

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**  
**Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Ηγεσία Στον Κόσμο των Επιχειρήσεων**

**Άννα Μαυρομάτη**

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
**Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα**

**Μάιος 2022**

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (ΜΔΕ)***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Ηγεσία Στον Κόσμο Των Επιχειρήσεων**

**Άννα Μαυρομάτη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Επαμεινώνδας Επαμεινώνδα**

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

Μάιος 2022

14.510 λέξεις

## Περίληψη

**ΣΚΟΠΟΣ:** Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνήσει τους τύπους ηγεσίας που υπάρχουν στην Κύπρο και που προτιμούν οι Κύπριοι.

**ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ:** Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε μέσω του διαδικτύου και υποβλήθηκε στην ερευνήτρια. Το δείγμα της έρευνας ήταν 121 άτομα. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS VERSION 20.

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:** Τα ευρήματα της μελέτης φαίνεται να επιβεβαιώνουν τις αρχικές υποθέσεις για το ρόλο των ηγετών στην επιτυχία της επιχείρησης. Αποδεικνύεται ότι οι ηγέτες έχουν σημαντική θέση στην επιχείρηση και ο ρόλος τους είναι σημαντικός και καθοριστικός για την εξέλιξη και την πρόοδο των υπόλοιπων εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις χωρίς να αποκλείεται και η δική τους συμμετοχή, αλλά μόνο υπό την επίβλεψη και την καθοδήγηση των ηγετών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Συμπεραίνεται λοιπόν ότι οι ηγέτες είναι σημαντικοί και άμεσα υπεύθυνοι για την επιχείρηση και τους εργαζομένους. Παράλληλα, η καλή δουλειά των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της επίβλεψης και της καθοδήγησης από τους προϊστάμενούς τους.

## Summary

**PURPOSE:** The purpose of this dissertation is to investigate the types of leadership that exist in Cyprus and are preferred by Cypriots.

**MATERIAL AND METHOD:** The methodological approach used is the quantitative research which was carried out using questionnaires on a five-point Likert scale. The questionnaire was completed online and submitted to the researcher. The research sample was 121 people. The statistical program SPSS VERSION 20 was used for the analysis of the results.

**RESULTS:** The findings of the study seem to confirm the initial assumptions about the role of leaders in the success of the business. It turns out that leaders have an important position in the company and their role is important and decisive for the development and progress of other employees. In other words, employees recognize that leaders are responsible for decisions without excluding their own involvement, but only under the supervision and guidance of leaders.

**CONCLUSIONS:** It is therefore concluded that leaders are important and directly responsible for the company and the employees. At the same time, the good work of the employees is a result of the supervision and guidance of their superiors.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διατριβή δεν θα ήταν εφικτό να ολοκληρωθεί χωρίς τη βοήθεια, την υπομονή και την υποστήριξη που είχα από πολύ σημαντικούς ανθρώπους για εμένα.

Αρχικά, ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής μου διατριβής κ. Επαμεινώνδα Επαμεινώνδα, ο οποίος ήταν συνεχώς δίπλα μου, με καθοδηγούσε, με ενθάρρυνε και με υποστήριζε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής. Χωρίς τις συμβουλές του δεν θα ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί με επιτυχία η διατριβή μου.

Ευχαριστώ επίσης όλους όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήγαγα.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη συμπαράσταση τους, την υπομονή και τη στήριξη τους, τόσο σε οικονομικό όσο και σε ηθικό επίπεδο κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Άννα Μαυρομάτη



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## Table of Contents

<i>Περίληψη</i> .....	3
<i>Summary</i> .....	5
<i>Ευχαριστίες</i> .....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>12</b>
<i>Εισαγωγή</i> .....	<b>12</b>
1.1 Εισαγωγή .....	12
1.2 Γενικός Σκοπός και Ειδικοί Στόχοι της Έρευνας.....	12
1.3 Δομή της Μεταπτυχιακής Διατριβής .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>14</b>
<i>Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</i> .....	<b>14</b>
2.1 Ορισμός ηγεσίας .....	14
2.2 Ιστορική αναδρομή .....	15
2.3 Θεωρίες για την ηγεσία .....	16
2.4 Γνωρίσματα ηγεσίας.....	19
2.5 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα ηγέτη .....	21
2.6 Ηγεσία και επικοινωνία.....	22
2.7. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη .....	23
2.7.1 Αξία συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία.....	25
2. 8 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας .....	26
2.8.1 Συναλλακτική ηγεσία.....	26



2.8.2. Χαρισματική ηγεσία .....	27
2.8.3 Μετασχηματιστική ηγεσία .....	29
2.8.4. Υπηρετική ηγεσία .....	30
2.8.5 Ηθική ηγεσία .....	31
2.8.6 Αυθεντική ηγεσία .....	31
2.8.7 Ενδυναμωτική ηγεσία.....	32
2.9 Στοιχεία αποτελεσματικής ηγεσίας .....	32
2.9.1 Έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας.....	32
2.9.2 Ακεραιότητα.....	34
2.9.3 Επίδραση/Εμπνευση .....	34
2.9.4 Διαχείριση / Επίλυση προβλημάτων .....	35
2.9.5 Όραμα.....	35
2.9.6 Στάση .....	36
2.9.7 Διαδικασία λήψης αποφάσεων .....	Error! Bookmark not defined.
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>39</b>
<i>Ερευνητική Μεθοδολογία .....</i>	<i>39</i>
3.1 Εισαγωγή .....	39
3.2 Ερευνητικές Μέθοδοι .....	39
3.3 Μεθοδολογία Έρευνας .....	40
3.3.1 Ποσοτική έρευνα .....	40
3.3.2 Δείγμα.....	41
3.3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	41
3.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου .....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>45</b>
<i>Αποτελέσματα έρευνας.....</i>	<i>45</i>

4.1 Επεξεργασία και Ανάλυση Δεδομένων.....	45
4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	45
4.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>59</b>
<i>Συζήτηση των αποτελεσμάτων .....</i>	<i>59</i>
5.1 Εισαγωγή .....	59
5.2 Συζήτηση των αποτελεσμάτων με βάση τις εξεταζόμενες μεταβλητές .....	59
5.2.1 Η σημασία της ανάληψης πρωτοβουλιών και λήψης αποφάσεων από τους εργαζόμενους ..	60
5.2.2 Η θετική επίδραση των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους τους.....	61
5.3 Περιορισμοί έρευνας.....	62
5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>64</b>
<i>Συμπεράσματα.....</i>	<i>64</i>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>65</b>
ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	65
ΞΕΝΗ.....	65



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Εισαγωγή

Για να μπορεί να λειτουργήσει σωστά και αποτελεσματικά μια επιχείρηση είναι απαραίτητη η ύπαρξη ικανών ηγετών. Οι ηγέτες είναι αυτοί που οδηγούν την επιχείρηση στην επιτυχία και στην κορυφή. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει και καθοδηγεί την ομάδα του ώστε να υλοποιήσει τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης, είναι αυτός που ενθαρρύνει τους υφιστάμενούς του να εργαστούν παραγωγικά και επίσης είναι αυτός που έχει τον πρώτο λόγο στη λήψη αποφάσεων.

Η διαχείριση των επιχειρήσεων απαιτεί να υπάρχουν ικανοί και ποιοτικοί ηγέτες, οι οποίοι να έχουν προσωπικές δεξιότητες, ισορροπία συναισθημάτων, επιχειρηματική ηθική, κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες. Ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων, να κερδίσει τον σεβασμό και την εκτίμηση των υφιστάμενών του και να τους παρακινήσει να προσπαθήσουν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η ηγεσία και τα διάφορα στυλ ηγεσίας, οι διάφοροι τύποι ηγέτη που μελετώνται στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι πολύ σημαντικά στον κόσμο των επιχειρήσεων. Το όραμα και η έμπνευση του ηγέτη, δύναται να αποτελέσουν τα βασικά συστατικά στη συνεργασία και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στον καίριο ρόλο και την αποτελεσματικότητά του.

### 1.2 Γενικός Σκοπός και Ειδικοί Στόχοι της Έρευνας

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με την Ηγεσία σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Παρ' όλα αυτά, επειδή η ηγεσία είναι ένα τεράστιο

κεφάλαιο, οι έρευνες που έχουν γίνει δεν έχουν εξαντλήσει όλα τα ζητήματα και ούτε έχει μελετηθεί ολοκληρωτικά.

Ο γενικός σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνηθούν και να αναλυθούν τα αποτελέσματα του τρόπου συμπεριφοράς των προϊσταμένων, τη σχέση ηγέτη – εργαζόμενου και τη λήψη των αποφάσεων εάν κατά πόσο πρέπει να γίνεται με τη συνεργασία των εργαζομένων ή να γίνεται μόνο από τον ηγέτη.

Τα κυριότερα ερωτήματα των ειδικών στόχων που θα απαντηθούν είναι:

- 1) Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ή οι προϊστάμενοι είναι οι επικεφαλής και καθοδηγούν;
- 2) Ποια πρέπει να είναι η στάση των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους;
- 3) Τί είδους/ τύπους προϊστάμενους θέλουν οι εργαζόμενοι;

## 1.2 Δομή της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από έξι κεφάλαια. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή όσον αφορά το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, το γενικό σκοπό και τους ειδικούς στόχους καθώς επίσης και τη δομή της διατριβής. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση με σκοπό να δοθούν πληροφορίες και γνώσεις στους αναγνώστες σχετικά με το θεωρητικό υπόβαθρο των τύπων ηγεσίας, των χαρακτηριστικών των ηγετών και τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία, το είδος της έρευνας, το δείγμα που συμμετείχε σε αυτή την ερευνητική διαδικασία. Παρακάτω, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση όλων των αποτελεσμάτων της έρευνας, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και επίσης οι προτάσεις για έρευνα στο μέλλον. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διατριβής.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 Ορισμός ηγεσίας

Για να μπορεί να κατανοηθεί μια έννοια καλύτερα χρειάζεται να αναλυθεί. Αρχικά, η λέξη ηγεσία προέρχεται από το ρήμα «ηγέομαι – ηγούμαι» που σημαίνει «προπορεύομαι, καθοδηγώ, δείχνω το δρόμο, διευθύνω». (Liddell – Scott). Βέβαια, πολλοί είναι και οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της ηγεσίας. Κάποιοι από αυτούς είναι οι πιο κάτω: «Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν στόχους για πρόοδο κα ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς 2005).

Ένας άλλος ορισμός λέει «Ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους – συνεργάτες, υφιστάμενους – ώστε όλοι μαζί να πετύχουν προκαθορισμένους στόχους» (Χυτήρης 2017).

Σύμφωνα με τον Goleman (2000) «ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή».

Όπως έχει γίνει κατανοητό, οι ερευνητές έχουν τις δικές τους απόψεις και θεωρίες για την ηγεσία, σύμφωνα και με τις μελέτες που έχουν κάνει. Σίγουρα υπάρχουν σημεία σύγκλισης, αλλά καθώς προχωρούν τα χρόνια και αυξάνονται οι επιχειρήσεις και οι ηγέτες τόσο περισσότερο διαφοροποιούνται και οι έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη. Χαρακτηριστικά, οι Hersey, Blanchard και Johnson (2000) έδωσαν μια διαφορετική εξήγηση για την Ηγεσία αφού την όρισαν

ως μια διαδικασία επηρεασμού ενός ξεχωριστού ατόμου ή μιας ομάδας με σκοπό να πραγματοποιηθούν συγκεκριμένοι στόχοι σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Άρα, σύμφωνα και με τον συγκεκριμένο ορισμό διαπιστώνεται ότι η ηγεσία ασκεί επιρροή. Η επιρροή αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση της ηγεσίας, Επίσης, η ηγεσία χρειάζεται ομάδα. Δεν μπορεί ένα άτομο από μόνο του να είναι ηγέτης. Όπως δήλωσε ο Burns (1978), οι ηγέτες χρειάζονται υφιστάμενους και οι υφιστάμενοι χρειάζονται ηγέτες και όλοι μαζί εμπλέκονται στη διαδικασία της ηγεσίας.

## 2.2 Ιστορική αναδρομή

Η εξέλιξη μια διαδικασίας φαίνεται μέσα από την εξέλιξη της στο χρόνο. Στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα άρχισαν να διατυπώνονται θεωρίες που βασίζονταν στη διοίκηση και γενικά στη διαχείριση των μικρών τότε επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, πριν από τη βιομηχανική επανάσταση όμως, δεν υπήρχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ηγεσία, αφού οι επιχειρήσεις ήταν οικογενειακές και δεν υπήρχε κάποιος εργαζόμενος σε αυτή εκτός από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και ίσως κάποια άτομα του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος. Κάποια είδους οργάνωση και ηγεσία υπήρχε στο στρατό, στην εκκλησία και στα νοσοκομεία.

Μετά την βιομηχανική επανάσταση, αλλά κυρίως από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά υπάρχει αλλαγή. Μια από τις πιο χαρακτηριστικές έρευνες που έγιναν ήταν αυτή του Stogdill (1974), ο οποίος υλοποιούσε την έρευνά του που αναφερόταν σε ποικίλες εκφάνσεις της θεωρίας της ηγεσίας, όπως τη σταθερότητα και τη μεταβολή της, την εμφάνιση του ηγετικού ρόλου, τις αλληλεπιδράσεις ηγετών και υφισταμένων και την αποτελεσματικότητα των μελών της ομάδας.

Παλαιότερα, αρκετές φιλοσοφικές προσεγγίσεις – όπως του Πλάτωνα – διατύπωναν ότι ο πραγματικός ηγέτης δίνει κυρίως έμφαση στα συμφέροντα των ακολούθων του και όχι στα ατομικά του συμφέροντα. Μάλιστα, ο Σωκράτης είχε παρομοιάσει την ηγεσία ως μια μορφή τέχνης και έδωσε σε αυτήν χαρακτηριστικά όπως η αυτάρκεια και η τελειότητα. Παρόμοια με τον Σωκράτη, ο Αριστοτέλης και ο Μακιαβέλι επεσήμαναν ότι το μέλλον ενός ηγέτη στηρίζεται – και όχι άδικα στην αφοσίωση των οπαδών του. Για να υποστηρίξουν την άποψή τους τόνισαν πως ο ηγεμόνας – ηγέτης που λειτουργεί με ατομικιστικά συμφέροντα τότε γίνεται τύραννος (Price 2006).

Αργότερα, οι μελετητές του κοινωνικού συμβολαίου αναφέρθηκαν στις ανισότητες που υπάρχουν ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακόλουθους του, χρησιμοποιώντας ως παράδειγμα το έργο του Thomas Hobbes «Λεβιάθαν» που εκδόθηκε το 1651. Σύμφωνα με τη θεωρία του κοινωνικού συμβολαίου τα άτομα που κάνουν συμφωνία υπέρ του κοινωνικού συμβολαίου πρέπει να υπακούν τον ηγέτη τους ώστε να έχουν προστασία από αυτόν (Price 2006).

Ο John Locke – Άγγλος φιλόσοφος – επεξήγησε το φαινόμενο της ηγεσίας στο δοκίμιο του για την ανθρώπινη νόηση το 1690. Υποστήριξε ότι η ηγετική μορφή είναι πιο υπολογίσιμη στους ανθρώπους καθώς λογοδοτεί σε αυτούς. Παράλληλα, αναφέρεται στο φυσικό νόμο και τονίζει ότι η πολιτική εξουσία οφείλει να διασφαλίζει και να διαφυλάττει τα φυσικά δίκαια και τη διατήρηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Marturano & Gosling 2007).

Στη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου επειδή ανήλικα αγόρια εργάζονταν στα εργοστάσια που κατασκεύαζαν όπλα, προσπάθησαν κάποια άτομα που είχαν την ευθύνη της πρόνοιας να καλυτερεύσουν τις συνθήκες εργασίας και το ωράριο εργασίας. Έτσι σιγά σιγά αναπτύχθηκε η Διοίκηση Απασχόλησης. Αργότερα, αρχές του 1940 αυξήθηκε το ενδιαφέρον στον τομέα της διοίκησης αλλά και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού που δούλευε στις βιομηχανίες (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης 2012).

Κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο το κράτος είχε έντονη παρέμβαση στην απασχόληση των εργαζομένων και παράλληλα άρχισε να αναπτύσσεται η ομαδική εργασία. Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο άρχισαν να αυξάνονται οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, ενώ κατά τις δεκαετίες '50 και '60 δημιουργήθηκε η διοίκηση προσωπικού. Στο να γίνουν οι επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικές βοήθησε η ανάπτυξη της τεχνολογίας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης 2012).

### 2.3 Θεωρίες για την ηγεσία

Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες οι οποίες προσεγγίζουν από διαφορετική σκοπιά την έννοια της ηγεσίας. Εξάλλου, η εξέλιξη του ανθρώπινου είδους και η ανάπτυξη της τεχνολογίας αναπόφευκτα είχαν ως αποτέλεσμα η ηγεσία να διέρχεται από πολλές φάσεις.



Η πιο παλιά θεωρία που αναπτύχθηκε για την ηγεσία είναι η γενετική θεωρία ή διαφορετικά θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη. Ουσιαστικά η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι το χάρισμα του ηγέτη στηρίζεται σε κληρονομικά χαρακτηριστικά. Σε αυτό στηρίζονταν και οι βασιλικές οικογένειες. Αυτή η θεωρία όμως – κατά τον 18<sup>ο</sup> και 19<sup>ο</sup> αιώνα άρχισε να υποχωρεί λόγω της βιομηχανικής ανάπτυξης (Montana 2003).

Οι βασικότερες έρευνες που έγιναν για αυτή τη θεωρία ήταν η έρευνα του Stogdill το 1948 όπου κατέταξε τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σε έξι κατηγορίες: στα σωματικά χαρακτηριστικά, στα χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με το καθήκον, στα χαρακτηριστικά που αφορούν την ευφυΐα, στα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την προσωπικότητα, στα κοινωνικά χαρακτηριστικά και στο κοινωνικό υπόβαθρο (Stogdill 1948).

Το 1983 οι Ritchie & Moses με βάση έρευνες που έκαναν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στοιχεία της προσωπικότητας ατόμων με διευθυντικές θέσεις είχαν άμεση σχέση με το βαθμό της επιτυχίας στις εργασίες τους. (Ritchie & Moses 1983). Σήμερα ισχύει το μοντέλο προσωπικότητας των πέντε παραγόντων που είναι η προσήνεια, η ευσυνειδησία, η εξωστρέφεια, ο νευρωτισμός και η δεκτικότητα στην εμπειρία (Ιορδάνογλου, Τσακερέστου, Τσενέ, Ιωαννίδης 2016).

Μια άλλη θεωρία αναφέρεται στις συμπεριφορικές θεωρίες, δηλαδή στο κατά πόσο η συμπεριφορά ενός ηγέτη διδάσκεται και αν η συμπεριφορά του επηρεάζει την αποτελεσματικότητά του. Οι Lippitt & White (1930) επεσήμαναν στις έρευνες τους τρία βασικά στυλ ηγεσίας που είναι ο αυταρχικός, ο δημοκρατικός και ο εξουσιοδοτικός (Ιορδάνογλου και άλλοι 2016).

Το 1960 ο McGregor ανέπτυξε τις θεωρίες X και Y. Σε γενικές γραμμές είναι θεωρίες ανθρώπινων κινήτρων και διαχείρισης και σχετίζονται με το αυταρχικό και δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τη θεωρία X ο ηγέτης λειτουργεί αυταρχικά για να υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης, ενώ σύμφωνα με τη θεωρία Y ο ηγέτης λειτουργεί δημοκρατικά και ενδιαφέρεται περισσότερο για τις ανάγκες των ατόμων – εργαζομένων (McGregor 1960).

Υπάρχουν θεωρίες που σχετίζονται με την κατάσταση. Για παράδειγμα η θεωρία των Tannenbaum και Schmidt (1958) έχοντας ως άκρα στα ηγετικά στυλ το αυταρχικό και το δημοκρατικό, παρεμβάλλει ενδιάμεσα σε μια γραμμή ή άξονα – και άλλα στυλ ηγεσίας. Το ιδανικό στυλ είναι αυτό που συνδυάζει τον ηγέτη, τους υφιστάμενους και την κατάσταση (Tannenbaum & Schmitt 1958).

Το 1969 οι Hersey and Blanchard, ανέπτυξαν τη θεωρία του κύκλου ζωής, η οποία καθορίζει τέσσερα ηγετικά στυλ που προκύπτουν από διαφορετικούς συνδυασμούς των στυλ, του προσανατολισμού στα καθήκοντα και του προσανατολισμού στις διαπροσωπικές σχέσεις. Ο παράγοντας που κατευθύνει την επιλογή του ιδανικότερου στυλ είναι το επίπεδο ωριμότητας των υφιστάμενων (Ιορδάνογλου και άλλοι, 2016). Ειδικότερα, η θεωρία των Hersey και Blanchard αναφέρεται στην αφήγηση, πώληση, συμμετοχή και ανάθεση. Η αφήγηση αφορά χαμηλά ποσοστά ωριμότητας, η πώληση αφορά κάπως μέτρια ποσοστά ωριμότητας, αφού τα άτομα είναι πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνες αλλά δεν έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες, η συμμετοχή έχει υψηλότερη ωριμότητα από την πώληση και τέλος η ανάθεση έχει το υψηλότερο ποσοστό ωριμότητας και τα άτομα μπορούν να αναλάβουν αποτελεσματικά μια επιχείρηση (Hersey, Blanchard & Natemeyer 1979).

Το 1973 οι Vroom και Yetton ανέπτυξαν μια άλλη θεωρία σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών τους. Έχοντας υπόψη ότι τα μοντέλα ηγεσίας αντιμετωπίζουν αδυναμία και δεν μπορούν να ενώσουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη με την υπάρχουσα κατάσταση, ανέπτυξαν ένα καινούριο μοντέλο για να καλύψουν αυτό το κενό. Το συμμετοχικό μοντέλο ηγεσίας το οποίο έχει σχέση με τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν πέντε στυλ ηγεσίας, το πρώτο στυλ είναι το αυταρχικό όπου ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, συλλέγει πληροφορίες και διατάζει τους υφιστάμενους του. Το δεύτερο στυλ είναι πάλι αυταρχικό στυλ όπου ο ηγέτης αναλαμβάνει μόνος του την ευθύνη αφού πρώτα συλλέξει πληροφορίες από μόνος του ή πληροφορίες που θα του δώσουν οι υφιστάμενοί του. Το τρίτο στυλ είναι το συμβουλευτικό όπου ο ηγέτης δεν συμπεριφέρεται δικτατορικά, αλλά αποφασίζει μόνος του αφού πρώτα πάρει συμβουλές και από υφιστάμενους του. Το τέταρτο στυλ είναι πάλι το συμβουλευτικό όπου ο ηγέτης παίρνει την απόφαση του αφού πρώτα διαλογιστεί και συζητήσει τα προβλήματα με τους υφιστάμενούς του ανά ομάδες. Το πέμπτο στυλ είναι το δημοκρατικό όπου οι οποιοσδήποτε αποφάσεις λαμβάνονται

δημοκρατικά μεταξύ του ηγέτη και των υφιστάμενών του. (Vroom & Yetton 1973). Σίγουρα κάθε ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός και να επιλύει τα προβλήματα που θα προκύψουν θα πρέπει να μελετά αυτά τα προβλήματα και ανάλογα να αποφασίζει ποιο στυλ θα υιοθετήσει για την επίλυση των προβλημάτων.

## 2.4. Γνωρίσματα ηγεσίας

Οι έρευνες που έγιναν μέχρι τώρα έχουν καταλήξει σε ορισμένα βασικά γνωρίσματα που έχουν σχέση με την ηγεσία. Ο τρόπος που γίνεται η ηγεσία σε μια επιχείρηση σίγουρα έχει αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο ηγέτης προσπαθεί με τις μεθόδους που επιλέγει να δώσει κίνητρα στους υφιστάμενους του ώστε να εργαστούν με ζήλο για το καλό της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, οι υφιστάμενοι κινούνται και πράττουν στην επιχείρηση σύμφωνα και με τις δικές τους φιλοδοξίες και δυνατότητες. Ουσιαστικά, η μέθοδος επιρροής που χρησιμοποιεί ο κάθε ηγέτης δεν είναι πάντα η ίδια, αλλά διαφοροποιείται αναλόγως της περίπτωσης. Ακόμη, κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους και σκοπούς, άρα, ο ηγέτης συμβαδίζει και εργάζεται για την υλοποίηση των συγκεκριμένων σκοπών (Maslyn, Schyns & Farmer 2017).

Ο ηγέτης ακολουθεί το δικό του ηγετικό στυλ ανάλογα με τα δεδομένα που έχει μπροστά του, ανάλογα με τους υφιστάμενους του και την κατάσταση. Έτσι, υπάρχουν τρεις κατηγορίες ηγετικού στυλ που είναι το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το ελεύθερο.

Σύμφωνα με το αυταρχικό στυλ, ο ηγέτης θέλει να έχει τον απόλυτο έλεγχο, να είναι συνεχώς σε εγρήγορση με τους υφιστάμενους του ώστε να είναι αποδοτική η εργασία τους. Πολλές φορές μάλιστα αυτή η υποτακτικότητα και ο έλεγχος προκαλούν ένταση και πίεση στους εργαζόμενους με εμφανή σημάδια δυσαρέσκειας στο πρόσωπό του.

Όσον αφορά το δημοκρατικό στυλ υπάρχει επικοινωνιακή συνεργασία, σωστή επικοινωνία, ελευθερία έκφρασης όλων των εμπλεκόμενων και οι κανόνες δεν επιβάλλονται. Υπάρχει ομαδικότητα και επικρατεί ένα όμορφο περιβάλλον στην εργασία με θετικά αποτελέσματα για την

επιχείρηση. Πολλές έρευνες κατέληξαν ότι είναι το καλύτερο ηγετικό στυλ για τη διοίκηση μιας επιχείρησης.

Το ελεύθερο στυλ ηγεσίας δεν έχει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, καθώς ο ηγέτης παρουσιάζεται παθητικός και υποχωρητικός. Δεν υπάρχει ιεραρχία και καθοδήγηση και οι υφιστάμενοι έχουν πλήρη ελευθερία. Έτσι, αναπόφευκτα αυτό οδηγεί στην έλλειψη κινήτρου για επιτυχία και σε προστριβές μεταξύ των υφιστάμενων (Golembiewski 1980).

Εκτός από τα παραπάνω ηγετικά στυλ, σημασία έχει και η προσέγγιση ηγετικής συμπεριφοράς, η προσέγγιση προς τα καθήκοντα και η προσέγγιση προς τον ανθρώπινο παράγοντα. Η προσέγγιση ως προς τα καθήκοντα παρουσιάζει τον ηγέτη προσηλωμένο στους στόχους της επιχείρησης, οργανωμένο, με προγραμματισμό και όρια για τους υφιστάμενούς του. Γι' αυτό οι σχέσεις του με τους υφιστάμενούς του είναι τυπικές.

Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση που έχει στόχο τον ανθρώπινο παράγοντα, ο ηγέτης ενδιαφέρεται να υπάρχει ένα ανθρώπινο κλίμα στην επιχείρηση με κέντρο τον άνθρωπο. Προσπαθεί να υπάρχει ένα όμορφο κλίμα στην επιχείρηση, τα άτομα που εργάζονται να είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της (Liphadzi, Aigbavbo & Thwala 2017).

Σημασία όμως έχει και το ποιος κατέχει την ηγεσία, αν είναι άντρας ή γυναίκα. Τα δύο φύλα εκ φύσεως τους έχουν διαφορετικό τρόπο προσέγγισης των προβλημάτων και των στόχων της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές οι γυναίκες ηγέτες ακολουθούν πιο δημοκρατικό ή συμβουλευτικό στυλ σε σχέση με τους άντρες – ηγέτες που ακολουθούν το αυταρχικό στυλ. Οι άντρες – ηγέτες έχουν στόχο κυρίως την εργασία και όχι τον ανθρώπινο παράγοντα. Θέλουν οι υφιστάμενοί τους να τους αναγνωρίζουν και χρησιμοποιούν την εξουσία που έχουν για να επιτύχουν τους στόχους που θέτουν.

Αντιθέτως, οι γυναίκες – ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο για τον παράγοντα άνθρωπος. Είναι πιο συναισθηματικές και κατανοητικές, δεν επιθυμούν τις συγκρούσεις και προτιμούν να υπάρχει αρμονική σχέση ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης. Θέλουν να υπάρχει δημοκρατικό κλίμα και

σωστή συνεργασία. Βέβαια, αυτό δεν συμβαίνει σε όλες τις περιπτώσεις αφού έχουμε δει να συμβαίνει και το αντίθετο (Kenda 2012).

## 2.5 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη; Υπάρχουν κάποια γνωρίσματα τα οποία είναι στερεότυπα; Πώς κρίνεται κάποιος ότι είναι ηγέτης ή ότι μπορεί να γίνει ηγέτης; Αυτά είναι ερωτήματα τα οποία οι ερευνητές προσπάθησαν να απαντήσουν. Σήμερα, πολλοί είναι αυτοί που κρίνουν κάποιον ηγέτη ανάλογα με τα επιτεύγματα του. Βέβαια, η επιτυχία κάποιου ανθρώπου δε σημαίνει ότι μπορεί να τον καταστήσει ηγέτη. Μπορεί να μην πληροί όλα τα κριτήρια ώστε να είναι ηγέτης. Άρα, δεν αρκεί ο θαυμασμός που αισθάνονται κάποιοι άνθρωποι για κάποιον που πετυχαίνει τους στόχους του. Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι με βάση τη λογική δύο είναι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, η διάθεση να ασκεί ηγεσία και η ικανότητα του. Η διάθεση για ηγεσία αναφέρεται στην προσωπικότητα του ηγέτη, στην αντίληψη του, στις αξίες κτλ. (Μπουραντάς 2005).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) τα βασικά ηγετικά χαρακτηριστικά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται τα στοιχεία της προσωπικότητας που είναι σχετικά με τα κίνητρα για άσκηση της ηγεσίας. Αυτά είναι η ανάγκη για αναγνώριση, η ανάγκη για όραμα και επιτεύγματα, η πίστη και η δέσμευση σε αξίες και η ανάγκη για δύναμη και επιρροή. Στη δεύτερη κατηγορία εμπεριέχονται τα χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς όπως είναι η αυστηρότητα, η ακεραιότητα, η ταπεινότητα και η ευαισθησία προς τους ανθρώπους (Μπουραντάς 2005).

Οι ηγετικές ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, στις ικανότητες ρόλων, δηλαδή οι ικανότητες που έχει το άτομο να μπορεί να ασκεί τους ηγετικούς ρόλους που δημιουργούν την ηγετική συμπεριφορά και στις μετα – ικανότητες, οι οποίες αποτελούν τις προϋποθέσεις για να αναπτυχθούν κάποιες άλλες ικανότητες. Οι κυριότερες μετα – ικανότητες είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ικανότητα επικοινωνίας, η

συστημική σκέψη και η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων (Μπουραντάς 2005).

Καταλήγοντας, τα βασικά χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας ηγέτης είναι να εμπνέει, να είναι δημοκρατικός, να είναι δημιουργικός και καινοτόμος, να έχει πειθώ και να παίρνει αποφάσεις αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες, να είναι αντικειμενικός, να έχει σαφή επίγνωση του έργου που του έχει ανατεθεί και να δίνει και σε άλλους εξουσία. Ως αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να προσαρμοστεί με τις περιστάσεις, που δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας του να αποδώσουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό και τα υποστηρίζει συναισθηματικά (Ζωγράφος και Θωμά 2014).

## 2.6 Ηγεσία και επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι χαρακτηριστικό όλων των ανθρώπων όλων των κοινωνιών. Ο άνθρωπος εκ φύσεως του είναι κοινωνικό όν και χρειάζεται να επικοινωνεί καθημερινά με τους συνανθρώπους του. όταν απουσιάζει, προφανώς, η επικοινωνία τότε δεν μπορούμε να μιλάμε για ανθρώπινο πολιτισμό, αλλά για μια χαοτική κοινωνία με πλήρη ανοργανωσιά. Η έκθεση του ανθρώπου στο κοινωνικό περιβάλλον κατά κάποιο τρόπο τον αναγκάζει να αλληλοεπιδρά με τους συνανθρώπους του, να συζητά, να μοιράζεται σκέψεις, να ανταλλάζει απόψεις και να εκφράζει τα συναισθήματά του. αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί και να διαφωνεί ή να έρχεται σε αντιπαράθεση με άλλους κατά την επικοινωνία του με αυτούς.

Στις επιχειρήσεις επειδή εργάζεται ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, η υλοποίηση των στόχων της και η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων. Δημιουργείται ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Αντίθετα, όταν δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία παρουσιάζονται πολλά προβλήματα στις επιχειρήσεις.

Ο ηγέτης σε μια επιχείρηση οφείλει να αντιληφθεί τη σημασία της επικοινωνίας και να αφιερώσει αρκετό χρόνο ώστε να καταφέρει να επιτύχει μια σωστή επικοινωνία μεταξύ των υφιστάμενων του αλλά και μεταξύ ηγέτη – υφιστάμενων. Εάν υπάρχει επικοινωνία, ένας ηγέτης θα μπορεί να

ελέγχει καλύτερα την επιχείρηση, θα ασκεί επιρροή στους υφιστάμενούς του χωρίς να υπάρχουν προστριβές και προβλήματα και έτσι θα λειτουργεί ομαλά και εύρυθμα η επιχείρηση.

Καταλήγοντας, για να είναι η επικοινωνία πετυχημένη θα πρέπει να γίνει κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας της, πώς δηλαδή αυτή γίνεται αντιληπτή και κατανοητή, ποια είναι τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαδικασία της και τέλος ποιες θεμελιώδεις αρχές πρέπει να τηρούνται όταν αυτή βρίσκεται σε εξέλιξη (Ζωγράφος και Θωμά 2014).

## 2.7. Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

Πολλές συζητήσεις και έρευνες έχουν γίνει για την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αν και υπάρχουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ των ορισμών που έχουν δοθεί, εντούτοις είναι πολύ δύσκολο να οριστεί η έννοια αυτή καθώς έχει σχέση με τον συναισθηματικό χώρο.

Ο Μπαμπινιώτης (1998) όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως εξής «Συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα κάποιου να ελέγχει τα συναισθήματά του, να αντεπεξέρχεται στη συναισθηματική πίεση, να αναπτύσσει τις ικανότητες του σε τομείς όπως η φαντασία, η καλλιτεχνία και η ανθρώπινη επικοινωνία» (Μπαμπινιώτης 1998).

Οι Mayer and Salovey (1997) υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα της αντίληψης, της έκφρασης και της αποτίμησης του συναισθήματος, της υπενθύμισης συναισθημάτων, της κατανόησης και της χρήσης της συναισθηματικής γνώσης και της διαχείρισης των συναισθημάτων, ώστε να προαχθεί η συναισθηματική και πνευματική ανάπτυξη (Mayer and Salovey 1997).

Ο Goleman το 1998 όρισε τη συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα να γνωρίζει κάποιος τί αισθάνεται και να είναι ικανός να διαχειριστεί αυτά τα συναισθήματα, να είναι ικανός να παρακινεί τον εαυτό του ώστε να ολοκληρώσει τους στόχους του, να είναι δημιουργικός και να προσπαθεί να κατανοήσει τα αισθήματα των άλλων ώστε να χειρίζεται ορθά και αποτελεσματικά τις σχέσεις μαζί τους (Goleman 1998).

Κατά τη μελέτη τους πολλοί επιστήμονες προσπάθησαν να διαμορφώσουν κάποια μοντέλα συναισθηματικής νοημοσύνης ώστε να αποδώσουν καλύτερα την έννοια αυτή.

Οι πρώτοι που ανέπτυξαν ένα τέτοιο μοντέλο ήταν οι Salovey and Mayer οι οποίοι το ονόμασαν μοντέλο των ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Το μοντέλο αυτό στηρίζεται στην ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα ως απαραίτητες πηγές πληροφορίας που συμβάλλουν στην ένταξη του ατόμου στην κοινωνία. Το συγκεκριμένο μοντέλο ήταν πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί (Μπρίνια 2008). Το μοντέλο αυτό ακολουθεί την πορεία : Αντίληψη συναισθημάτων, χρησιμοποίηση συναισθημάτων, κατανόηση συναισθημάτων και διαχείριση – διοίκηση συναισθημάτων.

Ο Goleman, που ήταν ένας από τους βασικούς ερευνητές της συναισθηματικής νοημοσύνης τόνιζε ότι τα βασικά χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν η αυτοεπίγνωση (Self – Awareness), η συναισθηματική διαχείριση (Emotional Management), η αυτοπαρακίνηση (Self – Motivation), η ενσυναίσθηση (Empathy), η επικοινωνία (Communication) και το προσωπικό στυλ (Personal Style). Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αφορούν τόσο προσωπικές όσο και κοινωνικές δεξιότητες (Goleman 1995).

Αργότερα, ο Goleman το 1998 ανέπτυξε ένα μοντέλο το οποίο αναφερόταν σε επιχειρήσεις – πρωτίστως – και ενσωμάτωνε της συναισθηματικές δεξιότητες σε πέντε ομάδες, στην αυτοεπίγνωση, τον αυτοέλεγχο, την παρακίνηση, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Η αυτοεπίγνωση, ο αυτοέλεγχος, η παρακίνηση και η ενσυναίσθηση είναι προσωπικές ικανότητες και δείχνουν αν κάποιος μπορεί να χειρίζεται καλά τον εαυτό του. Από την άλλη, οι κοινωνικές δεξιότητες δείχνουν κατά πόσο μπορεί κάποιος να χειρίζεται τις σχέσεις του και εάν μπορεί να προκαλεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει (Μπρίνια 2008).

Συνοψίζοντας τις δύο θεωρίες βλέπουμε ότι η διαφορά του Goleman από τους Salovey and Mayer έγκειται στο γεγονός ότι ο Goleman αναφέρεται σε θεωρία απόδοσης ενώ οι Salovey and Mayer σε συναισθηματική νοημοσύνη. Γι' αυτό το λόγο ο Goleman κατάφερε – σχετικά σύντομα – να γίνει γνωστός. Επειδή έδωσε έμφαση σε ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης οι οποίες μπορούν να διδαχθούν και να βελτιωθούν.

Στη συνέχεια, ο Goleman αφού συνέχισε να μελετά και να εμβαθύνει στη θεωρία του, συνεργάστηκε με τους Boyatzis and Rhee και ανέπτυξαν μαζί μια νέα θεωρία που βασιζόταν στην προηγούμενη θεωρία του Goleman και την ονόμασαν «θεωρία της απόδοσης». Έτσι, σε αυτήν οι πέντε προηγούμενες συναισθηματικές δεξιότητες συμπύχθηκαν και έγιναν τέσσερις συναισθηματικές δεξιότητες. Αυτές είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική



επίγνωση και η διαχείριση διαπροσωπικών σχέσεων. Με την αυτοεπίγνωση το άτομο γνωρίζει την εσωτερική του κατάσταση, τα όρια και τις προτιμήσεις του. Η αυτοδιαχείριση βοηθά το άτομο να ελέγχει την εσωτερική του κατάσταση, την παρορμητικότητά του και να είναι αισιόδοξος και ευσυνείδητος. Η κοινωνική επίγνωση είναι η γνώση των αναγκών, των ανησυχιών και των συναισθημάτων των άλλων. Η διαχείριση των διαπροσωπικών σχέσεων δίνει έμφαση στις ικανότητες του ατόμου να δημιουργεί στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Αυτό γίνεται για παράδειγμα μέσω της επικοινωνίας, της επιρροής, της ανάπτυξης δεσμών και της διαχείρισης των διαφωνιών και των αντιπαραθέσεων (Μπρίνια 2008).

### 2.7.1 Αξία συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία

Αναμφισβήτητα, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα σημαντικό εφόδιο για τους ηγέτες. Όταν οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να είναι αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότεροι και παράλληλα να εμπνέουν τους υφιστάμενούς τους. Μέσω του συναισθήματος ο ηγέτης μπορεί να πετύχει πολλά. Εξάλλου, οι έρευνες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα και αφορούν τον τομέα των συναισθημάτων και τη σχέση των ηγετών με το συναίσθημα έχουν αποδείξει ότι οι αρτιότεροι και οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί που έχουν την ικανότητα να κατανοούν και να χειρίζονται τα συναισθήματα τα δικά τους αλλά και των άλλων.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις σήμερα επιθυμούν να έχουν ηγέτες οι οποίοι να είναι έτοιμοι να καθοδηγούν τους υφιστάμενους τους, την ομάδα τους προς τη σωστή κατεύθυνση εξαφανίζοντας τα αρνητικά συναισθήματα. Οι ηγέτες οφείλουν να δημιουργήσουν ένα εύφορο έδαφος στην επιχείρηση, ένα κλίμα ενθουσιασμού το οποίο θα συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας είναι αρνητικό, πιεστικό, αγχωτικό τότε σίγουρα τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι άνθρωποι που νιώθουν καλά συναισθηματικά είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους, διακατέχονται από ευφορία και αισιοδοξία, κατανοούν καλύτερα τις οδηγίες που τους δίνονται, είναι πιο έτοιμοι να λαμβάνουν αποφάσεις και πρωτοβουλίες. Έτσι, γίνονται πιο αποτελεσματικοί και ευέλικτοι στην εργασία τους.

Οι Zhou and George το 2003 υποστήριξαν ότι οι συναισθηματικά έξυπνοι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να επιφέρουν άμεσα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα των υφιστάμενων μέσω των συμπεριφορών τους, δίνοντας τους θάρρος ή αντιθέτως απόθαρρύνοντας τους να επινοήσουν νέες καινοτόμες ιδέες που ίσως φέρουν αλλαγή στον ψυχισμό τους ή αλλάζουν το κατεστημένο στο χώρο εργασίας. Συνεπώς, ένα οργανωμένο και ήρεμο εργασιακό περιβάλλον έχει θετικό αντίκτυπο αφού αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη (Zhou and George 2003).

Άρα, ανάλογα με το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγέτη είναι επιτυχημένη ή αποτυχημένη μια επιχείρηση. Μόνο μέσω ενός συναισθηματικά πλήρους ηγέτη μπορεί να συντονίζεται μια ομάδα, να συνεργάζεται και να δίνει τον καλύτερο της εαυτό. Η απόλυτη επιτυχία προκύπτει από τη συνύπαρξη και το συνδυασμό της νοητικής ικανότητας με τη συναισθηματική νοημοσύνη (Goleman, Boyatzis and McKee 2014).

## 2. 8 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

Πολλές από τις μελέτες και τις έρευνες που έγιναν στο θέμα της ηγεσίας μετά τη δεκαετία του '80 επηρεάστηκαν αρκετά από τη μελέτη του Burns που έκανε διάκριση μεταξύ του ηγέτη και του μάνατζερ. (Burns, 1978). Στη συνέχεια, προχώρησε στη διάκριση της συναλλακτικής ηγεσίας από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Ο Burns ισχυρίζεται ότι ο ηγέτης είτε θα είναι συναλλακτικός είτε θα είναι μετασχηματιστικός. Ο Bass το 1985 διατύπωσε ένα διαφορετικό μοντέλο όπου υποστήριξε ότι ο ηγέτης μπορεί να συνδυάζει παράλληλα στοιχεία συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπου η αναλογία των δύο στοιχείων μπορεί να διαφέρει. (Vera and Crossan, 2004).

### 2.8.1 Συναλλακτική ηγεσία

Σήμερα, ένα από τα πιο συνηθισμένα στυλ ηγεσίας είναι η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership). Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει ως βασικά χαρακτηριστικά τον καθορισμό των στόχων, την παροχή ανατροφοδότησης και την αμοιβή της αποδοτικότητας των εργαζομένων από

τον ηγέτη. Σύμφωνα με τον Bass (1985) ο συναλλακτικός ηγέτης στοχεύει μέσα από την οικονομική συναλλαγή να ικανοποιήσει τις υλικές ανάγκες του υφιστάμενου ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που πρόσφερε στην εργασία του. Οι διαδικασίες της επιβράβευσης και της τιμωρίας παρακινούν τους υφιστάμενους (Avolio and Bass, 1995). Οι ηγέτες που βασίζονται στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας προσπαθούν να συμμορφώσουν τους υφιστάμενους τους μέσα από ανταμοιβές ή τιμωρίες (Kuhnert and Lewis 1987). Κατά κάποιο τρόπο, η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία ανταλλαγής, καθώς οι εργαζόμενοι – με βάση τους στόχους που έχει θέσει ο ηγέτης – υλοποιούν τις υποχρεώσεις τους. (Παπαδοπούλου 2012).

Τα χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας είναι: α) η ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής, όπου είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων ώστε να ολοκληρώσουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί, β) η ενεργή διοίκηση εξαίρεσης, όπου οι υφιστάμενοι ελέγχονται από τον προϊστάμενο και διορθώνονται, γ) η παθητική διοίκηση εξαίρεσης, όπου ο προϊστάμενος έχει κάπως παθητική στάση και αν βρεθεί κάποιο πρόβλημα θα το διορθώσει, χωρίς όμως να επέμβει έγκαιρα. (Avolio and Bass 1995). Οι στόχοι στη συναλλακτική ηγεσία είναι βραχυπρόθεσμοι και όχι μακροπρόθεσμοι. Καταλήγοντας, το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να επιδεικνύουν έλλειψη ενδιαφέροντος για την πραγματοποίηση του έργου τους το οποίο απομακρύνεται από τα στενά όρια του εργασιακού τους συμβολαίου (Bryant 2003).

### 2.8.2. Χαρισματική ηγεσία

Πρώτος ανέφερε τον όρο χαρισματική ηγεσία ο Max Weber. Πίστευε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν ιδιαίτερα χαρίσματα και πολύ καλό χαρακτήρα. (Weber 1968). Καθώς προχωρούν τα χρόνια όλο και περισσότεροι μελετητές ασχολούνται με τη χαρισματική ηγεσία.

Ο Weber τόνιζε ότι υπάρχουν χαρισματικοί ηγέτες που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερη χάρη, ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα, παράγοντες που ταιριάζουν με ανάγκες, πιστεύω, αντιλήψεις και πρότυπα των οπαδών, με αποτέλεσμα ο ηγέτης να ελκύει και να εμπνέει τους υφιστάμενούς του. Παράλληλα, ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να επηρεάσει ή να καταφέρει να περάσει ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης στους υφιστάμενούς του (Weber, 1968).

Οι Conger and Kanungo υποστήριξαν ότι χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που έτσι τον βλέπουν οι οπαδοί του (Conger and Kanungo 1998).

Ο House το 1977 εντόπισε τη διαφορά των χαρισματικών ηγετών από τους άλλους στην ικανότητά τους να επιτυγχάνουν πίστη των μελών στην ορθότητα των απόψεων τους, αποδοχή από τα μέλη της ομάδας τους, υπακοή, θαυμασμό, πίστη, αύξηση απόδοσης των εργαζομένων και καλύτερες εργασιακές σχέσεις (House 1977).

Επίσης, ο Conger (1989) διέκρινε τέσσερις στρατηγικές ή στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας. Αυτά είναι τα εξής:

α) η διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται ταυτόχρονα στις συνθήκες και τις ανάγκες. Εκτιμούνται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού ή της επιχείρησης αλλά και οι ευκαιρίες ή οι κίνδυνοι που υπάρχουν λόγω του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Όλα αυτά μεταφράζονται σε προϊόντα, υπηρεσίες και ριζικές αλλαγές, με βασικό χαρακτηριστικό την επίδειξη ευαισθησίας για τις ανάγκες των ενδιαφερομένων, ενώ καθορίζεται και το στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση, το οποίο ουσιαστικά γίνεται οδηγός για τις αποφάσεις που λαμβάνονται καθημερινά. Μπορεί να εστιάζει στην κοινωνία, στους υπαλλήλους, στην αλλαγή ή στο προϊόν – υπηρεσία.

β) η χρήση μιας ρητορικής, η οποία εντοπίζει το απαράδεκτο της υπάρχουσας κατάστασης και την αναγκαιότητα της πραγματοποίησης του οράματος, όπου επιχειρείται έκφραση και επικοινωνία του οράματος ως η πιο ελκυστική εναλλακτική, τονίζεται το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και η σημαντικότητα του καθορισθέντος οράματος, ενώ παράλληλα δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών. Στην ορθή επικοινωνία του οράματος συμβάλλουν τα ρητορικά σχήματα, οι κατάλληλες λέξεις και η γλώσσα του σώματος.

γ) η οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα, όπου ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει δέσμευση και να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, μέσω της αναγκαίας αυτοθυσίας, επιτυχιών, αντισυμβατικής συμπεριφοράς και ανάληψης προσωπικού κινδύνου.

δ) η υποβοήθηση και η ενδυνάμωση των μελών στην πραγματοποίηση του οράματος, μέσω της συμπεριφοράς του ηγέτη που λειτουργεί ως παράδειγμα. Ο ηγέτης δείχνει τα μέσα για την υλοποίηση του οράματος μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του, αντισυμβατικών τακτικών και δημιουργίας συστήματος ηθικών αξιών και κανόνων (Conger 1989).

### 2.8.3 Μετασχηματιστική ηγεσία

Ο Burns το 1978 ήταν αυτός που πρώτος αναφέρθηκε στη μετασχηματιστική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ένα από τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας και στοχεύει στη σύνδεση του ηγέτη και των υφιστάμενων με σωστό τρόπο ώστε να εξυψώνει η μια πλευρά την άλλη σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής. (Burns 1978). Γίνονται οποιεσδήποτε αλλαγές απαιτούνται ώστε η επιχείρηση να είναι επιτυχημένη.

Αργότερα, ο Bass το 1985 βασιζόμενος στη θεωρία του Burns, προχώρησε παρακάτω αναπτύσσοντας ένα ερωτηματολόγιο με διάφορους παράγοντες μέτρησης της δράσης των ηγετών. Από τη μία ο Burns υποστήριζε ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία είναι τα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς και άρα αποτελούν δύο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Από την άλλη ο Bass υποστήριζε ότι ένας ηγέτης μπορεί να είναι συναλλακτικός ή μετασχηματιστικός ή και τα δύο. Αρχικά, είχε καταλήξει σε τρεις συνιστώσες που ήταν: α) η *Laissez faire* όπου ο ηγέτης δεν θέλει να πάρει οποιεσδήποτε αποφάσεις ούτε να λάβει οποιαδήποτε ευθύνη, άρα απουσιάζει η ηγεσία. β) η εξαρτημένη ανταμοιβή όπου ο ηγέτης ανταμείβει τους υφιστάμενούς του για την εργασία που επιτέλεσαν και γ) το *μάνατζμεντ* των εξαιρέσεων, όπου ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση όταν ξεφεύγει η κατάσταση. (Bass 1985)

Το 1990 ο Bass, στον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας παρατήρησε τέσσερις συνιστώσες, οι οποίες δεν προβλέπουν αμοιβή από τον ηγέτη ως αντάλλαγμα των προσπαθειών του εργαζόμενου. Αυτές οι συνιστώσες είναι οι εξής:

α) το χάρισμα ή διαφορετικά επιρροή που αποτελεί τον κύριο παράγοντα επιτυχίας του ηγέτη. Ο ηγέτης όταν διαθέτει το χάρισμα μπορεί να πετύχει πολλά, να διεγείρει συναισθηματικά τους εργαζόμενους, να τους παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής, να τους εμπνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη και γενικά να επηρεάσει τους υφιστάμενούς του.

β) Έμπνευση, όπου ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρουσιάζει το όραμά του, τους στόχους τους και ενθαρρύνει τους υφιστάμενούς του να τους υιοθετήσουν και αυτοί. Λειτουργεί ως παράδειγμα προς μίμηση και προσκαλεί τους εργαζόμενους να συνεργαστούν μαζί του ώστε από κοινού να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού.

γ)Εξατομικευμένη εκτίμηση όπου ο ηγέτης εκτιμά, εμπιστεύεται, βοηθά, ενθαρρύνει και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.

δ) Η διανοητική υποκίνηση (διέγερση) όπου ο ηγέτης λειτουργεί ως πηγή ιδεών για τους εργαζομένους και προσπαθεί να τους κινητοποιήσει ώστε να γίνουν πιο ενεργοί (Bass 1900).

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετικά αποτελέσματα στους εργαζόμενους αφού μπορεί να τονώσει το ενδιαφέρον τους για συνεργασία ώστε να επιτύχει η επιχείρηση τους στόχους της (Polychroniou 2009). Οι εργαζόμενοι – μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας – ιεραρχούν τις προτεραιότητες τους βάζοντας πάνω από όλα το συλλογικό συμφέρον και ειδικότερα το συμφέρον της επιχείρησης. (Antonakis, Avolio and Sivasubramaniam, 2003). Σίγουρα σε θέματα ανταμοιβής στηρίζεται στη συναλλακτική ηγεσία (Vera and Crossan 2004). Ο Χυτήρης όμως τόνισε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει και αρνητικά, καθώς είναι δύσκολο να αναπτυχθεί όταν υπάρχει υπερβολικός ζήλος από τους υφιστάμενους και όταν οι υφιστάμενοι είναι πάντα θετικοί σε όλα, γιατί χάνεται η ορθή αμφίδρομη επικοινωνία (Χυτήρης 2013).

#### 2.8.4. Υπηρετική ηγεσία

Αλλιώς ονομάζεται και υποστηρικτική ηγεσία, καθώς ο ηγέτης κάνει προσπάθειες να υποστηρίξει τους υφιστάμενούς του και γενικά τα μέλη της ομάδας που εργάζονται μαζί του σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό που έχει ο ίδιος την ηγεσία. Με αυτό τον τρόπο προσδοκά ότι θα μπορούν να ικανοποιούν τις ατομικές και παράλληλα τις ομαδικές τους ανάγκες, έτσι ώστε ο απώτερος στόχος είναι η πραγματοποίηση των δικών του αναγκών. Δηλαδή ο ηγέτης κατά κάποιο τρόπο υπηρετεί τους άλλους, ικανοποιεί έτσι τις ανάγκες τους αλλά με αυτό τον τρόπο ικανοποιεί άμεσα και τις δικές του ανάγκες. Ο υπηρετικός ηγέτης έχει τα πιο κάτω χαρακτηριστικά γνωρίσματα: έχει ενσυναίσθηση, κατανοεί, σέβεται τους υφιστάμενούς του, κατανοεί τα προβλήματά τους και τους βοηθάει να τα επιλύσουν. Ακόμη, μέσω της διορατικότητας που διαθέτει προνοεί το μέλλον τους, διαθέτει ενεργητική ακρόαση, ακούει τις απόψεις των υπαλλήλων και προσπαθεί με διάφορες μεθόδους να τους συσπειρώνει και να τους βοηθά να επικοινωνούν μεταξύ τους για το καλό της επιχείρησης. Επίσης, ενισχύει και ανατροφοδοτεί θετικά τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματα των μελών της ομάδας του (Τσάκωνας 2014).

### 2.8.5 Ηθική ηγεσία

Σύμφωνα με αυτό το είδος ηγεσίας, ο ηγέτης διακατέχεται από ηθικές αξίες και αρχές. Τα χαρακτηριστικά που τον αντιπροσωπεύουν είναι η αξιοκρατία, η ανθρωπιά, η ειλικρίνεια, ο σεβασμός και η ακεραιότητα χαρακτήρα. Λειτουργεί με βάση το δίκαιο και ο ίδιος καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να λαμβάνει τις αποφάσεις του με δίκαιο τρόπο, να είναι ανθρωπιστής και να αποβλέπει στο γενικό καλό τόσο των ατόμων όσο και της επιχείρησης. Πολύ σωστά ο Trevino το 2006 τόνισε τη διαχείριση των ηγετών με βάση τη δικαιοσύνη και την υπευθυνότητα. Αναμφισβήτητα, ένας ηθικός ηγέτης, όπως υποστήριξε, μπορεί να συμβάλει στην αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. (Brown & Trevino 2006). Εξάλλου, οι ηθικές αξίες είναι ένα σημαντικό εφόδιο για τον ηγέτη καθώς οι υφιστάμενοί του θα τον εκτιμούν και θα καταβάλλουν προσπάθειες ώστε να είναι αποδοτικοί στην εργασία που τους αναθέτει.

### 2.8.6 Αυθεντική ηγεσία

Βασικά χαρακτηριστικά της αυθεντικής ηγεσίας είναι ότι οι ηγέτες γνωρίζουν ποιες είναι οι αδυναμίες τους, ποιοι είναι οι στόχοι τους και ποιες είναι οι ικανότητές τους. Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται από αυθεντικότητα μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση διαφάνεια, σταθερότητα και σωστές βάσεις επικοινωνίας. Σύγχρονες μελέτες έχουν αποδείξει ότι η αυθεντική ηγεσία συμβάλλει στην απόδοση των εργαζομένων και ως εκ τούτου είναι ικανοποιημένη από την εργασία τους.

Οι Luther and Avolio το 2013 έδωσαν τον ορισμό της αυθεντικής ηγεσίας ορίζοντας την ως μια διαδικασία διεκπεραίωσης με θετική ψυχολογική ικανοποίηση αλλά και με ένα αναπτυγμένο οργανωτικό πλαίσιο. Έτσι, ο ηγέτης και οι υφιστάμενοί του οδηγούνται στην αυτογνωσία και στη θετική συμπεριφορά (Luther and Avolio 2003).

Οι Shamir and Eliam το 2005 υποστήριξαν ότι η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του ηγέτη είναι το πιο βασικό χαρακτηριστικό για την επιτυχία. (Shamir and Eliam 2005).

### 2.8.7 Ενδυναμωτική ηγεσία

Με βάση αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης αφήνει τους υφιστάμενούς του να αναλάβουν πρωτοβουλίες, τους δίνει ελευθερία να εκφράσουν τις σκέψεις και τις απόψεις τους (Samanta, Lamprakis 2018). Η ενδυναμωτική ηγεσία πρωτοεμφανίστηκε το 1980 και επιδίωκε την οργανωτική προώθηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων για βασικές τεχνολογικές και εμπορικές αλλαγές. Με οδηγό αυτές τις αλλαγές τα άτομα άλλαζαν τον τρόπο προσανατολισμού των πελατών, κάνοντας πιο ευέλικτα και στοχευμένα πλάνα ώστε να επιτύχουν βελτιστοποίηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Έτσι, τα άτομα άρχισαν να εκπαιδεύονται πιο γρήγορα αλλάζοντας και το γνωστικό επίπεδο τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δοθεί έμφαση στα ατομικά κίνητρα τα οποία αυξήθηκαν. Παράλληλα, αυξήθηκε και η ανάθεση των διαφόρων αρμοδιοτήτων (Amundsen & Martinsen 2014).

## 2.9 Στοιχεία αποτελεσματικής ηγεσίας

### 2.9.1 Έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας

Για να υπάρχει επιτυχία σε μίαν επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητο να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία. Στη σημερινή εποχή η ηγεσία είναι πιο απαιτητική και έτσι οι ηγέτες είναι απαραίτητο να έχουν περισσότερα εφόδια και ικανότητες ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση που διοικούν να είναι επιτυχημένη και να έχει ανοδική πορεία. Μάλιστα, οι Marquis and Huston (2011) τονίζουν ότι το κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης πιθανώς θα είναι να βρίσκονται στο πηδάλιο ηγέτες υψηλών προσόντων και οραματιστές (Marquis and Huston 2011). Το 2005, η έρευνα του Jonson έδειξε ότι οι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί ηγέτες χρειάζονται τόσο όραμα, όσο και ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να φέρουν εις πέρας το σχέδιο και να επιτευχθούν οι στόχοι (Jonson 2005). Το 2011, οι Wang et al διαπίστωσαν μέσα από την έρευνα που έκαναν ότι όταν ένας ηγέτης είναι πρότυπο για το προσωπικό του, γίνεται λιγότερο πιθανό να υπάρξει αντίσταση στην αλλαγή ή σε νέες πρωτοβουλίες που πρόκειται να εφαρμοστούν (Wang et al 2011). Παλαιότερα, οι Blake and Mouton (1982) υποστήριζαν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης δεν



είναι κάποιος που απλά χρησιμοποιεί μια ποικιλία συμπεριφορών που είναι προσανατολισμένες στο στόχο είτε στις σχέσεις. Αντιθέτως, αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που επιλέγει συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς που αντανάκλουν ταυτόχρονα το ενδιαφέρον του για το στόχο και για τους ανθρώπους (Blake and Mouton 1982).

Πριν περίπου μια δεκαετία και συγκεκριμένα το 2009, ο Yukl μελετώντας πολλές έρευνες διαπίστωσε ότι σύμφωνα με αυτές υπάρχουν δύο κατηγορίες ή διαφορετικά δύο τύποι ηγετικής συμπεριφοράς, του «ενδιαφέροντος» και της «εισηγητικής δομής» (καθοδήγησης). Βέβαια, επειδή οι δύο αυτοί τύποι συμπεριφοράς είναι ανεξάρτητοι, ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί είτε τον ένα τύπο είτε τον άλλο είτε όμως και τους δύο μαζί (Yukl 2009).

Σύμφωνα με την κατηγορία του ενδιαφέροντος, ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις και τους ανθρώπους. Ο αποτελεσματικός ηγέτης σύμφωνα με αυτή την κατηγορία είναι πιο φιλικός και υποστηρικτικός και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των υπαλλήλων. Από την άλλη, η κατηγορία που σχετίζεται με την καθοδήγηση, περιλαμβάνει το ενδιαφέρον του ηγέτη να υλοποιήσει τους στόχους του. αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ηγέτης να κατευθύνει το δικό του ρόλο και των υφιστάμενων του προς την πραγματοποίηση αυτού του στόχου. Με διάφορους μηχανισμούς και στρατηγικές, ο ηγέτης θα προσπαθήσει να παρακινήσει τους υφιστάμενούς του να εργαστούν για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης (Frankel 2016).

Ο Yukl αναφέρθηκε σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες ηγετικής συμπεριφοράς που ξεχωρίζουν τους ηγέτες σε αποτελεσματικούς και μη αποτελεσματικούς. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στο στόχο. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες καθοδηγούν τους υφιστάμενούς τους προς την υλοποίηση υψηλών αλλά ρεαλιστικών στόχων, μέσω διαφόρων λειτουργιών όπως είναι η οργάνωση της εργασίας, ο σχεδιασμός της, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων, η παροχή βοήθειας και εξοπλισμού. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στη συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στις σχέσεις. Σύμφωνα με αυτήν, οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι υποστηρικτικοί απέναντι στους υφιστάμενούς τους, δείχνουν εμπιστοσύνη, ενδιαφέρονται γι' αυτούς, κατανοούν τα προβλήματά τους, είναι φιλικοί, εκτιμούν τις ιδέες των υφιστάμενών τους και αναγνωρίζουν το έργο που επιτελούν. Η Τρίτη κατηγορία αναφέρεται στη συμμετοχική ηγεσία. Ουσιαστικά, οι αποτελεσματικοί ηγέτες δίνουν περισσότερη έμφαση στην επιτήρηση και τον έλεγχο ολόκληρης της ομάδας και όχι του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Μέσω της

ομαδικότητας ενισχύεται και η συμμετοχή των υφιστάμενων στη λήψη των αποφάσεων (Yuck 2009).

## 2.9.2 Ακεραιότητα

Ο Maxwell (2007) υποστηρίζει ότι η ακεραιότητα είναι ένα βασικό προσόν, ένα σημαντικό στοιχείο της προσωπικότητας το οποίο ένας ηγέτης είναι απαραίτητο να έχει. Όταν ένας ηγέτης διακατέχεται από το χαρακτηριστικό της ακεραιότητας τότε είναι ευθυτενής, χωρίς να προσπαθεί να αποκρύψει στοιχεία. Είναι αληθινός και ξέρει τί να αποδέχεται και τί να απορρίπτει. Παράλληλα, η ακεραιότητα βοηθά τον ηγέτη να εξισορροπεί τις επιθυμίες τους, να εξισορροπεί τα «θέλω» και τα «πρέπει». Μέσω αυτής, επίσης, ο ηγέτης κερδίζει την εμπιστοσύνη των υφιστάμενων του την οποία χρειάζεται για να υπάρξει σωστή συνεργασία και ωραίο περιβάλλον εργασίας. Ακόμη, όταν υπάρχει το στοιχείο της ακεραιότητας επικρατεί συνέπεια, αληθοφάνεια και αξιοκρατία. Ο ηγέτης διοικεί δίκαια και μπορεί αναμφισβήτητα να επιτύχει σε όλα τα επίπεδα (Maxwell 2007).

## 2.9.3 Επίδραση/Έμπνευση

Το στοιχείο της επίδρασης ή αλλιώς της έμπνευσης συναντάται πολύ συχνά σε πολλούς ανθρώπους και ηγέτες. Ιδιαίτερα σε ομάδες, ένα άτομο από την ομάδα λειτουργεί ως έμπνευστής για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Συνήθως και στις συζητήσεις μεταξύ ατόμων, υπάρχουν άτομα που είναι πιο αποδεκτά και εισακούονται περισσότερο οι απόψεις τους σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Σύμφωνα με τον Dilenschneider (1999) η επιρροή έχει μια δυναμική οντότητα καθώς αναπτύσσεται σταδιακά. Το πρώτο επίπεδο ηγεσίας – επιρροής είναι η θέση, δηλαδή η επιρροή του οφείλεται στη θέση ή στον τίτλο που κατέχει. Το δεύτερο επίπεδο είναι το χτίσιμο των σχέσεων, όπου οι άνθρωποι γίνονται ακόλουθοι επειδή αναγνωρίζουν την έγνοια του ηγέτη για αυτούς. Αν ο ηγέτης δεν χτίσει στερεές σχέσεις σίγουρα δεν θα έχει αποτελεσματική ηγεσία. Το

τρίτο επίπεδο αφορά τα αποτελέσματα. Σε αυτό το επίπεδο γίνεται αντιληπτή η επιτυχία και οι άνθρωποι ακολουθούν τον ηγέτη για αυτό που είναι και για όσα πετυχαίνει. Το τέταρτο επίπεδο είναι η ανάπτυξη ανθρώπων. Όταν ο ηγέτης δείξει αφοσίωση στους ανθρώπους του τότε εγγυημένα θα έχει μακρόχρονη επιτυχία. Επίσης, ένας ηγέτης είναι σπουδαίος και σημαντικός όχι μόνο εξαιτίας της δύναμης του, αλλά και επειδή είναι ικανός να ενδυναμώνει τους υφιστάμενούς του. Άρα, η πίστη και η αφοσίωση κορυφώνεται προς τον ηγέτη όταν οι ακόλουθοί του γνωρίζουν την προσωπική ανάπτυξη μέσα από την καθοδήγησή του. Το πέμπτο επίπεδο αναφέρεται στην προσωπικότητα του ηγέτη, που είναι αυτή που συμβάλλει στον σεβασμό προς το πρόσωπό του (Dilenschneider 1999).

#### 2.9.4 Διαχείριση / Επίλυση προβλημάτων

Αναμφισβήτητα, υπάρχουν προβλήματα σε όλα τα επαγγέλματα, στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις. Ο ηγέτης ως επικεφαλής μιας επιχείρησης οφείλει και πρέπει να διαχειριστεί τα οποιαδήποτε προβλήματα προκύπτουν στην επιχείρηση ή στον οργανισμό που δουλεύει. Εξάλλου, χωρίς εμπόδια και δυσκολίες χάνεται κάπου η παραγωγική τάση. Τα προβλήματα υπάρχουν αλλά μπορούν να επιλυθούν γι' αυτό κι ένας σωστός και αποτελεσματικός ηγέτης έχει γνώση ότι τα προβλήματα πάντα θα υπάρχουν, δεν σταματάνε αλλά οι άνθρωποι μπορούν να τα επιλύσουν. Ο ικανός ηγέτης γνωρίζει πολύ καλά ότι για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα οφείλει να έχει την κατάλληλη στάση απέναντι σε αυτά. Παράλληλα, πρέπει να οργανωθεί σωστά ώστε να κάνει τις απαιτούμενες ενέργειες για την επίλυση των προβλημάτων.

#### 2.9.5 Όραμα

Οι μεγάλοι ηγέτες αναντίλεκτα είναι σημαντικό να έχουν όραμα γιατί μόνο έτσι θα είναι πιο δημιουργικοί. Το όραμα συμπληρώνει την ηγετική δύναμη και είναι ένας μηχανισμός παρακίνησης. Οι ηγέτες που θέλουν να πραγματοποιήσουν ένα στόχο πρέπει να έχουν όραμα. Πολλές φορές μάλιστα το όραμα είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη διαφορετικό και σπουδαίο.

Ακριβώς γιατί αυτό το όραμα είναι που μετατρέπεται σε κινητήρια δύναμη πίσω από κάθε προσπάθεια επίτευξης στόχων και επίλυσης προβλημάτων. Η ιδέα του οραματισμού μεταδίδεται από τον ηγέτη και στους υπόλοιπους ανθρώπους του οργανισμού ή της επιχείρησης με αποτέλεσμα να τους παρακινεί, να τους ενεργοποιεί, να τους ενώνει και να τους εξελίσει ώστε να επιτευχθούν οι οποιοδήποτε στόχοι. Ο ηγέτης λειτουργεί ως καθοδηγητής για τους υφιστάμενούς του, τους δείχνει το δρόμο για να μπορούν και αυτοί να ακολουθήσουν το όνειρο-όραμα (Brownell 2006).

Σύμφωνα με τον Theodore Hesburg το όραμα δεν είναι απλά σημαντικό στοιχείο ηγεσίας, αλλά είναι απαραίτητο. Ο ηγέτης δεν πρέπει να είναι μόνο ιδεολόγος αλλά κυρίως πρέπει να είναι οραματιστής. Εξάλλου, υπάρχει τεράστιο χάσμα ανάμεσα σε έναν ιδεολόγο ηγέτη και σε έναν οραματιστή ηγέτη.

### 2.9.6 Στάση

Τις πλείστες φορές η στάση ενός ηγέτη μπορεί να κάνει τεράστια διαφορά στη σχέση του με την ομάδα. Η στάση του ηγέτη είναι αυτή που θα επηρεάσει τη γνώμη των υφιστάμενών του σχετικά με αυτόν.

Με τη σωστή στάση ένας ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει θετικό κλίμα στην εργασία και ιδανική ατμόσφαιρα ώστε μέσω της συνεργασίας όλης της ομάδας να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Brownell 2006). Παράλληλα, η στάση του ηγέτη είναι αυτή που καθορίζει και τη στάση των υφιστάμενών του. Η σωστή στάση του ηγέτη δεν ωφελεί μόνο τον ίδιο αλλά και όλους τους συνεργάτες του. οι υφιστάμενοι συμπεριφέρονται στους ηγέτες τους όπως ακριβώς οι ηγέτες συμπεριφέρονται σε αυτούς. Όταν ο ηγέτης έχει θετική στάση, αισιόδοξη διάθεση και συμπεριφέρεται με ωραίο τρόπο, τότε θα εισπράξει την ίδια στάση από τους υφιστάμενούς του, χωρίς μάλιστα να την επιβάλει.

### 2.9.7 Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται – κυρίως στις επιχειρήσεις – είναι καθοριστικές και έχουν τεράστια σημασία γιατί έχουν άμεσες συνέπειες στην κερδοφορία, την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Χυτήρης 2013).

Ασχολήθηκαν πολλοί ερευνητές με τη λήψη αποφάσεων, όπως το πώς τα άτομα αναγνωρίζουν, γενικεύουν και τροποποιούν τις επιλογές, πώς συγκρίνουν και αξιολογούν όλες τις επιλογές και πώς επεξεργάζονται πληροφορίες (Jungermann 2004). Οι αποφάσεις δεν απαιτούν κάθε φορά την ίδια προσπάθεια. Σε κάποιες περιπτώσεις οι αποφάσεις μπορεί να είναι αυτοματοποιημένες και να μην απαιτούν επεξεργασία υψηλού γνωστικού φορτίου, ενώ σε άλλες περιπτώσεις το άτομο μπορεί να χρειαστεί περισσότερη επεξεργασία για να λάβει μίαν απόφαση (Jungermann 2004).

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι σημαντικός γιατί μέσα από τις συγκεκριμένες αποφάσεις καθορίζεται το μέλλον της επιχείρησης, η πορεία της και το μέλλον όλων των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτήν. Ξεκάθαρα οι αποφάσεις δεν πρέπει να λαμβάνονται τυχαία και βεβιασμένα, αλλά μετά από προγραμματισμό, μελέτη και ορθολογική σκέψη. Ο ηγέτης είναι ο άμεσα εμπλεκόμενος και ο άμεσα υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων. Για να είναι αποτελεσματικός ο ηγέτης πρέπει να αποφασίζει με τρόπο που να καθορίζει το τί πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να εφαρμόσει την απόφαση, το πού και το ποια χρονική στιγμή.

Τα βασικά στάδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι : η διαπίστωση του προβλήματος, ο ορισμός του προβλήματος, η συγκέντρωση όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων, η αξιολόγηση όλων των πιθανών λύσεων και τέλος η επιλογή της καλύτερης λύσης.

Κατά τη διαδικασία λήψης της απόφασης ο ηγέτης θα βρεθεί αντιμέτωπος με πολλούς παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη του και θα επηρεάσουν την απόφαση που θα λάβει. Αρκετές φορές κάποια εμπόδια που θα προκύψουν θα δυσχεράνουν την σωστή και αντικειμενική επιλογή της καλύτερης λύσης. Κάποιες άλλες φορές επίσης, ίσως είναι λίγο καλύτερα οι αποφάσεις να λαμβάνονται συλλογικά για να υπάρχει και πλουραλισμός απόψεων. Μερικά από αυτά τα εμπόδια

είναι οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που υπάρχουν στη σημερινή κοινωνία, ο δογματικός τρόπος σκέψης, τα συναισθήματα και οι περιορισμοί που υπάρχουν γύρω μας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## Ερευνητική Μεθοδολογία

### 3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη μεταπτυχιακή διατριβή που μελετά τους τύπους διοίκησης – ηγεσίας, τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και τον τύπο διοίκησης που προτιμούν. Επιλέχθηκαν πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα, η μέθοδος συλλογής στοιχείων, η διαδικασία δειγματοληψίας και συλλογής δεδομένων όπου θα παρουσιαστούν παρακάτω.

### 3.2 Ερευνητικές Μέθοδοι

Η συλλογή δεδομένων που αφορά μια έρευνα μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους και τεχνικές ανάλογα με το θέμα της έρευνας και άλλους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Κυρίως, στις περισσότερες έρευνες χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως οι συνεντεύξεις, η παρατήρηση και τα ερωτηματολόγια. Οι παρατηρήσεις και οι συνεντεύξεις είναι πιο υποκειμενικές μέθοδοι ενώ τα ερωτηματολόγια είναι πιο αντικειμενική μέθοδος, αφού μελετάται δείγμα διαφορετικών ανθρώπων χωρίς ο ερευνητής να μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δική του κρίση στις απαντήσεις που θα δοθούν. Εξάλλου, στις παρατηρήσεις και στις συνεντεύξεις ο ερευνητής απαιτείται να συμμετέχει ο ίδιος αφού από τη μία στις παρατηρήσεις θα πρέπει ο ίδιος να παρατηρήσει συμπεριφορές, γεγονότα, διαδικασίες και από την άλλη στις συνεντεύξεις θα πρέπει ο ίδιος να

θέσει τα ερωτήματα στα άτομα που θα δώσουν συνέντευξη σε αυτόν. Επίσης, ιδιαίτερα στις συνεντεύξεις πολλές φορές οι απαντήσεις που δίνονται από τους ερωτώμενους μπορούν να επιβληθούν έμμεσα από το άτομο που ετοίμασε τις ερωτήσεις και κάνει τη συνέντευξη. Ακόμη, επειδή η συνάντηση του συνεντευκτή και ενός συνεντευξιζόμενου γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο οι ερωτώμενοι ενδέχεται να μην αναφερθούν στις πραγματικές καταστάσεις και έτσι να επηρεαστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Marchington and Wilkinson 2005).

### 3.3 Μεθοδολογία Έρευνας

Οι ηγέτες και οι διάφοροι τύποι ηγεσίας επηρεάζουν τους εργαζόμενους είτε θετικά είτε αρνητικά. Αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα της εργασίας και γενικότερα στο περιβάλλον εργασίας. Για να διερευνηθεί η σχέση αυτή εφαρμόστηκε συγχρονική μελέτη με διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας βασισμένη σε δομημένο ερωτηματολόγιο 22 ερωτήσεων εκ των οποίων οι 4 ερωτήσεις αφορούν το φύλο, την ηλικία, εάν εργάζονται και σε ποιο τομέα εργάζονται και οι υπόλοιπες 18 ερωτήσεις αφορούν τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και τον τύπο διοίκησης που προτιμούν. Οι 18 ερωτήσεις ακολουθούν την κλίμακα Likert. Ο σκοπός είναι να εξαχθούν σημαντικά και χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τον σκοπό της έρευνας μου για τους τύπους ηγεσίας που προτιμούν οι εργαζόμενοι ή και οι ηγέτες στη επαγγελματική διαδικασία.

#### 3.3.1 Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων. Χρησιμοποιούνται διάφορα στατιστικά προγράμματα και μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων όπως το SPSS, Excel και κάποια άλλα παρεμφερή προγράμματα. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας εξάγονται με τη χρησιμοποίηση αριθμητικών συμβόλων και μαθηματικών μοντέλων ώστε οι πληροφορίες να είναι ακριβείς. Τα ποσοτικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε στατιστικές αναλύσεις, οδηγώντας σε αξιόπιστα αποτελέσματα



αρκεί το δείγμα της έρευνας να είναι αντιπροσωπευτικό για να μπορεί να γίνει γενίκευση στο γενικό σύνολο (Τηλικίδου 2014).

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επειδή έγινε μέσω του διαδικτύου και προωθήθηκε σε διάφορα άτομα με αυτό τον τρόπο, δεν απαιτήθηκε οποιαδήποτε άδεια. Επίσης τα άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο δεν προέρχονταν συγκεκριμένα από μια επιχείρηση ή από ένα οργανισμό αφού απευθυνόταν σε όλο το κοινό που ήθελε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη και οι απαντήσεις ήταν εμπιστευτικές.

### 3.3.2 Δείγμα

Ο μόνος περιορισμός που υπήρχε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν η ηλικία, αφού τα άτομα που θα προχωρούσαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έπρεπε να ήταν 18 ετών και άνω. Το δείγμα κατά κάποιο τρόπο ήταν τυχαίο αφού δεν ήταν στοχευμένα τα άτομα που θα το συμπλήρωναν. Αν και η αρχική σκέψη ήταν να συμπληρωθούν γύρω στα 200 ερωτηματολόγια εντούτοις αυτό δεν έγινε εφικτό και το τελικό δείγμα ήταν 121 άτομα με έγκυρες απαντήσεις. Ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας ήταν Μάρτιος 2022- Απρίλιος 2022 και η συμπλήρωση του έγινε διαδικτυακά.

### 3.3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας συλλέχτηκαν πρωτογενή δεδομένα μέσω της ποσοτικής έρευνας και της χρήσης του ερωτηματολογίου το οποίο ήταν δομημένο με 22 ερωτήσεις συνολικά από τις οποίες οι 18 τύπου Likert. Η συγκεκριμένη κλίμακα και τα ερωτηματολόγια τέτοιου τύπου είναι πιο ευχάριστα για τα άτομα που απαντούν τις ερωτήσεις, δεν απαιτούν πολύ χρόνο ούτε και σκέψη. Παράλληλα, συλλέχτηκαν και δευτερογενή δεδομένα μέσω της βιβλιογραφική ανασκόπησης που αφορούσε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία σχετική με τους τύπους διοίκησης. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση συμπληρώνει κατά κάποιο τρόπο ή διαφοροποιεί αναλόγως τα δεδομένα που εξάγονται από την ποσοτική έρευνα.

### 3.4 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Η ποσοτική έρευνα βασίστηκε στη δημιουργία ενός κλειστού τύπου δομημένου ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις ήταν τυποποιημένες ώστε να συλλεχθούν συγκεκριμένες πληροφορίες που ήταν χρήσιμες για εμένα και το λόγο που διεξήχθη η έρευνα. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας περιλάμβανε συνολικά 22 ερωτήσεις όπου οι επτά ερωτήσεις αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, εάν εργάζονται και σε ποιο τομέα εργάζονται. Οι υπόλοιπες 18 ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου ερωτήσεις βασισμένες στην κλίμακα Likert. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις βοηθούν την ερευνήτρια να κάνει πιο εύκολα τις μετρήσεις της και τους συσχετισμούς των μεταβλητών.

Οι ερωτήσεις τύπου Likert χρησιμοποιούνται όταν ένας ερευνητής επιθυμεί να περάσει το πρόβλημα της συγκρισιμότητας σε έρευνες που μετρούν υποκειμενικές μεταβλητές, όπως είναι τα κίνητρα, οι συμπεριφορές και οι διάφορες αντιλήψεις. Οι ερωτήσεις διατάσσονται σε φθίνουσα σειρά από τις αρνητικές στις θετικές και έτσι ο ερωτώμενος απαντά κατά πόσο συμφωνεί και πόσο συμφωνεί ή κατά πόσο διαφωνεί και πόσο διαφωνεί.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων με τις οποίες ο ερευνητής απευθύνεται ομοιόμορφα στα υποκείμενα της έρευνας για τη συλλογή ερευνητικών πληροφοριών που σχετίζονται με την άποψη, τη γνώμη τους ή την αντίληψή τους για ένα πρόβλημα ή ένα θέμα. Ένα ερωτηματολόγιο έχει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά και περιορισμούς (Πασχαλούδης 2003).

Βασικά χαρακτηριστικά του είναι: α) Η ομοιομορφία των ερωτήσεων, β) Η έκταση και η ποικιλία των δεδομένων που είναι δυνατό να συγκεντρωθούν, γ) Η έκταση και η ποικιλία των ερωτώμενων που καλύπτει δ) Η ελεύθερη και ανώνυμη έκφραση των υποκειμένων, ε) Η δυνατότητα απόκτησης πληροφοριών για μη παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά (απόψεις και συναισθήματα) και στ) Το σχετικά μικρό κόστος δαπάνης (σε χρήμα και χρόνο).

Βέβαια υπάρχουν και περιορισμοί όπως: α) Η απώλεια των λεπτομερειών και του βάθους της πληροφορίας, β) Η έλλειψη ελέγχου της ακρίβειας των απαντήσεων, γ) Η έλλειψη ελέγχου της ειλικρίνειας των ερωτηθέντων, δ) Η υποκειμενικότητα των ερωτηθέντων στην κατανόηση των ερωτήσεων και ε) Οι απώλειες στο δείγμα.

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να καταρτίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε ο ερωτώμενος να αντιλαμβάνεται εύκολα τις ερωτήσεις και να μπορεί να απαντά με ακρίβεια, σαφήνεια και ταχύτητα σ' αυτές. Επίσης, πρέπει οι πληροφορίες, τις οποίες επιθυμούμε να συγκεντρώσουμε, να διατίθενται εύκολα από τον ερωτώμενο και να αποφεύγονται ερωτήσεις που αναφέρονται στο παρελθόν ή που χρειάζονται υπολογισμούς. Ακόμη, οι ερωτήσεις πρέπει να είναι όσο το δυνατό λιγότερες, ώστε να αποφεύγεται η άρνηση, η καταπόνηση και η προχειρότητα στις απαντήσεις από τους ερωτώμενους που οδηγούν σε αναξιόπιστες πληροφορίες. Τέλος, η γενική εικόνα του ερωτηματολογίου και η διατύπωση των ερωτήσεων πρέπει να προδιαθέτει ευνοϊκά τον ερωτώμενο, παρά την ενδεχόμενη υποχρέωσή του να απαντήσει.

Με τις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων πρέπει να αποφεύγουμε να δίνουμε την εντύπωση ότι επιθυμούμε να εισέλθουμε σε λεπτομέρειες της ιδιωτικής ζωής των ερωτώμενων. Οφείλουμε όμως να έχουμε υπόψη μας ότι, ο τρόπος υποβολής της ερώτησης δεν πρέπει να αποδυναμώνει την ακρίβεια της απάντησης την οποία πάντοτε επιδιώκουμε. Δεν είναι δυνατό να έχουμε ακριβείς απαντήσεις χωρίς σαφείς ερωτήσεις. Επειδή οι ανακριβείς και οι διαφορούμενες ερωτήσεις έχουν σοβαρές επιπτώσεις στα αποτελέσματα της έρευνας, για τη φρασεολογία του ερωτηματολογίου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός εκπαίδευσης των ερωτώμενων και οι τυχόν ιδιοματισμοί των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών. Παράλληλα, η διατύπωση των ερωτήσεων δεν πρέπει να επηρεάζει τις απαντήσεις των ερωτώμενων, αντίθετα μάλιστα, οφείλει να τον βοηθά ώστε να δώσει τις ορθές για αυτόν απαντήσεις. Γι' αυτό το σκοπό πρέπει να επιδιώκεται η αφαίρεση από τον ερωτώμενο, της οποιαδήποτε πρωτοβουλίας ερμηνείας των ερωτημάτων.

Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνει είτε ανοιχτού είτε κλειστού τύπου ερωτήματα. Όπως είναι γνωστό οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι πολύ ξεκάθαρες και περιορίζουν την πιθανότητα διαφορετικών απαντήσεων ενώ οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου διαφοροποιούνται ανάλογα με τα άτομα, με το μορφωτικό τους επίπεδο, με τις γνώσεις τους και έτσι είναι πολύ δύσκολο για έναν ερευνητή να εξάγει τα συμπεράσματά του ομαδοποιώντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Για την κατάλληλη οργάνωση και τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από το αντιπροσωπευτικό δείγμα που θα συμμετείχε στην έρευνα ακολούθησα τα εξής βήματα: Καθόρισα το γενικό σκοπό και τους ειδικούς στόχους της έρευνας. Προσδιόρισα τις απαραίτητες πληροφορίες που έπρεπε να συλλεχθούν. Στη συνέχεια επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο που έπρεπε

να συμπληρωθεί και η μέθοδος αποκωδικοποίησης και στατιστικής επεξεργασίας του. Έπειτα διατυπώθηκε και ελέγχθηκε το περιεχόμενο, η διατύπωση, η μορφή και η σειρά των ερωτήσεων του. Τέλος, προωθήθηκε στο διαδίκτυο και οι απαντήσεις υποβάλλονταν και αποστέλλονταν σε εμένα για να συνεχίσω την επεξεργασία των αποτελεσμάτων.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## Αποτελέσματα έρευνας

### 4.1 Επεξεργασία και Ανάλυση Δεδομένων

Για την ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από τα 121 ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκε ένα σύγχρονο στατιστικό πρόγραμμα, το SPSS VERSION 20. Επιλέχθηκε το συγκεκριμένο πρόγραμμα γιατί ήταν πιο κατάλληλο για τις ερωτήσεις που περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο.

### 4.2 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

#### 4.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν μέσα από την ανάλυση των δεδομένων όπως φαίνεται πιο κάτω (Πίνακες 1-4), το 76% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες και συγκεκριμένα 92 γυναίκες και το 24% ήταν άνδρες και συγκεκριμένα 29 άνδρες. Οι περισσότεροι που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ήταν εργαζόμενοι και συγκεκριμένα 98.3% και 119 άτομα ενώ μόνο το 1.7% και 2 άτομα ήταν άνεργοι. Οι πλείστοι εργαζόμενοι είναι μεταξύ της ηλικίας 45-54 με ποσοστό 34.7%. εξίσου ψηλό ποσοστό κατέχουν και οι ηλικίες 25-34 με ποσοστό 31.4%. Οι μεγαλύτεροι ηλικιακά, δηλαδή άτομα άνω των 55 ετών, αποτελούν το 6.61% και τα νεαρότερα άτομα ηλικίας 18-24 ετών αποτελούν μόλις το 2.48% και συγκεκριμένα ήταν μόνο 3 άτομα. Ένα αρκετά υψηλό ποσοστό ανήκει σε μια μέση ηλικία, αυτή των 35-44, αφού αποτελούν το 24%. Άτομα άνω το 65 ετών δεν απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Όσον αφορά τον τομέα που εργάζονται, από τους ερωτηθέντες το 83.5% εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ το 16.5% εργάζεται στο δημόσιο τομέα. Ουσιαστικά, 20 άτομα εργάζονται στο δημόσιο τομέα και 101 άτομα εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα.

**Πίνακας 1. Φύλο**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
<b>Ανδρας</b>	29	24%
<b>Γυναίκα</b>	92	76%
<b>Σύνολο</b>	121	100%

**Πίνακας 2. Ηλικία**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
18-24	4	3.3%
25-34	38	31.4%
35-44	29	24%
45-54	42	34.7%
55-64	8	6.61%
65+	0	0 %
<b>Σύνολο</b>	121	100%

**Πίνακας 3. Εργαζόμενος ;**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Ναι	119	98.3%
Όχι	2	1.7%
<b>Σύνολο</b>	121	100%

**Πίνακας 4. Τομέας**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Ιδιωτικός	101	83.5%
Δημόσιος	20	16.5%
Σύνολο	121	100%

Στους Πίνακες 5 – 8 που παρατίθενται πιο κάτω, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης με τα ποσοστά για κάθε βαθμίδα (1-5) και ο μέσος όρος της κάθε μεταβλητής. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με σειρά μέσου όρου, δηλαδή όσο πιο κοντά στο (Συμφωνώ απόλυτα) είναι ο μέσος όρος, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες με την συγκεκριμένη μεταβλητή. Ο μέσος όρος παρουσιάζει μια φθίνουσα πορεία από το μεγαλύτερο ποσοστό στο μικρότερο ανάλογα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια.

Συγκεκριμένα ο Πίνακας 5 παρουσιάζει 5 μεταβλητές, ο Πίνακας 6 παρουσιάζει 4 μεταβλητές, ο Πίνακας 7 παρουσιάζει 4 μεταβλητές και Πίνακας 8 παρουσιάζει 5 μεταβλητές.

Στον Πίνακα 5, η πρώτη μεταβλητή αφορά τη σχέση επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων. Οι 72 από τους ερωτηθέντες και ποσοστό 59.5% απάντησαν πως συμφωνούν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν συχνή και υποστηρικτική επικοινωνία από τους προϊστάμενούς τους. Επίσης, ποσοστό 27.3% συμφωνεί απόλυτα με την πιο πάνω άποψη. Κανένας από αυτούς δεν διαφωνεί πλήρως, ενώ διαφωνεί κάπως με την άποψη αυτή μόνο το 4.94%, και συγκεκριμένα μόνο 6 ερωτηθέντες.

Στη δεύτερη μεταβλητή του ίδιου πίνακα, η οποία αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων διαφάνηκε ότι ένα πολύ υψηλό ποσοστό 86.8% συμφωνεί με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, ενώ μόλις 2.5% και συγκεκριμένα 3 άτομα διαφωνούν με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη

των αποφάσεων. Βέβαια, ένα σεβαστό ποσοστό και συγκεκριμένα 10.7% των ερωτηθέντων προτίμησε να τηρήσει ουδέτερη στάση στο συγκεκριμένο ερώτημα χωρίς να έχουν ξεκάθαρη άποψη αν είναι σωστό να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στη τρίτη μεταβλητή, στον Πίνακα 5 οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν καταφατικά στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθούνται στενά για να κάνουν τη δουλειά τους. Συγκεκριμένα, ποσοστό 47.1% απάντησαν ότι συμφωνούν να υπάρχει έλεγχος των εργαζομένων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους ώστε να την κάνουν σωστά. Από το 47.1% το 7,4% απάντησε ότι συμφωνεί πλήρως και το υπόλοιπο 39,7% ότι συμφωνεί. Αντιθέτως, ένα αρκετά υψηλό ποσοστό, 33.6% διαφώνησε με την παρακολούθηση των εργαζομένων κατά την εργασία τους. Ποσοστό 19% κρατεί ουδέτερη στάση για την παρακολούθηση των εργαζομένων, οπότε ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Στην τέταρτη μεταβλητή του Πίνακα 5 φαίνεται η άποψη των ερωτηθέντων για την συνεισφορά των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους. Σχεδόν ποσοστό 40% διαφωνεί με την άποψη αυτή και δεν θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι στις πλείστες των περιπτώσεων προτιμούν ελάχιστη συνεισφορά από τους προϊστάμενους τους. Αντιθέτως, περίπου 32% συμφωνεί ότι οι εργαζόμενοι τις περισσότερες φορές προτιμούν ελάχιστη συνεισφορά από τους προϊστάμενους τους. Πολύ υψηλό ποσοστό περίπου 30% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με την παραπάνω άποψη.

Στην πέμπτη και τελευταία μεταβλητή του Πίνακα 5 φαίνονται τα αποτελέσματα για το αίσθημα ανασφάλειας των εργαζομένων. Τα ποσοστά σχετικά ήταν πολύ κοντά μεταξύ τους, με αυτούς που διαφωνούν να είναι 33.1% όπως ακριβώς είναι το ποσοστό και γι' αυτούς που κρατούν ουδέτερη στάση. Δηλαδή, αυτοί που διαφωνούν δεν πιστεύουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ανασφαλείς και χρειάζονται καθοδήγηση. Ποσοστό 31.4% διατυπώνουν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανασφάλεια στην εργασία τους και χρειάζονται καθοδήγηση από κάποιο προϊστάμενό τους.

Από τα γενικά αποτελέσματα του Πίνακα 5 διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντική την επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους και μάλιστα την υποστήριξη από αυτούς. Επίσης, διαφαίνεται ξεκάθαρα ότι εκτός από την υγιή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, οι εργαζόμενοι θέλουν να έχουν ρόλο στην επιχείρηση, δηλαδή να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων και να εισακούγεται η άποψή τους. Παράλληλα, όπως δείχνουν τα αποτελέσματα του Πίνακα 5 και από τον μέσο όρο που έχει αρνητικό πρόσημο, οι



εργαζόμενοι δεν νιώθουν ανασφάλεια στην εργασία τους. Διαφωνούν δηλαδή με αυτή την άποψη αφού το αρνητικό πρόσημο δείχνει ότι βρίσκεται πιο κοντά στο Διαφωνώ που συμβολίζεται με (-1).

**Πίνακας 5.**

	Μέσος Όρος	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Κρατώ ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1)Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν συχνή και υποστηρικτική επικοινωνία από τους προϊστάμενους τους	+1,090%	0 %	4,94%	8,26%	59,5%	27.3%
2) Οι εργαζόμενοι θέλουν να παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	+1,033%	0%	2,5%	10,7%	67,8%	19%
3)Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθούνται στενά αλλιώς είναι πιθανό να μην κάνουν τη δουλειά τους	+0,173%	3,3%	30,6%	19%	39,7%	7,4%
4)Στις πλείστες των περιπτώσεων, οι εργαζόμενοι προτιμούν ελάχιστη συνεισφορά από τον προϊστάμενό τους	-0,057	1,6%	37,2%	29,8%	28,1%	3,3%

5) Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφαλείς για τη δουλειά τους και χρειάζονται κατεύθυνση	-0,033%	2,4%	33,1%	33,1%	28,1%	3,3%
--	---------	------	-------	-------	-------	------

Στον Πίνακα 6 η πρώτη μεταβλητή δείχνει την άποψη των ερωτηθέντων για τη στάση των προϊσταμένων προς τους υπαλλήλους ώστε να τους καταστήσουν ικανούς να αναλάβουν τις ευθύνες τους για ολοκλήρωση του έργου τους. Οι 92 από τους ερωτηθέντες με ποσοστό 76% συμφωνούν ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αποδεχτούν την ευθύνη για ολοκλήρωση της εργασίας τους. Επίσης, ποσοστό 12.4% συμφωνούν απόλυτα με την πιο πάνω άποψη. Αντίθετα, σχεδόν 1% διαφωνεί με την πιο πάνω άποψη αν και σχεδόν 11% ανήκει σε αυτούς που δεν μπορούν να εκφέρουν σίγουρη απάντηση και κρατούν ουδέτερη στάση.

Η δεύτερη μεταβλητή του Πίνακα 6 παρουσιάζει τα αποτελέσματα που αφορούν πάλι τον προϊστάμενο και συγκεκριμένα αν αυτός θεωρείται ο μόνος που μπορεί να κρίνει το έργο και τα κατορθώματα των υπαλλήλων. Δηλαδή αν ο προϊστάμενος είναι ο μόνος επικεφαλής κριτής των επιτευγμάτων των μελών της ομάδας. Θετική απάντηση έδωσε η πλειοψηφία των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα ποσοστό 64.5%, με ποσοστό να συμφωνεί 56,2% και να συμφωνεί πλήρως ποσοστό 8,3%, ενώ διαφώνησαν με αυτό ποσοστό 14.8%. Άρα σε γενικές γραμμές πιστεύεται ότι ο επικεφαλής κριτής των επιτευγμάτων των μελών της ομάδας είναι ο προϊστάμενος.

Η τρίτη μεταβλητή στον ίδιο πίνακα απαντά στο ερώτημα εάν οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι έχουν ως αρμοδιότητά τους να βοηθούν τους υπαλλήλους τους να βρουν το πάθος τους. Συγκεκριμένα, ποσοστό σχεδόν 60% το υποστηρίζουν αυτό, ενώ σχεδόν 22% διαφωνούν με το γεγονός αυτό. Περίπου το 20% δεν είναι απόλυτα πεπεισμένοι αν αυτό είναι αρμοδιότητα των προϊσταμένων γι' αυτό μάλλον κρατούν και ουδέτερη στάση επί του θέματος.

Η τέταρτη και τελευταία μεταβλητή του Πίνακα αναφέρεται στο αίσθημα ελευθερίας που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι στην επίλυση των προβλημάτων τους. Εδώ οι απόψεις δίστανται αφού περίπου το 40% συμφωνεί ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να δίνουν στους υπαλλήλους πλήρη ελευθερία να επιλύουν μόνοι τους τα προβλήματά τους, ενώ περίπου 31% θεωρεί ότι δεν πρέπει

να έχουν απόλυτη ελευθερία οι εργαζόμενοι στο να επιλύουν τα προβλήματά τους. Από το συνολικό ποσοστό του 40% που συμφωνεί, το 36,4% συμφωνεί και το 3.3% συμφωνεί απόλυτα. Από το συνολικό 31% περίπου που διαφωνεί, το 28.9% διαφωνεί και το υπόλοιπο 1.6% διαφωνεί απόλυτα. Παρόλο όμως που και σε αυτό το ζήτημα ένα σεβαστό ποσοστό και μάλιστα 30% περίπου δεν εκφράζεται ξεκάθαρα σε αυτό το ζήτημα κρατώντας ουδέτερη στάση.

Όπως φαίνεται από τον Μέσο όρο στον Πίνακα 6 διαπιστώνεται ότι επικρατεί κοινή πεποίθηση ότι οι προϊστάμενοι στα καθήκοντά τους πρέπει να έχουν και την στήριξη προς τους εργαζόμενους ώστε να αποδεχτούν την ευθύνη που έχουν για την υλοποίηση των στόχων τους. Σε δεύτερο επίπεδο οι ερωτηθέντες τοποθετούν την άποψη ότι ο επικεφαλής κριτής των κατορθωμάτων και των επιτευγμάτων είναι ο προϊστάμενος ενώ σε κατώτερο επίπεδο τοποθετούν την άποψη ότι ο προϊστάμενος οφείλει να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βρει το πάθος του. σίγουρα θεωρούν ότι πρωτίστως άποψη και λόγο για το πάθος των εργαζομένων έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Επίσης από ότι φαίνεται στο μέσο όρο δεν υποστηρίζουν και πολύ την πεποίθηση ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να δίνουν πλήρη ελευθερία στους εργαζόμενους να επιλύουν τα προβλήματά τους, μάλλον επειδή δεν έχουν τα κατάλληλα εφόδια , τις κατάλληλες πρακτικές και τεχνικές για να το πράξουν αυτό.

**Πίνακας 6.**

	Μέσος Όρος	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Κρατώ ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1)Οι προϊστάμενοι πρέπει να βοηθούν τους υπαλλήλους να αποδεχτούν την ευθύνη για την ολοκλήρωση της εργασίας τους	+1%	0%	0,9%	10,7%	76%	12,4%

2) Ο προϊστάμενος είναι ο επικεφαλής κριτής των επιτευγμάτων των μελών της ομάδας	+0,561%	1,6%	13,2%	20,7%	56,2%	8,3%
3) Είναι δουλειά των προϊσταμένων να βοηθούν τους υπαλλήλους να βρουν το πάθος τους	+0,371%	4,95%	16,5%	19,8%	53,8%	4,95%
4) Οι προϊστάμενοι πρέπει να δίνουν στους υπαλλήλους πλήρη ελευθερία να επιλύουν τα προβλήματα μόνοι τους	+0,107%	1,6%	28,9%	29,8%	36,4%	3,3%

Η πρώτη μεταβλητή στον Πίνακα 7 σχετίζεται με την ικανότητα των ανθρώπων εκ φύσεως και ως εκ τούτου την ικανότητά τους να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους. Το 16.5% συμφωνούν απόλυτα και το 56.2% συμφωνούν ότι οι άνθρωποι είναι κατά βάση ικανοί και όταν τους δοθούν καθήκοντα θα κάνουν καλή δουλειά. Μόνο το 6.6% διαφωνεί και κανένα άτομο δεν διαφωνεί απόλυτα με την πιο πάνω άποψη και σχεδόν το 21% από το δείγμα των ερωτηθέντων δεν απάντησε ούτε καταφατικά ούτε αρνητικά.

Όσον αφορά την αντιμετώπιση θεμάτων ή προβλημάτων που προκύπτουν στην εργασία και εάν οι προϊστάμενοι πρέπει να αφήνουν τους εργαζόμενους να τα αντιμετωπίσουν μόνοι τους, που φαίνεται στη δεύτερη μεταβλητή στον Πίνακα 7, οι 56 ερωτηθέντες και ποσοστό 46.3% διαφωνούν. Παράλληλα, 7.4% διαφωνούν πλήρως με το γεγονός να αφήνονται ελεύθεροι οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν θέματα και προβλήματα μόνοι τους. Αντίθετα, 22.3% από τους

ερωτηθέντες θεωρεί ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να αφήνουν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν θέματα ή προβλήματα μόνοι τους σε περίπλοκες καταστάσεις. Μόνο 1.6% συμφωνεί απόλυτα. Και πάλι ένα αρκετά υψηλό ποσοστό και συγκεκριμένα 24% κρατά ουδέτερη στάση στο θέμα αυτό χωρίς να παίρνει θέση επί του ζητήματος.

Η τρίτη μεταβλητή του ίδιου πίνακα μελετά το κατά πόσο οι υπάλληλοι είναι καλύτερα από μόνοι τους να κάνουν την δουλειά τους. Σε αυτό το ερώτημα η πλειοψηφία ήταν ουδέτερη με ποσοστό άνω των 37%. Στα ίδια πλαίσια περίπου- αλλά με χαμηλότερα ποσοστά- απάντησαν ότι συμφωνούν ή ότι διαφωνούν με την πιο πάνω άποψη με αντίστοιχα ποσοστά 33% και 29.8%. συγκεκριμένα, ποσοστό 2.5% διαφωνεί πλήρως και ποσοστό 27.3% διαφωνεί, ενώ 6.6% συμφωνεί απόλυτα και 26.4% συμφωνεί γενικά με την ελευθερία των υπαλλήλων να ασκούν τα καθήκοντά τους χωρίς ουσιαστικά ιδιαίτερο έλεγχο. Άρα, δεν είναι απολύτως ξεκάθαρο σε πολλούς εργαζόμενους αν είναι καλύτερα ή όχι οι υπάλληλοι να αποφασίζουν μόνοι τους για την πορεία και την εργασία που θα επιτελούν. Η τρίτη μεταβλητή είναι αυτή που φαίνεται ότι προβλημάτισε τους ερωτηθέντες γιατί είχε το υψηλότερο ποσοστό ουδετερότητας σε σχέση με τις υπόλοιπες μεταβλητές του πίνακα 7.

Στη τέταρτη μεταβλητή του Πίνακα 7 διαφαίνονται τα αποτελέσματα του ερωτήματος εάν είναι δίκαιο να πούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες. Σχεδόν το 50% των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα 49.6% διαφωνεί με την άποψη ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες και μάλιστα ακόμα 34.7% διαφωνούν πλήρως με την άποψη αυτή. Μόλις 3% συμφωνεί με την παραπάνω άποψη ενώ 12.4% είναι αναποφάσιστο κατά κάποιο τρόπο διατηρώντας ουδέτερη στάση.

Και πάλι σύμφωνα με τον μέσο όρο του Πίνακα 7 συμπεραίνουμε ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν κυρίως ότι οι άνθρωποι είναι ικανοί και μπορούν να ασκούν με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Γι' αυτό και φαίνεται ότι έχει το υψηλότερο ποσοστό στο μέσο όρο αυτή η απάντηση. Κλείνει πιο κοντά στην κλίμακα στο Συμφωνώ. Ενώ, αντιθέτως η άποψη ότι οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες έχει αρνητικό πρόσημο στο μέσο όρο άρα δείχνει ότι οι ερωτηθέντες διαφωνούν με αυτή την άποψη και αποκλίνουν κατά πολύ από την κλίμακα με το Συμφωνώ. Η διαφορά της πρώτης μεταβλητής με την τέταρτη μεταβλητή του Πίνακα 7 είναι πολύ μεγάλη άρα δείχνει και την μεγάλη απόκλιση που υπάρχει στις απόψεις των ερωτηθέντων που αντιπροσωπεύουν και τον γενικό πληθυσμό.

**Πίνακας 7.**

	Μέσος Όρος	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Κρατώ ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1)Οι άνθρωποι είναι κατά βάση ικανοί και αν τους δοθούν καθήκοντα θα κάνουν καλή δουλειά	+0,818%	0%	6,6%	20,7%	56,2%	16,5%
2)Σε περίπλοκες καταστάσεις, οι προϊστάμενοι πρέπει να αφήνουν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν θέματα ή προβλήματα μόνοι τους	+0,371%	7,4%	46,3%	24%	20,7%	1,6%
3)Γενικά είναι καλύτερο να αφήνει κανείς τους υπαλλήλους μόνους τους να κάνουν τη δουλειά τους	+0,074%	2,5%	27,3%	37,2%	26,4%	6,6%

4)Είναι δίκαιο να πούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες	-1,148%	34,7%	49,6%	12,4%	2,5%	0,8%
--	---------	-------	-------	-------	------	------

Η πρώτη μεταβλητή στον Πίνακα 8 δείχνει τα αποτελέσματα των ερωτηθέντων για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειοψηφία -104 άτομα- με ποσοστό 86% (68.6% συμφωνεί και 17.4% συμφωνεί απόλυτα) πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τη δουλειά τους. Μόνο το 2.4% διαφώνησε με την αξιολόγηση αυτή από τους εργαζόμενους, κανένας δεν διαφώνησε απόλυτα, αν και ακόμη μια φορά πολλοί είναι αυτοί που έδειξαν να μην έχουν ξεκάθαρη απάντηση ή δεν θέλησαν να τοποθετηθούν. Το ποσοστό αυτών που θέλησαν να διατηρήσουν μια ουδέτερη στάση ήταν 11.6%.

Η δεύτερη μεταβλητή στον ίδιο πίνακα αναλύει την άποψη των ερωτηθέντων για τη σημασία της καθοδήγησης στην ποιότητα του προϊσταμένου. Το 81.8% (53.7% συμφωνεί και 28.1% συμφωνεί απόλυτα) και 99 από τους 121 ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η παροχή καθοδήγησης χωρίς πίεση είναι το κλειδί για να είναι κανείς καλός προϊστάμενος. Όπως επίσης διαφαίνεται 10% του δείγματος διαφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη και δεν θεωρεί ως εκ τούτου ότι ένας καλός προϊστάμενος πρέπει να παρέχει καθοδήγηση χωρίς πίεση. Από τους ερωτηθέντες, 7.49% κράτησε ουδέτερη στάση διατηρώντας έτσι μια επιφυλακτικότητα.

Στον Πίνακα 8, η τρίτη μεταβλητή αναφέρεται στους αποτελεσματικούς ηγέτες. Η ερώτηση αφορούσε το εάν οι αποτελεσματικοί ηγέτες δίνουν εντολές και αποσαφηνίζουν τις διαδικασίες. Αυτοί που διαφώνησαν με την άποψη αυτή αλλά και αυτοί που κράτησαν ουδέτερη στάση ήταν περίπου 20% αντίστοιχα σε κάθε απάντηση. Ειδικότερα, ποσοστό 19% διαφώνησε, ποσοστό 0.8% διαφώνησε πλήρως και ποσοστό 20.7% κράτησε ουδέτερη στάση στο ερώτημα για την αποτελεσματικότητα των ηγετών. Από την άλλη, το 60% των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι ένα από τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών είναι να δίνουν εντολές και αν αποσαφηνίζουν τις διαδικασίες. Από αυτούς, το 52.1% συμφωνεί και το 7.4% συμφωνεί πλήρως.

Με την ουδετερότητα των απαντήσεων που υπάρχει σε αυτή την μεταβλητή κάπως εξισορροπείται η κατάσταση ανάμεσα στα δύο άκρα της συμφωνίας και της διαφωνίας.

Σύμφωνα με την τέταρτη μεταβλητή του Πίνακα 8 το 34.7% διαφωνεί και το 5.78% διαφωνεί πλήρως με την άποψη ότι η ηγετική δεξιότητα απαιτεί να μένεις μακριά από τους εργαζόμενους καθώς κάνουν τη δουλειά τους. Αντιθέτως περίπου 33% των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η ηγετική δεξιότητα απαιτεί να μένεις μακριά από τους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το υπόλοιπο 26.4% κρατά ουδέτερη στάση επί του θέματος αυτού.

Η πέμπτη μεταβλητή στον Πίνακα 8 αφορά τα κίνητρα που δίνονται στους ηγέτες, ανταμοιβές ή τιμωρίες, για να παρακινηθούν ώστε να πετύχουν τους οργανωτικούς τους στόχους . Το υψηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 33.1%, δεν μπορούσε να δώσει σαφή απάντηση όπως διαφάνηκε και κράτησε ουδέτερη στάση. Το 32.2% (30.6% συμφωνεί και 1.59 συμφωνεί απόλυτα) πιστεύει ότι πρέπει να δίνονται στους προϊστάμενους ανταμοιβές ή τιμωρίες προκειμένου να τους παρακινήσει κανείς να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους. Αντίθετα, ποσοστό 28.% είναι αντίθετο με την άποψη αυτή και ποσοστό 6.61% διαφωνεί απόλυτα με την συγκεκριμένη άποψη.

Όπως φαίνεται από τον μέσο όρο των αποτελεσμάτων των μεταβλητών στον Πίνακα 8 διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να αξιολογούν τους προϊστάμενους τους και όχι να γίνεται μόνο το αντίθετο. Μάλιστα φαίνεται ότι είναι η μόνη μεταβλητή που ξεπέρασε το 1% στο μέσο όρο. Παράλληλα, πολύ σημαντική είναι και η καθοδήγηση που δίνεται στους εργαζομένους από τους προϊστάμενούς τους που πρέπει να γίνεται όμως χωρίς πίεση. Επίσης, στη μεταβλητή που αφορά τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες προς τους προϊστάμενους φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες τείνουν να διαφωνήσουν αφού ο μέσος όρος έχει αρνητικό πρόσημο και είναι πιο κοντά στην βαθμίδα του Διαφωνώ. Το ίδιο φαίνεται και για την πεποίθηση ότι η ηγετική δεξιότητα φαίνεται και από την απόσταση που δίνει ο προϊστάμενος στους εργαζόμενους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, αφού πάλι ο μέσος όρος έχει αρνητικό πρόσημο.



**Πίνακας 8.**

	Μέσος Όρος	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Κρατώ ουδέτερη στάση	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1) Κατά κανόνα οι προϊστάμενοι πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τη δουλειά τους	+1,008%	0%	2,4%	11,6%	68,6%	17,4%
2) Η παροχή καθοδήγησης χωρίς πίεση είναι το κλειδί για να είναι κανείς καλός προϊστάμενος	+0,983%	0,8%	9,91%	7,49%	53,7%	28,1%
3) Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι δίνουν εντολές και αποσαφηνίζουν τις διαδικασίες	0,462%	0,8%	19%	20,7%	52,1%	7,4%
4) Η ηγετική δεξιότητα απαιτεί να μένεις μακριά από τους εργαζόμενους καθώς κάνουν τη δουλειά τους	-0,090%	5,78%	34,7%	26,4%	28,9%	4,22%
5) Κατά κανόνα πρέπει να δίνονται						

στους προϊστάμενους ανταμοιβές ή τιμωρίες προκειμένου να τους παρακινήσει κανείς να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους	-0,074%	6,61%	28,1%	33,1%	30,6%	1,59%
--	---------	-------	-------	-------	-------	-------

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## Συζήτηση των αποτελεσμάτων

### 5.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται μια συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας σχετικά με τις ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας. Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια να αναμειχθούν τα πρωτογενή στοιχεία της έρευνας με τα δευτερογενή στοιχεία άλλων ερευνών όπως επίσης και από τη σχετική βιβλιογραφία και μέσω ενός ολοκληρωμένου συνδυασμού να εξαχθούν τα συμπεράσματα. Τα συμπεράσματα είναι ουσιαστικά η απόρροια της μεταπτυχιακής διατριβής.

### 5.2 Συζήτηση των αποτελεσμάτων με βάση τις εξεταζόμενες μεταβλητές

Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός σε μια επιχείρηση, σε έναν οργανισμό είτε είναι δημόσιος είτε είναι ιδιωτικός. Επίσης, για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία είναι απαραίτητο ο ηγέτης να διακατέχεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ώστε να υπάρχει κλίμα συνεργασίας στην επιχείρηση-οργανισμό. Η καθοδήγηση, τα κίνητρα, η παρακίνηση, η ελευθερία στη λήψη αποφάσεων που δίνει ο ηγέτης στους εργαζόμενους είναι σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, κατανοώντας τη μέγιστη σημασία που έχει ο ηγέτης αλλά και ο τρόπος διοίκησης - ηγεσίας, ο τρόπος συμπεριφοράς των εργαζομένων και ο τύπος διοίκησης αποφάσισα να ασχοληθώ με αυτά τα θέματα και τη σχέση που έχουν κάποιες συμπεριφορές για τους ηγέτες και τους εργαζόμενους.

### 5.2.1 Η σημασία της ανάληψης πρωτοβουλιών και λήψης αποφάσεων από τους εργαζόμενους

Ένα από τα ζητούμενα της έρευνας ήταν το κατά πόσο είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να μπορούν να παίρνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων και κάποιες φορές να τους δίνεται η ευκαιρία να αποφασίζουν για θέματα και προβλήματα που προκύπτουν. Όπως διαφάνηκε από τα αποτελέσματα και τις απαντήσεις του δείγματος οι περισσότεροι εργαζόμενοι αποδέχονται την άποψη ότι πρέπει να υπάρχει έλεγχος όταν επιτελούν την εργασία τους ώστε αυτή να γίνεται στα σωστά χρονοδιαγράμματα και να γίνεται σωστά σύμφωνα με τις οδηγίες του προϊστάμενου. Άρα, όταν υπάρχει το ενδεχόμενο να λειτουργούν μόνοι τους στο χώρο εργασίας ίσως και να μην γίνεται ορθά αυτό που κάνουν. Βέβαια, οι εργαζόμενοι θέλουν να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων είτε αφορά δικές τους αποφάσεις που τους αφορά άμεσα είτε τους αφορά έμμεσα. Επίσης, οι απαντήσεις έδειξαν ότι οι δεν πρέπει να αφήνεται πλήρης ελευθερία στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να αντιμετωπίζουν έτσι τα προβλήματα που προκύπτουν. Απαιτείται γι' αυτό η συμμετοχή και η επίβλεψη από ένα προϊστάμενο ο οποίος θα καθοδηγεί και θα κατευθύνει τους εργαζόμενους προς τη σωστή κατεύθυνση. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο εργαζόμενος είναι τεμπέλης αλλά φαίνεται ότι είναι κατανοητό και στους υφιστάμενους ότι δεν έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και τα κατάλληλα εφόδια για να αναλαμβάνουν τέτοια καθήκοντα. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι θέλουν να καθοδηγούνται από τους ηγέτες και τους προϊστάμενους στην εργασία τους για να αισθάνονται ασφάλεια για αυτό που κάνουν. Όμως ο προϊστάμενος πρέπει να καθοδηγεί τους υφιστάμενούς του με ηρεμία και υπομονή, χωρίς πίεση και ένταση ώστε οι υφιστάμενοι να μην αντιδρούν και να υλοποιούν τις εργασίες τους αρμονικά και υπεύθυνα. Μόνο έτσι θα επιτυγχάνει ο προϊστάμενος τους σκοπούς της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι διακριτικός με τους εργαζόμενους και να βρίσκεται κοντά τους χωρίς να τους ασκεί πίεση.

## 5.2.2 Η θετική επίδραση των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους τους

Οι προϊστάμενοι είναι το άλφα και το ωμέγα σε μια επιχείρηση. Είναι αυτοί που παρακινούν τους υφιστάμενους να επιτελούν την εργασία τους ή αντιθέτως είναι αυτοί που οδηγούν την επιχείρηση στην καταστροφή. Αυτό οφείλεται σίγουρα στη συμπεριφορά που έχει ο προϊστάμενος προς τους εργαζόμενους και στην συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους προϊστάμενούς τους. Η συμπεριφορά της μιας ή της άλλης πλευράς έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά της άλλης πλευράς. Όπως οι εργαζόμενοι χρειάζονται επιβράβευση ή παρακίνηση ή διαφορετικά τιμωρία, έτσι και οι προϊστάμενοι για να επιτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους πρέπει να ανταμείβονται για αυτά που υλοποιούν ή να τιμωρούνται όταν δεν καταφέρνουν να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Δηλαδή η ανταμοιβή ή η τιμωρία λειτουργεί ως μοχλός παρακίνησης για τους προϊστάμενους και αυτό τους ωθεί να είναι σωστή στα καθήκοντά τους. Σε αυτό συμφώνησαν και οι ερωτηθέντες του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα, ο προϊστάμενος είναι σημαντικό να δείχνει υποστήριξη και κατανόηση προς τους εργαζόμενους και να τους καταλαβαίνει. Το συναίσθημα είναι σημαντικό κριτήριο για την συνεργασία σε φυσιολογικά επίπεδα μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων. Αυτό δείχνει και την ανθρώπινη πλευρά του προϊστάμενου προς τους εργαζόμενους και σίγουρα από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι θα το εκτιμήσουν αυτό. Παράλληλα, τα επιτεύγματα της ομάδας μόνο ο προϊστάμενος μπορεί να τα κρίνει και να τα αξιολογήσει και κανένας άλλος, καθώς αυτός είναι ο επικεφαλής. Αυτό συμβαίνει και στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα χωρίς εξαιρέσεις και αυτό είναι σεβαστό από όλα τα μέλη της ομάδας. Η αξιολόγηση είναι αναγκαία για να υπάρχει βελτίωση και πρόοδος. Επιπλέον, είναι αποδεκτό ότι εντολές και διευκρινίσεις για την υλοποίηση ενός στόχου ή μιας διαδικασίας δίνει μόνο ο προϊστάμενος χωρίς να δέχεται ανάμειξη οποιουδήποτε άλλου φορέα εκτός επιχείρησης. Σίγουρα αυτό δείχνει ότι ο ρόλος του προϊστάμενου είναι αναγνωρίσιμος και αποδεκτός από όλη την ομάδα και είναι σεβαστός από όλους για την επιτυχία όλων των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αν υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων τότε η επιχείρηση θα λειτουργεί αρμονικά και θα επιτύχει. Σε αντίθετη περίπτωση η μη σωστή και σταθερή συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων θα έχει αρνητικά αποτελέσματα και καταστρεπτικές συνέπειες για το μέλλον ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

### 5.3 Περιορισμοί έρευνας

Στο αυτό το σημείο της διατριβής αναλύονται οι περιορισμοί που υπήρξαν στην παρούσα έρευνα ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα γενικεύσεων και παρερμηνείας των αποτελεσμάτων.

Το δείγμα που πήρε μέρος στην έρευνα δεν προερχόταν από ένα συγκεκριμένο χώρο αλλά από ένα ευρύ πεδίο πληθυσμού χωρίς να υπάρχει απόλυτη αξιοπιστία στις απαντήσεις που δόθηκαν. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω του διαδικτύου χωρίς να υπάρχει η διαπροσωπική επαφή και αυτό αφήνει περιθώρια ελευθερίας στους ερωτηθέντες να απαντούν σε κάποιες ερωτήσεις τυχαία ή χωρίς να δίνουν την απαραίτητη προσοχή. Μάλιστα, υπάρχει το ενδεχόμενο κάποια άτομα να απάντησαν περισσότερα από ένα ερωτηματολόγια. Έτσι προκύπτει το συμπέρασμα ότι κάποιες από τις απαντήσεις δεν θα είναι πραγματικές.

Επίσης, επειδή τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο αυτό δεν δίνει την δυνατότητα τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα και αντιπροσωπευτικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιπρόσθετα, οι παράγοντες και τα ερωτήματα που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο είχαν συγκεκριμένες απαντήσεις και αυτό δε δίνει τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να απαντήσουν πιο στοχευμένα ή να υπάρχει σε βάθος μελέτη των μεταβλητών αυτών.

### 5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα έγινε σε ένα πολύ μικρό δείγμα του πληθυσμού χωρίς να γίνεται στοχευμένα με ξεχωριστές ερωτήσεις σε προϊστάμενους και εργαζόμενους. Γι' αυτό το λόγο και για πολλούς άλλους μπορούν να πραγματοποιηθούν περαιτέρω έρευνες και μελέτες σχετικά με τους τύπους ηγετών, τη συμπεριφορά των ηγετών και των εργαζομένων στους χώρους εργασίας και την επίδραση των διάφορων μορφών ηγεσίας στους χώρους εργασίας.

Άρα, μπορούν να γίνουν έρευνες σε μελλοντικό στάδιο σε μεγαλύτερο δείγμα πληθυσμού από διάφορες ιδιωτικές επιχειρήσεις ή δημόσιους οργανισμούς ώστε να γίνει και σύγκριση μεταξύ τους με πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα.

Παράλληλα, μπορούν να γίνουν έρευνες όπου θα δίνεται έμφαση στην σχέση μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων με προτάσεις για βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ τους εκ μέρους της κάθε πλευράς. Αυτό θα είχε ενδιαφέρον για την πρόοδο και την εξέλιξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

## Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα ερεύνησε και μελέτησε τους διάφορους τύπους εργασίας αλλά και την σχέση και τη συμπεριφορά μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων. Μελέτησε τα διάφορα εφόδια που πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος για να συνεργαστεί με τους εργαζόμενους, τι απαιτείται να έχει ένας προϊστάμενος και τι απαιτείται αν έχει ένας εργαζόμενος. Ποια είναι τα όρια της ελευθερίας των εργαζομένων και των προϊσταμένων και η σημασία της λήψης αποφάσεων εκ μέρους των εργαζομένων.

Όπως διαφάνηκε, ο ηγέτης δεν πρέπει να είναι απόλυτος αλλά να αφήνει περιθώρια ελευθερίας στους εργαζόμενους, να τους καθοδηγεί με διακριτικό τρόπο και να μην ασκεί πίεση σε αυτούς. Να μπορούν οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων αλλά υπό την καθοδήγηση των προϊσταμένων καθώς δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για να αποφασίζουν μόνοι τους για τις διάφορες αποφάσεις που λαμβάνονται.

Επίσης, όπως έγινε αντιληπτό μέσω των απαντήσεων των ερωτηθέντων δεν υπάρχει ένα απόλυτο και ξεκάθαρο στυλ ηγεσίας που είναι το ιδανικό αλλά ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει μια πολύπλευρη προσωπικότητα, με γνώσεις και διάθεση για συνεργασία.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Μπαμπινιώτης, Γ.(1998),“Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας”, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Δ. (2005), ΗΓΕΣΙΑ ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική (σελ.252-259).
- Μπρίνια, Β. (2008),“ Μάνατζμεντ και συναισθηματική νοημοσύνη”. Αθήνα: Σταμούλης.
- Χυτήρης, Λ., (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Φαίδιμος, Αθήνα.
- Yukl, G.,(2009), Η ηγεσία στους οργανισμούς, Αθήνα, Κλειδάριθμος (σ.323-339).
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1986). Ο Αποτελεσματικός Προϊστάμενος (Βασικές αρχές εποπτείας Grid). Κ.Ρ. Παραπαντάκη (Μετάφρ.) Αθήνα: Γαλαίος.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E., Mckee (2002). Ο νέος Ηγέτης. Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών. Ελληνικά Γράμματα.
- Παπαδοπουλου, Ο. (2012), Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα ηγεσίας και Λήψη Αποφάσεων, Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Μ.Β.Α., Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

## ΞΕΝΗ

- Amundsen, S., & Martinsen, . L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.
- Antonakis, J., Avolio B.J. and 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.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M.(1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the influence of transformational leadership. *The leadership Quarterly*, 6, 199-218.

- Bass B. M. (1985), *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B M. (1990), *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York :Free Press
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bryant, S.E.(2003).The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. Harper and Row, New York.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.(1998).*Charismatic leadership in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A.(1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Frankel, A. (2016), What leadership styles should senior nurses develop? *Nursing Times*; 104: 35,23-24.
- Goleman, D.(2000).*Leadership that gets results*. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Goleman, D. (1995), “Emotional intelligence”. NY: Bantam Books.
- Goleman, D.(1998a), “What makes a leader?” *Harvard Business Review*, NovemberDecember, pp. 93-10
- Goleman, D. (1998b), “Working with emotional intelligence”. London, Bloomsbury.
- Golembiewski, R. T. (1980). Three Styles of Leadership and Their Uses”. *Concepts of Air Force Leadership*, 38(4), 492.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- House, R.J.(1977).A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larsen (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Kendra, C. (2012). *Leadership Theories: The 8 Major Leadership Theories*.

- Jungermann, H. (2004), “Decision-Making”, In Ch., Spielberger (ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology*, 1.1, Amsterdam: Elsevier Inc., 569-574.
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia engineering*, 196, 478- 482
- Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007). *Leadership: The key concepts*. Routledge.
- Maslyn, J. M., Schyns, B., & Farmer, S. M. (2017). Attachment style and leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Mayer, J.D., and Salovey, P. (1997),“ What is emotional intelligence?” In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, pp. 3-31. New York, Basic Books.
- -Polychroniou, P. (2009), “Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness” *Team Performance Management*, Vol. 15 No. 7/8, 2009 pp. 343-356.
- Price, T. (2006). *Understanding ethical failures in leadership*. Cambridge University Press.
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: journal of contemporary management issues*, 23(1), 173-191.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press
- Vera, D. and Crossan, M. (2004), “Strategic Leadership and Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

# Ερωτηματολόγιο για Τύπους Διοίκησης

Σας ευχαριστούμε που δείξατε ενδιαφέρον για να συμμετέχετε σε αυτή την έρευνα.

Στόχος της είναι να διαπιστώσει τις απόψεις σας όσον αφορά τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι και τον τύπο διοίκησης που προτιμούν.

Δικαιούστε να συμμετάσχετε σε αυτή τη μελέτη εάν είστε 18 ετών και άνω.

Η μελέτη αποτελείται από μία σειρά ερωτήσεων οι οποίες χρειάζονται περίπου 5-10 λεπτά για να απαντηθούν. Οι ερωτήσεις είναι απλές και δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Δεν προβλέπουμε ότι η συμμετοχή σε αυτή τη μελέτη θα προκαλέσει οποιαδήποτε δυσφορία.

Όλες οι απαντήσεις που παρέχετε θα τύχουν εμπιστευτικότητας. Οποιαδήποτε δημοσίευση προκύψει από αυτή την εργασία θα αναφέρει μόνο συγκεντρωτικά ευρήματα ή πλήρως ανώνυμα παραδείγματα που δεν θα καθιστούν δυνατή την ταυτοποίηση σας.

Η συμμετοχή σε αυτή τη μελέτη είναι εθελοντική. Ακόμη και αφού συμφωνήσετε να συμμετάσχετε και ξεκινήσετε τη μελέτη, είστε ελεύθεροι να αποσυρθείτε ανά πάσα στιγμή και για οποιοδήποτε λόγο.

Φύλο\*

Αντρας

Γυναίκα

Ηλικία\*

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65+

Εργαζόμενος;\*

Ναι

Όχι

Τομέας\*

Ιδιωτικός

Δημόσιος

Οι εργαζόμενοι πρέπει να παρακολουθούνται στενά αλλιώς είναι πιθανό να μην κάνουν τη δουλειά τους\*

1 - Διαφωνώ απόλυτα

2 - Διαφωνώ

3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα

Οι εργαζόμενοι θέλουν να παίρνουν μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Σε περίπλοκες καταστάσεις, οι προϊστάμενοι πρέπει να αφήνουν τους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν θέματα ή προβλήματα μόνοι τους\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Είναι δίκαιο να πούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Η παροχή καθοδήγησης χωρίς πίεση είναι το κλειδί για να είναι κανείς καλός προϊστάμενος\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα

- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Η ηγετική διεξίτιητα απαιτεί να μένεις μακριά από τους εργαζόμενους καθώς κάνουν τη δουλειά τους.\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Κατά κανόνα πρέπει να δίνονται στους προϊστάμενους ανταμοιβές ή τιμωρίες προκειμένου να τους παρακινήσει κανείς να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν συχνή και υποστηρικτική επικοινωνία από τους προϊσταμένους τους.\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα

- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Κατά κανόνα, οι προϊστάμενοι πρέπει να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τη δουλειά τους.\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφαλείς για την δουλειά τους και χρειάζονται κατεύθυνση.\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ
- 3 - Κρατώ ουδέτερη στάση
- 4 - Συμφωνώ
- 5 - Συμφωνώ απόλυτα

Οι προϊστάμενοι πρέπει να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αποδεχτούν την ευθύνη για την ολοκλήρωση της εργασίας τους.\*

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα
- 2 - Διαφωνώ



3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα

Οι προϊστάμενοι πρέπει να δίνουν στους υπαλλήλους πλήρη ελευθερία να επιλύουν τα προβλήματα μόνοι τους.\*

1 - Διαφωνώ απόλυτα

2 - Διαφωνώ

3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα

Ο προϊστάμενος είναι ο επικεφαλής κριτής των επιτεύγματων των μελών της ομάδας.\*

1 - Διαφωνώ απόλυτα

2 - Διαφωνώ

3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα

Είναι δουλειά των προϊσταμένων να βοηθούν τους υπαλλήλους να βρουν το «πάθος» τους\*

1 - Διαφωνώ απόλυτα

2 - Διαφωνώ

3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα

Στις πλείστες των περιπτώσεων, οι εργαζόμενοι προτιμούν ελάχιστη συνεισφορά από τον προϊστάμενό τους\*

1 - Διαφωνώ απόλυτα

2 - Διαφωνώ

3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα

Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι δίνουν εντολές και αποσαφηνίζουν τις διαδικασίες.\*

1 - Διαφωνώ απόλυτα

2 - Διαφωνώ

3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα

Οι άνθρωποι είναι κατά βάση ικανοί και αν τους δοθούν καθήκοντα θα κάνουν καλή δουλειά

1 - Διαφωνώ απόλυτα

2 - Διαφωνώ

3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα

Γενικά είναι καλύτερο να αφήνει κανείς τους υπαλλήλους μόνους τους να κάνουν τη δουλειά τους.

1 - Διαφωνώ απόλυτα

2 - Διαφωνώ

3 - Κρατώ ουδέτερη στάση

4 - Συμφωνώ

5 - Συμφωνώ απόλυτα