

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

***«Η σπουδαιότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στην  
διοίκηση των επιχειρήσεων και πως η παρουσία  
αυτή επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων»***

ΞΕΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ

Λεμεσός, Μάιος, 2022

# Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| Περιεχόμενα .....  | 1  |
| Πίνακας γραφημάτων.....  | 3  |
| Περίληψη .....   | 4  |
| Abstract.....  | 5  |
| Ευχαριστίες .....  | 6  |
| Κεφάλαιο 1 .....   | 7  |
| Εισαγωγή στην Έρευνα.....  | 7  |
| 1.1 Εισαγωγή στη θεματική .....  | 7  |
| 1.2 Σκοπός της έρευνας .....   | 7  |
| 1.3 Στόχοι της έρευνας.....  | 8  |
| 1.4 Σημαντικότητα της έρευνας.....   | 9  |
| 1.5 Δομή της έρευνας .....   | 10 |
| Κεφάλαιο 2 .....   | 12 |
| Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....  | 12 |
| 2.1 Σύντομο ιστορικό υπόβαθρο .....  | 12 |
| 2.2 Έρευνες για την ηγεσία.....  | 13 |
| Κεφάλαιο 3 .....   | 16 |
| Θεωρητικό υπόβαθρο.....  | 16 |
| 3.1 Ηγεσία .....   | 16 |
| 3.2 Διοίκηση (Μάνατζμεντ) .....  | 19 |
| 3.3 Ηγετικές ικανότητες στην διοίκηση (σημαντικότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση)..... | 20 |
| 3.4 «Κακή» ηγεσία .....  | 21 |
| 3.5 Τοξική ηγεσία.....   | 22 |
| 3.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....  | 23 |
| Κεφάλαιο 4 .....   | 24 |
| Εισαγωγή στην Μεθοδολογία Έρευνας .....  | 24 |
| 4.1 Εισαγωγή.....  | 24 |
| 4.2 Μεθοδολογία.....   | 24 |
| 4.3 Ερωτηματολόγιο .....   | 26 |
| 4.4 Δείγμα Μελέτης - Συμμετέχοντες.....  | 35 |

|                    |                                       |    |
|--------------------|---------------------------------------|----|
| 4.5                | Συμπεράσματα Κεφαλαίου.....           | 35 |
| Κεφάλαιο 5         | .....                                 | 36 |
|                    | Ανάλυση και σχολιασμός δεδομένων..... | 36 |
| 5.1                | Εισαγωγή.....                         | 36 |
| 5.2                | Ανάλυση αποτελεσμάτων.....            | 37 |
| Κεφάλαιο 6         | .....                                 | 55 |
|                    | Συμπεράσματα .....                    | 55 |
| Επίλογος.....      |                                       | 57 |
| Βιβλιογραφία ..... |                                       | 59 |

# Πίνακας γραφημάτων

|   |    |
|---|----|
| Γράφημα 1 : Φύλο ερωτηθέντων .....  | 37 |
| Γράφημα 2 : Ηλικία ερωτηθέντων .....  | 38 |
| Γράφημα 3 : Επίπεδο μόρφωσης ερωτηθέντων .....  | 39 |
| Γράφημα 4 : Επαγγελματική κατάσταση ερωτηθέντων.....  | 40 |
| Γράφημα 5 : Βαθμίδα εργασίας ερωτηθέντων.....   | 41 |
| Γράφημα 6 : Χρόνος που βρίσκονται οι ερωτηθέντες στην παρούσα εργασία τους .....                | 42 |
| Γράφημα 7 : Χρόνος συνεργασίας με την παρούσα διοίκηση-ηγεσία στην εργασία των ερωτηθέντων..... | 43 |
| Γράφημα 8: Ερώτηση 1 ερωτηματολογίου.....   | 43 |
| Γράφημα 9: Ερώτηση 2 ερωτηματολογίου.....   | 44 |
| Γράφημα 10: Ερώτηση 3 ερωτηματολογίου.....  | 45 |
| Γράφημα 11: Ερώτηση 4 ερωτηματολογίου.....  | 45 |
| Γράφημα 12: Ερώτηση 5 ερωτηματολογίου.....  | 46 |
| Γράφημα 13: Ερώτηση 6 ερωτηματολογίου.....  | 47 |
| Γράφημα 14: Ερώτηση 7 ερωτηματολογίου.....  | 47 |
| Γράφημα 15: Ερώτηση 8 ερωτηματολογίου.....  | 48 |
| Γράφημα 16: Ερώτηση 9 ερωτηματολογίου.....  | 49 |
| Γράφημα 17: Ερώτηση 10 ερωτηματολογίου. ....  | 49 |
| Γράφημα 18: Ερώτηση 11 ερωτηματολογίου. ....  | 50 |
| Γράφημα 19: Ερώτηση 13 ερωτηματολογίου. ....  | 51 |
| Γράφημα 20: Ερώτηση 14 ερωτηματολογίου. ....  | 52 |
| Γράφημα 21: Ερώτηση 15 ερωτηματολογίου. ....  | 52 |
| Γράφημα 22: Ερώτηση 16 ερωτηματολογίου. ....  | 53 |
| Γράφημα 23: Ερώτηση 17 ερωτηματολογίου. ....  | 53 |

# Περίληψη

Σύμφωνα με τον Αρχαίο φιλόσοφο Πλάτωνα, οι αρετές και η επιστήμη της ηγεσίας και της διοίκησης ενός συνόλου δεν είναι διδακτές, καθόσον δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι δάσκαλοι για να τις διδάξουν.

Με το πέρασμα των χρόνων ο ρόλος των ηγετικών στελεχών-προσώπων τα οποία να μπορούν να διοικούν και να καθοδηγούν ένα σύνολο ανθρώπων στην επίτευξη πρωταρχικών στόχων γίνεται αναπόσπαστο κομμάτι στην ζωή μας, πόσο μάλλον στις επιχειρήσεις. Γι' αυτό τον λόγο θα ήταν συνετό να γίνει μία μελέτη με σκοπό να δείξουμε πόσο σημαντική είναι η παρουσία ηγετών στην διοίκηση επιχειρήσεων.

Μια επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους, τις φιλοδοξίες και τα οράματα της έχει ανάγκη από αποτελεσματική και ικανή διοίκηση που θα την οδηγήσει στο σωστό δρόμο με τις αποφάσεις, την συμπεριφορά και την προσωπικότητα της. Κάποιος θα μπορούσε όμως να διερωτηθεί, τι είναι τελικά η ηγεσία σε μια διοίκηση, ποια η διαφορά του ηγέτη από κάποιον που έχει διοικητικές ικανότητες, τι μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση, πως επηρεάζει την διοίκηση μιας επιχείρησης για να επιτύχει τους στόχους της, και πως μέσα από τους την παρουσία ηγετών επηρεάζεται η απόδοση των υφισταμένων τους. Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα που δημιουργούνται στον κάθε αναγνώστη με σκοπό να τον βοηθήσουν να κατανοήσει την σημαντικότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση.

Μετά την έρευνα που διενεργήθηκε σε ένα δείγμα εργαζομένων, μελετήσαμε τις απόψεις και τους προβληματισμούς τους σχετικά με το θέμα της ηγεσίας και κατά την εκπόνηση της εργασίας δώσαμε βαρύτητα στα σημεία που φάνηκε ότι επικρατεί μεγαλύτερη σύγχυση.

# Abstract

According to the ancient philosopher Platona, the virtues and science of leadership and management to human's group are not didactic, as there are no suitable teachers to teach them.

Over the years the role of leaders who can manage and lead a group of people to achieve their goals becomes an integral part of our lives, and so in business. For that reason, a study should be done to show how important the presence of leaders in business administration is.

A company to achieve its goals, ambitions and visions needs effective and competent management that will lead to the right path with its decisions, behavior, and personality. But what is leadership in management, what is the difference between a leader and someone with just management skills, what can he offer to a company, how does he influence the management of a company to achieve its goals, and how through the presence of leaders, the performance of their subordinates' influences. The aim of this study is to provide answers to questions that arise in each reader to help him understand the important presence of leaders in management.

After research that conducted on a sample of employees, we studied their views and concerns on the issue of leadership, and we gave our notice to the points that seemed to be more confused.

# Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και την εκτίμηση μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ανδρέα Ασιώτη, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, για την βοήθεια, τις συμβουλές, την κριτική και την καθοδήγηση που προσέφερε για την υλοποίηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα να εκφράσω την ιδιαίτερη εκτίμηση μου στην οικογένεια μου και να τους ευχαριστήσω για την υπομονή, την αγάπη, τις συμβουλές και την στήριξη τους. Επίσης θα ήθελα γενικά να ευχαριστήσω όλους όσους βρίσκονται στο στενό μου περιβάλλον (φίλους και γνωστούς) οι οποίοι όλο αυτόν τον καιρό ήταν πάντα δίπλα μου ενθαρρύνοντας με και δίνοντας μου πάντα τις καλύτερες συμβουλές.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν στην υλοποίηση και ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής όπως για παράδειγμα τα άτομα που αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή στην Έρευνα

### 1.1 Εισαγωγή στη θεματική

Πολλοί σπουδαίοι λόγιοι άνθρωποι όπως για παράδειγμα ο Αριστοτέλης, από αρχαιοτάτων χρόνων τόνιζαν ότι η παρουσία ηγετών για την σωστή διοίκηση οποιασδήποτε μορφής συνόλου είναι αδιαμφισβήτητα απαραίτητη. Με το πέρασμα των καιρών και φτάνοντας στις μέρες μας ο άνθρωπος έχει φτάσει να αντιλαμβάνεται αυτά τα λόγια στο έπακρο αφού προσπαθεί να εφαρμόζει και να υλοποιεί την παρουσία ηγετών ακόμα και στα πιο μικρά σύνολα.

Το πως θα εξελιχθεί η πορεία μιας οικονομικής μονάδας εξαρτάται σε ένα τεράστιο βαθμό από το ανθρώπινο στοιχείο και τα ηγετικά στελέχη και όχι από το πόσο σπουδαίος είναι ο μηχανικός εξοπλισμός ή πόσα χρήματα δαπανήθηκαν. Η παρουσία και μόνο ικανών ηγετικών στελεχών παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό ενός συνόλου να εργάζεται στο μέγιστο και να βελτιώνει την απόδοση του για την διεκπεραίωση των στόχων και την αύξηση της παραγωγικότητας της οικονομικής μονάδας. Συνεπώς η σπουδαιότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στη διοίκηση οποιασδήποτε επιχείρησης ή οργανισμού είναι αδιαμφισβήτητη.

### 1.2 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα μελέτη έχει ως απώτερο σκοπό να παρουσιάσει στον αναγνώστη την σημαντικότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση επιχειρήσεων/οικονομικών μονάδων και στην συνέχεια να τονίσει το πως η ύπαρξη ηγετικών μορφών επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.



### **1.3 Στόχοι της έρευνας**

Οι στόχοι της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, έχουν σκοπό την ανάλυση του ρόλου που ονομάζεται «ηγέτης» στη διοίκηση και την διαχείριση επιχειρήσεων. Σε γενικές γραμμές η παρούσα διατριβή εξετάζει την σημαντικότητα της παρουσίας μιας ηγετικής μορφής στην διοίκηση ενός οργανισμού, συνόλου ανθρώπων ή μιας οικονομικής μονάδας, όπως επίσης και την ύπαρξη «σωστής» ηγεσίας.

Στην συνέχεια, στόχος της διατριβής είναι να καταφέρει να εστιάσει, να αναλύσει και να απαντήσει εις βάθος τα παρακάτω σημεία-ερωτήματα, με σκοπό να γίνει καλύτερη κατανόηση του θέματος που εξετάζουμε προς τον κάθε αναγνώστη:

- Τι είναι ονομάζουμε ηγεσία και πως ορίζεται
- Ποια είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός ηγέτη
- Ποιες οι αρμοδιότητες – καθήκοντα ενός ηγέτη στην διοίκηση
- Ποιος ο ορισμός του μάνατζμεντ - διοίκηση
- Ποια η διαφορά ενός ηγέτη με κάποιον που κατέχει διοικητικές ικανότητες
- Τι εννοούμε με τον όρο «κακή» ηγεσία
- Τι εννοούμε με τον όρο τοξική ηγεσία
- Πως η «κακή» και τοξική ηγεσία επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων
- Πόσο σημαντική είναι η παρουσία ηγετικών μορφών στην διοίκηση

Τέλος, ένας από τους στόχους της διατριβής είναι μέσα από την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή να μπορέσει ο αναγνώστης ανεξάρτητα από το γνωστικό του υπόβαθρο, αλλά και την ιδιότητα του σε προσωπικό επίπεδο να σχηματίσει γνώμη για το πως η παρουσία ηγετικών μορφών στην διοίκηση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.

#### **1.4 Σημαντικότητα της έρευνας**

Σίγουρα θα έχετε παρατηρήσει ότι δεν είναι όλοι οι ηγέτες μάνατζερ αλλά ούτε όλοι οι μάνατζερ ηγέτες. Συνεπώς πολύ σημαντικό αρχικά ο αναγνώστης να κατανοήσει την διαφορά ενός ηγέτη από έναν απλό μάνατζερ που δεν έχει ηγετικά χαρακτηριστικά και να μπορέσει να διακρίνει μία ηγετική μορφή μέσα σε ένα σύνολο ανθρώπων ή μέσα σε μια οικονομική μονάδα.

Η παρουσία ηγετικών μορφών σε μια διοίκηση λύνει το πρόβλημα του τρόπου οργάνωσης μιας άτακτης ομάδας. Κατά συνέπεια, είναι το κλειδί για την οργανωτική αποτελεσματικότητα της. Με την παρουσία τους, οι οργανισμοί (κυβερνήσεις, εταιρείες, πανεπιστήμια, νοσοκομεία, στρατοί) ευδοκιμούν και ευημερούν. Όταν ένας οργανισμός ευημερεί, ενισχύεται επίσης η οικονομική και ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων του και αυτό ως φυσικό επακόλουθο τονώνει την απόδοσή τους. Σε αντίθετη περίπτωση, με την απουσία ηγετικών μορφών σε ένα οργανισμό, επικρατεί δυστυχία και αταξία. Αυτό άμεσα και έμμεσα υποδηλώνει το πόσο σημαντικό και αναγκαίο είναι το θέμα το οποίο αναλύεται στην παρούσα διατριβή.

Πολλές επιχειρήσεις οδηγούνται στην απόλυτη καταστροφή, την πτώχευση και διάλυση τους. Αυτό κατά κύριο λόγο συμβαίνει λόγω της λήψης κάποιων κακών αποφάσεων όπως επίσης και κακής διαχείρισης γεγονότων, τα οποία προέρχονται λόγω απουσίας ηγετικών προσώπων στην διοίκηση, ηγετικών προσώπων που μπορούν να πάρουν ευθύνες και αποφάσεις σε δύσκολες συνθήκες. Επομένως, είναι επιτακτική ανάγκη να διεξαχθεί αυτή η έρευνα για να καλύψει ευρύτερη γνώση, αναδεικνύοντας σχετικά στοιχεία για την αναγκαιότητα ύπαρξης ηγετικών μορφών στις επιχειρήσεις και πως αυτό θα βοηθούσε στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό.

Μετά τον προσδιορισμό της συσχέτισης μεταξύ των ηγετικών μορφών στις επιχειρήσεις και της απόδοσης των εργαζομένων, οι διάφορες οικονομικές μονάδες θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ευρήματα της έρευνας αυτής για να μπορούν αρχικά να ξεχωρίσουν τις ηγετικές μορφές μέσα στην επιχείρησή τους, όπως επίσης και να επενδύσουν για την ανάπτυξη προγραμμάτων ηγεσίας για τα διοικητικά στελέχη ώστε να αποκτήσουν σχετικές ηγετικές δεξιότητες που θα τις χρησιμοποιήσουν για να βελτιώσουν τη απόδοση των υφισταμένων τους.

Η μελέτη ελπίζει ότι τα ευρήματα αυτής της έρευνας θα λειτουργήσουν ως κατευθυντήρια γραμμή για τις οικονομικές μονάδες ώστε να καταλάβουν την σημαντικότητα που διαδραματίζει η παρουσία ηγετικών μορφών στην απόδοση του εργατικού προσωπικού. Τέλος, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ευελπιστούμε ότι θα χρησιμοποιηθούν από μελλοντικούς ερευνητές ως αναφορά για παρόμοιες μελέτες που σχετίζονται με το ερευνητικό θέμα.

### **1.5 Δομή της έρευνας**

Για να επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνας και για να μπορεί ο αναγνώστης να ανατρέξει σε σημεία ενδιαφέροντος, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει καταταμηθεί σε κεφάλαια που καλύπτουν τις θεματικές ενότητες.

Η διατριβή αρχίζει (κεφάλαιο 2) με την περιγραφή και αναφορά ενός σύντομου ιστορικού υπόβαθρου για το θέμα και συνεχίζει με μία σύντομη αναφορά σε προηγούμενες μελέτες που έχουν θέμα την ηγεσία και την διοίκηση-μάνατζμεντ κυρίως από το χώρο της διεθνούς ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας. Η αναφορά αυτή αποσκοπεί στην εξοικείωση του αναγνώστη με τους όρους αυτούς και την καλύτερη κατανόηση του περιεχόμενου του θέματος ούτως ώστε να αποκτήσει μια πιο σφαιρική άποψη σχετικά με το τι θα αναλυθεί και θα καταπιαστεί η έρευνα στα επόμενα κεφάλαια.

Εν συνεχεία, στο κεφάλαιο 3 θα εξεταστούν, αποκρυπτογραφηθούν όροι και έννοιες του θεωρητικού υπόβαθρου της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, με σκοπό να λυθούν οποιεσδήποτε απορίες μπορεί να προκύψουν στον αναγνώστη.

Προχωρώντας, το κεφάλαιο 4 αναφέρεται στην μεθοδολογία της έρευνας. Αρχικά γίνεται μια σύντομη εισαγωγή στον ορισμό της έρευνας σε ακαδημαϊκό επίπεδο και στην συνέχεια ακολουθεί η περιγραφή της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε στην παρούσα διατριβή. Ακολούθως, γίνεται αναφορά στην μέθοδο έρευνας την χρήση ερωτηματολογίων και παρουσιάζεται το δείγμα ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε. Τέλος αναφέρεται στο δείγμα μελέτης – συμμετέχοντες οι οποίοι βοήθησαν για τη λήψη αποτελεσμάτων.

Στο κεφάλαιο 5 θα παρουσιαστούν ποσοτικά και με την χρήση γραφημάτων τα δεδομένα και τα στοιχεία τα οποία συλλέχθηκαν από την χρήση του ερωτηματολογίου,

τα οποία με την σειρά τους θα βοηθήσουν στην ανάλυση αποτελεσμάτων και τον σχολιασμό τους.

Εν κατακλείδι, το Κεφάλαιο 6 αποτελεί τον επίλογο και την συνοπτική επισκόπηση των όσων έχουν παρουσιαστεί και αναλυθεί. Θα παρουσιαστούν επίσης συμπεράσματα τα οποία εξάχθηκαν μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και τέλος προτείνονται τομείς για περαιτέρω εξειδικευμένη έρευνα και μελλοντική ανάλυση.

# Κεφάλαιο 2

## Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στο ιστορικό υπόβαθρο του ηγέτη-ηγεσία και της έννοιας αυτού για να τονιστεί η σημαντικότητα και η βαρύτητα του συγκεκριμένου τίτλου και στα προηγούμενα χρόνια. Τέλος, αναλύονται και σχολιάζονται προηγούμενες έρευνες σχετικά με τον τομέα που εξετάζει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή κυρίως από το χώρο της διεθνούς ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας.

### **2.1 Σύντομο ιστορικό υπόβαθρο**

Από αρχαιοτάτων χρόνων, από την εποχή που ο άνθρωπος ήταν τροφοσυλλέκτης και αργότερα κυνηγός, βλέπουμε ότι κυνηγούσε σε ομάδες, μαγείρευε σε ομάδες πράγμα το οποίο υποδηλώνει ότι κάποιος ηγέιτο αυτών των ομάδων. Οπότε βλέπουμε την πρώτη επαφή του ανθρώπου με διοίκηση. Οι ομάδες αυτές είχαν αρχηγούς οι οποίοι ηγούνταν στην διοίκηση. Φυσικά αυτό δεν ήταν εύκολο να επιτευχθεί αφού οι ανθρώπινες ομάδες αρχικά ήταν ισότιμες καθώς δεν υπήρχε κάποιος ηγέτης επίσημα και έτσι η ομάδα αποφάσιζε σε ποιον θα έδινε την εξουσία. Συνεπώς αυτό έδινε την ευκαιρία σε κάποιους οι οποίοι ήταν κάποιες φορές σωματικά πιο εύσωμοι και δεν συμβιβάζονταν ή δεν συμφωνούσαν με την απόφαση της ομάδας να εξεγερθούν και να προσπαθήσουν να αναλάβουν την εξουσία. Αυτό οδήγησε τις ομάδες στο να εξέλξη συγκεκριμένων προτύπων ηγεσίας έτσι ώστε να επιβάλλονται κυρώσεις και τιμωρίες σε αυτούς που δημιουργούσαν προβλήματα.

Με το πέρασμα το χρόνων βλέπουμε τις λέξεις διοίκηση και την ηγεσία να εδραιώνονται όλο και πιο πολύ. Αρχικά με την διοίκηση στρατών από στρατηγούς, που τους κατεύθυναν σε πολέμους όπως επίσης και την ηγεσία λαών από βασιλιάδες. Στην συνέχεια η Βιομηχανική Επανάσταση ήταν αυτή που άλλαξε τις συνθήκες διαβίωσης για πολλούς και οδήγησε στην εμφάνιση του σύγχρονου κράτους και σύγχρονων οργανισμών. Τέλος, φτάνοντας στις μέρες μας όπου η λέξη ηγεσία και διοίκηση έχουν φτάσει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι μας, τόσο σε πολιτικό, αθλητικό και οικονομικό επίπεδο.

Συνεπώς, παρατηρούμε ότι οι έννοιες αυτές δεν «ξεπροβόδισαν» ξαφνικά. Αντιθέτως, βρίσκονταν πάντα στην ζωή του ανθρώπου, ακόμη και σε παλαιότερες κοινωνίες που επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είχε άνθηση καν.

## **2.2 Έρευνες για την ηγεσία**

Σε μία έρευνα που έγινε το Δεκέμβριο του 2020 από την φοιτήτρια Χριστιάνα - Μαρία Αγαπάκη για την εκπόνηση μίας Διπλωματικής εργασίας με θέμα « Τοξική Ηγεσία και η επίδραση της στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων» διαπιστώθηκε ότι η τοξική ηγεσία παρουσιάζεται όλο και συχνότερα στις επιχειρήσεις , με την εμφάνισή της να έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για τις ίδιες, όσο και για τους εργαζόμενους σε αυτές. Μετά την συλλογή ενός δείγματος ερωτηματολογίου από 210 εργαζόμενους η οποία πραγματοποιήθηκε, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι ήταν σε μεγάλο βαθμό επηρεασμένοι και δυσαρεστημένοι με τοξικές ηγεσίες που συναντούσαν, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η απόδοσή τους όπως επίσης και το σχεσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο τους **(Αγαπάκη, 2020)**

Στο βιβλίο της η Cynthia D.McCauley με τίτλο "Individual Differences and Development in Organisations" εξετάζει διαδικασίες και στρατηγικές για την ανάπτυξη των ικανοτήτων που επιτρέπουν στα άτομα να είναι αποτελεσματικά σε ηγετικούς ρόλους. Αρχικά αναφέρεται στα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που κατέχει ένας ηγέτης ενώ στη συνέχεια, εξετάζονται τρεις βασικοί τρόποι για την ανάπτυξη του ηγέτη. Αυτό συμβαίνει μέσα από εργασιακές εμπειρίες, σχέσεις και επίσημες εμπειρίες μάθησης. Συνοψίζει τα συμπεράσματα των μελετών βέλτιστης πρακτικής για την ανάπτυξη ηγεσίας και επισημαίνει παράγοντες πέρα από την ατομική ανάπτυξη που επηρεάζουν την ηγετική ικανότητα ενός οργανισμού. Τέλος, αναφέρεται στην μελλοντική επένδυση για ανάπτυξη ηγετών. **(McCauley, 2002)**

Σε μία άλλη μελέτη που διενεργήθηκε σε ένα ιδιωτικό οργανισμό στην Μαλαισία, σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να προσδιορίσει την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων. Με την βοήθεια ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από δείγμα 100 ατόμων χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων από το συγκεκριμένο δείγμα έδειξε ότι το πιο σημαντικό στυλ ηγεσίας που σχετίζεται με την

απόδοση των εργαζομένων είναι το δημοκρατικό στυλ. Σε αντίθεση με το δημοκρατικό στυλ, η έρευνα παρουσίασε ότι το αυταρχικό στυλ ηγεσίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. **(Abdul Basit, Veronica Sebastian, 2018)**

Στην μελέτη τους, την οποία δημοσίευσαν το 2005 ο Robert Hogan και Robert Kaiser εξετάζουν την ηγεσία και την οργανωτική αποτελεσματικότητα της για να θέσουν 3 βασικά σημεία. Πρώτον, η ηγεσία είναι ένα ίσως το πιο σημαντικό ζήτημα στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Δεύτερον, η ηγεσία αφορά την απόδοση ομάδων και οργανισμών, και τρίτον η προσωπικότητα των προσώπων που βρίσκονται στην ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο. Επίσης τονίζουν ότι η καλή ηγεσία προάγει την αποτελεσματική απόδοση της ομάδας η οποία με τη σειρά της ενισχύει την ευημερία του οργανισμού, ενώ η κακή ηγεσία υποβαθμίζει την ποιότητα ζωής για όλους όσους σχετίζονται με αυτήν. **(Hogan and Kaiser, 2005)**

Μία ακόμα ενδιαφέρουσα έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Sunita Mehta και G.C.Maheshwari παρουσιάζοντας τις πτυχές της τοξικής ηγεσίας η οποία υπάρχει σε οργανισμούς, κοινωνίες και έθνη. Μέσα από την μελέτη τους αναφέρονται ιστορικά σε όλους εκείνους τους ηγέτες που έχουν επιδείξει τοξικές συμπεριφορές για να εκπληρώσουν προσωπικές ανάγκες. Επίσης επισημαίνουν ότι η τοξική ηγεσία δεν επηρεάζει μόνο την απόδοση σε οργανωτικό επίπεδο αλλά και σε ατομικό επίπεδο. Μέσα από αυτά που τονίζουν και παρουσιάζουν στόχος τους είναι να κατανοήσει ο αναγνώστης τη θεωρία της τοξικής ηγεσίας και τις συμπεριφορές που επιδεικνύουν οι τοξικοί ηγέτες. Τέλος, με την μελέτη αυτή επιχειρούν να εντοπίσουν την προέλευση των τοξικών συμπεριφορών και να κατανοήσουν τους λόγους της τοξικότητας και τον αντίκτυπο που έχει σε άτομα και οργανισμούς. **(Mehta and Maheshwari, 2014)**

Οι ερευνητές ηγεσίας και διοίκησης, στους τομείς της κοινωνιολογίας, της κοινωνικής ψυχολογίας, της ιστορίας, των οικονομικών και της ανθρωπολογίας τείνουν να μην διαβάζουν ο ένας το έργο του άλλου, με αποτέλεσμα ο αναγνώστης πολλές φορές να διαβάζει τόσες διαφορετικές απόψεις για τις έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης, με επακόλουθο να χάνεται στην βιβλιογραφία και πολλές φορές να δημιουργεί λάθος εντυπώσεις και να κατανοεί λάθος συμπεράσματα για ένα τόσο σημαντικό θέμα. Η μελέτη της ηγεσίας και της διοίκησης πρέπει να γίνει διεπιστημονική προκειμένου να καταλήξουμε σε επαρκή κατανόηση του θέματος.

Με την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να καταλάβει γιατί η διεκπεραίωση της έρευνας αυτής είναι τόσο σημαντική, αφού οι περισσότερες έρευνες ηγεσίας και διοίκησης, όπως επίσης οι παραπάνω έρευνες, δεν αναφέρονται στο πιο απλό θέμα που ταυτόχρονα είναι τόσο αναγκαίο, δηλαδή στην σημαντικότητα και αναγκαιότητα παρουσίας των ηγετών στην διοίκηση αφού οι περισσότεροι ερευνητές εστιάζουν στα διάφορα στυλ ηγεσίας και τις συνέπειες τους. Όσο απλό και αν ακούγεται το παραπάνω είναι ταυτόχρονα τόσο σημαντικό αφού τα τελευταία χρόνια έρευνες έχουν δείξει ότι οργανισμοί φτάνουν στην καταστροφή από απουσία ηγετικών μορφών. Επίσης με την παρουσία ή απουσία ηγετών επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και η απόδοση του οργανισμού και όσων σχετίζονται με αυτόν.



# Κεφάλαιο 3

## Θεωρητικό υπόβαθρο

Στον παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά και θα αποσαφηνιστούν βασικές έννοιες, του θεωρητικού υπόβαθρου της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, με σκοπό να λυθούν οποιεσδήποτε απορίες μπορεί να προκύψουν στον αναγνώστη.

### 3.1 Ηγεσία

Η ηγεσία είναι ίσως το πιο σημαντικό ζήτημα στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Δυστυχώς τις πλείστες των περιπτώσεων η βιβλιογραφία τυπικά ορίζει την ηγεσία ως τα άτομα τα οποία είναι επικεφαλής των οργανισμών (**Kaiser, Hogan and Craig, 2008**) και αυτό είναι ένα μέγα λάθος. Ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα, προκειμένου να υλοποιηθεί ένα όραμα ή μια σειρά στόχων. (**Stephen P.Robbins and A.Judge, no date**).

Ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας, η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται χωρίς να ακολουθεί. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων. (**Μαλαγκονιάρη Ευγενία, 2010**)

#### 3.1.1 Ηγέτης – Ηγετική μορφή

Συνεπώς για να μπορέσει κάποιος να ασκήσει ηγεσία πρέπει ταυτόχρονα να έχει ηγετικά χαρακτηριστικά και να τον διακατέχει μια ηγετική μορφή, να είναι δηλαδή ηγέτης.

Χιλιάδες βιβλία, μελέτες και άρθρα έχουν γραφτεί και έχουν προσπαθήσει να ερμηνεύσουν την λέξη «Ηγέτης» αλλά κανένας δεν έχει καταφέρει να το ερμηνεύσει στο έπακρο. Ο καθένας, αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο αυτήν την τόσο

γραμματικά απλή λέξη, αλλά συνάμα τόσο περίπλοκη και αναγκαία στην καθημερινότητα μας.

Συνήθως, για τους πλείστους ανθρώπους, που δεν έχουν μελετήσει την έννοια της ηγεσίας, η ηγεσία και ο ηγέτης ταυτίζεται με την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έτσι, η ηγεσία της επιχείρησης είναι ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής, η ηγεσία του πανεπιστημίου είναι ο πρύτανης, η ηγεσία του υπουργείου είναι ο υπουργός, η ηγεσία του συνδικάτου είναι ο πρόεδρος του κ.λπ. Για τη Διοικητική Επιστήμη, η ηγεσία και ο ηγέτης δεν έχει καμία σχέση με αυτή την έννοια της «κορυφής», δηλαδή της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης ή οργανισμού. **(Μπουραντάς, 2018)**

Στο βιβλίο του Δ. Μπουραντά με τίτλο «MANATZMENT: Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες» ο ίδιος ερμηνεύει τον ηγέτη ως εκείνο το άτομο το οποίο ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» και να του έχουν εμπιστοσύνη.

### **3.1.2 Χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη**

Σε πολλούς από εμάς γεννιέται το ερώτημα «ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι; ». Μπορεί λοιπόν κάποιος να διαθέτει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που χρειάζεται κάποιος για να γίνει ηγέτης 'εκ γενετής', γιατί αυτά εμπεριέχονται στην προσωπικότητα του που διαμορφώνονται από την παιδική ηλικία χωρίς να μοχθήσει για αυτά, αλλά αυτό δεν σημαίνει αν ηγηθεί μιας ομάδας ανθρώπων ότι η ηγεσία του θα είναι αποτελεσματική και θα οδηγήσει την ομάδα του στην επιτυχία. Αντιθέτως, ηγέτης κάποιος, δεν γεννιέται αλλά γίνεται μέσα από την πορεία της ζωής του και της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, μέσα από σκληρή δουλειά, προσπάθεια, εμπειρίες και πείρα που αποκτάτε με το πέρασμα των χρόνων.

Με το άκουσμα της λέξης ηγέτης αυτομάτως έρχονται στην σκέψη οι λέξεις Διοίκηση , Ηγεμονία , Αρχηγεία, Εξουσία, Δύναμη. Κάθε μία από τις λέξεις αυτές μπορούν να χαρακτηρίσουν έναν ηγέτη. Τι κάνει κάποιον ηγέτη; Πως διακρίνεται ο ηγέτης από τον μη ηγέτη; Τι χαρακτηρίζει λοιπόν ένα χαρισματικό ηγέτη;

1. Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται καταστάσεις και γεγονότα. Να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα και τις δυσκολίες που παρουσιάζονται μπροστά στον ίδιο ή στο σύνολο ανθρώπων που καθοδηγεί.

2. Η ικανότητα να εμπνέει ανθρώπους να εργάζονται με θέληση και ζήλο για την υλοποίηση και πραγμάτωση των στόχων και των ονείρων μιας οικονομικής μονάδας.
3. Η ικανότητα να ενεργεί και να διαχειρίζεται δύσκολες καταστάσεις με τρόπο που να αναπτύσσει κατάλληλο κλίμα και να επαναφέρει την ηρεμία σε περιπτώσεις πανικού.
4. Το ύφος, η συμπεριφορά και οι κινήσεις του ηγέτη να δείχνουν σιγουριά και αποφασιστικότητα ούτως ώστε να εμπνέει με αυτό στους υπολοίπους την ασφάλεια και ένα πέπλο προστασίας.
5. Να διακατέχεται από ευφυΐα, εξυπνάδα και νοημοσύνη.
6. Να είναι επικοινωνιακός με τους υφιστάμενους του με σκοπό να μπορεί να μεταφέρει και να μεταλαμπαδεύσει γνώσεις και εμπειρίες.
7. Να είναι διορατικός έτσι ώστε να αποφεύγει και να ελίσσεται σε δύσκολες καταστάσεις.
8. Να διακατέχεται από ικανότητα εντοπισμού και ανάλυσης προβλημάτων.
9. Να διακατέχεται από αυτογνωσία, ακεραιότητα χαρακτήρα και αξίες όπως ειλικρίνεια και αξιοπιστία.

Οι ισχυροί ηγέτες περιγράφονται με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους μέσα στην ιστορία. Βέβαια μπορεί κάποιος να πληροί τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που χρειάζεται κάποιος για να γίνει ηγέτης αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι η ηγεσία του θα είναι αποτελεσματική και θα οδηγήσει την ομάδα του στην επιτυχία.

### **3.1.3 Αρμοδιότητες-καθήκοντα ενός Ηγέτη:**

- Να λύνει προβλήματα (εντοπισμός και ανάλυση) και να παίρνει αποφάσεις σε περιόδους κρίσης και αφασίας.
- Να εφαρμόζει και να λαμβάνει οργανωτικά μέτρα και στρατηγικές αποφάσεων για την υλοποίηση σχεδίων και στρατηγικών.
- Να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υφισταμένους του.

- Καθημερινά να χτίζει, να διατηρεί, να δημιουργεί και να αναπτύσσει τις σχέσεις του, αφού η φύση της δουλειάς του απαιτεί την συνεργασία με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων.
- Να συμβάλει στην καθοδήγηση και να ενθαρρύνει άλλους. Να παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση και να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει τα επιτεύγματα των άλλων.
- Να σέβεται και να εκτιμά ανθρώπους και καταστάσεις.
- Αυτοδιαχείριση - ικανότητα χειρισμού στρες και καταστάσεων υψηλής πίεσης και διαχείρισης ζητημάτων ισορροπίας χρόνου, καριέρας και επαγγελματικής ζωής.
- Να εφαρμόζει στρατηγική σκέψη, να αποφεύγει και να ελίσσεται σε δύσκολες καταστάσεις.
- Να παίρνει πρωτοβουλίες χωρίς να κρύβεται και να ακολουθεί άλλους.
- Να παρακινεί μέσα από τις δικές του πράξεις τους υφιστάμενους του στο να επιτύχουν τους στόχους και τα όνειρα της επιχείρησης.
- Να ζυγίζει τα προβλήματα και να παίρνει σωστές αποφάσεις χωρίς να περιπλέκει το προσωπικό του συμφέρον με εκείνο του συνόλου που καθοδηγεί.

### **3.2 Διοίκηση (Μάνατζμεντ)**

Για να γίνει αντιληπτός ο ρόλος της ηγεσίας και των ηγετικών μορφών για την διοίκηση πρέπει αρχικά να γίνει μια σύντομη αναφορά στην έννοια της διοίκησης.

Η λέξη “management” προέρχεται από το αγγλικό ρήμα “to manage”, το οποίο συνδέεται με τη λατινική λέξη “manus”, την ιταλική “mano” και τη γαλλική “main” που σημαίνει χέρι. Επίσης, ο όρος διοίκηση συνδέεται με τη λατινική φράση “Manu agere” που κυριολεκτικά σημαίνει να οδηγείς κάποιον παίρνοντας τον απ’ το χέρι. Η διοίκηση είναι μία διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον καθορισμό στόχων, τη διοίκηση πόρων, την ανάπτυξη των ανθρωπίνων και οικονομικών προϋποθέσεων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Επίσης, περιλαμβάνει την καταγραφή διαφόρων

γεγονότων και πληροφοριών για μελλοντική χρήση ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύψουν. (Καλογήρου *et al.*, 2015)

### **3.3 Ηγετικές ικανότητες στην διοίκηση (σημαντικότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση)**

Μια επιχείρηση για να μπορεί να επιτύχει τους στόχους και τα όνειρα της πρέπει αρχικά να διακατέχεται από ανθρώπους οι οποίοι νοιάζονται για αυτό που κάνουν, να έχουν αίσθημα ευθύνης και συνείδησης για τα πεπραγμένα τους. Η ικανότητα διοίκησης και οι ηγετικές ικανότητες είναι δύο έννοιες οι οποίες έχουν επικαλυπτόμενες ερμηνείες, ωστόσο καταπιάνονται με διαφορετικά πράγματα. Η διοίκηση αφορά οργάνωση, κατεύθυνση, συντονισμό, σε αντίθεση με ανθρώπους που διακατέχονται από ηγετικές ικανότητες οι οποίοι εμπνέουν και παρακινούν τους ανθρώπους γύρω τους. Οι άνθρωποι με ικανότητες διοίκησης συνήθως είναι διαχειριστές, ασχολούνται με τον σχεδιασμό της επιχείρησης, ελέγχουν τον προϋπολογισμό, συντονίζουν και ελέγχουν την πρόοδο μιας διαδικασίας. Αντιθέτως, ένας ηγέτης έχει την ικανότητα να καθοδηγεί και να οδηγεί σε επιτυχίες τους υφισταμένους του, να παρακινεί και να δίνει κίνητρα, με αποτέλεσμα να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους.

Πιο κάτω παρουσιάζονται με δέκα παραδείγματα οι διαφορές μεταξύ διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων, παρουσιάζοντας στο πρόσωπο του «διευθυντή» το άτομο με διοικητικές ικανότητες.

1. Διευθυντής σημαίνει διαχειριστής, ηγέτης σημαίνει καινοτόμος.
2. Ο διευθυντής μαθαίνει τους κανόνες και τους εφαρμόζει ενώ ο ηγέτης τους διαμορφώνει.
3. Ο διευθυντής φροντίζει ώστε το σύστημα και το περιβάλλον στο οποίο εμπεριέχεται να λειτουργούν σωστά ενώ ο ηγέτης τα αναπτύσσει.
4. Ο διευθυντής επικεντρώνεται στο σύστημα και τη δομή του οργανισμού που διοικεί ενώ ο ηγέτης επικεντρώνεται στο ανθρώπινο δυναμικό.
5. Ο διευθυντής ελέγχει το σύστημα ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί ενώ ο ηγέτης δημιουργεί τις παρακαταθήκες που θα οδηγήσουν στον στόχο.
6. Η οπτική του διευθυντή είναι πιο βραχυπρόθεσμη από αυτήν του ηγέτη.
7. Οι ερωτήσεις που κάνει ο διευθυντής είναι πώς και πότε ενώ αυτές που κάνει ο ηγέτης είναι τι και γιατί.

8. Ο διευθυντής ακολουθεί τους κανόνες ενώ ο ηγέτης τους διαμορφώνει.
9. Ο διευθυντής αποδέχεται την υφιστάμενη κατάσταση ενώ ο ηγέτης αντιπαραβάλλεται μαζί της.
10. Ο διευθυντής εκτελεί σωστά τις ενέργειες που πρέπει ενώ ο ηγέτης κάνει τη σωστή ενέργεια. **(Καλογήρου et al., 2015)**

Κάποιος, διαβάζοντας τα πιο πάνω παραδείγματα μπορεί να καταλάβει απόλυτα την σημαντικότητα παρουσίας ηγετών (ηγετικών μορφών) στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Το να είσαι ηγέτης είναι διαφορετικό από το να κατέχει κάποιος διοικητικές ικανότητες, καθώς περιλαμβάνει δέσμευση για την προώθηση ενός συγκεκριμένου οράματος και αξιών. Είναι προφανές ότι η παρουσία ηγετών μέσα σε μια επιχείρηση αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας.

### **3.4 «Κακή» ηγεσία**

Η ηγεσία παίζει αναπόσπαστο ρόλο στην καθημερινή μας ζωή, σε κάθε μορφής σύνολο, οργανισμό ή ομάδα. Για να μπορεί να ευδοκιμήσει και να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός, η ηγεσία που τον διακατέχει πρέπει να είναι σταθερή και να ενεργεί αποφασιστικά στη διαχείριση των υποθέσεων του οργανισμού.

Οι συνεχόμενες αποτυχίες και οικονομικά σκάνδαλα εταιριών και οργανισμών τα τελευταία αρκετά χρόνια, έχει δημιουργήσει ερωτηματικά εάν ηγέτες οι οποίοι εφαρμόζουν «κακή» ηγεσία ευθύνονται για αυτά τα αποτελέσματα. Με τον όρο «κακή» ηγεσία αναφερόμαστε σε ηγέτες οι οποίοι αντί να οδηγήσουν το οικονομικό σύνολο ή οργανισμό στο οποίο ηγούνται σε επιτυχίες, ευημερία, ενότητα, οργάνωση και αποτελεσματικότητα, οδηγούν τον οργανισμό στην αντιπαράθεση, τις κόντρες μέσα στην ομάδα, την αποδιοργάνωση, την έλλειψη συγκέντρωσης και αποτελεσματικότητας.

Κατά καιρούς, η ιστορία έχει δείξει ότι οργανισμοί και επιχειρήσεις έχουν αποτύχει ως αποτέλεσμα «κακής» ηγεσίας.

Στο βιβλίο της με τίτλο «Bad Leadership» η Barbara Kellerman αναφέρετε σε επτά τύπους «κακών» ηγετών οι οποίοι παρουσιάζονται πιο κάτω ως εξής **(Kellerman, 2004)** :

- Οι ανίκανοι ηγέτες οι οποίοι δεν έχουν την ικανότητα να παράγουν αποτελέσματα.
- Οι άκαμπτοι ηγέτες οι οποίοι δεν είναι πρόθυμοι να αλλάξουν χαρακτήρα και αποφάσεις.
- Οι ασυγκράτητοι ηγέτες οι οποίοι δεν έχουν αυτοέλεγχο και αυτοσυγκράτηση.
- Οι σκληροί ηγέτες οι οποίοι με τα λόγια και τις πράξεις τους εκφοβίζουν τους άλλους.
- Οι διεφθαρμένοι ηγέτες οι οποίοι λένε ψέματα, κλέβουν ή εξαπατούν για να εξυπηρετήσουν τα δικά τους συμφέροντα και φιλοδοξίες.
- Οι εγωιστές ηγέτες οι οποίοι δεν νοιάζονται για την ευημερία και επιτυχία των άλλων.
- Οι ηγέτες οι οποίοι προκαλούν σκόπιμα πόνο και βάσανα στον περίγυρο τους.

### **3.5 Τοξική ηγεσία**

Τοξική ηγεσία υπήρξε ανέκαθεν σε οργανισμούς, κοινωνίες και έθνη, από ηγέτες με τοξική συμπεριφορά για να εκπληρώσουν προσωπικές ανάγκες και φιλοδοξίες. Ωστόσο, μέχρι και σήμερα η έννοια της τοξικής ηγεσίας δεν έχει οριστεί στον απόλυτο βαθμό.

Η τοξική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο οι ηγέτες, λόγω της αρνητικής τους συμπεριφοράς προκαλούν μακροχρόνια και σοβαρή βλάβη άμεσα στους οπαδούς τους και έμμεσα στους οργανισμούς τους. **(Abdul Basit, Veronica Sebastian, 2018)** Ένας ορισμός της τοξικής ηγεσίας θα μπορούσε επομένως να περιγραφεί ως «μια σειρά από σκόπιμες και σκόπιμες συμπεριφορές και πράξεις ενός ηγέτη που διαταράσσουν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και αποσκοπούν στην εξαπάτηση, τον εκφοβισμό και τον εξευτελισμό των άλλων με στόχο προσωπικά κέρδη».

Η τοξική ηγεσία δεν επηρεάζει μόνο την απόδοση σε οργανωτικό επίπεδο αλλά και σε ατομικό επίπεδο. Εξετάζοντας τους οργανισμούς όπου υπάρχει τοξικότητα, τα πράγματα μπορεί να φαίνονται φυσιολογικά από έξω, αλλά υπάρχει σοβαρό πρόβλημα εντός του οργανισμού. Επικρατεί αίσθημα ανικανότητας, μειωμένη αυτονομία, μειωμένη αποτελεσματικότητα και καινοτομία, χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, ψυχικά προβλήματα όπως άγχος, κατάθλιψη, απογοήτευση και

στομαχικά προβλήματα. Όλα αυτά είναι συμπτώματα για όσα αισθάνονται και βιώνουν οι εργαζόμενοι από τοξική συμπεριφορά ενός ηγέτη. Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους συμπεριφορές και βιώνουν τοξική ηγεσία καταλήγουν να έχουν χαμηλή ατομική απόδοση στην εργασία τους το οποίο είναι ένα θέμα το οποίο αξίζει περεταίρω μελέτη.

### **3.6 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Συνοψίζοντας όσα αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο καταλήγουμε σε 2 βασικά συμπεράσματα :

1. Πρώτον, η ηγεσία είναι ίσως το πιο σημαντικό ζήτημα στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Επίσης η παρουσία ηγετικών μορφών σε ένα οργανισμό είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για να μπορεί να ευδοκιμήσει και να έχει επιτυχίες.

2. Δεύτερον, η ηγεσία επηρεάζει την απόδοση σε συλλογικό και ατομικό επίπεδο. Η «καλή» ηγεσία προάγει την αποτελεσματική απόδοση της ομάδας, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την ευημερία και αποδοτικότητα του οργανισμού. Η «κακή» ηγεσία υποβαθμίζει την ποιότητα ζωής για όλους όσους σχετίζονται με αυτήν.

Δεδομένου του μεγέθους και της πολυπλοκότητας της βιβλιογραφίας που υπάρχει για την ηγεσία στην διοίκηση, είναι αδύνατο να γίνει λεπτομερής περιγραφή. Ως εκ τούτου, στην έρευνα που ακολουθεί θα εστιάσουμε στο πως η ηγεσία επιδρά και επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.



# Κεφάλαιο 4

## Εισαγωγή στην Μεθοδολογία Έρευνας

### 4.1 Εισαγωγή

Σε επιστημονικό επίπεδο η έρευνα έχει ως σκοπό να βοηθήσει τον ερευνητή να εξάγει συμπεράσματα και παρατηρήσεις από το εξεταζόμενο δείγμα. Έρευνα είναι μια διαδικασία σταδίων για την συγκέντρωση και την ανάλυση πληροφοριών ώστε να αυξήσουμε την κατανόηση ενός θέματος (John W.Creswell, 2015). Υπάρχουν δύο τρόποι με τους οποίους κάποιος μπορεί να προσεγγίσει μία έρευνα, μέσω ποσοτικής ή ποιοτικής έρευνας. Ποιοτική έρευνα είναι η έρευνα η οποία στοχεύει στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στην επαλήθευση υποθέσεων ή στη γενίκευση. Αποτελεί κατά κύριο λόγο μια διερευνητική μέθοδο έρευνας. Η ποσοτική έρευνα είναι η έρευνα η οποία διερευνά ένα θέμα ή ένα ζήτημα μέσω μαθηματικών μοντέλων, στατιστικών μεθόδων και αριθμητικών δεδομένων. Η συλλογή δεδομένων γίνεται μέσω δημοσκοπικού σχεδιασμού και την χρήση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεις, κτλ. Στην παρούσα διατριβή ακολουθήσαμε μία ποσοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίων.

### 4.2 Μεθοδολογία

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να μελετηθεί η σημαντικότητα της παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση ενός οργανισμού, συνόλου ανθρώπων ή μιας οικονομικής μονάδας, και πως η παρουσία αυτών των ηγετικών μορφών επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Με την μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε, προσπαθήσαμε να συλλέξουμε όσων το δυνατόν περισσότερα δεδομένα και απόψεις με σκοπό να απαντηθεί το ερώτημα για το οποίο μελετούμε όπως επίσης και να εξάγουμε συμπεράσματα και εισηγήσεις.

Για την συλλογή δεδομένων τα οποία είναι απαραίτητα για την έρευνα, ακολουθήθηκε ένας δημοσκοπικός σχεδιασμός, ο οποίος είναι μία διαδικασία της ποσοτικής έρευνας, στην οποία οι ερευνητές χορηγούν ένα ερωτηματολόγιο σε ένα

δείγμα ή πληθυσμό ανθρώπων για να συγκεντρώσουν ποσοτικά και αριθμητικά δεδομένα, με απώτερο σκοπό να περιγράψουν γνώμες και συμπεριφορές του δείγματος ή του πληθυσμού. Συγκεκριμένα στην δική μας περίπτωση προτιμήθηκε να χορηγηθεί στο δείγμα ανθρώπων που θα λάβουν μέρος στην έρευνα ένα ερωτηματολόγιο, καθώς υπάρχει η δυνατότητα εύκολης συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων.

Ερωτηματολόγιο είναι μια φόρμα που χρησιμοποιείται σε μια δημοσκόπηση την οποία οι συμμετέχοντες σε μια μελέτη, συμπληρώνουν και επιστρέφουν στον ερευνητή. Ο συμμετέχων επιλέγει απαντήσεις στις ερωτήσεις και δίνει βασικές προσωπικές ή δημογραφικές πληροφορίες.

Υπάρχουν αρκετά διαφορετικά είδη ερωτηματολογίων όμως τα δύο πιο κύρια είναι τα ταχυδρομούμενα και τα διαδικτυακά ερωτηματολόγια. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή προτιμήθηκε να χρησιμοποιηθεί το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο λόγο του πλεονεκτήματος που διαθέτει με την εξ αποστάσεως συμπλήρωση του ειδικά σε αυτή την περίοδο της πανδημίας.

Τα διαδικτυακά ερωτηματολόγια τα τελευταία χρόνια έχουν κερδίσει το κοινό με την σύμφωνη συμβολή της ραγδαίας χρήσης του διαδικτύου από όλων των ειδών τις ηλικίες. Το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο έρευνας το οποίο είναι διαθέσιμο μέσω του υπολογιστή με την χρήση διαδικτύου. Με την βοήθεια λογισμικών προγραμμάτων μπορούν να συγκεντρώσουν μεγάλης ποσότητας δεδομένα γρήγορα, χρησιμοποιώντας προσχεδιασμένες φόρμες και δείγματα ερωτήσεων.

Με την αρχική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε ένας πιλοτικός έλεγχος των ερωτήσεων. Αυτό σημαίνει ότι δόθηκε το ερωτηματολόγιο σε ένα μικρό αριθμό ατόμων. Με την συμπλήρωση του και την ανατροφοδότηση την οποία πήραμε από τις απαντήσεις που δόθηκαν, προχωρήσαμε στην πραγματοποίηση αλλαγών στο ερωτηματολόγιο για καλύτερα αποτελέσματα.

### **4.3 Ερωτηματολόγιο**

Σκοπός της έρευνας με την βοήθεια ερωτηματολογίου είναι να απαντηθεί το ερώτημα πόσο σημαντική είναι η παρουσία ηγετικής μορφής για την διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας ή ενός συνόλου ανθρώπων και πως η παρουσία αυτών των ηγετικών μορφών επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο θα αφορά άτομα τα οποία έχουν ξεπεράσει το 16 έτος της ηλικίας τους και εργάζονται ή εργάστηκαν σε ένα σύνολο ανθρώπων και όχι σε ατομικό επίπεδο.

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε περιλαμβάνει προσωπικές ερωτήσεις, ερωτήσεις σχετικά με στάσεις, ερωτήσεις σχετικά με συμπεριφορές, ευαίσθητα ερωτήματα, καθώς και κλειστές και ανοιχτές ερωτήσεις. Επίσης οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν, συντάχθηκαν με τη χρήση ξεκάθαρης γλώσσας έτσι ώστε να γίνονται κατανοητές και να μπορούν να απευθυνθούν σε όλους τους συμμετέχοντες ανεξάρτητα από την μόρφωση τους. Ο χρόνος συμπλήρωσης και ο αριθμός των ερωτήσεων περιορίστηκαν όσον το δυνατόν περισσότερο με σκοπό να αποφευχθεί η κούραση και η δυσανασχέτηση εκείνου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο κάθε φορά.

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με την βοήθεια της εφαρμογής Google Forms που παρέχεται δωρεάν από την μηχανή αναζήτησης Google. Μέσω ενός ηλεκτρονικού συνδέσμου στάλθηκε σε ένα αριθμό δείγματος ανθρώπων οι οποίοι ήταν κατά κύριο λόγο εργαζόμενοι σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Στην συνέχεια αφού διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες είχαν 2-3 μέρες περίπου διορία για να απαντήσουν. Ακολούθως, αφού έγινε οι συλλογή δεδομένων από τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν, έγινε ανάλυση των δεδομένων με την βοήθεια του προγράμματος Google Forms.

Το ηλεκτρονικού τύπου ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε περιλαμβάνει 5 ενότητες. Αρχικά γίνεται μια εισαγωγή που καλεί τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και τονίζει την σημασία και την βαρύτητα του συμμετέχοντος. Η πρώτη ενότητα καλεί τον συμμετέχοντα να απαντήσει σε ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου (φύλο, ηλικία , επαγγελματική κατάσταση, εκπαίδευση, κτλ.) για να αξιολογηθούν κάποια αρχικά δεδομένα για τον ίδιο τον συμμετέχοντα. Στην συνέχεια ακολουθούν 3 ενότητες οι οποίες περιλαμβάνουν ερωτήσεις που

απαντούν στα βασικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Τέλος, στην τελευταία ενότητα οι ερωτηθέντες καλούνται να αναφερθούν, όχι υποχρεωτικά, σε σχόλια, εισηγήσεις και απόψεις που θα βοηθήσουν σε βελτίωση της παρούσας και μελλοντικών ερευνών με παρόμοια θεματική ενότητα.

Στην υποενότητα που ακολουθεί παρουσιάζεται η φόρμα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή δεδομένων της παρούσας έρευνας.

#### **4.3.1 Φόρμα ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε**

**«Διερεύνηση απόψεων ή εμπειριών για τη σημαντικότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στη διοίκηση μιας επιχείρησης/ενός οργανωμένου συνόλου. Επίσης, διερευνάται το θέμα του πώς η ηγεσία στη διοίκηση των επιχειρήσεων επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων».**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι απαντήσεις και η συμμετοχή σας σε αυτή τη δημοσκοπική έρευνα είναι υψίστης σημασίας, αφού μπορεί να προάγει σε μεγάλο βαθμό την κατανόηση μας σχετικά με τη σπουδαιότητα της παρουσίας ηγετικών μορφών στις επιχειρήσεις. Επίσης, θα βοηθήσει τις μελλοντικές έρευνες να εξάγουν περαιτέρω συμπεράσματα.

Στις μέρες μας όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες διαχείρισης προσωπικού, πράγμα το οποίο πολλές φορές επιδρά με αρνητικό αντίκτυπο στην ευημερία της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αρνητικών συνέπειων, οικονομικών και διοικητικών. Αρκετές έρευνες τα τελευταία χρόνια έδειξαν ότι σε αρκετές περιπτώσεις η έλλειψη ατόμων με ηγετικά χαρακτηριστικά τόσο σε διοικητικό όσο και εργατικό επίπεδο λειτουργούσε αρνητικά στις επιχειρήσεις, σε αντίθετη περίπτωση επιχειρήσεις που διέθεταν αυτά τα άτομα, ευημερούσαν με τρανταχτά θετικά αποτελέσματα ανάπτυξης.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική, ενώ τονίζεται ότι διασφαλίζεται η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, όπως επίσης και η ταυτότητα των συμμετεχόντων. Με την επιστροφή του ερωτηματολογίου σε μένα διασφαλίζεται η

συγκατάθεσή σας για τη χρησιμοποίηση των απαντήσεών σας αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Ονομάζομαι Ξένιος Αντρέου και το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί ερευνητικό εργαλείο στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε άτομα ηλικίας 16 ετών και άνω για καλύτερη κατανόηση και πιο εμπειριστατωμένα αποτελέσματα. Η συμπλήρωση των ερωτήσεων θα διαρκέσει περίπου 10 λεπτά. Παρακαλώ η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να γίνει εντός 2-3 ημερών.

Ευχαριστώ για το ενδιαφέρον, τον χρόνο και τη συμμετοχή σας στην παρούσα έρευνα.

### **ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

#### A. Φύλο

- *Ανδρας*
- *Γυναίκα*
- *Άλλο*

#### B. Ηλικία

- *16-25*
- *26-35*
- *36-45*
- *45+*

#### Γ. Επίπεδο μόρφωσης

- *Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*
- *Απόφοιτος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης*
- *Κάτοχος επιπέδου Master*
- *Κανένα από τα παραπάνω*

#### Δ. Τύπος - Παρούσα επαγγελματική κατάσταση

- *Αυτοεργαζόμενος*
- *Δημόσιος υπάλληλος*
- *Ιδιωτικός υπάλληλος*
- *Άνεργος*

**Ε. Επάγγελμα**

- .....

**Ζ. Βαθμίδα που βρίσκεστε στην εργασία σας**

- *Διοικητικό προσωπικό*
- *Εργατικό προσωπικό*

**Η. Πόσο καιρό εργάζεστε στην παρούσα εργασία ;**

- *Κάτω από 2 χρόνια*
- *3-5 χρόνια*
- *Πάνω από 5 χρόνια*

**Θ. Πόσο καιρό εργάζεστε με την παρούσα διοίκηση-ηγεσία στην εργασία σας ;**

- *Κάτω από 2 χρόνια*
- *3-5 χρόνια*
- *Πάνω από 5 χρόνια*

**Α' ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

1. Σύμφωνα με τη δική σας άποψη θεωρείτε ότι το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεστε είναι υγιές και ευχάριστο ;

- *Όχι, καθόλου.*
- *Μέτρια κατάσταση.*
- *Είναι εξαιρετικό.*

2. Πιστεύετε ότι η κατάσταση που επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων ;

- Όχι, η απόδοση είναι ανεξάρτητη με το τι κατάσταση επικρατεί.
- Ναι, επηρεάζει σε μικρό βαθμό.
- Σίγουρα, η απόδοση εξαρτάται με το τι κατάσταση επικρατεί.

3. Στην παρούσα εργασία σας η δική σας απόδοση επηρεάζεται από την κατάσταση που επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον ;

*Γραμμική κλίμακα:*

- Καθόλου
- 
- 
- 
- Απόλυτα

4. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι αποδίδετε στην εργασία σας ;

- < 30%
- 30-70
- >70%

### **B' ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

5. Έρευνες έχουν δείξει ότι 9 στις 10 φορές η κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον εξαρτάται και διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση της επιχείρησης. Στο δικό σας εργασιακό περιβάλλον θεωρείτε ότι συμβαίνει κάτι ανάλογο ;

- Ναι
- Όχι

6. Πώς θα αξιολογούσατε τη διοίκηση στο εργασιακό σας περιβάλλον ;

*Γραμμική κλίμακα:*

- Κακή
- 
- 
- 
- Εξαιρετικά καλή

7. Πιστεύετε ότι η "κακή" διοίκηση σε μια επιχείρηση ή ένα οικονομικό σύνολο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στην απουσία ηγετικών μορφών στη διοίκηση της επιχείρησης ;

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

8. Το χρονικό διάστημα που βρίσκεστε στην παρούσα εργασία έχετε διακρίνει την παρουσία ηγετικών μορφών είτε σε εργατικό είτε σε διοικητικό προσωπικό ;

- Όχι
- Ναι, στο διοικητικό προσωπικό
- Ναι, στο εργατικό προσωπικό
- Υπάρχουν και στο εργατικό και στο διοικητικό προσωπικό

9. Στις μέρες μας η παρουσία ηγετικών μορφών είναι δυσεύρετη. Πιστεύετε ότι η παρουσία ηγετικής μορφής στη διοίκηση ενός οικονομικού συνόλου είναι αναγκαία ;

*Γραμμική κλίμακα:*

- Όχι
- 
- 
- 
- Πολύ αναγκαία

10. Έρευνες έχουν δείξει ότι η απόδοση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις αυξήθηκε κατακόρυφα με την παρουσία ενός ικανού ηγέτη στη διοίκηση της εταιρείας. Η



παρουσία ενός χαρισματικού ηγέτη στο εργασιακό σας περιβάλλον πιστεύετε ότι βοηθάει ή θα βοηθούσε στην απόδοσή σας ;

- Όχι
- Ίσως
- Ναι

11. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ένας ηγέτης μπορεί να συμβάλει για τη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων του ;

- *Να δίνει με τις πράξεις του αυτοπεποίθηση στους εργαζόμενους.*
- *Επικοινωνία με τους υφισταμένους και ανταλλαγή απόψεων.*
- *Να δίνει ανατροφοδότηση για την απόδοση των υφισταμένων τους.*
- *Ασφάλεια λήψης αποφάσεων στα δρώμενα της επιχείρησης.*
- *Με τα λόγια του να παρακινεί τους εργαζόμενους για να δίνουν το μέγιστο για το καλό της επιχείρησης.*
- *Τίποτα από τα παραπάνω.*
- *Όλα τα παραπάνω.*

12. Ποιες πιστεύετε είναι οι συνέπειες στην απόδοση των εργαζομένων με την απουσία ηγετών σε μια επιχείρηση ;

- .....

### **Γ' ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

13. Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια οδεύουν προς την καταστροφή λόγω ατόμων, τα οποία εφαρμόζουν "κακή" διοίκηση ή λόγω έλλειψης ηγετικών μορφών. Συμφωνείτε ή όχι ;

*Γραμμική κλίμακα:*

- Διαφωνώ
- 
- 
- 
- Συμφωνώ απόλυτα

14. Σε πολλές δημοσκοπικές έρευνες αρκετά άτομα έχουν βιώσει τοξική ηγεσία στο εργασιακό τους περιβάλλον. Έχετε βιώσει τοξική ή "κακή" ηγεσία στο εργασιακό σας περιβάλλον ;

- *Ναι*
- *Όχι*
- *Δεν πιστεύω ότι υπάρχουν κακοί ηγέτες*

15. Ποιες συνέπειες προκύπτουν στην απόδοση του εργατικού προσωπικού όταν υπάρχει τοξική ηγεσία ;

- *Απουσία ενδιαφέροντος για την εργασία*
- *Μειωμένη αποδοτικότητα στις απαιτήσεις της δουλειάς*
- *Έλλειψη συγκέντρωσης και αποτελεσματικότητας*
- *.....*

16. Πολλά πανεπιστήμια έχουν υιοθετήσει και επενδύουν σε εξειδικευμένες σπουδές που αφορούν τη μελέτη και την καθοδήγηση για τη σωστή κατάρτιση άρτιων ηγετών. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση για σωστή κατάρτιση ηγετών αποτελεί το μέλλον για τη διασφάλιση επιτυχημένων οικονομικών μονάδων;

- *Ναι*
- *Όχι*
- *Θα βοηθούσε, αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό*
- *Ίσως*

17. Πιστεύετε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην εξεύρεση και εκπαίδευση ηγετικών μορφών για να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους ;

- *Ναι*
- *Όχι*
- *Ίσως*

### **ΣΧΟΛΙΑ, ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ**

Παρακαλώ αναφερθείτε εν συντομία σε δικά σας σχόλια, εισηγήσεις και απόψεις, τα οποία δε συζητήθηκαν ή δεν αναφέρθηκαν στις παραπάνω ερωτήσεις και πιστεύετε θα βοηθήσουν για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας.

- .....

#### **4.4 Δείγμα Μελέτης - Συμμετέχοντες**

Στη έρευνα συμμετείχαν 52 άτομα τυχαίας προέλευσης, συγκεκριμένα 29 γυναίκες και 23 άνδρες, από τα οποία η πλειοψηφία ήταν άτομα με μόρφωση τριτοβάθμια και επιπέδου Master. Μερίδα από τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν μεταπτυχιακοί φοιτητές από το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου του προγράμματος MBA. Τα άτομα τα οποία συμμετείχαν ήταν άτομα ηλικίας από 16 ετών και άνω (κυρίως 26-35 ετών) και από τα οποία συγκαταλέγονταν και σε διοικητικό αλλά και σε εργατικό προσωπικό.

#### **4.5 Συμπεράσματα Κεφαλαίου**

Η επιστημονική έρευνα επιδιώκει την γενίκευση παρατηρήσεων και συμπερασμάτων από ένα δείγμα, ενός συνόλου, στο ευρύτερο σύνολο. Ο ερευνητής αρχικά προσδιορίζει το αντικείμενο που ερευνά και στην συνέχεια ορίζει τους προβληματισμούς και τα ερωτήματα του. Με την δημιουργία του ερωτηματολογίου ο ερευνητής προβαίνει στην αναζήτηση απαντήσεων στους προβληματισμούς και τα ερωτήματα του, απαντήσεις τις οποίες θα συγκρίνει και θα αναλύσει για να προβεί σε κάποιες διαπιστώσεις.

Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η περιγραφή, η ανάλυση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας. Θα παρουσιαστούν στατιστικά τα δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις, όπως επίσης θα παρουσιαστούν γραφήματα για καλύτερα οπτική ανάλυση και κατανόηση των αποτελεσμάτων από τον αναγνώστη.

# Κεφάλαιο 5

## Ανάλυση και σχολιασμός δεδομένων

### 5.1 Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε και πραγματοποιήθηκε από τον μεταπτυχιακό φοιτητή Ξένιο Αντρέου του προγράμματος Διοίκησης επιχειρήσεων του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Αυτή η έρευνα στοχεύει να μελετήσει την σημαντικότητα της παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση των επιχειρήσεων και πώς αυτή η παρουσία επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Δημιουργήθηκε ηλεκτρονική φόρμα ερωτηματολογίου με την βοήθεια του εργαλείου Google Forms και αποστάλθηκε ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος σε όσα περισσότερα διαθέσιμα άτομα. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει η παρουσίαση και ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την διάρκεια της μελέτης. Στη έρευνα όπως προφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο συμμετείχαν 52 άτομα τυχαίας προέλευσης, συγκεκριμένα 29 γυναίκες και 23 άνδρες, από τα οποία η πλειοψηφία ήταν άτομα με μόρφωση τριτοβάθμια και επιπέδου Master. Μερίδα από τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν μεταπτυχιακοί φοιτητές από το Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου του προγράμματος MBA. Τα άτομα τα οποία συμμετείχαν ήταν άτομα ηλικίας από 16 ετών και άνω ( κυρίως 26-35 ετών) και από τα οποία συγκαταλέγονταν και σε διοικητικό αλλά και σε εργατικό προσωπικό. Ακολουθούν πιο κάτω αναλυτικά όλες οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου ξεχωριστά.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που θα απαντηθούν εν συνεχεία είναι δύο:

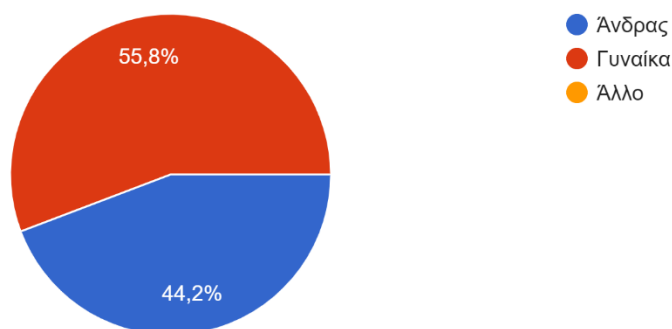
- Μέσα από τις απαντήσεις που θα λάβουμε από το παρόν ερωτηματολόγιο να διαφανεί η σημαντικότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση επιχειρήσεων.
- Πως επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων με την παρουσία ηγετικών μορφών στις επιχειρήσεις.

## 5.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων

### 4.2.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Α. Φύλο

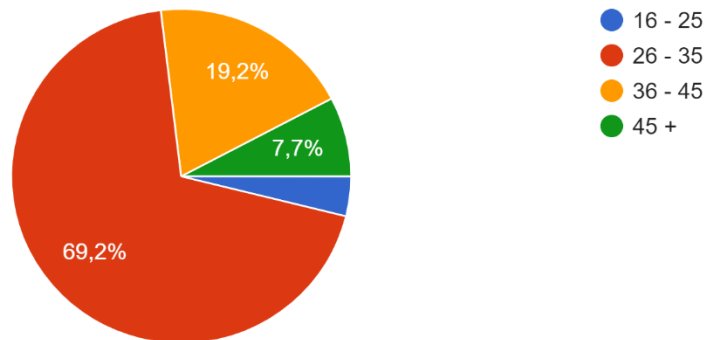
52 απαντήσεις



Γράφημα 1 : Φύλο ερωτηθέντων

Στο Γράφημα 1 παρατηρούμε ότι το 44,2% που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ήταν άνδρες, το 55,8 % ήταν γυναίκες, ενώ κανένας δεν συμπλήρωσε την επιλογή που δόθηκε «Άλλο». Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων ήταν γυναίκες αλλά με όχι τόσο μεγάλη διαφορά από τους άνδρες και αυτό μας δίνει σχετικά ένα πιο ισορροπημένο αποτέλεσμα όσο αφορά το να πάρουμε δεδομένα και από τα 2 φύλα.

**B. Ηλικία**  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 2 : Ηλικία ερωτηθέντων**

Από τον παραπάνω πίνακα, φαίνεται ότι από τους 52 ερωτηθέντες, το 3,8 % των ερωτηθέντων είναι μεταξύ 16-25 ετών, οι ερωτηθέντες μεταξύ 26-35 ετών αποτελούν το 69,2% των ερωτηθέντων το οποίο αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων, το 19,2% των ερωτηθέντων βρίσκονται μεταξύ 36-45 ετών, ενώ το 7,7% των ερωτηθέντων είναι 45 ετών και άνω. Από το συγκεκριμένο γράφημα παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αποτελείται κυρίως από ενήλικες μεταξύ 26-35 ετών. Η συγκεκριμένη ηλικία είναι η ιδανική για το ερωτηματολόγιο μας γιατί οι περισσότεροι σε αυτές τις ηλικίες έχουν μια σχετική εμπειρία και αυτό θα βοηθήσει ώστε οι απαντήσεις που θα πάρουμε να είναι πιο εμπειρικά έγκυρες.

Γ. Επίπεδο μόρφωσης  
52 απαντήσεις



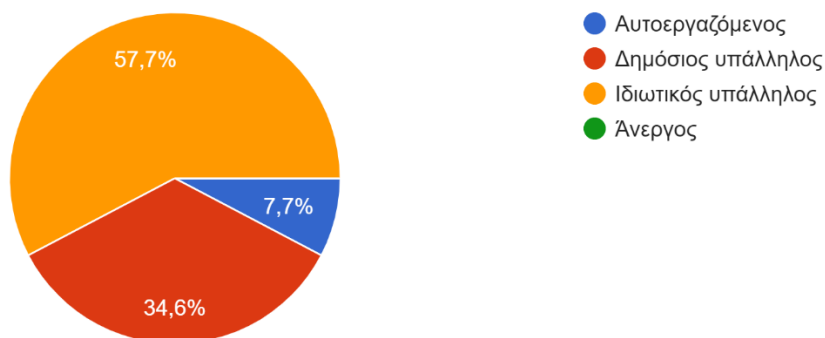
**Γράφημα 3 : Επίπεδο μόρφωσης ερωτηθέντων**

Από το πιο πάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 1,9 % των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης το οποίο αποτελεί και το μικρότερο ποσοστό για την συγκεκριμένη ερώτηση. Βασικά μόνο ένας από τους 52 που έχουν απαντήσει το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο βρίσκεται σε αυτή την κατηγορία (σημ. το ποσοστό στο γράφημα για την συγκεκριμένη επιλογή δεν φαίνεται λόγω του πολύ μικρού ποσοστού). Το 53,8% των ερωτηθέντων αποτελεί κάτοχους πανεπιστημιακού πτυχίου το οποίο αποτελεί το πιο μεγάλο ποσοστό συμμετεχόντων. Στην συνέχεια το 40,4% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και τέλος 2 ερωτηθέντες με ποσοστό 3,8% απάντησαν στην επιλογή κανένα από τα παραπάνω (σημ. το ποσοστό στο γράφημα για την συγκεκριμένη επιλογή δεν φαίνεται λόγω του πολύ μικρού ποσοστού). Παρατηρούμε ότι με ποσοστό 94,2% οι συμμετέχοντες είναι είτε κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου είτε κάτοχοι μεταπτυχιακού επιπέδου πράγμα που υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες ήταν ανώτερης μόρφωσης.



#### Δ. Τύπος - Παρούσα επαγγελματική κατάσταση

52 απαντήσεις

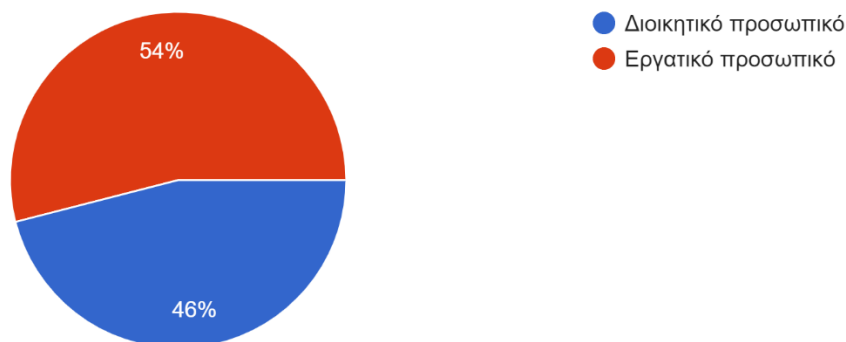


**Γράφημα 4 : Επαγγελματική κατάσταση ερωτηθέντων**

Από το γράφημα 4 παρατηρούμε ότι το 7,7% των εθελοντών συμμετεχόντων αποτελείται από αυτοεργαζόμενους το οποίο ήταν και το πιο μικρό ποσοστό . Το 34,6 % δουλεύουν στον δημόσιο τομέα ενώ το 57,7% δουλεύουν στον ιδιωτικό τομέα το οποίο αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό. Κανένας από τους ερωτηθέντες δεν ήταν άνεργος.

Ε. Στην ερώτηση αυτή οι ερωτηθέντες σχετικά με το τι επάγγελμα κάνουν έδωσαν πολλές και διάφορες απαντήσεις οι οποίες μερικές από αυτές ήταν: Πολιτικός Μηχανικός, Λογίστρια, Χειριστής μηχανών σε Φαρμακοβιομηχανία, Operational support, Νηπιαγωγός, Μηχανολόγος Μηχανικός, Αρχιτέκτονας, Στρατιωτικός, Μηχανικός Λογισμικού, Δημόσιος Υπάλληλος, κτλ. Αυτό δείχνει αρχικά ότι το δείγμα ήταν από διάφορους επαγγελματικά τομείς και επίσης δείχνει το επίπεδο μόρφωσης.

Ζ. Βαθμίδα που βρίσκεστε στην εργασία σας  
50 απαντήσεις

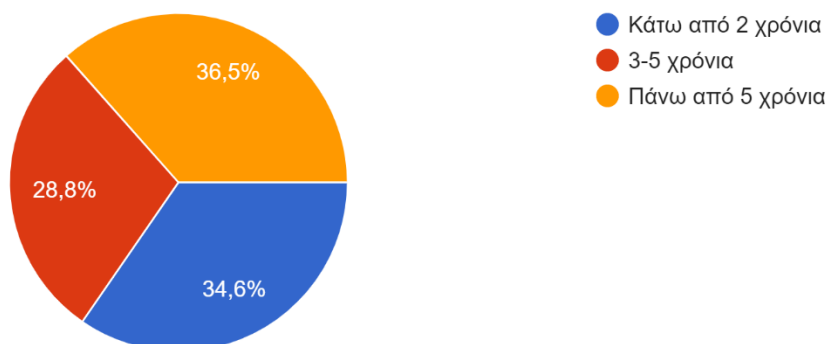


**Γράφημα 5 : Βαθμίδα εργασίας ερωτηθέντων**

Στο πιο πάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από τις προτεινόμενες απαντήσεις κατέχει το εργατικό προσωπικό με ποσοστό 54%. Ερωτηθέντες οι οποίοι συγκαταλέγονται στο διοικητικό προσωπικό ήταν 46%. Αυτή η μικρή διαφορά ανάμεσα στις δύο απαντήσεις μας δίνει σχετικά ένα πιο ισορροπημένο αποτέλεσμα στο να μπορέσουμε να πάρουμε δεδομένα και από τις δύο κατηγορίες. Έχει σημασία στο ερωτηματολόγιο μας να δούμε και την οπτική απόμωv που βρίσκονται σε διοικητικό προσωπικό οι οποίοι ασκούν οι ίδιοι ηγεσία.

Η. Πόσο καιρό εργάζεστε στην παρούσα εργασία ;

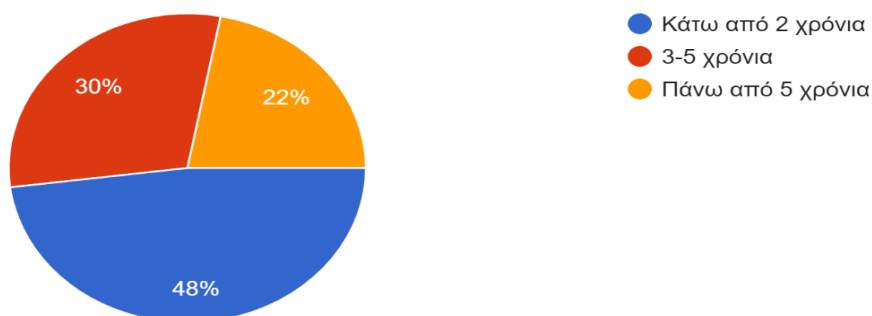
52 απαντήσεις



#### Γράφημα 6 : Χρόνος που βρίσκονται οι ερωτηθέντες στην παρούσα εργασία τους

Στο γράφημα 6 με ποσοστό 34,6% βλέπουμε εκείνους οι οποίοι βρίσκονται στην εργασία τους κάτω από 2 χρόνια. Στην συνέχεια παρατηρούμε με ποσοστό 28,8% τους ερωτηθέντες οι οποίοι βρίσκονται στην παρούσα εργασία τους από 3-5 χρόνια , ενώ με ποσοστό 36,5% το οποίο αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό είναι όσοι βρίσκονται στην εργασία τους πάνω από 5 χρόνια. Να σημειώσουμε για την συγκεκριμένη κατηγορία ότι τα άτομα που είναι πάνω από 5 χρόνια σε μία εργασία θεωρητικά ίσως είναι ευχαριστημένοι με την ηγεσία της διοίκησης που βιώνουν. Στην συγκεκριμένη ερώτηση παρατηρούμε μικρές διαφορές στις 3 ενδεικτικές απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Θ. Πόσο καιρό εργάζεστε με την παρούσα διοίκηση-ηγεσία στην εργασία σας ;  
50 απαντήσεις

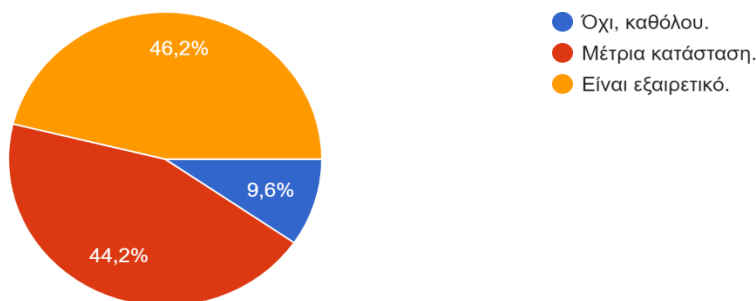


**Γράφημα 7 : Χρόνος συνεργασίας με την παρούσα διοίκηση-ηγεσία στην εργασία των ερωτηθέντων**

Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι 48% απάντησαν ότι εργάζεται και έχει συνεργασία με την παρούσα διοίκηση-ηγεσία κάτω από 2 χρόνια. Στην συνέχεια παρατηρούμε ότι με 30% του συνολικού ποσοστού βρίσκονται όσοι απάντησαν 3-5 χρόνια. Τέλος, με ποσοστό 22% το οποίο ήταν και το μικρότερο ποσοστό παρατηρούμε όσους απάντησαν ότι εργάζονται κάτω από την ίδια διοίκηση-ηγεσία πάνω από 5 χρόνια.

#### 4.2.2 Α' ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

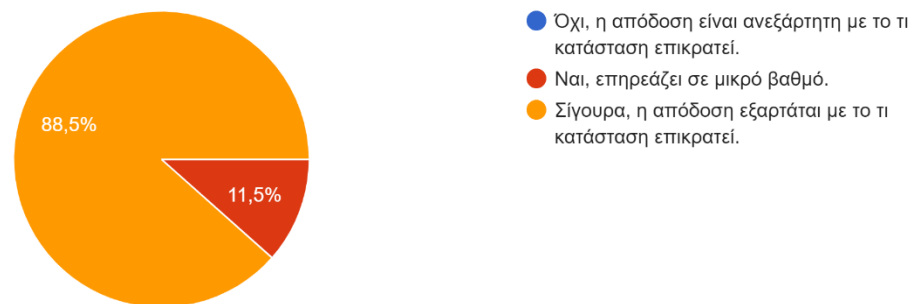
1. Σύμφωνα με τη δική σας άποψη θεωρείτε ότι το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεστε είναι υγιές και ευχάριστο ;  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 8: Ερώτηση 1 ερωτηματολογίου.**

Στο πιο πάνω γράφημα παρατηρούμε ότι 9,6% απάντησε ότι το περιβάλλον εργασίας στο οποίο βρίσκονται δεν είναι υγιές και ευχάριστο. Το 44,2% των ερωτηθέντων απάντησε ότι επικρατεί μία μέτρια κατάσταση ενώ το 46,25 απάντησε ότι το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται είναι εξαιρετικό, ευχάριστο και υγιές.

2. Πιστεύετε ότι η κατάσταση που επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων ;  
52 απαντήσεις

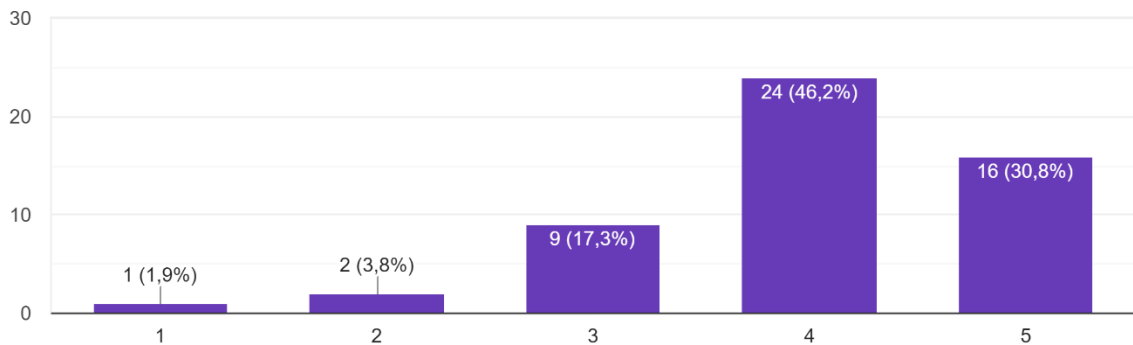


**Γράφημα 9: Ερώτηση 2 ερωτηματολογίου.**

Στο γράφημα 9 που παρουσιάζεται παρατηρούμε ότι το 11,5% των ερωτηθέντων απάντησε ότι επηρεάζεται σε μικρό βαθμό η απόδοση των εργαζομένων από το τι κατάσταση επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον. Από το γράφημα βλέπουμε επίσης την συντριπτική υπεροχή με ποσοστό 88,5% εκείνων που απάντησαν ότι σίγουρα επηρεάζεται η απόδοση από το τι κατάσταση επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Κανένας δεν πιστεύει ότι η απόδοση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται καθόλου. Συνεπώς παρατηρούμε ότι όλο το δείγμα του ερωτηματολογίου (κάποιοι σε μικρό βαθμό και κάποιοι σε μεγάλο) πιστεύει ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται σε σχέση με το τι κατάσταση και τι κλίμα επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

3. Στην παρούσα εργασία σας η δική σας απόδοση επηρεάζεται από την κατάσταση που επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον ;

52 απαντήσεις

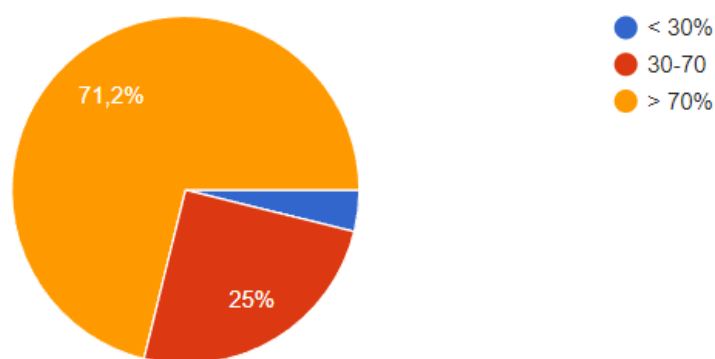


**Γράφημα 10: Ερώτηση 3 ερωτηματολογίου.**

Στο γράφημα 10 παρατηρούμε ότι 24 άτομα και 16 άτομα αντίστοιχα απάντησαν στο νούμερο 4 και 5 της γραμμικής κλίμακας, ότι η απόδοση τους στην εργασία που βρίσκονται επηρεάζεται από την κατάσταση που επικρατεί στο περιβάλλον εργασίας τους. Αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει τα ψηλά νούμερα του προηγούμενου ερωτήματος του ερωτηματολογίου, εάν η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται σε σχέση με το τι κατάσταση και τι κλίμα επικρατεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

4. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι αποδίδετε στην εργασία σας ;

52 απαντήσεις

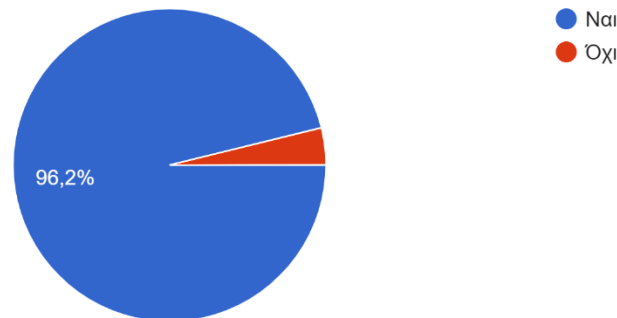


**Γράφημα 11: Ερώτηση 4 ερωτηματολογίου.**

Στο πιο πάνω γράφημα της ερώτησης 4 του ερωτηματολογίου βλέπουμε ότι ένα μικρό ποσοστό 3,8% αποδίδει σε χαμηλά ποσοστά (σημ. το ποσοστό στο γράφημα για την συγκεκριμένη επιλογή δεν φαίνεται λόγω του πολύ μικρού ποσοστού). Σε αντίθετη περίπτωση παρατηρούμε ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 71,2% πιστεύει ότι αποδίδει πάνω από 70% της απόδοσης του. Βέβαια υπάρχει και ένα ποσοστό 25% το οποίο η απόδοση του φτάνει ένα επίπεδο 30-70%.

#### 4.2.3 Β' ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

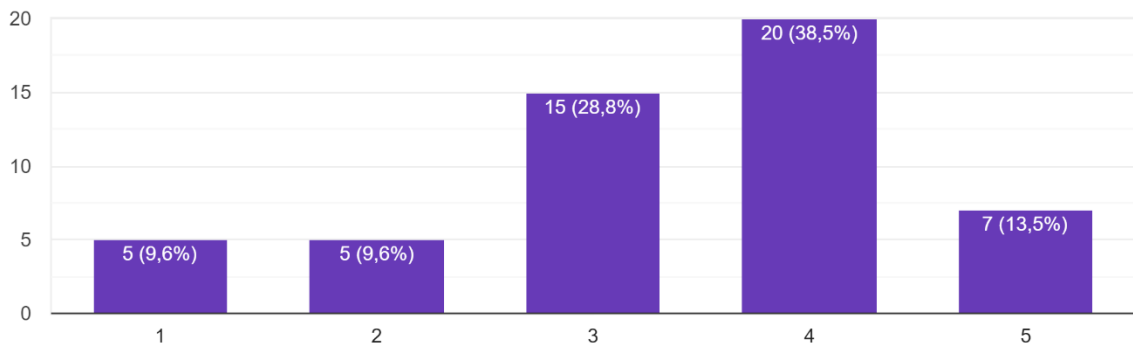
5. Έρευνες έχουν δείξει ότι 9 στις 10 φορές η κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον εξαρτάται και διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκ...ιβάλλον θεωρείτε ότι συμβαίνει κάτι ανάλογο ;  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 12: Ερώτηση 5 ερωτηματολογίου.**

Στο πιο πάνω γράφημα παρατηρούμε το συντριπτικό ποσοστό του 96,2% εκείνων που συμφωνούν ότι η κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον εξαρτάται και διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από την διοίκηση της επιχείρησης, σε αντίθεση με το πολύ μικρό 3,8% που διαφωνεί με την άποψη αυτή. (σημ. το ποσοστό στο γράφημα για την συγκεκριμένη επιλογή δεν φαίνεται λόγω του πολύ μικρού ποσοστού)

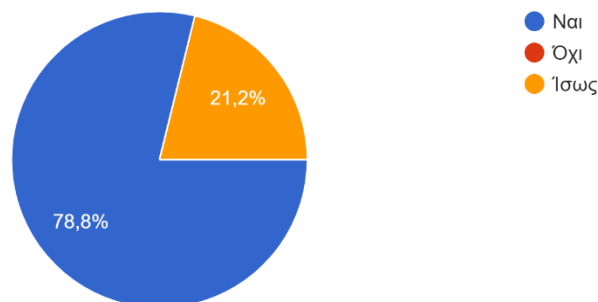
6. Πώς θα αξιολογούσατε τη διοίκηση στο εργασιακό σας περιβάλλον ;  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 13: Ερώτηση 6 ερωτηματολογίου.**

Στο γράφημα της ερώτησης 6 του ερωτηματολογίου παρατηρούμε ότι υπάρχουν απαντήσεις σε όλα τα επίπεδα της γραμμικής κλίμακας τονίζοντας με αυτό το τρόπο τις διαφορετικές απόψεις των ερωτηθέντων. Οι περισσότεροι βέβαια (20 άτομα) έχουν επιλέξει αριθμό αξιολόγησης 4 το οποίο δείχνει την ικανοποίηση τους σχετικά με την διοίκηση που βιώνουν αλλά υπάρχει δυνατότητα περαιτέρω βελτίωσης.

7. Πιστεύετε ότι η "κακή" διοίκηση σε μια επιχείρηση ή ένα οικονομικό σύνολο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στην απουσία ηγετικών μορφών στη διοίκηση της επιχείρησης ;  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 14: Ερώτηση 7 ερωτηματολογίου.**

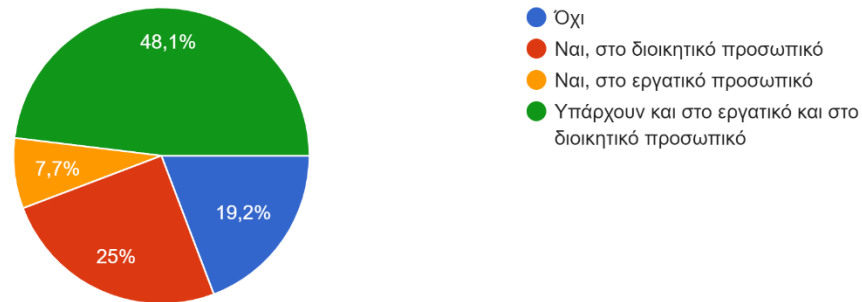
Στο γράφημα 14 παρατηρούμε ότι ένα τεράστιο ποσοστό 78,8% πιστεύει ότι η "κακή" διοίκηση σε ένα οικονομικό σύνολο ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στην απουσία ηγετικών μορφών στη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό δείχνει σε μεγάλο βαθμό την σπουδαιότητα της παρουσίας ηγετικών μορφών στις επιχειρήσεις. Το 21,2%



απάντησαν «ίσως» ενώ κανένας δεν απάντησε «όχι», γεγονός το οποίο τονίζει και εδραιώνει ακόμα περισσότερο αυτή την σημαντικότητα παρουσίας ηγετικών μορφών.

8. Το χρονικό διάστημα που βρίσκεστε στην παρούσα εργασία έχετε διακρίνει την παρουσία ηγετικών μορφών είτε σε εργατικό είτε σε διοικητικό προσωπικό ;

52 απαντήσεις

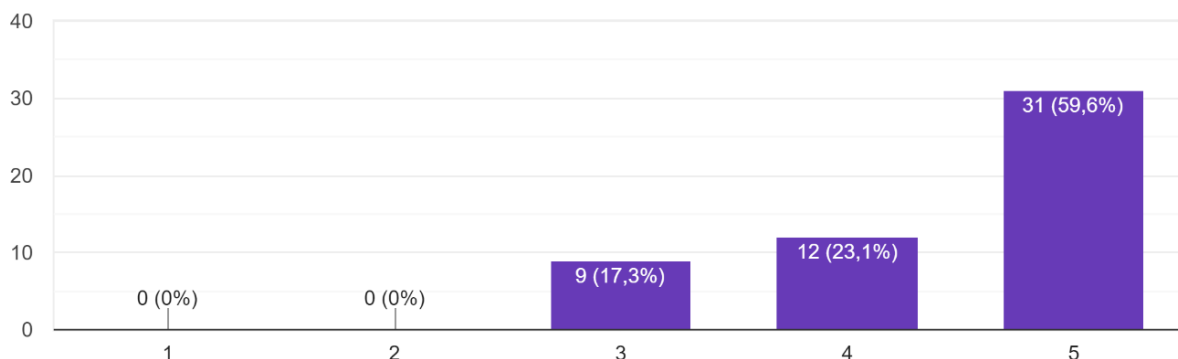


**Γράφημα 15: Ερώτηση 8 ερωτηματολογίου.**

Στο παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι οι μισοί ερωτηθέντες με ποσοστό 48,1% έχουν διακρίνει την παρουσία ηγετικών μορφών στην εργασία τους και στο εργατικό και στο διοικητικό προσωπικό. Το 25% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι έχουν διακρίνει ηγετικές μορφές στο διοικητικό προσωπικό ενώ το 7,7% έχει διακρίνει στο εργατικό προσωπικό. Το 19,2% απάντησε ότι δεν έχει διακρίνει κάποια παρουσία ηγετικής μορφής.

9. Στις μέρες μας η παρουσία ηγετικών μορφών είναι δυσεύρετη. Πιστεύετε ότι η παρουσία ηγετικής μορφής στη διοίκηση ενός οικονομικού συνόλου είναι αναγκαία ;

52 απαντήσεις

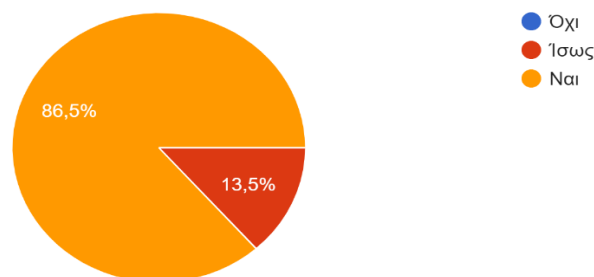


**Γράφημα 16: Ερώτηση 9 ερωτηματολογίου.**

Στο γράφημα 16 παρατηρούμε ότι όλο το δείγμα απάντησε ότι ναι (άλλοι σε πιο μεγάλο βαθμό της γραμμικής κλίμακας και άλλοι σε πιο μικρό) η παρουσία ηγετικής μορφής στη διοίκηση ενός οικονομικού συνόλου είναι αναγκαία. Οι απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης τονίζουν ακόμα μια φορά την επιβαιβέωση από το δείγμα μας στην άποψη για το πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη ηγετικών μορφών στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Καμία απάντηση δεν δόθηκε για τους αριθμούς 1 και 2 της αύξουσας γραμμικής κλίμακας σε αντίθεση με τους αριθμούς 3, 4 και 5 που πήραν 9, 12 και 31 απαντήσεις αντίστοιχα.

10. Έρευνες έχουν δείξει ότι η απόδοση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις αυξήθηκε κατακόρυφα με την παρουσία ενός ικανού ηγέτη ... ότι βοηθάει ή θα βοηθούσε στην απόδοσή σας ;

52 απαντήσεις



**Γράφημα 17: Ερώτηση 10 ερωτηματολογίου.**

Στο γράφημα 17 πιο πάνω παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος του ερωτηματολογίου πιστεύει «ναι» η παρουσία ενός χαρισματικού ηγέτη στο εργασιακό τους περιβάλλον βοηθάει ή θα βοηθούσε στην απόδοσή τους. Αυτοί που απάντησαν «ναι» στην ερώτηση ανήκουν στο ποσοστό του 86,5% ενώ το υπόλοιπο ποσοστό 13,5% του συνολικού δείγματος απάντησε «ίσως», απάντηση που δείχνει μια μικρή αμφιβολία. Κανένας δεν απάντησε «όχι», απάντηση που βοηθάει στα συμπεράσματα της έρευνας.

11. Με ποιους τρόπους πιστεύετε ένας ηγέτης μπορεί να συμβάλει για τη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων του ;  
52 απαντήσεις



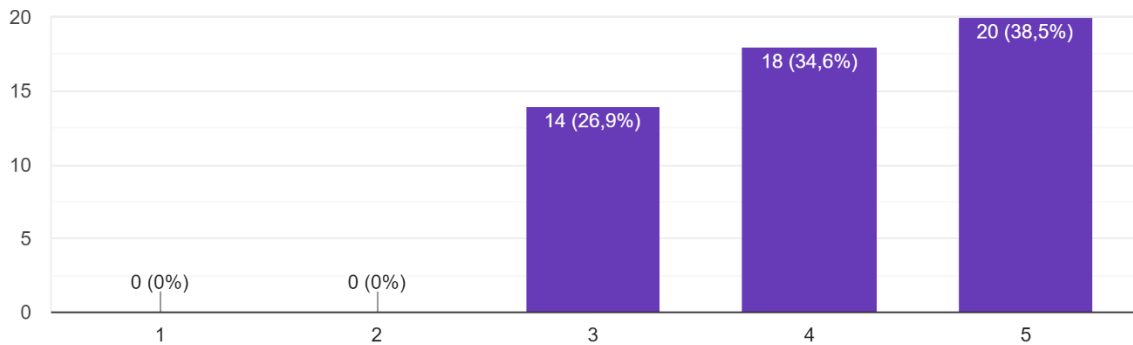
**Γράφημα 18: Ερώτηση 11 ερωτηματολογίου.**

Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε οι πιο πολλοί ερωτηθέντες στο ερώτημα «με ποιους τρόπους ένας ηγέτης μπορεί να συμβάλει για τη βελτίωση της απόδοσης των υφισταμένων του; » απάντησαν «όλα τα παραπάνω» με ποσοστό 69,2% . Το υπόλοιπο ποσοστό κατανεμήθηκε στις υπόλοιπες απαντήσεις.

12. Στην ανοικτού τύπου ερώτηση «Ποιες πιστεύετε είναι οι συνέπειες στην απόδοση των εργαζομένων με την απουσία ηγετών σε μια επιχείρηση ;» οι απαντήσεις ήταν διάφορες όπως: μειωμένη απόδοση, χαμηλή παραγωγή , έλλειψη κινήτρου , έλλειψη καθοδήγησης, αταξία στην συμπεριφορά, την επικοινωνία και την απόδοση της ομάδας». Οι απαντήσεις αυτές ερμηνεύονται ότι με την παρουσία ηγετικών μορφών, προσθέτονται σε ένα οργανισμό όλα αυτά που δόθηκαν σαν απαντήσεις.

#### 4.2.4 Γ' ΜΕΡΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

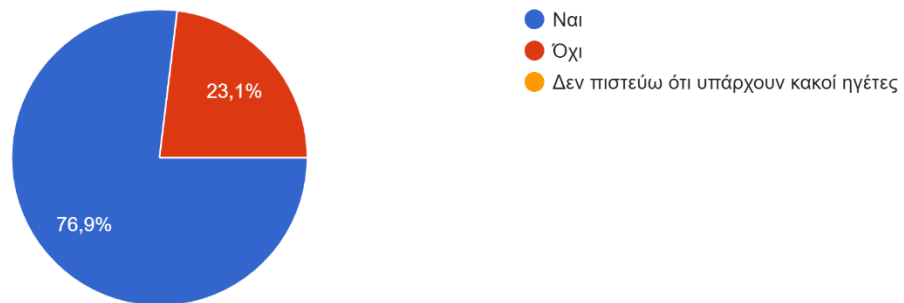
13. Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια οδεύουν προς την καταστροφή λόγω ατόμων, τα οποία εφαρμόζουν "κακή" διοίκηση ή λόγω έλλειψης ηγετικών μορφών. Συμφωνείτε ή όχι ;  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 19: Ερώτηση 13 ερωτηματολογίου.**

Στο γράφημα 19 παρατηρούμε ότι οι ερωτηθέντες για το πιο πάνω ερώτημα άλλοι σε πιο μεγάλο βαθμό (5) της γραμμικής κλίμακας και άλλοι σε πιο μικρό(3), συμμαρίζονται και συμφωνούν ότι πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια οδεύουν προς την καταστροφή λόγω ατόμων, τα οποία εφαρμόζουν "κακή" διοίκηση ή λόγω έλλειψης ηγετικών μορφών. Οι απαντήσεις της συγκεκριμένης ερώτησης τονίζουν ακόμα μια φορά την επιβιβέωση από το δείγμα μας στην άποψη για το πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη ηγετικών μορφών στην διοίκηση των επιχειρήσεων. Καμία απάντηση δεν δόθηκε για τους αριθμούς 1 και 2 της αύξουσας γραμμικής κλίμακας σε αντίθεση με τους αριθμούς 3, 4 και 5 που πήραν 14,18 και 20 απαντήσεις αντίστοιχα.

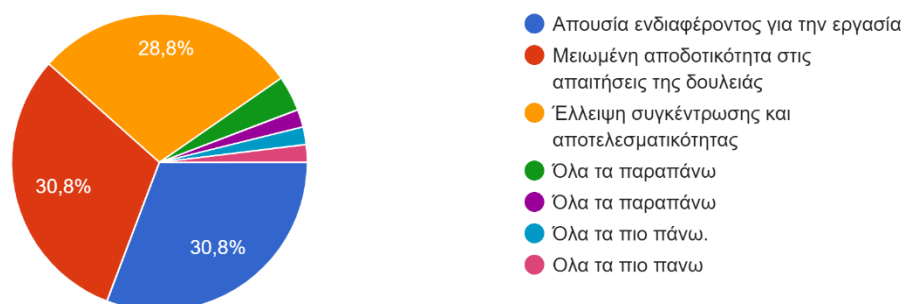
14. Σε πολλές δημοσκοπικές έρευνες αρκετά άτομα έχουν βιώσει τοξική ηγεσία στο εργασιακό τους περιβάλλον. Έχετε βιώσει τοξική ή "κακή" ηγεσία στο εργασιακό σας περιβάλλον ;  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 20: Ερώτηση 14 ερωτηματολογίου.**

Από το γράφημα που παρουσιάζετε πιο πάνω, το οποίο διαμορφώνεται σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης 14 του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας, παρατηρούμε ότι σχεδόν το 80% του συνολικού δείγματος, δηλαδή 1 στους 4 ανθρώπους έχει βιώσει τοξική ή «κακή» ηγεσία στο εργασιακό του περιβάλλον. Μόνο το 23,1% αναφέρεται ότι δεν έχει βιώσει τέτοιου είδους ηγεσία.

15. Ποιες συνέπειες προκύπτουν στην απόδοση του εργατικού προσωπικού όταν υπάρχει τοξική ηγεσία ;  
52 απαντήσεις

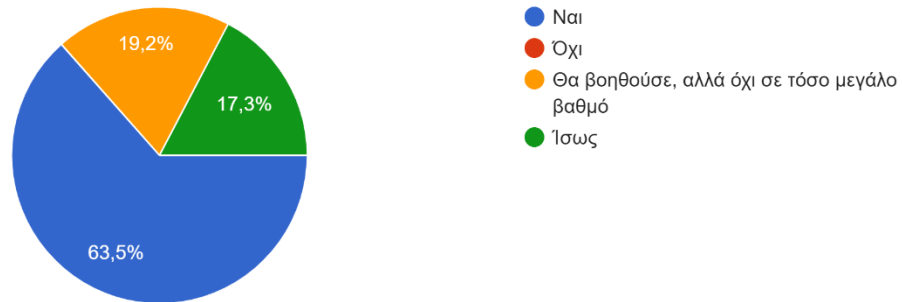


**Γράφημα 21: Ερώτηση 15 ερωτηματολογίου.**

Από τις επιλογές που δόθηκαν στο ερώτημα «ποιες συνέπειες προκύπτουν στην απόδοση του εργατικού προσωπικού όταν υπάρχει τοξική ηγεσία», η πιο δημοφιλής απαντήσεις ήταν με ποσοστό 30,8% η «απουσία ενδιαφέροντος για την εργασία» και με το ίδιο ποσοστό η «μειωμένη αποδοτικότητα στις απαιτήσεις της δουλειάς».

Ακολούθως με ποσοστό 28,8% απάντησαν «έλλειψη συγκέντρωσης και αποτελεσματικότητας» . Το υπόλοιπο ποσοστό κατανεμήθηκε στην απάντηση «όλα τα παραπάνω» .

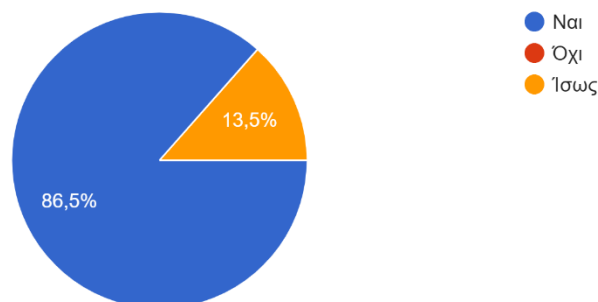
16. Πολλά πανεπιστήμια έχουν υιοθετήσει και επενδύουν σε εξειδικευμένες σπουδές που αφορούν τη μελέτη και την καθοδήγηση για τη ...διασφάλιση επιτυχημένων οικονομικών μονάδων;  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 22: Ερώτηση 16 ερωτηματολογίου.**

Στο γράφημα 22 παρατηρούμε ότι με ποσοστό 63,5% το οποίο ήταν και το μεγαλύτερο, οι ερωτηθέντες απάντησαν «ναι» στην ερώτηση εάν πιστεύουν ότι η εκπαίδευση για σωστή κατάρτιση ηγετών αποτελεί το μέλλον για τη διασφάλιση επιτυχημένων οικονομικών μονάδων. Το 17,3% απάντησε «ίσως», το οποίο ήταν και το μικρότερο ποσοστό και τέλος το 19,2% απάντησε «θα βοηθούσε, αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό».

17. Πιστεύετε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην εξεύρεση και εκπαίδευση ηγετικών μορφών για να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους ;  
52 απαντήσεις



**Γράφημα 23: Ερώτηση 17 ερωτηματολογίου.**

Στο γράφημα που παρουσιάζεται πιο πάνω βλέπουμε ότι με ποσοστό 86,5% οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην εξεύρεση και εκπαίδευση ηγετικών μορφών για να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους. Το αποτέλεσμα αυτής της ερώτησης είναι πολύ σημαντικό αφού τονίζει και αναδεικνύει ένα από τα ερωτήματα της παρούσας έρευνας. Με ποσοστό 13,5% οι υπόλοιποι ερωτηθέντες απάντησαν «ίσως» αφού δεν ήταν απολύτως σίγουροι για την απάντησή τους. Κανένας από τους 52 δεν έδωσε την απάντηση «όχι».

#### 4.2.5 Σχόλια, Εισηγήσεις, Απόψεις

Πιο κάτω παρουσιάζονται σχόλια που άφησαν οι ερωτηθέντες:

- «Τις περισσότερες φορές το να είναι κάποιος ηγέτης, πρέπει να το έχει σαν χαρακτήρα, αλλά αυτό από μόνο του δεν επαρκεί. Θα πρέπει να εκπαιδεύεται συνεχώς, να μπορεί να αντιλαμβάνεται τη θέση που βρίσκεται ο εργαζόμενος και να βρίσκει τις λύσεις ώστε να κάνει τους υφισταμένους του να αποδίδουν στο μέγιστο.
- «Η ύπαρξη ενός ηγέτη σε μια εταιρία είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία της εταιρίας.»
- «Ηγεσία → Επίλυση προβλημάτων → Αυξημένη απόδοση εργαζομένου»
- « Στην συγκεκριμένη έρευνα δεν φάνηκε η κατάχρηση εξουσίας από ηγέτες».
- «Ως συνήθως, το πόσο επηρεάζουν άτομα σε ηγετικές θέσεις το προσωπικό μίας επιχείρησης, δεν εξαρτάται από επίπεδο γνώσεων, επίπεδο επαγγελματικής κατάρτισης κτλ., αλλά από την κατανόηση που δείχνουν προς τους υπάλληλους, και από την επικοινωνία μαζί τους. Το να μπορούν να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, μπορεί και να είναι η πιο σημαντική ικανότητα σε άτομα με ηγετικές θέσεις.»

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να διερευνήσει την σημαντικότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση των επιχειρήσεων και συνάμα πως αυτή η παρουσία επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.

Αρχικά να τονίσουμε ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων στην έρευνα ήταν κυρίως νέοι, με μέση ηλικία 26 έως 35 ετών, αφού συγκέντρωσαν ένα ποσοστό 69,2% του συνολικού δείγματος, δηλαδή περίπου 2 στα 3 άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Επιπλέον οι ερωτηθέντες ήταν υψηλού μορφωτικού επιπέδου, η πλειοψηφία με μεταπτυχιακό και πτυχίο, αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, υπήρχαν ερωτηθέντες οι οποίοι προέρχονταν και από διοικητικό αλλά και από εργατικό προσωπικό. Στην συγκεκριμένη ερώτηση υπήρξε μικρή διαφορά ανάμεσα στις δύο απαντήσεις το οποίο μας δίνει σχετικά ένα πιο ισορροπημένο αποτέλεσμα στο να μπορέσουμε να πάρουμε δεδομένα και από τις δύο κατηγορίες. Έχει σημασία στο ερωτηματολόγιο μας να δούμε και την οπτική από των που βρίσκονται σε διοικητικό προσωπικό οι οποίοι ασκούν οι ίδιοι ηγεσία.

Από τις απαντήσεις των τεσσάρων ερωτήσεων της πρώτης ενότητας συμπεραίνουμε ότι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται ξεκάθαρα από την κατάσταση που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ερωτήσεις αυτές ήταν η εισαγωγή για να ακολουθήσουν οι ερωτήσεις οι οποίες θα συνδέσουν αρχικά την απόδοση των εργαζομένων με την παρουσία ηγετικών μορφών στην διοίκηση και στην συνέχεια θα υποδείξουν την σημαντικότητα της. Στην συνέχεια στην ερώτηση 5 με ένα ποσοστό 96,2% επιβεβαιώνεται από τις απαντήσεις ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η κατάσταση στο εργασιακό περιβάλλον εξαρτάται από την διοίκηση του οργανισμού. Συνεπώς από αυτό καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η απόδοση τους εξαρτάται από την διοίκηση.

Ακολούθως, στην ερώτηση 7 βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι μια «κακή ηγεσία» ευθύνεται λόγω απουσίας ηγετικών μορφών σε μια επιχείρηση. Αυτό τονίζει την σημαντικότητα της παρουσίας ηγετικών μορφών σε ένα οργανισμό. Επιπρόσθετα, η παραδοχή αυτή εδραιώνεται ακόμα πιο πολύ στην ερώτηση 9 η οποία



ρωτάει ευθέως εάν η παρουσία ηγετικής μορφής στη διοίκηση ενός οικονομικού συνόλου είναι αναγκαία. Από τις απαντήσεις του δείγματος εξάγουμε το συμπέρασμα ότι η παρουσία ηγετικών μορφών, ξεκάθαρα είναι αναγκαία. Επίσης στο ερώτημα 13 το οποίο αναφέρει ότι πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια οδεύουν προς την καταστροφή λόγω ατόμων, τα οποία εφαρμόζουν "κακή" διοίκηση ή λόγω έλλειψης ηγετικών μορφών, το δείγμα φαίνεται να συμφωνεί με την παραδοχή αυτή. Τέλος, στην ερώτηση 17 επίσης επιβεβαιώνεται το πρώτο ερώτημα της έρευνας, αφού οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στην εξεύρεση ατόμων με ηγετικά χαρακτηριστικά για να αυξήσουν την απόδοση του οργανισμού και των εργαζομένων.

Στις επόμενες ερωτήσεις απαντάται το επόμενο ερώτημα της έρευνας το οποίο θέλει να δει εάν η παρουσία αυτών των ηγετικών μορφών σε ένα οργανισμό επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Για παράδειγμα στην ερώτηση 10 με ποσοστό 86,5 % οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η παρουσία ενός χαρισματικού ηγέτη στο εργασιακό τους περιβάλλον βοηθάει ή θα βοηθούσε την απόδοσή τους. Επίσης στην ερώτηση 12 οι ερωτηθέντες εκφράζουν τις συνέπειες που κατά την δική τους άποψη προκύπτουν εν απουσία ηγετικών μορφών στην διοίκηση ενός οργανισμού. Απαντήσεις όπως «Μειωμένη απόδοση, χαμηλή παραγωγή, έλλειψη κινήτρου, έλλειψη καθοδήγησης, αταξία στην συμπεριφορά, την επικοινωνία και την απόδοση της ομάδας». Οι απαντήσεις αυτές ερμηνεύονται ότι σε αντίθετη περίπτωση, με την παρουσία ηγετικών μορφών, προσθέτουν σε ένα οργανισμό όλα αυτά που δόθηκαν σαν απαντήσεις.

Επιπρόσθετα από την ερώτηση 4 του ερωτηματολογίου « Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι αποδίδετε στην εργασία σας;» υπάρχει ένα 3,8 % που απάντησε ότι αποδίδει κάτω από 30% , το οποίο υποδηλώνει ότι ίσως το συγκεκριμένο ποσοστό ερωτηθέντων ίσως εργάζεται σε ένα οργανισμό με απουσία ηγετικών μορφών.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την χρήση του ερωτηματολογίου, είναι εμφανέστατα ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η παρουσία ηγετικών μορφών στις επιχειρήσεις είναι αναγκαία για την διασφάλιση ενός ευχάριστου και υγιές εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο επηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού.

# Επίλογος

Χρειαζόμαστε ήρωες (ηγέτες), ανθρώπους που μπορούν να μας εμπνεύσουν, να μας βοηθήσουν να διαμορφωθούμε ηθικά, να μας ωθήσουν σε σκόπιμη δράση. **(Coles, 2000)**

Τα τελευταία χρόνια, τα συνεχόμενα οικονομικά λάθη και οι εταιρικές αποτυχίες σε παγκόσμιο επίπεδο, τόνισαν τη παρουσία ανίκανης και «κακής» ηγεσίας στην διοίκηση οργανισμών, και ταυτόχρονα τόνισαν την απουσία ηγετών στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής με θέμα «Η σπουδαιότητα παρουσίας ηγετικών μορφών στην διοίκηση των επιχειρήσεων και πως η παρουσία αυτή επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων», επιδιώκουμε, να μπορέσουμε να βοηθήσουμε μελλοντικές έρευνες οι οποίες να μπορούν να πάρουν στοιχεία και ιδέες, αλλά και να βοηθήσουμε την ακαδημαϊκή κοινότητα στην περαιτέρω ανάλυση και κατανόηση θεμάτων ηγεσίας και διοίκησης, θέματα τα οποία είναι στυλοβάτες και πρωτοπόρα στον κλάδο του Management.

Καθώς, στην σύγχρονη εποχή που ζούμε γεμάτη δυσκολίες, με τα όσα συμβαίνουν σε παγκόσμιο επίπεδο, οι επιχειρήσεις και τα οικονομικά σύνολα πρέπει να είναι ευέλικτα, να αντιμετωπίζουν τις συνεχόμενες προκλήσεις και να συμβαδίζουν με τα δρόμους αναπροσαρμόζοντας τους στόχους και τις στρατηγικές τους. Αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις σε μια αυξανόμενη ανάγκη για προσλήψεις ατόμων με ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες να κατανοήσουν τις γρήγορες αλλαγές, την ασάφεια και την αβεβαιότητα που συμβαίνουν.

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες μελέτες από σπουδαίους μελετητές έχουν γίνει με σκοπό να αναλύσουν την σωστή ηγεσία και το πως αυτή μπορεί να είναι ο στυλοβάτης για μία επιτυχημένη οικονομική μονάδα. Επιπλέον πολλά πανεπιστήμια έχουν υιοθετήσει και επενδύουν σε εξειδικευμένες σπουδές που αφορούν την μελέτη και την καθοδήγηση για την σωστή κατάρτιση

άρτιων ηγετών. Εταιρίες μεγάλου βεληνεκούς δίνουν υποτροφίες σε στελέχη τους με σκοπό να βελτιώσουν τις ικανότητες τους στην ηγεσία και παράλληλα στην διοίκηση με απώτερο σκοπό να ωφεληθεί μελλοντικά η εταιρία. Συμπερασματικά αυτή η μεγάλη κινητικότητα και επικέντρωση στην ηγεσία αφήνει αισιόδοξα μηνύματα για το μέλλον. Ακόμα και ο Μέγας Αλέξανδρος ο οποίος είναι ένας από τους μεγαλύτερους ηγέτες της ιστορίας, δεν γεννήθηκε ηγέτης αλλά μελέτησε για να γίνει.

## **Εισηγήσεις:**

Μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να επαναλάβουν την έρευνα με ένα πολύ μεγαλύτερο δείγμα ερωτηθέντων από αυτό της παρούσας έρευνας έτσι ώστε να έχουμε ένα πιο ακριβές αποτέλεσμα. Επίσης θα μπορούσαν να εστιάσουν και να επαναλάβουν την παρούσα έρευνα για μια συγκεκριμένη επιχείρηση σε συγκεκριμένο τομέα όπως για παράδειγμα τον τομέα των οικονομικών επιχειρήσεων.

Μελλοντικές έρευνες μπορούν να αναλύσουν περεταίρω πτυχές «κακής» και τοξικής ηγεσίας. Να ασχοληθούν και να ερευνήσουν το πώς η τοξική ηγεσία επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων σε μεγαλύτερο βαθμό και με περισσότερη λεπτομέρεια. Επίσης, εκτός από την παρουσία και συμπεριφορά των ηγετικών μορφών, ποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Με όσα προαναφέρθηκαν μπορεί εύκολα κάποιος να κατανοήσει ότι όσες έρευνες, άρθρα και βιβλία γραφτούν με θέμα την ηγεσία στην διοίκηση, πάντα θα υπάρχει η δυνατότητα για περεταίρω έρευνας και μελέτη.

# Βιβλιογραφία

- Abdul Basit, Veronica Sebastian, Z. H. (2018) 'Impact of Leadership Style on Employee Performance : A Case Study of Private Organization in Malaysia', IOSR Journal of Business and Management, 4(6), pp. 646–661.
- Coles, R. (2000) 'Lives of Moral Leadership: Men and Women Who Have Made a Difference'.
- Hogan, R. and Kaiser, R. B. (2005) 'What we know about leadership', Review of General Psychology, 9(2), pp. 169–180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169.
- John W.Creswell (2015) Educational Research. Planning, Conducting and Quantitative and Qualitative Research. 5th edn. Pearson Education Inc.
- Kaiser, R., Hogan, R. and Craig, B. (2008) 'Leadership and the fate of organizations'.
- Kellerman, B. (2004) Bad Leadership.
- Mccauley, C. D. (2002) 'Developing Individuals for Leadership Roles', in Pearn, M. (ed.).
- Mehta, S. and Maheshwari, G. C. (2014) 'Toxic Leadership: Tracing the Destructive Trail', International Journal of Management, 5(10), pp. 18–24.
- Stephen P.Robbins and A.Judge, T. (no date) Οργανωσιακή συμπεριφορά.
- Αγαπάκη, Χ.-Μ. Ε. (2020) Τοξική Ηγεσία και η επίδραση της στο ψυχολογικό συμβόλαιο των εργαζομένων. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Καλογήρου, Γ. et al. (2015) Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς. Available at: <http://hdl.handle.net/11419/6032>.
- Μαλαγκονιάρη Ευγενία (2010) 'Μοντέλα Ηγεσίας Και Τεχνικές Παρακίνησης Στει Ελληνικές Επιχειρήσεις', p. 41. Available at: <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/3676/1/MONTEΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚ%CE>.
- Μπουραντάς, Δ. (2018) ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΑΚΝΟΤΗΤΕΣ.
- Kouzes , J. M. , & Posner , B. Z.( 2002 ). The leadership challenge ( 3rd ed. ). San Francisco, CA : Jossey - Bass .

- Boehm , C.( 1999 ). Hierarchy in the forest: The evolution of egalitarian behavior. Cambridge, MA : Harvard University Press
- Creswell,J (2015) Η έρευνα στην εκπαίδευση
- Walton, M. (2007) “Toxic Leadership”, in Gosling, J. & Marturano, A. (eds) Leadership Concepts, Routledge, Oxford.
- Ζιγκιρίδης, Ε (no date) ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
- Briner, R & Walshe, N (2013) Evidence – based Management and Leadership pp. 49-64
- Goldman, A. (2009) “Transforming Toxic Leaders”, Stanford Business Books
- Hackman, J.R. & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. American Psychologist, 62, 43–47.