



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ στην Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων

## Διπλωματική Εργασία

***Ηγεσία και Γυναίκες στη Δημόσια Διοίκηση:***

***Η αποτελεσματικότητα του φύλου, τα προβλήματα και τα  
κίνητρα για επαγγελματική ανέλιξη***



**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:** Ειρήνη Δασκαλοπούλου

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:** Ιωάννα Κουγιά

A.M. 18022

Τρίπολη, Φεβρουάριος 2020

## Περιεχόμενα

<i>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</i> .....	3
<i>Λέξεις κλειδιά</i> .....	3
<i>ABSTRACT</i> .....	4
<i>KeyWords</i> .....	4
<i>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</i> .....	5
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> Δημόσιοι Οργανισμοί και Διοίκηση</i> .....	6
1.1 Το περιβάλλον του Δημόσιου Οργανισμού .....	6
1.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης .....	7
1.3 Οι θεωρίες της διοίκησης.....	9
1.4 Τα διοικητικά στελέχη (managers).....	12
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Ηγεσία</i> .....	15
1.2 Η έννοια της ηγεσίας .....	15
2.2 Θεωρίες ηγεσίας.....	16
2.3 Βασικά πρότυπα Ηγετικής συμπεριφοράς .....	23
2.4 Η σημασία της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση.....	24
2.5 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	25
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> Φύλο και Ηγεσία</i> .....	29
3.1. Φύλο και γένος (sex and gender).....	29
3.2 Στερεοτυπικές αντιλήψεις για το φύλο του ηγέτη .....	30
3.3 Η ηγεσία ανάμεσα στα δύο φύλα σήμερα.....	33
3.4 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής .....	34
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> Η ηγεσία στον Δημόσιο οργανισμό</i> .....	37
4.1 Η επίδραση της ηγεσίας στον οργανισμό .....	37
4.2 Η επίδραση της ηγεσίας στις ομάδες του οργανισμού .....	38
4.3 Κίνητρα επαγγελματικής ανέλιξης των γυναικών.....	39
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> Μεθοδολογία</i> .....	41
5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	41
5.2 Ερευνητικός σχεδιασμός.....	41
5.3 Ερευνητικά εργαλεία .....	42
5.4 Πληθυσμός και Δείγμα .....	42
5.5 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων .....	42
5.6 Ζητήματα Ηθικής και Δεοντολογίας .....	42
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : Αποτελέσματα</i> .....	44

6.1 Εξαγόμενα αποτελέσματα προγράμματος .....	44
6.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	64
6.3 Περιορισμοί της έρευνας .....	66
<i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</i> .....	67
<i>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</i> .....	71
<i>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</i> .....	77

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σήμερα, ο εργασιακός χώρος, αποτελεί ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο όπου αναπτύσσεται τόσο η ατομική όσο και η συλλογική προσπάθεια με συνέπεια τη δημιουργία μιας δυναμικής η οποία αλλάζει τη συνολική κατάσταση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση. Ο ρόλος της διοίκησης και της ηγεσίας είναι νευραλγικός, εφόσον καλείται να καθοδηγήσει και να συντονίσει ένα σύνολο ανθρώπων το οποίο αποτελεί μια δυναμική συλλογική οντότητα με τη δική της δυναμική, το δικό της τρόπο λειτουργίας, τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι όλοι αυτοί που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων και επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους, με την εξουσία που έχουν πάνω στην εργασία τους.

Η παρούσα εργασία διερευνά τις θέσεις, απόψεις και αντιλήψεις όσον αφορά την άσκηση της διοίκησης από το γυναικείο φύλο. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους δημόσιους οργανισμούς και στο δεύτερο γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια της ηγεσίας, αναλύοντας τις βασικότερες θεωρίες περί ηγεσίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις στερεοτυπικές αντιλήψεις για το φύλο και τον ηγέτη και ποια είναι η κατάσταση επικρατεί σήμερα. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η επίδραση της ηγεσίας στον δημόσιο οργανισμό.

Το δεύτερο μέρος αφορά την έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο οργανισμό και εστίασε σε τρεις κυρίως άξονες. Ο πρώτος αφορά στις απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, ο δεύτερος στο ποια προβλήματα μπορεί να αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην ανέλιξή τους και ο τρίτος στο ποια μπορεί να είναι τα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά.

## **Λέξεις κλειδιά**

**Ηγεσία, Διοίκηση, Δημόσιος Φορέας, Φύλο**

## **ABSTRACT**

Today, the workplace is an ever-changing landscape where both individual and collective effort develops resulting in the creation of a dynamic that changes the overall situation in one direction or another. The role of management and leadership is nerve-racking in that it is called upon to guide and coordinate a group of people that is a dynamic collective entity with its own dynamics, its own way of functioning, its own characteristics.

The leaders of the business or organization are all those who hold positions of authority and directly influence their subordinates with the power they have over their work.

The present paper explores the attitudes, views and perceptions of female gender management. The first chapter deals with public organizations and the second deals with the concept of leadership, analyzing the most basic theories of leadership.

The third chapter discusses the stereotypical perceptions of gender and leader and what is the situation today. The next chapter analyzes the impact of leadership on the public body.

The second part concerns the research which was carried out in a public body and focused on three main pillars. The first concerns employees' perceptions of the impact of gender on management effectiveness, the second on what problems women may face in their career development, and the third on what motivates women to pursue a career.

## **KeyWords**

**Leadership, Management, Public body, Gender**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στις μέρες μας η διοίκηση στις επιχειρήσεις και στους δημόσιους οργανισμούς δεν μπορεί να ασκηθεί μόνο από ένα άτομο, αλλά από μια ομάδα ατόμων, τα οποία προΐστανται άλλων και χαρακτηρίζονται ηγετικά στελέχη. Τα στελέχη αυτά πλέον είναι και άνδρες και γυναίκες.

Εφόσον οι ηγετικοί ρόλοι παραδοσιακά ανήκαν στο ανδρικό φύλο, ανακύπτει ο προβληματισμός σχετικά με την ικανότητά τους να φέρουν εις πέρας το δύσκολο και απαιτητικό ρόλο της ηγεσίας.

Αντικείμενο έρευνας έχουν αποτελέσει οι ομοιότητες και οι διαφορές των δύο φύλων στις ηγετικές θέσεις, καθώς και η απάντηση στο ερώτημα ποιος από τους δύο είναι ο καλύτερος ηγέτης. Οι απόψεις είναι διαφορετικές και άξιες περαιτέρω έρευνας. Επίσης, οι έρευνες καταδεικνύουν το αυξανόμενο έλλειμμα αποτελεσματικών και εμπνευσμένων ηγετών, σε όλον τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Καθώς με το πέρασμα του χρόνου η ηγεσία εξελίσσεται και οι γυναίκες έχουν ενεργό ρόλο σε αυτήν, αξίζει να ερευνηθεί, αν το φύλο του ηγέτη έχει επίδραση στο στυλ ηγεσίας του. Στην παρούσα μελέτη θα εξακριβώσουμε αυτό, καθώς και το ποιο από τα δύο φύλα ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της ηγετικής θέσης.

Άλλες τόσες, αν όχι και περισσότερες μελέτες δείχνουν επίσης ότι, παρόλο που οι γυναίκες έχουν την ικανότητα και την φιλοδοξία να αναρριχηθούν σε ηγετικές θέσεις, είναι πολύ πιο απίθανο να τα καταφέρουν γιατί δυσδιάκριτα εμπόδια ανακόπτουν την πορεία τους. Μοιάζει προφανές ότι το ένα πρόβλημα θα μπορούσε να είναι η λύση του άλλου. Όμως, η πρόοδος της ισότητας των φύλων στο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο των εταιρειών είναι οδυνηρά αργή, και σε μερικούς τομείς έχει οπισθοδρομήσει, κατά την διάρκεια της παγκόσμιας ύφεσης.

Την ίδια στιγμή, οι ίδιοι οι ηγέτες είναι βαθιά δυσαρεστημένοι από την ποιότητα των διαδικασιών διαδοχής στις εταιρείες τους. Πρόσφατες έρευνες σε ηγέτες ανά τον κόσμο παρουσιάζουν μια καταθλιπτική εικόνα έλλειψης αυτοπεποίθησης σε σχέση με το πόσο καλά οι εταιρείες τους χειρίζονται την ανάπτυξη ηγεσίας, την διαχείριση ταλέντου και τον προγραμματισμό διαδοχής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> Δημόσιοι Οργανισμοί και Διοίκηση

Το ακρωνύμιο Δ.Ε.Κ.Ο. σημαίνει Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί και χρησιμοποιείται για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που ανήκουν στο ελληνικό Δημόσιο ή σε κάποιο ποσοστό ελέγχονται από αυτό. Ο Νόμος 3429/2005 ορίζει ως Δ.Ε.Κ.Ο. «κάθε ανώνυμη εταιρεία, στην οποία το ελληνικό Δημόσιο δύναται να ασκεί άμεσα ή έμμεσα αποφασιστική επιρροή, λόγω της συμμετοχής του στο μετοχικό της κεφάλαιο ή της χρηματοοικονομικής συμμετοχής του ή των κανόνων που τη διέπουν»<sup>1</sup>

### 1.1 Το περιβάλλον του Δημόσιου Οργανισμού

Ο οργανισμός του δημόσιου τομέα, κινείται με γνώμονα την προώθηση του γενικού συμφέροντος. Αυτό σημαίνει ότι, με τη λειτουργία του πρέπει να εγγυάται την ισότητα των ευκαιριών και την προστασία των αδυνάτων. Η ύπαρξη και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, κάτω από αυτές τις αρχές, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι ενός ευνοούμενου και δημοκρατικού πολιτικού συστήματος. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, οι δημόσιοι οργανισμοί υποχρεούνται, όχι μόνο να σέβονται τους νόμους, αλλά και να δράσουν μόνο εφόσον οι νόμοι επιτρέπουν τη δράση τους.

Αυτό ενδεχομένως να περιορίσει τη δραστηριότητα των δημοσίων υπηρεσιών μόνο στην εφαρμογή των κανονιστικών νομοθετημάτων και όχι στην παραγωγή αποτελεσμάτων επιθυμητών από τους πολίτες. Ταυτόχρονα όμως, παρέχει προστασία από καταχρηστικές δραστηριότητες του δημόσιου τομέα, κακοδιοίκηση και κακώς νοούμενη γραφειοκρατία οριοθετώντας ταυτόχρονα, την ευελιξία και την αυτονομία των δημοσίων οργανισμών (Μιχαλόπουλος, 2003).

Εξίσου σημαντική παράμετρος στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών αποτελούν οι διαθέσιμοι οικονομικοί πόροι, εφόσον η χρηματοδότησή τους γίνεται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Επομένως, το κόστος λειτουργίας τους εξαρτάται από διαφορετικές μεταβλητές.

---

<sup>1</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki/>

Η χρηματοδότηση ενός δημοσίου οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί από ομάδες πίεσης που αντιπροσωπεύουν συγκρουόμενα συμφέροντα ή ακόμα από την επιθυμητή πολιτική της Κυβέρνησης. Έτσι, δεν είναι δυνατό να υπολογιστεί ορθά το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες, καθώς η χρηματοδότηση μπορεί να είναι υψηλότερη ή και να υπολείπεται του πραγματικού κόστους λειτουργίας μίας δημόσιας υπηρεσίας. Άλλωστε, με ή χωρίς την απαραίτητη χρηματοδότηση οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να λειτουργούν, από τη στιγμή που οι πολίτες εξαρτώνται απ' αυτές.

Όσον αφορά το παραγόμενο προϊόν, ο δημόσιος οργανισμός αυξάνει την αξιοπιστία του, απέναντι στους πολίτες, μέσω της παροχής υπηρεσιών. Τα δημόσια προϊόντα, οι τελικές εκροές των δημόσιων οργανισμών, κατατάσσονται στις εξής τρεις γενικές κατηγορίες:

- **Προϊόντα υποχρεωτικής κατανάλωσης:** Είναι προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία μπορεί να μην επιθυμεί ο πολίτης, αλλά υποχρεούται σε συναλλαγή με το δημόσιο επειδή έτσι ορίζεται από το νόμο (αδειοδοτήσεις, πληρωμές τελών, κλπ.).
- **Προϊόντα αναδιανομής:** Είναι υπηρεσίες και προϊόντα, τα οποία επιθυμούν οι πολίτες, μπορεί να τους τα παρέχει η αγορά, αλλά έχουν υψηλό κόστος. Το γεγονός αυτό τα κάνει δυσπρόσιτα για ένα μέρος του πληθυσμού. Τέτοια είναι οι υπηρεσίες υγείας και κοινωνικών παροχών, ή οι διάφορες πολιτιστικές εκδηλώσεις, κλπ.
- **Συλλογικά αγαθά:** Είναι τα αγαθά τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με το δημόσιο συμφέρον και παρέχονται με τρόπο που καθιστά ανέφικτη την εξατομικευμένη κατανάλωσή τους. Δηλαδή, ο καθένας απολαμβάνει το συγκεκριμένο αγαθό στο σύνολό του και όχι ένα κομμάτι μόνο (πχ. Εθνική Άμυνα).

## 1.2 Οι λειτουργίες της διοίκησης

Τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί οργανισμοί, οι επιχειρήσεις αλλά και οι χώρες έχουν να αντιμετωπίσουν προκλήσεις, πιέσεις αλλά και ευκαιρίες σε ένα περιβάλλον πολύπλοκο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε αυτό το πολύπλοκο



περιβάλλον η διοίκηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ανάπτυξή της οφείλεται σε αυτή.

Άρα η διοίκηση αποτελεί πρωταρχικό θεσμό της σημερινής μας κοινωνίας, χωρίς να υπάρχουν πολλές διαφορές ανάμεσα στη διοίκηση μιας επιχείρησης, ενός εργατικού σωματείου, μιας κρατικής υπηρεσίας και ενός διεθνούς οργανισμού. Η διοίκηση είναι απαραίτητη για να επιτευχθεί ο κοινός σκοπός μιας ομάδας ανθρώπων. Σύμφωνα με έναν ορισμό, η διοίκηση είναι η διαδικασία του συντονισμού ανθρώπων και δραστηριοτήτων για την επίτευξη κοινών στόχων (Κουτούζης,1999). Τα βασικά της χαρακτηριστικά αποτελούνται από: συντονισμό/συνδυασμό προσπαθειών, ύπαρξη στόχων και προσπάθεια επίτευξής τους με την χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων, κυρίως τον ανθρώπινο παράγοντα, που θεωρείται απαραίτητος για την επιτυχία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Από αυτό συμπεραίνει κανείς ότι η διοίκηση είναι μια διαδικασία και όχι μια μεμονωμένη πράξη.

Οι λειτουργίες της διοίκησης χωρίζονται στον **σχεδιασμό** (planning) μέσω του οποίου τίθενται βασικές κατευθύνσεις και σκοποί στον οργανισμό και διαμορφώνει ένα αρχικό πλάνο προσέγγισής τους. Σύμφωνα με ερευνητές, ο προγραμματισμός είναι η διεργασία ορισμού του οργανισμού (δηλαδή, του επιχειρηματικού του αντικειμένου), ο καθορισμός ενός στόχου ανάπτυξής του (δηλαδή, η επιλογή μιας κατεύθυνσης) και η εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας προς αυτόν τον στόχο (δηλαδή, η απόφαση για συγκεκριμένες ενέργειες).

Άλλη μια λειτουργία είναι η **οργάνωση**, σύμφωνα με την οποία καθορίζεται ο (επίσημος) ρόλος που κάθε εργαζόμενος θα έχει στον οργανισμό καθώς και οι κανόνες και όροι μέσα στους οποίους θα γίνεται η κάθε δραστηριότητα (Gray & Smeltzer,1989). Ουσιαστικά είναι η διαδικασία κατά την οποία σε κάθε εργαζόμενο ανατίθεται και κάποιο συγκεκριμένο έργο.

Έτσι, επιτυγχάνεται ο καταμερισμός των εργασιών σε συγκεκριμένα άτομα, αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ των τμημάτων σε ιεραρχικά επίπεδα προκειμένου όλοι μαζί να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Ο προγραμματισμός ορίζει τι πρέπει να γίνει και η οργάνωση ορίζει το πώς θα γίνει.( Draft,1991). Άρα, η οργάνωση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαδικασία του προγραμματισμού.

Η λειτουργία που ακολουθεί είναι αυτή της **διεύθυνσης/ καθοδήγησης**. Στην ουσία είναι το στάδιο της εποπτείας και καθοδήγησης των υφισταμένων για την επίτευξη των σκοπών. Η διεύθυνση αφορά τη σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Το

ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης/ οργανισμού πρέπει να ενεργοποιείται μέσω ενθάρρυνσης και καθοδήγησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων. Η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο ότι, αν αυτή εφαρμοστεί αποτελεσματικά, εξασφαλίζει τη συνεχή ύπαρξη των κατάλληλων ανθρώπων για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών του οργανισμού είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή του. Σε αυτό συμβάλλει η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών, αλλά και μεταξύ της διοίκησης και των μελών.

Τέλος, ο **έλεγχος (controlling)** είναι η τελευταία λειτουργία, και ουσιαστικά είναι η φάση αξιολόγησης και διόρθωσης των δραστηριοτήτων των υφισταμένων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η τήρηση των σχεδίων. Έλεγχος δεν είναι παρά η διαδικασία της παρακολούθησης των δραστηριοτήτων, για να καθοριστεί αν τα διάφορα τμήματα και ο οργανισμός χρησιμοποιούν τους πόρους τους (υλικά, μηχανήματα, χρήματα, πληροφορίες) με αποτελεσματικότητα και επάρκεια, έτσι ώστε να πετύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους (Κανελλόπουλος, 1990). Είναι η τελευταία φάση της διαδικασίας της διοίκησης, κατά τη διάρκεια της οποίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία του οργανισμού, ώστε να εξασφαλιστεί η προσέγγιση των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να βρίσκεται σε άμεση σχέση με τον προγραμματισμό και συγκεκριμένα με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού, είναι μια διαδικασία δυναμική και συνεχής, και περιλαμβάνει όλες τις πλευρές του οργανισμού.

### **1.3 Οι θεωρίες της διοίκησης**

Διοίκηση είναι ο συντονισμός και η επίβλεψη της λειτουργίας μίας επιχείρησης, ενός ιδρύματος, ενός οργανισμού ή εν γένει, ενός φορέα οργάνωσης ατόμων. Είναι ένα είδος διαχείρισης, δηλαδή προσπάθειας οργάνωσης των διαθέσιμων πόρων, η οποία έχει ως στόχο την καλύτερη δυνατή λειτουργία του φορέα. Τα άτομα που ασκούν τη διοίκηση είναι επιφορτισμένα με την λήψη αποφάσεων απαραίτητων για την λειτουργία του φορέα. Τα καθήκοντά τους ποικίλλουν ανάλογα με την φύση του φορέα τον οποίο διοικούν. Παραδείγματα ατόμων που ασκούν διοίκηση είναι ο διευθυντής μίας επιχείρησης, ο διοικητής μίας στρατιωτικής σχολής, ο πρύτανης ενός πανεπιστημίου ή ο πρόεδρος ενός οργανισμού. Πολλές φορές, τα άτομα τα οποία ασκούν διοίκηση,

αποκαλούνται συνεκδοχικά «η Διοίκηση». Μεγάλες κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται η Διοίκηση είναι η Δημόσια Διοίκηση, η Διοίκηση του Στρατού, η Διοίκηση Επιχειρήσεων και η Διοίκηση των Πανεπιστημίων (τα Πανεπιστήμια στην Ελλάδα αλλά και σε πολλά άλλα κράτη είναι ιδρύματα «αυτοδιοίκητα»<sup>1</sup>).

Ενώ η διοίκηση υπάρχει από τα αρχαία χρόνια (Αιγύπτιοι, Έλληνες, Ρωμαίοι κ.α.), προς τα τέλη του 19ου και τις αρχές του 20ου αιώνα, ξεκίνησε μια προσπάθεια συστηματοποίησης των γνώσεων και της εμπειρίας στο χώρο της διοίκησης. Οι βασικότερες προσεγγίσεις που αφορούν τη διοίκηση είναι οι εξής:

- 1. Η κλασική σχολή - Η προσέγγιση της επιστημονικής διοίκησης:** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, κατά τον Frederik Winton Taylor (2011) διοίκηση θα πρέπει να καθορίζει και ο εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς ποιο πρέπει να είναι το αποτέλεσμα της εργασίας του. Οι εργασιακές μέθοδοι πρέπει να αναλύονται επιστημονικά και η διοίκηση θα πρέπει να συνεργάζεται με τους εργαζόμενους, προκειμένου να εξασφαλίζει την ευημερία της εταιρείας αλλά και την ευημερία των εργαζομένων (Koontz & Donnell, 1984).

Λίγο αργότερα ο M. Weber (1947), ο οποίος αποτέλεσε τον εισηγητή του μοντέλου της γραφειοκρατίας, υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία είναι το πλέον λογικό μέσο άσκησης ελέγχου πάνω στους ανθρώπους και το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Τα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατίας είναι ότι το προσωπικό παραμένει στη θέση που κατέχει, εξασφαλίζει ένα τακτικό μισθό, μια επαγγελματική εξέλιξη και προστατεύεται από μια αυθαίρετη απόλυση. Μειονέκτημα της γραφειοκρατίας είναι η ύπαρξη πολλών κλιμακίων ιεραρχίας όπου δεν λαμβάνονται πρωτοβουλίες και η λήψη αποφάσεων είναι αργή (Weber, 1947).

- 2. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς ανθρώπινων σχέσεων:** Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, για να υπάρχουν καλύτερα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό, θα πρέπει η διοίκηση να αντιληφθεί τις ανάγκες των εργαζομένων και να προσαρμόσουν τον οργανισμό σε αυτές. Οι έρευνες που έγιναν πάνω σε αυτή την προσέγγιση κατέδειξαν ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι εξίσου σημαντικές με την αμοιβή.

---

1. <https://el.wikipedia.org/wiki/>

Επίσης, οι διαπροσωπικές σχέσεις καθορίζουν πολλές φορές την συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας καθώς πέρα από την αμοιβή υπάρχουν και άλλα κίνητρα που μπορούν να υποκινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό. Τα συμπεράσματα αυτά έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στη μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς είναι αυτός που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ενός οργανισμού.

**3. Η προσέγγιση της διοικητικής επιστήμης – Επιχειρησιακή έρευνα:**

Τα πρώτα παραδείγματα αυτής της προσέγγισης σε οργανωμένη βάση καταγράφονται στη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου πολέμου, όταν οι επιστήμονες κλήθηκαν να λύσουν ορισμένα επιχειρησιακά προβλήματα των στρατιωτικών. Έκαναν αυτό που ονομάζεται επιχειρησιακή έρευνα (αξιολόγηση προβλήματος, ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων αντιμετώπισης, έλεγχος αποτελεσματικότητας των εναλλακτικών λύσεων, επιλογή και εφαρμογή της πλέον ενδεδειγμένης). Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο και την επιτυχία των επιστημόνων στην αντιμετώπιση επιχειρησιακών προβλημάτων, πολλοί μάνατζερ συνειδητοποίησαν ότι θα μπορούσαν και αυτοί να λύσουν τα προβλήματα των επιχειρήσεών τους χρησιμοποιώντας τις γνώσεις διαφόρων επιστημόνων όπως μαθηματικών, οικονομολόγων, ψυχολόγων.

Ουσιαστικά οι γνώσεις και οι αναλύσεις που πρόσφεραν οι επιστήμονες, ανάλογα με τον τομέα τους, βοηθούσαν τους διοικούντες στη λήψη πιο σωστών αποφάσεων, επιστημονικά τεκμηριωμένων. Με αυτές τις μεθόδους καθιερώθηκε ο επιστημονικός τρόπος διοίκησης και η αποδοχή του από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και οργανισμών όπως υποστήριξαν ο Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., ο Πολύζος Ν, ο Σιγάλας, Ι. και ο Χλέτσος Μ. (1999).

**4. Θεωρία των συστημάτων - Η συστημική προσέγγιση :** Η συστημική προσέγγιση αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του 1960 με θεμελιωτές τους Deming και Chester Bernard, βασιζόμενη στη θεωρία των συστημάτων σύμφωνα με την οποία, η λειτουργία μιας ολότητας μπορεί να κατανοηθεί, αν αυτή η ολότητα θεωρηθεί ένα «σύστημα» από διάφορα αλληλεξαρτώμενα μέρη. Το σύστημα δέχεται εξωτερικά ερεθίσματα και «εισροές», τα οποία επεξεργάζεται και αντιδρά ή

παράγει αποτελέσματα, ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ικανότητες των μερών του ( Δικαίος κ.α. ,1999).

Στην περίπτωση της διοίκησης υπάρχει ένα οργανωτικό σύστημα (οργανισμός), το οποίο αποτελείται από διάφορα αλληλεξαρτώμενα μέρη (άτομα, ομάδες, προϊόντα, διαδικασίες, αποφάσεις), τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους για έναν κοινό σκοπό, που ποικίλλει ανάλογα με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων και του Δικαίου , Κουτούζη, Πολύζο, Σιγάλα και Χλέτσου (1999) η διοίκηση μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική όταν κατανοηθεί η λειτουργία των διαφόρων μερών του συστήματος.

**5. Σύγχρονες προσεγγίσεις:** Τα τελευταία χρόνια, διαμορφώθηκε μια νέα τάση διοίκησης. Η τάση αυτή, η οποία γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Ο ορισμός έχει αναλυθεί σε επιμέρους όρους όπως: Ολική (total), που σημαίνει πως εφαρμόζεται σε κάθε πτυχή της εργασίας, αναζητώντας τις ανάγκες των πελατών μέχρι τη μέτρηση της ικανοποίησής τους, Ποιότητα (quality), που σημαίνει ότι καλύπτονται όχι μόνο οι ανάγκες αλλά και οι προσδοκίες του πελάτη, Διοίκηση (management), που σημαίνει την ανάπτυξη και διατήρηση της οργάνωσης ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση (Cohen & Brand ,1993).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ΔΟΠ είναι: –η ικανοποίηση του πελάτη, η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων και η διοίκηση που βασίζεται σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις (Μπουραντάς, 2002)

---

## 1.4 Τα διοικητικά στελέχη (managers)

Ο manager (**διοικητικό στέλεχος**) είναι «το υποκείμενο» του management, δηλαδή ο άνθρωπος που έχει την ευθύνη για την διαχείριση όλων των πόρων μιας επιχείρησης, εφαρμόζοντας τις λειτουργίες της διοίκησης. Βέβαια πέρα από την εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης ο manager θα πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω άλλων ανθρώπων, πράγμα που σημαίνει ότι «ο μάνατζερ έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων των άλλων ανθρώπων και συγχρόνως το δικαίωμα να ασκεί εξουσία πάνω σε αυτούς» (Μπουραντάς, 2002)

Η ύπαρξη των διοικητικών στελεχών είναι καθοριστική για την αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης. Βασικό χαρακτηριστικό ενός μάνατζερ δεν είναι μόνο η άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης αλλά και η άσκηση πάνω στα άτομα που κατέχουν θέσεις εργασίας σε μια επιχείρηση. Τα διοικητικά στελέχη κατέχουν θέσεις διοικητικής ευθύνης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης και οι ρόλοι τους διαμορφώνονται ανάλογα με τη θέση που κατέχουν. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι managers διακρίνονται σε αυτούς που ασκούν ανώτατη διοίκηση (top managers), σε εκείνους που αποτελούν τα μέσα διοικητικά στελέχη (middle managers) και στα κατώτερα διοικητικά στελέχη (lower managers).

Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, τα επίπεδα των managers είναι πέντε (5): αυτός που βρίσκεται στην κορυφή (top manager), οι ανώτεροι (senior managers), οι μεσαίοι (middle managers), οι κατώτεροι (junior managers ή lower), καθώς και οι αρχιεργάτες (bosses managers), οι ομαδάρχες (foremen managers) και οι επόπτες (supervisors managers). Το ανώτατο διοικητικό στέλεχος (πρόεδρος, διευθύνων σύμβουλος, γενικός διευθυντής) καθορίζει τους σκοπούς και τη στρατηγική της επιχείρησης, φροντίζοντας για όλη τη διάρθρωση της επιχείρησης.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είναι οι άμεσοι συνεργάτες του top manager και καθορίζουν και αυτοί τη στρατηγική, τη γενική πολιτική της επιχείρησης, τα προγράμματα και τις δράσεις, ενώ κάθε ένας από αυτούς εποπτεύει την εφαρμογή του προγράμματος στον τομέα του. Τα μεσαία διοικητικά στελέχη είναι οι προϊστάμενοι των γραφείων και ο ρόλος τους είναι εκτελεστικός, ενώ τα κατώτερα στελέχη έχουν καθαρά εκτελεστικό ρόλο και προΐστανται των εργαζομένων. Αυτός ο ρόλος είναι πολύ σημαντικός καθώς αυτοί εκπροσωπούν τους εργαζόμενους και η συμπεριφορά τους αντανακλά τη συμπεριφορά του management ως επιχείρηση (Χολέβας, 1991).

Πιο συγκεκριμένα τα διοικητικά στελέχη σε έναν οργανισμό θα πρέπει να: (Weber, 1947)

---

- Καθορίζουν το έργο που έχουν να υλοποιήσουν στο χώρο της ευθύνης τους.
- Θέτουν στόχους στα άτομα και την ομάδα τους και σχεδιάζουν τα προγράμματα για την υλοποίησή τους.

- Επιβλέπουν, παρακολουθούν την υλοποίηση του έργου και τους συνεργάτες τους.
- Αναθέτουν καθήκοντα στους συνεργάτες τους.
- Καθοδηγούν, συμβουλεύουν, εμπνέουν, εμπνέουν τους συνεργάτες τους, ώστε να έχουν διάθεση να αποδώσουν.
- Ανταμείβουν θετικά ή αρνητικά τους συνεργάτες τους.
- Αξιολογούν τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των συνεργατών τους.
- Αναπτύσσουν, εκπαιδεύουν τους συνεργάτες τους.
- Δημιουργούν πνεύμα ομάδας και κάνουν τους συνεργάτες τους να λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα.
- Ελέγχουν τα αποτελέσματα και τις συμπεριφορές των συνεργατών.
- Αποφασίζουν για ζητήματα που αφορούν το χώρο της ευθύνης τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Ηγεσία

### 1.2 Η έννοια της ηγεσίας

Οι ερευνητές έχουν μελετήσει και έχουν δώσει πολλούς ορισμούς αναφερόμενοι στην έννοια της ηγεσίας. Η πληθώρα ορισμών και εναλλακτικών θεωρητικών προσεγγίσεων μπορεί να αποδοθεί στην ίδια την πολύπλοκη φύση της ηγεσίας, αφού πρόκειται για ένα σύνθετο φαινόμενο που εμφανίζεται με διαφορετικά χαρακτηριστικά σε διαφορετικά περιβάλλοντα και οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα. Στη συνέχεια παρατίθενται κάποιοι από τους ορισμούς οι οποίοι συνδέουν την έννοια της ηγεσίας με το περιεχόμενό της.

Σύμφωνα με τον Stogdill (1974) η ηγεσία «είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων». Η ηγεσία, επίσης, ορίζεται ως η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2015).

Σύμφωνα με έναν ακόμη ορισμό, η ηγεσία θεωρείται ως η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας οργάνωσης, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση (Hersey & Blanchard, 1977).

Η ηγεσία δεν δείχνει μόνο την κατεύθυνση και αφήνει απλά τα πράγματα να συμβούν αλλά είναι η σύλληψη ενός στόχου, ενός οράματος, το οποίο μέσα από μια σειρά διαδικασιών θα παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό, θα το οδηγήσει εκεί όπου όλοι μαζί θα υλοποιήσουν τους στόχους ή το όραμα (Mitton, 1969).

Από τα παραπάνω μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η ηγεσία διαφέρει σημαντικά από την διοίκηση. Η ηγεσία πιστεύει στην ανάγκη της αλλαγής της νοοτροπίας και του τρόπου συμπεριφοράς των ανθρώπων όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, καθώς και του τρόπου λειτουργίας μιας οργάνωσης. Θέλει να επιτύχει την αλλαγή που στόχο έχει να



βελτιωθούν οι συνθήκες λειτουργίας μιας οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση αναφέρεται στην υποστήριξη και διατήρηση των ενεργειών, των λειτουργιών και των εργασιών της οργάνωσης.

Κάποτε υποστηρίζονταν η ύπαρξη ενός και μόνο καλύτερου τρόπου ηγεσίας και ότι το μόνο που ήταν απαραίτητο ήταν η ανακάλυψη αυτού του τρόπου, η κατανόησή του και η χρήση του από το άτομα που ασκούν ηγετικό ρόλο. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι κάτι περισσότερο αλλά και πιο πολύπλοκο από την παραπάνω υπόθεση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας οι οποίοι μπορούν να έχουν άριστα αποτελέσματα εφόσον υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες (Nostrand ,1973).

## **2.2 Θεωρίες ηγεσίας**

Το ζήτημα της ηγεσίας, εκτός των πρακτικών θεμάτων που το συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά θεωρητικών προσεγγίσεων, οι οποίες επιχειρούν στην ανάλυση και ερμηνεία γενικότερα του φαινομένου της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας αποτελούν διαφορετικές οπτικές γωνίες προσέγγισης και ανάλυσης του συγκεκριμένου ζητήματος, οι οποίες διαμορφώνουν συνολικά τις έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη.

### **2.2.1 Γενετική θεωρία**

Η γενετική θεωρία αποτελεί την περισσότερο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι ικανότητες του ηγέτη είναι κληρονομικές. Δηλαδή, τα άτομα που έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων» τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρο (Montana ,1993).

Πάνω σε αυτές τις θεωρίες βασίζονταν οι ερμηνείες για την προέλευση των βασιλιάδων, των αριστοκρατών και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων. Η προσέγγιση αυτή ενώ αποδείχτηκε πολιτικά αποτελεσματική σε ορισμένες ιστορικές περιόδους και σε ορισμένες κοινωνίες, καταρρίφτηκε διότι, όπως αποδείχθηκε, απόγονοι με ηγετικά γονίδια δεν αναδύθηκαν σε ηγέτες, σε αντίθεση με άλλους ηγέτες που ξεχώρισαν σε διάφορους τομείς χωρίς να έχουν ηγετικά γονίδια.

### **2.2.2 Θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων**

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών βασίζεται στην γενετική θεωρία, καθώς εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (π.χ. νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν κάποιος δεν γεννηθεί με αυτά, δεν μπορεί να αναπτύξει κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, κάποιες σημαντικές ιστορικές προσωπικότητες γεννήθηκαν με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία μόνο οι συγκεκριμένοι ηγέτες τα κατείχαν. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να διαμορφωθούν συγκεκριμένα στερεότυπα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι ηγέτες (π.χ. οι ηγετικές προσωπικότητες διαθέτουν είναι πιο δυναμικές, πιο εξωστρεφείς, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση κ.α.).

Σύμφωνα με την ταξινόμηση του Stogdill τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε έξι κατηγορίες: σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα. Αν και η θεωρία αυτή έγινε αρκετά δημοφιλής, οδήγησε σε αντιφάσεις και προβλήματα, αφού επιτυχημένοι ηγέτες δεν διέθεταν κάποια από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως σωματικά προσόντα ή ευφυΐα σε επίπεδο άνω του μέσου όρου. Έτσι, η δημοτικότητα αυτής της προσέγγισης περιορίστηκε και η θεωρία αμφισβητήθηκε γιατί ο McGregor υποστήριζε πως η ηγεσία εξαρτάται από την κατάσταση και το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ο ηγέτης και όχι τόσο από τα χαρακτηριστικά που διαθέτει (Stogdill, 1948).

### **2.2.3 Θεωρίες της συμπεριφοράς**

Οι θεωρίες συμπεριφοράς εξετάζουν ποιοι παράγοντες εντός του οργανισμού επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη και συνακόλουθα το ηγετικό του στυλ. Τα ερευνητικά προγράμματα προς αυτή την κατεύθυνση ξεκίνησαν στα τέλη της δεκαετίας του 1940 από το Πανεπιστήμιο του Ohio και του Michigan. Και οι δύο έρευνες εντόπισαν συμπεριφορικές διαφορές στους ηγέτες. Στην πρώτη έρευνα οι διαστάσεις διαφοροποίησης στη συμπεριφορά των ηγετών ήταν η εισαγωγή δομής και η μέριμνα για το άτομο ενώ στη δεύτερη το ενδιαφέρον για την παραγωγή και το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο. Και οι δύο τύποι συμπεριφοράς σχετιζόνταν με την αποτελεσματικότητα αλλά η μέριμνα για το άτομο σχετιζόταν περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση ενώ η εισαγωγή δομής σχετιζόταν περισσότερο με την απόδοση και το κέρδος (Wilson, 2003).

#### 2.2.4 Ενδεχομενικές θεωρίες

Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, αναφέροντας τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον εντός και εκτός της επιχείρησης, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι προσεγγίσεις αυτής της θεωρίας συνοψίζονται στη φράση «τα πάντα εξαρτώνται», δηλαδή η ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας ή τα αποτελέσματα της ηγεσίας συνδέονται με τα «ενδεχόμενα» ή τις συγκεκριμένες καταστάσεις στις οποίες λειτουργεί ο ηγέτης.

Το μοντέλο του Fiedler αποτελεί το πιο αντιπροσωπευτικό των ενδεχομενικών θεωριών και το πιο επικρατέστερο, διότι προσπαθεί να συνδέσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με την κατάσταση στην οποία λειτουργεί ο ηγέτης. Σύμφωνα με τη θεωρία του Fiedler, η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητάς του αλλά και των γενικότερων καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Μπορούμε να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη. Ο Fiedler, τονίζει την ακαταλληλότητά των καταστάσεων σε σχέση με την προσωπικότητα του ηγέτη και γι' αυτό το λόγο θεωρεί ότι η καταλληλότητά και οι συνθήκες του που επικρατούν στο περιβάλλον δρουν καταλυτικά πάνω στο στυλ του ηγέτη. Η θεωρία του Fiedler αποδέχεται το στυλ του ηγέτη περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση και τονίζει τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στον εργασιακό χώρο ή τον οργανισμό. Συνεπώς η έρευνά του βασίζεται στην αξιολόγηση των κινήτρων του ηγέτη καθώς και του βαθμού εύνοιας ή καταλληλότητάς της συγκυρίας ή της κατάστασης στον οργανισμό προκειμένου να εκπληρωθούν οι σκοποί του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002).

Η θεωρία των Hersey-Blanchard είναι μια άλλη προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης μπορεί να επιλέξει τη συμπεριφορά του ανάλογα με το ειδικό καθήκον που καλείται να επιτελέσει, τις σχέσεις που διαμορφώνει με την ομάδα των υφισταμένων του, την ωριμότητα των μελών της ομάδας και σχέση πάντοτε με το συγκεκριμένο έργο που καλείται να πραγματοποιήσει (Ζαβλανός, 2002).

Άλλη μια θεωρία εξάρτησης για την ηγεσία είναι η θεωρία διαδρομής-στόχου του Robert House, στην οποία η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών τους από τον ηγέτη. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρώσουν οι υφιστάμενοι, ενώ παράλληλα καθορίζει τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι συνεργάτες του θα εκπληρώσουν

αποτελεσματικά τους σκοπούς αυτούς (θεωρία παρακίνησης προσδοκίας). Ο House συνδέει την ηγεσία με την παρακίνηση και τη διαμόρφωση των διαδρομών-στόχων. Η παρακίνηση συνίσταται στην αύξηση των προσωπικών αμοιβών, στην παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους και η διαμόρφωση στόχων είναι η τελική επίτευξη των στόχων μέσα από οδηγίες, συμβουλές κ.ά. Ο House ορίζει τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας τα οποία μπορεί να συνδυάσει ο ηγέτης ανάλογα με τις καταστάσεις: το διευθυντικό ή αυταρχικό, το υποστηρικτικό, το συμμετοχικό και το προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς, 2002).

### **2.2.5 Η θεωρία «X» και «Y»**

Η θεωρία του McGregor (1960) αναγνωρίζει δυο βασικές κατηγορίες της ηγετικής συμπεριφοράς: το αυταρχικό και το δημοκρατικό, οι οποίες αναφέρονται σε δυο διαφορετικές αντιλήψεις για την σχέση του ανθρώπου με την εργασία και την ανθρώπινη φύση γενικότερα. Σύμφωνα με την θεωρία του McGregor:

Το **αυταρχικό** στυλ ηγεσίας (θεωρία «X»), υποστηρίζει ότι ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και συνεπώς για να εργαστεί πρέπει να δέχεται πίεση, συνεχή καθοδήγηση και να απειλείται με επιβολή κυρώσεων. Επιπρόσθετα, δεν επιθυμεί να αναλάβει ευθύνες, έχει φτωχές φιλοδοξίες και επιθυμεί πάνω απ' όλα την ασφάλεια. Ο δε ηγέτης είναι έντονα συγκεντρωτικός, δεν ενδιαφέρεται για την ομάδα, επιβάλλεται μόνο με τη δύναμη της τιμωρίας και αντιστέκεται στις αλλαγές.

Το **δημοκρατικό** στυλ ηγεσίας (θεωρία «Y»), υποστηρίζει ότι ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, η απειλή της ποινής δεν αποτελεί το μοναδικό τρόπο παρακίνησης, επιθυμεί την ανάληψη ευθυνών, όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες, ενώ χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, η διορατικότητα και η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων δεν αποτελούν δυνατότητες των λίγων, αλλά ενός μεγάλου ποσοστού ανθρώπων.

Συμπερασματικά η θεωρία «X», θεωρεί ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων, η οποία πρέπει να κυριαρχεί στη μάζα. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία «Y», οι άνθρωποι διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ τους και συνεπώς τα

δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους κυμαίνονται περίπου στο ίδιο επίπεδο. Ο McGregor θεωρεί ότι η θεωρία «Υ» σαν εξέλιξη της θεωρίας «Χ», είναι το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση των μελών μιας κοινωνικής ομάδας.

---

### 2.2.6 Η θεωρία ηγεσίας του Likert

Ο Likert (1967) διαπίστωσε την ύπαρξη καλύτερων αποτελεσμάτων στους τομείς παραγωγής, κόστους, ικανοποίησης των μελών το οργανισμού και αποδοτικότητας, όταν τα διοικητικά στελέχη ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Στη θεωρία του παρουσιάζονται τα εξής στυλ ηγεσίας:

- Το «**Αυταρχικό - Εκμεταλλευτικό**»: ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υπαλλήλους, επομένως αυτοί δεν αποτελούν μέρος των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και μεταβιβάζονται με τη μορφή διαταγών και υπάρχει έντονα συγκεντρωτικός έλεγχος.  
Οι υφιστάμενοι, δεν μπορούν να επηρεάσουν τις παραπάνω αποφάσεις, παρά μόνο διαμέσου της άτυπης οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι από τα πάνω προς τα κάτω. Η παρακίνηση επιδιώκεται κατά βάση με το φόβο της τιμωρίας και σπανίως με ορισμένες αμοιβές. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών είναι περιορισμένες. Επιπρόσθετα, δεν υφίσταται συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Τα αποτελέσματα αυτής της μορφής ηγεσίας είναι οι αρνητικές στάσεις, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων του προσωπικού, χαμηλή παραγωγικότητα.
- Το «**Γενναιόδωρο - Εκμεταλλευτικό**»: ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με αυτόν του πρώτου στυλ, όμως έχει έναν πατερναλιστικό χαρακτήρα. Προσπαθεί να παρουσιάζει ένα περισσότερο δημοκρατικό προφίλ τους υφισταμένους του και να πείθει ότι οι ενέργειες του έχουν γνώμονα το συμφέρον τους. Επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω και χρησιμοποιεί λιγότερο το φόβο της τιμωρίας και περισσότερο τις οικονομικές αμοιβές, από ότι αυτός του πρώτου στυλ, για να παρακινήσει τους υφισταμένους να εργασθούν πιο παραγωγικά. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι χαμηλή έως μέτρια και η παραγωγικότητα μέτρια έως καλή.

- Το «**Συμβουλευτικό**», στο οποίο εμφανίζεται μμεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη, αν και προς τα πάνω είναι πιο περιορισμένη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και την αύξηση της συνεργασίας. Ο ηγέτης παίρνει συνήθως τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Οι υφιστάμενοι αποκτούν κίνητρα μέσω ανταμοιβών, μικρής συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό στόχων.

Αυτό καθιστά τους αυτόματα τους υφισταμένους «συμβούλους» του ηγέτη, με αποτέλεσμα αυτοί να είναι περισσότερο δεκτικοί σε οργανωσιακές αλλαγές, λόγω στη διαδικασία λήψης απόφασης. Η τιμωρία χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

- Το «**Συμμετοχικό**», το οποίο βασίζεται στην πλήρη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τα μέλη του οργανισμού. Υπάρχει ουσιαστική συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων και τον καθορισμό των στόχων, σε ζητήματα αρμοδιότητας τους. Για αυτό το λόγο, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ευθύνης και λογοδοσίας για αυτούς τους στόχους. Γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ευρέως. Το συγκεκριμένο στυλ θεωρείται το πλέον αποτελεσματικό.

---

### ***2.2.7 Σύγχρονες προσεγγίσεις: Χαρισματική Μετασχηματιστική Συναλλακτική ηγεσία***

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, ο ηγέτης είναι αυτός που προκαλεί το ενδιαφέρον των συνεργατών και των υφισταμένων του για το έργο το οποίο έχουν αναλάβει από κοινού να διεκπεραιώσουν. Ενημερώνει τους συνεργάτες του σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει, ενώ διαρκώς προσπαθεί να επενδύσει στην αυτοβελτίωση των γνώσεων των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Παρακινεί τους συνεργάτες του και επιχειρεί στη δημιουργία της αίσθησης του «ανήκειν» σε μία κοινή ομάδα, ενώ επιδεικνύει σαφή και υψηλού

επιπέδου συναισθηματική νοημοσύνη που αποτελεί το κορυφαίο εργαλείο αναγνώρισης των αναγκών των συνεργατών του (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Ο χαρισματικός ηγέτης ελκύει τους οπαδούς του και κερδίζει την εμπιστοσύνη τους ώστε να τους οδηγήσει σε ριζικές αλλαγές.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν υψηλές προδιαγραφές συμπεριφοράς και καθιστούν τους εαυτούς τους πρότυπα συμπεριφοράς (role models) κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των οπαδών τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες θέτουν μελλοντικούς στόχους, αναπτύσσουν σχέδια προς επίτευξη των στόχων αυτών και καινοτομούν, ακόμη κι όταν ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται είναι γενικά επιτυχημένος (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Στη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, κερδίζει το σεβασμό, αυξάνει την αισιοδοξία, εμπνέει τους συνεργάτες του, τους συμβουλεύει (coaches and mentors) και προκαλεί την πνευματική τους διέγερση (Pounder & Coleman, 2002)

. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρέχουν όραμα και έμπνευση στους οπαδούς τους, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους. Ουσιαστικά οι εργαζόμενοι μετασχηματίζουν το προσωπικό τους συμφέρον σε συμφέρον της ομάδας μέσα από τη φροντίδα για έναν ευρύτερο σκοπό (Rosener, 1990).

---

Στη συναλλακτική ηγεσία, οι ηγέτες εγκαινιάζουν μια σχέση δούνα και λαβείν με τους οπαδούς τους, τους οποίους ανταμείβουν όταν πετυχαίνουν τους στόχους και τους διορθώνουν (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

Κατά τους J. Pounder και M. Coleman, 2002, υπάρχει κάποιο επιχείρημα στη φιλολογία της ηγεσίας ότι οι γυναίκες ηγέτιδες τείνουν να είναι πιο μετασχηματιστικές από τους άνδρες. Οι γυναίκες ηγέτιδες είναι πιο υποστηρικτικές και ενθαρρυντικές προς τους υφισταμένους τους σε αντίθεση με τους άνδρες, οι οποίοι τις ξεπέρασαν στη συναλλακτική ηγεσία που αφορούσε διορθωτικές ή τιμωρητικές δράσεις, καθώς και στην πιθανότητα να αναλαμβάνουν λίγες ευθύνες στην άσκηση των καθηκόντων τους (laissez – faire leaders) (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). Επιπλέον, μετά από έρευνα της Judy Rosener, 1990, βρέθηκε ότι οι γυναίκες ηγέτιδες ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, μοιράζονται τη δύναμη και την πληροφορία, αυξάνουν την αυτοεκτίμηση των άλλων και τους εμφυσούν τον ενθουσιασμό για τη δουλειά τους (Rosener, 1990).



### **2.3 Βασικά πρότυπα Ηγετικής συμπεριφοράς**

Σε μια προσπάθεια προέκτασης της θεωρητικής συζήτησης σχετικά με την ηγεσία και την ηγετική συμπεριφορά, διαμορφώθηκε από την επιστημονική κοινότητα ένας κοινός τόπος ορισμένων βασικών προτύπων και χαρακτηριστικών τα οποία διέπουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, μετά από συστηματική έρευνα αναφορικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα/μοντέλα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη: (α) το αυταρχικό, (β) το δημοκρατικό και (γ) το εξουσιοδοτικό (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με το αυταρχικό μοντέλο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος τους χωρίς να συζητά τις αποφάσεις που πρόκειται να υλοποιήσει με τους συνεργάτες του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ηγέτης παίρνει ουσιαστικά όλες τις ευθύνες επάνω του, ενώ επιβάλλει τη στρατηγική του χωρίς να τον ενδιαφέρει αν συμφωνούν οι συνεργάτες του ή όχι. Αυτό το μοντέλο ενδεχομένως να είναι αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης δεν διαθέτει χρόνο για εξηγήσεις ή σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν έχουν την απαιτούμενη ωριμότητα με αποτέλεσμα να αναγκάζεται να ακολουθήσει μια πιο «σκληρή» και «προσωποκεντρική» τακτική. Το μοντέλο είναι σαφές ότι λειτουργεί μόνο στις περιπτώσεις όπου ο ηγέτης είναι παρών, καθώς οι συνεργάτες ακολουθούν τις αποφάσεις του κυρίως από φόβο ή καταναγκασμό (Μπουραντάς, 2005).

Στο δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας βασίζεται στη κοινή συνεισφορά όλων με τέτοιο τρόπο που η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη μέσω μιας κοινής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Αυτό το μοντέλο προσφέρει υψηλή αποτελεσματικότητα στις περιπτώσεις όπου τα άτομα διαθέτουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης, ωριμότητα και γενικότερα αναπτυγμένο επίπεδο νοημοσύνης, προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα που συναποφασίζει και διατίθεται να λάβει την ευθύνη των αποφάσεών της. Ο ηγέτης αναλαμβάνει τον συντονισμό και την καθοδήγηση της κοινής προσπάθειας με στόχο τη σύνθεση δυνάμεων και την κοινή προοπτική ενός κοινού οράματος το οποίο ακολουθούν όλοι πρόθυμα και με τη θέλησή τους (Μπουραντάς, 2005).

Το εξουσιοδοτικό πρότυπο είναι ένα ακόμα μοντέλο ηγεσίας στο οποίο ο ρόλος του ηγέτη είναι σχετικά περιορισμένος, δεδομένου ότι παρέχει αρμοδιότητες στους συνεργάτες του με απώτερο στόχο την αυτενέργεια της ομάδας και την ανάπτυξη της δυναμικής της (Μπουραντάς, 2005).

Κανείς δεν μπορεί να πει ποιο μοντέλο ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικό, εφόσον, όπως αναλύθηκε παραπάνω, η αποτελεσματικότητα των



προτύπων ηγεσίας στους χώρους εργασίας εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Ο ηγέτης έχει τη διακριτική ευχέρεια προσαρμογής του προτύπου ηγεσίας του ανάλογα των περιστάσεων, των ειδικών συνθηκών, των δυνατοτήτων, των ευκαιριών ή των απειλών του περιβάλλοντός του. Επίσης, παράγοντες όπως η φύση του έργου το οποίο καλείται να υλοποιήσει ο ηγέτης, η ωριμότητα των ατόμων, οι συνθήκες του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός εργασιακού χώρου καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης καλείται να προσαρμόσει το πρότυπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει.

## **2.4 Η σημασία της ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση**

Η ηγεσία είναι ο σημαντικότερος ίσως παράγοντας λειτουργίας ενός οργανισμού, καθώς αποτελεί την πεμπτούσια της οργανωσιακής του κουλτούρας, του στρατηγικού του σχεδιασμού, της εφαρμογής των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας, της κοινωνικής του ευθύνης. Η ηγεσία αποτελεί τη βάση για τη συντονισμένη και δημιουργική δραστηριοποίηση των ανθρώπων, ενώ το πλαίσιο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς αντικατοπτρίζει σε τελευταία ανάλυση την ποιότητα της ηγεσίας τους (Φαναριώτης, 1999).

Ευθύνη και μέριμνα της ηγεσίας είναι η μετάβαση από το παλιό μοντέλο του συμβατικού (γραφειοκρατικού) οργανισμού στο νέο μοντέλο του σύγχρονου οργανισμού που θα πρέπει να εστιάζεται πρωτίστως στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του, εσωτερικών και εξωτερικών (πολιτοκεντρική προσέγγιση – διοίκηση ολικής ποιότητας), να λειτουργεί προ δραστικά και όχι θεραπευτικά και να παράγει αποτελέσματα όχι μόνο για τα άτομα μεμονωμένα ή για τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και για το κοινωνικό σύνολο, στα πλαίσια της κοινωνικής του ευθύνης.

Στο δημόσιο τομέα η ηγεσία στηρίζεται, κατά βάση, στην εξουσία που παρέχει η θέση μέσα στην οργανωτική δομή, δηλαδή προκύπτει από τη σχέση που έχει με τους στόχους της οργάνωσης και τους υφισταμένους, και λιγότερο από τις προσωπικές ικανότητες του ατόμου που την ασκεί. Αυτό βέβαια είναι αυτονόητο, αν αναλογιστούμε ότι οι δημόσιες οργανώσεις, στηρίζουν τη λειτουργία τους στην ιεραρχική πυραμίδα. Οπότε, σ' αυτή την περίπτωση ο ηγέτης στο δημόσιο οργανισμό οφείλει να στηρίζεται στην εξουσία που του παρέχει η θέση του, και κατόπιν στις προσωπικές του ικανότητες, προκειμένου να αποσπάσει τη συνεργασία των υφισταμένων του.

## 2.5 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά τα οποία παρατηρούνται συχνότερα στους επιτυχημένους ηγέτες, χρησιμοποιήθηκαν ψυχολογικά τεστ και τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν, αποτέλεσαν αντικείμενο μμελέτης από πολλές σημαντικές επιστημονικές ομάδες.

Ο Goleman (2002) υποστηρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι οραματιστής, προπονητικός, προσφιλής, δημοκρατικός, να είναι οργανωτικός και να μπορεί να διοικεί<sup>28</sup>. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ηγεσία είναι η τέχνη της κινητοποίησης άλλων, ώστε να θελήσουν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες, και αυτό συνεπάγεται ότι ο ηγέτης θα πρέπει να είναι ειλικρινής, διορατικός, αποτελεσματικός και να εμπυχώνει (Kouzes & Posner ,2007).

Ο Raymond Cattell,(1957) ανέπτυξε μια θεωρία περί Ηγετικού Δυναμικού το 1954. Η θεωρία αυτή, η οποία βασίστηκε σε μια μελέτη για τη στρατιωτική ηγεσία, χρησιμοποιείται σήμερα για τον καθορισμό των γνωρισμάτων που διακρίνουν έναν ικανό ηγέτη. Ένας ικανός ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από τη **συναισθητική σταθερότητα**, και αυτό επειδή ο ικανός ηγέτης πρέπει να υπομένει το άγχος και την απογοήτευση(Cattell ,1957). Γενικά, πρέπει να είναι ισορροπημένος και ψυχολογικά ώριμος σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οτιδήποτε προκύψει. Επίσης, θα πρέπει να διέπεται από **κυριαρχία**, επειδή ο ηγέτης είναι συχνά ανταγωνιστικός και αποφασιστικός, απολαμβάνει τις προκλήσεις, που τον έχουν φέρνει αντιμέτωπο με εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερβεί.

Παράλληλα, είναι αυταρχικός στον τρόπο σκέψης του και τη συμπεριφορά του προς τους άλλους. Επίσης, ο **ενθουσιασμός** είναι σημαντικός. Ο ηγέτης είναι συνήθως δραστήριος, εκφραστικός και δυναμικός. Είναι συχνά πολύ αισιόδοξος και δεκτικός στις αλλαγές. Επιπρόσθετα, βρίσκεται σε εγρήγορση, ενεργεί με ταχύτητα και τείνει να μην έχει αναστολές. Παρόλα αυτά η **ευσυνειδησία** είναι η ιδιότητα που θα παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στο προφίλ του ηγέτη. Ο ηγέτης διακατέχεται συχνά από μια αίσθηση καθήκοντος και τείνει να είναι πολύ απαιτητικός από τον εαυτό του. Συνήθως, έχει πολύ υψηλά πρότυπα και νιώθει την εσωτερική ανάγκη να προσπαθήσει όσο μπορεί. Επίσης, επιζητά την τάξη και την οργάνωση και τείνει να είναι πολύ αυτοπειθαρχημένος Όμως, πολλές φορές ο ηγέτης τείνει να είναι αυθόρμητα ρισκοκίνδυνος. Είναι συχνά κοινωνικά θρασύς και αδιάφορος.

Παρ' όλα αυτά, ανταποκρίνεται συνήθως στις ανάγκες των άλλων και τείνει να αναπτύσσει μμεγάλες συναισθηματικές αντοχές. Κάτι άλλο εξίσου σημαντικό είναι να

έχει **πειθαρχημένη σκέψη**. Και αυτό γιατί ο ικανός ηγέτης είναι πρακτικός, λογικός και «εστιασμένος». Τείνει να μην παρασύρεται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχεται εύκολα την κριτική. Αντέχει τις κακουχίες και γενικά, είναι πολύ ισορροπημένος.

Η **αυτοεπιβεβαίωση**, η αυτοπεποίθηση και η ευελιξία είναι κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Ο ηγέτης σπάνια έχει τύψεις και τείνει να μη νοιάζεται καθόλου ή να νοιάζεται ελάχιστα για την αποδοχή των άλλων. Είναι γενικά σίγουρος για τον εαυτό του, δεν έχει ενοχές και δεν επηρεάζεται από προηγούμενα σφάλματα ή αποτυχίες του. Τέλος, η **ορμητικότητα** είναι σημαντική, επειδή ο ηγέτης είναι συγκρατημένος και πολύ ακριβής στις κοινωνικές συναναστροφές του.

Ο Richard Daft (2001), απαρίθμησε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, τοποθετώντας τα στους εξής υποτομείς:

- **Προσωπικά χαρακτηριστικά:**

Ενέργεια , Φυσική αντοχή

- **Νοημοσύνη και Ικανότητα:**

Νοημοσύνη, Μαθησιακή ικανότητα, Γνώση, Κρίση , Αποφασιστικότητα,

- **Προσωπικότητα:**

-Αισιοδοξία, Αυτοπεποίθηση, Ειλικρίνεια, ακεραιότητα, Ενθουσιασμός, επιθυμία να ηγείται, Ανεξαρτησία.

---

- **Κοινωνικά Χαρακτηριστικά:**

Κοινωνικότητα, Διαπροσωπικές δεξιότητες, Συνεργατικότητα, Δυνατότητα σύναψης συνεργασίας, Διπλωματία.

---

- **Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία:**

Καθοδήγηση, Επιθυμία για διάκριση, Ευθύνη στην επίτευξη στόχων, Επιμονή στα παρουσιαζόμενα εμπόδια, Αντοχή.

- **Κοινωνικό υπόβαθρο:**

Εκπαίδευση, Κινητικότητα

Σε μια προσπάθεια εντοπισμού των κοινών χαρακτηριστικών του ηγέτη, όπως διατυπώθηκαν από τους ερευνητές (Howell & Avolio, 1993, Kouzes & Posner, 1993 και House & Mitchell, 1974) καταλήγουμε:

Στην **κυριαρχία**: Οι επιτυχημένοι ηγέτες θέλουν να αναλάβουν την ευθύνη. Ωστόσο, ούτε ελέγχουν υπερβολικά, ούτε χρησιμοποιούν ύφος εκφοβισμού. Ένα άτομο το οποίο δεν επιθυμεί να είναι επικεφαλής, είναι σχεδόν βέβαιο ότι δεν θα είναι επίσης αποτελεσματικός διευθυντής, επειδή το χαρακτηριστικό της κυριαρχίας επηρεάζει την ηγεσία καθώς και τη διοίκηση.

Στην **ενεργητικότητα**: Οι ηγέτες με υψηλή ενέργεια οδηγούν και εργάζονται σκληρά για να επιτύχουν στόχους. Οι ηγέτες με υψηλή ενέργεια τείνουν επίσης να παρουσιάζουν αντοχή και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το άγχος. Οι ηγέτες υψηλής ενέργειας είναι συνήθως ενθουσιώδεις και δεν εγκαταλείπουν εύκολα την ελπίδα. Ωστόσο, δεν θεωρούνται πειστικοί και δυσάρεστοι. Τείνουν να έχουν υψηλή ανοχή για απογοήτευση, καθώς προσπαθούν να ξεπεράσουν τα εμπόδια μέσω της προετοιμασίας.

Στην **αυτοπεποίθηση**: Η αυτοπεποίθηση δείχνει αν ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στην κρίση του, στη λήψη αποφάσεων, στις ιδέες και στις δυνατότητές του. Οι ηγέτες που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους τείνουν να ενισχύουν την εμπιστοσύνη των ακολούθων. Οι ηγέτες με υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης, κερδίζοντας το σεβασμό των ακολούθων τους, καταφέρνουν εν τέλει να τους επηρεάζουν.

Στο **εσωτερικό και εξωτερικό σημείο ελέγχου**: Το σημείο ελέγχου δείχνει σε ποιο βαθμό ένας ηγέτης πιστεύει ότι έχει τον έλεγχο της συμπεριφοράς των ακολούθων του και τι συμβαίνει σε αυτούς. Οι ηγέτες με εξωτερικό σημείο ελέγχου πιστεύουν ότι δεν έχουν κανέναν έλεγχο επί αυτών και ότι η συμπεριφορά τους έχει ελάχιστη σχέση με την απόδοσή τους. Οι ηγέτες με εσωτερικό σημείο ελέγχου πιστεύουν ότι ελέγχουν τους ακολούθους τους και ότι η συμπεριφορά τους επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους.

Οι ηγέτες με εσωτερικό σημείο ελέγχου αναλαμβάνουν την ευθύνη για το ποιοί είναι, για τη συμπεριφορά και την απόδοσή των ακολούθων τους και για την απόδοση του οργανισμού τους.

Στην **σταθερότητα**: Οι ηγέτες που παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο σταθερότητας, έχουν αυξημένο συναισθηματικό αυτοέλεγχο, ασφάλεια και θετική στάση. Οι ηγέτες με

υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας και επιθυμία βελτίωσης, επιτυγχάνουν περισσότερο από τους υπολοίπους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες τείνουν να έχουν επίγνωση των δικών τους δυνάμεων και αδυναμιών και στοχεύουν στην αυτοβελτίωση παρά στην παθητική στάση.

Στην **ακεραιότητα**: Η ακεραιότητα αναφέρεται στην ειλικρινή και ηθική συμπεριφορά που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους που είναι αξιόπιστοι. Η αξιοπιστία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία οποιουδήποτε.

Στη **νοημοσύνη**: Κατά γενική ομολογία, οι ηγέτες διαθέτουν δείκτη νοημοσύνης, πάνω από το μέσο όρο. Η νοημοσύνη αναφέρεται στη γνωστική ικανότητα να σκέφτεται κριτικά, να επιλύει προβλήματα και να λαμβάνει αποφάσεις. Ωστόσο, η διαίσθηση, που αναφέρεται επίσης ως κρυφή νοημοσύνη, είναι εξίσου σημαντική για την επιτυχία του ηγέτη.

Στην **ευκαμψία**: Η ευκαμψία αναφέρεται στην ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις. Οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις ταχείες αλλαγές στον επιχειρηματικό κόσμο. Χωρίς ευελιξία, οι ηγέτες θα είναι επιτυχείς μόνο σε καταστάσεις που ταιριάζουν με το στυλ ηγεσίας τους. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες τείνουν να είναι ευέλικτοι και μπορούν να προσαρμοστούν σε διαφορετικές καταστάσεις.

Στην **ευαισθησία**: Η ευαισθησία αφορά στην κατανόηση των μελών της ομάδας ως άτομα, τις απόψεις τους και τον καλύτερο τρόπο επικοινωνίας μαζί τους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να επηρεαστούν. Για να είναι ένας ηγέτης ευαισθητοποιημένος ως προς τις ανάγκες των υφισταμένων του, απαιτεί εν συναίσθηση, την ικανότητα να τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση ενός άλλου ατόμου - να βλέπει πράγματα από την οπτική του άλλου. Στη σημερινή παγκόσμια οικονομία, οι εταιρείες προτιμούν τους ηγέτες με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, οι οποίοι δεσμεύονται να αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους ως πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> Φύλο και Ηγεσία

Τα τελευταία χρόνια ο συσχετισμός της ηγεσίας με το φύλο υπήρξε θέμα ερευνών και θεωρητικών προσεγγίσεων. Στο πέρασμα των αιώνων η θηλυκότητα έχει στερεοτυποποιηθεί ως εξαρτώμενη, υποτακτική και συμβιβασόμενη και ως εκ τούτου οι γυναίκες θεωρούνταν ανεπαρκείς στα ηγετικά προσόντα. Η αρσενική προκατάληψη αντικατοπτρίζεται στην εσφαλμένη αντίληψη ότι η ηγεσία είναι μόνο εντολές και έλεγχος. Καθώς η ηγεσία εμφανίζεται ιδιαίτερος πλέον ως μια διαδικασία κινητοποίησης και ενασχόλησης των ηγετών με τις ανθρώπινες ανάγκες των οπαδών, οι γυναίκες θα αναγνωριστούν πιο πρόθυμα ως ηγέτιδες και οι άνδρες θα αλλάξουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας (Ayman & Korabik, 2010).

### 3.1. Φύλο και γένος (sex and gender)

Το φύλο πλέον διακρίνεται στο «βιολογικό φύλο (sex) και στο κοινωνικό φύλο (gender) ενός ανθρώπου. Το βιολογικό φύλο είναι ένα ορατό και συνήθως μόνιμο χαρακτηριστικό, το οποίο αποκτά κανείς με τη γέννησή του και αναφέρεται στα αναπαραγωγικά όργανα και στις λειτουργίες του άνδρα και της γυναίκας, δηλαδή στις ορμόνες και στα φυσιολογικά χαρακτηριστικά που καθορίζονται με τη γέννηση. Το κοινωνικό φύλο (gender) αναφέρεται σε κοινωνικά, πολιτισμικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά, στερεότυπα και ρόλους των φύλων, οι οποίοι θεωρούνται τυπικοί και επιθυμητοί για αυτούς που η κοινωνία καθορίζει πλέον ως «γυναίκες» ή «άνδρες» (Daley & Dennis & Naff, 1998)

Το κοινωνικό φύλο (gender) περιλαμβάνει πολλά περισσότερα από κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία. είναι ένα πολυδιάστατο και πολυεπίπεδο φαινόμενο με πολλές και διαφορετικές όψεις, όπως είναι τα στερεότυπα, η ταυτότητα του ρόλου των φύλων, τα χαρακτηριστικά, οι στάσεις και οι αξίες του ρόλου των φύλων, ο τρόπος με τον οποίο αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους οι άνδρες και οι γυναίκες, μια συλλογή ποιοτικών χαρακτηριστικών που ονομάζονται αρσενικά ή θηλυκά, και οι κοινωνικοί ρόλοι που αναμένεται από αυτούς να υιοθετήσουν στην κοινωνία (Ayman & Korabik, 2010).

Σε παλιότερες μελέτες φαινόταν σαν οι ηγέτες να μην είχαν φύλο. Η ηγεσία ήταν σιωπηρά συνυφασμένη με το ανδρικό φύλο κι αυτό γιατί οι ηγέτες συχνά περιγράφονταν με επίθετα όπως «ανταγωνιστικός», «επιθετικός», «κυριαρχικός» που παραδοσιακά είναι συνδεδεμένα με το ανδρικό φύλο.

### **3.2 Στερεοτυπικές αντιλήψεις για το φύλο του ηγέτη**

Η διαδικασία της εσωτερίκευσης των στερεοτύπων αυτών ξεκινά από την ηλικία περίπου των 5 ετών, επιταχύνεται στη σχολική ηλικία και ολοκληρώνεται μέχρι την έναρξη της εφηβείας. Η διαδικασία αυτή δεν είναι συνειδητή αλλά εντάσσεται στην ευρύτερη διαδικασία της κοινωνικοποίησης (Eagly & Alice & Johannesen-Schmidt, and, 2003). Από αυτό συμπεραίνεται ότι τα στερεότυπα εμπεδώνονται στο μυαλό μας από πολύ μικρή ηλικία. Από τον πρώτο περίγυρο του ανθρώπου, δηλαδή την οικογένειά του, αλλά και αργότερα από το σχολείο, τους φίλους και τα ΜΜΕ, τα άτομα μαθαίνουν να ανταποκρίνονται στο ρόλο που η κοινωνία περιμένει από αυτά να παίξουν βάσει του φύλου τους. Είναι μάλιστα τόσο ισχυρά που έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ατόμων και στην ενήλικη ζωή τους, συμπεριλαμβανομένου και του διαπροσωπικού και ηγετικού τους στυλ.

Μερικά από τα κοινά στερεότυπα γυναικών και ανδρών που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία θέλουν τις γυναίκες να επηρεάζονται ευκολότερα από τους άνδρες και να παίρνουν δυσκολότερα αποφάσεις (Βακόλα & Αποσπύρη, 2007). Ωστόσο λόγω της ολιστικής προσέγγισης που υιοθετούν στη διαχείριση των κρίσεων και της μεγαλύτερης ανοχής που δείχνουν σε καταστάσεις άγχους, θεωρούνται πιο αποτελεσματικές στο χειρισμό των κρίσεων (Βακόλα & Αποσπύρη, 2007).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, οι γυναίκες εμφανίζονται στοργικές, συναισθηματικές, φιλικές, συμπονετικές, ευαίσθητες, ευχάριστες κ.λπ. ενώ οι άνδρες εμφανίζονται κυριαρχικοί, επιθετικοί, ισχυροί, φιλόδοξοι, σκληροί, με αυτοπεποίθηση, προσανατολισμένοι στο καθήκον κ.λπ., επίσης περιπετειώδεις και ανεξάρτητοι (Williams & Deborah, 1990). Επίσης, καθώς μεγαλώνουν καθώς οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν διαφορετικές εμπειρίες μεγαλώνοντας, καταλήγουν να εκτιμούν διαφορετικά πράγματα. Οι γυναίκες επικοινωνούν με έναν τρόπο καθώς ανταλλάσσουν συναίσθημα και δημιουργούν προσωπικές σχέσεις ενώ οι άνδρες επικοινωνούν για να εγκαθιδρύσουν το κύρος τους και να δείξουν ανεξαρτησία. Αυτό εξηγείται καθώς οι άνδρες μεγαλώνουν μαθαίνοντας να εκτιμούν την ανεξαρτησία και τη δύναμη ενώ οι γυναίκες εκτιμούν τις σχέσεις και την αλληλεξάρτηση. Αυτές οι διαφορετικές αξίες κάνουν τα δύο φύλα να συμπεριφέρονται με διαφορετικούς τρόπους τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή (Wilson, 2000).

Κάτι άλλο στο οποίο διαφέρουν τα δύο φύλα είναι ότι οι άνδρες θέλουν να

αποφεύγουν την αποτυχία και το να δέχονται εντολές από άλλους, καθώς το θεωρούν ως ένα σημάδι μείωσης της ανεξαρτησίας τους και κατ' επέκταση του κύρους τους. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες αποφεύγουν την απομόνωση και δεν έχουν πρόβλημα να δέχονται διαταγές διότι το θεωρούν τρόπο σύνδεσης και οικειότητας με τους άλλους.

Σε γενικές γραμμές, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι γυναίκες είναι πιο κοινωνικές – συναισθηματικές στις σχέσεις τους με τους άλλους, έχουν ικανότητες στο να ακούν τους άλλους και είναι συμπονετικές και δεκτικές ενώ οι άνδρες είναι πιο ανεξάρτητοι και απαθείς (Merchant, 2012). Σε συνάρτηση με τα παραπάνω, είναι αναμενόμενα τα αποτελέσματα ερευνών που βρίσκουν τους άνδρες προσανατολισμένους στο στόχο και τις γυναίκες προσανατολισμένες στις σχέσεις (Tannen, 1990).

Το ανδρικό φύλο χαρακτηρίζεται ως επιθετικό, ανεξάρτητο, αντικειμενικό, λογικό, αναλυτικό, αποφασιστικό, με αυτοπεποίθηση, κατηγορηματικό, φιλόδοξο, καιροσκοπικό και ψυχρό ενώ το γυναικείο φύλο χαρακτηρίζεται ως συναισθηματικό, εκφραστικό, συνεργατικό, διαισθητικό, ζεστό, προσεκτικό, δεκτικό σε νέες ιδέες, ομιλητικό, ευγενικό, με κατανόηση και υποτακτικό (Shanmugam & Haigh, 2007).

Τα στερεότυπα που ακολουθούσαν το γυναικείο φύλο τις παλιότερες δεκαετίες έπαιζαν πολύ σημαντικό ρόλο και στο χώρο εργασίας των γυναικών. Εξαιτίας των οικογενειακών υποχρεώσεων των γυναικών και του ρόλου τους ως συζύγων και μητέρων, οι γυναίκες στις ανώτερες θέσεις θεωρούνταν ότι θα ήταν λιγότερο αφοσιωμένες στον οργανισμό από τους άνδρες και αποκλείονταν από αυτές μολονότι υπήρχαν ενδείξεις ότι η ύπαρξη οικογένειας κάνει μια γυναίκα να μη θέλει να αλλάξει εργασία (Brett & Stroh, 1994). Σε γενικές γραμμές οι παλιότερες στερεοτυπικές αντιλήψεις θεωρούσαν ότι οι γυναίκες δεν ήταν ικανές να διευθύνουν και να καθοδηγούν, λόγω έλλειψης επαρκούς διάνοιας, φυσικού και πνευματικού σθένους, φιλοδοξιών και ικανοτήτων.

Η Kanter (1977) διέκρινε και περιέγραψε τέσσερα είδη στερεοτυπικών γυναικείων ρόλων μέσα στους οργανισμούς:

1. **Η μητέρα:** η υπόθεση ότι οι γυναίκες είναι συμπονετικές, καλές ακροάτριες και υποστηρικτικές στους άλλους, τις κάνει να έχουν το ρόλο της «παρηγορήτρας» στα προβλήματά τους, αν και είναι μάλλον απίθανο ότι η φροντίδα και η υποστήριξη θα εκτιμηθούν.
2. **Η ξελογιάστρα:** ο ρόλος της ξελογιάστρας ή του σεξουαλικού αντικειμένου είναι πιο έντονος από αυτόν της μητέρας γιατί εισάγει το στοιχείο του



σεξουαλικού ανταγωνισμού και της ζήλειας. Αν το αντικείμενο του πόθου δείχνει ενδιαφέρον ευρέως, κινδυνεύει να κακοχαρακτηριστεί· αν έρθει κοντά με κάποιον συγκεκριμένο άνδρα, δημιουργεί αντιπάθειες από τους άλλους. Παρόλο πάντως που η ξελογιάστρα ανταμείβεται για τη θηλυκότητά της και κερδίζει την προσοχή, δεν παύει να αποτελεί πηγή έντασης, ενώ η σεξουαλικότητά της εκτοπίζει όλα τα άλλα χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτει.

- 3. Το κατοικίδιο:** η έννοια του κατοικίδιου υιοθετήθηκε από τους άνδρες για να περιγράψει το γλυκό, διασκεδαστικό πραγματάκι (ζωάκι) που παίρνουν μαζί στις εκδηλώσεις σαν μασκότ ή μαζορέτα για να δείξουν τις ικανότητές τους. Το κατοικίδιο δεν είναι στο επίκεντρο αλλά θαυμάζει και επευφημεί το ανδρικό φύλο από το περιθώριο, χωρίς να επιδεικνύει άλλες ιδιαίτερες ικανότητες.
- 4. Η σιδερά κυρία:** εδώ τοποθετούνται οι δυνατές γυναίκες, οι οποίες δεν εντάχθηκαν στους τρεις προηγούμενους ρόλους. Αν μια γυναίκα επιμένει να έχει πλήρη δικαιώματα μέσα στην ομάδα, αν επιδεικνύει ικανότητα με θάρρος και αν ξεκόβει τα σεξουαλικά υπονοούμενα, θεωρείται σκληρή και επικίνδυνη, αντιμετωπίζεται με καχυποψία και εντάσσεται στο ρόλο της σιδηράς κυρίας. Και παρόλο που οι ξελογιάστρες και ιδιαίτερα τα κατοικίδια βρίσκουν προστασία, οι σιδηρές κυρίες έρχονται αντιμέτωπες με την εγκατάλειψη.

Τα αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών είναι ότι οι γυναίκες βρίσκονται σε αδιέξοδο. Αυτό συμβαίνει επειδή αν για παράδειγμα είναι πολύ θηλυκές, δέχονται κριτικές ότι δεν εστιάζονται στην επίτευξη των στόχων (και επομένως είναι ανεπαρκείς). Αν από την άλλη πλευρά, είναι πολύ προσανατολισμένες στο καθήκον, λέγεται γι' αυτές ότι δεν έχουν θηλυκότητα.

Ερευνητές αναφέρουν ότι αν μια γυναίκα διευθύντρια δεν επιδειξεί τη συμπεριφορά που παραδοσιακά συνδέεται με την επιτυχημένη διοίκηση, τότε οι άνδρες διευθυντές δεν θα τη θεωρήσουν πολύ αποτελεσματική· αν ωστόσο την επιδειξεί, πολλοί άνδρες και γυναίκες συνάδελφοι θα τη θεωρήσουν εχθρική, απροσάρμοστη και υπερεξουσιαστική. Άλλες επιστημονικές έρευνες δείχνει ότι ακόμη κι όταν οι γυναίκες υιοθετούν ανδρικές συμπεριφορές, αξιολογούνται λιγότερο ευνοϊκά από τους άνδρες με παρόμοιες συμπεριφορές και συναντούν περισσότερη αντιπάθεια και απόρριψη από ό,τι οι άνδρες επειδή επιδεικνύουν κυριαρχικότητα, επειδή εκφράζουν τη διαφωνία τους ή επειδή είναι ιδιαίτερα

επιθετικές ή προωθούν τον εαυτό τους (Eagly & Makhijani & Klonsky,1992). Σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν φαίνεται πως οτιδήποτε κι αν κάνουν οι γυναίκες, η εντύπωση που μένει είναι ότι απλά δεν κάνουν για υψηλές ιεραρχικά θέσεις. Προκειμένου να θεωρηθούν εξίσου ικανές με τους άνδρες, πρέπει να παράσχουν ισχυρότατες αποδείξεις μεγαλύτερων ικανοτήτων ή ανώτερης απόδοσης συγκριτικά με τους άνδρες συναδέλφους τους (Βακόλα & Αποσπύρη ,2007).

Από την άλλη πλευρά, έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες οι οποίες καταδεικνύουν ότι οι γυναίκες διευθύντριες που υιοθετούν μοντέλα κατηγορηματικής συμπεριφοράς αναφέρουν αυξημένη αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα και μάλιστα αν κάποιοι δεν μπορούν να τα βγάλουν πέρα με τις νευρικές γυναίκες, τότε αυτό είναι δικό τους πρόβλημα, όχι των γυναικών αυτών (Wilson ,2000).

---

### 3.3 Η ηγεσία ανάμεσα στα δύο φύλα σήμερα

Καθώς ωστόσο οι καιροί αλλάζουν και οι κοινωνικές ανάγκες μεταβάλλονται, η ηγεσία των οργανισμών και ιδιαίτερα των δημόσιων, οφείλει να εστιαστεί σε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση των Colwill & Townsend,1999, Kolb, 1999, η οποία θα προωθεί πρωτίστως τη συμμετοχή των εργαζομένων, την ανάπτυξη των κοινωνικών και διαπροσωπικών τους ικανοτήτων και το χτίσιμο των ανθρωπίνων σχέσεων, χαρακτηριστικά που παραδοσιακά ανήκαν στο γυναικείο φύλο.

Η αποδοχή εννοιών όπως η εταιρική κουλτούρα, οι ευέλικτες μορφές διοίκησης, η διοικητική αποκέντρωση, η διαχείριση υπηρεσιών, η ποιότητα, η καινοτομία, η ενδυνάμωση, τα δίκτυα κ.λπ. συντελεί ώστε η διοίκηση και η ηγεσία να περιλαμβάνουν λιγότερο ανδρικά πρότυπα από ό,τι παραδοσιακά συνέβαινε (Fierman 1990). Η αυξανόμενη έμφαση στις τεχνικές του μάνατζμεντ της νέας εποχής που υπογραμμίζουν τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων, των διαπροσωπικών και συμμετοχικών ικανοτήτων και της ενδυνάμωσης, έχει αναδείξει προσωπικά, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές όπως η συμβουλευτική, το coaching, η φροντίδα και η συνεργασία. Αυτά τα χαρακτηριστικά παραδοσιακά σχετίζονται με τις γυναίκες, με ενισχυμένες αποδείξεις να καταδεικνύουν ότι η εργασία χρειάζεται μια πιο θηλυκή προσέγγιση στο management (Wilson 2000). Αρκετές έρευνες συμπεραίνουν ότι το «αρσενικό στυλ» δεν μπορεί να αντιμετωπίσει καταστάσεις επίλυσης προβλημάτων που απαιτούν ικανότητες ομαδικής συνεργασίας (Fierman ,1999).

Επίσης, καθώς οι εποχές αλλάζουν, σήμερα μπορούμε ξεκάθαρα να πούμε ότι έχουν πλέον αλλάξει και οι ίδιες οι γυναίκες εφόσον έχουν ξεφύγει από την οικιακή εργασία και τον πατροπαράδοτο ρόλο τους ως μητέρων και συζύγων. Ο ρόλος τους είναι εκτός σπιτιού και έτσι στρέφονται στην αγορά εργασίας, εφοδιασμένες τόσο με εκπαίδευση ανώτατου επιπέδου αλλά και με όνειρα και φιλοδοξίες που δεν υπολείπονται από τα αντίστοιχα ανδρικά.

Βέβαια, αλλαγή έχει υπάρξει και στους ρόλους της ηγεσίας. Η ίδια η πραγματικότητα έχει οδηγήσει σε σταδιακή μεταβολή των στερεοτύπων για το φύλο του ηγέτη από το παραδοσιακό «αρσενικό» μοντέλο της δυναμικότητας και της επιθετικής στρατηγικής σε ένα πιο «θηλυκό» και ανθρωποκεντρικό μοντέλο. Αυτό, όμως δεν σημαίνει ότι θα υστερεί στην επίτευξη των τιθεμένων στόχων, στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού και στην πολιτοκεντρική προσέγγιση που επιβάλλουν οι σύγχρονες παγκόσμιες συνθήκες για τους δημόσιους οργανισμούς.

Σύμφωνα με τα όσα έχουμε δει, συμπεραίνεται ότι η ηγεσία είναι πολύ εύκολο να οριστεί, αλλά πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί. Αυτό είναι πολύ λογικό εφόσον η ηγεσία έχει να κάνει κυρίως με την ανθρώπινη συμπεριφορά, και λιγότερο με τις ικανότητες. Οι άνθρωποι και ακολουθούν τους ηγέτες, κυρίως επειδή τους εμπιστεύονται και τους σέβονται, και έπειτα λόγω των ικανοτήτων τους. Βέβαια, ο ηγέτης θα πρέπει να έχει και τις απαραίτητες διοικητικές ικανότητες. Κι αυτό γιατί, αν και η ηγεσία, είναι διαφορετική από τη διοίκηση, θα μπορούσε κανείς να πει ότι βρίσκονται σε μια σχέση αλληλεξάρτησης και η μία συμπληρώνει την άλλη. Ο ηγέτης, πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες, ώστε να είναι αποτελεσματικός σε κάθε περίπτωση, και ο manager, πρέπει να έχει κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά, προκειμένου να είναι σε θέση να φέρει σε πέρας την αποστολή που θα του ανατεθεί, χωρίς προβλήματα.

Η άσκηση της ηγεσίας και η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη, είναι συνάρτηση τριών παραμέτρων: της διάθεσης του ατόμου να ηγηθεί, της ικανότητάς του να ηγηθεί και της ύπαρξης ευκαιριών για την άσκηση ηγεσίας. Αυτές οι παράμετροι αλληλοσυμπληρώνονται και επηρεάζουν ο ένας τον άλλο (Μπουραντάς, 2002).

---

### **3.4 Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής**

Παρά το γεγονός ότι το 75% των αποφάσεων για την αγορά κάποιου προϊόντος

λαμβάνεται από γυναίκες, παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν το 50% του παγκόσμιου πληθυσμού και σημαντικό τμήμα του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού στις περισσότερες χώρες, το ποσοστό των γυναικών σε ανώτατες θέσεις, σε επίπεδο ιεραρχίας και αμοιβής, δεν αντιστοιχεί στο ποσοστό συνολικής συμμετοχής τους στις επιχειρήσεις. Οι γυναίκες έχουν πολύ χαμηλό ποσοστό παρουσίας στην Ηγεσία των Επιχειρήσεων και της Πολιτικής.

Πιο συγκεκριμένα, ενώ ο αριθμός των γυναικών αυξάνεται συνεχώς στις χαμηλές και μεσαίες διοικητικές θέσεις, οι προσπάθειες τους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα στην ιεραρχία εμποδίζονται. Οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι παραδόσεις είναι ανασταλτικός παράγοντας σε μεγάλο βαθμό και εμποδίζουν την επαγγελματική εξέλιξη των γυναικών και την άνοδο τους στο ανώτερο και ανώτατο management των επιχειρήσεων παρά το γεγονός ότι και γνώσεις έχουν και σε εμπειρία δεν υπολείπονται και από θέληση διακατέχονται και οι ικανότητες τους και οι δεξιότητες τους είναι εφάμιλλες ή και κάποιες φορές πολύ ανώτερες κάποιων ανδρών συναδέλφων τους, που καταλήγουν στην κορυφή της Ηγεσίας.<sup>2</sup>

Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής (glass ceiling effect) αναφέρεται στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην προσπάθεια τους να αναρριχηθούν στα υψηλά κλιμάκια της ηγεσίας, ενώ από το 1992 θεσμοθετήθηκε στις ΗΠΑ η «Ομοσπονδιακή Επιτροπή Γυάλινης Οροφής» με βασικό στόχο την εξέταση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην εξέλιξη της επαγγελματικής καριέρας τους.

Σήμερα καθίσταται επίκαιρο παρά ποτέ το ζήτημα των διακρίσεων σε βάρος του γυναικείου φύλου, που αποτυπώνεται στο παγιωμένο φαινόμενο της «γυάλινης οροφής», γνωστό και ως «ολισθηρός στύλος», «προστατευτική ασπίδα», «τσιμεντένια οροφή» και «φράγμα οροφής».

Ο όρος «γυάλινη οροφή» υιοθετήθηκε από τους δημοσιογράφους Hymowitz και Schellhardt σε ένα ειδικό αφιέρωμα της εφημερίδας Wall Street Journal, με στόχο την περιγραφή των τεχνητών ή αόρατων εμποδίων, που επιβραδύνουν ή σταματούν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες και ανώτατες θέσεις της ιεραρχίας των επιχειρήσεων και πολλά από αυτά –πέραν των παγιωμένων κοινωνικών στερεότυπων οφείλονται και στις αθέατες αλλά ισχυρές εταιρικές παραδόσεις

---

2. <https://effrosyniboutsika.wordpress.com/>

Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Εργασίας (International Labor Organization), αν και η συμμετοχή των γυναικών σε διευθυντικές θέσεις των επιχειρήσεων παραμένει συγκριτικά χαμηλή, τα δεδομένα δείχνουν ότι οι γυναίκες διαθέτουν τα προσόντα και την εργασιακή εμπειρία, προκειμένου να αναλάβουν ευθύνες σε ανώτατο επίπεδο, ενώ σε κάθε περίπτωση, κύρια πρόκληση συνιστά η κρίσιμη μάζα γυναικών σε θέσεις ισχύος: σε πολλούς τομείς της αγοράς εργασίας, τα περιθώρια επαγγελματικής εξέλιξης των γυναικών στελεχών είναι σχετικά μικρά, τόσο σε όρους εποπτείας-διοίκησης άλλων εργαζομένων όσο και σε όρους αμοιβής της εργασίας. Συνεπώς, το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» θίγει την ύπαρξη σοβαρών εμποδίων, δημιουργούμενων από αρνητικά στερεότυπα και κοινωνικές προκαταλήψεις, που εμποδίζουν καταλυτικά την επαγγελματική καριέρα των γυναικών. Ως εκ τούτου, οι κοινωνικές και θεσμικές πρακτικές, οι ιδεοληψίες, αλλά και οι προσδοκίες σχετικά με τους ρόλους των δύο φύλων, συνεπάγονται ανυπολόγιστες επιπτώσεις στην εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών<sup>2</sup>.

Το 1990 οι Morrison και Von Glinow συνόψισαν την έννοια της «γυάλινης οροφής» στον παρακάτω ορισμό: «...ένα εμπόδιο τόσο λεπτό, που καθίσταται αόρατο, μα παράλληλα τόσο ισχυρό, ώστε να εμποδίζει τις γυναίκες και τις μειονότητες να ανέβουν στην ιεραρχία». Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς η «γυάλινη οροφή» δεν είναι ένα εμπόδιο που προέρχεται από την ανικανότητα του ίδιου του ατόμου να χειριστεί με επιτυχία τα καθήκοντα μιας υψηλόβαθμης θέσης, αλλά υφίσταται χωρίς διακρίσεις για όλες τις γυναίκες που αδυνατούν να εξελιχθούν στην ιεραρχία<sup>2</sup>.

2..<https://effrosyniboutsika.wordpress.com/2018/>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> Η ηγεσία στον Δημόσιο οργανισμό**

Ο Powell υποστήριξε ότι: «Δεν υπάρχει σοβαρός λόγος για να πιστέψουμε ότι είτε οι γυναίκες είτε οι άνδρες μπορούν να γίνουν ανώτεροι διευθυντές (υψηλόβαθμα στελέχη) ή ότι οι γυναίκες και οι άνδρες είναι διαφορετικοί τύποι διευθυντών. Αντίθετα, μπορούν να είναι εξαιρετικοί, μέτριοι και κακοί διευθυντές οποιοδήποτε φύλου. Η επιτυχία στην ανταγωνιστική αγορά καλεί τους οργανισμούς να κάνουν σωστή χρήση του ταλέντου που τους διατίθεται. Για να γίνει αυτό, πρέπει να αναγνωρίσουν, να αναπτύξουν, να ενθαρρύνουν και να προωθήσουν τους πιο αποτελεσματικούς διευθυντές, ανεξαρτήτως φύλου» (Powell·1990).

### **4.1 Η επίδραση της ηγεσίας στον οργανισμό**

Πολλές φορές στο παρελθόν οι θεωρίες ηγεσίας έχουν κατηγορηθεί σαν ανεφάρμοστες και εξιδανικευμένες ως αποτέλεσμα στερεοτύπων και προκαταλήψεων σχετικά με τους ηγέτες. Σε αντίθεση με τον παραπάνω ισχυρισμό έρχονται έρευνες που πιστοποιούν την αναγκαιότητα και το εγγυημένο αποτέλεσμα των ηγετικών μοντέλων και τη συμβολή τους, ώστε οι επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους που έθεσαν. Μέσα από διαδικασίες αξιολογήσεων και συγκρίσεων των ηγετικών προτύπων αναδεικνύεται η διάκριση μεταξύ πραγματικών ηγετών και μη-ηγετών. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η εξωστρέφεια, η αυθεντικότητα και η δεκτικότητα αποτελούν πλεονέκτημα σε συνθήκες ίσων αποτελεσμάτων.

Ο ηγέτης μπορεί να έχει συμβάλλει όσο μπορεί στην διεκπεραίωση του στόχου, αλλά η επίτευξη ενός στόχου δεν είναι αποκλειστικά δικό του αποτέλεσμα. Πολλοί παράγοντες συνετέλεσαν ή όχι στο να φτάσει η ομάδα του εκεί. Από αυτό συμπεραίνεται πως ο ηγέτης επιδρά στον οργανισμό και ασκεί επιρροή στην διαδικασία επίτευξης ενός στόχου.

Στην αξιολόγηση της συμβολής του ηγέτη στον οργανισμό προσδιορίζονται δύο παράγοντες βάση των Campbell & McCloy & Oppler & Sager (1993). Η επίβλεψη/επιρροή της απόδοσης των εργαζομένων καθώς επίσης και η διαχείριση/οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων ως προς την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Και οι δύο παραπάνω παράμετροι εξαρτώνται από τις συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις του ηγέτη προς την ομάδα του και καθορίζονται από διάφορους ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες. Η επιτυχία μιας ομάδας είναι αποτέλεσμα της σύστασης, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας της (Hogan & Curphy & Hogan ,1994).

Οι αντιλήψεις του εργασιακού περιβάλλοντος του ηγέτη διαμορφώνουν το κλίμα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του. Είναι δηλαδή μία συνάρτηση συμπεριφοράς και οργανωτικών ικανοτήτων.

Με αυτές τις μελέτες οι ερευνητές προσπαθούν να φτάσουν σε πιο ασφαλή συμπεράσματα προκειμένου να προσδιοριστεί η σημασία του και το προφίλ του στην λειτουργία ενός οργανισμού. Η επίτευξη των ρόλων της ηγεσίας στηρίζεται σε έννοιες όπως η πρόοδος και η εξέλιξη. Στοιχεία όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και το βάθος γνώσεων του αντικειμένου είναι άμεσα συνδεδεμένα με τον ρόλο του και την θέση μέσα στον οργανισμό.

#### **4.2 Η επίδραση της ηγεσίας στις ομάδες του οργανισμού**

Οι επιμέρους ομάδες των οργανισμών περνούν συνεχώς από διάφορες διαδικασίες αλλαγής και μετάβασης όπου ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να παίζει τον σημαντικότερο ρόλο σε αυτές τις λειτουργίες. Σκοπός των αλλαγών συνιστά η αποτελεσματικότερη απόδοση της ομάδας. Η περίοδος μετάβασης επικεντρώνεται σε ηγετικές δραστηριότητες δύο κατηγοριών (Morgeson & DeRue & Karam, 2010): Στη **λειτουργία της οργανωσιακής συμπεριφοράς**, όπου ο ηγέτης εδώ έχει υπ' ευθύνη του τη δομή της ομάδας, το πλάνο που θα ακολουθηθεί και τέλος την αξιολόγηση της απόδοσης και στη **λειτουργία της ηγεσίας**. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, για τον προσδιορισμό της αποστολής, των στόχων και των επιπέδων απόδοσης της ομάδας, για τη δομή και τον διαχωρισμό των ρόλων και των ευθυνών και τέλος για την ικανότητα της απόδοσης.

Συνοπτικά ο ηγέτης έχει τις εξής αρμοδιότητες μέσα σε μια ομάδα την περίοδο μετάβασης:

- Τη σύνθεση της ομάδας
- Τον ορισμό της αποστολής
- Τον προσδιορισμό των στόχων και των προσδοκιών
- Τη δομή και το σχέδιο
- Την εκπαίδευση και την ανάπτυξη της ομάδας
- Την επίδραση στην εμπειρία της ομάδας
- Την παροχή συμβουλών και οδηγιών ατομικής συμπεριφοράς

Η αμέσως επόμενη φάση είναι η φάση της δράσης . Οι αρμοδιότητες του ηγέτη διαφέρουν, είναι πιο ενεργητικές και αφορούν περισσότερο την επιρροή του και την συνεργασία του με την ομάδα, η οποία στοχεύει απευθείας και μόνο στην επίτευξη των στόχων βάση του σχεδίου και των εργασιών που έχουν αναπτυχτεί στην προηγούμενη φάση (Fontana, 1996).

Ο ηγέτης, λοιπόν, έχει να φέρει εις πέρας τις εξής αποστολές (Morgeson & DeRue & Karam, 2010):

- 
- Παρακολούθηση και εξέταση της απόδοσης της ομάδας
  - Οριοθέτηση της ομάδας σε σχέση με το γενικότερο οργανωτικό πλαίσιο
  - Να θέτει προκλήσεις στην ομάδα
  - Συμμετοχή στην εκπλήρωση των στόχων
  - Επίλυση προβλημάτων
  - Παροχή οικονομικών, υλικών, πληροφοριακών και προσωπικών πόρων
  - Ενθάρρυνση της ομάδας ώστε να λειτουργεί με αυτάρκεια και εσωτερικούς μηχανισμούς ηγεσίας
  - Υποστήριξη γενικότερου κλίματος και κοινωνικού περιβάλλοντος

Πολλές φορές ο ίδιος ο ηγέτης είναι αυτός που πρέπει να δίνει στην ομάδα του τις ευκαιρίες που χρειάζεται ώστε να αναπτυχθεί. Έρευνες έχουν δείξει ότι ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων σιωπούν και καταπιέζονται μπροστά στον ηγέτη της ομάδας. Εκεί είναι και ο κεντρικός ρόλος διαχείρισης ενός τέτοιου φαινομένου από ένα πραγματικό ηγέτη. Χρέος του είναι να βοηθήσει τον υφιστάμενο του να εκφραστεί (Pardee, 1990).

Επίσης, ο ηγέτης είναι αυτός που και πάλι κατέχει κεντρικό ρόλο στην ομάδα και είναι αυτός ο ρυθμιστής και ο άνθρωπος κλειδί σε τομείς όπως η επιλογή, η οργάνωση, η απόδοση, η διαχείριση, το κλίμα και η ομοιογένεια μιας ομάδας (Morrison ,2011).

### **4.3 Κίνητρα επαγγελματικής ανέλιξης των γυναικών**

Το κίνητρο είναι η εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να επιτύχουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους. Τα κίνητρα είναι ορμές ή ενεργοποιημένες ανάγκες, που κατευθύνονται σε κάποιο στόχο ή απομακρύνονται από αυτόν. Κινητοποιούν τους ανθρώπους και αποτελούν αιτίες για ότι αυτοί πράττουν (Τριλιανός ,2002).

Σημαντικό ρόλο παίζει και το ένστικτο, το οποίο καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό



από την ανάγκη του ατόμου για επιβίωση, έτσι σε κάθε περίπτωση χαρακτηρίζεται ως εγγενές. Σε περίπτωση που παρά τις προσπάθειες για εξέλιξη το άτομο συναντήσει την αποδοκιμασία των υπολοίπων, τότε το πιο πιθανό είναι να φτάσει στην απογοήτευση ή αδιαφορία, ενώ αντίθετα αν επιβραβεύεται και ενισχύεται, θα έχει πολλές πιθανότητες να γίνει πιο παραγωγικό (Τριλιανός, 2002). Άρα, τα εγγενή κίνητρα, όπως και το ένστικτο είναι απόλυτα συνυφασμένα με δεξιότητες ή ικανότητες που αποκτώνται με την πάροδο του χρόνου.

Όσον αφορά τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο, η θεωρία του McClelland είναι η επικρατέστερη και υποστηρίζει ότι υπάρχουν μερικές ανάγκες που μαθαίνονται και αποκτώνται λόγω αλληλεπίδρασης με το κοινωνικό περιβάλλον. Στη θεωρία αυτή υπάρχουν τρία κίνητρα – ανάγκες: η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για αποδοχή (Pardee, 1990). Οι ικανοί ηγέτες πρέπει να συγκεντρώνουν και να αισθάνονται έντονα αυτά τα τρία είδη αναγκών. Επίσης, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες των ατόμων ως προς την εργασία τους (Baron, 1986).

Η αλλαγή στις στερεοτυπικές αντιλήψεις και στις νοοτροπίες ήρθε με τη συμβολή του φεμινιστικού κινήματος στον τομέα αυτό. Ενίσχυσε την προσπάθεια των γυναικών για ισότητα σε όλους τους τομείς εργασίας και ενθάρρυνε τη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας. Οι γυναίκες προσανατολίζονται στις σπουδές, γνωρίζοντας ότι η απόκτηση ακαδημαϊκών προσόντων συνιστά έναν τρόπο ώστε να ανέλθουν στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας. Τα προγράμματα επιμόρφωσης τα οποία προετοιμάζουν και καταρτίζουν στελέχη για ανάληψη διεθυντικών ρόλων, είναι ένα μεγάλο εφόδιο στην κατάρριψη των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες.

Έτσι, τα κίνητρα που παρακινούν τις γυναίκες να εξελιχθούν σε ηγετικές θέσεις στον επαγγελματικό τομέα, είναι ίσως και αυτά που θα τις ωθήσουν να παραμείνουν σταθερές στην απόφασή τους αυτή.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> Μεθοδολογία**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα, ο ερευνητικός σχεδιασμός, στοιχεία για τον πληθυσμό και το δείγμα της έρευνας, η μέθοδος δειγματοληψίας, το ερευνητικό εργαλείο, ηθικά ζητήματα καθώς και οι περιορισμοί της έρευνας.

### **5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας, στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ως προς την επαγγελματική τους ανέλιξη καθώς και στα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά στους δημόσιους οργανισμούς.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τους παραπάνω στόχους είναι:

1. Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου ως προς την αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας στους δημοσίους οργανισμούς;
2. Ποια θεωρούν οι εργαζόμενοι στο δημόσιους φορέα ότι είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ως προς την ανέλιξη τους;
3. Ποια θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι είναι τα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά;

### **5.2 Ερευνητικός σχεδιασμός**

Για να απαντηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, θεωρήθηκε ότι το πιο κατάλληλο είδος έρευνας ήταν η ποσοτική έρευνα, η οποία χρησιμοποιείται συχνά, ειδικά όταν στόχος του ερευνητή είναι η συγκέντρωση απόψεων γύρω από ένα θέμα. Επομένως, θεωρήθηκε ότι η έρευνα έπρεπε να σχεδιαστεί με βάση αυτή τη στρατηγική ούτως ώστε να συγκεντρωθούν επαρκή δεδομένα γύρω από το συγκεκριμένο θέμα της έρευνας. Παράλληλα, προτιμήθηκε να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα, αφού πρόκειται για μια ερευνητική μέθοδο που χαρακτηρίζεται από ευχρηστία και ευκολία συλλογής όγκου ερευνητικών δεδομένων, συνήθως αριθμητικών, σε μικρό χρονικό διάστημα, σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα η οποία είναι περισσότερο χρονοβόρα και πιο περίπλοκη στη διεξαγωγή της. Επιπρόσθετα, η έρευνα επισκόπησης εξυπηρετεί

σκοπούς γενικευσιμότητας, ενώ συνδέεται με την εξαγωγή περιγραφικών και επαγωγικών αποτελεσμάτων, τα οποία μπορούν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για τις στάσεις και τις απόψεις ενός συγκεκριμένου πληθυσμού (Cooligan, 2002). Τέλος, για σκοπούς χρονικών περιορισμών, αποφασίστηκε η έρευνα να είναι συγχρονική, δηλαδή να διεξαχθεί σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, χωρίς επαναμέτρηση όπως γίνεται στις διαχρονικές μελέτες (Creswell 2003).

### **5.3 Ερευνητικά εργαλεία**

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο το κατασκεύασε η ίδια η ερευνήτρια. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 31 ερωτήσεις και αποτελείται από τέσσερα μέρη.

### **5.4 Πληθυσμός και Δείγμα**

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζομένους της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Ο τύπος της δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν δείγμα ευκολίας. Τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν ήταν στο σύνολο 100.

### **5.5 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων**

Αφού αποφασίστηκε ότι τα δεδομένα έπρεπε να συλλεχθούν μέσα από μια ποσοτική έρευνα ούτως ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, επιλέχθηκε ως καταλληλότερο εργαλείο το ερωτηματολόγιο, όπως εξηγήθηκε προηγουμένως. Αρχικά στο ερωτηματολόγιο παρουσιάζονταν ο σκοπός της έρευνας, η διαβεβαίωση για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα. Δεδομένου ότι η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική, οι ερωτώμενοι είχαν το δικαίωμα να μην συμμετάσχουν αν δεν το επιθυμούσαν. Τα δεδομένα από τα ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν σε φύλλα του SPSS για να γίνουν οι απαραίτητες στατιστικές αναλύσεις περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Τα αποτελέσματα από τις αναλύσεις των δεδομένων παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

### **5.6 Ζητήματα Ηθικής και Δεοντολογίας**

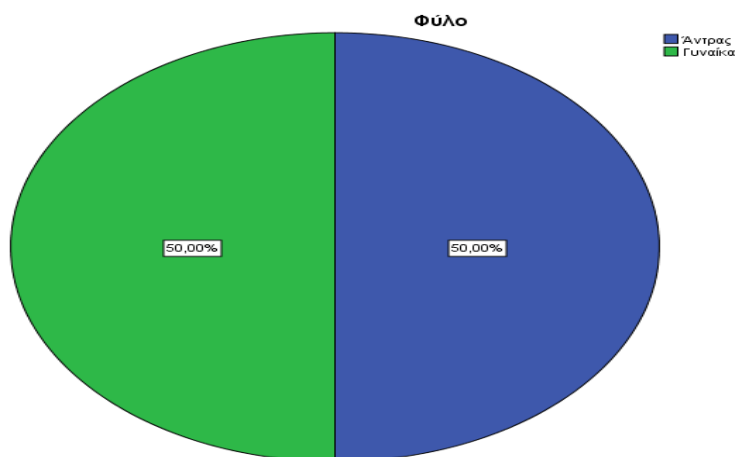
Καθ' όλη τη διαδικασία της έρευνας λήφθηκε μέριμνα να τηρηθεί η ερευνητική δεοντολογία. Συγκεκριμένα τηρήθηκαν τα ακόλουθα (Robson & McCartan, 2015):

- Πληροφορημένη συναίνεση, η οποία πραγματοποιήθηκε με γραπτό έγγραφο το οποίο τους ενημέρωνε για το σκοπό της έρευνας.
- Ανωνυμία και εμπιστευτικότητα, όπου ο ερευνητής διαβεβαίωσε τους συμμετέχοντες, ότι οι απαντήσεις θα αφορούν μόνο την συγκεκριμένη έρευνα και δεν θα χρησιμοποιηθούν σε άλλη.
- Δικαίωμα μη συμμετοχής στην έρευνα χωρίς καμία επίπτωση, ο ερευνητής επισήμανε στους τυχόν συμμετέχοντες ότι τη δυνατότητα να μην συμμετάσχουν στην έρευνα και να μην συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.
- Ειλικρίνεια και διαφάνεια κατά τη διαδικασία και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Σε αυτό το σημείο ο ερευνητής υπογράμμισε στους τυχόν συμμετέχοντες ότι δεν θα παραποιήσει τα δεδομένα της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα

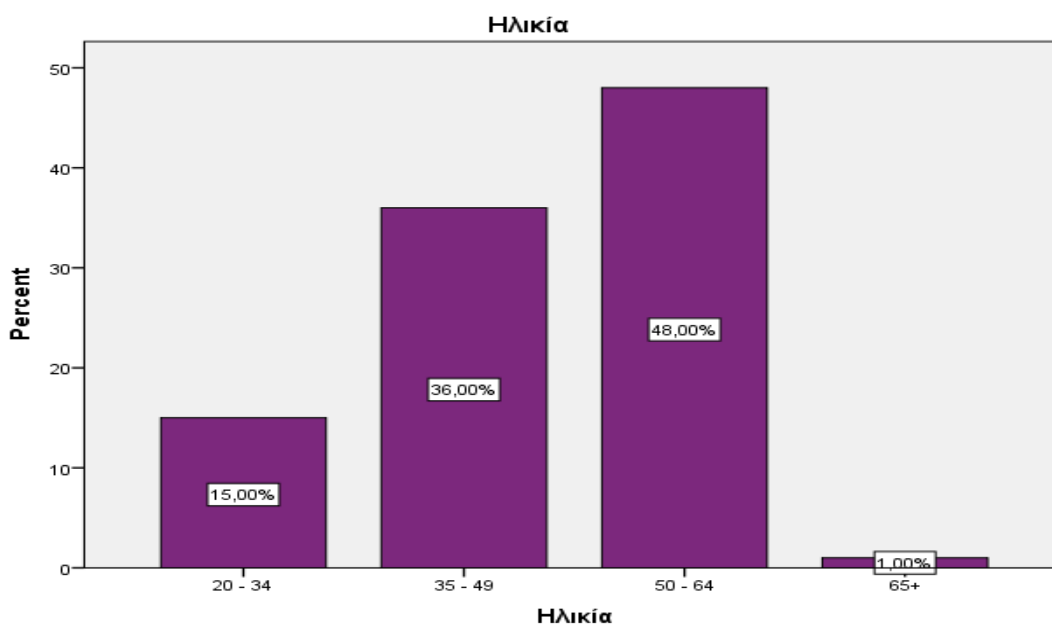
### 6.1 Εξαγόμενα αποτελέσματα προγράμματος

Στην έρευνα συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι δημόσιοι υπάλληλοι της Ανεξάρτητης αρχής δημοσίων εσόδων, εκ των οποίων οι 50 εργαζόμενοι ήταν άντρες και οι 50 εργαζόμενοι ήταν γυναίκες, όπως απεικονίζετε και στη παρακάτω pie chart.



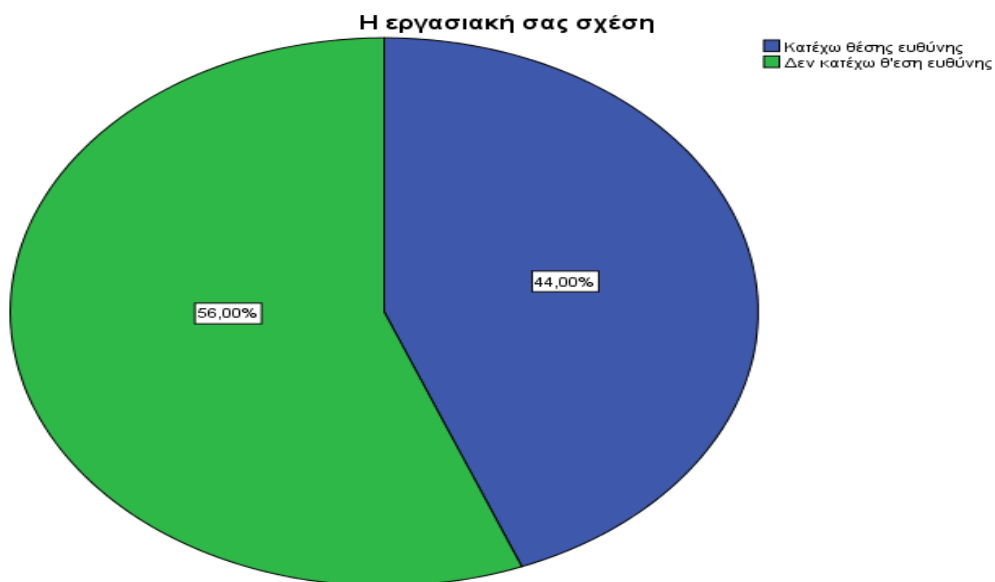
Διάγραμμα 1: Φύλο

Στο ακόλουθο διάγραμμα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικία από 50 – 64 ετών (48%), το 36% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι είχαν ηλικία από 35 – 49 ετών, το 15% αυτών δήλωσαν ότι είχαν ηλικία από 20 -34 ετών και το 1% αυτών δήλωσαν ότι είχαν ηλικία πάνω 65 ετών. Διαπιστώνοντας ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στην Εφορία είναι μεγαλύτερης ηλικίας μεταξύ 50-65.



Διάγραμμα 2: Ηλικία

Στο επόμενο διάγραμμα pie chart παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν κατέχουν θέση ευθύνης στην εργασία τους (56%), ενώ το 44% αυτών δήλωσαν ότι κατέχουν θέση ευθύνης στην εργασία τους.



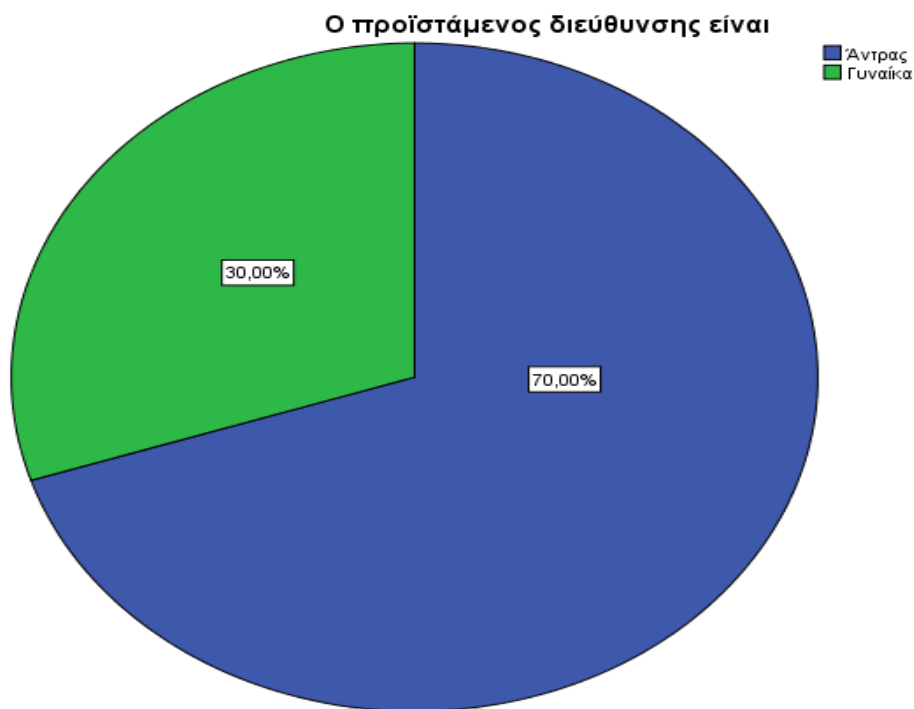
**Διάγραμμα 3: Εργασιακή σχέση**

Στο ακόλουθο διάγραμμα φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος του τμήματος τους ήταν άντρας (56%), ενώ το 44% αυτών δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος του τμήματος τους ήταν γυναίκα.



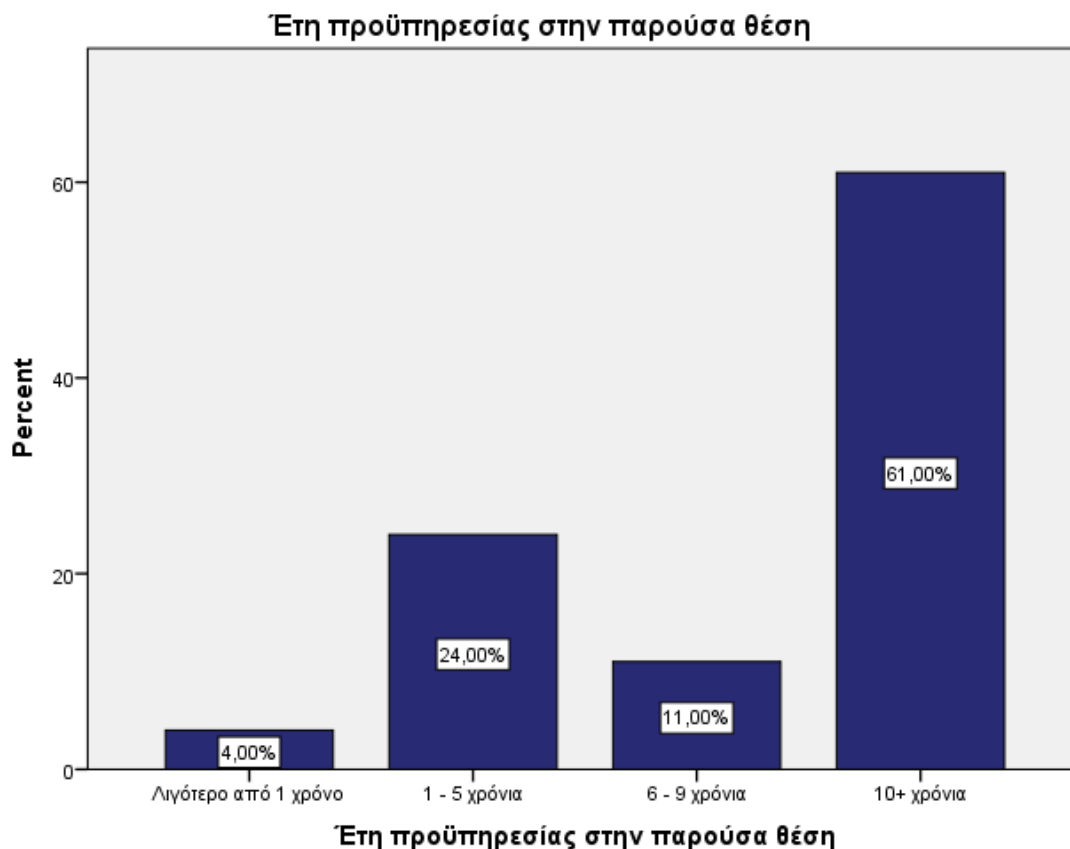
**Διάγραμμα 4: Φύλο προϊσταμένου τμήματος**

Στη συνέχεια στο ακόλουθο διάγραμμα προκύπτει πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι ο προϊστάμενος διεύθυνσης τους είναι άντρας (70%), ενώ το 30% αυτών δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος διεύθυνσης είναι γυναίκα.



Διάγραμμα 5: Φύλο προϊσταμένου διεύθυνσης τμήματος

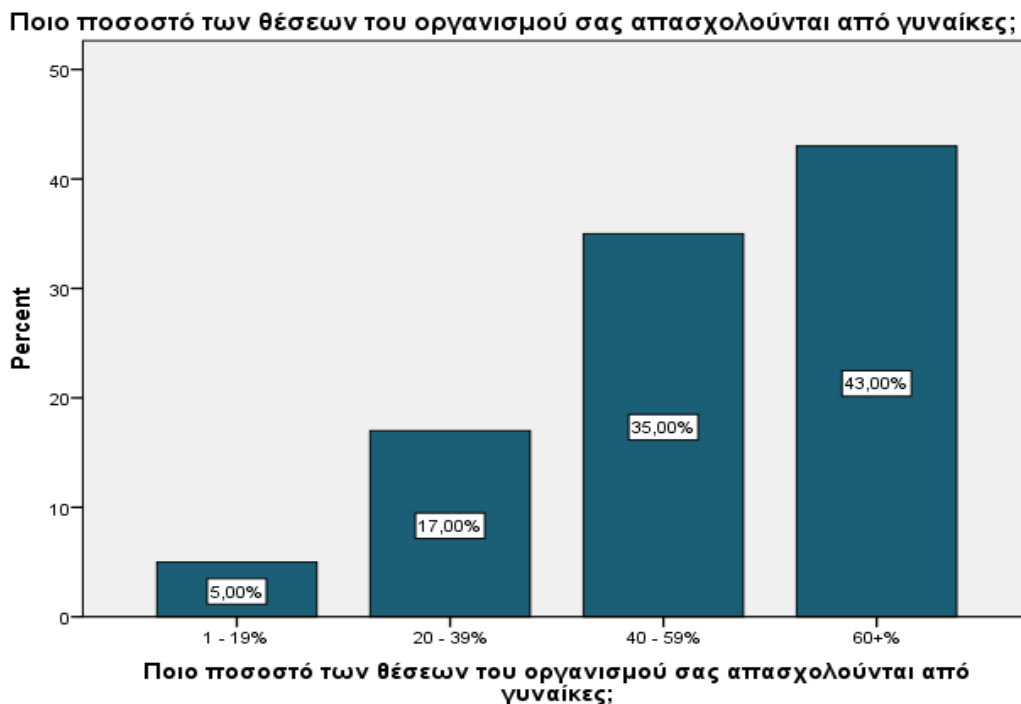
Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν πάνω από 10 έτη χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση (61%). Το 24% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έχουν από 1 έως 5 χρόνια προϋπηρεσία στην παρούσα θέση, το 11% αυτών δήλωσαν ότι έχουν από 6 έως 9 χρόνια προϋπηρεσία στην παρούσα θέση και το 4% αυτών δήλωσαν ότι έχουν λιγότερο από 1 χρόνο προϋπηρεσία στην παρούσα θέση.



**Διάγραμμα 6: Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση**

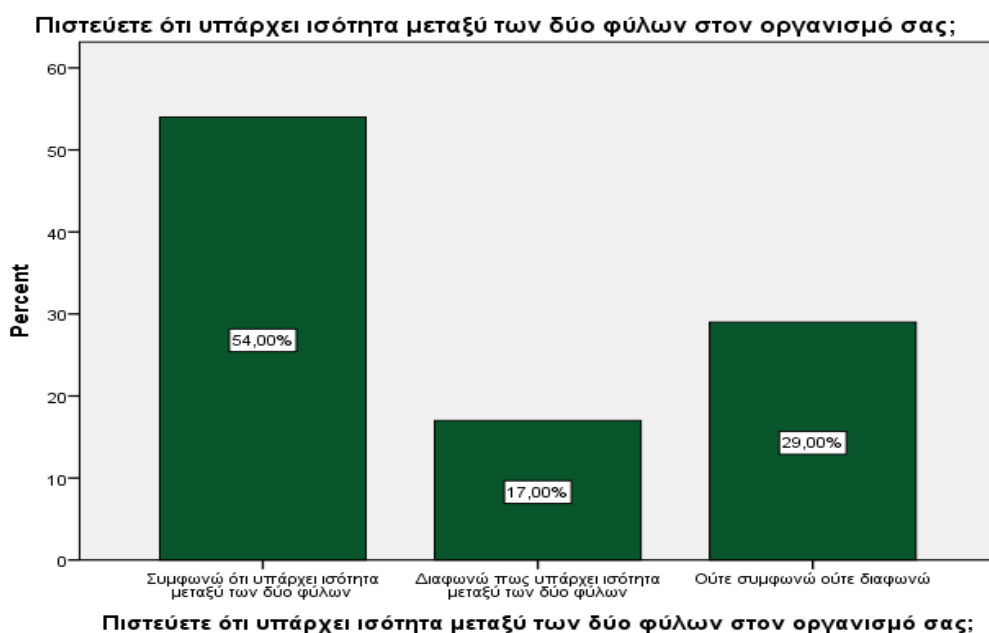
Από το επόμενο διάγραμμα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι περισσότερο από 60% των θέσεων του οργανισμού τους απασχολούνται από γυναίκες (43%). Το 35% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι από 40 – 59% των θέσεων του οργανισμού τους απασχολούνται από γυναίκες, το 17% αυτών δήλωσαν ότι από 20 – 39% των θέσεων του οργανισμού τους απασχολούνται από γυναίκες και το 5% αυτών δήλωσαν ότι από 1 – 19% των θέσεων του οργανισμού τους απασχολούνται από γυναίκες.





**Διάγραμμα 7: Ποσοστό θέσεων του οργανισμού που απασχολούνται από γυναίκες**

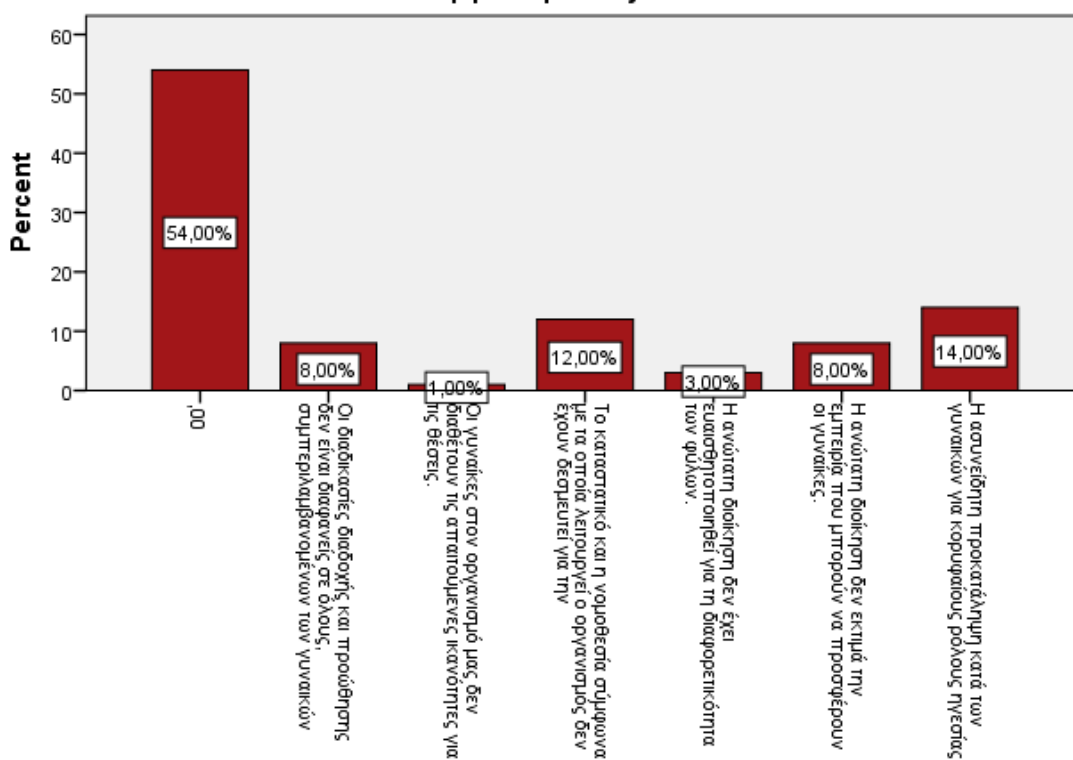
Στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι συμφωνούν ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων (54%). Το 29% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό τους και το 17% αυτών δήλωσαν ότι διαφωνούν ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό τους.



**Διάγραμμα 8: Ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό**

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες που διαφώνησαν με το ότι διαφωνούν με την ισότητα των δύο φύλων, το έκαναν διότι υπάρχει ασυνείδητη προκατάληψη κατά των γυναικών για κορυφαίους ρόλους ηγεσίας (14%), το 12% αυτών το πιστεύουν διότι το καταστατικό και η νομοθεσία σύμφωνα με τα οποία λειτουργεί ο οργανισμός δεν έχουν δεσμευτεί για την ποικιλομορφία των φύλων και την ένταξη στην ηγεσία, οι υπόλοιπες επιλογές συγκέντρωσαν λιγότερα ποσοστά.

**Αν διαφωνείτε ή δεν είστε σίγουροι/η, υποδείξτε τις συμπεριφορές που πιστεύετε ότι είναι πιθανόν υπεύθυνες για την έλλειψη ισότητας των φύλων στον οργανισμό σας.**



**Διάγραμμα 9: Λόγοι μη ισότητας μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό**

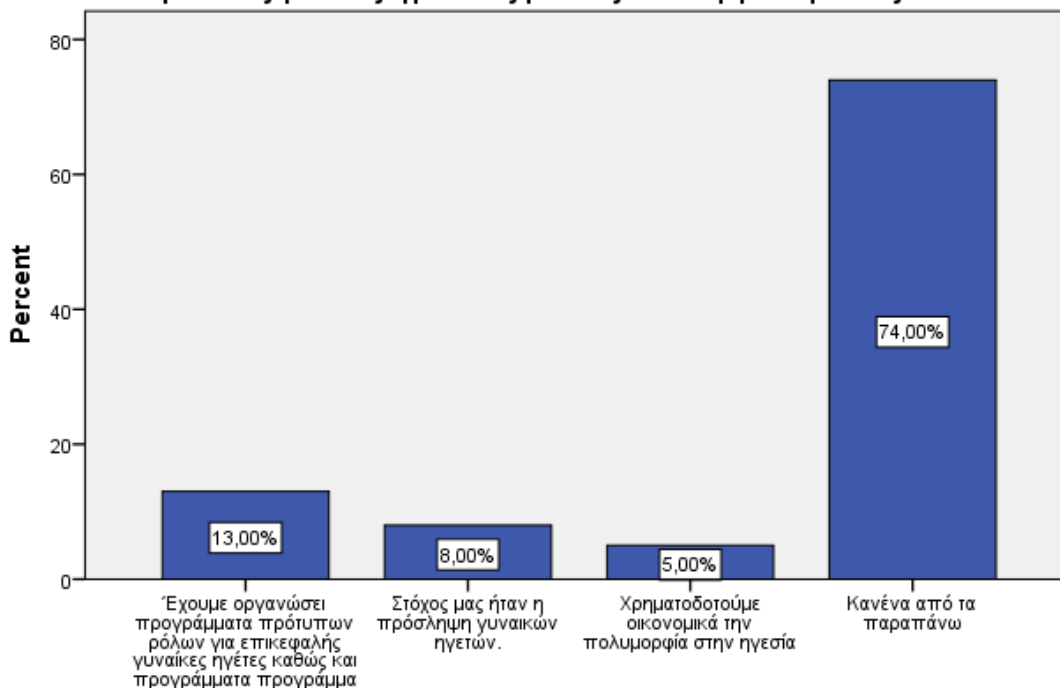
Στο το επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι δεν υπήρξε αισθητή αλλαγή στον αριθμό των υποψήφιων γυναικών ηγετών ή μισθωτών (58%). Το 17% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι παρά πολύ νωρίς για να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος, το 14% αυτών δήλωσαν ότι έχουν προσελκύσει/προσλάβει περισσότερες γυναίκες ηγέτες και το 11% αυτών έχουν προσελκύσει/προσλάβει λιγότερο αριθμό υποψήφιων γυναικών.



**Διάγραμμα 10: Οι στρατηγικές που επηρεάζουν την πρόσληψη των γυναικών ηγετών**

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν συμφωνούν με καμιά από τις ακόλουθες λύσεις, δηλαδή δεν συμφωνούν ούτε με το να οργανώσει ο οργανισμός προγράμματα προτύπων ρόλων για επικεφαλής γυναίκες ηγέτες, ούτε με το να έχουν ως στόχο την πρόσληψη γυναικών ηγετών, ούτε την χρηματοδότηση για την πολυμορφία στην ηγεσία. Το 13% αυτών συμφωνούν με το να οργανώσει ο οργανισμός προγράμματα προτύπων ρόλων για επικεφαλής γυναίκες ηγέτες, το 8% συμφωνούν με το να έχουν ως στόχο την πρόσληψη γυναικών ηγετών και το 5% συμφωνούν με την χρηματοδότηση για την πολυμορφία στην ηγεσία.

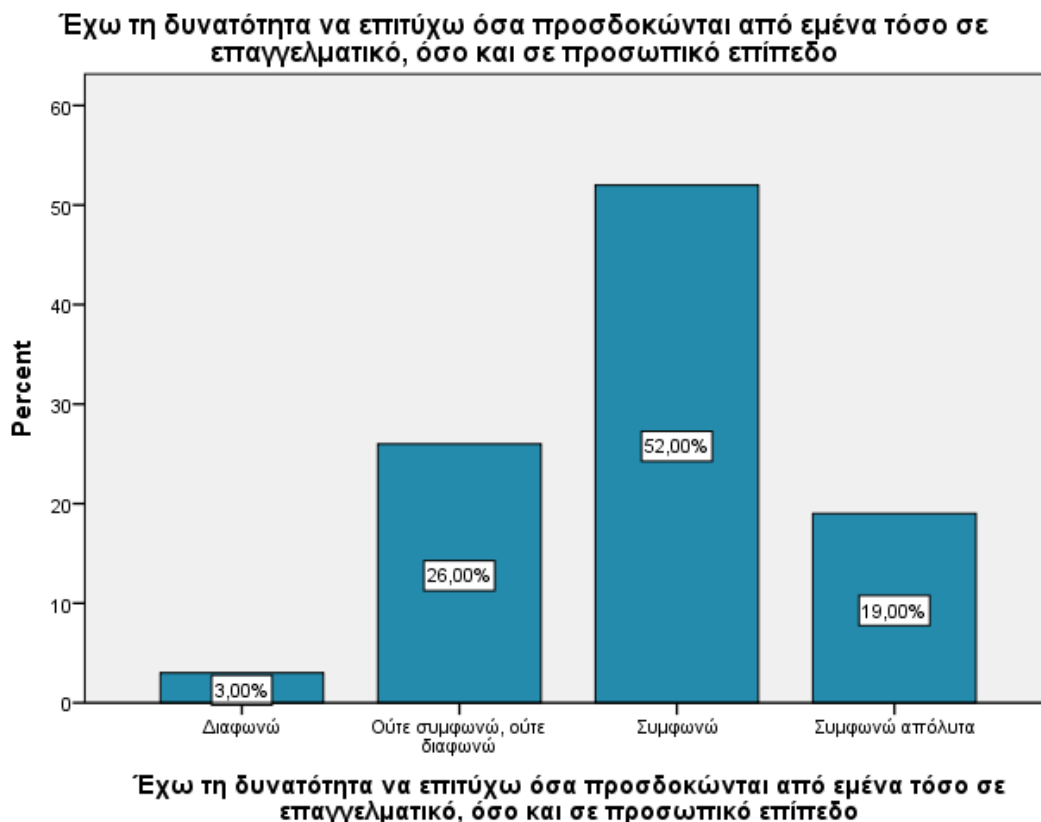
Υποδείξτε ποια από τις παρακάτω λύσεις χρησιμοποιείτε για να αναπτύξετε τις γυναίκες για τους ηγετικούς ρόλους στον οργανισμό σας.



Υποδείξτε ποια από τις παρακάτω λύσεις χρησιμοποιείτε για να αναπτύξετε τις γυναίκες για τους ηγετικούς ρόλους στον οργανισμό σας.

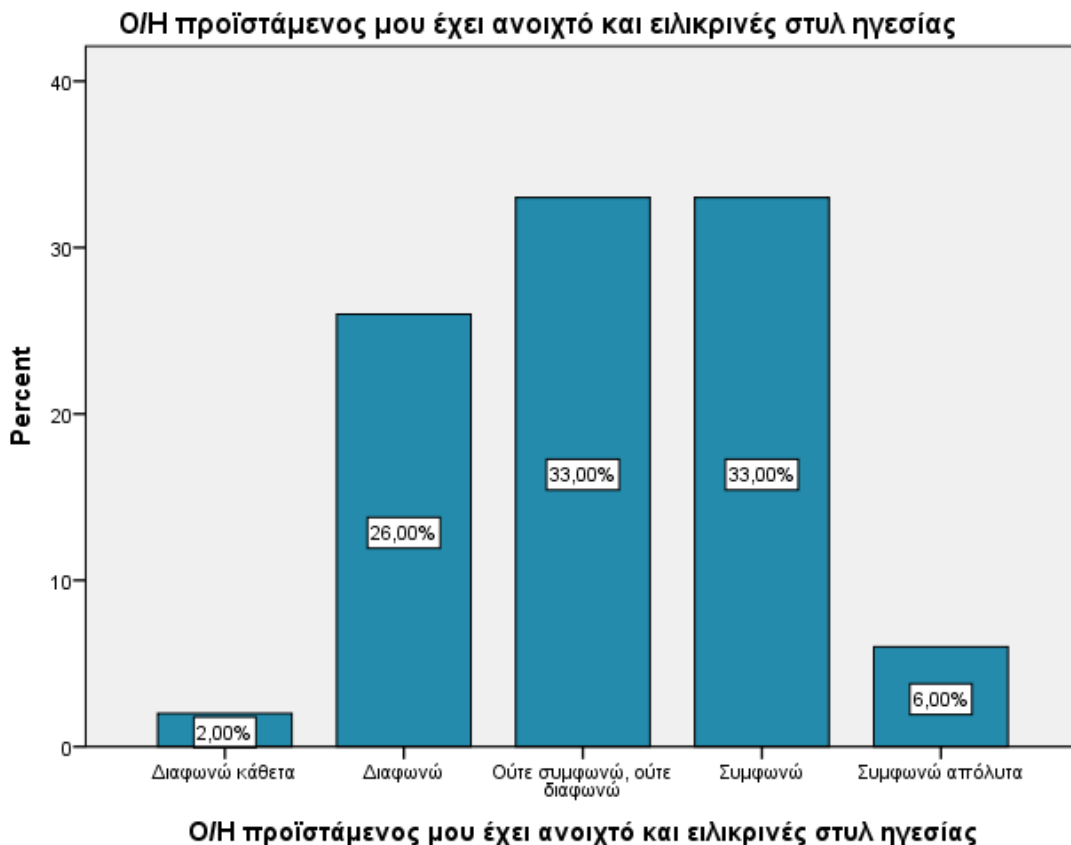
**Διάγραμμα 11: Λύσεις για την ανάπτυξη των γυναικών για τους ηγετικούς ρόλους στον οργανισμό**

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν όσα προσδοκούνται από αυτούς τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο (52%). Το 26% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν όσα προσδοκούνται από αυτούς τόσο σε επαγγελματικό, το 19% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν όσα προσδοκούνται από αυτούς τόσο σε επαγγελματικό και το 3% αυτών διαφωνούν ότι έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν όσα προσδοκούνται από αυτούς τόσο σε επαγγελματικό.



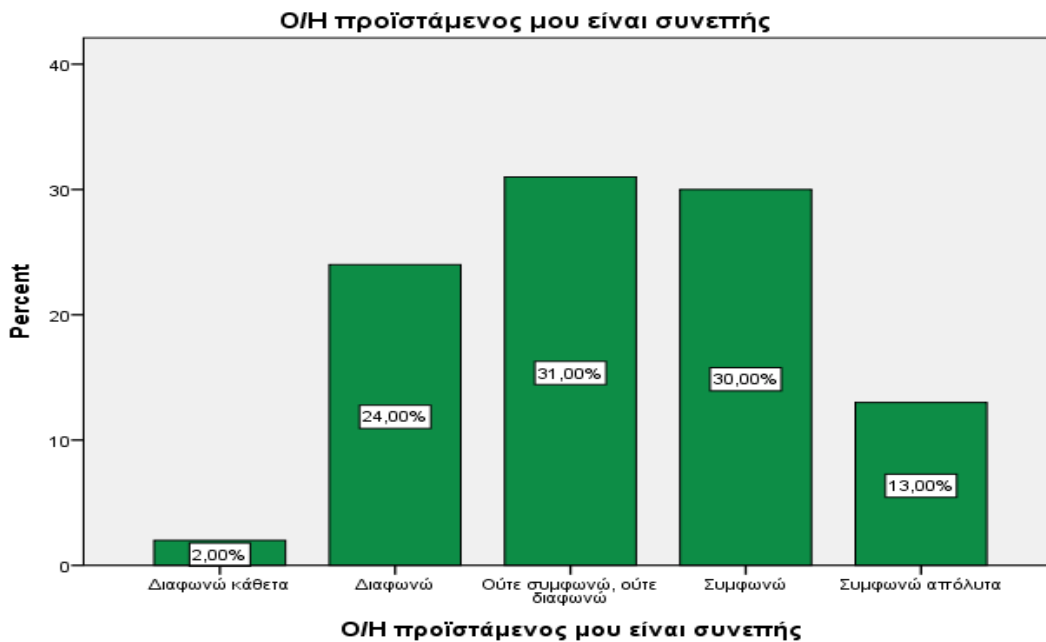
**Διάγραμμα 12: Υπάρχει η δυνατότητα επιτυχίας προσδοκιών τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο**

Από το ακόλουθο διάγραμμα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είτε κρατούν ουδέτερη στάση είτε συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους έχει ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας (33%). Το 26% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους έχει ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας, το 6% των συμμετεχόντων συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενος τους έχει ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας και το 2% διαφωνούν κάθετα ότι ο προϊστάμενος τους έχει ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας.



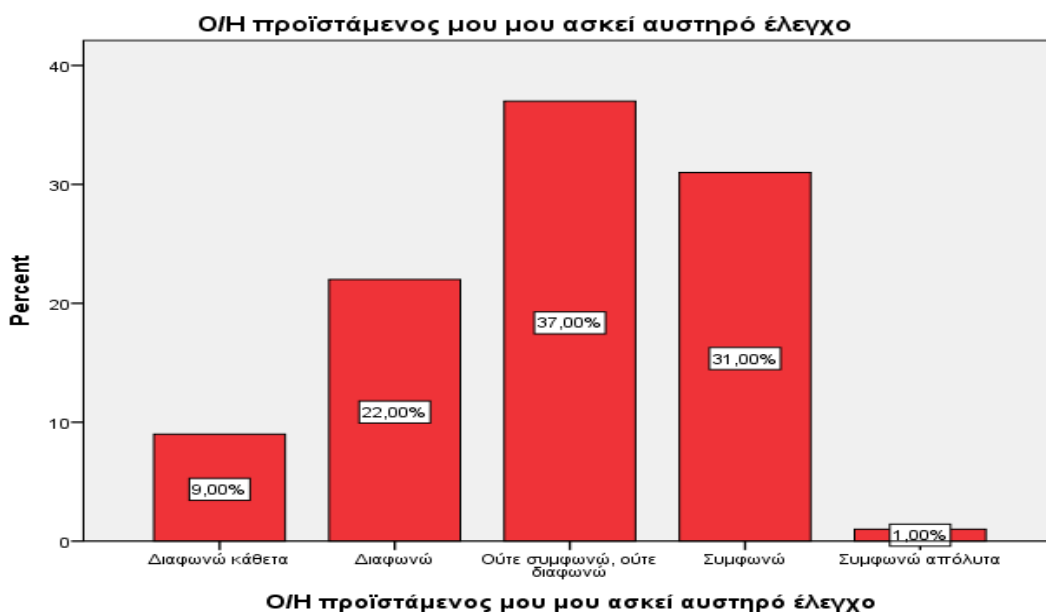
**Διάγραμμα 13: Ο προϊστάμενος έχει ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας**

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη στάση ως προς το ότι ο προϊστάμενος τους είναι συνεπής (31%). Το 30% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους είναι συνεπής, το 24% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους είναι συνεπής, το 13% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενος τους είναι συνεπής και το 2% αυτών διαφωνούν κάθιστα ότι ο προϊστάμενος τους είναι συνεπής.



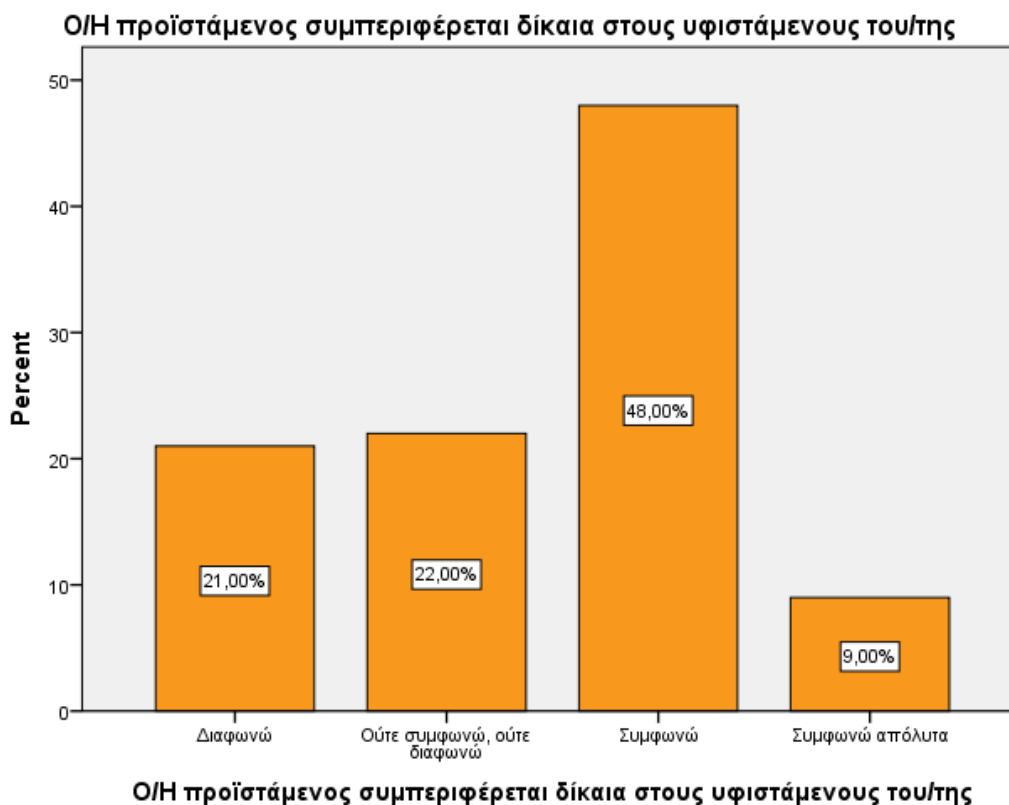
**Διάγραμμα 14: Ο προϊστάμενος είναι συνεπής**

Στο ακόλουθο διάγραμμα φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη στάση ως προς το ότι ο προϊστάμενος τους ασκεί αυστηρό έλεγχο (37%). Το 31% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους ασκεί αυστηρό έλεγχο, το 22% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους ασκεί αυστηρό έλεγχο, το 9% αυτών διαφωνούν κάθιστα ότι ο προϊστάμενος τους ασκεί αυστηρό έλεγχο και το 1% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενος τους ασκεί αυστηρό έλεγχο.



**Διάγραμμα 15: Ο προϊστάμενος ασκεί αυστηρό έλεγχο**

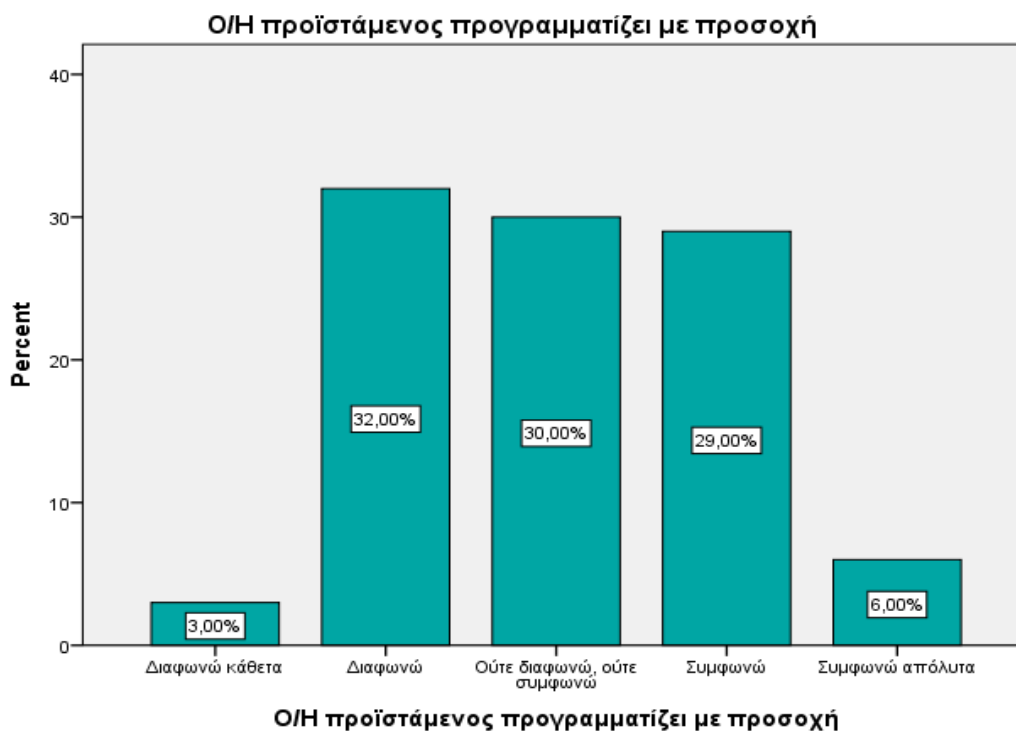
Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του (48%). Το 22% των συμμετεχόντων έχουν ουδέτερη στάση στο αν ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του, το 21% διαφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του και το 9% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενος τους συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του.



**Διάγραμμα 16: Ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του**

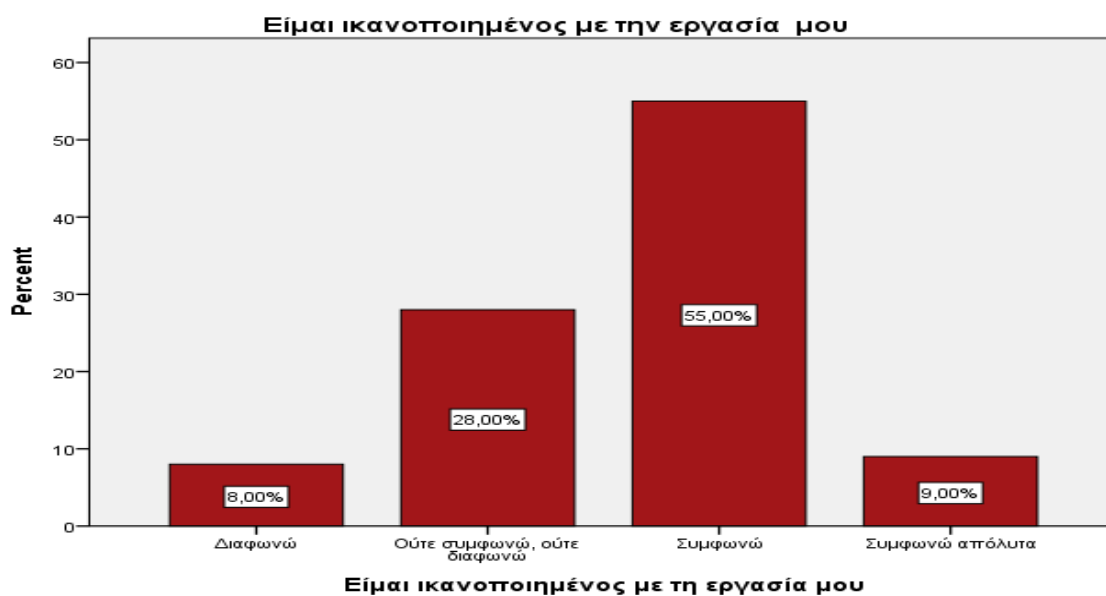
Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους προγραμματίζει με προσοχή (32%). Το 30% των συμμετεχόντων έχουν ουδέτερη στάση ως προς το αν ο προϊστάμενος τους προγραμματίζει με προσοχή, το 29% αυτών συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους προγραμματίζει με προσοχή, το 6% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενος τους προγραμματίζει με προσοχή και το 3% αυτών διαφωνούν κάθετα ότι ο προϊστάμενος τους προγραμματίζει με προσοχή.





**Διάγραμμα 17: Ο προϊστάμενος προγραμματίζει με προσοχή**

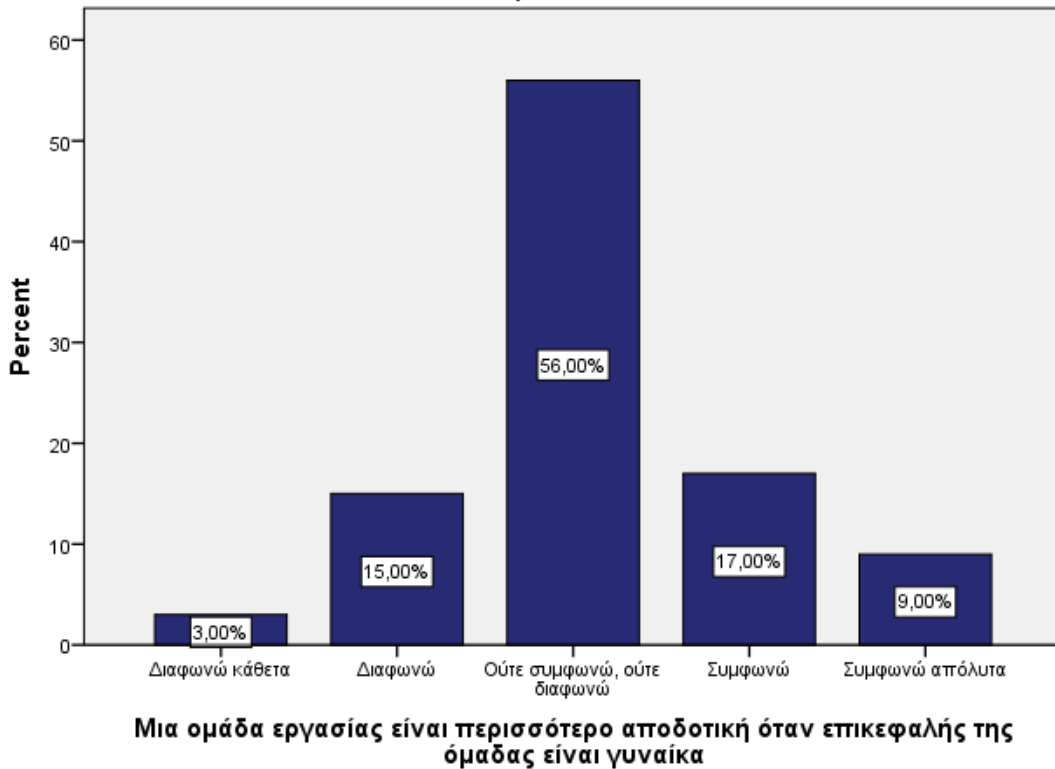
Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (55%). Το 28% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, το 9% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το 8% αυτών διαφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους.



**Διάγραμμα 18: Ικανοποίηση από την εργασία**

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη στάση ως προς το αν μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα (56%). Το 17% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα, το 15% αυτών διαφωνούν ότι μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα, το 9% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα και το 3% αυτών διαφωνούν κάθετα ότι μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα.

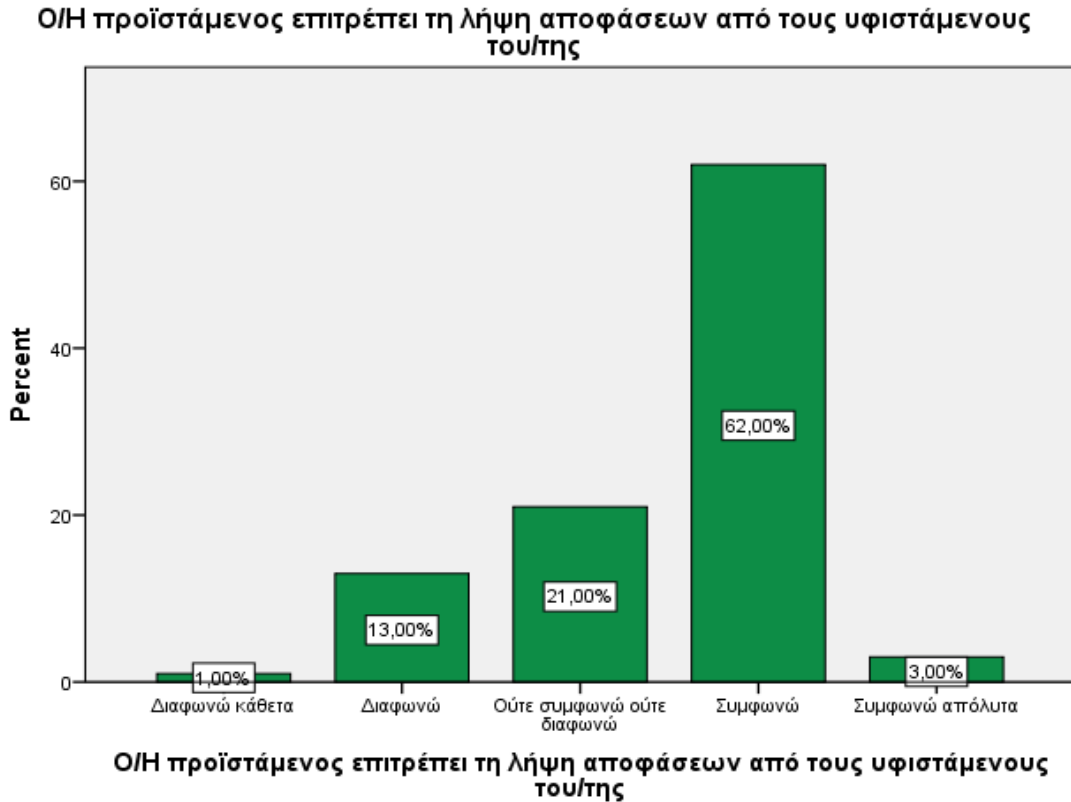
**Μια ομάδα εργασίας είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα**



**Διάγραμμα 19: Μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα**

Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφιστάμενους (62%). Το 21% των συμμετεχόντων έχουν ουδέτερη στάση ως προς το αν ο προϊστάμενος τους επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφιστάμενους, το 13%

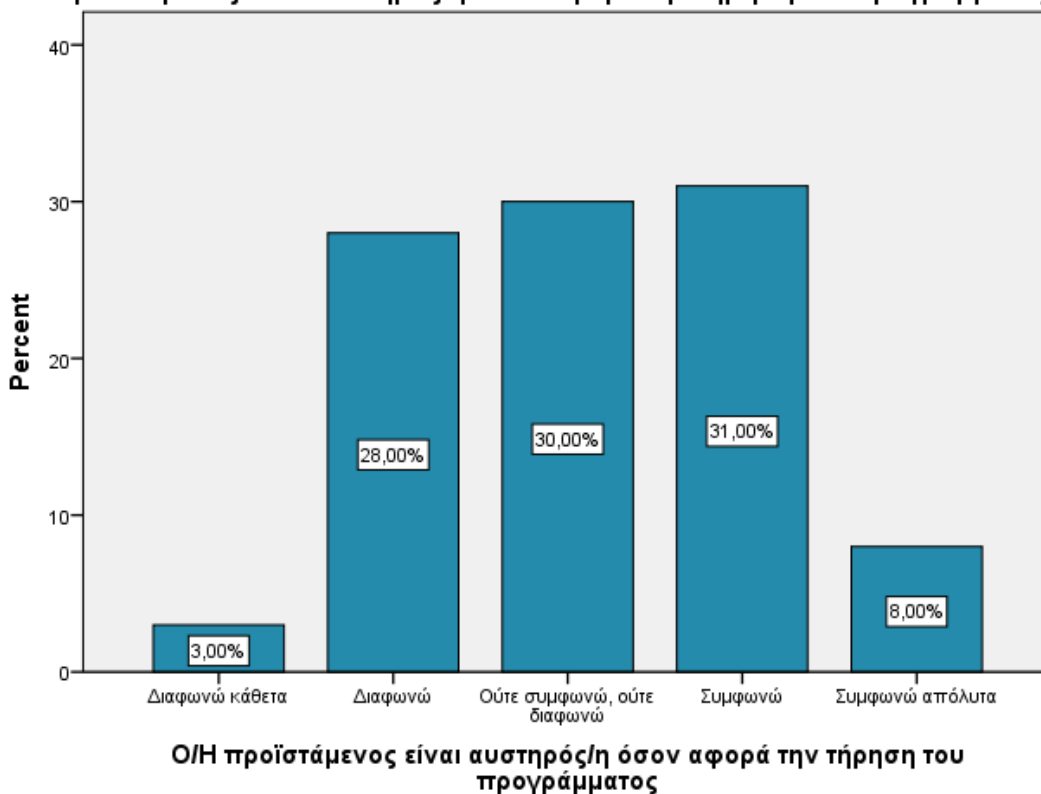
των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφιστάμενους, το 3% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενος τους επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφιστάμενους και το 1% αυτών διαφωνούν κάθεται ότι ο προϊστάμενος τους επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφιστάμενους.



**Διάγραμμα 20: Ο προϊστάμενος επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφιστάμενους του**

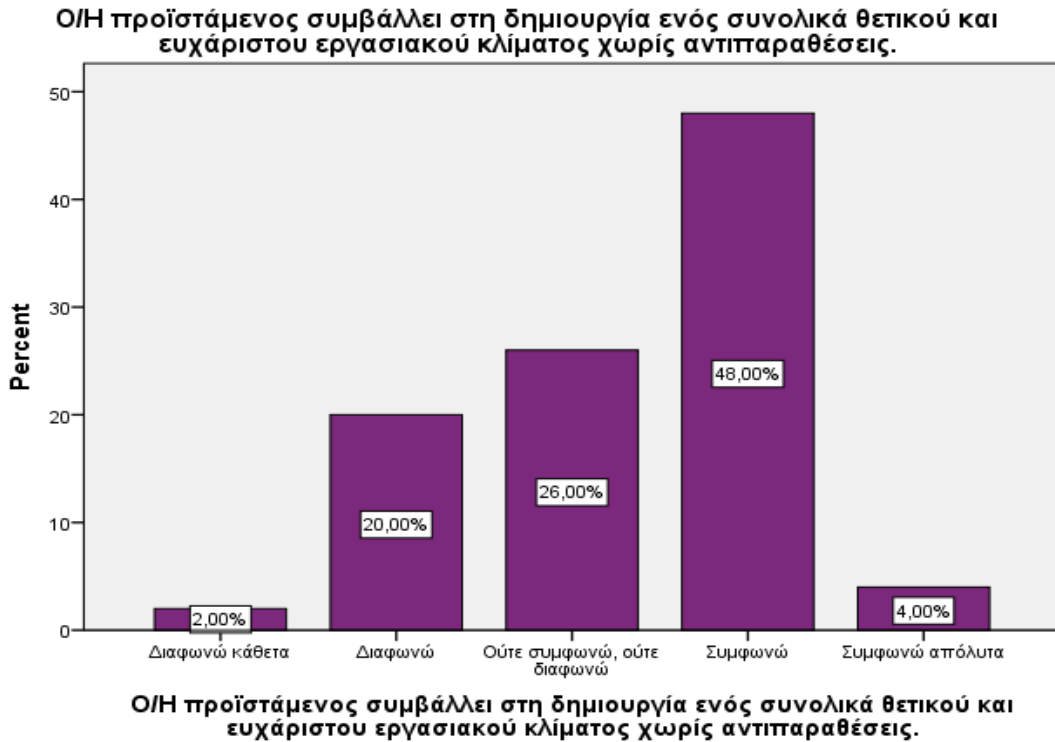
Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους είναι αυστηρός όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος (31%). Το 30% των συμμετεχόντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ως προς το αν ο προϊστάμενος τους είναι αυστηρός όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος, το 28% των συμμετεχόντων διαφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους είναι αυστηρός όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος, το 8% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενος τους είναι αυστηρός όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος και το 3% αυτών διαφωνούν κάθεται ότι ο προϊστάμενος τους είναι αυστηρός όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος.

**Ο/Η προϊστάμενος είναι αυστηρόζη όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος**



**Διάγραμμα 21: Ο προϊστάμενος είναι αυστηρός όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος**

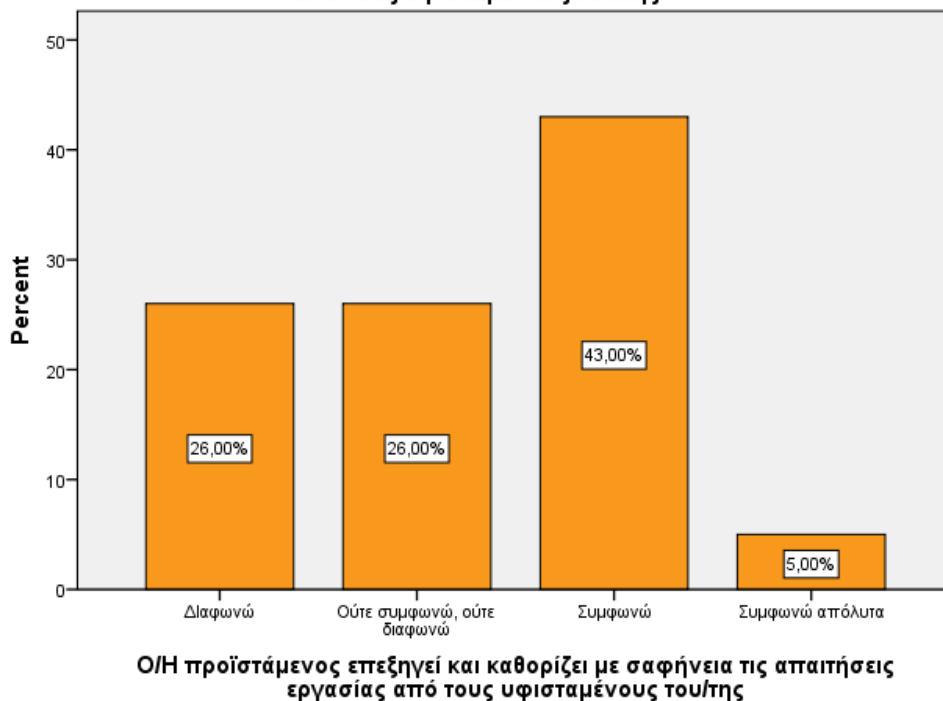
Από το ακόλουθο διάγραμμα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις (48%). Το 26% αυτών ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις, το 20% των συμμετεχόντων διαφωνεί ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις, το 4% αυτών συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις και το 2% αυτών διαφωνεί κάθιστα ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις.



**Διάγραμμα 22: Ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις**

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας από τους υφισταμένους του (43%). Το 26% των συμμετεχόντων είτε διαφωνούν είτε έχουν ουδέτερη στάση ως προς το ότι ο προϊστάμενος επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας από τους υφισταμένους του και το 5% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενος επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας από τους υφισταμένους του.

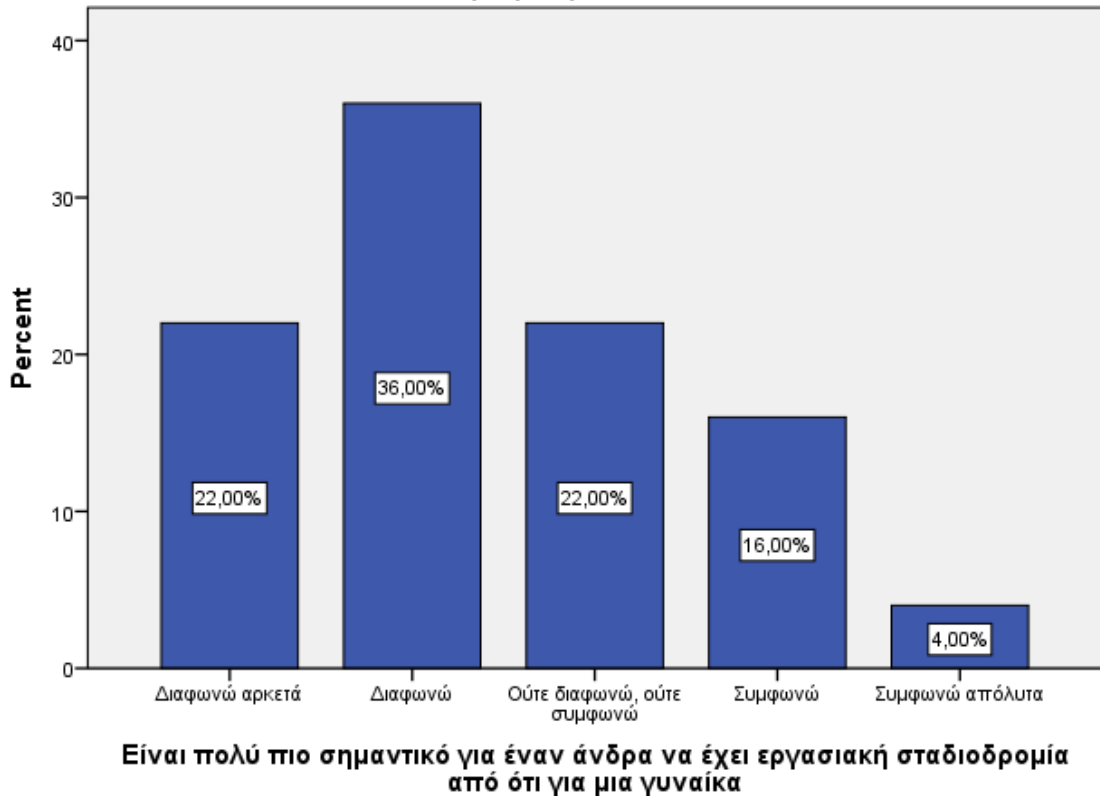
Ο/Η προϊστάμενος επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας από τους υφισταμένους του/της



**Διάγραμμα 23: Ο προϊστάμενος επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας από τους υφισταμένους του**

Στο ακόλουθο διάγραμμα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν ότι είναι πολύ σημαντικό για έναν άντρα να έχει εργασιακή σταδιοδρομία από ότι μια γυναίκα (36%). Το 22% των συμμετεχόντων είτε διαφωνούν αρκετά είτε έχουν ουδέτερη στάση ως προς το ότι είναι πολύ σημαντικό για έναν άντρα να έχει εργασιακή σταδιοδρομία από ότι μια γυναίκα, το 16% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι είναι πολύ σημαντικό για έναν άντρα να έχει εργασιακή σταδιοδρομία από ότι μια γυναίκα και το 4% αυτών συμφωνούν απόλυτα ότι είναι πολύ σημαντικό για έναν άντρα να έχει εργασιακή σταδιοδρομία από ότι μια γυναίκα.

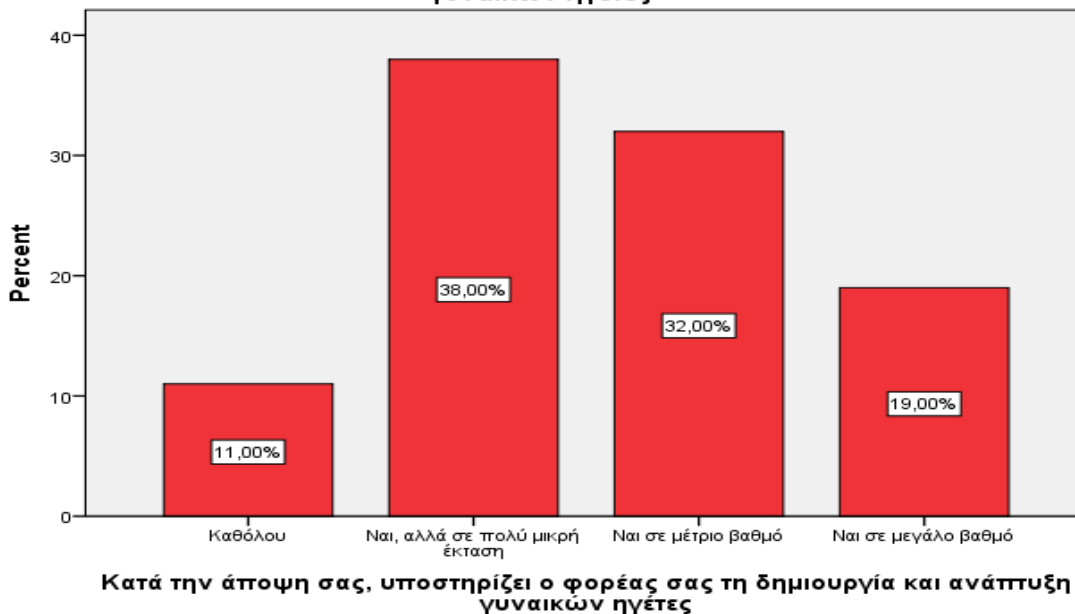
**Είναι πολύ πιο σημαντικό για έναν άνδρα να έχει εργασιακή σταδιοδρομία από ότι για μια γυναίκα**



**Διάγραμμα 24: Είναι πολύ σημαντικό για έναν άνδρα να έχει εργασιακή σταδιοδρομία από ότι μια γυναίκα**

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι ο φορέας τους υποστηρίζει σε πολύ μικρή έκταση τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών (38%). Το 32% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι ο φορέας τους υποστηρίζει σε μέτριο βαθμό τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών, το 19% των συμμετεχόντων συμφωνούν ότι ο φορέας τους υποστηρίζει σε μεγάλο βαθμό τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών και το 11% αυτών δεν συμφωνούν καθόλου ότι ο φορέας τους υποστηρίζει τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών.

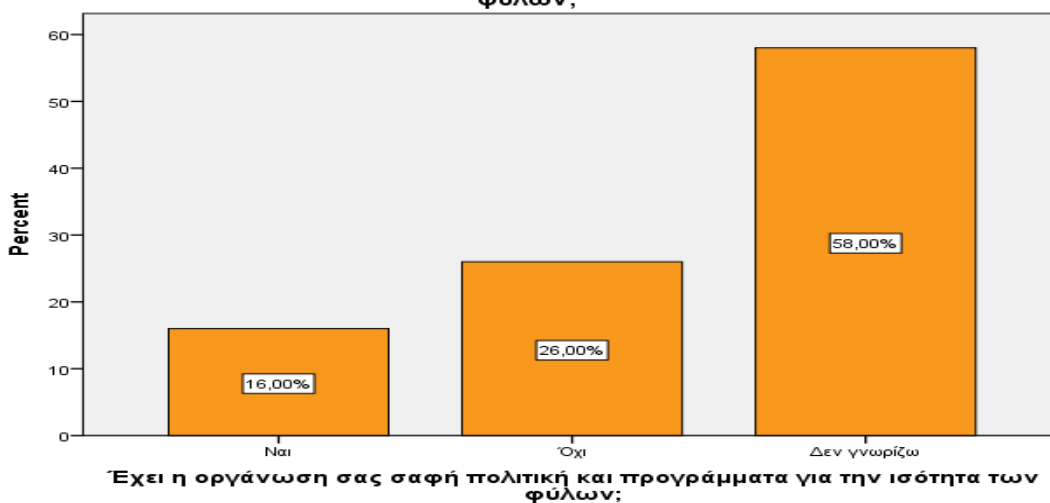
Κατά την άποψη σας, υποστηρίζει ο φορέας σας τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγέτες



Διάγραμμα 25: Υποστήριξη του φορέα στη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών

Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν γνωρίζουν αν η οργάνωση τους έχει σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων (58%). Το 26% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι δεν υπάρχει στην οργάνωση τους σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων και το 16% αυτών δήλωσαν ότι υπάρχει στην οργάνωση τους σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων.

Έχει η οργάνωση σας σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων;



Διάγραμμα 26: Ύπαρξη σαφούς πολιτικής και προγραμμάτων για την ισότητα των φύλων



Έπειτα προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι τα οφέλη που φέρνουν οι γυναίκες ηγέτες στους οργανισμούς είναι ότι οι γυναίκες υποστηρίζουν διάφορα θέματα από ότι οι άνδρες (π.χ. μηδενική ανοχή στην παρενόχληση, ευέλικτες ώρες εργασίας κ.λπ.) (N=45, 45%), οι γυναίκες διασπούν την κουλτούρα των αρνητικών αντιλήψεων και των στερεοτύπων κατά των γυναικών (N=35, 35%), οι γυναίκες οδηγούν στην ποικιλομορφία που φέρνει διαφορετικές προοπτικές, εμπειρίες και ιδέες στην οργάνωση (N=32, 32%), δεν υπάρχει διαφορά (N=24, 24%), οι γυναίκες έχουν βελτιωμένη ικανότητα να κατανοούν τους πολίτες/ πελάτες (N=20, 20%) και οι γυναίκες είναι καλύτεροι επικοινωνούντες και καλύτεροι ακροατές (N=18, 18%).

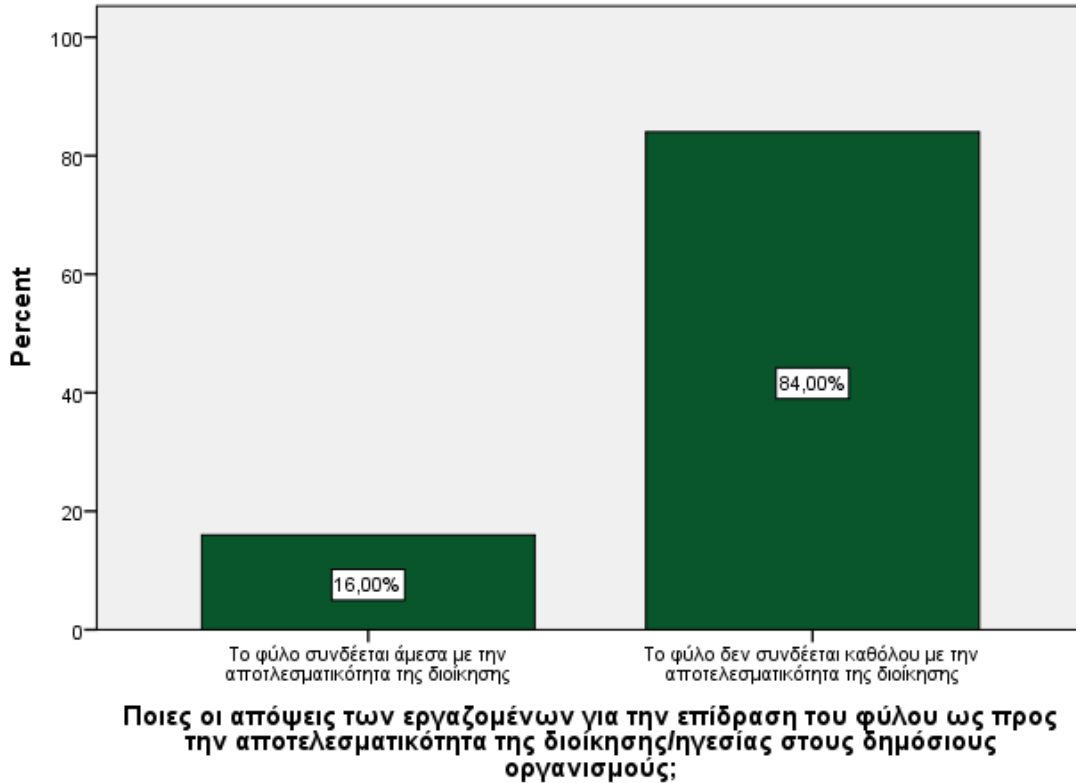
Τέλος, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες οι προσωπικές ενέργειες και συμπεριφορές μπορούν να οδηγήσουν τις γυναίκες σε ανώτατες ηγετικές θέσεις είναι να έχουν πλήρη εμπιστοσύνη / αυτοπεποίθηση στον εαυτό τους και κάνοντας αυτό που αισθάνονται ότι πρέπει να κάνουν (N=55, 55%), να ορίσουν σαφείς στόχους για τη σταδιοδρομία (N=39, 39%), να ανακαλύψουν την ισορροπία ανάμεσα σε εργασία και οικογένεια (N=29, 29%), να αξιοποιήσουν ευκαιρίες για τη βελτίωση των δεξιοτήτων / γνώσεων που υπερβαίνουν τις τρέχουσες δυνατότητες (N=28, 28%) και να δημιουργήσουν ένα Δίκτυο / αλληλεπίδρασης με άτομα που ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν και καθοδηγούν τις γυναίκες στην οργάνωση (N=11, 11%).

## 6.2 Ερευνητικά ερωτήματα

**1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα :** *Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου ως προς την αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας στους δημοσίους οργανισμούς;*

Στο ακόλουθο διάγραμμα προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι το φύλο δεν συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης (84%), ενώ το 16% αυτών δήλωσαν ότι το φύλο συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου ως προς την αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς;



**Διάγραμμα 27: Η επίδραση του φύλου ως προς την αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς**

**2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα:** Ποια θεωρούν οι εργαζόμενοι στους δημόσιους φορείς ότι είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ως προς την ανέλιξη τους;

Από την ειδική ανάλυση προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ως προς την ανέλιξη τους είναι ότι δεν υπάρχει η επένδυση σε πόρους (N=33, 33%), δεν υπάρχουν τα ευέλικτα εργασιακά χρονοδιαγράμματα (N=23, 23%), υπάρχει ένα μη προκατειλημμένο και φιλικό περιβάλλον που να αναγνωρίζει, δεν υπάρχει ανάπτυξη για τις ηγετικές θέσεις των γυναικών μέσα στον οργανισμό (N=23, 23%), δεν βλέπουν περισσότερο τις γυναίκες σε θέσης διαχείρισης ή ηγεσίας (N=18, 18%) και η μη εφαρμογή στόχων και ποσοστώσεων (N=13, 13%).

**3<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα:** Ποια θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι είναι τα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά;

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες τα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά είναι η καταξίωση και η αναγνώριση (N=56, 56%), οι καλύτερες αποδοχές (N=36, 36%), η ικανοποίηση και η αύξηση της αυτοπεποίθησης (N=29, 29%), η προσωπική ανάπτυξη (N=28, 28%) και η ευελιξία ωραρίου εργασίας (N=21, 21%).

### 6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η μελέτη του οργανισμού της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων δε μπορεί να περιοριστεί μόνο στην παρούσα ερευνητική εργασία, η οποία εστίασε το ενδιαφέρον της στην ηγεσία και τη γυναίκα στη δημόσια αυτή αρχή και υπόκειται σε αρκετούς περιορισμούς. Ο **πρώτος περιορισμός** σχετίζεται με τον μικρό αριθμό των συμμετεχόντων (δείγμα), ο οποίος δεν μπορεί να επιτρέψει τη γενίκευση των συμπερασμάτων σε όλα τα τμήματα του δημόσιου φορέα. Ο **δεύτερος περιορισμός** είναι ότι κάποιες από τις ερωτήσεις ήταν σχετικά ευαίσθητες, αφού ρωτούσαν προσωπικές πληροφορίες και επομένως πιθανόν να μην έχουν απαντηθεί με ειλικρίνεια. Μάλιστα, παρατηρήθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις προσπαθούσαν να δώσουν ιδεατές και ίσως αρεστές απαντήσεις, οι οποίες έρχονταν σε αντίθεση με αυτά τα οποία πολλές φορές συζητούσαμε έπειτα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα μελέτη αναλύθηκαν θέματα διοίκησης και διαχείρισης των οργανισμών, θέματα ηγεσίας, αποδοτικότητας και ανθρωπίνων σχέσεων από την σκοπιά της **αποδοτικότητας των δύο φύλων**. Παρουσιάστηκαν τα κεντρικότερα κομμάτια της βιβλιογραφίας τα οποία αφορούν την ηγεσία, τα πρότυπά της και αναλύθηκαν τα στερεότυπα που υπήρχαν και υπάρχουν ανάμεσα στην ηγεσία και στο φύλο.

Σήμερα, ένας ηγέτης έχει να διαλέξει μέσα από μία πληθώρα **ηγετικών μορφών** που να ταιριάζει καλύτερα στο πρόσωπο του. Είναι σημαντικό πως γενικά χαρακτηριστικά όπως οι στόχοι που θέτει με τους συνεργάτες του, το σχέδιο υλοποίησης προς επίτευξη των στόχων αυτών και η συμβολή του ίδιου σε αυτήν την πραγμάτωση τα συναντάμε σχεδόν σε κάθε ηγετικό στυλ. Ωστόσο αυτό που καθορίζει και ξεχωρίζει τον ηγέτη είναι η στάση και η συμπεριφορά του απέναντι στους υφιστάμενους του και τον κώδικα ηθικής του, στην συγκέντρωση της εξουσίας και την χρήση της, στο διανοητικό επίπεδο της ηγεσίας και στους μηχανισμούς που χρησιμοποιεί ώστε να πετύχει τους στόχους του οργανισμού και την ικανοποίηση των υπαλλήλων του.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των περισσότερων ερευνών, φαίνεται πως οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως μέσα από την εργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη μπορούν να λειτουργήσουν ως ηγέτες. Η επιτυχία στην άσκηση του ρόλου του ηγέτη διασφαλίζεται με τη γνώση, τις ικανότητες, την ηθική, την επικοινωνία, την ανθρώπινη συμπεριφορά και τη συνεχή εκπαίδευση. Αυτά είναι και τα κυριότερα χαρακτηριστικά κάθε ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά.

Επίσης, τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των ηγετών-προϊσταμένων είναι το όραμα και η ικανότητα επικοινωνίας. Παράλληλα, ο ηγέτης δεν επιβάλλεται στους συνεργάτες του μέσα από την ισχύ που του δίνει η θέση ή το τυπικό αξίωμα που έχει καταλάβει, γεγονός που σημαίνει πως η ηγετική συμπεριφορά είναι κάτι περισσότερο από τη θέση που κάποιος έχει στην ιεραρχία. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης δεν χρησιμοποιεί την δύναμή του ως μέσο επιβολής, και σαφώς δεν παραβιάζει τις αξίες και τα πιστεύω όχι μόνο τα δικά του, αλλά και των συνεργατών/υφισταμένων του.

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων αναφορικά με την επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας, στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ως προς την επαγγελματική τους ανέλιξη καθώς και στα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά στους δημόσιους οργανισμούς.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, οι μισοί εργαζόμενοι ήταν γυναίκες και οι άλλοι μισοί ήταν άνδρες. Είχαν ηλικία από 50 – 64 ετών, ενώ δεν κατείχαν θέση ευθύνης στην εργασία τους. Στην συνέχεια, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοι διεύθυνσης και τμήματος ήταν άνδρες. Ακόμα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι είχαν πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση, ότι περισσότερο από 60% των θέσεων του οργανισμού τους απασχολούνται από γυναίκες, ότι συμφωνούν πως υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων, δεν υπήρξε αισθητή αλλαγή στον αριθμό των υποψήφιων γυναικών ηγετών ή μισθωτών και ότι δεν συμφωνούν ούτε με το να οργανώσει ο οργανισμός προγράμματα προτύπων ρόλων για επικεφαλής γυναίκες ηγέτες, ούτε με το να έχουν ως στόχο την πρόσληψη γυναικών ηγετών, ούτε την χρηματοδότηση για την πολυμορφία στην ηγεσία.

Επίσης, από την παρούσα έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι τους δίνεται η δυνατότητα να επιτύχουν όσα προσδοκούνται από αυτούς τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο και είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επιπλέον θεωρούν ότι ο προϊστάμενος τους έχει ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας, συμπεριφέρεται δίκαια στους υφισταμένους του, είναι αυστηρός όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος και τους επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων. Παράλληλα, ο προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις, επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας από τους υφισταμένους του. Επιπρόσθετα, ο δημόσιος φορέας τους υποστηρίζει σε πολύ μικρή έκταση τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγετών ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη στάση ως προς το ότι ο προϊστάμενος τους είναι συνεπής, στο αν τους ασκεί αυστηρό έλεγχο, και στο αν μια ομάδα είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα. Επίσης, οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους προγραμματίζει με προσοχή. Αξίζει να σημειωθεί ότι το δείγμα

θεωρεί πολύ πιο σημαντικό για έναν άντρα να έχει εργασιακή σταδιοδρομία από ότι μια γυναίκα, ακόμα και σήμερα.

Ακόμη, από την έρευνα προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι τα οφέλη που φέρνουν οι γυναίκες ηγέτες στους οργανισμούς είναι ότι οι ίδιες υποστηρίζουν διάφορα θέματα από ότι οι άνδρες (π.χ. μηδενική ανοχή στην παρενόχληση, ευέλικτες ώρες εργασίας κ.λπ.), ότι διασπούν την κουλτούρα των αρνητικών αντιλήψεων και των στερεοτύπων κατά των γυναικών, ότι οδηγούν στην ποικιλομορφία που φέρνει διαφορετικές προοπτικές, εμπειρίες και ιδέες στην οργάνωση.

Επιπλέον, σύμφωνα με το δείγμα οι προσωπικές ενέργειες και συμπεριφορές μπορούν να οδηγήσουν τις γυναίκες σε ανώτατες ηγετικές θέσεις, είναι σημαντικό να έχουν πλήρη εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση στον εαυτό τους και κάνοντας αυτό που αισθάνονται. Εστιάζοντας στο στόχο για τη σταδιοδρομία να αξιοποιήσουν ευκαιρίες για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων που υπερβαίνουν τις τρέχουσες δυνατότητες και να δημιουργήσουν ένα Δίκτυο / αλληλεπίδρασης με άτομα που ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν και καθοδηγούν τις γυναίκες στην οργάνωση. Όταν πραγματικά το επιθυμεί μια γυναίκα μπορεί να ανακαλύψει και να πετύχει την ισορροπία ανάμεσα σε εργασία και προσωπική ζωή.

Τέλος, σε συνδυασμό όλων των παραπάνω προκύπτει ότι το φύλο **δεν συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης**. Μία διοίκηση είναι αποτελεσματική είτε είναι γυναίκα είτε είναι άντρας στη πρώτη γραμμή, αρκεί να πορεύεται με γνώμονα την ηθική και την ενσυναίσθηση. Το φύλο του ηγέτη δεν έχει επίδραση στο στυλ ηγεσίας του και η αποτελεσματικότητά του είναι συνάρτηση άλλων παραγόντων, όπως για παράδειγμα, η προσωπικότητά του, η εμπειρία του, το μορφωτικό του επίπεδο κλπ. Οι περισσότεροι ερευνητές υποστηρίζουν ότι άνδρες και γυναίκες οι οποίοι κατέχουν τις ίδιες θέσεις σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να μη διαφέρουν στην ηγετική τους συμπεριφορά, καθώς θα συμπεριφέρονται σύμφωνα με το διευθυντικό και όχι με το φυλετικό τους ρόλο.

Από την άλλη αρκετοί άνδρες και κυρίως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία βρίσκονται εγκλωβισμένοι σε στερεοτυπικές αντιλήψεις περί ηγεσίας. Αυτοί δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις σύγχρονες αντιλήψεις που φέρνουν και γυναίκες σε υψηλά

ιστάμενες θέσεις, οι οποίες έχουν δικαίωμα να δίνουν εντολές και να ασκούν έλεγχο, ανεξάρτητα αν εμπνέουν τους υφισταμένους τους.

Επίσης τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει μια γυναίκα για την ανέλιξη της στο φορέα είναι ότι δεν υπάρχει η επένδυση σε πόρους, δεν υπάρχουν τα ευέλικτα εργασιακά χρονοδιαγράμματα καθώς επίσης και το σχετικά προκατειλημμένο περιβάλλον το οποίο δεν είναι ιδιαίτερα δεκτικό στην ανάπτυξη των γυναικών σε ηγετικές θέσεις μέσα στον οργανισμό. Και τα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά είναι η καταξίωση και η αναγνώριση, οι καλύτερες αποδοχές, η ικανοποίηση και η αύξηση της αυτοπεποίθησης, η προσωπική ανάπτυξη και η ευελιξία ωραρίου εργασίας.

Κλείνοντας, στη σύγχρονη εποχή πια συμπεραίνεται ότι οι ηγέτες θα πρέπει να αξιολογούνται σύμφωνα με τις ικανότητές τους και όχι σύμφωνα με το φύλο τους. Και τα δύο φύλα έχουν να κερδίσουν αν αφομοιώσει το κάθε ένα τα θετικά χαρακτηριστικά του άλλου, αποβάλλοντας ταυτόχρονα τα δικά του αρνητικά. Αυτό θα φέρει ειρηνικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον και θα μειωθεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός, ο οποίος με τη σειρά του προκαλεί φθορά και συγκρούσεις.

Ουσιαστικά η αντιμετώπιση των ζητημάτων περί ανισότητας των φύλων στην ηγεσία γίνεται όλο και πιο σημαντική. Μια συστημική προσέγγιση στοχευμένη στο να βοηθήσει τις γυναίκες να ξεπεράσουν τα εσωτερικά τους εμπόδια και να φτάσουν στην κορυφή και ταυτόχρονα στο να γκρεμίσει τα συστημικά εμπόδια προς την ισότητα των φύλων στον χώρο εργασίας τους δεν είναι πια κάτι επιθυμητό, είναι μια αναγκαιότητα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

### Ξενόγλωσση

Ayman, Roya, and Karen Korabik. "Leadership: Why gender and culture matter." *American Psychologist* 65.3 (2010)

Baron, R.A. (1986). *Behavior in organizations*. Newton, MA: Allyn and Bacon

Brett, Jeanne M., and Linda K. Stroh. "Turnover of female managers." *Women in management: Current research issues* (1994)

Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., & Sager, C. (1993). *A theory of performance*. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in organizations*: 35–71. San Francisco: Jossey-Bass.

Cattell, R. B., (1957), *Personality and Motivation Structure and Measurement*. New York: World Book.

Cohen, S., Brand, R., (1993). *Total Quality Management in government*, Ed.: Jossey Bass, San Francisco

Colwill, Jenni, and Jill Townsend. "Women, leadership and information technology: the impact of women leaders in organizations and their role in integrating information technology with corporate strategy." *Journal of Management Development* 18.3 (1999)

Cooligan. M, (2022), "Introduction To Research Methods and Statistics in Psychology", *Hooder education*

Daft RL, (2001), *The Leadership Experience*. Harcourt College, Orlando, FL

Daley, Dennis M., and Katherine C. Naff. "Gender Differences and Managerial Competencies Federal Supervisor Perceptions of the Job of Management." *Review of*



Public Personnel Administration 18.2 (1998)

Draft, R.L., (1991). *Management, The Dryden Press, Chicago*

Eagly, Alice H., and Mary C. Johannesen-Schmidt. "The leadership styles of women and men." *Journal of social issues* 57.4 (2001): 781-797.

Eagly, Alice H., Mary C. Johannesen-Schmidt, and Marloes L. Van Engen. "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men." *Psychological bulletin* 129.4 (2003)

Eagly, Alice H., Mona G. Makhijani, and Bruce G. Klonsky. "Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis." *Psychological bulletin* 111.1 (1992)

Fierman, Jaclyn. "Do women manage differently." *Fortune* 17 (1990)

Fontana D.(1996), *Ψυχολογία για εκπαιδευτικούς* (μτφ. Μ. Λώμη), Αθήνα, Σαββάλας

Goleman D, Boyatzis R and McKee, (2002), *A Primal Leadership. Harvard Business School Press, Boston, MA.*

Gray, E.R., Smeltzer, L.R. ,(1989). *Management. The competitive edge*, Macmillan Publishing Company, New York

Hersey, P., Blanchard, K., (1977). *Management of Organization Behavior*, Prentice Hall

Hogan R, Curphy GJ, Hogan J., 1994 , *What we know about leadership. Effectiveness and personality.* The American psychologist.

House R., Mitchell, T.R., (1974). "Path-goal theory of leadership". *Journal of Contemporary Business*

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance", *Journal of Applied Psychology*

J. M. Kouses & Z. B. Posner, (2007), *The Leadership Challenge*, 4th ed., San Francisco

Kanter, Rosabeth Moss. *"Women and Men of the Corporation."* New York: Basic (1977).

Kolb, Judith A. *"The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: Implications for leadership development."* Human Resource Development Quarterly 10.4 (1999)

Koontz & O'Donnell, (1984), *Management McGraw-Hill series in management Series in Thermal and Fluids Engineering*, McGraw-Hill

Kouzes, J.M. & B.Z. Pozner. *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations.* (San Francisco: Jossey-Bass), 1987.

McGregor D.,(1960), *The Human Side of Enterprise by Douglas McGregor*, McGraw-Hill, USA

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

Mitton, D.G. ,(1969). *Leadership: one more time, Industrial Management Review*, 7783

Montana, P., Charnov, B.H. ,(1993). *Μάνατζμεντ, Σειρά Οικονομία & Διοίκηση*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Morgeson F., P., D., DeRue, D., S., Karam, E., P. (2010). *Leadership in Teams:A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes* .Journal of Management.

Morrison Elizabeth W. (2011) *Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research.* The Academy of Management Annals

Nostrand P., (1973). *Headmasters; In Theory and Practice*, University of Washington Press

Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland*. A Literature Review of selected theories dealind with job satisfaction and motivation

Pounder, James S., and Marianne Coleman. "Women-better leaders than men? In general and Educational Management it still "all depends"." *Leadership & Organization Development Journal* 23.3 (2002): 122-133.

Powell, Gary N. "One more time: Do female and male managers differ?." *The Executive* 4.3 (1990)

Robson C., McCartan K., (2016), "Real World Research." 4th Edition

Rosener, Judy. "Ways women lead." *Harvard business review* 68.6 (1990): 119-125.

Shanmugam, Menaha, R. D. G. Amaratunga, and R. P. Haigh. "Leadership styles: gender similarities, differences and perceptions." 7th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment, (2007).

Stogdill M. Ralph, (1974) , *Handbook of leadership: A survey of theory and research* , New York: free press

Stogdill, R.M., (1948). *Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the*

Tannen, Deborah., (1990), "You just don't understand: Women and men in conversation." New York : Ballantine

Weber, M., (1947). *The theory of social and economic organization*, Ed.: The Free Press

Williams, John E., and Deborah L. Best. (1990), *Measuring sex stereotypes: A*

*multination study* , rev. Sage Publications, Inc

Wilson, Elisabeth M., ed. *Organizational behaviour reassessed: The impact of gender*. Sage, (2000).

Wilson, Fiona M., (2003) *Organizational behavior and gender*. Ashgate

## Ελληνική

Βακόλα Μ., Αποσπύρη Ε., (2007), *Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων : εμπόδια, μύθοι και προσδοκίες*, Ι. Σιδέρης

Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. (1999). *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα

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

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Εκδόσεις International Publishing, Αθήνα

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ. Τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Μιχαλόπουλος Ν., (2003) *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*, εκδ Παπαζήση

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία – Ο δρόμος της συνεχούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική

Τριλιανός Α.(2002), *Η προώθηση του μαθητή για μάθηση. Επιστημονικές θεωρήσεις και τεχνικές παρώθησης του μαθητή κατά τη διδακτική διαδικασία*, Αθήνα

Φαναριώτης, Π. (1999) *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management*, Δημόσια Διοίκηση II, Αθ. Σταμούλης

## **Ιστότοποι**

Δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί (ανακτήθηκε 2020, Ιανουάριος 11),  
<https://el.wikipedia.org/wiki>

Μπούτσικα Ε., Γυναίκες και Ηγεσία, 2018, (ανακτήθηκε 2020, Ιανουάριος 12):  
<https://effrosyniboutsika.wordpress.com/>)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Στα πλαίσια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος “Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων”, κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας “ Ηγεσία και Γυναίκες Στο Δημόσιο Τομέα” διεξάγεται έρευνα.

Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στις απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας, στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες ως προς την επαγγελματική τους ανέλιξη καθώς και στα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά στους δημόσιους οργανισμούς.

Ως εκ τούτου διανέμεται το παρόν ερωτηματολόγιο προς συμπλήρωση, αποκλειστικά από τους εργαζομένους στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, στην οποία και επικεντρώνεται η έρευνα. Ένας από τους στόχους της έρευνας αυτής είναι η ανάδειξη της ικανότητας μιας γυναίκας σε ηγετική θέση στον δημόσιο τομέα ακόμα και όταν καλείται να αντιμετωπίσει τα όποια εμπόδια υψώνονται τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου κλίμακας Likert, είναι εμπιστευτικό και διασφαλίζει την ανωνυμία. Για το λόγο αυτό καλό θα ήταν να απαντήσετε με ειλικρίνεια, προκειμένου τα δεδομένα που θα συλλεχθούν και θα αναλυθούν να οδηγήσουν σε έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα.

## Μέρος 1

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

- A. Άνδρας
- B. Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

- A. 20-34
- B. 35-49
- Γ. 50- 64
- Δ. 65+

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

#### 3. Η εργασιακή σας θέση:

- A. Κατέχω θέση ευθύνης
- B. Δεν κατέχω θέση ευθύνης

#### 4. Ο προϊστάμενος του τμήματός σας:

- A. Άνδρας
- B. Γυναίκα

#### 5. Ο προϊστάμενος διεύθυνσης είναι:

- A. Άνδρας
- B. Γυναίκα

#### 6. Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση:

- A. Λιγότερο από 1 χρόνο
- B. 1-5 χρόνια
- Γ. 6-9 χρόνια
- Δ. 10+ χρόνια

#### 7. Ποιο ποσοστό των θέσεων του οργανισμού σας απασχολούνται από γυναίκες;

- A. 1-19%
- B. 20-39%
- Γ. 40-59%

Δ. 60%-

**8. Πιστεύετε ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων στον οργανισμό σας;**

A. Συμφωνώ ότι υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων

B. Διαφωνώ πως υπάρχει ισότητα μεταξύ των δύο φύλων

Γ. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

**9. Αν διαφωνείτε ή δεν είστε σίγουρος/η, υποδείξτε τις συμπεριφορές που πιστεύετε ότι είναι πιθανόν υπεύθυνες για την έλλειψη ισότητας των φύλων στον οργανισμό σας.**

A. Οι διαδικασίες διαδοχής και προώθησης δεν είναι διαφανείς σε όλους, συμπεριλαμβανομένων των γυναικών.

B. Οι γυναίκες στον οργανισμό μας δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες για τις θέσεις.

Γ. Το καταστατικό και η νομοθεσία σύμφωνα με τα οποία λειτουργεί ο οργανισμός δεν έχουν δεσμευτεί για την ποικιλομορφία των φύλων και την ένταξη στην ηγεσία.

Δ. Η ανώτατη διοίκηση δεν έχει ευαισθητοποιηθεί για τη διαφορετικότητα των φύλων.

E. Η ανώτατη διοίκηση δεν εκτιμά την εμπειρία που μπορούν να προσφέρουν οι γυναίκες.

ΣΤ. Η ασυνείδητη προκατάληψη κατά των γυναικών για κορυφαίους ρόλους ηγεσίας.

**10. Υποδείξτε αν οι στρατηγικές που χρησιμοποιείτε ως οργανισμός έχουν επηρεάσει την πρόσληψη γυναικών ηγετών.**

A. Έχουμε προσελκύσει / προσλάβει περισσότερες γυναίκες ηγέτες.

B. Δεν υπήρξε αισθητή αλλαγή στον αριθμό των υποψηφίων γυναικών ηγετών ή μισθωτών.

Γ. Έχουμε προσελκύσει / προσλάβει λιγότερο αριθμό υποψηφίων γυναικών.

Δ. Πάρα πού νωρίς για να αξιολογηθεί ο αντίκτυπος

**11. Υποδείξτε ποια από τις παρακάτω λύσεις χρησιμοποιείτε για να αναπτύξετε τις γυναίκες για τους ηγετικούς ρόλους στον οργανισμό σας. (Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν)**



A. Έχουμε οργανώσει προγράμματα πρότυπων ρόλων για επικεφαλής γυναίκες ηγέτες καθώς και προγράμματα καθοδήγησης για γυναίκες ηγέτες.

B. Στόχος μας ήταν η πρόσληψη γυναικών ηγετών.

Γ. Χρηματοδοτούμε οικονομικά την πολυμορφία στην ηγεσία.

Δ. Κανένα από τα παραπάνω

## Μέρος 2

**Παρακαλώ συμπληρώστε το νούμερο (1-5) που ανταποκρίνεται στο βαθμό συμφωνίας σας με τα παρακάτω ερωτήματα-απόψεις.**

1- Διαφωνώ κάθεται

2- Διαφωνώ

3- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ

4- Συμφωνώ

5- Συμφωνώ απόλυτα

**12. Έχω τη δυνατότητα να επιτύχω όσα προσδοκούνται από εμένα τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο.**

**13. Ο/Η προϊστάμενος μου έχει ανοιχτό και ειλικρινές στυλ ηγεσίας**

**14. Ο/Η προϊστάμενος μου είναι συνεπής**

**15. Ο/Η προϊστάμενος μου μου ασκεί αυστηρό έλεγχο**

**16. Ο/Η προϊστάμενος συμπεριφέρεται δίκαια στους υφιστάμενους του/της**

**17. Ο/Η προϊστάμενος προγραμματίζει με προσοχή**

**18. Είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου**

**19. Μια ομάδα εργασίας είναι περισσότερο αποδοτική όταν επικεφαλής της ομάδας είναι γυναίκα.**

**20. Ο/Η προϊστάμενος επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων από τους υφιστάμενους του/της.**

**21. Ο/Η προϊστάμενος είναι αυστηρός/η όσον αφορά την τήρηση του προγράμματος.**

**22. Ο/Η προϊστάμενος συμβάλλει στη δημιουργία ενός συνολικά θετικού και ευχάριστου εργασιακού κλίματος χωρίς αντιπαραθέσεις.**

**23. Ο/Η προϊστάμενος επεξηγεί και καθορίζει με σαφήνεια τις απαιτήσεις εργασίας από τους υφισταμένους του/της.**

**24. Είναι πολύ πιο σημαντικό για έναν άνδρα να έχει εργασιακή σταδιοδρομία από ότι για μια γυναίκα.**

### Μέρος 3

#### Ερωτήσεις Κλειστού τύπου

**25. Κατά την άποψή σας, υποστηρίζει ο φορέας σας τη δημιουργία και ανάπτυξη γυναικών ηγέτες;**

- A. Καθόλου
- B. Ναι, αλλά σε πολύ μικρή έκταση
- Γ. Ναι σε μέτριο βαθμό
- Δ. Ναι σε μεγάλο βαθμό

**26. Έχει η οργάνωση σας σαφή πολιτική και προγράμματα για την ισότητα των φύλων;**

- A. Ναι
- B. Όχι
- Γ. Δεν γνωρίζω

**27. Ποια από τα παρακάτω είναι απαραίτητα για να βοηθήσουμε περισσότερες γυναίκες να κινηθούν προς ηγετικές θέσεις; Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.**

- A. Επένδυση σε πόρους (π.χ. σεμινάρια και άλλα ηγετικά προγράμματα κ.λπ.)
- B. Βλέποντας περισσότερο τις γυναίκες σε θέσεις διαχείρισης ή ηγεσίας
- Γ. Εφαρμογή στόχων και ποσοστώσεις
- Δ. Ευέλικτα εργασιακά χρονοδιαγράμματα
- Ε. Ένα μη προκατειλημμένο και φιλικό περιβάλλον που να αναγνωρίζει, αναπτύσσει τις γυναίκες μέσα στον οργανισμό

**28. Ποια είναι τα οφέλη που πιστεύετε ότι φέρνουν οι γυναίκες ηγέτες στους οργανισμούς; Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.**

- A. Οι γυναίκες οδηγούν στην ποικιλομορφία που φέρνει διαφορετικές προοπτικές, εμπειρίες και ιδέες στην οργάνωση
- B. Οι γυναίκες υποστηρίζουν διάφορα θέματα από ό, τι οι άνδρες (π.χ. μηδενική ανοχή στην παρενόχληση, ευέλικτες ώρες εργασίας κ.λπ.)
- Γ. Οι γυναίκες είναι καλύτεροι επικοινωνούντες και καλύτεροι ακροατές

Δ. Οι γυναίκες έχουν βελτιωμένη ικανότητα να κατανοούν τους πολίτες/ πελάτες

Ε. Οι γυναίκες διασπούν την κουλτούρα των αρνητικών αντιλήψεων και των στερεοτύπων κατά των γυναικών

ΣΤ. Δεν υπάρχει διαφορά

**29. Ποιες προσωπικές ενέργειες και συμπεριφορές μπορούν να οδηγήσουν τις γυναίκες σε ανώτατες ηγετικές θέσεις;**

A. Να έχουν πλήρη εμπιστοσύνη / αυτοπεποίθηση στον εαυτό τους και κάνοντας αυτό που αισθάνονται ότι πρέπει να κάνουν

B. Να ανακαλύψουν την ισορροπία ανάμεσα σε εργασία και οικογένεια

Γ. Να ορίσουν σαφείς στόχους για τη σταδιοδρομία

Δ. Να αξιοποιήσουν ευκαιρίες για τη βελτίωση των δεξιοτήτων / γνώσεων που υπερβαίνουν τις τρέχουσες δυνατότητες

Ε. Να δημιουργήσουν ένα Δίκτυο / αλληλεπίδρασης με άτομα που ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν και καθοδηγούν τις γυναίκες στην οργάνωση

**30. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα κίνητρα των γυναικών για να ανέλθουν επαγγελματικά ;**

A. Ευελιξία ωραρίου εργασίας

B. Καλύτερες αποδοχές

Γ. Ικανοποίηση και Αύξηση αυτοπεποίθησης

Δ. Καταξίωση και Αναγνώριση

Ε. Προσωπική ανάπτυξη

**31. Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του φύλου ως προς την αποτελεσματικότητα της διοίκησης/ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς;**

A. Το φύλο συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

B. Το φύλο δεν συνδέεται καθόλου με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.