



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

---

Η αποτελεσματική Ηγετική συμπεριφορά ως μέσο επιρροής  
της απόδοσης των εργαζομένων. Το παράδειγμα της  
**JOHNSON&JOHNSON** Ελλάδος.

---

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

Εισηγητής: ΜΑΡΙΑ ΣΚΟΥΡΤΗ 312

Επιβλέπων: ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΚΟΚΚΙΝΑΚΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

©  
2012



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE**

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS**

**DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING**

---

**The example of Johnson&Johnson in GREECE. How the Leadership Behavior efficiently works and positively influences employees.**

**DIPLOMA THESIS**

---

Student : MARIA SKOURTI 312

Supervisor : EMMANOUIL KOKKINAKIS

©  
2012

**Υπεύθυνη Δήλωση** : Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με το πέρας των χρόνων έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την ηγεσία. Πολλά διαφορετικά στυλ έχουν προβληματίσει αρκετούς ηγέτες επιχειρήσεων, καθώς παίζουν μεγάλο ρόλο πολλοί παράγοντες όπως ένα ασταθές περιβάλλον όπου αυτό διαμορφώνεται συνήθως από τις σύγχρονες οικονομικές, πολιτικές αλλά και κοινωνικές εξελίξεις.

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ερευνάται η γνώμη ότι το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στην εταιρεία Johnson&Johnson Ελλάδος, είναι το ιδανικό, εφόσον αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων της.

Τα βασικά ερωτήματα που ερευνήθηκαν στην εργασία είναι τα ακόλουθα:

- Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στο πλαίσιο της επιχείρησης;
- Ποία η δυνατότητα μετασχηματισμού της άσκησης εξουσίας εντός των εργασιακών δομών;
- Ποιο είναι το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου που θα επιφέρει νέες αξίες και στόχους εντός του εργασιακού χώρου και θα παρακινήσει τους υφισταμένους σε μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση;

Η ανάλυση των παραπάνω ερωτημάτων αναπτύχθηκε με την αντίστοιχη βιβλιογραφία και με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων, με την βοήθεια των προϊσταμένων και υφισταμένων της εταιρείας.

Το τελικό συμπέρασμα ανέδειξε πως ο ρόλος του ηγέτη επιφέρει σημαντικό ρόλο ως προς την παρακίνηση και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στην κατάλληλη θέση, υπόσχεται γρήγορη επίτευξη των στόχων.

Η υποκίνηση- παρακίνηση παίζει αποφασιστικό ρόλο στην απόδοση, η οποία μπορεί να αποδεχθεί το πιο δυνατό όπλο στα χέρια του ηγέτη- προϊσταμένου, εφόσον παρακινεί τα μέλη της ομάδας του να προσπαθούν πρόθυμα για την επίτευξη των στόχων.

Η μορφή ηγετικής συμπεριφοράς που επηρεάζει τους εργαζόμενους στην παρούσα εργασία είναι η μετασχηματίζουμε ηγεσία (δημιουργική). Ο ρόλος της ηγεσίας αυτής είναι να μεταλλάσσεται ανάλογα με τις συνθήκες και το περιβάλλον. Ο ηγέτης- προϊστάμενος αναδεικνύει και αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα και την συνεργασία, καθώς επίσης και το συναίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ του ιδίου και των υφισταμένων του αλλά και μεταξύ των συναδέλφων.

## **ABSTRACT**

Through the pass of the years, a lot of definitions concerning leadership have been given. Many different leadership styles have been raised and have concerned most of the leaders, as they affected by many factors such as an unstable environment, which can be modified by contemporary economical, political and social changes.

The current study is interested in investigating if the particular Leadership style, which is applied at Johnson&Johnson GREECE, is the ideal since it increases the productivity of the employees.

This paper examines the following:

- What is the role of a leader within a business?
- Who the possibility of transformation of exercise of power inside labour structures?
- Which is the most efficient leadership style that a supervisor should have so to promote new values and goals within the working environment and how can he motivate subordinates in higher productivity?

References and questionnaires were used in order to measure the above questions with the help of both employees and subordinates.

The results showed that the role of a leader can have a significant influence concerning motivation and subsequently the productivity of the employees. Goals can be achieved through the proper usage of people and resources.

The most powerful mean in leadership could be the motivation or demotivation tool since it motivates the members of a group to fulfill a team's goals.

In the current study the most dominant leadership style that affects the employees is the creativity leadership style. The role of this leadership style is to change accordingly to the various stimuli such as circumstances and environment. The leader (supervisor) develops his team work skills while cooperating with others and creates the feeling of trust among himself and the other parties such as subordinates or co-employees.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Λίστα Πινάκων.....	8
Λίστα Σχεδιαγραμμάτων.....	8
Εισαγωγή.....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....</b>	<b>10</b>
1.1 Ορισμός της Ηγεσίας.....	10
1.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της Ηγεσίας.....	11
1.2.1. Προσέγγιση χαρακτηριστικών.....	11
1.2.2. Η προσέγγιση με βάση το στυλ ηγεσίας (style approach).....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ</b>	
<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....</b>	<b>14</b>
2.1. Η θεωρία X και Y.....	14
2.2. Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton.....	16
2.3. Η προσέγγιση κατά περίπτωση.....	17
2.4. Ενδεχομενική θεωρία του Fielder (Contingency Theory of leadership).....	17
2.5. Τα στυλ ηγεσίας του Likert.....	19
2.6. Η θεωρία του κύκλου ζωής.....	20
2.7. Η θεωρία του μοντέλου Vroom- Yetton.....	21
2.8. Κάθετες δυαδικές σχέσεις του ηγέτη.....	23
2.9. Χαρισματική ηγεσία μετασχηματισμού.....	24
2.10. Η θεωρία των στόχων (path goal theory).....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....</b>	<b>29</b>
3.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της ηγετικής παρακίνησης.....	29
3.2. Επιστημονικές αναφορές για το ζήτημα της ηγεσίας.....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ.....</b>	<b>33</b>

4.1. Ηγεσία και απόδοση.....	34
4.1.1. Αποτελεσματική ηγεσία-Γενικά.....	34
4.1.2. Προσανατολισμός της ηγεσίας για αποτελεσματικότητα.....	36
4.1.3. Εξέλιξη του περιβάλλοντος ηγεσίας.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΛΕΤΗ Johnson&amp;Johnson.....</b>	<b>38</b>
5.1. Η Johnson&Johnson στην Ελλάδα.....	38
5.2. Μεθοδολογία.....	38
5.3. Είδη έρευνας.....	39
5.4. Μέθοδος παρούσας έρευνας.....	40
5.4.1. Συμμετέχοντες- Περιγραφή δείγματος.....	40
5.4.2. Διαδικασία- Δομή ερωτηματολογίων.....	41
5.4.3 Μετρήσεις.....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Αναλύσεις και ερωτήσεις .....</b>	<b>43</b>
6.1. Θεωρία.....	43
6.2. Περιγραφική στατιστική.....	43
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>55</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>62</b>

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.2.2.1 Χαρακτηριστικά των τριών στυλ ηγεσίας

Πίνακας 2.1.1 Περιεχόμενο της θεωρίας X και Y

Πίνακας 2.2.1 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

Πίνακας 2.4.1 Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση στο μοντέλο ηγεσίας του Fielder

Πίνακας 2.6.1 Το μοντέλο του κύκλου ζωής

Πίνακας 2.7.1 Το μοντέλο του Vroom-Yetton

Πίνακας 2.10.1 Χαρακτηριστικά υφισταμένων

Πίνακας 2.10.2 Ηγετικές συμπεριφορές σύμφωνα με τους Kouzes και Posner

Πίνακας 2.10.3 Οι ρόλοι του ηγέτη

## ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 6.2.1 Φύλο ερωτώμενων

Σχεδιάγραμμα 6.2.2 Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

Σχεδιάγραμμα 6.2.4 Οι προϊστάμενοι σας λειτουργούν με ομαδικό πνεύμα;

Σχεδιάγραμμα 6.2.6 Οι προϊστάμενοι σας αντιμετωπίζουν ισότιμα σε σχέση με τους συναδέλφους σας;

Σχεδιάγραμμα 6.2.7 Έχετε προβλήματα στη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας;

Σχεδιάγραμμα 6.2.8 Σε περίπτωση εμφάνισης ενός προβλήματος οι προϊσταμένοι σας προσπαθούν να το επιλύσουν;

Σχεδιάγραμμα 6.2.9 Χαρακτηρισμός προϊσταμένου

Σχεδιάγραμμα 6.2.10 Ύπαρξη κοινωνικών επαφών με τους προϊσταμένους εκτός εργασίας

Σχεδιάγραμμα 6.2.11 Αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι με σεβασμό όλους τους εργαζομένους;

Σχεδιάγραμμα 6.2.12 Οι προϊσταμένοι σας έχουν <<φρέσκιες>> ιδέες στα εργασιακά ζητήματα;

Σχεδιάγραμμα 6.2.13 Υπάρχουν προϊσταμένοι που σας εμπνέουν με την στάση τους στο χώρο εργασίας;



Σχεδιάγραμμα 6.2.14 Στην εργασία σας λειτουργείτε ομαδικά;

Σχεδιάγραμμα 6.2.15 Χαρακτηρισμός προισταμένου

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος της ηγεσίας θεωρείται βασικό στοιχείο για την λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της καλής οργάνωσης μιας επιχείρησης. Ωστόσο, κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί και αρκετές αντιρρήσεις σχετικά με το βαθμό που ο ηγετικός ρόλος συμβάλλει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα καθώς και πολλοί παράγοντες ευθύνονται γι' αυτό, πέρα από τον έλεγχο του ηγέτη.

Οι συνθήκες της αγοράς, καθώς επίσης και τα δεδομένα της οικονομικής κατάστασης είναι παράγοντες που επιδρούν καθοριστικά στην εξελικτική πορεία μιας επιχείρησης. Οι πολιτικές συνθήκες που καθορίζουν τα περιθώρια της διακριτικής ευχέρειας όπου θα κινηθεί η αγορά, οι εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα αλλά και οι κυβερνητικές πολιτικές συμβάλλουν κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην οργάνωση, λειτουργία και αποτελεσματικότητα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Παρ' όλα αυτά, η ανθρώπινη ανάγκη για την ύπαρξη ενός ικανού ηγέτη, με προβλέψιμη και κατανοητική συμπεριφορά και παράλληλα την ελαχιστοποίηση του «τυχαίου» και «απρόβλεπτου», αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της ηγεσίας που λειτουργεί αποδοτικά και ανυπεράσπιστα από τυχόν αντίξοες συνθήκες. (Pfeffer 1997 αναφέρεται στην Λεονάρδου, 2004)

Αυτή η αντίληψη οδηγεί στη δημιουργία ενός «ηρωικού ηγέτη» με υπερφυσικές ικανότητες, καθώς υποβαθμίζεται ο ρόλος όλων των άλλων παραγόντων οι οποίοι όμως καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα.

Παρά τις αντικρουόμενες απόψεις είναι γεγονός ότι ο ρόλος της ηγεσίας είναι σημαντικός ίσως και πρωταρχικός στην οργάνωση, λειτουργία και αποδοτικότητα της επιχειρηματικής δράσης. Στη παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί μια ανάλυση στις θεωρητικές προσεγγίσεις του όρου της ηγεσίας και του ρόλου της στην αποτελεσματικότητα της διευθυντικής και διοικητικής στο σύγχρονο περιβάλλον μιας πολυεθνικής εταιρείας, όπως η Johnson&Johnson.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

*Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρηθεί ανάλυση του ορισμού της ηγεσίας αλλά κ μια παρουσίαση των σημαντικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων όσων αφορά το θέμα της ηγετικής ικανότητας.*

#### **1.1. Ορισμός της Ηγεσίας**

Ο όρος «ηγεσία» προσδιορίζεται από πολλές και διαφορετικές έννοιες που οδηγούν σε ένα μεγάλο αριθμό ορισμών της έννοιας της ηγεσίας. Παρά το ότι οι ορισμοί αυτοί διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τους όρους της άσκησης της ηγεσίας ορίζεται ως «μια διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο («ηγέτης») με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. (Μπουραντάς,2002)

Για να ορίσουμε την έννοια «ηγεσία», θα πρέπει να λάβουμε υπόψη κάποια στοιχεία που χαρακτηρίζουν την φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη της. Η ηγεσία που ορίζεται ως «διαδικασία», προσδιορίζει μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του «ηγέτη» και των «ακολουθών» του με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων.

Ως ιδιότητα ενός ατόμου του «ηγέτη», η ηγεσία θεωρείται προσόν του χαρακτήρα του «εκ γενετής» και τον διαφοροποιεί από τους υπολοίπους οι οποίοι προφανώς υστερούν ως προς αυτά τα χαρακτηριστικά (π.χ. σωματική διάπλαση, χαρισματική προσωπικότητα, ιδιαίτερες δεξιότητες.)

Ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας η ηγεσία αφορά στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται το άτομο και ως εκ τούτου μπορεί να θεωρηθεί αντικείμενο μάθησης προσιτό στον καθένα.

Μια άλλη διάκριση της ηγεσίας ως προς την πηγή της εξουσίας του «ηγέτη» προσδιορίζει την διοριζόμενη ηγεσία (assigned leadership) και την αναδυόμενη ηγεσία (emergent leadership). Στην πρώτη κατηγορία ανήκει ο ηγέτης που ασκεί ηγεσία λόγω της θέσης που κατέχει επίσημα στον οργανισμό, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκει το άτομο που ηγείται λόγω της προσωπικής επιρροής που ασκεί το σύνολο. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης δεν κατέχει επίσημη ηγετική θέση και ασκεί μια άτυπη ηγετική λειτουργία στον οργανισμό.

Στην εργασία αυτή θα εξετάσουμε την ηγεσία που προέρχεται από διορισμένη εξουσία (ηγεσία λόγω θέσης), ως αποτελέσματα μια συγκεκριμένης συμπεριφοράς του ατόμου που την ασκεί μέσα σ' ένα «δεδομένο» περιβάλλον.

## **1.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της Ηγεσίας**

Εδώ και έναν αιώνα περίπου όσοι ασχολούνται με την Διοικητική Επιστήμη επιχειρήσαν να προσεγγίσουν το φαινόμενο της ηγεσίας αναπτύσσοντας διάφορες θεωρίες και διαφορετικές που συγκλίνουν μεταξύ τους. Στις παραγράφους που ακολουθούν θα επιχειρηθεί μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων θεωρητικών προσεγγίσεων σε σχέση με το θέμα της ηγετικής ικανότητας που έτσι και αλλιώς αποτελεί ένα πολυσύνθετο κοινωνικό φαινόμενο.

### **1.2.1. Προσέγγιση χαρακτηριστικών**

Η προσέγγιση αυτή επιχειρεί να ερμηνεύσει το ηγετικό φαινόμενο με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρίσματα των ηγετών. Παρά το γεγονός ότι αυτή η προσέγγιση άντεξε σε βάθος χρόνου, εν τούτοις παρουσιάζει πολλές αδυναμίες, με προφανέστερη την μεγάλη ποικιλία των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που προσδιορίζονται μέσα από την βιβλιογραφία, καθώς επίσης και την διαφορετικότητα των ατόμων που αναδεικνύονται ως ηγέτες. Επιπλέον η προσέγγιση αυτή παραβλέπει άλλους σημαντικούς παράγοντες, όπως συγκυρίες καταστάσεις και πρόσωπα σε συνδυασμό με τα

αποτελέσματα της διοικητικής λειτουργίας όπως είναι η βελτίωση της παραγωγής ή η ικανότητα των υπαλλήλων από την απόδοσή τους. (Northouse,1997 αναφέρεται στην Λεονάρδου, 2004)

### **1.2.2. Η προσέγγιση με βάση το στυλ ηγεσίας (style approach).**

Για πρώτη φορά έγινε συστηματική έρευνα στον χώρο της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη το 1930, στο Πανεπιστήμιο της Iowa από τους R. Lippitt και R. White με την εποπτεία και καθοδήγηση του K. Lewin. Από αυτή την έρευνα προσδιορίστηκαν τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας που βασίζονται στον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

Αυταρχικό είναι το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς όπου ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και στη συνέχεια διατάζει την ομάδα του η οποία εκτελεί τις αποφάσεις του.

Δημοκρατικό στυλ είναι εκείνο κατά το οποίο σε κάθε απόφαση του ο ηγέτης συνυπολογίζει τις γνώμες, τις ιδέες, τα αιτήματα και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας του ή ακόμα τους καλεί να αποφασίζουν από κοινού.

Εξουσιοδοτικό στυλ είναι εκείνο όπου ο ηγέτης έχει έναν πολύ περιορισμένο ρόλο, η δε ομάδα αποφασίζει μόνη της χωρίς τη συμμετοχή ή τον επηρεασμό του ηγέτη.

Πίνακας 1.2.2.1 Χαρακτηριστικά των τριών συλ ηγεσίας

## ΠΙΝΑΚΑΣ 25: Χαρακτηριστικά των τριών στυλ ηγεσίας

<p><b>ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει</li><li>2. Δεν χαιρεί εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας.</li><li>3. Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη αμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια μόνο αυτό παρακινεί τους εργαζομένους.</li><li>4. Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να γίνονται διευκρινήσεις και εξηγήσεις στα μέλη της ομάδας.</li></ol> <p><b>Τα μέλη της ομάδας</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν τις διαταγές.</li><li>2. Η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών. Όταν αυτός απουσιάζει η απόδοση είναι χαμηλή.</li></ol>
<p><b>ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΤΥΛ (LAISSEZ-FAIRE)</b></p> <p><b>Ο ηγέτης</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα.</li><li>2. Δεν θέτει στόχους για την ομάδα.</li></ol> <p><b>Τα μέλη της ομάδας</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος σύμφωνα με τις επιθυμίες του.</li><li>2. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη.</li><li>3. Τα άτομα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη δουλειά.</li><li>4. Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό.</li></ol>
<p><b>ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ</b></p> <p><b>Ο ηγέτης</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Λαμβάνει αποφάσεις με συμμετοχή της ομάδας.</li><li>2. Όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα.</li><li>3. Οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται αντικειμενικοί.</li></ol> <p><b>Τα μέλη της ομάδας</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές.</li><li>2. Έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης.</li><li>3. Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή.</li><li>4. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη.</li></ol>

Πηγή: L. Bradford και R. Lippitt, Building a Democratic Work Group. Στο βιβλίο των LRU και L. BYARS, Management, R. IRWIN, 1980, σελ. 347.

Συγκρινόμενα τα τρία ηγετικά στυλ σε σχέση με την αποτελεσματικότητά της και με βάση τα συμπεράσματα των ερευνών των θεωρητικών προσεγγίσεων της ηγεσίας, το

δημοκρατικό είναι το στυλ ηγεσίας που αποδίδει περισσότερο τόσον ως προς το αποτέλεσμα όσον και ως προς την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

*Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρηθεί να γίνει λεπτομερής αναφορά στις θεωρίες της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.*

#### **2.1.Η θεωρία X και Y**

Η θεωρία του McGregor (1960) αναγνωρίζει δυο βασικές κατηγορίες της ηγετικής συμπεριφοράς: το αυταρχικό και το δημοκρατικό, οι οποίες αναφέρονται σε δυο διαφορετικές αντιλήψεις για την σχέση του ανθρώπου με την εργασία και την ανθρώπινη φύση γενικότερα. ( Μπουραντάς,2005)

Σύμφωνα με την θεωρία του McGregor, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας υποστηρίζει ότι οι «ηγέτες» προέρχονται από μια ομάδα χαρισματικών ανθρώπων που έχουν προοριστεί να «ηγούνται» και να διατάζουν του υπολοίπους που αποτελούν τη μάζα και είναι προορισμένοι να ακολουθούν και να εκτελούν. Στον αντίποδα αυτής της θεωρίας, βρίσκεται η θεωρία Y, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι ελάχιστα διαφέρουν μεταξύ τους και συνεπώς τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους είναι περίπου στο ίδιο επίπεδο. Ο McGregor θεωρεί ότι η θεωρία Y σαν εξέλιξη της θεωρίας X είναι το αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας ως προς την ικανοποίηση των μελών μιας κοινωνικής ομάδας.

Πίνακας 2.1.1 Περιεχόμενο της θεωρίας X και Y

**ΠΙΝΑΚΑΣ 26: Περιεχόμενο της Θεωρίας X και Y**

<b>ΠΙΣΤΕΥΩ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ X</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια ως προς την εργασία και προσπαθεί εφόσον τού είναι δυνατόν να την αποφεύγει.</li><li>2. Επειδή έχουν την αντιπάθεια αυτή, για να καταβάλλουν την προσπάθεια που χρειάζεται για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας τους, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται ακόμη και με τιμωρία.</li><li>3. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται, προσπαθεί να αποφύγει την ανάληψη ευθυνών, έχει σχετικά φτωχές φιλοδοξίες και επιθυμεί πάνω απ' όλα την ασφάλεια.</li><li>4. Είναι έντονα συγκεντρωτικός, δεν ενδιαφέρεται για την ομάδα και αντιστέκεται στις αλλαγές.</li></ol>
<b>ΤΟ ΠΙΣΤΕΥΩ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ Y</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Η σωματική και διανοητική προσπάθεια για την εκτέλεση αμειβόμενης εργασίας μπορεί να είναι για τους ανθρώπους εξίσου ευπρόσδεκτη και ικανοποιητική δραστηριότητα όπως είναι η ψυχαγωγία, το παιχνίδι και η εθελοντική εργασία.</li><li>2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή ποινής δεν είναι μοναδικοί και αποτελεσματικοί τρόποι για την εξασφάλιση της συμμετοχής του ατόμου στην προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας.</li><li>3. Ο μέσος άνθρωπος όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες, όχι μόνο δέχεται αλλά επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών.</li><li>4. Η ευφυΐα, η φαντασία, η διορατικότητα και η ικανότητα για την επίλυση προβλημάτων δεν είναι δυνατότητες ενός μικρού αλλά μεγάλου ποσοστού των ανθρώπων.</li></ol>

**2.2. Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton**



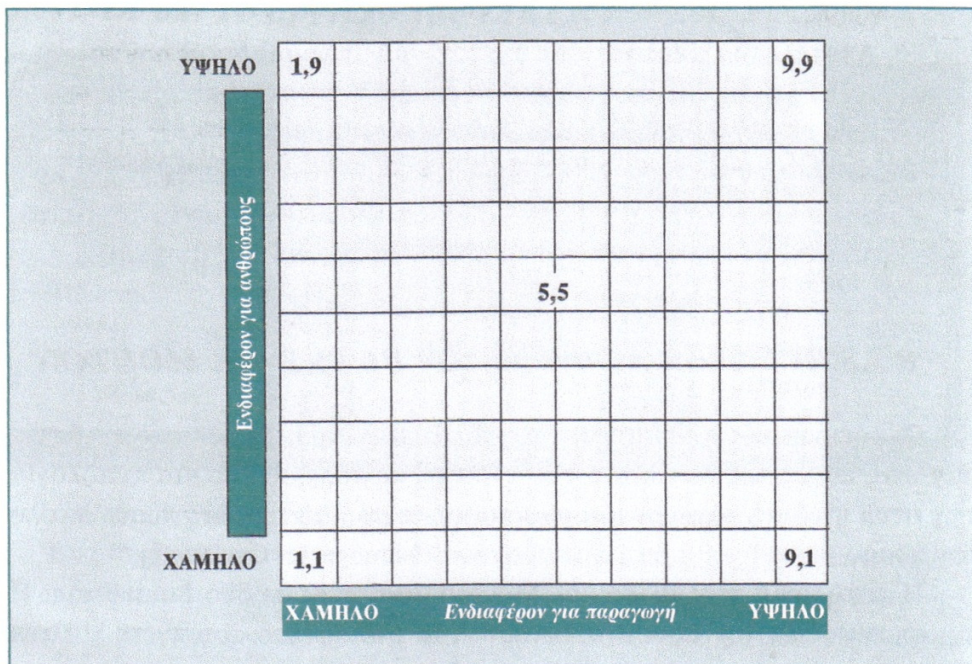
Το Διοικητικό Πλέγμα είναι εξίσου γνωστό και δοκιμασμένο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς (managerial grid).

Σύμφωνα με τους Blake και Mouton (1964) η μέθοδος αυτή εστιάζει σε δυο συγκλίνοντες άξονες α) στην αποτελεσματικότητα της παραγωγής και β) στην ικανοποίηση του ανθρώπινου στοιχείου έτσι ώστε να ορίζεται το πεδίο της ηγετικής δράσης του ηγέτη. (Μπουραντάς,2005)

Το μοντέλο «διοικητικό πλέγμα» υποστηρίζει την ύπαρξη πέντε βασικών ηγετικών συμπεριφορών με πολλές ενδιάμεσες διαβαθμίσεις.

Πίνακας 2.2.1 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

**ΣΧΗΜΑ 63: Η διοικητική σχάρα των BLAKE και MOUTON**



Πίνακας 3. Πηγή: Μπουραντάς,2002

**2.3. Η προσέγγιση κατά περίπτωση**

Σύμφωνα με τη θεωρία των Tannembaum και Schmidt (1970), η ηγεσία ασκείται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, έτσι ώστε κάθε φορά διαφοροποιείται για να αντιμετωπίσει ανάλογες καταστάσεις. Κατά συνέπεια ο ηγέτης κρίνεται ως επιτυχημένος σε σχέση με την ικανότητά του να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες με ευελιξία και αποτελεσματικότητα.

Οι τρεις κύριοι παράγοντες που καθορίζουν την συμπεριφορά του ηγέτη ως προς τη λήψη αποφάσεων είναι: α) οι δυνάμεις που διαθέτει ο μάνατζερ (προσωπικότητα, ηγετικές ικανότητες), β) οι δυνάμεις που διαθέτουν οι υφιστάμενοι (υπευθυνότητα, εμπειρία, προσαρμοστικότητα), γ) οι δυνάμεις που προκαλούνται από μια κατάσταση (δομή οργανισμού, λειτουργία ομάδων, μέγεθος κ.λπ). (Ζαβλανός 2002)

Η κατά περίπτωση προσέγγιση της ηγετικής θεωρίας είναι η πλέον διαδεδομένη τόσο στην θεωρία όσο και την πράξη, λόγω του ότι περιγράφει μια ευρεία κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς με δυνατότητες εφαρμογής κάτω από οποιοσδήποτε συγκυρίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότητα αυτού του μοντέλου ηγεσίας οφείλεται στην προσαρμοστικότητα του ηγέτη στα εκάστοτε διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά των υφισταμένων. (Northouse 1997, αναφέρεται στην Λεονάρδου 2004)

#### **2.4. Ενδεχομενική θεωρία του Fielder (Contingency Theory of leadership)**

Ο Fielder και οι συνεργάτες του ήταν από τους πρώτους που προσδιόρισαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία και οι οποίοι προκύπτουν από μια συγκεκριμένη κατάσταση, για την αντιμετώπιση της οποίας πρέπει να εφαρμοσθεί κατάλληλος τρόπος ηγεσίας.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία ως αποτελεσματικοί κρίνονται οι ηγέτες που εμμένουν στην εκτέλεση του καθήκοντος καθώς επίσης και στις ανθρώπινες σχέσεις, εφόσον οι συνθήκες είναι κατάλληλες και υπάρχει στήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Επιπλέον, η θεωρία αυτή δέχεται σαν δεδομένο το ηγετικό στυλ και ότι αυτό υπαγορεύεται από τις καταστάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον και όχι αντιστρόφως, να προσαρμόζει δηλαδή ο ηγέτης τον τρόπο ηγεσίας του ανάλογα προς τις καταστάσεις.

Παρόλα αυτά και με βάση σχετικές έρευνες δεν είναι πιο αποτελεσματικός ο ηγέτης που εμμένει στις ανθρώπινες σχέσεις από αυτόν που εστιάζει στον οργανισμό, ούτε ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι κατάλληλος για όλες τις περιστάσεις μέσα στον οργανισμό.

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει επίσης ότι τρεις είναι οι παράγοντες που ευθύνονται για μια κατάσταση και κρίνουν αν οι συγκεκριμένες συνθήκες είναι οι κατάλληλες ή όχι για τον ηγέτη. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

1. Σχέσεις ηγέτη και μελών, που αναφέρονται στο κατά πόσον τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα να συνεργαστούν με τον ηγέτη,

2. Η δομή των καθηκόντων, που αναφέρονται στη σωστή οργάνωση των υποχρεώσεων και την σαφήνεια των επιδιωκόμενων στόχων μιας ομάδας καθώς επίσης και τα μέσα που διατίθενται για την επίτευξη αυτών των σκοπών.

3. Η ισχύς της θέσης, που είναι σχετική με την θέση εξουσίας αλλά και την κοινωνική επιφάνεια του διευθυντή.

Οι παράγοντες που περιγράφονται πιο πάνω μπορούν να συνδυαστούν και να δώσουν 8 διαφορετικές εκδοχές στο μοντέλο της ηγεσίας Fielder.

Πίνακας 2.4.1 Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση στο μοντέλο ηγεσίας του Fielder

*"Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση" στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler*

	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη - μελών	Καλή	Καλή	Καλή	Καλή	Κακή	Κακή	Κακή	Κακή
Δομή των καθηκόντων	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή
Ισχύς της θέσης	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής

## 2.5. Τα στυλ ηγεσίας του Likert

Η θεωρία του Likert περιγράφει τέσσερα συστήματα ηγεσίας: 1) το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα, 2) το καλοπροαίρετο αυταρχικό, 3) το συμβουλευτικό και 4) το συμμετοχικό.

Στο «αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα» οι στόχοι της οργάνωσης και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ηγεσία με τη μορφή διαταγών δηλαδή μεταβίβαση αποφάσεων προς υφισταμένους. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους είναι πολύ περιορισμένη και εφαρμόζεται συγκεντρωτικός έλεγχος. Η επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω. Οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών είναι περιορισμένες. Τα αποτελέσματα αυτή της μορφής ηγεσίας είναι οι αρνητικές στάσεις, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων του προσωπικού και η χαμηλή παραγωγικότητα (Μπουραντάς,2002)

Σύμφωνα με το «καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα», ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με αυτόν του πρώτου συστήματος, όμως έχει έναν πατερναλιστικό χαρακτήρα. Προσπαθεί να πείθει τους υφισταμένους του ότι είναι καλοί και πως ό,τι γίνεται είναι προς το συμφέρον τους. Επιτρέπει κάποια μορφή επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω και χρησιμοποιεί λιγότερο τον φόβο της τιμωρίας και περισσότερο της οικονομικές αμοιβές, από ό,τι αυτός του πρώτου συστήματος , για να κάνει τους υφισταμένους να εργασθούν παραγωγικά. (Μπουραντάς,2002)

Το «συμβουλευτικό σύστημα» προϋποθέτει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της οργάνωσης. Ο ηγέτης μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία χρησιμοποιεί της γνώμες και τις ιδέες των υφισταμένων. Παίρνει συνήθως τις πιο σημαντικές αποφάσεις και αφήνει τις δευτερεύουσες για τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια. Η τιμωρία χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

Τέλος, το «συμμετοχικό σύστημα» βασίζεται στην πλήρη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τα μέλη της οργάνωσης. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες.

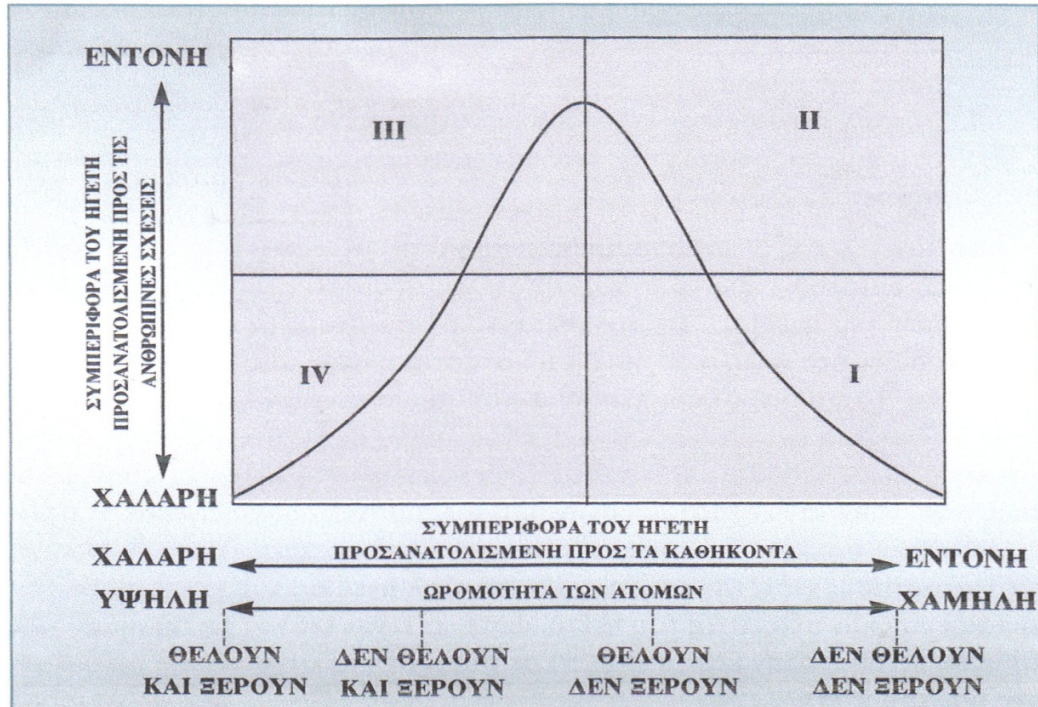
Γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ευρέως. (Μπουραντάς,2002)

## **2.6. Η θεωρία του κύκλου ζωής**

Το μοντέλο των Hersey και Blanchard προσπαθεί να ενισχύσει την ευελιξία του ηγέτη ώστε να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές συνθήκες. Προσδιορίζει την ηγετική συμπεριφορά με τις δυο γνωστές διαστάσεις: τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα σημαίνει ότι ο ηγέτης καθορίζει σαφώς τους ρόλους των υφισταμένων, τους δίνει συγκεκριμένες, λεπτομερείς οδηγίες για την εκτέλεσή τους, ορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες δράσης. Από την άλλη, όταν η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις, σημαίνει ότι ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφισταμένους, ώστε να έχουν τη διάθεση και το ηθικό να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Προσπαθεί, δηλαδή, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, τους παρακινεί, τους εμπνυχώνει, τους ικανοποιεί. (Μπουραντάς,2002)

Πίνακας 2.6.1 Το μοντέλο του κύκλου ζωής

**ΣΧΗΜΑ 65: Το μοντέλο του κύκλου ζωής με επεξήγηση της ωριμότητας από τον συγγραφέα**



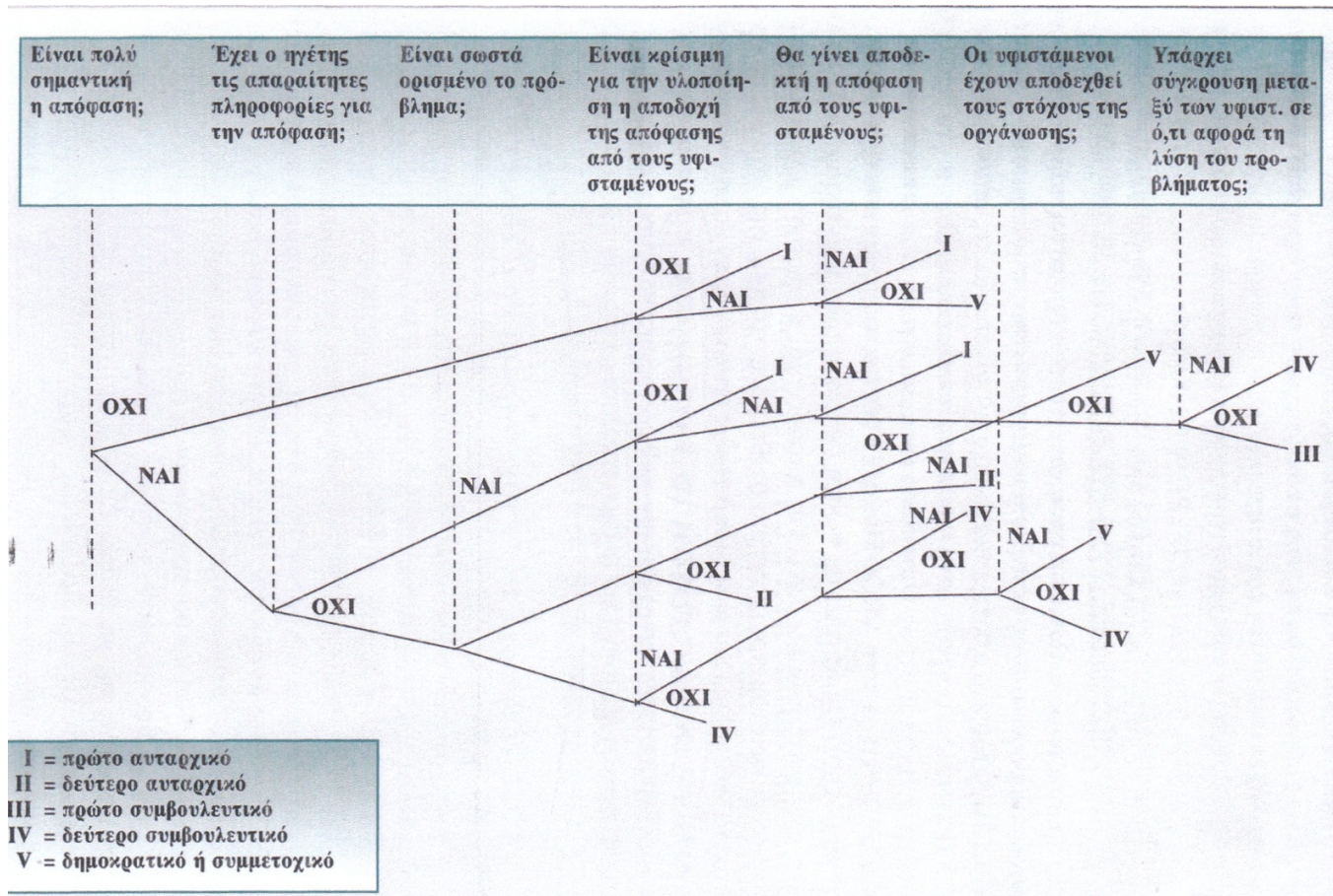
## 2.7. Η θεωρία του μοντέλου Vroom- Yetton

Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην συμπεριφορά του ηγέτη σε σχέση με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε στυλ. Ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή και μη των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων. (Μπουραντάς, 2002).

- Το πρώτο αυταρχικό στυλ I, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του με βάση τις πληροφορίες που έχει και μεταβιβάζει την απόφαση στους υφισταμένους του για την εκτελέσουν.

- Το δεύτερο αυταρχικό στυλ II, που σημαίνει ότι ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση, αφού πρώτα συμπληρώσει τις πληροφορίες που διαθέτει με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους, είτε κάνοντας γνωστό σε αυτούς το πρόβλημα, είτε όχι.
- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ III, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν την απόφαση μόνος, όμως συζητά το πρόβλημα με τον κάθε υφιστάμενο ατομικά(όχι δηλαδή σε ομάδες) και ζητά της απόψεις του σχετικά με τη ή τις λύσεις. Οι απόψεις των υφισταμένων μπορεί να επηρεάσουν, μπορεί και όχι, την απόφαση του ηγέτη.
- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ IV, που σημαίνει ότι ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, από τις οποίες ζητά τις απόψεις τους και τις συμβουλές τους για τη λύση του και κατόπιν μόνος του λαμβάνει την απόφαση.
- Το δημοκρατικό η συμμετοχικό στυλ V, σύμφωνα με το ποίο, οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά από όλα τα μέλη της.(Μπουραντάς,2002)

Πίνακας 2.7.1 Το μοντέλο του Vroom-Yetton



## 2.8. Κάθετες δυαδικές σχέσεις του ηγέτη

Το μοντέλο της «κάθετης δυαδικής σύνδεσης» (Vertical dyad linkage model) που προτείνουν οι G. Graeu και G. Danserbau υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος- ηγέτης δεν συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο προς όλους τους υφισταμένους του. Υπάρχουν, δηλαδή δυο ομάδες υφισταμένων οι οποίες διαχωρίζονται ως προς το ηγετικό στυλ με το οποίο τους συμπεριφέρεται ο ηγέτης- προϊστάμενος. Στην πρώτη ομάδα, την οποία οι συγγραφείς την αποκαλούν «έσω- ομάδα», ο ηγέτης παραχωρεί πρωτοβουλίες και προνόμια σαν αποτέλεσμα της



ιδιαίτερης σχέσης συνεργασίας και εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ τους. Αντίθετα, στη δεύτερη ομάδα την αποκαλούμενη «έξω- ομάδα», ανήκουν οι έχοντες τυπική σχέση με τον ηγέτη και πάντως δεν απολαμβάνουν την έννοιά του. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι αυτές οι ομάδες υπάρχουν, όμως δεν έχει απαντηθεί ακόμη το ερώτημα πως και γιατί διαμορφώνονται αυτές οι ομάδες και με ποια κριτήρια επιλέγονται τα μέλη τους από τον ηγέτη- προϊστάμενο. Ο διαχωρισμός αυτός των υφισταμένων μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά ως άنيση μεταχείριση, εννοιοκρατία, κ.λπ. Βεβαίως, ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την ωριμότητα του κάθε συνεργάτη του. Όμως αυτό θα πρέπει να γίνεται με ακεραιότητα με τρόπο που να μη γίνεται αντιληπτό ως άنيση μεταχείριση και έννοια. (Μπουραντάς,2002)

## **2.9. Χαρισματική ηγεσία μετασχηματισμού**

Πρώτος Max Weber στην δεκαετία του 1920 αναφέρθηκε στην έννοια της χαρισματικής ηγεσίας περιγράφοντάς τη σα τον συνδυασμό κάποιων χαρακτηριστικών ενός ατόμου με τα οποία έχουν την ικανότητα να «μαγνητίζουν» άλλα άτομα.

Το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία «ταιριάζουν» με ανάγκες, αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα κ.λπ. των υφισταμένων («οπαδών»), με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης.

Σε γενικές γραμμές ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από:

Αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητες του.

Όραμα: Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον διαφορετική και καλύτερη από την υφιστάμενη, η οποία ενσωματώνει τα προσωπικά οράματα και στόχους των «οπαδών»-συνεργατών.

Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.

Φορέας αλλαγών: ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους «οπαδούς» ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.

Μη συμβατική συμπεριφορά ή συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη, δεν περιορίζεται στους κατεστημένους και στερεότυπους κανόνες, αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική και κερδίζει τον θαυμασμό.

Επικοινωνία: ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητα της επικοινωνίας, τόσο να ακούει όσο και να μεταδίδει μηνύματα με τον τόνο και χρώμα της φωνής και κυρίως με τη γλώσσα του σώματος. (Μπουραντάς,2002)

Η «μετασχηματική ηγεσία» ή «ηγεσία αλλαγών» (transformational leadership) είναι παρόμοια της χαρισματικής ηγεσίας, αλλά διαφέρει από αυτή ως προς την «έμφαση στη διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάζει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές- τομές στους στόχους, στη στρατηγική, στην κουλτούρα, στις δομές, στις δραστηριότητες, στις σχέσεις με το περιβάλλον κ.λπ της επιχείρησης.» (Μπουραντάς,2002)

## **2.10. Η θεωρία των στόχων (path goal theory)**

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία «η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.» (Ζαβλανός,2002)

Για να το επιτύχει αυτό ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να:

- αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων
- τους βοηθά να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους
- ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους
- περιορίζει τα εμπόδια και να αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσής τους
- τους καθοδηγεί και τους συμβουλεύει
- αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων
- κάνει συγκεκριμένες τις ανταμοιβές

(Μπουραντάς,2002)

Οι βάσεις της θεωρίας αυτής είχαν τεθεί πριν 40 περίπου χρόνια από τον Geogoroulos και τους συνεργάτες του στο πανεπιστήμιο του Michigan, ωστόσο η κύρια ανάπτυξη της έγινε από τους R.House και G. Evans στις αρχές του 1970. Σύμφωνα με τον House τα στυλ ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ίδιο ηγέτη σε διαφορετικές περιπτώσεις, ως «μονοπάτια» για την προσέγγιση των στόχων του είναι τα εξής:

-Το διευθυντικό ή αυταρχικό (directive leadership) στυλ ηγεσίας όπου ο ηγέτης δίνει εντολές στους υφισταμένους για την εκτέλεση της εργασίας καθώς επίσης και διευκρινήσεις για το τι περιμένει από αυτούς.

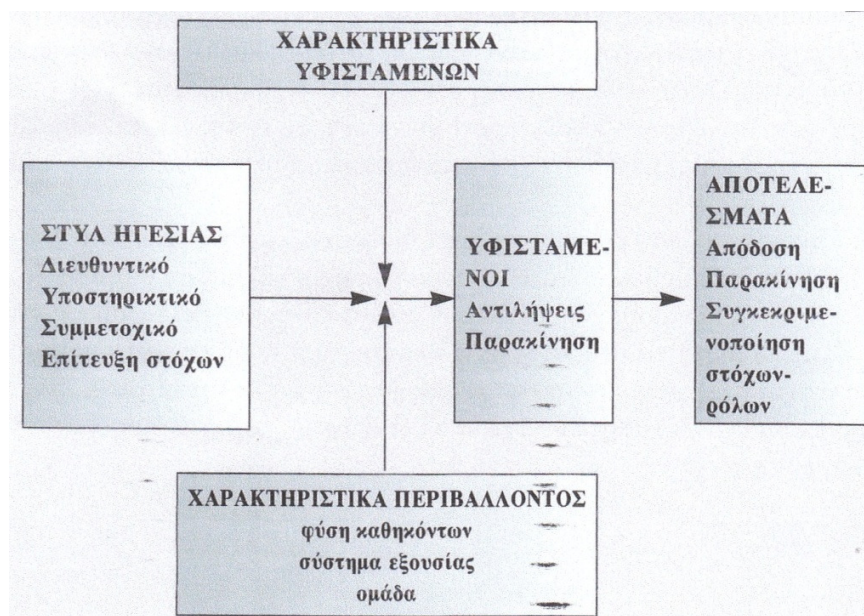
-Το υποστηρικτικό (supportive leadership), όπου ο ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τους υφισταμένους και είναι φιλικός και προσιτός.

- Το συμμετοχικό (participative leadership) όπου ο ηγέτης ζητά και λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των υφισταμένων.

-Το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων (achievement oriented leadership) σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους για τους υφισταμένους και τους εμπιστεύεται την υλοποίηση τους.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας από τα παραπάνω καθορίζεται από δυο κατηγορίες παραγόντων α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων β) τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί. (Μπουραντάς,2002)

Πίνακας 2.10.1 Χαρακτηριστικά υφισταμένων



Τα τελευταία δέκα χρόνια αρκετοί θεωρητικοί και σύμβουλοι προσπάθησαν να «κωδικοποιήσουν» την συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη και να δώσουν έναν πρακτικό

οδηγό συμπεριφοράς στελεχών. Μια τέτοια «συνταγή επιτυχίας» είναι των Kouzes και Posner, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα.

Πίνακας 2.10.2 Ηγετικές συμπεριφορές σύμφωνα με τους Kouzes και Posner

**ΠΙΝΑΚΑΣ 29: Ηγετικές συμπεριφορές - πρακτικές σύμφωνα με τους KOUZES και POSNER**

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Πρόκληση Καινοτομιών</b><ul style="list-style-type: none"><li>— <b>Υιοθετεί καινοτομίες</b> συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο.</li><li>— Είναι πρόθυμος να <b>αναλάβει ρίσκο</b> και να <b>μάθει</b> από τα λάθη και τις επιτυχίες του.</li></ul></li><li>• <b>Έμπνευση Κοινού Οράματος</b><ul style="list-style-type: none"><li>— <b>Δημιουργεί όραμα</b> (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον)</li><li>— Κάνει τους συνεργάτες του <b>κοινωνούς του οράματός του</b>.</li></ul></li><li>• <b>Ενεργοποίηση Συνεργατών</b><ul style="list-style-type: none"><li>— Καλλιεργεί την <b>ομαδικότητα</b> και τη <b>συνεργασία</b>.</li><li>— <b>Ενδυναμώνει</b> τους συνεργάτες του, εμπνέοντας <b>εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους</b> και <b>ψυχολογική δέσμευση</b> στο έργο.</li></ul></li><li>• <b>Διαμόρφωση Σχεδίου</b><ul style="list-style-type: none"><li>— Κάνει πράξη τα όσα προεβεί, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του (<b>leading by example</b>).</li><li>— <b>Καταρτίζει</b> λεπτομερειακά σχέδια, <b>παρακολουθεί</b> την υλοποίησή τους, <b>αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες</b>, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες.</li></ul></li><li>• <b>Ψυχική ενθάρρυνση</b><ul style="list-style-type: none"><li>— Έχει <b>γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη</b> για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, τα προϊόντα.</li><li>— Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με <b>ατομική αναγνώριση</b> και <b>ομαδικούς εορτασμούς</b> επιτευγμάτων.</li></ul></li></ul>
--

Επίσης οι P. Senge και R.Quinn ανέπτυξαν τις προτάσεις τους σχετικά με τους ηγετικούς ρόλους. Σύμφωνα με τον Quinn, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει πολλούς και διαφορετικούς ή και ακόμη και «αντιφατικούς» μεταξύ τους ρόλους, χωρίς αυτό να τον αποπροσανατολίζει ή να θέτει την αξιοπιστία του υπό αμφισβήτηση.

Με βάση τις έρευνες του ο Quinn προτείνει μια σειρά ρόλων τους οποίους πρέπει να ακολουθεί μια ηγετική συμπεριφορά έτσι ώστε να αντιμετωπίζει τις αντιθέσεις και τα παράδοξα που εμφανίζονται κάθε φορά στο εργατικό περιβάλλον:

-Διοίκηση ομάδων: δημιουργία οργανωμένων ομάδων με ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία.

-Διοίκηση διαπροσωπικών σχέσεων: το να ακούς τους άλλους και να τους υποστηρίζεις με αναπληροφόρηση.

-Διοίκηση της ανάπτυξης των άλλων: το να συντελείς στην βελτίωση της απόδοσης και την προσωπική ανάπτυξη των άλλων.

-Ενθάρρυνση καινοτομίας: τα να ενθαρρύνεις τους άλλους να καινοτομούν και να γένους ιδέες.

-Διοίκηση του μέλλοντος: η επικοινωνία ενός ξεκάθαρα οράματος για το μέλλον και η διευκόλυνση της πραγματοποίησής του.

-Διοίκηση συνεχούς βελτίωσης: η υιοθέτηση ενός προσανατολισμού συνεχούς βελτίωσης μεταξύ των εργαζομένων σε ό,τι κάνουν.

-Διοίκηση ανταγωνιστικότητας: η υιοθέτηση ενός επιθετικού προσανατολισμού για την ψηλότερη απόδοση έναντι των ανταγωνιστών.

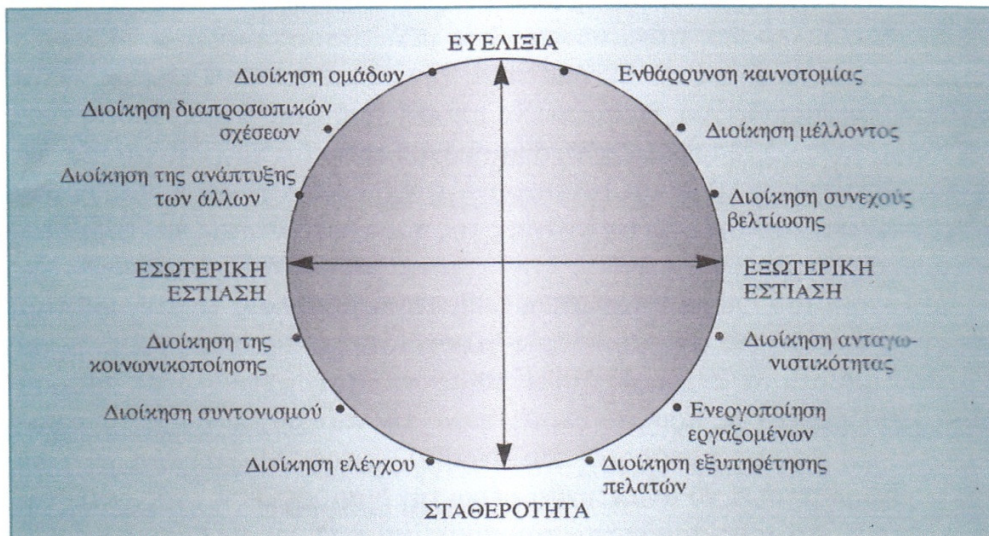
-Ενεργοποίηση των εργαζομένων: η παρακίνηση των άλλων για να δουλέψουν περισσότερο και πιο αποδοτικά.

-Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών: ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση και επικοινωνία με τους πελάτες.

-Διοίκηση της κοινωνικοποίησης: το να βοηθάς τους άλλους να ξεκαθαρίζουν τους ρόλους τους καθώς και την κουλτούρα και τα στάνταρ του οργανισμού.

-Διοίκηση του συστήματος ελέγχου: η ύπαρξη συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης, για να ελέγχουν τις διαδικασίες, την απόδοση και τα αποτελέσματα.

-Διοίκηση συντονισμού: η επικοινωνία των πληροφοριών μεταξύ των λειτουργιών του οργανισμού και η ενθάρρυνση του συντονισμού με τις άλλες μονάδες. (Μπουραντάς,2002)



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

*Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρηθεί και θα διερευνηθούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της ηγετικής συμπεριφοράς και οι επιστημονικές αναφορές για το ζήτημα της ηγεσίας.*

#### **3.1.Θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της ηγετικής παρακίνησης.**

Η παρακίνηση σε συνδυασμό με την παραγωγικότητα αποτελεί θέμα έρευνας , καθώς πολλοί αστάθμητοι παράγοντες επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι ο ρόλος της ηγεσίας. Τις περισσότερες φορές τα κίνητρα παίζουν σπουδαιότερο ρόλο και από τις ικανότητες των εργαζομένων, καθώς υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητες και τις δεξιότητές τους λόγω έλλειψης κινήτρων ενώ αντίθετα εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες μπορεί να αποδώσουν πολύ πιο ικανοποιητικά λόγω ύπαρξης ευνοϊκών κινήτρων. (Χυτήρης,2001)

Σύμφωνα με την θεωρία του A. Maslow (1954) ως παρακινητικοί παράγοντες μπορούν να λειτουργήσουν ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί. Αυτές οι ανάγκες διακρίνονται σε πέντε ομάδες:

-Φυσιολογικές ανάγκες είναι οι ανάγκες αυτές που με την κάλυψή τους συντηρούμαστε στη ζωή.

-Οι ανάγκες που προκύπτουν από το ένστικτο της αυτοσυντήρησης και έχουν σχέση με την ασφάλεια του ατόμου.

-Κοινωνικές ανάγκες. Η ανάγκη για αγάπη και επικοινωνία με τους άλλους, ένταξη σε ομάδες κ.α.

-Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους.

-Η ανάγκη για λύτρωση της προσωπικότητας, αυτοτέλεια, αυτονομία κ.λπ.

Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι ανικανοποίητες ανάγκες του ανθρώπου μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά και ότι δεν υπάρχει απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών του μέσου ανθρώπου παρά μόνο το 85% των φυσιολογικών, 70% των αναγκών για ασφάλεια, 50% των κοινωνικών, 40% των αναγκών για αυτοεκτίμηση και το 10% των αναγκών για αυτοολοκλήρωση.

Με βάση αυτή την ιεράρχηση είναι δεδομένο ότι η κάθε ανάγκη ικανοποιείται εφόσον έχει καλυφθεί η προηγούμενη της. Επίσης η ιεράρχηση των αναγκών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον τρόπο, την χώρα, τις κοινωνικές δομές και τα επίπεδα των εργαζομένων.

Ο Frederick I. Herzberg (1959) μελετώντας την θεωρία των αναγκών του Maslow συμπέρανε ότι μόνο οι ανάγκες της ομάδας «αυτό-ολοκλήρωσης» μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά καθώς καλύπτουν τις ανάγκες για ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων. Όλες οι άλλες ανάγκες που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεράρχηση θεωρούνται αναγκαίες και η κάλυψή τους αυτονόητη.

Ο McClelland παράλληλα με τον Maslow και τον Herzberg, ταξινόμησε σε ομάδες τις ανάγκες που λειτουργούν παρακινητικά. Σύμφωνα με την θεωρία του, υπάρχουν τρία κίνητρα: η ανάγκη για επιτυχία, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για συναδελφικότητα.

Σύμφωνα με τον McClelland η ανάγκη για επιτυχία και η εξουσία λειτουργούν θετικά υπέρ της υποκίνησης ενώ η ανάγκη για συναδελφικότητα συντελεί με αρνητικό τρόπο στην υποκίνηση. Συνεπώς, άτομα που επιδιώκουν την επιτυχία ή την εξουσία θα πρέπει να αναλαμβάνουν και αντίστοιχη διευθυντική θέση καθώς οι εσωτερικές ανάγκες λειτουργούν παρακινητικά, κάτι που θεωρείται «χάρισμα» των ατόμων όπου ασκούν ηγετικά καθήκοντα.

Η ενισχυτική θεωρία του B.F. Skinner πρεσβεύει ότι η συμπεριφορά που υποστηρίζεται θα έχει διάρκεια και επαναληπτικότητα, ενώ η συμπεριφορά που δεν υποστηρίζεται έχει λιγότερες πιθανότητες να επαναληφθεί.

Η θεωρία του Victor Vroom (1964) έχει να κάνει με τους στόχους και τις προσδοκίες του ατόμου και υποστηρίζει ότι τα αποτελέσματα των προσπαθειών ενός ατόμου είναι συνάρτηση των ρεαλιστικών εκτιμήσεων των πιθανοτήτων επιτυχίας.

Βασική προϋπόθεση της παραπάνω θεωρίας είναι ο προσδιορισμός των στόχων και ο καθορισμός του πεδίου δράσης καθενός από τους υφισταμένους, ώστε να είναι εφικτή η επίτευξη των στόχων.

Ένας εξίσου σημαντικός παρακινητικός παράγοντας, σύμφωνα με τον Porter (1966) θεωρείται το αίσθημα της δικαιοσύνης που απορρέει από την αντίληψη της ίσης μεταχείρισης μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με την προσφορά και τις απολαβές τους. (Ασημακοπούλου, 2008)

### **3.2. Επιστημονικές αναφορές για το ζήτημα της ηγεσίας.**

Η ηγεσία θεωρείται καθοριστικός παράγοντας στην απόδοση των επιχειρήσεων, των στελεχών και των υπαλλήλων. (Wang,2005)

Ο Vroom (1964) με την θεωρία προσδοκίας, ο Blake (1964) με την κοινωνική θεωρία ανταλλαγής, ο Grean (1976), ο Wang (2005) κ.α. με την θεωρία ανταλλαγής ηγέτη- μελών (LMX), αναφέρονται στην αναγκαία ύπαρξη μιας ισορροπίας στη σχέση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων καθώς επίσης και στη δίκαιη κ ισότιμη αντιμετώπιση του ατόμου.

Τελευταίες έρευνες με αντικείμενο την εξέλιξη των υφισταμένων έχουν καταλήξει σε δυο βασικές μορφές ηγεσίας: Διαπραγματευτική (transaction) και μετασχηματίζουσα (transformation) (Bass 1985 κ.α.). Με βάση αυτή τη θεωρία η μετασχηματίζουσα ηγεσία επιδρά πιο έντονα στη σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργασιακού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση στην εργασία τους.

Ο Shamir (1995) υποστηρίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες που πέτυχαν να αλλάξουν το εργασιακό καθεστώς και να ανεβάσουν το επίπεδο της απόδοσης του προσωπικού τους ήταν



αυτοί που υιοθέτησαν μια συμπεριφορά με κύριο στοιχείο το σεβασμό και την ευαισθησία και την διαπραγματευτική ηγεσία.

Σύμφωνα με την μελέτη των House και Aditya (1997) και την ιστορική αναδρομή στις θεωρίες περί ηγεσίας δυο προσεγγίσεις έχουν επικρατήσει στη λογοτεχνία. Η πρώτη έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά του ηγέτη και η δεύτερη με τις εκάστοτε συνθήκες που διαμορφώνουν την συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά. Ορίζουν την έννοια της ηγεσίας με βάση την άποψη του House (1995) ότι η ηγεσία είναι μια τακτική που συνδυάζει το σκοπό και το νόημα της ομαδικής προσπάθειας που στοχεύει στην εκπλήρωση του οράματος μιας ομάδας εργαζομένων με κοινά κίνητρα, αξίες και αντιλήψεις.

Οι σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας εστιάζουν στη μετασχηματιστική μορφή της ηγεσίας (Wang κ.α., 2005) σύμφωνα με την οποία η αμοιβαία η αμοιβαία σχέση επιρροής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου ορίζεται σε δυο πεδία. Το ένα επίπεδο έχει να κάνει με την δημιουργία εκ μέρους του ηγέτη μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ κόστους- κέρδους ή αλλιώς «συναλλακτική ηγεσία», που σύμφωνα με τον Bass (1985) οι εργαζόμενοι υπακούν στον ηγέτη με την πεποίθηση ότι το όφελος θα είναι κοινό για όλους. Το δεύτερο επίπεδο εστιάζει στην επιρροή του ηγέτη η οποία είναι βασισμένη στην συναισθηματική παρόρμηση που χαρακτηρίζει τη σχέση μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλων. Ο ηγέτης που υπόσχεται «αλλαγές» είναι ικανός να αλλάξει τις προσδοκίες, τις πεποιθήσεις και τις αξίες των υφισταμένων τους και να τους στρέψει προς νέους στόχους.

Η εμπιστοσύνη είναι ένα άλλο βασικό στοιχείο στη σχέση μεταξύ υπαλλήλου και ηγέτη (Nanus 1989). Η εμπιστοσύνη του εργαζόμενου προς τον ηγέτη επιδρά θετικά στην συμπεριφορά, την απόδοση και την προσωπική ικανοποίηση του ατόμου (Jung και Avolio 2000 κ.α).

Η μετασχηματίζουσα ηγεσία (transformation leadership) είναι μια από τις σύγχρονες θεωρίες περί ηγεσίας και αναφέρεται σε νέες μεθόδους νοητικής παρακίνησης των υφισταμένων που στοχεύουν στην παρότρυνση και την εκμάθησης νέων τρόπων εργασίας ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή τους. (Bass 1985). Η εμπιστοσύνη στον ηγέτη είναι βασική προϋπόθεση για την βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης και απόδοσης των υπαλλήλων. Το γεγονός ότι ο ηγέτης θα ακολουθήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά από μόνο του δεν εγγυάται την ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε να παρακινηθούν και να εκτελέσουν.

Ο ηγέτης πρέπει να πείθει ότι ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων, καθώς επίσης και να διακρίνεται για την προσωπική του εντιμότητα και ακεραιότητα. Η μετασχηματίζουσα ηγεσία κινητοποιεί τους εργαζόμενους με την προσδοκία μιας επιτυχημένης απόδοσης έτσι ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα σε επίπεδο απόδοσης. Σύμφωνα με την θεωρία της προσδοκίας το όραμα λειτουργεί ως κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητας πολύ περισσότερο από την παροχή αμοιβών ή την τιμωρία. Παράλληλα με την παροχή του οράματος, λειτουργεί θετικά και η συμβολή των ηγετών με τρόπο ώστε να ενισχύεται η πεποίθηση των εργαζομένων στην επίτευξη του στόχου (Bass και Avolio 1993, Shamir 1993).

Η μετασχηματίζουσα ηγεσία δίνει τη δυνατότητα στους ηγέτες να τροποποιούν τις φιλοδοξίες, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων έτσι ώστε να «χτίζουν» την ομαδικότητα μέσα από τον ενθουσιασμό, την αισιοδοξία αλλά και την ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες. Αυτοί οι ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους στοχεύοντας σε βασικές ανθρώπινες ανάγκες όπως η χρησιμότητα και η συμμετοχή σε ομάδες και οργανισμούς με αναγνωρισμένη και επιτυχημένη δραστηριότητα.

Βασική προϋπόθεση για την βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι η εμπιστοσύνη στον ηγέτη και από μέρους του εξουσιοδότηση και δίκαιη μεταχείριση των υφισταμένων. Αυτό δεν είναι εύκολο δεδομένου ότι πολλοί υποψήφιοι ηγέτες που θεωρούνται ικανοί ως προς τα τυπικά τους προσόντα, δεν είναι εξίσου ικανοί ώστε να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης ηγέτη- οπαδών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ**

*Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρηθεί και θα διερευνηθεί κατά πόσο μπορεί να αποφέρει απόδοση η ηγετική συμπεριφορά.*

#### **4.1. Ηγεσία και απόδοση**

Η ηγεσία σε σχέση με την απόδοση έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές που μελετούν την οργανωσιακή απόδοση σε σχέση με την συναλλακτική ηγεσία.

Σύμφωνα με τις μελέτες αυτές όταν η σχέση προσδοκίας –επίτευξη στόχων προσδιορίζεται από ένα λογικό και δίκαιο πλαίσιο, τότε μόνο μπορεί να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση.

Σύμφωνα με την θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μελών, οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος με βάση τη δυνατότητα εκπλήρωσης των προσδοκιών και των αναγκών των εργαζομένων και του διευθυντικού προσωπικού. Η ισορροπία στη σχέση μεταξύ ηγετών και εργαζομένων καθώς επίσης και η δίκαιη μεταχείριση του ατόμου είναι ένα στοιχείο της επιχειρησιακής στρατηγικής που πρέπει να εκτιμηθεί ανάλογα, με δεδομένο το γεγονός ότι μπορεί να λειτουργήσει θετικά υπέρ της απόδοσης και της εργατικότητας. (Ferris και Rowland 1981)

#### **4.1.1. Αποτελεσματική ηγεσία- Γενικά**

Μετά τη σύντομη αναφορά στις βασικές έννοιες και τα θεωρητικά υποδείγματα της ηγεσίας που έχουν μελετηθεί μέχρι και σήμερα σε διεθνή κλίμακα, θα πρέπει να εξεταστούν οι πρακτικές εφαρμογές ορισμένων στοιχείων που θα μπορέσουν να λειτουργήσουν υπέρ της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς στον ελληνικό χώρο.

Από την μελέτη των θεωρητικών υποδειγμάτων της ηγεσίας, προκύπτουν κάποια βασικά συμπεράσματα για την πρακτική του διοικητικού στελέχους. Με βάση αυτά τα συμπεράσματα οδηγούμαστε σε τρεις γενικές παρατηρήσεις:

Πρώτον: Η ηγετική συμπεριφορά, σύμφωνα με τους ορισμούς περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος, αναπτύσσοντας ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων με τα μέλη της ομάδας του, επηρεάζει τη συμπεριφορά του προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Αυτό σημαίνει ότι ανεξαρτήτως του στυλ, σε όλες τις περιπτώσεις η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται στην άσκηση των επιμέρους ρόλων ή λειτουργιών όπως για παράδειγμα η ενδυνάμωση των ατόμων, η καθοδήγηση, η ανάπτυξη της ομάδας κ.λπ. (Μπουραντάς, 2002)

Δεύτερον: Με βάση τα θεωρητικά υποδείγματα που παρατηρήθηκαν προκύπτει ότι το στέλεχος μιας επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε πολλά στυλ ηγεσίας αυτό που κατά την προσωπική του αντίληψη είναι το πιο αποτελεσματικό. Αυτή η τελική επιλογή προϋποθέτει ότι το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογεί και να αντιλαμβάνεται το κατάλληλο στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να ακολουθεί κατά περίπτωση. Απαραίτητη προϋπόθεση για την προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στην ιδιαιτερότητα της εκάστοτε περιστάσεις, είναι η ικανότητα της ευελιξίας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μέγιστη αποτελεσματικότητα.

Βέβαια, εδώ τίθεται το ερώτημα πώς είναι πρακτικά εφικτό το ίδιο άτομο, ο προϊστάμενος, να διαφοροποιεί διαρκώς το στυλ ηγεσίας κατά τρόπο ώστε τη Δευτέρα να είναι ο αυταρχικός ηγέτης, την Τρίτη να συμβουλευέται τους υφισταμένους του, την Τετάρτη να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, την Πέμπτη να εξουσιοδοτούνται ώστε να αποφασίζουν μόνοι τους ενώ την Παρασκευή να επανέρχεται στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Αυτό ούτε δυνατόν είναι να συμβεί ούτε απαραίτητο. «Για κάθε προϊστάμενο-ηγέτη υπάρχουν ορισμένες σταθερές μεταβλητές που προσδιορίζουν την κατάσταση μέσα στην οποία ασκεί ηγεσία. Ούτε η ομάδα του, ούτε τα βασικά χαρακτηριστικά του έργου του, ούτε το περιβάλλον της, ούτε ο ίδιος μεταβάλλονται τόσο πολύ από την Δευτέρα μέχρι την Παρασκευή ώστε να απατούνται όλοι οι παραπάνω διαφορετικοί τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι κάθε προϊστάμενος- ηγέτης πρέπει να επιλέξει ένα κυρίαρχο στυλ ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με τις σχετικά σταθερές μεταβλητές που προσδιορίζουν την κατάσταση μέσα στην οποία ασκεί ηγεσία. Βέβαια, αυτό δε σημαίνει ότι σε ορισμένες ειδικές περιπτώσεις δεν μπορεί να ακολουθήσει ένα εντελώς διαφορετικό στυλ από το κυρίαρχο, όμως αυτές οι περιπτώσεις στην πράξη δεν είναι καθόλου συχνές και ασφαλής, πρέπει να μπορούν να γίνονται κατανοητές και αποδεκτές από τους υφισταμένους μέλη της ομάδας. Συνεπώς, στην πράξη ο κάθε προϊστάμενος- ηγέτης πρέπει να έχει συγκεκριμένο προσανατολισμό σε ό,τι αφορά το στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς. (Μπουραντάς,2002)

#### **4.1.2. Προσανατολισμός της ηγεσίας για αποτελεσματικότητα**

Οι συνθήκες μέσα στις οποίες ασκούσε ηγεσία ο προϊστάμενος πριν από μερικά χρόνια έχουν διαφοροποιηθεί ακολουθώντας την εξελικτική πορεία του περιβάλλοντος σε κοινωνικό, οικονομικό, πολιτισμικό και τεχνολογικό επίπεδο. Παράλληλα και το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο ηγέτης είναι δυνατόν να μεταβληθεί ανάλογα με την συμπεριφορά του προϊσταμένου. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να ακολουθήσει τις εξελίξεις και να προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας ανάλογα προς τις συνθήκες. Έτσι, από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης μπορεί να οδηγηθεί προς το δημοκρατικό και αντιστρόφως.

Εδώ προκύπτει το ερώτημα του προσανατολισμού της αποτελεσματικής ηγεσίας και ποιο είναι εκείνο στο στυλ ηγεσίας που σε συνδυασμό με τις γενικές εξελίξεις του περιβάλλοντος θα επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Προς τούτο θα ήταν πρακτικά χρήσιμο να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

«Πρώτον: ποια είναι η τάση εξέλιξης της γενικής κατάστασης μέσα στην οποία ο προϊστάμενος ασκεί ηγεσία;

Δεύτερον: από ποιο προς ποιο στυλ πρέπει να εξελιχθεί η ηγεσία ώστε να είναι σύμφωνη με την εξέλιξη της κατάστασης και συνεπώς αποτελεσματική;» (Μπουραντάς,2002)

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα εκτός από τους γενικούς προσανατολισμούς, εμπεριέχονται και οι τυχόν ιδιαιτερότητες της εκάστοτε περίπτωσης.

#### **4.1.3. Εξέλιξη του περιβάλλοντος ηγεσίας**

Τα βασικά στοιχεία του περιβάλλοντος τα οποία πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με την ηγετική συμπεριφορά αφορούν κυρίως το ανθρώπινο δυναμικό, τις δομές, την τεχνολογία και το εργασιακό περιβάλλον.

Όσον αφορά στο ανθρώπινο στοιχείο, πρέπει να ληφθεί υπόψη η εξέλιξη στις γνώσεις, τις ικανότητες, τις ανάγκες και τις αξίες των ανθρώπων, που σήμερα σε σχέση με το παρελθόν, βρίσκονται σε πολύ υψηλότερα επίπεδα. Οι νέοι σήμερα στην πλειοψηφία τους είναι λυκειακής εκπαίδευσης ενώ οι περισσότεροι από αυτούς φοιτούν σε κάποιο ανώτερο ή ανώτατο εκπαιδευτικό Ίδρυμα.

Παράλληλα η εξέλιξη των Μ.Μ.Ε (τηλεόραση, PC κ.λπ) διευκολύνουν την διεύρυνση της επικοινωνίας και την ανάπτυξη της δημιουργικότητας. Αυτό σημαίνει ότι η ηγετική

συμπεριφορά πρέπει να συμπεριλάβει και κάποια ποιοτικά στοιχεία προκειμένου να ανταποκρίνεται στο επίπεδο των εργαζομένων.

Σε ό,τι αφορά στις ανάγκες οι εργαζόμενοι στις αναπτυγμένες ή ακόμα και στις αναπτυσσόμενες χώρες έχουν ικανοποιήσει τις βασικές (φυσιολογικές- ασφάλειας) σε ένα μεγάλο βαθμό και πλέον απαιτούν την κάλυψη ανώτερων αναγκών (κοινωνικές, προσωπικές), τις οποίες θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της η αποτελεσματική ηγεσία.

Ως προς την εξέλιξη των αξιών, η ισότητα των δικαιωμάτων, η δικαιοσύνη, η ελευθερία, η αυτονομία, η ποιότητα ζωής και ο σεβασμός της προσωπικότητας είναι από τα σπουδαιότερα ζητήματα των εργαζομένων για μια περισσότερο ανθρώπινη επιχείρηση με οικονομική και κοινωνική αποτελεσματικότητα.

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι επίσης ένας καθοριστικός παράγοντας για την εξέλιξη του εργασιακού περιβάλλοντος σε ό,τι αφορά τα μηχανήματα και τις μεθόδους παραγωγής, τα προϊόντα, τα μέσα επικοινωνίας. Παράλληλα, η ανάπτυξη των επιστημών όπως η πληροφορική, η γενετική, η βιοχημεία, η μοριακή βιολογία κ.λπ, διαμορφώνουν ένα περιβάλλον, που σε λίγα χρόνια τίποτε δεν θα θυμίζει τα εργασιακά δεδομένα του πρόσφατου παρελθόντος.

Γενικά, εκτός του ότι το περιβάλλον της επιχείρησης αναπτύσσεται ραγδαία, παρατηρείται αντίστοιχα μια έξαρση της αβεβαιότητας στον εργασιακό χώρο ο οποίος γίνεται επιθετικός, απαιτητικός και πολλές φορές αντιφατικός και πολύπλοκος. Η αλλαγή των εθνικών συνόρων, η εξέλιξη νέων βιομηχανικών αγορών, η δυναμική οργάνωση των καταναλωτών, η ευκολία στην πρόσβαση των πληροφοριών, οι πολύπλοκες δομές και οι μηχανισμοί καθώς επίσης και η ανάπτυξη του κλάδου παροχής υπηρεσιών έναντι των άλλων οικονομικών κλάδων, συνθέτουν τα κύρια στοιχεία του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα συμπεραίνουμε ότι η ηγεσία προκειμένου να λειτουργήσει αποδοτικά, θα πρέπει να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται ανάλογα. Το ηγετικό στέλεχος δεν θα πρέπει να επαναπαύεται ασκώντας ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, αλλά να ελέγχει την αποτελεσματικότητά του και αναπροσαρμόζεται στις εκάστοτε εξελίξεις του περιβάλλοντος. (Μπουραντάς,2002)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΜΕΛΕΤΗ Johnson&Johnson**

*Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα επιχειρηθεί και θα διερευνηθεί η μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης Johnson&Johnson.*

### **5.1.Η Johnson&Johnson στην Ελλάδα**

Η Johnson & Johnson είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στον κόσμο στον τομέα της φροντίδας της υγείας. Δραστηριοποιείται στις αγορές καταναλωτικών, φαρμακευτικών και ιατρικών προϊόντων. Η Johnson & Johnson έχει 198 εταιρείες σε 54 χώρες του κόσμου, απασχολώντας 106.100 εργαζόμενους και πουλώντας τα προϊόντα της σε πάνω από 175 χώρες.

Στην Ελλάδα η Johnson & Johnson ιδρύθηκε το 1975 και εμπορεύεται καταναλωτικά και ιατρικά προϊόντα, πολλά από τα οποία παράγονται στο εργοστάσιο της στη Μάνδρα Αττικής. Σήμερα η Johnson & Johnson Hellas, απασχολεί περίπου 390 εργαζόμενους, ενώ ο κύκλος εργασιών της ξεπερνά τα 108 εκ. €.

Η Johnson & Johnson αναγνωρίζεται παγκοσμίως όχι μόνο για προϊόντα όπως Johnson's Baby Shampoo, Band-Aid, Carefree, RoC, Neutrogena, αλλά και για την ευαισθησία της σε θέματα που αφορούν την κοινωνία.

Πιο συγκεκριμένα, η Johnson & Johnson Hellas, με οδηγό πάντα το Πιστεύω της, έχει δραστηριοποιηθεί σε έργα, τα πιο αντιπροσωπευτικά των οποίων είναι:

- Η αγορά ενός van για την μεταφορά των παιδιών που πάσχουν από καρκίνο και των γονιών τους, σε συνεργασία με το φιλανθρωπικό ίδρυμα «ΦΛΟΓΑ».
- Η ανακαίνιση ενός κτιρίου του Νοσοκομείου Παίδων «Αγία Σοφία», για τις μεταγγίσεις αίματος παιδιών που πάσχουν από Μεσογειακή Αναιμία.
- Το πρόγραμμα Ασφαλούς Οδήγησης για τους εργαζόμενούς της.
- Η λειτουργία του εργοστασίου μας, βάση προτύπων που προωθούν την προστασία του περιβάλλοντος.

### **5.2Μεθοδολογία**

Μεθοδολογία είναι μια γενική θεώρηση του τρόπου με τον οποίο συλλέγονται τα στοιχεία μιας μελέτης, με βάση την επιστημονική έρευνα. Ο τρόπος συλλογής δεδομένων είναι δυνατόν να σχετίζεται με διάφορες τεχνικές προσέγγισης χωρίς καμία από αυτές να είναι σε θέση να αποκλείσει ή να υποδείξει κάποια συγκεκριμένη μέθοδο. (Θεοφιλίδου 1999)

Όσον αφορά στη μεθοδολογία μιας έρευνας, αυτή πρέπει να έχει σωστή δομή, να είναι σύντομη και περιεκτική και να περιλαμβάνει τις κύριες ενότητες όπως: Θέμα (τίτλος), εισαγωγή,

εξεταζόμενη υπόθεση, βιβλιογραφικές αναφορές, αποτελέσματα, συμπεράσματα. (Αγιουτάντη και Μέρτικα 2003).

Το βασικό ερώτημα που διαπραγματεύεται η παρούσα εργασία στα πλαίσια της έρευνας της βασικής υπόθεσης είναι το ακόλουθο:

- Η αποτελεσματική Ηγετική συμπεριφορά ως μεσο επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων. Το παράδειγμα της JOHNSON & JOHNSON HELLAS

### 5.3. Είδη έρευνας

Η έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί με τρεις τρόπους προσέγγισης: τον ποιοτικό, τον ποσοτικό ή με τον συνδυασμό και των δυο, ημιποιοτικός. (Ψαρρού και Ζαφειρόπουλος 2001)

#### Ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει ανάλυση, ιδέες και καταγραφή και ανάλυση ποιοτικών στοιχείων, τα οποία δεν είναι δυνατόν να υπολογισθούν με αριθμούς ή να μετρηθούν με ακρίβεια. Βασική προϋπόθεση της ποιοτικής έρευνας είναι οι συνεντεύξεις και οι ομαδικές συνομιλίες οι οποίες καταγράφονται σε κασετόφωνο, καθώς επίσης και η προσωπική παρατήρηση. (Θεοφιλίδης 1999)

#### Ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα θεωρείται ακριβέστερη και πιο αντικειμενική, γιατί τα αποτελέσματά της μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά με δείκτες και ποσοστά καθώς επίσης και να αναλυθούν στατιστικά.

Η συλλογή των ποσοτικών στοιχείων γίνεται με προσωπική ή τηλεφωνική συνέντευξη ή με e-mail, με βάση συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, κλειστού τύπου. Αυτή η έρευνα θεωρείται πολύ ακριβής και χρησιμοποιείται κυρίως από μεγάλες εταιρίες. (Θεοφιλίδης 1999)

Στη παρούσα ποσοτική έρευνα οι συνεντεύξεις έχουν ληφθεί μέσω e-mail ή τηλεφώνου.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η ηγεσία δεν πρέπει να ερευνάται ως έννοια αυτόνομη και ανεξάρτητη. Αντίθετα, πρέπει να συνυπολογίζονται και άλλοι παράγοντες όπως το



προσωπικό και οι στόχοι της εταιρίας, ειδικά στην περίπτωση που προσπαθούμε να ερευνήσουμε κατά πόσο το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται την JOHNSON & JOHNSON HELLAS, επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων.

## **5.4. Μέθοδος παρούσας έρευνας**

### **5.4.1 Συμμετέχοντες- Περιγραφή δείγματος**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων αλλά και στους προϊσταμένους της ,JOHNSON & JOHNSON HELLAS ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας.

Τα ερωτηματολόγια βασίστηκαν στην ανάπτυξη ημι-δομημένων ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται για συλλογή στοιχείων σε σχέση με διαδικασίες, ροή πληροφοριών, υπηρεσίες κ.ο.κ.

Η τελική μορφή των ερωτηματολογίων, διαμορφώθηκε με τη βοήθεια και τις υποδείξεις κάποιων εκ των υπαλλήλων της JOHNSON & JOHNSON HELLAS , στη συνέχεια συμμετείχαν στην απαντητική διαδικασία καθώς επίσης και με την βοήθεια του «Guide To The Design Of Questionnaires» ([www.cs.phs.uoa.gr](http://www.cs.phs.uoa.gr))

Οι ερωτώμενοι ήταν συνολικά 30 Ιδιωτικοί υπάλληλοι της εταιρείας IBM, εκ των οποίων οι 21(70%) ήταν άντρες και οι 9 (30%) γυναίκες.

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας στον Ιδιωτικό τομέα, οι κλίμακες κυμαίνονται από 1 έως και 15 έτη.

-Στην πρώτη κλίμακα 1-15 έτη ανήκουν οι 12 συμμετέχοντες (40%).

-Στη δεύτερη κλίμακα από 6-10 ανήκει το ποσοστό του 50% δηλαδή 15 από τους ερωτώμενους.

- Στη Τρίτη κλίμακα από 11-15 έτη ανήκουν οι υπόλοιποι τρεις εργαζόμενοι μόλις το 10%.

Στην έρευνα αυτή υπήρξε σχεδιασμός δυο ερωτηματολογίων. Ένα είναι αυτό που προαναφέρθηκε που απευθυνόταν στους υπαλλήλους και το δεύτερο στους προϊσταμένους.

Ο σχεδιασμός του δεύτερου ερωτηματολογίου δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές τόσο από του πρώτου. (στο Παράρτημα την πτυχιακής παρουσιάζονται και τα δυο ερωτηματολόγια)

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί πως η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι ανώνυμη κα άκρως εμπιστευτική.

#### 5.4.2. Διαδικασία- Δομή ερωτηματολογίων

Σκοπός της ενότητας αυτής είναι να αναφερθεί ο τρόπος με τον οποίο οργανώθηκε η δομή και η διαδικασία των ερωτηματολογίων. Με βάση πάντα το ερώτημα κατά πόσο η συμβολή της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς λειτουργεί ως μέσο επιρροής στην απόδοση των εργαζομένων τέθηκαν και οι ερωτήσεις.

Η δομή των δυο ερωτηματολογίων έχει καταρτιστεί με τον ίδιο τρόπο. Και αυτό γιατί είχε ως σκοπό να επισημάνει ή μη τις απαντήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου με βάση το ίδιο θέμα.

Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου, τριών βασικών τύπων:

- Ορισμένες ερωτήσεις όπου οι ερωτώμενοι είχαν την επιλογή μιας μόνο απάντησης.
- Ερωτήσεις όπου οι επιλογές των απαντήσεων ήταν πολλές και τέλος
- Ερωτήσεις με απαντήσεις σε ιεραρχική κλίμακα «βάζοντας» των συμμετέχοντα να απαντήσει με βάση την σημαντικότητα των επιλογών που έχει.

Τα ερωτηματολόγια χωρίστηκαν σε δυο ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά στοιχεία όπως φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας στον Ιδιωτικό τομέα. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται γενικά στην καθημερινή στάση που τηρεί ο ερωτώμενος στην εργασία του.

Οι περισσότερες πιθανές απαντήσεις έχουν δοθεί σε κλίμακα (Πάντα- Μερικές Φορές- Σπάνια- Ποτέ) με σκοπό να μην αφήσει περιθώρια στον ερωτώμενο για μη ακριβή απάντηση.

Η δομή των ερωτηματολογίων ξεκινάει από το γενικό προς το ειδικό, σε πιο προσωπική άποψη και αυτό είχε ως αποτέλεσμα την καλύτερη διεξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τα ακόλουθα:

- τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι στην καθημερινή τους εργασία στην εταιρεία,
- κατά πόσο επηρεάζονται από τους προϊσταμένους- ηγέτης,
- τις τυχόν αλλαγές που θα μπορέσει να κάνει ο ηγέτης- προϊστάμενος για την καλύτερη δυνατή σχέση με τους υπαλλήλους του και τέλος
- στην αυτό-παρακίνηση του ηγέτη- προϊσταμένου για μελλοντικό σωστό χειρισμό για τη λύση προβλημάτων.

### 5.4.3 Μετρήσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μετρήσει και να αναλύσει την ομαδικότητα μεταξύ των υπαλλήλων της εταιρείας και την ομαδικότητα και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, την επιβράβευση για την απόδοση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους, τις τυχόν διακρίσεις από τους προϊσταμένους προς τους υπαλλήλους σε σχέση με τους συναδέλφους τους, τα προβλήματα συνεργασίας με τους υπαλλήλους αλλά και με τους προϊσταμένους, τις κοινωνικές επαφές με τους προϊσταμένους αλλά και των συναδέλφων μεταξύ τους, το σεβασμό των προϊσταμένων προς τους υπαλλήλους, την ικανότητα του προϊσταμένου-ηγέτη για καινοτόμες ιδέες, καθώς επίσης τις ατομικές ιδιότητες που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη- προϊστάμενο.

Στο ερωτηματολόγιο που αναφέρεται στους προϊσταμένους της εταιρείας παρουσιάζονται οι ίδιες ερωτήσεις με αυτό των υπαλλήλων προσθέτοντας κάποιες ερωτήσεις που αναφέρονται στις μετρήσεις για την ικανότητα λήψης σημαντικών αποφάσεων και για το ποσοστό απόδοσης των εργαζομένων τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναλύονται όλα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα. Είναι τα πορίσματα των απαντήσεων των ερωτώμενων μέσα από το ερωτηματολόγιο. Ακολουθεί μια αναφορά στη θεωρία και η περιγραφική στατιστική

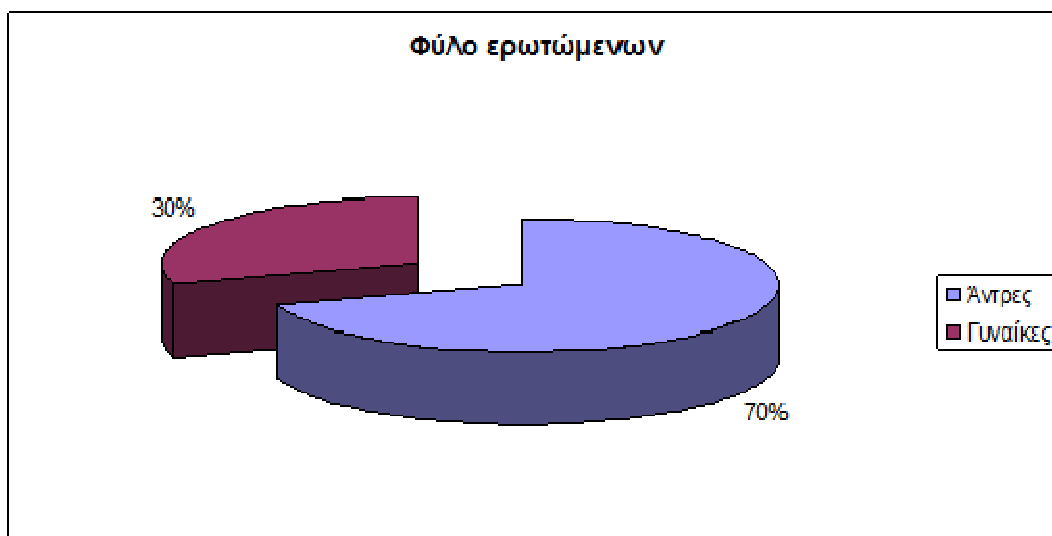
## 6.1. Θεωρία

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρατηρηθεί ο όρος Περιγραφική Στατιστική με την οποία έγινε η ανάλυση των απαντήσεων.

Λέγοντας περιγραφική στατιστική αναφερόμαστε στην μέθοδο εκείνη που ασχολείται με την συλλογή, την παρουσίαση και την ταξινόμηση των δεδομένων. (Χαλικιάς,2003)

## 6.2. Περιγραφική στατιστική

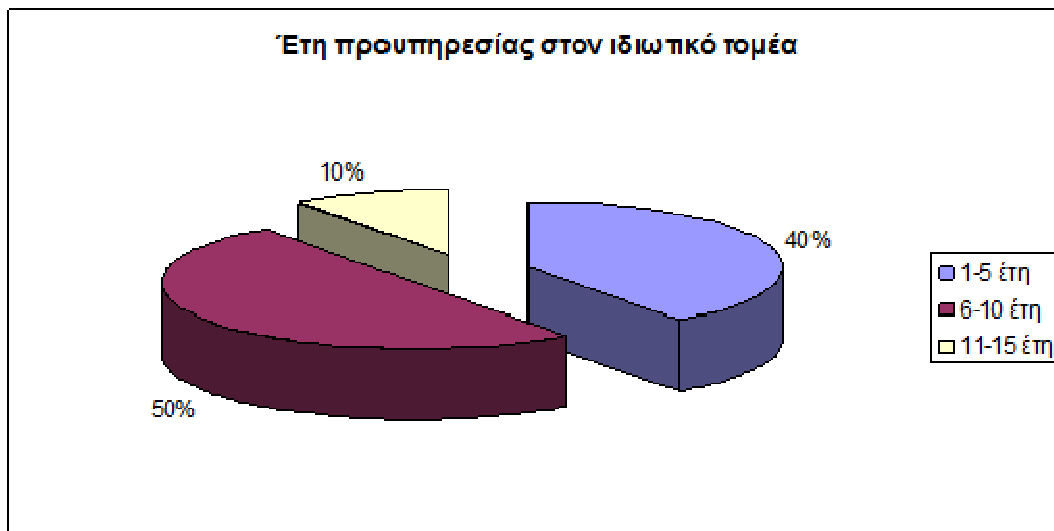
Σχήμα 6.2.1.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρείας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 1.

Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην διεξαγωγή της έρευνας ήταν 30, ενώ οι προϊστάμενοι ήταν δυο. Από τους 30 συνολικά ερωτώμενους οι 21 (70%) ήταν άνδρες ενώ μόλις οι 9 (30%) ήταν γυναίκες.

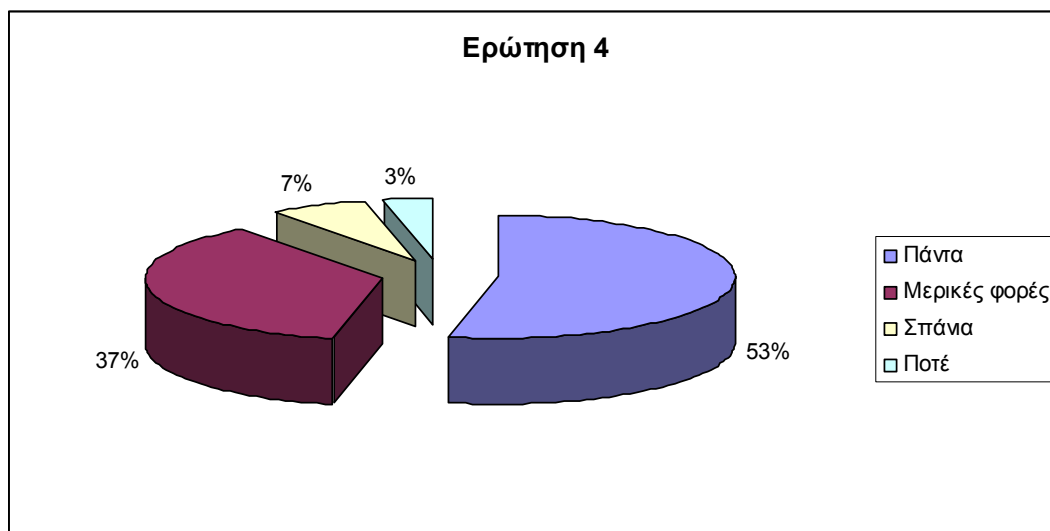
Σχήμα 6.2.2.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 2

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στα έτη προϋπηρεσίας των υπαλλήλων στον ιδιωτικό τομέα. Οι 12 ερωτώμενοι (40%) εργάζονται στην εταιρεία από 1- 5 έτη, οι 15 (50%) από 6- 10 έτη και μόλις 3 (10%) είναι οι εργαζόμενοι που η προϋπηρεσία τους στον ιδιωτικό τομέα είναι 11- 15 έτη.

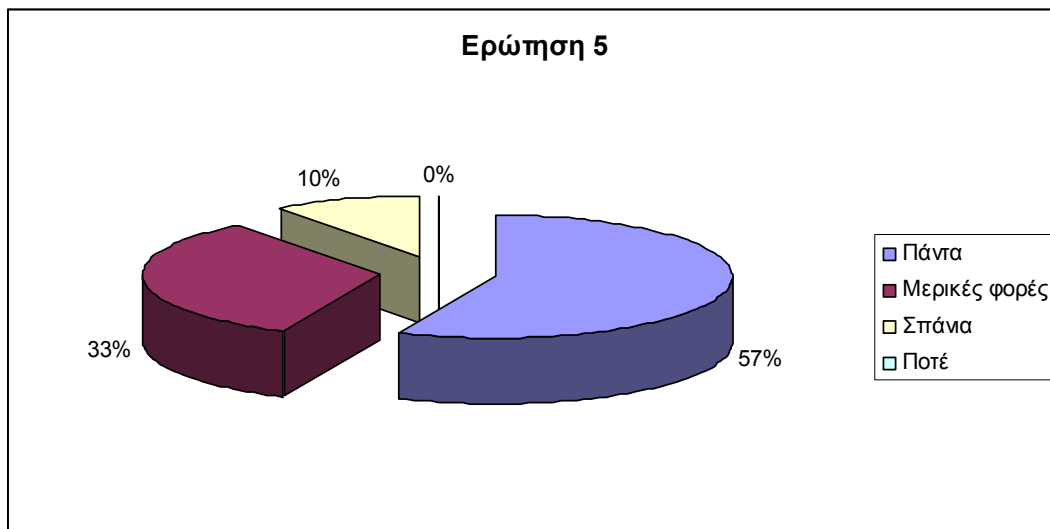
Σχήμα 6.2.4.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 4.

Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι είχαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Στην ερώτηση 4 ερωτήθηκαν αν οι προϊστάμενοί τους λειτουργούσαν ομαδικά. Οι 16 συμμετέχοντες (53,3%) απάντησαν πάντα (βλ. Σχήμα 6.3.4.), οι 11 (36,7%) απάντησαν μερικές φορές, οι 2 (6,7%) δήλωσαν σπάνια και μόλις 1 (3,3%) απάντησαν ποτέ.

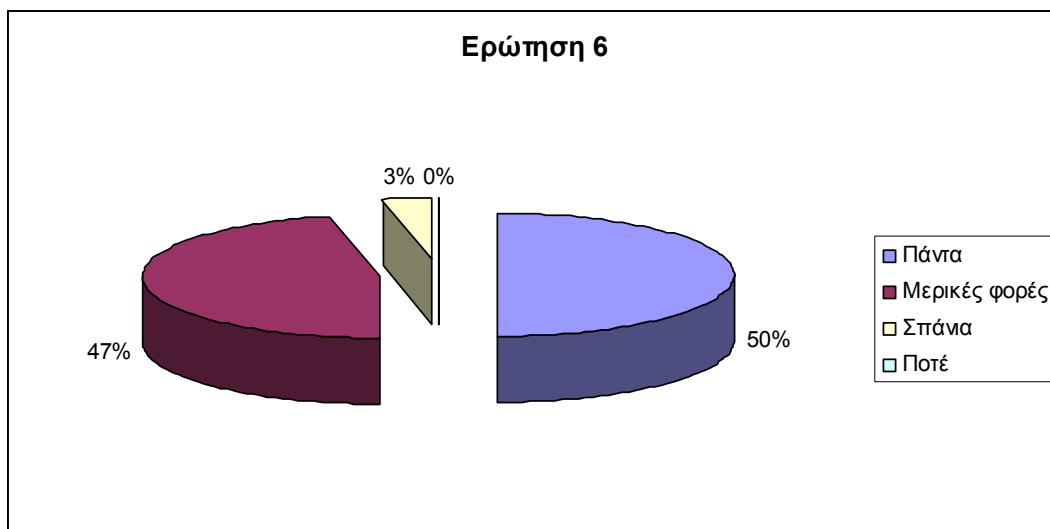
Σχήμα 6.2.5.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 5

Η επόμενη ερώτηση ρωτούσε τους συμμετέχοντες για το κατά πόσο οι προϊστάμενοι επιβραβεύουν την υψηλή απόδοση τους. Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα οι 17 από τους ερωτώμενους (56,7%) δήλωσαν πάντα, οι 10 (33,3%) απάντησαν μερικές φορές και μόλις 3 ερωτώμενοι (10%) απάντησαν σπάνια.

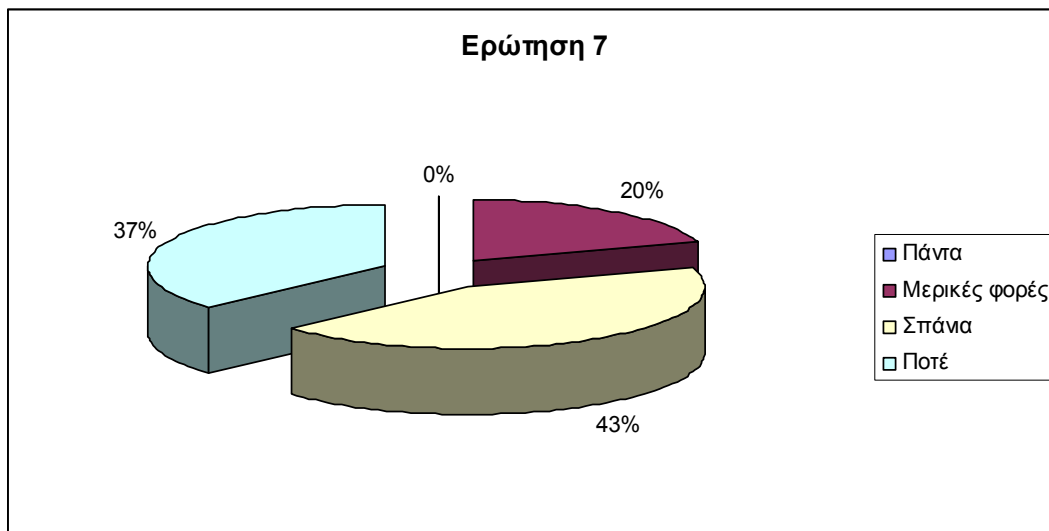
Σχήμα 6.2.6.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS ), ερώτηση 6.

Στην ερώτηση αν οι προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν ισότιμα τους υπαλλήλους σε σχέση με τους συναδέλφους τους η πλειοψηφία των υπαλλήλων, το ποσοστό δηλ. 50 % που αντιστοιχεί σε 15 ερωτώμενους, απάντησε πάντα (βλ. Σχήμα 6.3.6.) ενώ η διαφορά από την απάντηση σπάνια ήταν μικρή εφόσον δόθηκε από 14 ερωτώμενους (40%) και η απάντηση μερικές φορές δόθηκε από το ποσοστό 10% (3 ερωτώμενοι)

Σχήμα 6.2.7.

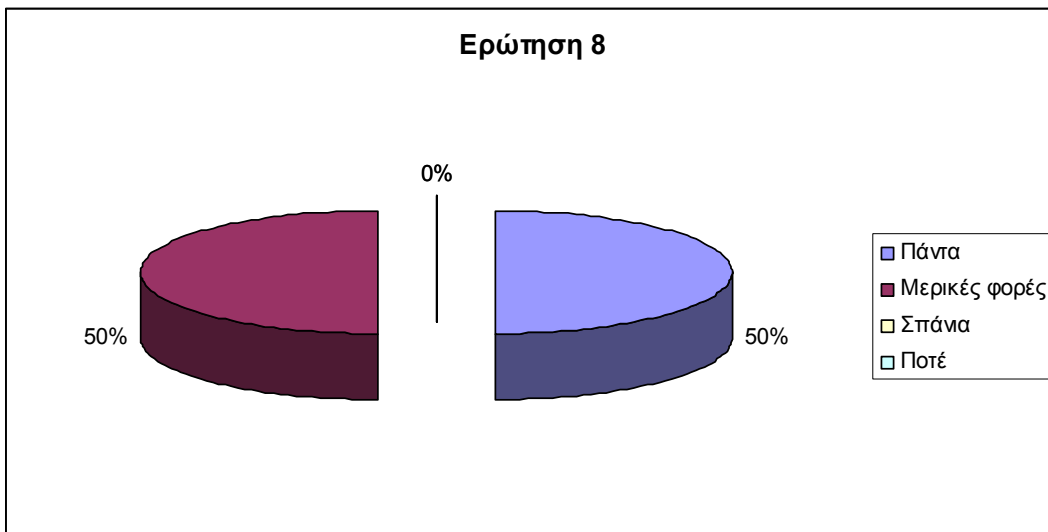


Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 7.

Στην ερώτηση εάν οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν πρόβλημα συνεργασίας με τους συναδέλφους οι απαντήσεις δημιούργησαν θετικό αποτέλεσμα καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων, το 43,3% (13 ερωτώμενοι) απάντησαν σπάνια και το αμέσως μεγαλύτερο 36,6%, που αντιστοιχεί σε 11 ερωτώμενους, απάντησαν ποτέ.



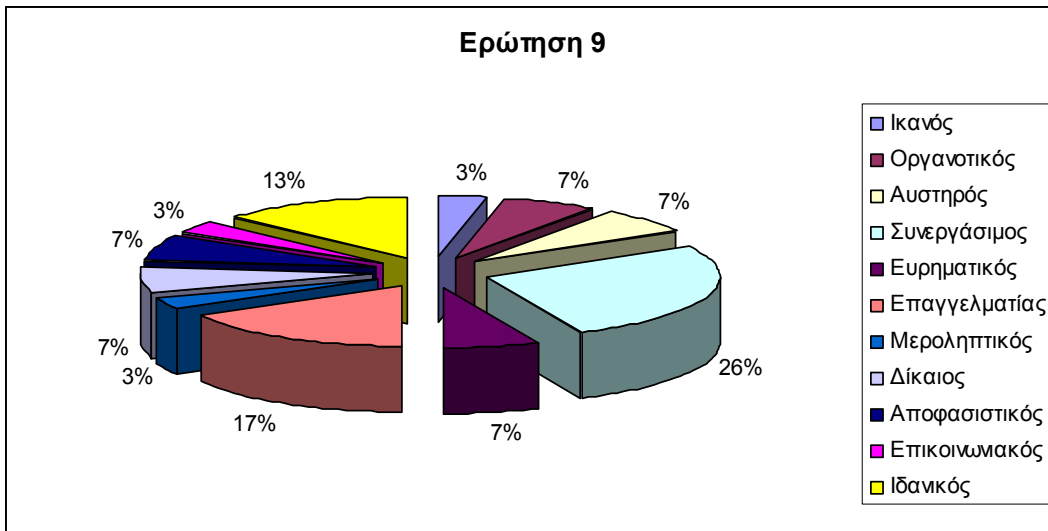
Σχήμα 6.2.8.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 8.

Οι προϊστάμενοι της εταιρίας είναι ικανοί ως προς την επίλυση προβλημάτων. Αυτό φαίνεται καθώς τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ πάντα και ποτέ με ποσοστό 50% και στις δυο απαντήσεις. Ενώ οι απαντήσεις σπάνια κ ποτέ κατέχουν το ποσοστό 0%.

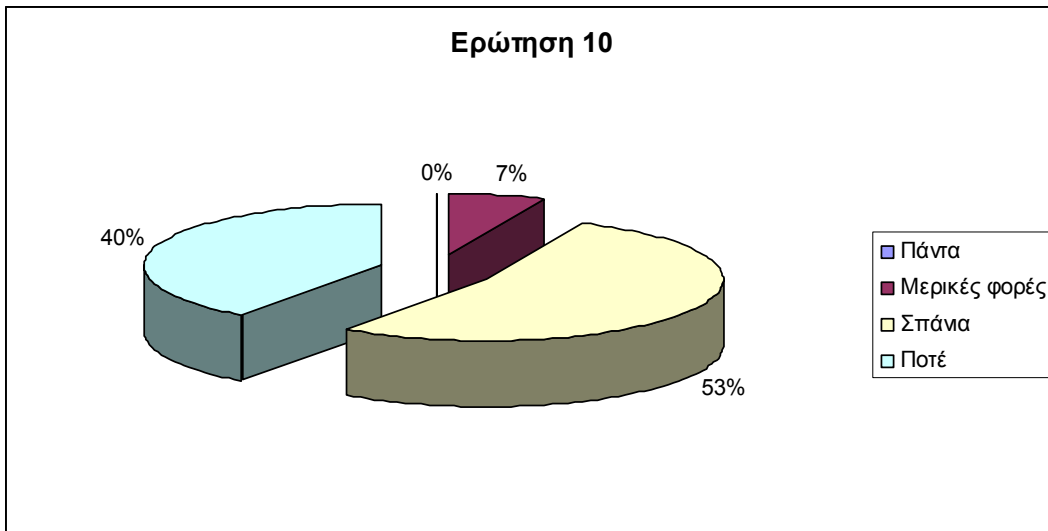
Σχήμα 6.2.9.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 9.

Όπως φαίνεται και από το Σχήμα 6.3.9 η λέξη που χαρακτηρίζει τον προϊστάμενο της εταιρείας είναι «συνεργάσιμος» καθώς αυτή την απάντηση έχουν δώσει 8 άτομα από τα 30, δηλαδή το ποσοστό 26% , «επαγγελματίας» εφόσον το 17% έχει δώσει αυτή την απάντηση και «ιδανικό» για αυτή τη θέση εφόσον την απάντηση αυτή έδωσαν 4 εργαζόμενοι όπου αντιστοιχεί στο ποσοστό 13,3 %. Για τον συγκεκριμένο προϊστάμενο υπάρχουν και άλλοι χαρακτηρισμοί θετικοί όπως : ικανός (3,3%), οργανωτικός (6,7%), ευρηματικός (6,7%), δίκαιος (6,7%), αποφασιστικός (6,7%), επικοινωνιακός (3,3%). Λίγοι είναι οι υπάλληλοι που χαρακτηρίζουν τον προϊστάμενο τους «αυστηρό» με ποσοστό 6,7% και μόλις 1 (3,3%) που τον αναφέρει ως «μεροληπτικό».

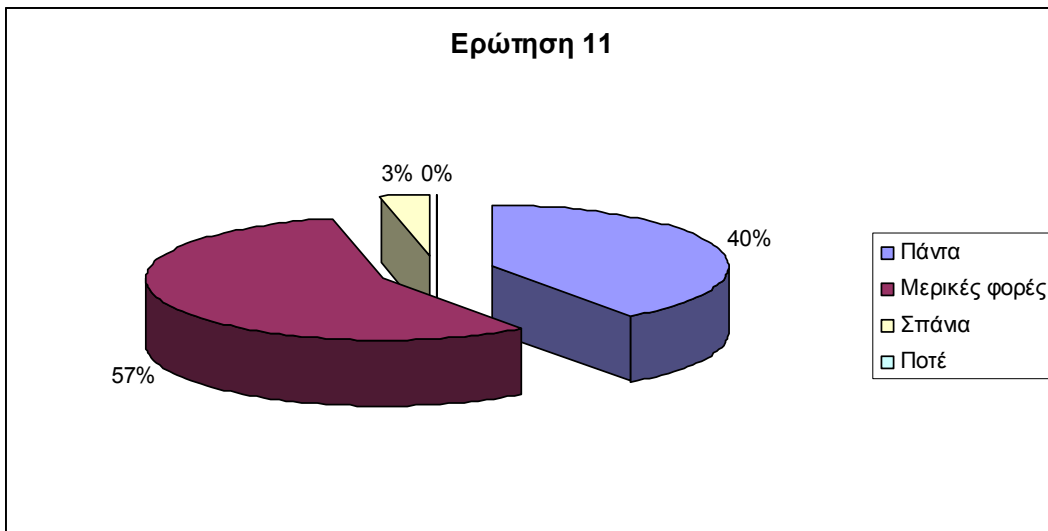
Σχήμα 6.2.10



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 10.

Στα πιο πάνω αποτελέσματα φαίνεται ότι οι υπάλληλοι μεταξύ τους έχουν καλή συνεργασία και ομαδικό πνεύμα καθώς και οι προϊστάμενοι με τους υπαλλήλους τους. Αυτό όμως δεν συμβαίνει κ έξω από τον εργασιακό χώρο καθώς μόλις το 53% σπάνια διατηρεί επαφές πέραν του εργασιακού χώρου με τους συναδέλφους του ή τους προϊσταμένους του και το 40% ποτέ.

Σχήμα 6.2.11

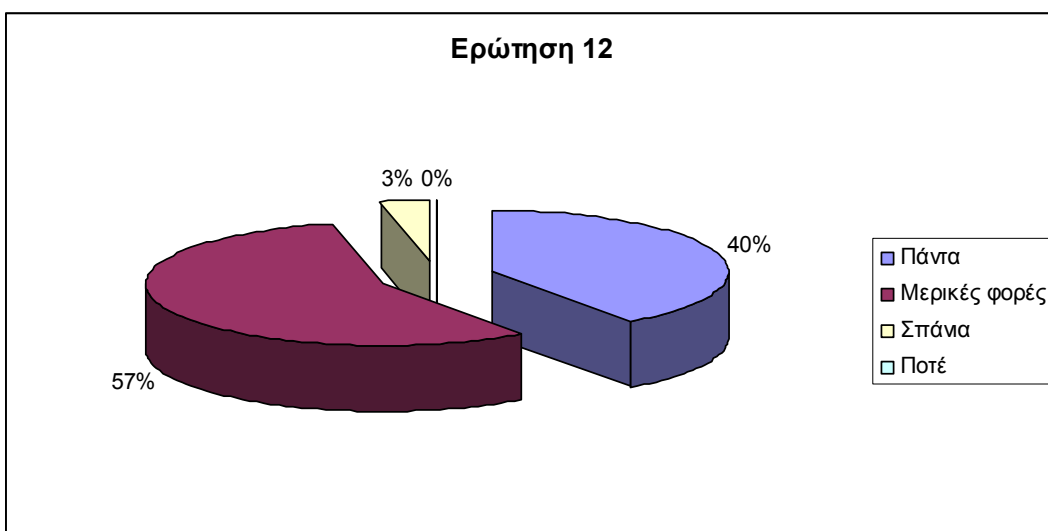


Πηγή:

Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 11.

Η αντιμετώπιση των εργαζομένων με σεβασμό από τους προϊσταμένους τους στην εταιρεία της JOHNSON&JOHNSON HELLAS, φαίνεται πως κυμαίνεται σε καλά πλαίσια εφόσον το 57% έδωσε την απάντηση μερικές φορές και το 40% πάντα. Ενώ το 3% απάντησε σπάνια.

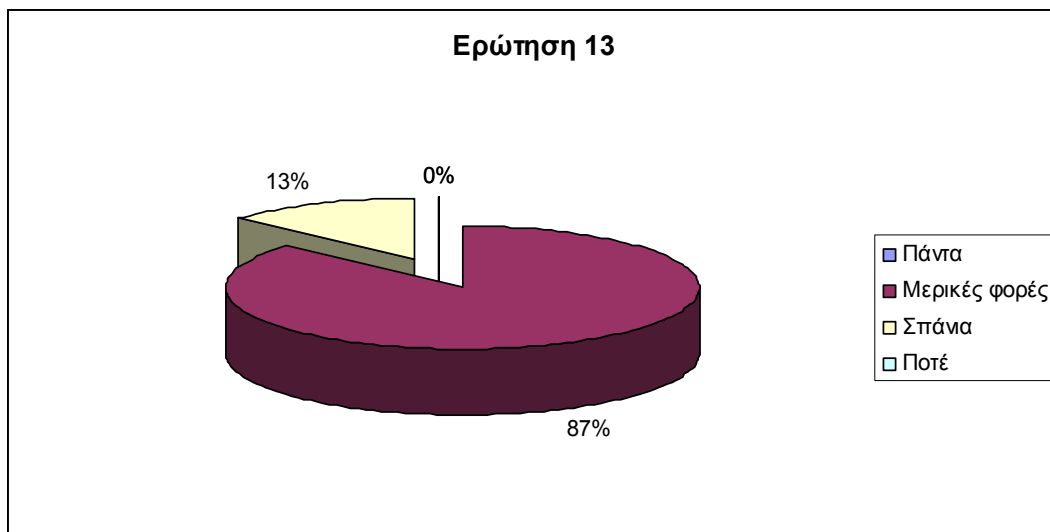
Σχήμα 6.2.12



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 12.

Στην ερώτηση αν πιστεύουν πως οι προϊστάμενοι τους έχουν «φρέσκιες» ιδέες το 57% υποστηρίζει πως μερικές φορές έχουν ενώ το 40% υποστηρίζει πάντα.

Σχήμα 6.2.13.

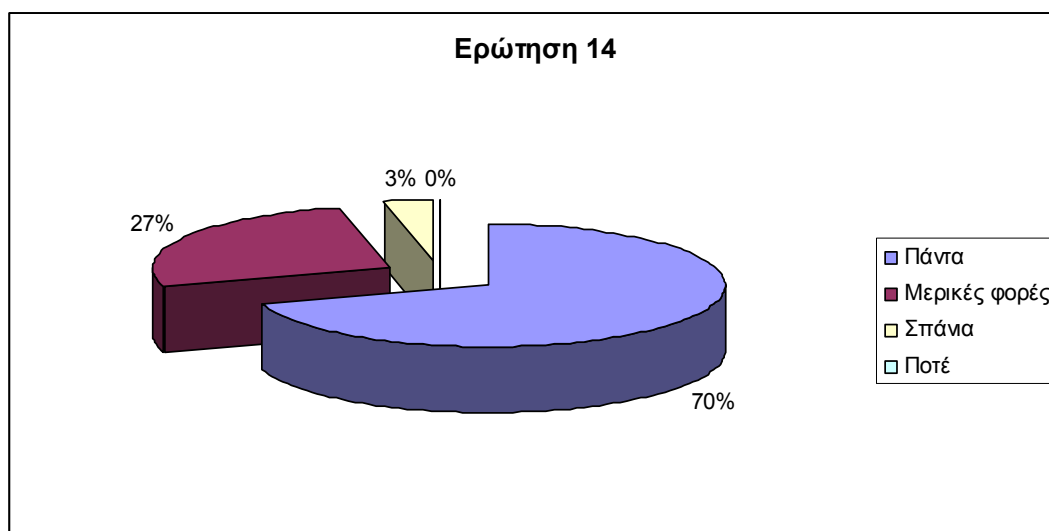


Πηγή:

Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 13.

Είναι σημαντικό η στάση που θα έχει ο προϊστάμενος να μπορεί να εμπνέει τους υπαλλήλους. Έτσι δημιουργείται το αίσθημα της αποτελεσματικότητας στους εργαζομένους. Αυτό το έχει καταφέρει η εταιρία JOHNSON&JOHNSON HELLAS εφόσον τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων στην ερώτηση αν υπάρχουν προϊστάμενοι που εμπνέουν με την στάση τους το 87% απάντησε μερικές φορές.

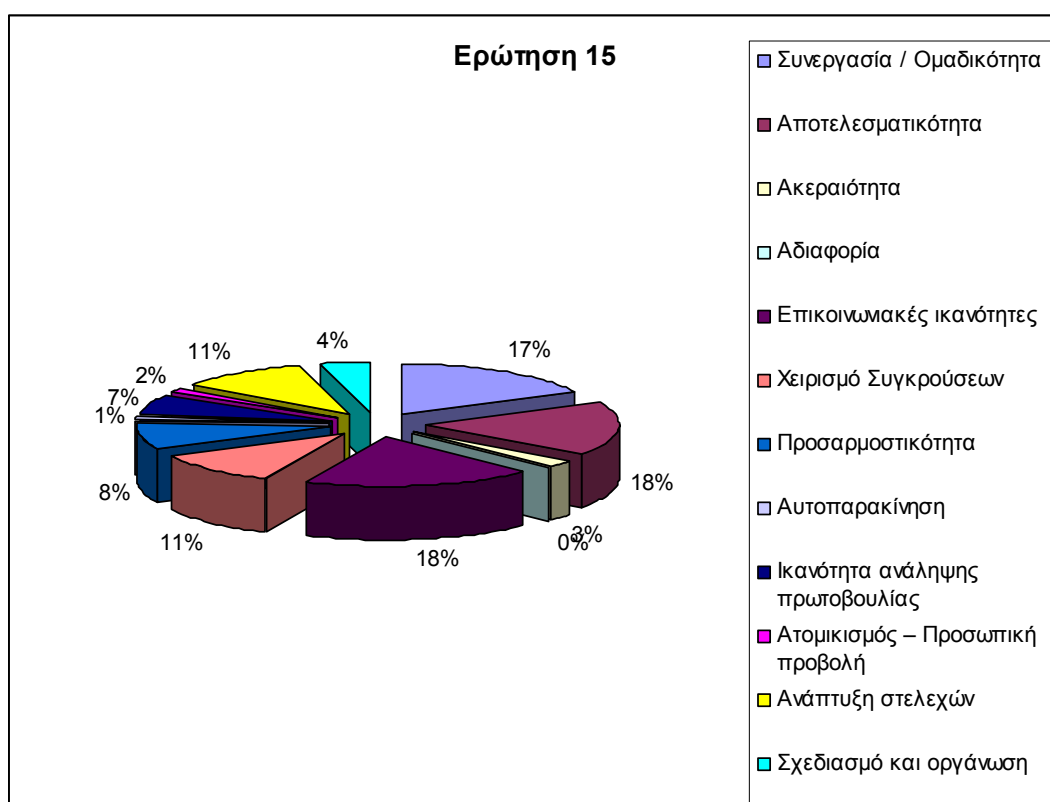
Σχήμα 6.2.14.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 14.

Η ομαδικότητα και η συνεργασία είναι από τα προτεύοντα χαρακτηριστικά που πρέπει να διακατέχει ένα υπάλληλο ή και έναν προϊστάμενο. Το 70% από τους υπαλλήλους της εταιρείας έχει ομαδικό πνεύμα καθώς 21 από τους ερωτώμενους στην ερώτηση αν στην εργασία λειτουργούν ομαδικά απάντησαν πάντα και το 27% μερικές φορές.

Σχήμα 6.2.15.



Πηγή: Ερωτηματολόγιο 1(Υπάλληλοι εταιρίας JOHNSON & JOHNSON HELLAS), ερώτηση 15.

Τέλος, η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου έδινε την ευκαιρία στους υπαλλήλους να απαντήσουν με τέσσερις πιθανές απαντήσεις για τις ατομικές ιδιότητες του προϊσταμένου τους που θεωρούν ότι διαθέτει. Όπως φαίνεται και στο Σχήμα 6.3.15 οι χαρακτηρισμοί ποικίλουν. Η μεγαλύτερη ατομική ιδιότητα του προϊσταμένου, κατά τις απαντήσεις των υπαλλήλων είναι η αποτελεσματικότητα και οι επικοινωνιακές ικανότητες με το

ποσοστό 18%. Ακολουθούν η συνεργασία/ ομαδικότητα (17%), η ανάπτυξη στελεχών(11%), χειρισμός συγκρούσεων (11%), προσαρμοστικότητα (8%), ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας (7%) και σχεδιασμό και οργάνωση (4%).

Όσον αφορά τα αποτελέσματα από την ολοκλήρωση του δεύτερου ερωτηματολογίου, το οποίο συμπλήρωσαν οι δυο προϊστάμενοι, δεν ήταν δυνατή η απεικόνιση των αποτελεσμάτων σε ποσοστά λόγω έλλειψης δείγματος (2 ερωτώμενοι). Και εδώ όμως διαπιστώθηκε η καλή συνεργασία του ηγέτη –προϊστάμενου με τους υφισταμένους.

Οι προϊστάμενοι της εταιρείας JOHNSON&JOHNSON HELLAS εφαρμόζουν ένα στυλ ηγεσίας δίκαιο, όπως τον χαρακτήρισαν και οι εργαζόμενοι (Σχήμα 6.3.9 σελ. 38) και ικανό για αυτή τη θέση. Παρουσιάζεται ένας ηγέτης φιλικός προς τους υφισταμένους τους και έτοιμος για τον χειρισμό τυχών συγκρούσεων καθώς και γρήγορη επίλυση των προβλημάτων. Η στάση σου απέναντι στους υπαλλήλους του είναι δίκαιη κ ισότιμη αναγνωρίζοντας και ανταμείβοντας την απόδοση των εργαζομένων τους, όταν χρειάζεται, χωρίς μεροληψία.

Χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως επαγγελματίες κ αυτό έρχεται να συμφωνήσει κ με την άποψη των υπαλλήλων τους. (Σχήμα 6.3.9 σελ. 38). Παρακινούν τους υφισταμένους του αναπτύσσοντας εμπιστοσύνη σχέσεων αλλά κ πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

**Απάντηση στη βασική υπόθεση της πτυχιακής εργασίας.**

**Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά ως μέσο επιρροής της απόδοσης των εργαζομένων. Το παράδειγμα της JOHNSON&JOHNSON HELLAS.**

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί μάνατζμεντ με πιο διαδεδομένο αυτόν που υποστηρίζει ότι «μάνατζμεντ είναι η επίτευξη στόχων μέσω άλλων». Για να κατανοήσουμε αυτόν τον ορισμό, πρέπει να διερευνήσουμε ότι «άλλοι» θεωρούνται οι υφισταμένοι και οι συνεργάτες. Άρα, το μάνατζμεντ αφορά κυρίως αυτούς που κατέχουν θέσεις ευθύνης μέσα στην εταιρία, δηλαδή τα διευθυντικά στελέχη.



Το κύριο αντικείμενο δραστηριότητας των προϊσταμένων είναι οι υφιστάμενοι, εφόσον αυτούς πρέπει να παρακινεί με την βοήθεια και άλλων πόρων που έχει στη διάθεσή του, με σκοπό να τους συντονίσει και να τους οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του τμήματος και κατ' επέκταση της επιχείρησης. Επομένως, ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση με βάση τις προσωπικές του ικανότητες αλλά και την εμπειρία του, να διακρίνει τις τυχόν ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν το αντικείμενο και το περιβάλλον εργασίας του, έτσι ώστε να συνδυάσει τις κατάλληλες συνθήκες και ισορροπίες που θα παρακινήσουν τους υφισταμένους του να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό στην εργασία.

Προκειμένου ο προϊστάμενος να λειτουργήσει αποτελεσματικά μέσα στο πλαίσιο της οργάνωσης της εταιρίας, ο ρόλος του πρέπει να εκφράζεται μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες και βήματα. Αυτά τα βήματα μπορεί να είναι:

- Ο ξεκάθαρος προσδιορισμός των επιδιωκόμενων στόχων.
- Η περιγραφή των θέσεων εργασίας σύμφωνα με τον κανονισμό της εταιρίας.
- Η τοποθέτηση των υφισταμένων σύμφωνα με τα καθήκοντα τους.
- Η εκχώρηση των αρμοδιοτήτων.

Ο προσδιορισμός της αποστολής του τμήματος προς υφισταμένους είναι απαραίτητος για να γίνει κατανοητός ο σκοπός και το νόημα της λειτουργίας του, καθώς κάθε τμήμα είναι κομμάτι της γενικότερης αποστολής της εταιρείας.

Ο αποτελεσματικός προϊσταμένος- ηγέτης θα πρέπει να ξεκαθαρίσει και να μεταδώσει στους υφισταμένους του τα εξής στοιχεία που συνθέτουν την αποστολή της ομάδας του:

- τα επιθυμητά αποτελέσματα στο περιβάλλον της οργάνωσης, από την άσκηση των αρμοδιοτήτων
- τους αποδέκτες των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων του τμήματος
- τις μεθόδους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη ολοκληρωμένης εικόνας για την αποστολή της επιχειρήσεις του τμήματος, γιατί μόνο με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατόν να αξιολογηθεί η σπουδαιότητα και η σημασία της εργασίας του καθενός. Επίσης, όταν έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα των στόχων μας, μπορούμε να προβούμε σε αυτοέλεγχο και αναπροσαρμογές του προγράμματος δράσης, όταν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι οι υφιστάμενοι δεν πρέπει να γνωρίζουν όλες τις λεπτομέρειες, αλλά μόνος τα απαραίτητα στοιχεία. Έτσι ώστε οι αρμοδιότητές τους να είναι σαφείς και η εργασία αποτελεσματική.

Παράλληλα, ο προϊστάμενος- ηγέτης θα πρέπει να έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

-αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας των υπαλλήλων και αναζήτηση βελτιώσεων στα προβληματικά σημεία.

-ενίσχυση του διαλόγου μέσα στο τμήμα, προκειμένου να λύνονται τα προβλήματα και να εξομαλύνονται οι εντάσεις

-εκπροσώπηση του τμήματος στα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη.

Η περιγραφή των καθηκόντων των θέσεων εργασίας συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, αφού τους επιτρέπει να λαμβάνουν γνώση των δραστηριοτήτων τους και τί προσδοκά η επιχείρηση από αυτούς. Τα καθήκοντα πρέπει να είναι συγκεκριμένα, σαφή και να έχουν σχέση με την συγκεκριμένη εργασία και όχι με τον υπάλληλο που τα εκτελεί.

Για την καλή εκπλήρωση των καθηκόντων τους, είναι καλό οι υφιστάμενοι να ακολουθούν συγκεκριμένες διατάξεις από τον προϊστάμενο ή διαφορετικά να καθορίζονται εμπειρικά και να αποτελούν σημείο διαλόγου μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, έτσι να είναι σαφές και με κάθε λεπτομέρεια τι πρέπει να γίνεται και ποίος ο σκοπός των ενεργειών τους ( σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων οι δυο πλευρές προϊστάμενοι-υφιστάμενοι συνεργάζονται με ομαδικό πνεύμα καθώς το 53,3 % των υπαλλήλων συμφώνησαν σε αυτό όπως και στην ισοτιμία και δίκαιη συμπεριφορά, τόσο σε επίπεδο συνεργασίας όσο και προσωπικών συναναστροφών). (Σχήμα 6.3.4 σελ.35 και Σχήμα 6.3.7 σελ. 37).

Η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, εγγυάται την επίτευξη των στόχων του τμήματος. Η τοποθέτηση πρέπει να γίνεται με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία των υπαλλήλων πάνω σε στο αντικείμενο της συγκεκριμένης θέσης, καθώς και σύμφωνα με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις που έχουν σχέση με την εργασία τους. Προκειμένου η κρίση του προϊσταμένου να είναι ορθότερη, είναι καλό να ερευνάται και το εργασιακό παρελθόν του υπαλλήλου, ειδικά σε περίπτωση που εργαζόταν σε διαφορετικό τμήμα παλαιότερα. Επιπλέον, η απόφαση αυτή θα πρέπει να συζητείται και με τον ίδιο τον υπάλληλο, προκειμένου ο προϊστάμενος να γνωρίζει αν αυτός μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης.

Γενικότερα, ο χρόνος του προϊσταμένου δεν πρέπει να αναλώνεται σε δευτερεύουσες εργασίες, όπως για παράδειγμα θα μπορούσε να είναι σε συνεχή παροχή βοήθειας και οδηγιών στους υπαλλήλους. Αντίθετα, πρέπει να έχει αρκετό χρόνο για περισσότερο επιτελικές δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα ο σχεδιασμός ή ο επαναπροσδιορισμός της δράσης.

Δηλαδή, όπως είναι ευνόητο, οι προϊστάμενοι είναι αυτοί που εκφράζουν, που μεταδίδουν την θέληση και τις επιθυμίες της επιχείρησης στα κατώτερα κλιμάκια. Αυτό απαιτεί υψηλό επίπεδο πίστης και αφοσίωσης στο έργο τους.

Σύμφωνα πάντως με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων οι υπάλληλοι αποδίδουν στους προϊσταμένους τους ιδιαίτερα κολακευτικές ιδιότητες, όπως «συνεργάσιμος» (ποσοστό 26%), «επαγγελματίας» (ποσοστό 17%), «ιδανικός» (ποσοστό 13,3%), καθώς επίσης και «ικανός», «οργανωτικός», «ευρηματικός», «δίκαιος», «αποφασιστικός», «επικοινωνιακός» (Σχήμα 6.3.10 σελ. 39).

Το ζητούμενο σε αυτήν την περίπτωση είναι να χρησιμοποιηθούν όλα αυτά τα θετικά στοιχεία έτσι ώστε να επιφέρουν το μέγιστο.

Ο προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό στην εργασία του είναι τις περισσότερες φορές αποτελεσματικός. Αντίθετα, όταν αξιοποιεί τις δυνατότητες των υφισταμένων του είναι περισσότερο πιθανό να επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι Sherman και Smith (1984) έχουν αναφέρει σε μελέτες ότι όταν η δομή μιας οργάνωσης χαρακτηρίζεται από τα υψηλά επίπεδα συγκέντρωσης εξουσίας. Η διαμόρφωση και η τυποποίηση (που θεωρούνται τα δομικά χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων) οδηγεί σε μειωμένη κινητοποίηση. Εκεί που χρειάζεται προσοχή είναι στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η εποπτική λειτουργία, έτσι ώστε να αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων. Η εποπτεία πρέπει να οριοθετείται σωστά, έτσι ώστε και ουσιαστική να είναι και να μη παρεμποδίζει την πρωτοβουλία και το δυναμισμό των υπαλλήλων, γιατί μπορεί να έχει τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο ηγέτης πρέπει να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους υφισταμένους του, να τους εμπυχώνει, να τους ικανοποιεί, να τους παρακινεί και να τους ενθαρρύνει. (Μπουραντάς 2002). Επίσης, μπορεί να προκαλέσει χάσιμο χρόνου αν δεν επικεντρώνεται στην ουσία του προβλήματος και αναλώνεται σε επιφανειακές καταστάσεις.

Κατά τη διάρκεια της εργασίας που θα κληθεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες και αδιέξοδες καταστάσεις, που θα προκαλέσουν την κριτική από τους ανώτερους του. Σε αυτή την

περίπτωση θα πρέπει να επιδείξει την δύναμη του χαρακτήρα του και να αντιμετωπίσει με θάρρος και υπευθυνότητα την κατάσταση, αναγνωρίζοντας με ειλικρίνεια τα λάθη του.

Παράλληλα, πρέπει να κατέχει και την παραμικρή λεπτομέρεια του αντικειμένου του, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστεί οποιαδήποτε κατάσταση, να διακρίνει τα σημαντικά από τα ασήμαντα σημεία και να έχει την ορθή κρίση για να κατευθύνει τους υφισταμένους του όταν κριθεί απαραίτητο. Οι υφιστάμενοι παραδειγματίζονται από την ενεργητικότητα του προϊστάμενου και παρακινούνται για την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπιστεύονται τον ηγέτη έτσι ώστε να συνεργαστούν και να δεσμευτούν πλήρως στο όραμά του (Bass 1985), καθώς επίσης και να ανταποκριθούν θετικά στο διανοητικό κάλεσμα για υποκίνηση. Ένας προϊστάμενος «τιμωρός», που με το παραμικρό δημιουργεί εντάσεις και εκνευρισμό στην ομάδα του, δεν θα έχει ποτέ τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ωστόσο και ένας «χαλαρός» και φυγόπονος προϊστάμενος δεν θα επιτύχει ούτε ο ίδιος ούτε και το τμήμα του τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οι καταστάσεις που προκύπτουν δεν αντιμετωπίζονται όλες με τον ίδιο τρόπο, αλλά χρειάζεται να βρεθεί η μέση οδός ανάμεσα στην μόνιμη χαλαρότητα και το μόνιμο εκνευρισμό. Αυτό απαιτεί αναλυτική σκέψη και οξυδέρκεια καθώς επίσης και δυνατότητα προσαρμογής στις απαιτήσεις των περιστάσεων καθώς διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικό είδος ηγετικής συμπεριφοράς. (Μπουραντάς 2002)

Το ζητούμενο δεν είναι το ποιο στυλ ηγεσίας θα επιλέξει ένας ηγέτης, αλλά το πώς θα προσαρμόσει αυτό το στυλ στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της ομάδας των υφισταμένων του. (Northouse 1997 αναφέρεται στη Λεονάρδου 2004). Η στάση ίσως να μην αποτελεί το προσόν που θα κάνει κάποιον μεγάλο ηγέτη αλλά, χωρίς τη σωστή στάση, ποτέ δεν θα αγγίξει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. (Maxwell 1998)

Η υποκίνηση παίζει αποφασιστικό ρόλο στην απόδοση, η οποία μπορεί να αποδειχθεί το ισχυρότερο όπλο στα χέρια του προϊστάμενου, εφόσον κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας να προσπαθήσουν πρόθυμα για την επίτευξη του στόχου. Πολλές φορές τα κίνητρα έχουν σημασία, μεγαλύτερη και από την ικανότητα του εργαζόμενου, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητες δεν αποδίδουν σύμφωνα με αυτές. Αλλά ισχύει και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριων ικανοτήτων να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί διάφοροι παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση εργασίας τους.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω και από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε μέσω των ερωτηματολογίων, μπορούμε να δώσουμε καταφατική απάντηση στην βασική μας υπόθεση. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στην JOHNSON&JOHNSON HELLAS με τα δεδομένα που ισχύουν έως τώρα, βοηθάει την εργασιακή απόδοση και οδηγεί τους εργαζόμενους σε ικανοποιητικά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Με βάση όλα τα προαναφερθέντα γίνεται αντιληπτό ότι ο προϊστάμενος- ηγέτης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο μέσα στην οργάνωση μια επιχείρησης, αφού από αυτόν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επίτευξη των στόχων της, η επικοινωνία και η εικόνα του προς το εξωτερικό περιβάλλον, η δομική της ισορροπία και η συνέχιση της ύπαρξής της στο χώρο της Τεχνολογίας.

Ο ηγέτης έχει υψηλή αίσθηση της αποστολής που του έχει ανατεθεί. Πιστεύει στις ικανότητές του να ηγηθεί κάποιον άνθρωπο, αγαπάει αυτό που κάνει και μπορεί να αφιερωθεί στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων της οργάνωσης και του τμήματός του. Πολλές φορές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του θα χρειαστεί να δείξει αυταπάρνηση, να «θυσιάσει» το προσωπικό του όφελος για χάρη της οργάνωσης και των υφισταμένων του ή ακόμα και να αντιμετωπίσει επίπονες, σωματικά και ψυχικά καταστάσεις.

Όμως το σημαντικότερο ίσως ρόλο παίζει και το επίπεδο επικοινωνίας μέσα στην ομάδα, αφού με τον διάλογο γίνεται ανταλλαγή ιδεών και εντοπίζονται προβλήματα, τα οποία βρίσκονται στο αρχικό στάδιο εμφάνισής τους και άρα είναι πιο απλό να επιλυθούν. Ο διάλογος μέσα στο πλαίσιο της ομάδας απαιτεί επίσης ευρύτητα σκέψης και συμπεριφοράς. Όπως προκύπτει και από την ανάλυση του ερωτηματολογίου, οι προϊστάμενοι μπορούν να επιτυγχάνουν τη σωστή λειτουργία με ομαδικό πνεύμα (πάντα για το 70% και μερικές φορές για το 27%.) (Σχήμα 6.3.15 σελ.43)

Το ηγετικό στυλ ηγεσίας, λοιπόν, που εφαρμόζει ο ηγέτης- προϊστάμενος της εταιρίας JOHNSON&JOHNSON HELLAS φαίνεται ότι ταιριάζει με αυτό της **μετασχηματίζουσας ηγεσίας (transformation leadership)**. Είναι μια από τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας και αναφέρεται σε νέες μεθόδους νοητικής παρακίνησης των υφισταμένων που έχουν ως στόχο την παρότρυνση και την εκμάθηση νέων τρόπων εργασίας ώστε να βελτιώνεται η απόδοσή τους. (Bass 1958)

Ως βασική προϋπόθεση για την βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων, είναι η εμπιστοσύνη του ηγέτη. Όπως φάνηκε και από τα αποτελέσματα της έρευνας, ο ηγέτης- προϊστάμενος της εταιρείας JOHNSON&JOHNSON HELLAS, εμπνέει

εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη αποδοτικότητα.

Η ομαδικότητα είναι ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο της μετασχηματίζουσας ηγεσίας, κάτι που διαπιστώνεται στην παρούσα εταιρεία, εφόσον το μεγαλύτερο ποσοστό (70%) των ερωτώμενων λειτουργεί με ομαδικό πνεύμα και συνεργασία.

Αυτοί οι ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους στοχεύοντας σε βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Αυτό το στυλ ηγεσίας λοιπόν, της μετασχηματίζουσας ηγεσίας, που εφαρμόζει ο ηγέτης –προϊστάμενος είναι και το ιδανικό για την εταιρεία αυτή.-

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

Αγιουτάντης, Γ. και Μέρτικας Π., 2003 *Ένας πρακτικός οδηγός για τη συγγραφή τεχνικών κειμένων*, Αθήνα: ION.

Ασημακοπούλου, Β., 2008. *Η τέχνη της ειρήνης στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Ζαβλανός, Μ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Ζαφειρόπουλος, Κ., 2005. *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Θεοφιλίδης, Χ., 1999. *Η συγγραφή επιστημονικής εργασίας*. Αθήνα: Δαρδανός

Λεονάρδου, Τ., 2004. *Ηγεσία και έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακή κουλτούρας*. Πτυχιακή. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μανατζμέντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

Χαλικιάς, Ι., 2003. *Στατιστική μέθοδοι ανάλυσης για επιχειρηματικές αποφάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ψαρρού, Κ. και Ζαφειρόπουλος, Κ., 2001. *Επιστημονική έρευνα: Θεωρία και εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Δαρδανός

### **Ξένη βιβλιογραφία**

Avolio, B.J. και Bass, B.M., 1991. *The Full-Range of Leadership Development*. Center for Leadership Studies. NY: Binghamton.

Bass, B.,M., 1985. *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.

Ferris, G.R. και Rowland, K.M., 1981. Leadership, job perceptions, and influence: a conceptual integration. *Human Relations*, 34, 1069-78.

Jung, D.I. και Avolio, B.J., 2000. Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 949-64.

House, R.J., 1995. *Leadership in the twenty-first century. The Changing Nature of Work*. San Francisco, CA, 411-50.

House, R.J. και Aditya, R.N., 1997. The social scientific study of leadership: quo vadis?. *Journal of Management*, 23, 409-73.

Kouzes, J.M. και Posner, B.Z., 1992. Ethical leaders: an essay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11 (5), 479-84.

Maxwell, J.C., 1998. *Developing the leader within you*. Tennessee: Thomas Nelson Inc

Shamir, B., 1995. Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-47.

Sherman, D.J. και Smith, H.L., 1984. The influence of organizational structure on intrinsic versus extrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 27 (4), 885-92.



Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. και Chen, Z.X., 2005. Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48,420-32.

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

Graduate studies in Cognitive Science, 2011. *Guide To The Design Of Questionnaires. A general introduction to the design of questionnaires*. Διαθέσιμο από το: <http://www.cs.phs.uoa.gr/el/staff/peroussos/Questionnaires.pdf> . [Ανακτήθηκε στις 16 Μαΐου 2012].

JOHNSON&JOHNSON, 2012. *Ανακαλύψτε της ιστορία της*. Διαθέσιμο από το: <http://www.csrhellas.org> [ Ανακτήθηκε στις 20 Ιουνίου 2012].

**Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο - 1**  
**(Υπάλληλοι εταιρείας JOHNSON & JOHNSON HELLAS)**

1. Σημειώστε το φύλο σας:       Άντρας       Γυναίκα
2. Επιλέξτε την κατηγορία όπου ανήκετε:  Διοικητικός       Τεχνικός
3. Σημειώστε τα έτη προϋπηρεσίας συνολικά στον ιδιωτικό τομέα: .....έτη
4. Οι προϊστάμενοί σας λειτουργούν με ομαδικό πνεύμα;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
5. Οι προϊστάμενοί σας επιβραβεύουν την υψηλή σας απόδοση;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
6. Οι προϊστάμενοί σας αντιμετωπίζουν ισότιμα σε σχέση με τους συναδέλφους σας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
7. Έχετε προβλήματα στη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
8. Σε περίπτωση εμφάνισης ενός προβλήματος οι προϊστάμενοί σας προσπαθούν να το επιλύσουν;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
9. Πως θα χαρακτηρίζατε τον άμεσα προϊστάμενό σας (με μία λέξη - επίθετο);  
  

---
10. Έχετε κοινωνικές επαφές με τους προϊστάμενους σας εκτός εργασίας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
11. Το σύνολο των προϊσταμένων της υπηρεσία αντιμετωπίζουν όλους τους εργαζόμενους με σεβασμό;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
12. Οι προϊστάμενοί σας έχουν «φρέσκιες» ιδέες στα εργασιακά ζητήματα;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
13. Υπάρχουν προϊστάμενοί που σας εμπνέουν με την στάση τους στο χώρο εργασίας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
14. Στην εργασία σας λειτουργείτε ομαδικά;

Πάντα                       Μερικές φορές                       Σπάνια                       Ποτέ

15. Επιλέξτε τέσσερις (4) από τις παρακάτω ατομικές ιδιότητες του άμεσα προϊσταμένου σας που θεωρείτε ότι αυτός/αυτή διαθέτει σε μεγάλο βαθμό.

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Συνεργασία /<br>Ομαδικότητα | <input type="checkbox"/> Επικοινωνιακές<br>ικανότητες | <input type="checkbox"/> Ικανότητα ανάληψης<br>πρωτοβουλίας |
| <input type="checkbox"/> Αποτελεσματικότητα          | <input type="checkbox"/> Χειρισμό<br>Συγκρούσεων      | <input type="checkbox"/> Ατομικισμός – Προσωπική<br>προβολή |
| <input type="checkbox"/> Ακεραιότητα                 | <input type="checkbox"/> Προσαρμοστικότητα            | <input type="checkbox"/> Ανάπτυξη στελεχών                  |
| <input type="checkbox"/> Διαφορία                    | <input type="checkbox"/> Αυτοπαρακίνηση               | <input type="checkbox"/> Σχεδιασμό και οργάνωση             |

**Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο - 2**  
**(Προϊστάμενοι εταιρείας JOHNSON & JOHNSON HELLAS)**

1. Σημειώστε το φύλο σας:       Άντρας       Γυναίκα
2. Επιλέξτε την κατηγορία όπου ανήκετε:       Διοικητικός       Τεχνικός
3. Σημειώστε τα έτη προϋπηρεσίας συνολικά στον ιδιωτικό τομέα: .....έτη
4. Οι επαγγελματικές σας φιλοδοξίες γίνονται πραγματικότητα στον χώρο εργασίας σας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
5. Έχετε προβλήματα στη συνεργασία σας με τους συναδέλφους σας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
6. Αντιμετωπίζεται προβλήματα με τους υφιστάμενούς σας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
7. Διστάζετε να πάρετε μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, όταν τις θεωρείτε σωστές;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
8. Επιβραβεύετε μία καλή απόδοση του υφιστάμενους σας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
9. Η οργανωτική δομή της εταιρείας βοηθάει την καθημερινή σας εργασία;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
10. Έχετε κοινωνικές επαφές με τους υφιστάμενους σας εκτός εργασίας;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
11. Πως θα χαρακτηρίζατε τον εαυτό σας (με μία λέξη - επίθετο) κατά την διάρκεια της εργασίας σας.  
  

---
12. Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενοί σας επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ
13. Οι υφιστάμενοι σας δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να επιτύχουν τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις;  
 Πάντα       Μερικές φορές       Σπάνια       Ποτέ

14. Δυσκολεύεστε να πάρετε αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους υφισταμένους σας, όταν αυτές είναι σωστές;

Πάντα                       Μερικές φορές                       Σπάνια                       Ποτέ

15. Επιλέξτε τέσσερις (4) από τις παρακάτω ατομικές ιδιότητες που θεωρείτε ότι διαθέτεται σε μεγάλο βαθμό.

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Συνεργασία /<br>Ομαδικότητα | <input type="checkbox"/> Επικοινωνιακές<br>ικανότητες | <input type="checkbox"/> Ικανότητα ανάληψης<br>πρωτοβουλίας |
| <input type="checkbox"/> Αποτελεσματικότητα          | <input type="checkbox"/> Χειρισμό Συγκρούσεων         | <input type="checkbox"/> Ατομικισμός –<br>Προσωπική προβολή |
| <input type="checkbox"/> Ακεραιότητα                 | <input type="checkbox"/> Προσαρμοστικότητα            | <input type="checkbox"/> Ανάπτυξη στελεχών                  |
| <input type="checkbox"/> Αδιαφορία                   | <input type="checkbox"/> Αυτοπαρακίνηση               | <input type="checkbox"/> Σχεδιασμό και οργάνωση             |

