

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
ΞΑΓΑΡΑ ΔΗΜΗΤΡΑ

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, Φεβρουάριος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS OF EDUCATION AND MANAGEMENT
OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

XAGARA DIMITRA

INVESTIGATING TEACHER SATISFACTION AND
EDUCATIONAL LEADERSHIP

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 Arts in Economics of
Education and Management of Educational Institutions

Piraeus, Greece, February 2023

Διερεύνηση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και της μορφής της ηγεσίας στην εκπαίδευση

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλύει σε θεωρητικό επίπεδο τα στυλ και τους τύπους Ηγεσίας που υπάρχουν στην εκπαίδευση και το ρόλο που έχουν ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και στην αυτό-αποτελεσματικότητά τους.

Πιο συγκεκριμένα, αρχικά, εστιάζει σε βασικές έννοιες της Ηγεσίας και της Προσωπικότητας, στη σημαντικότητα που έχει η προσωπικότητα ενός Ηγέτη, στα χαρακτηριστικά του Ηγέτη και τη σημασία της σταθερότητας καθώς και σε βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις για τη σχέση που υπάρχει στην Ηγεσία και στην προσωπικότητα. Στη συνέχεια, αναλύθηκαν οι Τύποι Ηγεσίας που υπάρχουν στην εκπαίδευση και η ηγετική συμπεριφορά, δόθηκαν διάφορες κλασσικές προσεγγίσεις στην Μελέτη της Ηγετικής Συμπεριφοράς και παρατέθηκαν τα Στυλ Ηγεσίας που επικρατούν στις σχολικές μονάδες και γενικότερα στις επιχειρήσεις.

Έπειτα, το τρίτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας εστίασε στην έννοια και στη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού, στους στόχους που πρέπει να έχει μια επιχείρηση ως προς την εκπαίδευση του προσωπικού της, στη διαδικασία και στις μεθόδους που πρέπει να ακολουθεί για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της και στην αξιολόγησή τους. Τονίζεται η σημαντικότητα της εκπαίδευσης των εργαζομένων, διότι μέσα από την εκπαίδευση αναπτύσσεται και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η απόδοσή τους και η αυτό-αποτελεσματικότητά τους.

Επιπρόσθετα, ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας, όπου αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο τρόπος εκτέλεσης της έρευνας, η ανάλυση τους και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτά. Πιο συγκεκριμένα, η διεξαχθείσα ερευνά στηρίχθηκε σε ερωτηματολόγια, τα οποία στάλθηκαν μέσω e-mail και μέσω κοινωνικής δικτύωσης, συνοδευόμενα από επιστολή, η οποία περιελάμβανε τον σκοπό

της έρευνας, τον φορέα υλοποίησης και την ανωνυμία των συμμετεχόντων ως προς τις απαντήσεις που έδωσαν. Ειδικότερα, στάλθηκαν 109 ερωτηματολόγια, από τα οποία αμφότερα υπεβλήθησαν ορθά από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Τέλος, τα δεδομένα που εξήχθησαν από την έρευνα καταχωρήθηκαν σε πίνακα δεδομένων και αναλύθηκαν για κάθε ερευνητικό στόχο, μέσω του στατιστικού εργαλείου SPSS. Έγινε αρχικά έλεγχος κανονικότητας και διασποράς των μεταβλητών καθώς και διερεύνηση της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου, ενώ καταγράφηκαν σημαντικά συμπεράσματα που προέκυψαν κατά την διαδικασία της έρευνας.

Investigating teacher satisfaction and educational leadership

ABSTRACT

This thesis analyzes at a theoretical level the styles and types of Leadership that exist in education and the role they have in terms of employee satisfaction, but also in their self-efficacy.

More specifically, initially, it focuses on basic concepts of Leadership and Personality, the importance of a Leader's personality, the Leader's characteristics and the importance of stability as well as literature reviews on the relationship between Leadership and personality. Then, the Types of Leadership that exist in education and leadership behavior were analyzed, various classical approaches to the Study of Leadership Behavior were given and the Leadership Styles prevalent in school units and in general in businesses were listed.

Then, the third chapter of the thesis focused on the concept and importance of training the staff of a company or an Organization, the goals that a company should have in terms of training its staff, the process and the methods it should follow for to train its staff and in their assessment. The importance of employee training is emphasized, because through training, the job satisfaction of employees, their performance and their self-efficacy develop.

In addition, the research part of the thesis follows, where the research methodology, the way the research was carried out, their analysis and the results obtained from them are analyzed. More specifically, the conducted research was based on questionnaires, which were sent via e-mail and social media, accompanied by a letter, which included the purpose of the research, the implementing body and the anonymity of the participants in terms of the answers they gave. In particular, 109 questionnaires were sent, both of which were correctly submitted by the survey participants.

Finally, the data extracted from the survey were entered into a data table and analyzed for each research objective, through the SPSS statistical tool. Initially, the normality and dispersion of the variables were checked, as well as the reliability of the internal consistency of the questionnaire was investigated, while important conclusions that emerged during the research process were recorded.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους όσους με βοήθησαν και με στήριξαν κατά τη διάρκεια υλοποίησης της παρούσας εργασίας. Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Χρήστο Αγιακλόγου, που ήταν πάντα δίπλα μου και μου παρείχε πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση για την εκπόνηση της εργασίας, καθώς και τους συνεργάτες φοιτητές για την βοήθεια που παρείχαν. Ευχαριστώ θερμά τα μέλη της τριμελούς επιτροπής που αξιολόγησαν και ενέκριναν την παρούσα εργασία που αποσκοπεί στη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών μου. Επίσης, ένα ευχαριστώ στους εκπαιδευτικούς που συμμετείχαν στη διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την αδιάκοπη στήριξη όλα αυτά τα χρόνια.

Ξαγαρά Δήμητρα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	III
ABSTRACT	V
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	X
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	XI
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Παρουσίαση της Προσωπικότητας του Ηγέτη	2
1.3 Τα χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας και η Σταθερότητα	4
1.4 Βιβλιογραφική Αναφορά για την σχέση Ηγεσίας και Προσωπικότητας.....	7
1.5 Στόχοι Ηγεσίας και Διαστάσεις Προσωπικότητας.....	13
1.6 Ηγεσία και Γενετικοί Παράγοντες	16
1.7 Προσωπικότητα και Αποτελεσματικότητα στην Άσκηση της Ηγεσίας	18
1.8 Ανακεφαλαίωση	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	21
2.1 Εισαγωγή	21
2.2. Κλασικές Προσεγγίσεις στην Μελέτη της Ηγετικής Συμπεριφοράς	22
2.3 Ενδεχόμενη ή κατά περίπτωση Προσέγγιση.....	25
2.4 Τύποι Ηγεσίας	29
2.5 Ανακεφαλαίωση	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	37
3.1 Εισαγωγή	37
3.2 Η Σημασία και τα Οφέλη της Εκπαίδευσης του Προσωπικού	38
3.3 Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης του Προσωπικού	41
3.4 Η Διαδικασία και οι μέθοδοι της Εκπαίδευσης του Προσωπικού	43
3.5 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης	47
3.6 Εργασιακή Ικανοποίηση	49
3.7 Αυτό-αποτελεσματικότητα	50
3.8 Ανακεφαλαίωση	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	57
4.1 Εισαγωγή	57
4.2 Σχεδιασμός της έρευνας	58
4.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	61

4.4 Έλεγχος Κανονικότητας	64
4.5 Διατύπωση Υποθέσεων και απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα	65
4.6 Ανακεφαλαίωση	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	78
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

2.1 Πίνακας: Περιεχόμενο της Θεωρίας X και Y	24
4.1 Πίνακας: Έλεγχος Cronbach α για το ερωτηματολόγιο	62
4.2 Πίνακας: Έλεγχος Κανονικότητας	66
4.3 Πίνακας: Βαθμίδα Εκπαίδευσης*Στυλ Ηγεσίας/Crosstabulation	67
4.4 Πίνακας: Chi-Square Tests... ..	68
4.5 Πίνακας: Case Processing Summary	69
4.6 Πίνακας: Φύλο* Στυλ Ηγεσίας Crosstabulation	69
4.7 Πίνακας: Chi Square Tests	69
4.8 Πίνακας: Μέσες τιμές και αποκλίσεις	71
4.9 Πίνακας: Kruskal.....	72
4.10 Πίνακας: Kruskal Wallis Test	72
4.11 Πίνακας: Kruskal Test 3	75
4.12 Πίνακας: Independent- Samples Kruskal Wallis Test	76

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

2.1 Διάγραμμα: Το διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton.....	25
2.2 Διάγραμμα: Οι ρόλοι του Ηγέτη	29
3.1 Διάγραμμα: Κύκλος της αποτελεσματικής εκπαίδευσης.....	55
4.1 Διάγραμμα: Φύλο των συμμετεχόντων	63
4.2 Διάγραμμα: Ηλικία των συμμετεχόντων... ..	63
4.3 Διάγραμμα: Έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων	64
4.4 Διάγραμμα: Βαθμίδα εκπαίδευσης των συμμετεχόντων	64
4.5 Διάγραμμα: Στυλ Ηγεσίας.....	65
4.6 Διάγραμμα: Bar Chart: Βαθμίδα Εκπαίδευσης/Στυλ Ηγεσίας	68
4.7 Διάγραμμα: Bar Chart: Φύλο/ Στυλ Ηγεσίας... ..	70
4.8 Διάγραμμα: Στυλ Ηγεσίας/ μ.ο. Ικανοποίησης	73
4.9 Διάγραμμα: Bar Chart: Ικανοποίηση/ Στυλ Ηγεσίας	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Οι αντιλήψεις για την ηγεσία φαίνεται να αλλάζουν σε σχέση με το παρελθόν. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες και καταστάσεις που βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας σε μια ομάδα. Ένας από τους βασικούς παράγοντες που παίζει καθοριστικό ρόλο στην Ηγεσία, είναι η Προσωπικότητα του Ηγέτη και τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα.

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα γίνει αναφορά στην έννοια της Ηγεσίας, επικεντρώνοντας την ανάλυση κυρίως στην μελέτη της προσωπικότητας ενός Ηγέτη, στα προσωπικά του χαρακτηριστικά και στις ικανότητες του. Μέσα από πολλές έρευνες, έχει παρατηρηθεί ότι για να ξεχωρίσει ένας Ηγέτης από τους υπόλοιπους, διαθέτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η αισιοδοξία, η προσαρμοστικότητα κ.α. Συνεπώς, θα δοθεί έμφαση στη προσωπικότητα του Ηγέτη, στην έννοια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του και στην σημασία της σταθερότητας της προσωπικότητας του.

Έπειτα σε δεύτερη φάση, η έρευνα επικεντρώνεται στην σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ηγεσία και στην προσωπικότητα ενός ηγέτη και στο μοντέλο πέντε παραγόντων, δηλαδή στη σχέση μεταξύ της Συμπεριφοράς ενός Ηγέτη και της Προσωπικότητας του. Αναλύονται τα στυλ ηγεσίας που υπάρχουν, ποια χαρακτηριστικά είναι αποτελεσματικά και ποια θα πρέπει να αποφεύγονται.

Τέλος, στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη σχέση που έχουν η προσωπικότητα ενός Ηγέτη με τους στόχους που έχουν θέσει αν και εφόσον, η σχέση της προσωπικότητας τους επίσης με τους γενετικούς παράγοντες και πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα στην αποτελεσματικότητα που θα έχει το έργο του Ηγέτη.

1.2 Παρουσίαση της Προσωπικότητας του Ηγέτη

Είναι γεγονός ότι για να γίνει ένας Ηγέτης επιτυχημένος και αποτελεσματικός, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και καταστάσεις. Μερικοί από αυτούς είναι για παράδειγμα ο χρόνος, η αφοσίωση, το εργασιακό του ήθος και η ικανότητα του να μπορεί να εμπνέει τους συναδέλφους του. Μελετώντας όμως τη προσωπικότητα ενός ηγέτη, θα έλεγε κανείς σε γενικό πλαίσιο ότι χαρακτηρίζεται από υψηλή κοινωνική νοημοσύνη, αυτογνωσία και αυτοεκτίμηση, ικανότητα να διαχειρίζεται ή και να πραγματοποιεί διάφορες αλλαγές, καθώς και δεξιότητες στο να προτείνει και να ασχολείται με πράγματα που πραγματικά αξίζουν.

Ευθύνη ενός ηγέτη είναι να αναπτύξει το δικό του όραμα για τους ανθρώπους και τους θεσμούς που διευθύνει, να μπορέσει να το ακολουθήσει και να το πραγματοποιήσει. Μια επιχείρηση με πολλούς εργαζομένους, όπως είναι για παράδειγμα ένα σχολείο, είναι σημαντικό να διαθέτει έναν ηγέτη με μεγάλες επικοινωνιακές δεξιότητες αλλά και να μπορεί να διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό με ορθή κρίση ώστε να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, είναι καίριας σημασίας να ειπωθεί, ότι ένας ηγέτης πρέπει να είναι και έτοιμος να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες και τις συνέπειες της ηγεσίας του και να φανεί αντάξιος των προσδοκιών των συναδέλφων του, του εαυτού του αλλά και της κοινωνίας.

Σύμφωνα με την δήλωση της συμβούλου Susan Ward «για να είσαι αποτελεσματικός ηγέτης στον επιχειρηματικό κλάδο, πρέπει να έχεις χαρακτηριστικά που ξεπερνούν τα διοικητικά καθήκοντα», παρατηρείται ότι υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα σε έναν ηγέτη και έναν διευθυντή παρόλο που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά. Η κύρια διαφορά τους είναι ότι ένας ηγέτης δίνει έμφαση στην καινοτομία και την διαφορετικότητα των εποχών. Αν μπορούσαν να αποτυπωθούν μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός σπουδαίου ηγέτη, αυτά θα ήταν:

Η Ανθεκτικότητα

Ένας ηγέτης για να συνεχίσει να είναι αποτελεσματικός στη δουλειά του και στο όραμά του, θα πρέπει να χτίσει μια ανθεκτική νοοτροπία ώστε να γίνει μοναδικός. Η ανθεκτικότητα είναι ο μόνος τρόπος για να μπορέσουν να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις επαγγελματικές προκλήσεις και να μπορέσουν να ενισχύσουν την ηγετική απόδοση.

Το Θάρρος

Το θάρρος ενός ηγέτη είναι αδιαμφισβήτητο στοιχείο της προσωπικότητας του διότι έτσι θα

μπορεί να στέκεται μόνος του και να υπερασπίζεται με σθένος αυτό που πραγματικά πιστεύει ότι θα είναι καλύτερο και αποτελεσματικότερο. Χρειάζεται έναν ψυχικά και ψυχολογικά ισχυρό χαρακτήρα ώστε να παραμένει αφοσιωμένος σε ότι αποφασίζει και να μην υποκύπτει στη πίεση και στην αρνητικότητα. Ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα, θα πρέπει να έχει την υπομονή και το θάρρος να συνεχίζει στα δύσκολα μονοπάτια.

Η Επικοινωνία

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες δεν καθορίζονται μόνο από την παραγωγή σωστών λέξεων και φράσεων στις σωστές περιστάσεις. Η ικανότητα της επικοινωνίας επικεντρώνεται στο να μπορεί ένας ηγέτης να αισθανθεί τις ανάγκες τις ομάδας και της επιχείρησης που διευθύνει. Ένας ικανός ηγέτης αφουγκράζεται τις επικοινωνιακές του ικανότητες ώστε να εφαρμόζει τις υποσχέσεις του και να ωθεί τις ομιλίες του και το όραμα του σε δράσεις προκειμένου να ενισχυθεί μέσα στην ομάδα η εμπιστοσύνη και η άρτια συνεργασία.

Η Ευελιξία

Οι αλλαγές της κοινωνίας και της τεχνολογίας σε καθημερινό πλαίσιο είναι αυτές όπου δημιουργούν καταστάσεις γρήγορης αλλαγής. Έτσι, ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες ευελιξίας, ώστε να προσαρμόζεται γρήγορα και σωστά στις νέες αλλαγές που προκύπτουν.

Η Υπευθυνότητα

Είναι σημαντικό ένας ηγέτης να είναι υπεύθυνος και να μπορεί να παραδέχεται σε δύσκολες καταστάσεις τα λάθη που μπορεί να έχει κάνει. Η ικανότητα να μπορεί να αποδώσει τις ευθύνες σε αυτούς που τους αναλογούν αλλά και να συγχάριει και να δίνει τα εύσημα σε εκείνον που πραγματικά αξίζουν, κάνει έναν αληθινό ηγέτη υπεύθυνο και σωστό.

Η Ταπεινοφροσύνη και η Επιβλητική Παρουσία

Ο βαθμός επιβλητικής παρουσίας είναι κάτι που πρέπει να κερδίσει ο κάθε ηγέτης από τους συναδέλφους ή υπαλλήλους του. Αυτό το πετυχαίνει μέσα από σκληρή δουλειά, από την εμπιστοσύνη και την ειλικρίνεια. Δεν θα πρέπει να υπάρχουν στιγμές υπεροψίας ή απαξίωσης, γιατί αυτό συνήθως προκαλεί συναισθήματα αντιπάθειας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αναστάτωσης και αρνητικού κλίματος. Για αυτό είναι σημαντικό, ένας ηγέτης να παραμένει ταπεινός.

Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν για να είναι ένας ηγέτης αποτελεσματικός, θα πρέπει να τονιστούν και συμπεριφορές που θα πρέπει να αποφεύγονται. Οι ηγέτες δεν θα πρέπει να βάζουν την προσωπική τους άποψη και όραμα πάνω από την ηθική πραγματικότητα, διότι έτσι θέτουν σε κίνδυνο και το όραμά τους και τις θέσεις τους. Συνεπώς, σύμφωνα με ειδικούς, είναι προτιμότερο να υπάρχει μια διαλλακτική κουλτούρα και συμπεριφορές στην εργασία αλλά και στην καθημερινότητά τους. Ουσιαστικά, για να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν θέσει, θα πρέπει να αποτελέσουν φωτεινά παραδείγματα για την ομάδα τους, ώστε να τον εμπιστεύονται και να παίρνουν θάρρος από αυτόν.

Παρόλα αυτά, εδώ και πολλά χρόνια εντοπίζονται σημαντικά κενά μέσω της προσέγγισης αυτή. Παραδείγματος χάρη, η πληθώρα χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που διαθέτει ένας ηγέτης είναι παράλληλα και αδυναμία ως προς τη λήψη αποφάσεων, όταν μάλιστα οι συνθήκες που επικρατούν είναι πιο ιδιαίτερες.

1.3 Τα χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας και η Σταθερότητα

Η ευφυΐα, η προσαρμοστικότητα, η κοινωνικότητα κ.α τέτοια χαρακτηριστικά, αποτελούν σε συνδυασμό το σύνολο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ανθρώπου και τον διαχωρίζουν σε σχέση με άλλους ανθρώπους. Η προσωπικότητα δηλαδή είναι συνδυασμός όλων αυτών των χαρακτηριστικών, τα οποία διαμορφώνουν τον τρόπο συμπεριφοράς του κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις, αλλά και κατά τη διάρκεια της ζωής του.

Έχουν διεξαχθεί πάρα πολλές έρευνες στο παρελθόν, όσο αναφορά την ανθρώπινη προσωπικότητα. Σύμφωνα με την έρευνα του Krahe, το 1992, προέκυψαν σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία είναι:

- ❖ Ο κάθε άνθρωπος σε παρόμοιες συνθήκες δρα με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με κάποιον άλλον, διότι ο καθένας έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσωπικότητας, επεξηγώντας έτσι και τη διαφορετικότητα του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται και λειτουργούν.
- ❖ Παρατηρήθηκε ότι ο κάθε άνθρωπος συμπεριφέρεται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο κατά τη διάρκεια της ζωής του αλλά και κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, λόγω της εσωτερικής

προδιάθεσης που διαθέτει.

- ❖ Μέσω της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν ποικίλα ψυχομετρικά τεστ προσωπικότητας, τα οποία στηρίχθηκαν στη βαθμολόγηση των χαρακτηριστικών, κάνοντας χρήση την μέθοδο ανάλυσης του συσχετισμού των συλλεχθέντων στοιχείων.

Παρόλα αυτά, η έννοια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ερμηνεύεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με τον Hirschberg, το 1978, η έννοια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ατόμου μπορεί να ερμηνευτεί με βάση τον περιγραφικό τρόπο και με βάση την έννοια της προδιάθεσης. Σύμφωνα με τον πρώτο τρόπο, ο άνθρωπος προσπαθεί να καταλαβαίνει τις ανθρώπινες συμπεριφορές κάτω από συγκεκριμένες καταστάσεις και έπειτα τις κατηγοριοποιεί, προκειμένου να μπορεί να έχει αποτελέσματα η μελέτη του. Ο στόχος του δεν είναι να μπορεί να προβλέπει τη μελλοντική συμπεριφορά του, αλλά να μπορέσει να μειώσει τις κατηγορίες των ανθρώπινων συμπεριφορών σε μικρότερο αριθμό, σύμφωνα με την ταξινόμησή τους.

Αντιθέτως, ο δεύτερος τρόπος εστιάζει τη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας μέσω της συμπεριφοράς του. Παραδείγματος χάρη, αν ένας άνθρωπος έχει ως χαρακτηριστικό του την πολυλογία, τότε και σε ανάλογες συνθήκες και καταστάσεις, θα έχει την προδιάθεση να συμπεριφερθεί κατά αυτόν τον τρόπο. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς ενός ανθρώπου παίζουν σημαντικό ρόλο στην γενικότερη τους συμπεριφορά κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, διότι ενέχουν σχέση αιτίας – αποτελέσματος με την ανθρώπινη συμπεριφορά. (Ποταμιανός, 2008)

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τις ανωτέρω θεωρίες των Χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας, τονίζεται ότι η προσωπικότητα ενός ανθρώπου παραμένει τις περισσότερες φορές σταθερή και αμετάβλητη καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, εκτός και αν σε ορισμένες περιπτώσεις συμβεί κάτι αναπάντεχο στη ζωή του που μπορεί να τον στιγματίσει και να αλλάξουν κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Ένα σημαντικό γεγονός που μπορεί να βοηθήσει στην αλλαγή της προσωπικότητας είναι για παράδειγμα η απώλεια κάποιου μέλος της οικογένειάς του.

Παρόλα αυτά, σε ορισμένες περιπτώσεις, μερικοί άνθρωποι προσπαθούν από μόνοι τους να αλλάξουν τα αδύναμα σε αυτούς χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, ιδίως τα άτομα που

είναι πολύ αγχώδεις ή έχουν αντικοινωνική συμπεριφορά. Σε αυτή τη περίπτωση, το άτομο προσπαθεί να αλλάξει τα τρωτά χαρακτηριστικά του με κάθε τρόπο ή έστω να τα βελτιώσει αλλά με πολύ μεγάλη δυσκολία.

Βέβαια, στην πράξη παρατηρείται ότι οι ανθρώπινες συμπεριφορές πολλές φορές μεταβάλλονται, ιδιαίτερα κατά την διάρκεια του χρόνου, συνεπώς προκύπτουν εύλογα ερωτήματα για το τι τελικά συμβαίνει. Εδώ να τονιστεί ότι με αυτό τον τρόπο αναδεικνύεται η σημασία που έχει η σταθερότητα της ανθρώπινης προσωπικότητας, τόσο στο πέρας του χρόνου, όσο και κάτω από ορισμένες καταστάσεις και συνθήκες.

Στην πρώτη περίπτωση, όπου θεωρείται ότι τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας παραμένουν σταθερά, υπάρχουν κάποιες ενστάσεις ως προς τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να καταλήξει κάποιος σε αυτό το συμπέρασμα. Για παράδειγμα, αν μελετηθεί η συμπεριφορά ενός μικρού παιδιού και αποφανθεί ότι είναι κοινωνικό διότι μιλάει αρκετά με άλλα παιδιά στο σχολείο, δεν είναι απαραίτητα σίγουρο ότι θα είναι και κοινωνικό με το πέρας του χρόνου. Εγείρεται δηλαδή το ερώτημα αναφορικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για αυτόν τον χαρακτηρισμό. Έτσι, προκύπτει το συμπέρασμα ότι αυτός ο χαρακτηρισμός είναι υποκειμενικός και όχι αντικειμενικός.

Στην άλλη περίπτωση τώρα, υπάρχει το ζήτημα μη μεταβλητότητας της προσωπικότητας του ανθρώπου κάτω από διάφορες συνθήκες. Σύμφωνα λοιπόν, με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, Υπάρχει το συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά ενός ανθρώπου μεταβάλλεται αναλόγως με τις εκάστοτε περιστάσεις. Έτσι, αυτό το οποίο μπορεί να ειπωθεί είναι ότι η σταθερότητα της προσωπικότητας ενός ανθρώπου έχει αξία μόνο κατά τη διάρκεια του χρόνου της ζωής του. Δημιουργήθηκε μάλιστα μια προσέγγιση, η οποία εστιάζει στην μελέτη της ανθρώπινης προσωπικότητας με βάση τις παρακάτω αρχές:

- Μέσα από μία ακολουθία παραγόντων, παρατηρείται ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά και προσωπικότητα διαρκώς αλλάζει και εξελίσσεται, άρα δεν είναι αμετάβλητη.
- Πολλές φορές παρατηρούνται αλλαγές στην συμπεριφορά και στην προσωπικότητα ενός ανθρώπου κάτω από όμοιες συνθήκες. Αυτό δεν συμβαίνει διότι υπάρχει προδιάθεση ενός ατόμου, αλλά διότι υπάρχει σφάλμα στην διεξαχθείσα έρευνα.

- Οι εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στο άμεσο περιβάλλον ενός ατόμου, συμβάλλουν στην συμπεριφορά ενός ατόμου.

Από την ανάλυση της ανωτέρω προσέγγισης, συμπεραίνεται ότι τα άτομα που υποστηρίζουν την παραπάνω προσέγγιση δεν συμφωνούν με την σταθερότητα τόσο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όσο και της ανθρώπινης προσωπικότητας.

1.4 Βιβλιογραφική Αναφορά για την σχέση Ηγεσίας και Προσωπικότητας

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, έχουν διεξαχθεί έρευνες σχετικές με την μελέτη της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα σε Ηγεσία και Προσωπικότητα και με ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας, τον τρόπο που ασκούν Ηγεσία οι άνθρωποι. Ο Stogdill (1948), ένας από τους κορυφαίους επιστήμονες, εστίασε την έρευνά του στη μελέτη της σχέσης της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη με τον τρόπο Ηγεσίας του προς τους υπόλοιπους και έβγαλε το συμπέρασμα ότι για να είναι μια Ηγεσία θετική και αποτελεσματική, παίζει σημαντικό ρόλο η ευφυΐα ενός Ηγέτη, η προσήλωση στους στόχους του και η αυτοπεποίθηση που διαθέτει.

Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι οι έρευνες έδειξαν τα παραπάνω συμπεράσματα, εκείνος θεωρούσε ότι κανένα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας δεν σχετίζονται απόλυτα με τον τρόπο που ένας Ηγέτης ασκεί την Ηγεσία. Αντιθέτως, σύμφωνα με τον Stogdill, καθοριστικό ρόλο στον τρόπο Ηγεσίας διαδραματίζουν οι συνθήκες που επικρατούν τη δεδομένη στιγμή. Θεωρεί λοιπόν, ότι ο κάθε Ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται και να χρησιμοποιεί τα χαρακτηριστικά της Ηγεσίας του με διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικές καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Andersen, ο οποίος εστίασε τη μελέτη του στα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης Προσωπικότητας, οι ακόλουθες έξι ομάδες χαρακτηριστικών είναι αυτές που πρέπει να διαθέτει ένας Ηγέτης (Andersen, 2005).

α) εσωστρέφεια, δηλαδή η τάση του Ηγέτη να στρέφεται περισσότερο στον εαυτό του, παρά στους άλλους και να εσωτερικεύει τα αισθήματά του.

β) εξωστρέφεια, δηλαδή η τάση ενός Ηγέτη να μην κλείνεται στον εαυτό του και να βγαίνει δυναμικά προς τους συναδέλφους του.

γ) κυριαρχία, δηλαδή η δυνατότητα ενός Ηγέτη να ορίζει σε μια ομάδα ή σε ένα άτομο διάφορες

αρμοδιότητες με απόλυτο τρόπο.

δ) ανδρισμός, δηλαδή να περιλαμβάνει ως χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του το γενναίο φρόνημα, την υπερηφάνεια, την ικανότητα να προστατεύει όσα κοινωνικά ζητήματα θεωρούνται δική του ευθύνη.

ε) θηλυκότητα, δηλαδή ένας Ηγέτης να έχει κάποια χαρακτηριστικά ή ορισμένο τρόπο συμπεριφοράς πιο εκλεπτυσμένο.

στ) συντηρητισμός, δηλαδή ένας Ηγέτης να είναι επιφυλακτικός απέναντι σε οτιδήποτε νεοτερισμό και να προασπίζεται τα δεδομένα και τα αφομοιωμένα που δεν δημιουργούν κινδύνους.

Σημαντικό ρόλο στην έρευνα, ήταν η συμβολή των Wunderley, Reddy και Dember, οι οποίοι μελέτησαν τη σχέση των χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη με την αισιοδοξία και την απαισιοδοξία. Τα συμπεράσματα που διεξάχθηκαν ήταν τα ακόλουθα (Wunderley, Reddy και Dember, 1998):

- ✓ Οι αποτελεσματικοί Ηγέτες δεν πρέπει να κυριεύονται από αισθήματα απαισιοδοξίας, διότι πρέπει να βλέπουν το μέλλον με θετική ματιά και αισιοδοξία.
- ✓ Οι καινοτόμοι Ηγέτες, σχετίζονται με θετικό τρόπο και σε υπερθετικό βαθμό με την έννοια της αισιοδοξίας, ενώ αντίθετα και με αρνητικό τρόπο με εκείνη της απαισιοδοξίας.

Ο Sperry (1997) επιπλέον, βοήθησε σημαντικά με το επιστημονικό του έργο στην μελέτη της σχέσης Ηγεσίας και Προσωπικότητας, ο οποίος εστίασε τις έρευνες του κυρίως στον χαρακτήρα ενός Ηγέτη αλλά και στα δομικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζει. Ο Sperry έδωσε ως ορισμό του χαρακτήρα ενός Ηγέτη, το σύνολο των χαρακτηριστικών του μόνιμου χαρακτήρα που διαθέτει από την γέννα του, καθώς και τα χαρακτηριστικά που διαμορφώνει κατά τη διάρκεια της ζωής του μέσα από διάφορους παράγοντες όπως είναι η οικογένεια, οι φίλοι, η θρησκεία, η κοινωνία κ.α.

Ο Sperry διέκρινε τις παρακάτω μορφές, ως προς την δομή του χαρακτήρα ενός Ηγέτη,

- Ηγέτες που εμπιστεύονται τον εαυτό τους.

Τόσο η εξωστρέφεια που δείχνουν, όσο και η ενεργητικότητα αποτελούν δυνατά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του χαρακτήρα τους. Στόχος τους είναι να εκπληρώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα το όραμα που έχουν με προσήλωση και εργατικότητα.

Με την παραπάνω κατεύθυνση, θα πρέπει να υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ του Ηγέτη και των συνεργατών του, δίνοντας στους υφιστάμενους τους τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες και παράλληλα όμως ανεβαίνουν και οι απαιτήσεις από αυτούς όπως και από τον ίδιο τον εαυτό.

➤ Ηγέτες με περιπετειώδη χαρακτήρα.

Οι Ηγέτες που έχουν ως χαρακτηριστικό τους γνώρισμα την περιπέτεια, είναι αυτοί που ελκύονται από προκλήσεις και διαθέτουν έναν πειθαρχημένο, υπεύθυνο και ενεργητικό χαρακτήρα. Λόγω του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού του χαρακτήρα που διαθέτουν, έχει παρατηρηθεί ότι βαριούνται πιο εύκολα στις δράσεις που αναλαμβάνουν. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, μπορεί να εγκαταλείψουν την εκάστοτε δράση και να ασχοληθούν με νέα δράση/πρόκληση.

Τέλος, οι εν λόγω Ηγέτες δεν αρέσκονται καθόλου στα αυταρχικά στυλ Ηγεσίας, με αποτέλεσμα να αποφεύγουν συνεχώς οποιαδήποτε μορφή ελέγχου που μπορεί να ασκηθεί σε αυτούς.

➤ Ηγέτες με δραματικό στυλ χαρακτήρα.

Το δραματικό στυλ χαρακτήρα, έχουν ουσιαστικά οι Ηγέτες που δρουν κυρίως με βάση το συναίσθημα τους και όχι με βάση τη λογική. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι δεν χαρακτηρίζονται από την λεπτομέρεια που βλέπουν καταστάσεις και πράγματα. Είναι λοιπόν Ηγέτες με συναισθηματικό και ενεργητικό χαρακτήρα.

➤ Αργόσχολοι Ηγέτες.

Τα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα που έχουν οι αργόσχολοι Ηγέτες είναι ότι είναι εργατικά και προσαρμοστικά άτομα, συνεπώς μπορούν με ευκολία να αποτελέσουν μέλη μιας ομάδας. Παρόλα αυτά, το αρνητικό που έχουν είναι ότι πολλές φορές αδυνατούν να διαχωρίσουν τη προσωπική ζωή με την εργασία με αποτέλεσμα να «ξεκουράζονται αρκετά» εν ώρα εργασίας.

Επίσης, αντιμετωπίζουν με αρκετή αρνητικότητα οποιαδήποτε νέα καθήκοντα παρουσιάζονται και συνήθως προσπαθούν να τα αναθέσουν σε άλλους. Με άλλα λόγια, θεωρούν ότι αν αναλάβουν νέα καθήκοντα πέφτουν θύματα εκμετάλλευσης και αυτό το

απεχθάνονται.

➤ Ευσυνείδητοι Ηγέτες.

Οι Ευσυνείδητοι Ηγέτες διαθέτουν χαρακτηριστικά στον χαρακτήρα τους που τους «γεμίζουν» ως άνθρωποι μέσα από την προσωπική, καθημερινή τους ζωή και όχι μέσα από την εργασία τους. Οι Ευσυνείδητοι Ηγέτες έχουν στόχους και οράματα και προσπαθούν με μεγάλη αφοσίωση να τα υλοποιήσουν πάντα, απλά με τους δικούς τους αργούς ρυθμούς. Έτσι, όταν κάποιος ανώτερος του επιβάλει ένα χρονικό περιθώριο να τελειώσει μια δράση του, τότε αντιδρούν.

➤ Ασυνείδητοι Ηγέτες.

Οι Ασυνείδητοι Ηγέτες, έχουν το χαρακτηριστικό γνώρισμα ότι αναλώνονται με τις λεπτομέρειες μιας κατάστασης πολύ, με αποτέλεσμα οι υποχρεώσεις τους να γίνονται ατελείωτες και οι ίδιοι συνεχώς να είναι επικεντρωμένοι στις αρμοδιότητες τους και να σπαταλάνε μεγάλο μέρος του χρόνου τους εκεί. Η παραπάνω στάση τους, έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχουν στιγμές χαλάρωσης για αυτούς, όμως παρόλα αυτά δεν χάνουν την αφοσίωση και την αγάπη για τα καθήκοντά τους.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η αυστηρότητα, τόσο στον εαυτό τους όσο και στους συναδέλφους/μέλη της ομάδας που είναι Ηγέτες. Έτσι, όταν κάποιος από την ομάδα υποπέσει σε ένα λάθος, όσο τραγικό ή όχι είναι, τότε ο Ασυνείδητος Ηγέτης εμφανίζει πολύ αυστηρά και απαιτητικά χαρακτηριστικά στον χαρακτήρα του.

➤ Ηγέτες που επαγρυπνούν.

Οι Ηγέτες που επαγρυπνούν, είναι εκείνοι που σε οποιαδήποτε κατάσταση που επικρατεί βρίσκονται σε κατάσταση συναγερμού και την αντιμετωπίζουν πάντα άμεσα. Έτσι λοιπόν, πέρα από το ότι εντοπίζουν κατευθείαν το πρόβλημα, μπορούν παράλληλα να ερμηνεύσουν πολύ εύκολα τις αλλαγές σε μια κατάσταση και δίνουν τα σωστά μηνύματα στην υπόλοιπη ομάδα.

Επιπλέον, κάποια από τα χαρακτηριστικά γνώρισμα των εν λόγω Ηγετών, είναι η εργατικότητα και η φιλοδοξία. Ωστόσο, για να λειτουργήσει αποδοτικά η συνεργασία τους με την υπόλοιπη ομάδα, θα πρέπει να έχουν αναπτύξει μια υγιή σχέση, καθώς και οι υφιστάμενοί του να δείχνουν την ίδια αφοσίωση στο όραμα του Ηγέτη. Εφόσον παρατηρηθεί ότι κάποιος από

τους υφιστάμενους του δεν δείξει ζήλο για το όραμα και τους στόχους του, τότε ο Ηγέτης κυριεύεται από θυμό και απογοήτευση, που αυτό σημαίνει ότι δύσκολα τον συγχωράει.

Στην παραπάνω αυτή προσπάθεια μελέτης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της Ηγεσίας και της Προσωπικότητας, συγκαταλέγεται και το έργο των Peterson, Smith, Martorana και Owens, οι οποίοι προσπάθησαν να εστιάσουν στην επίδραση που έχει η Προσωπικότητα ενός Ηγέτη ως προς τα στελέχη του Οργανισμού, που βρίσκονται σε υψηλότερα κλιμάκια (Peterson, Smith, Martorana και Owens, 2003). Το συμπέρασμα που εξήγαγαν οι παραπάνω, είναι ότι η Προσωπικότητα ενός Ηγέτη, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των στελεχών καθώς και την απόδοση του Οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, οι Peterson, Smith, Martorana και Owens στηρίχθηκαν στις κάτωθι υποθέσεις:

- Τα στελέχη ενός Οργανισμού που βρίσκονται σε υψηλά κλιμάκια, επηρεάζονται αρκετά από έναν Ευσυνείδητο Ηγέτη, διότι παραδίδουν στον Ηγέτη τον έλεγχο του περιβάλλοντος του και περιμένουν από αυτόν να τηρεί τα όσα έχουν συμφωνηθεί.
- Τα στελέχη που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού ευελπιστούν σε έναν Ηγέτη με σταθερό χαρακτήρα, ιδιαιτέρως στον συναισθηματικό τομέα, διότι θέλουν μετά από ρίσκα που λαμβάνουν για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, να υπάρχει εμπιστοσύνη και σταθερότητα.
- Τα στελέχη που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού προσπαθούν να αποφεύγουν έναν Ηγέτη που έχει φιλικό χαρακτήρα, διότι επηρεάζεται η συνοχή τους.
- Ο εξωστρεφής χαρακτήρας ενός Ηγέτη, επηρεάζει την γνώμη και την αντίληψη που έχουν για αυτόν τα στελέχη που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια του Οργανισμού, ως προς την κυριαρχία που παρουσιάζει ένας Ηγέτης.
- Τέλος, μερικά από τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη όπως είναι η φιλομάθεια, επηρεάζει αρκετά τη προσαρμοστικότητα των στελεχών του Οργανισμού και σε πνευματικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ανάληψης ρίσκου.

Όπως παρατηρήθηκε, τα αποτελέσματα τη έρευνας των Peterson, Smith, Martorana και Owens, επιβεβαίωσαν την αρχική υπόθεση που έκαναν, ότι δηλαδή η απόδοση των στελεχών ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με την προσωπικότητα του Ηγέτη καθώς και ότι οι κινήσεις που κάνουν τα υψηλά στελέχη ενός Οργανισμού, καθορίζουν τη σχέση μεταξύ της Ηγετικής Προσωπικότητας και της απόδοσης του Οργανισμού.

Μία ακόμη έρευνα που διεξήχθη από τους Giberson, Resick και Dickson, έδειξε ότι η ομοιογένεια που παραθέτουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι αξίες που διαθέτουν τα μέλη ενός Οργανισμού, είναι συχνά φαινόμενα (Giberson, Resick και Dickson, 2004). Στη συνέχεια, εστίασαν την έρευνα τους στην σχέση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός Ηγέτη με το προφίλ του Οργανισμού και τις αξίες που έχει ο Ηγέτης. Αρχικά, παρακάτω θα αναλυθεί η έννοια της ομοιογένειας και το θεωρητικό της υπόβαθρο και έπειτα θα καταγραφούν οι βασικές υποθέσεις, όπου οι Giberson, Resick και Dickson στηρίχθηκαν για την έρευνα τους.

Μέσα από την έρευνα τους, παρατηρήθηκε ότι οι άνθρωποι κυρίως συναναστρέφονται με ανθρώπους που διαθέτουν ίδια ή παρόμοια χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους, ίδιες αξίες και αρχές, ίδια κοινά ενδιαφέροντα κ.α. Αυτό συμβαίνει στην καθημερινότητά τους και έχει ως αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές μια υγιή σχέση.

Παρόλα αυτά, πέρα από την καθημερινή ζωή των ανθρώπων, διαπιστώθηκε ότι το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στην εργασία των ανθρώπων, σε μια επιχείρηση, σε έναν Οργανισμό. Συγκεκριμένα, ένας Οργανισμός, προτιμά να έχει στο δυναμικό του προσωπικό, ανθρώπους που να έχουν τις ίδιες αξίες και αρχές με εκείνες που έχει ο Οργανισμός, διότι έτσι θα υπάρξει αρμονία και καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών του και οι στόχοι του Οργανισμού θα επιτευχθούν με περισσότερες πιθανότητες. Κατ' αυτήν την αντίληψη, άτομα που έχουν επιλεγεί και ενδεχομένως στην πορεία έχει διαπιστωθεί ότι δεν αντιπροσωπεύουν την κουλτούρα του Οργανισμού, τότε είτε φεύγουν από τον Οργανισμό είτε τους αποβάλλει ο Οργανισμός. Σημαντικό είναι να εξασφαλιστεί η ομοιογένεια των χαρακτηριστικών της Προσωπικότητας στα στελέχη του Οργανισμού, διότι έτσι θα έχει πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό κατά πάσα πιθανότητα.

Οι βασικές υποθέσεις, όπου στήριξαν την έρευνα τους οι Giberson, Resick και Dickson (2004) είναι οι παρακάτω:

- i. Σε κάθε Οργανισμό, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας των μελών

είναι διαφορετικά.

- ii. Επίσης, διαφοροποίηση παρουσιάζουν και οι αρχές και οι αξίες που έχουν τα μέλη σε κάθε Οργανισμό ξεχωριστά.
- iii. Έχει αποδειχθεί, ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών, οι αξίες και οι αρχές τους, συμβαδίζουν με εκείνα του Ηγέτη και του Οργανισμού.
- iv. Τέλος, όταν ο Ηγέτης ενός Οργανισμού τυχαίνει να είναι και ο Ιδρυτής του, τότε η ταύτιση των χαρακτηριστικών, των αξιών και των αρχών είναι ακόμη μεγαλύτερη.

Έτσι, στο συμπέρασμα που κατέληξαν οι Giberson, Resick και Dickson (2004) μέσα από την έρευνά τους, ήταν ότι πέρα από την ομοιογένεια των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς των μελών του Οργανισμού, παρουσιάζουν οι περισσότεροι και τα χαρακτηριστικά της φιλικότητας και της εξωστρέφειας.

1.5 Στόχοι Ηγεσίας και Διαστάσεις Προσωπικότητας

Θα πρέπει να τονιστεί, ότι πέρα από τις έρευνες που εστίασαν στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός Ηγέτη και στα συλ Ηγεσίας, έγιναν και διάφορες έρευνες που ανέλυναν και μελετούσαν τη σχέση εάν και εφόσον υπάρχει μεταξύ της προσωπικότητας ενός Ηγέτη και των στόχων που έχουν θέσει. Σε αυτή την προσπάθεια μελέτης, σημαντικό ρόλο έπαιξε η έρευνα του Kornor (Kornor, 2004), ο οποίος μέσα από το Μοντέλο των Πέντε Παραγόντων προσπάθησαν να ανακαλύψουν την συσχέτιση της Ηγετικής Προσωπικότητας με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τους Θεωρητικούς Ekvall και Arvonen (1991), ένας Ηγέτης θέτει τους παρακάτω στόχους, ώστε να εκτελέσει ορθά τα καθήκοντά του:

- ✚ Ο πρώτος στόχος εστιάζει τη προσοχή του στην εταιρία/ Οργανισμό / επιχείρηση, ώστε να αναπτυχθεί παραπάνω και να ευδοκιμήσει. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αλλαγής της πολιτικής.
- ✚ Ο δεύτερος στόχος αφορά την παραγωγή της εταιρίας/ Οργανισμού /επιχείρησης, καθώς και στο έργο που έχουν να κάνουν τα μέλη τους, ώστε να υπάρξει αναδιάρθρωσή της.
- ✚ Τέλος, ο τρίτος στόχος αφορά τους εργαζόμενους, όπου ο Ηγέτης επιδιώκει την καλύτερη και πιο εποικοδομητική σχέση μεταξύ αυτού και των εργαζομένων.

Οι Ekvall και Arvonen (1991), κατά την διάρκεια της μελέτης τους, στήριξαν την έρευνα τους στις ακόλουθες τρεις υποθέσεις:

- i.** Ο πρώτος στόχος που αφορά την ανάπτυξη της εταιρίας, έχει ως βασική του υπόθεση την φιλομάθεια που πρέπει να διαθέτει ο Ηγέτης.
- ii.** Ο δεύτερος στόχος που αφορά το παραχθέν έργο, συνδέεται άμεσα με την ευσυνείδητη προσωπικότητα του Ηγέτη.
- iii.** Τέλος, ο τρίτος στόχος, ο οποίος αφορά την βελτίωση των σχέσεων του Ηγέτη με τους εργαζόμενους, συνδέεται έντονα με την φιλικότητα, ως ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένας Ηγέτης.

Έτσι, σύμφωνα με τις μελέτες που πραγματοποίησαν οι Ekvall και Arvonen (1991), αποδείχθηκε ότι συνδέονται με τις υποθέσεις που είχαν θέσει. Αναλυτικότερα, τονίζουν ότι όταν ο Ηγέτης χαρακτηρίζεται από έντονη φιλομάθεια, τότε είναι περισσότερο θετικός να ανταποκριθεί σε νέες προκλήσεις και αλλαγές. Συνεπώς, ένας φιλομαθής Ηγέτης δύναται να αλλάξει καταστάσεις και αλλαγές που ενδεχομένων να επικρατούν χρόνια σε μια εταιρία/Οργανισμό, με τρόπο τέτοιο ώστε να εξασφαλιστεί η ανάπτυξη της. Επιπλέον, όταν ένας Ηγέτης χαρακτηρίζεται από ευσυνειδησία και στοχεύει στην παραγωγή έργου, τότε παρουσιάζει έντονα χαρακτηριστικά γνωρίσματα αποφασιστικότητας και προσήλωσης.

Μία επιπλέον σημαντική έρευνα που διεξήχθη για τη μελέτη της προσωπικότητας ενός Ηγέτη και των στόχων που έχουν τεθεί, ήταν εκείνη των Ehrhart και Klein (2001). Οι συγκεκριμένοι, προσπάθησαν να μελετήσουν τα χαρακτηριστικά, τις αξίες και τις αρχές των μελών του Οργανισμού, τα οποία να μεν συμβάλλουν στην διαφοροποίηση των μελών, αλλά παράλληλα δεν βοηθούν στα εναλλακτικά στυλ Ηγεσίας. Έτσι, συμπέραναν ότι μερικοί Ηγέτες εκλέγουν τα μέλη τους με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας τους, άλλοι με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις και άλλοι με βάση το παραχθέν έργο.

Οι Ehrhart και Klein (2001) στήριξαν τη μελέτη τους στα ακόλουθα τέσσερα αξιώματα:

- i.** Τα μέλη μιας ομάδας τείνουν να έχουν διαφορετικές συμπεριφορές έναντι σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ενός Ηγέτη διότι οι προσωπικότητές και τα χαρακτηριστικά αυτών ποικίλουν. Συνεπώς, ένας Ηγέτης έλκει σε κάποιες περιπτώσεις τα μέλη του με

την συμπεριφορά του, με αποτέλεσμα τα μέλη να ψάχνουν για κίνητρα ώστε να εντατικοποιήσουν τις ενέργειες του. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις πάλι, ένας Ηγέτης απωθεί με τη συμπεριφορά του κάποια μέλη, με αποτέλεσμα την αντίδρασή τους.

- ii. Ο πιο σύνηθες λόγος που τα μέλη είναι ενεργά σε μια επιχείρηση και προσπαθούν συνεχώς με ενέργειες και κίνητρα για την μέγιστη απόδοση, είναι όταν η συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ηγέτη τους ταυτίζεται με τη δική τους.
- iii. Όταν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των μελών και του Ηγέτη, τότε οι προτιμήσεις των πρώτων έρχονται περισσότερο στην επιφάνεια.
- iv. Οι ανάγκες των μελών και η απόδοση τους σε περιπτώσεις αλλαγών, καθώς και οι απόψεις τους για τον Ηγέτη, δείχνουν πολλές φορές τα μελλοντικά αποτελέσματα της ομάδας.

Στη συνέχεια, οι Ehrhart και Klein (2001) διατύπωσαν τις ακόλουθες τρεις υποθέσεις, πάνω στις οποίες στήριξαν την έρευνα τους μετά την ανάλυση των αξιωμάτων:

- i. Παρατηρούνται υψηλά επίπεδα αυτοεκτίμησης στα μέλη μιας ομάδας, όταν εκείνα έλκονται από χαρισματικούς Ηγέτες. Δηλαδή, οι στόχοι που θέτουν σχεδόν πάντα ολοκληρώνονται, αναλαμβάνουν το ρίσκο όπου χρειαστεί και παίρνουν αποφάσεις όταν κριθεί αναγκαίο.
- ii. Όταν τα μέλη μιας ομάδας παρακινούνται από Ηγέτες, εστιάζοντας στις ανθρώπινες σχέσεις, τότε ναι μεν έχουν την ανάγκη να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, αλλά παρατηρείται ότι υπάρχει δυσκολία στην επίτευξη των στόχων, καθώς και έλλειψη δημιουργικότητας, όσο αναφορά στην ανάληψη ρίσκου.
- iii. Τέλος, τα μέλη της ομάδας, τα οποία έλκονται από Ηγέτες, εστιάζοντας στην επίτευξη των στόχων, παρατηρείται ότι υπάρχει έλλειψη δημιουργικότητας, αποχή από την ανάληψη ρίσκου και αδυναμία στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων τους.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα των Ehrhart και Klein (2001), επαληθεύουν τις υποθέσεις που είχαν κάνει. Πιο συγκεκριμένα:

- + Τα υψηλά στελέχη μιας ομάδας, δείχνουν μεγάλη αφοσίωση σε όλες τις προαπαιτούμενες διαδικασίες και η συμμετοχή τους είναι καθοριστική, όταν παρακινούνται από χαρισματικούς Ηγέτες.
- + Μέλη με συλλογική ταυτότητα, φαίνεται να έχουν προτίμηση σε χαρισματικούς Ηγέτες.

- ✚ Τα μέλη μιας ομάδας που δεν επιδιώκουν σταθερότητα και ασφάλεια στην εργασία τους, φαίνεται να προτιμούν χαρισματικούς Ηγέτες επίσης.
- ✚ Αντιθέτως, όταν ένας Ηγέτης εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις που πρέπει να υπάρχουν μεταξύ αυτού και των μελών της ομάδας του, τότε έλκει μέλη τα οποία δεν θεωρούν σημαντικό να υπάρχει επιβράβευση στην εργασία τους διότι είναι σίγουροι πως ένας τέτοιος Ηγέτης τους παρέχει εμπιστοσύνη και ότι στο τέλος θα λάβουν αυτό που τους αξίζει πραγματικά από τον Ηγέτη τους.
- ✚ Τέλος, όταν ένας Ηγέτης προσανατολίζεται στο παραχθέν έργο, τότε τα μέλη της ομάδας που τον προτιμούν, είναι εκείνα που θεωρούν σημαντική τη σταθερότητα και την ασφάλεια στον χώρο εργασία τους. Παρατηρήθηκε ότι τα μέλη αυτά είναι πολύ δημιουργικά, αλλά υπάρχει έλλειψη στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τις παραπάνω έρευνες, τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι πολλοί Ηγέτες προτιμούν να έχουν ως προσωπικό άτομα με βάση την προσωπικότητά τους, τον χαρακτήρα και τις ανθρώπινες σχέσεις που μπορεί να προκύψουν. Επιπλέον, όταν ο Ηγέτης είναι χαρισματικός και έχει θέσει στόχους και οράματα, τότε είναι πιο πιθανό το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται για αυτό, να είναι πιο ικανοποιημένο και πιο φιλόδοξο για την εργασία του.

1.6 Ηγεσία και Γενετικοί Παράγοντες

Σύμφωνα με κάποιους Βρετανούς και Αμερικάνους επιστήμονες, μεταξύ των οποίων ήταν και ένας Έλληνας επιστήμονας, ο Νικόλας Χρηστάκης του Harvard University, ανακαλύφθηκε ότι υπάρχει ένα γονίδιο το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στο να γίνει ένας άνθρωπος Ηγέτης και αν το έχει κάποιος αυτό, τότε σίγουρα ξεχωρίζει σε οποιαδήποτε διευθυντική θέση. Η ονομασία του γονιδίου είναι rs4950 και σύμφωνα με τους παραπάνω, αυξάνει την ικανότητα των ανθρώπων, ώστε να αναλαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις και ευθύνες.

Επιπλέον, μέσα από έρευνα που έγινε με επικεφαλή τον δρ. Ζαν Εμανουέλ Ντε Νεβ του University College, η οποία ανέλυσε δείγματα DNA από 4.000 δίδυμους ανθρώπους, συσχέτισε το γενετικό τους προφίλ με την προσωπικότητάς τους και εξήγαγε το συμπέρασμα ότι το ένα τέταρτο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός Ηγέτη οφείλεται σε γενετικά αίτια. Οι επιστήμονες τόνισαν ότι κατά κύριο λόγο οι ηγετικές ικανότητες ενός ατόμου οφείλονται στη

μάθηση όμως το συγκεκριμένο γονίδιο (rs4950) βοηθάει τους ανθρώπους να αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους.

Ακόμη μια σειρά ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί κατά τη διάρκεια των ετών, μας δείχνουν ότι ο Ηγετικός ρόλος ενός ατόμου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον Γενετικό Παράγοντα και την Προσωπικότητά του. Πιο συγκεκριμένα, μία από τις κύριες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν, ήταν αυτή των Vernon, McCarthy και Harris & Jang (Johnson, 2004), το 1998. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα ήταν ότι το 48% και το 59% της διαφοράς που προκύπτει από τις διαστάσεις της Συναλλακτικής και της Μετασχηματιστικής μορφής Ηγεσίας, σχετίζεται απόλυτα με τους Γενετικούς Παράγοντες (Arvey, 2006).

Μία μετέπειτα έρευνα που πραγματοποίησαν οι Vernon, McCarthy και Harris & Jang ήταν το 2004, όπου εξήγαγαν τα αποτελέσματα ότι και τα χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας ενός Ηγέτη σχετίζονται άμεσα από την Μετασχηματιστική και Συναλλακτική μορφή Ηγεσίας.

Μία ακόμη έρευνα που έπαιξε καθοριστικό ρόλο στο γεγονός ότι οι Γενετικοί Παράγοντες και η Προσωπικότητα του Ηγέτη επηρεάζουν τον Ηγετικό ρόλο, ήταν αυτή των Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang και McGue (Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang & McGue, 2006), η οποία πραγματοποιήθηκε το 2005. Πιο συγκεκριμένα, οι Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang και McGue όρισαν τις παρακάτω τρεις υποθέσεις:

- i.** Ο Ηγετικός ρόλος ενός ατόμου, σχετίζεται άμεσα με την κοινωνική ισχύ και την διάθεση για επίτευξη των στόχων του.
- ii.** Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ Γενετικής και κατοχής Ηγετικού ρόλου σε ένα άτομο.
- iii.** Η Ηγετική Προσωπικότητα και η κατοχή Ηγετικού ρόλου, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τα γενετικά στοιχεία.

Οι Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang και McGue, διεξήγαγαν τα αποτελέσματα της έρευνας και ήρθαν στο συμπέρασμα ότι οι παραπάνω τρεις υποθέσεις είναι ορθές, διότι η Προσωπικότητα και Ηγεσία ενός ατόμου επηρεάζεται από τα διάφορα Γενετικά στοιχεία. Παρόλο που ένας Ηγέτης για να γίνει αποτελεσματικός χρειάζεται μάθηση και εμπειρία, οι Γενετικοί Παράγοντες είναι αυτοί που τον βοηθούν ώστε να το πετύχει πιο άμεσα και αποτελεσματικά.

1.7 Προσωπικότητα και Αποτελεσματικότητα στην Άσκηση της Ηγεσίας

Εντούτοις, εκτός από την αλληλεπενέργεια μεταξύ της έννοιας της Ηγεσίας και της Προσωπικότητας, σημαντική είναι η διερεύνηση της αλληλεπίδρασης που υπάρχει ανάμεσα σε ορισμένα χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας με την αποτελεσματικότητα ενός Ηγέτη. Όμως για να συμβεί αυτό, αναγκαίο είναι να καθοριστεί η έννοια της αποτελεσματικότητας ενός Ηγέτη. Συνήθως αυτό συμβαίνει αν λάβει κανείς υπόψιν το ποσοστό επιτυχίας στους στόχους που έχουν τεθεί στον εκάστοτε ηγέτη.

Σημαντική ήταν η έρευνα που διεξήγαγαν οι Annebel, De Hoogh, Deanne, Den, Hartog και Koorman (In De Hoog, 2005), το 2005, οι οποίοι στηρίχθηκαν στις ακόλουθες δύο υποθέσεις:

- i. Υπάρχει μικρότερη συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της Συναλλακτικής μορφής Ηγεσίας και μεγαλύτερη συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της Μετασχηματιστικής μορφής Ηγεσίας.
- ii. Ο βαθμός που συσχετίζεται η αποτελεσματικότητα ενός Ηγέτη με την Μετασχηματιστική μορφή Ηγεσίας, είναι μεγαλύτερες όταν υπάρχει ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον και όχι όταν υπάρχει αντίθετα σταθερό εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα των Annebel, De Hoogh, Deanne, Den, Hartog και Koorman, δεν έλαβαν καμία επιβεβαίωση των παραπάνω υποθέσεων, αντιθέτως μάλιστα δεν επιβεβαιώθηκε ποτέ η συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας ενός Ηγέτη και της Μετασχηματιστικής μορφής Ηγεσίας.

Παρόλα αυτά, από την εν λόγω έρευνα προέκυψε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και του είδους του εργασιακού περιβάλλοντος, που εντοπίζεται σε ένα δυναμικό χώρο εργασίας αποκλειστικά και όχι σε έναν σταθερό. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα λοιπόν, είναι σύμφωνο με τα αποτελέσματα της έρευνας των Annebel, De Hoogh, Deanne, Den, Hartog και Koorman, σύμφωνα με τα οποία όταν υπάρχει Μετασχηματιστική μορφή Ηγεσίας, τότε τα αποτελέσματα εντός ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι καλύτερα, όταν επικρατούν αλλαγές.

Υπάρχουν όμως και μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα στην Ηγεσία. Συνήθως η ηγεσία διαδραματίζεται όταν υπάρχει μια ομάδα ατόμων. Είτε η ηγεσία

είναι κοινή σε μια ομάδα είτε ατομική, έρευνα έδειξε ότι τα χαρακτηριστικά της ομάδας των ατόμων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της άσκησης της Ηγεσίας (Bolman & Deal, 1991).

Με το μονόχρωμο μοντέλο Ηγεσίας, η ευθύνη της Ηγεσίας επικεντρώνεται σε ένα μόνο άτομο και έτσι οτιδήποτε προκύψει είναι αυτός και μόνο υπόλογος. Το πρόβλημα όμως είναι ότι πολλές φορές ένα άτομο μόνο του είναι αδύνατο να φέρει εις πέρας τα ηγετικά του καθήκοντα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αποτελεσματικότητα. Για αυτό πολλές φορές είναι καλύτερο να υπάρχει ομαδική Ηγεσία από ότι ατομική.

Από την άλλη μεριά, μερικοί υποστηρίζουν ότι ένας Ηγέτης θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των μελών της ομάδας. Παραδείγματος χάρη, εάν υπάρξει παραπάνω από ένα άτομο σε Ηγετικό ρόλο, τότε ίσως να συμπεριφερθούν με διαφορετικό τρόπο στην άσκηση της ηγεσίας τους, με αποτέλεσμα να υπάρξει πρόβλημα, ασυνεννοησία και αναποτελεσματικότητα.

1.8 Ανακεφαλαίωση

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το συγκεκριμένο κεφάλαιο, είναι ότι η προσωπικότητα ενός ηγέτη, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από υψηλή κοινωνική νοημοσύνη, αυτογνωσία και αυτοεκτίμηση, ικανότητα να διαχειρίζεται ή και να πραγματοποιεί διάφορες αλλαγές, καθώς και δεξιότητες στο να προτείνει και να ασχολείται με πράγματα που πραγματικά αξίζουν.

Η ευφυΐα, η προσαρμοστικότητα, η κοινωνικότητα κ.α τέτοια χαρακτηριστικά, αποτελούν σε συνδυασμό το σύνολο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ενός ανθρώπου και τον διαχωρίζουν σε σχέση με άλλους ανθρώπους. Η προσωπικότητα δηλαδή είναι συνδυασμός όλων αυτών των χαρακτηριστικών, τα οποία διαμορφώνουν τον τρόπο συμπεριφοράς του κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις, αλλά και κατά τη διάρκεια της ζωής του. Έτσι είναι πολύ σημαντικό να αναλύονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός Ηγέτη, ώστε αυτός να είναι αποτελεσματικός στην ομάδα του. Όταν μάλιστα ένας Ηγέτης παρουσιάζει σταθερότητα στη συμπεριφορά του και τη Προσωπικότητά του, τότε σίγουρα θα είναι ένας επιτυχημένος Ηγέτης.

Επιπλέον, μέσα από πολλές έρευνες που διεξάχθηκαν για τη σχέση μεταξύ ενός Ηγέτη και της Προσωπικότητάς του, παρατηρήθηκε ότι στις περισσότερες φορές παίζει καθοριστικό ρόλο η

επιτυχημένη πορεία των μελών και της επιχείρησης αναφορικά με την Προσωπικότητα του Ηγέτη. Σημαντικό επίσης είναι ότι όταν ένας Ηγέτης θέτει στόχους και τους υλοποιεί, τότε η πορεία αυτού, των μελών της ομάδας του και της επιχείρησης είναι επιτυχημένη.

Τέλος, μέσα από πολλές έρευνες προέκυψαν τα συμπεράσματα πως ο Ηγετικός ρόλος ενός ατόμου επηρεάζεται σημαντικά από τους Γενετικούς Παράγοντες και σύμφωνα με επιστήμονες, εάν ένας άνθρωπος διαθέτει το γονίδιο rs4950, τότε τείνει να έχει ηγετικές στάσεις. Επιπλέον, έρευνες έδειξαν ότι η Προσωπικότητα ενός Ηγέτη επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της άσκησης Ηγεσίας του και ότι καλό θα ήταν η Ηγεσία να ασκείται ατομικά και όχι ομαδικά σε ορισμένες περιπτώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

2.1 Εισαγωγή

Η αποτελεσματική Ηγεσία στον χώρο εργασίας των ατόμων είναι από τα βασικότερα ζητήματα στις σήμερον ημέρες, ιδιαιτέρως τώρα που η κοινωνία εκσυγχρονίζεται, η τεχνολογία εξελίσσεται και ο ανταγωνισμός των επαγγελματιών είναι τεράστιος όπως δεν έχει ξανά υπάρξει. Συνεχώς παρατηρούνται εμπόδια στην αποτελεσματική ηγεσία σε ένα εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι για παράδειγμα η δύσκολη ανάπτυξη των δεξιοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων, η σκληρή προσπάθεια που καταβάλλεται για ένα θετικό κλίμα εργασίας, η επίτευξη ενός κοινού οράματος και η ακολουθία από όλους αυτού, η διαμόρφωση μιας υγιούς κουλτούρας στον εργασιακό χώρο και πολλά άλλα εμπόδια.

Η Ηγεσία μέσα από πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί παρουσιάζεται με ποικίλους προσδιορισμούς όπως για παράδειγμα κλασσική ηγεσία, καινοτόμα ηγεσία, δημιουργική, ηθική, οραματική και πολλά άλλα. Υπάρχουν πολλά ερωτήματα που απασχολούν τους ανθρώπους την τωρινή εποχή όπως είναι για παράδειγμα γιατί υπάρχει τόση μεγάλη ανάγκη για Ηγεσία, εάν είναι η Ηγεσία απαραίτητη στη παρούσα εποχή ή είναι απλώς μια επιφανειακή ανάγκη επειδή και μόνο υπήρχε στα παλαιότερα χρόνια.

Όποια και να είναι τα ερωτήματα αναφορικά με την Ηγεσία, πιθανό είναι όσο υπάρχουν άνθρωποι που να διαφέρουν μεταξύ τους, τόσο θα υπάρχει ανάγκη για Ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την κατανόηση και τον χειρισμό μιας κατάστασης και της ζωής γενικότερα, ως προς τον τρόπο αντιμετώπισης διάφορων προβλημάτων και καταστάσεων, ως προς τον έλεγχο των συναισθημάτων τους, των ιδεών τους και των επιθυμιών τους, ως προς την αποδοχή των ευθυνών τους για διάφορες δράσεις τους, ως προς την αναζήτηση πνευματικών διαστάσεων, ως προς τον τρόπο επικοινωνίας, συζήτησης και διαπραγμάτευσης διαφόρων θεμάτων, ως προς τον συνδυασμό της λογικής και διαίσθησης, ως προς την ωριμότητα, το χιούμορ και την έκφραση συμπάθειας για άλλους ανθρώπους.

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά, αναλύονται κλασικές Προσεγγίσεις που αφορούν την Ηγετική Συμπεριφορά, τα Στυλ Ηγεσίας που είναι πιο διαδεδομένα και διάφορα ερευνητικά μοντέλα που υπάρχουν για την ανάλυση της Ηγετικής συμπεριφοράς. Έπειτα, γίνεται αναφορά σε διάφορες θεωρίες που αναλύουν τα Στυλ Ηγεσίας και πόσο ικανοποιητικά είναι σε διάφορες περιπτώσεις και καταστάσεις. Τέλος, το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στους Τύπους Ηγεσίας που υπάρχουν και στην αποτελεσματικότητά τους επίσης.

2.2. Κλασικές Προσεγγίσεις στην Μελέτη της Ηγετικής Συμπεριφοράς

Αρχικά πρέπει να τονιστεί ότι, η έννοια της Ηγεσίας δύναται να αποκτήσει ποικίλες έννοιες, ανάλογα με την οπτική γωνία με την οποία την προσεγγίζουμε. Μπορούμε, με άλλα λόγια, να την προσεγγίσουμε και να την αναλύσουμε υπό διαφορετικά πρίσματα. Εν προκειμένου, στην συγκεκριμένη ενότητα θα μελετήσουμε την έννοια της Ηγεσίας υπό το πρίσμα της Ηγετικής Συμπεριφοράς.

Έτσι, οι Lippitt και White επιχείρησαν να προσεγγίσουν και να αναλύσουν την έννοια της Ηγεσίας υπό το πρίσμα της Ηγετικής Συμπεριφοράς, πραγματοποιώντας το έτος 1930 μία από τις σημαντικότερες σχετικές έρευνες που έχουν γίνει. Σύμφωνα με αυτούς και με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, προσδιορίστηκαν τα ακόλουθα τρία βασικά Στυλ Ηγεσίας:

Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας

Ο Ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και εν συνεχεία δίνει στα μέλη της ομάδας που προϊστάται τις κατάλληλες οδηγίες, προκειμένου εκείνα να εκτελέσουν τις αποφάσεις του.

Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας

Ο Ηγέτης κατά τις αποφάσεις του λαμβάνει υπόψη τις απόψεις, τις σκέψεις και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας που προϊστάται, και σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα τους παροτρύνει να αποφασίσουν από κοινού.

Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας

Ο Ηγέτης έχει περιορισμένο ρόλο, καθώς τα μέλη της ομάδας του αποφασίζουν μόνα τους, χωρίς ο Ηγέτης να συμμετέχει ή να επηρεάζει τις διαδικασίες.

Από την έρευνα που διεξήχθη, προέκυψαν πολλά και σημαντικά συμπεράσματα, σχετικά με τα ανωτέρω τρία Στυλ Ηγεσίας. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι, το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερο ιδίως στην κατεύθυνση ικανοποίησης των μελών της ομάδας.

Την Ηγετική Συμπεριφορά μπορούμε να την προσεγγίσουμε και να την αναλύσουμε με την Θεωρία «X και Y» του McGregor. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες Ηγετικής Συμπεριφοράς, η Αυταρχική (Y) και η Δημοκρατική (X), οι οποίες προσδιορίζουν δύο αντίθετες μεταξύ τους αντιλήψεις αναφορικά με τη σχέση του ανθρώπου τόσο με την εργασία, όσο με την ανθρώπινη φύση γενικότερα.

Σύμφωνα με την Θεωρία αυτή, το Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας (X) περιλαμβάνει Ηγέτες οι οποίοι θεωρούνται χαρισματικοί άνθρωποι που σκοπός τους είναι να ηγούνται σε μια ομάδα ατόμων, καθώς και να δίνουν διαταγές σε αυτούς, οι οποίοι με τη σειρά τους πρέπει να τις εκτελούν. Από την άλλη μεριά, οι άνθρωποι με Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας θεωρούν ότι οι υποχρεώσεις τους είναι ίδιες με τους υπόλοιπους. Ο McGregor υποστήριξε ότι, η θεωρία (Y), ως εξέλιξη της θεωρίας (X), είναι το αποτελεσματικότερο Στυλ Ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση των μελών μίας ομάδας.

Πίνακας 2.1: Περιεχόμενο της Θεωρίας X και Y

Υπάλληλοι της Θεωρίας X	Υπάλληλοι της Θεωρίας Y
Αποφεύγουν τη δουλειά εάν είναι δυνατόν	Τους αρέσει η δουλειά και την απολαμβάνουν
Αντιπαθούν τη δουλειά	Κατευθύνονται εκ των έσω
Πρέπει κάποιος να τους κατευθύνει	Επιζητούν τις ευθύνες
Έχουν λίγες φιλοδοξίες	Έχουν φαντασία και είναι δημιουργικοί
Αποφεύγουν τις ευθύνες	Αποκτούν κίνητρο όταν απειληθούν
Χρειάζονται συνεχή επίβλεψη	Δεν αξιοποιούν τις πνευματικές τους ικανότητες
Κίνητρο τους είναι η ανταμοιβή και η τιμωρία	Χρειάζονται μόνο γενική επίβλεψη

Πηγή: DOUGLAS MCGREGOR(1906-1964)

Ο Πίνακας 2.1 αναλύει τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων των θεωριών X και Y. Οι υπάλληλοι της Θεωρίας X πιο συγκεκριμένα, αποφεύγουν τη δουλειά όσο είναι εφικτό, αντιπαθούν τη δουλειά τους κατά κύριο λόγο, πρέπει συνεχώς να έχουν κάποιον από πάνω τους να τους επιβλέπει και να τους κατευθύνει, αποφεύγουν τις ευθύνες, έχουν λίγες φιλοδοξίες και το κίνητρο τους για εργασία είναι η ανταμοιβή και η τιμωρία. Από την άλλη μεριά, οι υπάλληλοι της θεωρίας Y απολαμβάνουν τη δουλειά τους, κατευθύνονται εκ των έσω, επιζητούν ευθύνες, λειτουργούν με φαντασία και δημιουργικότητα, αποκτούν κίνητρο όταν απειληθούν, δεν αξιοποιούν τις πνευματικές τους ικανότητες και χρειάζονται μόνο γενική επίβλεψη.

Υπάρχει επίσης ένα ακόμη μοντέλο Ηγετικής συμπεριφοράς, το Διοικητικό Πλέγμα, το οποίο μας δείχνει ότι για να είναι ένας Ηγέτης αποτελεσματικός, θα πρέπει να εστιάσει σε δύο κύριους πυλώνες, την αποτελεσματικότητα της παραγωγής και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, το Διοικητικό Πλέγμα συμπεριλαμβάνει πέντε Ηγετικές Συμπεριφορές με ποικίλες διαβαθμίσεις (Μπουραντάς, 2022).



Πηγή: Blake και Mouton (2019)

Διάγραμμα 2.1: Το διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton

Το Διάγραμμα 2.1 παρουσιάζει το ενδιαφέρον που έχει μια επιχείρηση για τον Άνθρωπο καθώς και για την παραγωγή ανάμεσα σε μια συναδελφική διοίκηση, σε αδιάφορη, σε μέτρια

διοίκηση, σε συνεργατική και σε απόλυτη διοίκηση.

2.3 Ενδεχόμενη ή κατά περίπτωση Προσέγγιση

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η Ηγεσία ασκείται με διαφορετικό τρόπο σε διάφορες καταστάσεις και περιπτώσεις, διότι είναι αδύνατο να υπάρξει συγκεκριμένος τρόπος για όλους (Tannenbaum & Schmidt, 1970). Έτσι, είναι καίριας σημασίας οι Ηγέτες να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν και να επιλέγουν τον τρόπο Ηγεσίας τους.

Για να θεωρηθεί ένας Ηγέτης επιτυχημένος, θα πρέπει λοιπόν να είναι προσαρμοστικός στις εκάστοτε συνθήκες και να έχει την ικανότητα να είναι άμεσος, γρήγορος και ευέλικτος. Οι τρεις πιο βασικοί κανόνες που ορίζουν την συμπεριφορά ενός Ηγέτη με βάση την λήψη αποφάσεων είναι οι παρακάτω:

- a. Η προσωπικότητα και οι Ηγετικές ικανότητες του Ηγέτη δείχνουν τις δυνατότητες του και τα χαρακτηριστικά του γνώρισμα.
- b. Τα μέλη της ομάδας που ηγείται ένας Ηγέτης θα πρέπει να διαθέτουν δυνατότητες και χαρακτηριστικά, όπως είναι η Υπευθυνότητα και η προσαρμοστικότητα.
- c. Οι δυνατότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι δομές ή οι Οργανισμοί ή οι ομάδες που υπάρχουν υπό την Ηγεσία του Ηγέτη.

Η θεωρία η οποία αναπτύχθηκε παραπάνω αποτελεί κατά προσέγγιση τη πιο διαδεδομένη θεωρία σε θεωρητικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο. Θα πρέπει να τονιστεί η διαφορά που υπάρχει στη συγκεκριμένη θεωρία, η εστίαση δηλαδή σε ένα μόνο χαρακτηριστικό γνώρισμα του Ηγέτη, την προσαρμοστικότητα που πρέπει να κατέχει για να μπορεί να ανταπεξέλθει σε κάθε είδους κατάσταση (Ζαβλάνος, 2022).

Η θεωρία του κύκλου ζωής

Οι Hersey και Blanchard υποστήριξαν ότι ένας Ηγέτης πρέπει να διαθέτει το στοιχείο της ευελιξίας, έτσι ώστε να ανταπεξέλθετε σε κάθε Στυλ Ηγεσίας και να προσαρμόζεται με βάση τις εκάστοτε καταστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι Hersey και Blanchard προσδιορίζουν την Συμπεριφορά ενός Ηγέτη σχετικά με δύο διαστάσεις: τον προσανατολισμό που πρέπει να έχουν

με βάση τα καθήκοντά τους και με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στο περιβάλλον εργασίας τους.

Κατά την πρώτη διάσταση, ο Ηγέτης προσδιορίζει τους ρόλους που θα πρέπει να έχουν τα μέλη της ομάδας τους με ακρίβεια, τους δίνει ακριβείς κατευθύνσεις και τους παρέχει με σαφήνεια τις μεθόδους δράσης τους. Κατά τη δεύτερη διάσταση, ο Ηγέτης προσπαθεί να ανεβάζει το ηθικό των μελών της ομάδας τους μέσα από υποστήριξη και σεβασμό, ιδιαίτερος κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους. Έτσι θα μπορέσει να αναπτύξει υγιείς και φιλικές σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Μπουραντάς, 2022).

Κάθετες δυαδικές σχέσεις του Ηγέτη

Στο συγκεκριμένο μοντέλο, υπάρχει εμφανής διαφορά στη στάση που έχει ο Ηγέτης σε κάθε μέλος της ομάδας του ξεχωριστά. Μάλιστα, ο Ηγέτης σε αυτό το μοντέλο χωρίζει την ομάδα του σε δύο επιμέρους ομάδες με βάση το Ηγετικό Στυλ της καθεμίας και με αυτό τον τρόπο αντιμετωπίζει τη κάθε μια ομάδα ξεχωριστά (Μπουραντάς, 2002).

Με την μία ομάδα που δημιουργεί (την έσω-ομάδα), ο Ηγέτης αναπτύσσει σχέση εμπιστοσύνης και εχεμύθειας και εξαιτίας της εμπιστοσύνης που υπάρχει, τα μέλη της ομάδας παίρνουν πρωτοβουλίες και ρίσκα, καθώς και συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Από την άλλη μεριά, με την δεύτερη ομάδα (έξω-ομάδα), ο Ηγέτης διατηρεί τυπικές επαγγελματικές σχέσεις και έτσι η δεύτερη ομάδα δεν έχει ως προνόμιο την εμπιστοσύνη και την έγνοια του Ηγέτη τους. Μέσα από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, παρατηρείται ότι το συγκεκριμένο μοντέλο εφαρμόζεται σε πολλές περιπτώσεις, απλώς δεν γνωρίζει κανείς ακριβώς τα χαρακτηριστικά στοιχεία που επιλέγει ο Ηγέτης ως προς τη διαμόρφωση των ομάδων.

Επισημαίνεται ότι όταν ο Ηγέτης διαχωρίζει την ομάδα του σε δύο υποομάδες, τότε αυτόματα το κλίμα που επικρατεί γίνεται αρνητικότερο, διότι τα μέλη της δεύτερης ομάδας το βλέπουν ως μια άνιση μεταχείριση εκ μέρους του Ηγέτη. Ωστόσο, είναι καίριας σημασίας ο Ηγέτης να αναγνωρίζει τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας του ξεχωριστά, όπως είναι για παράδειγμα η ανωριμότητα. Απλά, θα πρέπει ο Ηγέτης να το κάνει με έναν τρόπο ώστε να μην αντιλαμβάνονται τα μέλη μια άνιση μεταχείριση.

Η Θεωρία των Στόχων

Με βάση την Θεωρία των Στόχων, για να είναι αποδοτικά τα μέλη μιας ομάδας, θα πρέπει

πρωτίστως ο Ηγέτης να μπορεί να ικανοποιεί τις προσδοκίες του. Αυτό πετυχαίνετε με:

- Τον εντοπισμό και την κατανόηση των αναγκών των μελών της ομάδας του.
- Την μείωση των εμποδίων και των προβλημάτων που μπορεί να υπάρξουν.
- Την σαφήνεια με την οποία θα καθορίσει τα καθήκοντά τους.
- Την καλλιέργεια της συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας του.
- Τον καθορισμό των αμοιβών των μελών.

Οι House και Evans (1970) ανέπτυξαν τη συγκεκριμένη θεωρία, σύμφωνα με τους οποίους υπάρχουν τέσσερα διαφορετικά Στυλ Ηγεσίας που μπορεί ένας Ηγέτης να υιοθετήσει. Αυτά είναι:

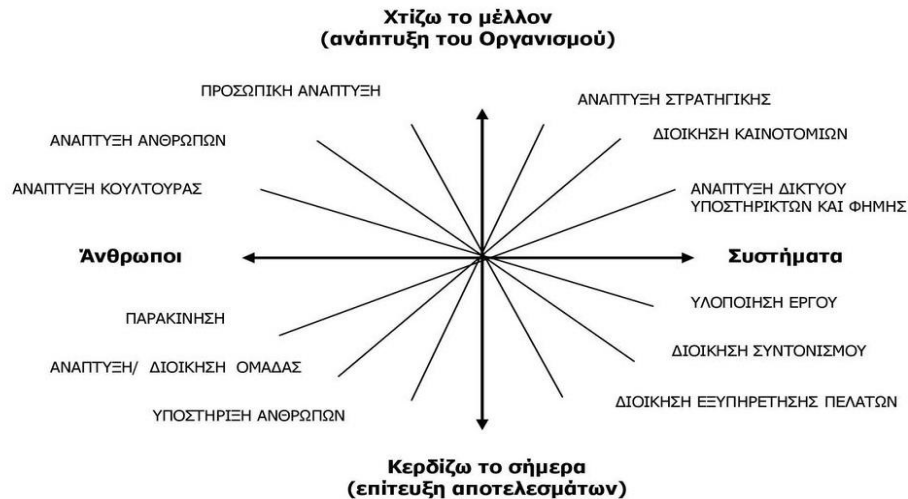
- i. Το Διευθυντικό ή Αυταρχικό Στυλ Ηγεσίας**, με το οποίο ένας Ηγέτης ενώ δίνει οδηγίες για την εκτέλεση εργασιών στα μέλη της ομάδας του, δεν τους παρέχει παραπάνω συμβουλές και οδηγίες που ίσως χρειαστούν.
- ii. Το Υποστηρικτικό Στυλ Ηγεσίας**, με το οποίο ένας Ηγέτης έχει υποστηρικτική εικόνα ως προς τα μέλη της ομάδας του, διατηρεί καλές σχέσεις ακόμη και φιλίες μαζί τους.
- iii. Το Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας**, με το οποίο ένας Ηγέτης είναι ανοιχτός στις απόψεις των συναδέλφων του και όταν κρίνει πως είναι σωστές, τότε ευχαρίστως τις ακολουθεί.
- iv. Το Προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων Στυλ Ηγεσίας**, με το οποίο ένας Ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας του και περιμένει από αυτά να υλοποιήσουν τα καθήκοντα και τους στόχους που τους έχει θέσει.

Αξίζει να αναφερθεί, ότι για να επιλεγεί το καταλληλότερο Στυλ Ηγεσίας από έναν Ηγέτη δεν είναι εύκολη απόφαση. Θα πρέπει ο Ηγέτης να καταλήξει μέσα από μια σειρά παραγόντων, όπως είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μελών της ομάδας του, καθώς και το περιβάλλον εργασίας (Μπουραντάς, 2022).

Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2022), μέσα από μια έρευνα που πραγματοποίησαν οι Senge και Quinn (1988), ένας Ηγέτης για να γίνει αποτελεσματικός, οφείλει να υιοθετήσει διάφορους ρόλους που μερικές φορές μπορεί να είναι κόντρα με το Στυλ Ηγεσίας που έχει επιλέξει (Μπουραντάς, 2002). Μερικοί ρόλοι που προτείνουν οι ανωτέρω, προκειμένου να μπορούν να

ανταπεξέρχονται σε προβλήματα και εμπόδια που ίσως προκύψουν, αφορούν:

- ✓ **Τη Διοίκηση Ομάδων:** Διαμόρφωση οργανωμένων ομάδων, οι οποίες αλληλοβοηθούνται με αποτελεσματικότητα και ομαλότητα.
- ✓ **Διοίκηση Διαπροσωπικών Σχέσεων:** Συνεχή τροφοδότηση με χρήσιμες πληροφορίες των μελών της ομάδας από τον Ηγέτη τους.
- ✓ **Διοίκηση της ανάπτυξης των άλλων:** Επιδιώκεται σε μεγάλο βαθμό η βελτιωμένη απόδοση και η ατομική ανάπτυξη των μελών από τον Ηγέτη τους.
- ✓ **Ενθάρρυνση Καινοτομίας:** Υπάρχει συνεχής ενθάρρυνση για καινοτομίες και δημιουργικές ιδέες από τον Ηγέτη, ως προς τα μέλη της ομάδας του.
- ✓ **Διοίκηση του Μέλλοντος:** Στόχος του Ηγέτη είναι να υλοποιηθεί με οποιοδήποτε μέσο και τρόπο το όραμα που έχει θέσει.
- ✓ **Διοίκηση Συνεχούς Βελτίωσης:** Δίνεται μεγάλη έμφαση στην ατομική βελτίωση του κάθε μέλους από τον Ηγέτη.
- ✓ **Διοίκηση Ανταγωνιστικότητας:** Υπάρχει μια επιθετική τακτική που ακολουθεί ο Ηγέτης απέναντι στους ανταγωνιστές του.
- ✓ **Ενεργοποίηση των Εργαζομένων:** Υπάρχει μεγάλη παρακίνηση του Ηγέτη ως προς τα μέλη της ομάδας του, με σκοπό να αυτοβελτιώνονται και να αποδίδουν πιο αποτελεσματικά στις εργασίες του.
- ✓ **Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών:** Δίνεται μεγάλη προσοχή στην επικοινωνία με τους πελάτες και στην όσο καλύτερη εξυπηρέτησή τους.
- ✓ **Διοίκηση της Κοινωνικοποίησης:** Είναι χρήσιμο ο Ηγέτης να βοηθήσει την ομάδα του να κατανοήσει την κουλτούρα που έχει ο Οργανισμός και να μάθει στην ομάδα του τους ακριβείς ρόλους που θα έχει.
- ✓ **Διοίκηση του Συστήματος Ελέγχου:** Ο Ηγέτης δίνει την προσοχή του στα συστήματα παρακολούθησης και μέτρησης, διότι με αυτά υπάρχει έλεγχος στις διαδικασίες και στα αποτελέσματα.
- ✓ **Διοίκηση Συντονισμού:** Ο Ηγέτης εστιάζει στον συντονισμό της ομάδας του με τις υπόλοιπες ομάδες και δίνει έμφαση στην επικοινωνία των ομάδων και στον τρόπο με τον οποίο μεταδίδονται οι πληροφορίες.



Πηγή: Senge και Quinn (1988)

Διάγραμμα 2.2: Οι Ρόλοι του Ηγέτη

Στο Διάγραμμα 2.2 αποτυπώνονται οι ρόλοι που έχει ένας Ηγέτη ενός Οργανισμού ως προς την ανάπτυξη του και την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Πιο αναλυτικά, από την αριστερή μεριά του διαγράμματος τονίζεται η σημασία που έχουν οι άνθρωποι σε έναν Οργανισμό, η προσωπική ανάπτυξή τους, η ανάπτυξη της κουλτούρας, η παρακίνηση και η υποστήριξη που πρέπει να δέχονται και η συνολική ανάπτυξη της ομάδας. Η δεξιά πλευρά του διαγράμματος δίνει έμφαση στα συστήματα του Οργανισμού, στην ανάπτυξη της στρατηγικής και του δικτύου υποστηρικτών και φήμης, στη διοίκηση καινοτομιών, στην υλοποίηση του έργου, τη διοίκηση συντονισμού και εξυπηρέτησης πελατών.

2.4 Τύποι Ηγεσίας

Με το πέρασμα των ετών, πραγματοποιήθηκαν αρκετές έρευνες σχετικές με τον Ηγέτη και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Ιδιαίτερος, όταν ο Ηγέτης μιας ομάδας χαράσσει τη δική του Στρατηγική, θέτει από την αρχή στόχους και οράματα, διαμορφώνει την κουλτούρα της επιχείρησης ή του Οργανισμού που ηγείται και παρακινεί την ομάδα του να τον ακολουθεί και να ενστερνίζεται τους στόχους που έχει θέσει.

Στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι Ηγέτες για να πραγματοποιούνται οι στόχοι που έχουν θέσει, υιοθετούν τα δικά τους Στυλ Ηγεσίας. Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν έξι κύρια Στυλ

Ηγεσίας που χρησιμοποιούνται περισσότερο, από τα οποία όμως, μόνο τα τέσσερα έχουν θετικά αποτελέσματα. Αυτά είναι τα εξής:

Καταναγκαστικός Τύπος Ηγεσίας

Ο Καταναγκαστικός Τύπος Ηγεσίας περιλαμβάνει όλες τις σκληρές αποφάσεις που πρέπει να πάρει ο Ηγέτης, όπως είναι για παράδειγμα η μείωση του μισθού, η περικοπή θέσεων εργασίας, η πώληση τμημάτων της επιχείρησης, η αυστηρή συμπεριφορά ως προς τους υφιστάμενους του και άλλες τέλειες σκληρές αποφάσεις.

Όταν ηγείται ένας τέτοιου είδους ηγέτης, τότε συνήθως παρατηρείται μείωση του ηθικού και της διάθεσης των εργαζομένων, αύξηση των παραιτήσεων από τα στελέχη ή τους εργαζόμενους, δημιουργία κακού κλίματος στο χώρο εργασίας και αδυναμία λήψης αποφάσεων, ιδιαίτερα από τους υφιστάμενους αφού δεν είναι σε θέση να παίρνουν πρωτοβουλίες και να δίνουν τις δικές τους ιδέες. Επομένως, οι εργαζόμενοι που ηγούνται από έναν Καταναγκαστικό Ηγέτη, χάνουν σιγά σιγά το αίσθημα ευθύνης κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιών του και το μόνο ίσως κίνητρο που έχουν για εργασία, είναι το μισθολογικό.

Παρόλα αυτά, έχει παρατηρηθεί ότι ο συγκεκριμένος Τύπος Ηγεσίας επιφέρει θετικά αποτελέσματα όταν πρόκειται για βραχυπρόθεσμο πλαίσιο και έτσι θα πρέπει να εφαρμόζεται όταν πρόκειται για επείγοντα ζητήματα. Για παράδειγμα, όταν κρίνεται αναγκαίο να αλλάξει η δομή μιας επιχείρησης, τότε με αυτόν τον Τύπο Ηγεσίας θα μειωθούν οι κακές πρακτικές και θα αφυπνιστεί η επιχείρηση. Αντιθέτως, όσο αναφορά ένα μακροχρόνιο πλαίσιο, τότε καλό θα ήταν να μην εφαρμόζεται ο συγκεκριμένος Τύπος Ηγεσίας, διότι λόγω της μείωσης του ηθικού των εργαζομένων, θα υπάρξουν αντίθετα αποτελέσματα.

Μέσα από ποικίλες έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι ο Καταναγκαστικός Τύπος Ηγεσίας επιφέρει τα περισσότερα θετικά αποτελέσματα από κάθε άλλο τύπο. Το βασικό του πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα κάτω από δύσκολες συνθήκες και καταστάσεις.

Εξουσιοδοτικός Τύπος Ηγεσίας

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Ηγέτη, όπου έχει υιοθετήσει ως Στυλ Ηγεσίας τον Εξουσιοδοτικό, είναι τα παρακάτω:

- Ο Ηγέτης θέτει στόχους και οράματα από την αρχή της Ηγεσίας του.
- Υπάρχει μια συνεχής παρακίνηση του Ηγέτη ως προς τα μέλη της ομάδας του.
- Ο Ηγέτης είναι υπεύθυνος στο να κατανοήσουν τα μέλη της ομάδας του ακριβώς τον ρόλο που θα έχουν ως εργαζόμενοι.
- Ο Ηγέτης φροντίζει έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας του να δεσμευτούν και να ολοκληρώσουν με επιτυχία τους στόχους που έχει θέσει.
- Οι κανόνες που υπάρχουν κατά τη διάρκεια εργασίας των εργαζομένων, καθορίζονται με σαφήνεια και ακρίβεια από την αρχή.
- Υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση από τον Ηγέτη προς τους εργαζομένους, ως προς την απόδοση τους και την συμβολή που έχουν στην επίτευξη των στόχων.
- Το σύστημα των ανταμοιβών είναι όσο το δυνατόν πιο αξιοκρατικό και το καθορίζει ο Ηγέτης.
- Υπάρχει μεγάλη ευελιξία του Ηγέτη.
- Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα έκφρασης ιδεών και απόψεων, απλώς τον τελευταίο λόγο τον έχει ο Ηγέτης.
- Τα μέλη της ομάδας του Ηγέτη έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και ρίσκα, προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει τεθεί. Ο Ηγέτης μάλιστα, τους ενθαρρύνει να το κάνουν.

Το συγκεκριμένο σύστημα Ηγεσίας, μέσα από πολλές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, παρατηρείται ότι είναι πιο αποτελεσματικό όταν εκτελείται σε μακροπρόθεσμο πλαίσιο και όχι βραχυπρόθεσμο.

Συναδελφικός Τύπος Ηγεσίας

Ο Ηγέτης που χρησιμοποιεί τον Συναδελφικό Τύπο Ηγεσίας, δίνει έμφαση στα συναισθήματα τα δικά του και των μελών της ομάδας του και βάζει σε δεύτερη μοίρα τα καθήκοντα και τους στόχους που έχουν τεθεί. Βασικός του σκοπός είναι να ικανοποιήσει πλήρως τους υφιστάμενους του, προκειμένου να διατηρηθεί αρμονία και καλό κλίμα μεταξύ τους. Επιπρόσθετα, αφού δημιουργηθούν ισχυρές συναισθηματικές σχέσεις μεταξύ του Ηγέτη και των μελών της ομάδας του, ο πρώτος μπορεί πλέον να χαρεί την σχέση αυτή που έχει καταφέρει να χτίσει και να λάβει από τα μέλη της ομάδας του τα συναισθήματα που αυτοί έχουν για τον Ηγέτη.

Φρόνιμο είναι να επισημανθεί ότι το συγκεκριμένο Στυλ Ηγεσίας έχει πολλά θετικά, κυρίως ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους, αναπτύσσοντας έτσι ένα πολύ ευχάριστο και θετικό κλίμα στην επιχείρηση ή τον Οργανισμό που έχει ως αποτέλεσμα να αναπτύσσονται ιδέες και καινοτομίες, καθώς και να ανταλλάσσονται απόψεις και γνώμες μεταξύ των μελών. Με το συγκεκριμένο τρόπο Ηγεσίας, αναπτύσσεται επίσης η εμπιστοσύνη μεταξύ του Ηγέτη και των εργαζομένων, δίνοντας έτσι το δικαίωμα στους εργαζομένους για λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών. Με την έλλειψη πολλών και αυστηρών κανόνων, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι δουλεύουν με μεγαλύτερη άνεση και ελευθερία.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί, ότι ο Συναδελφικός Ηγέτης έχει την ικανότητα να δημιουργήσει μια υγιή ομάδα εργαζομένων, με άριστη σχέση μεταξύ τους, αποδίδοντας τα θετικά αποτελέσματα της Ηγεσίας του κυρίως στη σχέση τους. Πάντα ο Συναδελφικός Ηγέτης φροντίζει να στηρίζει τους εργαζομένους του τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Πέρα από τα θετικά στοιχεία που παρουσιάζει ο Συναδελφικός Τύπος Ηγεσίας, έχει και κάποια αρνητικά στοιχεία που αξίζει να σημειωθούν. Αρχικά, οι εργαζόμενοι τείνουν να παρουσιάζουν σημαντικές αδυναμίες όπως είναι η απόδοση τους. Ένα ακόμη αρνητικό στοιχείο είναι ότι ο Ηγέτης παρουσιάζει αδυναμία στο να εκφράσει στους εργαζόμενους του τη δυσαρέσκεια του ως προς την απόδοση τους.

Τέλος, λόγω έλλειψης των απαραίτητων κατευθύνσεων του Ηγέτη ως προς τα μέλη της ομάδας του, αναγκάζονται να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις πολλές φορές για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Αυτό μπορεί να αποφανθεί μοιραίο σε μερικές περιπτώσεις όπου είναι πολύπλοκες και χρειάζονται περεταίρω κατευθύνσεις. Για αυτό το λόγο, ο Ηγέτης που θα επιλέξει τον Συναδελφικό Τύπο Ηγεσίας θα πρέπει να λάβει υπόψη του και τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που αναλύθηκαν παραπάνω και να προσπαθήσει να αποφύγει δυσκολίες και δυσάρεστα γεγονότα.

Δημοκρατικός Τύπος Ηγεσίας

Ο Ηγέτης που έχει επιλέξει το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας, συνήθως διαθέτει αρκετό χρόνο έως ότου να υπάρξει συναίνεση από τα μέλη της ομάδας του. Πιο συγκεκριμένα, για να καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών και να τους «δεσμεύσει» να τον ακολουθούν πιστά, χρειάζεται αρκετό χρόνο πριν τη λήψη μιας απόφασης. Έτσι, ο Δημοκρατικός Ηγέτης

χαρακτηρίζεται ως άτομο με υψηλή υπευθυνότητα.

Εάν και το παραπάνω Στυλ Ηγεσίας διαθέτει αρκετά πλεονεκτήματα, μέσα από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, προκύπτει ότι δεν είναι πάντα ένα επιτυχημένο Στυλ, για το λόγο ότι οι πιθανότητες για ένα συναινετικό κλίμα είναι λιγότερες συγκριτικά με άλλα Στυλ Ηγεσίας. Το μειονέκτημα όμως που παρουσιάζει με την υψηλότερη σημασία είναι ότι ο Ηγέτης σπαταλάει πάρα πολύ χρόνο τις περισσότερες φορές που είναι πολύτιμος και έτσι σε κρίσιμες καταστάσεις το αποτέλεσμα είναι αρνητικό.

Το συγκεκριμένο Στυλ Ηγεσίας προτείνεται για περιπτώσεις, όπου ο Ηγέτης είναι αβέβαιος για τις κινήσεις του στο μέλλον. Πιο αναλυτικά, όταν πρόκειται για έναν Ηγέτη, ο οποίος δεν έχει αποφασίσει για τις μελλοντικές του πράξεις και για τον στόχο που πρέπει να θέσει, τότε επιθυμεί να ακούσει ιδέες και λύσεις από τα μέλη της ομάδας του. Για να είναι όμως και αυτό αποδοτικό, θα πρέπει τα μέλη της ομάδας να ρισκάρουν, να προτείνουν ιδέες και καινοτομίες και να μπορούν να λάβουν αποφάσεις όταν τους πιέζει ο χρόνος.

Συντονιστικός Τύπος Ηγεσίας

Ο Συντονιστικός Τύπος Ηγεσίας χαρακτηρίζεται από Ηγέτες που θέτουν πολύ υψηλούς στόχους. Το σημαντικότερο που θέλει να πετύχει ο Συντονιστικός Ηγέτης, είναι οι στόχοι του να πραγματοποιηθούν άμεσα και γρήγορα και από τον ίδιο αλλά και από τα μέλη της ομάδας του. Έτσι, ο Ηγέτης προσπαθεί να εντοπίσει μέσα από την ομάδα του τα μέλη τα οποία δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων και όταν τα εντοπίσει είτε περιμένει από αυτά να βελτιωθούν μέσα από συμβουλές και οδηγίες, είτε αν δει ότι δεν βελτιώνονται, τους αντικαθιστά.

Παρόλο που οι τακτικές που χρησιμοποιεί ο Συντονιστικός Ηγέτης μπορεί να φαίνονται αποδοτικές, τα αποτελέσματα συνήθως δεν είναι τα επιθυμητά, δεδομένου ότι πολλές φορές με τις εν λόγω τακτικές το εργασιακό κλίμα που επικρατεί δεν είναι θετικό και τα μέλη της ομάδας του θεωρούν ότι τους καταπιέζει με αποτέλεσμα να μειώνεται η εμπιστοσύνη τους προς τον Ηγέτη και να σταματούν να λαμβάνουν ρίσκα και πρωτοβουλίες. Ο Συντονιστικός Ηγέτης επίσης, πέρα του ότι έχει αρνητική επίδραση ως προς την αλληλεπικοινωνία και αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της ομάδας, δεν τους παρέχει καν το αίσθημα της επιβράβευσης όταν κάνουν

κάτι χρήσιμο και αποτελεσματικό.

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, τα μειονεκτήματα ενός Συντονιστικού Ηγέτη είναι αρκετά, όμως για κανένα λόγο το συγκεκριμένο Στυλ Ηγεσίας δεν θεωρείται αποτυχημένο. Ίσα ίσα, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα επιτυχημένο Στυλ Ηγεσίας, για το λόγο ότι τα αποτελέσματα τις περισσότερες φορές είναι θετικά και ικανοποιητικά, ιδιαιτέρως όταν τα μέλη της ομάδας διαθέτουν υψηλή αίσθηση αυτό-παρακίνησης.

Προπονητικός Τύπος Ηγεσίας

Οι Προπονητικοί Ηγέτες, έχουν ως χαρακτηριστικό τους γνώρισμα την αφοσίωση που δείχνουν στην εντόπιση των δυνατών και αδύνατων σημείων των μελών της ομάδας τους, καθώς και την παρακίνηση τους για να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν επαγγελματικά. Επιπρόσθετα, εστιάζουν στη σημασία του καταμερισμού των εργασιών και δεν τους νοιάζει αν ολοκληρωθούν οι εργασίες σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Πιο συγκεκριμένα, οι Προπονητικοί Ηγέτες είναι υπέρ στα οφέλη που αποκτούνται μακροπρόθεσμα και δεν εστιάζουν τόσο σε μια ενδεχόμενη βραχυπρόθεσμη αποτυχία. Τα οφέλη που ευελπιστούν ότι θα αποκτηθούν από μια τέτοια διαδικασία είναι οι γνώσεις και οι εμπειρίες των μελών της ομάδας του και στη συνέχεια η μελλοντική ανάπτυξη των ίδιων και της επιχείρησης ή του Οργανισμού που ηγούνται.

Έρευνες έχουν δείξει, ότι Το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας χρησιμοποιείται πιο σπάνια από έναν Ηγέτη, για το λόγο ότι απαιτεί αρκετό χρόνο στην αρχή της εφαρμογής του και όπως διακρίναμε και από τα υπόλοιπα Στυλ Ηγεσίας ο χρόνος είναι πολύτιμος και στην πράξη δεν υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος. Βέβαια, το Προπονητικό Στυλ Ηγεσίας για να εφαρμοστεί χρειάζεται αρκετό χρόνο μόνο κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων, αφού αργότερα στα υπόλοιπα στάδια μειώνεται σημαντικά ο χρόνος που χρειάζεται. Έτσι, το συγκεκριμένο Στυλ Ηγεσίας προσφέρει αρκετά οφέλη και πλεονεκτήματα όπως είναι για παράδειγμα το θετικότερο εργασιακό κλίμα και επομένως και η αυξημένη απόδοση της ομάδας και για αυτό το λόγο δεν πρέπει να απορρίπτεται.

Ένα από τα κυριότερα συστατικά του Προπονητικού Τύπου Ηγεσίας είναι η έννοια του διαλόγου που επιλέγει ο Ηγέτης να εφαρμόζεται, διότι με τον διάλογο παρατηρείται βελτιωμένο κλίμα εργασίας και προσωπική ανέλιξη των μελών της ομάδας. Πιο αναλυτικά, ο διάλογος συμβάλει

κατά κύριο λόγο:

- ✚ Στην ευελιξία: Λόγω της αυξημένης αυτοπεποίθησης και ελευθερίας που νιώθουν τα μέλη της ομάδας, αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Σε αυτό καθοριστικό ρόλο παίζει η πραγματική έγνοια που δείχνει ο Ηγέτης ως προς τα μέλη της ομάδας του.
- ✚ Στην ευθύνη και στην σαφήνεια: Σημαντικό ρόλο στην ευθύνη και στην σαφήνεια παίζει ο διάλογος και αυτό διότι ο Ηγέτης που επιλέγει να κάνει διάλογο με τα μέλη της ομάδας του, γνωρίζει πάντα τι συμβαίνει, τι τους απασχολεί και έτσι και αυτοί γνωρίζουν πάντα τι περιμένει ο Ηγέτης από αυτούς.
- ✚ Στην δέσμευση: Η πίστη που δείχνει ο Ηγέτης ως προς τα μέλη της ομάδας του, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα. Έτσι, δείχνουν και τα μέλη της ομάδας εμπιστοσύνη σε αυτόν και υπάρχει ισχυρή και αμφίδρομη δέσμευση.

Συμπερασματικά, το εν λόγω Στυλ Ηγεσίας, δείχνει να έχει αρκετά πλεονεκτήματα σε σχέση με τα μειονεκτήματα του, ιδιαιτέρως όταν τα μέλη της ομάδας έχουν επίγνωση και αυτογνωσία για τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία και επιθυμούν και οι ίδιοι τη προσωπική ανέλιξη τους.

2.5 Ανακεφαλαίωση

Ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία ένα άτομο μπορεί να ωθήσει τα μέλη της ομάδα τους στην επίτευξη ενός κοινού σκοπού και στόχου. Η Ηγεσία δεν είναι μια εύκολη διαδικασία αλλά έχει πολλαπλές διαστάσεις. Λαμβάνει χώρα σε όλα τα περιβάλλοντα (πολιτικά, στρατιωτικά, εργασιακά, εκπαιδευτικά κα.) και αναφέρεται σε ένα άτομο ή σε ένα σύνολο ατόμων.

Μέσα από την ανωτέρω ανάλυση, εξάγεται το συμπέρασμα ότι υπάρχουν πολυάριθμες και διαφορετικές προσεγγίσεις της Ηγεσίας, οι οποίες εξηγούν την πολυπλοκότητα και την σημασία της Ηγεσίας. Μερικές έρευνες τονίζουν τη σημασία της ικανότητας του Ηγέτη να ηγείται και πόσο σημαντική είναι η προσωπικότητά του για τον ρόλο του, άλλες έρευνες συμβαδίζουν την αποτελεσματική ηγεσία με την Ηγετική συμπεριφορά, τον τρόπο δηλαδή που συμπεριφέρονται οι Ηγέτες και άλλες πάλι περιγράφουν την Ηγεσία μέσα από την οπτική της ηθικής, της

πνευματικότητας και της αυθεντικότητας.

Κατά συνέπεια, πάρα πολλά μοντέλα και κατηγορίες ηγεσίας. Οι Ηγέτες συχνά επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν το Στυλ Ηγεσίας που θα ακολουθήσουν με βάση την ιστορία τους και τη προσωπικότητά τους, έτσι ώστε να εφαρμόσουν στη πράξη τον στόχο και το όραμα τους. Υπάρχουν Ηγέτες που επιλέγουν να αποπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό στα μέλη των ομάδων τους, αναφερόμενοι στις ηθικές τους αξίες και πιστεύω. Με στόχο τους την εκπλήρωση του οράματός τους, ασχολούνται συνεχώς με την επίλυση τυχών προβλημάτων που προκύπτουν, αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους όταν υπάρχουν συνέπειες και καταναλώνουν πολύ ενέργεια και χρόνο, έτσι ώστε να καθοδηγήσουν τα μέλη της ομάδας τους με σωστές συμβουλές και κατευθύνσεις για την προσωπική ανάπτυξη τους.

Υπάρχουν και άλλοι Ηγέτες από την άλλη, που έχουν έναν πιο αυταρχικό χαρακτήρα και δεν τους νοιάζει ιδιαίτερα να εμπνέουν εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας τους, αντιθέτως τους νοιάζει να γίνεται η δουλειά όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Μπορούν να πάρουν εύκολες αποφάσεις ως προς την παραμονή ή όχι των ατόμων στη ομάδα τους, δεν σπαταλάνε αρκετό χρόνο σε συμβουλές και καθοδηγήσεις και δεν αντιμετωπίζουν οι ίδιοι τις συνέπειες των πράξεών τους.

Σε αυτό το κεφάλαιο αρχικά έγινε αναφορά σε κάποια μοντέλα και θεωρίες Ηγεσίες που υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια και μετέπειτα αναλύθηκαν σε βάθος τα Στυλ και οι Τύποι Ηγεσίας που υπάρχουν, καθώς και ποια από αυτά είναι πιο αποτελεσματικά στις εκάστοτε περιπτώσεις και ποια από αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο σήμερα. Το συμπέρασμα σαφώς και δεν είναι ένα, αλλά σε γενικές γραμμές καλό θα ήταν να επιλέγονται Τύποι Ηγεσίας με βάση την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης, τις χρονικές προθεσμίες που μπορεί να υπάρχουν και τέλος με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε Ηγέτη. Κύριο λόγο για την επιλογή του Στυλ Ηγεσίας έχει ο Ηγέτης, όπου θα καθορίσει τους στόχους και τα οράματα που έχει και έπειτα θα επιλέξει τι προτιμάει ο ίδιος και τι θα του επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΑΥΤΟΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

3.1 Εισαγωγή

Κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση οφείλει να επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού, ιδίως την σημερινή εποχή κατά την οποία έχουν επέλθει μεγάλες αλλαγές κυρίως λόγω της τεχνολογικής ανάπτυξης που συντελείται καθώς και των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στις σύγχρονες κοινωνίες. Επομένως, κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση, πρέπει ολοένα και περισσότερο να απαρτίζεται από εκπαιδευμένο προσωπικό, προκειμένου με τον τρόπο αυτό να αντιμετωπίσει τον ολοένα και αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Και αυτό διότι, η επιτυχής ή μη πορεία του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό αρχικά από την ικανότητα να παρατηρεί τις μεταβολές του εξωτερικού του περιβάλλοντος, και εν συνεχεία να προσαρμόζεται άμεσα στις εν λόγω αλλαγές, ιδίως συγκριτικά με τους ανταγωνιστές του (Μπουραντάς, 2003). Αδιαμφισβήτητα, στην προσπάθεια αυτή η εκπαίδευση του προσωπικού δύναται να διαδραματίσει έναν ιδιαίτερος κομβικό ρολό, διότι με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα ατομική απόδοσης και κατ' επέκταση υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας εν γένει του Οργανισμού ή της επιχείρησης. Περαιτέρω, χρησιμοποιείται ορθολογικά τόσο ο υλικότεχνικό εξοπλισμός, όσο και το προσωπικό, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό τα κόστη, ενώ παράλληλα παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι το προσωπικό που γνωρίζει ότι αποτελεί μέρος ενός Οργανισμού ή μίας επιχείρησης που λειτουργεί με τον συγκεκριμένο τρόπο, αισθάνεται δημιουργικά και βελτιώνεται η ψυχολογία του, καθώς γνωρίζει πέραν των άλλων ότι υπάρχει αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών (Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001 & Ζαβλανός, 2002). Με άλλα λόγια, η διαδικασία της εκπαίδευσης αποτελεί μία από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες εντός ενός Οργανισμού ή μίας επιχείρησης, διότι μέσω αυτής αφενός μεν μεταλαμπαδεύονται οι γνώσεις μεταξύ των εργαζομένων, αφετέρου δε οι τελευταίοι αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους.

Σε αυτό το κεφάλαιο, πέρα από τη σημαντικότητα και τη διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού, θα γίνει αναφορά και στη σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης και της αυτό-αποτελεσματικότητας που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας παράγοντας που σχετίζεται άμεσα με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού άρα και με την παραγωγικότητά και την απόδοσή του. Για το λόγο αυτό, αποτελεί ένα ζήτημα που θα πρέπει να απασχολεί κάθε επιχείρηση είτε δημόσια είτε ιδιωτική. Πρόκειται για ένα θέμα που αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά και χαρακτηρίζεται από πολλές διαφοροποιήσεις (Egyuroglu, 2009).

Τέλος, όσο αναφορά την αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, έχει παρατηρηθεί ότι αυξάνει τα επίπεδα παραγωγικότητας μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού, επιδρά θετικά στο κλίμα ενός περιβάλλοντος εργασίας και υπάρχει αυξημένη αλληλοϋποστήριξη και αλληλοβοήθεια από τους εργαζομένους. Έτσι, είναι καίριας σημασίας ένας άνθρωπος να έχει υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, διότι αυτό δεν θα τον βοηθήσει μόνο στην εργασία του αλλά και στον τρόπο ζωής του.

3.2 Η Σημασία και τα Οφέλη της Εκπαίδευσης του Προσωπικού

Αρχικά, ως εκπαίδευση του προσωπικού ορίζεται η διαδικασία μέσα από την οποία οι εκπαιδευτές μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους στους εκπαιδευόμενους, προκειμένου με τον τρόπο οι τελευταίοι να διευρύνουν τις γνώσεις τους και κατ' επέκταση να αποκτήσουν νέες δεξιότητες που θα χρησιμοποιήσουν για έναν συγκεκριμένο σκοπό (Μπουραντάς, 2003).

Περαιτέρω, ως εκπαίδευση νοείται η διαδικασία, η οποία έχει ως στόχο την απόκτηση γνώσεων για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ένας Οργανισμός ή μία επιχείρηση (Ξηροτύρη - Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, 2010). Επομένως, μέσω της εν λόγω διαδικασίας, ο εργαζόμενος αποκτά ικανότητες, τις οποίες θα χρησιμοποιήσει μελλοντικά κατά την εκπλήρωση των καθηκόντων του (Τερζίδης, 2004).

Με άλλα λόγια, σκοπός της διαδικασίας της εκπαίδευσης είναι ο επηρεασμός της συμπεριφοράς του προσωπικού στην κατεύθυνση απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, τόσο σε

θεωρητικό όσο και σε πρακτικό πλαίσιο, μέσω των οποίων θα ανταπεξέλθουν έναντι των ζητημάτων που παρουσιάζονται εντός του εργασιακού χώρου. Με τον τρόπο αυτό, αυξάνεται η παραγωγικότητα του προσωπικού, και κατ' επέκταση η εν γένει αποτελεσματικότητα του Οργανισμού (Παπαλεξανδρή, 2002).

Και αυτό διότι, στις περιπτώσεις κατά τις οποίες τα επίπεδα παραγωγικότητας του προσωπικού υπολείπονται από τα αυτά που αρχικώς είχαν καθοριστεί, τότε μειώνεται αυτομάτως και η συνολική παραγωγικότητα του Οργανισμού. Μία από τις σημαντικότερες μορφές αντιμετώπισης των εν λόγω φαινομένου είναι αναμφίβολα η διαδικασία συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού (Craig, 1976).

Αναμφίβολα, η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού διαδραματίζει κομβικό ρόλο στην προσπάθεια ενός Οργανισμού να αυξήσει την αποδοτικότητα τόσο των εργαζομένων του όσο και του ίδιου του Οργανισμού, αποκτώντας κατ' συνέπεια ένα ισχυρό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, ιδίως εντός του σκληρού ανταγωνισμού που υπάρχει ολοένα και περισσότερο την σημερινή εποχή.

Αυτό επιτυγχάνεται διότι, μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες γνώσεις και ικανότητες, βελτιώνουν την ψυχολογία τους εντός του Οργανισμού, επιδεικνύοντας μία θετικότερη στάση, και καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που Οργανισμός έχει θέσει (Παπαστεφανάκη, 2006).

Κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση οφείλει να επενδύει στο κεφάλαιο «άνθρωπος», εκπαιδεύοντας το ανθρώπινο δυναμικό του ιδίως σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, καθώς με τον τρόπο αυτό θα καρπωθεί των πλεονεκτημάτων να έχει στις τάξεις του ένα πλήρες καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό. Ορισμένα από τα σημαντικότερα αυτά οφέλη αποτυπώνονται ακολούθως ως εξής:

- **Αυξημένη παραγωγικότητα.** Το εργατικό δυναμικό μέσα από την εκπαίδευση διευρύνει τις γνώσεις και τις ικανότητες του, με συνέπεια να αυξάνεται σημαντικά και η παραγωγικότητα του εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Περαιτέρω, η τεχνολογική εξέλιξη που συντελείται στην σύγχρονη εποχή προϋποθέτει την ύπαρξη εκπαιδευμένου εργατικού δυναμικού.

- **Ανύψωση ηθικού.** Το εργατικό δυναμικό, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των καθηκόντων του, βλέπει με θετικό μάτι την διαδικασία της εκπαίδευσης του, καθώς μέσω αυτής εξελίσσεται και ταυτόχρονα εκπληρώνει τις προσωπικές ανάγκες ολοκλήρωσης του.
- **Μειωμένη επίβλεψη.** Κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση, προκειμένου να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει, επιδιώκει το σύνολο του προσωπικού του να είναι προσηλωμένο σ' αυτή τη κατεύθυνση και όχι σε μη παραγωγικές διαδικασίες όπως για παράδειγμα την επίβλεψη του Προσωπικού του. Αυτό δύναται να επιτευχθεί, πέραν των άλλων, και μέσα από την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, καθώς με τον τρόπο αυτό δεν απαιτείται πλέον χρόνος για την επίβλεψη του ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- **Μείωση ατυχημάτων.** Το εργατικό δυναμικό μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποκτά γνώσεις και δεξιότητες στην κατεύθυνση τόσο της αποτελεσματικής εκπλήρωσης των καθηκόντων του, όσο και της αποφυγής εργατικών ατυχημάτων.
- **Αυξημένη σταθερότητα και ευελιξία.** Το εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, κατέχοντας ιδιαίτερες γνώσεις και δεξιότητες, έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται με πιο εύκολα σε αλλαγές που ενδεχομένως συντελούνται εντός του Οργανισμού, όπως για παράδειγμα σε νέες θέσεις εργασίας. Παράλληλα, η αποδοτικότητα ενός Οργανισμού, ο οποίος έχει στις τάξεις του εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, παραμένει σε υψηλά επίπεδα, ακόμη και στις περιπτώσεις αποχώρησης ορισμένων ικανών στελεχών.
- **Αυξημένη ελαστικότητα ως εργοδότης.** Κάθε Οργανισμός που δίνει έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, επενδύοντας στη συνεχή εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού, αποκτά αυτόματα στην αγορά εργασίας την φήμη του «καλού εργοδότη». Με άλλα λόγια, ο Οργανισμός μετατρέπεται σε ένα ελκυστικό προορισμό για κάθε εργαζόμενο.
- **Αυξημένη αφοσίωση του προσωπικού.** Το προσωπικό που απασχολείται εντός ενός Οργανισμού, γνωρίζοντας ότι ο τελευταίος επενδύει στην εκπαίδευση του, αισθάνεται μεγαλύτερη ικανοποίηση, καταβάλλοντας παράλληλα μεγαλύτερη προσπάθεια στη κατεύθυνση επίτευξης των στόχων που ο Οργανισμός έχει θέσει.
- **Ανάπτυξη κουλτούρας εστιασμένης στην βελτίωση της απόδοσης.** Κάθε Οργανισμός, ο οποίος υιοθετεί διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού του, διαμορφώνει αυτόματα εντός του

εργασιακού περιβάλλοντος μία κουλτούρα που εστιάζεται στην αύξηση της απόδοσης, τόσο των εργαζομένων, όσο και εν γένει του Οργανισμού (Μπουραντάς, 2002).

Συμπερασματικά, από το συγκεκριμένο κεφάλαιο, προκύπτει αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού για να επωφεληθεί η επιχείρηση ή ο Οργανισμός. Μέσω της εκπαίδευσης η επιχείρηση κερδίζει πολλά οφέλη όπως είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, η ανύψωση ηθικού, η αφοσίωση που δείχνει το προσωπικό ως προς την επιχείρηση, η βελτίωση απόδοσης και πολλά άλλα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

3.3 Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης του Προσωπικού

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη καθώς και η αμεσότητα ανταλλαγής πληροφοριών καθιστούν τόσο το εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον κάθε Οργανισμού σε κινούμενη άμμο. Με άλλα λόγια, οι αλλαγές που συντελούνται ανατρέπουν συνεχώς τα δεδομένα που ισχύουν εντός και εκτός Οργανισμού. Κάθε Οργανισμός, λοιπόν, οφείλει να επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού του, καθότι μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας το εργατικό δυναμικό διευρύνει τις γνώσεις και αποκτά νέες δεξιότητες, οι οποίες το υποβοηθούν να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, διατηρώντας παράλληλα την παραγωγικότητα του στα ίδια επίπεδα.

Κάθε Οργανισμός επενδύοντας στη εκπαιδευτική διαδικασία του εργατικού δυναμικού, στοχεύει μεταξύ άλλων στα ακόλουθα:

- Στη διεύρυνση των γνώσεων και στην απόκτηση νέων ικανοτήτων.
- Στη διαμόρφωση μόρφωσης.
- Στην εκμάθηση του τρόπου απόκτησης, διαχείρισης, ανάλυσης και προώθησης πληροφοριών.
- Στην εκμάθηση του τρόπου διαχείρισης ιδιαίτερα δύσκολων καταστάσεων καθώς και στη υιοθέτηση τρόπων για την επίλυση τους.
- Στην ευκολότερη προσαρμογή του εργατικού δυναμικού, κατά το χρόνο ανάληψης των νέων καθηκόντων του.

Αδιαμφισβήτητα, η υιοθέτηση εκ μέρους του Οργανισμού εκπαιδευτικών διαδικασιών για το προσωπικό αποφέρει πολλαπλά οφέλη, τόσο για το ίδιο το εργατικό δυναμικό καθώς όπως αναφέρθηκε διευρύνει τις γνώσεις του και αποκτά νέες δεξιότητες, όσο και για αυτόν καθ' αυτόν τον Οργανισμό, καθότι έχει στις τάξεις του στελέχη, ικανά να ανταπεξέλθουν σε κάθε δυσκολία που θα παρουσιαστεί.

Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας του Οργανισμού, αυξάνοντας σημαντικά την προσπάθεια που καταβάλουν, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που η Διοίκηση έχει θέσει. Από την άλλη, ο Οργανισμός καρπώνεται τα οφέλη αυτά, καθώς αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια και η παραγωγικότητα του ίδιου του Οργανισμού.

Κάθε Οργανισμός επομένως, επενδύει στην εκπαίδευση του εργατικού του δυναμικού, καθώς μέσω αυτής βελτιώνονται σημαντικοί τομείς, όπως για παράδειγμα οι εξής:

- **Οι γνώσεις (*Knowledge*):** Οι πληροφορίες που συνοδεύουν την εκάστοτε θέση εργασίας εντός του Οργανισμού, με κυριότερες αυτών τις ενέργειες που αφορούν την εκτέλεση της καθώς και τα προσόντα που απαιτείται να διαθέτει ο εργαζόμενος.
- **Οι ικανότητες (*Skills*):** Οι διαπροσωπικές καθώς και διανοητικές ικανότητες που απαιτείται να διαθέτει κάθε εργαζόμενος, προκειμένου μέσω αυτών να εκπληρώσει τα καθήκοντα που έχει αναλάβει στα πλαίσια των καθηκόντων του.
- **Οι στάσεις (*Attitudes*):** Η συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού εντός του Οργανισμού βελτιώνεται σημαντικά, καθώς μέσω της επένδυσης κεφαλαίων στην εκπαίδευση του δημιουργούνται ταυτόχρονα επιπλέον κίνητρα να αυξήσουν την προσπάθεια που καταβάλουν στην εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν αναλάβει.
- **Οι επαγγελματικές δεξιότητες (*Competencies*):** Τα χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, όπως για παράδειγμα οι γνώσεις, οι ικανότητες και εν γένει τα προσόντα που απαιτείται να διαθέτουν οι ανωτέρω έτσι ώστε να φέρουν εις πέρας αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους (Μπουραντάς, 2002).

Συνεπώς, είναι σημαντικό η επιχείρηση να εστιάζει στην επιμόρφωση και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, διότι με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αποκτούν περαιτέρω γνώσεις, ικανότητες, βελτιωμένη συμπεριφορά και διάφορες επιπλέον επαγγελματικές δεξιότητες. Με τη σειρά της η επιχείρηση αυξάνει την παραγωγικότητα και την απόδοση της, δεδομένο που την κάνει πιο ανταγωνιστική και κερδοφόρα.

3.4 Η Διαδικασία και οι μέθοδοι της Εκπαίδευσης του Προσωπικού

Κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση που επιθυμεί να επενδύσει στην εκπαίδευση του προσωπικού οφείλει αρχικά να σχεδιάσει με κάθε λεπτομέρεια την εκπαιδευτική διαδικασία που θα υιοθετήσει και τελικώς θα εφαρμόσει.

Ειδικότερα, υποχρεούται να εντοπίσει και να καταγράψει τις υπάρχουσες ανάγκες εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά τόσο τις αδυναμίες του, όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καθηκόντων που έχει αναλάβει να εκπληρώσει εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Εν συνεχεία, οφείλει, με τη συμβολή στελεχών του Οργανισμού ή της επιχείρησης, οι οποίοι διαθέτουν κατάλληλες γνώσεις και εμπειρίες, να σχεδιάσει με κάθε λεπτομέρεια την διαδικασία εκπαίδευσης τους.

Η εκπαιδευτική διαδικασία που τελικώς θα σχεδιαστεί και θα εφαρμοστεί στη πράξη θα αποτελείται από συγκεκριμένα ευδιάκριτα βήματα. Η δε πιστή εφαρμογή καθενός από αυτών θα εξασφαλίσει την επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας καθώς και τον βαθμό επίτευξης των στόχων που αρχικά είχε θέσει ο Οργανισμός ή η επιχείρηση κατά τη σχεδίαση του.

Ενδεικτικά, τα βήματα που δυνητικά δύνανται να συνθέσουν την εκπαιδευτική διαδικασία του προσωπικού είναι τα ακόλουθα:

1^ο Βήμα

Έμπειρα στελέχη εντοπίζουν τις υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού που έχει στις τάξεις ένας Οργανισμός ή μία επιχείρηση. Ειδικότερα, κατά την πρόσληψη έκαστου εργαζόμενου, κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση θέτει στόχους αναφορικά με τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης κατά το επόμενο χρονικό διάστημα. Όταν, λοιπόν, διαπιστώνεται ότι τα πραγματικά επίπεδα απόδοσης ενός εργαζόμενου υπολείπονται σημαντικά από τα επιθυμητά και αρχικώς

καθορισμένα, τότε κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση του εν λόγω υπαλλήλου, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση του (Μπουραντάς, 2002).

2^ο Βήμα

Έχοντας εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού, στη συνέχεια κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση καθορίζει τις βασικές λεπτομέρειες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, όπως για παράδειγμα την επιλογή των εργαζόμενων που θα εκπαιδευτούν καθώς και εκείνων που θα αναλάβουν την εκπαίδευση τους. Επιπλέον, να αποφασίσουν τόσο τον χρόνο, όσο και τον τόπο που θα εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι που θα επιλεγούν (Bernardin, 2003).

3^ο Βήμα

Ακολούθως, επιλέγονται οι εκπαιδευτικοί μέθοδοι που θα εφαρμοστούν, έχοντας προηγουμένως λάβει υπόψη τόσο τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, όσο και τους στόχους που έχουν τεθεί από τον Οργανισμό ή την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, τα εμπλεκόμενα μέρη οφείλουν να κατανοήσουν πλήρως τους εν λόγω στόχους, καθώς αυτό θα εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της εκπαιδευτικής μεθόδου που εν τέλει θα εφαρμοστεί.

4^ο Βήμα

Τέλος, με το πέρας της εκπαιδευτικής διαδικασίας, τόσο ο Οργανισμός ή η επιχείρηση, όσο και τα εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι και οι εκπαιδευτές, οφείλουν να αξιολογήσουν τις εκπαιδευτικές μεθόδους που εφαρμόστηκαν καθώς και τα αποτελέσματα τους. Η αξιολόγηση δε των εκπαιδευτικών μεθόδων μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια των ακόλουθων εργαλείων:

- ❖ Εξετάσεων που θα πραγματοποιηθούν μελλοντικά, προκειμένου να ελεγχθούν οι γνώσεις που αποκτήθηκαν.
- ❖ Ερωτηματολογίων που θα συμπληρωθούν από τους ίδιους τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην εκπαιδευτική διαδικασία.
- ❖ Συνεντεύξεων με το εργατικό δυναμικό που συμμετείχε στην εκπαιδευτική διαδικασία, προκειμένου οι τελευταίοι να αξιολογήσουν την εκπαίδευση.
- ❖ Αξιολόγησης και σύγκρισης της απόδοσης που είχε ο Οργανισμός ή η επιχείρηση πριν και μετά την εκπαιδευτική διαδικασία.

Η εφαρμογή επομένως των μεθόδων εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού μέσα από την υιοθέτηση των βημάτων που αναλύθηκαν ανωτέρω, παρέχει στον Οργανισμό ή την επιχείρηση το στρατηγικό πλεονέκτημα να γνωρίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού του καθώς την προστιθέμενη αξία που έλαβε μέσα από την εκπαιδευτική διαδικασία που ακολουθήθηκε.

Οι Οργανισμοί υιοθετούν εκπαιδευτικές διαδικασίες και μεθόδους, τις οποίες συνήθως εφαρμόζουν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων από το εργατικό δυναμικό του. Και αυτό διότι, όπως έχει παρατηρηθεί, όταν το προσωπικό εκπαιδεύεται κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, τότε μπορούν να αφομοιώσουν με μεγαλύτερη ευκολία αυτά που οι εκπαιδευτές τους προσπαθούν να τους μεταλαμπαδεύσουν, με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα των εκπαιδευτικών μεθόδων να είναι τα επιθυμητά.

Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων του μπορεί να εφαρμοστεί εκ μέρους ενός Οργανισμού ή μίας επιχείρησης μέσα από μία σειρά μεθόδων, όπως για παράδειγμα οι ακόλουθοι:

- **Εκπαίδευση μέσω της καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching):** Κατά την οποία ο προκάτοχος μίας θέσης εργασίας εντός του Οργανισμού ή της επιχείρησης αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τον νέο υπάλληλο έτσι ώστε να διευκολυνθεί η προσαρμογή του τελευταίου στα νέα του καθήκοντα (Μπουραντάς, 2002).
- **Επίδειξη (Demonstration):** Εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους, οι οποίοι απασχολούνται κυρίως στον τομέα της παραγωγής. Σύμφωνα με αυτή, κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση διαμορφώνει ένα εγχειρίδιο ενεργειών, το οποίο ακολουθεί και εφαρμόζει, με την βοήθεια πιο έμπειρων εργαζομένων, κάθε νέος υπάλληλος (Παπαστεφανάκη, 2006).
- **Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring):** Κομβικό ρόλο διαδραματίζουν οι έμπειροι εργαζόμενοι εντός του Οργανισμού ή της επιχείρησης, οι οποίοι αναλαμβάνουν να καλωσορίσουν, να καθοδηγήσουν και να συμβουλέψουν τους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους, οι οποίοι με τον τρόπο αυτό αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια, ιδιαιτέρως κατά το πρώτο χρονικό διάστημα προσαρμογής τους στα νέα τους καθήκοντα (Παπαστεφανάκη, 2006).

- **Εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης (Internships):** Σύμφωνα με την εν λόγω μέθοδο, οι Οργανισμοί και οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν κυρίως φοιτητές, οι οποίοι μέσω της μορφής πρακτικής άσκησης εφαρμόζουν στην πράξη τις θεωρητικές γνώσεις που έχουν αποκτήσει σε θεωρητικό επίπεδο εντός των πανεπιστημίων, αναπτύσσοντας το προφίλ τους (Χυτήρης, 2001).
Πέραν των μεθόδων εκπαίδευσης κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων, όπως αυτές αναλύθηκαν ανωτέρω, οι Οργανισμοί και οι επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού και εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι οι εξής:
- **Διαλέξεις, σεμινάρια και εργαστήρια (Seminars):** Η συγκεκριμένη περίπτωση εκπαίδευσης εργαζομένων έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, με σημαντικότερη αυτών την ιδιαίτερα υψηλή συμμετοχή των εκπαιδευόμενων στις εν λόγω διαδικασίες.
- **Μελέτη περίπτωσης (Case study):** Κατά την οποία το εκπαιδευόμενο εργατικό δυναμικό αφού λάβει ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών για μία συγκεκριμένη περίπτωση, εν συνεχεία τις επεξεργάζεται, προτείνοντας συγκεκριμένα μέτρα και προτάσεις που ο ίδιος θα εφαρμόζε εάν είχε αναλάβει, στα πλαίσια των καθηκόντων του, την εκπλήρωση αυτής της αποστολής.
- **Επιχειρηματικά παιχνίδια (Business games):** Το προς εκπαίδευση εργατικό δυναμικό, αφού διαχωριστεί σε υποομάδες, πληροφορείται για βασικά στοιχεία του Οργανισμού ή της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα την οικονομική κατάσταση, τις παραγωγικές δυνατότητες και τα δεδομένα που αφορούν το εργατικό δυναμικό, και εν συνεχεία υποχρεούται να διατυπώσουν τις προτάσεις τους για στρατηγικής σημασίας ζητήματα που αφορούν τον Οργανισμό ή την επιχείρηση.
- **Ασκήσεις ρόλων (Role playing):** Η εν λόγω μέθοδος, η οποία παρουσιάζει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την μέθοδο της μελέτης περίπτωσης, βασίζεται σε ένα υποθετικό περιστατικό, επί του οποίου το προσωπικό που παίρνει μέρος οφείλει να λάβει υπόψη τα δεδομένα που ισχύουν και να διατυπώσει προτάσεις, διαδραματίζοντας ο καθένας από αυτούς συγκεκριμένους ρόλους. Το πιο σημαντικό μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί ο μεγάλος χρόνος που απαιτείται για την υλοποίησή του.

- **Προσομοίωση (Simulation):** Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μέθοδο, η οποία με την σειρά της παρουσιάζει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με την μέθοδο της πρακτικής άσκησης, το προσωπικό που παίρνει μέρος εκπαιδεύεται σε συνθήκες που προσομοιάζουν με τις πραγματικές. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, γνωρίζοντας ότι ένα λάθος τους δεν θα στοιχήσει, καθώς πραγματοποιείται σε μία εικονική πραγματικότητα.

Επομένως, από το συγκεκριμένο κεφάλαιο εξάγεται το συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων του, μπορεί να εφαρμοστεί εκ μέρους ενός Οργανισμού ή μίας επιχείρησης μέσα από μία σειρά μεθόδων. Μερικοί από τις μεθόδους είναι η προσομοίωση, οι ασκήσεις ρόλων, τα επιχειρηματικά παιχνίδια κ.α.

3.5 Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Αδιαμφισβήτητα, ο ρόλος της εκπαίδευσης του προσωπικού διαδραματίζει ένα ολοένα και σημαντικότερο ρόλο, καθώς μέσω αυτής κάθε Οργανισμός ή επιχείρηση επιχειρεί εντός ενός ανταγωνιστικού και σκληρού περιβάλλοντος να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Πέραν της εκπαιδευτικής διαδικασίας, εξίσου σημαντικός είναι ο ρόλος της αξιολόγησης της εκπαιδευτικής μεθόδου που επιλέχθηκε και τελικώς εφαρμόστηκε από τον Οργανισμό ή την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Και αυτό διότι, μέσω της αξιολόγησης, η οποία πραγματοποιείται με το πέρας υλοποίησης της εκπαίδευσης, είναι δυνατό να διαπιστωθεί εάν οι στόχοι που αρχικά είχαν τεθεί, κατά το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας, πράγματι επιτεύχθηκαν. Και σε περιπτώσεις που εντοπισθούν παρεκκλίσεις, αυτό θα βοηθήσει τον Οργανισμό ή την επιχείρηση να προβεί στις κατάλληλες αλλαγές των εκπαιδευτικών διαδικασιών που θα εφαρμοστούν ενδεχομένως στο μέλλον (Ξηροτύρη - Κουφίδου, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη , 2010).

Επιπρόσθετα, καθότι η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού απαιτεί την επένδυση μεγάλων κεφαλαίων εκ μέρους του Οργανισμού ή της επιχείρησης, τα οποία θα μπορούσαν δυνητικά να αξιοποιηθούν σε άλλους τομείς, οφείλει η διοίκηση αυτών να προβαίνει στην αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, προκειμένου να γνωρίζει ότι τα κεφάλια που δαπανήθηκαν

αξιοποιήθηκαν ορθά. Με τον τρόπο αυτό, θα αποφευχθεί μία σπατάλη αυτών εφόσον ο Οργανισμός ή η επιχείρηση επενδύσει στο μέλλον εκ νέου στην εκπαίδευση του προσωπικού. Για τον λόγο αυτό, καθ' όλη τη διάρκεια υλοποίησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας, οι εκπαιδευτές οφείλουν να καταγράφουν χρήσιμες παρατηρήσεις, όπως τεχνικά χαρακτηριστικά των εκπαιδευτικών μεθόδων καθώς και τις αντιδράσεις των συμμετεχόντων εκπαιδευόμενων υπαλλήλων, καθώς αυτές μπορούν να βοηθήσουν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων κατά τη διαδικασία αξιολόγησης που θα πραγματοποιηθεί μετέπειτα.

Οι ανωτέρω παρατηρήσεις μπορεί να αφορούν ποιοτικά στοιχεία, όπως για παράδειγμα οι απόψεις, τα συναισθήματα και η στάση του εργατικού δυναμικού εντός του Οργανισμού ή της επιχείρησης. Η δε συλλογή τους εκ μέρους των εκπαιδευτών μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την παρατήρηση της συμπεριφοράς του προσωπικού εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Εκτός των ποιοτικών στοιχείων, οι εν λόγω παρατηρήσεις μπορεί να αφορούν και ποσοτικά στοιχεία, τα οποία δύναται να συλλεχθούν μέσα από την διενέργεια διαφόρων τεστ που διενεργούνται σε πρακτικό επίπεδο.

Η αξιολόγηση, λοιπόν, της εκπαιδευτικής διαδικασίας που επιλέχθηκε και τελικώς εφαρμόστηκε από τον Οργανισμό ή την επιχείρηση είναι η διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας συλλέγονται και εν συνεχεία αποκωδικοποιούνται δεδομένα αναφορικά με τα αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού.

Ωστόσο, η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων καθίσταται σε ορισμένες περιπτώσεις ιδιαιτέρως δυσχερής, ιδίως όταν οι στόχοι που έχουν τεθεί κατά τον σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας τυγχάνουν μη μετρήσιμοι. Επιπλέον, παρόμοιες δυσχέρειες παρουσιάζονται κατά τις περιπτώσεις που είτε είναι δύσκολος ο υπολογισμός της απόδοσης του εργατικού δυναμικού, είτε τα αποτελέσματα την εκπαίδευσης του προσωπικού ενδεχομένως εμφανίζονται σε μακροχρόνιο ορίζονται (Τερζίδης, 2004).

Για τον λόγο αυτό, η διαδικασία αξιολόγησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας που υιοθετήθηκε και εφαρμόστηκε από έναν Οργανισμό ή μία επιχείρηση πρέπει να πραγματοποιείται σε δύο χρονικές περιόδους. Συγκεκριμένα, η εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να αξιολογείται τόσο αμέσως μετά την ολοκλήρωσή της, καθώς με τον τρόπο αυτό εξάγονται τα πρώτα χρήσιμα συμπεράσματα αυτής, όσο και σε μεταγενέστερο χρόνο, προκειμένου να επιβεβαιωθεί η ορθότητα των πρώτων στοιχείων και συμπερασμάτων που εξήχθησαν.

3.6 Εργασιακή Ικανοποίηση

Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες στο παρελθόν για να υπάρξει ένας ορισμός της ικανοποίησης των ανθρώπων στο πλαίσιο της εργασίας τους, όμως κανένας μέχρι στιγμής δεν είναι ολικά αποδεκτός (Μπρούζος, 2004). Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού γίνεται αντιληπτή μέσα από τις ψυχολογικές και τις περιβαλλοντικές συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις που επικρατούν μεταξύ των συναδέλφων, τα μισθολογικά κριτήρια, τα αποτελέσματα που επιφέρει στην δουλειά του, καθώς και την αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλει ο κάθε εργαζόμενος από τους υφιστάμενους τους. Όλα τα παραπάνω συμβάλουν στην ικανοποίηση ή όχι που έχει ο κάθε εργαζόμενος στην εργασία του.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί εδώ και πολλές δεκαετίες, υπάρχει μεγάλη συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 30', ο Hawthorne μελέτησε την σχέση που υπάρχει μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και των πεποιθήσεων τους («στάση απέναντι στην εργασία»). Υπάρχουν πολλά μοντέλα που εξηγούν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, ο Judgmental (2006), διαπίστωσε ότι υπάρχουν πέντε διαφορετικά μοντέλα ικανοποίησης και απόδοσης και δύο μοντέλα που αποδεικνύουν ότι η σχέση αυτή των δύο εννοιών είναι ψευδής αλλά δεν θα αναλυθούν περαιτέρω.

Από τα πέντε αυτά μοντέλα που καθορίστηκαν ως εμπειρικά, τα τρία μοντέλα περιλαμβάνουν έμμεση αιτιακή σχέση απόδοσης και ικανοποίησης:

- Ικανοποίηση που προκαλεί απόδοση.
- Απόδοση που προκαλεί ικανοποίηση.
- Αμοιβαία αιτιώδης σχέση μεταξύ των δύο.

Πέρα από αυτά τα τρία μοντέλα που έχουν έμμεση αιτιακή σχέση ικανοποίησης και απόδοσης, υπάρχουν και άλλα δύο, τα οποία θεωρούνται εναλλακτικά και οφείλουν τη σχέση των δύο εννοιών και σε εξωγενείς μεταβλητές. Σύμφωνα με τα δύο αυτά μοντέλα, η σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ των εννοιών μπορεί να είναι πλασματική, ή να οφείλεται σε διάφορους μεταβλητές που μπορεί να μετασχηματίζονται. Με άλλα λόγια, υποστηρίζουν ότι η σχέση μπορεί να υφίσταται λόγω κοινών αιτιών ικανοποίησης και απόδοσης και όχι σε κάποιο αιτιολογικό μηχανισμό.

Οι Fishbein και Aizen (1975) λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι η ικανοποίηση προκαλεί απόδοση, υποστήριξαν ότι εάν κάποιος έχει θετική ή αρνητική στάση συμπεριφοράς απέναντι σε κάτι, τότε υιοθετεί αυτόματα αυτή τη συμπεριφορά, μέσω προθέσεων συμπεριφοράς. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές τονίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με τις εργασιακές συμπεριφορές, οι οποίες εν τέλει μετριούνται ως την απόδοση των εργαζομένων.

Είναι όμως και πολύ πιθανό, μερικοί εργαζόμενοι να έχουν διαφορετική στάση στη δουλειά τους, συγκριτικά με τις συμπεριφορές που δείχνουν σε μια συγκεκριμένη εργασία. Παραδείγματος χάρη, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι πλήρως ικανοποιημένος από τη δουλειά του, αλλά μπορεί να δυσαρεστηθεί όταν του αναθέσουν μια εργασία να εκτελέσει, που δεν του αρέσει. Σε μια τέτοια περίπτωση, η αξιολόγηση απόδοσης του εργαζομένου θα ήταν χαμηλή, διότι θα βασιζόταν σε αυτή τη μία εργασία όπου ο εργαζόμενος θα είχε άλλη συμπεριφορά από την συνηθισμένη και παρόλο που η γενική στάση και συμπεριφορά του είναι θετική.

Υπάρχουν και συμπεριφορές όπου αφορούν μια στάση που οδηγούν σε προθέσεις εκτέλεσης και έπειτα σε πραγματική απόδοση συμπεριφοράς. Εάν η ικανοποίηση από την εργασία δεν συνάδει με συμπεριφορές απόδοσης, τότε η στάση δεν θα έχει ως αποτέλεσμα τέτοιες συμπεριφορές. Παραδείγματος χάρη, ένας εργαζόμενος ενώ έχει χαμηλές επιδόσεις στην εργασία του, μπορεί να είναι πολύ ικανοποιημένος από τη δουλειά του, διότι έχει εξωστρεφή χαρακτήρα και απολαμβάνει την εργασία του μόνο και μόνο επειδή αλληλοεπιδράει με άλλα άτομα. Έτσι, η στάση του εργαζομένου βασίζεται στην κοινωνική πλευρά της εργασίας και όχι στην αποδοτικότητά της, άρα και η ικανοποίηση από τη δουλειά του δεν θα έχει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

3.7 Αυτό-αποτελεσματικότητα

Υπάρχουν τέσσερις σημαντικές πηγές αυτό-αποτελεσματικότητας, οι οποίες προέρχονται από την αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στη πίστη και στην δυσπιστία που έχει ο εαυτός μας (Bandura, 1997). Από τη μία πλευρά υπάρχει η επιτυχία που έχει άμεση επιρροή από τον τρόπο που σκεφτόμαστε τον εαυτό μας και ενισχύει την εμπιστοσύνη μας σε αυτόν και από την άλλη η αποτυχία έχει ακριβώς τις αντίθετες επιπτώσεις, δηλαδή ενισχύει τις αμφιβολίες για τον εαυτό μας και μειώνει την αυτοπεποίθησή μας. Για αυτόν το λόγο, οι άνθρωποι που έχουν περάσει αποτυχίες και εμπόδια στην εργασία τους, καταφέρνουν να ορθοποδήσουν και να προσπαθήσουν

για κάτι καλύτερο. Αυτά τα άτομα λοιπόν, χαρακτηρίζονται ως άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τον Bandura, υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές μεταβλητές στο χώρο εργασίας, όπου συνυπάρχουν άνθρωποι και με υψηλή αλλά και με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα. Οι μεταβλητές αυτές είναι:

Επιτυχία

Όταν ένας άνθρωπος είναι σε ένα ευχάριστο χώρο εργασίας και έχει υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, τότε υπάρχει θετική παρακίνηση από τους υπόλοιπους και είναι πολύ πιθανό να έχει επιτυχία ως εργαζόμενος.

Αποτυχία

Όταν από την άλλη πλευρά, ένας άνθρωπος βρίσκεται σε έναν χώρο εργασίας που το κλίμα είναι αρνητικό, καθώς και έχει χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, τότε είναι πιθανό η ψυχολογία του να είναι πεσμένη όταν αρχίσει να βιώνει αποτυχίες.

Απάθεια

Όταν ο χώρος εργασίας έχει θετικό κλίμα, αλλά το άτομο έχει χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, τότε είναι πολύ πιθανό να υπάρξει σύνδρομο κατωτερότητας του ατόμου και να νιώθει ότι οι προσπάθειες του δεν εκτιμώνται από τους άλλους.

Μεγιστοποίηση της προσπάθειας

Από την άλλη, εάν ένα άτομο έχει υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα σ' ένα εργασιακό περιβάλλον με θετικό κλίμα, τότε είναι πολύ πιθανό να έχει θετικά αποτελέσματα στη δουλειά του.

Όπως επισήμανε ο Bandura, η αυτό-αποτελεσματικότητα συμβάλει θετικά στην ανθρώπινη ευημερία και τονίζει ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται αποτελεσματικά ακόμη και όταν λείπει η αυτό-αποτελεσματικότητα. Μέσω της αυτό-αποτελεσματικότητας επίσης, υπάρχει προσωπική ανάπτυξη, αυξάνονται οι γνωστικές ικανότητες και ενισχύονται οι οργανωτικές ικανότητες (Cervone, 2003).

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αποτελεσματικότητα στη δουλειά μας, διότι αποτελεί το βασικό στοιχείο επιτυχίας και βοηθάει στο να αντιμετωπίζει κάποιος τη δουλειά του με θετικότητα, καθώς και στο να μην διαθέτει κάποιος αμφιβολίες για τον εαυτό του. Είναι λοιπόν καίριας σημασίας να ζει κάποιος σε υποκειμενική πραγματικότητα και να έχει αισιόδοξες στάσεις στη ζωή του. Για να αναπτύξει κάποιος το στοιχείο της αυτό-αποτελεσματικότητας, θα πρέπει να:

1. Αξιολογεί τις ικανότητες του, πετυχαίνοντας θετικά αποτελέσματα στο περιβάλλον εργασίας τους.
2. Αξιολογεί τις ικανότητες του, συμμετέχοντας σε θετικές ενέργειες, όπου θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα.

Σημαντικό επίσης είναι στην πρόσληψη των εργαζομένων από μια επιχείρηση ή ενός Οργανισμού, να ελεγχθεί η παραγωγικότητα των υποψηφίων. Εφόσον οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, μπορούν να επιτύχουν υψηλότερη παραγωγικότητα, ποιοτικότερη αλληλεπίδραση και επικοινωνία με τους συναδέλφους, καθώς και υψηλότερο επίπεδο παραγωγής, τότε τι πιο λογικό από τις επιχειρήσεις ή τους Οργανισμούς να θέλουν τέτοια άτομα στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Σύμφωνα με τον Kanter (2006), για να επιτευχθούν τα παραπάνω θα πρέπει να υπάρχουν:

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Προκειμένου οι Οργανισμοί / Επιχειρήσεις να αυξήσουν την αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, μπορούν να τους επιμορφώσουν με εξειδικευμένα προγράμματα/ σεμινάρια, τα οποία θα εστιάζουν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος εργασίας και θα τους παρέχουν ευκαιρίες για να αποκτήσουν ισχυρή αυτοαντίληψη.

Συστηματική αυτοδιαχείριση

Είναι σημαντικό οι ηγέτες των ομάδων που υπάρχουν σε μια επιχείρηση ή ένα Οργανισμού, να θέτουν στόχους που μπορούν σε λογικά πλαίσια να πραγματοποιηθούν και να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκφράζουν τις σκέψεις τους και τις απόψεις τους, έτσι ώστε να διαχειρίζονται σωστά τον χρόνο εργασίας τους και να ενισχυθεί η αυτό-αποτελεσματικότητά τους.

Περιβάλλον

Όταν υπάρχει ένα περιβάλλον εργασίας με θετικό κλίμα, όπου οι εργαζόμενοι αλληλοϋποστηρίζονται, αλληλοβοηθούνται και αποδέχονται κάθε είδους κριτική με υπευθυνότητα και θετικότητα, τότε είναι δεδομένο ότι θα υπάρξει υψηλός δείκτης αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Επιπλέον, ο Bandura (1993) υποστηρίζει ότι όταν ένας άνθρωπος βρεθεί σε μια κατάσταση που θεωρεί ότι είναι πολύ δύσκολο να την αντιμετωπίσει, τότε έχει τη τάση να την αποφεύγει παρά να εμπλακεί. Με αυτή τους τη στάση, χάνουν κάθε ευκαιρία να αντιμετωπίσουν τους φόβους τους. Από την άλλη μεριά, οι άνθρωποι όπου εμπλέκονται σε μια τέτοια δύσκολη κατάσταση και εμμένουν μέχρι να την αντιμετωπίσουν, αυτοί οι άνθρωποι δείχνουν σημάδια αυτό-βελτίωσης και αυτό-ανάπτυξης.

Ωστόσο, το να προσδοκάει κάποιος την αυτό-αποτελεσματικότητα, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα κατακτήσει και το επιθυμητό αποτέλεσμα, διότι χρειάζονται οι κατάλληλες ικανότητες και τα κατάλληλα κίνητρα (Bandura, 1993). Εάν όμως υπάρξει ο συνδυασμός αυτών, τότε οι προσδοκίες για να υπάρξει αυτό-αποτελεσματικότητα είναι μεγαλύτερες και έτσι ότι πρόβλημα και να έρθει στη ζωή τους, θα είναι έτοιμοι να το αντιμετωπίσουν.

Ο Bandura, σύμφωνα με το μοντέλο της παγκόσμιας αυτό-αποτελεσματικότητας, προτείνει για κύριες πηγές τις ακόλουθες:

Επιτεύγματα απόδοσής

Οι καταστάσεις και οι εμπειρίες που έχει βιώσει ένας άνθρωπος σε προηγούμενες αναζητήσεις εργασίας. Έχοντας αναζητήσει εργασία μεγάλο χρονικό διάστημα, αναπτύσσονται οι δεξιότητες του ανθρώπου ως προς αυτό το κομμάτι και εμφανίζει πρόοδο ως προς την αναζήτησή του.

Λεκτική Πειθώ

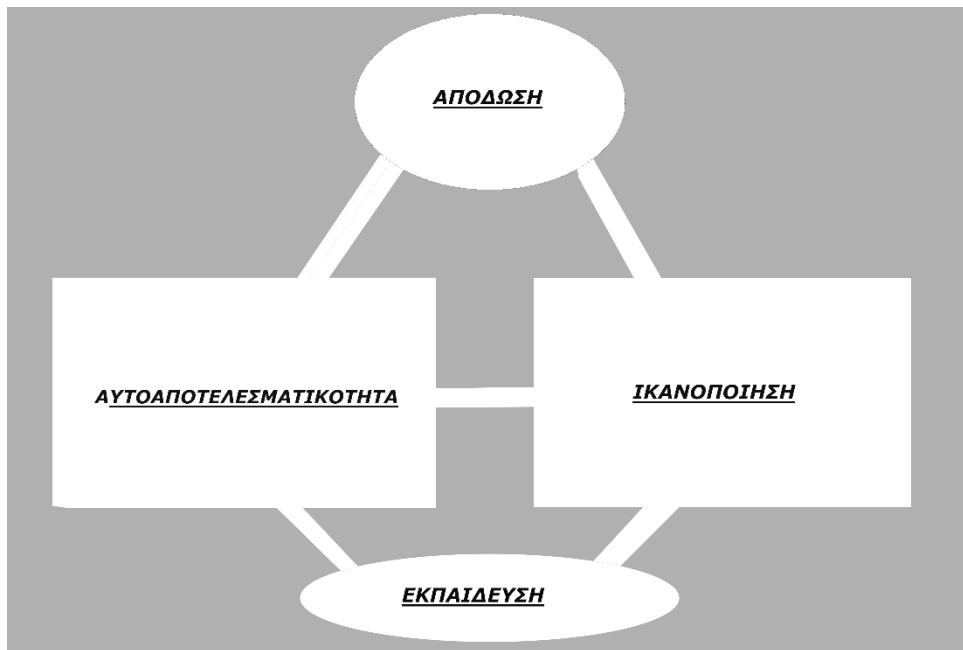
Η λεκτική πειθώ είναι ουσιαστικά η ενθάρρυνση και η υποστήριξη που βιώνει ένας άνθρωπος στην εργασία του από τον υφιστάμενο του/ εκπαιδευτή του.

Εφικτή εμπειρία/ μάθηση/ μοντελοποίηση

Οι συμβουλές και οι παρατηρήσεις που δέχεται ένας άνθρωπος από άλλα άτομα που ασχολούνται με την αναζήτηση εργασίας.

Φυσιολογική κατάσταση

Η συναισθηματική διέγερση που προκύπτει από την προσωπική εμπειρία. Συνήθως, όταν ένας άνθρωπος παρουσιάζει άγχος, αυτό συνδέεται με τη συμπεριφορά του, τη δύναμή του και τις πεποιθήσεις του για αυτό-αποτελεσματικότητα. Για αυτό το λόγο έχει παρατηρηθεί ότι όσο υψηλότερη είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα, τόσο λιγότερο άγχος διαθέτουν οι άνθρωποι και το αντίθετο.



Πηγή: Bandura, 1993

Διάγραμμα 3.1: Κύκλος της αποτελεσματικής εκπαίδευσης

Στο Διάγραμμα 3.1 απεικονίζεται ο κύκλος που υπάρχει σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, για να αποδώσει κάποιος θα πρέπει αντίστοιχα να έχει αυτό-αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση, για να έχει αυτό-αποτελεσματικότητα θα πρέπει να αποδίδει, να ικανοποιείται και να εκπαιδεύεται, για να έχει ικανοποίηση θα πρέπει επίσης να αποδίδει, να εκπαιδεύεται και να έχει αυτό-αποτελεσματικότητα και τέλος, για να εκπαιδευτεί θα πρέπει να έχει αυτό-αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση.

3.8 Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύθηκε η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού μιας επιχείρησης η ενός Οργανισμού, ιδιαίτερα τη σημερινή εποχή. Πιο συγκεκριμένα, λόγω των

αυξημένων αλλαγών της κοινωνίας και της τεχνολογίας, είναι άκρως απαραίτητο μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός να διαθέτει καταρτισμένο προσωπικό, ώστε να αντιμετωπίζει καταλληλότερα τον ανταγωνισμό.

Πιο αναλυτικά, όσο πιο εκπαιδευμένο προσωπικό διαθέτει μια επιχείρηση ή ένας Οργανισμός, τόσο πιο μεγάλη απόδοση έχει ως προς τους στόχους και τα αποτελέσματά του. Έτσι, αποκτά προβάδισμα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό και μεγαλύτερες πιθανότητες να διατηρηθεί μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην αγορά.

Η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού έχει όπως παρατηρήθηκε παραπάνω πάρα πολλά οφέλη, όπως είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, η ανύψωση ηθικού, η μειωμένη επίβλεψη, η μείωση ατυχημάτων, η αυξημένη σταθερότητα και ευελιξία, η αυξημένη ελαστικότητα ως εργοδότης, η αυξημένη αφοσίωση του προσωπικού και η ανάπτυξη κουλτούρας εστιασμένης στην βελτίωση της απόδοσης.

Επιπλέον, κάθε Οργανισμός επενδύοντας στη εκπαιδευτική διαδικασία του εργατικού δυναμικού, στοχεύει μεταξύ άλλων στη διεύρυνση των γνώσεων και στην απόκτηση νέων ικανοτήτων, στη διαμόρφωση μόρφωσης, στην εκμάθηση του τρόπου απόκτησης, διαχείρισης, ανάλυσης και προώθησης πληροφοριών, στην εκμάθηση του τρόπου διαχείρισης ιδιαίτερα δύσκολων καταστάσεων καθώς και στη υιοθέτηση τρόπων για την επίλυση τους και στην ευκολότερη προσαρμογή του εργατικού δυναμικού, κατά το χρόνο ανάληψης των νέων καθηκόντων του.

Στη συνέχεια, δόθηκε έμφαση στις μεθόδους που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός, ώστε να εκπαιδεύσει το προσωπικό του οι οποίοι είναι η Εκπαίδευση μέσω της καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching), η επίδειξη (Denonstration), η εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring), η εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης (Internships), οι διαλέξεις, τα σεμινάρια και τα εργαστήρια (Seminars), η μελέτη περίπτωσης (Case Study), τα επιχειρηματικά παιχνίδια (business games), οι ασκήσεις ρόλων (Role playing) και η προσομοίωση (Simulation).

Σημαντικό ρόλο επίσης στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή ενός Οργανισμού, παίζει η αξιολόγηση, διότι μέσω αυτής, διαπιστώνεται εάν οι αρχικοί στόχοι που έχουν τεθεί υλοποιούνται. Μέσω της αξιολόγησης επίσης, εντοπίζονται τυχόν παρεκκλίσεις, προβλήματα

και λάθη τα οποία βοηθούν τον Οργανισμό/ Επιχείρηση να προβεί σε άμεσες αλλαγές που θα εφαρμοστούν στο μέλλον.

Επιπλέον, μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση, συμπεραίνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των εργαζομένων, οι ηγέτες κάνουν αποσαφήνιση της αποστολής και των στόχων στους εργαζομένους και στην συνέχεια επιβραβεύουν το προσωπικό για τους στόχους που έχουν επιτευχθεί και έτσι υπάρχει θετική συμβολή στον τρόπο με τον οποίο αισθάνεται ο εργαζόμενος για την εργασία του.

Τέλος, στο τελευταίο υπό-κεφάλαιο τονίστηκε η σημασία της αυτό-αποτελεσματικότητας που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος. Είναι αναμφίβολο ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα επηρεάζει την γνωστική ικανότητα, αποτελεί την βάση των ανθρώπινων κινήτρων, ενισχύει τις οργανωτικές ικανότητες και αλλάζει τις συναισθηματικές εμπειρίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ο σχεδιασμός της έρευνας, τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τη διεκπεραίωση της, τα στατιστικά κριτήρια που επιλέχθηκαν, το δείγμα που επιλέχθηκε για να μελετηθεί, καθώς και τα αποτελέσματα που εξάχθηκαν από αυτή.

Αρχικά, θα πρέπει να τονιστεί η σημασία της αυτό-αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων σε έναν Οργανισμό ή μια επιχείρηση. Όσο πιο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους, τόσο πιο αποδοτικοί είναι. Έτσι, η παρούσα διπλωματική εργασία διενεργήθηκε με βασικό στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και του στυλ Ηγεσίας και της αυτό-αποτελεσματικότητας.

Οι εννοιολογικοί ορισμοί των ερευνητικών μεταβλητών που εξετάζονται στο πλαίσιο της παρούσας ερευνητικής εργασίας και προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα, ορίζονται ως ακολούθως:

- **Στυλ Ηγεσίας**
- **Ικανοποίηση Εργαζομένων**
- **Αυτό-αποτελεσματικότητα**

Είναι σημαντικό να προκύψει από την έρευνα το στυλ Ηγεσίας που επικρατεί στις σχολικές μονάδες και κατά πόσο αυτό επιδρά στην ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και στην αυτό-αποτελεσματικότητά τους.

Συνεπώς, μέσα από την έρευνα που διεξήχθη διαμοιράζοντας ερωτηματολόγια σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, προέκυψαν τα ακόλουθα τρία ερευνητικά ερωτήματα:

Ερευνητικό ερώτημα 1: Πως αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί το στυλ Ηγεσίας της εκπαιδευτικής μονάδας στην οποία εργάζονται;

Υπό-ερώτημα 1: Σχετίζεται η βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα με τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν το στυλ ηγεσίας;

Υπό-ερώτημα 2: Επηρεάζει το φύλο των συμμετεχόντων, στο στυλ Ηγεσίας που αξιολογούν ότι επικρατεί στη σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται;

Ερευνητικό ερώτημα 2: Επηρεάζει το στυλ Ηγεσίας την ικανοποίηση των εργαζομένων;

Ερευνητικό ερώτημα 3: Επηρεάζει το στυλ Ηγεσίας την αυτό-αποτελεσματικότητα;

4.2 Σχεδιασμός της έρευνας

Κατά το σχεδιασμό της ερευνητικής διαδικασίας αποφασίστηκε ότι η έρευνα θα έχει τη μορφή βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Επομένως, στο πρώτο μέρος της διπλωματικής εργασίας, αναλύθηκαν οι βασικές έννοιες της Ηγεσίας και Προσωπικότητας, επικεντρώνοντας την ανάλυση κυρίως στα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός Ηγέτη, τη σημασία της σταθερότητας, τους στόχους της Ηγεσίας και των διαστάσεων της Προσωπικότητας και στη σημασία των Γενετικών παραγόντων που επηρεάζουν την Ηγεσία. Στη συνέχεια, έγινε αναφορά στους τύπους Ηγεσίας που υπάρχουν καθώς και στην Ηγετική Συμπεριφορά.

Αναφέρθηκαν επίσης στη παρούσα διπλωματική εργασία κλασικές προσεγγίσεις στη μελέτη της Ηγετικής Συμπεριφοράς και στα στυλ Ηγεσίας και έγινε ανάλυση των διαφόρων τύπων Ηγεσίας που υπάρχουν. Τέλος, μεγάλη έμφαση δόθηκε στην σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού, ώστε να υπάρχει ικανοποίηση και αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Αναπτύχθηκαν τα οφέλη που υπάρχουν να εκπαιδεύεται το προσωπικό, οι στόχοι που τίθενται για την ανάπτυξη τους, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την εκπαίδευση τους, η σημασία της αξιολόγησης, καθώς και η απόδοση τους όταν υπάρχει ικανοποίηση και αυτό-αποτελεσματικότητα.

Στη συνέχεια, σχεδιάστηκε και διαμοιράστηκε ερωτηματολόγιο σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι εργάζονται σε σχολεία της Ελλάδας. Οι εκπαιδευτικοί κλήθηκαν να απαντήσουν στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Πως αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί το στυλ Ηγεσίας της εκπαιδευτικής μονάδας στην οποία εργάζονται;
2. Επηρεάζει το στυλ Ηγεσίας την ικανοποίηση των εργαζομένων;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του στυλ Ηγεσίας και της αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων;

Για την ανάλυση της έρευνας έγινε χρήση ποσοτικών δεδομένων που αναλύονται με την μέθοδο της επαγωγικής στατιστικής, τα οποία αξιοποιήθηκαν για την ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων. Στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η ανίχνευση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν την εξέλιξη του υπό μελέτη φαινομένου.

Τα βήματα που ακολουθήθηκαν για τη διεκπεραίωση της έρευνας είναι τα εξής:

- Βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικών πυλώνων της έρευνας
- Ανάπτυξη ερωτηματολογίου με σκοπό τη μέτρηση των επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων
- Ανάλυση δεδομένων με τη χρήση των κατάλληλων στατιστικών κριτηρίων
- Σχεδιασμός και εξαγωγή συμπερασμάτων των ευρημάτων της έρευνας και αναφορά προτάσεων για περαιτέρω έρευνα

Πιο αναλυτικά, η παρούσα διπλωματική εργασία σχεδιάστηκε για να μελετήσει τον ρόλο που μπορεί να έχει ένα στυλ Ηγεσίας στην ικανοποίηση και αυτό-αποτελεσματικότητα στο εκπαιδευτικό προσωπικό. Για αυτό το σκοπό, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που στο πρώτο μέρος του περιείχε δημογραφικές ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, βαθμίδα εκπαίδευσης και έτη προϋπηρεσίας) και στο δεύτερο μέρος του συμπεριλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με το στυλ Ηγεσίας που έχουν στον εργασιακό τους χώρο και κατά πόσο αυτό τους είναι χρήσιμο, βοηθητικό και αποδοτικό.

Γίνεται μνεία ότι, το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε μέσω e-mail και μέσω άλλων κοινωνικών

δικτύων σε διαφόρους εκπαιδευτικούς σε όλη την Ελλάδα, όπου συνοδευόταν και από μία επιστολή που εξηγούσε το σκοπό της διπλωματικής εργασίας και έρευνας, τον φορέα υλοποίησης της και η εξασφάλιση της ανωνυμίας των ανθρώπων που θα το συμπλήρωναν. Το ερωτηματολόγιο είχε 25 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, όπου οι ερωτήσεις του ήταν δομημένες με βάση τη γνωστή κλίμακα Likert, όπου το 1 είναι η απόλυτη διαφωνία και το 5 η απόλυτη συμφωνία με το εκάστοτε ερώτημα. Τέλος, τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων τα συλλέξαμε σε έναν πίνακα δεδομένων στο excel, όπου εν συνέχεια αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS, κατά το οποίο οι μεταβλητές που συλλέξαμε εντοπίστηκαν ως ποσοτικές.

Προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα για την εν λόγω έρευνα, αναπτύχθηκε και διαμοιράστηκε σε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ένα ερωτηματολόγιο. Όσον αφορά την ανάλυση των δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν με την παραπάνω διαδικασία, αξιοποιήθηκαν τα κάτωθι στατιστικά κριτήρια:

- 1) Συντελεστής α του Cronbach
- 2) Chi Square Test
- 3) Crosstabulation
- 4) Descriptives
- 5) Kruskal
- 6) Kruskal Wallis - Test

Το δείγμα της εν λόγω έρευνας αποτελείται από 109 εκπαιδευτικούς, οι οποίοι εργάζονται στην πρωτοβάθμια και τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα. Το δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας. Στην κατεύθυνση, λοιπόν, αυτή στάλθηκαν με τυχαίο τρόπο συνολικά -109- ερωτηματολόγια μέσω e-mail σε εργαζομένους, είτε αυτοί απασχολούνται σ' έναν δημόσιο ή μη σχολείο, προσπαθώντας με τον τρόπο αυτό το δείγμα της έρευνας μας να είναι όσο πιο αντιπροσωπευτικό γίνεται. Με άλλα λόγια, η παρούσα έρευνα διεξήχθη χωρίς κανέναν περιορισμό ως προς το δείγμα από το Προσωπικό που θα μελετηθεί.

Πρέπει να τονιστεί ότι, το ποσοστό συμμετοχής των ερωτηθέντων ήταν ιδιαίτερος υψηλό, δεδομένου ότι η συμμετοχή τους στην διενεργηθείσα έρευνα δεν ήταν υποχρεωτική. Συγκεκριμένα, από τα συνολικά -109- ερωτηματολόγια που στάλθηκαν, υποβλήθηκαν από τους συμμετέχοντες και τα -109- ερωτηματολόγια, δείγμα του σπουδαίου ρόλου και της μεγάλης σημασίας που δίνουν στην ικανοποίηση και αυτό-αποτελεσματικότητα οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι, δηλαδή οι εργαζόμενοι.

4.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στο παρόν υπό-κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων που συλλέχθηκαν από το διαμοιρασμό των ερωτηματολογίων κατά την ερευνητική διαδικασία και απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα. Αρχικά, εξετάζουμε την αξιοπιστία των εργαλείων για τη συλλογή των δεδομένων και μετέπειτα διερευνούμε την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών. Οι μετρήσεις έγιναν με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης για κοινωνικές επιστήμες SPSS.

Πίνακας 4.1: Έλεγχος Cronbach α για το ερωτηματολόγιο

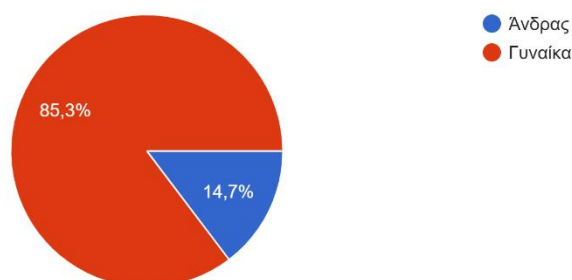
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,728	22

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων που διαμοιράστηκαν στους εκπαιδευόμενους με τον έλεγχο Cronbach α για να διαπιστώσουμε την αξιοπιστία του εργαλείου που χρησιμοποιήσαμε. Ο συντελεστής α του Cronbach έχει εύρος τιμών από 0 ως 1. Όσο πιο κοντά είναι η τιμή του στο 1, τόσο πιο αξιόπιστο θεωρείται ένα εργαλείο. Οι George και Mallery (2003) όρισαν το πόσο αξιόπιστο είναι ένα μέτρο με βάση τη τιμή του συντελεστή α του Cronbach. 4 95 Τιμή Cronbach's alpha Αξιοπιστία μέτρου $\alpha < 0,5$ μη αποδεκτή $0,6 > \alpha > 0,5$ ανεπαρκής $0,7 > \alpha > 0,6$ αμφισβητήσιμη $0,8 > \alpha > 0,7$ αποδεκτή $0,9 > \alpha > 0,8$ καλή $\alpha > 0,9$ εξαιρετική Ωστόσο, καθώς το δείγμα της έρευνας είναι 20 άτομα, αποδεκτές είναι και οι τιμές μεταξύ 0,7 και 0,9.

Από τον Πίνακα 4.1, παρατηρείται ότι ο συντελεστής α του Cronbach πήρε την τιμή 0,728 για το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε στους συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας. Η τιμή είναι αποδεκτή, άρα το ερωτηματολόγιο θεωρείται αξιόπιστο.

Πριν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων για τα ερευνητικά ερωτήματα, παραθέτουμε ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως αυτά αποκτήθηκαν από το ερωτηματολόγιο του εργαλείου google forms.

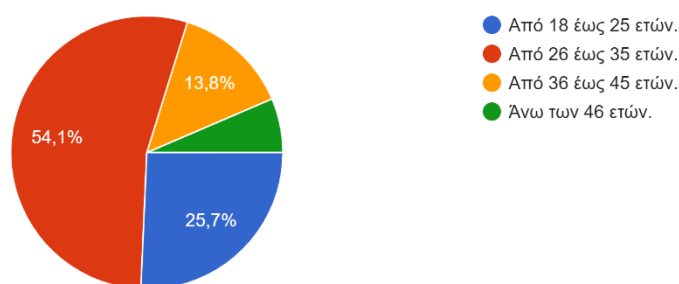
Φύλο
109 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.1: Φύλο των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 4.1 φαίνεται το ποσοστό των ανδρών και των γυναικών του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, το 85,3% ήταν γυναίκες ενώ το 14,7%, άνδρες.

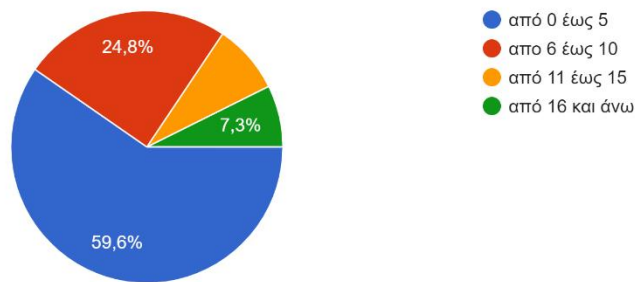
Ηλικία
109 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.2: Ηλικία των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 4.2 φαίνονται οι ηλικίες των συμμετεχόντων. Η πλειοψηφία (54,1%) είναι από 26 έως 35 ετών, έπειτα ακολουθεί το 25,7% που είναι από 18 έως 25 ετών, το 13,8% από 36 έως 45 ετών και οι υπόλοιποι άνω των 46 ετών.

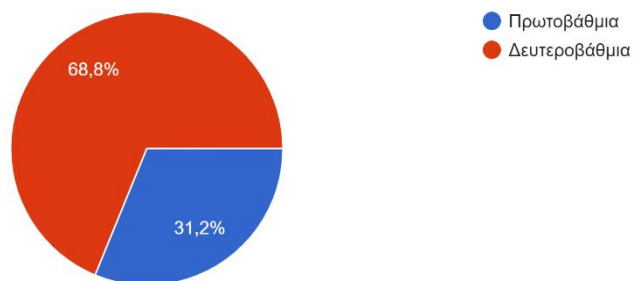
Έτη προϋπηρεσίας;
109 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.3: Έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 4.3 φαίνονται τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων. Το 59,6% έχουν προϋπηρεσία από 0 έως 5 έτη, το 24,8% από 6 έως 10, το 7,3% από 11 έως 15 έτη και το υπόλοιπο ποσοστό της έρευνας από 16 και άνω έτη.

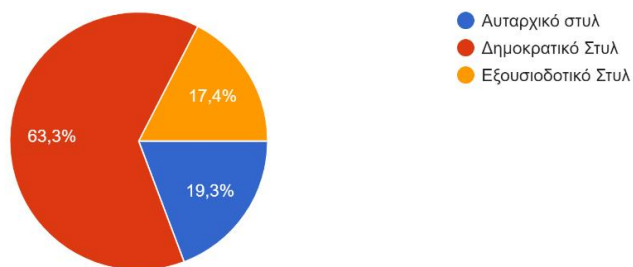
Βαθμίδα εκπαίδευσης
109 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.4: Βαθμίδα Εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

Στο Διάγραμμα 4.4 απεικονίζεται η βαθμίδα εκπαίδευσης των συμμετεχόντων. Το 68,8% εργάζονται στην Δευτεροβάθμια, ενώ το 31,2% στη Πρωτοβάθμια.

Ποιο στυλ ηγεσίας έχει υιοθετήσει ο διευθυντής-ντριά του σχολείου στο οποίο υπηρετείτε:
109 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.5: Στυλ Ηγεσίας

Στο Διάγραμμα 4.5 απεικονίζονται τα ποσοστά των στυλ Ηγεσίας που έχουν υιοθετήσει οι διευθυντές των σχολείων, στα οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες. Το 63,3% έχουν Δημοκρατικό Ηγέτη, το 19,3% Αυταρχικό Ηγέτη και το 17,4% Εξουσιοδοτικό Ηγέτη.

4.4 Έλεγχος Κανονικότητας

Αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος κανονικότητας έτσι ώστε να εξεταστεί εάν οι μεταβλητές ακολουθούν κανονική κατανομή, ώστε να επιλεγθούν τα αντίστοιχα κριτήρια.

Πίνακας 4.2: Έλεγχος Κανονικότητας

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Ηλικία is normal with mean 2,009 and standard deviation 0,81.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Έτη προϋπηρεσίας is normal with mean 1,633 and standard deviation 0,92.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Πόσο ικανοποιημένος είστε με τις συνθήκες εργασίας is normal with mean 3,996 and standard deviation 1,01.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Φιλικές σχέσεις is normal with mean 4,239 and standard deviation 0,95.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Πρόγραμμα επιμόρφωσης ανταποκρίθεται καλύτερα στον ρόλο σας is normal with mean 3,294 and standard deviation 1,42.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Στεβασμός is normal with mean 3,862 and standard deviation 0,96.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Δικαιοσύνη is normal with mean 3,183 and standard deviation 1,06.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Συνθήκες Εργασίας is normal with mean 3,817 and standard deviation 1,15.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Άγχος is normal with mean 2,907 and standard deviation 1,27.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
10	The distribution of Προθεσμίες διακπαρείας is normal with mean 2,944 and standard deviation 1,26.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of Εξωδιδακτικό κοθήκοντα is normal with mean 3,376 and standard deviation 1,17.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of Αυστηρή ιεραρχία is normal with mean 2,506 and standard deviation 1,21.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	,000 ¹	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Lilliefors Corrected

Συμπεραίνεται από τον Πίνακα 4.2 ότι καμία από τις μεταβλητές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, καθώς το $p\text{-value} < 0,05$. Για αυτό τον λόγο χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω τεστ που μετράνε μη κανονικές μεταβλητές.

- 1) Chi Square Test
- 2) Crosstabulation
- 3) Descriptives
- 4) Kruskal
- 5) Kruskal Wallis – Test

4.5 Διατύπωση Υποθέσεων και απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Ερευνητικό ερώτημα 1: Πως αξιολογούν οι εκπαιδευτικοί το στυλ Ηγεσίας της εκπαιδευτικής μονάδας στην οποία εργάζονται;

Για την ενδεδεγμένη εξέταση του ερωτήματος, θα ελεγχθούν τα δύο υπό-ερωτήματα που προκύπτουν από αυτό, όπως έχουν αναφερθεί προηγουμένως, για να οδηγήσουν σε συμπεράσματα. Σχηματίζονται δύο υποθέσεις:

H₀: Είναι η μηδενική υπόθεση, η κύρια υπόθεση. Είναι πάντα η υπόθεση της μη διαφοροποίησης ή της ισότητας.

H₁: Είναι η εναλλακτική υπόθεση. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση μας:

Υπό-ερώτημα 1: Σχετίζεται η βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα με τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούν το στυλ ηγεσίας;

H₀: Η βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες, δεν επηρεάζει το πως αξιολογούν το στυλ Ηγεσίας στη σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται.

H₁: Η βαθμίδα εκπαίδευσης στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες, επηρεάζει το πως αξιολογούν το στυλ Ηγεσίας στη σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται.

Προκειμένου να απαντηθεί το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα, ελέγχθηκαν οι αναμενόμενες συχότητες των δύο μεταβλητών με τη μέθοδο crosstabulation.

*Πίνακας 4.3: Βαθμίδα εκπαίδευσης * Στυλ ηγεσίας Crosstabulation*

			Στυλ ηγεσίας			Total
			Δημοκρατικό Στυλ	Αυταρχικό στυλ	Εξουσιοδοτικό Στυλ	
Βαθμίδα εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια	Count	45	15	14	74
		Expected Count	46,8	14,3	12,9	74,0
	Πρωτοβάθμια	Count	24	6	5	35
		Expected Count	22,2	6,7	6,1	35,0
Total	Count	69	21	19	109	
	Expected Count	69,0	21,0	19,0	109,0	

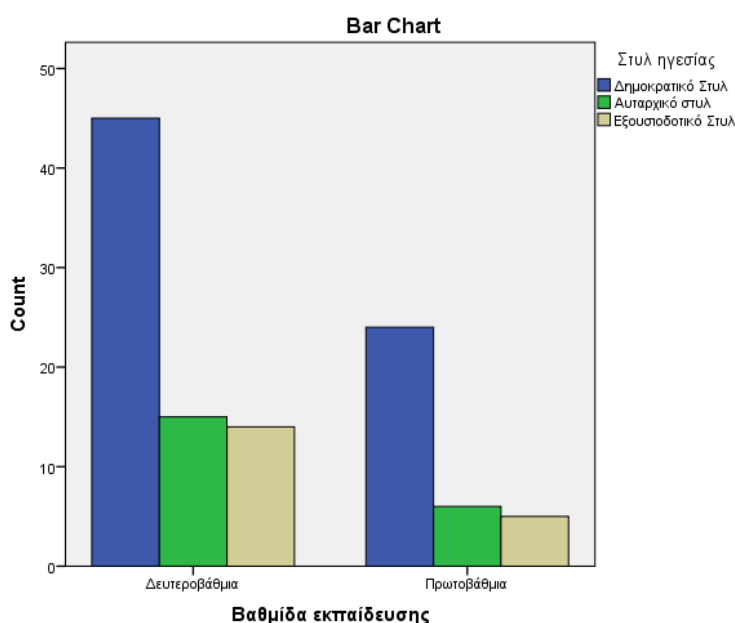
Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.3, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι δύο μεταβλητές μας είναι ανεξάρτητες, δηλαδή δεν επηρεάζει η βαθμίδα εκπαίδευσης το στυλ Ηγεσίας, άρα αποδεχόμαστε την H_0 και απορρίπτουμε την H_1 .

Πίνακας 4.4: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,486 ^a	2	,784
Likelihood Ratio	,468	2	,791
N of Valid Cases	109		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,79.

Ο Πίνακας 4.4 επιβεβαιώνει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των μεταβλητών, καθώς το sig είναι 0,784, δηλαδή μεγαλύτερο του $p=0,05$.



Διάγραμμα 4.6: Bar Chart: Βαθμίδα Εκπαίδευσης / Στυλ Ηγεσίας

Το Διάγραμμα 4.6, δείχνει δύο ανεξάρτητες ομάδες, τη βαθμίδα εκπαίδευσης που ανήκει ο κάθε συμμετέχων και το στυλ Ηγεσίας που επικρατεί στο σχολείο τους.

Υπό-ερώτημα 2: Επηρεάζει το φύλο των συμμετεχόντων, στο στυλ Ηγεσίας που αξιολογούν ότι επικρατεί στη σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται;

H₀: Το φύλο των συμμετεχόντων, δεν επηρεάζει το πως αξιολογούν το στυλ Ηγεσίας στη σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται.

H₁: Το φύλο των συμμετεχόντων, επηρεάζει το πως αξιολογούν το στυλ Ηγεσίας στη σχολική μονάδα στην οποία εργάζονται.

Με παρόμοιο τρόπο απαντήθηκε το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα, ελέγχοντας τις αναμενόμενες συχνότητες των δύο μεταβλητών με τη μέθοδο crosstabulation.

Πίνακας 4.5: Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Φύλο * Στυλ ηγεσίας	109	100,0%	0	0,0%	109	100,0%

*Πίνακας 4.6: Φύλο * Στυλ ηγεσίας Crosstabulation*

			Στυλ ηγεσίας			Total
			Δημοκρατικό Στυλ	Αυταρχικό στυλ	Εξουσιοδοτικό Στυλ	
Φύλο	Ανδρας	Count	9	4	3	16
		Expected Count	10,1	3,1	2,8	16,0
	Γυναίκα	Count	60	17	16	93
		Expected Count	58,9	17,9	16,2	93,0
Total		Count	69	21	19	109
		Expected Count	69,0	21,0	19,0	109,0

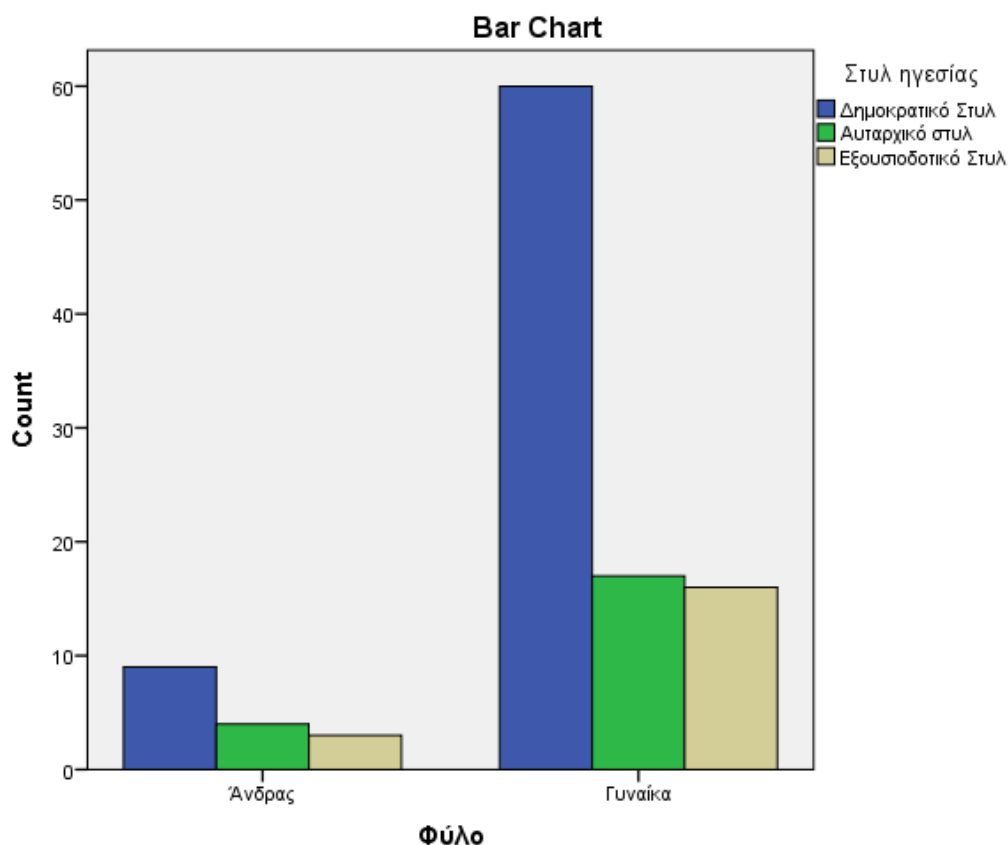
Πίνακας 4.7: Chi-Square Tests

	Value	Df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,486 ^a	2	,784
Likelihood Ratio	,468	2	,791
N of Valid Cases	109		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,79.

Σύμφωνα με τους Πίνακες 4.5, 4.6 και 4.7, το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι δύο μεταβλητές μας είναι ανεξάρτητες, δηλαδή δεν επηρεάζει το φύλο των εκπαιδευτικών το στυλ Ηγεσίας, άρα αποδεχόμαστε την H_0 και απορρίπτουμε την H_1 .

Ο Πίνακας 4.7 επιβεβαιώνει ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των μεταβλητών, καθώς το sig είναι 0,784, δηλαδή μεγαλύτερο του $p=0,05$.



Διάγραμμα 4.7: Bar Chart: Φύλο / Στυλ Ηγεσίας

Το Διάγραμμα 4.7 δείχνει δύο ανεξάρτητες ομάδες, το φύλο του κάθε συμμετέχον και το στυλ Ηγεσίας που επικρατεί στο σχολείο τους.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Επηρεάζει το στυλ Ηγεσίας την ικανοποίηση των εργαζομένων;

Αρχικά, για να δοθούν απαντήσεις στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, δημιουργήθηκε εκ νέου μια μεταβλητή, η οποία ονομάστηκε ικανοποίηση και προκύπτει από το μέσο όρο των ερωτήσεων που μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Για την εξέταση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, διατυπώσαμε τις κάτωθι υποθέσεις:

H₀: δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και του στυλ Ηγεσίας.

H₁: υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και του στυλ Ηγεσίας.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης, εφαρμόστηκε Kruskal test, το οποίο καθορίζει εάν οι διάμεσοι των τριών μεταβλητών μας είναι διαφορετικές.

Πίνακας 4.8: Μέσες τιμές και αποκλίσεις

Descriptives

satisfaction

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					Δημοκρατικό Στυλ	69		
Αυταρχικό στυλ	21	3,6931	,48164	,10510	3,4739	3,9124	2,78	4,44
Εξουσιοδοτικό Στυλ	19	3,9064	,35188	,08073	3,7368	4,0760	3,33	4,44
Total	109	4,0000	,46210	,04426	3,9123	4,0877	2,78	5,00

Στον Πίνακα 4.8 εμφανίζονται οι μέσες τιμές και αποκλίσεις (μέσος όρος, τυπική απόκλιση και τυπικό σφάλμα) που αφορούν τις μεταβλητές του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος.

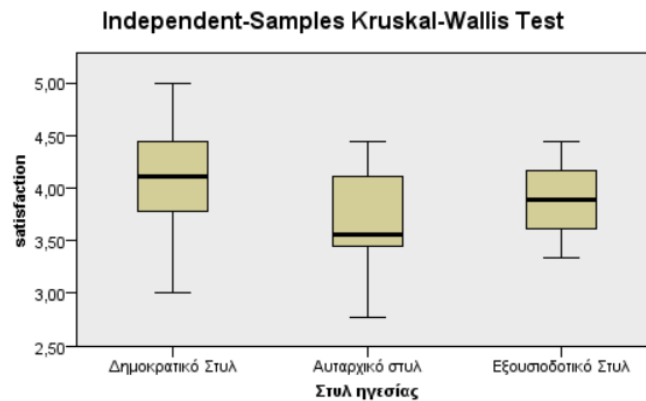
Πίνακας 4.9: Kruskal

Hypothesis Test Summary			
Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1 The distribution of satisfaction is the same across categories of Στυλ ηγεσίας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Από τον Πίνακα 4.9, παρατηρείται ότι το sig παίρνει την τιμή $p=0,01 < 0,05$, άρα απορρίπτουμε την H_0 και αποδεχόμαστε την H_1 . Επομένως, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και του στυλ Ηγεσίας.

Πίνακας 4.10: Kruskal Wallis Test

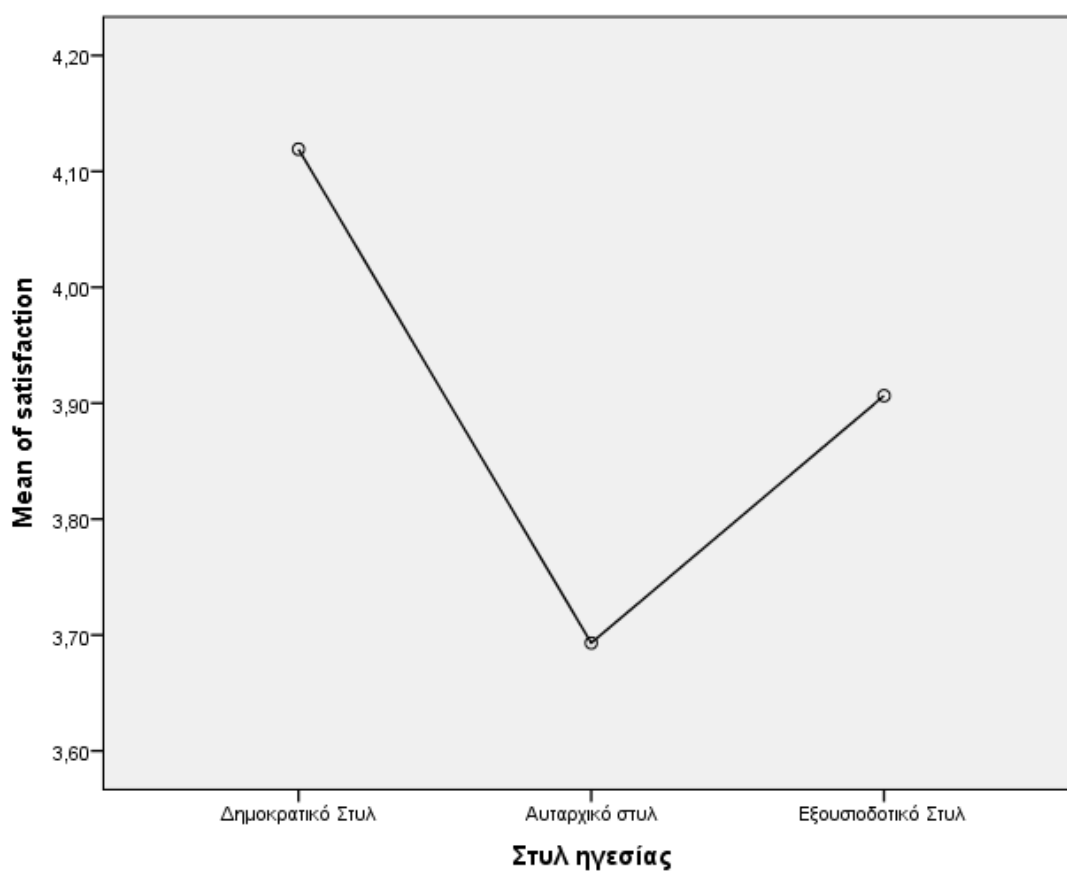


Total N	109
Test Statistic	13,363
Degrees of Freedom	2
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,001

1. The test statistic is adjusted for ties.

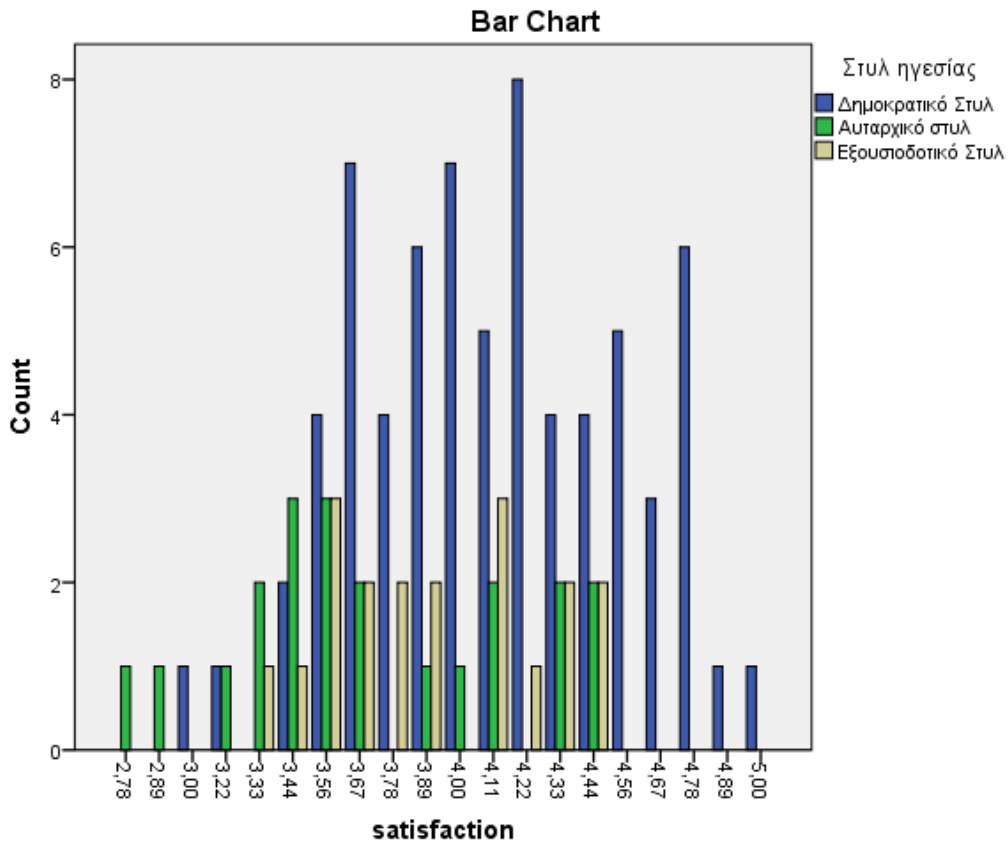
Στα παραπάνω boxplots (Πίνακας 4.10), παρατηρείται ότι ο μέσος όρος στο κάθε γκρουπ μεταβλητών είναι διαφορετικός, που σημαίνει ότι υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων όσο αναφορά την ικανοποίηση και μάλιστα είναι εμφανές ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση

παρατηρείται στο Δημοκρατικό στυλ Ηγεσίας, έπειτα στο εξουσιοδοτικό στυλ με ελάχιστη διαφορά και τέλος στο Αυταρχικό στυλ που δεν παρατηρείται αρκετή ικανοποίηση.



Διάγραμμα 4.8: Στυλ Ηγεσίας/ μ.ο. ικανοποίησης

Στο Διάγραμμα 4.8 διαφαίνεται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων όταν στο σχολείο τους επικρατεί αυταρχικό στυλ, είναι αρκετά χαμηλή σε σχέση με τα δύο υπόλοιπα στυλ. Υπάρχει όμως και μεγάλη διαφορά ανάμεσα σε δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό στυλ, με το πρώτο να επικρατεί στον μέσο όρο ικανοποίησης των εργαζομένων.



Διάγραμμα 4.9: Bar Chart Ικανοποίηση/ Στυλ Ηγεσίας

Στο Διάγραμμα 4.9 επίσης συγκρίνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τα στυλ ηγεσίας.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του στυλ Ηγεσίας και της αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων;

Όπως και στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, έτσι και σε αυτό, για να δοθούν απαντήσεις στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, δημιουργήσαμε εκ νέου μια μεταβλητή την οποία ονομάσαμε αυτό-αποτελεσματικότητα και προκύπτει από το μέσο όρο των ερωτήσεων που μετρούν την απόδοση των εργαζομένων.

Για την εξέταση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος, διατυπώσαμε τις κάτωθι υποθέσεις:

H₀: δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και του στυλ Ηγεσίας.

H₁: υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και του στυλ Ηγεσίας.

Για τον έλεγχο της υπόθεσης, εφαρμόστηκε Kruskal test, το οποίο καθορίζει εάν οι διάμεσοι των τριών μεταβλητών μας είναι διαφορετικές.

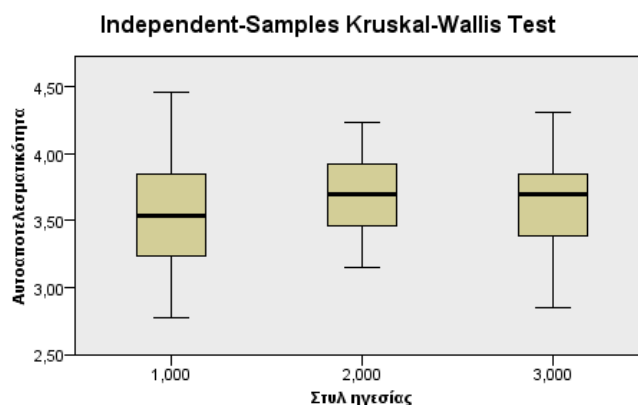
Πίνακας 4.11 : Kruskal Test 3

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of performance is the same across categories of Στυλ ηγεσίας.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,309	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Από τον Πίνακα 4.11, παρατηρείται ότι το sig παίρνει την τιμή $p=0,309 > 0,05$, άρα απορρίπτουμε την H₁ και αποδεχόμαστε την H₀. Επομένως, δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην αυτό-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και του στυλ Ηγεσίας.

Πίνακας 4.12: Independent -Samples Kruskal-Wallis Test



Total N	109
Test Statistic	2,351
Degrees of Freedom	2
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,309

1. The test statistic is adjusted for ties.
2. Multiple comparisons are not performed because the overall test does not show significant differences across samples.

Στα παραπάνω boxplots (Πίνακας 4.12), παρατηρείται ότι ο μέσος όρος στο κάθε γκρουπ μεταβλητών είναι πολύ κοντά, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει τεράστια διαφοροποίηση μεταξύ των ομάδων όσο αναφορά την απόδοση, διαπιστώνοντας ότι όποιο στυλ Ηγεσίας και να επικρατεί στις σχολικές μονάδες, ο μέσος όρος των εργαζομένων αποδίδει με τον ίδιο τρόπο.

4.6 Ανακεφαλαίωση

Ανακεφαλαιώνοντας, από την παρούσα έρευνα προκύπτουν κάποια αποτελέσματα που απαντούν και στα ερευνητικά μας ερωτήματα. Αρχικά, έπειτα από τον έλεγχο που έγινε για κανονικότητα, προκύπτει ότι καμία από τις μεταβλητές δεν ακολουθεί κανονική κατανομή. Έπειτα έγινε χρήση διαφόρων τεστ που είναι σύμφωνα με τη μη κανονική κατανομή και προέκυψαν τα συμπεράσματα των τριών ερευνητικών ερωτημάτων:

Συμπεράσματα 1^ο Ερευνητικού Ερωτήματος

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που έχει τεθεί είναι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών του στυλ Ηγεσίας της εκπαιδευτικής μονάδας στην οποία εργάζονται και κατά πόσο αυτό επηρεάζεται από τη βαθμίδα εκπαίδευσης και το φύλο. Μέσω της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε, τα συμπεράσματα είναι ότι ούτε η βαθμίδα εκπαίδευσης, αλλά ούτε και το φύλο των εκπαιδευτικών επηρεάζει την αξιολόγηση τους ως προς το στυλ Ηγεσίας που επικρατεί στην εκπαιδευτική μονάδα στην οποία εργάζονται.

Συμπεράσματα 2^ο Ερευνητικού Ερωτήματος

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε, κατά την διεξαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του Στυλ Ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Δημιουργήθηκε μια νέα μεταβλητή, η ικανοποίηση, η οποία προέκυψε από τον μέσο όρο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που μετρούσαν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το συμπέρασμα που διεξήχθη ήταν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του Στυλ Ηγεσίας και της ικανοποίησης, δηλαδή οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο ικανοποιημένοι με κάποιο στυλ Ηγεσίας, σε σύγκριση με κάποιο άλλο. Πιο συγκεκριμένα, όταν επικρατεί το Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας, τότε υπάρχει μεγάλη ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ όταν υπάρχει το Αυταρχικό στυλ Ηγεσίας, τότε δεν υπάρχει μεγάλη ικανοποίηση των εργαζομένων. Στη μέση βρίσκεται το Εξουσιοδοτικό Στυλ Ηγεσίας, όπου οι απόψεις δίστανται.

Συμπεράσματα 3^ο Ερευνητικού Ερωτήματος

Τέλος, από το 3^ο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο εστίασε στην συσχέτιση του Στυλ Ηγεσίας με την αυτό-αποτελεσματικότητα, το συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή οι εργαζόμενοι έχουν ή δεν έχουν αυτό-αποτελεσματικότητα, ανεξάρτητα από το Στυλ Ηγεσίας που επικρατεί στην σχολική τους μονάδα.

Ολοκληρώνοντας, το γενικό συμπέρασμα της παρούσας εργασίας που είχε ως θέμα την διερεύνηση της ικανοποίησης των εκπαιδευτικών σε σχέση με το στυλ ηγεσίας της σχολικής τους μονάδας, είναι ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση στις δύο αυτές μεταβλητές και ότι όσο πιο δημοκρατικός είναι ένας Ηγέτης, τόσο πιο ικανοποιημένους εκπαιδευτικούς έχει στο δυναμικό

του. Επιπλέον, με βάση την παρούσα έρευνα, διαπιστώθηκε ότι η αυτό-αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών δεν έχει καμία συσχέτιση με το στυλ Ηγεσίας που επικρατεί στην εκάστοτε σχολική μονάδα. Τέλος, μια πρόταση για περαιτέρω έρευνα είναι να ελεγχθεί η σύνδεση που υπάρχει μεταξύ του Στυλ Ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων. Εάν δηλαδή παίζει ρόλο σε έναν εργαζόμενο το στυλ Ηγεσίας που επικρατεί στο σχολείο του, έτσι ώστε να αποδίδει καλύτερα στα καθήκοντα του.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά είκοσι πέντε -25- ερωτήματα, τα οποία είναι πολλαπλής επιλογής. Επισημαίνεται ότι για τα ερωτήματα του δεύτερου μέρους ακολουθήθηκε η κλίμακα Likert, σύμφωνα με την οποία το «1» εκφράζει την απόλυτη διαφωνία και το «5» την απόλυτη συμφωνία.

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Από 18 έως 25 ετών.
- Από 26 έως 35 ετών.
- Από 36 έως 45 ετών.
- Άνω των 46 ετών.

3. Έτη προϋπηρεσίας;

- από 0 έως 5
- από 6 έως 10
- από 11 έως 15
- από 16 και άνω

4. Βαθμίδα εκπαίδευσης

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια

5. Ποιο στυλ ηγεσίας έχει υιοθετήσει ο διευθυντής-ντρία του σχολείου στο οποίο υπηρετείτε:
- Αυταρχικό στυλ
 - Δημοκρατικό Στυλ
 - Εξουσιοδοτικό Στυλ
6. Πόσο ικανοποιημένος είστε με τις συνθήκες εργασίας;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
7. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
8. Έχετε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης, προκειμένου να ανταποκριθείτε καλύτερα στον ρόλο σας;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ

9. Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;

- (1) – Καθόλου
- (2) - Πολύ λίγο
- (3) – Λίγο
- (4) – Πολύ
- (5) - Πάρα πολύ

10. Νιώθετε ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σας;

- (1) – Καθόλου
- (2) - Πολύ λίγο
- (3) – Λίγο
- (4) – Πολύ
- (5) - Πάρα πολύ

11. Κατά πόσο οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεστε επηρεάζουν την απόδοση σας;

- (1) – Καθόλου
- (2) - Πολύ λίγο
- (3) – Λίγο
- (4) – Πολύ
- (5) - Πάρα πολύ

12. Νιώθετε άγχος στον εργασιακό χώρο;

- (1) – Καθόλου
- (2) - Πολύ λίγο
- (3) – Λίγο
- (4) – Πολύ
- (5) - Πάρα πολύ

13. Οι συνεχείς και αυστηρές προθεσμίες διεκπεραίωσης των καθηκόντων (deadline) επιδρούν θετικά την απόδοσή σας;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
14. Τα εξωδίδακτικά καθήκοντα τα οποία σας ανατίθενται θεωρείται ότι επιδρούν αρνητικά στην απόδοσή σας;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
15. Η ύπαρξη αυστηρής ιεραρχίας μεταξύ των εργαζομένων επιδρά θετικά στην απόδοσή τους;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
16. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας αναλαμβάνεται πρωτοβουλίες;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ

17. Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας, θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη καινοτομίας και εφευρετικότητας εκ μέρους ενός εργαζόμενου;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
18. Θεωρείτε θετικό ο Ηγέτης να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του, σχετικά με καινοτομίες;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
19. Η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία μεταξύ των μελών μίας ομάδας αυξάνουν την απόδοση των τελευταίων;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
20. Όταν ο Ηγέτης δίνει προτεραιότητα στην ικανοποίηση των μελών της ομάδας που ηγείται, επηρεάζεται θετικά η απόδοση τους;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ

- (5) - Πάρα πολύ
21. Η συμμετοχή των μελών της ομάδας στην διαδικασία λήψης αποφάσεων επιδρά θετικά στην απόδοση τους;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
22. Θεωρείτε σημαντικό ο Ηγέτης να αναλώνει άπλετο χρόνο, έως ότου επέλθει συναίνεση των μελών της ομάδας, προκειμένου να επιτευχθεί ο τελικός σκοπός;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
23. Ένας Ηγέτης, ο οποίος θέτει υψηλούς στόχους, επιδιώκοντας άμεσα αποτελέσματα, θεωρείτε ότι επιδρά με θετικό τρόπο την απόδοση των υφισταμένων του;
- (1) – Καθόλου
 - (2) - Πολύ λίγο
 - (3) – Λίγο
 - (4) – Πολύ
 - (5) - Πάρα πολύ
24. Θεωρείτε σημαντική την παρουσία της Διοίκησης στο πλάι του εργαζομένου όταν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων

του;

- (1) – Καθόλου
- (2) - Πολύ λίγο
- (3) – Λίγο
- (4) – Πολύ
- (5) - Πάρα πολύ

25. Θεωρείτε σημαντικό να φροντίζει η Διοίκηση για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσα από την εκπαίδευση του;

- (1) – Καθόλου
- (2) - Πολύ λίγο
- (3) – Λίγο
- (4) – Πολύ
- (5) - Πάρα πολύ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

- Ajzen, F. &. (1975). *Belif, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research* .
- Andersen, J. A., 2005. Leadership: Personality and effectiveness. *The Journal of Socio-Economics*.
- Arvey, R. D. R. M. J. W. Z. Z. &. M. M., 2006. The determinants of Leadership role occupancy: Genetic and personality factors.. *The Leadership Quarterly*, pp. 1-20.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. . *Psychological Review*, σσ. 191-215.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. . *Educational Psychologist*, σσ. 117-148.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Reframing Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Cervone, C. a. (2003). A conception of personality for a psychology of human strengths: Personality as an agentic, self-regulating system. *American Psychological Association*. 61-74.
- Craig, R. L. (1976). *Training and Development Handbook. A Guide to Human Resources* . USA : McGraw - Hill Book Company.
- Ehrhart, M. G. &. K. K. J., 2001. Predicting followers preferences for charismatic Leadership: The influence of follower values and personality. *The Leadership Quarterly*, pp. 12, 153-179.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17–26.
- Eyuboglu, S. a. (2009, January 02). The relationship between job satisfaction and academic rank:a study of academicians in Northern Cyprus. *World Conference on Educational Sciences*, σσ. 686-691.

- Giberson TR, Resick CJ, Dickson MW, Mitchelson JK, Randall KR, Clark MA.
Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values *Journal of Business and Psychology*.
- Hirschberg, N., & Itkin, S. (1978). Graduate student success in psychology.
- In De Hoog, A. H. B. D. H. D. N. & K., 2005. Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional Leadership: Perceived dynamic work environment as a modarator.. *Journal of Organizational Behavior*.
- Kornor, H. N. H., 2004. Personality traits in Leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, pp. 45, 49-54.
- Krahe, B. (1992). Personality and social psychology: Towards a synthesis. Sage Publications, Inc.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., & Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795–808.
- Sperry, L. (1997). Leadership dynamics: Character and character structure in executives.
- Stogdill, R., 1948. Personal factors associated with Leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, pp. 25, 35-71.
- Wunderley L., Reddy B., and Dember W., “Optimism and. Pessimism in Business Leaders,” *Journal of Applied Social Psychology* v.28, no.9.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ζαβλανός Μ., 2002. *MANATZMENT*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ.
- Μπουραντάς, Δ., 2002. *MANATZMENT. Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ.
- Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα : Μπένος.
- Μπρούζος, Α. (2004). *Ικανοποίηση των Δασκάλων απο το Επάγγελμά τους. Πρακτικά 4ου Συνεδρίου της Παι/κής Ελλάδος*. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

Ποταμιανός, Γ., 2008. *Θεωρίες Προσωπικότητας και Κλινική Πρακτική*. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.

Τερζίδης, Κ. Π. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* . Αθήνα : Rosili.

Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα : Interbooks.