



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Φοιτήτριες:

Σπυρολάρη Νικολέτα AM 745

Σπυράκου Παρασκευή AM 728

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΩΣΕΙ ΛΥΣΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΡΙΣΗ;**

Επιβλέπουσα:

Τζωρτζάκη Μαίρη – Αλεξία

Επίκουρη καθηγήτρια

Ηράκλειο

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	9
1.1 Ορισμός ηγεσίας.....	9
1.2 Στυλ ηγεσίας	10
1.3 Προσέγγιση ηγεσίας.....	12
1.3.1 Προσέγγιση της ηγεσίας σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη	12
1.3.2 Προσέγγιση της ηγεσίας σύμφωνα με το στυλ ηγεσίας	13
1.3.3 Καταστασιακή προσέγγιση (situational approach)	15
1.3.4 Συγκυριακή θεωρία (contingency theory).....	15
1.3.5 Θεωρία πορείας –στόχου (Path-goal theory).....	16
1.3.6 Θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη – μέλους (leader-member exchange theory).....	17
1.3.7. Θεωρία της ηγεσίας ομάδας.....	18
1.3.8 Μετασχηματίζουσα ηγεσία (transformational leadership).....	19
1.4 Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	24
2.1 Ορισμός χαρισματικού ηγέτη.....	24
2.2 Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	29
3.1 Διεθνείς οικονομική κρίση	29
3.2 Οικονομική κρίση στην Ελλάδα.....	30

3.3 Συνέπειες – Αποτελέσματα οικονομικής κρίσης.....	32
3.4 Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις	35
3.5 Ηγεσία και οικονομική κρίση	37
3.6 Διαχείριση ενδοεταιρικών κρίσεων (Crisis Management).....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ.....	44
4.1 Εισαγωγικά	44
4.2 Αποτελέσματα έρευνας.....	48
4.2.1 Περιγραφική στατιστική	49
4.2.2 Παραγοντική ανάλυση.....	55
4.2.3 Ανάλυση διακύμανσης.....	63
4.2.4 Δείκτης αξιοπιστίας έρευνας	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	66
5.1 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης	66
5.2 Συμπεράσματα έρευνας	66
5.3 Προτάσεις-συνέπειες για τους ηγέτες επιχειρήσεων και οργανισμών	68
5.4 Περιορισμοί εργασίας	69
5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	70
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	71
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	81
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	81

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα «**Χαρισματική Ηγεσία. Μπορεί να δώσει λύση στην Οικονομική κρίση;**» πραγματοποιήθηκε, στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας του τμήματος, Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης.

Στο σημείο αυτό θέλουμε να εκφράσουμε τις θερμές ευχαριστίες μας, σε όσους συνέλαβαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Πρώτα απ' όλα στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μας κ. Τζωρτζάκη Αλεξία-Μαίρη για την συνεχή καθοδήγησή της και την εμπιστοσύνη που μας έδειξε με την ανάθεση της πτυχιακής εργασίας.

Ακόμα ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μας, που μας στήριξαν ηθικά και οικονομικά για όλα αυτά τα χρόνια, δίνοντας κουράγιο να φτάσουμε στο στόχο μας.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους εκείνους που στάθηκαν δίπλα μας την περίοδο της Ακαδημαϊκής μας ζωής. Συγκεκριμένα σε τέσσερις φίλες μας, την Αγάπη Μυσιρλάκη, την Αθηνά Νύκταρη, την Άννα Σταυρακάκη και την Νικολέτα Στεφανάκη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της πτυχιακής εργασίας, ήταν η βιβλιογραφική ανασκόπηση και η πρωτογενής έρευνα, για το προφίλ του χαρισματικού ηγέτη και κατά πόσο, η συμβολή αυτού, είναι δυνατόν, να βοηθήσει, στην ενίσχυση της βιωσιμότητας, της κάθε ελληνικής επιχείρησης. Ειδικότερα, με τη βιβλιογραφική μελέτη παρουσιάζονται οι προσεγγίσεις, που ήδη έχουν υλοποιηθεί, από τρίτους ερευνητές και αφορούν στο προφίλ και στις δράσεις του χαρισματικού ηγέτη, με έμφαση στην περίοδο της οικονομική κρίσης. Με βάση τη βιβλιογραφική μελέτη, για τα χαρακτηριστικά και τη γενικότερη συμπεριφορά, του χαρισματικού ηγέτη, δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας, το οποίο διερευνούσε τα στοιχεία αυτά. Με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, αποσαφηνίστηκαν έννοιες και αποδόθηκε το προφίλ του χαρισματικού ηγέτη. Έτσι, ήταν εφικτό να δημιουργηθεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας, δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε οι συμμετέχοντες να συμβάλλουν έμμεσα, στη διεξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Για το σκοπό αυτό, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε, μια αναλυτική μεθοδολογία έρευνας, η οποία περιγράφει κάθε ενέργεια που έκαναν οι ερευνήτριες. Η στατιστική ανάλυση, που ακολούθησε, ανέδειξε αξιόλογα σημεία, τα οποία με τη σειρά τους, οδήγησαν στην διατύπωση σημαντικών προτάσεων βελτίωσης, της λειτουργικότητας, των Ελληνικών επιχειρήσεων. Η έρευνα του ερωτηματολογίου, εστίασε κατά κύριο λόγο στις πεποιθήσεις που έχει ο χαρισματικός ηγέτης για την οικονομική κρίση στις επιχειρήσεις και την αντιμετώπισή της, στις ενέργειες που στοχεύουν, στην αποφυγή κινδύνων και επιπτώσεων, που απορρέουν από τους ίδιους και στις μεθοδολογίες ελαχιστοποίησης των πιθανών επιπτώσεων ή/και κινδύνων. Η πτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται με την διατύπωση προτάσεων, προς υλοποίηση, οι οποίες απορρέουν, μέσα από τον συνδυασμό της βιβλιογραφικής μελέτης και κυρίως της ίδιας, της έρευνας.

Λέξεις κλειδιά: Χαρισματική ηγεσία, οικονομική κρίση, ηγέτης, χαρακτηριστικά ηγέτη, βιωσιμότητα επιχειρήσεων.

ABSTRACT

The purpose of the thesis was the literature review and primary research of the profile of the charismatic leader and whether his contribution is possible to help strengthen the sustainability of every Greek business. In particular, the literature study presents the approaches that have already been implemented by third party researchers which relate to the profile and actions of the charismatic leader, focusing on the period of economic crisis. Based on the literature study of characteristics and general behavior, the charismatic leader, created a questionnaire, which was investigating these elements. The literature review clarified concepts and attributes of the profile charismatic leader. Thus it was possible to establish that the questionnaire was structured in such a way that the participants were able to contribute indirectly to the holding of credible conclusions.

For this purpose, a comprehensive research methodology was designed and implemented, which describes every action that the researchers made. The statistical analysis that followed, showed remarkable points, which in turn led to the formulation of important proposals for the improvement of the functionality of Greek enterprises. The questionnaire focused mainly on the beliefs of the charismatic leader regarding the economic business crisis with response to actions that aim to avoid such risks and impacts that arise from the same methodologies and minimize the possible impact and risks. The thesis concludes with the formulation of proposals to be implemented that originate from a combination of literature study and mainly the same, research.

Keywords: Charismatic leadership, economic crisis, leader, leader characteristics, business sustainability.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι ευρέως γνωστό το γεγονός ότι η οικονομική κρίση που ξεκίνησε στην Ελλάδα, το 2007-2008 έπληξε το ύψος των εισοδημάτων, σε μεγάλο βαθμό. Την περίοδο αυτή μέχρι και σήμερα διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ένας αξιόλογος κίνδυνος για τη βιωσιμότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων. Σταδιακά ήταν εμφανές ότι πολλά καταστήματα με μακροχρόνια λειτουργία δεν μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν στις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να διερευνήσει εάν η χαρισματική ηγεσία μπορεί να συμβάλει θετικά στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Ο σκοπός, της εργασίας, θα υλοποιηθεί με δυο τρόπους. Ο πρώτος αφορά στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και ο δεύτερος στην έρευνα ερωτηματολογίου η οποία θα πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο με τίτλο «*Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας*» αναλύεται ο ορισμός της ηγεσίας, τα στυλ της ηγεσίας, η ανάλυση της ηγεσίας βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη. Επίσης αναλύθηκε η ηγεσία σύμφωνα με το στυλ ηγεσίας και τα διάφορα στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα αναλύθηκαν η καταστασιακή προσέγγιση (situational approach), η συγκυριακή θεωρία (contingency theory), η θεωρία πορείας –στόχου (Path-goal theory), η θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη – μέλους (leader-member exchange theory) και η θεωρία της ηγεσίας ομάδας. Το πρώτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση της μετασχηματίζουσας ηγεσίας (transformational leadership) και τις διαφορές του Μάνατζερ από τον ηγέτη.

Στο δεύτερο κεφάλαιο με τίτλο «*Χαρισματική ηγεσία*» ορίζεται ο χαρισματικός ηγέτης και τη αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Εν συνεχεία το τρίτο κεφάλαιο αναλύει την «*Ηγεσία την περίοδο της οικονομικής κρίσης*». Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο τίγονται ζητήματα όπως η διεθνείς οικονομική κρίση, η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, οι συνέπειες – αποτελέσματα οικονομικής κρίσης, οι επιπτώσεις οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις, η ηγεσία και οικονομική κρίση και η διαχείριση των ενδοεταιρικών κρίσεων (Crisis Management). Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας με τίτλο «*Πρωτογενής*

έρευνα» πραγματοποιείται η εισαγωγή στην στατιστική ανάλυση και παρουσιάζονται οι στατιστικές αναλύσεις (Περιγραφική στατιστική, Παραγοντική ανάλυση, Ανάλυση διακύμανσης και ο Δείκτης αξιοπιστίας της έρευνας) και τα αποτελέσματα της έρευνας. Ακολουθεί το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο με το οποίο η πτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται και αφορά στα συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στα συμπεράσματα έρευνας, τις προτάσεις-συνέπειες για τους ηγέτες επιχειρήσεων και οργανισμών, τους περιορισμούς της εργασίας και τέλος τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Ακολουθεί ο κατάλογος της βιβλιογραφίας, το πρώτο παράρτημα με τίτλο «Ερωτηματολόγιο έρευνας» και το δεύτερο παράρτημα με τίτλο «Συμπληρωματικοί πίνακες». Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας αναμένεται να προκύψουν χειροπιαστά συμπεράσματα τα οποία θα βοηθήσουν στην διατύπωση προτάσεων οι οποίες είναι πιθανόν να συμβάλλουν στην άρτια λειτουργία των επιχειρήσεων την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Ορισμός ηγεσίας

Η δυσκολία να εξηγηθεί η έννοια της ηγεσίας, έφερε ως αποτέλεσμα τον καθορισμό πολυάριθμων ορισμών βάσει των συγκεκριμένων εκείνων χαρακτηριστικών, που θεωρούνται ως τα περισσότερο σημαντικά για την άσκησή της. Έτσι λοιπόν έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η ηγεσία αποτελεί αυτή τη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο έχει τη δυνατότητα άσκησης επιδράσεων σε ένα πλήθος ανθρώπων με γνώμονα έναν κοινό στόχο (Northouse, 1977). Η εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας ως μια διαδικασία που συμβαίνει στα πλαίσια των επιχειρήσεων, δεν αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του ηγέτη. Αντίθετα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία αλληλεπιδράσεων στην οποία εμπλέκονται ο ηγέτης και οι ακόλουθοι του, ενώ συνιστά αποτέλεσμα που οφείλεται στην διαδραστικότητα που υπάρχει.

Η ηγεσία είναι δυνατόν να θεωρηθεί ένα γνώρισμα του ανθρώπου που την ασκεί, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα κάθε διαδικασίας που αναδεικνύει το πρόσωπο αυτό. Στην περίπτωση της ηγεσίας, ως γνώρισμα του ανθρώπου που την ασκεί, ο ηγέτης αντιμετωπίζεται ως ο άνθρωπος που δεν διακρίνεται για τα επίκτητα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, τα οποία τον χαρακτηρίζουν και ως προς τη θέση που κατέχει. Τα χαρακτηριστικά αυτά τον κάνουν να διαφέρει από τους άλλους, που δεν διαθέτουν όμοιες ιδιότητες, αν και βρίσκονται σε ομόλογες θέσεις. Η δεύτερη προσέγγιση που υποστηρίζει ότι τα ηγετικά προσόντα αποτελούν συνέπεια διαδικασιών πρόκειται για μια ικανότητα η οποία είναι δυνατόν να αποτελέσει χαρακτηριστικό μεγαλύτερου πλήθους ανθρώπων.

Οι πηγές εξουσίας ενός ηγέτη είναι δυνατόν να εντοπίζονται στην διοριζόμενη ηγεσία και στην αναδυόμενη ηγεσία. Σύμφωνα με τη διοριζόμενη ηγεσία το άτομο που κατέχει κάποια ηγετική θέση, ο ηγετικός του ρόλος προέρχεται από την τοποθέτησή του στη θέση αυτή. Σε αντίθεση με τη διοριζόμενη ηγεσία, η αναδυόμενη ηγεσία αφορά άτομα τα οποία δρουν ως ηγέτες, επειδή ασκούν επιδράσεις σε τρίτα πρόσωπα (Northouse, 1997). Το συγκεκριμένο είδος ηγεσίας, είναι δυνατόν να ασκείται άτυπα, όταν την ασκεί κάποιο στέλεχος το οποίο δεν είναι ηγετικό, αλλά δρα

με τέτοιο τρόπο, αποβλέποντας στην άσκηση της εξουσίας με ορθό τρόπο, γεγονός το οποίο δεν συναντάται σε περιπτώσεις όπως ενός τυπικού ηγέτη. Σύμφωνα με τον Drucker «*Η ηγεσία δεν είναι η μαγνητική προσωπικότητα ούτε είναι ο ηγέτης να κάνει φίλους και να επηρεάζει έτσι τους ανθρώπους, αυτό είναι κολακεία. Η ηγεσία είναι η άρση του οράματος ενός ατόμου σε υψηλότερη θέα. Η ηγεσία συνιστά την αύξηση της απόδοσης ενός ατόμου, η οικοδόμηση μιας προσωπικότητας πέρα από τα κανονικά όρια της*» (Goertzen, 2008).

Επιτυχημένος ηγέτης θεωρείται αυτός ο οποίος υποκινεί τους εργαζομένους να αποδώσουν τα μέγιστα, όσων αφορά, το αντικείμενο της εργασίας τους. Επιτυχημένος ηγέτης, είναι αυτός που λειτουργεί ως ένα υπόδειγμα για τους άλλους, ενώ δεν παραλείπει να κάνει επεξηγηματικές παρατηρήσεις σε ότι αφορά στον τρόπο λειτουργίας τους, για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως ο επιτυχημένος ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους υφισταμένους πιο αποτελεσματικούς και να τους δείξει με ποιον τρόπο θα είναι πιο παραγωγικοί. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται ως «επιτυχημένος» διακρίνεται για την αντικειμενικότητα που τον διέπει, ενώ δεν στερεί από τους υφισταμένους του, να λειτουργούν βάσει πρωτοβουλιών τους και ταυτόχρονα ενδιαφέρεται για όσα αυτοί επιτυγχάνουν. Στα γνωρίσματα του ηγέτη συγκαταλέγονται η ειλικρίνεια, η κατανόηση, η γνώση του να ακούει τους άλλους, η ευγένειά και η διακριτικότητά του, η πρακτικότητά του σε διάφορα ζητήματα, η εργατικότητά του, η τάση του να δίνει ευκαιρίες όταν το κρίνει απαραίτητο, η υπομονή του, η αισιοδοξία του, και η διαθεσιμότητά του όταν απαιτείται η παρουσία του (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007).

1.2 Στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας μπορεί να καθοριστεί βάσει μιας κλίμακας από το δημοκρατικό μέχρι και το αυταρχικό. Τα δυο στυλ ηγεσίας που αναφέρονται αποτελούν τα δυο άκρα στην κλίμακα όπου κατατάσσονται και αναπαρίσταται στο σχήμα 1, όπου παρουσιάζονται αναλυτικά τα στυλ ηγεσίας και η σχέση εξουσίας, όσων αφορά στην ελευθερία δράσης των υφισταμένων (Lewin, 1935).

Αυταρχικό στυλ ηγεσίας						Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας
-----> <-----						
Χρήση εξουσίας από τον ηγέτη						Χώρος ελευθερίας
Ο ηγέτης αποφασίζει και ανακοινώνει (προστάζει)	Ο ηγέτης πειθεί	Ο ηγέτης προτείνει ιδέες και καλεί για ερωτήσεις (διαλέγεται)	Ο ηγέτης προτείνει δοκιμαστική απόφαση	Ο ηγέτης δείχνει το πρόβλημα και συλλέγει απόψεις και αποφασίζει (συμβουλευέται)	Ο ηγέτης ορίζει όρια και καλεί την ομάδα να αποφασίσει	Ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν ελευθέρως σε επιτρεπτά όρια

Σχήμα 1: Κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς

Πηγή: Τερζίδης 2004

Όπως προκύπτει από το σχήμα 1 η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων δεν μπορεί να υλοποιηθεί πλήρως ούτε και η απουσία της. Συνεπώς, αναλύουμε τα επτά στυλ ηγεσίας ως προς τη δημοκρατικότητα ή την αυταρχικότητά τους. Το πρώτο ηγετικό στυλ, αναφέρεται στον ηγέτη ο οποίος αναλογίζεται εναλλακτικές λύσεις και κοινοποιεί τις αποφάσεις του χωρίς να υπάρχει δυνατότητα διαλόγου. Στο επόμενο ηγετικό στυλ, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις όπως αναφέρεται στο πρώτο στυλ ηγεσίας με τη διαφορά ότι είναι περισσότερο διαλλακτικός. Με το τρίτο ηγετικό στυλ, ο ηγέτης διαλέγεται καθώς αναπτύσσει στους υφισταμένους του το σκεπτικό και την κατεύθυνση στην οποία τείνει και δέχεται ερωτήσεις. Στο τέταρτο ηγετικό στυλ, ο ηγέτης προτείνει και ζητάει απόψεις επί των προτεινόμενων. Με το πέμπτο ηγετικό στυλ, οι υφιστάμενοι προτείνουν λύσεις στο πρόβλημα που τους έχει γνωστοποιήσει ο ηγέτης. Στο έκτο ηγετικό στυλ, ο ηγέτης δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να πάρει αποφάσεις για το πρόβλημα που τους έχει γνωστοποιήσει και τέλος με το έβδομο ηγετικό στυλ, η ομάδα αναλύει το πρόβλημα εντοπίζει πιθανές λύσεις και αποφασίζει. Σε αυτό το ηγετικό στυλ ο ηγέτης είναι ένα με την ομάδα (Τερζίδης, 2004).

1.3 Προσέγγιση ηγεσίας

1.3.1 Προσέγγιση της ηγεσίας σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Η προσέγγιση της ηγεσίας σύμφωνα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη άρχισε να ενδιαφέρει τους ερευνητές στις αρχές του 19^{ου} αιώνα με αποτέλεσμα σήμερα να έχει λάβει χαρακτηριστικά οραματιστή και χαρισματικού ηγέτη, ύστερα από μισό αιώνα περίπου που είχε περιθωριοποιηθεί. Η ανάπτυξη της ηγεσίας έχει τη βάση της στην άποψη ότι η ηγετική ικανότητα αποτελεί ένα χάρισμα που το έχει ο άνθρωπος από τη γέννηση του και το έχουν σημαντικοί άνθρωποι στους οποίους αποδίδονται χαρακτηριστικά και ιδιότητες που τους καθιστούν διαφορετικούς από τους υπόλοιπους (Northouse, 1997). Ύστερα από τη μελέτη της προσωπικότητας αξιόλογων ηγετικών προσώπων, προσεγγίζονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη. Τα πιο σημαντικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη είναι η ευφυΐα, η αυτοπεποίθηση, η αποφασιστικότητα, η αξιοπιστία και η κοινωνικότητα. Βέβαια όσα χαρακτηριστικά αναφέρονται δεν αποτελούν τα μοναδικά που φανερώνουν τον ιδανικό ηγέτη, αλλά ταυτόχρονα είναι ένας κοινός τύπος για την πλειοψηφία ερευνητών, οι οποίοι ασχολήθηκαν με τη θεώρηση αυτή.

Κάτι τέτοιο μπορεί να επιστήσει την προσοχή, στον ίδιο τον ηγέτη ως άνθρωπο. Η άποψη αυτή, υποστήριξε ως προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη τα στοιχεία που τον περιγράφουν και του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί, ενώ δεν θα πρέπει να παραβλέπεται η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτού και των συνεργατών του. Η προσέγγιση βάσει των χαρακτηριστικών του ηγέτη, αν και αποτελεί μία σαφή και αποδεκτή ερμηνεία του ηγετικού προσώπου, έχουν διαπιστωθεί αρκετά μειονεκτήματα. Το σημαντικότερο εξ' αυτών είναι ο αριθμός των χαρακτηριστικών τα οποία ανά χρονικές περιόδους επικρατούν ως σημαντικότερα για να περιγράψουν ένα ηγετικό προφίλ, ενώ επισημαίνεται η αδυναμία εύρεσης αξιόπιστων και αξιόλογων κοινών σημείων. Μια ακόμα σημαντική αδυναμία αποτελεί η έντονη επικέντρωση στον ρόλο του ηγετικού στελέχους και η ταυτόχρονη υποβάθμιση, άλλων παραγόντων. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι κάποιες καταστάσεις ή τα ίδια τα άτομα. Ένα γεγονός το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και σχετίζεται με την

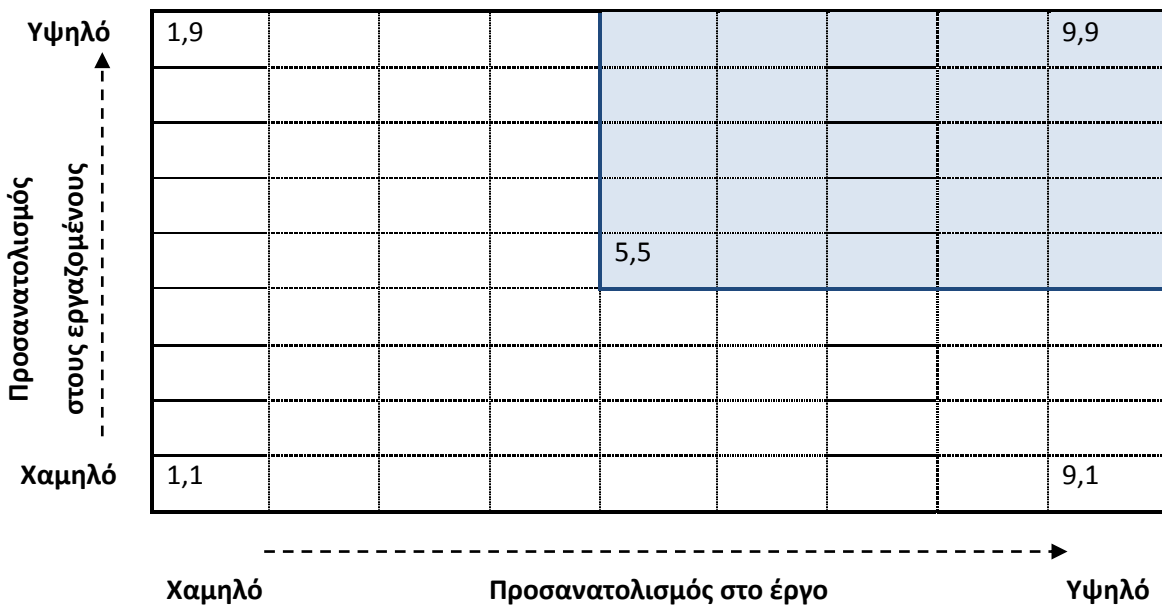
αξιοπιστία της, η οποία, φαίνεται να ακολουθεί φθίνουσα πορεία, είναι το ότι δεν συνδέει τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των ηγετικών στελεχών, με συγκεκριμένα αποτελέσματα της διοικητικής διεργασίας, επιτυχώς. Ενδεικτικά αναφέρονται η ενίσχυση της παραγωγικότητας και η χαρά των υφισταμένων για την εργασία τους (Northouse, 1997).

1.3.2 Προσέγγιση της ηγεσίας σύμφωνα με το στυλ ηγεσίας

Η συγκεκριμένη προσέγγιση που βασίζεται στο στυλ ηγεσίας προσφέρει ένα μεγάλο πλαίσιο προσέγγισης της ηγετικής συμπεριφοράς, που βασίζεται σε μια περιγραφή στοιχείων τα οποία την χαρακτηρίζουν και τονίζεται η δράση του για διάφορες περιπτώσεις (Northouse, 1997). Η ανάλυση εμπεριέχει τη συμπεριφορά η οποία προσανατολίζεται στο έργο και τις συμπεριφορές που έχουν προσανατολιστεί στις σχέσεις. Η συμπεριφορά η οποία προσανατολίζεται στο έργο καθιστά πιο εύκολο για την ομάδα να ικανοποιήσει επιτυχώς τον στόχο της, ενώ οι συμπεριφορές που έχουν προσανατολιστεί στις σχέσεις ωθούν τους υφισταμένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον εαυτό τους, με τους άλλους και με την εργασία τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία Χ και τη θεωρία Υ, ο προϊστάμενος που ακολουθεί το αυταρχικό στυλ εντάσσεται στη θεωρία Χ, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγκαστούν από τον ηγέτη, για να εκτελέσουν μια εργασία, ενώ προτιμούν να δέχονται εντολές ώστε να αποποιούνται τις ευθύνες. Οι προϊστάμενοι που τείνουν προς το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι υποστηρικτές της θεωρίας Υ, που υποστηρίζει πως ο έλεγχος και η προσπάθεια εκ μέρους των ατόμων δεν αποτελούν τον μοναδικό τρόπο για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος και πως η παρακίνηση των εργαζομένων, ο αυτοέλεγχος, η υπευθυνότητα και η πρωτοβουλία αποτελούν φυσικές μεθόδους, για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Για τα στυλ ηγεσίας που αναφέρθηκαν είναι δυνατόν να χαρακτηριστούν από πολυάριθμες διαβαθμίσεις (Τερζίδης, 2004). Το περισσότερο διαδεδομένο μοντέλο που περιγράφει την ηγετική συμπεριφορά είναι το Διοικητικό Πλέγμα (*managerial grid*) των Blake και Mouton (1964), το οποίο συνδυάζει την έμφαση στην παραγωγή και την έμφαση στους ανθρώπους σε δύο συγκλίνοντες άξονες, οι οποίοι και θέτουν συγκεκριμένα όρια στη συμπεριφορά του ηγέτη. Έτσι λοιπόν, το «διοικητικό πλέγμα»,

παρουσιάζει πέντε βασικές κατευθύνσεις στη συμπεριφορά του ηγέτη (σχήμα 2) και αρκετές διαβαθμίσεις ανάμεσά στις κατευθύνσεις αυτές.



Σχήμα 2: Διοικητική σχάρα – η ηγετική συμπεριφορά με 5 τρόπους

Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007

Με τη διοικητική σχάρα παρουσιάζονται πέντε διαφορετικά σημεία τα οποία υποδεικνύουν διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές. Κάθε ένα από τα σημεία αυτά χαρακτηρίζεται από δυο αριθμούς (π.χ. 1,5) οι οποίοι καθορίζουν επακριβώς την ηγετική συμπεριφορά. Τα πέντε σημεία τα οποία οφείλουμε να επισημάνουμε είναι το 1.1, 1.9, 5.5, 9.1 και 9.9. Στην ηγετική συμπεριφορά 1.1 δίνεται πολύ μικρό ενδιαφέρον στο έργο αλλά και στους υφισταμένους και θεωρείται ως μια πιο αδιάφορη ηγετική συμπεριφορά. Εν συνεχεία στην ηγετική συμπεριφορά 1.9 το στέλεχος εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα και αδιαφορεί για την παραγωγή. Στην ηγετική συμπεριφορά 5.5. συγκεντρώνονται χαρακτηριστικά περισσότερο αντικειμενικά και ίσα κατανομημένα καθώς εδώ το διοικητικό στέλεχος ενδιαφέρεται σε ίδιο βαθμό για τους υφιστάμενους του όσο και για την υλοποίηση του έργου – στόχου που πρέπει να εκπληρωθεί. Στην ηγετική συμπεριφορά 9.9 το στέλεχος δίνει όλη του την προσοχή στην ικανοποίηση των υφισταμένων και του ανθρώπινου παράγοντα γενικότερα και δεν σκέφτεται το στόχο που καλείται να υλοποιήσει. Τέλος, στην ηγετική συμπεριφορά 9.1 το διοικητικό στέλεχος εστιάζει πλήρως στην

εκπλήρωση του στόχου που έχει τεθεί και αδιαφορεί για τους υφισταμένους του (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη , 2007).

1.3.3 Καταστασιακή προσέγγιση (situational approach)

Η ηγεσία ως ενέργεια ή δραστηριότητα, δεν θα μπορούσε να προσεγγιστεί. Θα πρέπει να αναφερθεί, ότι ανάλογα την κατάσταση που επικρατεί, θα πρέπει να προσαρμόζεται το είδος της συμπεριφοράς του ηγέτη και της αποτελεσματικότητάς του, η οποία αξιολογείται από τη δυνατότητα να προσαρμοστεί στις υφιστάμενες απαιτήσεις. Το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει δηλαδή να ακολουθηθεί, θα πρέπει να είναι ευέλικτο και να μετατραπεί στο ιδανικό σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του έργου και του βαθμού ικανότητας και αφοσίωσης των υφισταμένων. Συνεπώς, δεν θα μπορούσε να είναι σταθερό, αντίθετα ποικίλει ανάλογα με την περίπτωση. Η καταστασιακή προσέγγιση στο ηγετικό φαινόμενο έγινε αποδεκτή και έλαβε εφαρμογή, αφενός σε πρακτικό επίπεδο και αφετέρου ως εκπαιδευτικό μέσο, ερμηνεύει αναλυτικά την ηγετική συμπεριφορά, και πως αυτή είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση. Κρίνεται αξιόλογη και απόλυτα σημαντική η ευελιξία της συμπεριφοράς του ηγέτη, όπως εξίσου σημαντική και αξιόλογη κρίνεται, η ανάγκη ευελιξίας σύμφωνα με τα γνωρίσματα των ομάδων εργασίας, τα οποία είναι διαφορετικά και ποικίλουν (Northouse, 1997).

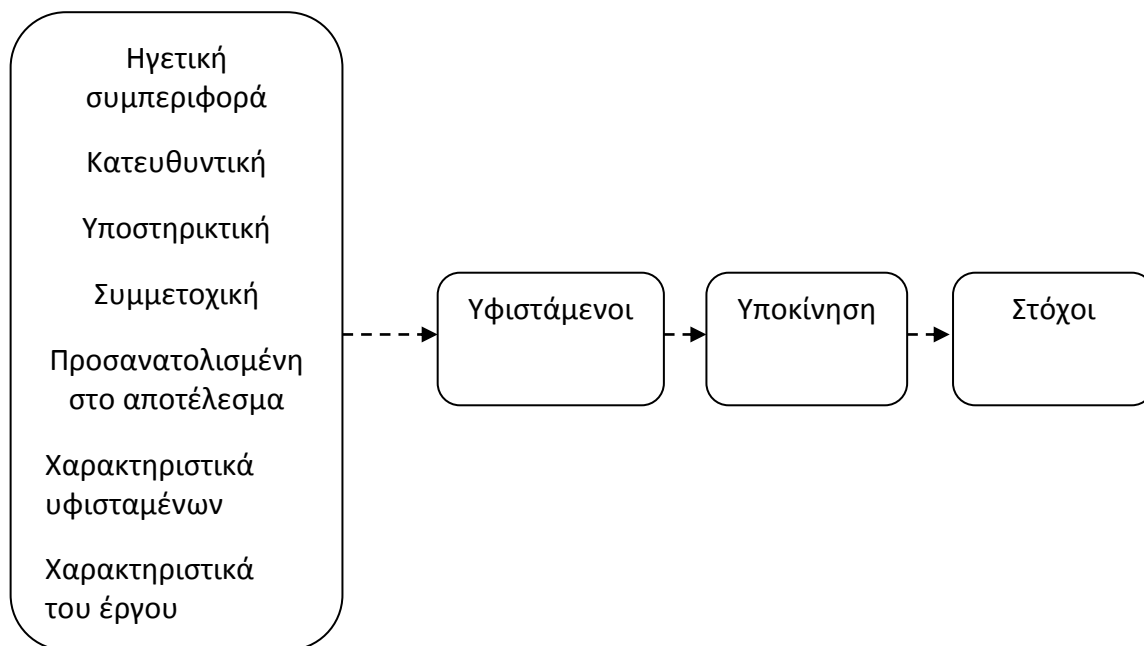
1.3.4 Συγκυριακή θεωρία (contingency theory)

Στην κατηγορία της συγκυριακής θεωρίας εντάσσεται κάθε προσέγγιση η οποία θέτει στο επίκεντρο της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, την κατανόηση των καταστάσεων, μέσω των οποίων ασκείται η ηγεσία. Το πιο διαδεδομένο μοντέλο της συγκεκριμένης θεώρησης είναι το «συντελεστικό πρότυπο ηγετικής αποτελεσματικότητας» του Fielder το οποίο υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξηγείται από το ηγετικό στυλ, τις σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων, από τη δομή του έργου και την κοινωνική δύναμη του ηγετικού στελέχους. Η κάθε κατάσταση είναι δυνατόν να προσεγγιστεί σύμφωνα με τις σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων, τη δομή του έργου και την κοινωνική δύναμη του ηγετικού στελέχους, τα οποία όταν συνδυάζονται ορίζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη η οποία είναι

ιδανική για την κάθε κατάσταση (Γεώργας, 1995). Η συγκυριακή θεωρία έχει συμβάλει στην αξιοποίηση της σύνδεσης της ηγετικής συμπεριφοράς και της υφιστάμενης κατάστασης, απορρίπτοντας την άποψη για την καταλληλότητα ενός ηγετικού στυλ το οποίο μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για κάθε περίπτωση. Επιπροσθέτως, πρόκειται για μια έγκυρη μεθοδολογική προσέγγιση, της οποίας, τα αποτελέσματά έχουν επαληθευτεί (Northouse, 1997).

1.3.5 Θεωρία πορείας –στόχου (Path-goal theory)

Η θεωρία πορείας-στόχου επικεντρώνεται στην αλληλεπίδραση του στυλ ηγεσίας και της δυνατότητας παρακίνησης των εργαζομένων, για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Η συγκεκριμένη άποψη έχει τη βάση της στη θεωρία των προσδοκιών, που υποστηρίζει ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται θετικά για κάποια εργασία όταν αισθάνονται ότι έχουν τις απαραίτητες ικανότητες, ώστε να την ολοκληρώσουν επιτυχώς και όταν έχουν τη σιγουριά ότι θα έχουν ανάλογη αναγνώριση για την εκτέλεση του έργου τους. Η αποτελεσματική ικανότητα του ηγετικού στελέχους, συνεπώς, έγκειται στην ευκολία προσαρμογής του στυλ που θα υιοθετεί, με διορθωτικές επεμβάσεις στο εργασιακό περιβάλλον και την προσφορά στους υπαλλήλους αυτό που έχουν ανάγκη (πληροφορίες, αμοιβές, αναγνώριση). Έτσι διευκολύνουν την υλοποίηση του στόχου τους (Northouse, 1997). Η άποψη αυτή θεωρήθηκε αμφισβητήσιμη με αιτιολογία την ελλιπή της ερευνητική τεκμηρίωση. Ωστόσο, η θεωρία πορείας – στόχου αντιμετωπίζεται ως πιο αξιόλογη για την προσπάθεια συνδυασμού της άσκησης της ηγεσίας με τη θεωρία κινήτρων, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, διότι η αντιμετώπιση των υφισταμένων αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της ηγετικής διαδικασίας (Κάντας, 1993).



Σχήμα 3: Απεικόνιση θεωρίας πορείας-στόχου

Πηγή: Northouse, 1997

1.3.6 Θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη – μέλους (leader-member exchange theory)

Η θεωρία της αλληλεπίδρασης του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας, διακρίνεται από την καινοτομία ως προς τον τρόπο που προσεγγίζει την ηγετική συμπεριφορά, δηλαδή ως εξαρτώμενη από κάποιο παράγοντα, ο οποίος μπορεί να είναι ο ηγέτης, οι συνθήκες ή/και οι υφιστάμενοι, αλλά εστιάζει στη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων και στηρίζεται στην άποψη ότι η σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ του ηγέτη και κάθε ενός υφιστάμενου είναι διαφορετική και διακρίνεται για τα δικά της ιδιαίτερα γνωρίσματα (Northouse, 1997). Η θεωρία της αλληλεπίδρασης του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας εντάσσεται το μοντέλο της κάθετης δυάδας (vertical dyad model), η οποία υπαγορεύει ότι στα πλαίσια της ευρύτερης ομάδας των υφισταμένων μερικοί ανήκουν στην ενδο-ομάδα (in-group) και έχουν ιδιαίτερη μεταχείριση σε αντίθεση με όσους κατατάσσονται στην εξω-ομάδα (out-group) του προϊσταμένου. Όσοι βρίσκονται στην έξω-ομάδα λαμβάνουν ελλιπή πληροφόρηση και μια περισσότερο τυπική συμπεριφορά.

Ο διαχωρισμός αυτός κρίνεται καθοριστικός αφενός για την απόδοση των υφισταμένων και αφετέρου για την ικανοποίηση που αυτοί λαμβάνουν από την εργασία τους και τη συμπεριφορά τους προς αυτή. Οι υφιστάμενοι της ενδο-ομάδας ξεχωρίζουν για τις αυξημένες τους υποχρεώσεις οι οποίες είναι ανάλογες των προνομίων τους. Θα πρέπει να επισημανθεί όμως το γεγονός ότι διακρίνονται για την αφοσίωση στον ηγέτη. Στις περιπτώσεις αυτές όπου ο ηγέτης επιθυμεί να πετύχει βέλτιστα αποτελέσματα, θα πρέπει να μεγαλώσει την ενδο-ομάδα του (Κάντας, 1993). Το πιο σημαντικό στοιχείο που ανακύπτει από τη συγκεκριμένη προσέγγιση είναι η σύνδεση των αλληλεπιδράσεων που υπάρχουν μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων όσων αφορά στην αποδοτικότητα και την αξιολογη θέση της επικοινωνίας για τη συγκεκριμένη σχέση.

1.3.7. Θεωρία της ηγεσίας ομάδας

Οι γρήγορες και συνεχείς εξελίξεις που συμβαίνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν επιστήσει την προσοχή στη σημαντικότητα της ομαδικότητας για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και την αύξηση της παραγωγής, την αναβάθμιση της διαδικασίας με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις και επιλύονται προβλήματα, την πρόθεση για καινοτομία και την δημιουργία βέλτιστων προσφερόμενων προϊόντων. Δεδομένου του πλήθους των παραγόντων που σχετίζονται με την υλοποίησή της άσκησης ηγεσίας στην ομάδα, αυτή θεωρείται ως μια σύνθετη και πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία θέτει τον ηγέτη σε διαμεσολαβητικό ρόλο, μεταξύ του περιβάλλοντος, των ενεργειών της ομάδας και των αποτελεσμάτων που απορρέουν από την υλοποίησή τους. Η πιο σημαντική αλλαγή στη συγκεκριμένη θεωρία, συγκριτικά με τις προηγούμενες για την άσκηση του ηγετικού ρόλου, είναι η έμφαση που δίνει στη συμμετοχή των ήδη υπάρχοντων, που επιτρέπουν την άσκηση κάποιων ηγετικών λειτουργιών από ένα μέλος της ομάδας ή από κοινού (Northouse, 1997).

1.3.8 Μετασχηματίζουσα ηγεσία (transformational leadership)

Μια από τις θεωρίες της ηγεσίας και των κίνητρων που έχει σχέση με την αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των οργανωτικών αλλαγών, είναι η μετασχηματιστική-συναλλακτική ηγετική θεωρία. Σύμφωνα με τους Saowalux και Peng (2007), Burns (1978), υπάρχουν δύο σημεία - κλειδιά που διαφοροποιούν τη συνηθισμένη από την αξιόλογη ηγεσία: η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία. Οι πιο πρόσφατες θεωρίες για την ηγεσία σχετίζονται με την ικανότητα του ηγέτη να μεσολαβεί σε ζητήματα αξιών, αρχών, παγιωμένων αντιλήψεων και σε μακροπρόθεσμους στόχους των ατόμων. Συνεπώς, ο ηγέτης δεν θα πρέπει να έχει ως στόχο την επιβράβευση ή την τιμωρία ως μέσο υποκίνησης των υφισταμένων, γεγονός το οποίο αποτελεί συχνό φαινόμενο στη διαπραγματευτική ηγετική συμπεριφορά (transactional leadership). Το ίδιο το ηγετικό στέλεχος, αντιλαμβάνεται και βιώνει την συμπεριφορά αυτή και συνεπώς, δρα ως παράδειγμα για τους υφισταμένους του, με στόχο να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους στον ύψιστο βαθμό (Burns, 1978). Η μετασχηματίζουσα ηγετική θεωρία είναι συνυφασμένη με χαρισματική ηγεσία και τα μοναδικά και ξεχωριστά χαρακτηριστικά της που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη και τα οποία βοηθούν τον ηγέτη να ασκεί επιδράσεις σε άλλα άτομα, τα οποία αντιλαμβάνονται τη χαρισματική ιδιότητά του (Weber, 1947).

Η μετασχηματίζουσα ηγεσία έχει καταφέρει να ξεχωρίσει λόγω των ιδιοτήτων του ηγέτη, ενώ η χαρισματική εστιάζει στη συστηματική μετασχηματιστική επίδραση που το ηγετικό στέλεχος, έχει στους υφισταμένους του και όχι σε κάποιο από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, δηλαδή, ενεργοποιεί και παρακινεί τους εργαζόμενους με ταυτόχρονη ενίσχυση της αφοσίωσής τους σε αυτόν και με την πρόκληση έντονων κατευθυνόμενων συναισθηματικών διαφοροποιήσεων σε αυτούς, ενώ παράλληλα δεν αρνείται τις ηγετικές του ιδιότητες που τον χαρακτηρίζουν. Αποτέλεσμα αυτού είναι η επίτευξη του έντονου προσανατολισμού αναφορικά στην επίτευξη των στόχων και στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων δρώντας συμβουλευτικά, υποστηρικτικά και παιδαγωγικά κατά τη διαδικασία διοίκησης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο το χάρισμα αποτελεί ένα αναγκαίο συστατικό της μετασχηματίζουσας ηγεσίας, ενώ μόνο αυτό

δεν αρκεί για να στηρίξει την μετασχηματιστική διαδικασία, η οποία συνιστά το ένα άκρο ενός ηγετικού συνεχούς και συνεπώς είναι ικανή μια επιχείρηση να την εφαρμόσει ότι έχει ήδη περάσει από τις προηγούμενες φάσεις (Bass, 1985). Όταν η μετασχηματίζουσα ηγεσία ασκείται στόχος της είναι η μεγιστοποίηση της επίγνωσης των εργαζομένων για τη σημαντικότητα των ειδικών στόχων της επιχείρησης, που αποτελούν λογική συνέπεια του οράματος και της εκπλήρωσης της αποστολής της. Επίσης, επιδιώκεται η τάση κατά την οποία οι εργαζόμενοι θα γίνουν περισσότερο αλτρουιστές και τέλος η παρακίνηση τους η οποία θα στοχεύει στην ικανοποίηση σημαντικών αναγκών.

Οι θεωρίες της μετασχηματίζουσας ηγεσίας δεν ακυρώνουν προηγούμενες προσεγγίσεις, αντιθέτως τις ενισχύουν αναφορικά με την άσκηση της ηγεσίας και ως τον στόχο της επιρροής. Η σημαντικότερη συνεισφορά των θεωριών μετασχηματίζουσας ηγεσίας αποτελεί η ηθική διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς και η παρουσίαση του ηγετικού ρόλου ως στοιχείου καινοτομίας, που συνεπάγεται από τη σχέση του ηγετικού στελέχους με τους υφισταμένους και την σημαντική συμβολή τους, στην εξέλιξη της μετασχηματιστικής διαδικασίας. Επ' αυτού θα πρέπει να αναφερθεί ότι έχει γίνει κριτική η οποία εντοπίζεται κυρίως στην αμφισβήτηση της έννοιας του «χαρίσματος», που θεωρείται ότι δεν μπορεί να ερμηνευτεί λογικά ή να αποκτηθεί μέσω ειδικής εκπαίδευσης (Obiwuru et.Al., 2011) και τους κινδύνους που ενδέχεται να εμπεριέχονται από τη χρήση του, διότι δεν υπάρχουν εγγυήσεις ότι η επιρροή προς τους υφισταμένους δεν θα γίνει αυταρχική και συγκεντρωτική (Howell, 1988).

Εξίσου σημαντικό θέμα του τίθεται είναι το ερώτημα κατά πόσον μπορεί να ασκηθεί μετασχηματίζουσα ηγεσία σε κάθε επίπεδο στη διοικητική ιεραρχία, ενώ μόνο οι διοικητικοί υψηλόβαθμοι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να καταλάβουν και να παρέμβουν στην ανάγκη για αλλαγή, διαμορφώνοντας το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης; (Northouse, 1997). Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι ότι, η χαρισματική - μετασχηματίζουσα ηγεσία επισημαίνεται ότι η έννοια του χαρίσματος αφορά στην απόδοση των πεπραγμένων και αποτελεί χαρακτηριστικό το οποίο οι υφιστάμενοι του ηγέτη το εντοπίζουν και θεωρούν ότι το ενσαρκώνει (Conger, Kanungo, 1987). Ωστόσο, το χαρακτηριστικό του χαρισματικού ηγέτη, αυτούσιο, δεν

τον κατατάσσει αυτόματα και επαρκώς στην ανώτερη κλίμακα της ιεραρχίας (Bass, Avolio, 1993).

1.4 Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη

Στην παρούσα θεματική ενότητα θα παρουσιαστούν οι διαφορές ενός μάνατζερ από έναν ηγέτη. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Bennis (1989) ο μάνατζερ έχει ως στόχο να υπάρχει τάξη και συνοχή σε αντίθεση με τον ηγέτη που αποβλέπει στην διαφοροποίηση και την κινητικότητα. Ο μάνατζερ προσδιορίζει τις ημερήσιες διατάξεις, ορίζει τους χρόνους εκτέλεσης των εργασιών και αξιοποιεί τους πόρους, ενώ το ηγετικό στέλεχος, ορίζει μια κατευθυντήρια γραμμή και οραματίζεται τη μεγάλη εικόνα, καθιστά σαφή την υφιστάμενη κατάσταση, ορίζει τους στόχους και τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν για την επίτευξή τους. Ο μάνατζερ θέτει τους όρους λειτουργίας και τις στρατηγικές σε αντίθεση με το ηγετικό στέλεχος το οποίο ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους, μιλά για το όραμα του, δημιουργεί ομάδες εργασίας και αναζητά τις δεσμεύσεις.

Τα καθήκοντα του μάνατζερ αφορούν κατά κύριο λόγο στην διατήρηση του έλεγχου και στην επιτυχή αντιμετώπιση προβλημάτων με διαθρωτικά μέτρα τα οποία επιλύουν τις υφιστάμενες καταστάσεις. Ο ρόλος του μάνατζερ επίσης, έγκειται στην εύρεση λύσεων και τον καθορισμό ενός αξιόλογου προγράμματος ανταμοιβής των εργαζομένων. Ο ηγέτης αντιθέτως, εστιάζει στο να υποκινεί και να εμπνέει τα άτομα ενδυναμώνοντάς τα, καλύπτοντας τις ανάγκες τους. Αξιόλογη διαφορά του μάνατζερ από τον ηγέτη είναι ότι αυτός περιορίζεται σε υφιστάμενες καταστάσεις και λειτουργεί βάσει αυτών, ενώ ο ηγέτης δεν ακολουθεί τις υφιστάμενες στρατηγικές και νοοτροπίες, δεν αποδέχεται την αποτελεσματικότητά της ή μη, αλλά αναζητά νέες παραμέτρους, περισσότερο λειτουργικές και αποτελεσματικές. Σημαντική επίσης διαφοροποίηση είναι ότι ο μάνατζερ ενδιαφέρεται κατά κύριο λόγο για την επιχείρηση, ενώ ο ηγέτης για τους ανθρώπους.

Ο μάνατζερ ασχολείται με θέματα βραχυπρόθεσμα, ενώ ο ηγέτης τείνει να επικεντρώνεται σε πιο μακροπρόθεσμα προβλήματα που υφίστανται. Ο μάνατζερ θέτει ερωτήματα όπως «Πώς;» και «Πότε;» ενώ ο ηγέτης θέτει ερωτήματα όπως «Τι;»

και «Γιατί;». Η εισήγηση του Bennis (1989) αν και φαίνεται λογική δεν κατάφερε να καταστεί πλήρως αποδεκτή από άλλους ερευνητές. Το γεγονός αυτό απόλυτα αποδεκτή διότι δίνει την εντύπωση μιας προσέγγισης αρκετά απόλυτης, καθώς περιγράφει τους μάνατζερ και τους ηγέτες με έναν απόλυτο τρόπο. Το μειονέκτημα σε αυτή την προσέγγιση δηλαδή, έγκειται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι που έχουν τοποθετηθεί σε αυτές τις θέσεις, δεν αποκλείεται να παρουσιάζουν κοινά σημεία με τα χαρακτηριστικά που αναφέρει ο Bennis (1989). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι κάποιες φορές, οι ηγέτες επιθυμούν, να διατηρούν την υφιστάμενη κατάσταση, καθώς πιστεύουν, ότι είναι περισσότερο ταιριαστή με τους στόχους τους όπως αναφέρει ο Bhamani, (2012).

Ένας ηγέτης είναι δυνατόν να διακρίνεται από χαρακτηριστικά και του μάνατζερ και του ηγέτη, είτε σε περισσότερα είτε σε λιγότερα. Αν και υπήρξε μικρή η αποδοχή της έρευνας του Bennis (1989) δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ότι υπήρξαν άνθρωποι που διεξήγαγαν έρευνες και βρεθήκαν να συμφωνούν μαζί του. Ένας από αυτούς είναι ο Fenton (1990) ο οποίος πιστεύει ότι οι ηγέτες είναι ξεχωριστοί λόγω της φύσης τους να αμφισβητούν την παραδοχή, να είναι καχύποπτοι, να αναζητούν την αλήθεια και να λαμβάνουν καινοτόμες αποφάσεις. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006) ένας ηγέτης είναι οραματιστής, υποστηρικτικός, δημιουργικός, καινοτόμος, προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές, έχει θάρρος, είναι επινοητικός, κάνει πειραματισμούς, φέρνει την αλλαγή στις επιχειρήσεις και έχει μια δική του ξεχωριστή δύναμη. Τα χαρακτηριστικά αντιπαρατίθενται με του μάνατζερ ο οποίος είναι ορθολογιστής, δίνει συμβουλές, έχει επιμονή, λύνει προβλήματα, έχει ισχυρή άποψη, αναλύει τα ζητήματα, είναι συγκροτημένος, έχει γνώσεις, εξουσία και ισχυρή θέληση. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται σε αντιπαράθεση οι διαφορές του ηγέτη από τον μάνατζερ όπως αναφέρονται από τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007).

ΗΓΕΤΗΣ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ
Καθοδηγητής	Δίνει έμμεσες εντολές
Αναζητά τρόπους να αυξήσει την παραγωγικότητα	Τον απασχολούν περισσότερο προσωπικά ζητήματα
Νιώθει ευχάριστα με όλο το προσωπικό	Δεν νιώθει άνετα με το προσωπικό
Είναι καλός ακροατής	Τηρεί το ωράριο
Είναι δίκαιος	Είναι καλό ομιλητής
Λαμβάνει αποφάσεις	Είναι δίκαιος μόνο με τους ανώτερους του
Διακρίνεται από ταπεινότητα	Δεν λαμβάνει ο ίδιος αποφάσεις
Αντιμετωπίζει με σθένος τις δυσκολίες	Διακρίνεται από ματαιοδοξία
Έχει επιμονή	Δεν είναι επίμονος
Καθιστά τις καταστάσεις πιο απλές	Κάνει τις καταστάσεις περισσότερο δύσκολες
Δείχνει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους	Δεν δέχεται τις διαφωνίες
Κάνει όλες τις εργασίες	Δεν ενδιαφέρεται να μάθει το προσωπικό
Γνωρίζει το προσωπικό με τα ονόματά τους	Δραστηριοποιείται αποκλειστικά με εργασίες της θέσης του
Επιδιώκει την προβολή της επιχείρησης και όχι του εαυτού του	Εμπιστεύεται μόνο τα έγγραφα στοιχεία
Είναι υπεύθυνος	Προβάλλει τον εαυτό του περισσότερο από την επιχείρηση
Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων	Δεν αναλαμβάνει τις ευθύνες του και δεν αναγνωρίζει τα λάθη του
Επιλέγει τη άμεση επικοινωνία	Δεν αναγνωρίζει την εργασία των άλλων
Διακρίνεται από αξιοπιστία και σταθερότητα	Προτιμά της έμμεση επαφή
Δεν αποποιείται τα λάθη του,	Δεν είναι ευθύς
Είναι ανοικτός	Είναι ασταθής
Δημιουργεί εταιρικά στελέχη	Δεν είναι ανοικτός
Τηρεί τις υποσχέσεις του	Αναζητά για στελέχη εκτός της επιχείρησης
Είναι απλοϊκός	Έχει πολυτελές γραφείο
Κάνει τα πάντα για την εταιρεία	Κάνει τα πάντα για τον εαυτό του

Πίνακας 1 - Διαφορές ηγέτη - μάνατζερ

Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

2.1 Ορισμός χαρισματικού ηγέτη

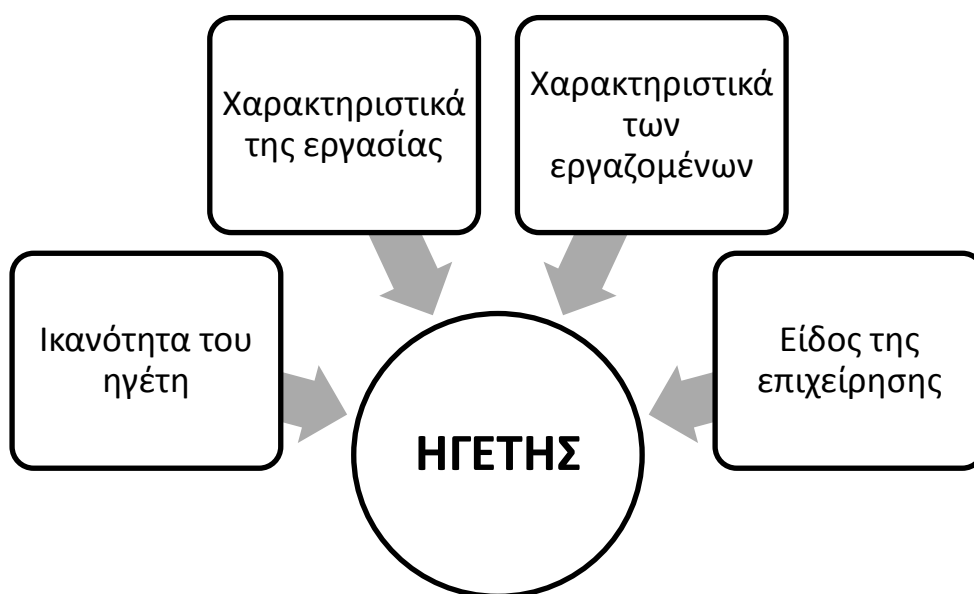
Σύμφωνα με τον Max Weber ο οποίος πρώτος αναφέρθηκε στην χαρισματική ηγεσία την οποία περιέγραψε, ως τον υποδειγματικό χαρακτήρα ενός μεμονωμένου ανθρώπου, ως μια ορισμένη ποιότητα, ως μια προικισμένη προσωπικότητα και ως έναν άνθρωπο διαφορετικό από τους άλλους, ο οποίος έχει το ταλέντο να έλκει τα άτομα που τον περιβάλλουν. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την τάση να είναι ξεχωριστοί καθώς διακρίνονται από μια ροπή προς την καινοτομία. Οι χαρισματικοί ηγέτες, σύμφωνα με τον Weber, συνήθως έχουν γύρω τους κάποιους βοηθούς (Taylor, 2012). Επιπροσθέτως, η χαρισματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από το ταίριασμα χαρακτηριστικών, σε σχέση με τις ανάγκες, τις αξίες, τα πιστεύω, τις αντιλήψεις και τα πρότυπα των υφισταμένων. Συνεπώς, ο χαρισματικός ηγέτης ελκύει και εμπνέει τους υφισταμένους και κερδίζει την απόλυτη αποδοχή και εμπιστοσύνη τους, ενώ παράλληλα δημιουργείται συναισθηματική σύνδεση μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχημένη επίδραση τους αναφορικά στα ιδανικά, στα οράματα και στους στόχους. Σύμφωνα με Conger και Canungo (1996), η χαρισματική ηγεσία είναι αποτελεσματική όταν ασκείται υποκινούμενη, από αλτρουιστικά κίνητρα. Σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, είναι δυνατό για τον χαρισματικό ηγέτη, να παρακινείται από μία ή περισσότερες ανάγκες, όπως οι ανάγκες για την επίτευξη.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από την ανάγκη να λειτουργεί ως κίνητρο, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη θα εξαρτηθεί τελικά από το εάν η συμπεριφορά αυτή εκδηλώνεται με αφορμή αλτρουιστικές ανάγκες (Takala, 2005). Τα βασικότερα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη είναι η αυτοπεποίθηση, η πίστη των πιστεύω, των κρίσεων και των ικανοτήτων. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει όραμα και διακρίνεται από την ευκολία να διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον, τα οποία αποτελούν απόρροια των προσωπικών οραμάτων και στόχων, της ισχυρής αφοσίωσης, της πίστης στο όραμα και στο ότι είναι ικανός να υλοποιήσει τους στόχους. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει χαρακτηριστεί ως φορέας αλλαγών, λόγω της μη συμβατικής συμπεριφοράς του, χωρίς να νοείται ότι είναι ιδιόρρυθμη, ή ότι

περιορίζεται σε κατεστημένα ή στερεότυπα. Ο χαρισματικός ηγέτης είναι ριζοσπαστικός, μη συμβατικός και θεωρείται άξιος θαυμασμού. Βέβαια διακρίνεται από αξιόλογες επικοινωνιακές ικανότητες αναφορικά στη λήψη και μεταβίβαση μηνυμάτων (Μπουραντάς,2002). Σύμφωνα με τον Sternberg (2007) η δημιουργικότητα συνιστά κύριο γνώρισμα των ηγετών. Οι ηγέτες διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τη συμπεριφορά τους και τον τρόπο που λειτουργούν (Bennis, 2007). Σύμφωνα με τον (MacArthur, 2011), ο χαρισματικός ηγέτης είναι ένας χαρακτήρας θεατρικός και πειστικός καθώς χρησιμοποιεί τη φωνή και τη γλώσσα του σώματος.

2.2 Αποτελεσματικότητα ηγεσίας

Ο ηγέτης θα πρέπει να αντιλαμβάνεται και να προσαρμόζεται στις διάφορες αλλαγές του εργασιακού τους περιβάλλοντος ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικός όταν ασκεί εξουσία. Η επιτυχία ή η αποτυχία έχει διαπιστωθεί ότι κρίνεται από τις ικανότητες του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των υφισταμένων και του είδους της εκάστοτε επιχείρησης (βλ. σχήμα 4). Όπως έχει αναφερθεί η προσωπικότητα του ηγέτη διαδραματίζει τον περισσότερο καίριο ρόλο και συνεπώς επισημαίνεται ότι τα στοιχεία (προσωπικές ανάγκες, κίνητρα, πείρα και προσφερόμενα οφέλη) αυτά είναι δυνατόν να επηρεάσουν με θετικό ή αρνητικό τρόπο, τον ηγετικό του ρόλο. Δεν θα πρέπει να παραλείπεται η αναφορά της φύσεως της εργασίας, γεγονός το οποίο, είναι το δεύτερο στοιχείο που αλληλεπιδρά με την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η άσκηση της ηγεσίας γίνεται αποδοτικότερη όταν το υπό υλοποίηση έργο διέπεται από εντονότερη καταβολή προσπάθειας και ελαχιστοποίηση της ρουτίνας. Την επιτυχή καταβολή εντονότερης προσπάθειας, επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά στοιχεία κάθε εργαζομένου, καθώς συνιστούν υπόβαθρο της συμπεριφοράς τους και συνεπώς της αποδοτικότητας τους. Όσον αφορά κάθε στοιχείο που προαναφέρθηκε ο ηγέτης συνίσταται να χαρακτηρίζεται από προσαρμοστικότητα και να είναι ικανός να αλληλεπιδρά με τον περισσότερο κατάλληλο τρόπο.



Σχήμα 4 - Παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας της ηγεσίας

Πηγή: Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2007

<p>Conger και Kanguro, 1987</p>	<p>Τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους χαρισματικούς ηγέτες, εξαρτώνται από τέσσερις (4) μεταβλητές:</p> <p>(α) ο βαθμός απόκλισης της υφιστάμενης κατάστασης από τον μελλοντικό στόχο ή όραμα του ηγέτη,</p> <p>(β) η χρήση μέσων για την επίτευξη της επιθυμητής αλλαγής, τα οποία διακρίνονται από καινοτομία και μηδαμινή συμβατικότητα</p> <p>(γ) η ρεαλιστική εκτίμηση πόρων περιβάλλοντος κάθε περιορισμού που αφορά στην επίτευξη της αλλαγής, και</p> <p>(δ) η φύση της άρθρωσης και η διαχείριση των εμφανίσεων που χρησιμοποιούνται από τον ηγέτη, ώστε να υποκινήσει τους υφισταμένους του στην έμπνευση και τη δημιουργικότητα.</p>
---------------------------------	---

Bass 1985, Berlew 1974, Blau 1963, Conger 1985, Dow 1969, House 1977, Marcus 1961, Willner 1984, Zaleznik & Kets de Vries 1975	Ο εξιδανικευμένος στόχος που ο ηγέτης θέλει να επιτύχει στο μέλλον ή έχει ήδη επιτύχει, θεωρήθηκε ως μια συνιστώσα της χαρισματικής ηγεσίας
Walster, Aronson, και Abrahams, 1966	Ένας από τους περισσότερο αξιόλογους παράγοντες για τους ηγέτες είναι να αντιλαμβάνονται ότι οι υφιστάμενοι τους, δείχνουν σε αυτούς, πλήρη εμπιστοσύνη.
Friedland, 1964	Ένας ηγέτης μπορεί να θεωρείται αξιόπιστος όταν υποστηρίζει τη θέση του ανιδιοτελώς και επιδεικνύει προβληματισμό, όσων αφορά κάθε ανάγκη των εργαζομένων και όχι με αφορμή τη δική του ιδιοτέλεια. Παρόλα αυτά, ο χαρισματικός ηγέτης επιτυγχάνει να αναδείξει τα παραπάνω σε εξαιρετικά σημεία, τα οποία έχουν μετατρέψει την προβληματισμό του ηγέτη σε πλήρη αφοσίωση και δέσμευση για έναν ανιδιοτελή σκοπό της ομάδας. Οι ενέργειες που αναφέρονται είναι πιθανό να εγκυμονούν κάποιο κίνδυνο. Η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο των ηγετών εξαρτάται από τον βαθμό στον οποίο το ηγετικό στέλεχος αδιαφορεί για κάποιο προσωπικό κόστος ή θυσία για το κοινό καλό
Berger 1963, Conger 1985, Dow 1969,	Η απόδοση του χαρίσματος στα ηγετικά στελέχη, είναι στενά συνδεδεμένη με την αντίληψη των υποστηρικτών τους.

Friedland 1964, Marcus 1961	
Martin και Siehl 1983	<p>Κάθε χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για τον καινοτόμο του χαρακτήρα και την καθοδήγηση των υφισταμένων τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτό είναι εφικτό να αποδειχτεί με την ανάλυση της συμπεριφοράς των ηγετών. Ο χαρισματικός ηγέτης δεν συνιστά έναν διαμεσολαβητή της ομάδας, (όπως οι συναινετικοί ηγέτες), αντίθετα, συντελούν στην ενίσχυση της καινοτομίας. Ο σχεδιασμός και η στρατηγική με την οποία επιδιώκουν την επίτευξη της αλλαγής, αποτελούν παραδειγματικές πράξεις σε προσωπικό επίπεδο ενώ δεν τις εκλαμβάνουν, ως τέτοιες πράξεις άξιες θαυμασμού, οι οποίες καταλήγουν σε μια αναγνώριση της κατοχής ξεχωριστών ικανοτήτων. Οι γνώσεις, η προγενέστερη εμπειρία, και η τεχνογνωσία του ηγετικού στελέχους, αναδεικνύονται σε ιδιαίτερα κρίσιμες. Η συμβολή των χαρισματικών ηγετικών στελεχών μπορούν να οδηγήσουν στην αλλαγή του εσωτερικού των επιχειρήσεων.</p>

Πίνακας Συμπεριφοριστικές θεωρίες για τον χαρισματικό ηγέτη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

3.1 Διεθνείς οικονομική κρίση

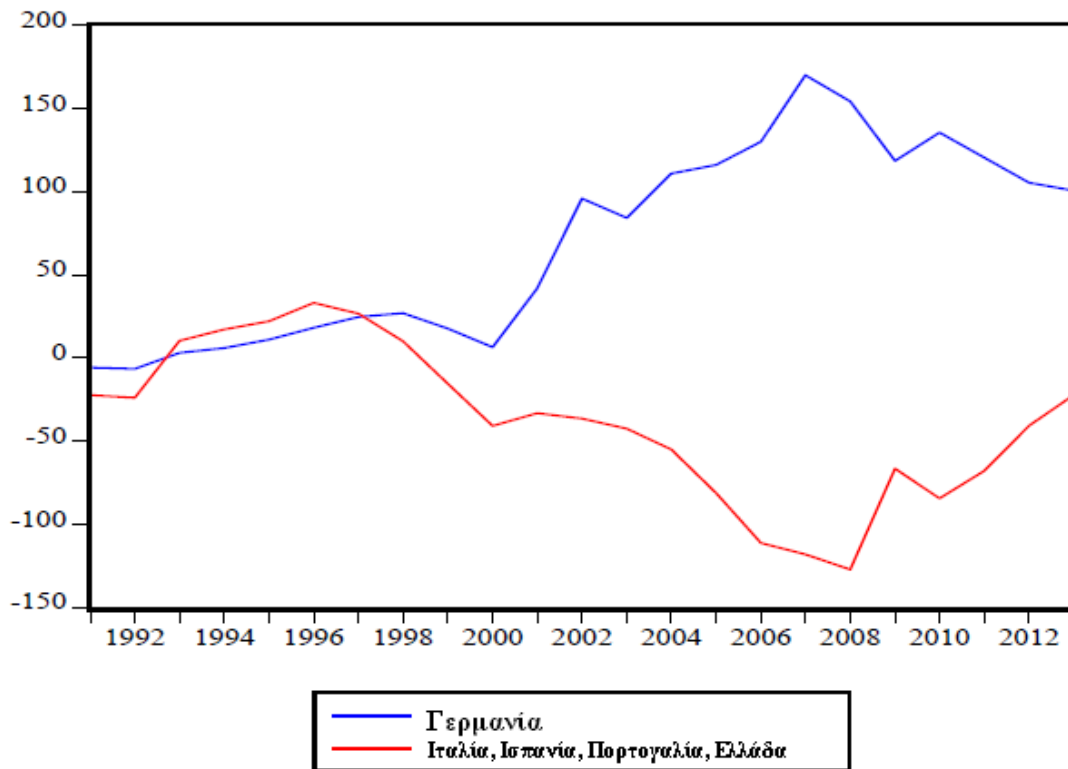
Πριν από την παγκόσμια κρίση, συχνά λεγόταν ότι διαπιστώθηκαν προβλήματα στην Ευρωζώνη, τα οποία θα ήταν αναγκαίο να αντιμετωπιστούν επιλύοντας τα με την υλοποίηση σοβαρών μεταρρυθμίσεων. Ο περιορισμός για την ολοκλήρωση της Ε.Ε. και τα μελλοντικά προβλήματα του ευρώ είχαν αρχίσει να μελετώνται πιο συχνά από παλιότερα. Κατά τη μελέτη και ανάλυση των προβλημάτων αυτών, θεωρήθηκε αξιόλογη η προσπάθεια προσέγγισης δύο κύριων ζητημάτων. Ο πρώτος είναι το δίλημμα μεταξύ της νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής και το δεύτερο είναι οι ανεπάρκειες της αρχιτεκτονικής του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

Κατά την περίοδο 2002-2008, μια έκρηξη της κατανάλωσης διαδραματιζόταν στην Ελλάδα και την Πορτογαλία. Οι ειδικοί υποστήριξαν ότι η ανάκαμψη της ΕΕ θα ήταν πιο αργή συγκριτικά με τις συνέπειες της παγκόσμιας κρίσης από ότι στις ΗΠΑ και τις αναδυόμενες χώρες. Καθώς η κρίση που είχε προκαλέσει την αύξηση της ανεργίας και του κοινωνικού αντίκτυπου σε ολόκληρη την ΕΕ, οι κυβερνήσεις εφαρμόζαν όλο και περισσότερο συντηρητικά μέτρα (Yildizoglu 2010).

Οι χώρες της ΕΕ άρχισαν να φθίνουν το 2009, ενώ η ευρωζώνη βρέθηκε αντιμέτωπη όχι μόνο με την κάμψη της οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και με τον κίνδυνο της πτώχευσης το 2010. Η παγκόσμια κρίση ανέδειξε με τις πιο αρνητικές επιπτώσεις της και τον τρόπο του ελλείμματος του προϋπολογισμού στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα δημοσιονομικά ελλείμματα αυξήθηκαν με το κόστος της εφαρμογής των κυβερνητικών μέτρων στήριξης χρηματοπιστωτικού συστήματος από την κρίση και η συρρίκνωση του τομέα της στέγασης στον οποίο οι φόροι που κερδίζει ήταν υψηλοί σε γενικές γραμμές. Η Ελλάδα, η Αγγλία, η Ιρλανδία, η Πορτογαλία και η Ισπανία ήταν οι πρώτες πληγείσες χώρες από το δημοσιονομικό έλλειμμα (Selçuk and Yilmaz, 2011).

3.2 Οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Το γράφημα 1 αναπαριστά, το Γερμανικό ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών (εξαγωγές και εισαγωγές) και το άθροισμα του εμπορικού ισοζυγίου της Ιταλίας, της Ισπανίας, της Πορτογαλίας και της Ελλάδας. Μέχρι την καθιέρωση του ευρώ, την 1^η Ιανουαρίου 1999, το εμπορικό ισοζύγιο από τις τέσσερις χώρες ήταν σχεδόν ίδιο με εκείνο της Γερμανίας. Για μερικά χρόνια, μάλιστα, ήταν ακόμη υψηλότερο. Ειδικότερα, η οικονομική κρίση έπληξε σκληρά την Ελλάδα για δύο λόγους. Πρώτον, επέτρεψε το ονομαστικό και το πραγματικό ποσοστό των μισθών να αυξηθεί για ένα τμήμα του εργατικού δυναμικού που είχε την πολιτική εξουσία υπαγορεύοντας τέτοιες αυξήσεις των μισθών. Οι αυξήσεις των αμοιβών αυτών χρηματοδοτήθηκαν με δανεισμό από το εξωτερικό. Δεύτερον, η νομισματική και συναλλαγματική πολιτική της ΕΚΤ (Papanikos 2012), η οποία αποτελεί μια δημόσια πράξη για την διεξαγωγή χρηματοπιστωτικών ενεργειών στη ζώνη του Ευρώ. Η νομισματική και συναλλαγματική πολιτική της ΕΚΤ υπαγορεύει ότι μόνο η ΕΚΤ και η εθνικές κεντρικές τράπεζες (ΕθνΚΤ) μπορούν να δημιουργούν νόμιμο χρήμα στη ζώνη του Ευρώ (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα).



Γράφημα 1 - Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών της Γερμανίας και των χωρών της Νότιας Ευρώπης

Πηγή: Papanikos 2012

Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσίευσε ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) διαπιστώνεται ότι η ελληνική κυβέρνηση ξόδευε σχεδόν το μισό ΑΕΠ της χώρας κάθε χρόνο από το 1995 μέχρι και το 2008, ενώ το 2009, οι δαπάνες υπερέβησαν το μισό του ΑΕΠ. Επιπλέον, ένα σημαντικό μέρος των δαπανών δεν αξιοποιήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να τονωθεί η οικονομία από την ύφεση, αλλά για την αποπληρωμή προγραμμάτων κοινωνικής πρόνοιας αμφιβόλου επιστροφής στην οικονομική ανάπτυξη και τη ζωτικότητα. Τα ίδια στοιχεία του ΟΟΣΑ δείχνουν ότι η ηλικία συνταξιοδότησης στην Ελλάδα ήταν τα 58 έτη, η οποία είναι η χαμηλότερη μεταξύ όλων στη ζώνη του ευρώ και στις χώρες του ΟΟΣΑ. Η ηλικία συνταξιοδότησης είναι 67 στην Ιαπωνία, 65 στις ΗΠΑ, στη Γερμανία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ιταλία και στην Ισπανία.

Η Ελλάδα εμφανίστηκε στα πρόθυρα της χρεοκοπίας, όταν η ελληνική κυβέρνηση αντιμετώπισε την προοπτική αθέτησης των υποχρεώσεων της, αναγκάζοντάς την να υποτιμήσει το εθνικό της νόμισμα, ώστε να πετύχει ελάφρυνση του χρέους και μείωση του ελλείμματος. Η επαναλαμβανόμενη λήψη δανείων και η πραγματοποίηση υπερβολικών δαπανών επιδείνωσαν το έλλειμμα του Ελληνικού Δημοσίου, το οποίο διαμορφωνόταν κάθε χρόνο σε υψηλότερα επίπεδα (Abboushi, 2010). Σύμφωνα με τον Πίνακα 2, το ελληνικό έλλειμμα ως ποσοστό του ΑΕΠ ήταν πιο υψηλό από τον μέσο όρο στη ζώνη του ευρώ, για κάθε έτος από την εισαγωγή του ευρώ, ενώ το 2009, σχεδόν διπλασιάστηκε συγκριτικά με τον μέσο όρο.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Ελλάδα	-4.5	-4.8	-5.6	-7.5	-5.2	-3.6	-5.1	-7.7	-13.6
Ευρωζώνη	-1.9	-2.6	-3.1	-2.9	-2.5	-1.3	-0.6	-2.0	-6.3
E.E.	-1.4	-2.5	-3.1	-2.9	-2.4	-1.4	-0.8	-2.3	-6.8

Πίνακας 2 - Το δημόσιο έλλειμμα σε ποσοστό του ΑΕΠ για την Ελλάδα, την Ευρωζώνη και την E.E.

Πηγή: epp.eurostat.ec.europa.eu

3.3 Συνέπειες – Αποτελέσματα οικονομικής κρίσης

Συγκεκριμένα, τα μέτρα λιτότητας το 2010 ήταν ένας συνδυασμός των αυξήσεων των έμμεσων φόρων, της εισαγωγής νέων άμεσων φόρων, της μεταρρυθμίσεις επί του φόρου εισοδήματος φυσικών προσώπων, τις περικοπές στις αμοιβές του δημόσιου τομέα και στις συντάξεις. Μέσα στο ίδιο έτος, η δημοσιονομική συμπίεση εμφανίζεται και σε άλλες οικονομικές - κοινωνικές παροχές και τις δημόσιες υπηρεσίες. Πιο αναλυτικά (Monastiriotis, 2011):

Πληρωμές του δημόσιου τομέα

Μέχρι πρόσφατα, οι μισθοί και τα ημερομίσθια στην Ελλάδα (στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα) καταβάλλονταν σε 14 μηνιαίες δόσεις. Το 2010, ο 13ος και ο 14ος μισθός, που καταβάλλονταν στους δημοσίους υπαλλήλους και τις δημόσιες επιχειρήσεις κοινής ωφελείας των εργαζομένων, καταργήθηκαν. Στη θέση τους, κατ' αποκοπή αποζημιώσεις για διακοπές συνολικού ύψους €1.000 ετησίως εισήχθησαν για τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα, οι οποίοι κερδίζουν λιγότερα από 3.000€ ανά μήνα. Επιπλέον, τα ειδικά επιδόματα που καταβάλλονται στους δημοσίους υπαλλήλους μειώθηκαν κατά 20%. Στις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας οι εργαζόμενοι, των οποίων τα ειδικά επιδόματα εκτός από τα οικογενειακά επιδόματα, υπέστησαν περικοπή κατά 10%. Οι μισθοί του δημοσίου τομέα πάγωσαν στη διάθεσή τους το 2009 επίπεδο και με ανώτατο όριο τα 5.981 ευρώ το μήνα. Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, οι μέσες ακαθάριστες αποδοχές το 2010 μειώθηκαν σε πραγματικούς όρους σε σχέση με το 2009, κατά 13,6% για τους δημοσίους υπαλλήλους και κατά 9,7% για τους εργαζόμενους στις δημόσιες επιχειρήσεις (Bank of Greece, 2011).

Έμμεσοι φόροι

Ο κανονικός συντελεστής ΦΠΑ αυξήθηκε από 19% σε 23% σε δύο φάσεις από τον Μάρτιο μέχρι και τον Μάιο του 2010. Βάση και των μειωμένων συντελεστών αυξήθηκε από ποσοστό 4,5% σε ποσοστό 5,5% και από ποσοστό 9% σε ποσοστό 11%. Άλλοι έμμεσοι φόροι επίσης αυξήθηκαν. Ο ειδικός φόρος κατανάλωσης στον καπνό, το αλκοόλ και τα καύσιμα κατά ποσοστό 30%, οι φόροι σε είδη πολυτελείας κατά 20% (Bank of Greece, 2011).

Η άμεση φορολογία

Ο φόρος εισοδήματος φυσικών προσώπων αναδιαρθρώθηκε τον Απρίλιο του 2010. Το νέο χρονοδιάγραμμα είναι μάλλον πιο προοδευτικό (με 9 φορολογικά κλιμάκια αντί για 5), και προέβλεπε ένα προσωπικό αφορολόγητο της τάξης των € 12.000 ανά έτος και ένα υψηλότερο ανώτατο συντελεστή 45% (για τα ετήσια εισοδήματα € 100.000 και άνω). Επιπλέον, η φορολογική βάση διευρύνθηκε ώστε να συμπεριλάβει τα επιδόματα ανεργίας, τα μεγάλα οικογενειακά επιδόματα και τις μη ανταποδοτικές παροχές αναπηρίας, όταν το φορολογητέο εισόδημα υπερβαίνει τις € 30.000 το χρόνο. Διάφορες φορολογικές ελαφρύνσεις και πιστώσεις αναθεωρήθηκαν και τα προσωπικά εισοδήματα άνω των 100.000 € για το 2009 είχαν υποβληθεί σε εφάπαξ έκτακτη εισφορά της ποσοστιαίας τάξης του 1%, ενώ ένας παρόμοιος φόρος επιβαλλόταν αναδρομικά για τις επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν δηλώσει μεγάλα κέρδη το 2009 (Bank of Greece, 2011).

Συνεισφορά αλληλεγγύης συνταξιούχων

Μια ειδική εισφορά για εισοδήματα από συντάξεις (με την ένδειξη «εισφορά αλληλεγγύης συνταξιούχων») θεσπίστηκε τον Μάιο του 2010. Οι συντάξεις που έφταναν μέχρι € 1.400 ανά μήνα είχαν απαλλαγεί. Πάνω από αυτό το επίπεδο, οι φορολογικοί συντελεστές αυξάνονται απότομα από 3% και έφταναν 10% για τις συντάξεις άνω των € 3.500 το μήνα. (Bank of Greece, 2011).

Συνταξιοδοτικές παροχές

Οι συντάξεις γήρατος στην Ελλάδα καταβάλλονταν σε 14 μηνιαίες δόσεις. Η 13^η και η 14^η σύνταξη καταργήθηκαν και αντικαταστάθηκαν από τις κατ' αποκοπή αποζημιώσεις για διακοπές ύψους 800€ ετησίως μόνο για τους συνταξιούχους άνω των 60 ετών που ελάμβαναν σύνταξη κάτω των € 2.500 το μήνα. (Bank of Greece, 2011).

Κοινωνικές παροχές

Περικοπές χρηματοδότησης, σε ορισμένες περιπτώσεις δημιούργησαν μια σημαντική πτώση στα έσοδα των ασφαλιστικών οργανισμών στον τομέα των κοινωνικών εισφορών, γεγονός το οποίο επηρέασε την τακτική καταβολή των κοινωνικών

παροχών, οι οποίες μέχρι σήμερα έχουν περιοριστεί σημαντικά (Bank of Greece, 2011).

Δημόσιες υπηρεσίες

Ως αποτέλεσμα της δημοσιονομικής συμπίεσης, η υγεία και οι προσωπικές κοινωνικές υπηρεσίες (όπως η φροντίδα των παιδιών και η κοινωνική φροντίδα για τους ηλικιωμένους), καθώς και η εκπαίδευση, έχουν επίσης υποστεί τις περικοπές χρηματοδότησης, οι οποίες σε κάποιο βαθμό έχουν επηρεάσει την ποσότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται (Bank of Greece, 2011).

Εργατικό δίκαιο

Οι αλλαγές στο εργατικό δίκαιο επέτρεψαν στις συλλογικές συμβάσεις σε επίπεδο βιομηχανίας και σε επίπεδο επιχείρησης να ορίσουν χαμηλότερες αμοιβές από εκείνες που έχουν συμφωνηθεί στο πλαίσιο της Εθνικής Συλλογικής Σύμβασης, ενώ οι μισθοί εισόδου στην αγορά εργασίας κυμάνθηκαν κάτω από τους νόμιμους ελάχιστους για τους εργαζομένους ηλικίας κάτω των 21 (Bank of Greece, 2011).

Η ανεργία

Το συνολικό ποσοστό ανεργίας αυξήθηκε απότομα από 7,7% το 2008 (και 9,5% το 2009), σε 12,5% το 2010 και 14,6% το 2011. Ως αποτέλεσμα της τρέχουσας κρίσης, η ανεργία αυξήθηκε σε όλους τους τομείς: στο 8,2% για τους άνδρες ηλικίας 30-44 και σε 29,0% για τις γυναίκες ηλικίας 20-29 ετών. Το 2010 η σημαντική αύξηση της ανεργίας μεταξύ των πρωταρχικών εισοδημάτων εισάγει ένα νέο πρότυπο, το οποίο, περισσότερο θύμιζε στη Δυτική και Βόρεια Ευρώπη. Αποτελεί, επίσης, εκ πρώτης όψεως αποδεικτικά στοιχεία ότι οι άνεργοι (κυρίως νοικοκυριά με άνεργους) αντιπροσωπεύουν υψηλότερο μερίδιο του πληθυσμού στη φτώχεια (Bank of Greece, 2011).

Μισθοί του ιδιωτικού τομέα

Το 2010 οι μέσες ακαθάριστες αποδοχές σε ιδιωτικές επιχειρήσεις μειώθηκαν σε πραγματικούς όρους, σε σχέση με το 2009, με εκτιμώμενο 6,2% στον τραπεζικό τομέα και κατά 7,3% εκτός τραπεζών (Bank of Greece, 2011).

Κλείσιμο επιχειρήσεων

Ένας άγνωστος αριθμός μικρών επιχειρήσεων αναγκάστηκαν να κλείσουν ως αποτέλεσμα της ύφεσης και ορισμένοι από τους μεγαλύτερους εργοδότες, μεταφέρθηκαν σε άλλες βαλκανικές χώρες, όπου το κόστος εργασίας και οι φόροι είναι χαμηλότεροι (Bank of Greece, 2011).

Κέρδη αυτοαπασχολούμενων

Πολλές περισσότερες μικρές επιχειρήσεις ήταν βιώσιμες, με δυσκολία, ακόμη και αν το εμπόριο ήταν λιγότερο αποδοτικό. Ως αποτέλεσμα, τα κέρδη από την αυτοαπασχόληση ήταν χαμηλότερα από ό, τι πριν από την ύφεση (Bank of Greece, 2011).

Ο πληθωρισμός

Παρά την ύφεση, οι αυξήσεις ΦΠΑ, η αύξηση των τιμών του πετρελαίου στο εξωτερικό και οι δυσκαμψίες της αγοράς των προϊόντων στο σπίτι προκάλεσε αύξηση του εναρμονισμένου δείκτη τιμών καταναλωτή σε 4,7% το 2010 (από 1,4% το 2009) (Bank of Greece, 2011).

3.4 Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις

Εκτός από τις δεκαετίες των υπερβολικών δαπανών, η Ελλάδα έχει ένα υποκείμενο διαρθρωτικό πρόβλημα στο πολιτικό / οικονομικό σύστημα. Φαίνεται ότι δεν είναι ιδιαίτερα φιλική προς τις επιχειρήσεις της χώρας και φαίνεται να παρεμποδίζει την επιχειρηματικότητα και τις επενδύσεις κεφαλαίων. Οι ερευνητές της Παγκόσμιας Τράπεζας ερεύνησαν τις χώρες του κόσμου για να αξιολογήσουν το περιβάλλον τους για την επιχειρηματική δραστηριότητα και δημοσιεύουν τα πορίσματα της έρευνας σε μια έκθεση με τίτλο "Doing Business". Οι χώρες που αξιολογήθηκαν, ταξινομήθηκαν σε δέκα διαστάσεις μέτρησης επιχειρηματικού περιβάλλοντος της χώρας. Ο πίνακας 3 που ακολουθεί παρουσιάζει τις δέκα διαστάσεις, μια σύντομη αξιολόγηση και κατατάσσοντας την Ελλάδα μεταξύ των 183 χώρων που συμμετείχαν στην έρευνα.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΑΠΟ 183 ΧΩΡΕΣ)
Η έναρξη μιας επιχείρησης	140
Η ενασχόληση με κατασκευές	50
Απασχόληση εργαζομένων	147
Καταχώρηση ακινήτων	107
Λήψη δανείων	87
Προστασία των επενδυτών	154
Πληρωμή φόρων	76
Εξαγωγές	80
Επιβολή συμβολαίων	89
Κλείσιμο μιας επιχείρησης	43
Ευκολία του επιχειρείν	109

Πίνακας 3 - Διακυμάνσεις της Ελλάδας για τις διαστάσεις του Περιβάλλοντος των Επιχειρήσεων της - 2010

Πηγή: World Bank, Doing Business 2010.

Όσον αφορά τη συνοπτική αξιολόγηση, στη συνολική ευκολία του επιχειρείν, η Ελλάδα φαίνεται να προβάλλει πιο πολλά εμπόδια συγκριτικά με τα 27 μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην πραγματικότητα, η Ελλάδα έχει τη χαμηλότερη κατάταξη μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, και με ένα συνολικό βαθμό του 109, η Ελλάδα κατατάσσεται κάτω από χώρες όπως η Αίγυπτος, η Ζάμπια και το Καζακστάν. Επίσης, στην Ελλάδα, διαρκεί 19 ημέρες η καταχώριση μιας νέας επιχείρησης, και μια εμπορική επιχείρηση χρειάζεται 224 ώρες για να υποβάλουν τις φορολογικές τους δηλώσεις. Η διόγκωση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, χρησιμοποιώντας ένα συνεχώς αυξανόμενο τμήμα του εργατικού δυναμικού, κατόρθωσε να επιβάλει πολύπλοκα δίκτυα τελών, γραφειοκρατίας και φόρων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εκτιμά ότι το κόστος της αντιμετώπισης κρατικής γραφειοκρατία στην Ελλάδα να είναι ίσο με το 7% του ΑΕΠ (Abboushi, 2010). Το εχθρικό επιχειρηματικό περιβάλλον φοβίζει μια ξένη επιχειρηματικότητα και μειώνει τις άμεσες ξένες επενδύσεις, μια πρωταρχική πηγή των κεφαλαίων που απαιτούνται για να μπορέσει η Ελλάδα να αναπτυχθεί και να πληρώσει τα χρέη της. Πρόσφατα στοιχεία του ΟΟΣΑ δείχνουν ότι η Ελλάδα είναι μεταξύ των λιγότερο αποδέκτη των ξένων άμεσων επενδύσεων στην Ευρώπη (Factbook, 2010).

3.5 Ηγεσία και οικονομική κρίση

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η κρίση έχει τις ρίζες της στις αξίες, τις πεποιθήσεις, την κουλτούρα ή τη συμπεριφορά μιας επιχείρησης, που καθίστανται ασύμβατες με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Ένας ηγέτης, ο οποίος είναι σε θέση να διαβάσει τα σημάδια της κρίσης και να καταλαβαίνει πώς να αξιοποιήσει την κρίσιμη κατάσταση που προκαλείται από την οικονομική κρίση, μπορεί να μειώσει τους πιθανούς κινδύνους και να επωφεληθεί πλήρως από τις ευκαιρίες που θα προκύψουν. Στην πρώτη φάση του κύκλου ζωής, η επιχείρηση διαπιστώνει ότι βρίσκεται σε μια στατική φάση, η οποία ισοδυναμεί με μια ζώνη άνεσης. Σε αυτό το πρώτο στάδιο οι ηγέτες αγωνίζονται προσπαθώντας να εισάγουν την αλλαγή λόγω της προτίμησης σε οργανώσεις για την αποφυγή των συγκρούσεων. Όταν μια κρίση επηρεάζει ένα φορέα, τότε η επιχείρηση δίνει αφορμή για την δεύτερη φάση ή τη φάση καταστροφής. Η φάση καταστροφής απειλεί συχνά την ίδια την ύπαρξη της επιχείρησης. Όταν ο οργανισμός αποβάλλει επιτυχώς την άμεση οργανωτική απειλή, τότε είναι σε θέση να εισέλθει στην τελική φάση του κύκλου ζωής της κρίσης. Σε αυτή την φάση, ο ηγέτης έχει την αμέριστη προσοχή της επιχείρησης και στοχεύει στην επίλυση των ζητημάτων που οδήγησαν στην κρίση (Harwati, 2013).

Ανάλογα τη φάση του κύκλου ζωής στον οποίο βρίσκεται η επιχείρηση θα πρέπει ο ηγέτης να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική. Ωστόσο, μια στρατηγική μπορεί να ταιριάζει τέλεια σε μία φάση της κρίσης ή μπορεί να καλύπτει τα όρια πολλών ή όλων των φάσεων της κρίσης. Κάθε στρατηγική θα πρέπει να θεωρηθεί ως ένα άλλο εργαλείο που ο ηγέτης έχει στην εργαλειοθήκη του για ηγεσία σε περίοδο κρίσης. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι τόσο ο επικεφαλής όσο και τα μέλη του προσωπικού, εντός του οργανισμού έχουν ίσα δικαιώματα όσον αφορά τον καθορισμό ειδικών διαδικασιών στην προσπάθεια για την αντιμετώπιση της κρίσης. Είναι μάλιστα γενικά αποδεκτό από τους διάφορους συγγραφείς ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της δέσμευσης. Όπως οι Postmes, Tanis και De Wit (2001) υποστήριξαν, αν οι ηγέτες στο εσωτερικό των οργανισμών είναι σε θέση να πετύχουν υψηλά επίπεδα επικοινωνίας, η δέσμευση των μελών του προσωπικού θα αυξηθεί, καθώς θεωρήθηκε ότι η ανοικτή επικοινωνία ενισχύει την αίσθηση του «ανήκειν» των μελών του προσωπικού στις εταιρείες και αισθάνονται πιο άνετα με

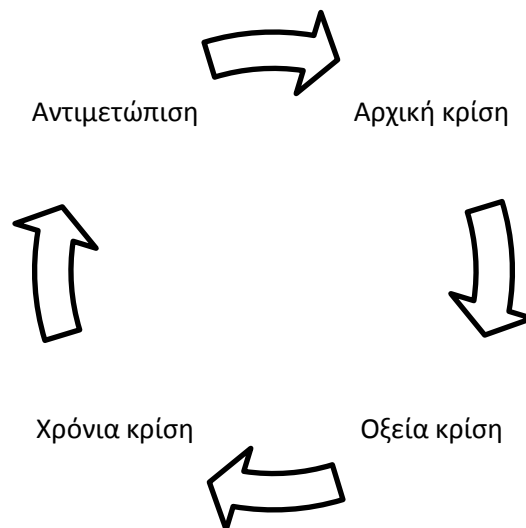
τους ηγέτες τους, επειδή και τα δύο μέρη έχουν ίσες πιθανότητες να αναπτύξουν την εταιρεία ή ακόμη και να βρουν λύσεις σε προβλήματα που απειλούν την βιωσιμότητα του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο, μπορεί να υποστηριχθεί, ότι οι ηγέτες θα πρέπει να εφαρμόσουν την αμφίδρομη επικοινωνία, προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, καθώς αυτό φαίνεται να είναι ένας βασικός παράγοντας στη διαχείριση της τρέχουσας κρίσης. Μια άλλη πτυχή που επισημάνθηκε στη βιβλιογραφία, ήταν η έναρξη του σχεδιασμού υποθετικών εξελίξεων κατά τη διάρκεια εκδηλώσεων κρίσης. Επίσης, αναδείχτηκε η σημασία ενός γενικού μοντέλου της αποτελεσματικής διαχείρισης κρίσεων. Είναι, συνεπώς, ένα σημαντικό έργο για ηγέτες να αξιολογήσουν τις υφιστάμενες στρατηγικές πριν από την εισαγωγή αλλαγών. Όπως δήλωσε ο Bryson (2004), *«δεν μπορούν όλες οι στρατηγικές να εξακολουθούν να λειτουργούν τόσο καλά όσο θα έπρεπε»*. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες των επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν την κρίση θα πρέπει να προβούν σε αρκετές αλλαγές βασισμένες στις υφιστάμενες στρατηγικές ή ακόμα και να δημιουργήσουν νέες, σύμφωνα με την τρέχουσα εταιρική κατάσταση. Σε σχέση με το στυλ ηγεσίας, η βιβλιογραφία έχει διαπιστώσει ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε περιόδους κρίσης είναι η μετασχηματιστική ηγεσία.

Σε αυτό το σημείο, υποστηρίχτηκε ότι ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι μερικές φορές ανεπαρκές. Όταν εκδηλώνεται η κρίση, οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν ένα όραμα, το οποίο ορίζεται ως *«διανοητική εικόνα ενός ηγέτη μέλλον ενός οργανισμού»* (Ylimäki, 2006). Έχει αναφερθεί ότι ο όρος «όραμα» είναι σχετικός με την ικανότητα των ηγετών να καθορίσουν το επιθυμητό μέλλον των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, ένας οραματιστής ηγέτης είναι απαραίτητος για έναν οργανισμό. Ο λόγος για την πραγματοποίηση της δήλωσης είναι ότι το πρωταρχικό καθήκον ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι να παρέχει ποιότητα της διδασκαλίας, γεγονός που θα επηρεάσει το μέλλον των μαθητών. Όπως υποστήριξε ο Hicks (1999), οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν ένα σαφές όραμα *«διότι η εκπαίδευση έχει τόσο μακροπρόθεσμες συνέπειες και επηρεάζει την ευημερία τόσο των σημερινών γενεών και εκείνα που πρόκειται να γεννηθεί»*.

3.6 Διαχείριση ενδοεταιρικών κρίσεων (Crisis Management)

Μια κρίση έχει οριστεί ως «σημείο καμπίς» (Fink, 1986). Ο όρος «διαχείριση κρίσεων» χρησιμοποιείται συνήθως για να εφαρμοστεί σε μια ευρεία ποικιλία των περιστάσεων οι οποίες θα μπορούσαν να διαταράξουν την ομαλή πορεία των δραστηριοτήτων σε έναν οργανισμό. Ο όρος «κρίση» είναι απόλυτα φυσιολογικό να διαφέρει από τη μια επιχείρηση στην άλλη. Η διαχείριση των κρίσεων είναι κατανοητή ως οι στρατηγικές, οι διαδικασίες και τα μέτρα που έχουν αποφασιστεί και τεθεί σε ισχύ και να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω κρίσεις (Glaesser 2006). Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των κρίσεων, έχουν δημιουργηθεί διάφορα μέτρα τα οποία έχουν μοιράσει τη διαχείριση της κρίσης σε διάφορα επίπεδα (Faulkner 2001, Fink 1986, Ritchie 2004). Σύμφωνα με τον Ritchie (2004) μια κρίση μπορεί να αντιστοιχιστεί σε ένα χρόνο από την πρόληψη των καταστροφών και τον προγραμματισμό, στη στρατηγική εφαρμογή, μέχρι το στάδιο της ανάλυσης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κρίσεων αποδεικνύεται όταν οι δυνητικές κρίσεις αποτρέπονται (Pearson και Clair 1998). Με άλλα λόγια, η διαχείριση κρίσης αφορά στα σχέδια διαχείρισης και στη συνολική ικανότητα αντιμετώπισης της κρίσης (Sapriel 2003).

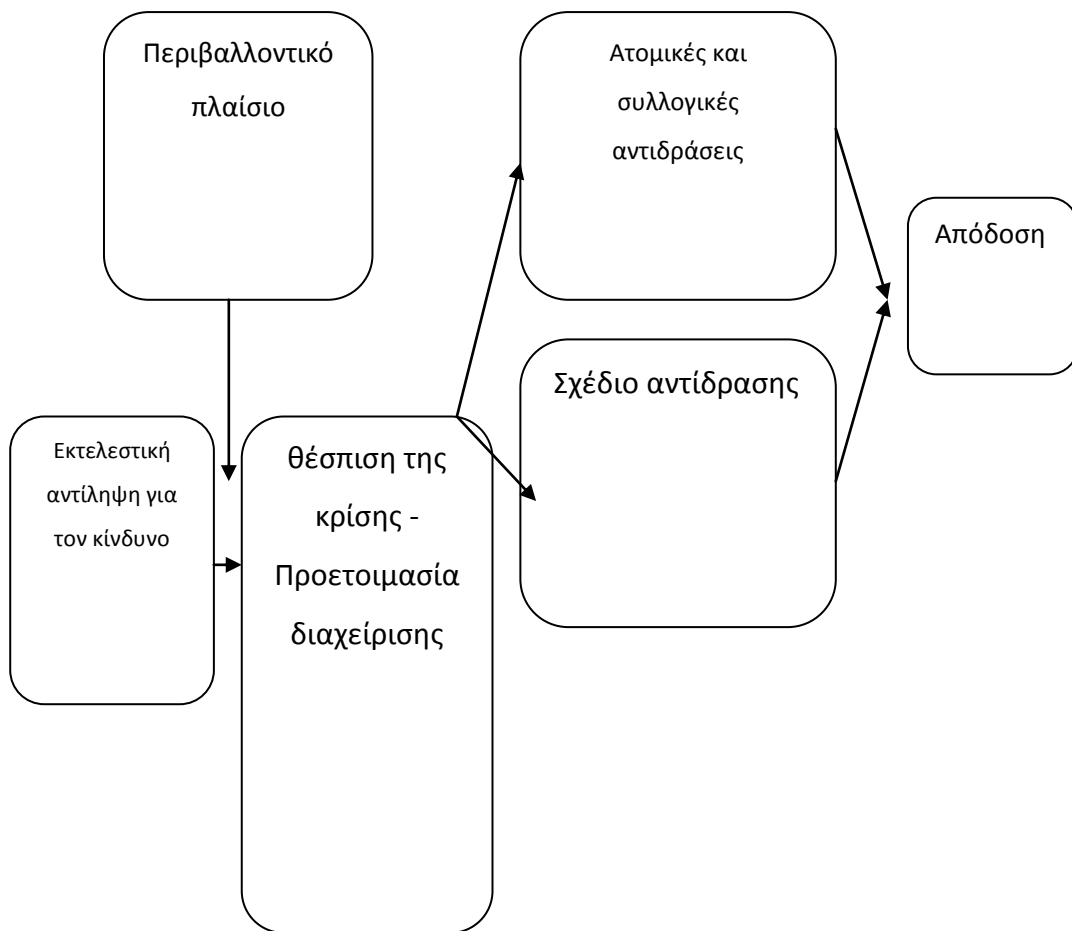


Σχήμα 5 - Φάσεις ενός τυπικού κύκλου κρίσης

Πηγή: Darling J., Seristö H. and Gabriellsson M., (2005)

Η θεωρία έκτακτης ανάγκης υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει κανένας καλύτερος τρόπος οργάνωσης και ότι ένα οργανωτικό ύφος που είναι αποτελεσματικό σε ορισμένες περιπτώσεις δεν μπορεί να είναι επιτυχής σε άλλες (Fiedler 1964). Με άλλα λόγια η επιλογή του βέλτιστου επιχειρηματικού στυλ εξαρτάται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς περιορισμούς. Η θεωρία της έκτακτης ανάγκης ξεκίνησε με το έργο του Joan Woodward (1958), και προσπάθησε να διατυπώσει γενικές παρατηρήσεις σχετικά με τις επίσημες δομές που συνήθως συνδέονται ή ταιριάζουν καλύτερα με τη χρήση των διαφορετικών στρατηγικών. Η κεντρική πεποίθηση αυτής της προοπτικής είναι ότι οι οργανισμοί είναι ανοικτά συστήματα τα οποία χρειάζονται προσεκτική διαχείριση για να ικανοποιήσουν και να εξισορροπήσουν τις εσωτερικές ανάγκες με αποτέλεσμα να προσαρμοστούν στις περιβαλλοντικές συνθήκες.

Λόγω της χαοτικής φύσης των καταστροφών, η διαχείριση κρίσεων είναι εξαιρετικά περίπλοκη και γεμάτη αβεβαιότητα. Όσον αφορά στη διαχείριση μιας κρίσης, υπάρχει πιθανότητα να ποικίλουν οι τρόποι. Σε τέτοιες περιπτώσεις, θα πρέπει να εξετάζονται τόσο οι περιβαλλοντικές συνθήκες, όσο και οι εσωτερικές συνθήκες. Όταν η κυβέρνηση βρίσκεται αντιμέτωπη με μια κρίση πλήρους αλλαγής, η θεωρία έκτακτης ανάγκης μπορεί να προσφέρει μια σαφή καθοδήγηση στη διαχείριση αυτής. Δίνεται δηλαδή η δυνατότητα να εξετάσει τους πιθανούς παράγοντες, η επιχείρηση μπορεί να εκτελέσει αποτελεσματικά και αποδοτικά στη διαχείριση κρίσεων. Ωστόσο, έχει δοθεί ελάχιστη προσοχή στους ενδεχόμενους παράγοντες στη διαχείριση κρίσεων. Με βάση το οργανωτικό μοντέλο διαχείρισης κρίσεων (Pearson και Clair 1998) (βλ. Σχήμα 5), η μελέτη αυτή προσπαθεί να καλύψει το θεωρητικό κενό από την ενδεχόμενη προοπτική.

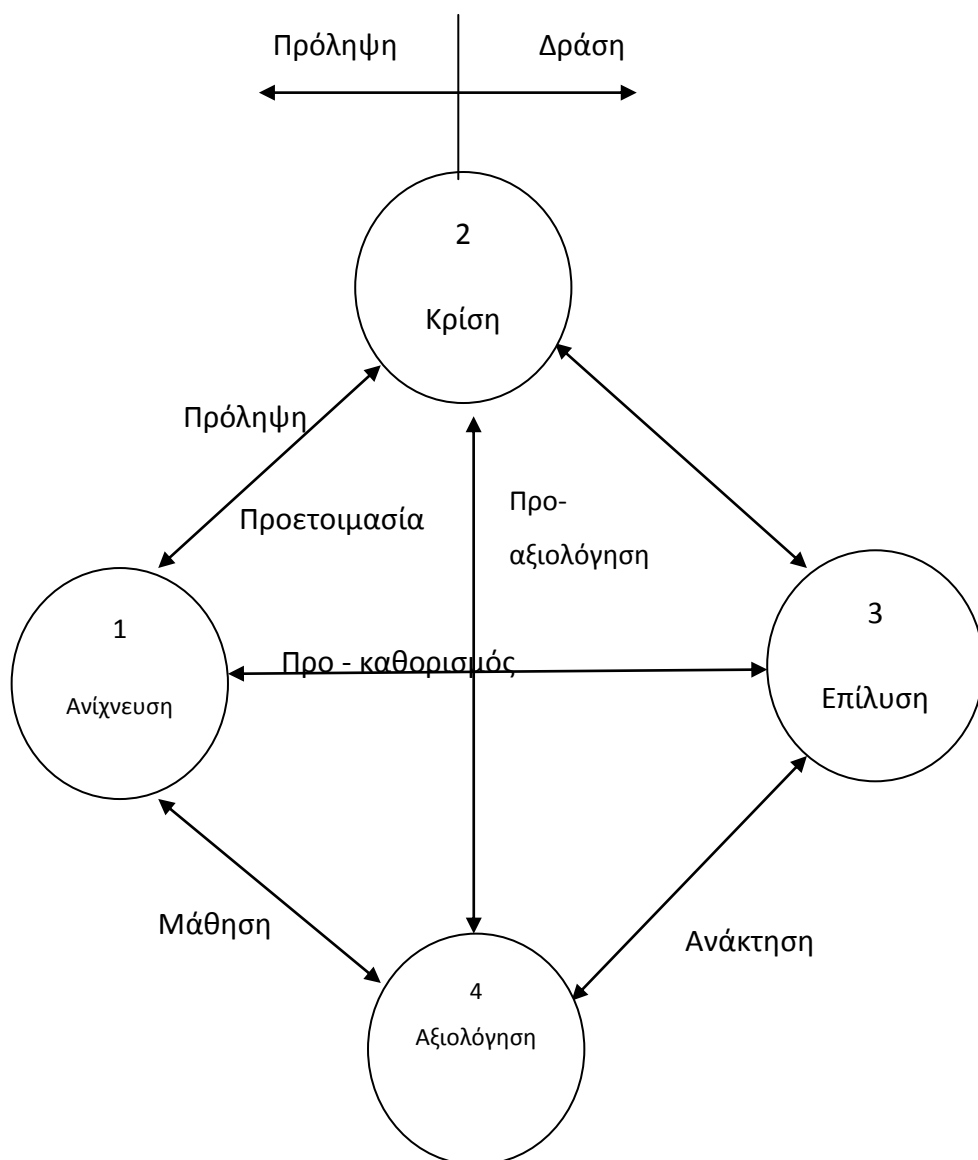


Σχήμα 6 - Το μοντέλο διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων

Πηγή: Pearson και Clair 1998

Στο σχήμα 7 παρουσιάζεται ένα βασικό μοντέλο της διαχείρισης των κρίσεων. Προσδιορίζει καθώς πολλά από τα στάδια που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, καθώς έχουμε τη δυνατότητα να διακρίνουμε μέσα από την έρευνα και την παροχή συμβουλών μας. Το μοντέλο, που αντικατοπτρίζει την ποικιλία των οργανωτικών σχημάτων είναι δυνατόν, να μπορεί να εισαχθεί και να εξέλθει από οποιοδήποτε σημείο, και η ενέργεια μπορεί να προβεί σε οποιαδήποτε κατεύθυνση. Ο κύκλος με την ένδειξη «ανίχνευση» αντιπροσωπεύει τα συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης του φορέα. Πρόκειται για ηλεκτρονικά συστήματα ελέγχου διαδικασιών, παρακολούθησης του εξοπλισμού, διαχείρισης πληροφοριών, και τα συστήματα περιβαλλοντικής σάρωσης τα οποία ανιχνεύουν τόσο τις εξωτερικές όσο και τις εσωτερικές συνθήκες για σήματα από επικείμενες κρίσεις. Η «ανίχνευση» έχει

τοποθετηθεί πριν από την ένδειξη «πρόληψη / προετοιμασία» με σκοπό να τονίσει ότι είναι δύσκολο, όσο συστηματικά και ολοκληρωμένα κι αν γίνεται η ανίχνευση, να μεγιστοποιήσει την πρόληψη ή την προετοιμασία για την αντιμετώπιση κρίσεων που κάποιος δεν έχει εντοπιστεί. Για τους περισσότερους ανθρώπους και τις περισσότερες επιχειρήσεις, η ανίχνευση προηγείται της πρόληψης. Ωστόσο επισημαίνεται ότι δεν μπορεί κανείς να εμποδίσει ακούσια αυτό που δεν έχει εντοπιστεί, συνεπώς η πρόληψη σε τέτοιες περιπτώσεις βασίζεται στην τύχη και όχι σε κάποια σκόπιμη παρέμβαση από πλευράς της επιχείρησης.



Σχήμα 7 - Μοντέλο Διαχείρισης Κρίσεων

Πηγή: Mitroff I., Shrivastava P., Udwardia F., (1987),

Το σημείο II του μοντέλου δείχνει ότι κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αποτρέψει την εκάστοτε κρίση από την εμφάνισή της. Αυτό βασίζεται στην θεωρία ότι η πρόληψη όλων των κρίσεων δεν είναι ο βασικός στόχος του σχεδιασμού και της διαχείρισης των κρίσεων. Αλλά ο συνεχόμενος έλεγχος, οι δοκιμές και η αναθεώρηση των σχεδίων θα πρέπει να είναι αυτά τα σημεία κλειδιά που θα επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τις κρίσεις που συμβαίνουν, επειδή τέτοιες προσπάθειες βοηθούν στην εκπαίδευση των στελεχών στον τομέα αυτό. Η πρόληψη και η προετοιμασία είναι δυνατόν να έχει τη μορφή των πολιτικών ασφάλειας, των διαδικασιών συντήρησης, των ελέγχων των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, των ελέγχων της κρίσης, του σχεδιασμού έκτακτης ανάγκης και της κατάρτισης των εργαζομένων.

Το σημείο 3 αντιπροσωπεύει τις μεγάλες δομές και τους μηχανισμούς που ένας οργανισμός έχει θέσει σε εφαρμογή για την καθοδήγηση της αποκατάστασης. Αυτοί περιλαμβάνουν τα σχέδια έκτακτης ανάγκης, τα σχέδια δημοσίων σχέσεων, τις ομάδες διαχείρισης κρίσεων, κ.ο.κ. . Στο σημείο 4, η ίδια η επιχείρηση αναρωτιέται τι έχει μάθει από τις προηγούμενες κρίσεις και πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη γνώση στο μέλλον. Αξιολογεί επίσης την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών χειρισμού της κρίσης και προσδιορίζει τους τομείς στους οποίους θα πρέπει να αναπτυχθούν ικανότητες διαχείρισης καλύτερες κρίσεων. Πρόκειται δηλαδή για έναν ενδοεπιχειρησιακό απολογισμό. Το μοντέλο που αναλύθηκε επιτρέπει την εξαγωγή ορισμένων «διδαγμάτων» ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των κρίσεων. Πρώτον, και ίσως το πιο σημαντικό, είναι ότι οι περισσότερες κρίσεις προηγούνται μιας σειράς από σήματα έγκαιρης προειδοποίησης. Για να αποφευχθεί κάποια σοβαρή κρίση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μάθουν να διαβάζουν τα σήματα έγκαιρης προειδοποίησης και να απαντούν σε αυτά περισσότερο αποτελεσματικά (Mitroff I., Shrivastava P., Udwadia F., 1987).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Εισαγωγικά

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας που υλοποιήθηκε είναι ο προσδιορισμός συγκεκριμένων διαπιστώσεων και ειδικότερα εάν η χαρισματική ηγεσία είναι ικανή να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Έτσι αφότου ολοκληρώθηκε η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο (βλ. *Παράρτημα 1*) το οποίο αποτέλεσε το μέσο της παρούσας έρευνας. Το σύνολο των ερωτήσεων στον αριθμό ήταν είκοσι και επιλέχθηκαν διάφορα είδη ερωτημάτων όπως οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου, κλειστού τύπου, πολλαπλών επιλογών και κλίμακας Likert. Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα εμπεριείχε ερωτήματα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας και άλλα πληροφοριακά δεδομένα. Το δεύτερο μέρος αφορούσε ερωτήματα σχετικά με τις πεποιθήσεις τους χαρισματικού ηγέτη για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Τέλος η Τρίτη ενότητα αφορούσε σε ερωτήματα σχετικά με τις ενέργειες για την αποφυγή κινδύνων και επιπτώσεων αντίστοιχα. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ξεκίνησε τον μήνα Σεπτέμβριο (24-9-2014) και η ερευνητική προσπάθεια ολοκληρώθηκε τον μήνα Νοέμβριο (14-11-2014). Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε διαδικτυακά μέσω ηλεκτρονικής φόρμας συμπλήρωσης.

Το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα (βλ. *Πίνακα 4*) αποτελείται από εκατό άνδρες και εκατό γυναίκες, εκ των οποίων το 8% δεν αναφέρει την ηλικία του, το 40% είναι από 18 μέχρι και είκοσι πέντε ετών, το 39% είναι από είκοσι έξι μέχρι και σαράντα ετών, το 10,5% είναι από σαράντα ένα μέχρι και πενήντα πέντε ετών και 2,5% είναι άνω των 55 ετών. Το 58% εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση μέχρι και τέσσερα έτη, το 26,5% εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση από τέσσερα μέχρι και δέκα έτη και ποσοστό 12% εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση από δέκα μέχρι και δέκα πέντε έτη και το 3,5% εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση από δεκαπέντε έως είκοσι έτη. Εν συνεχεία, ο συνολικός χρόνος απασχόλησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι μερικοί μήνες έως 5 έτη για το 63,5% των συμμετεχόντων, για 5 μέχρι 10 έτη για

το 22%, από 10 μέχρι και 15 έτη το 12% και για 15 έως και 20 έτη το 2,5%. Ποσοστό 42% του ερευνητικού δείγματος έχουν συναδέλφους που αναφέρονται σε αυτούς και για τους οποίους είναι υπεύθυνοι, οι οποίοι κατά μέσο όρο ανέρχονται σε 10 άτομα με τυπική απόκλιση 41 ατόμων, το οποίο σημαίνει ότι, το πλήθος αυτών να ανέρχεται μέχρι και 51 άτομα. Επιπλέον μέσος όρος των υφισταμένων είναι τα 5 άτομα με τυπική απόκλιση 27 ατόμων, το οποίο σημαίνει ότι οι υφιστάμενοι μπορεί να είναι 5 ή 27 λιγότεροι (δηλαδή να μην υπάρχει υφιστάμενος) ή 27 περισσότεροι από 5. Τέλος, το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα έχει Απολυτήριο Λυκείου κατά 28,5%, Πτυχίο ΤΕΙ κατά 36,5%, Πτυχίο ΑΕΙ κατά 16,0%, έχει ολοκληρώσει Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών κατά 18,5% και είναι κάτοχοι Διδακτορικού μόλις το 0,5%.

Πίνακας 4 - Δημογραφικά πληροφορικά στοιχεία δείγματος έρευνας			
ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Φύλο	<i>Άνδρας</i>	50	100
	<i>Γυναίκα</i>	50	100
Ηλικία	<i>Χωρίς απάντηση</i>	8,0	16
	<i>18-25</i>	40,0	80
	<i>26-40</i>	39,0	78
	<i>41-55</i>	10,5	21
	<i>55 και άνω</i>	2,5	5
Χρόνος απασχόλησης στην συγκεκριμένη θέση	<i>Μήνες έως 4 έτη</i>	58,0	116
	<i>4-10 έτη</i>	26,5	53
	<i>10-15 έτη</i>	12,0	24
	<i>15-20 έτη</i>	3,5	7
	<i>20 και άνω έτη</i>	0,00	0
Συνολικός χρόνος απασχόλησης στην συγκεκριμένη επιχείρηση	<i>Μήνες έως 5 έτη</i>	63,5	127
	<i>5-10 έτη</i>	22,0	44
	<i>10-15 έτη</i>	12,0	24
	<i>15-20 έτη</i>	2,5	5
	<i>20 και άνω έτη</i>	0,00	0
Έχετε συναδέλφους που	<i>Ναι</i>	42%	84

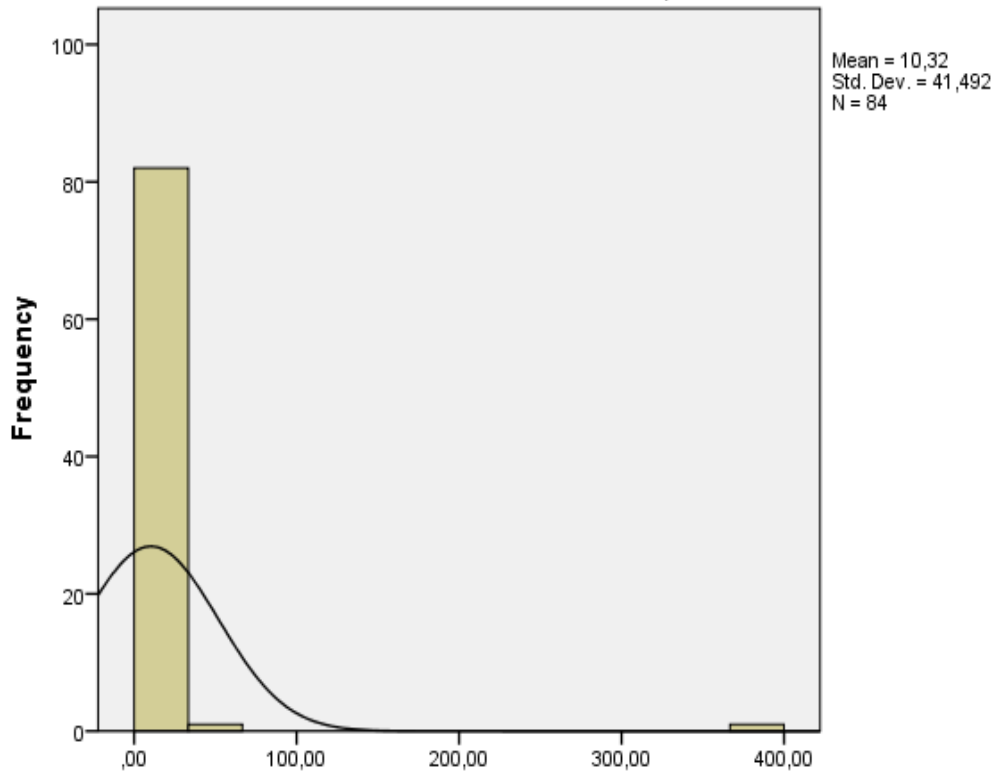
αναφέρονται σε εσάς και
για τους οποίους είσαστε
υπεύθυνοι;

Όχι

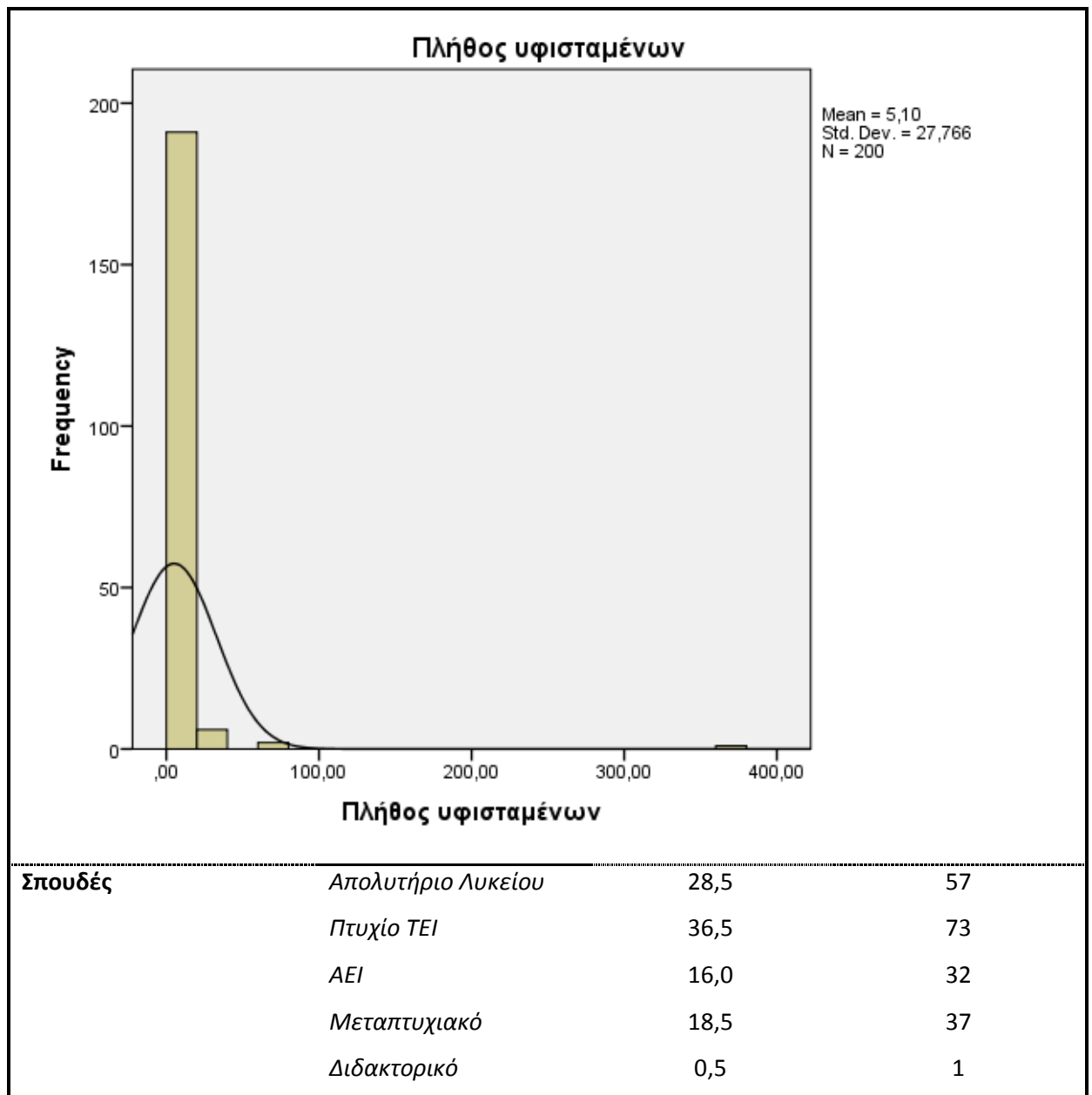
58%

116

Πόσους συναδέλφους έχετε που αναφέρονται σε εσάς και για τους οποίους
είσαστε υπεύθυνοι;



Πόσους συναδέλφους έχετε που αναφέρονται σε εσάς
και για τους οποίους είσαστε υπεύθυνοι;



Εν συνεχεία το ερευνητικό δείγμα εργάζεται σε διαφορετικά αντικείμενα επιχειρήσεων και συνεπώς έχουν διαφορετικούς ρόλους (βλ. παράρτημα II).

4.2 Αποτελέσματα έρευνας

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την ερευνητική διαδικασία έγινε με δυο προγράμματα: το Microsoft Office Excel και στο στατιστικό πακέτο IBM SPSS 20. Πιο αναλυτικά, για την παρουσίαση των απαντήσεων που ελήφθησαν, επιλέχτηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση και η παρουσίαση των μέσων τιμών και των τυπικών αποκλίσεων για τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που έχουν βασιστεί στην κλίμακα Likert. Εν συνεχεία πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση για τον προσδιορισμό των κυριότερων παραγόντων που προκύπτουν και τέλος η ανάλυση διακύμανσης για την απόδειξη της ορθότητας συγκεκριμένων συμπερασμάτων. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων της έρευνας παρουσιάζεται ο δείκτης *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) της παραγοντικής ανάλυσης που μετρά την επάρκεια της δειγματοληψίας και ο δείκτης Cronbach Alpha. Πιο συγκεκριμένα (Νόβα- Καλτσούνη, 2006):

Παραγοντική ανάλυση: η παραγοντική ανάλυση συνιστά μια προσπάθεια μείωσης του όγκου των δεδομένων ερμηνεύοντας τα όσο περισσότερο συνοπτικά και περιεκτικά είναι εφικτό. Έτσι η παραγοντική ανάλυση αναδεικνύει ορισμένους παράγοντες οι οποίοι συνιστούν τις κυριότερες διαστάσεις της έρευνας οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις μεταβλητές της έρευνας. Έτσι μεγάλα σύνολα δεδομένων που αποτελούνται από αρκετές μεταβλητές, μπορούν να μειωθούν με την ομαδοποίηση των μεταβλητών (Yong and Pearce 2013).

Ανάλυση διακύμανσης: η ανάλυση διακύμανσης συγκρίνει τις μέσες τιμές από ένα σύνολο ομάδων και παρουσιάζει τις υφιστάμενες αποκλίσεις. Όταν οι αποκλίσεις είναι μικρότερες ή ίσες από 5% (Sig. ≤ 0.05) δεν υπάρχουν αξιοσημείωτες αποκλίσεις (Park 2005).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): υποδεικνύει το βαθμό στον οποίο συνδέονται οι μεταβλητές και βοηθά έτσι στην αξιολόγηση μιας παραγοντικής ανάλυσης. Λαμβάνει τιμές από 0 έως 1 αλλά τιμές κοντά στη μονάδα θεωρούνται πολύ καλές (Beavers et al., 2013).

Cronbach Alpha: Λαμβάνει τιμές από 0 έως 1 ωστόσο μόνο τιμές κοντά στη μονάδα (άνω του 0,70) θεωρούνται πολύ καλές και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την αξιοπιστία των παραγόντων και ιδιαίτερα αυτών που προκύπτουν από κλίμακες όπως η Likert scale (Tavakol et al., 2011).

4.2.1 Περιγραφική στατιστική

Σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα και όσων αφορά το ερευνητικό δείγμα που επιλέχτηκε, διαπιστώθηκαν ορισμένες τάσεις. Ειδικότερα φαίνεται ότι υπάρχει η θετική πεποίθηση ότι οι καλές εργασιακές σχέσεις λειτουργούν ευεργετικά για την επιχείρηση η οποία έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση (4,1200), η ενημέρωση κάθε εργαζόμενου όσων αφορά στις αρμοδιότητες του, τα καθήκοντά του και τους στόχους που επιδιώκονται (4,0400), μπορεί να λειτουργήσει θετικά για την επιχείρηση, η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με ομαδικό πνεύμα και συνεργασία (4,2800), διορατικότητα και εντοπισμό ευκαιριών (4,0050) και τέλος αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού σε μια εταιρεία (4,0900). Ωστόσο μικρή είναι η πεποίθηση ότι η ικανότητα χειραγώγησης μπορεί να συμβάλει στην αποδοτικότητα συνολικά (2,7300) και η διαλλακτικότητα και δυνατότητα προσέγγισης των ανώτερων στελεχών (2,9750) μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην παρούσα οικονομική συγκυρία. Γενικότερα οι απόψεις για τους τρόπους επιβίωσης των επιχειρήσεων στην παρούσα οικονομική συγκυρία που παρουσιάζονται μέσω των υπολειπόμενων ερωτημάτων λαμβάνουν αρκετό βαθμό αποδοχής.

Πίνακας 5 - Περιγραφική στατιστική		
<i>(1:Καθόλου 2: Λίγο 3: Αρκετά 4: Πολύ 5: Απόλυτα)</i>		
<u>Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις:</u>	Μέση τιμή (Mean)	Τυπική απόκλιση (Std. Deviation)
ικανότητα χειραγώγησης	2,7300	1,12402
ισχυρή διαίσθηση	3,4450	0,95999
αισιοδοξία	3,4600	0,97114
αναλυτική σκέψη	3,7150	0,88185
καλές εργασιακές σχέσεις	4,1200	0,83612
επιμονή στον στόχο και στο όραμα	3,5550	0,82485
αυτό-κριτική κάθε μέλους της επιχείρησης	3,6200	0,91091
ενημέρωση κάθε εργαζόμενου όσων αφορά στις αρμοδιότητες του, τα καθήκοντά του και τους στόχους που επιδιώκονται	4,0400	0,85561
αλλαγές σε «συνταγές» που πλέον δεν λειτουργούν	3,5300	1,08396
συνεχής αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης	3,8300	0,82126
Διαλλακτικότητα και δυνατότητα προσέγγισης των ανώτερων στελεχών	2,9750	1,01959
<u>Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με:</u>		
Αυτοανάπτυξη - εκπαίδευση και κατάρτιση του κάθε εργαζομένου.	3,6900	0,78548
Επικοινωνία από και προς κάθε κατεύθυνση μέσα στην επιχείρηση.	3,7550	0,91606
Ομαδικό πνεύμα και συνεργασία.	4,2800	0,74456

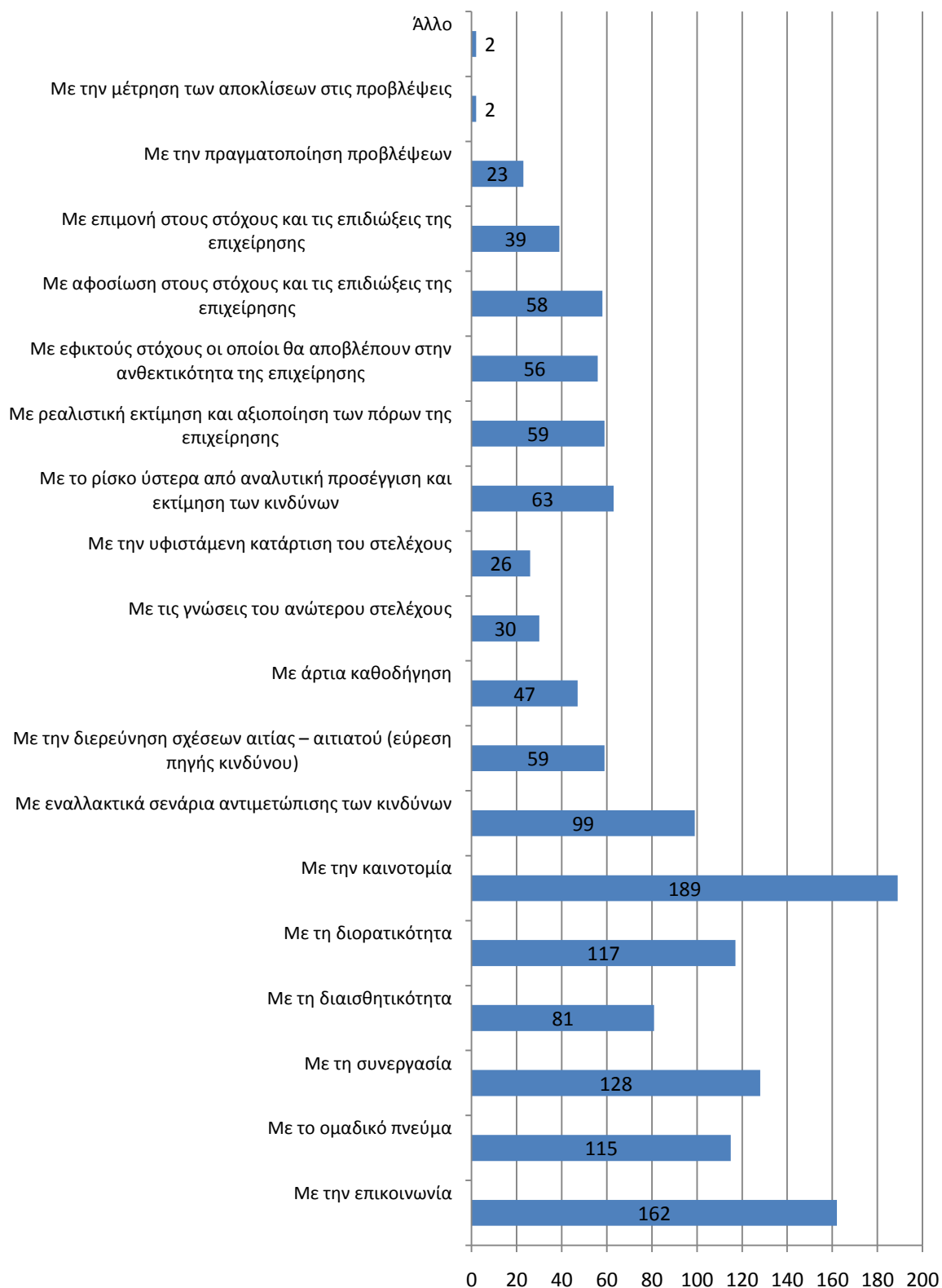
Σκέψη έξω από τα στερεότυπα και τα ήδη πεπραγμένα και ενίσχυση της καινοτομίας.	3,6900	0,94784
Τόλμη και ρίσκο.	3,4150	0,96823
Ικανοποίηση - παρακίνηση υφισταμένων και ανταμοιβή εκ του αποτελέσματος	3,5950	0,95685
Ενθουσιασμό και επιδίωξη στόχων.	3,7500	0,88964
Διορατικότητα και εντοπισμό ευκαιριών	4,0050	0,78617
Ενθάρρυνση υφισταμένων και διατύπωσης απόψεων και ιδεών	3,7300	0,90620
Εντοπισμό κενών στην αγορά.	3,9700	0,86768
Πίστη στις ικανότητες.	3,8600	0,82693
Επίγνωση, πίστη και επιμονή στους στόχους.	3,7700	0,81265
Διαχείριση αλλαγών και ευελιξία	3,9100	0,82784
Ρεαλιστική εκτίμηση πόρων περιβάλλοντος κάθε περιορισμού που αφορά στην επίτευξη της αλλαγής	3,6800	0,80050
Άσκηση της ηγεσίας με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκτούν οι ηγέτες την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους	3,6450	1,00200
Τον εντοπισμό δυσλειτουργιών	4,0900	0,83990
Την αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού σε μια εταιρεία	3,9400	0,81838
Δικλείδες διαχείρισης κρίσεων (πρόβλεψη, εναλλακτικές λύσεις, άμεση θεραπεία των προβλημάτων που εντοπίζονται, κ.ο.κ.)	3,8850	0,80935

Στα δυο επόμενα σχήματα παρουσιάζονται διαγραμματικά οι απαντήσεις των ερωτώμενων όσων αφορά στους τρόπους ελαχιστοποίησης των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης (Σχήμα 8) και όσων αφορά στην άποψη για το πως μια επιχείρηση μπορεί να αντισταθεί στην οικονομική κρίση (Σχήμα 9). Επισημαίνεται ότι οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ερωτήσεις (βλ. Σχήμα 8 και σχήμα 9) με πολλαπλές απαντήσεις. Έτσι λοιπόν διαπιστώνεται ότι οι προτάσεις με τους περισσότερους υποστηρικτές είναι η επιδίωξη για συνεχή εξέλιξη συνέβαλλε στην υλοποίηση σημαντικών ενεργειών (94 άτομα), η μετάδοση ενθουσιασμού και επιδίωξης των στόχων συνέβαλε στην αύξηση της παραγωγικότητας (93 άτομα), Η διαλλακτικότητα και η δυνατότητα προσέγγισης έχει δημιουργήσει δυνατούς δεσμούς και τη βελτιστοποίηση της συνεργασίας και επικοινωνίας με τους υφισταμένους και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (174 άτομα), Η αυτοανάπτυξη έχει συμβάλει στη αποβολή ενεργειών οι οποίες λειτουργούσαν αρνητικά (104 άτομα) και το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία ευθύνεται για την διατύπωση νέων ιδεών και καινοτόμων σκέψεων (136 άτομα). Επιπροσθέτως, αξιόλογο μέρος του ερευνητικού δείγματος της έρευνας θεωρεί ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει στην κρίση με διορατικότητα (117 άτομα), με εναλλακτικά σενάρια αντιμετώπισης των κινδύνων (99 άτομα), με την καινοτομία (189 άτομα), με τη συνεργασία (128 άτομα), με ομαδικό πνεύμα (115 άτομα) και με την άρτια εσωτερική επικοινωνία (162 άτομα).

Σχήμα 8 - Πως ελαχιστοποιείτε τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην επιχείρησή σας;



Σχήμα 9 - Πως πιστεύετε ότι μια επιχείρηση μπορεί να αντισταθεί στην οικονομική κρίση;



4.2.2 Παραγοντική ανάλυση

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6 ο δείκτης επάρκειας της δειγματοληψίας φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιητικός δεδομένου ότι Kaiser-Meyer-Olkin $0,000 < 0,880 < 1$ και επιπλέον το επίπεδο σημαντικότητας (Sig.) ισούται με 0,000 (Νόβα- Καλτσούνη, 2006).

Πίνακας 6 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin / Μέτρο επάρκειας δειγματοληψίας		0,880
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2845,380
	df	561
	Επίπεδο σημαντικότητας (Sig.)	0,000

Ο πίνακας 7 που ακολουθεί παρουσιάζει τους παράγοντες που προκύπτουν από την παραγοντική ανάλυση, το πλήθος των μεταβλητών (βλ. πίνακα 8) που αντιπροσωπεύουν, το ποσοστό διακύμανσης κάθε παράγοντα και το ποσοστό αντιπροσωπευτικότητας των μεταβλητών από κάθε παράγοντα. Έτσι λοιπόν ο πρώτος παράγοντας «ενεργητική στάση και πλήρης εσωτερική επικοινωνία» εμπεριέχει 14 μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές προέρχονται από το ίδιο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και η παραγοντική ανάλυση υποδεικνύει, ότι όλες μαζί δημιουργούν τον πρώτο παράγοντα. Οι μεταβλητές αυτές συμβάλουν, κάποιες λιγότερο και κάποιες περισσότερο στον πρώτο παράγοντα. Η γενική εικόνα για το ποσοστό που συμβάλουν οι μεταβλητές στον πρώτο παράγοντα αποτυπώνεται στο ποσοστό της διακύμανσης που δίνει η παραγοντική ανάλυση. Το ποσοστό διακύμανσης όσο μικρότερο είναι τόσο περισσότερο συμμετέχουν οι μεταβλητές στον παράγοντα. Σε συνέχεια αυτού εξετάζεται το ποσοστό στο οποίο εξηγείται (αντιπροσωπεύεται) ο παράγοντας από τις μεταβλητές τις οποίες εμπεριέχει. Το ποσοστό που εξηγείται ο παράγοντας όσο μεγαλύτερο είναι τόσο πιο πολύ, αντιπροσωπεύεται από τις μεταβλητές που περιέχει (Νόβα- Καλτσούνη, 2006). Έτσι λοιπόν ο πρώτος παράγοντας έχει διακύμανση 30% και 30% αντιπροσωπευτικότητα.

Αυτό σημαίνει ότι οι μεταβλητές που απαρτίζουν τον πρώτο παράγοντα είναι αντιπροσωπευτικές κατά 30% με απόκλιση $\pm 30\%$. Ο δεύτερος παράγοντας «Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης» εμπεριέχει 4 μεταβλητές έχει 5% διακύμανση και 35% αντιπροσωπευτικότητα. Ο επόμενος παράγοντας «Αντιμετώπιση οικονομικής κρίσης» εμπεριέχει 6 μεταβλητές έχει 5% διακύμανση και 41% αντιπροσωπευτικότητα.

Ο τέταρτος παράγοντας «Ανάδειξη ευκαιριών» εμπεριέχει 5 μεταβλητές έχει 4% διακύμανση και 45% αντιπροσωπευτικότητα. Εν συνεχεία ο παράγοντας «Εμπεριστατωμένη λήψη αποφάσεων» εμπεριέχει 3 μεταβλητές έχει 4% διακύμανση και 49% αντιπροσωπευτικότητα. Ο παράγοντας «Εσωτερική συνοχή» εμπεριέχει 2 μεταβλητές έχει 3% διακύμανση και 53% αντιπροσωπευτικότητα ενώ ο παράγοντας «Ηγεσία και συνεργασία» εμπεριέχει 3 μεταβλητές έχει 3% διακύμανση και 57% αντιπροσωπευτικότητα και ο παράγοντας «Ευελιξία επικοινωνίας» εμπεριέχει 4 μεταβλητές έχει 3% διακύμανση και 60% αντιπροσωπευτικότητα.

Πίνακας 7 – Παράγοντες ανάλυσης			
Παράγοντες	Πλήθος μεταβλητών	% Διακύμανσης	% που εξηγείται
1. Ενεργητική στάση και πλήρης εσωτερική επικοινωνία	14	30,168	30,168
2. Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης	4	5,505	35,673
3. Αντιμετώπιση οικονομικής κρίσης	6	5,378	41,050
4. Ανάδειξη ευκαιριών	5	4,463	45,513
5. Εμπεριστατωμένη λήψη αποφάσεων	3	4,315	49,828
6. Εσωτερική συνοχή	2	3,930	53,757
7. Ηγεσία και συνεργασία	3	3,557	57,315
8. Ευελιξία επικοινωνίας	4	3,329	60,644

Σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα ο πρώτος παράγοντας «Ενεργητική στάση και πλήρης εσωτερική επικοινωνία», εμπεριέχει τις μεταβλητές «Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Η ενημέρωση κάθε εργαζόμενου όσον αφορά στις αρμοδιότητες του, τα καθήκοντά του και τους στόχους που επιδιώκονται, μπορεί να λειτουργήσει θετικά για την επιχείρηση.]», «Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Οι αλλαγές σε «συνταγές» που πλέον δεν λειτουργούν δημιουργούν την καινοτομία και την επίτευξη της αλλαγής.]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Επικοινωνία από και προς κάθε κατεύθυνση μέσα στην επιχείρηση.]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Σκέψη έξω από τα στερεότυπα και τα πεπατημένα και ενίσχυση της καινοτομίας.]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Ικανοποίηση - παρακίνηση υφισταμένων και ανταμοιβή εκ του αποτελέσματος]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Ενθουσιασμό και επιδίωξη στόχων.]».

Εν συνεχεία ο πρώτος παράγοντας εμπεριέχει τις μεταβλητές «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Διορατικότητα και εντοπισμό ευκαιριών]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Ενθάρρυνση υφισταμένων και διατύπωση απόψεων και ιδεών]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Εντοπισμό κενών στην αγορά.]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Επίγνωση, πίστη και επιμονή στους στόχους.]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Άσκηση της ηγεσίας με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκτούν οι ηγέτες την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Τον εντοπισμό δυσλειτουργιών]», «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Την αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού σε μια εταιρεία]» και «Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Δικλείδες διαχείρισης κρίσεων (πρόβλεψη, εναλλακτικές λύσεις, άμεση θεραπεία των προβλημάτων που εντοπίζονται, κ.ο.κ.)]».

Ο προσδιορισμός των μεταβλητών που αντιπροσωπεύουν πιο πολύ τον παράγοντα γίνεται με βάση την τιμή της φόρτισης του παράγοντα. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή αυτή τόσο μεγαλύτερη είναι η αντιπροσωπευτικότητα που υπάρχει. Έτσι για τον

πρώτο παράγοντα ισχύει ότι μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα έχει ο παράγοντας από τις μεταβλητές οι οποίες έχουν τιμές 0,73 και 0,714. Με τρόπο παρόμοιο εξετάζεται η αντιπροσωπευτικότητα των παραγόντων που ακολουθούν από τις μεταβλητές τους.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		ΦΟΡΤΙΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 1:	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις	0,620
Ενεργητική στάση και πλήρης εσωτερική επικοινωνία	[Η ενημέρωση κάθε εργαζόμενου όσων αφορά στις αρμοδιότητες του, τα καθήκοντά του και τους στόχους που επιδιώκονται, μπορεί να λειτουργήσει θετικά για την επιχείρηση.]	
	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις	0,668
	[Οι αλλαγές σε «συνταγές» που πλέον δεν λειτουργούν δημιουργούν την καινοτομία και την επίτευξη της αλλαγής.]	
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Επικοινωνία από και προς κάθε κατεύθυνση μέσα στην επιχείρηση.]	0,637
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Σκέψη έξω από τα στερεότυπα και τα πεπατημένα και ενίσχυση της καινοτομίας.]	0,714
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Ικανοποίηση - παρακίνηση υφισταμένων και ανταμοιβή εκ του αποτελέσματος]	0,656
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Ενθουσιασμό και επιδίωξη στόχων.]	0,665
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Διορατικότητα και εντοπισμό ευκαιριών]	0,603

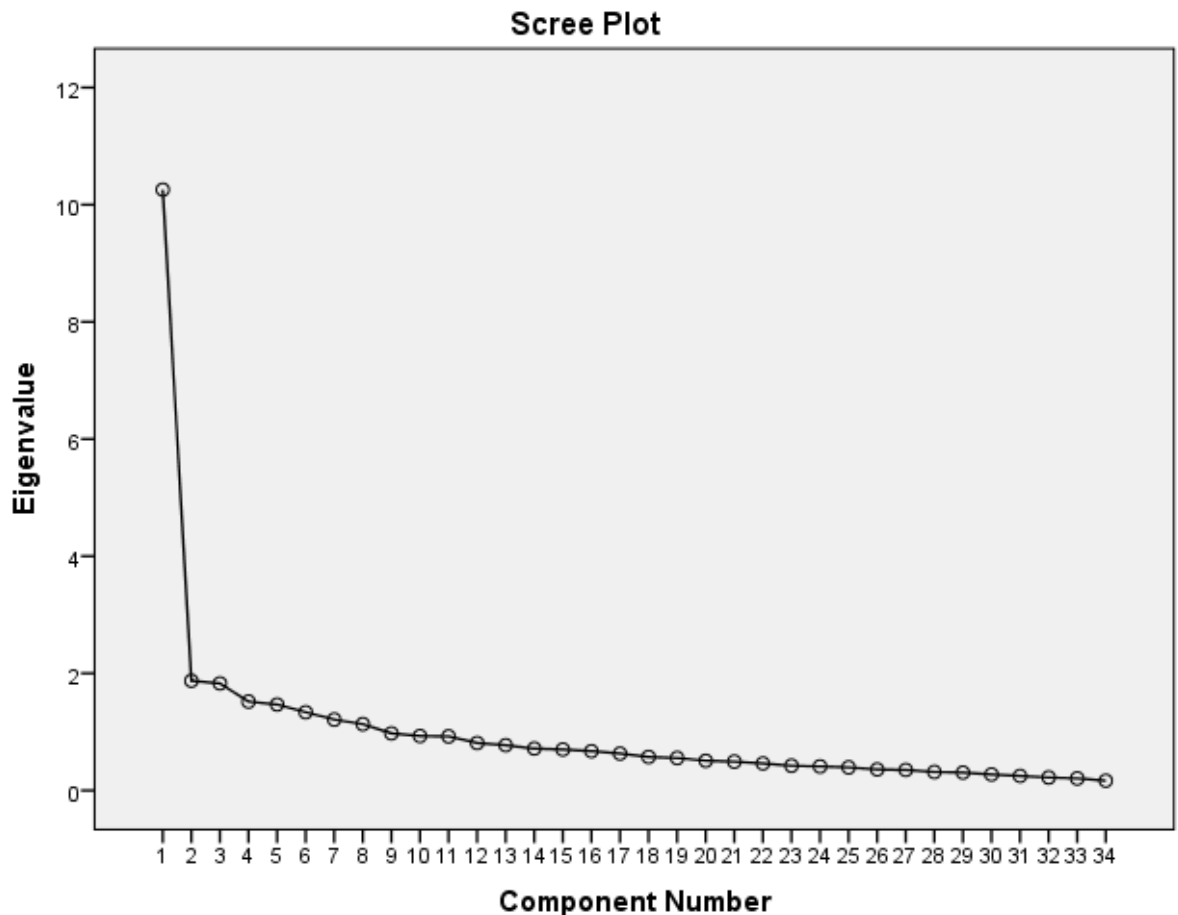
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Ενθάρρυνση υφισταμένων και διατύπωσης απόψεων και ιδεών]	0,69
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Εντοπισμό κενών στην αγορά.]	0,639
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Επίγνωση, πίστη και επιμονή στους στόχους.]	0,685
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Άσκηση της ηγεσίας με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκτούν οι ηγέτες την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους]	0,73
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Τον εντοπισμό δυσλειτουργιών]	0,663
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Την αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού σε μια εταιρεία]	0,646
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Δικλίδες διαχείρισης κρίσεων (πρόβλεψη, εναλλακτικές λύσεις, άμεση θεραπεία των προβλημάτων που εντοπίζονται, κ.ο.κ.)]	0,629
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 2:	Θεωρείτε ότι η ευρύτερη οικονομική κρίση στην Ελλάδα	0,69
Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης	αλλά και τον κόσμο έχει επιπτώσεις στη πορεία της επιχείρησής σας;	
	Αν ναι, οι επιπτώσεις αυτές δημιούργησαν κάποιες ευκαιρίες;	0,671
	Για να υπάρξει πρόοδος στην οικονομική κρίση θα πρέπει οι αλλαγές να ξεκινήσουν από κάθε επιχείρηση ξεχωριστά καθοδηγούμενοι από τη χαρισματική ηγεσία του εκαστοτε οργανισμού	0,476

	Για να υπάρξει πρόοδος στην οικονομική κρίση θα πρέπει όλοι οι οργανισμοί να υπακούουν στις αποφάσεις και να είναι υπό καθοδήγηση ενός ανώτερου στελέχους.	0,293
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 3:	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις	0,408
Αντιμετώπιση οικονομικής κρίσης	[Πιστεύω ότι η ικανότητα χειραγώγησης μπορεί να συμβάλει στην αποδοτικότητα συνολικά.]	
	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Η ισχυρή διαίσθηση αποτελεί χαρακτηριστικό του ηγέτη που ξεχωρίζει στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.]	0,311
	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Η αισιοδοξία συμβάλλει στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης.]	0,541
	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Η οικονομική κρίση επηρεάζει κάθε επιχείρηση. Η επιμονή στον στόχο και το όραμα μπορεί να την ελαχιστοποιήσει.]	0,510
	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Η αυτό-κριτική κάθε μέλους της επιχείρησης είναι δυνατόν να λειτουργήσει θετικά για το σύνολο.]	0,374
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Διαλλακτικότητα και δυνατότητα προσέγγισης των ανώτερων στελεχών]	0,301
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 4:	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις	0,315
Ανάδειξη ευκαιριών	[Οι αλλαγές σε «συνταγές» που πλέον δεν λειτουργούν δημιουργούν την καινοτομία και την επίτευξη της αλλαγής.]	
	Θεωρείτε ότι η ευρύτερη οικονομική κρίση στην Ελλάδα αλλά και τον κόσμο έχει επιπτώσεις στη πορεία της επιχείρησής σας;	0,257
	Αν ναι, οι επιπτώσεις αυτές δημιούργησαν κάποιες ευκαιρίες;	0,246

	Τι ποσοστό των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης καταφέρατε να ελαχιστοποιήσετε από το 2013 μέχρι και σήμερα;	0,261
	Για να υπάρξει πρόοδος στην οικονομική κρίση θα πρέπει οι αλλαγές να ξεκινήσουν από κάθε επιχείρηση ξεχωριστά καθοδηγούμενοι από τη χαρισματική ηγεσία του εκαστοτε οργανισμού	0,33
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 5: Εμπεριστατωμένη λήψη αποφάσεων	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Η αναλυτική σκέψη ενισχύει την λήψη σωστών αποφάσεων για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. (π.χ. με συνεδριάσεις όπου θα πραγματοποιούνται συζητήσεις για συγκεκριμένα θέματα και θα εντοπίζονται	0,378
	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Η συνεχής αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει θετικά.]	0,428
	Τι ποσοστό των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης καταφέρατε να ελαχιστοποιήσετε από το 2013 μέχρι και σήμερα;	0,43
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 6: Εσωτερική συνοχή	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Οι καλές εργασιακές σχέσεις λειτουργούν ευεργετικά για την επιχείρηση η οποία έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση.]	0,516
	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Η ενημέρωση κάθε εργαζόμενου όσον αφορά στις αρμοδιότητες του, τα καθήκοντά του και τους στόχους που επιδιώκονται, μπορεί να λειτουργήσει θετικά για την επιχείρηση.]	0,375
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 7: Ηγεσία και συνεργασία	Σημειώστε, πόσο συμφωνείτε με τις επόμενες προτάσεις [Οι καλές εργασιακές σχέσεις λειτουργούν ευεργετικά για την επιχείρηση η οποία έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση.]	0,373
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Ομαδικό	0,388

	πνεύμα και συνεργασία.]	
	Για να υπάρξει πρόοδος στην οικονομική κρίση θα πρέπει όλοι οι οργανισμοί να υπακούουν στις αποφάσεις και να είναι υπό καθοδήγηση ενός ανώτερου στελέχους.	0,243
ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ 8:	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με:	0,287
Ευελιξία	[Διαλλακτικότητα και δυνατότητα προσέγγισης των ανώτερων στελεχών]	
επικοινωνίας	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Αυτοανάπτυξη με την εκπαίδευση και κατάρτιση του κάθε εργαζομένου.]	0,559
	Κατά πόσο η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με: [Επικοινωνία από και προς κάθε κατεύθυνση μέσα στην επιχείρηση.]	0,35
	Για να υπάρξει πρόοδος στην οικονομική κρίση θα πρέπει όλοι οι οργανισμοί να υπακούουν στις αποφάσεις και να είναι υπό καθοδήγηση ενός ανώτερου στελέχους.	0,272

Το σχήμα που ακολουθεί (Scree Plot) τεκμηριώνεται ότι το πλήθος των παραγόντων που προσδιορίστηκαν ανωτέρω, συνιστούν τον ιδανικό αριθμό παραγόντων (διαστάσεων). Αυτό γίνεται αντιληπτό, από την καμπύλη του σχήματος, η οποία μετά τους οκτώ πρώτους παράγοντες αρχίζει να ευθυγραμμίζεται σταθερά (Νόβα-Καλτσούνη, 2006).



Σχήμα 8 - Παράγοντες που εξάγονται

4.2.3 Ανάλυση διακύμανσης

Σκοπός της ανάλυσης διακύμανσης που πραγματοποιήθηκε ήταν να οδηγηθούμε σε συγκεκριμένες χειροπιαστές διαπιστώσεις. Υποθέσαμε ότι ισχύουν κάποιες καταστάσεις, τις οποίες και ονομάσαμε ερευνητικές υποθέσεις (EY). Έτσι, μετρήσαμε τις υφιστάμενες διακυμάνσεις με τη βοήθεια της ANOVA (Analysis of Variance) και του δείκτη της ανάλυσης παλινδρόμησης R^2 . Όλες οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν επιβεβαιώνονται επειδή οι αποκλίσεις που διαπιστώθηκαν κυμαίνονται σε αποδεκτά επίπεδα αποκλίσεων ($\leq 0,05$ ή 5%) (Νόβα- Καλτσούνη, 2006). Στην ιεραρχία (βάσει του R^2) σημαντικότερες, λόγω του βαθμού με τον οποίο αλληλεπιδρούν, υποθέσεις θεωρούνται οι EY8, EY4, EY5 και EY6 επειδή όλες είναι μεγαλύτερες ή ίσες από το 0,05. Διαφορετικά μπορεί να λεχθεί ότι οι ερευνητικές υποθέσεις που αναφέρονται γίνονται δεκτές λόγω του γεγονότος, ότι παρουσιάζουν αποκλίσεις μέχρι και 5% οι οποίες θεωρούνται ασήμαντες. Χρησιμοποιώντας τον δείκτη R^2 διαπιστώνεται ο

βαθμός στον οποίο συνδέονται οι μεταβλητές μεταξύ τους. Δηλαδή φαίνεται σε ποιες ερευνητικές υποθέσεις, που ήδη έχει αποδειχτεί ότι αλληλεπιδρούν (αφού ισχύει ότι η απόκλιση των μεταβλητών είναι $\leq 0,05$), υπάρχουν ισχυρότερες ή ασθενέστερες αλληλεπιδράσεις.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ANOVA	
	Sig.	R Square
EY1. Η άσκηση της ηγεσίας με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκτούν οι ηγέτες την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους οδηγεί στην καινοτομία και την επίτευξη της αλλαγής.	0,000 (E)	0,276
EY2. Η αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού σε μια εταιρεία σχετίζεται με την επικοινωνία από και προς κάθε κατεύθυνση μέσα στην επιχείρηση.	0,000 (E)	0,260
EY3. Η σκέψη έξω από τα στερεότυπα και τα ήδη πεπραγμένα η ενίσχυση της καινοτομίας ενισχύουν τον ενθουσιασμό και τη θέληση για επιδίωξη στόχων και την υποκίνηση των υφισταμένων να διατυπώνουν τις απόψεις και τις ιδέες τους.	0,000 (E)	0.372
EY4. Η ικανοποίηση - παρακίνηση υφισταμένων και ανταμοιβή εκ του αποτελέσματος προκύπτει από τον ενθουσιασμό, την επιδίωξη των στόχων, την ενθάρρυνση των υφισταμένων να διατυπώνουν τις απόψεις και τις ιδέες τους, την πίστη στις ικανότητες και την άσκηση της ηγεσίας με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκτούν οι ηγέτες την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους.	0,000 (E)	0.453
EY5. Η μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με ενθουσιασμό και επιδίωξη στόχων, με σκέψη έξω από τα στερεότυπα και τα ήδη πεπραγμένα και ενίσχυση της καινοτομίας, με την ικανοποίηση - παρακίνηση υφισταμένων και ανταμοιβή εκ του αποτελέσματος, με τον ενθουσιασμό και επιδίωξη στόχων και την ενθάρρυνση υφισταμένων να διατυπώνουν τις απόψεις και τις ιδέες τους.	0,000 (E)	0,452
EY6. Ο ενθουσιασμός και η επιδίωξη στόχων προκύπτει από το συνδυασμό της σκέψης έξω από τα στερεότυπα και τα ήδη πεπραγμένα, την ενίσχυση της καινοτομίας, την ικανοποίηση - παρακίνηση υφισταμένων και την ανταμοιβή εκ του αποτελέσματος.	0,000 (E)	0,437

EY7. Η ενθάρρυνση υφισταμένων να διατυπώνουν τις απόψεις και τις ιδέες τους προκύπτει από την πίστη στις ικανότητες και την άσκηση της ηγεσίας με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκτούν οι ηγέτες την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους.	0,000 (E)	0,385
EY8. Η άσκηση της ηγεσίας με τρόπο τέτοιο ώστε να αποκτούν οι ηγέτες την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους συνεπάγεται τον εντοπισμό δυσλειτουργιών, την αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού και την ύπαρξη ισχυρών δικλίδων διαχείρισης κρίσεων (πρόβλεψη, εναλλακτικές λύσεις, άμεση θεραπεία των προβλημάτων που εντοπίζονται, κ.ο.κ.).	0,000 (E)	0,543
EY9. Ο εντοπισμός δυσλειτουργιών σχετίζεται με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας και με την αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού.	0,000 (E)	0,363

4.2.4 Δείκτης αξιοπιστίας έρευνας

Τέλος παρατίθεται ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, ο οποίος αφορά όλες τις μεταβλητές της έρευνας και όπως έχει ήδη ειπωθεί λαμβάνει τιμές από το 0 μέχρι και το 1 αλλά ικανοποιητικές θεωρούνται όσες είναι ίσες ή μεγαλύτερες από το 0,700. Στην παρούσα περίπτωση ο δείκτης αξιοπιστίας ανέρχεται σε $0,700 < 0,906 < 1$. Συνεπώς διαπιστώνεται ότι η αξιοπιστία της έρευνας είναι υψηλή δεδομένου ότι η τιμή του δείκτη είναι πολύ κοντά στη μονάδα (Νόβα- Καλτσούνη, 2006).

Cronbach's Alpha

0,906

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Η οικονομική κρίση αποτελεί φαινόμενο το οποίο είναι πιθανό να εκδηλωθεί και να επιφέρει ένα σύνολο επιπτώσεων σε πολλούς κλάδους και τομείς των επιχειρήσεων. Με βάση αυτή τη διαπίστωση υλοποιήθηκε έρευνα για τη χαρισματική ηγεσία και πως αυτή μπορεί να συμβάλει και σε τι βαθμό, για τον περιορισμό των επιπτώσεων της κρίσης. Η κρίση και πως αυτή επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων σχετίζεται με τις αξίες, τις πεποιθήσεις, την κουλτούρα και τη συμπεριφορά που διατηρούν τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων. Ο ρόλος της χαρισματικής ηγεσίας είναι να ρυθμίσει την υπόσταση των παραμέτρων που αναφέρονται ώστε οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης να είναι όσο το δυνατόν ελάχιστες. Όπως διαπιστώθηκε σε κάθε φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης η χαρισματική ηγεσία πρέπει να αντιλαμβάνεται το περιβάλλον της ώστε να ανακαλύπτει ή να προβλέπει τις ευκαιρίες και του κινδύνους (Harwati, 2013). Η αξιοποίηση ή η προφύλαξη από αυτούς μπορεί να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Άλλωστε δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ότι στη βιβλιογραφία αναφέρεται το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρείες που πτώχευσαν δεν ήταν προετοιμασμένες για την επερχόμενη οικονομική κρίση ακόμα και όταν τα σημάδια ήταν εμφανή (Pearson και Clair 1998). Οι ηγέτες σε μια εταιρεία θα πρέπει να είναι πολύ επικοινωνιακοί με κάθε υφιστάμενο, διότι έτσι θα μπορέσουν να ενώσουν την «ομάδα» για να αντιμετωπίσουν ενδοεπιχειρησιακά προβλήματα ή/και κρίσεις.

5.2 Συμπεράσματα έρευνας

Κατά την έρευνα του ερωτηματολογίου υπήρξαν κάποιες σημαντικές διαπιστώσεις για τη χαρισματική ηγεσία. Οι διαπιστώσεις που προέκυψαν, μπορούν να φανούν χρήσιμες στους λήπτες αποφάσεων των επιχειρήσεων και τα ηγετικά στελέχη, σε αυτές. Η χρησιμότητά τους έγκειται στο στοιχείο ότι θα παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση, για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με τέτοιο τρόπο, ώστε η επιχείρηση που θα την εφαρμόσει, να επωφεληθεί άμεσα και έμμεσα. Η πρώτη ήταν

η πεποίθηση ότι οι καλές εργασιακές σχέσεις λειτουργούν ευεργετικά για την επιχείρηση, η ενημέρωση αναδεικνύεται σε αξιοσημείωτο στοιχείο, όπως επίσης και η ομαδικότητα κάθε εργαζομένου ή/και στελέχους. Η διορατικότητα και ο εντοπισμός ευκαιριών, η καινοτομία και η άρτια εσωτερική επικοινωνία αντιμετωπίζονται ως εξίσου σημαντικά στοιχεία. Η παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε ανέδειξε ως τους πιο αξιόλογους παράγοντες της έρευνας, την ενεργητική στάση και την πλήρη εσωτερική επικοινωνία, τις επιπτώσεις οικονομικής κρίσης, την αντιμετώπιση οικονομικής κρίσης, την ανάδειξη ευκαιριών, την εμπειριστατωμένη λήψη αποφάσεων, την εσωτερική συνοχή, την ηγεσία και συνεργασία και την ευελιξία επικοινωνίας. Οι παράγοντες που προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση και επιβεβαιώνονται βιβλιογραφικά, σύμφωνα με το αντίστοιχο διάγραμμα (Scree Plot), συμφωνούν με τις διαπιστώσεις που προκύπτουν από τη σύγκριση των μέσων τιμών (means) σε κάθε μεμονωμένη απάντηση.

Εν συνεχεία η ανάλυση διακύμανσης ανέδειξε ισχυρές σχέσεις οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τους ηγέτες. Έτσι λοιπόν επιβεβαιώθηκε ότι η άσκηση της ηγεσίας με ταυτόχρονη απόκτηση της εμπιστοσύνης των υφισταμένων τους συνεπάγεται την ευκολότερη υλοποίηση αλλαγών και την επιδίωξη της καινοτομίας. Επιπροσθέτως επιβεβαιώθηκε αφενός ότι η αμφίδρομη επικοινωνία βοηθά το ηγετικό στέλεχος να αντιληφτεί τις ικανότητες των εργαζομένων και αφετέρου ότι η διατύπωση των σκέψεων ή ιδεών μέσα στην εταιρεία ενισχύει την καινοτομία. Μια ακόμα διαπίστωση ήταν ότι ο ενθουσιασμός, η επιδίωξη των στόχων, η ενθάρρυνση των υφισταμένων να διατυπώνουν τις απόψεις και τις ιδέες τους, η πίστη στις ικανότητες και η απόκτηση της εμπιστοσύνης από το ηγετικό στέλεχος παρακινεί τους εργαζομένους στην εταιρεία και κατ'επέκταση βοηθά στη μείωση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην επιχείρηση.

Παράγοντες όπως είναι η σκέψη έξω από τα στερεότυπα, η ενίσχυση της καινοτομίας, η ικανοποίηση - παρακίνηση υφισταμένων και η ανταμοιβή εκ του αποτελέσματος ενισχύει τη θέληση για επιδίωξη των στόχων που έχουν τεθεί. Τέλος φάνηκε ότι ο εντοπισμός δυσλειτουργιών, η αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού και η ύπαρξη ισχυρών δικλείδων διαχείρισης κρίσεων προκύπτει σε ένα μεγάλο μέρος τους από την εμπιστοσύνη που υπάρχει στο πρόσωπο και τις ενέργειες του ηγετικού

στελέχους, ενώ ο εντοπισμός δυσλειτουργιών σχετίζεται με τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας και με την αντίληψη των ικανοτήτων του προσωπικού. Τα αποτελέσματα αυτά χαρακτηρίζονται ως αρκετά αξιόπιστα σύμφωνα με τον δείκτη αξιοπιστίας της έρευνας (Cronbach's Alpha =0,906).

5.3 Προτάσεις-συνέπειες για τους ηγέτες επιχειρήσεων και οργανισμών

Έτσι είναι εφικτή η διατύπωση προτάσεων προς υλοποίηση από επιχειρήσεις κάθε κλάδου και ειδικότερα από τα ηγετικά στελέχη αυτών. Προτείνεται λοιπόν τα ηγετικά στελέχη να διακρίνονται από διαλλακτικότητα και δυνατότητα προσέγγισης, από έμφαση στην αυτοανάπτυξη και κατάρτιση του κάθε εργαζομένου, από ευκολία στην επικοινωνία από και προς κάθε κατεύθυνση μέσα στην επιχείρηση, από ομαδικότητα και συνεργασία, από καινοτόμο πνεύμα, από τη δυνατότητα να αξιολογεί τους κινδύνους και να ρισκάρει, από το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση και την παρακίνηση των υφισταμένων, από διορατικότητα και τη δυνατότητα εντοπισμού ευκαιριών. Αναγκαία κρίνεται η ενθάρρυνση των υφισταμένων να διατυπώνουν τις απόψεις και τις ιδέες τους. τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να επιδιώκουν τον εντοπισμό κενών στην αγορά, να έχουν πίστη στις ικανότητες κάθε εργαζομένου, να διακρίνονται από επίγνωση, πίστη και επιμονή στους στόχους και να τη μεταδίδουν, να ενισχύουν την ρεαλιστική εκτίμηση πόρων περιβάλλοντος, να επιθυμούν και να αποκτούν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων τους, να είναι σε θέση να εντοπίζουν τις δυσλειτουργίες και να δημιουργούν ισχυρές και αποτελεσματικές δικλίδες διαχείρισης κρίσεων έχοντας καθορίσει σαφώς και με λεπτομέρειες πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται η διαλλακτικότητα και η δυνατότητα προσέγγισης, η επιδίωξη της αυτοανάπτυξης την οποία και θα πρέπει να μεταδίδει προς όλους, η ενθάρρυνση και η πίστη στις ικανότητες. Επιπλέον η χαρισματική ηγεσία θα πρέπει να επιδιώκει την επικοινωνία, τη διαισθητικότητα, τη διορατικότητα, την καινοτομία, την ύπαρξη εναλλακτικών σεναρίων αντιμετώπισης των κινδύνων, την διερεύνηση σχέσεων αιτίας – αιτιατού (εύρεση πηγής κινδύνου) και την άρτια καθοδήγηση κάθε υφισταμένου. Επιπλέον ο χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει ρεαλιστική εκτίμηση και αξιοποίηση των πόρων της

επιχείρησης, να θέσει εφικτούς στόχους οι οποίοι θα αποβλέπουν στην ανθεκτικότητα της επιχείρησης, να επιδεικνύει αφοσίωση στους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης, να επιμένει στους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης, να υλοποιεί προβλέψεις και να μετρά τις αποκλίσεις που προκύπτουν από τις προβλέψεις.

5.4 Περιορισμοί εργασίας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας, αφορά αποκλειστικά σε εργαζομένους άνω των 18 ετών και συνεπώς ενδέχεται να υπάρξει κενό στην πληροφόρηση ή την απάντηση από εργαζομένους οι οποίοι δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να δώσουν αξιόπιστες απαντήσεις. Οι περιορισμοί της παρούσας εργασίας αφορούν αφενός την επιλογή του καταλληλότερου δείγματος που θα συμμετείχε στην ερευνητική διαδικασία και αφετέρου η προσέγγισή του. Κατά τη διαδικασία σύνταξης του ερωτηματολογίου της έρευνα δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στη διατύπωση των ερωτήσεων ώστε αυτές να είναι εύκολα κατανοητές από τους ερωτηθέντες. Στο σημείο αυτό γίνεται λόγος για έναν από τους πιο καθοριστικής σημασίας περιορισμούς, καθώς η μη κατανόηση του περιεχομένου των ερωτήσεων, θα μπορούσε να αποπροσανατολίσει τα αποτελέσματα της έρευνας.

Η ανεπάρκεια του εκπαιδευτικού επιπέδου και της ικανότητας διαχείρισης της γλώσσας από ένα τμήμα του πληθυσμού, όπως οι αλλοδαποί, λαμβάνεται ως ένα σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας. Επίσης, το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα που υλοποιήθηκε προσεγγίστηκε κατά κύριο λόγο, διαδικτυακά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μειωμένη, έστω και σε μικρό βαθμό, επικοινωνία. Για να μειωθεί αυτός ο περιορισμός, υπήρξε διαθέσιμο e-mail επικοινωνίας για πιθανές επεξηγήσεις. Ένας επιπλέον περιορισμός ήταν η μικρή ανταπόκριση και προθυμία, για συμμετοχή στην έρευνα. Ωστόσο, καταβλήθηκε κάθε εφικτή προσπάθεια για την ολοκλήρωση της έρευνας με ένα ικανοποιητικό μέγεθος δείγματος, αλλά και με υψηλής αξιοπιστίας αποτελέσματα.

5.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Από την παρούσα πτυχιακή εργασία προέκυψαν ορισμένες διαπιστώσεις, οι οποίες αφορούν σε υφιστάμενες έρευνες, τρίτων προσώπων και διαπιστώσεις, που απορρέουν από την έρευνα ερωτηματολογίου που υλοποιήθηκε. Το δείγμα του πληθυσμού που συμμετείχε στην έρευνα δεν ήταν απόλυτα αντιπροσωπευτικό για το σύνολο του πλήθους των εργαζομένων στην Ελλάδα, με αποτέλεσμα να υπάρχει κάποια διασπορά στις απαντήσεις. Για τον λόγο αυτό, επισημαίνεται, η ανάγκη για την πραγματοποίηση, της ίδιας έρευνας, αλλά σε μεγαλύτερο ερευνητικό δείγμα και με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης, αποκλειστικά σε ηγετικά στελέχη. Μια τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να δώσει αποτελέσματα, με μεγαλύτερη αξιοπιστία και μικρότερες πιθανότητες αποκλίσεων από την πραγματικότητα.

Η διερεύνηση πολλών όμοιων ομάδων ερευνητικών δειγμάτων, θα μπορέσει να δημιουργήσει συγκεκριμένη εικόνα και περισσότερο εξειδικευμένη και αξιόπιστη, σε αντίθεση με την παρούσα έρευνα η οποία μελετά ένα συγκεκριμένο ερευνητικό δείγμα. Συνέπεια αυτού είναι να οδηγείται η έρευνα, στην παραδοχή ότι τα συμπεράσματα που προκύπτουν ισχύουν για το συγκεκριμένο δείγμα και δεν μπορούν να ισχύουν για την πλειοψηφία των εργαζομένων στην Ελλάδα. Η επιβεβαίωση των συμπερασμάτων κάθε έρευνας, από άλλες ερευνητικές προσπάθειες μπορούν να προσδώσουν αξιοπιστία στις πρώτες. Συνεπώς, προτείνεται η επανάληψη της έρευνας με βάση το ίδιο ερωτηματολόγιο, στην Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς. Εν συνεχεία, προτείνεται η επανάληψη της έρευνας με τροποποιημένο ερωτηματολόγιο, αλλά ίδιο περιεχόμενο, ώστε να αποκαλύψει, πιθανά προβλήματα στην διατύπωση των ερωτημάτων.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ελληνική βιβλιογραφία

Γώγος Μ., (2012), Διεθνής Οικονομική Κρίση και Κρίση Χρέους στην Ευρωζώνη: Η περίπτωση της Ελλάδας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Οκτώβριος 2012.

Κάντας Α. (1993), Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, τ. 2, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Μαλαγκονιαρη Ε., (2010), Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα: Νέες Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)

McKinsey&Company (2011), Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό Μοντέλο Ανάπτυξης – Σύνοψη, Σεπτέμβριος 2011,

Νόβα- Καλτσούνη Χ., (2006), Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Ανάλυση δεδομένων με τη χρήση του SPSS 13, Αθήνα, Gutenberg.

Τερζίδης Κ., (2004), Μανατζμεντ. Στρατηγική προσέγγιση. Σύγχρονη εκδοτική.

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α-Μ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Το management της νέας εποχής, 4η έκδοση 2007. Εκδόσεις Rosili

Χαρδουβελης Γ. 2008, Η Ελλάδα στην ΟΝΕ και ο φόβος ανώμαλης προσγείωσης, Αθήνα

Χυτήρης Λ. Σ., (2006), Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Interbooks 2006

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Abboushi S., (2010), Analysis and Outlook of the Greek Financial Crisis, Duquesne University, Pennsylvania, USA.

Banerji, S., McArthur, N., Mainardi, C. & Ammann, C. (2009): Recession Response Why Companies Are Making The Wrong Moves, Booz &Company Inc.

Barling, J. B., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827 – 832.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130 – 139.

Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993), «Transformational Leadership: A Response to critiques», in M. M. Chemers, R. Ayman (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 49-80), San Diego, Academic Press

Bass B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press

Beavers A.S., Lounsbury J.W., Richards J.K. , (2013), Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research, Volume 18, Number 6, March 2013.

Bennis W., (2007), *The Challenges of Leadership in the Modern World*, Introduction to the Special Issue. January 2007, Vol. 62, No. 1, 2–5, *American Psychologist*

Berger, P. L. (1963) Charisma and religious innovation: The social location of Israelite prophecy. *American Sociological Review*, 28, 940-950.

Berlew, D. E. (1974) Leadership and organizational excitement. *California Management Review*, 17(2), 21-30.

Bennis, W. (1989) *Becoming a Leader*, Philadelphia, Harper Paperbacks.

Bhamani M., (2012), *The Difference Between Leadership and Management Schools of thought*. Athabasca University , Centre for Innovative Management.

Blake R. R., Mouton J. S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston

Blau, P. (1963) Critical remarks on Weber's theory of authority. *American Political Science Review*, 57, 305-315.

Branstad, P., Jackson, B. & Banerji, S. (2009): *Rethink Your Strategy An Urgent Memo To the CEO*, by Booz & Company Inc.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (3rd Ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468 – 478.

Burns J. M.(1978), *Leadership*, New York, Harper and Row

Calloway, L. & Keen, P. (1996): Organizing for crisis response, *Journal of Information Technology* Vol. 11, pp.13-26.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313 – 333.

Correa, P. & Ito M. (2010): The Impact of the Global Economic Crisis on the Corporate Sector in Europe and Central Asia: Evidence from a Firm-Level Survey, *World Bank Group Enterprise Note No. 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys*.

Correa, P., Ito, M., Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J. & Yang, J. (2010): How Firms in Eastern and Central Europe Fared through the Global Financial Crisis: Evidence from 2008–2010, *World Bank Group Enterprise Note No. 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys*.

Conger J.A., Kanungo R.N., (1987), *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, *Academy Management Review*. 1987, Vol. 12, No. 4, 637-647.

Conger, J. (1985) *Charismatic leadership in business: An exploratory study*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard Business School, Boston.

- De Grauwe, Paul. 2007. *Economics of Monetary Union*, Newyork: Seventh Edition, Oxford University Press
- De Grauwe, Paul. 2010. "Crisis in the Eurozone and How to Deal With It" CEPS Policy Brief. No.204
- De Groot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 356 – 371.
- Den Hartog, D. N., Schippers, M. C., & Koopman, P. L. (2002). The impact of leader behavior on trust in management and co-workers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28, 29 – 34.
- Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir-Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *International handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2). London: Sage.
- Den Hartog, D. N. (1997). *Inspirational Leadership*. Doctoral dissertation, Vrije Universiteit, Amsterdam, The Netherlands.
- Dow, T. E., Jr. (1969) The theory of charisma. *Sociological Quarterly*, 10, 306-318.
- Eurostat, published April 23, 2010 : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- Economist Intelligence Unit (EIU). 2009. *Country Profile 2008: Spain*. London: EIU. 2011.
- Factbook. (2010). *OECD Factbook 2010*.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78, 271 – 287.
- Goertzen B.J., (2008), *Contemporary Theories of Leadership*, ChapTer
- Fenton, J. (1990) *101 Ways to Boost Your Business Performance*, USA, Mandarin Business.

- Friedland, W. H. (1964) For a sociological concept of charis–ma. *Social Forces*, 43, 18-26.
- Flynn, F. J., & Staw, B. M. (2004). Lend me your wallets: The effects of charismatic leadership on external support for an organization. *Strategic Management Journal*, 25, 309 – 330.
- Harwati L. N., (2013), Crisis management: determining specific strategies and leadership style for effective outcomes, *Asian journal of management sciences and education*, Vol. 2. No. 2, April 2013
- Heckmann, P., Konik, F., Samakh, E. & Weissbarch, R. (2008): *Restructuring in 2009 Understanding and Responding to the Crisis*, by Booz & Company Inc.
- Heneman, R. L. (1986). The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 39, 811 – 826.
- Hicks, D. (1999). Visionary leadership: Choosing the future in schools. *Management in Education*, 3(3), 6-8.
- House, R. J., Delbecq, A., Taris, T., & Sully de Luque, M. (2001). Charismatic theory of leadership: An empirical test of CEOs. Unpublished manuscript.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409 – 473.
- House, R. J. (1996). Path – goal theory of leadership: Lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, 323 – 352.
- House, R. I., & Baetz, M. L. (1979) Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 399-401). Greenwich, CT: JAI Press.
- House, R. J. (1977) A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891 – 902.

Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Leadership behaviors, influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation. *Leadership Quarterly*, 1, 249 – 264.

Howell, J. M. (1988), «The Two Faces of Charisma: Socialised and Personalised Leadership in Organizations», in J. A. Conger, R. N. Canungo (eds), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, SA: Jossey-Bass

Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489 – 501.

Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *Leadership Quarterly*, 13, 193 – 215.

Lewin, K. (1935) *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385 – 425.

MacArthur D.,(2011), *Leadership Theories and Style: A Transitional Approach*, MAJ Earl Russell

Marcus, J. T. (1961, March) Transcendence and charisma *Western Political Quarterly*, 14, 236-241.

Martin, J., & Siehl, C. (1983) Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dy-namics*, 12(2), 52-64.

McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York

Northouse P. G., (1997), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications

Obiwuru T.C., Okwu, A. T., Akpa, V.O. and Nwankwere, I.A., (2011), effects of leadership style on organizational performance: a survey of selected small scale enterprises in ikosi-ketu council development area of Lagos state, Nigeria, *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.7 [100-111] | October-2011

Özdevecioğlu, M. (2002), *Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma (The Effects of Crisis on the Management and Organization Structure)*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Journal, 19, July-December, pp. 93-114.

Papanikos G. T. (2012), *The Greek Economic Crisis as a European Economic and Political Crisis*, Athens, 17 March 2012.

Park H.M. (2005), *Comparing Group Means: The T-test and One-way ANOVA Using STATA, SAS, and SPSS, 2003-2005*, The Trustees of Indiana University

Pillai, R. (1996). Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 543 – 562.

Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Context and charisma: A “meso” level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643 – 671.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107 – 142.

Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.

Potter J., (1996) *Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background*. In: J Richardson (Ed) *'Handbook of Qualitative Research Methods*. Leicester: BPS Books

- Raghavan, A. (2009): The Economic Downturn: Coping Strategies and the Way Forward, VIKALPA, Vol. 34 , No 3, pp. 67-7
- Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J. & Yang, J. (2009): How Are Firms in Eastern and Central Europe Reacting to the Financial Crisis? , World Bank Group Enterprise Note No. 8, Financial Crisis Survey/Enterprise Surveys.
- Saowalux, P. & Peng, C. (2007). Impact of Leadership Style on Performance: A Study of Six Sigma Professionals in Thailand. International DSI/Asia and Pacific DSI, July, 2007
- Selçuk B., and Yılmaz N., (2011), The Effects of Global Crisis into Euro Region: A Case Study of Greek Crisis, European Journal of Economic and Political Studies, (2), 2011.
- Seymour M., Moore S. (2000), Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice, British Library Cataloguing-in-Publication Data, London.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational aspects of charismatic leadership: A self-concept theory. *Organizational Science*, 4, 1 – 17.
- Shaw G. (2005), Business Crisis and Continuity Management, The George Washington University.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62, 34–42.
- Tavakol M., Dennick R., (2011), Making sense of Cronbach's alpha *International Journal of Medical Education*. 2011; 2:53-55, *International Journal of Medical Education*.
- Togni, M., Cubico, S. & Favretto, G. (2010): Owners and managers in an economic crisis: how to exploit the differences, *Procedia Social and Behavioral Sciences* Vol. 5, pp. 1312-1316.
- Ulrich, S., Rogovsky, N. & Lamotte, D. (2009): Promoting Responsible and Sustainable Enterprise-Level Practices at Times of Crisis: A Guide for Policy-Makers, and Social Partners, by International Labour Organization.
- USAK. 2011. "Krizdeki Birlik", USAK Raporu, No. 11-01, March

Yong A.G. and Pearce S., (2013), A Beginner's Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology* 2013, Vol. 9(2), p. 79-94.

Yıldızođlu, Ergin. 2010. *Kriz, Teori ve Gzlem*. İstanbul: Cumhuriyet Kitapları

Ylimaki, R. M. (2006). Toward a new conceptualization of vision in the work of educational leaders: Cases of the visionary archetype. *Educational Administration Quarterly*, 42(4), 620-651.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285 – 305.

Vergiliel Tz, M., (2004): *Kriz Ynetimi: İřletmelerde Uygulama için Temel Adımlar Crisis Management*, Alfa, İstanbul.

Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134 – 143.

Walster, E., Aronson, D., & Abrahams, D. (1966) On increas–ing the persuasiveness of a low prestige communicator. *Journal of Experimental Social Psycholosry*, 2, 325-342

Weber M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organizations*, (T. Parsons trans.), New York: Free Press

Wetherell M., (1987) *Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior*. London: Sage Publications.

Willner, A. R. (1984) *The spellbinders: Charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.

Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. F. R. (1975) *Power and the corporate mind*. Boston: Houghton Mifflin.

Ιστοσελίδες

Penn, Schoen & Berland (2009): Crisis preparedness and ROI, survey available at:
<http://issuu.com/burson-marsteller-emea/docs/crisissurvey2009>

Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου (2011),
<http://naftemporiki.gr.s3.amazonaws.com/docs/2011/12/05/esee.pdf>

Ευρωπαϊκή Κεντρική τράπεζα
https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/facts/orga/html/or_009.el.html

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 - Διαφορές ηγέτη - μάνατζερ.....	23
Πίνακας 2 - Το δημόσιο έλλειμμα σε ποσοστό του ΑΕΠ για την Ελλάδα, την Ευρωζώνη και την Ε.Ε.	31
Πίνακας 3 - Διακυμάνσεις της Ελλάδας για τις διαστάσεις του Περιβάλλοντος των Επιχειρήσεων της - 2010	36
Πίνακας 4 - Δημογραφικά πληροφορικά στοιχεία δείγματος έρευνας.....	45
Πίνακας 5 - Περιγραφική στατιστική.....	50
Πίνακας 6 - KMO and Bartlett's Test	55
Πίνακας 7 – Παράγοντες ανάλυσης	56
Πίνακας 8 - Ανάλυση παραγόντων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Πίνακας 9 - Αντικείμενο δραστηριότητας (Ενότητα 4.1) Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς.....	11
Σχήμα 2: Διοικητική σχάρα – η ηγετική συμπεριφορά με 5 τρόπους.....	14
Σχήμα 3: Απεικόνιση θεωρίας πορείας-στόχου	17
Σχήμα 4 - Παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας της ηγεσίας	26
Σχήμα 5 - Φάσεις ενός τυπικού κύκλου κρίσης	39
Σχήμα 6 - Το μοντέλο διαδικασίας διαχείρισης κρίσεων.....	41
Σχήμα 7 - Μοντέλο Διαχείρισης Κρίσεων.....	42
Σχήμα 8 - Παράγοντες που εξάγονται	63