

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Growth Mindset : Νοοτροπία ατόμου – Κουλτούρα
επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα**

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΣΤΑΪΚΟΥΡΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ και ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Growth Mindset : Νοοτροπία ατόμου – Κουλτούρα
επιχειρήσεων ιδιωτικού τομέα**

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΣΤΑΪΚΟΥΡΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ και ΠΟΙΟΤΗΤΑ από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Οι ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, επηρεάζουν αναπόφευκτα τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αναζητά πλέον, εργαζόμενους ικανούς να αναπτύξουν νέες δεξιότητες πέρα από τα τυπικά τους προσόντα.

Αυτή ακριβώς η νοοτροπία εμπεριέχεται στον όρο Growth Mindset ή νοοτροπία ανάπτυξης που η ψυχολόγος Carol S. Dweck μας γνώρισε τα τελευταία χρόνια. Στην αντίπερα όχθη, η Fixed Mindset ή παγιωμένη νοοτροπία, περιγράφει τη θέωρηση ότι γνωρίσματα όπως η ευφυΐα είναι γενετικά προκαθορισμένα.

Με την παρούσα διπλωματική διερευνήθηκαν τα οφέλη της Growth Mindset για τους εργαζόμενους και τις εταιρείες, ενώ αναζητήθηκε η εν λόγω κουλτούρα στους ελληνικούς οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον, εξετάστηκε αν η νοοτροπία ανάπτυξης επηρεάζεται από δημογραφικούς παράγοντες και προσδιορίστηκαν πρακτικές ενσωμάτωσής της στο εργασιακό περιβάλλον.

Για την επίτευξη των ανωτέρω, μελετήθηκε καταρχάς σχετική βιβλιογραφία, όπου μέσα από επιστημονικά άρθρα και βιβλία, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ερευνών και οι θεωρίες που αφορούν στη νοοτροπία ανάπτυξης και το συσχετισμό της με τη διοίκηση επιχειρήσεων. Κύρια ωστόσο πηγή των συμπερασμάτων της παρούσας εργασίας, αποτέλεσαν οι απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο από εργαζομένους μεγάλης τηλεπικοινωνιακής εταιρείας.

Από τα σημαντικότερα συμπεράσματα, είναι ότι οι συμμετέχοντες έχουν αρκετά ανεπτυγμένη τη νοοτροπία ανάπτυξης με υποστηρικτικούς παράγοντες το σχετικά υψηλό μορφωτικό επίπεδο και την προϋπηρεσία. Εντούτοις, η εν λόγω νοοτροπία φαίνεται να μην έχει συντελέσει ανάλογα στην επαγγελματική τους ανέλιξη, ενώ ενισχύει σημαντικά την αφοσίωση τους στην εργοδότη εταιρεία. Προκύπτει επίσης, ότι δε δίνονται στους εργαζόμενους αρκετές ευκαιρίες εκμάθησης νέων αντικειμένων. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η εταιρεία είναι προσανατολισμένη στην απόδοση και όχι στον άνθρωπο.

Τέλος, οι προτάσεις που καταγράφηκαν για την καλλιέργεια της Growth Mindset, είναι η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η προώθηση της ομαδικής εργασίας και η ανοιχτή συζήτηση των προβλημάτων.

Summary

The rapid changes that contribute to the contemporary corporate realm unavoidably affect the field of human resources management, which now seeks employees capable of developing new aptitudes beyond their typical qualifications.

This particular mentality is encapsulated in the term Growth Mindset that psychologist Carol S. Dweck has brought to our attention in recent years. On the other hand, the term Fixed Mindset describes the theorem that traits such as ingenuity are genetically predetermined.

This thesis investigates the benefits of the Growth Mindset for employees as well as companies, while also exploring this notion in Hellenic private sector institutions. Furthermore, it examines whether the Growth Mindset is affected by demographic factors and determines practices to incorporate this notion in the workplace.

In order to achieve valid conclusions, this thesis reviews relevant bibliography, which through scientific articles and literature presents the research results and theories regarding the Growth Mindset and its applications in business administration. However, the main source of its conclusions is the answers to a questionnaire by employees of a large telecommunications company.

Among this thesis's most significant conclusions lies the fact that the participants have a rather well developed sense of the Growth Mindset with contributing factors their relatively high educational level and their prior work experience. Conversely, it appears that this mindset has not contributed accordingly to their professional development, whereas it has reinforced their loyalty to their company of employment. Moreover, it is apparent that employees are not provided with learning opportunities. It is also interesting that the majority of the questionnaire's participants believe that the company's main focus is on the yielded performance and not on the person.

In conclusion, this thesis suggests that provision of training and learning programs, promotion of teamwork and open discussion of problems as they arise are the ideal practices in order to cultivate the Growth Mindset in the workplace.

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής μου διατριβής κ. Μιχάλη Σωκράτους, για την πολύτιμη καθοδήγηση, εμπιστοσύνη και βοήθεια που μου παρείχε καθ'όλη τη διάρκεια της δουλειάς μου. Αποτέλεσε κύριο παράγοντα στην αποφυγή του άγχους και στην αβίαστη εκπόνησή της. Ευχαριστώ επίσης όλους τους φίλους, συναδέλφους και συνεργάτες που ανταποκρίθηκαν στην ερευνητική διαδικασία, καθώς και στην παρότρυνσή μου να συνεχίσω στις δύσκολες και επίπονες στιγμές. Ευχαριστώ το φίλο μου Κώστα για τις απεριόριστες ιδέες, συζητήσεις και προτάσεις καθώς και για τη στήριξή του κατά τη διάρκεια όλου του μεταπτυχιακού προγράμματος. Τέλος, το μεγαλύτερο ευχαριστώ ανήκει στη φίλη μου τη Σάσα, όπου και αφιερώνεται όλη μου η μεταπτυχιακή διατριβή. Η τεράστια βοήθειά της, η παρακίνησή της, η αγάπη της και η υποστήριξή της όλα αυτά τα χρόνια και ιδιαίτερα στις δύσκολες στιγμές ήταν παρούσα στην εμψύχωσή και στην τόνωσή μου να συνεχίσω για την επιτυχία μου και την αποτελεσματική δουλειά.

Περιεχόμενα

1.	Το πρόβλημα	9
1.1	Διατύπωση προβλήματος	9
1.2	Σκοπός	11
1.3	Ερευνητικά ερωτήματα	12
1.4	Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας	13
2.1	Εισαγωγή	14
2.2	Ορισμός Fixed Mindset	15
2.3	Managers με νοοτροπία Fixed Mindset	16
2.4	Η νοοτροπία της ανάπτυξης - Growth Mindset	17
2.5	Ο ρόλος του ηγέτη στις επιχειρήσεις και την εφαρμογή του Growth Mindset	19
2.5.1	Το όραμα του ηγέτη για την ανάπτυξη του Growth Mindset στις επιχειρήσεις.....	20
2.5.2	Διαφορές ηγέτη και manager ως προς την ανάπτυξη του Growth Mindset.....	21
2.5.3	Στυλ ηγεσίας και περιθώρια ανάπτυξης Growth Mindset σε αυτά.....	23
2.6	Τρόποι ενθάρρυνσης του Growth Mindset στις επιχειρήσεις.....	25
2.7	Θεωρία μυαλού με σκοπό την ανάπτυξη του Growth Mindset.....	26
2.8	Ο ρόλος της εφαρμογής του όρου Growth Mindset στις επιχειρήσεις.....	28
2.8.1	Θεωρία κληρονομικών χαρακτηριστικών ατόμων για τη λειτουργία Growth Mindset.....	29
2.8.2	Θεωρία χαρισματικών ατόμων.....	30
2.8.3	Θεωρία ηγεσίας καταστάσεων των ατόμων.....	31
2.8.4	Θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας ατόμων.....	31
2.8.5	Εκμάθηση της τέχνης της ηγεσίας.....	32
2.9	Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ατόμων με στοιχεία Growth Mindset.....	33
2.10	Θετικός και αρνητικός ηγέτης με στοιχεία Growth Mindset.....	34
2.11	Συναισθηματική νοημοσύνη και στοιχεία Growth Mindset.....	35
3.	Μεθοδολογία Εργασίας	38
3.1	Μεθοδολογία έρευνας.....	38
3.2	Δειγματοληψία.....	39
3.3	Δομή ερωτηματολογίου.....	40
3.4	Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.....	43
3.5	Δείγμα έρευνας.....	44
4.	Αποτελέσματα	48
5.	Συμπεράσματα	67
5.1	Σύνοψη συμπερασμάτων.....	67
5.2	Αδυναμίες και μελλοντικές προτάσεις έρευνας	71
	Βιβλιογραφία	73

Κεφάλαιο 1

Το πρόβλημα

1.1 Διατύπωση του προβλήματος

Κύριο γνώρισμα της σύγχρονης πραγματικότητας είναι η συνεχής αλλαγή, που λαμβάνει χώρα σε όλους τους τομείς, που επηρεάζουν τον επιχειρηματικό κόσμο, όπως είναι η τεχνολογία, η οικονομία και η πολιτική. Με την εκβιομηχάνιση που ακολούθησε τη βιομηχανική επανάσταση, οδηγηθήκαμε στην εξειδίκευση με σκοπό τη μέγιστη παραγωγή στον ελάχιστο χρόνο. Η εποχή μας ωστόσο, απαιτεί από το ανθρώπινο δυναμικό και τις επιχειρήσεις, ενημέρωση στα νέα δεδομένα, παρακολούθηση των εξελίξεων σε όλους τους τομείς, ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Οι τάσεις στον επιχειρηματικό κόσμο μεταβάλλονται καθημερινά και μαζί με αυτές και τα ζητούμενα της αγοράς εργασίας. Οι ρυθμοί είναι τέτοιοι, που πολλές φορές ο σύγχρονος εργαζόμενος αλλά και η εταιρεία δεν έχουν το χρόνο που απαιτείται για να εξειδικευτούν σε έναν τομέα.

Όλοι οι ανωτέρω παράγοντες αποτελούν μερικά από τα αίτια που οδήγησαν στη γέννηση ενός νέου τρόπου σκέψης, και τελικά στάσης ζωής, που η ψυχολόγος Carol S. Dweck εισήγαγε με τον όρο Growth Mindset. Σύμφωνα με το εν λόγω αναπτυξιακό τρόπο σκέψης, οι δεξιότητες των ανθρώπων δεν είναι αποκλειστικά υπόθεση DNA αλλά μπορούν να καλλιεργηθούν με την ανάλογη προσπάθεια από τους ίδιους. Σε αυτή τη βάση, ο καθένας μπορεί να αποκτήσει όποια ικανότητα επιθυμεί, αρκεί να μη σταματά στις αποτυχίες αλλά να διδάσκεται από αυτές και να βελτιώνεται.

Στον αντίποδα της προαναφερθείσας έννοιας βρίσκεται η παγιωμένη νοοτροπία Fixed Mindset όπου σε αυτή εντάσσονται τα άτομα που θεωρούν ότι ο

χαρακτήρας, η ευφυΐα και η ικανότητα δημιουργίας είναι δεδομένα που δεν μπορούν να αλλάξουν. Φοβούνται τις προκλήσεις και την ανάληψη ρίσκου λόγω ενδεχόμενης αποτυχίας, με την αποφυγή της οποίας διατηρούν την εικόνα του έξυπνου και ικανού ατόμου, του άριστα εξειδικευμένου στον τομέα του.

Αυτή ακριβώς η εξειδίκευση είναι που επηρεάζει τον άνθρωπο με τα αρνητικά χαρακτηριστικά της. Ο εξειδικευμένος, Fixed Mindset εργαζόμενος στερείται σε μεγάλο βαθμό δημιουργικότητας, ηθικής ικανοποίησης από την εργασία του, αισθάνεται συχνά ανία ενώ περιορίζεται σημαντικά η ανάπτυξη του πνεύματος. Καθώς δεν έχει επαφή με τον τομέα του ως σύνολο, βλέπει όπως λέμε, το δέντρο και χάνει το δάσος, δυσκολεύεται να διακρίνει τον τελικό στόχο και το πραγματικό νόημα της ζωής.

Πρόσφατες έρευνες σχετικά με τα παραπάνω, έρχονται να αποδείξουν ότι βασικά κίνητρα για την αποδοτικότερη εργασία του ανθρώπου σήμερα, ισχυρότερα μάλιστα και από τη μισθολογική αμοιβή, είναι η αυτονομία, η δημιουργικότητα και η γνώση του οράματος, του απώτερου δηλαδή στόχου της εταιρείας που εργάζεται. Ο σύγχρονος εργαζόμενος δεν έχει καμία σχέση με εκείνον του προηγούμενου αιώνα, που αμειβόταν ανάλογα με το ύψος της επιτευχθείσας παραγωγής και τον αριθμό των πωλήσεων και ικανοποιούνταν με τα μπόνους υπεραπόδοσης. Ο άνθρωπος σήμερα έχει ανάγκη περισσότερο από ποτέ, να ολοκληρώνεται ως προσωπικότητα και μέσα από την εργασία του. Να γίνεται καλύτερος, να αναπτύσσει δεξιότητες και να διευρύνει του ορίζοντές του γνωρίζοντας παράλληλα και το «γιατί».

Αυτός ακριβώς είναι ο προβληματισμός που γεννάει η σύγχρονη ψυχολογία στο εργασιακό περιβάλλον της εποχής μας, με τον όρο Growth Mindset. Όπως καθετί καινούργιο, έτσι έχει και αυτό θεرمούς υποστηρικτές, ενώ παράλληλα τίθεται υπό αμφισβήτηση, εξετάζονται τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά του, η επίδραση που έχει στο άτομο και το σύνολο και τα πιθανά αποτελέσματα της υιοθέτησης του ως κουλτούρα από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

1.2 Σκοπός

Με την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή διερευνώνται τα οφέλη της νοοτροπίας ανάπτυξης (Growth Mindset), τόσο για τους εργαζόμενους σε μία εταιρεία, όσο και για την ίδια την εταιρεία. Αυτό που αναζητείται είναι η συμβολή της ανωτέρω νοοτροπίας στην επαγγελματική ανέλιξη και καριέρα του κάθε ατόμου, καθώς και ο βαθμός στον οποίο εξυπηρετείται το συμφέρον μίας επιχείρησης από την υιοθέτηση της εν λόγω κουλτούρας. Κατά τη μελέτη των ανωτέρω θα προσδιοριστεί κατά πόσο συναντάται η Growth Mindset νοοτροπία στο εργασιακό περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα και αν η διατήρηση και ανάπτυξή της επηρεάζεται από δημογραφικούς παράγοντες όπως η ηλικία το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο, τόσο των υπαλλήλων όσο και των managers. Τέλος, επιχειρείται η ανεύρεση μεθόδων και στρατηγικών, που προάγουν τη νοοτροπία ανάπτυξης και οδηγούν στην ενσωμάτωσή της στην εταιρική πολιτική, με προτάσεις πρακτικής εφαρμογής της στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

- Ποιές οι ωφέλειες της νοοτροπίας ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις και ποιές για την επαγγελματική ανέλιξη του εργαζομένου;
- Παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό η δυνατότητα εκπαίδευσης με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων;
- Δίνονται στους υπαλλήλους ευκαιρίες αλλαγής αντικειμένου ή οι αναθέσεις καθηκόντων βασίζονται στην ατομική εξειδίκευση;
- Κατά την πρόσληψη προσωπικού ή κατά την επιλογή εργαζομένου για θέση ευθύνης τί έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, η εργασιακή εμπειρία ή οι δεξιότητες του χαρακτήρα των υποψηφίων;
- Πώς επιδρούν τα δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων και στελεχών στην ανάπτυξη της εν λόγω νοοτροπίας;
- Βαθμός growth mindset εργαζομένων. Ποιά η αναλογία των growth και fixed mindset εργαζομένων;
- Βαθμός growth mindset εταιρειών και διοίκησής τους. Ποια η αναλογία growth και fixed mindset εταιρειών;
- Ποιοί τρόποι, μέθοδοι και εταιρικές στρατηγικές υιοθέτησης και καλλιέργειας της growth mindset μπορούν να προταθούν;

1.4 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα έρευνας

Στη σύγχρονη αγορά εργασίας, με τη ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη, τον έντονο ανταγωνισμό σε όλους τους κλάδους, την παγκοσμιοποίηση και τη μεγάλη αξία της πληροφορίας και της γνώσης, αναζητούνται φιλοσοφίες, συμπεριφορές και τακτικές, ατόμων αλλά και εταιρειών, που οδηγούν στην εξέλιξη και την καινοτομία. Είναι σημαντικό να διακριθεί ο βαθμός σπουδαιότητας της Growth Mindset κουλτούρας σε επιχειρήσεις και εργαζομένους, καθώς θα επιδράσει στην καθημερινή συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, την οργανωσιακή δομή της και τον σχεδιασμό εργασίας, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τις πρακτικές παρακίνησης, όπως επίσης και τα κριτήρια πρόσληψης και αξιολόγησης του προσωπικού.

Η σπουδαιότητα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, έγκειται στο γεγονός ότι εξετάζει όλα τα ανωτέρω στον ιδιωτικό τομέα της χώρας μας, λαμβάνοντας υπόψη τις συγκεκριμένες συνθήκες και ιδιαιτερότητες που υφίστανται σε αυτή.

Κεφάλαιο 2

2.1 Εισαγωγή

Η νοοτροπία ανάπτυξης «Growth mindset», βρίσκεται σήμερα στα πρώτα της βήματα στον επιχειρηματικό κόσμο, παρά το γεγονός ότι τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources-HR) προσπαθούν εδώ και χρόνια για την εδραίωσή της στους οργανισμούς. Υπάρχουν μάλιστα βασικές στρατηγικές, βάσει των οποίων όσοι ασχολούνται στο HR, βοηθούν έναν οργανισμό στην ανάπτυξή της εν λόγω νοοτροπίας.

Η καθηγήτρια ψυχολογίας Carol Dweck υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί με κουλτούρα Growth Mindset, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην πρόσληψη εργαζομένων, με μεγαλύτερη πιθανότητα επιλογής υπαλλήλων από το εσωτερικό τους. Αντίθετα, εταιρείες με σταθερή νοοτροπία (Fixed Mindset) προσανατολίζονται στην πρόσληψη προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον, προτιμούν νέα πρόσωπα, δίνοντας, ιδιαίτερη βαρύτητα στα κεκτημένα και σε επιτεύγματα, της μέχρι πρότινος επαγγελματικής τους πορείας.

Οι οργανισμοί με νοοτροπία ανάπτυξης, στοχεύουν στις δυνατότητες των ατόμων και τη δημιουργία πάθους για μάθηση. Σε αυτό το πλαίσιο, οι υπεύθυνοι του HR για τις προσλήψεις, θα πρέπει να εξετάζουν την επιθυμία των υποψηφίων για ανάπτυξη και συνεργασία, απορρίπτοντας τις περιπτώσεις όσων επαναπαύονται σε επιτυχίες του παρελθόντος (Harvard Business Review, 2014).

Οι υποστηρικτές της νοοτροπίας ανάπτυξης πιστεύουν στην πλαστικότητα (διαμόρφωση) του εγκεφάλου και τη δυνατότητα βελτίωσης κάθε ατόμου, ανεξάρτητα του τρόπου ανάπτυξης. Ξεκινώντας από την επιλογή ανθρώπινου

δυναμικού με βασικά κριτήρια της νοοτροπίας ανάπτυξης, είναι πολύ πιθανή η μεταστροφή μιας επιχείρησης από τη Fixed στη Growth Mindset κουλτούρα.

2.2 Ορισμός Fixed Mindset

Τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως *fixed mindset* είναι αυτά που βλέπουν τη νοημοσύνη ως στατική διαδικασία (Dweck, 2007). Πιστεύουν ότι οι βασικές ιδιότητες όπως είναι ο χαρακτήρας και η δημιουργικότητα, αποτελούν σταθερά χαρακτηριστικά και είναι οι λόγοι για την επιτυχία τους - και όχι η προσπάθεια που καταβάλλουν - ενώ τείνουν να ζουν σε έναν κόσμο απόλυτο (Moore, 2016). Μετά από μελέτες η Dweck διαπίστωσε ότι τα παιδιά με σταθερή νοοτροπία τείνουν να τα εγκαταλείπουν πιο εύκολα, να μην έχουν κίνητρα και να εξαπατούν στα παιχνίδια πιο εύκολα από τα παιδιά με νοοτροπία ανάπτυξης (*growth mindset*).

Η απόδοση ενός υπαλλήλου με σταθερή νοοτροπία, ελάχιστα μπορεί να βελτιωθεί. Τα *fixed mindset* άτομα, προσπαθούν να φανούν έξυπνα, ακόμα και όταν δεν τα καταφέρνουν με ένα project. Καλύπτουν τις αποτυχίες τους και αποφεύγουν να μιλάνε για τα λάθη τους επειδή πιστεύουν ότι ελάχιστα μπορούν να κερδίσουν με την έκθεση των ελλείψεών τους σε άλλους. Για αυτόν ακριβώς το λόγο, οι ενήλικες με σταθερή νοοτροπία, αποφεύγουν τις προκλήσεις, εγκαταλείπουν εύκολα επειδή θεωρούν την προσπάθεια άκαρπη και νοιώθουν απειλή από την πιθανή επιτυχία των άλλων.

Καθώς οι εργαζόμενοι με σταθερή νοοτροπία πιστεύουν ότι οι δεξιότητές τους δεν μπορούν να βελτιωθούν, η εποικοδομητική ανατροφοδότηση έχει ελάχιστη χρησιμότητα και τους κάνει να αισθάνονται ανεπαρκείς. Ως αποτέλεσμα, η Dweck υποστηρίζει, τα άτομα αυτά δεν μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Επίσης, παρατηρείται συχνά οι ενήλικες με σταθερή νοοτροπία να κατηγορούν τους άλλους για τις αποτυχίες τους (Dweck, 2007).

2.3 Managers με Νοοτροπία Fixed Mindset

Η σταθερή νοοτροπία των Managers, μπορεί να είναι ιδιαίτερα επικίνδυνη για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα άτομα με θέση ευθύνης προωθούνται συχνά λόγω του έμφυτου ταλέντου τους για τα συγκεκριμένα καθήκοντα. Οι fixed mindset Managers βλέπουν την επιτυχία τους ως αποτέλεσμα της εσωτερικής και αμετάβλητης ικανότητάς τους. Με τη σειρά τους, αποδίδουν τις αποτυχίες των υφισταμένων τους στη χαμηλή νοημοσύνη και την ανικανότητα των τελευταίων, ενώ περιμένουν από όλους τους υπαλλήλους να είναι αποτελεσματικοί στο έργο όπως ενδεχομένως να ήταν στο παρελθόν.

Μια μελέτη διαπίστωσε ότι οι Managers με σταθερή νοοτροπία, συχνά αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν θετικές αλλαγές στην απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, αδυνατούν να εκπαιδεύουν κατάλληλα τους υφισταμένους τους για τη βελτίωση της απόδοσης ή να προσφέρουν μια εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Σε οργανισμούς με κουλτούρες σταθερής νοοτροπίας, όπου οι έξυπνοι και οι ταλαντούχοι είναι υπερήφανοι για τις συμπεριφορές τους, οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα διακατέχονται από το αίσθημα έλλειψης συνεργασίας, την άρνηση μετάδοσης των γνώσεων τους ενώ αδιαφορούν για τις ευκαιρίες περαιτέρω εκπαίδευσης που προωθούν την ανάπτυξη και την καινοτομία (McQuaid, 2015).

Τα διευθυντικά στελέχη με σταθερή νοοτροπία εμφανίζονται συχνά να ελέγχουν και να εκθέτουν καταχρηστικά τους υφιστάμενούς τους, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι, να βρίσκονται σε μια σταθερή κατάσταση φόβου.

Οι fixed mindset managers, παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Συνεχώς προσπαθούν να αποδείξουν ότι είναι ανώτεροι.
- Τονίζουν την ιεραρχία των ομάδων για να διατηρήσουν τις ηγετικές τους θέσεις.
- Προσπαθούν να αποτρέψουν την απόκτηση εξουσίας από άλλους (Jones, 2015).

Αυτά τα χαρακτηριστικά στο χώρο εργασίας μπορούν να έχουν καταστροφικές συνέπειες. Οι Managers σταθερής νοοτροπίας αρκετά συχνά προσλαμβάνουν άτομα με μικρή εργασιακή εμπειρία ή πιθανές αποτυχίες στο ενεργητικό τους, προκειμένου να αποφευχθεί η επισήμανση της αξίας τους. Επίσης, αποφεύγουν να μοιράζονται σημαντικά έργα, που θα αποτελούσαν ευκαιρίες ανάπτυξης για εργαζόμενους με υψηλές δυνατότητες ή πιστώνονται τις επιτυχίες άλλων. Αυτό στερεί από οργανισμούς νέα ταλέντα, τα οποία είναι ευέλικτα στην αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος και εργοδότη.

Καθώς ο διευθυντής ή ο ηγέτης ανεβαίνει στο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας και αυξάνεται ο χώρος ευθύνης του, πρωταρχικό καθήκον παύει να αποτελεί η ολοκλήρωση των επιμέρους project αλλά η στελέχωση και η οργάνωση ατόμων με διαφορετικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά. Οι ηγέτες με σταθερή νοοτροπία αναζητούν εκείνα τα άτομα, με τα «διαπιστευμένα» ταλέντα και τις υψηλές επιδόσεις και επιτυχίες στο ενεργητικό τους. Οι εξαιρετικές ικανότητες αυτών των υπαλλήλων θεωρούνται έμφυτες, ενώ είναι και οι ίδιοι πεπεισμένοι για την επίτευξη των στόχων και την επιτυχία. Το πρόβλημα εδώ έγκειται στο γεγονός ότι οι ηγέτες με σταθερή νοοτροπία θα απογοητεύονται συχνά, καθώς στην πλειοψηφία των εργαζομένων δεν περιλαμβάνονται οι ανωτέρω εξαιρέτοι υπάλληλοι αλλά πολλοί εν δυνάμει εξαιρετικοί, που χρειάζονται όμως ώθηση και παρακίνηση.

Τέλος, οι Managers σταθερής νοοτροπίας παρερμηνεύουν τους ρόλους τους με εκείνους των ηγετών. Πολλοί τυπικοί και εξαιρετικοί Managers, θεωρούν τους εαυτούς τους ως διαμεσολαβητές της ποιότητας και της ποσότητας των εργασιών. Αυτή η μορφή ηγεσίας, όμως, προσθέτει ελάχιστη αξία στην οργανωτική απόδοση.

2.4 Η Νοοτροπία της Ανάπτυξης - Growth Mindset

Οι άνθρωποι με νοοτροπία ανάπτυξης, πιστεύουν ότι οι ικανότητές τους μπορούν να βελτιωθούν σε σημαντικό βαθμό (Dutton, 2012). Με σκληρή

δουλειά, καλές στρατηγικές και εισροή χρήσιμων πληροφοριών από άλλους, θεωρούν ότι μπορούν να αναπτύξουν περαιτέρω τη νοημοσύνη και τις ικανότητές τους. Η ευφυΐα και το ταλέντο αποτελούν για τους ανθρώπους αυτούς σημείο εκκίνησης, που με συνεχή μάθηση μπορούν να τα εξελίξουν φτάνοντας στο επίπεδο που επιθυμούν (Moore, 2016).

Όπως γράφει η Dweck (2007), τα άτομα με νοοτροπία ανάπτυξης:

- Πιστεύουν ότι η νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί.
- Είναι πρόθυμοι στις προκλήσεις.
- Μπορούν να παραμείνουν ακμαίοι μπροστά στα εμπόδια.
- Μαθαίνουν από την κριτική των άλλων
- Εμπνέονται από τις επιτυχίες άλλων.

Τα growth mindset άτομα καλωσορίζουν τις προκλήσεις και αποδέχονται τις αποτυχίες επειδή τις θεωρούν ως ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης. Η νευροεπιστήμη το επιβεβαιώνει: Όταν οι άνθρωποι κάνουν λάθη, σχηματίζονται νέες νευρικές συνδέσεις που οδηγούν στην ανάπτυξη των εγκεφάλων (Dutton, 2012).

Οι υπάλληλοι με νοοτροπία ανάπτυξης εργάζονται πιο σκληρά και αποτελεσματικότερα από ότι εκείνοι με σταθερή νοοτροπία, προσπαθώντας να γίνουν καλύτερα και επιτυχημένα στελέχη στην επιχείρηση που απασχολούνται (Briceno, 2015).

Με βάση έρευνα της Dweck διαπιστώθηκε ότι οι growth mindset εργαζόμενοι σε σχέση με τους fixed mindset έχουν:

- 47% περισσότερες πιθανότητες να υποστηρίξουν την αξιοπιστία συναδέλφων τους.
- 34% περισσότερες πιθανότητες να είναι δεσμευμένοι στην εταιρεία που εργάζονται.
- 49% περισσότερες πιθανότητες να δηλώσουν ότι η εταιρεία τους ενθαρρύνει την καινοτομία (McQuaid, 2015).

Οργανισμοί με νοοτροπία ανάπτυξης δημιουργούν κουλτούρα συνεργασίας και καινοτομίας. Επίσης, οι οργανισμοί αυτοί αναγνωρίζουν τις επιτυχίες και τις αποτυχίες ως εργαλείο μάθησης και παρακινούν τους εργαζόμενους σε συμπεριφορά περισσότερο ηθική (McQuaid, 2015).

2.5 Ο Ρόλος του Ηγέτη στις Επιχειρήσεις και στην Εφαρμογή του Growth Mindset

Θα μπορούσε να πει κανείς πως ένας συγκεκριμένος άνθρωπος μπορεί να χαρακτηριστεί ως *Ηγέτης* όταν καταφέρνει με αποτελεσματικό τρόπο να ακολουθήσει μια ιδεολογία η οποία του επιτρέπει να αναπτύξει ένα όραμα και μια συγκεκριμένη στρατηγική για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011).

Επιπλέον θέτει ξεκάθαρα τους στόχους αλλά και τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω μιας μεγάλης προσπάθειας του ιδίου. Ο άνθρωπος αυτός θα πρέπει να έχει την διαύγεια να εμπνεύσει τους συνεργάτες του και τους υπαλλήλους του για την επίτευξη αυτών των στόχων και συγχρόνως να καταφέρουν οι ίδιοι να είναι αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και ευέλικτοι.

Ένας ηγέτης στο πλαίσιο της στρατηγικής ηγεσίας, επιθυμεί πάντα οι αλλαγές που πρέπει να εφαρμοστούν σε ένα τομέα, να είναι κατανοητές από όλους. Για το λόγο αυτό προσπαθεί μέσω των κατάλληλων τεχνικών να μεταδώσει με απλότητα τις ιδέες του αλλά και τις αντιλήψεις του (Brown & Trevino, 2006).

Ο ηγέτης προωθεί ως ιδέα αυτό που είναι καλύτερο σε μια ομάδα ανθρώπων που ενώνεται και επικεντρώνεται σε ένα κοινό στόχο ή στόχους (Dweck, 2006). Ο άνθρωπος που επηρεάζει περισσότερο μια ομάδα ατόμων, δεν είναι αυτός που κάνει μεγάλες πράξεις, αλλά αυτός που κάνει την ομάδα να αισθάνεται ότι μπορεί να κάνει μεγάλες πράξεις (Χυτήρης, 2013).

Επίσης, η ηγεσία είναι η ικανότητα που έχει ο άνθρωπος να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και ζήλο στους ανθρώπους και να δώσει ώθηση σε αυτά που

πρέπει να πράξουν στην εργασία τους. Για να είναι ένας ηγέτης επιτυχημένος, πρέπει να διαθέτει τις προοπτικές, τη δύναμη, την πρωτοβουλία, την αυτοπεποίθηση και την προσωπική του ακεραιότητα. Οι διαφορετικές καταστάσεις ωστόσο, μπορεί να απαιτούν διαφορετικούς τύπους ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002).

Βάσει των ανωτέρω, η ηγεσία έχει οριστεί με διάφορους τρόπους, από τους ανθρώπους που έχουν προσπαθήσει να την καθορίσουν, όπως σωστά παρατήρησε ο Stogdill. Μια ανάλυση των παραπάνω ορισμών αποκαλύπτει τα ακόλουθα σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας:

- Η ηγεσία είναι η προσωπική ποιότητα ενός ατόμου
- Υφίσταται μόνο με τους ακολουθητές του ηγέτη. Εάν δεν υπάρχουν ακολουθητές, δεν υπάρχει ηγεσία.
- Είναι η προθυμία των ανθρώπων να ακολουθήσουν αυτό που κάνει τον άνθρωπο, ηγέτη.
- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής. Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να επηρεάσει τη συμπεριφορά, τη στάση και τις πεποιθήσεις των υφισταμένων του.
- Η ηγεσία υπάρχει μόνο για την επίτευξη κοινών στόχων.
- Περιλαμβάνει την ετοιμότητα του ηγέτη να δεχτεί την πλήρη ευθύνη σε όλες τις καταστάσεις.
- Η ηγεσία είναι η λειτουργία της ενθάρρυνσης των ακολουθητών να αγωνιστούν πρόθυμα για την επίτευξη οργανωτικών στόχων.
- Τα στυλ ηγεσίας αλλάζουν υπό διαφορετικές συνθήκες.

2.5.1 Το Όραμα του Ηγέτη για την Ανάπτυξη του Growth Mindset στις Επιχειρήσεις

Αν και ο προβληματισμός για την ηγεσία, έχει ξεκινήσει από παλιά, έχει γίνει πιο έντονη τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της πολυπλοκότητας των μεθόδων παραγωγής στις επιχειρήσεις, του υψηλού βαθμού εξειδίκευσης και των αλλαγών στη σύγχρονη κοινωνία. Ένας καλός και δυναμικός ηγέτης συγκρίνεται με ένα «στοιχείο που παράγει ενέργεια», που εμπνυχώνει και ενεργοποιεί ολόκληρη την ομάδα με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να επιτευχθούν σχεδόν

τα ακατόρθωτα. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική ηγεσία.

Η αναγκαιότητα της ηγεσίας ωστόσο σε μια επιχείρηση ή σε μια ομάδα ατόμων στις μέρες μας με σκοπό την ανάπτυξη του growth mindset, μπορεί να τονιστεί από τα ακόλουθα στοιχεία (Dweck, 2006):

- Η ηγεσία μπορεί να βελτιώνει το κίνητρο και το ηθικό των εργαζομένων. Ένας καλός ηγέτης επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου με τέτοιο τρόπο ώστε να εργάζεται οικειοθελώς για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων.
- Οι πράξεις του ηγέτη λαμβάνονται ως μια κινητήρια δύναμη στις ομαδικές προσπάθειες των εργαζομένων.
- Η ηγεσία απαιτείται για όλα τα επίπεδα διαχείρισης εργαζομένων.
- Η ηγεσία διορθώνει την ατέλεια των τυπικών επαγγελματικών σχέσεων. Υπάλληλοι με κοινά ενδιαφέροντα μπορούν να εργάζονται πέρα από τα όρια της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης. Τέτοιες σχέσεις όταν δημιουργούνται συμβάλλουν στον έλεγχο και τη ρύθμιση της συμπεριφοράς των υφισταμένων.
- Μια μορφή ηγεσίας παρέχει τη βάση συνεργασίας. Η αποτελεσματική ηγεσία αυξάνει την κατανόηση μεταξύ των υφισταμένων και της διοίκησης και προωθεί τη συνεργασία μεταξύ τους.

2.5.2 Διαφορές Ηγέτη και Manager ως προς την Ανάπτυξη του Growth Mindset

Κάνοντας τη διάκριση μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ με σκοπό την ανάπτυξη του growth mindset, τονίζεται ότι στον ηγέτη είναι έντονο το συναισθηματικό στοιχείο προσπαθώντας να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των υφισταμένων του ως προς τις πιθανές λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα, ενώ ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του χωρίς συναισθηματική δέσμευση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει συγκεκριμένες διαφορές του ηγέτη και ενός διοικητικού στελέχους σε επιχειρήσεις με σκοπό την ανάπτυξη του growth mindset.

ΗΓΕΤΗΣ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ
Οραματιστής	Ορθολογιστής
Ένθερμος	Συμβουλευτικός
Δημιουργικός	Επίμονος
Ευέλικτος	Λύτης προβλημάτων
Εμπνέων	Ισχυρογνώμων
Καινοτόμος	Αναλυτικός
Θαρραλέος	Συγκροτημένος
Επινοητικός	Γνωστικός
Οραματιστής	Εξουσιαστικός
Φορέας αλλαγής	Ισορροπιστής
Προσωπική δύναμη	Δύναμη θέσης

Πίνακας 1. Διαφορές ηγέτη - μάνατζερ

Βέβαια για να προσδιορισθεί καλύτερα η διαφορά ανάμεσα σε έναν ηγέτη και σε ένα διοικητικό στέλεχος, με σκοπό την ανάπτυξη του growth mindset, αναφέρονται τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν τη συμπεριφορά του καθενός ξεχωριστά (Κέφης, 2005)

ΗΓΕΤΗΣ

- ✓ Η σύλληψη ενός οράματος και η διάδοσή του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν, και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
- ✓ Η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύχωση των συνεργατών.
- ✓ Η επιβράβευση των ατόμων.
- ✓ Η δημιουργία ομάδας και καλού κλίματος σε αυτή.

- ✓ Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίησή τους. Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες.
- ✓ Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό.
- ✓ Η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας-κουλτούρας) στον χώρο της ευθύνης του.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ (MANAGER)

- ✓ Καθορίζει το έργο που έχει να υλοποιήσει στο χώρο της ευθύνης τους.
- ✓ Θέτει στόχους στα άτομα και την ομάδα του και σχεδιάζει τα προγράμματα για την υλοποίησή τους.
- ✓ Αναθέτει καθήκοντα στους συνεργάτες του.
- ✓ Επιβλέπει και παρακολουθεί την υλοποίηση του έργου και τους συνεργάτες.
- ✓ Καθοδηγεί, συμβουλεύει, εμπνέει και εμπνέει τους συνεργάτες του, ώστε να έχουν διάθεση να αποδώσουν.
- ✓ Ανταμείβει θετικά ή αρνητικά τους συνεργάτες του.
- ✓ Αξιολογεί τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των συνεργατών του.
- ✓ Αναπτύσσει και εκπαιδεύει τους συνεργάτες του.
- ✓ Μετράει τα αποτελέσματα και ελέγχει τις συμπεριφορές των συνεργατών του.

2.5.3 Στυλ Ηγεσίας και Περιθώρια Ανάπτυξης Growth Mindset σε Αυτά

Αυθεντική Ηγεσία

Η μορφή της αυθεντικής ηγεσίας, φαίνεται να έχει εξελιχθεί υπό το πρίσμα μεγάλων προοπτικών, στην οποία εμπλέκονται οι διευθύνοντες σύμβουλοι κορυφαίων οργανισμών. Επικεντρώνεται στο χάρτη του ηγέτη ως οδηγού θετικών αλληλεξαρτήσεων εντός των επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2013). Η αυθεντικότητα της ηγεσίας αυτής, αναφέρεται στο να είναι κανείς γνήσιος και να μην προσπαθεί να παίξει κάποιο συγκεκριμένο ρόλο, αφού δεν ενεργεί με τρόπο χειραγωγικό προς τα άλλα άτομα.

Αυταρχική Μορφή Ηγεσίας

Η αυταρχική μορφή ηγεσίας επιτρέπει στον αυταρχικό ηγέτη να πάρει τον απόλυτο έλεγχο της λήψης αποφάσεων χωρίς να συμβουλευτεί τους άλλους. Ένας αυταρχικός ηγέτης κατέχει υψηλό επίπεδο εξουσίας και επιβάλλει τη θέλησή του στους υπαλλήλους του (Brown & Trevino, 2006). Αυτός ο τύπος ηγεσίας αποδεικνύεται χρήσιμος όταν απαιτείται ένα στενό επίπεδο εποπτείας στις επιχειρήσεις. Δεδομένου ότι οι δημιουργικοί εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων, ο μάνατζερ ικανοποιείται μόνο από την απόδοση και από τον κύκλο εργασιών του προσωπικού.

Ηγεσία του Laissez-faire

Κάτω από αυτό το είδος ηγεσίας, ένας ηγέτης Laissez-faire, δεν ασκεί άμεσο έλεγχο στους υπαλλήλους του. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ έμπειροι και χρειάζονται μικρή εποπτεία, ο εν λόγω ηγέτης δεν τους παρέχει συνεχή ανατροφοδότηση, με συνέπεια υψηλό κόστος, κακή εξυπηρέτηση πελατών, αδυναμία τήρησης προθεσμιών, έλλειψη ελέγχου και κακή παραγωγή (Dweck, 2006).

Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία, περιγράφει έναν ηγέτη ως παράγοντα διευκόλυνσης της αλλαγής, όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα αλληλοεπιδρούν με άλλους και γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε οι ηγέτες και οι ακολουθητές αυτών, να αντλούν δυνάμεις σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Η ηγεσία μετασχηματισμού, στοχεύει στο να επηρεάσει τις αλλαγές στις στάσεις των εξαρτώμενων μελών, δεσμεύοντάς τους παράλληλα στους καθορισμένους επιχειρησιακούς σκοπούς. Επίσης, επιτυγχάνεται ένα υψηλό επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ διευθυντικών στελεχών και υπαλλήλων, οι οποίοι υπό την καθοδήγηση των ηγετών πληρούν τους στόχους τους και ενισχύουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα (Μπουραντάς, 2002).

Διαδραστική Ηγεσία

Σε αντίθεση με την μετασχηματιστική, η διαδραστική ηγεσία περιλαμβάνει τη διαχείριση, την παρέμβαση και την τιμωρία εκείνων που κάνουν λάθη. Αυτό είναι πιθανό να οδηγεί σε αρνητικά συναισθήματα και επιδόσεις των υφισταμένων. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί τη στενή παρακολούθησή τους, με αποτέλεσμα οι ίδιοι να αισθάνονται περιορισμένοι και να μην αποδίδουν στο μέγιστο (Brown & Trevino, 2006). Στις περιπτώσεις αυτές ωστόσο, οι εργαζόμενοι συνήθως εκπαιδεύονται ή ανταμείβονται με μπόνους, ανάλογα με την απόδοσή τους (Χυτήρης, 2013).

Γραφειοκρατική Μορφή Ηγεσίας

Υπό τη μορφή της γραφειοκρατικής ηγεσίας, ο ηγέτης πιστεύει σε δομημένες διαδικασίες και διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοί του τις ακολουθούν επακριβώς. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν αφήνει περιθώρια διερεύνησης νέων τρόπων επίλυσης ζητημάτων και ακολουθείται κυρίως σε νοσοκομεία, πανεπιστήμια, τράπεζες και κυβερνητικές οργανώσεις για τη μείωση της διαφθοράς και την αύξηση της ασφάλειας. Σε αυτούς τους χώρους συχνή απογοήτευση γνωρίζουν άτομα δραστήρια και δημιουργικά εξαιτίας της αδυναμίας προσαρμογής τους. (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

2.6 Τρόποι Ενθάρρυνσης του Growth Mindset στις Επιχειρήσεις

Όταν το βιβλίο της Carol Dweck, *Mindset: Η νέα ψυχολογία της επιτυχίας (2006)*, δημοσιεύθηκε για πρώτη φορά, προωθήθηκε ως μια απλή ιδέα που έκανε τη διαφορά. Η Dweck πρότεινε ότι η πεποίθηση που έχουμε για τη νοημοσύνη και τις δεξιότητες μας – είτε είναι σταθερά γνωρίσματα που δεν μπορούμε να αλλάξουμε είτε είναι ιδιότητες που μπορούν να βελτιωθούν μέσω της προσπάθειας – επιδρούν σημαντικά στην ικανότητά μας στο να μαθαίνουμε και να αναπτυσσόμαστε. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία σταθερού και αναπτυξιακού μυαλού (FGM), μια σταθερή νοοτροπία οδηγεί σε μειωμένη ικανότητα εκμάθησης, ενώ η νοημοσύνη ανάπτυξης προσφέρει μια πορεία για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η έννοια έχει γίνει

δημοφιλής στην εκπαίδευση και τις επιχειρήσεις, γεγονός που υποδηλώνει ότι η νοοτροπία που επιλέγουμε να υιοθετήσουμε για εμάς, διαμορφώνει βαθιά την ικανότητά μας να μαθαίνουμε και να είμαστε επιτυχημένοι (Harvard Business Review Staff, 2014).

Έχοντας περάσει στην επόμενη δεκαετία ο κόσμος αρχίζει να αναρωτιέται τι σημαίνει να αναπτύσσεται και να είναι επιτυχής (Honeyman, 2014). Η ανθρωπότητα αντιμετωπίζει έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό επιτακτικών κοινωνικών, περιβαλλοντικών και οικονομικών προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των εκφυλιστικών οικοσυστημάτων, της αύξησης του πληθυσμού και του οικονομικού άγχους (Scharmer & Kaufner, 2013). Υπάρχει αυξανόμενη εκτίμηση για την αδιαίρετη και διασυνδεδεμένη φύση της ευημερίας μας, καθώς και ανάγκη καθορισμού ορίων στην οικονομική και πληθυσμιακή ανάπτυξη ενός πλανήτη με πεπερασμένους πόρους (Capra & Luisi, 2014, Meadows, Meadows & Randers, 1992).

Σε αυτό το πλαίσιο φαίνεται ότι το νέο κοινωνικά και περιβαλλοντικά προσανατολισμένο μοντέλο νοοτροπίας, εμφανίζεται να αυξάνεται. Αντί να οδηγείται από το ατομικό κέρδος, αυτή η αναδυόμενη νοοτροπία και η παγκόσμια κίνηση συμβολίζονται από ανθρώπους που πιστεύουν ότι είναι καλά (Rusk & Waters, 2013), κάνοντας καλές πράξεις για τον κόσμο (Hawken, 2007). Πρόκειται για μια νοοτροπία η οποία επαναπροσδιορίζει την επιτυχία: δεν είναι μόνο η καλύτερη στον κόσμο, αλλά είναι και η καλύτερη για τον κόσμο. Είναι αυτό που αποκαλούμε Benefit Mindset.

2.7 Θεωρία του Μυαλού με Σκοπό την Ανάπτυξη του growth mindset

Η νοοτροπία μπορεί γενικά να οριστεί ως οι υποκείμενες υποθέσεις που διαμορφώνουν την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τον κόσμο (McEwen & Schmidt, 2007). Η νοοτροπία είναι μια βαθιά ψυχολογική δομή που στηρίζει τις προσωπικές μας διακρίσεις, πεποιθήσεις και αξίες (Schein, 2015). Έχει επιρροή στις «καθημερινές» μας συμπεριφορές και ενέργειες (Senge,

1990), την ικανότητά μας να μάθουμε (Dweck, 2006), και έχει μια αυτοσυντηρούμενη επίδραση στην πραγματικότητα (Crum & Langer, 2007). Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει τρόπος να αποφύγουμε την υποσυνείδητη επιρροή της νοοτροπίας μας (Bohm & Edwards, 1991). Η νοοτροπία που υιοθετούμε για τους εαυτούς μας δρα σαν ένας κυρίαρχος μαριονέττας, τραβώντας τις "καθημερινές" διαδικασίες των μελλοντικών μας δυνατοτήτων τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο (Clifton, 2013).

Με τις κατάλληλες ικανότητες και συνθήκες, μπορούμε να μεταβάλλουμε συνειδητά τη νοοτροπία μας. Σε ατομικό επίπεδο, η δημιουργία αλλαγών στη νοοτροπία και στις πεποιθήσεις μας μπορεί να προωθήσει μακροπρόθεσμες βελτιώσεις στην ευημερία και την ανθεκτικότητα (Vella-Brodrick, 2013). Οι προσωπικές μεταβολές επηρεάζουν επίσης τα αποτελέσματα σε συλλογικό επίπεδο. Πράγματι, ο Meadows (1999) πρότεινε ότι ο πιο ισχυρός και σημαντικός μοχλός ολόκληρου του συστήματος, είναι η νοοτροπία από την οποία προκύπτει ένα σύστημα. Δηλώνει ότι οι νοοτροπίες είναι οι υποκείμενες πηγές συστημάτων, και οι μικρές μετατοπίσεις στη νοοτροπία μας μπορούν να προκαλέσουν μεγάλες συστημικές αλλαγές.

Αν και η νοοτροπία έχει μελετηθεί από πολυάριθμους μελετητές σε πολλαπλούς κλάδους (McEwen & Schmidt, 2007, Meadows, 1999, Schein, 2015), η θεωρία FGM της Dweck, κέρδισε την μεγαλύτερη προσοχή από διάφορους κλάδους της ψυχολογίας. Η έρευνα της νοοτροπίας της Dweck επικεντρώνεται ειδικά στο πώς οι πεποιθήσεις γύρω από τη φύση της νοημοσύνης του ατόμου, επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου να μάθει, να επιτύχει τους στόχους του και να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του (Dweck, 2006). Περιορίζοντας την εστίαση της θεωρίας στις πεποιθήσεις στη νοημοσύνη και τη μάθηση, επέτρεψε να πραγματοποιηθούν πολυάριθμες μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ νοοτροπίας και επίτευξης. Ωστόσο, αυτή η περιορισμένη εστίαση γενικά παραμελεί τις ευρύτερες συνέπειες της νοοτροπίας.

Η κύρια συνέπεια αυτής της περιορισμένης εστίασης είναι ότι ενθαρρύνει υπερβολικά τους ανθρώπους να σκέφτονται τι κάνουν (Fixed Mindset) και πώς

το κάνουν (Growth Mindset) και όχι το ευρύτερο ερώτημα γιατί κάνουν κάτι. Αυτό οδηγεί σε μια τάση των ατόμων να επαναλαμβάνουν τα πρότυπα του παρελθόντος, αντί να επιφέρουν κάτι διαφορετικό και με νόημα, στον κόσμο. Στην πραγματικότητα, το πλαίσιο της Dweck έχει απομονωθεί από την εκμάθηση και την ολοκλήρωση μέσα από το ευρύτερο πλαίσιο ηγεσίας και σκοπού.

Με το να μην εξετάσουμε το ευρύτερο κοινωνικο-περιβαλλοντικό πλαίσιο, το πλαίσιο της Dweck κινδυνεύει να δημιουργήσει απρόβλεπτες συνέπειες για το κοινό μας μέλλον. Από κοινωνική άποψη, αντί να προωθείται η «μάθηση για τη μάθηση» και η «επιτυχία για χάρη της επιτυχίας», είναι προτιμότερο να έχουμε ένα πλαίσιο νοοτροπίας που να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να σκεφτούν γιατί κάνουν αυτό που κάνουν και πώς μπορούν να συνεισφέρουν πολύτιμα στο συλλογικό καλό.

Αυτό δεν σημαίνει ότι η μάθηση και η επιδίωξη της ολοκλήρωσης δεν πρέπει να ενθαρρυνθούν. Η ανθρώπινη προσπάθεια να μάθουμε, να επιτύχουμε και να υλοποιήσουμε τα οράματά μας είναι ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία που έχουμε για τη δημιουργία του μέλλοντος (π.χ. Ryan & Deci, 2000). Αν θέλουμε όμως, να δημιουργήσουμε την καλύτερη μελλοντική δυνατότητα για όλη την ανθρωπότητα, τέτοια κίνητρα πρέπει να βρίσκονται μέσα σε ένα σκόπιμο και συλλογικό πλαίσιο (Cooperrider & Whitney, 2005).

2.8 Ο Ρόλος της Εφαρμογής του Όρου Growth Mindset στις Επιχειρήσεις

Είναι γνωστό στις μέρες μας ότι η έννοια της νοοτροπίας Growth Mindset, ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων εντός των επιχειρήσεων, αποτελεί την ουσιαστική αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας στην εποχή μας. Το στοιχείο αυτό δύναται να τεκμηριωθεί από σύγχρονες επιστημονικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί δίνοντας έμφαση στην εφαρμογή του Growth Mindset σε επιτυχημένες επιχειρήσεις (Crossan, Vera & Nanjad, 2008).

Γίνεται ιδιαίτερος λόγος στις μέρες μας για τη λειτουργία και τον τρόπο διαχείρισης των ηγετικών φυσιογνωμιών στις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην επίδραση που έχει η λειτουργία Growth Mindset στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων και πώς εκείνοι μπορούν να βοηθήσουν αντίστοιχα προϊσταμένους και υφισταμένους, στην επίτευξη των στόχων τους. Να προσφέρουν δηλαδή ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα στους καταναλωτές, ανταποκρινόμενοι συγχρόνως στη δύσκολη εποχή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Ωστόσο, δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη μελέτη που να έχει καταλήξει σε ένα σαφές στυλ ιδανικού ηγέτη και τον τρόπο που επιδρά η λειτουργία Growth Mindset στα άτομα της σημερινής εποχής. Αν οι ακαδημαϊκοί είχαν καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο ηγετικό πρότυπο, οι άνθρωποι, θα προσπαθούσαν αιωνίως να το μιμηθούν. Αυτό φυσικά δεν έχει εμποδίσει τη δημιουργία θεωριών από πολλούς συγγραφείς σχετικά με το μαγικό κλειδί στην ηγετική ανέλιξη, με κάποιες από αυτές τις προσεγγίσεις να είναι χρήσιμες και κάποιες όχι (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Αντίστοιχες επιστημονικές μελέτες σε θέματα ηγεσίας και επίδρασης της λειτουργίας Growth Mindset στους σύγχρονους ανθρώπους, έδειξαν ότι έχουν περάσει από διάφορες φάσεις. Η βασισμένη σε κληρονομικά χαρακτηριστικά προσέγγιση κυριάρχησε μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1940 αλλά οι ειδικοί διαπίστωσαν ότι δεν ήταν δυνατό να εντοπίσουν χαρακτηριστικά τα οποία να εγγυώνται ανάδειξη σε ηγετικό ρόλο (Crossan & Hurland, 2002).

2.8.1 Θεωρία Κληρονομικών Χαρακτηριστικών Ατόμων για την Λειτουργία Growth Mindset

Από τη στιγμή που έγινε ξεκάθαρο ότι η μελέτη σε κληρονομικά χαρακτηριστικά για τη δημιουργία ηγετών, ήταν ασαφής, οι ειδικοί στράφηκαν στο μοντέλο προσέγγισης το οποίο χρησιμοποιούσε ερωτηματολόγια προκειμένου να καθορίσει με ποιο τρόπο συμπεριφέρονταν οι ηγέτες σε σχέση με τους ακολουθητές τους. Αυτή η πρακτική ίσχυσε μέχρι τα τέλη του 1960, αλλά και

αυτή είχε προβλήματα μέτρησης και αντιφατικών αποτελεσμάτων. Από το 1960 μέχρι το 1980, πολύ δημοφιλής υπήρξε μια νέα προσέγγιση, η οποία διαχώριζε τους προσανατολισμένους στους ανθρώπους ηγέτες από τους προσανατολισμένους σε αποστολή για να γίνουν ηγέτες (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005). Και αυτή όμως η μέθοδος είχε προβλήματα με αντιφατικά αποτελέσματα.

2.8.2 Θεωρία Χαρισματικών Ατόμων

Μια νέα προσέγγιση του θέματος, κυριάρχησε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η οποία αποδίδει στη λειτουργία Growth Mindset, χαρισματική και μεταμορφωτική έννοια. Έχει αποφέρει έναν αριθμό χρήσιμων μελετών αλλά και αυτή αντιμετωπίζει προβλήματα εμπειρικής επαλήθευσης (Brown & Trevino, 2006).

Άλλες χρήσιμες προσεγγίσεις εστιάζουν σε διαφορετικούς τύπους ηγεσίας και στον τρόπο επίδρασης της λειτουργίας Growth Mindset στα άτομα σήμερα. Από άποψη μεθοδολογίας, κυρίαρχη είναι η ποσοτική έρευνα. Τέτοιες μελέτες είναι σε θέση να διαφωτίσουν σημαντικές πλευρές και λεπτομέρειες της ηγετικής συμπεριφοράς αλλά συχνά είναι περιορισμένης εμβέλειας ως προς της γενικεύσεις τις οποίες μπορούν να υποστηρίξουν (Crossan & Hulland, 2002).

Ορισμένες φορές διεξάγονται σχετικές εργασιακές έρευνες, για τον τρόπο επίδρασης της ηγεσίας στα άτομα σήμερα. Οι έρευνες αυτές βασίζονται σε ερωτηματολόγια και εκτιμήσεις μέσα στο πλαίσιο συγκεκριμένων οργανισμών με καθιερωμένες διαδικασίες και τυπικές ιεραρχικές δομές (Crossan, Vera & Nanjad, 2008). Βασίζονται κυρίως σε μεθόδους ψυχολογίας και οργανωτικής συμπεριφοράς, χωρίς ωστόσο να είναι σαφές μέχρι ποιόν βαθμό φωτίζουν την πολιτική και κοινωνική πλευρά του ηγέτη, η οποία διαφοροποιείται από το χώρο στον οποίο και δημιουργείται.

Σε ανοιχτά κοινωνικά συστήματα όπως είναι τα σημερινά είναι πάρα πολλά τα χαρακτηριστικά και οι παράμετροι που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να καταστεί δυνατό η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και εκτιμήσεων.

2.8.3 Θεωρία Ηγεσίας Καταστάσεων των Ατόμων

Άλλη μία γνωστή θεωρία είναι εκείνη της «Ηγεσίας Καταστάσεων» των ατόμων, με σκοπό την επίτευξη της λειτουργίας Growth Mindset.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ένας ηγέτης πρέπει να καθοδηγείται από τρεις δυνάμεις οι οποίες έχουν να κάνουν : α) με την συγκεκριμένη κατάσταση την κάθε στιγμή, β) τη δύναμη που πρέπει να επιδείξει αλλά και γ) την επιχειρηματική κίνηση που είναι απαραίτητη για την περαιτέρω εξέλιξη της επιχείρησής του. Με αυτό τον τρόπο ένας ηγέτης δημιουργεί τον μύθο αλλά και την φυσιογνωμία του ηγέτη, όπου και τον οδηγεί στην θέση την οποία κατέχει. Ακόμα, οι πράξεις αλλά και οι αντιδράσεις του, γίνονται παράδειγμα για τους περισσότερους ανθρώπους στο χώρο όπου κινείται (Κέφης, 2005).

2.8.4 Θεωρία Μετασχηματιστικής Ηγεσίας Ατόμων

Μια άλλη εξίσου σημαντική θεωρία στο πλαίσιο της Ηγεσίας της λειτουργίας Growth Mindset, είναι εκείνη η οποία σχετίζεται με την θεωρία της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας». Ένας ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μια τέτοια προσωπικότητα, που μέσα από τις ενέργειες, τις κινήσεις και τις πράξεις του θα μπορεί να εμπνεύσει τους ανθρώπους γύρω του και να τον ακολουθούν (Crossan & Hurland, 2002).

Στην συνέχεια αυτής της αποστολής, ο ηγέτης θα πρέπει να διαδώσει αυτές τις ιδέες στους ανθρώπους που τον ακολουθούν και τον εμπιστεύονται, και να τους διδάξει τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι τους. Η συγκεκριμένη θεωρία λαμβάνει υπόψη της ότι ο ηγέτης θα επωφεληθεί από κάθε δυνατότητα που θα του δοθεί για να πείσει τους άλλους για αυτό που κάνει. Θα τους διδάξει με τον κατάλληλο τρόπο πώς να πραγματοποιούν τις ιδέες και τους στόχους τους λαμβάνοντας και αυτοί υπόψη τους τις συνθήκες της δεδομένης στιγμής.

Συνεπώς, μέσα από τη δημιουργία αυτής της εμπιστοσύνης και οι δύο μεριές αλλά ιδιαίτερα ο ηγέτης, έχει τον τρόπο να πείσει τους άλλους να τον

ακολουθήσουν και είναι αυτός ο οποίος βασίζεται σε μια στρατηγική, την οποία έχει αναπτύξει με την πολυετή πείρα αλλά και την ικανότητα του να εκμεταλλεύεται τα σημεία της εποχής του (Crossan, Vera & Nanjad, 2008).

2.8.5 Εκμάθηση της Τέχνης της Ηγεσίας

Πολλοί ερευνητές της λειτουργίας Growth Mindset οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Η ικανότητα κινητοποίησης μιας ομάδας αποτελεσματικά είναι ασφαλώς μια τέχνη και όχι επιστήμη, η οποία είναι ικανή να προβλέψει το αποτέλεσμα και ποικίλει ανάλογα με τις καταστάσεις (Ιορδάνογλου, 2008).

Η ηγετική ικανότητα δεν είναι σίγουρο ότι μπορεί να διδαχθεί. Ωστόσο, η εκμάθηση της πρακτικής της ηγεσίας γίνεται με πολλούς τρόπους. Ο πιο συνηθισμένος και αποτελεσματικός είναι η εκμάθηση μέσα από την πείρα, αλλά η πείρα και η διαίσθηση μπορούν να συμπληρωθούν με τη μέθοδο της λογικής ανάλυσης (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005).

Η εκμάθηση της ηγετικής ικανότητας θεωρείται από πολλούς ότι επιτυγχάνεται περισσότερο μέσω της εμπειρίας και των λαθών, τα οποία αποτελούν μέρος διαρκής διαδικασίας όπου στο τέλος γίνεται ο απολογισμός και εξάγονται συμπεράσματα. Από την άλλη μεριά, η εκμάθηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω εμπειρικής διδασκαλίας (π.χ. σεμινάριο) που έχει ως αποτέλεσμα οι εκπαιδευόμενοι να αυξάνουν την αυτογνωσία τους, να ξεχωρίζουν τον ρόλο τους από τον εαυτό τους και να χρησιμοποιούν τον εαυτό τους σαν βαρόμετρο για την κατανόηση μιας ευρύτερης ομάδας.

Επίσης, οι ενδιαφερόμενοι για το θέμα που διδάσκονται, εκτός από την προσωπική τους εμπειρία μπορούν να επωφεληθούν από τη μελέτη των αποτελεσμάτων των επιστημονικών ερευνών αλλά και από ιστορικά περιστατικά. Αν πούμε ότι είναι κάτι τέχνη και όχι επιστήμη, δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να μελετηθεί επωφελώς (Gardner, Avolio & Walumbwa, 2005).

2.9 Τα Χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας Ατόμων με Στοιχεία Growth Mindset

Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων με στοιχεία growth mindset, αναφέρονται ως εξής (Brown, Trevino, 2006) :

- Αυτογνωσία: Η αυτογνωσία έχει ζωτική σημασία για τα άτομα με στοιχεία growth mindset, ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν την ομάδα τους με ανθρώπους που εξισορροπούν τα δικά τους πλεονεκτήματα και αδυναμίες. Εάν δε γνωρίζει το άτομο πιθανές δικές του αδυναμίες και ελλείψεις δε μπορεί να συνειδητοποιήσει την ανάγκη της ομάδας του για μια ιδιαίτερα κρίσιμη ικανότητα.
- Ταπεινότητα: Όταν κάποιος γίνει ηγέτης, οι άνθρωποι αυτομάτως κοιτάζουν προς εκείνον για απαντήσεις και συγκεκριμένη κατεύθυνση που θα πρέπει να ακολουθήσουν, γεγονός που συνεπάγεται σκληρή εργασία από την πλευρά του για ανεύρεση λύσεων στα προβλήματα και επίτευξη των στόχων της ομάδας του.
- Περίεργεια: Οι ηγέτες με στοιχεία growth mindset που επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στον επιχειρηματικό τους σκοπό, μπορεί να χάσουν τα όποια αναδυόμενα θέματα ή ευκαιρίες, καθώς και συνδέσεις με άλλες βιομηχανίες.
- Αυθεντικότητα: Αναπόφευκτα, το πραγματικό πρόσωπο ενός ηγέτη με στοιχεία growth mindset, αναδύεται ιδιαίτερα σε περιόδους στρες. Σε εκείνες τις στιγμές ο ηγέτης χρειάζεται να είναι συνεπής στα λόγια και στις πράξεις του για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων με ψυχραιμία.
- Χιούμορ: Το γεγονός ότι η εργασία πρέπει να αντιμετωπιστεί με σοβαρότητα από τον ηγέτη και την ομάδα του, δε συνεπάγεται σοβαροφάνεια από πλευράς του. Ιδιαίτερα σε περιόδους απαιτητικών project, το χιούμορ λειτουργεί καταλυτικά στους εργαζομένους και μπορεί να προσφέρει σημαντικά κίνητρα στην ομάδα του. Μια ομάδα εργαζομένων που γελάει μαζί, θα είναι περισσότερο αποτελεσματικοί με υψηλότερη παραγωγικότητα.

2.10 Θετικός και Αρνητικός Ηγέτης με Στοιχεία Growth Mindset

Ένας αρνητικός ηγέτης στις επιχειρήσεις, αντιθέτως με τα χαρακτηριστικά του θετικού ηγέτη με στοιχεία του growth mindset που αναφέρθηκαν παραπάνω, θα λέγαμε πως μπορεί να κάνει την κάθε εργάσιμη ημέρα αφόρητη για εκείνους που εποπτεύει. Με την πάροδο του χρόνου, οι αρνητικοί ηγέτες μπορούν να κλονίσουν την εμπιστοσύνη και το ηθικό των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη οργανωτική παραγωγικότητα και δυσαρέσκεια των πελατών.

Όσο πιο γρήγορα οι επιχειρήσεις, εντοπίζουν αρνητικά χαρακτηριστικά στους ηγέτες που δεν διαθέτουν στοιχεία growth mindset, τόσο πιο έγκαιρα μπορούν να παρεμβαίνουν για να διορθώσουν τη συμπεριφορά και να αναπτύξουν έναν αποτελεσματικό και θετικό ηγέτη (Μπουραντάς, 2002). Ωστόσο τα χαρακτηριστικά των αρνητικών ηγετών που δε διαθέτουν στοιχεία growth mindset, αναφέρονται σχετικά ως εξής :

Χρήση Τακτικών Φόβου

Οι αρνητικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την τακτική φόβου για να εξαναγκάσουν τους εργαζόμενους να τηρήσουν τις προθεσμίες και να εκπληρώσουν όλους τους στόχους εργασίας. Ένας διαχειριστής πωλήσεων για παράδειγμα, μπορεί να απειλήσει με απολύσεις τους εργαζόμενους, εάν δεν καταφέρουν αύξηση του αριθμού των νέων συμβολαίων που κλείνουν σε μια συγκεκριμένη προθεσμία. Η ανωτέρω απειλή θα μπορούσε να έχει τη μορφή ενημέρωσης του ανωτέρου διευθυντή για ένα λάθος του εργαζομένου ή την απειλή μη προαγωγής τους στο μέλλον.

Δημιουργία Διαίρεσης Εργασιακού Τμήματος

Η δημιουργία διαίρεσης με την ενθάρρυνση διαφορετικών μονάδων ή τμημάτων ενός οργανισμού να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό των αρνητικών ηγετών. Οι αρνητικοί ηγέτες μπορούν να αναπτύξουν τους υπαλλήλους που εκείνοι επιθυμούν, προσφέροντάς τους οφέλη και προνόμια που δεν προσφέρονται σε άλλους εργαζόμενους. Αυτό προκαλεί ορισμένους ευνοούμενους εργαζόμενους να γίνουν πιστοί στους

αρνητικούς ηγέτες και μάλιστα να μιμηθούν τις αρνητικές συμπεριφορές (Χυτήρης, 2013).

Αλαζονεία

Όταν οι ηγέτες είναι αρνητικοί, βλέπουν τους εαυτούς τους ή τις επιχειρήσεις που οδηγούν, ως ανώτερες, ενώ πιστεύουν ότι εκπληρώνουν το προσωπικό όραμα και το σκοπό της επιχείρησης. Θεωρούν ότι οι απόψεις τους μπορεί να επηρεάσουν τις σκέψεις και τη γνώμη όλων των υπολοίπων και όταν κάποιος διαφωνούν με αυτούς αποδίδουν το λάθος στους άλλους.

Ακαμψία

Ακόμη και όταν συμβαίνουν αλλαγές στην αγορά και τη βιομηχανία, οι αρνητικοί ηγέτες συχνά θεωρούν δύσκολο ή αδύνατο να προσαρμόσουν ανάλογα τις πολιτικές, τις πρακτικές και τους στόχους τους. Για παράδειγμα, εάν οι πωλήσεις των υπολογιστών της εταιρείας τεχνολογίας αρχίσουν να μειώνονται καθώς οι νέες τεχνολογίες εισέρχονται στην αγορά, ένας αρνητικός ηγέτης μπορεί να συνεχίσει να κατασκευάζει και να διαφημίζει τους επιτραπέζιους υπολογιστές και να αρνείται να αναπτύξει φορητούς υπολογιστές ακόμα και όταν οι πωλήσεις συρρικνώνονται.

Έλλειψη ακεραιότητας

Επειδή οι αρνητικοί ηγέτες επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην κατώτατη γραμμή παραγωγής, ενδέχεται να μπουκ στον πειρασμό να συμμετάσχουν σε παράνομες ή ανήθικες πρακτικές. Ορισμένοι μπορούν επίσης, να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να ασκούν παράνομες δραστηριότητες για να αυξήσουν τις πωλήσεις της εταιρείας ή να νοθεύσουν οικονομικές αναφορές.

2.11 Συναισθηματική νοημοσύνη και στοιχεία Growth Mindset

Η συναισθηματική νοημοσύνη σχετίζεται με την ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να ελέγχει τα συναισθήματά του, ενώ παράλληλα τα αξιοποιεί ανάλογα με τις καταστάσεις (Μπουραντάς, 2002). Έχει επίσης, σχέση με την ευαισθησία του ατόμου προς τα συναισθήματα των άλλων. Θα μπορούσε εύκολα να υποστηριχθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σημαντικό

χαρακτηριστικό για οποιονδήποτε και σε οποιοδήποτε επίπεδο ενός οργανισμού.

Η συναισθηματική νοημοσύνη ενός ηγέτη με στοιχεία growth mindset, μπορεί να έχει εκτεταμένη επιρροή στις σχέσεις του, στο πώς διαχειρίζεται τις ομάδες του και γενικά πώς αλληλοεπιδρά με τους ανθρώπους στο χώρο εργασίας. Το τι συμβαίνει όμως όταν οι ηγέτες χωρίς στοιχεία growth mindset δεν είναι συναισθηματικά έξυπνοι, αναφέρεται ως ακολούθως :

- Οι περισσότεροι ηγέτες αντιμετωπίζουν συχνά αγχωτικές καταστάσεις.
- Οι ηγέτες που έχουν χαμηλή συναισθηματική νοημοσύνη, είναι πολύ πιθανό σε αγχωτικές καταστάσεις να αντιδράσουν με φωνές, κατηγορίες και επιθετικότητα επειδή δεν είναι σε θέση να διαχειριστούν τα συναισθήματά τους. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει ένα ακόμα πιο αγχωτικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται κάτω από πίεση.
- Η μη συναισθηματική ευφυΐα μπορεί να εμποδίσει τη συνεργασία.
- Όταν ένας ηγέτης δεν ελέγχει τα συναισθήματά του και αντιδρά ακατάλληλα, οι περισσότεροι υφιστάμενοί του τείνουν να νιώθουν νευρικοί και δε συνεισφέρουν με τις ιδέες τους, καθώς φοβούνται την έκρυθμη συμπεριφορά του.
- Ένας ηγέτης ο οποίος στερείται συναισθηματικής νοημοσύνης, δεν εκδηλώνεται στους υπαλλήλους του.
- Η μη συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί επίσης να σημαίνει μια αδυναμία αντιμετώπισης συγκινησιακά φορτισμένων καταστάσεων.
- Ο ηγέτης που δεν αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων χρειάζεται περισσότερο χρόνο μέχρι να αναγνωρίσει τη σύγκρουση μαζί τους, με αποτέλεσμα την αδυναμία έγκαιρης και αποτελεσματικής αντιμετώπισής της.

Αντίθετα, όταν οι ηγέτες είναι συναισθηματικά έξυπνοι και έχουν στοιχεία growth mindset, ισχύουν τα παρακάτω :

- Οι ηγέτες που είναι συναισθηματικά έξυπνοι, δημιουργούν ασφαλή περιβάλλοντα, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να παίρνουν πρωτοβουλίες και να εκφράζουν τις απόψεις τους.

- Η συνεργασία με τους εργαζομένους δεν είναι απλώς ένας στόχος, αλλά ενσωματώνεται στην οργανωτική κουλτούρα των επιχειρήσεων.
- Όταν ένας ηγέτης είναι συναισθηματικά ευφυής και εμπνέει συναισθήματα που συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης.
- Οι ηγέτες συχνά πρέπει να ενεργούν ως φορείς αλλαγής και μόνο η γνώση της συναισθηματικής αντίδρασης των άλλων σε αυτή τους δίνει τη δυνατότητα να διασφαλίσουν την προώθηση και το σχεδιασμό της.
- Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες δεν παίρνουν τα πράγματα προσωπικά, υποστηρίζουν και προωθούν με τα σχέδια τους χωρίς να ανησυχούν για τον αντίκτυπο που θα έχει στους ίδιους, η πιθανή απόρριψη τους.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία Εργασίας

3.1 Μεθοδολογία έρευνας

Οι βασικές μέθοδοι για την πραγματοποίηση μίας έρευνας είναι κατά κύριο λόγο το πείραμα, η αξιολόγηση και η παρατήρηση. Η διενέργεια πειράματος αποτελεί την πιο πολύπλοκη από τις τρεις μεθόδους και γίνεται υπό ελεγχόμενες συνθήκες, η παρατήρηση αφορά στην απλή παρακολούθηση της συμπεριφοράς των ατόμων, ενώ η αξιολόγηση περιλαμβάνει την συλλογή πρωτογενών δεδομένων απευθείας από τους ερωτώμενους μέσω της διανομής και συμπλήρωσης κατάλληλων ερωτηματολογίων (Keller, 2010).

Οι έρευνες μπορούν να χωριστούν και με άλλους τρόπους. Ένας τρόπος διαχωρισμού τους είναι σε ποιοτικές ή ποσοτικές. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται κυρίως σε συνεντεύξεις και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο στις κοινωνικές επιστήμες για την περιγραφή, κατανόηση και ανάλυση κοινωνικών φαινομένων και σχέσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Το δείγμα που λαμβάνεται υπόψη συνήθως είναι μικρό, ενώ εξετάζονται κυρίως τα ερωτήματα «πώς» και «γιατί», σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, η οποία εξετάζει τα ερωτήματα «πόσο» και «ποιος» (Ιωσηφίδης, 2003). Επιπλέον, η ποσοτική έρευνα στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην στατιστική επιστήμη και υιοθετεί μεθόδους των φυσικών επιστημών. Η διενέργειά της βοηθά στον εντοπισμό γενικών τάσεων μέσω της αξιοποίησης εργαλείων μέτρησης, όπως τα ερωτηματολόγια.

Περαιτέρω, ένας ακόμη τρόπος ταξινόμησης των ερευνών είναι σε αιτιολογικές, περιγραφικές και εξερευνητικές. Η αιτιολογική έρευνα βασίζεται κυρίως στον πειραματισμό και χρησιμοποιείται για την απόδειξη σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος. Η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται όταν είναι γνωστό το πρόβλημα και τα χαρακτηριστικά του και απαιτούνται μόνο οι μετρήσεις ώστε

να περιγραφεί πληρέστερα. Τέλος, η εξερευνητική έρευνα αξιοποιείται για την καλύτερη κατανόηση του προβλήματος και για τον προσδιορισμό προτάσεων για την αντιμετώπιση του.

Η παρούσα έρευνα συγκαταλέγεται στις ποσοτικές περιγραφικές έρευνες, καθώς επιχειρεί να περιγράψει την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της διερεύνησης της νοοτροπίας ανάπτυξης και των επιδράσεων της στην εργασιακή ικανοποίηση και στην κουλτούρα συγκεκριμένου οργανισμού, σε σχετικά μεγάλο δείγμα εργαζομένων του. Στόχος της είναι, επίσης, να φανεί το ποσοστό των εργαζομένων που ενστερνίζονται τη νοοτροπία ανάπτυξης και κατά πόσο ακολουθείται η νοοτροπία αυτή από τον οργανισμό που εργάζονται. Τέλος, έχει στοιχεία και εξερευνητικής έρευνας καθώς στους στόχους της είναι να προταθούν από τους ερωτηθέντες και οι προτιμητέοι τρόποι υιοθέτησης της νοοτροπίας ανάπτυξης από τον οργανισμό που εργάζονται.

3.2 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία αφορά την επιλογή των ατόμων που θα αποτελέσουν το δείγμα της έρευνας. Συνήθης τρόπος διάκρισης της δειγματοληψίας είναι σε δειγματοληψία με πιθανότητα (probability sampling) και δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (non probability sampling). Στην πρώτη περίπτωση, η δειγματοληψία γίνεται με βάση τους νόμους των πιθανοτήτων, με ελεγχόμενες παραμέτρους, έτσι ώστε το αποτέλεσμα της έρευνας να μπορεί στη συνέχεια να γενικευτεί για όλο τον πληθυσμό με ταυτόχρονο υπολογισμό του αντίστοιχου σφάλματος γενίκευσης (Χαλικιάς, 2003). Στη δεύτερη περίπτωση, η δειγματοληψία γίνεται όταν απαιτείται γρήγορη έρευνα ή όταν δεν υπάρχει πρόσβαση στο σύνολο του πληθυσμού με αποτέλεσμα να μη μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα για το σύνολο αυτού (Berg, 2006).

Επιπλέον, υπάρχει η δειγματοληψία ευκολίας, η οποία αφορά στην λήψη πληροφοριών από τα πιο εύκαιρα και πλησιέστερα άτομα. Πρόκειται για μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους, με το μειονέκτημά της να είναι ότι υπάρχει περίπτωση μεροληψίας κατά την διενέργειά της. Χρειάζεται προσοχή στα συμπεράσματα που εξάγονται από τέτοιου είδους έρευνες, αλλά

είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για σκοπούς προπαρασκευαστικής ή μικρής σε έκταση έρευνας. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η δειγματοληψία χιονοστιφάδας, που χρησιμοποιείται κυρίως σε ποιοτικές έρευνες, η σκόπιμη δειγματοληψία, στην οποία επιλέγονται συγκεκριμένα άτομα του δείγματος για μελέτη, και η δειγματοληψία ποσοστώσεων, η οποία απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χρησιμοποιεί δειγματοληψία μη πιθανότητας και συγκεκριμένα δειγματοληψία ευκολίας. Κατά βάση επιλέχθηκαν εργαζόμενοι μεγάλης εταιρείας που ανήκει στο χώρο των τηλεπικοινωνιών και κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο. Η εταιρεία αυτή έχει να επιδείξει συνεχή λειτουργία εβδομήντα ετών και αποτελεί έναν από τους κορυφαίους ομίλους στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Επισημαίνεται ότι παρά την ισχυρή παρουσία της εταιρείας και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε εργαζόμενους εντός Ελλάδας, λαμβάνει υπόψη, δηλαδή, την ελληνική πραγματικότητα αναφορικά με την υιοθέτηση τη νοοτροπίας ανάπτυξης.

3.3. Δομή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο πριν ξεκινήσει προλογίζεται από ένα εισαγωγικό κείμενο, το οποίο αναφέρεται στον σκοπό δημιουργίας του, καθώς και στην ανωνυμία των απαντήσεων, οι οποίες χρησιμοποιούνται μόνο για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Στη συνέχεια παρατίθενται οι ερωτήσεις, οι οποίες είναι ουσιαστικά χωρισμένες σε οκτώ (8) τμήματα, όσα είναι και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα στα οποία υπάρχει στόχος να απαντηθούν.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτέλεσε ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αφορούσαν στο φύλο, τα χρόνια υπηρεσίας στην συγκεκριμένη εταιρεία, την ειδικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης και το ετήσιο εισόδημα των ερωτηθέντων.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να μελετήσει την αναλογία εργαζομένων που υιοθετούν τη νοοτροπία ανάπτυξης σε σχέση με αυτούς που ακολουθούν τη στατική νοοτροπία. Για τη μελέτη αυτή χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις βασισμένες στο ερωτηματολόγιο της Dweck, ενώ αναζητήθηκε και η ύπαρξη των βασικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ατόμων με

στοιχεία νοοτροπίας ανάπτυξης (Brown & Trevino, 2006). Επισημαίνεται ότι σε αυτή αλλά και στις επόμενες κατηγορίες ερωτήσεων, οι απαντήσεις αξιολογήθηκαν με την αξιοποίηση πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, όπου η τιμή 1 εκφράζει την απόλυτη διαφωνία και η τιμή 5 την απόλυτη συμφωνία με την εν λόγω πρόταση.

Το τρίτο μέρος είχε ως στόχο να αναδείξει τις ωφέλειες της νοοτροπίας ανάπτυξης τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο, μέσα από τις απόψεις των ερωτηθέντων. Οι ωφέλειες της νοοτροπίας ανάπτυξης για τον εργαζόμενο συσχετίστηκαν με την εργασιακή ικανοποίηση (career satisfaction) των ερωτηθέντων και για τον σκοπό αυτό αξιοποιούνται επτά επιμέρους ερωτήματα που βασίζονται στη σχετική έρευνα (Stride, Wall & Catley, 2007). Στόχος ήταν να μελετηθεί η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων με τη νοοτροπία ανάπτυξης που υιοθετούν οι ερωτηθέντες καθώς και πως αυτή εφαρμόζεται από την εταιρεία που εργάζονται.

Ακολούθως μελετήθηκε κατά πόσο δίνεται στους εργαζομένους η δυνατότητα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, καθώς και ευκαιρίες αλλαγής αντικειμένου, ενώ έγιναν και ερωτήσεις για τον τρόπο επιλογής του προσωπικού ή κάποιου εργαζόμενου σε θέση ευθύνης, στοιχεία που είναι συνυφασμένα με την υιοθέτηση νοοτροπίας ανάπτυξης σε έναν οργανισμό. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά αξιολογήθηκαν και πάλι με την κλίμακα τύπου Likert.

Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου επιχείρησε να αγγίξει το θέμα της δυνατότητας υιοθέτησης προτάσεων για την καλύτερη εφαρμογή της νοοτροπίας ανάπτυξης από τις εταιρείες. Γι' αυτό το σκοπό προστέθηκαν δύο ερωτήσεις αναφορικά με τις μεθόδους και τις εταιρικές στρατηγικές υιοθέτησης και καλλιέργειας της νοοτροπίας ανάπτυξης που μπορούν να προταθούν από τους ερωτηθέντες. Στις ερωτήσεις αυτές, οι ερωτηθέντες είχαν το δικαίωμα επιλογής περισσότερων της μιας επιλογών, προκειμένου να μην περιοριστούν ιδιαίτερα στην έκφραση των απόψεών τους.

Επισημαίνεται ότι όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου για την ευκολότερη και αποδοτικότερη ομαδοποίησή τους και εξαγωγή συμπερασμάτων.

Κατωτέρω ακολουθεί αντιστοίχιση των ερευνητικών ερωτημάτων που τίθενται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή με τις ερωτήσεις που αναφέρονται σε αυτά και στις οποίες προσπαθούν να δώσουν απάντηση.

Ερευνητικά ερωτήματα	Ερωτήσεις
Ποιές οι ωφέλειες της νοοτροπίας ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις και ποιές για την επαγγελματική ανέλιξη του εργαζομένου;	17-22, 46-49
Παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό η δυνατότητα εκπαίδευσης με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων;	23, 26-29
Δίνονται στους υπαλλήλους ευκαιρίες αλλαγής αντικειμένου ή οι αναθέσεις καθηκόντων βασίζονται στην ατομική εξειδίκευση;	24-25
Κατά την πρόσληψη προσωπικού ή κατά την επιλογή εργαζομένου για θέση ευθύνης τί έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, η εργασιακή εμπειρία ή οι δεξιότητες του χαρακτήρα των υποψηφίων;	34-37
Πώς επιδρούν τα δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων και στελεχών στην ανάπτυξη της εν λόγω νοοτροπίας;	1-7
Βαθμός growth mindset εργαζομένων.	8-16
Βαθμός growth mindset εταιρειών και διοίκησής τους.	30-33, 38-45
Ποιοί τρόποι, μέθοδοι και εταιρικές στρατηγικές υιοθέτησης	50-51

και καλλιέργειας της growth mindset μπορούν να προταθούν;	
---	--

Πίνακας 2. Ερευνητικά ερωτήματα εργασίας

3.4 Διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε διάστημα δέκα ημερών περίπου με ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε μέσω της δωρεάν ηλεκτρονικής πλατφόρμας «Google Forms». Η συγκεκριμένη πλατφόρμα επιτρέπει την γρήγορη και εύκολη δημιουργία ερωτηματολογίων, καθώς και την άμεση διανομή τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται επιτάχυνση της διαδικασίας συλλογής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, ενώ υπάρχει η δυνατότητα για άμεση εξαγωγή των αποτελεσμάτων σε υπολογιστικό φύλλο του MS Excel. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Συγκεκριμένα, εστάλησαν 152 ερωτηματολόγια, ενώ αυτά που συλλέχθηκαν έφτασαν τον αριθμό 119. Επισημαίνεται, ότι από τα 119 ερωτηματολόγια, τα 118 από αυτά ήταν πλήρως συμπληρωμένα, κάτι που δεν επηρεάζει όμως τα αποτελέσματα της έρευνας.

Το γεγονός ότι σχεδόν το σύνολο των ερωτηματολογίων επιστράφηκε πλήρως συμπληρωμένο διευκόλυνε σημαντικά την στατιστική μελέτη των μεταβλητών που μετρήθηκαν καθώς και την εξαγωγή ρεαλιστικών συμπερασμάτων αναφορικά με τους στόχους της έρευνας. Αρκετοί από τους συμμετέχοντες επέδειξαν ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους επί των αποτελεσμάτων της έρευνας.

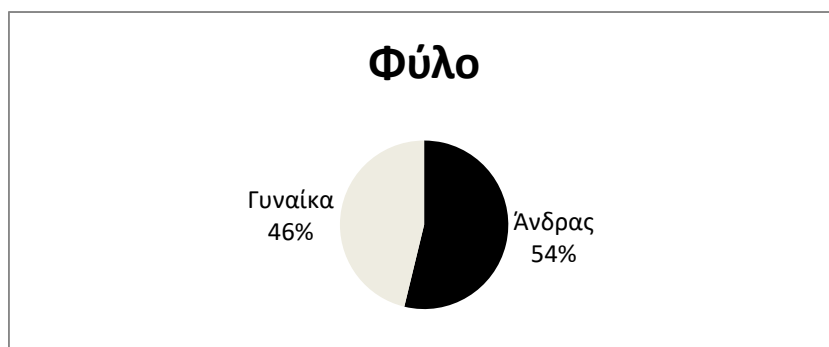
Μετά την συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν εξήχθησαν και αποθηκεύτηκαν σε βιβλίο εργασίας του Microsoft Excel. Μέσω του Microsoft Excel έγινε η πρώτη ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων και ακολούθως η στατιστική επεξεργασία τους έγινε με χρήση του πακέτου λογισμικού στατιστικής IBM SPSS 17.

Για το σύνολο του δείγματος υπολογίστηκαν οι μέσοι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών, ενώ στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος διακύμανσης των μεταβλητών.

3.5. Δείγμα έρευνας

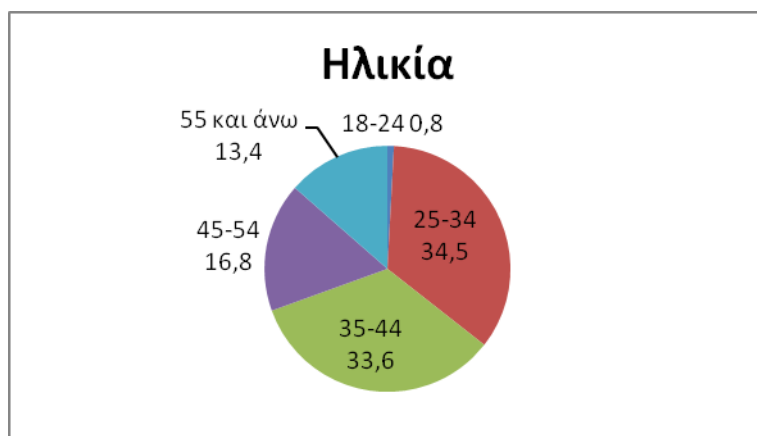
Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα της Ελλάδας και συγκεκριμένα του κλάδου των τηλεπικοινωνιών. Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος μελετήθηκαν στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου. Από τις απαντήσεις παρατηρούνται τα εξής:

Από τις 119 απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν, οι άνδρες ελαφρώς υπερέχουν αριθμητικά, αποτελώντας το 53,8% έναντι του 46,2% των γυναικών.



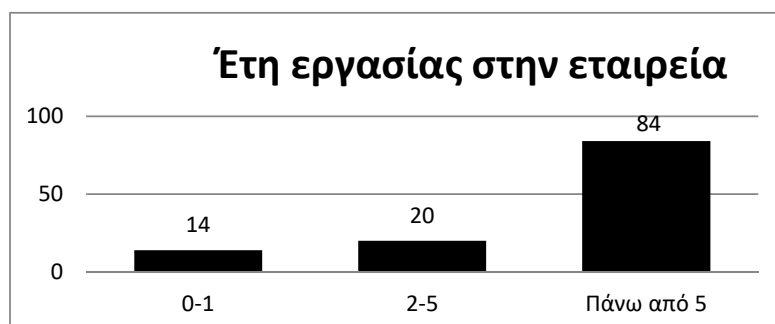
Σχήμα 1. Φύλο ερωτηθέντων

Αναφορικά με την ηλικία των ερωτηθέντων, οι απαντήσεις έχουν μεγαλύτερη διασπορά και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι σχετικά υψηλή. Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν ηλικίες που κυμαίνονται από 25-44 ετών (68% περίπου), με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους (45 και άνω) να ακολουθούν, αν και με διαφορά στο ποσοστό του δείγματος. Τέλος, οι πολύ νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι αποτελούν σχεδόν αμελητέο δείγμα, καθώς μόνο 1 (0,8% επί του συνόλου) στην ηλικιακή ομάδα 18-24 ετών απάντησε το ερωτηματολόγιο.



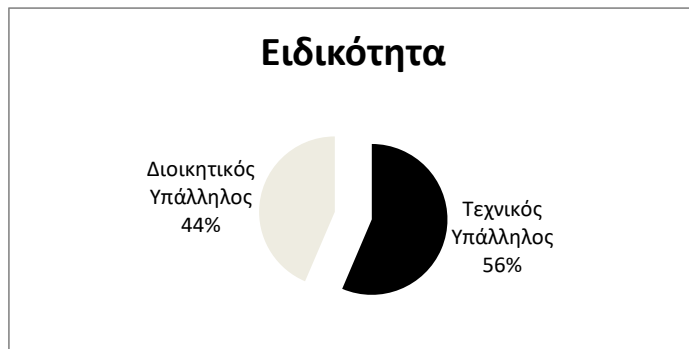
Σχήμα 2. Ηλικία ερωτηθέντων

Στα έτη εργασίας στην εταιρεία, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (84 από τους 118) επέλεξε πάνω από 5 έτη, ενώ μόλις 14 (11,9%) εργάζονται μέχρι ένα έτος. Η πλειοψηφία, επομένως, αποτελείται κυρίως από εργαζόμενους με εμπειρία και πλήρη επίγνωση της εταιρείας στην οποία εργάζονται, της κουλτούρας της και των μεθόδων διοίκησης της, γεγονός που βελτιώνει την αξιοπιστία της έρευνας.

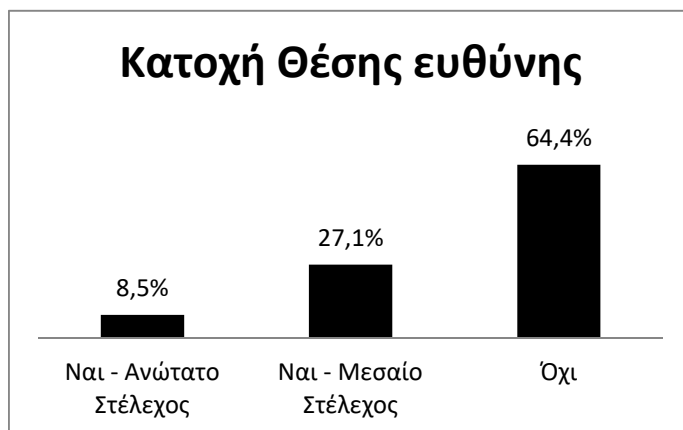


Σχήμα 3. Έτη εργασίας στην εταιρεία

Αναφορικά με την ειδικότητα εργασίας των ερωτηθέντων, οι τεχνικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν μια ελαφριά υπεροχή (56% επί του συνόλου), ενώ επιπλέον κατά 64% οι ερωτηθέντες δεν κατέχουν θέση ευθύνης, επομένως δε συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων που ενδέχεται να σχετίζονται με την κουλτούρα νοοτροπίας ανάπτυξης και τον βαθμό υιοθέτησής της.

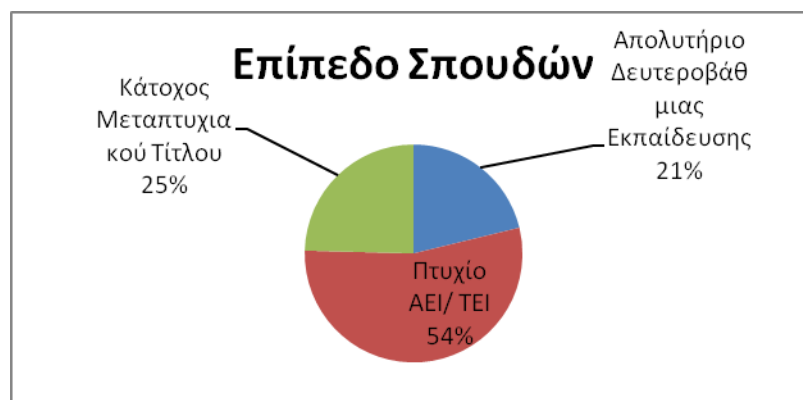


Σχήμα 4. Ειδικότητα ερωτηθέντων



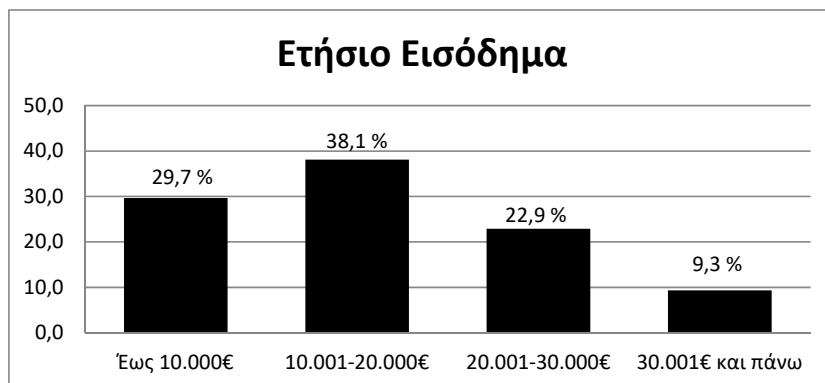
Σχήμα 4. Ποσοστό ερωτηθέντων με θέση ευθύνης

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, στο δείγμα δεν βρέθηκε κάποιος με διδακτορικό τίτλο σπουδών, ενώ η πλειοψηφία (64 σε απόλυτα νούμερα ή 54% επί του συνόλου) είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. με τους υπόλοιπους σχεδόν να ισομοιράζονται στις κατηγορίες των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.



Σχήμα 5. Επίπεδο σπουδών

Τέλος, όσον αφορά στο ετήσιο εισόδημα των ερωτηθέντων, αυτό κυμαίνεται στο μεγαλύτερο ποσοστό (38%) στην τάξη του 10.001-20.000€ με την κατηγορία εισοδήματος έως 10.000€ να ακολουθεί (29%). Το χαμηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων (μόλις 9,3% ή 11 απαντήσεις) δήλωσαν ότι αποκομίζουν πάνω από 30.000€, γεγονός που συνδυάζεται και με το ότι μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων δεν αποτελεί ανώτατο στέλεχος της διοίκησης, όπως φάνηκε και από προηγούμενη ερώτηση.



Σχήμα 6. Ετήσιο εισόδημα ερωτηθέντων

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από ποσοτική και ποιοτική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν από το ερωτηματολόγιο που χορηγήθηκε στους συμμετέχοντες. Τα ερωτήματα αυτά είναι διατυπωμένα, όπως έχει αναφερθεί και ανωτέρω, με την κλίμακα Likert και η κωδικοποίηση για την εξαγωγή των τιμών του μέσου όρου έχει γίνει ως εξής:

1= καθόλου

2= Λίγο

3= Μέτρια

4= Πολύ

5= Απόλυτα

Επισημαίνεται ότι η κλίμακα Likert δεν έχει ακολουθηθεί μόνο στις τελευταίες ερωτήσεις που επιχειρούν να δείξουν τις προτιμήσεις των συμμετεχόντων όσον αφορά τις προτάσεις τους για την καθιέρωση νοοτροπίας ανάπτυξης από τους οργανισμούς τους.

Ακολούθως, μελετώνται οι απαντήσεις που δόθηκαν, ομαδοποιημένες ανά κατηγορία ερευνητικού ερωτήματος, βάσει του μέσου όρου των βαθμολογιών τους και της τυπικής απόκλισής τους.

Βαθμός εργαζομένων με νοοτροπία ανάπτυξης

	M. O.	T.A.
Με χαρακτηρίζει ως άνθρωπο η περιέργεια και η επιθυμία να μαθαίνω συνεχώς νέα πράγματα	4,1	0,7
Πιστεύω ότι μπορείς να μάθεις νέα πράγματα, αλλά δε μπορείς να αλλάξεις τον τρόπο που σκέπτεσαι	2,88	1,07
Με χαρακτηρίζει ως άνθρωπο η αποφυγή των εμποδίων	3,02	1,15
Γνωρίζω καλά τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις έχω στον εργασιακό τομέα	4,14	0,7
Πιστεύω ότι ο καθένας μπορεί να αναπτύξει τις δημιουργικές του ικανότητες	4,16	0,9
Πιστεύω ότι μπορείς να μάθεις νέα πράγματα, αλλά δε μπορείς να αλλάξεις την έμφυτη δημιουργικότητά σου	3,33	1,06
Πιστεύω ότι ο κάθε άνθρωπος έχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο δημιουργικότητας και δε μπορεί να κάνει πολλά για να το αλλάξει	2,68	1,12
Πιστεύω ότι κάθε δημιουργική πράξη απαιτεί προσπάθεια και δουλειά, τα οποία είναι πιο σημαντικά από το ταλέντο	4	0,86
Πιστεύω ότι όσο πιο σκληρά δουλέψεις σε κάτι, τόσο καλύτερος θα είσαι σ' αυτό	4,5	0,68

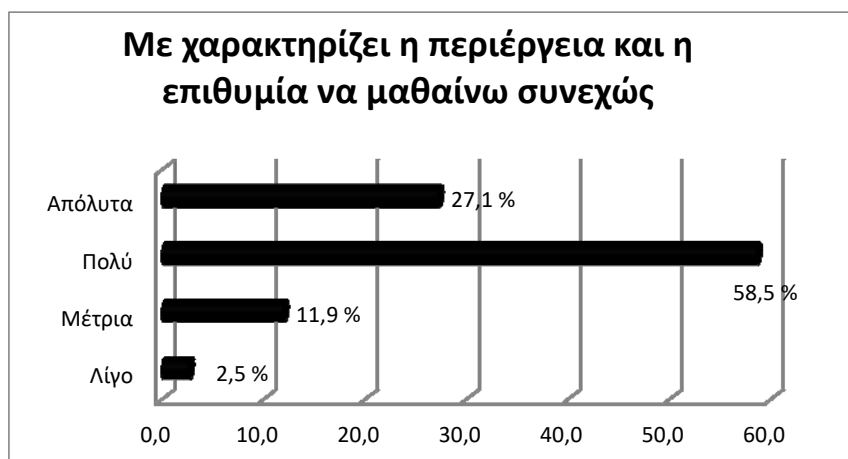
Πίνακας 3. Νοοτροπία ανάπτυξης στους εργαζόμενους

Η μέση τιμή στις ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας κινείται γενικά στη μέση και προς τα δεξιά, δείχνοντας την ως ένα βαθμό υιοθέτηση της νοοτροπίας ανάπτυξης από τη μεριά των ερωτηθέντων. Εξαίρεση αποτελούν μόνο οι ερωτήσεις που σχετίζονται με το κατά πόσο το επίπεδο δημιουργικότητας είναι

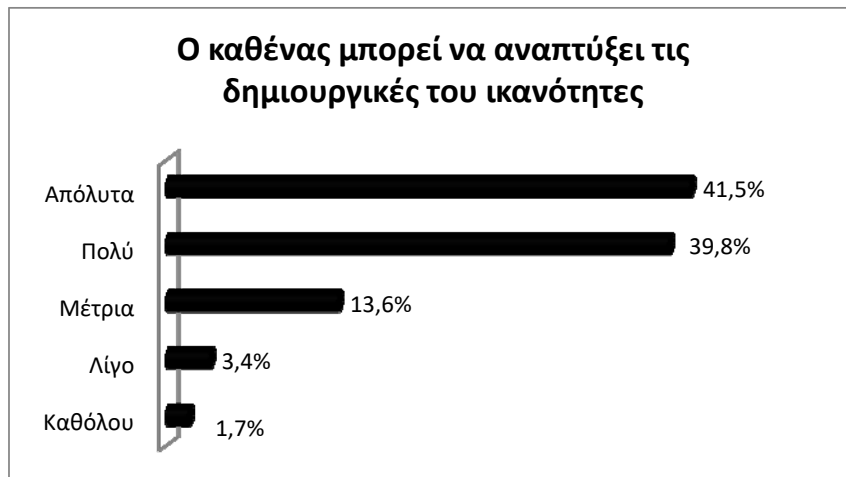
συγκεκριμένο και δεδομένο, όπου οι απαντήσεις κινούνται στη μέση και προς τα αριστερά. Οι επιλογές που συγκέντρωσαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία και είχαν και ιδιαίτερα χαμηλή τυπική απόκλιση, δείχνοντας τη γενική συναίνεση των ερωτηθέντων επί αυτών, ήταν η πεποίθηση ότι όσο πιο σκληρά δουλέψει κάποιος σε κάτι, τόσο καλύτερος θα είναι σε αυτό, η πεποίθηση ότι ο καθένας μπορεί να αναπτύξει τις δημιουργικές του ικανότητες, η επίγνωση των αδυναμιών και ελλείψεων στον εργασιακό τομέα και η επιθυμία μάθησης νέων πραγμάτων.

Αντίστοιχα, οι επιλογές ότι ο τρόπος σκέψης των ατόμων δε μπορεί να αλλάξει καθώς και ότι το επίπεδο δημιουργικότητας του κάθε ατόμου είναι συγκεκριμένο, επιλογές που σχετίζονται με τη στατική νοοτροπία, είχαν μέσο όρο προς τα αριστερά της κλίμακας Likert, πήραν δηλαδή σχετικά χαμηλή βαθμολογία. Η βαθμολογία αυτή έρχεται να υποστηρίξει τα συμπεράσματα από τις προηγούμενες ερωτήσεις αναφορικά με τη νοοτροπία ανάπτυξης και την υιοθέτησή της.

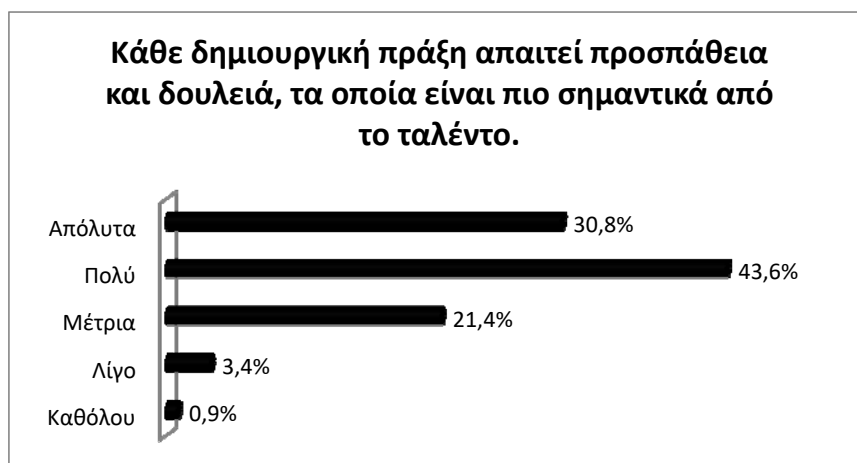
Παρακάτω, φαίνονται διαγραμματικά οι επιλογές των ερωτηθέντων σε κάποια από τα ερωτήματα αυτού του ερευνητικού θέματος.



Σχήμα 7. Με χαρακτηρίζει η περιέργεια και η επιθυμία να μαθαίνω συνεχώς νέα πράγματα



Σχήμα 8. Ο καθένας μπορεί να αναπτύξει τις δημιουργικές του ικανότητες

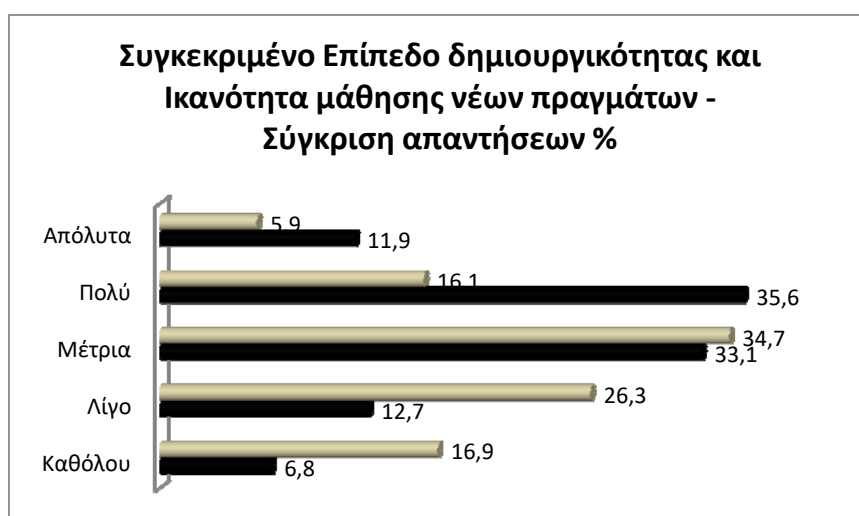


Σχήμα 9. Κάθε δημιουργική πράξη απαιτεί προσπάθεια και δουλειά, τα οποία είναι πιο σημαντικά από το ταλέντο

Όπως φαίνεται και στα 3 διαγράμματα, ο βαθμός συμφωνίας με τις ανωτέρω προτάσεις, που υποδηλώνουν συμφωνία με τη νοοτροπία ανάπτυξης, είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Συγκεκριμένα, οι επιλογές συμφωνίας πολύ και απόλυτα (βαθμός 4 και 5) λαμβάνουν το 85% όσον αφορά την επιθυμία εκμάθησης νέων πραγμάτων, το 81% όσον αφορά τη δυνατότητα ανάπτυξης των δημιουργικών ικανοτήτων από τον καθένα και το 74% όσον αφορά τη σημασία της προσπάθειας και δουλειάς για την επίτευξη δημιουργικών πράξεων.

Ενδιαφέρον, επίσης, παρουσιάζει και το διάγραμμα που δείχνει την πεποίθηση ότι δεν αλλάζει το επίπεδο δημιουργικότητας των ατόμων. Συγκεκριμένα, με γκρι εμφανίζεται η επιλογή ότι ο κάθε άνθρωπος έχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο δημιουργικότητας και δε μπορεί να κάνει πολλά για να το αλλάξει και με μαύρο

η επιλογή ότι μπορείς να μάθεις νέα πράγματα αλλά η έμφυτη δημιουργικότητα δεν αλλάζει. Ιδιαίτερα υψηλή συχνότητα απαντήσεων και στις δύο ερωτήσεις καταλαμβάνει η τιμή που υποδηλώνει μέτριο βαθμό συμφωνίας (πάω από 30% και στις δύο ερωτήσεις). Περαιτέρω, σχεδόν οι μισές απαντήσεις βρίσκονται στα δεξιά της κλίμακας Likert (46% περίπου επέλεξαν πολύ και απόλυτη συμφωνία), όσον αφορά στην ικανότητα μάθησης νέων πραγμάτων αλλά τη μη δυνατότητα αλλαγής της έμφυτης δημιουργικότητας, ενώ μόλις 22% περίπου βρίσκονται στα δεξιά της κλίμακας Likert όσον αφορά τη γενικότερη μη δυνατότητα αλλαγής του επιπέδου δημιουργικότητας, με τις περισσότερες επιλογές να συγκεντρώνονται στον μέτριο βαθμό συμφωνίας. Έτσι, παρόλο που οι ερωτηθέντες γενικά υιοθετούν τη νοοτροπία ανάπτυξης, σε κάποια θέματα όπως η δυνατότητα αλλαγής της δημιουργικότητας με τη μάθηση, οι απαντήσεις τους διαφοροποιούνται και δεν τίθενται ξεκάθαρα υπέρ της νοοτροπίας ανάπτυξης. Προφανώς ο λόγος για το ανωτέρω είναι ότι η νοοτροπία ανάπτυξης δεν έχει πλήρως εμφυσηθεί σε όλη τη μερίδα των ερωτηθέντων.



Σχήμα 10. Ικανότητα μάθησης νέων πραγμάτων και συγκεκριμένο επίπεδο δημιουργικότητας, το οποίο δεν αλλάζει

Η τυπική απόκλιση και στις τέσσερις ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν διαγραμματικά είναι σχετικά μικρή, οπότε αντίστοιχα και η διασπορά των τιμών των μεταβλητών είναι μικρή γύρω από την μέση τιμή.

Ωφέλειες της νοοτροπίας ανάπτυξης για την επαγγελματική ανέλιξη του εργαζομένου και της εταιρείας

	M.O.	T.A.
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους στόχους που έχω επιτύχει στο τομέα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	3,65	0,81
Είμαι απόλυτα ικανοποιημένος/η από την εργασιακή μου κατάσταση ως έχει σήμερα	3,3	1,01
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις αρμοδιότητες που μου έχουν ανατεθεί	3,31	0,9
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις επιτυχίες και τους στόχους που έχω επιτύχει στην επαγγελματική σταδιοδρομία μου	3,6	0,8
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους στόχους που έχω επιτύχει από οικονομικής άποψης στην επαγγελματική μου πορεία	2,97	0,97
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους στόχους που έχω επιτύχει σε θέματα προαγωγής μέσα στην εταιρεία	2,98	1,2
Νιώθω εμπιστοσύνη για την εταιρεία μου και το μέλλον της	3,23	1,09
Νιώθω αφοσίωση στην εταιρεία, δε σκέφτομαι να αποχωρήσω από αυτήν άμεσα	3,5	1,09
Η εταιρεία μου αποτελεί έναν καινοτόμο οργανισμό στην αγορά	3,6	1,05
Η εταιρεία μου υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκου από τους υπαλλήλους για την επίτευξη των στόχων	3	1,03

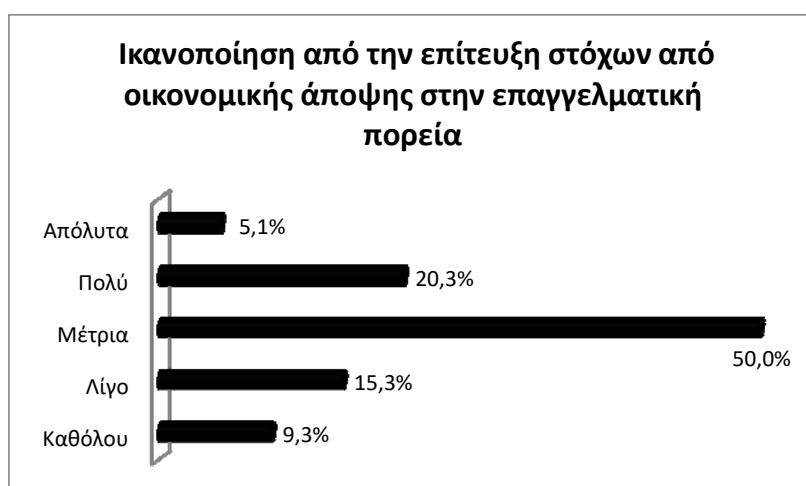
Πίνακας 4. Ωφέλειες νοοτροπίας ανάπτυξης

Οι ερωτήσεις της κατηγορίας αυτής είχαν ως στόχο να δείξουν το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων και να τον συνδέσουν με το βαθμό

υιοθέτησης της νοοτροπίας ανάπτυξης. Οι απαντήσεις σε αυτήν την κατηγορία είχαν μέσο όρο κοντά στο 3 και παρουσίαζαν γενικά λίγο μεγαλύτερη διακύμανση, δείχνοντας ότι η εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων και η επαγγελματική ικανοποίηση τους κυμαίνεται σε μέτρια σχετικά επίπεδα, με μικρές διαφοροποιήσεις. Ακόμα, υποδηλώνουν ότι ο οργανισμός εργασίας διαθέτει μέτριο βαθμό νοοτροπίας ανάπτυξης, γεγονός που υποστηρίζεται και από τις επόμενες ερωτήσεις.

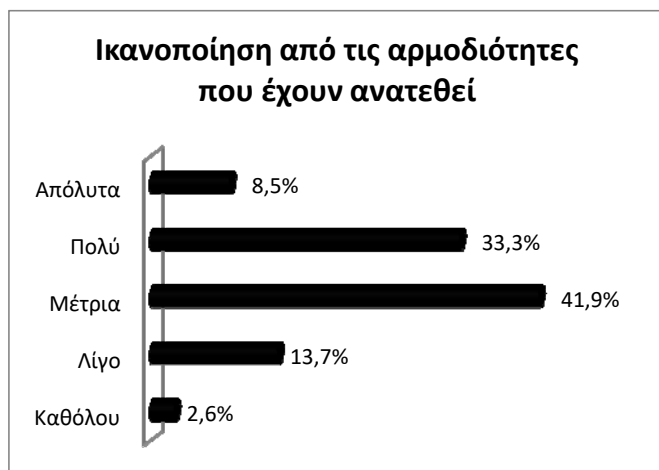
Πιο συγκεκριμένα, οι επιλογές που έλαβαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία ήταν η ικανοποίηση σε σχέση με τους στόχους στον τομέα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και στην επαγγελματική σταδιοδρομία γενικότερα, η πεποίθηση ότι η εταιρεία αποτελεί έναν καινοτόμο οργανισμό, η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη σε αυτή. Προφανώς, οι επιλογές αυτές είναι αλληλοσυνδεόμενες, δεδομένου ότι η εμπιστοσύνη στην εταιρεία και στο μέλλον της αποτελεί παράγοντα δέσμευσης και αφοσίωσης σε αυτή.

Από τη διαγραμματική απεικόνιση μερικών εκ των ερωτήσεων φαίνονται τα ακόλουθα: Αναφορικά με την γενικότερη επίτευξη στόχων από οικονομικής άποψης, οι μισοί περίπου ερωτηθέντες δήλωσαν μέτριο βαθμό ικανοποίησης με τις υπόλοιπες απαντήσεις να δημιουργούν κανονική κατανομή, να μοιράζονται δηλαδή στις άλλες επιλογές.



Σχήμα 11. Ικανοποίηση από την επίτευξη οικονομικών στόχων κατά την επαγγελματική πορεία

Αναφορικά με την ικανοποίηση από την ανάληψη αρμοδιοτήτων, πάλι ο μέτριος βαθμός ικανοποίησης υπερέρχει ως επιλογή, με την επιλογή πολύ να ακολουθεί με ποσοστό 33%. Θετικό για την εταιρεία είναι ότι η επιλογή καθόλου λαμβάνει μόλις το 2,6%, ήτοι το χαμηλότερο ποσοστό, που δείχνει ότι ελάχιστοι είναι οι ερωτηθέντες που δεν απολαμβάνουν καθόλου τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί και είναι ουσιαστικά δυσαρεστημένοι, ενώ και γενικότερα η πλειοψηφία των απαντήσεων κινείται στο μέσο και προς τα δεξιά.

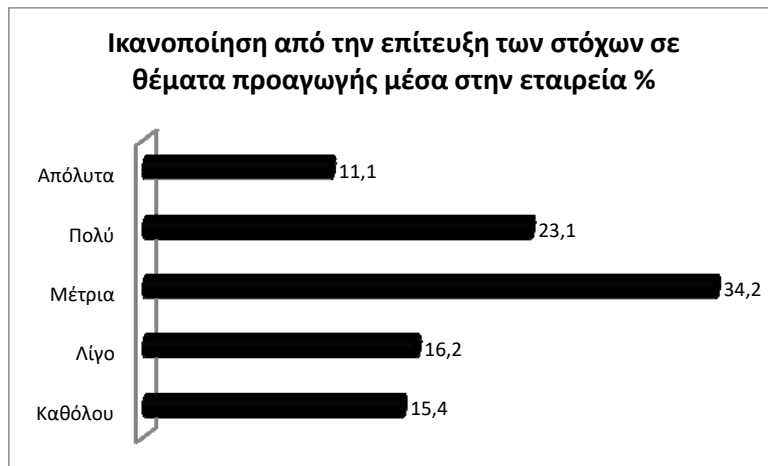


Σχήμα 12. Ικανοποίηση από τις αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασιακή κατάσταση ως σήμερα, η μέτρια ικανοποίηση προτείνεται πάλι με ποσοστό 38,5% με την επιλογή πολύ να ακολουθεί κατά πόδας με ποσοστό 33%. Οι ερωτηθέντες με άλλα λόγια είναι μέτρια ή και πολύ ικανοποιημένοι από την εργασιακή τους κατάσταση με μόνο το 6% να μην είναι ικανοποιημένο καθόλου.



Σχήμα 13. Ικανοποίηση από την εργασιακή κατάσταση ως σήμερα



Σχήμα 14. Ικανοποίηση από την επίτευξη στόχων σε θέματα προαγωγής μέσα στην εταιρεία

Τέλος, όσον αφορά την επίτευξη στόχων σε θέματα προαγωγής εντός της εταιρείας, ο μέτριος βαθμός ικανοποίησης προκρίνεται με ποσοστό 34%, και ακολουθεί η επιλογή πολύ με ποσοστό 23%.

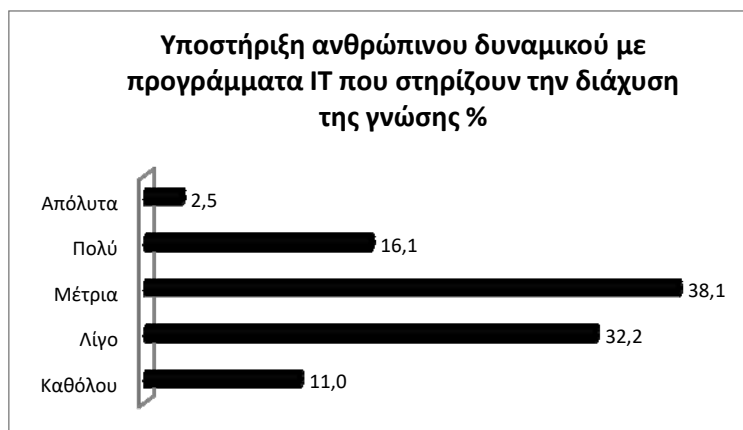
Παροχή δυνατότητας εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων

	M.O.	T.A.
Η εταιρεία μου διοργανώνει συχνά εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού	2,7	1,07
Η εταιρεία μου πολύ συχνά υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό με προγράμματα IT που στηρίζουν την διάχυση της γνώσης	2,67	0,96
Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρείας και την ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων;	2,63	0,8
Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της εταιρείας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού;	2,78	0,93

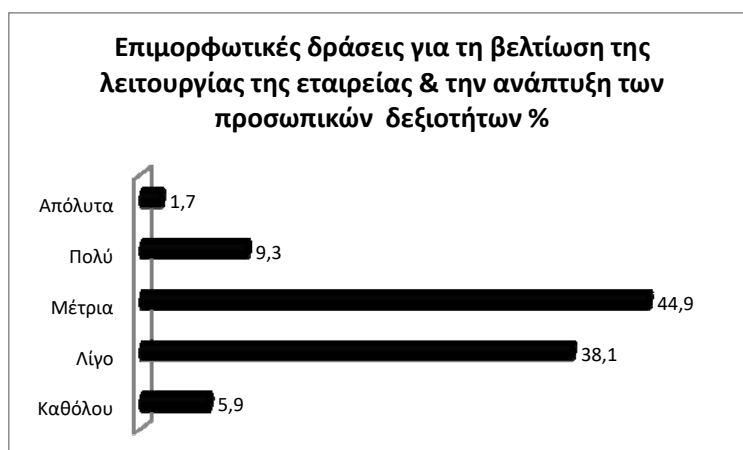
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης; (με χρήση πολυμέσων, κατάρτιση στο χώρο εργασίας, ηλεκτρονική μάθηση, μέσα κοινωνικής δικτύωσης)	3,03	1,05
--	------	------

Πίνακας 5. Δυνατότητες εκπαίδευσης προσωπικού

Σε αυτή την κατηγορία ερωτήσεων, οι απαντήσεις κυμαίνονται ως επί το πλείστον σε βαθμολογίες μέτριες και υψηλές. Επιπλέον, οι απαντήσεις παρουσιάζουν σχετικά χαμηλό βαθμό τυπικής απόκλισης, δείχνοντας ότι υπάρχει συμφωνία των ερωτηθέντων σε μεγάλο βαθμό. Παρακάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά οι απαντήσεις σε κάποιες ερωτήσεις, όσον αφορά στην παροχή δυνατοτήτων εκπαίδευσης.



Σχήμα 16. Παροχή προγραμμάτων IT που στηρίζουν τη διάχυση της γνώσης



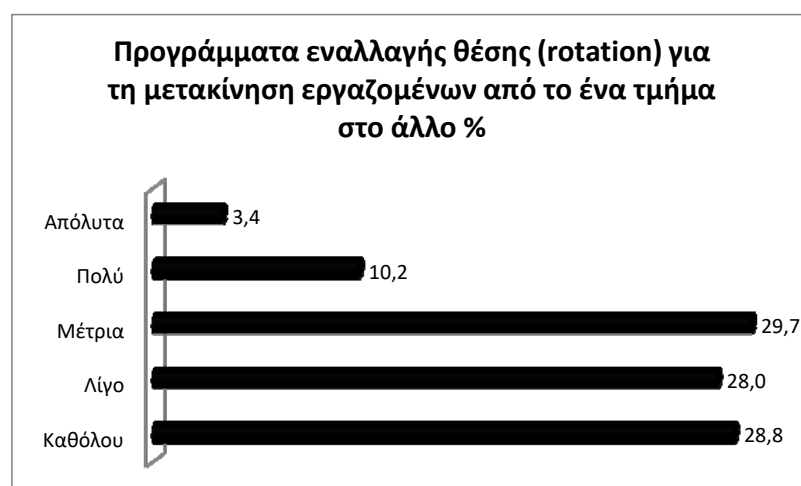
Σχήμα 17. Επιμορφωτικές δράσεις

Η ικανοποίηση των ερωτηθέντων, όπως φαίνεται και από τα διαγράμματα κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα, με τη βαθμολογία 3 ή μέτρια, να λαμβάνει τη μεγαλύτερη συχνότητα και ποσοστό 38% περίπου, όσον αφορά την παροχή πληροφοριακών προγραμμάτων για τη διάχυση της γνώσης και 45% όσον αφορά στην παροχή επιμορφωτικών προγραμμάτων στους εργαζόμενους, τόσο για την ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων όσο και για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της εταιρείας.

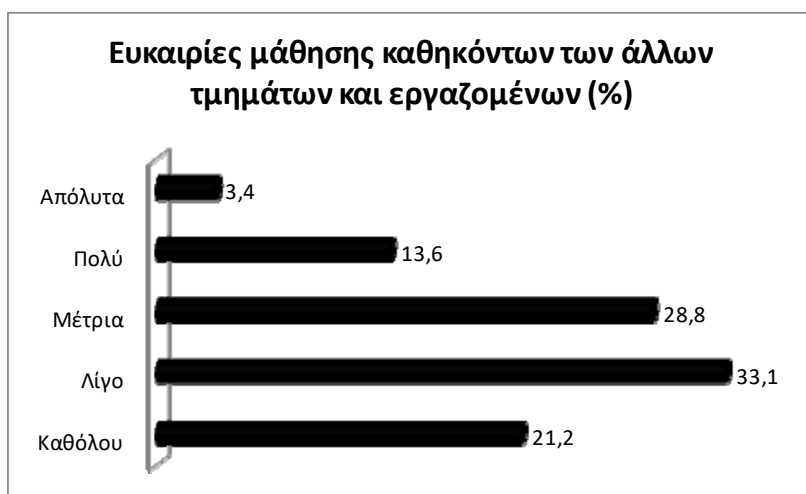
Ευκαιρίες Αλλαγής Αντικειμένου στους Εργαζόμενους

	M.O.	T.A.
Η εταιρεία μου προσφέρει προγράμματα εναλλαγής θέσης (rotation) για να διευκολύνεται η μετακίνηση εργαζομένων από το ένα τμήμα στο άλλο	2,3	1,1
Η εταιρεία μου προσφέρει ευκαιρίες για μάθηση, τέτοιες ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να μαθαίνει ποια είναι τα καθήκοντα των άλλων τμημάτων και των άλλων εργαζόμενων	2,45	1,07

Πίνακας 1. Ευκαιρίες Αλλαγής Αντικειμένου



Σχήμα 18. Προγράμματα εναλλαγής θέσης για τη μετακίνηση των εργαζομένων εντός της εταιρείας



Σχήμα 19: Ευκαιρίες μάθησης των καθηκόντων των άλλων τμημάτων εντός της εταιρείας

Όπως φαίνεται και από τα διαγράμματα, στον τομέα της παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης και εναλλαγής θέσεων εντός της εταιρείας και ενημέρωσης επί των καθηκόντων των διαφόρων τμημάτων, οι απαντήσεις της πλειοψηφίας των ερωτηθέντων κυμαίνεται σε παρόμοια επίπεδα με τις απαντήσεις του προηγούμενου ερευνητικού ερωτήματος. Η βαθμολογία που λαμβάνει η εταιρεία είναι χαμηλή καθώς στην παροχή προγραμμάτων εναλλαγής θέσης, το 86% περίπου των ερωτηθέντων οι απαντήσεις κυμαίνονται στο μέτρια και κάτω, ενώ και στην παροχή ευκαιριών μάθησης των καθηκόντων των άλλων τμημάτων, το 82% των απαντήσεων περίπου κυμαίνεται από μέτριο και χαμηλότερο βαθμό. Ο ανωτέρω τομέας επιδέχεται βελτίωσης από τη μεριά της εταιρείας εργασίας, καθώς οι απαντήσεις υποδηλώνουν την ύπαρξη στατικής νοοτροπίας, με την εξειδίκευση του προσωπικού σε συγκεκριμένο κομμάτι και τη μη επιλογή δυνατοτήτων εναλλαγής θέσεων.

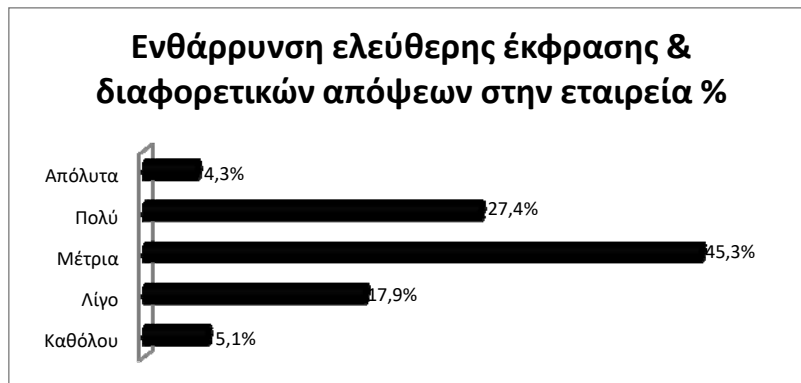
Βαθμός νοοτροπίας ανάπτυξης εταιρείας

	M.O.	T.A.
Η εταιρεία μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων ιδεών και την καινοτομία/δημιουργικότητα.	3,24	0,85
Η εταιρεία μου ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση και την προάσπιση των	3,08	0,91

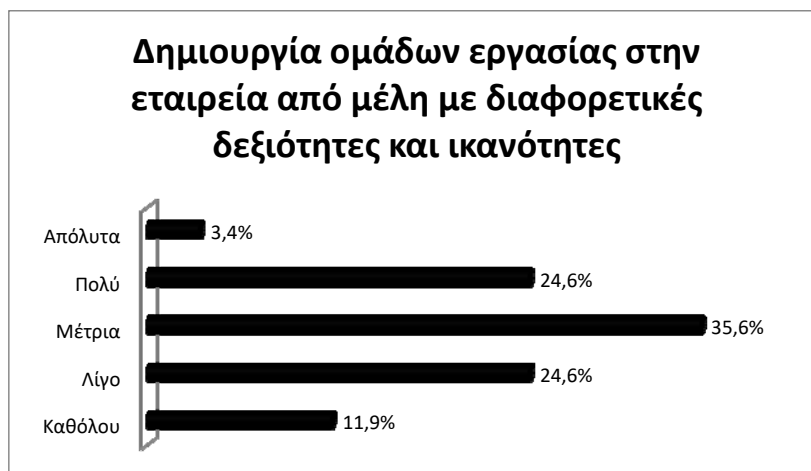
διαφορετικών απόψεων.		
Στην εταιρεία μου δημιουργούνται συχνά ομάδες εργασίας από μέλη με διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες.	2,83	1,04
Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται μια νοοτροπία διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης εντός της εταιρείας, συντονίζοντας τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης ή αναπτύσσοντας διατμηματικές διαδικασίες.	2,9	0,85
Στην εταιρεία μου, παρέχονται αμοιβές και αναγνώριση στο ανθρώπινο δυναμικό για τη δημιουργικότητα	2,49	1,1
Η εταιρεία μου ευνοεί την ομαδικότητα για την επίτευξη των στόχων	3,2	0,98
Η εταιρεία μου είναι γραφειοκρατική ως προς την λειτουργία της	3,12	0,88
Η εταιρεία μου χαρακτηρίζεται από τυπικότητα, συγκεκριμένους κανόνες και τήρηση της ιεραρχίας και των διαδικασιών	3,4	0,94
Σε ποιο βαθμό η ηγεσία δεσμεύεται να προωθήσει μια νοοτροπία καινοτομίας για συνεχή οργανωτική βελτίωση με τη συμμετοχή των υπαλλήλων;	3	0,88
Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;	3,15	0,86

Πίνακας 2. Βαθμός νοοτροπίας ανάπτυξης εταιρείας

Η βαθμολόγηση της εταιρείας στις ερωτήσεις που σχετιζόντουσαν άμεσα με την νοοτροπία ανάπτυξης κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Η μέση βαθμολογία στις περισσότερες ερωτήσεις είναι περίπου στο 3, ενώ η τυπική απόκλιση σε όλες τις ερωτήσεις της κατηγορίας αυτής είναι σχετικά μικρή, οπότε αντίστοιχα και η διασπορά των τιμών των μεταβλητών είναι μικρή γύρω από την μέση τιμή.



Σχήμα 20. Ενθάρρυνση ελεύθερης έκφρασης και διαφορετικών απόψεων από την εταιρεία



Σχήμα 21. Δημιουργία ομάδων εργασίας στην εταιρεία από μέλη με διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες

Οι απαντήσεις αναφορικά με την νοοτροπία ανάπτυξης και κατά πόσο υιοθετείται από τον οργανισμό εργασίας τείνουν να έχουν κανονική κατανομή. Όπως φαίνεται και από τα ανωτέρω 2 διαγράμματα, οι απαντήσεις κυμαίνονται γύρω από το 3, δείχνοντας μέτριο βαθμό σε στοιχεία που συνδέονται με τη νοοτροπία ανάπτυξης, όπως η ενθάρρυνση της ελεύθερης έκφρασης και η δημιουργία ομάδων εργασίας με μέλη με διαφορετικές ικανότητες και δεξιότητες.

Χαρακτηριστικό είναι, επίσης, ότι η επιλογή 5 (απόλυτα) σε όλες τις ερωτήσεις της κατηγορίας καταλαμβάνει το πιο χαμηλό ποσοστό των απαντήσεων, δείχνοντας ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δε θεωρεί πως ο οργανισμός εργασίας έχει λάβει όλες τις απαιτούμενες πολιτικές προς υιοθέτηση της νοοτροπίας ανάπτυξης.

Τα ανωτέρω φαίνονται καθαρά και από την ερώτηση αναφορικά με το στυλ ηγεσίας του οργανισμού εργασίας. Το 80,5% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η εταιρεία είναι προσανατολισμένη στην απόδοση, ενώ μόλις το 19,5% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η εταιρεία θέτει στο επίκεντρό της τον άνθρωπο.



Σχήμα 22. Στυλ ηγεσίας της εταιρείας

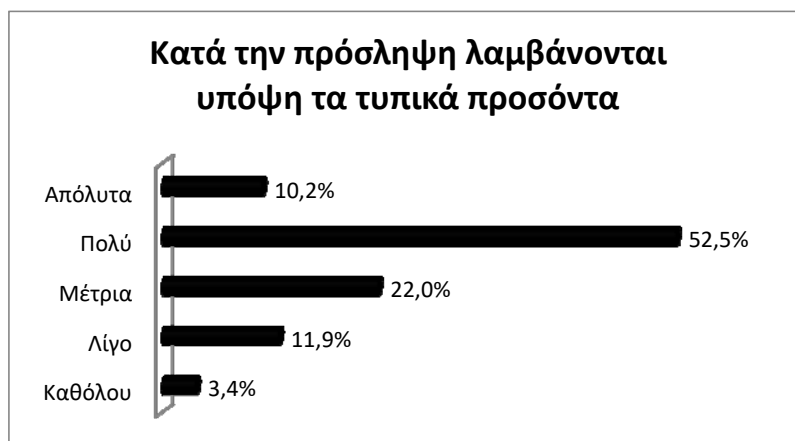
Βαρύτητα εργασιακής εμπειρίας και δεξιοτήτων χαρακτήρα κατά την πρόσληψη προσωπικού/ κατά την επιλογή εργαζομένου για θέση ευθύνης

	M.O.	T.A.
Κατά την πρόσληψη προσωπικού στην εταιρεία ή κατά την επιλογή προσωπικού για θέσεις ευθύνης, λαμβάνεται υπόψη η επαγγελματική εμπειρία του υποψηφίου	3.4	1
Κατά την πρόσληψη προσωπικού στην εταιρεία ή κατά την επιλογή προσωπικού για θέσεις ευθύνης, λαμβάνονται υπόψη τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου και άλλα αντικειμενικά κριτήρια	3.54	0.95
Κατά την πρόσληψη προσωπικού στην εταιρεία ή κατά την επιλογή προσωπικού για θέσεις ευθύνης, λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου μέσα από τη διενέργεια συνέντευξης;	3.63	0.93
Κατά την πρόσληψη προσωπικού στην εταιρεία ή κατά την επιλογή προσωπικού για θέσεις ευθύνης, λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του	2.18	1.16

Πίνακας 3. Εργασιακή εμπειρία και προσωπικές δεξιότητες κατά την επιλογή προσωπικού

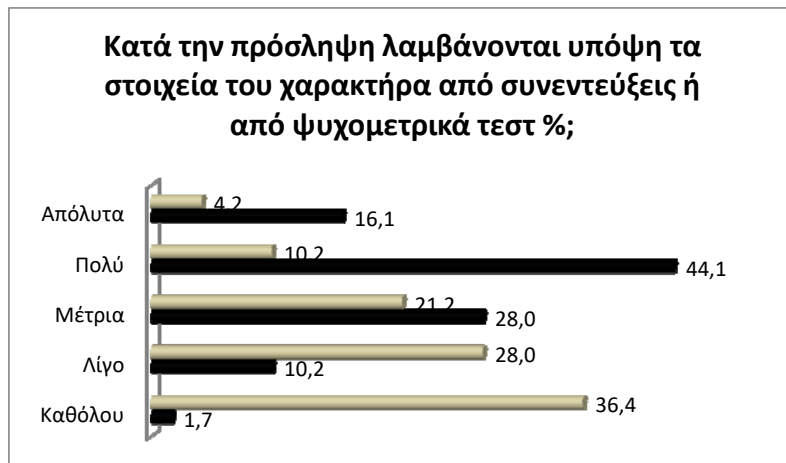
Αναφορικά με τις ερωτήσεις που σκοπό έχουν να αναδείξουν την μέθοδο επιλογής προσωπικού των εργαζομένων, οι απαντήσεις κυμαίνονται στο κέντρο και προς τα δεξιά της κλίμακας Likert. Έτσι, για την επιλογή προσωπικού λαμβάνονται υπόψη τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου και η επαγγελματική εμπειρία του υποψηφίου.

Όπως φαίνεται και από τη διαγραμματική απεικόνιση, τα τυπικά προσόντα λαμβάνονται υπόψη σε μεγάλο βαθμό (βαθμολογία 4 και 5) σε ποσοστό 63% περίπου, σε αντίθεση με τις επιλογές λίγο ή καθόλου (βαθμολογία 1 και 2) που λαμβάνουν ποσοστό 15% περίπου.



Σχήμα 23. Πρόσληψη προσωπικού με βάση τα τυπικά προσόντα

Από την άλλη πλευρά, για τη λήψη υπόψη της προσωπικότητας του υποψηφίου εργαζομένου, γίνεται διενέργεια συνεντεύξεων σε ποσοστό 60% περίπου (απαντήσεις συμφωνίας ερωτηθέντων πολύ και απόλυτα), ενώ ενδιαφέρον παρουσιάζει το ότι δεν επιλέγεται η διενέργεια ψυχομετρικών τεστ, καθώς οι αντίστοιχες επιλογές σε αυτήν την ερώτηση λαμβάνουν μόλις 14%.



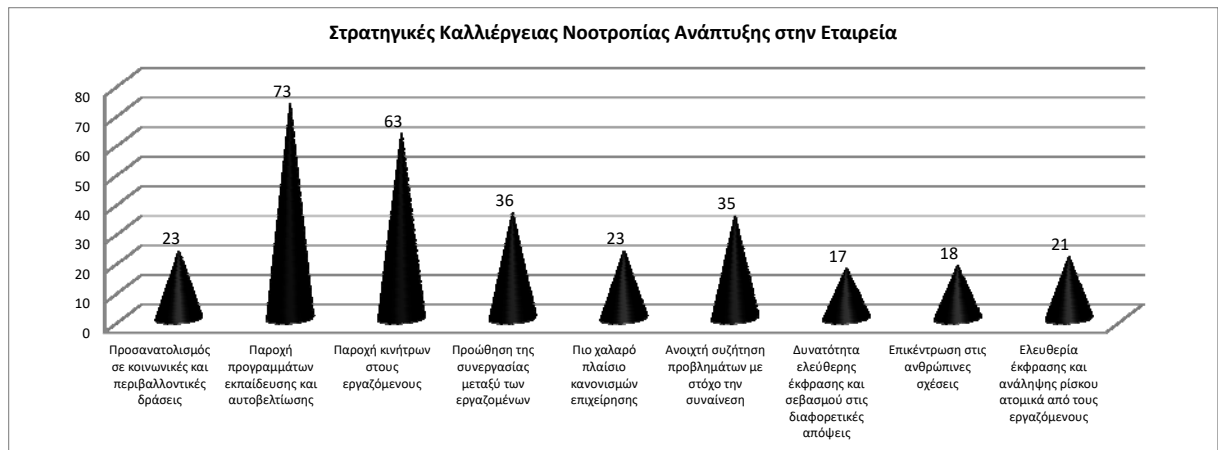
Σε μαύρο η διενέργεια συνεντεύξεων
Σε γκρι η διενέργεια ψυχομετρικών τεστ

Σχήμα 24. Λήψη υπόψη στοιχείων του χαρακτήρα κατά την επιλογή προσωπικού (από συνεντεύξεις ή ψυχομετρικά τεστ)

Προτάσεις τρόπων, μεθόδων και εταιρικών στρατηγικών υιοθέτησης και καλλιέργειας της νοοτροπίας ανάπτυξης

Οι τελευταίες ερωτήσεις επικεντρώθηκαν στις μελλοντικές προτάσεις των ερωτηθέντων για την καλλιέργεια και ανάπτυξη της νοοτροπίας ανάπτυξης από τις εταιρείες. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, οι ερωτηθέντες δηλαδή είχαν να επιλέξουν μεταξύ συγκεκριμένων επιλογών αυτές που θεωρούσαν πιο εύκολα υλοποιήσιμες ή/και πιο ευκταίες. Επίσης, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να διαλέξουν περισσότερες από μία επιλογές.

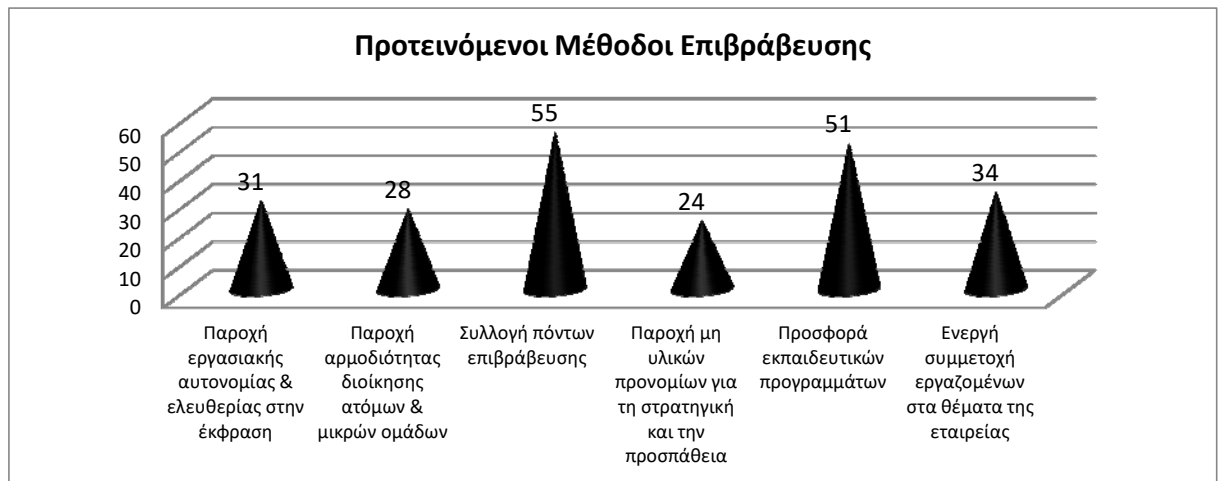
Συγκεντρώνοντας όλες τις επιλογές των ερωτηθέντων, όσον αφορά στις προτάσεις τους για την ανάπτυξη της στρατηγικής καλλιέργειας της νοοτροπίας ανάπτυξης, με στόχο να βρεθούν αυτές με την μεγαλύτερη συχνότητα, καταλήγουμε στο παρακάτω διάγραμμα:



Σχήμα 25.. Προτάσεις στρατηγικών καλλιέργειας νοοτροπίας ανάπτυξης

Οι επιλογές που καταλαμβάνουν τη μεγαλύτερη συχνότητα είναι η παροχή από τις εταιρίες προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης στους εργαζομένους, η παροχή κινήτρων στους εργαζομένους για δράση και με αρκετά μικρότερο ποσοστό η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, ακόμα κι αυτών με διαφορετικά καθήκοντα και η ανοιχτή συζήτηση των προβλημάτων, χωρίς τη διάθεση αναζήτησης «ενόχων». Είναι φανερό, με άλλα λόγια, ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν την συνεχή εκπαίδευση και επαγγελματική εξέλιξη, την παροχή κινήτρων, τα οποία δε χρειάζεται να είναι οικονομικά αλλά και άλλου είδους, καθώς και την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας.

Αναφορικά με τους τρόπους επιβράβευσης που οι εργαζόμενοι θεωρούν επιθυμητούς και προς την κατεύθυνση της καλλιέργειας νοοτροπίας ανάπτυξης, οι επιλογές των ερωτηθέντων παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Επισημαίνεται ότι και σε αυτή την ερώτηση, οι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να διαλέξουν περισσότερες της μίας επιλογές (μέχρι δύο συγκεκριμένα).



Σχήμα 26. Προτεινόμενοι τρόποι επιβράβευσης υπαλλήλων στο πλαίσιο της νοοτροπίας ανάπτυξης

Οι δύο πρώτες σε συχνότητα επιλογές ήταν η συλλογή πόντων επιβράβευσης για την άμεση και συνεχή αξιολόγηση και η προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων, επιλογή η οποία μπορεί να συσχετιστεί και με την προηγούμενη ερώτηση, στην οποία τα προγράμματα εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης των εργαζομένων έλαβαν τη μεγαλύτερη προτίμηση αναφορικά με την ανάπτυξη στρατηγικών για την καλλιέργεια νοοτροπίας εκπαίδευσης. Γίνεται φανερό, επομένως, πόσο σημαντική θεωρείται η εκπαίδευση για τους εργαζόμενους και τη βελτίωση της θέσης τους και των δεξιοτήτων τους. Τρίτη σε συχνότητα απάντηση εμφανίζεται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα της εταιρείας, επιλογή με πολύ χαμηλότερη συχνότητα πάντως (34 απαντήσεις).

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1. Σύνοψη συμπερασμάτων

Υπενθυμίζεται ότι σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η έρευνα πάνω στα οφέλη της νοοτροπίας ανάπτυξης, τόσο για τους εργαζόμενους σε μία εταιρεία, όσο και για την ίδια την εταιρεία. Αυτό που αναζητείται είναι η συμβολή της νοοτροπίας αυτής στην επαγγελματική ανέλιξη και καριέρα του ατόμου, καθώς και ο βαθμός στον οποίο εξυπηρετείται το συμφέρον μίας επιχείρησης από την υιοθέτηση της εν λόγω κουλτούρας. Κατά τη μελέτη των ανωτέρω, στόχος είναι ο προσδιορισμός κατά πόσο συναντάται η εν λόγω νοοτροπία, ενώ επιχειρείται και η ανεύρεση μεθόδων και στρατηγικών, που προάγουν τη νοοτροπία ανάπτυξης και οδηγούν στην ενσωμάτωσή της στην εταιρική πολιτική, με προτάσεις πρακτικής εφαρμογής της στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, όλα τα ανωτέρω αναφερθέντα ερωτήματα θίχτηκαν και προσπάθησαν να απαντηθούν. Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη των απαντήσεων μπορούν να συνοψιστούν στα κάτωθι:

Επίδραση δημογραφικών στοιχείων

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ανήκουν ως επί το πλείστον στην ηλικιακή γκάμα των 25- 44 ή και μεγαλύτεροι, με τους άνδρες να υπερέχουν ελαφρώς σε σχέση με τις γυναίκες. Ως επακόλουθο της ηλικίας τους, αποτελούν άτομα με σχετική εργασιακή εμπειρία και ως επί το πλείστον άνω των 5 ετών προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη εταιρεία, με αποτέλεσμα να έχουν πλήρη επίγνωση της εταιρείας στην οποία εργάζονται, της κουλτούρας της και

των μεθόδων διοίκησής της. Επίσης, κατά τη δημιουργία του προφίλ του μέσω ερωτηθέντα, το μέσο επίπεδο σπουδών είναι επιπέδου Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι., δεν αποτελούν υψηλόβαθμα στελέχη αλλά υπαλληλικό προσωπικό με μέσο εισόδημα της τάξης του 10.001-20.000€. Όλες αυτές οι παράμετροι, όπως το σχετικά υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, η άνω των 5 ετών προϋπηρεσία και η ηλικία τους που κυμαίνεται σε μεσαία επίπεδα, συνδέονται θετικά με την υιοθέτηση νοοτροπίας ανάπτυξης, όπως φαίνεται και από τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Βαθμός νοοτροπίας ανάπτυξης εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο έχουν αρκετά ανεπτυγμένη τη νοοτροπία ανάπτυξης και δεν υποστηρίζουν τη στατική νοοτροπία. Γενικά, οι ερωτηθέντες μοιράζονται την πεποίθηση ότι όσο πιο σκληρά δουλέψει κάποιος σε κάτι τόσο καλύτερος θα είναι σε αυτό, την πεποίθηση ότι ο καθένας μπορεί να αναπτύξει τις δημιουργικές του ικανότητες, την επίγνωση των αδυναμιών και ελλείψεων στον εργασιακό τομέα και την επιθυμία μάθησης νέων πραγμάτων.

Από την άλλη μεριά, η νοοτροπία ανάπτυξης δεν έχει εμφυσηθεί πλήρως στους ερωτηθέντες καθώς παρουσιάζεται το παράδοξο από τη μια να υποστηρίζεται η σημασία της σκληρής δουλειάς και της δυνατότητας ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων, αλλά από την άλλη μεριά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων να μη θεωρεί ότι υπάρχουν περιθώρια αλλαγής του επιπέδου δημιουργικότητας του ατόμου.

Ωφέλειες της νοοτροπίας ανάπτυξης για την επαγγελματική ανέλιξη του εργαζομένου και την εταιρεία

Η εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων και η επαγγελματική ικανοποίησή τους κυμαίνεται σε μέτρια σχετικά επίπεδα, με μικρές διαφοροποιήσεις. Ακόμα, ο οργανισμός εργασίας διαθέτει μέτριο βαθμό νοοτροπίας ανάπτυξης.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιλογές που έλαβαν τη μεγαλύτερη βαθμολογία ήταν η ικανοποίηση σε σχέση με τους στόχους στον τομέα ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και στην επαγγελματική σταδιοδρομία γενικότερα, η πεποίθηση ότι η εταιρεία αποτελεί έναν καινοτόμο οργανισμό, η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη σε αυτή.

Προφανώς, οι επιλογές αυτές είναι αλληλοσυνδεόμενες δεδομένου ότι η εμπιστοσύνη στην εταιρεία και στο μέλλον της αποτελεί παράγοντα δέσμευσης και αφοσίωσης σε αυτή. Τα ανωτέρω είναι θετικά και για την ίδια την εταιρεία και τους στόχους της καθώς η αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρεία συνδέεται με την καλύτερη απόδοση και την μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της.

Γενικά, όμως από τις ερωτήσεις προκύπτει ότι θα ευνοούσε και τους εργαζόμενους αλλά και τον οργανισμό εργασίας η ανάθεση περισσότερων αρμοδιοτήτων και ελευθερίας στους υπαλλήλους.

Τέλος, η εταιρεία εργασίας δείχνει ότι ως ένα βαθμό λαμβάνει υπόψη το ανθρώπινο δυναμικό της και γι' αυτό και η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μεσαία ή και υψηλή σε επιμέρους τομείς, με περιθώρια βελτίωσης ωστόσο.

Δυνατότητες εναλλαγής θέσεων εργαζομένων

Τόσο στον τομέα της παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης και εναλλαγής θέσεων εντός της εταιρείας όσο και ενημέρωσης επί των καθηκόντων των διαφόρων τμημάτων, οι απαντήσεις της πλειοψηφίας των ερωτηθέντων κυμαίνεται σε παρόμοια επίπεδα. Η εταιρεία εργασίας έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης στο συγκεκριμένο τομέα καθώς στην παροχή προγραμμάτων εναλλαγής θέσης η βαθμολογία της ήταν σχετικά χαμηλή ενώ και στην παροχή ευκαιριών μάθησης των καθηκόντων των άλλων τμημάτων επίσης η βαθμολογία ήταν χαμηλή.

Παροχή δυνατοτήτων εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό

Η κατάσταση σε αυτή την κατηγορία ερωτήσεων παρουσιάζεται λίγο καλύτερη σε σχέση με τις ερωτήσεις του προηγούμενου ερευνητικού ερωτήματος. Συγκεκριμένα, όσον αφορά την παροχή πληροφοριακών προγραμμάτων (IT) για τη διάχυση της γνώσης και όσον αφορά την παροχή επιμορφωτικών προγραμμάτων στους εργαζόμενους οι απαντήσεις που προκρίνονται είναι μέτριου βαθμού συμφωνίας. Καθίσταται σαφές, ότι από την εταιρεία οργανώνονται κάποια προγράμματα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων των εργαζομένων, τα οποία καλό θα ήταν να ενισχυθούν, όμως δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση και προγράμματα

εναλλαγής θέσεων, κινητικότητας και γνώσης των καθηκόντων των διαφόρων τμημάτων.

Βαθμός νοοτροπίας ανάπτυξης εταιρείας και διοίκησής της

Από τις απαντήσεις, έγινε σαφές ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δε θεωρεί πως ο οργανισμός εργασίας τους έχει λάβει όλες τις απαιτούμενες πολιτικές προς υιοθέτηση της νοοτροπίας ανάπτυξης. Αυτό φαίνεται καθαρά και από την επιλογή του στυλ ηγεσίας. Η μεγάλη πλειοψηφία θεωρεί ότι η εταιρεία είναι προσανατολισμένη στην απόδοση και όχι στον άνθρωπο. Μεγαλύτερος προσανατολισμός στον άνθρωπο, δυνατότητα ελεύθερης έκφρασης και ευκαιρίες ομαδικής εργασίας θα οδηγούσαν την εταιρεία σε υψηλότερη βαθμολογία στην υιοθέτηση της νοοτροπίας ανάπτυξης, αλλά και σε περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Βαρύτητα εργασιακής εμπειρίας και δεξιοτήτων χαρακτήρα κατά την πρόσληψη προσωπικού

Για την επιλογή προσωπικού στην εταιρεία εργασίας των ερωτηθέντων, λαμβάνονται γενικά υπόψη τα τυπικά προσόντα του υποψηφίου και η επαγγελματική εμπειρία του υποψηφίου. Από την άλλη πλευρά, για τη λήψη υπόψη της προσωπικότητας του υποψήφιου εργαζομένου, γίνεται διενέργεια συνεντεύξεων, ενώ δεν επιλέγεται η διενέργεια ψυχομετρικών τεστ. Με άλλα λόγια, τα τυπικά προσόντα εξακολουθούν να θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά, ενώ λαμβάνεται υπόψη και η προσωπικότητα και οι δεξιότητες του χαρακτήρα συμπληρωματικά μέσω της διενέργειας συνεντεύξεων. Άλλοι τρόποι μελέτης των προσωπικών δεξιοτήτων των υποψήφιων θα μπορούσαν να χρησιμοποιούνται, συμπληρωματικά με τις ήδη εφαρμοζόμενες για την καλύτερη κατανόηση του κάθε ατόμου και των δεξιοτήτων του.

Προτάσεις για την υιοθέτηση και καλλιέργεια της νοοτροπίας ανάπτυξης

Οι προτάσεις που έλαβαν την υψηλότερη βαθμολογία και θεωρούνται ως πιο σημαντικές από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα είναι οι ακόλουθες:

- παροχή από τις εταιρίες προγραμμάτων εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης στους εργαζομένους
- παροχή κινήτρων στους εργαζομένους για δράση

- προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, ακόμα κι αυτών με διαφορετικά καθήκοντα
- ανοιχτή συζήτηση των προβλημάτων, χωρίς τη διάθεση αναζήτησης «ενόχων» αποτελούν σημάδια εταιρικής κουλτούρας που δείχνουν την υιοθέτηση της νοοτροπίας ανάπτυξης.

Πρέπει να επισημανθεί ότι οι πρώτες προτάσεις είναι πιο εύκολα και άμεσα υλοποιήσιμες ενώ οι άλλες δύο σχετίζονται με την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας γενικότερα, κάτι το οποίο απαιτεί περισσότερο χρόνο και προσπάθεια.

Οι προτάσεις που προκρίθηκαν δείχνουν ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν την συνεχή εκπαίδευση και επαγγελματική εξέλιξη τους, την παροχή κινήτρων, τα οποία δε χρειάζεται να είναι οικονομικά αλλά και άλλου είδους, καθώς και την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας.

Αναφορικά με τους τρόπους επιβράβευσης που οι εργαζόμενοι θεωρούν επιθυμητούς και προς την κατεύθυνση της καλλιέργειας νοοτροπίας ανάπτυξης, οι επιλογές των ερωτηθέντων που προκρίθηκαν ήταν

- η συλλογή πόντων επιβράβευσης για την άμεση και συνεχή αξιολόγηση και
- η προσφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η επιλογή προσφοράς εκπαιδευτικών προγραμμάτων συσχετίζεται και με την προηγούμενη ερώτηση, στην οποία τα προγράμματα εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης των εργαζομένων έλαβαν τη μεγαλύτερη προτίμηση αναφορικά με την ανάπτυξη στρατηγικών για την καλλιέργεια νοοτροπίας εκπαίδευσης. Και πάλι, λοιπόν, φαίνεται πόσο σημαντική θεωρούν οι εργαζόμενοι την επιμόρφωση και εξέλιξη τους, καθώς και ότι η εταιρεία εργασίας θα μπορούσε να επενδύει περισσότερο στο κομμάτι της εκπαίδευσης. Η παροχή περισσότερων προγραμμάτων εκπαίδευσης, η επιμόρφωση και η ενημέρωση για τα αντικείμενα εργασίας του κάθε τμήματος της εταιρείας, αποτελούν κινήσεις που σχετίζονται με τη νοοτροπία ανάπτυξης, τις οποίες το προσωπικό επιζητά.

Επιπλέον είναι κινήσεις που μπορούν να υλοποιηθούν σχετικά εύκολα και θα οδηγήσουν σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού τους.

5.2. Αδυναμίες και Μελλοντικές Προτάσεις Έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα είχε ενδιαφέρον ως προς τη μελέτη της εργασιακής αφοσίωσης σε συγκεκριμένη εταιρεία και στους εργαζόμενούς της. Αποτέλεσε ένα πρώτο βήμα για την εξοικείωση με τον ορισμό της εργασιακής αφοσίωσης, η οποία στην Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή και θέλει χρόνο για να ενταχθεί στην γενικότερη εργασιακή κουλτούρα. Επιπλέον, τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έδειξαν ότι η νοοτροπία ανάπτυξης είναι πιο πολύ ανεπτυγμένη στα άτομα παρά στην εταιρική κουλτούρα, γεγονός το οποίο είναι αναμενόμενο ως ένα βαθμό, δεδομένου ότι η αλλαγή στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας απαιτεί χρόνο, ειδικά στους μεγάλους και πιο γραφειοκρατικούς οργανισμούς.

Μελλοντικά, ενδιαφέρον θα είχε να πραγματοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα καθώς και όχι σε δείγμα ευκολίας όπως το συγκεκριμένο, έτσι ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευθούν πιο εύκολα και με μεγαλύτερη ασφάλεια. Επιπλέον, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αντιμετωπίσει τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, χρησιμοποιώντας ελεγχόμενες παραμέτρους για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Περαιτέρω, δεδομένου ότι δεν έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό η νοοτροπίας ανάπτυξης, ειδικά στην Ελλάδα, το έδαφος είναι πρόσφορο για πληθώρα ερευνών πάνω στο αντικείμενο. Χαρακτηριστικό είναι ότι σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να γίνει σύγκριση του βαθμού νοοτροπίας ανάπτυξης των εταιρειών ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης, του βαθμού νοοτροπίας ανάπτυξης στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, καθώς και του βαθμού νοοτροπίας ανάπτυξης στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Ιωσηφίδης, Θ. 2003. Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κέφης, Β. (2005). Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Κέφης, Β. & Παπαζαχαρίου Π, (2009). Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

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

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα.

Χαλικιάς, Ι., 2003. Στατιστική: Μέθοδοι ανάλυσης για επιχειρηματικές αποφάσεις. s.l.:Εκδοτικός Οίκος Rosili. 2η Έκδοση

Χυτήρης, Λ., (2013). Μάνατζμεντ – Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Φαίδιμος

Keller, G., 2010. Στατιστική για Οικονομικά και Διοίκηση Επιχειρήσεων. s.l.:Εκδόσεις Επίκεντρο.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Berg, S., 2006. Snowball Sampling-I. s.l.: John Wiley and Sons, Inc..
- Bohm, D., & Edwards, M. (1991). Changing consciousness: Exploring the hidden source of the social, political and environmental crises facing our world. San Francisco, CA: Harper Collins.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Clifton, J. (2013). Thirteen universal assessments which may contribute to the 'good life' (Unpublished masters thesis). University of Pennsylvania. Scholarly Commons.
- Cooperrider, D., & Whitney, D. D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Crossan, M., & Hulland, J. 2002. Leveraging knowledge through leadership of organizational learning. In C. Choo & N. Bontis (Eds.), *Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings*: 711-723. New York: Oxford University Press.
- Crossan, M., Vera, D. and Nanjad, L. (2008) *Transcendent Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments*. *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581.
- Crum, A. J., & Langer, E. J. (2007). Mind-set matters: Exercise and the placebo effect. *Psychological Science*, 18(2), 165-171.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York, NY: Random House.
- Dweck, C. S. (2007). Boosting achievement with messages that motivate. *Education Canada*, 47(2), 6-10.
- Gardner W.L., Avolio B.J. & Walumbwa F.O. (2005). *Authentic Leadership Theory*

and Practice: Origins, Effects and Development Vol: 3. Emerald Group Publishing Limited.

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.

Hawken, P. (2007). *Blessed unrest: How the largest movement in the world came into being, and why no one saw it coming*. New York, NY: Penguin.

Honeyman, R. (2014). *The B Corp handbook: How to use business as a force for good*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

McEwen, C. A., & Schmidt, J. D. (2007). Leadership and the corporate sustainability challenge: Mindsets in action. SSRN 1118071.

Meadows, D. H. (1999). *Leverage points: Places to intervene in a system*. Hartland, VT: Sustainability Institute.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (1992). *Beyond the limits: Global collapse or a sustainable future*. London, England: Earthscan.

Rusk, R. D., & Waters, L. E. (2013). Tracing the size, reach, impact, and breadth of positive psychology. *The Journal of Positive Psychology*, 8(3), 207-221.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.

Scharmer, C. O., & Kaufer, K. (2013). *Leading from the emerging future: From ego-system to eco-system economies*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Schein, S. (2015). *A new psychology for sustainability leadership: The hidden power of ecological worldviews*.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Broadway Business.

Stogdill Ralph M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research
September 1977 American Political Science Association 5(3).

Stride C., T.D. Wall & N. Catley, (2007). Measures of Job Satisfaction, Organisational Commitment, Mental Health and Job-related Well-being. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Vella-Brodrick, D. A. (2013). Positive psychology interventions: Research evidence, practical utility, and future steps. *Mental Well-Being*. (pp. 331-353). New York, NY: Springer.

Διαδικτυακή Βιβλιογραφία

- Briceno, E. (2015). Growth mindset: Clearing up some common confusions. *KQED News*. Retrieved from <https://ww2.kqed.org/mindshift/2015/11/16/growth-mindset-clearing-up-some-common-confusions/>.
- Dutton, J. (2012). How adopting a “growth mindset” can boost your success. *Inc.* Retrieved from <http://www.inc.com/business-insider/bill-gates-endorses-brain-theory.html>.
- Dweck, C. (2016). What having a “growth mindset” actually means. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>.
- Harvard Business Review staff (2014). How companies can profit from a “growth mindset.” *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2014/11/how-companies-can-profit-from-a-growth-mindset>.
- Harvard Business Review staff (2012). The right mindset for success. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2012/01/the-right-mindset-for-success>.
- Jones, H. (2015). The secret to organizational agility. *Great Place to Work*.

Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com/blog/169-the-secret-to-organizational-agility>.

- McQuaid, M. (2015). Does your workplace have a growth mindset? *Huffington Post*. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/michelle-mcquaid/does-your-workplace-have-a-growth-mindset_b_8606124.html.
- Moore, S. (2016). Leadership practices to foster a growth mindset. *Gartner*. Retrieved from <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/leadership-practices-to-foster-a-growth-mindset-2/>.