει κατάταξη των δραστηριοτήτων της θέσης σας κατά βαθμό σπουδαιότητας;

3. Ποια «Γνωστικά» Προβλήματα αντιμετωπίζεται για την εκπλήρωση της εργασίας σας; Πώς μπορούν να επιλυθούν αυτά; Απαιτούνται πρωτοβουλίες από εσάς που δεν εμπίπτουν στις ρουτίνες σας (πόσο συχνά, τι είδους και για πόσο χρόνο);
4. Σε ποιο βαθμό απαιτείται ομαδική συνεργασία για να εκπληρωθεί η εργασία σας (με ένα ή περισσότερα άτομα); Προσδιορίστε το είδος συνεργασίας.
5. Πώς αντιλαμβάνεστε την αποτελεσματική ηγεσία; Θεωρείτε πως ο οργανισμός στον οποίο ανήκετε υποστηρίζει το μοντέλο της αποτελεσματικής ηγεσίας –διοίκησης, όπως το αντιλαμβάνεστε εσείς;