



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ
ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ**

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Δ. ΔΗΜΗΤΡΕΛΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΡΙΕΜΑΔΗΣ

**ΤΡΙΠΟΛΗ
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2009**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	σελίδες
Περίληψη.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
Εισαγωγή.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	
2.1 Προσέγγιση του όρου ηγεσία.....	7
2.2 Σύγχρονη προσέγγιση ηγεσίας.....	10
2.3 Στυλ ηγεσίας.....	11
2.4 Θεωρίες ηγεσίας.....	13
2.5 Ηγεσία και ομάδα.....	20
2.6 Διαφορές Ηγεσίας - Διεύθυνσης.....	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
3.1 Τόπος και χρόνος δειγματοληψίας.....	26
3.2 Δείγμα.....	26
3.3 Ερωτηματολόγια.....	27
3.4 Διαδικασία έρευνας.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
Αποτελέσματα.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
Συμπεράσματα – προτάσεις.....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	88

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη γίνεται προσπάθεια να διερευνήσουμε την έννοια της ηγεσίας. Η διαφοροποίηση της παρούσης από άλλες μελέτες ίσως έγκειται στο γεγονός, ότι θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε την διαμόρφωση της ηγεσίας σ' ένα ιδιαίτερο κομμάτι των οργανισμών, τους μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.

Αρχικά δίνεται το θεωρητικό πλαίσιο της έννοιας, οι μορφές της και οι τρόποι εφαρμογής της.

Γίνεται μια προσπάθεια προσέγγισης του όρου ηγεσία, αναλύονται τα διάφορα συλ ηγεσίας, γίνεται μια αντιπαραβολή με την έννοια της Διεύθυνσης και επιχειρείται μια ανάλυση στις βασικότερες θεωρίες ηγεσίας.

Η πραγματοποίηση της έρευνας, έγινε στα ηγετικά στελέχη των μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών του Νομού Αργολίδος

Τα αποτελέσματα που μας δίδει αυτή η έρευνα σε γενικές γραμμές είναι ότι η πρόθεση των ηγετών στην πλειονότητα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο κινείται προς την κατεύθυνση να είναι καλοί ηγέτες σε «Μεγάλο Βαθμό».

Τα συμπεράσματα βλέπουμε ότι είναι θετικά και αρνητικά. Θετικά ως προς την εφαρμογή από ορισμένους ηγέτες της έρευνας να κινούνται σε σωστή κατεύθυνση σε «Πολύ Μεγάλο βαθμό».

Όμως βλέπουμε ένα σημαντικό ποσοστό ηγετών των οργανισμών, να απαντούν στις ερωτήσεις μας ότι συμπεριφέρονται έτσι και χρησιμοποιούν την ιδιότητά τους αυτή σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί, Αργολίδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή

Οι μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί έχουν ως στόχο την προώθηση δραστηριοτήτων, που δεν μπορούν εύκολα ή αποτελεσματικά να επιτευχθούν μέσω κερδοσκοπικών οργανισμών, όπως οι εταιρείες. Μέσα στα πλαίσια αυτά, οι μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί συνιστούν στα αναπτυγμένα κράτη τρόπο ανάπτυξης της κοινωνίας των πολιτών, ενεργούς συμμετοχής του πολίτη στην κοινωνική δράση σε όλες τις εκφράσεις, καθώς και μέθοδο προώθησης και ανάπτυξης της έρευνας μέσω παροχής υποτροφιών, εκδόσεων, διεξαγωγής συνεδρίων κ.οκ. Οι μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί μπορεί να συνίστανται σε σωματεία, δηλαδή ενώσεις πολιτών για την ανάπτυξη συγκεκριμένων σκοπών, επιστημονικών, αθλητικών, περιβαλλοντικών, επιμορφωτικών κ.οκ., ή και σε ιδρύματα, δηλαδή αφιέρωση περιουσίας για επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού.

Στην Ελλάδα η έννοια της ηγεσίας είναι λιγότερο συνδεδεμένη με τον επιχειρηματικό χώρο και ακόμη λιγότερο με το εσωτερικό των επιχειρήσεων. Η ίδια άσκηση με χαρτί χωρισμένο κατακόρυφα μπορεί να γίνει με τη λέξη Μάνατζερ. Πάλι θα γραφούν οι άνθρωποι που θεωρούνται σπουδαίοι Μάνατζερ και δεξιά τις ενέργειες που τους έκαναν να ξεχωρίζουν. Θα διαπιστώσει κανείς βλέποντας αυτές τις σελίδες, ότι σαν ηγέτες καταγράφονται αυτοί που πάνε μπροστά, που φέρανε έντονες αλλαγές και καινοτομίες και διαχειρίστηκαν μεγάλες κρίσεις, ενώ σαν μάνατζερ καταγράφονται αυτοί που βελτίωσαν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, σε σταθερό χώρο με ελεγχόμενη πορεία.

Σε μια επιχείρηση χρειάζονται και τα δύο χαρακτηριστικά και οποιοσδήποτε προϊστάμενος χρειάζεται να ενσαρκώνει και τους δύο ρόλους. Υπάρχουν ρόλοι διεκπεραιωτικοί που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση πόρων και την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Υπάρχει όμως και ο ηγετικός ρόλος που προϋποθέτει, το κατάλληλο μείγμα με διαχειριστικούς ρόλους σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Οι ηγέτες ξεκινάνε και καταλήγουν στις ανάγκες των οπαδών τους, αντιλαμβάνονται σαν δουλειά τους την κινητοποίηση των αναγκών των άλλων. Οι οπαδοί δεν έχουν κοινές απόψεις, αλλά μόνο ανάγκες. Κάποιες από αυτές ικανοποιούνται, άλλες όχι, άλλες έρχονται, άλλες εξαφανίζονται, κοκ. Ο αποτελεσματικός ηγέτης ενεργοποιεί νέες πιο υψηλές ανάγκες. Δεν ικανοποιεί απλά την υπάρχουσα κυρίαρχη ανάγκη, δεν ταΐζει τον πεινασμένο, αλλά τον οδηγεί να λύσει οριστικά το πρόβλημα της πείνας του (Αλλαγή, Επανάσταση κλπ.). Εμφυσάει ελπίδες, φιλοδοξίες και προσδοκίες. Φυσικά, με τον τρόπο αυτό δημιουργεί και απαιτήσεις που γυρνάνε πάλι σε αυτόν. Μέσα από αυτό το πάρε δώσε με τους οπαδούς αλλάζουν και τα δικά του κίνητρα. Μπορούν μάλιστα και οι δύο να αλλάξουν σε τέτοιο βαθμό, που κάποια στιγμή οι οπαδοί να οδηγούν και οι ηγέτες να ακολουθούν.

Ηγεσία δεν είναι διαχρονική ιδιότητα. Μπορεί κάποιος να αναγνωρισθεί σαν ηγέτης για μια περίοδο της ζωής του ή εξαιτίας κάποιων γεγονότων. Επειδή δεν 'είμαστε μάντιες' για να γνωρίζουμε τα 'θέλω' των οπαδών, ο μόνος τρόπος για να τα μάθουμε είναι η επικοινωνία. Είναι λοιπόν άμεσα συνδεδεμένη η έννοια της ηγεσίας και της άμεσης και αμφίδρομης επικοινωνίας του ηγέτη με τους οπαδούς του. Αν δεν υπάρχει αυτή η επικοινωνία δεν μπορούμε να μιλάμε για ηγεσία. Η ηγεσία είναι συνεπώς συνυφασμένη με τη δημοκρατία, αφού η δικτατορία καταστρέφει όλες τις επικοινωνιακές λεωφόρους, δημιουργεί επικοινωνιακά 'φρακαρίσματα' με αποτέλεσμα, τόσο ο ηγέτης να μην ξέρει και να μη συνειδητοποιεί τι συμβαίνει 'κάτω' όσο και οι οπαδοί τι λέει αυτός.

Ουσιαστικά μέσα από τη μελέτη και με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου, γίνεται μια προσπάθεια να καταγράψουμε και να αναλύσουμε στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό, τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στους Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς του Νομού Αργολίδος.

Ταυτόχρονα επιχειρείται η μελέτη του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται από αυτούς και ενδεχομένως ομοιότητες και διαφορές, σε σχέση με τους Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Πρέπει εδώ να σημειώσουμε, πως προηγούμενες μελέτες για το προφίλ του ηγέτη σε Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, δεν είναι εύκολο να βρεθούν. Η Ελληνική πραγματικότητα που σαφώς διαφοροποιείται από την διεθνή κάνει την αναζήτηση ακόμη πιο δύσκολη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Προσέγγιση του όρου

Η ηγεσία και η αναζήτηση των μυστικών της αποτελεσματικής άσκησης της, απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις και γενικά τις οργανώσεις κάθε μορφής, αλλά και τον τύπο.

«Το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες»

Άτομα με αυτή την ικανότητα: εκφράζουν οι ίδιοι και εμπνέουν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή, παίρνουν την πρωτοβουλία και δρουν ως ηγέτες, άσχετα με τη θέση τους, βοηθούν τους άλλους να έχουν καλή επίδοση ενώ ταυτόχρονα τους θεωρούν υπεύθυνους για τη δουλειά τους και καθοδηγούν τους άλλους με το παράδειγμά τους (Goleman, 2000, σελ. 266).

Ο ερευνητής Kotter (2001) δίνει τον ακόλουθο ορισμό “ηγεσία είναι μια αντιμετώπιση καταστάσεων με κλίμα αλλαγής” (σελ. 86). Βάση αυτού του ορισμού αναφέρει ότι οι ηγέτες κατευθύνουν τη προσοχή τους στο μέλλον αναζητώντας “πρότυπα, σχέσεις και συνδέσμους που τους βοηθούν να ερμηνεύσουν καταστάσεις” (σελ. 87). Είναι εκείνοι που ορίζουν το όραμα και την στρατηγική και το διαχέουν με ξεκάθαρο τρόπο στους συνεργάτες τους. Καλούνται δε να είναι ικανοί στο να δουν την “μεγάλη εικόνα” διακρίνοντας που θα βρισκεται ο οργανισμός στο μέλλον.

Την εξέλιξη του προβληματισμού πάνω στην ηγεσία, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80, αντανακλά ο «περίπλοκος» ορισμός των Bass και Stogdill (1990: 6), σύμφωνα με τον οποίο «αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών», από τον οποίο είναι εξαφανισμένος ο ηγέτης.

Ανεξάρτητα όμως από την αδυναμία συναίνεσης σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό, θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε ορισμένα, κοινά σε πολλούς ορισμούς, συστατικά στοιχεία του φαινομένου της ηγεσίας, η οποία γίνεται αντιληπτή σαν μια διαδικασία επιρροής (Bryman, 1996: 276-7)

- τον ηγέτη, (leader) το πρόσωπο ή την ομάδα προσώπων που ασκούν την ηγεσία και παρακινούν άλλους να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο.

- την ομάδα και τα μέλη της (followers), δηλαδή τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης. Για τα μέλη χρησιμοποιούνται και οι όροι υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί. «Η ιδιότητα του μέλους αποτελεί θέμα αιχμής από τη στιγμή που οι μελετητές διερευνούν τις δυναμικές, αλληλεπιδραστικές σχέσεις μεταξύ αυτών που ηγούνται και αυτών που τους ακολουθούν. Περίπλοκες ανταλλαγές και πολλαπλές αντιδράσεις χαρακτηρίζουν το εύρος των συλ των υφισταμένων. Μέσα από παρατήρηση, εμπειρικές μελέτες και στοιχεία ανεκδοτικού χαρακτήρα, ο ρόλος του υφισταμένου σταδιακά λαμβάνεται υπόψη όλο και περισσότερο.»(Rosenbach and Taylor, 1998).

- το έργο (task), που επιδιώκει τελικά ο ηγέτης, δηλαδή η επίδραση στη συμπεριφορά της ομάδας, η λήψη ορθών αποφάσεων, η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, αλλά και η προσαρμογή και ο μετασχηματισμός της οργάνωσης με βάση τα αναδυόμενα προβλήματα κ.λπ.

Ως σημαντικά συστατικά στοιχεία εντοπίζονται ακόμα:

- η πηγή ισχύος (source of power) του ηγέτη. Η έννοια της ισχύος και της εξουσίας και των τρόπων νομιμοποίησής τους αποτελούν κεντρικά ζητήματα στο έργο του Weber. «Ορίζοντας ως ισχύ «την πιθανότητα, που ενυπάρχει σε μια κοινωνική σχέση, να επιβάλλει τη θέλησή του ένα πρόσωπο πάνω σε ένα άλλο» και ως εξουσία «την πιθανότητα να πειθαρχήσουν ορισμένα πρόσωπα σε μια εντολή με ορισμένο περιεχόμενο» (Weber, 1979: 152), ανέπτυξε τη θεωρία των δομών εξουσίας και περιέγραψε τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό με βάση τις σχέσεις εξουσίας.

Εισάγοντας ακόμα την έννοια της νομιμότητας, η οποία διακρίνει το νόμιμο – ορθολογικό τύπο εξουσίας, που βασίζεται σε θεσπισμένους νόμους, διατάξεις, κανόνες και όχι στην παράδοση (παραδοσιακή εξουσία) ή την χαρισματική εξουσία, αποδίδει στη γραφειοκρατία νόμιμο - ορθολογικό χαρακτήρα. Ο ορθολογικός χαρακτήρας σχετίζεται με τους κανόνες, οι οποίοι ρυθμίζουν τις ευθύνες και τις ενέργειες των οργάνων και επομένως και τα θέματα ηγεσίας σε μια γραφειοκρατική οργάνωση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η ηγεσία είναι μια λειτουργία, ενώ η ισχύς και η εξουσία αποτελούν μέσα στη διάθεση του ηγέτη.

- η κουλτούρα της οργάνωσης, όπου ενσωματώνονται οι παραδοχές, οι αξίες και τα οράματα, που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες του και τον ωθούν στην καθημερινή του δράση, για να επιτύχει το έργο του
- η κατάσταση (situation) ή το περιβάλλον, μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης.

Για τον προσδιορισμό της κατάστασης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές παράμετροι, όπως η προσωπικότητα και η συμπεριφορά των υφισταμένων, η δομή της οργάνωσης, οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της οργάνωσης, η εξουσία της θέσης.

Σημαντική είναι η διάκριση μεταξύ της έννοιας της ηγεσίας και του μάνατζμεντ. Η διάκριση αυτή γίνεται εμφανής μέσα από την επισήμανση ότι κάθε διοικητικό στέλεχος δεν αποτελεί εξ ορισμού έναν ηγέτη. Από την άλλη, κάθε διοικητικό στέλεχος, κάθε προϊστάμενος, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μπορεί να ασκεί ηγεσία. Με αυτή την έννοια η ηγεσία αποτελεί μέρος της διοίκησης, μια απαραίτητη λειτουργία του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Αυτή η άποψη αντανακλά μια αντίληψη «διαχειριστικής συμπεριφοράς» του ηγέτη. Άλλοι μελετητές εντοπίζουν την ειδοποιό διαφορά διοίκησης και ηγεσίας στη στάση απέναντι στη μεταβολή. Σύμφωνα με αυτούς η διοίκηση ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης, ενώ η ηγεσία «μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο» (Zaleznick, 1977: 71).

2.2 Σύγχρονη προσέγγιση ηγεσίας

Οι διάφορες αλλαγές που συντελούνται στο χώρο της παγκόσμιας αγοράς όπως αναφέρουν οι Ridderstrale και Nordstorm (2002) απαιτούν από τον κάθε εργαζόμενο να δουλεύει πιο πολύ, πιο γρήγορα και πιο έξυπνα. Ο κάθε ένας εργαζόμενος έχει τον δικό του ξεχωριστό ρόλο σε συνάρτηση με τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του οργανισμού. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο προόδου και αλλαγών τρία είναι τα κυρίαρχα μοντέλα ηγεσίας: η μετασχηματιστική (*Transformational*), η συναλλακτική (*transactional*) και η χαρισματική (*charismatic*), που στόχο έχουν την ανάπτυξη της ηγεσίας (Hellriegel, *et al.*, 2001).

Στην μετασχηματιστική ηγεσία διαφαίνεται το χάρισμα του ηγέτη ο οποίος διαθέτει όραμα και την αίσθηση της αποστολής, ενσταλάζει περηφάνια και κερδίζει την εμπιστοσύνη των γύρω του. Ακολουθώντας εμπνέει τους ακολούθους του με το να επικοινωνεί τις προσδοκίες του, χρησιμοποιεί συμβολισμούς εστιασμένους στη προσπάθεια και διατυπώνει σημαντικούς στόχους με απλό τρόπο.

Στο τρόπο που αντιμετωπίζει τον καθέναν ξεχωριστά δίνει προσοχή στην ατομικότητα, χειρίζεται τον καθένα εξατομικευμένα, ενώ έχει τον ρόλο του συμβούλου και του καθοδηγητή. Τέλος, διακατέχεται από λογική, ορθολογισμό και προβαίνει σε προσεκτική επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν. Στα πλαίσια του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι ηγέτες είναι σε θέση να αφυπνίσουν ανθρώπους με τη δύναμη του δικού τους ενθουσιασμού. Διαθέτουν ενθουσιασμό, παρότρυνση στην διατύπωση του οράματος και αφοσίωση στη δημιουργία σχέσεων με εκείνους των οποίων ηγούνται (Bass, 1990).

Η αναζήτηση της ηγεσίας είναι πρώτιστα μια εσωτερική αναζήτηση, μια αναζήτηση ώστε να ανακαλύψει ο ηγέτης ποιος πραγματικά είναι. Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων.

Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος.

Η εμπειρία διδάσκει ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιώσιμων

ικανοτήτων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Πολλές ηγετικές ικανότητες διδάσκονται στην τάξη. Αλλά η εκπαίδευση από μόνη της είναι ανεπαρκής. Τις περισσότερες ικανότητες ο ηγέτης τις αποκτά από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους. Προσπαθεί, επιτυγχάνει, αποτυγχάνει, μαθαίνει από τα λάθη του. Είναι ενθουσιώδης και συμμετέχει στην αλλαγή.

2.3 Στυλ ηγεσίας

Στυλ ηγεσίας: το τυπικό πρότυπο συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει τους υπαλλήλους του ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους.

I. Τρία βασικά στυλ ηγεσίας:

- **Απολυταρχικό στυλ:** ο ηγέτης με προσανατολισμό στην εργασία που διατηρεί το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας και δεν ασχολείται με τις στάσεις των μελών της ομάδας απέναντι στις αποφάσεις.
- **Συμμετοχικό στυλ:** ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **Φιλελεύθερο στυλ:** ο ηγέτης μεταβιβάζει σχεδόν όλη την εξουσία και τον έλεγχο στην ομάδα η οποία παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη (Stogdill, M. Ralph, 1974).

Επιχειρηματικό στυλ ηγεσίας

Τα στελέχη που ιδρύουν καινοτόμες επιχειρήσεις παρουσιάζουν κάποια ομοιότητα στο στυλ ηγεσίας:

- Μεγάλη ανάγκη για επιτυχία (ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων, επιτυχία μετρίων στόχων με μέτριους

κινδύνους, προτίμηση περιπτώσεων που έχουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα).

- Μεγάλος ενθουσιασμός και δημιουργικότητα (χαρισματικοί)
- Μόνιμη βιασύνη.
- Ανυπαρξία άνεσης με την ιεραρχία και τη γραφειοκρατία.
- Ισχυρό ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των πελατών.

Ο ηγέτης της αλλαγής

Η ηγεσία της αλλαγής είναι ένας συνδυασμός, χαρίσματος, εμπνευστικής ηγεσίας και πνευματικής διέγερσης και απαιτείται για την αναζωογόνηση των οργανισμών.

Οι ηγέτες αλλαγής έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Όραμα.
- Επιτακτικό στυλ επικοινωνίας.
- Εμπνέουν εμπιστοσύνη.
- Λειτουργούν από κοινού με τα μέλη της ομάδας.
- Προσανατολίζονται στην ενέργεια και στη δράση.
- Κινητοποιούν την ομάδα.

Στα πλαίσια της μελέτης συμπεριφορών οι ερευνητές Blake και Mouton (1964) ανέπτυξαν αντίστοιχα ένα μοντέλο *Managerial Grid Model* σύμφωνα με το οποίο οι ηγετικές συμπεριφορές διέφεραν ως προς δυο διαστάσεις, εκείνη του προσανατολισμού στον άνθρωπο και εκείνη του προσανατολισμού στο προϊόν/παραγωγή. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο ηγεσίας, όσοι μάνατζερ εμφάνιζαν χαμηλό ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και για το προϊόν εφαρμόζαν αποδυναμωμένο/ελλιπή (improverished) τύπο ηγεσίας, ενώ εκείνοι με υψηλό ενδιαφέρον ήταν δυνατόν να εμφανίσουν αξίες ομαδικής ηγεσίας. Κάποιο άλλοι ερευνητές βασιζόμενοι στο ίδιο μοντέλο προσπάθησαν να διαχωρίσουν τους ηγέτες που ήταν προσανατολισμένοι είτε στην εργασία είτε στις διαπροσωπικές σχέσεις

των υπαλλήλων/μελών. Στόχος όλων αυτών των προσπαθειών ήταν η αναγνώριση εκείνων των συμπεριφορών ηγεσίας που μπορούσαν να θεωρηθούν περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικές.

2.4 Θεωρίες ηγεσίας

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποίησαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση, και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας. Παρακάτω θα αναλύσουμε ορισμένες θεωρίες ηγεσίας.

Θεωρία X και Y

Σύμφωνα με τον ερευνητή Mc Gregor (1960) εκφράζονται δύο διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με την συμπεριφορά του ηγέτη προς τους εργαζομένους, γνωστές ως *Theory X and Theory Y*.

Θεωρία X: οι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία, δεν επιθυμούν να αναλαμβάνουν ευθύνες και δεν αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Συνεπώς πρέπει να κατευθύνονται και να ελέγχονται από τον ηγέτη ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους.

Θεωρία Y: ο άνθρωπος αγαπά την εργασία, είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες, όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες και όταν βρίσκει το κατάλληλο κλίμα υποκίνησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να πετύχουν τους δικούς τους στόχους καλύτερα, κατευθύνοντας συγχρόνως τις προσπάθειές τους για επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Συμπέρασμα αυτών των δυο μεγάλων θεωρήσεων είναι ο ισχυρισμός ότι ηγέτες που ανήκουν είτε στη Χ είτε στην Υ θεωρία θα εμφανίζουν μεγάλη διαφοροποίηση στην συμπεριφορά τους απέναντι στους εργαζομένους τους.

Η θεωρία των 5 βημάτων του Kouzes.

Σημαντική έρευνα την τελευταία 20-ετία στο χώρο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχουν κάνει επίσης οι ερευνητές Kouzes και Posner (1995; 2002). Στο μοντέλο τους αναφέρουν πρακτικές ηγεσίας που κατηγοριοποιούνται σε πέντε (5) θεματικές ενότητες:

(1) Πρόκληση της διαδικασίας (δημιουργία και υποστήριξη νέων ιδεών, πρόκληση αλλαγής του συστήματος διοίκησης με στόχο να προάγει τις νέες αυτές ιδέες και να φέρει νέα προϊόντα/υπηρεσίες και διαδικασίες.

(2) Έμπνευση κοινού οράματος.

(3) Κινητοποίηση για δράση.

(4) Χάραξη πορείας.

(5) Ενθάρρυνση.

Αναλύοντας εν τάχει το κάθε βήμα μπορούμε να πούμε τα παρακάτω:

(1) Στο «πώς φτιάχνει κανείς το κλίμα»; «πώς κάνει κανείς την προεργασία»;

Πρώτα από όλα αυτό που πρέπει να κάνει κανείς είναι να δημιουργήσει ένα δημιουργικό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει: όχι κριτική στις νέες ιδέες, ναι στις καινοτομίες. Ναι στη νομιμοποίηση παραγωγής ιδεών, μέχρις σημείου, σύγκλισης «συσκέψεων ιδεών». Να δέχεται νέες λύσεις. Να ανοίξει τη φαντασία και να δημιουργήσει νέα πράγματα. Να προσπαθεί να αλλάξει τον τρόπο που δουλεύουν στο τμήμα που πήγε.

Στη συνέχεια θα πρέπει να καταργήσει το αυτονόητο, να προσθέσει πρόκληση στη δουλειά. Να ανεβάζει την μπάρα (όπως στο άλμα εις ύψος), αλλά όλα αυτά με παράλληλη εκπαίδευση.

Να παραμερίσει τα εμπόδια, μακριά από τη γραφειοκρατία, τις διαδικασίες, τη ρουτίνα. Όλα και όλοι 'συνωμοτούν' στο να οδηγηθεί κανείς στη γραφειοκρατική λειτουργία και στη συνέχεια στην αντίστοιχη συμπεριφορά. Ξανακοιτάξτε από την αρχή τις διαδικασίες. Δείτε μήπως μπλοκάρουν τη δουλειά. Να θυμόσαστε ότι οι ρουτίνες διώχνουν την ουσιαστική δουλειά.

Χρειάζεται εξωστρέφεια. Βγείτε και ψάξτε έξω. Μην τους βάζετε να κοιτάνε προς τα μέσα, αλλά προς τα έξω. Είναι ανόητο να είσαι στη θάλασσα, δίπλα στον ωκεανό και αντί να κοιτάς τη θάλασσα, να κοιτάζεις την πόλη. Όλα τα σημαντικά πράγματα έρχονται απ' έξω, το ίδιο και οι ιδέες ή οι πελάτες. Στείλτε τους σε συνέδρια, σε εκθέσεις. Να ξέρετε ότι σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει η τάση της αποξένωσης, της εσωστρέφειας και της ιδρυματοποίησης.

Να ανοίξετε κανάλια επικοινωνίας, γιατί το πιο σημαντικό είναι να μάθετε να ακούτε. Καμιά ιδέα δεν έφτασε στο μυαλό ενός ανθρώπου με ανοιχτό στόμα. Μάθετε κυρίως να ακούτε τον έξω κόσμο.

Τέλος προσθέστε ρίσκο. Ρίσκο είναι η τιμή της καινοτομίας. Σημαίνει να αξιοποιήσετε τα λάθη. Αναγνωρίστε την προσπάθεια. Προσέξτε ποιους ανεβάζετε. Ο μεγαλύτερος αντίπαλος βρίσκεται μέσα σας. Μη ζητάτε τελειότητες. Να νοιώθουν ότι όλο αυτό θα το βιώσουν σαν ένα ταξίδι, όχι σαν περιπέτεια και απειλή. Να νοιώθουν σιγουριά, ότι είστε εκεί και θα τους στηρίξετε σε κάθε στιγμή.

(2) Το όραμα είναι η κατεύθυνση, ο σκοπός. Υπάρχει η ανάγκη για ένα όραμα, που ωστόσο θα στηθεί με λογική. Για να φτιαχτεί ένα όραμα πρέπει:

Να ξέρεις τι θέλεις εσύ προσωπικά, τι σε εκφράζει. Γράψε, γιατί είσαι σε αυτή τη δουλειά. Γράψε τις προσωπικές προτιμήσεις σου και τα θέλω σου από τη ζωή. Γράψε τα δυνατά και αδύνατα σημεία σου. Βρες τι θέλεις να αποδείξεις στον εαυτό σου και στους άλλους για σένα. Κάνε μια ανάλυση της ζωής σου και βρες πότε τα πήγες καλά και πότε άσχημα.

Εντόπισε τα πολύ καλά στοιχεία σου.

Συνδύασε την πείρα με τις αξίες σου. Προσπάθησε αυτά που ήδη ανέλυσες να τα συνδυάσεις με τα όρια της επιχείρησης, το τμήμα που δουλεύεις. Ψάξε τα ίδια και για την επιχείρηση τα οράματα και τους μακροχρόνιους στόχους, τα δυνατά και αδύνατα σημεία της, τις απειλές και τις ευκαιρίες του μέλλοντος. Μην προβάλεις απλά το παρελθόν. Δεν μπορεί όραμα να είναι η ποσοστιαία μεγέθυνση μιας προηγούμενης κατάστασης. Το όραμα πρέπει να είναι το άνοιγμα της πόρτα στην ευκαιρία. Πρέπει να έχεις διαίσθηση και εμπιστοσύνη. Το παρελθόν παρέχει πείρα, το παρόν ευκαιρίες και το μέλλον φως. Είναι ένα σύνολο από εικόνες. Άλλο πρόβλεψη και άλλο όραμα. Από τη φύση του το όραμα είναι αισιόδοξο. Εκφράζει ό,τι πιο όμορφο έχουμε μέσα μας. Η ανάγκη είναι η μητέρα της ανακάλυψης. Η διαίσθηση είναι η μητέρα του οράματος. Γράψτε το σε δύο - τρεις γραμμές μόνο.

Το όραμα πρέπει να εκφράζει και τους άλλους. Ψάξτε ποιες είναι οι ανάγκες των άλλων. Ακούστε τις συμβουλές τους, μυρίστε τον αέρα, όλοι θέλουν να κάνουν κάτι που να έχει νόημα.

Το όραμα πρέπει να εκφράζει σιγουριά. Να το πιστεύεις και εσύ ο ίδιος. Οι άνθρωποι έχουν έκτη αίσθηση και καταλαβαίνουν αν πιστεύεις κάτι ή όχι. Πρέπει να το λέει η καρδιά σου, να λες θα κάνουμε και όχι θα έπρεπε να κάνουμε.

(3) Πρέπει πρώτα να γίνουν ομάδα. Να αποκτήσουν αυτό που λένε 'δέσμευση'. Να τους εμπιστευτείς, να τους δώσεις αρμοδιότητες, εξουσία. Να διατηρηθούν σαν ομάδα, που είναι και δυσκολότερο. Οι στόχοι πρέπει να είναι συλλογικοί, να μην υπάρχει ανταγωνισμός αλλά διάχυση γνώσης. Καταργήστε τα εμπόδια συνεργασίας.

Προσοχή στο θέμα της εμπιστοσύνης. Το πρώτο βήμα πρέπει να είναι δικό σου. Για να σε εμπιστευτούν πρέπει να τους εμπιστευτείς.

Αποκαλύψτε κάποια πράγματα για τον εαυτό σας και τη σκέψη σας. Να είστε προβλέψιμος. Όλοι θέλουν να πάνε στον παράδεισο αλλά κανείς δεν βιάζεται να πάει πρώτος. Μάθε να λες «εμείς».

Ουσιαστική επικοινωνία. Υπάρχει ειδικό κεφάλαιο για το θέμα αυτό, τονίζουμε όμως ότι πρέπει να είσαι ορατός και διαθέσιμος. Να είσαι

περιγραφικός και όχι κριτικός. Να εκφράζεις τα συναισθήματα σου και να παραδέχεσαι τα λάθη σου στα μεγάλα θέματα και όχι στα μικρά και καθημερινά.

Να τους βάζεις να συμμετέχουν σε αποφάσεις. Η εξουσία είναι αγαθό που όσο το μοιράζεις τόσο πιο πολύ μεγαλώνει το δικό σου κομμάτι.

Δίχως εξουσία οι άνθρωποι διαφθείρονται. Δώστε τους αρμοδιότητες και εξουσία, πληροφορίες και στηρίγματα.

Προβάλετέ τους προς τα έξω. Συνδέστε τους με τις γνωριμίες σας, κάντε τους απαραίτητους.

Μη σταματάτε ποτέ την εκπαίδευση. Αν θέλεις ευημερία για ένα χρόνο καλλιέργησε καρπούς, αν θέλεις ευημερία για 10 χρόνια καλλιέργησε δέντρα, αν θέλεις ευημερία για 100 χρόνια εκπαίδευσε ανθρώπους.

(4) Δημιουργούν τα πρότυπα της τελειότητας και θέτουν το παράδειγμα.

Οι ηγέτες είναι αυτοί που μας πείθουν ότι το αδύνατο είναι δυνατό, αυτοί που μας ανοίγουν το δρόμο.

(5) Οι ηγέτες κάνουν τους ανθρώπους τους να αισθανθούν οι ίδιοι ηγέτες. Αναγνωρίζουν την προσπάθεια του καθενός. Γιορτάζουν τις επιτυχίες.

Ο εορτασμός των επιτυχιών αναγνωρίζει ότι η εξαιρετική απόδοση είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και ενισχύει το ομαδικό πνεύμα.

Η θεωρία Fiedler

Η «Ενδεχομενική Θεωρία της Ηγεσίας» του Fiedler (1976, 1993) θεωρείται η πιο αντιπροσωπευτική ενδεχομενική προσέγγιση της ηγεσίας και ανήκει στις «κλασικές ενδεχομενικές προσεγγίσεις», στις οποίες η έμφαση δίδεται στον εντοπισμό των σχέσεων αλληλεξάρτησης της ηγεσίας με το εξωτερικό περιβάλλον. Αποτελεί μια προσπάθεια σύνδεσης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, με την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης που συνοψίζεται στη φράση «μπορούμε μόνο να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση, και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη» (Fiedler, 1976: 169). Πρακτική συνέπεια της είναι η άποψη ότι στο βαθμό που ο χαρακτήρας ενός ηγέτη είναι δύσκολο να αλλάξει, είναι αναγκαία η αλλαγή της κατάστασης, ώστε

να ταιριάζει στον ηγέτη. Η θεωρία του Fiedler βασίστηκε σε τρεις προϋποθέσεις:

- ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως ταυτόσημη με την απόδοση της ομάδας και να μετρηθεί μέσω αυτής

- ότι το βασικό στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη μπορεί να οριστεί με το κριτήριο «των ελάχιστα επιθυμητών συνεργατών», δηλαδή ότι αντανακλάται στην περιγραφή από τον ηγέτη του προσώπου με το οποίο είχε τη μεγαλύτερη δυσκολία στη συνεργασία (στην προϋπόθεση αυτή βασίστηκε η κλίμακα μέτρησης του ηγετικού προσανατολισμού (least preferred coworker scale) του Fiedler)

- ότι ο προσανατολισμός της ηγετικής συμπεριφοράς προς το έργο ή τους ανθρώπους, ο οποίος επηρεάζει σημαντικά την απόδοση της ομάδας, εξαρτάται από την «ευνοϊκότητα της κατάστασης», δηλαδή από το βαθμό στον οποίο η κατάσταση επιτρέπει στον ηγέτη να ασκήσει επιρροή. Η ευνοϊκότητα της κατάστασης εξαρτάται από τρεις παράγοντες: την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και μελών ομάδας, που σημαίνει το βαθμό εμπιστοσύνης, σεβασμού και αποδοχής του ηγέτη από την ομάδα, τη δύναμη που προκύπτει από την τυπική θέση του ηγέτη, δηλαδή τη δικαιοδοσία του ηγέτη για ανταμοιβές ή τιμωρίες και τον βαθμό συγκρότησης του συνολικού έργου, δηλαδή την ύπαρξη σαφών οδηγιών, διαδικασιών και στόχων για τα καθήκοντα των εργαζομένων.

Με βάση τα αποτελέσματα μεγάλου αριθμού ερευνών ο Fiedler κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι οι προσανατολισμένοι στο καθήκον ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στις ενδιάμεσες καταστάσεις.

Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)

Εμπνευστής της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ο James Burns (1978), ο οποίος τη θεωρεί ως μια σχέση αμοιβαίας αμφίδρομης παρακίνησης και εξέλιξης που μετατρέπει τους συνεργάτες σε ηγέτες και

τους ηγέτες σε ηθικώς δρώντα υποκείμενα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, εφοδιασμένοι με αξίες, διαμορφώνουν, τροποποιούν και ανυψώνουν τα κίνητρα, τις αξίες και τους σκοπούς του προσωπικού, στο μυαλό και στην καρδιά τους, πετυχαίνοντας σημαντικές αλλαγές στην όλη διεργασία.

Συνεπώς αποτελεί μια δυναμική έννοια, καθώς πρόκειται για μετασχηματισμό του οργανισμού και δημιουργία μιας νέας κουλτούρας, όπου αξιολογείται η ενεργοποίηση και ανάπτυξη της συνεργατικότητας, η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και η επέκταση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων του οργανισμού.

Η «χαρισματική ηγεσία»

Η «χαρισματική ηγεσία» είναι ένα θέμα που απασχόλησε πολύ νωρίς τον Weber, ο οποίος δεχόταν την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη (sanctity), ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα (Weber, 1968). Η ανανέωση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία τροφοδοτήθηκε από την απογοήτευση που δημιούργησε η αποτυχία προηγούμενων προσεγγίσεων της ηγεσίας. Καθοριστική σε αυτή την κατεύθυνση υπήρξε η εργασία του House (1977).

Ο House εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεών τους, ομοιότητα απόψεων, αναντίρρητη αποδοχή τους, συμπάθεια και υπακοή, συναισθηματική εμπλοκή των μελών στην αποστολή τους, αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και πίστη των μελών στη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση της αποστολής (House, 1977: 191).

Η έμφαση στο όραμα ή στην αποστολή αποτελεί κεντρικό σημείο και σε άλλες προσεγγίσεις της χαρισματικής ηγεσίας, όπως αυτή των Bennis και Nanus (1985), αλλά και του Conger (1989), ο οποίος διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας: (1)τη διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις συνθήκες και τις ανάγκες, (2)τη χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της υλοποίησής του

οράματος, (3)την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα, (4)την υποβοήθηση και την ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη (role modeling).

2.5 Ηγεσία και ομάδα

Σκοπός της ηγεσίας είναι η δημιουργία οράματος, η καθοδήγηση, η παρακίνηση, η εμπύχωση και γενικά ο προσανατολισμός της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς τη συνοχή, την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Στην Βιβλιογραφία διακρίνονται δύο είδη ηγετών:

- Ο τυπικός ηγέτης με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:
 - Ορίζεται επίσημα από την τυπική δομή της οργάνωσης.
 - Αφορά τις λειτουργικές ομάδες και τις ομάδες καθηκόντων.
 - Η δύναμη του προέρχεται από τη θέση του στην ιεραρχία και είναι δύναμη τιμωρίας και ανταμοιβής.

- Ο άτυπος ηγέτης, με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:
 - Αναδεικνύεται από τα μέλη της ομάδας.
 - Αφορά όλα τα είδη των ομάδων.
 - Διαθέτει δύναμη ειδικού, δύναμη αναφοράς, κλπ.

Η ιδανική περίπτωση εμφανίζεται όταν ταυτίζεται η τυπική ηγεσία με την άτυπη.

Τα τελευταία χρόνια δίνεται έμφαση στην έννοια της αυτοδιοικούμενης ομάδας, οι οποίες επιτρέπουν την μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και των διοικητικών θέσεων και αυξάνουν την συμμετοχή και την ικανοποίηση όλων.

Για να λειτουργήσουν σωστά όμως αυτές οι ομάδες θα πρέπει τα μέλη τους να έχουν την ικανότητα και ωριμότητα να αυτοδιοικηθούν.

Θα αναφέρουμε εδώ πέντε (5) παραμέτρους μέσα από τις οποίες γίνεται κανείς ηγέτης :

1. Πέρα από τις δουλειές που κάνει κανείς πρέπει να κάνει και άλλες που να τον φέρνουν στα όριά του. Χρειάζεται δουλειά με προκλήσεις. Να μην κολλάει κανείς στο ίδιο αντικείμενο. Να συμμετέχει σε ομάδες και να αναλαμβάνει δύσκολες αποστολές. Να διευρύνει διαρκώς τις ευθύνες που αναλαμβάνει. Να μην 'κολλάει', ιδιαίτερα τον πρώτο καιρό της καριέρας του, σε θέσεις που έχουν σχέση με παροχή υπηρεσιών, καλύτερα να βρίσκεται στην 'πρώτη γραμμή'.
2. **Η δεύτερη είναι η τύχη.** Αναφέρεται στην αξιοποίηση των ευκαιριών. Δεν φαίνεται πως η τύχη έρχεται από μόνη της αλλά συναντάει κανείς την ευκαιρία ύστερα από πολλή προσωπική προσπάθεια
3. **Η τρίτη είναι η εκπαίδευση.** Όχι με την έννοια της εξειδίκευσης αλλά, της γενικής παιδείας. Αναφέρεται σ' ότι έχει γραφεί τα τελευταία χρόνια ότι το μέλλον της κορυφής ανήκει σε αυτούς που έχουν γενική παιδεία.
4. **Η τέταρτη είναι οι "άλλοι".** Μπορεί να βοηθηθούμε από κάποιους που ονομάζονται μέντορες. Πίσω από κάθε ηγέτη υπάρχει κάποιος που πίστεψε σε αυτόν και στις ικανότητές του (μια μάνα, μια γυναίκα, ένας γονιός, ένας προπονητής, ένας δάσκαλος, ένας προϊστάμενος). Καμιά φορά ακόμα και ένας κακός προϊστάμενος μπορεί να δίνει μαθήματα, χωρίς να το καταλαβαίνει σχετικά με το τι να αποφύγει κανείς στη δική του εργασία του.

Τέλος η πέμπτη είναι η αυτογνωσία. Έχει αποδειχθεί ότι όσο πιο πολύ γνωρίζεις τον εαυτό σου, τόσο πιο πολύ ανεβαίνει η αυτοπεποίθησή σου και άρα τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχεις να γίνεις ηγέτης. Στο σημείο αυτό μπορεί να αναφερθεί το θέμα της αυτό-εκπληρούμενης προφητείας, αν δηλαδή, σε κάποιον δείχνεις εμπιστοσύνη τότε σιγά-σιγά μπορεί να πιστέψει και ο ίδιος στις δυνάμεις του.

Πώς Γίνεσαι Ηγέτης;

Ηγέτης γίνεται κάποιος με:

-εκπαίδευση

- αυτογνωσία
- πείρα
- τύχη
- άλλοι

Προϋποθέσεις για την Άσκηση Εξουσίας είναι:

- προσωπικότητα
- ειδικότητα
- πληροφορίες
- θέση
- σχέσεις

Αξιοσημείωτο είναι αυτό που λέγεται για κάποιον που θύμωσε, πήρε φωτιά και τότε είδε πραγματικά τις δυνατότητές του.

Πρέπει να γίνει συνείδηση ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες συνεχώς μαθαίνουν. Είμαστε λοιπόν εναντίον του ντετερμινισμού και υπέρ της αισιοδοξίας. Όλα αρχίζουν από ένα **«μπορώ και θέλω»**.

Το πρώτο βήμα το κάνει προς τα μέσα του ο καθένας.

Η εξουσία που σου δίνει η επιχείρηση είναι για να παίρνεις αποφάσεις μέσα σε κάποια σαφή όρια προσδιοριζόμενα από τους σκοπούς της επιχείρησης. Μερικοί χρησιμοποιούν σωστά και αποτελεσματικά αυτό το δικαίωμα ενώ μερικοί όχι. Μπορεί ωστόσο να συμπληρώνει κανείς την εξουσία που παίρνει από το οργανόγραμμα με τους παρακάτω τρόπους: Η κεντρική έννοια στην ηγεσία είναι η έννοια 'εξουσία'. Η εξουσία είναι μια κατασκευοφαντημένη έννοια, συνδεδεμένη συχνά με τις έννοιες διαφθορά, κακομεταχείριση και αυταρχισμό. Υπάρχουν πολλών ειδών εξουσίες που μπορεί να κατέχει κανείς σε μια επιχείρηση πέρα από την τυπική που την ασκεί λόγω της θέσης του στην ιεραρχία και η οποία του έχει δοθεί από την επιχείρηση. Μπορεί να έχει εξουσία επιβολής ποινών, μπορεί να έχει εξουσία λόγω της προσωπικότητάς του (αυτό μερικοί το λένε χάρισμα), εξουσία που του αναγνωρίζουν οι από κάτω λόγω της αξιοπιστίας του, εξουσία λόγω της ανεξαρτησίας που έχει επιδείξει στην ιεραρχία επειδή έχει άποψη και θάρρος. Ακόμα, μπορεί να έχει εξουσία ανταμοιβών (καλές

και κακές), μπορεί να έχει την εξουσία να κάνει προαγωγές ή έστω να τις προτείνει. Μπορεί να έχει εξουσία που του χαρίζει ειδικότητά του, ορισμένους ανθρώπους τους σέβεται κανείς και τους αναγνωρίζει μια εξουσία λόγω του ότι είναι πολύ ειδικοί σε κάτι. Μπορεί τέλος να έχει εξουσία εξαιτίας της πρόσβασης του σε πληροφορίες ή εξουσία εξαιτίας του ότι έχει σχέση με σημαντικά πρόσωπα.

Συνεπώς η συνολική ισχύς ενός ανθρώπου είναι το άθροισμα των παραπάνω εξουσιών και όχι μόνο αυτή που παίρνει από την επιχείρηση.

“Πώς να συμπληρώνεις τη τυπική εξουσία”

“Πώς μπορεί κανείς να συμπληρώνει την εξουσία που του δίνει η επιχείρηση”;

Πρώτα από όλα με το να έχει μια πιο γενική εικόνα της επιχείρησης.

Να βλέπει δηλαδή το δάσος και όχι μόνο το δέντρο.

Να κάνει πράγματα για τα οποία να του είναι υποχρεωμένοι οι άλλοι, να του χρωστάνε κάτι.

Να είναι καλός στη δουλειά του, αυτό είναι πολύ σημαντικό τόσο προς τους προϊσταμένους όσο και για τους υφισταμένους του.

Να ψάχνει ποιες πλευρές της δουλειάς θεωρεί σημαντικές και να τις αναπτύσσει.

Να μην τσακώνεται με συναδέλφους και σε περιπτώσεις που αναφέρονται θέματα τρίτων να μην παίρνει το μέρος κανενός.

Να είναι πρόθυμος να συμμετέχει σε επιτροπές και σε ομάδες που του δημιουργεί μια καλή εικόνα και έξω από τα στενά πλαίσια του τμήματός του και τον γνωρίζουν και άλλοι.

Να παίρνει όλο το βάρος της ευθύνης που μπορεί να σηκώσει.

2.6 Διαφορές ηγεσίας - διεύθυνσης

Μερικές διαφορές που επισημαίνονται μεταξύ αυτών των δύο εννοιών είναι οι παρακάτω (Zaleznik, 1977; Φαναριώτης, 1999: 235-8):

- Η διοίκηση αποτελεί το επιστημονικά προσδιορισμένο σύστημα κανόνων βάσει του οποίου λειτουργούν προγραμματισμένοι οι άνθρωποι και υλικοί πόροι του οργανισμού για την υλοποίηση των στόχων. Η ηγεσία

συνδέεται περισσότερο με την προσωπικότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υποκειμένων που την ασκούν και έχουν την ικανότητα να πείθουν το προσωπικό να τους /τις ακολουθούν με τη θέλησή τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- Η διοίκηση απαιτεί εφαρμογή εξειδικευμένων επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών. Η ηγεσία αποτελεί τέχνη, η οποία ταυτίζεται με την προσωπικότητα, με τη στάση και την συμπεριφορά των υποκειμένων που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους μέσα σε έναν οργανισμό.

- Οι αρχές της επιστημονικής διεύθυνσης διδάσκονται και μεταβιβάζονται. Η ηγεσία ως τέχνη συνδέεται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποκειμένων και δεν μπορεί να μεταβιβαστεί, χωρίς φυσικά αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μάθησης αφού οι ηγέτες/δες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται.

- Η διοίκηση ενός οργανισμού ενδιαφέρεται για την διατήρηση της σταθερότητας των δομών, των διεργασιών και των στόχων του ενώ η ηγεσία για την αλλαγή των κατεστημένων δομών, διεργασιών, και σκοπών. Η Ηγεσία αν και αποτελεί λειτουργία της διοίκησης ασχολείται με τις διαπροσωπικές πλευρές της διοίκησης , με την αλλαγή , την έμπνευση στα κίνητρα και την επιρροή. Η διοίκηση ασχολείται περισσότερο με την υλοποίηση των σκοπών του οργανισμού και την επίτευξη ισορροπίας.

Έτσι η διοίκηση χωρίς την ηγεσία καθίσταται αναποτελεσματική, γιατί στερείται του δυναμισμού και της έμπνευσης της ηγεσίας που θα προσδώσει στον οργανισμό την ώθηση να προχωρήσει με γρήγορους ρυθμούς, μέσω της δημιουργίας κατάλληλου ενδοϋπηρεσιακού κλίματος υποκίνησης του προσωπικού. Από την άλλη η ηγεσία χωρίς την διοίκηση γίνεται άσκοπη και χωρίς αντικείμενο. Τα δύο αυτά συστατικά ενός οργανισμού φαίνεται ότι θα πρέπει να συνυπάρχουν και συνεπώς οι καλοί /λές; διευθυντές / ντρίες θα πρέπει να είναι πρωτίστως και καλοί/λές ηγέτες /δες. (Crawford, 2003).

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια τάση μετακίνησης από την έννοια της διοίκησης προς την έννοια της ηγεσίας , καθώς η διοίκηση φαίνεται να είναι πιο περιορισμένη έννοια, σε ορθολογικές και επιστημονικές αρχές, με επικέντρωση στο σύστημα , σε αντίθεση με την ηγεσία που επικεντρώνεται

στους ανθρώπους. Κάποιες κριτικές θεωρούν ότι αυτό δεν αποτελεί ουσιαστική αλλαγή αλλά απλή αλλαγή στη ρητορική” άλλες κάνουν διάκριση μεταξύ διοίκησης και καινοτομίας με μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό και μακροπρόθεσμο όραμα , ενώ άλλες θεωρούν τη διοίκηση ως όψη της ηγεσίας ή διοίκηση και ηγεσία ως συμπληρωματικούς ρόλους.

Αλλά το πως τονίζει και ο John MacBeath(2003) , η συζήτηση για το τι είναι διοίκηση και τι ηγεσία είναι λιγότερο σημαντική από το για ποιο σκοπό αυτές υπάρχουν και ηγεσία σε ένα σύγχρονο σχολείο πρέπει να ασχολείται πρώτα και κύρια με το πώς , το γιατί και το τι της μαθησιακής διδασκαλίας , μέσα σε ένα σχολικό περιβάλλον όπου αυτοί/ τες που διευθύνουν / διοικούν αυτοί/ τες που ηγούνται και αυτοί/τες που διδάσκουν είναι παραδειγματικοί μαθητές /τριες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ερευνητική μεθοδολογία

3.1 Τόπος και χρόνος δειγματοληψίας

Ο χρόνος που διεξήχθη η έρευνα ήταν οι μήνες Ιούνιος , Ιούλιος και Αύγουστος του έτους 2008. Έλαβε χώρα στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στο Νομό Αργολίδας.

3.2 Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από 55 μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπως επιστημονικά σωματεία και πολιτιστικοί σύλλογοι με δραστηριότητα σε εκδηλώσεις πολιτιστικές τοπικά στην ευρύτερη περιφέρεια αλλά και Πανελλαδικά.

Σκοπός αυτών των συλλόγων βάσει του καταστατικού τους είναι η διοργάνωση εορταστικών , πολιτιστικών εκδηλώσεων, η αναφορά σε ιστορικά γεγονότα ήθη, έθιμα κ.λ.π.

Επίσης ερευνήσαμε αθλητικούς συλλόγους διαφόρων αθλημάτων, ατομικών και ομαδικών που δραστηριοποιούνται σε αγώνες τοπικών πρωταθλημάτων σε αγώνες περιφερειακών πρωταθλημάτων αλλά και σε Πανελλήνια πρωταθλήματα.

Σκοπός τους είναι βάσει του καταστατικού ίδρυσής τους η καλλιέργεια και η ανάπτυξη διαφόρων αθλημάτων καθώς και η ανάδειξη αθλητών – τριων μέσω της συμμετοχής τους σε τοπικούς, Περιφερειακούς, Πανελληνίους αγώνες

Η λειτουργία όλων των ανωτέρω οργανισμών μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα είναι συνεχής τουλάχιστον για είκοσι χρόνια.

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν ηγετικά στελέχη μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Οι οργανισμοί αυτοί αποτελούνται από το Διοικητικό συμβούλιο με καθορισμένες αρμοδιότητες κάθε μέλους που τον συντονισμό και τον έλεγχο ασκεί ο επικεφαλής του Δ.Σ. είτε αυτός είναι

πρόεδρος αιρετός από όλα τα μέλη του οργανισμού ή αιρετός μεταξύ των μελών του Δ.Σ. είτε είναι διευθυντικό στέλεχος με τις παραπάνω αρμοδιότητες.

Η ηλικία των στελεχών που ηγούνται αυτών των συλλόγων κυμαίνεται από 35 έως 60 ετών ενώ η κατανομή φύλου είναι το 20% γυναίκες και το υπόλοιπο 80% άνδρες. Το μορφωτικό τους επίπεδο είναι από Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, απόφοιτοι Μουσικών σχολών κ.λ.π. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα στελέχη αυτά ήσαν μέλη των οργανισμών για πολλά χρόνια και κατόπιν συμμετοχής σαν απλά μέλη μετέπειτα εκλέχθηκαν ή ορίστηκαν για να ασκούν τα σημερινά καθήκοντά τους (Πρόεδροι, Διευθυντές κ.λ.π.)

3.3 Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από 50 προτάσεις που παρουσιάζουν μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που συνήθως εκφράζουν έναν ηγέτη και πιθανές αντιδράσεις που αυτός ασκεί σε μια ομάδα ατόμων ή σε έναν οργανισμό.

Κάθε πρόταση μπορεί να απαντηθεί με μία από τις πέντε επιλογές που παρατίθενται, ανάλογα με, την κουλτούρα, το πώς αντιλαμβάνεται ο κάθε ερωτώμενος την θέση του την προσωπικότητά του αλλά και την άσκηση των καθηκόντων του.

Η διαβάθμιση των απαντήσεων έχει ως εξής:

1. «Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου».
2. «Σε Μικρό Βαθμό».
3. «Σε Μέτριο Βαθμό».
4. «Σε Μεγάλο Βαθμό».
5. «Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό».

3.4 Διαδικασία έρευνας

Καταρτίστηκε μια λίστα από το σύνολο των μη κερδοσκοπικών οργανισμών του Νομού Αργολίδας.

Η επικοινωνία με τα στελέχη έγινε με προσωπική συνάντηση κατόπιν τηλεφωνικής προσυενόησης.

Ορίστηκε συνάντηση στην οποία τους εξηγήθηκε το ερωτηματολόγιο και τους επιδόθηκε. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν τηρώντας την ανωνυμία των ερωτώμενων. Σε επόμενη προσωπική συνάντηση με τα στελέχη, μετά από τρεις περίπου εβδομάδες και ενώ ενδιάμεσα υπήρξε πάλι τηλεφωνική επικοινωνία, μήπως υπάρχουν δυσκολίες ή απορίες, τους ευχαριστήσαμε για την συμμετοχή και βοήθεια στην έρευνα, παραδόθηκαν 44 ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από τα 55 που είχαμε αρχικά μοιράσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

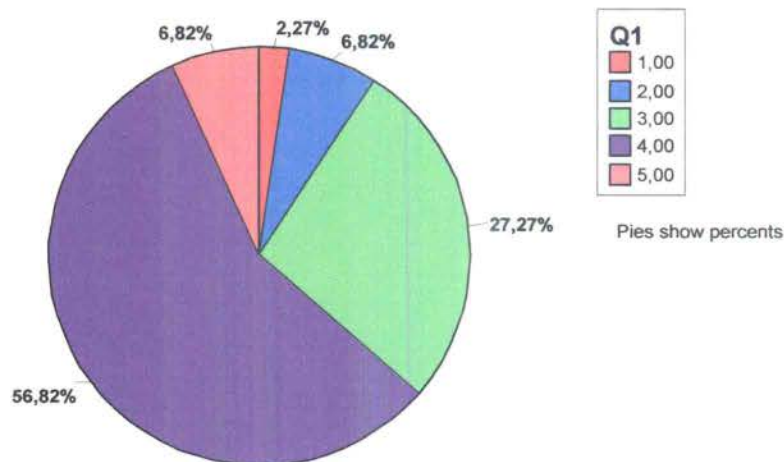
Αποτελέσματα

Τα ερωτηματολόγια αφού μελετήθηκαν και αναλύθηκαν με την περιγραφική στατιστική μέθοδο μας έδωσαν τα εξής αποτελέσματα:

Στην πρώτη ερώτηση, «Διασφαλίζετε ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά την δουλειά τους», το 56,8% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 1. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,3	2,3	2,3
2,00	3	6,8	6,8	9,1
3,00	12	27,3	27,3	36,4
4,00	25	56,8	56,8	93,2
5,00	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 1. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 1

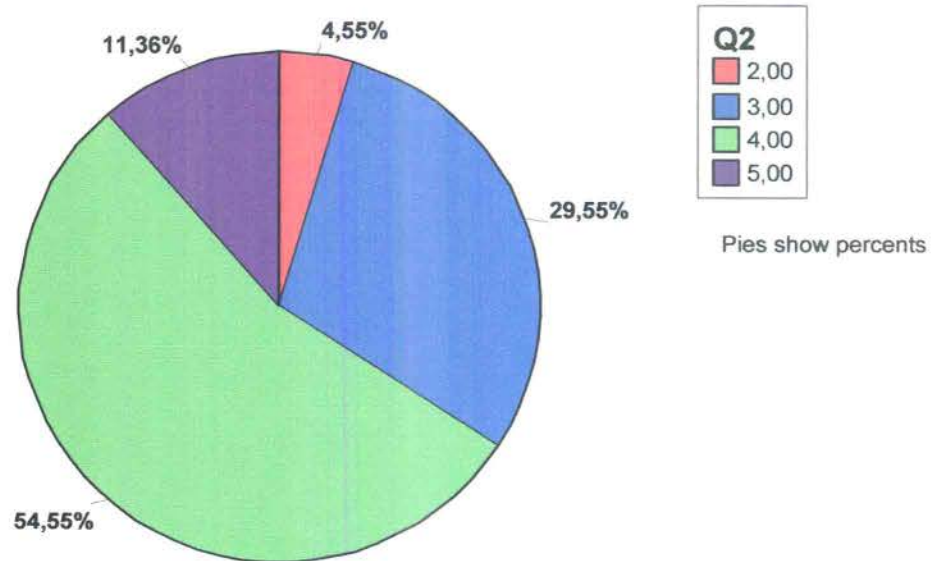
Το 63% περίπου των ερωτηθέντων βλέπουμε ότι παρέχει τις προϋποθέσεις και στηρίζει με τους απαραίτητους πόρους τους συνεργάτες του για να δουλεύουν σωστά σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό». Ένα ποσοστό περίπου 36% σε «Μικρό» ή «Μέτριο Βαθμό» ανταποκρίνεται.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δεύτερη ερώτηση, «Ανταμείβετε δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους », το 54,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 2. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	4,5	4,5	4,5
3,00	13	29,5	29,5	34,1
4,00	24	54,5	54,5	88,6
5,00	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 2. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 2

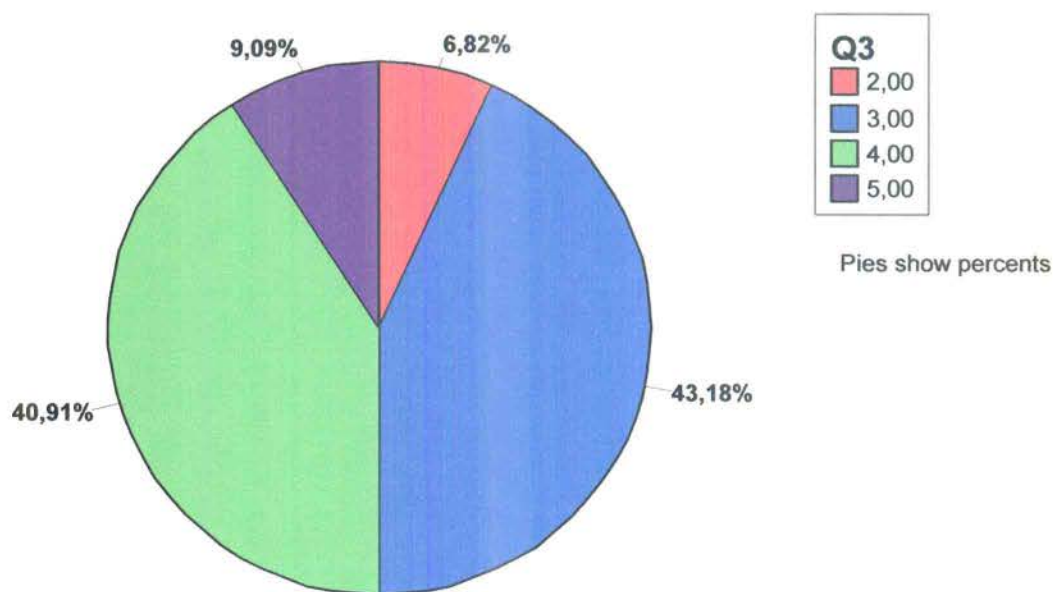
Το 66% περίπου μπορεί και ανταμείβει τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ το 35% περίπου σε «Μέτριο» ή «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τρίτη ερώτηση, «Δίνετε σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι», το 43,2% των ερωτηθέντων απάντησε « Σε Μέτριο Βαθμό».

Πίνακας 3. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,8	6,8	6,8
	3,00	19	43,2	43,2	50,0
	4,00	18	40,9	40,9	90,9
	5,00	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 3. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 3

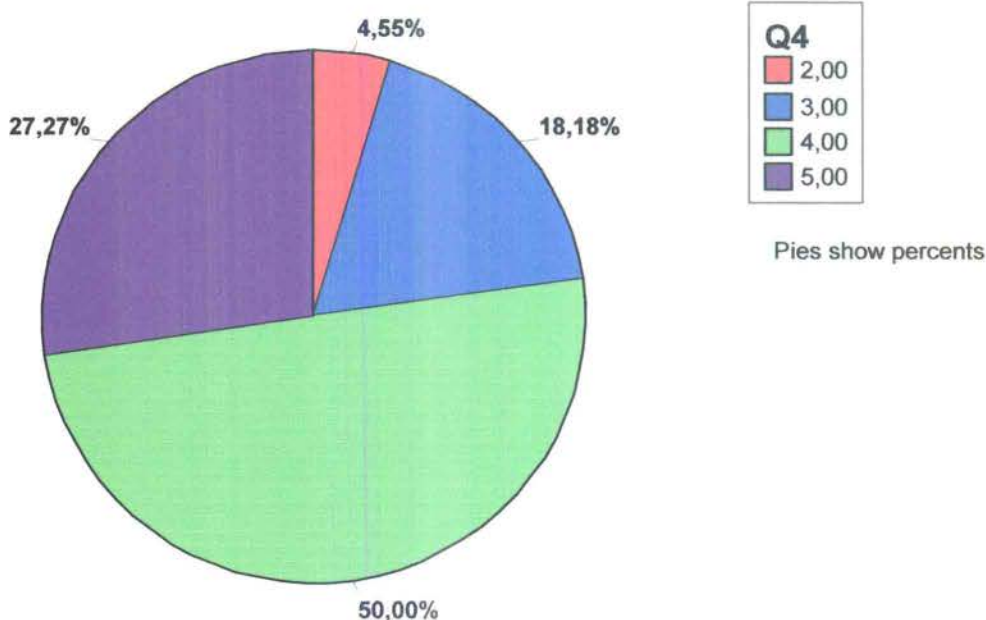
Ποσοστό 50% περίπου δίνει σημασία σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» σε αυτά που λένε οι άλλοι, ενώ ποσοστό 50% περίπου σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό» λαμβάνει υπόψη τα λεγόμενα των άλλων.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τέταρτη ερώτηση, «Μπορούν οι συνεργάτες σας να βασιστούν πάνω σας », το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 4. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	4,5	4,5	4,5
	3,00	8	18,2	18,2	22,7
	4,00	22	50,0	50,0	72,7
	5,00	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 4. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 4

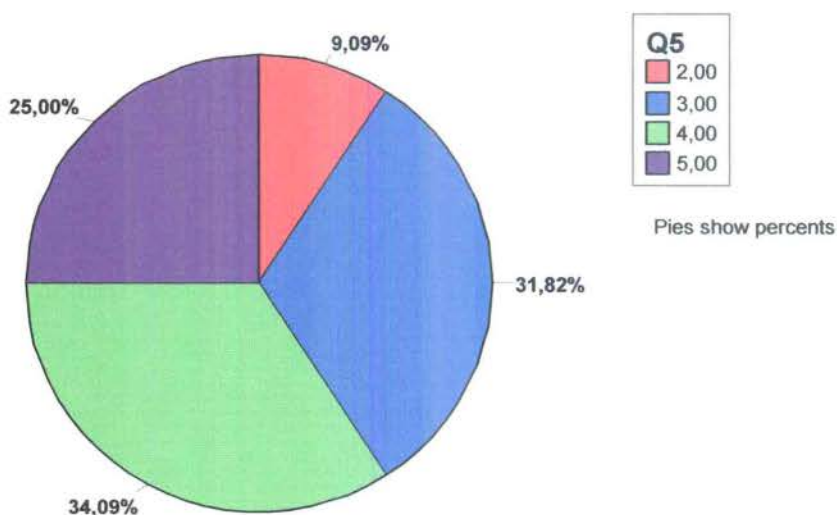
Σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» απάντησε περίπου το 77% των ερωτηθέντων ότι οι συνεργάτες τους στηρίζονται πάνω τους και τους εμπιστεύονται και λιγότερο ποσοστό, 23% απάντησε ότι τους εμπιστεύονται και στηρίζονται πάνω τους σε «Μέτριο» ή σε «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην πέμπτη ερώτηση, «Σέβετε τις ιδιαιτερότητες των άλλων», το 34,09% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 5. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	9,1	9,1	9,1
	3,00	14	31,8	31,8	40,9
	4,00	15	34,1	34,1	75,0
	5,00	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 5. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 5

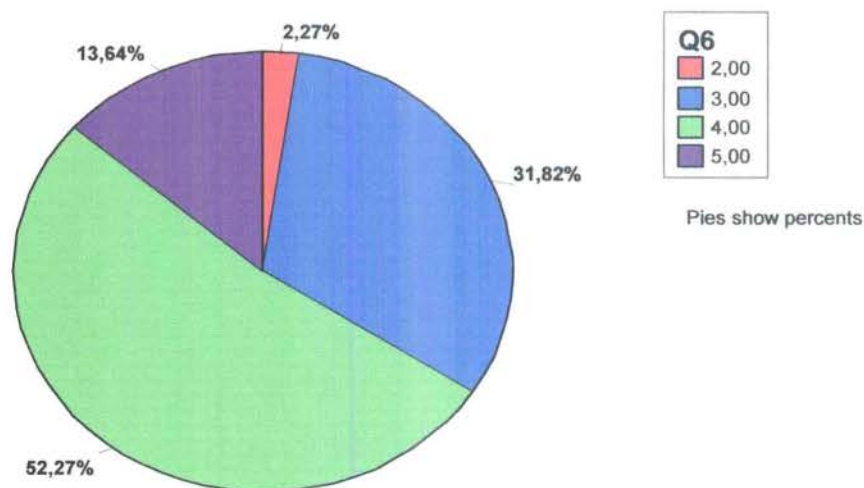
Παραπάνω από το μισό των ερωτηθέντων σέβονται τις ιδιαιτερότητες των άλλων σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και ποσοστό μικρότερο του μισού των ερωτηθέντων σέβονται τις ιδιαιτερότητες των άλλων σε «Μέτριο» ή «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην έκτη ερώτηση, «Δημιουργείτε ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους.», το 52,27% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 6. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	14	31,8	31,8	34,1
4,00	23	52,3	52,3	86,4
5,00	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 6. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 6

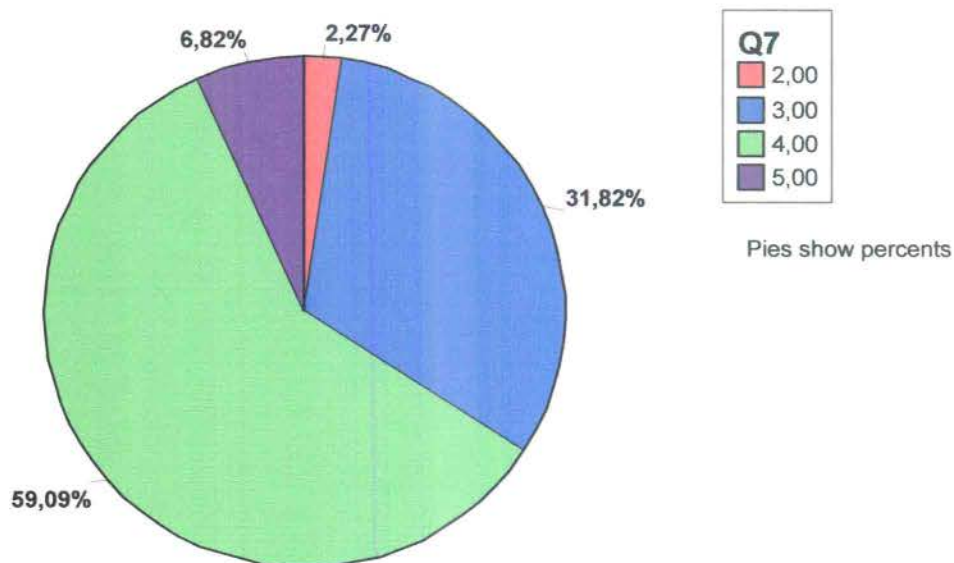
Ποσοστό 66% των ερωτηθέντων δίνει τις κατάλληλες ευκαιρίες ώστε οι εργαζόμενοι να επιτυγχάνουν τους στόχους τους σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ ποσοστό 34% σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό» παίρνει ευκαιρίες από τον ηγέτη για την επίτευξη των στόχων.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην έβδομη ερώτηση, «Ενεργείτε με τρόπο που φέρνει αποτελέσματα», το 59.1% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 7. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	14	31,8	31,8	34,1
4,00	26	59,1	59,1	93,2
5,00	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 7. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 7

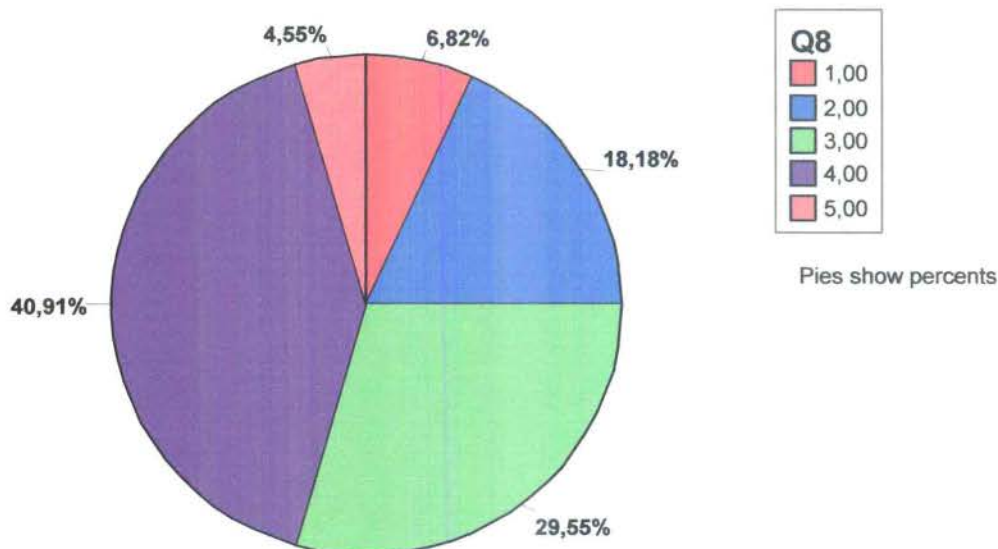
Τα 2/3 των ηγετών των οργανισμών φέρονται να ενεργούν με τρόπο αποτελεσματικό στους οργανισμούς που ηγούνται σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και το 1/3 ενεργούν με τρόπο λιγότερο αποτελεσματικό, δηλαδή σε «Μικρό» και «Μέτριο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην όγδοη ερώτηση, «Χαίρεστε με το να κάνετε τους άλλους να υπακούουν τις εντολές σας», το 40.9% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 8. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	6,8	6,8	6,8
2,00	8	18,2	18,2	25,0
3,00	13	29,5	29,5	54,5
4,00	18	40,9	40,9	95,5
5,00	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 8. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 8

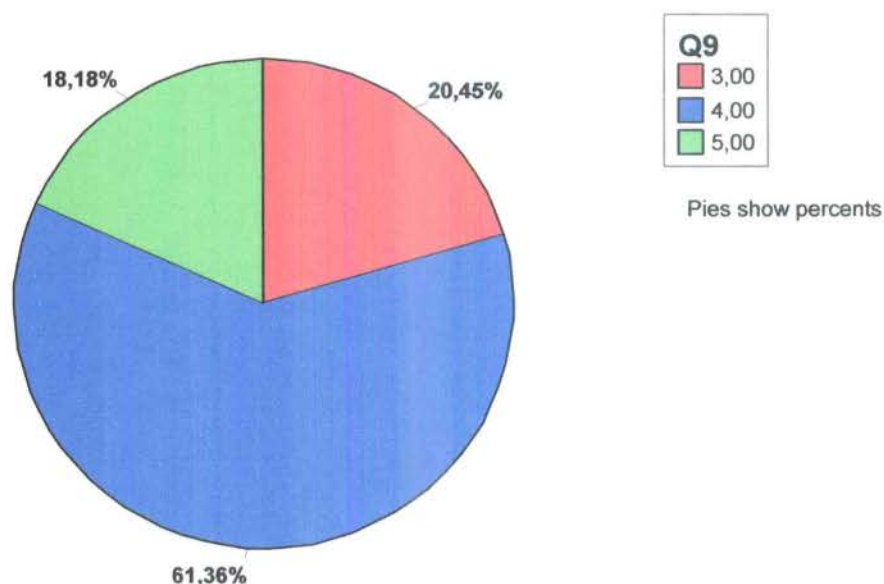
Η ικανοποίηση των ηγετών για την υπακοή στις εντολές που δίνουν στους συνεργάτες τους είναι σε ποσοστό 45% περίπου σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» ενώ σε ποσοστό 55% είναι σε «Μέτριο», «Μικρό» ή «Ελάχιστο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην ένατη ερώτηση, «Μελετάτε πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι», το 61,4% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 9. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	9	20,5	20,5	20,5
4,00	27	61,4	61,4	81,8
5,00	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	



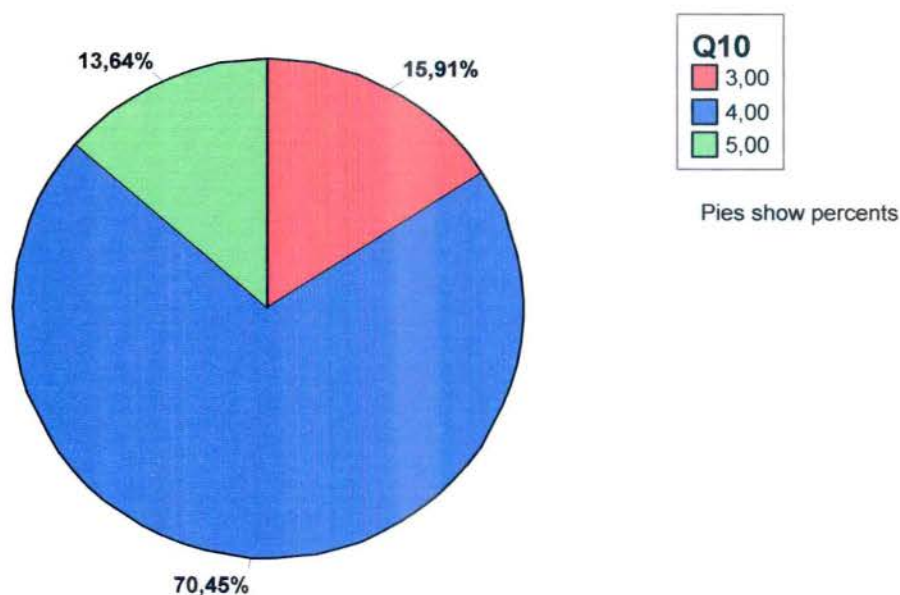
Γράφημα 9. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 9

Τα σχέδια δράσης που είναι μελετημένα σωστά και κατάλληλα να επωφεληθούν και άλλοι, εφαρμόζονται από ποσοστό 80% σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» ενώ μικρό ποσοστό, 20% περίπου στην μελέτη συγκεκριμένων σχεδίων που η εφαρμογή τους θα είναι ωφέλιμη για τους άλλους απάντησε σε «Μέτριο Βαθμό».

Στην δέκατη ερώτηση, «Ενθαρρύνετε τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πιστεύω», το 70,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 10. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	7	15,9	15,9	15,9
4,00	31	70,5	70,5	86,4
5,00	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 10. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 10

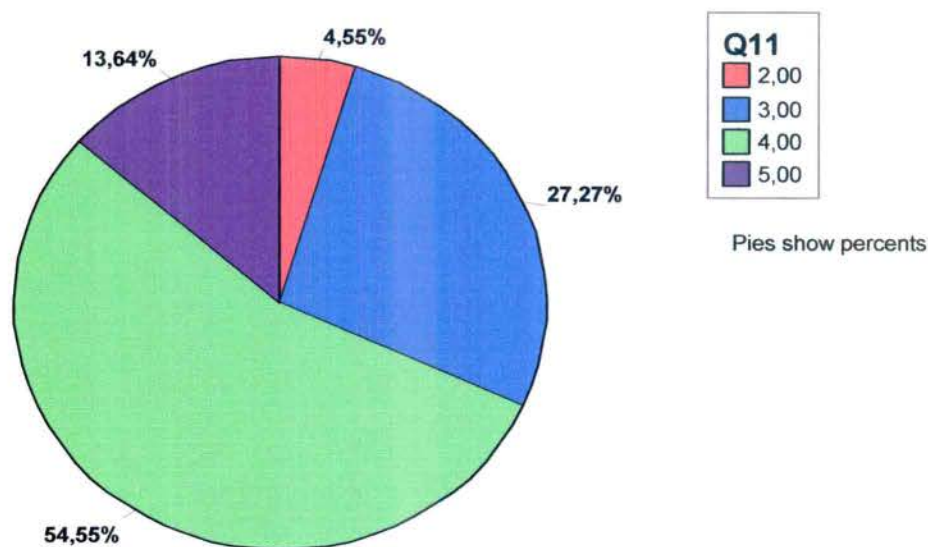
Η ενθάρρυνση των συνεργατών σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πιστεύω εφαρμόζεται από το 84% των ερωτηθέντων σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» στον οργανισμό, ενώ μόλις το 16% των ερωτηθέντων απάντησε ότι λειτουργεί σε «Μέτριο Βαθμό» στην ενθάρρυνση σύμφωνα με τις κοινές αξίες και τα πιστεύω.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην ενδέκατη ερώτηση, «Παρέχετε τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά», το 54,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 11. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	4,5	4,5	4,5
3,00	12	27,3	27,3	31,8
4,00	24	54,5	54,5	86,4
5,00	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 11. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 11

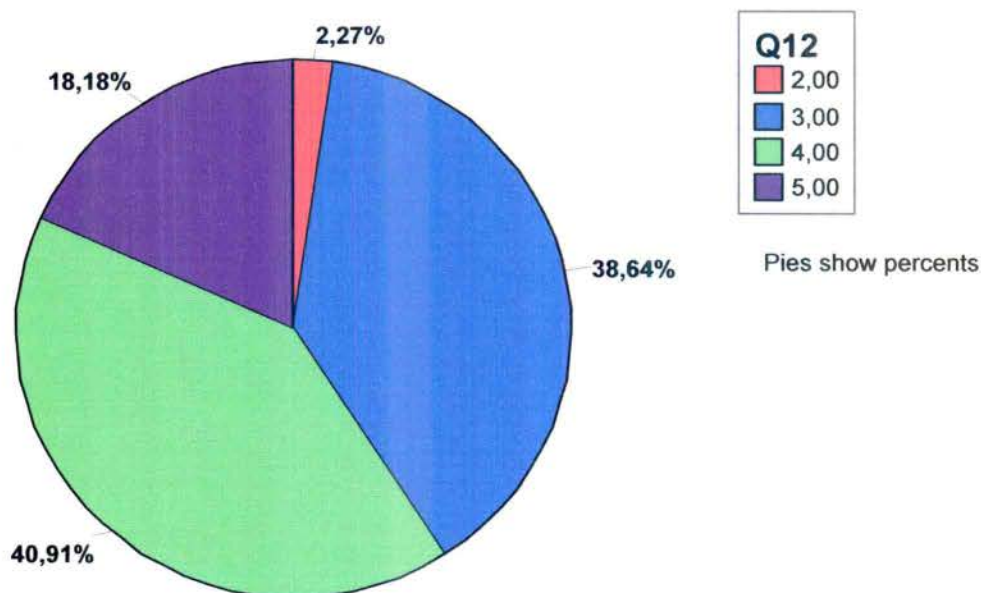
Το 67% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι παρέχει την αναγκαία πληροφόρηση ώστε τα στελέχη τους να εκτελούν αποτελεσματικά το έργο τους σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ το 33% δήλωσε ότι παρέχει τέτοια πληροφόρηση σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δωδέκατη ερώτηση, «Αναγνωρίζετε την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν», το 40,9% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 12. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	17	38,6	38,6	40,9
4,00	18	40,9	40,9	81,8
5,00	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 12. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 12

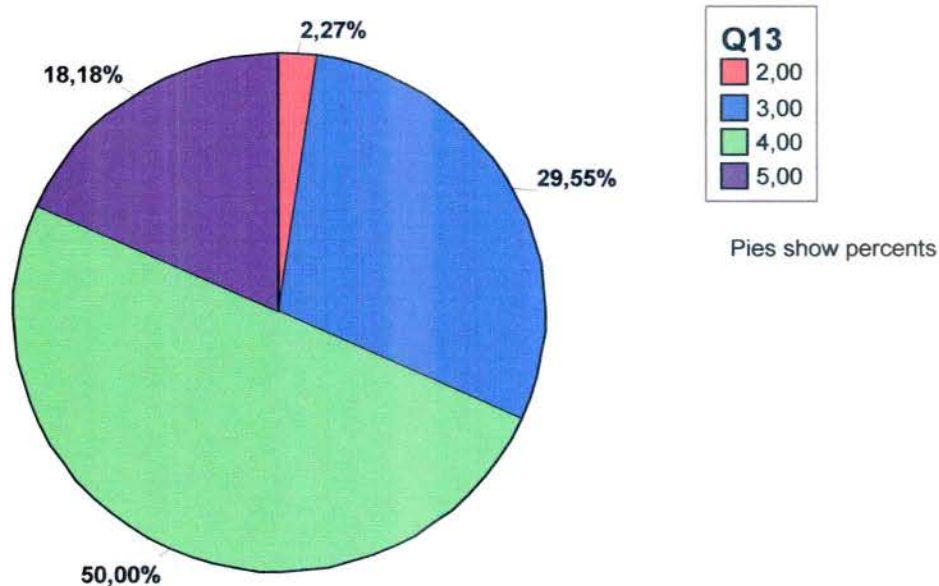
Η ανταμοιβή της καλής απόδοσης με ανταμοιβές που εκτιμάται από τους ηγέτες συμβαίνει σε ποσοστό περίπου 60%, σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», όμως 40% περίπου επιβραβεύει την καλή απόδοση σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δέκατη τρίτη ερώτηση, «Κοινοποιείτε τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο», το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 13. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	13	29,5	29,5	31,8
4,00	22	50,0	50,0	81,8
5,00	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 13. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 13

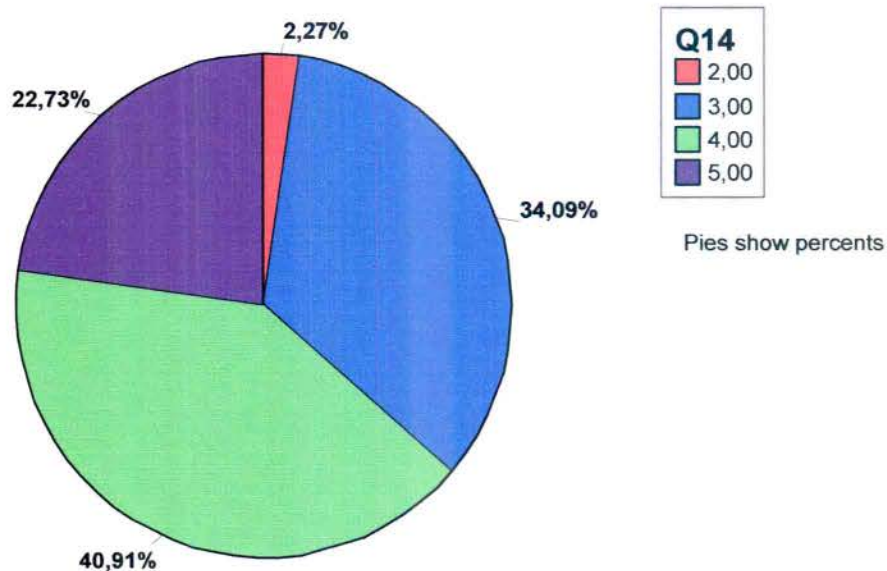
Οι προτεραιότητες κοινοποιούνται ξεκάθαρα σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» από το 68% των ερωτηθέντων, και ποσοστό 32% περίπου των ερωτηθέντων μας δήλωσαν ότι οι προτεραιότητες κοινοποιούνται ξεκάθαρα σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση, «Υλοποιείτε τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνετε», το 40,9% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 14. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	15	34,1	34,1	36,4
4,00	18	40,9	40,9	77,3
5,00	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 14. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 14

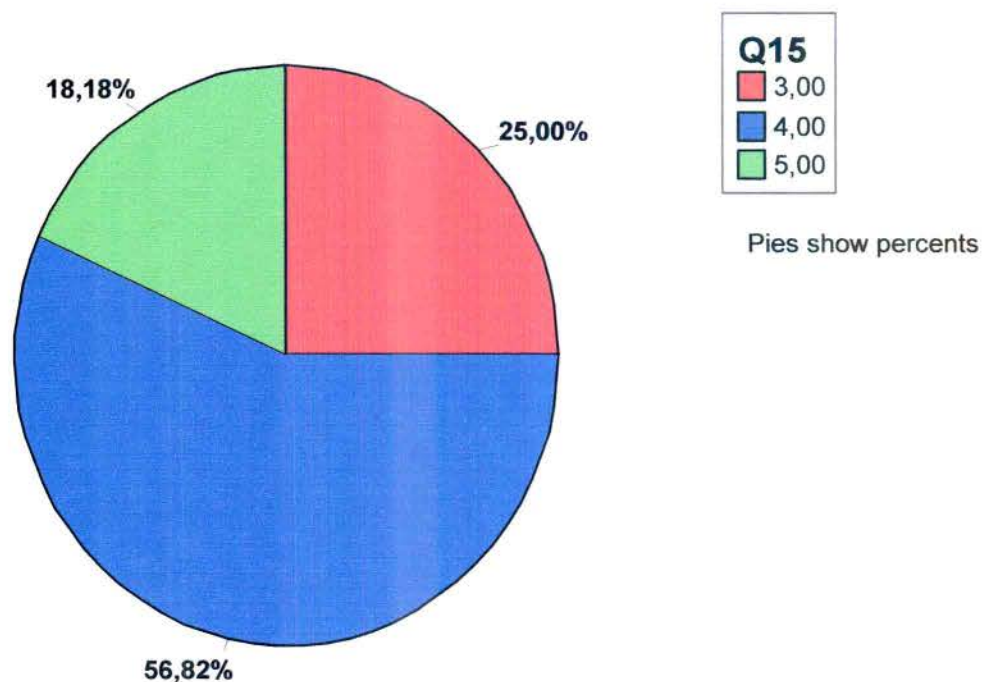
Οι δεσμεύσεις που αναλαμβάνουν οι ηγέτες υλοποιούνται από το 63% περίπου σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», αλλά ποσοστό ηγετών 36% στην έρευνά μας, σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό» υλοποιεί τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δέκατη πέμπτη ερώτηση, «Δείχνετε να ενδιαφέρεστε για τους άλλους», το 56,8% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 15. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	11	25,0	25,0	25,0
4,00	25	56,8	56,8	81,8
5,00	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 15. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 15

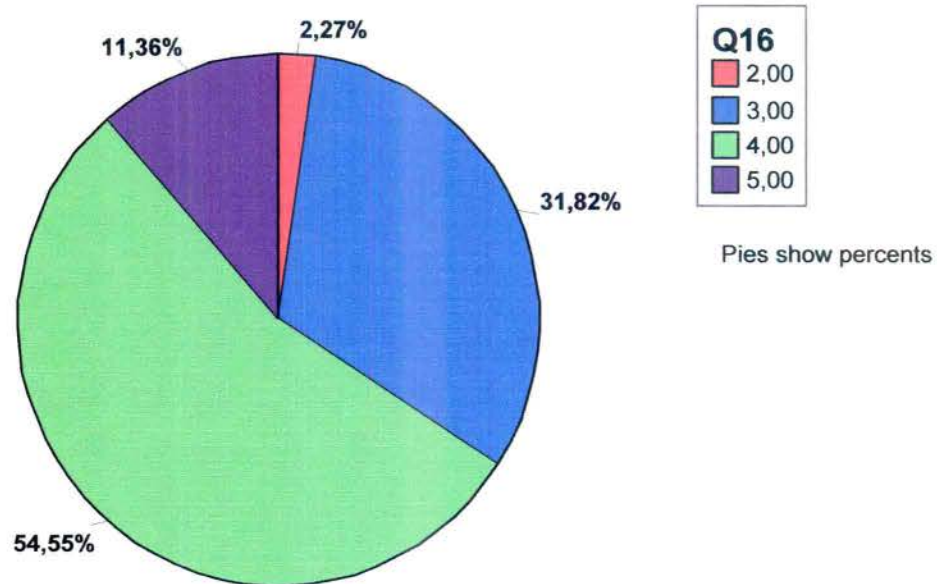
Σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» είναι το ενδιαφέρον για τους άλλους από το 75% των ερωτηθέντων και σε ποσοστό 25% είναι σε «Μέτριο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δέκατη έκτη ερώτηση, «Σχεδιάζετε καταστάσεις που επιτρέπουν τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους», το 54,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 16. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	14	31,8	31,8	34,1
4,00	24	54,5	54,5	88,6
5,00	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 16. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 16

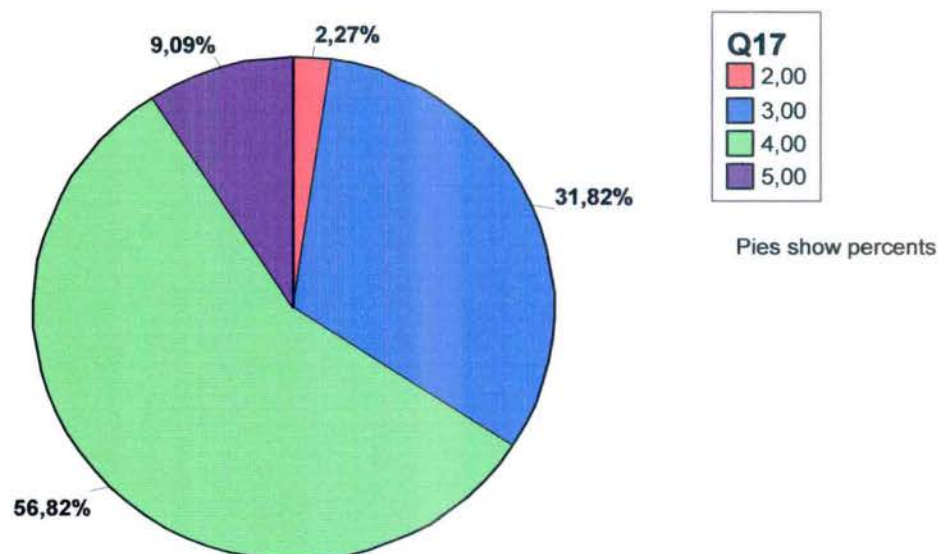
Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται ώστε να επιτρέπουν στους εργαζομένους να επιτύχουν τους στόχους τους σχεδιάζονται από το 65% των ηγετών σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ 35% περίπου δίνουν σημασία σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δέκατη έβδομη ερώτηση, «Μπορείτε να διακρίνετε τ' αποτελέσματα των ενεργειών σας», το 56,8% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 17. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	14	31,8	31,8	34,1
4,00	25	56,8	56,8	90,9
5,00	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 17. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 17

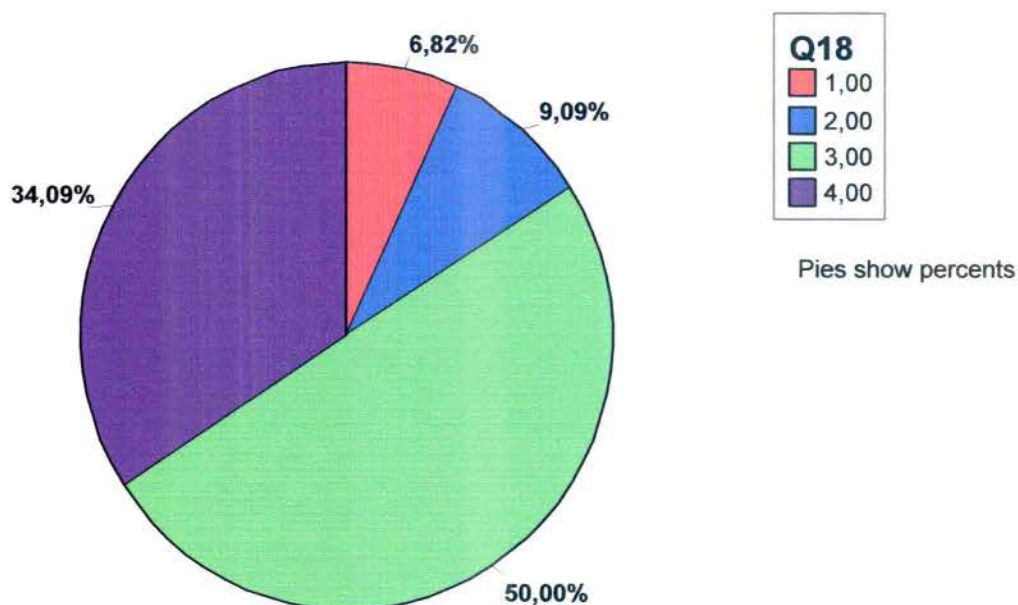
Σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» μπορούν να διακρίνουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους το 56% οι ηγέτες, ενώ το 44% σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δέκατη όγδοη ερώτηση, «Περιμένετε να σας υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση», το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μέτριο Βαθμό».

Πίνακας 18. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	6,8	6,8	6,8
2,00	4	9,1	9,1	15,9
3,00	22	50,0	50,0	65,9
4,00	15	34,1	34,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 18. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 18

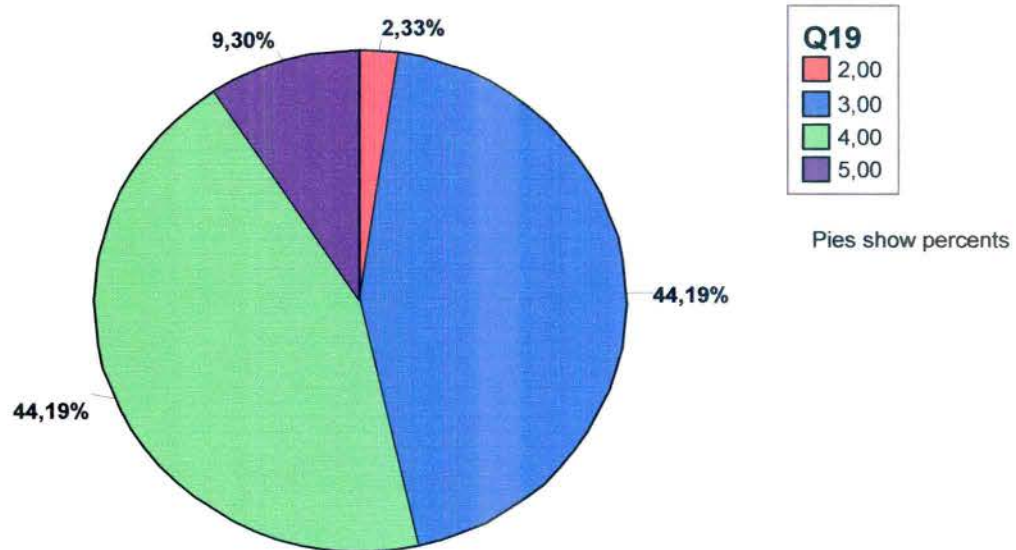
Το 34% των ερωτηθέντων περιμένουν υπακοή από τους συνεργάτες τους σε «Μεγάλο» Βαθμό, το 50% σε «Μέτριο Βαθμό» και σε ποσοστό 16% περιμένει υπακοή σε «Μικρό», «Ελάχιστο Βαθμό» ή «Καθόλου».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην δέκατη ένατη ερώτηση, «Επικεντρώνεστε σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους», το 44,2% των ερωτηθέντων απάντησε « Σε Μέτριο Βαθμό» και ένα ποσοστό ίσο με αυτό δηλαδή 44,2% απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 19. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,3	2,3	2,3
	3,00	19	43,2	44,2	46,5
	4,00	19	43,2	44,2	90,7
	5,00	4	9,1	9,3	100,0
	Total	43	97,7	100,0	
Missing	System	1	2,3		
Total		44	100,0		



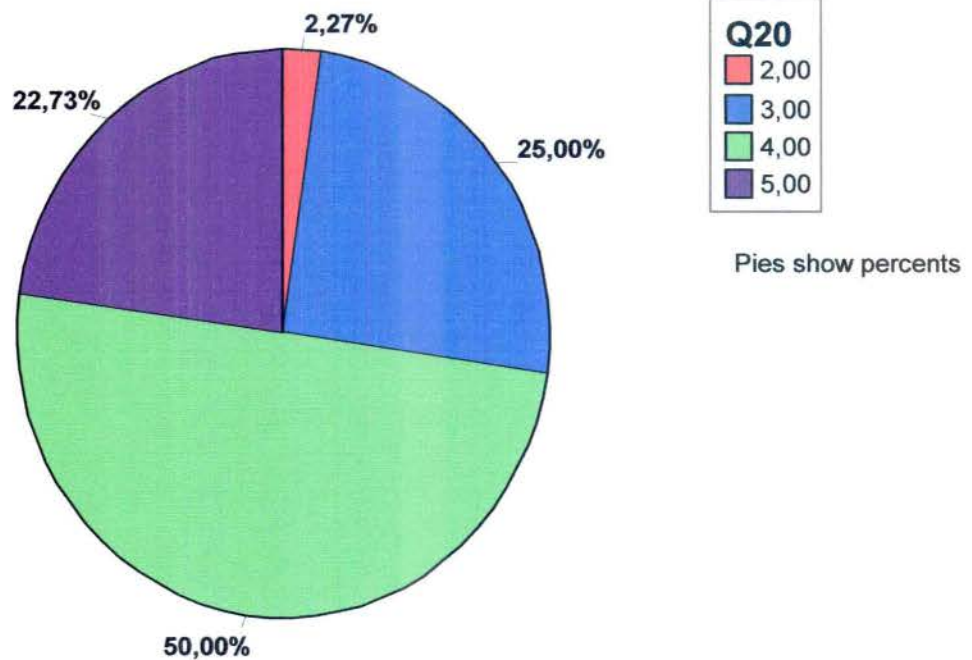
Γράφημα 19. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 19

Η επικέντρωση σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» γίνεται από το 52%, ενώ σε ποσοστό 48% η επικέντρωση γίνεται σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

Στην εικοστή ερώτηση, «Θεωρείτε τους ομαδικούς στόχους και δικούς σας.», το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 20. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	11	25,0	25,0	27,3
4,00	22	50,0	50,0	77,3
5,00	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 20. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 20

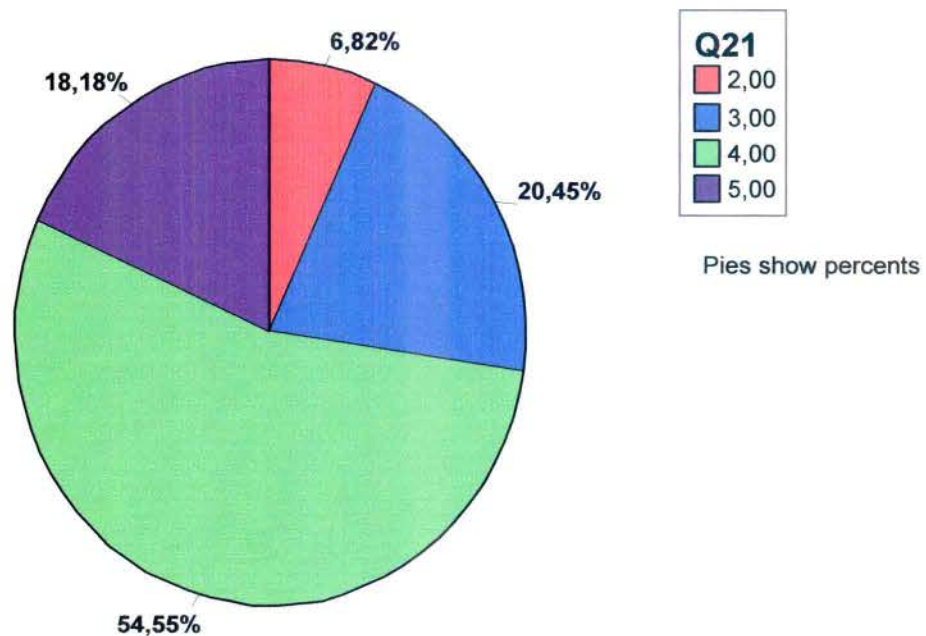
Η επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού είναι αποτέλεσμα ομαδικής δουλειάς και αυτό θεωρείται ότι γίνεται από το 73% των ερωτηθέντων, ενώ σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό» θεωρείται ότι γίνεται από το 27% των ηγετών της έρευνάς μας.

**ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ**

Στην εικοστή πρώτη ερώτηση, «Βοηθάτε τους άλλους να πάρουν την εκπαίδευση που χρειάζονται για να είναι αποτελεσματικοί στην δουλειά τους», το 54,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 21. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	6,8	6,8	6,8
	3,00	9	20,5	20,5	27,3
	4,00	24	54,5	54,5	81,8
	5,00	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 21. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 21

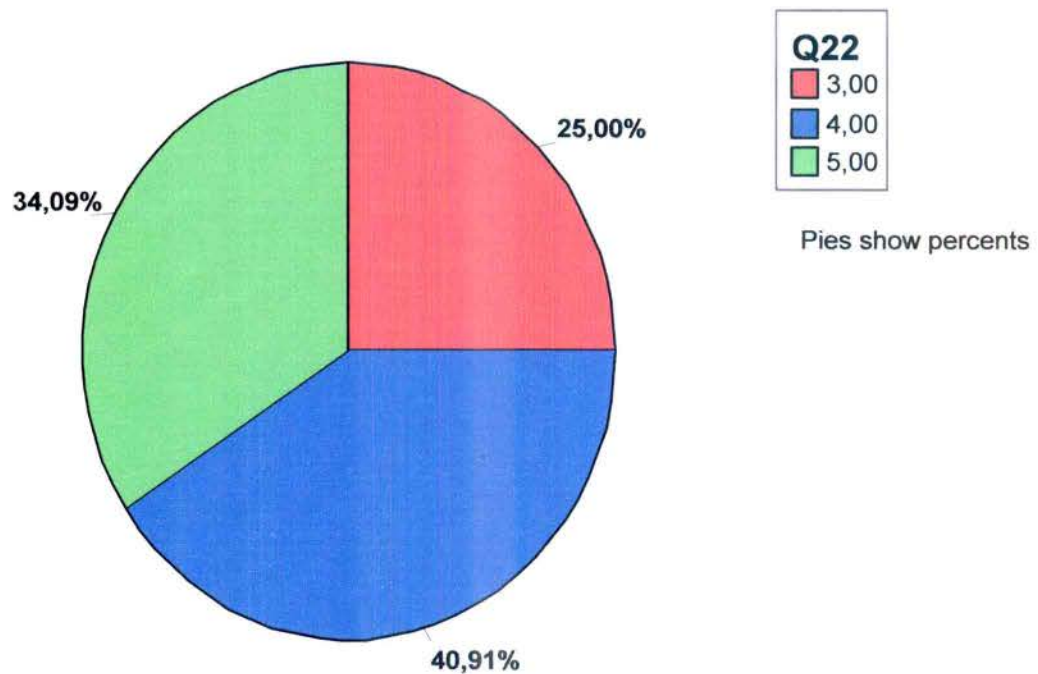
Η συνεχής εκπαίδευση της ομάδας έχει σαν αποτέλεσμα την επιτυχία. Αυτό απαντούν ότι εφαρμόζουν το 73% των ηγετών σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και το 27% απαντά σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην εικοστή δεύτερη ερώτηση, «Εκφράζετε την εκτίμησή σας όταν οι άλλοι αποδίδουν καλά», το 40,9% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 22. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	11	25,0	25,0	25,0
4,00	18	40,9	40,9	65,9
5,00	15	34,1	34,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 22. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 22

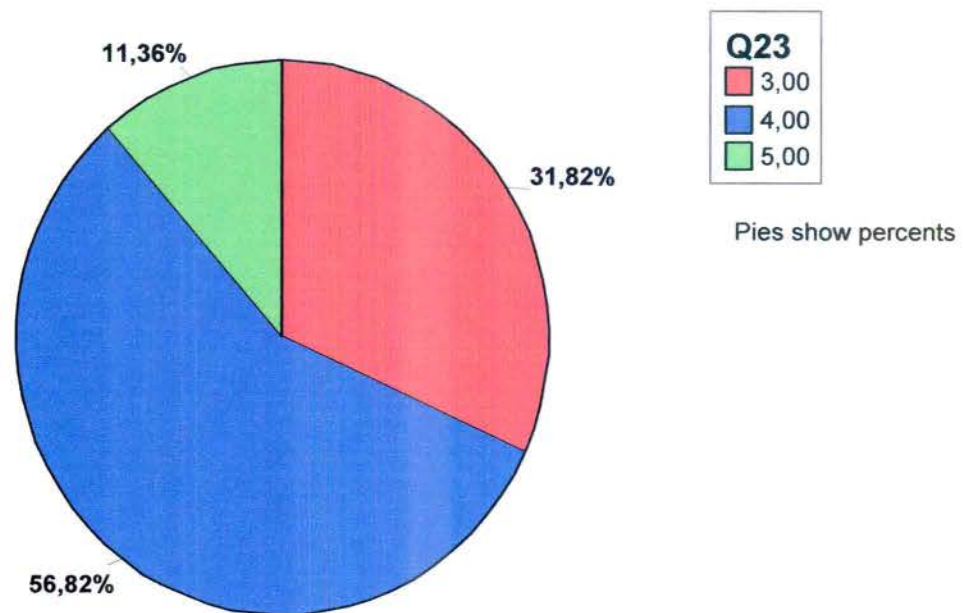
Η εκτίμηση για την καλή απόδοση των συνεργατών εκφράζεται σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» από το 75% των ερωτηθέντων, ενώ το 25% απαντά σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην εικοστή τρίτη ερώτηση, «Προσελκύετε την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης», το 56,8% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 23. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	14	31,8	31,8	31,8
4,00	25	56,8	56,8	88,6
5,00	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 23. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 23

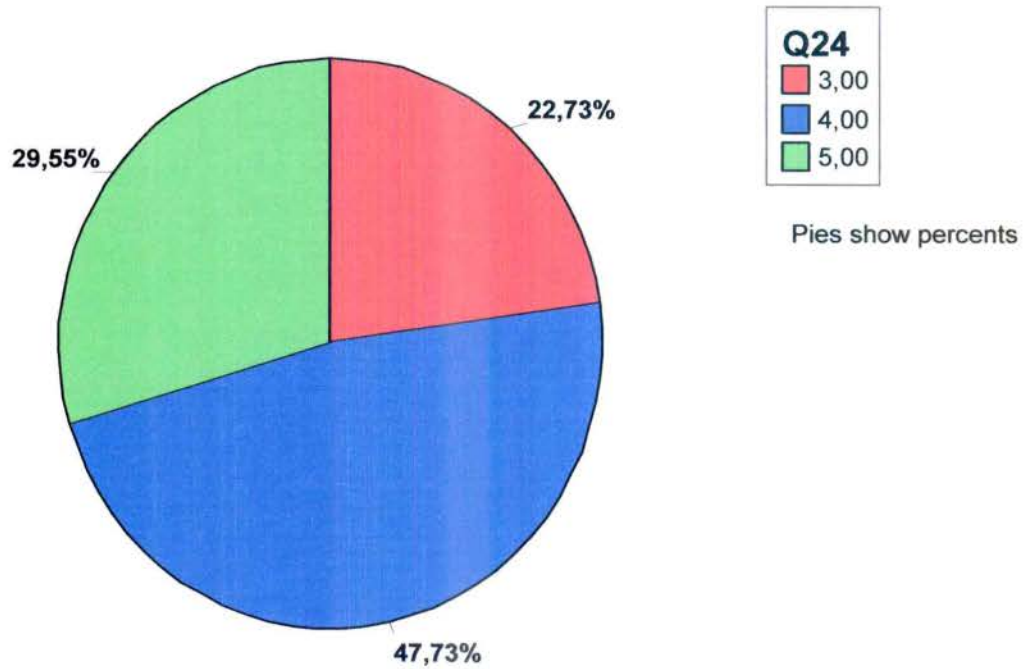
Το 68% των ερωτηθέντων μας απάντησε ότι προσελκύει την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και το 32% σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην εικοστή τέταρτη ερώτηση, «Κρατάτε τις υποσχέσεις σας», το 47,7% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 24. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	10	22,7	22,7	22,7
4,00	21	47,7	47,7	70,5
5,00	13	29,5	29,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	



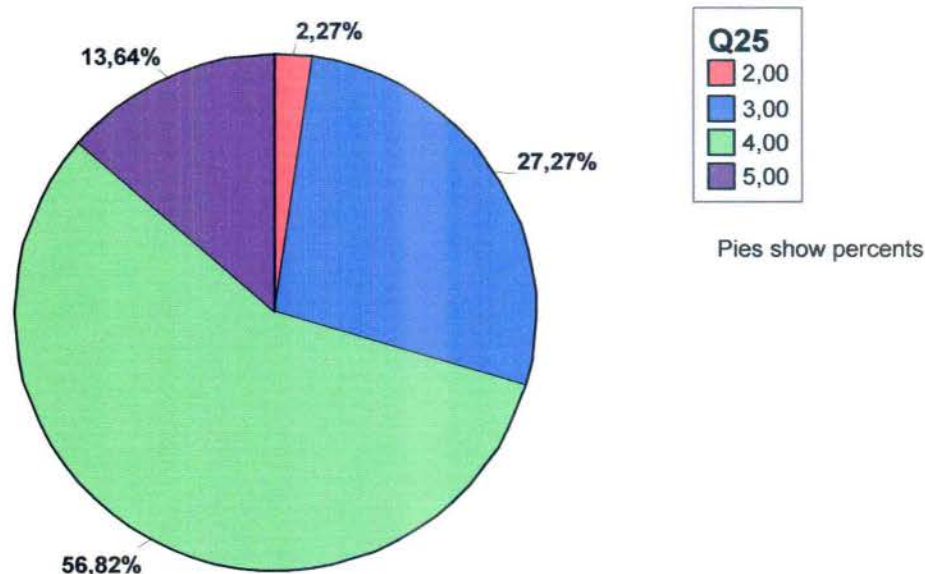
Γράφημα 24. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 24

Η ειλικρίνεια του ηγέτη μέσω της τήρησης των υποσχέσεων που δίδει στους συνεργάτες του είναι σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» γίνεται από το 77%, ενώ σε ποσοστό 33% γίνεται σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

Στην εικοστή πέμπτη ερώτηση, «Δείχνετε ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων», το 56,8% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 25. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,3	2,3	2,3
	3,00	12	27,3	27,3	29,5
	4,00	25	56,8	56,8	86,4
	5,00	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 25. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 25

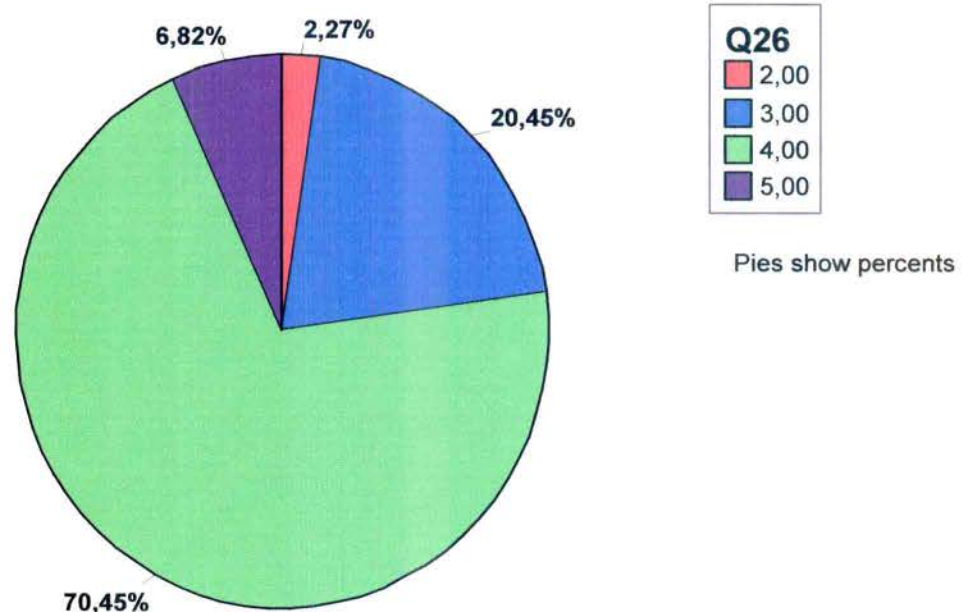
Ο συναισθηματικός κόσμος των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με την απόδοσή τους σε ένα σύνολο. Εκτιμάται πολύ το ενδιαφέρον του ηγέτη από τους εργαζόμενους για το ενδιαφέρον του σ' αυτόν τον τομέα. Τα 2/3 των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ενδιαφέρονται για τα συναισθήματα των άλλων σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» ενώ το 1/3 απάντησε σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην εικοστή έκτη ερώτηση, «Εμπλέκετε άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα/δραστηριότητες», το 70,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 26. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	9	20,5	20,5	22,7
4,00	31	70,5	70,5	93,2
5,00	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 26. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 26

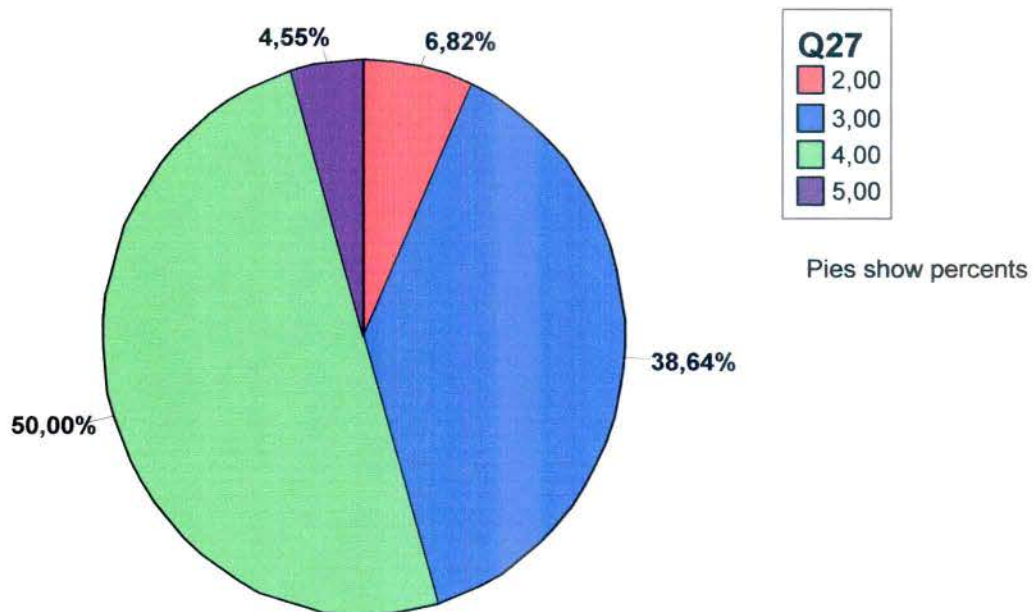
Η εμπλοκή και άλλων σε νέες ιδέες, προγράμματα, δράσεις κ.λ.π. κινητοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους σε υπερπροσπάθεια για την θετική κατάληξή τους. Το 77% λειτουργεί κατ'αυτόν τον τρόπο σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό». Υπάρχει όμως και ένα ποσοστό 23% περίπου που σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό» λειτουργεί κατ'αυτόν τον τρόπο.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην εικοστή έβδομη ερώτηση, «Κάνετε τη διαφορά», το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 27. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	6,8	6,8	6,8
3,00	17	38,6	38,6	45,5
4,00	22	50,0	50,0	95,5
5,00	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 27. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 27

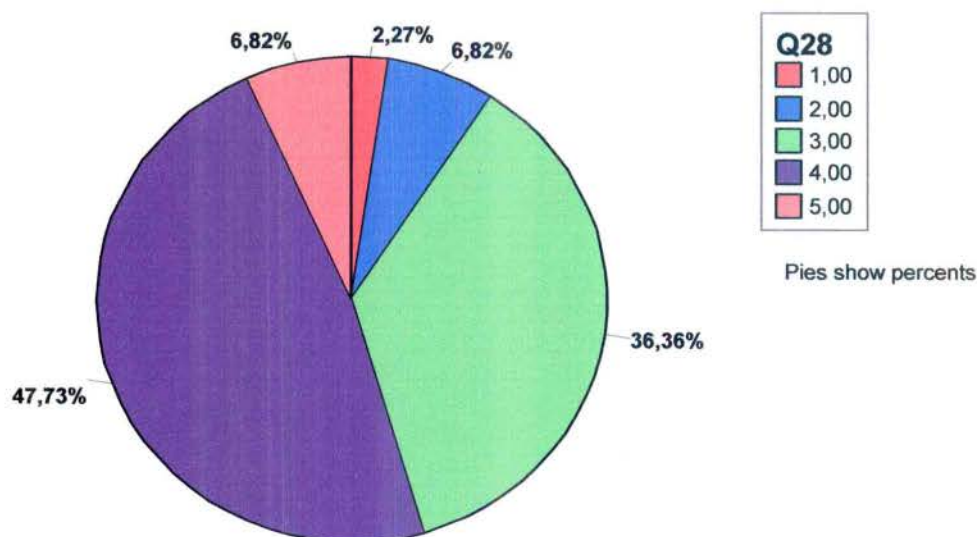
Το 55% περίπου των ερωτηθέντων θεωρεί ότι κάνει την διαφορά σαν ηγέτης στον οργανισμό που έχει την ευθύνη σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» ενώ το 45% κάνει τη διαφορά σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην εικοστή όγδοη ερώτηση, «Χρησιμοποιείτε την εξουσία και την επιρροή σας για να ωφελήσετε τους άλλους», το 47,7% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 28. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,3	2,3	2,3
	2,00	3	6,8	6,8	9,1
	3,00	16	36,4	36,4	45,5
	4,00	21	47,7	47,7	93,2
	5,00	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 28. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 28

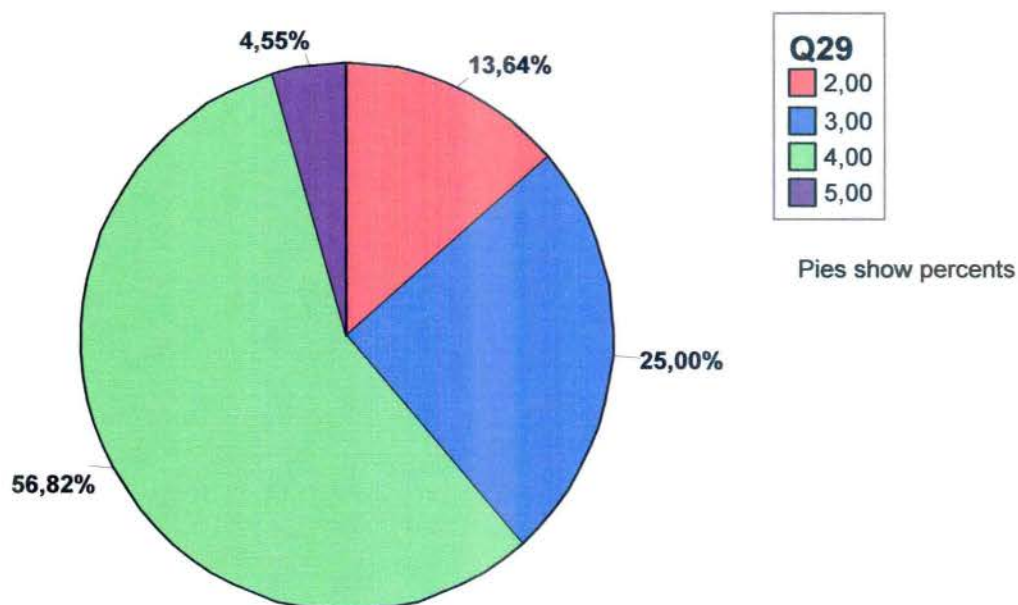
Την επιρροή και την εξουσία του προς όφελος των άλλων χρησιμοποιεί το 54% των ερωτηθέντων σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ ποσοστό 56% απαντά σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην εικοστή ένατη ερώτηση, «Επεξηγείτε ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους», το 56,8% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 29. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	6	13,6	13,6	13,6
3,00	11	25,0	25,0	38,6
4,00	25	56,8	56,8	95,5
5,00	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 29. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 29

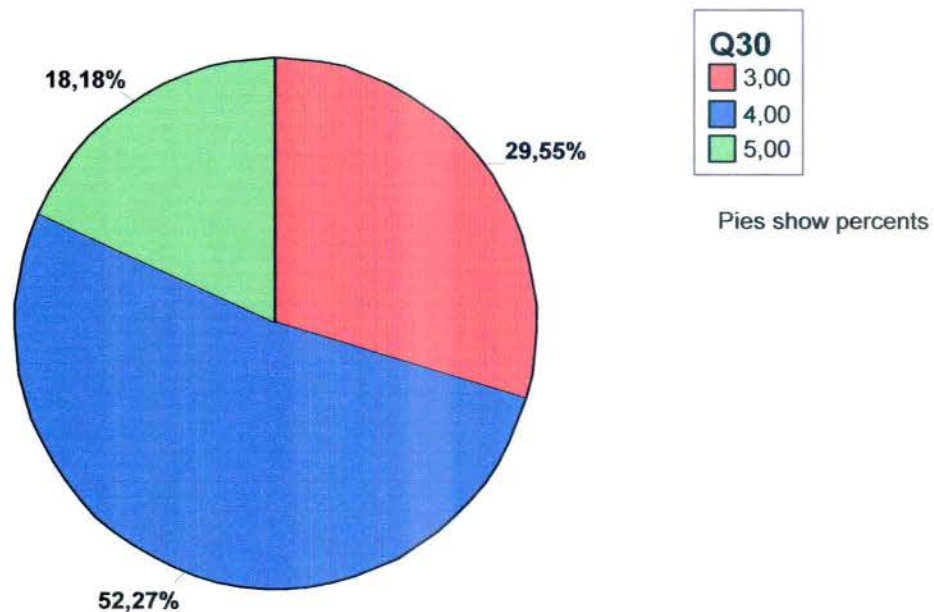
Η ξεκάθαρη επεξήγηση από τον ηγέτη στους συνεργάτες του για τους στόχους και τα σχέδιά του γίνεται από το 61% σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και από το 39% γίνεται σε «Μέτριο» και «Μικρό βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή ερώτηση, «Στηρίζετε τον αποτελεσματικό συντονισμό συνεργαζόμενος με άλλους», το 52,3% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 30. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	29,5	29,5	29,5
4,00	23	52,3	52,3	81,8
5,00	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 30. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 30

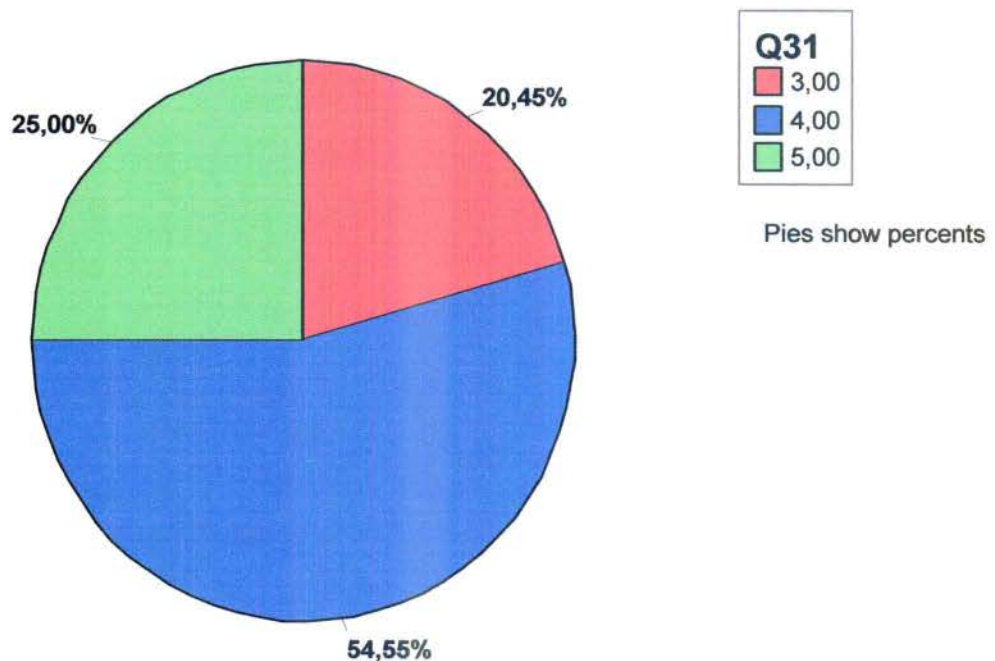
Σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» το 70% θεωρούν ότι γίνεται αποτελεσματικός συντονισμός συνεργαζόμενοι με άλλους και 30% θεωρούν ότι ο συντονισμός και η συνεργασία με τους άλλους γίνεται σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή πρώτη ερώτηση, «Στηρίζετε και ενθαρρύνετε τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους», το 54,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 31. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	9	20,5	20,5	20,5
4,00	24	54,5	54,5	75,0
5,00	11	25,0	25,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 31. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 31

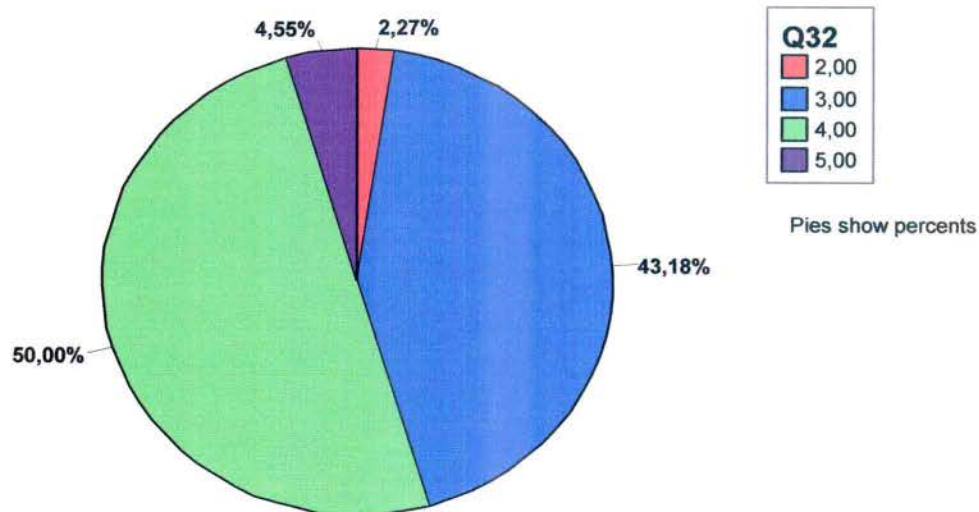
Η στήριξη και ενθάρρυνση του ηγέτη στους συνεργάτες για να εργάζονται απρόσκοπτα λειτουργεί από το 80% περίπου, σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ σε ποσοστό 20% λειτουργεί σε «Μέτριο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή τρίτη ερώτηση, «Γνωρίζετε τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν», το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 32. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,3	2,3	2,3
	3,00	19	43,2	43,2	45,5
	4,00	22	50,0	50,0	95,5
	5,00	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 32. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 32

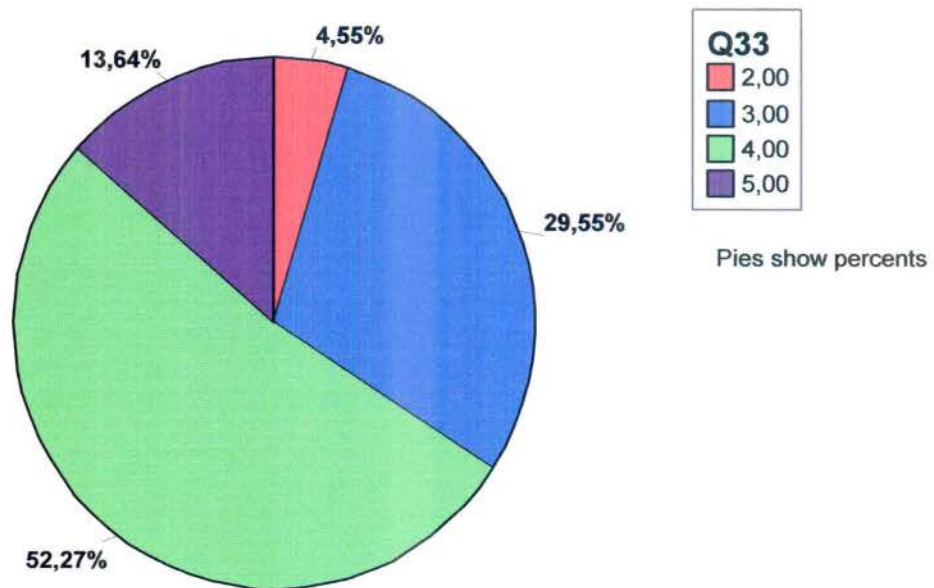
Οι ηγέτες σε ποσοστό 54% περίπου γνωρίζουν τις αμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», σε «Μέτριο» και Μικρό Βαθμό» το γνωρίζει το 46% των ηγετών που μας απάντησαν.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή τρίτη ερώτηση, «Αφουγκράζεστε» τόσο τα αισθήματα όσο και τις ιδέες των άλλων», το 52,3% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 33. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	4,5	4,5	4,5
3,00	13	29,5	29,5	34,1
4,00	23	52,3	52,3	86,4
5,00	6	13,6	13,6	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 33. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 33

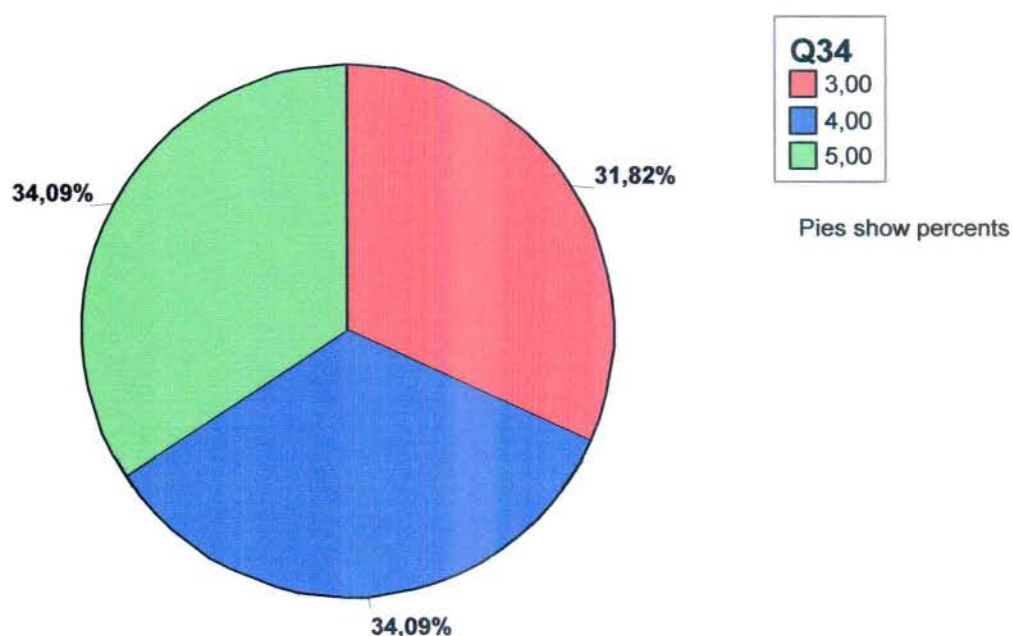
Τα αισθήματα και τις ιδέες των άλλων τα αφουγκράζεται το 66% των ηγετών της έρευνας, ενώ σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό» οι ιδέες και τα αισθήματα των άλλων από το 34% των ηγετών, λαμβάνονται σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή τέταρτη ερώτηση, «Οι ενέργειές σας συμβαδίζουν με τα λεγόμενά σας», το 34,1% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό» και ένα ίσο ποσοστό 34,1% απάντησε «Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 34. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	14	31,8	31,8	31,8
4,00	15	34,1	34,1	65,9
5,00	15	34,1	34,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 34. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 34

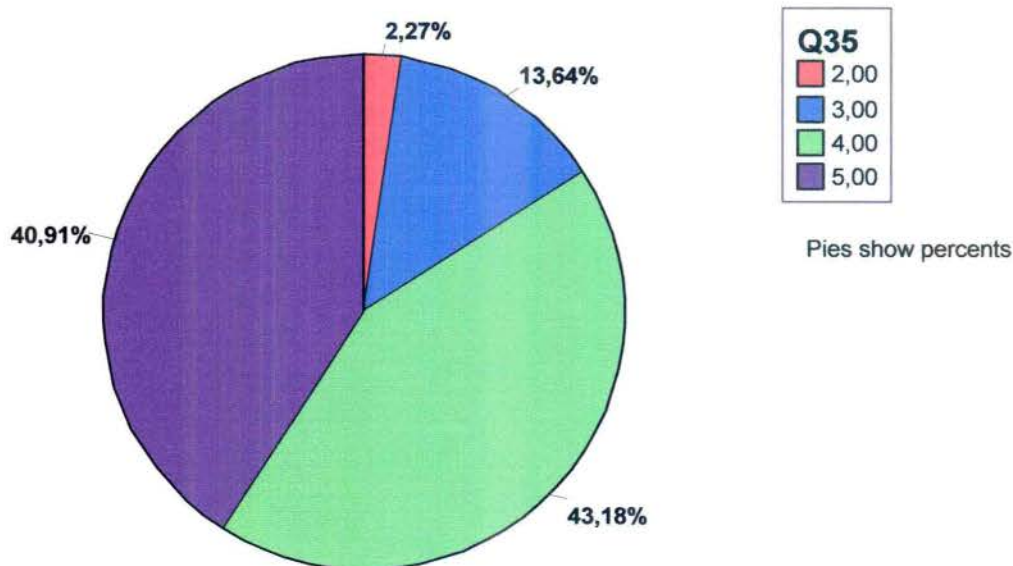
Η φερεγγυότητα των ηγετών κατά το 70% συμβαίνει σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» στους ηγέτες των οργανισμών που απευθυνθήκαμε και σε «Μέτριο Βαθμό» κατά το 30%.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή πέμπτη ερώτηση, «Μεταχειρίζεστε τους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν», το 43,2% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 35. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	6	13,6	13,6	15,9
4,00	19	43,2	43,2	59,1
5,00	18	40,9	40,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 35. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 35

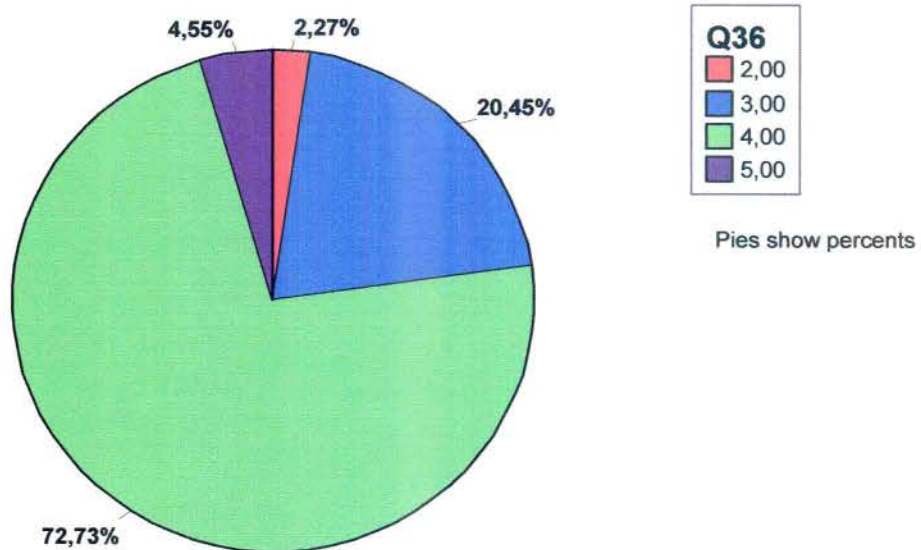
Πολύ μεγάλο ποσοστό ηγετών, 84%, απάντησε ότι σέβεται τους συνεργάτες του ανεξάρτητα της θέσης που κατέχουν, σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και ποσοστό 16% σε «Μέτριο» ή σε «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή έκτη ερώτηση, «Βοηθάτε τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους», το 72,7% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 36. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	9	20,5	20,5	22,7
4,00	32	72,7	72,7	95,5
5,00	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 36. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 36

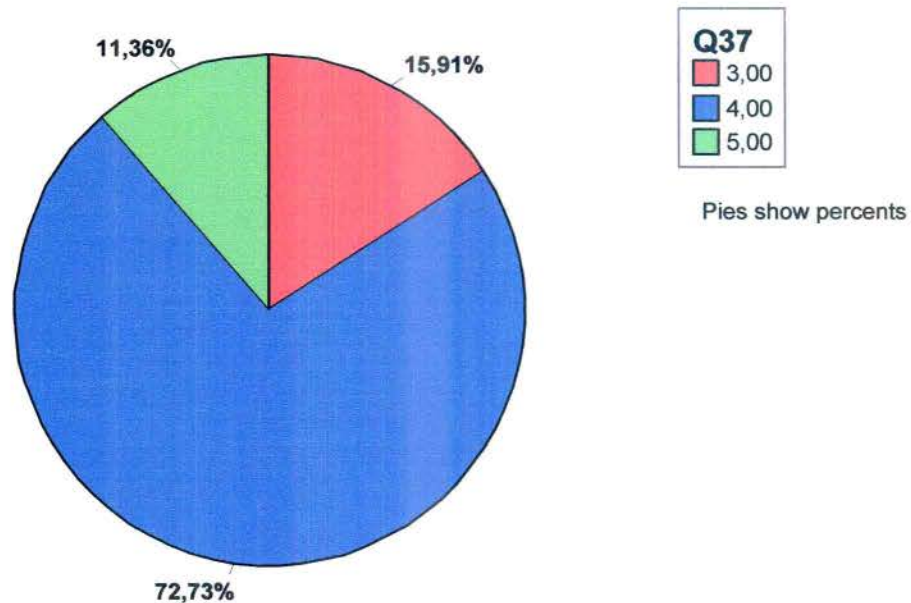
Το 77% των ηγετών στην παρούσα έρευνα μας απάντησε ότι βοηθάει τους συνεργάτες του να μαθαίνουν από τα λάθη τους σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και ένα ποσοστό 23% των σε «μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή έβδομη ερώτηση, «Έχετε εμπιστοσύνη στις ικανότητες σας», το 72,7% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 37. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	7	15,9	15,9	15,9
4,00	32	72,7	72,7	88,6
5,00	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 37. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 37

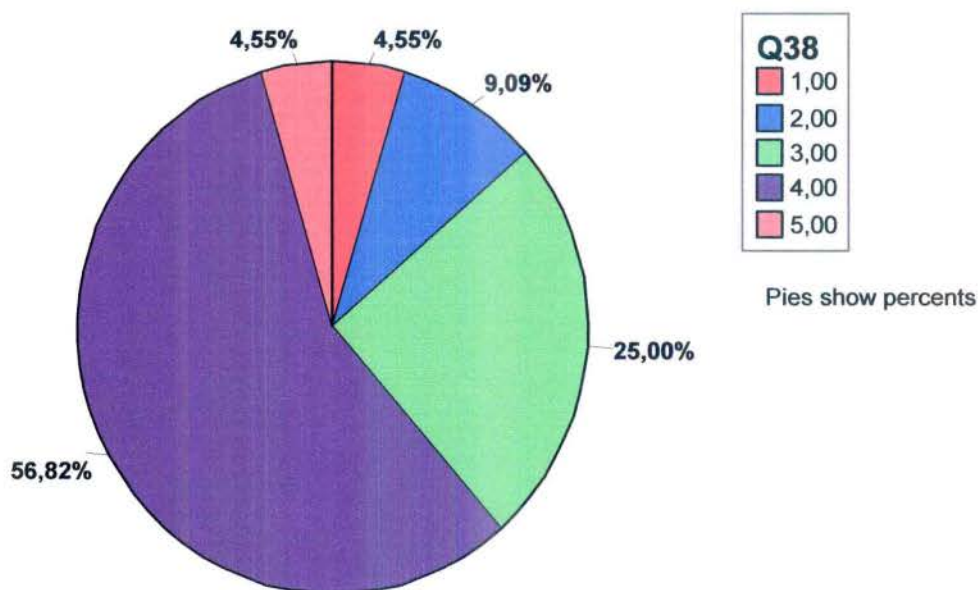
Η εμπιστοσύνη των ικανοτήτων των ερωτηθέντων για το άτομό τους υφίσταται σε ποσοστό 84% σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ ποσοστό 16% έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του σε «Μέτριο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή όγδοη ερώτηση, «Χρησιμοποιείτε την εξουσία και την επιρροή σας για να πετύχετε στόχους στους οποίους οι άλλοι συμφωνούν», το 56,8% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 38. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	4,5	4,5	4,5
2,00	4	9,1	9,1	13,6
3,00	11	25,0	25,0	38,6
4,00	25	56,8	56,8	95,5
5,00	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 38. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 38

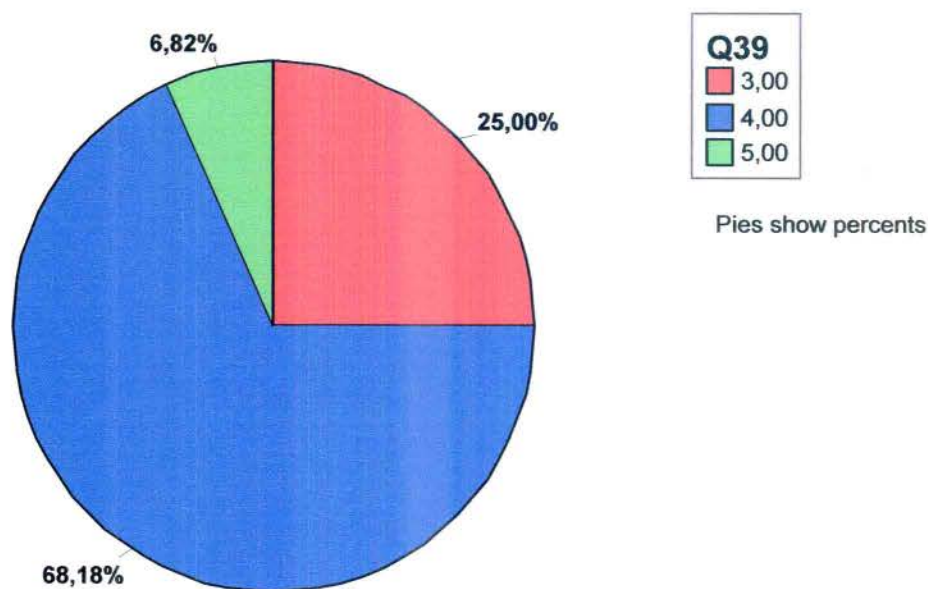
Η επίτευξη των κοινών στόχων, που βρίσκουν σύμφωνους και τους συνεργάτες του ηγέτη ενός οργανισμού, από την χρήση της θέσης και της επιρροής του, χρησιμοποιείται από το 61% σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ από το 39% χρησιμοποιείται σε «Μέτριο», «Μικρό» ή «Ελάχιστο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τριακοστή ένατη ερώτηση, «Εκφράζετε ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν», το 68,2% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 39. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	11	25,0	25,0	25,0
4,00	30	68,2	68,2	93,2
5,00	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 39. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 39

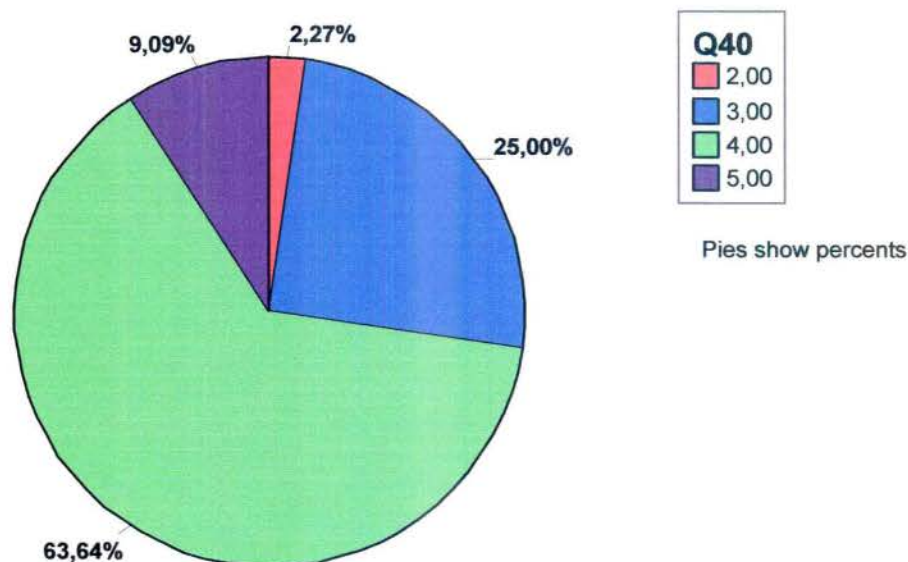
Το όραμα ενός ηγέτη για να ευοδωθεί πρέπει να γίνει και όραμα των συνεργατών. Οι ηγέτες των οργανισμών της έρευνάς μας κατά 75% εκφράζουν αυτό το όραμα σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και κατά 25 % σε «Μέτριο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή ερώτηση, «Ενθαρρύνετε τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία», το 63,6% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 40. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,3	2,3	2,3
	3,00	11	25,0	25,0	27,3
	4,00	28	63,6	63,6	90,9
	5,00	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 40. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 40

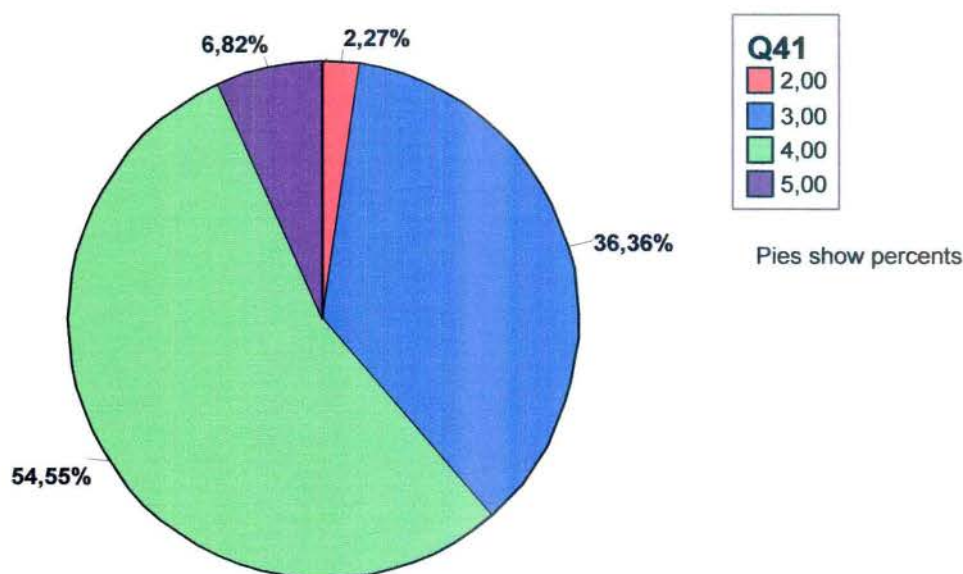
Ποσοστό 73% των ερωτηθέντων απάντησε ότι σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» ενθαρρύνει τους άλλους να τεκμηριώνουν τις θέσεις τους και τις απόψεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία, ενώ ποσοστό 27% απάντησε ότι το κάνει σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή πρώτη ερώτηση, «Διασφαλίζετε ότι οι στόχοι που έχουν οι άλλοι είναι ελκυστικοί και ξεκάθαροι», το 54,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 41. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,3	2,3	2,3
	3,00	16	36,4	36,4	38,6
	4,00	24	54,5	54,5	93,2
	5,00	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 41. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 41

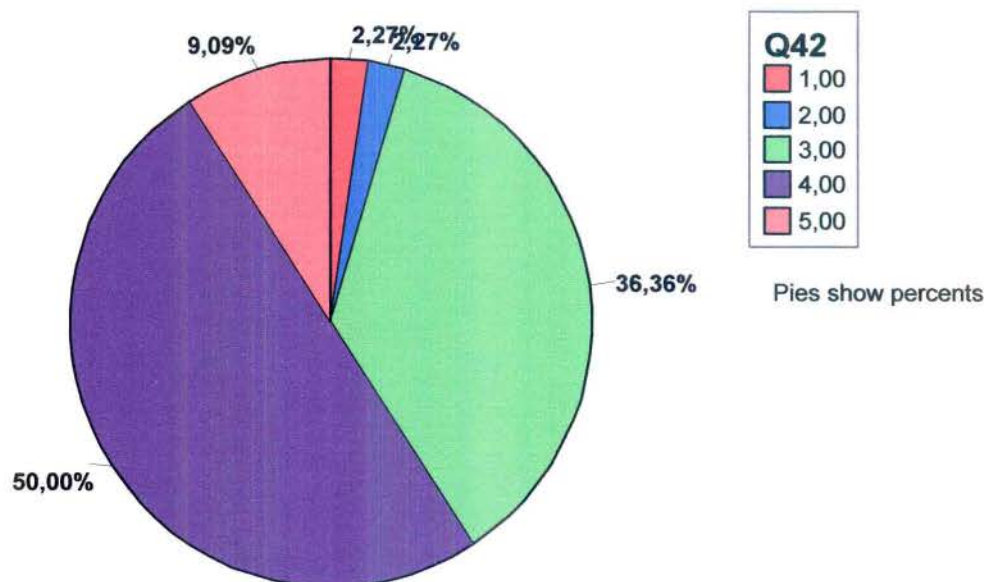
Είναι σε θέση ποσοστό 61% των ηγετών να διασφαλίζουν τους ξεκάθαρους και ελκυστικούς στόχους των άλλων σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και ποσοστό 29% των ηγετών κινείται σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή δεύτερη ερώτηση, «Διασφαλίζετε ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων», το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 42. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,3	2,3	2,3
2,00	1	2,3	2,3	4,5
3,00	16	36,4	36,4	40,9
4,00	22	50,0	50,0	90,9
5,00	4	9,1	9,1	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 42. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 42

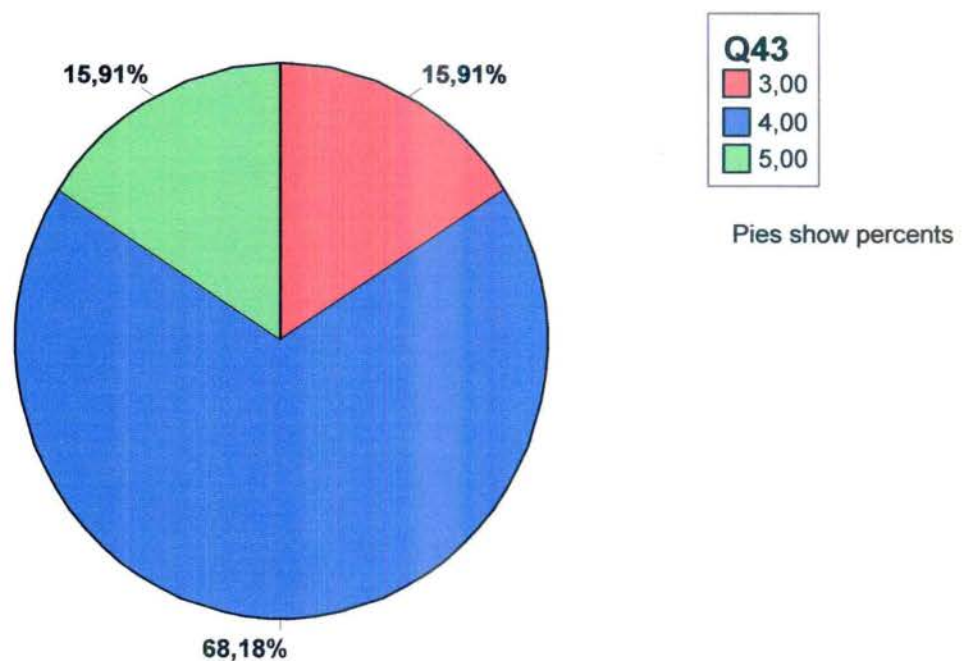
Στην έρευνα τα 2/3 περίπου των ερωτηθέντων απάντησαν ότι σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» διασφαλίζουν ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων, ενώ το 1/3 σε «Μέτριο», «Μικρό» ή «Ελάχιστο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή τρίτη ερώτηση, «Είστε ικανός/ή να κάνετε τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές», το 68,2% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 43. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	7	15,9	15,9	15,9
4,00	30	68,2	68,2	84,1
5,00	7	15,9	15,9	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 43. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 43

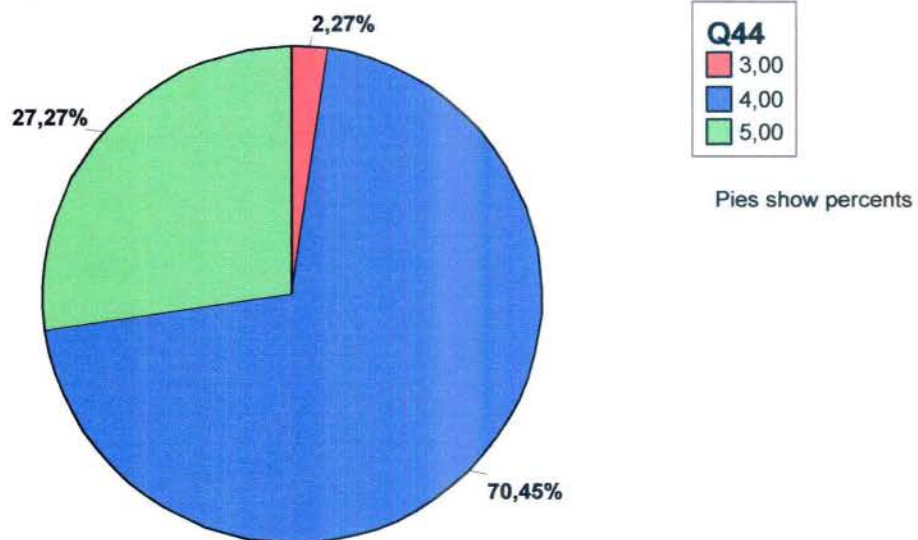
Πολύ μεγάλο ποσοστό, περίπου 84% θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς στο να κάνουν κατανοητές περίπλοκες ιδέες σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και σε «Μέτριο Βαθμό» απαντά το 16% των ερωτηθέντων ηγετών.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή τέταρτη ερώτηση, «Μπορούν να σας εμπιστευούνται», το 70,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 44. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	2,3	2,3	2,3
4,00	31	70,5	70,5	72,7
5,00	12	27,3	27,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 44. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 44

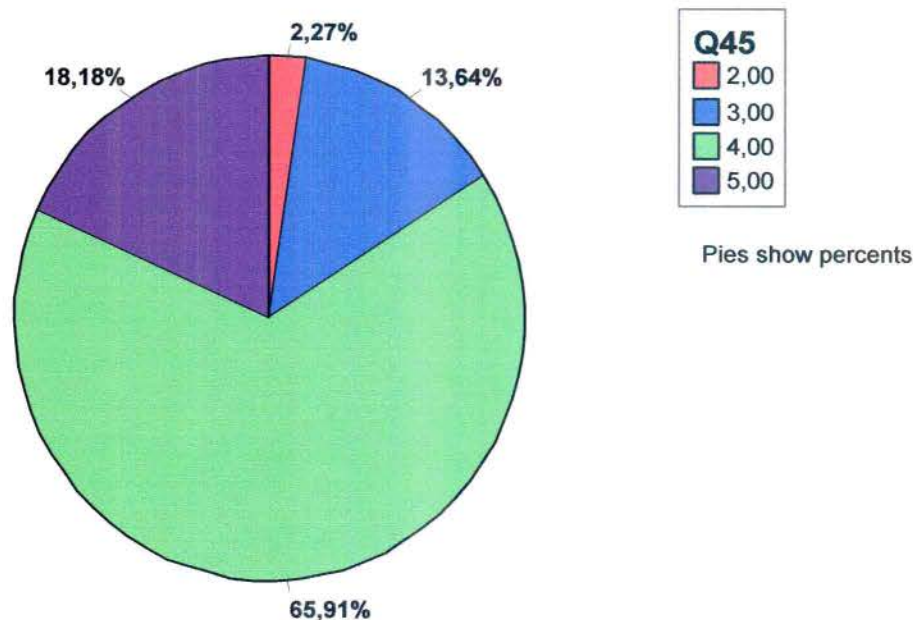
Θεωρούν ότι μπορούν να έχουν την εμπιστοσύνη των άλλων συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 98%, σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και ελάχιστοι σε «Μέτριο Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή πέμπτη ερώτηση, «Κάνετε τους άλλους να αισθάνονται πραγματικό κομμάτι του οργανισμού», το 65,9% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 45. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	6	13,6	13,6	15,9
4,00	29	65,9	65,9	81,8
5,00	8	18,2	18,2	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 45. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 45

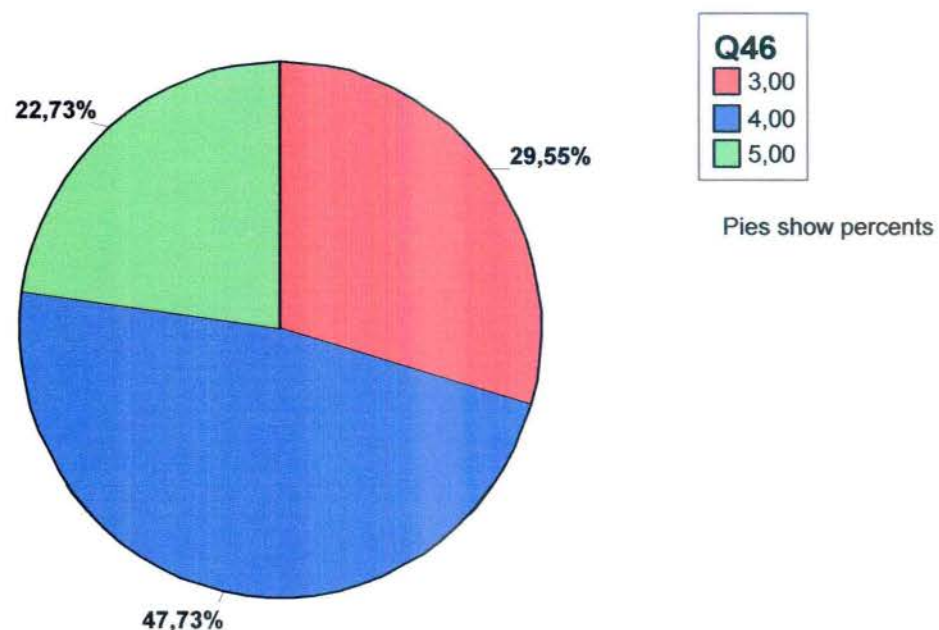
Μεγάλο ποσοστό, 85%, αισθάνεται ότι οι συνεργάτες είναι κομμάτι του οργανισμού, σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», και ένα ποσοστό 15% σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή έκτη ερώτηση, «Δίνετε στους άλλους την δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους», το 47,7% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 46. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	13	29,5	29,5	29,5
4,00	21	47,7	47,7	77,3
5,00	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 46. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 46

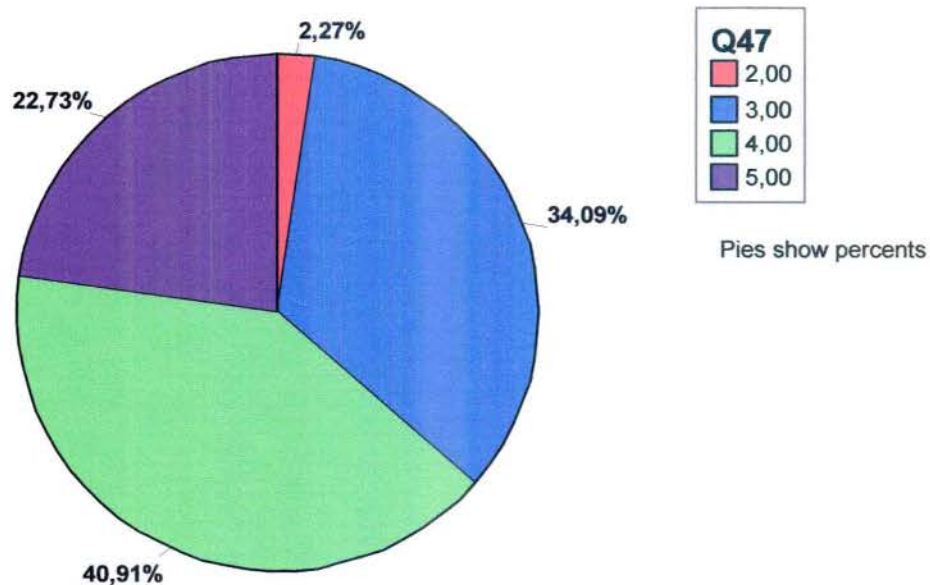
Σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» απαντούν οι ερωτηθέντες ηγέτες κατά 70%, ότι δίνουν την δικαιοδοσία στους άλλους να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους, ενώ σε «Μέτριο Βαθμό» ένα ποσοστό 30%.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή έβδομη ερώτηση, «Έχετε τον έλεγχο της ζωής σας», το 40,9% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 47. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 47

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	15	34,1	34,1	36,4
4,00	18	40,9	40,9	77,3
5,00	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 47. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 47

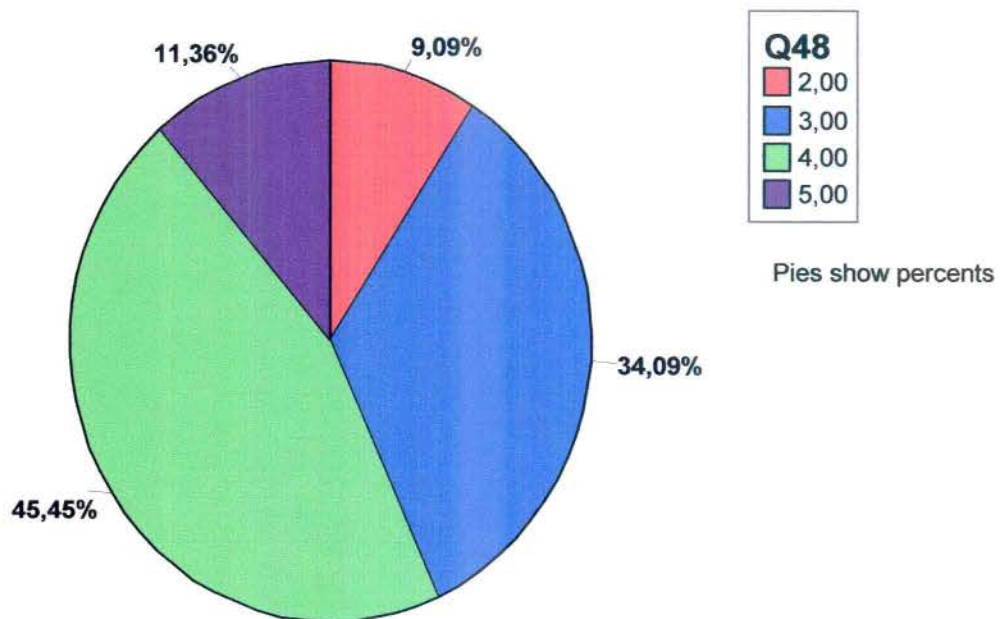
Το χαρακτηριστικό του αυτοελέγχου της ζωής τους απαντούν ότι το έχουν σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» το 63% περίπου, ενώ το 37% περίπου απαντά ότι έχει τον αυτοέλεγχο σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή όγδοη ερώτηση, «Μοιράζετε την εξουσία και την επιρροή με τους άλλους», το 45,4% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 48. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 48

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	4	9,1	9,1	9,1
3,00	15	34,1	34,1	43,2
4,00	20	45,5	45,5	88,6
5,00	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 48. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 48

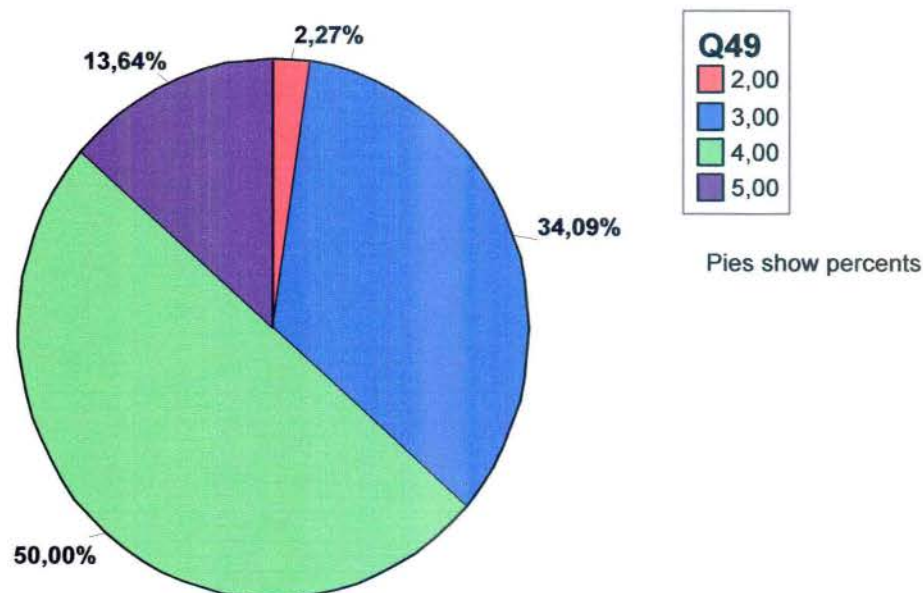
Την εξουσία και την επιρροή στους άλλους, την μοιράζεται το 57% από τους ηγέτες της έρευνας σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» και το 43% σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό».

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην τεσσαρακοστή ένατη ερώτηση, «Έχετε μακροπρόθεσμα σχέδια», το 50% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 49. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	2,3	2,3	2,3
	3,00	15	34,1	34,1	36,4
	4,00	22	50,0	50,0	86,4
	5,00	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 49. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 49

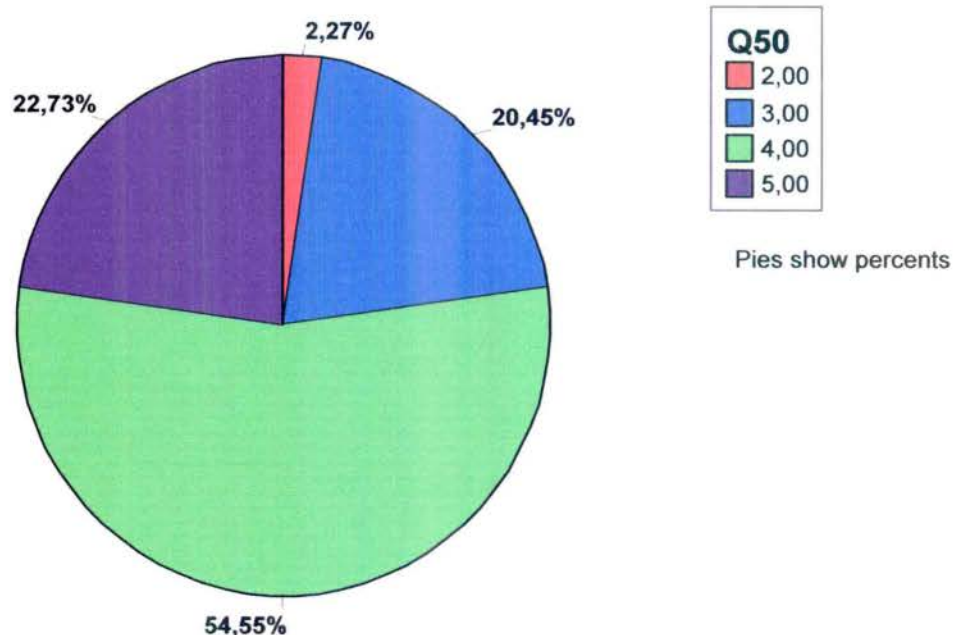
Σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» σε ποσοστό 63% περίπου οι ηγέτες των οργανισμών που ερωτήθηκαν έχουν μακροπρόθεσμα σχέδια και σε «Μέτριο Βαθμό» το 37% περίπου έχουν μακροπρόθεσμα σχέδια.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

Στην πενήτηκοστή ερώτηση, «Για εσάς η δράση αξίζει περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης», το 54,5% των ερωτηθέντων απάντησε «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Πίνακας 50. Απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 50

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	2,3	2,3	2,3
3,00	9	20,5	20,5	22,7
4,00	24	54,5	54,5	77,3
5,00	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	



Γράφημα 50. Πίτα ποσοστών στην ερώτηση 50

Τέλος το 77% περίπου θεωρεί ότι η δράση είναι πιο εποικοδομητική από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό», ενώ το 20% θεωρεί εποικοδομητική την δράση σε «Μέτριο Βαθμό».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα

Όλοι οι ηγέτες των μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών προσπαθούν να διαμορφώσουν την ηγετική τους συμπεριφορά.

Η επικοινωνία και η συνάντηση έγινε με 55 στελέχη, από τα οποία τα 44 επέστρεψαν το ερωτηματολόγιο.

Οι ηγέτες των μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών όπως μας δήλωσαν, υποστηρίζουν σε «Μεγάλο» και «Πολύ Μεγάλο Βαθμό» τις παρακάτω δράσεις στον Οργανισμό τους:

- Ενθαρρύνουν τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πιστεύω.
- Στηρίζουν και ενθαρρύνουν τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
- Έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους.
- Είναι ικανοί να κάνουν τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές.
- Μπορούν να τους εμπιστευτούν οι άλλοι.
- Κάνουν τους άλλους να αισθάνονται πραγματικό κομμάτι του οργανισμού τους.

Απαραίτητα ποιοτικά χαρακτηριστικά για μια δημοκρατική και αποτελεσματική ηγεσία είναι, η ενθάρρυνση, η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, η εμφύσηση οραμάτων και αξιών, η επίδειξη εμπιστοσύνης, ο σεβασμός των άλλων, η συναισθηματική στήριξη στα μέλη του οργανισμού. (Δαράκη Ελένη, 2007).

Όμως κατά την ανάλυση των απαντήσεων στην έρευνά μας, διακρίνουμε και ηγέτες οργανισμών, που σε «Μέτριο και «Μικρό βαθμό» :

- Σέβονται τις ιδιαιτερότητες των άλλων
- Χαίρονται με το να κάνουν τους άλλους να υπακούουν στις εντολές τους.
- Αναγνωρίζουν την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι άλλοι γνωρίζουν.
- Περιμένουν να τους υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.
- Επικεντρώνονται σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.
- Κάνουν την διαφορά.

- Χρησιμοποιούν την εξουσία και επιρροή τους για να ωφελήσουν άλλους.
- Γνωρίζουν τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν.
- Διασφαλίζουν ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων.
- Μοιράζονται την εξουσία και την επιρροή με τους άλλους.

Το ποσοστό των ερωτηθέντων ηγετών που δείχνουν να διασφαλίζουν τις παραπάνω δράσεις στον οργανισμό τους σε «Μέτριο» και «Μικρό Βαθμό», δείχνει ότι υπάρχει έλλειμμα απαραίτητης εκπαίδευσης ηγετικής συμπεριφοράς.

Η ηθική ανταμοιβή δεν κοστίζει τίποτα και θα πρέπει από το σύνολο των ηγετών που θέλουν να είναι επιτυχημένοι να δίνεται. Ένα «μπράβο», μια δημόσια αναφορά στο όνομα ενός εργαζομένου ή σε μια ομάδα που έφερε σε πέρας με επιτυχία τα καθήκοντα που τους είχαν ανατεθεί από την ηγεσία, ένας έπαινος, είναι ηθική και άυλη ανταμοιβή που δίνει την δύναμη να συνεχιστεί η προσπάθεια ή μια νέα εργασία με περισσότερο ζήλο. (Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς, 2003)

Στο σημείο αυτό εντοπίζεται και η ουσιαστική διαφορά των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών από τους Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς, οι οποίοι σαν στόχο έχουν, δυναμική είσοδο στην αγορά, την προσέλκυση περισσότερων πελατών-καταναλωτών, τον ανταγωνισμό, την οικονομική βελτίωση και ανάπτυξη την μείωση του κόστους παραγωγής προϊόντων και παρεχομένων υπηρεσιών και τελικά το κέρδος.

Η αξιοπιστία της παρούσας έρευνας θα αποτελούσε οδηγό για τους ηγέτες του συνόλου των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών της περιοχής που ερευνήσαμε, αν εφαρμοστεί και στους εργαζομένους ή τα μέλη των οργανισμών για τους ηγέτες τους, βλέποντας έτσι κατά πόσο ισχύουν οι θέσεις των ηγετών.

Αυτή η έρευνα μπορεί να γίνει στους μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς όλης της Πελοποννήσου και σε Πανελλήνιο επίπεδο και να μελετηθεί το προφίλ του ηγέτη γενικότερα.

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ &
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΑΝΟΣ ΚΡΙΑΜΑΔΗΣ, Ph.D., M.B.A., M.A.
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Το Προφίλ του Ηγέτη

Καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις παρουσιάζουν μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που συνήθως εκφράζουν έναν ηγέτη καθώς και πιθανές επιδράσεις που αυτός ασκεί σε μια ομάδα ατόμων ή σε ένα οργανισμό. Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και αποφασίστε σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται με ακρίβεια στη συμπεριφορά σας. Σημειώστε την απάντηση που σας φαίνεται ότι σας αντιπροσωπεύει πιο πολύ, μαυρίζοντας στο φύλλο απαντήσεων μια από τις πέντε επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω. Απαντήστε σε κάθε πρόταση.

1	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4	Σε Μεγάλο Βαθμό	5	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
---	-----------------------------	---	----------------	----	-----------------	---	-----------------	---	----------------------

ΕΣΕΙΣ...

1. Διασφαλίζετε ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά την δουλειά τους.

1	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4	Σε Μεγάλο Βαθμό	5	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
---	-----------------------------	---	----------------	----	-----------------	---	-----------------	---	----------------------

2. Ανταμείβετε δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

3. Δίνετε σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

4. Μπορούν οι συνεργάτες σας να βασιστούν πάνω σας.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

5. Σέβεστε τις ιδιαιτερότητες των άλλων.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

6. Δημιουργείτε ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

7. Ενεργείτε με τρόπο που φέρνει αποτελέσματα.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

8. Χαίρεστε με το να κάνετε τους άλλους να υπακούουν τις εντολές σας.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

9. Μελετάτε πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

10. Ενθαρρύνετε τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πιστεύω.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

11. Παρέχετε τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

12. Αναγνωρίζετε την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

13. Κοινοποιείτε τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

14. Υλοποιείτε τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνετε.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

15. Δείχνετε να ενδιαφέρεστε για τους άλλους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

16. Σχεδιάζετε καταστάσεις που επιτρέπουν τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

17. Μπορείτε να διακρίνετε τ' αποτελέσματα των ενεργειών σας.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

18. Περιμένετε να σας υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

19. Επικεντρώνεστε σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

20. Θεωρείτε τους ομαδικούς στόχους και δικούς σας.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

21. Βοηθάτε τους άλλους να πάρουν την εκπαίδευση που χρειάζονται για να είναι αποτελεσματικοί στην δουλειά τους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

22. Εκφράζετε την εκτίμησή σας όταν οι άλλοι αποδίδουν καλά.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

23. Προσελκύετε την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

24. Κρατάτε τις υποσχέσεις σας.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

25. Δείχνετε ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

26. Εμπλέκετε άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα/δραστηριότητες.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

27. «Κάνετε τη διαφορά».

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

28. Χρησιμοποιείτε την εξουσία και την επιρροή σας για να ωφελήσετε τους άλλους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

29. Επεξηγείτε ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

30. Στηρίζετε τον αποτελεσματικό συντονισμό συνεργαζόμενος με άλλους.

1	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4	Σε Μεγάλο Βαθμό	5	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
---	-----------------------------	---	----------------	----	-----------------	---	-----------------	---	----------------------

31. Στηρίζετε και ενθαρρύνετε τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

32. Γνωρίζετε τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

33. «Αφουγκράζεστε» τόσο τα αισθήματα όσο και τις ιδέες των άλλων.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

34. Οι ενέργειές σας συμβαδίζουν με τα λεγόμενά σας.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

35. Μεταχειρίζεστε τους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

36. Βοηθάτε τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

37. Έχετε εμπιστοσύνη στις ικανότητες σας.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

38. Χρησιμοποιείτε την εξουσία και την επιρροή σας για να πετύχετε στόχους στους οποίους οι άλλοι συμφωνούν.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

39. Εκφράζετε ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

40. Ενθαρρύνετε τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

41. Διασφαλίζετε ότι οι στόχοι που έχουν οι άλλοι είναι ελκυστικοί και ξεκάθαροι.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

42. Διασφαλίζετε ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΣΕ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ

43. Είστε ικανός/ή να κάνετε τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

44. Μπορούν να σας εμπιστευούνται.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

45. Κάνετε τους άλλους να αισθάνονται πραγματικό κομμάτι του οργανισμού.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

46. Δίνετε στους άλλους την δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

47. Έχετε τον έλεγχο της ζωής σας.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

48. Μοιράζεστε την εξουσία και την επιρροή με τους άλλους.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

49. Έχετε μακροπρόθεσμα σχέδια.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

50. Για εσάς η δράση αξίζει περισσότερο από την διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

1.	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	2.	Σε Μικρό Βαθμό	3.	Σε Μέτριο Βαθμό	4.	Σε Μεγάλο Βαθμό	5.	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
----	-----------------------------	----	----------------	----	-----------------	----	-----------------	----	----------------------

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bass, B.M. and Stodgill, R.M. (1990). Handbook of leadership. New York: The Free Press
- Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985). Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
- Blake, R.R. & Mouton, K. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Company
- Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. Στο: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), Handbook of organization Studies (pp. 276-292). London: Sage Publications.
- Conger, J.A., (1989). The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Crawford, Megan (2003) Inventive management and twice leadership, in Bennett, Nigel / Crawford, Megan / Cartwright, Marion(2004)(eds) Effective Educational Leadership, London : The Open University / Paul Chapman, pp62-73
- Fiedler, F. (1976). A theory of leadership effectiveness. New York: Mc Graw-Hill.
- Fiedler, F. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M.M. Chemers and R. Ayman (eds), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. New York: Academic Press.
- Goleman, D. (2000). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, μετάφραση Μεγαλούδη, Φ. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Kotter, J.P. (2001). What leaders really do. Harvard Business Review, 85-97.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- MacBeath, John(2003) The alphabet soup of leadership. Inform, 2, pp 1-7.

- McGregor, D. (1960). *The human side of the enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.)(1998). *Contemporary issues in leadership*. Colorado: Westview Press.
- Rindderstrale, J., & Nordstrom, K. (2002). *Funky Business (2nd Ed.)*. London: Bookcraft, Midsomer Norton.
- Stogdill, M. Ralph (1974) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.
- Weber, M. (1979). *The Theory of social and Economic Organization*. Oxford University Press
- Zaleznik, A., (1977). *Managers and Leaders: are they different?* Harvard Business Review, 55: 67-78.
- Δαράκη Ελένη (2007) *Εκπαιδευτική Ηγεσία και Φύλλο*.
- Κατσάλης Αντώνης. *Ανάπτυξη Ηγετικών Ικανοτήτων. Θεωρίες και Σκέψεις*
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ & Μπουραντάς Δημήτρης, 2003, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*.
- Φαναριώτης Παναγιώτης(1999) *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management : Δημόσια Διοίκηση II* , Αθήνα:Σταμούλης.