



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
EXECUTIVE MBA 2018-2019

Διπλωματική εργασία

Θέμα :

**«Ο ρόλος της Μετασχηματιστικής ηγεσίας στην
παρακίνηση των εργαζομένων»**

Βακιρλής Σιδέρη Ιωάννης

A.M.: EMBA 1707

Πειραιάς
Νοέμβριος 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
EXECUTIVE MBA 2018-2019

Δρ. Νταλιάνης Φιλόθεος
Επίκουρος Καθηγητής (Επιβλέπων)

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

ΔΡ. Βικτωρία Πέκκα Καθηγήτρια

ΔΡ. Φιλόθεος Νταλιάνης Επίκουρος Καθηγητής

ΔΡ. Δημήτριος Κάμπης Επίκουρος Καθηγητής

Πειραιάς
Νοέμβριος 2019

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

«Ο ρόλος της Μεταεξρηγοτιστικής ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων»

..... έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο.....

Ημερομηνία.....

«Ο ρόλος της Μετασχηματιστικής ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων»

Λέξεις κλειδιά : Μετασχηματιστική Ηγεσία, Ηγέτης, Φαρμακευτικός Κλάδος, Ερωτηματολόγιο, Χάρισμα.

Περίληψη

Η ηγεσία έχει επίδραση στη συμπεριφορά των εργαζομένων στην κάθε οργάνωση. Οι εργαζόμενοι όταν έχουν κίνητρο αποτελούν, ένα από τα βασικότερα επιτεύγματα της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητο για την βιωσιμότητα την ανάπτυξη και το μέλλον κάθε οργανισμού.

Η ηγεσία και τα κίνητρα είναι διαδραστικά στοιχεία και αλληλένδετα. Ωστόσο, η επίτευξη των οργανωτικών στόχων δεν αρκεί για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η ηγεσία μετασχηματισμού είναι μια θεωρία της ηγεσίας, όπου ο ηγέτης συνεργάζεται με τις ομάδες της οργάνωσης, ενισχύει τα κίνητρα, την ηθική και την απόδοση-αποδοτικότητα της εργασίας των οπαδών μέσω διαφόρων μηχανισμών. Οι υφιστάμενοι καλούνται να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες με αυτοπεποίθηση στο έργο τους και να κατανοήσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους, επιτρέποντας στον ηγέτη να τους ευθυγραμμίσει με τα καθήκοντα τους βελτιώνοντας παράλληλα την απόδοσή τους.

Σκοπός της παρούσης ανάλυσης είναι να διερευνηθεί η μετασχηματιστική ηγεσία, τα κίνητρα και η παρακίνηση των εργαζομένων ειδικότερα με την βοήθεια μοντέλων και θεωριών όπως αυτό της αυτοδιάθεσης (SDT). Για τον σκοπό αυτό και με την συνδρομή ενός ερωτηματολογίου διεξήχθη μία έρευνα και μία μελέτη περιπτώσεως των τάσεων αυτών, στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας στην χώρα μας. Τα αποτελέσματα της έρευνας, έδειξαν μεγάλη συσχέτιση της μετασχηματιστής ηγεσίας και της αυτοδιάθεσης των εργαζομένων στον κλάδο.

“The role of Transformational leadership in employee motivation”

Keywords: Transformational Leadership, Leader, Pharmaceutical Industry, Questionnaire, Charisma.

Abstract

Without any doubt every organization, like every group, requires some kind of leadership. Motivated employees are one of the key achievements of effective leadership.

In today's global and competitive environment, an effective leadership style is essential for the sustainability and the future of every organization.

Leadership and motivation are important and interactive elements in management. However, achieving organizational goals is not enough to motivate employees. Transformational leadership is a theory, where the leader works with the organization's teams to identify the necessary changes, creating a new vision to guide change. Transformational leadership reinforces the motivation, ethics, and performance-efficiency of followers' work through various mechanisms. Followers are called upon to take on greater responsibilities with confidence in their work and to understand their strengths and weaknesses, allowing the leader to align them with their tasks while improving their performance.

The purpose of the present analysis is to investigate transformational leadership, and employees' motivation in particular with the help of models and theories such as SDT. To this end, and with the use of a questionnaire, a survey and a case study of these trends were conducted in the pharmaceutical industry in our country. The results of the research showed a great correlation between transformational leadership and self-determination in the industry.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Δρ. Νταλιάνη Φιλόθεο για την αμέριστη συμπαράσταση, για τη αφεγάδιαστη διακριτικότητα, καθώς και για τη πολύτιμη επιστημονική του καθοδήγηση και συμβουλή που μου προσέφερε κατά την διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας μου. Επίσης να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τη μητέρα μου Αδαμαντία Βακιρλή, τη σύζυγο μου Μαρία Τσινιά και την Κα Ιωάννα Τσινιά, για την ηθική τους συμπαράσταση και κατανόηση, αυτά τα έτη των σπουδών μου.

Τέλος θα ήθελα να αφιερώσω αυτή την εργασία στον αείμνηστο πατέρα μου, Σιδέρη Βακιρλή και να τον ευχαριστήσω από καρδιάς, για το όραμα, την έμπνευση και την υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια της ζωής του.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
Πίνακας Γραφημάτων.....	ix
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1 ^ο : Η Ηγεσία στον εργασιακό χώρο	4
1.1 Βασικές έννοιες –Ορισμοί της Ηγεσίας.....	4
1.2 Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη και Βασικά Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς ...	6
1.3 Βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας.....	7
1.4 Είδη και μορφές Ηγεσίας.....	8
Κεφάλαιο 2 ^ο : Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας.....	12
2.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία.....	12
2.2 Ηγεσία και διοίκηση: Ο ρόλος του προϊσταμένου	13
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η Μετασχηματιστική Ηγεσία	16
3.1 Ο Ορισμός της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	16
3.2 Η εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας	18
3.3 Οι διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	20
3.4 Συνοπτική ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την Μετασχηματιστική Ηγεσία	20
Κεφάλαιο 4 ^ο : Παρακίνηση.....	22
4.1 Ορισμός της παρακίνησης	22
4.2 Αποτελεσματική Παρακίνηση Εργαζομένων	24
4.2.1 Το μοντέλο της Αυτοδιάθεσης (Self-determination theory).....	26
4.2.2 Ανασκόπηση σύγχρονης βιβλιογραφίας για την αυτοδιάθεση	28
4.2.3 Η σύνδεση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτοδιάθεσης	31
Κεφάλαιο 5 ^ο : Μεθοδολογία	34
5.1 Μεθοδολογική Προσέγγιση	34
5.1.1 Η έρευνα με ερωτηματολόγιο.....	35
5.1.2 Ψυχομετρία - Κλίμακες	36
5.1.3 Τρόπος συλλογής δεδομένων	38
5.2 Ο κλάδος της Φαρμακοβιομηχανίας.....	39
Κεφάλαιο 6 ^ο : Αποτελέσματα έρευνας	42
6.1 Στατιστικά και δημογραφικά στοιχεία του Δείγματος.....	42
6.2 Απαντήσεις του Δείγματος	45
6.2.1 Εργασιακή αυτοδιάθεση.....	45
6.2.2 Δυσφορία εργαζομένων.....	53
6.2.3 Ερωτήσεις για την μετασχηματιστική ηγεσία.....	54
Κεφάλαιο 7 ^ο : Συμπεράσματα	61

7.1 Συμπεράσματα βιβλιογραφίας και έρευνας	61
7.2 Περιορισμοί της έρευνας	64
7.3 Μελλοντική Έρευνα.....	65
7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις	66
Κεφάλαιο 8 ^ο : Βιβλιογραφία.....	67
Παράρτημα.....	77

Πίνακας Γραφημάτων

Γράφημα 1: Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα	42
Γράφημα 2: Ηλικιακές ομάδες του δείγματος	43
Γράφημα 3: Κατάρτιση Γνώσεις και Εκπαίδευση του δείγματος.....	43
Γράφημα 4: Εργασιακή Εμπειρία του δείγματος στον κλάδο	44
Γράφημα 5: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 1).....	45
Γράφημα 6: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 2 και 3)	46
Γράφημα 7: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 4 και 5)	47
Γράφημα 8: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 6 και 7)	48
Γράφημα 9: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 8 και 9)	49
Γράφημα 10: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 10 και 11).....	50
Γράφημα 11: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 12 και 13).....	51
Γράφημα 12: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 14 και 15).....	52
Γράφημα 13: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 16, 17, 18)	53
Γράφημα 14: Μετασχηματιστική ηγεσία : Όραμα (Ερώτηση 1)	54
Γράφημα 15: Μετασχηματιστική ηγεσία : Μεταχείριση υπάλληλων (Ερώτηση 2).....	55
Γράφημα 16: Μετασχηματιστική ηγεσία : Υποστήριξη των εργαζομένων (Ερώτηση3)	56
Γράφημα 17: Μετασχηματιστική ηγεσία : Εμπιστοσύνη συμμετοχή στην εργασία (Ερώτηση 4).....	57
Γράφημα 18: Μετασχηματιστική Ηγεσία: Καινοτομία στην σκέψη (Ερώτηση 5)	58
Γράφημα 19: Μετασχηματιστική ηγεσία : Αξίες (Ερώτηση 6)	59
Γράφημα 20: Μετασχηματιστική ηγεσία : Σεβασμός Υπερηφάνεια Κύρος (Ερώτηση 7).....	60

Εισαγωγή

Η ηγεσία αποτελεί ένα περίπλοκο και συναρπαστικό θέμα. Οι ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει σημαντικές προσπάθειες στο να μελετήσουν το λεγόμενο «τρίγωνο» της ηγεσίας, το οποίο περιλαμβάνει τον ηγέτη, τους οπαδούς-ακόλουθους και το περιβάλλον όπου η ηγεσία αυτή λαμβάνει χώρα (Ziagan και συνεργάτες, 2014; Paddilla και συνεργάτες, 2007).

Με την πάροδο των χρόνων, διαφορετικές προσεγγίσεις έχουν προκύψει για να εξηγήσουν κάθε πτυχή αυτού του λεγόμενου τριγώνου καθώς και την πολύπλοκη αλληλεπίδραση των πτυχών του αναμεταξύ τους.

Η έρευνα της ηγεσίας συχνά υποθέτει ότι η ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική αποτελεσματικότητα όμως αυτή η αναγνωρισμένη δύναμη της συγκεκριμένης σύνδεσης ποικίλλει.

Ο Andersen (1995) υποστηρίζει ότι οι ερευνητές το υποθέτουν, αλλά σπάνια αποδεικνύουν το γεγονός αυτό. Η ηγεσία επηρεάζει σίγουρα σημαντικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Όμως αν η ηγετική συμπεριφορά θεωρηθεί ως η κύρια επιρροή τότε δεν υπάρχει χώρος για κάποια επιρροή από άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα, ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι επενδύσεις, το προϊόν η εμπορία. Ο Andersen ολοκλήρωσε τις παρατηρήσεις του επισημαίνοντας ότι είναι πιο ρεαλιστικό να υποτεθεί ότι η οργανωτική αποτελεσματικότητα επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες (όπου η ηγεσία είναι ένας από τους πολλούς) όσο και από εξωτερικούς παράγοντες όπως η ζήτηση της αγοράς.

Η ηγεσία έτσι μπορεί να χαρακτηριστεί μια από τις σημαντικότερες πτυχές του μάνατζμεντ (Weihrich και συνεργάτες, 2008). Η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει πάρα πολύ στη γενική ευημερία των οργανώσεων αλλά και κάθε είδους ομάδας, κράτους. Οι περισσότεροι μελετητές συγκλίνουν σε γενικές γραμμές και ορίζουν την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού των ομάδων για την επίτευξη των στόχων, ενώ τον ηγέτη σαν κάποιον που μπορεί να επηρεάσει τους άλλους (Cole, 2006; Robbin , Coulter, 2007; Weihrich και συνεργάτες, 2008).

Αρκετές θεωρίες έχουν προταθεί για να εξηγήσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Μία από τις νεότερες και πιο διαδεδομένες θεωρίες της ηγεσίας είναι και αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Weihrich και συνεργάτες, 2008). Από το τέλος της δεκαετίας του '80, η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας παρουσιάζει μεγάλη αποδοχή και αναγνώριση (Bass, 1985).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι ένα άτομο που διεγείρει και εμπνέει (μετασχηματίζει) τους οπαδούς του για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης δίνει προσοχή στις ανησυχίες και τις αναπτυξιακές ανάγκες των μεμονωμένων οπαδών-υπαλλήλων, ενώ παράλληλα επηρεάζει την ευαισθητοποίηση των οπαδών του βοηθώντας τους να ξετάσουν τα παλιά προβλήματα με έναν νέο τρόπο. Τέλος εμπνέουν τους οπαδούς τους και τους καθοδηγούν έτσι ώστε να εντείνουν τις προσπάθειες τους για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. (Robbins & Coulter, 2007).

Η θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η μόνη που δημιουργεί θετική αλλαγή στους οπαδούς, με την οποία ενώ φροντίζουν τα συμφέροντα ο ενός του άλλου ενεργούν παράλληλα προς το συμφέρον της ομάδας ως συνόλου (Warrilow, 2012).

Η ιδέα της μετασχηματιστικής ηγεσίας εισήχθη από τον Burns το 1978 στην περιγραφική του έρευνα για πολιτικούς ηγέτες, αλλά η χρήση της έχει εξαπλωθεί στην οργανωτική ψυχολογία και το μάνατζμεντ με περαιτέρω τροποποιήσεις από τους Bass και Ayalon (Jung & Sosik, 2002).

Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει το κίνητρο, την ηθική και την απόδοση των οπαδών μέσω διαφόρων παραμέτρων. Αυτές περιλαμβάνουν τη σύνδεση της αίσθησης ταυτότητας του οπαδού με την ταυτότητα του έργου και την συλλογική ταυτότητα του οργανισμού. Ο ηγέτης αυτού του είδους αποτελεί πρότυπο για τους οπαδούς που τους εμπνέει παροτρύνοντας τους να ενδιαφερθούν και να αναλάβουν με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση πρωτοβουλίες για το έργο τους. Παράλληλα τους βοηθά να καταλάβουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και να ενισχύσουν την απόδοσή τους (Warrilow, 2012).

Η κατανόηση των αναγκών της ομάδας από τον ηγέτη μπορεί να οδηγήσει στην σωστή παρακίνηση της ομάδας και του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), σαν παρακίνηση μπορεί να χαρακτηριστούν οι διαδικασίες εκείνες οι οποίες δίνουν εξήγηση στην ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των

προσπαθειών κάποιου ατόμου προς την επίτευξη των στόχων. (Robins & Judge, 2011). Η ένταση αναφέρεται στο επίπεδο της προσπάθειας του ατόμου, δηλαδή στο πόσο σκληρά προσπαθεί να επιτύχει τον στόχο. Η κατεύθυνση στο που διοχετεύεται αυτή η προσπάθεια (επιχειρηματικούς στόχους), ενώ η επιμονή στην χρονική διάρκεια που μπορεί να κρατήσει αυτή η επιμονή και η προσπάθεια από την πλευρά του ατόμου.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να συνδέσει την μετασχηματιστική ηγεσία και την παρακίνηση.

Για τον σκοπό αυτό στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία της ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες της ηγεσίας καθώς και ορισμοί ενώ παραθέτονται και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και της ηγετικής συμπεριφοράς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά στην αποτελεσματική ηγεσία καθώς και στον ρόλο της ηγεσίας στην εργασία. Επιπλέον πραγματοποιείται αναφορά για την ηγεσία και την διοίκηση καθώς και για τον ρόλο του προϊσταμένου στην ηγεσία.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται τα βασικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ορισμός και η εξέλιξη της μέσα στα χρόνια. Επίσης αναφέρονται οι διαστάσεις της και μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γύρω από αυτήν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία για την έννοια της παρακίνησης. Αναφέρονται ορισμοί και η έννοια της αποτελεσματικής παρακίνησης των εργαζομένων καθώς και στοιχεία για το μοντέλο της αυτοδιάθεσης των εργαζομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία για την εμπειρική έρευνα, η μεθοδολογία καθώς και μία ανάλυση του κλάδου της φαρμακοβιομηχανίας.

Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσης διπλωματικής και αφορούσε τους εργαζομένους σε μία μεγάλη φαρμακευτική εταιρία της χώρας. Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε με την καθοδήγηση του επιβλέπων καθηγητή χωρίστηκε σε τρία μέρη και παρουσιάζεται στο παράρτημα της παρούσης εργασίας.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι παρατηρήσεις που προέκυψαν από την έρευνα καθώς και την βιβλιογραφική επισκόπηση.

Κεφάλαιο 1^ο : Η Ηγεσία στον εργασιακό χώρο

1.1 Βασικές έννοιες –Ορισμοί της Ηγεσίας

Το φαινόμενο της ηγεσίας και του ηγέτη σαν μορφή έχει απασχολήσει τους μελετητές από αρχαιοτάτων χρόνων, όμως ενώ συνήθως η έρευνα αυτή αφορούσε τους στρατιωτικούς και τους πολιτικούς ηγέτες, η θεωρία μετακίνησε και αναφέρθηκε και στον επιχειρηματικό κόσμο και τις οικονομικές οντότητες.

Υπάρχουν πάρα πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας. Ο Stogdill (1974, σελ.7) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσο πολλοί ορισμοί της ηγεσίας όσα είναι και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν την έννοια».

Η ηγεσία είναι περίπλοκη επειδή μελετάται με διάφορους τρόπους που συνεπάγονται διαφορετικούς ορισμούς. Ο Peter Drucker συνοψίζει: «Ο μόνος ορισμός ενός ηγέτη είναι κάποιος που έχει οπαδούς. Για να κερδίσει οπαδούς όμως απαιτείται επιρροή, αλλά δεν αποκλείεται η έλλειψη ακεραιότητας στην επίτευξη αυτού» (Yukl, 1989, σελ. 253). Ορισμένοι θεωρητικοί πιστεύουν ότι η ηγεσία δεν διαφέρει από την κοινωνική επιρροή και τις διαδικασίες που συμβαίνουν μεταξύ όλων των μελών μιας ομάδας ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η ηγεσία είναι όλα εκείνα που κάποιος (ηγέτης) κάνει για να οδηγήσει αποτελεσματικά την ομάδα στην επίτευξη των στόχων της.

Πιο πρόσφατοι ορισμοί χαρακτηρίζουν την ηγεσία σαν “Μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για να επιτύχει έναν κοινό στόχο” (Northouse, 2010). Ο Zeitchik (2012, σελ. 2) θεωρεί πως «Η ηγεσία εμπνέει άλλους να ακολουθήσουν το όραμά του ηγέτη μέσα στις παραμέτρους που έχει ορίσει, στο βαθμό που γίνεται κοινή προσπάθεια, κοινό όραμα και κοινή επιτυχία. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που μεγιστοποιεί τις προσπάθειες των άλλων για την επίτευξη ενός στόχου (Kruse, 2013).

Όπως παρατηρείτε υπάρχει πληθώρα ορισμών και απόψεων γύρω από το θέμα. Υπάρχουν όμως και κάποια κοινά στοιχεία σε όλους τους ορισμούς : Ο ηγέτης ασκεί κοινωνική επιρροή για να επιτύχει κάτι και όχι αποκλειστικά με δύναμη και πίεση, η ηγεσία απαιτεί και άλλους (ακόλουθους) για να επιτύχει κάποιο σκοπό και τέλος υπάρχει η ανάγκη να επιτευχθεί κάτι (στόχος, σκοπός).

Η διαδικασία ηγεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια πολύπλοκη ανταλλαγή, η οποία περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση του ηγέτη, του οπαδού και του πλαισίου. Είναι αμφίδρομη και δυναμική επειδή οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς, οι οπαδοί επηρεάζουν τους ηγέτες και όλα τα μέρη επηρεάζονται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα η ανταλλαγή (Pierce & Newstrom, 2011).

Οι γνώσεις ενός ηγέτη και η προσωπικότητα του επηρεάζουν άμεσα την αποτελεσματικότητα της ομάδας του (Levenson και συνεργάτες, 2006), καθώς και την ατομική του επιτυχία (Goldstein και συνεργάτες, 2001). Οι Δεξιότητες και ικανότητες αποτελούν επομένως μέρος των θεωριών που προσπαθούν να εξηγήσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Seiler & Pfister, 2009).

Σύμφωνα με τους Seiler και Pfister (2009), οι επαγγελματικές, στρατηγικές, προσωπικές, κοινωνικές και διαπολιτισμικές ικανότητες ενός ηγέτη είναι μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του / της. (Seiler, Psifer, 2009). Ομοίως, οι Hogan και Kaiser (2005) υποστηρίζουν ότι η προσωπικές, διαπροσωπικές, ηγετικές και επιχειρηματικές ικανότητες αποτελούν στοιχεία πρόβλεψης για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι Anderson και συνεργάτες, (2008) προσδιόρισαν εννέα ομάδες δεξιοτήτων ως παράγοντες πρόβλεψης για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν, την αμεροληψία, τις τεχνικές ικανότητες, την δημιουργικότητα, την ικανότητα να δίνει οδηγίες, την αντοχή, την ενδυνάμωση, την επιρροή και την στρατηγική. Έτσι, η αξιολόγηση των δεξιοτήτων αυτών χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό ατόμων με μεγάλες δυνατότητες να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες (Brant και συνεργάτες, 2008).

Ωστόσο, παραμένουν πολλά ερωτήματα σχετικά με τις ικανότητες που πρέπει να προσμετρούνται για την πρόβλεψη εν δύναμη μελλοντικών (αποτελεσματικών) ηγετών. Ο λόγος είναι ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται και από παράγοντες πέρα από τις ικανότητες του ηγέτη. Επιπλέον, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ικανοτήτων (που συγκεντρώνονται σε διάφορα ειδικά μοντέλα) και θεωρούνται σημαντικές για την επιτυχή διαχείριση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας (Harison & Boonstra, 2009).

Το μειονέκτημα των συγκεκριμένων μοντέλων ικανοτήτων είναι ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και δεν αποτελούν γενικό κανόνα. Επιπλέον, επειδή δημιουργούνται πολλά και διαφορετικά μοντέλα

ικανοτήτων, είναι όλο και πιο δύσκολο να πλοηγηθεί κανείς γύρω τους και να εντοπίσει το κατάλληλο.

1.2 Τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη και Βασικά Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς

Μια απάντηση στην ερώτηση για το "Τι κάνει έναν ηγέτη;" είναι και η εξής: Οι ηγέτες διακατέχονται από τις ιδιότητες της αποφασιστικότητας, ανιδιοτέλειας και κίνητρο. Διαθέτουν επίσης την ικανότητα του να "δίνουν προσοχή στους ανθρώπους". Επιπλέον, οι ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους να επιτύχουν το σκοπό τους και να τους δείξουν ότι το σύνολο μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερο από το άθροισμα των τμημάτων. Επιπλέον, οι ηγέτες έχουν καλή κρίση, μια εκπληκτική ικανότητα εντοπισμού ταλέντου που ταιριάζει στις ανάγκες του οργανισμού και της κάθε κατάστασης. Για το σκοπό αυτό, οι ηγέτες αναζητούν ανθρώπους με χαρακτήρα και θάρρος και να τους αναπτύξουν σε «ηγέτες στην μάχη». Η οργάνωση ενός ηγέτη πρέπει να παρέχει μια ατμόσφαιρα αμοιβαίου θαυμασμού, μια καταστολή του «εγώ», και μια έννοια της ομάδας που επιτρέπει στον ηγέτη να ξεπεράσει τις αντιξοότητες (Notar, 2008).

Ο Notar (2008) προτείνει τα παρακάτω στοιχεία τα οποία συνθέτουν τον ιδανικό ηγέτη:

- Σκέφτεται και ενεργεί στρατηγικά.
- Κατανοεί και επιδεικνύει τα θετικά στοιχεία των ομάδων και της ομαδικής εργασίας.
- Κατανοεί και κατέχει άριστα την διαδικασία λήψης αποφάσεων ειδικά στις μικρότερες ομάδες.
- Καθορίζει ξεκάθαρα και σαφέστατα τις σχέσεις μεταξύ των μελών αλλά και των μελών και της διοίκησης.
- Καθιερώνει και διατηρεί τις σχέσεις διοίκησης και ακολούθων.
- Εφαρμογή συστηματικής αξιολόγησης της πολιτικής.
- Διαχειρίζεται και κατευθύνει τον χρόνο και την ενέργεια κατάλληλα.
- Ορίζει σαφείς κανόνες και διαδικασίες (για συναντήσεις).
- Μαθαίνει και αναπτύσσετε συνεχώς ως ηγέτης.

1.3 Βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας

Η ποιοτική ηγεσία έχει σαν κύριο συστατικό και σαν βάση τις ποιοτικές αρχές. Οι αρχές ποιότητας καθίστανται μία βάση για καθοδήγηση και ενδυνάμωση, υποστηρίζοντας τη συνεχή επιδίωξη της αριστείας από τους εργαζομένους σε ολόκληρο τον οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται έμφαση στη δημιουργία ενός δυναμικού περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας το οποίο θα οδηγήσει στην ατομική βελτίωση και ανάπτυξη αλλά και την γενικότερη βελτίωση της ποιότητας (Feigenbaum, 2007).

Ο ηγέτης συγκεκριμένα έχει την ευθύνη να βελτιώσει το σύστημα, δηλαδή να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες, σε συνεχή βάση, για το κάθε μέλος του οργανισμού έτσι ώστε να φέρει σε πέρας την εργασία του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με την μεγαλύτερη ικανοποίηση. Ο ηγέτης αυτός αντί να είναι δικαστής, θα είναι ένας συνάδελφος που θα συμβουλεύει και θα οδηγεί τα μέλη του σε καθημερινή βάση, μαθαίνοντας από αυτούς αλλά και μαζί τους (Deming, 1986).

Ενώ αυτές είναι οι αρχές πάνω στις οποίες μία ποιοτική ηγεσία είναι χτισμένη, ο τρόπος που εφαρμόζεται είναι και το βασικό ζητούμενο και θέμα. Είναι απαραίτητο δηλαδή να εφαρμοστεί το σύνολο μίας σειράς ποιοτικών γνώσεων σε όλο τον οργανισμό, σε όλες τις λειτουργίες και σε όλα τα επίπεδα με την προϋπόθεση όμως ότι αυτό θα πραγματοποιηθεί με συντονισμένο τρόπο (Juran & Gryna, 1993).

Αυτή η εστίαση στην ενδυνάμωση σε ολόκληρο το φάσμα της την οργάνωσης αλλά και στη δημιουργία ηγετών είναι απαραίτητη. Μια περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση σημαίνει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων, όχι μόνο των εμπειρογνομόνων σε θέματα ποιότητας, δηλαδή ο ρόλος των ανώτατων διευθυντικών στελεχών δεν μειώνεται καθόλου. Αντιθέτως, οι ηγέτες έχουν μία προστιθέμενη ευθύνη της δημιουργίας του κατάλληλου περιβάλλοντος προγραμματίζοντας το από τα χαμηλότερα επίπεδα. Αυτή η ενδυνάμωση σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να βελτιώσουν την εταιρία, αισθάνονται άνετα στη λήψη αποφάσεων και η υπάρχει το αίσθημα της εμπιστοσύνης ότι η εταιρεία είναι προσηλωμένη στην ανάπτυξη των υπαλλήλων της. Για να επιτευχθεί αυτό όμως οι ηγέτες πρέπει να καταλάβουν τι δίνει ώθηση στους εργαζόμενους (Lee & Gharajedaghi, 1998 σελ. 26).

1.4 Είδη και μορφές Ηγεσίας

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι εμπειρογνώμονες και οι ακαδημαϊκοί της διοίκησης έχουν αναμορφώσει τελείως τον τρόπο με τον οποίο καθορίζουν την ηγεσία και έχουν αλλάξει ριζικά τις αντιλήψεις τους απέναντί της. Έχουν προχωρήσει από μια πολύ κλασική προσέγγιση σε μια πολύ πιο δημιουργική, συμμετοχική προσέγγιση. Η ερευνητική πορεία γύρω από τα στυλ ηγεσίας διαπίστωσε ότι όλες οι παλιές αντιλήψεις δεν ήταν λάθος και φυσικά ούτε όλες οι νέες σωστές. Αντίθετα, απαιτούνται διαφορετικά στυλ για διαφορετικές καταστάσεις και κάθε ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πότε πρέπει να παρουσιάσει την κάθε συγκεκριμένη προσέγγιση.

Σε γενικές γραμμές ωστόσο οι μελετητές συμφωνούν ότι τα βασικά στυλ ηγεσίας είναι τέσσερα και διαμορφώνονται ως εξής :

Αυταρχικό στυλ Ηγεσίας

Αυτό το στυλ θεωρείται συχνά ως η κλασική προσέγγιση. Είναι μία προσέγγιση στην οποία ο ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξουσία στο να παίρνει αποφάσεις (Wang, 2018). Ο ηγέτης δεν συμβουλευέται τους εργαζομένους, ούτε τους επιτρέπεται να καταθέσουν την γνώμη τους. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να ακολουθούν υποδείξεις χωρίς να λαμβάνουν εξηγήσεις. Το περιβάλλον των κινήτρων διαμορφώνεται με τη δημιουργία ενός δομημένου συνόλου ανταμοιβών και τιμωριών. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει επικριθεί σε μεγάλο βαθμό τις τελευταίες δεκαετίες. Μελέτες αναφέρουν ότι οι αυταρχικοί ηγέτες: Έχουν εμπιστοσύνη στις απειλές και τιμωρίες για να επηρεάσουν τους υπαλλήλους, δεν εμπιστεύονται τους υπαλλήλους και δεν τους επιτρέπουν ή παροτρύνουν να εκφράσουν απόψεις (Kumar & Jain, 2013).

Ωστόσο, η αυταρχική ηγεσία δεν είναι πάντα αρνητική. Μερικές φορές είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ για χρήση. Για παράδειγμα όταν υπάρχουν νέοι ανειδίκευτοι υπάλληλοι οι οποίοι δεν γνωρίζουν τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν ή ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθήσουν ή όταν οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται σε κανένα άλλο στυλ ηγεσίας. Επιπλέον όταν υπάρχει υψηλή ανάγκη σε όγκο παραγωγής σε καθημερινή βάση ή όταν υπάρχει περιορισμένος χρόνος για να ληφθεί μια απόφαση. Όμως από την άλλη το αυταρχικό στυλ ηγεσίας δεν πρέπει να χρησιμοποιείται όταν για παράδειγμα οι εργαζόμενοι είναι τεταμένοι, φοβισμένοι ή ανυπόμονοι ή όταν οι εργαζόμενοι θέλουν να ακουστεί η γνώμη τους. Επίσης σε

περιπτώσεις που υπάρχει χαμηλό ηθικό των εργαζομένων και υψηλός κύκλος εργασιών (Kumar, 2010).

Γραφειοκρατικό Στυλ Ηγεσίας

Ο Weber (1948), υποδεικνύει ότι οι γραφειοκρατικές οργανώσεις έχουν τεχνική υπεροχή έναντι οποιασδήποτε άλλης μορφής οργάνωσης. Σύμφωνα με τον ίδιο, η γραφειοκρατία είναι ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από σαφώς καθορισμένους ρόλους και ευθύνες, ιεραρχική δομή και σεβασμό των αξιών.

Σύμφωνα με τον Germano (2010), η γραφειοκρατική ηγεσία χαρακτηρίζεται εκείνη που ακολουθεί κατά γράμμα την περπατημένη ή κάποιο στενό οριοθετημένο πλαίσιο λειτουργίας. Όλα πρέπει να γίνονται σύμφωνα με τις διαδικασίες ή την καθιερωμένη πολιτική. Εάν δεν καλύπτεται από το πλαίσιο αυτό, ο μάνατζερ αναφέρεται στο επόμενο υψηλότερο από αυτόν επίπεδο. Ο μάνατζερ είναι πολύ περισσότερο αστυνομικός παρά ηγέτης, δηλαδή απλά επιβάλλει τους κανόνες. Οι ηγέτες αυτού του είδους επικεντρώνονται στην συστηματική επίτευξη των καθηκόντων τους (Germano, 2010). Αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν:

- Οι εργαζόμενοι εκτελούν καθήκοντα ρουτίνας ξανά και ξανά.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν ορισμένα πρότυπα ή διαδικασίες.
- Οι εργαζόμενοι εργάζονται με επικίνδυνο ή ευαίσθητο εξοπλισμό που απαιτεί ένα ορισμένο σύνολο διαδικασιών για να λειτουργήσει.
- Όταν πραγματοποιείται κάποια εκπαίδευση ασφαλείας.
- Οι εργαζόμενοι εκτελούν εργασίες που απαιτούν χειρισμό μετρητών.

Αυτό το στυλ είναι αναποτελεσματικό όταν:

- Υπάρχουν μακροχρόνιες συνήθειες εργασίας που είναι δύσκολο να σπάσουν, ειδικά αν δεν είναι πλέον χρήσιμες.
- Οι εργαζόμενοι έχουν χάσει το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά τους και για τους συναδέλφους τους.
- Οι εργαζόμενοι κάνουν μόνο ό, τι αναμένεται από αυτούς και όχι κάτι περισσότερο.

Οι Ojukuku και συνεργάτες,(2012) δήλωσαν ότι η γραφειοκρατική ηγεσία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση της οργάνωσης. Σύμφωνα με αυτούς, οι γραφειοκρατικοί ηγέτες δεν προκαλούν – παρακινούν τους υπαλλήλους της οργάνωσής τους για να εργαστούν με τον αναμενόμενο τρόπο που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες οργανωτικές επιδόσεις (Ojukuku και συνεργάτες, 2012). Οι

Sougui και συνεργάτες, (2015), παρουσίασαν επίσης παρόμοια αποτελέσματα που ανέφεραν ότι το γραφειοκρατικό ηγετικό στυλ δεν επηρεάζει τον εργαζόμενο καθώς και την οργανωτική απόδοση σημαντικά. Αυτή η μέθοδος είναι επωφελής μόνο όταν οι εργασίες πρέπει να γίνουν σε μεγάλα βάθος χρόνου (Sougui και συνεργάτες, 2015).

Δημοκρατικό στυλ Ηγεσίας

Το στυλ δημοκρατικής ηγεσίας καλείται επίσης το συμμετοχικό στυλ καθώς ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Cherry, 2017).

Ο δημοκρατικός ηγέτης-μάνατζερ ενημερώνει τους υπαλλήλους του σχετικά με όλα όσα επηρεάζουν τη δουλειά τους και μοιράζεται τις ευθύνες για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Αυτό το στυλ απαιτεί από τον ηγέτη να παίζει έναν ρόλο «προπονητή» ο οποίος έχει μεν τον τελευταίο λόγο, αλλά πρώτα συγκεντρώνει πληροφορίες από τα μέλη του προσωπικού πριν από τη λήψη κάθε απόφασης. (Amanchukwu και συνεργάτες, 2015). Η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να παράγει υψηλής ποιότητας και υψηλής ποσότητας εργασία για μεγάλες χρονικές περιόδους. Πολλοί εργαζόμενοι αρέσκονται στην εμπιστοσύνη που λαμβάνουν και ανταποκρίνονται με τη συνεργασία, το ομαδικό πνεύμα και το υψηλό ηθικό. Χαρακτηριστικά ο δημοκρατικός ηγέτης (Cherry, 2017) :

- Αναπτύσσει σχέδια για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν τις δικές τους επιδόσεις
- Επιτρέπει στους εργαζόμενους να καθορίσουν στόχους
- Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναπτυχθούν και να προωθηθούν
- Αναγνωρίζει και ενθαρρύνει την επίτευξη.

Όπως και τα άλλα στυλ, ο δημοκρατικός τρόπος δεν είναι πάντα κατάλληλος. Είναι πιο επιτυχημένος όταν χρησιμοποιείται σε έμπειρους υπαλλήλους ή όταν εφαρμόζεται σε επιχειρησιακές αλλαγές ή επιλύει ατομικά ή ομαδικά προβλήματα. Το στυλ δημοκρατικής ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό όταν:

- Ο ηγέτης θέλει να ενημερώνει τους υπαλλήλους για τα θέματα που τους επηρεάζουν.
- Ο ηγέτης θέλει να μοιράζεται με τους εργαζόμενους τα καθήκοντα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.
- Ο ηγέτης θέλει να προσφέρει ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αναπτύξουν μια υψηλή αίσθηση προσωπικής ανάπτυξης και ικανοποίησης από την εργασία.

- Υπάρχει ένα μεγάλο ή πολύπλοκο πρόβλημα που απαιτεί πολλές εισροές απόψεων για την επίλυση.
- Πρέπει να γίνουν αλλαγές ή να επιλυθούν προβλήματα που επηρεάζουν τους υπαλλήλους ή τις ομάδες εργαζομένων.

Η δημοκρατική ηγεσία δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται όταν:

- Δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να εκφραστούν οι γνώμες όλων.
- Είναι ευκολότερο και οικονομικότερο για τον διαχειριστή να λάβει την απόφαση.
- Ο διευθυντής αισθάνεται ότι απειλείται από αυτό το είδος ηγεσίας.
- Η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμη παράμετρος (Amanchukwu και συνεργάτες, 2015).

Κεφάλαιο 2^ο : Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας

2.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της συνολικής μεθόδου ενός οργανισμού για την υποστήριξη της δραστηριότητας του ενόψει των προβλημάτων που προκαλούνται από την ταχεία ανάπτυξη του οικονομικού περιβάλλοντος (Erickson, Edwards & Van Brabant, 2008).

Οι ηγέτες είναι αυτοί που ελέγχουν και αναλαμβάνουν τη λειτουργία μίας οργάνωσης. Οι ικανοί και πετυχημένοι ηγέτες είναι σε θέση να θέσουν αισιόδοξους στόχους και επιδιώξεις ενώ καθοδηγούν την λειτουργία της εταιρείας προς αυτούς τους στόχους και τις αποτελεσματικές στρατηγικές. Εκτός από αυτό, οι πετυχημένοι ηγέτες μπορούν να επηρεάζουν τους υπαλλήλους τους και να τους παροτρύνουν, ενισχύοντας έτσι μια θετική οργανωτική κουλτούρα. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό μέσω γενναιοδωρων παροχών σε εργαζόμενους, μέσω παροχών στην υγεία την ασφάλιση, τις αποζημιώσεις των εργαζομένων, τα επιδόματα άδειας (Jun Hao & Yazdanifard, 2015).

Η ηγεσία εμπεριέχει την έννοια της εξουσίας όπου ένα άτομο έχει την ικανότητα να επηρεάζει ή να αλλάζει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, την συμπεριφορά και στάση άλλων προσώπων (Ganta & Manukonda, 2014). Ένα άτομο με ισχυρές ικανότητες ηγεσίας είναι ένα καλό παράδειγμα προς μίμηση ή ένα πρότυπο για τους εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει επειδή ο ηγέτης που είναι σε θέση να φέρνει αποτελέσματα και να επιτυχαίνει καλά αποτελέσματα, κερδίζει την εμπιστοσύνη και τον θαυμασμό των εργαζομένων διαμορφώνοντας τις αξίες τους, τις πεποιθήσεις και τη συμπεριφορά τους (Grint, 2007). Αυτή την άποψη υποστηρίζει επίσης και ο Northhouse (2009), ο οποίος δηλώνει ότι οι ηγέτες που ασκούν ισχυρή και πετυχημένη ηγεσία έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν τους άλλους προς την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του κάθε οργανισμού.

Εκτός από αυτό, υπάρχει και ένας άλλος τρόπος να καθοριστεί ένας ηγέτης που ασκεί ισχυρή ηγεσία. Ένα βασικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ηγετών είναι ότι δίνουν μια σαφή κατεύθυνση στους υπαλλήλους τους καθοδηγώντας τους επίσης

έτσι ώστε να δεσμευτούν στην εργασία τους αλλά και να εργάζονται ως ομάδα για την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του οργανισμού (Wasim & Imran, 2010). Αυτό φανερώνει επίσης ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν συνήθως ένα σαφές όραμα για την εταιρεία και μπορούν να εντοπίσουν εύκολα τα προβλήματα και τα εμπόδια που βρίσκονται ανά πάσα στιγμή μεταξύ αυτών και των στόχων της οργάνωσης. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να εφαρμόσουν αποτελεσματικά τις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις που χρειάζονται για να οδηγήσουν την κάθε εταιρεία στο μέλλον, έχοντας παράλληλα μία λεπτομερής γνώση και εικόνα των εξελίξεων στον επιχειρηματικό κόσμο (Jun Hao & Yazdanifard, 2015).

Σύμφωνα με τους Jackson και Parry (2008), η ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου οι ηγέτες χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους και τη γνώση τους για να οδηγήσουν και να φέρουν μια ομάδα εργαζομένων στην επιθυμητή κατεύθυνση που είναι σχετική με τους στόχους και τους σκοπούς της οργάνωσής τους. Επιπλέον, ένας αποτελεσματικός ηγέτης που έχει ισχυρές ηγετικές ικανότητες κατέχει επίσης ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως, πάθος, συνέπεια, εμπιστοσύνη και όραμα. Μόνο ηγέτες που κατέχουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σε θέση να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους.

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο διαφορετικές πτυχές, το μάνατζμεντ μοιάζει περισσότερο με τον παραδοσιακό τρόπο της διοίκησης των επιχειρήσεων, στην οποία ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει τον πλήρη έλεγχο της οργάνωσης και της καθοδήγησης των υπάλληλων σύμφωνα με το όραμα του και τις οδηγίες του. Από την άλλη, στην ηγεσία ο ηγέτης καθοδηγεί τους υπαλλήλους του προς τους οργανωτικούς στόχους, προσπαθώντας όμως παράλληλα να παρακινήσει τους υπαλλήλους του επικοινωνώντας μαζί τους προκειμένου να βεβαιωθεί ότι οι υπάλληλοί του είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα τους στο έπακρο και να δεσμευτούν για τη δουλειά τους. Οι στρατηγικές της ηγεσίας αλλάζουν σύμφωνα με τις τάσεις όταν είναι απαραίτητο, σε αντίθεση με το μάνατζμεντ που απλώς ακολουθεί τους παλιούς, παραδοσιακούς κανόνες (Graetz και συνεργάτες, 2010).

2.2 Ηγεσία και διοίκηση: Ο ρόλος του προϊσταμένου

Οι προϊστάμενοι είναι οι άνθρωποι στους οποίους έχει ανατεθεί το καθήκον της διοίκησης και είναι γενικά αποδεκτό ότι επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς στόχους μέσω των βασικών λειτουργιών όπως, του σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης και τέλος του ελέγχου. Οι ηγέτες από την άλλη θέτουν

την γενικότερη κατεύθυνση και το πλαίσιο, ωθούν την ευθυγράμμιση των ανθρώπων, την παρακίνηση και εμπνέουν (Kotter, 2001).

Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι ο ηγέτης διαθέτει ψυχή, πάθος και δημιουργικότητα ενώ ένας διευθυντής διαθέτει μυαλό, λογική και επιμονή. Ένας ηγέτης είναι ευέλικτος, καινοτόμος, εμπνευσμένος, θαρραλέος και ανεξάρτητος ταυτόχρονα, ένας προϊστάμενος είναι συμβουλευτικός, αναλυτικός, εσκεμμένος, έγκυρος και δύναμη σταθεροποιητική για τον οργανισμό (Carowski, 1994).

Η έννοια του προϊσταμένου-διαχειριστή είναι αρκετά αόριστη. Το ζήτημα αυτό είναι πολύ εκτεταμένο στην οικονομική επιστήμη. Η τεράστια ετερογένεια του προσωπικού της διοίκησης είναι ο λόγος που δεν υπάρχει καθολικός και κοινώς αποδεκτός ορισμός στη βιβλιογραφία για το θέμα αυτό. Ο προϊστάμενος-διαχειριστής συνήθως περιγράφεται ως ένα άτομο που εκπληρώνει τις πρωταρχικές διευθυντικές λειτουργίες (σχεδιασμός, οργάνωση, κίνητρο και έλεγχος) και είναι ο ανώτερος μίας δεδομένης ανθρώπινης ομάδας (Encyklopedia biznesu, 1995). Ο Griffin (2000) ορίζει τον προϊστάμενο ως ένα πρόσωπο που είναι πρωτίστως υπεύθυνο για την υλοποίηση της διαδικασίας διαχείρισης. Συγκεκριμένα, είναι το πρόσωπο που διαμορφώνει σχέδια και αποφάσεις, οργανώνει, εποπτεύει και ελέγχει τον άνθρωπο, τη χρηματοδότηση και την πληροφόρηση πόρων.

Ο Poczowski (1997) θεωρεί επίσης ότι είναι το επάγγελμα που η ουσία του είναι η διοίκηση - η τέχνη της επίτευξης των στόχων με τη σωστή χρήση των οικονομικών, υλικών και ανθρώπινων πόρων.

Ο Penc (2000) χαρακτηρίζει τον διευθυντή ως άτομο που εργάζεται για τη διαχείριση, την εκπλήρωση όλων των καθηκόντων και την αξιοποίηση του συνόλου ή μέρους των πόρων του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ολόκληρης της οργάνωσης ή του συγκεκριμένου μέρους της. Ο ίδιος επισημαίνει επίσης ότι είναι το πρόσωπο που απασχολείται στη διοίκηση, ο οποίος διαθέτει ολοκληρωμένες γνώσεις απαραίτητες για την καθοδήγηση των ανθρώπων και τη διαχείριση του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη υλοποίηση των καθηκόντων τους υπό περιορισμένες συνθήκες. Είναι επίσης ο ειδικός, ο οποίος είναι σε θέση να βρει τη λύση σε περίπλοκη συγκυρία, ο οποίος δεν φοβάται να αναλάβει κινδύνους και ευθύνες, ο οποίος μπορεί να σχεδιάσει τα οράματα του μέλλοντος, να διατυπώσει τη στρατηγική των ευπρόσδεκτων αλλαγών και ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει τους πόρους για την βέλτιστη υλοποίηση των οραμάτων αυτών (Penc, 2003).

Ο ρόλος του προϊσταμένου-μάντζερ και του ηγέτη συχνά συγχέονται αλλά είναι εντελώς διαφορετικοί. Χαρακτηριστικά θα μπορούσε να αναφερθεί ότι ο προϊστάμενος είναι ένα διοικητικό στέλεχος με καθορισμένες αρμοδιότητες το οποίο διαθέτει εξουσία από την οποία πηγάζει η δύναμη του. Αντίθετα ο ηγέτης ακολουθείται από τους υφισταμένους γιατί έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και γιατί το θέλουν. Ο Stogdill (1997), υποστηρίζει ότι η ηγεσία δεν μπορεί να προκύψει εκτός εάν τα μέλη μιας ομάδας αναλάβουν διαφορετικές ευθύνες. Από την άλλη πλευρά ο προϊστάμενος διορίζεται και έτσι η διοίκηση ακολουθεί την παραδοσιακή ιεραρχία.

Επομένως ο ηγέτης διαθέτει την ικανότητα και το χάρισμα να εμπνέει και να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να ενθαρρύνει τους υφισταμένους και τους συναδέλφους. Αντίθετα ο προϊστάμενος συνήθως χρησιμοποιεί μια ομάδα εργαλείων και τεχνικών, βασιζόμενος στη λογική και τον έλεγχο. Ο Maccooby (2000) σημειώνει ότι οι ηγέτες είναι παράγοντες αλλαγής ενώ οι προϊστάμενοι είναι κυρίως διοικητικοί υπάλληλοι.

Σαφέστατα ο ηγέτης μπορεί να είναι ταυτόχρονα και κάποιο διευθυντικό στέλεχος, κάποιος προϊστάμενος. Δεν ισχύει όμως το αντίθετο δεν μπορεί δηλαδή κάθε προϊστάμενος να είναι και ηγέτης σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Bennis (1989), το να γίνει κάποιος ηγέτης είναι ταυτόσημο με το να είναι απλά ο εαυτός του, ενώ το να γίνεις διοικητικό στέλεχος-προϊστάμενος είναι συνυφασμένο με το να γίνεις αυτό που η εταιρία και ο οργανισμός θέλουν.

Κεφάλαιο 3^ο : Η Μετασχηματιστική Ηγεσία

3.1 Ο Ορισμός της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership)

Ο Downton (1973) ήταν αυτός που συζήτησε για πρώτη φορά την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και στη συνέχεια ο πολιτικός επιστήμονας McGregor Burns (1978) εισήγαγε αυτή την έννοια στο πασίγνωστο βιβλίο του για την ηγεσία. Σε αυτό το βιβλίο, ο Burns (1978) διακρίνει δύο τύπους ηγεσίας. Ο πρώτος τύπος είναι η ηγεσία συναλλαγών (transactional leadership). Σε αυτό το στυλ, υπάρχει συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και οπαδών (ο ακόλουθος λαμβάνει μισθούς, μπόνους, κύρος, αν ακολουθήσει τις υποδείξεις του ηγέτη).

Ο δεύτερος τύπος είναι η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership), η οποία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των οπαδών και σημαντικών αλλαγών στις στάσεις τους, τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους σε ένα τέτοιο σημείο όπου οι στόχοι ενός οργανισμού και το όραμα του ηγέτη ενοποιούνται και ταυτίζονται. Οι οπαδοί έτσι επιτυχαίνουν επιδόσεις πέραν των προσδοκιών (Bass, 1985; Yukl, 1999a, 1999b).

Σε αυτή τη διαδικασία, ηγέτες και οι οπαδοί αυξάνουν ο ένας το επίπεδο ηθικής και τα κίνητρα του άλλου (Carlson & Perrewé, 1995). Οι ηγέτες επιτυγχάνουν τις καλύτερες και μέγιστες προσπάθειες των οπαδών τους, εμπνέοντάς τους να ταυτιστούν με ένα όραμα που ξεπερνά τα άμεσα προσωπικά τους συμφέροντα. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης φιλοδοξεί να ανυψώσει τις ανάγκες υψηλότερης τάξης των οπαδών του. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες και οι οπαδοί δημιουργούν τα κίνητρα και τους σκοπούς του άλλου. Έτσι, οι στόχοι και οι προσδοκίες και των δύο μερών μετουσιώνονται και παγιώνονται σε ενιαίες, καθιερώνοντας κοινούς στόχους στους οποίους μπορούν να ανακαλύψουν τους εαυτούς τους (Bryman, 1992).

Ο Bass (1985) χρησιμοποίησε τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία, για να περιγράψει τους ηγέτες αυτού του είδους ως παράγοντες αλλαγής, που προκαλούν και μετασχηματίζουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τα κίνητρα των οπαδών. Αυτοί οι ηγέτες παρέχουν ένα όραμα και αναπτύσσουν μια συναισθηματική σχέση με τους

οπαδούς τους, αυξάνοντας την συνείδηση και την πίστη των τελευταίων σε υψηλότερους στόχους, πάνω από τα δικά τους συμφέροντα. Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές αυτών των ηγετών κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις διαστάσεις: (α) ιδεαλιστική - εξιδανικευμένη επιρροή, (Idealized Influence) (β) εμπνευσμένη παρακίνηση, (Inspirational Motivation) (γ) πνευματικό ερέθισμα, (Intellectual Stimulation) και (δ) εξατομικευμένη εξέταση και προσέγγιση (Individualized Consideration) (Bass, 1985).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), η εξιδανικευμένη επιρροή, ή το χάρισμα, αναφέρεται στις ιδιότητες που αποδίδουν οι οπαδοί στον ηγέτη τους, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους για τη δύναμη, την εμπιστοσύνη και τα υπερβατικά ιδανικά του ηγέτη. Αυτές οι αντιλήψεις οδηγούνται από συγκεκριμένες συμπεριφορές του ηγέτη που αντανακλούν τις αξίες και τις πεποιθήσεις του. Αυτό είναι το συναισθηματικό στοιχείο της ηγεσίας που οδηγεί τους οπαδούς να παραιτηθούν από τις δικές τους επιδιώξεις υπέρ του συλλογικού συμφέροντος, δηλαδή προς την αναζήτηση ενός μεγαλύτερου αγαθού-ιδανικού. Η εμπνευσμένη παρακίνηση αναφέρεται στις συμπεριφορές του ηγέτη με στόχο να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους οπαδούς να επιτύχουν φιλόδοξους και δύσκολους στόχους, ή ακόμη και ακατόρθωτους. Η πνευματική διέγερση-ερέθισμα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης αμφισβητεί το «status quo» και απευθύνει έκκληση στις πεποιθήσεις των οπαδών για να τους ζητήσει να αμφισβητήσουν τις δικές τους προσωπικές ιδέες, προτρέποντας έτσι την καινοτόμο και δημιουργική λήψη αποφάσεων. Η εξατομικευμένη εξέταση αναφέρεται στην κοινωνικό-συναισθηματική υποστήριξη που δίνει ένας ηγέτης στους οπαδούς του, ανταποκρινόμενος στις συγκεκριμένες ανάγκες τους, προάγοντας την ανάπτυξη και την ενδυνάμωσή τους.

Οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις και μελέτες που συσσωρεύτηκαν τα τελευταία χρόνια σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία δείχνουν τη θετική συσχέτισή της με τα αποτελέσματα των επιδόσεων (Avolio, 1999; Avolio, Bass, Jung, 1995 & Lowe και συνεργάτες, 1996), ιδιαίτερα σε ιδιωτικές εταιρείες (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002). Ομοίως, οι μετά-αναλύσεις που καλύπτουν και εμπειρικές μελέτες υποδεικνύουν ότι υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της επίδοσης ενός οργανισμού και των επιπτώσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Δηλαδή της συμβολής της ηγεσίας αυτού του είδους στο να μπορούν οι ακόλουθοι (εργαζόμενοι) να αναλαμβάνουν δράσεις πέρα από τους επίσημους ρόλους τους, αλλά και να συμβάλουν στην καλή λειτουργία της επιχείρησης (Judge & Piccolo, 2004).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης απευθύνεται στις αξίες του ακολούθου και στην ανάγκη του να είναι μέρος μιας ομάδας που έχει έναν υψηλότερο σκοπό. Επισημαίνοντας και αναδεικνύοντας τα προβλήματα με την τρέχουσα κατάσταση ή το status quo και σχεδιάζοντας ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον που αντικατοπτρίζει τις αξίες των οπαδών του. Οι ηγέτες αυτού του είδους βοηθούν τους οπαδούς τους να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους σε μια προσπάθεια να κάνουν το κοινό όραμα πραγματικότητα (Bass , Riggio , 2006; Hughes και συνεργάτες, 2006).

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι ερευνητές κατέβαλαν προσπάθειες για να κατανοήσουν καλύτερα τις διαδικασίες που εξηγούν γιατί και πώς, οι μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές θα μπορούσαν να προωθήσουν τις επιδόσεις των ακολούθων (π.χ. Bono , Judge, 2003; Kark 2003; Piccolo , Colquitt, 2006; Walumbwa, Avolio, Zhu, 2008), επισημαίνοντας και κάποια ψυχοκοινωνικά φαινόμενα που φαίνεται να εμπλέκονται. Ωστόσο, δεδομένου του αριθμού των ερωτήσεων που εξακολουθούν να παραμένουν αναπάντητες, η γνώση για τις σχέσεις που λειτουργούν μέσα στις ηγετικές διαδικασίες συνεχίζει να απασχολεί και πιο πρόσφατες ανασκοπήσεις και μελέτες (Gardner και συνεργάτες, 2005).

3.2 Η εξέλιξη της έννοιας της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο Bass (1985), επέκτεινε το έργο του Burns (1978) εξηγώντας τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που αποτελούν τη βάση τόσο της μετασχηματιστικής, όσο και της συναλλακτικής ηγεσίας. Ακόμη πρόσθεσε στοιχεία στις αρχικές έννοιες του Burns (1978) για να εξηγήσει τον τρόπο λειτουργίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας και καθιέρωσε τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν αυτά να μετρηθούν, καθώς και το πώς επηρεάζουν τα κίνητρα και τις επιδόσεις του ακολούθου.

Ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης είναι μετασχηματιστικός, μετρείται πρώτα από την πλευρά της επιρροής του στους οπαδούς. Οι οπαδοί ενός τέτοιου ηγέτη αισθάνονται εμπιστοσύνη, θαυμασμό, πίστη και σεβασμό στον ηγέτη και λόγω των ιδιοτήτων του ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι πρόθυμος να εργαστεί σκληρότερα από ό, τι αρχικά αναμενόταν. Αυτά τα αποτελέσματα συμβαίνουν επειδή ο ηγέτης αυτού του τύπου προσφέρει στους οπαδούς του κάτι περισσότερο από το να εργάζονται απλώς για το προσωπικό τους όφελος. Παρέχει στους οπαδούς μια εμπνευσμένη αποστολή και ένα όραμα και παράλληλα τους δίνει μια ταυτότητα (Kotlyar & Karakowsky, 2007).

Ο ηγέτης μεταμορφώνει και ενθαρρύνει τους οπαδούς μέσω της εξιδανικευμένης του επιρροής (αναφέρεται και ως χάρισμα), της πνευματικής διέγερσης και της ατομικής εκτίμησης. Επιπλέον, ο ηγέτης ενθαρρύνει τους οπαδούς να βρουν νέους και μοναδικούς τρόπους λειτουργίας και να αμφισβητήσουν το «status quo» αλλάζοντας και διαμορφώνοντας το περιβάλλον για να υποστηρίξει την επιτυχία αυτή. Τέλος, σε αντίθεση με τον Burns, ο Bass πρότεινε ότι η ηγεσία μπορεί ταυτόχρονα να εμφανίζει τόσο μετασχηματιστικά όσο και συναλλακτικά στοιχεία (Bass, 1998).

Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει μια σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγετών και οπαδών. Έτσι οι οπαδοί λαμβάνουν αμοιβές ή κύρος για να συμμορφώνονται με τις επιθυμίες και τις υποδείξεις ενός ηγέτη. Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει την ενδεχόμενη ανταμοιβή αλλά και το μάντζμεντ «κατά εξαίρεση» που διαμορφώνεται ανάλογα και ξεχωριστά σε κάθε άτομο. Αντίθετα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς να επιτύχουν μία απόδοση πέρα από τις προσδοκίες μεταβάλλοντας τις συμπεριφορές, τις πεποιθήσεις και τις αξίες των οπαδών, σε αντίθεση με μία απλή επίτευξη συμμόρφωσης που πολλές φορές είναι αναγκαστική (Bass, 1985; Yukl, 1999a; 1999b).

Ο Bass (1985) αναγνώρισε όπως αναφέρθηκε μια σειρά από υποσύνολα της μετασχηματιστικής ηγεσίας συμπεριλαμβανομένων του χαρίσματος (που αργότερα μετονομάστηκε σε εξιδανικευμένη επιρροή), του εμπνευσμένου κινήτρου, της πνευματικής διέγερσης και της εξατομικευμένης σκέψης.

Παρά τη δημοτικότητα της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχουν ανακύψει ανησυχίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο έχουν οριστεί τα υποσύνολα αυτά του μοντέλου. Συγκεκριμένα, οι θεωρητικές διαφορές μεταξύ χαρίσματος και εμπνευσμένου κινήτρου έχουν γίνει θολές με την πάροδο του χρόνου (Barbuto, 1997). Η ποικιλομορφία των συμπεριφορών που συμπεριλαμβάνονται στις εξατομικευμένες έρευνες και οι ενδεχόμενες ανταμοιβές έχουν διαγνωστεί ως προβληματικές (Yukl, 1999a, 1999b).

Στις μέρες μας, μετά από πάνω από 30 χρόνια έρευνας και αρκετές μεταγενέστερες αναλύσεις τα στοιχεία έχουν δείξει ότι τόσο η μετασχηματιστική όσο και η συναλλακτική ηγεσία μπορούν να προβλέπουν θετικά μια ευρεία ποικιλία ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων αλλά από διαφορετική βάση και σκοπιά (Bass, 2008).

3.3 Οι διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Η ηγεσία στους οργανισμούς έχει πολλαπλές όψεις. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις λειτουργίες μάνατζμεντ για να οριοθετήσει την τάξη και να επιδιώξει την συνεχή βελτίωση. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία είναι μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες της εμπνευσμένης σχολής (inspirational school) την οποία ανέπτυξε ο Bass στην δεκαετία του 1990. Σύμφωνα με τον ίδιο, ο μετασχηματισμός έχει τέσσερις διαστάσεις. Το «Χάρισμα» που αναφέρεται στην παροχή ενός οράματος και μίας αποστολής κερδίζοντας το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των οπαδών. Την «Έμπνευση», όπου ο ηγέτης επικοινωνεί με υψηλές προσδοκίες. Την «Πνευματική διέγερση» που διεγείρει το πνεύμα των οπαδών. Και τέλος η τέταρτη διάσταση, η «Εξατομικευμένη σκέψη» που αναφέρεται στην προσωπική προσοχή, καθοδήγηση και παροχή συμβουλών (Bass, 1990).

Όπως είναι προφανές, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν το ρόλο ενός «παράγοντα αλλαγής» και αυτός ο ρόλος απαιτεί την καθιέρωση ενός μελλοντικού οράματος, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των οπαδών με την χαρισματική τους επιρροή, προωθώντας την δυναμική εξέλιξη των οπαδών και δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε ένα από αυτούς ξεχωριστά έτσι ώστε να διευκολυνθούν οι προσπάθειές τους προς την κατεύθυνση της επιθυμητής αλλαγής (Rafferty & Griffin, 2004).

3.4 Συνοπτική ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την Μετασχηματιστική Ηγεσία

Λόγω των ραγδαίων εξελίξεων τα τελευταία χρόνια όπως είναι η ψηφιοποίηση, η παγκοσμιοποίηση και οι δημογραφικές αλλαγές, οι οργανώσεις πρέπει να αλλάζουν διαρκώς εάν επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Doppler, Fuhrmann, Lebbe, Waschke & Voigt, 2011).

Οι οργανισμοί αναγκάζονται να ξεκινούν διαδικασίες αλλαγής για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις εξελίξεις αυτές. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την υιοθέτηση νέων στρατηγικών, προσαρμογές στις δομές και την εφαρμογή νέων ή πιο ευέλικτων μορφών απασχόλησης (Doppler, 2011).

Δεδομένου ότι πολλές οργανωτικές αλλαγές αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους καθορισμένους στόχους τους (Beer, Nohria, 2000; Burnes, 2011), η εμπειρική έρευνα σχετικά με τους παράγοντες μίας επιτυχημένης αλλαγής έχουν αυξηθεί (Herscovitch & Meyer, 2002; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Ενώ υπάρχουν

πολλοί λόγοι για τα χαμηλά ποσοστά επιτυχίας των διαδικασιών οργανωτικής αλλαγής, οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι τις επηρεάζουν βαθύτατα (π.χ., Bormann & Rowold, 2016; Oreg, 2011; Self, Armenakis & Schraeder, 2007) σε καθώς είναι αυτοί που θέτουν τις προγραμματισμένες αλλαγές σε δράση και ανταποκρίνονται στις παραλλαγές στην ρουτίνα εργασίας που επιβάλλονται με αυτές τις οργανωτικές αλλαγές.

Αν οι προγραμματισμένες αλλαγές δεν πραγματοποιηθούν σε ατομικό επίπεδο, δεν μπορούν να είναι επιτυχείς σε οργανωτικό επίπεδο. Έτσι τα κίνητρα και η συμπεριφορά των εργαζομένων κρίνουν την επιτυχία των οργανωτικών αλλαγών (Kim, Hornung & Rousseau, 2010; Van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2010; Woodman & Dewett, 2004).

Ένας τρόπος να επηρεαστούν τα κίνητρα και η συμπεριφορά των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της αλλαγής είναι μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Oreg, Berson, 2011), η οποία έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει τις στάσεις των εργαζομένων και την διάθεση της αλλαγής θετικά (Bommer, Rich & Rubin, 2005; Herrmann, Felfe & Hardt, 2012) και μειώνει τον κυνισμό τους για την αλλαγή (DeCelles, Tesluk & Taxman, 2013).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ένα θετικό όραμα για την αλλαγή που αξίζει να ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι. Επίσης ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τους οπαδούς του μέσω της χαρισματικής του φύσης. Ενθαρρύνουν ακόμα την επίλυση προβλημάτων με καινοτόμες λύσεις και θεωρούν τους εργαζόμενους ως άτομα που αναζητήσουν και ακολουθούν ευκαιρίες για την προσωπική τους ανάπτυξη (Bass, 1985, 1999).

Πρόκειται δηλαδή για αυτή την θετική επίδραση που αυξάνει το κίνητρο των εργαζομένων (καθώς και των ηγετών) και αυτό καθιστά την μετασχηματιστική ηγεσία ζωτικής σημασίας παράγοντα στο αποτέλεσμα μιας οργανωτικής αλλαγής. Πρέπει να σημειωθεί ότι και οι ίδιοι οι ηγέτες είναι υπάλληλοι που βιώνουν την αλλαγή και μπορεί να αντισταθούν ή να την υποστηρίξουν (Hughes & Ford, 2016).

Κεφάλαιο 4^ο : Παρακίνηση

4.1 Ορισμός της παρακίνησης

Κάθε οργάνωση, όπως κάθε ομάδα, απαιτεί την ύπαρξη ηγεσίας. Η ηγεσία επιτρέπει στους διαχειριστές-μάντζερ να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην κάθε οργάνωση. Έτσι, οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Abbas και Asgar (2010), οι επιτυχημένοι διευθυντές και μάντζερ είναι επίσης επιτυχημένοι ηγέτες επειδή επηρεάζουν τους εργαζομένους για να βοηθήσουν την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Ωστόσο, η επίτευξη των οργανωτικών στόχων δεν αρκεί για την παρακίνηση των εργαζομένων, όμως βοηθώντας τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους αποτελεί σημαντικό μέρος της παρακίνησης τους και των συνολικών τους κινήτρων. Η ηγεσία και τα κίνητρα είναι διαδραστικά. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και συχνά ορίζεται με όρους της ικανότητας των ηγετών να παρακινήσουν τους οπαδούς-ακολουθούς τους προς τους συλλογικούς στόχους ή μια συλλογική αποστολή ή όραμα (Shamir και συνεργάτες, 1998). Όσο περισσότερα κίνητρα έχουν οι υποστηρικτές – ακόλουθοι, τόσο πιο αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης.

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής που είναι απαραίτητη για την επίτευξη κοινωνικών και οργανωτικών στόχων. Η ηγεσία είναι τόσο εμφανής στην απουσία της όσο και μυστηριώδης στην παρουσία της - οικεία και ακόμα δύσκολη να εφαρμοστεί με επιτυχία (Faeth, 2010). Οι ηγέτες κατανοούν ότι έχουν εξουσία και την πηγή της εξουσίας τους: τη θέση τους, την ικανότητά τους να ανταμείβουν και να εξαναγκάζουν, την εμπειρογνωμοσύνη τους και την προσωπική τους έκκληση και χάρισμα. Μπορούν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των οπαδών τους μέσω της επικοινωνίας, ομαδικής δυναμικής, εκπαίδευσης, ανταμοιβές και πειθαρχία (Naile, 2014).

Η **παρακίνηση** είναι η κινητήρια δύναμη στην επιδίωξη και ικανοποίηση των αναγκών. Είναι δηλαδή οτιδήποτε επηρεάζει τη συμπεριφορά κατά την επίτευξη κάποιου αποτελέσματος. Η παρακίνηση ορίζεται επίσης ως η διαδικασία που

αντιπροσωπεύει το πάθος του ατόμου, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας για την επίτευξη ενός στόχου, που σημαίνει ότι είναι ένα αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός ατόμου και μιας κατάστασης (Robbins και συνεργάτες, 2009).

Η παρακίνηση επικεντρώνεται και περιλαμβάνει τις διαδικασίες που καθοδηγούν τη γενική δύναμη και κατεύθυνση της δράσης ενός ατόμου με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η διάρκεια είναι πολύ σημαντική επειδή παρόλο που η παρακινητική συμπεριφορά λαμβάνει χώρα μόνο στο παρόν, η κατεύθυνσή της είναι προς το μέλλον (Bernard και συνεργάτες, 2005).

Η παρακίνηση είναι ένα θεμελιώδες μέσο για τη ρύθμιση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Olusola, 2011). Η παρακίνηση στην εργασία, ανεξάρτητα από το αν είναι εγγενές ή εξωγενές στοιχείο, είναι κρίσιμη για τη ζωή των εργαζομένων, διότι αποτελεί τον βασικό λόγο για την εργασία στη ζωή των εργαζομένων (Oloolube, 2006). Η εγγενής παρακίνηση ρυθμίζεται από την προσωπική απόλαυση, το ενδιαφέρον ή την ευχαρίστηση (Lai, 2011) και περιλαμβάνει την εκτέλεση μιας δραστηριότητας για την εγγενή ικανοποίηση μιας δραστηριότητας.

Η εξωγενής παρακίνηση αναφέρεται στο να κάνει κάποιος κάτι επειδή είναι εκ φύσεως διεγερτικό ή ευχάριστο (Ryan & Deci 2000).

Ο Balhaji (2008) προσδιορίζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά της παρακίνησης :

- Η παρακίνηση βασίζεται στις ανθρώπινες ανάγκες και παράγεται μέσα σε ένα άτομο.
- Η παρακίνηση είναι μία πλήρης διεργασία και όχι μία τμηματική. Έτσι, ένα άτομο δεν μπορεί να παρακινηθεί στο μέγιστο βαθμό και λειτουργικά από την εκπλήρωση ορισμένων μόνο από του / της ανάγκες ή όλων μερικώς.
- Η παρακίνηση είναι μια συνεχής διαδικασία. Μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη, δημιουργούνται νέες.
- Η παρακίνηση προκαλεί συμπεριφορά που στρέφεται κατά του στόχου , ένα άτομο συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να ικανοποιήσει τους στόχους ή τις ανάγκες του.
- Η παρακίνηση είναι μια περίπλοκη διαδικασία: δεν υπάρχει μία καθολική θεωρία ή προσέγγιση της και επιπλέον τα άτομα διαφέρουν στο τι τους

παρακινεί. Έτσι, ένας διευθυντής πρέπει να κατανοήσει μια ποικιλία αναγκών και πρέπει να χρησιμοποιήσει μια ποικιλία από ανταμοιβές για να παρακινήσει τους υπαλλήλους.

Κατά συνέπεια, οι επιτυχημένες οργανώσεις χρησιμοποιούν θετικές στρατηγικές για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν στην αγορά. Ο Manzoor (2011) αποκαλύπτει ότι αν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού δεν είναι παρακινημένοι έτσι ώστε να εκτελούν τα καθήκοντά τους, καμία οργάνωση δεν μπορεί να προχωρήσει ή να επιτύχει.

4.2 Αποτελεσματική Παρακίνηση Εργαζομένων

Η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από την προσπάθεια των εργαζομένων του να αναπτυχθούν μέσα από την συμπεριφορά τους, τη δέσμευσή τους, την προσήλωση, και την επιμονή τους. Έτσι, η παρακίνηση είναι ένα σημαντικό θέμα, διότι συνδέεται με την ηγεσία από την οποία πηγάζει (Lussier, 2013). Η ηγεσία ξεκινά με την προσπάθεια για την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και συνεχίζει κάθε μέρα μέχρι που ο υπάλληλος αναχωρεί από την οργάνωση. Αυτή η προσπάθεια καλλιεργείται από έναν διευθυντή / ηγέτη, παρακινώντας νέους υπαλλήλους και αυτό τονίζει εκ νέου τη σημασία της ηγεσίας σε έναν οργανισμό (Naile, 2014).

Η αλλαγή είναι ένα από τα κύρια κίνητρα πίσω από τη μετασχηματιστική ηγεσία. Σύμφωνα με τον Daft (2008), η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στους οπαδούς και στην οργάνωση. Αυτοί οι τύποι ηγετών σκοπεύουν να τονώσουν την ανάπτυξη και την πρόοδο των οπαδών τους, των οργανώσεων τους αλλά και των ίδιων. Όταν οι ηγέτες μετασχηματισμού κοιτάν τους οπαδούς τους, βλέπουν την επόμενη γενιά ηγετών.

Η ποιότητα της σχέσης ενός διαχειριστή-μάνατζερ με έναν υπάλληλο είναι το πιο ισχυρό στοιχείο παρακίνησης των εργαζομένων. Η σχέση αυτή δημιουργεί μια επαγγελματική, θετική και σεβαστή στάση και οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να υιοθετήσουν μια παρόμοια προσέγγιση με τους συναδέλφους τους και να απολαύσουν την εργασία τους. Είναι σαφές ότι τα συλ διοίκησης και ηγεσίας που υιοθετούνται από μια επιχείρηση και την διοίκηση επηρεάζουν αποφασιστικά το επίπεδο της παρακίνησης, το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ηγεσία του μετασχηματισμού διαφέρει από τα άλλα είδη ηγεσίας, επειδή οι ασκούμενοι αυτού του είδους δείχνουν μια πραγματική ανησυχία για τις ανάγκες των οπαδών τους (Daft, 2008). Ο Winston (2002) θεωρεί ότι ο ηγέτης αυτού του είδους είναι τόσο ανήσυχος για τους ακόλουθους του που φτάνει σε σημείο να τους χειρίζεται ως συνάδελφος και τους φροντίζει τόσο βαθιά που λαμβάνει αποφάσεις κυρίως με βάση τα καλύτερα συμφέροντα τους. Αυτό κάνουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες. Επιπρόσθετα διασφαλίζοντας ότι οι οπαδοί έχουν θετικό περιβάλλον εργασίας και ότι αποζημιώνονται σωστά για τις συνεισφορές τους, οι ηγέτες αυτοί αγωνίζονται για τους οπαδούς έτσι ώστε να αισθάνονται ως αξιόλογα μέλη του οργανισμού. Για τους ηγέτες μετασχηματισμού, οι οπαδοί είναι κάτι περισσότερο από απλώς εργαζόμενοι, είναι άνθρωποι.

Η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται σε αυτό που είναι προς το συμφέρον της ομάδας πάνω από ότι εξυπηρετεί μόνο το άτομο. Υπάρχει ομαδικό πνεύμα και συντροφικότητα μεταξύ των ομάδων που είναι καθοδηγούμενοι από την ηγεσία μετασχηματισμού. Σύμφωνα με τον Bass (1985), ο ηγέτης μπορεί να μετακινήσει τους οπαδούς να ξεπεράσουν το δικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας, της οργάνωσης ή της χώρας.

Πέρα από τις προσωπικές επιδόσεις και επιτεύγματα, ένας από τους στόχους της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι για την ομάδα ως σύνολο, να είναι επιτυχής. Σύμφωνα με τον Senge (2006), ενώ πάρα πολλοί άνθρωποι αγωνίζονται για την προσωπική τους επιτυχία σε βάρος αυτών γύρω τους, σε πολλές περιπτώσεις για να πετύχει το κάθε άτομο και οι άλλοι πρέπει να πετύχουν επίσης.

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ του τρόπου διαχείρισης και διοίκησης που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση και του επιπέδου της παρακίνησης στο πλαίσιο του εργατικού δυναμικού αποτελεί αντικείμενο πολλών συζητήσεων στο πλαίσιο της βιομηχανίας. Σε πολλούς κύκλους, υπάρχει συνεχής συζήτηση για αν οι ηγέτες γεννιούνται ή αναπτύσσονται. Αντανακλώντας το γεγονός αυτό στις συζητήσεις για την παρακίνηση, είναι προφανές ότι οι άνθρωποι είναι πολύ πολύπλοκα όντα και αποτελούνται από μια σειρά διαφορετικών χαρακτηριστικών. Με την παρακίνηση, αυτές οι επιρροές κληρονομούνται και αποκτούνται από το περιβάλλον και τις επιρροές του κάθε ατόμου (Gary 1996).

Η χαρισματική-μετασχηματιστική προσέγγιση της ηγεσίας έχει αναπτυχθεί με βάση δύο σημαντικές προοπτικές: τη Θεωρία του Χαρίσματος του Weber (1947) και τη

Θεωρία της Ηγεσίας Μετασχηματισμού του Burns (1978). Ο Bass (1985) εφάρμοσε τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία, περιγράφοντας τέτοιους ηγέτες ως παράγοντες αλλαγής που προκαλούν και μετασχηματίζουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τα κίνητρα των οπαδών. Αυτοί οι ηγέτες παρέχουν ένα όραμα και αναπτύσσουν μια συναισθηματική σχέση με τους οπαδούς τους, αυξάνοντας τη συνείδηση και τη πίστη τους σε υψηλότερους στόχους, πάνω από τα δικά τους συμφέροντα. Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές αυτών των ηγετών είναι κατηγοριοποιημένες σε τέσσερις διαστάσεις (α) ιδεατή επιρροή, (β) εμπνευσμένο κίνητρο, (γ) πνευματικό ερέθισμα και (δ) εξατομικευμένη σκέψη.

4.2.1 Το μοντέλο της Αυτοδιάθεσης (Self-determination theory)

Τις τελευταίες δεκαετίες, έγιναν πολλές μελέτες για να ανακαλυφθεί ο ρόλος των κινήτρων μέσα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Έχουν προταθεί διάφορες θεωρίες και μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες είναι το μοντέλο αυτοδιάθεσης (Self Determination Theory SDT). Το SDT είναι ένα από τα πιο επικυρωμένα και γνωστά πλαίσια κινήτρων και ψυχολογικών αναγκών (Greguras & Diefendorff, 2009).

Κεντρικά στοιχεία στο SDT αποτελούν οι έννοιες των αυτόνομων κινήτρων και της αντιληπτής ικανότητας. Τα Αυτόνομα κίνητρα αναφέρονται στην αίσθηση της βούλησης και του αυτοπροσδιορισμού της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Περιλαμβάνει την ελεύθερη συμμετοχή του ατόμου σε μια ενέργεια για την εγγενή της ικανοποίηση (εγγενές κίνητρο) ή επειδή το άτομο ταυτίζεται με την αξία ή κάποιο μεγαλύτερο νόημα (αναγνωρισμένη ρύθμιση) (Freedman & Deci, 2004).

Η αντιληπτή ικανότητα αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο είναι αποτελεσματικό και είναι σε θέση να ελέγξει σημαντικά αποτελέσματα (White, 1959). Είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια της αυτό-αποτελεσματικότητας (Deci, 1992), η οποία είναι πιο συγκεκριμένη στη φύση της, διότι αποτελεί μία κοινωνική προσδοκία να εκτελέσει με επιτυχία μια δεδομένη δράση (Bandura, 1997).

Σύμφωνα με το SDT, τα άτομα είναι πιο πιθανό να βιώσουν ένα ευρύ φάσμα θετικών ψυχολογικών αποτελεσμάτων όταν είναι αυτόνομα παρακινημένα και έχουν μία αίσθηση ικανότητας. Στον εργασιακό χώρο, τα αυτόνομα κίνητρα έχουν συνδεθεί με την απόδοση των εργαζομένων (Kunnaas, 2009) και την δέσμευση, ενώ η αυτό-αποτελεσματικότητα (self-efficacy) έχει συνδεθεί με την οργανωτική δέσμευση (Neves, 2009), την ικανοποίηση από την εργασία, και την απόδοση – αποδοτικότητα (Judge & Bono, 2001).

Επιπλέον, το SDT θεωρεί πως οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη της βέλτιστης λειτουργίας (Deci & Ryan, 2000).

Οι σχέσεις που χαρακτηρίζονται από ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις αποτελούν βάσεις για την ευημερία και ως εκ τούτου είναι κεντρικές στην έννοια της ηγεσίας (Baumeister & Leary, 1995).

Βασισμένες στην εμπιστοσύνη, το σεβασμό και την αμοιβαία στήριξη, οι βάσεις αυτές είναι απαραίτητες στις σχέσεις υψηλής ποιότητας πάνω στις οποίες αναπτύσσεται η αποτελεσματική ηγεσία (Graen, Uhl & Bien, 1995).

Οι διευθυντές πρέπει να αισθάνονται εμπιστοσύνη και να υποστηρίζονται, προκειμένου να ενσταλάξουν την υπερηφάνεια και το σεβασμό στους οπαδούς, καθώς και την επικοινωνία ενός σαγηνευτικού οράματος του μέλλοντος (Bass, 1985). Πράγματι, όταν υπάρχουν υψηλής ποιότητας σχέσεις, οι διαχειριστές είναι πιθανότερο να καταφέρουν να προωθήσουν θετικές αλλαγές και να επιτύχουν τους οργανωτικούς σκοπούς, διότι αισθάνονται ότι οι υφιστάμενοι τους θα τους εμπιστευτούν και θα ακολουθήσουν το όραμά τους (Gerstner & Day, 1997).

Με την ευρύτερη έννοια, η θεωρία, όπως έχει αναπτυχθεί κατά το παρελθόν συζητά ότι τα κίνητρα αναπτύσσονται από μέσα μας. Το γεγονός αυτό πηγάζει από τις βασικές μας ανθρώπινες ανάγκες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, την ανάγκη να ενεργήσουμε από μόνοι μας και να συνδεθούμε με τους άλλους αλλά και με το περιβάλλον. Ο Deci και Ryan, (2008) αναφέρονται σε αυτές τις ανάγκες ως την «ανάγκη για την ικανότητα, την ανάγκη για αυτονομία και την ανάγκη για συσχέτιση». Η θεωρία βασικά υποθέτει ότι αυτές οι τρεις ανάγκες είναι οι βασικές ψυχολογικές ανάγκες. Αυτές οι ψυχολογικές ανάγκες περιγράφονται περαιτέρω παρακάτω.

- **Αυτονομία (Autonomy).** Οι άνθρωποι θέλουν να έχουν την αίσθηση, της επιλογής, να πιστεύουν ότι έχουν ελεύθερη βούληση. Είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι, στο πλαίσιο αυτό, η αυτονομία δεν σημαίνει απαραίτητα ότι κάνουμε όλα τα πράγματα μόνοι. Οι άνθρωποι συχνά επιλέγουν να κάνουν τα πράγματα σε συνεννόηση με τους άλλους. Όμως πρόκειται για την αίσθηση της επιλογής που είναι πρωταρχικής σημασίας. Όσον αφορά την ικανοποίηση της ανάγκης για την αυτονομία, μια μελέτη (Deci και συνεργάτες, 1994) αποκάλυψε τρεις κρίσιμους δείκτες: η δυνατότητα να γίνονται προσωπικές επιλογές, η παροχή ενός ξεκάθαρα νοήματος για το συγκεκριμένο καθήκον ή το αίτημα και την αναγνώριση των συναισθημάτων κάποιου, δηλαδή το να λαμβάνεται υπόψη η προοπτική κάποιου.

- **Ικανότητα (Competence).** Απλά αφορά την τάση ότι οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι είναι καλοί σε αυτό που κάνουν. Μερικοί έχουν αναφερθεί σε αυτή την έννοια ως «μαεστρία», ένα λογικό όρο όσο καιρό δεν συνεπάγεται την ανάγκη να φτάσουμε στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο (Frese, 1989). Είναι η αυξανόμενη αίσθηση της εξειδίκευσης και της μαεστρίας σε μια εργασία που ασκεί το κίνητρο από μέσα, οδηγώντας την δύσκολη αντανάκλαστική πρακτική που απαιτείται για την ανάπτυξη της εμπειρογνωμοσύνης (Notelaers, 2011). Όσον αφορά την ικανοποίηση της ανάγκης το SDT τονίζει καθοριστικούς παράγοντες όπως οι βέλτιστες προκλήσεις, η ενθάρρυνση και εμπιστοσύνη, η έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση και ευκαιρίες ανάπτυξης των ικανοτήτων.
- **Συσχέτιση –Σκοπός (Relatedness).** Οι άνθρωποι πρέπει να αισθάνονται συνδεδεμένοι με άλλους ανθρώπους, όπως σημειώνεται εδώ και χιλιετίες από τους ανθρωπιστές καθώς και από τους επιστήμονες (Frese, 1989). Αυτή η αίσθηση της διασύνδεσης μπορεί να αναφέρεται σε άμεσο διαπροσωπικό επίπεδο ή μπορεί επίσης να αναφέρεται στη σχέση με μια ομάδα ή με τα ιδανικά ή τους στόχους που διέπουν μια ομάδα (συμπεριλαμβανομένης μιας κοινωνίας ή ενός πολιτισμού). Έτσι, αυτή η συσχέτιση έχει επίσης περιγραφεί ως «αίσθηση του σκοπού» Allan, Autin & Duffy, (2016). Όπως καταδεικνύουν οι Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge (2003), μερικοί από τους παράγοντες σε κοινωνικό πλαίσιο που ωφελούν την ικανοποίηση κάποιου για συσχέτιση είναι: η εμπειρία της αποδοχής από άλλους, φροντίδα και ενδιαφέρον για τις σκέψεις και τα συναισθήματα κάποιου άλλου.

4.2.2 Ανασκόπηση σύγχρονης βιβλιογραφίας για την αυτοδιάθεση

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (SDT) είναι μια ευρεία θεωρία ανθρώπινης προσωπικότητας και κινήτρων και αφορά τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αλληλεπιδρά και εξαρτάται από το κοινωνικό περιβάλλον. Το SDT ορίζει εγγενείς και διάφορους τύπους εξωγενών κινήτρων και περιγράφει πώς αυτά τα κίνητρα επηρεάζουν τις καταστάσεις απόκρισης σε διαφορετικούς τομείς, καθώς και κοινωνική και γνωστική ανάπτυξη και προσωπικότητα (Legault, 2017).

Το SDT βασίζεται στην θεμελιώδη ανθρωπιστική υπόθεση ότι τα άτομα προσανατολίζονται προς την ανάπτυξη και την αυτό-οργάνωση. Δηλαδή, οι άνθρωποι προσπαθούν να διεκδικούν και να κατανοήσουν με την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και καλλιεργώντας τις ανάγκες τους, τις επιθυμίες και τα

ενδιαφέροντά τους. Ωστόσο, το SDT ισχυρίζεται επίσης ότι αυτή η φυσική τάση ανάπτυξης δεν πρέπει να υποθέτει ότι οι άνθρωποι μπορούν να γίνουν ελεγχόμενοι, κατακερματισμένοι και αλλοτριωμένοι εάν οι βασικές ψυχολογικές ανάγκες τους για αυτονομία, ικανότητα και συγγένεια υπονομεύονται από ένα ανεπαρκές κοινωνικό περιβάλλον (Legault, 2017).

Από τυπικής απόψεως, το SDT περιλαμβάνει έξι μίνι θεωρίες, καθεμία από τις οποίες αναπτύχθηκε για να εξηγήσει μια σειρά φαινομένων που βασίζονται στην παρακίνηση, τα οποία προέκυψαν από την εργαστηριακή και την επιτόπια έρευνα. Καθεμία, επομένως, αντιμετωπίζει μια πτυχή της παρακίνησης ή της προσωπικότητας (Deci & Ryan, 2014):

1. Η θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης (Cognitive Evaluation Theory CET): Τα πρωτότυπα των ενδογενών κινήτρων είναι η εξερεύνηση και το παιχνίδι των παιδιών, αλλά το εγγενές κίνητρο είναι ένα δια βίου δημιουργικό πνεύμα. Η CET εξετάζει συγκεκριμένα τις επιδράσεις των κοινωνικών πλαισίων στα εγγενή κίνητρα ή πώς παράγοντες όπως οι αμοιβές, οι διαπροσωπικοί έλεγχοι και οι συμμετοχές έχουν αντίκτυπο στην ενδογενή κίνητρα και το ενδιαφέρον. Η CET τονίζει τους κρίσιμους ρόλους που διαδραματίζουν οι ικανότητες και η αυτονομία στη στήριξη των ενδογενών κινήτρων, τα οποία είναι κρίσιμα στην εκπαίδευση, την τέχνη, τον αθλητισμό και πολλούς άλλους τομείς (Ryan & Deci, 2000).

2. Η δεύτερη μίνι θεωρία είναι Θεωρία Οργανολογικής Ενσωμάτωσης (Organismic Integration Theory -OIT), ασχολείται με το θέμα του εξωγενούς κινήτρου στις διάφορες μορφές του, με τις ιδιότητες, τους καθοριστικούς παράγοντες και τις συνέπειές του. Σε γενικές γραμμές, το εξωγενές κίνητρο είναι συμπεριφορά που είναι καθοριστική - που στοχεύει σε αποτελέσματα εξωτερικά της ίδιας της συμπεριφοράς. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορετικές μορφές μέσου, που περιλαμβάνουν την εξωτερική ρύθμιση, την εισαγωγή, την αναγνώριση και την ολοκλήρωση. Το OIT ασχολείται περαιτέρω με τα κοινωνικά πλαίσια που ενισχύουν ή παρεμποδίζουν την αφομοίωση - δηλαδή, με αυτό που οδηγεί τους ανθρώπους να αντιστέκονται, να υιοθετούν εν μέρει ή να αφομοιώνουν αξίες, στόχους ή συστήματα πεπαιθίσεων (Ryan & Deci, 2000).

3. Θεωρία προσανατολισμών αιτιότητας (Causality Orientations Theory - COT), η τρίτη μίνι θεωρία, περιγράφει μεμονωμένες διαφορές στις τάσεις των ανθρώπων να προσανατολίζονται προς τα περιβάλλοντα και να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά με διάφορους τρόπους. Η COT περιγράφει και αξιολογεί τρία είδη προσανατολισμών αιτιότητας: τον προσανατολισμό της αυτονομίας στην οποία τα άτομα ενεργούν από το ενδιαφέρον και την αποτίμηση του τι συμβαίνει, τον προσανατολισμό ελέγχου

στον οποίο εστιάζει η προσοχή στις ανταμοιβές, τα κέρδη και την έγκριση και ο απρόσωπος προσανατολισμός που χαρακτηρίζεται από το άγχος που αφορά την ικανότητα (Deci & Ryan, 2014).

4. Τέταρτον, η βασική θεωρία ψυχολογικών αναγκών (Basic Psychological Needs Theory - BPNT) επεξεργάζεται την έννοια των εξελισσόμενων ψυχολογικών αναγκών και των σχέσεών τους με την ψυχολογική υγεία και ευημερία. Η BPNT υποστηρίζει ότι η ψυχολογική ευημερία και η βέλτιστη λειτουργία βασίζονται στην αυτονομία, την ικανότητα και τη συγγένεια. Η θεωρία υποστηρίζει ότι και οι τρεις ανάγκες είναι ουσιώδεις και ότι αν αποτραπεί κάποια θα υπάρξουν διαφορετικά λειτουργικά κόστη. Επειδή οι βασικές ανάγκες είναι καθολικές πτυχές της λειτουργίας, η BPNT εξετάζει τα διαπολιτισμικά περιβάλλοντα (Deci & Ryan, 2014).

5. Η πέμπτη μίνι θεωρία, Θεωρία Περιεχομένων Στόχων (Goal Contents Theory- GCT), εξελίσσεται από τις διαφορές μεταξύ εγγενών και εξωγενών στόχων και την επίδρασή τους στα κίνητρα και την ευεξία. Οι στόχοι θεωρούνται ότι παρέχουν διαφορετικά βασικές ικανοποιητικές ανάγκες και ως εκ τούτου συνδέονται διαφορεικά με την ευημερία. Οι εξωτερικοί στόχοι, όπως η οικονομική επιτυχία, η εμφάνιση και η δημοτικότητα / φήμη, έχουν συγκεκριμένη αντίθεση με τους εγγενείς στόχους όπως η κοινότητα, οι στενές σχέσεις και η προσωπική ανάπτυξη (Deci & Ryan, 2014).

6. Η συγγένεια που σχετίζεται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση στενών προσωπικών σχέσεων, όπως οι καλύτεροι φίλοι και ρομαντικοί σύντροφοι καθώς και τα μέλη ομάδων, είναι μία από τις τρεις βασικές ψυχολογικές ανάγκες. Η Θεωρία της Παρακίνησης των Σχέσεων (Relationships Motivation Theory - RMT), η έκτη μίνι-θεωρία και ασχολείται με αυτές αλλά και άλλες σχέσεις και υποθέτει ότι ορισμένες ποσότητες τέτοιων αλληλεπιδράσεων δεν είναι μόνο επιθυμητές για τους περισσότερους ανθρώπους, αλλά είναι ουσιαστικά απαραίτητες για την προσαρμογή και την ευημερία τους, οι σχέσεις παρέχουν ικανοποίηση της ανάγκης για συγγένεια (Deci & Ryan, 2014).

Καθώς το SDT έχει επεκταθεί, τόσο οι θεωρητικές εξελίξεις όσο και τα εμπειρικά ευρήματα οδήγησαν τους ερευνητές του SDT να εξετάσουν μια πληθώρα διαδικασιών και φαινομένων που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της ανάπτυξης της προσωπικότητας, της αποτελεσματικής λειτουργίας και της ευεξίας. Για παράδειγμα, η έρευνα του SDT επικεντρώθηκε στον ρόλο της νοοτροπίας ως θεμέλιο της αυτόνομης ρύθμισης της συμπεριφοράς, οδηγώντας τόσο σε εκλεπτυσμένες μετρήσεις όσο και σε θεωρητικά στοιχεία για την ευαισθητοποίηση (CSDT, 2019).

Εκτός από την επίσημη ανάπτυξη της θεωρίας, η έρευνα που έχει εφαρμόσει το SDT είναι σε πολλούς τομείς, όπως η εκπαίδευση, οργανώσεις, αθλητισμός και σωματική δραστηριότητα, θρησκεία, υγεία και ιατρική, γονείς, εικονικά περιβάλλοντα και μέσα μαζικής ενημέρωσης, στενές σχέσεις και ψυχοθεραπεία. Σε αυτά τα πεδία, η έρευνα έχει εξετάσει το πώς τα περιβάλλοντα επηρεάζουν την λειτουργία και την ευεξία, καθώς και την απόδοση και την επιμονή (CSDT, 2019).

4.2.3 Η σύνδεση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτοδιάθεσης

Οι Bono και Judge (2003) επικεντρώθηκαν στη θεωρία αυτό-αξιολόγησης (self - evaluation), ένα παράγωγο του SDT, για να εξηγήσουν την αποτελεσματικότητα των μετασχηματιστικών ηγετών. Παρόλο που πιστεύεται ότι αυτή η προσέγγιση συνέβαλε σημαντικά στην κατανόηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η αυτό-αξιολόγηση σχετίζεται αποκλειστικά με το μοντέλο οργανικής ενσωμάτωσης του SDT, το οποίο σαφώς και διαφέρει από το μοντέλο βασικών αναγκών της SDT (Ryan & Deci, 2008). Οι Bono και ο Judge (2003) πρότειναν επίσης ότι οι οπαδοί του μετασχηματιστικού ηγέτη θα αντιληφθούν στόχους που σχετίζονται με την εργασία όπως ορίζονται εσωτερικά και όχι εξωτερικά. Αν και πιστεύεται ότι μια αντίληψη των εσωτερικών στόχων μπορεί να αντιμετωπίσει την ανάγκη για αυτονομία, αυτό δεν καταγράφει πλήρως τον τρόπο με τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία ικανοποιεί αυτή την ανάγκη.

Η συμμετοχή των εργαζομένων φαίνεται να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ηγεσίας μετασχηματισμού των Kirkman, Chen, Farh, Chen & Lowe, (2009). Η αυτονομία αντιπροσωπεύει μόνο μία από τις τρεις ανάγκες που το SDT θεωρεί απαραίτητες για την ευημερία και τη βέλτιστη λειτουργία. Η θεωρία υπογραμμίζει επίσης τη σημασία

των αναγκών συγγένειας και ικανοτήτων. Και οι δύο αυτές ανάγκες συνδέονται στενά με τη μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά και φαίνεται ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά τους (Walumbwa και συνεργάτες, 2008).

Οι βασικές πτυχές που μελετά η θεωρία της αυτοδιάθεσης όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι η ικανότητα, η αυτονομία, και η συσχέτιση –σκοπός βασιζόμενοι στην μετασχηματιστική θεωρία της ηγεσίας οι Konjanic και συνεργάτες, (2012) έκαναν τις παρακάτω παρατηρήσεις για καθεμία από τις τρεις αυτές πτυχές :

- Ανάγκη για αυτονομία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από την παροχή ενός νέου και σημαντικού νοήματος εργασίας στους οπαδούς τους,

μέσα από την ερμηνεία και περιγραφή των καθηκόντων (εξειδικευμένη επιρροή) και με την επικοινωνία ελκυστικών στόχων για το μέλλον (εμπνευσμένο κίνητρο). Κατά τη διαμόρφωση αυτών των στόχων, αναφέρονται ιδιαίτερα σε καθολικές αξίες που προσελκύουν (Bass, 1985). Κατά συνέπεια, οι οπαδοί τείνουν να αντιλαμβάνονται αυτούς τους στόχους ως συναφείς με τους δικούς τους (Bono & Judge, 2003). Υποστηρίζοντας αυτή την άποψη, οι Arnold και συνεργάτες, (2007) ότι οι οπαδοί των μετασχηματιστικών ηγετών θεωρούν το έργο τους ως πιο ουσιαστικό σε σύγκριση με τους υφισταμένους άλλων τύπων ηγετών. Μια άλλη κεντρική πτυχή της αυτονομίας των οπαδών είναι η απουσία στενού ελέγχου (Ryan & Deci, 2008). Σε αντίθεση με τους ηγέτες συναλλαγών, οι οποίοι παρακολουθούν συνεχώς τις ενέργειες των οπαδών και επιβάλλουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσω της ανταμοιβής και τιμωρίας, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσπαθούν να αναδείξουν τα επί μέρους κίνητρα των οπαδών με χαλαρότερο τρόπο (Bass, 1985).

- **Ικανότητα.** Όταν εξηγεί την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, η θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας τονίζει τη σημασία της οικοδόμησης ικανοτήτων στους οπαδούς. Οι ηγέτες μετασχηματισμού προσπαθούν να ενισχύσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των οπαδών τους επενδύοντας σημαντικές προσπάθειες στην εκπαίδευσή τους (ατομική εκτίμηση). Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι οι ηγέτες μετασχηματισμού παρέχουν τις βέλτιστες συνθήκες μάθησης παρέχοντας τακτική και επαρκή ανατροφοδότηση (Kirkpatrick & Locke, 1996) και δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού (Isaksen, 1983). Ως εκ τούτου, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να θεωρηθούν ως ιδιαίτερα αποτελεσματικοί προπονητές. Εκτός από την υποστήριξη της προσωπικής ανάπτυξης, οι ηγέτες της μεταμόρφωσης δημιουργούν επίσης μια αίσθηση εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων. Όπως Shamir και συνεργάτες, (1993) τόνισαν, αυξάνουν τα αισθήματα των εργαζομένων με την έκφραση υψηλού επιπέδου (εξειδικευμένη επιρροή) και εκφράζοντας την πεποίθηση ότι αυτές οι προσδοκίες μπορούν να ικανοποιηθούν (εμπνευσμένη κίνητρο). Η έρευνα στην παράδοση της θεωρίας του καθορισμού στόχων υποδηλώνει ότι αυτοί είναι κεντρικοί παράγοντες που ενισχύουν τη συμπεριφορά των οπαδών, και την αίσθηση ικανότητας (Locke & Latham, 2002).
- **Συσχέτιση.** Ένα βασικό χαρακτηριστικό των ηγετών αυτού του είδους είναι η αίσθηση της συγγένειας που ενθαρρύνουν μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό συνήθως το κάνουν με δύο τρόπους: (i) ενισχύοντας την έλξη μεταξύ αρχηγού

και οπαδών και (ii) αυξάνοντας τον δεσμό μεταξύ των οπαδών (Kark και συνεργάτες, 2003; Walumbwa και συνεργάτες, 2008). Πρώτον, οι ηγέτες μετασχηματισμού τονίζουν την ηθική και την τήρηση υψηλών ηθικών πρότυπων (ιδεαλιστική επιρροή). Λόγω της πεποίθησής τους για τους στόχους και το σκοπό της ομάδας, συμμετέχουν σε δράσεις αυτοεπιβεβαίωσης και είναι διατεθειμένοι να παραμελούν τα συμφέροντά τους για το καλό του συνόλου (Avolio, 1999). Αυτές οι συμπεριφορές κερδίζουν το σεβασμό και τον θαυμασμό των εργαζομένων (Conger & Kanungo, 1998). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι Wang, Law, Hackett, Wang & Chen (2005) διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των μετασχηματιστικών ηγετών και των υφισταμένων τους. Αυτό είναι ένα γεγονός που συμβάλει στην ικανοποίηση της ανάγκης για συσχέτιση του STD. Δεύτερον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ιδιαίτερα ικανοί να ενθουσιάσουν τους οπαδούς τους στην αποστολή και τους στόχους της ομάδας (εμπνευσμένο κίνητρο). Το κάνουν αυτό υπογραμμίζοντας τη σημασία των στόχων του οργανισμού προωθώντας το δέσιμο και την συνοχή της ομάδας (Walumbwa και συνεργάτες, 2008). Επιπρόσθετα, επισημαίνουν προηγούμενα θετικά επιτεύγματα της ομάδας και τις διαφορές από άλλες ομάδες (Burns, 1978). Με άλλα λόγια, αυτοί οι ηγέτες επηρεάζουν θετικά την αντίληψη των οπαδών της ομάδας και ως εκ τούτου, την κοινωνική τους ταύτιση και τον συσχετισμό.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι υπάρχει θεωρητική και εμπειρική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της παρακίνησης, καθώς η ηγεσία αυτή καλύπτει τις τρεις βασικές πτυχές της θεωρίας της αυτοδιάθεσης σχεδόν σε όλο το φάσμα τους.

Κεφάλαιο 5^ο : Μεθοδολογία

5.1 Μεθοδολογική Προσέγγιση

Η πιο σημαντική μεθοδολογική επιλογή που έχουν να κάνουν οι ερευνητές βασίζεται στη διάκριση μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων. Σε γενικές γραμμές τα ποιοτικά δεδομένα παίρνουν τη μορφή περιγραφών που βασίζονται στη γλώσσα ή τις εικόνες, ενώ τα ποσοτικά δεδομένα παίρνουν τη μορφή αριθμητικών δεδομένων (Allwood, 2011).

Τα ποιοτικά δεδομένα είναι πλουσιότερα και γενικά βασίζονται σε μια υποκειμενική και ερμηνευτική προοπτική. Ωστόσο, αν και αυτό συμβαίνει γενικά, δεν συμβαίνει πάντοτε. Η ποιοτική έρευνα υποστηρίζει μια εις βάθος κατανόηση της εξεταζόμενης κατάστασης και λόγω χρονικών περιορισμών, περιλαμβάνει γενικά ένα μικρό δείγμα συμμετεχόντων. Για το λόγο αυτό τα ευρήματα περιορίζονται στο δείγμα που μελετήθηκε και δεν μπορούν να γενικευθούν σε άλλα περιβάλλοντα ή στον ευρύτερο πληθυσμό. Οι δημοφιλείς μέθοδοι που βασίζονται σε ποιοτικά δεδομένα περιλαμβάνουν ημι-δομημένες ή μη δομημένες συνεντεύξεις, σε παρατηρήσεις συμμετεχόντων και στην ανάλυση εγγράφων και βιβλιογραφίας. Η ποιοτική ανάλυση είναι γενικά πιο χρονοβόρα από την ποσοτική ανάλυση (Gelo και συνεργάτες, 2008).

Τα ποσοτικά δεδομένα, από την άλλη πλευρά, μπορούν να συλλεχθούν ευκολότερα και να αναλύονται, επιπλέον βασίζονται σε ένα μεγάλο δείγμα συμμετεχόντων. Οι ποσοτικές μέθοδοι βασίζονται σε δεδομένα που μπορούν να μετρηθούν αντικειμενικά με αριθμούς. Τα δεδομένα αναλύονται μέσω αριθμητικών συγκρίσεων και στατιστικής ανάλυσης. Για το λόγο αυτό φαίνεται πιο «επιστημονικό» και μπορεί να απευθυνθεί σε άτομα που αναζητούν σαφείς απαντήσεις σε συγκεκριμένες αιτιώδεις ερωτήσεις. Η ποσοτική ανάλυση είναι συχνά ταχύτερη για στην διεξαγωγή της, καθώς περιλαμβάνει τη χρήση λογισμικού-υπολογισμών κλπ. Λόγω του μεγάλου αριθμού ερωτηθέντων επιτρέπει γενίκευση σε μια ευρύτερη ομάδα από το δείγμα της έρευνας. Οι δημοφιλείς μέθοδοι που βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, ερωτηματολόγια και οργανωτικά στατιστικά αρχεία (Galletta, 2013).

Η επιλογή της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται σε μία έρευνα θα εξαρτηθεί από τις ερευνητικές ερωτήσεις, η διατύπωση των οποίων διαμορφώνεται από την ερευνητική προοπτική του μελετητή. Γενικά, οι μη δομημένες ή ημι-δομημένες συνεντεύξεις

παράγουν ποιοτικά στοιχεία και τα ερωτηματολόγια παράγουν ποσοτικά στοιχεία, αλλά μια τέτοια διάκριση δεν ισχύει πάντοτε. Στην πραγματικότητα, τα δεδομένα με βάση τη γλώσσα μπορούν συχνά να μεταφράζονται σε αριθμούς. για παράδειγμα, αναφέροντας τη συχνότητα ορισμένων λέξεων-κλειδιών. Τα ερωτηματολόγια μπορούν να παράγουν ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα. για παράδειγμα, ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής παράγουν ποσοτικά δεδομένα, ενώ ανοικτά ερωτήματα παράγουν ποιοτικά δεδομένα (Bryman & Bell, 2011).

5.1.1 Η έρευνα με ερωτηματολόγιο

Τα ερωτηματολόγια είναι ένα από τα πλέον διαδεδομένα μέσα συλλογής δεδομένων και επομένως πολλοί αρχάριοι ερευνητές στον τομέα των επιχειρήσεων και του μάρκετινγκ αλλά και άλλων τομέων, συνδέουν τις έρευνες τους με ερωτηματολόγια.

Δεδομένης της διαδεδομένης χρήσης τους, είναι εύκολο κάποιος να υποθέσει ότι τα ερωτηματολόγια είναι εύκολο να σχεδιαστούν και να χρησιμοποιηθούν. Αυτό δεν συμβαίνει και μάλιστα απαιτείται πολύς κόπος για την δημιουργία ενός καλού ερωτηματολογίου που συλλέγει τα δεδομένα που απαντούν ερευνητικές ερωτήσεις και προσελκύουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό απαντήσεων (Bryman & Bell, 2011).

Με τον όρο ερωτηματολόγιο έρευνας αναφερόμαστε σε έγγραφα που περιλαμβάνουν μια σειρά από ανοικτά και κλειστά ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει ο κάθε ερωτώμενος. Τα ερευνητικά ερωτηματολόγια μπορούν να διανεμηθούν στους πιθανούς ερωτηθέντες από το ταχυδρομείο, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ως ερωτηματολόγιο στο διαδίκτυο(πχ σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης), ή πρόσωπο με πρόσωπο χειρόγραφα (Bryman, 1995).

Οι συνεντεύξεις και οι ειδικά διαρθρωμένες και ημι-δομημένες συνεντεύξεις, θέτουν επίσης ερωτήσεις που θέτει ο ερευνητής και καλείται να απαντήσει ο κάθε ερωτώμενος, αλλά το ουσιαστικό χαρακτηριστικό και η βασική διαφορά των ερωτηματολογίων είναι ότι είναι συνήθως είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να ολοκληρώνονται χωρίς την άμεση αλληλεπίδραση με το ερευνητή, είτε αυτοπροσώπως είτε εξ αποστάσεως (Rowley, 2014).

Ωστόσο, τα όρια μεταξύ των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων είναι ασαφείς, δεδομένου ότι και στις δυο περιπτώσεις απαντούν σε ερωτήματα των ερευνητικών μέσων, με τις δομημένες συνεντεύξεις στο ένα άκρο ενός φάσματος και τα

ερωτηματολόγια που αποτελούνται από κυρίαρχα κλειστά ερωτήματα κυρίως στο άλλο άκρο. Οι ερωτηθέντες σε ένα ερωτηματολόγιο μπορούν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με γεγονότα (π.χ. την ηλικία ή το μισθό τους) ή τη στάση τους πάνω σε κάποιο θέμα, τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές ή τις εμπειρίες τους ως πολίτες, εργαζόμενοι, διευθυντές, επαγγελματίες, χρήστες, καταναλωτές κλπ. Δεδομένου ότι ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι η δυνατότητα του ερευνητή να έρθει σε επαφή και να συγκεντρώσει απαντήσεις από ένα σχετικά μεγάλο αριθμό ανθρώπων σε διάσπαρτες και ενδεχομένως απομακρυσμένες τοποθεσίες, τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται συνήθως σε έρευνες, όπου το στόχος είναι να παρουσιάσουμε έναν "πληθυσμό". Αυτό οδηγεί στην εξέταση του ποιος θα πρέπει να συμπεριληφθεί στην έρευνα ή το δείγμα. Στις οργανωμένες μελέτες στις επιχειρήσεις για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλεγούν είτε ως μεμονωμένα άτομα είτε ως εκπρόσωποι της ομάδας τους στην οργάνωση ή την βιομηχανία (Howell, 2013).

5.1.2 Ψυχομετρία - Κλίμακες

Οι τεχνικές ψυχομετρίας έχουν καθιερωθεί, αναπτύσσονται και βελτιώνονται συνεχώς για να ανταποκριθούν στην ποσοτικοποίηση χαρακτηριστικών όπως η ικανότητα, οι αντιλήψεις, οι ιδιότητες και προοπτικές, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των κοινωνικών επιστημών και των εκπαιδευτικών ερευνών (Cook & Beckman, 2006).

Η ψυχομετρία λειτουργεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος έχει να κάνει με την διαμόρφωση προσεγγίσεων (θεωρητικών κατασκευών) για μετρήσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές ακολουθούνται από την ανάπτυξη οργάνων μέτρησης και οργάνων επικύρωσης των μετρήσεων αυτών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα Stanford Binet test (μετρά την ανθρώπινη νοημοσύνη) και το τεστ Πολυφασικής Απογραφής Προσωπικότητας Μινεσότα (Minnesota Multiphasic Personality Inventory - μέτρα την ανθρώπινη προσωπικότητα). Το περιεχόμενο αυτών των μέσων είναι μάλλον "προκαθορισμένο" (Youngstrom και συνεργάτες, 2003).

Το άλλο μονοπάτι είναι το ίδιο μέχρι και την διατύπωση της θεωρητικής κατασκευής για την μέτρηση. Από εκεί και πέρα όμως ακολουθείται διαφορετική οδός η οποία περιλαμβάνει την λειτουργική συναρμολόγηση των γενικών ιδεών / εμπειριών / θεμάτων υπό εξέταση, σε συγκεκριμένες δηλώσεις (μετρήσιμα στοιχεία) τα οποία συνήθως καθοδηγούνται σε μεγάλο βαθμό από το στόχο της μελέτης. Αυτό επιτρέπει

το περιεχόμενο (αντικείμενα) σε αυτές τις κλίμακες / μοντέλα να είναι ευέλικτο και να μπορεί να διαμορφώνεται με βάση τις ανάγκες. Η μέτρηση /μοντέλο **Rasch** (χρησιμοποιείται για την εκτίμηση ικανότητας), η κλίμακα **Likert** (χρησιμοποιείται για την μέτρηση ανθρώπινης συμπεριφοράς) είναι παραδείγματα τέτοιων κλιμάκων στην ψυχομετρική τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως στο κοινωνική επιστήμη και την εκπαιδευτική έρευνα (Wu & Adams, 2007)

Η κλίμακα Likert σχεδιάστηκε για να μετρηθεί η «Στάση» με έναν επιστημονικά αποδεκτό και έγκυρο τρόπο το 1932 (Edmondson, 2005). Μια «στάση» μπορεί να οριστεί ως η προτίμηση σε έναν τρόπο συμπεριφοράς / αντίδρασης σε μια συγκεκριμένη περίσταση που βασίζεται σε μια σχετικά διαρκή οργάνωση των πεποιθήσεων και των ιδεών (γύρω από ένα αντικείμενο, ένα θέμα ή μια έννοια) και αποκτήθηκε μέσω κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Το ζήτημα που προέκυψε είναι πώς μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά αυτές οι υποκειμενικές προτιμήσεις και σκέψεις, η αίσθηση και η δράση με έναν επικυρωμένο και αξιόπιστο τρόπο: μια τέτοια βοήθεια προσφέρεται από την κλίμακα Likert (Schwarz & Bohner, 2001).

Η κλασική κλίμακα Likert είναι ένα σύνολο δηλώσεων (αντικείμενα) που προσφέρονται για μια υπό μελέτη πραγματική ή υποθετική κατάσταση. Οι συμμετέχοντες καλούνται να δείξουν το επίπεδο συμφωνίας (από έντονη διαφωνία έως απόλυτη συμφωνία) με μια δήλωση (στοιχεία) τους στην μετρική κλίμακα. Ο συνδυασμός των δηλώσεων αυτών αποκαλύπτει τις ειδικές διαστάσεις και την «στάση» απέναντι στο ζήτημα, επομένως, αναγκαστικά αλληλοσυνδέονται (Singh, 2006).

Συνοπτικά, ένα ερωτηματολόγιο κλίμακας Likert είναι ένα ερωτηματολόγιο με μια σειρά από ερωτήσεις και δηλώσεις, οι οποίες μπορούν να αξιολογηθούν σύμφωνα με την ένταση της αντίδρασης που δηλώνει ο ερωτώμενος. Για παράδειγμα, ένα στοιχείο Likert μπορεί να δηλώνει: Λατρεύω τα σκυλιά συντροφιάς. Οι επιλογές μπορεί να είναι 1 = διαφωνώ έντονα, 2 = διαφωνώ ελάχιστα, 3 = ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= συμφωνώ ελαφρώς, 5 = συμφωνώ απόλυτα. Οι κλίμακες Likert παράγουν μια αριθμητική απάντηση, έτσι ώστε να μπορούν να αναλυθούν ως δεδομένα κλίμακας (που υποθέτει ότι οι αριθμοί είναι ακριβή διαστήματα σε μια κλίμακα), αλλά μπορούν επίσης να αναλυθούν ως κατηγορηματικά δεδομένα (Joshi και συνεργάτες, 2015).

Η ύπαρξη 5 ή 7 σημείων (επιλογών) στην κλίμακα Likert είναι ένα θέμα συζήτησης και διαφορετικών απόψεων μεταξύ των μελετητών. Συνήθως όμως, θεωρείται ότι μία κλίμακα 7 σημείων είναι προτιμότερη διότι μπορεί να εξαλείψει τα φαινόμενα υπερβολικής χρήσης του μεσαίου σημείου (3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ) που παρουσιάζονται αρκετά στις κλίμακες 5 σημείων. Στο παρόν ερωτηματολόγιο και για την ανάγκη της συγκεκριμένης έρευνας επιλεχτεί η κλίμακα 7 σημείων. Από την μία αντιμετωπίζεται καλύτερα το παραπάνω θέμα της μεσαίας επιλογής και από την άλλη παρέχονται περισσότερες επιλογές οι οποίες μπορούν να ξεπεράσουν θέματα όπως το δίλημμα της αναγκαστικής επιλογής μεταξύ δύο εξίσου ανεπιθύμητων σημείων που επιβάλλονται από την κλίμακα Likert των 5 σημείων. Επιπλέον η δυνατότητα επιλογής περισσότερων σημείων δίνει μεγαλύτερη ευελιξία και πιο ξεκάθαρες απαντήσεις στους ερωτώμενους. Η παρούσα κλίμακα 7 σημείων έδινε στο δείγμα τις εξής επιλογές: 1=Καθόλου, 2=Πολύ λίγο, 3= Λίγο, 4=Μέτρια, 5=Πολύ, 6=Πάρα Πολύ, 7=Εντελώς). Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί πως σύμφωνα με σχετικά πρόσφατες μελέτες οι κλίμακες 7 σημείων θεωρούνται περισσότερο κατάλληλες για ηλεκτρονική υποβολή (Finstad, 2010). Ακόμα σύμφωνα με άλλη έρευνα τα στοιχεία από κλίμακες Likert γίνονται λιγότερο ακριβή αν οι κλίμακες είναι κάτω των 5 ή άνω των 7 σημείων (Johns, 2005).

5.1.3 Τρόπος συλλογής δεδομένων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το δείγμα αποτελείται από 200 εργαζομένους στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας στην χώρα μας και συγκεκριμένα στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής.

Για την ανάλυση των απόψεων του δείγματος συντάχθηκε ερωτηματολόγιο (βλέπε παράρτημα) σε άμεση συνεργασία και με τις οδηγίες του επιβλέπων καθηγητή της έρευνας. Η έρευνα διεξήχθη κατά την περίοδο Μαρτίου – Ιουλίου του 2019. Το ερωτηματολόγιο υποβλήθηκε στο δείγμα με δύο τρόπους.

Στην ηλεκτρονική του μορφή συντάχθηκε με τις φόρμες γνωστής εταιρίας ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και αποστάλθηκε στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των εργαζομένων. Οι λίστες των ηλεκτρονικών διευθύνσεων υπήρχαν στην διάθεση του ενδιαφερόμενου φοιτητή λόγω επαγγελματικής ιδιότητας. Παράλληλα το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο διαφημίστηκε και στα προφίλ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης του φοιτητή. Οι απαντήσεις επεξεργάστηκαν με την βοήθεια της φόρμας σε αρχικό επίπεδο και στην συνέχεια μεταφέρθηκαν σε υπολογιστικό φύλλο του M. Excel.

Η χειρόγραφη εκδοχή του ιδίου ερωτηματολογίου μοιράστηκε προσωπικά από τον φοιτητή στον χώρο εργασίας των συμμετεχόντων κατά την συγκεκριμένη περίοδο και κατόπιν τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν και περάστηκαν σε υπολογιστικό φύλο του M. Excel.

Η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία και το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σχεδόν σε όλους τους εργαζομένους σε μεγάλη φαρμακοβιομηχανία της περιοχής και σε υποκαταστήματα και γραφεία που διαθέτει η εταιρία στην Αττική.

5.2 Ο κλάδος της Φαρμακοβιομηχανίας

Η παραγωγή και η διάθεση φαρμακευτικών προϊόντων στην χώρα μας είναι ένας από τους ισχυρότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Η φαρμακοβιομηχανία αποτελεί έναν δυναμικό της χώρας ο οποίος αν και είχε σημαντικές απώλειες τα χρόνια της κρίσης διαθέτει μεγάλο κύκλο εργασιών και συνεισφέρει πολύ στο ΑΕΠ και την απασχόληση.

Ο κλάδος προσδιορίζεται από την συνολική προσφορά φαρμακευτικών προϊόντων στην χώρα, από τις επιχειρήσεις του κλάδου (παραγωγικές και εμπορικές) από την εφοδιαστική αλυσίδα αποθήκευσης διακίνησης και διάθεσης τους στο κοινό και τον τελικό καταναλωτή (Mourtzikou και συνεργάτες, 2015).

Ο κλάδος της φαρμακοβιομηχανίας στην χώρα μας χαρακτηρίζεται από έντονο δυναμισμό και εξωστρέφεια ακόμα και σε αυτά τα δύσκολα από οικονομικής απόψεως χρόνια. Τα Ελληνικά φάρμακα είναι αναγνωρισμένα στο εξωτερικό σαν ποιοτικά προϊόντα γεγονός που επιτρέπει μεγάλες εξαγωγές σε πάνω από 85 χώρες παγκοσμίως κερδίζοντας συνεχώς κύρος σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και αγορά (ΠΕΦ, 2017).

Σύμφωνα με την Πανελλήνια Ένωση Φαρμακοβιομηχανίας πάνω από 11 χιλιάδες εργαζόμενοι απασχολούνται άμεσα στον κλάδο ενώ δευτερογενώς ο αριθμός ξεπερνά τις 50 χιλιάδες. Παράλληλα διαθέτει σύγχρονες υποδομές με επενδύσεις πάνω από 800 εκατ. Ευρώ κατά την τελευταία δεκαετία ενώ παράλληλα καλύπτει σχεδόν το μισό της εγχωρίας ζήτησης. Ο κλάδος συνεισφέρει στο ΑΕΠ της Ελλάδας περίπου 2,8 δις ευρώ (2018), ενώ κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο της μεταποίησης και τη δεκαετία 2000-2010 παρουσίασε την υψηλότερη μέση ετήσια αύξηση σε όρους

ΑΕΠ σε σχέση με τους υπόλοιπους μεταποιητικούς κλάδους και την μεγαλύτερη ανάμεσα στις χώρες μέλη της Ε.Ε (ΠΕΦ, 2017).

Στον κλάδο το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς διατηρούν μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως η Novartis, MSD, Pfizer, GSK, Sanofi. Δυναμική παρουσία διατηρούν βέβαια και Ελληνικές επιχειρήσεις όπως η ΒΙΑΝΕΞ, ΕΛΡΕΝ, ΠΕΤΣΙΑΒΑΣ και UniFarma.

Σύμφωνα με τους φορείς του κλάδου ΣΦΕΕ, ΠΕΦ και ΡΙΦ τρία από τα βασικότερα προβλήματα του κλάδου (πέρα από τα αυξημένα clawback και rebate) είναι τα εξής:

- Η τιμολογιακή πολιτική του υπουργείου υγείας που δυσχεραίνει την εύρυθμη λειτουργία του κλάδου.
- Οι καθυστερήσεις στην εισαγωγή νέων φαρμάκων εξαιτίας περίπλοκων διαδικασιών. Επίσης η καθυστέρηση στην ένταξη γενόσημων στο καθεστώς αποζημίωσης και η πρόσβαση σε οικονομικότερες θεραπείες.
- Τέλος η απαίτηση από πλευράς Ελληνικού δημοσίου εκκρεμών rebates από τα έτη 2004-2008 την οποία οι φαρμακοβιομηχανίες δεν αναγνωρίζουν.

Φορείς της αγοράς επίσης εκφράζουν έντονη δυσαρέσκεια για την υπέρογκη άμεση και έμμεση φορολόγηση στον κλάδο. Επίσης τονίζουν την μείωση της δημόσιας φαρμακευτικής δαπάνης που οδηγήθηκε σταδιακά σε πάρα πολύ χαμηλά επίπεδα στο 1,945 δισ. ευρώ τα τελευταία χρόνια, γεγονός που οδηγεί σε ελλείψεις. Η μείωση αυτή επέφερε και μειώσεις στις τιμές των φαρμάκων αλλά όχι κάθετα. Ο πρόεδρος του ΠΕΦ τονίζει ότι μεταξύ 2009 και 2018 οι τιμές των οικονομικών γενόσημων φαρμάκων μειώθηκαν έως 74,5%. την ίδια περίοδο τα off patent, δηλαδή τα γνήσια φάρμακα των οποίων η πατέντα έληξε, μειώθηκαν κατά 32,4% και όσα είχαν πατέντα 23,8%.(ΠΕΦ, 2019).

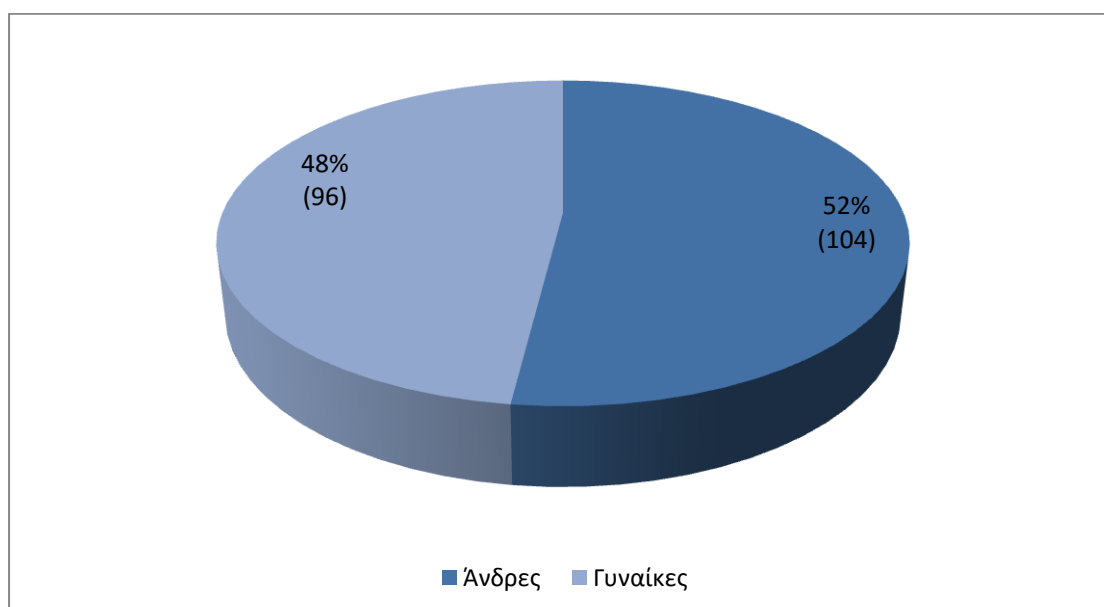
Όμως παρόλη την αρνητική επίπτωση από τις δημοσιονομικές προσαρμογές στην χρηματοδότηση της φαρμακευτικής δαπάνης που έχουν γίνει τα χρόνια της κρίσης, ο κλάδος αποτελεί κινητήριο μοχλό επένδυσης στην Ελλάδα με τη διεξαγωγή 2.265 κλινικών μελετών ανεξαρτήτου φάσης ή σταδίου (έως 2017) και τη δαπάνη για Έρευνα και Ανάπτυξη (ΕΑ) να αποτελεί το 12% της συνολικής δαπάνης για ΕΑ (2013) (ΙΟΒΕ, 2017).

Από την άλλη, για το 2016 η εγχώρια παραγωγή φαρμακευτικών προϊόντων σε αξία (ex-factory) ανήλθε στα 948 εκατ. Ευρώ, ενώ με προστιθέμενη αξία στα 624 εκατ. (3,4% μερίδιο στον κλάδο της μεταποίησης), κατατάσσεται στην 9η θέση μεταξύ των 24 κλάδων της μεταποίησης. Τέλος, οι εισαγωγές και οι εξαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων ανήλθαν το 2016 σε 2,9 δισεκ. Ευρώ και 1,0 δισεκ. Ευρώ αντίστοιχα, με τις εξαγωγές φαρμακευτικών προϊόντων να αντιστοιχούν στο 4,2% του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών όλων των αγαθών για το 2016 (IOBE, 2017).

Κεφάλαιο 6^ο : Αποτελέσματα έρευνας

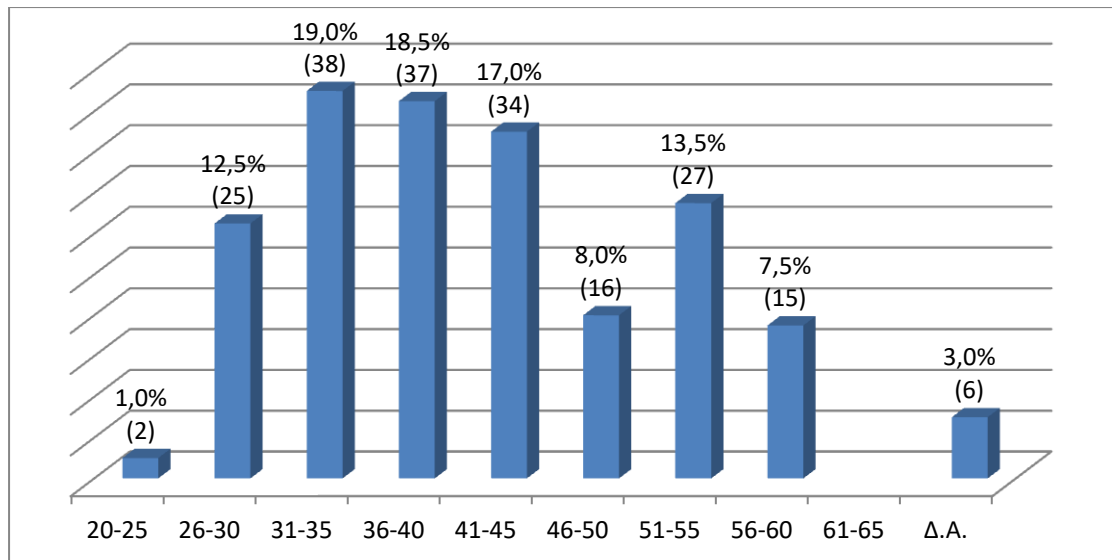
Στο κεφάλαιο αυτό θα παρατεθούν τα στοιχεία του ερωτηματολογίου και της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσης διπλωματικής εργασίας. Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνθηκε στους εργαζομένους μίας μεγάλης φαρμακευτικής εταιρίας με έδρα την Ελλάδα. Οι απαντήσεις του δείγματος χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, η δεύτερη αφορά απαντήσεις σε ερωτήσεις για την εργασιακή αυτοδιάθεση, ενώ τέλος η τελευταία σειρά απαντήσεων αναφέρεται σε ερωτήσεις που έχουν σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία.

6.1 Στατιστικά και δημογραφικά στοιχεία του Δείγματος



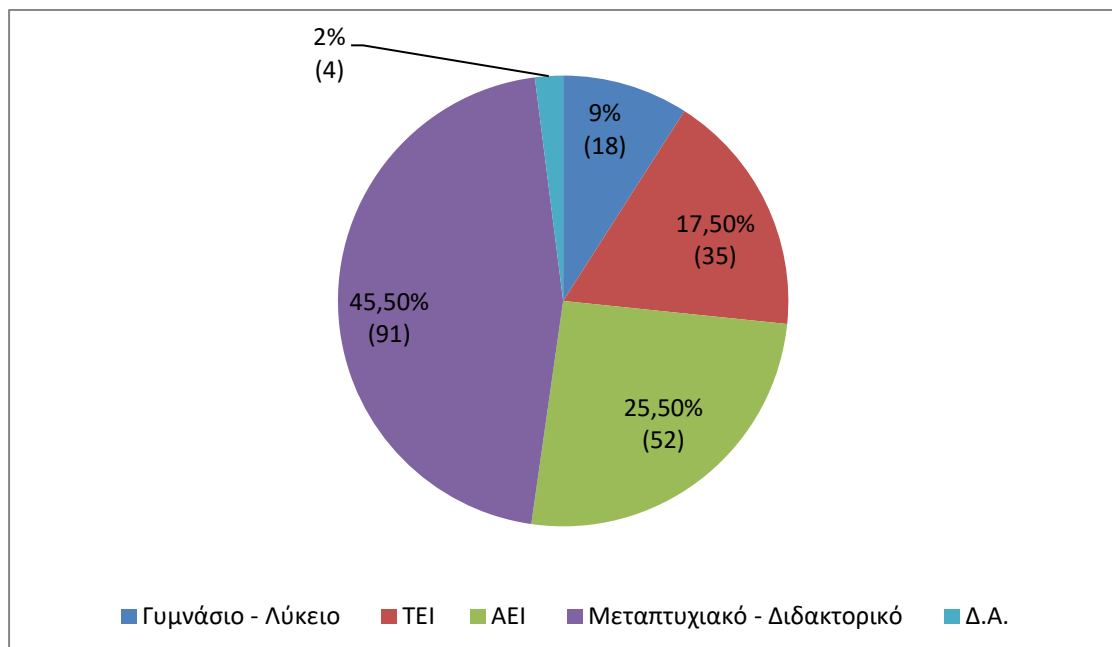
Γράφημα 1: Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα

Το σύνολο της παρούσης είχε σαν δείγμα 200 άτομα που εργάζονται στο φαρμακευτικό κλάδο της χώρας. Το δείγμα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε είχε 104 άνδρες και 96 γυναίκες. Τα ποσοστά του δείγματος επομένως έχουν 52% άνδρες και 48% γυναίκες.



Γράφημα 2: Ηλικιακές ομάδες του δείγματος

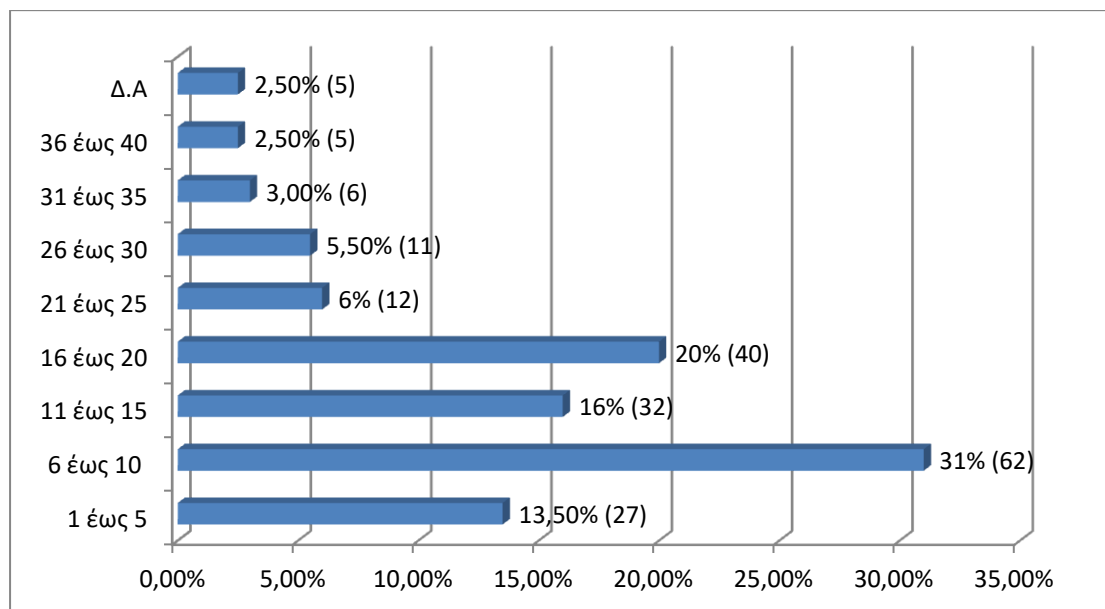
Όπως είναι φανερό και από το παραπάνω γράφημα η ηλικιακή ομάδα που έχει τους περισσότερους συμμετέχοντες είναι αυτή 31-35 ετών με ποσοστό 19% ενώ ακολουθούν αυτές από 36-40 και 41-45 με ποσοστά 18,5% και 17% αντίστοιχα. Στο δείγμα της έρευνας απουσίαζε η ηλικιακή ομάδα που ανήκε στις ηλικίες 61-65 και επιπλέον πάρα πολύ μικρή παρουσία έχουν οι μικρές ηλικίες από 20-25 με μόλις 1%. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος πάντως (66%) ανήκει στις ηλικίες 26-45 ετών.



Γράφημα 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο Συμμετεχόντων

Σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (45,5%) έχουν κάποια ανώτατη μόρφωση κατέχοντας μεταπτυχιακούς ή διδακτορικούς τίτλους. Μεγάλο ποσοστό έχει αποφοιτήσει από

κάποιο πανεπιστημιακό ίδρυμα με ποσοστό 25,5% ενώ αρκετά μεγάλο είναι και το ποσοστό των αποφοίτων ΤΕΙ που είναι στα 17,5%. Το ποσοστό της βασικής εκπαίδευσης είναι ελάχιστο (9%) καθώς και αυτό που αποφάσισε να μην απαντήσει στην ερώτηση της έρευνας (2%).



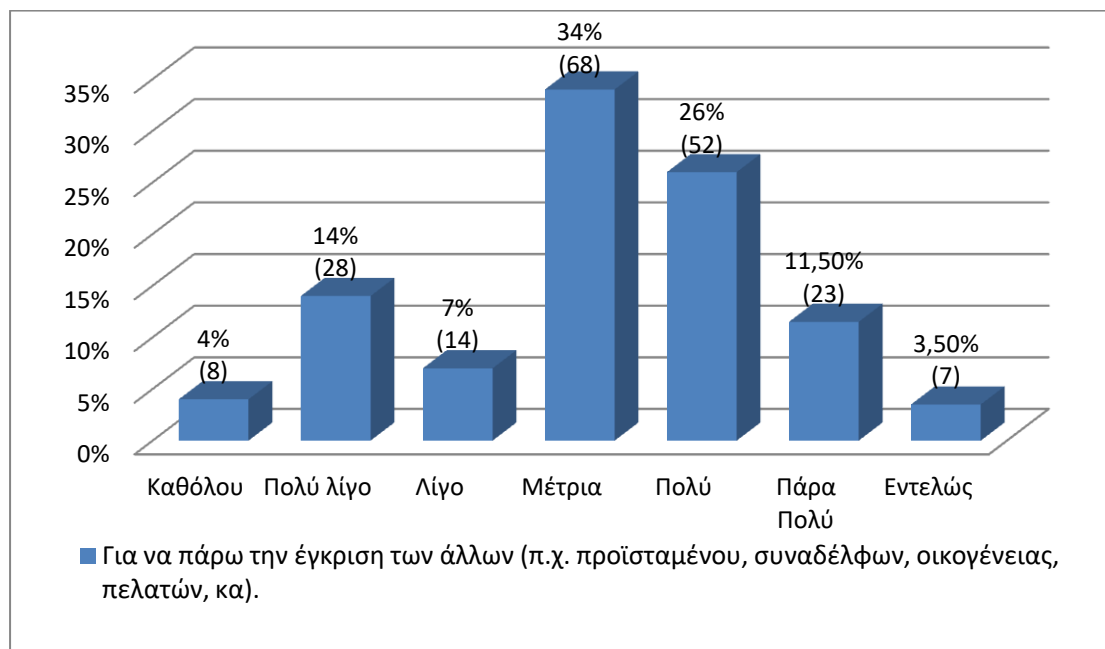
Γράφημα 4: Εργασιακή Εμπειρία των συμμετεχόντων

Η πλειονότητα του δείγματος έχει προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 10 ετών στον κλάδο (31%). Η επόμενη κλίμακα που παρουσιάζει αρκετά αυξημένα ποσοστά είναι αυτή μεταξύ 16-20 ετών και αυτή μεταξύ 11 έως 15 με 20% και 16 % αντίστοιχα. Αυτό που είναι εμφανές επίσης είναι ότι πάνω από το μισό δείγμα (60,5%) έχει εργασιακή εμπειρία στον χώρο που δεν ξεπερνά τα 15 έτη (0-15). Ελάχιστα είναι και τα ποσοστά για πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας.

6.2 Απαντήσεις του Δείγματος

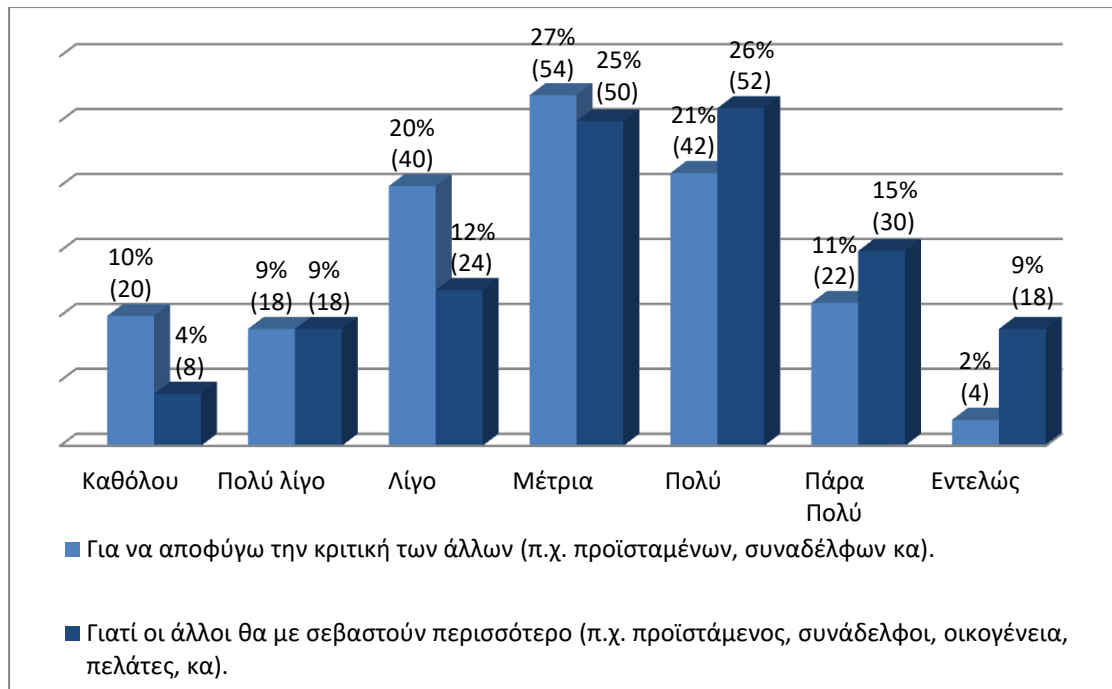
6.2.1 Εργασιακή αυτοδιάθεση

Όσον αφορά για το λόγω και τα αίτια για τα οποία το δείγμα θεωρεί πως στην εργασία του δίνει τον καλύτερο του εαυτό και προσπαθεί, οι απαντήσεις επικεντρώνονται στους εξής λόγους :



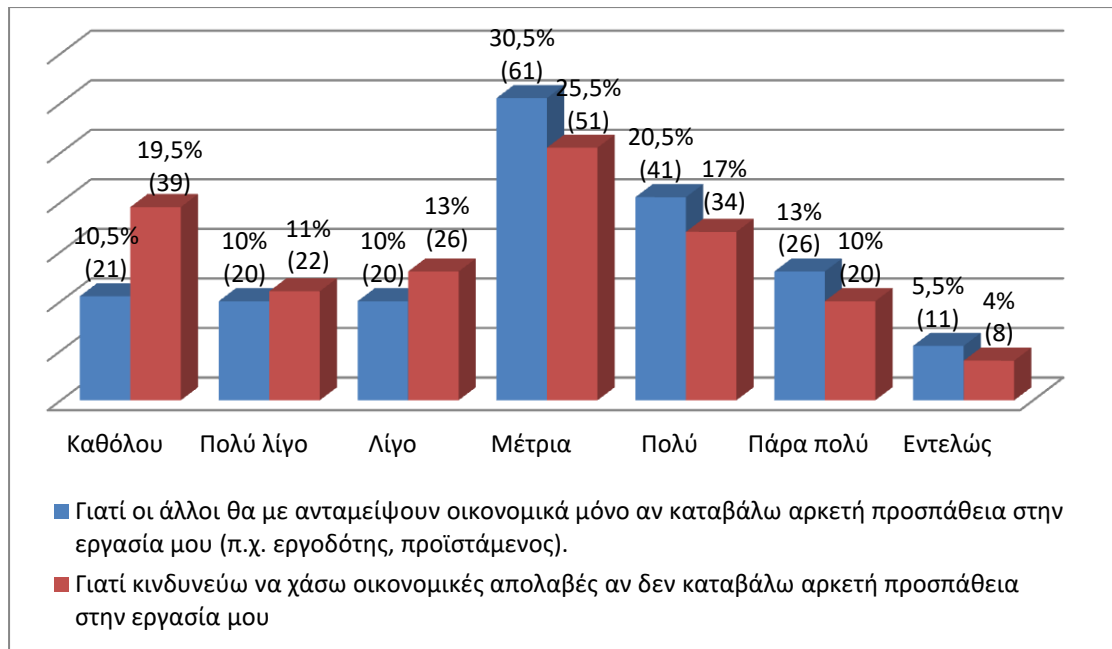
Γράφημα 5: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 1)

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (34%) θεωρεί πως σε ένα μέτριο βαθμό προσπαθεί να είναι παραγωγικό στην εργασία τους για να πάρει την έγκριση άλλων. Το ποσοστό του δείγματος που πιστεύει στην δήλωση αυτή είναι και το μεγαλύτερο καθώς οι συγκεντρωτικές απαντήσεις από το «Πολύ» έως το «Εντελώς» στην κλίμακα είναι αυτές που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό (41%). Αντιθέτως αυτοί που είναι λίγο ή εντελώς αντίθετοι με την δήλωση αυτή αποτελούν το 25% του δείγματος (απαντήσεις Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο).



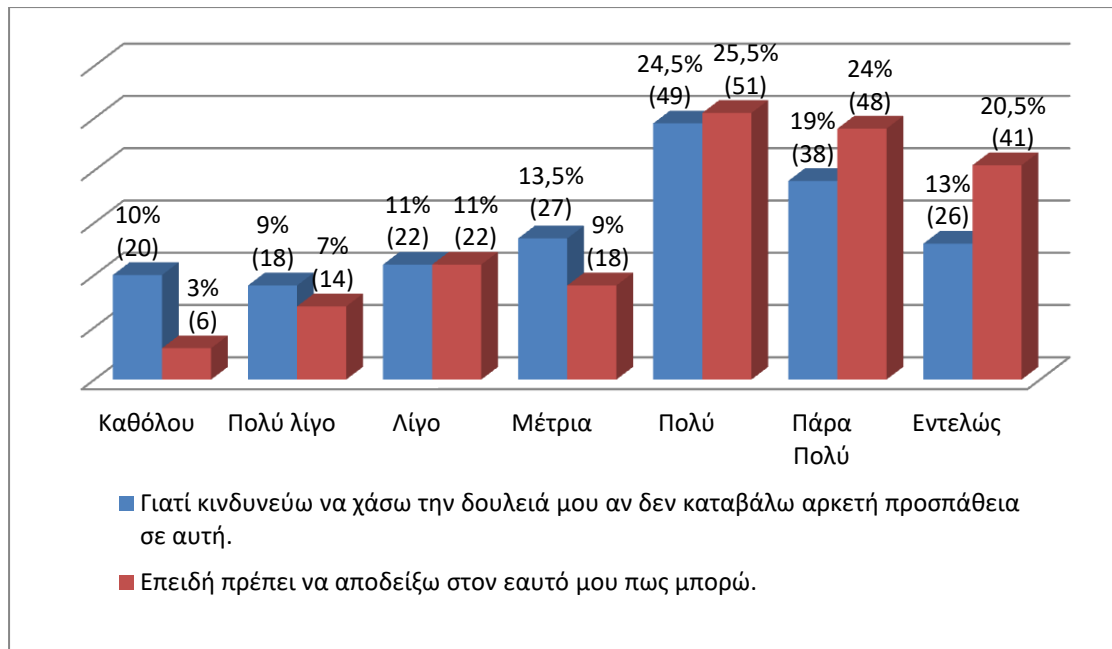
Γράφημα 6: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 2 και 3)

Όσον αφορά τον σεβασμό (μπλε στήλη) παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί σε μεγάλο βαθμό (πολύ) (26%) ότι τους ωθεί στην προσπάθεια στον εργασιακό τους χώρο. Σε μέτριο βαθμό το 25% ενώ στην πλειοψηφία τους (50%) τα άτομα θεωρούν ότι ο σεβασμός διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στην προσπάθεια τους στον εργασιακό χώρο (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς). Αρνητική στάση κράτα στην δήλωση αυτή το 25% του δείγματος (λίγο, πολύ λίγο, καθόλου). Η κριτική θεωρείται σε μέτριο βαθμό (27%) σαν μία δύναμη παρακίνησης για τους εργαζόμενους. Επιπλέον το μεγαλύτερο ποσοστό (39%) διατηρεί μια αρνητική στάση για την κριτική σαν λόγω για την προσπάθεια στον εργασιακό χώρο (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο). Η θετικές απαντήσεις (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) βρέθηκαν πιο χαμηλά και έφτασαν συνολικά το 34%.



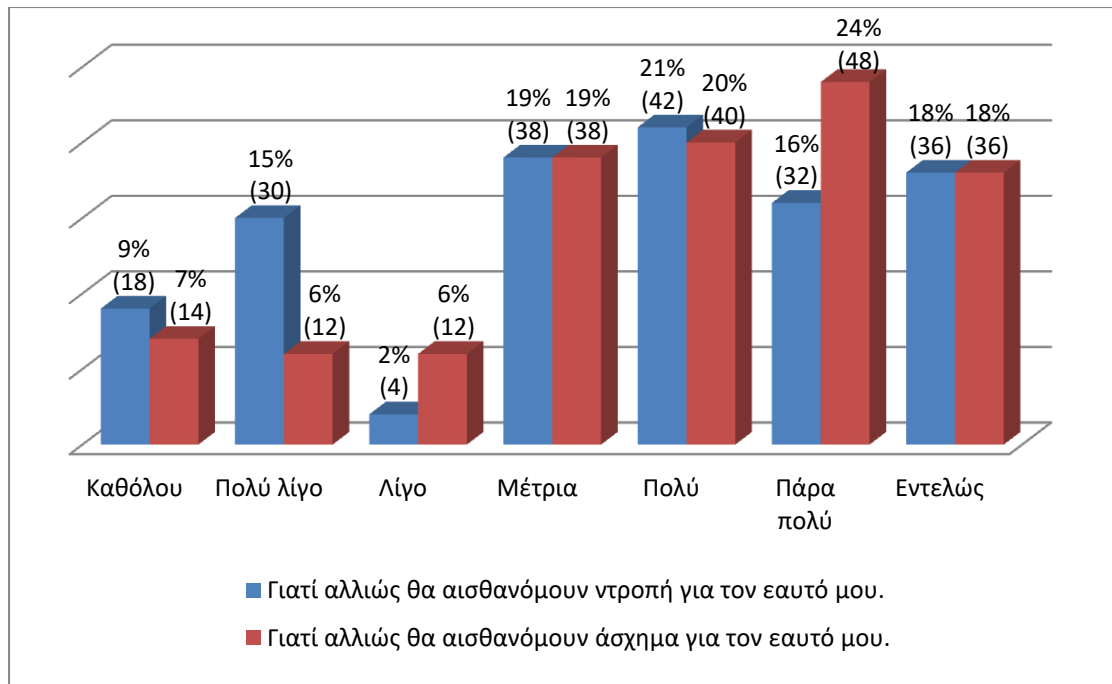
Γράφημα 7: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 4 και 5)

Αναφερόμενοι στις οικονομικές ανταμοιβές που θα μπορούσαν να διεκδικήσουν αν καταβάλανε μεγαλύτερη προσπάθεια, η πλειοψηφία απάντησε «μέτρια» με ποσοστό 30,5%. Σαν σύνολο όμως το μεγαλύτερο ποσοστό έδωσε θετικές απαντήσεις (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) με ποσοστό 39% συνολικά, ενώ οι αρνητικές απαντήσεις κυμάνθηκαν σαν σύνολο (λίγο, πολύ λίγο, καθόλου) στο 30,5%. Σε σχέση με την απώλεια των οικονομικών απολαβών αν δεν επιδείξουν τον κατάλληλο ζήλο και πάλι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «μέτρια» με 25,5%. Όμως στην δήλωση αυτή οι αρνητικές απαντήσεις και ειδικά η αρνητικότερη (καθόλου 19,5%) είχαν την προτίμηση του δείγματος και συγκέντρωσαν 43,5% ενώ οι θετικές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) ήταν κατά πολύ λιγότερες και συγκεντρώσαν ποσοστό 31% (17%,10% και 4% αντίστοιχα).



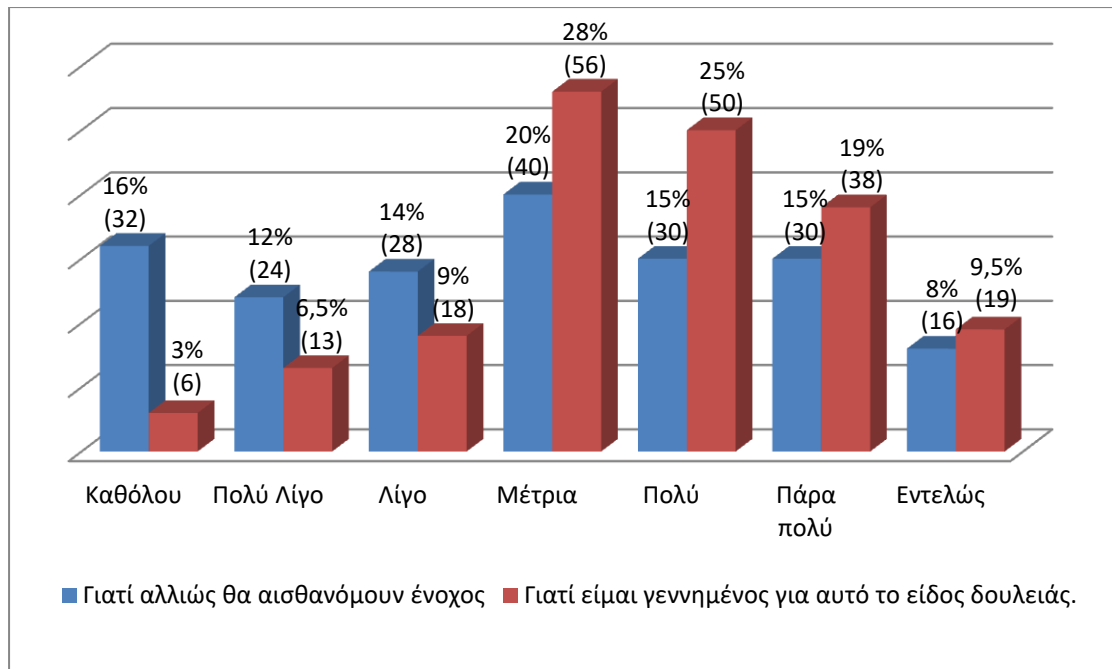
Γράφημα 8: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 6 και 7)

Στην δήλωση ότι κινδυνεύουν να χάσουν την δουλειά τους αν δεν επιδείξουν την ανάλογη προσπάθεια και ζήλο το δείγμα στην πλειοψηφία του απάντησε «Πολύ» με ποσοστό που έφτασε το 24,5%. Η συνολική θετική παραδοχή της δήλωσης αυτής (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό με 56,5% (24,5%, 19% και 13% αντίστοιχα). Μέτρια την χαρακτήρισε το 13,5% ενώ οι αρνητικές επιλογές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) ήταν σχετικά μικρές με ποσοστό 30% (10%, 9% και 11% αντίστοιχα). Για την προσωπική επιβεβαίωση σαν κίνητρο προσπάθειας το δείγμα κινήθηκε σχεδόν παρόμοια. Η πλειοψηφία θεώρησε πως η προσπάθεια και ο ζήλος έχουν να κάνουν με την προσωπική επιβεβαίωση σε ποσοστό 25,5%. Οι θετικές επιλογές του δείγματος και εδώ ήταν οι περισσότερες με τις επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) να συγκεντρώνουν το συντριπτικό 70%. Σαν μέτρια την χαρακτήρισε το 9%, ενώ οι αρνητικές επιλογές στην δήλωση (καθόλου, πολύ λίγο και λίγο) συγκέντρωσαν το 21% (3%, 7%, 11% αντίστοιχα).



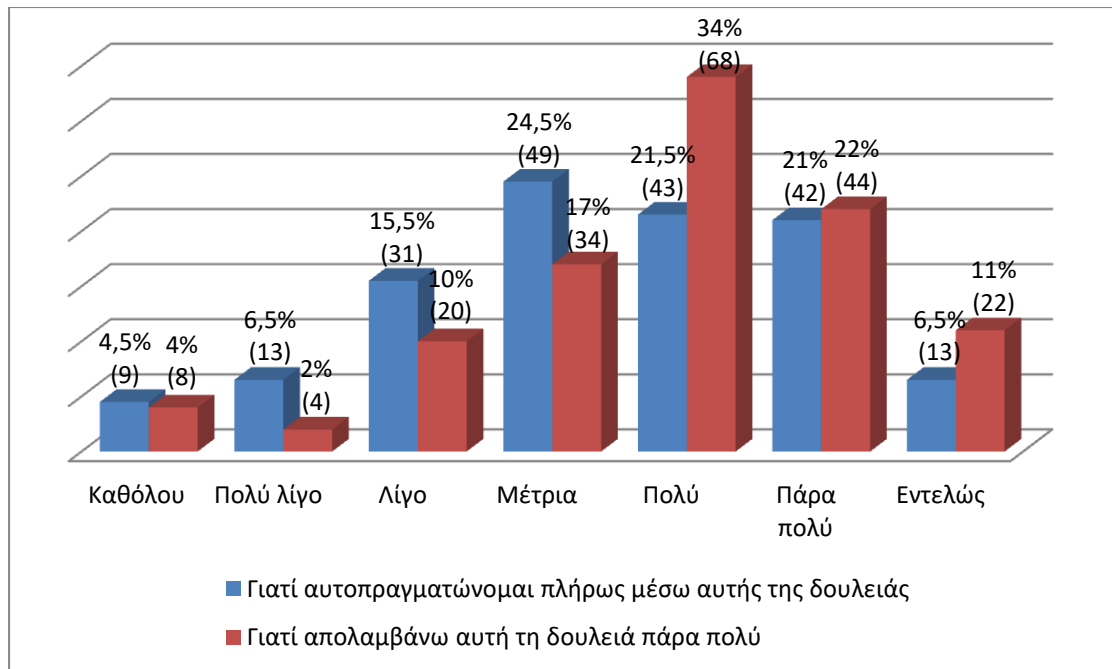
Γράφημα 9: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 8 και 9)

Όσον αφορά την ντροπή σαν μία αιτία μεγαλύτερης προσπάθειας και κινήτρου για καλύτερη απόδοση το δείγμα στην πλειοψηφία του συμφώνησε με την δήλωση σε ποσοστό 21%. Οι θετικές επιλογές για αυτή την δήλωση (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) είχαν το μεγαλύτερο ποσοστό στην έρευνα το οποίο έφτασε το 55% (21%, 16%, 18% αντίστοιχα). Μέτρια απάντησε το 19% του δείγματος το οποίο είναι αρκετά μεγάλο ποσοστό. Το ποσοστό των αρνητικών επιλογών (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) συγκέντρωσε το 28% (9%, 15% και 2% αντίστοιχα). Παρόμοια κινήθηκαν και οι απαντήσεις που αφορούσαν την άσχημη εικόνα και αισθήματα για την προσωπικότητα των ίδιων των εργαζομένων. Η πλειοψηφία απάντησε ότι αυτό είναι ένας «πάρα πολύ» σημαντικός λόγος για να έχουν καλύτερη απόδοση με ποσοστό 24%. Οι θετικές απαντήσεις στην δήλωση αυτή (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) ήταν και οι περισσότερες με ποσοστό 62% (20%, 24% και 18% αντίστοιχα). Μέτρια απάντησε το 19% του δείγματος. Οι αρνητικές απαντήσεις του δείγματος (καθόλου, λίγο, πολύ λίγο) ήταν αρκετά χαμηλά σαν συνολικό ποσοστό και συγκέντρωσαν το 19% (7%, 6% και 6% αντίστοιχα).



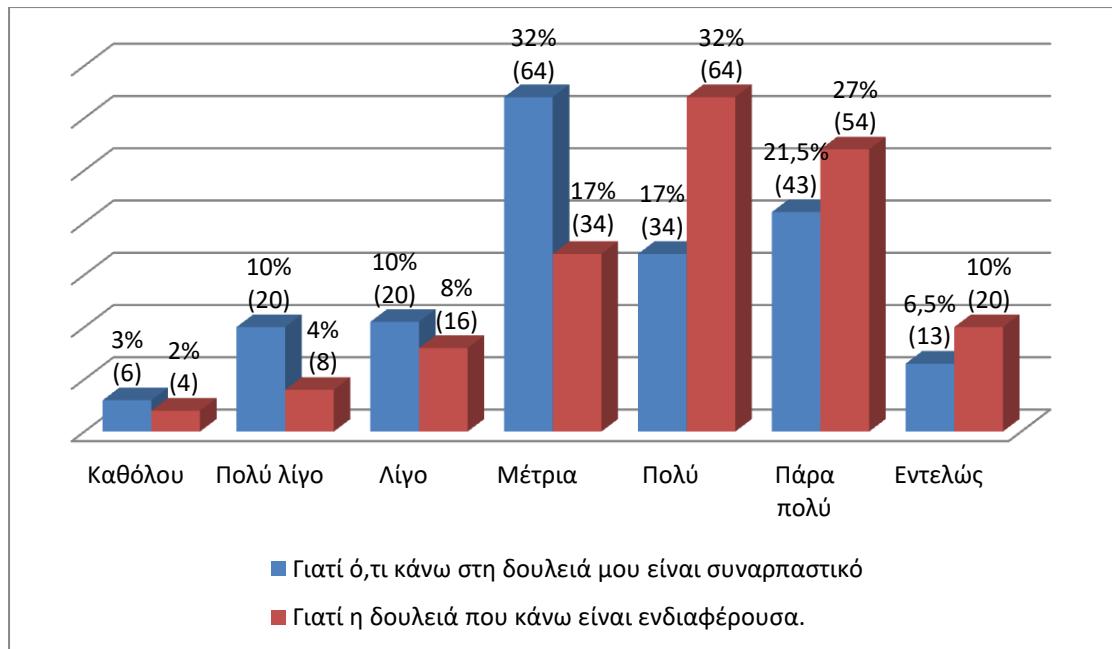
Γράφημα 10: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 10 και 11)

Η ενοχή σαν ένας παράγοντας καθορισμού της προσπάθειας και του ζήλου των εργαζομένων στην πλειοψηφία του δείγματος (20%) θεωρείται μέτρια. Οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) για αυτήν την παραδοχή είναι έχουν συνολικά το 38% (15%, 15% και 8% αντίστοιχα). Οι αρνητικές επιλογές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) είναι οριακά η πλειοψηφική τάση του δείγματος συγκεντρώνοντας το 42% (16%, 12%, 14%). Από την άλλη και όσον αφορά την δήλωση ότι κάποιος θεωρείται γεννημένος για αυτήν την δουλειά τα στοιχεία είναι πιο ξεκάθαρα. Μέτρια θεωρείται αυτή η δήλωση από την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 28%. Οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) συγκεντρώνουν το 53% (25%, 19%, 9,5%), ενώ οι αρνητικές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) μόλις το 18,5% (3%, 6,5% και 9% αντίστοιχα).



Γράφημα 11: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 12 και 13)

Όσον αφορά την αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων σαν ένα τρόπο και κίνητρο μεγαλύτερης προσπάθειας και ζήλου η πλειοψηφία την χαρακτήρισε ως μέτρια (24,5%). Οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) για αυτήν την δήλωση συγκέντρωσαν την πλειοψηφία του δείγματος 49% (21,5%, 21% και 6,5% αντίστοιχα). Οι αρνητικές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) κυμάνθηκαν πολύ χαμηλά συγκεντρώνοντας το 26,5% (4,5%, 6,5% και 15,5% αντίστοιχα). Από την άλλη η απόλαυση της εργασίας από το δείγμα και τους εργαζομένους σαν κίνητρο συγκέντρωσε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την πλειοψηφία με ποσοστό 34%. Οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) αποτέλεσαν την πλειοψηφία με ποσοστό 67% (34%, 22% και 11% αντίστοιχα). Σαν μέτρια χαρακτήρισε την δήλωση αυτή το 17% ενώ το ποσοστό που είχε αρνητικές απόψεις (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) ήταν στο 16% (4%, 2% και 10% αντίστοιχα).

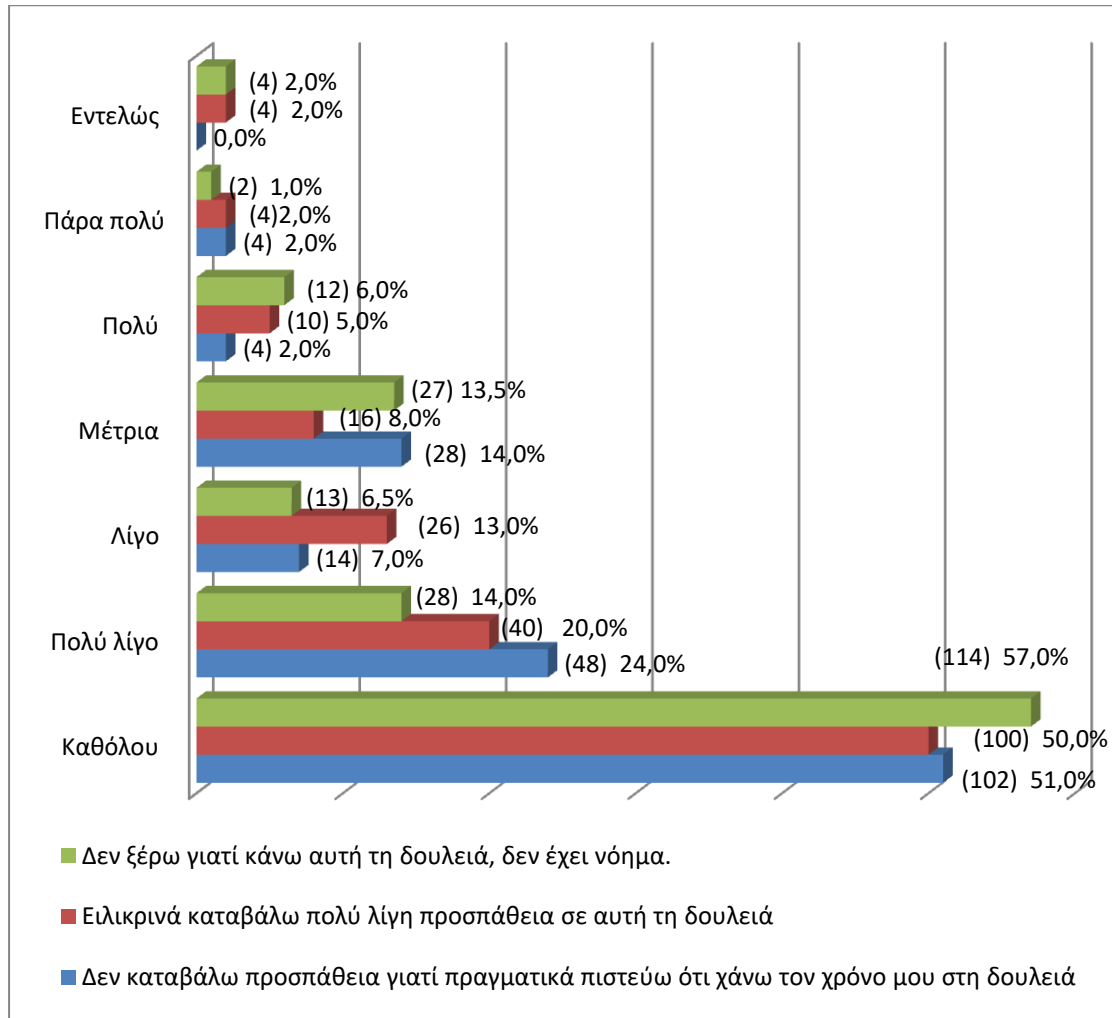


Γράφημα 12: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 14 και 15)

Το συναρπαστικό στοιχείο στην προσπάθεια και την προσήλωση του δείγματος στην εργασία του θεωρήθηκε πως διαδραματίζει έναν «Μέτριο» ρόλο με ποσοστό 32%. Οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) στην διαπίστωση αυτή αποτέλεσαν την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 44,5% (17%, 21% και 6,5% αντίστοιχα). Στην αντίθετη κατεύθυνση και όσον αφορά τις αρνητικές ψήφους (καθόλου, λίγο, πολύ λίγο) το δείγμα τις επέλεξε στο 23% των απαντήσεων του (3%, 10% και 10% αντίστοιχα). Από την άλλη το ενδιαφέρον της εργασίας θεωρήθηκε από την πλειοψηφία (32%) ότι αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην προσπάθεια και στον ζήλο που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στον χώρο. Η δήλωση αυτή επιλέχτηκε ως μέτρια από το 17% του δείγματος. Οι θετικές επιλογές ήταν και οι περισσότερες στην διαπίστωση αυτή (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) και συγκέντρωσαν το 69% των απαντήσεων (32%, 27% και 10% αντίστοιχα). Τέλος οι αρνητικές επιλογές για την διαπίστωση αυτή (καθόλου, λίγο, πολύ λίγο) στην συγκεκριμένη περίπτωση ήταν αρκετά χαμηλά και συγκέντρωσαν μόλις το 16% (4%, 4% και 8% αντίστοιχα).

6.2.2 Δυσφορία εργαζομένων

Όσον αφορά τα αίτια και τους λόγους για τους οποίους το δείγμα της έρευνας (εργαζόμενοι στο φαρμακευτικό κλάδο) δεν αισθάνονται καλά και έχουν κάποια δυσφορία στον εργασιακό τους χώρο απάντησαν τα παρακάτω.



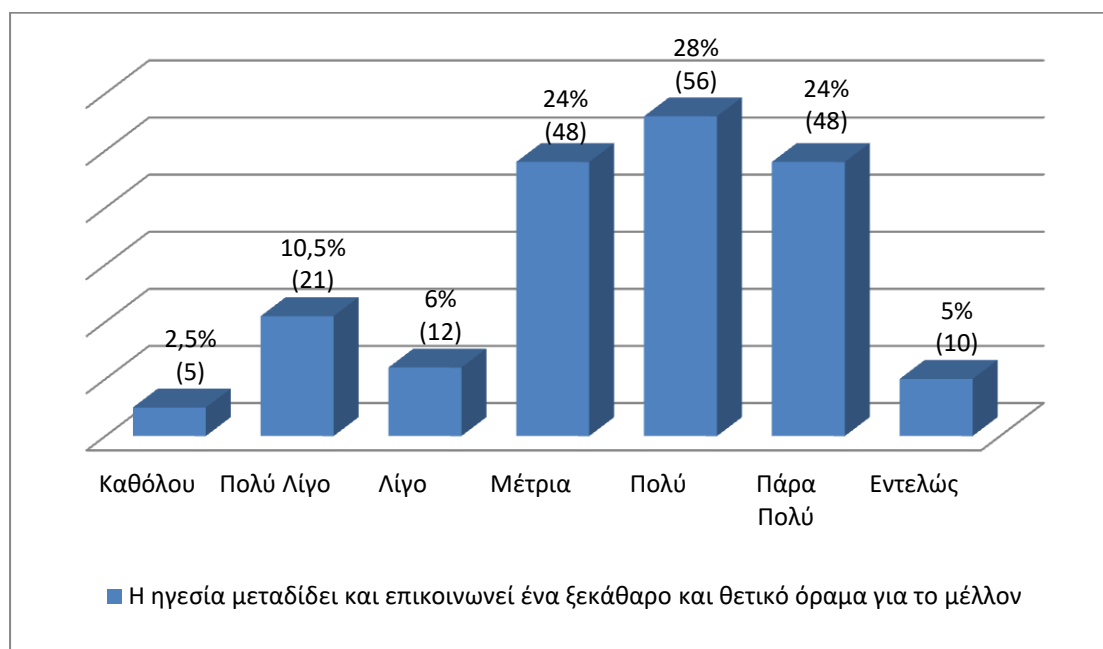
Γράφημα 13: Εργασιακή αυτοδιάθεση (Ερώτηση 16, 17, 18)

Στην δήλωση ότι δεν υπάρχει νόημα στην εργασία τους το δείγμα επέλεξε στην πλειοψηφία του με το συντριπτικό ποσοστό 57% ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει καθόλου. Οι αρνητικές επιλογές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) στην δήλωση αυτή είχαν και την συνολική πλειοψηφία των επιλογών του δείγματος με 77,5% (57%, 14% και 6,5% αντίστοιχα). Το 13,5% απάντησε μέτρια ενώ οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) συγκέντρωσαν το 9% (2%, 1% και 6% αντίστοιχα). Όσον αφορά την δήλωση ότι καταβάλουν την λιγότερη δυνατή προσπάθεια στην εργασία τους οι εργαζόμενοι επέλεξαν στην πλειοψηφία τους 50% ότι αυτή είναι μια δήλωση που δεν ισχύει καθόλου. Οι αρνητικές επιλογές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) και σε αυτήν την περίπτωση συνολικά είχαν την συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό

83% (50%, 20% και 13% αντίστοιχα). Μέτρια χαρακτήρισε την δήλωση αυτή το 8%, ενώ οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) συγκέντρωσαν μόλις το 9% (5%, 2% και 2% αντίστοιχα). Στην δήλωση ότι δεν καταβάλουν καμία προσπάθεια στον χώρο εργασίας τους γιατί χάνουν τον χρόνο τους εκεί η πλειονότητα του δείγματος με ποσοστό 51% επέλεξε ότι αυτό δεν ισχύει καθόλου. Οι αρνητικές επιλογές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) και σε αυτήν την περίπτωση είχαν την συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 82% (51%, 24% και 7% αντίστοιχα). Μέτρια απάντησε το 14% ενώ οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) συγκέντρωσαν μόλις το 4% (2%, 2% και καμία επιλογή αντίστοιχα).

6.2.3 Ερωτήσεις για την μετασχηματιστική ηγεσία

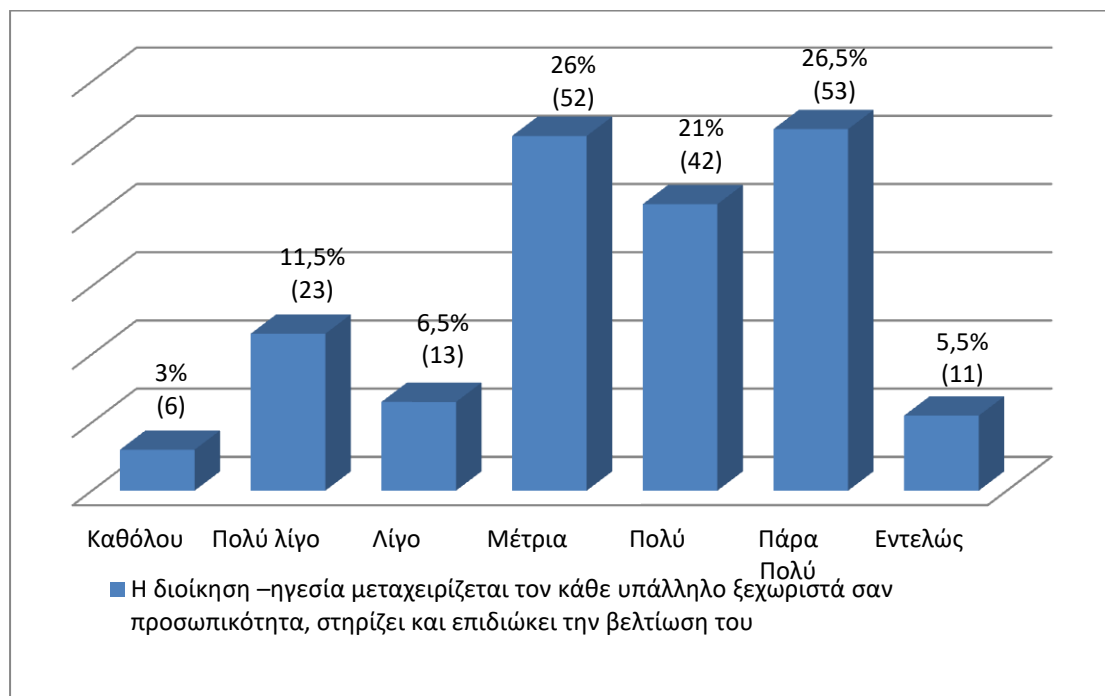
Στην πρώτη ερώτηση και σε ότι έχει να κάνει με το όραμα της ηγεσίας στην επιχείρηση όπου εργάζονται το δείγμα απάντησε στην παρακάτω δήλωση ως εξής:



Γράφημα 14: Μετασχηματιστική ηγεσία : Όραμα (Ερώτηση 1)

Όπως αποτυπώνεται και παραπάνω στην δήλωση ότι η ηγεσία μεταδίδει και επικοινωνεί ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα η πλειοψηφία του δείγματος επέλεξε το «πολύ» σαν απάντηση σε ποσοστό 28%. Οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) είχαν και την συνολική πλειοψηφία στις επιλογές με ποσοστό 57% (28%, 24% και 5% αντίστοιχα). Μέτρια απάντησε το 24% του δείγματος ενώ οι αρνητικές επιλογές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) συγκέντρωσαν το 19% (2,5%, 10,5% και 6% αντίστοιχα).

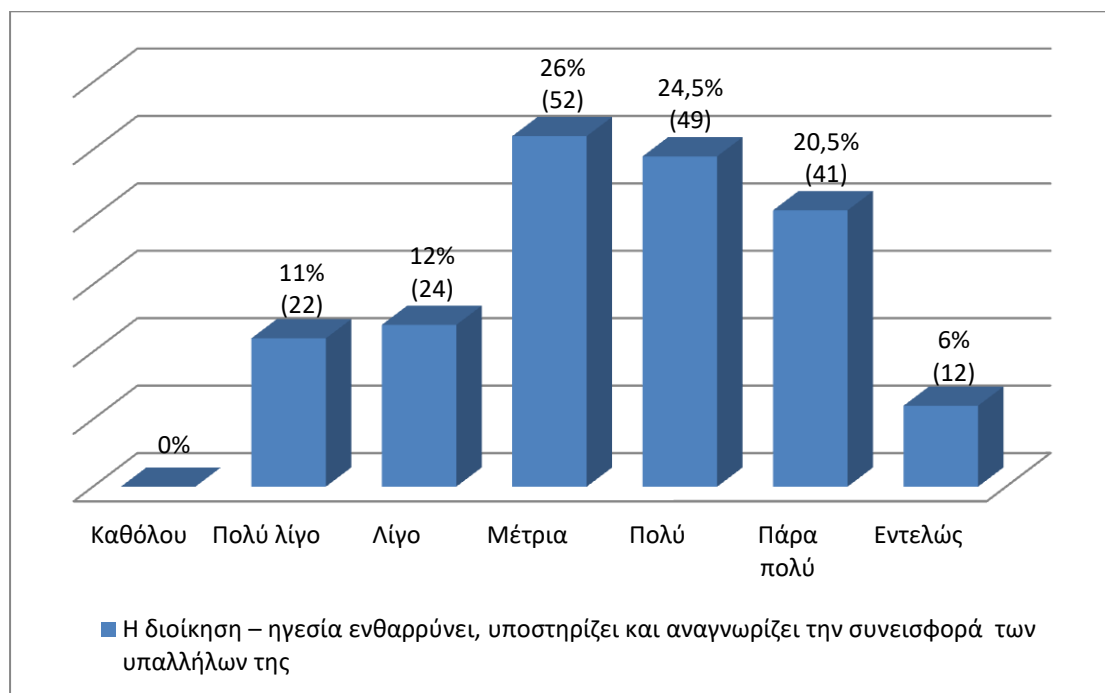
Στην δεύτερη ερώτηση και όσον αφορά την βελτίωση του προσωπικού στο εργασιακό τους περιβάλλον οι συμμετέχοντες απάντησαν στην παρακάτω δήλωση ως εξής :



Γράφημα 15: Μετασχηματιστική ηγεσία : Μεταχείριση υπάλληλων (Ερώτηση 2)

Όπως αποτυπώνεται και παραπάνω στην δήλωση ότι η διοίκηση-ηγεσία της επιχείρησης μεταχειρίζεται τον κάθε ένα από τους εργαζόμενους ξεχωριστά (σαν μία ξεχωριστή προσωπικότητα) και στηρίζει και επιδιώκει την βελτίωση του, η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε πάρα πολύ, με ποσοστό 26,5%. Οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) είχαν την πλειοψηφία του δείγματος με 53% (21%, 26,5% και 5,5% αντίστοιχα). Μέτρια απάντησε το 26% του δείγματος, ενώ οι αρνητικές επιλογές (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) συγκέντρωσαν το 21% των απαντήσεων (3%, 11,5% και 6,5% αντίστοιχα).

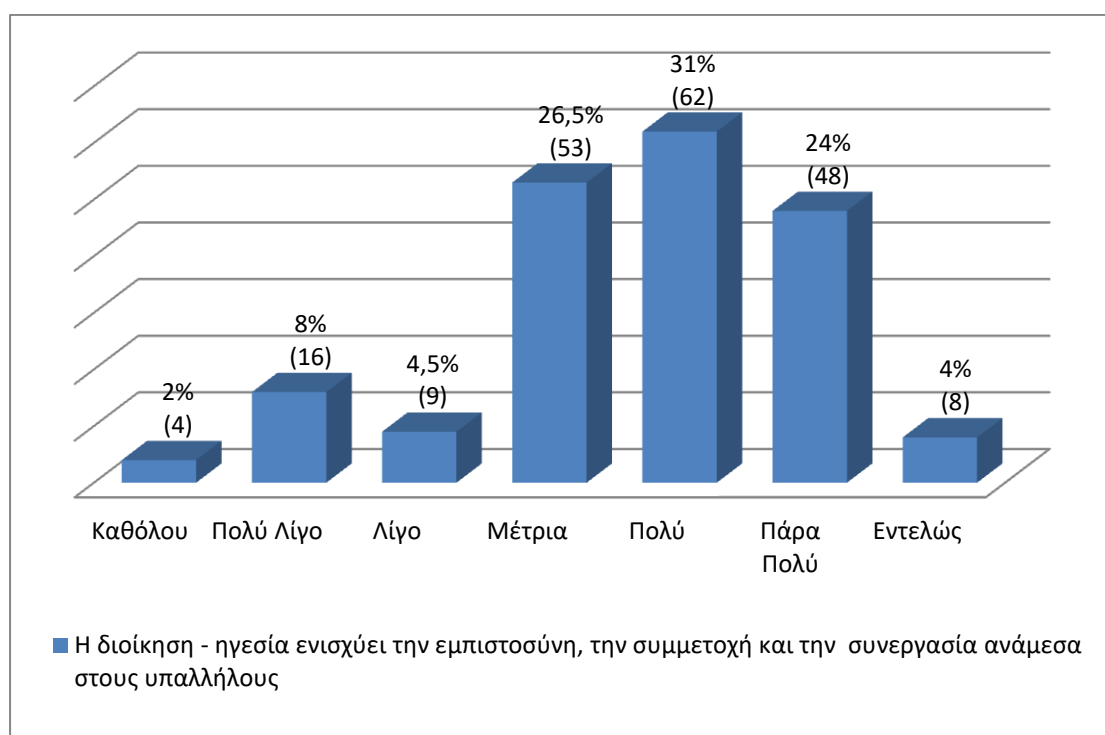
Όσον αφορά την υποστήριξη των υπαλλήλων στην επιχείρηση που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στην παρακάτω δήλωση ως εξής :



Γράφημα 16: Μετασχηματιστική ηγεσία : Υποστήριξη των εργαζομένων (Ερώτηση 3)

Όπως παρατηρούμε παραπάνω και όσον αφορά την ικανότητα και την τάση της ηγεσίας και της διοίκησης της εταιρίας να ενθαρρύνει, να υποστηρίζει και να αναγνωρίζει την συνεισφορά των εργαζομένων της, οι συμμετέχοντες απάντησαν στην πλειοψηφία τους ότι αυτό ισχύει σε μέτριο βαθμό με ποσοστό 26%. Οι θετικές επιλογές (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) είχαν την συνολική πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 51% (24,5%, 20,5% και 6% αντίστοιχα). Οι αρνητικές επιλογές για την παραδοχή της παραπάνω δήλωσης (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) συγκέντρωσαν μόλις το 23% (0%, 11% και 12% αντίστοιχα).

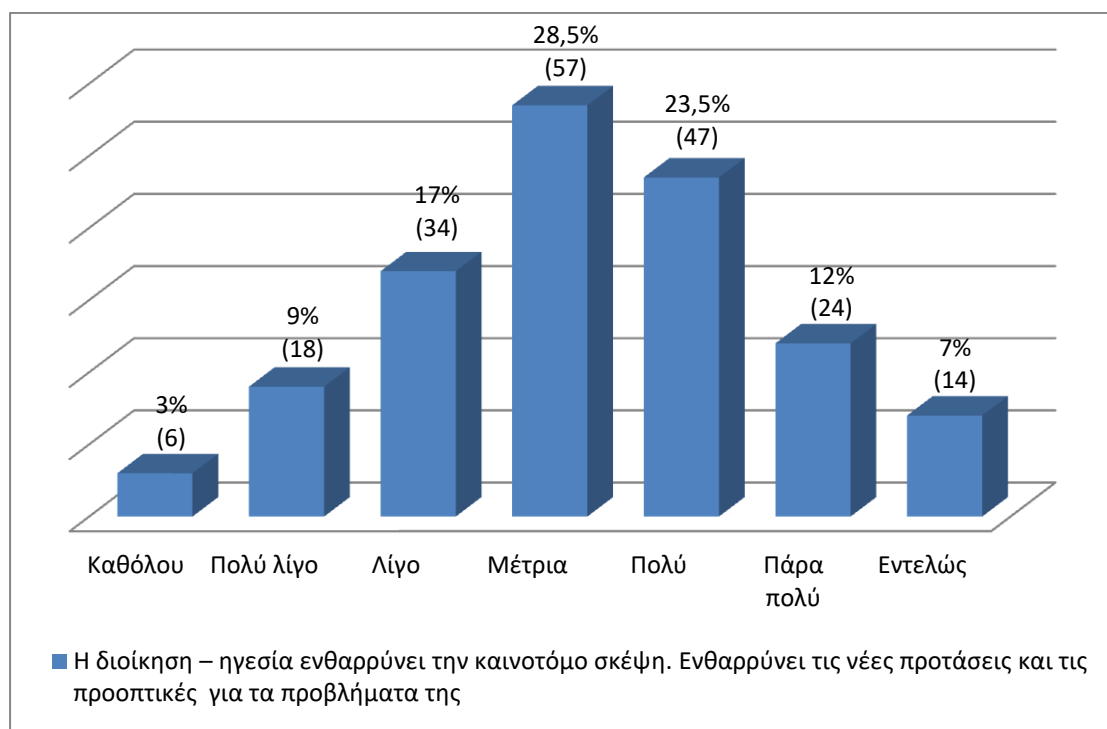
Η ενδυνάμωση της ηγεσία στην επιχείρηση που εργάζεται το δείγμα, χαρακτηρίστηκε σε συνάρτηση με την παρακάτω δήλωση ως εξής :



Γράφημα 17: Μετασχηματιστική ηγεσία : Εμπιστοσύνη - Συμμετοχή - Συνεργασία (Ερώτηση 4)

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω γράφημα η πλειοψηφία του δείγματος 31% επέλεξε πως η διοίκηση-ηγεσία ενισχύει την εμπιστοσύνη την συμμετοχή και την συνεργασία ανάμεσα στους υπάλληλους πολύ. Οι θετικές επιλογές στην δήλωση αυτή (πολύ, παρά πολύ, εντελώς) συγκέντρωσαν την πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 59% (31%, 24% και 4% αντίστοιχα). Το 26,5% του δείγματος αποφάνθηκε ότι η επιχείρηση ενισχύει την εμπιστοσύνη και συμμετοχή σε μέτριο βαθμό. Οι αρνητικές επιλογές της κλίμακας (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) συγκέντρωσαν το 14,5% (2%, 8% και 4,5% αντίστοιχα).

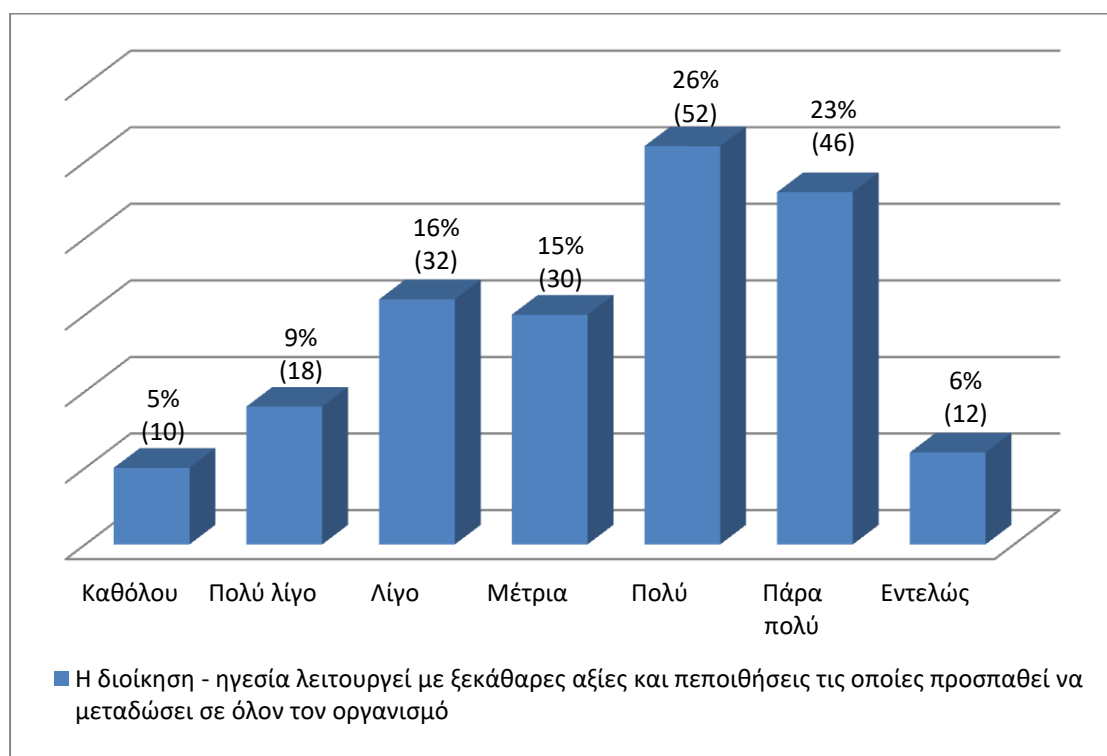
Στο πέμπτο ερώτημα για την καινοτομία στην σκέψη στην εταιρία που εργάζονται, οι συμμετέχοντες απάντησαν στην παρακάτω δήλωση με τα εξής στοιχεία :



Γράφημα 18: Μετασχηματιστική Ηγεσία: Καινοτομία στην σκέψη (Ερώτηση 5)

Στην δήλωση πως η ηγεσία και η διοίκηση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη, τις νέες προτάσεις και τις προοπτικές, οι συμμετέχοντες στην πλειοψηφία τους απάντησαν «μέτρια» με ποσοστό 28,5%. Οι θετικές επιλογές στην κλίμακα για αυτή την δήλωση (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) συγκέντρωσαν την συνολική πλειοψηφία με ποσοστό 42,5% (23,5%, 12% και 7% αντίστοιχα). Οι αρνητικές επιλογές στην κλίμακα (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) συγκέντρωσαν το 29% (3%, 9% και 17% αντίστοιχα).

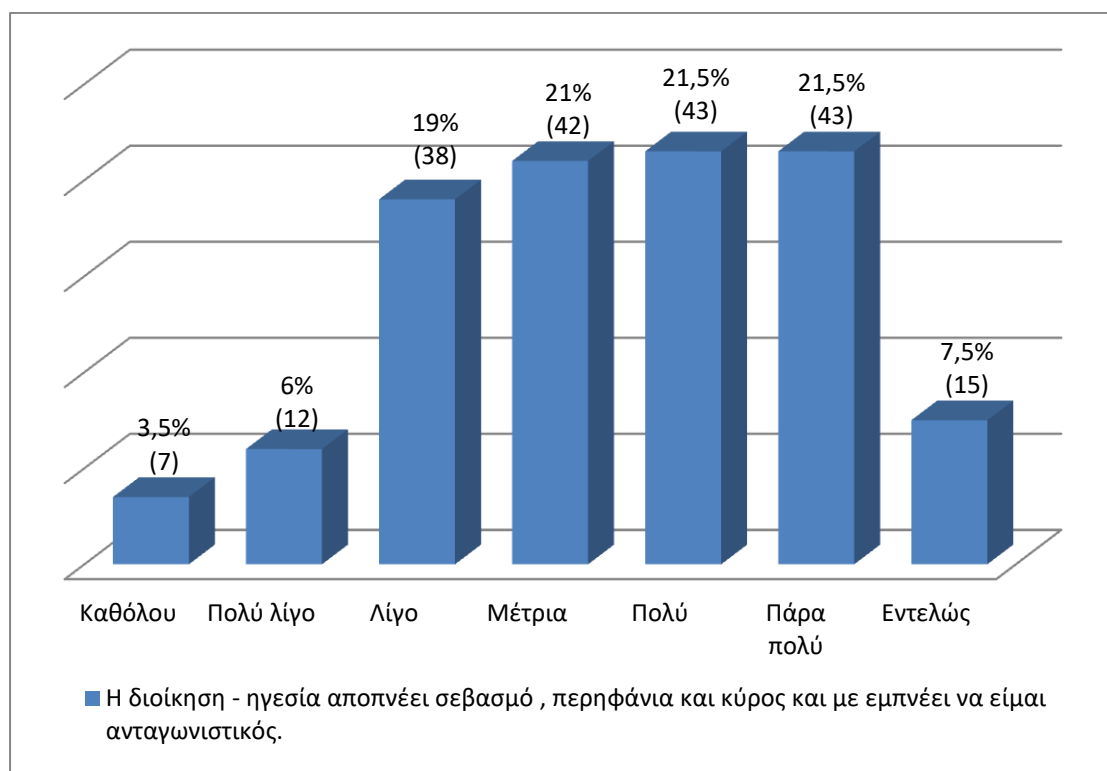
Στην έκτη ερώτηση και όσον αφορά το παράδειγμα που δίνουν τα ανώτατα στελέχη (διοίκηση ηγεσία) στην επιχείρηση που εργάζονται οι συμμετέχοντες εξέφρασαν τις παρακάτω απόψεις στην δήλωση :



Γράφημα 19: Μετασχηματιστική ηγεσία : Αξίες (Ερώτηση 6)

Στην δήλωση ότι η ηγεσία λειτουργεί με ξεκάθαρες αξίες και πεπειθίσει τις οποίες προσπαθεί να μεταδώσει σε ολόκληρο τον οργανισμό, οι περισσότεροι συμμετέχοντες απάντησαν πως αυτό συμβαίνει «πολύ» με ποσοστό 26%. Η πλειοψηφία του δείγματος επέλεξε τις θετικές επιλογές της κλίμακας (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) με ποσοστό 55% (26%, 23% και 6% αντίστοιχα). Μέτρια χαρακτήρισε την συγκεκριμένη δήλωση το 15% του δείγματος. Οι αρνητικές τιμές στην κλίμακα (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) συγκέντρωσαν το 30% του δείγματος (5%, 9% και 16% αντίστοιχα).

Για το χάρισμα της ηγεσίας στην έβδομη ερώτηση το δείγμα της έρευνας απάντησε ως εξής στην παρακάτω δήλωση :



Γράφημα 20: Μετασχηματιστική ηγεσία : Σεβασμός -Υπερηφάνεια - Κύρος (Ερώτηση 7)

Στην δήλωση ότι η διοίκηση και η ηγεσία στην επιχείρηση που εργάζονται αποπνέει σεβασμό, περηφάνια και κύρος και εμπνέει τους εργαζόμενους στο να είναι ανταγωνιστικοί η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε πολύ με ποσοστό 21,5% (το ίδιο ποσοστό συγκέντρωσε και η επιλογή «πάρα πολύ»). Οι θετικές επιλογές της κλίμακας (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) συγκέντρωσαν την συνολική πλειοψηφία των επιλογών του δείγματος με 50,5% (21,5%, 21,5% και 7,5% αντίστοιχα). Μέτρια χαρακτήρισε την παραπάνω δήλωση το 21% του δείγματος. Οι αρνητικές επιλογές τις κλίμακας (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο) συγκέντρωσαν το 28,5% (3,5%, 6% και 19% αντίστοιχα).

Κεφάλαιο 7^ο : Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα βιβλιογραφίας και έρευνας

Η σημασία της ηγεσίας είναι αδιαμφισβήτητη από όλους τους μελετητές. Η απουσία ηγεσίας χαρακτηρίζεται καταστροφική για κάθε οργανισμό και στον σημερινό άκρως ανταγωνιστικό κόσμο η ανεύρεση του ιδανικού ηγέτη αποτελεί βασική μεταβλητή για την βιωσιμότητα και την κερδοφορία των οργανισμών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει μια καλή προσέγγιση για τους ηγέτες που επιδιώκουν να αλλάξουν τους οπαδούς τους βασιζόμενοι στα κίνητρα, την έμπνευση και την θετική επιρροή.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι άτομα που με την δική τους γνώση, το όραμα και την ικανότητα τους να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις εύρυθμης λειτουργίας σε ένα οργανισμό.

Σε μία άκρως ανταγωνιστική αγορά όπως αυτή της φαρμακοβιομηχανίας η ικανοποίηση των εργαζόμενων η παρακίνηση τους αλλά και η σωστή ηγεσία είναι κλειδιά για την επιβίωση κάθε επιχείρησης του κλάδου.

Αναφορικά με την έρευνα προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα :

- Η έγκριση και η επιβεβαίωση του περιγύρου του εργαζομένου (προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια) διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο στην προσπάθεια που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι. Στην έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε μέτρια (34%) όμως οι θετικές απαντήσεις για την διατύπωση αυτή ήταν οι περισσότερες με 41% (πολύ, παρά πολύ, εντελώς).
- Η αποφυγή της κριτικής στον εργασιακό χώρο (από προϊστάμενους κλπ) καθώς και η επιδίωξη του σεβασμού (από όλο τον περίγυρο) είναι σημαντικότερες παράμετροι για την προσπάθεια των εργαζομένων καθώς και οι δύο συγκέντρωσαν την πλειοψηφία των θετικών επιλογών στην έρευνα.
- Οι οικονομικές ανταμοιβές σαν κίνητρο για την προσπάθεια ή η απώλεια τους αν δεν καταβληθεί η ανάλογη προσπάθεια συγκέντρωσαν και αυτές πλειοψηφικά θετικές επιλογές. Από αυτό το στοιχείο προκύπτει ότι οι

οικονομικές απολαβές είναι από τις βασικές επιδιώξεις για τους συγκεκριμένους εργαζόμενους σε μεγάλο ποσοστό.

- Η απώλεια της θέσης εργασίας είναι άκρως σημαντικό κίνητρο για την προσπάθεια των εργαζομένων γεγονός που αποτυπώνει την αβεβαιότητα της απασχόλησης στον κλάδο και στην αγορά γενικότερα. Το μεγαλύτερο ποσοστό (56,5%) απάντησε θετικά στην πρόταση αυτή (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς). Ενώ μόλις 30% είχε αρνητική άποψη. Επιπλέον η αυτοπραγμάτωση μέσα από την εργασία είναι και αυτή πολύ σημαντική για το συγκεκριμένο δείγμα που και πάλι απάντησε θετικά με 70%, γεγονός που δείχνει πόσο σημαντική είναι η απόδειξη ικανότητας προς τον εαυτό του κάθε εργαζόμενου.
- Το αίσθημα της ντροπής για τον κάθε εργαζόμενο είναι και αυτό πολύ σημαντικό βάση των στοιχείων της έρευνας. Οι θετικές επιλογές για αυτή την δήλωση (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) είχαν το μεγαλύτερο ποσοστό στην έρευνα το οποίο έφτασε το 55% (21%, 16%, 18% αντίστοιχα). Παρόμοια κινήθηκαν και οι απαντήσεις που αφορούσαν την άσχημη εικόνα και αισθήματα για την προσωπικότητα των ίδιων των εργαζομένων. Οι θετικές απαντήσεις στην δήλωση αυτή (πολύ, πάρα πολύ, εντελώς) ήταν και οι περισσότερες με ποσοστό 62% (20%, 24% και 18% αντίστοιχα). Τα στοιχεία αυτά αποτυπώνουν πόσο σημαντικό είναι το στοιχείο της εικόνας που σχηματίζουν για τον εαυτό τους οι εργαζόμενοι και πως αυτό τους επηρεάζει σαν κίνητρο στην προσπάθεια τους.
- Το αίσθημα της ενοχής συγκεντρώνει στο μεγαλύτερο ποσοστό μέτρια αποδοχή από το δείγμα αλλά η πλειοψηφία (42%) απάντησε αρνητικά στην αποδοχή αυτή, γεγονός που δείχνει ότι το συγκεκριμένο δείγμα δεν θεωρεί την πρόταση αυτή σημαντική. Το αντίθετο παρατηρείται στην διατύπωση ότι ο εργαζόμενος είναι γεννημένος για αυτή την εργασία με ποσοστό που συγκεντρώνει στις θετικές επιλογές 53%, γεγονός που δείχνει ότι πρόκειται για μία σημαντική παραδοχή όσον αφορά το δείγμα.
- Η πλήρης αυτοπραγμάτωση μέσω της συγκεκριμένης εργασίας συγκέντρωσε τις θετικές επιλογές με 49%. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνει και τα παραπάνω ευρήματα και την θεωρία που αναδεικνύει το στοιχείο αυτό σε άκρως σημαντικό παράγοντα για την προσπάθεια των εργαζομένων. Το δείγμα επίσης έδειξε σε θετικό βαθμό ότι απολαμβάνει την εργασία του στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο σε μεγάλο ποσοστό 67%.

- Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος θεωρεί την εργασία του σε αυτό το κλάδο και στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο συναρπαστική και ενδιαφέρουσα με ποσοστά που κυμαίνονται στο 44,5% και 69% αντίστοιχα γεγονός που αποδεικνύει έναν ελκυστικό και δυναμικό χώρο εργασίας

Αναφορικά με το δεύτερο τμήμα των ερωτήσεων και σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος μπορούμε να συμπεράνουμε τα παρακάτω :

- Όσον αφορά τα αίτια και τους λόγους για τους οποίους το δείγμα της έρευνας δεν αισθάνεται καλά και έχει κάποια δυσφορία στον εργασιακό χώρο απάντησαν σαφέστατα και ξεκάθαρα. Το δείγμα απάντησε αρνητικά στην δήλωση πως δεν ξέρει τι κάνει σε αυτήν την δουλειά αρνητικά (καθόλου) με συντριπτική πλειοψηφία (62%), ενώ για την δήλωση ότι δεν γνωρίζει τι κάνει σε αυτήν την δουλειά η απάντηση ήταν η ίδια με ποσοστό 50%. Τέλος ίδια ήταν η απάντηση στην δήλωση ότι δεν καταβάλω προσπάθεια και ότι η συγκεκριμένη εργασία είναι χάσιμο χρόνου με 51%. Από αυτό συμπεραίνουμε πως αυτές οι αρνητικές δηλώσεις απορρίφθηκαν έντονα από την συντριπτική πλειοψηφία και ότι δεν ισχύουν για τους περισσότερους από αυτούς.

Για τα ερωτήματα που αφορούν την μετασχηματιστική ηγεσία στον εργασιακό τους χώρο μπορούμε να εξάγουμε τα παρακάτω συμπεράσματα :

- Το όραμα της ηγεσίας και η επικοινωνία αυτού θεωρείται πως είναι απολύτως ξεκάθαρο από την συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (57%) ενώ μέτρια την χαρακτηρίζει το 24%. Το γεγονός αυτό αποτυπώνει πως η ηγεσία στην συγκεκριμένη εταιρία διαθέτει ισχυρή ηγεσία με ξεκάθαρο και κατανοητό όραμα από τους εργαζομένους της.
- Η πλειοψηφία θεωρεί πως η μεταχείριση των υπάλληλων της εταιρίας είναι ξεχωριστή για τον καθένα τους. Επίσης ότι η εταιρία και η ηγεσία στηρίζει τον καθένα τους και την βελτίωση τους.
- Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και στην ερώτηση που έχει να κάνει με την υποστήριξη τους από την ηγεσία. Οι εργαζόμενοι με 51% θεωρούν ότι η ηγεσία τους υποστηρίζει και αναγνωρίζει την συνεισφορά τους.
- Και για την ενδυνάμωση της ηγεσίας στην επιχείρηση οι απαντήσεις είναι ξεκάθαρα θετικές. Το 59% θεωρεί θετικότερη την σχέση εμπιστοσύνης που έχει δημιουργήσει η ηγεσία καθώς και το αίσθημα εμπιστοσύνης, συμμετοχής και συνεργασίας που υπάρχει ανάμεσα τους. Το γεγονός αυτό αποτυπώνει ένα θετικό αίσθημα συμμετοχής και επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.
- Στην καινοτομία της σκέψης υπήρχε αν και η πλειοψηφία επέλεξε στην πλειοψηφία την επιλογή «μέτρια», οι θετικές απαντήσεις υπερίσχυσαν με

42.5% γεγονός που αποτυπώνει πως η ηγεσία στην συγκεκριμένη εταιρία ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη και τις νέες προτάσεις για τα προβλήματα της.

- Για την ανώτατη διοίκηση και ηγεσία σαν παράδειγμα προς μίμηση για τους εργαζομένους τα αποτελέσματα ήταν ξεκάθαρα θετικά. Το 55% τα έκρινε απόλυτα θετικά. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνει πως η ηγεσία λειτουργεί με ξεκάθαρες αξίες και πεποιθήσεις τις οποίες προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει σε όλο το φάσμα της εταιρίας.
- Τέλος όσον αφορά το χάρισμα της ηγεσίας οι απαντήσεις του δείγματος ήταν και πάλι θετικές καθώς το 50.5% το χαρακτήρισε απολύτως θετικά. Το στοιχείο αυτό μας δείχνει πως σε μεγάλο βαθμό η ηγεσία της εταιρίας αποπνέει σεβασμό και κύρος και εμπνέει τους εργαζομένους να είναι ανταγωνιστικοί.

7.2 Περιορισμοί της έρευνας

Καταρχήν θα πρέπει να τονιστεί ότι το μικρό σχετικά δείγμα (200 εργαζομένων) δεν μπορεί να κριθεί επαρκές. Αν και αποτυπώνει μία τάση και έναν ξεκάθαρο προσανατολισμό του δείγματος, σίγουρα δεν μπορεί να γενικευτούν τα ευρήματα και να αποτελέσουν παγιωμένα δεδομένα για όλο τον κλάδο.

Η ακρίβεια των ερωτήσεων δεν ήταν δυνατόν, τόσο εξαιτίας έλλειψης χρόνου από τον ερευνητή αλλά και από το δείγμα, να εξακριβωθεί πλήρως. Να τονιστεί εδώ ότι η έρευνα με ερωτηματολόγια διεξήχθη τόσο ηλεκτρονικά, όσο και χειρόγραφα στον χώρο εργασίας που σε μεγάλο βαθμό ο χρόνος ήταν περιορισμένος. Επιπλέον η έλλειψη εμπειρίας και τεχνογνωσίας στατιστικών αναλύσεων με βάση ερωτηματολόγια, από την πλευρά του ερευνητή, δεν βοήθησε στην κατεύθυνση αυτή ξεκάθαρα.

Τέλος θα πρέπει να γίνει αναφορά στην ειλικρίνεια του δείγματος όσον αφορά τις απαντήσεις του. Το δείγμα αφορούσε εργαζομένους μίας εταιρίας και επομένως συναδέλφους. Αν και η ανωνυμία ήταν αυστηρότατη και ρητά διατυπωμένη στην εισαγωγή των ερωτηματολογίων (μάλιστα υπήρχε και επιλογή συναίνεσης), δεν μπορεί και πάλι να υπάρξει εγγύηση για την πλήρη ειλικρίνεια του δείγματος ειδικά σε μία εποχή που υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, μεγάλη ανεργία και σίγουρα καχυποψία.

Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω, στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι η συσχέτιση των αποτελεσμάτων (correlation) του δείγματος (βλέπε παράρτημα 2) και συγκεκριμένα στο τρίτο κομμάτι των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (6.2.3 κεφ.) παρουσιάζεται αρνητική. Αντιθέτως στα άλλα δύο τμήματα του ερωτηματολογίου δεν παρουσιάζεται κάτι τέτοιο.

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος όπως έχουμε αναφέρει εργάζεται σε μια συγκεκριμένη Ελληνική φαρμακευτική εταιρία στην Αττική, ενώ οι υπόλοιποι του δείγματος σε άλλες εταιρίες στον ίδιο κλάδο και στην ίδια περιοχή. .

Στην εταιρία αυτή παρατηρήθηκε μία μεγάλη αλλαγή στην ηγεσία (και στην διοίκηση) των ανωτάτων κλιμακίων της προσφάτως και συγκεκριμένα μερικούς μήνες πριν. Η αλλαγή συνέβη εξαιτίας συνταξιοδότησης ενός πολύτιμου, έμπειρου, επιτυχημένου και πολύ αγαπητού ηγέτη-ανώτατου στελέχους με δεκαετίες παρουσίας στην εταιρία. Η νέα ηγεσία, με νέο όραμα, νέες τεχνικές και νοοτροπία, αλλά χωρίς ουσιαστική γνώση των συνθηκών στην εταιρία (προέρχεται από ανταγωνιστική πολυεθνική εταιρία) προσπαθεί να εισάγει μεγάλες αλλαγές και καινοτομίες στην εταιρία που ίσως να μην τυχαίνουν της ανάλογης αποδοχής από το δείγμα.

Επομένως το φαινόμενο της αρνητικής συσχέτισης μπορεί σε μεγάλο βαθμό να αποδοθεί σε αυτήν την αλλαγή ηγεσίας η οποία δεν έχει γίνει αποδεκτή με «ενθουσιασμό» από τους εργαζόμενους της εταιρίας.

7.3 Μελλοντική Έρευνα

Το ερευνητικό αυτό πεδίο που αναλύθηκε παραπάνω και οι διάφορες παράμετροι του μπορούν κάλλιστα να γίνουν βάση για μεταγενέστερες και πιο εξειδικευμένες έρευνες.

Χαρακτηριστικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως το ερωτηματολόγιο αυτό σε αυτήν του μορφή, θα μπορούσε να υποβληθεί ξανά στο εγγύς ή μακροπρόθεσμο μέλλον και να συγκριθούν οι τυχόν αποκλίσεις του. Επιπλέον θα μπορούσε το ίδιο να υποβληθεί μετά από κάποια σημαντική αλλαγή στην εταιρία για να μετρηθούν οι αντιδράσεις και οι διαφορές που τυχόν να έχει το δείγμα. Για παράδειγμα μετά την αλλαγή κάποιον διευθυντών, την αύξηση ή μείωση μισθών, περικοπές, απολύσεις, χορήγηση μεγάλων πριμ .

Τέλος το ερωτηματολόγιο αυτό θα μπορούσε να συγκρίνει δύο παρόμοιες εταιρίες του κλάδου με διαφορετικές διοικητικές φιλοσοφίες, ή διαφορετική ιδιοκτησία (πολυεθνική, Ελληνική κλπ). Ακόμη θα μπορούσε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο να υποβληθεί στο σύνολο (η σε δείγμα ικανό να αποτυπώσει τις στάσεις του συνόλου) των επιχειρήσεων του κλάδου, έτσι ώστε να αποτελέσει μία κλαδική μελέτη γύρω από το θέμα αυτό.

7.4 Πρακτικές Προεκτάσεις

Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται ενθαρρυντικά για την εταιρία και την ηγεσία – παρακίνηση των εργαζομένων της. Τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να αποτελέσουν όμως μία βάση και ένα εργαλείο αξιολόγησης για την εταιρία για μελλοντική χρήση.

Καταρχήν θα μπορούσαν τα στοιχεία αυτά να αποτελέσουν ένα πλαίσιο για να διερευνηθεί η στρατηγική της επιχείρησης σε αρκετούς τομείς. Τα στοιχεία ή αλλαγές στις απόψεις των εργαζομένων θα μπορούσαν να οδηγήσουν τις ανάλογες (ή καμία) αναθεωρήσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Ακόμη τα δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και να αποτελέσουν οδηγό για προσλήψεις. Επιπλέον τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να είναι συμβουλευτικά στην μισθολογική πολιτική της εταιρίας, της προμοδότησης, των στόχων, των πωλήσεων.

Τέλος δραματικές αλλαγές στα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σαν το «καμπανάκι» το οποίο θα σημαίνει ότι η επιχείρηση χρειάζεται επείγοντως αλλαγές στην διοίκηση της και στην φιλοσοφία της ηγεσίας που εφαρμόζει.

Κεφάλαιο 8^ο : Βιβλιογραφία

- Abbas, W. & Asgar, I. (2010). "The role of leadership in organizational change: Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership". *Master Thesis. University of Gavle*.
- Allwood, M., (2012), "The distinction between qualitative and quantitative research methods is problematic", *Springer Science+Business Media B.V. 2011 Qual Quant (2012) 46:1417–1429*
- Amanchukwu, R., Stanley,G., Ololube. M., (2015), "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management" *Management p-ISSN: 2162-9374e-ISSN: 2162-8416 2015; 5(1):6-14*
- Anderson, J.C, Rungtusanatham, M and Schroeder, R.G. (1995) "A theory of quality management underlying the Deming management method," *The academy of management review, Vol. 19, No. 3, pp 472-509*.
- Anderson, D., Krajewski,H., Goffin, R., Jachson, D., (2008), "A Leadership Self-Efficacy Taxonomy and its Relation to Effective Leadership Behavior", *The Leadership Quarterly 19(5):595-608 October 2008*
- Avolio, B. J. (1999). "*Full leadership development: Building the vital forces in organizations*". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire". *Journal of Occupational and Organisational Psychology, 72, 441-462*
- Balhaji, J. (2008). "Motivation theory". *Social Science Research Network, 1-12*.
- Bandura, A. (1997). "*Self-efficacy*". In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81)*. New York: Academic Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). "*Transformational leadership*" (2nd ed.). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. (1998). "*Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*". Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bass, B. E. (1985). "*Leadership and performance beyond expectations*." New York: Free Press.

- Bennis, W. 1989. *“On becoming a leader”*, Perseus, Reading, Mass.
- Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). “The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation”. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bernard, L.C. Mills, M., Swenish, L. & Walsh. R.P. (2005). “An Evolutionary theory of motivation”. *Genetic, Social, and General Psychology Monography*, 131(2): 129-184.
- Brymman, A., Bell, E., (2011), *“Business Research Methods”*, Oxford University Press.
- Bryman, A., (1995). *“Quantity and quality in social research”*. Routledge, London.
- Bryman, A., (1992), *“Charisma and Leadership in Organizations”*. Routledge, London.
- Brant, J., Dooley, R., Iman, S., (2008), "Leadership succession: an approach to filling the pipeline", *Strategic HR Review*, Vol. 7 No. 4, pp. 17-24.
- Burns, J. M. (1978). *“Leadership”*. New York: Harper & Row Publishers.
- Carlson, D., Perrewe, P., (1995), “Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership”. *Journal of Business Ethics* October 1995, Volume 14, Issue 10, pp 829–838
- Capowski, G., (1994), “Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow?”, *Management Review*, Vol. 83 Issue 3, p.10-18
- Cole, G. A. (2006). *“Personnel and human resource management”*, (7th ed.). London: Thomson South Western.
- Cook DA, Beckman TJ. (2006), “Current concepts in validity and reliability for psychometric instruments: Theory and application”. *The American Journal of Medicine*. 2006;119 (2). DOI:10.1016/j.amjmed.2005.10.036
- Daft, R.L. (2008) *“The Leadership Experience”*. 4th Edition, Thomson Corporation, Stamford.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930–942.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). “Autonomy and need satisfaction in close relationships: Relationships motivation theory”. *In Human motivation and interpersonal relationships (53–73)*. The Netherlands: Springer

- Deming, W.E. (1986). *"Out of crisis"*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering.
- Downton, J.V. (1973). *"Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process"*. New York: Free Press.
- Diebig, M., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). "A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level". *The Leadership Quarterly*, 27(4), 684-696.
- Edmondson DR. (2005), "Likert scales: A history." *Proceedings of the 12th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)*. April 28-May1, California, USA; 2005.
- Erikson, I., Edwards, K., Van Brabant, T., (2008), *"Development of leadership capacities as a strategic factor for sustainability"*, School of Engineering Blekinge Institute of Technology Karlskrona, Sweden
- Faeth, M.A., (2010). *"Power, authority and influence: A comparative study of the behavioral influence tactics used by lay and ordained in the Episcopal Church."* Doctoral Philosophy. Virginia
- Feigenbaum, A.V. (2007) "The international growth of quality", *Quality Progress*, Vol.40, No.2, pp 36-40
- Finstad, K., (2010), "The Usability Metric for User Experience", *Interacting with Computers* 22 (2010) 323–327
- Frese, M., (1989), "Human Computer Interaction within an Industrial Psychology Framework". *Applied Chycology an international review*, (38),1, 29-44
- Galletta, A. M. (2013), "Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond". *New York: NYU Press*.
- Ganta, V. C. and Manukonda, J. K. (2014). "Leadership during Change and Uncertainty in Organizations". *International Journal of Organizational Behavior & Management Perspectives*, 3(3), 1183.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumba, F. O. (2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development". *The Leadership Quarterly*
- Gary, J. (1996). *"Theories of work motivation, leadership, organizational behavior: Understanding and managing life at work."* Concordia University Harper Collins College Publishers.
- Gelo, O., Braakmann, D., Benetka, G.: Quantitative and qualitative research: beyond the debate. *Integr. Psychol. Behav. Sci.* 42, 266–290 (2008)

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). "Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues". *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). "Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations." *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169.
- Goldstein, J.A. (2001). "Glossary," in B. Zimmerman, C. Lindberg, P. Plsek (eds.) *Edgware: Insights from Complexity Science for Health Care Leaders*, ISBN 9780966782806, pp. 257-272.
- Graetz, F., Rimmer, M., Smith, A., and Lawrence, A. (2010). "*Leadership for Change*". *Managing organizational change* (3rd edition).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective". *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greguras, J, Diefendorff, M. (2009), "Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory". *J Appl Psychol*. 2009 Mar;94(2):465-77. doi: 10.1037/a0014068.
- Grint, K. (2007). "*What is Leadership? from Hydra to Hybrid*". Working paper, Said Business School and Templeton College, Oxford University.
- Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. (2001). *Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business*. *Organization Development Journal* 29 (3): 51–66.
- Harrison, E., Boonstra, A., (2008), "Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model". *International Journal of Information Management* 29(4):283-294
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). "What We Know about Leadership". *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Howell, K. E. (2013) *Introduction to the Philosophy of Methodology*. London: Sage Publications
- Jackson. and Parry. (2008). "*A Very Short, Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*". London: SAGE Publication, 208(2), 25.
- Johns, Robert (2005): "One size doesn't fit all: Selecting response scales for attitude items", *Journal of Elections, Public Opinion and Parties*, 15(2), 237-64

- Juran, J.M., & Gryna, F.M. (1993). *“Quality planning and analysis”*. Singapore: McGraw-Hill.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., Pal, DK., (2015), “Likert Scale: Explored and Explained”, *British Journal of Applied Science & Technology* 7(4): 396-403, 2015, Article no.BJAST.2015.157
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift fuer Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 203–214. DOI: 10.1026/0932- 4089.50.4.203
- Judge, T., Piccolo, R., (2004), “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology* 2004, Vol. 89, No. 5, 755–768
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). “Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis”. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000) Five-Factor Model of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 751 – 765.
- Jun Hao, M., Yazdanifard, R., (2015), “How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation” *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 15 Issue 9 Version 1.0*
- Jung, D.D., and Sosik, J.J. (2002). “Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance”. *Small Group Research*. 33, 313 – 336
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). “The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency”. *Journal of Applied Psychology*, 88, 246–255. DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.2467
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). “Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes” *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Kotler, P., (2001), “A framework for Marketing Management”, Prentice Hall New York.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). “Falling Over Ourselves to Follow the Leader.” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 38-49.

- Kumar, M., Jain, S., (2013), "Leadership Management: Principles, Models and Theories". *Global Journal of Management and Business Studies*. ISSN 2248-9878 Volume 3, Number 3 (2013), pp. 309-318
- Lai, E.R. (2011). "Motivation: A literature review". *Pearson Research Report*. 1-43.
- Lee, T., Gharajedaghi, J., (1998), "Leadership in TQM: What does it mean", *Center for Quality Management Journal Vol.7 No1*.
- Legault, L., (2017), "*Self-Determination Theory*", Springer International Publishing AG 2017
- Levenseon, A., Van Der Stede, W., Cohen, S., (2006), "Measuring the relationship between managerial competencies and performance", *Journal of Management January 2006*.
- Locke, E., Latham, G., (2002), "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation". *American Psychological Association, Vol. 57, No. 9, 705–717*
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *The Leadership Quarterly, 7*, 385-425.
- Lussier, R., (2013), "*Leadership: Theory, Application, & Skill Development*". Cengage Learning;5th Edition
- Maccoby, M. 2000. "Understanding the difference between management and leadership." *Res. Technol. Manag.*, 431, 57–59.
- Manzoor, Q.A. (2011). "Impact of employee motivation on organisational effectiveness". *Business Management and Strategy, 3(1): 1-12*.
- Mourtzikou, A., Stamouli, M., Hitou, P., Poulakis, A., (2015). "Pharmaceutical marketing and promotion on Greece." *Archives of Hellenic Medicine 2015, 32 (3): 344-355*
- Naile, I., Selesho, J., (2014), "The Role of Leadership in Employee Motivation", *Mediterranean Journal of Social Sciences MC SER Publishing, Rome-Italy Vol 5 No 3*
- Northouse, P. G. (2010). "*Leadership: Theory and practice*," 5th ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Notar, C., Uline, C., Eady, C., (2008), "What Makes an "Effective" Leader: The Application of Leadership". *International Educational Studies, Vol. 1. No 3 August 2008*.

- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A. & Sajuyigbe, A. S., 2012. Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202-207.
- Ololube, O. (2006). "Teacher job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment". *Essay in Education*, 18:1-19.
- Olusola, K., (2011). "Intrinsic motivation and self-efficacy as predictors of job performance of individual workers in Ijebu Zone of Ogun state". *The Journal of International Social Science Research*, 4(17): 570-577.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A., (2011), "Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies", *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(4) 461–524
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B., (2007). "The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments". *Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Piccolo, R.F, and Colquitt, J.A. (2006) Transformational Leadership and Job Behavior: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 327 – 340.
- Pierce, J., Newstrom, J., (2011), "Leaders and the Leadership Process" *Submitted for Clemson University's I LEAD! Program 12-15-09*
- Rafferty, A., Griffin, M., (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 329 – 354
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007), "*Management*". 9th Edition, Prentice-Hall, London.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., Odendaal, A. & Roodt, G., 2009. "*Organisational Behaviour: Global and South African Perspectives*". 2nd ed. Cape Town: Pearson Education Inc.
- Robbins S., Judge, T., (2011) "*Organizational Behavior*" 15th Edition New Jersey: Prentice Hall.
- Rowley, J., (2014), "Designing and using research questionnaires". *Management Research Review* ISSN: 2040-8269
- Rubin, R.S., Munz, D.D and Bommer, W.H. (2005) Leading from Within: effects of Emotional Recognition and Personality on transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 845 – 858.

- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Schein, E. H. (2010). “Organizational culture and leadership (Vol. 2). *John Wiley & Sons*. 23.
- Schwarz N, Bohner G. (2001), “The construction of attitudes”. In: Tesser A & Schwarz N, Editors. *Blackwell Handbook of Social Psychology*. Oxford: Blackwell. 2001;436- 457.
- Seiler, S. and Pfister, A.C. (2009) “Why Did I Do This: Understanding Leadership Behavior through a Dynamic Five-Factor Model of Leadership?” *Journal of Leadership Studies*, 3, 41-52.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin E. B., & Popper, M. (1998). “Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates attitudes, unit characteristics, and superiors’ appraisals of leader performance”. *Academy of Management Journal*, 41: 387–409.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577–594.
- Schwarz N, Bohner G. (2001), “The construction of attitudes”. In: Tesser A & Schwarz N, Editors. *Blackwell Handbook of Social Psychology*. Oxford: Blackwell. 2001;436- 457.
- Senge, P. M. (2006). “*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.” New York:Currency-Doubleday.
- Singh YK. (2006), “*Fundamental of Research Methodology and Statistics*”. New Delhi: Newage International (P) Ltd. Publisher; 2006.
- Sougui, A., Bon, A. T. B. & Hassan, H. M. H., 2015. The Impact of Leadership Styles on Employees’ performance in Telecom Engineering companies, *s.l.: International Conference on Tourism and Hospitality*.
- Stacey M. C., Paul J. T., Alice C. (2011) Trust and distrust in safety leadership: Mirror reflections?, *Safety Science*, 49(8–9), 1208-1214. 24.
- Stogdill, R. . 1997. “*Leadership, membership, and organization*.” *Leadership: Classical, contemporary, and critical approaches*, K. Grint, ed., Oxford University Press, 112– 125.
- Walumbwa, FO., Avolio, B.J., Zhu, WC., (2008). “How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of

identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793–825. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2008.00131.

- Wang, H., Guan, B., (2018), “The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance”, *Front Psychol.* 2018; 9: 357.
- Wasim, A. and Imran, A. (2010). “The Role of Leadership in Organizational Change. Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership” 3(2), 9. 25. Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason, OH: SouthWestern.
- Weber M (1948). *From Max Weber: Essays in Sociology*. In H. Gerth, & C. Mills. London: Routledge.
- Wehrich, H., Cannice, M.V. and Koontz, H. (2008) “*Management*” (12th ed.). New Delhi: Mc Graw Hill.
- Winston, B. (2002). “*Be a leader for God’s sake.*” Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Wu M, Adams R. (2007), “Applying the Rasch model to psycho-social measurement: A practical approach”. *Melbourne: Educational Measurement Solutions; 2007.*
- Youngstrom EA, Glutiing JJ, Watkins MW.(2003) “Stanford-Binet intelligence scale: Fourth Edition (SB4): Evaluating the empirical bases for interpretations”. In: Reynolds CR, Kamphaus RW, editors. *Handbook of psychological and educational assessment: Intelligence, aptitude, and achievement*. New York: Guilford press. 2003;217-242
- Yukl, G., (1989), “Managerial Leadership: a review of theory and research”, *Journal of Management, Vol. 15 Issue 2, 251-290.*
- Yukl, G. (1999a). “An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership”. *The Leadership Quarterly, 10(2), 285–305.*
- Yukl, G. (1999b). “An evaluative essay on current conceptions of effective leadership”. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 33–48.*
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Zarian, P., Kucerova, R., Melasova, K., (2014), “The leadership triangle, suggestion for a new theory – an experimental approach”, *Procedia Economics and Finance 12 (2014) 797 – 804*

- Center on Self Determination Theory, “Theory overview”, Διαθέσιμο στο : <https://selfdeterminationtheory.org/theory/> Ανακτήθηκε στις 1-9-2019
- Cherry, K. (2017) What Is Transformational Leadership? A Closer Look at the Effects of Transformational Leadership., Διαθέσιμο στο : <https://www.verywellmind.com/what-is-transformational-leadership2795313> Ανακτήθηκε στις 01-09-2019
- Susan Ward (2019), “Leadership Definition”, Διαθέσιμο στο : <https://www.thebalancesmb.com/leadership-definition-2948275> Ανακτήθηκε στις 21-6-2019
- Germano, M. A., 2010. Leadership Style and Organizational Impact. Διαθέσιμο στο : <http://alaapa.org/newsletter/2010/06/08/spotlight/> Ανακτήθηκε στις 21-7-2019
- Kendra Cherry The Democratic Style of Leadership Characteristics, benefits, drawbacks, and famous examples Διαθέσιμο στο: <https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315> Ανακτήθηκε στις 21-7-2019
- Kruse, K. (2013) What Is Leadership? Forbes. Διαθέσιμο στο : <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/2/> Ανακτήθηκε στις 29-09-2019
- Warrilow. S (2012) Transformational Leadership Theory -The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. Διαθέσιμο στο : http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow Ανακτήθηκε στις 21-7-2019
- Zeitchik, S. (2012). 10 Ways to Define Leadership. Business News Daily. Διαθέσιμο στο : <https://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html> Ανακτήθηκε στις 28-8-2019

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- IOBE, (2017), «Η Φαρμακευτική Αγορά στην Ελλάδα», IOBE, Αθήνα.
- Πανελλήνια Ένωση Φαρμακοβιομηχανίας “Ελληνική φαρμακοβιομηχανία: Οι προκλήσεις του 2018 και η αναπτυξιακή προοπτική”, άρθρο της Φ. Κοσμοπούλου, Διαθέσιμο στο : <https://www.pef.gr/realnews30122017/> Ανακτήθηκε στις 1-9-2019

Παράρτημα



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

EXECUTIVE MBA 2018-2019

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει σαν σκοπό να ερευνηθούν και αναλυθούν οι έννοιες της παρακίνησης των εργαζομένων και της ηγεσίας στον κλάδο της φαρμακοβιομηχανίας. Η έρευνα αυτή διεξάγεται από τον τελειόφοιτο μεταπτυχιακό φοιτητή του Πανεπιστημίου Πειραιά, του προγράμματος EXECUTIVE MBA του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων κ.ΒΑΚΙΡΛΗ ΙΩΑΝΝΗ. Το ερωτηματολόγιο προσπαθεί να μελετήσει αποκλειστικά την προσωπική σας γνώμη. Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει καθαρά εκπαιδευτικό χαρακτήρα και είναι αυστηρά ανώνυμο. Το ερωτηματολόγιο σε καμία περίπτωση δεν θα συνδεθεί με την προσωπικότητα σας. Η έρευνα διενεργείται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας με τίτλο, 'Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ'. Τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την διπλωματική εργασία. Η συμμετοχή σας είναι καθαρά εθελοντική. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας και για τον χρόνο σας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Το Φύλλο σας είναι :

Άνδρας
Γυναίκα

Η Ηλικία σας είναι :

Ηλικία συμμετάσχοντος

--

Η Εκπαίδευση σας είναι :

Λύκειο
ΤΕΙ
ΑΕΙ
Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Τα έτη που εργάζεστε στην επιχείρηση είναι :

Έτη προϋπηρεσίας

--

Οι παρακάτω ερωτήσεις στοχεύουν στο να εξακριβωθεί κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις-ερωτήματα. Ο βαθμός αυτός χρησιμοποιεί μία κλίμακα από το 1 έως το 7 όπου : 1 (Καθόλου), 2 (Πολύ λίγο), 3 (Λίγο), 4 (Μέτρια), 5 (Πολύ), 6 (Πάρα πολύ), 7 (Εντελώς). Για τον σκοπό αυτό κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό ανάλογα με τον βαθμό που συμφωνείτε.

Τμήμα 1^ο

Ερώτηση 1^η : Στην εργασία σας δίνεται τον καλύτερο εαυτό σας και προσπαθείτε για τους εξής λόγους :

A/A	Πρόταση	Κλίμακα (Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
1	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών, κα).	1	2	3	4	5	6	7
2	Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες, κα).	1	2	3	4	5	6	7
3	Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων κα).	1	2	3	4	5	6	7
4	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).	1	2	3	4	5	6	7
5	Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.	1	2	3	4	5	6	7
6	Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή.	1	2	3	4	5	6	7
7	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.	1	2	3	4	5	6	7

Α/Α	Πρόταση	Κλίμακα (Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
8	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
9	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
10	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.	1	2	3	4	5	6	7
11	Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7
12	Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς	1	2	3	4	5	6	7
13	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ	1	2	3	4	5	6	7
14	Γιατί ότι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό	1	2	3	4	5	6	7
15	Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.	1	2	3	4	5	6	7

Ερώτημα 2^ο : Δεν αισθάνομαι άνετα στον εργασιακό μου χώρο. Συμπληρώστε τα υπό-ερωτήματα κυκλώνοντας τον βαθμό με τον οποίο συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις – προτάσεις.

Α/Α	Πρόταση	Κλίμακα						
		(Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
16	Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
17	Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά..	1	2	3	4	5	6	7
18	Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5	6	7

Τμήμα 2^ο

Κλίμακα μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επιχείρηση

Ερώτηση 1^η Πως θα χαρακτηρίζατε το όραμα της ηγεσίας στην επιχείρηση που εργάζεστε ; Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω δήλωση;

Η ηγεσία μεταδίδει και επικοινωνεί ένα ξεκάθαρο και θετικό όραμα για το μέλλον	Κλίμακα						
	(Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
	1	2	3	4	5	6	7

Ερώτηση 2^η Πως θα χαρακτηρίζατε την βελτίωση του προσωπικού στην επιχείρηση που εργάζεστε ; Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω δήλωση;

Η διοίκηση –ηγεσία μεταχειρίζεται τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά σαν προσωπικότητα, στηρίζει και επιδιώκει την βελτίωση του.	Κλίμακα						
	(Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
	1	2	3	4	5	6	7

Ερώτηση 3^η Πως θα χαρακτηρίζατε την υποστήριξη των υπαλλήλων στην επιχείρηση που εργάζεστε ; Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω δήλωση;

Η διοίκηση – ηγεσία ενθαρρύνει, υποστηρίζει και αναγνωρίζει την συνεισφορά των υπαλλήλων της.	Κλίμακα						
	(Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
	1	2	3	4	5	6	7

Ερώτηση 4^η Πως θα χαρακτηρίζατε την ενδυνάμωση της ηγεσίας στην επιχείρηση που εργάζεστε ; Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω δήλωση;

Η διοίκηση - ηγεσία ενισχύει την εμπιστοσύνη, την συμμετοχή και την συνεργασία ανάμεσα στους υπαλλήλους	Κλίμακα						
	(Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
	1	2	3	4	5	6	7

Ερώτηση 5^η Πως θα χαρακτηρίζατε την καινοτόμο σκέψη στην επιχείρηση που εργάζεστε ; Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω δήλωση;

Η διοίκηση – ηγεσία ενθαρρύνει την καινοτόμο σκέψη. Ενθαρρύνει τις νέες προτάσεις και τις προοπτικές για τα προβλήματα της.	Κλίμακα						
	(Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
	1	2	3	4	5	6	7

Ερώτηση 6^η Πως θα χαρακτηρίζατε το παράδειγμα που δίνουν τα ανώτατα στελέχη (διοίκηση ηγεσία) στην επιχείρηση που εργάζεστε ; Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω δήλωση;

Η διοίκηση - ηγεσία λειτουργεί με ξεκάθαρες αξίες και πεπειθήσεις τις οποίες προσπαθεί να μεταδώσει σε όλον τον οργανισμό.	Κλίμακα						
	(Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
	1	2	3	4	5	6	7

Ερώτηση 7^η Πως θα χαρακτηρίζατε το χάρισμα της ηγεσίας στην επιχείρηση που εργάζεστε ; Πόσο συμφωνείτε με την παρακάτω δήλωση;

Η διοίκηση - ηγεσία αποπνέει σεβασμό , περηφάνια και κύρος και με εμπνέει να είμαι ανταγωνιστικός.	Κλίμακα						
	(Καθόλου, Πολύ λίγο, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ, Εντελώς)						
	1	2	3	4	5	6	7

Παράρτημα 2

		Correlations														
		Education	Years	ΗΛΙΚΙΑ	ΦΥΛΟ	AVG. TRANSF. LEAD.	TL1-VISION	TL2-STAFF_DEV	TL3-SUPPORT	TL4-EMPOWER	TL5-INNOV_THINK	TL6-LEAD_EXAMPLE	TL7-CHARISMA	AVG. MOTIVATION	AVG. EXTERNAL	AVG. INTERNAL
Education	Pearson Correlation	1	-.246**	-.228**	-.008	-.027	-.092	-.072	-.035	-.020	.018	.005	.044	.099	.073	-.027
	Slp. (2-tailed)		.001	.001	.910	.707	.198	.314	.631	.784	.801	.942	.544	.169	.311	.706
	N	196	191	192	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
Years	Pearson Correlation	-.246**	1	.900**	-.039	.408**	.667**	.631**	.354**	.068	.296**	.144*	.085	-.333**	-.061	.026
	Slp. (2-tailed)		.001	.000	.591	.000	.000	.000	.000	.346	.000	.044	.239	.000	.399	.715
	N	191	195	190	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson Correlation	-.228**	.900**	1	-.022	.501**	.784**	.746**	.420**	.129	.346**	.212**	.126	-.292**	-.056	.096
	Slp. (2-tailed)		.001	.000	.760	.000	.000	.000	.000	.072	.000	.003	.081	.000	.439	.185
	N	192	190	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	-.008	-.039	-.022	1	-.060	-.071	-.046	-.127	-.007	-.045	-.027	-.011	.012	-.027	.052
	Slp. (2-tailed)		.910	.591	.760	.400	.317	.520	.074	.922	.525	.699	.876	.868	.705	.467
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
AVG. TRANSF. LEAD.	Pearson Correlation	-.027	.408**	.501**	-.060	1	.798**	.819**	.680**	.734**	.857**	.861**	.761**	.186**	-.082	.081
	Slp. (2-tailed)		.000	.000	.400	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.249	.252
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TL1-VISION	Pearson Correlation	-.092	.667**	.784**	-.071	.798**	1	.859**	.574**	.419**	.551**	.500**	.398**	-.201**	-.038	.095
	Slp. (2-tailed)		.198	.000	.317	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.594	.182
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TL2-STAFF_DEV	Pearson Correlation	-.072	.631**	.746**	-.046	.819**	.959**	1	.597**	.451**	.529**	.414**	-.170*	-.017	.088	
	Slp. (2-tailed)		.314	.000	.520	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.810	.214	
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
TL3-SUPPORT	Pearson Correlation	-.035	.354**	.420**	-.127	.680**	.574**	.597**	1	.373**	.519**	.424**	.296**	-.234**	-.136	-.002
	Slp. (2-tailed)		.631	.000	.074	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.054	.979
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TL4-EMPOWER	Pearson Correlation	-.020	.068	.129	-.007	.734**	.419**	.451**	.373**	1	.635**	.651**	.552**	-.055	-.095	.098
	Slp. (2-tailed)		.784	.346	.072	.922	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.442	.183	.167
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TL5-INNOV_THINK	Pearson Correlation	.018	.296**	.346**	-.045	.857**	.551**	.564**	.519**	.635**	1	.785**	.668**	-.157*	-.061	.049
	Slp. (2-tailed)		.801	.000	.525	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.026	.392	.492
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TL6-LEAD_EXAMPLE	Pearson Correlation	.005	.144*	.212**	-.027	.861**	.500**	.529**	.424**	.651**	.785**	1	.826**	-.134	-.069	.069
	Slp. (2-tailed)		.942	.044	.699	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.058	.333	.331
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TL7-CHARISMA	Pearson Correlation	.044	.085	.126	-.011	.761**	.398**	.414**	.296**	.552**	.668**	.826**	1	-.078	-.045	.052
	Slp. (2-tailed)		.544	.239	.081	.876	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.275	.529	.468
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
AVG. MOTIVATION	Pearson Correlation	.099	-.333**	-.292**	.012	.186**	.201**	.170*	.234**	-.055	.157*	-.134	-.078	1	.688**	.452**
	Slp. (2-tailed)		.169	.000	.868	.008	.004	.016	.001	.442	.026	.058	.275	.000	.000	.000
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
AVG. EXTERNAL	Pearson Correlation	.073	-.061	-.056	-.027	-.082	-.038	-.017	-.136	-.095	-.061	-.069	-.045	.688**	1	.114
	Slp. (2-tailed)		.311	.399	.439	.705	.249	.594	.810	.054	.183	.392	.333	.529	.000	.107
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
AVG. INTERNAL	Pearson Correlation	-.027	.026	.096	.052	.081	.095	.088	-.002	.098	.049	.069	.052	.452**	.114	1
	Slp. (2-tailed)		.706	.715	.185	.467	.252	.182	.214	.979	.167	.492	.331	.468	.000	.107
	N	196	195	194	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).