



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

«Το φύλο και η επίδρασή του στο στυλ Ηγεσίας στις
Διοικητικές Υπηρεσίες της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

Της

ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ ΒΕΟΠΟΥΛΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Ειρήνη Ιωαννίδου

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

Θεσσαλονίκη, Μάρτιος 2019



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

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 Creative Commons όπως 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

Περίληψη

Σήμερα η παγκόσμια κοινωνική πραγματικότητα διέπεται από φαινόμενα που συνοδεύονται από αβεβαιότητα, ανασφάλεια και ραγδαίες αλλαγές. Ο εργασιακός χώρος αποτελεί το κατεξοχήν πεδίο στο οποίο τα φαινόμενα αυτά αντανακλώνται με σχεδόν ευθύ τρόπο. Σε ένα περιβάλλον, λοιπόν, που γίνεται όλο πιο ανταγωνιστικό, αβέβαιο και απαιτητικό, η ηγεσία ως λειτουργία των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων αποτελεί το κλειδί της διαρκούς επιτυχίας. Αναμφίβολα η πρόκληση της αποτελεσματικής ηγεσίας, εκτός του νευραλγικού της ρόλου στην εργασιακή διαδικασία, συμβάλλει στην ευδοκίμηση επωφελών πρακτικών οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη γόνιμων αποτελεσμάτων στο εργασιακό περιβάλλον. Τα πάντα εξαρτώνται από την ηγεσία.

Το διαρκές ερώτημα που απασχολεί όσους προβληματίζονται πάνω στα ζητήματα της εργασίας και γενικότερα γύρω από τα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του εργασιακού χώρου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, σχετίζεται με το ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο δουλειάς του. Μεταξύ των χαρακτηριστικών που θεωρούνται ότι επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας είναι και το φύλο του ηγέτη. Αποτελεί, λοιπόν, στόχο πολλών ερευνητικών προσπαθειών το ερώτημα αν οι άντρες ή οι γυναίκες μπορούν να γίνουν ηγέτες στον ίδιο βαθμό ή υπερτερεί σε θέματα ηγεσίας συγκεκριμένο φύλο. Παρά τις έρευνες και τις μελέτες για το προφίλ και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη καμία θεώρηση δεν μπορεί να δώσει μια εξ ολοκλήρου πειστική απάντηση στο ερώτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Με δεδομένη την ασάφεια όσον αφορά την επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας που ασκείται, η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης του φύλου των ατόμων στο στυλ ηγεσίας που ασκούν στις Διοικητικές Υπηρεσίες της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Τα ακαδημαϊκά ιδρύματα άλλωστε αποτελούν τον πλέον αξιόλογο δείκτη του κοινωνικοοικονομικού και πολιτιστικού γίνεσθαι κάθε κοινωνίας.

Η εκπόνηση της έρευνας πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των Ακαδημαϊκών Σχολών και Τμημάτων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλίας και στους τέσσερις νομούς Θεσσαλίας που εδράζονται οι Σχολές και τα Τμήματα των προαναφερθέντων ιδρυμάτων.

Abstract

Today world social reality is governed by phenomena accompanied by uncertainty, insecurity and rapid changes. The workplace is the main field in which these phenomena are reflected in almost straightforward way. In an environment that is becoming increasingly competitive, uncertain and demanding, leadership as a function of the executives of all hierarchical levels is the key to sustained success. Undoubtedly, the challenge of effective leadership, beyond its key role in the work process, helps to promote beneficial practices that aim to achieve fruitful results in the working environment. Everything depends on leadership.

The constant question that concerns those who are concerned about the issues of work and more generally about the issues of organizing and managing the workplace in businesses and organizations, relates to what are the characteristics that make a leader in his workplace. Among the characteristics that are thought to affect the leadership style is the leader's gender. It is therefore a goal of many research efforts to ask whether men or women can become leaders to the same degree or superiority in gender-specific leadership. Despite surveys and studies on the profile and features of the leader, no vision can give an entirely convincing answer to the question of effective leadership.

Given the ambiguity regarding the effect of gender on the leadership style, this diploma thesis aims to investigate the gender impact of individuals in the leadership style they exercise in the Higher Education Administration. Academic institutions are, in fact, the most valuable indicator of the socio-economic and cultural development of every society.

The research was carried out in all the Academic Schools and Departments of the University of Thessaly and the Technological Educational Institute of Thessaly and in the four prefectures of Thessaly, where the Schools and Departments of the aforementioned institutions are based.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|----|
| Περίληψη..... | 5 |
| Abstract | 6 |
| Πίνακας Πινάκων..... | 9 |
| Πίνακας Γραφημάτων | 10 |
| Ευχαριστίες..... | 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 14 |
| 1. Εισαγωγή | 14 |
| 1.1 Σκοπός και σημασία της έρευνας..... | 14 |
| 1.2 Ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις | 15 |
| 1.3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση - Σχετικές έρευνες..... | 15 |
| Κεφάλαιο 2..... | 19 |
| 2.1 ΗΓΕΣΙΑ..... | 19 |
| 2.1.1 Η έννοια της ηγεσίας..... | 19 |
| 2.1.2 Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας | 21 |
| 2.1.3 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας..... | 22 |
| 2.2 Αντιπροσωπευτικές θεωρίες γενικότερα για το ζήτημα της ηγεσίας και της διοίκησης | 25 |
| 2.2.1 Η γενετική θεωρία..... | 25 |
| 2.2.2 Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών | 25 |
| 2.2.3 Θεωρίες της συμπεριφοράς..... | 26 |
| 2.2.4 Οι ενδεχομενικές θεωρίες..... | 26 |
| 2.2.5 Νέες προσεγγίσεις : χαρισματική-μετασχηματιστική- συναλλακτική ηγεσία..... | 28 |
| 2.2.6 Θεωρία Χ, Υ..... | 28 |
| 2.2.7 Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών» | 29 |
| 2.3 Ηγεσία και Management..... | 29 |
| 2.4 Τύποι ηγεσίας..... | 31 |
| Κεφάλαιο 3 | 35 |
| 3.1 Φύλο και Ηγεσία | 35 |
| 3.1.1 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής..... | 35 |
| 3.1.2 Εμπόδια στην επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών | 38 |
| 3.1.3 Μετά τη «γυάλινη οροφή».... ο «γυάλινος γκρεμός»..... | 41 |
| 3.1.4 Αποκαλύπτοντας το γυάλινο γκρεμό | 42 |

| | |
|--|-----|
| 3.2 Διαφορές φύλου στις μορφές επικοινωνίας | 45 |
| 3.3 Χαρακτηριστικά των γυναικών-ηγετών | 49 |
| Κεφάλαιο 4..... | 52 |
| 4.1 Η διοίκηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση | 52 |
| 4.1.1 Εισαγωγή | 52 |
| 4.1.2 Οργάνωση και λειτουργία των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης | 52 |
| 4.1.3 Διοικητική δομή των Πανεπιστημίων | 52 |
| Κεφάλαιο 5..... | 61 |
| 5.1 Μεθοδολογία έρευνας..... | 61 |
| 5.1.1 Πληθυσμός, περιοχή και χρόνος διεξαγωγής της μελέτης | 61 |
| 5.1.2 Δείγμα της έρευνας..... | 61 |
| 5.1.3 Διαδικασία..... | 62 |
| 5.1.4 Συλλογή δεδομένων | 62 |
| 5.1.6 Όργανα μέτρησης..... | 66 |
| 5.1.7 Στατιστική Ανάλυση | 66 |
| Κεφάλαιο 6..... | 66 |
| 6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..... | 66 |
| 6.1.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ | 66 |
| 6.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ..... | 67 |
| 6.2.1 Το προφίλ του ερευνητικού δείγματος..... | 68 |
| 6.2.2 Περιγραφική στατιστική ειδικού μέρους..... | 78 |
| 6.3 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ | 88 |
| 6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 105 |
| 6.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ | 110 |
| 6.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ | 111 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 112 |
| ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 112 |
| ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 113 |
| ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ..... | 115 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... | 116 |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ | 116 |

Πίνακας Πινάκων

| | |
|--|-----|
| Πίνακας 1: Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας ερωτηματολογίου | 67 |
| Πίνακας 2: Κατανομή φύλου στο δείγμα..... | 68 |
| Πίνακας 3: Κατανομή ηλικίας στο δείγμα..... | 69 |
| Πίνακας 4: Κατανομή ερωτηθέντων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο | 70 |
| Πίνακας 5: Κατανομή ερωτηθέντων ανά Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης..... | 71 |
| Πίνακας 6: Κατανομή ερωτηθέντων ανά θέση εργασίας | 71 |
| Πίνακας 7: Κατανομή ερωτηθέντων ανά έτη υπηρεσίας | 72 |
| Πίνακας 8: Κατανομή ερωτηθέντων με βάση τα συνολικά έτη υπηρεσίας | 74 |
| Πίνακας 9: Κατανομή φύλου του άμεσου προϊσταμένου | 76 |
| Πίνακας 10: Κατανομή προϊσταμένων αντίθετου φύλου..... | 77 |
| Πίνακας 11: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 1. | 78 |
| Πίνακας 12: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 2. | 79 |
| Πίνακας 13: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 3. | 79 |
| Πίνακας 14: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 4. | 80 |
| Πίνακας 15: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 5. | 81 |
| Πίνακας 16: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων όσον αφορά την εκτίμηση των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης. | 81 |
| Πίνακας 17: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 1. | 88 |
| Πίνακας 18: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 2. | 96 |
| Πίνακας 19: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 3. | 98 |
| Πίνακας 20: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 4. | 100 |
| Πίνακας 21: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 5. | 102 |
| Πίνακας 22: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης..... | 104 |

Πίνακας Γραφημάτων

| | |
|---|----|
| Γράφημα 1: Κατανομή φύλου στο δείγμα..... | 69 |
| Γράφημα 2: Κατανομή ηλικίας στο δείγμα | 69 |
| Γράφημα 3: Κατανομή ερωτηθέντων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο..... | 70 |
| Γράφημα 4: Κατανομή ερωτηθέντων ανά Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης | 71 |

| | |
|--|----|
| Γράφημα 5: Κατανομή ερωτηθέντων ανά θέση εργασίας..... | 72 |
| Γράφημα 6: Κατανομή ερωτηθέντων ανά έτη υπηρεσίας..... | 74 |
| Γράφημα 7: Κατανομή ερωτηθέντων με βάση τα συνολικά έτη υπηρεσίας..... | 76 |
| Γράφημα 8: Κατανομή φύλου του άμεσου προϊσταμένου..... | 77 |
| Γράφημα 9: Κατανομή προϊσταμένων αντίθετου φύλου..... | 77 |
| Γράφημα 10: Κατανομή της εκτίμησης των ερωτηθέντων σχετικά με το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης..... | 82 |
| Γράφημα 11: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ανδρών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης..... | 82 |
| Γράφημα 12: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των γυναικών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης..... | 83 |
| Γράφημα 13: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων 26-35 ετών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης..... | 84 |
| Γράφημα 14: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων 36-45 ετών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης..... | 84 |
| Γράφημα 15: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων 46-55 ετών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης..... | 85 |
| Γράφημα 16: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων άνω των 55 ετών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης..... | 85 |
| Γράφημα 17: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης με βάση το φύλο του άμεσου προϊστάμενού τους..... | 86 |
| Γράφημα 18: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης όταν είναι άνδρας ο άμεσος προϊστάμενος..... | 86 |
| Γράφημα 19: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης όταν είναι γυναίκα η άμεση προϊσταμένη..... | 86 |
| Γράφημα 20: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης ανάλογα με το φύλο του άμεσου προϊστάμενου..... | 87 |
| Γράφημα 21: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης αν το φύλο του άμεσου προϊστάμενου είναι αντίθετο με το φύλο του ερωτηθέντος..... | 87 |
| Γράφημα 22: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την άσκηση δημοκρατικού στυλ ηγεσία με βάση την ηλικιακή ομάδα των ερωτηθέντων..... | 89 |
| Γράφημα 23: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την επίδειξη ταπεινότητας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων..... | 90 |

| | |
|---|----|
| Γράφημα 24: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την άσκηση δημοκρατικού στυλ ηγεσία με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων. | 91 |
| Γράφημα 25: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την ύπαρξη οράματος από τον προϊστάμενο με βάση το φύλο του άμεσου προϊστάμενου..... | 92 |
| Γράφημα 26: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την επίδειξη ταπεινότητας από τον προϊστάμενο με βάση το φύλο του άμεσου προϊστάμενου..... | 92 |
| Γράφημα 27: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά τις αντιληπτικές ικανότητες του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου..... | 93 |
| Γράφημα 28: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά τη δημιουργική λήψη αποφάσεων του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου..... | 94 |
| Γράφημα 29: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την ευαισθησία του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου. | 94 |
| Γράφημα 30: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την ακεραιότητα χαρακτήρα του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου..... | 95 |
| Γράφημα 31: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου..... | 95 |
| Γράφημα 32: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την άσκηση δημοκρατικού στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου..... | 96 |
| Γράφημα 33: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά το ενδιαφέρον του προϊστάμενου για τις ανάγκες των εργαζομένων ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου..... | 97 |
| Γράφημα 34: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά τη δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου. | 98 |
| Γράφημα 35: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος θέτει στόχους για την ανάπτυξη του οργανισμού ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων..... | 99 |

| | |
|--|-----|
| Γράφημα 36: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ανάλογα με τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων. | 100 |
| Γράφημα 37: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος εκτελεί πιστά τις εντολές των ανωτέρων του ανάλογα με το φύλο των ερωτηθέντων. | 101 |
| Γράφημα 38: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος έχει πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στα θέματα του οργανισμού ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσής τους. | 102 |
| Γράφημα 39: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος αναπτύσσει αποτελεσματικές σχέσεις με συνεργάτες εκτός φορέα ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου..... | 103 |
| Γράφημα 40: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου..... | 104 |
| Γράφημα 41: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο τους. | 105 |

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγήτρια Ειρήνη Ιωαννίδου, η οποία με τις γνώσεις της και την καθοδήγησή της συνέβαλε καθοριστικά στην πορεία και ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Επίσης, αφιερώνω την εργασία μου με αγάπη και σεβασμό στην οικογένειά μου που μου συμπαραστάθηκε και σ' αυτό το βήμα της ζωής μου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και σημασία της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης του φύλου των ατόμων στο στυλ ηγεσίας που ασκούν στις Διοικητικές Υπηρεσίες της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι πραγματοποιείται όχι μόνο σε επίπεδο της Κεντρικής Διοίκησης τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, αλλά και σε επίπεδο Ακαδημαϊκών Σχολών και Τμημάτων και ως εκ τούτου παρουσιάζουν ενδιαφέρον τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αφού θα αποτυπώνουν την παρούσα κατάσταση για πλήθος διοικητικών θέσεων στην Τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από διοικητικούς υπαλλήλους και των δύο φύλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και του ΤΕΙ Θεσσαλίας.

Όλο και περισσότερα ερευνητικά στοιχεία καταδεικνύουν ότι στην σύγχρονη Διοίκηση επικρατεί μεγαλύτερη ισότητα μεταξύ των φύλων. Ότι οι γυναίκες είναι καλοί ηγέτες και ξεπερνούν τους άντρες στην ανάληψη πρωτοβουλιών, παραγωγή αποτελεσμάτων, έμπνευση, παρακίνηση τρίτων, ικανότητα σε συνεργασία και ομαδικότητα, στοχοθεσία, επίλυση προβλημάτων αλλά δεν τους έχουν ξεπεράσει στη σύνδεση με τον έξω κόσμο, την επαγγελματική και τεχνική εμπειρογνωμοσύνη και την στρατηγική θεώρηση.

Η παρούσα διπλωματική εργασία είναι ποσοτική με ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στο διοικητικό προσωπικό όλων των οργανικών μονάδων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, και έχει διασπορά σε πέντε πόλεις (Βόλος, Λάρισα, Τρίκαλα, Καρδίτσα και Λαμία), καθώς και στο διοικητικό προσωπικό του ΤΕΙ Θεσσαλίας, που έχει έδρα τη Λάρισα. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν και θα κληθεί να απαντήσει μέσα από την παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Το στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών διαφέρει και αν διαφέρει που εντοπίζονται οι διαφορές και πόσο επηρεάζουν το ηγετικό στυλ.
- Μεταξύ των δύο φύλων ποιος συγκεντρώνει περισσότερα καλά χαρακτηριστικά τα οποία τον καθιστούν ικανότερο ηγέτη.

- Στη σύγχρονη διοίκηση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παίζει ρόλο το φύλο στην ηγεσία ως προς την αποτελεσματικότητά της.

Στο πρώτο μέρος της διπλωματικής εργασίας γίνεται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο όσον αφορά το φύλο, την ηγεσία και τις διοικητικές υπηρεσίες των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνονται η μεθοδολογία και τα στάδια της έρευνας, τα αποτελέσματά της και η συζήτηση επ' αυτών.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα – υποθέσεις

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα στα οποία η παρούσα διπλωματική εργασία κλήθηκε να απαντήσει είναι τα εξής:

- Το στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών διαφέρει και αν διαφέρει που εντοπίζονται οι διαφορές και πόσο επηρεάζουν το ηγετικό στυλ.
- Μεταξύ των δύο φύλων ποιος συγκεντρώνει περισσότερα καλά χαρακτηριστικά τα οποία τον καθιστούν ικανότερο ηγέτη.
- Στη σύγχρονη διοίκηση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παίζει ρόλο το φύλο στην ηγεσία ως προς την αποτελεσματικότητά της.

Αρχικά, παρουσιάζονται οι απαντήσεις του δείγματος, όπως προκύπτουν από τη περιγραφική στατιστική ανάλυση και στη συνέχεια, αναλύεται η σχέση μεταξύ διάφορων μεταβλητών μέσω της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

1.3 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση - Σχετικές έρευνες

Όσον αφορά τις σχετικές έρευνες στον τομέα αυτό, δεν βρέθηκε άλλη εργασία που να εξετάζει την επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας στον χώρο της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης έχοντας ως δείγμα διοικητικούς υπαλλήλους. Στη βιβλιογραφία, όμως, υπάρχουν αντίστοιχες έρευνες όσον αφορά την επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας γενικά στη Δημόσια Διοίκηση ή όσον αφορά την Εκπαίδευση σε άλλη βαθμίδα.

Αρκετά συναφής με το θέμα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας είναι η διδακτορική διατριβή της Παπαμιχάλη Ασπασίας (Παπαμιχάλη 2012) η οποία ερευνά την επίδραση του γυναικείου φύλου στη διοίκηση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με τη διαφορά ότι το δείγμα αποτέλεσαν ακαδημαϊκοί και όχι διοικητικοί υπάλληλοι. Επειδή η έρευνα διεξήχθη όμως στον χώρο της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, έχει σημασία η ανασκόπηση των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με την έρευνα, οι γυναίκες ακαδημαϊκοί έχουν τις ίδιες

πιθανότητες να ανελιχθούν επαγγελματικά στην ακαδημαϊκή βαθμίδα σε σχέση με τους άνδρες. Το ελληνικό σύστημα είναι αξιokratικό και δίνει ίσες ευκαιρίες και στα δύο φύλα να ανελιχθούν. Όμως, το δίλλημα της οικογένειας-εργασίας, αντιμετωπίζουν οι γυναίκες σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Οι γυναίκες που έχουν οικογένεια και αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις χρειάζεται να αφιερώνουν σχεδόν το διπλάσιο χρόνο για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις, τόσο της δουλειάς τους όσο και της οικογενείας τους, σε σχέση με το άλλο φύλο. Οι πολλές ευθύνες που αναλαμβάνουν οι γυναίκες, εξουθενώνουν ψυχικά και σωματικά με αποτέλεσμα να τις οδηγεί στην επαγγελματική τους εξουθένωση (burnout) (Greenglass & Fiksenbaum, 1994). Εντούτοις, έχει αποδειχθεί πως ούτε ο γάμος ούτε η μητρότητα επηρεάζουν την παραγωγικότητα των γυναικών (Valian, 1998). Η Μαραγκουδάκη (2003) υποστηρίζει πως η επιλογή ατόμων σε διοικητικές θέσεις γίνεται με βάση τα κομματικά κριτήρια και τις κοινωνικές θέσεις που διατηρεί το κάθε άτομο. οι περισσότεροι άνδρες ενδιαφέρονται για το προφίλ και την εικόνα που δείχνουν στους άλλους, και πραγματοποιούν μια καλή προώθηση του εαυτού τους ενώ οι γυναίκες προσπαθούν να αποδείξουν τις ικανότητες τους και να ανταπεξέλθουν στις εργασιακές υποχρεώσεις τους (Gersick et al., 2000). Οι γυναίκες αναλαμβάνουν το διδακτικό κομμάτι γιατί το θεωρούν σημαντικότερο σε σχέση με την διοίκηση (Μαραγκουδάκη, 1997; Κογκίδου & Τάκη, 2005). Εν κατακλείδι, οι γυναίκες έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στην πρόκληση της διοίκησης ενός Τμήματος και να τα καταφέρουν εξίσου καλά ή και καλύτερα από τους άνδρες ηγέτες, αρκεί να τους δοθεί η ευκαιρία και ο χρόνος που χρειάζεται.

Μια αρκετά επίσης συναφής και πολύ πρόσφατη έρευνα είναι επίσης η μεταπτυχιακή εργασία της Μαρκάκη Μαρίας (Μαρκάκη 2017). Η συγκεκριμένη εργασία μελετούσε την επίδραση του φύλου γενικά στη Δημόσια Διοίκηση και όχι εξειδικευμένα τη διοίκηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Παρόλα αυτά, η Τριτοβάθμια Εκπαίδευση είναι μέρος της Δημόσιας Διοίκησης, οπότε έχει άμεση συνάφεια με την παρούσα ερευνητική εργασία. Στα πλαίσια της προαναφερθείσας μεταπτυχιακής εργασίας, προκύπτει το βασικό συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών. Τούτο καταδεικνύεται τόσο από την ανάλυση συσχέτισης που έλαβε χώρα όσο και από τις απαντήσεις των υποκειμένων για τον καλύτερο ηγέτη, που συγκλίνουν στην παραπάνω άποψη. Παρά το γεγονός ότι οι άνδρες ηγέτες σε γενικές γραμμές αξιολογήθηκαν περισσότερο ευνοϊκά από τις γυναίκες, η συνολική εκτίμηση των αποτελεσμάτων κατατείνει στην

υποστήριξη της άποψης ότι το φύλο του ηγέτη δεν έχει επίδραση στο στυλ ηγεσίας του και ότι, προφανώς, η αποτελεσματικότητά του είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, όπως για παράδειγμα της προσωπικότητάς του, της εμπειρίας του, του μορφωτικού του επιπέδου, του οργανωσιακού περιβάλλοντος και των συνθηκών κάτω από τις οποίες δρα. Με αυτό το συμπέρασμα διαφωνούν οι άνδρες στην πλειοψηφία τους και όσοι είναι μεγαλύτεροι στην ηλικία (55 και πάνω), οι οποίοι εκτιμούν ότι οι άνδρες είναι καλύτεροι ηγέτες από τις γυναίκες, οι οποίοι βρίσκονται ακόμη εγκλωβισμένοι στη στερεοτυπική αντίληψη ότι η ηγεσία είναι γένους αρσενικού με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις σύγχρονες κοινωνικές αλλαγές που φέρνουν τις γυναίκες στις υψηλές ιεραρχικά θέσεις. Το γεγονός ότι ούτε οι ίδιες οι γυναίκες θεωρούν καλύτερες τις γυναίκες ηγέτιδες από τους άνδρες, φανερώνει ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες συνδέουν τα αρσενικά χαρακτηριστικά με την καλή ηγεσία. Αυτή η αντίληψη των γυναικών για τις γυναίκες ηγέτιδες θα μπορούσε από τη μια μεριά να εκληφθεί ως απόδειξη απαλλαγής εκ μέρους τους από συμπλέγματα φυλετικής ισχυρογνωμοσύνης ή διαιώνισης μιας κενής νοήματος αντιπαράθεσης με το άλλο φύλο που στερεοτυπικά καλλιεργείται στο περιβάλλον. Ένα τελευταίο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής είναι ότι δεν φάνηκε να ισχύουν τα όσα έχουν ειπωθεί περί έμφασης στην επίτευξη (agentive) που χαρακτηρίζει τους άνδρες και έμφασης στο κοινό καλό (communal) που χαρακτηρίζει τις γυναίκες. Η ικανότητα της επικοινωνίας, για παράδειγμα, που θεωρείται ένα κατεξοχήν γυναικείο γνώρισμα, βρέθηκε ότι χαρακτηρίζει εξίσου και το ανδρικό φύλο. Επιπροσθέτως, δε φάνηκε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο στοργικές ή ευαίσθητες από ό,τι οι άνδρες, ούτε ότι είναι λιγότερο εξουσιαστικές από αυτούς, εφόσον κατέχουν την ίδια θέση. Τα ίδια ισχύουν και αναφορικά με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, που υποτίθεται ότι εφαρμόζουν περισσότερο οι γυναίκες από τους άνδρες, πράγμα που όχι μόνο δεν αποδείχθηκε αλλά φάνηκε ότι μάλλον το προτιμούν περισσότερο οι άνδρες ηγέτες παρά οι γυναίκες.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 2

2.1 ΗΓΕΣΙΑ

2.1.1 Η έννοια της ηγεσίας

Σήμερα που η παγκόσμια κοινωνική πραγματικότητα διέπεται από φαινόμενα που συνοδεύονται από αβεβαιότητα, ανασφάλεια και ραγδαίες αλλαγές, ο εργασιακός χώρος αποτελεί το κατεξοχήν πεδίο στο οποίο τα φαινόμενα αυτά αντανακλώνται με σχεδόν ευθύ τρόπο. Αναμφίβολα λοιπόν η πρόκληση της αποτελεσματικής ηγεσίας, εκτός του νευραλγικού της ρόλου στην εργασιακή διαδικασία, συμβάλλει στην ευδοκίμηση επωφελών πρακτικών οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη γόνιμων αποτελεσμάτων στο εργασιακό περιβάλλον (Φωτόπουλος 2013). Σε ένα περιβάλλον που γίνεται όλο πιο ανταγωνιστικό, αβέβαιο και απαιτητικό, η ηγεσία ως λειτουργία των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων αποτελεί το κλειδί της διαρκούς επιτυχίας (Mrozyntas 2005). Τα πάντα εξαρτώνται από την ηγεσία.

Πιθανόν επειδή οι περισσότεροι θα θέλαμε να είμαστε ηγέτες, γινόμαστε υποκειμενικοί όταν προσπαθούμε να ορίσουμε την ηγεσία. Ή ακόμη, αν γνωρίζουμε κάποιον ηγέτη, προσπαθούμε να αντιγράψουμε τη συμπεριφορά του και περιγράφουμε την ηγετική ικανότητα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Σύμφωνα με τον John C. Maxwell, ηγεσία σημαίνει επιρροή, τίποτα περισσότερο, τίποτα λιγότερο. Όμως, οι περισσότεροι αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως την ικανότητα να κατέχει κάποιος μια θέση, όχι οπαδούς. Συνεπώς, επιδιώκουν και εκείνοι μία θέση, ένα αξίωμα, ή έναν τίτλο και, όταν το καταφέρνουν, νομίζουν ότι έχουν γίνει ηγέτες. Ο συγκεκριμένος τρόπος σκέψης δημιουργεί δύο καταστάσεις: εκείνοι που έχουν τα προσόντα του ηγέτη συχνά αναγκάζονται να έλθουν αντιμέτωποι με την πραγματικότητα των ελάχιστων οπαδών, ενώ εκείνοι που δε διαθέτουν τους κατάλληλους τίτλους δε θεωρούν τους εαυτούς τους ηγέτες και, συνεώς, σεν αναπτύσσουν τις ηγετικές τους ικανότητες (Maxwell 2007).

Κάθε άνθρωπος ασκεί επιρροή σε κάποιον άλλο. Οι κοινωνιολόγοι αναφέρουν ότι ακόμη και ο πιο εσωστρεφής άνθρωπος θα ασκήσει επιρροή σε δέκα χιλιάδες

άλλους στη διάρκεια όλης της ζωής του. Καθένας λοιπόν τόσο επηρεάζει όσο και επηρεάζεται από τους άλλους. Αυτό σημαίνει ότι όλοι ηγούμαστε σε κάποιους τομείς, ενώ σε άλλους αφηνόμαστε να οδηγηθούμε. Όλοι ανεξαιρέτως είμαστε ή ηγέτες ή οπαδοί. Είναι υποχρέωση του καθενός μας να συνειδητοποιήσει το ηγετικό του δυναμικό. Σε κάθε δεδομένη κατάσταση, σε κάθε ομάδα, υπάρχει κάποιο πρόσωπο επιρροής που ξεχωρίζει. Το πρόσωπο επιρροής μπορεί να αλλάζει ρόλο σε μια διαφορετική ομάδα ατόμων ή σε κάποια διαφορετική περίσταση, και να μεταλλαχθεί σε άτομο που επηρεάζεται από άλλο πρόσωπο επιρροής. Η ζωή μας αποτελείται από πρόσωπα επιρροής που καθημερινά μας βρίσκουν ευάλωτους στις εντυπώσεις που μας δημιουργούν και, συνεπώς, μας έχουν βοηθήσει να εξελιχθούμε σε αυτό που είμαστε. Η καλύτερη επένδυση για το μέλλον είναι η κατάλληλη επιρροή σήμερα. Είναι αλήθεια ότι υπάρχουν άφθονες ευκαιρίες ηγεσίας και οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν πρόσβαση σε αυτές.

Η ικανότητα άσκησης επιρροής μπορεί να καλλιεργηθεί. Σύμφωνα με τον Robert Dilenschneider, πρόεδρο της Hill and Knowlton, μιας διεθνούς εταιρείας δημοσίων σχέσεων, εξέδωσε ένα βιβλίο με τίτλο Power and Influence στο οποίο αναφέρει την ιδέα του «τριγώνου ισχύος», ως μέσου για την ανάπτυξη των ηγετών. Αναφέρει ότι «Τα τρία στοιχεία του τριγώνου αυτού είναι η επικοινωνία, η αναγνώριση και η επιρροή. Αρχικά επιτυγχάνεις την ουσιαστική επικοινωνία. Αυτή οδηγεί στην αναγνώριση και η αναγνώριση, με τη σειρά της, οδηγεί στην επιρροή» (Maxwell 2007).

Σε κάθε εποχή, έρχεται κάποια στιγμή που η ηγεσία οφείλει να αναλάβει την ευθύνη να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καιρού της. Επομένως, δεν υπάρχει υποψήφιος ηγέτης που να μη βρει την ώρα του για δράση. **Ηγέτης** είναι το άτομο, το οποίο ηγείται μιας ομάδας, ενός τμήματος, μιας διεύθυνσης ή ενός διοικητικού συμβουλίου κατά τέτοιο τρόπο που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας στο οποίο ανήκει. Είναι αυτός που καταφέρνει να πετύχει εξαιρετικά αποτελέσματα με ικανοποιημένους υφισταμένους, συναδέλφους και συνεργάτες. Ηγέτης είναι αυτός που αναζητεί διαρκώς καινοτομίες, ανοίγει ορίζοντες και δημιουργεί προοπτικές. Ένας προϊστάμενος δεν είναι απαραίτητα ηγέτης. Υπάρχουν σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ ενός τυπικού προϊσταμένου και ενός προϊσταμένου- ηγέτη. Οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει τα τελευταία χρόνια ότι

δεν αρκεί να διαθέτουν απλά στελέχη, αλλά χαρισματικά στελέχη, που εμπνέουν και καθοδηγούν αποτελεσματικά τα άτομα (Maxwell 2007).

Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε πως η έννοια της ηγεσίας δεν είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της **δύναμης**, της **εξουσίας** και της **επιρροής**. Κι αυτό γιατί και οι τρεις αυτές διαστάσεις, παρόλο που αποτελούν σημαντικά μέσα στην άσκηση της ηγεσίας, πολλές φορές γίνονται αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, αφού χρησιμοποιούνται με τρόπο που η ερμηνεία τους παρερμηνεύει την έννοια της ηγεσίας.

Ειδικότερα, η δύναμη ορίζεται ως η δυνατότητα ενός να επιβάλλει τις επιθυμίες του πάνω στους άλλους, η εξουσία μπορεί να οριστεί ως το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει τη δύναμη που κατέχει κάποιος, ενώ η επιρροή ορίζεται ως η ικανότητα κάποιου να επιδράσει με τον τρόπο του στη συμπεριφορά ή στον τρόπο σκέψης των άλλων. Τόσο η δύναμη, όσο και η εξουσία και η επιρροή αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της.

Παρά τη μεγάλη βιβλιογραφία και τις θεωρητικές διαμάχες για την έννοια της ηγεσίας θα μπορούσαμε να συμπυκνώσουμε την απόδοση της έννοιας, στη λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Θα μπορούσαμε ενδεικτικά να προσδιορίσουμε την ηγεσία ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Bass,1990) (Φωτόπουλος 2013).

2.1.2 Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας

Αποτελεσματική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων (μικρής ή μεγάλης / τυπικής ή άτυπης) από ένα άτομο, με αποτέλεσμα, ηθελημένα και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία (Μπουραντάς, 2005). Με άλλα λόγια, όταν αναφερόμαστε στην έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας εννοούμε μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα. Αυτό σημαίνει ότι για να

κατανοηθεί στην ολότητά της, απαιτείται να ιδωθεί ως διαδικασία η οποία εδράζεται σε πυλώνες, όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη (ή της συλλογικής ηγεσίας), το προφίλ της ομάδας των 6 συνεργατών /μελών /υφισταμένων, την κουλτούρα που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, την πηγή της ισχύος, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες, καθώς και τις απειλές του περιβάλλοντος χώρου.

Είναι σαφές ότι η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας αφορά όλες τις θεσμικές και μη θεσμικές, τις τυπικές και άτυπες περιοχές της κοινωνικής ζωής, καθώς και όλα τα επιμέρους πεδία των κοινωνικών σχέσεων στα οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν: στην πολιτική, στην οικονομία, στο συνδικαλιστικό κίνημα, στην κοινωνία των πολιτών, στην οικογένεια, στις κοινωνικές συναναστροφές. Στην εν λόγω περίπτωση, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εστιάσουμε στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι ραγδαίες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές μεταβολές καθορίζουν ευθέως το εργασιακό περιβάλλον.

Η εργασία ως κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο αποτελεί μια κορυφαία διαδικασία στη ζωή των ανθρώπων, αφού μέσω αυτής οι άνθρωποι καλύπτουν βιοτικές, προσωπικές και κοινωνικές τους ανάγκες. Ταυτόχρονα, ο εργασιακός βίος των ανθρώπων αφορά σχεδόν στη μισή τους ζωή, με αποτέλεσμα, πολλές φορές, να αλλάζουν περισσότερα από 2-3 επαγγέλματα στη διάρκεια αυτού του βίου.

Είναι κατανοητό πως η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, του προσώπου δηλαδή που καλείται να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο, προϋποθέτει και μια σειρά από άλλους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν σοβαρό ρόλο στην άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς. Και αυτό πρέπει να κατανοηθεί επαρκώς, γιατί ειδικότερα ο χώρος της εργασίας είναι ένας ιδιαίτερα συγκρουσιακός και ανταγωνιστικός χώρος ο οποίος αλλάζει καθημερινά φυσιογνωμία και χαρακτηριστικά (Φωτόπουλος 2013).

2.1.3 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας

Το διαρκές ερώτημα που απασχολεί όσους προβληματίζονται πάνω στα ζητήματα της εργασίας και γενικότερα γύρω από τα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του εργασιακού χώρου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, σχετίζεται με το ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο δουλειάς του. Είναι σαφές ότι το ερώτημα αυτό μπορεί να απαντηθεί ανάλογα με τον τρόπο που κάποιος

βλέπει το φαινόμενο της ηγεσίας. Αν, για παράδειγμα, κάποιος υιοθετήσει τη «γενετική θεωρία» που δίνει έμφαση σε κληρονομικά μεταβιβάσιμες ικανότητες, είναι προφανές ότι θα τον απασχολήσουν τα «ηγετικά» γονίδια που κληρονομούνται από τη μια γενιά στην άλλη. Αν, σε άλλη περίπτωση, δώσουμε έμφαση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών (θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων) τότε θα αναζητήσουμε στους ηγέτες συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως κοινωνική θέση, φύλο, ηλικία, εμφάνιση κλπ. τα οποία θεωρείται ότι ευθύνονται για την ηγετική συμπεριφορά που επιδεικνύει κάποιος (Κουτούζης, 1999).

Σύμφωνα με άλλες μελέτες και έρευνες που έγιναν στη δεκαετία του '60 (προσεγγίσεις της συμπεριφοράς) επιχειρήθηκε να αναλυθούν συγκεκριμένες συμπεριφορές οι οποίες χαρακτήριζαν την αποτελεσματική ηγεσία στους χώρους δουλειάς, δίνοντας έμφαση σε δύο διαστάσεις οι οποίες θεωρήθηκαν ιδιαίτερα κρίσιμες στην ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς:

α) το αν μπορεί ο ηγέτης να ορίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου με σκοπό την ικανοποίηση των στόχων ενός οργανισμού και

β) την προσπάθειά του να εμπνεύσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μέσα από το σεβασμό, την αλληλεγγύη και την ανάπτυξη ενός ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού (Κουτούζης, 1999).

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τις έρευνες και τις μελέτες για το προφίλ και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη καμία θεώρηση δεν μπορούσε να δώσει μια εξ ολοκλήρου πειστική απάντηση στο ερώτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Για παράδειγμα, ακόμα και το ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης με έμφαση στη συμμετοχή και την κοινή λήψη αποφάσεων (κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων) σε ορισμένες περιπτώσεις κρίθηκε ότι δεν ικανοποιεί αποτελεσματικά τους στόχους ενός οργανισμού.

Άλλες θεωρήσεις επιχειρήσαν να δώσουν απάντηση μέσα από τη δημιουργία ενός «διευθυντικού πλέγματος» (Blake and Mouton, 1981) σε μια προσπάθεια να συνδυαστούν τύποι ηγεσίας με γνώμονα είτε το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους είτε το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Ωστόσο, κι αυτές οι θεωρήσεις βασίστηκαν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία οφείλει να ενσωματώνει ο ηγέτης, χωρίς όμως να είναι σε θέση να απαντούν με πειστικό τρόπο στο ερώτημα ενός καθολικά αποδεκτού μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς.

Στην προέκταση των «θεωριών της συμπεριφοράς» αναπτύχθηκαν οι «προσεγγίσεις εξάρτησης» (Fielder, 1967) οι οποίες συνολικότερα επιχείρησαν να διαμορφώσουν την εικόνα του «ευέλικτου ηγέτη» (Κουτούζης, 1999) σε μια προσπάθεια να τεκμηριώσουν το πώς ο ηγέτης οφείλει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις δεδομένες συνθήκες και περιστάσεις χωρίς να ακολουθεί ένα ανελαστικό μοντέλο άσκησης της ηγεσίας του.

Είναι σαφές ότι η συζήτηση για το ποιος έχει το «χάρisma» του ηγέτη έχει απασχολήσει πολύ την επιστημονική κοινότητα. Σημαντική στο ζήτημα αυτό υπήρξε η συμβολή του Max Weber ο οποίος μίλησε για το ρόλο του χαρισματικού ηγέτη στους γραφειοκρατικά οργανωμένους οργανισμούς, αναγνωρίζοντας την ιδιαίτερη ικανότητα κάποιου να εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση, πείθοντας τους υφισταμένους του να ενστερνιστούν εθελουσίως το δικό του όραμα.

Σύμφωνα με τον Maxwell, η ηγετική ικανότητα δεν αποτελεί αποκλειστικό προνόμιο όσων την είχαν «εκ γενετής». Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αποτελούν τη στόφα του ηγέτη μπορεί να είναι επίκτητα. Η ηγετική ικανότητα αναπτύσσεται και εξελίσσεται, δεν ανακαλύπτεται. Εκείνος που γεννήθηκε ηγέτης θα ξεχωρίσει ούτως ή άλλως. Για να διατηρηθεί όμως στην κορυφή, πρέπει να αναπτύξει τα φυσικά χαρίσματα της ηγεσίας.

Παρόλα αυτά, το αν αυτό το «χάρisma» αποτελεί κληρονομικό προνόμιο ή διαμορφώνεται από τις κοινωνικές περιστάσεις είναι σαφές ότι ακόμα και σήμερα αποτελεί μια συζήτηση που είναι προφανές ότι θα παραμένει ανοιχτή και πάντα εξαιρετικά ενδιαφέρουσα. Ωστόσο, παρά τις πολλές και αντικρουόμενες απόψεις έχει διαμορφωθεί ένας κοινός τόπος σχετικά με τη χαρτογράφηση βασικών σημείων που διέπουν την ηγετική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας.

Εν κατακλείδι, η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η ενδεδειγμένη «ανάγνωση» και ανάλυση της πραγματικότητας, η ορθολογική πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, η δημιουργία καινοτόμων και ρηξικέλευθων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα σύνθεσης δυνάμεων και διαχείρισης των συγκρούσεων αποτελούν αποδεδειγμένα μερικά από τα βασικά στοιχεία κάθε ηγετικής συμπεριφοράς η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά.

Είναι σαφές ότι η ικανότητα συνδυασμού και αξιοποίησης επιμέρους δεξιοτήτων, ιδιαιτεροτήτων, ευκαιριών και δυνατοτήτων κ.ο.κ που ενυπάρχουν σε

ένα περιβάλλον, συγκροτούν το βασικό άξονα πάνω στον οποίο κινείται η ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε εργασιακό χώρο (Φωτόπουλος 2013).

2.2 Αντιπροσωπευτικές θεωρίες γενικότερα για το ζήτημα της ηγεσίας και της διοίκησης

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας δεν μπορεί να ιδωθεί μονοσήμαντα και αποκλειστικά από τη σκοπιά μιας και μόνο θεωρίας. Αυτό σημαίνει πως έχουν αναπτυχθεί πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες προσέγγισης και ανάλυσης του συγκεκριμένου ζητήματος, γεγονός που μας επιβάλλει να διερευνήσουμε με περισσότερη προσοχή το ζήτημα αυτό.

Είναι σαφές ότι το ζήτημα της ηγεσίας εκτός από τα πρακτικά θέματα που το συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες επιχειρούν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν γενικότερα το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, μια σύντομη περιγραφή των οποίων παρατίθεται παρακάτω.

2.2.1 Η γενετική θεωρία

Η γενετική θεωρία αποτελεί την πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα θεωρείται κληρονομική. Βασίζεται δηλαδή στην πεποίθηση πως τα άτομα τα οποία έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων» τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρους. Πρόκειται για τις θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες ερμήνευαν διαχρονικά την προέλευση των αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων.

2.2.2 Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών

Η θεωρία αυτή βρίσκεται στην προέκταση της Γενετικής θεωρίας, αφού εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν δεν τα διαθέτεις (δηλαδή αν δεν γεννηθείς με αυτά) δεν μπορείς να αναπτύξεις κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή κέρδισε έδαφος στον 20ο αιώνα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων όπως εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, χαρακτηριστικά ευφυΐας, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου, φυσιολογικά χαρακτηριστικά κλπ. Σύμφωνα με τη θεωρία των ατομικών

χαρακτηριστικών, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα στερεότυπα γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συμπεριφέρονται. Για παράδειγμα, οι ηγετικές προσωπικότητες είναι πιο εξωστρεφείς, πιο δυναμικές, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι ισχυρογνώμονες κ.ά.

Αξιοσημείωτη είναι η ταξινόμηση του Stogdill σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε 6 κατηγορίες: σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, κοινωνικά χαρακτηριστικά (Stogdill, 1948).

2.2.3 Θεωρίες της συμπεριφοράς

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς επιχειρούν να κατανοήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις. Τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους και τον προσανατολισμό προς την εργασία. Η πρώτη διάσταση δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, το πόσο ικανοποιημένοι είναι, το αν αισθάνονται δική τους την επιχείρηση, το αν οι ανάγκες τους καλύπτονται μέσα στον εργασιακό χώρο και μετά όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στη διαδικασία της εργασίας, στην τυπική άσκηση των καθηκόντων, στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσής της ανεξάρτητα από το πώς οι άνθρωποι νιώθουν μέσα σε αυτήν.

Σύμφωνα με την ουσία των θεωριών της συμπεριφοράς η ηγετική ικανότητα δεν είναι μια κληρονομική και έμφυτη διαδικασία αλλά μία επίκτητη, πολύπλοκη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη» λειτουργία που μπορεί να αναπτυχτεί, σε διαφορετικά περιβάλλοντα με πολλούς τρόπους και ανάλογα τις περιστάσεις. Χαρακτηριστική υπήρξε η συμβολή των ερευνητών του Πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν (Lussier R.N & Achua C.F, 2010) όπου δόθηκε έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στα γνωρίσματά του (θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών) καταλήγοντας στο ότι ο συνδυασμός και των δύο διαστάσεων μας οδηγεί σε ένα αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας.

2.2.4 Οι ενδεχομενικές θεωρίες

Στη δεκαετία του '60, ειδικότερα μετά την άνθηση των βιομηχανιών, τη δημιουργία μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και την ανάπτυξη εταιριών μεγάλου διοικητικού εύρους, διαμορφώνεται μια νέα τάση στο χώρο ερμηνείας της ηγετικής συμπεριφοράς μέσα στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για την περίπτωση εκείνη όπου

ξεπερνιέται ουσιαστικά το δίπολο «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται» και οδηγούμαστε στην κατανόηση της ηγεσίας μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις όπου εστιάζουμε στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, κάνοντας λόγο για τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον μέσα και έξω από την επιχείρηση, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο.

Στο πλαίσιο των ενδεχομενικών θεωριών διακρίνουμε την ενδεχομενική θεωρία του Fiedler σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του όσο και των καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Ο Fiedler, δηλαδή, δίνει έμφαση στην καταλληλότητα των καταστάσεων σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του ηγέτη και για το λόγο αυτό θεωρεί ότι η καταλληλότητα και οι συνθήκες του περιβάλλοντος δρουν καταλυτικά πάνω στο στυλ του ηγέτη. Η θεωρία του Fiedler δέχεται το στυλ του ηγέτη περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση και δίνει έμφαση στις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στον εργασιακό χώρο ή στον οργανισμό. Η έρευνά του επομένως βασίζεται στην αξιολόγηση των κινήτρων του ηγέτη και στην αξιολόγηση του πόσο ευνοϊκή ή κατάλληλη είναι η συγκυρία ή η κατάσταση στον οργανισμό για την εκπλήρωση των σκοπών του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002).

Άλλη σημαντική προσέγγιση είναι η θεωρία ηγεσίας 3-d Reddin σύμφωνα με την οποία ο Reddin έβαλε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας δίπλα στις άλλες δύο διαστάσεις : α) του προσανατολισμού προς τους ανθρώπους και β) του προσανατολισμού προς τα καθήκοντα, για αυτό και η θεωρία απέκτησε αυτή την τρισυπόστατη διάσταση (three dimensions).

Άλλη προσέγγιση είναι αυτή των Hersey – Blanchard σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του ανάλογα κάθε φορά με το ειδικό καθήκον που έχει να επιτελέσει, τις σχέσεις που διαμορφώνει με την ομάδα των υφισταμένων του, την ωριμότητα των μελών της ομάδας και σχέση πάντα με το συγκεκριμένο έργο το οποίο καλείται να πραγματοποιήσει (Ζαβλανός, 2002).

Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η θεωρία ηγεσίας του “Στόχου και του Μονοπατιού” του Robert House όπου η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το κατά πόσο ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν ενώ ταυτόχρονα καθορίζει τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι συνεργάτες του θα

εκπληρώσουν αποτελεσματικά αυτούς τους σκοπούς (θεωρία παρακίνησης - προσδοκίας).

Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η προσέγγιση των Blake and Mouton σχετικά με το Διευθυντικό Πλέγμα το οποίο βασίζεται σε δύο υποθέσεις σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά: το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και το ενδιαφέρον που οφείλει ο ηγέτης να δείχνει για τους ανθρώπους –συνεργάτες του.

2.2.5 Νέες προσεγγίσεις : χαρισματική-μετασχηματιστική- συναλλακτική ηγεσία

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή (Northouse, 2012) η οποία θεμελιώνεται στη δεκαετία του '80 και έπειτα ο ηγέτης είναι αυτός που ενεργοποιεί το ενδιαφέρον των συνεργατών και των υφισταμένων του για το έργο το οποίο από κοινού έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Ενημερώνει τους συνεργάτες του σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ενώ προσπαθεί διαρκώς να επενδύσει στην αυτοβελτίωση των γνώσεων των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Επιχειρεί να παρακινεί τους συνεργάτες του και να δημιουργεί την αίσθηση του «ανήκειν» σε μία κοινή ομάδα, ώστε το συμφέρον της επιχείρησης να μετατρέπεται αυτόματα σε ατομικό συμφέρον, επιδεικνύει μια σαφή και υψηλού επιπέδου συναισθηματική νοημοσύνη η οποία αποτελεί και το κορυφαίο εργαλείο για την αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών του. Σύμφωνα με τον Hollander, ο ηγέτης μεταρρυθμιστής αποτελεί την επέκταση-πραγμάτωση του διαλεκτικού - χαρισματικού ηγέτη, αφού η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη δημιουργική διαδικασία μέσα στην οποία αλληλεπιδρούν τα ατομικά χαρακτηριστικά, το περιβάλλον, η συγκυρία, οι συνθήκες, ο διάλογος, η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών κ.ά. (Hollander, 1985).

2.2.6 Θεωρία X, Y

Η θεωρία X.Y αναπτύχθηκε από τον D.Mc Gregor και σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες υποθέσεων τις οποίες ο κάθε ηγέτης κάνει σχετικά με τον άνθρωπο στο χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με τις δύο αυτές υποθέσεις καθορίζονται και οι σχέσεις που ο ίδιος αναπτύσσει μέσα στους χώρους δουλειάς. Ειδικότερα, η θεωρία X βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι κατά κανόνα είναι ευθυνόφοβοι, δεν θέλουν να εργάζονται σκληρά και η απόδοσή τους αυξάνεται μόνο μέσω του καταναγκασμού και της πίεσης που τους ασκείται. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Y, οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικά όντα, ενδιαφέρονται για την εργασία και τις

υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει και μπορούν μόνοι τους να διαχειριστούν την ευθύνη των πράξεών τους. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως η 18 θεωρία του D.Mc Gregor έλαβε υπόψη της τη θεωρία ενός άλλου σημαντικού επιστήμονα από το χώρο της οργάνωσης και διοίκησης, του Maslow, ο οποίος διαμόρφωσε τη θεωρία των αναγκών σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παρακινείται περισσότερο ή λιγότερο με βάση την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών αυτών. Στην ουσία ο D.Mc Gregor τοποθέτησε ψηλά στην ιεραρχία των αναγκών τη θεωρία Ψ και χαμηλά τη θεωρία X (Ζαβλανός2002).

2.2.7 Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow όλοι οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από βασικές ανάγκες οι οποίες βρίσκονται σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Όταν, για παράδειγμα, ικανοποιείται μια ανάγκη που βρίσκεται σε χαμηλή θέση στην πυραμίδα, τότε δημιουργείται η ανάγκη για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης. Όταν ικανοποιηθεί και η δεύτερη, αρχίζει η προσπάθεια για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης και η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται μέχρι την απόλυτη ικανοποίηση. Είναι σαφές ότι λίγοι άνθρωποι καταφέρνουν να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο της ιεραρχίας αυτής (αυτοπραγμάτωση).

Η ιεραρχία λοιπόν των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow είναι η εξής: Φυσιολογικές ανάγκες, Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς), Κοινωνικές ανάγκες, Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης), Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Μπουραντάς,2005).

Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία με συνέπεια εκείνοι οι οποίοι δεν νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους να κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους. Το δεδομένο αυτό οι ηγέτες οφείλουν να το λαμβάνουν υπόψη τους, προκειμένου να δημιουργήσουν συνθήκες ενεργοποίησης και κινητοποίησης των συνεργατών τους στους χώρους δουλειάς (Φωτόπουλος 2013).

2.3 Ηγεσία και Management

Πολλά άρθρα έχουν γραφεί για τη διαμάχη μεταξύ ηγεσίας και management (διοίκησης), για τις ομοιότητες και τις διαφορές τους και για το ποιο από τα δύο είναι

σημαντικότερο για έναν οργανισμό. Το βέβαιο είναι ότι οι δύο έννοιες δεν είναι ταυτόσημες, καθώς η ηγεσία εμπεριέχεται στη διοίκηση, αποτελώντας μία από τις λειτουργίες της (Μαρκάκη 2017). Πιο συγκεκριμένα, μάνατζμεντ είναι η διαδικασία εξασφάλισης ότι το πρόγραμμα και οι στόχοι κάθε εταιρείας θα εφαρμόζονται κανονικά. Η ηγεσία, από την άλλη, έχει ως αντικείμενο να ορίσει το όραμα και να δώσει κίνητρα στους ανθρώπους (Maxwell 2007).

Ο όρος ‘management’ χρησιμοποιείται σε Μεγάλη Βρετανία, Ευρώπη και Αφρική ενώ ο όρος ‘administration’ προτιμάται σε Η.Π.Α., Καναδά και Αυστραλία (Bush,2003). Στην ελληνική, η μετάφραση του όρου management έχει γίνει με αρκετούς τρόπους. Επικρατέστεροι όροι φαίνεται να είναι οι «οργάνωση και διοίκηση», «διοικητική», «διοίκηση». Κανείς όμως από αυτούς δεν εκφράζει με ακρίβεια την έννοια του όρου. Ως εκ τούτου χρησιμοποιείται ο αγγλικός όρος management (Μπουραντάς et al. 1999, 2005) (Κολλαρά 2010).

Από τους πρώτους που εντόπισαν τις διαφορές αυτές ήταν ο Abraham Zaleznik, 1977, ο οποίος διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται και τους μάνατζερ και τους ηγέτες για να επιτύχουν και υποστήριξε ότι η νοοτροπία του μάνατζερ δίνει έμφαση στη λογική και στον έλεγχο, στην επιδίωξη των συμβιβασμών και στη σταθερότητα, ενώ οι ηγέτες οραματίζονται την αλλαγή, προτιμούν να ενεργούν παρά να αντιδρούν και προσελκύουν ισχυρά συναισθήματα ταύτισης και διαφοράς, αγάπης και μίσους (Μαρκάκη 2017).

Ο Φαναριώτης (1999) υποστηρίζει επίσης ότι η ηγεσία είναι τέχνη και ως τέτοια, συνδεδεμένη με τα ατομικά χαρακτηριστικά συγκεκριμένου προσώπου, είναι προσωποπαγής και αμεταβίβαστη. Αντιθέτως, το μάνατζμεντ, ως σύστημα επιστημονικών κανόνων, μπορεί να διδαχθεί και να μεταβιβαστεί, στερείται όμως των μοναδικών στοιχείων της έμπνευσης και της ακτινοβολίας, τα οποία συνδυάζουν οι ηγετικές προσωπικότητες. Μάλιστα, όπως αναφέρει ο ίδιος συγγραφέας (1999 : 237): «Οι managers είναι απαραίτητοι, ενώ οι ηγέτες είναι αναντικατάστατοι (R. Falk – The Business of management)» (Μαρκάκη 2017).

Συνοψίζοντας τις διαφορές management – ηγεσίας, ο Warren Bennis (1989) υποστήριξε ότι «οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα». Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η ηγεσία δεν είναι κατ’ ανάγκη καλύτερη από το μάνατζμεντ ή κάτι που μπορεί να το αντικαταστήσει. Είναι δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης που το καθένα έχει τη λειτουργία του και τις δραστηριότητες που το χαρακτηρίζουν. Είναι

μεν διαφορετικές έννοιες, όμως (οφείλει να) συμπληρώνει η μια την άλλη, προς όφελος του οργανισμού. Στους σύγχρονους δημόσιους οργανισμούς οι ηγέτες έχουν τη δοτή εξουσία να διοικούν, όμως εγγυήσεις δεν υπάρχουν ότι η διοίκηση αυτή θα είναι αποτελεσματική. Οι σημερινοί οργανισμοί έχουν ανάγκη τόσο από αποτελεσματική διοίκηση, όσο και από εμπνευσμένη ηγεσία (Μαρκάκη 2017, Κολλαρά 2010).

2.4 Τύποι ηγεσίας

Ανεξάρτητα όμως από αυτά τα χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη, στην καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων μπορούμε να συναντήσουμε τέσσερις βασικές κατηγορίες ηγετικών τύπων. Αυτοί είναι: ο αυτοκρατορικός ή εξουσιαστικός, ο γραφειοκρατικός, ο δημοκρατικός ή συμμετοχικός και ο χαλαρός.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του αυτοκρατορικού ηγέτη, λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους υφισταμένους του, δίνει εντολές και απαιτεί να τον υπακούν και συγκεντρώνει όλες τις εξουσίες, ελέγχει τα πάντα και δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του. Όσον αφορά τον τύπο εργαζόμενου που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά από τον συγκεκριμένο τύπο ηγέτη, πρωτοδιοριζόμενος χωρίς προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, προσωρινό, έκτακτο ή εποχιακό προσωπικό ή άτομα που θέλουν καθοδήγηση και δεν παίρνουν πρωτοβουλίες.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού ηγέτη, ο τύπος αυτός του ηγέτη διοικεί βάσει οδηγιών, δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου, η συμπεριφορά του καθορίζεται από κανόνες, οδηγίες και εγκυκλίους και όταν αντιμετωπίζει προβλήματα απευθύνεται στα ανώτερα κλιμάκια. Όσον αφορά τον τύπο εργαζόμενου που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά από τον συγκεκριμένο τύπο ηγέτη, εργαζόμενοι που ακολουθούν συγκεκριμένες οδηγίες και διαδικασίες για την εργασία τους, όπως λογιστές, εφοριακοί, προσωπικό αγορών, προμηθειών και συμβάσεων.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του δημοκρατικού ή συμμετοχικού, ο ηγέτης συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, ζητά τη γνώμη τους για θέματα εργασίας και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, λαμβάνει πάντα υπόψη του τους υφισταμένους του. Όσον αφορά τον τύπο εργαζόμενου που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά από τον συγκεκριμένο τύπο ηγέτη, εργαζόμενοι με πολλές γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες, εργαζόμενοι που επιθυμούν την ανάληψη ευθυνών, και

δέχονται εύκολα την αλλαγή, Εργαζόμενοι που εκφράζουν τα παράπονά τους και προτείνουν λύσεις σε όλα τα προβλήματα.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του **χαλαρού ηγέτη**, μεταβιβάζει αρκετή εξουσία στους υφισταμένους του και ξεχνά τις δικές του υποχρεώσεις. Δίνει λίγες οδηγίες, κατευθύνει ως ένα βαθμό και παρέχει στους υφισταμένους του μεγάλο βαθμό ελευθερίας. Όσον αφορά τον τύπο εργαζόμενου που μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά από τον συγκεκριμένο τύπο ηγέτη, Εργαζόμενοι που μπορούν να υποκινηθούν μόνοι τους, όπως ειδικό τεχνικό προσωπικό, άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις, σύμβουλοι ειδικών θεμάτων.

Από την παρουσίαση των τεσσάρων ηγετικών τύπων, αντιλαμβανόμαστε ότι ο καθένας από αυτούς μπορεί να είναι αποτελεσματικός ανάλογα με τα άτομα στα οποία απευθύνεται. Υπάρχουν κατηγορίες εργαζομένων που μπορούν να είναι αποτελεσματικοί με το εξουσιαστικό στυλ, ενώ κάποιοι άλλοι με το δημοκρατικό ή το χαλαρό. Το στοιχείο που διαφοροποιεί τα τέσσερα αυτά ηγετικά στυλ μεταξύ τους είναι η συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ηγέτη. Κάποιοι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του έργου, ενώ κάποιοι άλλοι προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Μια εφαρμογή αυτής της θεωρίας αποτελεί η **τεχνική του Διευθυντικού Πλέγματος, ή της Διοικητικής Σχάρας. (Μπουραντάς 1999)**

Πρόκειται για μία τεχνική, η οποία στηρίζεται στο διάγραμμα που κατασκεύασαν οι **R.R.Blake (Μπλέϊκ)** και **J.S.Mouton (Μουτόν)**. Το διάγραμμα που σχημάτισαν είναι ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 έως το 9, με το οποίο μετράμε το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και την εκτέλεση του έργου. Η κάθετη διασταύρωση αρχίζει από το 1 και τελειώνει στο 9 μετρώντας το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τις ανθρώπινες σχέσεις. Σε όλο το τετράγωνο με τις 9 υποδιαιρέσεις οριζόντια και κάθετα, έχουμε 81 διαφορετικές θέσεις. Οι θέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν όλους τους δυνατούς τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς ενός διοικητικού στελέχους.

Το διευθυντικό πλέγμα ή η διοικητική σχάρα δείχνει πέντε βασικά σημεία, μέσα στα οποία μπορεί να εμφανιστεί μια ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Κάθε σημείο έχει δύο ψηφία. Το πρώτο ψηφίο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το δεύτερο ψηφίο στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Οι Blake και Mouton μετά από πολλές έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα πιο επιτυχημένα στελέχη είναι αυτά που κατατάσσονται στην κατηγορία (9,9). Το πιο αποτυχημένο στυλ είναι αυτό της κατηγορίας (1,1). Η ηγετική συμπεριφορά (1,1) ονομάζεται αποδυναμωμένη διοίκηση, η (1,9) «διοίκηση της λέσχης», η (9,9) «συνεργατική διοίκηση», η (9,1) αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος και η (5,5) διοίκηση των ισορροπιών.

| | | | | | | | | | | |
|------------|---|--------|-----------------------------|---|-----|---|---|---|-------|-----|
| | 9 | 1,9 | | | | | | | | 9,9 |
| | 8 | | | | | | | | | |
| Υψηλό | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| Ενδιαφέρον | 5 | | | | 5,5 | | | | | |
| Για τα | 4 | | | | | | | | | |
| Άτομα | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | |
| Χαμηλό | 1 | 1,1 | | | | | | | | 9,1 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | Χαμηλό | Ενδιαφέρον για την παραγωγή | | | | | | Υψηλό | |

Εικόνα 1: Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton.

Ο (1,1) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά και για τα άτομα. Έχει εγκαταλείψει την εργασία του και το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει οδηγίες και εντολές από τους ανωτέρους του στους υφισταμένους του. Αποτελεί τον χειριστο τρόπο διοίκησης και επιχειρήσεις που έχουν πολλά τέτοια στελέχη είναι καταδικασμένες να κλείσουν.

Ο (1,9) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ικανοποίηση των υφισταμένων του, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Με αυτό το ηγετικό στυλ, κανείς δεν ενδιαφέρεται για π/ν άσκηση μιας συντονισμένης προσπάθειας για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο (9,1) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης κατευθύνει τα άτομα σύμφωνα με τους στόχους που θέτει στο τμήμα ή στη διεύθυνσή του. Είναι προσανατολισμένος αποκλειστικά προς την επίτευξη των στόχων. Ενδιαφέρεται μόνο για το αποτέλεσμα. Βλέπει τους ανθρώπους σαν μηχανές και σαν εργαλεία παραγωγής. Διοικεί με αυταρχικό τρόπο.

O (5,5) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει μέτριο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Ο ηγέτης προσπαθεί να εξασφαλίσει ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων για παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας είναι στελέχη του καθήκοντος, αλλά έχουν μάθει ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, εάν θέλει να υλοποιήσει τους στόχους του.

O (9,9) τύπος διοίκησης. Το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τα άτομα. Καλλιεργεί μία ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης στους υφισταμένους, ενώ παράλληλα καθοδηγεί και συντονίζει σύμφωνα με τους στόχους. Αυτή η ηγετική συμπεριφορά είναι η ιδανική.

Η αντίληψη ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται θεωρείται ξεπερασμένη. Για να είναι ένα ηγετικό στέλεχος αποτελεσματικό, όπως αυτό που ανήκει στην (9,9) κατηγορία, πρέπει να έχει κάποια προσόντα. Τα προσόντα αυτά εντάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στις γνώσεις και στις ικανότητες.

Κεφάλαιο 3

3.1 Φύλο και Ηγεσία

Ο κοινωνικός ρόλος των γυναικών επηρεάζει όχι μόνο την προσωπική τους ζωή αλλά και τα βιώματά τους στον χώρο εργασίας, δημιουργώντας πολυάριθμα και περίπλοκα προβλήματα. Από έρευνες προκύπτει ότι οι ικανότητες, οι μέθοδοι και η συνολική προσέγγιση των γυναικών σε επιστημονικά ζητήματα είναι απολύτως ίδιες με εκείνες των ανδρών. Κατά συνέπεια, οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται σε ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες, ακόμα και σε τομείς στους οποίους αποτελούν την πλειονότητα, όπως στον εκπαιδευτικό τομέα.

Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτήν την κατάσταση είναι πολυάριθμοι και περίπλοκοι, όπως προκύπτει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την έρευνα που διενεργείται με έμφαση στον εκπαιδευτικό τομέα. Περιορίζοντας, μέσω συνειδητών και ασυνείδητων στερεοτύπων, την παρουσία των γυναικών στον τομέα της έρευνας, απορρίπτεται ένα σημαντικό δυναμικό που έχει αναπτυχθεί στα πανεπιστήμια και υποτιμάται ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλής ειδίκευσης. Η ανεπαρκής αξιοποίηση του εν λόγω ανθρώπινου κεφαλαίου αποδυναμώνει το δυναμικό πλεονέκτημα της επιχειρηματικότητας που συνδέεται με την έρευνα και την καινοτομία καθώς και το πλεονέκτημα της συνολικής οικονομικής ανάπτυξης. Η επιστήμη και η καινοτομία απαιτούν συνεχώς νέες ιδέες, και αναμφισβήτητα οι καλύτερες από αυτές προκύπτουν σε περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία. Ταυτόχρονα, η άνιση μεταχείριση και οι διακρίσεις σε βάρος των γυναικών συνιστούν κατάφωρη παραβίαση των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων τους.

3.1.1 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής

Κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1980, ο όρος της «γυάλινης οροφής» επινοήθηκε για να περιγράψει τα αόρατα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες καθώς ανεβαίνουν στην ιεραρχία, και τις αποτρέπουν από την πρόσβαση στα υψηλότερα κλιμάκια μιας επιχείρησης ή μιας δημόσιας υπηρεσίας και γενικότερα την κορυφή της ιεραρχίας του οργανισμού τους.

Η γυάλινη οροφή δεν είναι απλά ένα εμπόδιο για ένα μεμονωμένο άτομο, που βασίζεται στην αδυναμία του ατόμου να διαχειριστεί ένα υψηλότερο επίπεδο απασχόλησης. Αντίθετα, η γυάλινη οροφή ισχύει για τις γυναίκες ως σύνολο και εμποδίζει την εξέλιξή τους επειδή απλά είναι γυναίκες.

Ο όρος «γυάλινη οροφή» υιοθετήθηκε το 1986 από τους δημοσιογράφους της εφημερίδας Wall Street Journal. Χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα αόρατα εμπόδια (βάσει προκαταλήψεων) που περιορίζουν την προαγωγή των γυναικών σε ανώτερες θέσεις κατά την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Η κλίμακα υπολογισμού της γυάλινης οροφής αντικατοπτρίζει τον βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην προσπάθειά τους να προωθήσουν τη σταδιοδρομία τους σε επίπεδα ανάλογα με εκείνα των ανδρών συναδέλφων τους.

Όσον αφορά την ισότητα των φύλων στον επιστημονικό τομέα, στην έκδοση She Figures που δημοσιεύεται κάθε τρία έτη από το 2003, παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία και δείκτες σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους στον τομέα της έρευνας και της τεχνολογικής ανάπτυξης και σχετικά με την ισότητα των φύλων στην επιστήμη. Στη She Figures για το 2012 επισημαίνεται ότι, παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί, εξακολουθούν να υφίστανται ανισότητες μεταξύ των φύλων στον επιστημονικό τομέα. Για παράδειγμα, ενώ το 2010 το 59% των προπτυχιακών και πτυχιακών φοιτητών στην ΕΕ ήταν γυναίκες, το ποσοστό των γυναικών σε ανώτερες ακαδημαϊκές θέσεις στην ΕΕ ανήλθε μόλις στο 20%.

Παρόλο που το ποσοστό των γυναικών που ασχολούνται με την έρευνα αυξάνεται γρηγορότερα από το αντίστοιχο των ανδρών, το 2009 μόλις το 33% των ερευνητών στην ΕΕ των 27 ήταν γυναίκες. Το εν λόγω ποσοστό είναι το χαμηλότερο στον τομέα των επιχειρήσεων, όπου μόλις το 19% επί του συνόλου των ερευνητών ήταν γυναίκες, σε σύγκριση με το 40% στον τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης και το 40% στον κυβερνητικό τομέα.

Η ακαδημαϊκή σταδιοδρομία των γυναικών εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται σαφώς από έντονο κάθετο διαχωρισμό. Το 2010, το ποσοστό γυναικών μεταξύ των φοιτητών (55%) και των αποφοίτων (59%) υπερέβαινε αυτό των ανδρών, ωστόσο οι άνδρες υπερετερούσαν των γυναικών μεταξύ των διδακτορικών φοιτητών και των κατόχων διδακτορικών τίτλων (το ποσοστό διδακτορικών φοιτητριών ανήλθε στο

49% και των γυναικών διδασκόντων στο 46%). Επιπλέον, οι γυναίκες αντιστοιχούσαν μόλις στο 44% του ακαδημαϊκού προσωπικού τρίτης βαθμίδας, στο 37% του ακαδημαϊκού προσωπικού δεύτερης βαθμίδας και στο 20% του ακαδημαϊκού προσωπικού πρώτης βαθμίδας. Η υποεκπροσώπηση των γυναικών είναι ακόμα πιο καταφανής στους τομείς της επιστήμης και της μηχανικής. Το ποσοστό των γυναικών μεταξύ του φοιτητικού πληθυσμού πρώτης βαθμίδας αυξήθηκε από μόλις 31% σε 38% στους διδακτορικούς φοιτητές, και στο 35% μεταξύ των διδασκόντων, όμως ανήλθε στο 32% του ακαδημαϊκού προσωπικού τρίτης βαθμίδας, στο 23% του ακαδημαϊκού προσωπικού δεύτερης βαθμίδας και μόλις στο 11% του ακαδημαϊκού προσωπικού πρώτης βαθμίδας. Οι γυναίκες μεταξύ των αποφοίτων συχνά εγκαταλείπουν τον επιστημονικό κλάδο μετά την ολοκλήρωση των διδακτορικών τους σπουδών.

Προκύπτει ότι η εκπροσώπηση των φύλων στα διοικητικά συμβούλια οδηγεί σε καινοτόμες ιδέες, αυξάνει την ανταγωνιστικότητα και τις επιδόσεις και βελτιώνει την εταιρική διακυβέρνηση. Η ύπαρξη μεγαλύτερου ποσοστού γυναικών σε ηγετικές θέσεις δίνει επίσης στον έξω κόσμο το μήνυμα ότι η εταιρεία κατανοεί την περιπλοκότητα των παγκόσμιων αγορών και προτίθεται να γίνει ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σε πρόσφατες μελέτες που εκπονήθηκαν στις ΗΠΑ παρατίθενται ολοένα και περισσότερα στοιχεία σχετικά με τον ρόλο των προκαταλήψεων λόγω φύλου στην απομάκρυνση των γυναικών από τη σταδιοδρομία στον κλάδο της επιστήμης. «Μια τυχαίοποιημένη, διπλή τυφλή μελέτη που εκπονήθηκε το 2012, παρουσίασε σε πανεπιστημιακές σχολές που ειδικεύονται στην έρευνα το υλικό της αίτησης ενός εικονικού φοιτητή στον οποίο αποδόθηκε τυχαία ανδρικό ή γυναικείο όνομα. Από την εν λόγω μελέτη προέκυψε ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες που ανήκαν στο διδακτικό προσωπικό έκριναν ότι ο άνδρας υποψήφιος είχε πολύ περισσότερες ικανότητες και ήταν πιο κατάλληλος για πρόσληψη σε σύγκριση με τη γυναίκα υποψήφια που είχε υποβάλει την ίδια ακριβώς αίτηση. Από μελέτη του 2014 προέκυψε ότι τόσο γυναίκες όσο και άνδρες έχουν διπλάσιες πιθανότητες να προσλάβουν άντρα για εργασία που απαιτεί μαθηματικά.»

3.1.2 Εμπόδια στην επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών

Σύμφωνα με ευρήματα πολλών ερευνών, οι γυναίκες αντιμετωπίζουν παγιωμένα αρνητικά στερεότυπα και προκαταλήψεις από τους αρχαίους χρόνους μέχρι και σήμερα (οι προκαταλήψεις δημιουργούν μεγάλες διακρίσεις) όσον αφορά το χώρο εργασίας. Τις περισσότερες φορές προσάπτονται σε αυτές στερεοτυπικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως καλοσύνη, εγκαρδιότητα, ευγένεια τα οποία με τη σειρά τους δημιουργούν στον κοινό νου την εικόνα, ότι τέτοια χαρακτηριστικά προσωπικότητας ταιριάζουν σε επαγγέλματα που σχετίζονται με την κοινωνική προσφορά. Αναλυτικότερα παρατίθενται οι λόγοι παρακάτω:

Μητρότητα και άλλες οικογενειακές υποχρεώσεις

Σε περιπτώσεις που και οι δύο σύζυγοι ακολουθούν επαγγελματική σταδιοδρομία, οι γυναίκες που απασχολούνται στον τομέα της έρευνας είναι πιθανότερο να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες από τους συντρόφους τους όσον αφορά τη φροντίδα των παιδιών, προσπαθώντας επίσης να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της κοινωνίας, και συνήθως αποδέχονται κατώτερες θέσεις εργασίας. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις πιθανότατα επίσης να αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους οι γυναίκες απόφοιτοι αποσύρονται μετά την ολοκλήρωση των διδακτορικών τους σπουδών, καθώς είναι καιρός να ξεκινήσουν οικογένεια. Όμως η απόκτηση παιδιών είναι πιθανότερο να επηρεάσει την παραγωγικότητα και την προαγωγή της σταδιοδρομίας τους, σε σύγκριση με τους άνδρες που απασχολούνται στον τομέα της έρευνας. Σύμφωνα με την έκδοση She Figures για το 2012, το 2010 οι ερευνήτριες εμφάνισαν περισσότερες πιθανότητες να αποκτήσουν παιδιά σε σύγκριση με τον εργαζόμενο πληθυσμό, συνεπώς σε όλα τα μέτρα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η δυνατότητα επιτυχούς εξισορρόπησης του επαγγελματικού και του προσωπικού βίου.

Διακρίσεις (διαχωρισμός των επαγγελμάτων σε «ανδρικά και γυναικεία»)

Παραδοσιακά, οι κοινωνίες συχνά αντιμετωπίζουν ορισμένα επαγγέλματα ως ανδρικά και κάποια άλλα ως γυναικεία. Τα στερεότυπα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών στους κλάδους της επιστήμης και της μηχανικής. Το ποσοστό των γυναικών μεταξύ των τακτικών καθηγητών ήταν υψηλότερο στους τομείς των ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών (28,4% και 19,4% αντιστοίχως) και χαμηλότερο στη μηχανική και την τεχνολογία (7,9%).

Μισθολογικό χάσμα

Πρέπει να αναγνωριστεί το πρόβλημα του μισθολογικού χάσματος μεταξύ ανδρών και γυναικών. Υφίσταται επίσης στη σταδιοδρομία στον ερευνητικό και τον πανεπιστημιακό κλάδο, συνεπώς συνυπολογίζεται στους παράγοντες που συμβάλλουν στην πιθανή απογοήτευση των γυναικών στους εν λόγω κλάδους, λόγω της αργής επαγγελματικής τους ανέλιξης και της ελάχιστης πρόσβασής τους σε ερευνητική χρηματοδότηση και σε δημοσιεύσεις, και τις ωθεί να εγκαταλείψουν τη σταδιοδρομία τους. Η άνιση αμοιβή για όμοια εργασία θεωρείται άμεση διάκριση βάσει του ενωσιακού δικαίου: Η αρχή της ίσης αμοιβής για όμοια εργασία ή για εργασία ίσης αξίας συνιστά σημαντική πτυχή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών καθώς και καίριο και αναπόσπαστο κομμάτι του κοινοτικού κεκτημένου.

Έλλειψη φιλοδοξιών (έλλειψη οράματος και αυτοπεποίθησης)

Η «στερεοτυπική απειλή» κάνει τις γυναίκες να πιστεύουν ότι έχουν λιγότερες πιθανότητες επιτυχίας στην ακαδημαϊκή τους σταδιοδρομία σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους ή ότι είναι λιγότερο ικανές, γεγονός που τις ωθεί να συμπεριφέρονται σαν να είναι όντως λιγότερο ικανές.

Άνιση πρόσβαση στα επαγγέλματα και στη χρηματοδότηση

Το ζήτημα της χρηματοδότησης και των πόρων είναι εξαιρετικά σημαντικό. Σύμφωνα με την έκδοση She Figures για το 2012, από τις 22 χώρες για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία για το 2010, οι 17 ανέφεραν υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας για τους άνδρες όσον αφορά τη διασφάλιση ερευνητικής χρηματοδότησης. Σε τρία κράτη μέλη της ΕΕ, καθώς και στην Ισλανδία και στη Νορβηγία, τα ποσοστά επιτυχίας ήταν υψηλότερα για τις γυναίκες. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Έρευνας, στο πλαίσιο των επιχορηγήσεων που δόθηκαν το 2007, οι γυναίκες σημείωσαν μεγάλη επιτυχία στον κλάδο των ανθρωπιστικών επιστημών, με ποσοστό που ανήλθε στο 50% επί του συνόλου των επιχορηγήσεων, ενώ στις βιοεπιστήμες το ποσοστό μόλις προσέγγιζε το 35%. Από μια πιο πρόσφατη ανάλυση στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Μεταδιδακτορικών και Νέων Ερευνητών προέκυψε ότι οι γυναίκες λαμβάνουν σημαντικό μερίδιο από τα εν λόγω αναγνωρισμένου κύρους βραβεία. Σε τρία από τα προγράμματα αυτά, οι γυναίκες σημείωσαν χαμηλότερα

ποσοστά επιτυχίας (80%-90% επί του ανδρικού ποσοστού), όμως σε ορισμένες από τις δράσεις κινητικότητας Marie Curie τα ποσοστά επιτυχίας των γυναικών ήταν υψηλότερα. Αυτό μπορεί να εκληφθεί ως απόδειξη ότι η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου στον προϋπολογισμό της ΕΕ φέρνει αποτελέσματα.

Έλλειψη εμπειρίας στη διαχείριση

Από προηγούμενη έρευνα έχει προκύψει ότι σε κριτικές επιτροπές με ίση συμμετοχή γυναικών, οι τελευταίες ήταν επίσης πιθανότερο να προτιμήσουν άνδρες υποψηφίους έναντι γυναικών με τα ίδια προσόντα.

Σεξουαλική παρενόχληση γυναικών

Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η ύπαρξη καθοδηγητή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για μια επιτυχημένη ακαδημαϊκή σταδιοδρομία. Ωστόσο, σε ανδροκρατούμενους τομείς, οι γυναίκες είναι πιθανότερο να εμπλακούν σε σχέσεις καθοδήγησης με το άλλο φύλο. Πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή αυστηρές πολιτικές για την αποφυγή σεξουαλικής παρενόχλησης.

Ισχύοντα προγράμματα για την προώθηση της ισότητας των φύλων

Η ισότητα των φύλων συγκαταλέγεται στις βασικές προτεραιότητες για «Ενισχυμένη σύμπραξη του Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας για αριστεία και ανάπτυξη» (EXE) και αποτελεί ζήτημα εγκάρσιου χαρακτήρα στο πρόγραμμα «Ορίζων 2020». Μεταξύ των λοιπών πρωτοβουλιών παραλαμβάνεται η Ομάδα Ελσίνκι για το φύλο στην έρευνα και την καινοτομία, μια εκστρατεία που δρομολογήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με τίτλο «Science it's a girl thing!» («Η επιστήμη είναι γυναικεία υπόθεση!»), η στρατηγική με τίτλο «Institutional change» («Θεσμική αλλαγή») για την προώθηση της ισότητας των φύλων στο πλαίσιο των οργανισμών διεξαγωγής έρευνας (ΟΔΕ) και των οργανισμών χρηματοδότησης της έρευνας, και η ομάδα εμπειρογνομόνων με τίτλο «Innovations through Gender» (Καινοτομίες μέσω των φύλων), η οποία χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Συμπερασματικά, η γυάλινη οροφή ορίζεται ως ένα από τα εμπόδια για τις γυναίκες ως κατηγορία, τα οποία δεν τους επιτρέπουν να αναρριχηθούν σε ηγετικές θέσεις στον επιστημονικό, πανεπιστημιακό και επαγγελματικό τομέα. Έχουν διεξαχθεί πολλές σχετικές έρευνες και δημοσκοπήσεις (παλαιότερες και πρόσφατες)

και όλες σχεδόν καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα. Τα μέτρα πρέπει να έχουν ριζοσπαστικό και όχι επιδερμικό χαρακτήρα. Η συνεργασία σε συλλογικό επίπεδο είναι άκρως σημαντική και πρέπει να επιδιώκεται από τον καθένα μας ξεχωριστά σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Υπάρχει πάντοτε αυξημένη ανάγκη για μια ισχυρή και αποφασιστική ένωση γυναικών. Τα κράτη μέλη πρέπει να εφαρμόσουν πολιτικές ορθότερων πρακτικών για την πρόσληψη και την απασχόληση επιστημόνων. Η έννοια της ισότητας πρέπει να ξεκινήσει από το σχολείο, εκεί όπου τα παιδιά μαθαίνουν ότι είναι ισότιμα σε κάθε πτυχή της ζωής τους. Τα σχολεία πρέπει επίσης να παρέχουν εκπαίδευση σχετικά με τη διαφορετικότητα προκειμένου να στηρίξουν τις γυναίκες σε επαγγέλματα στον κλάδο των θετικών επιστημών, της τεχνολογίας, του πολυτεχνείου και των μαθηματικών. Εν προκειμένω είναι επιτακτική η ανάγκη για αδιάλειπτη επιβολή της νομοθεσίας.

Οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν μεταξύ τους, ωστόσο επιβάλλεται και πρέπει να έχουν ίσα δικαιώματα ανεξάρτητα από την ηλικία, τη θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο.

Η Nancy Hopkins εκφράζει με τον καλύτερο τρόπο το κίνητρο αυτής της επιδίωξης: «Η αλλαγή των συναισθημάτων και των απόψεων κάθε ατόμου ξεχωριστά είναι υπερβολικά αργή διαδικασία - αν αλλάξουμε τους θεσμούς, θα αλλάξει και ο χτύπος της καρδιάς» (Εγγραφο εργασίας ΕΕ).

3.1.3 Μετά τη «γυάλινη οροφή».... ο «γυάλινος γκρεμός»

Ενώ η κοινωνία εν γένει έχει αποφέρει σημαντικά οφέλη στη συμμετοχή των γυναικών σε κοινωνικούς, πολιτικούς και επαγγελματικούς τομείς, η εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις εξουσίας και επιρροής ήταν σημαντικά λιγότερο εντυπωσιακή (Vinkenburg 2011, Catalyst 2014, European Commission 2015). Παρ' όλα αυτά, αυξάνεται ο αριθμός των γυναικών που καταφέρνουν να σπάσουν τη γυάλινη οροφή και να καταλάβουν κορυφαίες θέσεις ηγεσίας (π.χ. Eagly & Carli, 2007). Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι αυτές οι επιτυχημένες γυναίκες είναι πιθανό να εκπροσωπούνται δυσανάλογα σε ηγετικές θέσεις που είναι επικίνδυνες και επισφαλείς, φαινόμενο γνωστό ως «γυάλινος γκρεμός» (Glass & Cook 2016, Ryan & Haslam, 2005, 2007).

Ο «γυάλινος γκρεμός», ένας όρος ο οποίος ανακαλύφθηκε από τους καθηγητές ψυχολογίας Michelle Ryan and Alex Haslam, είναι το φαινόμενο όπου οι γυναίκες, πολύ πιο συχνά από τους άνδρες, τείνουν να αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις στον επιχειρηματικό και πολιτικό κόσμο σε περιόδους κρίσης ή ύφεσης, όταν η πιθανότητα αποτυχίας είναι υψηλότερη. Μία αιτία θα μπορούσε να είναι το γεγονός ότι σε περιπτώσεις κρίσης οι άνθρωποι τείνουν να επιλέγουν ηγέτες με στερεοτυπικά θηλυκά χαρακτηριστικά. Μια άλλη πιθανή αιτία είναι το γεγονός ότι οι γυναίκες δεν έχουν την ίδια ευκολία να πουν όχι σε μια ευκαιρία ανάληψης ευθυνών μιας εταιρείας. Ο τυπικός άνδρας υποψήφιος CEO μπορεί να απορρίψει μια προβληματική εταιρεία γνωρίζοντας ότι πιθανότατα θα έχει μια άλλη ευκαιρία σύντομα, για μια θέση με περισσότερα ενδεχόμενα επιτυχίας.

Όταν οι γυναίκες καταλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους, εισάγουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας, τα οποία ίσως αποδεικνύονται πιο παραγωγικά για το σύγχρονο εκπαιδευτικό περιβάλλον· όπως για παράδειγμα η συμμετοχικότητα στη λήψη αποφάσεων, η ανάληψη ρόλου «μέντορα» ή εκπαιδευτικού ηγέτη, η μεγαλύτερη έμφαση σε εργασίες εντός του σχολείου και στην τάξη, πιο συχνή χρήση της προφορικής επικοινωνίας, και η δημιουργία *«μιας σχολικής κοινότητας που τονίζει την επίδοση μέσα σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον»* (Shakeshaft, 1987, σ.200).

Ο «γυάλινος γκρεμός» αναφέρεται στην τάση των γυναικών να είναι πιο πιθανό από τους άνδρες να διορίζονται σε ηγετικές θέσεις που είναι επικίνδυνες και επισφαλείς. Ο γυάλινος γκρεμός είχε σημαντικό αντίκτυπο στον δημόσιο λόγο γύρω από τις γυναίκες και την ηγεσία αλλά είναι ένα πολύπλοκο, συμφραζόμενο και πολλαπλά καθορισμένο φαινόμενο. Επομένως, χρήζει μελέτης ώστε να συνοψιστούν τα αποδεικτικά στοιχεία του γκρεμού του γυαλιού, να αποσαφηνιστούν οι διαδικασίες που έχουν αποδειχθεί ότι βρίσκονται κάτω από το γυάλινο γκρεμό, και να διερευνηθούν οι παράγοντες που μπορεί να μετριάσουν το φαινόμενο των γυάλινων γκρεμών.

3.1.4 Αποκαλύπτοντας το γυάλινο γκρεμό

Η συμμετοχή της γυναίκας στην κοινωνική ζωή είναι μεγαλύτερη από ποτέ, με τις γυναίκες να εργάζονται σε αμειβόμενη εργασία και να κατέχουν μεσαίας διοίκησης θέσεις σε πρωτοφανή επίπεδα, **όπως επίσης και η συμμετοχή στην πολιτική διαδικασία**. Εντούτοις, φαίνεται ότι παραμένει ένα τελικό προπύργιο των ανδρών -

αυτές οι θέσεις από την κορυφή της εξουσίας, της επιρροής και της ηγεσίας. Οι γυναίκες αποτελούν μόνο το 22% των εθνικών βουλευτών, μόνο το 18% των διευθυντικών στελεχών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο και μόνο το 16,9% των μελών του διοικητικού συμβουλίου της Fortune 500 και το 5,2% των CEOs στις ΗΠΑ (Catalyst, 2014). Είναι σημαντικό, ενώ στις τελευταίες δεκαετίες του 20ού αιώνα καταγράφηκαν ευλόγως δραματικά κέρδη προς την κατεύθυνση της ισότητας των φύλων, η καθυστερημένη εκπροσώπηση των γυναικών σε ανώτερες οργανωτικές τάξεις.

Ωστόσο, ενώ οι γυναίκες παραμένουν επίμονα υποεκπροσωπούμενες στην κορυφή, δεν απομακρύνονται εντελώς από τους ηγετικούς ρόλους. Ένας τρόπος για να κατανοηθούν τα κέρδη των γυναικών και αυτή η στατιστική στασιμότητα είναι να εξεταστούν οι τύποι των θέσεων τις οποίες τείνουν οι γυναίκες να καταλάβουν τη στιγμή που θα σπάσουν τη γυάλινη οροφή. Μόλις γίνει αυτό, είναι εμφανές ότι οι εμπειρίες ανδρών και γυναικών ηγετών συχνά διαφέρουν σημαντικά. Μιλώντας σε ορισμένες βασικές ποσοτικές διαστάσεις της διαφοράς, η έρευνα δείχνει ότι ενώ οι εργαζόμενοι γίνονται όλο και περισσότερο θετικοί σχετικά με την αποτελεσματικότητα των γυναικών σε σύγκριση με τους άνδρες, οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό α) να κατέχουν θέσεις με εξουσία, β) να έχουν δυνατότητα προώθησης, γ) να ανταμείβονται με τους ρόλους τους και δ) να είναι μέρος δικτύων και συστημάτων υποστήριξης. Δεν είναι έκπληξη, δεδομένων αυτών των ευρημάτων, οι γυναίκες είναι περισσότερο πιθανό να αντιμετωπίσουν εμπόδια στην εξέλιξη και τείνουν επίσης να λαμβάνουν χαμηλότερη αμοιβή από τους άνδρες σε αντίστοιχες θέσεις.

Υπάρχουν πολλά ιστορικά γεγονότα που έχουν θέσει τις βάσεις στην ανάλυση των διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών στο χώρο εργασίας. Αν υπάρχουν αυτές οι διαφορές φύλου στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν, επηρεάζουν ή ηγούνται, οι άνδρες και οι γυναίκες πάντα θεωρούνταν ως διαφορετικά και μοναδικά σύνολα ανθρώπων. Οι διαφορές αυτές σε κάποιο βαθμό έχουν θέσει τις γυναίκες στο χώρο εργασίας σε μειονεκτική θέση λόγω των αντιλήψεων για κατωτερότητα των γυναικών έναντι των ανδρών, κυρίως λόγω των ιστορικών ανισοτήτων μεταξύ των δύο φύλων. Πρωταρχικό γεγονός μεταξύ αυτών των ιστορικών γεγονότων είναι το απελευθερωτικό κίνημα των γυναικών, ένα εκτεταμένο φεμινιστικό κίνημα που υπάρχει ήδη από τα τέλη του 18ου αιώνα και έχει περάσει από τρία ξεχωριστά

κύματα. Κάθε τμήμα έχει επικεντρωθεί σε διάφορες μεταρρυθμίσεις που κυμαίνονται από την ψηφοφορία των γυναικών μέχρι την ίση αμοιβή στα αναπαραγωγικά δικαιώματα.

Το πρώτο κύμα φεμινισμού επικεντρώθηκε στην ψηφοφορία και την πολιτική ισότητα των γυναικών. Η μεγαλύτερη επιτυχία του κύματος ήταν η επικύρωση της 19ης τροπολογίας η οποία έδωσε στις γυναίκες το δικαίωμα ψήφου. Το δεύτερο κύμα μετατόπισε την εστίαση από την πολιτική ισότητα στην ισότητα των φύλων στους νόμους και την εξάλειψη πολιτισμικών διακρίσεων στην κοινωνία. Και τέλος, το τρίτο κύμα επικεντρώθηκε στην ισότητα όχι μόνο των φύλων, αλλά και των φυλών. Το τρίτο κύμα περιλάμβανε επίσης εκτεταμένη εκστρατεία για μεγαλύτερη επιρροή των γυναικών στην πολιτική. Κάθε ένα από αυτά τα κύματα, κατά κάποιο τρόπο, συνέβαλε στην υπέρβαση της διάκρισης λόγω φύλου σε διάφορους τομείς της ζωής μιας γυναίκας, από την ισότητα δικαίου έως την κοινωνική ισότητα στην ισότητα στο χώρο εργασίας. Το φεμινιστικό κίνημα όχι μόνο απελευθέρωσε τις γυναίκες, αλλά επίσης έδωσε έκφραση στο φύλο τους. Αυτή ανεξάρτητη φωνή όχι μόνο βοήθησε τις γυναίκες να κερδίσουν την ισότητα, αλλά τους έδωσε μια μοναδική φωνή, που τις βοήθησε να τοποθετηθούν σε ηγετικές και διοικητικές θέσεις. Το γυναικείο απελευθερωτικό κίνημα δεν ήταν μόνο επιτυχές στην καθιέρωση της ισότητας των φύλων μεταξύ ανδρών και γυναικών, αλλά αναγνώρισε επίσης τις γυναίκες ως μοναδικά και ξεχωριστά όντα από τα αρσενικά. Αυτές οι αναγνωρισμένες διαφορές έχουν επίσης επιπτώσεις στις διαφορές των φύλων στα επικοινωνιακά στυλ, στην τακτική επιρροής και στο στυλ ηγεσίας (Merchant 2012).

Οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν ψυχολογικά όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν, από το ύφος με το οποίο επικοινωνούν μέχρι τον τρόπο με τον οποίο προσπαθούν να επηρεάσουν τους άλλους. Αυτές οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στην επικοινωνία και στην τακτική επιρροής έχουν επίσης συνέπειες στις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά τα στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών. Επομένως, αυτό το κεφάλαιο επικεντρώνεται στις ψυχολογικές διαφορές των φύλων μεταξύ των μορφών επικοινωνίας και στην τακτική επιρροής με σκοπό να θέσει τη βάση για την εστίαση του επόμενου κεφαλαίου στις διαφορές φύλου σε στυλ ηγεσίας (Merchant 2012).

Υπάρχουν δύο βασικά ερευνητικά στοιχεία σχετικά με τις διαφορές των φύλων στο στυλ επικοινωνίας, η ακαδημαϊκή έρευνα και η κοινή βιβλιογραφία. Η

ακαδημαϊκή έρευνα επισημαίνει σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά των συνομιλιών και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα σε σχέση με το φύλο, ενώ είναι δημοφιλής η έρευνα που επικεντρώνεται σε σημαντικές διαφορές στις μορφές συνομιλιών μεταξύ ανδρών και γυναικών γυναίκες. Η κοινή βιβλιογραφία επισημαίνει επίσης τις συχνές παγίδες και τους τομείς των συγκρούσεων που οφείλονται σε διαφορές μεταξύ των φύλων όσον αφορά τις μορφές επικοινωνίας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Εκτός από τις διαφορές στο στυλ επικοινωνίας τους, οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν επίσης στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν άλλα άτομα. Αν και οι τακτικές επιρροής που χρησιμοποιούνται από άνδρες και γυναίκες διευθυντές ή ηγέτες ποικίλλουν ανάλογα με το φύλο του ατόμου στόχου που προσπαθούν να επηρεάσουν, πολλές έρευνες αποδεικνύουν τις διαφορές των φύλων σε όλη την τακτική επιρροής. Οι διαφορές φύλου στις μορφές επικοινωνίας και στις τακτικές επιρροής έχουν δημιουργήσει στερεοτυπικούς ρόλους για τα δύο φύλα που έχουν επηρεάσει τις συμπεριφορές τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών στον χώρο εργασίας. Ορισμένα από αυτά τα στερεότυπα είχαν αρνητικές επιπτώσεις ακόμη και στις συμπεριφορές και αντιλήψεις των γυναικών ως εργαζόμενες, διευθυντές και ηγέτες στο χώρο εργασίας (Merchant 2012).

3.2 Διαφορές φύλου στις μορφές επικοινωνίας

Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών και τον τρόπο επικοινωνίας τους βασίζεται στο γεγονός ότι οι άνδρες και οι γυναίκες βλέπουν τον σκοπό των συνομιλιών διαφορετικά. Η ακαδημαϊκή έρευνα σχετικά με τις ψυχολογικές διαφορές των φύλων έχει δείξει ότι ενώ οι γυναίκες χρησιμοποιούν την επικοινωνία ως εργαλείο για την ενίσχυση των κοινωνικών συνδέσεων και τη δημιουργία σχέσεων, οι άνδρες χρησιμοποιούν τη γλώσσα για να δείξουν υπεροχή και να επιτύχουν απτά αποτελέσματα (Leaper, 1991 · Maltz & Borker, 1982; Wood, 1996; Mason, 1994). Οι γυναίκες είναι, γενικά, πιο εκφραστικές, διστακτικές και ευγενικές σε συνομιλία, ενώ οι άνδρες είναι πιο διαλλακτικοί και πεινασμένοι για εξουσία (Basow & Rubenfield, 2003). Οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν επίσης στις σχέσεις τους με τους άλλους στην κοινωνία: ενώ οι γυναίκες προσπαθούν να είναι πιο κοινωνικές στις αλληλεπιδράσεις τους με άλλους, οι άνδρες εκτιμούν την ανεξαρτησία τους. Από την άλλη, έρευνες των John Gray και Deborah Tannen δείχνουν ότι ενώ οι άνδρες βλέπουν τις συνομιλίες ως έναν τρόπο να δημιουργήσουν και διατηρήσουν το καθεστώς και την κυριαρχία στις σχέσεις, οι γυναίκες στοχεύουν

μέσω της συνομιλίας να δημιουργήσουν και να προωθήσουν στενούς δεσμούς με το άλλο άτομο μιλώντας για επίκαιρα προβλήματα και ζητήματα που συνήθως αντιμετωπίζονται (Merchant 2012).

Η ακαδημαϊκή έρευνα έχει δείξει πολλές διαφορές στα στυλ επικοινωνίας μεταξύ αντρών και γυναικών. Συνολικά, οι γυναίκες αναμένεται να χρησιμοποιήσουν την επικοινωνία για να ενισχύσουν τους κοινωνικούς δεσμούς και τις κοινωνικές σχέσεις, ενώ οι άνδρες χρησιμοποιούν τη γλώσσα για να ενισχύσουν την κοινωνική κυριαρχία (Leaper, 1991). Κατά μέσο όρο, οι γυναίκες χρησιμοποιούν περισσότερο εκφραστική και ευγενική γλώσσα συγκριτικά με τους άνδρες, ειδικά σε καταστάσεις σύγκρουσης (Basow & Rubenfield, 2003). Οι άνδρες, από την άλλη πλευρά, θεωρείται πιο πιθανό να προσφέρουν λύσεις στα προβλήματα, προκειμένου να αποφύγουν περαιτέρω φαινομενικά περιττές συζητήσεις για διαπροσωπικά προβλήματα (Basow & Rubenfield, 2003). Έρευνα για τις διαφορές στο φύλο μεταξύ των μορφών επικοινωνίας έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι άντρες τείνουν να είναι αυτό-επιβεβαιωτικοί βλέποντας τις συνομιλίες ως ένα μέσο προς ένα απτό αποτέλεσμα, όπως να αποκτήσουν δύναμη ή κυριαρχία (Maltz & Borker, 1982, Wood, 1996, Mason, 1994). Οι γυναίκες, από την άλλη πλευρά, εκτιμούν τη συνεργασία, αυτός ο κοινοτικός προσανατολισμός «περιλαμβάνει μια ανησυχία για τους άλλους, την ανιδιοτέλεια και την επιθυμία να είναι μαζί με άλλους» (Mason, 1994). Οι γυναίκες είναι επίσης γνωστό ότι δίνουν έμφαση σαφώς λιγότερο στο πού τελειώνουν τα όρια στις σχέσεις τους και πού ξεκινούν οι ατομικές ταυτότητές τους, που ορίζονται στα πλαίσια σχεσιακών δεσμών. Οι γυναίκες εκτιμούν τις συνομιλίες για τις σχέσεις που δημιουργούνται από αυτές, δηλαδή οι γυναίκες εκτιμούν τη διαδικασία της επικοινωνίας (Merchant 2012).

Άλλη ακαδημαϊκή έρευνα υποστηρίζει ότι οι γυναίκες χρησιμοποιούν λιγότερο ισχυρό λόγο: τείνουν να ορκίζονται λιγότερο, να μιλούν πιο ευγενικά και να χρησιμοποιούν περισσότερες ερωτοαπαντήσεις. Οι γυναίκες έχουν επίσης την τάση να διακόπτουν λιγότερο από τους άνδρες. Οι ερευνητές έχουν υποθέσει ότι αυτό συμβαίνει πιθανώς λόγω της αντιλαμβανόμενης κατώτερης θέσης τους από τους άντρες. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται σε κοινωνικούς κανόνες που επιβάλλουν αυτή την ιεράρχηση των φύλων. Ο Pearson το 1985 διαπίστωσε επίσης ότι οι γυναίκες αποδυναμώνουν συχνά τις δηλώσεις τους. Μια εξήγηση γι' αυτό μπορεί να οφείλεται στη χαμηλότερη αυτοπεποίθησή τους σε αυτό που λένε και στον φόβο τους

μήπως είναι λάθος, γεγονός που μπορεί να συμβάλλει στην αντιλαμβανόμενη κατώτερη κατάστασή τους από τους άνδρες διευθυντές στον χώρο εργασίας. Συνολικά, οι έρευνες έχουν δείξει ότι, γενικά, οι γυναίκες είναι πιο κοινωνικο-συναισθηματικές στις αλληλεπιδράσεις τους με τους άλλους, ενώ οι άνδρες είναι πιο ανεξάρτητοι και χωρίς αισθήματα ή προσκόλληση στις συνομιλίες. Οι θεωρητικοί έχουν προτείνει ότι αυτές οι διαφορές μεταξύ των φύλων στα στυλ επικοινωνίας θέτουν τις γυναίκες σε μειονεκτική θέση, όταν αλληλεπιδρούν με άλλους, επειδή μιλάνε πιο διστακτικά από τους άνδρες, οι οποίοι είναι γνωστό ότι μιλούν με περισσότερη βεβαιότητα, αφήνοντας έτσι την εντύπωση ότι οι άνδρες είναι πιο σίγουροι και ικανοί. Πολλές από αυτές τις διαφορές φύλου στις μορφές επικοινωνίας σκιαγραφούν τις γυναίκες ως υποδεέστερες από τους άνδρες. Αυτές οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων έχουν επίσης συνέπειες στα στυλ ηγεσίας και δίνεται η εντύπωση ότι οι γυναίκες είναι δευτερεύουσας τάξης σε σύγκριση με τους άντρες και σε αυτόν τον τομέα, με αποτέλεσμα να φαίνονται ακατάλληλες για μια ηγετική ή διευθυντική θέση (Merchant 2012).

Στο δημοφιλές βιβλίο του John Gray «Men are from Mars, Women are from Venus: a Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in a Relationship» (Οι άνδρες είναι από τον Άρη, οι γυναίκες είναι από τη Αφροδίτη: Πρακτικός οδηγός για τη βελτίωση της επικοινωνίας και τη λήψη όσων θέλετε σε μια σχέση), περιγράφει τις βασικές διαφορές στις μορφές επικοινωνίας μεταξύ αντρών και γυναικών. Το βιβλίο του Gray είναι ένα από τα σημαντικότερα της βιβλιογραφίας σχετικά με τις διαφορές επικοινωνίας μεταξύ των φύλων του εικοστού αιώνα. Οι άντρες και οι γυναίκες είναι τόσο διαφορετικοί στις προσεγγίσεις τους στην επικοινωνία σαν να προέρχονται από διαφορετικούς πλανήτες: έχουν διαφορετικές ανάγκες, στόχους και αξίες στον τρόπο με τον οποίο αυτοί επικοινωνούν (Gray, 1992). Η κατανόηση αυτών των διαφορών είναι το κλειδί για τη δημιουργία και διατήρηση επιτυχών σχέσεων, έχοντας επίγνωση του τρόπου με τον οποίο επικοινωνούν το άλλο φύλο και προσαρμόζοντας έτσι το στυλ κάποιου ανάλογα.

Οι κύριες διαφορές που εντοπίζει ο Gray στα στυλ επικοινωνίας μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι οι εξής: Οι άντρες είναι προσανατολισμένοι στο στόχο, ορίζουν την αίσθηση του εαυτού τους μέσω της ικανότητας επίτευξης αποτελεσμάτων (Gray, 1992). Οι γυναίκες, από την άλλη πλευρά, είναι προσανατολισμένες προς τη δημιουργία σχέσεων καθώς ορίζουν τον εαυτό τους από

τα συναισθήματά τους και από την ποιότητα των σχέσεών τους (Gray, 1992). Οι άνδρες και οι γυναίκες αντιμετωπίζουν επίσης το άγχος διαφορετικά. Οι άντρες αντιμετωπίζουν αποσυρόμενοι από τη συζήτηση ή την κατάσταση, ενώ οι γυναίκες μιλώντας για την αιτία του άγχους τους (Gray, 1992). Ο Gray έφτιαξε τη φράση «Οι άντρες πηγαίνουν στις σπηλιές τους και οι γυναίκες μιλούν» για να περιγράψει αυτή την ψυχολογική διαφορά στην αντιμετώπιση του άγχους μεταξύ ανδρών και γυναικών (Gray, 1992). Συνολικά, οι άνδρες θέλουν να αισθάνονται ότι είναι απαραίτητοι, εκτιμούνται και θαυμάζονται, ενώ οι γυναίκες προσπαθούν να αισθάνονται αγαπητές, σεβαστές, και αφιερωμένες (Gray, 1992). Οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν επίσης στο στυλ επικοινωνίας τους όταν αντιμετωπίζουν την επίλυση μιας κρίσης ή την επίτευξη αμοιβαίου συμβιβασμού. Το περισσότερο κοινό επικοινωνιακό λάθος που γίνεται τόσο από τους άντρες όσο και από τις γυναίκες συμβαίνει όταν μιλάνε σχετικά με την επίλυση των συγκρούσεων. Κατά την προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος, οι άνδρες ακολουθούν τη φυσική τάση τους να προσφέρουν μια λύση ενώ οι γυναίκες αναζητούν ενσυναίσθηση και κατανόηση και έχουν φυσικά την τάση να προσφέρουν δίχως να τους ζητηθεί συμβουλές (Gray, 1992). Αυτές οι φυσικές τάσεις συχνά δημιουργούν ένα ρήγμα μεταξύ των ανδρών όταν επικοινωνούν με το αντίθετο φύλο, καθώς οι άνδρες και οι γυναίκες προσεγγίζουν τις συνομιλίες διαφορετικά.

Όπως και ο John Gray, η Deborah Tannen είναι επίσης γνωστή για τη βιβλιογραφία της σχετικά με τις διαφορές στα στυλ επικοινωνίας μεταξύ των φύλων. Το 1990, η Tannen έγραψε το βιβλίο, «Απλά δεν το Καταλαβαίνετε: Γυναίκες και Άντρες στην Συνομιλία», για να εξηγήσει τις διαφορές των φύλων στο στυλ επικοινωνίας μεταξύ ανδρών και γυναικών. Διαπίστωσε ότι αυτές οι διαφορές των φύλων αρχίζουν από νεαρή ηλικία. Η Tannen παρατήρησε ότι τα αγόρια δημιουργούν σχέσεις μεταξύ τους κάνοντας πράγματα μαζί, οι δραστηριότητες είναι ζωτικής σημασίας για τη φιλία τους. Τα κορίτσια, από την άλλη πλευρά, δημιουργούν στενές σχέσεις μεταξύ τους απλά μιλώντας, «η συζήτηση είναι η ουσία της οικειότητας» (Tannen, 1990). Η Tannen συνεχίζει να περιγράφει τις διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών οι γυναίκες στο βασικό επίπεδο, «Για τις περισσότερες γυναίκες, η γλώσσα της συνομιλίας είναι κατά κύριο λόγο η γλώσσα της συμπάθειας: ένας τρόπος για την καθιέρωση και τη διαπραγμάτευση των σχέσεων. Για τους περισσότερους άντρες, η συζήτηση είναι κατά κύριο λόγο μέσο για τη διαφύλαξη της ανεξαρτησίας και τη διαπραγμάτευση και τη διατήρηση του καθεστώτος σε μία ιεραρχική κοινωνική

τάξη» (Tannen, 1990). Οι άνδρες προσεγγίζουν τις συνομιλίες με στόχο τη μεταβίβαση πληροφοριών και την παροχή συμβουλών, ενώ οι γυναίκες επιδιώκουν να διατηρήσουν την αλληλεπίδραση και επιδιώκουν τον έλεγχο και την κατανόηση (Tannen, 1990). Η Tannen (1990) περιγράφει επίσης τους άνδρες ως αντιφατικούς (έχοντας αντικρουόμενους στόχους) και γυναίκες ως συνεργατικές (έχοντας κοινούς στόχους). Ενώ οι άνδρες ζουν σε έναν κόσμο όπου οι συνομιλίες είναι απλώς διαπραγματεύσεις για την κυριαρχία και την εξουσία, οι γυναίκες ζουν σε έναν κόσμο συνδέσεων όπου ο σκοπός των συζητήσεων είναι η διαπραγμάτευση της εγγύτητας και η διαφύλαξη της οικειότητας (Tannen, 1990). Οι άνδρες επιδιώκουν να αποφύγουν την αποτυχία και να πάρουν εντολές από άλλους ανθρώπους, γιατί το αντιλαμβάνονται σαν ένα σημάδι απώλειας της ανεξαρτησίας τους υπονοώντας ότι είναι σε κατώτερη θέση (Tannen, 1990). Από την άλλη μεριά, οι γυναίκες αποφεύγουν την απομόνωση και συνήθως δεν ενοχλούνται όταν δέχονται εντολές γιατί το αντιλαμβάνονται σαν μορφή σύνδεσης και οικειότητας με το άλλο άτομο (Tannen, 1990). Ενώ οι άνδρες επιζητούν τον έλεγχο, προτιμούν την ανισότητα και την ασυμμετρία, και εκτιμούν τις διαφορές μεταξύ των ατόμων, οι γυναίκες αναζητούν κατανόηση, προτιμούν την ισότητα και την συμμετρία και εκτιμούν τις ομοιότητες γιατί τις αντιλαμβάνονται ως τρόπους σύνδεσης με τα άλλα άτομα (Tannen, 1990).

3.3 Χαρακτηριστικά των γυναικών-ηγετών

Σύμφωνα με τον Claes (1999) νέες αξίες, αποκαλούμενες ως φεμινιστικές αξίες, έχουν εμφανιστεί στον χώρο της επιχειρηματικότητας. Οι αξίες αυτές αντιπαραβάλλονται με τις αξίες που διέπουν μια ανδρική προσέγγιση της διοίκησης. Αφορούν τις ισότιμες σχέσεις κι εμπνέουν μια διαφορετική προσέγγιση διαχείρισης της επικοινωνίας, της ηγεσίας, των διαπραγματεύσεων, της οργάνωσης και του ελέγχου. Οι σύγχρονες θεωρίες υποστηρίζουν ότι ο φεμινιστικός τρόπος ηγεσίας διαφοροποιείται από τον τρόπο ηγεσίας των ανδρών. Ορισμένοι ερευνητές (Helgesen, 1990) θεωρούν ότι ο φεμινιστικός τρόπος ηγεσίας δίνει ένα προβάδισμα στις γυναίκες-ηγέτες χάρη σε χαρακτηριστικά που περιγράφηκαν ως γνωρίσματα των γυναικών, όπως είναι οι δεξιότητες επικοινωνίας και ειδικότερα η ικανότητά τους να ακούν τα προβλήματα των συναδέλφων και να συμπάσχουν, η προηγμένη ικανότητα στην αντιμετώπιση συγκρούσεων και διαφορών, οι καλά αναπτυγμένες ικανότητες για διαπροσωπικές σχέσεις και οι επιδέξιοι χειρισμοί, για να

αντιμετωπίζουν τους συναδέλφους (Stanford et al. 1995). Έτσι, τα φεμινιστικά χαρακτηριστικά αρμόζουν σ' ένα μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας (transformational leadership).

Ο Kabacoff (1998) σε έρευνες διαπίστωσε ότι οι γυναίκες σε σύγκριση με τους άνδρες τείνουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για τους συνανθρώπους τους και τις ανάγκες αυτών, να θέτουν ξεκάθαρα τις προσδοκίες τους για τους άλλους, να εκφράζουν με σαφήνεια τις σκέψεις και τις ιδέες τους και να διατηρούν ανοικτή την πόρτα για επικοινωνία. Επίσης, οι γυναίκες έχουν υψηλότερες κοινωνικές δεξιότητες. Δηλαδή είναι πιο ευαίσθητες με τους συνανθρώπους τους, πιο αρεστές, έχουν την ικανότητα να ακούν και να αναπτύσσουν αποτελεσματικές σχέσεις με ισάξιους και με συνεργάτες. Σε αντίθεση με τις προσδοκίες, οι γυναίκες τείνουν να είναι ικανότερες όταν ηγούνται εφαρμόζοντας μοντέλα ηγεσίας που είναι προσανατολισμένα στην επίτευξη στόχων, αφού οι ίδιες έχουν υψηλές προσδοκίες από τον εαυτό τους αλλά και από τους άλλους. Έτσι, επίκεντρό τους είναι ο άνθρωπος και το τι μπορεί να καταφέρει (Claes, 1999; Kabacoff, 1998).

Σύμφωνα με έρευνα του International Women's Forum άνδρες και γυναίκες περιέγραψαν την ηγετική τους συμπεριφορά και το πώς επηρεάζουν συνήθως αυτούς με τους οποίους δουλεύουν. Οι άντρες είναι πιο πιθανό να περιγράψουν τους εαυτούς τους με τέτοιο τρόπο που να χαρακτηριστούν από ειδικούς της διοίκησης ως διαπραγματευτικοί ηγέτες (transactional leaders). Αυτό συμβαίνει γιατί βλέπουν την εργασία τους ως μια σειρά συναλλαγών (transactions) με τους κατώτερους, ανταλλάζοντας αμοιβές για τις υπηρεσίες που προσφέρουν ή τιμωρίες για την ανεπαρκή επίδοσή τους. Επίσης, οι άνδρες είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν την εξουσία που προέρχεται από τη θέση που κατέχουν στην οργάνωση. Οι γυναίκες από την άλλη περιγράφουν τους εαυτούς τους με τέτοιο τρόπο που μπορούν να χαρακτηριστούν ως μετασχηματιστικοί ηγέτες (transformational leaders). Αυτό συμβαίνει γιατί προσπαθούν να πείσουν τους υπαλλήλους τους να μετασχηματίζουν το δικό τους εσωτερικό ενδιαφέρον σε ενδιαφέρον για την ομάδα μέσω της μέριμνας για την επίτευξη ευρύτερων στόχων. Επίσης, οι γυναίκες προσπαθούν να εφαρμόσουν μια διαδραστικού τύπου ηγεσία (interactive leadership), αφού προσπαθούν να αλληλεπιδράσουν και να πάρουν θετικές αποφάσεις για όλους. Εμφυλώνουν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, να μοιράζονται ρόλους, ευθύνες και απόψεις συμβάλλοντας έτσι στην αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων και την ικανοποίησή τους από τη δουλειά (Rosener, 1990, σ. 120).

Η Eagly et al. (2007) μετά από έρευνα μετανάλυσης επιβεβαίωσε ότι υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στην αποτελεσματική ηγεσία και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα «όλοι οι τύποι των ηγετικών στυλ, στους οποίους οι γυναίκες υπερέβησαν τους άντρες, σχετίζονται θετικά με το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας ενώ όλοι οι τύποι, στους οποίους οι άντρες υπερέβησαν τις γυναίκες, είχαν αρνητική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα» (Eagly et al., 2007, p. 569). Αυτό σημαίνει ότι οι γυναίκες παρατηρήθηκαν πως επιδείκνυαν αξιοσημείωτα υψηλότερα σκορ σε όλες τις κλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας και στην «εξαρτημένη αμοιβή» της διαπραγματευτικής ηγεσίας, όπως συγκρίθηκαν με τους άντρες, οι οποίοι παρατηρήθηκαν να σημειώνουν σημαντικά υψηλότερα σκορ από ότι οι γυναίκες στη «διοίκηση με εξαίρεση (ενεργά)» και «διοίκηση με εξαίρεση (παθητικά)», οι οποίες είναι υποεπενδύσεις της διαπραγματευτικής διοίκησης και της κλίμακας «Laissez-Faire» (Eagly et al., 2007).

Επομένως, σύμφωνα με τα ευρήματα οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να κατέχουν χαρακτηριστικά ηγεσίας, τα οποία είναι κυρίως αποτελεσματικά σε σύγχρονες περιπτώσεις συγκρινόμενες με τα αντίστοιχα των ανδρών (Eagly et al., 2007). Έτσι, οι σύγχρονες θεωρίες της μετασχηματιστικής και διαπραγματευτικής ηγεσίας μπορούν να θεωρηθούν ότι παίζουν συγκεκριμένο ρόλο στην ανύψωση του προφίλων γυναικών στο management και στους ρόλους ηγεσίας μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο.

Οι σημερινές οργανώσεις κι επιχειρήσεις απαιτούν περισσότερους ταλαντούχους υπαλλήλους. Όλο και περισσότερο οι γυναίκες είναι αυτές που ικανοποιούν αυτή τη συνθήκη (Burke and Cooper, 2004). Επιπρόσθετα, τα είδη στυλ που απαιτούνται είναι αυτά που είναι περισσότερο προσανατολισμένα στην ανάπτυξη σχέσεων και τη φροντίδα (Omar and Davidson, 2001, p.40). Τέτοια στυλ τυπικά σχετίζονται με τις γυναίκες και ευθυγραμμίζονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ενώ αντίθετα, οι άντρες ηγέτες επιλέγουν στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένα στην επίτευξη στόχων κι έχουν ως χαρακτηριστικά την επιθετικότητα και την ανταγωνιστικότητα (Omar and Davidson, 2001, p.40). Αυτή η νέα προοπτική έχει ονομαστεί ως «φεμινισμός στο management» (Omar and Davidson, 2001, p.40) και έχει οριστεί ως αναγνώριση των γυναικών, οι οποίες είναι εξίσου ικανές να δημιουργήσουν πολύτιμες συνεργασίες για την επιτυχία της οργάνωσης (Omar and Davidson, 2001, p.40).

Κεφάλαιο 4

4.1 Η διοίκηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

4.1.1 Εισαγωγή

Σε όλους τους οργανισμούς και επιχειρήσεις η ηγεσία είναι καίριας σημασίας για την ευημερία τους. Τα Πανεπιστήμια ως ένας εκπαιδευτικός οργανισμός δεν θα μπορούσαν να αποτελούν εξαίρεση. Ωστόσο, στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα η έννοια της ακαδημαϊκής ηγεσίας έχει κάποια δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και επηρεάζεται από διαφορετικούς παράγοντες σε σύγκριση με τους υπόλοιπους οργανισμούς και επιχειρήσεις.

4.1.2 Οργάνωση και λειτουργία των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Η Τριτοβάθμια εκπαίδευση περιλαμβάνει τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.) που είναι τα Πανεπιστήμια, τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) και η Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.). Τα ιδρύματα αυτά είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου πλήρως αυτοδιοικούμενα και τελούν υπό την εποπτεία του Υπουργού Παιδείας Έρευνας και Θρησκευμάτων (Νόμος 4485/2017, άρθρο 1).

4.1.3 Διοικητική δομή των Πανεπιστημίων

Ουσιαστικά, η διοίκηση στα ελληνικά Α.Ε.Ι., σύμφωνα με το νόμο 4485/2017 ασκείται: α) από τα όργανα του Ιδρύματος, που είναι η Σύγκλητος, το Πρυτανικό Συμβούλιο, ο Πρύτανης και οι Αντιπρυτάνεις β) από τα όργανα των ακαδημαϊκών Μονάδων του: i) της Σχολής που είναι η Γενική Συνέλευση, η Κοσμητεία και ο Κοσμήτορας και ii) του Τμήματος, που είναι η Συνέλευση του Τμήματος, το Διοικητικό Συμβούλιο και ο Πρόεδρος Τμήματος.

Στην Κεντρική Διοίκηση το ανώτατο διοικητικό όργανο είναι η Σύγκλητος και επικεφαλής της διοίκησης του Ιδρύματος είναι το Πρυτανικό Συμβούλιο (Σαΐτης, 2005). Το πανεπιστημιακό αυτό όργανο έχει τη γενική εποπτεία της λειτουργίας του Α.Ε.Ι. και της τήρησης του νόμου και του εσωτερικού κανονισμού. Η Σύγκλητος αποτελείται από: α) Τον Πρύτανη, β) Τους Αντιπρυτάνεις, γ) Τους Κοσμητορες των Σχολών, δ) Τους Προέδρους των Τμημάτων, ε) Τους εκπροσώπους των φοιτητών σε

ποσοστό 10% του συνόλου των μελών της Συγκλήτου των περιπτώσεων α' έως δ', στ) τρεις (3) εκπροσώπους, έναν (1) ανά κατηγορία από τα μέλη Ε.Ε.Π., Ε.ΔΙ.Π. και Ε.Τ.Ε.Π. του Ιδρύματος και ζ) έναν (1) εκπρόσωπο των διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματος.

Το Πρυτανικό Συμβούλιο αποτελεί το δεύτερο ιεραρχικά όργανο των Α.Ε.Ι. που αποτελείται από: α) τον Πρύτανη, β) τους Αντιπρυτάνεις, γ) έναν εκπρόσωπο των φοιτητών, που υποδεικνύεται και προέρχεται από τους εκλεγμένους φοιτητές που μετέχουν στη Σύγκλητο, και δ) τον εκπρόσωπο των διοικητικών υπαλλήλων που μετέχει στη Σύγκλητο.

Ο αριθμός των Αντιπρυτάνεων και ειδικότερα στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας είναι τέσσερις, με τους εξής τομείς ευθύνης: α) Αντιπρύτανης Ακαδημαϊκών Υποθέσεων και Φοιτητικής Μέριμνας, β) Αντιπρύτανης Οικονομικών, Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, γ) Αντιπρύτανης Διοικητικών Υποθέσεων, ο οποίος προΐσταται και του διοικητικού προσωπικού του Ιδρύματος, και δ) Αντιπρύτανης Έρευνας και Διά Βίου Εκπαίδευσης

Ο τρόπος εκλογής και οι αρμοδιότητες των οργάνων διοίκησης καθορίζονται από την κείμενη νομοθεσία. Αρμοδιότητες οργάνων, που δεν καθορίζονται από την κείμενη νομοθεσία ορίζονται στον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας του Ιδρύματος.

Ο Πρύτανης είναι μονομελές όργανο διοίκησης του Α.Ε.Ι. Ο Πρύτανης και οι Αντιπρυτάνεις, εκλέγονται από ειδικό σώμα εκλεκτόρων που απαρτίζεται από το σύνολο των μελών ΔΕΠ του Ιδρύματος (πρώτη ομάδα εκλεκτόρων) και από το σύνολο των μελών Ε.Ε.Π., Ε.ΔΙ.Π, Ε.Τ.Ε.Π. και των διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματος (δεύτερη ομάδα εκλεκτόρων). Η θητεία των Πρυτανικών αρχών είναι τριετής.

Όσον αφορά την **Ακαδημαϊκή διάρθρωση των ΑΕΙ**, τα Α.Ε.Ι. αποτελούνται από Σχολές. Οι Σχολές διαιρούνται σε Τμήματα. Το Τμήμα αποτελεί τη βασική λειτουργική ακαδημαϊκή μονάδα και καλύπτει το γνωστικό αντικείμενο μιας επιστήμης. Το πρόγραμμα σπουδών του Τμήματος οδηγεί σε ένα ενιαίο πτυχίο. Τα Τμήματα διαιρούνται σε Τομείς. Ο Τομέας συντονίζει τη διδασκαλία μέρους του γνωστικού αντικειμένου του Τμήματος, που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο πεδίο της επιστήμης (Σαϊτής 2005).

Στην κεφαλή των Τμημάτων συναντάμε τους Προέδρους των Τμημάτων, οι οποίοι εκλέγονται κάθε δύο χρόνια από ένα ειδικό σώμα εκλεκτόρων που απαρτίζεται

από τα μέλη ΔΕΠ του Τμήματος και από το σύνολο των μελών Ε.Ε.Π, Ε.ΔΙ.Π. και Ε.Τ.Ε.Π. του οικείου Τμήματος. Δικαίωμα για υποψηφιότητα Προέδρου Τμήματος έχουν οι καθηγητές που βρίσκονται στις βαθμίδες Καθηγητή α΄ βαθμίδας και του Αναπληρωτή Καθηγητή.

Τον ρόλο του ηγέτη στα ακαδημαϊκά Τμήματα των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να αναλάβει ο εκάστοτε Πρόεδρος του κάθε Τμήματος. Στην διεθνή βιβλιογραφία τον όρο Πρόεδρο Τμήματος τον συναντάμε ως «department chair» και ως «department head». Ο όρος «department chair» συναντάται στον πανεπιστημιακό χώρο και υποδηλώνει συλλογικότητα, ενώ ο όρος «department head» υποδηλώνει ιεραρχία και συνήθως τον συναντάμε σε στρατιωτικό και κρατικό χώρο (Ταγκάλου, 2007) (Παπαμιχάλη 2012). Ο Πρόεδρος του Τμήματος συγκαλεί τη Γ.Σ. και το Δ.Σ., καταρτίζει την Ημερήσια Διάταξη και προεδρεύει των εργασιών τους (Σαΐτης, 2005). Γενικά, ο ρόλος του Προέδρου είναι να εποπτεύει την ορθή λειτουργία του Τμήματος, να εφαρμόζει τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί από τα Συλλογικά Όργανα και να «μεριμνά για τη μελέτη ή διεκπεραίωση συγκεκριμένων θεμάτων και να προϊστάται των υπηρεσιών του Τμήματος» (Παπαμιχάλη 2012) (Σαΐτης, 2005).

Η πραγματική δουλειά των Προέδρων ως ηγετών είναι να δημιουργήσουν συστήματα γύρω από τους ανθρώπους, και να προσπαθήσουν να συνδέσουν τους συναδέλφους σε αυτά. Ουσιαστικά, η πραγματική δουλειά των Προέδρων ως ηγετών είναι να αξιοποιήσουν τις ικανότητες των συναδέλφων τους αποτελεσματικά και να καταπνίξουν τις αδυναμίες τους. Στην πράξη, η ηγεσία είναι ένα κοινωνικό συμβόλαιο, με την πιο αγνή έννοια της έκφρασης και στηρίζεται στην επιθυμία του ηγέτη να ηγηθεί με την υποστήριξη και την συγκατάθεση των συναδέλφων του (Παπαμιχάλη 2012).

Ένας ηγέτης που ενθαρρύνει τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του να συμμετάσχουν και που τους καθοδηγεί μέσα από μια διαδικασία μάθησης μπορεί να δημιουργήσει μια αποτελεσματική ηγετική ομάδα. Ενώ ο Πρύτανης είναι ο ηγέτης του διοικητικού συμβουλίου και ο πρόεδρος είναι ο ηγέτης της διοίκησης, την ευθύνη για την οικοδόμηση της ομάδας μπορεί να αναλάβουν μαζί και ο Πρύτανης και ο Πρόεδρος (Παπαμιχάλη 2012).

Ο Πρόεδρος παρέχει σταθερότητα και υποστήριξη στα διοικητικά μέλη της σχολής, το προσωπικό και τους φοιτητές. Ωστόσο, το πιο σημαντικό ρόλο του προέδρου είναι η συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο και τη διοίκηση έτσι ώστε

να εξασφαλίσει το καλύτερο μέλλον για το τμήμα. Ο Πρόεδρος μπορεί να γίνει ένας επιτυχημένος ηγέτης εάν υιοθετήσει το ρόλο του διαμεσολαβητή. Με το να ενεργεί ως διαμεσολαβητής, οδηγός ή μεσολαβητής, ο Πρόεδρος μπορεί να αποφύγει τη διχόνοια ανάμεσα στα διοικητικά μέλη, αλλά και την πρόληψη μελλοντικών δυσκολιών, κρατώντας το διοικητικό συμβούλιο επικεντρωμένο στις ευθύνες του (Παπαμιχάλη 2012).

Εν κατακλείδι, οι οργανώσεις έχουν απεικονιστεί ιστορικά από την άποψη των δομών, των συστημάτων, των ιεραρχιών, των πολιτικών και των πρακτικών. Ακόμα οι στοχαστές και οι επιστήμονες από διάφορους επιστημονικούς κλάδους καθορίζουν τις οργανώσεις με παρόμοιους όρους και τις χαρακτηρίζουν «ως δέσμες των ικανοτήτων». Σαφώς τα Ακαδημαϊκά Τμήματα είναι διαφορετικά από τα συστήματα, τις πολιτικές και τις πρακτικές δομών. Τα Ακαδημαϊκά Τμήματα και οι πρόεδροι τους καθορίζονται από τις ικανότητες που τα χαρακτηρίζουν. Επιπλέον η υπηρεσιακή απόδοση τους είναι προϊόν των ικανοτήτων και των διοικητικών ενεργειών τους. Η πραγματική δουλειά των Προέδρων απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο ικανοτήτων ηγεσίας: καλά διαμορφωμένες δεξιότητες επικοινωνίας, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, δεξιότητες στην επίλυση εσωτερικών συγκρούσεων, πολιτιστικές δεξιότητες, δεξιότητες προγύμνασης και δεξιότητες μετάβασης. Τέλος, ο Πρόεδρος έχει να συνδυάσει προσωπικότητες και ιδέες, ώστε να δημιουργήσει ένα συνεργατικό όργανο λήψης αποφάσεων που θα εξυπηρετήσει με τον καλύτερο τρόπο τα συμφέροντα του τμήματος. Ο ηγετικός ρόλος του Προέδρου είναι μια τεράστια ευθύνη που όταν εκτελεστεί έντεχνα, μπορεί να αποφέρει απίστευτη επιτυχία για το πανεπιστήμιο και ταυτόχρονα την προσωπική ικανοποίηση του για την προεδρία (Παπαμιχάλη 2012).

Όσον αφορά τις **Διοικητικές Υπηρεσίες του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας** διαρθρώνονται στις ακόλουθες διοικητικές μονάδες:

A) Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης

α) Διεύθυνση Διοικητικού

i) Τμήμα Προσωπικού

ii) Τμήμα Διοικητικού Προσωπικού

iii) Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας

β) Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης

- i) Τμήμα Προϋπολογισμού - Λογιστηρίου
- ii) Τμήμα Μισθοδοσίας
- iii) Τμήμα Προμηθειών
- iv) Τμήμα Περιουσίας

γ) Διεύθυνση Ακαδημαϊκών Θεμάτων

- i) Τμήμα Σπουδών
- ii) Τμήμα Φοιτητικής Μέριμνας
- iii) Τμήμα Μορφωτικών Ανταλλαγών και Δημοσίων Σχέσεων

Β) Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

- i) Τμήμα Κατασκευών
- ii) Τμήμα Προγραμματισμού και Μελετών
- iii) Τμήμα Συντήρησης - Επισκευών
- iv) Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης

Γ) Διεύθυνση Μηχανοργάνωσης

- i) Τμήμα Μηχανογράφησης
- ii) Τμήμα Λειτουργίας Η/Υ
- iii) Τμήμα Στατιστικής και Μελετών

Δ) Διεύθυνση Δημοσιευμάτων και Εκδόσεων

- i) Τμήμα Δημοσιευμάτων
- ii) Τμήμα Τυπογραφείου

Ε) Γραμματεία Συγκλήτου

ΣΤ) Γραμματεία Πρυτανικού Συμβουλίου

- α) Σύγκλητος
- β) Πρυτανικό Συμβούλιο
- γ) Πρύτανης
- δ) Αντιπρυτάνεις

Σε επίπεδο Σχολής:

- α) Γενική Συνέλευση Σχολής
- β) Κοσμητεία
- γ) Κοσμήτορας

Σε επίπεδο Ακαδημαϊκών Τμημάτων:

- α) Συνέλευση Τμήματος
- β) Διοικητικό Συμβούλιο Τμήματος
- γ) Πρόεδρος Τμήματος

Σημειώνω ότι μετά από μακροχρόνια διαβούλευση ψηφίστηκε ο νόμος **4589/19** «Συνέργειες Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τα Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας, Παλλημνιακό Ταμείο και άλλες διατάξεις» και ως εκ τούτου το Οργανόγραμμα του Ιδρύματος θα διαμορφωθεί εκ νέου για να καλύψει τις ανάγκες ενός από τα μεγαλύτερα πλέον Εκπαιδευτικά Ιδρύματα της Χώρας.

Σύμφωνα με το Π.Δ. 362/2002 (ΦΕΚ 304/τ.Α'/10-12-2002) «Οργανισμός Διοικητικών Υπηρεσιών Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Λάρισας», όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα, η διοικητική και γραμματειακή στήριξη των μονάδων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Λάρισας διενεργείται από τις διοικητικές του υπηρεσίες.

Οι Διοικητικές Υπηρεσίες του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας διαρθρώνονται σε οργανικές μονάδες ως εξής:

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

A) Διεύθυνση Διοικητικού

- α) Τμήμα Προσωπικού
- β) Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας και Πρωτοκόλλου
- γ) Τμήμα Συλλογικών και Ατομικών Οργάνων και Επιτροπών

δ) Τμήμα Σπουδών, Πρακτικής Άσκησης και Σταδιοδρομίας

Β) Διεύθυνση Οικονομικού

α) Τμήμα Προϋπολογισμού Δαπανών και Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (Κ.Π.Σ.)

β) Τμήμα Μισθοδοσίας και Αποζημιώσεων, Προμηθειών και Περιουσίας

γ) Τμήμα Σπουδαστικής Μέριμνας

Γ) Διεύθυνση Πληροφορικής και Τεχνικών Υπηρεσιών

α) Τμήμα Πληροφορικής

β) Τμήμα Μελετών και Κατασκευών

γ) Τμήμα Συντήρησης

2. ΑΥΤΟΤΕΛΗ ΤΜΗΜΑΤΑ

Α) Αυτοτελές τμήμα Δημοσίων και Διεθνών

Β) Αυτοτελές τμήμα Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης

Γ) Αυτοτελές τμήμα Ερευνητικών Προγραμμάτων

Δ) Αυτοτελές τμήμα Περίθαλψης και Κοινωνικής Μέριμνας

Ε) Αυτοτελές τμήμα Παιδικού Σταθμού

ΣΤ) Αυτοτελές τμήμα Αγροκτήματος

Ζ) Γραμματεία Προέδρου – Αντιπροέδρου και Γενικού Γραμματέα

Η) Γραμματείες Σχολών (μία για κάθε Σχολή)

Θ) Γραμματείες Τμημάτων (μία για κάθε Τμήμα)

3. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ

Α) Γραμματεία Παραρτήματος

Β) Αυτοτελές Γραφείο Εκδόσεων και Βιβλιοθήκης

Γ) Αυτοτελές Γραφείο Συντήρησης

Κεφάλαιο 5

5.1 Μεθοδολογία έρευνας

5.1.1 Πληθυσμός, περιοχή και χρόνος διεξαγωγής της μελέτης

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη στους τέσσερις νομούς της Θεσσαλίας που εδρεύουν τα τμήματα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και του Τεχνολογικού Ιδρύματος Θεσσαλίας δηλαδή στους νομούς Λάρισας, Μαγνησίας, Τρικάλων και Καρδίτσας. Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν 115 διοικητικοί υπάλληλοι (υπάλληλοι, προϊστάμενοι τμημάτων, προϊστάμενοι σχολών και διευθυντές) του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλίας. Αξίζει να αναφερθεί ότι όταν τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν τα δύο Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης αποτελούσαν ξεχωριστά Ιδρύματα, ενώ τώρα πλέον έχουν συγχωνευτεί και πλέον αποτελούν ένα Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Για τη διεξαγωγή της έρευνας μοιράστηκαν συνολικά 120 ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 116. Από αυτά που επεστράφησαν, ένα ερωτηματολόγιο εξαιρέθηκε από τη στατιστική ανάλυση, διότι δεν ήταν σωστά συμπληρωμένο.

5.1.2 Δείγμα της έρευνας

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας ήταν η συλλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος, το οποίο θα επιβεβαίωνε την αξιοπιστία των ευρημάτων. Το δείγμα λοιπόν αποτέλεσαν διοικητικοί υπάλληλοι όλων των θέσεων, υφιστάμενοι και προϊστάμενοι, ώστε ο καθένας με τα δικά του κριτήρια να αξιολογήσει το στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, δεν περιορίστηκε σε άτομα συγκεκριμένου εκπαιδευτικού επιπέδου, καθώς επίσης δεν περιορίστηκε και σε συγκεκριμένες Σχολές και Τμήματα σε επιλεγμένες πόλεις. Με αυτόν τον τρόπο στη μελέτη διασφαλίστηκε η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος καλύπτοντας ένα εύρος εργασιακών χώρων με διαφορετική κουλτούρα.

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν εθελοντικά 33 άνδρες και 82 γυναίκες ($N = 115$), ηλικίας 26 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, 11 ήταν βασικής εκπαίδευσης, 23 ήταν πτυχιούχοι Α.Τ.Ε.Ι., 36 ήταν κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι., 39 ήταν κάτοχοι και μεταπτυχιακού τίτλου και 6 ήταν κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

5.1.3 Διαδικασία

Η συμπλήρωση ήταν εθελοντική και πραγματοποιήθηκε στους χώρους εργασίας των συμμετεχόντων με την παρουσία συνήθως και όπου ήταν εφικτό, του ερευνητή τον Σεπτέμβριο του 2018. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκούσε περίπου 15 λεπτά. Δεν προτιμήθηκε η ηλεκτρονική ή ταχυδρομική αποστολή τους στους χώρους εργασίας των ερωτωμένων, ώστε να είναι εφικτή η διαπροσωπική επαφή της ερευνήτριας με τους ερωτώμενους, προκειμένου να εκφραστούν και να απαντηθούν άμεσα οι τυχόν απορίες των ερωτωμένων.

5.1.4 Συλλογή δεδομένων

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων στην παρούσα ερευνητική μελέτη, χρησιμοποιήθηκαν τα έντυπα ερωτηματολόγια. Το ερωτηματολόγιο έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την ταχύτητα συμπλήρωσης τους από τους συμμετέχοντες καθώς επίσης και με τον μη υποχρεωτικό χαρακτήρα της παρουσίας του ερευνητή κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης του. Συνεπώς, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα μεγάλο αριθμό ερωτηματολογίων που σημαίνει ότι μπορεί εύκολα να έχει στη διάθεση του τα απαραίτητα δεδομένα, προκειμένου να προχωρήσει στην ανάλυση τους και στην παρουσίαση των ευρημάτων του.

Στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αναπτύχθηκε από την ερευνήτρια Μαρκάκη Μαρία κατά τη διάρκεια της δικής της διπλωματικής εργασίας. Δεν υπήρχε νωρίτερα στη βιβλιογραφία και όπως αναφέρει η ερευνήτρια οι ερωτήσεις που τέθηκαν αντλήθηκαν κατά το μεγαλύτερο μέρος από τη βιβλιογραφική έρευνα, καθώς επίσης και από τις επιταγές της σύγχρονης κοινωνικοοικονομικής πραγματικότητας, τόσο της παγκόσμιας όσο και της ελληνικής, με τη συνδρομή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από το γενικό μέρος που περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και το ειδικό μέρος που αποτελείται από 6 ερωτήσεις οι οποίες διερευνούν τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου

Θεσσαλίας και του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλίας απέναντι στην επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας στις Διοικητικές Υπηρεσίες της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Το ειδικό μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πέντε βασικές ενότητες που σκόπιμα δεν τιτλοφορήθηκαν, για να μη προκαταλάβουν τους ερωτώμενους.

Πιο αναλυτικά, στην πρώτη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με το φύλο των υπαλλήλων, την ηλικία τους, το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, το Ίδρυμα στο οποίο εργάζονται, τη θέση εργασίας που έχουν, τα έτη υπηρεσίας στη θέση που εργάζονται αλλά και τα συνολικά έτη υπηρεσίας στον οργανισμό, για το εάν έχουν άμεσο προϊστάμενο άνδρα ή γυναίκα, καθώς επίσης και εάν είχαν στο παρελθόν ποτέ προϊστάμενο του αντίθετου φύλου από αυτόν που έχουν τώρα. Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που διακρίνουν στους προϊστάμενούς τους και μάλιστα καταγράφοντας σε ποιο βαθμό.

Η μεταβλητή του φύλου του τωρινού προϊσταμένου προστέθηκε γιατί το δικό του στυλ ηγεσίας είναι αυτό που αξιολογείται σήμερα. Υπήρξε παράλληλα και η ερώτηση αν ο ερωτώμενος είχε παλιότερα προϊστάμενο του αντίθετου φύλου από τον τωρινό. Η ερώτηση αυτή τέθηκε σκοπίμως ώστε, σε καταφατική απάντηση του ερωτώμενου, να δοθεί στη σχετική ανάλυση η δέουσα βαρύτητα στην τελευταία απάντηση του ερωτηματολογίου σχετικά με την άποψή του για τον καλύτερο ηγέτη, δεδομένου ότι αυτός που απάντησε καταφατικά έχει εμπειρία και με τα δύο φύλα προϊσταμένων και είναι πιθανό να δώσει πιο αξιόπιστες απαντήσεις από κάποιον που δεν έχει αυτή την εμπειρία.

Στην δεύτερη ενότητα που αποτελεί το ειδικό μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις επεκτείνονται σε πέντε διαφορετικές ενότητες που αφορούν:

α) Ενότητα 1: Προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες του προϊσταμένου

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει 13 ερωτήσεις που μετρούν τις ικανότητες/δεξιότητες του προϊσταμένου. Για παράδειγμα οι ερωτήσεις 1.9. και 1.11 που αφορούν στην ακεραιότητα χαρακτήρα και στην ευελιξία στο στυλ διοίκησης ανάλογα με τις ειδικές περιστάσεις, καθώς επίσης και οι ερωτήσεις 1.3 και 1.5 που αφορούν στη διορατικότητα και στην ικανότητα επικοινωνίας του προϊσταμένου, έχουν άμεση συνάφεια με το ηγετικό μοντέλο στο χώρο της δημόσιας διοίκησης, ενώ η ερώτηση 1.12 είναι απόρροια των παλιότερων μελετών σχετικά με το δημοκρατικό ή αυταρχικό στυλ διοίκησης.

β) Ενότητα 2 : Σχέσεις του προϊστάμενου με τους εργαζομένους

Οι 8 ερωτήσεις αυτής της ενότητας εδράζονται στη νέα σχετικά τάση υιοθέτησης ενός ανθρωποκεντρικού μοντέλου στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και πολλές ερωτήσεις είναι συσχετισμένες με τα ευρήματα των νεότερων μελετών περί μετασχηματιστικής (2.1 για την έμπνευση για την υλοποίηση του οράματος, 2.5 για τη δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης, 2.8 για την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος) και συναλλακτικής (2.3 για την επιβράβευση των εργαζομένων όταν επιτυγχάνουν τους στόχους) ηγεσίας.

γ) Ενότητα 3 : Ενδιαφέρον του προϊστάμενου για τα εσωτερικά του οργανισμού

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες αντλούνται από τη διοίκηση ολικής ποιότητας (π.χ. 3.1 για τη στοχοθεσία, 3.4 για την εστίαση στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών) ενώ το τελευταίο υποερώτημα αυτής της ερώτησης (3.5 που αφορά στη συνετή διαχείριση των πόρων του οργανισμού) μελετά την αντίδραση του προϊστάμενου στο σύγχρονο κλίμα της οικονομικής στενότητας και της προσπάθειας μείωσης της σπατάλης των πόρων, πράγμα εξίσου σημαντικό για τη δημόσια διοίκηση, μαζί με την ακεραιότητα χαρακτήρα, την ικανότητα επικοινωνίας, τη διορατικότητα και την ευελιξία στο διοικητικό στυλ.

δ) Ενότητα 4 : Σχέσεις του προϊστάμενου με τους ανωτέρους του

Εδώ επιχειρείται να εξακριβωθεί η ο βαθμός τήρησης της τυπικής ιεραρχικής δομής, βάσει της οποίας είναι χτισμένο το ελληνικό δημόσιο, καθώς και η σημασία που αποδίδει ο προϊστάμενος στα δίκτυα (συνολικά 3 ερωτήσεις).

ε) Ενότητα 5 : Σχέσεις του προϊστάμενου με τους εξωτερικούς πελάτες του οργανισμού.

Η ενότητα αυτή αποτελείται από 4 ερωτήσεις που στόχο έχουν να μελετήσουν και να μετρήσουν τις σχέσεις του προϊστάμενου με τους εξωτερικούς πελάτες του οργανισμού. Και στην ενότητα αυτή βρίσκουμε επιρροές από τη διοίκηση ολικής ποιότητας (π.χ. 5.2. για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες) αλλά θέλαμε ταυτόχρονα να μετρήσουμε και την αξία που προσδίδει ο προϊστάμενος στην κοινωνική συνεισφορά του οργανισμού (5.3) στα πλαίσια της κοινωνικής ευθύνης των οργανισμών (ISO 26000).

Κατά τη διατύπωση των ερωτήσεων αποφεύχθηκαν όροι που θα μπορούσαν να φορτίσουν συναισθηματικά τους ερωτώμενους ή να θεωρηθούν καθοδηγητικοί προς κάποια συγκεκριμένα απάντηση. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε απλό και κατανοητό

λεξιλόγιο ώστε να είναι εύκολα αντιληπτές οι ερωτήσεις από όλους τους ερωτώμενους και αποκλείστηκαν ερωτήσεις που είχαν περισσότερα από ένα σκέλη ή πολλαπλές αρνήσεις προς αποφυγή συγχύσεων (Ζ. Δημητριάδη, 2000, Π. Ελευθεριάδης, 1991).

Οι ερωτήσεις του ειδικού μέρους δίνονται σε μορφή Likert ως εξής: 1 = ΚΑΘΟΛΟΥ, 2 = ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ, 3 = ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ, 4 = ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ, 5 = ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ. Η παραπάνω κλίμακα έχει το πλεονέκτημα ότι καθιστά ευκολότερη τη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων σε σχέση π.χ. με την επταβάθμια κλίμακα ή σε σχέση με τις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις και επίσης είναι απλούστερη για τον ερωτώμενο.

Η τελευταία ερώτηση που ζητά την προσωπική εκτίμηση των ερωτωμένων για τον καλύτερο ηγέτη δεν απαντάται με την προαναφερόμενη κλίμακα αλλά είναι πολλαπλής επιλογής (μία απάντηση από τρεις). Γράφηκε όσο πιο απλά γινόταν και αποτελεί τον πυλώνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας γιατί στοχεύει στην αντανάκλαστική αποτύπωση της προσωπικής άποψης όλων ανεξαιρέτως των ερωτωμένων αναφορικά με το φύλο του ηγέτη με τα περισσότερα καλά χαρακτηριστικά.

5.1.5 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.

5.1.6 Όργανα μέτρησης

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

5.1.7 Στατιστική Ανάλυση

Αρχικά, εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση για να βρεθούν οι συχνότητες και οι ποσοστιαίες αναλογίες των εξεταζόμενων μεταβλητών. Στη συνέχεια εφαρμόστηκε επαγωγική στατιστική ανάλυση για να διερευνηθεί τυχόν ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών και συσχετίσεων μεταξύ των απαντησεων και των δημογραφικών παραγόντων. Όλες οι στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 24 και το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < .05$.

Κεφάλαιο 6

6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1.1 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΣΥΝΕΠΕΙΑΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Κάθε ερωτηματολόγιο θα πρέπει να διαθέτει δυο βασικές ιδιότητες ώστε η ανάλυση και η ερμηνεία των ερωτήσεων να μπορούν να εξάγουν ασφαλή συμπεράσματα, δηλαδή αληθή και ούτε ψευδώς θετικά ή ψευδώς αρνητικά. Οι δυο βασικές ιδιότητες που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν μια κλίμακα είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Η εγκυρότητα (validity) διασφαλίζει ότι η κλίμακα αντιπροσωπεύει επακριβώς τις διαστάσεις που θέλει να εξηγήσει ή να διαμορφώσει σε θεωρητικό επίπεδο. Η αξιοπιστία (reliability) διασφαλίζει την ικανότητα του ερωτηματολογίου της κλίμακας να δίνει ίδια αποτελέσματα κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Ο δείκτης αξιοπιστίας λαμβάνει τιμές στο διάστημα [0,1]. Τιμές κοντά στο μηδέν δηλώνουν έλλειψη αξιοπιστίας.

Προκειμένου, λοιπόν, να υπολογιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, υπολογίστηκε ο συντελεστής alpha(α) του Cronbach, ο οποίος μετρά το βαθμό της εσωτερικής συνέπειας (internal consistency). Προϋπόθεση για να υπολογιστεί ο συντελεστής α του Cronbach είναι τα ερωτήματα μιας κλίμακας να επιδέχονται βαθμολόγηση με περισσότερες από δύο βαθμίδες και να είναι τουλάχιστον τρία σε αριθμό. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές στο [0,1]. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας, το 1 ως ισχυρά αξιόπιστη κλίμακα. Εξαρτάται από το πλήθος των ερωτήσεων στην κλίμακα. Τιμές μεγαλύτερες του 0.7 ικανοποιητικές. Για πολύ σημαντικές μελέτες μεγαλύτερες του 0.9.

Στην παρούσα εργασία, ο δείκτης Cronbach's α αποδείχθηκε εξαιρετικά υψηλός (Cronbach's $\alpha = 0,973$), γεγονός που σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο διαθέτει εσωτερική συνέπεια, δηλαδή αξιοπιστία και εγκυρότητα και συνεπώς, βάσει αυτού μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα (Πίνακας 1). Το σύνολο των ερωτήσεων, επομένως, συνθέτει ικανοποιητικά μια κλίμακα.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

| Reliability Statistics | | |
|-------------------------------|--|------------|
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,973 | ,972 | 34 |

6.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονείται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων», στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της ΣΔΟ – ΑΤΕΙΘ και έχει ως θέμα: «Το φύλο και η επίδρασή του στο στυλ Ηγεσίας στις Διοικητικές Υπηρεσίες της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης».

Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση:

- Περιγραφικής Στατιστικής.
- Επαγωγικής Στατιστικής για τον έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας και ως εκ τούτου την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Όλες οι στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS
24. Στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα παρατηρούνται σε τιμές $p < 0.05$.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα στα οποία η παρούσα διπλωματική εργασία κλήθηκε να απαντήσει είναι τα εξής:

- Το στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών διαφέρει και αν διαφέρει που εντοπίζονται οι διαφορές και πόσο επηρεάζουν το ηγετικό στυλ.
- Μεταξύ των δύο φύλων ποιος συγκεντρώνει περισσότερα καλά χαρακτηριστικά τα οποία τον καθιστούν ικανότερο ηγέτη.
- Στη σύγχρονη διοίκηση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παίζει ρόλο το φύλο στην ηγεσία ως προς την αποτελεσματικότητά της.

Αρχικά, παρουσιάζονται οι απαντήσεις του δείγματος, όπως προκύπτουν από τη περιγραφική στατιστική ανάλυση και στη συνέχεια, αναλύεται η σχέση μεταξύ διάφορων μεταβλητών μέσω της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

6.2.1 Το προφίλ του ερευνητικού δείγματος

Περιγραφικά αποτελέσματα

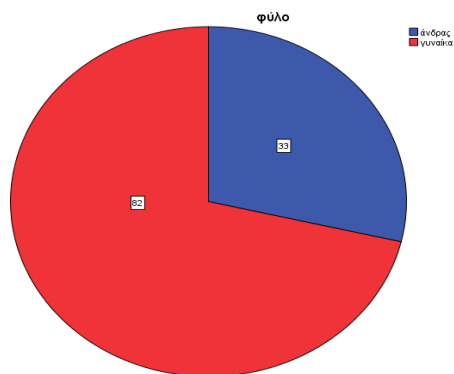
Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 115 υπάλληλοι διοικητικών υπηρεσιών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, αναλύονται παρακάτω:

1. Φύλο

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 115 υπάλληλοι διοικητικών υπηρεσιών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όσον αφορά το φύλο των ερωτηθέντων, 33 ήταν άνδρες (ποσοστό 28,7%) και 82 γυναίκες (ποσοστό 71,3%) (Πίνακας 2, Γράφημα 1).

Πίνακας 2: Κατανομή φύλου στο δείγμα

| | | Frequency | Percent |
|-------|---------|-----------|---------|
| Valid | άνδρας | 33 | 28,7 |
| | γυναίκα | 82 | 71,3 |
| | Total | 115 | 100,0 |



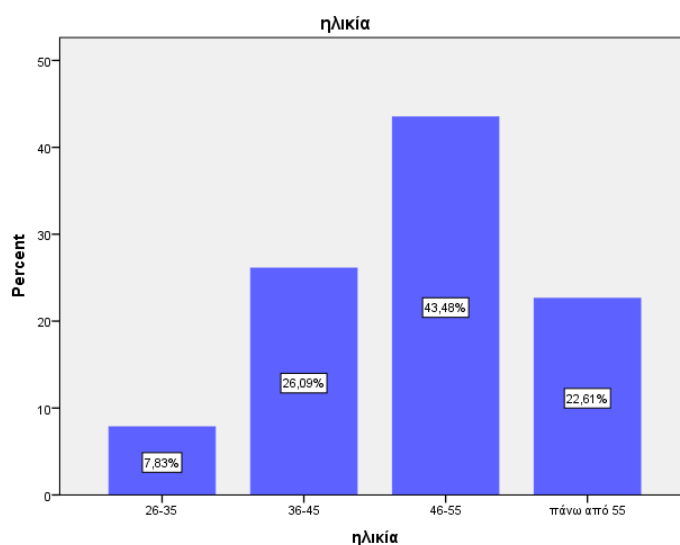
Γράφημα 1: Κατανομή φύλου στο δείγμα

2. Ηλικία

Όσον αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων, 9 άτομα ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 ετών, 30 άτομα στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών, 50 άτομα στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών και 26 άτομα είχαν ηλικία 55 ετών και άνω (Πίνακας 3, Γράφημα 2).

Πίνακας 3: Κατανομή ηλικίας στο δείγμα

| | | Frequency | Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|
| Valid | 26-35 | 9 | 7,8 |
| | 36-45 | 30 | 26,1 |
| | 46-55 | 50 | 43,5 |
| | πάνω από 55 | 26 | 22,6 |
| | Total | 115 | 100,0 |



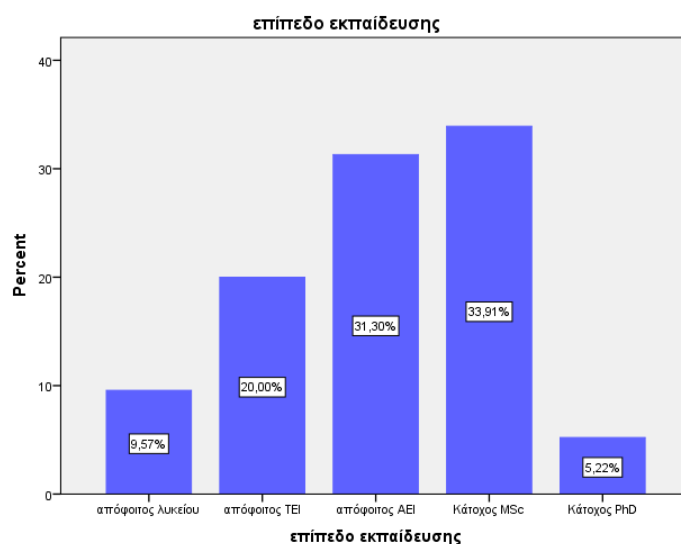
Γράφημα 2: Κατανομή ηλικίας στο δείγμα

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών, η πλειοψηφία των ατόμων (59 άτομα) κατείχε το βασικό πτυχίο σπουδών, ενώ μόλις 11 άτομα ήταν απόφοιτοι λυκείου. Πιο συγκεκριμένα, 23 άτομα ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ και 36 άτομα απόφοιτοι ΑΕΙ. Στο σύνολο των 115 ατόμων, μόνο 45 άτομα κατείχαν ανώτερο τίτλο σπουδών εκτός του βασικού πτυχίου, εκ των οποίων 39 άτομα κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και μόλις 6 άτομα ήταν κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος (Πίνακας 4, Γράφημα 3).

Πίνακας 4: Κατανομή ερωτηθέντων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο

| | | Frequency | Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|
| Valid | απόφοιτος λυκείου | 11 | 9,6 |
| | απόφοιτος ΤΕΙ | 23 | 20,0 |
| | απόφοιτος ΑΕΙ | 36 | 31,3 |
| | Κάτοχος MSc | 39 | 33,9 |
| | Κάτοχος PhD | 6 | 5,2 |
| | Total | 115 | 100,0 |



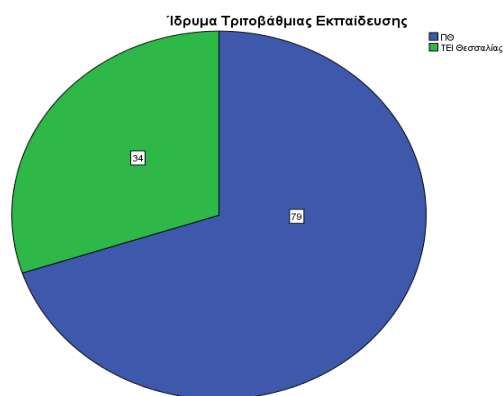
Γράφημα 3: Κατανομή ερωτηθέντων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο

4. Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Όσον αφορά το Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο οποίο υπηρετούν οι ερωτηθέντες, 79 άτομα εργάζονται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και 34 άτομα στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλίας. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 2 άτομα δεν απάντησαν (Πίνακας 5, Γράφημα 4).

Πίνακας 5: Κατανομή ερωτηθέντων ανά Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

| | | Frequency | Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|
| Valid | ΠΘ | 79 | 68,7 |
| | TEI Θεσσαλίας | 34 | 29,6 |
| | Total | 113 | 98,3 |
| Missing | System | 2 | 1,7 |
| Total | | 115 | 100,0 |



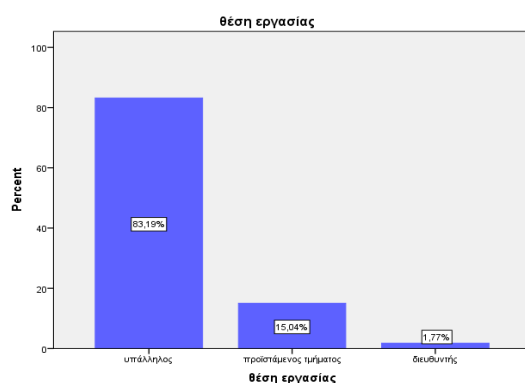
Γράφημα 4: Κατανομή ερωτηθέντων ανά Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

5. Θέση Εργασίας

Όσον αφορά τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων, 94 άτομα είναι υπάλληλοι, 17 άτομα προϊστάμενοι τμήματος και μόλις 2 άτομα κατέχουν διευθυντική θέση. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 2 άτομα δεν απάντησαν (Πίνακας 6, Γράφημα 5).

Πίνακας 6: Κατανομή ερωτηθέντων ανά θέση εργασίας

| | | Frequency | Percent |
|---------|-----------------------|-----------|---------|
| Valid | υπάλληλος | 94 | 81,7 |
| | προϊστάμενος τμήματος | 17 | 14,8 |
| | διευθυντής | 2 | 1,7 |
| | Total | 113 | 98,3 |
| Missing | System | 2 | 1,7 |
| Total | | 115 | 100,0 |



Γράφημα 5: Κατανομή ερωτηθέντων ανά θέση εργασίας

6. Έτη υπηρεσίας

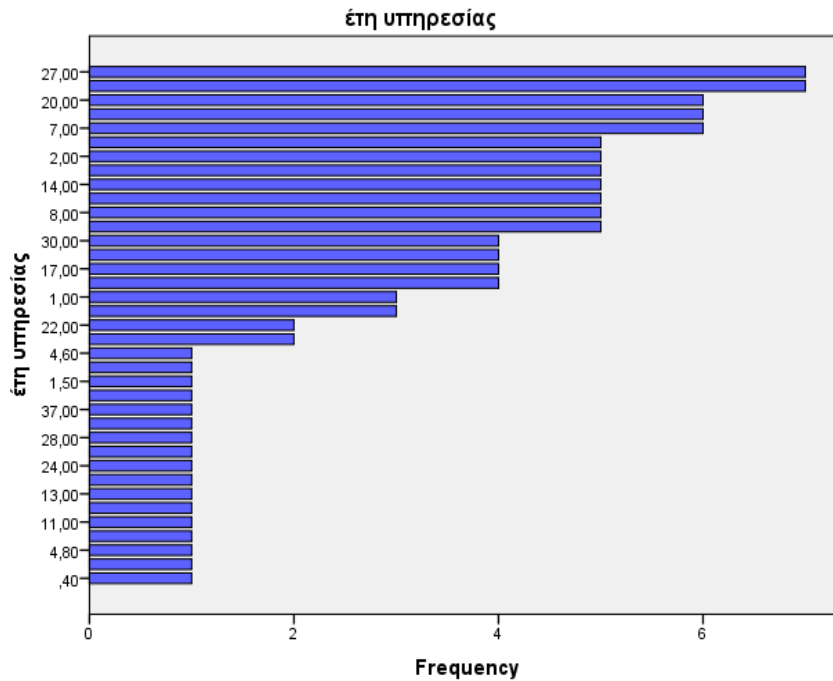
Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας στη θέση που εργάζονται οι ερωτηθέντες, παρατηρήθηκε πληθώρα διαφορετικών απαντήσεων. Πιο αναλυτικά, το εύρος των απαντήσεων κυμαίνεται από μισό χρόνο έως και 37 έτη εργασίας. Μεταξύ των απαντήσεων με τη μεγαλύτερη συχνότητα, υπάρχουν άτομα που εργάζονται στη συγκεκριμένη θέση 15 χρόνια (7 άτομα), 27 χρόνια (7 άτομα), 20 χρόνια (6 άτομα), 10 χρόνια (6 άτομα), και 7 χρόνια (6 άτομα). Επίσης, 4 άτομα εργάζονται στη συγκεκριμένη θέση 30 χρόνια (Πίνακας 7, Γράφημα 6).

Συνολικά, 52 άτομα εργάζονται μέχρι και 10 χρόνια, 34 άτομα από 10 έως και 20 χρόνια, ενώ 24 άτομα άνω των 20 ετών.

Πίνακας 7: Κατανομή ερωτηθέντων ανά έτη υπηρεσίας

| | | Frequency | Percent |
|-------|------|-----------|---------|
| Valid | ,40 | 1 | ,9 |
| | ,50 | 1 | ,9 |
| | 1,00 | 3 | 2,6 |
| | 1,40 | 1 | ,9 |
| | 1,50 | 1 | ,9 |
| | 2,00 | 5 | 4,3 |
| | 2,50 | 1 | ,9 |
| | 4,00 | 5 | 4,3 |
| | 4,60 | 1 | ,9 |
| | 4,70 | 1 | ,9 |
| | 4,80 | 1 | ,9 |
| | 5,00 | 3 | 2,6 |

| | | | |
|---------|--------|-----|-------|
| | 6,00 | 5 | 4,3 |
| | 7,00 | 6 | 5,2 |
| | 8,00 | 5 | 4,3 |
| | 8,50 | 1 | ,9 |
| | 9,00 | 5 | 4,3 |
| | 10,00 | 6 | 5,2 |
| | 11,00 | 1 | ,9 |
| | 12,00 | 4 | 3,5 |
| | 13,00 | 1 | ,9 |
| | 14,00 | 5 | 4,3 |
| | 15,00 | 7 | 6,1 |
| | 17,00 | 4 | 3,5 |
| | 18,00 | 5 | 4,3 |
| | 19,00 | 1 | ,9 |
| | 20,00 | 6 | 5,2 |
| | 21,00 | 2 | 1,7 |
| | 22,00 | 2 | 1,7 |
| | 24,00 | 1 | ,9 |
| | 25,00 | 4 | 3,5 |
| | 26,00 | 1 | ,9 |
| | 27,00 | 7 | 6,1 |
| | 28,00 | 1 | ,9 |
| | 30,00 | 4 | 3,5 |
| | 32,00 | 1 | ,9 |
| | 37,00 | 1 | ,9 |
| | Total | 110 | 95,7 |
| Missing | System | 5 | 4,3 |
| Total | | 115 | 100,0 |



Γράφημα 6: Κατανομή ερωτηθέντων ανά έτη υπηρεσίας

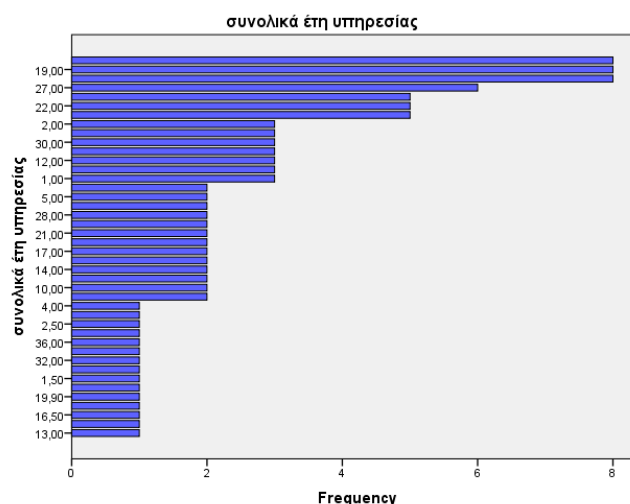
7. Συνολικά έτη υπηρεσίας

Όσον αφορά τα συνολικά έτη υπηρεσίας στον οργανισμό που εργάζεστε, 27 άτομα εργάζονται έως και 10 έτη, 41 άτομα από 11 έως και 20 χρόνια, ενώ 39 άτομα άνω των 20 ετών. Επομένως, η πλειοψηφία των ατόμων δουλεύουν από 11 έως 37 χρόνια (Πίνακας 8, Γράφημα 7).

Πίνακας 8: Κατανομή ερωτηθέντων με βάση τα συνολικά έτη υπηρεσίας

| | | Frequency | Percent |
|-------|-------|-----------|---------|
| Valid | 1,00 | 3 | 2,6 |
| | 1,40 | 1 | ,9 |
| | 1,50 | 1 | ,9 |
| | 2,00 | 3 | 2,6 |
| | 2,50 | 1 | ,9 |
| | 2,60 | 1 | ,9 |
| | 4,00 | 1 | ,9 |
| | 5,00 | 2 | 1,7 |
| | 6,00 | 2 | 1,7 |
| | 7,00 | 3 | 2,6 |
| | 8,00 | 5 | 4,3 |
| | 9,00 | 2 | 1,7 |
| | 10,00 | 2 | 1,7 |

| | | | |
|---------|--------|-----|-------|
| | 11,00 | 2 | 1,7 |
| | 12,00 | 3 | 2,6 |
| | 13,00 | 1 | ,9 |
| | 14,00 | 2 | 1,7 |
| | 15,00 | 8 | 7,0 |
| | 16,00 | 2 | 1,7 |
| | 16,50 | 1 | ,9 |
| | 17,00 | 2 | 1,7 |
| | 17,90 | 2 | 1,7 |
| | 18,00 | 1 | ,9 |
| | 19,00 | 8 | 7,0 |
| | 19,90 | 1 | ,9 |
| | 20,00 | 8 | 7,0 |
| | 21,00 | 2 | 1,7 |
| | 22,00 | 5 | 4,3 |
| | 23,00 | 1 | ,9 |
| | 24,00 | 3 | 2,6 |
| | 25,00 | 5 | 4,3 |
| | 26,00 | 2 | 1,7 |
| | 27,00 | 6 | 5,2 |
| | 28,00 | 2 | 1,7 |
| | 30,00 | 3 | 2,6 |
| | 31,00 | 1 | ,9 |
| | 32,00 | 1 | ,9 |
| | 33,00 | 1 | ,9 |
| | 34,00 | 3 | 2,6 |
| | 35,00 | 2 | 1,7 |
| | 36,00 | 1 | ,9 |
| | 37,00 | 1 | ,9 |
| | Total | 107 | 93,0 |
| Missing | System | 8 | 7,0 |
| Total | | 115 | 100,0 |



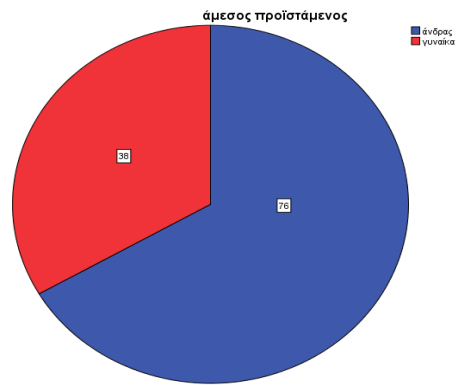
Γράφημα 7: Κατανομή ερωτηθέντων με βάση τα συνολικά έτη υπηρεσίας

8. Φύλο άμεσου προϊστάμενου

Όσον αφορά το φύλο του άμεσου προϊστάμενου των ερωτηθέντων, το 66,1% είχαν άνδρα προϊστάμενο, ενώ το μόνο το 33% του δείγματος είχαν γυναίκα άμεση προϊστάμενο. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, 1 άτομο δεν απάντησε (Πίνακας 9, Γράφημα 8).

Πίνακας 9: Κατανομή φύλου του άμεσου προϊστάμενου

| | | Frequency | Percent |
|---------|---------|-----------|---------|
| Valid | άνδρας | 76 | 66,1 |
| | γυναίκα | 38 | 33,0 |
| | Total | 114 | 99,1 |
| Missing | System | 1 | ,9 |
| Total | | 115 | 100,0 |



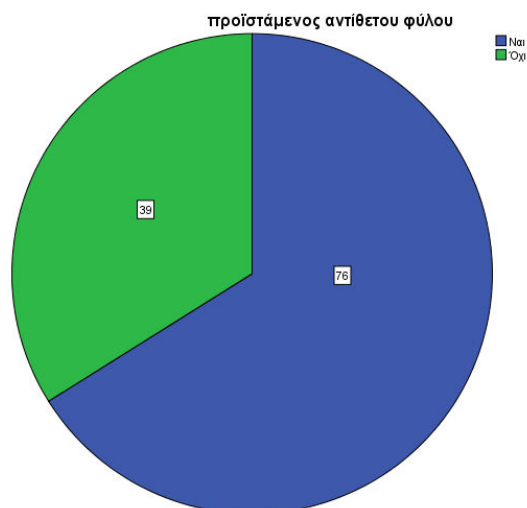
Γράφημα 8: Κατανομή φύλου του άμεσου προϊσταμένου

9. Προϊστάμενος αντίθετου φύλου

Στην ερώτηση σχετικά με το αν ο προϊστάμενος των ερωτηθέντων ήταν αντίθετου φύλου, το 66.1% του δείγματος απάντησαν θετικά, ενώ το 33.9% του δείγματος απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση αυτή (Πίνακας 10, Γράφημα 9).

Πίνακας 10: Κατανομή προϊσταμένων αντίθετου φύλου

| | | Frequency | Percent |
|-------|-------|-----------|---------|
| Valid | Ναι | 76 | 66,1 |
| | Όχι | 39 | 33,9 |
| | Total | 115 | 100,0 |



Γράφημα 9: Κατανομή προϊσταμένων αντίθετου φύλου

6.2.2 Περιγραφική στατιστική ειδικού μέρους

Ερώτηση 1

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του/ης προϊσταμένου των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία των υπαλλήλων διακρίνει καλά χαρακτηριστικά, όπως όραμα (47,0%), αντιληπτικές ικανότητες (44,3%), διορατικότητα (44,3%), δημιουργική λήψη αποφάσεων (40,9%), ικανότητα επικοινωνίας (39,1%), επίδειξη ταπεινότητας (37,4%), αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων (38,3%), ευελιξία στυλ διοίκησης (47,0%), δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (36,5%), συναισθηματική σταθερότητα (38,3%) σε μεγάλο βαθμό. Σε πολύ μεγάλο βαθμό διακρίνουν ευαισθησία (51,3%) και ακεραιότητα χαρακτήρα (47,0%), ενώ σε μέτριο βαθμό επίδειξη αυστηρότητας (41,7%) (Πίνακας 11).

Πίνακας 11: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 1.

| | Καθόλου | Σε μικρό βαθμό | Σε μέτριο βαθμό | Σε μεγάλο βαθμό | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | Total |
|-----------------------------------|---------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|-------------|
| όραμα | 8 (7,0) | 8 (7,0) | 24 (20,9) | 54 (47,0) | 21 (18,3) | 115 (100,0) |
| αντιληπτικές ικανότητες | 1 (,9) | 5 (4,3) | 17 (14,8) | 51 (44,3) | 41 (35,7) | 115 (100,0) |
| διορατικότητα | 3 (2,6) | 8 (7,0) | 17 (14,8) | 51 (44,3) | 36 (31,3) | 115 (100,0) |
| δημιουργική λήψη αποφάσεων | 3 (2,6) | 8 (7,0) | 22 (19,1) | 47 (40,9) | 35 (30,4) | 115 (100,0) |
| ικανότητα επικοινωνίας | 3 (2,6) | 8 (7,0) | 20 (17,4) | 45 (39,1) | 39 (33,9) | 115 (100,0) |
| ευαισθησία | 5 (4,3) | 2 (1,7) | 16 (13,9) | 33 (28,7) | 59 (51,3) | 115 (100,0) |
| επίδειξη αυστηρότητας | 9 (7,8) | 19 (16,5) | 48 (41,7) | 27 (23,5) | 12 (10,4) | 115 (100,0) |
| επίδειξη ταπεινότητας | 8 (7,0) | 15 (13,0) | 24 (20,9) | 43 (37,4) | 25 (21,7) | 115 (100,0) |
| ακεραιότητα χαρακτήρα | 4 (3,5) | 2 (1,7) | 8 (7,0) | 47 (40,9) | 54 (47,0) | 115 (100,0) |
| αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων | 4 (3,5) | 5 (4,3) | 25 (21,7) | 44 (38,3) | 37 (32,2) | 115 (100,0) |
| ευελιξία στυλ διοίκησης | 7 (6,1) | 1 (,9) | 29 (25,2) | 54 (47,0) | 24 (20,9) | 115 (100,0) |
| δημοκρατικό στυλ ηγεσίας | 5 (4,3) | 8 (7,0) | 22 (19,1) | 42 (36,5) | 38 (33,0) | 115 (100,0) |
| συναισθηματική σταθερότητα | 6 (5,2) | 6 (5,2) | 24 (20,9) | 44 (38,3) | 35 (30,4) | 115 (100,0) |

Ερώτηση 2

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του/ης προϊσταμένου των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία των υπαλλήλων διακρίνει όλα τα χαρακτηριστικά αυτής της ερώτησης, όπως έμπνευση εργαζόμενων (42,6%), παρακίνηση εργαζόμενων (46,1%),

επιβράβευση εργαζόμενων (40,0%), ενδιαφέρον για ανάγκες εργαζόμενων (47,0%), δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης (39,1), βοήθεια στην ανάπτυξη δεξιοτήτων (42,6), εύνοια συμμετοχής εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων (41,7), καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος (40,0) σε μεγάλο βαθμό (Πίνακας 12).

Πίνακας 12: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 2.

| | Καθόλου | Σε μικρό βαθμό | Σε μέτριο βαθμό | Σε μεγάλο βαθμό | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | Total |
|--|---------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|-------------|
| έμπνευση εργαζόμενων | 6 (5,2) | 13 (11,3) | 26 (22,6) | 49 (42,6) | 21 (18,3) | 115 (100,0) |
| παρακίνηση εργαζόμενων | 5 (4,3) | 6 (5,2) | 27 (23,5) | 53 (46,1) | 24 (20,9) | 115 (100,0) |
| επιβράβευση εργαζόμενων | 6 (5,2) | 9 (7,8) | 26 (22,6) | 46 (40,0) | 28 (24,3) | 115 (100,0) |
| ενδιαφέρον για ανάγκες εργαζόμενων | 5 (4,3) | 8 (7,0) | 16 (13,9) | 54 (47,0) | 32 (27,8) | 115 (100,0) |
| δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης | 5 (4,3) | 7 (6,1) | 21 (18,3) | 45 (39,1) | 37 (32,2) | 115 (100,0) |
| βοήθεια στην ανάπτυξη δεξιοτήτων | 5 (4,3) | 10 (8,7) | 29 (25,2) | 49 (42,6) | 22 (19,1) | 115 (100,0) |
| εύνοια συμμετοχής εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων | 5 (4,3) | 12 (10,4) | 30 (26,1) | 48 (41,7) | 20 (17,4) | 115 (100,0) |
| καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος | 7 (6,1) | 6 (5,2) | 28 (24,3) | 46 (40,0) | 28 (24,3) | 115 (100,0) |

Ερώτηση 3

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του/ης προϊσταμένου των ερωτηθέντων, η πλειοψηφία των υπαλλήλων διακρίνει όλα τα χαρακτηριστικά αυτής της ερώτησης, όπως θέτει στόχους για ανάπτυξη οργανισμού, εστιάζεται στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων, εστιάζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας της υπηρεσίας, εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, συνετή διαχείριση των πόρων του φορέα σε μεγάλο βαθμό (Πίνακας 13).

Πίνακας 13: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 3.

| | Καθόλου | Σε μικρό βαθμό | Σε μέτριο βαθμό | Σε μεγάλο βαθμό | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | Total |
|--|---------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|-------------|
| θέτει στόχους για ανάπτυξη οργανισμού | 9 (7,8) | 10 (8,7) | 32 (27,8) | 46 (40,0) | 18 (15,7) | 115 (100,0) |
| εστιάζεται στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων | 4 (3,5) | 9 (7,8) | 28 (24,3) | 50 (43,5) | 24 (20,9) | 115 (100,0) |
| εστιάζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας της υπηρεσίας | 5 (4,3) | 8 (7,0) | 27 (23,5) | 52 (45,2) | 23 (20,0) | 115 (100,0) |

| | | | | | | |
|---|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών | 5 (4,3) | 4 (3,5) | 26 (22,6) | 53 (46,1) | 27 (23,5) | 115 (100,0) |
| συνετή διαχείριση των πόρων του φορέα | 3 (2,6) | 2 (1,7) | 14 (12,2) | 56 (48,7) | 40 (34,8) | 115 (100,0) |

Ερώτηση 4

Στη συγκεκριμένη ερώτηση, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο/η προϊστάμενος/η εκτελεί τις εντολές των ανωτέρων σε μεγάλο βαθμό και σε πολύ μεγάλο βαθμό (90.5%), επίσης σε μεγάλο και σε πολύ μεγάλο βαθμό συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων που λαμβάνουν οι ανώτεροί τους (69.5%), καθώς επίσης έχει πρόσβαση σε μεγάλο βαθμό σε άτομα που ασκούν επιρροή σε θέματα του οργανισμού (63.5%) (Πίνακας 14).

Πίνακας 14: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 4.

| | Καθόλου | Σε μικρό βαθμό | Σε μέτριο βαθμό | Σε μεγάλο βαθμό | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | Total |
|---|---------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------|
| πιστή εκτέλεση των εντολών των ανωτέρων του | 0 | 2 (1,7) | 9 (7,8) | 63 (54,8) | 41 (35,7) | 115 (100,00) |
| συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων που λαμβάνουν οι ανώτεροί του | 2 (1,7) | 12 (10,4) | 20 (17,4) | 55 (47,8) | 25 (21,7) | 114 (99,1) |
| έχει πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στα θέματα του οργανισμού | 2 (1,7) | 6 (5,2) | 33 (28,7) | 47 (40,9) | 26 (22,6) | 114 (99,1) |

Ερώτηση 5

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η αναπτύσσει αποτελεσματικές σχέσεις με συνεργάτες εκτός του φορέα σε μεγάλο βαθμό και σε πολύ μεγάλο βαθμό (73.9%), ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (82.6%), ενδιαφέρεται για την κοινωνική συνεισφορά του φορέα (69.5%) και δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για τον φορέα (69.6%) (Πίνακας 15).

Πίνακας 15: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων της Ενότητας 5.

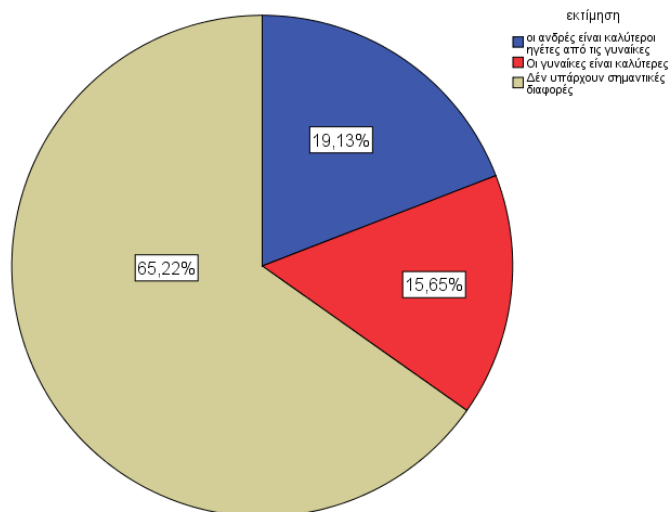
| | Καθόλου | Σε μικρό βαθμό | Σε μέτριο βαθμό | Σε μεγάλο βαθμό | Σε πολύ μεγάλο βαθμό | Total |
|--|---------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|-------------|
| ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων με συνεργάτες εκτός του φορέα | 4 (3,5) | 10 (8,7) | 16 (13,9) | 56 (48,7) | 29 (25,2) | 115 (100,0) |
| ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες | 3 (2,6) | 4 (3,5) | 13 (11,3) | 59 (51,3) | 36 (31,3) | 115 (100,0) |
| ενδιαφέρον για την κοινωνική συνεισφορά του φορέα | 6 (5,2) | 9 (7,8) | 20 (17,4) | 48 (41,7) | 32 (27,8) | 115 (100,0) |
| δημιουργία ενός ισχυρού συστήματος αξιών για τον φορέα | 4 (3,5) | 11 (9,6) | 20 (17,4) | 50 (43,5) | 30 (26,1) | 115 (100,0) |

Εκτίμηση

Συνολικά, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (65.2%) θεωρεί ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, ενώ σε μικρότερα ποσοστά κάποιοι εξέφρασαν την άποψη ότι οι άνδρες είναι καταλληλότεροι ηγέτες από τις γυναίκες (19.1%), ενώ κάποιοι άλλοι πιστεύουν ότι οι γυναίκες είναι πιο κατάλληλες από τους άνδρες (15.7%) στην ηγεσία (Πίνακας 16, Γράφημα 10).

Πίνακας 16: Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων όσον αφορά την εκτίμηση των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.

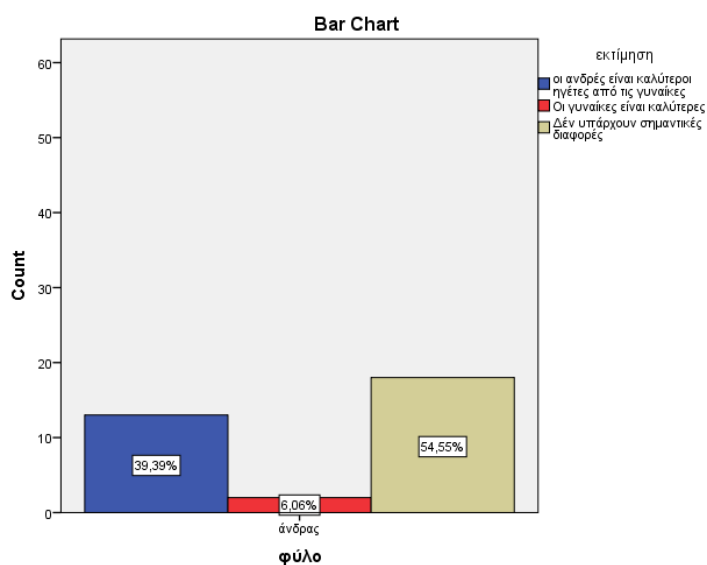
| | Frequency | Percent |
|---|-----------|---------|
| οι άνδρες είναι καλύτεροι ηγέτες από τις γυναίκες | 22 | 19,1 |
| Οι γυναίκες είναι καλύτερες | 18 | 15,7 |
| Δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές | 75 | 65,2 |
| Total | 115 | 100,0 |



Γράφημα 10: Κατανομή της εκτίμησης των ερωτηθέντων σχετικά με το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.

Με ασφάλεια λοιπόν μπορεί να διατυπωθεί η άποψη ότι σύμφωνα με τα συνολικά αποτελέσματα υπερτερεί με μεγάλη διαφορά η άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στο στυλ ηγεσίας. Ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει η απεικόνιση της άποψης αποκλειστικά των ανδρών και των γυναικών προκειμένου να διαφανεί τυχόν επίδραση του φύλου στην εκτίμηση για το ποιος θεωρείται καλύτερος ηγέτης.

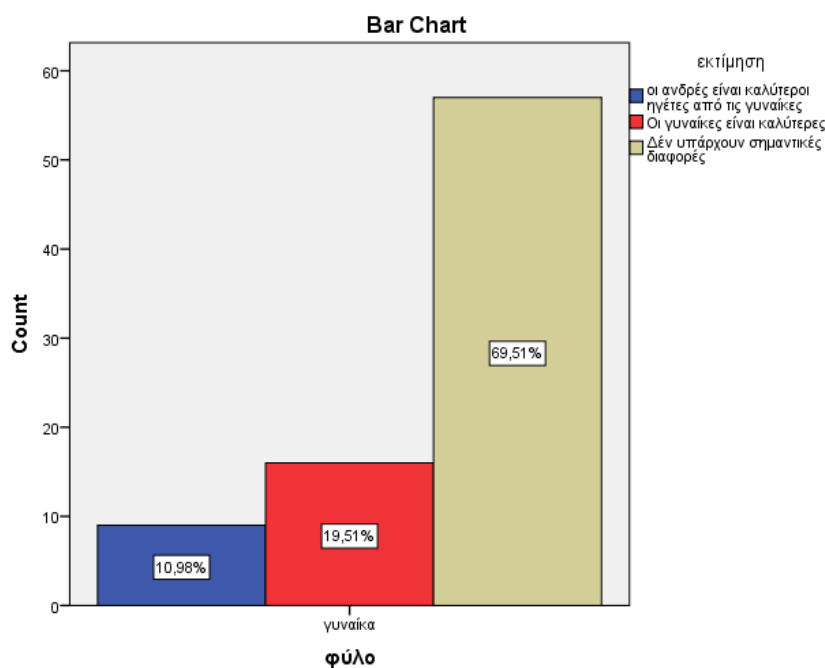
Τι πιστεύουν οι άνδρες



Γράφημα 11: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ανδρών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.

Όταν κάποιος παρατηρεί την άποψη αποκλειστικά των ανδρών, αν και υπερτερεί σε ποσοστό η άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών (ποσοστό 54.55%), το ποσοστό των ανδρών που νομίζουν ότι οι άνδρες είναι καλύτεροι ηγέτες λόγω φύλου (ποσοστό 39.39%) δεν έχει και τόσο μεγάλη διαφορά με το προηγούμενο ποσοστό (Γράφημα 11). Αντίθετα, το ποσοστό των ανδρών που πιστεύει ότι οι γυναίκες είναι καλύτερες στα θέματα ηγεσίας είναι σχεδόν αμελητέο (ποσοστό 6.06%) (Γράφημα 12).

Τι πιστεύουν οι γυναίκες

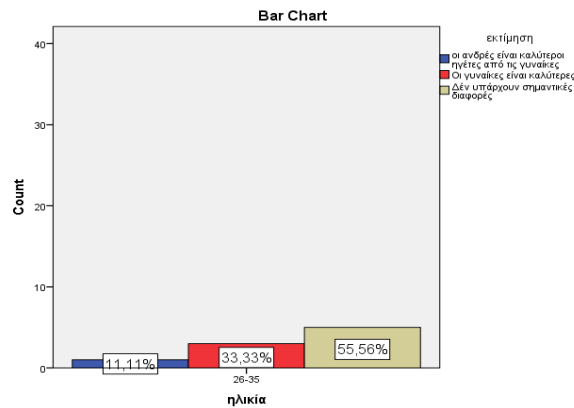


Γράφημα 12: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των γυναικών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.

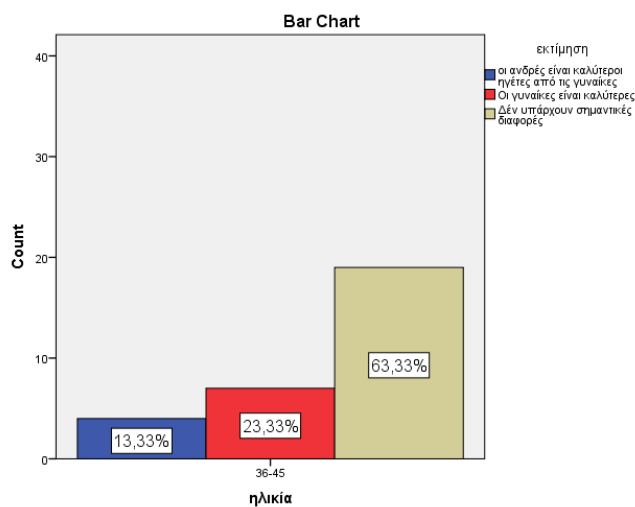
Όταν κάποιος παρατηρεί την άποψη αποκλειστικά των γυναικών, υπερτερεί σε συντριπτική πλειοψηφία η άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών (ποσοστό 69.51%), ενώ το ποσοστό των γυναικών που νομίζουν ότι οι γυναίκες υπερτερούν όσον αφορά την ηγεσία (ποσοστό 19.51%) έχει αρκετή διαφορά με το προηγούμενο ποσοστό. Αντίθετα, το ποσοστό των γυναικών που πιστεύει ότι οι άνδρες είναι καλύτεροι στα θέματα ηγεσίας είναι αρκετά χαμηλότερο (ποσοστό 10.98%).

Από τα παραπάνω γραφήματα, αν και τα δύο φύλα υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών, οι άνδρες φαίνεται να μεροληπτούν υπέρ τους, ενώ οι γυναίκες εμφανίζονται λιγότερο μεροληπτικές.

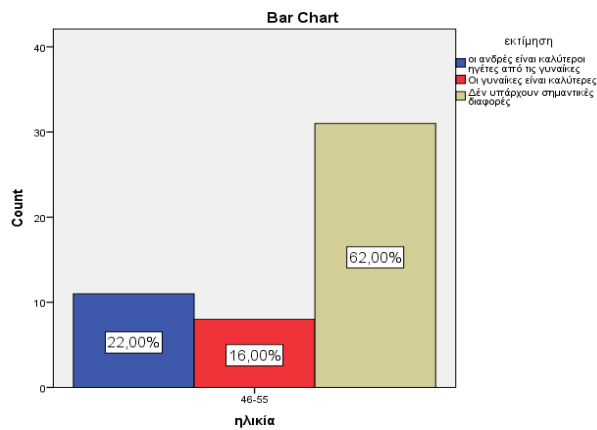
Όσον αφορά την επίδραση της ηλικίας στην εκτίμηση για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης, είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο μειώνονται τα ποσοστά που θεωρούν τις γυναίκες πιο κατάλληλες, ενώ αντίθετα αυξάνουν τα ποσοστά που αντιστοιχούν στην άποψη ότι οι άνδρες είναι καταλληλότεροι ηγέτες. Σε όλες, όμως, τις ηλικιακές ομάδες υπερτερεί σε ποσοστό η άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στο στυλ ηγεσίας (Γράφημα 13-16).



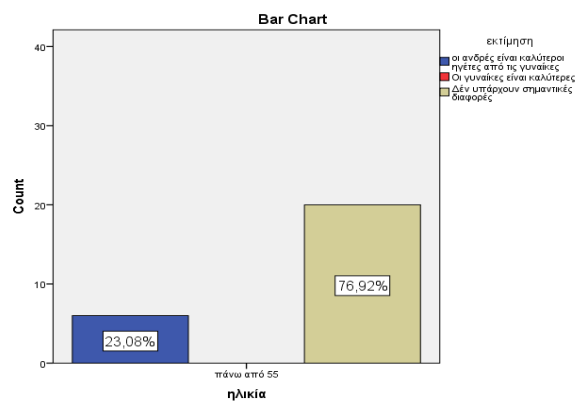
Γράφημα 13: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων 26-35 ετών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.



Γράφημα 14: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων 36-45 ετών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.

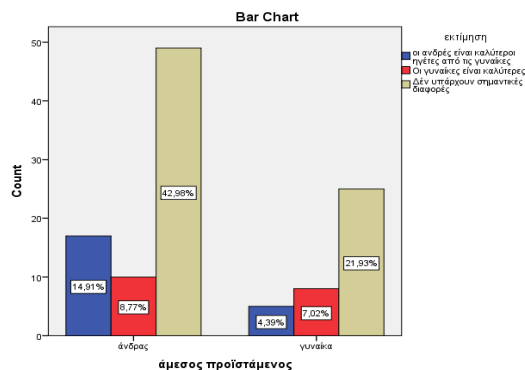


Γράφημα 15: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων 46-55 ετών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.

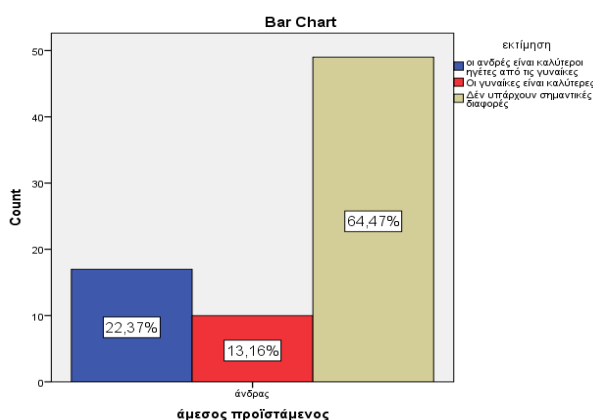


Γράφημα 16: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων άνω των 55 ετών για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.

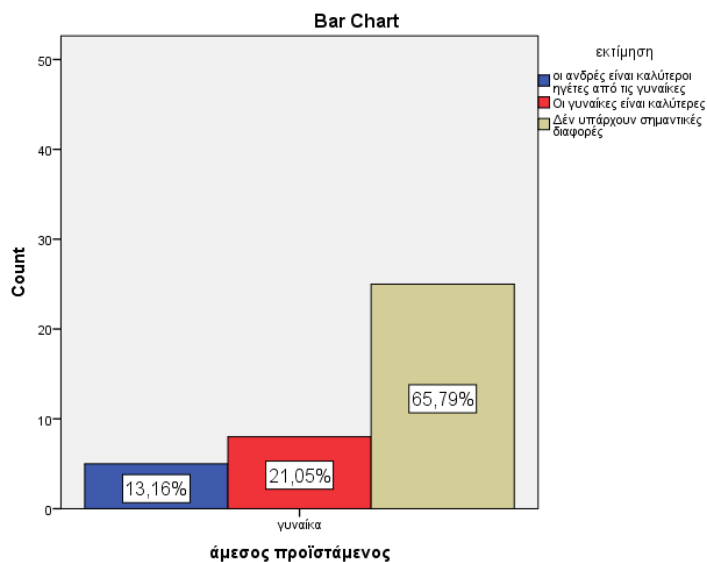
Όσον αφορά την άποψη των ανδρών και γυναικών και πώς επηρεάζει το φύλο του άμεσου προϊστάμενου τις απόψεις των ερωτηθέντων, υπερισχύει η άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στο στυλ ηγεσίας (Γράφημα 17-19).



Γράφημα 17: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καταλληλότερος ηγέτης με βάση το φύλο του άμεσου προϊστάμενού τους.

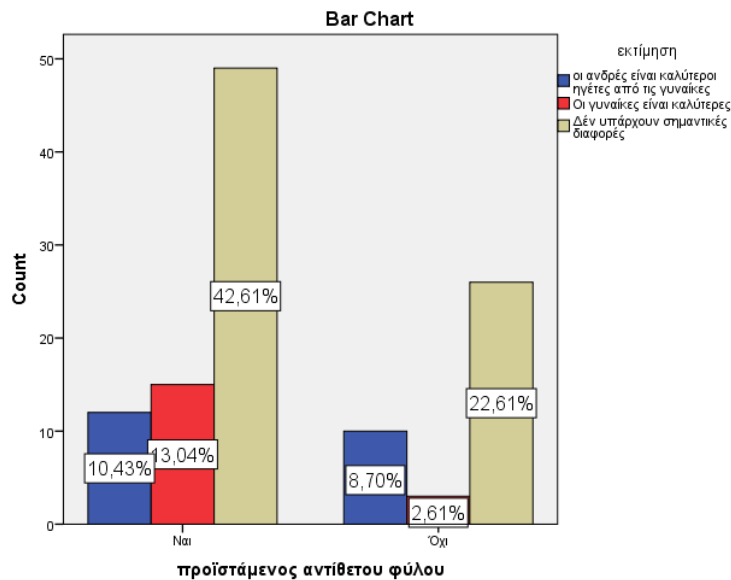


Γράφημα 18: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καταλληλότερος ηγέτης όταν είναι άνδρας ο άμεσος προϊστάμενος.

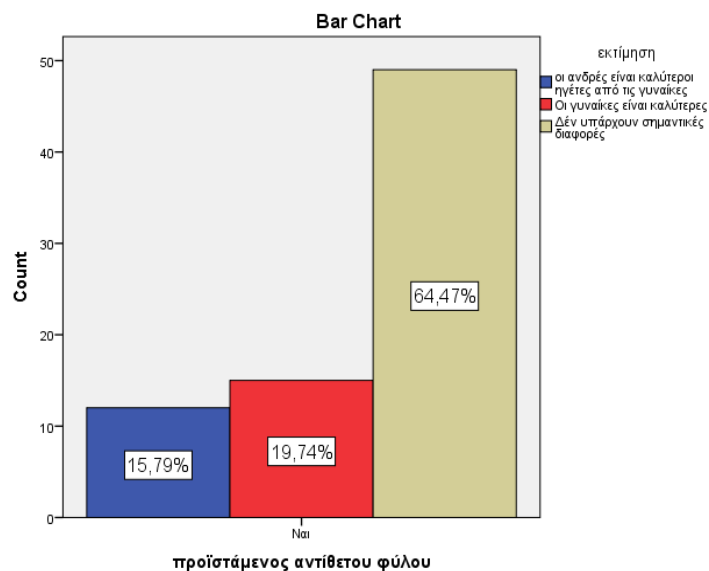


Γράφημα 19: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καταλληλότερος ηγέτης όταν είναι γυναίκα η άμεση προϊσταμένη.

Όσον αφορά την άποψη των ανδρών και γυναικών και πώς επηρεάζει ο προϊστάμενος αντίθετου φύλου τις απόψεις των ερωτηθέντων, υπερισχύει η άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στο στυλ ηγεσίας και στις δύο περιπτώσεις (Γράφημα 20-21).



Γράφημα 20: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καταλληλότερος ηγέτης ανάλογα με το φύλο του άμεσου προϊστάμενου.



Γράφημα 21: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καταλληλότερος ηγέτης αν το φύλο του άμεσου προϊστάμενου είναι αντίθετο με το φύλο του ερωτηθέντος.

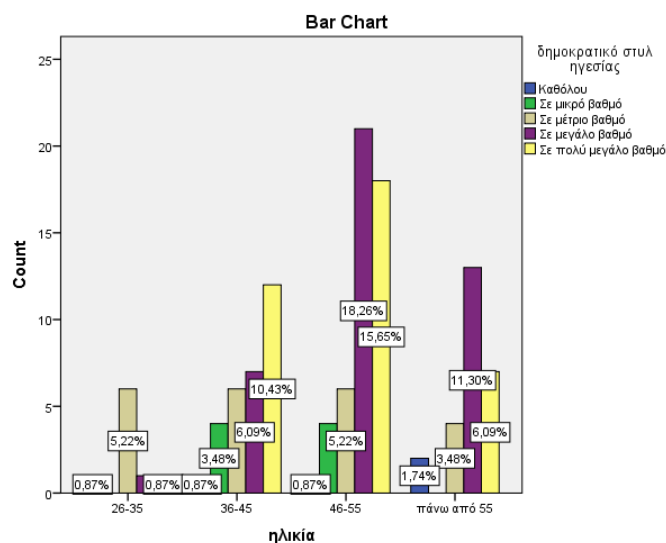
6.3 ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Ακολούθησε έλεγχος ανεξαρτησίας εφαρμόζοντας το χ^2 -τεστ (chi-square test) με σκοπό να διερευνηθεί η επίδραση του φύλου, της ηλικίας, του επιπέδου εκπαίδευσης, του ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο οποίο εργάζονται, της θέσης εργασίας, το αν έχουν άμεσο προϊστάμενο και με το εάν έχουν προϊστάμενου αντίθετου φύλου στις απαντήσεις όσον αφορά το σύνολο των ερωτήσεων (Πίνακας 17).

Πίνακας 17: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 1.

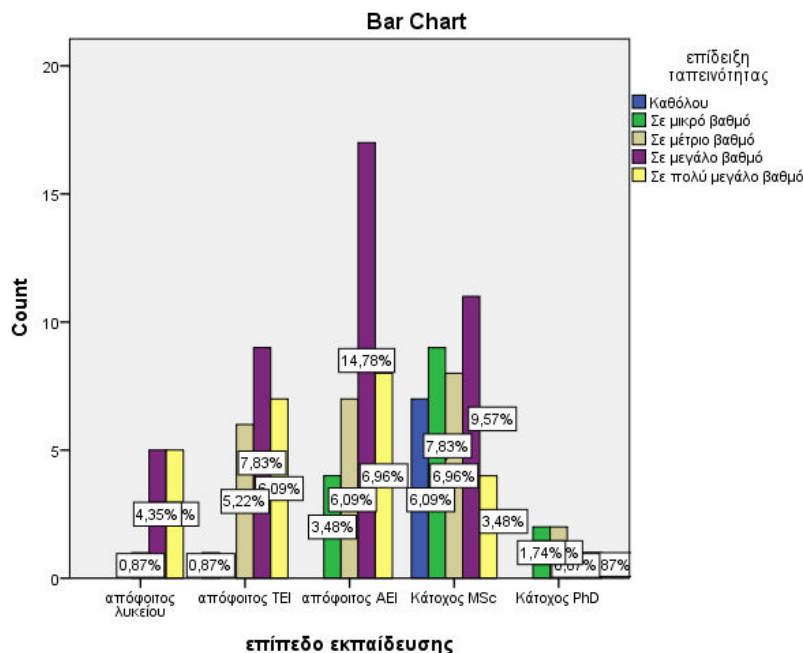
| ΕΝΟΤΗΤΑ 1 | Φύλο | Ηλικία | Επίπεδο εκπαίδευσης | Υπάλληλος Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης | Θέση Εργασίας | Φύλο άμεσου προϊστάμενου | προϊστάμενο του αντίθετου φύλου |
|---|-------|--------------|---------------------|--|---------------|--------------------------|---------------------------------|
| 1.1 Διαθέτει όραμα για τον οργανισμό, στον οποίο προΐσταται; | 0.345 | 0.818 | 0.499 | 0.738 | 0.172 | 0.040 | 0.497 |
| 1.2. Διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες; | 0.219 | 0.603 | 0.892 | 0.182 | 0.614 | 0.053 | 0.005 |
| 1.3 Διαθέτει διορατικότητα; | 0.686 | 0.585 | 0.979 | 0.390 | 0.190 | 0.166 | 0.137 |
| 1.4. Διαθέτει την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων; | 0.198 | 0.844 | 0.957 | 0.248 | 0.071 | 0.100 | 0.039 |
| 1.5. Διαθέτει την ικανότητα της επικοινωνίας; | 0.919 | 0.905 | 0.313 | 0.616 | 0.614 | 0.071 | 0.095 |
| 1.6. Επιδεικνύει ευαισθησία για τους ανθρώπους; | 0.483 | 0.635 | 0.191 | 0.354 | 0.711 | 0.569 | 0.003 |
| 1.7. Επιδεικνύει αυστηρότητα; | 0.987 | 0.649 | 0.345 | 0.102 | 0.416 | 0.044 | 0.394 |
| 1.8. Επιδεικνύει ταπεινότητα; | 0.875 | 0.456 | 0.016 | 0.954 | 0.607 | 0.782 | 0.147 |
| 1.9. Έχει ακεραιότητα χαρακτήρα; | 0.767 | 0.707 | 0.714 | 1.000 | 0.148 | 0.108 | 0.001 |
| 1.10. Διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά; | 0.766 | 0.753 | 0.830 | 0.321 | 0.165 | 0.227 | 0.024 |
| 1.11. Επιδεικνύει ευελιξία στο στυλ διοίκησης ανάλογα με τις ειδικές περιστάσεις; | 0.325 | 0.833 | 0.441 | 0.967 | 0.200 | 0.528 | 0.118 |
| 1.12. Επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας; | 0.420 | 0.018 | 0.005 | 1.000 | 0.348 | 0.941 | 0.022 |
| 1.13. Είναι | 0.568 | 0.457 | 0.771 | 0.825 | 0.202 | 0.212 | 0.587 |

| | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Συναισθηματικά σταθερός/ή; | | | | | | | |
|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--|



Γράφημα 22: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την άσκηση δημοκρατικού στυλ ηγεσία με βάση την ηλικιακή ομάδα των ερωτηθέντων.

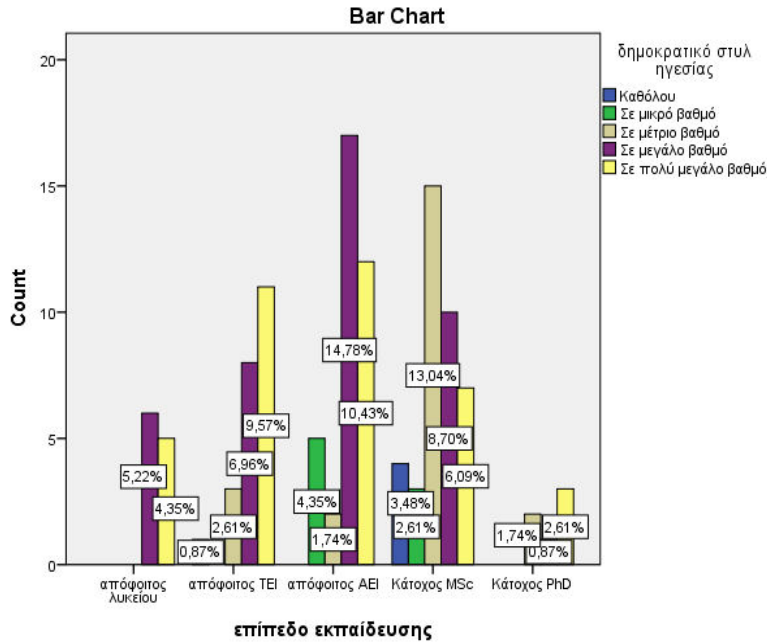
Το μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων που απάντησαν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό (33.91%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών. Τα νεότερα άτομα στην ηλικιακή ομάδα 26-35 ετών δεν θεωρούν ότι ο ο/η προϊστάμενός/η τους ακολουθεί δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Στις ηλικιακές ομάδες 36-45 ετών και άνω των 55 ετών, το ποσοστό των ατόμων που θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό είναι 16.52% και 11.39%, αντίστοιχα (Γράφημα 22).



Γράφημα 23: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την επίδειξη ταπεινότητας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων.

Οι απόψεις των αποφοίτων λυκείου παρουσιάζουν ομοφωνία στο ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει ταπεινότητα (ποσοστό 8.70%) σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Οι απόφοιτοι των TEI στο μεγαλύτερο ποσοστό (13.92) συμφωνούν ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει ταπεινότητα σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 5.22% θεωρεί ότι μόνο σε μέτριο βαθμό ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει ταπεινότητα. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ εκφράζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό (21.74%) την άποψη ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό ((Γράφημα 23).

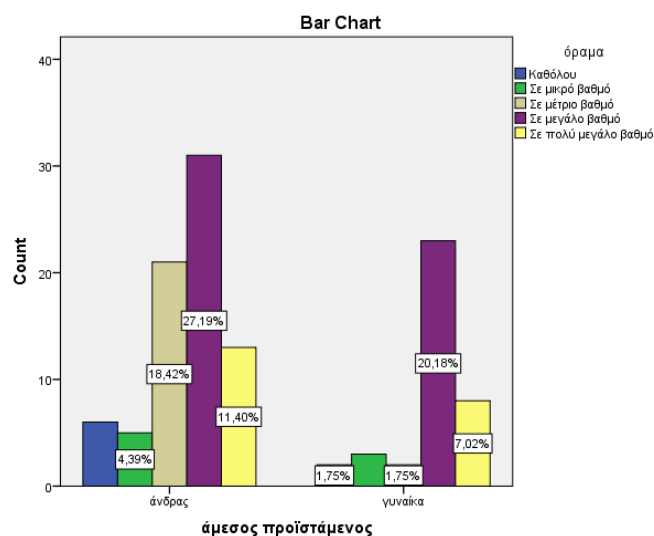
Σε αντίθεση με τους αποφοίτους ΑΕΙ, ένα μη αμελητέο ποσοστό της τάξεως του 13.92% των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών θεωρεί ότι σε μικρό βαθμό ή και καθόλου ο/η προϊστάμενός/η τους δεν επιδεικνύει ταπεινότητα, ενώ το 6.96% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι σε μέτριο βαθμό ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει ταπεινότητα. Μεταξύ όμως των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ένα ποσοστό ατόμων (13.05%) θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει ταπεινότητα σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό.



Γράφημα 24: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την άσκηση δημοκρατικού στυλ ηγεσίας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων.

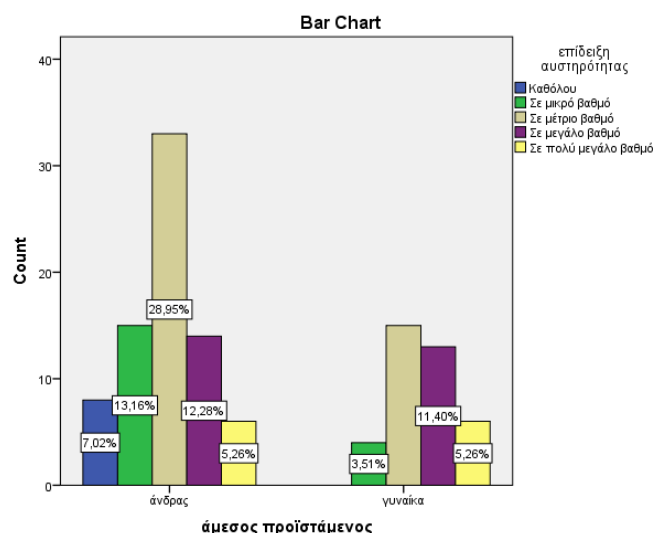
Οι απόψεις των αποφοίτων λυκείου παρουσιάζουν ομοφωνία στο ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (ποσοστό 9.57%) σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Οι απόφοιτοι των ΤΕΙ στο μεγαλύτερο ποσοστό (16.53%) συμφωνούν ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 2.61% θεωρεί ότι μόνο σε μέτριο βαθμό ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ εκφράζουν σε μεγαλύτερο ποσοστό (25.21%) την άποψη ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό (Γράφημα 24).

Σε αντίθεση με τους αποφοίτους ΑΕΙ, το μεγαλύτερο ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (14.79%) θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ ένα ποσοστό 13.04% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μέτριο βαθμό. Τέλος, ποσοστό 6.09% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σε μικρό βαθμό ή και καθόλου δεν επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Γράφημα 24).



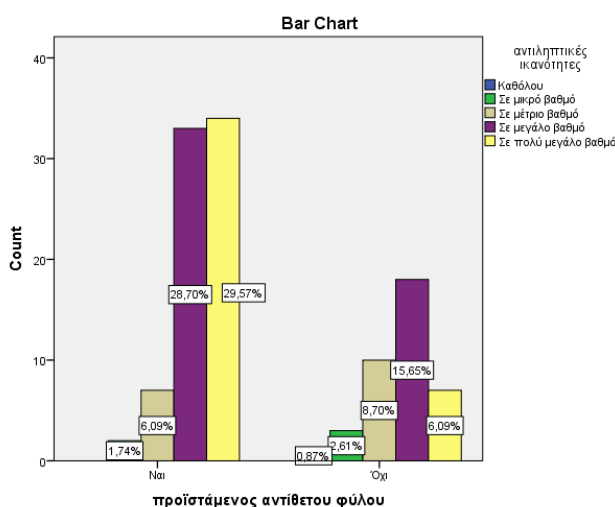
Γράφημα 25: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την ύπαρξη οράματος από τον προϊστάμενο με βάση το φύλο του άμεσου προϊστάμενου.

Το 38,59% του συνολικού δείγματος που είχε άνδρα άμεσο προϊστάμενο δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους διέθετε σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό όραμα, ενώ όταν ήταν γυναίκα η άμεση προϊσταμένη το αντίστοιχο ποσοστό ήταν της τάξεως του 27,20%. Βέβαια, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι συνολικά το 66,1% των ερωτηθέντων είχαν άνδρα άμεσο προϊστάμενο, ενώ γυναίκες μόλις το 33%. Αυτή η διαφορά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων (Γράφημα 25).



Γράφημα 26: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την επίδειξη ταπεινότητας από τον προϊστάμενο με βάση το φύλο του άμεσου προϊστάμενου.

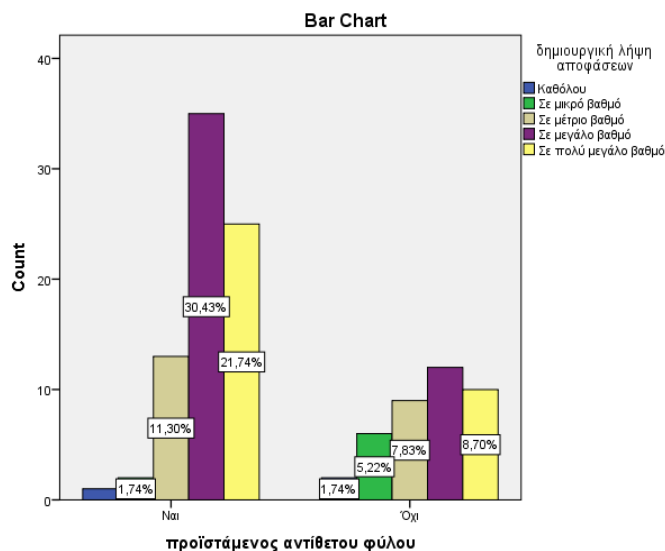
Όσον αφορά την επίδειξη αυστηρότητας, οι άνδρες δεν επιδεικνύουν μεγαλύτερη αυστηρότητα σε σύγκριση με τις γυναίκες όπως κάποιος θα ανέμενε. Πιο αναλυτικά, 20.18% του δείγματος δήλωσε ότι οι άντρες προϊστάμενοι επιδείκνυαν σε μικρό βαθμό ή και καθόλου αυστηρότητα, το 28.95% δήλωσε ότι επιδείκνυαν σε μέτριο βαθμό αυστηρότητα και μόλις το 17.54% επιδείκνυαν αυστηρότητα σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Στην περίπτωση των γυναικών άμεσων προϊσταμένων, το 16.66% του δείγματος επιδείκνυε αυστηρότητα σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό και μόλις το 3.51% επιδείκνυε αυστηρότητα σε μικρό βαθμό (Γράφημα 26).



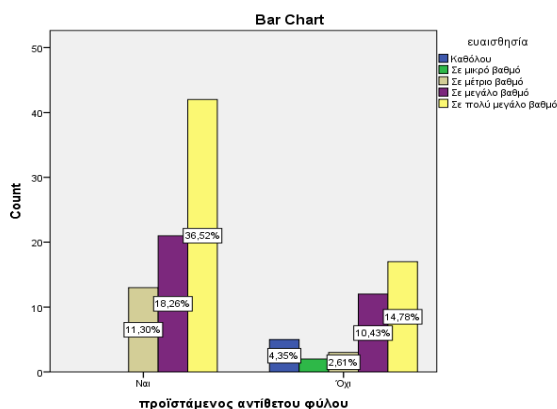
Γράφημα 27: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά τις αντιληπτικές ικανότητες του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.

Οι ερωτηθέντες που είχαν προϊστάμενο αντίθετου φύλου παρατηρήθηκε ότι διακρίνουν σε αυτούς καλά χαρακτηριστικά σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους υπόλοιπους. Πιο αναλυτικά, οι προϊστάμενοι όταν είναι αντίθετου φύλου διαθέτουν αντιληπτικές ικανότητες σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 58.27% του δείγματος, ενώ στην αντίθετη περίπτωση το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται σε 21.74% του δείγματος (Γράφημα 27). Υψηλότερα ποσοστά σε προϊστάμενους αντίθετου φύλου παρατηρήθηκαν και σε άλλα χαρακτηριστικά όπως στην ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων (52.17% έναντι 19.13%) (Γράφημα 28), την ευαισθησία για τους ανθρώπους (54.78% έναντι 25.21%) (Γράφημα 29), την ακεραιότητα χαρακτήρα (63.47% έναντι 24.35%) (Γράφημα 30), την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων (51.31% έναντι 19.13%) (Γράφημα 31), καθώς και την άσκηση δημοκρατικού στυλ ηγεσίας (46.09% έναντι 23.47%) (Γράφημα 32). Βέβαια θα

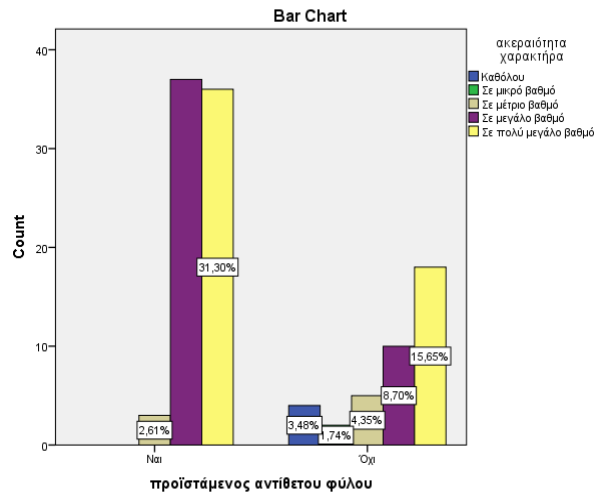
πρέπει να ληφθεί υπόψη στο σύνολο του δείγματος το ποσοστό αυτών που έχουν προϊστάμενο αντίθετου φύλου είναι διπλάσιο από το ποσοστό αυτών που δεν ήταν αντίθετου φύλου ο/η προϊστάμενός/η τους.



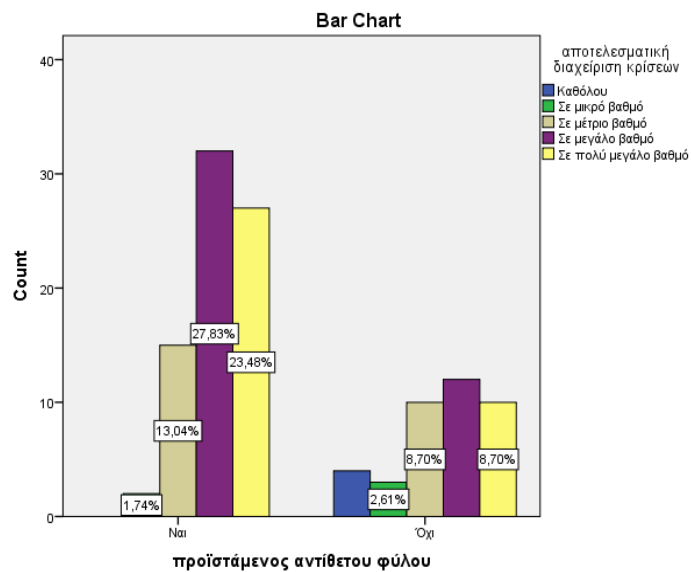
Γράφημα 28: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά τη δημιουργική λήψη αποφάσεων του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.



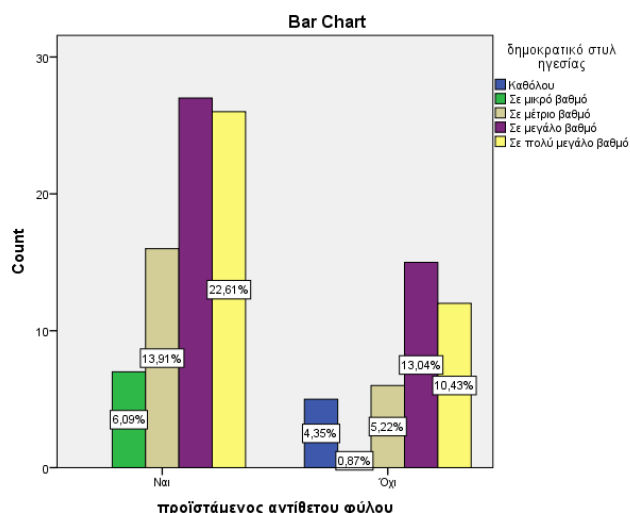
Γράφημα 29: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την ευαισθησία του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.



Γράφημα 30: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την ακεραιότητα χαρακτήρα του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.



Γράφημα 31: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.



Γράφημα 32: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά την άσκηση δημοκρατικού στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.

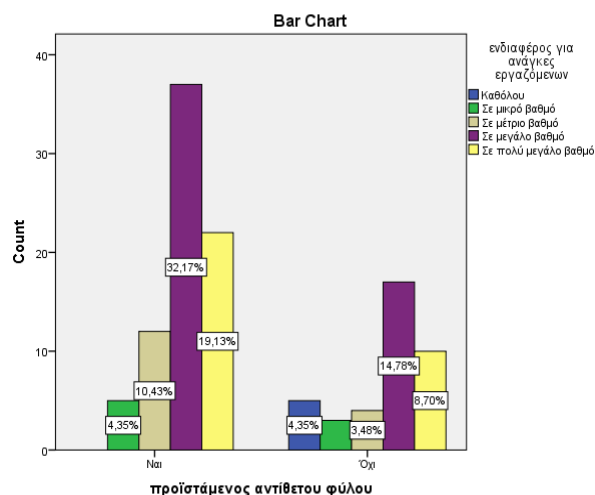
Ερώτηση 2

Πίνακας 18: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 2.

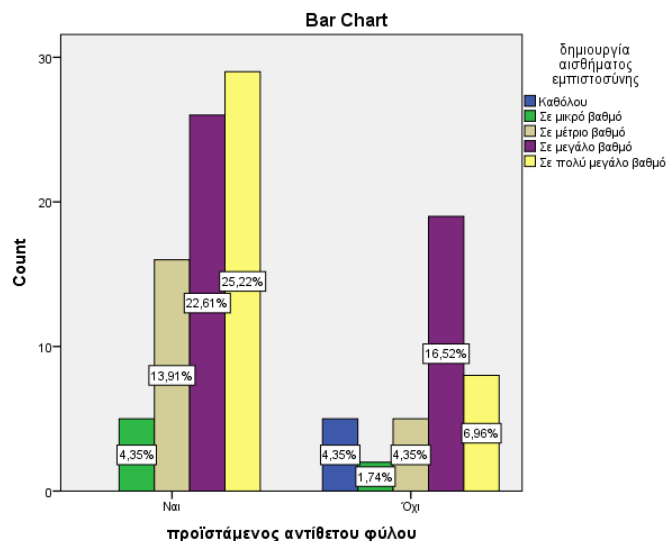
| ΕΝΟΤΗΤΑ 2 | Φύλο | Ηλικία | Επίπεδο εκπαίδευσης | Υπάλληλος Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης | Θέση Εργασίας | άμεσο προϊστάμενο | προϊστάμενο του αντίθετου φύλου |
|--|-------|--------|---------------------|--|---------------|-------------------|---------------------------------|
| 2.1. Εμπνέει τους εργαζόμενους για την υλοποίηση του οράματος; | 0,179 | 0,879 | 0,276 | 0,788 | 0,705 | 0,734 | 0,309 |
| 2.2. Παρακινεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων; | 0,249 | 0,469 | 0,304 | 0,851 | 0,238 | 0,791 | 0,236 |
| 2.3. Επιβραβεύει τους εργαζόμενους όταν επιτυγχάνουν τους στόχους; | 0,686 | 0,717 | 0,130 | 0,260 | 0,528 | 0,545 | 0,083 |
| 2.4. Ενδιαφέρεται προσωπικά για τις ανάγκες των εργαζομένων; | 0,192 | 0,476 | 0,719 | 0,732 | 0,187 | 0,122 | 0,037 |
| 2.5. Δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους; | 0,428 | 0,968 | 0,569 | 0,648 | 0,350 | 0,095 | 0,006 |
| 2.6. Βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους; | 0,822 | 0,618 | 0,473 | 0,841 | 0,381 | 0,796 | 0,176 |
| 2.7. Ευνοεί τη συμμετοχή των | 0,940 | 0,603 | 0,129 | 0,508 | 0,635 | 0,640 | 0,346 |

| | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων; | | | | | | | |
| 2.8. Ευνοεί την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος στους εργαζομένους; | 0,874 | 0,976 | 0,151 | 0,586 | 0,441 | 0,556 | 0,311 |

Όσον αφορά τις απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν μόνο μεταξύ των ατόμων που είχαν ή όχι προϊστάμενο/η αντίθετου φύλου. Πιο αναλυτικά, οι προϊστάμενοι αντίθετου φύλου ενδιαφέρονται προσωπικά για τις ανάγκες των εργαζομένων σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστό 51.3%, ενώ οι προϊστάμενοι που δεν είναι αντίθετου φύλου ενδιαφέρονται σε ποσοστό μόλις 23.48% σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό (Πίνακας 18, Γράφημα 33). Παρόμοια, οι προϊστάμενοι αντίθετου φύλου δημιουργούν μεγαλύτερο αίσθημα εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους σε ποσοστό 47.83% έναντι 23.48% των υπολοίπων.



Γράφημα 33: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά το ενδιαφέρον του προϊστάμενου για τις ανάγκες των εργαζομένων ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.

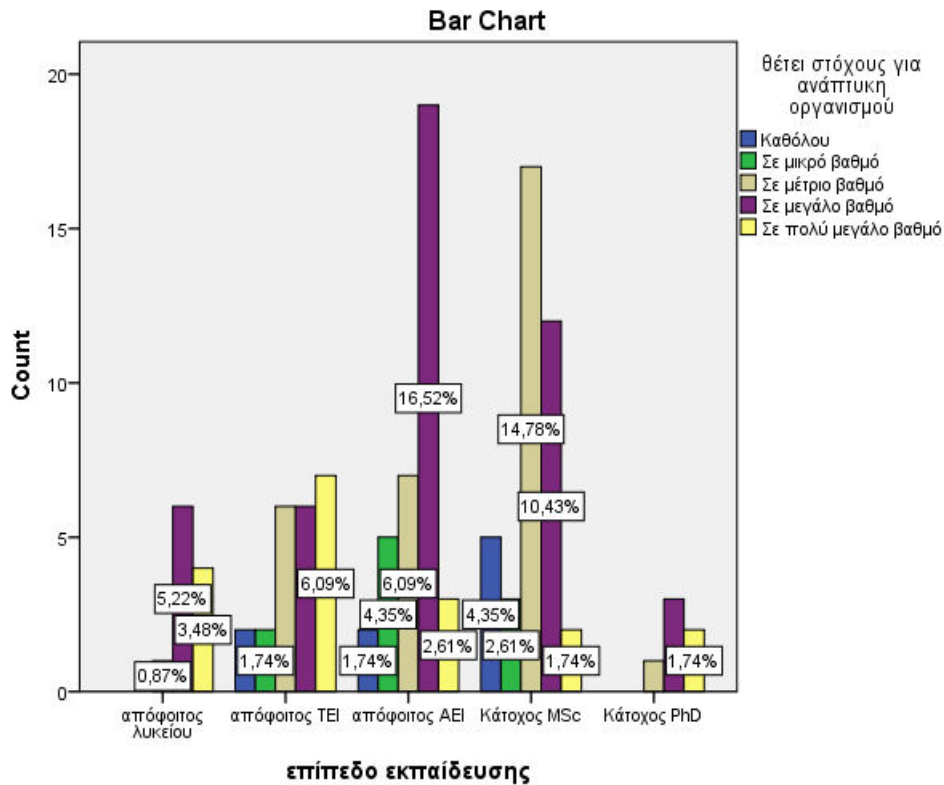


Γράφημα 34: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων όσον αφορά τη δημιουργία αισθήματος εμπιστοσύνης ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.

Ερώτηση 3

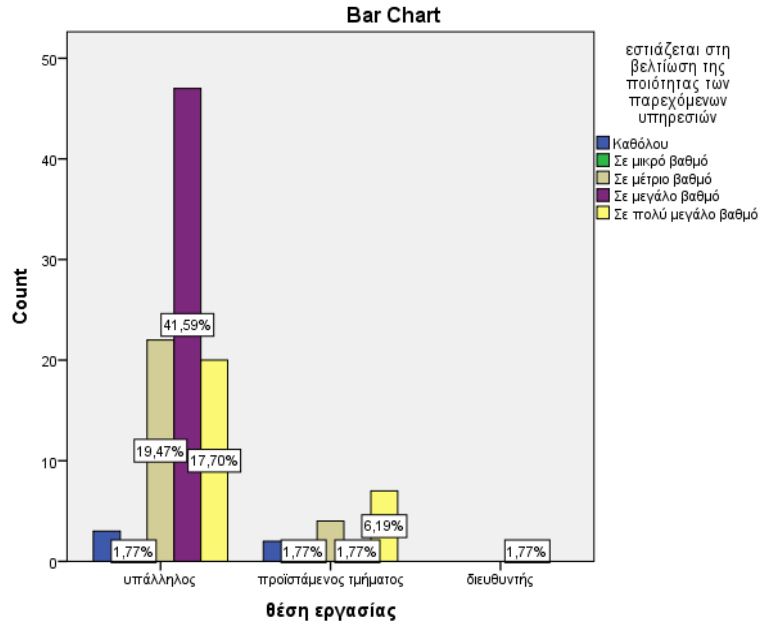
Πίνακας 19: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 3.

| ΕΝΟΤΗΤΑ 3 | Φύλο | Ηλικία | Επίπεδο εκπαίδευσης | Υπάλληλος Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης | Θέση Εργασίας | άμεσο προϊστάμενο | προϊστάμενο του αντίθετου φύλου |
|---|-------|--------|---------------------|--|---------------|-------------------|---------------------------------|
| 3.1. Θέτει στόχους για την ανάπτυξη του οργανισμού; | 0,232 | 0,831 | 0,040 | 0,500 | 0,587 | 0,515 | 0,690 |
| 3.2. Εστιάζεται στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων; | 0,858 | 0,600 | 0,454 | 0,992 | 0,981 | 0,641 | 0,152 |
| 3.3. Εστιάζεται στην αύξηση της Παραγωγικότητας της Υπηρεσίας; | 0,545 | 0,137 | 0,812 | 0,635 | 0,967 | 0,913 | 0,903 |
| 3.4. Εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών; | 0,399 | 0,485 | 0,675 | 0,903 | 0,047 | 0,171 | 0,157 |
| 3.5. Διαχειρίζεται συνετά τους πόρους του φορέα; | 0,152 | 0,698 | 0,652 | 0,191 | 0,069 | 0,310 | 0,193 |



Γράφημα 35: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος θέτει στόχους για την ανάπτυξη του οργανισμού ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων.

Τα μεγαλύτερα ποσοστά όσον αφορά το αν ο/η προϊστάμενός/η θέτει στόχους για την ανάπτυξη του οργανισμού παρατηρούνται στις απαντήσεις αποφοίτων ΑΕΙ και κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Αξίζει βέβαια να επισημανθεί ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, οπότε τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνευτούν με προσοχή.



Γράφημα 36: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ανάλογα με τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων.

Όσον αφορά την εστίαση της προσοχής στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι υπάλληλοι σε συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 59.29% ενδιαφέρονται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, σε μέτριο βαθμό ενδιαφέρεται το 19.47% των υπαλλήλων και μόλις το 1.77% δεν ενδιαφέρονται καθόλου για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό σε ποσοστό μόλις 6.19%, ενώ στο δείγμα οι προϊστάμενοι αποτελούσαν το 14.8%. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο συνολικό δείγμα μόνο 2 άτομα κατείχαν διευθυντική θέση και από τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση προέκυψε ότι και τα 2 άτομα ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

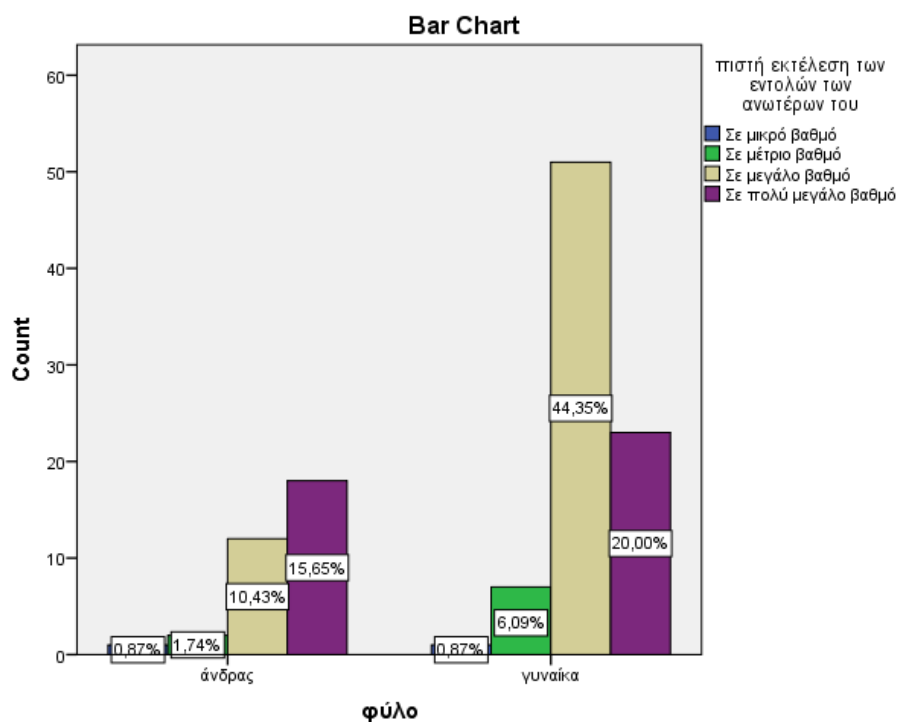
Ερώτηση 4

Πίνακας 20: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 4.

| ΕΝΟΤΗΤΑ 4 | Φύλο | Ηλικία | Επίπεδο εκπαίδευσης | Υπάλληλος Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης | Θέση Εργασίας | άμεσο προϊστάμενο | προϊστάμενο του αντίθετου φύλου |
|--|--------------|--------|---------------------|--|---------------|-------------------|---------------------------------|
| 4.1. Εκτελεί πιστά τις εντολές των ανωτέρων | 0,043 | 0,162 | 0,440 | 0,433 | 0,147 | 0,650 | 0,590 |

| | | | | | | | |
|---|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|-------|
| του; | | | | | | | |
| 4.2. Συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων που λαμβάνουν οι ανώτεροί του; | 0,879 | 0,708 | 0,087 | 0,788 | 0,073 | 0,760 | 0,652 |
| 4.3. Έχει πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στα θέματα του οργανισμού; | 0,652 | 0,741 | 0,021 | 0,836 | 0,396 | 0,162 | 0,345 |

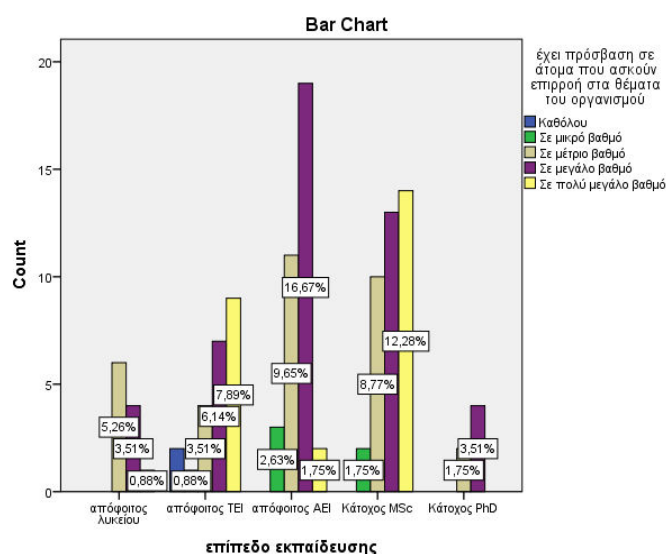
Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρούνται μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά το πόσο πιστά εκτελούν τις εντολές των ανωτέρων τους. Οι γυναίκες σε ποσοστό 64.35% εκτελούν πιστά τις εντολές των ανωτέρων τους σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ στους άνδρες το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται σε 26.08%. Αυτό το εύρημα έρχεται και επιβεβαιώνει τη μέχρι τώρα βιβλιογραφία, όπου είναι γνωστό ότι άνδρες δεν δέχονται εύκολα εντολές γιατί νιώθουν ότι θίγεται το καθεστώς κυριαρχίας και η επιρροή τους.



Γράφημα 37: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος εκτελεί πιστά τις εντολές των ανωτέρων του ανάλογα με το φύλο των ερωτηθέντων.

Η κατηγορία των υπαλλήλων με τη μεγαλύτερη πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στα θέματα του οργανισμού είναι οι απόφοιτοι ΑΕΙ με ποσοστό 18.42% να έχει σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στα

θέματα του οργανισμού, ενώ ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται σε 23.68%.



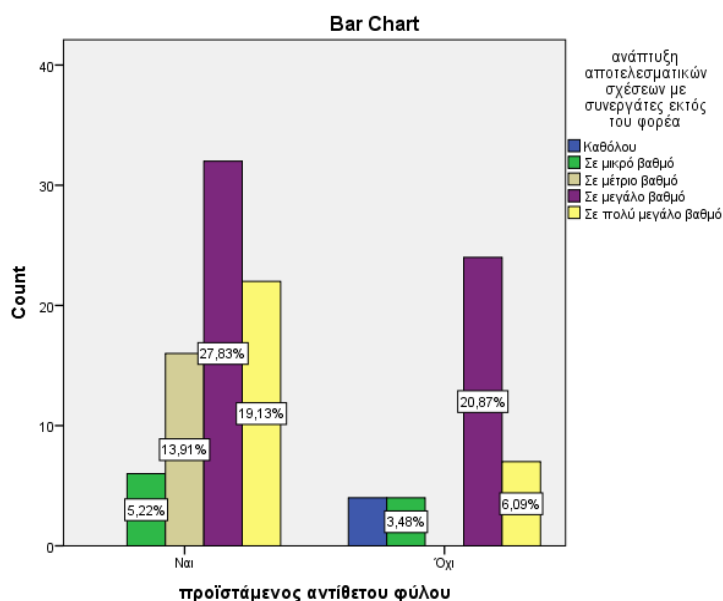
Γράφημα 38: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος έχει πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στα θέματα του οργανισμού ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

Ερώτηση 5

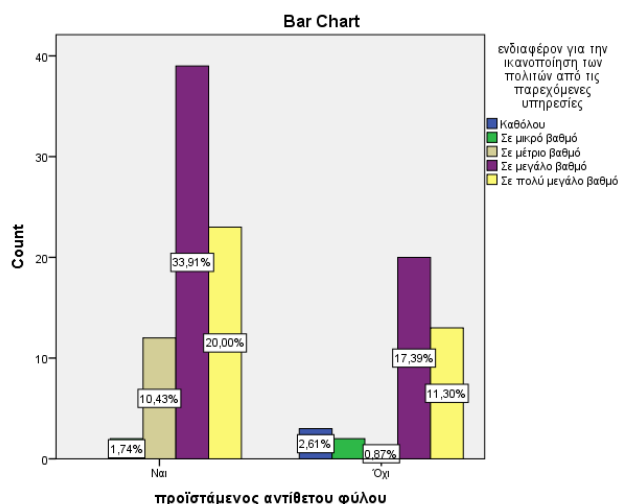
Πίνακας 21: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων της Ερώτησης 5.

| ΕΝΟΤΗΤΑ 5 | Φύλο | Ηλικία | Επίπεδο εκπαίδευσης | Υπάλληλος Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης | Θέση Εργασίας | άμεσο προϊστάμενο | προϊστάμενο του αντίθετου φύλου |
|--|-------|--------|---------------------|--|---------------|-------------------|---------------------------------|
| 5.1. Αναπτύσσει αποτελεσματικές σχέσεις με συνεργάτες εκτός του φορέα; | 0,463 | 0,268 | 0,253 | 0,374 | 0,194 | 0,830 | 0,001 |
| 5.2. Ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες; | 0,372 | 0,638 | 0,644 | 0,498 | 0,102 | 0,674 | 0,035 |
| 5.3. Ενδιαφέρεται για την κοινωνική συνεισφορά του φορέα; | 0,340 | 0,828 | 0,102 | 0,321 | 0,235 | 0,176 | 0,548 |
| 5.4. Δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για τον φορέα; | 0,822 | 0,672 | 0,466 | 0,801 | 0,283 | 0,771 | 0,777 |

Στατιστικά σημαντικές διαφορές προέκυψαν μόνο με το εάν οι ερωτηθέντες είχαν ή όχι προϊστάμενο/η αντίθετου φύλου όσον αφορά την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων με συνεργάτες εκτός του φορέα και το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αντίθετα, το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης το Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο οποίο εργάζονται, τη θέση εργασίας και το φύλο του άμεσου προϊστάμενου/ης δεν παρατηρήθηκε ότι επηρεάζουν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη ερώτηση.



Γράφημα 39: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος αναπτύσσει αποτελεσματικές σχέσεις με συνεργάτες εκτός φορέα ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.



Γράφημα 40: Γραφική απεικόνιση των απαντήσεων σχετικά με το εάν ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ανάλογα με το εάν ή όχι ο προϊστάμενος είναι αντίθετου φύλου.

Ερώτηση 6

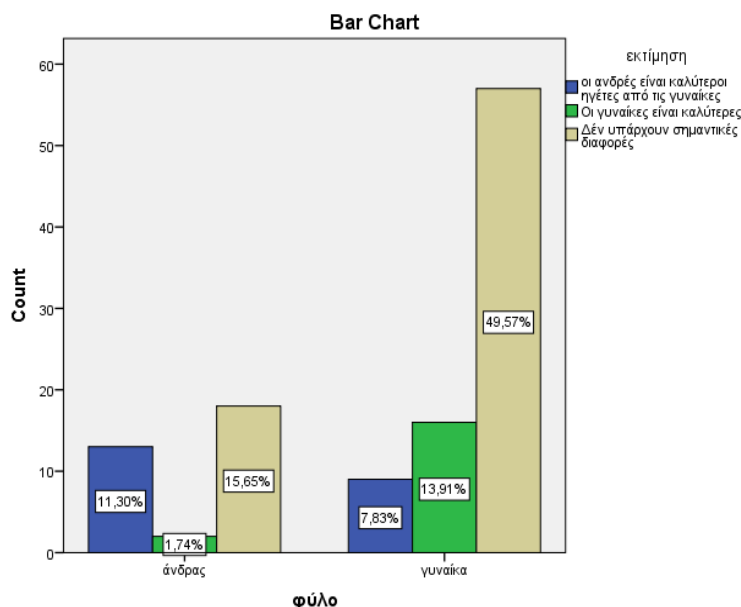
Πίνακας 22: Αποτελέσματα ανάλυσης χ^2 -τεστ με στόχο τον έλεγχο συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και της εκτίμησης των ερωτηθέντων για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.

| ΕΝΟΤΗΤΑ 6 | Φύλο | Ηλικία | Επίπεδο εκπαίδευσης | Υπάλληλος Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης | Θέση Εργασίας | άμεσο προϊστάμενο | προϊστάμενο του αντίθετου φύλου |
|-----------|-------|--------|---------------------|--|---------------|-------------------|---------------------------------|
| | 0,001 | 0,172 | 0,796 | 0,160 | 0,581 | 0,346 | 0,156 |

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το φύλο επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με το ποιος συγκεντρώνει την προτίμηση όσον αφορά τις ηγετικές του ικανότητες. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες πιστεύει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών. Πιο συγκεκριμένα, το 49.57% των γυναικών πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, με το αντίστοιχο ποσοστό στους άνδρες να είναι της τάξεως του 15.65%. Μεγάλες διαφορές μεταξύ των ποσοστών που υποστηρίζουν είτε ότι οι άνδρες είτε ότι οι γυναίκες είναι καταλληλότερες σε ηγετικές θέσεις, υπάρχουν μεταξύ των δύο φύλων.

Η άποψη ότι οι γυναίκες είναι καταλληλότερες από τους άνδρες σημειώνει ποσοστό στις μεν γυναίκες της τάξεως του 13.91%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στους

άνδρες είναι 1.74%. Ανάλογα, η άποψη ότι οι άνδρες είναι καταλληλότεροι από τις γυναίκες σε ηγετικές θέσεις σημειώνει ποσοστό στους άνδρες της τάξεως του 11.30%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στις γυναίκες είναι 7.83%.



Γράφημα 41: Γραφική απεικόνιση της εκτίμησης των ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο τους.

6.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε ένα περιβάλλον που γίνεται όλο πιο ανταγωνιστικό, αβέβαιο και απαιτητικό, η ηγεσία ως λειτουργία των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων αποτελεί το κλειδί της διαρκούς επιτυχίας. Το διαρκές ερώτημα που απασχολεί όσους προβληματίζονται πάνω στα ζητήματα της εργασίας και γενικότερα γύρω από τα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του εργασιακού χώρου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, σχετίζεται με το ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο δουλειάς του, μεταξύ των οποίων και το φύλο δηλαδή αν οι άντρες ή οι γυναίκες είναι πιο κατάλληλες σε ηγετικές θέσεις. Παρά τις έρευνες και τις μελέτες για το προφίλ και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη καμία θεώρηση δεν μπορούσε να δώσει μια εξ ολοκλήρου πειστική απάντηση στο ερώτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Οι γυναίκες είναι γνωστό ότι αντιμετωπίζουν παγιωμένα αρνητικά στερεότυπα και προκαταλήψεις από τους αρχαίους χρόνους μέχρι και σήμερα (οι προκαταλήψεις δημιουργούν μεγάλες διακρίσεις) όσον αφορά τον χώρο εργασίας. Τις περισσότερες φορές προσάπτονται σε αυτές στερεοτυπικά χαρακτηριστικά

προσωπικότητας όπως καλοσύνη, εγκαρδιότητα, ευγένεια τα οποία με τη σειρά τους δημιουργούν στον κοινό νου την εικόνα, ότι τέτοια χαρακτηριστικά προσωπικότητας ταιριάζουν σε επαγγέλματα που σχετίζονται με την κοινωνική προσφορά.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να μελετηθεί η επίδραση του φύλου στις διοικητικές υπηρεσίες της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Το δείγμα αποτελούνταν από διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλίας. Παρουσιάζει ενδιαφέρον γιατί δεν περιορίζεται μόνο στις κεντρικές υπηρεσίες των δυο Ιδρυμάτων, αλλά επεκτείνεται σε όλες τις Σχολές και Τμήματα και στις τέσσερις πόλεις που εδρεύουν όλες οι Σχολές και τα Τμήματα των προαναφερθέντων Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα στα οποία η παρούσα διπλωματική εργασία κλήθηκε να απαντήσει είναι τα εξής:

- Το στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών διαφέρει και αν διαφέρει που εντοπίζονται οι διαφορές και πόσο επηρεάζουν το ηγετικό στυλ.
- Μεταξύ των δύο φύλων ποιος συγκεντρώνει περισσότερα καλά χαρακτηριστικά τα οποία τον καθιστούν ικανότερο ηγέτη.
- Στη σύγχρονη διοίκηση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παίζει ρόλο το φύλο στην ηγεσία ως προς την αποτελεσματικότητά της.

Στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από το γενικό μέρος που περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και το ειδικό μέρος που αποτελείται από 6 ερωτήσεις οι οποίες διερευνούν τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλίας απέναντι στην επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας στις Διοικητικές Υπηρεσίες της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά, στην πρώτη ενότητα υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με το φύλο των εκπαιδευτικών, την ηλικία τους, το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, το Ίδρυμα στο οποίο εργάζονται, τη θέση εργασίας που έχουν, τα έτη υπηρεσίας στη θέση που εργάζονται αλλά και τα συνολικά έτη υπηρεσίας στον οργανισμό, για το εάν έχουν άμεσο προϊστάμενο άνδρα ή γυναίκα, καθώς επίσης και εάν είχαν στο παρελθόν ποτέ προϊστάμενο του αντίθετου φύλου από αυτόν που έχουν τώρα. Στη δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε

ερωτήσεις όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που διακρίνουν στους προϊστάμενούς τους και μάλιστα καταγράφοντας σε ποιο βαθμό.

Κατά τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων εφαρμόστηκε αρχικά περιγραφική στατιστική ανάλυση για να βρεθούν οι συχνότητες και οι ποσοστιαίες αναλογίες των εξεταζόμενων μεταβλητών. Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε επαγωγική στατιστική ανάλυση για να διερευνηθεί τυχόν ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών και συσχετίσεων μεταξύ των απαντήσεων και των δημογραφικών παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα, ακολούθησε έλεγχος ανεξαρτησίας εφαρμόζοντας το χ^2 -τεστ (chi-square test) με σκοπό να διερευνηθεί η επίδραση του φύλου, της ηλικίας, του επιπέδου εκπαίδευσης, του ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο οποίο εργάζονται, της θέσης εργασίας, το αν έχουν άμεσο προϊστάμενο και εάν έχουν προϊστάμενο αντίθετου φύλου στις απαντήσεις όσον αφορά το σύνολο των ερωτήσεων του ειδικού μέρους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων που απάντησαν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών. Ακολουθούν τα άτομα των ηλικιακών ομάδων άνω των 55 ετών και 36-45 ετών με την πλειοψηφία τους να θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Τα νεότερα άτομα στην ηλικιακή ομάδα 26-35 ετών δεν θεωρούν ότι ο ο/η προϊστάμενός/η τους ακολουθεί δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

Οι απόψεις τόσο των αποφοίτων λυκείου όσο και των αποφοίτων ΑΕΙ και ΤΕΙ παρουσιάζουν ομοφωνία αφού στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει ταπεινότητα σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Σε αντίθεση με τους αποφοίτους ΑΕΙ, ένα μη αμελητέο ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών θεωρεί ότι σε μικρό βαθμό ή και καθόλου ο/η προϊστάμενός/η τους δεν επιδεικνύει ταπεινότητα, ενώ ένα ακόμα μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ότι σε μέτριο βαθμό ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει ταπεινότητα. Μεταξύ όμως των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ένα ποσοστό ατόμων θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει ταπεινότητα σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό.

Οι απόψεις τόσο των αποφοίτων λυκείου όσο και των αποφοίτων ΑΕΙ και ΤΕΙ στην πλειοψηφία τους παρουσιάζουν ομοφωνία στο ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό. Σε αντίθεση με τους αποφοίτους ΑΕΙ, το μεγαλύτερο ποσοστό των κατόχων

μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ ένα επίσης μεγάλο ποσοστό θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας σε μέτριο βαθμό. Τέλος, υπήρξαν ελάχιστοι που απάντησαν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σε μικρό βαθμό ή και καθόλου δεν επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

Οι ερωτηθέντες που είχαν άνδρα άμεσο προϊστάμενο δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους διέθετε σε μεγαλύτερο ποσοστό όραμα σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό όραμα από το χρονικό διάστημα που είχαν γυναίκα ως άμεση προϊσταμένη. Βέβαια, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι συνολικά το 66.1% των ερωτηθέντων είχαν άνδρα άμεσο προϊστάμενο, ενώ γυναίκες μόλις το 33%. Αυτή η διαφορά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά την επίδειξη αυστηρότητας, οι άνδρες δεν επιδεικνύουν μεγαλύτερη αυστηρότητα σε σύγκριση με τις γυναίκες, όπως κάποιος θα ανέμενε.

Οι ερωτηθέντες που είχαν προϊστάμενο αντίθετου φύλου παρατηρήθηκε ότι διακρίνουν σε αυτούς καλά χαρακτηριστικά σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους υπόλοιπους. Πιο αναλυτικά, οι προϊστάμενοι όταν είναι αντίθετου φύλου διαθέτουν αντιληπτικές ικανότητες σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό στην πλειοψηφία του δείγματος. Υψηλότερα ποσοστά σε προϊστάμενους αντίθετου φύλου παρατηρήθηκαν και σε άλλα χαρακτηριστικά όπως στην ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων, την ευαισθησία για τους ανθρώπους, την ακεραιότητα χαρακτήρα, την αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων, καθώς και την άσκηση δημοκρατικού στυλ ηγεσίας. Βέβαια θα πρέπει να ληφθεί υπόψη στο σύνολο του δείγματος το ποσοστό αυτών που έχουν προϊστάμενο αντίθετου φύλου είναι διπλάσιο από το ποσοστό αυτών που δεν ήταν αντίθετου φύλου ο/η προϊστάμενός/η τους.

Όσον αφορά τις απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν μόνο μεταξύ των ατόμων που είχαν ή όχι προϊστάμενο/η αντίθετου φύλου. Πιο αναλυτικά, οι προϊστάμενοι αντίθετου φύλου ενδιαφέρονται προσωπικά για τις ανάγκες των εργαζομένων σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σύγκριση με τους προϊστάμενους που δεν είναι αντίθετου φύλου. Παρόμοια, οι προϊστάμενοι αντίθετου φύλου δημιουργούν μεγαλύτερο αίσθημα εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους.

Τα μεγαλύτερα ποσοστά όσον αφορά το αν ο/η προϊστάμενός/η θέτει στόχους για την ανάπτυξη του οργανισμού παρατηρούνται στις απαντήσεις αποφοίτων ΑΕΙ

και κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Αξίζει βέβαια να επισημανθεί ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, οπότε τα αποτελέσματα θα πρέπει να ερμηνευτούν με προσοχή.

Όσον αφορά την εστίαση της προσοχής στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι υπάλληλοι σε συντριπτική πλειοψηφία ενδιαφέρονται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, μικρότερο ποσοστό συγκεντρώνει το ενδιαφέρον σε μέτριο βαθμό ενδιαφέρεται, ενώ ελάχιστοι απάντησαν ότι δεν ενδιαφέρονται καθόλου για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό σε μικρότερο ποσοστό από τους υπαλλήλους με το αντίστοιχο βαθμό ενδιαφέροντος, αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι στο δείγμα οι προϊστάμενοι ήταν πολύ λιγότεροι από τους υπαλλήλους. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο συνολικό δείγμα μόνο 2 άτομα κατείχαν διευθυντική θέση και από τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση προέκυψε ότι και τα 2 άτομα ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρούνται μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά το πόσο πιστά εκτελούν τις εντολές των ανωτέρων τους. Οι γυναίκες σε μεγαλύτερο ποσοστό εκτελούν πιστά τις εντολές των ανωτέρων τους σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό από τους άνδρες. Αυτό το εύρημα έρχεται και επιβεβαιώνει τη μέχρι τώρα βιβλιογραφία, όπου είναι γνωστό ότι άνδρες δεν δέχονται εύκολα εντολές γιατί νιώθουν ότι θίγεται το καθεστώς κυριαρχίας και η επιρροή τους.

Η κατηγορία των υπαλλήλων με τη μεγαλύτερη πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στα θέματα του οργανισμού είναι οι απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές προέκυψαν μόνο με το εάν οι ερωτηθέντες είχαν ή όχι προϊστάμενο/η αντίθετου φύλου όσον αφορά την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων με συνεργάτες εκτός του φορέα και το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αντίθετα, το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης το Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στο οποίο εργάζονται, η θέση εργασίας και το φύλο του άμεσου προϊστάμενου/ης δεν παρατηρήθηκε ότι επηρεάζουν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το φύλο επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με το ποιος συγκεντρώνει την

προτίμηση όσον αφορά τις ηγετικές του ικανότητες. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες πιστεύει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών. Μεγάλες διαφορές μεταξύ των ποσοστών που υποστηρίζουν είτε ότι οι άνδρες είτε ότι οι γυναίκες είναι καταλληλότερες σε ηγετικές θέσεις, υπάρχουν μεταξύ των δύο φύλων. Με ασφάλεια λοιπόν μπορεί να διατυπωθεί η άποψη ότι σύμφωνα με τα συνολικά αποτελέσματα υπερτερεί με μεγάλη διαφορά η άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στο στυλ ηγεσίας. Όταν κάποιος παρατηρεί την άποψη αποκλειστικά των ανδρών και αποκλειστικά των γυναικών, αν και υπερτερεί και στις δυο περιπτώσεις η άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών, οι άνδρες φαίνεται να μεροληπτούν υπέρ τους, ενώ οι γυναίκες εμφανίζονται λιγότερο μεροληπτικές.

Όσον αφορά την επίδραση της ηλικίας στην εκτίμηση για το ποιος είναι καλύτερος ηγέτης, είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο μειώνονται τα ποσοστά που θεωρούν τις γυναίκες καλύτερες, ενώ αντίθετα αυξάνουν τα ποσοστά που αντιστοιχούν στην άποψη ότι οι άνδρες είναι καλύτεροι ηγέτες. Σε όλες, όμως, τις ηλικιακές ομάδες υπερτερεί σε ποσοστό ή άποψη ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στο στυλ ηγεσίας.

6.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνάς μας ήταν το γεγονός ότι το δείγμα μας, όπως και η ελληνική κοινωνία γενικότερα, δεν ήταν εξοικειωμένο με τη συστηματική έρευνα.

Άλλος περιορισμός σχετίζεται με την επιλογή της πενταβάθμιας κλίμακας Likert στο ερωτηματολόγιο. Τα πλεονεκτήματα της κλίμακας αυτής αναφέρθηκαν παραπάνω. Τα μειονεκτήματά της είναι ότι δεν περιλαμβάνει ενδιάμεσες απαντήσεις, όπως π.χ. την απάντηση «σε πολύ μικρό βαθμό» που θα μπορούσε να αντιστοιχεί στο βαθμό 1,5 και ότι δεν επιτρέπει στον ερωτώμενο να εκφράσει κάποια άλλη άποψη πέρα από τις δοθείσες, όπως συμβαίνει στις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις.

Τα προβλήματα αυτά πάντως κατέδειξαν στην πράξη τα πλεονεκτήματα των κλειστού τύπου ερωτήσεων έναντι αυτών του ανοιχτού τύπου, όπως είναι ότι τα υποκείμενα τις απαντούν πιο εύκολα και πιο ξεκάθαρα ενώ και για τον ερευνητή είναι πιο εύκολη, πιο γρήγορη και πιο ασφαλής η επεξεργασία και η ανάλυσή τους.

Τέλος, όπως σε κάθε ερωτηματολόγιο, υπάρχει η ενδόμυχη αγωνία του ερευνητή αν τα υποκείμενα της έρευνας απάντησαν ειλικρινά και χωρίς φόβο στις ερωτήσεις που τέθηκαν – ειδικά στην περίπτωση μας που το θέμα αφορούσε τους προϊσταμένους τους.

6.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η συνεργασία σε συλλογικό επίπεδο είναι άκρως σημαντική και πρέπει να επιδιώκεται από τον καθένα μας ξεχωριστά σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Υπάρχει πάντοτε αυξημένη ανάγκη για μια ισχυρή και αποφασιστική ένωση γυναικών. Τα κράτη μέλη πρέπει να εφαρμόσουν πολιτικές ορθότερων πρακτικών για την πρόσληψη και την απασχόληση επιστημόνων. Η έννοια της ισότητας πρέπει να ξεκινήσει από το σχολείο, εκεί όπου τα παιδιά μαθαίνουν ότι είναι ισότιμα σε κάθε πτυχή της ζωής τους. Τα σχολεία πρέπει επίσης να παρέχουν εκπαίδευση σχετικά με τη διαφορετικότητα προκειμένου να στηρίξουν τις γυναίκες σε επαγγέλματα στον κλάδο των θετικών επιστημών, της τεχνολογίας, του πολυτεχνείου και των μαθηματικών. Εν προκειμένω είναι επιτακτική η ανάγκη για αδιάλειπτη επιβολή της νομοθεσίας.

Οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν μεταξύ τους, ωστόσο επιβάλλεται και πρέπει να έχουν ίσα δικαιώματα ανεξάρτητα από την ηλικία, τη θρησκεία, την οικογενειακή κατάσταση και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο.

Η Nancy Hopkins εκφράζει με τον καλύτερο τρόπο το κίνητρο αυτής της επιδίωξης: «Η αλλαγή των συναισθημάτων και των απόψεων κάθε ατόμου ξεχωριστά είναι υπερβολικά αργή διαδικασία - αν αλλάξουμε τους θεσμούς, θα αλλάξει και ο χτύπος της καρδιάς».

Δεδομένου ότι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται από τις ισχύουσες κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες, αλλά κυρίως οικονομικές, θα μπορούσε να διεξαχθεί ανάλογη μελέτη σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα άλλων χωρών της Ευρώπης για να συγκριθούν τα αποτελέσματα και να καταλήξει κανείς σε πιο ασφαλή συμπεράσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Επιτροπή Δικαιωμάτων των Γυναικών και Ισότητας των Φύλων, Έγγραφο Εργασίας, 2015

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

Κογκίδου Δ. & Τάκη Β. (2005) “*Γυναίκες στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης – Τα Οργανωσιακά Εμπόδια*”, στο: Π. Γεωργογιάννη (Επιμ.) Πρακτικά του 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Διοίκηση Α/Βάθμιας και Β/Βάθμιας Εκπαίδευσης. Τόμος 3ος, Πάτρα: Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης Πανεπιστημίου Πατρών

Κολλάρα Φωτεινή 2010, *Διερεύνηση μοντέλων και στρατηγικών άσκησης ηγεσίας των γυναικών στη διοίκηση σχολικών μονάδων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Κουτούζης, Μ. (1999). *Ο αποτελεσματικός ηγέτης*, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μαραγκουδάκη, Ε., (1997) “*Οι γυναίκες διδάσκουν και οι άνδρες διοικούν*”, στο: Β. Δεληγιάννη και Σ. Ζιώγου (επιμ.) Φύλο και Σχολική Πράξη, Θεσσαλονίκη, Βάνιας

Μαραγκουδάκη, Ε. (2003) “*Ο παράγοντας φύλο στη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση: όψεις συνέχειας και μεταβολής*”, στο Δεληγιάννη-Κουϊμτζή, Β., Ζιώγου – Καραστεργίου, Σ. και Φρόση (επιμ.) (2008) «Φύλο και πραγματικότητα στην Ελλάδα: Προωθώντας παρεμβάσεις για την ισότητα των φύλων στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα», Αθήνα: ΚΕΘΙ, 10-76.

Μαρκάκη, Μ. (2017). *Η επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση*, Διπλωματική εργασία--Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2017.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Πεκλείτης, Π., (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β.

Μπουραντάς Δημήτρης 2005, *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ ISBN 960-218-406-X.

- Σαΐτης, Χ., (2005), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Ταγκάλου, Α., (2007) *Ηγεσία στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση: το παράδειγμα των Προέδρων του Π.Τ.Δ.Ε.* Αθηνών, Βόλος, Διπλωματική εργασία
- Παπαμιχάλη Ασπασία, 2012, «*Το γυναικείο φύλο στη διοίκηση της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης*», Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Φαναριώτης, Π. 1999, *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management*, Δημόσια Διοίκηση ΙΙ, Αθ. Σταμούλης.
- Φωτόπουλος Νικόλαος 2013, *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, Εκπαιδευτικό υλικό για τα κέντρα διά βίου μάθησης.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Basow, S. A., & Rubenfeld, K. (2003). *“Troubles talk”: Effects of gender and gender typing.*
- Bennis, W. (1989). *Why leaders can't lead*, Training and Development Journal, 4, 34- 39.
- Blake, R.R and Mouton, J.S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Dow Jones – Irwin.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*, 3rd ed. London: SAGE.
- Catalyst (2008a). 2008 *Catalyst census of women board directors of the Fortune 500*. Retrieved March 10, 2009 from. <http://www.catalyst.org/publication/282/2008-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fortune-500>
- Catalyst (2008b). 2008 *Catalyst census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500*. Retrieved March 10, 2009 from. <http://www.catalyst.org/publication/283/2008-catalyst-census-of-women-corporate-officers-and-top-earners-of-the-fortune-500>
- European Commission (2008). *Women and men in decision-making in the top 50 publicly quoted companies*. Retrieved April 29, 2008 from. http://www.ec.europa.eu/employment_social/women_men_stats/out/measures_out438_en.htm

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard University Business School Press.

Gersick, C.J.G. et al., (2000) "Learning from Academia: the important of relationships in professional life" *Academy of Management Journal*, Vol.43, 1026-1045

Glass, C., & Cook, A. (2016). *Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling*. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.

Gray, J. (1992). *Men are from Mars, Women are from Venus: a Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in a Relationship*. HarperCollins, New York

Greenglass, E. R., Fiksenbaum, L., & Burke, R. J. (1994) "The relationship between social support and burnout over time in teachers", *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 9, 219-230

Leaper. C. (1991). Influence and involvement in children's discourse: Age, gender, and partner effects. *Child Development*, 62,797-811.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, application, skill development* (4th ed.). Egan, MN: Thompson South-Western.

Maltz, D. N., & Borker, R. (1982). *A cultural approach to male-female miscommunication*. In J. J. Gumpertz (Ed.), *Language and social identity*. Cambridge; Cambridge University Press.

Mason, E. S. (1994). *Gender differences in job satisfaction*. *The Journal of Social Psychology*,135, 143-151.

Maxwell 2007, *Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Merchant, K. (2012). *How men and women differ: Gender differences in communication styles, influence tactics, and leadership styles*.

Stogdill, R.M. (1948). *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature*, Journal of Applied Psychology , p.p 35 -71.

Ryan,M. K., & Haslam, S. A. (2005). *The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions*. British Journal of Management, 16(2), 81–90.

Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2007). *The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions*. Academy of Management Review, 32(2), 549–572.

Tannen, D. (1990). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. Ballantine Books, New York

Valian, V., (1998) *Why so slow?*, Cambridge, MA: MIT Press

Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). *An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?*. The Leadership Quarterly, 22(1), 10-21.

Wood, J. T (1996). *Gendered lives: Communication, gender and culture* (2nd ed). Belmont, CA;Wadsworth.

Zaleznik, Abraham. (1977), "*Managers and leaders: Are they different?*", 67-78.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<https://medium.com/fpower/%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%AC-%CF%84%CE%B7-%CE%B3%CF%85%CE%AC%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B7-%CE%BF%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AE-%CE%BF-%CE%B3%CF%85%CE%AC%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%82-%CE%B3%CE%BA%CF%81%CE%B5%CE%BC%CF%8C%CF%82-e32eec03559e>

<https://catalyst.org/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, του Π.Μ.Σ. «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων», στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της ΣΔΟ – ΑΤΕΙΘ, δημιουργήθηκε το παρόν ερωτηματολόγιο έρευνας. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν και καλούμαστε να απαντήσουμε μέσα από την παρούσα έρευνα είναι τα εξής:

- Το στυλ ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών διαφέρει και αν διαφέρει που εντοπίζονται οι διαφορές και πόσο επηρεάζουν το ηγετικό στυλ.
- Μεταξύ των δύο φύλων ποιος είναι καλύτερος ηγέτης.
- Στη σύγχρονη διοίκηση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παίζει ρόλο το φύλο στην ηγεσία ως προς την αποτελεσματικότητά της.

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!

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει στις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής.

Φύλο

- A. Άνδρας
- B. Γυναίκα

Ηλικία

- A. Έως 25
- B. 26 - 35
- Γ. 36 - 45

Δ. 46 - 55

Ε. Πάνω από 55

Επίπεδο εκπαίδευσης

- A. Απόφοιτος Λυκείου
- B. Απόφοιτος ΤΕΙ
- Γ. Απόφοιτος ΑΕΙ
- Δ. Κάτοχος μεταπτυχιακού
- Ε. Κάτοχος διδακτορικού

Υπάλληλος Ιδρύματος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

- A. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- B. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλίας

Θέση Εργασίας

- A. Υπάλληλος
- B. Προϊστάμενος Τμήματος
- Γ. Διευθυντής

Έτη υπηρεσίας στη θέση που εργάζεστε:

Συνολικά έτη υπηρεσίας στον οργανισμό που εργάζεστε:

Έχετε άμεσο προϊστάμενο:

- A. Άνδρα
- B. Γυναίκα

Στο παρελθόν είχατε ποτέ προϊστάμενο του αντίθετου φύλου από αυτό που έχετε τώρα:

- A. Ναι
- B. Όχι

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις κυκλώστε τον βαθμό της κλίμακας που

ταιριάζει περισσότερο στην απάντησή σας.

Ο/Η Προϊστάμενος/μένη σας:

| ΕΝΟΤΗΤΑ 1 | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ |
|---|---------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| 1.1 Διαθέτει όραμα για τον οργανισμό, στον οποίο προΐσταται; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.2. Διαθέτει αντιληπτικές ικανότητες; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.3 .Διαθέτει διορατικότητα; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.4. Διαθέτει την ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.5. Διαθέτει την ικανότητα της επικοινωνίας; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.6. Επιδεικνύει ευαισθησία για τους ανθρώπους; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.7. Επιδεικνύει αυστηρότητα; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.8. Επιδεικνύει ταπεινότητα; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.9. Έχει ακεραιότητα χαρακτήρα; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.10. Διαχειρίζεται τις κρίσεις αποτελεσματικά; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.11. Επιδεικνύει ευελιξία στο στυλ διοίκησης ανάλογα με τις ειδικές περιστάσεις; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.12. Επιδεικνύει γενικά δημοκρατικό στυλ ηγεσίας; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.13. Είναι συναισθηματικά σταθερός/ή; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ο/Η Προϊστάμενος/μένη σας:

| ΕΝΟΤΗΤΑ 2 | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ |
|--|---------|----------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| 2.1. Εμπνέει τους εργαζόμενους για την υλοποίηση του οράματος; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 2.2. Παρακινεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.3. Επιβραβεύει τους εργαζόμενους όταν επιτυγχάνουν τους στόχους; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.4. Ενδιαφέρεται προσωπικά για τις ανάγκες των εργαζομένων; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.5. Δημιουργεί αίσθημα εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.6. Βοηθάει τους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.7. Ευνοεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.8. Ευνοεί την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος στους εργαζομένους; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ο/Η Προϊστάμενος/μένη σας:

| ΕΝΟΤΗΤΑ 3 | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ |
|---|----------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 3.1. Θέτει στόχους για την ανάπτυξη του οργανισμού; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.2. Εστιάζεται στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.3. Εστιάζεται στην αύξηση της Παραγωγικότητας της Υπηρεσίας; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.4. Εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.5. Διαχειρίζεται συνετά τους πόρους του φορέα; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ο/Η Προϊστάμενος/μένη σας:

| ΕΝΟΤΗΤΑ 4 | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ |
|---|----------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 4.1. Εκτελεί πιστά τις εντολές των ανωτέρων του; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.2. Συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων που λαμβάνουν οι ανώτεροί του; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.3. Έχει πρόσβαση σε άτομα που ασκούν επιρροή στα θέματα του οργανισμού; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ο/Η Προϊστάμενος/μήνη σας:

| ΕΝΟΤΗΤΑ 5 | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΣΕ ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ | ΣΕ ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ |
|---|----------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| 5.1. Αναπτύσσει αποτελεσματικές σχέσεις με συνεργάτες εκτός του φορέα; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.2. Ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.3. Ενδιαφέρεται για την κοινωνική συνεισφορά του φορέα; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.4. Δημιουργεί ένα ισχυρό σύστημα αξιών για τον φορέα; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Σε γενικές γραμμές η προσωπική σας εκτίμηση είναι η εξής (κυκλώνετε αυτό που σας αντιπροσωπεύει):

- A.** Οι άνδρες είναι καλύτεροι ηγέτες από τις γυναίκες.
- B.** Οι γυναίκες είναι καλύτερες ηγέτιδες από τους άνδρες.
- Γ.** Δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανδρών - γυναικών.