

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Μάστερ* στη  
*Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA (Ελληνικά)***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Ηγεσία Σε Οργανισμούς**

**Καρασιαλής Αιμίλιος**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ Αλεξία Παναγιώτου**

**Μάιος 2017**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Μάστερ* στη**

***Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA ( Ελληνικά )***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ηγεσία Σε Οργανισμούς**

**Καρασιαλής Αιμίλιος**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δρ Αλεξία Παναγιώτου**

**Μάιος 2017**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών Στη **Διοίκηση Επιχειρήσεων** από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2017**



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία στη σύγχρονη εποχή αποτελεί τον πυρήνα και το πνεύμα των οργανώσεων. Η κατηγορία αυτή εργαζομένων είναι επιφορτισμένη όχι μόνο να διαχειρίζεται τις υποθέσεις ενός οργανισμού, αλλά επίσης να επικοινωνεί πρόσωπο με πρόσωπο με τους εργαζόμενους και να επιλύει τα διάφορα προβλήματα. Οι ηγέτες εκτός από το ότι είναι επιφορτισμένοι με το καθήκον της επίτευξης των στόχων, του οράματος και των ιδεών ενός οργανισμού είναι επίσης υπεύθυνοι για τη διατήρηση και την εφαρμογή των οργανωτικών κανόνων και των συστημάτων.

Ως εκ τούτου, κατά μία έννοια, οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα είναι οι εκπρόσωποι των οργανώσεων στις οποίες εργάζονται και αποτελούν την γέφυρα και τον συνδετικό κρίκο του οργανισμού με τους εργαζόμενους.

Εφαρμογή αυτής της δυνατότητας των ανθρώπων περιγράφεται στη εργασία αυτή.

Μέσω συγκεκριμένης μεθοδολογίας έγινε έρευνα που απαντά σε συγκεκριμένα ερωτήματα και διαπιστωθεί στο συγκεκριμένο οργανισμό αν τελικά οι προϊστάμενοι μπορούν να έχουν το χαρακτηρισμό του ηγέτη ή όχι.

Τα συμπεράσματα αποδεικνύουν το πολυδιάστατο ρόλο του ηγέτη σε ένα οργανισμό και πόσο δύσκολο είναι κάποιος να διατηρήσει τη φήμη του Ηγέτη.

## **Summary**

Leadership in modern times is the core and spirit of the organizations. This category of managers is responsible not only to manage the affairs of an organization, but also to communicate face to face with workers and solve various daily problems. Leaders except that it is entrusted with the task of achieving the goals of vision and the ideas of an organization is also responsible for maintaining and implementing organizational rules and systems.

Therefore, in a sense, leaders at all levels are the representatives of the organizations they work at, and are the bridge and link between the organization and its employees. Implementation of this feature of people is described in this assignment.

Through a specific methodology it was researched that specific questions are answered and determine if the particular organizations heads can have the designation of a leader or not. For the completion of this project questionnaires were given to personnel of the organization and their results were analyzed.

The findings demonstrate the multifaceted role of leader in an organization and how difficult it is to maintain its reputation of Leader.

## **Ευχαριστίες**

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγήτρια κ. Αλεξία Παναγιώτου, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου. Ευχαριστώ τους εργαζόμενους της Φαρμακευτικής Βιομηχανίας για τη πολύτιμή βοήθεια τους και τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Επίσης, ευχαριστώ την γυναίκα μου για την κατανόησή της, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών της προσπάθειάς μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	ix
Κεφάλαιο 1: Ηγεσία	1
1.1 Η Έννοια της Ηγεσίας	1
1.2 Παράγοντες που Αναφέρονται στο Πρόσωπο του Ηγέτη	3
1.3 Μοντέλα Ηγεσίας	4
1.3.1 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler	4
1.3.2 Θεωρίες Χ και Ψ του McGregor	5
1.3.3 Το Διοικητικό Πλέγμα	6
1.3.4 Το πρότυπο των Trannenbaum και Schmidt	7
1.4 Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας	8
1.4.1 Συναλλακτική Ηγεσία	8
1.4.2 Μετασχηματιστική ηγεσία	9
1.4.3 Ο Ηθικός Ηγέτης	10
Κεφάλαιο 2: Χαρακτηριστικά Ηγέτη	12
2.1 Ο Ρόλος του Ηγέτη	12
2.2 Προσωπικότητα Ηγέτη	13
2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηγεσία	16
2.4 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	18
2.4.1 Υποστηρικτική ηγεσία	19
2.4.2 Πνευματική Ηγεσία	19
Κεφάλαιο 3: Σχεδιασμός Έρευνας	21
3.1 Στόχοι Έρευνας	21
3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	22
3.3 Αναγκαιότητα Έρευνας	22
3.4 Μεθοδολογική Προσέγγιση	22
3.5 Δείγμα	23
3.6 Ερευνητικό Εργαλείο	24

3.7 Ηθικά Ζητήματα	26
3.8 Περιγραφή ερωτηματολογίου	26
3.8.1 Υλοποίηση	26
3.8.2 Συλλογή Αποτελεσμάτων	28
3.8.3 Ο Οργανισμός	28
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας	30
4.1 Ερωτήματα σχετικά με Δημογραφικά Στοιχεία	30
4.2 Ερωτήματα περι Ηγεσίας	31
Κεφάλαιο 5: Ερμηνεία Αποτελεσμάτων-Πόρισμα έρευνας	36
5.1 Ηγεσία του Οργανισμού	36
5.1.1 Πραγματικό Μοντέλο Ηγεσίας του Οργανισμού	36
5.1.1 Πλέγμα Διοίκησης του Οργανισμού	37
5.2 Μορφή Ηγεσίας του οργανισμού	37
5.3 Οφέλη Πνευματικής Ηγεσίας του Οργανισμού	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα	39
6.1 Συμπεράσματα	39
6.2 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα	41
Βιβλιογραφία	i
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I:	vii
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II:	xvii





# Εισαγωγή

Οι τεράστιες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών προωθούν τη δημιουργία ενός σύγχρονου, σύνθετου και επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η αποτελεσματική λειτουργία των Οργανισμών, η επιτυχής διαχείριση των διαφόρων κινδύνων και η ευέλικτη παρουσία τους καθορίζονται από την επιτυχή αξιοποίηση των άυλων και υλικών πόρων τους, την ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος και τον τρόπο υλοποίησης των στόχων τους (Appelbaum et al, 2003). Πρέπει να επισημανθεί, επίσης, ότι η διαφοροποίηση των διαφόρων οργανισμών βασίζεται στη νοοτροπία και στην κουλτούρα που καλλιεργούν οι ηγετικές ομάδες των οργανισμών, επιδιώκοντας την ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους (Μπουραντάς, 2005)

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι η επιτυχημένη παρουσία ενός οργανισμού καθορίζεται από τον τρόπο, με τον οποίο αντιλαμβάνεται η ηγεσία τη δική της θέση στον χώρο του οργανισμού και με βάση τους στόχους που κάθε φορά καλείται να θέσει. Για τον λόγο αυτό σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στην αξιοποίηση μίας ικανής και αποτελεσματικής ηγεσίας ηγεσίας, η οποία θα έχει τη δυνατότητα να διευρύνει τους μηχανισμούς προσέλκυσης του ενδιαφέροντος και της αφοσίωσης των εργαζομένων αλλά και της επιτυχούς διαχείρισης των διαφόρων θεμάτων, συμβάλλοντας στην παροχή αναβαθμισμένων και εκσυγχρονισμένων υπηρεσιών στους πολίτες (Mostowicz et al, 2016).

Η ανάγκη εφαρμογής καινοτόμων και ευέλικτων προγραμμάτων στον χώρο των οργανισμών, καθιστά αναγκαία τη δραστηριοποίηση μίας ηγεσίας, που θα μπορεί να διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση και λειτουργία των οργανισμών. Για τον λόγο αυτό, λοιπόν, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις στρατηγικές επιλογές της ηγεσίας των οργανισμών, οι οποίες διευκολύνουν τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό η συγκεκριμένη εργασία καλείται να αξιολογήσει τη διαφοροποίηση της ηγεσίας από την απλή διοίκηση των οργανισμών, δίνοντας έμφαση στους παράγοντες, που αναδεικνύουν τον ρόλο της ηγετικής ομάδας

στην επιτυχή λειτουργία των οργανισμών και στον εκσυγχρονισμό των παρεχόμενων υπηρεσιών τους προς τους πολίτες.

# Κεφάλαιο 1: Ηγεσία

## 1.1 Η Έννοια της Ηγεσίας

Ηγέτης θεωρείται ένα άτομο, το οποίο έχει οριστεί από κάποια αρχή για να διοικεί και να οργανώνει ιδρύματα ή οργανισμούς που έχουν κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, προωθώντας τα συμφέροντά τους. Ηγέτης είναι οποιοσδήποτε κατέχει θέση προϊσταμένου σε κάποιο τομέα (διεύθυνση, υπηρεσία, σχολείο, γραφεία κ), ή κάποια άλλη κορυφαία διοικητική θέση. Τοποθετείται για να ασκεί την πιο σημαντική επίδραση στα μέλη μιας ομάδα ή μιας οργάνωσης της οποίας είναι μέλος. Τα μέλη αυτής της ομάδας ή της οργάνωσης τον εκλέγουν ηγέτη, και επιβάλλεται λόγω προσωπικότητας, προσόντων και ικανότητας ως χαρισματική ηγετική προσωπικότητα, μέσα στο περιβάλλον στο οποίο κινείται και εργάζεται (Κατσαρός, 2008).

Σύμφωνα με τον Bass (1990), ως ηγεσία ορίζεται η «Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών» (Bass, 1990). Επίσης σύμφωνα με τον Cashman (1998) ηγεσία καλείται η «φυσική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία». Τέλος ο Rahim (1983) ορίζει ότι η ηγεσία «θα μπορούσε να οριστεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μια μικρής ή μεγάλης ομάδας, μια τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσπαθούν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας, στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται».

Οπουδήποτε υπάρχει θέση ηγεσίας, υπάρχει πάντοτε και πρόβλημα ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών. Τα προβλήματα αυτά δεν έχουν την

έννοια της ύπαρξης δυσκολιών αλλά την έννοια των διαφορετικών συμφερόντων, και ρόλων που συγκρούονται ή τουλάχιστον δεν συγκλίνουν και δεν ταυτίζονται πάντοτε. Βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας σε οποιοδήποτε σύστημα διοίκησης αποτελούν η θετική αντιμετώπιση των προσωπικών ενδιαφερόντων, αδυναμιών και δυνατοτήτων κάθε ατόμου, ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, και η αξιολόγηση και η εκτίμηση του ανθρώπινου παράγοντα.

Στην εποχή μας η προσέγγιση της διοίκησης και οργάνωσης δέχεται ότι το κάθε διοικητικό και οργανικό σύστημα αποτελεί μια κοινωνική οντότητα η οποία είναι σύνθετη, και της οποίας τα μέλη είτε μεμονωμένα είτε σαν ομάδα συνεργάζονται και αλληλοεπηρεάζονται, έχουν αρχές και αξίες και λύνουν τις διαφορές τους με πειθώ και διάλογο. Ο βασικός κυρίως στόχος είναι η ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ του ανθρώπινου παράγοντα και των στόχων του συστήματος.

Ένας ηγέτης-διευθυντής που εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του εμπνέει στους συναδέλφους του, εμπιστοσύνη και σεβασμό για το άτομό του. Με τον συντονισμό, και την βοήθειά του πείθει τους υφιστάμενους του να πετύχουν τους στόχους που τίθενται κάθε φορά χρησιμοποιώντας όλες τις δυνάμεις του. Για να πετύχει όμως όλον αυτόν τον συντονισμό θα πρέπει και ο ίδιος να έχει κάποιες ικανότητες όπως (Σαΐτης, 2008):

- Να μπορεί να αντιλαμβάνεται ότι ο κάθε άνθρωπος επηρεάζεται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικές υποκινήτριες δυνάμεις.
- Να μπορεί να εμπνέει.
- Να ενεργεί με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να υποκινεί τους υφισταμένους του.

Σχετικά με την πρώτη ικανότητά του, θα πρέπει ο ηγέτης να γνωρίζει καλά τις ανάγκες και τον χαρακτήρα κάθε μέλους της ομάδας του, αφού καθημερινά έρχεται σε άμεση επαφή μαζί τους, και η συμπεριφορά του να είναι τέτοια ώστε να προκαλεί τις αντιδράσεις που αυτός επιθυμεί.

Σχετικά με την ικανότητά του να εμπνέει στους υφιστάμενούς του αφοσίωση, σεβασμό και εμπιστοσύνη ώστε και οι ίδιοι να προσπαθούν να καταβάλουν όλες τους τις δυνάμεις για την επίτευξη κάποιου στόχου, πρόκειται για ένα χάρισμα που μπορεί να συναντήσει κανείς στους πραγματικούς ηγέτες.

Η τρίτη ικανότητα αναφέρεται στον τρόπο που θα ηγηθεί ο κάθε ηγέτης και στο κλίμα που θα προκύψει.

## 1.2 Παράγοντες που Αναφέρονται στο Πρόσωπο του Ηγέτη

Όταν γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά ενός σημαντικού ηγέτη τα περισσότερα άτομα φέρνουν στον νου τους ηγετικές μορφές όπως τον Ουίנסτον Τσόρτσιλ, τον Αβραάμ Λίνκολν, τον Vince Lombardi, τον George Washington, τον Μαχάτμα Γκάντι, τον Αύγουστο Καίσαρα, τον Νέλσον Μαντέλα, τον Μάρτιν Λούθερ Κινγκ Τζούνιορ κ.α. Δημιουργούνται τα ερωτήματα: τι προκαλούσε τα άτομα να ακολουθούν αυτούς τους ηγέτες, ποια τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη, οι αποτελεσματικοί ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται κ.α.

Σε όλη την ιστορία, έχουν υπάρξει άνθρωποι που, για τον ένα ή τον άλλο λόγο έχουν γίνει ηγέτες. Μερικοί από αυτούς τους ηγέτες συναντώνται στην πολιτική, στον στρατό, στις επιχειρήσεις, στον αθλητισμό ή ακόμα και στις εκκλησίες. Τα στοιχεία που κάνουν ένα ηγέτη να είναι αποτελεσματικός είναι εξής:

- Όραμα. Οι μεγάλοι ηγέτες γνωρίζουν τον στόχο τους και έχουν ισχυρή αίσθηση της αποστολής. Έχουν την ικανότητα να οδηγούν τους άλλους και ξέρουν τον τρόπο που θα το επιτύχουν (Farrell, 2011). Οι άνθρωποι ακολουθούν ένα άτομο το οποίο εμπιστεύονται. Το όραμα δεν πρέπει μόνο να καθοδηγεί, αλλά και να προγραμματίζεται από κοινού με τον ηγέτη. Πολλοί μεγάλοι ηγέτες περιελάμβαναν τους υφιστάμενούς τους στην διαδικασία δημιουργίας των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Με τον τρόπο αυτό τόσο οι ηγέτες όσο και οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι βρίσκονται στο ίδιο παράταξη με κοινή αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τους στόχους. (Covey, 2007).
- Πάθος. Σύμφωνα με τον Γερμανό φιλόσοφο Χέγκε : "Τίποτα μεγάλο στον κόσμο δεν έχει ποτέ επιτευχθεί χωρίς πάθος." (McAshan, 2011). Το πάθος αποτελεί το στοιχείο που κάνει τους ηγέτες να ζουν, να αναπνέουν, να τρώνε και να κοιμούνται με στόχο πάντα την αποστολή τους (Vogan,

2006). Ένα πρόσωπο που έχει πάθος για αυτό που κάνει, παρασέρνει και τους άλλους να τον ακολουθήσουν. Το πάθος είναι ένα περιουσιακό στοιχείο για κάθε άτομο, αλλά κυρίως για τους ηγέτες. Το πάθος κρατά δυνατούς τους ηγέτες εκεί που οι άλλοι εγκαταλείπουν. Είναι μεταδοτικό και επηρεάζει τα άλλα άτομα να τους ακολουθήσουν. Ωθεί τα άτομα στις δύσκολες καταστάσεις και δίνει ενέργεια που πολλές φορές δεν γνωρίζει κανείς ότι έχει (Starkey, 2012).

- **Επικοινωνία.** Η επικοινωνία αποτελεί μια σημαντική πτυχή της ζωής και ένα ουσιαστικό κομμάτι της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Τα οφέλη από την αποτελεσματική επικοινωνία είναι πολλά, καθώς ενισχύει όλες τις πτυχές της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής του ατόμου. Η αδυναμία αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική ζωή (Wilhelm, 2011).
- **Αξιοπιστία.** Οι καλύτεροι ηγέτες είναι ειλικρινείς και αξιόπιστοι. Οι άνθρωποι έχουν μια τάση να ακολουθούν πιο στενά εκείνους τους ανθρώπους που αισθάνονται ότι μπορούν να εμπιστευτούνται. Σύμφωνα με τον Covey (2007), η ακεραιότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της ποιοτικής ηγεσίας και μία από τις κυριότερες δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την επίτευξή της (Green, 2012)

## **1.3 Μοντέλα Ηγεσίας**

### **1.3.1 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler**

Σύμφωνα με τον Fiedler η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας ή της οργάνωσής της εξαρτάται από την αλληλεπίδραση που προκύπτει ανάμεσα στην προσωπικότητα του ηγέτη και της κατάστασης του περιβάλλοντος (Fiedler, 1964). Σύμφωνα με την θεωρία αυτή η αποτελεσματικότητα επηρεάζεται από τρεις μεταβλητές της κατάστασης του περιβάλλοντος, οι οποίες είναι:

- Η τυπική δύναμη ή ισχύς της θέσης του ηγέτη. Ο ηγέτης είναι πιο εύκολο να διοικήσει αν η τυπική εξουσία πηγάζει από την θέση του προϊσταμένου και όχι από την προσωπικότητά του.
- Η δομή των καθηκόντων ή η φύση του έργου. Η επίδοση και η υπευθυνότητα των στελεχών είναι πιο εύκολο να ελεγχθεί στα ρυτυποποιημένα έργα και λιγότερο στα αποσαφηνισμένα.
- Οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας. Κατά τον Fiedler οι σχέσεις αυτές είναι σημαντικές, γιατί οι δύο πρώτες μεταβλητές εξαρτώνται από την δομή της οργάνωσης, ενώ οι προσωπικές σχέσεις εξαρτώνται από το πόσο τα μέλη αισθάνονται εμπιστοσύνη και είναι πρόθυμα να συμβαδίζουν με τον ηγέτη.

Ο συνδυασμός των τριών αυτών παραγόντων, μπορούν να δώσουν οκτώ συνδυασμούς για την κατάσταση του περιβάλλοντος για το μοντέλο του Fiedler. Οι κατηγορίες που διακρίνεται η κατάσταση του περιβάλλοντος σύμφωνα με αυτό το μοντέλο είναι η «ευνοϊκή», η «μέση», και η «δυναμική».

### **1.3.2 Θεωρίες X και Ψ του McGregor**

Το πρόβλημα της ηγεσίας αναλύθηκε από τον McGregor με την διατύπωση δύο εναλλακτικών ομάδων υποθέσεων, τις οποίες δέχονται συνήθως τα στελέχη για τους εργαζόμενους.

#### *Θεωρία X*

Υπάρχει μια έμφυτη απέχθεια του μέσου ανθρώπου προς την εργασία. Λόγω της απέχθειας αυτής, τα άτομα πιέζονται, ελέγχονται, κατευθύνονται από άλλους, υποχρεώνονται να πραγματοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης που εργάζονται. Ο μέσος άνθρωπος, επιθυμεί σιγουριά και ασφάλεια, δεν έχει πολλές φιλοδοξίες και επομένως προτιμά να διευθύνεται (Χαραλαμπίδης, 2012)



## Θεωρία Ψ

Κατά την εργασία, η χρησιμοποίηση των σωματικών και των πνευματικών δυνάμεων είναι τόσο φυσική, που μπορούμε να την παρομοιάσουμε με το παιχνίδι και την ξεκούραση.

Η προσπάθεια προς το αποτέλεσμα καθοδηγείται από τον εξωτερικά έλεγχο. Ο εργαζόμενος θέλοντας να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς που του έχουν ανατεθεί αυτοελέγχεται και αυτοδιευθύνεται.

Η επίτευξη ενός στόχου από τον εργαζόμενο, συνοδεύεται από επιβράβευση και ανάθεση καθηκόντων. Κάτω από ορισμένες συνθήκες ένα άτομο δέχεται και επιδιώκει συγχρόνως να έχει ευθύνες. Η ευφυΐα, η φαντασία και η δημιουργικότητα είναι προτέρημα πολλών εργαζομένων (Χαραλαμπίδης, 2012).

Κατά την θεωρία Ψ, η μη απόδοση των εργαζομένων, οφείλεται στην ηγεσία και στο οργανωτικό κλίμα και όχι στον ίδιο τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με τις ομάδες υποθέσεων Χ και Ψ αν ο κάθε ηγέτης τοποθετήσει τον εαυτό του κατά μήκος μιας κλίμακας που στην μια άκρη αναφέρεται η θεωρία Χ και στην άλλη άκρη η θεωρία Ψ, και στη συνέχεια αναρωτηθεί γιατί αισθάνεται έτσι και αν το αίσθημα αυτό είναι μια αληθινή αναφορά της πραγματικότητας, θα μπορέσει σιγά σιγά να περιλάβει στον τρόπο ηγεσίας του, οτιδήποτε είναι απαραίτητο για να «υποκινηθούν» οι υφιστάμενοί του σε σχέση με την κατάσταση που αντιμετωπίζει.

### 1.3.3 Το Διοικητικό Πλέγμα

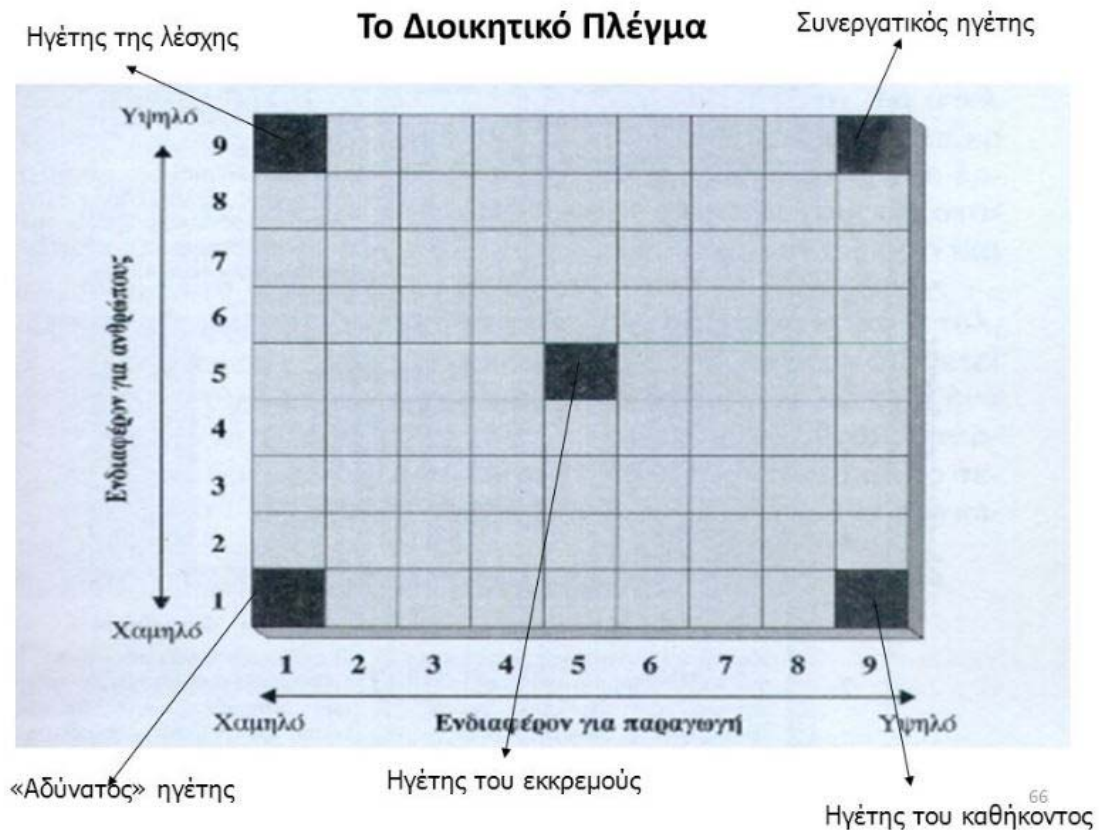
Οι Blake and Mouton ανέπτυξαν το Διοικητικό πλέγμα το 1964. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό υπάρχουν δύο υποθέσεις για την συμπεριφορά ενός ηγέτη.

Η εκτέλεση της εργασίας είναι πρωταρχικό μέλημα του ηγέτη. Το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους εργαζόμενους είναι μεγάλο και αυτό αποδεικνύεται από την προσπάθεια για ανάπτυξη και εξασφάλιση ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής τους.

Η σχέση μεταξύ του ενδιαφέροντος για την εργασία και του προσωπικού απεικονίζεται σε ένα πλέγμα 9 επί 9 σημείων στον οποίο ο κάθετος άξονας

παριστάνει την στάση του ηγέτη απέναντι στις ανθρώπινες ανάγκες για εργασία, και ο οριζόντιος άξονας παριστάνει την στάση του ηγέτη απέναντι στα προβλήματα στην εργασία (Κατσαρός, 2008).

Κάθε άξονας έχει αρίθμηση από το 1 έως το 9. Το στέλεχος διοίκησης μπορεί να βαθμολογηθεί από το 1 που είναι ο πιο μικρός βαθμός μέχρι το 9 που είναι ο πιο μεγάλος (Zafar, 2011).



*Πίνακας 1 Διοικητικό Πλέγμα*

### 1.3.4 Το πρότυπο των Trannenbaum και Schmidt

Το πρότυπο αυτό αναφέρεται σε όλες μορφές της ηγεσίας που μπορεί να συναντήσει κανείς. Από το πολύ αυταρχικό τρόπο ηγεσίας έως τον δημοκρατικό ή το προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις. Στην περίπτωση του αυταρχικού τρόπου διοίκησης, ο προϊστάμενος παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και απλά τις ανακοινώνει στην ομάδα του, ενώ στον δημοκρατικό τρόπο

διοίκησης ο προϊστάμενος θέτει κάποια όρια και οι υφιστάμενοι λειτουργούν μόνοι τους, χωρίς να τα ξεπεράσουν. Οι Trannenbaum και Schmidt πιστεύουν δηλαδή ότι ο τρόπος διοίκησης μπορεί να αλλάζει. Ο προϊστάμενος σύμφωνα με την κατάσταση που διαμορφώνεται κάθε φορά μπορεί να ακολουθεί και την κατάλληλη τακτική (Tannenbaum, Schmidt, 1973).

## **1.4 Σύγχρονες Μορφές Ηγεσίας**

### **1.4.1 Συναλλακτική Ηγεσία**

Το πιο συνηθισμένο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων είναι η συναλλακτική ηγεσία. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας εφαρμόζεται στις καθημερινές εργασίες για την ορθή αποτελεσματικότητά τους. Βασικοί παράγοντες της συναλλακτικής ηγεσίας είναι ο προγραμματισμός των στόχων, η επικρότηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων καθώς και η παροχή ανατροφοδότησης. Ο συναλλακτικός ηγέτης προσπαθεί να ικανοποιήσει τις υλικές ανάγκες των εργαζόμενων ως αντάλλαγμα για την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί (Bass, 1985).

Η τιμωρία και η επιβράβευση αποτελούν τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων (Avalio, Bass, 1995). Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι υπεύθυνος των εργαζομένων, οι οποίοι υποχρεούνται να τον υπακούουν. Κύριος παράγοντας του τρόπου αυτού αλληλεπίδρασης είναι η επίτευξη του στόχου των εργαζομένων με αντάλλαγμα την ανταμοιβή (Jansen et al., 2009). Δημιουργείται δηλαδή μία συμφωνία μεταξύ των δύο μερών προς όφελος του οργανισμού. Στην πραγματικότητα ο συγκεκριμένος ηγέτης διερευνώντας τις ανάγκες του εργαζόμενου προσπαθεί να τον παρακινήσει για εργασία, με την ανταλλαγή τους σε έργο (Παπαδοπούλου, 2012). Στον συναλλακτικό τρόπο ηγεσίας δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων και στα εξωτερικά κίνητρα. Συμπεραίνεται επομένως πως ο συναλλακτικός τρόπος διοίκησης αποτελεί ενέργεια ανταλλαγής, όπου ο εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί από τον ηγέτη, αναμένοντας την επιβράβευσή τους (Antonakis et al., 2003).

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας είναι:

- Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής (management- by- exception passive). Στον τρόπο αυτό ηγεσίας παρέχεται ανταμοιβή για την επίτευξη ενός στόχου.
- Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (management- by- exception active). Στον τρόπο αυτό ηγεσίας ο διευθυντής παρακολουθεί την εξέλιξη της εργασίας και επεμβαίνει όπου θεωρεί ότι είναι απαραίτητο.
- Παθητική διοίκηση εξεύρεσης (management- by- exception passive). Στον τρόπο αυτό ηγεσίας ο διευθυντής επιλύει ένα πρόβλημα μετά την εμφάνισή του.

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας διενεργείται με την παροχή τιμωριών ή επιβραβεύσεων και δεν αποσκοπεί στην εκπλήρωση μακροχρόνιων στόχων.

#### **1.4.2 Μετασχηματιστική ηγεσία**

Στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η προώθηση των εργαζομένων για ολοένα μεγαλύτερη επίτευξη απόδοσης. Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως έχουν οριστεί από τον Bass (1985) είναι:

- Χάρισμα: Το χάρισμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα επίτευξης των στόχων του ηγέτη.

Ο ηγέτης με χάρισμα εμπνέει σεβασμό, επιρροή και εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους. Η χαρισματική ηγεσία διαφέρει από την συναλλακτική καθώς σε αυτή δεν υπάρχει αμοιβαία ανταλλαγή μεταξύ του εργαζόμενου και του ηγέτη αλλά η δημιουργία αυτοπεποίθησης, και υπερηφάνειας για την επίτευξη του στόχου και την ανάπτυξη του οργανισμού (Bass, Avolio, 1994). Καθώς ο χαρισματικός ηγέτης διακατέχεται από ικανότητες και διάθεση υλοποίησης του οράματος του οργανισμού παρακινεί τους εργαζόμενους να ξεπερνούν τους εαυτούς τους για το καλό του οργανισμού (Vera, Crossan, 2004). Παρατηρείται πολλές φορές στο συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας οι προϊστάμενοι

να υιοθετούν ριζικές αλλαγές προκειμένου να επιτύχουν στο όραμά τους οι οποίες οδηγούν σε μη συμβατικές συμπεριφορές.

- Εξατομικευμένη φροντίδα (intellectual stimulation). Οι ηγέτες που εφαρμόζουν την μετασχηματιστική ηγεσία για την επίλυση προβλημάτων εφαρμόζει προσωπικά εμπνευσμένους τρόπους ενώ παράλληλα διδάσκει στους εργαζόμενους νέους τρόπους εκτέλεσης μίας εργασίας (Bass, Avolio, 1994).
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration). Οι ηγέτες που εφαρμόζουν την μετασχηματιστική ηγεσία παρακολουθούν τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και όπου θεωρούν ότι είναι αναγκαίο επεμβαίνουν με στόχο την ανάδειξη των δυνατών σημείων του εργαζόμενου. Επίσης, οι συγκεκριμένοι ηγέτες είναι θετικοί στην κατανόηση των προσωπικών προβλημάτων των υφισταμένων τους (Avolio, Bass, 1995).

Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους εργαζόμενους είναι θετική καθώς στηρίζεται στην προθυμία τους για την επίτευξη των στόχων και όχι στην επιβολή κανόνων και κινήτρων (Daft, Marcic, 2009). Η ανάπτυξη του οργανισμού και η εκπλήρωση του οράματός του στηρίζεται στις προσπάθειες των εργαζομένων οι οποίοι ιεραρχούν τις ανάγκες της επιχείρησης πάνω από τις δικές τους προσωπικές ανάγκες (Antonakis et al., 2003). Οι εργαζόμενοι βλέπουν στο πρόσωπο του μετασχηματιστικού ηγέτη την εκπλήρωση των μελλοντικών τους στόχων (Hellriegel, Slocum, 2004). Ο ηγέτης δημιουργεί σχέσεις με τους εργαζόμενους δίνοντας έμφαση στην δημιουργία κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Daft, Marcic, 2009). Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας δεν είναι εύκολο στην εφαρμογή του στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υπέρμετρο ζήλο ή είναι θετικοί σε όλες τις αποφάσεις καθώς με τον τρόπο αυτό δεν υπάρχει σωστή αμφίδρομη επικοινωνία (Χυτήρης, 2013).

### **1.4.3 Ο Ηθικός Ηγέτης**

Ο ηθικός ηγέτης είναι αυτός που συμπεριφέρεται με την κατάλληλη, σύμφωνη με τη δεοντολογία συμπεριφορά, την οποία προωθεί και τους υφισταμένους του μέσω τόσο των προσωπικών του ενεργειών όσο και των

διαπροσωπικών σχέσεων που καλλιεργεί μεταξύ τους, με την αμφίδρομη επικοινωνία, την ενίσχυσή τους και τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων (Brown et al., 2005). Αυτός δεν επιβάλλει τις αποφάσεις, αλλά τις προτείνει στους υφισταμένους του, οι οποίοι έχουν ισότιμο ρόλο στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων αλλά και στην εφαρμογή τους (Bowie, 2000). Με τη στάση του δημιουργεί θετικό κλίμα για τους εργαζομένους (Φαναριώτης, 1999).

Ο ηθικός ηγέτης έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με αυτούς που δεν έχουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό κι αυτό γιατί είναι σε θέση να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, να τους κινητοποιήσουν ώστε να προσπαθήσουν με όλες τους τις δυνάμεις και να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η δημιουργία θετικού κλίματος είναι επωφελής τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για τον κάθε εργαζόμενο του ξεχωριστά. Είναι ειλικρινής και δίκαιος και λαμβάνει αποφάσεις με βάση αξιοκρατικά κριτήρια. Ενδιαφέρεται για τον οργανισμό ως σύνολο, αλλά και για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Επιπλέον, η ευσυνειδησία είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του ηθικού ηγέτη (Brown et al., 2005).

Η συμπεριφορά του ηθικού ηγέτη, μάλιστα, είναι ιδιαίτερα σημαντική και για έναν ακόμη λόγο: γιατί ο ίδιος αποτελεί στην ουσία παράδειγμα προς μίμηση από την πλευρά των υφισταμένων του (Trevino, Nelson, 2007). Η συμπεριφορά, η στάση και οι αξίες του ηγέτη αντανακλώνται στην ομάδα των υφισταμένων, συνεπώς είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διασφαλιστεί ότι ο ηγέτης θα είναι σε θέση να προωθήσει τις αξίες αυτής της μορφή ηγεσίας ως έναν θετικό τρόπο σκέψης και δράσης.

# Κεφάλαιο 2:

## Χαρακτηριστικά Ηγέτη

### 2.1 Ο Ρόλος του Ηγέτη

Η ηγεσία είναι ουσιαστικά ο πυρήνας και το πνεύμα των οργανώσεων. Ο ηγέτης ενός οργανισμού δεν είναι μόνο επιφορτισμένος να διαχειρίζεται τις υποθέσεις του οργανισμού, αλλά επίσης να ασχολείται με τους ίδιους τους εργαζόμενους πρόσωπο με πρόσωπο. Οι ηγέτες επιφορτισμένοι με το καθήκον να επικοινωνούν με τους εργαζόμενους με στόχο την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων, των οραμάτων και των ιδεών του οργανισμού είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση και την εφαρμογή των οργανωτικών κανόνων και τα συστημάτων, ακόμη και να έχουν τον τελευταίο λόγο για την προώθηση, τη διατήρηση και την απόλυση.

Ως εκ τούτου, κατά μία έννοια, οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα είναι εκπρόσωποι των οργανώσεων και χρησιμεύουν ως γέφυρα ενώ οι εργαζόμενοι αποτελούν τον συνδετικό κρίκο.

Η σημαντικότερη πρόκληση για τους ηγέτες των οργανώσεων είναι να επηρεάσουν την νοοτροπία των εργαζομένων μέσω της δημιουργίας αξίας, μέσω της επιρροής της κουλτούρας του οργανισμού, και μέσω της οικοδόμησης μία δέσμευσης εκπλήρωσης των στόχων του οργανισμού και απόκτησης οργανωτικής απόδοσης πάνω από τον μέσο όρο.

Από την άποψη της ηγεσίας, ο σωστός ηγέτης πρέπει να έχει απαραίτητα εφόδια για να στρέψει την συμπεριφορά των μελών του οργανισμού προς το καλύτερο, αφού διαγνώσει τα κίνητρα και αφού αντιληφθεί τι παρακινεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Μόνο που η προσπάθεια της ηγεσίας, σε όλα τα ιεραρχικά στάδια, πρέπει να τείνει στην ανάπτυξη ενός πλαισίου διοίκησης και διοικητικής συμπεριφοράς, που να δημιουργεί τις προϋποθέσεις

αυτοκατευθύνσεως του εργαζομένου. Δηλαδή η σωστή παρακίνηση είναι όταν οι παρορμήσεις και οι επιθυμίες του εργαζομένου προέρχονται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και όχι από κάποιον άλλο (Πλατσίδου, Γωνιδά, 2005).

Παρατηρείται πολλές φορές ότι η συμμετοχή των κινήτρων, έχει σημασία, μερικές φορές μεγαλύτερη και από την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγάλη ικανότητα σε γνώση στην εργασία και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα με αυτές. Αλλά το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολλή ικανοποιητική, γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (Κάντας, 1998).

Καθοριστικός στόχος επίσης για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση την οποία ένας ηγέτης πρέπει να φροντίζει να έχουν οι υπάλληλοι με στόχο την καλύτερη απόδοση. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα των θετικών συναισθημάτων που αποκομίζει ένας εργαζόμενος από την εκτέλεση της εργασίας του, καθώς και από την καλή αξιολόγηση της παραγωγικότητάς του. Σύμφωνα με τους Francis και Mibourh (1980, όπως αναφέρεται στο Θεοδώρου, 2010) η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την άποψη του εργαζομένου σχετικά με τις προσδοκίες που έχει και το τι αποκομίζει από διάφορες καταστάσεις της εργασιακής του σχέσης. Αναλυτικότερα, αναφέρεται στα θετικά αισθήματα που τρέφει για την εργασία και οι διαφορετικές της πτυχές.

## **2.2 Προσωπικότητα Ηγέτη**

Στην καθημερινότητα χρησιμοποιούμε τη λέξη προσωπικότητα με δύο διαφορετικές έννοιες. Η πρώτη εννοούμε το σύνολο των χαρακτηριστικών που ορίζουν ένα άτομο και τον κάνουν να ξεχωρίζει από όλους τους άλλους. Η δεύτερη έννοια είναι αντικειμενική αλλά μπορεί και να χρησιμοποιηθεί για μεταφορικές σημασίες. Δηλώνει την προσωπική υπερτιμημένη σε αξία επίδραση που ασκεί ένα άτομο σε άλλο (π.χ. άνθρωπος με προσωπικότητα), αλλά και ως μια ενέργεια του ατόμου προς τον εαυτό του (π.χ. καλλιεργώ την προσωπικότητα



μου). Μπορεί ακόμα να σχετίζεται με την ηθική του ατόμου (π.χ. η προσωπικότητα του ατόμου είναι απαραίτητη).

Πολλές εκδοχές έχουν δοθεί για την προσωπικότητα, όπως «ο χαρακτήρας του κάθε ατόμου», «η συνειδητή ατομικότητα», «λειτουργία κατά την οποία ένα συνειδητό άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως μοναδικό και μόνιμο υποκείμενο». Ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι η προσωπικότητα είναι «το τελικό προϊόν του συστήματος των συνηθειών της», «η δυναμική οργάνωση, που κάνει το άτομο, των ψυχοφυσικών συστημάτων που προκαθορίζουν την προσαρμογή του στο περιβάλλον», «μια δομή δυναμική, που εγγυάται μια σχετική ενότητα, καθώς και τη χρονική συνέχεια του συνόλου των συστημάτων που εκθέτουν της ιδιαίτερες ιδιότητες της ατόμου, τον τρόπο του να αισθάνεται, να σκέφτεται, να δρα και να αντιδρά σε συγκεκριμένες καταστάσεις».

Έναν ιδανικό ορισμό δίνει ο J. C. Filloux στο βιβλίο του «Η προσωπικότητα», λέγοντας ότι είναι «η μοναδική διαμόρφωση που γίνεται κατά τη διάρκεια της ιστορίας της ατόμου του συνόλου των συστημάτων υπευθύνων για τη συμπεριφορά του». Η μοναδικότητα έγκειται στο γεγονός ότι κάθε άτομο είναι ξεχωριστό και τα χαρακτηριστικά του δεν είναι απλά ένα σύνολο λειτουργιών αλλά μια κατάλληλα διαμορφωμένη δομή. Οι περισσότεροι ψυχολόγοι ορίζουν κι εξετάζουν την προσωπικότητα ξεκινώντας από τις διαταραχές της συμπεριφοράς, όπως υπερευαισθησία, εμμονές, επιθετικότητα, δειλία, πράγματα δηλαδή που μπορούν να αποφευχθούν στον ορισμό της προσωπικότητας. Συμφωνούν όμως στο ότι η προσωπικότητα αναφέρεται στις γνωστικές λειτουργίες του ατόμου και τις επιθυμίες του, στη συμπεριφορά και όχι σε εναλλαγές της συμπεριφοράς.

Η προσωπικότητα είναι ένα σύνολο έμφυτων και επίκτητων χαρακτηριστικών που διαθέτει το κάθε άτομο (εμπειρίες, παιδεία, εκπαίδευση, αλληλεπιδράσεις). Είναι το στοιχείο στο άτομο που το χαρακτηρίζει και το διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα άτομα εξαιτίας των διαφορετικών εμπειριών αλλά και της φυσικής του διαφορετικότητας. Εξαρτάται από την ολότητα του ατόμου και τη προσαρμογή του στο περιβάλλον. Στη διαδικασία προσαρμογής συμμετέχουν οι ψυχοσωματικές και οι συναισθηματικές λειτουργίες του ατόμου, ο τρόπος που εκφράζεται, ο τρόπος που αισθάνεται. Επομένως η

προσωπικότητα είναι ένα προϊόν ανάπτυξης άρα και μια δομή, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη δυναμική εξέλιξη του ατόμου, καθώς μεταβάλλεται εξαιτίας της επίδρασης κάποιων παραγόντων και καταλήγει στη δημιουργία μιας σύνθεσης. Μέσα απ' αυτή τη σύνθεση το άτομο αποκτά το μέσον για να εφαρμόσει, να πραγματοποιήσει αυτά που θέλει.

Οι επιτυχίες και οι αποτυχίες σε οποιοδήποτε τομέα που αφορά πολιτικά, κοινωνικά, εκπαιδευτικά ζητήματα, ακόμα και για την πιο απλή εργασία αποδίδονται τις περισσότερες φορές κυρίως στην ηγεσία τους. Δηλαδή το αποτέλεσμα μιας ομάδας εξαρτάται από την ικανότητα και την επιρροή του ηγέτη μιας ομάδας στους υπόλοιπους. Η οργάνωση, ο προγραμματισμός, ο σωστός καταμερισμός των εργασιών, αυτά θα οδηγήσουν σε ένα σωστό αποτέλεσμα. Υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός ορισμών για την 'ηγεσία', από τους οποίους οι περισσότεροι συμφωνούν στο ότι η ηγεσία είναι η επίδραση της συμπεριφοράς των μελών μια ομάδας ώστε να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τους στόχους της.

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, εξαιτίας κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθετε το μεγαλύτερο μέρος ανθρώπων ενός τόπου, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος/αρχηγός είναι αυτός που διοικεί με αυταρχικό τρόπο και σκληρή συμπεριφορά και ότι εκμεταλλεύεται τους εργαζομένους. Κάτι που σήμερα δεν ισχύει καθώς το επίπεδο τη μόρφωσης έχει ανέβει θεαματικά. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση του όρου ηγεσία, τόσο εκ μέρους των αρχηγών όσο και των υπολοίπων που θεωρούνταν κατώτεροι. Η σημερινοί ηγέτες έχουν μια αγωνία σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές αφού αισθάνονται να απειλείται ο κυρίαρχος ρόλος τους. Νιώθουν επίσης αμηχανία στο άκουσμα νέων μοντέλων διοίκησης που βασίζονται στην ομαδικότητα και την συμμετοχή όλων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η ιεραρχία όμως θα υπάρχει αλλά θα πρόκειται για μια διαφορετική κατανομή ισχύος, μια ιεραρχία κατευθυντήριων γραμμών.

## 2.3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηγεσία

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα των θετικών συναισθημάτων που αποκομίζει ένας εργαζόμενος από την εκτέλεση της εργασίας του, καθώς και από την καλή αξιολόγηση της παραγωγικότητάς του από την ηγεσία. Σύμφωνα με τους Francis και Mibourh (1980, όπως αναφέρεται στο Θεοδώρου, 2010) η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την άποψη του εργαζομένου σχετικά με τις προσδοκίες που έχει και το τι αποκομίζει από διάφορες καταστάσεις της εργασιακής του σχέσης.

Αναλυτικότερα, αναφέρεται στα θετικά αισθήματα που τρέφει για την εργασία και οι διαφορετικές της πτυχές. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που ασχολούνται με τις διαστάσεις που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι: ο μισθός, η φύση της εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγών, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και οι σχέσεις και επικοινωνία με τους συνάδελφους.

Αρκετά χρόνια αργότερα ο Mottaz (1988, όπως αναφέρεται στο Mahdi et al., 2012) όρισε ότι οι σημαντικότερες στάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η φύση της εργασίας, ο τρόπος διοίκησης των προϊσταμένων και ο μισθός ο οποίος πρέπει να είναι ανάλογος των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχουν προσπαθήσει να εξηγήσουν πολλές θεωρίες, από τις οποίες οι τρεις πρώτες ερευνούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του περιβάλλοντος, η τέταρτη θεωρεί ότι οι ατομικές διαφορές είναι αιτία της έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης και η πέμπτη θεωρία συνδυάζει τα χαρακτηριστικά των ατομικών διαφορών και του περιβάλλοντος. Αναλυτικότερα οι θεωρίες αυτές είναι:

- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Σύμφωνα με τον ερευνητή οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή δυσαρέσκεια και την εργασιακή ικανοποίηση είναι διαφορετικοί. Η εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τον ερευνητή συνδέεται περισσότερο με τους εσωτερικούς παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση όπως για παράδειγμα η ευθύνη της εργασίας και η φύση της, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες όπως

ο μισθός, και οι εργασιακές σχέσεις σχετίζονται με την εργασιακή δυσαρέσκεια (Lunenburg, 2011).

- Θεωρία της κοινωνικής επεξεργασίας των πληροφοριών. Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα κοινωνικό. Οι εργαζόμενοι δεν διαμορφώνουν άποψη για την εργασία τους παρά μόνο εάν ερωτηθούν και συνήθως η άποψή τους είναι αποτέλεσμα διαφόρων πηγών όπως για παράδειγμα οι απόψεις της ηγεσίας (Κρεμμυδιώτη, Μακρανδρέου, 2008).
- Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών που πρέπει να περιλαμβάνει μία εργασιακή σχέση. Τα χαρακτηριστικά αυτά της εργασίας είναι: η αυτονομία, η ποικιλία των δεξιοτήτων, και η επανάλ. τροφοδότηση. Όταν σε μία εργασιακή σχέση υπερτερούν τα χαρακτηριστικά αυτά, τότε οι εργαζόμενοι τρέφουν θετικά αισθήματα για την εργασία τους (Λαπαναίτη, 2012).
- Θεωρία των ατομικών διαφορών στην εργασία. Υπάρχουν κατηγορίες εργαζομένων που έχουν την τάση να ικανοποιούνται εύκολα, ενώ υπάρχουν και εκείνοι που είναι δυσαρεστημένοι ακόμα και στις πιο καλές συνθήκες εργασίας. Παρατηρείται, επίσης, ότι τα άτομα που συνήθως ασκούν κριτική είναι αυτοί που τρέφουν αρνητικά συναισθήματα για την εργασία τους. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται με την αυτοεκτίμηση, και τον εσωτερικό έλεγχο από την μεριά του εργαζομένου (Φλίγκου, 2011).
- Εργασιακή ικανοποίηση με τον συνδυασμό ατομικών και καταστασιακών παραγόντων. Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με την συγκεκριμένη έρευνα είναι αποτέλεσμα της άποψης που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία που προσέφερε και του αποτελέσματος που προέκυψε από την προσπάθεια που κατέβαλε, όπως για παράδειγμα αύξηση μισθού, έπαινος και Η άποψη του εργαζομένου για την απόδοση της εργασίας του εξαρτάται από την εμπειρία που έχει από προηγούμενες εργασιακές σχέσεις και από την ανταπόκριση που πιστεύει ότι έχει στην αγορά εργασίας (Τριβυζά, Κουλιεράκης, 2014).

## 2.4 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σημαντικός αριθμός ερευνών τα τελευταία χρόνια ασχολείται με την σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο την διερεύνηση των αποτελεσμάτων στις εργασιακές σχέσεις. Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών εστιάζεται στις θεωρίες χαρισματικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας στις οποίες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ηγετική συμπεριφορά εκφράζεται με τα εξής κύρια χαρακτηριστικά: α) την προσωπικότητα 2) τον ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς. 3) την φυσική ελκυστικότητα του ηγέτη 4) τις διανοητικές ικανότητες του ηγέτη. Το ηγετικό άτομο σε έναν οργανισμό θα πρέπει να κερδίζει την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

Πρόσφατες έρευνες που διερευνούν την ηγετική συμπεριφορά εστιάζονται στην σχέση της νοημοσύνης και της ηγεσίας. Διερευνούν δηλαδή την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με την χρήση της συναισθηματικής και εμπνευσμένης τακτικής επιρροής (Bass, 1985). Αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι αποτελεσματικότεροι ηγέτες διακρίνονται αυτοί που διαθέτουν βασικές συμπεριφορικές, συναισθηματικές, γνωστικές και κοινωνικές δεξιότητες στην ερμηνεία διαφορετικών περιστασιακών καταστάσεων καθώς δύνανται να συμπεριφερθούν με ποικίλο τρόπο, και να επιλέξουν κατάλληλες συμπεριφορικές λύσεις (Zaccaro, 2002).

Ο Chan (2004) σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε οργανισμό στο Χογκ Κονγκ., βρήκε θετική σχέση μεταξύ εν συναισθήματος, αυτοεπίγνωσης, αυτοδιαχείρισης και αποδοτικής εργασίας. Στην ίδια κατεύθυνση, οι Lees και Barnard (1999) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι με την υψηλότερη συναισθηματική νοημοσύνη είχαν καλύτερη εργασιακή απόδοση, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους με περιορισμένες συναισθηματικές ειδικότητες οι οποίοι παρουσίαζαν την χαμηλότερη επίδοση.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητο θετικό στοιχείο στους ηγέτες καθώς με αυτή έχουν την δυνατότητα να ελέγχουν τα προσωπικά τους συναισθήματα και παράλληλα να δημιουργούν στους εργαζόμενους θετικά συναισθήματα.

Ο Polychroniou (2009) αναφέρει πως οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν με την εμπύχωση των εργαζομένων να δημιουργούν ένα αποδοτικό περιβάλλον εργασίας με τους εργαζόμενους να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες.

#### **2.4.1 Υποστηρικτική ηγεσία**

Η έννοια της υποστηρικτικής ηγεσίας έχει επαρκώς τεκμηριωθεί σε διάφορες έρευνες. Οι ερευνητές αναφέρουν ότι η εξατομικευμένη συμπεριφορά κατά την υποστηρικτική ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα.

Σύμφωνα με τους Avolio και Bass (1995) και Podsakoff et al. (1990) ορίζεται ως υποστηρικτική ηγεσία η συμπεριφορά εκ μέρους του ηγέτη σύμφωνα με την οποία σέβεται τους υφιστάμενούς του και ανησυχεί για τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους. Παρόμοια οι House (1978) και Rafferty και Griffin (2004) αναφέρουν και αυτοί ότι η υποστηρικτική ηγεσία ως συμπεριφορά εκφράζει την ανησυχία για τους εργαζόμενους και για τις ατομικές τους ανάγκες.

Οι House και Mitchell (1974) αναφέρουν ότι ο υποστηρικτικός ηγέτης επιδιώκει το φιλικό και ψυχολογικά υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό μείωση του στρες και της απογοήτευσης που αντιμετωπίζουν συχνά οι εργαζόμενοι με υψηλούς στόχους. Μεγάλο μέρος της έρευνας αναφέρεται στα θετικά στοιχεία της υποστηρικτικής ηγεσίας όπως για παράδειγμα, οι LaRocca και Jones (1978) οι οποίοι σε έρευνα που πραγματοποίησαν βρήκαν ότι η υποστηρικτική ηγεσία συνδέεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και την μείωση της επιθυμίας εγκατάλειψης ενός επαγγέλματος. Επίσης οι Karasek et al. (1982) αναφέρουν ότι η υποστηρικτική ηγεσία μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις της εργασίας όπως τα συναισθήματα δυσαρέσκειας και κατάθλιψης.

#### **2.4.2 Πνευματική Ηγεσία**

Στη σύγχρονη εποχή παρατηρείται ότι πολλοί ηγέτες υιοθετούν την πνευματικότητα κατά την εκτέλεση του έργου τους. Οι περισσότεροι από αυτούς συμφωνούσαν ότι αυτός ο τρόπος ηγεσίας οδηγεί σε πολύ θετικές αλλαγές στις σχέσεις τους και την αποτελεσματικότητά τους (Neal, 2001). Υπάρχουν ενδείξεις

ότι τα προγράμματα της πνευματικότητας στο χώρο εργασίας όχι μόνο μπορούν να οδηγήσουν σε ευεργετικά προσωπικά αποτελέσματα, όπως την αύξηση της χαράς, την ειρήνη, την γαλήνη, την ικανοποίηση από την εργασία, και την δέσμευση, αλλά, επίσης, παρέχουν βελτίωση της παραγωγικότητας και του τζίρου και μείωση των συχνών απουσιών (Giacalone, Jurkiewicz, 2003).

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε οργανισμούς που θεωρούν ότι είναι πνευματικοί είναι λιγότερο φοβισμένοι, πιο ηθικοί, και πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Υπάρχουν ερευνητικά αποτελέσματα που δείχνουν ότι ο ανθρώπινος χώρος εργασίας είναι πιο παραγωγικός, ευέλικτος και δημιουργικός (Eisler, Montuori, 2003). Σύμφωνα με τους Mitroff και Denton (1999), το πιο σημαντικό από τη διαχείριση, την ηγεσία, και την οργανωτική προοπτική, είναι η εφαρμογή της πνευματικότητας η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στο απόλυτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Giacalone, Jurkiewicz, 2003).

# Κεφάλαιο 3:

## Σχεδιασμός Έρευνας

### 3.1 Στόχοι Έρευνας

Βασικός σκοπός της εργασίας αυτής θα είναι η ανάδειξη και η σημαντικότητα της Ηγεσίας σε ένα ιδιωτικό οργανισμό. Με τη βοήθεια της θεωρίας θα καθορίσουμε την βασική έννοια του ορισμού Ηγεσία και γιατί αυτή είναι σπουδαία και απαραίτητη.

Θα πραγματοποιηθεί διαχωρισμός της Ηγεσίας από την απλή Διεύθυνση Οργανισμών ώστε να διαχωριστεί στην αντίληψη του αναγνώστη ο ρόλος των ηγετών στους οργανισμούς. Αφού αναφερθούν τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψιν για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία θα γίνει μια καθοδήγηση για το πώς οι ηγέτες στους οργανισμούς μπορούν να εξελιχθούν μέσα από ένα οργανισμό. Οι λάθος πρακτικές που ακολουθούνται από Ηγεσίες Οργανισμών και ποιες οι συνέπειες τους

Η αναφορά στα ήδη και μοντέλα ηγεσίας είναι απαραίτητη στη εργασία και πώς αυτή μέσα από τους ανθρώπους διαμορφώνει ανάλογες συμπεριφορές με βάση τη προσωπικότητα του κάθε ηγέτη και το είδος του οργανισμού. Η σύγκριση των μοντέλων ηγεσίας και ποια από αυτά είναι τα ιδανικότερα ή υπερτερούν των άλλων για τη αποτελεσματική και υγιή ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Η σημαντικότητα της Ηγεσίας στη σημερινή εποχή και πώς αυτή αλληλοεπιδρά, αντιδρά και εξελίσσεται με βάση τις συνεχείς αλλαγές και εξέλιξης στο παγκόσμιο πολιτικό-οικονομικό χάρτη. Ανάπτυξη των σύγχρονων μορφών Ηγεσίας όπως: Υπηρετική Ηγεσία, Πνευματική Ηγεσία, Ηγεσία που στηρίζεται σε ηθικές βάσεις, Μετασχηματιστική, Συναλλακτική, Υποστηρικτική και Χαρισματική Ηγεσία.



## 3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει στην παρούσα εργασία είναι τα παρακάτω:

- Ποια η Διαφορά της Ηγεσίας από τη Διεύθυνση ενός Οργανισμού;
- Τι σημαίνει Ηγεσία ή Ηγέτης;
- Πώς αυτή συνδέεται με την ανάπτυξη της κοινωνίας, απασχόλησης κ.α
- Ποιος ο ρόλος της Ηγεσίας / Ηγέτη σε ένα Οργανισμό;
- Ποια είναι τα είδη Ηγεσίας στη σύγχρονη εποχή

## 3.3 Αναγκαιότητα Έρευνας

Η ανάγκη που μας κατέχει στη διευκρίνιση του Ορισμού Ηγεσίας και πώς αυτή αλλάζει τη λειτουργία των Οργανισμών. Η ανάγνωση της έρευνας από τα νέα στελέχη οργανισμών θα οδηγήσει στη διαπίστωση της πραγματικής διαφοράς του να είναι κάποιος Ηγέτης ή Απλά Διευθυντής.

## 3.4 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει μια σειρά ερευνητικών εργαλείων, τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών. Οι βασικές διαφορές τους σχετίζονται με το είδος των πληροφοριών και τον τρόπο που αυτές συλλέγονται. Η ποσοτική προσέγγιση (Quantitative Research) βρίσκει κυρίως εφαρμογή στις δειγματοληπτικές εμπειρικές έρευνες. Οι ποσοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις και το πιο διαδεδομένο εργαλείο τους είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο. Έτσι, τα δεδομένα τυποποιούνται, οι μεταβλητές λαμβάνουν αριθμητικές τιμές και μέσα από μια διαδικασία μπορούν να ελεγχθούν τυχόν συσχετίσεις και να βγουν συμπεράσματα για τον πληθυσμό της έρευνας. Από την άλλη πλευρά, στην ποιοτική προσέγγιση (Qualitative Research) έμφαση δίνεται στον τρόπο που

ερμηνεύεται, βιώνεται και διαμορφώνεται το ερευνώμενο φαινόμενο. Οι μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας – ομάδες εστίασης, ατομικές συνεντεύξεις, τεχνικές παρατήρησης- δίνουν απάντηση σε ερωτήσεις που αφορούν το «πώς, γιατί, κάτω από ποιες συνθήκες, με ποιες επιπτώσεις» (Τσιώλης, 2011)

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας βάση της οποίας μπορεί να προσδιορισθεί η σχέση αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Στην ποσοτική έρευνα ο/η ερευνητής/τρια διατυπώνει μία ή περισσότερες υποθέσεις (hypothesis) και μέσα από την διαδικασία προσπαθεί να τις επαληθεύσει ή απορρίψει. Ουσιαστικά στην ποσοτική έρευνα ο/η ερευνητής προσπαθεί να ελέγξει τις υποθέσεις του μέσα από στατιστικές αναλύσεις. Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρείται καταλληλότερη από την ποιοτική έρευνα. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ποσοτικής έρευνας είναι τα εξής:

- Απαγωγική (Deductive)
- Επιμεριστική- αναλύει το φαινόμενο σε επιμέρους 'μετρήσιμα' χαρακτηριστικά για να τα 'εκτιμήσει' και να προσδιορίσει τις σχέσεις μεταξύ τους
- Ελεγχόμενες συνθήκες-Επιχειρεί να ελέγξει τις συνθήκες ώστε να απομονωθούν οι συσχετικοί παράγοντες
- Εστιάζει στα μετρούμενα χαρακτηριστικά (μεταβλητές)
- Αξιοπιστία
- Ερευνητής αποστασιοποιηθέντος- Αντικειμενικότητα (από απόσταση)
- Ανεξάρτητη του πλαισίου (επιδέχεται γενίκευσης)
- Στατιστική Ανάλυση δεδομένων
- Συνήθως μεγάλης κλίμακας

### **3.5 Δείγμα**

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η επιλογή δείγματος ευκολίας. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη τεχνική δημιουργείται ένα είδος εθελοντικού δείγματος, καθώς συμμετέχουν σε αυτό όσοι είναι άμεσα

προσβάσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν. Η επιλογή του ερευνητή είναι πολύ μικρή (πχ μπορεί να απορρίψει κάποιους που δεν πληρούν κάποια χαρακτηριστικά). Λόγω αυτών των περιορισμών, η ερευνητική χρησιμότητα και η αντιπροσωπευτικότητα ενός τέτοιου δείγματος είναι αμφισβητήσιμη. Ωστόσο, αυτή η τεχνική δειγματοληψίας είναι ευρέως διαδεδομένη στο χώρο των κοινωνικών επιστημών, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει άμεση πρόσβαση στον υπό μελέτη πληθυσμό. Σε αυτή την περίπτωση, το επιχείρημα της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και της γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων αντιστρέφεται. Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να γενικευθούν σε πληθυσμούς που έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά το δείγματος.

Πρόκειται να μελετηθούν με την χρήση ερωτηματολογίου 84 άτομα, άντρες και γυναίκες, οι οποίοι εργάζονται σε φαρμακευτική εταιρία και οι οποίοι θα απαντήσουν στα ερωτήματα που θα τους τεθούν.

### **3.6 Ερευνητικό Εργαλείο**

Η παρούσα έρευνα έγινε με χρήση του πιο δημοφιλούς εργαλείου ποσοτικής έρευνας, το ερωτηματολόγιο. Το βασικό πλεονέκτημα του ερωτηματολογίου που συνετέλεσε στο να επιλεγεί ως μεθοδολογικό εργαλείο είναι ότι μπορεί να διανεμηθεί σε ένα μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων την ίδια στιγμή και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές (Singh, 2007). Επιπλέον πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου είναι ότι έχει χαμηλό κόστος, είναι σχετικά εύκολο στην κωδικοποίηση και την ανάλυσή του και κατά συνέπεια στην επεξεργασία του και την παραγωγή αποτελεσμάτων (Singh, 2007). Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι δομημένο. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες απαντήσεις με την ίδια ακριβώς σειρά. Το δομημένο ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει ένα υψηλότερο βαθμό αξιοπιστίας, καθώς στην περίπτωση που εντίθεντο διαφορετικές ερωτήσεις, θα ήταν πολύ δύσκολη η κωδικοποίηση των απαντήσεων και η αξιόπιστη ανάλυση των δεδομένων (Clark-Carter, 2004).

Επίσης, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Όπως επισημαίνεται από τους Cohen et al. (2007), «εξαιρετικά δομημένες,

κλειστές ερωτήσεις είναι χρήσιμες, καθώς μπορούν να παράγουν συχνότητες απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση. Επίσης, δίνουν τη δυνατότητα συγκρίσεων μεταξύ ομάδων του δείγματος».

Όσον αφορά την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, σύμφωνα με τους Tharenou et al. (2007), αυτή σχετίζεται με το αν και το κατά πόσο υπάρχει τυχαίο λάθος (random error) στη μέτρηση μίας μεταβλητής. Η αξιοπιστία της έρευνας επηρεάζεται από τους εξής τέσσερις παράγοντες: α) τον ερευνητή, β) τους συμμετέχοντες στην έρευνα, γ) το μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας και τέλος δ) τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες διεξάγεται η έρευνα (Mouton, Marais, 1994).

Η εγκυρότητα αφορά το βαθμό στον οποίο η μέτρηση που έχει χρησιμοποιηθεί μετρά όντως αυτό το οποίο πρέπει να μετρήσει (Tharenou et al., 2007). Ένα μεθοδολογικό εργαλείο θεωρείται αξιόπιστο στο βαθμό που με συνέπεια μετρά τα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν τον ερευνητή (Gay, Airasian, 2000).

Προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η ύπαρξη προκατάληψης στην παρούσα έρευνα, ο ερευνητής ακολούθησε τις κατευθυντήριες γραμμές, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία δηλαδή δεν υπήρχε παρέμβαση κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες ενώ οι ερωτήσεις ήταν ουδέτερα διατυπωμένες χωρίς να έχουν σκοπό να εκμαιεύσουν κάποια συγκεκριμένη απάντηση (Groves et al., 2004; Seidman, 2006).

Τέλος, όσον αφορά στην αξιοπιστία των μετρήσεων, απαραίτητη κρίνεται η χρήση κάποιου τεστ αξιοπιστίας με το οποίο εκτιμάται η εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου (Gadermann et al., 2012). Ένας από τους ευρέως χρησιμοποιούμενους δείκτες αξιοπιστίας είναι αυτός που υπολογίστηκε από τον Cronbach (1951) και ονομάζεται Cronbach's  $\alpha$  (alpha), ή δείκτης εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient).

## 3.7 Ηθικά Ζητήματα

*Διασφάλιση ανωνυμίας συμμετεχόντων και εμπιστευτικότητας:*

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα συνταχθεί ενημερωτική επιστολή, όπου θα αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας, η τήρηση της ανωνυμίας των ατόμων που θα λάβουν μέρος στην έρευνα, η τήρηση του απορρήτου των στοιχείων που θα συλλεχθούν καθώς και η δυνατότητα άρνησης στη συμμετοχή στη μελέτη.

Χρήση των ευαίσθητων προσωπικών πληροφοριών:

Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν για την έκδοση αποτελεσμάτων της έρευνας αποκλειστικά και μόνο από τους νέους που θα ασχοληθούν με τη συγκεκριμένη μελέτη.

## 3.8 Περιγραφή ερωτηματολογίου

### 3.8.1 Υλοποίηση

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε αποκλειστικά για σκοπούς εξυπηρέτησης της εργασίας αυτής είχε ως βασικό σκοπό την απάντηση των ερωτημάτων που αναπτύχθηκαν στο κεφάλαιο 3.

Το πλήθος των ερωτήσεων 30 σε αριθμό όπως διαπιστώθηκε αργότερα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων ήταν αρκετά μεγάλος με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ερωτήματα τα οποία θα αναλυθούν στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, (βλέπε κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>).

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο βασικά μέρη το μέρος Α όπου ζητούνται από τον ερωτηθέντα δημογραφικά στοιχεία και στο μέρος Β όπου ζητούνται να απαντηθούν τα κυρίως ερωτήματα.

Επιλέγοντας κύριος ισοδιαστικές, ισορροπημένες ερωτήσεις με μονό αριθμό κατηγοριών κλίμακες Likert και σπουδαιότητας (1-5) και με αναγκαστική επιλογή

για να μετρήσουμε τον τρόπο και τη συμπεριφορά όπως την βλέπουν οι υφιστάμενοι για τους προϊστάμενούς τους.

Επίσης με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουμε να συμπεράνουμε στη συνέχεια αν οι προϊστάμενοι συμπεριφέρονται σαν πραγματικοί ηγέτες σε σύγχρονους οργανισμούς.

Πριν την έκδοση και παράδοση του ερωτηματολογίου παραδόθηκε στο ίδιο τμήμα όπου εργάζομαι σε 4 άτομα και από αυτούς ζητήθηκε η γνώμη σχετικά με

- το περιεχόμενο των ερωτήσεων,
- αν ήταν σε θέση να απαντήσουν σε όλες
- αν είχαν κάποιους ενδοιασμούς σε σχέση με το περιεχόμενο των ερωτήσεων
- και το μέγεθος του ερωτηματολογίου.

Τελικά έχει γίνει ή επιλογή των μεθόδων μέτρησης οι οποίες είναι κλειστού τύπου και πολλαπλής επιλογής. Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου είναι περισσότερο χρονοβόρες όσον αφορά την απάντηση τους καθώς και στην διαδικασία επεξεργασίας και ανάλυσης τους με αποτέλεσμα να αυξάνεται και το κόστος και τα συμπεράσματα ίσως παρερμηνευτούν.

Μετά από λίγες μετατροπές το τελικό αποτέλεσμα ήταν ότι θα αποτελείτε από 3 ερωτήσεις δημογραφικές και 30 ερωτήσεις περιεχομένου. Η κλίμακα Λαϊκέρτ χωρίστηκε σε βαθμίδες.

1. Καθόλου
2. Μία φορά στο τόσο
3. Μερικές φορές
4. Αρκετά συχνά
5. Συνήθως, Αν όχι πάντα

Το τελικό ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι** στο τέλος της εργασίας αυτής.

### 3.8.2 Συλλογή Αποτελεσμάτων

Τα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν προσωπικά στο κάθε ένα συμμετέχοντα στη έρευνα, συμπληρώθηκαν προσωπικά από τον κάθε ένα και σε περιβάλλον όχι εργασιακό κατά το πλείστο.

Τα τμήματα του οργανισμού που επιλέχθηκαν είναι:

Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Παραγωγής, Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας, Διαχείρισης Αποθεμάτων, και τμήμα Αγορών.

Στον οργανισμό τοποθετήθηκε ένα κουτί στην υποδοχή όπου ο κάθε ερωτηθέντας τοποθέτησε το ερωτηματολόγιο ( ανώνυμα) πριν την ώρα λήξης της διορίας που ορίστηκε στις 48 ώρες.

Η συλλογή αποτελεσμάτων έφερε τα πιο κάτω αποτελέσματα προς επεξεργασία και ανάλυση.

- 84 ερωτηματολόγια παραδόθηκαν
- 9 από αυτά δεν είχαν συμπληρωθεί είτε σωστά είτε καθόλου
- 2 από τα ερωτηματολόγια είχαν όλες τις απαντήσεις στο καθόλου και δε λήφθηκαν υπόψιν στη ανάλυση.

Τα αποτελέσματα 72 ερωτηματολογίων αναλύθηκαν ψηφιακά στο λογισμικό από όπου προέκυψαν και τα αποτελέσματα όπως φαίνονται στο **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II**.

### 3.8.3 Ο Οργανισμός

Η φαρμακοβιομηχανία και είναι μια εταιρία ανάπτυξης παραγωγής και εμπορίας γεννόσημων φαρμάκων.

Το προσωπικό της ανέρχεται στα 700 άτομα , οι εξαγωγικές της δραστηριότητες ξεπερνούν τις εκατό χώρες ανά το παγκόσμιο και έχει δυνατότητα παραγωγής μερικών εκατοντάδων διαφορετικών φαρμάκων.

Η δομή του οργανισμού που επιλέχτηκε για την διεξαγωγή της έρευνας είναι κυρίως και ο λόγος και αποτελείται από τα πιο κάτω τμήματα:

- Παραγωγής
- Διασφάλιση Ποιότητας
- Ποιοτικού Ελέγχου

- Αγορών
- Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Πωλήσεων
- Έρευνας και Ανάπτυξης
- Μάρκετινγκ
- Ασφάλειας και Υγείας
- Ανθρώπινου Δυναμικού

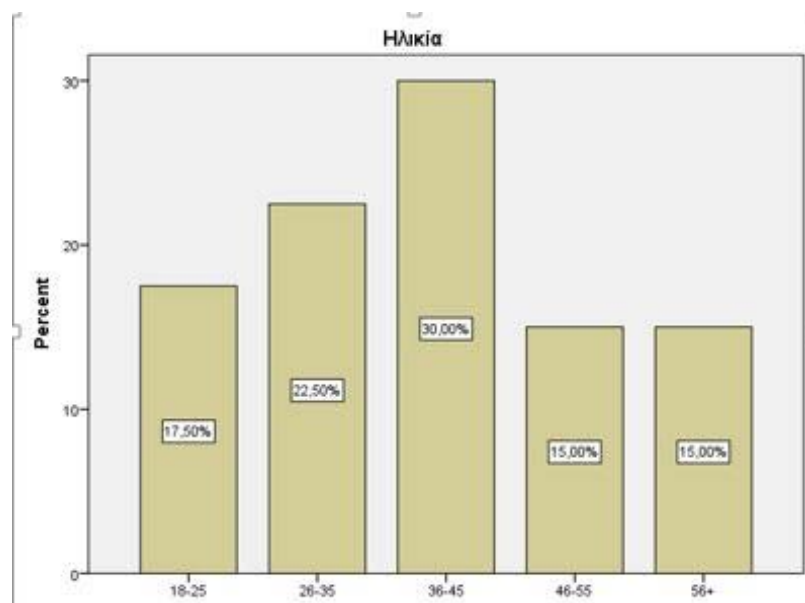
Ο οργανισμός ανήκει σε μεγαλύτερο όμιλο και είναι ενταγμένη σε χρηματιστήριο για λογαριασμό χώρας εκτός της Κυπριακής Δημοκρατίας.



# Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

## 4.1 Ερωτήματα σχετικά με Δημογραφικά Στοιχεία

Τα άτομα που έλαβαν μέρος στην συγκεκριμένη έρευνα έχουν με ποσοστό 30% ηλικία 36-45 και με ποσοστό 22,50% ηλικία 26-35. Ακολουθούν με ποσοστό 17,50% όσοι η ηλικία τους είναι 18-25 ετών και τέλος με ποσοστό 15% όσοι αντίστοιχα έχουν ηλικία 46-55 ετών και 56 ετών και άνω.



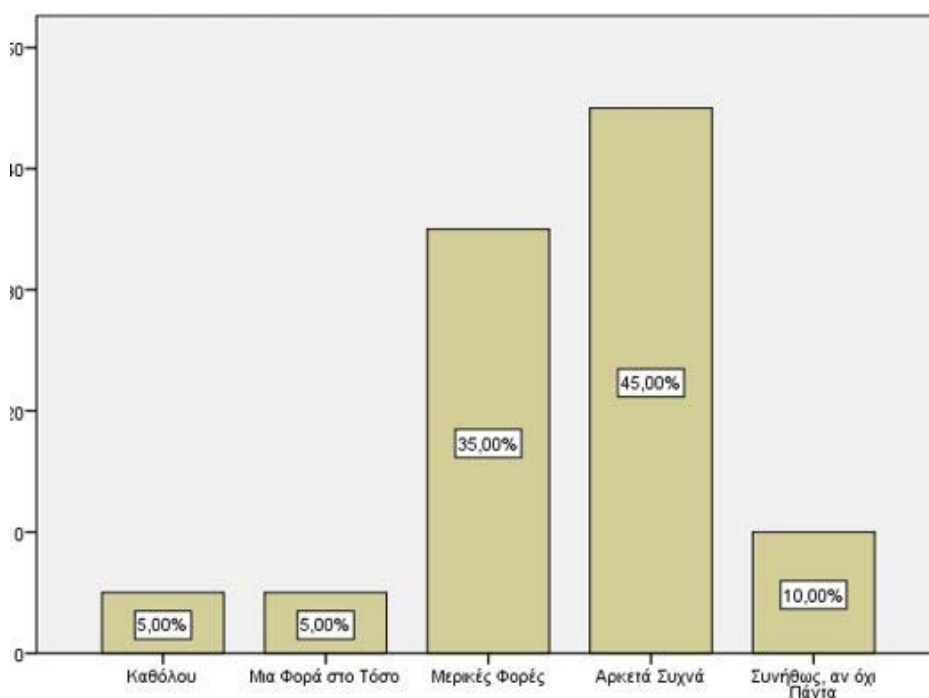
Διάγραμμα 1 Ηλικία

Στο πιο πάνω διάγραμμα φαίνεται οι ηλικίες των ερωτηθέντων. Φαίνεται ξεκάθαρα ότι στον Οργανισμό εργάζονται ως επί το πλείστο μέσης ηλικίας εργαζόμενοι. Αυτό όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα είναι σημαντικό γιατί οι νεότεροι προϊστάμενοι μπορούν να αναπτύξουν ευκολότερα θεωρίες περί διοίκησης και Ηγεσίας. Λόγο ίσως κουλτούρας των παλαιότερων αλλά και ανάγκης για επίδειξη από τους νεότερους παρατηρούμε ότι και ο τρόπος που

παίρνουν αποφάσεις αλλά και ο τρόπος διοίκησης τους γενικότερα είναι πολύ διαφορετικός .

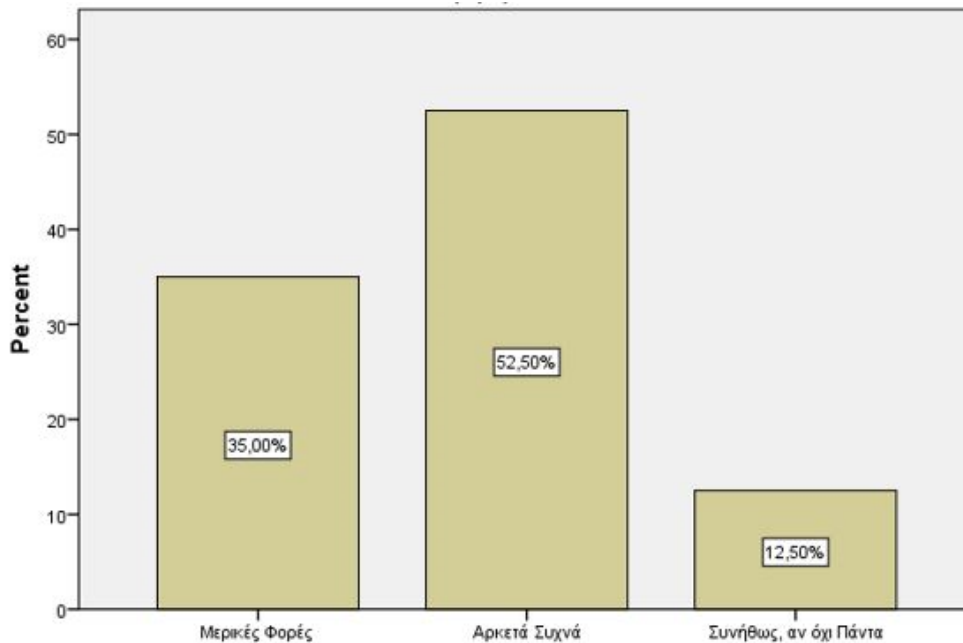
## 4.2 Ερωτήματα περι Ηγεσίας

Οι νεότεροι προϊστάμενοι έχουν ακόμα την όρεξη της μάθησης και το ενδιαφέρον για να διδάξουν τους υφιστάμενους τους σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τους παλαιότερους Προϊστάμενους.



Διάγραμμα 2 Ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί τους υφιστάμενους

Ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να σχολιαστεί γιατί θα μας βοηθήσει στη κατανόηση των αποτελεσμάτων είναι ότι στον οργανισμό αυτόν τα τελευταία χρόνια έχουν αντικατασταθεί οι περισσότεροι Προϊστάμενοι από νέους Πτυχιούχους και Επιστήμονες για το κάθε ένα τμήμα ξεχωριστά. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτό μπορούμε να κατανοήσουμε και να διαφοροποιήσουμε τους τρόπους διοίκησης των Προϊστάμενων που ήταν στην εταιρεία χωρίς ειδική ή ανώτερη μόρφωση και των νέων επιστημόνων που εκπαιδεύτηκαν και αντικαταστήσαν τους παλιούς τα τελευταία 8 χρόνια.



Διάγραμμα 3 Ο προϊστάμενος Βάζει το καλό της Ομάδας Πάνω από το προσωπικό του συμφέρον

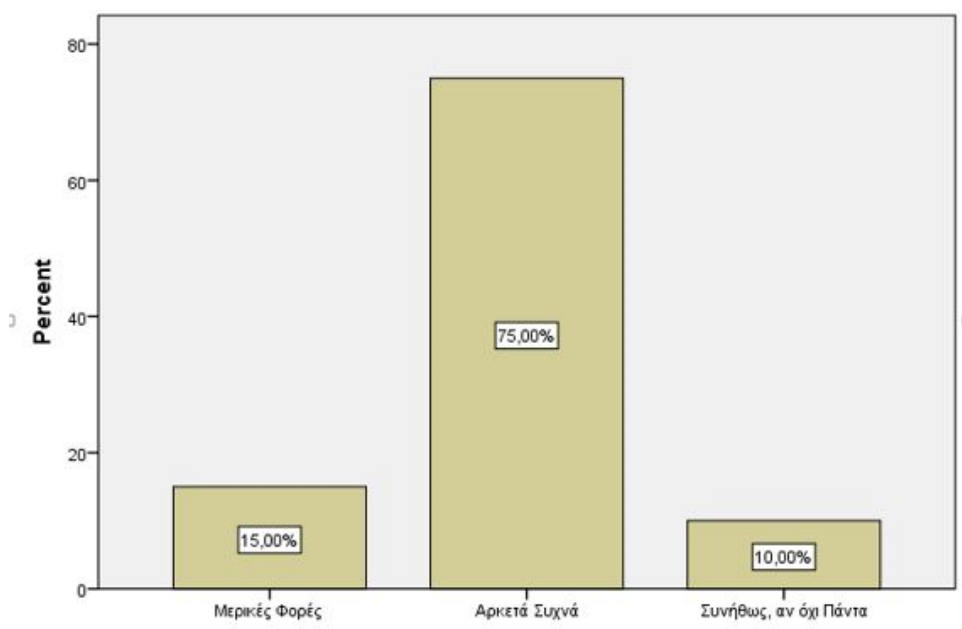
Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι που παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα της έρευνας αυτής είναι ότι σε σχεδόν όλες τις ερωτήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά των Προϊστάμενων απέναντι στους Υφιστάμενους και τον ίδιο τον Οργανισμό είναι σε θέση να βάλουν το Ομαδικό Συμφέρον πάνω από το προσωπικό τους.

Το σημαντικότερο αυτών είναι ότι το ερώτημα αυτό δεν απαντάται από τους ίδιους τους Προϊστάμενους αλλά από τους Υφιστάμενους τους. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 3 το 52,5 % αυτών βάζει το ομαδικό συμφέρον πάνω από το προσωπικό.

Ένα μεγάλο ποσοστό των Προϊστάμενων αποδεικνύεται ότι βλέπουν τους υφιστάμενους τους σαν ξεχωριστά άτομα. Συνδυάζοντας το αποτέλεσμα της ερώτησης αυτής με τη θεωρία στο κεφάλαιο 2 είναι πολύ σημαντικό για την Ανάπτυξη του οργανισμού ο Ηγέτης να εφαρμόσει ένα σύστημα Διοίκησης με το οποίο να μπορεί ο εργαζόμενος να παρακινεί μόνος του τον εαυτό του και να συμβάλει στη ανάπτυξη του οργανισμού.

Η Προβολή ενός συναρπαστικού Οράματος για το μέλλον που μεταφέρεται μέσα από τους Προϊσταμένους του κάθε τμήματος είναι πολύ σημαντικό κομμάτι της ανάπτυξης του οργανισμού. Το μεγάλο ποσοστό που απάντησε ότι 72.5% των

Ηγετών του προβάλουν το όραμα για το μέλλον δείχνει μέσα από την οργανισμό ότι ακόμα και οι υφιστάμενοι έχουν την ανάγκη να μεταφέρουν και να συμμετέχουν ακόμα στο όραμα αυτό.



Διάγραμμα 4 Ο προϊστάμενος Παροτρύνει το προσωπικό να βλέπει τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες

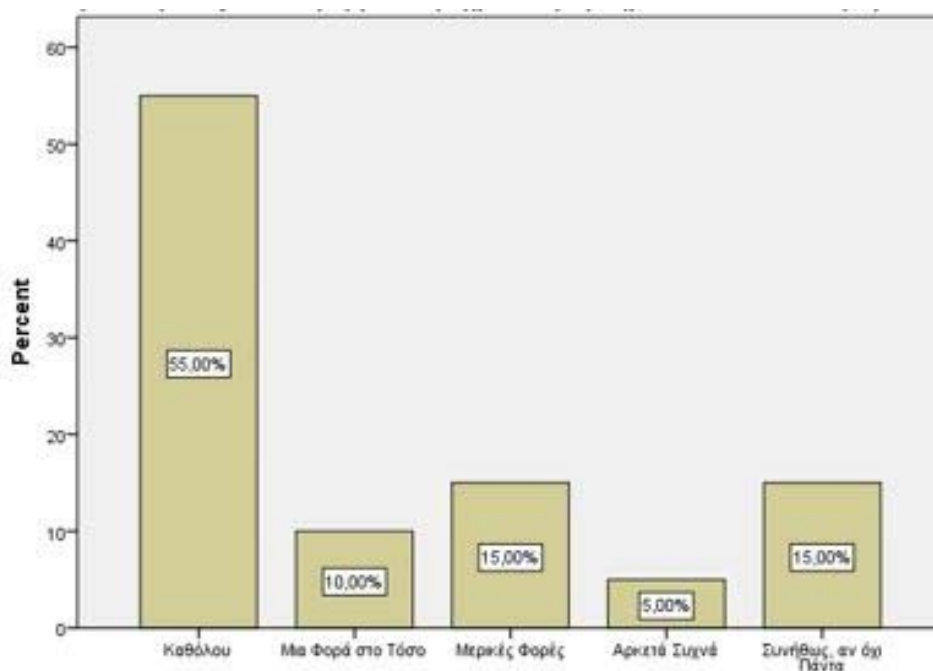
Το να συμμετέχεις μαζί με τους υφιστάμενους σου και να προσπαθείς να προβάλλεις την υγιή ανάπτυξη ενός οργανισμού μέσα από προσπάθειες επίλυσης προβλημάτων είναι ακόμα μια εικόνα που δείχνει ότι οι Προϊστάμενοι του οργανισμού προσπαθούν να εφαρμόσουν τεχνικές παρότρυνσης και επιβράβευσης των υφισταμένων τους.

Στο προηγούμενο διάγραμμα φαίνεται ότι περισσότερο από το 70 % αυτών παρακινεί το προσωπικό να συμμετάσχει στην επίλυση και εντοπισμό προβλημάτων.

Οι Προϊστάμενοι φαίνεται να παρατηρούν τα λάθη που γίνονται στα τμήματα τους και να προσπαθούν να επέμβουν για την επίλυση τους αρκετά συχνά αν όχι πάντα.

Παράλληλα όμως ξεκαθαρίζεται ότι στο συγκεκριμένο οργανισμό λειτουργούν με ποσοστό 52 % ώστε οι πράξεις τους να κερδίζουν το σεβασμό των υφισταμένων

τους. Κερδίζοντας το σεβασμό των υφιστάμενων σου είναι πολύ σημαντικό σε οργανισμούς και σε τμήματα σημαντικά όπως για παράδειγμα η Παραγωγή, Τμήματα τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με Δείκτες Καταγραφής απόδοσης και αποδοτικότητας γιατί τελικά όλες οι συμπεριφορές και η ικανότητα του ‘ Ηγέτη’ θα μετρηθούν σε νούμερα απόδοσης και θα καταγραφούν.



Διάγραμμα 5 Ο προϊστάμενος δε παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά ποσοστό 55% των εργαζομένων αναφέρει ότι δεν συμβαίνει αυτό καθόλου ( βλέπε διάγραμμα 6). Το να εκπαιδεύεις το προσωπικό σου να επιλύει μόνο του τα προβλήματα είναι ίσως και το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός ικανού ηγέτη. Αυτό δείχνει την εμπιστοσύνη αλλά και την ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι όταν επιλύσουν ή συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων. Ο προϊστάμενος παρεμβαίνει όταν υπάρχουν αποκλίσεις από τις διαδικασίες και τα standards και οι αποφάσεις του να είναι άμεσες. Φαίνεται από τα αποτελέσματα ότι οι Προϊστάμενοι του οργανισμού έχουν τη προσοχή τους εστιασμένη σε αποκλίσεις, και θέματα δηλαδή που δεν είναι σε θέση ο υφιστάμενος να πάρει.

Τα πιο πάνω σαν αποτέλεσμα φαίνεται να εφαρμόζονται όχι μόνο από τους Άντρες αλλά και Από τις Γυναίκες Προϊστάμενους. Η κοινή γραμμή που ακολουθείται σαν πολιτική της εταιρείας φαίνεται να αποδίδει από πλευράς ικανοποίησης εργαζομένων αλλά και από ικανούς ηγέτες να οδηγήσουν τον οργανισμό σε μεγαλύτερη ανάπτυξη στο μέλλον.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και το ερωτηματολόγιο επισυνάπτονται στο τέλος της εργασίας αυτής στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ αντίστοιχα.

# Κεφάλαιο 5:

## Ερμηνεία Αποτελεσμάτων-Πόρισμα έρευνας

### 5.1 Ηγεσία του Οργανισμού

Στον οργανισμό αυτό το αποτέλεσμα είναι ότι Οι προϊστάμενοι ή «Ηγέτες» εμπιστεύεται τους υφισταμένους του αλλά όχι απόλυτα. Τους αφήνουν κάποια περιθώρια ελευθερίας για την σωστή λειτουργία στο χώρο εργασίας και για την επίτευξη των στόχων που υπάρχουν, επίλυση προβλημάτων τα οποία μπορούν να επιλυθούν από τους υφιστάμενους χωρίς να υπάρχουν αποκλίσεις από τις διαδικασίες. Αλλά παίζει τον βασικό ρόλο ο ίδιος ο προϊστάμενος. Το σύστημα αυτό είναι συμβουλευτικό.

#### 5.1.1 Πραγματικό Μοντέλο Ηγεσίας του Οργανισμού

Με βάση το συμπέρασμα από την θεωρία “Ψ” που αναφέρεται στο κεφάλαιο 1 ότι δηλαδή ο ηγέτης δεν προσπαθεί να επιβληθεί στους υφισταμένους του, αλλά τους δείχνει εμπιστοσύνη και ο ίδιος έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα έτσι ώστε να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν και να πραγματοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να εκπληρωθούν και οι στόχοι της επιχείρησης, αλλά να είναι και οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι. Μπορούμε να πούμε με ασφάλεια ότι στον οργανισμό αυτό οι Προϊστάμενοι κατατάσσονται στη κατηγορία ‘Ψ’ όπως όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας. Δεν τους κατατάσσουμε στη κατηγορία ‘Χ’ και αυτό συμβαίνει όταν δεν τους έχει εμπιστοσύνη αφού πιστεύει ότι αδιαφορούν για τους στόχους της εταιρείας και κοιτάνε μόνο το πως θα δουλεύουν χωρίς να κουράζονται πολύ. Οι υφιστάμενοι

από την άλλη αφού βλέπουν την έλλειψη εμπιστοσύνης δουλεύουν μέχρι του σημείου που θα είναι ανεκτό το επίπεδο παραγωγής.

### **5.1.1 Πλέγμα Διοίκησης του Οργανισμού**

Σύμφωνα με το **πίνακα 1** στο **Κεφάλαιο 1.3.3** οι προϊστάμενοι του οργανισμού αυτού κατατάσσονται κάπου ανάμεσα στις κατηγορίες Ηγέτης του Εκκρεμούς και Συνεργατικός Ηγέτης. Αυτό με βάση τη θεωρία είναι πολύ σημαντικό γιατί δείχνει ότι οι τεχνικές διοίκησης του οργανισμού έχουν κατατάξει τους Προϊστάμενους σε Ηγέτες οι οποίοι προσπαθούν να έχουν τη μεγαλύτερη απόδοση για τον οργανισμό αλλά παράλληλα γνωρίζοντας και παροτρύνοντας τις ανάγκες των εργαζομένων. Με τη βαθμολογία τους περίπου στο 7 ( αυτό είναι προσωπική άποψη του ερευνητή) για το ενδιαφέρον τους στη παραγωγή και στο 8 για το ενδιαφέρον τους για τους ανθρώπους είναι σίγουρα πολύ ενδιαφέρον να μελετηθεί και πλέον ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται πρακτικά το σύστημα διοίκησης.

## **5.2 Μορφή Ηγεσίας του οργανισμού**

Μετά την ανάλυση αποτελεσμάτων φαίνεται ότι η μορφή Ηγεσίας του οργανισμού που αποτελείται κυρίως από νεότερους προϊστάμενους δεν είναι Συναλλακτική αλλά Μετασχηματιστική. Αυτό αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα καθώς οι προϊστάμενοι στον οργανισμό αυτό φαίνεται να κάνουν τους υφισταμένους να υπερβούν το στενό προσωπικό τους συμφέρον χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης και ενεργοποιούν σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου.

## **5.3 Οφέλη Πνευματικής Ηγεσίας του Οργανισμού**

Το πιο σημαντικό από τη διαχείριση, την ηγεσία, και την οργανωτική προοπτική, είναι η εφαρμογή της πνευματικότητας η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στο απόλυτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Giacalone, Jurkiewicz, 2003). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε ότι ο Προϊστάμενος ενδιαφέρεται



και συμμετάσχει στα προβλήματα και επίσης αφήνει τους εργαζόμενους να προσπαθούν από μόνοι τους να ειλύσουν προβλήματα έως ότου αυτά γίνουν σοβαρά ( βλέπε διάγραμμα....).

Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν την εμπιστοσύνη που τους δείχνει ο προϊστάμενος αλλά και θα είναι πρόθυμοι να ανταλλάξουν την εμπιστοσύνη αυτή με εργατικότητα και απόδοση.

Αυτό συνάδει με το γεγονός ότι η ευημερία, η γαλήνη και η εμπιστοσύνη μεταξύ Προιστάμενου και εργαζόμενου οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης αλλά και της δημιουργικότητας σε μια ομάδα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

## Συμπεράσματα

### 6.1 Συμπεράσματα

Τα πιο πάνω συμπεράσματα, παρέχουν πληροφορίες οι οποίες μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες για τα στελέχη των επιχειρήσεων στην ελληνική φαρμακευτική βιομηχανική αγορά. Μια πρώτη διαπίστωση είναι ότι η τεχνολογία και ο ανταγωνισμός, έχουν αναπτυχθεί και αποτιμούνται θετικά από τους υφιστάμενους και τους προϊστάμενους του δείγματός μας.

Η εργασιακή απόδοση είναι καλύτερη τελικά όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέρος της ομάδας για την οποία εργάζονται. Σκοπός των ηγετών είναι η δημιουργία ετερειών υψηλής απόδοσης με έμφαση στη σημαντικότητα του ατόμου.

Αποτελεσματικού ηγέτες ενθαρρύνουν τις συνδέσεις μεταξύ ατόμων και εργασίας και είναι οι πρώτοι οι οποίοι κρατούν τους ανθρώπους συνδεδεμένους μέσω ενός κλίματος εμπιστοσύνης.

Οι επί παγκόσμιας βάσης συνεχής παρουσίαση μεγάλων ευκαιριών επιχειρηματικής δράσης. Η ανάπτυξη και η διεθνοποίηση έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να έρθουν σε επαφή με επιχειρήσεις άλλων κρατών (ενδεχομένως πιο αναπτυγμένων)έχοντας σαν αποτέλεσμα τη συλλογή νέων ιδεών και την εκμετάλλευση διαφόρων ευκαιριών επιχειρηματικής δράσης. Συμπερασματικά επιτυχημένη θεωρείται η ηγεσία η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας ύστερα από μια ακριβή εκτίμηση των παραγόντων που προσδιορίζουν το ποια θα πρέπει να είναι η πλέον κατάλληλη μορφή συμπεριφοράς σε κάθε δεδομένη περίπτωση και την οποία θα είναι σε θέση να εφαρμόζει ανάλογα.

Στην σύγχρονη εποχή είναι δύσκολο να ορίσει κανείς με σαφήνεια τι είναι ηγεσία και ποιος είναι ο αληθινός ηγέτης. Κάθε ερευνητής του θέματος προσπαθεί να δώσει έναν ορισμό σύμφωνα με την κατάσταση και την αντίληψη του. Όμως οι ερευνητές έχουν σχεδόν συμφωνήσει ότι ένας ηγέτης φροντίζει για την ανάπτυξη ενός οργανισμού.

Περαιτέρω, εκτός από την οργάνωση ο ηγέτης είναι αρμόδιος για την επιρροή των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Για αυτό το σκοπό προσπαθεί με την συμπεριφορά του να επηρεάσει και να εμπνεύσει τους εργαζόμενους. Η εμπνευση είναι πραγματικά ένα χαρισματικό συστατικό που εξασφαλίζει την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας από ανθρώπους που είναι πρόθυμοι και με μεγάλα κίνητρα.

Για πολλούς, οι ηγέτες δεν γεννιούνται, αλλά γίνονται. Για να είναι ένας καλός ηγέτης θα πρέπει να έχει την εμπειρία, τη γνώση, τη δέσμευση, την υπομονή, και το πιο σημαντικό την ικανότητα να διαπραγματευτεί και να συνεργαστεί με άλλους για την επίτευξη των στόχων. Η σωστή ηγεσία αναπτύσσεται μέσα από μία ατέρμονη διαδικασία με αυτο-μελέτη, εκπαίδευση, κατάρτιση και συσσώρευση της σχετικής εμπειρίας.

Βάση της καλής ηγεσίας είναι ο ισχυρός χαρακτήρας και η ανιδιοτελή αφοσίωση στον οργανισμό. Από τη σκοπιά των εργαζομένων ο ο ηγέτης φαίνεται σαν ο αρχηγός της ομάδας ο πρέπει να επηρεάζει την επίτευξη των στόχων, την ευημερία των εργαζομένων και την οργάνωση. Ακόμα, η αξιοπιστία είναι συχνά το κλειδί για τις θέσεις της ηγεσίας.

Όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας ο Ηγέτης στα μάτια του εργαζόμενου είναι αυτός που τελικά έχει ενδιαφέρον για το άτομο του κάθε ενός χωριστά, δεν ενδιαφέρεται, συμμετέχει στις αποφάσεις και τα προβλήματα, κτλ. Μερικές φορές τίθεται το ερώτημα ποια είναι η αποτελεσματική ηγεσία και πως μπορεί να πραγματοποιηθεί. Οι περισσότεροι συμφωνούν πως ο ηγέτης που μπορεί να ενώσει τους ανθρώπους σε ένα κοινό όραμα, να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, ακεραιότητα και αξία είναι πραγματικά σε θέση να βελτιώσει την οργάνωση και την κοινωνία γενικότερα.

Στην παρούσα έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε μεταξύ υπαλλήλων οργανισμού, με τους περισσότερους από αυτούς να έχουν προϋπηρεσία έως 10 έτη, αναφέρεται ότι ο προϊστάμενος επανεξετάζει αρκετά συχνά τα κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα, παρεμβαίνει έγκαιρα στην επίλυση προβλημάτων πριν αυτά γίνουν σοβαρά και δεν αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά προβλήματα. Είναι παρόν όταν υπάρχει ανάγκη και αρκετά συχνά αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Μιλάει συχνά με αισιοδοξία για το μέλλον και κάνει τους εργαζόμενους να νοιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του. Μιλάει με ενθουσιασμό, αρκετά συχνά για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν και καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού. Τέλος, αφιερώνει πολύ χρόνο για να διδάσκει και να καθοδηγεί και λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό.

Τέλος, επιβεβαιώνεται η ύπαρξη χαρισματικών ηγετών, οι οποίοι καλλιεργούν τη διέγερση των υφισταμένων με αποτέλεσμα τη περαιτέρω ανάπτυξη τους πάνω στο τομέα εργασίας τους, δίνουν έμφαση στην εξατομικευμένη εξέταση αυτών βοηθώντας τους να αποδίδουν καλύτερα και τους προσφέρουν τις απαραίτητες γνώσεις για να επιβραβεύσουν την απόδοσή τους.

## **6.2 Περιορισμοί και μελλοντική έρευνα**

Κάποια χαρακτηριστικά του δείγματος αποτελούσαν περιορισμό στην έρευνα όπως το γεγονός ότι χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας, μη πιθανότητας με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η μέτρηση του στατιστικού σφάλματος.

Το γεγονός ότι η έρευνα περιορίστηκε σε ένα σχετικά μικρό δείγμα σε έναν οργανισμό που αποτελείται από 700 άτομα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ότι ίσως αν το δείγμα επεκταθεί σε πιο μεγάλο κομμάτι του οργανισμού τα αποτελέσματα για τους προϊσταμένους να διαφέρουν από σε ποσοστά από τα υφιστάμενα.

Θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον αν η έρευνα αυτή επεκταθεί και στους προϊσταμένους. Αν τα ίδια ερωτήματα γίνονταν και στους Ηγέτες του οργανισμού για να διαπιστωθεί αν έχουν την ίδια γνώμη με τους υφιστάμενους τους.

Επίσης η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να επεκταθεί και στο κομμάτι των Κινήτρων με άλλο ερωτηματολόγιο για να διαπιστωθεί πρακτικά αν θα βελτιωνόνταν και πώς η απόδοση των εργαζομένων όταν τους παρέχονται κίνητρα, είτε οικονομικά είτε άλλα.

Τέλος θα ήταν χρήσιμη και η επέκταση της έρευνας και προς τους προϊσταμένους προς τους ήδη υπάρχον διευθυντές της ανώτερης Διεύθυνσης του οργανισμού. Εκεί η μέση ηλικία είναι αρκετά μεγαλύτερη και τα αποτελέσματα ίσως να είναι πολύ διαφορετικά.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Θεοδώρου, Κ. (2010). Η Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού: Συγκριτική Ανάλυση σε Ξενοδοχειακές Μονάδες. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.
2. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
3. Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. 3ο τεύχος επιμορφωτικού υλικού για την Επιμόρφωση των Στελεχών Διοίκησης της Εκπαίδευσης. CD –ROM Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
4. Κρεμμυδιώτη, Γ. & Μακρاندρέου, Χ. (2008). Θεωρίες Μάθησης. Επιμόρφωση Εκπαιδευτικών στη Χρήση και Αξιοποίηση των ΤΠΕ στην Εκπαιδευτική Διαδικασία. ΠΑΚΕ Αθήνας, Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Εργαστήριο Φυσικών Επιστημών Τεχνολογίας και Περιβάλλοντος.
5. Λαπαναΐτη, Α. (2012). Η Εργασιακή Ικανοποίηση του Ακαδημαϊκού Προσωπικού. Μια Εμπειρική Διερεύνηση στο Πανεπιστήμιο Πατρών. Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα, Νέες Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων.
6. Παπαδοπούλου, Ο. (2012), Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων, Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Μ.Β.Α., Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
7. Πλατσίδου, Μ. & Φωνιδά, Ε. (2005). Θεωρίες Κινήτρων στον Εργασιακό Χώρο. Στο: Α. Καψάλης, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

8. Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
9. Τριβυζά, Σ. & Κουλιεράκης, Γ. (2014). Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εργαζομένων, Ληπτών Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας στον Κοινωνικό Συνεταιρισμό Περιορισμένης Ευθύνης Κέρκυρας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 31(3): 352-360.
10. Τσιώλης και συν. (2011). *Ερευνητικές Υποδομές και Δεδομένα στην Εμπειρική Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Νήσος.
11. Φαναριώτης, Π. (1999). *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών – Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο μανάτζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλη.
12. Φλίγκου, Ι. (2011). Η Σημασία του Φύλλου στην Επαγγελματική Ανάπτυξη & Ωριμότητα Μαθητών Γ' Λυκείου. Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Ανθρωπιστικών & Κοινωνικών Επιστημών, Παιδαγωγικό Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών 2008-2010, Ειδίκευση: Ανάπτυξη & Συμβουλευτική για τη Σταδιοδρομία.
13. Χαραλαμπίδης, Ι. (2012). Η εξέλιξη της θεωρίας διοίκησης. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών & Επικοινωνιακών Συστημάτων. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων.
14. Χυτήρης, Λ. (2013). *Μανατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδημο.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

1. Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295
2. Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218

3. Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19.
4. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
5. Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* Free Press, New York.
6. Bowie, N. (2000). A Kantian theory of leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(4), 185 – 193.
7. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117 – 134.
8. Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out*. Provo, Utah, Executive Excellence Publishing,
9. Clark – Carter, D. (2004). *Quantitative psychological research*. New York: Psychology Press.
10. Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (4th ed.), London: Routledge-Falmer
11. Covey, S. (2007). The Community. Retrieved from The Leader Formula: The 4 things that make a great leader: <http://www.stephencovey.com/blog/?p=6>
12. Daft, R.L. & Marcic, D. (2009). *Management The New Workplace*. South-Western.
13. Eisler, R., & Montuori, A. (2003). The human side of spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 46–56). New York: M. E. Sharp.
14. Farrell, R. (2011). CareerBuilder.com. Retrieved from 23 Traits of a Good Leader: <http://www.cnn.com/2011/LIVING/08/03/good.leader.traits.cb/index.html>
15. Fiedler, F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1.



16. Gadermann A., Alonso J., Vilagut G., Zaslavsky A., Kessler R. (2012). Comorbidity and Disease Burden in the National Comorbidity Survey Replication (NCS-R). *Depress. Anxiety*, 29, 797–806.
17. Gay, L.R. & Airasian, P. (2000). *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
18. Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2003). Toward a science of workplace spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 3–28). New York: M. E. Sharp.
19. Green, C. (2012). Forbes.com. Retrieved from Why Trust is the New Core of Leadership: <http://www.forbes.com/sites/trustedadvisor/2012/04/03/why-trust-is-the-new-core-ofleadership/>
20. Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E., & Tourangeau, R. (2004). *Survey Methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
21. Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Organizational Behavior*. Cincinnati, OH: International Thomson Publishing Company
22. House, R. J. (1998). Appendix: Measures and assessments for the charismatic leadership approach: Scales, latent constructs, loadings, Cronbach alphas, interclass correlations. In Dansereau, & F. J. Yammarino (Eds.) *Leadership: The multiple-level approaches contemporary and alternative*, (24, Part B). London: JAI Press.
23. House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
24. Jansen, J.J.P., Vera, D. and Crossan, M. (2009), "Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism", *The leadership Quarterly*, 20, 5-18.
25. Karasek, R. A., Schwartz, J., & Theorell, T. (1982). *Job Characteristics, Occupation and Coronary Heart Disease. Final Report to the Institute of Occupational Safety and Health*. New York: Columbia University

26. LaRocca, J. M., & Jones, A.P. (1978). Co-worker and leader support as moderators of stress-strain relationships in work situations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 629-634.
27. Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-11.
28. Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., & Naim, A. S. A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), 1518.
29. McAshan, T. (2011). 25 Great Quotes on Passion. Retrieved from Glide: <http://www.glidedesign.com/25-great-passion-quotes/>
30. Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
31. Mouton, J & Marais, H.C. (1994). *Basic Concepts in the methodology of Social Sciences*. Pretoria: Human Sciences Research Council
32. Neal, J. A. (2001). Leadership and spirituality in the workplace. In R. N. Lussier, & C. F. Achua (Eds.), *Leadership theory, application, skill development* (pp. 464–473). Boston: South-Western College Publishing
33. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organisational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142
34. Polychroniou, P. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15(7), 343-356.
35. Rafferty, A. I., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354
36. Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*. 26, 368-376.

37. Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*, New York: Irving Teachers College Press.
38. Singh, R. K., H. R. Murty, S. K. Gupta, A. K. Dikshit. 2012. An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 15(1): 281-299.
39. Starkey, B. (2012). The Importance of Passion in Leadership. Retrieved from Hoop Thoughts: <http://hoopthoughts.blogspot.com/2012/04/importance-of-passion-in-leadership.html>
40. Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1973). How to choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, May - June 1973.
41. Tharenou, P., Donohue, R., & Cooper, B. (2007). *Management research methods*. New York: Cambridge University Press
42. Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2007). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*, 4th Edition. New York: Wiley.
43. Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222 - 240.
44. Vogan, P. (2006). 5 Key Traits of Great Leaders. Retrieved from Entrepreneur: <http://www.entrepreneur.com/article/163590>
45. Wilhelm, L. (2011). The Importance of Communication. Retrieved from Express Yourself to Success: <http://www.expressyourselftosuccess.com/the-importance-of-communication-skills/>
46. Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In Riggio, R. E., Murphy, S. E. & Pirozzolo, F. J. (Eds.) *Multiple intelligences and leadership*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
47. Zafar, H. (2011). Assessing the Relationship between leadership and conflict management styles in the banking sector of Pakistan. *Pakistan Business Review* July 2011.



# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι:**

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### A. Δημογραφικά Στοιχεία

A1) Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

A2) Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

46-55

56+

A3) Προϋπηρεσία:

0-10

11-20

21-30

31+

### B. Ηγεσία

B1) Ο/Η προϊστάμενός/η μου μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.

Καθόλου

Μια φορά στο τόσο

Μερικές φορές

Αρκετά συχνά

Συνήθως, αν όχι πάντα

B2) Ο/Η προϊστάμενός/η μου επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B3) Ο/Η προϊστάμενός/η μου δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B4) Ο/Η προϊστάμενός/η μου εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονιστικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B5) Ο/Η προϊστάμενός/η μου αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά

Συνήθως, αν όχι πάντα

**B6) Ο/Η προϊστάμενός/η μου αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.**

Καθόλου

Μια φορά στο τόσο

Μερικές φορές

Αρκετά συχνά

Συνήθως, αν όχι πάντα

**B7) Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.**

Καθόλου

Μια φορά στο τόσο

Μερικές φορές

Αρκετά συχνά

Συνήθως, αν όχι πάντα

**B8) Ο/Η προϊστάμενός/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.**

Καθόλου

Μια φορά στο τόσο

Μερικές φορές

Αρκετά συχνά

Συνήθως, αν όχι πάντα

**B9) Ο/Η προϊστάμενός/η μου μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.**

Καθόλου

Μια φορά στο τόσο

- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B10) Ο/Η προϊστάμενός/η μου με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B11) Ο/Η προϊστάμενός/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B12) Ο/Η προϊστάμενός/η μου περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα



**B13) Ο/Η προϊστάμενός/η μου μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B14) Ο/Η προϊστάμενός/η μου καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B15) Ο/Η προϊστάμενός/η μου αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B16) Ο/Η προϊστάμενός/η μου κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο

- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B17) Ο/Η προϊστάμενός/η μου φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη “εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B18) Ο/Η προϊστάμενός/η μου βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B19) Ο/Η προϊστάμενός/η μου με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B20) Ο/Η προϊστάμενός/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα αν γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B21) Ο/Η προϊστάμενός/η μου λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B22) Ο/Η προϊστάμενός/η μου επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B23) Ο/Η προϊστάμενός/η μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο

- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B24) Ο/Η προϊστάμενός/η μου παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B25) Ο/Η προϊστάμενός/η μου επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B26) Ο/Η προϊστάμενός/η μου προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B27) Ο/Η προϊστάμενός/η μου μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B28) Ο/Η προϊστάμενός/η μου αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B29) Ο/Η προϊστάμενός/η μου με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

**B30) Ο/Η προϊστάμενός/η μου με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.**

- Καθόλου
- Μια φορά στο τόσο
- Μερικές φορές
- Αρκετά συχνά
- Συνήθως, αν όχι πάντα

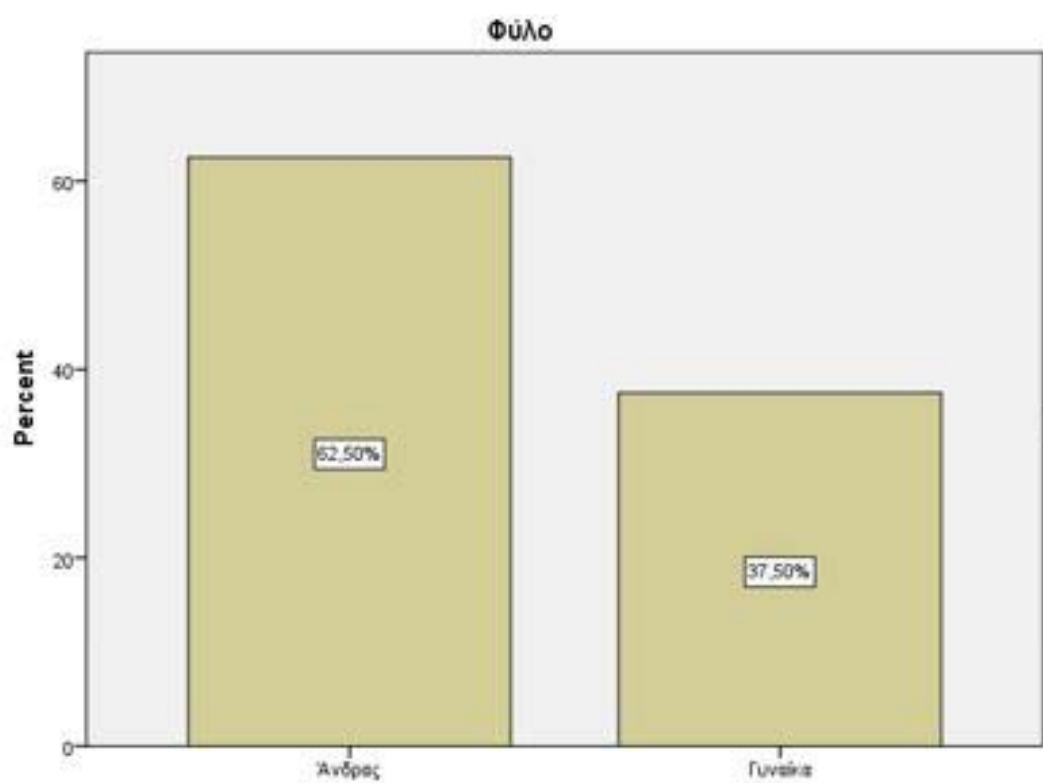


# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ:

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

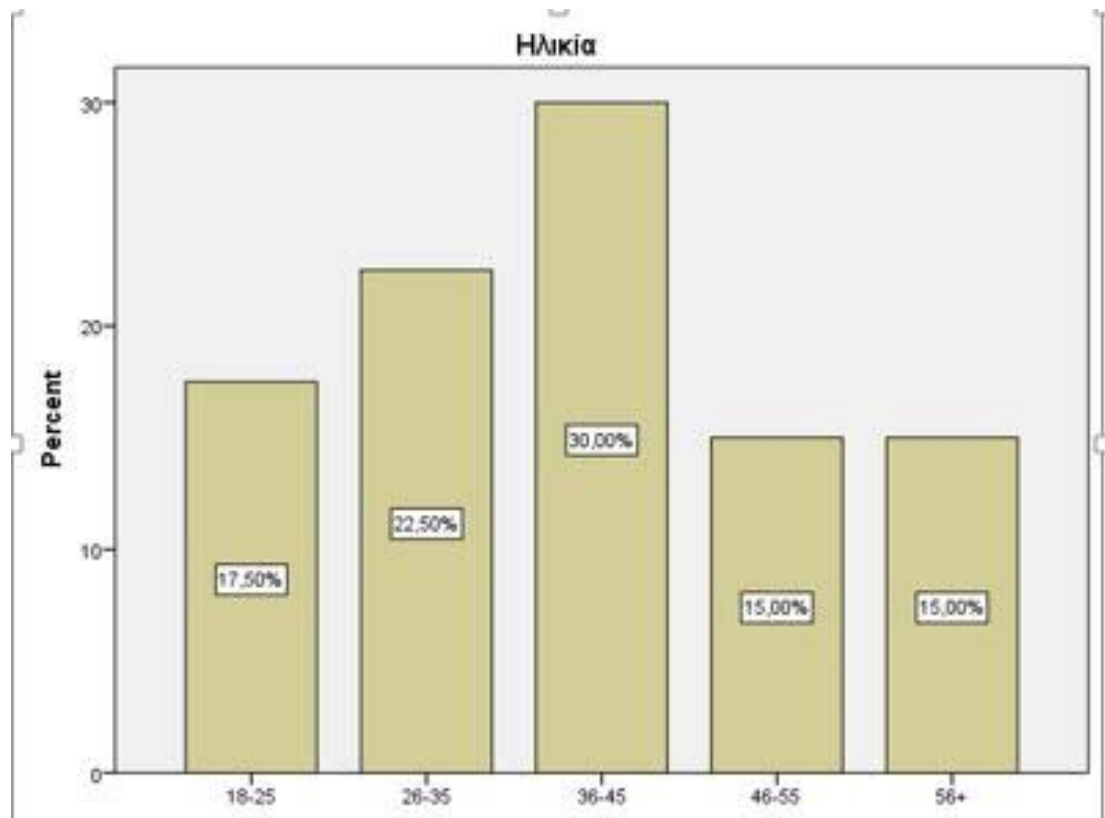
## Αποτελέσματα Έρευνας – Διαγράμματα

Σύμφωνα με την πρώτη ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων από τα άτομα που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα ποσοστό 62,50% είναι άνδρες και ποσοστό 37,50% γυναίκες.



Διάγραμμα 5 Φύλο. Αποτελέσματα έρευνας

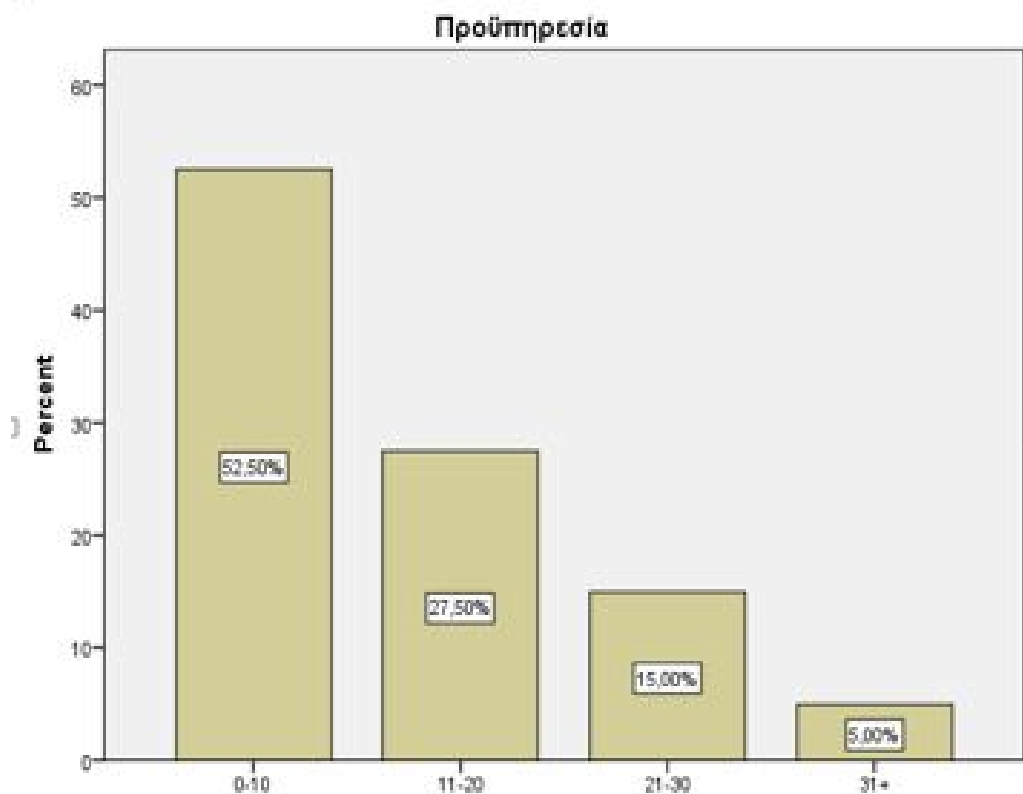
Τα άτομα που έλαβαν μέρος στην συγκεκριμένη έρευνα έχουν με ποσοστό 30% ηλικία 36-45 και με ποσοστό 22,50% ηλικία 26-35. Ακολουθούν με ποσοστό 17,50% όσοι η ηλικία τους είναι 18-25 ετών και τέλος με ποσοστό 15% όσοι αντίστοιχα έχουν ηλικία 46-55 ετών και 56 ετών και άνω.



Διάγραμμα 6 Ηλικία

Από τους συμμετέχοντες στην συγκεκριμένη έρευνα ποσοστό 52,50% έχει προϋπηρεσία 0-10 έτη και με ποσοστό 27,50% προϋπηρεσία 11-20 έτη. Ακολουθούν με ποσοστό 15% οι εργαζόμενοι που έχουν προϋπηρεσία 21-30 έτη και τέλος με ποσοστό 5% βρίσκονται οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία πάνω από 31 έτη.

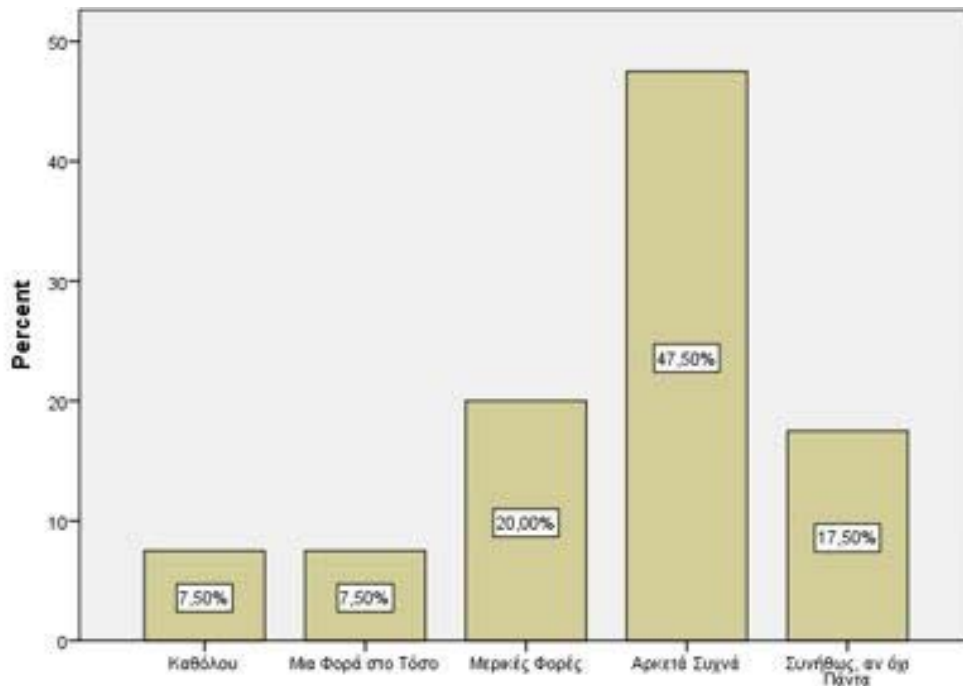




*Διάγραμμα 7 Προϋπηρεσία στη Εργασία*

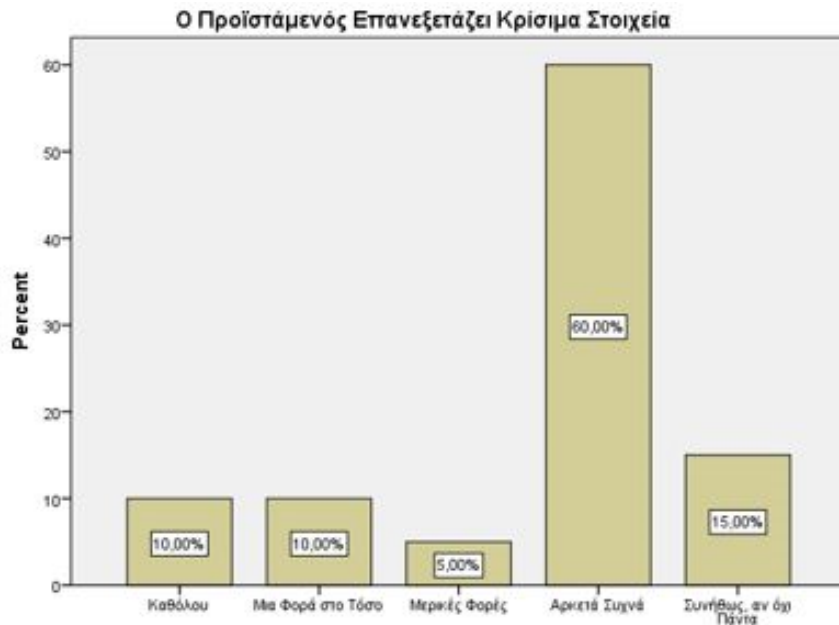
## **Ηγεσία**

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός παρέχει στους εργαζόμενους βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους, ποσοστό 47,50% αναφέρει ότι αυτό συμβαίνει αρκετά συχνά και ποσοστό 20% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 17,50% όσοι συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός τους παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους και με ποσοστό 7,50% αντίστοιχα όσοι αναφέρουν ότι καθόλου και μία μόνο φορά στο τόσο.



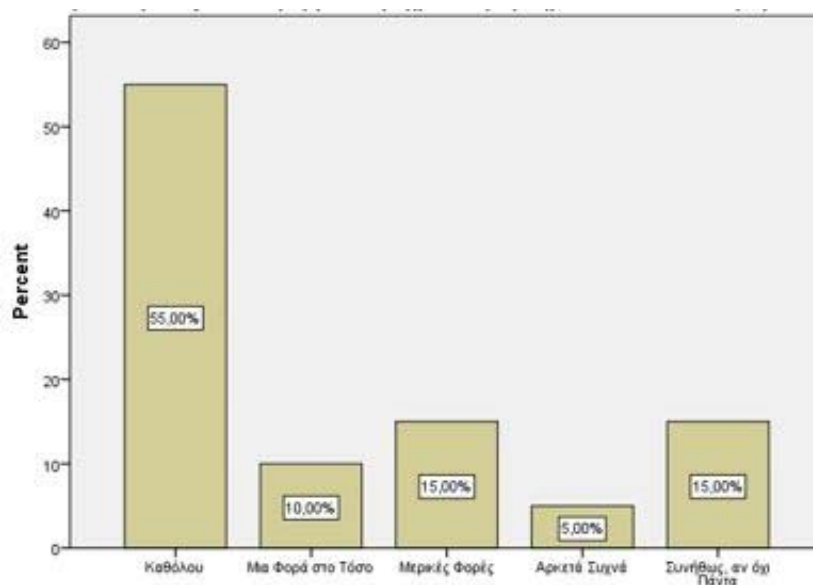
*Διάγραμμα 8 Ο προϊστάμενος Παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα ποσοστό 60% των εργαζομένων αναφέρει αρκετά συχνά και ποσοστό 15% συνήθως αν όχι πάντα. Ακολουθούν με ποσοστό 10% οι συμμετέχοντες που αντίστοιχα απαντούν ότι καθόλου και μία φορά στο τόσο ο προϊστάμενός επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα και τέλος με ποσοστό 5% βρίσκονται όσοι θεωρούν ότι αυτό συμβαίνει μερικές φορές.



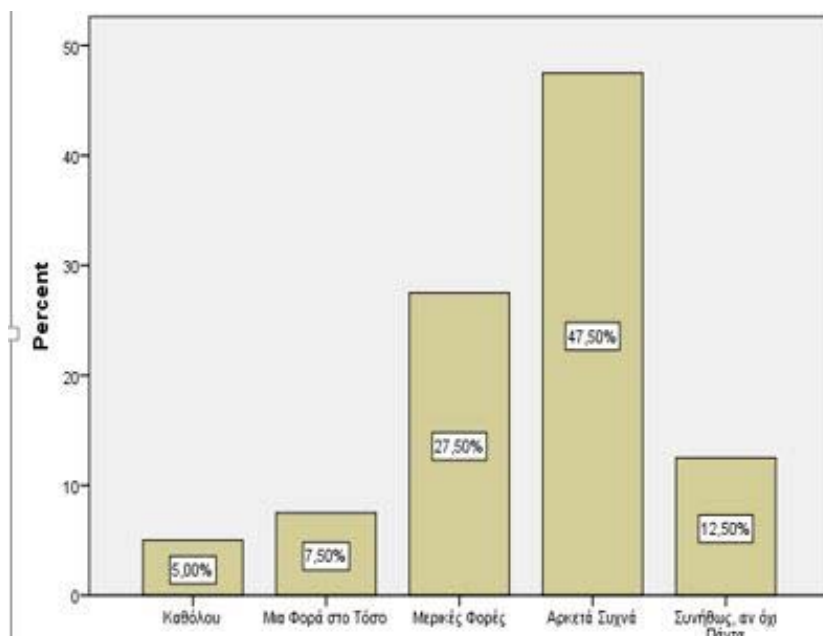
*Διάγραμμα 9 Ο προϊστάμενος επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά ποσοστό 55% των εργαζομένων αναφέρει ότι δεν συμβαίνει αυτό καθόλου και ποσοστό 15% αντίστοιχα ότι συμβαίνει μερικές φορές και συνήθως αν όχι πάντα. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι απάντησαν ότι μία φορά στο τόσο ο προϊστάμενός δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά και τέλος με ποσοστό 5% ότι αυτό συμβαίνει αρκετά συχνά.



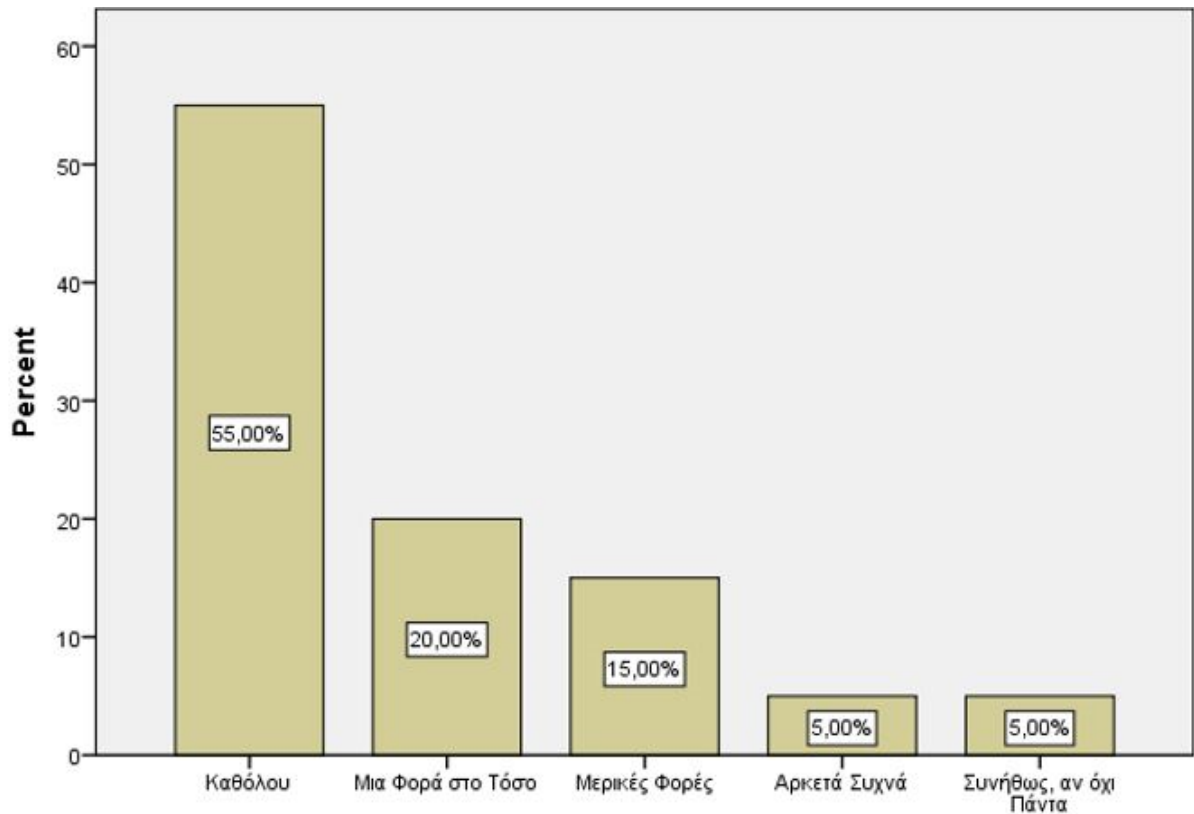
*Διάγραμμα 10 Ο προϊστάμενος δε παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονισκότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards ποσοστό 47,50% αναφέρει αρκετά συχνά και ποσοστό 27,50% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 12,50% όσοι απάντησαν ότι αυτό συμβαίνει συνήθως αν όχι πάντα και με ποσοστό 7,50% μία φορά στο τόσο. Τέλος με ποσοστό 5% βρίσκονται όσοι απάντησαν ότι καθόλου ο δεν προϊστάμενός εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονισκότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.



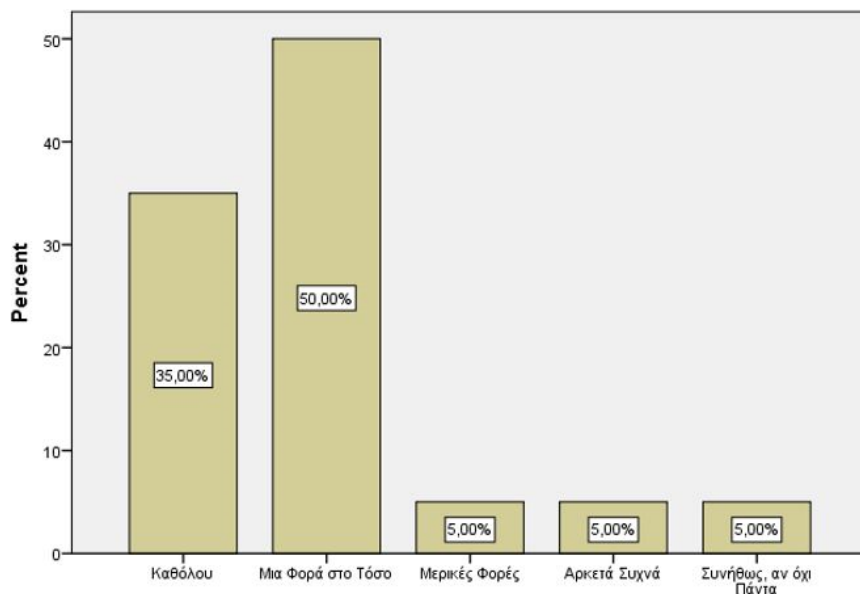
*Διάγραμμα 11 Ο προϊστάμενος εστιάζει τη προσοχή του σε αντικανονιστικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα ποσοστό 55% αναφέρει πως καθόλου δεν συμβαίνει αυτό και ποσοστό 20% ότι συμβαίνει μία φορά στο τόσο. Ακολουθούν με ποσοστό 15% όσοι απάντησαν μερικές φορές και τέλος με ποσοστό 5% όσοι αντίστοιχα θεωρούν πως αρκετά συχνά και συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.



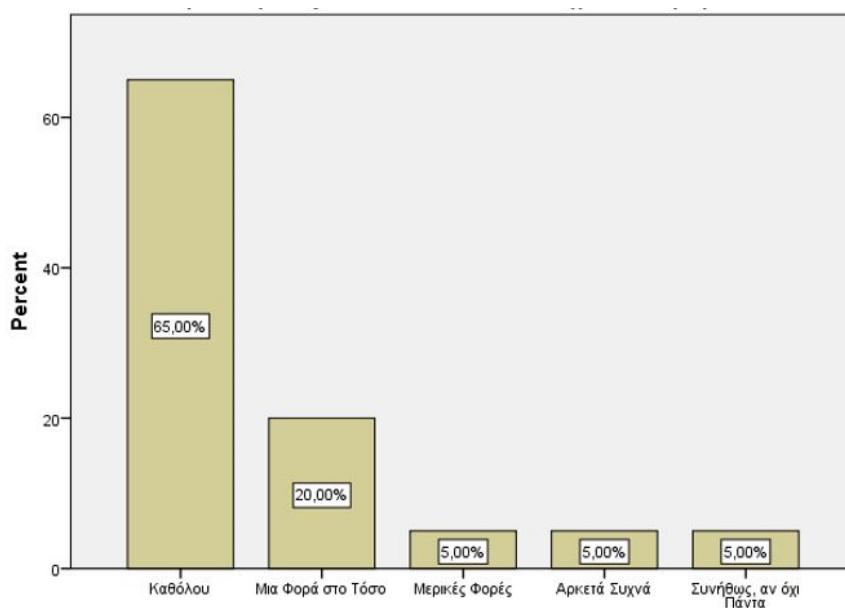
*Διάγραμμα 12 Ο προϊστάμενος αποφεύγει να εμπλακεί όταν υπάρχουν σοβαρά ζητήματα.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις οι συμμετέχοντες απάντησαν με ποσοστό 50% μία φορά στο τόσο και με ποσοστό 35% καθόλου. Ακολουθούν με ποσοστό 5% αντίστοιχα όσοι απάντησαν πως μερικές φορές, αρκετά συχνά και συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.



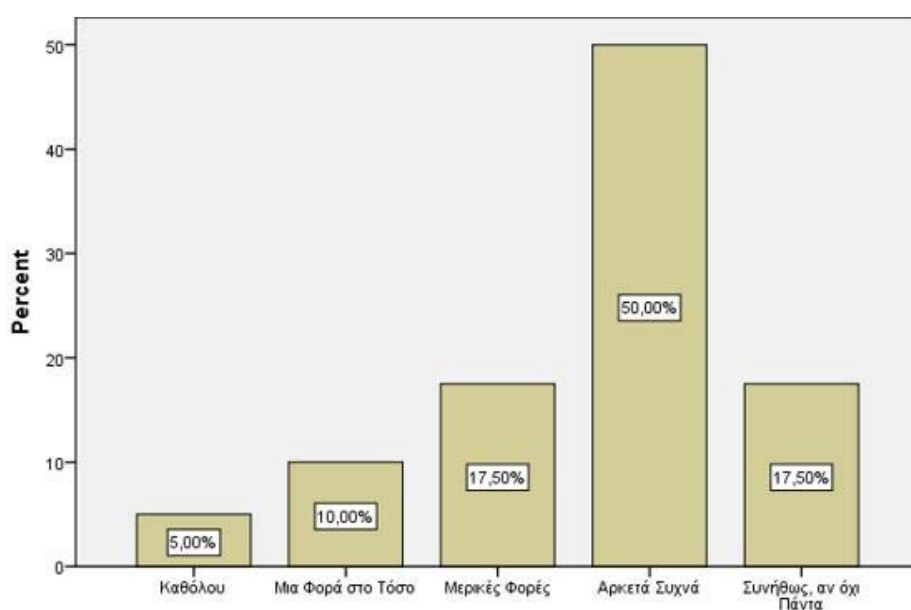
*Διάγραμμα 13 Ο προϊστάμενος αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη ποσοστό 65% από τα άτομα που έλαβαν μέρος στην συγκεκριμένη έρευνα απάντησαν καθόλου και ποσοστό 20% μία φορά στο τόσο. Ακολουθούν με ποσοστό 5% όσοι αντίστοιχα απάντησαν μερικές φορές, αρκετά συχνά και συνήθως αν όχι πάντα πως ο προϊστάμενός είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.



*Διάγραμμα 14 Ο προϊστάμενος είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη*

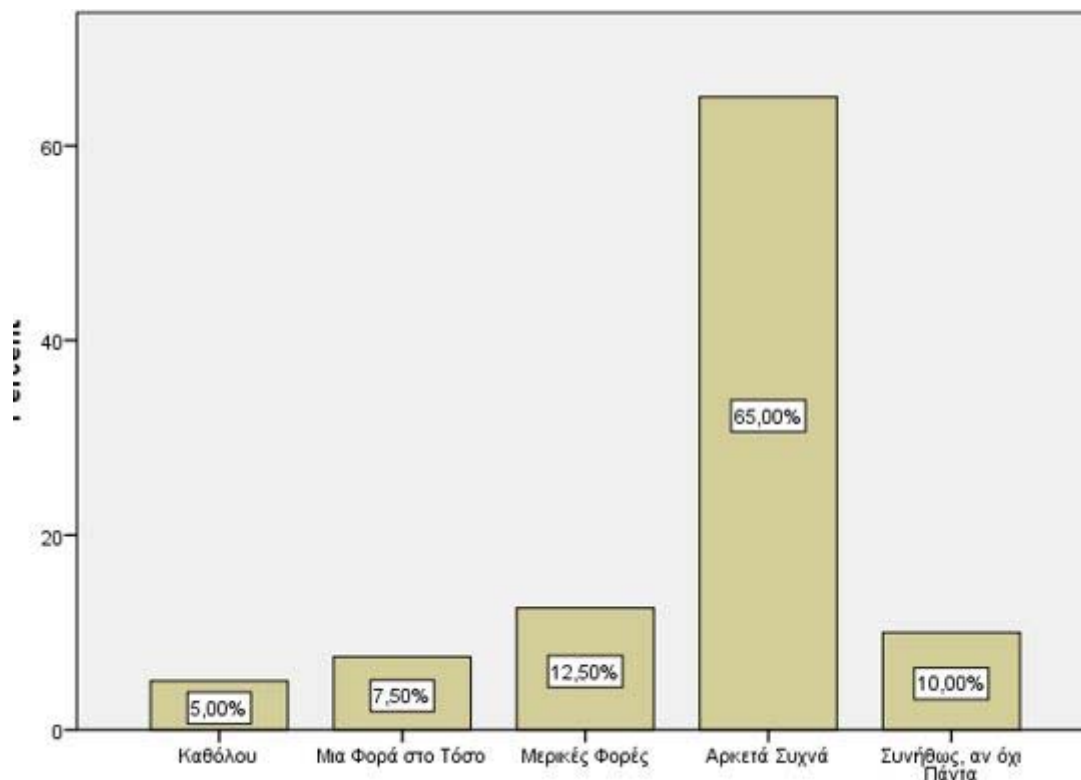
Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων ποσοστό 50% των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη έρευνα αναφέρει αρκετά συχνά και ποσοστό 17,50% αντίστοιχα μερικές φορές και συνήθως αν και όχι πάντα. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι απάντησαν ότι μία φορά στο τόσο ο προϊστάμενός αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων και με ποσοστό 5% καθόλου.



*Διάγραμμα 15: Ο/Η προϊστάμενός/η μου αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.*

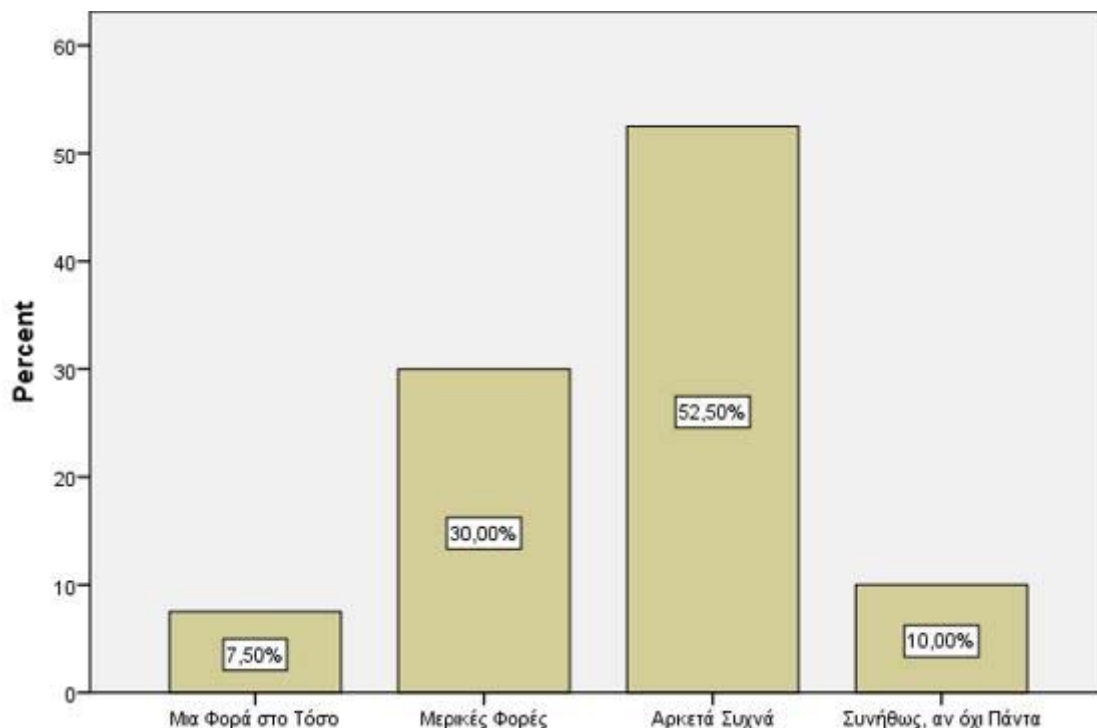
Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον ποσοστό 65% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα αναφέρει αρκετά συχνά και ποσοστό 12,50% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι αναφέρουν πως συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον και με ποσοστό 7,50% μία φορά στο τόσο. Τέλος με ποσοστό 5% βρίσκονται οι συμμετέχοντες που απάντησαν πως καθόλου ο προϊστάμενός δεν μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.





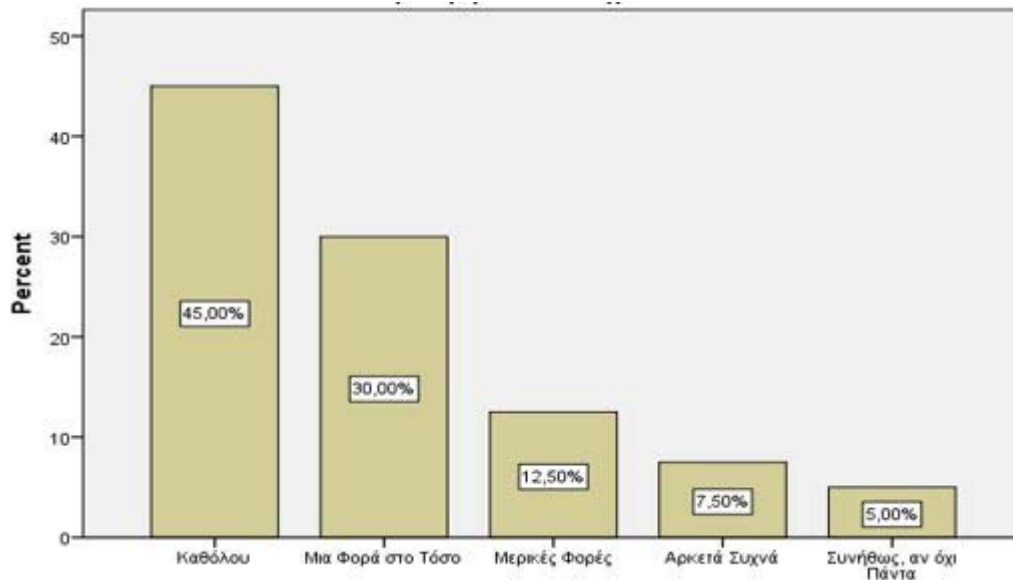
*Διάγραμμα 16 Ο/Η προϊστάμενός/η μου μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του ποσοστό 52,50% των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη έρευνα αναφέρει αρκετά συχνά και ποσοστό 30% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι απάντησαν συνήθως αν και όχι πάντα και με ποσοστό 7,50% μία φορά στο τόσο ο προϊστάμενός κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του.



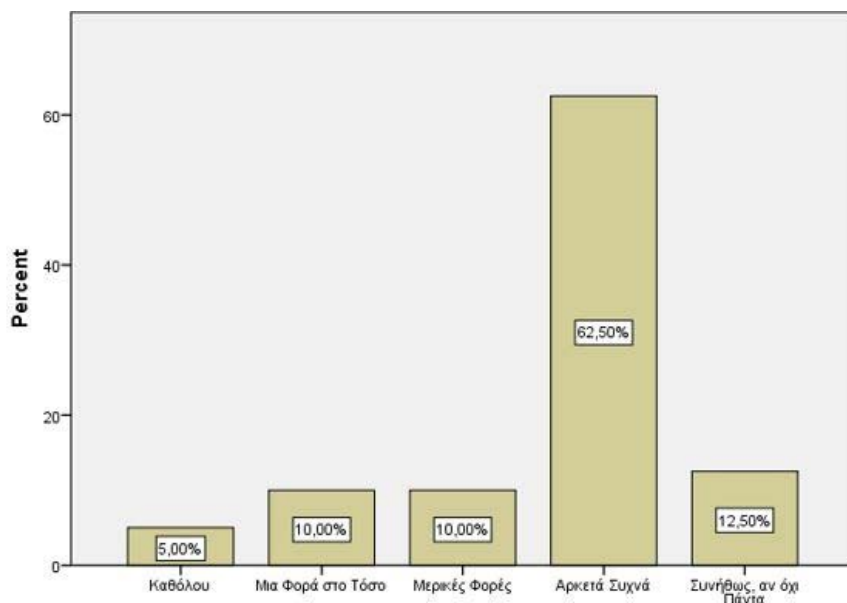
*Διάγραμμα 17 Ο/Η προϊστάμενός/η μου με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενό δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ποσοστό 45% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα αναφέρει καθόλου και ποσοστό 30% μία φορά στο τόσο. Ακολουθούν με ποσοστό 12,50% όσοι απάντησαν μερικές φορές και με ποσοστό 7,50% αρκετά συχνά ο προϊστάμενό δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Τέλος με ποσοστό 5% βρίσκονται όσοι απάντησαν συνήθως αν όχι πάντα.



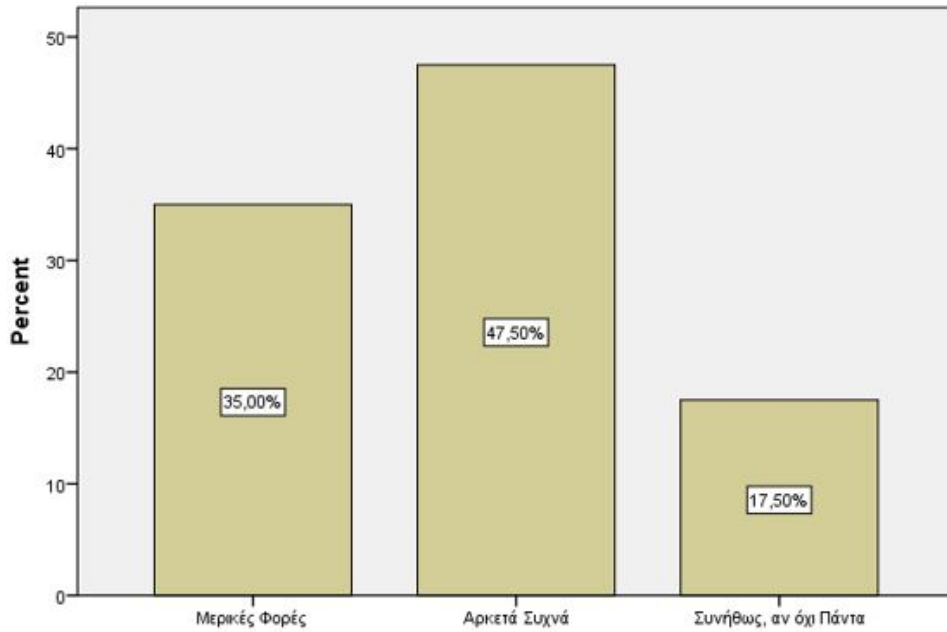
*Διάγραμμα 18 Ο/Η προϊστάμενός/η μου δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενό περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει ποσοστό 62,50% από τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αναφέρει πως αρκετά συχνά και ποσοστό 12,50% συνήθως αν όχι πάντα. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι αντίστοιχα απάντησαν μία φορά στο τόσο και μερικές φορές. Τέλος, με ποσοστό 5% βρίσκονται όσοι αναφέρουν ότι καθόλου ο προϊστάμενό δεν περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.



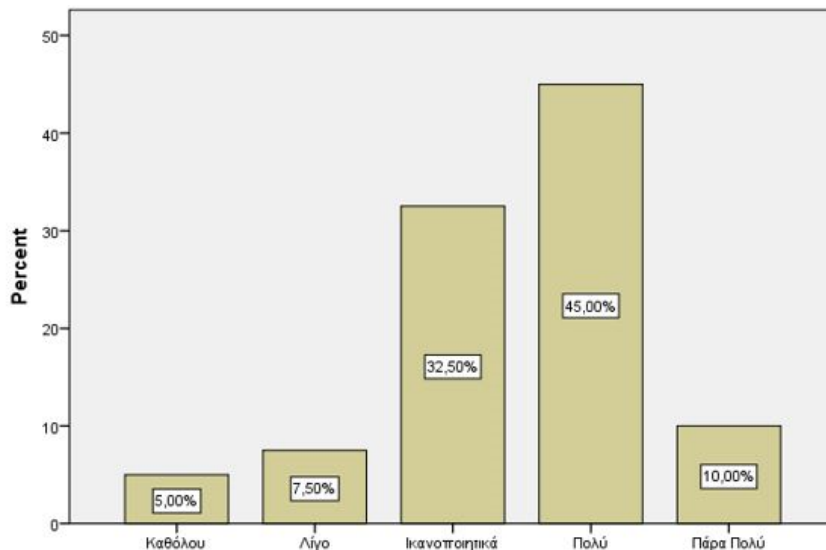
*Διάγραμμα 19 Ο/Η προϊστάμενός/η μου περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν ποσοστό 47,50% από τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα αναφέρει αρκετά συχνά και ποσοστό 35% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 17,50% όσοι απάντησαν πως συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.



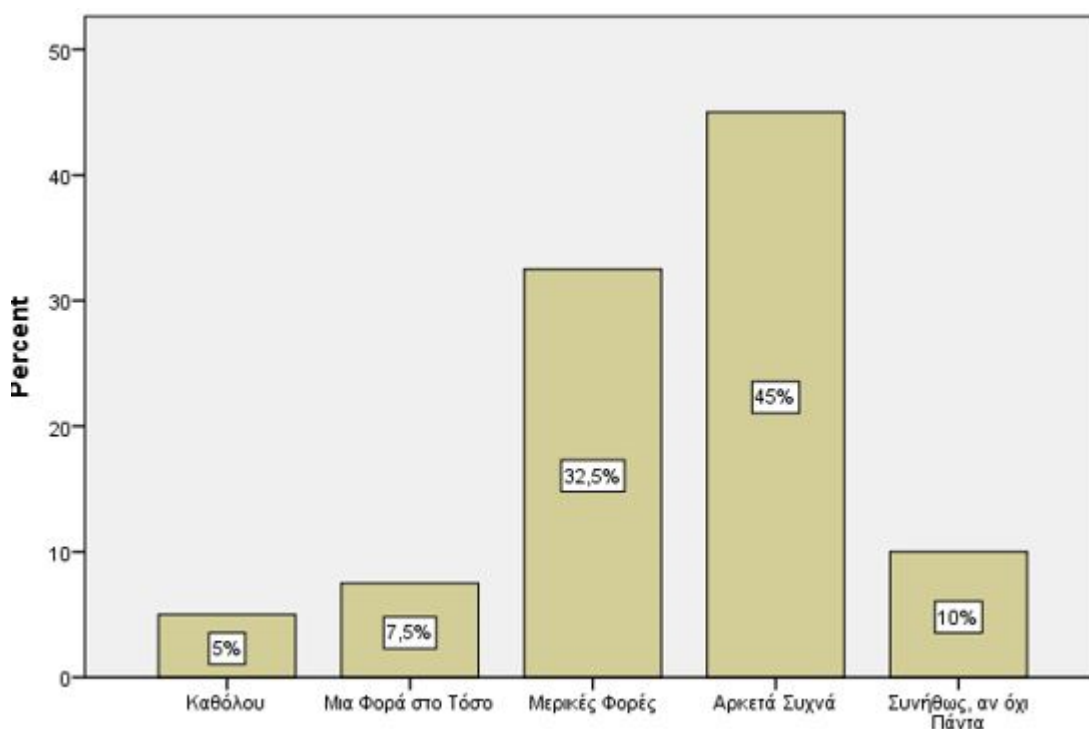
*Διάγραμμα 20 Ο/Η προϊστάμενός/η μου μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού ποσοστό 45% από τους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα απάντησε



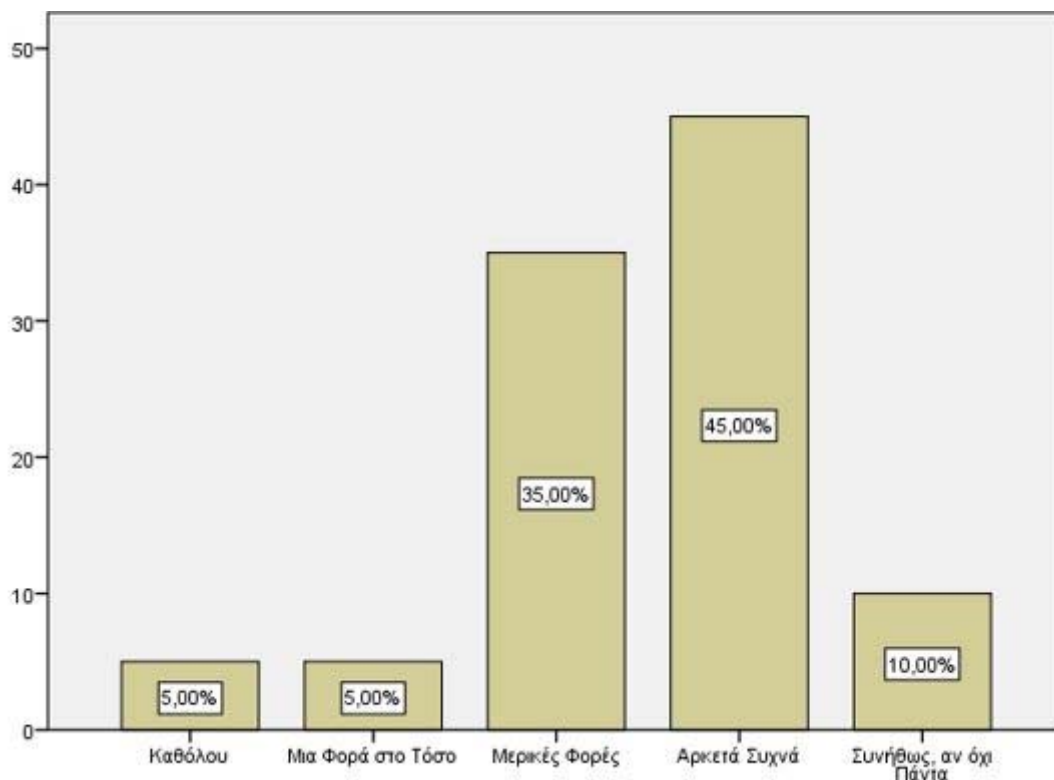
*Διάγραμμα 21 Ο/Η προϊστάμενός/η μου καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός/η μου καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού ποσοστό 45% των συμμετεχόντων στην συγκεκριμένη έρευνα αναφέρει αρκετά συχνά και ποσοστό 32,50% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 32,5% όσοι απάντησαν συνήθως αν όχι πάντα και με ποσοστό 7,5^ μία φορά στο τόσο. Ακολουθούν με ποσοστό 5% όσοι απάντησαν ότι καθόλου ο προϊστάμενός/η δεν καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού



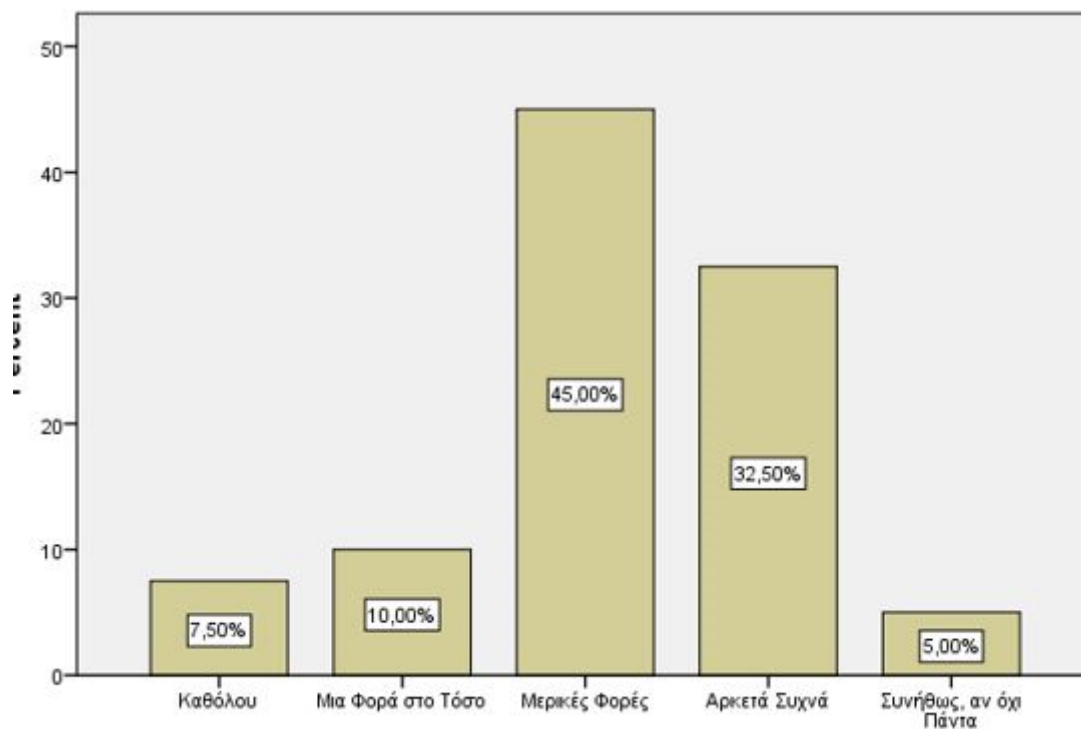
*Διάγραμμα 22 Ο/Η προϊστάμενός/η μου αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί ποσοστό 45% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα απάντησε αρκετά συχνά και ποσοστό 35% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι απάντησαν συνήθως αν όχι πάντα και με ποσοστό 5% ότι καθόλου ο προϊστάμενος δεν αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.



*Διάγραμμα 23 Ο/Η προϊστάμενός/η μου κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.*

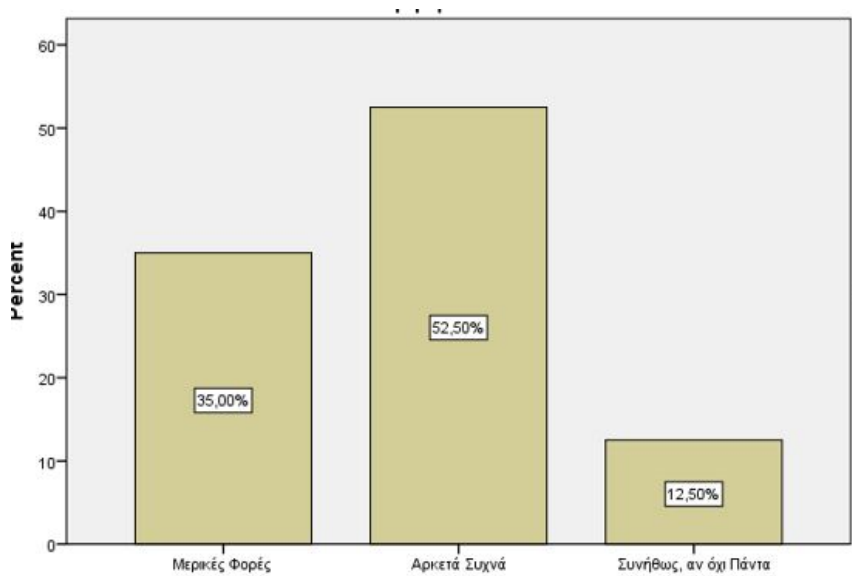
Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι ποσοστό 45% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα απάντησε μερικές φορές και ποσοστό 32,50% αρκετά συχνά. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι απάντησαν μία φορά στο τόσο και με ποσοστό 7,50<sup>^</sup> καθόλου. Τέλος με ποσοστό 5% βρίσκονται οι συμμετέχοντες που απάντησαν ότι συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.



*Διάγραμμα 24 Ο/Η προϊστάμενός/η μου φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη “εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”.*

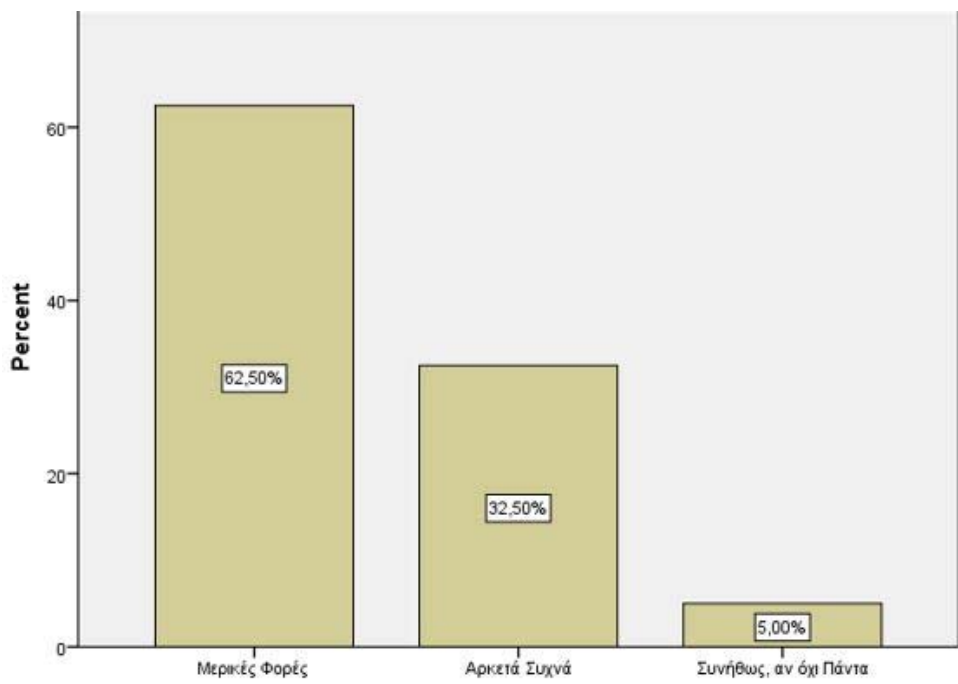
Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον ποσοστό 52,50% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα απάντησε αρκετά συχνά και ποσοστό 35% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 12,50% όσοι απάντησαν ότι συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον.





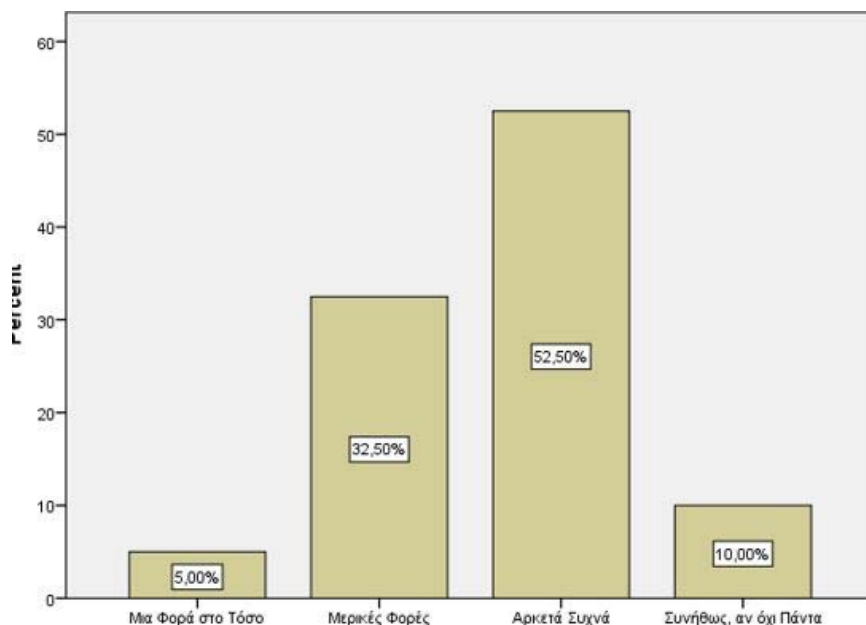
*Διάγραμμα 25 Ο/Η προϊστάμενός/η μου βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός αντιμετωπίζει τους εργαζομένους περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας ποσοστό 62,50% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα απάντησε μερικές φορές και ποσοστό 32,50% αρκετά συχνά. Ακολουθούν με ποσοστό 5% όσοι απάντησαν πως συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει τους εργαζομένους περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.



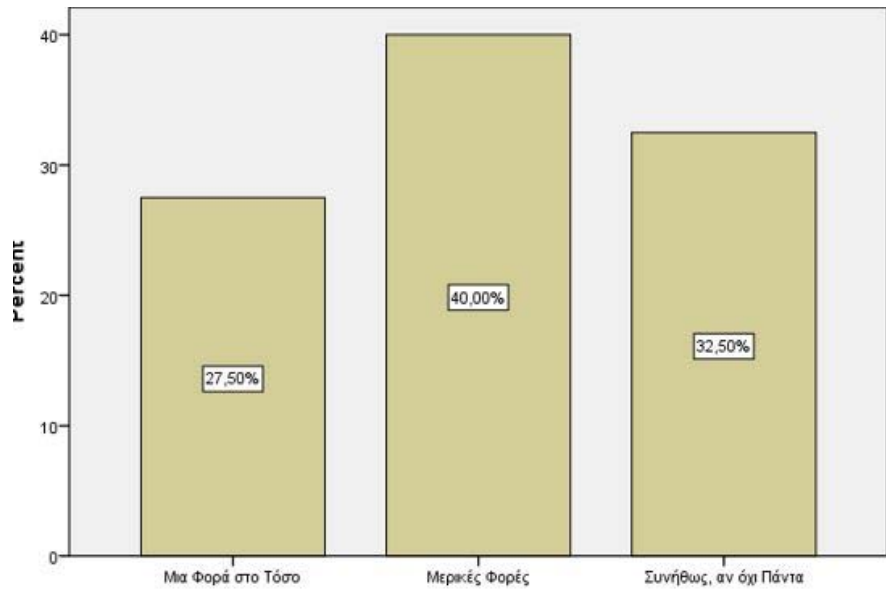
*Διάγραμμα 26 Ο/Η προϊστάμενός/η μου με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό ποσοστό 52,50% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα απάντησε αρκετά συχνά και ποσοστό 32,50% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι απάντησαν συνήθως αν όχι πάντα και με ποσοστό 5% μία φορά στο τόσο ο προϊστάμενός λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό.



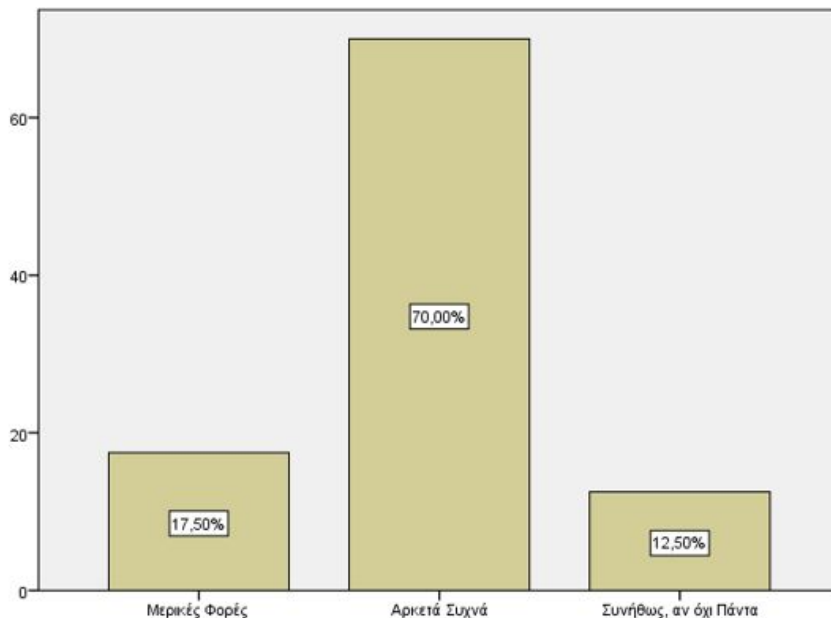
*Διάγραμμα 27 Ο/Η προϊστάμενός/η μου ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα αν γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών ποσοστό 40% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα απάντησε μερικές φορές και ποσοστό 32,50% συνήθως αν όχι πάντα. Ακολουθούν με ποσοστό 27,50% όσοι απάντησαν ότι μία φορά στο τόσο ο προϊστάμενός επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.



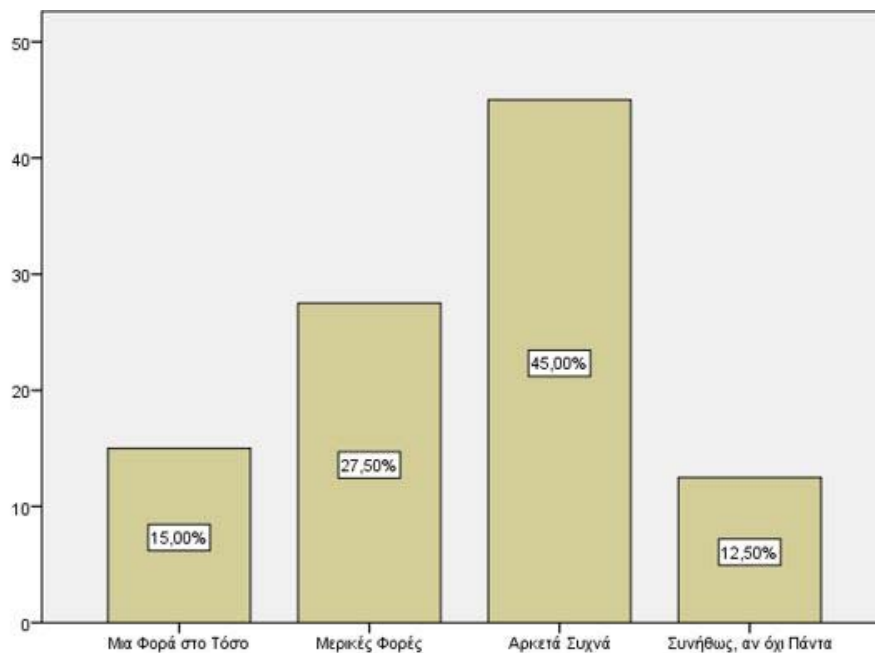
*Διάγραμμα 28 Ο/Η προϊστάμενός/η μου λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων ποσοστό 70% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα απάντησε αρκετά συχνά και ποσοστό 17,50% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 12,50% όσοι απάντησαν πως συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.



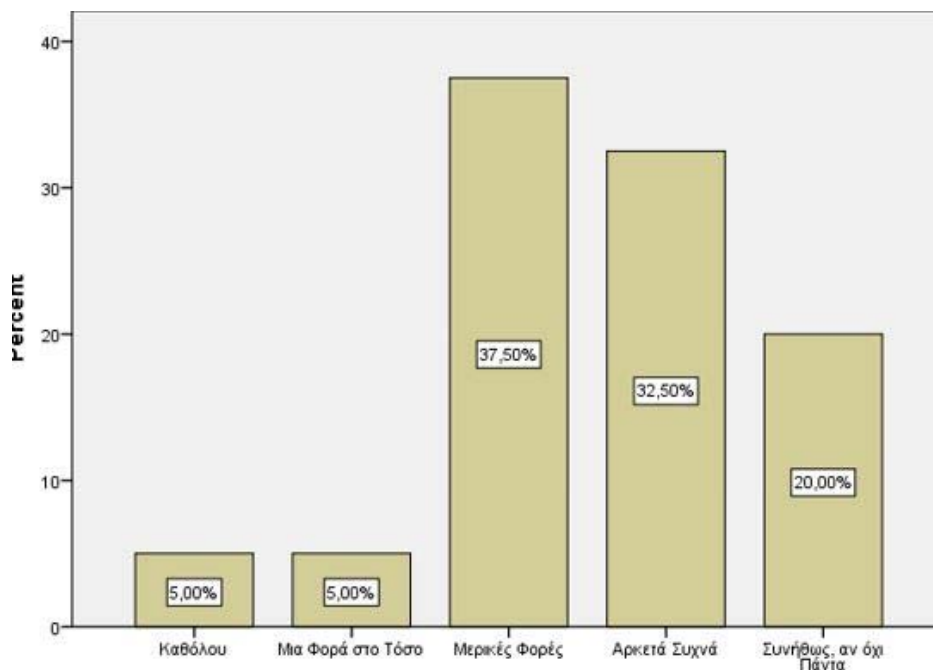
*Διάγραμμα 29 Ο/Η προϊστάμενός/η μου επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται ποσοστό 45% των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα απάντησε αρκετά συχνά και ποσοστό 27,50% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 15% όσοι απάντησαν μία φορά στο τόσο και με ποσοστό 12,50% συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.



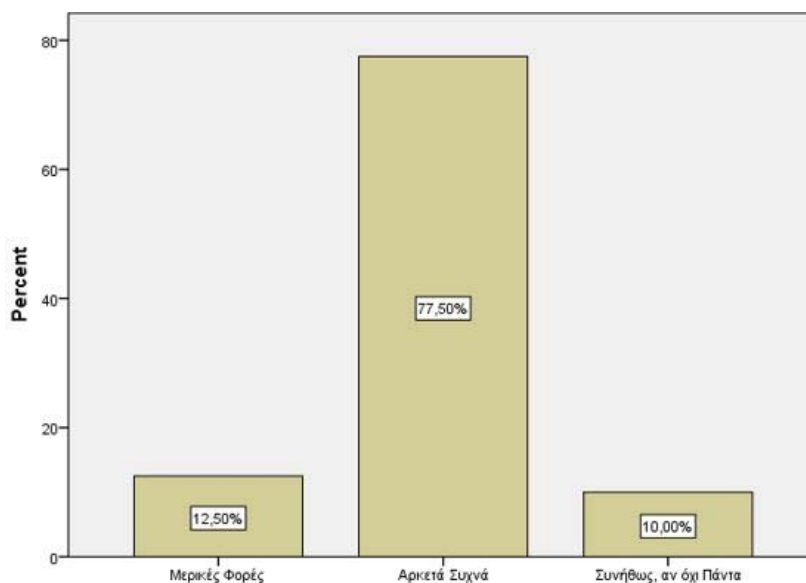
*Διάγραμμα 30 Ο/Η προϊστάμενός/η μου σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης ποσοστό 37,50% απάντησε μερικές φορές και ποσοστό 32,50% αρκετά συχνά. Ακολουθούν με ποσοστό 20% όσοι απάντησαν συνήθως αν όχι πάντα και με ποσοστό 5% όσοι αντίστοιχα απάντησαν καθόλου και μία φορά στο τόσο ο προϊστάμενός επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.



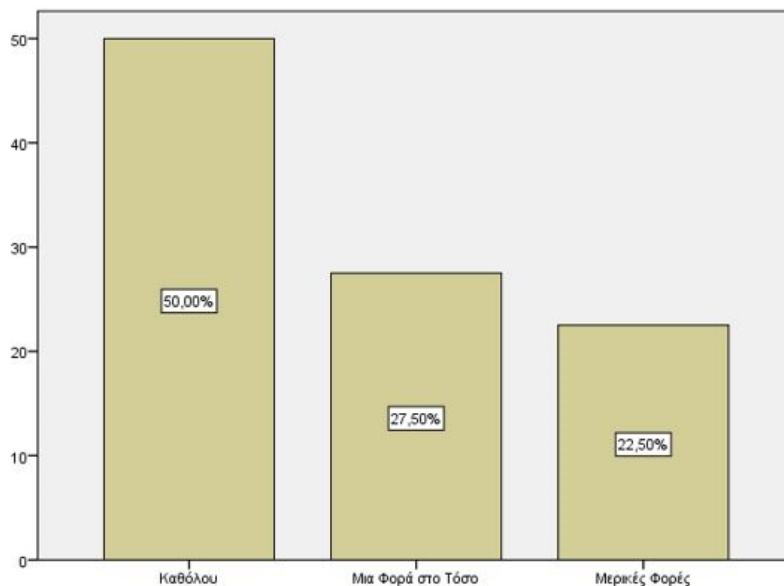
Διάγραμμα 31 Ο/Η προϊστάμενός/η μου παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον ποσοστό 77,50% απάντησε αρκετά συχνά και ποσοστό 12,50% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι απάντησαν πως συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.



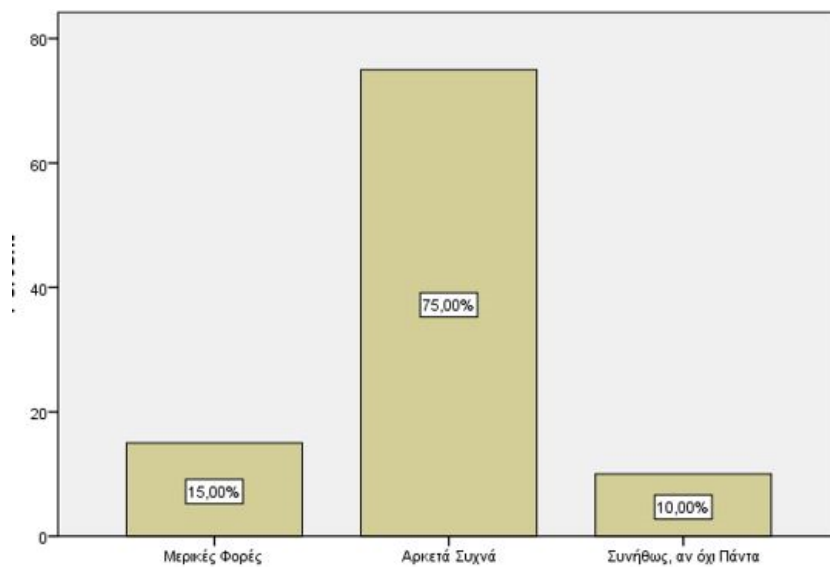
Διάγραμμα 32 Ο/Η προϊστάμενός/η μου επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις ποσοστό 50% απάντησε καθόλου και ποσοστό 27,50% μία φορά στο τόσο. Ακολουθούν με ποσοστό 22,50% όσοι απάντησαν ότι ο προϊστάμενός αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.



*Διάγραμμα 33 Ο/Η προϊστάμενός/η μου προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.*

Στην ερώτηση εάν ο προϊστάμενός παροτρύνει τους εργαζόμενους να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες ποσοστό 75% απάντησε αρκετά συχνά και ποσοστό 15% μερικές φορές. Ακολουθούν με ποσοστό 10% όσοι απάντησαν πως συνήθως αν όχι πάντα ο προϊστάμενός παροτρύνει τους εργαζόμενους να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.



*Διάγραμμα 34 Ο/Η προϊστάμενός/ή μου μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.*