



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

M.B.A., Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ:
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ»**

Αναμουρλόγλου Ευαγγελία

A.M.: Mba 19068

Επιβλέπων Καθηγητής: Σαχινίδης Αλέξανδρος

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2022



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
Department of Business Administration
Postgraduate program,
M.B.A., Business administration (MSc/MBA)

Diploma Thesis

**«THE EFFECT OF GENDER ON LEADERSHIP AND MOTIVATION:
DIFFERENCES AND SIMILARITIES»**

Anamourloglou Evangelia

R.N.: Mba 19068

Supervisor: Sahinidis Alexandros

Athens, September 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
M.B.A., Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τίτλος εργασίας

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ:
ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ»**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
2	ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΟΥΡΗΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3	ΦΑΙΔΩΝ ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ	ΛΕΚΤΟΡΑΣ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ευαγγελία Αναμουρλόγλου του Ιωάννη και της Μαρίας, με αριθμό μητρώου mba 19068, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα



Αναμουρλόγλου Ευαγγελία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

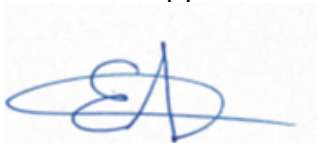
Π.Μ.Σ. Μ.Β.Α.

ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Α.Μ. :	MBA 19068
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ :	Αναμουρλόγλου Ευαγγελία
ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ :	Αναμουρλόγλου Ιωάννης
ΘΕΜΑ :	«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ»
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ :	Σαχινίδης Αλέξανδρος

Ημερομηνία: / /2022

Η Φοιτήτρια



.....

Ο Επιβλέπων

.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Σαχινίδη Αλέξανδρο, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις ουσιαστικές παρατηρήσεις που μου παρείχε, για το χρόνο που μου διέθεσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε καθόλην την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου, τις φίλες και τους φίλους μου, για την υπομονή και την στήριξή τους σε όλα τα στάδια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά όλους τους συμμετέχοντες, για την υποστήριξη και τον χρόνο που διέθεσαν για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της Διπλωματική Εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση και η αποτύπωση της επίδρασης του φύλου στην ηγεσία και στην παρακίνηση.

Στην παρούσα Διπλωματική Εργασία πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της ηγεσίας και της παρακίνησης καθώς και της πιθανής επίδρασης που μπορεί να έχει το φύλο στην ηγεσία και στην παρακίνηση. Στη συνέχεια διατυπώθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα και υλοποιήθηκε η έρευνα.

Για την έρευνα, επελέγη η χρήση του ερωτηματολογίου καθώς είναι ένα αξιόπιστο μέσο για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, καθώς μία τυχαία ή άλλου είδους δειγματοληψία θα ήταν περισσότερο χρονοβόρα και δαπανηρή, η δειγματοληψία ευκολίας κρίθηκε ως η καταλληλότερη για την εν λόγω έρευνα, κάνοντας χρήση του ερωτηματολογίου για την συλλογή δεδομένων με ερωτήσεις πενταβάθμιας και επταβάθμιας κλίμακας Likert.

Όσον αφορά την ηγεσία, για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) των Avolio και Bass (Avolio & Bass, 2004), το οποίο είναι παγκοσμίως αναγνωρισμένο για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του.

Όσον αφορά την παρακίνηση, για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Situational Motivation Scale (SIMS) (Guay, Vallerand and Blanchard, 2000), το οποίο είναι επίσης παγκοσμίως αναγνωρισμένο για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά του.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε εντός του μήνα Απριλίου του έτους 2022 και η ανάλυσή τους πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS. Η αξιοπιστία των μετρήσεων, για το 2ο μέρος του ερωτηματολογίου, ελέγχθηκε με το συντελεστή Cronbach's Alpha ο οποίος βρέθηκε ίσος με 0,887 ήτοι ισχυρή αξιοπιστία και για το 3ο μέρος του ερωτηματολογίου, ελέγχθηκε με το συντελεστή Cronbach's Alpha ο οποίος βρέθηκε ίσος με 0,692 ήτοι μέτρια προς ισχυρή αξιοπιστία. Για τον έλεγχο των υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων με τη χρήση του δείκτη Pearson Correlation r , με τον ορισμό ως ελάχιστου επιπέδου σημαντικότητας $p < 0,05$.

Στην έρευνα συμμετείχαν 110 άτομα και πιο συγκεκριμένα 41 άνδρες και 69 γυναίκες. Από τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε ότι υπάρχει μία μεγαλύτερη τάση ηγεσίας από την πλευρά των ανδρών, παρ' όλα αυτά δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφοροποίηση από την ηγεσία που αναλαμβάνεται από τις γυναίκες καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι το φύλο δεν επιδρά σημαντικά στο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται.

Αναφορικά με την παρακίνηση, από τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε ότι η κατηγορία των γυναικών σημείωσε υψηλότερα ποσοστά εμφάνισης συγκριτικά με την παρακίνηση που έχουν οι άνδρες, παρ' όλα αυτά και σε αυτήν την περίπτωση δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση από την παρακίνηση που έχουν οι άνδρες καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι το φύλο δεν επιδρά σημαντικά στην παρακίνηση.

Επιπροσθέτως, τα δυο πρώτα και πιο σημαντικά στυλ ηγεσίας που υιοθετούνται από τους managers/διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων τα οποία σημειώθηκαν με σειρά προτεραιότητας και συχνότητας εμφάνισης είναι : Συναλλακτική Ηγεσία/Έκτακτη Ανταμοιβή και Μετασηματιστική Ηγεσία/Διανοητική Διέγερση.

Τέλος απεδείχθη ότι δεν υπάρχει κάποιο στυλ ηγεσίας που να επιδρά σημαντικά στην απουσία παρακίνησης ή αλλιώς έλλειψη παρακίνησης/μειωμένης παρακίνησης, κατάσταση η οποία υποδηλώνει τη λειτουργικότητα των μορφών ηγεσίας που αναλαμβάνονται από τους διευθυντές των επιχειρήσεων.

Λέξεις Κλειδιά: Ηγεσία, Παρακίνηση

Σημαντικοί όροι : Ηγεσία, στυλ ηγεσίας, ηγεσία και management, αποτελεσματική ηγεσία, ηγετικά προφίλ, ηγεσία απόδοσης, κίνητρα, παρακίνηση, υποκίνηση, παράγοντες παρακίνησης

Συντομογραφίες

Transformational Leadership (TSFL)

Transactional Leadership (TSCL)

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Situational Motivation Scale (SIMS)

Idealized Influence (II)

Inspirational Motivation (IM)

Individualized Consideration (IC)

Intellectual Stimulation (IS)

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate and capture the effect of gender on leadership and motivation.

In the present study, a literature review of leadership and motivation concepts was carried out as well as the potential effect that gender may have on leadership and motivation. After the research questions were formulated, the research was implemented.

The use of a questionnaire was selected for this research, as it is a reliable means to conduct the results. Convenience sampling was the most appropriate type of sampling for this research, using a questionnaire to collect data with five-point and seven-point Likert scale questions, as random or other type of sampling would be more time-consuming and expensive.

Regarding leadership, Avolio and Bass's Multifactor Leadership Questionnaire (Avolio & Bass, 2004), which is recognized worldwide for its reliability and validity, was used to investigate the research questions.

Regarding motivation, the Situational Motivation Scale (SIMS) questionnaire (Guay, Vallerand and Blanchard, 2000), which is recognized worldwide for its reliability and validity, was used to investigate the research questions.

Data collection took place in April 2022 and their analysis was performed using the statistical program IBM SPSS. The reliability of the measurements for the 2nd part of the questionnaire was checked with the Cronbach's Alpha coefficient which was found equal to 0.887 ie strong reliability and for the 3rd part of the questionnaire, it was checked with the Cronbach's Alpha coefficient which was found equal to 0.692 ie moderate to strong reliability. For the control of the assumptions, a correlation test was performed, with the use of the Pearson Correlation r index, with the definition of a minimal significance level of $p < 0.05$.

110 people participated in the research and more specifically 41 men and 69 women. The research findings showed that there is a greater tendency of leadership from the side of men, however, no significant difference was observed in the leadership style undertaken by women, concluding that gender does not significantly affect the leadership style that is followed.

Concerning motivation, from the research findings, it emerged that the category of women showed higher incidence rates compared to the motivation that men have, nevertheless, in this case, no statistically significant difference was observed from the motivation that men have, concluding that gender does not have a significant effect on motivation.

In addition, the first two and most important leadership styles adopted by the managers of Greek companies which were marked in order of priority and frequency of occurrence are: Transactional Leadership / Extraordinary Reward and Transformational Leadership / Intellectual Stimulation.

Finally, it was indicated that no leadership style has a significant effect on the absence of motivation or in case of lack of motivation / reduced motivation, a situation that indicates the functionality of the leadership styles undertaken by business managers.

Keywords: Motivation, Leadership

Important terms: Leadership, leadership style, leadership and management, effective leadership, leadership profiles, performance leadership, motivation, motivators

Abbreviations:

Transformational Leadership (TSFL)

Transactional Leadership (TSCL)

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

Situational Motivation Scale (SIMS)

Idealized Influence (II)

Inspirational Motivation (IM)

Individualized Consideration (IC)

Intellectual Stimulation (IS)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	0
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	5
ΠΙΝΑΚΕΣ	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	13
1.1. Εισαγωγή Ηγεσίας	13
1.2. Ορισμός Ηγεσίας.....	16
1.3. Ιστορική Αναδρομή Θεωριών Ηγεσίας.....	18
1.3.1. Θεωρία του ‘Ήρωικού ηγέτη’ Great Man Theory.....	18
1.3.2. Θεωρίες των χαρακτηριστικών	18
1.3.3. Συμπεριφορικές Θεωρίες Ηγεσίας	20
1.3.4. Ενδεχομενικές θεωρίες	22
1.3.5. Θεωρία Ηγέτη-Οπαδού	22
1.3.6. Θεωρία συναλλαγής ηγέτη μέλους	22
1.3.7. Θεωρία συναλλακτικών και μετασχηματιστικών ηγετών.....	23
1.3.8. Νέα κατεύθυνση θεωριών ηγεσίας	24
1.3.9. Διαδικτυακή ηγεσία.....	24
1.3.10. Θεωρία Ηγεσία Συστήματος.....	25
1.3.11. Θεωρία διαδρομής-στόχου	26
1.4. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες ενός Ηγέτη	27
1.5. Ηγεσία στους οργανισμούς.....	29
1.5.1. Γενικά στοιχεία σχετικά με την ηγεσία στους οργανισμούς.....	29
1.5.2. Ηγεσία και διαδικασία λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς.....	30
1.6. Στυλ Ηγεσίας.....	32
1.6.1. Μόντελο ηγεσίας πλήρους φάσματος	32
1.6.2. Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας (μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας).....	34
1.6.3. Μοντέλο συναλλακτικής ηγεσίας (συναλλακτικό στυλ ηγεσίας).....	35
1.6.4. Μοντέλο Laissez-Faire Ηγεσίας (αδιάφορη-παθητική ηγεσία)	37
1.7. Σύγκριση συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	38

1.8.	Ηγεσία ανάλογα με το φύλο.....	39
1.9.	Ηγεσία στους οργανισμούς ανάλογα με το φύλο.....	42
1.9.1.	Γυναικεία Ηγεσία.....	45
1.9.2.	Ανδρική Ηγεσία.....	48
1.10.	Το φύλο του εκάστοτε ηγέτη επιδρά στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί;/Εξαρτάται το στυλ ηγεσίας από το φύλο ;	50
1.10.1.	Επίδραση του φύλου στην διαφοροποίηση του στυλ ηγεσίας.....	50
1.10.2.	Όταν το φύλο δεν διαφοροποιεί το στυλ ηγεσίας	52
2.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	54
2.1.	Εισαγωγή στην Παρακίνηση.....	54
2.2.	Ορισμός Παρακίνησης.....	56
2.3.	Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την Παρακίνηση	57
2.4.	Θεωρίες Παρακίνησης.....	58
2.4.1.	Ιστορική ανασκόπηση θεωριών παρακίνησης διατυπωμένες περίπου το έτος 1950 ..	59
2.4.2.	Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης	64
2.5.	Εσωτερική και Εξωτερική Παρακίνηση	70
2.6.	Management και αποτελεσματική παρακίνηση	72
2.7.	Παρακίνηση στους οργανισμούς.....	73
2.8.	Επίδραση του φύλου στο στυλ και το επίπεδο παρακίνησης	81
2.9.	Το φύλο διαφοροποιεί την παρακίνηση και τα κίνητρα;.....	82
3.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.....	85
3.1.	Ερευνητική προσέγγιση.....	85
3.2.	Συγκρότηση του δείγματος	88
3.3.	Ανάπτυξη ερωτηματολογίου	89
3.4.	Εργαλείο ανάλυσης δεδομένων	92
3.5.	Περιορισμοί της έρευνας	92
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	94
4.1.	Γενικό μέρος – Δημογραφικά στοιχεία.....	94
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ.....	119
5.1.	Παρουσίαση συμπερασμάτων	119
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	122
1.	Ελληνική Βιβλιογραφία.....	122
2.	Διεθνής Βιβλιογραφία.....	123

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	144
Ερωτηματολόγιο	144

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1 Ορίζοντας την ηγεσία/ Αγγλοσαξωνικοί ορισμοί της ηγεσίας (Anderson, 2001).....	17
Πίνακας 2 Τάσεις στη θεωρία και στην έρευνα ηγεσίας (Anderson, 2001), προσαρμοσμένο από το Bryman (1992/1).....	26
Πίνακας 3 Φύλο	94
Πίνακας 4 Ηλικία.....	95
Πίνακας 5 Σπουδές.....	96
Πίνακας 6 Θέση Εργασίας	98
Πίνακας 7 Φύλλο προϊσταμένου.....	100
Πίνακας 8 Οργανισμός Εργασίας	101
Πίνακας 9 Κλάδος Δραστηριότητας Επιχείρησης	103
Πίνακας 10 Έτη εργασίας στην Επιχείρηση	105
Πίνακας 11 Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου	106
Πίνακας 12 Συντελεστές συσχέτισης μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου	107
Πίνακας 13 Συντελεστές συσχέτισης μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου	108
Πίνακας 14 Group Statistics μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου	109
Πίνακας 15 Independent Samples Test μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου.....	110
Πίνακας 16 Group Statistics μεταξύ της Παρακίνησης και του Φύλου.....	111
Πίνακας 17 Independent Samples Test μεταξύ της Παρακίνησης και του Φύλου	111
Πίνακας 18 Στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τους managers/διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων	112
Πίνακας 19 Coefficients μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας/Εμπνευστικής Κινητοποίησης και των Εσωτερικών κινήτρων	113
Πίνακας 20 Coefficients μεταξύ της Συναλλακτικής Ηγεσίας/Εκτακτης Ανταμοιβής και των Εσωτερικών κινήτρων	113
Πίνακας 21 Coefficients μεταξύ της Συναλλακτικής Ηγεσίας/Ενεργητικής Διαχείρισης και των Εσωτερικών κινήτρων	114
Πίνακας 22 Coefficients μεταξύ της Συναλλακτικής Ηγεσίας/Παθητικής Διαχείρισης και των Εσωτερικών κινήτρων	114
Πίνακας 23 Coefficients μεταξύ των διαφορετικών στυλ Ηγεσίας και των Εξωτερικών κινήτρων	116
Πίνακας 24 Coefficients μεταξύ των διαφορετικών στυλ Ηγεσίας και την έλλειψη παρακίνησης/μειωμένη παρακίνηση	118

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 The Full range of Leadership Styles ((Hinkin and Schriesheim, 2008)	33
Εικόνα 2 Πόσες γυναίκες είναι στο διοικητικό συμβούλιο (Kemp,2020 ; World Economic Forum, n.d.) 43	
Εικόνα 3 Ενοποίηση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης (Robbins and Judge, 2018).....	68

ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1 Φύλο.....	94
Γράφημα 2 Ηλικία	95
Γράφημα 3 Σπουδές.....	96
Γράφημα 4 Θέση εργασίας	99
Γράφημα 5 Φύλο Προϊσταμένου	100
Γράφημα 6 Οργανισμός Εργασίας.....	101
Γράφημα 7 Κλάδος δραστηριότητας Επιχείρησης	104
Γράφημα 8 Έτη εργασίας στην επιχείρηση	105

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο πρώτος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να δοθεί ο ορισμός της ηγεσίας, να παρουσιαστούν οι θεωρίες της ηγεσίας, να περιγραφούν τα στυλ ηγεσίας, να αναλυθούν και να συγκριθούν τα στυλ ηγεσίας που ακολουθεί το ανδρικό και το γυναικείο φύλο και να βρεθεί μέσω βιβλιογραφικών πηγών η επίδραση που δύναται να έχει το φύλο στο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται.

Μέσω της συγκριτικής ανάλυσης των στυλ ηγεσίας γίνεται σαφές ότι, δεν υπάρχει ένα ηγετικό στυλ το οποίο είναι καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο σε κάθε κατάσταση και για κάθε manager αλλά κάθε στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό στον εκάστοτε manager και σε διαφορετικές περιπτώσεις και καταστάσεις και για διαφορετικές χρονικές περιόδους. Για το λόγο αυτό, αρχικά προσεγγίζεται ο ορισμός της ηγεσίας μέσω της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και στη συνέχεια μέσω της διανομής ερωτηματολογίων, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ο δεύτερος στόχος της παρούσης είναι να δοθεί ο ορισμός της παρακίνησης, να αναλυθούν οι θεωρίες της παρακίνησης, να προσδιοριστούν οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την παρακίνηση και μέσω βιβλιογραφικών πηγών να αναλυθεί η πιθανή επίδραση που δύναται να έχει το φύλο στο στυλ και στον εκάστοτε τρόπο παρακίνησης. Για το λόγο αυτό αρχικά προσεγγίζεται ο ορισμός της παρακίνησης μέσω της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και στη συνέχεια μέσω της διανομής ερωτηματολογίων, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ο τρίτος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να προσδιοριστεί, μέσω της διανομής και ανάλυσης των ερωτηματολογίων, εάν το φύλο επιδρά στο στυλ ηγεσίας και στην παρακίνηση. Τα πορίσματα που ελήφθησαν από την ανάλυση των ερωτηματολογίων, βοήθησαν στο να δοθούν οι απαντήσεις για το αν επιδρά το φύλο στην ηγεσία και στην παρακίνηση, αν υπάρχουν διαφορές και ομοιότητες στην ηγεσία και παρακίνηση ανάλογα με το φύλο του εκάστοτε ατόμου, ποιες είναι αυτές, ποια είναι η σημασία τους καθώς και αν υπάρχει κάποιο φύλο που ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στο ρόλο του ηγέτη και αν υπάρχει κάποιο φύλο που παρακινεί περισσότερο.

Προκειμένου να παρουσιαστεί το θέμα από διάφορες οπτικές γωνίες, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανάλυση σε συνδυασμό με την ανάλυση των ερωτηματολογίων.

Δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαχωρίζεται σε πέντε βασικά μέρη.

Στο πρώτο κεφάλαιο, έχουμε την εισαγωγή και τον ορισμό της ηγεσίας, την ανάλυση των θεωριών της ηγεσίας, των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και των ικανοτήτων ενός ηγέτη, παρουσιάζουμε τον ορισμό και την ανάλυση των στυλ ηγεσίας, έχουμε την ανάλυση της ηγεσίας στους οργανισμούς, την περαιτέρω ανάλυση και σύγκριση των στυλ ηγεσίας ανάλογα με το φύλο και την επίδραση που έχει το γυναικείο και ανδρικό φύλο στο στυλ ηγεσίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, έχουμε την εισαγωγή και τον ορισμό της παρακίνησης, την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση και των θεωριών παρακίνησης, τον διαχωρισμό και την συγκριτική ανάλυση της εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης και τον συσχετισμό τους με επιλεγμένα στυλ ηγεσίας. Επίσης στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση, αναλύεται η πιθανή επίδραση του φύλου στον τρόπο και στυλ παρακίνησης, γίνεται μια συγκριτική ανάλυση της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και ανάλυση σχετικά με το management και της αποτελεσματικής παρακίνησης, δίνοντας παραδείγματα του τρόπου παρακίνησης στους οργανισμούς. Τέλος αναλύεται η πιθανή διαφοροποίηση που δύναται να υπάρχει στο στυλ παρακίνησης σύμφωνα με το ανδρικό ή γυναικείο φύλο.

Στο τρίτο κεφάλαιο, έχουμε την παρουσίαση της ερευνητικής προσέγγισης και συγκεκριμένα των στόχων, των ερευνητικών ερωτημάτων, την παρουσίαση της συγκρότησης του δείγματος, ενώ γίνεται αναφορά στην ανάπτυξη του ερωτηματολογίου, στην αξιοπιστία και εγκυρότητα της παρούσης, στο εργαλείο ανάλυσης δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε και τέλος στους περιορισμούς οι οποίοι παρουσιάζονται στην παρούσα έρευνα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ακολουθεί εκτενής ανάλυση των αποτελεσμάτων τα οποία προέκυψαν από την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που εξήχθησαν από τα ερωτηματολόγια.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο κεφάλαιο, στο οποίο γίνεται η παρουσίαση των σημαντικότερων συμπερασμάτων και η έκθεση προτάσεων για περαιτέρω μελέτη.

Μετά την παράθεση βιβλιογραφικών πηγών, στην οποία βασίστηκε μεγάλο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ακολουθεί το Παράρτημα το οποίο περιλαμβάνει το υπόδειγμα του ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε στους συμμετέχοντες της έρευνας.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1. Εισαγωγή Ηγεσίας

Είναι πολύπλοκο και δύσκολο να επιλεγθεί η κατάλληλη “τέλεια” ηγεσία σε κάθε διαφορετική κατάσταση ή σε κάθε επιχειρηματικό οργανισμό, στους οποίους μπορούμε να εντοπίσουμε κοινές ή αντίθετες απόψεις, ανάγκες και προοπτικές. Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αναλυθεί πολλά στυλ ηγεσίας.

Τι είναι η ηγεσία; Η ηγεσία αναγνωρίζεται ως η διαδικασία άσκησης επιρροής από ένα άτομο προς ένα ή περισσότερα άτομα, με σκοπό την κατανόηση και αποδοχή των ενεργειών που απαιτείται να κάνουν τα άτομα αυτά, την διευκόλυνση της εκτέλεσης μιας ατομικής και συλλογικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Με την πάροδο του χρόνου, οι παραδοσιακές ηγετικές θεωρίες έχουν συγχωνευθεί στα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, χαρακτηριστικά οπαδών και χαρακτηριστικά της κατάστασης (Yukl, 2010).

Η ηγεσία είναι ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, αν ο ηγέτης δεν έχει οπαδούς. Πως επηρεάζονται οι οπαδοί ανάλογα με το φύλο τους; Οι οπαδοί μπορεί να επηρεαστούν από τα στερεότυπα και τις πεποιθήσεις που υπάρχουν για τα δύο φύλα, τα οποία είναι βαθιά ριζωμένα στα μυαλά των ανθρώπων. Επομένως ο παράγοντας “στερεότυπα, αντιλήψεις και πεποιθήσεις” επηρεάζουν τις ενέργειές των οπαδών οι οποίες βασίζονται στα κίνητρα και στην ιδεολογία τους.

Με το πέρασμα του χρόνου παρατηρείτε ότι υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στο ανδρικό και στο γυναικείο φύλο καθώς και στους ηγετικούς ρόλους οι οποίοι δημιουργούνται και επιλέγονται σε κάθε οργανισμό. Για πολλά έτη υπήρχε η στερεοτυπική άποψη και αντίληψη ότι μόνο το ανδρικό φύλο ταυτίζεται με το ρόλο του ηγέτη ο οποίος μπορούσε να οδηγήσει τους ανθρώπους στην επίτευξη των ατομικών και συλλογικών στόχων τους. Μέσω αυτής της στερεοτυπικής άποψης, οι άνθρωποι οδηγούνταν στο συμπέρασμα ότι αφού υπάρχουν οι ηγέτες οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι μόνο με το ανδρικό φύλο, ως επακόλουθο θα υπάρχουν και οι οπαδοί των ηγετών οι οποίοι θα είναι του αντίθετου φύλου (ήτοι του γυναικείου φύλου). (Mats Alvesson and Yvonne Due Billing, 2009; Appelbaum, Audet and Miller, 2003).

Με την πάροδο του χρόνου, άλλαξε το τυπικό ανδρικό στερεότυπο του ηγέτη το οποίο διέθετε μόνο ανδρικά χαρακτηριστικά και εισήχθη και η γυναικεία ηγετική παρουσία με τα θηλυκά χαρακτηριστικά, μετατρέποντας δυνητικά το τυπικό στερεότυπο του ηγέτη σε ένα μείγμα χαρακτηριστικών του κάθε φύλου.

Επακόλουθο αυτού ήταν η προσοχή που δόθηκε στα ανδρικά και στα γυναικεία χαρακτηριστικά που μπορεί να διέθετε ένας άνδρας ή μια γυναίκα ηγέτης καθώς και στις διαφορές που μπορεί να διέθεταν τα δυο φύλα σε σχέση με τον ηγετικό τους ρόλο.

Δημοσιευμένες μελέτες παρουσιάζουν ότι τα αρσενικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι η κυριαρχία, ο προσανατολισμός στόχου και η ιεραρχική δύναμη. Τα χαρακτηριστικά αυτά, συνδέονται κυρίως με τον συναλλακτικό ηγέτη (Transactional Leader) ο οποίος βασίζεται κυρίως στην ανταλλαγή αμοιβών σύμφωνα με την επίδοση των υφισταμένων του, στην παρακολούθηση των ατόμων και στον έλεγχο των διαδικασιών.

Σύμφωνα με δημοσιευμένες μελέτες, τα θηλυκά χαρακτηριστικά συνδέονται με τη συνεργασία και με την επίλυση προβλημάτων τα οποία στηρίζονται δυνητικά στην διαίσθηση και στην ενσυναίσθηση (Mats Alvesson and Yvonne Due Billing, 2009; Engen, Leeden and Willemsen, 2001). Τα χαρακτηριστικά αυτά συνδέονται κυρίως με τον μετασχηματιστικό ηγέτη (Transformational Leader) ο οποίος βασίζεται κυρίως στο όραμα και στην αίσθηση της αποστολής, δημιουργεί διαπροσωπικές συνδέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί παράδειγμα και εμπνέει τους υφισταμένους του (Robbins and Judge, 2018).

Η ηγεσία στις επιχειρήσεις συνδέεται με τους οργανωτικούς κανόνες (House et al 1999), οι οποίοι συμπεριλαμβάνονται κυρίως στις υποχρεώσεις των managers. Οι managers, λειτουργούν και εκτελούν τα καθήκοντά τους, σύμφωνα με τον τύπο διοίκησης που έχουν επιλέξει, και τους οργανωτικούς κανόνες. Αντίστοιχα, τα καθήκοντα στηρίζονται στις αποφάσεις που ένας ηγέτης επιλέγει να ακολουθήσει. Παρ'όλαυτά η ελεύθερη βούληση κάθε μεμονωμένου χαρακτήρα ξεπερνά τα στενά όρια του κάθε φύλου.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κάθε μορφής και μεγέθους στο σήμερα, με κίνητρο την ανταγωνιστικότητα, λόγω της κρίσης στην οικονομία, την πανδημία του Covid 19 καθώς και την παγκόσμια ανάπτυξη, παρουσιάζουν νέες διοικητικές ανάγκες ενώ ταυτόχρονα τείνουν να προσαρμόζονται και να βρίσκονται σε συνεχή αναδιαμόρφωση των διοικητικών θέσεων, στις οποίες υφίστανται ελλείψεις.

Η δημιουργία των ηγετών διοίκησης και η πλήρωση των διοικητικών θέσεων από αυτούς, η ορθή ηγετική διοίκηση των εκάστοτε επιχειρήσεων ή οργανισμών κάθε μορφής και μεγέθους, τις οδηγεί να έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων οργανισμών και διευκολύνει την άνοδό τους και την βιωσιμότητά τους βοηθώντας παράλληλα τους ηγέτες διοίκησής τους, τους εργαζομένους τους και τα στελέχη τους.

Ερευνητές από όλο τον κόσμο εστίασαν την προσοχή τους στην κύρια διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, στην οποία αναφέρουν ότι σε έναν οργανισμό οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση καθώς και για τον έλεγχο. Αντίθετα οι ηγέτες είναι εκείνοι οι οποίοι εμπνέουν, ασκούν επιρροή σε μια ομάδα με στόχο την εκπλήρωση ενός οράματος. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης, ασκεί την επιρροή του και υποστηρίζει έναν ή περισσότερα άτομα μιας ή περισσότερων ομάδων για να επιτύχουν τους στόχους τους (Chemers, 1997).

Το ερευνητικό πλαίσιο αυτής της διπλωματικής εργασίας συμπεριλαμβάνει την εξέταση του πλαισίου της ηγεσίας, τον ορισμό της ηγεσίας, την ανάλυση των θεωριών της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τις ικανότητες ενός ηγέτη, τον ορισμό και την ανάλυση των στυλ ηγεσίας, την ανάλυση της ηγεσίας στους οργανισμούς και την περαιτέρω ανάλυση και σύγκριση των στυλ ηγεσίας ανάλογα με το φύλο και την επίδραση που έχει το γυναικείο και ανδρικό φύλο στο εκάστοτε στυλ ηγεσίας.

1.2. Ορισμός Ηγεσίας

Ερευνώντας τον ορισμό της ηγεσίας ανακαλύψαμε ότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί της εννοιολογικής ερμηνείας της ηγεσίας. Η ηγεσία ορίζεται από τους Stephen P. Robbins και Timothy A. Judge, ως η διαδικασία με την οποία επηρεάζεται η στάση και η συμπεριφορά μιας ομάδας ανθρώπων από έναν ή περισσότερα άτομα, κατά την οποία η ομάδα ανθρώπων πρόθυμα ενεργούν με σκοπό την υλοποίηση των στόχων οι οποίοι απορρέουν από το όραμα της ομάδας ή μιας σειράς στόχων της ομάδας αυτής (Robbins and Judge, 2018).

Η ηγεσία ορίζεται από τους Hollander και Julian ως η ύπαρξη μιας σχέσης επιρροής ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους (Hollander and Julian, 1969).

Σύμφωνα με τον Bruce E. Winston, ο ηγέτης επιτυγχάνει την επιρροή μεταφέροντας ένα νέο όραμα, νέες κατευθύνσεις, δίνει κίνητρο στην ομάδα, εμπνέει την ομάδα, αναγνωρίζει την ποικιλομορφία της ομάδας των ανθρώπων στους οποίους ασκεί την επιρροή του και επιτυγχάνει ενότητα, κοινές αξίες και κατευθύνσεις, χωρίς να καταστρέφεται η μοναδικότητα του κάθε ατόμου. (Bruce E. 2003). Η ηγεσία δεν είναι μια θέση την οποία καλύπτει ένα άτομο αλλά μια στάση και δράση ενός ατόμου.

Σύμφωνα με τον Bernard M. Bass, η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία βάσει της οποίας επηρεάζονται οι ενέργειες μιας μικρής ή μεγάλης οργανωμένης ομάδας ανθρώπων το οποίο έχει ως επακόλουθο να δημιουργούνται υψηλές απαιτήσεις που αφορούν την λύση προβλημάτων ή την επιτυχία συγκεκριμένων στόχων (Bass, 1990).

“Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί 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 εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Επιπλέον ο Μπουραντάς ορίζει την ηγεσία ως “την επιρροή, την τέχνη ή τη διαδικασία επηρεασμού των ατόμων καθώς και την ενεργοποίηση και καθοδήγηση μιας ομάδας με τέτοιο τρόπο ώστε να εργάζεται με ζήλο και εμπιστοσύνη για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων” (Μπουραντάς, 2005).

Ακολούθως παρατίθεται αγγλοσαξωνικοί ορισμοί της ηγεσίας :

Αγγλοσαξωνικοί ορισμοί της ηγεσίας	
1.	Η ηγεσία είναι η σημαντική αύξηση πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνήθεις οδηγίες του οργανισμού (Katz, D., & Kahn, R. L., 1978).
2.	Η ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη του στόχου (Rauch and Behling, 1984).
3.	Ο Yukl (1998, 1989) ορίζει γενικά την ηγεσία ως τις διαδικασίες που επηρεάζουν την ερμηνεία των γεγονότων για τους οπαδούς, την επιλογή στόχων για την ομάδα ή τον οργανισμό, την οργάνωση εργασιακών δραστηριοτήτων για την επίτευξη των στόχων, τα κίνητρα των οπαδών να επιτύχουν τους στόχους, τη διατήρηση των σχέσεων συνεργασίας και την ομαδική εργασία και την στρατολόγηση υποστήριξης και συνεργασίας από άτομα εκτός ομάδας ή οργανισμού.
4.	Η ηγεσία ορίζεται με όρους μιας διαδικασίας κοινωνικής επιρροής κατά την οποία ένας ηγέτης κατευθύνει μέλη μιας ομάδας προς ένα στόχο (Bryman, 1992).
5.	Η ηγεσίας είναι η ικανότητα ενός ατόμου να παρακινεί τους άλλους να παρακάμψουν το ατομικό συμφέρον για το συλλογικό όραμα και να συμβάλει στην επίτευξη αυτού του οράματος και στη συλλογικότητα, κάνοντας πρόθυμα σημαντικές προσωπικές αυτοθυσίες πέρα κα πάνω από την έκκληση του καθήκοντος (Shamir, House and Arthur, 1993).

Πίνακας 1 Ορίζοντας την ηγεσία/ Αγγλοσαξωνικοί ορισμοί της ηγεσίας (Anderson, 2001)

1.3. Ιστορική Αναδρομή Θεωριών Ηγεσίας

Σχεδόν σε όλες τις θεωρίες ηγεσίας οι οποίοι αναλύονται εκτενώς ακολούθως, επικρατεί η θεωρία ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης ασκεί επιρροή σε μια ομάδα ανθρώπων με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους και το όραμα αυτού και της ομάδας. Ακολούθως παρουσιάζεται η εξέλιξη των θεωριών ηγεσίας.

1.3.1. Θεωρία του “Ηρωικού ηγέτη” Great Man Theory

Η παρούσα αφορά την θεωρία του ήρωα - του σπουδαίου ανθρώπου—του ηρωικού ηγέτη.

Οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται; Τον 19ο αιώνα πίστευαν ότι οι ηγέτες κληρονομούν τις ηγετικές ικανότητες και δυνατότητες τους από τους προγόνους τους.

Σύμφωνα με τον Carlyle Thomas, υπήρξε η άποψη ότι η ηγέτης είναι Έρωας (έτος 1840).

Αντίθετα ο Herbert ο Σπένσερ, εξέφρασε την άποψη ότι οι ηρωικοί ηγέτες είναι “προϊόν” της εποχής τους και των κοινωνικών συνθηκών που επικρατούσαν εκείνη την εποχή. Σύμφωνα με το ιστορικό χρονοδιάγραμμα η θεωρία του Ηρωικού ηγέτη “Great Man” ήτοι παραδειγμάτων ηρώων τον 19ο αιώνα, έχει βαθιές ρίζες σε πολλούς πολιτισμούς και συγκεκριμένα παραμένει ριζωμένη σε ατομικιστικούς πολιτισμούς. Τον 19ο αιώνα η θεωρία του Ηρωικού ηγέτη “Great Man” έγινε πολύ δημοφιλής στις εύπορες οικογένειες (Kirkpatrick and Locke, 1991).

Από την αρχή της θεωρίας του Ηρωικού ηγέτη, μέχρι σήμερα, παρατηρούνται πολλές αλλαγές ως προς την θεωρία της ηγεσίας. Η κύρια αλλαγή που παρατηρείται, είναι προς τους ηγέτες του συστήματος – άτομα που έχουν την εμπειρία να συνεισφέρουν και που αναγνωρίζουν ότι τα προβλήματα μπορούν να επιλυθούν μέσω της συνεργατικότητας. Η εξέλιξη αυτή έρχεται σε αντίθεση με την ατομικιστική προσέγγιση της θεωρίας ενός ηρωικού ηγέτη.

1.3.2. Θεωρίες των χαρακτηριστικών

Τον 20 αιώνα, η θεωρία του ηρωικού ηγέτη (“great man theory”) διαδέχεται την θεωρία των γενετικών-ατομικών χαρακτηριστικών ηγεσίας (trait theory) στην οποία δεν γίνεται καμία

διάκριση ως προς το εάν ένας ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, δηλαδή εάν τα χαρακτηριστικά κληρονομήθηκαν ή αποκτήθηκαν.

Το σημείο στο οποίο υπήρξε σημαντική αλλαγή ήταν η σπουδαία 25 ετής έρευνα του Stogdill, R.M. , στην οποία ο ίδιος το έτος 1948 καταλήγει στο συμπέρασμα ότι: “Ένα άτομο δεν γίνεται ηγέτης λόγω της κατοχής κάποιου συνδυασμού συγκεκριμένων χαρακτηριστικών”. Επίσης ο ίδιος ερευνητής δηλώνει την ύπαρξη ηγεσίας μεταξύ ανθρώπων σε κάθε κοινωνική κατάσταση και ταυτόχρονα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα άτομα τα οποία είναι ηγέτες σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, δύναται να μην είναι ηγέτες σε κάποια άλλη κατάσταση ή καταστάσεις (Stogdill, 1948). Η έρευνα αυτή άλλαξε την κατεύθυνση, απομακρύνοντας την ηγεσία από την εσωτερική έκφραση της ηγεσίας (ήτοι τα χαρακτηριστικά) κατευθύνοντάς την προς την εξωτερική έκφραση της ηγεσίας (ήτοι τις συμπεριφορές).

Μολαταύτα υπάρχουν έρευνες οι οποίες δείχνουν την σύνδεση μεταξύ συγκεκριμένων χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ηγεσίας. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα και η ευελιξία στις καινούργιες εμπειρίες, τα οποία είναι συνυφασμένα με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Do and Minbashian, 2014; Ames and Flynn, 2007).

Οι θεωρίες χαρακτηριστικών των ηγετών προσφέρουν προβλέψεις που αφορούν κυρίως τους ηγέτες και την ηγεσία. Οι θεωρίες χαρακτηριστικών συνδέονται άμεσα με το μοντέλο των πέντε παραγόντων στο οποίο αναφέρονται οι πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας, οι οποίες αναλύονται ως εξής:

1. Νευρωτισμός: Η τάση να είσαι καταθλιπτικός, ανήσυχος, ανασφαλής, ευάλωτος και εχθρικός.
2. Εξωστρέφεια: Η τάση να είσαι κοινωνικός και δυναμικός και να έχεις θετική ενέργεια.
3. Διαθεσιμότητα σε εμπειρίες: Η τάση να είσαι ενημερωμένος, δημιουργικός, διορατικός και περίεργος.
4. Συνεργατικότητα: Η τάση για αποδοχή, συμμόρφωση και εμπιστοσύνη.
5. Ευσυνειδησία : Η τάση να είσαι ενδελεχής, οργανωμένος, ελεγχόμενος, αξιόπιστος και αποφασιστικός (Goldberg, 1990).

Μια σημαντική ερώτηση σχετικά με το μοντέλο των πέντε παραγόντων είναι: Πως επιδρά το ανδρικό ή γυναικείο φύλο στα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη; Έρευνες εκτιμούν ότι, οι άνδρες και

οι γυναίκες διέφεραν σε κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία παρουσιάζονται στο μοντέλο των πέντε παραγόντων (Robbins and Judge, 2018). Για παράδειγμα όσον αφορά τις γενικότερες διαστάσεις της εξωστρέφειας: οι άνδρες εκτιμάται ότι έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση η οποία είναι μια όψη της εξωστρέφειας, και οι γυναίκες ήταν πιο καλές στη ζεστασιά καθώς και στα θετικά συναισθήματα τα οποία είναι μια άλλη όψη της εξωστρέφειας (Ayman and Korabik, 2010).

Μια θεωρία, που αναπτύχθηκε το 1939 ήταν η θεωρία η οποία παρουσιάζει τρεις μορφές ηγεσίας (Lewin, Lippitt and White, 1939):

- 1) το αυταρχικό στυλ ηγεσίας το οποίο αποτελείται από αυστηρό έλεγχο των υφισταμένων,
- 2) το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας το οποίο αποτελείται από έναν ηγέτη ικανό να προωθή την κοινωνική ισότητα και να προωθή την συμμετοχή των μελών της ομάδας στην λήψη της εκάστοτε απόφασης,
- 3) το φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας “laissez-faire leaders” το οποίο αποτελείται από έναν ηγέτη ο οποίος δεν προσφέρει σημαντικό έλεγχο, επίβλεψη και παροχή κατεύθυνσης προς τα μέλη της ομάδας (οπαδούς). Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε με επικεφαλής τον Lewin, τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στις εργασίες με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που έχει επιλεγεί.

Σύμφωνα με τον Kurt Lewin, το πιο αποτελεσματικό και κατάλληλο στυλ ηγεσίας είναι το δημοκρατικό στυλ (Lewin, Lippitt and White, 1939).

Στη θεωρία των χαρακτηριστικών προστέθηκε το έτος 2011, η έρευνα στην οποία διαπιστώθηκε ότι τα χαρακτηριστικά είναι χρήσιμα για να παρουσιάσουν την επιτυχία ή αποτυχία ενός ατόμου ως ηγέτη (Dr Peter Northouse, 2011). Η συγκεκριμένη προσέγγιση της ηγεσίας είναι εξόχως βοηθητική κατά την διάρκεια του ελέγχου και της αξιολόγησης των διαφορών μεταξύ των ανδρών και των γυναικών ηγετών, καθώς κατά την αξιολόγηση παρατηρούνται κοινά αλλά και διαφορετικά χαρακτηριστικά στους άνδρες και τις γυναίκες.

1.3.3. Συμπεριφορικές Θεωρίες Ηγεσίας

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς φέρνουν στο προσκήνιο την προσέγγιση ότι η ηγεσία των ατόμων μπορεί να προέλθει μετά από την εκπαίδευσή τους.

Η αλλαγή από τις θεωρίες χαρακτηριστικών ηγεσίας, στις συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας προσδιορίζεται κυρίως στις έμφυτες ηγετικές ικανότητες ενός ατόμου οι οποίες μπορούν να το καταστήσουν ηγέτη ή στις ηγετικές ικανότητες οι οποίες μπορούν να υπάρξουν μετά από κατάλληλη εκπαίδευση. Οι κύριες ερωτήσεις που προκύπτουν στις συμπεριφορικές θεωρίες είναι «Γεννήθηκες ηγέτης ή μπορείς να εκπαιδευτείς να είσαι ηγέτης ή είσαι ηγέτης;»

Βάσει τα ανωτέρω, βάσει της φύσης ενός ατόμου καθώς και βάσει των κατάλληλων συνθηκών που μπορεί να υπάρχουν στο περιβάλλον ενός ατόμου, δημιουργήθηκαν νέοι ηγέτες. Δύο μελέτες των Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., και Floor, L. G. το έτος 1951 καθώς και των Stogdill, R. M και Coons, A. E. το έτος 1957, προσδιόρισαν δύο πρωταρχικές εκτιμήσεις:

- προσανατολισμένες στο έργο, έναντι
- προσανατολισμένες στη σχέση ηγεσίας (Stogdill, and Coons, 1957 ; Katz, Maccoby, Gurin and Floor, 1951).

Εν τούτοις στις συμπεριφορικές θεωρίες δεν υπήρχε συνοχή στις συμπεριφορές των ατόμων σε καθήκοντα ή σε καταστάσεις, το οποίο οδήγησε τους ερευνητές στην επόμενη θεωρία.

Σχετικά με τις συμπεριφορικές θεωρίες, καθορίστηκαν δυο κύριες ηγετικές συμπεριφορές. Η πρώτη ηγετική συμπεριφορά αφορά τον ηγέτη ο οποίος είναι προσανατολισμένος στο έργο (task-oriented), ενώ η δεύτερη ηγετική συμπεριφορά αφορά τον ηγέτη ο οποίος είναι προσανατολισμένος στα άτομα (person-oriented) (House and Aditya, 1997).

Η ηγετική συμπεριφορά η οποία προσανατολίζεται προς το έργο, εστιάζει κυρίως στην εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων και στα οργανωσιακά εργασιακά σημεία, και όχι στους ανθρώπους οι οποίοι εκτελούν τα έργα αυτά.

Αντίθετα, ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους εστιάζει στους ίδιους τους ανθρώπους (εργαζομένους), στις ανάγκες τους καθώς και στη σύνδεση μεταξύ αυτών και του οργανισμού (Φωτόπουλος, 2017). Οι έρευνες που διενεργήθηκαν στα πλαίσια των θεωριών της συμπεριφοράς, δείχνουν ότι υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ αυτών και των ατομικών χαρακτηριστικών.

1.3.4. Ενδεχομενικές θεωρίες

Οι ενδεχομενικές θεωρίες δημιουργήθηκαν για να ληφθούν υπόψιν μεταβλητές όπως τα εμπλεκόμενα άτομα, το περιβάλλον, οι εξωτερικοί παράγοντες, οι βιωματικές καταστάσεις, κ.α.

Ο Fred Fiedler δημιούργησε το ενδεχομενικό μοντέλο Fiedler, στο οποίο παρουσιάζει ότι η απόδοση μιας ομάδας ατόμων είναι συνυφασμένη από την σύνδεση μεταξύ του στυλ του ηγέτη και του επιπέδου ελέγχου μιας κατάσταση από τον ηγέτη (Fred Edward Fiedler, 1967; Fiedler, *Chemers and Management Applications Series*, 1974 ; Robbins and Judge, 2018).

Επίσης προσδιόρισε τρεις ενδεχομενικές ή καταστασιακές διαστάσεις: σχέσεις ηγέτη-μέλους, δομή καθηκόντων και εξουσία της θέσης. Από το μοντέλο, κατανοούμε ότι συγκεκριμένα πλαίσια ευνόησαν τους ηγέτες που ήταν προσανατολισμένοι στο καθήκον και άλλα ευνόησαν όσους ήταν προσανατολισμένοι στη σχέση (Altmäe, Türk and Toomet, 2013).

1.3.5. Θεωρία Ηγέτη-Οπαδού

Ο ρόλος των οπαδών ήταν μια επέκταση της ενδεχομενικής θεωρίας. Ένα παράδειγμα για την θεωρία ανταλλαγής ηγετών-μελών είναι αυτή των Graen και Uhl-Bien (Graen and Uhl-Bien, 1995).

Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και οπαδού, οι οποίες στηρίζονται στην εμπιστοσύνη και στον σεβασμό, χαρακτηρίζονται υψηλής ποιότητας. Οι σχέσεις αυτές έχουν καλύτερο δείκτη αποτελεσματικότητας ως προς το κομμάτι των ηγετικών αποτελεσμάτων.

Αντίθετα οι σχέσεις οι οποίες στηρίζονται στις συναλλαγές καθώς και στις συμβατικές υποχρεώσεις, χαρακτηρίζονται χαμηλότερης ποιότητας. Οι σχέσεις αυτές δεν έχουν τόσο καλό δείκτη αποτελεσματικότητας ως προς το κομμάτι των ηγετικών αποτελεσμάτων σε σύγκριση με τις σχέσεις υψηλής ποιότητας (Gerstner and Day, 1997 ; Ilies, Nahrgang and Morgeson, 2007).

1.3.6. Θεωρία συναλλαγής ηγέτη μέλους

Αντίστοιχα στην θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, διατυπώνεται ότι ο ηγέτης κατηγοριοποιεί τους υφισταμένους του σε δυο ομάδες: 1) την έσω-ομάδα και 2) την έξω-ομάδα.

Τα μέλη της έσω-ομάδας έχουν κοινά δημογραφικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά στην προσωπικότητά τους με αυτά του ηγέτη και χαίρουν της εμπιστοσύνης του ηγέτη. Παράλληλα ο ηγέτη παρέχει προνόμια στα μέλη της έσω-ομάδας με τα οποία θέλει να υπάρχει υψηλότερη συναλλαγή ηγέτη-μέλους ήτοι να διαθέτει στενότερη σχέση σε αντίθεση με αυτή των μελών της έξω-ομάδας (Zhou and Schriesheim, 2009) , (Robbins and Judge, 2018).

1.3.7. Θεωρία συναλλακτικών και μετασχηματιστικών ηγετών

Οι συναλλακτικοί ηγέτες (transactional leaders) κατευθύνουν τους υφιστάμενούς τους προς καθιερωμένους στόχους, διευκρινίζοντας τις απαιτήσεις ως προς τον ρόλο και τα καθήκοντά τους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (transformational leaders) είναι οι ηγέτες που εμπνέουν τους υφιστάμενους τους να υπερβούν το ατομικό τους συμφέρον. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν βαθιά και εξαιρετική επίδραση στους υφισταμένους τους (Robbins and Judge, 2018).

Στην συναλλακτική ηγεσία, γίνεται αναφορά στην ανταλλαγές ανάμεσα στους ηγέτες και στους υφιστάμενούς τους (ήτοι τους ακόλουθούς τους) βάσει των οποίων οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους. Η διαδικασία της ανταλλαγής στην θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας είναι κοινή και αναφέρεται σε πολλές διαφορετικές περιπτώσεις, επίπεδα και οργανισμούς (Northouse, 2016). Οι κύριοι παράγοντες της θεωρίας των συναλλακτικών ηγετών είναι η ενδεχομενική ανταμοιβή και η κατ' εξαίρεση διαχείριση.

Η δομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) περιλαμβάνει:

- 1) εξιδανικευμένες συμπεριφορές ή ιδανική επιρροή (οι οποίες βασίζονται στο σεβασμό, στο όραμα),
- 2) παρακίνηση ή κινητοποίηση μέσω της έμπνευσης (προσφέροντας έναν κοινό στόχο),
- 3) διανοητική ενεργοποίηση (κατά την οποία προσεγγίζει τα προβλήματα από πολλές γωνίες με στόχο την επίλυσή τους),
- 4) εξατομικευμένα χαρακτηριστικά ή μέριμνα (τα οποία δείχνουν ισχυρό χαρακτήρα στην εργασία τα οποία ωφελούν το σύνολο ενώ επικεντρώνεται στον κάθε υφιστάμενο του ξεχωριστά) (Bass,1985 ; Bass and Riggio, 1998).

Από το έτος 2004 και μετά υπήρξε μια αλλαγή και μια νέα κατεύθυνση στις θεωρίες ηγεσίας.

1.3.8. Νέα κατεύθυνση θεωριών ηγεσίας

- **Ηθική και αυθεντική ηγεσία**

Στην αυθεντική ηγεσία εξετάζεται η επίδραση που έχει η ηθική του ηγέτη στη συμπεριφορά των υφισταμένων και την σύνδεση με τα οργανωτικά αποτελέσματα. Στην ηθική ηγεσία, ο εκάστοτε ηγέτης διαθέτει μια ηθική κουλτούρα βασισμένη στις ηθικές αξίες και προσδοκίες του, η οποία παρουσιάζεται στους υφιστάμενούς του. Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν παρατηρήθηκε ότι η προαναφερόμενη κουλτούρα που δημιουργείται από τον ηγέτη, αφαιρεί κομμάτι των εσωτερικών διενέξεων μεταξύ των μελών της κουλτούρας αυτής (Mayer et al., 2012). Η έρευνα των Dorfman, Hanges, και Brodbeck παρουσιάζει την σύνδεση μεταξύ της κουλτούρας και της επιρροής που έχει στην ηγεσία (Dorfman, Hanges and Brodbeck, 2004 ; House et al., 2004).

- **Βιολογία**

Έρευνες παρουσιάζουν την επίδραση των γενετικών και περιβαλλοντικών επιρροών και την συσχέτιση τους στα άτομα που έχουν ηγετικούς ρόλους. Η σημαντική μελέτη των De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis και Fowler, προσδιορίζει έναν συγκεκριμένο γονότυπο ο οποίος συνδυασμένος με το περιβάλλον, σχετίζεται με την τάση ενός ή περισσότερων ατόμων τα οποία τείνουν να κατέχουν ηγετικούς ρόλους και θέσεις (De Neve et al., 2013). Επιπροσθέτως υπάρχουν πολλές έρευνες που πραγματοποιούνται την τελευταία δεκαετία, οποίες παρουσιάζουν “τους συσχετισμούς της ηγεσίας, το μέλλον της νευροεπιστήμης, των εξελικτικών απόψεων, των ενοποιημένων βιολογικών προοπτικών και της κοινωνιοβιολογίας της ηγεσίας” (Antonakis and Day, 2011).

1.3.9. Διαδικτυακή ηγεσία

Η ψηφιακή επανάσταση οδηγεί σε μια εποχή στην οποία οι άνθρωποι καλούνται να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μέσω ηλεκτρονικών μέσων, εντός και εκτός του εργασιακού τους χώρου. Η περίοδος της πανδημίας του Covid 19, ενέτεινε την διαδικτυακή επικοινωνία. Η ερώτηση σε αυτή την θεωρία της ηγεσίας είναι πως ένας διαδικτυακός ηγέτης καθοδηγεί και

ηγείται ανθρώπων, ενώ ο ένας με τον άλλον βρίσκονται σε απόσταση, επικοινωνούν ηλεκτρονικά χωρίς να υπάρχει φυσική παρουσία και δια ζώσης επικοινωνία;

Η απάντηση στην ερώτηση αναφέρεται στην μελέτη των Zaccaro και Bader, η οποία αναφέρει ότι για να διατηρήσουν οι ηγέτες τον ηγετικό τους ρόλο παρ'όλη την απόσταση, θα πρέπει: η διαδικτυακή επικοινωνία που τους συνδέει με τους συνομιλητές τους να είναι με κύριο γνώμονα τον σεβασμό και την "εμπιστοσύνη με βάση την ταύτιση". Οι συνομιλητές θα πρέπει να έχουν πλήρη γνώση της θέσης του άλλου ατόμου ώστε να μπορούν να έχουν μια αποτελεσματική επικοινωνία. Η "διαδικαστική επικοινωνία" και η έλλειψη δια ζώσης επικοινωνίας, καθιστά την καθοδήγηση και ηγεσία ατόμων, πρόκληση για τον ηγέτη καθώς και οι δυο πλευρές πρέπει αμφίδρομα να κατανοήσουν τις θέσεις και τις επιθυμίες του άλλου (Zaccaro and Bader, 2003).

1.3.10. Θεωρία Ηγεσία Συστήματος

Η ηγεσία συστημάτων αποτελείται από δεξιότητες τις οποίες διαθέτει ένας άνθρωπος ή μια ομάδα ατόμων ή ένας οργανισμός. Μέσω της συνεργασίας τους μπορούν να επιτύχουν κοινούς στόχους και μπορεί να επιλυθούν προβλήματα τα οποία μπορούν να ανακύψουν (Heifetz, Kania, Kramer, 2004).

Η μελέτη των Dreier L., Nabarro D. και Nelson J., συνδέει τη συνεργατική ηγεσία, τη δημιουργία συνασπισμού και την επίγνωση συστημάτων με στόχο να καινοτομήσει και να δράσει σε ένα σύστημα-δίκτυο (Dreier, Nabarro and Nelson, 2019).

Η θεωρία ηγεσίας συστήματος κατευθύνεται από την ατομικότητα στην συλλογικότητα, από το εγώ στην συλλογική ευθύνη και το κοινό γενικό καλό. Το όραμα για το κοινό μέλλον, αντικαθιστά την αντιδραστικότητα του ενός ατόμου. Ο κάθε οργανισμός είναι ένα ζωντανό σύστημα το οποίο είναι πολύπλοκο. Συλλογικά οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν τους προσωπικούς στόχους αλλά και τα συλλογικά οράματα, σύμφωνα με τις παγκόσμιες απαιτήσεις. Σύμφωνα με τον Senge P. ατομικά δεν μπορεί να επιτευχθεί (Senge, et al., 1994).

Στους ηγέτες της θεωρίας ηγεσίας συστήματος, απουσιάζει το εγώ, ενώ ο έλεγχος αντικαθίσταται από την συλλογικότητα, την εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εργαζόμενων αλλά και στα συστήματα.

1.3.11. Θεωρία διαδρομής-στόχου

Η θεωρία διαδρομής-στόχου, η ανάπτυξη της οποίας έγινε από τον Robert House, αναφέρει την υποχρέωση που έχει ένας ηγέτης να παρέχει την απαραίτητη βοήθεια στους υφιστάμενους του ώστε εκείνοι να εξασφαλίσουν την επιτυχία των ατομικών στόχων τους αλλά και των συλλογικών στόχων της ομάδας (Robbins and Judge, 2018).

Η θεωρία διαδρομής-στόχου προσδιορίζει τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- καθοδηγητική,
- υποστηρικτική,
- συμμετοχική,
- προσανατολισμένη στα επιτεύγματα (Usman E. And A, 2016).

Η θεωρία διαδρομής-στόχου αντιστοιχεί στα ηγετικά στυλ ηγεσίας Lewin (Lewin, Lippitt and White, 1939), όπου η καθοδηγητική ηγεσία είναι παρόμοια με την αυταρχική ηγεσία, ενώ αντίστοιχα η υποστηρικτική και συμμετοχική ηγεσία είναι παρόμοια με την δημοκρατική ηγεσία.

Ακολούθως παρατίθενται οι τάσεις στην θεωρία και στην έρευνα ηγεσίας προσαρμοσμένο από τον Bryman A.:

Περίοδος	Προσέγγιση	Βασικό Θέμα
Μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1940	Χαρακτηριστικά	Οι ηγέτες γεννιούνται: ηγεσία ως έμφυτη ικανότητα
Τέλη της δεκαετίας του 1940 μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1960	Στυλ	Τι κάνουν: η αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με το πως συμπεριφέρονται οι ηγέτες
Τέλη της δεκαετίας του 1960 μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1980	Ενδεχομενική	Όλα εξαρτώνται: η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας επηρεάζεται από την κατάσταση/το περιεχόμενο
Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980	Νέα ηγεσίας συμπεριλαμβανομένης της χαρισματικής/μετασχηματιστικής ηγεσίας	Οι ηγέτες χρειάζονται όραμα και εμπνέουν πίστη και συναισθηματικό δεσμό

Πίνακας 2 Τάσεις στη θεωρία και στην έρευνα ηγεσίας (Anderson, 2001), προσαρμοσμένο από το Bryman (1992/1)

1.4. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες ενός Ηγέτη

Τα δυο βασικά στοιχεία τα οποία συνθέτουν το μείγμα ενός ηγέτη είναι : 1) η διάθεσή του να ηγηθεί το οποίο οφείλεται κυρίως στην ανάγκη του να επιτύχει τους στόχους και τα αποτελέσματα τα οποία έχει θέσει ο ίδιος και τα οποία είναι σημαντικά για εκείνον, καθώς και 2) η ικανότητά του να ασκήσει την ηγεσία.

Πολλές μελέτες τις τελευταίες δεκαετίες πραγματεύονται ποια είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη καθώς και της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη και της αποτελεσματικής ηγεσίας τα οποία παρουσιάζονται είναι τα ακόλουθα (Robbins and Judge, 2018 , Dalglish and Miller, 2018 ; Yukl, 2010) :

- Εξωστρέφεια,
- Ενθουσιασμό,
- Κοινωνικότητα,
- Πειθαρχία,
- Επιμονή,
- Αποφασιστικότητα,
- Εστίαση,
- Ανταγωνιστικότητα,
- Ευσυνειδησία,
- Δεκτικότητα,
- Τερπνότητα,
- Προσαρμοστικότητα,
- Συναισθηματική σταθερότητα,
- Συναισθηματική νοημοσύνη,
- Πίστη ,
- Δέσμευση αξιών (σεβασμό, ακεραιότητα, ισότητα, ειλικρίνεια),
- Δύναμη και άσκηση επιρροής ,
- Αυτοπεποίθηση ,
- Θάρρος,

- Κουράγιο.

Υπάρχουν όμως και χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν την “σκοτεινή πλευρά” ενός ηγέτη. Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι (Robbins and Judge, 2018):

- Μακιαβελισμό,
- Ναρκισσισμό,
- Ψυχοπάθεια.

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, συμπληρώνονται από τις ηγετικές του ικανότητες. Οι ικανότητες ενός ηγέτη οι οποίες βοηθούν να ασκήσει τον ηγετικό του ρόλο αναφέρονται ακολούθως (Μπουραντάς, 2005):

- Αναλυτικής και συνθετικής σκέψης,
- Αυτοεπίγνωση, ενσυναίσθηση,
- Ικανότητα κατανόησης και επίλυσης προβλημάτων και ανάληψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων,
- Ικανότητα προσωπικής ανάπτυξης αλλά και ανάπτυξης μιας ομάδας/ομάδων,
- Ικανότητα ορθής χρήσης της γλώσσας του λόγου (είτε γραπτού είτε προφορικού) και γλώσσα του σώματος,
- Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας και συντονισμού και παρακίνησης των μελών μιας ομάδας,
- Ικανότητα υποστήριξης των μελών μιας ομάδας,
- Ικανότητα ανάπτυξης της ομάδας,
- Ικανότητα αποπεράτωσης εργασιών και υλοποίησης στόχων,
- Ικανότητα για καινοτομία,
- Ικανότητα επίγνωσης της συναισθηματικής τους κατάστασης και ανάπτυξης της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη τις τελευταίες δεκαετίες έχει ερευνηθεί εκτενώς. Σύμφωνα με τους Robbins S.P. και Judge T., ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (Robbins and Judge, 2018).

1.5. Ηγεσία στους οργανισμούς

1.5.1. Γενικά στοιχεία σχετικά με την ηγεσία στους οργανισμούς

Ο όρος ηγεσία έχει γίνει μια αναγνωρισμένη λέξη, έπειτα από αρκετά έτη και εκτεταμένες έρευνες, μελέτες, άρθρα, βιβλία και άλλες πηγές. Οι άνθρωποι, χρησιμοποιούν την λέξη ηγεσία, χωρίς ιδιαίτερη γνώση της τεχνικής διαχείρισης και της αποτελεσματικής καθοδήγησης του ανθρώπινου δυναμικού (Yukl, 2010). Ο ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο στη κατεύθυνση ενός οργανισμού, καθώς είναι ο αρμόδιος ο οποίος καθορίζει το όραμα ενός οργανισμού, ώστε με την κατάλληλη παρακίνηση να τον ακολουθήσουν οι υφιστάμενοί του. Έτσι, η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, επηρεάζει και διασφαλίζει τους κοινούς στόχους των υφισταμένων καθώς και την οικονομική ανάπτυξη της οργάνωσης και την εξέλιξη των εργαζομένων.

“Η οργανωτική ηγεσία ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί και να επιτρέπει σε άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία των οργανώσεων των οργανισμών των οποίων είναι μέλη” (House et al., 1999). Ο κάθε ηγέτης επιλέγει το ηγετικό στυλ, την παρακινητική δύναμη και τον τρόπο που θα τα χρησιμοποιήσει, ανάλογα με τον κάθε υφιστάμενό - οπαδό του. Σε επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτεταμένη ανάλυση της παρακινητικής δύναμης ενός ηγέτη. Ηγέτης δεν σημαίνει απαραίτητα και διευθυντής και το αντίθετο. Η ηγεσία και η διεύθυνση ενός οργανισμού μπορεί να μην είναι απαραίτητα αλληλένδετα. Πολλές θεωρίες τεκμηριώνουν την διαφορά μεταξύ ηγέτη και διευθυντή. Ένα άτομο μπορεί να είναι ηγέτης αλλά δεν είναι απαραίτητο να είναι και διευθυντής. Παράλληλα ένα άτομο μπορεί να είναι διευθυντής αλλά δεν είναι απαραίτητο να είναι και ηγέτης. «Αυτή η επιρροή μεταδίδεται από την προσωπική ανάπτυξη, την αυτοπεποίθηση, την κατανομή της διαχείρισης της γνώσης και τις πεποιθήσεις με αξίες που οδηγούν σε στρατηγικές που εκπληρώνουν τους στόχους μιας ομάδας» (Yukl, 2010).

Έρευνες τεκμηριώνουν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που επιλέγονται σε διαφορετικούς οργανισμούς. Κάθε στυλ ηγεσίας επιλέγεται από τον ηγέτη και σύμφωνα με τον κάθε οργανισμό. Πολλές έρευνες επικεντρώθηκαν στο θέμα της ηγεσίας στους οργανισμούς καθώς η ηγεσία υπήρξε πολύ σημαντικό θέμα για τον εργατικό τομέα (συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των ηγετών, κ.α.).

Η ανάπτυξη των παγκόσμιων και διεθνών οργανισμών/επιχειρήσεων, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ανάπτυξη της σημαντικότητας των ομάδων και άλλων οργανωσιακών μηχανισμών, δημιουργεί την ζήτηση για διευθυντές που είναι εκπαιδευμένοι και εξειδικευμένοι στη διεθνή διοίκηση και στη συνεργασία με ανθρώπους από άλλες χώρες, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζουν την εργασία και τους οργανισμούς με διάχυτο τρόπο (Anderson et al, 2001; 2015).

Η ηγεσία θεωρείται ότι διαχωρίζεται κάποιες φορές από τη διοίκηση (για παράδειγμα Kotter, 1990; Zaleznik, 1977 ; 2004) ή θεωρείται ως ένας από τους διάφορους διαχειριστικούς ρόλους. Οι ορισμοί της ηγεσίας δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία τα οποία είναι η ομάδα, η επιρροή και ο στόχος.

1.5.2. Ηγεσία και διαδικασία λήψης αποφάσεων στους οργανισμούς

Ένας διευθυντής γνωρίζει ότι οι οργανισμοί οδηγούνται από διαφορετικούς στόχους. Κύριο μέλημά ενός διευθυντή είναι 1) να ανακαλύψει ποιοι είναι οι παράγοντες που συνδέονται με τους υφιστάμενούς του, οι οποίοι συσχετίζονται με την επίτευξη κάποιων επιλεγμένων στόχων και εν συνεχεία, βάσει αυτών των γνώσεων που έχει λάβει για τους ανθρώπινους παράγοντες, 2) να αξιοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει ο οργανισμός του, ώστε να επιτύχει τους επιλεγμένους στόχους του (Tannenbaum, Weschler and Massarik, 2015).

Για κάθε διευθυντή, η λήψη αποφάσεων είναι ένα σημαντικό καθήκον. Πολλοί διευθυντές ακολουθούν το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, βάσει του οποίου ενθαρρύνεται η συμμετοχή των υφισταμένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο του συμμετοχικού στυλ ηγεσίας, προσδιορίζει την μορφή και το ποσοστό συμμετοχής των υφισταμένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία διαδραματίζεται σε διαφορετικά περιβάλλοντα και καταστάσεις. Οι ηγέτες αυτοί εμπλέκονται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων στην οποία υπάρχουν τα άτομα που ορίζονται επίσημα ως ηγέτες ή των οποίων εμφανίζονται ανεπίσημα σε αυτόν τον ρόλο (Frank Alexander Heller, 1992).

Το μοντέλο του συμμετοχικού στυλ ηγεσίας, έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μέσω του μοντέλου του συμμετοχικού ηγέτη και της θετικής του επίδρασης που προσφέρει, παρακινούνται οι εργαζόμενοι. Κάθε εργαζόμενος έχει την δυνατότητα να εκφέρει τις απόψεις και τις σκέψεις του, και να συμμετέχει στην απόφαση λήψης αποφάσεων, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να βιώνει το αίσθημα του σεβασμού εκ μέρους της διεύθυνσης. Αυτό επιφέρει

στους εργαζόμενους μεγαλύτερη ικανοποίηση και κίνητρο για τις μελλοντικές διαδικασίες (Roberson, Moye and Locke ,1999; Chan , 2019).

Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από τις εξής διαδικασίες λήψης αποφάσεων:

- i. αυταρχικές αποφάσεις,
- ii. διαβούλευση,
- iii. κοινή απόφαση και
- iv. ανάθεση (Yukl, 2010).

Ακολούθως αναλύονται οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων του συμμετοχικού στυλ ηγεσίας.

i. Αυταρχικές αποφάσεις: Οι αυταρχικές αποφάσεις στηρίζονται μόνο στην γνώμη του διευθυντή.

Υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι αυταρχικών αποφάσεων (Yukl, 2010):

- 1) Ο πρώτος τύπος είναι όταν ο διευθυντής ενημερώνει τις αποφάσεις μόνο στους οπαδούς του
- 2) Ο δεύτερος τύπος είναι όταν ο διευθυντής χρησιμοποιεί την λογική πειθώ.

ii. Διαβούλευση: Ένας διευθυντής ζητά και λαμβάνει υπόψιν του τις γνώμες των οπαδών του, τις οποίες τις χαρακτηρίζει ως συμβουλευτικές. Ο διευθυντής σε αυτή την περίπτωση χρησιμοποιεί διαφορετικούς τύπους διαβουλεύσεων. Για παράδειγμα :

- Όταν ο διευθυντής λαμβάνει την τελική απόφαση αλλά είναι πρόθυμος να αλλάξει την τελική του απόφαση, στην περίπτωση που η γνώμη της πλειοψηφίας των οπαδών του είναι αντίθετη με την δική του.
- Όταν ο διευθυντής πριν λάβει την τελική απόφαση, ζητά την συμμετοχή των οπαδών του, ώστε να ανακαλύψουν νέες εναλλακτικές λύσεις, καθώς πιστεύει ότι η απόφαση που θα λάβουν μετά την συμμετοχή των οπαδών του θα έχει πιθανώς αποδοτικό αποτέλεσμα.
- Όταν ο διευθυντής παρουσιάζει ένα πρόβλημα και ζητά από τους υφισταμένους του, να παρουσιάσουν μια κοινή κατάλληλη λύση για την επίλυση του προβλήματος που έθεσε.

iii. Κοινή απόφαση: Η λήψη απόφασης μέσω κοινής απόφασης είναι ότι ένας διευθυντής, έχοντας ισότιμη “ψήφο” στην τελική απόφαση, ακολουθήσει τα επιχειρήματα και την απόφαση όλων των οπαδών του μετά από συζήτηση με εκείνους, ακολουθώντας τις προτιμήσεις της πλειοψηφίας της ομάδας (Yukl, 2010).

iv. Ανάθεση: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων με ανάθεση, πραγματοποιείται όταν ο διευθυντής δίνει την ευθύνη στους οπαδούς του να λάβουν τις αποφάσεις τους, παρέχοντάς τους οδηγίες ώστε να λάβουν κατάλληλες αποφάσεις. Με αυτό τον τρόπο ο διευθυντής κρατάει μέρος του ελέγχου της τελικής απόφασης (Haselhuhn, Wong and Ormiston, 2017; Yukl, 2010).

1.6. Στυλ Ηγεσίας

Υπάρχουν πολλά στυλ ηγεσίας όπως η συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσίας, το φιλελεύθερο στυλ ηγεσίας, η χαρισματική ηγεσία, η ηγεσία συμμετοχής και άλλα πολλά στυλ, τα οποία ανταγωνίζονται το ένα το άλλο, με πληθώρα επιχειρημάτων και ερευνών να τα στηρίζουν και να ερευνούν πιο είναι καλύτερο/καταλληλότερο (Robbins and Judge, 2018). Το ηγετικό στυλ αποτελεί ένα σχετικά σταθερό πρότυπο συμπεριφοράς το οποίο διαθέτει ένας ηγέτης-manager και το οποίο επηρεάζει τους υφισταμένους (Popli & Risvi, 2017).

Σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο και Σαμαντά, τα βασικά στυλ ηγεσίας διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ειρ., 2014) :

- ✓ ο αυταρχικός ηγέτης,
- ✓ ο πειστικός ηγέτης,
- ✓ ο συνεργάσιμος ηγέτης,
- ✓ ο αδιάφορος/εξουσιοδοτημένος ηγέτης,
- ✓ ο δημοκρατικός ηγέτης,
- ✓ ο οραματιστής ηγέτης,
- ✓ ο coach ηγέτης,
- ✓ ο φιλικός ηγέτης,
- ✓ ο αποφασιστικός ηγέτης.

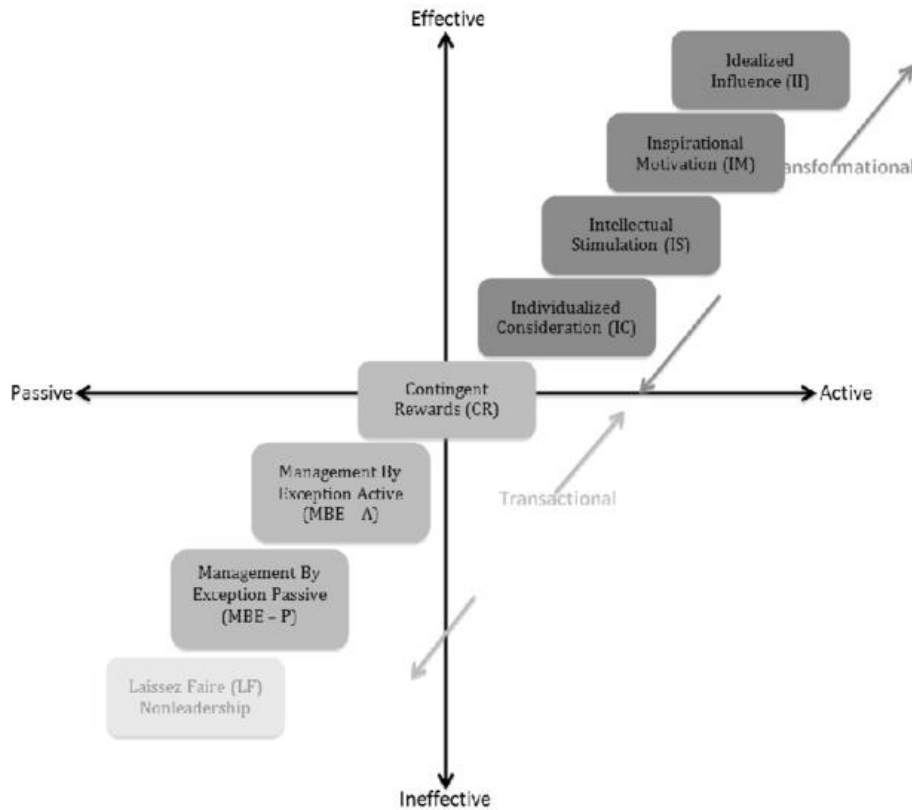
Παρακάτω αναλύεται το Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος.

1.6.1. Μόντελο ηγεσίας πλήρους φάσματος

Έπειτα από την εργασία του Burns το έτος 1978, ο Bass Bernard.M. αρχικά μόνος το έτος 1985 και έπειτα σε συνεργασία με τον Avolio Bruce J. τα έτη 1994 και 1997, ανέπτυξαν το μοντέλο

ηγεσίας πλήρους φάσματος (ήτοι Full Range Leadership Model). Στο μοντέλο αυτό ταξινομήσαν τα ηγετικά στυλ σε τρεις συγκεκριμένους τύπους :

- τη μετασχηματιστική ηγεσία,
- τη συναλλακτική ηγεσία,
- τη laissez-faire ήτοι την απουσία ηγεσίας ή την αδιάφορη ηγεσία (Bass and Avolio, 1994).



Εικόνα 1 The Full range of Leadership Styles ((Hinkin and Schriesheim, 2008)

Παρακάτω γίνεται μια ανάλυση των στυλ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας τα οποία είναι συνδεδεμένα με τα θηλυκά και τα αρσενικά χαρακτηριστικά των ατόμων που χρησιμοποιούν το στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας και το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας.

1.6.2. Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας (μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας)

Σύμφωνα με τους Mats Alvesson και Yvonne Due Billing, 2009, “Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρείται το μέλλον της οργανωτικής ηγεσίας όταν πρόκειται για οπαδούς με ανοιχτό μυαλό και μελλοντικές στρατηγικές απόδειξης” (Mats Alvesson and Yvonne Due Billing, 2009). Το μοντέλο των μετασχηματιστικών ηγετών, διαθέτει 4 στάδια, γνωστά ως 4I's (Bass and Avolio, 1994 ; Avolio et al., 2003) ήτοι το **II, IM, IC, IS** :

- Το **Idealized Influence** -Εξιδανικευμένη επιρροή,
- Το **Inspirational Motivation** - Παρακίνηση που εμπνέει,
- Το **Individualized Consideration** - Εξατομικευμένη ενδιαφέρον/μέριμνα,
- Το **Intellectual Stimulation** - Διανοητική διέγερση.

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι σε θέση, μέσω της **εξιδανικευμένης επιρροής που έχει ένας ηγέτης**, να οδηγήσει τους υφισταμένους του σε ένα όραμα με καλύτερη καθοδήγηση, ενώ παράλληλα δίνοντας στους υφισταμένους του σαφή κατεύθυνση, την αίσθηση της αποστολής, καθοριζόμενη από την υψηλή αυτοεκτίμηση στις δυνατότητές τους. Επίσης οι υφιστάμενοι μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής, είναι σε θέση να εργάζονται ανεξάρτητα, με έμπνευση και με την αίσθηση του θαυμασμού, σεβασμού και εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη.

Ως εκ τούτου, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σε θέση, μέσω της **παρακίνησης που εμπνέει**, να αναδείξει υψηλά επίπεδα ηγεσίας και παρακίνησης για να αλλάξει το ενδιαφέρον και να επιτύχει συλλογικούς στόχους με απλό τρόπο. Αντιπροσωπεύεται από τη δύναμη να παρακινεί και να εμπνέει σύμφωνα με την συμβολική αξία των εικόνων (Gagliardi, 1996;2001).

Προσφέρει στους υφισταμένους **πνευματική ανύψωση** (διανοητική διέγερση) καθώς αναβαθμίζει την ευφύια τους και τους δίνει τον χώρο, την θέση και την δυνατότητα να επιλύσουν προβλήματα. Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι σε θέση, μέσω της **εξατομικευμένης μέριμνας** (εξατομικευμένο ενδιαφέρον), να παρέχει στους υφιστάμενους φροντίδα, κατεύθυνση, δείχνοντας την ανησυχία του ηγέτη για την ευημερία των υφισταμένων του καθώς και την προσωπική φροντίδα (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo and Gutiérrez-Gutiérrez, 2012 ; Robbins and Judge, 2018).

Υπάρχει η άποψη ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι καλύτεροι για τη διαχείριση μιας εξωτερικής κρίσης καθώς έχουν την δυνατότητα να βλέπουν την μεγαλύτερη εικόνα των

προβλημάτων και κρίσεων και να κατανοούν καλύτερα την έκταση της κρίσης πριν εκτελέσουν την σωστή απόφαση. Ταυτόχρονα έχουν την ικανότητα να αναζητούν την συμβουλή εκείνων που βρίσκονται πιο κοντά στην κατάσταση, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία των άλλων για να δημιουργήσουν ένα λογικό, ευέλικτο και προσαρμοστικό σχέδιο καθώς οι ίδιοι αποτελούν ευέλικτους ηγέτες, ικανοί να διαχειριστούν τη δυναμική των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης (Desyatnikov, n.d.).

1.6.3. Μοντέλο συναλλακτικής ηγεσίας (συναλλακτικό στυλ ηγεσίας)

Το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας περιλαμβάνει το μοντέλο ενός ηγέτη ο οποίος οδηγεί τους υφισταμένους του σε συγκεκριμένους στόχους, στους οποίους γίνονται γνωστές οι υποχρεώσεις για τις αρμοδιότητες, τις ευθύνες και τους ρόλους τους.

Η περιγραφή του μοντέλου ενός συναλλακτικού ηγέτη συνδέεται με τις ακόλουθες θεωρίες:

- τα μοντέλα του Fiedler,
- την θεωρία καταστασιακής ηγεσίας
- την θεωρία διαδρομής στόχου.

Η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στις ανταλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ ενός ηγέτη και των υφισταμένων του. Αυτές οι ανταλλαγές είναι αναγκαίες για την επίτευξη των καθιερωμένων και αμοιβαίων στόχων ενός οργανισμού.

Ένας συναλλακτικός ηγέτης ενός οργανισμού, χαρακτηρίζεται από την τάση για επίβλεψη και οργάνωση, ενώ ταυτόχρονα αποβλέπει στην απόδοση του οργανισμού.

Ο συναλλακτικός ηγέτης αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες, τα επιτεύγματα και τις καλές αποδόσεις των υφισταμένων του και για να διασφαλίσει την καλή τους απόδοσης και τις προσπάθειές τους, τείνει να τους επιβραβεύει μέσω ανταμοιβών.

Ο συναλλακτικός ηγέτης τείνει να χρησιμοποιεί τις “ποινές” ως βασικό παράγοντα παρακίνησης (McCleskey, 2014). Στην συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης παρέχει στους υφιστάμενούς του, σαφείς στόχους και επιλέγει έντονη άσκηση επιρροής και ελέγχου, ώστε να διαβεβαιώσει ότι οι διαδικασίες τηρούνται και λειτουργούν όπως πρέπει, σε αντίθεση με τον μετασχηματιστικό ηγέτη.

Αυτό το στυλ ηγεσίας, επιλέγεται σε περιόδους κρίσεων, δεδομένου ότι δεν επιτρέπει περιθώρια για λάθη, το οποίο αποφέρει αύξηση της ποιότητας και της παραγωγής και μείωση του κόστους παραγωγής (Sadeghi and Pihie, 2012).

Ως εκ τούτου, παρουσιάζεται ένα μοντέλο τριών σταδίων της συναλλακτικής ηγεσίας:

1- Το πρώτο στάδιο είναι αυτό της ενδεχόμενης ανταμοιβής (Contingent Reward - CR) που αντιπροσωπεύεται από το «επίπεδο» ανταμοιβών δηλαδή ανταμοιβές για την ικανοποίηση των προσδοκιών και τιμωρίες για την αποτυχία.

Στην διοίκηση διακρίνουμε δύο τύπους ενδεχόμενης ανταμοιβής:

A) Την ενεργητική διοίκηση κατά την οποία ο ηγέτης αποσαφηνίζει στους οπαδούς του, τους στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν, ώστε να αποκτηθεί η αντίστοιχη ανταμοιβή από τους οπαδούς του.

B) Την παθητική διοίκηση κατά την οποία ο ηγέτης αποσαφηνίζει στους οπαδούς του, τους στόχους οι οποίοι όταν δεν επιτευχθούν και δεν εκπληρωθούν τα καθήκοντά τους, οδηγούνται σε πιθανή ‘‘ποινή ήτοι ‘‘τιμωρία’’ των οπαδών (Yukl, 2010)

2&3- Το δεύτερο και τρίτο στάδιο είναι αυτό της διοίκησης με βάση τις εξαιρέσεις (Management by Excerption MBE) που αντιπροσωπεύεται από την ακριβή περιγραφή της εργασίας, των ρόλων και των καθηκόντων και τι απαιτείται για ένα άτομο για να πάρει τη θέση.

Σύμφωνα με τους Robbins S. P και Judge T.A., το τρίτο (3^ο) στάδιο είναι αυτό της ηγεσίας *laissez-faire*.

Αντίθετα σύμφωνα με τους John Antonakis και Robert J. House, η ηγεσία *laissez-faire* δεν αποτελεί το τρίτο (3^ο) στάδιο.

Σύμφωνα με τους John Antonakis και Robert J. House για να ληφθούν πλήρως υπόψη όλες οι πιθανές συμπεριφορές ηγεσίας πλήρους εύρους, προστέθηκε μια ακόμα κλίμακα που ονομάζεται ηγεσία *laissez-faire*, για να υποδείξει την απουσία ηγεσίας (δηλαδή μια μη συναλλαγή). Αυτοί οι τύποι ηγετών αποφεύγουν να παίρνουν θέσεις ή να λαμβάνουν αποφάσεις και παραιτούνται από την εξουσία τους. Μετά την παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση, αυτός ο παράγοντας είναι η πιο ανενεργή μορφή ηγεσίας (Antonakis and House, 2013).

Συνοπτικά, η διοίκηση ενός συναλλακτικού ηγέτη μπορεί να λαμβάνεται σύμφωνα με τρεις παραμέτρους:

- τις εξαιρέσεις όπου βασίζεται στην παρακολούθηση και αναζήτηση των αποκλίσεων των κανονισμών και των προτύπων με στόχο να προβεί στις ορθές δράσεις (ενεργητική),
- τις εξαιρέσεις όπου βασίζεται στις παρεμβάσεις για τις περιπτώσεις που υπάρχει σαφής απόκλιση από τους κανονισμούς και τα πρότυπα (παθητική) ,
- τις λειτουργικές παρεμβάσεις οι οποίες βασίζονται στην επιλογή λήψης ή αποποίησης ευθυνών και εύρεσης λύσεων και αποφάσεων (Robbins and Judge, 2018).

1.6.4. Μοντέλο Laissez-Faire Ηγεσίας (αδιάφορη-παθητική ηγεσία)

Το μοντέλο της αδιάφορης-παθητικής ηγεσίας αναφέρεται στο «Αφήστε τους να κάνουν ό,τι θέλουν». Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως η απουσία ηγεσίας και χαρακτηρίζεται από μια στάση που αποφεύγει κάθε ευθύνη.

Η λήψη αποφάσεων επαφίεται στους ίδιους τους εργαζόμενους και δεν καθορίζονται κανόνες.

Το Laissez-faire είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας.

Οι ηγέτες που διαθέτουν το ηγετικό στυλ του laissez-faire θεωρούνται ότι είναι αναποφάσιστοι ενώ αποφεύγουν να αναλάβουν τις ευθύνες οι οποίες προκύπτουν από την ηγεσία την οποία κατέχουν και παράλληλα διαδραματίζουν παθητικό ρόλο στις συλλογικές καταστάσεις ενώ ταυτόχρονα δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και δεν αλληλοεπιδρούν με τα υπόλοιπα μέλη της εκάστοτε ομάδας.

Οι ηγέτες που διαθέτουν το ηγετικό στυλ του laissez-faire κυρίως αποφεύγουν να οδηγούν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας προς οποιαδήποτε κατεύθυνση, δεν λαμβάνουν αποφάσεις και δεν εμπλέκονται σε πιθανά προβλήματα (Yulk, 2010; Yahaya and Ebrahim, 2016).

1.7. Σύγκριση συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η συναλλακτική ηγεσία εκτιμάται ότι παρέχει υψηλότερη ικανοποίηση και οργανωτική ταυτοποίηση μεταξύ των εργαζομένων, σε σύγκριση με την μετασχηματιστική ηγεσία καθώς ένας συναλλακτικός ηγέτης οδηγεί και κατευθύνει τους οπαδούς του παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές για τις ανατεθείσες ευθύνες καθώς και για τις ανταμοιβές που θα τους παρέχονται σύμφωνα με τα επιτεύγματά τους.

Σύμφωνα με την μελέτη των Deichmann, D. και Stam, D., το μοντέλο της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας αλληλοσυμπληρώνονται όσον αφορά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων (Deichmann and Stam, 2015). Μελέτες αναφέρουν ότι ένας ηγέτης μπορεί να κάνει χρήση και των δυο στυλ ήτοι της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας τόσο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές όσο και σε διαφορετικές καταστάσεις και με διαφορετική ένταση (Bass, 1985 ; Avolio and Bass, 1990; Yukl, 1998 and 1989 and 2010)

Ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο θα αναλυθεί στο τρίτο κεφάλαιο είναι ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την εσωτερική παρακίνηση και με την εξωτερική παρακίνηση.

Πως συνδέεται ο μετασχηματιστικός ηγέτης με την εσωτερική παρακίνηση και ο συναλλακτικός με την εξωτερική παρακίνηση;

Συνοπτικά αναφέρουμε ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης κατευθύνεται από ενδογενείς παράγοντες (εσωτερική παρακίνηση), ενώ ο κάθε συναλλακτικός ηγέτης κατευθύνεται από εξωγενείς παράγοντες (εξωτερική παρακίνηση).

1.8. Ηγεσία ανάλογα με το φύλο

Η ανάλυση των ηγετικών στυλ που ακολουθούνται ανάλογα με το φύλο είναι πολύπλοκη και έχει ως αποτέλεσμα να οδηγεί του ανθρώπους σε σύγχυση, καθώς οι ίδιοι αδυνατούν να βρουν κοινό έδαφος μεταξύ των πεποιθήσεων του παρελθόντος, παρόντος και μέλλοντος για την κοινωνική και οργανωτική συνεργασία. Η ηγεσία καθορίζει το λόγο και τον τρόπο λήψης αποφάσεων για έναν ή περισσότερους στόχους.

Το φύλο του εκάστοτε ηγέτη επιδρά στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί; Επηρεάζει το φύλο, τον τρόπο και το στυλ ηγεσίας;

Με την πάροδο του χρόνου, υπάρχουν συνεχείς αλλαγές στις προσδοκίες, στις πεποιθήσεις, στις απόψεις και στο σύστημα αξιών των ανθρώπων. Παράλληλα οι διαφορές μεταξύ των δυο φύλων αλλάζουν ραγδαία καθώς οι άνθρωποι και οι συμπεριφορές τους, τείνουν να αλλάζουν συνεχώς. Αντίστοιχα, οι προσωπικές και κοινωνικές ζωές των ανθρώπων προσαρμόστηκαν στις νέες προοπτικές.

Οι οργανισμοί αλλάζουν καθημερινά σύμφωνα με τις νέες τάσεις της κοινωνίας των φύλων (Mats Alvesson and Yvonne Due Billing, 2009). Οι πεποιθήσεις και οι αντιλήψεις που έχουν οι άνδρες και οι γυναίκες, αποτελούν ένα μέρος ενός παζλ, στο οποίο συμμετέχουν και οι οργανισμοί. Οι άνθρωποι καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες αυτές αντιλήψεις και πεποιθήσεις για να επιτύχουν τους κοινούς στόχους σε έναν οργανισμό.

Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των κοινών στόχων παίζουν οι ικανότητες, οι γνώσεις, η τεχνογνωσία και οι πληροφορίες και όχι το φύλο των ανθρώπων που λαμβάνουν μέρος για την επίτευξη του στόχου καθώς η σωστή προσέγγιση των ανθρώπων θα καθορίσουν τη συνολική διαδικασία.

Όμως, τα στερεότυπα που υπάρχουν για τα φύλα δεν εξαλείφονται εύκολα λόγω των ισχυρών πολιτιστικών δεσμών και σύμφωνα με τα στερεότυπα που επικρατούν στην εκάστοτε κουλτούρα (Ridgeway and Correll, 2004) .

Σύμφωνα με έρευνες, αποτέλεσμα των ισχυρών πολιτιστικών δεσμών είναι τα αρνητικά στερεότυπα τα οποία παρουσιάζονται να υπάρχουν για το γυναικείο φύλο και την υποβάθμιση της εργασιακής τους απόδοσης. Αντίθετα οι άνδρες παρουσιάζεται να δέχονται θετικά σχόλια και κρητικές για την εργασιακή τους απόδοση. Πως όμως αυτά τα στερεότυπα επηρεάζουν τα μέλη

της εκάστοτε ομάδας; Σε αυτήν την περίπτωση, οι ερευνητές έχουν βρει ένα κοινό έδαφος, όπου η ίδια ή παρόμοια προοπτική για μια συγκεκριμένη κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση της ομάδας, αρκεί τα μέλη να εξοικειωθούν και να πιστεύουν την συγκεκριμένα κατάσταση. Ωστόσο, ενώ παρατηρείται ότι μέσα στην ίδια ομάδα τα μέλη δεν λαμβάνουν υπόψιν τους τα στερεότυπα που υπάρχουν για τα δυο φύλα και την εργασιακή τους απόδοση, αντίθετα, τα μέλη της ομάδας έχουν μεροληψία φύλου για όλους που βρίσκονται έξω από το οικείο περιβάλλον τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις ερευνητές ενισχύουν τις παραπάνω απόψεις και παρουσιάζουν ότι οι κοινές πεποιθήσεις, οδηγούν σε καλύτερη εργασιακή απόδοση μεταξύ των ομάδων ενός οργανισμού (Ridgeway and Correll, 2004).

Υπάρχουν χαρακτηριστικά τα οποία συνδέονται με το γυναικείο φύλο, ενώ αντίθετα υπάρχουν χαρακτηριστικά τα οποία συνδέονται με το ανδρικό φύλο. Για παράδειγμα ο ισχυρός προσανατολισμός, συνήθως συνδέεται με τα αρσενικά χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύονται κυρίως από τους άνδρες. Αντίθετα, η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων και συγκεκριμένα η σημασία του πως συνδέονται οι άνθρωποι μεταξύ τους, συνήθως συνδέεται με τα γυναικεία χαρακτηριστικά, που αντιπροσωπεύονται κυρίως από τις γυναίκες (Appelbaum, Audet and Miller, 2003).

Οι κορυφαίοι ηγέτες διαθέτουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ανδρικής και γυναικείας προσωπικότητας (Ayman and Korabik, 2010 ; House et al. 1999) .

Η ηγεσία των φύλων χαρακτηρίζεται από τρία κυρίως χαρακτηριστικά:

- αρρενωπότητα (κυρίως σχετίζεται με άνδρες),
- θηλυκότητα (κυρίως σχετίζεται με γυναίκες) και
- ανδρόγυνο στυλ (η ισορροπία μεταξύ ανδρικών και θηλυκών χαρακτηριστικών) (Ayman and Korabik, 2010).

Οι ηγέτες έχοντας γνώση των διαφορετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των δύο φύλων, είναι σε θέση να αναπτύξουν και να τονίσουν τις καλύτερες ικανότητές τους.

Η ύπαρξη ίσου αριθμού ανδρών και γυναικών ηγετών, θα ευδοκιμήσει εφόσον επικρατήσει η άποψη και η νοοτροπία ότι τα αρσενικά και θηλυκά χαρακτηριστικά συνδέονται με την προσωπικότητα κάθε ατόμου παρά με το φύλο του. Πως μπορούν να αλλάξουν οι πεποιθήσεις της κοινωνίας; Όπως αναφέρεται, για να αλλάξει η προσέγγιση και για να γίνει μια αλλαγή στην

κοινωνία και στις πεποιθήσεις αυτής της κοινωνίας, θα πρέπει πρώτα να αλλάξει η κουλτούρα. Επομένως καθοριστικό ρόλο παίζει η κουλτούρα μιας κοινωνίας.

Πιο στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό; Στην ερώτηση για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη μεταξύ των δυο φύλων, το έτος 1980 πρωτοαναφέρθηκε η έννοια του ανδρόγυνου στυλ. Η αναφορά αυτή περιελάμβανε εκείνο το άτομο το οποίο διέθετε μια μείξη από τα καλύτερα ανδρικά και γυναικεία χαρακτηριστικά. Αποτελούσε την ισορροπία μεταξύ των δυο χαρακτηριστικών.

Μερικές έρευνες υποστηρίζουν ότι το ηγετικό στυλ και η αποτελεσματικότητα, δεν επηρεάζεται από το φύλο αλλά από τα χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτει το κάθε άτομο. Επίσης μελέτες υποστηρίζουν ότι στην περίπτωση του ανδρόγυνου στυλ, ο συνδυασμός των καλύτερων ανδρικών και γυναικείων χαρακτηριστικών επιφέρει θετικό πρόσημο καθώς εκτιμώνται ότι τα αποτελέσματα της μείξης των χαρακτηριστικών είναι ικανοποιητικά, ενώ ταυτόχρονα εστιάζονται στα ατομικά χαρακτηριστικά (Βακόλα και Αποσπόρη, 2007).

Η παρούσα διπλωματική εργασία καλείται να ερευνήσει τα ερωτήματα και να παρέχει απαντήσεις σχετικά με την επίδραση που έχει το φύλο στην ηγεσία και συγκεκριμένα να εξηγήσει τις προσεγγίσεις για τα στυλ ηγεσίας που επιλέγονται και ακολουθούνται από αυτά τα δύο φύλα.

1.9. Ηγεσία στους οργανισμούς ανάλογα με το φύλο

Υπάρχουν διαφορές στην ηγεσία μεταξύ των δυο φύλων; Οι αναγνώστες που στρέφονται σε μελέτες και την γενικότερη βιβλιογραφία, ψάχνοντας να βρουν την απάντηση στο ερώτημα αυτό, πιθανότατα παραμένουν σε μια κατάσταση σύγχυσης χωρίς να καταλήγουν σε μια συγκεκριμένη απάντηση καθώς υπάρχουν διαφορετικές μελέτες οι οποίες παρουσιάζουν και αναφέρουν αντιφατικά ευρήματα.

Κάποιοι συγγραφείς και μελετητές αναφέρουν ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα στα ηγετικά στυλ που ακολουθούνται από τους άνδρες και τις γυναίκες, ενώ αντίθετα άλλοι αναφέρουν ότι δεν υπάρχει καμία διαφορά. Μπορούμε να ανατρέξουμε στα παραδείγματα των συγγραφέων που ισχυρίζονται ότι υπάρχουν διαφορές, όπως του Statham (Statham and Harriman, 1987) και των Winther και Green (Winther and Green, 1987). Αντίστοιχα μπορούμε να ανατρέξουμε στα παραδείγματα των συγγραφέων που ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχουν διαφορές, όπως του Powell G.N. (Powell, 1990) και των Donnell S.M. και Hall J. (Donnell and Hall, 1980).

Αναφορικά με τους οργανισμούς και τις διαφορές στην ηγεσία μεταξύ των δυο φύλων, οι ίδιοι οι οργανισμοί στηριζόμενοι στα διαφορετικά χαρακτηριστικά τα οποία εκτιμάται ότι διαθέτουν τα φύλα, αλλάζουν τα άτομα σε κάθε διαφορετική κατάσταση, ώστε να επιτυγχάνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα το χαρακτηριστικό της αρρενωπότητας, σχετίζεται κυρίως με το ανδρικό φύλο. Το χαρακτηριστικό της θηλυκότητας, σχετίζεται κυρίως με το γυναικείο φύλο.

Κάποια χαρακτηριστικά αρσενικής προσωπικότητας είναι ο καθορισμός ορίων, ρόλων και ευθυνών και η ατομικότητα που οδηγεί στην απομόνωση της ομαδικής εργασίας. Κάποια χαρακτηριστικά θηλυκής προσωπικότητας είναι η ομαδικότητα στην εργασία και η ενθάρρυνση της καινοτομίας (Rosen, 2013;2014)

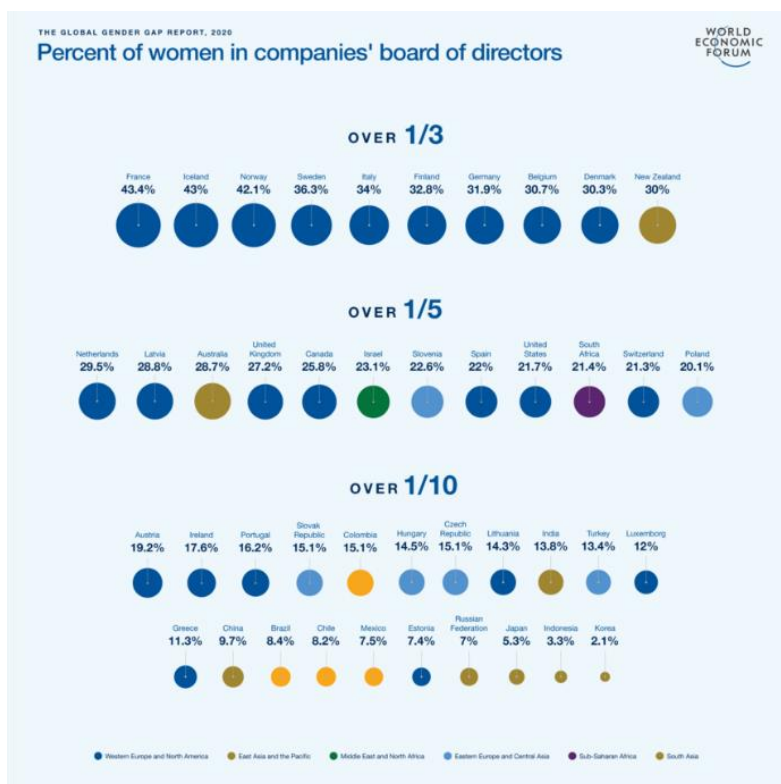
Οι αντιλήψεις και πεποιθήσεις των οργανισμών/επιχειρήσεων όσον αφορά την ηγεσία, είναι με βάση το φύλο και τις διαφορετικές ιδιότητες που έχει το κάθε φύλο. Ωστόσο, υπάρχουν έρευνες που αποδεικνύουν ότι η ηγεσία δεν εξαρτάται από το φύλο (Eagly and Carli, 2003 ; Ridgeway and Correll, 2004 ; Mosakowski and Earley, 2000) και ότι και τα δυο φύλα μπορούν να έχουν χαρακτηριστικά του αντίθετου φύλου. Επομένως κάθε άνθρωπος μπορεί να διαθέτει ένα μείγμα χαρακτηριστικών και των δυο φύλων (Ayman and Korabik, 2010).

Οι ανεπτυγμένοι διεθνείς οργανισμοί προσπαθούν να είναι μπροστά από την εποχή τους και προσπαθούν οι θέσεις που καταλαμβάνονται στους οργανισμούς να είναι κατά 50% από άνδρες

και κατά 50% από γυναίκες. Στόχος τους είναι να έχουν ισάριθμους εργαζομένους μεταξύ των φύλων (Mats Alvesson and Yvonne Due Billing, 2009).

Όπως ανέφερε ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας UBS Wealth Management η οποία εδρεύει στις Η.Π.Α., η εταιρεία εφαρμόζει την στρατηγική όπου: πρέπει να υπάρχει εργατικό δυναμικό διαφορετικού φύλου σε υψηλότερες διοικητικές θέσεις, διαφορετικά βάσει της πολιτικής που υπάρχει στην εταιρεία, θα αποδεσμευτούν οι υπεύθυνοι από την εν λόγω εταιρεία, εάν οι αριθμοί των ανδρών και των γυναικών δεν είναι ίσοι . Ο ίδιος είχε δηλώσει παλαιότερα ότι : «... δεν υπάρχουν πλέον δικαιολογίες. Δεν θέλω να πάω σε μια αίθουσα συνεδριάσεων χωρίς γυναίκες! " (Openshaw, 2016). Παρόμοια προσέγγιση ακολουθούν και άλλες εταιρείες, οι οποίες εμπνέουν και υποστηρίζουν την ισότητα μεταξύ των φύλων στην απασχόληση και στις υψηλότερες διοικητικές θέσεις.

Παρ'όλ' αυτά το ποσοστό των γυναικών στους επιχειρηματικούς ρόλους ήτοι στο δημοτικό συμβούλιο των εταιρειών παγκοσμίως είναι κάτω από 50%.



Εικόνα 2 Πόσες γυναίκες είναι στο διοικητικό συμβούλιο (Kemp,2020 ; World Economic Forum, n.d.)

Η διαφορετικότητα στην ηγεσία είναι θετική για τις επιχειρήσεις. Το επιχείρημα αυτό στηρίζεται από μια έκθεση του Harvard Business School η οποία τεκμηριώνει, για την βιομηχανία επιχειρηματικών κεφαλαίων η οποία ηγείται και κυριαρχείται από άντρες, ότι η ομοιότητα των επενδυτικών εταίρων οδηγεί σε χαμηλότερη απόδοση των επενδύσεών τους. Αντίθετα αναφέρει ότι οι εταιρείες οι οποίες αύξησαν κατά 10% το ποσοστό προσλήψεων γυναικών εταίρων, αύξησαν κατά μέσο όρο 1,5% τις συνολικές αποδόσεις κεφαλαίων κάθε έτος ενώ ταυτόχρονα είχαν 9,7% πιο επικερδείς εξόδους (Kemp, 2020).

Οι συνεχόμενα αναπτυσσόμενες ανάγκες στη αγορά εργασίας, ενδυναμώνουν τις γυναίκες, δίνουν ευκαιρίες στις γυναίκες και ισορροπούν τους αγώνες για ισάριθμες θέσεις ηγεσίας και εργασίας στους οργανισμούς. Η νέα οικονομία υπηρεσιών απομακρύνεται από την ταύτιση μεταξύ θέσεως σε ισχύ και στη φυσική δύναμη, ενώ εστιάζει στις δεξιότητες, όπως η αποφασιστικότητα, η τάση για ομαδικότητα, η προσοχή στη λεπτομέρεια και η μετρημένη σκέψη. Οι δεξιότητες αυτές παρουσιάζονται να είναι μέρος των γυναικείων χαρακτηριστικών.

Η εμφάνιση φιλόδοξων και ικανών γυναικών ηγετών που διοικούν οργανισμούς που μπορούν να ενεργοποιήσουν τη φυσική αλλαγή μέσω της τεχνολογίας και της πολιτικής μπορεί να γίνει μια φυγοκεντρική δύναμη για το καλό στον κόσμο.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιδιώκοντας να προωθήσει μια πιο ισόρροπη εκπροσώπηση των ανδρών και των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια εισηγμένων εταιρειών, μέσω του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου κατέληξε στις 7 Ιουνίου του έτους 2022 σε πολιτική συμφωνία σχετικά με νέο νομοθέτημα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προώθηση πιο ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μέχρι το έτος 2026 οι εισηγμένες εταιρείες θα πρέπει να επιδιώξουν τουλάχιστον το 40% των θέσεων μη εκτελεστικών διοικητικών στελεχών ή το 33 % των θέσεων μη εκτελεστικών και εκτελεστικών διοικητικών στελεχών να καλύπτεται από μέλη του γυναικείου φύλου το οποίο αναφέρεται ως υποεκπροσωπούμενο φύλο. Επιπρόσθετα αναφέρεται ότι ενώ υπάρχει πρόοδος στην εκπροσώπηση των φύλων στα εταιρικά διοικητικά συμβούλια, η πρόοδος αυτή παραμένει αργή και άνιση μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (www.consilium.europa.eu, n.d.).

1.9.1. Γυναικεία Ηγεσία

Πριν από μερικές δεκαετίες, τα χαρακτηριστικά ενός ανθεκτικού και σεβάσιμου ηγέτη ήταν ο ισχυρός του χαρακτήρας, η τάση για επιβολή και κυριαρχία (Mats Alvesson and Yvonne Due Billing, 2009). Αυτά τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας θεωρούνται ξεπερασμένα εντούτοις, εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς.

Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά αυτά αντανακλούν τα χαρακτηριστικά του παρελθόντος, με αποτέλεσμα, οι οργανισμοί συνειδητοποιώντας ότι αυτά τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι ξεπερασμένα και δεν αντανακλούν το παρόν, κινούνται πλέον προς νέα θεμελιώδη χαρακτηριστικά όπως την συνεργατικότητα, την ομαδικότητα, την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μέσω της επικοινωνίας (ειδικά κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής των κοινωνικών δικτύων και τη διαθεσιμότητα πληροφοριών).

Κάποια χαρακτηριστικά /προσωπικότητας γυναικών ηγετών είναι: η σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων, η ομαδικότητα στην εργασία και η ενθάρρυνση της καινοτομίας (Appelbaum, Audet and Miller, 2003; Rosen, 2013;2014).

Σύμφωνα με τις νέες τάσεις ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία η οποία συνδυάζεται με γυναικεία χαρακτηριστικά όπως η ενσυναίσθηση, η ενδυνάμωση και η συνεργατική ομαδική εργασία μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα για το γυναικείο φύλο (TEDx Talks, 2012). Για να επιτευχθεί η αντικειμενική ισότητα των φύλων, το δικαίωμα των γυναικών να λάβουν ηγετικούς ρόλους πρέπει να αναγνωριστεί και να ερμηνευτεί ως εταιρικά γεγονότα και όχι ως ανάγκη εκπλήρωσης μιας νομοθετικής απαίτησης κάθε χώρας.

Άλλα χαρακτηριστικά τα οποία αναπτύσσονται στον σύγχρονο ηγέτη είναι η επίλυση προβλημάτων ακολουθώντας το ένστικτο, τα συμπεράσματα και την εμπειρία (Johansen, 2012 ; Goleman , 2000 ; TEDx Talks, 2012). «Τι κάνει τις πιο ανώτερες θέσεις στις επιχειρήσεις τόσο απρόσιτες για τις γυναίκες - ακόμη και σε χώρες όπου υπάρχει σημαντική κυβέρνηση και κοινωνική υποστήριξη για την ισότητα των φύλων; »

Οι ηλικιωμένοι γυναίκες ηγέτες στη Δυτική Ευρώπη μας λένε ότι το στερεότυπο των φύλων είναι ένα σημαντικό εμπόδιο που πρέπει να λάβουμε υπόψη. Ενώ οι λύσεις αναζητούνται συχνά μέσω πολιτικών και τεχνικών προσεγγίσεων, τα πραγματικά εμπόδια στην αλλαγή μπορεί να είναι πολύ πιο προσωπικά και ύπουλα (TEDx Talks, 2012). Αξίζει να σημειωθεί ότι η Haller Jorden

πραγματοποίησε μια μελέτη με την ομάδα της, στην οποία συμμετείχαν 903 managers (διαχειριστές) σε όλη την Ευρώπη. Παρουσίασε δεκατέσσερα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ηγεσίας.

Στην μελέτη ερωτήθηκαν οι 903 managers, για το ποια από τα 14 βασικά χαρακτηριστικά συνδέει ένας manager με έναν άνδρα ή με μια γυναίκα. Για παράδειγμα, αναφέρθηκε στην οικοδόμηση ομάδων, επίλυση προβλημάτων, επιρροή προς τα πάνω. Η μελέτη της Haller Jordan και της ομάδας της, παρουσιάζει ότι οι άνδρες είχαν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και συνδέονται με τα χαρακτηριστικά “ taking a charge behavior ήτοι συμπεριφορά φόρτισης” απλά λόγω του φύλου τους καθώς ήταν είχαν αυτοπεποίθηση για αυτή την συμπεριφορά τους.

Αντίθετα, οι γυναίκες , λόγω του φύλου τους διαθέτουν αυτοπεποίθηση στον χαρακτηρισμό ότι «φροντίζουν».

Η έρευνα αυτή παρουσιάζει τις προεπιλεγμένες αντιλήψεις για τα δυο φύλα, χωρίς να εστιάζει στο αν ένα από τα δυο χαρακτηριστικά είναι καλύτερο από το άλλο, θέτοντας για παράδειγμα, ότι οι άνθρωποι με την σκέψη της λέξης "ηγέτης" τείνουν να σκέφτονται έναν άνδρα ενώ αντίθετα με την λέξη "ποικιλομορφία" τείνουν να σκέφτονται μια γυναίκα (TEDx Talks, 2012).

Οι γυναίκες συνειδητοποιούν ότι η λήψη αποφάσεων και η κριτική σκέψη τους είναι εξίσου σημαντικές με αυτές των ανδρών.

Η Haller Jordan καταλήγει σε ένα ακριβές συμπέρασμα, την πρόκληση της συνέχισης των στερεοτύπων που βασίζονται στο φύλο και της προκατάληψης του ασυνείδητου. Η νοοτροπία, οι αντιλήψεις και τα στερεότυπα έχουν εξέχουσα σημασία στην ηγεσία επειδή υπαγορεύουν στο τι αναμένουν οι άνθρωποι. Υπάρχουν περισσότερες διαφορές μεταξύ ανδρών και αντίστοιχα μεταξύ γυναικών παρά μεταξύ ανδρών και γυναικών, ενώ λόγω των στερεοτύπων οι γυναίκες πρέπει να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια και ενέργεια για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους, τον ανταγωνισμό μεταξύ συναδέλφων αλλά και την αναγνώρισή τους τα καθήκοντά τους . Η εμμονή στα στερεότυπα που έχουν δημιουργηθεί για τα φύλα απομακρύνει τόσο την ακριβή αξιολόγηση όσο και την ανάπτυξη ενός ταλέντου (TEDx Talks, 2012).

Η στρατηγική έμφασης στο μοναδικό στυλ ηγεσίας των γυναικών ηγετών όμως μπορεί να θέσει κινδύνους, καθώς τείνει να ενισχύσει τα στερεότυπα των φύλων (Rosener , 2011) . Για παράδειγμα οι Mosakowski E. και Earley P.C. προσπαθούν να τονίσουν τη σημασία του μετασχηματιστικών ηγετών που χαρακτηρίζεται κυρίως από γυναικεία χαρακτηριστικά (Mosakowski and Earley,

2000). Η μεταμόρφωση που πραγματοποιείται στα στυλ ηγετών, θεωρείται ότι είναι προσανατολισμένη στο μέλλον καθώς αντανακλά την ηγεσία στην οποία στοχεύουν μελλοντικές πτυχές των σύγχρονων οργανισμών (TEDx Talks, 2012).

Οι γυναίκες πρέπει να αντιμετωπίσουν εμπόδια για να φτάσουν στους ανώτερους ρόλους διαχείρισης και ηγεσίας. Οι γυναίκες διευθύντριες που ξεπερνούν τα εμπόδια σε μη παραδοσιακές οργανώσεις, έχουν αποδείξει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες και το στυλ ηγεσίας δεν συνδέονται με το φύλο και δεν προέρχονται από ένα συγκεκριμένο καλούπι.

Οι πρώτες γυναίκες στελέχη, επειδή εισήλθαν σε μη γνώριμο - νέο «έδαφος» της ανώτατης διοίκησης, δημιουργούσαν ένα νέο μονοπάτι, εντούτοις έτειναν να συμμορφώνονται με πολλούς από τους κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι κατά την θεωρία και πράξη ήταν επιτυχημένοι για τους άνδρες.

Το δεύτερο κύμα γυναικών το οποίο ανήλθε στην ανώτατη διοίκηση, πλέον ακολουθεί εντελώς διαφορετικό μονοπάτι και στυλ ηγεσίας, αντλώντας από τις δεξιότητες και τις στάσεις που ανέπτυξαν από την κοινή τους εμπειρία ως γυναίκες, ενώ πλέον δεν ακολουθεί τις συνήθειες που έχουν αποδειχθεί επιτυχημένες για τους άνδρες . Οι γυναίκες αυτές αναζητούν σύγχρονους οργανισμούς που προωθούν μια νέα φιλοσοφία και μπορούν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με διαφορετικό τρόπο, και όχι με τον παραδοσιακό τρόπο. Η επιτυχία τους οφείλεται και στα χαρακτηριστικά που θεωρούνται θηλυκά και ακατάλληλα για τους ηγέτες (Rosener, 1990)

Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι θα πρέπει να δοθεί περισσότερο χρόνος στο γυναικείο φύλο να αναδείξει τις δυνατότητές του στις υψηλότερες θέσεις της ανώτατης διοίκησης και να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις ενός ηγέτη (Embry, Padgett and Caldwell, 2008).

Η επιτυχία των γυναικών υποστηρίζει ότι υπάρχει η δυνατότητα για μια ποικιλία στο στυλ ηγεσίας και παρουσιάζει ότι ένα μη παραδοσιακό στυλ ηγεσίας μπορεί να ταιριάζει στις συνθήκες ορισμένων εργασιακών περιβαλλόντων (αβέβαιων περιβαλλόντων με συνεχόμενες αλλαγές) και μπορεί ακόμα και να αυξήσει τις πιθανότητες ενός οργανισμού να επιβιώσει σε έναν κόσμο αλλαγών και αβεβαιότητας.

Συμφωνία-σταθμός χαρακτηρίζεται η αύξηση της παρουσίας των γυναικών στα Διοικητικά Συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έπειτα από το νομοθέτημα της

Ευρωπαϊκής Ένωσης για την προώθηση πιο ισόρροπης εκπροσώπησης των φύλων στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών. Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι γυναίκες αποτελούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση περίπου το εξήντα τις εκατό (60 %) των νέων αποφοίτων πανεπιστημίων. Εντούτοις όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, οι γυναίκες υποεκπροσωπούνται σε μεγάλο βαθμό σε θέσεις λήψης οικονομικών αποφάσεων, κυρίως στα ανώτερα κλιμάκια (www.consilium.europa.eu, n.d.).

1.9.2. Ανδρική Ηγεσία

Οι άνδρες από τα παλαιότερα έτη διέθεταν το ρόλο του ηγέτη και ήταν ηγέτες μικρών ή μεγαλύτερων ομάδων, φυλών, πολιτικών αποφάσεων. Λόγω αυτών δημιουργήθηκαν στερεοτυπικές αντιλήψεις που συνέδεαν το αρσενικό φύλο με την ηγεσία και το γυναικείο φύλο με τον ρόλο της οπαδού. Ο ρόλος αυτός παρουσιαζόταν τόσο στις οικογένειες όσο και στους οργανισμούς.

Κάποια χαρακτηριστικά /προσωπικότητας ανδρών ηγετών είναι : ο ισχυρός προσανατολισμός, ο καθορισμός ορίων, ρόλων και ευθυνών και η ατομικότητα (Appelbaum, Audet and Miller, 2003; Rosen, 2013;2014).

Τα στερεότυπα αυτά, κατηγοριοποιούσαν τους άνδρες και τις γυναίκες σε κάποιους συγκεκριμένους ρόλους με συγκεκριμένα καθήκοντα, συνυφασμένα με συγκεκριμένες πεποιθήσεις, δημιουργώντας σε κάποιες περιπτώσεις εμπόδια και για τα φύλα να ζουν έξω από αυτό το τυπικό στερεότυπο.

Οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών καταγράφονται στις στερεοτυπικές εικόνες αυτών μεταξύ των δυο φύλων. Τα στερεότυπα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνδρες και οι γυναίκες σκέφτονται, συμπεριφέρονται και ενεργούν. Οι στερεοτυπικές προσδοκίες αντικατοπτρίζουν τις υπάρχουσες διαφορές μεταξύ των φύλων, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίον οι άνδρες και οι γυναίκες ορίζουν τον ίδιο τους τον εαυτό και αντιμετωπίζονται από άλλους (Elleemers,2018).

Το στερεότυπο του ηγετικού ανδρικού ρόλου ο οποίος χαρακτηριζόταν από το ισχυρό ρόλο του ο οποίος είναι συνυφασμένος με τον ισχυρό προσανατολισμό στόχου και την ισχυρή επιμονή στόχου εκτιμάται από ερευνητές και μελέτες ότι ήταν εποικοδομητικό (Johnson, et al 2008).

Το στυλ του συμμετοχικού ηγέτη το οποίο συσχετίζεται με τα ανδρικά χαρακτηριστικά, χρησιμοποιείται από το παρελθόν μέχρι και σήμερα και τονίζει τη σημασία των ανδρικών χαρακτηριστικών συνδέοντάς τα με την ηγεσία του παρελθόντος και του παρόντος (Eagly and Carli, 2003).

Βάσει στερεοτύπων, οι άνδρες εκτιμούν ότι είναι κατάλληλοι για να υποβάλουν αίτηση για υψηλότερες θέσεις οι οποίες συνδέονται με περισσότερες ευθύνες, καθώς διαθέτουν αυτοπεποίθηση η οποία τους επιτρέπει να αναπτύσσουν τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις δεξιότητές του για να ηγηθούν ανάλογων θέσεων . Ωστόσο, η ισχυρή αρσενική ηγεσία η οποία χαρακτηρίζεται από ισχυρό κίνητρο και δύναμη, δύναται να δημιουργήσει εμπόδια όσον αφορά τη αποτελεσματικότητά της στις σύγχρονες και μελλοντικές στρατηγικές ηγεσίας όταν υπάρχει έλλειψη προσαρμοστικότητας στα νέα δεδομένα , χαρακτηριστικά και καταστάσεις .

Μελέτη παρουσιάζει ότι σε αντίθεση με τις προβλέψεις του κοινωνικού μοντέλου, οι διαφορές μεταξύ των φύλων ήταν πιο έντονες στους Ευρωπαϊκούς και Αμερικάνικους πολιτισμούς. Στην μελέτη αυτή ερευνάται η απόδοση των ανδρικών και θηλυκών συμπεριφορών σε ρόλους παρά σε χαρακτηριστικά παραδοσιακών πολιτισμών (Costa, Terracciano and McCrae, 2001).

Έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια ενός προγράμματος κατάρτισης για μελλοντικούς ηγέτες πολυεθνικών εταιρειών, μελέτησε την προσπάθεια κατά την οποία καταβάλουν τα φύλα (με μονάδες μέτρησης την προσπάθεια, την προθυμία, την ενέργεια και το χρόνο) για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, με στόχο να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα κατά τη διάρκειά του. Στην έρευνα παρουσιάστηκε ότι οι γυναίκες κατέβαλαν μεγαλύτερη προσπάθεια σε σύγκριση με τους άνδρες λόγω των εσωτερικών προσδοκιών τους για να αντιληφθεί το περιβάλλον τους ότι είναι εξίσου καλές σε ηγετικές θέσεις και θέσεις ανώτερης διοίκησης σε σχέση με τους άνδρες (Moran, 1992).

Οι μεγάλοι οργανισμοί θα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν και να επεκτείνουν τον ορισμό της αποτελεσματικής ηγεσίας. Θα πρέπει να λάβουν υπόψιν τους τα νέα μοντέλα ηγεσίας και χαρακτηριστικά των φύλων, το οποίο θα βοηθούσε στην δημιουργία ενός ευρύτερου δρόμου για κάθε είδους στελέχους ανεξαρτήτου φύλου άνδρες και γυναίκες, οι οποίοι προσπαθούν να επιτύχουν θέσεις ηγεσίας. Ο επαναπροσδιορισμός και η διεύρυνση του ορισμού της αποτελεσματικής ηγεσίας, θα μπορούσε να ελευθερώσει τους πιθανούς ηγέτες από στερεοτυπικές

αντιλήψεις και εμπόδια και να τους οδηγήσει να εκμεταλλευτούν τα μοναδικά ατομικά τους δυνατά σημεία.

Ερευνώντας ανάμεσα σε μια ποικιλία στυλ ηγεσίας και αξιοποιώντας κάθε ένα από αυτά, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκοντας τα δυνατά σημεία τους ενθυμούμενοι την ευελιξία την οποία πρέπει να έχουν για να επιβιώσουν σε ένα πολύ ανταγωνιστικό και διαφορετικό οικονομικό περιβάλλον (Rosener, 1990)

1.10. Το φύλο του εκάστοτε ηγέτη επιδρά στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί;/Εξαρτάται το στυλ ηγεσίας από το φύλο ;

Το ερώτημα αν οι άνδρες και οι γυναίκες ακολουθούν διαφορετικό τρόπο και στυλ ηγεσίας καθώς και ποιες είναι οι ομοιότητες και διαφορές στην ηγεσία μεταξύ των 2 φύλων, εξακολουθεί να αποτελεί ζήτημα για μεγάλη συζήτηση. Στις παραπάνω παραγράφους αναλύθηκε ότι υπάρχουν μελέτες οι οποίες παρουσιάζουν κάποιες διαφορές και ομοιότητες στα στυλ ηγεσίας αλλά και στο τρόπο ηγεσίας μεταξύ των ανδρών και των γυναικών.

1.10.1. Επίδραση του φύλου στην διαφοροποίηση του στυλ ηγεσίας

Η ερώτηση που θα απαντηθεί μέσω της βιβλιογραφίας είναι αν το φύλο διαφοροποιεί το στυλ ηγεσίας και πως οι άντρες και οι γυναίκες διαφέρουν στο στυλ ηγεσίας ;

Υπάρχει η άποψη ότι το φύλο επηρεάζει την συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται σε πολλές πτυχές.

Το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται από τον κάθε ηγέτη, εξαρτάται από έναν μεγάλο αριθμό παραγόντων, ένας εκ των οποίων είναι το φύλο του ηγέτη. Οι ηγέτες προσαρμόζονται στις βλέψεις, στις επιθυμίες και στις προσδοκίες οι οποίες προέρχονται από την κατηγοριοποίηση των ανθρώπων σύμφωνα με το φύλο τους ήτοι αν είναι άνδρες ή γυναίκες. Οι βλέψεις τους βασίζονται στους παραδοσιακούς ρόλους των δυο φύλων, τις κοινωνικές προσδοκίες, τον ρόλο της οικογένειας, της απασχόλησης και της εργασίας. Οι προσδοκίες βασίζονται στην κατηγοριοποίηση των ανθρώπων ως άνδρες ή γυναίκες (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001 ; Eagly, Wood and Diekmann, 2000).

Σύμφωνα με την έρευνα της Dr. Alice Eagly οι γυναίκες οι οποίες βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις υιοθετούν το συμμετοχικό και δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Επιπροσθέτως οι γυναίκες οι οποίες βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις, υιοθετούν και δρουν σύμφωνα με τη μετασχηματιστική ηγεσία και έχουν μια συλλογική τάση και προσέγγιση και τείνουν να είναι προσανατολισμένες στις σχέσεις ενώ αντίθετα οι άνδρες υιοθετούν την συναλλακτική ηγεσία και τείνουν να είναι προσανατολισμένοι στην εργασία (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001).

Η μελέτη των Andersen και Hansson, παρουσιάζει ότι η ηγεσία δεν διαφέρει ανάλογα με το φύλο καθώς η διαφορά που υπάρχει στην ηγεσία που ασκείται από γυναίκες και άνδρες είναι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ οι λοιπές διαφορές (στυλ ηγεσίας, κίνητρα, κ.α.) σε άλλους τομείς δεν είναι αρκετές ώστε να δικαιολογείται η οποιαδήποτε αναφορά για διαφοροποίηση ηγεσίας ανάλογα με το φύλο (Aarum Andersen and Hansson, 2011). Επιπρόσθετη της μελέτης των Andersen και Hansson, είναι η έρευνα των Kent και Schuele, η οποία παρουσιάζει ότι δεν υπάρχει καμία τεκμηρίωση για διάκριση στην συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία ανάλογα με το φύλο (Kent et al., 2010).

Όπως αναφέρουν οι Eagly και Johannesen-Schmidt, η ηγεσία επηρεάζεται από την διαφορά στην συμπεριφορά των ρόλων των γυναικών και των ανδρών (Eagly and Johannesen-Schmidt, 2001).

Το άρθρο των Eagly A.H και Carli L.L., προσδιορίζει διαφορετικά χαρακτηριστικά για τους άνδρες και τις γυναίκες ηγέτες. Το άρθρο αναφέρει ότι οι άνδρες χαρακτηρίζονται ως «επιθετικοί, φιλόδοξοι, κυρίαρχοι, ανεξάρτητοι, ανταγωνιστικοί, με αυτοπεποίθηση», ενώ αντίθετα, οι γυναίκες χαρακτηρίζονται τουλάχιστον ως «στοργικές, ευγενικές, συμπαθητικές και ευαίσθητες» (Eagly and Carli, 2003). Έχοντας διαφορετικά χαρακτηριστικά, οι άνδρες και οι γυναίκες προσπαθούν να υιοθετήσουν το στυλ ηγεσίας του αντίθετου φύλου, προκειμένου να είναι ικανοί στους εκάστοτε ηγετικούς ρόλους που αναλαμβάνουν. Λόγω των χαρακτηριστικών που έχουν οι γυναίκες και οι άνδρες και βάσει του ρόλου που κατέχουν σύμφωνα με το φύλο τους, οδηγούνται στο στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσουν. Ως επακόλουθο, η συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας που επιλέγουν έχει ένα αντίκτυπο στο περιβάλλον τους (Ayman and Korabik, 2010).

Η έρευνα της Alice Eagly υποδηλώνει ότι παρόλο που υπάρχουν κάποιες διαφορές στα δυο φύλα (οι οποίες βασίζονται σε στερεότυπα) άλλες φορές μειώνονται υπό την επίδραση του οργανωτικού ρόλου και άλλες φορές δεν μειώνονται. (Eagly, Wood and Diekmann, 2000).

Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο βαθμός επιρροής που κατέχει το φύλο στον τρόπο ηγεσίας των ανθρώπων. Ωστόσο, όπως αναφέρεται από τις Alice Eagly και Linda Carli , το γεγονός ότι οι άνδρες και οι γυναίκες εκτιμάται ότι διαφέρουν ως προς την αντίληψη, την επικοινωνία, τη στάση απέναντι στην επιτυχία, τις σχέσεις και την ηθική, επηρεάζει με άμεσο τρόπο το πως οι άνδρες και οι γυναίκες αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και πώς διαχειρίζονται τις σχέσεις τους στον εργασιακό τους χώρο.

1.10.2. Όταν το φύλο δεν διαφοροποιεί το στυλ ηγεσίας

Η ερώτηση που θα απαντηθεί μέσω της βιβλιογραφίας είναι αν υπάρχουν ομοιότητες στο στυλ ηγεσίας, μεταξύ των ανδρών και γυναικών, όταν το φύλο δεν διαφοροποιεί το στυλ ηγεσίας ;

Υπάρχει η άποψη ότι το φύλο δεν επηρεάζει την συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας που επιλέγεται σε πολλές πτυχές, καθώς εκτιμάται ότι το στυλ ηγεσίας βασίζεται στην συσχέτιση των παραγόντων με το περιβάλλον ενός οργανισμού (Foels et al., 2000).

Ο Powell στις μελέτες του, αποδεικνύει ότι οι άνδρες και οι γυναίκες ηγέτες παρουσιάζουν παρόμοιο αριθμό ηγετικών συμπεριφορών με προσανατολισμό στην εργασία και σε ανθρώπους (Powell, 1990). Επίσης, οι Pounder και Coleman, αναφέρουν είτε την ιδέα της μικρής ή καθόλου διαφοράς είτε την ιδέα της καμίας ένδειξης ομοιότητας στα στυλ ηγεσίας, την αποτελεσματικότητα ηγεσίας και τις ικανότητες ανάλογα με το φύλο (ήτοι άνδρες και γυναίκες) , τεκμηριώνοντας την άποψή τους μέσω μιας σειράς μελετών που πραγματοποιήθηκαν (Pounder and Coleman,2002). Η έρευνα των Korabik K. και Ayman Roya, υποστηρίζουν ότι το φύλο (βιολογικά) δεν είναι σημαντικός παράγοντας βάση του οποίου καθορίζεται το ηγετικό στυλ του κάθε ατόμου, (Korabik and Roya Ayman, 1987) .

Σύμφωνα με την Mirela Ciolac, οι ομοιότητες υπερτερούν των διαφορών στις ηγετικές συμπεριφορές των ανδρών και των γυναικών (Ciolac, 2013).

Οι Shimanoff και Jenkins διαπιστώνουν μέσω της έρευνάς τους και αποδεικνύουν μέσω αυτής, ότι οι ομοιότητες υπερτερούν των διαφορών στις ηγετικές συμπεριφορές των ανδρών και των γυναικών καθώς και ότι και τα δυο φύλα είναι εξίσου αποτελεσματικά στον ηγετικό τους ρόλο (Shimanoff and Jenkins, 1991).

Επιπροσθέτως, η έρευνα των Eagly, Karau και Makhijani αναφέρει ότι οι ηγέτες άνδρες και γυναίκες, είναι εξίσου αποτελεσματικοί στο ρόλο αυτό (Eagly, Karau and Makhijani, 1995).

Η μελέτη του Vinkenbure διαπίστωσε ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των φύλων στη διοικητική αυτο-αποτελεσματικότητα, την αυτό-παρακολούθηση, τις διαχειριστικές δεσμεύσεις και τη διαχειριστική αποτελεσματικότητα όσον αφορά την εξέλιξη των μισθών, τις εκτιμήσεις απόδοσης και την ιεραρχική εξέλιξη (Vinkenbure et al., 2000).

Επίσης, η μελέτη των Oshagbemi T. και Gill R., εξέτασε τις διαφορές και τις ομοιότητες των φύλων στο στυλ ηγεσίας και τη συμπεριφορά των διευθυντών οι οποίοι δραστηριοποιούνται στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην οποία διαπιστώθηκε ότι το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό τους στυλ ηγεσίας ήταν παρόμοιο. Επίσης αναφέρουν ότι οι ομοιότητες στο στυλ ηγεσίας και στη συμπεριφορά των managers, υπερτερούν σε σχέση με τις διαφορές. Εντούτοις οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συμπεριφορά και η αποτελεσματικότητα των γυναικών είναι παρόμοια με αυτή των ανδρών και οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να είναι περισσότερο συμμετοχικές και λιγότερο αυταρχικές (Oshagbemi and Gill, 2003).

Το ερώτημα για την επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας ερευνάται και απαντάται στα επόμενα κεφάλαια, μέσω της συλλογής και ανάλυσης των ερωτηματολογίων.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1. Εισαγωγή στην Παρακίνηση

Η παρακίνηση αποτελεί την εσωτερική διαδικασία κάθε ατόμου, του οποίου η συμπεριφορά, μαζί με άλλους παράγοντες, οδηγεί στην επιτυχία ενός οράματος - στόχου. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι οι γνώσεις, οι εμπειρίες και οι ικανότητες των εργαζομένων ενός οργανισμού. Η παρακίνηση, αποτελεί σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία.

Επίσης αποτελεί ένα πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς που έχει διερευνηθεί εκτενώς.

Η παρακίνηση επηρεάζει τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την απόδοση των εργαζομένων. Ένας εργαζόμενος ο οποίος έχει παρακινηθεί από τον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση θεωρείται ότι αποτελεί περιουσιακό του στοιχείο, καθώς λόγω της παρακίνησης αυξάνεται η ικανοποίηση και η αποδοτικότητά του.

Οι ηγέτες και οι managers πρέπει να βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων, ερευνώντας, εντοπίζοντας και εφαρμόζοντας κίνητρα στον εργασιακό χώρο τα οποία θα επιφέρουν την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Conrad, Ghosh and Isaacson, 2015).

Η παρακίνηση και τα κίνητρα που προσφέρει ένας ηγέτης, είναι ένας βασικός μοχλός προς τους οπαδούς. Οι σκέψεις, τα συναισθήματα, εμπειρίες, οι πεποιθήσεις και η προσωπική ιδεολογία, παίζουν σημαντικό ρόλο στην εκτέλεση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί στους οπαδούς (Sandvik, www.referenceforbusiness.com, n.d.).

Όπως αναφέρουν οι Locke, E.A. και Latham, G.P., όταν ένας ηγέτης, παρακινήσει τους οπαδούς του και τους οδηγήσει προς τη σωστή κατεύθυνση, δίνοντάς τους ένα ή περισσότερα κίνητρα για να εκτελέσουν τις ενέργειές τους, τότε οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και έχουν κοινές ευθύνες και καθήκοντα, θα ενισχύσουν ο ένας τον άλλον για την επίτευξη των κοινών τους στόχων (Locke and Latham, 2004).

Ένας ηγέτης θα πρέπει να κατανοεί ότι η παρακίνηση είναι μέρος μιας αποτελεσματικής ηγεσίας και να αντιλαμβάνεται ποιες είναι οι επιθυμίες και οι ανάγκες των οπαδών του, πως μπορεί να

επιτευχθεί ένας κοινός στόχος και ποιες είναι οι διεργασίες που θα πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί ένας κοινός στόχος.

Κάθε ηγέτης βοηθά τους οπαδούς του και τους ενδυναμώνει όταν οι ίδιοι βρίσκονται εντός της σφαίρας επιρροής του, ενώ ταυτόχρονα τους επιτρέπει να συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού. (House et al., 1999).

Το καθήκον ενός ηγέτη είναι η παρακίνηση των οπαδών του. Το καθήκον ενός ηγέτη σε έναν οργανισμό είναι η παρακίνηση των υπαλλήλων του.

Οι ηγέτες ενός οργανισμού, καθορίζουν τις εργασίες που πρέπει να εκτελέσουν οι εργαζόμενοι και επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκτελούν τις εργασίες αυτές όπως έχουν καθοριστεί.

Τι ρόλο παίζουν τα κίνητρα που προσφέρουν οι ηγέτες των οργανισμών στους εργαζόμενους; Το κίνητρο εκφράζει όλες τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων και συμβάλει σημαντικά στην απόδοσή τους στην εργασία. Το επίπεδο των παρεχόμενων κινήτρων συμβάλλει και καθορίζει την επιμονή και το ποσοστό της προσπάθειας των εργαζομένων.

Γιατί οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να εργαστούν, ενώ άλλοι δεν έχουν; Γιατί μειώθηκαν τα κίνητρα εργασίας στους ανθρώπους; Οι ερωτήσεις αυτές, συνοψίζονται σε 3 απαντήσεις:

- 1) Το κίνητρο που ωθεί τους ανθρώπους να εργαστούν διαφέρει αρκετά.
- 2) Η μείωση ή η αύξηση των κινήτρων στην εργασία σχετίζεται με την αλλαγή στη στάση πολλών εργαζομένων απέναντι στην εργασία.
- 3) Η μείωση ή η αύξηση των κινήτρων στην εργασία σχετίζεται με την αλλαγή και την αύξηση διάφορων ενισχύσεων μέσω κυβερνητικών κοινωνικών προγραμμάτων (Stanton, 1983).

Κάποιες θεωρίες υποστηρίζουν ότι οι δυνάμεις πίσω από την παρακίνηση οφείλονται σε βιολογικούς παράγοντες (όπως η ιεραρχία των αναγκών του Maslow), ενώ άλλες υποστηρίζουν ότι είναι κοινωνικοί, συναισθηματικοί ή γνωστικοί παράγοντες (όπως η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία του αυτοκαθορισμού των Deci και Ryan).

Όπως αναφέρουν οι Eyal και Roth, το εκάστοτε κίνητρο είναι το φαινόμενο που εξηγεί πως οι άνθρωποι σκέφτονται και συμπεριφέρονται (Eyal and Roth, 2011).

Για να κατανοήσουμε περαιτέρω την παρακίνηση και το ευρύ φάσμα αυτής, πρέπει να διερευνήσουμε τους τύπους των κινήτρων και μερικές από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες παρακίνησης που υπάρχουν. Αυτά θα μας παρέχουν μεγαλύτερη σαφήνεια για τον ορισμό της παρακίνησης καθώς και τις έννοιες και τις τεχνικές παρακίνησης στο σύνολό τους.

2.2. Ορισμός Παρακίνησης

“Η παρακίνηση, είναι οι διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου προς την επίτευξη ενός στόχου (Robbins and Judge, 2018; Pinder, 2008). Η αναφορά στην παρακίνηση, εστιάζει στους οργανισμούς και στους στόχους αυτών. Η ένταση, η κατεύθυνση και η επιμονή των προσπαθειών αναλύονται ως εξής:

1. Η ένταση είναι η προσπάθεια και οι υψηλοί στόχοι που θέτει ένα άτομο σε ένα οργανισμό, οι οποίοι πρέπει να οδηγούνται προς μια κατεύθυνση η οποία να είναι ωφέλιμη προς τον εν λόγω οργανισμό.
2. Η επιμονή των προσπαθειών αναλύεται ως η διάρκεια κατά την οποία τα εν λόγω άτομα προσπαθούν για την επίτευξη του στόχου που έχουν θέσει.

Ο όρος παρακίνηση είναι η δύναμη που ξεκινά, καθοδηγεί και διατηρεί συμπεριφορές προσανατολισμένες στον στόχο. Οι μη ικανοποιημένες ανάγκες αποτελούν πηγές κινήτρου για τους ανθρώπους καθώς δημιουργούν ένταση και ως αποτέλεσμα κίνητρο, σε αντίθεση με τις ικανοποιημένες ανάγκες (W Warner Burke, 1987).

Στον επιχειρηματικό κόσμο, η παρακίνηση αναφέρεται ως ο προσδιορισμός ενός ατόμου, ο οποίος προχωρά με μια συγκεκριμένη ψυχολογική πρόθεση για την ολοκλήρωση μιας εργασίας (Osabiya, 2015).

Σύμφωνα με τους Kast Fremond E. και Rosenzweig James E., η παρακίνηση ορίζεται ως ένα κίνητρο που ωθεί ένα άτομο να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο ή να αναπτύξει μια τάση για συγκεκριμένη συμπεριφορά (Kast and Rosenzweig, 1985).

Παράλληλα το κίνητρο ορίζεται ως οι δυνάμεις που διαθέτει ένας άνθρωπος οι οποίες τον ωθούν να ικανοποιήσει βασικές ανάγκες ή επιθυμίες (Yorks, 1976). Το επίπεδο των αναγκών κάθε ατόμου θα καθορίσει ποιες ανταμοιβές θα το ικανοποιήσουν.

Στα τέλη του έτους 1900 αναφέρθηκε η σύνδεση μεταξύ της παρακίνησης και της επιστήμης της ψυχολογίας (Steers, 2004). Η δυσκολία στην παρακίνηση των ανθρώπων είναι να αντιληφθεί το κάθε άτομο, για παράδειγμα ένας manager, τα κίνητρα που ενεργοποιούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή του κάθε ατόμου/εργαζόμενου. Μέσω της παρακίνησης, τα άτομα επιζητούν την επίτευξη των στόχων.

Οι περισσότεροι ορισμοί της παρακίνησης αναφέρουν τρεις κοινές έννοιες:

- Πρώτον: την εσωτερική δύναμη ενός ανθρώπου,
- Δεύτερον: ότι η εσωτερική δύναμη ενεργοποιείται για δράση και
- Τρίτον: ότι η εσωτερική δύναμη καθορίζει την κατεύθυνση της δράσης (Russell, 1971).

Η παρακίνηση αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ψυχολογίας και ειδικότερα στους τομείς της βιομηχανικής και επαγγελματικής ψυχολογίας. Σε αυτούς τους τομείς εμφανίζονται πιο συχνά οι έννοιες της ανάγκης, της παρακίνησης, οι στόχοι, τα κίνητρα σε αντίθεση με τις έννοιες του ταλέντου, της ικανότητας και των δεξιοτήτων (Vroom, 1995, όπως αναφέρεται στην Wiley C., 1997).

2.3. Παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την Παρακίνηση

Οι κυρίαρχες θεωρίες παρακίνησης οι οποίες παρουσιάζονται στην επόμενη υποενότητα της παρούσης, προέρχονται από την εργασία των Herzberg , Maslow, Alderfer και McClelland , οι οποίοι διατύπωσαν τις βασικές ανάγκες του μοντέλου της παρακίνησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους συγκεκριμένους παράγοντες που παρακινούν το άτομο (Herzberg,1964; Maslow,1943; Alderfer,1972; McClelland ,1985).

Κάποιες από αυτές είναι :

- οι πρωταρχικές ανάγκες οι οποίες δεν διδάσκονται αλλά είναι συνυφασμένες με τις φυσικές διαστάσεις της συμπεριφοράς, ήτοι η τροφή και το νερό,
- οι ψυχολογικές ανάγκες οι οποίες διδάσκονται μέσω των εμπειριών.

Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την παρακίνηση κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις (4) βασικές υπο-κατηγορίες:

1. **τα οικονομικά κίνητρα** των εργαζομένων τα οποία περιλαμβάνουν τις σταθερές χρηματικές απολαβές και τις πρόσθετες χρηματικές απολαβές. Επίσης περιλαμβάνονται χρηματικές παροχές ή ετήσια άδεια ή στεγαστικό δάνειο,
2. **τα μη οικονομικά κίνητρα** των εργαζομένων ήτοι την αναγνώριση, την ενδυνάμωση, την πιθανή προαγωγή,
3. **το ηγετικό στυλ**, το οποίο συνδέεται με το χάρισμα, την πνευματική διέγερση ή/και την παροχή δίκαιων αμοιβών και
4. **την ασφάλεια** στον εργασιακό χώρο (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ειρ., 2014).

Ο Κυριαζόπουλος Π. και η Σαμαντά Ε., αναφέρουν ότι η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα (Κυριαζόπουλος Π. και Σαμαντά Ειρ., 2014).

2.4. Θεωρίες Παρακίνησης

Η συμπεριφορά των ανθρώπων:

- Αναλύεται ως οι αντιδράσεις των ανθρώπων βασισμένες σε διαφορετικά ερεθίσματα, ανάγκες καθώς και παρακινητικές δυνάμεις.
- Οδηγείται από μεταβλητές όπως οι ανάγκες, το περιβάλλον στο οποίο ζουν, η παιδεία, τα καθημερινά βιώματα και εμπειρίες, οι ανάγκες και οι πεποιθήσεις.
- Οδηγείται από την ικανοποίηση των αναγκών τους οι οποίες τους παρακινούν.

Οι θεωρίες της παρακίνησης συγκλίνουν στο να περιγράψουν υπό ποιες συνθήκες οι εργαζόμενοι ασκούν περισσότερη προσπάθεια στην εργασία τους, ποιες εργασιακές δραστηριότητες προτιμούν και τι κάνει τους υπαλλήλους να επιμένουν στις προσπάθειές τους με την πάροδο του χρόνου.

Το πλήθος των θεωριών αυτών, είναι ένα πλεονέκτημα καθώς επιτρέπει τη σύνταξη ενός ολοκληρωμένου συνόλου εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιηθεί και να επηρεάσει θετικά τα κίνητρα των εργαζομένων.

2.4.1. Ιστορική ανασκόπηση θεωριών παρακίνησης διατυπωμένες περίπου το έτος 1950

Αποτελούν τις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης και είναι οι ακόλουθες:

1. Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών
2. Θεωρία δυο παραγόντων
3. Θεωρία των αναγκών Mc Clelland

2.4.1.1. Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow διατύπωσε την άποψη ότι οι άνθρωποι διαθέτουν μια συνεχή αυξανόμενη εσωτερική κινητήριο δύναμη-κίνηση η οποία τους προσφέρει μεγάλες δυνατότητες. Η θεωρία αυτή στηρίχτηκε σε ένα σύστημα ιεράρχησης αναγκών το οποίο επινοήθηκε από τον ίδιο. Το σχήμα του συστήματος αυτού είναι μια πυραμίδα η οποία χρησιμοποιείται για να ταξινομηθούν τα ανθρώπινα κίνητρα (Maslow, 1954)

Οι πέντε ανάγκες που διατυπώθηκαν από τον Abraham Maslow, είναι :

- Επίπεδο 1: φυσιολογικές ανάγκες.
- Επίπεδο 2 : ανάγκες ασφάλειας.
- Επίπεδο 3: κοινωνικές ανάγκες & οι ανάγκη του αισθήματος να ανήκουν.
- Επίπεδο 4: ανάγκες του εγώ.
- Επίπεδο 5: ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Η πυραμίδα των αναγκών έχει στην βάση της, τις βιολογικές ανάγκες (επίπεδο 1) και στην κορυφή της τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (επίπεδο 5). Όταν ικανοποιείται η κάθε ανάγκη μέχρι κάποιο επίπεδο τότε ο κάθε άνθρωπος “προχωράει” και στην επόμενη θέση της πυραμίδας (Wallace, Goldstein and Nathan ,1987).



Εικόνα: Πυραμίδα Maslow (Stum, 2001)

Οι ανάγκες στην κατηγορία 1, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες δηλαδή οι ανάγκες πείνας, δίψας, σωματικές ανάγκες και ανάγκες για στέγη.

Οι ανάγκες στην κατηγορία 2, είναι οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας της σωματικής ακεραιότητας ενός ανθρώπου καθώς και συναισθηματικής προστασίας.

Οι ανάγκες στην κατηγορία 3, είναι οι ανάγκες ένταξης σε μια ομάδα, οι ανάγκες για φιλία, αγάπη, στοργή.

Οι ανάγκες στην κατηγορία 4, είναι ανάγκες που στηρίζονται σε 'έσω' και 'έξω' παράγοντες ενός ανθρώπου όπως η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η εκτίμηση από και προς τον ίδιο μας τον εαυτό και από τους άλλους, κ.α. και το κύρος, η ελευθερία κ.α.

Οι ανάγκες στην κατηγορία 5, είναι η ανάγκη για αυτό-εκπλήρωση, αυτο-πραγμάτωση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων. (Maslow, 1970)

Γνωρίζοντας τα πέντε επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η παρακίνηση ενός ανθρώπου στηρίζεται σε δυο παράγοντες: 1) στην αντίληψη του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται και 2) στην κάλυψη των αναγκών του είτε στο επίπεδο στο οποίο βρίσκεται είτε σε "ανώτερο" επίπεδο.

Η παρακίνηση των εργαζομένων καθορίζεται από τον βαθμό στον οποίο η εργασία στον εκάστοτε οργανισμό, ενσωματώνει στοιχεία τα οποία ικανοποιούν ορισμένες ανθρώπινες ανάγκες υψηλότερης τάξης (ήτοι επιπέδου σύμφωνα με τον Maslow) (Imel, 1982).

Σύμφωνα με τους Hamner W. Clay και D.W Organ, δύο βασικά αξιώματα μπορούν να προέλθουν από την θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow, τα οποία είναι:

1. Η ικανοποιημένη ανάγκη δεν είναι κίνητρο συμπεριφοράς,
2. Όταν σε κάποιο ικανοποιητικό βαθμό ικανοποιούνται οι ανάγκες χαμηλότερης τάξης, το επόμενο επίπεδο αναγκών γίνεται ο πιο ισχυρός καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς (Hamner and Organ, 1978).

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση, όπως αναφέρεται από τον Haimann T., το επίπεδο φιλοδοξίας που έχει ένας άνθρωπος, συνδέεται με την ιεραρχία των αναγκών του. Η στάση που έχει ένας άνθρωπος και η συμπεριφορά του, καθορίζουν την ατομική του πορεία όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του (Haimann, 1973).

Η πεποίθηση του Maslow ότι η κατηγορία απόλυτης ανάγκης είναι αυτής της αυτοπραγμάτωσης, χρησιμοποιήθηκε από τον McGregor ως βάση για τις παραδοχές της θεωρίας της παρακίνησης ‘θεωρία Υ’. Η θεωρία αυτή στηρίχτηκε κυρίως στην κατεύθυνση που δίνει ένα άτομο στον εαυτό του, στον αυτοέλεγχο και στο βαθμό της ωριμότητας του ατόμου αυτού (Mcgregor, 1960)

2.4.1.2. Θεωρία δυο παραγόντων

Η θεωρία των δυο παραγόντων εκφράζει την ικανοποίηση και την δυσαρέσκεια (Hall, Williams and Teleometrics International, 1986).

Η ικανοποίηση συνδέεται με την εσωτερικούς παράγοντες των ανθρώπων ενώ αντίθετα η δυσαρέσκεια συνδέεται με τους εξωτερικούς παράγοντες.

Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια, αφορούσαν δυο ξεχωριστούς παράγοντες, τους παράγοντες παρακίνησης (ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης) και τους παράγοντες υγιεινής (δυσαρέσκειας και μη δυσαρέσκειας) το οποίο ήταν ένα δυικό συνεχές μεταξύ των βαθμών ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας (Robbins and Judge, 2018).

Ο όρος της “υγιεινής” χρησιμοποιήθηκε για να παρουσιάσει την αίσθηση της λειτουργίας της

υγιεινής και την σύνδεση αυτής με την απομάκρυνση βλαβερών στοιχείων από το περιβάλλον (Duttweiler, 1986). Αντίθετα ο όρος της “παρακίνησης” χρησιμοποιήθηκε για να παρουσιάσει την σύνδεση της ψυχολογικής βάσης της παρακίνησης με την ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη (Herzberg, 1976).

Η θεωρία των δυο παραγόντων, αναπτύχθηκε περαιτέρω, καθώς σύμφωνα με τον Herzberg Frederick, η θεωρία παρακίνησης - υγιεινής στηρίζεται στην ικανοποίηση και μη ικανοποίηση καθώς και στην δυσαρέσκεια και μη δυσαρέσκεια. Στοιχεία όπως η επιτυχία, η αναγνώριση, οι υποχρεώσεις, η ανάπτυξη, συνδέονται με τους παράγοντες της παρακίνησης και της μη παρακίνησης. Στοιχεία όπως η ανταμοιβή, ο μισθός, το status, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι προσωπικές σχέσεις και η ασφάλεια στην εργασία καθώς και οι λοιποί παράγοντες, συνδέονται με τους παράγοντες υγιεινής (Herzberg, 1959).

Η επάρκεια στους παράγοντες αυτούς κρατούν τους ανθρώπους ουδέτερους ως προς την ικανοποίηση και την δυσαρέσκεια. Σε αυτή την περίπτωση, για να παρακινήσουμε τους ανθρώπους θα πρέπει να στοχεύσουμε στους εσωτερικούς παράγοντες όπως για παράδειγμα στις ευκαιρίες εξέλιξης στην εργασιακή θέση στην οποία βρίσκονται (Robbins and Judge, 2018).

Ο παράγοντας της υγιεινής δεν μπορεί να παρακινήσει ένα άτομο. Αντίθετα η χρήση του παράγοντα υγιεινής, μακροπρόθεσμα μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένα περιβάλλον το οποίο θεωρείται “υγιεινό” δεν μπορεί να προκαλέσει ικανοποίηση (ή μη) αλλά μπορεί να αποτρέψει το κάθε άτομο από την δυσαρέσκεια. Ο παράγοντας υγιεινής, αποτελεί μια εύκολη μέτρηση του ελέγχου, χειρισμού και κινήτρων. Όταν η διοίκηση ενός οργανισμού παραμελεί τους παράγοντες παρακίνησης και επικεντρώνεται στους παράγοντες υγιεινής, οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται και αναζητούν τους παράγοντες της υγιεινής, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στην παρακίνησή τους (Hamner and Organ, 1978).

Υπάρχουν τεχνικές για την αύξηση του επιπέδου παρακίνησης ενός εργαζόμενου; Ο Herzberg Frederick ανέφερε ότι μια τεχνική για να αυξηθεί το επίπεδο παρακίνησης ενός εργαζόμενου είναι η αλλαγή της ίδιας της εργασίας εντός ενός οργανισμού/επιχείρησης, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μέσω “μετεγκατάστασης” σε άλλη θέση εργασίας και εμπλουτισμός της εργασίας (Herzberg, 1976).

Αντίθετα οι Aldag, R.J. και Brief, A.P., αναφέρουν ότι η τεχνική για να αυξηθεί το επίπεδο παρακίνησης ενός εργαζόμενου είναι η αλλαγή της ίδιας της εργασίας, εντούτοις οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι απίθανο να ανταποκριθούν θετικά στις προσπάθειες εμπλουτισμού και “μετεγκατάστασης” της θέσης εργασίας (Aldag and Brief, 1979).

2.4.1.3. Θεωρία των αναγκών του Mc Clelland

Η έννοια επίτευξης της παρακίνησης του McClelland συνδέεται με τη θεωρία των δυο παραγόντων και πιο συγκεκριμένα της υγιεινής του Herzberg. “Τα άτομα με υψηλό επίπεδο παρακίνησης τείνουν να συγκεντρώνονται περισσότερο στα κίνητρα, ενώ αντίθετα τα άτομα με χαμηλό επίπεδο παρακίνησης τείνουν να συγκεντρώνονται περισσότερο στο περιβάλλον” (Hersey and Blanchard, 1982).

Η θεωρία των αναγκών εστιάζει στους τρεις κυριότερους παράγοντες παρακίνησης.

Οι παράγοντες αυτοί είναι η ανάγκη :

- επίτευξης,
- για εξουσία,
- για δημιουργία κοινωνικών δεσμών.

Η θεωρία του McClelland δεν πρότεινε κάποια ανάγκη χαμηλότερης τάξης. Ενώ η ανάγκη του για επίτευξη δεν είναι ίδια με την θεωρία κινητών του Herzberg ή τις ανάγκες υψηλότερης τάξης του Maslow, παρ’ όλ’ αυτά υπάρχουν κάποιες ομοιότητες.

Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ των θεωριών Maslow, Herzberg και McClelland είναι ότι ο McClelland εστιάζει στις κοινωνικά αποκτηθείσες ανάγκες, οι οποίες εστιάζουν στους παράγοντες παρακίνησης (Gibson, Ivancevich and Donnelly 1979).

Η θεωρία αυτή εστιάζει σε ανάγκες όπως την αριστεία, την ανάγκη για επιτυχία (ανάγκη για επίτευξη), ανάγκη ελέγχου και εξουσίας στην συμπεριφορά άλλων ατόμων (ανάγκη για εξουσία) καθώς και στην ανάγκη δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων (ήτοι δημιουργία κοινωνικών σχέσεων). Η θεωρία έχει ευρεία απήχηση ιδιαίτερα όσον αφορά τις πολιτισμικές διαστάσεις (Robbins and Judge, 2018).

2.4.2. Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης

Στις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης περιλαμβάνονται οι θεωρίες της αυτοδιάθεσης, της στοχοθέτησης, της αυτό-αποτελεσματικότητας, της ενίσχυσης, της ισότητας και της προσδοκίας.

2.4.2.1. Θεωρία της αυτοδιάθεσης

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης επικεντρώνεται στις θετικές επιπτώσεις που οφείλονται στους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης κάθε ατόμου και ταυτόχρονα στις αρνητικές επιπτώσεις που οφείλονται στους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης. Η θεωρία αναφέρει ότι η παρακίνηση μειώνεται στα άτομα που αναλαμβάνουν μια εργασία η οποία είναι φαινομενικά υποχρεωτική ενώ παλαιότερα δεν ήταν καθώς τα άτομα νιώθουν ότι η υποχρεωτική εργασία δεν τους αφήνει την ελευθερία επιλογών και κινήσεων στην εργασία. Η εργασία για την οποία καταβάλλεται ο αντίστοιχος μισθός, μετατρέπεται από κάτι που θέλουν να κάνουν σε κάτι που πρέπει να κάνουν. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ανταμοιβές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (εξωγενείς) πρέπει να παρέχονται συνετά ώστε να αποτελεί μέτρο παρακίνησης. Ταυτόχρονα η παρακίνηση που προέρχεται από ενδογενείς παράγοντες και κίνητρα, είναι πιο αποτελεσματική σε σχέση με την εξωγενή παρακίνηση (Robbins and Judge, 2018).

Η προαναφερόμενη θεωρία διαθέτει μια συμπληρωματική θεωρία, την θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης. Για την θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης αναφέρεται ότι οι ανταμοιβές οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (ήτοι εξωγενείς) μειώνουν την παρακινητική επίδραση των ενδογενών παραγόντων.

2.4.2.2. Θεωρία των στόχων

Η θεωρία παρουσιάζει την παρακινητική δύναμη που έχει στους εργαζόμενους, η συγκεκριμενοποίηση των στόχων, η πρόθεση επίτευξης των δύσκολων στόχων και η ανατροφοδότηση, οι οποίες προκαλούν και μεγαλύτερη απόδοση. Οι δύσκολοι στόχοι οι οποίοι ανατίθενται σε εργαζομένους και οι οποίοι γίνονται από αυτούς αποδεκτοί, αποκτούν μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη από ότι οι πιο εύκολοι στόχοι, παρότι για τους δύσκολους στόχους οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Επίσης η απόδοση των εργαζομένων αυξάνεται μέσω της ανατροφοδότησης (feedback).

Πως επηρεάζεται και πως συνδέεται η επίδοση των ατόμων με τους στόχους; Εκτιμάται ότι η σύνδεση μεταξύ επίδοσης και στόχων επηρεάζεται από τρεις κύριους παραμέτρους-παράγοντες:

- την αφοσίωση στους στόχους τους οποίους θέτουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι,
- τα χαρακτηριστικά των εργασιών και
- τα χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζονται από την εθνική κουλτούρα.

Σύμφωνα με τους Robbins S.P. και Judge T., η αποτελεσματικότητα της στοχοθέτησης αυξάνεται όταν οι στόχοι θέτονται και επιλέγονται συλλογικά (Robbins and Judge, 2018).

2.4.2.3. Θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με την θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας, η αυτοπεποίθηση και η πίστη ενός ατόμου στις ικανότητες και στις δυνατότητες του, το καθιστά πιο ικανό να εκτελέσει μια εργασία που του έχει ανατεθεί. Είναι σαφές ότι τα υψηλότερα επίπεδα αυτοπεποίθησης στις ικανότητες και δυνατότητες του ίδιου του ατόμου, συμβάλλουν στην επιτυχία και στην αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των εργασιών που πρέπει να πραγματοποιήσει καθώς και στην αύξηση των προσπαθειών του για την επίτευξη των στόχων του, ακόμα και σε δυσχερείς καταστάσεις. Η αυτό-αποτελεσματικότητα των ατόμων αυξάνεται όταν συνδέεται με την υψηλή αυτοπεποίθηση για την αποτελεσματικότητά τους.

Η αυτό-αποτελεσματικότητα αυξάνεται εάν το άτομο διαθέτει εμπειρία και γνώση στο αντικείμενο της εργασίας της οποίας του έχει ανατεθεί. Επίσης η αυτό-αποτελεσματικότητα ενός ατόμου αυξάνεται, εάν υπάρχει κάποιο άτομο από το οποίο μπορεί να λάβει τις γνώσεις και τους τρόπους με τους οποίους εκτελείται μια εργασία, εάν υπάρχει η ενθάρρυνση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων του και εάν υπάρχει κατάλληλο επίπεδο “διέγερσης” ανάλογα με την θέση και την απαίτηση για την σωστή διεκπεραίωση των εργασιών που του έχουν ανατεθεί (Robbins and Judge, 2018).

2.4.2.4. Θεωρία της ενίσχυσης

Η θεωρία της ενίσχυσης του Skinner, υποστηρίζει ότι η ενίσχυση ρυθμίζει την συμπεριφορά ενός ατόμου και η συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση των συνεπειών της (Robbins and Judge, 2018).

Οι αρχές της θεωρίας της ενίσχυσης υποστηρίζουν ότι:

- Η συμπεριφορά ενός ατόμου αποτελεί μια αντίδραση στα αίτια και ερεθίσματα τα οποία εκλαμβάνει από το περιβάλλον του.
- Η συμπεριφορά ενός ατόμου μπορεί να αλλάξει στις περιπτώσεις στις οποίες γνωστοποιούνται στο άτομο αυτό οι συνέπειες της συμπεριφοράς του.
- Η συμπεριφορά ενός ατόμου η οποία ενθαρρύνεται και θεωρείται αποδεκτή, τείνει να επαναλαμβάνεται από το άτομο.

2.4.2.5. Θεωρία της ισότητας

Η θεωρία της ισότητας αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αναγνώριση της εργασίας τους συμπεριλαμβανομένης της αμοιβής τους και άλλα στοιχεία για την εργασία τους (τα οποία αποτελούν τα αποτελέσματα από την εργασία), με την προσπάθεια που καταβάλουν, την αποτελεσματικότητά τους και την επίτευξη των στόχων τους (τα οποία αποτελούν της εισροές). Η θεωρία της δικαιοσύνης (οργανωτική δικαιοσύνη), αναφέρεται στην έκταση της αξιολόγησης των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης του οργανισμού. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης του οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους. Η δικαιοσύνη και η αδικία προκύπτει από την ανισότητα του λόγου των αποτελεσμάτων των εργαζομένων προς τις εισροές τους (αποτελέσματα/εισροές). Τα άτομα αυτά συγκρίνουν τον λόγο αυτό (αποτελέσματα/εισροές) με αυτόν των άλλων ατόμων. Η ύπαρξη της ισότητας των εργαζομένων συμβάλλει στο αίσθημα της δικαιοσύνης. Η αντίληψη ενός εργαζόμενου ότι η αξιολόγησή του και η αξιολόγηση των υπόλοιπων εργαζομένων βασίζεται στην δικαιοσύνη και ισότητα, μπορεί να αποφέρει υψηλότερη αποδοτικότητα και επίδοση στο άτομο αυτό. Αντίθετα, η ανισότητα μπορεί να προκαλέσει τις παρακάτω αντιδράσεις:

- Οι εργαζόμενοι να προσπαθήσουν να μετατρέψουν τις εισροές τους το οποίο για παράδειγμα σημαίνει να προσπαθήσουν περισσότερο αν κρίνουν ότι η αμοιβή τους είναι ικανοποιητική είτε να προσπαθήσουν λιγότερο αν κρίνουν ότι η αμοιβή τους είναι μη ικανοποιητική.
- Οι εργαζόμενοι να προσπαθήσουν να μετατρέψουν το εκάστοτε αποτέλεσμα. Για παράδειγμα αν η αμοιβή των εργαζομένων καθορίζεται από την ποσότητα παραγωγής

τους, τότε οι εργαζόμενοι τείνουν να αυξάνουν την ποσότητα μειώνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα των εργασιών τους.

- Οι εργαζόμενοι να αλλάξουν το τρόπο που αντιλαμβάνονται την αυτό-εικόνα τους και την προσπάθεια που καταβάλλουν σε μια εργασία. Για παράδειγμα να αντιληφθούν ότι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την εργασία τους από ότι νόμιζαν πριν, είτε να αλλάξουν το τρόπο που αντιλαμβάνονται την εικόνα και την προσπάθεια που καταβάλλει κάποιος άλλος στην εργασία του.
- Οι εργαζόμενοι να αλλάξουν το άτομο με το οποίο συγκρίνονται το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να αλλάζει η αυτοκριτική που ασκούν στον εαυτό τους.
- Οι εργαζόμενοι να απομακρυνθούν από την εργασία τους.

2.4.2.6. Θεωρία της προσδοκίας

Η θεωρία της προσδοκίας (Expectancy Theory-ET) του Victor Vroom στοχεύει κυρίως στα κίνητρα και στη διαχείριση. Υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά ενός ατόμου προκύπτει από τις συνειδητές επιλογές που κάνει μέσα από τις εναλλακτικές επίλυσης που διαθέτει. Σκοπός των εναλλακτικών είναι η μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης, των ανταμοιβών, κ.α.

Η θεωρία της προσδοκίας (Expectancy Theory-ET) υποστήριζε ότι: ένα άτομο θα συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο με βάση την πεποίθηση (προσδοκία) ότι μια συγκεκριμένη πράξη θα ακολουθείται από μια επιθυμητή ανταμοιβή (σθένος) μόλις ολοκληρωθεί η πράξη (οργάνωση) που του έχει οριστεί.

Η θεωρία της προσδοκίας εκφράστηκε μέσω ενός μαθηματικού τύπου ο οποίος ορίζει ότι το κίνητρο ισούται με το σθένος επί την προσδοκία επί την οργάνωση. Στη περίπτωση που κάποια παράμετρος είναι μηδέν τότε αυτό σημαίνει ότι η συνολική βαθμολογία θα είναι μηδέν επομένως το κίνητρο δεν θα υπάρχει (θα είναι μηδενικό) (Mcgrath and Bates, 2013).

Η θεωρία της προσδοκίας εστιάζει σε τρεις κυρίως σχέσεις:

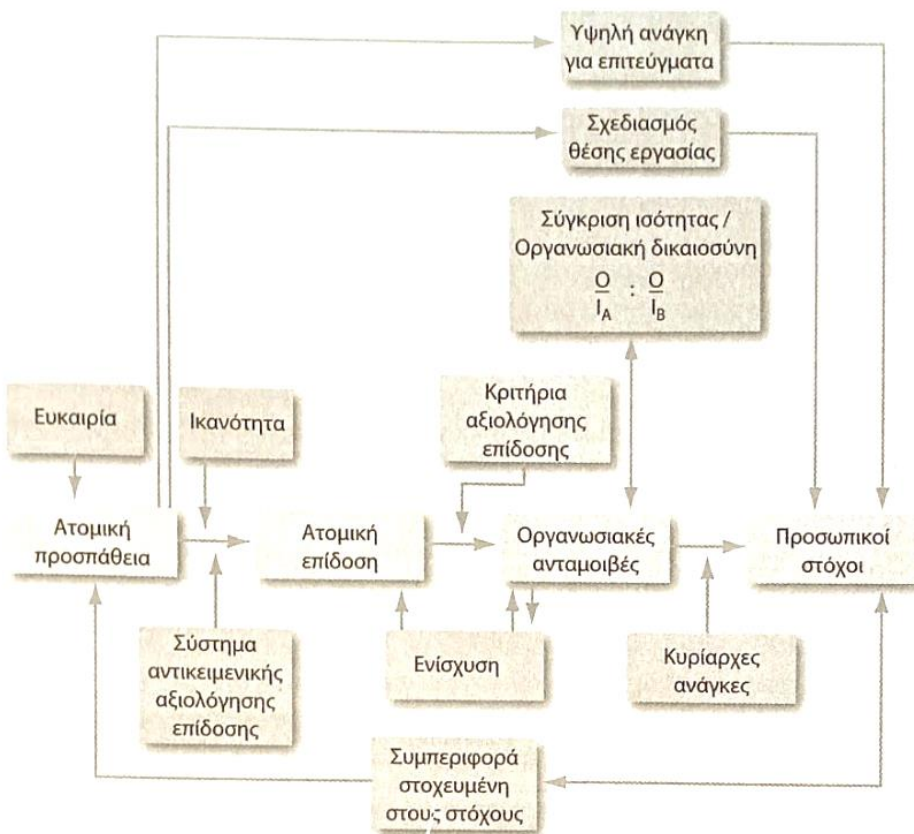
1. την σχέση προσπάθειας-επίδοσης,
2. την σχέση επίδοσης-ανταμοιβής,
3. την σχέση ανταμοιβής-προσωπικών στόχων.

Στην πρώτη (1^η) περίπτωση ήτοι την σχέση προσπάθειας-επίδοσης, το άτομο συνδέει την προσπάθεια την οποία καταβάλει για μια εργασία με την επίδοση την οποία μπορεί να έχει από αυτή.

Στην δεύτερη (2^η) περίπτωση ήτοι την σχέση επίδοσης-ανταμοιβής, το άτομο συνδέει την επίδοσή του με την ανταμοιβή του.

Στην τρίτη (3^η) περίπτωση ήτοι την σχέση ανταμοιβής-προσωπικών στόχων, το άτομο συνδέει την ανταμοιβή που λαμβάνει με την ικανοποίηση των στόχων που έχει θέσει το ίδιο.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ο συνδυασμός των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης, οι οποίες αναπτύχθηκαν στο παρόν κεφάλαιο.



Εικόνα 3 Ενοποίηση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης (Robbins and Judge, 2018)

Από το ανωτέρω σχήμα οδηγούμαστε στα συμπεράσματα ότι :

- Οι ευκαιρίες μπορούν να έχουν θετική και αρνητική επίδραση στα άτομα και στην προσπάθειά τους.
- Η προσπάθεια των ατόμων είναι συνυφασμένη με τους στόχους του κάθε ατόμου, ενώ αντίστοιχα οι στόχοι αυτών οδηγούν την συμπεριφορά τους.
- Η προσπάθεια η οποία καταβάλλει ένα άτομο είναι συνυφασμένη με την προσπάθεια και την επίδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση των στόχων του κάθε ατόμου.
- Η αντίληψη ενός εργαζόμενου ότι η αξιολόγησή του και η αξιολόγηση των υπόλοιπων εργαζομένων βασίζεται στην δικαιοσύνη και ισότητα, μπορεί να αποφέρει υψηλότερη αποδοτικότητα και επίδοση στο άτομο αυτό.
- Η προσπάθεια επίδοσης-ανταμοιβής εκτιμάται ότι είναι υψηλή όταν το άτομο αναγνωρίζει ότι υπάρχει μια ικανοποιητική σύνδεση μεταξύ επίδοσης και ανταμοιβής.
- Σχετικά με την σύνδεση ανταμοιβών-στόχων σε ένα άτομο, παρουσιάζεται ότι η παρακίνηση ενός εργαζομένου αυξάνεται όταν αντιλαμβάνεται ότι η ανταμοιβή που λαμβάνει για την υψηλή του επίδοση, ικανοποιεί τους στόχους του.
- Ένα άτομο το οποίο επιτυγχάνει τους υψηλούς στόχους που του θέτουν, παρουσιάζει συνήθως ενδογενή παρακίνηση.
- Οι ανταμοιβές ενθαρρύνουν την καλή επίδοση και συνδέεται με την οργανωσιακή δικαιοσύνη.
- Τα άτομα διαθέτουν μια κριτική ικανότητα και σκέψη για το κατά πόσο τα αποτελέσματά τους σε σχέση με τις εισροές είναι ικανοποιητικά για εκείνους (Robbins and Judge, 2018)

Η ανάλυση των ανωτέρω θεωριών οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η υψηλή παραγωγικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία προέρχεται όταν οι διευθυντές ενσωματώνουν στοιχεία παρακίνησης στις δομές και στην οργάνωση της εργασίας και όχι απλώς στην εξάλειψη των αρνητικών παραμέτρων υγιεινής. Αντίθετα σε πολλούς εργασιακούς χώρους, παρατηρείται η δαπάνη χρόνου και προσπάθειας, σε εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι δεν συνδέονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά με την μείωση της δυσαρέσκειας αυτών. Εάν οι ανταμοιβές συνδέονται σε μεγαλύτερο επίπεδο με τους εξωγενείς παράγοντες, τότε στοχεύουν στους εργαζόμενους οι οποίοι δεν είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους.

Από τα ανωτέρω, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές πρέπει να επανεξετάσουν τα συστήματα ανταμοιβής.

Η παρακίνηση επιτυγχάνεται μέσω ενός συνδυασμού αποφάσεων εκ μέρους της διοίκησης και κυρίως με την ικανοποίηση ενός περιορισμένου εύρους σύνθετων αναγκών, των οποίων η ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα ένα μακροχρόνιο αποτέλεσμα.

Αυτό που απαιτείται, είναι ένας συνδυασμός προσπάθειας η οποία κατευθύνεται αρχικά στην υγιεινή και στη συνέχεια στην ανάπτυξη της παρακίνησης. (Haimann, 1973).

2.5. Εσωτερική και Εξωτερική Παρακίνηση

Η παρακίνηση περιγράφεται από τους Ryan και Deci , ως ο οδηγός της εσωτερικής και εξωτερικής προσωπικής ανάπτυξης, ο οποίος επηρεάζεται από το περιβάλλον (Ryan and Deci, 2000). Η θεωρία της παρακίνησης συσχετίζει τους ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες (Robbins and Judge, 2018).

Σύμφωνα με τον Ryan και Deci, τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με την αίσθηση ενδιαφέροντος και επιθυμίας, εκδηλώνονται βάσει του αισθήματος της επιθυμίας και της επιλογής, δεν σχετίζονται με την ενδεχόμενη αμοιβή ή τον ενδεχόμενο έλεγχο, ενώ τα αποτελέσματα τα οποία αποφέρει η εσωτερική παρακίνηση χαρακτηρίζονται κυρίως από τον αυθορμητισμό και την δημιουργικότητα (Deci and Ryan, 1985).

Επομένως η εσωτερική παρακίνηση ενός εργαζομένου τροφοδοτείται από το αίσθημα ικανοποίησης και πληρότητας την οποία ο ίδιος νιώθει όταν συμμετέχει σε μια εργασία (Deci, Cascio and Krusell, 1975).

Αντίθετα η εξωτερική παρακίνηση ενός εργαζομένου τροφοδοτείται από μια εξωτερική πηγή αναφοράς, πίεσης και ελέγχου η οποία δεν τροφοδοτείται από την ύπαρξη ενδιαφέροντος όσον αφορά το αποτέλεσμα της ενέργειας. Σύμφωνα με τον Ryan και Deci, σε ένα άτομο το εξωγενές κίνητρο προκαλείται από μια εξωτερική πηγή. Το ίδιο όμως το άτομο το οποίο συμμετέχει σε μια εργασία έχει κάνει αποδεκτή την αξία και την χρησιμότητα της εργασίας αυτής (Ryan and Deci, 2000).

Επιπροσθέτως παρατίθεται από τους Ryan και Deci ότι εσωτερική παρακίνηση και ανταμοιβή είναι η αίσθηση της ικανοποίησης, την οποία έχει ένα άτομο κατά την περάτωση ενός έργου το οποίο έχει ολοκληρώσει το ίδιο το άτομο, ενώ αντίθετα εξωτερική παρακίνηση και ανταμοιβή

είναι αυτή που παρέχεται από ένα άλλο άτομο για την περάτωση του ίδιου έργου. Η ελεύθερη βούληση, η επιλογή και η κατεύθυνση αποτελούν παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν τα περιθώρια της αυτονομίας ενός ατόμου το οποίο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της εσωτερικής του παρακίνησης. Αντίθετα παράγοντες οι οποίοι μειώνουν την εσωτερική παρακίνηση ενός ατόμου είναι η εξωτερική ανταμοιβή, ο ανταγωνισμός, η απειλή και ο χρονικός περιορισμός καθώς το άτομο εκλαμβάνει τους προαναφερόμενους παράγοντες ως έλεγχο στην ίδια του την συμπεριφορά (Ryan and Deci, 2000).

Ως εξωτερικοί παράγοντες νοούνται οι χρηματικές απολαβές, τα οικονομικά κίνητρα, η καλή επικοινωνία και η συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον, οι πιθανές ευκαιρίες για εξέλιξη στην ιεραρχία, η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και οι καλές εργασιακές συνθήκες.

Αντίστοιχα ως εσωτερικοί παράγοντες νοούνται οι ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, η ανάγκη για δημιουργική εργασία, η ανάγκη για αναγνώριση στο εργασιακό τομέα, η καλή φήμη, οι κοινωνικές ανάγκες, η ανάγκη για αποδοτικότητα ή/και αποτελεσματικότητα και οι πιθανές ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων ή/και ευθυνών.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι όταν σε μια εργασία η οποία τροφοδοτείται από εσωτερικά κίνητρα υπάρξουν εξωτερικές ανταμοιβές, τότε μεταλλάσσεται η πηγή αιτιότητας από εσωτερική σε εξωτερική (Steers and Porter, 1975). Το προαναφερόμενο τεκμηριώνεται από την θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης του Deci, η οποία αναφέρει ότι ένα άτομο αναμένει εσωτερικές ανταμοιβές όταν στηρίζεται στην εσωτερική του παρακίνηση καθώς το ίδιο το άτομο έχει την αίσθηση ότι έχει ολοκληρώσει ένα έργο υπό την ίδια του την καθοδήγηση και τον έλεγχο και εκλαμβάνει την πηγή της αιτιότητας ως ενδογενής (Deci, Cascio and Krusell, 1975),

Αντίθετα, όταν ένα άτομο αναμένει εξωτερικές ανταμοιβές για την ολοκλήρωση οποιονδήποτε εργασιών έχει εκτελέσει, εκλαμβάνει την πηγή της αιτιότητας ως εξωγενή, το οποίο μελλοντικά θα έχει ως αποτέλεσμα να εκτελεί τις ίδιες εργασίες, μόνο όταν θεωρεί πως θα υπάρξουν εξωτερικές ανταμοιβές.

Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία διαθέτει κάποιες διαφορές και ομοιότητες όσον αφορά την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης κατευθύνεται από ενδογενείς παράγοντες (εσωτερική παρακίνηση), ενώ αντίθετα ένας συναλλακτικός ηγέτης κατευθύνεται από εξωγενείς παράγοντες (εξωτερική παρακίνηση).

Ο συναλλακτικός ηγέτης καθοδηγείται και δρα σύμφωνα με τους κανόνες της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ αντίθετα ο μετασχηματιστικός ηγέτης καθοδηγείται, δρα, επαναπροσδιορίζει ή αλλάζει τους κανόνες, σύμφωνα με το όραμα το οποίο διαθέτει για μια πιο εναλλακτική μελλοντική κατάσταση (Bass, 1985; Avolio and Bass, 1995).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τείνουν να δημιουργούν δυνατές ομάδες καθώς αναθέτουν στους υφισταμένους εργαζόμενούς τους, εργασίες οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, στην αύξηση της αυτοπεποίθησής τους και στην γενικότερη ενδυνάμωσή τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία (και ως επακόλουθο και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες) προάγοντας συγκεκριμένα γνωστικά πλαίσια τα οποία συνδυάζουν την ατομική ταυτότητα των εργαζομένων με τη συλλογική ταυτότητα ενός οργανισμού, αυξάνουν την εσωτερική παρακίνηση των υφισταμένων εργαζομένων με απώτερο στόχο να αποδώσουν στην εργασία τους (Bass, 1985).

Η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται με την εξωτερική παρακίνηση και δεν σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση ενώ αντίστοιχα η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την εσωτερική παρακίνηση και σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση.

2.6. Management και αποτελεσματική παρακίνηση

Ακολούθως παρουσιάζονται οι διάφορες διατυπώσεις που αφορούν το management και την αποτελεσματική παρακίνηση, με χρονική συνέχεια .

Οι Bowen B.E. και Radhakrishna R.B. διατυπώνουν ότι μια από τις πιο περίπλοκες ύψιστης σημασίας αρμοδιότητες ενός manager είναι η παρακίνηση των εργαζομένων καθώς οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους μεταβάλλονται συνεχώς (Bowen and Radhakrishna, 1991).

Αντίστοιχα σύμφωνα με τον Smith G. P. γίνεται σαφής αναφορά στο ότι η αποτελεσματικότητα των managers είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αντίληψή τους στο να καταλάβουν τι παρακινεί τους εργαζομένους, ενώ ταυτόχρονα διατυπώνεται ότι οι παρακινημένοι εργαζόμενοι αποτελούν μεγάλο περιουσιακό στοιχείο στο υψηλά ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον (Smith, 1994).

Ο Clark R.E. διατυπώνει ότι μια μεγάλη πρόκληση για τους managers και ως εκ τούτου για το management είναι ότι πρέπει να ταυτοποιήσουν τα κίνητρα τα οποία αποτελούν τα κλειδιά τα

οποία θα διασφαλίσουν στους εργαζομένους το εξής αίσθημα «ό,τι κάνω έχει σκοπό και αξία» (Clark, 2003).

Ο Longenecker C.O. διατύπωσε την άποψη ότι οι managers δέχονται μεγάλες πιέσεις να πραγματοποιήσουν περισσότερες εργασίες με λιγότερα εφόδια, το οποίο αποτελεί απόρροια της οικονομικής κρίσης, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να πρέπει να αντιληφθούν και να κατανοήσουν πώς η δράση τους και η κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού θα επιδράσει στην ικανότητα των εργαζομένων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους στην εργασία (Longenecker, 2011).

Η συμβολή του management αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματική παρακίνησή των εργαζομένων (Conrad, Ghosh and Isaacson, 2015).

2.7. Παρακίνηση στους οργανισμούς

Το κίνητρο των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι ένα πολύπλοκο προς εξέταση θέμα. Τα κίνητρα και η παρακίνηση σε ατομικό επίπεδο μπορούν να συνδεθούν με την ατομική επίδοση και απόδοση, το οποίο συνδέεται άμεσα με τα συναισθήματα αυτό-αποδοχής, αυτοσεβασμού, αυτό-εκπλήρωσης, επίτευξης και αναγνώρισης ενός ατόμου. Μερικά από τα καθήκοντα ενός manager, ή ενός διευθυντή είναι να δημιουργήσει, να αναπτύξει, να μεταδώσει και να διατηρήσει τα κίνητρα μεταξύ των εργαζομένων, διατηρώντας τους έτοιμους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με αποτελεσματικό τρόπο, με στόχο να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς στόχους τους αλλά και τους οργανωτικούς στόχους του οργανισμού (Dieleman et al. 2003).

Σύμφωνα με τους Ryan και Deci τα κίνητρα διαχωρίζονται σε εγγενή και εξωγενή (Ryan and Deci, 2000). Οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρακινούν οι ίδιοι τους εαυτούς τους, αποδίδουν στην εργασία τους και επιτυγχάνουν του στόχους που τους έχουν ανατεθεί, αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς καθώς εργάζονται για να προσφέρουν την μέγιστη ικανοποίηση στους πελάτες (Hiriyappa, 2010)

Μελέτες παρουσιάζουν ότι για να παρακινήσει ένας manager τους υφιστάμενούς του, θα πρέπει να έχει γνωστοποιήσει ένα αναλυτικό όραμα το οποίο να υποστηρίζεται από όλα τα μέλη του οργανισμού καθώς και να έχει ερευνήσει και να γνωρίζει τις ανάγκες που έχουν. Οι ηθικές και υλικές ανάγκες των ανθρώπων ενδέχεται να διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Με την γνώση

των ηθικών και υλικών αναγκών των εργαζομένων μπορεί να εφαρμοστεί μια νέα πολιτική παρακίνησης στον εκάστοτε οργανισμό. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθούν ποιοι είναι οι ηθικοί και ποιοι είναι οι υλικοί παράγοντες των εργαζομένων.

Μερικοί από τους ηθικούς παράγοντες των εργαζομένων είναι ο σεβασμός, οι ισορροπημένες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η αναγνώριση της εργασίας του εργαζομένου, η επίγνωση της κατάστασης του οργανισμού, οι δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής.

Μερικοί από τους υλικούς παράγοντες των εργαζομένων είναι ικανοποιητική αμοιβή, η καθοδήγηση στις εργασίες και στα καθήκοντα των εργαζομένων, η ελευθερία στην εργασία, η διασφάλιση σύνταξης (Miner, 2005)

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύπλοκο έργο, το οποίο βασίζεται σε παράγοντες όπως οι στόχοι, ο σχεδιασμός της εργασίας και η αυτονομία, οι προσδοκίες, οι πεποιθήσεις και τα κίνητρα. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση κάποιων εργαζομένων ενδέχεται να διαφέρει ως προς τη σχετική σημασία που αποδίδει ο κάθε εργαζόμενος σε αυτούς τους παράγοντες. Για παράδειγμα ο παράγοντας που παρακινεί έναν εργαζόμενο μπορεί να μην παρακινεί έναν άλλο εργαζόμενο με τον ίδιο τρόπο.

Τα σύγχρονα πρότυπα ηγεσίας αναφέρουν ότι οι ηγέτες πρέπει να κατέχουν εξατομικευμένη εκτίμηση στους υπαλλήλους τους για να τους παρακινήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Κατά πόσο όμως είναι δυνατόν και ρεαλιστικό, ένας ηγέτης να αναλαμβάνει την πρόκληση της εξατομικευμένης εκτίμησης, όταν ηγείται ενός μεγάλου αριθμού υπαλλήλων;

Ωστόσο, το πλαίσιο παρακίνησης γίνεται πιο εύκολο για τους ηγέτες οι οποίοι κατανοούν, εμπιστεύονται και πιστεύουν τις ικανότητές τους στο να δημιουργήσουν ένα εργασιακό πλαίσιο στο οποίο τα κίνητρα των εργαζομένων μπορούν να ξεδιπλωθούν και στο να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να ξεπεράσουν τα εμπόδια που τους εμποδίζουν να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις και υψηλή παρακίνηση. Οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να παρακινηθούν (ήτοι να αποδεχτούν την παρακίνηση), εάν πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις τις οποίες αναζητούν. Σε αυτή την περίπτωση την απόφαση της παρακίνησής τους, παίρνουν οι εργαζόμενοι και όχι οι ηγέτες, το οποίο αποδεικνύει την δυναμική που διαθέτουν οι εργαζόμενοι καθώς το επίκεντρο των παρεμβάσεων παρακίνησης των ηγετών μετατοπίζεται από την παρακίνηση στην ενεργοποίηση κινήτρων, στηριζόμενο στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλύτερα τι οδηγεί το κίνητρό

τους και τι το εμποδίζει. Η γνώση αυτή θέτει στους ηγέτες τους την σημαντικότητα ενός ενθαρρυντικού εργασιακού πλαισίου.

Ένας ηγέτης διαθέτει σημαντικά εργαλεία ώστε να μπορέσει να παρακινήσει τους εργαζομένους. Ένα βασικό εργαλείο είναι η επικοινωνία και η συνομιλία με τους υπαλλήλους του με στόχο να τους γνωρίσει καλύτερα. Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης θα πρέπει να θέσει τις σωστές ερωτήσεις στον εργαζόμενο ώστε να τον γνωρίσει καλύτερα.

Ένα βασικό εργαλείο ενός ηγέτης μέσω του οποίου μπορεί να παρακινήσει και να μειώσει την αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές αποτελεί η έρευνα και η πρακτική της κινητήριας συνέντευξης (Motivational interviewing). Η πρακτική της συνέντευξης (Motivational interviewing) έχει αναπτύξει και επικυρώσει ένα σύστημα τεχνικών συνομιλίας που βοηθούν στην αύξηση της παρακίνησης των ανθρώπων και στη μείωση της αντίστασης στις αλλαγές (Miller and Rollnick, 2002).

Ένα άλλο εργαλείο είναι η κατανόηση του ρόλου των προσωπικών πόρων καθώς και των πόρων εργασίας που καθορίζουν την παρακίνηση.

Οι πόροι εργασίας αποτελούν τις φυσικές, ψυχολογικές και κοινωνικές πτυχές μιας εργασίας οι οποίες διευκολύνουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους εργασίας τους ενώ παράλληλα μειώνουν τις απαιτήσεις εργασίας όπως για παράδειγμα την πίεση εργασίας καθώς και τις συναισθηματικές απαιτήσεις όπως την εξάντληση και την πίεση που σχετίζεται με την εργασία. “Οι πόροι εργασίας είναι η κοινωνική υποστήριξη, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση απόδοσης, η εποπτική καθοδήγηση και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη οι οποίες έχουν αναγνωριστεί ως κρίσιμες για την πλειονότητα των επαγγελματιών” (Bakker and Demerouti, 2007 ; Lee and Ashforth, 1996).

Αντίθετα οι προσωπικοί πόροι είναι οι θετικές αυτό-αξιολογήσεις που διευκολύνουν τους εργαζομένους στην επίτευξη των στόχων τους. Οι προσωπικοί πόροι αποτελούν την αίσθηση της ικανότητας του ελέγχου και των επιπτώσεων. Ένα παράδειγμα προσωπικού πόρου αποτελεί η αυτό-αποτελεσματικότητα που σχετίζεται με τη μάθηση (Kyndt and Baert, 2013).

Οι πόροι εργασίας και οι προσωπικοί πόροι αλληλοεπιδρούν με τις απαιτήσεις της εργασίας. Η πιθανότητα οι εργαζόμενοι που διαθέτουν πόρους να αποκτήσουν περαιτέρω πόρους είναι μεγάλη καθώς οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα πόρων εκτιμάται ότι είναι λιγότερο ευάλωτοι στις απαιτήσεις

εργασίας σε αντίθεση με τους ανθρώπους που δεν διαθέτουν πόρους, οι οποίοι εκτιμάται ότι είναι πιο ευάλωτοι στην απώλεια πόρων (Hobfoll, 1998 ; Hobfoll et al., 2003).

Από τα ανωτέρω, γίνεται σαφές ότι υπάρχουν βασικοί πόροι οι οποίοι είναι προ απαιτούμενοι για την πλήρη εκμετάλλευση των πόρων. Εάν ένας ηγέτης δεν υποστηρίζει τους πόρους τους οποίους διαθέτουν οι εργαζόμενοι όπως για παράδειγμα σε έναν οργανισμό το θετικό κλίμα εκπαίδευσης στην εργασία που μπορεί να υπάρχει καθώς και τον προσανατολισμό προς την εκπαίδευση που σχετίζεται με την εργασία, ενδέχεται να καταπνίξουν τις μαθησιακές δραστηριότητες εκπαίδευσης των εργαζομένων τους. Επομένως είναι πολύ σημαντική η εξερεύνηση των προσωπικών και εργασιακών πόρων των εργαζομένων.

Πότε όμως οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να ζητήσουν από τους ηγέτες τους σωστούς πόρους; Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους πόρους τους οποίους θα αναπτύξουν και πως συνδέονται αυτοί οι πόροι με τους εργασιακούς πόρους τους, τότε τους δίνεται η δυνατότητα να κατανοήσουν και να ζητήσουν από τους ηγέτες τους σωστούς πόρους.

Η συνδημιουργία ωφελεί εξίσου τους ηγέτες και τους υπαλλήλους. Η παρακινητική δράση των ηγετών γίνεται πιο εύχρηστη και στοχευμένη με θετικότερα αποτελέσματα, καθώς μοιράζονται τα κίνητρα με τους υπαλλήλους τους. Αντίστοιχα, για τους εργαζομένους, η συνδημιουργία διευκολύνει τους εργαζομένους να αυξήσουν τον βαθμό της αυτονομίας, της ικανότητας, της σύνδεσης και της επικοινωνίας με τον ηγέτη, προωθώντας ταυτόχρονα το εγγενές κίνητρο.

Η παρακίνηση στους οργανισμούς μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω διαφόρων εναλλακτικών τρόπων. Οι εναλλακτικοί τρόποι παρακίνησης μπορούν να συνδυαστούν διαφορετικά σε κάθε εργαζόμενο, κυρίως όμως συνδυάζονται με βάση τους παράγοντες και τα κριτήρια κινήτρων που θέλει να ακολουθήσουν για κάθε έναν ξεχωριστά.

Οι τεχνικές παρακίνησης, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον είναι οι εξής:

- Η σύνδεση μεταξύ της απόδοσης του εργαζόμενου και των ανταμοιβών
 - Η τεχνική παρακίνησης αφορά την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, με την ύπαρξη της οικονομικής ανταμοιβής ή μη οικονομικής ανταμοιβής. Η τεχνική αυτή στηρίζεται κυρίως στην αναγνώριση του ατόμου από τον προϊστάμενό του. Η οικονομική ανταμοιβή συνδέεται με την αποδοτικότητα και την επίτευξη των

στόχων του εργαζομένου. Για τον ίδιο τον εργαζόμενο η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί την αναγνώριση της εργασίας του και το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών του, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και κίνητρο παρακίνησης.

- Σημαντική αύξηση παρατηρείται και στην συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της εκάστοτε επιχείρησης/οργανισμού καθώς και στην συμμετοχή στο κεφάλαιο της εκάστοτε επιχείρησης/οργανισμού με την διανομή μετοχών, ως τεχνική παρακίνησης με οικονομική ανταμοιβή.
- Η διοίκηση με στόχους ή αποτελέσματα
 - Η διοίκηση γνωστοποιεί τους στόχους, τις προσδοκίες και τον τρόπο αξιολόγησης με στόχο να επιτύχει τους στόχους της.
 - Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επιλογή των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, (μέσω μιας κυκλικής ή αμφίδρομης διαδικασίας) το οποίο έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο την συμμετοχή αλλά και την συναίνεση τόσο στους στόχους όσο και στην δέσμευση για την επιτυχία τους.
- Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
 - Ο κάθε εργαζόμενος συμμετέχει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων το οποίο επιτυγχάνεται μέσω των αυτόνομων-ημιαυτόνομων ομάδων και των κύκλων ποιότητας.
- Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας αποτελεί μια σημαντική τεχνική παρακίνησης. Γίνεται χρήση του μοντέλου χαρακτηριστικών της εργασίας στο οποίο διακρίνονται πέντε διαστάσεις. Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας, αναλύεται εκτενώς στην επόμενη παράγραφο.
- Η θέση του προϊστάμενου παίζει σημαντικό ρόλο. Μπορεί να επιφέρει θετικές επιπτώσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της αναγνώρισης της εργασίας τους, της υποστήριξης του καλού κλίματος εργασίας, της ελευθερίας εργασιών, της ανά-πληροφόρηση και της υποστήριξη για συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Μπορεί να επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της μη γνωστοποίησης του οράματος, της ανάθεσης μη επιτεύξιμων στόχων και της μη σύνδεσης του οράματος στην εργασία.

Η παρακίνηση μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω του σχεδιασμού της εργασίας με την βοήθεια και υποστήριξη του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας, της χρήσης του επανασχεδιασμού της εργασίας, της χρήσης εναλλακτικών διευθετήσεων εργασίας, της χρήση της ανάμειξης και συμμετοχής των υπαλλήλων, της χρήσης εξωγενών ανταμοιβών, της χρήσης παροχών και της χρήσης ενδογενών ανταμοιβών. Αναλυτικά:

- Η παρακίνηση μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω του σχεδιασμού της εργασίας με την βοήθεια και υποστήριξη του μοντέλου χαρακτηριστικών εργασίας, καθώς η οργάνωση των καθηκόντων στην εργασία ενός οργανισμού έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παρακίνηση του εργαζόμενου ήτοι στην προσπάθεια που θα καταβάλλει να εκτελέσει τις εργασίες που του έχουν ανατεθεί. Σύμφωνα με την μελέτη των Singh A., Singh S.K. και Khan S., οι γυναίκες σημείωσαν υψηλότερα αποτελέσματα στην βαθμολογία της παρακίνησης από τους άνδρες και οι άνδρες καταγωγής από την Ινδία, παρουσίασαν υψηλά κίνητρα σε σύγκριση με τους άνδρες από άλλες χώρες (Singh, Singh and Khan, 2016). Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας συνδέει την εργασία με τις πέντε βασικές ακόλουθες διαστάσεις :
 - την ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων τις οποίες απαιτεί μια θέση εργασίας για την καθημερινή ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων.
 - την ταυτότητα της εργασίας στην οποία εκτελείται η συγκεκριμένη εργασία στο σύνολό της.
 - την σπουδαιότητα της εργασίας, η οποία μετράται από την επίδραση που έχει η εργασία στους ανθρώπους.
 - την αυτονομία της εργασίας, η οποία προσφέρει στους ανθρώπους την ελευθερία οργάνωσης, προγραμματισμού και εκτέλεσης στην εργασία που υλοποιείται.
 - την ανατροφοδότηση, η οποία προέρχεται από την γνώση της εργασιακής αποτελεσματικότητας.
- Η παρακίνηση μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω της χρήσης του επανασχεδιασμού της εργασίας με στόχο την εργασιακή ικανοποίηση και την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων το οποίο μπορεί να προέλθει από την αλλαγή των θέσεων εργασίας και καθηκόντων των εργαζομένων, την οργάνωση της εργασίας ώστε οι εργαζόμενοι να δέχονται άμεσα την ανατροφοδότηση της εργασίας τους και τον αντίκτυπο που έχει η εργασία τους στους πελάτες ή γενικότερα στην ζωή των ανθρώπων που δέχονται

τις υπηρεσίες τους. Η εναλλαγή θέσης εργασίας επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες τις οποίες μέχρι πρότινος μπορεί να μην διέθεταν και οι οποίες μπορεί να βοηθήσουν στη μελλοντική εργασιακή εξέλιξη, να βελτιώσει την παραγωγικότητα του προσωπικού του εκάστοτε οργανισμού και να αναπτύξει νέες διαπροσωπικές σχέσεις στον εκάστοτε οργανισμό (Fernando and Dissanayake, 2019).

- Η παρακίνηση μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω της χρήσης εναλλακτικών διευθετήσεων εργασίας, όπως για παράδειγμα την αποδοχή ενός ευέλικτου ωραρίου εργασίας το οποίο ωφελεί και τον εκάστοτε εργαζόμενο και οργανισμό, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να εργάζονται μέσα σε ένα ωράριο στο οποίο είναι αποδοτικοί. Η χρήση ευέλικτου ωραρίου εργασίας αποδίδει σε θέσεις εργασίας οι οποίες μπορούν να έχουν ευέλικτο ωράριο. Τα οφέλη που παράγονται από το χρόνο ευελιξίας είναι τεκμηριωμένα σύμφωνα με τις μελέτες των Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, Haar, Hicks & Klimoski, McNall, Masuda, & Nicklin (Hicks and Klimoski, 1981; Eldridge and Nisar, 2011). Επίσης μια ακόμα εναλλακτική είναι ο επιμερισμός της θέσης εργασίας σε περισσότερα του ενός άτομου, όπως για παράδειγμα μια θέση που απαιτεί πρωινή και βραδινή βάρδια.

Λόγω της πανδημίας Covid-19, η πιο γνωστή εναλλακτική διευθέτησης εργασίας το έτος 2021 και 2022 στην Ελλάδα, αλλά και παγκοσμίως είναι η απομακρυσμένη εργασία (τηλεργασία), στην οποία ο εργαζόμενος μπορεί να εργαστεί από το χώρο του σπιτιού του για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (η εργασία εκτός γραφείου, μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή). Το έτος 2015, εποχής προ Covid-19, το ποσοστό της τηλεργασίας στις αναπτυσσόμενες χώρες κυμαινόταν 10-20 % (Wilkie, 2015). Το ποσοστό αυτό αυξήθηκε ραγδαία λόγω της πανδημίας του Covid-19. Οι πολυεθνικές υποστήριζαν και υποστηρίζουν έμπρακτα την τηλεργασία. Πρόσφατη έρευνα, παρουσιάζει ότι τουλάχιστον το 16% των εργαζομένων θα παραμείνει στο σπίτι πολύ μετά την υποχώρηση της πανδημίας του Covid-19. Τουλάχιστον το 16% των ατόμων που εργάζονται στις Η.Π.Α. θα αλλάξουν από επαγγελματικά γραφεία σε εργασία στο σπίτι τουλάχιστον δύο ημέρες την εβδομάδα ως αποτέλεσμα του Covid-19. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με δείγμα 1.800 ατόμων οι οποίοι εργάζονται σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. Στην έρευνα παρατηρείται ότι η απομακρυσμένη εργασία είναι συχνότερη σε κάποιους κλάδους και για κάποιες θέσεις εργασίας, όπως για παράδειγμα στη βιομηχανίες με

καλύτερα μορφωμένους και καλύτερα αμειβόμενους εργαζομένους. Οι ερωτηθέντες σε βιομηχανίες με υψηλότερη εκπαίδευση και υψηλότερη αμοιβή έχουν επίσης παρατηρήσει λιγότερη απώλεια παραγωγικότητας από τη μετάβαση σε απομακρυσμένη εργασία (τηλεργασία). Οι εργοδότες των εταιρειών πιστεύουν ότι υπήρχαν μικρότερη απώλεια παραγωγικότητας από την εξ αποστάσεως εργασία σε βιομηχανίες με υψηλότερη εκπαίδευση και υψηλότερη αμοιβή (Senz, 202 ; Bartik, et al, 2020). Η τηλεργασία έχει ανοδική πορεία ανά τον κόσμο. Το ίδιο ισχύει και για την Κίνα (Robbins and Judge, 2018). Η τηλεργασία αναμένεται να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον σε πολλές διαφορετικές καταστάσεις και περιπτώσεις ανά τον κόσμο καθώς αποτελεί εάν εναλλακτικό τρόπο εργασίας του μέλλοντος, πολύ διαφορετικό από τον συνηθισμένο μέχρι πρότινος, ενώ προβλέπεται ότι τα ποσοστά τηλεργασίας θα αυξηθούν κατακόρυφα.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge, η τηλεργασία δύναται να έχει αρνητικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους όπως το να τους δημιουργηθούν συναισθήματα απομόνωσης, μείωσης της απόδοσής τους στην εργασία τους, μείωση των επιπέδων παρακίνησής τους, αύξηση της ανασφάλειας για την θέση τους στην εργασία και ανισορροπία στην εργασιακή και προσωπική ζωή λόγω της αύξησης των εργασιακών ωρών καθώς οι εργαζόμενοι εργάζονται από το σπίτι στο οποίο μπορεί να μην τηρείτε το αυστηρό ωράριο εργασίας (Robbins and Judge, 2018).

- Η παρακίνηση μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω της χρήση της ανάμειξης και της συμμετοχής των υπαλλήλων, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δεσμεύονται προς τον εκάστοτε οργανισμό για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η ανάμειξη και συμμετοχή τους, εκτιμάται ότι δημιουργεί την τάση για αυξημένη αποδοτικότητα των εργαζομένων καθώς η εποπτεία τους πάνω στην εργασία αυξάνεται (Cox, Zagelmeyer and Marchington, 2006). Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να διαιρεθεί σε δυο τύπους: την συμμετοχική και την αντιπροσωπευτική διοίκηση. Η συμμετοχική διοίκηση χρησιμοποιούταν κυρίως για τους εργαζόμενους που διέθεταν χαμηλή παραγωγικότητα και δέσμευση και αποσκοπεί κυρίως στην κοινή λήψη σημαντικών αποφάσεων των υφισταμένων με τους άμεσα προϊστάμενούς τους. Αντίστοιχα η αντιπροσωπευτική διοίκηση περιλαμβάνει την συμμετοχή των εργαζομένων οι οποία πραγματοποιείται μέσω της αντιπροσώπευσής τους.

- Η παρακίνηση μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω της χρήσης εξωγενών ανταμοιβών. Η ανταμοιβή για την εργασία κάθε ατόμου αποτελεί σημαντική παράμετρο για την παρακίνηση του. Η ανταμοιβές μπορεί να είναι με το κομμάτι ή μπορεί να συμπεριλαμβάνει μόνους είτε και συμμετοχή στα κέρδη είτε στο μετοχικό κεφάλαιο του οργανισμού.
- Η παρακίνηση μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω της χρήσης παροχών, οι οποίες αποτελούν σημαντική παράμετρο για την παρακίνηση των υπαλλήλων. Οι παροχές μπορεί να είναι ευέλικτες. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει το πρόγραμμα αμοιβών το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες του σύμφωνα με τις συνθήκες στις οποίες βρίσκεται.
- Η παρακίνηση μπορεί να αναπτυχθεί και επιτευχθεί μέσω της χρήση ενδογενών ανταμοιβών, οι οποίες αποτελούν την πιο σημαντική παράμετρο. Παρακινεί τον εργαζόμενο μέσω της υποστήριξης της συμπεριφοράς και των ενεργειών του, ανάλογα με τον χαρακτήρα που επιδεικνύει στο εργασιακό του περιβάλλον και σε σχέση με τους κοινωνικούς κανόνες που διέπουν τον οργανισμό/επιχείρηση. Παράλληλα επιβεβαιώνει την συνεισφορά του.

2.8. Επίδραση του φύλου στο στυλ και το επίπεδο παρακίνησης

Οι διαφορές μεταξύ των δυο φύλων όσον αφορά την παρακίνηση εξετάζονται χρησιμοποιώντας τέσσερις σύγχρονες θεωρίες κινήτρων επίτευξης, στις οποίες περιλαμβάνονται: οι θεωρίες των κινήτρων επίτευξης συμπεριλαμβανομένης της απόδοσης, αξίας προσδόκιμου, της αυτο-αποτελεσματικότητας και των στόχων επίτευξης.

Τα ευρήματα της μελέτης των Meece, J.L., Glienke, B.B. και Burg, S. δείχνουν ότι τα στερεότυπα που υπάρχουν για τους ρόλους του κάθε φύλου, διαμορφώνουν συγκεκριμένες πεποιθήσεις και συμπεριφορές που συνδέονται με την παρακίνηση των κοριτσιών-γυναικών και αγοριών-ανδρών. Οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των δυο φύλων όσον αφορά την παρακίνηση, παρουσιάζεται ότι είναι εμφανείς από τα πρώιμα σχολικά έτη και αυξάνονται μέσα στην ζωή των ατόμων. Η μελέτη των Meece, J.L., Glienke, B.B. και Burg, S. παρουσιάζει την μεγάλη διαφορά που υπάρχει μεταξύ των αγοριών και των κοριτσιών στην ανάγνωση, στα μαθηματικά και στις γλωσσικές τέχνες. Τα αγόρια από μικρή ηλικία αναφέρεται ότι διαθέτουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον και ισχυρότερες πεποιθήσεις για την ικανότητά τους όσον αφορά τα μαθηματικά και τις επιστήμες,

ενώ τα κορίτσια από μικρή ηλικία έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και ενδιαφέρον για τις γλωσσικές τέχνες και τη γραφή (Meece, Glienke and Burg, 2006).

Ο ρόλος του φύλου στη διαμόρφωση των κινήτρων επίτευξης έχει μακρά ιστορία στην ψυχολογική και εκπαιδευτική έρευνα. Οι πρώτες μελέτες βασίστηκαν στις θεωρίες “κινήτρων επιτυχίας” στις οποίες εξηγούσαν γιατί οι γυναίκες και οι άνδρες διέφεραν στις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές τους επιδιώξεις. Στις Η.Π.Α, πριν από τη δεκαετία του 1970, οι άνδρες ήταν πιο πιθανό από τις γυναίκες να αποκτήσουν πτυχίο, να ακολουθήσουν προχωρημένες σπουδές και να εισέλθουν σε επαγγέλματα με υψηλές αποδοχές.

Αντίθετα από το έτος 1970 έως και το έτος 2000, είχαν παρατηρηθεί δραματικές αλλαγές στο επίπεδο της εκπαιδευτικής συμμετοχής και της επαγγελματικής κατάστασης των γυναικών. Όπως καταγράφηκε το έτος 2003 από το Υπουργείο Εργασίας των Η.Π.Α., οι γυναίκες ξεπέρασαν τους άνδρες στην απόκτηση κολεγιακών πτυχίων ενώ αντίστοιχα η συμμετοχή τους σε πολλούς τομείς σπουδών, συμπεριλαμβανομένης της ψυχολογίας, της λογιστικής και των επαγγελμάτων που σχετίζονται με την υγεία ξεπερνούσαν αυτή των ανδρών (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2003).

2.9. Το φύλο διαφοροποιεί την παρακίνηση και τα κίνητρα;

Στο παρόν υπο-κεφάλαιο θα αναλύσουμε την ερώτηση: πως οι άνδρες και οι γυναίκες διαφέρουν στο στυλ, στον τρόπο και στο επίπεδο παρακίνησης.

Οι πρώτες μελέτες εντόπισαν τις διαφορές του πως ερμηνεύουν τα παιδιά και οι ενήλικες τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους. Οι μελέτες έδειξαν ότι οι γυναίκες ήταν πιο πιθανό να παρουσιάσουν αυτό που έχει χαρακτηριστεί ως μοτίβο απόδοσης χαμηλών προσδοκιών (low-expectancy attribution pattern), το οποίο πλήττει την συμπεριφορά επίτευξής τους. Συγκεκριμένα, οι άνδρες απέδωσαν τις εν δυνάμει επιτυχίες τους σε εσωτερικές σταθερές αιτίες (όπως η ικανότητά τους), ενώ οι γυναίκες απέδωσαν τις αποτυχίες τους, αλλά όχι τις επιτυχίες τους, σε αυτές τις αιτίες (Bar-Tal, 1978; Crandall, Katkowsky, and Crandall, 1965; Frieze, 1975; McMahan, 1987; McHugh, 1973). Αυτά τα μοτίβα δεν παρουσιάζονται σταθερά σε όλες τις έρευνες. Αποτελέσματα άλλων ερευνών επικεντρώνονται στους τομείς επιτευγμάτων που τυποποιήθηκαν σύμφωνα με το φύλο ήτοι ως αρσενικοί ή θηλυκοί τομείς (Frieze et al., 1982).

Στα μαθηματικά, για παράδειγμα, τα κορίτσια σε αντίθεση με τα αγόρια είναι λιγότερο πιθανό να αποδίδουν τις επιτυχίες τους στην ικανότητά τους. Τα κορίτσια τείνουν να αποδίδουν τις δικές τους επιτυχίες στην προσπάθεια και την σκληρή δουλειά, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην υπονόμηση των προσδοκιών τους για επιτυχία καθώς αυξάνεται η δυσκολία στα μαθηματικά (Eccles et al., 1983; Parsons, Meece, Adler, & Kaczala, 1982; Wolleat, Pedro, Becker, and Fennema, 1980). Παρόμοιες διαφορές έχουν επίσης σημειωθεί για τις επιτυχίες και τις αποτυχίες σε μαθήματα επιστήμης (Kahle & Meece, 1994; Li & Adamson, 1995).

Σε αντίστοιχες έρευνες, τα κορίτσια ακόμα και όταν αποτύγχαναν επέμεναν περισσότερο από τα αγόρια στις μαθηματικές ασκήσεις. Έτσι τα μέτρα απόδοσης και όχι οι αντιδράσεις και η συμπεριφορά απέναντι στην αποτυχία, τείνουν να παρέχουν την ισχυρότερη υποστήριξη για τις διαφορές των φύλων στη μαθημένη αδυναμία (learned helplessness). Τα μέτρα απόδοσης επηρεάζονται από πολλούς περιστασιακούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων και τα στερεότυπα ανάλογα με το φύλο και οι ανησυχίες για την αυτό-παρουσίαση. Μεγάλο μέρος των ερευνών οι οποίες έχουν επικεντρωθεί στις διαφορές των φύλων όσον αφορά τα πρότυπα αιτιολογικής απόδοσης, κατευθύνονται προς την κατανόηση των προτύπων χαμηλού προσδόκιμου, το άγχος για την επίδοση και την μαθημένη αδυναμία που αναστέλλει τα γυναικεία επιτεύγματα. Μέχρι σήμερα, οι έρευνες σχετικά με τις διαφορές των φύλων στις αιτιώδεις αποδόσεις και την μαθημένη αδυναμία τείνουν να είναι ασαφής και διφορούμενες. Τα μοτίβα των διαφορών μεταξύ των φύλων εξαρτώνται από κριτήρια όπως η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται, ο ακαδημαϊκός τομέας, οι ακαδημαϊκές ικανότητες, ο τύπος εργασίας επιτεύγματος και το ερευνητικό περιβάλλον (εργαστήριο έναντι τάξης). Σημαντικό είναι ότι όταν εντοπίζονται διαφορές μεταξύ των φύλων, τείνουν να είναι **συγκριτικά μικρές**, με αποτέλεσμα να μην αποτελεί ισχυρό προγνωστικό παράγοντα συμπεριφορικών αντιδράσεων (Eccles et al., 1983; Parsons, Adler, et al., 1982; Parsons et al., 1984; Parsons, Kaczala, et al., 1982; Parsons, Meece, et al., 1982; Farmer and Vispoel, 1990; Frieze et al., 1982; McHugh, Frieze, and Hanusa, 1982).

Παρόλο που υπάρχει μείωση του χάσματος των δυο φύλων σε πολλά επιτεύγματα σε διάφορους τομείς, είναι σαφές ότι εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των φύλων στα κίνητρα επίτευξης. Γνωρίζοντας τις θεωρίες προσδοκίας-αξίας, απόδοσης, αυτό-αποτελεσματικότητας και στόχων επίτευξης, οι σημερινές έρευνες όσον αφορά την παρακίνηση και τα κίνητρα χρησιμοποιούν βελτιωμένες μεθοδολογίες για να επισημάνουν τις συγκεκριμένες περιοχές στις

οποίες υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των πεποιθήσεων και των αξιών των αγοριών/ανδρών και των κοριτσιών/γυναικών οι οποίες σχετίζονται με τα επιτεύγματα.

Ενώ οι πρώιμες θεωρίες παρακίνησης παρουσίαζαν ότι οι γυναίκες είχαν χαμηλή επίδοση, η τρέχουσα έρευνα υποδηλώνει ότι οι διαφορές των φύλων στις αιτιώδεις επιδόσεις καθώς και στην ικανότητα, στην αξία και στις πεποιθήσεις αυτό-αποτελεσματικότητας είναι συγκεκριμένες για κάθε τομέα. Γενικά, τα αγόρια τείνουν να έχουν θετικές πεποιθήσεις που σχετίζονται με τα επιτεύγματα στους τομείς των μαθηματικών, της επιστήμης και του αθλητισμού, ενώ αντίστοιχα τα κορίτσια δείχνουν να έχουν θετικές πεποιθήσεις και να παρουσιάζουν μοτίβα παρακίνησης στις γλωσσικές τέχνες και στην ανάγνωση. Το χάσμα μεταξύ των δυο φύλων όσον αφορά τα κίνητρα σε σχέση με τα μαθηματικά και τις επιστήμες τείνει να μειώνεται καθώς αυξάνεται η ηλικία των ατόμων ενώ αντίθετα οι διαφορές στα κίνητρα που σχετίζονται με τις γλωσσικές τέχνες παραμένουν εμφανείς στα σχολικά έτη.

Σημαντικό ρόλο παίζει το οικογενειακό και το σχολικό περιβάλλον στη διαμόρφωση προτύπων παρακίνησης ανάλογα με το φύλο και στην ανάπτυξη πεποιθήσεων και κοινωνικών ταυτοτήτων. Σύμφωνα με τον Erikson, μια βασική πτυχή της ανάπτυξης ταυτότητας είναι η ενσωμάτωση της αυτο-αντίληψης με κοινωνικές προσδοκίες και ευκαιρίες (Erikson, 1963).

Το οικογενειακό περιβάλλον παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία ανάπτυξης των ατόμων και στον τρόπο που παρακινούνται τα άτομα αυτά και παρακινούν. Τα παιδιά πριν ακόμα ξεκινήσουν το σχολείο έχουν διαμορφώσει παγιωμένες απόψεις όσον αφορά τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητές τους ανάλογα με το φύλο τους (Ruble and Martin, 1989).

Τόσο εντός του οικογενειακού περιβάλλοντος όσο και εντός του σχολικού περιβάλλοντος διαμορφώνονται πρότυπα παρακίνησης ανάλογα με το φύλο. Τα σχολεία συμβάλουν στην διαμόρφωση των αντιλήψεων για το ρόλο του φύλου των παιδιών και των πεποιθήσεών τους καθώς τα παιδιά παρατηρούν αλλά και μιμούνται τους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων ενώ ταυτόχρονα συναντούν στερεότυπα φύλου στις τάξεις τους. Εντός του σχολικού περιβάλλοντος διαφαίνονται και τα πρότυπα και στερεότυπα τα οποία έχουν διαμορφωθεί στα παιδιά βάσει του οικογενειακού περιβάλλοντός τους. Επομένως οι διαφορές και οι ομοιότητες που παρατηρούνται στην παρακίνηση δημιουργούνται και εντείνονται από τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις που υπάρχουν για τα δυο φύλα μέσα στα περιβάλλοντα στα οποία ζουν και εκπαιδεύονται.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1. Ερευνητική προσέγγιση

Ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί και να αποτυπωθεί η απάντηση στο πρωτεύων ερώτημα εάν υπάρχουν και ποιες είναι οι διαφορές και οι ομοιότητες στην ηγεσία και στην παρακίνηση ανάλογα με το φύλο του εκάστοτε ατόμου.

Η παρούσα στοχεύει να απαντήσει επίσης στα ερωτήματα:

- **Το φύλο του εκάστοτε ηγέτη επιδρά στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί;**
- **Υπάρχουν διαφορές στο στυλ ηγεσίας και παρακίνησης των δύο φύλων;**
- **Ποια είναι η σημασία αυτών των διαφορών και ομοιοτήτων;**
- **Υπάρχει κάποιο φύλο που ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στο ρόλο του ηγέτη ;**

Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης διαμορφώνονται όπως παρακάτω και εστιάζουν στη διερεύνηση των ακόλουθων στοιχείων:

- i. Ποια στυλ ηγεσίας υιοθετούνται από τους managers/διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων;**
- ii. Ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την εσωτερική παρακίνηση;**
- iii. Ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την εξωτερική παρακίνηση;**
- iv. Ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την έλλειψη παρακίνησης/μειωμένη παρακίνηση;**

Στην παρούσα πτυχιακή τονίστηκε η ανάγκη συλλογής επίκαιρων πρωτογενών δεδομένων για την εγκυρότητα καθώς και την αξιοπιστία της έρευνας.

Ταυτόχρονα αποκλείστηκε η χρήση δευτερογενών δεδομένων λόγω της ύπαρξης μελετών και βιβλιογραφίας τα οποία χαρακτηρίζονται από την χρονική παλαιότητά τους και στα οποία δεν διατυπώνονται οι ραγδαίες αλλαγές σε οικονομικό-πολιτικό-κοινωνικό επίπεδο. Οι ραγδαίες αλλαγές που χαρακτηρίζουν το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο της εποχής μας, δεν αποτυπώνονται στις περισσότερες μελέτες και στην βιβλιογραφικές πηγές, καθώς διανύουμε μια εποχή στην οποία υπάρχει ο Covid-19.

Οι επιστημονικές μέθοδοι οι οποίες ελήφθησαν υπόψιν είναι αυτή του ερωτηματολογίου, της συνέντευξης και της παρατήρησης,

Για την παρούσα πτυχιακή και για την εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας, κρίνεται ως καταλληλότερη επιστημονική μέθοδος αυτής του ερωτηματολογίου.

i. Ερωτηματολόγιο:

Στην παρούσα επιλέχθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου λόγω του μεγάλου αριθμού πλεονεκτημάτων. Κάποια από τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται παρακάτω:

Τα πλεονεκτήματα τα οποία διαθέτει η μέθοδος του ερωτηματολογίου είναι η εύκολη πρόσβαση στους ανθρώπους λόγω της διαδικτυακής αποστολής του και η ταχύτητα στην συλλογή των ζητούμενων πληροφοριών μέσω των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, η ανωνυμία των ανθρώπων που απαντούν το ερωτηματολόγιο, η ευελιξία απάντησης του ερωτηματολογίου σε οποιοδήποτε χρονικό διάστημα και σε οποιοδήποτε μέρος επιθυμούν οι συμμετέχοντες καθώς και η ασφαλής εκροή αποτελεσμάτων μέσω εξειδικευμένων προγραμμάτων μέσω των οποίων μειώνεται το ρίσκο του ανθρώπινου λάθους.

Επιπροσθέτως η μέθοδος του ερωτηματολογίου έχει συγκριτικό πλεονέκτημα καθώς οι μελετητές επιλέγουν την μορφή των ερωτήσεων στα ερωτηματολόγια (αν θα είναι ανοιχτού-κλειστού τύπου ή αν θα είναι πολλαπλής επιλογής).

Πιθανά μειονεκτήματα τα οποία διαθέτει η μέθοδος του ερωτηματολογίου είναι οι διαφορές στην ερμηνεία και στην κατανόηση των ερωτήσεων και του περιεχομένου του ερωτηματολογίου ή τα αναπάντητα ερωτήματα τα οποία οδηγούν σε ελλιπή δεδομένα, οι αναληθείς απαντήσεις καθώς και ότι τα δεδομένα τα οποία εξάγονται δύναται να μην παρουσιάζουν τα συναισθήματα που μπορεί να υπάρχουν σε κάποια απάντηση.

ii. Συνέντευξη:

Επιπροσθέτως μια πολύ ενδιαφέρουσα ερευνητική μέθοδος η οποία λήφθηκε υπόψιν, ήταν αυτής της συνέντευξης. Μια συνέντευξη αποτελεί ένα ταξίδι λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας μεταξύ του συνεντευξιαζόμενου και του συνεντευξιαστή. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η άμεση επικοινωνία μεταξύ του συνεντευξιαζόμενου και συνεντευξιαστή. Η

επικοινωνία μεταξύ των δυο ατόμων είναι σε λεκτικό και μη λεκτικό επίπεδο και πραγματοποιείται λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Ιδιαίτερη στην περίπτωση ενός χαρισματικού και επικοινωνιακού συνεντευξιαστή και χάρη στην αμεσότητά της συνέντευξης δύναται να εξαχθούν ειλικρινή πρωτογενή δεδομένα και συμπεράσματα βασισμένα στην λεκτική και στην μη λεκτική επικοινωνία τα οποία θα οδηγήσουν σε μια επιτυχημένη και γεμάτη συμπεράσματα συνέντευξη. Ο συνεντευξιαστή αναπτύσσει μια επικοινωνία και σχέση εμπιστοσύνης κατά την διάρκεια της συνέντευξης τα οποία δύναται να οδηγήσουν τους συνεντευξιαζόμενους να νιώσουν ασφαλείς ώστε να ζητήσουν διευκρινίσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων το οποίο μπορεί να έχουν παρερμηνεύσει ενώ ταυτόχρονα δύναται να τους καθιστά να απαντήσουν με ειλικρίνεια τις ερωτήσεις και να αποκαλύψουν στοιχεία και προσωπικά δεδομένα, τα οποία δεν θα τους δινόταν οι ευκαιρία να τα αποκαλύψουν σε ένα ερωτηματολόγιο, ακόμα και αν το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

iii. Παρατηρητής:

Τέλος μια ενδιαφέρουσα ερευνητική μέθοδος με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα είναι αυτή του παρατηρητή, κατά την οποία ο ερευνητής μέσω της παρατήρησης εξάγει συμπεράσματα, τα οποία στηρίζονται μόνο στην παρατήρηση και όχι στην άμεση επικοινωνία με τους ανθρώπους τους οποίους παρατηρεί (Ζ. Δημητριάδη, 2000). Η ερευνητική αυτή μέθοδος είναι ενδιαφέρουσα καθώς μπορούν να εξαχθούν πρωτογενή δεδομένα τα οποία προκύπτουν από λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων παρ' όλ' αυτά η πιθανή διεξαγωγή παραπλανητικών αποτελεσμάτων και το υψηλό κόστος σε σχέση με το χρόνο, το καθιστά ασύμφορο και απαγορευτικό καθώς κάθε ερευνητής-παρατηρητής θα έπρεπε να διαθέτει ένα μεγάλο χρονικό διάστημα παρατήρησης των ατόμων στο εκάστοτε εργασιακό τους περιβάλλον ενώ ταυτόχρονα η παρουσία του ερευνητή-παρατηρητή στο περιβάλλον αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε διαφοροποίηση των συμπεριφορών των ατόμων, το οποίο δε θα διασφάλιζε την διεξαγωγή ασφαλών αποτελεσμάτων.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, δεν επιλέχθηκε η μέθοδος της συνέντευξης και της παρατήρησης, αλλά αυτή του ερωτηματολογίου καθώς κρίνεται ότι μπορεί να εξασφαλίσει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων έχοντας μεγαλύτερη ταχύτητα την έρευνα κρατώντας ταυτόχρονα την ανωνυμία των ερωτηθέντων ατόμων.

3.2. Συγκρότηση του δείγματος

Η επιλογή του δείγματος έγινε με στόχο να διερευνηθεί, να μελετηθεί και να αποτυπωθεί η απάντηση στο πρωτεύων ερώτημα εάν υπάρχουν και ποιες είναι οι διαφορές και οι ομοιότητες στην ηγεσία και παρακίνηση ανάλογα με το φύλο του εκάστοτε ατόμου.

Για το ερευνητικό κομμάτι της πτυχιακής εργασίας, κρίθηκε απαραίτητη η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου το οποίο στηρίχτηκε σε παγκοσμίως αναγνωρίσιμα και επιστημονικά έγκυρα ερωτηματολόγια, τα οποία θα αναλυθούν εκτενώς στην επόμενη παράγραφο.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε άνδρες και γυναίκες, εργαζόμενους σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα, στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, προϊστάμενους ή υφιστάμενους, για να διασφαλιστεί η εξωτερική εγκυρότητα και η αντιπροσωπευτικότητα του εν λόγω δείγματος.

Στο δείγμα της έρευνας συμπεριλήφθηκαν άνθρωποι όλων των ηλικιών και όλων των κατηγοριών εκπαίδευσης, για να διασφαλιστεί η εξωτερική εγκυρότητα και η αντιπροσωπευτικότητα του εν λόγω δείγματος.

Αρχικά, ο σκοπός ήταν η προσέγγιση 150 ατόμων. Ωστόσο, τα άτομα που αποκρίθηκαν και απάντησαν το ερωτηματολόγιο ήταν 110. Το δείγμα του πληθυσμού που απάντησε στα διαφορετικά ερωτήματα αποτελείται από 110 άτομα, άνδρες και γυναίκες. Καθότι πρόκειται για μία έρευνα προσωπικών τοποθετήσεων, δεν ήταν λίγα τα μέλη του πληθυσμού που δεν ήταν πρόθυμα να λάβουν μέρος σε μία ερευνητική διαδικασία. Ως εκ τούτου, η διαδικασία επιλογής του δείγματος έγινε με βάση την εκούσια, εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων οι οποίοι προέβησαν και στη συμπλήρωση εντύπου συγκατάθεσης σχετικά με τη διαφύλαξη των προσωπικών τους δεδομένων πριν από την έναρξη της έρευνας.

Επιπλέον, καθώς μία τυχαία ή άλλου είδους δειγματοληψία θα ήταν περισσότερο χρονοβόρα και δαπανηρή, η **δειγματοληψία ευκολίας** κρίθηκε ως η καταλληλότερη για την εν λόγω έρευνα. Χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος γιατί βρίσκεται με μεγαλύτερη ευκολία το δείγμα και λόγω του ότι η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια είναι μια αρχική πιλ. έρευνα (Creswell and Plano Clark, 2011).

Πρόκειται επομένως για δειγματοληψία ευκολίας της οποίας τα βασικά στοιχεία ήτοι μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

- Τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν γρήγορα (βασικό πλεονέκτημα της εύκολης δειγματοληψίας)
- Τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν με χαμηλό κόστος (βασικό πλεονέκτημα της εύκολης δειγματοληψίας)
- Τα υποκείμενα σε ένα δείγμα ευκολίας μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού που ο ερευνητής ενδιαφέρεται να μελετήσει (βασικό μειονέκτημα της δειγματοληψίας ευκολίας)

3.3. Ανάπτυξη ερωτηματολογίου

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στις παγκοσμίως αναγνωρίσιμες φόρμες google (google forms) και στάλθηκε με ηλεκτρονικά μέσα. Η φόρμες google, είναι δωρεάν προς τους χρήστες.

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο τριών μερών.

Το 1^ο μέρος αυτού αναφέρεται στα **δημογραφικά στοιχεία** και περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν το φύλο, την ηλικία, τις σπουδές, τη θέση εργασίας, τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, τον κλάδο δραστηριοποίησης του καθώς και τα έτη εργασίας.

Το 2^ο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις για την εκτίμηση των **στοιχείων ηγεσίας** των ερωτώμενων, το οποίο αποτελείται από 36 ερωτήσεις με 5ψήφιες κλίμακες **Likert (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ουδέτερος/η, 4=συμφωνώ 5=συμφωνώ απόλυτα)** και δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha= 0,887 (**ισχυρή αξιοπιστία**). Η κλίμακα Likert είναι μια κλίμακα κλειστής επιλογής και επιτρέπει στον κάθε ερωτώμενο να επιλέξει από ένα γραμμικό σύνολο απαντήσεων, στο οποίο αυξάνεται ή μειώνεται η ένταση ή/και η δύναμη.

Το 2ο του ερωτηματολογίου αφορά την ηγεσία και στηρίχτηκε σε ένα παγκοσμίως αναγνωρίσιμο και επιστημονικά έγκυρο ερωτηματολόγιο το οποίο είναι το MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (Avolio and Bass, 2004). Το ερωτηματολόγιο MLQ είναι μια απογραφή, η οποία αποτελείται από 36 στοιχεία που σχετίζονται με τον τρόπο ηγεσίας και περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις για την εκτίμηση των ηγετικών χαρακτηριστικών.

Το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων είναι ένα καθιερωμένο εργαλείο το οποίο έχει ερευνηθεί και επικυρωθεί εκτενώς. Το ερωτηματολόγιο MLQ των Avolio και Bass, δείχνει ισχυρά στοιχεία για την εγκυρότητα. Το ερωτηματολόγιο MLQ έχει χρησιμοποιηθεί σε χιλιάδες ερευνητικά προγράμματα, διδακτορικές διατριβές και μεταπτυχιακές διπλωματικές εργασίες, μαζί με αρκετά εποικοδομητικά αποτελέσματα για την μετασχηματιστική ηγεσία.

Το ερωτηματολόγιο MLQ έχει εκδοθεί σε πολλές γλώσσες σε όλο τον κόσμο (Avolio and Bass, 2004). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει σημεία τα οποία αναγνωρίζουν και μετρούν τις ηγετικές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά. Άνδρες και γυναίκες έχουν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων MLQ προκειμένου να αξιολογήσουν τις γυναίκες ή άνδρες ηγέτες.

Τα ηγετικά μοντέλα βάσει των οποίων ταξινομούνται οι 36 ερωτήσεις είναι τα ακόλουθα:

1. Μετασχηματιστική ηγεσία [transformational leadership] η οποία διακρίνεται στις εξής υποκατηγορίες:

- **Εξειδικευμένη επιρροή – συμπεριφορά [Idealized Influenced-behavior]:** Διακρίνεται από αξίες τις οποίες τα στελέχη θεωρούν έγκυρες ενώ νιώθουν μία ταύτιση με τους «ηγέτες» τους, ακολουθώντας τα πατήματά τους (ερωτήσεις 10,18,21,25)
- **Εξιδανικευμένη επιρροή [Idealized Influence- Attributed] :** Η περίπτωση κατά την οποία οι ικανότητες του «ηγέτη» αναγνωρίζονται από τα στελέχη δημιουργώντας αίσθημα εμπιστοσύνης συνοδευόμενο από κίνητρα προόδου (ερωτήσεις 6,14,23,34)
- **Εμψυχωτική κινητοποίηση [Inspirational motivator]:** Η περίπτωση κατά την οποία ο «ηγέτης» δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες ενθάρρυνσης των στελεχών (ερωτήσεις 9,13,26,36)
- **Διανοητική διέγερση [Intellectual stimulator] :** Η κατηγορία κατά την οποία ο «ηγέτης» προωθεί ένα μοτίβο που ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών παροτρύνοντας τα στελέχη να βρουν λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν (ερωτήσεις 2,8,30,32)
- **Εξατομικευμένη εξέταση [Individualized consideration] :** Η κατηγορία όπου ο «ηγέτης» εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των στελεχών και υπογραμμίζει τις αξίες του ανθρωπισμού και της αλληλεγγύης (ερωτήσεις 15, 19, 29, 31)

2. *Συναλλακτική ηγεσία [transactional leadership]* η οποία διακρίνεται στις εξής υποκατηγορίες:

- *Έκτακτη ανταμοιβή [contingent reward]* : Όταν ο «ηγέτης» δεσμεύεται σε μια απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους (ερωτήσεις 1, 11, 16, 35)
- *Ενεργητική διαχείριση [active management]* : Όταν ο «ηγέτης» επιβλέπει την επίδοση της ομάδας και παρεμβαίνει με τρόπο ώστε να διορθώσει τα λάθη που μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τις προσδοκίες που έχουν τεθεί (ερωτήσεις 4, 22, 24, 27)
- *Παθητική Διαχείριση [passive management]* : Όταν ο «ηγέτης» παρεμβαίνει στην περίπτωση προβλήματος ή λάθους προς επίλυση (ερωτήσεις 3, 12, 17, 20)

3. *Παθητική-προς αποφυγή ηγεσία [laisser-faire]*: Η παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία συνιστά την έλλειψη ηγεσίας κατά την οποία ο «ηγέτης» αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων σε σημαντικά θέματα και είναι συνήθως απών όταν τον χρειάζονται, δεν δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα σε σύντομο χρονικό διάστημα, δεν χρησιμοποιεί αρκετά την δύναμή του, παρέχει στους υφισταμένους ανεξαρτησία στην δράση τους ώστε δυνητικά να θέσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους (ερωτήσεις 5, 7, 28, 33) (Avolio and Bass, 2004).

Το 3^ο μέρος περιλαμβάνει τις ερωτήσεις για την εκτίμηση των *μορφών παρακίνησης* των ερωτώμενων, το οποίο αποτελείται από 15 ερωτήσεις με κλίμακες Likert (**1=καθόλου, 2=πολύ λίγο, 3=λίγο, 4=μέτρια, 5=αρκετά, 6=πολύ, 7=πάρα πολύ**) και δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha= 0,692 (**μέτρια προς ισχυρή αξιοπιστία**).

Τα μοντέλα παρακίνησης βάσει των οποίων ταξινομούνται οι 15 ερωτήσεις είναι τα ακόλουθα:

1. *Εσωτερικά κίνητρα*: ερωτήσεις 1, 5, 9, 13
2. *Προσωπικά κίνητρα*: ερωτήσεις 2, 6, 10, 14
3. *Εξωτερικά κίνητρα*: ερωτήσεις 3,7, 11, 15
4. *Έλλειψη παρακίνησης/μειωμένη παρακίνηση*: ερωτήσεις 4, 8, 12

Η κλίμακα Likert είναι μια κλίμακα κλειστής επιλογής και επιτρέπει στον κάθε ερωτώμενο να επιλέξει από ένα γραμμικό σύνολο απαντήσεων, στο οποίο αυξάνεται ή μειώνεται η ένταση ή/και η δύναμη. Επομένως οι ερωτήσεις αυτές χρησιμοποιούν μια 7βάθμια κλίμακα Likert από το 1= το

οποίο είναι ότι διαφωνούν οι ερωτηθέντες απόλυτα, έως το 7= το οποίο είναι ότι συμφωνούν απόλυτα.

Για το σκοπό της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Situational Motivation Scale (SIMS) (Guay, Vallerand and Blanchard, 2000) όπως κατάλληλα τροποποιήθηκε στην ελληνική γλώσσα.

Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τέσσερις παράγοντες: εσωτερική παρακίνηση, αναγνωρίσιμη ρύθμιση, εξωτερική παρακίνηση, και έλλειψη παρακίνησης.

3.4. Εργαλείο ανάλυσης δεδομένων

Για την υλοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση μέσω του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics 22 καθώς μας προσφέρει μετρήσιμα δεδομένα μέσω τυποποιημένων και καθορισμένων διαδικασιών καταλήγοντας κατ' αυτόν τον τρόπο σε τυποποιημένα αποτελέσματα (Creswell and Plano Clark, 2011).

Για την καταγραφή των απόψεων έγινε χρήση ανάλυσης παλινδρόμησης, σχετικών συχνοτήτων καθώς και συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών λαμβάνοντας έτσι αποτελέσματα μέσα από τα οποία αποδίδεται επαρκής εικόνα σχετικά με την ύπαρξη διαφορών και ομοιοτήτων αναφορικά με την ηγεσία και την παρακίνηση ανάλογα με το φύλο του εκάστοτε ατόμου όπως επίσης και τις μορφές της ηγεσίας οι οποίες δρουν καθοριστικά στα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα της εκάστοτε επιχείρησης/οργανισμού.

3.5. Περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διάρκεια της έρευνας προέκυψαν κάποιοι αναμενόμενοι περιορισμοί πολλοί από τους οποίους δημιουργούνται στο σύνολο των ερευνητικών προσεγγίσεων. Λόγου χάρη, το δείγμα των συμμετεχόντων που έλαβε μέρος στη διεξαγωγή της έρευνας δεν ήταν τόσο μεγάλο ώστε να λάβουμε μια πιο αντικειμενική προσέγγιση.

Πρακτικά βέβαια το δείγμα ακόμα και αν είναι εξαιρετικά μεγάλο και μετριέται σε χιλιάδες, ακόμα και τότε δε μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Ιδανικά, επιδιώκεται ολοένα και μεγαλύτερο δείγμα ώστε να έχουμε ένα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα.

Παρ' όλα αυτά μέσα από τα πορίσματα που ελήφθησαν με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου δόθηκε μία αρκετά ρεαλιστική αναπαράσταση σχετικά με την ύπαρξη διαφορών και ομοιοτήτων στην ηγεσία και παρακίνηση ανάλογα με το φύλο του εκάστοτε ατόμου, ποιες είναι αυτές, ποια είναι η σημασία τους καθώς και αν υπάρχει κάποιο φύλο που ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στο ρόλο του ηγέτη.

Επιπροσθέτως ένας περιορισμός που αφορά την έρευνα είναι οι απαντήσεις κλειστού τύπου οι οποίες συμπεριλαμβάνονται στα ερωτηματολόγια MLQ και SIMS, οι οποίες δεν επιτρέπουν στον ερωτώμενο να εκφράσει μια διαφορετική άποψη καθώς επιλέγει μέσα από τις δοθείσες απαντήσεις. Παρ' όλα μέσα από τα παγκόσμια αναγνωρισμένα ερωτηματολόγια MLQ και SIMS, και τον συσχετισμό των ερωτήσεων, οι ερωτώμενοι μπορούν να δώσουν τις απαντήσεις τους και να παρουσιάσουν την συμφωνία ή ασυμφωνία τους μέσα από την δοθείσα κλίμακα Likert.

Σχετικά με την παρούσα έρευνα, όπως σε κάθε ερωτηματολόγιο, υπάρχει η εσωτερική ανησυχία για το αν οι ερωτηθέντες απάντησαν με ακρίβεια, δίνοντας ειλικρινείς απαντήσεις σχετικά με τους προϊσταμένους τους. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων εξαρτάται από παράγοντες όπως η ανθρώπινη φύση και οι καταστάσεις στις οποίες βρίσκονται (Δημητρόπουλος , 1994).

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

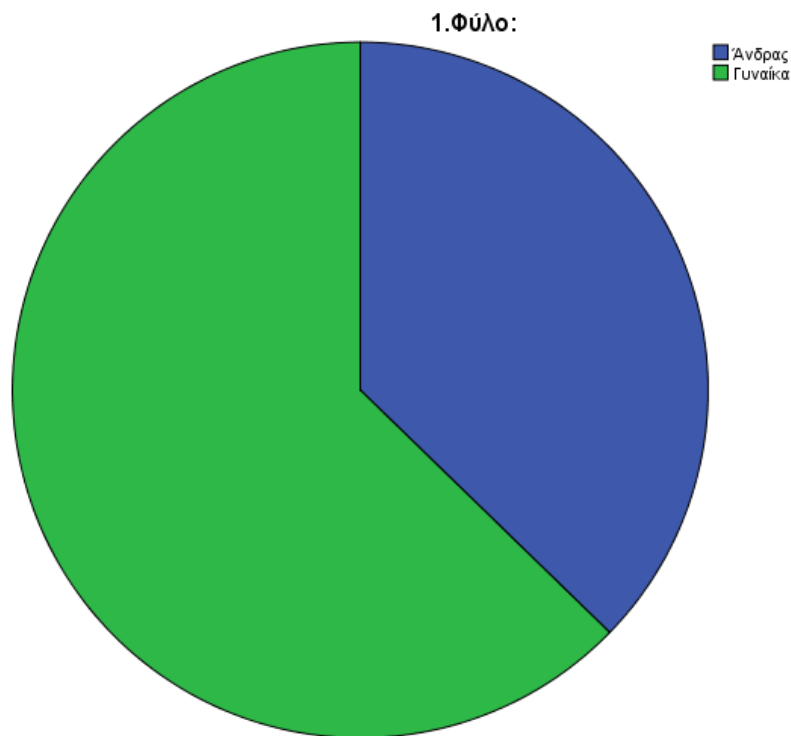
Ανάλυση Δεδομένων

4.1. Γενικό μέρος – Δημογραφικά στοιχεία

Ξεκινώντας από το πρώτο μέρος της ανάλυσης που εστιάζει στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, παρατηρούμε ότι το **62,7% (N=69)** αποτελείται από **Γυναίκες** και το **37,3% (N=41)** από **Άνδρες**.

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	41	37,3	37,3	37,3
	Γυναίκα	69	62,7	62,7	100,0
Total		110	100,0	100,0	

Πίνακας 3 Φύλο

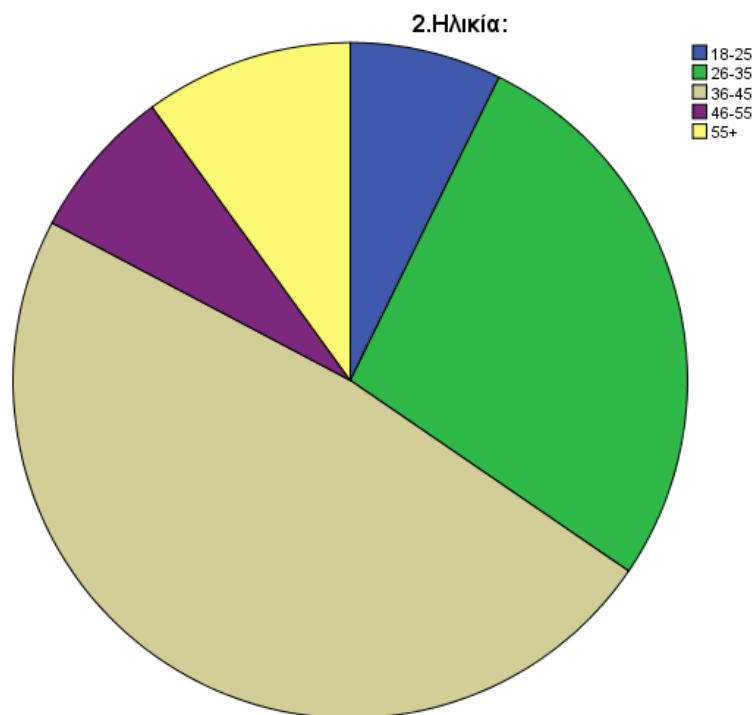


Γράφημα 1 Φύλο

Ακολουθεί η ηλικιακή κατηγορία στην οποία ανήκουν τα άτομα που κλήθηκαν να συμμετέχουν στην έρευνα, με την πλειοψηφία εξ αυτών (**48,2% (N=53)**) να ανήκει στην κατηγορία των **36-45 ετών**, ενώ ακολουθεί η κατηγορία των **26-35 ετών** η οποία αντιπροσωπεύει το (**27,3% (N=30)**).

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	8	7,3	7,3	7,3
	26-35	30	27,3	27,3	34,5
	36-45	53	48,2	48,2	82,7
	46-55	8	7,3	7,3	90,0
	55+	11	10,0	10,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 4 Ηλικία

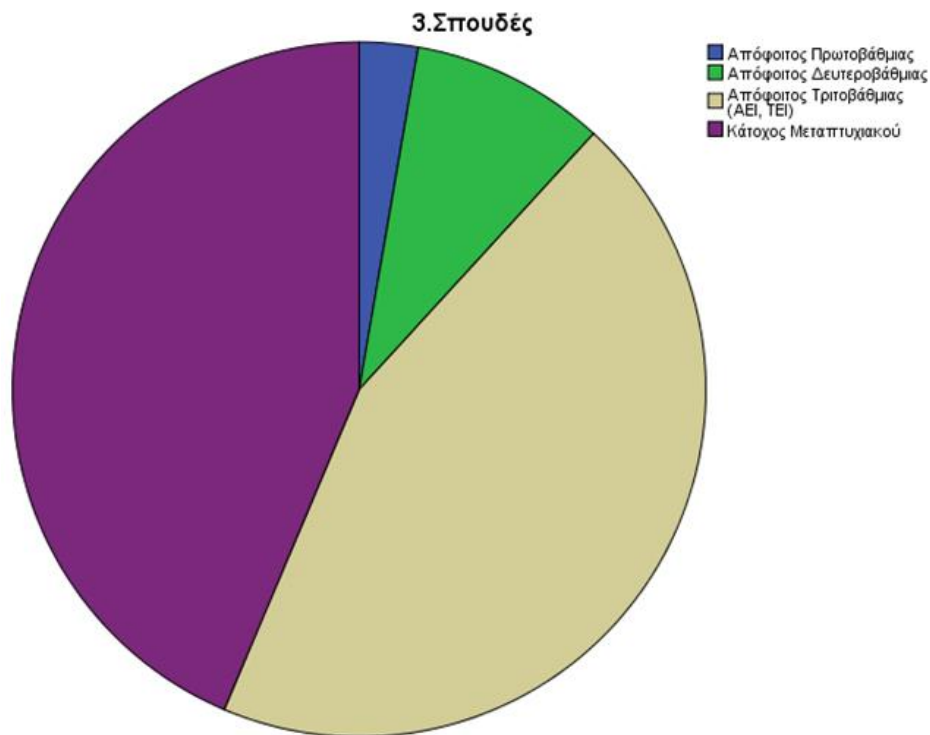


Γράφημα 2 Ηλικία

Έπεται το επίπεδο των σπουδών που έχουν ολοκληρώσει οι συμμετέχοντες, με το επικρατέστερο εξ αυτών να είναι ο **Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)** με ποσοστό εμφάνισης **44,5% (N=49)** ενώ ακολουθεί με μικρή διαφορά (**43,6% (N=48)**) ο κάτοχος **Μεταπτυχιακού Διπλώματος**.

Σπουδές					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας	3	2,7	2,7	2,7
	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας	10	9,1	9,1	11,8
	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας (ΑΕΙ, ΤΕΙ)	49	44,5	44,5	56,4
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	48	43,6	43,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 5 Σπουδές



Γράφημα 3 Σπουδές

Ακολούθως, οι θέσεις εργασίας τις οποίες καταλαμβάνουν τα στελέχη παρουσιάζουν μεγάλη διαφορετικότητα με την επικρατέστερη να ανήκει στην κατηγορία του **Ιδιωτικού Υπαλλήλου (14,4% (N=16))**, έπεται η κατηγορία των Πωλήσεων (**5,5% (N=6)**), ενώ έπονται ισόποσα οι κατηγορίες του **Δημοσίου Υπαλλήλου, του Υπαλλήλου και του Ελεύθερου Επαγγελματία (4,5% (N=5))**.

Θέση εργασίας

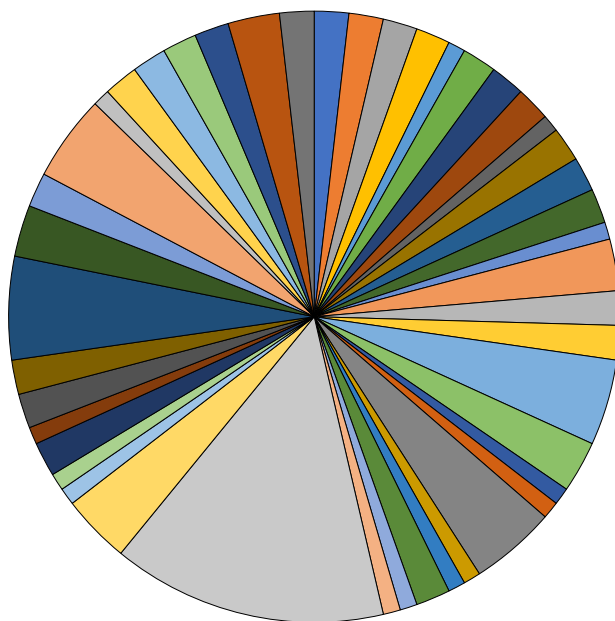
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Agent	2	1,8	1,8	1,8
	Business analyst	2	1,8	1,8	3,6
	CEO	2	1,8	1,8	5,5
	Compliance	2	1,8	1,8	7,3
	Manager	1	,9	,9	8,2
	Manager customer support	2	1,8	1,8	10,0
	Marketing Assistant	2	1,8	1,8	11,8
	Merchandiser	2	1,8	1,8	13,6
	Project Engineer	1	,9	,9	14,5
	Project Manager	2	1,8	1,8	16,4
	Senior	2	1,8	1,8	18,2
	B Λογιστής	2	1,8	1,8	20,0
	Βοηθός εργαστηρίου	1	,9	,9	20,9
	Βοηθός λογιστή	3	2,7	2,7	23,6
	Γραμματέας	2	1,8	1,8	25,5
	Δεν εργάζομαι με αμοιβή	2	1,8	1,8	27,3
	Δημόσιος Υπάλληλος	5	4,5	4,5	31,8
	Διευθυντής οργάνωσης επιχείρησης	3	2,7	2,7	34,5
	Διοικητικό Στελεχος	1	,9	,9	35,5
	Εκπαιδευτικός	1	,9	,9	36,4
	Ελεύθερος επαγγελματίας	5	4,5	4,5	40,9
	Ελεύθερος επαγγελματίας και ιδιωτικός υπάλληλος	1	,9	,9	41,8
	Εμπορικό ναυτικό-πλοίαρχος	1	,9	,9	42,7
Επιχειρηματίας	2	1,8	1,8	44,5	
Ιδιοκτήτης Εταιρείας	1	,9	,9	45,5	
Ιδιωτικο τομέα	1	,9	,9	47,3	

Ιδιωτικός Υπάλληλος	16	14,4	14,4	60,9
Λογιστής	4	3,6	3,6	64,5
Νοσηλεύτρια	1	,9	,9	65,5
Προϊσταμένη προμηθειών	1	,9	,9	66,4
Προϊσταμένη τμήματος προμηθειών	2	1,8	1,8	68,2
Προϊστάμενος γραφείου κινήσεως	1	,9	,9	69,1
Προμηθειες	2	1,8	1,8	70,9
Προώθηση/πωλητρια	2	1,8	1,8	72,7
Πωλησεις	6	5,5	5,5	78,2
Στέλεχος ιδιωτικής εταιρίας	3	2,7	2,7	80,9
Υπ/ντής Μονάδας	2	1,8	1,8	82,7
Υπάλληλος	5	4,5	4,5	87,3
Υπεύθυνη γραμματείας και λογιστηρίου	1	,9	,9	88,2
Υπεύθυνη πωλήσεων	2	1,8	1,8	90,0
Υπεύθυνος πωλήσεων	2	1,8	1,8	91,8
Υπεύθυνος τμήματος	2	1,8	1,8	93,6
Υπεύθυνος τμήματος μελετών	2	1,8	1,8	95,5
Υπομηχανικός	3	2,7	2,7	98,2
Χημικός σε Φαρμακευτική εταιρία	2	1,8	1,8	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 6 Θέση Εργασίας

Η ερώτηση που αφορούσε την θέση εργασίας παρέμεινε στο ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου αφήνοντας στον κάθε συμμετέχοντα την επιλογή της διαφορετικής απάντησης και όχι την απάντηση μέσα από προκαθορισμένες επιλογές. Στο επόμενο γράφημα βλέπουμε μια προσέγγιση του ευρύτερου φάσματος των θέσεων εργασίας που απάντησαν οι ερωτώμενοι.

4. Θέση εργασίας



- | | |
|--|---|
| ■ Agent | ■ Business analyst |
| ■ CEO | ■ Compliance |
| ■ Manager | ■ Manager customer support |
| ■ Marketing Assistant | ■ Merchandiser |
| ■ Project Engineer | ■ Project Manager |
| ■ Senior | ■ Β Λογιστής |
| ■ Βοηθός εργαστηρίου | ■ Βοηθός λογιστή |
| ■ Γραμματέας | ■ Δεν εργάζομαι με αμοιβή |
| ■ Δημόσιος Υπάλληλος | ■ Διευθυντής οργάνωσης επιχείρησης |
| ■ Διοικητικό Στελεχος | ■ Εκπαιδευτικός |
| ■ Ελεύθερος επαγγελματίας | ■ Ελεύθερος επαγγελματίας και ιδιωτικός υπάλληλος |
| ■ Εμπορικό ναυτικό- πλοίαρχος | ■ Επιχειρηματίας |
| ■ Ιδιοκτήτης Εταιρείας | ■ Ιδιωτικο τομέα |
| ■ Ιδιωτικός Υπάλληλος | ■ Λογιστής |
| ■ Νοσηλεύτρια | ■ Προϊσταμένη προμηθειών |
| ■ Προϊσταμένη τμήματος προμηθειών | ■ Προϊστάμενος γραφείου κινήσεως |
| ■ Προμηθειες | ■ Προώθηση/πωλητρια |
| ■ Πωλησεις | ■ Στέλεχος ιδιωτικής εταιρίας |
| ■ Υπ/ντ'ης Μονάδας | ■ Υπάλληλος |
| ■ Υπεύθυνη γραμματείας και λογιστηρίου | ■ Υπεύθυνη πωλήσεων |
| ■ Υπεύθυνος πωλήσεων | ■ Υπεύθυνος τμήματος |
| ■ Υπεύθυνος τμήματος μελετών | ■ Υπομηχανικός |
| ■ Χημικός σε Φαρμακευτική εταιρία | |

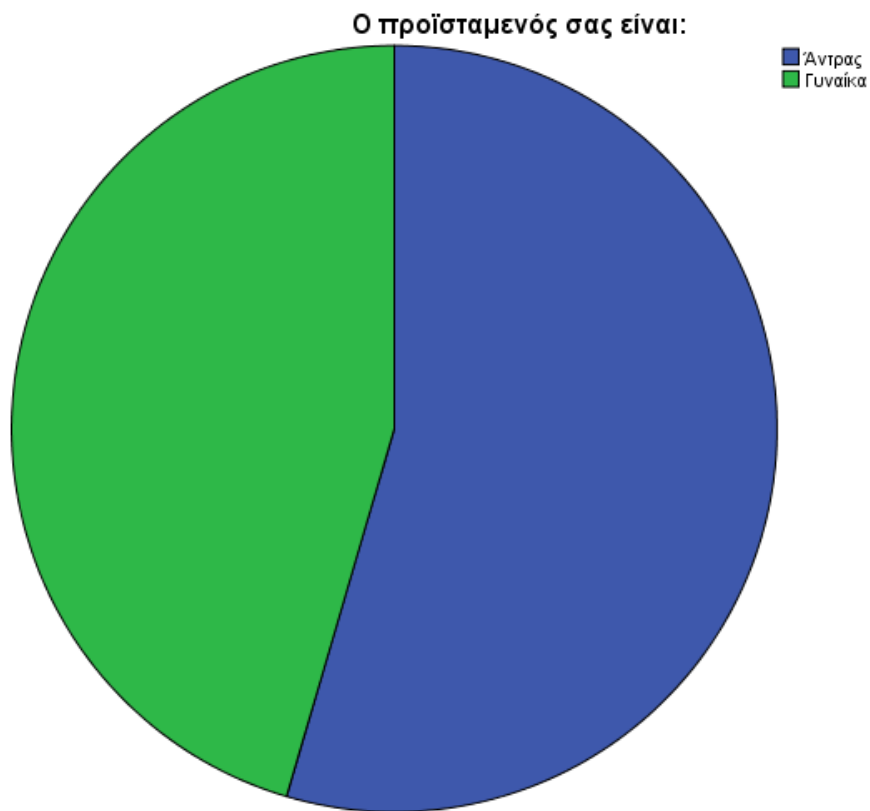
Γράφημα 4 Θέση εργασίας

Το φύλο του προϊσταμένου που επικρατεί στη πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι Άνδρας (**54,5%** (N=60)) ενώ ακολουθούν οι Γυναίκες με ποσοστό το (**45,5%** (N=50)).

Ο προϊσταμένος σας είναι:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άντρας	60	54,5	54,5	54,5
Γυναίκα	50	45,5	45,5	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 7 Φύλο προϊσταμένου



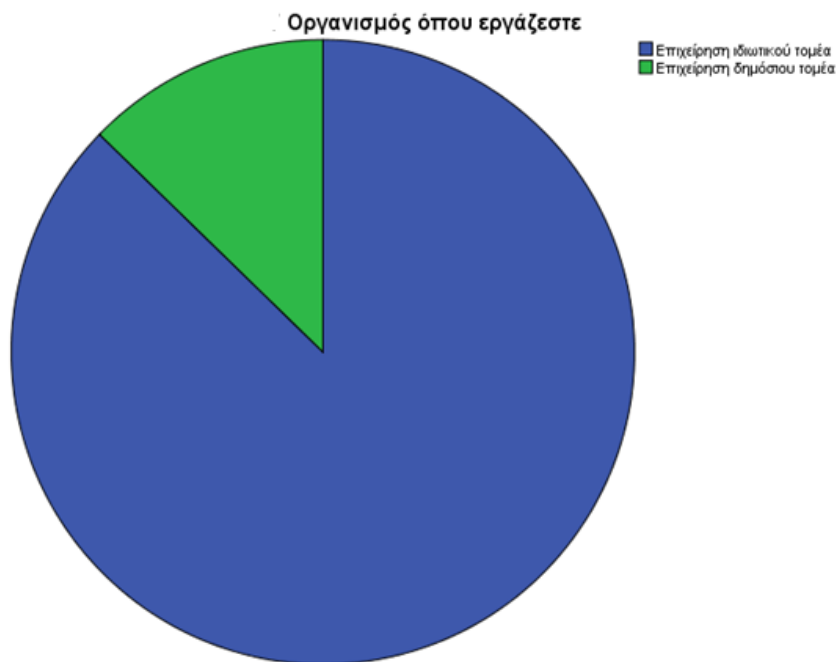
Γράφημα 5 Φύλο Προϊσταμένου

Έπειτα, το πλήθος των συμμετεχόντων ανήκει σε **Οργανισμούς του Ιδιωτικού τομέα (87,3% (N=96))** έναντι του **Οργανισμών του Δημοσίου (12,7% (N=14))**.

Οργανισμός όπου εργάζεστε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Επιχείρηση ιδιωτικού τομέα	96	87,3	87,3	87,3
	Επιχείρηση δημόσιου τομέα	14	12,7	12,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 8 Οργανισμός Εργασίας



Γράφημα 6 Οργανισμός Εργασίας

Ο κλάδος της δραστηριότητας της επιχείρησης που απασχολούνται οι συμμετέχοντες και παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης, συνδέεται με τους κλάδους της Φαρμακοβιομηχανίας και Λογιστικής (**6,3% (N=7)**), ενώ έπονται οι υπόλοιποι κλάδοι που είναι εμφανείς μέσα από τον πίνακα 9.

Σημειώστε τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης

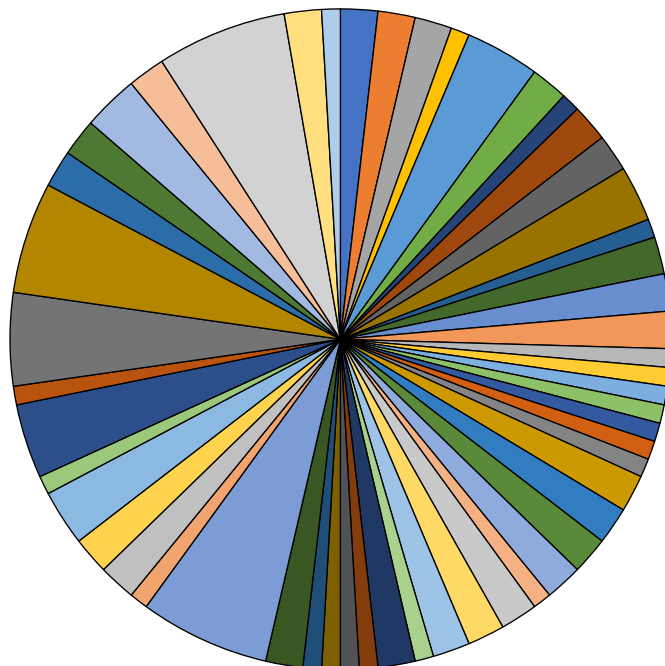
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-	2	1,8	1,8	1,8
	Facility management	2	1,8	1,8	3,6
	iGaming	2	1,8	1,8	5,5
	IT	1	,9	,9	6,4
	Marketing	4	3,6	3,6	10,0
	Telco	2	1,8	1,8	11,8
	Web Design Agency	1	,9	,9	12,7
	Αναλύσεις νερού	2	1,8	1,8	14,5
	Ανθρώπινο δυναμικό	2	1,8	1,8	16,4
	Βαριά Βιομηχανία	3	2,7	2,7	19,1
	Γεωπονία	1	,9	,9	20,0
	Διαχείριση τραπεζικών χαρτοφυλακίων	2	1,8	1,8	21,8
	Διυλιστήρια	2	1,8	1,8	23,6
	Είδη οικιακού εξοπλισμού	2	1,8	1,8	25,5
	Είδη Προστασίας εργαζομένου	1	,9	,9	26,4
	Ειδή προστασίας εργαζομένων	1	,9	,9	27,3
	Εισπρακτική	1	,9	,9	28,2
	Εκπαίδευση	1	,9	,9	29,1
	Εμπορία φαρμακευτικών και ιατρικών ειδών	1	,9	,9	30,0
	Ενεργειακό	1	,9	,9	30,9
	Εστίαση	1	,9	,9	31,8
	Ηλεκτρικές Συσκευές	2	1,8	1,8	33,6
	Ιατρικά υλικά	2	1,8	1,8	35,5
	Ιταλικά φυτικά προϊόντα για τα φαρμακεία	2	1,8	1,8	37,3
	Καθαριότητας	2	1,8	1,8	39,1
	Καθαρισμός	1	,9	,9	40,0
	Κομμωτήριο	2	1,8	1,8	41,8
	Λιανεμπόριο	2	1,8	1,8	43,6
	Μεταποίηση μετάλλου	2	1,8	1,8	50,0
	Μεταφορά υγροποιημένου φυσικού αερίου	1	,9	,9	50,9
Μεταφραστική εταιρεία	2	1,8	1,8	52,7	

Ναυτιλία	1	,9	,9	53,6
Ναυτιλιακές μελέτες και σύμβουλοι μηχανικοί	1	,9	,9	54,5
Νοσοκομείου	1	,9	,9	55,5
Νοσοκομείο	1	,9	,9	56,4
Παραφαρμακευτικός	2	1,8	1,8	58,2
Λογιστικό γραφείο	7	6,3	6,3	60
Παροχή υπηρεσιών καθαριότητας,φυλαξης	1	,9	,9	60,9
Παροχής Υπηρεσιών	2	1,8	1,8	62,7
Πολιτισμός	2	1,8	1,8	64,5
Προμήθειες αστικού εξοπλισμού	3	2,7	2,7	67,3
Συμβουλευτική επιχειρήσεων	1	,9	,9	68,2
Συστήματα ήχου	4	3,6	3,6	71,8
Τεχνική κατασκευαστική εταιρεία	1	,9	,9	72,7
Τηλεπικοινωνίες	5	4,5	4,5	77,3
Τραπεζικός	6	5,4	5,4	82,7
Υγείας	2	1,8	1,8	84,5
Υπεργολαβία Μεταλλίων κατασκευών	2	1,8	1,8	86,4
Υπεχωδε	3	2,7	2,7	89,1
Υπηρεσίες καθαρισμού	2	1,8	1,8	90,9
Φαρμακοβιομηχανία	7	6,3	6,3	97,3
Χρηματοοικονομικός	2	1,8	1,8	99,1
Ψηφιακός Μετασχηματισμός	1	,9	,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 9 Κλάδος Δραστηριότητας Επιχείρησης

Η ερώτηση που αφορούσε τον κλάδο επιχείρησης παρέμεινε στο ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου αφήνοντας στον κάθε συμμετέχοντα την επιλογή της διαφορετικής απάντησης και όχι την απάντηση μέσα από προκαθορισμένες επιλογές. Στο επόμενο γράφημα βλέπουμε μια βεντάλια διαφορετικών κλάδων δραστηριότητας επιχείρησης, το οποίο θα μας δώσει μια προσέγγιση του ευρύτερου φάσματος των διαφορετικών κλάδων δραστηριότητας των επιχειρήσεων που εργάζονται οι ερωτώμενοι.

Κλάδος Δραστηριότητας Επιχείρησης



- | | |
|---|--|
| ■ - | ■ Facility management |
| ■ iGaming | ■ IT |
| ■ Marketing | ■ Telco |
| ■ Web Design Agency | ■ Αναλύσεις νερού |
| ■ Ανθρώπινο δυναμικό | ■ Βαριά Βιομηχανία |
| ■ Γεωπονία | ■ Διαχείριση τραπεζικών χαρτοφυλακίων |
| ■ Διυλιστήρια | ■ Είδη οικιακού εξοπλισμού |
| ■ Είδη Προστασίας εργαζομένου | ■ Ειδή προστασίας εργαζομένων |
| ■ Εισπρακτική | ■ Εκπαίδευση |
| ■ Εμπορία φαρμακευτικών και ιατρικών ειδών | ■ Ενεργειακό |
| ■ Εστίαση | ■ Ηλεκτρικές Συσκευες |
| ■ Ιατρικά υλικά | ■ Ιταλικά φυτικά προϊόντα για τα φαρμακεία |
| ■ Καθαριότητας | ■ Καθαρισμός |
| ■ Κομμωτήριο | ■ Λιανεμπόριο |
| ■ Μεταποίηση μετάλλου | ■ Μεταφορά υγροποιημένου φυσικού αερίου |
| ■ Μεταφραστική εταιρεία | ■ Ναυτιλία |
| ■ Ναυτιλιακές μελέτες και σύμβουλοι μηχανικοί | ■ Νοσοκομείο |
| ■ Νοσοκομείο | ■ Παραφαρμακευτικός |
| ■ Λογιστικό γραφείο | ■ Παροχή υπηρεσιών καθαριότητας, φυλαξης |
| ■ Παροχής Υπηρεσιών | ■ Πολιτισμός |
| ■ Προμήθειες αστικού εξοπλισμού | ■ Συμβουλευτική επιχειρήσεων |
| ■ Συστήματα ήχου | ■ Τεχνική κατασκευαστική εταιρεία |
| ■ Τηλεπικοινωνίες | ■ Τραπεζικός |
| ■ Υγείας | ■ Υπεργολαβία Μεταλλίων κατασκευων |
| ■ Υπεχωδε | ■ Υπηρεσίες καθαρισμού |
| ■ Φαρμακοβιομηχανία | ■ Χρηματοοικονομικός |
| ■ Ψηφιακός Μετασχηματισμός | |

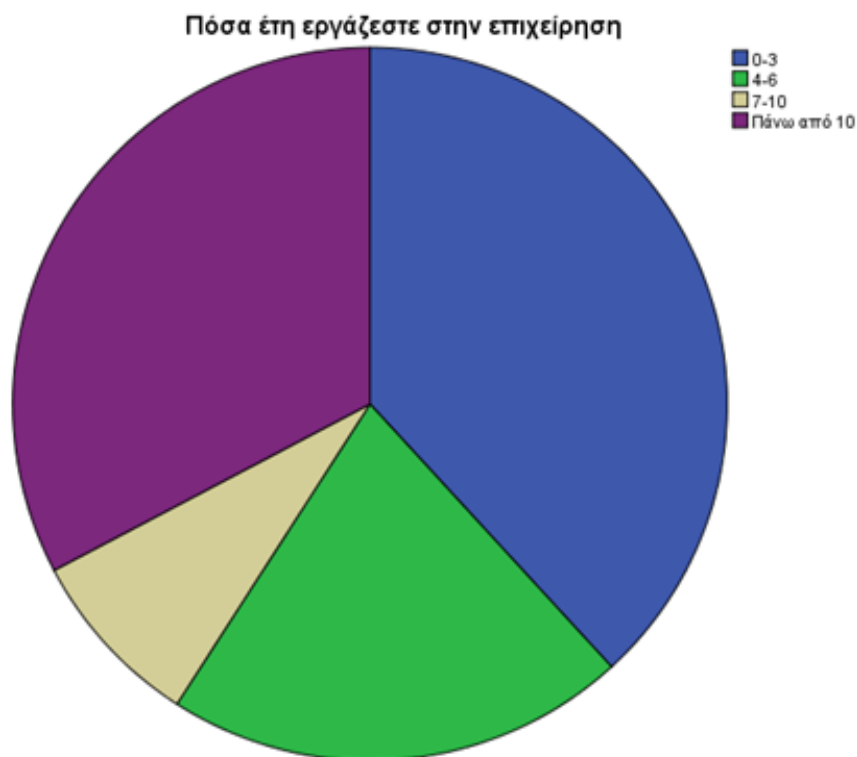
Γράφημα 7 Κλάδος δραστηριότητας Επιχείρησης

Τέλος, τα έτη εργασίας που απασχολούνται οι ερωτηθέντες ως κατά το πλείστο είναι **0-3 έτη** (**38,2%** (N=42)) ενώ ακολουθούν με μικρή διαφορά τα **4-6 έτη** εργασίας (**20,9%** (N=23)).

Πόσα έτη εργάζεστε στην επιχείρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-3	42	38,2	38,2	38,2
4-6	23	20,9	20,9	59,1
7-10	9	8,2	8,2	67,3
Πάνω από 10	36	32,7	32,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Πίνακας 10 Έτη εργασίας στην Επιχείρηση



Γράφημα 8 Έτη εργασίας στην επιχείρηση

4.2 Ερευνητικά ερωτήματα μελέτης

Ερευνητικό ερώτημα 1^ο: Ποια είναι η επίδραση του φύλου του εκάστοτε ηγέτη στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί;

Κάνοντας χρήση του μοντέλου παλινδρόμησης για να ελεγχθεί ποιο είναι το αντίκτυπο του *φύλου* προς το *στυλ της ηγεσίας* που ακολουθείται μπορούμε να διακρίνουμε από τον πίνακα 11 το αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας $p\text{-value}=\text{sig}=0,144>0,05$ και ως εκ τούτου αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης και έλλειψης στατιστικής σημαντικότητας ανάμεσα στο φύλο και το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται ή εναλλακτικά η επίδραση του *φύλου* δεν είναι σημαντική στη διαμόρφωση του στυλ ηγεσίας που ακολουθείται.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	793,300	1	793,300	2,168	,144 ^b
	Residual	39527,573	108	365,996		
	Total	40320,873	109			

a. Dependent Variable: Ηγεσία

b. Predictors: (Constant), Φύλο

Πίνακας 11 Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου

Στον πίνακα Coefficients (πίνακας 12) μπορούμε να επαληθεύσουμε την παραπάνω τοποθέτηση αφού ενδιαφερόμαστε για την τιμή του Sig που συνιστά τον έλεγχο σημαντικότητας της ανεξάρτητης μεταβλητής που στην περίπτωση μας είναι το φύλο. Έτσι λαμβάνουμε το $\text{Sig}=p\text{-value}=0,144>0,05$ επομένως **το φύλο** δεν είναι στατιστικά σημαντικό ως προς το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται για το δείγμα που έχει ληφθεί. Επιπλέον η τιμή του B αποτελεί το συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής στο μοντέλο παλινδρόμησης και είναι η τιμή η οποία καθορίζει και την ευθεία της γραμμής παλινδρόμησης.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	124,383	6,404		19,423	,000
	Φύλο	-5,554	3,772	-,140	-1,472	,144

a. Dependent Variable: Ηγεσία

Πίνακας 12 Συντελεστές συσχέτισης μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου

Παρακάτω εξετάζεται ο βαθμός συσχέτισης του φύλου ως προς τη διαμόρφωση του στυλ ηγεσίας που ακολουθείται. Ως εκ τούτου, αναπαρίσταται η συνάφεια των υπό εξέταση μεταβλητών κάνοντας χρήση του δείκτη r του Pearson. Ειδικότερα ο συντελεστής r του *Pearson είναι συντελεστής γραμμικής συσχέτισης*, λαμβάνει τιμές $-1 \leq r \leq 1$, και μετρά ποσοτικά αφενός την ύπαρξη κάποιας γραμμικής σχέσης και αφετέρου την ένταση αυτής. Η τιμή που αντιστοιχεί στο -1 δηλώνει τέλεια αρνητική συσχέτιση ενώ η τιμή $+1$ αντίστοιχα την τέλεια θετική συσχέτιση. Τιμές οι οποίες προσεγγίζουν το 0 δε δηλώνουν την ανυπαρξία συσχέτισης αλλά την ανυπαρξία γραμμικής συσχέτισης. Οι χαμηλοί συντελεστές ισχύος δηλώνουν την τάση και αντίστοιχα οι υψηλοί τη βεβαιότητα.

Για χάριν ευκολίας και μεγαλύτερης κατανόησης δηλώνουμε κατ' εξαίρεση τις εξής υποθέσεις:

H_0 : Δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές (συντελεστής συσχέτισης μηδενικός)

H_1 : Υπάρχει γραμμική συσχέτιση (συντελεστής συσχέτισης δεν είναι μηδενικός στον πληθυσμό)

Από τον πίνακα 13 και τους δείκτες r του Pearson παρατηρείται ότι είναι αρνητικής κατεύθυνσης αλλά όχι και στατιστικά σημαντικοί αφού το επίπεδο $\text{sig} = 0,144 > 0,05$ το οποίο οδηγεί στην αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης και την έλλειψη γραμμικής συσχέτισης ανάμεσα στις μεταβλητές. Κατ' αυτόν τον τρόπο, αποδεικνύεται η ανυπαρξία γραμμικής συσχέτισης ανάμεσα στο φύλο και την ηγεσία το οποίο αποδίδεται ως μη αναλογική μεταβολή στο στυλ ηγεσίας όταν διαφοροποιείται το φύλο του ατόμου.

Correlations

		Φύλο	Ηγεσία
1. Φύλο:	Pearson Correlation	1	-,140
	Sig. (2-tailed)		,144
	N	110	110
2. Ηγεσία	Pearson Correlation	-,140	1
	Sig. (2-tailed)	,144	
	N	110	110

Πίνακας 13 Συντελεστές συσχέτισης μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου

Ερευνητικό ερώτημα 2^ο: Υπάρχουν διαφορές στο στυλ ηγεσίας και παρακίνησης των δύο φύλων και ποια η σημασία αυτών των διαφορών και ομοιοτήτων; Υπάρχει κάποιο φύλο που ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στο ρόλο του ηγέτη;

Ηγεσία & Φύλο

Εστιάζοντας στην πρώτη κατηγορία σύγκρισης ανάμεσα στο **φύλο** των ατόμων και το **στυλ ηγεσίας** που ακολουθείται από αυτά θέλουμε να διερευνήσουμε ποια από τα δύο **ανταποκρίνεται ιδανικότερα και αποτελεσματικότερα στο ρόλο του ηγέτη**, αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες που λαμβάνουν ηγετικές θέσεις και αν ναι πόσο σημαντικές είναι αυτές. Μέσα από τον πίνακα 14 που αναπαριστά τη μέση παρατηρούμενη ηγεσία των ανδρών και των γυναικών που αναλαμβάνουν οποιοδήποτε στυλ αυτής, σημειώνεται μικρή διαφορά ανάμεσα τους, πιο συγκεκριμένα η μέση κλίμακα ηγεσίας (συμπεριλαμβανομένων όλων των κατηγοριών) που αναλαμβάνεται από ανδρικά πρόσωπα σημειώνεται στο **118,83** έναντι του **113,28** που αναλαμβάνεται από γυναίκες. Εντοπίζεται ελαφρώς **υψηλότερη η ηγεσία στους άνδρες** και μένει να διαπιστωθεί αν είναι στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη από αυτήν των γυναικών.

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ηγεσία	Άνδρας	41	118,83	16,818	2,627
	Γυναίκα	69	113,28	20,369	2,452

Πίνακας 14 Group Statistics μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου

Στον πίνακα Independent Samples Test (πίνακας 15) μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου, πραγματοποιείται έλεγχος υποθέσεων κατά τον οποίο δεν παρατηρείται διαφοροποίηση ανάμεσα στο στυλ της ηγεσίας που αναλαμβάνεται από τους άνδρες και από αυτό που αναλαμβάνεται από τις γυναίκες. Η στατιστική συνάρτηση ελέγχου καθορίζεται από την απόρριψη ή όχι της υπόθεσης της ισότητας των πληθυσμιακών διακυμάνσεων (Levene's Test for Equality of Variances).

Η υπόθεση της ισότητας των πληθυσμιακών διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται, καθότι η τιμή του επιπέδου σημαντικότητας $p\text{-value}=0,518>0,05$ και ως εκ τούτου **το μέσο στυλ της ηγεσίας μεταξύ των ανδρών και των γυναικών δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.**

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ηγεσία	Equal variances assumed	,420	,518	1,472	108	,144	5,554	3,772	-1,924	13,031
	Equal variances not assumed			1,546	96,842	,125	5,554	3,593	-1,578	12,686

Πίνακας 15 Independent Samples Test μεταξύ της Ηγεσίας και του Φύλου

Παρακίνηση & Φύλο

Εστιάζοντας στην δεύτερη κατηγορία σύγκρισης ανάμεσα στο **φύλο** των ατόμων και την **παρακίνηση** που έχουν, θέλουμε να διερευνήσουμε αν υπάρχουν διαφορές στατιστικά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες σε συνδυασμό με όλες τις κατηγορίες κινήτρων και αν πόσο σημαντικές είναι αυτές. Μέσα από τον πίνακα 16 που αναπαριστά τη μέση παρακίνηση των ανδρών και των γυναικών οι οποίοι έχουν οποιασδήποτε μορφής κίνητρα, παρατηρείται μικρή διαφορά ανάμεσα τους. Πιο συγκεκριμένα, η μέση κλίμακα παρακίνησης (συμπεριλαμβανομένων όλων των κατηγοριών) που έχουν τα ανδρικά πρόσωπα σημειώνεται στο **54** έναντι του **59,88** που εμφανίζουν οι γυναίκες. Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες ηγέτες παρακινούν περισσότερο.

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Παρακίνηση	Άνδρας	41	54,00	11,651	1,820
	Γυναίκα	69	59,88	13,325	1,604

Πίνακας 16 Group Statistics μεταξύ της Παρακίνησης και του Φύλου

Στον πίνακα Independent Samples Test (πίνακας 17) μεταξύ της Παρακίνησης και του Φύλου, πραγματοποιείται έλεγχος υποθέσεων κατά τον οποίο δεν παρατηρείται διαφοροποίηση ανάμεσα στην παρακίνηση που διαθέτουν οι άνδρες συγκριτικά με αυτήν των γυναικών.

Η στατιστική συνάρτηση ελέγχου καθορίζεται από την απόρριψη ή όχι της υπόθεσης της ισότητας των πληθυσμιακών διακυμάνσεων (Levene's Test for Equality of Variances).

Η υπόθεση της ισότητας των πληθυσμιακών διακυμάνσεων δεν απορρίπτεται, καθότι η τιμή του επιπέδου σημαντικότητας $p\text{-value}=0,945 > 0,05$ και ως εκ τούτου **το μέσο επίπεδο παρακίνησης** μεταξύ των ανδρών και των γυναικών **δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση**.

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means									
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
Παρακίνηση	Equal variances assumed	,005	,945	-2,34	108	,021	-5,884	2,510	-	10,860	-,908
	Equal variances not assumed			-2,42	93,214	,017	-5,884	2,426	-	10,701	-1,067

Πίνακας 17 Independent Samples Test μεταξύ της Παρακίνησης και του Φύλου

Ερευνητικό ερώτημα 3^ο : Ποια στυλ ηγεσίας υιοθετούνται από τους managers/διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων;

Μέσα από το τρίτο ερευνητικό ερώτημα και των πίνακα των συχνοτήτων εμφάνισης των διαφορετικών στυλ ηγεσίας που υιοθετούνται από τους διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων, συμπεραίνουμε την επικρατέστερη εμφάνιση των ακολούθων:

➤ **Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εμφυχωτική Κινητοποίηση:**

Κατά Μ.Ο 14,21 άτομα από το σύνολο των 110 υποστηρίζουν ότι αναλαμβάνεται το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας

➤ **Μετασχηματιστική Ηγεσία/Διανοητική Διέγερση:**

Κατά Μ.Ο 14,31 άτομα

➤ **Συναλλακτική Ηγεσία/Έκτακτη Ανταμοιβή:**

Κατά Μ.Ο 14,49 άτομα

Statistics

	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξειδικευμένη Επιρροή Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξιδανικευμένη Επιρροή	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εμφυχωτική ή Κινητοποίηση	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Διανοητική Διέγερση	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξιδανικευμένη Εξέταση	Συναλλακτική Ηγεσία/Έκτακτη Ανταμοιβή	Συναλλακτική Ηγεσία/Ενεργητική Διαχείριση	Συναλλακτική Ηγεσία/Παθητική ή Διαχείριση	Παθητική ή προς Αποφυγή ή Ηγεσία
Valid	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	13,08	13,99	14,21	14,31	13,31	14,49	11,82	11,02	9,12
Median	14,00	15,00	14,00	15,00	14,00	15,00	12,00	11,00	8,00
Variance	13,801	15,330	13,983	14,509	11,904	9,060	11,306	10,660	10,839

Πίνακας 18 Στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τους managers/διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων

Ερευνητικό ερώτημα 4^ο: Ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την εσωτερική παρακίνηση;

Στο παρόν ερευνητικό ερώτημα παρατίθενται μέσα από τους πίνακες Coefficients) οι μορφές των ηγεσιών που είναι σημαντικές στατιστικά ως προς τη διαμόρφωση της εσωτερικής παρακίνησης.

Πιο συγκεκριμένα:

- **Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εμπυχωτική Κινητοποίηση** με επίπεδο σημαντικότητας p -value=0,044<0,05 επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση εσωτερικών κινήτρων (πίνακας 19)
- **Συναλλακτική Ηγεσία/Εκτακτη Ανταμοιβή** με επίπεδο σημαντικότητας p -value=0,014<0,05 επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση εσωτερικών κινήτρων (πίνακας 20)
- **Συναλλακτική Ηγεσία/Ενεργητική Διαχείριση** με επίπεδο σημαντικότητας p -value=0,010<0,05 επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση εσωτερικών κινήτρων (πίνακας 21)
- **Συναλλακτική Ηγεσία/Παθητική Διαχείριση** με επίπεδο σημαντικότητας p -value=0,033<0,05 επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση εσωτερικών κινήτρων (πίνακας 22)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,290	1,687		7,286	,000
	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εμπυχωτική Κινητοποίηση	,234	,115	,192	2,034	,044

a. Dependent Variable: Εσωτερικά κίνητρα

Πίνακας 19 Coefficients μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας/Εμπυχωτικής Κινητοποίησης και των Εσωτερικών κινήτρων

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,471	2,091		5,007	,000
	Συναλλακτική Ηγεσία/Εκτακτη Ανταμοιβή	,355	,141	,235	2,509	,014

a. Dependent Variable: Εσωτερικά κίνητρα

Πίνακας 20 Coefficients μεταξύ της Συναλλακτικής Ηγεσίας/Εκτακτης Ανταμοιβής και των Εσωτερικών κινήτρων

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,676	1,549		7,536	,000
	Συναλλακτική Ηγεσία/Ενεργητική Διαχείριση	,333	,126	,246	2,639	,010

a. Dependent Variable: Εσωτερικά κίνητρα

Πίνακας 21 Coefficients μεταξύ της Συναλλακτικής Ηγεσίας/Ενεργητικής Διαχείρισης και των Εσωτερικών κινήτρων

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,482	1,507		8,281	,000
	Συναλλακτική Ηγεσία/Παθητική Διαχείριση	,284	,131	,204	2,163	,033

a. Dependent Variable: Εσωτερικά κίνητρα

Πίνακας 22 Coefficients μεταξύ της Συναλλακτικής Ηγεσίας/Παθητικής Διαχείρισης και των Εσωτερικών κινήτρων

Ερευνητικό ερώτημα 5^ο: Ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την εξωτερική παρακίνηση;

Έπειτα από την ανάλυση των διαφορετικών μορφών ηγεσίας που επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση των εσωτερικών κινήτρων, στο παρόν ερευνητικό ερώτημα παρατίθενται μέσα από τον πίνακα 23 συγκεντρωτικά οι μορφές των ηγεσιών που είναι σημαντικές στατιστικά ως προς τη διαμόρφωση της εξωτερικής παρακίνησης. Ειδικότερα:

- **Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξειδικευμένη Επιρροή** με επίπεδο σημαντικότητας p -value=0,010<0,05 επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση εξωτερικών κινήτρων
- **Συναλλακτική Ηγεσία/Εκτακτη Ανταμοιβή** με επίπεδο σημαντικότητας p -value=0,004 <0,05 επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση εξωτερικών κινήτρων
- **Συναλλακτική Ηγεσία/Παθητική Διαχείριση** με επίπεδο σημαντικότητας p -value=0,024<0,05 επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση εξωτερικών κινήτρων και
- **Παθητική προς Αποφυγή Ηγεσία** με επίπεδο σημαντικότητας p -value=0,017<0,05 επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση εξωτερικών κινήτρων

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9,910	3,784		2,619	,010
Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξειδικευμένη Επιρροή Συμπεριφορά	-,081	,270	-,056	-,301	,764
Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξειδικευμένη Επιρροή	-,728	,276	-,529	-2,636	,010
Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εμπνευστική Κινητοποίηση	,319	,244	,221	1,304	,195
Μετασχηματιστική Ηγεσία/Διανοητική Διέγερση	-,146	,266	-,103	-,548	,585

Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξατομικευμένη Εξέταση	,129	,226	,083	,572	,569
Συναλλακτική Ηγεσία/Έκτακτη Ανταμοιβή	,819	,280	,457	2,922	,004
Συναλλακτική Ηγεσία/Ενεργητική Διαχείριση	,038	,156	,024	,243	,808
Συναλλακτική Ηγεσία/Παθητική Διαχείριση	-,400	,174	-,242	-2,291	,024
Παθητική προς Αποφυγή Ηγεσία	,477	,197	,291	2,425	,017

a. Dependent Variable: Εξωτερικά κίνητρα

Πίνακας 23 Coefficients μεταξύ των διαφορετικών στυλ Ηγεσίας και των Εξωτερικών κινήτρων

Ερευνητικό ερώτημα 6^ο: Ποιο στολ ηγεσίας συνδέεται με την έλλειψη παρακίνησης/μειωμένη παρακίνηση;

Έπειτα από την ανάλυση των διαφορετικών μορφών ηγεσίας που επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση των εξωτερικών κινήτρων, στο παρόν ερευνητικό ερώτημα παρουσιάζονται μέσα από τον πίνακα 24 συγκεντρωτικά οι μορφές των ηγεσιών που είναι σημαντικές στατιστικά ως προς την απουσία παρακίνησης ή εναλλακτικά έλλειψης παρακίνησης/μειωμένη παρακίνηση.

Ο πίνακας 24 μας αποδίδει το σύνολο όλων των παρατηρούμενων επιπέδων σημαντικότητας των αντίστοιχων μορφών ηγεσίας να υπερβαίνουν το 0,05 πράγμα το οποίο σημαίνει ότι **καμία από της μορφές ηγεσίας δεν είναι σημαντική στη διαμόρφωση της έλλειψης παρακίνησης/μειωμένης παρακίνησης.**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	9,360	2,880		3,250	,002
	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξειδικευμένη Επιρροή Συμπεριφορά	,011	,205	,011	,055	,956
	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξειδανικευμένη Επιρροή	-,118	,210	-,123	-,562	,576
	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εμψυχωτική Κινητοποίηση	,161	,186	,159	,864	,390
	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Διανοητική Διέγερση	,018	,203	,018	,089	,929
	Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξατομικευμένη Εξέταση	,280	,172	,256	1,627	,107
	Συναλλακτική Ηγεσία/Έκτακτη Ανταμοιβή	-,271	,213	-,216	-1,271	,207

Συναλλακτική Ηγεσία/Ενεργητική Διαχείριση	,063	,118	,056	,533	,595
Συναλλακτική Ηγεσία/Παθητική Διαχείριση	-,031	,133	-,026	-,230	,818
Παθητική προς Αποφυγή Ηγεσία	,081	,150	,071	,544	,588

a. Dependent Variable: Έλλειψη παρακίνησης/μειωμένη παρακίνηση

Πίνακας 24 Coefficients μεταξύ των διαφορετικών στυλ Ηγεσίας και την έλλειψη παρακίνησης/μειωμένη παρακίνηση

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1. Παρουσίαση συμπερασμάτων

Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας προκύπτει το βασικό συμπέρασμα σχετικά με τις διαφορετικές μορφές ηγεσίας και παρακίνησης που υφίστανται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και αν αυτές διαμορφώνονται ανάλογα με το φύλο του ατόμου. **Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι το μέσο επίπεδο παρακίνησης και στυλ ηγεσίας μεταξύ των ανδρών και των γυναικών δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση.**

Αναφορικά με το 1ο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το ποια είναι η επίδραση του φύλου του εκάστοτε ηγέτη στο στυλ ηγεσίας που ακολουθεί:

Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων τα οποία εξήχθησαν από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η επίδραση του φύλου δεν είναι σημαντική στη διαμόρφωση του στυλ ηγεσίας που ακολουθείται.

Αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα, σχετικά με το αν υπάρχουν διαφορές στο στυλ ηγεσίας των δύο φύλων και ποια η σημασία αυτών των διαφορών και ομοιοτήτων καθώς και αν υπάρχει κάποιο φύλο που ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στο ρόλο του ηγέτη :

Εστιάζοντας στην πρώτη κατηγορία σύγκρισης ανάμεσα στο φύλο των ατόμων και το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από αυτά, διερευνήθηκαν ποια από τα δύο ανταποκρίνεται ιδανικότερα και αποτελεσματικότερα στο ρόλο του ηγέτη, αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες που λαμβάνουν ηγετικές θέσεις και αν ναι πόσο σημαντικές είναι αυτές. Λαμβανομένου υπόψιν ότι το δείγμα των προϊσταμένων ήταν μικρότερο στην περίπτωση των γυναικών, από τα ευρήματα της μελέτης προέκυψε ότι υπάρχει μία μεγαλύτερη τάση ηγεσίας από την πλευρά των ανδρών, υποδεικνύοντας ενδεχομένως ότι το ανδρικό φύλο ανταποκρίνεται ιδανικότερα και αποτελεσματικότερα στο ρόλο του ηγέτη. Εντούτοις, δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφοροποίηση από την ηγεσία που αναλαμβάνεται από τις γυναίκες καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι το φύλο δεν επιδρά σημαντικά στο στυλ ηγεσίας που ακολουθείται.

Αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα, σχετικά με το αν υπάρχουν διαφορές στο στυλ παρακίνησης των δύο φύλων και ποια η σημασία αυτών των διαφορών και ομοιοτήτων:

Αναφορικά με την παρακίνηση, εστιάζοντας στην δεύτερη κατηγορία σύγκρισης ανάμεσα στο φύλο των ατόμων και την παρακίνηση που έχουν και διερευνώντας αν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες σε συνδυασμό με όλες τις κατηγορίες κινήτρων, από τα ευρήματα της μελέτης προέκυψε ότι η κατηγορία των γυναικών σημείωσε υψηλότερα ποσοστά εμφάνισης συγκριτικά με την παρακίνηση που έχουν οι άνδρες, επομένως υπάρχει μια μεγαλύτερη τάση παρακίνησης από την πλευρά των γυναικών ηγετών να παρακινούν περισσότερο υποδεικνύονται ενδεχομένως ότι το γυναικείο φύλο ανταποκρίνεται ιδανικότερα και αποτελεσματικότερα στην παρακίνηση του προσωπικού. Εντούτοις, και σε αυτήν την περίπτωση δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση από την παρακίνηση που έχουν οι άνδρες καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι το φύλο δεν επιδρά σημαντικά στην παρακίνηση.

Αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το ποια στυλ ηγεσίας υιοθετούνται από τους managers/διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων:

Από τα ευρήματα της μελέτης προέκυψε ότι τα πιο σημαντικά στυλ ηγεσίας που υιοθετούνται από τους managers/διευθυντές των ελληνικών επιχειρήσεων σημειώθηκαν με σειρά προτεραιότητας και συχνότητας εμφάνισης είναι: **Συναλλακτική Ηγεσία/Έκτακτη Ανταμοιβή, Μετασχηματιστική Ηγεσία/Διανοητική Διέγερση** και έπειτα **Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εμπνοητική Κινητοποίηση**.

Αναφορικά τα ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με το ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την εσωτερική ή την εξωτερική παρακίνηση:

Έπειτα, αναφορικά με τις μορφές των ηγεσιών που είναι σημαντικές στατιστικά ως προς τη διαμόρφωση της εσωτερικής παρακίνησης αποδείχθηκε ότι **Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εμπνοητική Κινητοποίηση** με επίπεδο σημαντικότητας $p\text{-value}=0,044<0,05$, η **Συναλλακτική Ηγεσία/Έκτακτη Ανταμοιβή** με $p=0,014<0,05$, η **Συναλλακτική Ηγεσία/Ενεργητική Διαχείριση** ($p=0,010<0,05$) και η **Συναλλακτική Ηγεσία/Παθητική Διαχείριση** ($p=0,033<0,05$) είναι αυτές που επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση εσωτερικών κινήτρων ενώ αντίστοιχα ότι αφορά τα στυλ ηγεσίας που επιδρούν σημαντικά στην εξωτερική παρακίνηση είναι η **Μετασχηματιστική Ηγεσία/Εξιδανικευμένη Επιρροή** ($p=0,010<0,05$), η **Συναλλακτική Ηγεσία/Έκτακτη Ανταμοιβή** ($p=0,004<0,05$), η **Συναλλακτική Ηγεσία/Παθητική Διαχείριση** ($p=0,024<0,05$) αλλά και η **Παθητική προς Αποφυγή Ηγεσία** ($p=0,017<0,05$).

Αναφορικά με το ερευνητικό ερώτημα σχετικά με ποιο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την έλλειψη παρακίνησης/μειωμένη παρακίνηση:

Απεδείχθη ότι δεν υπάρχει κάποιο στυλ ηγεσίας που να επιδρά σημαντικά στην απουσία παρακίνησης ή αλλιώς έλλειψη παρακίνησης/μειωμένης παρακίνησης, κατάσταση η οποία υποδηλώνει τη λειτουργικότητα των μορφών ηγεσίας που αναλαμβάνονται από τους διευθυντές των επιχειρήσεων/οργανισμών.

5.2.Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μέσω της παρούσας, όσον αφορά την ηγεσία, για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) των Avolio και Bass (Avolio and Bass, 2004) το οποίο είναι αναγνωρισμένο παγκοσμίως για την αξιοπιστία του.

Όσον αφορά την παρακίνηση, για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Situational Motivation Scale (SIMS) (Guay, Vallerand and Blanchard, 2000).

Προς τούτο, ένας από τους περιορισμούς που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα είναι ότι το δείγμα των συμμετεχόντων που έλαβε μέρος στη διεξαγωγή της έρευνας δεν ήταν τόσο μεγάλο. Πρακτικά βέβαια το δείγμα ακόμα και αν είναι εξαιρετικά μεγάλο και μετριέται σε χιλιάδες, ακόμα και τότε δε μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Ιδανικά όμως προτείνουμε την διερεύνηση με ένα δείγμα όσο το δυνατόν μεγαλύτερο γίνεται, ώστε να οδηγηθούμε σε μια πιο ευρύτερη αντικειμενική προσέγγιση για την επίδραση του φύλου στην ηγεσία και παρακίνηση.

Επίσης προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση για την επίδραση του φύλου στην ηγεσία και στην παρακίνηση, με ένα μεγαλύτερο αριθμό ειδικοτήτων/θέσεων εργασίας/κλάδων. Σε μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να λάβει μέρος στην έρευνα ένα μεγαλύτερο μέρος ανθρώπων ανά ειδικότητα/ανά θέση εργασίας και ανά κλάδο ώστε να διεξαχθούν συμπεράσματα για κάθε κλάδο/θέση εργασίας/ειδικότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ελληνική Βιβλιογραφία

Βακόλα Μ., Αποσπóρη Ε., Γυναίκες και Διοίκηση Επιχειρήσεων: εμπόδια, μύθοι και προσδοκίες, Ι. Σιδέρης, 2007

Δημητριάδη, Ζ.(2000), "Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας.", Interbooks

Δημητρόπουλος, Ε., (1994), Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας, ΕΛΛΗΝ,

Κοτζαϊβάζογλου, Ι., Πασχαλούδης, Δ. (2002). Οργανωσιακή επικοινωνία. Αθήνα, Πατάκης.

Κυριαζόπουλος Π & Σαμαντά Ειρ. (2011), «Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

Κυριαζόπουλος Π & Σαμαντά Ειρ. (2014), «Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Αθήνα, Σύγχρονη Εκδοτική

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Φωτόπουλος, Ν. (χ.χ.). Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία. Ανάκτηση 12 20, 2017, από Κέντρα Διά Βίου Μάθηση

2. Διεθνής Βιβλιογραφία

Aarum Andersen, J. and Hansson, P.H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), pp.428–441. doi:10.1108/01437731111146550.

Aldag, R.J. and Brief, A.P. (1979). *Task design and employee motivation*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness & growth.: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.

Alice Hendrickson Eagly and Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth : the truth about how women become leaders*. Boston, Mass. Harvard Business School Press.

Altmäe, S., Türk, K. and Toomet, O. (2013). Thomas-Kilmann's Conflict Management Modes and their relationship to Fiedler's Leadership Styles (basing on Estonian organizations). *Baltic Journal of Management*, 8(1), pp.45–65. doi:10.1108/17465261311291650.

Ames, D.R. and Flynn, F.J. (2007). What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(2), pp.307–324. doi:10.1037/0022-3514.92.2.307.

Anderson Nile (2001), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2*, SAGE Publications Ltd

Anderson, N., Ones, Deniz S, Sinangil, Handan Kepir and Viswesvaran, C. (2001). Reprinted 2002,2005, (*Handbook of Industrial , Work & Organizational Psychology*) , *Organizational Pshychology, Volume 2*, Sage Publications Ltd

Anderson, N., Ones, Deniz S, Sinangil, Handan Kepir and Viswesvaran, C. (2015). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology Organizational Psychology*. Sage Pubns Ltd.

Antonakis, J. and Day, D.V. (2011). *The nature of leadership*. 2nd ed. Los Angeles: Sage.

Antonakis, J. and Day, D.V. (2018). *The nature of leadership*. 3rd ed. Los Angeles: Sage.

Antonakis, J. and House, R.J. (2013), "The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward", *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*

(Monographs in Leadership and Management, Vol. 5), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 3-33. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005006>

Appelbaum, S.H., Audet, L. and Miller, J.C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), pp.43–51. doi:10.1108/01437730310457320.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)

Avolio, B. J., & Bass, B. M., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp.207–218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207.

Ayman, R. and Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3), pp.157–170. doi:10.1037/a0018806.

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E.L., Luca, M. and Stanton, C. (2020). What Jobs are Being Done at Home During the COVID-19 Crisis? Evidence from Firm-Level Surveys. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3634983.

Bailey, S. (n.d.). Who Makes A Better Leader: A Man Or A Woman? [online] Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/sebastianbailey/2014/07/23/who-makes-a-better-leader-a-man-or-a-woman/> [Accessed 19 April. 2022].

Bar Tal, D. (1978). Attributional analysis of achievement-related behavior. *Review of Educational Research*, 48(2), 259 – 271. doi:10.3102/00346543048002259.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27., <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), pp.549–560. doi:10.1002/hrm.3930330405.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, [online] 18(3), pp.19–31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-s.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press. pgs 256
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (1998). *The Transformational Model of Leadership*.
- Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. New York: Routledge.
- Bleeker, M.M. and Jacobs, J.E. (2004). Achievement in Math and Science: Do Mothers' Beliefs Matter 12 Years Later? *Journal of Educational Psychology*, 96(1), pp.97–109. doi:10.1037/0022-0663.96.1.97.
- Bowen, B.E. and Radhakrishna, R.B. (1991). Job Satisfaction Of Agricultural Education Faculty: A Constant Phenomena. *Journal of Agricultural Education*, 32(2), pp.16–22. doi:10.5032/jae.1991.02016.
- Bruce E. Winston, Ph.D. (2003). *A Complete Definition of Leadership*. School of Leadership Studies Regent University
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organization*. Sage Publications, London.
- Burrhus Frederic Skinner (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press ; London.
- Ciolac, M. (2013). MALE AND FEMALE LEADERSHIP -SIMILARITIES AND DIFFERENCES Empirical study. *Network Intelligence Studies*, [online] I(2). Available at: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/NIS_2_4.pdf.
- Chan, S.C.H. (2019), "Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 3, pp. 319-333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>

- Chemers, M.M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.
- Clark, R.E. (2003). Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42(3), pp.21–29. doi:10.1002/pfi.4930420305.
- Conrad, D., Ghosh, A. and Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors. *International Journal of Public Leadership*, 11(2), pp.92–106. doi:10.1108/ijpl-01-2015-0005.
- Costa, P.T., Terracciano, A. and McCrae, R.R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), pp.322–331. doi:10.1037/0022-3514.81.2.322.
- Cox, A., Zagelmeyer, S. and Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), pp.250–267. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00017.x.
- Crandall, V. C. (1969). Sex differences in expectancy of intellectual and academic reinforcement. In C.P. Smith (Ed.), *Achievement-related motives in children* (pp. 11 – 44). New York7 Russell Sage Foundation.
- Crandall, V. C., Kathkovsky, W., & Crandall, V. J. (1965). Children’s belief in their own control of reinforcement in intellectual-academic achievement situations. *Child Development*, 36, 91 – 109
- Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Los Angeles: Sage.
- Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Los Angeles: Sage.
- Dalglis C. and Miller P.. (2018), *Seeing the Leader in You: The personal qualities of a leader*, 1st edition, Available at: https://books.google.gr/books/about/Seeing_the_Leader_in_You.html?id=kcFBtAEACAAJ&redir_esc=y. ebook, (Downloaded: 21 October 2020)
- David Clarence McClelland (1987). *Human motivation*. Cambridge Cambridge University Press.

Deci, E.L., Cascio, W.F. and Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(1), pp.81–85. doi:10.1037/h0076168.

Deci, E.L. and Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer Science & Business Media.

Deichmann, D. and Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), pp.204–219. doi:10.1016/j.leaqua.2014.10.004.

De Neve, J.-E., Mikhaylov, S., Dawes, C.T., Christakis, N.A. and Fowler, J.H. (2013). Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. *The Leadership Quarterly*, [online] 24(1), pp.45–60. doi:10.1016/j.leaqua.2012.08.001.

Desyatnikov, R. (n.d.). Council Post: Management In Crisis: The Best Leadership Style To Adopt In Times Of Crisis. [online] Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/07/17/management-in-crisis-the-best-leadership-style-to-adopt-in-times-of-crisis/?sh=b5b6057cb4a5> [Accessed 19 April. 2022].

Dieleman, M., Cuong, P.V., Anh, L.V. and Martineau, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human Resources for Health*, 1(1). doi:10.1186/1478-4491-1-10.)

Do, M.H. and Minbashian, A. (2014). A meta-analytic examination of the effects of the agentic and affiliative aspects of extraversion on leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(5), pp.1040–1053. doi:10.1016/j.leaqua.2014.04.004.

Donnell, S.M. and Hall, J. (1980). Men and women as managers : a significant case of no significant difference. S.L.: S.N.

Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669–722). Thousand Oaks, CA: Sage.

Dreier, L., Nabarro, D. and Nelson, J. (2019). Systems Leadership for Sustainable Development: Strategies for Achieving Systemic Change. [online] Available at: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/files/Systems%20Leadership.pdf>.

Dr Peter Northouse (2011). Introduction to Leadership: Concepts and Practice. Thousand Oaks, Usa Sage Publications.

Dunnette, M.D. and Herzberg, F. (1967). Work and the Nature of Man. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), p.170. doi:10.2307/2391218.

Duttweiler, P.C. (1986). Educational Excellence and Motivating Teachers. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 59(8), pp.371–374. doi:10.1080/00098655.1986.9955694.

Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. and van Engen, M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), pp.569–591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569.

Eagly, A.H., Wood, W. and Diekmann, A.B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In: T. Eckes and H.M. Trautner (eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174).

Eagly, A.H. and Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), pp.781–797. doi:10.1111/0022-4537.00241.

Eagly, A.H. and Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), pp.807–834. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.004.

Eagly, A.H., Karau, S.J. and Makhijani, M.G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), pp.125–145. doi:10.1037//0033-2909.117.1.125.

Eccles, J.S. (1994). Understanding Women's Educational And Occupational Choices: Applying the Eccles et al. Model of Achievement-Related Choices. *Psychology of Women Quarterly*, 18(4), pp.585–609. doi:10.1111/j.1471-6402.1994.tb01049.x.

- Eccles, J. S., Adler, T. F., Futterman, R., Goff, S. B., Kaczala, C. M., & Meece, J. L. (1983). Expectancies, values and academic behaviors. In J. T. Spence (Ed.), *Achievement and achievement motives* (pp. 75 – 146). San Francisco: Freeman.
- Eccles, J. S., & Blumenfeld, P. (1985). Classroom experiences and student gender: Are there differences and do they matter?. In L. C. Wilkinson, & C. B. Marrett (Eds.), *Gender influences in classroom interaction* (pp. 79 – 114). Orlando, FL: Academic Press.
- Eccles, J.S. and Harold, R.D. (1991). Gender differences in sport involvement: Applying the eccles' expectancy-value model. *Journal of Applied Sport Psychology*, 3(1), pp.7–35. doi:10.1080/10413209108406432.
- Eccles, J. S., & Midgley, C. M. (1989). Stage-environment fit: Developmentally appropriate classrooms for young adolescents. In C. Ames, & R. Ames (Eds.), *Research on Motivation in Education*, vol. 3 (pp. 139 – 186). San Diego: Academic Press.
- Eccles, J. S., Wigfield, A., Harold, R. D., & Blumenfeld, P. (1993). Age and gender differences in children's self and task perceptions during elementary school. *Child Development*, 64, 830 – 847.
- Eccles, J. S., Wigfield, A., & Schiefele, U. (1998). Motivation to succeed. In W. Damon (Series Ed.) and N. Eisenberg (Volume Ed.), *Handbook of child psychology*, 5th edition, vol. 3, Social, emotional, and personality development (pp. 1017-1095). New York, Wiley.
- Eldridge, D. and Nisar, T.M. (2011). Employee and Organizational Impacts of Flexitime Work Arrangements. *Articles*, 66(2), pp.213–234. doi:10.7202/1006144ar.
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, [online] 69(1), pp.275–298. doi:10.1146/annurev-psych-122216-011719.
- Embry, A., Padgett, M.Y. and Caldwell, C.B. (2008). Can Leaders Step Outside of the Gender Box? An Examination of Leadership and Gender Role Stereotypes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), pp.30–45. doi:10.1177/1548051808318412.
- Engen, M.L., Leeden, R. and Willemsen, T.M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), pp.581–598. doi:10.1348/096317901167532.

Erikson, E.H. (1950). *Childhood and society*. London: Vintage Digital.

Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society*. New York Norton)

Eyal, O. and Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation. *Journal of Educational Administration*, [online] 49(3), pp.256–275. doi:10.1108/09578231111129055.

Farmer, H.S. and Vispoel, W.P. (1990). Attributions of Female and Male Adolescents for Real-Life Failure Experiences. *The Journal of Experimental Education*, 58(2), pp.127–140. doi:10.1080/00220973.1990.10806529.

Fernando, A.G.N.K. and Dissanayake, D.M.R.S. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (With Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3517126.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M. M. Chemers & R. Ayman. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 1–28). San Diego, CA: Academic Press.

Fiedler, F.E., Chemers, M.M. and Management Applications Series (1974). *Leadership and effective management*. Glenview, Ill.

Foels, R., Driskell, J.E., Mullen, B. and Salas, E. (2000). The Effects of Democratic Leadership on Group Member Satisfaction: An Integration. *Small Group Research*, [online] 31(6), pp.676–701. doi:10.1177/104649640003100603.

Frank Alexander Heller (1992). *Decision-making and leadership*. Cambridge New York Cambridge University Press.

Fred Edward Fiedler (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mcgraw-Hill.

Fred Edward Fiedler and Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership : cognitive resources and organizational performance*. New York: J. Wiley.

Frieze, I. H. (1975). Women's expectations for and causal attributions of success and failure. In T. Mednick, S. Tangi, & L. W. Hoffman (Eds.), *Women and achievement. Social and motivational analysis* (pp. 158 – 171). New York: John Wiley and Sons.

Frieze, I. H., Parsons, J. E., Johnson, D., Ruble, D., & Zellman, P. (1978). *Women and sex roles: A social psychological perspective*. New York: Norton.

Frieze, I., Whitley, Bernard E., Hanusa, B. and McHugh, Maureen C. (1982). Assessing the theoretical models for sex differences in causal attributions for success and failure. *Sex Roles*, 8(4). doi:10.1007/bf00287273.

Gagliardi P. (1996/2001), *Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life*, in Clegg S., Hardy C. & Nord W. R., *Handbook of Organization Studies*, (pp.565-580 and 701-724), SAGE, London

García-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M. and Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), pp.1040–1050. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005

Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, [online] 82(6), pp.827–844. doi:10.1037//0021-9010.82.6.827.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1979). *Organizations : behavior, structure, processes*. Dallas, Tex.: Business Publications.

Goldberg, L.R. (1990). An alternative 'description of personality': The Big-Five factor structure.. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), pp.1216–1229. doi:10.1037/0022-3514.59.6.1216.

Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp.219–247. doi:10.1016/1048-9843(95)90036-5.

Guay, F., Vallerand, R.J. and Blanchard, C. (2000). On the Assessment of Situational Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, [online] 24(3), pp.175–213. doi:10.1023/a:1005614228250.

Haimann, T. (1973). *Supervisory management for health care institutions*. St. Louis: Catholic Hospital Association

Haimann, T. (1984). *Supervisory management for health care institutions*. St. Louis: Catholic Hospital Association.

Hall, J., Williams, M.S. and Teleometrics International (1986). *Work motivation inventory*. Woodlands, Tx: Teleometrics International.

Hall, J., Williams, M.S. and Teleometrics International (1995). *Work motivation inventory*. Woodlands, Tx: Teleometrics International.

Hamner, W. Clay and D.W Organ. (1978). *Organizational Behavior : an applied psychological approach*. Dallas: Business Publications.

Harshman, C.L., Clearinghouse, E., Vocational, I. and National Institute Of Education (U.S (1982). *Quality circles : implications for training*. Columbus, Ohio: Eric Clearinghouse On Adult, Career, And Vocational Education.

Haselhuhn, M.P., Wong, E.M. and Ormiston, M.E. (2017). With great power comes shared responsibility: Psychological power and the delegation of authority. *Personality and Individual Differences*, 108, pp.1–4. doi:10.1016/j.paid.2016.11.052.

Heifetz, R., Kania, J., and Kramer, M. (2004). *Leading Boldly. Leadership Without Easy Answers*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. *Stanford Social Innovation Review*, Winter.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management and organizational behavior: Utilizing human resources (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1964) The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*, 27, 3-7.

Herzberg, Fredrick. (1966). *Work and The Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Co. .

Herzberg, Fredrick. (1976) *The Managerial Choice, To br. Efficient and to be Human*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Herzberg, F., Mausner B. & Snyderman. B. (1959) *The Motivation to Work*. New York: Wiley & Sons

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New Brunswick: Transaction Publ.

Hicks, W.D. and Klimoski, R.J. (1981). *The Impact of Flexitime on Employee Attitudes*. *Academy of Management Journal*, 24(2), pp.333–341. doi:10.5465/255845.

Hinkin, T.R. and Schriesheim, C.A. (2008) *A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. *The Leadership Quarterly*, 19, 501-513. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>

Hiriyappa B. (2010). *Management of Motivation and Its Theories*. CreateSpace Independent Publishing Platform (December 3, 2011)

Hobfoll, S.E., Johnson, R.J., Ennis, N. and Jackson, A.P. (2003). *Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), pp.632–643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632

Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0115-6>

Hollander, E.P. and Julian, J.W. (1969). *Contemporary trends in the analysis of leadership processes*. *Psychological Bulletin*, 71(5), pp.387–397. doi:10.1037/h0027347.

House, R.J. and Aditya, R.N. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?* *Journal of Management*, 23(3), pp.409–473. doi:10.1177/014920639702300306.

House, RJ, Hanges, P, Ruiz-Quintanilla, SA, Dorfman, PW, Javidan, M, Dickson, M, Gupta, V & Koopman, PL (1999), *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. in MJ Gesner & V Arnold (eds), *Advances in global leadership*. JAI Press, Stamford, CN, pp. 175-233

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985), "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", in *Motivation and Work Behavior*, Steers, R.M. & Porter, L.W. (1975), New York: McGraw-Hill International Editions

Iaffaldano, M.T. and Muchinsky, P.M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), pp.251–273. doi:10.1037/0033-2909.97.2.251.

Ilies, R., Nahrgang, J.D. and Morgeson, F.P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp.269–277. doi:10.1037/0021-9010.92.1.269.)

Imel, Susan. (1982). *Quality Circles: Implications for Training*. Columbus. ERIC. ED 237 810.

Irene Hanson Frieze (1978). *Women and sex roles : a social psychological perspective*. New York: Norton.

James Lawrence Gibson and Al, E. (2012). *Organizations : behavior, structure, processes*. Boston Etc.: Mcgraw Hill.

Johnson, S.K., Murphy, S.E., Zewdie, S. and Reichard, R.J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106(1), pp.39–60. doi:10.1016/j.obhdp.2007.12.002.

Kahle, J. B. (1994). Real students take chemistry and physics: Gender issues. In K. Tobin, J.B. Kahle, & B.J. Fraser (Eds.), *Windows into science classrooms: Problems associated with higher-cognitive learning* (pp. 415 – 437). New York Falmer.

Kahle, J., & Meece, J. L. (1983). Research on gender issues in the classroom. In D. Gabel (Ed.), *Handbook of research in science teaching*. MacMillian Publishing Company.

Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig. (1970) *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. G. (1951). Productivity, supervision and morale among railroad workers. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kemp, L. (2020). Having women in leadership roles is more important than ever, here's why. [online] World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/more-women-in-leadership-shouldnt-matter-but-it-really-does/>.

Kent, T., Blair, C., Rudd, H. and Schuele, U. (2010). Gender Differences and Transformational Leadership Behavior: Do Both German Men and Women Lead in the Same Way? *International Journal of Leadership Studies*, [online] 6(1). Available at: https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol6iss1/3_Final%20Edited%20Kent%20et%20al_pp%2051-64.pdf.

Korabik, K. and Roya Ayman (1987). *Androgyny and Leadership Style: Toward a Conceptual Synthesis*.

Kotter, J.P. (1990). *Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press, pp.3–8

Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), pp.48–60. doi:10.5465/ame.1991.4274679.

Kristen Senz (2020). How Much Will Remote Work Continue After the Pandemic? . 24th of August 2020, Harvard Business School. [online] Available at: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-much-will-remote-work-continue-after-the-pandemic>

Kyndt, E. and Baert, H. (2013). Antecedents of Employees' Involvement in Work-Related Learning. *Review of Educational Research*, 83(2), pp.273–313. doi:10.3102/0034654313478021.

Lee, R.T. and Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), pp.123–133. doi:10.1037/0021-9010.81.2.123.

Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climates'. *The Journal of Social Psychology*, [online] 10(2), pp.269–299. doi:10.1080/00224545.1939.9713366.

Li, A. K. F., & Adamson, G. (1974). Motivational patterns related to gifted students' learning of mathematics, science and English: An examination of gender differences. *Journal for the Education of the Gifted*, 18(3), 284 – 297

Li, A.K.F. and Adamson, G. (1995). Motivational Patterns Related to Gifted Students' Learning of Mathematics, Science and English: An Examination of Gender Differences. *Journal for the Education of the Gifted*, 18(3), pp.284–297. doi:10.1177/016235329501800305.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (2004). What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), pp.388–403. doi:10.5465/amr.2004.13670974.

Longenecker, C.O. (2011), “How the best motivate workers”, *Industrial Management* , Vol. 53 No. 3, pp. 8-13.

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4). doi:https://doi.org/10.1037/h0054346.

Maslow, A.H. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publisher, Inc..

Maslow A.H., (1970) *Motivation and Personality*, Harper Collins Publishers, 3η έκδοση, με 1η έκδοση το έτος 1954

Mats Alvesson and Yvonne Due Billing (2009). *Understanding gender and organizations*. (2nded.) London: Sage.

Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L. and Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, [online] 55(1), pp.151–171. doi:10.5465/amj.2008.0276.

McCall, M.W. (1986). *Leadership and performance beyond expectations*, by Bernard M. Bass. New York: The Free Press, 1985, 191 pp. *Human Resource Management*, [online] 25(3), pp.481–484. doi:10.1002/hrm.3930250310

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp.76–93. doi:10.1108/ijoa-03-2012-0568.

Mcgrath, J. and Bates, B. (2013). *The little book of big management theories ... and how to use them*. Harlow, England: Pearson.

- Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mcgraw-Hill.
- McHale, S.M., Shanahan, L., Updegraff, K.A., Crouter, A.C. and Booth, A. (2004). Developmental and Individual Differences in Girls' Sex-Typed Activities in Middle Childhood and Adolescence. *Child Development*, 75(5), pp.1575–1593. doi:10.1111/j.1467-8624.2004.00758.x.
- McHugh, M. C., Frieze, I. H., & Hanusa, B. H. (1973). Attributions and sex differences in achievement: Problems and new perspectives. *Sex Roles*, 8(4), 467 – 479.
- McHugh, MaureenC., Frieze, I. and Hanusa, B. (1982). Attributions and sex differences in achievement: Problems and new perspectives. *Sex Roles*, 8(4). doi:10.1007/bf00287285.
- McMahan, I. D. (1987). Relationships between causal attributions and expectancy of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 108 – 114
- McMahan, I.D. (1973). Relationships between causal attributions and expectancy of success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), pp.108–114. doi:10.1037/h0035474
- Meece, J.L., Glienke, B.B. and Burg, S. (2006). Gender and motivation. *Journal of School Psychology*, 44(5), pp.351–373. doi:10.1016/j.jsp.2006.04.004.
- Miller, W. and Rollnick, S. (2002). *Motivational Interviewing: Preparing People for Change*, 2nd ed. *Journal For Healthcare Quality*, 25(3), p.46. doi:10.1097/01445442-200305000-00013.)
- Miner, J.B. (1980). *Theories of organizational behavior*. Hinsdale (Ill.): The Dryden Press.
- Miner G., (2005), *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdate III, The Dryden Press, Κεφάλαιο 2
- Moran Barbara Burns (1992)"Gender differences in leadership." *Library trends*40.3: 475-491.
- Mosakowski, E. and Earley, P.C. (2000). A Selective Review of Time Assumptions in Strategy Research. *The Academy of Management Review*, 25(4), p.796. doi:10.2307/259207.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership : theory and practice*. 7th ed. Los Angeles: Sage.
- Openshaw, J. (CNBC, 2016). Lack of Women Still a Hot Topic at Davos. Retrieved March 26.2016, from <http://www.cnbc.com/2016/01/25/lack-of-women-still-a-hot-topic-at-davos.html>

Osabiya, B.J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, [online] 7(4), pp.62–75. doi:10.5897/jpapr2014.0300.

Oshagbemi, T. and Gill, R. (2003). Gender differences and similarities in the leadership styles and behaviour of UK managers. *Women in Management Review*, 18(6), pp.288–298. doi:10.1108/09649420310491468.

Papaioannou, A.G., Milosis, D., Kosmidou, E. and Tsigilis, N. (2007). Motivational Climate and Achievement Goals at the Situational Level of Generality. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19(1), pp.38–66. doi:10.1080/10413200601113778.

Parsons, J.E., Adler, T.F. and Kaczala, C.M. (1982). Socialization of Achievement Attitudes and Beliefs: Parental Influences. *Child Development*, [online] 53(2), pp.310–321. doi:10.2307/1128973.

Parsons, J. E., Adler, T. and Meece, J. L. (1982). Sex differences in achievement: A test of alternate theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(1), 26 – 43.

Parsons, J.E., Adler, T. and Meece, J.L. (1984). Sex differences in achievement: A test of alternate theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(1), pp.26–43. doi:10.1037/0022-3514.46.1.26.

Parsons, J.E., Kaczala, C.M. and Meece, J.L. (1982). Socialization of Achievement Attitudes and Beliefs: Classroom Influences. *Child Development*, 53(2), p.322. doi:10.2307/1128974.

Parsons, J. E., Meece, J. L., Adler, T. F., & Kaczala, C. M. (1990). Sex differences in attributions and learned helplessness. *Sex Roles*, 8(4), 421 – 432. Retrieved from: https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/45648/11199_2004_Article_BF00287281.pdf;sequence=1

Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press, p.11.

Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. 2nd edition. N.Y. Psychology Press

Popli, S. and Rizvi, I. (2017), Leadership style and service orientation: the catalytic role of employee engagement, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 1, pp. 292- 310

Pounder, J.S. and Coleman, M. (2002), Women – better leaders than men? In general and educational management it still ‘all depends’, *Leadership and Organisation Development Journal*, 23 (3), pp 122-133.

Powell, G.N. (1990). One More Time: Do Female and Male Managers Differ? *Academy of Management Perspectives*, 4(3), pp.68–75. doi:10.5465/ame.1990.4274684.

Rauch, C.F. and Behling, O. (1984) Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, 45-62. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-030943-9.50012-7>

Richard Steers, R. M. D. S., 2004. THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY. *THE FUTURE OF WORK MOTIVATION THEORY*, 29(3), pp. 379-387

Ridgeway, C.L. and Correll, S.J. (2004). Unpacking the Gender System. *Gender & Society*, 18(4), pp.510–531. doi:10.1177/0891243204265269.

Robbins S. P., Judge T. A. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά : Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις , 2η έκδοση, Εισαγωγή-Επιμέλεια Αλέξανδρος Σαχινίδης, Μετάφραση Άννα Πλατάκη, εκδόσεις Κριτική.

Robert Johansen (2012) *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World* , (2nd edition) Berrett- Koehler Publisher Inc., e-book

Roberson, Q.M., Moye, N.A. and Locke, E.A. (1999). Identifying a missing link between participation and satisfaction: The mediating role of procedural justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), pp.585–593. doi:10.1037/0021-9010.84.4.585.

Rosen, B. (2014). Is Effective Leadership Simply A Matter Of Combining The Gender Stereotypes? [online] *Fast Company*. Available at: <https://www.fastcompany.com/3034604/is-effective-leadership-simply-a-matter-of-combining-the-gender-stereotyp> [Accessed 27 January. 2022].

Rosener, J.B. (1990). Ways Women Lead. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>.

Rosener J.B. (2011) Ways Women Lead. In: Werhane P., Painter-Morland M. (eds) Leadership, Gender, and Organization. Issues in Business Ethics, vol 27. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3

Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. Harv Bus Rev, [online] 68(68), pp.119–125. doi:10.1007/978-90-481-9014-0_3.

Roush, P.E. (1997). Leadership without easy answers. The Leadership Quarterly, 8(1), pp.85–88. doi:10.1016/s1048-9843(97)90032-1.

Ruble, D. N., & Martin, C. L. (1989). Gender development. In N. Eisenberg (Ed.), Handbook of child psychology, (5th ed.). Social, Emotional, and Personality Development, vol. 3 (pp. 933 – 1016). New York, NY, US7 John Wiley and Sons Inc

Russell, I.L. (1971). Motivation. Dubuque, Iowa, W.C. Brown Co.

Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations : classic definitions and new directions. S.L.: S.N.)

Sadeghi, A. & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational Leadership and its Predictive Effectson Leadership Effectiveness, International Journal of Business and Social Science,3(7), 186-197

Sandvik AB - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Sandvik AB. [online] Available at: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/99/Sandvik-AB.html> [Accessed 09 Jan. 2022]. www.referenceforbusiness.com. (n.d.).

Senge, P., et al. (1994) The Fifth Discipline Field Book Strategies and Tools for Building a Learning Organization. Currency Doubleday, New York.

Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science, 4(4), pp.577–594. doi:10.1287/orsc.4.4.577.

Shimanoff, S.B. and Jenkins, M.M. (1991), Leadership and gender: challenging assumptions and recognizing resources, In: Cathcart, R.S. and Samovar, L.A. (Eds.), Small Group Communication: A Reader, 6th ed., W.C.Brown, Dubuque, IA, pp 504-522

Singh, A., Singh, S.K. and Khan, S. (2016). Job characteristics model (JCM): utility and impact on working professionals in the UAE. International Journal of Organizational Analysis, 24(4), pp.692–705. doi:10.1108/ijoa-04-2016-1022.

SMITH, C. P. (Ed.) Achievement-related Motives in Children. New York: Russell Sage Foundation, 1969, 263 pp., \$8.75. (1972). Psychology in the Schools, 9(1), pp.100–101. doi:10.1002/1520-6807(197201)9:1<100::aid-pits2310090124>3.0.co;2-h.

Smith, G. P. (1994). Motivation. In W. Tracey (ed.), Human resources management and development handbook (2nd ed.).

Stanton, Erwin S. (1983) "A Critical Reevaluation of Motivation, Management, and Productivity." Personnel Journal, 208-214.

Statham, A. and Harriman, A. (1987). Women/Men Management. Contemporary Sociology, 16(1), p.86. doi:10.2307/2071227.

Steers, R.M. and Porter, L.W. (1975). Motivation and work behavior (compiled by) Richard M. Steers, Lyman W. Porter. New York: Mcgraw-Hill.

Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. The Journal of Psychology, 25(1), pp.35–71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (Eds.). (1957). Leader behavior: Its description and measurement. Ohio State Univer., Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University. Research monograph no. 88, 168 σελίδες

Stum, D.L. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. Strategy & Leadership, 29(4), pp.4–9. doi:10.1108/10878570110400053.

Tannenbaum, R., Weschler, I.R. and Massarik, F. (2015). Leadership and organization : a behavioural science approach. London: Routledge.

TEDx Talks (2012). How to avoid gender stereotypes: Eleanor Tabi Haller-Jordan at TEDxZurich. YouTube. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=9ZFNsJ0-aco>.

U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Facts on women workers, Author, Washington, DC (2003) , [online] www.bls.gov. Available at: <https://www.bls.gov>

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS (2021). Women in the labor force: a databook : BLS Reports: U.S. Bureau of Labor Statistics. [online] www.bls.gov. Available at: <https://www.bls.gov/opub/reports/womens-databook/2020/home.htm>.

Usman, E. and Usman, A. (2016). Leadership Styles in Budgeting Participation to Support Managerial Performance. The International Journal of Organizational Innovation, 8.

Vinkenburg, C.J, Jansen, P.G.W, Koopman, P.L. (2000), Feminine Leadership – A review of Gender Differences in Managerial Behaviour and Effectiveness, In: Davidson, M.J.

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

Wallace, P.M., Goldstein, J.H. and Nathan, P.E. (1987). Introduction to psychology. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown.

Wiley, C. (1997), “What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys”, International Journal of Manpower, Vol. 18, No 3, pp. 263-280

Wilkie, D. (2015). Has the Telecommuting Bubble Burst?. HR Magazine, 60(5), 76-84.5

Wilkie, Has he telecommuting bubble burst? 31. Catalyst, millennials: who are they? (2015), www.catalyst.org/millennials-who-are-they.32

Wollett, P. L., Pedro, J. D., Becker, A. D., & Fennema, E. (1980). Sex differences in cognitive functioning: Developmental issue. New York Academic Press.

World Economic Forum. (n.d.). Women business leader numbers are on the rise - but it's not fast enough. [online] Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/womens-corporate-board-change-gender-equality-business/>.

Winther, D.A. and Green, S.B. (1987). Another look at gender-related differences in leadership behavior. Sex Roles, 16(1-2), pp.41–56. doi:10.1007/bf00302850.

www.consilium.europa.eu. (n.d.). Ισόρροπη εκπροσώπηση των φύλων στα εταιρικά διοικητικά συμβούλια. [online] Available at: <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/gender-balance-corporate-boards/> [Accessed 18 Jan. 2022].

W Warner Burke (1987). *Organization development : a normative view*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Yahaya, R. and Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, [online] 35(2), pp.190–216. doi:10.1108/jmd-01-2015-0004.

Yorks, L. (1976). *A radical approach to job enrichment*. New York: Amacom.

Yukl, G. (1998) *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, 15, 251-289. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500207>

Yukl, G. (1989). *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. *Journal of Management*, [online] 15(2), pp.251–289. doi:10.1177/014920638901500207.

Yukl, G., (2010), *Leadership in Organizations*, Seventh edition, Upper Saddle River, New Jersey Pearson Education Inc.

Zaccaro, S.J. and Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: *Organizational Dynamics*, 31(4), pp.377–387. doi:10.1016/s0090-2616(02)00129-8.

Zaleznik, A. (1977), ‘Managers and Leaders: Are They Different?’ *Harvard Business Review*, 15, May/June, p. 67-78.

Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?* [online] *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>.

Zhou, X. (Tracy) and Schriesheim, C.A. (2009). Supervisor–subordinate convergence in descriptions of leader–member exchange (LMX) quality: Review and testable propositions. *The Leadership Quarterly*, 20(6), pp.920–932. doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.007.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Ηγεσία και παρακίνηση: διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των δύο φύλων

Είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του ΠΑΔΑ και εκπονώ έρευνα στο πλαίσιο των σπουδών μου με τίτλο: «Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΦΥΛΟΥ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ». Θα σας παρακαλούσα να συμμετάσχετε στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που θα βρείτε παρακάτω. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι ανώνυμη.

Διάρκεια: 15 λεπτά.

*Required/Απαιτείται

Έντυπο συγκατάθεσης

Παρακαλώ πολύ να διαβάσετε τα παρακάτω προσεκτικά. Έχετε δικαίωμα να αλλάξετε απόφαση οποιαδήποτε στιγμή ακόμη κι αν έχετε υπογράψει το έντυπο συμμετοχής. Παρακαλώ επιλέξτε το κατάλληλο κουτάκι.

Έχετε καταλάβει ότι το όνομά σας δεν θα αναφερθεί πουθενά ούτε κατά τη διάρκεια της έρευνας ούτε και μετά, ότι μπορείτε να αποχωρήσετε από την έρευνα χωρίς εξηγήσεις και ότι μπορείτε να αρνηθείτε να συμμετάσχετε;*

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ενημερώθηκα για το σκοπό και τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας η οποία διενεργείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος του ΠΑΔΑ «Διοίκηση Επιχειρήσεων» και δέχομαι ανεπιφύλακτα να συμμετέχω στην έρευνα.*

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Δημογραφικά

1. Φύλο:*

Γυναίκα

Άνδρας

2. Ηλικία:*

18-25

- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 55+

3. Σπουδές*

- Α. Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας
- Β. Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας
- Γ. Απόφοιτος Τριτοβάθμιας (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
- Δ. Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Ε. Κάτοχος Διδακτορικού

4. Θέση εργασίας*

Ο προϊστάμενός σας είναι:*

- Άντρας
- Γυναίκα

5. Οργανισμός όπου εργάζεστε

- Α. Επιχείρηση ιδιωτικού τομέα
- Β. Επιχείρηση δημόσιου τομέα

6. Σημειώστε τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης*

7. Πόσα έτη εργάζεστε στην επιχείρηση *

- Α. 0-3
- Β. 4-6
- Γ. 7-10
- Δ. Πάνω από 10

ΗΓΕΣΙΑ

Σας παρακαλούμε να σημειώσετε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με κάθε μια από τις προτάσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις κυμαίνονται από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ απόλυτα)

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Ο προϊστάμενος μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου					
Ο προϊστάμενος μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα					
Ο προϊστάμενος μου δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό					
Ο προϊστάμενος μου εστιάζει την προσοχή του σε λάθη και πρότυπα απόδοσης					
Ο προϊστάμενος μου αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα					
Ο προϊστάμενος μου αναφέρεται στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις					
Ο προϊστάμενος μου είναι απών όταν τον χρειάζονται					
Ο προϊστάμενος μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων					
Ο προϊστάμενος μου μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον					

Ο προϊστάμενος μου νιώθει περήφανος που δουλεύει μαζί μου					
Ο προϊστάμενος μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων					
Ο προϊστάμενος μου περιμένει να πάει στραβά για να επέμβει					
Ο προϊστάμενος μου μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν					
Ο προϊστάμενος μου καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού					
Ο προϊστάμενος μου αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί					
Ο προϊστάμενος μου κάνει κατανοητό ότι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου					
Ο προϊστάμενος μου είναι σταθερός στην άποψη: «Αν κάτι πάει καλά μη το αλλάζεις»					
Ο προϊστάμενος μου βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό του συμφέρον					
Ο προϊστάμενος μου αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας					

Ο προϊστάμενος μου ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβουμε δράση για την επίλυσή τους					
Ο προϊστάμενος μου λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό των άλλων					
Ο προϊστάμενος μου επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών					
Ο προϊστάμενος μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων					
Ο προϊστάμενος μου είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού					
Ο προϊστάμενος μου αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης					
Ο προϊστάμενος μου προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον					
Ο προϊστάμενος μου στρέφει την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος					
Ο προϊστάμενος μου αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις					
Ο προϊστάμενος μου αντιμετωπίζει τους άλλους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες					

Ο προϊστάμενος μου παροτρύνει τους άλλους να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες					
Ο προϊστάμενος μου βοηθάει τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους					
Ο προϊστάμενος μου προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου					
Ο προϊστάμενος μου καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα					
Ο προϊστάμενος μου δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής					
Ο προϊστάμενος μου εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες					
Ο προϊστάμενος μου εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν					

Παρακίνηση

Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, κυκλώστε τον αριθμό που περιγράφει καλύτερα τον λόγο για τον οποίο συμμετέχετε αυτήν τη στιγμή σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τη θέση εργασίας σας.

Γιατί ασχολείστε με τις δραστηριότητες της θέσης εργασίας σας την παρούσα χρονική στιγμή; Οι απαντήσεις κυμαίνονται από το 1 (καθόλου) έως το 7 (πάρα πολύ)

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1.Γιατί πιστεύω ότι αυτές οι δραστηριότητες είναι ενδιαφέρουσες							
2. Γιατί το κάνω για το καλό μου							
3.Επειδή υποτίθεται ότι πρέπει να το κάνω							
4.Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να ασχοληθώ με αυτές τις δραστηριότητες αλλά δεν βλέπω κανέναν εγώ προσωπικά							
5.Επειδή αυτές οι δραστηριότητες είναι ευχάριστες							
6.Επειδή αυτές οι δραστηριότητες μου κάνουν καλό							
7.Επειδή πρέπει να το κάνω							

8.Το κάνω αλλά δεν είμαι σίγουρος/η ότι αξίζει τον κόπο							
9.Επειδή είναι διασκεδαστικές							
10.Από προσωπική επιλογή							
11.Δεν ξέρω δεν καταλαβαίνω πώς μπορεί να με ωφελήσει							
12.Επειδή νιώθω καλά όταν κάνω αυτές τις δραστηριότητες							
13.Επειδή πιστεύω ότι είναι σημαντικές							
14.Επειδή πιστεύω ότι πρέπει να το κάνω							
15.Ασχολούμαι με αυτές τις δραστηριότητες χωρίς να είμαι σίγουρος/η ότι είναι η κατάλληλη στιγμή για αυτές							