



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΜΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Κατεύθυνση: Διοίκηση Επιχειρήσεων και Δημόσιων Οργανισμών

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ηγεσία που υπηρετεί και αντιληπτή αποτελεσματικότητα ηγέτη:**

**Ο ρόλος του φύλου και της γενιάς των ακολούθων**

της

Χαλαστάρα Φιλίππιας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μπέλλου Βικτώρια-Μαρία

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Βόλος, Ιανουάριος 2022

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η δηλούσα

Χαλαστάρα Φιλίππια

Βόλος, Ιανουάριος 2022

## **Ευχαριστίες**

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν με τον τρόπο τους, στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κυρία Βικτωρία - Μαρία Μπέλλου για την υποστήριξη, την απaráμιλλη υπομονή της και την κατανόησή της όλο το διάστημα που χρειάστηκε για να ολοκληρωθεί η παρούσα διπλωματική εργασία αλλά και για το γεγονός ότι αποτελεί πηγή έμπνευσης και κινήτρου από τον προπτυχιακό κιάλας επίπεδο σπουδών μου.

Θα ήθελα ακόμη να ευχαριστήσω τους γονείς μου, τον αδερφό μου και τους στενούς μου φίλους για την ψυχολογική και συναισθηματική στήριξη που μου παρέιχαν όλο αυτό το διάστημα.

Ακόμη, θα ήθελα να εκφράσω την εκτίμηση μου για όλους τους διδάσκοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις γνώσεις που μας προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε μία πρωτόγνωρα δύσκολη περίοδο για όλους.

## Περίληψη

Με την παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται προσπάθεια να μελετηθούν και να κατανοηθούν οι έννοιες της ηγεσίας που υπηρετεί και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη καθώς και η συσχέτιση αυτών. Ταυτόχρονα, αναλύονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των δύο φύλων, οι διακρίσεις, οι προκαταλήψεις και γενικότερα οι αντιλήψεις που επικρατούν για τα δύο φύλα στον εργασιακό χώρο καθώς και ο ρυθμιστικός ρόλος που παίζει το φύλο μεταξύ του προϊσταμένου στον εργασιακό χώρο. Ακόμη, αναλύονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των γενεών στις οποίες ανήκουν οι εν ενεργεία εργαζόμενοι καθώς και μελετάται ο ρυθμιστικός όλος που έχει η γενιά ενός υφισταμένου στην σχέση μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί και αντιληπτής αποτελεσματικότητας ηγέτη. Για το σκοπό αυτό διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν διαδικτυακά 276 ερωτηματολόγια σε ενεργούς εργαζόμενους από διαφορετικά μέρη της Ελλάδας οι οποίοι ανήκουν σε διαφορετικές γενιές, έγινε στατιστική επεξεργασία και ανάλυση αυτών μέσω του προγράμματος SPSS και αφού ελέγχθηκε η αξιοπιστία της έρευνας, μέσω περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης έγινε έλεγχος των υποθέσεων που αναπτύχθηκαν. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη καθώς και τον ρυθμιστικό ρόλο που έχει η γενιά των ακολούθων στην σχέση αυτή. Τα αποτελέσματα της έρευνας από την άλλη απέρριψαν τον ρυθμιστικό ρόλο που έχει το φύλο του προϊσταμένου. Τέλος, μετά την διεξαγωγή συμπερασμάτων, σχολιάστηκαν οι περιορισμοί που υπήρχαν κατά την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και έγιναν προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία που υπηρετεί, αποτελεσματικότητα ηγέτη, φύλο, γενιά

## **Abstract**

The aim of this thesis is to study and understand the concepts of servant leadership and leader's effectiveness, and whether there is a correlation between these two. At the same time, gender is being analyzed, along with traits, gender bias, stereotypes and the perception of the 2 genders in the workplace. The moderating factor of the gender of the leader and the follower is being studied. In addition, the traits and characteristics of each generation of the people of the workforce are being analyzed and the moderating role of the follower's generation between servant leadership and perceived leader's effectiveness is being studied. Quantitative study was conducted by online questionnaires that were answered by 276 people, throughout Greece, of different age groups that are currently working. The statistical analysis was conducted through SPSS program, and after the reliability of the research was confirmed, descriptive statistics were used to test the hypotheses of the research model. The results confirm the positive relationship between servant leadership and leader's effectiveness as well as the moderating role of the follower's generation. The moderating role of the gender was not confirmed, as it appeared to be statistically significant. At the end of this thesis, limitations that were faced are mentioned as well as suggestions for future research.

**Key words:** servant leadership, leader's effectiveness, gender, generation

## Περιεχόμενα

Κατάλογος Γραφημάτων .....	7
Κατάλογος Πινάκων .....	7
1. ΗΓΕΣΙΑ.....	8
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΛΩΝ ΗΓΕΤΩΝ .....	9
1.2. ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ .....	11
1.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΥΤΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ.....	11
1.2.2. ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ .....	15
1.2.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ .....	17
1.3. ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ.....	20
2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΤΗ .....	22
3. ΤΑ ΔΥΟ ΦΥΛΑ.....	23
3.1. ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ .....	23
3.2. ΤΟ «ΚΟΛΛΩΔΕΣ ΔΑΠΕΔΟ (STICKY FLOOR) » ΚΑΙ Η «ΓΥΑΛΙΝΗ ΟΡΟΦΗ (GLASS CEILING)».....	28
3.3. ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ .....	30
3.4. ΑΝΔΡΕΣ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΩΣ ΗΓΕΤΕΣ .....	31
4. ΓΕΝΙΕΣ .....	36
4.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΕΝΕΩΝ .....	39
4.1.1. ΜΕΤΑΠΟΛΕΜΙΚΗ ΓΕΝΙΑ – BABY BOOMERS.....	39
4.1.2. ΓΕΝΙΑ Χ.....	40
4.1.3. ΓΕΝΙΑ Υ.....	41
4.1.4. ΓΕΝΙΑ Ζ.....	42
4.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΓΕΝΙΕΣ .....	43
5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .....	45
6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47
6.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....	48
6.2. ΕΡΓΑΛΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ.....	48
7. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	49
7.1. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ.....	49
7.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ .....	50
7.3. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ .....	52
7.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ .....	54
7.5. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ.....	56
8. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΙΣΕΙΣ- ΕΞΕΤΑΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .....	57

8.1.	ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ.....	57
8.2.	ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ.....	59
9.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	61
10.	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	63
11.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64
12.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	73
	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	73

## Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο Υφισταμένων .....	51
Γράφημα 2: Έτος Γέννησης Υφισταμένων .....	51
Γράφημα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης Υφισταμένων .....	52
Γράφημα 4: Οικογενειακή Κατάσταση Υφισταμένων .....	52
Γράφημα 5: Φύλο Προϊσταμένου / Προϊσταμένης .....	53
Γράφημα 6: Έτος Γέννησης Προϊσταμένου/Προϊσταμένης .....	53
Γράφημα 7: Γραφική απεικόνιση Μέσων Τιμών και Τυπικών Αποκλίσεων για την «Ηγεσία που Υπηρετεί» .....	55
Γράφημα 8: Γραφική απεικόνιση Μέσων Τιμών και Τυπικών Αποκλίσεων για την «Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη» .....	55

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Μέτρηση Αξιοπιστίας για την «Ηγεσία που υπηρετεί» .....	50
Πίνακας 2: Μέτρηση Αξιοπιστίας για την «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη» .....	50
Πίνακας 3: Πίνακας Μέσων Τιμών και Τυπικών Αποκλίσεων για την «Ηγεσία που Υπηρετεί» .....	54
Πίνακας 4: Πίνακας Μέσων Τιμών και Τυπικών Αποκλίσεων για την «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη» .....	54
Πίνακας 5: Συσχετίσεις εννοιών .....	56
Πίνακας 6: Μοντέλο .....	58
Πίνακας 7: Ανάλυση Διακύμανσης .....	58
Πίνακας 8: Συντελεστές .....	59
Πίνακας 9: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την υπόθεση H2 .....	60
Πίνακας 10: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την υπόθεση H3 .....	61



## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των ανθρώπων αλλάζουν τόσο συχνά όσο αλλάζουν, ως συνέπεια των αλλαγών που στην καθημερινότητα των ανθρώπων αλλά και στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τον επιχειρήσεων. Μαζί με τις ανάγκες και τις επιθυμίες, αλλάζει και ο τρόπος που κάθε άνθρωπος βλέπει τα πράγματα. Βάζοντας πλέον ως προτεραιότητα τον εαυτό του και τις δικές του ανάγκες, αναζητά σε μια κοινωνία αλλά και μέσα σε έναν εργασιακό χώρο ηγέτες που νοιάζονται για τον ίδιο και συμπεριφέρονται ηθικά. Οι άνθρωποι πλέον αναζητούν και επιζητούν ισότιμη μεταχείριση και ευκαιρίες, σύμφωνα πάντα με τις δυνατότητές τους ενώ είναι σε θέση να κρίνουν και να αξιολογήσουν τους ηγέτες τους. (Dierendonck, 2011).

Με την παρούσα εργασία, μελετάται η σχέση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Ακόμη, μελετάται ο ρυθμιστικός ρόλος που παίζει το φύλο αλλά και η γενιά των ακολούθων και αν αυτές είναι μεταβλητές που επηρεάζουν την αντιληπτή αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη.

Βασιζόμενη στη θεωρία της ηγεσίας γενικά αλλά και πιο ειδικά στη θεωρία της ηγεσίας που υπηρετεί, στην παρούσα εργασία αναλύονται οι ορισμοί που έχουν δοθεί από ερευνητές για την ηγεσία αρχικά και στη συνέχεια για την ηγεσία που υπηρετεί. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά των ηγετών που υπηρετούν καθώς και οι αξίες που διακατέχουν τους ηγέτες που υπηρετούν. Στη συνέχεια δίνονται παραδείγματα ηγετών που υπηρετούν και έχουν μείνει στην ιστορία με το έργο τους και την προσφορά τους. Έπειτα, αναλύονται τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.

Στη συνέχεια της θεωρίας, αναλύονται τα χαρακτηριστικά των δύο φύλων γενικότερα και ειδικότερα τα χαρακτηριστικά αυτών ως ηγέτες. Μελετώνται φαινόμενα που παρατηρούνται στον εργασιακό χώρο κατά των γυναικών όπως αυτό της γυάλινης οροφής αλλά και του κολλώδους δαπέδου ενώ παρατίθενται και παραδείγματα γυναικών που κατείχαν και ξεχώρισαν σε θέσεις εξουσίας και οι καταστάσεις που βίωσαν λόγω του φύλου τους.

Ακόμη, αναλύονται τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που ανήκουν στις γενιές που αποτελούν το παρόν εργατικό δυναμικό και αυτές είναι οι Μεταπολεμική

Γενιά, η Γενιά Χ, η Γενιά Υ και η Γενιά Ζ. Επιπρόσθετα, αναλύονται και τα χαρακτηριστικά αυτών ως εργαζόμενοι αλλά και ως ηγέτες.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας, μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε ανθρώπους που ανήκουν στο ενεργό εργατικό δυναμικό της χώρας και απασχολούνται είτε στον ιδιωτικό είτε στο δημόσιο τομέα. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που μέτρησαν την ηγεσία που υπηρετεί και την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη, έχοντας ως γνώμονα τον προϊστάμενο ή την προϊσταμένη τους. Ακόμη απάντησαν και σε ερωτήσεις με στόχο την μέτρηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών αυτών και των προϊσταμένων τους.

Στη συνέχεια της εργασίας αναλύεται το στατιστικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε καθώς και τα βήματα της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε για την διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Τέλος, αναπτύσσονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα καθώς και οι περιορισμοί που αντιμετωπίστηκαν και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Παρατίθεται η βιβλιογραφία καθώς και στο παράρτημα βρίσκεται ερωτηματολόγιο.

## 2. ΗΓΕΣΙΑ

### 2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΛΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Για την ηγεσία έχουν αποδοθεί διαφορετικοί ορισμοί από τους ερευνητές ανά τα χρόνια, ωστόσο στην βασική της ιδέα, η ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ανθρώπου να επηρεάσει έναν άλλον άνθρωπο ή μια ομάδα ανθρώπων, με στόχο να πετύχει ορισμένους στόχους ή σκοπούς. Σύμφωνα με τους Edmonstone και Western (2002) ως ηγέτες ορίζονται οι άνθρωποι που δεσμεύονται για την ενδυνάμωση, την ανάπτυξη και την εξέλιξη των άλλων, είναι πρόσωπα που έχουν τον σεβασμό και την αφοσίωση των άλλων και είναι αυτοί που θα κληθούν να πάρουν σημαντικές αποφάσεις για το καλό του συνόλου. Στον πυρήνα της η ηγεσία διέπεται από αξιοπιστία που κερδίζεται από αποδεδειγμένες ηθικές και διαφανείς πρακτικές που έχουν εφαρμοστεί ή καταστάσεις που έχουν αντιμετωπιστεί, και δεν απαιτείται λόγω θέσης ή εξουσίας. Οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από καλές διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες, καλή στρατηγική σκέψη και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τον Bettles (2001) άλλα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη είναι η ικανότητα του να βλέπει ρεαλιστικά τις

καταστάσεις, η αισιοδοξία του, η ευελιξία του και η ικανότητά του να εξισορροπεί καταστάσεις και να αντιμετωπίζει συγκρούσεις.

Σύμφωνα με τον Hambrick (1987) ως ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί και μία ομάδα ανθρώπων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί μια ομάδα υψηλόβαθμων στελεχών σε μία εταιρία, οι οποίοι αποτελούν την ηγεσία αυτής. Η ηγεσία δεν συγκεντρώνεται σε ένα πρόσωπο που κατέχει όλα τα χαρακτηριστικά των ηγετών που έχουν προαναφερθεί, σύμφωνα με τους Richard και Shelor (2002). Οι ερευνητές ωστόσο, σύμφωνα με τους Patterson και Winston (2003), επιλέγουν να μελετήσουν περισσότερο τους ηγέτες ως μονάδες.

Όλοι φαίνεται πως χρειαζόμαστε έναν ηγέτη για να είμαστε αποτελεσματικοί στην καθημερινότητα μας, είτε αυτή είναι μέσα ένα ακαδημαϊκό πλαίσιο, έναν επαγγελματικό χώρο, μια κοινωνία. Όλοι δουλεύουμε για να επηρεάσουμε τους άλλους και να επιτύχουμε τους στόχους μας, ανεξάρτητα από το επίπεδο στο οποίο λειτουργούμε στην κοινωνία, για αυτό, σύμφωνα με τους Edmonstone και Western (2002) η ηγεσία δεν περιορίζεται στην κορυφή της ιεραρχίας, αλλά πολλές φορές είναι απαραίτητη και στην βάση, έτσι ώστε να ταρακουνήσει τα θεμέλια και να φέρει αλλαγές.

Πολλοί ερευνητές έχουν επιδιώξει να ορίσουν την ηγεσία, για περισσότερο από έναν αιώνα. Σύμφωνα με τον Gedney (1999), ο Bennis (1959) όρισε την ηγεσία ως την διαδικασία κατά την οποία ένας άνθρωπος επιτυγχάνει να επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός άλλου ανθρώπου, με επιθυμητό τρόπο. Αργότερα, ο Fiedler (1967), ονόμασε ηγεσία την διεύθυνση και τον συντονισμό των εργασιών μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ενώ οι Hollander και Julian (1969), όρισαν ως ηγεσία την σχέση επιρροής ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους. Η σύναψη μιας διαπροσωπικής σχέσης κατά την οποία οι άνθρωποι συμμορφώνονται επειδή το επιθυμούν και όχι επειδή είναι υποχρεωτικό, ορίστηκε επίσης ως ηγεσία από τον Merton (1969). Ακόμη, ο μετασχηματισμός των ακολούθων ενός ανθρώπου, η δημιουργία ενός οράματος και ο σχεδιασμός με σκοπό την επίτευξη των στόχων, ορίστηκε από τους Bass (1985) και τους Tichy και Devanna (1986) ως ηγεσία. Τέλος, οι δράσεις που εστιάζουν στους πόρους, με στόχο την δημιουργία των επιθυμητών ευκαιριών υπήρξε ένας ορισμός που δόθηκε από τον Campbell (1991).

## 2.2. ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ

### 2.2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΥΤΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ

Οι εποχές αλλάζουν και κατά συνέπεια, αλλάζουν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των ανθρώπων τόσο στην κοινωνική όσο και στην επαγγελματική τους ζωή. Ως άμεση συνέπεια αυτού, αλλάζει και ο τρόπος με τον οποίο οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τις ηγετικές συμπεριφορές μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, ένα ακαδημαϊκό, μία κοινωνία. Ο κόσμος φαίνεται να έχει ανάγκη από ένα πιο ηθικό και αποτελεσματικό είδος ηγεσίας, το οποίο λειτουργεί έχοντας ως γνώμονα τους ίδιους. Χρειάζεται ένα είδος ηγεσίας που εστιάζει στην προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, δημιουργώντας ένα κοινό όραμα για όλους όσους βρίσκονται μέσα σε μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από τη βαθμίδα στην οποία βρίσκονται. (Dierendonck, 2011).

Η αυξανόμενη ανησυχία για την κοινωνία στην οποία ζούμε, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τις πολιτικές που εφαρμόζουν οι εταιρίες, αφού παρατηρείται πως με το να δίνουν προσοχή σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη ενός οργανισμού, επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμα έσοδα για την εταιρία, όπως υποστηρίζει ο Dierendonck (2011). Πλέον οι επιχειρήσεις δίνουν προτεραιότητα στην καινοτομία και στην ευεξία των εργαζομένων και, στα πλαίσια της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς, το είδος ηγεσίας που εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση, παρουσιάζεται ως το κλειδί για να υπάρχουν αφοσιωμένοι εργαζόμενοι και ακμάζουσες επιχειρήσεις. (Luthans, 2002, Macik-Frey, Quick και Cooper, 2009)

Τα είδη ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις, και όχι μόνο, είναι πάρα πολλά, όμως σύμφωνα με τους Page και Wong (2000), η ηγεσία που υπηρετεί είναι αυτή που εκπροσωπεί καλύτερα τον ανθρώπινο παράγοντα και αντιπροσωπεύει ορθότερα τα ιδανικά του.

Παρά το γεγονός ότι η ηγεσία που υπηρετεί έχει αναγνωριστεί από τη διεθνή κοινότητα από τις δημοσιεύσεις των Greenleaf (1977) και Bums (1978) εδώ και πολλά χρόνια, σύμφωνα με τους Sendjaya και Sarros (2002), είναι ένα είδος ηγεσίας που έχει αναδειχθεί σχετικά πρόσφατα.

Οι ηγέτες που υπηρετούν, σύμφωνα με τον Greenleaf (1977), είναι ηγέτες που θέτουν ως προτεραιότητα τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες, τα ιδανικά και τα ενδιαφέροντα των άλλων, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκουν να εξελίξουν τους ακολούθους τους, κάνοντάς

τους πιο ελεύθερους, πιο αυτόνομους, σοφότερους, υγιέστερους, πιο ανοιχτόμυαλους, δημιουργώντας γενικά την καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους, ανάλογα πάντα με τις δυνατότητες του καθενός. Οι συγκεκριμένοι ηγέτες, δηλαδή οι ηγέτες που υπηρετούν, είναι αυτοί που επιδιώκουν να αναπτύξουν τους ακολούθους τους, βάσει αλτρουιστικών και ηθικών προσανατολισμών που κατέχουν και οι ίδιοι. Κύριος στόχος τους είναι να υπηρετήσουν τον άνθρωπο που έχουν απέναντί τους και όχι να του επιβληθούν, ενώ έχουν ως απώτερο σκοπό να καταφέρουν να εμπνεύσουν και τους ακολούθους τους να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο προς άλλους. Η ηγεσία που υπηρετεί λοιπόν, αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση της ηγεσίας, που εμπλέκει τους ακολούθους του εκάστοτε ηγέτη σε πολλαπλές διαστάσεις, όπως για παράδειγμα, μεταξύ άλλων, ηθική, συναισθηματική, πνευματική, σύμφωνα με τον Greenleaf (1977).

Σύμφωνα με τον Dierendonck (2011), όταν ένας ηγέτης εστιάζει κατ' αυτόν τον τρόπο στους ακολούθους του, κερδίζει την αφοσίωση αυτών στην εργασία τους, αλλά και αποτελεσματικότερη εργασία, γεγονός που έχει θετική επίδραση και στους ίδιους τους ηγέτες.

Αυτό συμβαίνει γιατί και οι ίδιοι οι ηγέτες βλέπουν τους εαυτούς τους ως υπηρέτες της επιχείρησης, που προσπαθούν να αναπτύξουν όλους τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους, και όχι μόνο τους οικονομικούς αλλά και τους ανθρώπινους. Έτσι, σύμφωνα με τον Sendjaya (2015), σε αντίθεση με τις ηγετικές συμπεριφορές που έχουν ως στόχο την απόδοση, η ηγεσία που υπηρετεί δεν θυσιάζει τους ανθρώπους στο βωμό του κέρδους αλλά, αντιθέτως, επενδύσει σε μακροπρόθεσμες βιώσιμες αποδόσεις. (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, Liden, 2019)

Η ηγεσία που υπηρετεί ενσωματώνει μέσα σε ένα είδος ηγεσίας τα ιδανικά της ενδυνάμωσης, της ολικής ποιότητας, της δημιουργίας ομάδων, της συμμετοχικής διοίκησης και της ηθικής προσφοράς. Σύμφωνα με τον Greenleaf (1977) το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας δίνει έμφαση στην προσφορά προς τους άλλους, στην ολιστική προσέγγιση στην εργασία, προωθεί την αίσθηση της κοινότητας, καθώς και την συλλογική και συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ηγέτες που υπηρετούν είναι άνθρωποι που καθοδηγούνται από τις αξίες και τον χαρακτήρα και είναι προσηλωμένοι στον στόχο τους, εστιάζοντας τόσο στην απόδοση όσο και στη διαδικασία. (Page and Wong, 2000).

Η ηγεσία που υπηρετεί είναι σε θέση να προσφέρει μια ηγετική προσέγγιση που είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του νέου εργασιακού περιβάλλοντος ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνει να ικανοποιήσει και τις ανάγκες των ανθρώπων να ανήκουν κάπου. Σημειώνεται, πως σύμφωνα με τους Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck και Liden (2019), αυτός είναι ένας από τους κύριους λόγους που κορυφαίες εταιρίες όπως οι Starbucks, Southwest Airlines, Ritz Carlton, TD Industries, SAS, Zappos.com, Contain Store, Intel, Marriott, Synovus Financial εφαρμόζουν την ηγεσία που υπηρετεί και επενδύουν στην περαιτέρω έρευνα αυτού του είδους ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Spears (1995) εντοπίζονται δέκα βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας που υπηρετεί και αναλύονται παρακάτω. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η ακρόαση, η ενσυναίσθηση, η θεραπεία, η επίγνωση, η πειθώ, η σύλληψη ιδεών, η προνοητικότητα, η διαχείριση, η δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων και η δημιουργία κοινότητας.

- **Ακρόαση (Listening) :** Οι ηγέτες που ακούνε τους ακολούθους τους, εκτιμώνται ιδιαίτερα για τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες αλλά και για την ικανότητά τους να παίρνουν αποφάσεις. Γενικά είναι απαραίτητο να ένας ηγέτης να κατανοεί τόσο όσα λένε οι ακόλουθοι, όσο και όσα δεν εκφράζουν ανοιχτά, διαχωρίζοντας τι είναι αυτό που χρειάζονται και επιθυμούν πραγματικά κάθε φορά. Αυτό αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό ενός ηγέτη που υπηρετεί. Στα πλαίσια της ηγεσίας που υπηρετεί, το να ακούει ο ηγέτης του ακολούθους του, είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη και την ευημερία και του ίδιου του ηγέτη (Spears, 2010)

- **Ενσυναίσθηση (Empathy):** Ένας ηγέτης που υπηρετεί προσπαθεί να κατανοήσει και να συμμεριστεί τους άλλους. Αντιμετωπίζει με καλή πρόθεση τους ακολούθους του και δεν τους απορρίπτει ως ανθρώπους, αλλά αντιθέτως τους αντιμετωπίζει ως μοναδικές οντότητες, ακόμα και όταν ορισμένες συμπεριφορές ή αποδόσεις δεν είναι αποδεκτές ή επιθυμητές, και αυτό είναι ένα στοιχείο που κάνει τους συγκεκριμένους ανθρώπους, τους πιο πετυχημένους ηγέτες. (Spears, 2010)

- **Θεραπεία (Healing):** Η θεραπεία για την ανάκτηση και την επούλωση των σχέσεων αποτελεί κλειδί για τον μετασχηματισμό και την κοινωνική ενσωμάτωση. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που ακολουθεί είναι η προοπτική να βοηθήσει στην θεραπεία είτε των ίδιων ως οντότητες, είτε των σχέσεων μεταξύ τους, αφού προκύπτει πως πολλοί είναι αυτοί που έχουν πληγωθεί συναισθηματικά. Αν και ο πόνος είναι κομμάτι της ανθρώπινης ύπαρξης, οι ηγέτες που υπηρετούν

υποστηρίζουν πως μπορούν να βοηθήσουν τους ανθρώπους με τους οποίους έρχονται σε επαφή, να επουλώσουν τις πληγές τους. (Spears, 2010)

- **Επίγνωση (Awareness):** Η επίγνωση γενικότερα αλλά και η αυτεπίγνωση ειδικότερα, αποτελεί κύρια δύναμη ενός ηγέτη που υπηρετεί, αφού τον βοηθάει να κατανοήσει καλύτερα ζητήματα που προκύπτουν στην καθημερινότητα, διατηρώντας μια πιο ολιστική προσέγγιση. (Spears, 2010)

- **Πειθώ (Persuasion):** Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ηγετών που υπηρετούν είναι επίσης η πειθώ. Είναι σημαντικότερο για έναν ηγέτη που υπηρετεί να καταφέρνει να πείθει τους άλλους να συμφωνήσουν μαζί του, και να λάβουν από κοινού μια απόφαση, παρά να τους αναγκάσει να συμμορφωθούν στη απόφαση που ο ίδιος θα επιλέξει. Ένας ηγέτης που υπηρετεί λοιπόν, επιτυγχάνει να έχει την σύμφωνη γνώμη όλων για την λήψη μιας απόφασης και αυτό είναι ένα στοιχείο που διαχωρίζει την ηγεσία που υπηρετεί από όλα τα παραδοσιακά αυταρχικά στυλ ηγεσίας. (Spears, 2010)

- **Σύλληψη ιδέας (Conceptualization):** Οι ηγέτες που υπηρετούν επιδιώκουν να καλλιεργήσουν την ικανότητά τους να εμπνέονται και να δημιουργούν σενάρια. Η ικανότητα ενός ηγέτη, να μπορεί να βλέπει ένα πρόβλημα από μια πιο προνοητική σκοπιά, προϋποθέτει την ικανότητα του ηγέτη να δει πέρα από την καθημερινότητα και τα προβλήματα αυτής. Αυτό αποτελεί ένα χαρακτηριστικό πειθαρχίας και εξάσκησης, καθώς σύμφωνα το παραδοσιακό πρότυπο, οι ηγέτες αναλώνονται στο να εκπληρώνουν βραχυπρόθεσμους στόχους. Για να θεωρηθεί ένας ηγέτης ως ηγέτης που υπηρετεί, πρέπει να αρχίσει να σκέφτεται πέρα από την καθημερινότητα και να επεκτείνει τις σκέψεις του, ώστε να προλαμβάνει καταστάσεις. Αυτό είναι ένα αρκετά δύσκολο σενάριο, σε περίπτωση που ο ίδιος δεν εμπλέκεται στο επιχειρησιακό κομμάτι της εργασίας, όπως είναι συνηθισμένο να συμβαίνει με όσους διοικούν μια επιχείρηση ή μια ομάδα ανθρώπων. Για το λόγο αυτό, οι ηγέτες που υπηρετούν καλούνται να βρουν την ισορροπία ανάμεσα στην εννοιολογική σκέψη της σύλληψης ιδεών και της καθημερινής επιχειρησιακής προσέγγισης διαφόρων ζητημάτων. (Spears, 2010)

- **Ενόραση (Foresight):** Αποτελεί μια έννοια πολύ κοντινή στη σύλληψη της ιδέας αφού αφορά την ικανότητα των ανθρώπων να προβλέψουν το αποτέλεσμα μιας κατάστασης. Είναι ένα χαρακτηριστικό που αποκτά ο ηγέτης που υπηρετεί από τις εμπειρίες που συγκεντρώνει, μελετώντας τα προβλήματα του παρελθόντος, τις καταστάσεις του παρόντος και τις επιπτώσεις που μπορεί να έχουν μελλοντικές αποφάσεις. Η ενόραση συνδέεται με τις ενστικτώδεις αποφάσεις που μπορεί να παίρνει ένας ηγέτης

και είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό στο οποίο αξίζει να δίνεται μεγάλη προσοχή. (Spears, 2010)

- **Επιμέλεια (Stewardship):** Το 1993 ο Peter Block υποστήριξε πως σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, όλα τα μέλη ανεξάρτητα από τη θέση, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην διατήρηση της εμπιστοσύνης στην επιχείρηση ή τον οργανισμό με στόχο το ευρύτερο καλό στην κοινωνία. Η ηγεσία που υπηρετεί, όπως και η επιμέλεια, έχουν ως στόχο την φροντίδα και την ανάληψη ευθύνης ως προς ένα άλλο πρόσωπο, έχοντας ως βάση της σχέσης την ειλικρίνεια και την παρακίνηση και όχι την απαίτηση ή τον έλεγχο. (Spears, 2010)

- **Αφοσίωση στην εξέλιξη των ανθρώπων (Commitment to the Growth of People):** Οι ηγέτες που υπηρετούν υποστηρίζουν πως οι άνθρωποι έχουν μια εγγενή αξία και μπορούν να προσφέρουν πολλά περισσότερα, από όσα προσφέρουν απλά ως εργαζόμενοι. Για το λόγο αυτό ένας ηγέτης που υπηρετεί προσπαθεί με κάθε τρόπο να εξελίξει προσωπικά και επαγγελματικά κάθε έναν ακόλουθό του ξεχωριστά. Στην πράξη αυτό μπορεί να συνεπάγεται, μεταξύ άλλων, την διάθεση πόρων για την προσωπική εξέλιξη, το ενδιαφέρον για την προσωπική άποψη και τις ιδέες του καθενός, την ενθάρρυνση για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. (Spears, 2010)

- **Δημιουργία κοινότητας (Building Community):** Με το πέρασμα των χρόνων και την μετάβαση από τοπικές κοινότητες σε μεγάλες κοινωνίες δημιουργείται ένα χάσμα, το οποίο ένας ηγέτης που υπηρετεί καλείται να καλύψει, βρίσκοντας τρόπους να δημιουργήσει μια αίσθηση κοινότητας ανάμεσα σε όσους αποτελούν μέλη μιας ομάδας ή εργάζονται στην ίδια επιχείρηση ή οργανισμό. (Spears, 2010)

Όπως υποστηρίζουν οι Sendjaya και Sarros (2002), αυτά τα δέκα χαρακτηριστικά έχουν προκύψει έπειτα από προσεκτική μελέτη από τον Spears των εκθέσεων που συνέταξε ο Greenleaf σχετικά με την ηγεσία που υπηρετεί, και δεν έχουν βασιστεί πάνω σε έρευνα που έχει πραγματοποιήσει ο ίδιος.

#### 2.2.2. ΟΙ ΑΞΙΕΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ

Οι αξίες που έχουν οι άνθρωποι ως μεμονωμένες οντότητες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους (Russel, 2001). Σύμφωνα με τον Rokeach (1973), οι αξίες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου, καθώς και στις επιλογές που καλείται να πάρει κατά τη διάρκεια της ζωής του. (Braithwaite και Law, 1985)



Οι Kouzes και Posner (1993), Deal και Kennedy (1982) και Burns (1978), υποστηρίζουν ότι οι διαδικασίες και οι πρακτικές που εφαρμόζει ένα είδος ηγεσίας δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως ηθικές ή ανήθικες, αφού αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που προσδίδεται στους ανθρώπους. Επομένως, σύμφωνα με τους ίδιους, οι προσωπικές αξίες που έχουν οι ίδιοι ηγέτες, καθορίζουν κατά συνέπεια το ήθος από το οποίο διακατέχεται μια ηγετική συμπεριφορά και τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων.

Οι αξίες γενικά επηρεάζουν τον ηθικό συλλογισμό που ακολουθεί κάθε άνθρωπος, οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν την κρίση των ανθρώπων περί ηθικής ή ανήθικης ηγεσίας. Οι άνθρωποι που έχουν έντονες ηθικές αξίες, τείνουν να συμπεριφέρονται πιο ηθικά, συγκριτικά με αυτούς που δεν έχουν έντονα ηθικά πρότυπα. (Hughes και συνεργάτες., 1993). Σύμφωνα με τον Russell (2001), οι προσωπικές αξίες κάθε ανθρώπου, σύμφωνα με έρευνες, φαίνεται να επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων, αφού τους προσδίδουν ορισμένα χαρακτηριστικά ή στάσεις. (Malphurs, 1996, Rokeach, 1968).

Οι Kuczmariski και Kuczmariski (1995), όρισαν τέσσερις παράγοντες που δημιουργούν τις αξίες για έναν άνθρωπο κα αυτές είναι η οικογένεια και οι εμπειρίες από την παιδική ηλικία, ιδιαίτερα γεγονότα που οδηγούν στην ανακάλυψη του εαυτού του, σημαντικές αλλαγές στην ζωή που οδήγησαν σε μαθήματα και οι προσωπικές σχέσεις. (Russell, 2001)

Από την άλλη, οι England και Lee (1974), εντόπισαν επτά τρόπους με τους οποίους οι αξίες που έχει στη ζωή του ένας άνθρωπος, επηρεάζουν την ηγετική του συμπεριφορά. Υποστήριξαν πως οι αξίες επηρεάζουν την αντίληψη των καταστάσεων, επηρεάζουν τις λύσεις που θα επιλεγθούν για την αντιμετώπιση διαφόρων προβλημάτων, παίζουν σημαντικό ρόλο στις διαπροσωπικές σχέσεις, επηρεάζουν την αντίληψη της ατομικής αλλά και της οργανωσιακής επιτυχίας, διαφοροποιούν την ηθική από την ανήθικη συμπεριφορά, επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης αποδέχεται ή απορρίπτει την οργανωσιακή πίεση και τους οργανωσιακούς στόχους καθώς, τέλος, επηρεάζουν την διοικητική τους απόδοση.

Έχει παρατηρηθεί μια σύνδεση μεταξύ των αξιών που διακατέχουν έναν άνθρωπο, και το πόσο καλό ηγέτη τον κάνουν αυτές οι αξίες, αφού πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν πως υπάρχουν ορισμένες αξίες που διαθέτουν οι καλοί ηγέτες. Σε αυτές

τις αξίες συμπεριλαμβάνονται η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα, το ενδιαφέρον προς τους άλλους, η δικαιοσύνη.

Η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των καλών ηγετών, ενώ ακολουθούνται από την ικανότητα των ηγετών να βλέπουν μπροστά, να εμπνέουν και να κατανοούν τις ικανότητες των ακολούθων τους. (Kouzes and Posner, 1993; Posner and Schmidt, 1992). Ο Clawson (1999) υποστηρίζει πως η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα είναι η βάση για την αποτελεσματική ηγεσία μέσω τεσσάρων αξιών. Οι αξίες αυτές είναι ένας ηγέτης να λέει την αλήθεια, να τηρεί τις υποσχέσεις του, να είναι δίκαιος και να σέβεται κάθε ακόλουθό του ξεχωριστά. Οι Snyder και συνεργάτες, (1994) από την άλλη, όρισαν πέντε αξίες τις οποίες πρέπει να έχει ένας ηγέτης και αυτές είναι να εξυπηρετεί τους άλλους, να είναι ταπεινός, να είναι ακέραιος, ειλικρινής και εργατικός. Επιπρόσθετα, ο De Pree (1992) επισημαίνει το ενδιαφέρον για το ευρύτερο καλό και το θάρρος ως επιπλέον σημαντικές αξίες από τις οποίες πρέπει να διακατέχεται ένας καλός ηγέτης.

Οι αξίες λοιπόν, είναι κρίσιμες για την ηγεσία που υπηρετεί αφού όλη η ιδέα αυτού του είδους ηγεσίας περιστρέφεται γύρω από τις αξίες. Πρωταρχική λοιπόν ανάγκη για έναν υπηρέτη που ακολουθεί είναι να αναπτύξει αξίες, οι οποίες όχι μόνο γίνονται αντιληπτές μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις. Οι αξίες που έχει κάθε ηγέτης, όπως η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα που έχουν προαναφερθεί, παίζουν πάρα πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη διαπροσωπικής και οργανωσιακής εμπιστοσύνης, αφού η εμπιστοσύνη είναι αυτή που κρατάει ενωμένη έναν οργανισμό. Οι ηγέτες που υπηρετούν εκτιμούν και δείχνουν ειλικρινή και ανιδιοτελή αγάπη προς τους ακολούθους τους, αφού συνάπτουν σχέσεις που βασίζονται στην εμπάθεια, την υπομονή, την ενθάρρυνση, επιτυγχάνοντας να ενδυναμώσουν τους ακολούθους τους, μιας και η ενδυνάμωση πηγάζει μέσα σε ένα περιβάλλον που περικλείεται από ειλικρίνεια. Η ηγεσία που υπηρετεί, επιτυγχάνει ή αποτυγχάνει μέσω των αξιών που καλλιεργούν οι άνθρωποι που την επιλέγουν. (Russel, 2001)

### 2.2.3. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ

Σύμφωνα με τον Kumar (2018), υπάρχουν πολλοί σημαντικοί ηγέτες που υπηρετούν στην ιστορία και έχουν αφήσει έναν σημαντικό αντίκτυπο στους ανθρώπους και στο ανθρώπινο είδος γενικότερα. Μεταξύ άλλων, ξεχωρίζει τους Αβραάμ Λίνκολν, Μαχάτμα Γκάντι, Μητέρα Τερέζα, Νέλσον Μαντέλα.

- **Αβραάμ Λίνκολν (Abraham Lincoln):** Σύμφωνα με τον Brown (2016), ο Αβραάμ Λίνκολν είναι ένα πρόσωπο το οποίο έρχεται αυτόματα στο μυαλό των ανθρώπων όταν σκέφτονται για ενσυναίσθηση μέσα στο προεδρικό γραφείο των ΗΠΑ. Ο Αβραάμ Λίνκολν υπήρξε πρόεδρος των ΗΠΑ από το 1861 έως το 1865, όταν δολοφονήθηκε. Αυτός ο άνθρωπος, μπορεί να ήταν ένας ηγέτης που δεν είχε την συνηθισμένη στρατηγική σκέψη όμως ήταν ένας ηγέτης με έμφυτη την ικανότητα να διαισθάνεται τις σκέψεις, τις ιδέες ή τα κίνητρα όσων βρισκόταν απέναντί του (Shogan,2009, σελ. 863).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί η θέση του Αβραάμ Λίνκολν σχετικά με την δουλειά και τους σκλάβους της εποχής. Αν και δεν του άρεσε και ούτε ήταν σύμφωνος, σύμφωνα με τον Brown (2016) προσπαθούσε πάντα να βάζει τον εαυτό του στη θέση των ιδιοκτητών των σκλάβων, με σκοπό να καταλάβει τι σκέφτονται, πως νιώθουν ή γιατί το κάνουν. Ακόμη, σύμφωνα με τον Shogan (2009), καθ'όλη τη διάρκεια της θητείας του και της πολιτικής του καριέρας. Ο Αβραάμ Λίνκολν, αναγνωρίζοντας πως έχει απέναντί του ανθρώπους ικανούς ή και με περισσότερη πολιτική εμπειρία από τον ίδιο, προσπάθησε και πέτυχε να κάνει αυτούς τους ανθρώπους συμμάχους και όχι αντιπάλους του.

Η ενσυναίσθηση του Αβραάμ Λίνκολν αποτυπώνεται και εντοπίζεται σε όλη την ζωή και τις ιδέες και εφαρμόστηκε και πρακτικά κατά την πολιτική του καριέρα, στις αποφάσεις που κλήθηκε να πάρει κατά τη διάρκεια του πολέμου, ακόμη και με το λεξιλόγιο που χρησιμοποιούσε στις ομιλίες του, παρακινώντας τους υποστηρικτές του και όχι μόνο. Τα παραπάνω, σύμφωνα με τους Lynch και Friedman,(2013), καθιστούν τον Αβραάμ Λίνκολν ως έναν ηγέτη που έβαλε τις αρχές του πιο ψηλά από τις ανάγκες του και ως έναν ηγέτη που υπηρετεί που ξεχωρίζει.

- **Μαχάτμα Γκάντι (Mahatma Gandhi):** Ο Μαχάτμα Γκάντι, του οποίου το πραγματικό όνομα είναι Mohandas Karamchand Gandhi, είναι ένας πολύ μεγάλος ηγέτης που οδήγησε την Ινδία προς την ελευθερία. Όπως υποστήριξαν οι Barnabas και Clifford (2012), έχοντας σπουδάσει νομική στην Αγγλία και έχοντας εργαστεί στη Νότια Αφρική, ο Μαχάτμα Γκάντι αποφάσισε πως τον κάνει πιο ευτυχισμένο να προσφέρει τις υπηρεσίες του για να βοηθήσει τον λαό παρά

να βγάζει κέρδος και να έχει όφελος από αυτό και επέστρεψε στην Ινδία προσπαθώντας να βοηθήσει τον λαό του να ξεφύγει από τα φυλετικά προβλήματα που αντιμετώπιζε.

Σύμφωνα με τους Barnabas και Clifford (2012), εφάρμοσε τις πρακτικές της ηγεσίας που υπηρετεί και προσπάθησε να περάσει τις ιδέες του, να παρακινήσει και να βοηθήσει τον λαό του με την χρήση της «στρατηγικής Ahimsa» (χωρίς την χρήση βίας) και της «στρατηγικής Satyagraha» ( διατήρηση της αλήθειας) (Heath, 1944), να ξεφύγει από τους Βρετανούς. Με την επιμονή και την προσπάθεια του, ο Μαχάτμα Γκάντι κατάφερε το 1947 να κηρυχθεί η Ινδία ανεξάρτητο κράτος. Ακόμη, μεταξύ άλλων, κατάφερε με τα μέσα της ηγεσίας που υπηρετεί που χρησιμοποίησε, να φέρει την ειρήνη μεταξύ των Ινδών που ζούσαν στο Πακιστάν και την Ινδία (Murphy, 2005)

Ο Μαχάτμα Γκάντι, αποτελεί έναν χαρακτηριστικό ηγέτη που υπηρετεί και για αυτό και του αποδόθηκε το όνομα Μαχάτμα, που σημαίνει Μεγάλη Ψυχή, χάρη στις ιδέες του και την συνεισφορά του στον ινδικό λαό και το ινδικό έθνος, μέχρι την ημέρα της δολοφονίας του. (Barnabas και Clifford, 2012).

- **Μητέρα Τερέζα (Mother Teresa):** Η Ανέζα Γκόντζε Μπογιατζίου, γενήθηκε στο Κόσοβο, υπήρξε καθολική μοναχή και ιδρύτρια του τάγματος «Ιεραπόστολοι της Φιλανθρωπίας». Σύμφωνα με τους Keets και Abaldo (2017) (2017), η Μητέρα Τερέζα ή Αγία Τερέζα της Καλκούτα όπως ονομάστηκε μετά το θάνατό της, υπήρξε ένα σύμβολο αγάπης, συμπόνιας και στοργής και μέσα από το φιλανθρωπικό της έργο, ξεχωρίζουν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ηγεσίας της όμως η πειθαρχία, η ενσυναίσθηση και είχε ένα όραμα να βοηθήσει τους φτωχούς και τους λιγότερο ευνοημένους.

Η Μητέρα Τερέζα, θεωρείται ένα σημαντικό παράδειγμα ηγέτη που υπηρετεί, γεγονός που αποδείχτηκε με την ανιδιοτελή προσφορά της στον άνθρωπο, έχοντας ως στόχο να σώσει πρώτα την ψυχή του. Αν και σύμφωνα με τον Marques (2007) υποστηρίζεται πως ακολούθησε πρακτικές μετασχηματιστικής ηγεσίας, η Μητέρα Τερέζα αναγνωρίζεται ως μια ηγέτης που υπηρετεί. (Keets και Abaldo, 2017)

- **Νέλσον Μαντέλα (Nelson Mandela):** Ο Νέλσον Μαντέλα υπήρξε ο πρώτος έγχρωμος πρόεδρος της χώρας του. Πριν την προεδρία του, φυλακίστηκε για το ακριβιστικό του έργο και την ηγεσία στο κίνημα κατά της πολιτικής των φυλετικών διακρίσεων. (Nandram και Vos, 2010).

Το έργο του Νέλσον Μαντέλα, έχει αναγνωριστεί με πολλά σημαντικά βραβεία μεταξύ άλλων και του Νόμπελ Ειρήνης και σύμφωνα και με τον ίδιο, έχει βασιστεί στα λόγια του Greenleaf, ενός από τους ανθρώπους που ξεκίνησαν και μελέτησαν την ιδέα της ηγεσίας που υπηρετεί, σύμφωνα με τον οποίο υποστηρίζεται πως όταν υπάρχει μια νίκη θα πρέπει να βγαίνει ο λαός μπροστά και να την χαίρεται, ενώ αντίθετα, στην αποτυχία και τον χαμό ενός αγώνα, πρέπει στην πρώτη γραμμή να βρίσκεται ο ίδιος ο ηγέτης. Υποστηρίζεται πως αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο αποκτάς ηθικά την δύναμη και πως είναι ο μοναδικός τρόπος οι ακόλουθοί σου να εκτιμήσουν την ηγεσία σου. (Nandram και Vos, 2010).

### 2.3. ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Υπάρχουν πολλοί μεγάλοι ηγέτες για τους οποίους η βιβλιογραφία δεν συμφωνεί σχετικά με το αν κατατάσσονται στους ηγέτες που υπηρετούν ή στους μετασχηματιστικούς ηγέτες, όπως για παράδειγμα ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ (Martin Luther King, Jr)( McGuire και Hutchings, 2007), που πολλοί μπορούν να σκεφτούν πως βάσει του έργου του, αποτελεί ένα παράδειγμα σημαντικού ηγέτη που υπηρετεί. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι γιατί η διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στην ηγεσία που υπηρετεί και στην μετασχηματιστική ηγεσία είναι λεπτή.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ξεκίνησε σαν θεωρία από τους Burns (1978) και Bass (1985a). Σύμφωνα με τους Zimmerli και Richter (2007), η ηγεσία που υπηρετεί, είναι ένα είδος ηγεσίας με πολλά κοινά με την μετασχηματιστική ηγεσία με αποτέλεσμα πολλές φορές να υπάρχει κάποια σύγχυση μεταξύ αυτών. Αυτό συμβαίνει γιατί και τα δύο είδη ηγεσίας έχουν στο επίκεντρό τους και ως προτεραιότητα των ανθρώπων. Όχι μόνο οι ίδιοι οι ηγέτες έχουν έντονα ηθικά πρότυπα και αξίες και στα δύο είδη ηγεσίας, αλλά προσπαθούν να αναπτύξουν και τις αξίες των ακολούθων τους, με στόχο να γίνουν συμβατές με αυτές που πρεσβεύει τόσο ο εκάστοτε οργανισμός ή ομάδα, όσο και οι ίδιοι.

Οι Stone, Russell και Patterson (2004) υποστηρίζουν πως πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν πως τα δύο είδη ηγεσίας, όχι μόνο έχουν πολλά κοινά, αλλά για την ακρίβεια, αποτελούν παραπλήσια, αν όχι ταυτόσημα, είδη ηγεσίας. Ωστόσο, σύμφωνα με τους ίδιους, η ηγεσία που υπηρετεί και η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι όντως δύο είδη ηγεσίας που να μεν παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες και σε πολλές περιπτώσεις αλληλοσυμπληρώνονται, αλλά παρουσιάζουν και βασικές διαφορές στο θεωρητικό τους πλαίσιο.

Κύρια διαφορά που παρατηρείται είναι σε τι ακριβώς εστιάζει ο ηγέτης. Ενώ και οι δύο έχουν στο επίκεντρο τους ακολούθους τους και εκφράζουν μεγάλη ανησυχία και ενδιαφέρον για αυτούς, στην ηγεσία που υπηρετεί, ο ηγέτης έχει ως στόχο να υπηρετήσει τον ακόλουθό του, ενώ στην μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης εστιάζει περισσότερο στο να κάνει τους ακολούθους του να συμμετέχουν και να υποστηρίζουν τους οργανωσιακούς στόχους που θέτονται. Συνεπώς, η ικανότητα του κάθε ηγέτη να εστιάζει περισσότερο σε κάτι από τα δύο, είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που διαχωρίζει τον ηγέτη που μετασχηματίζει από τον ηγέτη που υπηρετεί. Η διάκριση αυτή προκαλεί διαφορές στα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές, οι οποίες με τη σειρά τους προκαλούν δευτερεύουσες διαφορές μεταξύ των δύο ειδών ηγεσίας. (Stone, Russell και Patterson, 2004)

Πιο αναλυτικά, ο Bums (1978) υποστήριξε πως η μετασχηματιστική ηγεσία υπάρχει όταν ένας ή περισσότεροι άνθρωποι ενώνονται με τους άλλους, με έναν τρόπο κατά τον οποίο όλες οι πλευρές αυξάνουν τα επίπεδα ηθικής τους και τα κίνητρά τους, επιδιώκοντας να μετασχηματίσει και τις δύο πλευρές, μέσω της ανθρώπινης επαφής και της ανάπτυξης ηθικών αξιών.

Ο Greenleaf (1977) από την άλλη, ανέπτυξε την ιδέα της ηγεσίας που υπηρετεί, με έναν τελείως διαφορετικό τρόπο. Δεν χρειάστηκε να μελετήσει ηγέτες κορυφαίων εταιριών, αλλά συνέλαβε την ιδέα, μελετώντας την ιστορία του Herman Hesse, ενός Γερμανού λογοτέχνη, σχετικά με το πνευματικό προσκύνημα. Η κεντρική φιγούρα της ιστορίας είναι ο Λέων, ο οποίος είναι ένας υπηρέτης που ακολουθεί το ταξίδι, κάνοντας χειρωνακτικές εργασίες, ενθαρρύνοντας όμως τους άντρες με το πνεύμα και το τραγούδι του. Η ιστορία παίρνει άλλη τροπή, όταν ο υπηρέτης εξαφανίζεται και σιγά σιγά η ομάδα καταρρέει και το ταξίδι δεν ολοκληρώνεται, αφού συνειδητοποιούν όλοι που η παρουσία του Λέοντα ήταν κρίσιμη. Μετά από αρκετά χρόνια περιπλάνησης, ο

αφηγητής της ιστορίας, μπαίνει στο Τάγμα που είχε χρηματοδοτήσει εξ αρχής το ταξίδι, όπου και ανακαλύπτει ότι ο Λέων, τον οποίο συνάντησε και γνώριζε ως υπηρέτη, ήταν στην πραγματικότητα ο επικεφαλής του Τάγματος και με το καθοδηγητικό του πνεύμα, αποτελούσε έναν μεγάλο και ευγενή ηγέτη.

### 3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΤΗ

Ένας καλός ηγέτης όπως έχει προαναφερθεί, είναι ένας άνθρωπος στο πρόσωπο του οποίου συγκεντρώνονται χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως, μεταξύ άλλων, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η στρατηγική σκέψη, ο ρεαλισμός, η αισιοδοξία, η ευελιξία (Bettles, 2001, Edmonstone και Western, 2002). Όμως, ένας καλός ηγέτης δεν είναι και απαραίτητα αποτελεσματικός. Η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη αποτυπώνεται στην απόδοση και την ικανοποίηση των ακολούθων του. (Blank και συνεργάτες, 1990)

Η αποτελεσματικότητα ή η αναποτελεσματικότητα ορίζεται ως η επιτυχία ή αποτυχία αντίστοιχα, αναφορικά με την επίτευξη ορισμένων στόχων που έχουν τεθεί. Σύμφωνα με τους Hooijberg και Lane (2010), η προσήλωση στους στόχους είναι ένα χαρακτηριστικό που υποστηρίζεται πως αποτελεί έναν δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με τους Schyns και Schilling (2011), η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη δεν είναι αντικειμενική, αλλά ορίζεται από χαρακτηριστικά που επιλέγουν οι άνθρωποι που καλούνται να τους αξιολογήσουν και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Η αντίληψη για την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, σύμφωνα με τους Warning και Buchanan (2009), πρέπει να διαχωρίζεται από το αν ένας άνθρωπος επιθυμεί να εργάζεται για αυτόν τον ηγέτη και όπως προσδιορίζουν οι Rudman και Glick (2001), είναι διαφορετικό ένας ηγέτης να έχει τον σεβασμό των ακολούθων του, από το να είναι απλά αρεστός ως ηγέτης. (Rhee και Sigler, 2015).

Σύμφωνα με τους Hooijberg, Lane και Diverse (2010), ο Gardner (1993) έχει υποστηρίξει πως οι πραγματικοί ηγέτες πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη και αξιοπιστία, έτσι ώστε όσοι τους ακολουθούν, να αισθάνονται ασφάλεια, αφού δεν μπορεί κανείς να ακολουθεί έναν άνθρωπο χωρίς να ξέρει τι ακριβώς πρεσβεύει. Οι Small και Dickie (1999) υποστήριξαν πως οι προϊστάμενοι που εμφανίζουν αξίες όπως η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια και η δικαιοσύνη είναι πιο ωφέλιμοι για τους οργανισμούς, και λίγο αργότερα, ο Morrison (2001), μελέτησε τον ρόλο της ακεραιότητας μέσα σε

κορυφαίους οργανισμούς υγείας και την συσχέτισε με την αποτελεσματική ηγεσία. Οι περισσότεροι ερευνητές έχουν δώσει λοιπόν έμφαση σε συμπεριφορικές προσεγγίσεις, αναφορικά με την ηγεσία, εμβαθύνοντας στο ρόλο της ακεραιότητας.

Αυτονομία, ανεξαρτησία, αυτοπεποίθηση, ανάληψη ρίσκου, κυριαρχία, φιλοδοξία, αυτάρκεια είναι ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που έχουν συνδεθεί με την ηγεσία, αφού πολλοί είναι αυτοί που, σύμφωνα με τον Gedney (1999) θα συμφωνήσουν στην αντίληψη πως άνθρωποι που κατέχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, προσδιορίζονται ως ηγέτες.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης όμως είναι αυτός που παρακινεί μια ομάδα ή έναν άνθρωπο να καταφέρει πολλά περισσότερα από όσα θα κατάφερνε χωρίς την παρουσία του συγκεκριμένου ανθρώπου. Οι Hooijberg και Quinn (1992) υποστήριξαν πως σε ένα ευρύ φάσμα ηγετικών ρόλων μέσα σε έναν οργανισμό, ένας τρόπος να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του ένας ηγέτης, είναι να διαφοροποιήσει την τακτική και τις απαιτήσεις του, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες που έχουν οι ακόλουθοί του. (Hooijberg, Lane και Diverse, 2010)

Σε αυτό το πλαίσιο, σύμφωνα με τους Fleenor, McCauley και Brutus (1996), η αποτελεσματική ηγεσία δεν επηρεάζεται από το φύλο του ηγέτη, όσο αυτός επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετά γνωρίσματα αποτελεσματικών ηγετών που συναντώνται τόσο στα πρόσωπα ανδρών όσο και γυναικών.

## 4. ΤΑ ΔΥΟ ΦΥΛΑ

### 4.1. ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ

Οι διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, προκύπτουν από τις κοινωνικές συναναστροφές ανάμεσα στις γυναίκες και τους άντρες, ποικίλουν και έχουν σημαντικές διαφορές και διαβαθμίσεις, κυρίως ανάμεσα σε διαφορετικούς πολιτισμούς όπου η θέση του καθενός στην κοινωνία είναι ξεκάθαρη και διαφορετική. Αυτό, όπως επισημάνθηκε, είναι αποτέλεσμα των διακρίσεων που υπάρχουν ανάμεσα στα δύο φύλα σε διαφορετικές κοινωνίες. Ως άμεση συνέπεια αυτού, έχουν δημιουργηθεί στερεότυπα που αφορούν τους άντρες και τις γυναίκες. Τα στερεότυπα σαν έννοια έχουν μελετηθεί εκτενώς από ερευνητές και έχουν οριστεί ως χαρακτηριστικά που υποστηρίζεται πως



έχει το ένα από τα δύο φύλα (Abele, 2003, Bakan, 1966, Broverman και συνεργάτες., 1972, Diekman και Eagly, 2000) που έχουν ως αποτέλεσμα, διακρίσεις και μεροληπτικές αντιμετώπισεις ανάμεσα στα δύο φύλα.

Οι διακρίσεις αυτές ορίζονται ως ο διαχωρισμός και η προσφορά προνομίων σε μια ομάδα έναντι μιας άλλης, στην προκειμένη περίπτωση, ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες. (Wayne, 1995). Οι διακρίσεις που προαναφέρθηκαν, έχουν δύο διαφορετικές εκφάνσεις. Η μια είναι η σκόπιμη άνιση μεταχείριση μιας ομάδας ανθρώπων και η άλλη είναι οι αρνητικές επιπτώσεις που για τους έχουν για μια ομάδα ανθρώπων αυτά τα στερεότυπα στον εργασιακό τους χώρο. (Ahmad και Naseer, 2015)

Πολλές φορές, τα στερεότυπα αποτελούν βασικό μέσο δημιουργίας εντυπώσεων για τους ανθρώπους. Σύμφωνα με τους Macrae, Milne και Bodenhausen, (1994), οι άνθρωποι ενστερνίζονται τα στερεότυπα για να δημιουργήσουν γρήγορα απόψεις για ανθρώπους που συναντούν, εξοικονομώντας χρόνο σε μια καθημερινότητα που κινείται με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Ακόμη, σύμφωνα με τους Devine (1989) και Dovidio και συνεργάτες (1986), επηρεάζουν τους ανθρώπους που σχηματίζουν μια συγκεκριμένη εικόνα για κάποιον άλλον, χωρίς οι ίδιοι να το κατανοούν, αφού τα στερεότυπα ενεργοποιούνται αυτόματα όταν συναντάται ένας άνθρωπος που ανήκει σε μια ομάδα η οποία χαρακτηρίζεται από αυτά, όπως για παράδειγμα οι άνδρες και οι γυναίκες. Οι Banaji και Hardin (1996) και οι Banaji και συνεργάτες (1993), συμφωνούν επίσης με το γεγονός ότι οι άνθρωποι δεν κατανοούν την επιρροή που έχουν τα στερεότυπα στη διαμόρφωση της εικόνας ενός ανθρώπου καθώς και την κατάκριση που προκύπτει από αυτά και γενικότερα δεν έχουν επίγνωση του πόσο ευνοϊκά ή όχι μπορούν να αντιμετωπιστούν λόγω αυτών, χωρίς αυτό να συνεπάγεται πως ισχύουν όλα όσα εικάζονται, απλά και μόνο επειδή ανήκουν σε μία ομάδα ανθρώπων. (Heilman, 2012)

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τον Schein (1973,1975) έδειξαν πως υπάρχει μια διαφορά ανάμεσα στο ταίριασμα των χαρακτηριστικών που έχουν οι γυναίκες και των χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για την κάλυψη υψηλόβαθμων θέσεων. Ζητήθηκε από τα άτομα που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα, άνδρες και γυναίκες, να προσδιορίσουν γενικά χαρακτηριστικά των ανδρών, των γυναικών και των πετυχημένων ηγετών και από τα αποτελέσματα αυτής, παρατηρήθηκε πως τα χαρακτηριστικά του πετυχημένου ηγέτη ήταν πιο συμβατά με αυτά τα χαρακτηριστικά που κατέχουν οι άνδρες. Ο Heilman και συνεργάτες (1989) αργότερα προχώρησε λίγο

περισσότερο την συγκεκριμένη έρευνα, ρωτώντας πιο συγκεκριμένα αυτή τη φορά για τα χαρακτηριστικά των ανδρών και των γυναικών που κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις, και πάλι το αποτέλεσμα που προέκυψε, ήταν πως τα χαρακτηριστικά ταίριαζαν περισσότερο με αυτά των ανδρών.

Σε μια νεότερη αναπαραγωγή των αρχικών ερευνών του Schein που προαναφέρθηκαν, σχετικά με τα προ απαιτούμενα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάποιος για να είναι ικανός να διοικήσει, το μόνο που άλλαξε αναφορικά με το πως βλέπουν τις γυναίκες που κατέχουν θέσεις εξουσίας, είναι απλά πως αποδέχτηκαν πως οι γυναίκες γενικότερα έχουν αρκετά από τα χαρακτηριστικά που κατέχουν οι ηγέτες, ενώ γενικά τα χαρακτηριστικά παρέμειναν ίδια. (Brenner και συνεργάτες., 1989). Παρά το γεγονός πως οι έρευνες καταλήγουν πως οι γυναίκες είναι τόσο πετυχημένες όσο και οι άντρες στις περισσότερες ηγετικές καταστάσεις, παραμένουν τα στερεότυπα πως ο «τυπικός άντρας» χαρακτηρίζεται ως ένας «καλός ηγέτης» (Brown, 1979, Dobbins και Platz, 1986, Powell, 1988, Rice, Instone και Adams, 1984, Trempe, Rigny και Haccoun, 1985).

Σύμφωνα με τους Cann και Siegfried (1990), πολλές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως η αποτελεσματική ηγεσία διακατέχεται από ορισμένα στερεότυπα και αυτά είναι πως για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία θεωρούνται ανδρικά χαρακτηριστικά. (Brenner, Tomkiewicz και Schein, 1989, Schein, 1973, 1975, Powell και Butterfield, 1979, 1984, 1989).

Σύμφωνα με τους Fleishman (1973) και Blake και Mouton (1978) ένας αποτελεσματικός ηγέτης χρειάζεται στοιχεία και συμπεριφορές που προκύπτουν από δύο διαφορετικές διαστάσεις, που πολλές φορές αντικατοπτρίζονται στις διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, όπως για παράδειγμα, υπάρχουν ορισμένα μοντέλα ηγεσίας που χρειάζονται μια πιο δομημένη και καθοδηγητική προσέγγιση βασισμένη στην επίτευξη στόχων. (Landy, 1989). Υπάρχουν δύο κυρίαρχες κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται οι συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι άνθρωποι και αυτές είναι η δράση, η ικανότητα και η θέρμη, η έμφαση στην επίτευξη (agentic) και η έμφαση στο κοινό καλό (communal). (Spence και Helmreich, 1978, Williams και Best, 1982). Τα πρώτα χαρακτηριστικά, είναι συνυφασμένα με ένα ανδρικό είδος ηγεσίας, ενώ η έμφαση στο κοινό καλό αποτελεί ένα γνώρισμα που είναι συνυφασμένο με ένα πιο γυναικείο είδος

ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Cann και Siegfried (1990), ένας αποτελεσματικό ηγέτης θα πρέπει να συγκεντρώνει και τα δύο χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Η δράση, η ικανότητα και η θέρμη, η έμφαση στην επίτευξη (agentive) είναι ένα κλασικό στερεότυπο που χαρακτηρίζει τους άνδρες, ενώ η έμφαση στο κοινό καλό είναι ένα κλασικό στερεότυπο που χαρακτηρίζει τις γυναίκες. Αναλυτικότερα, η δράση αναφέρεται στην προσήλωση στην επίτευξη, (περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως ικανότητα, φιλοδοξία, προσήλωση στους στόχους, στην τάση να αναλαμβάνει την ευθύνη ( περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως δύναμη, αποφασιστικότητα, επιβολή), αυτονομία (περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως ανεξαρτησία, αυτάρκεια, αποφασιστικότητα) και ορθολογισμό (περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως αναλυτικότητα, λογική, αντικειμενικότητα). (Heilman, 2012)

Από την άλλη, η έμφαση στο κοινό καλό (communal), αναφέρεται στο ενδιαφέρον για τους άλλους (περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως η καλοσύνη, η στοργή, η ευγένεια), συνεργατικές τάσεις (περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως ζεστασιά, φιλικότητα, συνεργασία), ευλάβεια ( περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως υπακοή, σεβασμός, διακριτικότητα) και συναισθηματική ευαισθησία ( περιλαμβάνοντας χαρακτηριστικά όπως διορατικότητα, διαίσθηση, κατανόηση). (Heilman, 2012)

Όπως προκύπτει, οι αντιλήψεις ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες, όχι μόνο διαφέρουν αλλά τείνουν να είναι άκρως αντίθετες και αντιφατικές, με τις γυναίκες να στερούνται χαρακτηριστικά γνωρίσματα που υποστηρίζεται ότι είναι πιο συνηθισμένο να έχουν οι άντρες αλλά και το ακριβώς το αντίθετο. (Heilman, 2012)

Σύμφωνα με τους Cann και Siegfried (1990), υπάρχουν προκαταλήψεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που έχουν τα δύο φύλα, οι οποίες ως επί το πλείστον λειτουργούν υπέρ των ανδρών, όταν πρόκειται να τους ασκηθεί κριτική ως ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν μερικά ανδρικά χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται πιο δομημένα, ενώ μερικά χαρακτηριστικά των γυναικών κρίνονται πιο πολύ σαν σκέψη. Για το λόγο αυτό, υπάρχει η αντίληψη πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες, οι άνθρωποι δηλαδή που καλούνται να αντιμετωπίσουν όλες τις απαιτητικές και διαφορετικές καταστάσεις, πρέπει να συμπεριφέρονται πιο ανδρόγυνα.

Υποστηρίζεται πως γενικά τα στερεότυπα λειτουργούν υπέρ των ανδρών και έχουν αρνητικό αντίκτυπο στις γυναίκες (Heilman, 2012). Ωστόσο, οι Diekman και Eagly, (2000) θεωρούν πως αυτές οι διαφορετικές αντιλήψεις που υπάρχουν για τα δυο

φύλα, μπορούν να είναι θετικές με διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με τους Eagly και Mladinic (1989), Eagly και συνεργάτες (1991), οι γυναίκες υποστηρίζεται πως έχουν κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που εκτιμώνται ιδιαίτερα και αποκαλούνται «θαυμάσια». Για το λόγο αυτό, οι προκαταλήψεις που υπάρχουν για τις γυναίκες δεν είναι υποχρεωτικά προβληματικές. Είναι αποδεκτό, πως δημιουργούνται προβλήματα αναφορικά με τις προσδοκίες που έχει κανείς από αυτές στον εργασιακό χώρο, αναφορικά με την απόδοσή τους, όμως αυτά επηρεάζονται και από το πόσο αυτές κατέχουν γενικότερα τα γνωρίσματα που είναι απαραίτητα για να αποδίδουν καλύτερα οι ίδιες στην εργασία τους. (Eagly και Karau, 2002, Heilman, 1983, Heilman, 2001).

Οι διακρίσεις λόγω των επικροτούμενων στερεοτύπων, εντείνονται και δημιουργούν προβλήματα όταν μια γυναίκα δεν έχει τα γνωρίσματα που παραδοσιακά είναι προ απαιτούμενα για μια θέση εργασίας η οποία παραδοσιακά, θεωρείται ανδρική. (Heilman, 1983). Μέσα σε αυτές τις θέσεις εργασίας, συμπεριλαμβάνονται υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις, οι οποίες είναι συμβατές με στερεοτυπικές αντιλήψεις που αφορούν τους άντρες και όχι τις γυναίκες και αυτό είναι κάτι που φαίνεται αρκετά δύσκολο να αλλάξει. (Gaucher και συνεργάτες, 2011, Heilman και συνεργάτες, 1989).

Παρά το γεγονός ότι τα τα χαρακτηριστικά που δίνουν έμφαση κοινό καλό (communal traits) όπως οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η ικανότητα να αποκτήσουν νέες δυνατότητες εκτιμώνται ιδιαίτερα ως ηγετικά χαρακτηριστικά (Eagly και Carli, 2003), η αντίληψη ότι για να είναι κάποιος αποτελεσματικός χρειάζεται τα χαρακτηριστικά που δίνουν έμφαση στην επίτευξη στόχων (agentic traits) που διαθέτουν οι άντρες, παραμένει (Schein, 2001). Ο Heilman (1012) υποστηρίζει πως οι γυναίκες θεωρούνται ανεπαρκείς για υψηλόβαθμες θέσεις, καθώς ακόμα υποστηρίζεται πως η συναισθηματική σκληρότητα και η επιθετικότητα που έχει προσανατολισμό στην επίτευξη των στόχων, χαρακτηριστικά δηλαδή που στερεοτυπικά διακατέχουν τους άντρες, είναι απαραίτητα για τις υψηλόβαθμες θέσεις.

Υπάρχουν έρευνες που καταλήγουν πως οι περιγραφές που αφορούν τους καλούς διευθυντές παρατίθενται με αρσενικούς όρους (Dennis και Kunkel, 2004, Powell και συνεργάτες, 2002, Willemsen, 2002), και υποστηρίζεται πως χαρακτηριστικά που κατέχουν στερεοτυπικά οι άνδρες, είναι απαραίτητα για να θεωρηθεί κάποιος πετυχημένος στην διευθυντική του θέση (Martell, Parker, Emrich και Crawford, 1998),

παρατηρώντας να διαιωνίζεται μια αντίληψη πως για να σκέφτεσαι σαν διευθυντής πρέπει να σκέφτεσαι σαν ένας άνδρας, «think manager, think male» (Heilman, 2012)

Ο Heilman (1983,2001) ανέπτυξε το μοντέλο «Έλλειψης Καταλληλότητας» (Lack of Fit Model) σύμφωνα με το οποίο οι διακρίσεις που γίνονται σε βάρος των γυναικών προκύπτουν από την αναντιστοιχία που υπάρχει ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που θεωρείται ότι κατέχουν οι γυναίκες και σε αυτά που θεωρούνται απαραίτητα για να πετύχει κανείς σε ανδροκρατούμενες θέσεις εργασίας. Αυτή η αναντιστοιχία που προαναφέρθηκε, βασίζεται σε στερεοτυπικές αντιλήψεις που επικρατούν σχετικά με την εργασιακή απόδοση των γυναικών, έχοντας ως άμεση συνέπεια την μεροληπτική επεξεργασία πληροφοριών και την υιοθέτηση μεροληπτικών συμπεριφορών. (Heilman και Caleo, 2018)

Ο Heilman (2012), υποστήριξε πως βάσει αυτού του μοντέλου που αναλύθηκε παραπάνω, προκύπτει η αναντιστοιχία ανάμεσα στις στερεοτυπικές αντιλήψεις κατά των γυναικών αναφορικά με την απουσία ταιριάσματος σε θέσεις εργασίας, οι οποίες σύμφωνα με την κοινή γνώμη χρειάζονται πιο ανδρικά χαρακτηριστικά για να καλυφθούν, δημιουργώντας έτσι αρνητικές προσδοκίες σχετικά με την επιτυχία τους και μεροληπτική αξιολόγηση της απόδοσής τους.

#### 4.2. ΤΟ «ΚΟΛΛΩΔΕΣ ΔΑΠΕΔΟ (STICKY FLOOR) » ΚΑΙ Η «ΓΥΑΛΙΝΗ ΟΡΟΦΗ (GLASS CEILING)»

Οι διακρίσεις μεταξύ των δύο φύλων, όπως υποστηρίζεται από τους Scott και Brown (2006), είναι ένα γεγονός, το οποίο όχι μόνο εντοπίζεται στην κοινωνία και την καθημερινή ζωή αλλά κάνουν την εμφάνισή τους και στον εργασιακό χώρο. Αυτές οι διακρίσεις εντοπίζονται σε διαφορετικό βαθμό σε διαφορετικές βαθμίδες μέσα σε μία εταιρία. Η ηγεσία, η αποτελεσματικότητα, η αξιολόγηση, οι θέσεις που θεωρούνται εξορισμού ανδρικές είναι μερικά τέτοια παραδείγματα που οι άνδρες εκλαμβάνονται ως ανώτεροι. (Eagly και Johnson, 1990, Eagly και Karau, 1991, Eagly και συνεργάτες, 1995, Eagly και συνεργάτες, 1992). Όπως προαναφέρθηκε, χαρακτηριστικό παράδειγμα θέσεων που οι εργοδότες δεν επιλέγουν γυναίκες για να τις καλύψουν είναι, μεταξύ άλλων, οι υψηλόβαθμες ή ηγετικές θέσεις (Davison και Burke, 2000). Ωστόσο,

οι διακρίσεις παρατηρούνται σε όλα τα εργασιακά επίπεδα, και έχουν αναπτυχθεί κάποιες θεωρίες σχετικά με τα φαινόμενα που έχουν παρατηρηθεί.

Το φαινόμενο του «κολλώδες δαπέδου -sticky floor» είναι μια κατάσταση κατά την οποία ενώ τόσο οι γυναίκες όσο και οι άντρες, ενώ έχουν τις ίδιες ικανότητες και βρίσκονται στα ίδια επίπεδα, μόνο οι άντρες πετυχαίνουν να πάρουν προαγωγές και να εξελιχθούν σε ανώτερες θέσεις και βαθμίδες. Σύμφωνα με τους Erik και συνεργάτες (2006), το φαινόμενο του «κολλώδες πατώματος- sticky floor» αμβλύνεται, σε χαμηλές μισθολογικές κλίμακες ενώ γενικά εντοπίζεται ως οριζόντια διάκριση, κατά τον γυναικόν.

Το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής - glass ceiling», είναι επίσης ένα συνηθισμένο φαινόμενο σχετικά με τις άδικες και άνισες και άδικες ευκαιρίες που παρουσιάζονται ανάμεσα στα δύο φύλα, πάντα κατά των γυναικών, όταν έρχεται η ώρα της ανέλιξής τους.(Jasielska, 2014). Για το λόγο αυτό ορίζεται ως «οροφή», αφού αντικατοπτρίζει τα εμπόδια και το ανώτατο όριο που μπορεί να φτάσει κάποια γυναίκα, και «γυάλινη», δηλαδή διάφανη, καθώς η ανέλιξη είναι ορατή, αλλά ο περιορισμός και η αδυναμία να φτάσει μια γυναίκα ως εκεί υφίσταται χωρίς να υπάρχει κάποια επίσημη, γραπτή και λογική πολιτική. (Haiu and Kee, 2008).

Σύμφωνα με τους Haslam και Ryan (2008), υπάρχουν κάποιοι βασικοί λόγοι που συναντάται το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής – glass ceiling». Ανάμεσα σε αυτούς του λόγους βρίσκονται οι σεξιστικές αντιλήψεις αναφορικά με το ότι οι άντρες είναι καλύτεροι για θέσεις ηγεσίας έναντι των γυναικών (Acker, 1990) αλλά και οι αντιλήψεις σχετικά με τις γυναίκες και την μητρότητα, αφού θεωρείται πως η επιθυμία τους να κάνουν παιδιά και οι ευθύνες που έρχονται με την απόκτηση παιδιών και οικογένειας, τις αναγκάζει να έχουν άλλες προτεραιότητες και να λείπουν συχνά από την εργασία τους. Αυτό θεωρείται ως ένα αποτρεπτικό γεγονός για τους εργοδότες να εμπιστευτούν υψηλόβαθμες θέσεις, θέσεις ευθύνης ή να δώσουν προαγωγές σε γυναίκες. (Amuedo-Dorantes and De la Rica, 2005).

Για τις γυναίκες που κατέχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο αυτό της «γυάλινης οροφής - glass ceiling», δημιουργώντας μεγαλύτερο μισθολογικό χάσμα μεταξύ ανδρών και γυναικών, ιδίως σε υψηλά επίπεδα σύμφωνα

με τους Smith και συνεργάτες. (2012). Από την άλλη, οι ίδιοι υποστηρίζουν πως οι γυναίκες που ανήκουν σε ομάδες με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο, παρατηρείται περισσότερο το φαινόμενο του sticky floor, δημιουργώντας ένα μεγάλο μισθολογικό χάσμα ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες σε χαμηλότερο επίπεδο. (Ahmad και Naseer, 2015)

Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας, σύμφωνα με τους Adams και Funk (2012) υποστηρίζει πως οι γυναίκες και οι άντρες έχουν διαφορές στις επιλογές και τις προτιμήσεις τους αλλά αυτό που δεν είναι ευρέως γνωστό είναι οι διαφορές τους όταν βρίσκονται στις αίθουσες συσκέψεων. Αν απαραίτητη προϋπόθεση για να εξαλειφθούν φαινόμενα όπως αυτό του «glass ceiling» και του «sticky floor», είναι να μοιάσουν οι γυναίκες περισσότερο στους άντρες, θα πρέπει να περιμένουμε να εξαφανιστούν οι ανισότητες μεταξύ των φύλων. Έρευνες έχουν δείξει πως τα δύο φύλα που κατέχουν θέσεις εξουσίας, παρουσιάζουν έντονες διαφορές κυρίως στις αξίες τους και την αντιμετώπιση των ρίσκων που καλούνται να πάρουν, αλλά με έναν τρόπο ο οποίος διαφέρει από αυτά που παρουσιάζονται στον γενικό πληθυσμό.

#### 4.3. ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΕΞΟΥΣΙΑ

Οι διακρίσεις λόγω φύλου στην ηγεσία τοποθετούν τις γυναίκες σε ένα μειονεκτικό επίπεδο έναντι των ανδρών (Eagly και Carli, 2007; Hogue και Lord, 2007), πράγμα που έχει ως άμεση συνέπεια οι άνδρες ανά τον κόσμο να κατέχουν περισσότερες θέσεις εξουσίας, τόσο στον κλάδο των επιχειρήσεων όσο και της πολιτικής (Hausman και συνεργάτες, 2012). Υπάρχουν περιπτώσεις γυναικών που θριαμβεύουν σε ανδροκρατούμενους χώρους, ωστόσο οι περιπτώσεις τους παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον, με έναν αρνητικό τρόπο.

Η Hillary Clinton, πρώην Πρώτη Κυρία, πρώην Γερουσιαστής από τη Νέα Υόρκη και πρώην Υπουργός Εξωτερικών, είναι μια έξυπνη και καταξιωμένη ηγέτης και μια γυναίκα που ακολούθησε την καριέρα της και είχε μια εξαιρετική σταδιοδρομία. Το στυλ ηγεσίας που υιοθέτησε, χαρακτηρίστηκε μεταξύ άλλων, ως έξυπνο, στοχαστικό, ευπροσάρμοστο, συμπονετικό (Shambaugh, 2010), συνεπώς, σε κάθε περίπτωση, θα έπρεπε να χαρακτηρίζεται ως μία αποτελεσματική ηγέτης. Αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα όμως είναι να θεωρείται ως μια πολωτική φιγούρα για την

αμερικανική πολιτική (Cox, 2006), και χαρακτηρίζεται ως αδίστακτη, βάνουση, πεινασμένη για δύναμη και εξουσία, ενώ συνήθως συμβουλεύεται να δείχνει την πιο γλυκιά της πλευρά για να κερδίζει τους ψηφοφόρους. (Rhee και Sigler, 2015)

Η Nancy Pelosi, ηγείται της μειοψηφίας της Βουλής και έχει την ίδια αντιμετώπιση με την Hillary Clinton. Η Julia Gillard, πρώην πρωθυπουργός της Αυστραλίας, έχει αποκαλεστεί ως μια «μια μη παραγωγική γριά αγελάδα» τόσο από ηγέτες της αντιπολίτευσης όσο και από επικριτές που έχει στην γεωργική βιομηχανία, καθώς επίσης, λόγω του ότι είναι γυναίκα και δεν έχει παιδιά, έχει υποστεί εξαιρετικά σεξιστικά σχόλια, υπαινιγμούς για ομοφυλοφιλικές σχέσεις καθώς και διασυρμό στο διαδίκτυο (Franks, 2014, Griffiths, 2013). (Rhee και Sigler, 2015)

Γενικά, σύμφωνα με τους Rhee και Sigler (2015), σε πολλές δυναμικές γυναίκες που έχουν εξουσία ή κατέχουν σημαντικές θέσεις ή τους έχουν δοθεί αξιοσημείωτες ευκαιρίες, δίνονται παρατσούκλια ή ψευδώνυμα για να τις χαρακτηρίσουν όπως για παράδειγμα «Dragon Lady» και «Battle-Ax» (Tannen, 1994). Σύμφωνα με τους Eagly και Karau (2002), η πρώτη γυναίκα που κατάφερε να πάρει πρωταγωνιστικό ρόλο σε μεγάλη ταινία στο Hollywood, έγινε γνωστή ως «Dawn Steel» και «The Tank» (Weinraub, 1997). Χαρακτηριστικό επίσης παράδειγμα αποτελεί αυτό της «Σιδηράς Κυρίας» της πολιτικής, Margaret Thatcher, πρωθυπουργός της Μεγάλης Βρετανίας, που εκτός από «Iron Lady», έγινε γνωστή και ως «Her Malignancy» και «Attila the Hen» (Genovese, 1993). (Rhee και Sigler, 2015)

#### 4.4. ΑΝΔΡΕΣ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΩΣ ΗΓΕΤΕΣ

Οι περισσότερες μελέτες σχετικά με το φύλο του ηγέτη, βασίστηκαν στην έρευνα που πραγματοποίησε ο Schein (1973,1975) και, όπως προέκυψε για τους περισσότερους ανθρώπους, τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι συνυφασμένα με τα αντρικά χαρακτηριστικά (Kawakami και συνεργάτες., 2000). Αυτός αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους που οι άνθρωποι σε παραδοσιακούς οργανισμούς, προτιμάνε τους άνδρες ηγέτες έναντι των γυναικών, οι οποίοι χρησιμοποιούν ένα είδος διαχείρισης πιο αυταρχικό (Rosener, 1990).

Οι Eagly και συνεργάτες (1992), συμπέραναν πως οι άνθρωποι αξιολογούν περισσότερο ευνοϊκά του άντρες και όχι τις γυναίκες, κυρίως όταν χρησιμοποιούσαν πιο



αυταρχικά ή καθοδηγητικά στυλ. Από τους Watson και Hoffman (2004), παρατηρήθηκε πως άνδρες και γυναίκες αξιολογούταν ισάξια όσον αφορά την επιρροή τους προς τους ακολούθους σχετικά με την λήψη σημαντικών αποφάσεων αλλά αξιολογούταν διαφορετικά και για την ακρίβεια χαμηλότερα οι γυναίκες, αναφορικά με τις δεξιότητες ηγεσίας που κατείχαν αλλά και με το βαθμό αρεσκείας.

Rudman και Kilianski (2000), διεξήγαγαν μια έρευνα με στόχο την κατανόηση των αρνητικών αντιλήψεων που επικρατούν για τις γυναίκες. Κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι προκαταλήψεις κατά των γυναικών που βρίσκονται στην εξουσία προκύπτουν από το γεγονός ότι οι άνδρες είναι πιο συνδεδεμένοι, γενικότερα, με την εξουσία και την επιρροή που έχουν σε κατώτερους ιεραρχικά, και δεν προκύπτει από τις προσδοκίες που έχουν απέναντι στο πρόσωπό τους οι ακόλουθοι, λόγω χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που προσδοκούν πως έχουν.

Αυτό είναι ένα συμπέρασμα που προέκυψε καθώς ακόμη και άτομα τα οποία πιστεύουν στην ισότητα των δύο φύλων, φάνηκε να είναι επιφυλακτικά ως προς τις γυναίκες σε θέσεις εξουσίας. Σύμφωνα με τους (Eagly και συνεργάτες., 1992), δεν είναι πολλές φορές αρεστές γιατί υποστηρίζεται πως μπλέκονται στα πόδια των αντρών ή και αντιμετωπίζονται ως απειλές από τους άνδρες.

Γενικότερα όμως, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες προκύπτει από έρευνες πως είναι εξίσου κατάλληλοι σε θέσεις ηγεσίας ή διοίκησης και είναι εξίσου πιθανό να επιλεγούν τόσο από άνδρες όσο και γυναίκες υφισταμένους (Eagly and Karau, 2002; Tahmincioglu, 2007). (Rhee και Sigler, 2015)

Οι Ely (1994) και Heim (1990) απέδειξαν πως οι γυναίκες ήταν πιο σκληρές στην αντιμετώπιση και την αξιολόγηση όταν πρόκειται να αξιολογήσουν ανώτερες γυναίκες αντί για άντρες. Ο Rudman (1998) απέδειξε επίσης πως οι γυναίκες επέδειξαν σημαντικότερες διακρίσεις φύλων όταν καλούνταν να επιλέξουν συνεργάτες, αφού επέλεξαν περισσότερο δυνατούς και ικανούς άντρες αντί για εξίσου κατάλληλες γυναίκες. Ακόμη, Garcia-Retamero και Lopez-Zafra (2006), και Biernat και Fuegen (2001), κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερες διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα, όταν καλούνται να επιλέξουν νέους εργαζομένους για μια θέση με περισσότερα ανδρικά χαρακτηριστικά. (Rhee και Sigler, 2015)

Μεγάλο μέρος της επιτυχία των γυναικών εντοπίζεται στην ικανότητα τους να λύνουν προβλήματα και στην αναλυτική τους σκέψη, από τις αποτελεσματικές επικοινωνιακές τους δεξιότητες και την συνήθειά τους να εκτιμούν τις επαγγελματικές

σχέσεις. (Andorka, 1998, Moskal, 1997). Όπως προκύπτει, οι γυναίκες είναι πιο κοινωνικές, υποστηρίζουν την ισότητα και την ισονομία, έχουν αυτεπίγνωση και νοιάζονται και φροντίζουν περισσότερο τους άλλους, συγκριτικά με τους άντρες (Daley and Naff, 1998; Andorka, 1998; Meeker and Elliot, 1996; Van Velsor και συνεργάτες., 1993) ενώ συνηθίζουν να προτιμούν πιο δημοκρατικές και μετασχηματιστικές πρακτικές ηγεσίας από ότι οι άντρες (Daley και Naff, 1998; Yammarino και συνεργάτες, 1997, Rozier και Hersh-Cochran, 1996 Comer και συνεργάτες, 1995). Ακόμη οι γυναίκες είναι λιγότερο ανταγωνιστικές σε καταστάσεις διαχείρισης συγκρούσεων σύμφωνα με τον Gayle (1991) ενώ σύμφωνα με τους Anderson και Martin (1995), οι άνδρες τείνουν να επικοινωνούν περισσότερο έχοντας ως στόχο να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους να επιβεβαιώνουν την εξουσία και τον έλεγχο που κατέχουν. (Valentine και Godkin, 2000)

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν στοιχεία που κάνουν τις γυναίκες αποτελεσματικούς ηγέτες, αφού όπως προκύπτει από τον Burke (1984), υποστηρίζουν τους υφισταμένους τους τόσο ψυχολογικά όσο και επαγγελματικά, ενώ αυτές οι αξίες από τις οποίες διακατέχεται η γυναικεία ηγεσία, αποτελούν σημαντικά θεμέλια μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας, σύμφωνα με τους (Marongiu και Ekehammar, 1999). (Valentine και Godkin, 2000)

Ένα μεγάλο μέρος των ερευνών επισημαίνουν επίσης πως υπάρχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά που εκτιμούν οι άνδρες και οι γυναίκες σε έναν ηγέτη. Ο Brownell (1994) μελέτησε τα χαρακτηριστικά ανθρώπων που διοικούν ξενοδοχεία, τα οποία πιστεύουν οι ίδιοι ότι είναι πιο χρήσιμα για την εξέλιξη τους στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στα πλαίσια αυτής της έρευνας οι γυναίκες υποστήριζαν πως ο ενθουσιασμός, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η αποφασιστικότητα, η αίσθηση χιούμορ και η φιλοδοξία είναι σημαντικά χαρακτηριστικά ενώ οι άντρες υποστήριζαν πως η ακεραιότητα και η αφοσίωση είναι χαρακτηριστικά κλειδιά στην εξέλιξη. (Valentine και Godkin, 2000)

Ομοίως, οι Brenner και συνεργάτες. (1989) πραγματοποίησαν μια σύγκριση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για τους άνδρες και τις γυναίκες ώστε να είναι πετυχημένοι διευθυντές. Στα πλαίσια αυτής της έρευνας, οι άνδρες υποστήριζαν, ότι οι πετυχημένοι διευθυντές είχαν περισσότερα ανδρικά χαρακτηριστικά, στάση και φύση ενώ οι γυναίκες υποστήριζαν πως είχαν τόσο ανδρικά όσο και γυναικεία χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τους Rozier και Hersh-Cochran (1996), οι άνδρες είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν ένα μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας και να έχουν περισσότερα ανδρικά χαρακτηριστικά ωστόσο, και τα δύο φύλα βαθμολόγησαν υψηλά

τους εαυτούς τους σε ουδέτερα χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως για παράδειγμα η ειλικρίνεια, η αξιοπιστία, η σχολαστικότητα.

Οι Eagly and Johnson (1990), μελετώντας 162 προηγούμενες έρευνες, κατέληξαν πως οι γυναίκες χρησιμοποιούν πιο δημοκρατικά στυλ ηγεσίας από τους άντρες ενώ φαίνεται να υποστηρίζουν την ομοιότητα των δύο φύλων, το οποίο ενθαρρύνει τις γυναίκες να μην προσπαθούν να παίζουν αντρικούς ρόλους αλλά να συνεχίζουν να παίζουν γυναικείους, αφού οι γυναίκες όταν προσπαθούσαν να παίζουν αντρικούς ρόλους, πετύχαιναν χαμηλότερες αξιολογήσεις.

Σύμφωνα με τους Eagly και Karau (1991), οι άντρες επιλέγονται ως ηγέτες σε μικρές ομάδες με βραχυπρόθεσμους στόχους που δεν χρειαζόταν ιδιαίτερες κοινωνικές συναναστροφές, ενώ από την άλλη οι γυναίκες αναδεικνύονταν ως ηγέτες σε κοινωνικές καταστάσεις κατά τις οποίες ενίσχυαν την παραγωγικότητα της ομάδας. (Badura, Grijalva, Newman, Yan και Jeon, 2018). Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησαν οι Ertac και Gurdal, (2012) οι γυναίκες τείνουν να αναλαμβάνουν την ευθύνη να λάβουν αποφάσεις για όλη την ομάδα σε μικρότερο βαθμό από ότι οι άνδρες και οι άνδρες αναλαμβάνουν μεγαλύτερα ρίσκα ενώ από έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Valentine και Godkin (2000) προέκυψε πως οι άνθρωποι που έχουν γυναίκες ως προϊστάμενες αποκτούν σημαντικότερα διαπροσωπικά στοιχεία στη δουλειά τους, ενώ αυτοί που έχουν προϊστάμενο άντρα αποκτούν καλύτερη δομή στην εργασία τους.

Σύμφωνα με τους Scott και Brown (2006), προηγούμενες έρευνες σχετικά με την μεροληψία που υπάρχει ανάμεσα στα δύο φύλα, έδειξαν πως αυτό οφείλεται σε προκαταλήψεις που προέρχονται από αναμνήσεις (Martell, 1991, Martell, 1996), από την κριτική που επιδέχονται οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις (Heilman, Block, Martell, και Simon, 1989) και την ασυμφωνία ανάμεσα στον αναμενόμενο ρόλο που έχει μια γυναίκα και στον ηγετικό ρόλο που αποκτά (Eagly και Karau, 2002)

Σύμφωνα με τους Scott και Brown (2006), για τις γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις, είναι πιο δύσκολο να καταφέρουν να πείσουν τους ακολούθους τους πως κατέχουν τα χαρακτηριστικά που έχουν καθιερωθεί ως ανδρικά, και δεδομένης της σύνδεσης αυτών των χαρακτηριστικών με την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, είναι πολύ πιθανό, οι προκαταλήψεις και οι διακρίσεις που υπάρχουν, να υπονομεύσουν την διαδικασία της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των γυναικών.

Οι διακρίσεις ανάμεσα στα φύλα προκύπτουν λόγω των αντιλήψεων σχετικά με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά που έχουν οι γυναίκες και οι ηγέτες, τα οποία έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Σύμφωνα με τον Hogue (2016), όσο περισσότερο ενσωματώνονται γυναικεία χαρακτηριστικά στην ηγεσία, τόσο θα πρέπει να μειώνονται και οι διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα, αφού δημιουργούνται σημαντικές αδικίες για τις γυναίκες.

Το είδος ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι γυναίκες είναι διαφορετικό από αυτό που χρησιμοποιούν οι άντρες, ωστόσο οι άντρες μπορούν να μάθουν από αυτό και να υιοθετήσουν ορισμένα «γυναικεία» στυλ ηγεσίας και να τα χρησιμοποιήσουν εξίσου αποτελεσματικά, αφού, συμπερασματικά, η αποτελεσματική ηγεσία δεν αφορά μόνο ένα από τα δύο φύλα, αλλά και τα δύο μπορούν να μάθουν και να εφαρμόσουν πράγματα το ένα από το άλλο. Τα στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι γυναίκες δεν είναι λιγότερα αποτελεσματικά, όπως προαναφέρθηκε, αλλά αντιθέτως τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικά σε οργανωτικές δομές που βασίζονται στην ομαδικότητα και τη συναινετική δράση. Ωστόσο, προκύπτει πως η αντίληψη που υπάρχει σχετικά με την αναποτελεσματικότητα των γυναικών στην ηγεσία δεν βασίζεται σε δεδομένα αλλά σε αντιλήψεις και προκαταλήψεις που υπάρχουν κατά αυτών. ( Audet και Miller, 2003)

Όλοι οι εργαζόμενοι, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, τείνουν να ψάχνουν για πρότυπα στο ξεκίνημα της επαγγελματικής τους καριέρας, προσπαθώντας να υιοθετήσουν αυτά που έχουν οι προϊστάμενοί τους. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι άνδρες και οι γυναίκες, διαφοροποιούν και τις προτιμήσεις των εργαζομένων.

Οι Valentin και Godkin (2000), μέσω της έρευνάς τους κατέληξαν πως για να γίνει εφικτό να αναπτυχθούν όλες οι δεξιότητες, οι αξίες και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, θα ήταν ωφέλιμο να αλλάζουν συχνά οι προϊστάμενοι, έτσι ώστε όλοι να έχουν και άντρες και γυναίκες προϊσταμένους, οι οποίοι χρησιμοποιούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και διοίκησης, το κάθε ένα με τα δικά του χαρακτηριστικά, τα οποία είναι όλα εξίσου απαραίτητα, ανεξάρτητα από το αν αυτός που τα έχει είναι άνδρας ή γυναίκα.

## 5. ΓΕΝΙΕΣ

Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο, είναι να διοικεί κανείς ομάδες ανθρώπων που αποτελούνται από ανθρώπους που ανήκουν σε διαφορετικές γενιές. Το εργατικό δυναμικό αποτελείται την παρούσα στιγμή από διαφορετικές γενιές ανθρώπων, την γενιά Baby Boomer, Γενιά X, Y και Z. Για το λόγο αυτό γίνεται όλο και πιο αναγκαίο να κατανοεί κανείς τις ανάγκες που έχει η κάθε γενιά στον εργασιακό χώρο καθώς ένας ηγέτης καλείται να πετύχει τους στόχους χρησιμοποιώντας όλους τους ανθρώπινους πόρους που έχει στη διάθεσή του. (Öztürk και İkiler, 2021)

Σύμφωνα με τον Klein (2018), μια σημαντική ερώτηση που έχουν πλέον στο μυαλό οι νέοι που αναζητούν εργασία δεν είναι αν το βιογραφικό τους ταιριάζει στην εταιρία που σκοπεύουν να το αποστείλουν, αλλά ακριβώς το αντίθετο, δηλαδή εάν η εταιρία στην οποία σκοπεύουν να αιτηθούν, ταιριάζει στο βιογραφικό τους. (Tuglan, 2010). Αυτό έχει επιτευχθεί χάρη στις πολλές ευκαιρίες που έχουν πλέον οι νέοι, όπως για παράδειγμα η πρακτική άσκηση, οι σπουδές στο εξωτερικό, η εκμάθηση ξένων γλωσσών, η εθελοντική εργασία. Αυτά αποτελούν στοιχεία κλειδιά του βιογραφικού ενός νέου ανθρώπου, που δυστυχώς οι παλαιότεροι άνθρωποι δεν είχαν την δυνατότητα να συμπεριλάβουν στο βιογραφικό τους στην αντίστοιχη ηλικία. Η συνεχής εκπαίδευση και μετεκπαίδευση, οι προπτυχιακές αλλά και οι μεταπτυχιακές σπουδές είναι σημαντικά για τους νέους ανθρώπους που αναζητούν σπάνιες και μοναδικές θέσεις εργασίας. (Böhlich, 2010)

Με τους περισσότερους Baby Boomers να έχουν ήδη συνταξιοδοτηθεί ή να οδεύουν προς την συνταξιοδότηση, το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει, και το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αποτελείται όλο και από νεότερους ανθρώπους (Twenge, 2010)

Το να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά μιας γενιάς είναι μια ανακριβής επιστήμη. Ένας ιστορικός, ένας κοινωνιολόγος, ένας οικονομολόγος, ένας πολιτικός επιστήμονας ή ένας ψυχολόγος έχουν όλοι τους μια διαφορετική οπτική και εξετάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά της ανθρώπινης εμπειρίας. Σύμφωνα με όλους όμως μια γενιά χαρακτηρίζεται από κοινές εμπειρίες όπως για παράδειγμα κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές, πολιτικές, οι οποίες επηρεάζουν συλλογικά τις αξίες που αναπτύσσουν οι άνθρωποι, ανεξάρτητα από το που μεγάλωσαν ή που εργάζονται. (Stern, 2002)

Ως γενιά λοιπόν ορίζεται ένα αναγνωρίσιμο και προσδιορισμένο σύνολο ανθρώπων που μοιράζεται κοινά έτη γέννησης, βρίσκονται στην ίδια ηλικιακή ομάδα και έχει στιγματιστεί από κοινά σημαντικά γεγονότα σε κρίσιμες στιγμές της ζωής τους. (Kupperschmidt, 2000). Μια γενιά διαχωρίζεται από μία άλλη, μέσω των σημαντικών γεγονότων, ιστορικών και κοινωνικών, που έχουν βιώσει, τα οποία έχουν επηρεάσει άμεσα την προσωπικότητά των ανθρώπων που ανήκουν σε αυτή. (Jurkiewicz και Brown, 1998) Αυτή η διαμόρφωση της προσωπικότητας των ανθρώπων έχει και σημαντικό αντίκτυπο στα συναισθήματα που τρέφουν οι ίδιοι απέναντι στην εξουσία και στους οργανισμούς και στις επιθυμίες και τις ανάγκες που επιθυμούν να καλύψουν μέσω της εργασίας (Kupperschmidt, 2000).

Σύμφωνα με τον Mannheim (1952) ως γενιά ορίζεται ένα σύνολο ανθρώπων που έχουν την ίδια ηλικία ή ανήκουν στην ίδια ηλικιακή ομάδα που έχει βιώσει σημαντικά ιστορικά ή κοινωνικά γεγονότα και έχει επηρεαστεί από αυτά. Προσδιόρισε δηλαδή την γενιά ως ένα κοινωνιολογικό παρά ένα βιολογικό αντικείμενο μελέτης, αφού τις θεώρησε ως παράγοντες κοινωνικών αλλαγών. Η θεωρία αυτή του Mannheim σχετικά με τις γενιές, διαχωρίζει κάθε μια από αυτές, αφού υποστηρίζει ότι κάθε γενιά έχει βιώσει καταστάσεις κατά την ενηλικίωση της, που έχουν διαμορφώσει την συνείδησή τους με τέτοιο τρόπο που την διαφοροποιεί εντελώς τόσο από την προηγούμενη όσο και από την επόμενη (Burnett, 2011; Scott και Zac, 1992). Σύμφωνα με τον Ryder (1965) η γενιά ορίζεται από μεμονωμένους ανθρώπους που έχουν βιώσει το ίδιο γεγονός την ίδια χρονική περίοδο. Ο Kupperschmidt (2000) όρισε ως γενιά μια αναγνωρίσιμη ομάδα ανθρώπων που γεννήθηκαν την ίδια περίοδο, έχουν την ίδια ηλικία και κρίσιμα στάδια της ανάπτυξής τους επηρεάστηκαν από σημαντικά γεγονότα. Παρόμοιοι ορισμοί δόθηκαν και από τους Strauss and Howe (1991) και τους Smola και Sutton (2002). (Costanza, Badger, Fraser, Severt και Gade 2012)

Ο προσδιορισμός των γενεών προέκυψε κυρίως από τον κλάδο της κοινωνιολογίας. Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, παρουσιάστηκε η ανάγκη να βρεθεί μια εξήγηση σχετικά με τις μεγάλες κοινωνικές αλλαγές (Kertzer, 1983). Πολλοί υποστήριξαν πως οφειλόταν στις κλάσεις γεννήσεων που είχαν προσδιοριστεί αρκετά χρόνια πριν από τους, Mannheim (1952) και Ryder (1965). Όπως έχει προαναφερθεί, οι ομάδες ανθρώπων που έχουν στιγματιστεί από συγκεκριμένες σημαντικές ιστορικές, οικονομικές και κοινωνικές καταστάσεις κατέχουν συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία οδήγησαν στην κατανόηση των γενεών όπως τις ορίζουμε σήμερα που έχουν ως άμεση

συνέπεια τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων που ανήκουν στην κάθε γενιά και σαφώς διαφορές στην ηγεσία αυτών όπως υποστηρίζαν οι Bennis και Thomas (2002). (Rudolph, Rauvola και Zacher, 2017)

Ο Gusfield (1957) μελέτησε την ηλικιακή ιεραρχία που παρατηρήθηκε μέσα στους οργανισμούς και υποστηρίζει πως είναι πιθανό να προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ των γενεών λόγω αυτής της ιεραρχίας αναφορικά με την κατανομή της εξουσίας και άλλα θέματα ηγεσίας. (Rudolph, Rauvola και Zacher, 2017)

Ο Diamant (1960) αναφέρεται στις διαφορές μεταξύ των γενεών στην πολιτική ηγεσία. Οι Paul and Schooler (1970) και DeSalvia and Gemmill (1971) υποστηρίζουν πως υπάρχουν μεγάλα κενά μεταξύ των γενεών αναφορικά με τις εργασιακές αξίες που είναι πιθανό να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της διοίκησης. Από την έρευνα των Smola and Sutton (2002) αναφορικά με τις διαφορές των γενεών στην εργασία, προκύπτει πως είναι πολύ σημαντικό για τους ηγέτες να προσπαθούν να κατανοούν, να παρακινούν και να καθοδηγούν μεμονωμένα τους ανθρώπους εντός ενός οργανισμού για να λειτουργούν καλύτερα. (Rudolph, Rauvola και Zacher, 2017)

Υπάρχουν βέβαια και τελείως διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον ρόλο των γενεών στην ηγεσία, αφού γίνονται υποθέσεις σχετικά με το πώς κάθε γενιά λειτουργεί στον χώρο εργασίας, πως επηρεάζουν τις διαδικασίες της ηγεσίας και τα αποτελέσματα αυτής. Κύριο επιχείρημα είναι πως κάθε γενιά έχει ανάγκη από διαφορετικό είδος ηγεσίας για να είναι αποδοτική. (Anderson και συνεργάτες., 2017, Deal και συνεργάτες., 2014). Σύμφωνα με τους Rudolph and Zacher (2017b) υπάρχουν κάποιοι μύθοι αναφορικά με τις διαφορετικές γενιές ανθρώπων που απαρτίζουν μια επιχείρηση και αυτοί είναι πως κάθε μια γενιά έχει διαφορετική εργασιακή στάση, κίνητρα και συμπεριφορές, οι συμμετοχή διαφορετικών γενεών μέσα σε μία ομάδα είναι σημαντικότερη από αλλαγές ή προβλέψεις αναφορικά με την αντιμετώπιση των διαφορετικών γενεών, όπως για παράδειγμα ακολουθία διαφορετικών στρατηγικών, και τέλος η ενεργός διαχείριση διαφορετικών γενεών μπορεί να απαλείψει συμπεριφορές, στάσεις και κίνητρα στον εργασιακό χώρο. (Rudolph, Rauvola και Zacher, 2017)

## 5.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΕΝΕΩΝ

### 5.1.1. ΜΕΤΑΠΟΛΕΜΙΚΗ ΓΕΝΙΑ – BABY BOOMERS

Η Μεταπολεμική Γενιά ή γενιά των Baby Boomers, ονομάζεται και αλλιώς Boomers, Me Generation, Baboo, Love Generation, Woodstock Generation και Sandwich Generation σύμφωνα με τους Williams και Page (2011) και είναι οι άνθρωποι που έχουν γεννηθεί από τις αρχές του 1940 έως και τα μέσα του 1960 σύμφωνα με του Sessa και συνεργάτες (2007), και πιο συγκεκριμένα έχουν γεννηθεί από το 1946 έως και το 1964. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν γεννηθεί σε μία περίοδο που χαρακτηρίζεται από ραγδαία αύξηση γεννήσεων, μετά το τέλος του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, συνεπώς είναι μια πολυπληθής γενιά (Lyons και συνεργάτες, 2007). Λόγω αυτού, έχει μια πολύ ισχυρή παρουσία η οποία επηρέασε πάρα πολύ την μορφή της κοινωνίας.

Η γενιά αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί από την προσήλωση στους στόχους (O'Bannon, 2001), από ανεξαρτησία (Mitchell, 1998), Πέρασαν τα νιάτα τους σε μία περίοδο που χαρακτηριζόταν από μία ραγδαία εξέλιξη της αίσθησης της κοινότητας και εκτιμούν την εξατομίκευση, την αυτό έκφραση, την αισιοδοξία και το να ζούνε τη στιγμή. Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά τους, τον τρόπο ζωής τους και τις συμπεριφορές τους, έχουν επηρεαστεί από την καριέρα που έχουν επιλέξει να ακολουθήσουν και χαρακτηρίζονται ως εργασιομανείς. Ενώ πολλοί από αυτούς έχουν ήδη συνταξιοδοτηθεί ή οδεύουν προς την συνταξιοδότηση, σχεδιάζουν να ακολουθήσουν την ενεργό συνταξιοδότηση, καθώς έχουν διαθέσιμο εισόδημα και χρόνο να διαθέσουν, αφού γενικά είναι πολύ εργατικοί και επιμελείς (Yu και Miller, 2003). Ένα άλλο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης γενιάς είναι το πόσο σημαντική είναι η οικογένεια αλλά και οι οικογενειακές υποχρεώσεις για αυτούς. Γενικά είναι μια γενιά αρκετά ανταγωνιστική και ματεριαλιστική, αφού σύμφωνα με τον Eisner (2005), η απόκτηση αγαθών αποτελεί έναν δείκτη μέτρησης της επιτυχίας για αυτούς. (Williams και Page, 2011)

Τέλος, συγκριτικά με τις προηγούμενες γενιές, η συγκεκριμένη έχει περισσότερες γνώσεις για πολλά πράγματα. Σωματική και ψυχική υγεία είναι κύριος στόχος τους ενώ θεωρούνται πιο εγωκεντρικοί και ενώ σέβονται την εξουσία (Allen, 2004), είναι πιο καχύποπτοι ως προς αυτήν ενώ σύμφωνα με τους Meriac, Woehr και Banister (2010) γενιά των Boomer, συγκριτικά τόσο με τις προηγούμενες γενιές όσο και με την επόμενη, είναι περισσότερο υπέρ της αυτοβελτίωσης, της επίτευξης στόχων, της απόκτησης εξουσίας και δύναμης, και είναι πιο ανεξάρτητοι και εργατικοί από τις νεότερες γενιές. (Becton, Walker και Jones-Farmer, 2014)



### 5.1.2. ΓΕΝΙΑ Χ

Η γενιά Χ (Coupland, 1991), είναι επίσης γνωστή ως Baby Bust, Slackers, Why Me Generation, και Latchkey Generation και αποτελείται από ανθρώπους που έχουν γεννηθεί μεταξύ του 1965 και 1977. Κατά την ενηλικίωσή τους συνάντησαν δύσκολες οικονομικές συγκυρίες.

Εκτιμούν την οικογένεια καθώς είναι άνθρωποι που μεγάλωσαν γρήγορα, βιώνοντας υψηλά ποσοστά βίας και διαζυγίων συγκριτικά με τις προηγούμενες γενιές, (Kupperschmidt, 2000, Lyons και συνεργάτες, 2007). Καθώς όμως προέρχονται από οικογένειες στις οποίες οι γονείς εργαζόταν σκληρά και ήταν αφοσιωμένοι στην δουλειά τους, αναγκάστηκαν να μεγαλώσουν μόνοι τους, χωρίς δηλαδή να υπάρχει έντονη η παρουσία των γονιών λόγω της πολύωρης εργασίας. Αυτό έχει ως συνέπεια να είναι η λιγότερο παραδοσιακή γενιά έναντι των προηγούμενων και είναι πολύ προσεκτικοί στους γάμους και τις σχέσεις τους, αφού η απουσία των γονιών είχε σημαντικό αντίκτυπο στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους (Eisner, 2005).

Για το λόγο αυτό κάποια από τα κύρια χαρακτηριστικά της γενιάς αυτής είναι η αυτονομία, η οικονομική ανεξαρτησία, η δυσπιστία προς τις εταιρίες, και για το λόγο αυτό είναι πιο πιθανό να είναι αυτοαπασχολούμενοι επιχειρηματίες παρά υπάλληλοι μιας εταιρίας ( de Meuse, Bergmann, και Lester, 2001, Tulgan, 1995), η έλλειψη αφοσίωσης και ανάγκη για εξισορρόπηση ανάμεσα στην οικογένεια, την ζωή και την εργασία.

Λόγω των εμπειριών που είχαν από τους δικούς τους γονείς, δεν πιστεύουν πως αξίζει να σπαταλούν χρόνο ενέργεια και σχέσεις για την εξέλιξη τους όπως πίστευε η προηγούμενη γενιά, και δεν είναι υπέρ της ομαδικότητας. Είναι μια γενιά που σκέφτεται παγκόσμια και η πολυπολιτισμικότητα είναι κανονικότητα. Αν και είναι μια πολύ μορφωμένη γενιά, χαρακτηρίζεται από απαισιοδοξία, σκεπτικισμό και απογοήτευση και ερευνητές υποστηρίζουν πως οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτή τη γενιά είναι πιο πιθανό να αφήσουν εύκολα μια δουλειά για μια άλλη δουλειά, με περισσότερες προκλήσεις, υψηλότερο μισθό, περισσότερα προνόμια, αφού μεγάλωσαν σε μια γενιά κατά την οποία η οργανωσιακή αφοσίωση δεν ανταμειβόταν με εργασιακή ασφάλεια ( Hays, 1999, Loomis, 2000 ).

### 5.1.3. GENIA Y

Η γενιά Y (Neuborne και Kerwin, 1999) είναι επίσης γνωστή ως Γενιά της Χιλιετίας (Millennium Generation) (Schäffer, 2012), Gen Y, Millennials, Echo Boomers, Why Generation, Net Generation (Tapscott, 1998), Gen Wired, We Generation, DotNet, Ne(x)t Generation, Nexters (Howe, Strauss και Matson, 2000), First Globals, iPod Generation και iYGeneration και αποτελείται από ανθρώπους που γεννήθηκαν από το 1977 έως και το 1994. Το γράμμα Y προκύπτει από την αγγλική λέξη “youth”, που σημαίνει νιότη και αποτελούν τους πρώτους ανθρώπους που γεννήθηκαν στην τεχνολογία, γεγονός που τους κάνει να εξοικειώνονται εύκολα με νέες τεχνολογίες και καινούριες συσκευές.

Είναι οι απόγονοι της Μεταπολεμικής γενιάς (Baby Boomers) και είναι περίπου ίσοι με αυτούς σε πληθυσμό. Μεγάλωσαν μέσα σε μια περίοδο που χαρακτηρίστηκε από πολύ γρήγορες και ραγδαίες αλλαγές, πλήρη απασχόληση, ευκαιρίες για τις γυναίκες, νοικοκυριά με διπλό εισόδημα ως κανονικότητα, ένα ευρύ φάσμα οικογενειακών τύπων που θεωρούταν φυσιολογικά, σεβασμό προς κάθε είδους ποικιλομορφία, αφού η παγκοσμιοποίηση στην κοινωνία και στην αγορά, είχε τρομερό αντίκτυπο στη διαμόρφωση της προσωπικότητάς τους (Howe και συνεργάτες, 2000), γεγονός που την κάνει την πιο ποικιλόμορφη γενιά (Mitchell, 1998). Η παρουσία των υπολογιστών στο σπίτι και στο σχολείο έπαιξε επίσης σημαντικό ρόλο, αποτελούν την πρώτη γενιά που δεν γνωρίζει την ζωή χωρίς κινητά τηλέφωνα, προσωπικούς υπολογιστές και ATMs (Mitchell, 1998, Ryan, 2000).

Όσοι ανήκουν σε αυτή τη γενιά, στέκονται καλά στα πόδια τους και είναι πολύ σοφοί για την ηλικία τους. Γεννήθηκαν μέσα μία εποχή που άρχισαν να εξαφανίζονται τα όρια στον κόσμο χάρη στην τεχνολογική εξέλιξη και εκτιμάνε πολύ την ποικιλομορφία και την αλλαγή (Patterson, 2005), ενώ έχουν την πεποίθηση πως όλα είναι εφικτά και πιθανά. Είναι εγωιστές και αυτάρκειες ενώ χαρακτηρίζονται από έντονα συναισθήματα αυτονομίας και ανεξαρτησίας. Επιθυμούν να βλέπουν αποτελέσματα χωρίς ιδιαίτερα να τους ενδιαφέρει ο λόγος που συμβαίνουν τα πράγματα. (Williams και Page, 2011)

Χρησιμοποιούν την εικόνα τους για να δηλώσουν πράγματα και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη να γίνουν αποδεκτοί, να ταιριάζουν και να δικτυώνονται. Η γενιά αυτή

αποτελείται από ανοιχτόμυαλους ανθρώπους και σύμφωνα με τις έρευνες υπάρχουν 8 αξίες που προσδιορίζουν τους ανθρώπους της. Αυτές είναι η επιλογή, η εξατομίκευση, ο εξονυχιστικός έλεγχος, η ακεραιότητα, η συνεργασία, η ταχύτητα, η διασκέδαση και η καινοτομία ενώ η ικανότητά τους να διεκπεραιώνουν πολλά πράγματα ταυτόχρονα, τους κάνει πετυχημένους. (Williams και Page, 2011)

Συνηθισμένα στερεότυπα για την συγκεκριμένη γενιά αποτελούν η δυσπιστία ως προς τις επιχειρήσεις και η ανάγκη για να έχει κάποιο νόημα η εργασία τους (Ryan, 2000), η δια βίου μάθηση υπάρχει ως προτεραιότητα στις ζωές τους και πως η δημιουργία οικογένειας είναι το κλειδί για την ευτυχία (Mitchell, 1998). Όπως και οι Boomers, η Γενιά Y έχει μεγάλη ανάγκη για να επιτύχουν, μετράνε όμως την επιτυχία με το πόσο σημαντικό είναι το αποτέλεσμα της εργασίας τους (Eisner, 2005). Σύμφωνα με τους Meriac και συνεργάτες (2010), η Γενιά Y προκύπτει πως εκτιμάνε περισσότερο τον ελεύθερο χρόνο που έχουν στην διάθεσή τους συγκριτικά με όλες τις άλλες γενιές και υποστηρίζουν πως εργάζονται πιο σκληρά από την Γενιά X. (Becton, Walker και Jones-Farmer, 2014)

#### 5.1.4. ΓΕΝΙΑ Z

Η γενιά Z είναι επίσης γνωστή ως Tweens, Baby Boomers, Generation 9/11, και Generation XD και αποτελείται από ανθρώπους που γεννήθηκαν από το 1995 και έπειτα. Είναι μια από τις νεότερες γενιές και χαρακτηρίζονται από την κατοχή υψηλής τεχνολογίας, μιας και γεννήθηκαν μέσα σε αυτή, για αυτό και σύμφωνα με τον Tari (2011) τους έχουν δοθεί και άλλα ονόματα όπως Facebook-generation, digital natives, ή και iGeneration και αυτό γιατί έχουν μάθει να ζούνε σε έναν κόσμο έχοντας δεδομένη την τεχνολογία και αισθάνονται πολύ άνετα σε αυτόν. Είναι μονίμως συνδεδεμένοι στο διαδίκτυο, από κάθε πιθανή συσκευή που διαθέτουν και αυτό αποτελεί ένα εργαλείο για την καθημερινότητά τους.

Είναι μια γενιά αρκετά διαφορετική από όλες τις προηγούμενες και πολλές φορές ο τρόπος που μιλάνε ή οι εκφράσεις που χρησιμοποιούνε είναι αρκετά περίεργες και δυσνόητες από τους γονείς τους. Οι γονείς των ανθρώπων που ανήκουν σε αυτή τη γενιά, παντρεύονται πολύ αργότερα συγκριτικά με τις προηγούμενες γενιές, ενώ έχουν πάρα πολύ υψηλά ποσοστά διαζυγίων.

Αυτή η γενιά έχει αντιμετωπίσει την παγκόσμια τρομοκρατία, την ζωή μετά την 11<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου, βία στα σχολεία, οικονομική αβεβαιότητα, ύφεση και κρίση δανείων. Έχουν βιώσει την εμπορευματοποίηση νέων παιδιών, κυρίως κοριτσιών και λιγότερο αγοριών, που σε πολλές περιπτώσεις τους έχει κοστίσει την απουσία της παιδικής ηλικίας. Το διαδίκτυο, με το οποίο έχει μάθει να ζει, αποτελεί βασικό τρόπο κοινωνικοποίησης της γενιάς αυτής, και κάθε άλλος τρόπος είναι αρκετά δύσκολος. (Williams και Page, 2011, Bencsik, Horváth-Csikós και Juhász, 2016)

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά τους, η συγκεκριμένη γενιά είναι οι νέοι συντηρητικοί, αγκαλιάζοντας ξανά τις παραδοσιακές πεποιθήσεις, εκτιμούν την οικογενειακή ενότητα, έχουν αυτοέλεγχο και είναι πιο υπεύθυνοι. Έχουν συνηθίσει την υψηλή τεχνολογία και τις πολλαπλές πηγές πληροφόρησης και ενημέρωσης. Δεν έχουν γνωρίσει τη ζωή χωρίς το διαδίκτυο. Εκτιμούν πολύ την αυθεντικότητα και την ειλικρίνεια. Η αποδοχή είναι πολύ σημαντική και για αυτή τη γενιά καθώς έχουν την ανάγκη να ανήκουν κάπου. Είναι μια γενιά ανθρώπων που έχουν ένα μεγάλο φάσμα διαφορετικών εμπειριών, ιδεών και υποβάθρων και εκτιμούν την ασφάλεια πολύ περισσότερο από ότι οι προηγούμενες γενιές. Βρίσκονται συνεχώς σε ετοιμότητα, έχουν αυτοπεποίθηση και είναι πολύ αισιόδοξοι και γενναίοι, αλλά ταυτόχρονα είναι και πολύ ανυπόμονοι. Υποστηρίζουν πως μπορούν οι ίδιοι να έχουν αντίκτυπο στην κοινωνία και οραματίζονται να αλλάξουν τον κόσμο, καθώς είναι η πιο ευφάνταστη και ευρηματική γενιά που σκέφτεται πιο δημιουργικά συγκριτικά με όλες τις προηγούμενες ενώ σύμφωνα με τον Tari (2011) βρίσκουν λύση σε κάθε πρόβλημα μέσω του διαδικτύου. (Williams και Page (2011), Bencsik, Horváth-Csikós και Juhász, (2016))

## 5.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΓΕΝΙΕΣ

Σήμερα, οι ηγέτες δεν επιλέγονται βάσει της ηλικίας τους και αυτό σημαίνει πως ένας ηγέτης μπορεί να προέρχεται από κάθε γενιά, όπως έχει παρατηρηθεί σε πάρα πολλές επιχειρήσεις. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι είναι πιθανό ένας άνθρωπος που ανήκει στην γενιά X να προΐσταται ενός ανθρώπου που ανήκει στην γενιά των Baby Boomer, όπως είναι πιθανό να συμβεί και το ακριβώς αντίστροφο. Συνεπώς η ηλικία δεν παίζει απαραίτητα κάποιο ρόλο αφού ανάλογα με την περίπτωση μια γενιά μπορεί να ηγηθεί καλύτερα μιας άλλης, γεγονός που καθιστά απαραίτητο να γίνουν κατανοητές αν τα στυλ ηγεσίας επηρεάζονται από τις διάφορες ηλικιακές ομάδες. (Öztürk και İnkiler, 2021)

Σύμφωνα με έρευνες, υπάρχουν στοιχεία που επιβεβαιώνουν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά και αντιλήψεις που υπάρχουν ανάμεσα σε ανθρώπους που ανήκουν σε διαφορετικές γενιές, απέναντι στην εργασία και την καριέρα. (Macky, Gardner και Forsyth, 2008)

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν κάποιες ομοιότητες ή διαφορές οι οποίες, σύμφωνα με τον Tolbize (2008), μπορεί να παρατηρηθούν γενικά ανάμεσα στις γενιές και αυτές είναι: η στάση απέναντι στην εργασία, η αφοσίωση στον εργοδότη, η στάση απέναντι στον σεβασμό και την εξουσία, το είδος εκπαίδευσης που είναι κατάλληλο για να εκπληρωθούν οι διαφορετικές εκπαιδευτικές αναγκών, η επιθυμία για καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, η στάση απέναντι στην εποπτεία και τον έλεγχο ή άλλες πηγές διαφορών

Η γενιά Y επιδεικνύει υψηλά ποσοστά αυτοπεποίθησης και αίσθησης ελέγχου έναντι άλλων γενεών, υψηλά ποσοστά ναρκισσισμού, άγχους και κατάθλιψης, μικρότερη ανάγκη για κοινωνική αποδοχή ενώ οι γυναίκες που ανήκουν στην γενιά Y, παρουσιάζουν όλο και περισσότερα χαρακτηριστικά που παραδοσιακά κατείχαν οι άντρες όπως αυτά τα χαρακτηριστικά της επίτευξης στόχων και προσήλωση σε αυτούς. (Twenge και Campbell, 2008)

Η γενιά X και ιδίως η Γενιά Y παρουσιάζουν χαμηλό εργασιακό ήθος, πιστεύουν πως η ζωή τους δεν πρέπει να περιστρέφεται γύρω από τη δουλειά, εκτιμούν τον ελεύθερο χρόνο και προσπαθούν να εξισορροπήσουν την δουλειά με τον προσωπικό τους χρόνο, πολύ περισσότερο από ότι η γενιά των Baby Boomers. (Twenge, 2010)

Γενικότερα, οι νεότερες γενιές εκτιμούν και απολαμβάνουν περισσότερο τον ελεύθερο χρόνο εκτός της εργασίας και εκτιμούν την εργασία τους ακριβώς για το είδος της εργασίας που προσφέρουν (Twenge, 2010). Σύμφωνα με τον Stern (2002) υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά που διακρίνουν τις νεότερες γενιές από όλες τις προηγούμενες, και αυτά είναι η τεχνολογία, η αφοσίωση, ο τρόπος ζωής, η επιχειρηματικότητα και η ποικιλομορφία.

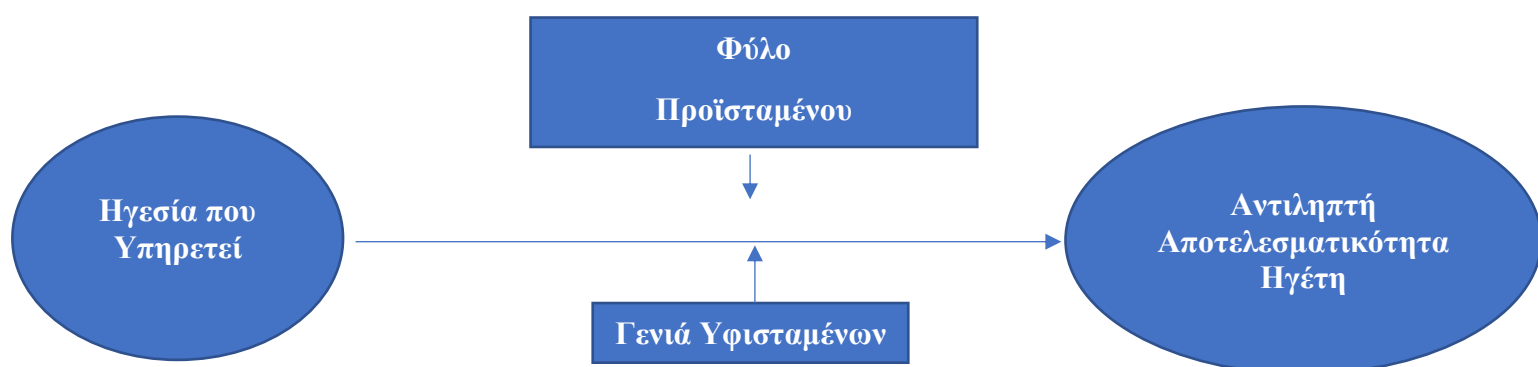
Για την γενιά Y και την γενιά Z, οι λέξεις καριέρα, ευελιξία, εκπαίδευση, ψηφιοποίηση αποτελούν λέξεις κλειδιά. Οι προϊστάμενοί τους έχουν πάρει θέση απέναντι στις αλλαγές στις επιχειρήσεις τους και έχουν πάρει μέτρα όπως ευέλικτα ωράρια,

περιθώρια εξέλιξης και προγράμματα mentoring. Επίσης από την έρευνα προκύπτει πως οι απαιτήσεις που έχουν από τους νέους εργαζόμενους έχουν αλλάξει, αφού η εκπαίδευση είναι βασική προϋπόθεση αλλά δεν αποτελεί τον κύριο λόγο πρόσληψης, αφού πλέον η εμπειρία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για την πρόσληψη ενός ατόμου. Η γενιά Z φαίνεται να αποτελεί ένα μαύρο κουτί, με πολλές άγνωστες πτυχές για τους ερευνητές. (Klein,2018)

Υπάρχουν στοιχεία που επιβεβαιώνουν διαφορές στην προσωπικότητα αλλά και νοοτροπίες και στάσεις απέναντι στην εργασία και την καριέρα, ανάμεσα σε ανθρώπους που ανήκουν σε διαφορετικές γενιές, όπως για τις εργασιακές αξίες και το κίνητρο. Όμως, η επίδραση αυτών των διαφορών που προκύπτουν, δεν είναι τόσο μεγάλη και πολλά αποτελέσματα έρχονται σε αντίθεση με βασικά στερεότυπα που υπάρχουν σχετικά με τις διαφορετικές γενιές. (Macky, Gardner και Forsyth, 2008)

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει πως όντως υπάρχουν διαφορές στον εργασιακό χώρο λόγω των διαφορετικών γενεών από τις οποίες απαρτίζεται και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καταβάλουν προσπάθεια να επανασχεδιάσουν πρακτικές και πολιτικές τους έτσι ώστε να μπορούν να διοικούν πιο αποτελεσματικά αυτούς τους διαφορετικούς ανθρώπους. (Becton, Walker και Jones-Farmer, 2014)

## 6. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ



Πηγή: Ιδία Δημιουργία

Η ηγεσία που υπηρετεί είναι ένα είδος ηγεσίας που έχει ως βασική ιδέα την επίτευξη στόχων μέσω των ακολούθων της, υπολογίζοντας τους ίδιους σε κάθε βήμα της διαδικασίας και βοηθώντας τους να εξελιχθούν με κάθε τρόπο, χωρίς να τους επιβάλλονται συγκεκριμένες ιδέες ή πρότυπα, εστιάζοντας πάντα στα δυνατά σημεία του καθενός. Οι ηγέτες που υπηρετούν είναι άνθρωποι που εμπνέουν σιγουριά και εμπιστοσύνη στους ακολούθους του ενώ πάντα λειτουργούν συμμετοχικά και κάνουν πίσω όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Παρέχουν υποστήριξη, δείχνουν ενδιαφέρον για τους ακολούθους τους και τους εξελίσσουν εστιάζοντας στα δυνατά τους σημεία (Greenleaf, 1977). Σύμφωνα με τους Hoijberg, Lane και Diverse (2010), αυτή η ευελιξία των ηγετών και το ενδιαφέρον προς του ακολούθους, είναι χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Έτσι σχηματίζεται η υπόθεση πως θα υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

Αναπτύσσεται η παρακάτω υπόθεση:

**H1: Η «Ηγεσία που υπηρετεί» επηρεάζει θετικά την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη**

Η ηγεσία που υπηρετεί, η οποία εστιάζει στην ανάπτυξη και στη φροντίδα των ακολούθων που διαθέτει ο ηγέτης (Dierendonck, 2011), είναι ένα είδος ηγεσίας που διαθέτει στερεοτυπικά γυναικεία χαρακτηριστικά σύμφωνα με τους Barbuto και Gifford (2010), αφού χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως μεταξύ άλλων η ενσυναίσθηση και η στοργή που διαθέτουν οι ηγέτες που υπηρετούν, συναντώνται ως επί το πλείστον στις γυναίκες. Μέσω αυτών των χαρακτηριστικών, υποστηρίζεται πως θα επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι, και κατά συνέπεια ο ηγέτης που υπηρετεί θα θεωρηθεί ως ένας αποτελεσματικός ο ηγέτης. Έτσι σχηματίζεται η υπόθεση πως το φύλο του προϊσταμένου έχει ρυθμιστικό ρόλο στην σχέση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

Αναπτύσσεται λοιπόν η παρακάτω υπόθεση:

**H2: Το φύλο το προϊσταμένου έχει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί και αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη**

Σύμφωνα με τους Macky, Gardner και Forsyth (2008), υπάρχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά τόσο στην προσωπικότητα όσο και στην νοοτροπία, τη συμπεριφορά τις αντιλήψεις, τη στάση απέναντι στη ζωή αλλά και την εργασία, μεταξύ ανθρώπων που ανήκουν σε διαφορετικές γενιές. (Macky, Gardner και Forsyth, 2008) Σύμφωνα με τους Becton, Walker και Jones-Farmer (2014), κάθε γενιά έχει τα δικά της διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία πρέπει να αναγνωρίζονται, να γίνονται αποδεκτά και να διαχειρίζονται με διαφορετικό τρόπο μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Έτσι σχηματίζεται η υπόθεση πως η γενιά στην οποία ανήκει ο ακόλουθος, δηλαδή ο υφιστάμενος, έχει ρυθμιστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη που υπηρετεί.

Αναπτύσσεται η παρακάτω υπόθεση:

**H3: Η γενιά των υφισταμένων έχει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί και αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη**

## 7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την πραγματοποίηση της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε ο συνδυασμός της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με την ποσοτική έρευνα, με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν και απαντήθηκαν ηλεκτρονικά.

Η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος στατιστικής επεξεργασίας και διαχείρισης δεδομένων IBM SPSS Statistics (Statistic Package for the Social Sciences) Version 26. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις) αλλά και επαγωγική στατιστική για τον έλεγχο των υποθέσεων που σχηματίστηκαν. Για τον έλεγχο των υποθέσεων έγινε χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία PROCESS (version 3.5.3) του Hayes. Όλα τα βήματα που ακολουθήθηκαν αναλύονται στις παρακάτω υποενότητες.



## 7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν από ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν τον Μάιο του 2021 σε εργαζόμενους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, σε όλη την Ελλάδα. Οι εργαζόμενοι ανήκαν σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες και εργαζόταν σε διαφορετικά μέρη της Ελλάδας. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν περίπου 5 λεπτά. Η βασική προϋπόθεση για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν να είναι κανείς ενεργός εργαζόμενος και να έχει κάποιον προϊστάμενο ή προϊσταμένη στην επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Λόγω των συνθηκών πανδημίας και της περιορισμένης φυσικής επαφής για λόγους ασφαλείας, η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε αποκλειστικά ηλεκτρονικά μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, συνεπώς η συμπλήρωσή τους έγινε επίσης ηλεκτρονικά και ανώνυμα. Συνολικά απαντήθηκαν 266 ερωτηματολόγια.

## 7.2. ΕΡΓΑΛΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Για την διεκπεραίωση της παρούσας έρευνας δημιουργήθηκαν ερωτηματολόγια ερωτήσεις σχετικά με την ηγεσία που υπηρετεί, την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου ή της προϊσταμένης των ερωτηθέντων, και τα δημογραφικά αυτών και των προϊσταμένων τους.

1. Οι ερωτήσεις που περιείχε το ερωτηματολόγια και αφορούσαν την ηγεσία που υπηρετεί και βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο του Ehrhart (2004). Το ερωτηματολόγιο περιείχε 14 ερωτήσεις σχετικά με την ηγεσία που υπηρετεί, όπως για παράδειγμα «Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου ξοδεύει πολύ χρόνο για να δημιουργήσει ποιοτικές σχέσεις με τους υφισταμένους του/της.» , «Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου κάνει όλα όσα υπόσχεται.» , «Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου εργάζεται σκληρά για να βρει τρόπους να κάνει τους υφισταμένους του/της να είναι οι καλύτεροι που μπορούν.» . Οι ερωτηθέντες έπρεπε να απαντήσουν έχοντας ως γνώμονα τον προϊστάμενό τους ή την προϊσταμένη τους, σε κλίμακα Likert από 1 έως 5, όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα και 5= Συμφωνώ Απόλυτα.

Για να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα του ηγέτη χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις που χρησιμοποίησαν στην έρευνά τους οι Ehrhart και Klein (2001). Οι ερωτήσεις σχετικά με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη έπρεπε να απαντηθούν έχοντας ως γνώμονα τον προϊστάμενό τους ή την προϊσταμένη τους, και

συμπεριλάμβαναν ερωτήσεις όπως για παράδειγμα «θεωρείτε ότι αποδίδετε καλύτερα υπό την επίβλεψη του συγκεκριμένου προϊσταμένου/της συγκεκριμένης προϊσταμένης», «τα πάτε καλά με τον προϊστάμενό σας/την προϊσταμένη σας», «θαυμάζετε τον προϊστάμενό σας/ την προϊσταμένη σας». Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές δόθηκαν σε κλίμακα Likert από 1 έως 5, όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα και 5= Συμφωνώ Απόλυτα.

Τέλος, οι ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος αφορούσαν το φύλο (Άνδρας - Γυναίκα) , το έτος γέννησης (1964 ή νωρίτερα, 1965-1979, 1980-1994, 1995 ή αργότερα) το μορφωτικό επίπεδο (Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου - Απόφοιτος/ η Τ.Ε.Ι.- Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου- Άλλο) και την οικογενειακή κατάσταση του ερωτηθέντος (Άγαμος/η - Έγγαμος/η - Διαζευγμένος/η – Άλλο)

Ακόμη, ρωτήθηκε το φύλο (Άνδρας - Γυναίκα) και το έτος γέννησης (1964 ή νωρίτερα, 1965-1979, 1980-1994, 1995 ή αργότερα) του προϊσταμένου ή της προϊσταμένης του.

Επισημαίνεται πως ο λόγος που ο διαχωρισμός του έτους γέννησης των ερωτηθέντων και των προϊσταμένων τους, έγινε ώστε να προσδιοριστεί με ευκολία η γενιά στην οποία ανήκει ο καθένας.

Παρατίθεται ολοκληρωμένο το ερωτηματολόγιο στο παράρτημα.

## 8. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

### 8.1. ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Στον Πίνακα 1 και στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τις υπό διερεύνηση έννοιες, Ηγεσία που υπηρετεί και αντιληπτή αποτελεσματικότητα ηγέτη αντίστοιχα. Για την μέτρηση της αξιοπιστίας χρησιμοποιείται ο δείκτης Cronbach's  $\alpha$  (alpha). Για να θεωρηθεί ικανοποιητικό το αποτέλεσμα, ο δείκτης Cronbach's  $\alpha$  (alpha) πρέπει να ξεπερνά το 0,6, το οποίο θεωρείται το ελάχιστον αποδεκτό όριο.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, η «Ηγεσία που υπηρετεί», η οποία περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις, ο δείκτης αξιοπιστίας είναι  $\alpha=0,942$  (Πίνακας 1) και για την «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη», η οποία περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις, ο δείκτης αξιοπιστίας είναι  $\alpha=0,931$  (Πίνακας 2).

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,942	,942	14

Πίνακας 1: Μέτρηση Αξιοπιστίας για την «Ηγεσία που υπηρετεί»

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,931	,931	6

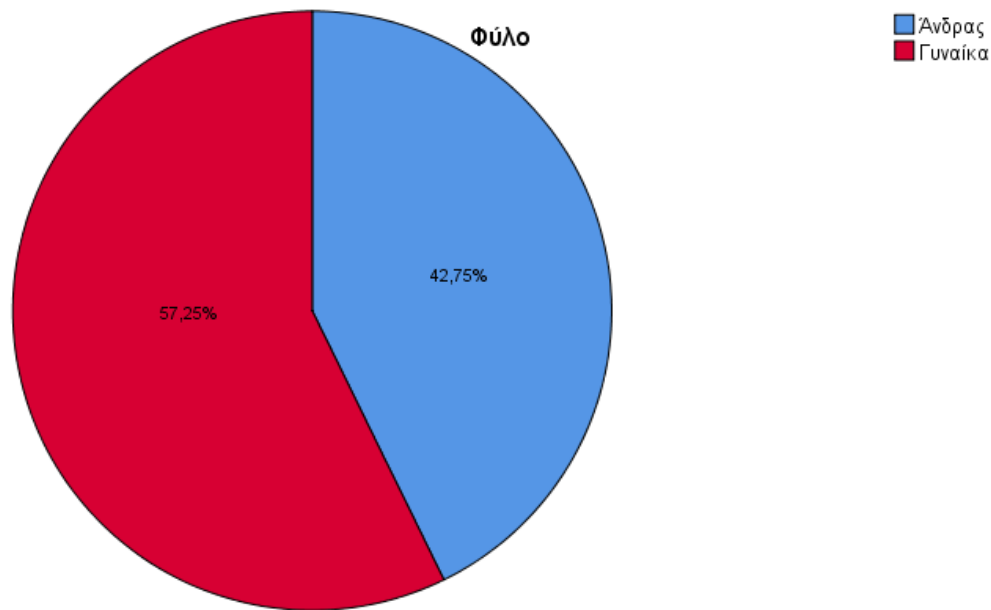
Πίνακας 2: Μέτρηση Αξιοπιστίας για την «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη»

## 8.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ

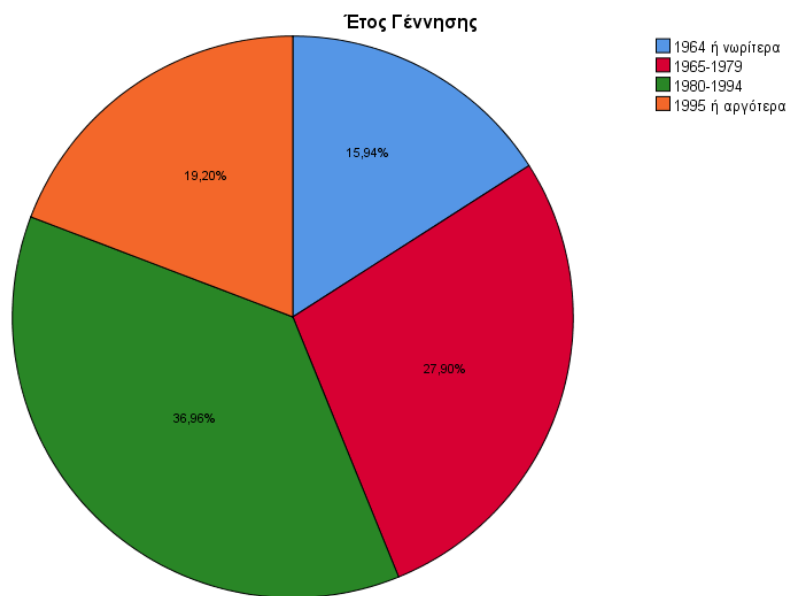
Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, και πιο συγκεκριμένα των 276 συμμετεχόντων, και σε αναλυτικά διαγράμματα.

Από το συνολικό δείγμα N=276 που συγκεντρώθηκε, το 42,75% των ερωτηθέντων (N=118) ήταν άντρες και το 57,25% των ερωτηθέντων (N=158) ήταν γυναίκες.

Το 15,94% των ερωτηθέντων (N=44) έχει γεννηθεί το 1964 ή νωρίτερα, το 27,90% των ερωτηθέντων (N=77) έχει γεννηθεί μεταξύ του 1965 και του 1979, το 36,96% των ερωτηθέντων (N=102) έχει γεννηθεί μεταξύ του 1980 και του 1994 και το 19,20% (N=53) των ερωτηθέντων έχει γεννηθεί το 1995 ή αργότερα.

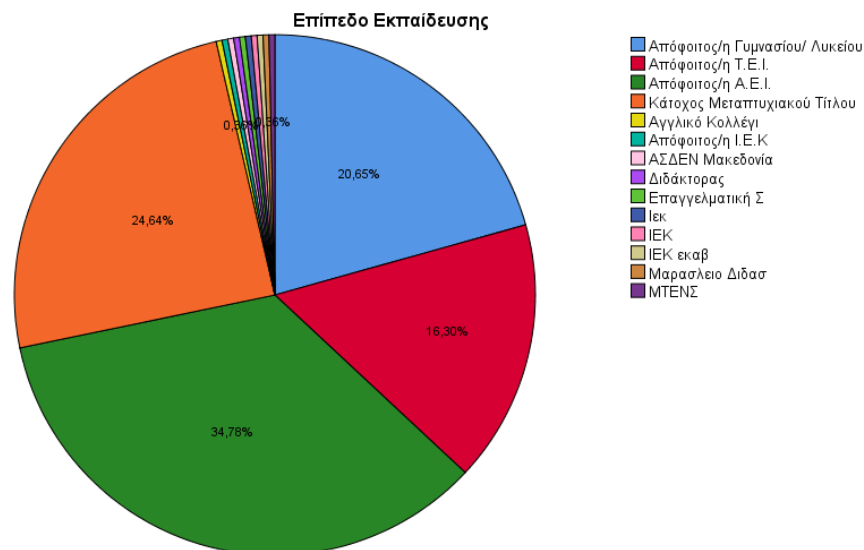


Γράφημα 1: Φύλο Υφισταμένων



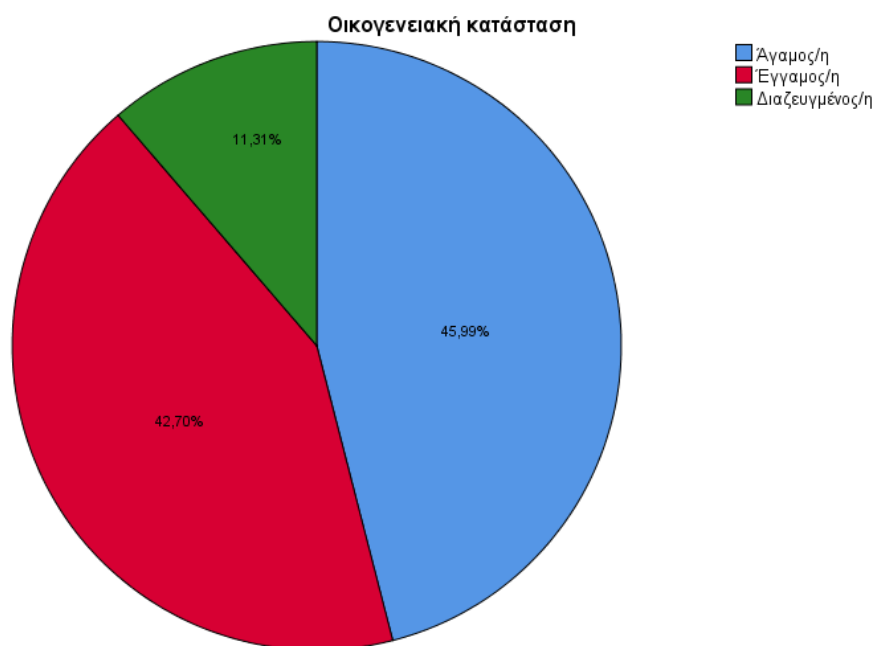
Γράφημα 2: Έτος Γέννησης Υφισταμένων

Από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 20,65 % είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 16,30% είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι., το 34,76% είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι, το 24,64 είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου, ενώ το υπόλοιπο 3,65% κατέχει κάποιο άλλο μορφωτικό επίπεδο, όπως μεταξύ άλλων είναι απόφοιτοι ΙΕΚ ή Διδάκτορες.



Γράφημα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης Υφισταμένων

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, το 45,99% του δείγματος είναι άγαμοι, το 42,70% του δείγματος είναι έγγαμοι και το 11,31% του δείγματος διαζευγμένοι.



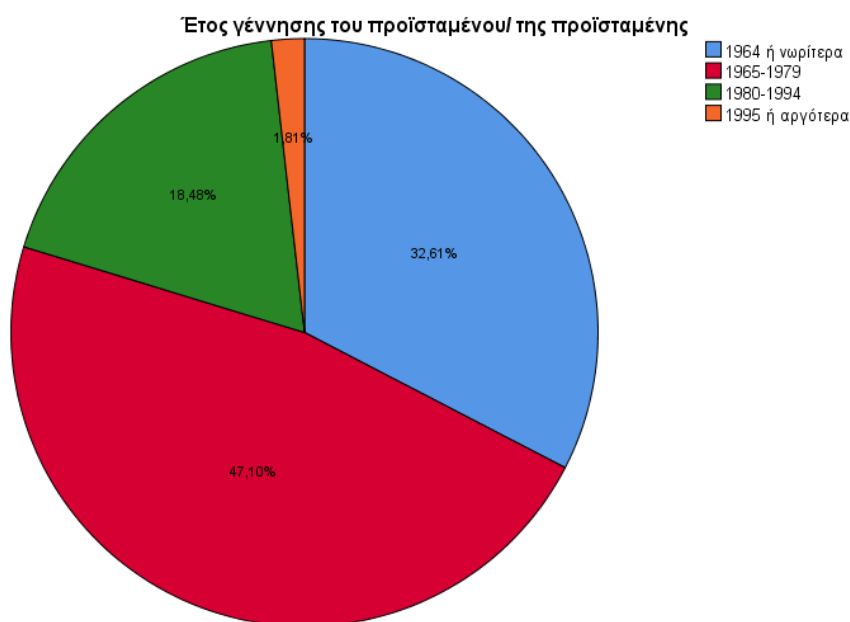
Γράφημα 4: Οικογενειακή Κατάσταση Υφισταμένων

### 7.3. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

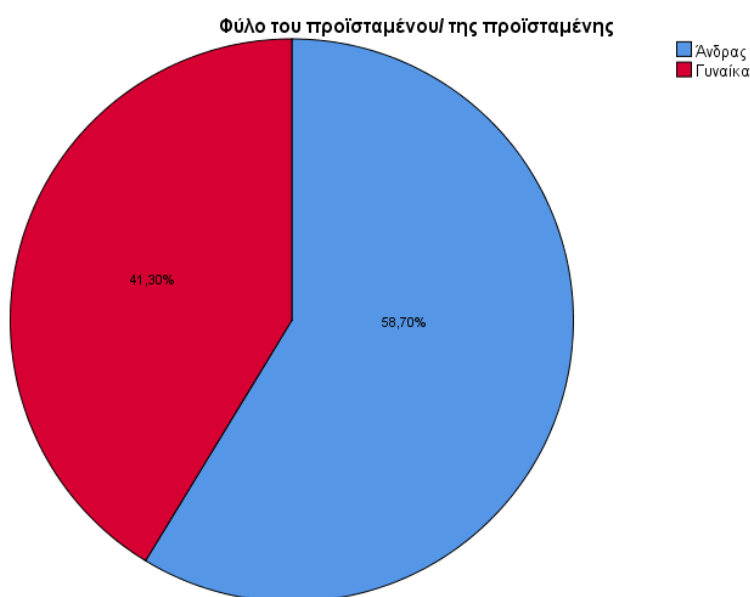
Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων των ερωτηθέντων.

Το 58,70% των προϊσταμένων των ερωτηθέντων (N=162) είναι άνδρες ενώ το 41,30% των προϊσταμένων των ερωτηθέντων (N= 114) είναι γυναίκες.

Το 32,61% των προϊσταμένων των ερωτηθέντων (N= 90) έχει γεννηθεί το 1964 ή νωρίτερα, το 47,10% των προϊσταμένων των ερωτηθέντων (N= 130) έχει γεννηθεί μεταξύ του 1965 και του 1979, το 18,48% των προϊσταμένων των ερωτηθέντων (N= 51) έχει γεννηθεί μεταξύ του 1980 και του 1994, και το 1,81% (N= 5) των προϊσταμένων των ερωτηθέντων έχει γεννηθεί το 1995 και αργότερα.



Γράφημα 5: Φύλο Προϊσταμένου / Προϊσταμένης



Γράφημα 6: Έτος Γέννησης Προϊσταμένου/Προϊσταμένης

#### 7.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΣΩΝ ΤΙΜΩΝ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΩΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

##### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Servant_Leadership	276	1,00	5,00	3,2469	,93605
Valid N (listwise)	276				

Πίνακας 3: Πίνακας Μέσων Τιμών και Τυπικών Αποκλίσεων για την «Ηγεσία που Υπηρετεί»

Ο Μέσος Όρος για την «Ηγεσία που υπηρετεί» είναι 3,24 με Τυπική Απόκλιση 0,93.

Αυτό σημαίνει πως οι ερωτηθέντες διατηρούν μια ουδέτερη στάση ως προς την «Ηγεσία που υπηρετεί» αφού ο βαθμός 3 στην 5βάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της συγκεκριμένης έννοιας, αντιστοιχεί στο «Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ».

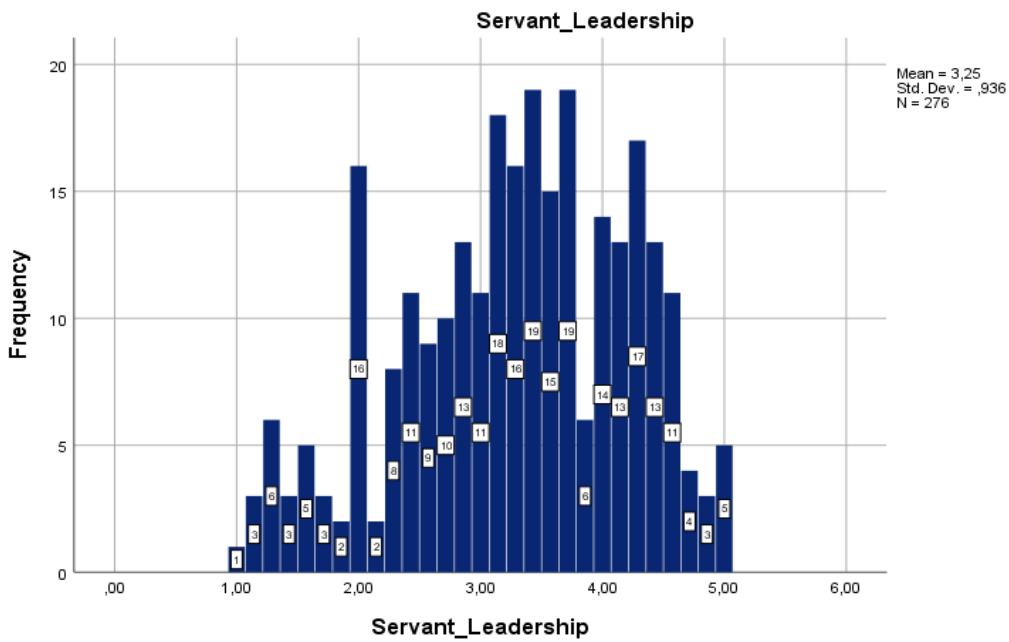
##### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Effectiveness	276	1,00	5,00	3,2421	1,12458
Valid N (listwise)	276				

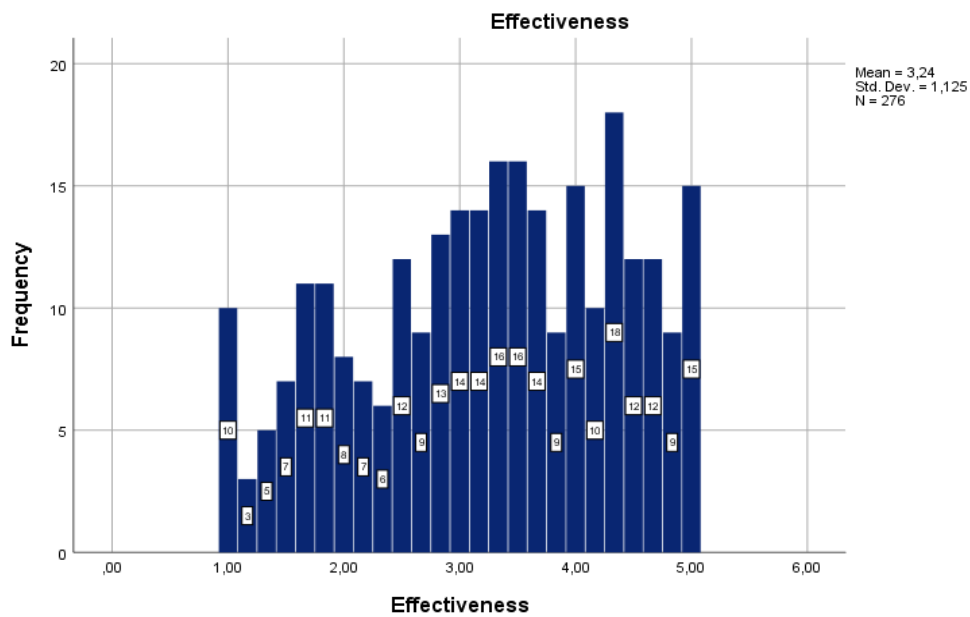
Πίνακας 4: Πίνακας Μέσων Τιμών και Τυπικών Αποκλίσεων για την «Αποτελεσματικότητα Ηγέτη»

Ο Μέσος Όρος για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι 3,24 με Τυπική Απόκλιση 1,12. Αυτό σημαίνει πως οι ερωτηθέντες κρατούν ουδέτερη στάση ως προς την αποτελεσματικότητα του ηγέτη αφού ο βαθμός 3 στην 5βάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της συγκεκριμένης έννοιας, αντιστοιχεί στο «Ούτε Συμφωνώ/ Ούτε Διαφωνώ».

Στους παρακάτω πίνακες παρατίθεται και η γραφική απεικόνιση των εννοιών.



Γράφημα 7: Γραφική απεικόνιση Μέσων Τιμών και Τυπικών Αποκλίσεων για την «Ηγεσία που Υπηρετεί»



Γράφημα 8: Γραφική απεικόνιση Μέσων Τιμών και Τυπικών Αποκλίσεων για την «Αποτελεσματικότητα του Ηγέτη»



## 7.5. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ

<u>Συσχετίσεις υπό εξέταση εννοιών</u>								
Spearman's rho	1	2	3	4	5	6	7	8
Ηγεσία που υπηρετεί (1)	1							
Αποτελεσματικότητα Ηγέτη (2)	0,826**	1						
Φύλο (3)	-0,057	0,029	1					
Έτος Γέννησης (4)	-0,007	0,093	0,146*	1				
Επίπεδο Εκπαίδευσης (5)	-0,094	-0,017	0,144*	0,267**	1			
Οικογενειακή κατάσταση (6)	0,061	-0,031	0,019	-0,678**	-0,285**	1		
Φύλο προϊσταμένου / προϊσταμένης (7)	0,001	0,008	0,279**	0,145*	0,016	-0,036	1	
Έτος γέννησης προϊσταμένου/ προϊσταμένης (8)	0,156**	0,214**	0,037	0,430**	0,023	-0,227**	0,132*	1
**. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01								
*. Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05								

Πίνακας 5: Συσχετίσεις εννοιών

Σε επίπεδο 0,01 προκύπτει πως:

- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της «ηγεσίας που υπηρετεί» και της «αποτελεσματικότητας του ηγέτη», αφού  $r=0,826$
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της «ηγεσίας που υπηρετεί» και του «έτους γέννησης του προϊσταμένου/ της προϊσταμένης», αφού  $r=0,156$

- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της «αποτελεσματικότητας του ηγέτη» και του «έτους γέννησης του προϊσταμένου/ προϊσταμένης», αφού  $r=0,214$
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του «φύλου» του ερωτηθέντος και του «φύλου του προϊσταμένου», αφού  $r=0,279$
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του «επιπέδου εκπαίδευσης» και του «έτους γέννησης», αφού  $r=0,267$
- Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της «οικογενειακής κατάστασης» και του «έτους γέννησης», αφού  $r=-0,678$
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του έτους γέννησης του ερωτηθέντος και του «έτους γέννησης του προϊσταμένου/ της προϊσταμένης», αφού  $r=0,430$
- Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της «οικογενειακής κατάστασης» και του «επιπέδους εκπαίδευσης», αφού  $r=-0,285$
- Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του «έτους γέννησης του προϊσταμένου/ της προϊσταμένης» και της «οικογενειακής κατάστασης», αφού  $r=0,227$

## 9. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΙΣΕΙΣ- ΕΞΕΤΑΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η ανάλυση των παλινδρομήσεων. Πρόκειται για μία διαδικασία που εφαρμόζεται για την ανάλυση μιας εξαρτημένης και μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Η παλινδρόμηση χρησιμοποιείται δηλαδή για την πρόβλεψη των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής αλλά και για τον καθορισμό της σχέσης μέσα από την μαθηματική εξίσωση, που σχετίζει την εξαρτημένη με την ανεξάρτητη μεταβλητή.

### 9.1. ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ

Στην απλή γραμμική παλινδρόμηση υπάρχει μία εξαρτημένη και μία ανεξάρτητη μεταβλητή, η συνάρτηση της οποίας έχει την εξής μορφή:  $Y=a+\beta X$ .

Στο δικό μας μοντέλο, ως εξαρτημένη μεταβλητή  $Y$  ορίζεται η «αποτελεσματικότητα του ηγέτη», άρα  $Y=$  Αποτελεσματικότητα Ηγέτη. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή  $X$  ορίζεται η «ηγεσία που υπηρετεί», άρα  $X=$  Ηγεσία που υπηρετεί.

Για την υπόθεση πρώτη υπόθεση H1, προχωράμε στην ανάλυση αιτίου αποτελέσματος, αφού και από τις συσχετίσεις προέκυψε ισχυρή θετική συσχέτιση, αφού  $r=0,826$

H1: Η «Ηγεσία που υπηρετεί» επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα του ηγέτη

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «αποτελεσματικότητα του ηγέτη» και ανεξάρτητη την «ηγεσία που υπηρετεί».

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,832 <sup>a</sup>	,692	,691	,62547

a. Predictors: (Constant), Servant\_Leadership

Πίνακας 6: Μοντέλο

### ANOVA - Ανάλυση Διακύμανσης

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	240,595	1	240,595	614,989	,000 <sup>b</sup>
	Residual	107,194	274	,391		
	Total	347,789	275			

a. Dependent Variable: Effectiveness

b. Predictors: (Constant), Servant\_Leadership

Πίνακας 7: Ανάλυση Διακύμανσης

### COEFFICIENTS- Συντελεστές:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-,002	,136		-,017	,986
	Servant Leadership	,999	,040	,832	24,799	,000

a. Dependent Variable: Effectiveness

Πίνακας 8: Συντελεστές

Όπως παρατηρούμε τον παραπάνω πίνα, η στήλη Adj.R Square μας δείχνει πως το 69,1% της διακύμανσης της μεταβλητής «Αποτελεσματικότητα ηγέτη» εξηγείται από τη μεταβλητή «Ηγεσία που υπηρετεί». Επίσης, το  $F=614.989$  είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,001$ , άρα καταλήγουμε πως το μοντέλο μας είναι στατιστικά σημαντικό.

Προκύπτει δηλαδή:

$$\text{Αποτελεσματικότητα ηγέτη} = -0.002 + 0,999 * \text{Ηγεσία που υπηρετεί}$$

Πιο συγκεκριμένα αν αυξηθεί η Ηγεσία που υπηρετεί κατά μια μονάδα, θα αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του ηγέτη κατά 0,999.

## 9.2. ΠΟΛΛΑΠΛΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ

### Υποθέσεις

**H2: Το φύλο του προϊσταμένου έχει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί στην αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη**

<b>Εξαρτημένη</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Αποτελεσματικό- τητα Ηγέτη	0,832	0,693	238,036	0,000
<b>Ανεξάρτητη</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Σταθερά	3,234	0,052	62,442	0,000
Αποτελεσματικό- τητα Ηγέτη	0,971	0,046	20,943	0,000
<b>Ρυθμιστής</b> Φύλο προϊσταμένου	0,065	0,075	0,265	0,791

Πίνακας 9: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την υπόθεση H2

$\alpha=0,05$

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη», ανεξάρτητη την «Ηγεσία που υπηρετεί» και ρυθμιστή (moderator) το Φύλο του προϊσταμένου.

Από τον πίνακα προκύπτει πως  $t=0,265$  και  $p=0,791$ , συνεπώς η συγκεκριμένη μεταβλητή δεν φαίνεται να έχει κάποια σημαντική στατιστική επίδραση στο μοντέλο ως ρυθμιστής.

Άρα η υπόθεση H2 απορρίπτεται, δηλαδή το φύλο δεν έχει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί και αντιληπτής αποτελεσματικότητας ηγέτη.

**H3: Η γενιά των υφισταμένων έχει ρυθμιστικό ρόλο στην αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη**

<b>Εξαρτημένη</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Αποτελεσματικό- τητα Ηγέτη	0,836	0,700	281,459	0,000
<b>Ανεξάρτητη</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Σταθερά	3,242	0,038	86,011	0,000

Αποτελεσματικό- τητα Ηγέτη	0,999	0,042	23,600	0,000
<b>Ρυθμιστής</b> Γενιά Υφισταμένων	0,103	0,038	2,701	0,007

Πίνακας 10: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την υπόθεση H3

$$\alpha=0,05$$

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Αποτελεσματικότητα του ηγέτη», ανεξάρτητη την «Ηγεσία που υπηρετεί» και ρυθμιστή (moderator) την Γενιά των υφισταμένων.

Από τον πίνακα προκύπτει πως  $t=2,701$  και  $p=0,007$ , συνεπώς φαίνεται πως η μεταβλητή «γενιά Υφισταμένων» έχει σημαντική στατιστική επίδραση στο μοντέλο ως ρυθμιστής.

Άρα η υπόθεση H3 επιβεβαιώνεται, η γενιά των υφισταμένων έχει ρυθμιστικό ρόλο την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

## 10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να μελετηθεί η σχέση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη, καθώς και τον ρυθμιστικό ρόλο που παίζει το φύλο του προϊσταμένου αλλά και η γενιά των ακολούθων.

Σε έναν κόσμο που συνεχώς εξελίσσεται και οι άνθρωποι επιθυμούν να ακολουθούν ανθρώπους-ηγέτες οι οποίες λειτουργούν έχοντας ως επίκεντρο τους ακολούθους τους, με γνώμονα το κοινό καλό, την προσφορά σε όλους, την προσωπική εξέλιξη του καθενός όπως υποστήριξε και ο Dierendonck (2011), αποδείχτηκε πως οι υφιστάμενοι, αντιλαμβάνονται τους ηγέτες που υπηρετούν ως πιο αποτελεσματικούς, αφού τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν υπήρξε θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και την αντιληπτής αποτελεσματικότητας των προϊσταμένων.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετά στερεότυπα που διέπουν τα εργασιακά περιβάλλοντα και όχι μόνο, και κυρίως για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των γυναικών και των ανδρών και αλλά και την ύπαρξη και αποτελεσματικότητα αυτών σε θέσεις εξουσίας όπως υποστήριξε και οι Dickerson (2011) και Heilman (2012), αποδείχτηκε από την παρούσα έρευνα πως το φύλο δεν επηρεάζει την σχέση μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί και αντιληπτής αποτελεσματικότητας ηγέτη, εφόσον υπάρχει ανιδιοτελής συμπεριφορά, ενσυναίσθηση, στοργή, συμπόνια, αίσθηση κοινότητας, αυτοπεποίθηση, προσήλωση στους στόχους και όλα αυτά που διέπουν ένα περιβάλλον υπό καθεστώς ηγεσίας που υπηρετεί αλλά και χαρακτηριστικά που πρέπει κατέχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης και εντοπίζονται και στα δύο φύλα όπως υποστηρίζουν και οι Cann και Siefried (1990).

Καθώς οι άνθρωποι που ανήκουν σε κάθε γενιά έχουν μεγαλώσει και εξελιχθεί σε διαφορετικές συνθήκες, με διαφορετικά βιώματα και δυνατότητες καθώς και η ηλικία στην οποία βρίσκονται τους δημιουργεί διαφορετικές ανάγκες, επηρεάζεται και ο τρόπος που βλέπουν τα πράγματα, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες τους και για αυτό αποτελεί επιτακτική ανάγκη τόσο να υπάρχουν άνθρωποι όλων των γενεών σε ένα εργασιακό περιβάλλον αλλά και να αντιμετωπίζεται ο καθένας με τον ανάλογο τρόπο. (Becton, Walker και Jones-Farmer, 2014). Όπως επιβεβαιώθηκε και από την παρούσα έρευνα, οι γενιά στην οποία ανήκει κάθε ακόλουθος και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που αυτός κατέχει έχουν ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί και αντιληπτής αποτελεσματικότητας ηγέτη.

Συμπερασματικά, συμπεραίνουμε πως η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη που υπηρετεί δεν επηρεάζεται από το φύλο του ηγέτη, παρά το γεγονός ότι ένας ηγέτης που υπηρετεί έχει χαρακτηριστικά γνωρίσματα που στερεοτυπικά έχουν οι γυναίκες, καθώς οι άνθρωποι εξελίσσονται σε όλο και περισσότερους άνδρες συναντώνται τα παραδοσιακά «γυναικεία χαρακτηριστικά» και αντίστοιχα όλο και σε όλο και περισσότερες γυναίκες εντοπίζονται «ανδρικά χαρακτηριστικά». Ταυτόχρονα, η γενιά των ανθρώπων επηρεάζει τον τρόπο που βλέπουν και αντιλαμβάνονται τα πράγματα και μιας και όλοι και όλα συνεχώς εξελίσσονται, είναι αναμενόμενο και επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα πως η γενιά επηρεάζει τον αντιληπτή αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη.

## 11. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Με την παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της ηγεσίας που υπηρετεί και της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, καθώς και τον ρυθμιστικό ρόλο που παίζει σε αυτή τη σχέση τόσο το φύλο του προϊσταμένου όσο και η γενιά των υφισταμένων. Στόχος ήταν να μελετηθεί εάν τα παραπάνω έχουν επίδραση στην σχέση μεταξύ ηγεσίας που υπηρετεί και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

Έγινε προσπάθεια να συγκεντρωθεί ένας σημαντικός αριθμός ερωτηματολογίων για να καταστεί όσο πιο αξιόπιστη γίνεται η έρευνα. Ο αριθμός του δείγματος που συγκεντρώθηκε ήταν ικανοποιητικός (N=276), με συμμετέχοντες και από τα δύο φύλα, όλων των γενεών. Λόγω του COVID-19 οι συνθήκες που επικρατούσαν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας, περιόρισαν τον αριθμό του δείγματος, αφού ο μοναδικός τρόπος με τον οποίο μοιράστηκαν και απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια ήταν διαδικτυακά, για λόγους ασφαλείας.

Μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μελετήσει την σύνθεση των δύο φύλων στον εργασιακό χώρο σε συνδυασμό με την γενιά στην οποία ανήκουν καθώς και τη σχέση μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου ανάλογα με το φύλο και των δύο, αν δηλαδή αποτελείται από άνδρες, γυναίκες ή και τα δύο φύλα. Ταυτόχρονα θα μπορούσε να μελετηθεί και η γενιά στην οποία ανήκει ο καθένας

Επιπλέον, μελετήθηκε η επίδραση της ηγεσίας που υπηρετεί στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη, έχοντας ως δείγμα εργαζόμενους τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα. Μια περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να στοχεύσει σε έναν από τους δύο τομείς ή σε διαφορετικές επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα νεοφυείς επιχειρήσεις, καθώς η ηγεσία που υπηρετεί, όπως προκύπτει, είναι ένα ανερχόμενο είδος ηγεσίας.

Ακόμη, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε να μελετηθεί το ίδιο μοντέλο σε συνθήκες εκτός πανδημίας, καθώς είναι πιθανό να έχουν επηρεαστεί οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τους προϊσταμένους τους λόγω των πρωτόγωνρων συνθηκών που όλοι κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν.



## 12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. van Dierendonck, D. (2011) 'Servant Leadership: A Review and Synthesis', *Journal of Management*, 37(4), pp. 1228–1261.
2. Gedney, Christine R. *Leadership effectiveness and gender*. AIR COMMAND AND STAFF COLL MAXWELL AFB AL, 1999.
3. Page, Don, and T. Paul Wong. "A conceptual framework for measuring servant leadership." *The human factor in shaping the course of history and development* 69 (2000): 110.
4. Edmonstone J και Western J (2002) Leadership development in health care: what do we know? *J Manag Med* 16, 34–47.
5. Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
6. Sendjaya, Sen, and James C. Sarros. "Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9.2 (2002): 57-64.
7. Sendjaya, Sen. "Servant leadership research." *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. Springer, Cham, 2015. 15-38.
8. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
9. Spears C. Larry, Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, Vol. 1 Iss. 1, 2010, 25-30
10. Sendjaya, S. and Sarros, J. C. (2002) 'Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), pp. 57–64.
11. Keets, John, and A. Abaldo. "Servant leadership: Learning from servant leaders of the past and their impact to the future." *International Journal of Management Sciences and Business Research* 6.1 (2017).
12. Zimmerli, Walther Ch, Klaus Richter, and Markus Holzinger. *Corporate ethics and corporate governance*. Springer, 2007.

13. Stone, A. Gregory, Robert F. Russell, and Kathleen Patterson. "Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus." *Leadership & Organization Development Journal* (2004).
14. Russell, Robert F. "The role of values in servant leadership." *Leadership & Organization Development Journal* (2001).
15. Winston E. Bruce & Patterson Kathleen (2003) An Integrative Definition of Leadership, Regent University, International Journal of Leadership Studies
16. Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985). Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 250–263.
17. Posner, Barry Z., and James M. Kouzes. "Psychometric properties of the leadership practices inventory-updated." *Educational and psychological measurement* 53.1 (1993): 191-199.
18. Nandram, Sharda S., and Jan Vos. "The spiritual features of servant-leadership." *Spirituality and business*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. 233-244
19. Kumar, Sunil. "Servant leadership: A review of literature." *Pacific Business Review International* 11.1 (2018): 43-50.
20. Brown, C. (2016). The servant leadership of Abraham Lincoln. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 2(1), 6.
21. Deal, Terrence E., and Allan A. Kennedy. "Culture: A new look through old lenses." *The journal of applied behavioral science* 19.4 (1983): 498-505.
22. Hughes, John R. "Pharmacotherapy for smoking cessation: unvalidated assumptions, anomalies, and suggestions for future research." *Journal of consulting and clinical psychology* 61.5 (1993): 751.
23. Barnabas, Annette, and Paul Sundararajan Clifford. "Mahatma Gandhi—an Indian model of servant leadership." *International journal of leadership studies* 7.2 (2012): 132-150.
24. McGuire, David, and Kate Hutchings. "Portrait of a transformational leader: the legacy of Dr Martin Luther King Jr." *Leadership & Organization Development Journal* (2007).
25. Russell, Robert F. "The role of values in servant leadership." *Leadership & Organization Development Journal* (2001).

26. England, George W., and Raymond Lee. "The relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India, and Australia." *Journal of Applied Psychology* 59.4 (1974): 411.
27. Lynch, J. A. & Friedman, H. H. (2013). *Servant leader, spiritual leader: The case for convergence*. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(2), 87-95.
28. Clawson, Mary Ann. "Masculinity and skill acquisition in the adolescent rock band." *Popular Music* 18.1 (1999): 99-114.
29. Snyder, Charles Richard. *The psychology of hope: You can get there from here*. Simon and Schuster, 1994.
30. Blank, Warren, Stephen G. Green, and John R. Weitzel. "A test of the situational leadership theory." *Personnel Psychology* 43.3 (1990): 579-597.
31. Hooijberg, Robert, Nancy Lane, and Albert Diversé. "Leader effectiveness and integrity: Wishful thinking?." *International Journal of Organizational Analysis* (2010).
32. Schyns, Birgit, and Jan Schilling. "Implicit leadership theories: Think leader, think effective?." *Journal of Management Inquiry* 20.2 (2011): 141-150.
33. Warning, Renee, and F. Robert Buchanan. "An exploration of unspoken bias: Women who work for women." *Gender in Management: An International Journal* (2009).
34. Rhee, Kenneth S., and Tracey H. Sigler. "Untangling the relationship between gender and leadership." *Gender in Management: An International Journal* (2015).
35. Hooijberg, Robert, Nancy Lane, and Albert Diversé. "Leader effectiveness and integrity: Wishful thinking?." *International Journal of Organizational Analysis* (2010).
36. Small, Michael W., and Laurence Dickie. "A cinematograph of moral principles: critical values for contemporary business and society." *Journal of Management Development* (1999).
37. Morrison, Alan, and Albert I. Wertheimer. "Evaluation of studies investigating the effectiveness of pharmacists' clinical services." *American journal of health-system pharmacy* 58.7 (2001): 569-577.
38. Hooijberg, Robert, and Robert E. Quinn. "Behavioral complexity and the development of effective managers." (1992).

39. Fleenor, John W., Cynthia D. McCauley, and Stephane Brutus. "Self-other rating agreement and leader effectiveness." *The Leadership Quarterly* 7.4 (1996): 487-506.
40. Öztürk, İlkey, and Merve Evrim İkiler. "The Differences in Leadership Styles Among Generations." *Handbook of Research on Recent Perspectives on Management, International Trade, and Logistics*. IGI Global, 2021. 316-334.
41. Klein, Philipp. "Leadership perspective on the new generations (Generation Y and Generation Z)." *International Journal of Business and Social Science* 9.10 (2018): 32-36.
42. Twenge, Jean M. "A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes." *Journal of Business and Psychology* 25.2 (2010): 201-210.
43. Stern, Peter J. "Generational differences." *Journal of Hand Surgery* 27.2 (2002): 187-194.
44. Kupperschmidt, Betty R. "Multigeneration employees: strategies for effective management." *The health care manager* 19.1 (2000): 65-76.
45. Jurkiewicz, Carole L., and Roger G. Brown. "Generational comparisons of public employee motivation." *Review of public personnel administration* 18.4 (1998): 18-37.
46. Costanza, David P., και συνεργάτες. "Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis." *Journal of Business and Psychology* 27.4 (2012): 375-394.
47. Rudolph, Cort W., and Hannes Zacher. "The kids are alright: Taking stock of generational differences at work." (2017).
48. Becton, John Bret, Harvell Jack Walker, and Allison Jones-Farmer. "Generational differences in workplace behavior." *Journal of Applied Social Psychology* 44.3 (2014): 175-189.
49. Bencsik, Andrea, Gabriella Horváth-Csikós, and Tímea Juhász. "Y and Z Generations at Workplaces." *Journal of Competitiveness* 8.3 (2016).
50. Macky, Keith, και συνεργάτες. "Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace." *Journal of managerial psychology* (2008).
51. Macky, Keith, Dianne Gardner, and Stewart Forsyth. "Generational differences at work: Introduction and overview." *Journal of Managerial Psychology* (2008).

52. Tolbize, Anick. "Generational differences in the workplace." *Research and training center on community living* 5.2 (2008): 1-21.
53. Macky, Keith, και συνεργάτες. "Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace." *Journal of managerial psychology* (2008).
54. Twenge, Jean M. "A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes." *Journal of Business and Psychology* 25.2 (2010): 201-210.
55. Klein, Philipp. "Leadership perspective on the new generations (Generation Y and Generation Z)." *International Journal of Business and Social Science* 9.10 (2018): 32-36.
56. Ahmad, M., and H. Naseer. "Gender bias at workplace: Through sticky floor and glass ceiling: A comparative study of private and public organizations of Islamabad." *International Journal of Management and Business Research* 5.3 (2015): 249-260.
57. Macrae, C. Neil, Alan B. Milne, and Galen V. Bodenhausen. "Stereotypes as energy-saving devices: A peek inside the cognitive toolbox." *Journal of personality and Social Psychology* 66.1 (1994): 37.
58. Devine, Patricia G. "Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components." *Journal of personality and social psychology* 56.1 (1989): 5.
59. Dovidio, John F., and Samuel L. Gaertner. *Prejudice, discrimination, and racism*. Academic Press, 1986.
60. Heilman, Madeline E. "Gender stereotypes and workplace bias." *Research in organizational Behavior* 32 (2012): 113-135.
61. Schein, Virginia E. "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics." *Journal of applied psychology* 57.2 (1973): 95.
62. Schein, Virginia E. "Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers." *Journal of applied psychology* 60.3 (1975): 340.
63. Heilman, Madeline E., και συνεργάτες. "Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers." *Journal of applied psychology* 74.6 (1989): 935.
64. Brenner, O. C., Joseph Tomkiewicz, and Virginia Ellen Schein. "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited." *Academy of management journal* 32.3 (1989): 662-669.

65. Cann, Arnie, and William D. Siegfried. "Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior." *Sex roles* 23.7-8 (1990): 413-419.
66. Levine, Jerrold M., Tania Romashko, and Edwin A. Fleishman. "Evaluation of an abilities classification system for integrating and generalizing human performance research findings: An application to vigilance tasks." *Journal of Applied Psychology* 58.2 (1973): 149.
67. Eagly, Alice H., Wendy Wood, and Amanda B. Diekmann. "Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal." *The developmental social psychology of gender* 12 (2000): 174.
68. Eagly, Alice H., and Antonio Mladinic. "Gender stereotypes and attitudes toward women and men." *Personality and social psychology bulletin* 15.4 (1989): 543-558.
69. Eagly, Alice H., και συνεργάτες. "What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype." *Psychological bulletin* 110.1 (1991): 109.
70. Schein, Virginia E. "A global look at psychological barriers to women's progress in management." *Journal of Social issues* 57.4 (2001): 675-688.
71. Heilman, Madeline E. "Sex bias in work settings: The lack of fit model." *Research in organizational behavior* (1983).
72. Heilman, Madeline E., and Suzette Caleo. "Combatting gender discrimination: A lack of fit framework." *Group Processes & Intergroup Relations* 21.5 (2018): 725-744.
73. Heilman, Madeline E., and Suzette Caleo. "Combatting gender discrimination: A lack of fit framework." *Group Processes & Intergroup Relations* 21.5 (2018): 725-744.
74. Scott, Kristyn A., and Douglas J. Brown. "Female first, leader second? Gender bias in the encoding of leadership behavior." *Organizational behavior and human decision processes* 101.2 (2006): 230-242.
75. Davison, Heather K., and Michael J. Burke. "Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation." *Journal of Vocational Behavior* 56.2 (2000): 225-248.
76. Cecilia Lai-wan, Chan, Blyth Eric, and Chan Celia Hoi-yan. "Attitudes to and practices regarding sex selection in China." *Prenatal Diagnosis: Published in*

- Affiliation With the International Society for Prenatal Diagnosis* 26.7 (2006): 610-613.
77. Jasielska, Aleksandra. "Women's career success in a man's workplace—a cross-national study." *Romanian Journal of Experimental Applied Psychology* 5.1 (2014): 23-32.
  78. Ahmad, M., and H. Naseer. "Gender bias at workplace: Through sticky floor and glass ceiling: A comparative study of private and public organizations of Islamabad." *International Journal of Management and Business Research* 5.3 (2015): 249-260.
  79. Haslam, S. Alexander, and Michelle K. Ryan. "The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations." *The Leadership Quarterly* 19.5 (2008): 530-546.
  80. Amuedo-Dorantes, Catalina, and Sara De la Rica. "The impact of gender segregation on male-female wage differentials: Evidence from matched employer-employee data for Spain." (2005).
  81. Ahmad, M., and H. Naseer. "Gender bias at workplace: Through sticky floor and glass ceiling: A comparative study of private and public organizations of Islamabad." *International Journal of Management and Business Research* 5.3 (2015): 249-260.
  82. Adams, Renée B., and Patricia Funk. "Beyond the glass ceiling: Does gender matter?." *Management science* 58.2 (2012): 219-235.
  83. Rhee, Kenneth S., and Tracey H. Sigler. "Untangling the relationship between gender and leadership." *Gender in Management: An International Journal* (2015).
  84. Kawakami, Christine, Judith B. White, and Ellen J. Langer. "Mindful and masculine: Freeing women leaders from the constraints of gender roles." *Journal of social issues* 56.1 (2000): 49-63.
  85. Burke, Sarah, and Karen M. Collins. "Gender differences in leadership styles and management skills." *Women in management review* (2001).
  86. Watson, Carol, and L. Richard Hoffman. "The role of task-related behavior in the emergence of leaders: The dilemma of the informed woman." *Group & Organization Management* 29.6 (2004): 659-685.

87. Rudman, Laurie A., and Stephen E. Kilianski. "Implicit and explicit attitudes toward female authority." *Personality and social psychology bulletin* 26.11 (2000): 1315-1328.
88. Ely, Robin J. "The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women." *Administrative science quarterly* (1994): 203-238.
89. Garcia-Retamero, Rocio, and Esther López-Zafra. "Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership." *Sex roles* 55.1-2 (2006): 51-61.
90. Biernat, Monica, and Kathleen Fuegen. "Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and decision making." *Journal of Social Issues* 57.4 (2001): 707-724.
91. Valentine, Sean, and Lynn Godkin. "Supervisor gender, leadership style, and perceived job design." *Women in management review* (2000).
92. Rozier, Carolyn K., and Mona S. Hersh-Cochran. "Gender differences in managerial characteristics in a female-dominated health profession." *The Health care supervisor* 14.4 (1996): 57-70.
93. Eagly, Alice H., and Blair T. Johnson. "Gender and leadership style: A meta-analysis." *Psychological bulletin* 108.2 (1990): 233.
94. Eagly, Alice H., and Steven J. Karau. "Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis." *Journal of personality and social psychology* 60.5 (1991): 685.
95. Ertac, Seda, and Mehmet Y. Gurdal. "Deciding to decide: Gender, leadership and risk-taking in groups." *Journal of Economic Behavior & Organization* 83.1 (2012): 24-30.
96. Eagly, Alice H., and Steven J. Karau. "Role congruity theory of prejudice toward female leaders." *Psychological review* 109.3 (2002): 573.
97. Heilman, Madeline E., και συνεργάτες. "Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers." *Journal of applied psychology* 74.6 (1989): 935.
98. Appelbaum, Steven H., Lynda Audet, and Joanne C. Miller. "Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories." *Leadership & Organization Development Journal* (2003).



99. Ehrhart, M.G. (2004), Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57: 61-94.
100. Copeland, Mary Kay (2016). "The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness." *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 13.3, 79-97.

## 13. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



πρόσωπα και οργανισμούς.

Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου έρευνας που έχει ως στόχο να μελετήσει την ηγεσία που υπηρετεί και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν κατά οποιοδήποτε τρόπο να συνδεθούν με συγκεκριμένα

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

ΧΑΛΑΣΤΑΡΑ ΦΙΛΙΠΠΙΑ

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Εφαρμοσμένης Οικονομικής: Κατεύθυνση Διοίκησης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

**1. Φύλο**

Ανδρας

Γυναίκα

**2. Έτος Γέννησης**

1964 ή νωρίτερα

1965-1979

1980-1994

1995 ή αργότερα

**3. Επίπεδο εκπαίδευσης**

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:

**4. Οικογενειακή κατάσταση**

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Άλλο

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ  
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ/ ΤΗΝ ΠΡΟΪΣΤΑ-  
ΜΕΝΗ ΣΑΣ

Παρακαλώ επιλέξτε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί  
στην απάντησή σας

**1. Φύλο**

Ανδρας

Γυναίκα

**2. Έτος Γέννησης**

1964 ή νωρίτερα

1965-1979

1980-1994

1995 ή αργότερα

**3. Επίπεδο εκπαίδευσης**

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:

---

**4. Οικογενειακή κατάσταση**

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Άλλο

ΔΗΛΩΣΕΙΣ

Παρακαλώ επιλέξτε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στον βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις

α/α	Απόψεις	1= Διαφωνώ απόλυτα 5= Συμφωνώ απόλυτα				
		1	2	3	4	5
1.	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου ξοδεύει πολύ χρόνο για να δημιουργήσει ποιοτικές σχέσεις με τους υφισταμένους	1	2	3	4	5
2.	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου δημιουργεί μια αίσθηση κοινότητας ανάμεσα στους υφισταμένους	1	2	3	4	5
3.	Οι αποφάσεις του προϊσταμένου/της προϊσταμένης μου επηρεάζονται από την συμμετοχή των υφισταμένων	1	2	3	4	5
4.	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου προσπαθεί να έχει την συναίνεση των υφισταμένων του/της όταν καλείται να λάβει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
5.	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου δείχνει ευαισθησία απέναντι στις ευθύνες των υφισταμένων του/της εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος.	1	2	3	4	5
6.	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου έχει ως προτεραιότητα την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5
7.	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου διατηρεί υψηλά ηθικά πρότυπα για τους υφισταμένους του/της.	1	2	3	4	5
8.	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου κάνει όλα όσα υπόσχεται.	1	2	3	4	5
9.	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου εξισορροπεί την ανησυχία των καθημερινών υποχρεώσεων με τις μελλοντικές	1	2	3	4	5
10	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου επιδεικνύει ευρεία γνώση και ενδιαφέρον για να βρει λύσεις σε εργα-	1	2	3	4	5

11	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου με κάνει να νιώθω ότι δουλεύω με αυτόν/αυτήν και όχι για αυτόν/αυτή.	1	2	3	4	5
12	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου εργάζεται σκληρά για να βρει τρόπους να κάνει τους υφισταμένους του/της να είναι οι καλύτεροι που	1	2	3	4	5
13	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου ενθαρρύνει τους υφισταμένους του/της να συμμετέχουν σε εθελοντική εργασία εκτός της δουλειάς.	1	2	3	4	5
14	Ο προϊστάμενος/ Η προϊσταμένη μου δίνει έμφαση στο να προσφέρει κανείς εθελοντική εργασία.	1	2	3	4	5
α/α	<b>Έχοντας στο μυαλό σας τον προϊστάμενο/ την προϊσταμένη σας, σε ποιον βαθμό</b>	<b>1= Διαφωνώ απόλυτα    5= Συμφωνώ απόλυτα</b>				
1.	Αποδίδετε καλύτερα υπό την επίβλεψη του/της	1	2	3	4	5
2.	Απολαμβάνετε να εργάζεστε για αυτόν/ αυτήν	1	2	3	4	5
3.	Τα πάτε καλά μαζί του/της	1	2	3	4	5
4.	Το είδος ηγεσίας που χρησιμοποιεί ταιριάζει με το δικό σας	1	2	3	4	5
5.	Τον/ Την θαυμάζετε	1	2	3	4	5
6.	Είναι κοντά στα δικά σας πρότυπα για τον ιδανικό ηγέτη	1	2	3	4	5

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!**