

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η ΣΧΕΣΙΑΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΕΥΑ ΜΟΡΣΙΚΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Οκτώβριος 2022

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS

RELATIONAL LEADERSHIP AND
ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR IN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL
UNITS

By
EVA MORSIKA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economics in Education and Management of Educational Units

Piraeus, Greece, October 2022

ΣΤΟΥΣ ΓΙΟΥΣ ΜΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟ ΚΑΙ ΧΡΗΣΤΟ

ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ ΜΟΥ

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου, την κυρία Χατζηδήμα Σταματίνα, για την στήριξη της και την καθοδήγησή της σχετικά με την επιτυχής συγγραφή αυτής της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου προς όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού που με τόση αγάπη για τους φοιτητές και τον συνάνθρωπο, μας έδειξαν πώς να προσθέσουμε ένα λιθαράκι όλοι μας στα θεμέλια της αυριανής κοινωνίας και να συμβάλλουμε στον μαγικό κόσμο της επιστημονικής έρευνας για μία καλύτερη ανθρωπότητα, για εμάς και τις επόμενες γενιές.

Η Σχεσιακή Ηγεσία και Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού των Εκπαιδευτικών Μονάδων

Σημαντικοί Όροι [Σχεσιακή Ηγεσία, Ισότητα των Φύλων, Διαφορετικότητα, Κοινωνικά Δίκτυα, Κονστρουκτιβισμός, Οργανωτική Συμπεριφορά, Σχεσιακός Διάλογος, Πρακτορείο]

Περίληψη

Αυτή η διπλωματική εργασία μελετά την έννοια της σχεσιακής ηγεσίας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και την σύνδεσή της με τον ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η σχεσιακή ηγεσία μελετάται σε σχέση με τον σχεσιακό διάλογο και την συμβολή αυτών των δύο παραγόντων στις διαπροσωπικές σχέσεις ως βασικοί παράγοντες για την ύπαρξη της ηγεσίας σε μία εκπαιδευτική μονάδα. Ένα βασικό ερώτημα της μελέτης είναι κατά πόσο ο διευθυντής/τρια είναι κοντά στην ομάδα των εκπαιδευτικών για την επίλυση των συγκρούσεων και για την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας, έχοντας θετική επικοινωνία. Ένα άλλο ερώτημα που ερευνάται σε αυτήν την ερευνητική εργασία είναι αν οι γυναίκες/εργαζόμενες αντιμετωπίζουν εμπόδια στην εργασιακή τους διαδικασία και αν το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» στηρίζεται θετικά σε έναν εργασιακό χώρο όπως η σχολική μονάδα. Επίσης, μελετάται αν ο διευθυντής/τρια επιβραβεύει την καλή απόδοση των εργαζομένων με τεχνικές ενθάρρυνσης και αν σε περίπτωση σύγκρουσης εντοπίζει το πρόβλημα της σύγκρουσης και κάνει διάλογο με τον εργαζόμενο/εκπαιδευτικό, μιλώντας με στοργική φωνή και έχοντας οπτική επαφή μαζί του. Τα ερωτήματα αυτά μελετώνται σε σχέση με τον κοινωνικό σύνολο και κατά πόσο τα αποτελέσματα της μελέτης συνδέονται με τα κοινωνικά δίκτυα. Η μελέτη αυτή βασίστηκε στις απαντήσεις 61 εκπαιδευτικών από την Πρωτοβάθμια και την Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ανδρών και γυναικών από την πόλη της Αθήνας και την υπόλοιπη Ελλάδα. Τα συμπεράσματά μας σχετικά με την έρευνα είναι ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών, στηρίζει την νόμιμη λειτουργία του οργανισμού, έχοντας καλή επικοινωνία και κατασκευάζοντας την κοινωνική αλληλεπίδραση. Έτσι, αναπτύσσοντας τις σχέσεις στον οργανισμό αναπτύσσουν την κοινότητα προς όφελος του κοινού καλού, μία κοινότητα που βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των μελών και την ηγεσία. Οι εκπαιδευτικοί έχουν την ικανότητα της οικοδόμησης και της ανοικοδόμησης της κοινότητας, βάσει της επικοινωνίας και της γλώσσας, όντας σύγχρονοι ηγέτες. Επίσης στοχεύουν στην ομαδικότητα και

λαμβάνουν άμεσα αποφάσεις στηρίζοντας τη νομιμότητα και στηρίζοντας επίσης τα κοινωνικά φαινόμενα όπως η διαφορετικότητα, η ισότητα των φύλων, η γυάλινη οροφή και η κοινωνική δικαιοσύνη. Αυτό μας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων έχουν καταρρίψει τα στερεότυπα και αναπτύσσουν την κοινότητα και την ηγεσία σε σύνδεση με την ευρύτερη κοινωνία.

Relational Leadership and Organizational Behavior in Human Resource Management of Educational Units

Key words [Relational Leadership, Gender Equality, Diversity, Social Networks, Constructivism, Organizational Behavior, Relational Dialogue, Agency]

Abstract

This master thesis studies the concept of the relational leadership in an educational unit and its connection to the wider community. The relational leadership is studied in relation to the relational dialogue and the contribution of these two factors is studied in relation to the interpersonal relationships, which are key factors for the existence of the leadership in an educational unit. A key study question is, whether the principal is close to the team of the educators to resolve the conflicts and to fulfill the goals of the team by having positive communication. Another question that is researched in this research study is, whether the women/employees, face barriers in their work process and whether the phenomenon of "diversity" is positively supported in a workplace such as a school unit. It is also studied whether the manager rewards the good efficiency of the employees using encouragement techniques and whether in case of a conflict, he/she identifies the problem of the conflict and dialogues with the employee/educator by speaking in a caring voice and having an eye contact with him/her. These questions are studied in relation to the social community and it is also studied whether the results of the study are related to the social networks. This research study was based on the responses of 61 teachers from the primary and the secondary education, male and female, from Athens and from the rest of Greece. Our conclusions about the study are that the majority of the educators support the legitimate functioning of the organization by having a good communication and constructing the social interaction. Thus, by developing the relationships in the organization, they develop the community for the common good, a community that is based on the relationships between the members and the leadership. The educators have the ability of building and rebuilding the community, which is based on the communication and the language, by being contemporary leaders. They also aim for the

teamwork and make direct decisions, supporting the legitimacy and also supporting the social phenomena such as diversity, gender equality, glass ceiling and social justice. This shows us that the educators and the school leaders have broken down the stereotypes and are developing the community and the leadership in connection with the wider society.

Περιεχόμενα

Περίληψη	V
Abstract	VII
Κατάλογος Διαγραμμάτων	XII
Κατάλογος Σχημάτων	XIII

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή	1
----------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ηγεσία - Τι Ονομάζουμε Ηγεσία	3
2.1 Θεωρίες Ηγεσίας	3
2.1.1 Χαρισματική Ηγεσία	5
2.1.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία	5
2.1.3 Εσωτερικός Συνασπισμός	5
2.2.1 Το πέρασμα της Εξουσίας στον Εσωτερικό Συνασπισμό	5
2.2.2 Συμμετρία Επίσημης Εξουσίας ανάμεσα του Εξωτερικού και του Εσωτερικού Συνασπισμού	7
2.2.3 Συστήματα Επιρροής στον Εσωτερικό Συνασπισμό	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ισότητα των Φύλων	8
3.1 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη	8
3.2 Ρόλος των Φύλων – Γυάλινη Οροφή	9
3.2.1 Διαφορετικότητα	10
3.3.3 Κοινωνική Δικαιοσύνη	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Σχεσιακή Ηγεσία	11
4.1 Τι ονομάζουμε Σχεσιακή Ηγεσία	11
4.2 Επικοινωνιακά Δίκτυα –Κοινωνικά δίκτυα	12
4.2.1 Κοινωνικά Δίκτυα, Γνώση και Εξαιρετικό Πρακτορείο	14
4.2.2 Τα Κοινωνικά Δίκτυα και η Συμβολή τους στην Ανθεκτικότητα	15
4.2.3 Σχέσεις μεταξύ Στοιχείων Δικτύου	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Κοινωνική Κατασκευή	17
5.1 Συλλογικές Κοινωνικές Πρακτικές	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Σχεσιακός Διάλογος - Σκόπιμη Συγχώρεση	22
6.1 Εκ Προθέσεως Συγχώρεση	23
6.2 Χτίζοντας την Σχέση Πρόσωπο με Πρόσωπο	23
6.3 Καθορισμός της Σκόπιμης Συγχώρεσης	24
6.4 Αλληλεπιδράσεις Πρόσωπο με Πρόσωπο	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Μεθοδολογία	25
--------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Αποτελέσματα	29
---------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Συμπεράσματα	59
---------------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο	61
-----------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική	68
Ξένη	68
Διαδικτυακοί Τόποι	70

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- 8.1 –Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 1 της Ενότητας 1 του ερωτηματολογίου ...29
- 8.2 –Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 2 της Ενότητας 1 του ερωτηματολογίου...30
- 8.3 –Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 3 της Ενότητας 1 του ερωτηματολογίου...31
- 8.4 –Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 4 της Ενότητας 1 του ερωτηματολογίου...32
- 8.5 –Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 5 της Ενότητας 1 του ερωτηματολογίου...33
- 8.6 –Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 6 της Ενότητας 1 του ερωτηματολογίου ...34
- 8.7–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 1 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...35
- 8.8–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 2 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...36
- 8.9–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 3 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου ...37
- 8.10–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 4 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...38
- 8.11–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 5 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...39
- 8.12–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 6 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου... 40
- 8.13–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 7 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...41
- 8.14–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 8 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου ...42
- 8.15–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 9 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...43
- 8.16–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 10 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...44
- 8.17–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 11 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...45
- 8.18–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 12 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου...46
- 8.19–Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 13 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου .47

8.20–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 14 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου..	48
8.21–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 15 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου .	49
8.22–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 16 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου..	50
8.23–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 17 της Ενότητας 2 του ερωτηματολογίου..	51
8.24–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 1 της Ενότητας 3 του ερωτηματολογίου...	52
8.25–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 2 της Ενότητας 3 του ερωτηματολογίου...	53
8.26–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 3 της Ενότητας 3 του ερωτηματολογίου...	54
8.27–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 4 της Ενότητας 3 του ερωτηματολογίου....	55
8.28–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 5 της Ενότητας 3 του ερωτηματολογίου...	56
8.29–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 6 της Ενότητας 3 του ερωτηματολογίου....	57
8.30–	Διάγραμμα που αντιστοιχεί στην ερώτηση 7 της Ενότητας 3 του ερωτηματολογίου...	58

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

1 - Η Συμμετρία της Επίσημης Εξουσίας Μεταξύ Εσωτερικών και Εξωτερικών Συνασπισμών.....	6
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτή η εργασία μελετά τις απόψεις των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης στην Ελλάδα, σχετικά με το κατά πόσο η Ηγεσία ως διαδικασία της Κοινωνικής Υποδομής βασισμένη στον Διάλογο, αναπτύσσει τις σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό και επηρεάζει τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών σε μία εκπαιδευτική μονάδα. Συγκεκριμένα, η μελέτη αυτή επικεντρώνεται στην σχεσιακή ηγεσία σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και με ποιό τρόπο συνδέεται με τη συμπεριφορά των μελών μίας εκπαιδευτικής μονάδας, τα οποία μέλη – εκπαιδευτικοί, λειτουργούν σαν ομάδα για την καλή λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού, με κοινούς στόχους και σκοπούς, με τον διευθυντή/τρια να στηρίζει τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της ομάδας. Η άμεση λήψη αποφάσεων, ο έλεγχος, η καλή συνεργασία, η θετική επικοινωνία είναι κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας διευθυντής εκπαιδευτικής μονάδας και η ομάδα των εκπαιδευτικών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.” Όλα αυτά βασίζονται στην έννοια της Ηγεσίας όπως αναφέρουν οι Jacobs and Jaques, (1990) που είναι « Μια διαδικασία παροχής σκοπού στη συλλογική προσπάθεια και πρόκλησης πρόθυμης προσπάθειας για την επίτευξη του σκοπού» και όπως επίσης αναφέρουν οι House (1999) *et. al.*, « Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία του οργανισμού ». Η έρευνα αυτή προσεγγίζει στην πρώτη ενότητα της μελέτης, ερωτήματα που σχετίζονται με την ισορροπημένη σχέση μεταξύ του διευθυντή/τριας και των εργαζομένων μίας εκπαιδευτικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα, ερευνώνται ερωτήματα όπως η τήρηση του εργασιακού ωραρίου των εκπαιδευτικών και των διευθυντών/τριών, γεγονός που σχετίζεται άμεσα με την επίσημη εξουσία σε έναν οργανισμό και τη σωστή λειτουργία του εκπαιδευτικού οργανισμού. Επίσης, ερευνάται η καλή συνεργασία με τον διευθυντή/τρια της σχολικής μονάδας εκ μέρους των εργαζομένων/εκπαιδευτικών, η στόχευση στην ομαδικότητα και την κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της καλής λειτουργίας του σχολικού οργανισμού, η ίση μεταχείριση των εργαζομένων από την διεύθυνση στον εκπαιδευτικό οργανισμό το οποίο βασίζεται στη οργανωτική δικαιοσύνη. “Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό ενδιαφέρονται θετικά για το πώς τους αντιμετωπίζουν στους χώρους εργασίας τους και οι αντιλήψεις τους για την οργανωτική δικαιοσύνη είναι

πιθανό να έχουν ισχυρή επιρροή στο πώς αισθάνονται για τον οργανισμό τους και στην επιθυμία τους να εργαστούν σκληρά για λογαριασμό του οργανισμού (βλέπε, Tyler (2000), Blader (2003)). Έτσι, σύμφωνα με τον Webster (2004), πρέπει να επιτραπεί η πρόσβαση των γυναικών σε επίσημη κατάρτιση για δεξιότητες και διαδικασίες εργασίας υψηλότερου επιπέδου σε έναν οργανισμό. Αυτό σχετίζεται άμεσα με τη μελέτη του ερωτήματος για το αν η υπάρχει θετική εξέλιξη των γυναικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και στην εργασιακή τους διαδικασία και αν η ανάληψη καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης στην σχολική μονάδα είναι εφικτή. Επίσης, ερευνάται το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» (διαφορά χρώματος, καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικών προτιμήσεων), σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και για το αν στηρίζεται θετικά από τους εργαζόμενους και από τη διοίκηση της εκπαιδευτικής μονάδας. Ως απάντηση στην κρίσιμη ερώτηση για το αν μπορεί να διδαχθεί η ηγεσία; Ο Gardner (1990), απαντά με ένα "Ναι" – εμφατικό, επειδή τα περισσότερα από τα συστατικά της ηγεσίας μπορούν να διδαχθούν και για αυτό δεν ξεχνάμε να μελετήσουμε το ερώτημα που σχετίζεται με το αν η επιμόρφωση, τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα βοηθάνε τους εκπαιδευτικούς σε μία σχολική μονάδα να διεκδικήσουν θέσης ευθύνης. Η δεύτερη ενότητα της μελέτης προσεγγίζει το ερώτημα που σχετίζεται με την περίπτωση συγκρούσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τον εργαζόμενο και πιο συγκεκριμένα την επαφή πρόσωπο με πρόσωπο και για το αν ο διευθυντής/τρια επιβραβεύει/ενθαρρύνει την καλή απόδοση του κάθε εργαζόμενου και αν χρησιμοποιεί τεχνικές επιβράβευσης των εκπαιδευτικών. Όπως αναφέρουν οι Lewis and Weigert, (1985), οι ηγέτες των ομάδων που λειτουργούν σε επικίνδυνα και ταραχώδη περιβάλλοντα πρέπει να αναπτύξουν εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας. Επίσης σύμφωνα με τους Lewis and Weigert, (1985), η ανάπτυξη αυτής της μορφής εμπιστοσύνης, απαιτεί συνειδητοποίηση των σχέσεων. Έτσι, οι συγκρούσεις, η επιβράβευση και η οπτική επαφή που είναι ένα κομμάτι των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, μπορούν να βασιστούν στην εμπιστοσύνη. Για τον Haley (1963), η επικοινωνία ενισχύει τη σχεσιακή πρόοδο αυξάνοντας την ικανότητα των ανθρώπων να επιλύουν τις συγκρούσεις και να αποκτούν διορατικότητα, αλλά το πιο σημαντικό, βοηθά τους ανθρώπους να αναπτύξουν νέους τρόπους σχέσεων, βασισμένες στη σκόπιμη συγχώρεση σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ηγεσία - Τι Ονομάζουμε Ηγεσία

“Όπως αναφέρουν οι Burns (1978) *et. al.*, πολλοί μελετητές και σχολιαστές έχουν πολεμήσει με τον ορισμό της ηγεσίας”. « Όπως προτείνει ο Burns (1978), “Η ηγεσία είναι το πιο συχνό παρατηρημένο φαινόμενο και το λιγότερο κατανοητό φαινόμενο στη γη”». “Ο Kouzes and Posner, (1987), δηλώνουν ότι η οι πιο πολλές μοντέρνες συλλήψεις της ηγεσίας είναι μύθοι”. “Ο Rost (1991), προσθέτει ότι «Δεν υπάρχουν επιχειρήματα για τον ορισμό της ηγεσίας στη βιβλιογραφία»». « Όπως αναφέρουν οι Hemphill and Coons, (1957), “ Η ηγεσία είναι η συμπεριφορά ενός ατόμου κατευθύνοντας τις δραστηριότητες μιας ομάδας προς έναν κοινό στόχο”». «Επίσης, όπως αναφέρουν οι Rauch and Behling (1984), “Η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη του στόχου”». «Όπως υποστηρίζουν οι Richards and Engle (1986), “Η ηγεσία έχει να κάνει με την άρθρωση οραμάτων, την ενσωμάτωση αξιών και τη δημιουργία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο μπορούν να επιτευχθούν τα πράγματα”». «Σύμφωνα με τον Schein (1992), “ Ηγεσία είναι η ικανότητα να βγαίνεις έξω από την κουλτούρα και να ξεκινήσεις διαδικασίες εξελικτικής αλλαγής που είναι πιο προσαρμοστικές”». « Επίσης σύμφωνα με τους House (1999), *et. al.*, “ Ηγεσία είναι «η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού”». “Όπως αναφέρουν οι Hosking (1998) *et. al.*, πριν από περισσότερα από 20 χρόνια, αντί να μελετήσουμε την ηγεσία μέσα στην αντιληπτή υλική υπόσταση των οργανωτικών δομών, έπρεπε να δώσουμε έμφαση στις κοινωνικές κατασκευές της οργάνωσης – πώς οι ηγέτες κατασκευάζουν τις οργανωτικές «πραγματικότητες» και ταυτότητες σε κοινωνικές-ψυχολογικές διαδικασίες που συμβαίνουν, σε σχέση με άλλους ανθρώπους”. Στην προσπάθεια κατανόησης της ηγεσίας, οι θεωρητικοί επικεντρώθηκαν πρώτα στον ηγέτη. “Σύμφωνα με τους Komives (1998) *et. al.*, η δαρβινιστική προσέγγιση του μεγάλου ανθρώπου, δημοφιλής από τα μέσα του 1800 έως τις αρχές του 1900 υποστηρίζει ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται”. “Ο Rost (1991), αναφέρει ότι ανασκοπώντας τη βιβλιογραφία της θεωρίας της ηγεσίας, φαίνεται ότι τόσο το βιομηχανικό παράδειγμα όσο και η επιστημονική προσέγγιση επηρέασαν την εξέλιξη των αντιλήψεων της ηγεσίας”. « Όπως υποστηρίζει ο Heilbrunn (1996), “Η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας ξεκίνησε από το έργο

του Μαξ Βέμπερ (1864-1920)». "Συγκεκριμένα, οι Komives (1998) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι η επιστημονική προσέγγιση ξεκίνησε με τη θεωρία χαρακτηριστικών: την ιδέα ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες διαθέτουν εξαιρετικές ιδιότητες". "Ο Rost (1991), αναφέρει επίσης ότι όντας δυσαρεστημένοι με τη βιομηχανική σχολή ηγεσίας, οι θεωρητικοί διερεύνησαν νέες δυνατότητες για τη διαμόρφωση της ηγεσίας". Προσπαθώντας να προχωρήσουν πέρα από τη βιομηχανική νοοτροπία, οι θεωρητικοί έχουν αναζητήσει νέες προοπτικές. "Όπως αναφέρει ο Burns (1978), παραδείγματα αυτών των θεωριών αμοιβαίας ηγεσίας περιλαμβάνουν τη μετασχηματιστική ηγεσία και σύμφωνα με το Greenleaf (1977), περιλαμβάνουν την ηγεσία υπηρέτη και σύμφωνα με τον Kelley (1988), την ηγεσία οπαδών". «Όπως αναφέρει ο Rost (1991), "Αυτές οι απόπειρες μεταβιομηχανικής θεωρίας δεν φτάνουν αρκετά" και "Αυτό που έχουμε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 είναι ξεκάθαρα παλιό κρασί σε νέα μπουκάλια"». "Σύμφωνα με τους Rost (1991) *et al.*, οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας αρχίζουν να επικεντρώνονται στο τι συμβαίνει μεταξύ των συμμετεχόντων που εμπλέκονται στη δυναμική της ηγεσίας, απομακρύνοντας την ενασχόληση με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη". Πολλοί συγγραφείς συμφωνούν ότι η ηγεσία είναι μια κρίσιμη προϋπόθεση σχεσιακού, οργανωτικού και κοινοτικού πλούτου. «Όπως αναφέρει ο Stogdill (1981), "Η ηγεσία είναι ένα παγκόσμιο ανθρώπινο φαινόμενο"». "Επίσης ο Gardner (1990), αναφέρει ότι οι δυναμικοί και οι ικανοί ηγέτες συχνά πιστεύεται ότι είναι απαραίτητοι για πολλά, αν όχι για όλα τα ανθρώπινα εγχειρήματα". "Σύμφωνα με τους Kouzes and Posner (1987), η ηγεσία γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στο που ήμασταν και στο πού δεν ήμασταν πριν". «Όπως αναφέρει ο DePree (1989), "Οι ηγέτες έχουν την ευκαιρία να κάνουν μια ουσιαστική διαφορά στη ζωή εκείνων που επιτρέπουν στους ηγέτες να ηγούνται"». «Τέλος, όπως υποστηρίζουν οι Komives (1998) *et. al.*, "Η ηγεσία είναι ένα κοινωνικά κατασκευασμένο φαινόμενο, και είναι πολύ πραγματικό"». «Σύμφωνα με τους Komives (1998) *et. al.* επίσης, "Η άποψη ότι οι ηγέτες γίνονται, δεν γεννιούνται είναι μια σαφής ένδειξη ότι πολλοί σύγχρονοι θεωρητικοί πιστεύουν ότι η ικανότητα να ηγούνται είναι διδακτική"». "Ο Rost (1991), αναφέρει ότι η εμφάνιση μεταπτυχιακών και διδακτορικών προγραμμάτων που ειδικεύονται στις σπουδές ηγεσίας χρησιμεύει ως μια άλλη εμφανής εκδήλωση της αντίληψης ότι η ηγεσία μπορεί να διδαχθεί". "Οι Komives (1998) *et. al.*, επίσης αναφέρουν ότι μέσα σε αυτή την προοπτική, οι σχέσεις, οι βασικές μονάδες οποιασδήποτε κοινότητας, είναι η μοναδική πιο σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας".

2.1. Θεωρίες Ηγεσίας

2.1.1 Χαρισματική Ηγεσία

“Ο Weber (1947), χρησιμοποίησε τον όρο «Χάρισμα» για να περιγράψει μια μορφή επιρροής που δεν βασίζεται στην παράδοση ή την επίσημη εξουσία αλλά μάλλον στις αντιλήψεις των οπαδών ότι ο ηγέτης είναι προικισμένος με εξαιρετικές ιδιότητες”. Σύμφωνα με τον Weber (1947), το χάρισμα εμφανίζεται κατά τη διάρκεια μιας κοινωνικής κρίσης όταν ένας ηγέτης εμφανίζεται με ένα ριζοσπαστικό όραμα που προσφέρει λύση στην κρίση και προσελκύει οπαδούς που πιστεύουν στο όραμα”.

2.1.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

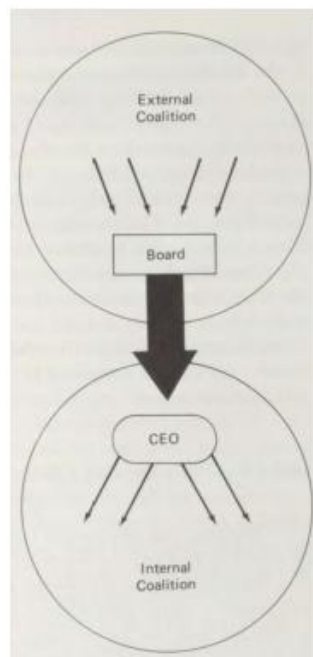
« Σύμφωνα με τον Burns (1978), “ Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ηγέτες και οπαδοί ανεβάζουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής”». « Ο Greenleaf (1977), αναφέρει επίσης ότι “Το σημάδι ενός αποτελεσματικού υπηρέτη ηγέτη είναι εάν η κοινότητα που υπηρετεί ο ηγέτης γίνεται πιο υγιής, σοφότερη και πιο ελεύθερη”». “Ο Greenleaf (1977), προτείνει ότι οι ηγέτες πρέπει να μάθουν πώς να βλέπουν την πράξη του ηγετικού ρόλου ως πράξη εξυπηρέτησης των οπαδών”. “Ο Burns (1978), διατύπωσε μια θεωρία μετασχηματισμού της ηγεσίας από την περιγραφική έρευνα για τους πολιτικούς ηγέτες”. “Για τον Burns (1978), πρωταρχικός ηγετικός ρόλος ή λειτουργία είναι να αυξήσει την ευαισθητοποίηση σχετικά με ηθικά ζητήματα και να βοηθήσει τους ανθρώπους να επιλύσουν αντικρουόμενες αξίες”. “Σύμφωνα με τον Burns (1978), η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να επιδειχθεί από οποιονδήποτε στον οργανισμό σε οποιονδήποτε τύπο θέσης, μπορεί να περιλαμβάνει την επιρροή συνομηλίκων και ανωτέρων καθώς και υφισταμένων”. “Ο Burns (1978) περιέγραψε την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες και οι ακόλουθοι επηρεάζουν ο ένας τον άλλον καθώς οι σχέσεις εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου”.

2.2 Εσωτερικός Συνασπισμός

2.2.1 Το Πέρασμα της Εξουσίας στον Εσωτερικό Συνασπισμό

“Όπως αναφέρει ο Mintzberg (1983), η δύναμη του εξωτερικού συνασπισμού εκπροσωπείται από το διοικητικό συμβούλιο, τον Επίσημο Συνασπισμό. Το διοικητικό συμβούλιο, με την σειρά του ελέγχει την συμπεριφορά του οργανισμού. Αλλά ακόμη και το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να διορίσει έναν Διευθύνοντα Σύμβουλο ως διαχειριστή του, για να λάβει επίσημη ευθύνη για την λειτουργία του οργανισμού. Στον Διευθύνων Σύμβουλο, δίνεται

ελευθερία δράσης, με την προϋπόθεση ότι το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να τον αντικαταστήσει κατά την κρίση του. Το αποτέλεσμα είναι ότι η επίσημη εξουσία και η λήψη οργανωτικών αποφάσεων περνάνε σχεδόν εξ ολοκλήρου από τον διοικητικό συμβούλιο στον Διευθύνων Σύμβουλο. Αυτό αντανακλά ένα είδος συμμετρίας στον οργανωτικό σύστημα εξουσίας, όπως φαίνεται στο Σχήμα 1., το οποίο αντιπροσωπεύει την επίσημη ισχύ του Εξωτερικού Συνασπισμού ενώ ο Διευθύνων Σύμβουλος, αντιπροσωπεύει την επίσημη εξουσία του Εσωτερικού Συνασπισμού. Η τυπική εξουσία περνά από τον έναν στον άλλον όπως περνάει η άμμος στο λαιμό μιας κλεψύδρας”.



Σχήμα. 1- Η Συμμετρία της Επίσημης Εξουσίας Μεταξύ Εσωτερικών και Εξωτερικών Συνασπισμών

Πηγή – Henry Mintzberg 1983

2.2.2 Συμμετρία Επίσημης Εξουσίας ανάμεσα του Εξωτερικού και του Εσωτερικού Συνασπισμού

“Σύμφωνα με τον Mintzberg (1983), όχι μόνο η τυπική εξουσία αλλά και ένα μεγάλο μέρος της άτυπης εξουσίας του Εξωτερικού Συνασπισμού περνά στον Εσωτερικό Συνασπισμό μέσω του Διευθύνων Συμβούλου. Οι εξωτερικές επιρροές συναντώνται απευθείας μόνο στο διοικητικό συμβούλιο, και το συμβούλιο είναι μόνο ένα και συνήθως δεν είναι το πιο σημαντικό - από τα εξωτερικά μέσα επιρροής. Οι κοινωνικοί κανόνες, οι επίσημοι περιορισμοί, οι μοχλοί πίεσης και οι άμεσοι έλεγχοι - εφαρμόζονται στον οργανισμό ανεξάρτητα, σποραδικά και συχνά με αντιφατικούς τρόπους. Με άλλα λόγια, οι εξωτερικές επιρροές δεν μιλάνε στον οργανισμό με μια καθαρή φωνή. Το σημαντικό καθήκον του Διευθύνων Συμβούλου είναι να συμφιλιώσει τις απαιτήσεις των διαφορετικών εξωτερικών επιρροών στον Εσωτερικό Συνασπισμό. Έτσι, ο Διευθύνων Σύμβουλος λειτουργεί σε ένα κρίσιμο σημείο της διαδικασίας μέσω της οποίας η επιρροή μετατρέπεται σε δράση. Έτσι, δέχεται τις απαιτήσεις των εξωτερικών επηρεαστών επίσημα μέσω του διοικητικού συμβουλίου και ανεπίσημα μέσω άλλων εξωτερικών μέσων επιρροής. Και από την άλλη είναι επίσημα υπεύθυνος για τις ενέργειες του οργανισμού, για τη διασφάλιση της σωστής εκτέλεσης της αποτελεσματικής αποστολής, ικανοποιώντας παράλληλα τους διάφορους επηρεαστές της. Με άλλα λόγια, ο Διευθύνων Σύμβουλος φροντίζει για τη μετατροπή της εξωτερικής επιρροής σε εσωτερική δράση”.

2.2.3 Τα Συστήματα Επιρροής στον Εσωτερικό Συνασπισμό

“Πώς μπορεί ο Διευθύνων Σύμβουλος να ελέγξει τη συμπεριφορά των διευθυντών στους οποίους έχει αναθέσει επίσημη εξουσία και αυτοί με τη σειρά τους να ελέγχουν τους δικούς τους «υποτελείς» διευθυντές, μέχρι και τους επόπτες πρώτης γραμμής των οποίων το πρόβλημα είναι ο έλεγχος των ενεργειών των χειριστών; (βλέπε, Mintzberg (1983))”. “Ο Mintzberg (1983), υποστηρίζει ότι στην ουσία το ερώτημα του σχεδιασμού του Εσωτερικού Συνασπισμού γίνεται ένα σύστημα διατήρησης ενός συστήματος εξουσίας, νόμιμης ή τυπικής εξουσίας. Έτσι, η εξουσία θεωρείται ότι διατηρείται με δύο διαφορετικά συστήματα ελέγχου. Το σύστημα του Προσωπικού Ελέγχου, περιλαμβάνει τα μέσα επιρροής με τα οποία ο Διευθύνων Σύμβουλος και οι διευθυντές της μεσαίας γραμμής παρεμβαίνουν άμεσα στην εργασία των υπαλλήλων τους για να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους. Δίνουν εντολές εργασίας, ορίζουν τις προϋποθέσεις των αποφάσεων, αναθεωρούν αποφάσεις και κατανέμουν

πόρους. Το Γραφειοκρατικό Σύστημα Ελέγχου, περιλαμβάνει τα μέσα επιρροής με τα οποία ο οργανισμός επιβάλλει πρότυπα στους υπαλλήλους του. Αυτά τα πρότυπα μπορεί να ισχύουν για την ίδια την εργασία, μέσω περιγραφών θέσεων εργασίας, κανόνων και κανονισμών ή διαφορετικά μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά στην εργασία, μέσω σχεδίων, χρονοδιαγραμμάτων, επίσημων στόχων κ.λ.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ισότητα των Φύλων

3.1 Οργανωσιακή Δικαιοσύνη

“Όπως αναφέρουν οι Rubin (2009) *et. al.*, η δίκαιη μεταχείριση είναι μια μακροχρόνια κανονιστική αρχή που παρέχει νομιμότητα στις αποφάσεις και στις δράσεις των κυβερνητικών αρχών”. Η σιωπή και η άρνηση σχετικά με τον σεξουαλικό προσανατολισμό επηρεάζει επίσης τους ομοφυλόφιλους ή τους αμφιφυλόφιλους εκπαιδευτικούς, αναγκάζοντάς τους σε εξαπατήσεις και αρνήσεις σχετικά με την προσωπική τους ζωή. “Σύμφωνα με τους Lind and Tyler (1988), η οργανωτική δικαιοσύνη έχει επιπτώσεις τόσο στην οικονομική ευημερία των εργαζομένων όσο και στην ψυχολογική τους υγεία, ικανοποιώντας πολλές κοινωνικό-συναισθηματικές ανάγκες στον εργασιακό χώρο (π.χ. ανάγκη για έλεγχο, αυτοεκτίμηση και ένταξη)”. “Επίσης, σύμφωνα με τους Choi (2011) *et. al.*, πρόσφατες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η δίκαιη μεταχείριση μπορεί να βελτιώσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκησή τους, να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία τους, να ενισχύσει τα εσωτερικά τους κίνητρα, να μειώσει την πρόθεσή τους να εγκαταλείψουν τον οργανισμό τους”. “Οι Colquitt (2005) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι η οργανωτική δικαιοσύνη αναφέρεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας τους”. Οι εργαζόμενοι γενικά θεωρούν ότι η κατανομή των ανταμοιβών εργασίας είναι δίκαιη όταν είναι σύμφωνη με αναμενόμενα πρότυπα όπως η ισότητα, η ισονομία και η ανάγκη (βλέπε, Colquitt (2005) *et. al.*)”. “Σύμφωνα με τους Tyler (2000) *et. al.*, η δέσμευση των εργαζομένων στους οργανισμούς τους, επηρεάζεται έντονα από πληροφορίες σχετικές με την ταυτότητα, οι οποίες προέρχονται άμεσα από τις διαδικαστικές και τις εμπειρίες δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας τους”. « Όπως αναφέρει ο Tajfel (1972), “ Η κοινωνική ταυτότητα είναι η γνώση του ατόμου ότι ανήκει σε ορισμένες κοινωνικές ομάδες μαζί με κάποιες συναισθηματικές αξίες που έχουν σημασία που έχει γι' αυτόν η συμμετοχή

στην ομάδα»». Όπως αναφέρουν οι Hogg and Terry (2001), η ταύτιση είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα κατηγοριοποιούν τον εαυτό τους και τους άλλους, ως μέλη συγκεκριμένων ομάδων για να απλοποιήσουν και να κατανοήσουν τον πολύπλοκο κοινωνικό κόσμο. Σύμφωνα με τους Hogg and Terry (2001), ένας οργανισμός μπορεί να αποτελέσει πρωταρχική πηγή της κοινωνικής ταυτότητας ενός ατόμου. Οι Ashforth (2008) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι η ταύτιση με έναν οργανισμό βοηθά τα άτομα να ενισχύσουν τη συλλογική αυτοεκτίμηση και να αναπτύξουν μια θετική κοινωνική ταυτότητα.

3.2 Ρόλος των Φύλων – Γυάλινη Οροφή

“ Οι μελέτες οικογενειακής οικονομίας επισημαίνουν ότι ο καταμερισμός της εργασίας στην οικογένεια οδηγεί στην έλλειψη εργασιακής εμπειρίας των γυναικών στην αγορά εργασίας, γεγονός που με τη σειρά του περιορίζει την ανάπτυξη της ηγεσίας τους (βλέπε, Zhang and Yang, (2009))”. Όπως υποστηρίζει ο Becker, (1985), η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου δίνει έμφαση στις ορθολογικές επιλογές που κάνουν οι γυναίκες για το αν θα επενδύσουν σε τυπικά προσόντα και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επίσης, οι Warren (2001) *et. al.*, αναφέρουν ότι περνώντας λιγότερο χρόνο στον εργατικό δυναμικό, οι γυναίκες έχουν λιγότερα κίνητρα να επενδύσουν στον εμπορεύσιμο κεφάλαιό τους. Η πρόοδος των ανδρών στα διευθυντικά επίπεδα επωφελείται από τη μεγαλύτερη κινητικότητα μεταξύ θέσεων εργασίας και εντός οργανισμών (βλέπε, Stewart and Gudykunst (1982)). Η σταδιοδρομία των γυναικών είναι πιθανότερο να διακοπεί με περιόδους μη μισθωτής και μη τυποποιημένης (π.χ. ευέλικτο ωράριο) εργασίας. Σύμφωνα με τους Zeytinoglu and Cooke (2008), αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με λιγότερες προαγωγές και σύμφωνα με τους Tomlinson (2009) *et. al.*, σχετίζονται με διαχωρισμό σε χαμηλόμισθες θέσεις εργασίας. Οι Gershuny (2004) *et. al.*, αποκαλύπτουν ότι οι γυναίκες χάνουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη σε σχέση με τους άνδρες στη συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου με την εξειδίκευσή τους σε μη μισθωτή εργασία ή με την είσοδό τους σε μη τυπική απασχόληση. Επίσης, σύμφωνα με τους Tharenou (1994) *et. al.*, οι γυναίκες γενικά αποδεικνύονται λιγότερο αποτελεσματικές στην πρόσβαση σε αυτό το είδος κοινωνικού κεφαλαίου. Όπως αναφέρουν οι Tomlinson (2009) *et. al.*, οι γυναίκες λαμβάνουν λιγότερες αποδόσεις από το ανθρώπινο κεφάλαιό τους σε σχέση με τους άνδρες, γεγονός που τις αφήνει σε θέσεις εργασίας που δεν αξιοποιούν επαρκώς τις δυνατότητές τους. Σύμφωνα με τους Breen (2005) *et. al.*, οι γυναίκες σε σύγκριση με τους άνδρες συνεχίζουν να επωμίζονται μεγαλύτερο βάρος της οικιακής

εργασίας, ανεξάρτητα από το καθεστώς απασχόλησης ή το μορφωτικό επίπεδο”. Έτσι, οι θετικές διακρίσεις που εξακολουθούν να θεωρούνται απαραίτητες για τη μετασχηματιστική αλλαγή θα πρέπει να ενθαρρύνουν την αξιοποίηση των αναπτυξιακών ευκαιριών από τις γυναίκες (βλέπε, Noon (2010))”.

3.2.1 Διαφορετικότητα

“Ο Byrne (1971), δηλώνει ότι οι ομοιότητες μεταξύ των ανθρώπων οδηγούν σε κοινωνική έλξη”. “ Όπως αναφέρουν οι van der Vegt (2003) *et. al.*, η ταύτιση έχει περιγραφεί ως βασικός παράγοντας για την επιτυχία μιας ομάδας”. “Επίσης έχει συσχετιστεί με μεγαλύτερα εργασιακά κίνητρα και καλύτερες επιδόσεις (βλέπε, van Knippenberg (2000))”. “Ο Kearney (2009) *et. al.*, αντιλαμβάνονται την ταύτιση με την ομάδα ως τη συναισθηματική αξία που αποδίδουν τα μέλη της ομάδας στη συμμετοχή τους”. “ Οι έρευνες δείχνουν ότι οι άνθρωποι, κατά μέσο όρο, αγαπούν λιγότερο να εργάζονται σε διαφορετικές ομάδες απ' ότι σε ομοιογενείς ομάδες (βλέπε, McLeod (1996) *et. al.*)”. “Οι Tsui (1992) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι τα μέλη που διαφέρουν περισσότερο από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας παρουσιάζουν μικρότερη ψυχολογική προσκόλληση στην ομάδα και συνεπώς είναι πιθανότερο να την εγκαταλείψουν”. “ Σύμφωνα με τους Turner (1987) *et. al.*, η θεωρία της κοινωνικής κατηγοριοποίησης υποδηλώνει ότι όταν η διαφορετικότητα είναι εμφανής, θα συμβεί κατηγοριοποίηση και τα μέλη της ομάδας θα δουν τον εαυτό τους ως πιο όμοιο με τα μέλη της ομάδας τους”.

3.3 - Κοινωνική Δικαιοσύνη

“Όπως αναφέρουν οι Chase (1995) *et. al.*, στην επαγγελματική κουλτούρα, οι γυναίκες και οι διοικητικοί εργαζόμενοι μειονοτήτων, συχνά αισθάνονται ότι πρέπει να κρύψουν τα αισθήματα διαφορετικότητας και αποκλεισμού και να μοιάσουν περισσότερο στους κυρίαρχους λευκούς άνδρες για να επιτύχουν”. “Οι Parker and Shapiro (1992), διαπίστωσαν ότι πολύ λίγα πράγματα διδάσκονται συστηματικά και επίσημα στους τομείς της φυλής, του φύλου, της εθνικότητας, της κοινωνικής τάξης και άλλων περιοχών διαφοράς σε ολόκληρο το πρόγραμμα σπουδών της εκπαιδευτικής διοίκησης”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Σχεσιακή Ηγεσία

4.1 Τι Ονομάζουμε Σχεσιακή Ηγεσία

“Σύμφωνα με τους Komives (1998) *et. al.*, οι συμβατικές έννοιες της ηγεσίας που λειτουργούν από το μοντέλο των ειδικών δίνουν τη θέση τους σε μοντέλα που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη της κοινότητας”. «Οι Komives (1998) *et. al.*, αναφέρουν ότι “Η κοινότητα, η οποία απαιτεί συνείδηση της αμοιβαίας διαδικασίας γίνεται στη συνέχεια τομέας των ηγετών”». Η ικανότητα στην οικοδόμηση και στην ανοικοδόμηση της κοινότητας είναι απλώς μία από τις αναρίθμητες απαιτήσεις της σύγχρονης ηγεσίας. “Και σύμφωνα με τον Gardner (1990), είναι μία από τις υψηλότερες και πιο ουσιαστικές δεξιότητες που μπορεί να έχει ένας ηγέτης”. “Η ηγεσία εμφανίζεται μεταξύ των ανθρώπων που συνδέονται σε ένα σχεσιακό σύστημα που συχνά αναφέρεται ως «κοινότητα» (βλέπε, Gudykunst (1994))”. “Ο Gardner (1990), προσφέρει μια λίστα με οκτώ απαραίτητα συστατικά για την κοινότητα”. “Σύμφωνα με τον Gardner (1990), μερικά από τα θέματα που βρίσκονται στην δική του κοινοτική προσέγγιση, περιλαμβάνουν την διαφορετικότητα, τους κοινούς κανόνες και αξίες, την ελεύθερη ροή της επικοινωνίας, την ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, την αποτελεσματική συμμετοχή στην ηγεσία και την επίγνωση των μεγαλύτερων συστημάτων στα οποία ανήκει μια κοινότητα”. “Όπως αναφέρει ο Gardner (1990), ορίζουν την «Κοινότητα ως τη σύνδεση διαφορετικών ατόμων που δεσμεύονται για ένα δίκαιο, κοινό καλό μέσω κοινών εμπειριών με πνεύμα φροντίδας και κοινωνικής ευθύνης”». “Σύμφωνα με τους Komives (1998) *et. al.*, η ανάπτυξη της κοινότητας εξαρτάται από την ηγεσία που εκτιμά τη συμπερίληψη και ενισχύει όλα τα μέλη ώστε να αναπτύξουν κοινούς σκοπούς”. «Όπως περιγράφεται από τους Komives (1998) *et. al.*, “Η σχεσιακή ηγεσία, είναι μια σχεσιακή διαδικασία ανθρώπων που προσπαθούν μαζί να επιτύχουν την αλλαγή ή να κάνουν την διαφορά προς όφελος του κοινού καλού”». “Μέσα σε αυτή την προοπτική, οι σχέσεις, οι βασικές μονάδες οποιασδήποτε κοινότητας, είναι η μοναδική πιο σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας (βλέπε, Komives (1998) *et. al.*)”. “Σύμφωνα με τους Avolio and Bass (1995), μελέτες αναφέρουν ότι οι μετασηματιστικές συμπεριφορές ηγετών που είναι σχεσιακές, όπως η δημιουργία οράματος, ο σκοπός, η πνευματική διέγερση και η ενδυνάμωση, η προσωπική φροντίδα, η εμπιστοσύνη και η καθοδήγηση, είναι βασικές για την παρακίνηση των εργαζομένων να υπερβούν τις

προσδοκίες απόδοσης". Όπως αναφέρουν οι Colquitt (2007) *et. al.*, η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της σχεσιακής συμπεριφοράς του ηγέτη που επιταχύνει την απόδοση των εργαζομένων". Σύμφωνα με τους Gilstrap and Collins (2012), οι ηγέτες που καλλιεργούν αποτελεσματικά την εμπιστοσύνη αναφέρεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία, την υπευθυνότητα, τη συνεργασία, τη δέσμευση και την οργανωτική απόδοση". Όπως επίσης σύμφωνα με τον Avolio (2009), οι ηγέτες κατέχουν νόμιμη εξουσία από τις θέσεις στις οποίες διαχειρίζονται, ωστόσο πρέπει επίσης να επιδεικνύουν θετικές σχέσεις με εκείνους της ομάδας τους για να τους οδηγήσουν πιο αποτελεσματικά". Όπως αναφέρουν οι Komives (1998) *et. al.*, οι συγκρούσεις μπορεί να πηγάζουν από συγκρούσεις προσωπικότητας, προσδοκίες ρόλων, ιδεολογικές διαφορές και δυσλειτουργική επικοινωνία". Όπως υποστηρίζουν οι Gudykunst (1994) *et. al.*, υπάρχουν πολλές τεχνικές για την επίλυση συγκρούσεων". Η τεχνική της σκόπιμης συγχώρεσης έχει σχεδιαστεί για να αποκαταστήσει τις σχέσεις σε ένα επίπεδο όπου οι άνθρωποι λειτουργούν από μια θέση αμοιβαίας κατανόησης, εμπιστοσύνης και σεβασμού. Χωρίς να επιδιορθώνουμε κατεστραμμένες σχέσεις, η σχεσιακή ηγεσία έχει λίγες πιθανότητες για πραγματική επιτυχία. Και από τη δική μας οπτική γωνία, η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τις λειτουργικές σχέσεις. Όπως συμβαίνει με τις περισσότερες αντιλήψεις για την ηγεσία, η σχεσιακή ηγεσία έχει μειονεκτήματα. Έτσι, σε ορισμένες συνθήκες, υψηλά δομημένα αυταρχικά στυλ ηγεσίας είναι επιτακτικά. Για παράδειγμα, καταστάσεις που περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα κινδύνου και ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες μπορεί να απαιτούν μια άκαμπτη ιεραρχία για γρήγορη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Lewis and Weigert (1985), στην επιχειρηματολογία, αυτοί οι τύποι δυναμικής ηγεσίας απαιτούν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης. Οι ηγέτες των ομάδων που λειτουργούν σε επικίνδυνα και ταραγμένα περιβάλλοντα πρέπει να αναπτύξουν εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας όπως επίσης και η ανάπτυξη αυτής της μορφής εμπιστοσύνης απαιτεί επίγνωση των σχέσεων".

4.2 Επικοινωνιακά Δίκτυα – Κοινωνικά Δίκτυα

"Ο Hollander (1978), ισχυρίζεται ότι η ηγεσία παράγεται από τον σωστό συνδυασμό ηγετών, οπαδών και καταστάσεων". « Όπως αναφέρουν οι Dyer (2009) *et. al.*, "Μέσα στις ομάδες, η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει σχεδόν πάντα κάποια μορφή ηγεσίας>". "Ένα κυρίαρχο άτομο ή μια κυρίαρχη ομάδα δεν είναι απαραίτητο για να δημιουργήσει κοινωνικά αποτελέσματα (βλέπε, Dyer (2009) *et. al.*)". "Το χάρισμα αναφέρεται στην ικανότητα ενός

ηγέτη να ασκεί διάχυτη και έντονη επιρροή στις πεποιθήσεις, τις αξίες, τη συμπεριφορά και τις επιδόσεις των άλλων μέσω της δικής του συμπεριφοράς, των πεποιθήσεων και του προσωπικού του παραδείγματος (βλέπε, House (1991) *et. al.*): "Οι House (1991) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι το χάρισμα θεωρείται ότι καθορίζεται από την προσωπικότητα του ηγέτη, τη σχέση μεταξύ ηγέτη και οπαδού και τη θέση των ηγετών στην κοινωνική δομή". "Οι χαρισματικοί ηγέτες φαίνεται να έχουν ένα εξαιρετικό στυλ επικοινωνίας που περιλαμβάνει έναν σαγηνευτικό τόνο φωνής, να κάνουν άμεση επαφή με τα μάτια, να δείχνουν κινούμενες εκφράσεις του προσώπου, ενώ έχουν ένα ισχυρό, σίγουρο και δυναμικό στυλ αλληλεπίδρασης (βλέπε, Kirkpatrick and Locke (1996))". "Οι πολιτικοί επιστήμονες θεωρούν ότι αυτό το είδος χαρίσματος συνδέεται με ρητορική ικανότητα που στοχεύει στην αλλαγή της σειράς προτιμήσεων άλλων παραγόντων (βλέπε, McLean (2002) *et. al.*): "Οι Bass (1985) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι οι πράκτορες είναι σε θέση να μεταμορφώσουν κοινωνικές ομάδες και να παρέχουν φιλοδοξίες και όραμα σε αυτούς που ηγούνται". "Σύμφωνα με τον Χριστόπουλο (2016), οι μεγάλοι ηγέτες φαίνεται να κάνουν τη διαφορά υπερβαίνοντας το ήθος της εποχής τους, όντας διαφορετικοί οι ίδιοι". "Οι Meindl (1985) *et. al.*, υποστήριξαν ότι η προσωπικότητα του ηγέτη δεν είναι μια σημαντική ουσιαστική και αιτιώδης δύναμη στις σκέψεις και τις πράξεις των οπαδών. "Επίσης, ο Meindl (1995), υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι συχνά υποκειμενική, δανεισμένη από τη δημοτική χρήση, ενώ αποτελεί ένα σύνθετο πλήθος διαφορετικών διαδικασιών τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό και κοινωνικό επίπεδο". "« Όπως αναφέρει ο Gary Yukl (1999), "Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν διπλούς ρόλους ως ηγέτης και ακόλουθος»". "Κοιτάζοντας τη λήψη αποφάσεων στις ομάδες, μαθαίνουμε ότι τα ομαδικά καθήκοντα επιτυγχάνονται με συλλογική ηγεσία, όπου ορισμένα άτομα εμφανίζονται ως ηγέτες για να καθοδηγήσουν μια ομάδα μέσα από συγκεκριμένες προκλήσεις (βλέπε, Friedrich (2009) *et. al.*). "Οι Schreiber and Carley (2008), ζητούν μια αλλαγή, μακριά από τις έννοιες της «ηρωικής» ηγεσίας". «Σύμφωνα με τους Dyer (2009) *et. al.*, "Μέσα στις ομάδες, η λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει σχεδόν πάντα κάποια μορφή ηγεσίας»". "Στη βιβλιογραφία οργανωτικής συμπεριφοράς, οι παρεμβάσεις ηγεσίας (όπως εκπαίδευση, εργαστήρια, κ.λπ.) βρέθηκε ότι έχουν κατά μέσο όρο 66% θετικά αποτελέσματα σε σύγκριση με 34% για τις ομάδες ελέγχου με βάση μία μετά-ανάλυση 200 εργαστηριακών και επιτόπιων μελετών (βλέπε, Avolio (2009) *et. al.*). Η συνέπεια είναι ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να μαθευτεί και οι φορείς μπορούν να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους για να επιτύχουν αποτελέσματα ηγεσίας. "Οι Dansereau (1995) *et.*

al., έχουν επίσης επισημάνει ότι οι ηγέτες αλλάζουν στυλ με την πάροδο του χρόνου ανάλογα με την κατάσταση. Ένώ ο Burt (2005), πρότεινε περαιτέρω ότι οι εξαιρετικοί πράκτορες είναι πιθανώς εκείνοι που μπορούν να αλλάξουν ρόλους μεταξύ μεσολάβησης και τερματισμού για να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις συγκεκριμένων καταστάσεων.

4.2.1 Κοινωνικά Δίκτυα, Γνώση και Εξαιρετικό Πρακτορείο

«Όπως αναφέρουν οι Balkundi and Kilduff (2006), “Η δομή των οργανισμών φαίνεται να καθορίζει ευκαιρίες και περιορισμούς για τους αναδυόμενους ηγέτες”». «Όπως επίσης αναφέρουν οι Balkundi and Kilduff (2006), “Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν επίγνωση των σχέσεων, των δυνάμεων και της ποιότητας των δεσμών, των οφελών και των συνεισφορών άλλων στο δίκτυο και της ύπαρξης διασπάσεων”». “Οι Ensari (2011) *et. al.*, έχουν εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικοί ηγέτες ταιριάζουν με τις πρωτότυπες ιδιότητες μίας ομάδας”. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία, οι ηγέτες αναδεικνύονται μέσω μίας ανταγωνιστικής διαδικασίας που ευνοεί εκείνους που ανταποκρίνονται στις εργασιακές ανάγκες της ομάδας (βλέπε, Foti and Hauenstein (2007))”. Αλλά μία σειρά από γνωστικές στρεβλώσεις καθορίζουν τις αντιλήψεις της ηγεσίας. “Οι άνθρωποι, όταν αντιλαμβάνονται τη σχεσιακή τους τοπολογία, απλοποιούν τακτικά την κοινωνική δομή ενεργώντας ως «γνωστικοί τσιγκούνηδες» και τυπικά ενισχύουν την κεντρική θέση των εξεχόντων ηθοποιών» (βλέπε, Krackhardt and Kilduff (1999))”. «Όπως αναφέρουν οι Frith and Singer (2008), “Οι γνωστικές διαδικασίες που εμπλέκονται σε σκόπιμη δράση φαίνεται ότι συνεπάγονται μία ένταση μεταξύ λογικής και συναισθήματος, ενώ το πλαίσιο παρέμβασης μεταξύ συναισθημάτων και λογικής επηρεάζεται από την αίσθηση μας δικαιοσύνης, αλτρουιστικής τιμωρίας, εμπιστοσύνης και πλαισίωσης”». “Ταυτόχρονα, το συναίσθημα και η γνώση φαίνεται να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα (βλέπε, Avolio (2009) *et. al.*)”. “Και όπως αναφέρουν οι Balkundi and Kilduff (2006), η δημοτικότητα μπορεί να μετρηθεί με την κεντρική θέση του βαθμού (αριθμός εισερχόμενων ισοπαλιών), καθώς έχει αποδειχθεί ότι ο υψηλός βαθμός έχει θετική επίδραση στην απόδοση της ομάδας. Σύμφωνα με τους Balkundi and Kilduff (2006), η κεντρική θέση μεταξύ (το να είναι κάποιος ενδιάμεσος μεταξύ άλλων) έχει επίσης συνδεθεί με την ηγεσία και οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν υψηλή ιδιοδιανυσματική κεντρικότητα (η καλύτερη σύνδεση παγκοσμίως, λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές συστάδες)”. “Όπως τονίζει ο Hinde (1976), η πολυπλοκότητα της κοινωνικής δομής περιλαμβάνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων, την ποιότητα και τη συχνότητα των

σχέσεων, καθώς και τα πρότυπα της κοινωνικής δομής”. “Ο Pentland (2007), ισχυρίζεται ότι οι ομαδικές αποφάσεις εκμεταλλεύονται τη συλλογική ανθρώπινη νοημοσύνη”. “Οι Schreiber and Carley (2008), έχουν προτείνει ότι για να κατανοήσουμε τον φορέα της ηγεσίας, πρέπει να διεξάγουμε μια πολυεπίπεδη ανάλυση των πολύπλοκων οργανισμών μέσα στους οποίους είναι ενσωματωμένοι οι πράκτορες”. “Υπάρχουν θεωρίες που εξηγούν τη δυναμική, ετερογενή και δημιουργική δυνατότητα ηγεσίας σε συστήματα δικτύων καθώς και τη χωρική γεωμετρία του χώρου αλληλεπίδρασής τους (βλέπε, Kilduff (2008) *et. al.*)”.

4.2.2 Τα Κοινωνικά Δίκτυα και η Συμβολή τους στην Ανθεκτικότητα

«Οι Giurca και Metz (2018), περιγράφουν “Τα κοινωνικά δίκτυα ως αποτελούμενα από ηθοποιούς που συνδέονται μεταξύ τους μέσω κοινωνικά ουσιαστικών σχέσεων”». “Ορισμένες λειτουργίες των κοινωνικών δικτύων έχουν αναγνωριστεί ως συναφείς με την ανθεκτικότητα, συμπεριλαμβανομένης i) της συνεργασίας σε κοινές δραστηριότητες ii) της ενίσχυσης της συλλογικής δράσης, iii) της κοινής χρήσης πόρων iv) της ανταλλαγής ευνοιών, v) της άσκησης κοινωνικής επιρροής, vi) της ανταλλαγής γνώσεων και της κοινωνικής μάθησης (βλέπε, Charman (2018) *et. al.*)”. «Επίσης οι Charman (2018) *et. al.*, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι “Τα δίκτυα που υποστηρίζουν πολλαπλές κοινωνικές διαδικασίες είναι πιο ικανά να συμβάλλουν θετικά σε βιώσιμα και ανθεκτικά κοινωνικά-οικολογικά συστήματα ενόψει της περιβαλλοντικής αλλαγής”». “Ο Lowe (2019) *et. al.*, δίνουν έμφαση στην αποτίμηση των τοπικά παραγόμενων γνώσεων και δεξιοτήτων, καθώς και στην αναγνώριση της ανάγκης για εξωτερική ανταλλαγή, για τη δημιουργία αυτού που αποκαλούν «δημόσια τεχνογνωσία»”. “Ο ρόλος των κοινωνικών δικτύων στην μεταφορά γνώσης έχει μελετηθεί (βλέπε, Cadger (2016) *et.al.*)”. “Έτσι, οι περιφερειακές διαφορές στη γεωγραφία και στις θεσμικές ιστορίες είναι σημαντικές και μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα ανταπόκρισης στις προκλήσεις (βλέπε, Levy and Lubell (2018))”. “Σύμφωνα με τους Moody and Paxton (2009), το κοινωνικό κεφάλαιο σχετίζεται με την ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες”. «Όπως αναφέρει ο Adger (2003), “Το κοινωνικό κεφάλαιο είναι μια απαραίτητη κόλλα για την προσαρμοστική ικανότητα”». “Σύμφωνα με τον Lin (2001), το κοινωνικό κεφάλαιο έχει περιγραφεί ως η ποιότητα και η ποσότητα των διαθέσιμων πόρων στο κοινωνικό δίκτυο ενός ατόμου”. “Οι Rivera (2018) *et. al.*, προσδιορίζουν τέσσερα βασικά στοιχεία του κοινωνικού κεφαλαίου: εμπιστοσύνη, κοινά ενδιαφέροντα, αίσθηση της κοινότητας και πολιτισμός και παράδοση”. “Το ποσό του κοινωνικού κεφαλαίου που έχει ένα

άτομο επηρεάζεται από τη δομή των κοινωνικών δικτύων και τον τρόπο χρήσης αυτών των δικτύων (βλέπε, Burt (2000) *et. al.*): “Σύμφωνα με τους Vishnu (2020) *et. al.*, οι άνθρωποι μπορούν να συνδέονται καλά, αλλά έχουν μικρή επιρροή στο δίκτυο”. Όπως αναφέρουν οι Adger (2003) *et. al.*, τα δίκτυα μπορούν επίσης να λειτουργήσουν για να αποκλείσουν ορισμένα άτομα σε μειονεκτική θέση”. Επίσης, σύμφωνα με τον MacGillivray (2018), οι κανόνες του δικτύου μπορεί να γίνουν δυσπροσαρμοστικοί, για παράδειγμα τονίζοντας την αυτοδυναμία ως αξία που πρέπει να διατηρηθεί αντί να προωθηθεί η συνεργασία”. Τα κοινωνικά δίκτυα δεν είναι στατικά. “Η ανάπτυξη ισχυρών κοινωνικών δικτύων μπορεί να αποτραπεί από θεσμικούς περιορισμούς, από την μετανάστευση που οδηγεί σε απώλεια ατόμων που συνεισφέρουν σημαντικούς πόρους, την μετανάστευση ατόμων που δεν εμπιστεύονται το υπάρχον μέλος του δικτύου ή δεν μαθαίνουν γρήγορα τους κοινωνικούς κανόνες ενός τέτοιου δικτύου, γρήγορες αλλαγές στην τεχνολογία, αποτυχία μετάδοσης συμπεριφορών δικτύου μεταξύ των γενεών και υπερβολική εξάρτηση από νομισματικές συναλλαγές (βλέπε, Adger (2003) *et. al.*)”. “Ολοκληρώνουμε με τους Charman (2018) *et. al.*, ότι οι ανθεκτικές κοινότητες επωφελούνται από την εστίαση σε δικτυωμένες ικανότητες και όχι απλώς σε ατομικές, αποσυνδεδεμένες ικανότητες, αυξάνοντας τη συλλογική τους δράση ώστε να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις με δημιουργικό και ευέλικτο τρόπο”.

4.2.3 Σχέσεις μεταξύ Στοιχείων Δικτύου

“Οι θεωρίες κοινωνικών δικτύων τοποθετούν τους ηγέτες ως κλειδί για τη διαχείριση και τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οργανωτικών στοιχείων του δικτύου (βλέπε, Balkundi (2005) *et. al.*)”. Όπως υποστηρίζουν οι Law (1994) *et. al.*, οι προσεγγίσεις της θεωρίας δικτύου υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες είναι ένα υλικό στοιχείο μεταξύ πολλών στη διαδικασία οργάνωσης του δικτύου”. Ένας άλλος κλάδος της θεωρίας δικτύων, η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, εξετάζει τη σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγετών και οπαδών ή μεταξύ ηγετών και οργανισμών (βλέπε, Campbell (2008) *et. al.*)”. Όπως υποστηρίζει ο Hosking (1995), ενώ αντιμετωπίζουν τις κοινωνικές διαδικασίες, οι θεωρίες δικτύων εξακολουθούν να έχουν μια στοχαστική προοπτική, εστιάζοντας στον εντοπισμό στοιχείων δικτύου και στη μοντελοποίηση μηχανισμών σχέσεων”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ

“Όσον αναφέρουν οι Mead (1934) *et.al.*, ο κοινωνικός κονστρουκτιβισμός έχει ρίζες στη συμβολική αλληλεπίδραση και στη φαινομενολογία”. “Οι Berger and Luckman (1966), με το ‘The Social Construction of Reality’ αναφέρουν αυτά τα φαινόμενα”. “Περισσότερες από τέσσερις δεκαετίες αργότερα, ένας σημαντικός όγκος θεωρίας και έρευνας επιβεβαιώνει τη βασική αρχή ότι οι άνθρωποι φτιάχνουν τον κοινωνικό και πολιτιστικό κόσμο τους την ίδια στιγμή που αυτοί οι κόσμοι τους φτιάχνουν (βλέπε, Berger (1966) *et al.*)”. “Όπως υποστηρίζει ο Hacking (1999), με όρους κοινωνικού κονστρουκτιβισμού, οι δεδομένες πραγματικότητες παράγονται από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ κοινωνικών παραγόντων”. “Μια τέτοια άποψη μας δείχνει πώς τα νοήματα που παράγονται και αναπαράγονται σε συνεχής βάση, δημιουργούν δομές που είναι και σταθερές και ανοιχτές σε αλλαγές, καθώς οι αλληλεπιδράσεις εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου (βλέπε, Giddens (1979))”. “Δίνοντας έμφαση στην κοινωνική αλληλεπίδραση, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ο κοινωνικός κονστρουκτιβισμός αναγνωρίζει τον θεμελιώδη ρόλο της γλώσσας και της επικοινωνίας (βλέπε, Barge (2001) *et. al.*)”. “Σύμφωνα με τους Alvesson (2000) *et. al.*, αυτή η αναγνώριση συνέβαλε στη γλωσσική στροφή και πιο πρόσφατα στη στροφή στη θεωρία του λόγου”. “Όπως αναφέρουν οι Deetz (1992) *et. al.*, η επικοινωνία γίνεται κάτι περισσότερο από μια απλή μετάδοση, είναι ένα μέσο με τον οποίο λαμβάνει χώρα η διαπραγμάτευση και η κατασκευή του νοήματος”. “Οι Alvesson (2000) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι ο κοινωνικός κονστρουκτιβισμός, έχει τους υποστηρικτές του στις οργανωτικές επιστήμες”.

5.1 Συλλογικές Κοινωνικές Πρακτικές

“Η ηγεσία είναι μη ιεραρχική, κατανομημένη σε όλο τον οργανισμό ως σχεσιακή πρακτική συνεργασίας, ενσυναίσθησης, εμπιστοσύνης, ενδυνάμωσης, κάτι που οι συνεργαζόμενοι φορείς «κάνουν» μέσα στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και τα δίκτυα επιρροής για να κατασκευάσουν πραγματικότητες (βλέπε, Fletcher (2001) *et. al.*)”. “Όπως υποστηρίζουν οι Fletcher (2003) *et.al.*, τα μετά-ηρωικά μοντέλα εστιάζουν την προσοχή στην αμοιβαιότητα και την αλληλεξάρτηση και ορισμένες επικριτικές φεμινίστριες υπογραμμίζουν την παράδοξη φύση τους: ότι οι θηλυκές σχεσιακές μορφές ηγεσίας είναι συχνά αόρατες και δεν ανταμείβονται και ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες ηγέτες αγωνίζονται με την

εξισορρόπηση των σχέσεων, πρακτικές που μαζί με τα αντρικά μοντέλα ηγεσίας εξακολουθούν να επικρατούν στους οργανισμούς". "Ο Cunliffe (2010), υποστηρίζει ότι η σχεσιακή ηγεσία απαιτεί μια σχεσιακή οντολογία, που σημαίνει επιστροφή στο θεμελιώδες φιλοσοφικό ζήτημα της κατανόησης της κοινωνικής εμπειρίας ως διυποκειμενικής και της ηγεσίας ως τρόπου ύπαρξης-σε-σχέσης-με τους άλλους". "Η συλλογική ηγεσία αντιπροσωπεύει μία αναδυόμενη θεωρητική ομπρέλα που συλλαμβάνει ποικίλες γνώσεις σχετικά με τις κοινές, κατανεμημένες, συγκεντρωτικές και σχεσιακές πτυχές της ηγεσίας, την εμφάνιση και τη σχέση της με την ιεραρχική ηγεσία, καθώς και τον αντίκτυπό της στην εργασία και την απόδοση (βλέπε, Bryman (2011) *et. al.*)". "Σύμφωνα με τους Crevani and Endrissat (2016), η ηγεσία αποκεντρώνεται από τα άτομα και μετατοπίζεται στις σχέσεις αλλά εξακολουθεί να ενσωματώνεται στον άνθρωπο, δηλαδή είναι εύκολο να εντοπιστούν οι πηγές ηγεσίας μέσα σε διακριτές σχέσεις και πρότυπα αλληλεπίδρασης μεταξύ συγκεκριμένων κοινωνικών παραγόντων". «Οι Smircich (1982) *et. al.*, βλέπουν την ηγεσία ως "Θέσπιση ενός συστήματος κοινής σημασίας που παρέχει τη βάση για οργανωτική δράση"». «Οι Spillane (2004) *et. al.*, μελετητές της εκπαίδευσης, αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως "Μια κατανεμημένη πρακτική, εκτεταμένη στα κοινωνικά και περιστασιακά πλαίσια του σχολείου"». "Επίσης, η ηγεσία είναι ένα ζωτικό συστατικό για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (βλέπε, Zaccaro (2001) *et. al.*". "Σύμφωνα με τους Day (2006) *et. al.*, η παραδοσιακή θεωρία και η έρευνα ηγεσίας έχουν δείξει τη σημασία του μεμονωμένου ηγέτη για την επιτυχία μιας ομάδας". "Οι μελετητές εξέτασαν επίσης την ηγεσία ως κοινή ιδιοκτησία ή συλλογική δραστηριότητα σε ομάδες εργασίας, παρά ως συμπεριφορά που επιδεικνύεται αποκλειστικά από ένα μεμονωμένο μέλος (βλέπε, Contractor (2012) *et. al.*). "Οι Dust (2016) *et. al.*, αναφέρουν ότι μία συλλογική προσέγγιση για την ηγεσία προσφέρει πολλά οφέλη στις ομάδες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της πληρέστερης μόχλευσης του ανθρώπινου κεφαλαίου της ομάδας, της εξέτασης πολλαπλών προοπτικών και της δόμησης συμπληρωματικών συμπεριφορών". "Επίσης, σύμφωνα με τους D'Innocenzo (2016) *et. al.*, ορισμένες πρόσφατες μετά-αναλύσεις έχουν δείξει τη θετική άμεση επίδραση των συλλογικών μορφών ηγεσίας". "Η χαρισματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που επιδεικνύει συμπεριφορές πεποίθησης, επικοινωνεί ένα όραμα και είναι ευαίσθητος στο περιβάλλον και στις ανάγκες των άλλων (βλέπε, Conger (1994) *et. al.*)". "Όπως αναφέρουν οι Conger (1987) *et. al.*, με βάση την ατομική άποψη της χαρισματικής ηγεσίας, η συλλογική χαρισματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από πολλαπλά μέλη που ασκούν καθοδική, ανοδική και

πλευρική επιρροή μέσω συμπεριφορών που επικεντρώνονται στην επικοινωνία των αξιών, του σκοπού και της αποστολής προς τους συναδέλφους τους". «Όπως αναφέρουν οι Murphy and Ensher (2008), "Η χαρισματική ηγεσία ταιριάζει τόσο με την ατομική όσο και με τη συλλογική προσέγγιση ηγεσίας, καθώς η χαρισματική ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει είτε ως εξατομικευμένο είτε ως ομαδικό φαινόμενο ανάλογα με το οργανωτικό πλαίσιο"». "Επίσης, σύμφωνα με τους Klein (1995) *et. al.*, μία σχεσιακή διαδικασία βρίσκεται στον πυρήνα της χαρισματικής ηγεσίας". "Χτίζοντας από αυτή την άποψη, η συλλογική χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει μία σχεσιακή διαδικασία μεταξύ των μελών της μονάδας δεδομένου ότι οι διαδραστικές συμπεριφορές των εργαζομένων αυξάνουν τη χαρισματική ηγεσία (βλέπε, Galvin (2010) *et. al.*)". "Πράγματι, σύμφωνα με τους Klein (1995) *et. al.*, η χαρισματική ηγετική επιρροή βρίσκεται στη σχέση μεταξύ των ατόμων, καθώς μπορεί κανείς να το σκεφτεί ως το χάρισμα σε μία σχέση που παράγεται από κοινού από ηγέτες και οπαδούς". "Σύμφωνα με τους Yammarino (2012) *et. al.*, με βάση αυτή την έννοια της συλλογικής ηγεσίας και της χαρισματικής ηγεσίας, ορίζουμε την συλλογική χαρισματική ηγεσία ως μια αναδυόμενη διαδικασία κατά την οποία πολλά άτομα εντός της μονάδας επηρεάζουν αμοιβαία το ένα το άλλο μέσω των χαρισματικών ηγετικών συμπεριφορών της επικοινωνίας αξιών, σκοπών, αποστολής και πεποιθήσεων". "Η χαρισματική ηγεσία έχει προταθεί ως πρωταρχικός μηχανισμός για τη διαχείριση της σύγκρουσης σε επίπεδο μονάδας δεδομένης της σχεσιακής της φύσης (βλέπε, Atwater and Bass, (1994))". "Επίσης, όπως υποστηρίζουν οι Atwater and Bass (1994), η χαρισματική ηγεσία ωθεί τα άτομα να επικεντρωθούν σε ανώτερους στόχους σε επίπεδο μονάδας που μπορούν να βοηθήσουν στην υπέρβαση διαφορετικών θέσεων". "Η χαρισματική ηγεσία επιτρέπει έναν κοινό σκοπό και αποστολή, αυξάνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους της μονάδας και έτσι μειώνοντας τις συγκρούσεις μεταξύ των μεμονωμένων μελών (βλέπε, Shamir (1993) *et. al.*)". "Επιπλέον, σύμφωνα με τους Avolio and Yammarino (1990), η χαρισματική ηγεσία εστιάζει σε κοινές αξίες και πεποιθήσεις η οποία υπογραμμίζει τα κοινά σημεία των ατόμων παρά τις διαφορές". "Επίσης, η χαρισματική ηγεσία οδηγεί σε αυξημένη συνεργασία, γεγονός που θα πρέπει να αυξήσει την αποτελεσματικότητα μιας μονάδας στη διαχείριση των συγκρούσεων (βλέπε, Paulsen (2009) *et. al.*)". "Όπως αναφέρουν οι Wang (2014) *et. al.*, έρευνες έχουν δείξει ότι οι συλλογικές μορφές ηγεσίας σχετίζονται με διαδικασίες συμπεριφοράς και αναδυόμενες καταστάσεις". "Οι Klein (1999) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι από μία προοπτική κινήτρων, όταν τα άτομα παίζουν ρόλο σε μία απόφαση, είναι πιο αφοσιωμένα σε

αυτήν". Επίσης, η έρευνα έχει δείξει ότι η επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών της ομάδας είναι μία βασική πτυχή της οραματικής ηγεσίας και ολοκλήρωσης (βλέπε, Kohles (2012) *et. al.*) ". Εάν πολλά άτομα παρέχουν χαρισματικές ηγετικές συμπεριφορές με συλλογικό τρόπο, τα μέλη της μονάδας θα είναι πιο αφοσιωμένα στην κατεύθυνση της αποστολής που υποστηρίζουν. Ο Cialdini (2001), υποστηρίζει ότι από την άποψη της επιρροής, η έρευνα έχει δείξει ότι οι άνθρωποι τείνουν να ακολουθούν το παράδειγμα παρόμοιων άλλων". Ως αποτέλεσμα, η επιρροή μπορεί να είναι ολοένα και πιο αποτελεσματική όταν προέρχεται από συνομηλίκους όσον αφορά τη συλλογική χαρισματική ηγεσία. «Ο Cialdini (2001), σημείωσε ότι "Η επιρροή ασκείται συχνά καλύτερα οριζόντια παρά κάθετα υποδεικνύοντας ότι η χρησιμότητα της συλλογικής χαρισματικής ηγεσίας για συναφή οραματικά στοιχεία μπορεί να μειώσει τις συγκρούσεις"». Σύμφωνα με τους Day (2007) *et.al.*, οι συλλογικές και ατομικές μορφές ηγεσίας είναι συμπληρωματικές, τόσο ο ατομικός ηγέτης όσο και η συλλογική μονάδα μπορούν να επιτελούν χαρισματικές συμπεριφορές ηγέτη ταυτόχρονα". Οι Locke (2003) *et al.*, προβλέπουν ότι τα υψηλά επίπεδα τόσο της συλλογικής όσο και της ατομικής χαρισματικής ηγεσίας, καταλήγουν σε μία ολοκληρωμένη προσέγγιση της ηγεσίας, βελτιώνοντας την λειτουργία της μονάδας". Οι ασυνέπειες μεταξύ της ευθυγράμμισης της ατομικής και της συλλογικής χαρισματικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένο αντίκτυπο λόγω διαφορετικών αξιών, οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν σύγκρουση (βλέπε, Hoffman (2011) *et. al.*) ". Για παράδειγμα, το χαμηλό συλλογικό χάρισμα σε συνδυασμό με την υψηλή ατομική χαρισματική ηγεσία υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχει έλλειψη αποδοχής του οράματος του ονομαστικού ηγέτη από τη μονάδα, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό συστατικό της χαρισματικής ηγεσίας και ζωτικής σημασίας για τη μεγέθυνση του αντίκτυπού της (βλέπε, Galvin (2010) *et. al.*) ". Ομοίως, η υψηλή συλλογικότητα σε συνδυασμό με την χαμηλή ατομική χαρισματική ηγεσία μπορεί να υποδηλώνει έλλειψη κάθετης ευθυγράμμισης, με αποτέλεσμα μειωμένους πόρους και υποστήριξη από υψηλότερα επίπεδα (βλέπε, Pearce (2007) *et. al.*) ". Όπως αναφέρουν οι Shamir and Howell (1999), η χαρισματική ηγεσία συμπληρώνει και ενισχύεται σε πολλαπλά επίπεδα Shamir and Howell (1999)". Οι Waldman (1999) *et.al.*, υποστηρίζουν ότι η ροή της χαρισματικής ηγεσίας από ηγέτες σε οπαδούς τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, υπογραμμίζει την ανάγκη για ευθυγράμμιση αυτών των μορφών χαρισματικής ηγεσίας". Πράγματι, η χαρισματική ηγεσία σε μια συλλογικότητα εξαπλώνεται μέσω μίας διαδικασίας κοινωνικής μετάδοσης. «Οι Pillai and Meindl (1998), προτείνουν ότι "Η χαρισματική ηγεσία είναι

ιδιαίτερα επιρρεπής στην κοινωνική επιρροή και έλεγχο, και το δίκτυο σχέσεων που συνδέει τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους είναι ο αγωγός μέσω του οποίου εμφανίζεται αυτή η επιρροή». «Επίσης, σύμφωνα με τους Avolio (2009) *et. al.*, η ηγεσία θεωρείται ως "Διαδική, κοινή, σχεσιακή, στρατηγική, παγκόσμια και πολύπλοκη κοινωνική δυναμική". "Αντί για ατομικό ηγετικό ρόλο, οι διασυνδεδεμένες σχέσεις μεταξύ των μελών και των δικτύων επηρεάζουν τα συνολικά αποτελέσματα απόδοσης (βλέπε, Conger and Pearce (2003))". "Αυτός ο κοινός τύπος ηγεσίας επομένως εστιάζει στην ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, αντί των ατομικών χαρακτηριστικών και ενδοπροσωπικών ικανοτήτων, καθώς οι καλύτερες δεξιότητες και ικανότητες σχέσεων πιστεύεται ότι οδηγούν σε αυξημένη αποτελεσματικότητα (βλέπε, Yukl (2010))". "Οι Ireland and Hitt (2005), δηλώνουν ότι οι ηγέτες πρέπει να δεσμεύονται πραγματικά με τους ενδιαφερόμενους φορείς τους για να κερδίσουν εμπιστοσύνη, συνεργασία και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα". "Οι Ireland and Hitt (2005), προτείνουν επίσης ότι οι ηγέτες πρέπει να προσφέρουν καθοδήγηση στην κοινότητά τους για να καταστεί δυνατή η δημιουργία και η ανταλλαγή πληροφοριών και γνώση". "Ο Yukl (2010), υποστηρίζει ότι η συλλογική απόδοση εξαρτάται όλο και περισσότερο από το επίπεδο συνεργασίας και συντονισμού των διαφόρων ηγετών που ανήκουν σε ένα συγκεκριμένο δίκτυο". "Οι Day και O'Connor (2006), υποστηρίζουν ότι οι σημερινές πρωτοβουλίες ανάπτυξης ηγεσίας πρέπει να δίνουν έμφαση στη συλλογική προσέγγιση ηγεσίας, καθώς οι μεμονωμένοι ηγέτες μπορεί να μην αποδίδουν πλέον αποτελεσματικά από μόνοι τους κάτω από το τρέχον περίπλοκο και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον". "Σε αυτό το πλαίσιο, οι Friedrich (2009) *et. al.*, θεωρούν ότι η επικοινωνία, η ανάπτυξη δικτύου και οι συμπεριφορές συλλογικής ηγεσίας είναι τα βασικά συστατικά που επιτρέπουν στην επιτυχημένη συλλογική ηγεσία να συμβάλει σε καλύτερα συλλογικά αποτελέσματα". "Οι Friedrich (2009) *et. al.*, θεωρούν ότι η επικοινωνία είναι η βάση όλων των πτυχών της λήψης στρατηγικών αποφάσεων". "Η μελέτη των Friedrich (2014) *et. al.*, επιβεβαιώνει ότι ένα ανεπτυγμένο δίκτυο έχει θετικά αποτελέσματα σε δράσεις συλλογικής ηγεσίας".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Σχισιακός Διάλογος - Σκόπιμη Συγχώρεση

“Σύμφωνα με τους Gudykunst (1994) *et. al.*, η ηγεσία εμφανίζεται μεταξύ ανθρώπων που συνδέονται σε ένα σχεσιακό σύστημα που συχνά αναφέρεται ως κοινότητα”. “Ο Gardner (1990), προσφέρει μια λίστα με οκτώ απαραίτητα συστατικά για την κοινότητα. Μερικά από τα θέματα που βρίσκονται στην κοινοτική προσέγγιση του Gardner περιλαμβάνουν τη διαφορετικότητα, τους κοινούς κανόνες και αξίες, την ελεύθερη ροή της επικοινωνίας, την ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, την αποτελεσματική συμμετοχή στην ηγεσία και την επίγνωση των μεγαλύτερων συστημάτων στα οποία ανήκει μια κοινότητα”. «Σύμφωνα με τον Gardner (1990) *et. al.* ορίζουμε την “Κοινότητα ως την σύνδεση διαφορετικών ατόμων που δεσμεύονται για ένα δίκαιο, κοινό καλό μέσω κοινών εμπειριών με πνεύμα φροντίδας και κοινωνικής ευθύνης”». “Σύμφωνα με τους Komives (1998) *et. al.*, η ανάπτυξη της κοινότητας εξαρτάται από την ηγεσία που εκτιμά τη συμπερίληψη και ενισχύει όλα τα μέλη ώστε να αναπτύξουν κοινούς σκοπούς”. «Οι Komives (1998) *et. al.*, υποστηρίζουν ότι “Η σχεσιακή ηγεσία, είναι μία σχεσιακή διαδικασία ανθρώπων που προσπαθούν μαζί να επιτύχουν την αλλαγή ή να κάνουν την διαφορά προς όφελος του κοινού καλού”». “Μέσα σε αυτή την προοπτική, οι σχέσεις, είναι η μοναδική πιο σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας (βλέπε, Komives (1998) *et. al.*)”. “Όπως αναφέρουν οι Komives (1998) *et. al.*, οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν από συγκρούσεις προσωπικότητας, προσδοκίες ρόλων, ιδεολογικές διαφορές και δυσλειτουργική επικοινωνία”. “Οι Gudykunst (1994) *et.al.*, υποστηρίζουν ότι υπάρχουν πολλές τεχνικές για την επίλυση συγκρούσεων αλλά λιγότερες τεχνικές για την αποκατάσταση των σχέσεων στη λειτουργικότητα”. “Όπως αναφέρουν οι Ferch and Mitchell (2001), η τεχνική της σκόπιμης συγχώρεσης έχει σχεδιαστεί για να αποκαθιστά τις σχέσεις σε ένα επίπεδο όπου οι άνθρωποι λειτουργούν από μία θέση αμοιβαίας κατανόησης, εμπιστοσύνης και σεβασμού”. Χωρίς να επιδιορθώσει τις κατεστραμμένες σχέσεις, η σχεσιακή ηγεσία έχει λίγες πιθανότητες για πραγματική επιτυχία. “Οι Ferch and Mitchell (2001), τονίζουν ότι όπως συμβαίνει με τις περισσότερες αντιλήψεις για την ηγεσία, η σχεσιακή ηγεσία έχει μειονεκτήματα. Υπάρχουν ορισμένες συνθήκες όπου τα εξαιρετικά δομημένα αυταρχικά στυλ ηγεσίας είναι επιτακτικά. Για παράδειγμα, καταστάσεις που περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα κινδύνου και ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες μπορεί να

απαιτούν μία άκαμπτη ιεραρχία για γρήγορη λήψη αποφάσεων. Στην επιχειρηματολογία, αυτοί οι τύποι δυναμικής ηγεσίας απαιτούν υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης". Επίσης, οι Ferch and Mitchell (2001), υποστηρίζουν ότι λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα και την οικονομική ευθύνη που συχνά εμπλέκεται στην οργανωτική ηγεσία, η παραδοχή του λάθους (όπως αναγκαστικά συνεπάγεται η αίτηση συγχώρεσης) μπορεί να είναι υψίστης σημασίας για τη νομική καταστροφή".

6.1 Εκ Προθέσεως Συγχώρεση

"Οι Bowen (1978) *et. al.*, αναφέρουν ότι το θεμελιώδες για την ανάπτυξη, είναι η ευκαιρία για ουσιαστική σχέση, η οποία μπορεί να πλαισιωθεί ως η ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων με άλλους, σε συνδυασμό με την ικανότητα ενίσχυσης ή διατήρησης ισχυρών σχεσιακών δομών". "Η ένωση μεταξύ καλής επικοινωνίας και σχεσιακής ικανοποίησης μπορεί να εντοπιστεί εν μέρει στους πρώτους κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες του γάμου και της οικογενειακής θεραπείας (βλέπε, Ferch and Mitchell (2001))". "Ο Satir (1964), πρότεινε ότι η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί ομοιόμορφα, αντιστοιχίζοντας τα μη λεκτικά μηνύματα με τα λεκτικά μηνύματα για να αντικατοπτρίζουν το προσωπικό και σχεσιακό βάθος, σχετίζεται με την πρόοδο ή την παρακμή της σχέσης". "Ο Bowen (1978) είδε την ποιότητα της επικοινωνίας ενός ατόμου (ή την έλλειψη επικοινωνίας) ως ενδεικτική της ανάπτυξης ή της ωριμότητας ενός ατόμου".

6.2 Χτίζοντας την Σχέση Πρόσωπο με Πρόσωπο

"Οι Papero (1995) *et. al.*, στήριξαν την έννοια τριών σημαντικών στόχων που στοχεύουν σε πρότυπα επικοινωνίας: (α) δημιουργία σχέσεων από άτομο σε άτομο. (β) να γίνει κάποιος καλύτερος παρατηρητής του εαυτού του και των άλλων και (γ) απαλλαγή από συναισθηματικές καταστάσεις". «Από την οπτική γωνία του ίδιου του Bowen (1978), "Μία σχέση πρόσωπο με πρόσωπο είναι μία σχέση στην οποία δύο άτομα μπορούν να σχετίζονται προσωπικά μεταξύ τους ο ένας για τον άλλον, χωρίς να μιλάνε για τους άλλους (τρίγωνα) και χωρίς να μιλάνε για απρόσωπα πράγματα. Λίγοι άνθρωποι μπορούν να μιλήσουν προσωπικά σε οποιονδήποτε για περισσότερα από λίγα λεπτά χωρίς να αυξάνεται το άγχος που έχουν ως αποτέλεσμα σιωπής, μιλώντας για άλλους ή συζητώντας για απρόσωπα πράγματα"». "Ο Bowen (1978), υποστηρίζει ότι ο ουσιαστικός διάλογος ορίζεται για τις σχέσεις πρόσωπο με

πρόσωπο: διάλογος που συνδέεται προσωπικά με την εν λόγω σχέση και δεν εκτρέπεται στη συζήτηση για απρόσωπα πράγματα ή άλλα". "Οι Ferch and Mitchell (2001), αναφέρουν ότι για να αρχίσουμε να μιλάμε για τέτοια ζητήματα, τα οποία συνήθως περικλείονται από την οργάνωση με έναν ιδιαίτερα οχυρωμένο ή προστατευμένο τρόπο, πρέπει να τεθούν τα θεμέλια της επαφής της αγάπης". "Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει συνεπείς προσωπικές επαφές με κάθε οπαδό εντός της άμεσης επαφής του ηγέτη (τα 2 έως 15 άτομα που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση ή σε επαφή με τον ηγέτη (βλέπε, Ferch and Mitchell (2001))". "Εδώ οι λέξεις ηγέτης και ακόλουθος αρχίζουν να είναι ακατάλληλες, καθώς η σχέση υποδηλώνει μία αμοιβαία αίσθηση σύνδεσης, όχι αυτήν που βασίζεται στη σχεσιακή δύναμη ή κυριαρχία (βλέπε, Ferch and Mitchell (2001))". "Οι Ferch and Mitchell (2001), υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει 2-4 τηλεφωνήματα το μήνα σε κάθε οπαδό αποκλειστικά με σκοπό να υποδείξει την αριστεία ή τη χαρισματικότητα του ακόλουθου. Ο ηγέτης θα πρέπει να γράφει επιστολές κατά περίπτωση, στις οποίες ο ηγέτης γιορτάζει (επισημαίνει) θαυμαστές πτυχές του οπαδού. Όλα τα γράμματα πρέπει να είναι περισσότερα από μία παράγραφο και λιγότερα από μία σελίδα". "Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως καλή πηγή επικοινωνίας, αλλά λόγω της πιο περιορισμένης σχέσης που συχνά το συνοδεύει, το e mail δεν πρέπει να αντικαθιστά τις προσωπικές επαφές, τις τηλεφωνικές επαφές ή τις γραπτές επιστολές (βλέπε, Ferch and Mitchell (2001))". "Επίσης, σύμφωνα με τους Ferch and Mitchell (2001), διαπιστώσαμε ότι η βάση της επαφής της αγάπης είναι πολύ δύσκολη γενικά, αλλά σχεδόν αδύνατη για ηγέτες που τρέφουν μία αποστροφή στη σχεσιακή σύνδεση στο πλαίσιο της οργανωτικής ανάπτυξης".

6.3 Καθορισμός της Συγχώρεσης

"Όπως αναφέρουν οι Ferch and Mitchell (2001), η σκόπιμη συγχώρεση είναι η σκόπιμη απόφαση να εργαστεί κανείς μέσω των εξουθενωτικών συναισθημάτων και να επιλέξει τη σχεσιακή δικαιοσύνη, στην οποία ένας ηγέτης επιλέγει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο μπορεί να ζητηθεί και να χορηγηθεί συγχώρεση". "Δύο άνθρωποι που έρχονται μαζί για να συμφιλιωθούν, που επιλέγουν να συγχωρήσουν και να συγχωρηθούν, μπορούν να βιώσουν μία κάθαρση στην οποία η πικρή ακαμψία γίνεται μετασηματιστικό άνοιγμα (βλέπε, Valle & Halling (1989))". Επίσης, οι Ferch and Mitchell (2001), υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης αποτελεί παράδειγμα αυτής της διαδικασίας και σε περιβάλλοντα ισχυρής σχεσιακής εμπιστοσύνης, η διαδικασία ενσωματώνεται στη ζωή του οργανισμού".

6.4 Αλληλεπιδράσεις Πρόσωπο με Πρόσωπο

“Οι Enright (1992) *et. al.*, αναφέρουν ότι η αδυναμία ή η απροθυμία (λόγω άρνησης, υπερηφάνειας ή άλλων παραγόντων) ενός ηγέτη να παραδεχτεί το λάθος (και να παραδεχτεί την ανάγκη για συγχώρεση) μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο εμπόδιο για την αποκατάσταση των σχέσεων, παρά συγχώρεση”. “Ο ηγέτης θα πρέπει: (α) να ονομάσει την καταστροφική συμπεριφορά, (β) να ρωτήσει τον ακόλουθο "πώς είναι για σένα όταν το κάνω αυτό;" και (γ) να ζητήσει συγχώρεση για τη συμπεριφορά και τις επιπτώσεις της (βλέπε, Ferch and Mitchell (2001))”. “Οι Ferch and Mitchell (2001), υποστηρίζουν επίσης ότι οι ηγέτες θα πρέπει να επιδιώκουν να ανοίξουν τη στάση του σώματός τους προς τους οπαδούς, να αντικαταστήσουν την οπτική επαφή που είναι αγανακτισμένη ή απαθής με τη φροντίδα με τα μάτια και να μιλούν με έναν στοργικό, σεβαστικό τόνο φωνής και όχι με γεμάτο ένταση, κυρίαρχο ή βαριεστημένο τόνο φωνής”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

“Σύμφωνα με τον Fisher (1890-1962), η Στατιστική, είναι η επιστήμη που ασχολείται με (α) τη συλλογή δεδομένων (β) την επεξεργασία και την αποτελεσματική παρουσίαση των δεδομένων (γ) την ανάλυση των δεδομένων με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων από τα δεδομένα αυτά (βλέπε Χαλικιά (2015) *et.al.*”. Η μεθοδολογία αυτής της μελέτης είναι βασισμένη στην δειγματοληπτική έρευνα. “Όπως αναφέρουν οι Χαλικιάς (2015) *et.al.*, οι δειγματοληπτικές έρευνες θεωρούνται ως η πιο διαδεδομένη ερευνητική μέθοδος στις κοινωνικές επιστήμες και στις επιστήμες διοίκησης και οικονομίας. Οι δειγματοληπτικές έρευνες εφαρμόζονται σε όλους τους σχετικούς ερευνητικούς τομείς και διακρίνονται τόσο για την ευκολία της ανάλυσης των δεδομένων που προκύπτουν, όσο και για την ευκολία εξαγωγής συμπερασμάτων”. Το εργαλείο διεξαγωγής της συγκεκριμένης έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Ο τρόπος εξαγωγής των δεδομένων είναι η ατομική συμπλήρωση ερωτηματολογίου που στάλθηκε διαδικτυακά μέσω e mail. “Επίσης, οι Χαλικιάς (2015) *et.al.*, υποστηρίζουν ότι η μορφή ενός ερωτηματολογίου είναι επίσης πολύ σημαντική για το είδος και τη διατύπωση των ερωτήσεων που αυτό περιλαμβάνει”. “Σύμφωνα με τους Χαλικιά (2015) *et.al.*, οι ερωτήσεις μπορούν να είναι δύο ειδών: είτε

κλειστού τύπου όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων είτε ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος απαντά στην ερώτηση συμπληρώνοντας το κενό περιθώριο που προβλέπεται για να καταχωρίσει την απάντησή του. Σε αυτήν την έρευνα για τη συλλογή των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η έρευνα αυτή, ως βασικό ερώτημα, μελετά τις απόψεις των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων της εκπαίδευσης της Ελλάδας σχετικά με την Σχεσιακή Ηγεσία και κατά πόσο αυτή η μορφή ηγεσίας ως διαδικασία κοινωνικής υποδομής, βασισμένη στον διάλογο, επηρεάζει τις σχέσεις σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και τη συμπεριφορά των εκπαιδευτικών μέσα σε αυτήν. Η έρευνα βασίστηκε στη μέθοδο του ερωτηματολογίου ατομικής συμπλήρωσης μέσω διαδικτύου, συγκεκριμένα μέσω e mail, όπου το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε e-mail των επίσημων ιστοσελίδων των σχολικών μονάδων, ιδιωτικές και δημόσιες μονάδες όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων σε όλη την Ελλάδα. Τα e-mail τα προώθησαν εθελοντικά οι διευθυντές των σχολικών μονάδων στους εκπαιδευτικούς της κάθε σχολικής μονάδας που με τη σειρά τους απάντησαν εθελοντικά και ανώνυμα στις ερωτήσεις. Επίσης, το ατομικό ερωτηματολόγιο στάλθηκε και σε καθηγητές ανώτατης εκπαίδευσης - ΑΕΙ μέσω προσωπικού e mail του κάθε καθηγητή που υπήρχε στην επίσημη ιστοσελίδα του κάθε πανεπιστημίου. Τα δεδομένα της έρευνας επεξεργάστηκαν σε υπολογιστικό φύλλο, συγκεκριμένα στο πρόγραμμα Excel και τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε πίνακες με τη μορφή πίτας Chart Pie. Για την ανάλυση των δεδομένων, η μελέτη αυτή βασίστηκε στις απαντήσεις 61 εκπαιδευτικών από την Πρωτοβάθμια και τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ανδρών και γυναικών από την Αθήνα και την υπόλοιπη Ελλάδα. Οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, έπρεπε να απαντήσουν σε κλίμακα Likert. Οι απαντήσεις που έπρεπε να επιλέξουν (μία από αυτές) βασισμένες σε κλίμακα Likert είναι 1. Διαφωνώ απόλυτα 2. Διαφωνώ 3. Ούτε συμφωνώ ούτε Διαφωνώ 4. Συμφωνώ 5. Συμφωνώ απόλυτα. Επίσης οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να επιλέξουν μία από τις απαντήσεις 1. Τηλεφώνημα επιβράβευσης 2. Γράμμα επιβράβευσης 3. E-mail επιβράβευσης 4. Κανένα από τα παραπάνω. Τα βασικά ερωτήματα της έρευνας που έπρεπε να απαντηθούν από τους 61 εκπαιδευτικούς, που βασίζονται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού μέρους της έρευνας και που συνδυάζονται με τις απαντήσεις τύπου Likert είναι- 1. Κατά πόσο ο διευθυντής/τρια είναι κοντά στην ομάδα των εκπαιδευτικών για την επίλυση των συγκρούσεων και για την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας έχοντας θετική επικοινωνία με τους εργαζομένους/εκπαιδευτικούς. 2. Αν οι γυναίκες/εργαζόμενες δεν αντιμετωπίζουν

εμπόδια στην εργασιακή τους διαδικασία και αν το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» στηρίζεται θετικά σε έναν εργασιακό χώρο όπως η σχολική μονάδα. 3. Αν ο διευθυντής/τρια επιβραβεύει την καλή απόδοση των εργαζομένων με τεχνικές ενθάρρυνσης και αν ο διευθυντής/τρια σε περίπτωση σύγκρουσης εντοπίζει το πρόβλημα της σύγκρουσης και κάνει διάλογο με τον εργαζόμενο/εκπαιδευτικό, μιλώντας με στοργική φωνή και έχοντας οπτική επαφή μαζί του. Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε 3 ενότητες. Η πρώτη ενότητα σχετίζεται με τα δημογραφικά στοιχεία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα όπως το φύλο, η ηλικία, η σχολική μονάδα, η εκπαιδευτική βαθμίδα και το επίπεδο σπουδών του κάθε εκπαιδευτικού. Η δεύτερη ενότητα σχετίζεται με την «ισορροπημένη» σχέση μεταξύ του διευθυντή/τριας και των εργαζομένων μίας εκπαιδευτικής μονάδας. Οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως αν είναι συνεπείς στην τήρηση του εργασιακού ωραρίου, αν υπάρχει θετική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διεύθυνσης του σχολικού οργανισμού. Επίσης, έπρεπε να απαντήσουν αν οι εργαζόμενοι στοχεύουν στην ομαδικότητα και στην καλή εκτέλεση των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί από τη διεύθυνση και αν ο διευθυντής/τρια είναι κοντά στην ομάδα για την επίλυση των συγκρούσεων με τη μέθοδο της θετικής επικοινωνίας. Επίσης, έπρεπε να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως η ίση μεταχείριση των εργαζομένων, τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες/εργαζόμενες σε έναν εργασιακό χώρο, όπως επίσης και για το αν το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» (διαφορά χρώματος, καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικών προτιμήσεων) στηρίζεται θετικά σε έναν οργανισμό. Επίσης, οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να απαντήσουν στην ερώτηση που είχε σχέση με την επιμόρφωση όπως τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα και κατά πόσο η επιμόρφωση βοηθάει τους εκπαιδευτικούς/εργαζόμενους να διεκδικήσουν θέσεις ευθύνης σε μία εκπαιδευτική μονάδα. Επίσης, υπάρχει και η τρίτη ενότητα που έχει σχέση με την περίπτωση συγκρούσεων ανάμεσα στον διευθυντή και τον εργαζόμενο, την επαφή πρόσωπο με πρόσωπο και κατά πόσο η σύγκρουση αυτή μπορεί να επιλυθεί με την επαφή αυτή. Σε αυτή την ενότητα, οι εκπαιδευτικοί έπρεπε να απαντήσουν σε ερωτήσεις όπως αν ο διευθυντής/τρια επιβραβεύει την καλή απόδοση των εργαζομένων με τεχνικές επιβράβευσης όπως τηλεφώνημα επιβράβευσης, γράμμα επιβράβευσης και e-mail επιβράβευσης, επίσης έπρεπε να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονται με το αν ο διευθυντής/τρια εντοπίζει το πρόβλημα της σύγκρουσης, αν ρωτάει για τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στη σχέση με τον εργαζόμενο. Επίσης έπρεπε να απαντήσουν αν ο διευθυντής κρατάει την οπτική επαφή με τον εργαζόμενο

και αν κατά τη διάρκεια του διαλόγου μιλάει με στοργική φωνή και αν ζητάει συγγνώμη από τον εργαζόμενο σχετικά με τη σύγκρουση. Σύμφωνα με τους Μπερσίμη (2017) *et.al.*, ο όρος Πληθυσμός, υποδηλώνει ένα σύνολο που μπορεί να αποτελείται από ανθρώπους, ζώα ή αντικείμενα, τα χαρακτηριστικά των οποίων θέλουμε να μελετήσουμε. Λόγω οικονομικού κόστους, αλλά και χρονικών περιορισμών, δεν είναι εφικτό να μελετήσουμε ολόκληρο τον πληθυσμό, οπότε χρησιμοποιείται ένα δείγμα (επαρκώς μεγάλο). Ο όρος Δείγμα, δηλώνει μια συλλογή από στοιχειώδεις ή πρωταρχικές μονάδες δειγματοληψίας, τις οποίες επιλέγουμε με τρόπο τέτοιο ώστε να αποτελούν μια αντιπροσωπευτική εικόνα του πληθυσμού. Ως δείγμα ορίζεται ένα οποιοδήποτε μέρος του πληθυσμού. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εκπαιδευτικούς/εργαζόμενους στις εκπαιδευτικές μονάδες και ο συνολικός αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι συνολικά 61. Από τους 61 εκπαιδευτικούς, οι 18 εκπαιδευτικοί είναι άντρες και οι 43 εκπαιδευτικοί είναι γυναίκες. Επίσης από τους 61 συμμετέχοντες στην έρευνα οι 55 εκπαιδευτικοί ανήκουν σε δημόσια σχολική μονάδα και οι 6 εκπαιδευτικοί ανήκουν σε ιδιωτική σχολική μονάδα. Επίσης 32 εκπαιδευτικοί εργάζονται σε πρωτοβάθμια εκπαίδευση και 26 εκπαιδευτικοί εργάζονται σε δευτεροβάθμια όπως επίσης 3 εκπαιδευτικοί εργάζονται σε τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επίσης οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν σε εκπαιδευτική μονάδα της Αθήνας είναι 23 και οι εκπαιδευτικοί που ανήκουν σε εκπαιδευτική μονάδα άλλης πόλης είναι 38. Το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ συνολικά 23 εκπαιδευτικοί, κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος είναι 32 εκπαιδευτικοί και κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος σπουδών είναι 3 εκπαιδευτικοί και κάτοχοι δεύτερου πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι 3 εκπαιδευτικοί συνολικά. Από το σύνολο των 61 εκπαιδευτικών, 3 εκπαιδευτικοί ανήκουν στην κατηγορία των 26-30 ετών, 21 εκπαιδευτικοί ανήκουν στην κατηγορία των 31-45 ετών, 35 εκπαιδευτικοί ανήκουν στην κατηγορία των 45-60 ετών και 2 εκπαιδευτικοί ανήκουν στην κατηγορία των 61 ετών και άνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

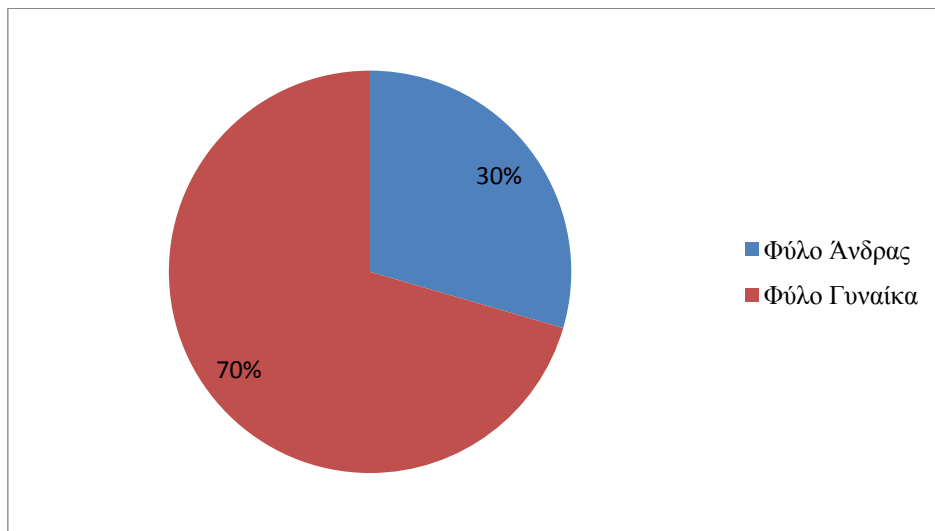
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας είναι χωρισμένα σε τρεις ενότητες και παρουσιάζονται με την ίδια σειρά με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου το οποίο βρίσκεται στο τέλος της εργασίας στην Ενότητα - Παράρτημα.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

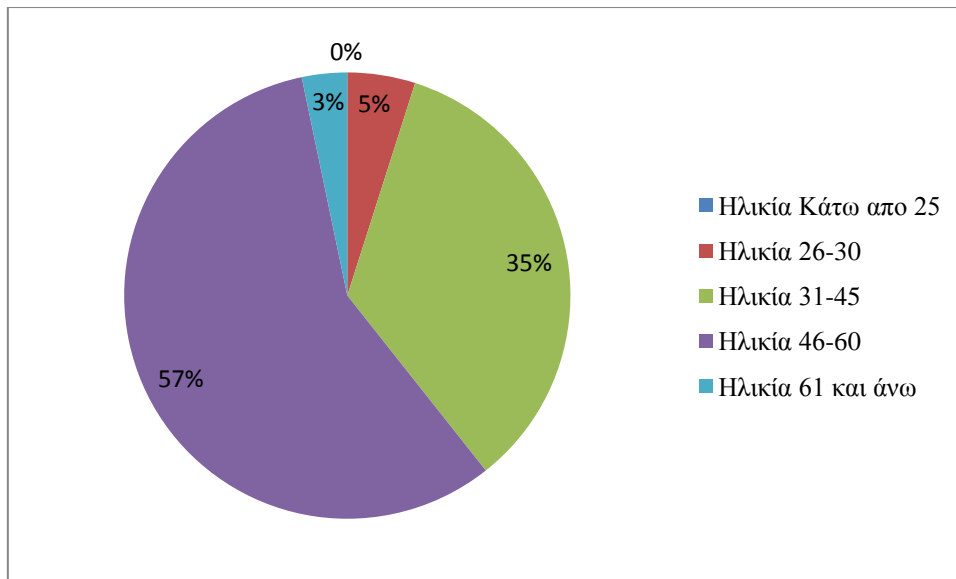
Διάγραμμα 8.1

Φύλο



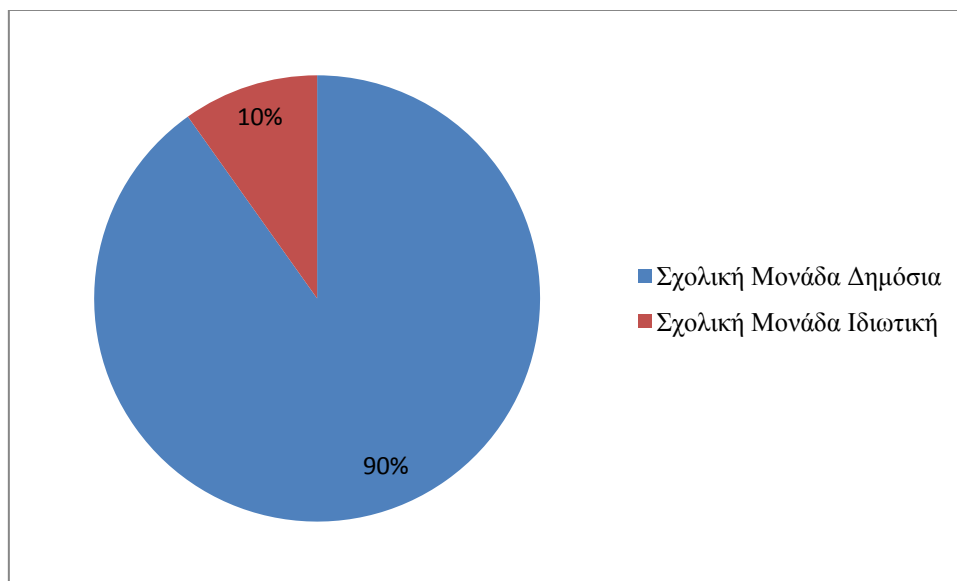
Σχετικά με το φύλο των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται ότι οι πλειοψηφία το 70% είναι γυναίκες και το 30% είναι άνδρες. Μπορούμε να πούμε ότι βασιζόμενοι στις διάφορες μελέτες για τη διοίκηση της εκπαίδευσης όπου οι λευκοί άνδρες κυριαρχούν σε σχέση με τις γυναίκες και έχοντας υπόψη τις μελέτες της οικογενειακής οικονομίας, επισημαίνουμε ότι ο καταμερισμός της εργασίας στην οικογένεια οδηγεί στην έλλειψη εργασιακής εμπειρίας των γυναικών στην αγορά εργασίας και για αυτό η μεγάλη συμμετοχή των γυναικών εκπαιδευτικών στη συγκεκριμένη έρευνα μας δείχνει τη θέληση και τον αγώνα των γυναικών στον εργασιακό εκπαιδευτικό χώρο και τη θέληση τους για μείωση της υπερεκπροσώπησης των ανδρών σε ανώτερες θέσεις και της εξισορρόπηση των ρόλων των δύο φύλων στον εργασιακό χώρο που μας οδηγεί στην εργασιακή ισότητα των φύλων.

Διάγραμμα 8.2
Ηλικία



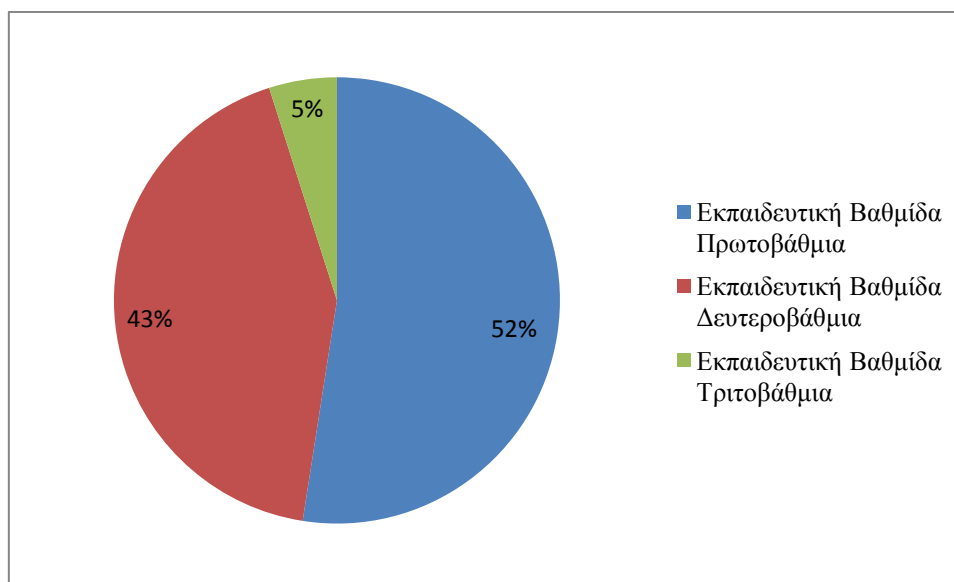
Επίσης, σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων το μεγαλύτερο ποσοστό το 57% είναι ηλικίας 46 έως 60 ετών, το 35% είναι ηλικίας 31-45 ετών και το μικρότερο ποσοστό το 3% είναι ηλικίας κάτω των 25 ετών και το 5% είναι ηλικίας 26-30 ετών. Βλέποντας ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών που ανταποκρίθηκαν θετικά σε αυτή την έρευνα είναι ηλικίας 31 έως 60 ετών και είναι μικρά τα ποσοστά των εκπαιδευτικών κάτω της ηλικίας των 26 ετών, μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για θέματα της ηγεσίας σε μία εκπαιδευτική μονάδα στις ηλικίες 31-60 ετών των εκπαιδευτικών αλλά οι εκπαιδευτικοί σε μικρότερες ηλικίες όπως κάτω των 26 ετών πρέπει να επιμορφωθούν και να εκπαιδευτούν για θέματα ηγεσίας εφόσον η ηγεσία σε έναν οργανισμό διδάσκεται και μαθαίνεται αλλά το ενδιαφέρον της συμμετοχής των ηλικιακών ομάδων των 31-60 ετών μας δείχνει τη θέληση για μάθηση και συνεργασία για θέματα ηγεσίας των εκπαιδευτικών αυτών επίσης.

Διάγραμμα 8.3
Σχολική Μονάδα



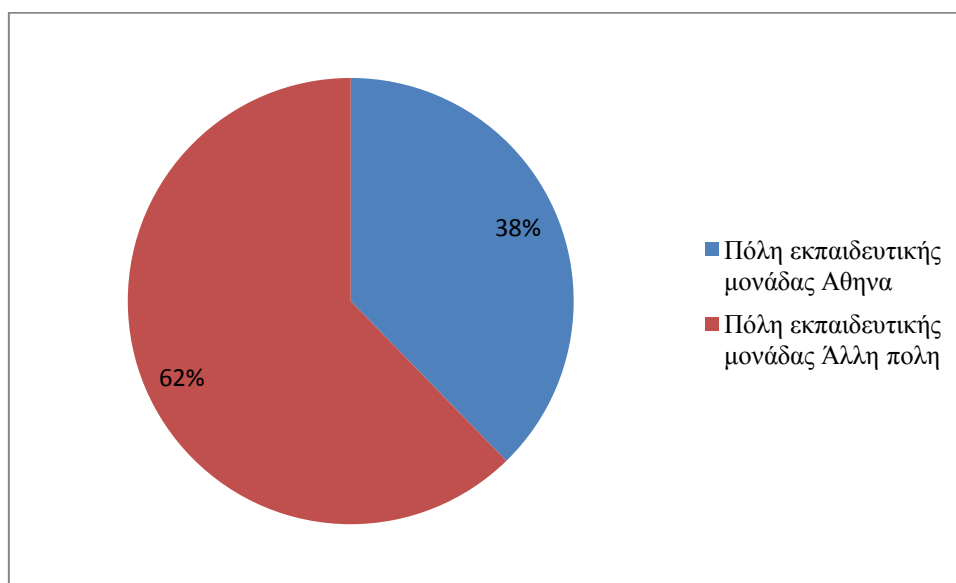
Όσον αφορά τη σχολική μονάδα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών και συγκεκριμένα το 90% είναι από δημόσια εκπαίδευση και το 10% είναι από ιδιωτική εκπαίδευση. Βλέποντας αυτό το αποτέλεσμα μπορούμε να πούμε ότι οι εκπαιδευτικοί της δημόσιας εκπαίδευσης σε μεγάλο ποσοστό ανταποκρίνονται θετικά στις έρευνες σχετικά με την ηγεσία και τη σύνδεσή της με την κοινωνία και το μεγάλο ποσοστό της συμμετοχής των εκπαιδευτικών της δημόσιας εκπαίδευσης σε αυτήν την έρευνα μας δείχνει τη θετική ανταπόκρισή τους και την σωστή ενημέρωσή τους για την ηγεσία και τη σύνδεσή της με το κοινωνικό σύνολο. Αντίθετα, τα χαμηλά ποσοστά συμμετοχής των εκπαιδευτικών της ιδιωτικής εκπαίδευσης μας δείχνουν το χαμηλό ενδιαφέρον εκ μέρους της διοίκησης των ιδιωτικών εκπαιδευτικών μονάδων σχετικά με την συνεχή επιμόρφωση των εκπαιδευτικών για την ηγεσία και τη συλλογικότητα των ομάδων των εκπαιδευτικών.

Διάγραμμα 8.4
Εκπαιδευτική Βαθμίδα



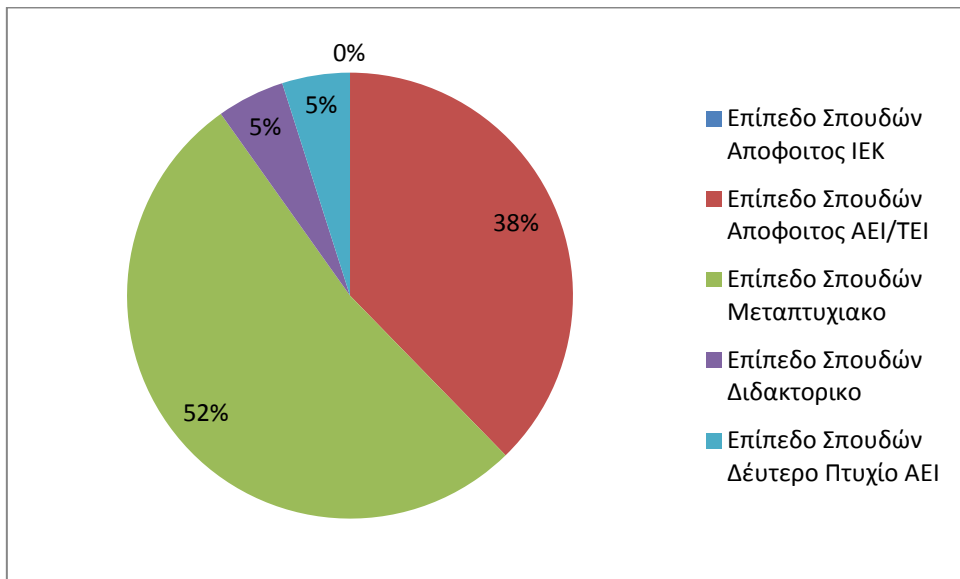
Σχετικά με την εκπαιδευτική βαθμίδα, ένα μεγάλο ποσοστό το 52% είναι από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση, το 43% είναι από τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και ένα μικρό ποσοστό το 5% είναι από την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι από την πρωτοβάθμια εκπαίδευση με όχι μεγάλη διαφορά από το ποσοστό συμμετοχής των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που είναι μικρότερο. Μπορούμε να πούμε ότι και οι δύο εκπαιδευτικές βαθμίδες έχουν θετική συμμετοχή σε ερευνητικά θέματα που αφορούν την ηγεσία, την διοίκηση ενός οργανισμού, την ομαδικότητα κι τον συνδυασμό αυτών των παραγόντων με το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο μέσα από ηγετικές διαδικασίες. Αντίθετα, η χαμηλή συμμετοχή των εκπαιδευτικών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε αυτήν την έρευνα μας δείχνει το χαμηλό ενδιαφέρον για θέματα ηγεσίας και συλλογικότητας εκ μέρους των εκπαιδευτικών και εκ μέρους της διοίκησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σχετικά με θέματα επιμόρφωσης και ενημέρωσης. Μπορούμε να πούμε ότι και οι τρεις εκπαιδευτικές βαθμίδες χρειάζονται επιμόρφωση αλλά πιο πολύ οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 8.5
Πόλη Εκπαιδευτικής Μονάδας



Σχετικά με την πόλη της εκπαιδευτικής μονάδας, ένα μεγάλο ποσοστό το 62% των εκπαιδευτικών είναι από άλλη πόλη και το μικρότερο ποσοστό το 38% είναι από την Αθήνα. Το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής των εκπαιδευτικών από την υπόλοιπη Ελλάδα μας δείχνει το μεγάλο ενδιαφέρον αυτών των εκπαιδευτικών για μάθηση και συνεχή βελτίωση για θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο και την ηγεσία και τα μικρότερα ποσοστά συμμετοχής των εκπαιδευτικών της Αθήνας μας δείχνουν την έλλειψη ενημέρωσης για αυτά τα θέματα. Θα ήταν καλό οι εκπαιδευτικοί της Αθήνας όλων των βαθμίδων να επιμορφώνονται και να διδαχθούν την ηγεσία και με ποιο τρόπο συνδέεται με τον οργανισμό.

Διάγραμμα 8.6
Επίπεδο Σπουδών

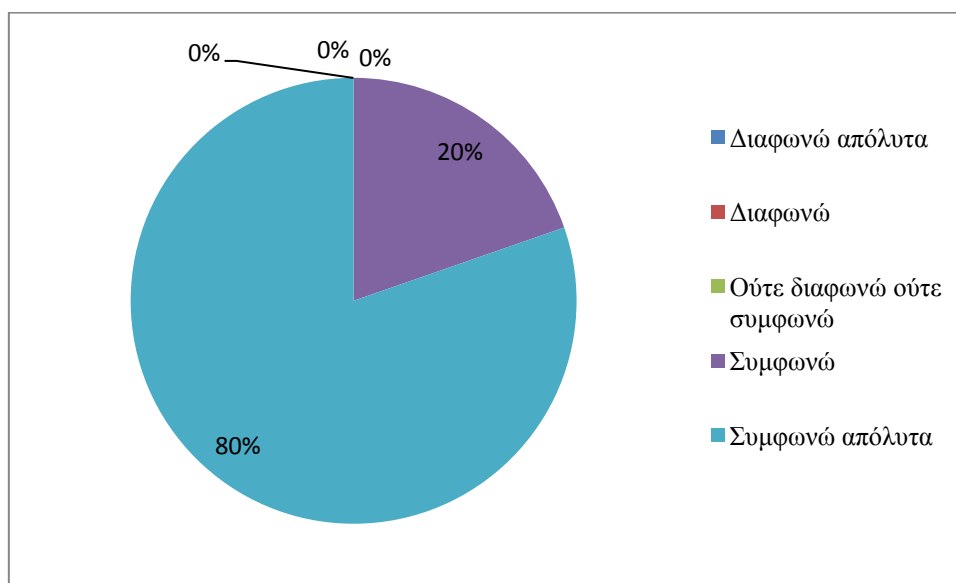


Σχετικά με το επίπεδο σπουδών των εκπαιδευτικών, το μεγαλύτερο ποσοστό το 52% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ένα μικρότερο ποσοστό το 38% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και ένα πολύ μικρό ποσοστό το 5% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος σπουδών και κάτοχοι δεύτερου πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών σπουδών μας δείχνει την αξία της επιμόρφωσης και της γνώσης για τα θέματα της έρευνας που μας εκφράζει ότι στην έρευνα για τα θέματα της ηγεσίας, της συλλογικότητας και του κοινωνικού συνόλου ανταποκρίθηκαν θετικά εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη επιστημονική κατάρτιση. Επίσης, το μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων με διδακτορικά διπλώματα και δεύτερα πτυχία ΑΕΙ μας δείχνει ότι παρόλο ότι το ποσοστό αυτό των εκπαιδευτικών είναι πολύ εξειδικευμένο επιστημονικά, θα πρέπει να υπάρχουν πιο πολλά κίνητρα για τους εκπαιδευτικούς για επιστημονική εξειδίκευση σχετικά με θέματα της διοίκησης, της ηγεσίας και τις ομάδες των εκπαιδευτικών.

Παρακαλώ Πείτε Κατά Πόσο Συμφωνείτε ή Διαφωνείτε με τα Παρακάτω σχετικά με την « Ισορροπημένη » Σχέση Μεταξύ Διευθυντή/τριας και των Εργαζομένων μίας Εκπαιδευτικής Μονάδας

Διάγραμμα 8.7

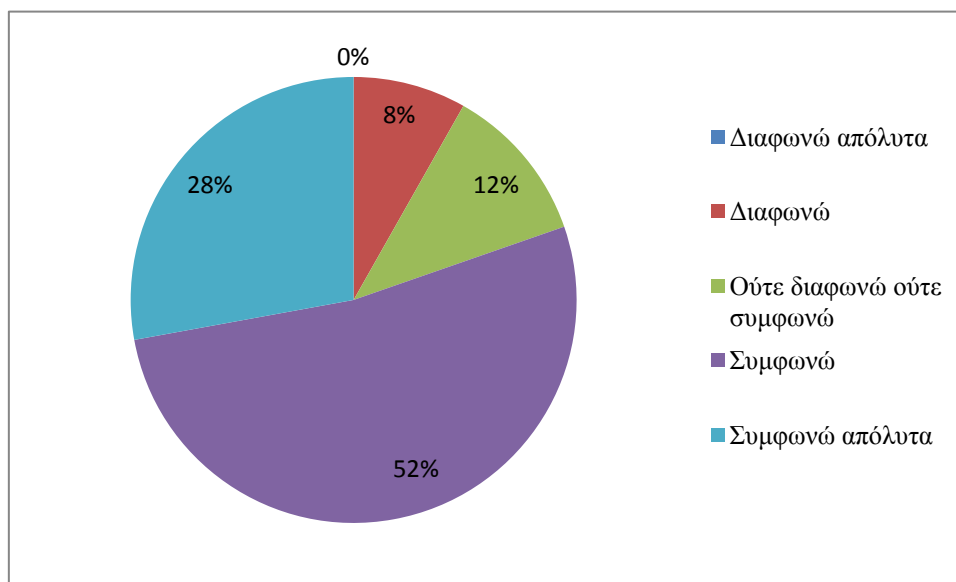
Είμαι συνεπής στην τήρηση του εργασιακού ωραρίου μου στον εκπαιδευτικό οργανισμό



Σχετικά με την ερώτηση για το αν οι εκπαιδευτικοί είναι συνεπής στην τήρηση του εργασιακού ωραρίου τους στον εκπαιδευτικό οργανισμό βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό, το 80% συμφωνεί απόλυτα με την τήρηση του εργασιακού ωραρίου και το 20% συμφωνεί επίσης δηλαδή όλοι οι εκπαιδευτικοί τηρούν το εργασιακό ωράριό τους και στηρίζουν την επίσημη εξουσία στον οργανισμό και την καλή λειτουργία του.

Διάγραμμα 8.8

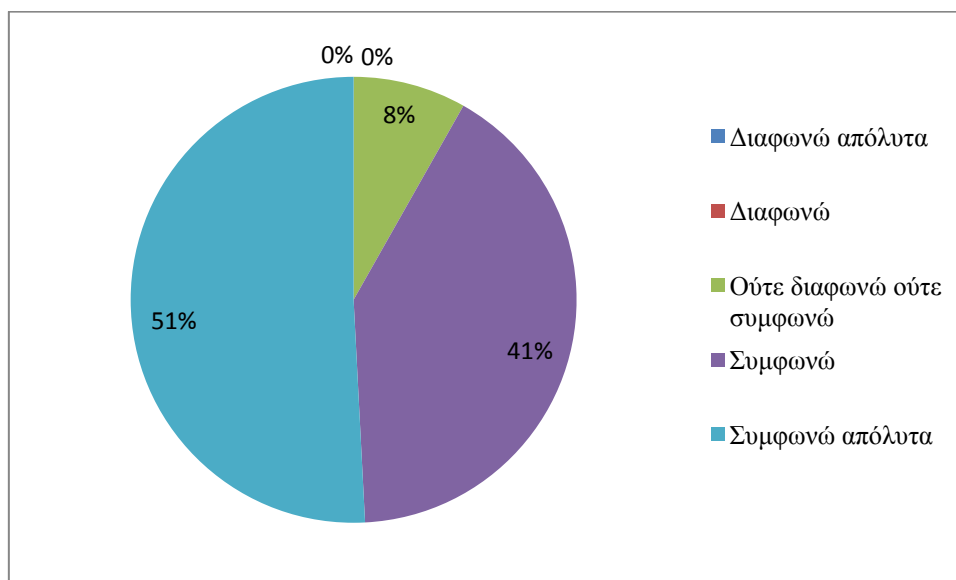
Ο διευθυντής/τρια επιβλέπει την σωστή τήρηση του εργασιακού ωραρίου των εργαζομένων/εκπαιδευτικών



Σχετικά με το αν ο διευθυντής/τρια επιβλέπει την σωστή τήρηση του εργασιακού ωραρίου των εργαζομένων/εκπαιδευτικών σε έναν οργανισμό, βλέπουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό το 52% συμφωνεί, το 28% συμφωνεί απόλυτα και το 12% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 8% διαφωνεί. Δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι ο διευθυντής/τρια επιβλέπει την σωστή τήρηση του εργασιακού ωραρίου των εργαζομένων/εκπαιδευτικών σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό και στηρίζει την επίσημη εξουσία και επιβλέπει την σωστή λειτουργία της εκπαιδευτικής μονάδας. Σχετικά με το ποσοστό των εκπαιδευτικών που ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν και το ποσοστό που διαφωνούν θα πρέπει οι διευθυντές αυτών των εκπαιδευτικών μονάδων και γενικά όλων των μονάδων και οι ομάδες των εκπαιδευτικών να επιμορφωθούν σχετικά με θέματα της σωστής διοικητικής λειτουργίας των εκπαιδευτικών οργανισμών και ηγεσίας επίσης.

Διάγραμμα 8.9

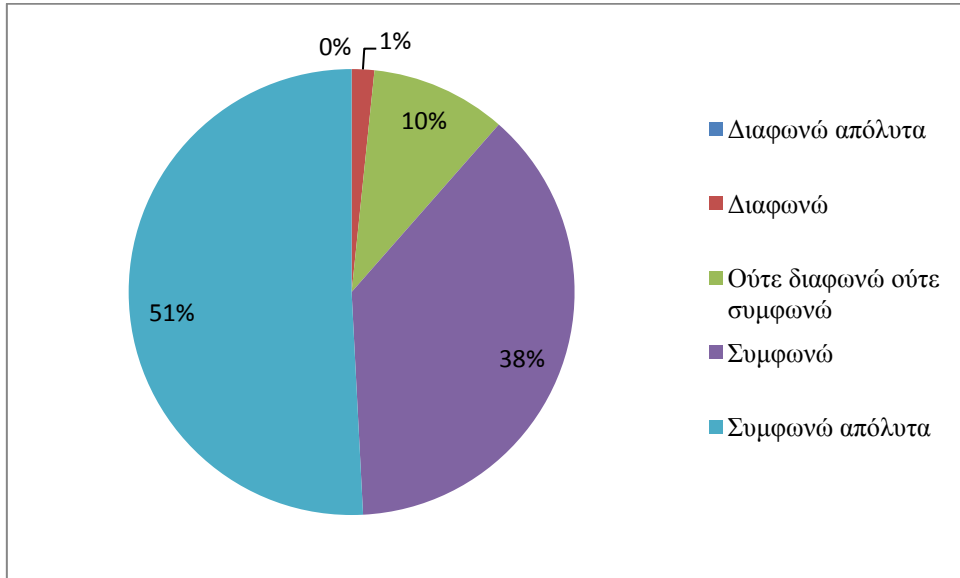
Σε περίπτωση σύγκρουσης με το διευθυντή/τρια το πρόβλημα της σύγκρουσης το συζητάω με τον ίδιο/ίδια



Σχετικά με το αν σε περίπτωση σύγκρουσης με τον διευθυντή/τρια το πρόβλημα της σύγκρουσης το συζητάω με τον ίδιο/ίδια, το 51% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα, το 41% συμφωνεί και το 8% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών σε περίπτωση σύγκρουσης ή προβλήματος το πρόβλημα το συζητάει άμεσα με τον διευθυντή/διευθύντρια. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών έχει άμεση επικοινωνία με τον διευθυντή/τρια, ενισχύει την άποψη ότι η ελεύθερη επικοινωνία και η ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης σε έναν οργανισμό βοηθάνε στην ελεύθερη συμμετοχή στη διαδικασία της ηγεσίας του οργανισμού εκ μέρους των εκπαιδευτικών. Επίσης σχετικά με το μικρό ποσοστό που έχει ουδέτερη άποψη μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει η κατάλληλη ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης για να υπάρχει η σωστή επικοινωνία οπότε πρέπει οι εκπαιδευτικοί να επιμορφωθούν για θέματα ηγεσίας όπως επικοινωνία, διαφορετικότητα, κοινοί κανόνες και αξίες, την ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, την αποτελεσματική συμμετοχή στην ηγεσία και την επίγνωση των μεγαλύτερων συστημάτων στα οποία ανήκει μια κοινότητα.

Διάγραμμα 8.10

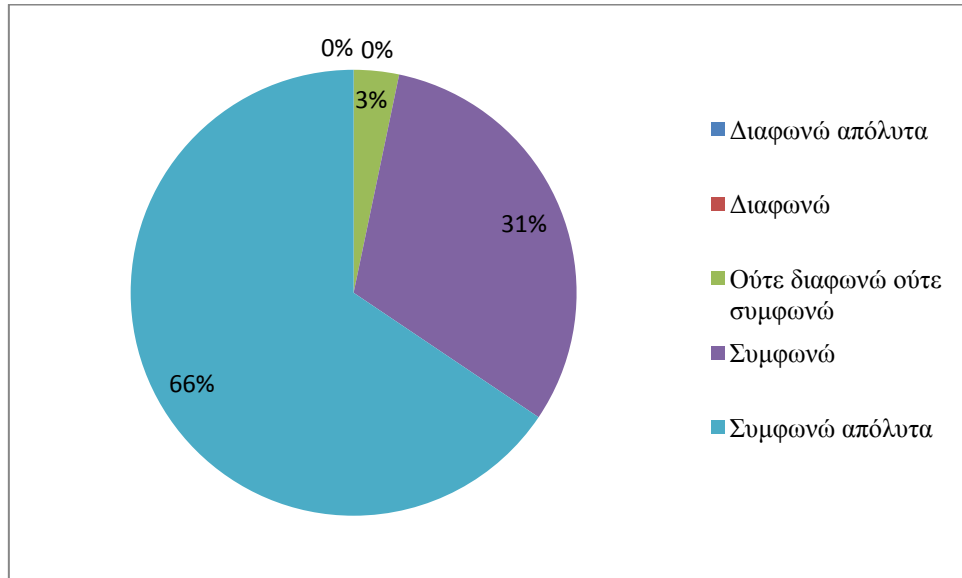
Ο διευθυντής/τρια του οργανισμού είναι θετικός/ή στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους/εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που δημιουργούνται στον σχολικό οργανισμό



Όσον αφορά την ερώτηση για το αν ο διευθυντής/τρια του οργανισμού είναι θετικός/ή στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους/εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που δημιουργούνται στον σχολικό οργανισμό, το 51% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα, το 38% συμφωνεί, το 10% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 1% διαφωνεί με την ερώτηση. Συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι ο διευθυντής/διευθύντρια είναι θετικός στην επικοινωνία με τους εκπαιδευτικούς. Αυτό μας δείχνει ότι ο καλός διευθυντής είναι αυτός που ακούει και είναι θετικός στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους για μία συλλογική λειτουργία της εργασιακής ομάδας όπου καλλιεργούνται η ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης, η ελεύθερη συμμετοχή στην ηγεσία του οργανισμού και η σύνδεσή αυτών των παραγόντων με τον κοινωνικό σύνολο.

Διάγραμμα 8.11

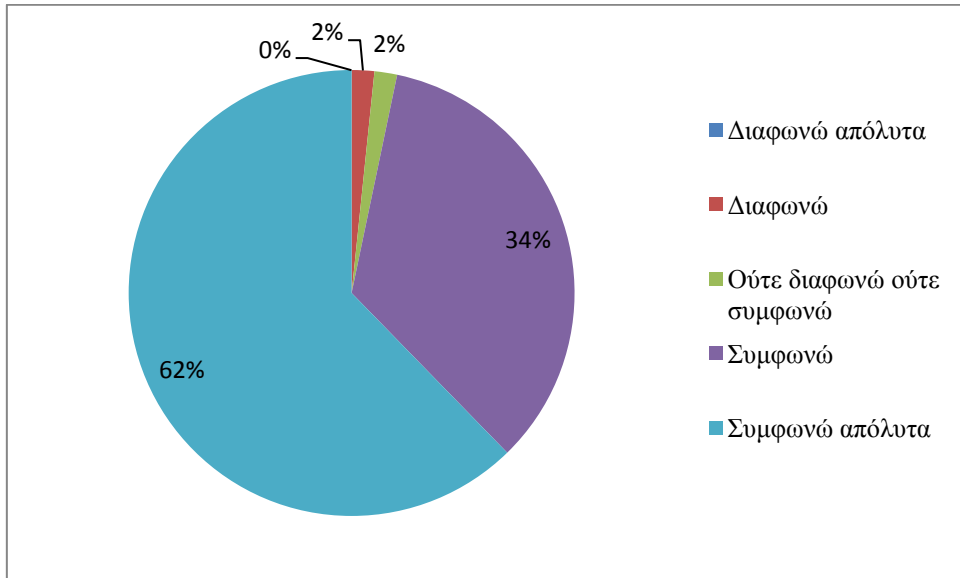
Είμαι θετικός/ή στην συνεργασία με την διεύθυνση του οργανισμού για την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας



Η ερώτηση που σχετίζεται με το αν οι εκπαιδευτικοί είναι θετικοί στην συνεργασία με την διεύθυνση του οργανισμού για την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας, το 66% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 31% συμφωνεί και το 3% απάντησε ότι ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι θετικό στην συνεργασία με την διεύθυνση του οργανισμού που εκπροσωπεί τη νόμιμη και την επίσημη εξουσία σε έναν οργανισμό. Μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό είναι ουδέτερο δηλαδή δε συμφωνεί με την επίσημη εξουσία. Σε αυτήν την περίπτωση η έννοια της επιμόρφωσης είναι πολύ σημαντικό για τους εκπαιδευτικούς και την εκπαιδευτική μονάδα.

Διάγραμμα 8.12

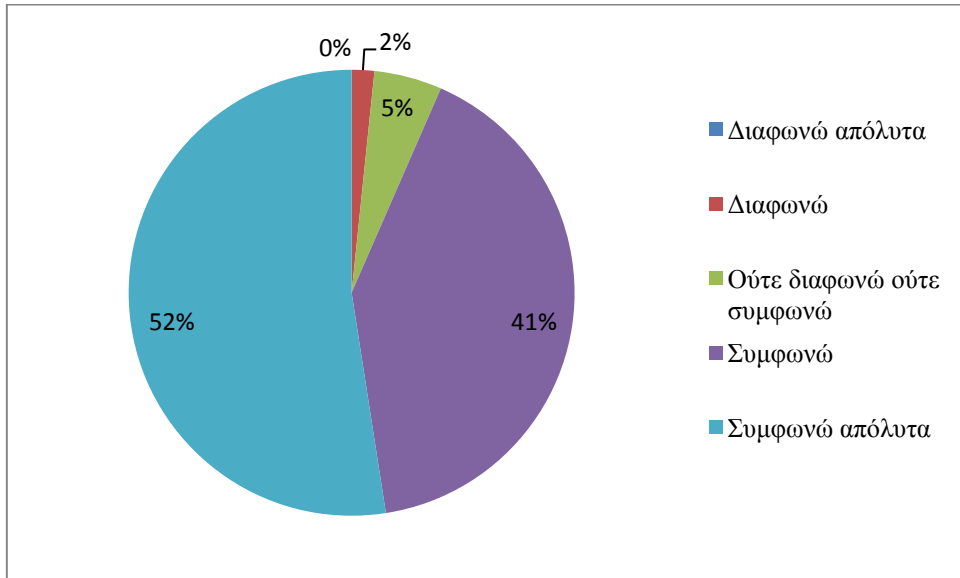
Στοχεύω πάντα στην ομαδικότητα και την κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της καλής λειτουργίας του σχολικού οργανισμού



Σχετικά με την ερώτηση για το αν στοχεύω πάντα στην ομαδικότητα και την κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της καλής λειτουργίας του σχολικού οργανισμού, το 62% των εκπαιδευτικών συμφωνεί απόλυτα, το 34% συμφωνεί, το 2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2% διαφωνεί. Βλέπουμε ότι η μεγαλύτερη πλειοψηφία συμφωνεί ότι στοχεύει στην ομαδικότητα και στην κοινή προσπάθεια για την καλή λειτουργία του σχολικού οργανισμού και ένα πολύ μικρό ποσοστό δε συμφωνεί. Έτσι, διαφορετικά άτομα όταν συνεργάζονται για το δίκαιο και το κοινό καλό μέσω κοινών εμπειριών, με πνεύμα φροντίδας και κοινωνικής ευθύνης, μπορούν να αναδεχθούν σαν ηγέτες για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών στηρίζουν την ηγεσία ως συλλογική δραστηριότητα σε ομάδες εργασίας και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό είναι ουδέτερο.

Διάγραμμα 8.13

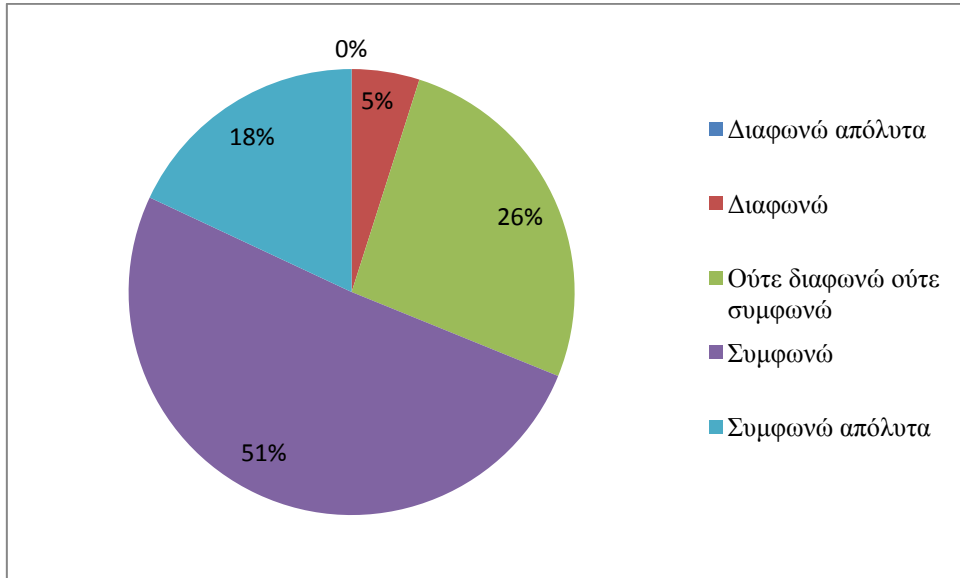
Είμαι θετικός/ή στην εκτέλεση καθηκόντων που μου έχει αναθέσει η διεύθυνση του σχολικού οργανισμού



Η ερώτηση που σχετίζεται με το αν οι εκπαιδευτικοί είναι θετικοί στην εκτέλεση καθηκόντων που τους έχει αναθέσει η διεύθυνση του σχολικού οργανισμού, βλέπουμε ότι το 52% συμφωνεί απόλυτα, το 41% συμφωνεί, το 5% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 2% διαφωνεί με την ερώτηση. Συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών είναι θετική στην εκτέλεση καθηκόντων που της έχει αναθέσει η διεύθυνση του οργανισμού δηλαδή στηρίζει την επίσημη εξουσία που είναι η διεύθυνση της σχολικής μονάδας και επομένως τη σωστή λειτουργία της μονάδας.

Διάγραμμα 8.14

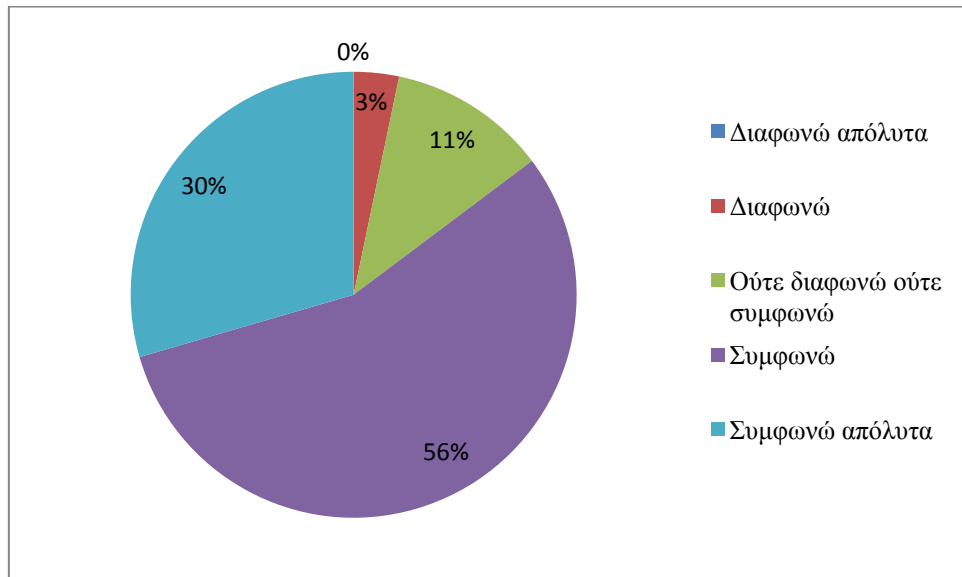
Ο διευθυντής/τρια ελέγχει την καλή εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου/εκπαιδευτικού



Όσον αφορά για το αν ο διευθυντής/τρια ελέγχει την καλή εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου/εκπαιδευτικού, το 51% συμφωνεί, το 18% συμφωνεί απόλυτα, το 26% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 5% διαφωνεί. Μπορούμε να πούμε ότι οι πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι ο διευθυντής/τρια ελέγχει την καλή εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων. Επομένως, η πλειοψηφία των διευθυντών/τριών στηρίζουν τη νόμιμη εξουσία του οργανισμού, την καλή λειτουργία του και στηρίζουν τα συστήματα ελέγχου της διοίκησης. Σχετικά με το ποσοστό που διαφωνεί χρειάζεται επιμόρφωση.

Διάγραμμα 8.15

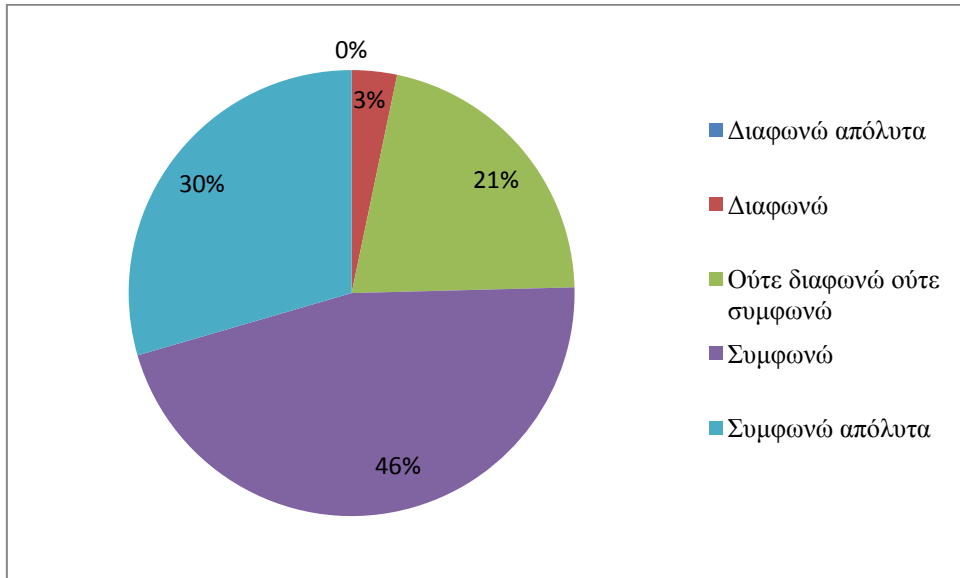
Ο διευθυντής/τρια ενημερώνεται για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της ομάδας του



Σχετικά με το αν ο διευθυντής/τρια ενημερώνεται για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της ομάδας του, το 56% απάντησε ότι συμφωνεί με την ερώτηση, το 30% συμφωνεί απόλυτα, το 11% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 3% διαφωνεί. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι ο διευθυντής/τρια ενημερώνεται για τις επιτυχίες/αποτυχίες της ομάδας όπως ένα μικρό ποσοστό δε συμφωνεί. Έτσι συμπεράνουμε ότι η πλειοψηφία των διευθυντών/τριών στηρίζει την επικοινωνία και τη συλλογική ηγεσία δηλαδή την καλύτερη απόδοση της ομάδας.

Διάγραμμα 8.16

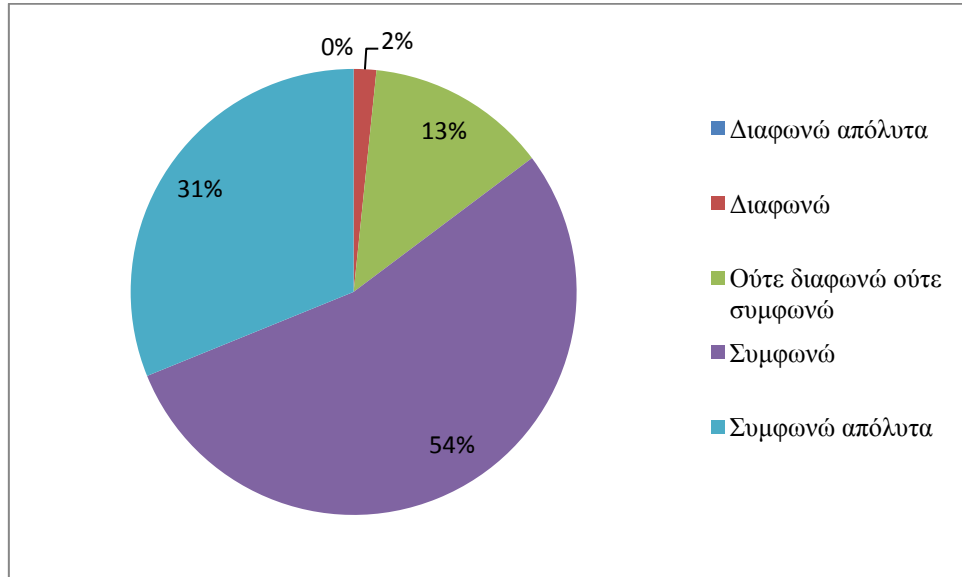
Ο διευθυντής/τρια είναι κοντά στην ομάδα για την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας



Οι εκπαιδευτικοί που ρωτήθηκαν για το αν ο διευθυντής/τρια είναι κοντά στην ομάδα για την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας, απάντησαν σε ποσοστό 46% ότι συμφωνούν, σε ποσοστό 30% ότι συμφωνούν απόλυτα, σε ποσοστό 21% ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν και σε ποσοστό 3% ότι διαφωνούν. Συμπεράνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων σε μία εκπαιδευτική μονάδα συμφωνεί ότι η διεύθυνση του οργανισμού είναι κοντά στην ομάδα για την εκπλήρωση των στόχων και μόνο ένα μικρό ποσοστό διαφωνεί. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των διευθυντών/τριών στηρίζουν τη συλλογική προσπάθεια της ομάδας, έχοντας κοινούς στόχους με την ομάδα των εκπαιδευτικών για μία συλλογική ηγεσία. Σχετικά με το μικρό ποσοστό των εκπαιδευτικών που διαφωνεί χρειάζεται ενημέρωση για θέματα ηγεσίας και διοίκησης.

Διάγραμμα 8.17

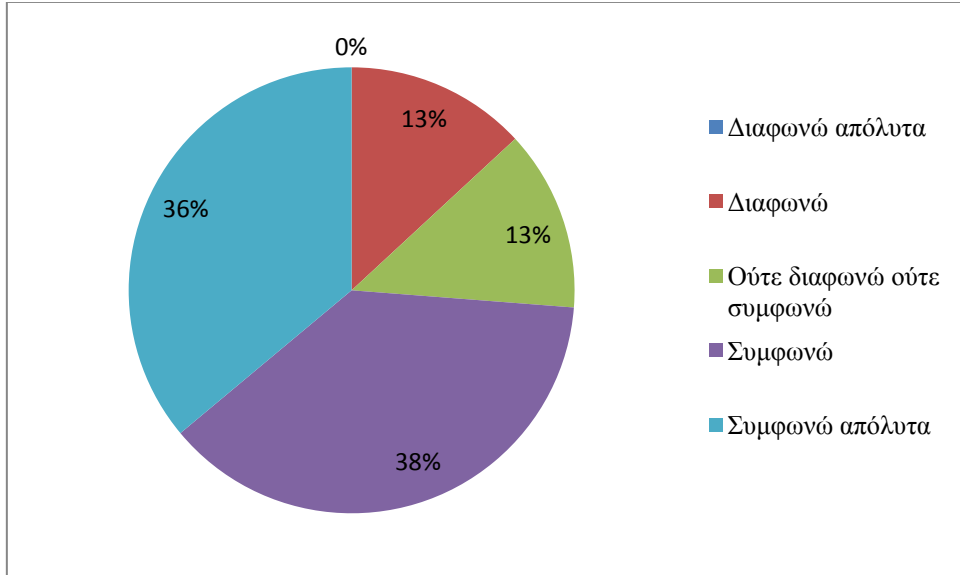
Για την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται στην σχολική μονάδα, λαμβάνω άμεσα αποφάσεις για την καλύτερη λύση τους



Αναφορικά με την ερώτηση για το αν για την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται στη σχολική μονάδα, λαμβάνω άμεσα αποφάσεις για την καλύτερη λύση τους, το 54% των εκπαιδευτικών απάντησε ότι συμφωνεί, το 31% συμφωνεί απόλυτα, το 13% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 2% διαφωνεί με την ερώτηση. Μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι λαμβάνει άμεσα αποφάσεις για τα προβλήματα της σχολικής μονάδας διατηρώντας έτσι την επίσημη εξουσία στον οργανισμό και διατηρώντας τα συστήματα ελέγχου στην εκπαιδευτική μονάδα. Ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό δεν ενεργεί άμεσα για την επίλυσή τους.

Διάγραμμα 8.18

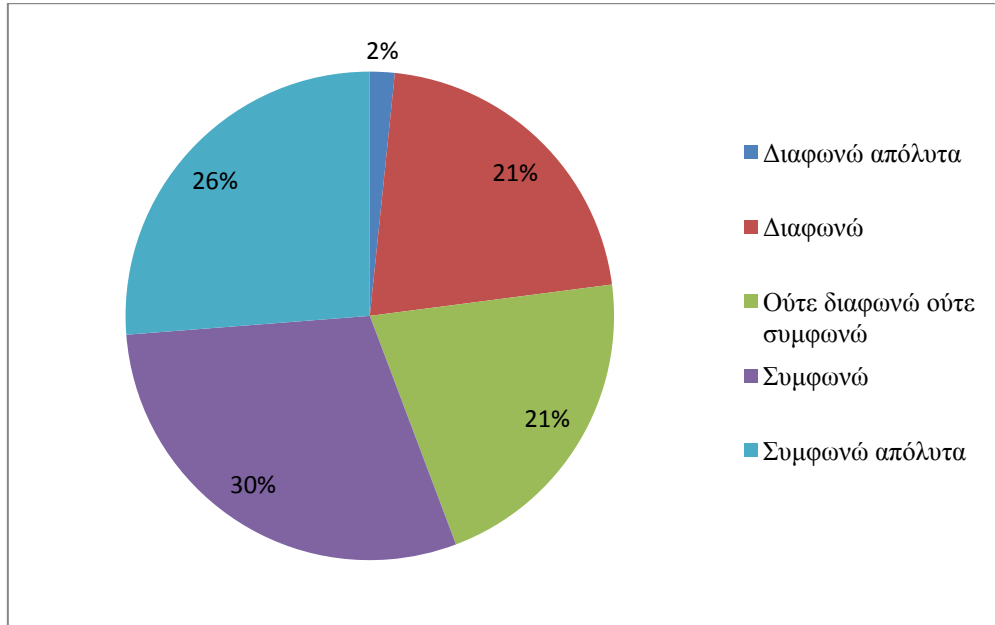
Υπάρχει ίση μεταχείριση των εργαζομένων από την διεύθυνση στον εκπαιδευτικό οργανισμό



Σχετικά με την ερώτηση που σχετίζεται με το αν υπάρχει ίση μεταχείριση των εργαζομένων από την διεύθυνση στον εκπαιδευτικό οργανισμό, το 38% απάντησε ότι συμφωνεί, το 36% συμφωνεί απόλυτα, το 13% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και το 13% διαφωνεί. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι υπάρχει ίση μεταχείριση των εργαζομένων από την διεύθυνση στον εκπαιδευτικό οργανισμό, αποδεικνύοντας ότι η ίση μεταχείριση βελτιώνει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών προς τη διοίκηση και αυξάνει την ικανοποίησή τους στην εκπαιδευτική μονάδα. Σχετικά με το μικρότερο ποσοστό που πιστεύει ότι υπάρχει άνιση μεταχείριση εργαζομένων από τους διευθυντές, πρέπει να υπάρχει επιμόρφωση σχετικά με την κοινωνική δικαιοσύνη στους οργανισμούς.

Διάγραμμα 8.19

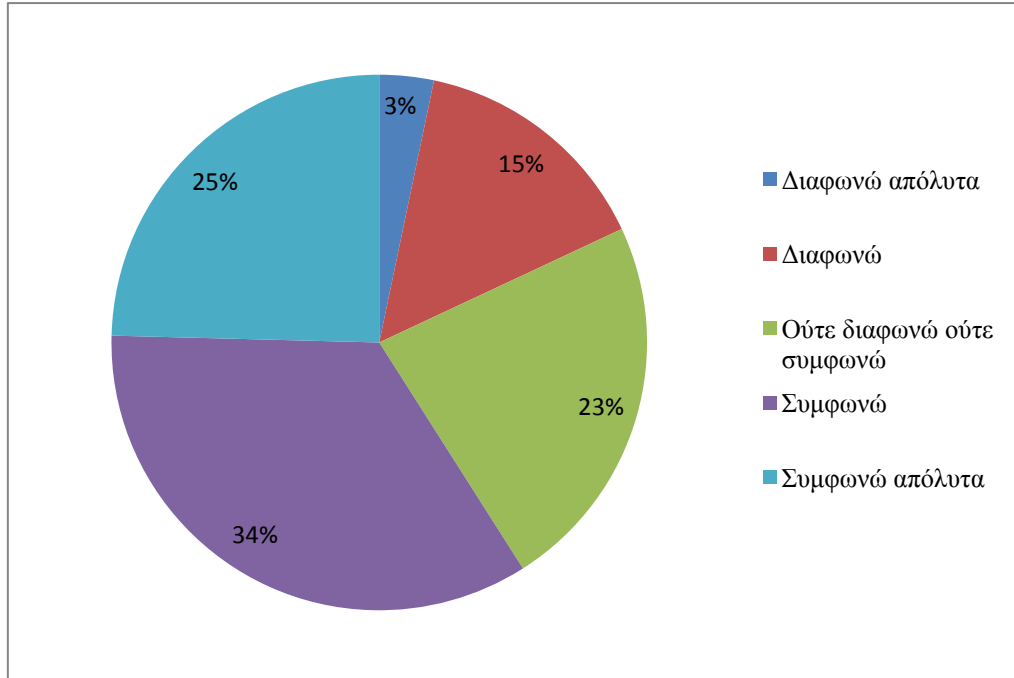
Οι γυναίκες/εργαζόμενες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια στην εργασιακή τους διαδικασία



Αναφορικά με την ερώτηση για το αν οι γυναίκες/εργαζόμενες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια στην εργασιακή τους διαδικασία, το 30% των ερωτηθέντων εκπαιδευτικών απάντησε ότι συμφωνεί με την ερώτηση, το 26% συμφωνεί απόλυτα, το 21% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 21% διαφωνεί και το 2% διαφωνεί απόλυτα. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι οι γυναίκες/εργαζόμενες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια στην εργασιακή τους διαδικασία που σημαίνει ότι έχουν καταρριφθεί τα στερεότυπα για την ισότητα των φύλων και τα εμπόδια που εμποδίζουν την επιτυχία των γυναικών στον εργασιακό χώρο. Επίσης το ποσοστό που πιστεύει ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν εμπόδια στην εργασιακή τους διαδικασία στον εκπαιδευτικό οργανισμό, είναι αρκετά μεγάλο και μας δείχνει ότι υπάρχει ακόμα το φαινόμενο της γυάλινης οροφής στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και οι γυναίκες εκπαιδευτικοί όπως και οι άντρες εκπαιδευτικοί πρέπει να επιμορφωθούν για θέματα ισότητας των φύλων.

Διάγραμμα 8.20

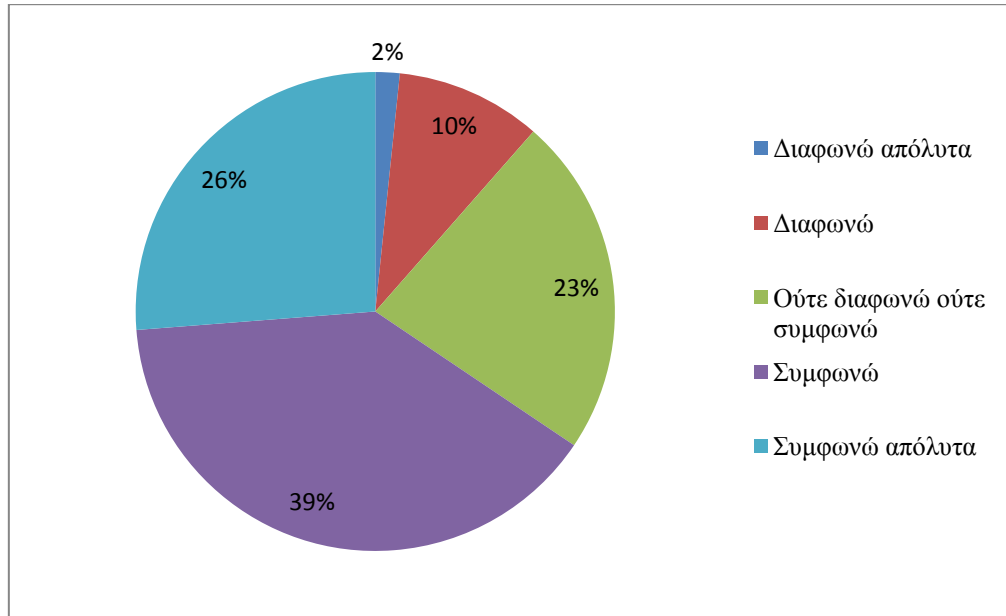
Οι γυναίκες/εργαζόμενες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια στην ανάληψη καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης



Σχετικά με το αν οι γυναίκες/εργαζόμενες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια στην ανάληψη καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης, το 34% των εκπαιδευτικών συμφωνεί με την ερώτηση, το 25% συμφωνεί απόλυτα, το 23% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 15% διαφωνεί και το 3% διαφωνεί απόλυτα. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι οι γυναίκες/εκπαιδευτικοί σε μεγάλο ποσοστό δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια στην ανάληψη καθηκόντων στην εργασιακή τους διαδικασία και ότι δεν υπάρχουν διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα αλλά αναπτυξιακές ευκαιρίες για τις γυναίκες. Το υπόλοιπο ποσοστό που πιστεύει ότι υπάρχουν εμπόδια στην ανάληψη καθηκόντων είναι αρκετά μεγάλο και πρέπει να επιμορφωθούν και οι άντρες εκπαιδευτικοί και οι γυναίκες εκπαιδευτικοί για θέματα ισότητας των φύλων και το φαινόμενο της γυάλινης οροφής επίσης.

Διάγραμμα 8.21

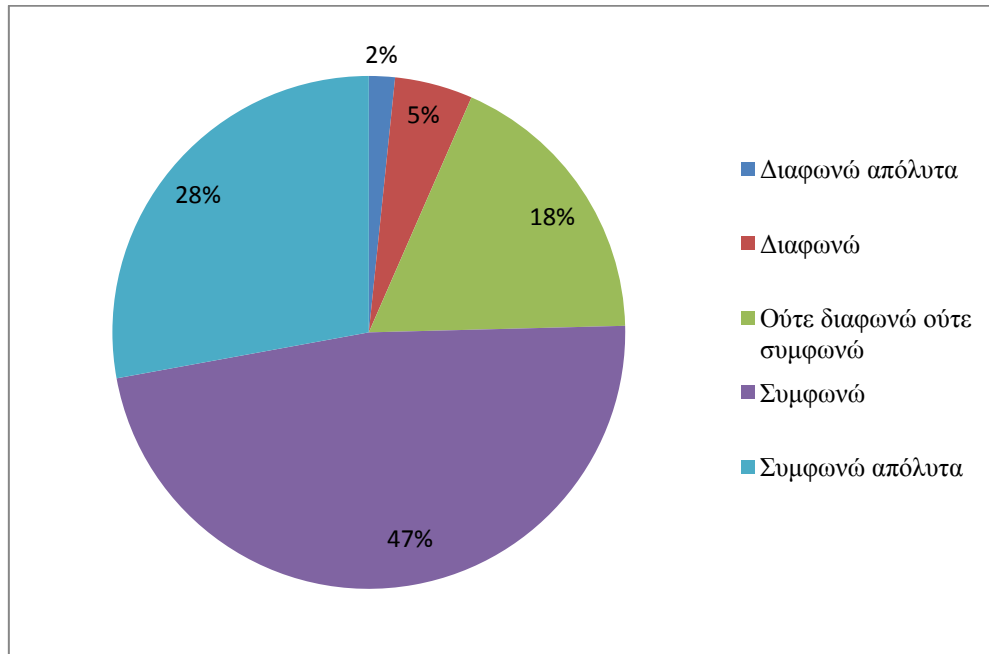
Το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» (διαφορά χρώματος, καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικών προτιμήσεων) σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό στηρίζεται θετικά από τους εργαζόμενους



Σχετικά με την ερώτηση για το αν το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» (διαφορά χρώματος, καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικών προτιμήσεων) σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό στηρίζεται θετικά από τους εργαζόμενους, το 39% των εκπαιδευτικών απάντησε ότι συμφωνεί με την ερώτηση, το 26% συμφωνεί απόλυτα, το 23% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 10% διαφωνεί και το 2% διαφωνεί απόλυτα. Μπορούμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό στηρίζεται θετικά από τους εργαζόμενους/ εκπαιδευτικούς. Αυτό μας δείχνει ότι τα μέλη της εκπαιδευτικής ομάδας βλέπουν την ομάδα σαν ομοιογενής ομάδα και νοιώθουν ότι ανήκουν σε ένα ομοιογενές κοινωνικό σύνολο χωρίς διαφορές. Σχετικά με τους εκπαιδευτικούς που δε συμφωνούν ότι το φαινόμενο της διαφορετικότητας στηρίζεται θετικά, πρέπει τα μέλη της εκπαιδευτικής κοινότητας να ενημερωθούν για το φαινόμενο της διαφορετικότητας και της συμπερίληψης.

Διάγραμμα 8.22

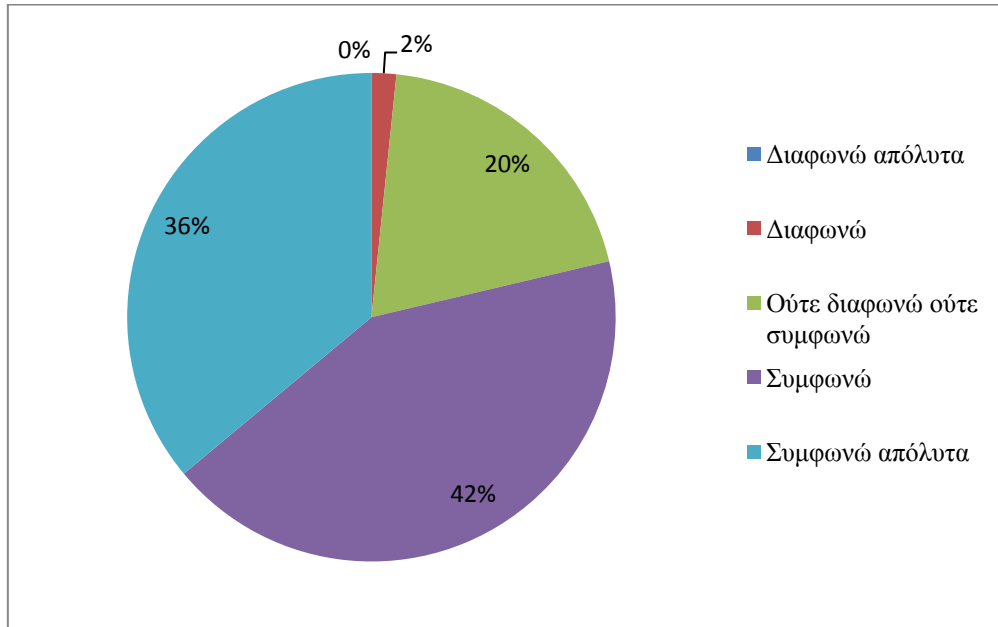
Το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» (διαφορά χρώματος, καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικών προτιμήσεων) σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό στηρίζεται θετικά από την διεύθυνση του οργανισμού



Σχετικά με το αν το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» (διαφορά χρώματος, καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικών προτιμήσεων) σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό στηρίζεται θετικά από τη διεύθυνση του οργανισμού, το 47% των ερωτηθέντων απάντησε ότι συμφωνεί με την ερώτηση, το 28% συμφωνεί απόλυτα, το 18% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 5% διαφωνεί και το 2% διαφωνεί απόλυτα. Μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» στηρίζεται θετικά από την διεύθυνση του οργανισμού. Αυτό μας δείχνει ότι υπάρχει δίκαιη μεταχείριση που βελτιώνει την εμπιστοσύνη των εκπαιδευτικών προς την διεύθυνση και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίησή τους. Σχετικά με το μικρό ποσοστό που δεν συμφωνεί ότι το φαινόμενο στηρίζεται θετικά, πρέπει οι διευθυντές/τριες και οι εκπαιδευτικοί να επιμορφωθούν για θέματα εργασιακής ισότητας, συμπερίληψης και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Διάγραμμα 8.23

Η επιμόρφωση, τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα με βοηθάνε να διεκδικήσω θέσεις ευθύνης στην εκπαιδευτική μονάδα

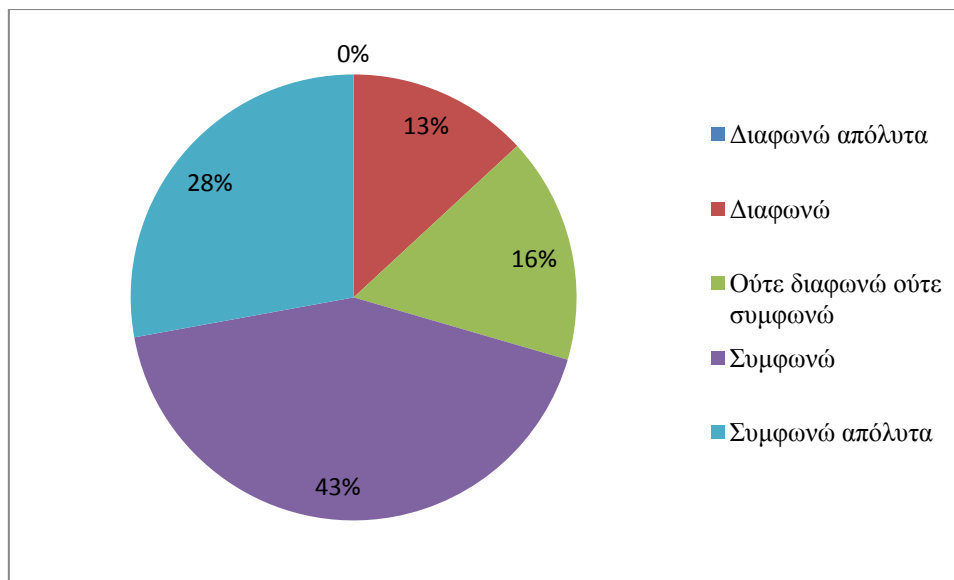


Όσον αφορά την ερώτηση σχετικά με την επιμόρφωση, τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα και για το αν βοηθάνε τους εκπαιδευτικούς να διεκδικήσουν θέσης ευθύνης στην εκπαιδευτική μονάδα, το 42% απάντησε ότι συμφωνεί με την ερώτηση, το 36% συμφωνεί απόλυτα, το 20% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 2% διαφωνεί. Βλέπουμε ότι οι πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί ότι η συνεχής επιμόρφωση βοηθάει στη διεκδίκηση των θέσης ευθύνης σε έναν οργανισμό. Επειδή τα περισσότερα από τα συστατικά της ηγεσίας μπορούν να διδαχθούν, για αυτό η επιμόρφωση, τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα βοηθάνε τους εκπαιδευτικούς σε μία σχολική μονάδα να διεκδικήσουν θέσης ευθύνης. Σχετικά με το μικρό ποσοστό που δεν συμφωνεί με την επιμόρφωση, πρέπει να ενημερωθούν για την αξία της επιμόρφωσης και την σχέση της με την ηγεσία και την κοινωνία.

Η Περίπτωση Συγκρούσεων Ανάμεσα στον Διευθυντή και τον Εργαζόμενο Η Επαφή Πρόσωπο με Πρόσωπο

Διάγραμμα 8.24

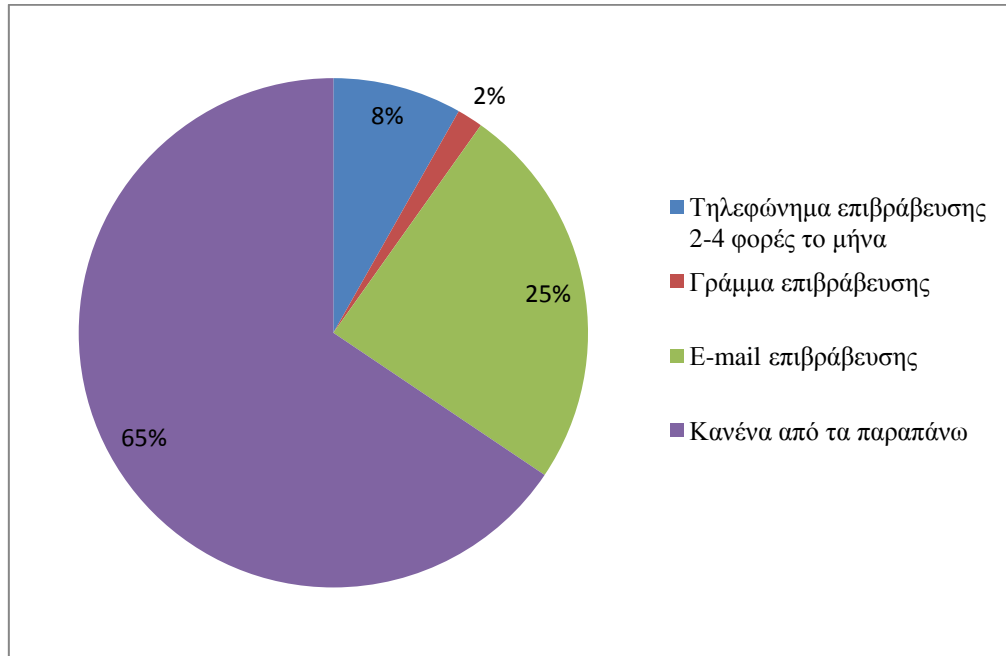
Ο διευθυντής/τρια επιβραβεύει/ενθαρρύνει την καλή απόδοση του κάθε εργαζόμενου



Όσον αφορά την ερώτηση σχετικά με το αν ο διευθυντής/τρια επιβραβεύει/ενθαρρύνει την καλή απόδοση του κάθε εργαζόμενου, το 43% των εκπαιδευτικών συμφωνεί με την ερώτηση, το 28% συμφωνεί απόλυτα, το 16% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και το 13% διαφωνεί με την ερώτηση. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί ότι ο διευθυντής ενθαρρύνει και επιβραβεύει την καλή απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, βλέπουμε ότι ο διευθυντής - ηγέτης έχει προσωπική επαφή με τον κάθε οπαδό/εργαζόμενο εντός της άμεσης επαφής του ηγέτη. Αυτό μας δείχνει ότι υπάρχει αμοιβαία σχέση με τους εκπαιδευτικούς, η οποία δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης στον οργανισμό. Σχετικά με το ποσοστό εκπαιδευτικών που πιστεύει ότι ο διευθυντής δεν επιβραβεύει/ενθαρρύνει την καλή απόδοση των εργαζομένων, θα πρέπει οι διευθύνσεις των εκπαιδευτικών μονάδων και οι εκπαιδευτικοί να ενημερωθούν σχετικά με την προσωπική επαφή σε έναν εργασιακό χώρο.

Διάγραμμα 8.25

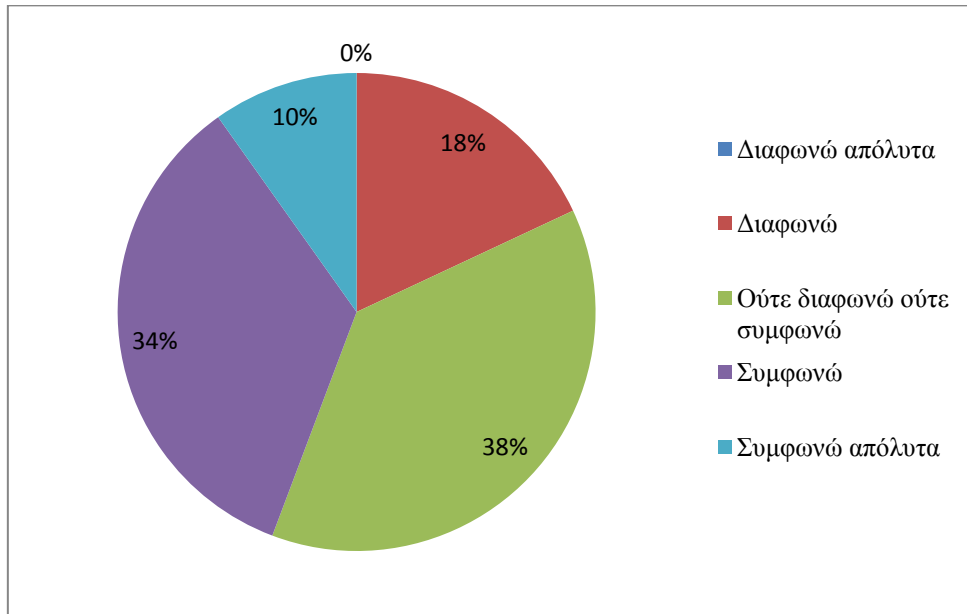
Ο διευθυντής/τρια χρησιμοποιεί τεχνικές επιβράβευσης/ενθάρρυνσης όπως-



Σχετικά με την ερώτηση που σχετίζεται με το αν ο διευθυντής/τρια χρησιμοποιεί τεχνικές επιβράβευσης/ενθάρρυνσης όπως το τηλεφώνημα επιβράβευσης 2-4 φορές το μήνα, το γράμμα επιβράβευσης, το e mail επιβράβευσης και κανένα από τα παραπάνω, το 65% των εκπαιδευτικών απάντησε ότι ο διευθυντής/τρια δε χρησιμοποιεί τίποτα από τα παραπάνω, το 25% απάντησε ότι χρησιμοποιεί το e mail επιβράβευσης, το 8% απάντησε ότι χρησιμοποιεί το τηλεφώνημα επιβράβευσης και το 2% απάντησε ότι χρησιμοποιεί το γράμμα επιβράβευσης. Έτσι, συμπεράνουμε ότι ο διευθυντής/τρια σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, δε χρησιμοποιεί καμία τεχνική επιβράβευσης των εκπαιδευτικών ενώ θα πρέπει να έχει προσωπική επαφή με τους εκπαιδευτικούς και να στηρίζει την χαρισματικότητα και τα καλά στοιχεία της προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου/εκπαιδευτικού. Σχετικά με τις άλλες τεχνικές επιβράβευσης που επιλέγονται από τους διευθυντές σε μικρότερα ποσοστά, θα πρέπει να υπάρχει εκπαίδευση για την προσωπική επαφή και τις τεχνικές επιβράβευσης.

Διάγραμμα 8.26

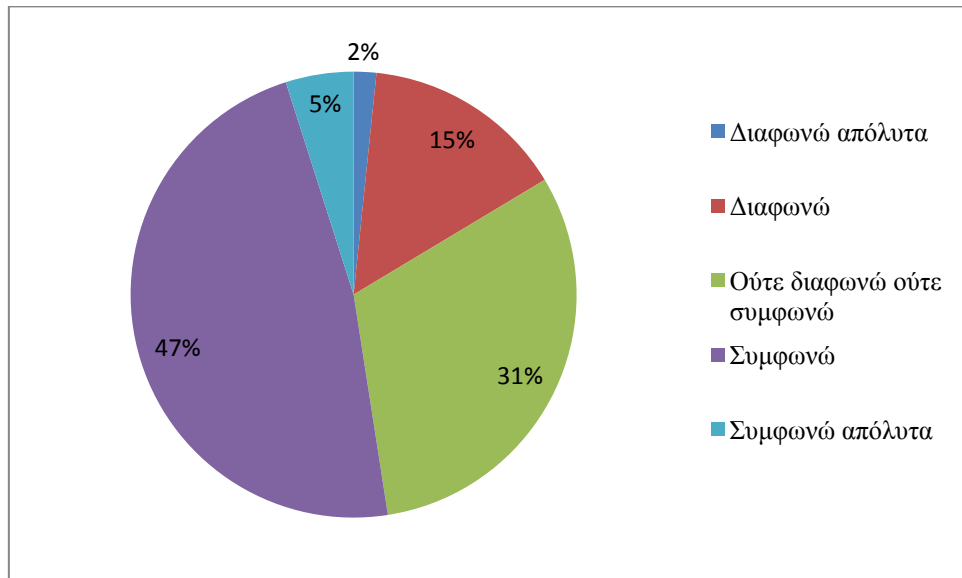
Ο διευθυντής/τρια του οργανισμού εντοπίζει το πρόβλημα της σύγκρουσης και ονομάζει την καταστροφική συμπεριφορά



Σχετικά με το αν ο διευθυντής/τρια του οργανισμού εντοπίζει το πρόβλημα της σύγκρουσης και ονομάζει την καταστροφική συμπεριφορά, το 38% των εκπαιδευτικών ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί με την ερώτηση, το 34% συμφωνεί, το 18% διαφωνεί με την ερώτηση και το 10% συμφωνεί απόλυτα. Μπορούμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων/εκπαιδευτικών δε συμφωνεί ότι ο διευθυντής/τρια του οργανισμού εντοπίζει το πρόβλημα της σύγκρουσης και ονομάζει την καταστροφική συμπεριφορά. Αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής/τρια δείχνει αδυναμία και απροθυμία σαν ηγέτης να παραδεχτεί το λάθος του και να παραδεχτεί την ανάγκη για συγχώρεση. Όλο αυτό θεωρείται εμπόδιο στην αποκατάσταση των σχέσεων στον οργανισμό. Χρειάζεται ενημέρωση των εκπαιδευτικών και της διεύθυνσης για την σκόπιμη συγχώρηση και την επαφή πρόσωπο με πρόσωπο στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Διάγραμμα 8.27

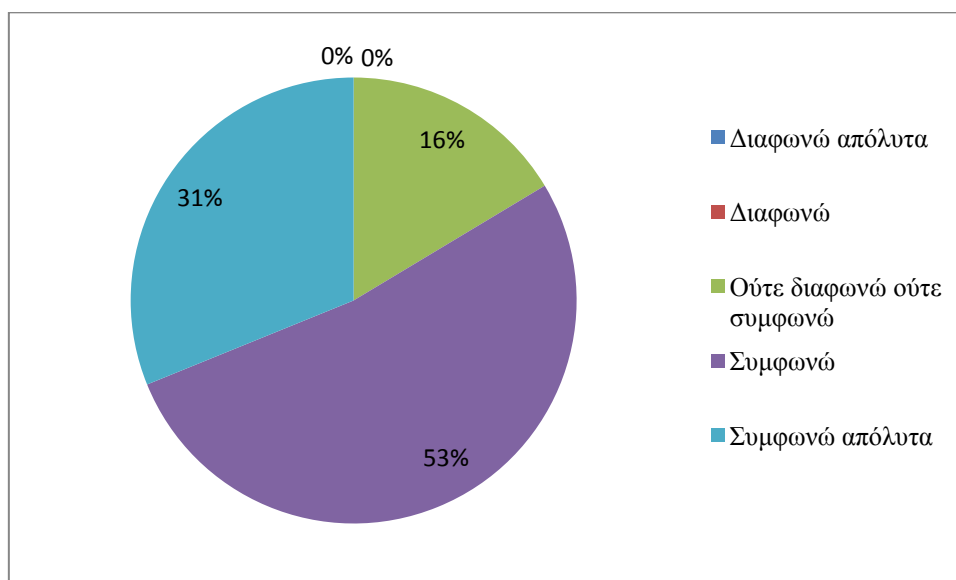
Ο διευθυντής/τρια ρωτάει τον εργαζόμενο για τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στην σχέση



Σχετικά με την ερώτηση για το αν ο διευθυντής/τρια ρωτάει τον εργαζόμενο για τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στην σχέση, το 47% των ερωτηθέντων συμφωνεί, το 31% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 15% διαφωνεί, το 5% συμφωνεί απόλυτα και το 2% διαφωνεί απόλυτα. Συμπεράνουμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι ο διευθυντής ρωτάει τον εργαζόμενο/εκπαιδευτικό για τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στην σχέση. Έτσι, βασισμένοι στην τεχνική της σκόπιμης συγχώρεσης, οι διευθυντές των οργανισμών αποκαθιστούν τις σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην αμοιβαία κατανόηση, εμπιστοσύνη και σεβασμό. Σχετικά με το ποσοστό που δε συμφωνεί με την επανόρθωση των σχέσεων, χρειάζεται εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με την σκόπιμη συγχώρεση σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Διάγραμμα 8.28

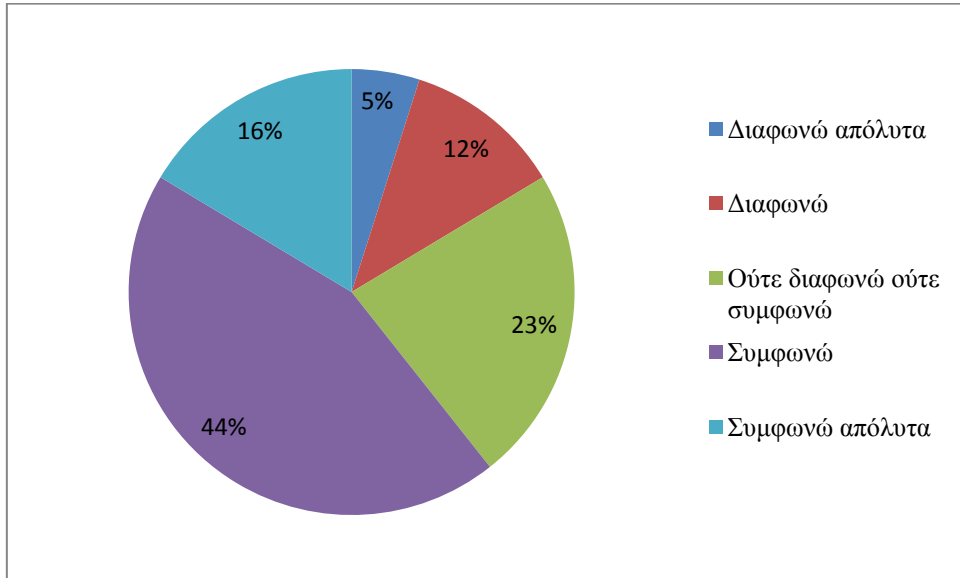
Ο Διευθυντής/τρια κατά τη διάρκεια του διαλόγου κρατάει την οπτική επαφή με τον εργαζόμενο



Αναφορικά με το αν ο διευθυντής/τρια κατά τη διάρκεια του διαλόγου κρατάει την οπτική επαφή με τον εργαζόμενο, το 53% των εκπαιδευτικών συμφωνεί, το 31% συμφωνεί απόλυτα και το 16% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων/εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι ο διευθυντής/τρια κατά τη διάρκεια του διαλόγου κρατάει την οπτική επαφή με τον εργαζόμενο, δηλαδή οι διευθυντές λειτουργούν σαν ηγέτες και είναι προσιτοί με τη στάση του σώματός τους προς τους οπαδούς/εκπαιδευτικούς, αντικαθιστώντας την οπτική επαφή που είναι αγανακτισμένη με την φροντίδα με τα μάτια και ένα μικρό ποσοστό είναι ουδέτερο που σημαίνει ότι παρόλο αυτά πρέπει να ενημερωθούν για τις τεχνικές της επαφής πρόσωπο με πρόσωπο.

Διάγραμμα 8.29

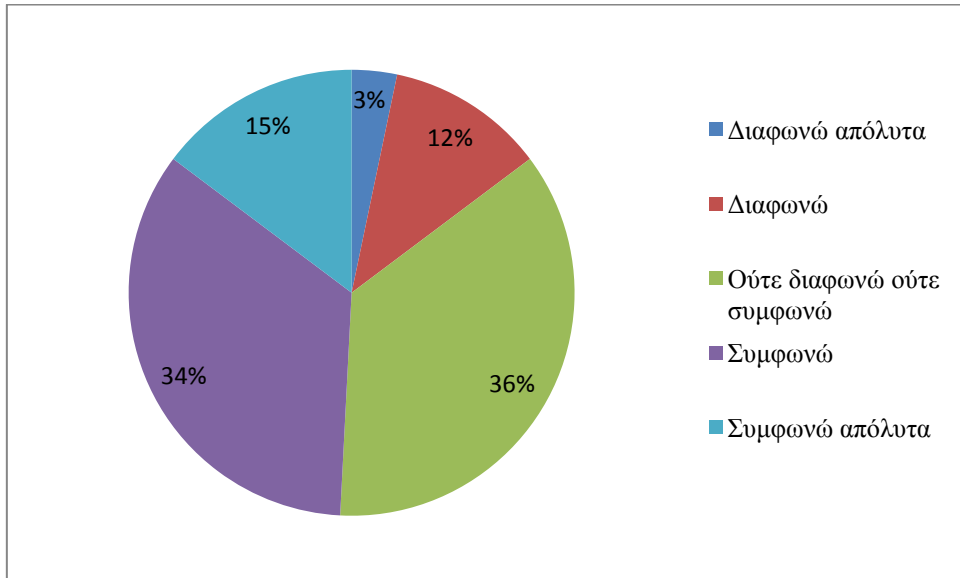
Ο διευθυντής/τρια κατά τη διάρκεια του διαλόγου μιλάει με στοργική, γεμάτη εκτίμηση χροιά φωνής



Σχετικά με το αν ο διευθυντής/τρια κατά τη διάρκεια του διαλόγου μιλάει με στοργική, γεμάτη εκτίμηση χροιά φωνής, το 44% των εκπαιδευτικών συμφωνεί, το 16% συμφωνεί απόλυτα, το 23% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 12% διαφωνεί και το 5% διαφωνεί απόλυτα. Βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι ο διευθυντής/τρια κατά τη διάρκεια του διαλόγου μιλάει με στοργική, γεμάτη εκτίμηση φωνή. Βλέπουμε ότι οι ηγέτες/διευθυντές έχουν ανοιχτή τη στάση του σώματός τους προς τους οπαδούς/εκπαιδευτικούς και μιλώντας με στοργική φωνή στηρίζουν την επαφή πρόσωπο με πρόσωπο. Ενώ σχετικά με το μικρότερο ποσοστό που διαφωνεί πρέπει όλοι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές να εκπαιδευτούν σχετικά με τις τεχνικές της επαφής πρόσωπο με πρόσωπο.

Διάγραμμα 8.30

Ο διευθυντής/τρια ζητάει συγγώμη από τον εργαζόμενο σχετικά με την σύγκρουση



Σχετικά με το αν ο διευθυντής/τρια ζητάει συγγώμη από τον εργαζόμενο σχετικά με την σύγκρουση, το 34% των εκπαιδευτικών συμφωνεί, το 15% συμφωνεί απόλυτα, το 36% ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί, το 12% διαφωνεί και το 3% διαφωνεί απόλυτα. Μπορούμε να πούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπαιδευτικών συμφωνεί ότι διευθυντής/τρια ζητάει συγγώμη από τον εργαζόμενο για την σύγκρουση. Συμπεραίνουμε ότι οι ηγέτες/διευθυντές παραδέχονται το λάθος τους και την ανάγκη για συγχώρεση και επανορθώνουν τη σχέση χωρίς εμπόδια. Όσον αφορά το ποσοστό των διευθυντών που δεν ζητάνε συγγώμη για τη σύγκρουση, πρέπει να εκπαιδευτούν και να ενημερωθούν για τις τεχνικές της σκόπιμης συγχώρεσης και τον σχεσιακό διάλογο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Έχοντας υπόψη τα βασικά ερωτήματα της έρευνας και τα αποτελέσματά της μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η μεγάλη συμμετοχή των εκπαιδευτικών των δημόσιων εκπαιδευτικών μονάδων και της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπως και η μεγάλη συμμετοχή των εκπαιδευτικών των σχολικών μονάδων της υπόλοιπης Ελλάδας, μας δείχνει κατά πόσο οι εκπαιδευτικοί εκτιμάνε την ενημέρωση και την επιμόρφωση στην εκπαιδευτική μονάδα, σχετικά με τα ζητήματα της ηγεσίας και την σύνδεσή της με τον ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Αυτό στηρίζεται επίσης και από την μεγάλη συμμετοχή των εκπαιδευτικών στην έρευνα, οι οποίοι έχουν μεταπτυχιακά διπλώματα ειδίκευσης. Συμπεραίνοντας λοιπόν από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, μπορούμε να πούμε ότι η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας δημόσιας εκπαίδευσης από την υπόλοιπη Ελλάδα, έχοντας στην κατοχή τους στην πλειοψηφία, μεταπτυχιακά διπλώματα ειδίκευσης, στηρίζουν την νόμιμη και την καλή λειτουργία του οργανισμού έχοντας καλή επικοινωνία σχετικά με την λύση των συγκρούσεων, κατασκευάζοντας μέσω της επικοινωνίας αυτής, την κοινωνική αλληλεπίδραση και στηρίζοντας με αυτόν τον τρόπο την ευρύτερη κοινωνία. Έτσι, αναπτύσσοντας τις σχέσεις στον οργανισμό, αναπτύσσουν την κοινότητα προς όφελος του κοινού καλού, μία κοινότητα που βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των μελών και την ηγεσία. Μιλάμε για μία κοινότητα που μέσω της καλής και της σωστής επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού στηρίζει την κοινωνική αλληλεπίδραση και τον κοινωνικό κονστρουκτιβισμό. Δηλαδή οι εκπαιδευτικοί που ανταποκρίθηκαν θετικά στην έρευνά μας και έχουν τα χαρακτηριστικά που αναφέραμε πιο πάνω, σαν μέλη της κοινότητας και έχοντας την ικανότητα της οικοδόμησης και της ανοικοδόμησης της κοινότητας βάσει της επικοινωνίας και της γλώσσας, είναι σύγχρονοι ηγέτες. Στοχεύουν στην ομαδικότητα και στην συλλογική λειτουργία της ομάδας και του οργανισμού, όντας ηγέτες, λαμβάνουν άμεσα αποφάσεις στηρίζοντας την νομιμότητα και στηρίζοντας επίσης τα κοινωνικά φαινόμενα όπως η διαφορετικότητα, η ισότητα των φύλων, το φαινόμενο της γυάλινης οροφής και η κοινωνική δικαιοσύνη. Έτσι, αναπτύσσοντας τις σχέσεις στον οργανισμό αναπτύσσουν την κοινότητα προς όφελος του κοινού καλού, μία κοινότητα που βασίζεται στις σχέσεις μεταξύ των μελών και την ηγεσία. Αυτό μας δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί και οι διευθυντές των σχολικών μονάδων έχουν καταρρίψει τα στερεότυπα τα οποία συνδέονται άμεσα με τον

κοινωνικό σύνολο, στηρίζοντας τα κοινωνικά φαινόμενα που εμφανίζονται σε έναν οργανισμό και βασισμένοι στη συμπερίληψη, αναπτύσσουν την κοινότητα και την ηγεσία που με τη σειρά τους συνδέονται με την ευρύτερη κοινωνία. Όλο αυτό, σε περίπτωση σύγκρουσης, επιτυγχάνεται με τον σχεσιακό διάλογο και την επαφή πρόσωπο με πρόσωπο καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη στις σχέσεις και την ηγεσία, επανορθώνοντας τις κατεστραμμένες σχέσεις. Τα συμπεράσματα αυτά ταιριάζουν και επιβεβαιώνουν τα ευρήματα της θεωρίας από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναφέρουμε στην πρώτη ενότητα αυτής της εργασίας. Συμπεραίνουμε ότι η ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και οι κοινοί στόχοι στον εκπαιδευτικό οργανισμό στοχεύουν στις κοινωνικές αλλαγές βασισμένες στην ηγεσία. Δηλαδή, οι εκπαιδευτικοί στις εκπαιδευτικές μονάδες είναι ηγέτες που βασίζονται στην αλληλεπίδραση των σχέσεων στον οργανισμό και αναπτύσσουν τον κοινωνικό σύνολο. Από την άλλη όμως, πρέπει να τονίσουμε ότι οι διευθυντές/ηγέτες δεν εντοπίζουν το πρόβλημα της σύγκρουσης και δεν ονομάζουν την καταστροφική συμπεριφορά, δείχνοντας αδιαφορία για την αποκατάσταση των σχέσεων μετά την σύγκρουση. Επίσης, δεν παραδέχονται το λάθος τους και δεν ζητάνε συγνώμη. Αυτό το εύρημα της έρευνας δεν ταιριάζει με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας στην έρευνά μας. Αυτή η απόκλιση οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο έγινε η συλλογή δεδομένων. Από την άλλη όμως πρέπει να τονίσουμε ότι οι διευθυντές δεν χρησιμοποιούν τεχνικές επιβράβευσης και δεν στηρίζουν την προσωπικότητα των εκπαιδευτικών και την προσωπική επαφή με τον εκπαιδευτικό. Με λίγα λόγια, δεν τίθενται τα θεμέλια της επαφής της αγάπης στον ουσιαστικό διάλογο πρόσωπο με πρόσωπο και δεν υπάρχει η αμοιβαία σύνδεση του ηγέτη και του ακόλουθου. Αυτό το συμπέρασμα της έρευνας δεν ταιριάζει με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που αναφέρουμε στην πρώτη ενότητα της μελέτης. Αυτή η απόκλιση οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο έγινε η συλλογή δεδομένων επίσης..

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΕΝΟΤΗΤΑ 1
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2.Ηλικία

Κάτω από 25

26-30

31-45

46-60

61 και άνω

3.Σχολική Μονάδα

Δημόσια

Ιδιωτική

4.Εκπαιδευτική Βαθμίδα

Πρωτοβάθμια

Δευτεροβάθμια

Τριτοβάθμια

5. Πόλη Εκπαιδευτικής Μονάδας

Αθήνα

Άλλη Πόλη

6.Επίπεδο Σπουδών

Απόφοιτος ΙΕΚ

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

Δεύτερο Πτυχίο ΑΕΙ

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Παρακαλώ Πείτε Κατά Πόσο Συμφωνείτε ή Διαφωνείτε με τα Παρακάτω σχετικά με την « Ισορροπημένη » Σχέση μεταξύ Διευθυντή/τριας και των Εργαζομένων μίας Εκπαιδευτικής Μονάδας

Μπορείτε να επιλέξετε μόνο μία από τις παρακάτω προτάσεις.

1=Διαφωνώ απόλυτα 2=Διαφωνώ 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 4=Συμφωνώ
5=Συμφωνώ απόλυτα

1.Είμαι συνεπής στην τήρηση του εργασιακού ωραρίου μου στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

2.Ο διευθυντής/τρια επιβλέπει την σωστή τήρηση του εργασιακού ωραρίου των εργαζομένων/εκπαιδευτικών.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

3.Σε περίπτωση σύγκρουσης με τον διευθυντή/τρια το πρόβλημα της σύγκρουσης το συζητάω με τον ίδιο/ίδια.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ.....

Συμφωνώ απόλυτα

4.Ο διευθυντής/τρια του οργανισμού είναι θετικός/ή στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους/εκπαιδευτικούς για τα προβλήματα που δημιουργούνται στον σχολικό οργανισμό.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

5.Είμαι θετικός/η στην συνεργασία με την διεύθυνση του οργανισμού για την καλή λειτουργία της σχολικής μονάδας.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6.Στοχεύω πάντα στην ομαδικότητα και στην κοινή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της καλής λειτουργίας του σχολικού οργανισμού.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7.Είμαι θετικός στην εκτέλεση καθηκόντων που μου έχει αναθέσει η διεύθυνση του σχολικού οργανισμού.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

8.Ο διευθυντής/τρια ελέγχει την καλή εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του εργαζόμενου/εκπαιδευτικού.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

9.Ο διευθυντής/τρια ενημερώνεται για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της ομάδας του.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

10.Ο διευθυντής/τρια είναι κοντά στην ομάδα για την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

11. Για την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται στην σχολική μονάδα, λαμβάνω άμεσα αποφάσεις για την καλύτερη λύση τους.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

12.Υπάρχει ίση μεταχείριση των εργαζομένων από την διεύθυνση στον εκπαιδευτικό οργανισμό.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

13.Οι γυναίκες/εργαζόμενες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια στην εργασιακή τους διαδικασία.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

14.Οι γυναίκες/εργαζόμενες σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια στην ανάληψη καθηκόντων σε θέσεις ευθύνης.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

15.Το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» (διαφορά χρώματος, καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικών προτιμήσεων) σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό στηρίζεται θετικά από τους εργαζόμενους.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

16.Το φαινόμενο της «διαφορετικότητας» (διαφορά χρώματος, καταγωγής, θρησκευτικών πεποιθήσεων, σεξουαλικών προτιμήσεων) σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό στηρίζεται θετικά από την διεύθυνση του οργανισμού.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

17. Η επιμόρφωση, τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα με βοηθάνε να διεκδικήσω θέση ευθύνης στην εκπαιδευτική μονάδα.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Η Περίπτωση Συγκρούσεων Ανάμεσα στον Διευθυντή και τον Εργαζόμενο

Η Επαφή Πρόσωπο με Πρόσωπο

1. Ο διευθυντής/τρια επιβραβεύει/ενθαρρύνει την καλή απόδοση του κάθε εργαζόμενου.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

2. Ο διευθυντής/τρια χρησιμοποιεί τεχνικές επιβράβευσης/ενθάρρυνσης όπως-

Τηλεφώνημα επιβράβευσης 2-4 φορές το μήνα

Γράμμα επιβράβευσης

E-mail επιβράβευσης

Κανένα από τα παραπάνω

3. Ο διευθυντής/τρια του οργανισμού εντοπίζει το πρόβλημα της σύγκρουσης και ονομάζει την καταστροφική συμπεριφορά.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

4.Ο διευθυντής/τρια ρωτάει τον εργαζόμενο για τις επιπτώσεις της σύγκρουσης στην σχέση.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ.....

Συμφωνώ απόλυτα

5.Ο Διευθυντής/τρια κατά τη διάρκεια του διαλόγου κρατάει την οπτική επαφή με τον εργαζόμενο.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6.Ο διευθυντής/τρια κατά τη διάρκεια του διαλόγου μιλάει με στοργική, γεμάτη εκτίμηση χροιά φωνής.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7.Ο διευθυντής/τρια ζητάει συγγνώμη από τον εργαζόμενο σχετικά με την σύγκρουση.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Μπερσίμης, Σ., Σαχλάς, Α., και Σταματοπούλου, Ε. (2017). *Επιχειρηματική Αναλυτική*, Π.Μ.Σ. «Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη», Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2,4,6,13.

Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσου, Α., και Λάλου, Π. (2015). Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυσης Δεδομένων με το IBM SPSS Statistics, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα, 56.

ΞΕΝΗ

Scholarios, D., and Taylor, Ph. (2011). Beneath the Glass Ceiling: Explaining Gendered Role Segmentation in Call Centres, *Human Relations*, 64, 10, 1291–1319.

Fredette, Ch., Bradshaw, P., and Krause, H. (2016). From Diversity to Inclusion: A Multimethod Study of Diverse Governing Groups, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 1, 28S–51S.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall, United States of America, 3, 309, 321.

Du, J. (2022). Research on women in public administration: A systematic review of Chinese top journal publications (1987–2019), *Chinese Public Administration Review*, 13, (1-2), 40–54.

Fairhurst, G. T., and Grant, D., (2010). The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide Management Communication Quarterly, *Management Communication Quarterly*, 24, (2), 171–210.

Mintzberg, H. (1983). Power In and Around Organizations Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 07632, 112, 113, 117, 118.

Christopoulos, D.C. (2016). The Impact of Social Networks on Leadership Behaviour, *Methodological Innovations*, 9, January-December 2016.

Bruce, A., Jackson, C., and Lamprinopoulou, Ch. (2021). Social Networks and Farming Resilience, *Outlook on Agriculture*, 50, 2, 196-205.

Virtaharju, J. J., and Liiri, T. P. (2017). The Supervisors Who Became Leaders: Leadership Emergence Via Changing Organizational Practices, *Leadership*, 15, 1, 103-122.

Ospina, S.M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., and Jackson, B. (2020). Collective Dimensions of Leadership: Connecting Theory and Method, *Human Relations*, 73, 4, 441-463.

Ziegert, J.C., Mayer, D.M., Piccolo, R. F., and Graham, K.A. (2021). Collectivistic Leadership in Context: An Examination of How and When Collective Charismatic Leadership Relates to Unit Functioning, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28, 2, 112-136.

Gilbert, G.R., Myrtle, R.C., and Sohi, R.S. (2015). Relational Behavior of Leaders: A Comparison by Vocational Context, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22, 2, 149-160.

Fang, M., Nguyen, T.H., and Armstrong, A. (2022). Developing Collective Leadership Capacity to Drive Sustainable Practices: Destination Case of Leadership Development in Australia, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 46, 5, 826-845.

Cunliffe, A. L., and Eriksen, M. (2011). Relational Leadership, *Human Relations*, 64, 11, 1425-1449.

Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J., and Kearney, E. (2013). Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect, *Small Group Research*, 44, 1, 33-61.

Ferch, S. R., and Mitchell, M. M. (2001). Intentional Forgiveness in Relational Leadership: A Technique for Enhancing Effective Leadership, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7, 4.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<https://journals.sagepub.com/>