



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΠΡΟΣΧΟΛΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

Π.Μ.Σ. «Μοντέλα Σχεδιασμού & Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

που εκπονήθηκε

από την

Παναγιωτοπούλου Ελευθερία

για τη χορήγηση

μεταπτυχιακού διπλώματος

με θέμα:

«Η μετασχηματιστική ηγεσία ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς Παλαιού Φαλήρου και η συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση. Η περίπτωση του Δήμου Παλαιού Φαλήρου»

«Transformational leadership a procedure of improving the services provided to the Palaio Faliro municipal nurseries and kindergartens, relationships and partnerships with the Local Government. Case study of Palaio Faliro municipality's nurseries and kindergartens»

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή

Κέφης Βασίλειος	Καθηγητής Παντείου Πανεπιστήμιο Αθηνών	Επιβλέπων
Αναστάσιος Κοντάκος	Καθηγητής Τ.Ε.Π.Α.Ε.Σ. Πανεπιστήμιο Αιγαίου	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής
Μπαμπάλης Θωμάς	Αναπληρωτής Καθηγητής Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών	Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

Ρόδος 2019

Η έγκριση της παρούσης Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέως.

Αντί για «Ευχαριστώ».....

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Πανεπιστημίου Αιγαίου.

Πριν την παρουσίαση της αυτής και ως ελάχιστη μνεία, οφείλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους οι οποίοι συνέβαλαν στην εκπόνησή της και ιδιαίτερα:

Τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του, καθώς και για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε στο δύσκολο αυτό εγχείρημα,

Τα μέλη της τριμελούς επιτροπής αξιολόγησης, καθηγητές κ. Αναστάσιο Κοντάκο και κ. Θωμά Μπαμπάλη.

Τον Πρόεδρο των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών, κ Στυλιανό Μαυρακάκη, καθώς και το σύνολο του προσωπικού. Χωρίς τη δική τους συμβολή και βοήθεια, η ολοκλήρωση της παρούσας δεν θα μπορούσε να έχει επιτευχθεί. Η συναδελφικότητα και η προθυμία τους ήταν αξιοζήλευτες,

Τις κ.κ. Αθηνά Αγγελοπούλου, Ρόη Βασιλοπούλου, Χρυσάνθη Καρίκη και Ειρήνη Μιχαηλίδη για την υπομονή και την υποστήριξή τους καθ' όλο το διάστημα,

Και τέλος τον σύζυγό μου, Θοδωρή Τσάκωνα, και τα παιδιά μου, Θάνο και Κατερίνα Τσάκωνα, στους οποίους αφιερώνω την διπλωματική μου γιατί αποτέλεσαν κίνητρο, στόχο και έμπνευση για μένα.

*Στον σύζυγό μου,
Θοδωρή,
Στα παιδιά μου,
Θάνο και Κατερίνα.*

Περιεχόμενα

Αντί για «Ευχαριστώ».....	1
Περίληψη.....	7
Preface.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
Γενικό Μέρος - Θεωρία	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	13
1.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον: Θεωρίες κινήτρων.....	13
1.2 Οργανωσιακή Συμπεριφορά	19
1.3 Επικοινωνία	21
1.3.1 Διαδικασία επικοινωνίας	22
1.3.2 Μορφές και είδη επικοινωνίας.....	23
1.3.3 Η επικοινωνία στο οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	28
2.1 Διαπραγμάτευση: Ορισμός και Διαδικασία.....	28
2.1.1 Εμπόδια στην επικοινωνία κατά τη διαπραγμάτευση.....	30
2.1.2 Ανάπτυξη ικανοτήτων διαπραγμάτευσης, σχεδιασμός και τρόπος προσέγγισης	33
2.2 Έννοια της σύγκρουσης.....	37
2.2.1 Ο Αντίκτυπος των Συγκρούσεων εντός μιας Οργανωμένης Δομής.....	38
2.2.2 Μορφές σύγκρουσης	40
2.2.3 Τεχνικές Διαχείρισης των Συγκρούσεων	44
2.3 Κρίση.....	47
2.3.1 Πρόβλεψη και Αντιμετώπιση Κρίσεων	49
2.4 Συνεργασία.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	53
3.1 Ηγεσία και μανάτζμεντ.....	53
3.1.1. Ηγεσία και επιρροή	58
3.1.2 Θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά.....	59
3.1.3 Είδη ηγέτη	63
3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	73
4.1 Το νομικό πρόσωπο των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών	73
Παλαιού Φαλήρου	73
4.2 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης του ΝΠΔΔ «Δημοτικοί Παιδικοί Σταθμοί Παλ. Φαλήρου»	76

4.3 Διοίκηση, Εποπτεία και Συντονισμός του Νομικού Προσώπου	78
4.4 Αρμοδιότητες Προϊσταμένων Νομικού Προσώπου	79
Ειδικό Μέρος - Έρευνα.....	82
Ειδικό Μέρος - Έρευνα.....	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	82
5.1 Μεθοδολογία και Μεθοδολογικά Εργαλεία.....	82
5.1.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	84
5.1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	84
5.1.3 Συλλογή Δεδομένων και Δείγμα της Έρευνας.....	85
5.1.4 Περιορισμοί.....	86
5.1.5 Ανάλυση περιεχομένου.....	86
5.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων	89
5.3 Ανάλυση-Ερμηνεία-Σχολιασμός των αποτελεσμάτων.....	100
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	105
Βιβλιογραφία	107
Ελληνόγλωσση	107
Ξενόγλωσση	109
Παράρτημα.....	113

Περίληψη

Η αναδιάρθρωση και η εξέλιξη του χώρου της εκπαίδευσης μέσω της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες αποτελεί ένα καίριο ζήτημα το οποίο χαρακτηρίζεται από την ολοένα αυξανόμενη τάση της διεπιστημονικής του προσέγγισης, μέσω, δηλαδή, της εξέτασης της αλληλεπίδρασης και επιρροής διαφορετικών επιστημονικών κλάδων στην προώθηση (και επίτευξη) της αποτελεσματικής δράσης όλων των οργανωμένων εκπαιδευτικών δομών. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρείται, στην παρούσα έρευνα, η διασύνδεση και η εφαρμογή των αρχών του μάνατζμεντ και συγκεκριμένα, της έννοιας και των συνιστωσών της ηγεσίας στην εκπαίδευση, όπως περαιτέρω εξειδικεύεται στην προσχολική αγωγή. Σχηματίζοντας τον πυρήνα της παρούσας μελέτης, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη μετασχηματιστική ηγεσία και στον ρόλο τον οποίο μπορεί να επιτελέσει ως μέσο εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της λειτουργίας των παιδικών δημοτικών σταθμών μέσω τόσο της θεωρητικής ανάλυσης του ζητήματος όσο και της εξέτασης της πρακτικής εφαρμογής των αποτελεσμάτων της σχετικής έρευνας. Δεδομένης, περαιτέρω, της πολυπλοκότητας των (εσωτερικών) σχέσεων που αναπτύσσονται σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της εξάρτησης του ευαίσθητου αυτού τομέα από την τοπική αυτοδιοίκηση, παρουσιάζεται το παράδειγμα των δημοτικών παιδικών σταθμών του Παλαιού Φαλήρου, και συγκεκριμένα του τρόπου λειτουργίας και των θεμελιωδών της αρχών όπως επιλέχθηκαν από την ηγεσία, διερευνώντας, παράλληλα, τις θέσεις των στελεχών ως προς την εφαρμογή του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ως προς το θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης, ο παράγοντας της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον και ειδικότερα, της ανάπτυξης των επί μέρους επικοινωνιακών δεξιοτήτων και της σημασίας της επικοινωνίας (υπό ευρεία έννοια) αλλά και της συνεργασίας, αποτελεί τον κύριο άξονα γύρω από τον οποίον συγκροτείται και αναλύεται στη συνέχεια η έννοια και η διαδικασία της διαπραγμάτευσης και της αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων. Έτσι, καταδεικνύεται ο ρόλος του ηγέτη και της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς, εξετάζεται η διασύνδεση της ηγεσίας με το (επιτυχημένο) μάνατζμεντ μιας οργανωμένης δομής, ενώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Έχοντας θέσει το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας σε όλες τις καίριες διαστάσεις του, παρουσιάζεται, στη συνέχεια, η έρευνα που διεξήχθη, εκθέτοντας τη μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε καθώς και τα επί μέρους εργαλεία της. Τα αποτελέσματα δε της έρευνας αυτής αποτελούν αντικείμενο ερμηνείας και σχολιασμού με σκοπό τόσο την εξαγωγή συμπερασμάτων όσο και τη διαμόρφωση προτάσεων για μελλοντική έρευνα. Πράγματι, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η συμβολή της στο σχετικό επιστημονικό πεδίο μέσω της παρουσίασης του τρόπου λειτουργίας της εκπαιδευτικής δομής που επιλέχθηκε από την οπτική του έμψυχου δυναμικού της. Από τη μελέτη των σχετικών ευρημάτων διαπιστώνεται ότι παρά την έλλειψη εξοικείωσης με το μοντέλο ηγεσίας όπως παρατέθηκε, οι βασικές του αρχές και συνιστώσες αποτυπώνονται έμμεσα στην πραγματικότητα και τη λειτουργικότητα του παιδικού σταθμού όπως τη βιώνουν οι εργαζόμενοι όλων των ιεραρχικών βαθμίδων. Έτσι, καταδεικνύονται σε όλες τους τις διαστάσεις οι δυναμικές αλλά και τα προσκόμματα που μπορούν να δημιουργηθούν –και κυρίως, ο αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισης και αντιμετώπισής τους αντίστοιχα- στον δρόμο προς ένα επιτυχημένο μοντέλο δράσης και διακυβέρνησης.

Λέξεις κλειδιά: Δημοτικοί Παιδικοί Σταθμοί, Επικοινωνία, Διαπραγματευτικές Ικανότητες, Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Δήμος Παλαιού Φαλήρου.

Preface

The reconstruction and evolution of the field of education through improving the services provided at all educational levels, constitutes a fundamental issue which is increasingly characterized by the interdisciplinary approach adopted towards its examination, meaning the consideration of the interaction between differentiated scientific realms for the purpose of promoting (and achieving) the goal of the effective functioning of all educational structures. In this regard, this research aims at aligning and implementing the principles of management and foremost, the leadership issue and its parameters to the area of education, as further specified into the pre – school, otherwise early childhood education. Designating, as such, the principal objective pursued under this research, the focus lies on the transformative leadership and its significant role as the means by which the functioning of municipal kindergartens may be both modernized and improved; for this purpose, the analysis conducted implies both the theoretical background of this issue and the consideration of the implementation in practice of the findings of the relevant research. Given the complexity of the relationships developed within such a working environment and the dependence of this sensitive field on the local self – government authority, the example of the municipal kindergartens of Palaion Faliro is provided, investigating, in parallel, the stance of the managers in relation to the (potential) implementation of the transformative leadership model.

As regards as the theoretical framework of this study, it focuses on the human behaviour as manifested into the working environment, and foremost, on the development of the particular skills required, profoundly entailing communication skills, the value of communication (in a broad sense) in itself, as well as of the principle of collaboration. Moreover, the notion of negotiation is examined, presenting in detail the core aspects of the relevant process, while also considering the crisis management issue. Thus, the role of the leader is signified as further analysed into the appropriate and successful leadership behaviour. In this regard, the researcher considers the interconnection between leadership and (successful) management of an organized structure-, further emphasizing on the transformative leadership model.

Having laid the theoretical framework of this study, the research conducted is subsequently presented, highlighting, for this purpose, both the methodological approach adopted and the tools that have been particularly used. Moreover, the interpretation and analysis of the present findings aim at drawing conclusions and making suggestions which would (ideally) contribute to the future research in this area. Indeed, the objective pursued under this study is to contribute to the relevant scientific realm by presenting the *modus operandi* of the pre-school educational level from the viewpoint of the human capital of such an organised structure. In this regard, it could be said that notwithstanding the lack of familiarity with the transformative leadership model observed, the core principles of this approach, as well as its founding components are (implicitly) reflected and respectively expressed in the actual experience of all employees irrespective of the hierarchical layer within which they may fall. As a result, both the dynamics and the thresholds that may be potentially imposed are demonstrated in all their dimensions, paying special attention to their respective enhancement and resolution in an effective manner for the purpose of suggesting a successful model action plan.

Keywords: Municipal Nursery Schools, Communication, Negotiation Skills, Leadership, Transformational Leadership, Municipality of Palaion Faliro.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα αναδεικνύει την ανάγκη για αναδιάρθρωση, συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των δομών ενός δήμου. Η διαχείριση της επικοινωνίας από τον διευθυντή της εκάστοτε εκπαιδευτικής δομής θεωρείται σημαντική, δεδομένου ότι η αποτελεσματικότητα αυτής θα καθορίσει την παιδαγωγική διαδικασία, την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας, θα ενισχύσει τη δράση και θα οδηγήσει σε αλληλεπιδράσεις και συνεργασίες. Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε ως προϋπόθεση για την απόκτηση του τίτλου που απονέμεται από το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Τμήματος Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Στόχος της εργασίας είναι η προώθηση της έρευνας στον τομέα της ηγεσίας στην εκπαίδευση, με το ενδιαφέρον να επικεντρώνεται στη μετασχηματιστική ηγεσία ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στην προσχολική αγωγή.

Στο πλαίσιο αυτό, κεντρικός άξονας της παρούσας αποτελεί η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αρχών του μάνατζμεντ για τη λειτουργία εκπαιδευτικών δομών, και δη των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών. Επιπλέον, στόχος της παρούσας συνιστά η διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στον ευαίσθητο χώρο του παιδικού σταθμού δεδομένης της πολυπλοκότητας που παρουσιάζουν, αφενός λόγω των διαφορετικών ειδικοτήτων που καλούνται να συνυπάρξουν στον ίδιο επαγγελματικό χώρο, και αφετέρου λόγω της άμεσης εξάρτησης του τομέα από την τοπική αυτοδιοίκηση. Επιδιώκοντας την επέκταση της έρευνας σε πρακτικό επίπεδο, πέραν της θεωρητικής προσέγγισης, παρουσιάζεται ο τρόπος διοίκησης και οι θεμελιώδεις αρχές τις οποίες επιλέγει η ηγεσία στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς του Παλαιού Φαλήρου, εξετάζοντας τις απόψεις των στελεχών σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και τη συνεργασία-σύμπραξη με την τοπική αυτοδιοίκηση.

Η παρούσα μελέτη διαρθρώνεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο, γενικό μέρος, τίθενται οι θεωρητικές βάσεις ως προαπαιτούμενο για τη διερεύνηση της υπόθεσης και των ερευνητικών ερωτημάτων. Η ανθρώπινη συμπεριφορά έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης θεωρητικών και ακαδημαϊκών διαφορετικών γνωστικών πεδίων,

καθώς η κατανόηση αυτής είναι δυνατό να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση διάφορων τομέων, ιδίως στο εργασιακό περιβάλλον. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, το ενδιαφέρον στρέφεται σε ορισμένες επιμέρους ικανότητες και δεξιότητες και συγκεκριμένα, στην επικοινωνία καθώς και στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Επιπλέον, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην ανάπτυξη των διαπραγματευτικών ικανοτήτων, καθώς κρίνονται ως απαραίτητες για την επίτευξη τόσο των ευρύτερων όσο και επιμέρους στόχων. Εξίσου σημαντικά ζητήματα προς συζήτηση αποτελούν οι τομείς της διαχείρισης και της αντιμετώπισης κρίσεων και η προσέγγιση του τρόπου ανάπτυξης της συνεργασίας μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται στον ίδιο επαγγελματικό χώρο. Στο τρίτο κεφάλαιο του πρώτου θεωρητικού μέρους εξετάζεται η σημασία του τρόπου ηγεσίας.

Έχοντας θέσει το θεωρητικό κάδρο που πλαισιώνει την εργασία, το δεύτερο μέρος επικεντρώνεται στο πρακτικό της σκέλος. Παρατίθεται η μεθοδολογική προσέγγιση με τα εργαλεία που επελέγησαν για τη διεξαγωγή της έρευνας, ενώ στη συνέχεια, παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα, ερμηνεύοντας και σχολιάζοντας αυτά, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα και να διαμορφωθούν προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Γενικό Μέρος - Θεωρία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον: Θεωρίες κινήτρων

Η διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς συνιστά αποτέλεσμα μιας σειράς παραγόντων, οι οποίοι καθίσταται δυνατό να εντοπιστούν και να κατανοηθούν ύστερα από τη σχετική παρατήρηση, έρευνα και μελέτη. Εύλογα συνάγεται ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι τυχαία αλλά αποτελεί αποτέλεσμα συγκεκριμένων αιτιών και κινήτρων, επιδιώκοντας, έτσι, την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Υπό το πρίσμα αυτό, η συμπεριφορά ενός ατόμου γίνεται προβλέψιμη αλλά και κατανοητή, όταν καθίστανται γνωστοί οι παράγοντες που την επηρεάζουν και έμμεσα την καθοδηγούν, όπως είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα, αλλά και το αξιακό σύστημα του κάθε ατόμου. Ως εκ τούτου, είναι προφανές ότι οι προαναφερθέντες παράγοντες – αλλά και άλλα κριτήρια διαμόρφωσης της εκάστοτε συμπεριφοράς όπως, εν τέλει, εκδηλώνεται- διαφοροποιούνται από άνθρωπο σε άνθρωπο, καθώς διαμορφώνονται από τις συνθήκες, τα ξεχωριστά (και προσωπικά) βιώματα και την προσωπικότητα του ατόμου, με αποτέλεσμα την ύπαρξη διαφορετικών –σε ευρεία κλίμακα- συμπεριφορών.

Οι διάφορες επιχειρήσεις και επαγγελματικές δομές αποτελούνται από ομάδες ανθρώπων, με την κοινή προσπάθεια των οποίων επιδιώκεται η επίτευξη συγκεκριμένων και ορισμένων από αυτούς στόχων. Κάθε μεμονωμένο άτομο αποτελεί μία επιμέρους μονάδα, ενώ μεταξύ των διαφορετικών ατόμων αναπτύσσονται σχέσεις στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων κάθε δομής. Τα άτομα αυτά άλλοτε παρουσιάζουν ομοιότητες και άλλοτε διαφέρουν σημαντικά στις ανάγκες τους και στη συμπεριφορά την οποία εκδηλώνουν. Η προσπάθεια ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη σκέψη, ενώ κατά τον τελευταίο αιώνα έχουν καταβληθεί πολλές προσπάθειες να εξηγηθεί λεπτομερώς και με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια η εξατομικευμένη ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά και να προβλεφθεί. Πρόκειται για έργο μεγαλόπνοο και δύσκολο λόγω της πολυπλοκότητας της ίδιας της ανθρώπινης φύσης. Το απόσταγμα των προσπαθειών αυτών αποτυπώνεται στη διαμόρφωση διάφορων θεωρητικών προσεγγίσεων. Αρκετές από τις θεωρίες αυτές έχουν συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση της

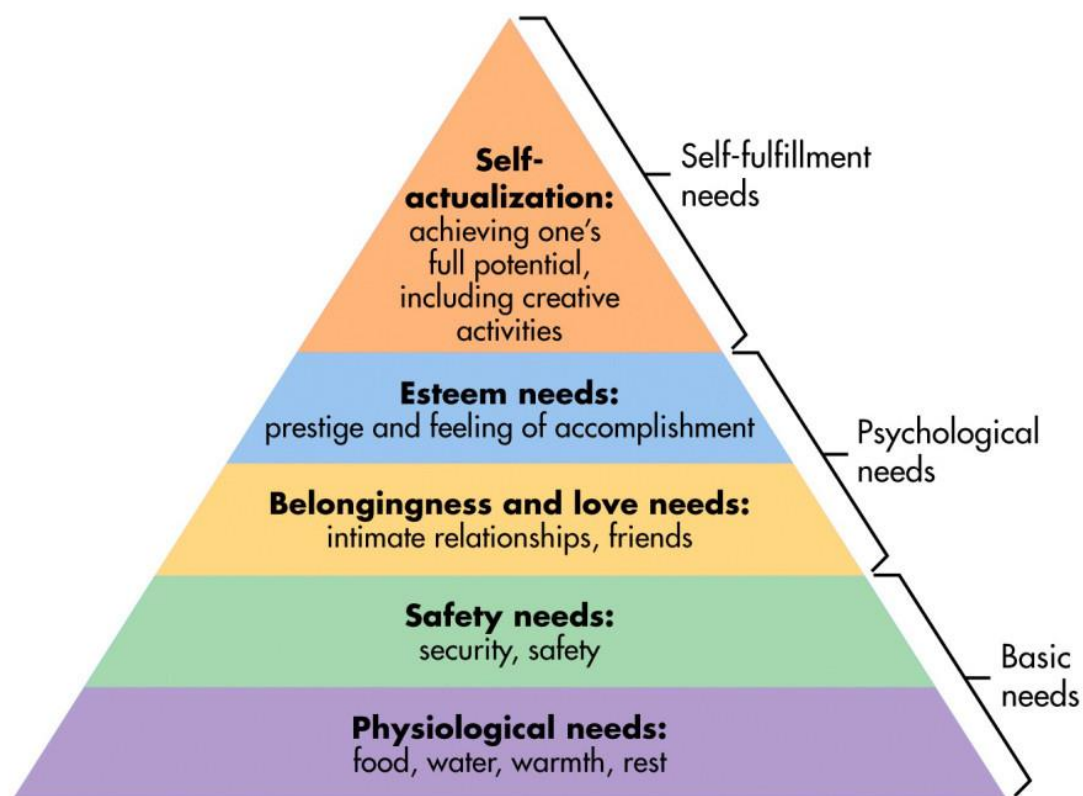
ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η μελέτη και η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα που λαμβάνεται υπ' όψιν τόσο κατά τον εκπαιδευτικό σχεδιασμό όσο και κατά τη διαμόρφωση της ηγεσίας.

Πρωταρχικό παράγοντα στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς διαδραματίζουν οι ανάγκες. Ως «ανάγκη» είναι δυνατό να οριστεί η κατάσταση εκείνη της έλλειψης, φυσιολογική ή ψυχολογική, η οποία δημιουργείται σε έναν οργανισμό και παρακινεί το άτομο να προσπαθήσει να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή (Ματσαγγούρας, Η., 2009). Σύμφωνα με τη θεωρία του καθηγητή Abraham H. Maslow (1908-1970), έναν από τους πλέον διακεκριμένους επιστήμονες στον τομέα της συμπεριφοράς, οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται σε ομάδες και ιεραρχούνται για την ικανοποίησή τους. Στο έργο του «A Theory of Human Motivation», το οποίο δημοσιεύθηκε το 1943, ο Maslow κατέταξε τις ανθρώπινες ανάγκες στην ευρέως, πλέον, διαδεδομένη «πυραμίδα» («Η Πυραμίδα του Maslow»), προβαίνοντας στην ακόλουθη ιεράρχησή τους ως ακολούθως:

1. Φυσιολογικές ανάγκες. Πρόκειται για τις ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ανθρώπου και την κάλυψη της επιβιώσής του (όπως, η τροφή, ο ύπνος και η στέγη).
2. Ανάγκες ασφάλειας. Έχοντας καλύψει τις προαναφερθείσες ανάγκες ως φυσιολογικές, το άτομο επιδιώκει, πλέον, να καλύψει τις ανάγκες που προέρχονται και συνδέονται με συναισθήματα φόβου, καθώς και με την ανάγκη για ασφάλεια πάσης μορφής και πάσης φύσης.
3. Κοινωνικές ανάγκες και η έννοια του «ανήκειν». Επόμενο στάδιο αποτελούν οι ανάγκες που συνδέονται με ομάδες, συμπεριλαμβανομένης της έννοιας της «αποδοχής» του ατόμου από τον κοινωνικό του περίγυρο και της «ένταξής» του στο σύνολο το οποίο ανήκει (υπό την ευρεία έννοια), καθώς και με την ανάπτυξη και εδραίωση φιλικών σχέσεων.
4. Ανάγκες αναγνώρισης ή κοινωνικές ανάγκες. Στο στάδιο αυτό εντάσσεται η προσπάθεια του ατόμου να ανήκει κάπου, δίνοντας έμφαση στο κύρος, τη φήμη, την εκτίμηση και τον σεβασμό από τους άλλους, συμπεριλαμβανομένων, ωστόσο, των αξιών και των αρχών της ελευθερίας, της δύναμης και της ανεξαρτησίας. Διευκρινίζεται ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την κάλυψη αυτών των αναγκών

συνιστά η προηγούμενη πλήρωση των προαναφερθέντων κατηγοριών αναγκών.

5. Ανάγκες αυτό-εκπληρώσεως ή αυτοπραγμάτωσης. Η συγκεκριμένη ανάγκη συνιστά την ανώτερη κατηγορία αναγκών στην πυραμίδα του Maslow και αφορά στην ανάγκη εκπλήρωσης του ιδανικού, της επιτυχίας του ονείρου του κάθε ατόμου. Έχοντας αποκαταστήσει και πραγματοποιήσει τις προηγούμενες ανάγκες, τότε το άτομο είναι σε θέση να εστιάσει, να προχωρήσει και να επιδιώξει με όλες του τις δυνάμεις την αυτοπραγμάτωσή του.



Η πυραμίδα κατάταξης των αναγκών κατά Maslow.

Η πυραμίδα ιεραρχίας όπως εκτέθηκε από τον Maslow έχει αποτελέσει σημαντικό εργαλείο και βασικό γνώμονα των μελετητών και ακαδημαϊκών των κοινωνικών επιστημών, στην προσπάθειά τους να αντιληφθούν και να κατανοήσουν αφενός τι παρακινεί τα άτομα και αφετέρου πώς αυτά τα κίνητρα είναι δυνατό να λειτουργήσουν σε μια σειρά από διαφορετικούς τομείς.

Σχεδόν δύο (2) δεκαετίες μετά την παρουσίαση της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών που λειτουργούν ως κίνητρα του ατόμου, το έτος 1961, ο ψυχολόγος David McClelland (1917-1998) διαμόρφωσε μία διαφορετική θεωρία κινήτρων,

γνωστή ως «Need theory» (Θεωρία Αναγκών) ή «Three Needs Theory» (Θεωρία Τριών Αναγκών), η οποία είναι ευρέως διαδεδομένη στον τομέα του σχεδιασμού της διοίκησης, καθώς βοηθά στον εντοπισμό των κινήτρων των εργαζόμενων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτήν, υπάρχουν τρεις κατηγορίες αναγκών, οι οποίες λειτουργούν σαν κίνητρα για τα άτομα. Αναλυτικότερα, οι ανάγκες του ατόμου διακρίνονται, με βάση την ταξινόμηση αυτή, στις ακόλουθες τρεις:

- Την ανάγκη επίτευξης στόχων. Ο εργαζόμενος επιδιώκει να πετυχαίνει την ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος και να επιβραβεύεται με την επιτυχία του αυτή. Είναι μια ανάγκη που αναπτύσσεται και διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με τις προσωπικές του εμπειρίες.
- Την ανάγκη δημιουργίας δεσμών. Ο εργαζόμενος επιδιώκει τη συνεργασία και την επιβεβαίωση από την ομάδα. Ζητούμενο για αυτόν δεν αποτελεί τόσο η απόδοση, όσο η αποδοχή από τους υπόλοιπους.
- Την ανάγκη για εξουσία ή δύναμη. Το άτομο επιθυμεί να ελέγξει και να επηρεάσει τους άλλους, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε προς όφελος της ομάδας.

Η διάκριση αυτών των αναγκών είναι ιδιαίτερα κρίσιμη στο πλαίσιο της διοίκησης, καθώς ανάλογα με την ανάγκη που κυριαρχεί, τα άτομα διαμορφώνουν διαφορετική συμπεριφορά εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Η χρήση της θεωρίας αυτής είναι ιδιαίτερα βοηθητική γιατί μέσω αυτής, γίνεται εφικτό να εντοπιστούν οι κινήτριοι μοχλοί που ωθούν το άτομο σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά στο εργασιακό του περιβάλλον και, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα κίνητρα αυτά και τις ιδιαιτερότητες της συμπεριφοράς κάθε εργαζόμενου, καταστρώνεται ο σχεδιασμός της διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό, ο ηγέτης της ομάδας είναι δυνατό να εντοπίσει τις δυνατότητες αλλά και τις αδυναμίες των ατόμων που την απαρτίζουν και να αξιοποιήσει τη δυναμική τους, ώστε να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι (Mulder, P., 2015).

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow αποτέλεσε εφαλτήριο για τον Douglas McGregor (1906-1964), ο οποίος ήταν καθηγητής στη Σχολή Διοίκησης στο MIT Sloan κατά τη δεκαετία του 1950. Πρόκειται για τη «Θεωρία X» και τη «Θεωρία Y», οι οποίες αφορούν τα κίνητρα και τη διαχείριση της ανθρώπινης εργασίας. Οι δύο προτεινόμενες θεωρίες -οι οποίες είναι δυνατό να

εφαρμοστούν από τα στελέχη στους τομείς της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, της οργανωτικής συμπεριφοράς, της οργανωτικής επικοινωνίας και της οργανωτικής ανάπτυξης, περιγράφουν δύο αντίθετα πρότυπα κινήτρων του εργατικού δυναμικού. Η «Θεωρία X» εξηγεί τη σημασία της αυξημένης εποπτείας, των εξωτερικών ανταμοιβών και των επιπλήξεων, ενώ η «Θεωρία Y» υπογραμμίζει τον κινητήριο ρόλο της ικανοποίησης από την εργασία και ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προσεγγίσουν τα καθήκοντά τους χωρίς άμεση επίβλεψη. Η επιστράτευση των δύο αυτών θεωριών από την ηγεσία είναι δυνατό να επηρεάσει τα κίνητρα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων με διάφορους τρόπους, ενώ η ηγεσία είναι δυνατό να προβεί στην εφαρμογή στρατηγικών από τις δύο θεωρίες κατά τη διοίκηση. (Morse., J., Lorsch, J., 1970)

Ο Frederick Irving Herzberg (1923 – 2000) ανέπτυξε τη θεωρία δύο παραγόντων («two-factor theory»), σύμφωνα με την οποία υφίσταται μία σειρά παραγόντων στον εργασιακό χώρο οι οποίοι έχουν ως αποτέλεσμα την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ οι παράγοντες οδηγούν στη δυσαρέσκεια του εργαζομένου επισημαίνονται ως διακριτοί και ξεχωριστοί (Herzberg, F., και άλλοι, 1959). Βάση της θεωρίας αυτής, βρίσκονται οι παράγοντες που ενισχύουν το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, καθώς και τη διάθεση για τη αύξηση της αποδοτικότητάς τους, λειτουργώντας, έτσι, ως κίνητρα (motivation). Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα (των εργαζομένων) και η αναγνώριση αυτών, η ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθύνης, η προαγωγή, αλλά και η εργασία καθαυτή και τα επί μέρους καθήκοντα που τη συνοδεύουν (Herzberg, F., 1966).

Ενώ οι Maslow και Herzberg εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών αναγκών και της προσπάθειας που καταβάλλεται για την εκπλήρωσή τους, η «θεωρία προσδοκιών» του Victor Harold Vroom προβαίνει σε σαφή διάκριση μεταξύ της προσπάθειας -η οποία προκύπτει από τα κίνητρα-, των επιδόσεων και των (συνακόλουθων) αποτελεσμάτων. Η «θεωρία των προσδοκιών» (Expectancy Theory) η οποία διατυπώθηκε από τον Vroom το 1964, είναι δυνατό να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τη διαμόρφωση της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία αυτή βασίζεται στους ακόλουθους παράγοντες:

- Στην ατομικότητα και συγκεκριμένα στα κίνητρα που θέτουν τα άτομα σε σχέση με τα αποτελέσματα, δηλαδή τις ανταμοιβές. Η διοίκηση καλείται να αντιληφθεί

αν υφίστανται προσδοκίες για εξωτερικές ανταμοιβές λόγου χάριν, οικονομική ανταμοιβή, προνόμια, προαγωγή- ή εσωτερικές ανταμοιβές, στις οποίες αναφέρεται και συγκαταλέγεται η προσωπική ικανοποίηση του εργαζόμενου.

- Στην προσδοκία αποδοτικότητας, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος εκτιμά ότι η αύξηση της προσπάθειάς του ταυτίζεται με την αύξηση της απόδοσής του. Για τον λόγο αυτό, η ηγεσία καλείται να αντιληφθεί τις ανάγκες του εργαζόμενου ώστε να θεωρεί τον εαυτό του αποδοτικό (και χρήσιμο). Οι ανάγκες αυτές ενδέχεται να αφορούν την αύξηση του χρόνου εργασίας, την πρόσβαση σε κατάλληλα υλικά, αλλά και την ηθική (υπο)στήριξη.
- Στην ανταμοιβή σύμφωνα με τα όσα έχουν συμφωνηθεί με τον εργοδότη. Ο εργαζόμενος αναμένει ότι η επιμελής πλήρωση των καθηκόντων από πλευράς του συνιστά προαπαιτούμενο για να επέλθει το αντίτιμο που έχει συμφωνηθεί με τον εργοδότη. Η πλήρωση της δέσμευσης αυτής είναι αυταπόδεικτα αναγκαία και για την ίδια τη διοίκηση.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι οι πεποιθήσεις ενός εργαζόμενου σχετικά με τους προαναφερθέντες παράγοντες συνδέονται με μία σχέση αλληλεπίδρασης, αλληλεξάρτησης και ενδεχομένως, επικάλυψης μεταξύ του ατομικού και του ψυχολογικού επίπεδου. Το αποτέλεσμα είναι η διαμόρφωση της κινητήριας δύναμης του κάθε εργαζόμενου, η έκφραση και διατήρηση της οποίας αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για την εκπόνηση των εργασιακών καθηκόντων (Vroom V, Deci, E., 1983).

1.2 Οργανωσιακή Συμπεριφορά

Με τον όρο «Οργανωσιακή Συμπεριφορά» εννοείται η συμπεριφορά των εργαζομένων όπως αυτή εκδηλώνεται εντός της επαγγελματικής δομής, της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει επιπλέον ενδιαφέρον και για τον τομέα της διοίκησης, καθώς τούτη επιδρά στην καθημερινή και συνολική απόδοση του εργαζομένου, με αποτέλεσμα να συνιστά καθοριστικό παράγοντα της διαμόρφωσης του εργασιακού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτό, η παρατήρηση και κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι δυνατό να συμβάλει δραστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και της συνακόλουθης επίτευξης των στόχων μίας επαγγελματικής δομής, επιχείρησης ή οργανισμού αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης είναι σε θέση να αντιληφθεί τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία τους και, στη συνέχεια, αφενός να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες όπου και όποτε αυτές παρουσιάζονται και αφετέρου να αντιμετωπίσει τις κρίσεις και τα εκάστοτε προβλήματα που αναμφίβολα προκύπτουν.

Το πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς εδράζεται σε διαφορετικούς κλάδους, καθώς βασίζεται σε θεωρίες που ανευρίσκονται στην ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τις πολιτικές επιστήμες και την οικονομία. Η οργανωσιακή συμπεριφορά, εντούτοις, διακρίνεται από τους άλλους επιστημονικούς τομείς, την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, την πολιτική επιστήμη και την ανθρωπολογία, καθώς αυτή επικεντρώνεται αποκλειστικά και μόνο στη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων σε ορισμένο εργασιακό περιβάλλον (Northcraft, G., Neale, M., 1990). Σύμφωνα με τον Greenberg (2011), η οργανωσιακή συμπεριφορά συνιστά ένα διεπιστημονικό πεδίο που επιδιώκει τη γνώση της συμπεριφοράς σε ένα επαγγελματικό δομημένο πλαίσιο με τη συστηματική μελέτη των ατομικών και των ομαδικών διαδικασιών, εστιάζοντας πρωτίστως στην ψυχοκοινωνική, διαπροσωπική και συμπεριφορική δυναμική αυτών εντός των σχετικών δομών. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, ακαδημαϊκοί και ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς επιδιώκουν να περιγράψουν, να κατανοήσουν και να προβλέψουν τη συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας, εστιάζοντας στην ατομική, ομαδική και οργανωτική δυναμική (Sims, R., 2002).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά αφορά τις δράσεις και τις στάσεις των

ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον, με την κατανόηση και εξήγηση αυτών να οδηγεί, εν τέλει, στη βελτίωση της συμπεριφοράς των ατόμων και των ομάδων (Sims, R., 2002).

Η συμπεριφορά των ατόμων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και μιας οργανωμένης δομής έχει αποτυπωθεί πολλές φορές από ακαδημαϊκούς με τη χρήση μεταφορών, επιστρατεύοντας παραδείγματα από τη φύση. Αυτό, μολονότι μπορεί να φαίνεται παράδοξο αρχικά, εν τούτοις, εξηγείται εύλογα από το γεγονός ότι ορισμένα είδη εντόμων, για παράδειγμα, φαίνεται να οργανώνονται αποσκοπώντας στο ευρύτερο καλό της αποικίας, της κυψέλης ή της φωλιάς. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμενοι στην έννοια της παραγωγικότητας, συχνό είναι το παράδειγμα οργάνωσης των κοινωνιών των μυρμηγκιών και των τερμιτών, με τον Clark (1997), να χρησιμοποιεί το παράδειγμα της συμπεριφοράς των τερμιτών κατά τη δημιουργία της φωλιάς τους, χαρακτηρίζοντάς το ως ένα εκπληκτικό αποτέλεσμα συντονισμού.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά εξελίχθηκε σε ένα ανερχόμενο πεδίο μελέτης που παρέχει μια πληθώρα πληροφοριών για τους ηγέτες του 21ου αιώνα που αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στον προσδιορισμό εκείνων των χαρακτηριστικών που οδηγούν σε επαγγελματικές δομές παροχής υπηρεσιών υψηλού επιπέδου. Αναφορικά με τη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς στην διακυβέρνηση εκπαιδευτικών δομών, οι Owens και Valesky (2011) υπογραμμίζουν ότι « (...) η οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί έναν τομέα στον οποίο οι κοινωνικοί επιστήμονες και οι σχολικές διοικήσεις μπορούν να επιδιώξουν να συνεργαστούν, ώστε να γεφυρώσουν το χάσμα ανάμεσα στην αληθινή ακαδημαϊκή έρευνα και τις καθημερινές προκλήσεις της βελτίωσης της απόδοσης των σχολείων».

1.3 Επικοινωνία

*«Η επικοινωνία και οι φιλικές σχέσεις
αποτελούν προϋπόθεση ευτυχίας»*

Αριστοτέλης

Στη σημερινή κοινωνία, όλα μεταβάλλονται με ασύλληπτους ρυθμούς. Είναι το αποτέλεσμα των ποικίλων αλληλοεπιδράσεων των (επί μέρους) συστημάτων με το περιβάλλον στο οποίο ανήκουν. Η καλή επικοινωνία αποτελεί τη ζωογόνο εκείνη δύναμη όλων των συστημάτων. Η τέχνη της επικοινωνίας δεν αποτελεί ένα γνώρισμα με το οποίο γεννιόμαστε, αλλά μία δεξιότητα την οποία αναπτύσσουμε και εξελίσσουμε με το πέρασμα των χρόνων. Μαθαίνουμε να επικοινωνούμε. Μέσα από την επικοινωνία αισθανόμαστε ασφαλείς, αποκτούμε, διαμορφώνουμε και διατηρούμε σχέσεις, εκφράζουμε τα συναισθήματα και τις σκέψεις μας, ικανοποιούμε εσωτερικές μας ανάγκες. Εξάλλου, η λέξη επικοινωνία προέρχεται από τη λατινική λέξη «communis» η οποία σημαίνει «κοινά», αυτά τα οποία κοινοποιούμε στους γύρω μας, αυτά τα οποία μας ενώνουν.

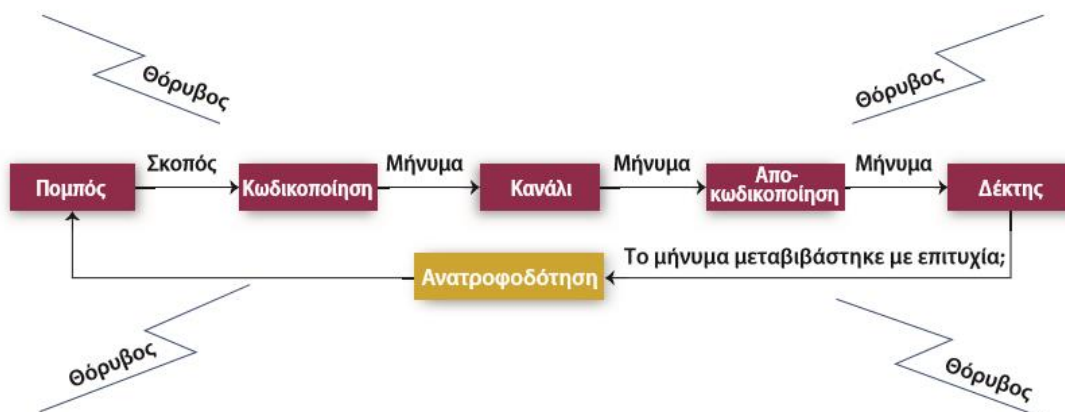
Εστιάζοντας στο εργασιακό περιβάλλον, η επικοινωνία αποτελεί το βασικό συστατικό κάθε οργανισμού που θέλει να είναι αποτελεσματικός σε όλα τα επίπεδα συνεργασίας, καθώς συνιστά το μέσο μέσω του οποίου είναι δυνατή και επιτυγχάνεται η ανταλλαγή πληροφοριών και μηνυμάτων ανάμεσα στα επιμέρους άτομα ενός συστήματος. Κατά τον Μπουραντά, είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις. Επιπλέον ως επικοινωνία ορίζεται η διαδικασία εκείνη κατά την οποία οι άνθρωποι στέλνουν και δέχονται μηνύματα τα οποία αποτελούνται από πληροφορίες, γνώμες, σύμβολα, σήματα και συναισθήματα (Κέφης, 2005), καθώς δύο ή περισσότερα πρόσωπα, προβαίνοντας αρχικά σε ένα νοητικό σχεδιασμό σε διαφορετικό χώρο και χρόνο, δημιουργούν - εξωτερικεύοντας τον σχεδιασμό αυτόν- μια αμοιβαία επικοινωνιακή πράξη η οποία λειτουργεί αμφίδρομα.

Σύμφωνα με τον Luhman, δεν μπορούμε να κατανοήσουμε την επικοινωνιακή διαδικασία αν γνωρίζουμε μόνο τα μηνύματα, αλλά είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε αφενός τη δυνατότητα επιλογής του διαμνηυθέντος και αφετέρου τη δυνατότητα επιλογής της πληροφορίας αυτής. Επιπροσθέτως, ο ρόλος και η σημασία της

επικοινωνίας σε όλες της τις διαστάσεις, αποτυπώνεται μέσω του χαρακτηρισμού της ως το βασικό αναπαραγωγικό μέσο των κοινωνιών (Leydesdorff, L., 2000). Στο πλαίσιο αυτό, ο ίδιος επισημαίνει ότι ένα κοινωνικό σύστημα δεν είναι τίποτα περισσότερο από επικοινωνία σε διαφορετικές μορφές και περιεχόμενο (Κοντάκος, 2017).

1.3.1 Διαδικασία επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία ένας πομπός Α (αποστολέας) μεταδίδει πληροφορίες, σκέψεις, συναισθήματα, ιδέες σε έναν δέκτη Β (παραλήπτης) με στόχο να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του (Σαϊτης, 2014). Το 1948, ο Harold Lasswell περιέγραψε και αποτύπωσε τη διαδικασία της επικοινωνίας σε μια εύστοχη μορφή, καθώς αυτή προκύπτει από τη δυνατότητα απαντήσεων στα εξής ερωτήματα (1) Ποιος; (2) Λέει τι; (3) Από ποιο μέσο; (4) Σε ποιόν; (5) Με τι αποτέλεσμα; (Λιβιεράτος Κ, Φραγκούλης. Τ., 1999).



Η ανωτέρω απεικόνιση, παρουσιάζει τη διαδικασία επικοινωνίας, σύμφωνα με την οποία:

Ο **πομπός** είναι η πηγή της επικοινωνίας.

Κωδικοποίηση είναι η μετατροπή ενός μηνύματος σε συμβολική μορφή.

Μήνυμα είναι ένας επικοινωνιακός σκοπός προς μετάδοση.

Κανάλι/διάυλος είναι το μέσο μεταφοράς του μηνύματος.

Αποκωδικοποίηση είναι η μετάφραση του εισερχόμενου μηνύματος.

Δέκτης είναι το άτομο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα.

Ανατροφοδότηση είναι ο έλεγχος για να διαπιστωθεί η επιτυχής διαβίβαση του μηνύματος.

Από την περιγραφή της διαδικασίας της επικοινωνίας, γίνεται σαφές ότι για να επιτευχθεί τούτη κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη δύο ή περισσότερων ατόμων, σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον (σκηνικό, πλαίσιο), κατά μία δεδομένη χρονική στιγμή. Στην περίπτωση που συντρέχουν οι συνθήκες αυτές, ο πομπός είναι εκείνος που κωδικοποιεί το μήνυμα χρησιμοποιώντας σήματα, όπως για παράδειγμα, λέξεις, σύμβολα, χειρονομίες, γκριμάτσες. Με αυτά τα χαρακτηριστικά, ο πομπός στέλνει το μήνυμα, και ο δέκτης, επιστρατεύοντας φίλτρα που διαθέτει ή/και έχει αναπτύξει ο ανθρώπινος οργανισμός, αποκωδικοποιεί το μήνυμα. Με τις διαδικασίες της ανταπόκρισης ή της επαναπληροφόρησης ολοκληρώνεται η διαδικασία της επικοινωνίας επιτυχώς, γνωστής ως ανοικτής επικοινωνίας ή επικοινωνίας δύο κατευθύνσεων (Σαϊτής, 2014). Για να θεωρηθεί αποτελεσματική η επικοινωνιακή διαδικασία, είναι απαραίτητη η ύπαρξη αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ των μελών που συμμετέχουν σε αυτήν, δηλαδή μεταξύ του δέκτη και του πομπού. Όταν η επικοινωνία γίνει πλέον αποδεκτή, δημιουργείται μεταξύ τους μια σχέση με κανόνες που ρυθμίζουν την κοινωνική αλληλεπίδραση. Στη σημερινή πραγματικότητα, το πρόβλημα της επικοινωνίας έγκειται στο αν ο δέκτης αποκωδικοποίησε σωστά το μήνυμα που του έστειλε ο πομπός. (Σταμάτης,2005).

1.3.2 Μορφές και είδη επικοινωνίας

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η επικοινωνία στηρίζεται όχι στην απλή εκπομπή και λήψη σημάτων, αλλά στην ουσιαστική ανταλλαγή νοημάτων –των νοημάτων που περικλείονται, νοούνται ή εκφράζονται ευθέως μέσω των μηνυμάτων.

Σύμφωνα με τον Κοντάκο, η επικοινωνία δεν είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθεί με βάση τις προθέσεις ή τους σκοπούς της, γιατί αυτή οριοθετεί από μόνη της την πληροφόρηση, τη μετάδοση και την κατανόηση. Η γλώσσα και το σώμα λειτουργούν ως επικοινωνιακά στοιχεία μέσα στο ίδιο το σύστημα επικοινωνίας κι όχι έξω από αυτό, αφού αποτυπώνονται μέσα από τη συμβολική τους δράση εντός αυτού του συστήματος. Ο συνδυασμός της λεκτικής και μη έκφρασης αποτυπώνει και ολοκληρώνει την εικόνα του συστήματος επικοινωνίας. Δεδομένων τούτων, γίνεται σαφές ότι η μη λεκτική επικοινωνία συμπληρώνει τη λεκτική και αντιστρόφως.

Οι μορφές επικοινωνίας διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Λούτας, Γ., 2009):

1. Μη λεκτική επικοινωνία. Ο όρος αυτός αναφέρεται στη συμπεριφορά που συνοδεύει τον προφορικό λόγο, οριζόμενος ως ο τρόπος «*αλληλεπίδρασης με μη λεκτικά σήματα*» (Μαλικιώση-Λοϊζου Μ., Σπόντα, Ε., 2002). Ενδεικτικά, περιλαμβάνονται η έκφραση και οι μορφοασμοί του προσώπου, η οπτική επαφή, οι κινήσεις των χεριών και του σώματος, οι κινήσεις και η στάση του σώματος, η σιωπή και η φωνή. Ως προς τα χαρακτηριστικά της, αναφέρεται ως «*αυθόρμητη*», ενώ έχει υποστηριχθεί ότι κάτω από ορισμένες συνθήκες εκφράζει καλύτερα τα συναισθήματα, ενώ συνιστά πολιτισμικό προϊόν.

Κατά τη μη λεκτική επικοινωνία απαιτείται οπτική επαφή μεταξύ του πομπού και του δέκτη. Σύμφωνα με τον Argyle (1975), η μη λεκτική επικοινωνία συνιστά στοιχείο κοινωνικής αλληλεπίδρασης, ενώ σύμφωνα με μία άλλη άποψη, το 70% της επικοινωνιακής συμπεριφοράς των ανθρώπων υλοποιείται μέσω μη λεκτικών μηνυμάτων (Miller, P., 2000).

Διαφορετικά στοιχεία που εμπίπτουν στη μη λεκτική επικοινωνία διαδραματίζουν ρόλο κομβικής σημασίας. Ενδεικτικά, η εσωτερική θέρμη ή το χαμόγελο επηρεάζουν θετικά μια συνεργασία, ενώ η εμφάνιση και το παρουσιαστικό έχουν τη δυνατότητα να εκπέμπουν μηνύματα χωρίς να μιλάνε.

Είναι αλήθεια ότι κάποιες φορές μία χειρονομία είναι αρκετή να μεταδώσει μια πληροφορία πέρα, και ενδεχομένως, και ακριβέστερα, από οποιαδήποτε λέξη χρησιμοποιήσουμε.

2. Η προφορική μορφή. Είναι η επικοινωνία που δημιουργεί τον διάλογο και μεταφέρει το μήνυμα μεταξύ πομπού και δέκτη. Έχει ταχύτητα, αμεσότητα, και παρέχει ευελιξία αφού είναι δεκτική προσαρμογής στις εκάστοτε ανάγκες. Το μήνυμά της είναι προσωρινό και η αναπληροφόρηση είναι αργή ή ανύπαρκτη.

3. Οπτική μορφή. Είναι η μορφή επικοινωνίας που δημιουργούν οι εικόνες και τα χρώματα, ενώ γίνεται αντιληπτή με τη χρήση της όρασης.

4. Ακουστική μορφή. Πρόκειται για τη μορφή επικοινωνίας που μεταφέρει το μήνυμα μέσω της ακοής. Οι τηλεφωνικές συσκευές αποτελούν το πλέον χαρακτηριστικό δείγμα εργαλείου της ακουστικής μορφής επικοινωνίας.

5. Οπτικοακουστική μορφή. Όπως προκύπτει από την ίδια τη λέξη, πρόκειται για τον συνδυασμό οπτικής και ακουστικής επικοινωνίας.

6. Ηλεκτρονική μορφή. Αποτελεί την πλέον σύγχρονη μορφή επικοινωνίας, με κύριο χαρακτηριστικό το εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για την επίτευξή της, καθώς υλοποιείται και επιτυγχάνεται δια των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας.

7. Λεκτική επικοινωνία. Η γλώσσα ως σύστημα κωδικοποίησης και μετάδοσης νοήματος είναι η πλέον αναπτυγμένη μορφή επικοινωνίας. Ο άνθρωπος, ήδη από την αρχαιότητα χρησιμοποίησε αυτό που χαρακτηρίστηκε ως το κορυφαίο επίτευγμά του, δημιουργώντας μέσω της ομιλίας την επικοινωνία (Σταμάτης, Π., 2011). Η λεκτική επικοινωνία με τη βοήθεια των λέξεων περιλαμβάνει την παραλαβή και τη μεταβίβαση μηνυμάτων (Krauss, W. και άλλοι, 2002).

Σε κάθε περίπτωση και παρά την παραλλαγή των διάφορων μορφών, επικοινωνία είναι μία και αυτή, και αυτή θέτει κανόνες και μετα-κανόνες πληροφόρησης, μετάδοσης και κατανόησης χωρίς να υφίστανται ουσιαστικές διακρίσεις αναφορικά με τις προθέσεις και τους σκοπούς της (Κοντάκος 2017). Τα άτομα προβαίνουν στην επιλογή, της πλέον κατάλληλης μορφής ανάλογα με τις συνθήκες.

1.3.3 Η επικοινωνία στο οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον

Οι άνθρωποι που ασκούν οποιαδήποτε μορφή εξουσίας καλούνται να έχουν ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες όχι μόνο κατά τον ρόλο του πομπού και με σκοπό την παραγωγή μηνυμάτων, αλλά και για την αναγνώριση, την κατανόησή του και την αποκωδικοποίησή του, δεξιότητες που επιστρατεύονται από τον δέκτη.

Η επικοινωνία μέσα στην οργάνωση είναι δυνατό να εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, παρουσιάζοντας, ωστόσο, τρεις κύριες κατευθύνσεις (Pease, 2003). Αναλυτικότερα:

- Η επικοινωνία είναι δυνατό να ακολουθεί καθοδική επικοινωνία, η οποία έχει ως σημείο εκκίνησης ένα ορισμένο ανώτερο κλιμάκιο και κατευθύνεται προς ένα ή περισσότερα κατώτερα κλιμάκια. Υποστηρίζεται ότι η καθοδική επικοινωνία, αναφορικά με το περιεχόμενό της διακρίνεται σε πέντε τύπους: (α) τις οδηγίες, που αφορούν τον τρόπο διεξαγωγής έργου, (β) τη λογική του απαιτούμενου έργου, ήτοι τον τρόπο που συμβάλλει στην οργανωμένη δομή, (γ) τις διαδικασίες, δηλαδή τους κανόνες και τις πρακτικές μεθόδους για την εκπόνηση του έργου, (δ) την ανατροφοδότηση, η οποία αφορά την επίδοση του ατόμου ή της ομάδας, και (ε) την ιδεολογική ενημέρωση, που σχετίζεται με τον σκοπό. Η καθοδική επικοινωνία είναι δυνατό να υλοποιηθεί είτε προφορικά -μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ή στο πλαίσιο συνάντησης-, είτε γραπτά. Το βασικό μειονέκτημα της καθοδικής επικοινωνίας αποτελεί το γεγονός ότι δεν προϋποθέτει την ανατροφοδότηση, καθώς η επικοινωνία ακολουθεί μία μόνο απορία, με τα εμπλεκόμενα άτομα να έχουν αποκλειστικά και μόνο τον ρόλο του πομπού και του δέκτη αντίστοιχα.
- Η ανοδική επικοινωνία συνιστά ακριβώς την αντίστροφη διαδικασία από την προαναφερθείσα καθοδική, καθώς έχει ως σημείο εκκίνησης έχει τα κατώτερα κλιμάκια και απευθύνεται προς τα ανώτερα. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας χρησιμοποιείται για μηνύματα που αφορούν ερωτήσεις και παράπονα. Ο ρόλος της είναι πρωταρχικής σημασίας και για τον λόγο αυτό συνίσταται ευρέως η χρήση της.
- Η πλάγια ή οριζόντια επικοινωνία αφορά την επικοινωνία που συντελείται μεταξύ των ατόμων που ανήκουν στα ίδια επίπεδα ή κλιμάκια της δομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Διαπραγμάτευση: Ορισμός και Διαδικασία

Η διαπραγμάτευση ως διαδικασία κρίνεται ως απαραίτητη σε κάθε έκφραση της ανθρώπινης ζωής, καθώς είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την ανθρώπινη συμβίωση. Κάθε άνθρωπος καλείται να επιστρατεύσει τις διαπραγματευτικές του ικανότητες σε κάθε πτυχή της συναναστροφής του, στο πλαίσιο τόσο των προσωπικών του σχέσεων όσο και των επαγγελματικών. Αυτό συμβαίνει διότι διαπραγμάτευση είναι η απαραίτητη διαδικασία της διεξαγωγής συνομιλιών για τη διεκπεραίωση θεμάτων -ανεξάρτητα της φύσης του τελευταίου- ή για την επίλυση ορισμένης διαφοράς (Μπαμπινιώτης, 2002). Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι η ανάπτυξη διαπραγματευτικών ικανοτήτων είναι κρίσιμη και καθοριστικής σημασίας για κάθε άνθρωπο, ιδίως, όμως, για εκείνους που εμπλέκονται σε καταστάσεις στις οποίες προκύπτουν συχνά ζητήματα προς επίλυση. Αναντίρρητα, χώρος που προκύπτουν καταστάσεις τέτοιου είδους αποτελεί κάθε φορέας ή επιχείρηση, όπου δραστηριοποιούνται άνθρωποι με διαφορετικές καταβολές, ακαδημαϊκό υπόβαθρο και θέσεις. Για τον λόγο αυτό, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η ανάπτυξη των ικανοτήτων διαπραγμάτευσης έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των κοινωνιολόγων και των επιστημόνων της διοίκησης, καθώς συγκαταλέγονται στις λεγόμενες «μαλακές» ή «οριζόντιες» δεξιότητες¹, συνιστώντας συνακόλουθα ιδιαίτερη κατηγορία των επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Στο πλαίσιο αυτό, έχει υπάρξει μια σημαντική προσπάθεια ορισμού της διαπραγμάτευσης ως έννοιας και αποκρυστάλλωσης της διαδικασίας, καθώς με την κατανόησή της είναι δυνατή η περαιτέρω βελτίωση των επιμέρους δεξιοτήτων.

¹ Στην αγγλική βιβλιογραφία απαντάται ο όρος *soft skills*, σε αντιπαράθεση προς τα *hard skills*. Τα *hard skills* συνιστούν εκείνες τις τεχνικές δεξιότητες που συνδέονται με ένα επάγγελμα ή μια θέση, οι οποίες συνήθως αποκτώνται μέσω των σπουδών και της επιμόρφωσης. Σε αυτές συγκαταλέγονται ενδεικτικά οι ακαδημαϊκές σπουδές ή και η τεχνική εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και η εκμάθηση ξένων γλωσσών. Εν αντιθέσει προς τούτες, τα *soft skills* είναι δεξιότητες άρρηκτα συνυφασμένες με τον χαρακτήρα του προσώπου και περιλαμβάνουν ενδεικτικά τις επικοινωνιακές δεξιότητες, την κριτική σκέψη, τη δυνατότητα για επίλυση προβλημάτων και την ικανότητα για ομαδική συνεργασία. Σήμερα, η συνύπαρξη των διαφορετικών ειδών δεξιοτήτων και ικανοτήτων - ήτοι των *hard skills* και των *soft skills*- κρίνεται ως απαραίτητη για να κριθεί ένας υποψήφιος ως κατάλληλος για τη στελέχωση μιας θέσης εργασίας.

Ως προς τον προσδιορισμό της έννοιας της διαπραγμάτευσης, η μελέτη των σχετικών ορισμών όπως προαναφέρθηκαν καταδεικνύει ότι –παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις- αυτοί φέρουν μια σειρά κοινών στοιχείων. Συγκεκριμένα, η διαπραγμάτευση νοείται, σε κάθε περίπτωση, ως μια μορφή ανθρώπινης συμπεριφοράς, αποτελώντας, ειδικότερα, μια μορφή διαπροσωπικής επικοινωνίας. Γίνεται, έτσι, σαφές ότι ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει καίριο ρόλο καθ' όλη τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης, αποτελώντας ως εκ των ουκ άνευ θεμελιώδες συστατικό της, αφού διεξάγεται από πρόσωπα. Προκειμένου να διεξαχθεί μια διαπραγμάτευση, είναι απαραίτητη η συναινετική συμμετοχή τουλάχιστον δύο μερών, τα οποία εμπλέκονται, επιθυμούν και επιδιώκουν την εύρεση ενός κοινού τόπου, μίας λύσης επί ενός ορισμένου ζητήματος. Ακόμη, θα πρέπει να επισημανθεί ότι η διαπραγμάτευση είναι εφικτή σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις, ενώ βασίζεται σε δύο βασικές προϋποθέσεις. Συγκεκριμένα, θα πρέπει, αφενός, να υφίσταται η ανάγκη -και η επιθυμία των μερών- για τη ρύθμιση των μεταξύ τους διαφορών από κοινού μέσω της εξεύρεσης μιας κοινά αποδεκτής λύσης, και αφετέρου, θα πρέπει το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών να πιστεύουν και να αποδέχονται ότι η μέθοδος της διαπραγμάτευσης αποτελεί τον πλέον κατάλληλο και ενδεδειγμένο τρόπο για την επίλυση της συγκεκριμένης διαφοράς. Ακόμη θα πρέπει να αναφερθεί ότι για να εμπλακούν σε (ειλικρινή) διαπραγμάτευση τα μέρη, είναι απαραίτητο να εκτιμούν ότι υπάρχει (έστω) η πιθανότητα για την επίτευξη ενός αμοιβαίου και κοινώς αποδεκτού συμβιβασμού, παρόλο που πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία το κάθε μέρος επιδιώκει -έως έναν, έστω, βαθμό- να εξασκήσει κάποιο βαθμό ισχύος έναντι του άλλου μέρους (Christopher, E., 1996).

Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι -ανεξάρτητα από τη μέθοδο διαπραγμάτευσης που επιλέγεται- υφίστανται τρία κριτήρια τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν για να διαπιστωθεί η επιτυχής ή μη έκβαση μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Συγκεκριμένα, για να κριθεί ως επιτυχής μία διαπραγμάτευση η διαδικασία ολοκληρώνεται και «σφραγίζεται» με την επίτευξη συμφωνίας, η οποία είναι, περισσότερο, συνετή και αποτελεσματική (Christopher, E., 1996). Χρειάζεται, δηλαδή, να δίνεται μια πραγματική λύση στο ζήτημα που τέθηκε και για χάρη του οποίου κινήθηκε η διαπραγμάτευση. Τέλος, η όλη διαδικασία της διαπραγμάτευσης είναι απαραίτητο να βελτιώνει τις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών, και αν αυτό δεν

είναι εφικτό, σε κάθε περίπτωση, να μην χειροτερεύει ή να καταστρέφει τις σχέσεις αυτές (Christopher, E., 1996).

2.1.1 Εμπόδια στην επικοινωνία κατά τη διαπραγμάτευση

Η επικοινωνία μεταξύ των μερών κατά τη διαπραγμάτευση συνιστά ζήτημα κομβικής σημασίας. Η αποτυχία της διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι συχνά άμεσα συνυφασμένη με τα διάφορα εμπόδια τα οποία είναι δυνατό να προκύπτουν κατά την επικοινωνία των μερών. Δημιουργείται μια σειρά εμποδίων τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας της διαπραγμάτευσης, ενώ είναι δυνατό να έχουν ως σημείο εκκίνησης και να πηγάζουν τόσο από τον πομπό όσο και από τον δέκτη. Ενδεικτικά, σημαντικά εμπόδια είναι δυνατό να αποτελούν (Καραθάνος, Γ., 2012):

1. Η ασάφεια των στόχων οι οποίοι επιδιώκονται,
2. Σφάλματα στα μηνύματα,
3. Εσφαλμένη επιλογή χρόνου και χώρου διατύπωσης των μηνυμάτων,
4. Εσφαλμένη επιλογή τρόπου και μέσου διατύπωσης των μηνυμάτων,
5. Έλλειψη ενδιαφέροντος/απροσεξία του δέκτη κατά την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων,
6. Επιφανειακά συμπεράσματα του δέκτη,
7. Προδιάθεση/Προκατάληψη ενός εκ των μερών,
8. Υπερευαισθησία των μερών,
9. Διαφορετικές αντιλήψεις των μερών,
10. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη,
11. Οργανωτικές δομές/διαδικασίες του πλαισίου εντός του οποίου εκτυλίσσεται η διαδικασία επικοινωνίας,
12. Υπερφόρτωση - Αυξημένος όγκος πληροφόρησης,
13. Κώδικες επικοινωνίας.

Σε ένα εγχειρίδιο που πλέον θεωρείται κλασικό, με τίτλο «Getting to yes – Negotiating agreement without giving in»², οι Fisher R. και ο Ury W. (1983) έθεσαν τέσσερις αρχές οι οποίες αποσκοπούν και επιτυγχάνουν την αποτελεσματική διαπραγμάτευση, με βάση των οποίων γίνεται δυνατό να επιλυθούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται, ξεπερνώντας τα επιμέρους εμπόδια. Οι αρχές αυτές είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθούν και να περιγραφούν συνοπτικά ως ακολούθως (Fisher R., Ury W., 1983):

(i) Διάκριση των ανθρώπων από το υπάρχον πρόβλημα

Υποστηρίζεται ότι οι άνθρωποι τείνουν να εμπλέκονται προσωπικά με τα ζητήματα και τη θέση την οποία υπερασπίζονται. Για τον λόγο αυτό, είναι πιθανό η αντίθεση που εκδηλώνεται από το άλλο μέρος ως προς την εκάστοτε θέση που εκφράζεται, να ληφθεί ως προσωπική επίθεση. Ως εκ τούτου, η διάκριση του «εγώ» από το ζήτημα που τίθεται προς διαπραγμάτευση είναι κομβικής σημασίας αφού επιτρέπει την αντιμετώπιση του προβλήματος αφενός χωρίς να επηρεαστούν οι διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ επιτρέπει, αφετέρου, την αντικειμενική και ψύχραιμη προσέγγιση της πραγματικής φύσης της διαφοράς που έχει προκύψει.

Βάση της προσέγγισης αυτής, επισημαίνονται τρία θεμελιώδη προβλήματα που εκδηλώνονται κατά τη διαπραγμάτευση και τα οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ανθρώπινη φύση:

- (1) Η ύπαρξη διαφορετικών αντιλήψεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών,
- (2) Η δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων, όπως είναι ο φόβος και ο θυμός και,
- (3) Τα προβλήματα που δημιουργούνται στην επικοινωνία.

² Μετάφραση: Φτάνοντας στο ναι: Διαπραγμάτευση χωρίς υποχωρήσεις.

(ii) Εστίαση στα συμφέροντα και όχι στις θέσεις

Όταν το ζήτημα προσδιορίζεται και περιγράφεται με βάση και γνώμονα τα υποκειμενικά συμφέροντα των μερών, είναι συχνά δυνατό να βρεθεί μια λύση που να ικανοποιεί τα συμφέροντα των δύο μερών. Τούτο, είναι δυνατό να συμβεί λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι όλοι οι άνθρωποι μοιράζονται ορισμένα κοινά, βασικά συμφέροντα ή ανάγκες, όπως για παράδειγμα, η ανάγκη για ασφάλεια και οικονομική ευημερία.

(iii) Δημιουργία επιλογών με αμοιβαίο όφελος

Επιπλέον, οι Fisher και Ury (1983) εντοπίζουν την ύπαρξη τεσσάρων εμποδίων για την επίτευξη διαπραγμάτευσης, η οποία είναι δυνατή μέσω της δημιουργίας δημιουργικών λύσεων επίλυσης προβλημάτων. Τα προβλήματα αυτά συνίστανται: (1) στην εύρεση μιας λύσης σε αρχικό στάδιο και στη μη εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων, (2) στην επιμονή των μερών να περιορίσουν τις επιλογές, (3) στον καθορισμό του προβλήματος με όρους κέρδους – απώλειας («win-lose»), και (4) στην αντίληψη κάθε μέρους ότι η εύρεση λύσης εξαρτάται από την άλλη πλευρά.

(iv) Χρήση αντικειμενικών κριτηρίων βάσει των οποίων θα βασιστεί η συμφωνία

Στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία τα συμφέροντα του κάθε μέρος είναι άμεσα και ευθέως αντίθετα, είναι αναγκαίο τα μέρη να χρησιμοποιούν αντικειμενικά κριτήρια για την επίλυση των διαφορών τους. Η ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων είναι δυνατό να αποτελέσει τη λύση όταν οι υποκειμενικές βλέψεις και τα συμφέροντα τείνουν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Το διορθωτικό μέτρο είναι να προταθεί και να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης μία λύση η οποία να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια ανεξάρτητα από τη βούληση και των δύο πλευρών.

2.1.2 Ανάπτυξη ικανοτήτων διαπραγμάτευσης, σχεδιασμός και τρόπος προσέγγισης

Εμβαθύνοντας στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης καθαυτή, έχουν περιγραφεί και υφίστανται στην πράξη ορισμένες ικανότητες οι οποίες θεωρούνται ως απαραίτητες για κάθε άνθρωπο που καλείται να διαπραγματευτεί. Σε αυτές τις ικανότητες συμπεριλαμβάνονται η άριστη γνώση του αντικειμένου, η πίστη στην προσωπική θέση επί του ζητήματος το οποίο αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης, καθώς και η ευελιξία της σκέψης. Παράλληλα, ορισμένα στοιχεία του χαρακτήρα του διαπραγματευτή διαδραματίζουν ρόλο κομβικής σημασίας, όπως για παράδειγμα, η ψυχραιμία και η αυτοπεποίθηση.

Εντούτοις, έχει ήδη γίνει σαφές ότι το πλέον κρίσιμο στοιχείο είναι η επίτευξη της ίδιας της επικοινωνίας στο πλαίσιο (και) της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Επομένως, πρόκειται για τον κυρίαρχο τομέα στον οποίο το άτομο θα πρέπει να έχει εντυφώσει και να έχει αναπτύξει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά.

Η διαδικασία διαπραγμάτευσης που κρίνεται ως αποτελεσματική περιλαμβάνει τη διαχείριση της συνολικής στρατηγικής ή της προσέγγισης της διαπραγμάτευσης, τα στάδιά της και τις συγκεκριμένες τακτικές που κρίνεται ότι είναι οι καταλληλότερες για να χρησιμοποιηθούν (Adler, 2002). Έχει υποστηριχθεί ότι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων διαπραγμάτευσης αποτελεί ουσιαστικό μέρος σε αυτή τη διαδικασία. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν διεξαχθεί μελέτες οι οποίες πραγματεύονται την έννοια του ατόμου που επιτυγχάνει στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Acuff F. (2008), υφίστανται δέκα (10) στρατηγικά στάδια κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, τα οποία χρειάζεται να ακολουθήσει το άτομο προκειμένου αυτή να επιτευχθεί.

Συγκεκριμένα, επισημαίνει ότι χρειάζεται:

1. Να υφίσταται προγραμματισμός της διαπραγμάτευσης,
2. Να υιοθετείται μια προσέγγιση επικερδής για αμφότερα τα μέρη,
3. Να διατηρούνται υψηλές προσδοκίες,
4. Να χρησιμοποιείται γλώσσα απλή και κατανοητή,

5. Να ζητούνται διευκρινίσεις όποτε είναι αναγκαίο και να διατηρείται πάντοτε η αμέριστη προσοχή,
6. Να επιδιώκεται η δημιουργία στέρεων σχέσεων,
7. Να διατηρείται η προσωπική ακεραιότητα,
8. Να υφίσταται ορισμένο πεδίο για παραχωρήσεις,
9. Να προσεγγίζεται το ζήτημα με υπομονή και,
10. Να λαμβάνονται υπ' όψιν το υπόβαθρο και η θέση του άλλου μέρους.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, υποστηρίζεται στη σχετική θεωρία ότι κατά τη διάρκεια μιας διαπραγμάτευσης τα προβλήματα προκαλούνται ως απόρροια της ύπαρξης διαφορετικών αντιλήψεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, της δημιουργίας αρνητικών συναισθημάτων, καθώς και άλλων εμπλοκών και δυσχερειών που είναι πιθανό να δημιουργηθούν στην επικοινωνία μεταξύ των μερών. Για τον λόγο αυτόν, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στη συστηματική ανάπτυξη των ικανοτήτων διαπραγμάτευσης (όπως εκτέθηκαν ανωτέρω), εξετάζοντας, παράλληλα, τις συνέπειες των προβλημάτων που προκύπτουν, έχοντας ως πρωταρχικό σκοπό την επιτυχή έκβαση της διαπραγμάτευσης. Έτσι, έχουν διατυπωθεί στη σχετική θεωρία διάφοροι τρόποι –ουσιαστικής και αποτελεσματικής- επίλυσης των προβλημάτων αυτών. Συγκεκριμένα, έχει προταθεί πως για την αποφυγή ή την άρση αυτών των δυσχερειών, είναι απαραίτητο (Cutts, 1991):

- Να επιδιώκεται η κατανόηση της οπτικής γωνίας του άλλου μέρους, αλλά και της θέσης αυτού. Με άλλα λόγια, κάθε πρόσωπο που συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία χρειάζεται να φανταστεί τον εαυτό του στη θέση του συνομιλητή του,
- Να εξαλείφεται η αντίληψη ότι οι ανησυχίες και οι φόβοι του κάθε μέρους θα υλοποιηθούν αν επικρατήσει η θέση και η στάση της άλλης πλευράς ως κυρίαρχη,
- Να μην αλληλοκατηγορούνται τα μέρη για τη δημιουργία ή/και την ύπαρξη του προβλήματος,
- Να επιδιώκεται από κάθε μέρος η δημιουργία προτάσεων που συγκλίνουν κατά το δυνατόν προς την άποψη ή/και τη θέση του άλλου μέρους,
- Να καταστούν αντιληπτά τα διάφορα συναισθήματα, καθώς και η πηγή αυτών,

- Έχοντας κατανοήσει τα συναισθήματα, τα μέρη θα πρέπει να επιδιώκουν να αντιληφθούν τα συναισθήματα της άλλης πλευράς,
- Να περιορίζεται η συναισθηματική έκρηξη,
- Να εκφράζονται συναισθήματα όπως η συμπάθεια και να εκδηλώνεται έμπρακτα η συγγνώμη,
- Να ενθαρρύνεται η ενεργής συμμετοχή του άλλου μέρους και να δίνεται προσοχή σε αυτό,
- Κατά την επικοινωνία τους, τα μέρη να απευθύνουν τον λόγο άμεσα μεταξύ τους,
- Να αποφεύγεται η κατηγορία ή/και η επίθεση στο άλλο μέρος,
- Να αποφεύγεται να περιαντολογούν τα μέρη,
- Να επιδιώκουν τη χρήση φράσεων που παραπέμπουν στην εκδήλωση συναισθημάτων και απόψεων,
- Τέλος, κάθε μέρος να υπολογίζει το άλλο ως εταίρο που επιδιώκει την από κοινού αντιμετώπιση ενός προβλήματος, και όχι ως αντίπαλο.

Για τον προσδιορισμό των υποκειμενικών συμφερόντων του κάθε μέρους είναι αναγκαίο (Cutts, 1991):

- Κάθε μέρος να διερωτηθεί για τις θέσεις και τις απόψεις του άλλου,
- Κάθε μέρος να διευκρινίσει τα συμφέροντά του,
- Τα μέρη να συζητήσουν τα συμφέροντά τους χωρίς να προσκολλώνται σε ζητήματα και θέματα του παρελθόντος,
- Κάθε μέρος να επικεντρωθεί στην πλήρωση των συμφερόντων του χωρίς, όμως, να αποκλείουν διαφορετικές προτάσεις ή και θέσεις.

Η εξεύρεση λύσεων με αμοιβαίο όφελος αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επίτευξη της διαπραγμάτευσης. Για τον σκοπό αυτό, άλλωστε, είναι όχι μόνο απαραίτητο, αλλά αποτελεί ζήτημα πρωταρχικής σημασίας να ξεπεραστούν τα διάφορα εμπόδια που τίθενται.

Συγκεκριμένα οι Fisher και Ury (1983) έχουν υποστηρίξει ότι:

- Είναι σημαντικό κάθε μέρος να διαχωρίζει τη διαδικασία ανεύρεσης λύσεων και επιλογών από την πράξη άσκησης κριτικής,

- Χρειάζεται να επιδιώκεται η διεύρυνση των επιλογών που τίθενται με εξέταση διάφορων ιδεών, και συζητώντας όλες τις πιθανές λύσεις στο πρόβλημα,
- Η διαδικασία αναζήτησης λύσεων με αμοιβαία οφέλη χρειάζεται να εστιάσει στα κοινά συμφέροντα. Στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία τα συμφέροντα των μερών διαφέρουν, είναι δυνατό η αναζήτηση να υλοποιηθεί εξετάζοντας επιλογές με τις οποίες αυτές οι διαφορές που έχουν προκύψει μπορούν να γίνουν συμβατές ή και συμπληρωματικές,
- Έχει προταθεί ως ενδεδειγμένη επιλογή η αξιολόγηση των ιδεών να υλοποιείται μόνο αφού έχουν γίνει διάφορες προτάσεις.

Τούτη η αξιολόγηση θα πρέπει να ξεκινά από τις πλέον ελπιδοφόρες προτάσεις, επιδιώκοντας τη βελτίωση αυτών,

- Οι προτάσεις του κάθε μέρους θα πρέπει να είναι, στο μέτρο του δυνατού, ελκυστικές για το άλλο μέρος.

Τέλος, είναι σημαντικό τα μέρη να αναπτύξουν, ήδη σε πρώιμο στάδιο, έναν αριθμό ορισμένων κριτηρίων τα οποία υπολογίζονται και θεωρούνται από όλες τις πλευρές ως αντικειμενικά, συνιστώντας, έτσι, κοινό τόπο. Στη σχετική θεωρία, αναφέρονται ενδεικτικά (ως το γενικό πλαίσιο αναζήτησης αυτών των κριτηρίων) διάφορα επιστημονικά ευρήματα και επαγγελματικά πρότυπα. Προκειμένου δε να επαληθευτεί η ύπαρξη και η διατήρηση της αντικειμενικότητας κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης, εξετάζεται αν τα εμπλεκόμενα μέρη θα δέχονταν να δεσμευτούν σε μια συμφωνία με γνώμονα τα κριτήρια αυτά (Cutts, 1991).

2.2 Έννοια της σύγκρουσης

Σύμφωνα με τον ορισμό που παραθέτει ο Morton Deutsch (1973), ως «σύγκρουση» ορίζεται «η επιδίωξη ασυμβίβαστων ή τουλάχιστον φαινομενικά ασυμβίβαστων στόχων με τρόπο τέτοιο ώστε τα οφέλη της μίας πλευράς να είναι σε βάρος της άλλης». Εκ του ορισμού αυτού, προκύπτει η ύπαρξη μιας κατάστασης ανταγωνισμού μεταξύ των μερών κατά την οποία η κάθε πλευρά επιδιώκει να υπερτερήσει της άλλης ή των άλλων εμπλεκόμενων προσώπων. Η κατάσταση αυτή είναι δυνατόν να προκύπτει ως αποτέλεσμα:

- (1) Της σύγκρουσης συμφερόντων, είτε πρόκειται για συμφέροντα προσωπικά είτε για επαγγελματικά,
- (2) Της ύπαρξης αντικρουόμενων απόψεων ή και θέσεων,
- (3) Προσωπικών αντιλήψεων ή και ερίδων.

Η εκδήλωση συγκρούσεων είναι άμεσα συνυφασμένη με την ανθρώπινη δραστηριότητα και αλληλεπίδραση, ενώ συνιστά συχνό φαινόμενο στον χώρο εργασίας, όπου δραστηριοποιούνται διάφορα άτομα. Οι σχολικές μονάδες, ως οργανισμοί, απαρτίζονται από διαφορετικά πρόσωπα τα οποία αποβλέπουν στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων (Σαΐτης, Χ., 2014). Καθένα από τα πρόσωπα αυτά είναι επιφορτισμένο με συγκεκριμένα καθήκοντα και ευθύνες, έχοντας ως στόχο την επίτευξη των κύριων ή των επιμέρους στόχων που τίθενται ανά περίπτωση. Δεδομένου αυτού, κάθε πρόσωπο αποτελεί και μέρος του πυρήνα των σχέσεων και των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται ως απαραίτητες εντός της δομής, στο πλαίσιο της συλλογικής προσπάθειας όπως εκτέθηκε. Καθένα από τα άτομα αυτά, διαθέτει, όπως είναι φυσικό και αυτονόητο, μία μοναδική και ξεχωριστή προσωπικότητα, ενώ υπάρχουν περαιτέρω, διαφορές αναφορικά με τις καταβολές, τις αξίες και τα ιδανικά, το ακαδημαϊκό και εκπαιδευτικό επίπεδο, την εμπειρία, τις γνώσεις και τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός. Ωστόσο, τα άτομα αυτά καλούνται να συνεργαστούν σε έναν (ενιαίο) χώρο ο οποίος χαρακτηρίζεται από πολύπλοκες διαδικασίες και κανόνες λειτουργίας, και μέσα στον οποίο, παρότι υπάρχουν διακριτοί ρόλοι, αυτοί τελούν και αναπτύσσονται σε άμεση σχέση αλληλεξάρτησης και αναπόφευκτης αλληλεπίδρασης. Ως εκ τούτου, γίνεται σαφές ότι όλοι αυτοί οι παράγοντες οδηγούν σε αναπόφευκτες συγκρούσεις (Σαΐτης, Χ., 2014).

Στο σημείο αυτό, είναι άξιο αναφοράς ότι στη βιβλιογραφία απαντάται η έννοια της «οργανωσιακής σύγκρουσης». Πρόκειται για τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται όταν τα μέλη της οργάνωσης, της επιχείρησης ή του φορέα ενεργούν, υιοθετούν στάσεις που είναι ασυμβίβαστες, και σε κάθε περίπτωση έρχονται σε αντιπαράθεση με τους συναδέλφους τους ή με τρίτα πρόσωπα, όπως για παράδειγμα, με τους συναλλασσόμενους οι οποίοι αξιοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που προσφέρονται (Rahim, M.A., 2001).

2.2.1 Ο Αντίκτυπος των Συγκρούσεων εντός μιας Οργανωμένης Δομής

Μέχρι πρόσφατα, η σύγκρουση εντός μιας οργανωμένης δομής εκλαμβάνονταν ως ένα αρνητικό φαινόμενο το οποίο ήταν απαραίτητο να αποφεύγεται, καθώς απέφερε μια σειρά επιπτώσεων στη λειτουργία της οργάνωσης. Η άποψη αυτή βασίζεται στην αντίληψη ότι οι διάφορες προστριβές μπορούν, κατά βάση, να αποφευχθούν στη βάση της ορθολογικής οργάνωσης της εκάστοτε δομής, της καθιέρωση έγκριτων (με την έννοια των κοινώς αποδεκτών) διαδικασιών, καθώς και της επιβολής κυρώσεων στα άτομα εκείνα που δημιουργούν προσκόμματα κατά την εκδήλωση της συλλογικής προσπάθειας για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Η συγκεκριμένη άποψη συνιστά την κλασική προσέγγιση της θεωρίας στο ζήτημα των συγκρούσεων εντός μιας οργανωμένης δομής, αποτελώντας, μέχρι και σήμερα, ένα πολύτιμο εργαλείο κατά την επίλυση των διαφορών που προκύπτουν στις δομές αυτές, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών οργανισμών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι η ύπαρξη (και μόνο) και φυσικά η τήρηση ενός κανονισμού λειτουργεί επιβοηθητικά εντός του σχολικού περιβάλλοντος (Σαΐτης, Χ., 2014).

Σε αντίθεση προς την κλασική θέση όπως αναπτύχθηκε, η σύγχρονη διοικητική οπτική δεν εκλαμβάνει τις προστριβές ως απαραίτητως αρνητικές. Συγκεκριμένα, η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην αντίληψη ότι πέρα από τις διάφορες αναπόφευκτες αρνητικές συνέπειες, οι διαφορές οι οποίες προκύπτουν εμπεριέχουν και έναν θετικό αντίκτυπο ο οποίος έγκειται στην αφύπνιση των προσώπων -εμπλεκόμενων ή μη- για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας (Robbins, S. and Judge T., 2012). Δυνάμει δε αυτής της αντίδρασης, τα πρόσωπα καθίστανται αποτελεσματικότερα κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Παράλληλα, μία άλλη

παράμετρο αποτελεί το γεγονός ότι μέσω αυτών των διαφορών καλλιεργείται ανταγωνισμός μεταξύ των διάφορων ατόμων ή και των ομάδων, ο οποίος είναι δυνατό να λειτουργήσει ευεργετικά (Σαΐτης, X., 2014).

Ως εκ τούτου, συνάγεται το συμπέρασμα ότι δεν υφίσταται ένα πρόσημο αποκλειστικά και μόνο αρνητικό ή θετικό, αφού οι αντιπαραθέσεις και οι συγκρούσεις έχουν ταυτόχρονα τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες.

Επιδιώκοντας μια συνοπτική καταγραφή των θετικών και αρνητικών συνεπειών, προκύπτουν –ενδεικτικά- οι ακόλουθες (Σαΐτης, X., 2014):

Θετικές συνέπειες των συγκρούσεων:

- Ιδέες που βασίζονται σε αιτιολογημένες επιλογές ή πράξεις των ατόμων ή των ομάδων,
- Άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων που υπάρχουν, όπως αυτά αναδύονται από τις καταστάσεις,
- Η ενδυνάμωση του υγιούς ανταγωνισμού η οποία έχει ως αποτέλεσμα την πρόκληση ενδιαφέροντος και την αύξηση της δημιουργικότητας,
- Τέλος, έχει υποστηριχθεί ότι η εξωτερική σύγκρουση ενισχύει την εσωτερική ενότητα.

Αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων

- Δυσχεραίνεται η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων ή και των ομάδων, λόγω της δυσπιστίας που απορρέει από τις συγκρούσεις. Το γεγονός αυτό λειτουργεί μόνον αρνητικά στην ατμόσφαιρα που επικρατεί εντός του οργανισμού,
- Ελλοχεύει ο κίνδυνος δημιουργίας αντίδρασης σε κάθε κίνηση ή πρόταση των διάφορων ατόμων ή ομάδων με αποτέλεσμα την εγκαθίδρυση μιας κατάστασης στείρας και ασύμφορης για τη δομή, καθιστώντας συνακόλουθα αδύνατη την προώθηση των επιδιωκόμενων σκοπών,
- Η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των προσώπων του οργανισμού είναι πιθανό να δημιουργήσει μια σειρά από σοβαρότατες δυσλειτουργίες,

- Η δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων, όπως αυτό της ήττας και της απόρριψης, είναι δυνατό να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του ηθικού και τη μείωση ή ακόμα και την εξάλειψη των κινήτρων στο άτομο.

Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι η ύπαρξη συγκρούσεων εντός μιας οργανωμένης δομής συνιστά μια πολυεπίπεδη διαδικασία. Ο χειρισμός δε αυτών των δυσχερειών και προβλημάτων -όπως προκύπτουν ανά περίπτωση- και η διαχείρισή τους -με την ευρεία έννοια- εμπίπτει αναμφισβήτητα στις αρμοδιότητες του ηγέτη του κάθε φορέα, δηλαδή του διευθυντή. Η αποτελεσματικότητα δε της αντιμετώπισης έγκειται σε μια σειρά παραγόντων, όπως είναι, ενδεικτικά και όχι περιοριστικά, οι ικανότητες του προσώπου που διευθύνει, η προσέγγιση που αποφασίζει να υιοθετήσει, αλλά και οι μορφές της σύγκρουσης που προκύπτουν.

2.2.2 Μορφές σύγκρουσης

Η ταξινόμηση των οργανωσιακών συγκρούσεων ή και η ένταξη αυτών σε κατηγορίες έχει δεχθεί δριμύτατη κριτική. Χαρακτηριστικά, ο Tjosvold (2008) έχει υποστηρίξει ότι «η κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών συγκρούσεων συνιστά μια αυθαίρετη διαδικασία», λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι «η σύγκρουση αποτελεί ένα ευρύ φαινόμενο και ότι οι τύποι και οι πηγές των συγκρούσεων είναι αναρίθμητοι». Εντούτοις, η ταξινόμηση των διαφορετικών μορφών των οργανωσιακών συγκρούσεων αποτελεί ένα εύχρηστο εργαλείο για τους ερευνητές της διοίκησης, καθώς επιτρέπει τη συλλογή πληροφοριών, την ανάλυση αυτών και τον προσδιορισμό των προβλημάτων. Επιτυγχάνοντας τα ανωτέρω, η προσέγγιση του προβλήματος καθίσταται δυνατή, ώστε να επιτευχθεί, συνακόλουθα, η καταλληλότερη λύση.

Στη βιβλιογραφία απαντώνται διαφορετικές κατηγοριοποιήσεις των μορφών σύγκρουσης. Κατ' αρχάς, οι οργανωσιακές συγκρούσεις είναι δυνατό να ενταχθούν σε κατηγορίες ανάλογα με τον χώρο στον οποίον εκδηλώνονται· σύμφωνα με τη διάκριση αυτή, προκύπτουν οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις, δηλαδή εκείνες οι οποίες εμφανίζονται εντός της οργάνωσης, και οι εξωεπιχειρησιακές συγκρούσεις, δηλαδή εκείνες οι οποίες υφίστανται μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανώσεων (Rahim, A., Magner, R., & Shapiro, L., 2000).

Περαιτέρω, οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις είναι δυνατό να ταξινομηθούν βάση άλλων κριτηρίων, όπως για παράδειγμα, με το αν αυτές εκδηλώνονται σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο.

Βάση της ταξινόμησης αυτής, οι συγκρούσεις είναι δυνατό να κατηγοριοποιηθούν σε διαπροσωπικές, δηλαδή σε συγκρούσεις που εκδηλώνονται μεταξύ των μελών της ομάδας, ή σε συγκρούσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ των διάφορων ομάδων (Rahim, A., Magner, R., & Shapiro, L., 2000). Σε συνέχεια της διάκρισης των συγκρούσεων σε ατομικό επίπεδο -δηλαδή σε διαπροσωπικές συγκρούσεις-, και σε ομαδικό επίπεδο -δηλαδή σε συγκρούσεις οι οποίες εκδηλώνονται μεταξύ ατόμων, ομάδων ή οργανώσεων-, είναι δυνατό να υπάρξει μία περαιτέρω ταξινόμηση στις ακόλουθες κατηγορίες συγκρούσεων:

Στην κατηγορία των προσωπικών συγκρούσεων συγκαταλέγονται εκείνες που χαρακτηρίζονται ως εσωτερικές, καθώς εκδηλώνονται στο ίδιο το άτομο. Συγκεκριμένα διακρίνονται σε (Rahim, A., Magner, R., & Shapiro, L., 2000):

- Συγκρούσεις ισοτιμίας. Το πρόσωπο αμφιταλαντεύεται μεταξύ δύο ή περισσότερων στόχων ή ενεργειών από τις οποίες θεωρεί ότι θα έχει κάποιο όφελος. Στην περίπτωση δε αυτή, τα δύο διαφορετικά οφέλη που προκύπτουν από τον έναν από τους δύο στόχους είναι, αν όχι απόλυτα, σχεδόν ισότιμα.
- Συγκρούσεις διπλής εκτίμησης. Το πρόσωπο δυσκολεύεται κατά την επιλογή μεταξύ δύο ή και περισσότερων στόχων ή και ενεργειών, επειδή υφίστανται στις επιλογές αυτές θετικά και αρνητικά πιθανά αποτελέσματα, ταυτόχρονα.
- Συγκρούσεις επιλογής αρνητικών συνεπειών. Αυτή η μορφή σύγκρουσης επέρχεται όταν το άτομο καλείται να επιλέξει στόχους ή να προβεί σε ενέργειες οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα αποκλειστικά και μόνο αρνητικές συνέπειες.

Στον αντίποδα των προσωπικών συγκρούσεων, προκύπτει η κατηγορία των ομαδικών συγκρούσεων οι οποίες εκδηλώνονται μεταξύ ατόμων ή ομάδων ή οργανώσεων. Συγκεκριμένα, οι συγκρούσεις αυτές διακρίνονται ως ακολούθως (Rahim, A., Magner, R., & Shapiro, L., 2000):

- Συγκρούσεις κατανομής. Οι συγκρούσεις κατανομής απαντώνται όταν

συντρέχουν μια σειρά από προϋποθέσεις, δηλαδή όταν υφίστανται:

- Η ύπαρξη ωφέλειας που να είναι δυνατό να κατανεμηθεί,
 - Άτομα που διεκδικούν ένα μέρος των ωφελειών,
 - Αντιθέσεις μεταξύ των προαναφερθέντων ατόμων για την κατανομή αυτών των ωφελειών.
 - Η περίπτωση κατά την οποία κάθε πρόσωπο που εμπλέκεται ενεργά στη σύγκρουση επιδιώκει την απαλοιφή των υπόλοιπων προσώπων που διεκδικούν τα οφέλη, ώστε να καταστεί εφικτό να επωφεληθεί το ίδιο και μόνον από το σύνολο των θετικών αποτελεσμάτων.
- Συγκρούσεις ανταλλαγής. Οι συγκρούσεις αυτές προκύπτουν μεταξύ των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση προσώπων κατά την ανταλλαγή των διάφορων ωφελειών. Η παρουσία κάθε προσώπου είναι απαραίτητη και επιθυμητή, καθώς χωρίς αυτήν δεν είναι δυνατή η ωφέλεια που επιδιώκεται.
 - Συγκρούσεις συντονισμού. Οι διαφορετικοί στόχοι των ατόμων ενδέχεται να εμπλέκονται, να συνυπάρχουν και να αντιπαρατίθενται. Η αιτία των συγκρούσεων συντονισμού εντοπίζεται αφενός στη δημιουργία των μηχανισμών συντονισμού, για παράδειγμα κατά τον σχεδιασμό των διάφορων ενεργειών, και αφετέρου στη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων ατόμων κατά την υλοποίηση των ενεργειών.
 - Συγκρούσεις συνεργασίας. Η μορφή αυτών των συγκρούσεων εκδηλώνεται μεταξύ των ατόμων, οι στόχοι ή και οι ενέργειες των οποίων δεν τίθενται σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής, αλλά συνυπάρχουν και συντονίζονται. Η σύγκρουση συνεργασίας εκδηλώνεται κατά τη θέσπιση κοινών γενικών ή ειδικών στόχων και κατά την επιλογή βέλτιστης κοινής λύσης.

Διαφορετικό κριτήριο για την ταξινόμηση αποτελεί η εξέταση των συγκρούσεων ανάλογα με τη θέση των προσώπων ή των ομάδων που εμπλέκονται σε αυτές.

Υπό το πρίσμα αυτό, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε:

- Ιεραρχικές συγκρούσεις. Πρόκειται για συγκρούσεις οι οποίες εκδηλώνονται μεταξύ ατόμων ή ομάδων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα.
- Λειτουργικές συγκρούσεις. Πρόκειται για συγκρούσεις οι οποίες

εκδηλώνονται μεταξύ των διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης.

- Συγκρούσεις μεταξύ επιτελικών στελεχών.
- Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης της επιχείρησης.

Ειδικά για τις εκπαιδευτικές δομές και δη τις σχολικές μονάδες, επισημαίνεται στη σχετική βιβλιογραφία ότι ανεξάρτητα από τη σύνθεση που αυτή τυχόν παρουσιάζει, η ηγεσία χρειάζεται να είναι προετοιμασμένη για το γεγονός ότι οι συγκρούσεις είναι δυνατό να εμφανιστούν σε μία από τις ακόλουθες μορφές (Σαΐτης, Α, Σαΐτης Χ, 2012):

- Λανθάνουσα σύγκρουση. Η σύγκρουση αυτή υφίσταται με τη μορφή κατάστασης. Στην περίπτωση αυτή, η σύγκρουση υποβόσκει αλλά δεν εκδηλώνεται.
- Αντιληπτή ή εκδηλωμένη σύγκρουση. Μια σύγκρουση είναι δυνατό να γίνεται αντιληπτή ακόμα και στην περίπτωση εκείνη που δεν χαρακτηρίζεται ως παρούσα και πραγματική, αλλά ούτε βρίσκεται στην προηγούμενη λανθάνουσα μορφή. Η αντιληπτή ή εκδηλωμένη σύγκρουση προκύπτει ως αποτέλεσμα παρεξήγησης ή παρερμηνείας των απόψεων ή των πραγματικών θέσεων των άλλων εμπλεκόμενων μερών στη σύγκρουση. Στο σημείο αυτό είναι κρίσιμο να επισημανθεί αφενός ότι δε γίνονται όλες οι συγκρούσεις αντιληπτές από τα άτομα και τις ομάδες που εργάζονται εντός της εκπαιδευτικής μονάδας, και αφετέρου, ότι δεν γίνονται όλες οι συγκρούσεις αντιληπτές με τον ίδιο τρόπο.
- Φανερή σύγκρουση. Όταν η σύγκρουση εξωτερικεύεται και εκδηλώνεται με τη συμπεριφορά των δύο ή περισσότερων εμπλεκόμενων μερών, προκύπτει η φανερή ή άλλως πραγματική σύγκρουση. Η μορφή αυτή της σύγκρουσης είναι δυνατό να εκδηλωθεί με ποικίλες μορφές.

Στην συνέχεια, αναφέρεται ότι οι συγκρούσεις που εκδηλώνονται εντός των εκπαιδευτικών δομών είναι δυνατόν να κατηγοριοποιηθούν λαμβάνοντας ως κριτήριο τα μέρη που εμπλέκονται σε αυτές. Με βάση, λοιπόν, αυτό το κριτήριο, οι συγκρούσεις αυτές είναι δυνατό να ταξινομηθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

Διαπροσωπικές συγκρούσεις. Η μορφή αυτών των συγκρούσεων εκδηλώνεται

μεταξύ των ατόμων που ανήκουν στην ίδια ομάδα. Για παράδειγμα, χαρακτηρίζονται ως διαπροσωπικές οι συγκρούσεις οι οποίες εκδηλώνονται μεταξύ των εκπαιδευτικών της μονάδας. Επιπλέον, η μορφή αυτή των συγκρούσεων μπορεί να εκδηλωθεί και μεταξύ των ισχυρών ατόμων της εκάστοτε δομής, όπως, για παράδειγμα, μεταξύ του διευθυντή του σχολείου και ενός άτυπου ηγέτη. Έτσι, είναι εξαιρετικά πιθανό λόγω ακριβώς της φύσης και της ισχύος των εμπλεκόμενων μερών, η σύγκρουση αυτή να έχει ολέθριες συνέπειες για τη συνοχή και τη λειτουργία ολόκληρης της οργάνωσης.

- Ομαδικές συγκρούσεις. Η μορφή αυτών των συγκρούσεων εκδηλώνεται μεταξύ των διάφορων ομάδων εντός της εκπαιδευτικής δομής. Λόγου χάριν, ως ομαδικές συγκρούσεις χαρακτηρίζονται εκείνες που εκδηλώνονται μεταξύ άτυπων ομάδων (κλίκες) εντός του σχολείου.
- Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Πρόκειται για συγκρούσεις που εκδηλώνονται μεταξύ ατόμων ή διαφορετικών ομάδων. Παράδειγμα τέτοιας μορφής σύγκρουσης αποτελεί εκείνη που εκδηλώνεται μεταξύ του διευθυντή της σχολικής δομής και των εκπαιδευτικών.
- Στις συγκρούσεις της σχολικής κοινότητας. Πρόκειται για συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα στο σχολείο και τους φορείς της τοπικής κοινωνίας. Παράδειγμα τέτοιας σύγκρουσης είναι πιθανό να αποτελέσει η σύγκρουση μεταξύ φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης με τον διευθυντή.

2.2.3 Τεχνικές Διαχείρισης των Συγκρούσεων

Για την επίτευξη των κύριων αλλά και των επιμέρους στόχων που τίθενται εντός μιας οργανωμένης εκπαιδευτικής δομής, προκρίνεται ως απαραίτητη η διαμόρφωση ενός κλίματος τέτοιου που θα επιτρέπει την αρμονική συνεργασία ατόμων και ομάδων που απαρτίζουν το έμψυχο δυναμικό αυτής. Παρότι η ανάγκη αυτή συνιστά μια κοινώς αποδεκτή διαπίστωση, η υλοποίησή της δεν είναι πάντοτε εφικτή λόγω των γεγονότων που προκύπτουν και των καταστάσεων που διαμορφώνονται εντός μίας δομής. Η επίλυση των αντιπαραθέσεων είναι απαραίτητη, καθώς η ύπαρξη συγκρούσεων είναι δυνατό να έχει ως αποτέλεσμα σημαντικές δυσλειτουργίες. Για τον λόγο αυτόν, υφίσταται μια σειρά διαφορετικών τεχνικών και μεθόδων οι οποίες

είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν προκειμένου οι συγκρούσεις αυτές να επιλυθούν, ανεξάρτητα από το εάν πρόκειται περί προσωπικών ή ομαδικών συγκρούσεων. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ακόλουθοι γενικοί τρόποι που αναγνωρίζονται ως επιτυχείς μέθοδοι διευθέτησης των συγκρούσεων εντός των σχολικών μονάδων (Σαΐτης, Χ., 2014):

- Η τεχνική της αποφυγής. Ο τρόπος αυτός αναφέρεται σε εκείνες τις τεχνικές διευθέτησης των συγκρούσεων, όπως είναι για παράδειγμα ο φυσικός διαχωρισμός των αντιμαχόμενων πλευρών, η αναβολή, η εξομάλυνση -κατά την οποία ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη υποχωρεί ως προς τα δικά του συμφέροντα προκειμένου να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς- και η απομόνωση. Ως ενδεικτικό παράδειγμα της τεχνικής αποφυγής, ο Σαΐτης αναφέρει τη μετακίνηση ενός εκπαιδευτικού από μία σχολική μονάδα λόγω προστριβών του με τον διευθυντή.
- Η τεχνική του συμβιβασμού. Κατά την εφαρμογή της τεχνικής του συμβιβασμού, τα μέρη τα οποία αντιπαρατίθενται έχουν μεν διαφορές στις θέσεις τους, όμως υποχρεούνται στην ανεύρεση μίας μέσης λύσης. Κατά τη διαδικασία αυτή, υφίστανται αμοιβαίες υποχωρήσεις από τα άτομα ή τις ομάδες. Υιοθετώντας και εφαρμόζοντας την τεχνική του συμβιβασμού δεν υφίσταται χαμένο και κερδισμένο μέρος. Η τεχνική αυτή αποτελεί έναν τρόπο απλό και αποτελεσματικό για τη διευθέτηση των συγκρούσεων μέσα σε μια σχολική μονάδα. Προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της μεθόδου συνιστά η ωριμότητα των μελών που συγκρούονται, καθώς και η πρόθεσή τους να βρουν μια αποτελεσματική λύση.
- Η τεχνική της μεσολάβησης. Κατά επιλογή της τεχνικής αυτής, είναι απαραίτητο να παρέμβει ένα τρίτο πρόσωπο αποδεκτό και από τις δύο πλευρές. Το πρόσωπο καλεί τα εμπλεκόμενα μέρη επιδιώκοντας να αναπτυχθεί, μεταξύ τους, επικοινωνία, προκειμένου να εξαλειφθούν οι υπάρχουσες παρεξηγήσεις και προστριβές, καθώς και να εντοπιστούν οι δυνατότητες ικανοποίησης των αναγκών που διακυβεύονται. Παρότι η μεσολάβηση λειτουργεί με τρόπο καταλυτικό καλλιεργώντας την κατανόηση

μεταξύ των πλευρών, η επιτυχία της τεχνικής αυτής εξαρτάται από τη φύση του προβλήματος ή και της διαφοράς, τις επικοινωνιακές δεξιότητες του μεσολαβητή και την προσωπικότητα των εμπλεκόμενων μερών.

- Η χρήση της εξουσίας. Στην περίπτωση αυτή, ο διευθυντής ή προϊστάμενος επιβάλλει τους υφισταμένους του να την παύση της σύγκρουσης. Η τεχνική αυτή υιοθετείται ιδίως στις περιπτώσεις εκείνες που η επίτευξη συμφωνίας δεν είναι εφικτή, προκειμένου να μην υπάρξουν ζητήματα δυσλειτουργίας στον οργανισμό ή τη δομή.
- Η τεχνική του οργανώνει. Βάση των όσων ορίζονται για την εφαρμογή της τεχνικής αυτής, είναι απαραίτητο να υπάρξει κατ' αρχάς ανάλυση του είδους, των συνθηκών και των χαρακτηριστικών της σύγκρουσης. Στη συνέχεια, είναι απαραίτητο να ανευρεθεί η κατάλληλη εκείνη μέθοδος για την προσέγγιση του ζητήματος λαμβάνοντας υπ' όψιν τις αιτίες που οδήγησαν σε αυτήν. Οι αιτίες ή οι συνθήκες της σύγκρουσης εστιάζονται κυρίως στην κακή οργάνωση. Ενδεικτικά, μεταξύ άλλων, συμπεριλαμβάνονται: (α) η χρήση του παρεχόμενου εξοπλισμού, (β) η σειρά εργασιών ή η ροή πληροφοριών που επιβάλλονται από το καθήκον ή από την ιεραρχία, και (γ) οι κανόνες ομοφωνίας για συλλογική δραστηριότητα. Βάση της φύσης των προβλημάτων, ο κυριότερος στόχος των προσπαθειών στηρίζεται στην επίτευξη συντονισμού μεταξύ των συγκρουόμενων μερών.
- Η τεχνική της συνεργασίας. Κατά την εφαρμογή της τεχνικής αυτής, τα συγκρουόμενα μέρη αποφασίζουν να αντιμετωπίσουν ευθέως τη σύγκρουση, ενώ επιδιώκουν την εξεύρεση μίας κοινώς αποδεκτής λύσης, η οποία θα είναι, παράλληλα, δυνατό να ικανοποιεί τις ανάγκες και τα συμφέροντά τους. Η συγκεκριμένη τεχνική, συνήθως, αποφέρει ως αποτελέσματα αμοιβαία οφέλη.

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι δυνατή (ούτε επιφέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα) η επιλογή μίας και μόνης επιλογής ως η πλέον κατάλληλη για τη διευθέτηση προστριβών ή συγκρούσεων εντός μιας σχολικής μονάδας. Η πραγματικότητα αυτή προκύπτει από τη διαπίστωση ότι κάθε μεμονωμένη περίπτωση συνήθως απέχει από κάθε άλλη, παρουσιάζοντας μοναδικά στοιχεία και χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, σε ορισμένες περιπτώσεις, η τεχνική χρήσης εξουσίας προκύπτει ως μονόδρομος, ενώ σε άλλη περίπτωση, η τεχνική του συμβιβασμού θεωρείται ως η πλέον ενδεδειγμένη.

2.3 Κρίση

Στη βιβλιογραφία, ως 'κρίση' εντός της σχολικής μονάδας ορίζεται η εμφάνιση ενός απροσδόκητου και μη αναμενόμενου γεγονότος, το οποίο είναι δυνατό να επηρεάσει έναν ευρύ αριθμό προσώπων -παιδιών και εκπαιδευτικών- σε μία σειρά διαφορετικών τομέων όπως είναι η υγεία, η ασφάλεια, η κοινωνική ή/και η συναισθηματική ανάπτυξη των παιδιών. Μεταξύ των άλλων, οι κρίσεις είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν την προβληματική συμπεριφορά μαθητών και τη διαχείριση δύσκολων προσωπικών καταστάσεων των ατόμων (Σαϊτής, Χ., 2014).

Επιπλέον, στη σχετική βιβλιογραφία εντοπίζει κανείς τη σαφή διάκριση σχετικά με τα είδη των κρίσεων τα οποία υφίστανται. Βάση της διάκρισης αυτής, θα πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ των εξελικτικών και των περιστασιακών ή τυχαίων κρίσεων. Συγκεκριμένα (Χατζηχρήστου, Χ., 2004):

- Ως εξελικτικές κρίσεις λογίζονται τα γεγονότα εκείνα που σχετίζονται με τη μετάβαση από ένα στάδιο στο άλλο και τα οποία εύλογα θα επέλθουν,
- Ως περιστασιακές ή τυχαίες κρίσεις λογίζονται τα γεγονότα εκείνα η επέλευση των οποίων είναι απροσδόκητη.

Τόσο οι εξελικτικές όσο και οι περιστασιακές ή τυχαίες κρίσεις είναι εξίσου σημαντικές, καθώς αφορούν και στηρίζονται σε ορισμένο πρόβλημα ή ζήτημα το οποίο είναι αναγκαίο να επιλυθεί. Ωστόσο, οι περιστασιακές ή τυχαίες κρίσεις είναι συχνά πιο δύσκολες και απαιτητικές λόγω του απρόβλεπτου χαρακτήρα τους. Έτσι, τόσο η αντιμετώπισή τους όσο και ο σχεδιασμός της κατάλληλης στρατηγικής για τη διαχείρισή τους καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερές.

Είναι σαφές ότι οι κρίσεις συνιστούν γεγονότα ή και καταστάσεις τις οποίες κάθε πρόσωπο καλείται να διαχειριστεί και να αντιμετωπίσει στη ζωή του τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Έτσι, είναι χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένη πρόβλεψη των κρίσεων που είναι πιθανό ή και βέβαιο να εκδηλωθούν εντός της εκπαιδευτικής δομής, ενώ θα πρέπει να χαραχθεί παράλληλα η στρατηγική για την αντιμετώπιση των κρίσεων αυτών με τις λιγότερες δυνατές απώλειες.

2.3.1 Πρόβλεψη και Αντιμετώπιση Κρίσεων

Κάθε εκπαιδευτική μονάδα προσομοιάζει με ζωντανό οργανισμό ο οποίος καλείται να λειτουργεί διατηρώντας εσωτερικές ισορροπίες ώστε να επιτελεί τους σκοπούς του. Από την άλλη πλευρά, η δημιουργία κρίσεων τείνει να ανατρέψει τις ισορροπίες που επιδιώκεται να διατηρούνται για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών. Για τον λόγο αυτόν, είναι σημαντικό να σχεδιάζεται μια στρατηγική με την οποία να προβλέπονται –στο μέτρο του δυνατού- οι κρίσεις, αλλά και να αντιμετωπίζονται αυτές. Όπως έχει υποστηριχθεί από τους Brock, Sandoval και Lewis (2005) είναι κοινώς αποδεκτό και αποτελεί πάγια διαπίστωση ότι τα επιμέρους όργανα μιας οργανωμένης εκπαιδευτικής δομής, το διδακτικό προσωπικό αλλά και το βοηθητικό προσωπικό που συνεπικουρεί το έργο του οργανισμού, είναι εκείνο που καλείται να διαχειριστεί τη διαχείριση κάθε κρίσης που προκύπτει. Αυτό συμβαίνει είτε πρόκειται για κρίση που πηγάζει από το ίδιο το σχολικό σύστημα και το εσωτερικό αυτού, είτε προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον -κοινωνικό, πολιτικό, πολιτισμικό ή φυσικό- και τους παράγοντες του. Ήδη από τη δεκαετία του 1980, έχει υποστηριχθεί ότι είναι σημαντικό η όποια παρέμβαση κρίνεται ως απαραίτητη να υλοποιείται εντός της εκπαιδευτικής δομής και από το προσωπικό της (Klingman, A., 1989).

Βάση των παραπάνω και προκειμένου να είναι ένας οργανισμός σε ετοιμότητα, κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση το να προβαίνει σε ενέργειες τέτοιες ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί κατάλληλα και επαρκώς στις εκάστοτε κρίσεις. Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει, να εστιάζουν στην πρόληψη για την αποφυγή επικίνδυνων καταστάσεων μέσα από μία πολύπλευρη σχεδίαση δράσεων, αποσκοπώντας στην αποτελεσματική αντιμετώπιση κάθε ξαφνικού και αναπάντεχου γεγονότος. Η προετοιμασία αυτή της εκπαιδευτικής μονάδας θα πρέπει να συντελείται μέσω ενός σχεδίου ετοιμότητας, προκειμένου να είναι κατάλληλη και ικανή να ανταποκριθεί στις προκλήσεις. Συντελείται, κατ' αρχήν, μέσα από την αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς τα πρόσωπα αυτά είναι δυνατόν να προσφέρουν υπηρεσίες στη διαχείριση και στην αντιμετώπιση της κρίσης, καθώς και στην αξιολόγηση αυτής της παρέμβασης (Brock, S. και άλλοι, 2005).

Η διαχείριση της κρίσης αποτελεί μια διαδικασία άρρηκτα συνυφασμένη με τη λεπτομερή και σε βάθος εξέταση μιας σειράς παραγόντων και, συγκεκριμένα, με την προσπάθεια για πρόβλεψη των αναπάντεχων καταστάσεων, την καταγραφή των διαθέσιμων και κατάλληλων πόρων προς αντιμετώπιση των καταστάσεων αυτών, τον υπολογισμό του κινδύνου, και όλα αυτά πάντοτε σε συνάρτηση με το εργασιακό περιβάλλον και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα στοιχεία αυτά κρίνονται απαραίτητα ώστε να καταρτιστεί μια πολιτική διαχείρισης με την οποία θα καθορίζονται με σαφήνεια (Σαΐτης, Χ., 2014):

- Το περιεχόμενο του όρου ‘κρίση’ και συγκεκριμένα ποια είναι τα γεγονότα εκείνα που είναι δυνατό να χαρακτηριστούν ως κρίσεις,
- Η καταγραφή της οργανωτικής δομής και ο καθορισμός καθηκόντων των διάφορων προσώπων,
- Η περιγραφή των μέτρων -προληπτικών και κατασταλτικών-, των κανόνων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται σε περίπτωση κρίσεων και,
- Ο σκοπός της κατάρτισης της πολιτικής αυτής.

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός της πρόβλεψης και αντιμετώπισης των κρίσεων αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία. Πρώτο βήμα αυτής αποτελεί η καταγραφή και η κατανόηση αφενός των στόχων του οργανισμού και αφετέρου ο προσδιορισμός της υπάρχουσας κατάστασης αυτού. Έτσι, είναι απαραίτητη η εξασφάλιση της πρόσβασης σε όλες τις εναλλακτικές λύσεις που υφίστανται προκειμένου να αναδειχθεί η πλέον κατάλληλη και ωφέλιμη προς το συμφέρον του εκπαιδευτικού οργανισμού. Τα αποτελέσματα του σχεδιασμού συνεπάγονται την καλύτερη δυνατή λειτουργία του οργανισμού και τη μείωση των αρνητικών συνεπειών.

2.4 Συνεργασία

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η συνεργασία μεταξύ των μερών αποτελεί ζήτημα καίριας σημασίας. Τα πρόσωπα που μετέχουν στη διαχείριση των κρίσεων επιχειρούν, κατ’ αρχάς, από κοινού την καταγραφή των στόχων και, στη

συνέχεια, την αξιολόγηση αυτών αποσκοπώντας στην ιεράρχηση των αναγκών και των κρίσεων που πιθανόν ανακύπτουν. Η ιεράρχηση αυτή γίνεται στη βάση της συχνότητας εμφάνισης αυτών των κρίσεων, εξετάζοντας, επιπρόσθετα, το κατά πόσο αποτελούν απειλή για την εύρυθμη λειτουργία της εκπαιδευτικής δομής. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η διαδικασία αυτή δρα καταλυτικά αναφορικά και με την εξεύρεση τρόπων αντιμετώπισης των κρίσεων. Με τη συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών, επιδιώκεται η επίτευξη της μεταξύ τους συμφωνίας ως προς τις πραγματικές ανάγκες της εκπαιδευτικής δομής και των ζητημάτων που επιζητούν άμεσες και δραστικές λύσεις, και για τα οποία είναι πιθανόν ότι θα κληθούν να βρεθούν σε ετοιμότητα για τη διαχείρισή τους (Σαϊτής, Χ., 2014). Μέσω της κοινής αυτής προσπάθειας, είναι δυνατή η εξεύρεση τρόπων και διαδικασιών για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η συνεργασία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της συγκεκριμένης διαδικασίας, αφού μόνο μέσω αυτής αλλά και του γενικότερου συντονισμού των προσπαθειών στο πλαίσιο της συνεργασίας, είναι εφικτή η υλοποίηση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων εφαρμόζοντας κατά γράμμα και σε συμφωνία με κάθε λεπτομέρεια το σχέδιο δράσης για τη διαχείριση των κρίσεων. Εξάλλου, η από κοινού εκπόνηση του σχεδίου δράσης αποτελεί την επόμενη απαραίτητη κίνηση. Πρώτο βήμα αποτελεί η δημιουργία ενός προσχεδίου στη βάση του οποίου αναπτύσσονται οι διάφορες ιδέες. Κατά τη διαδικασία αυτή, τα πρόσωπα προβαίνουν στην ανταλλαγή απόψεων και θέσεων, χαράσσοντας μια κοινή πορεία την οποία θα πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός κατά τη διαχείριση κρίσεων. Ακόμη, ζήτημα κομβικής σημασίας κατά την κατάρτιση του σχεδίου διαχείρισης, συνιστά η κατανομή των καθηκόντων των εμπλεκόμενων προσώπων (Σαϊτής, Χ., 2014). Κατά την κατανομή αυτή, είναι απαραίτητο να αξιοποιούνται στο έπακρο οι ικανότητες και οι δυνατότητες των εμπλεκόμενων προσώπων.

Ακόμη, η όσο το δυνατόν καλύτερη συνεργασία μεταξύ των προσώπων που εμπλέκονται είναι απαραίτητη όταν η κρίση εκδηλώνεται. Αυτό συμβαίνει διότι γίνεται δυνατή η ανάληψη δράσης με ταχύτητα, χαρακτηριστικό απαραίτητο και ιδιαίτερο χρήσιμο κατά τη διαχείριση και την αντιμετώπιση της κρίσης μέσω της συντονισμένης ανάληψης δράσης. Η εξέλιξη και η διαχείριση της κατάστασης κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας, ενώ συνδράμει δραστικά στην αποφυγή περαιτέρω καταστάσεων (Crichton, M., και άλλοι 2005).

Τέλος, αποτελεί ζήτημα κρίσιμης σημασίας η επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των διευθυντικών – ηγετικών στελεχών με τα μέλη εκείνα του προσωπικού που διαχειρίζονται τις κρίσεις. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής θα πρέπει να επιδιώξει την ενημέρωση των προσώπων που πρόκειται να διαμορφώσουν το σχέδιο διαχείρισης κρίσεων. Η διαμόρφωση σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών ομάδων είναι ιδιαίτερα κρίσιμες αλλά και ζωτικής σημασίας, καθώς επιτρέπουν τον έλεγχο της υπάρχουσας κατάστασης υπό τη μορφή εποπτείας (Crichton, M., και άλλοι 2005). Ενδυναμώνουν το αίσθημα συνοχής και ασφάλειας εντός του εκπαιδευτικού οργανισμού, εδραιώνοντας την εμπιστοσύνη απέναντι στην ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

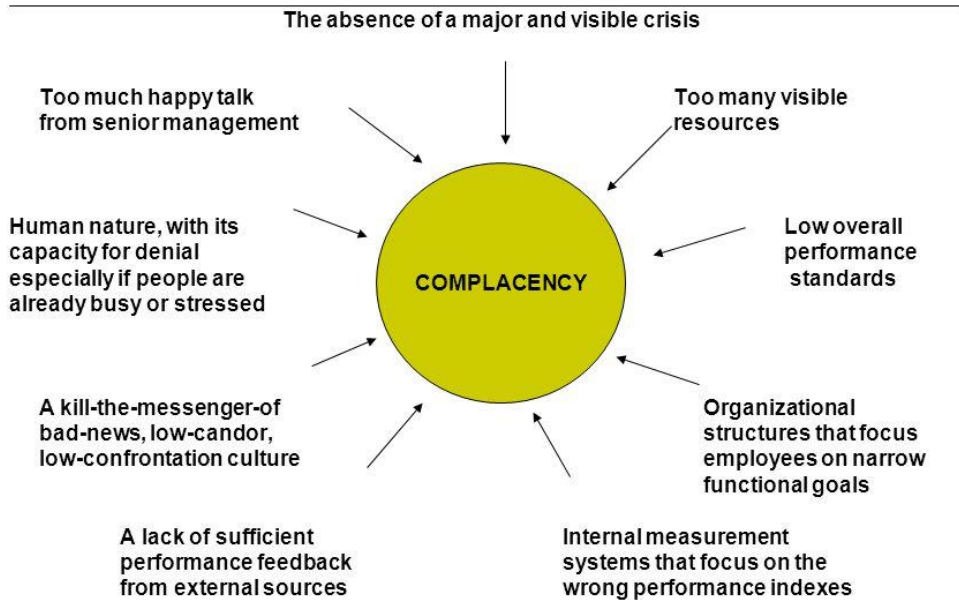
3.1 Ηγεσία και μάνατζμεντ

Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφία, το μοντέλο του χαρισματικού ηγέτη και η συμβολή του στην επίτευξη τόσο των προσωπικών αναγκών των υφισταμένων του και εργαζομένων μίας επιχείρησης, όσο και στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης καθαυτής και της ανάπτυξης και επίτευξης του στόχου που υπηρετεί, είναι εκείνο που μπορεί συνοπτικά να περιγραφεί με τον όρο της «επιτυχίας» (Μπουραντάς, 2005). Τόσο, όμως, η επίτευξη της επιτυχίας της επιχείρησης όσο και η διατήρησή της σε βάθος χρόνου, είναι κάθε άλλο παρά δεδομένη. Παρατηρώντας, ακόμα και ως απλοί πολίτες αλλά και μελετητές, την ανάπτυξη και εδραίωση των επιχειρήσεων, μπορούμε να ανακαλέσουμε παραδείγματα επιχειρήσεων (ακόμα και μεγάλου μεγέθους), οι οποίες κατέρρευσαν στη βάση διάφορων παραγόντων και αιτιών, αποτυγχάνοντας να διατηρήσουν τα κεκτημένα τους σε μία συγκεκριμένη αγορά, και αντίστροφα, παραδείγματα επιχειρήσεων οι οποίες διατηρούν στο πέρασμα του χρόνου τη δυναμική τους, επιτυγχάνοντας να αφογκραστούν τις ανάγκες της αγοράς στην οποία απευθύνονται, διατηρώντας το πλεονέκτημά τους παρά τον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Εύλογα προκύπτει, λοιπόν, το ερώτημα ως προς την αιτία ή τις αιτίες πίσω από την αποτυχία μίας επιχείρησης, οι οποίες δεν θα πρέπει να αναζητηθούν στις συνήθειες και εύκολες απαντήσεις.

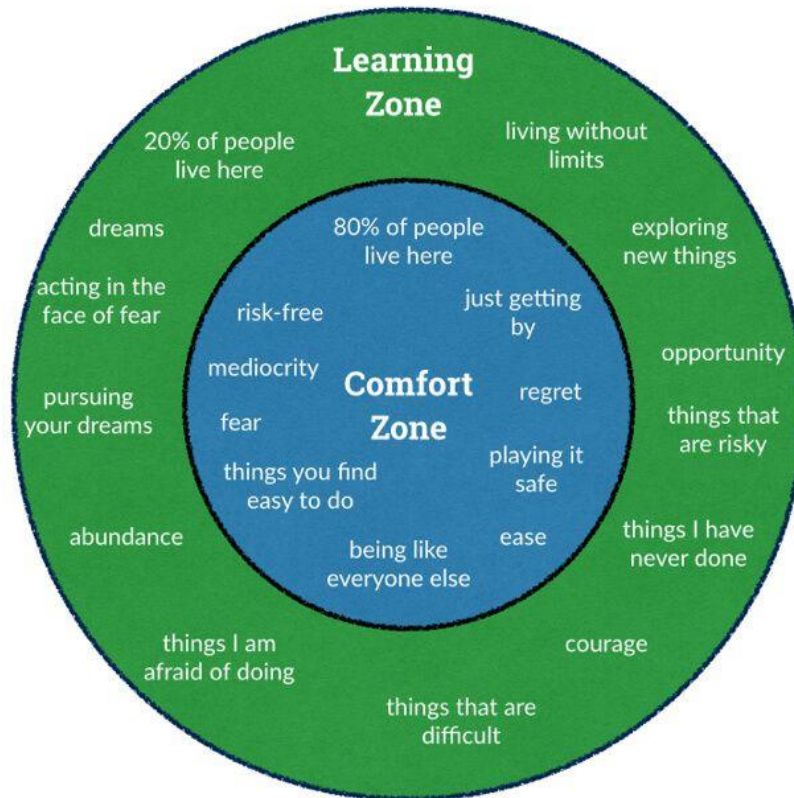
Όπως έχει σχετικά επισημανθεί, οι κύριες και συνήθειες αιτίες πίσω από την αποτυχία μίας επιχείρησης είναι καταρχάς, η έλλειψη προσαρμογής των ανώτερων στελεχών της, αλλά και ο εφησυχασμός, η αλαζονεία ή ακόμα και η αυταρέσκεια την οποία επιδεικνύουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Τα φαινόμενα αυτά εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα και συνδέονται με τις πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις, καθώς οδηγούν στην αποκοπή από την πραγματικότητα ή στην αδυναμία αντιμετώπισης των τρεχουσών και συνεχώς μεταβαλλόμενων συνθηκών, υποτιμώντας, ταυτόχρονα, τις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν, έχοντας καταστροφικά αποτελέσματα ως προς τη βιωσιμότητά τους.

Sources of Complacency

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. p. 40.



Στο παραπάνω σχήμα, αναπτύσσονται σχηματικά οι αιτίες εφησυχασμού των στελεχών μίας επιχείρησης, οι οποίες αναλύονται στην έλλειψη σημαντικών εμφανών κρίσεων, στους φαινομενικά άφθονους πόρους, στην ύπαρξη χαμηλών προτύπων απόδοσης, σε δομές που κάνουν τα στελέχη να εστιάζουν σε στενά λειτουργικές όρους, στην ύπαρξη ενός εσωτερικού συστήματος μέτρησης το οποίο εστιάζει σε λανθασμένους δείκτες επιδόσεων των εργαζομένων, στην έλλειψη της επαρκούς αναπληροφόρησης από εξωτερικές πηγές, στη νοοτροπία της μη αντιπαράθεσης, την αδυναμία κατανόησης και πρόσληψης της συνολικής εικόνας και της ύπαρξης φίλτρων ως προς τα άσχημα νέα, στην εκδήλωση ατομικής και ομαδικής αδράνειας κυρίως σε καταστάσεις υπεραπασχόλησης και άγχους –όπως συνδέεται, με την έλλειψη ελευθερίας πρωτοβουλιών και τη συνακόλουθη δυσκαμψία-, αλλά και στα πολύ ευχάριστα μηνύματα από την ανώτερη διοίκηση. Η κατάσταση αυτή οδηγεί στη δημιουργία της επονομαζόμενης ζώνης αδράνειας (zone of comfort).



Σύμφωνα με τον George Albert, η ηγεσία και ο ηγέτης ως το πρόσωπο που την ενσαρκώνει, εξελίσσεται μόνο όταν διαφεύγει κανείς από τη ζώνη αδράνειας και μεταβαίνει στη ζώνη εκμάθησης (learning zone). Όπως παρουσιάζεται σχηματικά στο παραπάνω σχήμα, στη ζώνη αδράνειας διαβιεί η τεράστια πλειοψηφία των ανθρώπων (80%), όπου κυριαρχεί ο φόβος, η ευκολία, η μετάνοια, η ασφάλεια και η επιμονή στην ευκολία. Αντίθετα, στη ζώνη εκμάθησης ζει το 20% των ανθρώπων, οι οποίοι έχουν όνειρα και κουράγιο, ζουν πέρα από τα όρια, έχουν τη διάθεση να ανακαλύπτουν νέα πράγματα, δράττονται των ευκαιριών που παρουσιάζονται, αντιμετωπίζουν τον φόβο και εμπλέκονται σε καταστάσεις και πράγματα ακόμα και αν διατρέχουν κίνδυνο. Εφαρμόζοντας αυτή τη σχηματοποίηση στο πλαίσιο της επιχείρησης, είναι σαφές ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά μεταφράζονται στην αδυναμία πρόσληψης και αντιμετώπισης των βαθμιαίων αλλαγών και στη ξαφνική και βίαιη αντίληψή τους, με αποτέλεσμα την εξίσου βίαιη και ακατάλληλη αντιμετώπισή τους. Όπως έχει περιγράψει ο Μπουραντάς χαρακτηριστικά, υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων:

α) αυτές που, σύμφωνα με τα παραπάνω, αδυνατούν να αντιληφθούν και να προσαρμοστούν στις εξελίξεις, οι οποίες «προσκρούουν πάνω τους σαν τοίχος και τις καταστρέφουν ή τις αφήνουν βαριά τραυματισμένες»,

β) οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν παρά αυτή τη βίαιη εισβολή του «τοίχου» να αποφύγουν τις ολέθριες συνέπειές του με μικρές απώλειες και,

γ) οι επιχειρήσεις που δημιουργούν οι ίδιες τον «τοίχο», επιδιώκοντας την «ισοπέδωση» άλλων επιχειρήσεων.

Πέρα, ωστόσο, από τον εφησυχασμό άλλες αιτίες για την αποτυχία των επιχειρήσεων είναι η ατομική και ομαδική αδράνεια στη βάση των προαναφερθέντων παραγόντων, και, η έλλειψη τεχνογνωσίας και ικανοτήτων των επιχειρήσεων ως προς τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των αναγκαίων και απαραίτητων αλλαγών, ειδικά στο πλαίσιο μεγάλων οργανισμών. Αναφορικά με αυτές τις μεγάλες επιχειρήσεις, μία ακόμη αιτία έλλειψης προσαρμογής και συνακόλουθης αποτυχίας είναι τα λεγόμενα «νοητικά μοντέλα ή στερεότυπα», τα οποία προκύπτουν ακριβώς λόγω της επιτυχίας αυτών των επιχειρήσεων. Τα στερεότυπα αυτά συνιστούν μεθόδους και τακτικές που εφαρμόζονται σε επαναλαμβανόμενο ρυθμό με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση ενός συμπαγούς, μη ευέλικτου άρα και αναποτελεσματικού σχήματος διακυβέρνησης και πολιτικής.

Η σημασία, λοιπόν, της προσαρμογής μιας επιχείρησης για την επιτυχία της και τον χρόνο στον οποίον αυτή διατηρείται (και ενδεχομένως, μεγιστοποιείται) συνδέεται άρρηκτα με τη δυνατότητα ανανέωσής της και αλλαγής σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής, δηλαδή από τη «γέννησή» της -την ίδρυση μίας επιχείρησης-, την ανάπτυξη έως και την ωρίμανσή της, διαδραματίζοντας καίριο ρόλο στο να αποφύγει το στάδιο της κάμψης και του επερχόμενου «θανάτου» της. Δεδομένης της αλληλεπίδρασης μιας επιχείρησης με το περιβάλλον, αφού θεμέλιος λίθος της είναι η δημιουργία αξίας για την ικανοποίηση των αναγκών διαφορετικών κατηγοριών ενδιαφερομένων (από τους εργαζόμενους έως τους μετόχους, και από τους πελάτες μέχρι και την κοινωνία υπό την ευρεία έννοια), η κατανόηση των τάσεων και των νέων (τεχνολογικών) εξελίξεων, όπως συνδέεται με το οικονομικό περιβάλλον και τις νέες μορφές εργασίας, διαδραματίζει καίριο ρόλο στη δυνατότητα ανταπόκρισης μιας επιχείρησης στο συχνά αντιφατικό και οπωσδήποτε απαιτητικό περιβάλλον.

Όλες αυτές οι παράμετροι συγκροτούν καθαυτές και υπό την αντίστροφή τους οπτική (ως οι παράγοντες αποτυχίας) τις σημαντικότερες εκφάνσεις του μοντέλου της διαρκούς επιτυχίας μίας επιχείρησης. Η σχηματική του παράσταση αποτυπώνεται σε ομόκεντρους κύκλους, στον πυρήνα του οποίου εντοπίζεται η ικανότητα – οργανωσιακής- μάθησης και η αλληλεπίδρασή της με τη στρατηγική, τις δομές, τα συστήματα, τους ανθρώπους, τη θεμελιώδη ιδεολογία και την κουλτούρα. Το γεγονός ότι ανάμεσα από τον πυρήνα και το περιβάλλον, παρεμβάλλεται (σε αυτή τη σχηματοποίηση) η ηγεσία, αντικατοπτρίζει τον κομβικό της ρόλο στη λειτουργία και την επιτυχία μιας επιχείρησης, αποτελώντας και τον σκοπό της παρουσίασης σε αυτό το κεφάλαιο. Η ηγεσία αποτελεί, έτσι, όχι μόνο τον συνδετικό κρίκο αλλά και τον καταλύτη ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και στα θεμελιώδη συστατικά μίας επιχείρησης, συνιστώντας τη «γενεσιουργό αιτία που προσδιορίζει την ύπαρξη και τη μορφή (όλων) των θεμελιωδών παραμέτρων» (Μπουραντάς, 2005).

Ορίζοντας τον «ηγέτη» ως το «DNA των διαρκώς επιτυχημένων επιχειρήσεων, ο Μπουραντάς προβαίνει στη σημαντική διάκριση μεταξύ του μάνατζμεντ και της έννοιας της ηγέτης αλλά και του ηγέτη ως το πρόσωπο που την ενσαρκώνει. Όπως έχει ειπωθεί χαρακτηριστικά «για να είναι αποτελεσματική και επιτυχημένη μια επιχείρηση, δεν αρκεί το μάνατζμεντ. Χρειάζεται και η ηγεσία». Αντίστροφα, η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία ενός στελέχους μίας επιχείρησης συναρτάται με τη λειτουργία και τη δράση του ως ηγέτης και όχι αποκλειστικά ως μάνατζερ. Η έννοια της ηγεσίας προσδιορίζεται ως η «διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε 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» (Μπουραντάς, 2005). Δεδομένου ότι (με βάση τον ανωτέρω ορισμό) ο επηρεασμός, άλλως η άσκηση επιρροής οδηγεί τους ανθρώπους – εργαζόμενους μίας επιχείρησης στην εθελοντική και πρόθυμη επιδίωξη υλοποίησης του τιθέμενου στόχου ή στόχων ή του έργου που έχει αναληφθεί, τότε το καλύτερο μέλλον μετατρέπεται σταδιακά από επιθυμία σε ένα ορατό και διαρκές αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου, η έννοια της «επιρροής» χρήζει ιδιαίτερης και ξεχωριστής ανάλυσης, δεδομένου ότι κινητοποιεί τις δυνάμεις εκείνες που παίρνουν από τους ανθρώπους σε ατομικό και συλλογικό

επίπεδο τον καλύτερό τους εαυτό, αξιοποιώντας έτσι το μέγιστο των δυνατοτήτων τους προκειμένου να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα τόσο τις προσωπικές τους επιδιώξεις όπως συμπεριλαμβάνονται στην έννοια της αυτοπραγμάτωσης, όσο και της δομής στην οποία ανήκουν, οδηγώντας -μέσα από αυτή τη διαδρομή- όχι μόνο στην επιτυχία, αλλά στη διαρκή επιτυχία μίας επιχείρησης.

3.1.1. Ηγεσία και επιρροή

Έχοντας κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας και τους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης και έχοντας καταδείξει τον κομβικό ρόλο της ηγεσίας αναφορικά με την επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών, τα θεμελιώδη συστατικά της στοιχεία όπως αποτυπώνονται στις έννοιες της δύναμης και της επιρροής, χρήζουν περισσότερη εμβάθυνσης. Αν η δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να «επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους», η εξουσία ορίζεται ως η «νομιμοποιημένη δύναμη», δηλαδή το δικαίωμα που κατέχει το άτομο –με κριτήριο τη θέση του στην ιεραρχία μιας επιχείρησης- να ασκεί τη δύναμη με την οποία εφοπλίζεται σύμφωνα με το νομικό ή το θεσμικό πλαίσιο και οργανόγραμμα. Ως εκ τούτου, η έννοια της επιρροής αναλύεται στην ικανότητα, πλέον, του ατόμου να επηρεάζει και να καθοδηγεί τη συμπεριφορά των άλλων, χρησιμοποιώντας ακριβώς τα παραπάνω εργαλεία της εξουσίας (ως η νομιμοποιημένη δύναμη) αλλά και της δύναμης αυτής καθαυτής ως τα μέσα για την επίτευξη του σκοπού που επιδιώκει μέσω της επιρροής. Επιγραμματικά και με στόχο τη βαθύτερη (έστω σχηματικά) κατανόηση της δύναμης την οποία ασκεί ένας ηγέτης, οι κυριότερες μορφές και πηγές της είναι οι ακόλουθες (Μπουραντάς, 2005):

- Η δύναμη ανταμοιβής,
- Η δύναμη (και ο φόβος) της τιμωρίας ως η επιβολή ποινής,
- Η δύναμη του ειδικού η οποία εδράζεται στις εξειδικευμένες γνώσεις του ατόμου σε έναν συγκεκριμένο τομέα,
- Η νόμιμη δύναμη, ως η εξουσία που απολαμβάνει κανείς λόγω της θέσης που κατέχει στην ιεραρχική δομή μίας επιχείρησης και,
- Η δύναμη πληροφοριών, με την έννοια της κατοχής και του ελέγχου των μηχανισμών μέσω των οποίων κυκλοφορούν από άτομο σε άτομο και στο

σύνολο.

Εκθέτοντας την εννοιολογική υπόσταση των εννοιών τόσο της «ηγεσίας» όσο και του «ηγέτη», καθίσταται σαφής η διαφοροποίησή τους με τις έννοιες του «μάνατζμεντ» και του «μάνατζερ» αντίστοιχα, η οποία, ωστόσο, δεν αφορά τα άτομα καθαυτά και τους ρόλους/λειτουργίες που συνακόλουθα προκύπτουν. Συγκεκριμένα, οι μάνατζερ εστιάζουν στους αντικειμενικούς στόχους όπως προκύπτουν από τις εκάστοτε ανάγκες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, εμμένοντας στη σταθερότητα αυτών, ενώ οι ηγέτες εμπλέκουν και την προσωπική τους θεώρηση κατά τη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση στρατηγικής. Οι μάνατζερ επιλέγουν την περισσότερο ικανοποιητική λύση για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν, ενώ οι ηγέτες εφευρίσκουν και τολμούν την υλοποίηση καινοτόμων λύσεων. Ακόμη, οι πρώτοι περιορίζονται σε μία στενή σχέση εξουσίας με τους υφισταμένους τους, αποκλείοντας συναισθηματικές εμπλοκές και επαφές, τις οποίες, ωστόσο, εντοπίζει κανείς στους ηγέτες στο πλαίσιο της (συν)διαμόρφωσης ενός κοινού οράματος (Μπουραντάς, 2005). Η παράθεση, ωστόσο, αυτών των διαφορών δεν θα πρέπει να οδηγεί στη λανθασμένη εντύπωση ότι πρόκειται για αυστηρά αντιτιθέμενες έννοιες. Αντίθετα, αποτελούν συμπληρωματικές έννοιες, οι οποίες όχι μόνο συνυπάρχουν αλλά αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, αφού η ηγεσία αποτελεί το «υπερσύνολο» του μάνατζμεντ. Ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι και μάνατζερ προκειμένου να είναι αποτελεσματικός και επιτυχημένος, ενώ αντίστοιχα, η αποτελεσματική ηγεσία συμπεριλαμβάνει και την άσκηση του μάνατζμεντ, δηλαδή, των διοικητικών λειτουργιών μίας επιχειρησιακής δομής.

3.1.2 Θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά

Ο διακεκριμένος καθηγητής και συγγραφέας Warren Bennis έχει αναφέρει ότι η «ηγεσία είναι σαν την ομορφιά. Είναι δύσκολο να την προσδιορίσεις, αλλά την καταλαβαίνεις όταν τη βλέπεις». Αποτυπώνοντας τους δεκάδες, αν όχι εκατοντάδες ορισμούς της ηγεσίας από ανθρώπους των επιστημών αλλά και των επιχειρήσεων, θα μπορούσε κανείς να πει ότι η ηγεσία είναι το άθροισμα του οράματος, της επιρροής και της ικανότητας να κάνεις τους άλλους να σε ακολουθούν. Εστιάζοντας στη συμπεριφορά ή ακριβέστερα, τις εκδηλώσεις της συμπεριφοράς ενός ηγέτη, αυτές

συμπεριλαμβάνουν και αναλύονται στην αξιοπιστία, την αυτοπειθαρχία, την επικοινωνία του οράματος και της στρατηγικής, στη δημιουργία κλίματος αφοσίωσης, στη συμβουλευτική και την ανάπτυξη ως επακόλουθό της, στη δημιουργία και καθοδήγηση αποτελεσματικών ομάδων, στην οργανωτική και συλλογική ηγετική ικανότητα, στη δημιουργία ενός παραγωγικού διαλόγου μεταξύ των μελών της ομάδας, στη διαχείριση των επιδόσεων, , στη δυνατότητα σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών, αλλά και στη θέση στο επίκεντρο των καταναλωτών/πελατών.

Εστιάζοντας στην αξιοπιστία, έχει ειπωθεί ότι το «κλειδί» για ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, όπως αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και του ηγέτη. Αποτελεσματικός ηγέτης είναι ο αυθεντικός ηγέτης, αυτός ο οποίος χτίζει κλίμα εμπιστοσύνης λόγω της ξεκάθαρης θέσης του υπέρ και της υλοποίησης του θετικού ρόλου του μοντέλου της ειλικρίνειας, της αξιοπρέπειας και των υψηλών ηθικών προτύπων κατά την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς. Τα ευρήματα σχετικής μελέτης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα της συγκρότησης ενός μοντέλου που συνδέει τις αυθεντικές, ως ειλικρινείς, ηγετικές συμπεριφορές με τη διοικητική λειτουργία (μάνατζμεντ), τις πεποιθήσεις των υποστηρικτικών ομάδων και τα αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο κατέδειξαν ότι η θετική, με την έννοια της υποστηρικτικής, ηγετικής συμπεριφοράς και η αξιοπιστία αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για τους εργαζόμενους προκειμένου να είναι πρόθυμοι τόσο να εκφράσουν τις ανησυχίες τους όσο και να προτείνουν βελτιώσεις για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων (Wong, Cummings, 2009).

Η έννοια δε και η σημασία αυτής της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς συνδέεται και με το κίνημα της θετικής ψυχολογίας, όπως βρίσκει ευρύ έρεισμα τα τελευταία χρόνια ειδικότερα, και το οποίο προκρίνει την ανάγκη της προώθησης μιας παραγωγικής, θετικής προσέγγισης και οπτικής, η οποία δίνει έμφαση στις δυνατότητες του κάθε εργαζόμενου προκειμένου να διορθώσει τις (αναπόφευκτες) αδυναμίες, και την αποφυγή της επιμονής στα λάθη και τις παραλείψεις, καθώς οδηγεί στη δημιουργία ενός εξαιρετικού αρνητικού κλίματος με δυσμενείς και συχνά μη αναστρέψιμες συνέπειες (Luthans, 2002). Περαιτέρω, μέσω αυτής της θετικής ηγετικής συμπεριφοράς, και της εμπλοκής των συναισθημάτων της εμπιστοσύνης και της ελπίδας, και με τη συμβολή των θεωριών που αφορούν στο συναίσθημα και την ταυτότητα των ατόμων, καταδεικνύεται και περιγράφεται η διαδικασία μέσω της

οποίας οι αυθεντικοί ηγέτες εξασκούν την επιρροή τους σε όσους τους ακολουθούν (fellowship) και διαμορφώνουν, μεταβάλλουν ή σε κάθε περίπτωση, επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης τους και τη συμπεριφορά τους (Avolio και άλλοι, 2004).

Με βάση τα παραπάνω, αναδεικνύονται οι δύο θεμέλιοι λίθοι της ηγετικής συμπεριφοράς και της αποτελεσματικότητάς της. Ο πρώτος αφορά το περιεχόμενο της συμπεριφοράς, δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης, δεδομένου ότι η ηγετική συμπεριφορά αναλύεται σε ορισμένους ρόλους, λειτουργίες και ενέργειες όπως λαμβάνουν χώρα στην πράξη. Ο δεύτερος πυλώνας αφορά τον χαρακτήρα αυτής της συμπεριφοράς, απαντώντας στο ερώτημα «πώς το κάνει ο ηγέτης» και εμπλέκοντας το προσωπικό του στυλ και τα χαρακτηριστικά του. Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner, το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς αναλύεται στις πρακτικές τις οποίες ακολουθεί ο ηγέτης και οι οποίες είναι:

- Η πρόκληση καινοτομιών και η ανάληψη του (αναπόφευκτου) ρίσκου,
- Η έμπνευση και η μεταλαμπάδευση ενός κοινού οράματος,
- Η ενεργοποίηση των συνεργατών μέσω από τη δημιουργία κλίματος ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας εν γένει,
- Η διαμόρφωση σχεδίου, με την έννοια ότι οι πεποιθήσεις του μετατρέπονται σε πράξεις, αποτελώντας, ο ίδιος, παράδειγμα, πρότυπο αλλά και πηγή έμπνευσης για τους άλλους, ενώ προβαίνει και στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ειδικών σχεδίων και,
- Η ψυχική ενθάρρυνση, με την έννοια ότι εκδηλώνει γνήσιο και ειλικρινές ενδιαφέρον για κάθε πτυχή της δομής της οποίας ηγείται (από τους συνεργάτες μέχρι την εργασία αυτή καθαυτή και τα προϊόντα), ενώ επιβραβεύει τους εργαζόμενους, εκφράζοντας τη γενναιοδωρία του τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Μπουραντάς, 2005).

Ως προς τους ρόλους τους οποίους αναλαμβάνει ένας ηγέτης και οι οποίοι συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά, αυτοί περιλαμβάνουν τους ακόλουθους:

- > Ενεργοποίηση – παρακίνηση των συνεργατών, όπως συνδέεται, περαιτέρω, με την απόδοσή τους,

- > Υποστήριξη των συνεργατών, μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της πληροφόρησης, της καθοδήγησης και της ενθάρρυνσης,
- > Ανάπτυξη ομάδας και της συνεργασίας, όπως συνδέεται με την ωριμότητα και την αποτελεσματικότητα που επιδεικνύεται ως καθήκον του ηγέτη,
- > Υλοποίηση (execution) του σχεδίου, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι ειδικότερες ενέργειες της παρακολούθησης του έργου, της επίλυσης των προβλημάτων, της εξασφάλισης των αναγκαιών μέσω, της ορθής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και της συνακόλουθης επίτευξης της παραγωγικότητας,
- > Διοίκηση συντονισμού, με την έννοια της επιτυχούς διασύνδεσης των διαφορετικών ιεραρχικών βαθμίδων και οργανωτικών μονάδων μιας επιχείρησης, όπου ο ηγέτης λειτουργεί ως ο συνδετικός κρίκος μεταξύ αυτών. Πέραν, ωστόσο, του εσωτερικού υποβάθρου και συστήματος μίας επιχείρησης, ο ρόλος αυτός αναπτύσσεται και στο εξωτερικό περιβάλλον, με την έννοια της διασύνδεσης μεταξύ της ίδιας της επιχείρησης και τρίτων εμπλεκόμενων φορέων και προσώπων,
- > Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών, η οποία αναλύεται στην ποιοτική εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών ως ένας από τους βασικότερους στόχους όλων των στελεχών/ηγετών,
- > Ανάπτυξη συνεργατών, τόσο των στελεχών όσο και των εργαζομένων, η καταλληλότητα των οποίων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη (διαρκή) επιτυχία της κάθε επιχείρησης,
- > Προσωπική ανάπτυξη, ως η προϋπόθεση της επαγγελματικής επιτυχίας μέσω και της συνεχούς μάθησης, εξειδίκευσης και εξέλιξης,
- > Ανάπτυξη κουλτούρας της επιχείρησης, διαμορφωτής της οποίας είναι πρωτίστως ο ηγέτης μέσα από το παράδειγμά του,
- > Διοίκηση στρατηγικής – Όραμα, όπως συνδέονται με την επιτυχία και το μέλλον της επιχείρησης,
- > Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, των υποδομών και των συστημάτων μιας επιχείρησης όπως συνδέονται με τη διαρκή ανταγωνιστικότητα αλλά και τη διαρκή επιτυχία της,

> Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών – υποστηρικτών και φήμης», συμπεριλαμβανομένης και της εικόνας και της φήμης του ίδιου του ηγέτη.

Η άσκηση όλων αυτών των ρόλων από τον ηγέτη, όπως έχουν διαμορφωθεί από τον Μπουραντά, οδηγεί στις επί μέρους λειτουργίες που αναπτύσσονται, με την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων να βρίσκονται στην κορυφή αυτών. Εκτός, όμως της ηγετικής συμπεριφοράς, ο χαρακτήρας της αποτελεί την πιο σημαντική παράμετρο της αποτελεσματικότητάς της. Έτσι, η ευελιξία ως προς τη διαμόρφωση του κατάλληλου ηγετικού στυλ ανάλογα με τις περιστάσεις, η ευαισθησία του ηγέτη, η ακεραιότητα, η ταπεινότητά του αλλά και η αυστηρότητα αποτελούν τα χαρακτηριστικά και τις εκφάνσεις της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

3.1.3 Είδη ηγέτη

Πέραν της αποτελεσματικότητας, ως το ζητούμενο της ηγεσίας, το ζητούμενο είναι η ποιότητα της ηγεσίας μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας. Όπως έχει χαρακτηριστικά ειπωθεί, τα χαρακτηριστικά ενός ποιοτικού ηγέτη συνίστανται στη συνεχή προσήλωση και κατανόηση των αναγκών του καταναλωτή, στην ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων, στην αποδοχή και ενσωμάτωση, στις πρακτικές και τη λειτουργία της επιχείρησης, των σύγχρονων τεχνολογιών, και στη χρήση τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών μεθόδων για τη μελέτη και αξιολόγηση των επί μέρους μεταβλητών ως των παραγόντων που συμβάλλουν στην ευημερία της επιχείρησης. Έτσι, ο ποιοτικός ηγέτης είναι ο εμπνευσμένος ηγέτης, ο οποίος μέσα από τους ρόλους και τις λειτουργίες που ασκεί διαμορφώνει τον τρόπο δράσης, την πολιτική, τη στρατηγική και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Έτσι, ο ποιοτικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από τον τρόπο με τον οποίο, μεταξύ άλλων:

- Θέτει τους στόχους της επιχείρησης,
- Γνωρίζει και εφαρμόζει τη στρατηγική μέσω της οποίας οι στόχοι της επιχείρησης θα επιτευχθούν με ταχύτητα και ασφάλεια,
- Αναγνωρίζει και αναδεικνύει τη διαφορετικότητα μεταξύ των συνεργατών,
- Ερευνά τις δυνατότητες ευελιξίας (και προσαρμογής) του τρόπου δράσης που έχει υιοθετηθεί και εξετάζει την αναπροσαρμογή του,

- Συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους με ισότητα και δικαιοσύνη,
- Εμπνέει εμπιστοσύνη και,
- Θέτει τις βασικές αξίες που διέπουν τον τρόπο δράσης της επιχείρησης (Κέφης, 2005).

Στη σχετική θεωρία, έχουν αναπτυχθεί, περαιτέρω, τέσσερα (4) είδη ηγέτη:

Οραματιστής ηγέτης. Αυτός που συλλαμβάνει το όραμα με βάση το οποίο δρομολογείται η ανάπτυξη τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε συλλογικό επίπεδο, και καθοδηγείται η πορεία και η επιτυχία της επιχείρησης. Είναι αυτός που απαντά στο τί πράττει μια επιχείρηση, και στο γιατί το πράττει (και εξακολουθεί να το επιδιώκει).

Στρατηγικός ηγέτης. Αυτός που εστιάζει στις στρατηγικές, τις μεθόδους και τις τακτικές με στόχο τη διασφάλιση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο θα υλοποιηθούν οι τιθέμενοι στόχοι μέσω της ανάθεσης καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, της αξιολόγησης των εργαζομένων και της προώθησης και εμπέδωσης κλίματος συνεργασίας.

Τρίτο είδος ηγέτη είναι αυτός που διευκολύνει την ανάπτυξη και εδραίωση εργασιακών σχέσεων, έχοντας την ικανότητα να διαχειρίζεται κατάλληλα τις διαφορές που προκύπτουν ή ακόμα και τις αντιπαραθέσεις και τις συγκρούσεις, εμπλέκοντας, πρωτίστως, το χάρισμα της επικοινωνίας αλλά και της διαπραγματευτικής του ικανότητας.

Τελευταίο είδος ηγέτη είναι αυτός ο οποίος εστιάζει στην αρχή της συνεισφοράς και ειδικότερα, της δικής του συνεισφοράς μέσω των προσωπικών του γνώσεων, των εμπειριών του και φυσικά, των ικανοτήτων του.

Περαιτέρω, τα είδη του ηγετικού στυλ αναλύονται σε δύο βασικές κατηγορίες και συγκεκριμένα, στο στυλ που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εργαζομένων και των αναγκών τους, άλλως, του αξιακού τους, δηλαδή, συστήματος και της ηθικής τους (transformational leadership style), και σε αυτό που επικεντρώνεται στις «συναλλαγές» μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων, μέσω ειδικών στόχων και κριτηρίων λειτουργικότητας (transactional leadership style) (Nanjundeswaraswamy, T, Swamy, D., 2014).

3.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) απαντάται στη διεθνή βιβλιογραφία κατά τη δεκαετία του 1980, και καθιερώνεται, περί τις αρχές του 1990, ως έννοια που βρίσκεται σε άμεση συσχέτιση με έννοιες όπως είναι εκείνη της παρακίνησης, της ηγεσίας από κοινού, καθώς και της οργανωσιακής μάθησης (Hallinger, P., 2003). Κυρίαρχο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας εκτιμάται πως είναι η ώθηση των υφισταμένων να επιδιώκουν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό την επίτευξη των πλέον αποδοτικών αποτελεσμάτων του οργανισμού, σε σχέση με εκείνα που υπό άλλες συνθήκες θα χαρακτηρίζονταν ως αναμενόμενα.

Ως όρος εισάγεται από τον Burns το έτος 1978 στο έργο του με τίτλο «Leadership», ενώ περαιτέρω εξειδικεύεται από τον Bass το έτος 1985 στο έργο με τίτλο «Leadership and performance beyond expectations». Σε αυτό δε το έργο, ο Bass προβαίνει στον ορισμό των τριών διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι οποίες προσδιορίζονται ως ακολούθως:

- Καταρχάς, το θεμελιώδες χαρακτηριστικό που διακρίνει τον ηγέτη προκειμένου αυτός να πετύχει είναι το «χάρισμα» (charisma) ή «εξιδανικευμένη επιρροή» (idealized influence). Τούτο συμβαίνει διότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που δύνανται αφενός να ασκούν επιρροή στους υφισταμένους τους και αφετέρου να τους εμπνέουν. Περαιτέρω, οι χαρισματικοί ηγέτες επιτυγχάνουν να κερδίζουν την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των υφισταμένων τους. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο τύπος του χαρισματικού ηγέτη είναι άρρηκτα συνυφασμένος με την εδραίωση ενός κλίματος αποδοχής και υποστήριξης.

Παράλληλα, υποστηρίζεται ότι ο ηγέτης που διαθέτει το γνώρισμα του χαρίσματος έχει αυξημένες πιθανότητες να επηρεάζει τους υφισταμένους του εν αντιθέσει με εκείνον που δεν το κατέχει. Εστιάζοντας στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της έννοιας της χαρισματικής ηγεσίας, θα πρέπει να τονισθεί η διάκρισή της από τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία –όπως προκύπτει και από την ίδια την ορολογία μέσω

της οποίας αποδίδεται- αποτελεί μια δοσοληψία μεταξύ του ηγέτη και του εργαζομένου με αμοιβαίους όρους (Burns, J., 1978).

Ως προς το αίσθημα του σεβασμού και της διαμόρφωσης του προτύπου της έμπνευσης μέσω του όρου της εξιδανικευμένης επιρροής, ο τελευταίος αναλύεται μέσω της σύνδεσης της επιρροής την οποία εκ των πραγμάτων ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους του με το αίσθημα της υπερηφάνειας των εργαζομένων όπως απορρέει από τη συμπεριφορά του ηγέτη, αλλά και με αυτά της ασφάλειας και της αυτοπεποίθησης ταυτόχρονα ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις προσδοκίες του και να συμβάλλουν στην επίτευξη των επιδιώξεων που έχει θέση, σχηματίζοντας, έτσι, μία εξαιρετικά αισιόδοξη εικόνα και οπτική για το μέλλον των ίδιων και του οργανισμού ή της δομής ως σύνολο (Bass, B., Avolio, B., 1994).

Κατ' αυτόν τον τρόπο, συνάγονται ήδη και μπορούν να αποτυπωθούν με ακρίβεια τα βασικά, έστω, ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός πραγματικά χαρισματικού ηγέτη, ο οποίος διακρίνεται για την αυτοπεποίθηση και τη σιγουριά που επιδεικνύει για την κοσμοθεωρία του, για τις απόψεις που διατυπώνει, αλλά και για την πίστη στον ίδιο του τον εαυτό και την ικανότητά του τόσο να διαμορφώσει όσο και να υλοποιήσει το όραμά του για το κάθε άτομο και το σύνολο. Με την πίστη σε έναν τέτοιο ηγέτη, είναι πασιφανές ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι υπερβαίνουν του πλαισίου της επιδίωξης της αυστηρά προσωπικής αυτοπραγμάτωσης και της ικανοποίησης των ενδιαφερόντων και των συμφερόντων τους, θέτοντάς τα όχι σε δεύτερη αλλά οπωσδήποτε σε συμπληρωματική μοίρα με το συμφέρον της επιχείρησης (Vera, D., Crossan, M., 2004).

Παρόλα αυτά, δεν είναι παράδοξο το γεγονός ότι ακριβώς οι ηγέτες αυτού του είδους και της σχετικής ποιότητας, υιοθετούν συχνά ή έστω τολμούν ριζικές αλλαγές προκειμένου για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Έτσι, δεν αποκλείεται να εμφανίσει αυτός ο ηγέτης και μη προβλεπόμενες ή έστω συμβατικές συμπεριφορές και αντιδράσεις. Επιπροσθέτως, όπως έχει ήδη εννοηθεί, το ταλέντου αυτού του χαρισματικού ηγέτη στην επικοινωνία είναι αδιαμφισβήτητα απαραίτητο, καθώς μέσω (και) αυτής της δεξιάτητας, επιτυγχάνει τόσο να παρακινεί όσο και να υποστηρίζει τους εργαζόμενους με πρόδηλα θετικά αποτελέσματα για τον ίδιον, τον εργαζόμενο, την ομάδα και ολόκληρη την οργανωτική δομή τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον της.

- Εξατομικευμένη φροντίδα (intellectual stimulation). Ο όρος στην αγγλική του εκδοχή αναδεικνύει τον νεωτερισμό, δηλαδή τις φρέσκες ιδέες τις οποίες εκφράζουν και υλοποιούν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες. Οι ιδέες αυτές συμπεριλαμβάνουν και νέους, καινοτόμους τρόπους διεκπεραίωσης υποθέσεων, και μεθόδους επίλυσης των ζητημάτων τα οποία προκύπτουν, όπως ανατίθενται περαιτέρω στους υφισταμένους – εργαζόμενους σε μία δομή. Ακόμα και η καινοτομία και η ανάληψη ρίσκου ως προς την πραγμάτωση αυτών των ιδεών θα πρέπει να αναφερθεί ως ένα χαρακτηριστικό το οποίο οφείλει να έχει και να εφαρμόζει ένας χαρισματικός ηγέτης. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι ανοιχτός στις νέες ιδέες, τα σχέδια και τις λύσεις που εφαρμόζονται (ή που θα εφαρμοστούν ανά περίπτωση) για την υπέρβαση των προβλημάτων που προκύπτουν (Bass and Avolio, 1994), ακόμα και αν προέρχονται από τους υφισταμένους τους.
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration). Με βάση την κατηγορία αυτή, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μεταμορφώνονται σε μέντορες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να μπορούν να εντοπίζουν τις διαφορές ή τα αρνητικά σημεία των εργαζομένων -όπως αναπτύχθηκαν προηγουμένως-, προκειμένου, μέσω μίας αντίστροφης διαδικασίας, να τους ωθούν να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία. Σε αυτό το πλαίσιο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σκοπός της διαδικασίας είναι η παρακίνηση προς τους εργαζόμενους να εστιάσουν στα δυνατά τους σημεία και να τα αναπτύξουν ελεύθερα. Ο σκοπός, ωστόσο, αυτός επιτυγχάνεται μόνο ο ηγέτης είναι σε θέση να ακούσει πραγματικά και με προσοχή τα αιτήματα και τους προβληματισμούς του προσωπικού, προκειμένου να αναλάβει την απαιτούμενη δράση (Avolio and Bass, 1995).

Στη βιβλιογραφία έχει υποστηριχθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί μάλλον θετικά στην προθυμία των προσώπων ενός οργανισμού όσον αφορά στη συνεργασία, γεγονός που λειτουργεί κομβικά στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων

της δομής (Polychroniou, P., 2009). Εφαρμόζοντας τις αρχές και το πρότυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθίσταται εφικτό για έναν εκπαιδευτικό οργανισμό να καλλιεργήσει το όραμά του και τους στόχους του, καθώς επιτυγχάνει να εμπνεύσει τους εργαζόμενους με τρόπο τέτοιο ώστε να θεωρούν το όφελος του οργανισμού ως ανώτερο από τα ατομικά τους συμφέροντα. Συνέπεια της ιεράρχησης αυτής συνιστά η παραγωγή θετικών αποτελεσμάτων (Antonakis, J., Avolio B., Sivasubramaniam, N., 2003).

Εκ των ανωτέρω συνάγεται ότι η θεμελιώδης δυσκολία στο έργο ενός ηγέτη έγκειται στη δημιουργία κινήτρων (Polychroniou, P., 2009). Κατά τα οριζόμενα στη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης επιδιώκει και ενθαρρύνει τη δημιουργία κοινωνικών δικτύων με τα διάφορα πρόσωπα που απαρτίζουν το προσωπικό, ώστε να οικοδομήσει σχέσεις μαζί τους (Daft, R., Marcic, D., 2009).

Προκειμένου να αποκρυσταλλωθεί η επιτυχία της ηγεσίας, κρίνεται ως απαραίτητη η αξιολόγηση. Στη σχετική βιβλιογραφία, υφίστανται σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν ανάλογα με το πρόσωπο που προβαίνει στη σχετική αξιολόγηση και το υποκείμενό της. Συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (των εργαζομένων) που πραγματοποιεί ο ηγέτης διαφέρουν σημαντικά από την αξιολόγηση του ηγέτη από τους υφισταμένους του, καθώς φαίνεται να μην υπάρχει σύμπτωση μεταξύ της άποψης ηγέτη και εργαζομένων (Bass, B., Yammarino, F., 1991). Διάφορες μελέτες και έρευνες υποστηρίζουν την ύπαρξη άμεσης συνάρτησης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας ενός φορέα (Felfe, J., Schyns, B., 2004). Παράλληλα, ως προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία υφίσταται ως έναν βαθμό ταύτιση μεταξύ των απόψεων του ηγέτη και των εργαζομένων ως προς τις αρχές που εφαρμόζονται στο πλαίσιο εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Μεταξύ δε των αποτελεσμάτων που αναφέρονται συγκαταλέγονται οι αντιδράσεις προσωπικού, η ικανοποίηση των ατόμων και η τάση των προσώπων να δρουν πιο αυτόνομα εντός της ομάδας, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες και τους σκοπούς που τίθενται (Bass, B., Yammarino, F., 1991). Εκ των ανωτέρω, συνάγεται ότι η επίδραση του ηγέτη στο προσωπικό εν πολλοίς βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση από την αντίληψη των ίδιων των εργαζομένων για τον ηγέτη και τον τρόπο εφαρμογής της ηγεσίας, καθώς και από την ύπαρξη ή όχι

συμφωνίας μεταξύ του ηγέτη και του προσωπικού επί των αρχών ηγεσίας και του μοντέλου ηγεσίας που εφαρμόζονται.

Για την περιγραφή του χάσματος απόψεων και αντιλήψεων περί της ηγεσίας, στη βιβλιογραφία απαντώνται οι όροι:

- αυτοεπίγνωση (self-awareness),
- υποτίμηση (underestimation),
- σε συμφωνία και καλή εκτίμηση (in-agreement/ good estimation),
- σε συμφωνία αλλά ελλιπής εκτίμηση (in-agreement/ poor estimation) και
- υπερεκτίμηση (overestimation).

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, ως αυτό-επίγνωση (self-awareness) του ηγέτη εννοείται η συμφωνία μεταξύ των απόψεων των υφισταμένων του και του ιδίου ως προς το στυλ ηγεσίας του (Tekleab, A., και άλλοι, 2008). Οι ηγέτες γνωρίζουν τις αρχές που διέπουν τη μετασχηματιστική ηγεσία και συνειδητά την εφαρμόζουν φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικοί από ηγέτες που εμπίπτουν σε άλλες κατηγορίες και εφαρμόζουν άλλα μοντέλα, ενώ, παράλληλα, υποστηρίζεται ότι η ορθότητα της εκτίμησης των δυνατοτήτων και των αδυναμιών κατά την αυτοαξιολόγηση του ηγέτη φαίνεται συνιστά παράγοντα κομβικής σημασίας όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Tekleab, A., και άλλοι, 2008).

Περαιτέρω, οι ηγέτες των οποίων η αξιολόγηση είναι χαμηλότερη των αξιολογήσεων των εργαζομένων αναφέρονται στη βιβλιογραφία με τον όρο «υποτιμητές» (underestimators). Στην περίπτωση αυτή, οι ηγέτες υποτιμούν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους, ενώ επιδιώκουν την επίτευξη στόχων πιο συντηρητικών, επιτυγχάνοντας ένα χαμηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας (Tekleab, A., και άλλοι, 2008).

Εν αντιθέσει προς τους ηγέτες – υποτιμητές, οι ηγέτες των οποίων η αξιολόγηση είναι υψηλή και παρεμφερής με την αξιολόγηση εκείνη των εργαζομένων εντάσσονται στην κατηγορία εκείνη των ηγετών που έχουν επίγνωση της ηγεσίας. Τούτο δε βασίζεται στην ύπαρξη συμφωνίας με την άποψη εκείνη που έχουν οι εργαζόμενοι, γεγονός που τους καθιστά «καλούς εκτιμητές» (in-agreement/good estimators). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία καθίσταται δυνατό να ερμηνεύουν με ακρίβεια και ένα βαθμό ορθότητας τις

δυνατότητες και τις αδυναμίες τους. Παράλληλα, καθίσταται εφικτό να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους αναφορικά με τη βελτίωση των ίδιων και της εφαρμογής της ηγεσίας, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την αποτελεσματικότητά τους (Tekleab, A., και άλλοι, 2008).

Οι ηγέτες των οποίων η αυτό-αξιολόγηση είναι χαμηλή και παρόμοια με εκείνη που συντελείται από τους εργαζομένους εμπίπτουν στην κατηγορία εκείνη η οποία βρίσκεται σε συμφωνία μεν με την άποψη των υφισταμένων, αλλά και ως ελλιπείς εκτιμητές («in-agreement/poor estimators»). Οι ηγέτες εκείνοι που εντάσσονται σε αυτήν την κατηγορία είναι δυνατόν να ερμηνεύουν με ακρίβεια τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους, εντούτοις οδηγούνται στην περιορισμένη λήψη μέτρων προκειμένου να βελτιώσουν την επίδοσή τους, γεγονός που προκύπτει από τη χαμηλής αποτελεσματικότητα των ηγετικών τους δυνατοτήτων (Tekleab, A., και άλλοι, 2008).

Από τις προηγούμενες κατηγορίες ηγετών, φαίνεται να διαφέρουν σημαντικά οι ηγέτες των οποίων η αυτό-αξιολόγηση είναι υψηλότερη από την αξιολόγηση των εργαζομένων. Στη βιβλιογραφία οι ηγέτες αυτοί απαντώνται ως υπερεκτιμητές (overestimators). Οι υπερεκτιμητές ηγέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να ερμηνεύουν εσφαλμένα τις δυνατότητες και αδυναμίες τους. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία τους να θέσουν στόχους σχετικά με τη βελτίωση των ίδιων, περιορίζοντας και ελαχιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα (Tekleab, A., και άλλοι, 2008). Περαιτέρω, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που εμπίπτουν στην κατηγορία αυτή φαίνεται να παραβλέπουν την κριτική που ασκείται. Παράλληλα, υποβαθμίζουν τυχόν αποτυχίες, με αποτέλεσμα να έχουν τη χαμηλότερη επίδοση μεταξύ όλων των προαναφερθέντων κατηγοριών (Tekleab, A., και άλλοι, 2008).

Δεδομένων των ανωτέρων συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη θεωρία, συνάγεται ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που εμπίπτουν στην κατηγορία σε συμφωνία/καλοί εκτιμητές είναι εκείνοι που φαίνεται πως παρουσιάζουν την υψηλότερη αποτελεσματικότητα στην αποδοτικότητά τους κατά την ηγεσία μιας οργανωμένης μονάδας. Εν συνεχεία, ως προς την αποτελεσματικότητα κατατάσσονται μετασχηματιστικοί ηγέτες υποτιμητές, ενώ στην τρίτη θέση εντάσσονται οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που βρίσκονται σε συμφωνία/ελλιπείς εκτιμητές. Τέλος, λιγότερο αποτελεσματικοί είναι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες υπερεκτιμητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Το νομικό πρόσωπο των Δημοτικών Παιδικών Σταθμών Παλαιού Φαλήρου

Με την υπ' αριθμόν απόφαση 61490/50165 εγκρίθηκε ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Ν.Π.Δ.Δ. «Δημοτικοί Παιδικοί Σταθμοί Παλαιού Φαλήρου», η οποία δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ 3152/2013, Τεύχος Β'.

Στην προαναφερθείσα απόφαση προβλέπεται ρητά ο σκοπός του συσταθέντος Νομικού Προσώπου, η οποία έγκειται στην παροχή σύγχρονης προσχολικής αγωγής στα φιλοξενούμενα νήπια και βρέφη εφαρμόζοντας τα κατάλληλα προγράμματα, τις ισχύουσες διατάξεις και τον ισχύοντα εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, προκειμένου

- Να βοηθήσει αυτά να αναπτυχθούν σωματικά, νοητικά, συναισθηματικά και κοινωνικά,
- Να καλλιεργήσει την σωστή ψυχοσωματική υγεία και ψυχοκινητική εξέλιξη των παιδιών μέσω της υλοποίησης ατομικών προγραμμάτων, κύκλων παιδαγωγικών δραστηριοτήτων, παιδαγωγικών εργαστηρίων και άλλων παιδαγωγικών δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων, σύμφωνα με τα πλέον σύγχρονα δεδομένα των επιστημών και ανάλογα με την ηλικία τους.
- Να προσφέρει ψυχαγωγία, περιποίηση, φροντίδα στα παιδιά και να μεριμνά για τη φύλαξη και την προστασία αυτών.
- Να εξυπηρετήσει τους εργαζόμενους γονείς και να αποτελέσει Κέντρο Κοινωνικής Πολιτικής και Βοήθειας. Περαιτέρω, στο πλαίσιο αυτό επιδιώκει να ευαισθητοποιεί, να ενημερώνει και να προβληματίζει τους γονείς των παιδιών αναφορικά με ζητήματα που άπτονται των τομέων της παιδαγωγικής και παιδικής ψυχολογίας.

Περαιτέρω, ως ορίζεται το Νομικό Πρόσωπο «Δημοτικοί Παιδικοί Σταθμοί Παλαιού Φαλήρου» οργανώνεται σε επίπεδο Διεύθυνσης που περιλαμβάνει μια σειρά από διοικητικές ενότητες.

1. Διεύθυνση ΝΠΔΔ «Δημοτικοί Παιδικοί Σταθμοί Παλ. Φαλήρου»

A. Υπηρεσίες υποστήριξης:

1. Τμήμα Διοικητικών και οικονομικών Υπηρεσιών

α) Γραφείο Διοικητικών Υπηρεσιών με αρμοδιότητες:

1. σε θέματα υποστήριξης Γραφείου Προέδρου και Διοικητικού Συμβουλίου
2. σε θέματα γραμματειακής υποστήριξης
3. σε θέματα Μητρώων και διαδικασιών προσωπικού

β) Γραφείο Οικονομικών Υπηρεσιών με αρμοδιότητες:

1. σε θέματα προϋπολογισμού και οικονομικής πληροφόρησης
2. σε θέματα προμηθειών υλικών/εξοπλισμού/υπηρεσιών
3. σε θέματα λογιστηρίου και αποθηκών, εσόδων και περιουσίας

B. Υπηρεσίες παιδείας

Στις υπηρεσίες παιδείας συγκαταλέγονται επτά τμήματα προσχολικής αγωγής σε καθένα εκ των οποίων λειτουργούν Γραφείο Προϊσταμένου Τμήματος και Γραφείο Παιδαγωγών, Βοηθών Παιδαγωγών, Μαγειρείου και Βοηθητικών εργασιών. Ακόμη, λειτουργούν 2 Βρεφικά Τμήματα στα οποία, επίσης, υφίσταται Τμήμα με Γραφείο Προϊσταμένου Τμήματος και Γραφείο Παιδαγωγών, Βοηθών Παιδαγωγών, Μαγειρείου και Βοηθητικών εργασιών. Αναφορικά δε με τα Τμήματα Προσχολικής Αγωγής και τα Βρεφικά Τμήματα που ενδεχομένως ιδρυθούν μελλοντικά προβλέπεται ότι τούτα θα υπάγονται στη Διεύθυνση του Νομικού Προσώπου. Περαιτέρω, στο συγκεκριμένο Νομικό Πρόσωπο λειτουργεί Αυτοτελές Γραφείο Μηχανοργάνωσης και Μηχανογράφησης, Γραφείο Μελετών Ανάλυσης και Προγραμματισμού καθώς και Γραφείο Λειτουργίας και Υποστήριξης, Εισαγωγής Στοιχείων και Διαδικτύου (internet).

4.2 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης του ΝΠΔΔ «Δημοτικοί Παιδικοί Σταθμοί Παλ. Φαλήρου»

Περαιτέρω στο προαναφερθέν ΦΕΚ αναφέρονται ρητά οι αρμοδιότητες που ανατίθενται στη Διεύθυνση του νομικού προσώπου, οι οποίες προσδιορίζονται ως ακολούθως. Συγκεκριμένα οι αρμοδιότητες συνίστανται στις ακόλουθες:

1. Προϊσταται, εποπτεύει και ελέγχει την αποτελεσματική λειτουργία όλων των Τμημάτων, Γραφείων και Υπηρεσιών που υπάγονται στο Νομικό Πρόσωπο. Παράλληλα, ασκεί τον έλεγχο στο σύνολο των υπηρεσιών, τμημάτων και γραφείων,

2. Είναι υπεύθυνος και μεριμνά για την εύρυθμή λειτουργία του νομικού προσώπου, την τήρηση του κανονισμού λειτουργίας του, των σχετικών νόμων και διατάξεων και την πιστή εκτέλεση των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου και του Προέδρου,

3. Εποπτεύει, συντονίζει και κατευθύνει το Παιδαγωγικό έργο των Τμημάτων Προσχολικής Αγωγής,

4. Είναι αρμόδιο και επιμελείται, από κοινού και σε συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό, την εφαρμογή των σύγχρονων απόψεων των επιστημονικών τομέων της Παιδαγωγικής και της Ψυχολογίας,

5. Εισηγείται στο Πρόεδρο του νομικού προσώπου κάθε θέμα που αφορά τη λειτουργία, το προσωπικό, τους γονείς και την υλικοτεχνική υποδομή,

6. Συγκεντρώνει, παρακολουθεί και κοινοποιεί στις αρμόδιες υπηρεσίες του νομικού προσώπου, τους Νόμους τα Διατάγματα των Διοικητικών και των Δικαστικών αποφάσεων που κοινοποιούνται στο νομικό πρόσωπο

7. Παραλαμβάνει την εισερχόμενη αλληλογραφία την αποσφραγίζει και την χαρακτηρίζει με την μονογραφή του σύμφωνα με το περιεχόμενό της στην ανάλογη υπηρεσία, μεριμνώντας για την διανομή αυτής.

8. Θεωρεί μελέτες προμηθειών, μεταφορών, εργασιών για τις οποίες δεν απαιτούνται λόγω της φύσης τους Τεχνικές γνώσεις.

9. Ελέγχει τα εντάλματα πληρωμής πριν την διαβίβαση τους στον πρόεδρο για την τελική υπογραφή, υπογράφει δε αυτά ελλείψει ή απουσία Διοικητικού υπαλλήλου.

10. Ελέγχει και θεωρεί όλα τα έγγραφα των υφισταμένων του και είναι συνυπεύθυνος για την νομιμότητα και πληρότητα αυτών πριν τη διαβίβασή τους στον Πρόεδρο του νομικού προσώπου.

11. Έχει την ευθύνη σύνταξης και κατάθεσης της φορολογικής δήλωσης του νομικού προσώπου.

12. Εγκρίνει και υπογράφει τα αιτήματα των προϊσταμένων όλων των υπηρεσιών του νομικού προσώπου που αφορούν τις ανάγκες των τμημάτων τους.

13. Ενημερώνεται από τους προϊσταμένους όλων των υπηρεσιών, για την τήρηση του ωραρίου του προσωπικού και εγκρίνει τις άδειες αυτού, ώστε να μη δημιουργούνται λειτουργικά προβλήματα στο νομικό πρόσωπο.

14. Συγκαλεί όλο το προσωπικό για ενημέρωση, καθοδήγηση και προγραμματισμό με την έναρξη του Σχολικού Έτους.

4.3 Διοίκηση, Εποπτεία και Συντονισμός του Νομικού Προσώπου

Αναφορικά με τη διοίκηση, την εποπτεία και τον συντονισμό της λειτουργίας του νομικού προσώπου ορίζεται ότι αυτό διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο που ορίζεται από το Δημοτικό Συμβούλιο του Δήμου Παλαιού Φαλήρου, από το οποίο εξαρτάται και εποπτεύεται, όπως ορίζεται ειδικότερα από τις ισχύουσες σχετικές διατάξεις. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου προΐσταται των υπηρεσιών του Νομικού Προσώπου, ενώ είναι εκείνος ο οποίος είναι επιφορτισμένος με την εποπτεία και τον έλεγχο των υπηρεσιών, κατά τρόπο τέτοιο ώστε να εξασφαλίζεται με τρόπο αποδοτικό η αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των κύριων και επικουρικών στόχων και προγραμμάτων που αποφασίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Περαιτέρω, επισημαίνεται ότι όλες οι υπηρεσίες του νομικού προσώπου δέον να συνεργάζονται με την Διεύθυνση κατά το σχεδιασμό και την παρακολούθηση εφαρμογής των περιοδικών προγραμμάτων που ανακοινώνονται αλλά και γενικά των προγραμμάτων δράσης του νομικού προσώπου. Στο πλαίσιο αυτό, ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου είναι δυνατόν να συγκαλεί τακτικά ή έκτακτα ανάλογα με την περίπτωση Συντονιστικά Συμβούλια. Στα προαναφερθέντα Συντονιστικά Συμβούλια μετέχουν με εκπροσώπους τους, το σύνολο ή μέρος των υπηρεσιών του Νομικού Προσώπου.

Ακόμη, και επιδιώκοντας την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης του έργου του νομικού προσώπου, με απόφαση Προέδρου είναι δυνατόν να ορίζονται:

(α) Μόνιμες ή, κατά περίπτωση, διατμηματικές επιτροπές ή ομάδες εργασίας για την επεξεργασία ζητημάτων που αφορούν περισσότερες διοικητικές ενότητες,

(β) Ομάδες διοίκησης έργου ή προγράμματος,

(γ) Συντονιστές (project managers) για την εκτέλεση έργων ή προγραμμάτων με αξιοποίηση προσωπικού και από διάφορες διοικητικές ενότητες,

(δ) Υπάλληλοι, επιφορτισμένοι με το καθήκον να λειτουργούν ως σύνδεσμοι μεταξύ υπηρεσιών.

4.4 Αρμοδιότητες Προϊσταμένων Νομικού Προσώπου

Αναφορικά με τις αρμοδιότητες των προϊσταμένων των διάφορων υπηρεσιών και τμημάτων του νομικού προσώπου, αυτές προσδιορίζονται και αναφέρονται στο άρθρο 6 της απόφασης. Συγκεκριμένα προβλέπεται ότι ο προϊστάμενος μιας οργανικής μονάδας, είτε πρόκειται για διεύθυνση, τμήμα ή γραφείο είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη έναντι του αμέσως υπερκείμενου διοικητικού επιπέδου για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των λειτουργιών της υπηρεσίας, προγραμματίζοντας, οργανώνοντας, συντονίζοντας και ελέγχοντας τις επί μέρους δραστηριότητες, προκειμένου να εκπληρώνονται οι διάφοροι τιθέμενοι στόχοι του νομικού προσώπου, όπως τούτοι προβλέπονται στα εκάστοτε αντίστοιχα προγράμματα δράσης.

Συγκεκριμένα, καθορίζεται ότι ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας μεταξύ άλλων είναι εκείνος που:

- 1) Διατυπώνει, από κοινού με το ιεραρχικά ανώτερο διοικητικό επίπεδο, τους στόχους και τα προγράμματα παιδαγωγικής δράσης και εποπτεύει αυτά.
- 2) Φροντίζει για την υλοποίηση των διάφορων αποφάσεων που λαμβάνονται από τα ιεραρχικά ανωτέρα διοικητικά επίπεδα,
- 3) Υπογράφει τα σχετικά έγγραφα σε συνέχεια σχετικής εξουσιοδότησης του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου,
- 4) Μεριμνά για την στελέχωση, την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων με τρόπο τέτοιο, ώστε τα προγράμματα δράσης και οι κατά περίπτωση αποφάσεις ή εντολές να υλοποιούνται αποτελεσματικά,
- 5) Μεριμνά για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δράσης της διοικητικής ενότητας, τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και των τεχνικών μέσων, την καλύτερη εξυπηρέτηση των δημοτών και την καλύτερη ανταπόκριση της ενότητας στις τοπικές ανάγκες,
- 6) Εποπτεύει, αξιολογεί και κατευθύνει το προσωπικό του τμήματος μεριμνώντας για την ανάπτυξη και επιμόρφωσή του, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων,

7) Ετοιμάζει τον απολογισμό των προγραμμάτων δράσης της διοικητικής ενότητας και τον αντίστοιχο οικονομικό απολογισμό σε συνεργασία με τις οικονομικές υπηρεσίες,

8) Παραλαμβάνει την αλληλογραφία που σχετίζεται με τις αρμοδιότητες της μονάδας του, την χαρακτηρίζει και την διανέμει στους υπαλλήλους παρέχοντας τις αναγκαίες οδηγίες για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν,

9) Εισηγείται για θέματα αρμοδιότητας της διοικητικής ενότητας προς τον προϊστάμενο του ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου και τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου και παρίσταται, εφόσον απαιτηθεί, στις συνεδριάσεις συλλογικών οργάνων και επιτροπών,

10) Έχει το δικαίωμα τροποποίησης ή απόρριψης των υπηρεσιακών εισηγήσεων των κατώτερων ιεραρχικά επιπέδων με ενυπόγραφη πάντοτε σημείωση του στα σχετικά έγγραφα και παράλληλη υποχρέωση έγκαιρης και αιτιολογημένης ενημέρωσης του ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου,

11) Έχει την ευθύνη ελέγχου και θεώρησης όλων των εγγράφων των υπαλλήλων της διοικητικής ενότητας που εποπτεύει,

12) Δέχεται σε ακρόαση τους πολίτες και παρέχει τις αναγκαίες διευκρινήσεις σε περιπτώσεις παραπόνων και διαφορών σχετικών με τις υπηρεσίες που εποπτεύει.

13) Συνεργάζεται με προϊσταμένους άλλων διοικητικών ενοτήτων του Νομικού Προσώπου ή του Δήμου για τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών,

14) Συνεργάζεται με φορείς εκτός Νομικού Προσώπου που σχετίζονται με τις λειτουργίες της διοικητικής ενότητας,

15) Είναι υπεύθυνος για την νομιμότητα των ενεργειών της διοικητικής μονάδας του,

16) Παρακολουθεί τη νομοθεσία, τις εξελίξεις της επιστήμης και τεχνολογίας και τις εξελίξεις στον τοπικό, ελληνικό και διεθνές περιβάλλον, που έχουν σχέση με τις λειτουργίες της διοικητικής ενότητας. Εν συνεχεία, είναι υπεύθυνος για να ενημερώνει το προσωπικό και μεριμνά για την τήρηση των νομικών διατάξεων, την

εφαρμογή καινοτομιών και την προσαρμογή της λειτουργίας της διοικητικής ενότητας στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ειδικό Μέρος - Έρευνα

Ειδικό Μέρος - Έρευνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 Μεθοδολογία και Μεθοδολογικά Εργαλεία

Στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας μελέτης, θα πρέπει να επισημανθεί ότι επιδιώκεται μία πολύπλευρη και ολική προσέγγιση του τιθέμενου ζητήματος. Προς τούτο δε, επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθούν μια σειρά από διαφορετικά μεθοδολογικά εργαλεία ώστε να διεξαχθεί έρευνα σε βάθος, καταλήγοντας σε -κατά το δυνατόν- έγκυρα συμπεράσματα.

Έχοντας διαμορφώσει και παγιώσει την υπόθεση της έρευνας καθώς και τα επιμέρους ζητήματα προς εξέταση, πρώτο στάδιο της διαδικασίας εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αποτελεί η βιβλιογραφική επισκόπηση. Δεδομένου δε ότι αυτή δεν αποτελεί διδακτορική διατριβή, στόχος αποτελεί η συλλογή του κυριότερου υλικού ως αυτό έχει δημοσιευθεί σε επιστημονικά συγγράμματα και άρθρα, προκειμένου να τεθούν οι θεωρητικές βάσεις για την κάλυψη του θέματος. Προς επίτευξη του σκοπού αυτού, αναζητήθηκαν στην ελληνόγλωσση και ξενόγλωσση βιβλιογραφία έντυπα και ηλεκτρονικά κείμενα τα οποία σχετίζονται με την ηγεσία και τη διοίκηση, τόσο σε γενικό πλαίσιο όσο και ειδικά για τις παιδαγωγικές δομές κατά την προσχολική ηλικία. Ακόμη, επιδιώχθηκε να παρουσιαστεί όσο το δυνατόν πληρέστερα η έννοια της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί από τις κυριότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί, εστιάζοντας και κάνοντας ειδικότερη μνεία στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Δεδομένης δε της ιδιαίτερης βαρύτητας που διαδραματίζουν ορισμένες ικανότητες και δεξιότητες, αναζητήθηκε η βιβλιογραφία που σχετίζεται με αυτές και δη με τις έννοιες και τις εκφάνσεις της επικοινωνία, της διαπραγμάτευσης και της διαχείρισης κρίσεων. Παράλληλα, συλλέχθηκε η απαραίτητη βιβλιογραφία για το μέρος της χάραξης της μεθοδολογίας, και ειδικότερα σχετική με τη σύνταξη ερωτηματολογίου και την ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτού.

Για να καταστεί αντιληπτή η έννοια και η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημοτικών παιδικών σταθμών, καθώς και της συνεργασίας με την τοπική αυτοδιοίκηση, παρουσιάζονται και εξετάζονται, στο πλαίσιο της παρούσας, ως περίπτωση μελέτης, η εφαρμογή αυτών των χαρακτηριστικών στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς του Δήμου Παλαιού Φαλήρου Αττικής. Με τη μελέτη περίπτωσης, ο εκάστοτε ερευνητής επιδιώκει να συλλάβει την πολυπλοκότητα μιας ενιαίας περίπτωσης. Αυτό το μεθοδολογικό εργαλείο έχει αναπτυχθεί υπηρετώντας τις κοινωνικές επιστήμες, όπως είναι η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία, αλλά και η οικονομία, ενώ έχει αποτελέσει παράλληλα πολύτιμο εργαλείο και για άλλους τομείς με πρακτική εφαρμογή, όπως είναι οι περιβαλλοντικές μελέτες, η κοινωνική εργασία, η εκπαίδευση και οι σπουδές που αφορούν τις επιχειρήσεις (Johansson, R., 2003.) Ως προς αυτές τις μελέτες, διαπιστώνει κανείς μία σαφή διάκριση ως προς την πρόσληψή τους.

Από τη μία πλευρά, οι μεμονωμένες περιπτωσιολογικές μελέτες έχουν πολλάκις επικριθεί ως ανεπαρκείς ή έστω ακατάλληλοι προκειμένου να αντλήσουν γενικευμένα συμπεράσματα (Tellis, 1997). Στον αντίποδα, οι Hamel και άλλοι (1993) και ο Yin (2009) έχουν υποστηρίξει ότι το σχετικό μέγεθος του χρησιμοποιούμενου δείγματος, όσο μικρό ή μεγάλο κι αν είναι, δεν μετατρέπει μία ή περισσότερες περιπτώσεις σε μακροσκοπική μελέτη. Η μεμονωμένη περίπτωση μπορεί να θεωρηθεί αποδεκτή υπό την προϋπόθεση ότι πληροί τους καθορισμένους στόχους της μελέτης. Αυτό δε που χρειάζεται να γίνει αντιληπτό είναι ότι τα αποτελέσματα μεμονωμένων περιπτωσιολογικών μελετών δεν είναι στατιστικά γενικευμένα, αλλά αναλυτικά γενικεύσιμα (Welsh I., Lyons, C., 2001). Μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου, ο ερευνητής είναι σε θέση να υπερβεί τα ποσοτικά στατιστικά αποτελέσματα και να κατανοήσει τις συνθήκες συμπεριφοράς μέσα από την οπτική των άμεσα εμπλεκόμενων. Συμπεριλαμβάνοντας δε τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά δεδομένα, η μελέτη περίπτωσης συμβάλλει στην επεξήγηση τόσο της διαδικασίας όσο και του αποτελέσματος ενός φαινομένου ή μιας διαδικασίας κατάστασης μέσω της πλήρους παρατήρησης, ανασυγκρότησης και ανάλυσης των υπό εξέταση περιπτώσεων (Tellis, 1997).

Για τις ανάγκες της παρούσας, επιχειρείται η σε βάθος μελέτη της περίπτωσης του Δήμου, επιδιώκοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν.

Σημαντικό κομμάτι για την διεξαγωγή της παρούσας, αποτελεί η εμπειρία του προσωπικού των δημοτικών παιδικών σταθμών, η οποία και διαδραματίζει κεντρικό ρόλο, καθώς δεν επιδιώκεται μια μονοδιάστατη βιβλιογραφική παρουσίαση, αλλά η ουσιαστική και σε βάθος έρευνα. Για αυτό τον λόγο, συντάχθηκε (ειδικό) ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου ώστε να προκύψουν δεδομένα και να καταγραφούν οι απόψεις αυτών για τη μετασχηματιστική ηγεσία και τη συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση.

5.1.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Όπως ήδη αναφέρθηκε, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η παρουσίαση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ της διεύθυνσης του παιδικού σταθμού, του προσωπικού και των δομών της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσα από τη συνεργατική ηγεσία. Επελέγη δε πολύπλευρη προσέγγιση, τόσο από θεωρητική σκοπιά όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Το δεύτερο σκέλος της προσέγγισης απαιτεί την καταγραφή πραγματικών και σύγχρονων περιστατικών και την περαιτέρω ανάλυσή τους. Προς υλοποίηση του σκοπού και των στόχων αυτών, καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο για την ακριβή απεικόνιση της αντίληψης των άμεσα εμπλεκόμενων στον ευαίσθητο χώρο του παιδικού σταθμού.

5.1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Μέσω του ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε επιδιώχθηκε να παραχθούν τα δεδομένα εκείνα που είναι απαραίτητα, και από την ανάλυση των οποίων καθίσταται δυνατή η απάντηση των κεντρικών και των επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα, μέσω αυτού επιδιώκεται να γίνει αντιληπτός ο ρόλος που διαδραματίζει εντός της δομής ο ηγέτης αυτής, δηλαδή ο διευθυντής, ενώ επιδιώκεται να αποκρυσταλλωθεί η άποψη που έχουν οι ερωτώμενοι για τη σύνδεση ηγεσίας και τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπλέον, επιδιώκεται να περιγραφεί ο τρόπος που οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται και κρίνουν την ύπαρξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που θέτει η διοίκηση, καθώς και τους τρόπους μέσω των οποίων επιχειρείται η επίτευξη αυτών. Ακόμη, εξετάζεται ο βαθμός επιτυχίας της

καθοδικής επικοινωνίας, καθώς και η απόδοση στην προσπάθεια της ηγεσίας για κάλυψη αναγκών των εργαζομένων, όπως αυτή συντελείται επιδιώκοντας την αύξηση της απόδοσής τους. Καθώς, ειδικότερο ζήτημα αποτελεί η οικοδόμηση συνεργασιών, επιχειρείται να καταγραφεί κατά πόσο η ηγεσία επιδιώκει να οικοδομήσει συνεργασίες μεταξύ: (α) των συναδέλφων διαφορετικών ειδικοτήτων, (β) του προσωπικού και των γονέων, και (γ) μεταξύ της εκάστοτε δομής και των λοιπών επιμέρους υπηρεσιών του Δήμου.

5.1.3 Συλλογή Δεδομένων και Δείγμα της Έρευνας

Η κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου στο οποίο τίθενται τα προαναφερθέντα ερωτήματα και η διανομή αυτού στο προσωπικό των παιδικών σταθμών του Δήμου του Παλαιού Φαλήρου κρίθηκε απαραίτητη για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων. Η απάντηση ερωτήσεων κλειστού τύπου σε ένα δείγμα πληθυσμού συνιστά εργαλείο που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην ποσοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα και η ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από τούτη αποσκοπούν στην περιγραφή και στην κατανόηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διάφορων παραγόντων, χρησιμοποιώντας ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων, με αποτέλεσμα η αντικειμενική μέτρηση και αριθμητική ανάλυση να καταλήξει σε μία γενίκευση. Ως αναφέρει η Παπαγεωργίου (2014), η ποσοτική έρευνα αποβλέπει στην επαλήθευση της εκάστοτε τιθέμενης υπόθεσης μέσω αριθμητικών στοιχείων, αποσκοπώντας στη θέσπιση γενικών αρχών μέσω της γενίκευσης. Κατά αυτόν τον τρόπο, επιδιώκεται η θεμελίωση των θεωριών στις οποίες βασίζεται η υπόθεση. Για την ποσοτική έρευνα υφίσταται η πεποίθηση, όπως παρουσιάστηκε από τους Gall, Borg και Gall (1996), ότι η φυσική και κοινωνική πραγματικότητα είναι ανεξάρτητη από εκείνους που την παρατηρούν. Σύμφωνα με τους Bogdan και Biklen (1998), ο στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η συλλογή «γεγονότων» ανθρώπινης συμπεριφοράς, τα δεδομένα της οποίας θα παρέχουν επαλήθευση και ανάλυση μιας θεωρίας που θα επιτρέψει στους ερευνητές να εντοπίσουν τα αίτια και να προβλέψουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Στην προκειμένη περίπτωση, το κατ' εξοχήν εργαλείο της ποσοτικής έρευνας επιστρατεύεται για τη μελέτη περίπτωσης, με τη μελέτη των δεδομένων να αποσκοπεί στη γενικευμένη ανάλυση. Τον Ιανουάριο του έτους 2019, παραδόθηκε το

ερωτηματολόγιο στους ερωτώμενους, οι οποίοι έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό ότι απασχολούνται στον τομέα της προσχολικής αγωγής και δη στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς του Παλαιού Φαλήρου. Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν σε αντίγραφα, ένα σε έκαστο συνάδελφο, ενημερώνοντας καθένα ξεχωριστά για την έρευνα και το πλαίσιο εντός του οποίου τούτη εκπονείται. Δόθηκε δε μια προθεσμία δέκα περίπου ημερών, μετά το πέρας των οποίων η γράφουσα – ερευνήτρια συνέλεξε τα -απαντημένα- πλέον ερωτήματα. Αξίζει να αναφερθεί ότι η ανταπόκριση των συναδέλφων εκπαιδευτικών ήταν άμεση και θετική, καθώς το σύνολο αυτών ανταποκρίθηκαν με προθυμία.

5.1.4 Περιορισμοί

Ένα σημαντικό ζήτημα που χρειάζεται να ληφθεί υπ' όψιν είναι ότι η καταγραφή της εικόνας των παιδιών σταθμών στον Δήμο Παλαιού Φαλήρου δεν είναι δυνατό να γενικευτεί σε άλλους Δήμους. Αναντίρρητα, στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα προκύπτει ως αδήριτη ανάγκη η αναδιάρθρωση των επιμέρους δομών και υπηρεσιών εκάστοτε Δήμου και η οικοδόμηση της συνεργασίας μεταξύ αυτών. Εντούτοις, η παρούσα φιλοδοξεί να αποτελέσει εφαλτήριο για τη διεξαγωγή αντίστοιχων μελετών, ώστε να εντοπιστούν τα προβλήματα, να βελτιωθεί ο τρόπος διοίκησης όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο και να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

Η επιλογή της διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας συνάδει με τις διαπιστώσεις και τις επιδιώξεις αυτές. Η κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη χαρτογράφηση της εικόνας που διαδραματίζεται ενός των εκπαιδευτικών δομών των παιδικών σταθμών.

5.1.5 Ανάλυση περιεχομένου

Προς ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο, επιλέχθηκε η μέθοδος της ανάλυσης περιεχομένου. Η ανάλυση περιεχομένου συνιστά μια από τις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιείται κατά την έρευνα στις διάφορες κοινωνικές επιστήμες. Σε μία προσπάθεια ορισμού αυτού του μεθοδολογικού εργαλείου, σημειώνεται ότι συνιστά τη «*διαδικασία ανάλυσης γραπτού και*

προφορικού λόγου (υλικού), ανεξάρτητα από τις πηγές προέλευσής του» (Τσίγκανου, Ι., 2015). Δέον δε να επισημανθεί ότι η μέθοδος χρησιμοποιείται για ποιοτικές έρευνες αλλά και για ποσοτικές, επιδιώκοντας τη συστηματική κωδικοποίηση του λόγου και των αποτελεσμάτων.

Κατ' αρχάς, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η ανάλυση περιεχομένου αποσκοπεί στον εντοπισμό μοτίβων, δηλαδή των τρόπων με τους οποίους τα διάφορα ζητήματα εντός ενός κειμένου μετατρέπονται σε αντικείμενο συζήτησης και εξέτασης, καθώς και στον εντοπισμό συχνότητας εμφάνισής τους. Η αναζήτηση των θεμάτων συντελείται έχοντας θέσει μια σειρά από προκαθορισμένα ερωτήματα ή προκαθορισμένες κατηγορίες (Τσιώλης, Γ., 2015), οι οποίες προκύπτουν από ορισμένο θεωρητικό σχήμα ή επιλέγονται και διαμορφώνονται από τον ίδιο τον ερευνητή, αποτελώντας «ανεξάρτητες θεωρητικές οντότητες» (Τσίγκανου, Ι., 2015). Η επιλογή αυτή συνδέεται άμεσα με την επιλογή του ερευνητή μεταξύ της παραγωγικής, επαγωγικής και απαγωγικής διανοητικής πορείας που ακολουθεί.

Κατά την παραγωγική διαδικασία ανάλυσης, ο ερευνητής βασίζεται στη θεωρία ώστε να καταφέρει να κατηγοριοποιήσει τα δεδομένα που αποκτά από την έρευνα. Στην παραγωγική διαδικασία έχει ασκηθεί έντονη κριτική, διότι υποστηρίζεται ότι επιβάλλει ένα περιορισμένο χώρο εντός του οποίου ο ερευνητής πρέπει να εντάξει τα δεδομένα που αποκτά. Με την εφαρμογή της τακτικής αυτής υφίσταται αποκλειστικά και μόνο μια -σχεδόν άχαρη- επανάληψη της θεωρίας, χωρίς να υπάρχουν περιθώρια προαγωγής και προώθησης της έρευνας και της επιστήμης. Για τους προαναφερθέντες λόγους, η παραγωγική διαδικασία ανάλυσης σπάνια επιλέγεται και εφαρμόζεται στις έρευνες.

Αντίθετα, η επαγωγική διαδικασία αποτελεί μια διαδικασία που συντελείται με κατεύθυνση από το ειδικό προς το γενικό. Στο πλαίσιο εφαρμογής αυτής, ο ερευνητής θέτει ως βάση τα δεδομένα που αποκτά προκειμένου να ανεύρει τις θεωρητικές κατηγορίες. Στην πορεία του αυτή κινείται ανεξάρτητος από τις κάθε προϋπάρχουσα θεωρητική κατασκευή, προκειμένου να καταστεί εφικτό να οδηγηθεί σε κάποιο θεωρητικό σχήμα. Παρά τα διάφορα θετικά σημεία, η εγκυρότητα της τακτικής αυτής φαίνεται να αμφισβητείται, καθώς ο ερευνητής πρέπει να λειτουργήσει χωρίς κάποιο θεωρητικό πλαίσιο για γνώμονα, ενώ καλείται να διαχειριστεί μια σειρά πληροφοριών και δεδομένων.

Ως αμάλγαμα των δύο, ο Udo Kelle εισήγαγε μια μέθοδο που παρουσιάζεται ως πιο ισορροπημένη, καθώς λαμβάνει χαρακτηριστικά από τις δύο προαναφερθείσες, επιδιώκοντας να εκμηδενίσει τα αρνητικά. Πρόκειται για την απαγωγική διαδικασία, σύμφωνα με την οποία ο ερευνητής ήδη από την αρχή καθορίζει τις διάφορες θεωρητικές του κατηγορίες, έχοντας ολοκληρώσει μια βραχεία επισκόπηση της σχετικής θεωρίας και βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια, αρχικά κατά το στάδιο της συλλογής των πληροφοριών και στη συνέχεια προκειμένου να προβεί στην κωδικοποίηση αυτών, προβαίνει στη συσχέτιση μεταξύ των κατηγοριών και των δεδομένων, επιδιώκοντας τον «μετασχηματισμό των σχημάτων αυτών ώστε να «εμπεδωθούν» στα δεδομένα και να αποδώσουν τις νέες παραμέτρους που θα αναδείξει η ανάλυση». (Τσιώλης, Γ., 2015). Στο πλαίσιο αυτής, ο ερευνητής προβαίνει σε ένα είδος αποδόμησης του αρχικού υλικού, χωρίζοντας αυτό σε επιμέρους κατηγορίες. Πρόκειται για μια διαδικασία αποδόμησης και εκ νέου αναδόμησης, κατά την οποία ο ερευνητής κατασκευάζει ξανά για πρώτη φορά την κοινωνική πραγματικότητα, ώστε να καθίσταται εφικτό να οδηγηθεί σε ένα τελικό αποτέλεσμα που θα αποτελέσει ένα νέο επιστημονικό συμπέρασμα βασισμένο στην επεξεργασία πρωτογενούς υλικού που ο ίδιος έχει συλλέξει.

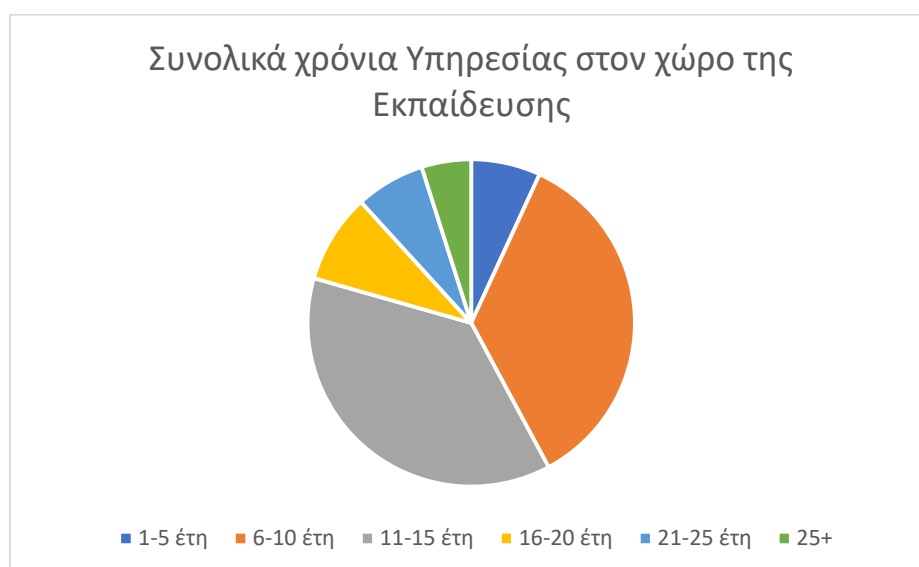
5.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

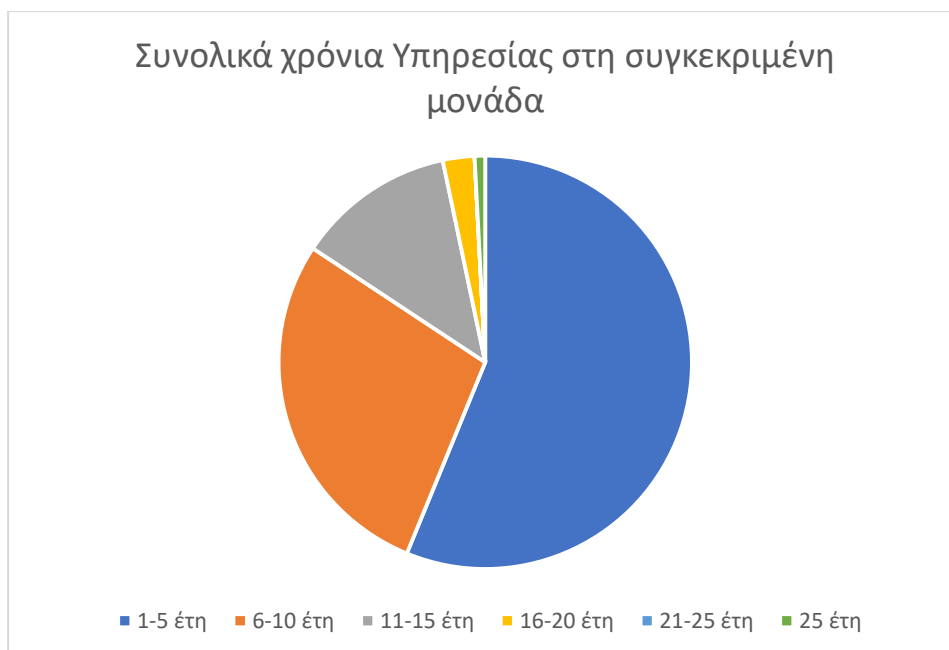
Εν συνεχεία, στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται τα συνολικά τελικά αποτελέσματα ως αυτά προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια.

Οι πρώτες ερωτήσεις που τέθηκαν αφορούν στα δημογραφικά και προκύπτουν τα ακόλουθα:

Από τους 102 ερωτηθέντες, τα 97 πρόσωπα είναι γυναίκες, πλήθος που αντιστοιχεί στη συντριπτική πλειοψηφία του 95,1%, ενώ άντρες μόλις 5 και ποσοστό ανερχόμενο σε 4,90%. Εξ αυτών δε, σχεδόν το ήμισυ και δη ποσοστό 49,02% εργάζονται ως μόνιμοι ή και σε σχέση εργασίας αορίστου χρόνου, ποσοστό ανερχόμενο στο 48,04% εργάζονται με σχέση ορισμένου χρόνου με ΕΣΠΑ, ενώ μόλις τρία άτομα είναι συμβασιούχοι.

Οι επόμενες δύο ερωτήσεις αφορούν τον χρόνο εργασίας αφενός συνολικά στον χώρο της εκπαίδευσης και αφετέρου στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Ποσοστό ανερχόμενο σε 72,55% απασχολείται στον χώρο της εκπαίδευσης από 6 έως 15 έτη. Εντυπωσιακό είναι δε ότι ποσοστό ανερχόμενο σε 66,67% απάντησε ότι απασχολείται στη συγκεκριμένη μονάδα για μικρό διάστημα και δη από ένα έως 5 έτη.

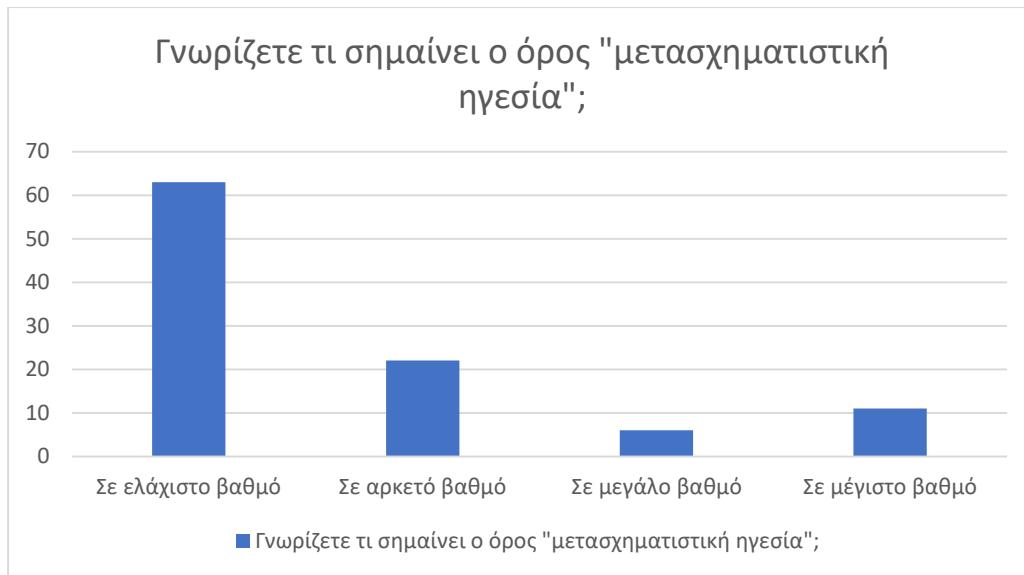




Από τους ερωτηθέντες 50 άτομα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, 16 άτομα απάντησαν ότι έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 3 άτομα έχουν δεύτερο πτυχίο, 20 πρόσωπα είναι απόφοιτοι κάποιας σχολής ΙΕΚ, ενώ 13 άτομα απάντησαν πως έχουν διαφορετικό επίπεδο σπουδών. Αναφέρεται δε ότι 4 άτομα έχουν τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών. Κανείς από τους ερωτηθέντες δεν απάντησε ότι απασχολείται από 21 έως 25 έτη.

1. Γνωρίζετε τι σημαίνει ο όρος «μετασχηματιστική ηγεσία»;

Αναφορικά με τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ποσοστό ανερχόμενο στο 61,76% γνωρίζουν ελάχιστα για αυτή. Είκοσι δύο άτομα γνωρίζουν σε αρκετό βαθμό την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μόλις έξι άτομα γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τι είναι η μετασχηματιστική ηγεσίας και έντεκα άτομα σε μέγιστο βαθμό.



2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό που έχει ο παιδικός σταθμός

Στην συγκεκριμένη απάντηση 38 άτομα πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι η διεύθυνση ενημερώνει το προσωπικό για τον γενικό σκοπό της δομής και 34 άτομα σε πολύ μεγάλο βαθμό. Είναι άξιο μνείας ότι μόλις το 8,82% πιστεύει ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού ενημερώνει σχετικά το προσωπικό σε ελάχιστο βαθμό.

3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας εξασφαλίζει πόρους για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών σας

Από το σύνολο των ερωτηθέντων ποσοστό ανερχόμενο σε 43,14% εκτιμά ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού εξασφαλίζει πόρους σε μεγάλο βαθμό. Είκοσι δύο άτομα θεωρούν ότι η εξασφάλιση πόρων γίνεται σε μέγιστο βαθμό, ενώ δώδεκα άτομα θεωρούν ότι η εξασφάλιση πόρων για τη βελτίωση γίνεται σε ελάχιστο βαθμό.

4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού, σας

παρέχει προσωπική στήριξη στη προσπάθεια βελτίωσης της επαγγελματικής πρακτικής σας

Αναφορικά με την προσωπική στήριξη η απόκλιση των απαντήσεων δεν υφίσταται μεγάλη απόκλιση μεταξύ αυτών.



5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας ενθαρρύνει στην υιοθέτηση νέων ιδεών και μεθόδων υπαλληλικής δράσης

Σαράντα άτομα πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι η διεύθυνση ενθαρρύνει την υιοθέτηση νέων ιδεών και μεθόδων που αφορούν στην υπαλληλική δράση, και 31 σε μέγιστο βαθμό.

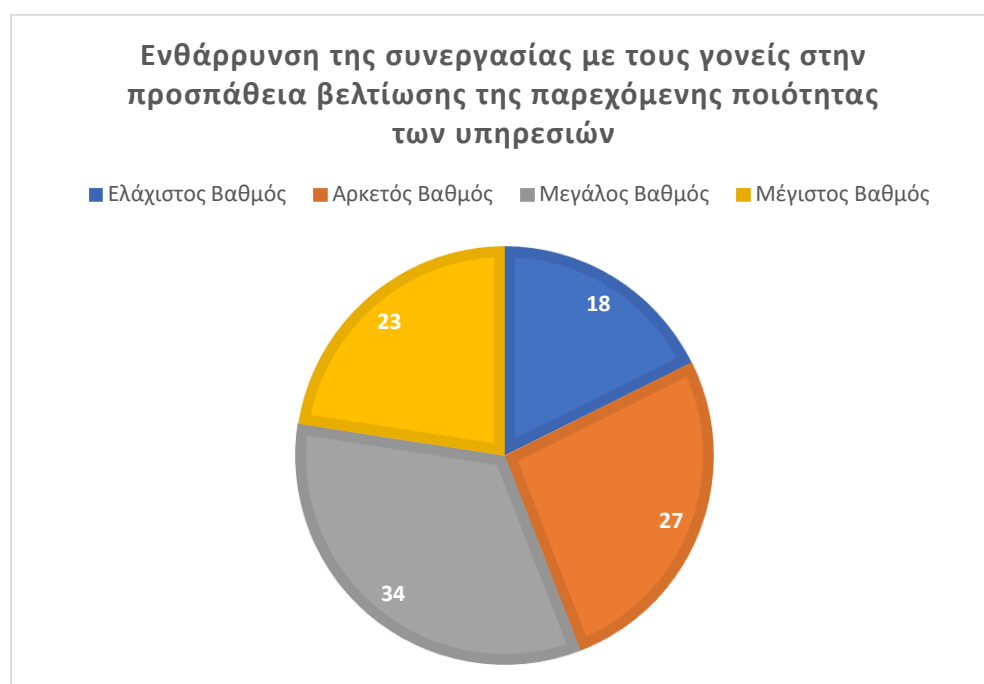
6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ όλων των ειδικοτήτων του προσωπικού και δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας και ομαδικότητας

Χαμηλό ποσοστό και δη μικρότερο του 8% -μόλις 7,84%- πιστεύει ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ όλων των ειδικοτήτων του

προσωπικού και δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας και ομαδικότητας σε ελάχιστο βαθμό, έναντι ποσοστού 37,25% που εκτιμά ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει σε μέγιστο βαθμό.

7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας ενθαρρύνει την συνεργασία με τους γονείς στην προσπάθεια βελτίωσης της παρεχόμενης ποιότητας των υπηρεσιών

Αναφορικά με την ενθάρρυνση της συνεργασίας με τους γονείς στην προσπάθεια βελτίωσης της παρεχόμενης ποιότητας των υπηρεσιών η απόκλιση των απαντήσεων δεν υφίσταται μεγάλη απόκλιση μεταξύ αυτών.



8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας σας παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων

Στο σημείο αυτό είναι άξια μνείας η ομοιότητα μεταξύ των απαντήσεων σε αυτήν την ερώτηση αναφορικά με τον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων και την προηγούμενη.



9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ του παιδικού σταθμού και των υπόλοιπων υπηρεσιών του Δήμου

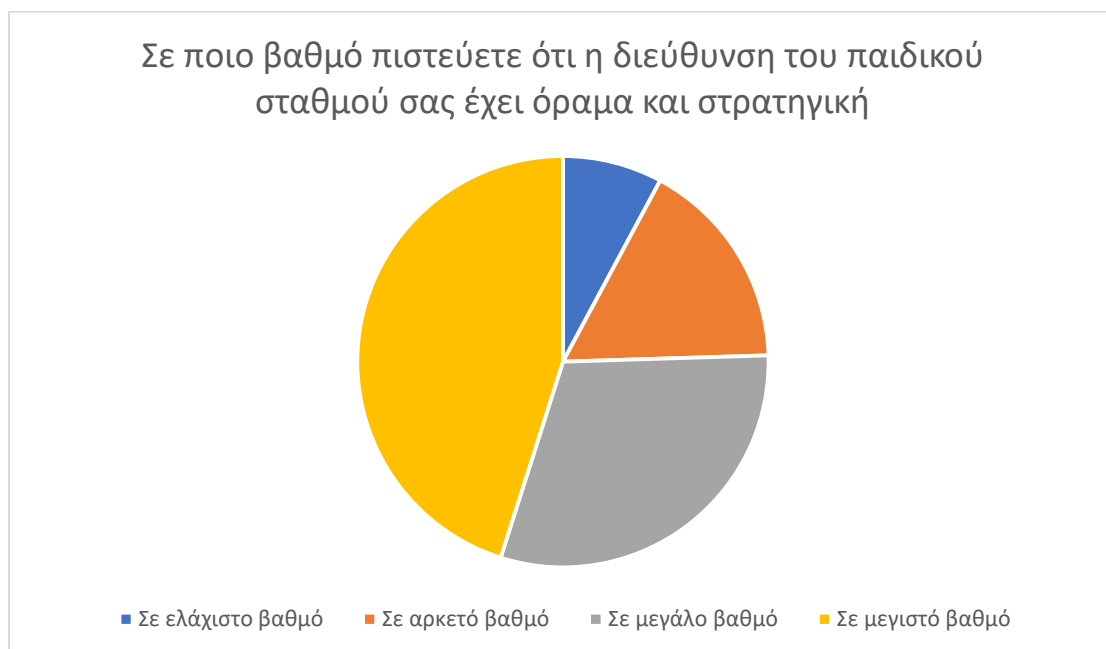
Είκοσι επτά άτομα πιστεύουν ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ του παιδικού σταθμού και των υπόλοιπων υπηρεσιών του Δήμου σε ελάχιστο βαθμό και τριάντα τέσσερα σε αρκετό βαθμό, ενώ μόλις 16 πιστεύουν ότι τούτο συντελείται στον μέγιστο βαθμό.

10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας έχει υψηλές προσδοκίες από το προσωπικό

Μόλις το 2,94% πιστεύει ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού έχει υψηλές προσδοκίες από το προσωπικό, ενώ ποσοστό 87,25% πιστεύει ότι η διεύθυνση του σταθμού έχει υψηλές προσδοκίες σε μεγάλο ή σε μέγιστο βαθμό.

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας έχει όραμα και στρατηγική

Μόλις το 8,74% πιστεύει σε ελάχιστο βαθμό ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού έχει όραμα και στρατηγική, έναντι σαράντα έξι ατόμων ή ποσοστό ανερχόμενο σε 45,10% που πιστεύει σε μέγιστο βαθμό ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού έχει όραμα και στρατηγική.



12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης

Ποσοστό που υπερβαίνει το ήμισυ και δη το 50,92%, δηλαδή 52 άτομα, πιστεύουν σε μέγιστο βαθμό ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης, ενώ μόλις 5 άτομα έχουν ακριβώς την αντίθετη άποψη, ότι δηλαδή η δημιουργία τέτοιου θετικού κλίματος συντελείται σε ελάχιστο βαθμό.

13. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής, σας παρακινεί και σας εμπνέει ,ώστε να μπορέσετε να αποδώσετε στο μέγιστο των δυνατοτήτων σας

Ποσοστό που υπερβαίνει το ήμισυ και δη το 50,92%, δηλαδή 52 άτομα, πιστεύουν σε μέγιστο βαθμό ότι ο Διευθυντής παρακινεί και εμπνέει ώστε να καθίσταται δυνατό οι εργαζόμενοι να αποδίδουν σε μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων τους.

14. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες όλων των μελών της ομάδας

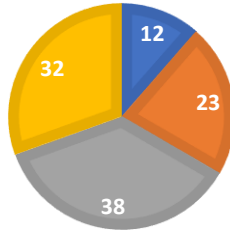
Αναφορικά με την αναγνώριση και την επιβράβευση από τον Διευθυντή προς το προσωπικό ποσοστό ανερχόμενο σε 71,57% εκτιμά ότι τούτο συμβαίνει σε βαθμό μεγάλο ή και μέγιστο βαθμό.

15. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής ελέγχει και παραμερίζει τα συναισθήματα προκειμένου να ολοκληρωθεί η δουλειά

Αναφορικά με τον έλεγχο και τον παραμερισμό συναισθημάτων προκειμένου να ολοκληρωθεί η δουλειά δεν υφίσταται μεγάλη απόκλιση μεταξύ αυτών.

Έλεγχος και παραμερισμός συναισθημάτων προκειμένου να ολοκληρωθεί η δουλειά

■ Ελάχιστος Βαθμός ■ Αρκετός Βαθμός ■ Μεγάλος Βαθμός ■ Μέγιστος Βαθμός



16. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής επιλύει τις συγκρούσεις αναζητώντας συνεργατικές λύσεις

Η επίλυση συγκρούσεων από τον Διευθυντή μέσω συνεργατικών λύσεων εκτιμάται από σημαντικό μεγάλο ποσοστό ότι συντελείται σε μέγιστο βαθμό (44,12%), ενώ μόλις το 4,90% θεωρεί ότι τούτο συντελείται σε ελάχιστο βαθμό.

17. Ποιοι πιστεύετε ότι είναι οι κυριότεροι λόγοι σύγκρουσης. Ιεραρχείστε από σε κλίμακα από το 1 έως το 8 (1=συνιστά τον πρωταρχικό λόγο σύγκρουσης/8=συνιστά τον λιγότερο σημαντικό λόγο σύγκρουσης)

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να ιεραρχήσουν τους κυριότερους λόγους σύγκρουσης και συγκεκριμένα τους ακόλουθους οκτώ.

Συνθήκες εργασίας

Διακρίσεις μεταξύ των υπαλλήλων

Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία

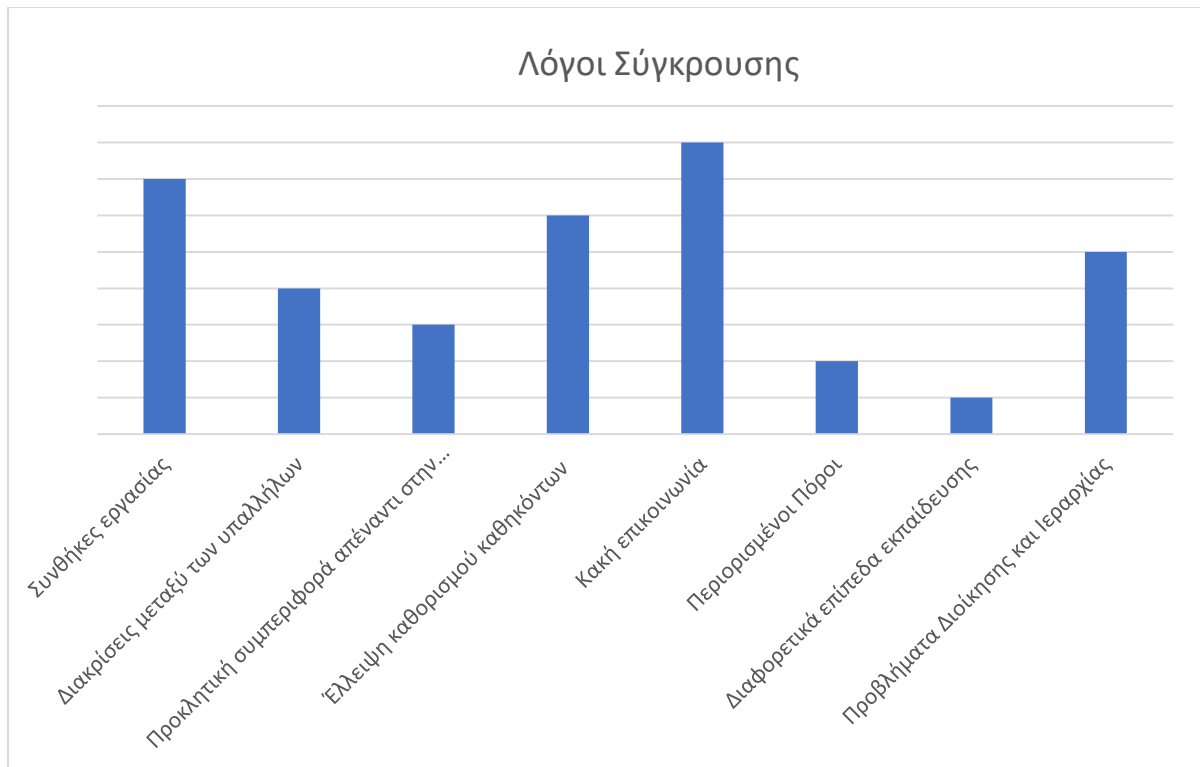
Έλλειψη καθορισμού καθηκόντων

Κακή επικοινωνία

Περιορισμένοι πόροι

Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες του προσωπικού

Προβλήματα διοίκησης και ιεραρχίας



Η ιεράρχηση από τον σημαντικότερο λόγο προς τον λιγότερο σημαντικό

1. Κακή επικοινωνία
2. Συνθήκες εργασίας
3. Έλλειψη καθορισμού καθηκόντων
4. Προβλήματα διοίκησης και ιεραρχίας
5. Διακρίσεις μεταξύ των υπαλλήλων
6. Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία
7. Περιορισμένοι πόροι
8. Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες του προσωπικού

18. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην τοπική αυτοδιοίκηση φέρουν και τη βούληση της ηγεσίας των παιδικών σταθμών

Σαράντα πρόσωπα απάντησαν ότι πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι η διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην τοπική αυτοδιοίκηση

φέρουν και τη βούληση της ηγεσίας των παιδικών σταθμών. Ποσοστό ανερχόμενο στο 13,73% εκτιμά πως τούτο συμβαίνει στον μέγιστο βαθμό.

19. Η λήψη των τελικών αποφάσεων στην υπηρεσία σας θεωρείτε ότι είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της ηγεσίας της δομής που εργάζεστε

Η αντίληψη για την αποκλειστική αρμοδιότητα της ηγεσίας περί λήψης τελικών αποφάσεων αποτυπώνεται στο ακόλουθο γράφημα.



5.3 Ανάλυση-Ερμηνεία-Σχολιασμός των αποτελεσμάτων

Αναλύοντας το δημογραφικό προφίλ, εκ των αποτελεσμάτων, συνάγεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στους παιδικούς σταθμούς είναι γυναίκες, με το αντίστοιχο ποσοστό να υπερβαίνει το 95%. Η πλειοψηφία δε των ερωτηθέντων έχουν μακρόχρονη εμπειρία στον τομέα της εκπαίδευσης, καθώς απασχολούνται στον χώρο για διάστημα πέραν των έξι ετών. Αξίζει δε να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία δεν απασχολείται στην ίδια μονάδα για μακρό χρονικό διάστημα, γεγονός που ενδεχομένως σηματοδοτεί ότι δεν έχουν θεμελιωθεί οι απαραίτητες εκείνες σχέσεις και δεν έχει υπάρξει επαρκής ζύμωση για επιτυχή επικοινωνία αφενός μεταξύ των εργαζομένων και της διεύθυνσης και αφετέρου μεταξύ των επιμέρους ομάδων των εργαζομένων. Σημαντικότατο ποσοστό έχει λάβει ανώτερη παιδεία, καθώς σχεδόν το ήμισυ των εργαζομένων είναι απόφοιτοι ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ή τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Καθώς η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ως αυτή εκτέθηκε ανωτέρω στο θεωρητικό μέρος, η πρώτη ερώτηση που τέθηκε αφορά το εννοιολογικό περιεχόμενο αυτής. Εκ των απαντήσεων που δόθηκαν καθίσταται σαφές ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι εξοικειωμένοι με το εννοιολογικό περιεχόμενο. Ενδεχομένως δε, ενώ εφαρμόζονται οι αντίστοιχες αρχές και επιδιώκεται η σχετική κατεύθυνση δεν έχει καταστεί αντιληπτό ότι πρόκειται για μια οργανωμένη και συντονισμένη προσπάθεια, αποτέλεσμα συνειδητών επιλογών που λαμβάνονται από την διεύθυνση.

Εν συνεχεία, επιδιώκεται η καταγραφή με μορφή αξιολόγησης του έργου της διεύθυνσης, από την οπτική πλευρά των εργαζομένων.

Κατ' αρχάς, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων εκτιμούν ότι η διεύθυνση ενημερώνει για τον γενικό σκοπό που τίθεται από τον παιδικό σταθμό σε βαθμό ικανοποιητικό και τουλάχιστον αρκετό, με τους εργαζόμενους που έχουν αντίθετη άποψη, δηλαδή ότι κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει παρά μόνο σε ελάχιστο βαθμό να ανέρχεται σε ένα ποσοστό μικρότερο του 10%. Η θεώρηση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς γίνεται αντιληπτό ότι το προσωπικό γνωρίζει που αποσκοπούν οι διάφορες ενέργειες και αποφάσεις που λαμβάνονται από την ηγεσία του παιδικού σταθμού. Η ερμηνεία αυτή ενισχύεται από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις επόμενες

ερωτήσεις και συγκεκριμένα στις υπ' αριθμούς 8 και 11 του ερωτηματολογίου. Δυνάμει των απαντήσεων αυτών, συνάγεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων εκτιμά ότι ο παιδικός σταθμός λειτουργεί βάσει ενός συγκεκριμένου οράματος και μιας στρατηγικής η οποία ακολουθείται από τη διεύθυνση προκειμένου να υλοποιηθεί το όραμα αυτό. Προς υλοποίηση δε του οράματος αυτού, η διεύθυνση φαίνεται να ενθαρρύνει την υιοθέτηση νέων ιδεών και μεθόδων υπαλληλικής δράσης, κάτι το οποίο φαίνεται να ισχύει σε μεγάλο βαθμό, ως υποστηρίζει ποσοστό που ανέρχεται σε περίπου 40%. Άξιο δε μνείας είναι ότι το αυτό πιστεύει σημαντικό ποσοστό και περί το 30% των υπαλλήλων ότι συμβαίνει σε μέγιστο βαθμό.

Σημαντικά μεγάλο ποσοστό, το οποίο μάλιστα ξεπερνά το 60%, πιστεύει ότι η διεύθυνση εξασφαλίζει στο προσωπικό τους πόρους εκείνους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που καλούνται να παράσχουν ως μέλη του φορέα στον οποίο απασχολούνται, ήτοι του παιδικού σταθμού. Αντίστοιχα δε, οι εργαζόμενοι επισημαίνουν ότι η διεύθυνση παρέχει τους πόρους εκείνους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των βραχυπρόθεσμων σκοπών που τίθενται. Το αντίθετο, δηλαδή ότι η παροχή πόρων γίνεται σε ελάχιστο βαθμό, πιστεύει ένα ποσοστό που παρουσιάζεται ελαφρώς υψηλότερο από 15%.

Πέραν, όμως, των πόρων, ζήτημα καταλυτικής σημασίας συνιστά η ψυχολογία των εργαζομένων και η διαχείριση των συναισθημάτων αυτών. Προς διερεύνηση της θεώρησης αυτής των εργαζομένων τίθεται η τέταρτη ερώτηση του ερωτηματολογίου η οποία αφορά την προσωπική στήριξη που παρέχει η διεύθυνση όσον αφορά την προσπάθεια βελτίωσης της επαγγελματικής πρακτικής των εργαζομένων. Ένα ποσοστό που ανέρχεται σε λιγότερο από 10% εκτιμά πως τούτο συμβαίνει σε ελάχιστο βαθμό, ενώ το υπόλοιπο 90% είναι περίπου ίσα κατανομημένο στις υπόλοιπες τρεις επιλογές, εκτιμώντας πως αυτό συμβαίνει σε αρκετό, μεγάλο ή μέγιστο βαθμό. Η δέκατη πέμπτη ερώτηση δε, επικεντρώνεται στην προσπάθεια ελέγχου και παραμερισμού των συναισθημάτων από τη διεύθυνση προκειμένου να ολοκληρωθεί η δουλειά που είναι απαραίτητη. Είναι δυνατό να υποστηριχθεί ότι η συγκεκριμένη ερώτηση έχει διπλή ανάγνωση: αφενός μπορεί να εννοηθεί ότι η διεύθυνση ιεραρχεί ως πρωταρχική την αποτελεσματικότητα, αφετέρου, όμως, μπορεί να εννοηθεί ότι στο βωμό της αποτελεσματικότητας «θυσιάζονται» τα συναισθήματα των εργαζομένων. Σε κάθε περίπτωση, οι απαντήσεις ως προς τα ποσοστά προσομοιάζουν αρκετά με εκείνες που δόθηκαν στην τέταρτη ερώτηση, καθώς ένα

ποσοστό πολύ κοντά στο 10% και ελαφρώς υψηλότερο από αυτό θεωρεί πως τούτο συμβαίνει σε ελάχιστο βαθμό, ενώ το υπόλοιπο 90% είναι περίπου ίσα κατανομημένο στις υπόλοιπες τρεις επιλογές, εκτιμώντας πως αυτό συμβαίνει σε αρκετό, μεγάλο ή μέγιστο βαθμό.

Ως αναλύθηκε ανωτέρω στο αντίστοιχο κεφάλαιο της θεωρίας, ζήτημα κομβικής σημασίας στη μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί η συνεργασία και ο τρόπος που αυτή επιτυγχάνεται μεταξύ των διάφορων εμπλεκόμενων μερών και φορέων. Η 6^η, η 7^η και η 9^η ερώτηση επικεντρώνονται ακριβώς στο ζήτημα αυτό, δηλαδή της συνεργασίας που υφίσταται μεταξύ των διάφορων ειδικοτήτων του προσωπικού, μεταξύ του προσωπικού και των γονέων και μεταξύ του παιδικού σταθμού και των λοιπών υπηρεσιών του Δήμου Παλαιού Φαλήρου. Ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό που δεν ξεπερνά το 8% εκτιμά ότι η διεύθυνση ενθαρρύνει την συνεργασία των ειδικοτήτων εντός εκάστου παιδικού σταθμού σε ελάχιστο βαθμό, εν αντιθέσει προς την πλειοψηφία, η οποία σε ποσοστό μεγαλύτερο του 70% εκτιμά σε μεγάλο ή σε μέγιστο βαθμό ότι κάτι τέτοιο συντελείται. Εντούτοις, τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά στην ερώτηση αναφορικά με την ενθάρρυνση της συνεργασίας με τους γονείς, καθώς ποσοστό που πλησιάζει το 20% των εργαζομένων εκτιμά πως κάτι τέτοιο δεν επιτυγχάνεται, με το υπόλοιπο ποσοστό ανερχόμενο σε 80% περίπου να κατανέμεται στις άλλες τρεις βαθμίδες. Παρεμφερή εικόνα αποτυπώνουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ερώτηση αναφορικά με την ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ του παιδικού σταθμού και των λοιπών υπηρεσιών του Δήμου, καθώς ποσοστό που πλησιάζει το 27% σημειώνει πως αυτή συντελείται σε ελάχιστο βαθμό, ενώ ποσοστό ανερχόμενο περίπου στο 15% εκτιμά πως αυτό γίνεται στον μέγιστο βαθμό. Ενδεχομένως δε, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η ασαφής αυτή εικόνα αποτελεί δείγμα ασαφούς κατεύθυνσης από την ίδια την ηγεσία.

Περαιτέρω, ζήτημα κομβικής σημασίας αποτελεί η δημιουργία ενός θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον εντός του οποίου το προσωπικό είναι δυνατόν να επιτελέσει το έργο που του ανατίθεται. Στο σημείο αυτό τα αποτελέσματα είναι μάλλον εντυπωσιακά και φέρουν, αναμφίβολα, θετικό πρόσημο, καθώς ποσοστό των υπαλλήλων που ξεπερνά το 50% εκτιμά ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης. Αντίστοιχα, ένα ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό που δεν ξεπερνά το 5% θεωρεί ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει σε ελάχιστο βαθμό. Παρόμοια δε είναι τα αποτελέσματα αναφορικά με τον ρόλο που διαδραματίζει ο

διευθυντής στον τομέα αυτό. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση 13 αναφορικά με το αν αυτός ή αυτή παρακινεί και εμπνέει το προσωπικό ώστε να μπορέσει να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, το ποσοστό ταυτίζεται -πρόκειται για 52 άτομα σε απόλυτους αριθμούς, τα οποία, μάλιστα, είναι κοινά στην πλειοψηφία τους. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι οι διευθυντές στην πλειοψηφία, τουλάχιστον, των παιδικών σταθμών του Παλαιού Φαλήρου, αποτελούν ηγέτες που επιδιώκουν να είναι δίπλα στο προσωπικό, λειτουργώντας ως πρότυπο και πηγή έμπνευσης για του εργαζόμενους – υφισταμένους του.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τη διαπίστωση αυτή, εύλογα διερωτάται κανείς ένας ηγέτης – διευθυντής ο οποίος αποτελεί έμπνευση, αν έχει υψηλές προσδοκίες από το προσωπικό και, περαιτέρω, αν επιβραβεύει το προσωπικό για τις προσπάθειες που καταβάλει. Το πρώτο ζήτημα απαντάται στην υπ' αριθμόν 10 ερώτηση: ποσοστό που ανέρχεται σε λιγότερο από 3% θεωρεί ότι η διεύθυνση έχει προσδοκίες σε ελάχιστο βαθμό, ενώ ποσοστό που πλησιάζει το 89% θεωρεί ότι τούτο συντελείται σε μεγάλο ή σε μέγιστο βαθμό. Εντούτοις, στην προκειμένη περίπτωση ελλοχεύει ο κίνδυνος το προσωπικό να αισθάνεται κάποιου είδους πίεση ότι καλούνται συνεχώς να αποδείξουν την αξία τους και να ανταποκριθούν σε προσδοκίες που ενδεχομένως εκφεύγουν των δυνατοτήτων τους. Ως προς το δεύτερο τιθέμενο ζήτημα, ένα ποσοστό ανερχόμενο σε περίπου 10% πιστεύει πως η επιβράβευση από την διεύθυνση συντελείται σε ελάχιστο βαθμό, ενώ ποσοστό που πλησιάζει το 40% εκτιμά πως τούτο συντελείται σε μέγιστο βαθμό.

Ένα ζήτημα που αποτέλεσε ιδιαίτερο αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής αποτελούν οι συγκρούσεις και η διαχείριση αυτών. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να ιεραρχήσουν σε κλίμακα ορισμένους από τους κυριότερους λόγους σύγκρουσης. Την πρώτη θέση καταλαμβάνει η ύπαρξη κακής επικοινωνίας. Η διαπίστωση αυτή από το ερευνητικό μέρος έρχεται να επιβεβαιώσει τα όσα υποστηρίχθηκαν στη θεωρία για τη σημασία της επικοινωνίας και πως η αποτυχία αυτής συνιστά πηγή συγκρούσεων. Στη δεύτερη θέση βρέθηκε ο λόγος που περιγράφεται ως «συνθήκες εργασίας», οι οποίες περικλείουν το εργασιακό περιβάλλον αλλά και την εκδήλωση κρίσεων. Δέον δε να σημειωθεί ότι απείχε μόλις ελάχιστα από την πρώτη θέση. Εν συνεχεία, στην τρίτη θέση των λόγων σύγκρουσης αναφέρεται η έλλειψη καθορισμού καθηκόντων, γεγονός που καταδεικνύει την πεποίθηση των ερωτηθέντων ότι η ασάφεια στον τομέα «ποιος κάνει τι» είναι ικανή

να προκαλέσει ρήξη. Στις τελευταίες θέσεις, με σαφή διαφορά από τις πρώτες βρέθηκαν οι λόγοι που αφορούν την έλλειψη πόρων, ο οποίος κατέλαβε την προτελευταία θέση, και το διαφορετικό επίπεδο στην εκπαίδευση του προσωπικού. Έχοντας αποκρυσταλλώσει άποψη για τα αίτια των συγκρούσεων, ερευνάται ο τρόπος με τον οποίο η διεύθυνση επιδιώκει να επιλύσει αυτές. Είναι μάλλον εύρημα αξιοθαύμαστο και σημαντικό επίτευγμα ότι ποσοστό που πλησιάζει το 45% εκτιμά ότι η διεύθυνση επιδιώκει την επίλυση αναζητώντας συνεργατικές λύσεις.

Οι τελευταίες δύο ερωτήσεις καταπιάνονται με το ζήτημα της δυναμικής που αναπτύσσεται μεταξύ της διαμόρφωσης της πολιτικής του παιδικού σταθμού και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, επιχειρήθηκε να εξεταστεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι στους παιδικούς σταθμούς εκτιμούν ότι η διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην τοπική αυτοδιοίκηση φέρουν και τη βούληση της ηγεσίας των παιδικών σταθμών. Ποσοστό ανερχόμενο περίπου στο 20% εκτιμά πως αυτό γίνεται σε ελάχιστο βαθμό, ενώ περίπου 40% θεωρεί πως τούτο συντελείται σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, στο ερώτημα που τίθεται αν η λήψη των τελικών αποφάσεων στην υπηρεσία συνιστά αποκλειστική αρμοδιότητα της ηγεσίας της δομής ποσοστό ανερχόμενο σε 45% αποκρίνεται πως εκτιμά ότι τούτο ισχύει σε μεγάλο βαθμό.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική μελέτη είχε ως αντικείμενο τη μετασχηματιστική ηγεσία ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς Παλαιού Φαλήρου και η συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση. Οδήγησε δε σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα, σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη μετασχηματιστική ηγεσία στους παιδικούς σταθμούς.

Αναντίρρητα, η ηγεσία και το μοντέλο που ακολουθείται συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη ενός οργανισμού και την εξέλιξη αυτού, ώστε να παράγει έργο σε έναν χώρο ευαίσθητο όπως είναι αυτός των παιδικών σταθμών. Η ικανότητα προσαρμογής της ηγεσίας συνιστά ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Αναλύοντας την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας διαπιστώνει κανείς ότι ρόλο κομβικής σημασίας διαδραματίζει η ενσυναίσθηση του διευθυντή και ο τρόπος που αυτός επιδιώκει να καλλιεργήσει ένα θετικό κλίμα, και να εδραιώσει συνεργασία με τους υφισταμένους του.

Ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα εξάλλου φαίνεται να συνιστά η επικοινωνία και η επίτευξη αυτής στον εργασιακό χώρο. Οι κοινωνικές δεξιότητες που αναπτύσσονται ανάγονται σε ένα πολύτιμο εργαλείο στον τομέα αυτόν. Εξάλλου, προκύπτει ότι ο διευθυντής εκείνος που διαθέτει και έχει καλλιεργήσει επιτυχώς τις δεξιότητες επικοινωνίας και τις ικανότητες διαπραγμάτευσης πετυχαίνει να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις διάφορες συγκρούσεις που ανακύπτουν εντός του εργασιακού χώρου, καθώς και τις διάφορες κρίσεις.

Τέλος το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Υπό το πρίσμα αυτό η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) ανάγεται σε ένα σημαντικό μοντέλο ηγεσίας κατά το οποίο ο διευθυντής – ηγέτης επιδιώκει να εγείρει τη συνείδηση των εργαζομένων - υφισταμένων παρακινώντας τους ώστε να καταστούν πιο αποτελεσματικοί. Ως κυριότερα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναγνωρίζονται είναι το «χάρισμα» (charisma) και η «εξατομικευμένη φροντίδα» (individualized consideration).

Η ποσοτική έρευνα που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας είναι δυνατό να αποτελέσει ένα πολύτιμο βήμα για μελλοντικές έρευνες, καθώς επιδιώκει να σκιαγραφήσει την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στον Δήμο Παλαιού Φαλήρου μέσα από την οπτική του έμψυχου δυναμικού του, δηλαδή των ίδιων των εργαζομένων. Η γενική εικόνα που αποκομίζει κανείς από τα συμπεράσματα είναι ότι σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αναγνωρίζουν την ύπαρξη ενός δομημένου σχεδίου, ενός οράματος προς υλοποίηση του οποίου κινείται η διεύθυνση κάθε παιδικού σταθμού. Παρότι δε φαίνεται να είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι απαντήσεις που δίνονται φαίνεται να αντικατοπτρίζουν τις βασικές θέσεις του μοντέλου. Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι δεν προέκυψε ότι καθίσταται αντιληπτή η άμεση σχέση με την τοπική αυτοδιοίκηση, παρότι οργανικά, τουλάχιστον, αυτή πράγματι υφίσταται.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Καραθάνος, Γ., (2012). Εκπαιδευτικό Υλικό στο πλαίσιο Προγράμματος Συμπληρωματικής εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Κέφης, Β. (2005). Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ - Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες Αθήνα: Κριτική.

Κοντάκος, Α., (2017). Εκπαίδευση και εκπαιδευτική μεταρρύθμιση: Ιστορικο-συγκριτικές προσεγγίσεις, Gutenberg - Γιώργος & Κώστας Δαρδανός.

Λιβιεράτος, Κ., Φραγκούλης, Τ., (1990). Το μήνυμα του μέσου, Εκδόσεις : Αλεξάνδρεια.

Μαλικιώση-Λοΐζου, Μ., Σπόντα Ε., (2002). Η επίδραση της εκπαίδευσης σε δεξιότητες επικοινωνίας στη μη λεκτική συμπεριφορά, αλληλεπίδρασης της νηπιαγωγού Μη λεκτική Επικοινωνία (Επιμ), Πολεμικός Ν& Κοντάκος Α. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Ματσαγγούρας, Η., (2009). Εισαγωγή στις Επιστήμες της Παιδαγωγικής, Αθήνα : GUTENBERG.

Μπαμπινιώτης, Γ., (2002). Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας, Β' Έκδοση, Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπουραντάς, Δ., (1992). Μάνατζμεντ –Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

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

Μπουραντάς, Δ., (2001). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές Αθήνα : Μπένος.

Παπαγεωργίου, Γ., (2014), Ποσοτική έρευνα, προσβάσιμο εδώ http://sociology.soc.uoc.gr/pegasoc/wp-content/uploads/2014/10/Microsoft-Word-Papageorgiou_DEIGMATOLHPTIKH1.pdf.

Σαΐτης, Α., Σαΐτης, Χ., (2012). Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη Περιπτώσεων, Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ., (2014). Μύηση των εκπαιδευτικών στα μυστικά της σχολικής ηγεσίας
Αθήνα: Αυτοέκδοση

Σταμάτης, Π., (2005). Παιδαγωγική. Μη Λεκτική Επικοινωνία. Αθήνα: Ατραπός.

Σταμάτης, Π., (2011). Εισαγωγή: Έννοια και μορφές επικοινωνίας, στο Κοντάκος, Α.,
Καλαβάσης, Φ., (επιμ.), Θέματα Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού. Αθήνα: Διάδραση.

Τσίγκανου, Ι. (2015), Ανάλυση Περιεχομένου. Στο Βασιλικού, Κ., Ηλίου, Κ.,
Θανοπούλου, Μ., Καρεκλά, Μ., Κωνσταντίνου, Μ., Μαγουλάς, Χ., Μπαλούρδος, Δ.,
Τσίγκανου, Ι., Φελλάς, Ν. Κ., κ.ά., Ν. Κ. Φελλάς & Δ. Μπαλούρδος (Επιμ.),
Κοινωνία και Έρευνα – Σύγχρονες Ποσοτικές και Ποιοτικές Μέθοδοι. Αθήνα:
Εκδόσεις Παπαζήση.

Τσιώλης, Γ. (2015). Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων: Διλήμματα, Δυνατότητες,
Διαδικασίες Στο Γ. Πυργιωτάκης & Χρ. Θεοφιλίδης (Επιμ.) Ερευνητική
Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. Συμβολή στην
Επιστημολογική Θεωρία και την Ερευνητική Πράξη. Αθήνα: Πεδίο. Διαθέσιμο στο
https://www.researchgate.net/profile/Giorgos_Tsiolis/publication/296014223_Analyse_poiotikon_dedomenon_dilemmata_dynatotetes_diadikasies/links/57336cc108aea45ee838f602/Analyse-poiotikon-dedomenon-dilemmata-dynatotetes-diadikasies.pdf.

Χατζηχρήστου, Χ., (2004). Πρόγραμμα Παραγωγής της Ψυχικής Υγείας της
Μάθησης: Κοινωνική και Συναισθηματική Αγωγή του Σχολείου, Εκδόσεις
Τυπωθήτω.

Brock, S., Sandoval, J., Lewis, S. (2005). Διαχείριση κρίσεων στο σχολείο. Αθήνα.
Τυπωθήτω.

Pease, A., (2003). Η γλώσσα του σώματος: πώς να διαβάζετε τη σκέψη των άλλων
από την κίνηση και τη στάση του σώματος, εκδόσεις ΕΣΟΠΤΡΟΝ.

Adler, N., (2002). International Dimensions of Organizational Behavior. 4th Edition. South-Western, a division of Thomson Learning.

Ambler, G. (2018), Leadership Develops When You Escape Your Comfort Zone. In Korn, R. (Ed.) 'International Practice for Museums', Rowman and Littlefield.

Antonakis, J., Avolio B., Sivasubramaniam, N., (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, The Leadership Quarterly.

Argyle, M., (1975). Bodily Communication, Methuen London.

Bass, B., Yammarino, F. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. Applied Psychology: An International Review.

Bass, B., Avolio, B., (1994). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership, Leadership Quarterly.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). Qualitative research in education: An introduction to theory and methods (3rd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Burns, J. M. (1978). Leadership. NY: Harper & Row.

Clark, A., (1997). Being There Putting Brain, Body, and World Together Again, Massachusetts Institute of Technology.

Cutts, N., (1991). Conflict Management – Using Principled Negotiation to Resolve Workplace Issues, διαθέσιμο στο http://nl.walterkaitz.org/rnicolecutts_principlednegotiation.pdf.

Crichton, M., Laucher, K. and Flin, R. (2005), “Incident Command Skills in the Management of an Oil Industry Drilling Incident: a Case Study”, Journal of Contingenciew and Crisis Management, 13, 122- 125.

Deutsch, M. (1973). The resolution of conflict , Yale University Press, New York, Rautledge, London.

- Daft, R., Marcic, D. (2009), Management, The New Workplace, South- Western.
- Felfe, J., Schyns, B. (2004). Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1983). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin Books, διαθέσιμο στο https://www.fd.unl.pt/docentes_docs/ma/AGON_MA_25849.pdf.
- Fowler, A. (1995). *Negotiating, Persuading and Influencing*, Institute of Personnel and Development.
- Gall, M. D., Borg, W. R., & Gall, J. P. (1996). *Educational Research* (6th ed.). White Plains, NY: Longman Publishers USA.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Hamel, J., Dufour, S., Fortin, D. (1993). *Case study methods*. Sage Publications, Newbury Park.
- Hallinger, P., (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley.
- Herzberg, F., (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Johansson, R., (2003). Case Study Methodology, speech at the International Conference “Methodologies in Housing Research” organised by the Royal Institute of Technology in cooperation with the International Association of People–Environment Studies, Stockholm, 22–24 September 2003.
- Klingman, A. (1989). School-based emergency interventions following an adolescent’s suicide. *Death Studies*, 13, 263-274.
- Kraus, W., Huang, C., Keltner, D. (2010). Tactile communication, cooperation, and performance: an ethological study of the NBA,. *Emotion*, 10(5).

Lax, D., Sebenius, J (1986). *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. NY: Free Press.

Leydesdorff, L., (2000). Luhmann, Habermas, and the Theory of Communication. *Systems Research and Behavioral Science*, 17(3), 237-288.

Luthans, F. (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 695 - 706.

Maslow, A., (1943). *A Theory of Human Motivation*, Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

McClelland, D., (1961). *The Achieving Society*.

Miller, P., (2000). *Nonverbal communication in the classroom*. USA: P.W. Miller & Associates.

Morse, J., Lorsch, J., (1970). Beyond Theory Y, *Harvard Business Review*.

Mulder, P. (2015). McClelland Motivation Theory. Τελευταία πρόσβαση: 20-01-2019
<https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/mcclelland-motivation-theory/>.

Nanjundeswaraswamy, T, Swamy, D., (2014). Leadership styles. Τελευταία πρόσβαση: 20-01-2019
https://www.mnsu.edu/activities/leadership/leadership_styles.pdf.

Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior: A management challenge*. Chicago, IL: Dryden Press.

Owens, R. G., & Valesky, T. C. (2011). *Organizational behavior in education: Leadership and school reform* (10th ed.). Boston, MA: Pearson.

Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. 3rd ed. Praeger, Westport, CT.

Polychroniou, P. (2009), Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness, *Team Performance Management*, 15(7).

- Rahim, A., Magner, R. & Shapiro, L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions precisely? *International Journal of Conflict Management*. 11: 9-31.
- Robbins, S. Judge T., (2012). *Organizational behavior*, 13th edition, Pearson Education Inc.
- Sims, R. R. (2002). *Managing organizational behavior*. Westport, CT: Quorum Books.
- Steele P., Murphy J. and Russill R (1989). *It's a Deal - A Practical Negotiation Handbook*, McGraw - Hill Company.
- Tekleab, A., Yun, S., Sims, H., Tesluk, P., (2008). Are We On the Same Page? Effects of Self-Awareness of Empowering and Transformational Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14(3):185-201.
- Tellis W, (1997) Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, Volume 3, Number 2, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.
- Tjosvold, D. (2008). Conflicts in the study of conflict in organizations. In C.K.W. De Dreu & M. J. Gelfand. *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. 445-454 pp. New York: Erlbaum.
- Vera, D., Crossan, M. (2004), *Strategic Leadership and Organizational Learning*, *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Vroom, V.H., Deci, E.L., (1983). *Management and Motivation*, Penguin.
- Yin, R., (2009). *Case study research: design and methods*. 4th ed. London: Sage.
- Welsh, I., Lyons, C. (2001). Evidence-based care and the case for intuition and tacit knowledge in clinical assessment and decision making in mental health nursing practice: an empirical contribution to the debate. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*. 8(4):299-305.
- Wong, C., Cummings, G., (2009), The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff, *Journal of Leadership Studies*.

Παράρτημα

Αγαπητοί/ές συνάδελφοι/ισσες,

Ονομάζομαι Παναγιωτοπούλου Ελευθερία και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο Π.Μ.Σ με τίτλο «Μοντέλα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Τμήματος Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, του Πανεπιστημίου Αιγαίου (Ρόδος). Αυτή τη χρονική περίοδο, πραγματοποιώ την έρευνα για την διπλωματική μου εργασία με θέμα «*Η μετασχηματιστική ηγεσία ως μέσο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στους Δημοτικούς Παιδικούς Σταθμούς Παλαιού Φαλήρου και η συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση*».

Η έρευνα αυτή αφορά στην μελέτη των αντιλήψεων του προσωπικού των δημοτικών παιδικών σταθμών Παλαιού Φαλήρου σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία, την συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση για την βελτίωση των υπηρεσιών, καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται στον ευαίσθητο χώρο των παιδικών σταθμών.

Φυσικά, η παρούσα έρευνα δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δική σας συμβολή. Το ερωτηματολόγιο, που ακολουθεί, είναι ανώνυμο και προορίζεται αποκλειστικά για ερευνητική χρήση. Θα σας παρακαλούσα να απαντήσετε, σε όλες τις ερωτήσεις, με ειλικρίνεια και υπευθυνότητα, προκειμένου τα συμπεράσματα που θα προκύψουν να έχουν αξιοπιστία και εγκυρότητα. Σημειώστε με ή συμπληρώστε, όπου χρειάζεται, αυτό που εκφράζει καλύτερα την προσωπική σας θέση ή άποψη. Σας ενημερώνω ότι τα συμπεράσματα της έρευνας μπορεί να είναι στη διάθεσή σας, εφόσον το επιθυμείτε.

Ευχαριστώ προκαταβολικά για τον πολύτιμο χρόνο που θα αφιερώσετε στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και εύχομαι κάθε επιτυχία στη επαγγελματική και προσωπική σας ζωή.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

◆ **ΦΥΛΟ:** Άνδρας Γυναίκα

◆ **ΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:** Μόνιμος/Αορίστου ΕΣΠΑ Συμβασιούχος

◆ **ΧΡΟΝΙΑ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΕΚΠ/ΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:** 1 - 5 6 - 10 11 - 15

16 - 20 21 - 25 >25

◆ **ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΜΟΝΑΔΑ:** 1 - 5 6 - 10

11 - 15 16 - 20 21 - 25 >25

◆ **ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:**

- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση- ΤΕΙ
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Δεύτερο πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- ΙΕΚ
- Άλλο

◆ **ΤΙΤΛΟΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:** Ναι Όχι

- **ΑΝ ΝΑΙ:** Μεταπτυχιακό Α΄ κύκλου (master) Διδακτορικό

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Γνωρίζετε τι σημαίνει ο όρος «μετασχηματιστική ηγεσία»;

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

2.. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού ενημερώνει το προσωπικό για το γενικό σκοπό που έχει ο παιδικός σταθμός

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας εξασφαλίζει πόρους για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών σας

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας παρέχει προσωπική στήριξη στη προσπάθεια βελτίωσης της επαγγελματικής πρακτικής σας

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας ενθαρρύνει στην υιοθέτηση νέων ιδεών και μεθόδων υπαλληλικής δράσης

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ όλων των ειδικοτήτων του προσωπικού και δημιουργεί συνθήκες συνεργασίας και ομαδικότητας

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας ενθαρρύνει την συνεργασία με τους γονείς στην προσπάθεια βελτίωσης της παρεχόμενης ποιότητας των υπηρεσιών

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας σας παρέχει χρήσιμη βοήθεια στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέγιστο βαθμό

9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ του παιδικού σταθμού και των υπόλοιπων υπηρεσιών του Δήμου

Σε ελάχιστο βαθμό

Σε αρκετό βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέγιστο βαθμό

10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας έχει υψηλές προσδοκίες από το προσωπικό

Σε ελάχιστο βαθμό

Σε αρκετό βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέγιστο βαθμό

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας έχει όραμα και στρατηγική

Σε ελάχιστο βαθμό

Σε αρκετό βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέγιστο βαθμό

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η διεύθυνση του παιδικού σταθμού σας δημιουργεί κλίμα φροντίδας και εμπιστοσύνης

Σε ελάχιστο βαθμό

Σε αρκετό βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέγιστο βαθμό

13. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής, σας παρακινεί και σας εμπνέει ,ώστε να μπορέσετε να αποδώσετε στο μέγιστο των δυνατοτήτων σας

Σε ελάχιστο βαθμό

Σε αρκετό βαθμό

Σε μεγάλο βαθμό

Σε μέγιστο βαθμό

14. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις προσπάθειες και επιτυχίες όλων των μελών της ομάδας

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

15. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής ελέγχει και παραμερίζει τα συναισθήματα προκειμένου να ολοκληρωθεί η δουλειά

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

16. Πιστεύετε ότι ο Διευθυντής επιλύει τις συγκρούσεις αναζητώντας συνεργατικές λύσεις

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

17. Ποιοί πιστεύετε ότι είναι οι κυριότεροι λόγοι σύγκρουσης

Ιεραρχείστε από σε κλίμακα από το 1 έως το 8 (1=συνιστά τον πρωταρχικό λόγο σύγκρουσης/8=συνιστά τον λιγότερο σημαντικό λόγο σύγκρουσης)

Συνθήκες εργασίας

Διακρίσεις μεταξύ των υπαλλήλων

Προκλητική συμπεριφορά απέναντι στην ηγεσία

Έλλειψη καθορισμού καθηκόντων

Κακή επικοινωνία

Περιορισμένοι πόροι

Τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και οι κατηγορίες του προσωπικού

Προβλήματα διοίκησης και ιεραρχίας

18. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής και οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην τοπική αυτοδιοίκηση φέρουν και τη βούληση της ηγεσίας των παιδικών σταθμών

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

19. Η λήψη των τελικών αποφάσεων στην υπηρεσία σας θεωρείτε ότι είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της ηγεσίας της δομής που εργάζεστε

- Σε ελάχιστο βαθμό
- Σε αρκετό βαθμό
- Σε μεγάλο βαθμό
- Σε μέγιστο βαθμό

Σας ευχαριστώ που συμπληρώσατε το ερωτηματολόγιο