«ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ BASKETBALL LEAGUE»

της

ΕΥΑΝΘΙΑΣ ΠΑΤΡΟΝΑΚΗ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου με κατεύθυνση «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Σπάρτη

2017

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων : Ουρανία Βρόντου, Επικ. Καθηγήτρια

3ος Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 25/06/2017

Η Δηλούσα

Πατρονάκη Ευανθία

(Υπογραφή)

Copyright © Πατρονάκη Ευανθία, 2017
Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.
Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ευανθία Πατρονάκη: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ BASKETBALL LEAGUE.

(Με την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Αθανάσιου Κριεμάδη)

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης παρατίθενται τα ευρήματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε για να εξετάσει την αντίληψη των εργαζόμενων σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών ηγεσίας στην STOIXIMAN.GR Basket League 2016-17. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καθόρισε το πλαίσιο εφαρμογής, όσον αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα, ενώ το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με βάση αντίστοιχο προγενέστερης έρευνας για τη μελέτη των πρακτικών ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Τα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής των πρακτικών ηγεσίας στον οργανισμό που μελετάται, σύμφωνα πάντα με την αξιολόγηση των πεδίων των πρακτικών από τους εργαζόμενους του οργανισμού. Η παρούσα μελέτη περιλαμβάνει λεπτομερή αναφορά στα στάδια εφαρμογής της έρευνας, τη μεθοδολογία η οποία εφαρμόστηκε για την οργάνωση και την υλοποίηση της δειγματοληψίας, τις μεθόδους της στατιστικής ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν, την κριτική αξιολόγηση των ευρημάτων, καθώς και προτάσεις για τις μελλοντικές έρευνες σε αντίστοιχο αντικείμενο μελέτης.

Λέξεις κλειδιά: *Ηγεσία, Πρακτικές Ηγεσίας, Προφίλ Ηγέτη, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Ηγεσία της Αλλαγής*

ABSTRACT

Patronaki Euanthia: Practices of Leadership at Basket League
(With the supervision of Professor Dr. Thanos Kriemadis)

This study presents the findings of a survey conducted to examine the employer's perception on the degree of application of practices of leadership in Basketball League. International bibliography set the implementation frame of this review, while the questionnaire structure was based on that of a past survey for the study of practices on leadership. The findings of the study highlight the advantages and the disadvantages of practices in leadership application by the organization under study, according to its member's evaluation. This inquiry also contains an extensive reference to the survey's implementation stages, the methodology applied for sampling design and the sample study, the statistical processing and analysis methods used, as well as critical evaluation of the data and suggestions for future research in a related field.

Keywords: *Leadership, Practices of Leadership, Leaders Profile, Transactional Leadership, Transformational Leadership*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αθανάσιο Κριεμάδη για το ενδιαφέρον θέμα που μου εμπιστεύτηκε και που ανταποκρίνεται πλήρως στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα, καθώς και για την καλή συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής αυτής προσπάθειας. Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής, τους καθηγητές κ. Ιωάννη Δουβή και την κα. Ουρανία Βρόντου για τη συμβολή τους και τη θετική επιρροή τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ i

ΠΕΡΙΛΗΨΗ iii

ABSTRACT iv

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ v

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ vi

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ x

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

Σκοπός 2

Σημαντικότητα 3

Ερευνητικά ερωτήματα 3

Λειτουργικοί ορισμοί 4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 5

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ 5

Ηγεσία 5

Πρακτικές Ηγεσίας 7

«Παράγοντες ηγεσίας της συναλλαγής» 15

«Παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας» 15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 19

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 19

Μεθοδολογία συλλογής στοιχείων 19

Δείγμα 19

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος του δείγματος 19

Μέσα συλλογής δεδομένων – Ερωτηματολόγιο της έρευνας 19

Διανομή ερωτηματολογίων – Συλλογή στοιχείων 21

Στατιστική Ανάλυση 22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 24

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ 24

Αποτελέσματα της έρευνας 24

Δείγμα 24

Αξιοπιστία των απαντήσεων – Κατανομή του τελικού δείγματος 33

Βαθμός εφαρμογής Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στις ομάδες της STOIXIMAN.GR Basket League 2016-17. 34

Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό 43

Συσχέτιση της εφαρμογής της Ηγεσίας με την απόδοση της ομάδας 51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 58

Περιορισμοί έρευνας 58

Συμπεράσματα & προτάσεις για μελλοντική έρευνα 59

Συμπεράσματα 59

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 61

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 62

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 55

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 57

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 – Φύλο 24

Πίνακας 2 - Ηλικία 24

Πίνακας 3 - Μορφωτικό Επίπεδο 25

Πίνακας 4 - Αριθμός εργαζομένων 26

Πίνακας 5 - Αν είστε διοικητικό στέλεχος 27

Πίνακας 6 - Τι είδους στέλεχος είστε; 28

Πίνακας 7 - Χρόνος Εργασίας στην ομάδα 30

Πίνακας 8 - Που κυμαίνεται ο ετήσιος τζίρος της ομάδας; 32

Πίνακας 9 - Εσωτερική Συνοχή Μοντέλου Ηγεσίας 34

Πίνακας 10 – Μέση τιμή 10 διαστάσεων (κλίμακα 5-25) και Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας (κλίμακα 0-100) 40

Πίνακας 11 – Ανάλυση συσχετίσεων τριών τύπων Ηγεσίας και Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας 42

Πίνακας 12 – Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό 45

Πίνακας 13 – Έλεγχοι Kruskal Wallis για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό 47

Πίνακας 14 - Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά 53

Πίνακας 15 - Έλεγχοι Kruskal Wallis για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά 54

Πίνακας 16 – Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά 54

Πίνακας 17 - Έλεγχοι Kruskal Wallis για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά 55

Πίνακας 18 – Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την ομάδα σε σχέση με τον ανταγωνισμό 56

Πίνακας 19 - Έλεγχοι Kruskal Wallis για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με τον ανταγωνισμό 57

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 – Συναλλακτική Ηγεσία 35

Διάγραμμα 2 – Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συμπεριφορά 35

Διάγραμμα 3 - Μετασχηματιστική Ηγεσία - Χαρακτηριστικά 36

Διάγραμμα 4 - Μέση τιμή 10 διαστάσεων (κλίμακα 5-25) και Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας (κλίμακα 0-100) 41

Διάγραμμα 5 – Συνολικός Δείκτης Ηγεσίας 41

Διάγραμμα 6 – Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό σε φθίνουσα σειρά (μέσες τιμές) 50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία αποτελείται από κάποιες διαδικασίες που δημιουργούν τους λεγόμενους οργανισμούς, καθορίζει ποιο είναι το μέλλον τους, το όραμά τους, τα πρόσωπα που θα το υλοποιήσουν. Σύμφωνα με τον Ralph Stogdill[1] (1974) και την έρευνά του στο πανεπιστήμιο του Οχάιο, έφτασε στο συμπεράσματα ότι: αρχικά υπάρχουν κάποια κριτήρια-χαρακτηριστικά που φτιάχνουν ένα δυνατό ηγέτη με αποτελεσματική ηγεσία όπως τα σωματικά, το κοινωνικό στάτους, το επίπεδο ευφυΐας, διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως π.χ. δημιουργικότητα, επιθετικότητα, αυτοπεποίθηση. Χαρακτηριστικά που να έχουν σχέση με την επιτυχία, την υπευθυνότητα την κοινωνικότητα.

Ο James McGregor Burns[2] (1978) διαφώνησε με τη θεωρία του Transactional leadership (Ηγεσίας της Συναλλαγής), όπου οι ηγέτες αυτού του τύπου επηρεάζουν τους ακολούθους του με την έννοια της συναλλαγής. Ανταλλάζουν είτε χρήματα, είτε αναγνώριση με την απόδοση του εργαζόμενου. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτή τη θεωρία φροντίζουν να καταλαβαίνουν τι αναζητούν οι εργαζόμενοι και να προσπαθούν με κάθε μέσο να τους το προσφέρουν προκειμένου να πάρουν τα αντάλλαγμά τους. Ο Burns[2] (1978) συμφωνεί με τη Transformational leadership (Μετασχηματιστική Ηγεσία). Όταν ένας χαρισματικός ηγέτης χρειάζεται να κατέχει συγκεκριμένες δυνατότητες και ειδικά χαρακτηριστικά.

Τέλος οι james M. Kouzes και Barry Z.Posner[3] (1989) υποστηρίζουν πως, η ηγεσία μπορεί να φτάσει στο ανώτερο επίπεδο μέσω πέντε πρακτικών: ο ηγέτης να εμπνέει το όραμα, να δίνει στους άλλους ισχυρό κίνητρο, να ενθαρρύνει τον αυθορμητισμό, να δείχνει το δρόμο και τέλος να καταβάλλει συνεχή προσπάθεια για βελτίωση.

Η καλαθοσφαίριση ή στα Αγγλικά basketball (μπάσκετ μπολ) είναι ένα ομαδικό άθλημα Δημιουργήθηκε το 1891 από έναν μόνο άνθρωπο, τον Δρ., Τζειμς Νεισμιθ έναν καναδό γυμναστή που εργάζονταν σε ένα γυμναστήριο στο Σπρίνκγφιλντ της Μασαχουσέτης. Το άθλημα κέρδισε γρήγορα πολλούς θαυμαστές και διαδόθηκε γρήγορα σε όλες τις Η.Π.Α. Εισήχθη στους Ολυμπιακούς Αγώνες του

Βερολίνου το 1936, ενώ ως άθλημα επίδειξης πρωτοπαρουσιάστηκε το 1904 στους Ολυμπιακούς Αγώνες του Αγίου Λουδοβίκου. Το επαγγελματικό μπάσκετ έφτασε στην κορυφή του το 1946 με τη δημιουργία του NBA(National Basketball Association), ενώ στις 18 Ιουνίου του 1932 ιδρύθηκε η Παγκόσμια Ομοσπονδία Μπάσκετ γνωστή και ως FIBA (Federation Internationale de Basket-ball) από τους εκπροσώπους 8 χωρών, ανάμεσά τους και η Ελλάδα. Στη χώρα μας, ο πρώτος αγώνας μπάσκετ πραγματοποιήθηκε 14 χρόνια νωρίτερα , όπου οι δύο ομάδες χρησιμοποίησαν δύο ανεστραμμένες καρέκλες στη θέση των καλαθιών και μια μπάλα ποδοσφαίρου. Ανάμεσα στους πρώτους παίκτες και ο Μάικ Στεργιάδης, που υπήρξε μαθητής στο κολλέγιο του Σπρίνγκφιλντ.

Το ελληνικό πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης, γνωστό και ως Α1 Εθνική κατηγορία, η οποία αναφέρεται και ως STOIXIMAN.GR Basket League 2016-17[4], είναι η ανώτερη διοργάνωση καλαθοσφαίρισης στην Ελλάδα Η επίσημη περίοδος για το ελληνικό μπάσκετ άρχισε το 1927 υπό την αιγίδα του ΣΕΓΑΣ (Σύνδεσμος Ελληνικών Αθλητικών Σωματείων) ο οποίος συγκρότησε την πρώτη Τεχνική Επιτροπή του μπάσκετ, ενώ δύο χρόνια αργότερα διοργανώθηκε το πρώτο πρωτάθλημα μεταξύ αθηναϊκών ομάδων, το οποίο κατέκτησε ο Πανελλήνιος. Το 1963 δημιουργήθηκε η Εθνική κατηγορία, ενώ από το 1969 τα ηνία ανέλαβε η ΕΟΚ. Το 1987 η πρώτη εθνική κατηγορία μετονομάστηκε σε Α1 κατηγορία, ενώ από το 1992-1993 τα πρωταθλήματα έγιναν επαγγελματικά με διοργανώτρια αρχή τον ΕΣΑΚΕ (Ελληνικός Σύνδεσμος Ανώνυμων Καλαθοσφαιρικών Εταιρειών). Οι πρώτοι κανόνες εφαρμόστηκαν το 1929 από τον Λουΐς Ρίες, καθηγητή φυσικής αγωγής, ενώ ο ίδιος το 1934 τους εφάρμοσε και στην Ελλάδα.

Σκοπός

Ο σκοπός της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι:

i. Να εξετάσει τη φύση των δυο τύπων άσκησης ηγεσίας (transactional, transformational).
ii. Ειδικότερα, να εξεύρει το βαθμό στον οποίο αυτοί οι δυο τύποι ηγεσίας εφαρμόζονται, στην περίπτωση της καλαθοσφαίρισης.
iii. Να εξετάσει το βαθμό συσχέτισης της άσκησης ηγεσίας με την απόδοση της ομάδας έτσι όπως αποτυπώνεται από δείκτες μέτρησης όπως, κέρδη, έσοδα, ROI και το μερίδιο αγοράς.

Σημαντικότητα

Είναι γεγονός πως στις μέρες μας δεν έχει μελετηθεί η έννοια της ηγεσίας, όσον αφορά το χώρο της διοίκησης της Επαγγελματικής Ελληνικής Καλαθοσφαίρισης και αυτό καθιστά την παρούσα έρευνα σημαντική και πρωτότυπη. Η συγκεκριμένη μελέτη θα μπορούσε να προσφέρει τρόπους βελτίωσης και επίλυσης προβλημάτων που υπάρχουν στις διοικήσεις των ομάδων, αλλά ταυτόχρονα και νέες ιδέες που θα μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή για την πιο εύρυθμη λειτουργία. Η αξιολόγηση της ηγεσίας και της εφαρμογής της από το διοικητικό κομμάτι των ομάδων της Α1 κατηγορίας, θα τους προσδώσει ένα καινούριο εφόδιο ώστε να μπορούν σε συντομότερο χρονικό διάστημα να διαπιστώσουν το πρόβλημα και να το αντιμετωπίσουν. Να είναι σε θέση να αλλάξουν τις διαδικασίες και τις συνθήκες λειτουργίας έτσι ώστε να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία στοχεύουμε να απαντήσουμε με την παρούσα έρευνα παρουσιάζονται παρακάτω.

Α. Ποια είναι η φύση των δυο τύπων άσκησης ηγεσίας;

Β. Σε ποιο βαθμό αυτές εφαρμόζονται στις ομάδες καλαθοσφαίρισης;

Γ. Ποιος ο βαθμός συσχέτισής τους με την απόδοση της ομάδας.

Λειτουργικοί ορισμοί

Transformational Leadership (μετασχηματιστική ηγεσία): Για τον Marshall Sashkin[5] (1984) οι οπαδοί της συγκεκριμένης θεώρησης μοιράζονται ένα κοινό όραμα και είναι υπεράνω προσωπικών βραβείων και προσδοκιών. Παρακινούνται με τέτοιο τρόπο ώστε η απόδοσή τους να ξεπεράσει κάθε όριο. Για να γίνει αυτό όμως ο ηγέτης της μετασχηματιστικής άποψης πρέπει να προσδιορίζει τις αξίες και το όραμα, να βοηθάει στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή καινούριων στρατηγικών βελτίωσης και να μετατρέπει το σκοπό σε δράση.

Transactional Leadership (ηγεσία συναλλαγής): Σύμφωνα με τον Burns[2] αυτός ο τύπος ηγεσίας για να δουλέψει πρέπει ο ηγέτης να δίνει στον εργαζόμενο είτε κάποιο βραβείο ή χρήματα , είτε μια τιμωρία ενίοτε προκειμένου να εξασφαλίσει τη μέγιστη απόδοση.

Visionary Leadership Theory (V.L.T): Ο Marshall Sashkin (1996)[6] στη συγκεκριμένη θεωρία ισχυρίζεται ότι η οργανωτική ηγεσία είναι η ανώτερη εκτελεστική λειτουργία και διενεργείται μέσω συγκεκριμένων ικανοτήτων, τη γνωστική, την ικανότητα της αποτελεσματικότητας και την παρακίνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η ανασκόπηση βιβλιογραφίας που παρατέθηκε παρακάτω έχει ως στόχο να προσεγγίσει την έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη στον οργανισμό, ποικιλοτρόπως. Επίσης θα αναλυθούν οι δυο τύποι ηγεσίας, η μετασχηματιστική, η εναλλακτική και τα χαρακτηριστικά τους.

Ηγεσία

Ηγεσία σύμφωνα με τους M. Kouzes & Z. Posner[3] (1987) είναι, η σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του. Η εικόνα του ηγέτη συμπληρώνεται και είναι λειτουργική μόνο όταν ρωτήσουμε τους οπαδούς του, πώς φαίνεται στα μάτια τους, δηλαδή ποια στοιχεία θαυμάζουν σε αυτόν και τι αναζητούν σε έναν αληθινό ηγέτη. Σύμφωνα με έρευνες , η πλειοψηφία αναζητεί ηγέτες οι οποίοι είναι τίμιοι, ικανοί και επαρκής για τη θέση, με προοδευτικές ιδέες για τον οργανισμό και το μέλλον του και τέλος να έχουν τη δυνατότητα να εμπνεύσουν τους υπόλοιπους με το όραμά τους. Με λίγα λόγια ψάχνουν ηγέτες με αξιοπιστία σαφή και καθαρή κατεύθυνση του οργανισμού.

Ο καθηγητής Warren Schmidt[7] (1982) και η έρευνά του στην Αμερικανική Ένωση Μάνατζμεντ συμφωνεί με την παραπάνω άποψη καταλήγοντας στο συμπέρασμα πως, η ηγεσία σαν έννοια δεν αφορά μόνο τους ηγέτες αλλά και την άποψη αυτών οι οποίοι συνδιαλέγονται μαζί τους. Οι οπαδοί τους καθορίζουν κατά πόσο κάποιος κατέχει τις αξίες της ηγεσίας ή όχι. Η πλειονότητα των απαντήσεων από την έρευνα ήταν η αξιοπιστία-αίσθημα τιμιότητας του χαρακτήρα του ηγέτη, το οποίο προκύπτει από την παρατήρηση της συνολικής συμπεριφοράς του. Η επάρκεια –ως χαρακτηριστικό ενός ηγέτη-,αφενός δεν λογίζεται μόνο στις γνώσεις του, όσον αφορά την τεχνολογία και τις επιχειρήσεις, αφετέρου αντικατοπτρίζεται στη θέση που κατέχει ο ίδιος στην ιεραρχία της εταιρείας και στις συνθήκες που υπάρχουν σε αυτήν.

Η προοδευτική σκέψη για το μέλλον είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό του «σωστού» ηγέτη, με την έννοια ότι ο αρχηγός επιλέγει τον πιο επιθυμητό προορισμό

και αυτόν που ταιριάζει σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του. Είναι ξεκάθαρο πως σύμφωνα με αυτό το στοιχείο, οι ηγέτες που εκτιμώνται από τους οπαδούς τους είναι αυτοί που γνωρίζουν που θέλουν να πάνε τον οργανισμό στο μέλλον. για τον οργανισμό της παραγωγικότητας και της ικανότητας για δημιουργία, καθώς και η αποφασιστικότητα, η ικανότητα να εμπνέει και να δίνει κατευθύνσεις μέσα στον οργανισμό.

"The four competencies of leadership": Οι τέσσερις ικανότητες για την ηγεσία κατά τον Bennis(1984)[8], είναι η ικανότητα του να τραβούν την προσοχή. Είναι ένα από εκείνα τα χαρακτηριστικά που, αν ο ηγέτης το καλλιεργήσει αποκτά από τους άλλους την αφοσίωση και μένουν πιστοί στο όραμά του. Η ικανότητα του να κρατάει τις υποσχέσεις του και να εννοεί τα λεγόμενά του, να είναι σε θέση να κάνει τους άλλους να τον εμπιστευτούν. Η εμπιστοσύνη είναι μια από τις βάσεις σε έναν οργανισμό. Τέλος το τελευταίο στοιχείο είναι να γνωρίζει ο ίδιος ο ηγέτης τον εαυτό του και τις αδυναμίες του. Μη ξέροντας κάποιος τον εαυτό του μπορεί να κάνει μεγαλύτερο κακό , παρά καλό σε μια εταιρία.

"The Leadership Challenge": Στο βιβλίο τους «How to Get Extraordinary Things Done in Organizations», οι James Kouzes & Barry Posner[3] (1987) αναλύουν τις πέντε πρακτικές που χρειάζεται ένας ηγέτης για να φτάσει στο ανώτερο επίπεδο επιτυχίας. Αυτές είναι όταν προωθούν τον αυθορμητισμό, μοιράζονται ένα κοινό όραμα, βελτιώνουν τις διαδικασίες, δείχνουν οι ίδιοι το δρόμο και παρέχουν κίνητρα. Η ηγεσία είναι μια περίπλοκη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και ακολούθους του. Ολοκληρωμένη εικόνα του ηγέτη υπάρχει μόνο όταν ερωτηθούν οι υφιστάμενοί του τι θαυμάζουν κ προσδοκούν από τον ίδιο.

Πρακτικές Ηγεσίας

Οι James M. Kouzes και Barry Z.Posner[3] (1987) υποστηρίζουν πως, η ηγεσία μπορεί να φτάσει στο ανώτερο επίπεδο μέσω πέντε πρακτικών: ο ηγέτης να εμπνέει το όραμα (inspired a shared vision), να καταβάλλει συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της διαδικασίας (challenged the process), να παρακινεί τους άλλους για δράση (enabled others to act), να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο (encouraged the heart) και τέλος να δείχνει ο ίδιος το δρόμο προς την επιτυχία (modeled the way).

Ι- Να εμπνέει το όραμα (Inspired of shared vision): Ο ηγέτης εκφράζει το όραμά του για το μέλλον, κρατώντας ιδανικά και εικόνες τα οποία πρέπει να εφαρμοστούν στον οργανισμό προκειμένου να φτάσει στο στόχο του. Στην περίπτωση όμως που το όραμα το αντιλαμβάνεται μόνο ο ηγέτης και όχι ολόκληρη η ομάδα ο ίδιος θεωρείται ανεπαρκής, σύμφωνα με τους james M. Kouzes και Barry Z.Posner [3](1987). Ο άνθρωπος που θα ηγείται θα πρέπει να επικοινωνεί τις ιδέες του, τις εικόνες του, τα όνειρά του και τις ελπίδες του για το μελλοντικό προσανατολισμό σε ολόκληρη την επιχείρηση, να κάνει σαφές το γεγονός πως οι στόχοι του είναι και δικοί τους. Με ισχυρή θέληση και πειθώ δημιουργούν οι ίδιοι ενθουσιώδεις οπαδούς για την πραγματοποίηση του οράματός τους. Το όραμα του, είναι η δήλωση του προορισμού που θέλει να πάει. Αυτό πρέπει να είναι αντικειμενικά επιτεύξιμο, να δίνει την αίσθηση ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί, να δηλώνει μια μοναδικότητα για να προσελκύει οπαδούς και να κρατάει τους υπαλλήλους του. Τέλος, αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εμπειρίας και της γνώσης από το παρελθόν εφαρμόζοντάς τη στο μέλλον.

Οι Bennis&Nanus (1985)[9] υποστηρίζουν ότι για να διαλέξει μια κατεύθυνση ο ηγέτης, θα πρέπει πρώτα να έχει αναπτύξει την πνευματική εικόνα του προορισμού του, για ένα εν δυνάμει ρεαλιστικό και επιθυμητό μέλλον του οργανισμού. Αυτή την πνευματική εικόνα που την αποκαλούν όραμα, θα πρέπει να είναι ασαφής όπως ένα όνειρο ή συγκεκριμένη όπως ένας στόχος προς επίτευξη. Επίσης το πιο σημαντικό στοιχείο ενός οράματος, είναι η ελκυστικότητά του και η ρεαλιστική εφαρμογή του από τον ηγέτη στον οργανισμό.

Στις πέντε Οκτωβρίου του 1978, Ο Αμερικανικός γυναικείος σύλλογος εξερεύνησης Ιμαλαίων, με ηγέτη της την Arlene Blum[10] (1980) έκανε το ακατόρθωτο: Η ίδια στο ρόλο της αρχηγού μαζί με την δεκαμελή γυναικεία ομάδα

της, για πρώτη φορά στην ιστορία κατέκτησαν μια από τις δέκα πιο υψηλές κορυφές του κόσμου, του βουνού Annapurna I, που βρίσκεται στα 8.000 μέτρα. Στο βιβλίο της, «Annapurna: A Woman's Place" (1980), η Blum αναφέρει πως η απάντηση στο ερώτημα «πώς τα κατάφεραν», δεν ήταν απλά «επειδή ήταν εκεί η κορυφή». Ήταν κάτι περισσότερο από αυτό, ήταν η πίστη στους εαυτούς τους, ήταν η υπερπροσπάθεια που κατέβαλλαν για να γκρεμίσουν το κοινωνικό στερεότυπο «είσαι γυναίκα, άρα δεν μπορείς να πετύχεις το συγκεκριμένο στόχο της κατάκτησης μια εκ των υψηλότερων κορυφών του κόσμου, να κουβαλήσεις τόσο βαρύ εξοπλισμό κ.α.», ή «επειδή είσαι γυναίκα δεν έχεις την ηγετική εμπειρία για να τα καταφέρεις». Η Blum, οραματίστηκε το μέλλον της ομάδας της, κάνοντας το ακατόρθωτο, γιατί πίστεψε –κάτι το οποίο φρόντισε να περάσει και σε όλη την ομάδα της- ότι τα καλύτερα πράγματα είναι μπροστά μας και μπορούμε να τα καταφέρουμε, κάτι το οποίο δεν μπορούσαν να πιστέψουν οι άλλοι.

ΙΙ-Καταβολή συνεχούς προσπάθειας για βελτίωση της διαδικασίας (Challenged the process): «Η ικανότητα του να συμμετέχεις σε μια πρόκληση και να την επικοινωνείς στους άλλους, είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη» σύμφωνα με την Patricia M. Carrigan, Plant Manager της General Motors[11] (1986). Η παραμονή σε μια κατάσταση εδραιώνει τη μετριότητα σε έναν οργανισμό. Οι ηγέτες δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με την πρόκληση της αλλαγής, διότι και οι ίδιοι ελέγχουν τις δυνατότητές τους και παρακινούν τους υπόλοιπους να ξεπεράσουν τα όρια τους για να ανταπεξέλθουν στην πρόκληση. Η διαδικασία της πρόκλησης της αλλαγής εμπεριέχει πειραματισμό και ρίσκα, όπως και την έρευνα για ευκαιρίες. Μέσα από το παράδειγμα της Patricia M. Carrigan, πρώτη γυναίκα διευθύντρια σε εργοστάσιο της General Motors, εργοστασίου συναρμολόγησης στην Ατλάντα. Οι αρχές τις οποίες υιοθέτησε για να φτάσει στο στόχο της ήταν η αλλαγή, το ρίσκο και η ανάληψη ευθυνών. Ο σεβασμός των ανθρώπων, η προαγωγή της ενότητας, της εμπιστοσύνης και η πίστη στην αποστολή τους. Το γεγονός ότι πέτυχε υψηλής ποιότητας εργασία, οφείλεται στο ότι συμπεριλήφθηκαν όλοι οι εργαζόμενοι και αντιμετωπίστηκαν ως ίσοι με αξιοπρέπεια και ειλικρίνεια, ενώ υπήρχε η αίσθηση της ελευθερίας της έκφρασης και μετάδοσης καινοτόμων ιδεών. Τέλος, όσον αφορά τις ευκαιρίες για αλλαγή ο ηγέτης θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την κάθε δουλειά ως μια περιπέτεια, να αμφισβητεί το εκάστοτε καθεστώς, να ψάχνει μέσα στον οργανισμό διαδικασίες και λειτουργίες οι οποίες

είναι μόνιμα προβληματικές και να τις διορθώσει μέσω της πρωτοτυπίας και τέλος, να απαγκιστρωθεί από τη ρουτίνα διότι χωρίς την αλλαγή δεν επέρχεται η δημιουργικότητα και η παραγωγικότητα σε νέες βάσεις.

Σύμφωνα με τον Warren Bennis[12] (1985), ένας από τους συγγραφείς του βιβλίου "Leaders" όταν δίδασκε ως καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Σινσινάτι, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ρουτίνα εμποδίζει την αλλαγή. Μέσα από την θητεία του στο πανεπιστήμιο τους πρώτους 10 μήνες διαπίστωσε ότι ο φόρτος εργασίας ήταν τόσος πολύς που έπιασε τον εαυτό του να δυσανασχετεί και να αμφιβάλει στο αν μπορεί να διοικήσει τελικά το τμήμα που είχε αναλάβει. Κάνοντας μια ανασκόπηση των δέκα μηνών εργασία στο πανεπιστήμιο αντιλήφθηκε ότι είχε πέσει θύμα μιας ασυναίσθητης, τεράστιας συνομωσίας που ονομάζεται ρουτίνα, η οποία δεν του επέτρεπε να σκεφτεί κάτι για να αλλάξει την υπάρχουσα κατάσταση του πανεπιστημίου. Η ρουτίνα είναι ανάμεσα στα πράγματα που αφορούν τη δουλειά με τα οποία μπορείς ή δεν μπορείς να ζήσεις χωρίς αυτά. Από τη μια μεριά κάποιες βασικές διαδικασίες μας ενοχλούν μερικές φορές, από την άλλη αισθανόμαστε μια ανακούφιση όταν τις θέτουμε σε εφαρμογή και υπάρχει επίτευξη του στόχου. Όταν οι οργανισμοί ακόμα και οι κοινωνίες διαγράφουν περίοδο προόδου, τότε οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσουν τις ρουτίνες που την εμποδίζουν και τη μεταμορφώνουν σε δυσλειτουργική, ώστε να τις αποβάλλουν από το σύστημα.

Συνοψίζοντας, σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις τα χαρακτηριστικά που κυριαρχούν για ένα «εμπνευσμένο όραμα» από τον ηγέτη είναι η δέσμευση για επιτυχία, η αφοσίωση, οι ξεκάθαρες αξίες που διέπουν τον οργανισμό και η ενθάρρυνση για παραγωγικότητα.

ΙΙΙ-Να παρακινεί τους άλλους για δράση (Enabled others to act): Ο άνθρωπος που ηγείται μιας εταιρείας γνωρίζει, πως δεν μπορεί να εκπληρώσει τους στόχους του αν είναι μόνος του, χρειάζεται να χτίσει ομάδες με συνεκτικότητα, ομαδικό πνεύμα και την αίσθηση της οικογένειας. Ο αμοιβαίος σεβασμός είναι αυτή η αρετή που δένει τις ομάδες και δημιουργεί ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και αξιοπρέπειας στα μέλη της. Ο Bill Flanagan, αντιπρόεδρος κατασκευαστικής εταιρείας για λογαριασμό της Amdahl Corporation όταν ερωτήθηκε για τις μεγαλύτερες επιτυχίες του, απάντησε: «δεν είμαι εγώ υπεύθυνος, είμαστε εμείς». Για να πετύχει τους στόχους του ένας οργανισμός, αυτό μπορεί να γίνει μόνο με ομαδική

προσπάθεια, καθώς για την επίτευξη των στόχων στους οργανισμούς, όλοι είναι πολύτιμοι, όχι μόνο ο ηγέτης.

Η Patricia Carrigan[11] (1986), διευθύντρια του εργοστασίου για λογαριασμό της General Motors τονίζει ότι η ανάπτυξη της συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων, είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία και αυτή η επιτυχία οφείλεται στο γεγονός ότι καλλιεργήθηκε η εμπιστοσύνη και ο αμοιβαίος σεβασμός ανάμεσα σε όλους. Για να δημιουργήσει η ίδια το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεκτικότητας μέσα στις ομάδες, για το δρόμο προ της κορυφή φρόντισε να σκεφτεί δραστηριότητες που θα απαιτούν ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών μεταξύ των μελών και ενίσχυσε την αίσθηση ότι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να συνεργαστούν για να πετύχουν. Οι εργαζόμενοι στην General Motors αντιλήφθηκαν μέρα με τη μέρα ό,τι για να φτάσουν στο στόχο τους θα πρέπει να επικοινωνούν με τους υπόλοιπους. Όλη αυτή η προσπάθεια της Carrigan, είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν κανάλια επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα του εργοστασίου και αυτό έφερε το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Ο καθηγητής Dean Tjosvold[13] (1984), περιγράφει τη διαφορά μεταξύ της συνεργασίας και του ανταγωνισμού για την επιτυχία. «Στη συνεργασία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι θα έχουν επιτυχία όταν και οι άλλοι έχουν επιτυχία, επίσης όταν βοηθούν και παρακινούν ο ένας τον άλλον διότι οι συμβατοί στόχοι προάγουν την εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Περιμένοντας από τους άλλους να τους βοηθήσουν, με οποιοδήποτε τρόπο, οι άνθρωποι αναπτύσσουν την αίσθηση ότι μπορούν να στηριχτούν πάνω τους και τους έχουν εμπιστοσύνη. Η διάδραση που επιτυγχάνεται ανάμεσά τους φέρνει ηθική, φιλία και συνεκτικότητα. Από την άλλη μεριά, η ανάπτυξη του αισθήματος του ανταγωνισμού δημιουργεί την αίσθηση ότι η επιτυχία των άλλων απειλεί τη δική τους. Υποψιάζονται πως αν βοηθήσουν κάποιον συνάδελφο ή κάποια άλλη ομάδα, αυτοί δεν θα ανταποδώσουν και αυτό θα μειώσει τις πιθανότητες που έχουν για να πετύχουν το στόχο τους.

Ο πολιτικός επιστήμονας Robert Axelrod[14] (1984) διαφωνεί με τον Tjosvold στην παραδοχή πως, όταν η συνεργασία βασίζεται στην αμοιβαιότητα, είναι η καλύτερη στρατηγική για να εδραιώνει τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ δύο πλευρών. Για να αποδείξει αυτή του την υπόθεση μίσθωσε ένα τουρνουά με υπολογιστές, όπου και κάλεσε επιστήμονες από όλο τον κόσμο να υποβάλλουν τη στρατηγική τους ,

προκειμένου να κερδίσουν σε μια προσομοίωση που βασίζεται στο «δίλημμα του φυλακισμένου». Σε αυτή την κατάσταση τα δύο μέρη (ατομικά ή ομαδικά) θέτουν μια σειρά από καταστάσεις στις οποίες πρέπει να αποφασίσουν αν θα συνεργαστούν με το άλλο άτομα/ομάδα, χωρίς ωστόσο να γνωρίζουν ότι και ο άλλος διαγωνιζόμενος θα πράξει το ίδιο. Διαλέγοντας λοιπόν μια στρατηγική «μη-συνεργασίας» το ένα άτομο/ομάδα, μεγιστοποιεί το ατομικό του κέρδος εφόσον η άλλη μεριά έχει διαλέξει στρατηγική συνεργασίας. Σ αυτή την περίπτωση το κέρδος της μιας ομάδας είναι σε βάρος της άλλης. Αν και οι δυο ομάδες/άτομα επιλέξουν στρατηγική συνεργασίας κερδίζουν και οι δύο. Ο Axelrod[14] (1984) εξηγεί την πιο απλή στρατηγική για να κερδίσεις: «Συνεργάζεσαι στην πρώτη κίνηση και έπειτα κάνεις ότι κάνει ο αντίπαλός σου στις προηγούμενες». Αυτού του είδους η στρατηγική έχει επιτυχία διότι εκμαιεύει συνεργασία από το άλλο άτομο/ομάδα. Η ανταποδοτική συνεργασία καθιερώνει κλίμα εμπιστοσύνης και επίτευξης στόχων.

IV- Να δείχνει το δρόμο (Modeled the way): Ο ηγέτης χρειάζεται μια φιλοσοφία, ένα σύνολο από υψηλές προσδοκίες και αξίες για τον τρόπο που πρέπει να αντιμετωπίζονται οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και οι πελάτες. Πάντα ο ηγέτης χρειάζεται ένα σχέδιο, ένα χάρτη που να καθοδηγεί τους ανθρώπους του στις μικρές νίκες καθημερινά, οι οποίες συνθέτουν το πλάνο της επιτυχίας. Παρόλα ταύτα, αυτά από μόνα τους δεν είναι αρκετά, διότι χρειάζεται να υποστηρίζει τις απόψεις του και τα πιστεύω του, να δίνει το παράδειγμα πρώτος αυτός. Η θέση του ηγέτη μπορεί να έχει εξουσία, αλλά η συμπεριφορά κερδίζει σεβασμό.

Ο Donald Kennedy (1982), πρόεδρος του πανεπιστημίου του Στάνφορντ είναι ένα παράδειγμα ηγέτη ο οποίος έδειχνε το δρόμο και στους υπόλοιπους. Μέσα από την απλότητα της φιλοσοφίας του και των πράξεων του καθημερινά, επικοινωνούσε στους οπαδούς του το όραμά του για το πανεπιστήμιο. Είναι η συμπεριφορά του και η καθαρότητα της σκέψης του, που έκανε τον κόσμο να αντιληφθεί τί είναι σημαντικό και τί όχι για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού του. Ήταν παρών σε όλες τις δραστηριότητες του πανεπιστημίου, φροντίζοντας να υπενθυμίζει στους μαθητές τις ευθύνες που είχαν για κοινωνικό έργο και τη συντήρηση του δικτύου εθελοντισμού.

Η έρευνα του καθηγητή David Caldwell & Charles O'Reilly[15] (1985), αποδεικνύει ότι οι εταιρείες μπορεί να έχουν διαφορετικές αξίες έκαστην, οι πιο αποτελεσματικές όμως διακατέχονται από τρεις κοινές: διαύγεια, αρμονία,

αυτοπεποίθηση. Αρχικά η διαύγεια απεικονίζει ανθρώπους οι οποίοι αντιλαμβάνονται τη φιλοσοφία του οργανισμού τους, τις αξίες και τις αρχές του καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι διαδικασίες, για να διατηρηθεί η βιωσιμότητα της εταιρείας και να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, δηλαδή την επιτυχία. Ενώ η αξία της διαύγειας είναι σημαντική, εξασθενεί η σημασία της αν δεν υπάρχει η αρμονία. Σχεδόν κάθε οργανισμός θέλει να πρεσβεύει την ποιότητα στους πελάτες του, αλλά είναι αμφίβολος ο τρόπος που το κάνει αυτό κάθε οργανισμός. Όσο μεγάλη είναι η έκταση της εσωτερικής διαφωνίας για τον τρόπο, τόσο χαμηλώνει το επίπεδο της αρμονίας στον οργανισμό. Τέλος είναι η αυτοπεποίθηση των εργαζόμενων, όσον αφορά την ποιότητα των αξιών τους. Όταν αισθανθούν ό,τι οι γύρω τους σέβονται τα πιστεύω τους, δημιουργείται σε ένα μεγάλο βαθμό μια ισορροπία ανάμεσα στις πράξεις τους και τις αξίες , καθώς και η αναγκαιότητα του να συνεχίζουν να πιστεύουν σε αυτές.

V- Να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο (Encouraging the heart): Τελευταία πρακτική ηγεσίας σύμφωνα με τους Kouzes&Posner [3](1987), είναι η ικανότητα του ηγέτη να ενθαρρύνει, να παρακινεί τους οπαδούς του να συνεχίσουν την καλή δουλειά. Η ρεαλιστική αναγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου από τον ηγέτη, προς το δρόμο της επιτυχίας μπορεί να γίνει με ένα χαμόγελο, με ένα ευχαριστήριο σημείωμα, με την επιβράβευση, τη δημόσια αναγνώριση στην ομάδα, με λίγα λόγια τους δίνει την αίσθηση ότι αναγνωρίζει την αξία τους μέσα στον οργανισμό.

Ο Jack Welch , γενικός διευθυντής της General Electric, όταν έγινε διευθυντής εφοδίασε το γραφείο του με ένα ακριβό τηλέφωνο το οποίο ήταν συνδεδεμένο με όλους τους πωλητές της εταιρείας. Ακόμα και να ήταν σε κάποια σημαντική συνάντηση ή απλά μιλούσε με τη γραμματέα του, διέκοπτε τα πάντα προκείμενου να απαντήσει σε κάθε τηλεφώνημα. Ο εκάστοτε πωλητής όταν κατάφερνε να κατοχυρώσει κάποια έκπτωση ή πίστωση στο οικονομικό κομμάτι της συμφωνίας με τους προμηθευτές, καλούσε τον Welch και το ανακοίνωνε. Εκείνος την ίδια στιγμή ετοίμαζε ένα έγγραφο με συγχαρητήρια για να αποσταλεί στον πωλητή που έκανε καλά τη δουλειά του. Ο Welch αναφέρει ότι υπάρχουν τρία κριτήρια για ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιβράβευσης της προσπάθειας για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού: Ο ηγέτης πρέπει να κάνει σαφές τι περιμένει από τους υπαλλήλους του, να τους προμηθεύει με την κατάλληλη ανατροφοδότηση για την εργασία τους και

τέλος, να επιβραβεύει μόνο εκείνους που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις με αντικειμενικό και συγκεκριμένο τρόπο.

Μερικές από τις στρατηγικές τις οποίες χρησιμοποιούν οι ηγέτες, για να ωθήσουν τους οπαδούς τους να δουλέψουν ομαδικά και το σύστημα επιβράβευσής τους: Στοχεύουν στη δημιουργία μερικών ισχυρών μετρήσιμων στεγανών απόδοσης των υπαλλήλων. Αυτά τα στεγανά θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με το τι είναι σημαντικό για την επιτυχία του οργασμού, επί παραδείγματι, η ακρίβεια των αποτελεσμάτων είναι από το υψηλότερο στάνταρ που θέτει ο ηγέτης στο οικονομικό τμήμα. Στη συνέχεια αφού καθοριστούν τα στάνταρ, να γίνεται η δημιουργία του επίσημου συστήματος επιβράβευσης της απόδοσης, ώστε να καθορίζει σε καθημερινή βάση τους τρόπου που θα ανταμειφθούν για την επιτυχία τους. Να υπάρχει σύστημα βραβείων, αλλά να είναι δημιουργικό. Πέρα από προαγωγές και αυξήσεις, οι ανταμοιβές να είναι πιο διασκεδαστικές για τον υπάλληλο. Η δημόσια αναγνώριση της προσπάθειας, είναι από τις πιο δυνατές στρατηγικές επιβράβευσης. Με αυτόν τον τρόπο όχι μόνο η αυτοπεποίθηση τονώνεται, αλλά η συμπεριφορά του βραβευμένου γίνεται παράδειγμα προς μίμηση. Τέλος να είναι πραγματικά δίπλα στο εργατικό δυναμικό, κάθε μέρα να προσπαθεί να δίνει ανατροφοδότηση για τη δουλειά τους και την απόδοση τους, τις στρατηγικές που σκέφτεται να εφαρμόσει.

Ο Charles Huff [16](1986), γενικός διευθυντής και πρόεδρος της τράπεζας Old stone στη βόρεια Καρολίνα, ορμώμενος από την εξαιρετική δουλειά που κάνουν οι ταμίες και οι οικονομικοί του σύμβουλοι, εφάρμοσε στον οργανισμό του το σύστημα επιβράβευσης ROSE (Recognition of Superior Effort). Παρουσίασε κάθε έναν από τους υπαλλήλους του που είχαν προσωπική επαφή με πελάτες με ένα κόκκινο τριαντάφυλλο. Κάθε τρίμηνο εκλέγονταν τρείς νικητές σε ομαδική σύσκεψη, και τους παρείχαν σαν ανταμοιβή μια ανθοδέσμη με τριαντάφυλλα, ένα χρηματικό βραβείο και έγγραφη πιστοποίηση της νίκης τους. Όλοι αυτοί οι νικητές είχαν δικαίωμα συμμετοχής για το μεγάλο βραβείο της χρονιάς. Ένας από τους νικητές ανέφερε πως εκτιμά το γεγονός ότι η διοίκηση δημιούργησε ένα τέτοιο σύστημα αναγνώρισης των προσπαθειών τους, αισθάνεται ο ίδιος πως τον παρακινεί για να προσπαθήσει περισσότερο, ξέροντας ότι κάποιος θα το αναγνωρίσει. Σε κάθε έκφραση επιβράβευσης της προσπάθειας των εργαζόμενων, ο συνδυασμός της ανάγκης για συνέπεια και σταθερότητα με τις βασικές αξίες του οργανισμού, θεωρείται το κλειδί για τη διατήρηση της αξιοπιστίας του ηγέτη.

Συνοψίζοντας, μέσα από την ανάλυση των πέντε πρακτικών ηγεσίας δηλαδή τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών ψάχνοντας ευκαιρίες για αλλαγή όπου χρειάζεται, παίρνοντας φυσικά τα απαραίτητα ρίσκα, την έμπνευση του οράματος στηρίζοντας την πεποίθηση ό,τι τα πιστεύω τους μπορούν να κάνουν τη διαφορά για το μέλλον του οργανισμού, την παρακίνηση των ακολούθων τους μέσα από ομαδική προσπάθεια με γνώμονα το σεβασμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Στη συνέχεια, να γίνουν οι ίδιοι παράδειγμα προς μίμηση με τις πράξεις τους, καθώς και να ανταμείβουν τη σκληρή δουλειά όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο. Ο Philip Smith, γενικός διευθυντής της General Foods αναφέρει ότι καθένας από εμάς στη διάρκεια της ζωής του, μπορεί να ονομάσει έναν τουλάχιστον ηγέτη ο οποίος είχε επηρεάσει σε κάποιο βαθμό την εξέλιξη της ζωής του. Είτε αυτός είναι κάποια διάσημη προσωπικότητα, είτε κάποιος προπονητής, γονέας ή φίλος.

«Η ίδια η έννοια της ηγεσίας υπονοεί ό,τι τα άτομα κάνουν τη διαφορά στην ιστορία», τονίζει ο ιστορικός Arthur M. Schlesinger, Jr [17](1986), ενώ ο Pfeffer, J [18](1977) στο βιβλίο "The Ambiguity of Leadership" (η ασάφεια της ηγεσίας), διαφωνεί με τον Schlesinger και αναφέρει πως ο ρόλος του ηγέτη είναι συμβολικός καθώς δεν έχουν μεγάλη επιρροή στη λειτουργία του οργανισμού. Τέλος η Cynthia D. McCauley[19], στην έρευνα της για τις αναπτυξιακές εμπειρίες σε διευθυντικές θέσεις παραθέτει την εξής άποψη: δίνοντας στον ηγέτη μεγαλύτερες και σε μεγαλύτερο φάσμα ευθύνες, τότε θα υπάρξει προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Βοηθάει επίσης αυτές οι ευκαιρίες να δίνονται σχετικά στην αρχή της καριέρας τους για να βοηθηθούν.

"The Leadership Profile": το προφίλ του ηγέτη αναφέρεται και στις δυο θεωρίες ηγεσίας, τη μετασχηματιστική και την συναλλακτική. Θα πρέπει να κατανοήσει κανείς ότι είναι δυο διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα αναγκαίες διαστάσεις, καθώς και ότι αποτελούν σταθμό για την ηγεσία. Η μετασχηματιστική και η ηγεσία της συναλλαγής δεν έχουν κανένα σημείο επαφής μεταξύ τους. Ένας ηγέτης όμως για να είναι αποτελεσματικός θα εφαρμόσει σε κάποιο βαθμό και τους δυο τύπους ηγεσίας.

«Παράγοντες ηγεσίας της συναλλαγής»

"Transactional Leadership": Η έννοια της ηγεσίας της συναλλαγής χρησιμοποιεί διάφορα έπαθλα – χρηματικά ή ακόμα και υλικά- προκειμένου να ανταλλάξει την αφοσίωση των οπαδών της. . Οι ηγέτες που εφαρμόζουν την ηγεσία της συναλλαγής, φροντίζουν πρώτα από όλα να καταλάβουν τι απαιτούν οι οπαδοί τους και έπειτα με τη σειρά τους να τους κάνουν σαφές τι απαιτήσεις έχουν από εκείνους. Ωστόσο προσπαθούν να τονώσουν την αυτοπεποίθησή τους προκειμένου να πάρουν το μέγιστο της απόδοσής τους και να πετύχουν το στόχο τους.

Η ηγεσία της συναλλαγής αποτελείται από δυο μόνον παράγοντες, την *ικανή διοίκηση* και την *ίση επιβράβευση*. Ο πρώτος παράγοντας της ικανής διοίκησης μας δείχνει, κατά πόσο ο ηγέτης μπορεί να διεκπεραιώσει τα καθημερινά διοικητικά του καθήκοντα. Ένα μεγάλο ποσοστό της εύρυθμης λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού, βασίζεται στην ικανότητα του ηγέτη, ο οποίος διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοί του έχουν τη γνώση, τις απαραίτητες ικανότητες και τους πόρους που χρειάζονται προκειμένου να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. Ο δεύτερος παράγοντας που χαρακτηρίζει την ηγεσία της συναλλαγής είναι η ίση επιβράβευση των εργαζομένων. Ο ηγέτης προσπαθεί συνεχώς να μαθαίνει τι ακριβώς θέλουν οι υπάλληλοι του, προκειμένου να τους το δώσει με αντάλλαγμα φυσικά το 100% της απόδοσής τους. Ο συγκεκριμένος παράγοντας αναδεικνύει τον τρόπο που οι ηγέτες επεξηγούν ξεκάθαρα τους στόχους απόδοσης και κατά πόσο μένουν πιστοί στο βραβείο που έχουν υποσχεθεί λόγω καλής απόδοσης του οργανισμού.

«Παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας»

"Transformational Leadership": Στον αντίποδα της ηγεσίας της συναλλαγής, υπάρχει η μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτού του είδους η θεωρία απαιτεί μια πιο προσωπική επαφή με τον ηγέτη, να μοιράζονται το κοινό όραμα για το μέλλον. Ενισχύει την ιδέα της ομαδικότητας και όχι του προσωπικού συμφέροντος, καλλιεργείται η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η επικοινωνία.

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από οκτώ παράγοντες. Αρχικά υπάρχει **ο *πρώτος παράγοντας*** της επικοινωνιακής ηγεσίας. Είναι εκείνη η ικανότητα του ηγέτη που κατευθύνει την προσοχή των άλλων ανθρώπων σε μια επικοινωνία με λιγότερες παρεμβολές. Οι ηγέτες που ακολουθούν την Μετασχηματιστική οδό ακούν με προσοχή τον συνομιλητή τους και

συγκεντρώνονται σε ιδιαίτερης σημασίας θέματα. Ταυτόχρονα θεωρούν πολύ σημαντικό να εκτιμήσουν οι ίδιοι τα συναισθήματα των ακολούθων τους. Συχνά χρησιμοποιούν μεταφορές στο λόγο τους, για να κάνουν τις αφαιρετικές και δυσνόητες ιδέες κατανοητές και ζωντανές.

Ο ***δεύτερος παράγοντας*** αναφέρεται στην αξιόπιστη μορφή ηγεσίας, δηλαδή την ακεραιότητά του ηγέτη. Σύμφωνα με τα παραπάνω διαμορφώνεται η ικανότητα του να αποπνέει εμπιστοσύνη, οι πράξεις του να συμβαδίζουν με τα λεγόμενά του. Προσπαθεί να καθιερώσει την έννοια της εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό.

Τρίτος παράγοντας είναι η ηγεσία με φροντίδα προς τον εργαζόμενο. Αυτός ο παράγοντας δείχνει κατά πόσο ο ηγέτης δείχνει το ενδιαφέρον του και την ανησυχία του για τους άλλους μέσα στην εταιρία. Ο σεβασμός των συναισθημάτων των άλλων παίζει μεγάλο ρόλο, διότι ενισχύει με έναν τρόπο την αυτοπεποίθησή τους. Ο αρχηγός, ο οποίος χαρακτηρίζεται από τον συγκεκριμένο παράγοντα, ,αντιλαμβάνεται τη διαφορετικότητα των ανθρώπων και προσπαθεί να κάνει αντιληπτό το γεγονός πως, ακόμα και οι μοναδικές αξίες και ικανότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της εταιρίας ή της ομάδας.

Στη συνέχεια ο ***τέταρτος παράγοντας*** έχει να κάνει με τη δημιουργική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία σε συνδυασμό με τη δημιουργικό παράγοντα δημιουργεί ευκαιρίες. Φαινομενικά μπορεί κανείς να πει ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση παίρνονται ρίσκα, ενώ στην πραγματικότητα οι αποφάσεις βασίζονται σε προσεκτική και μεθοδευμένη σκέψη έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να πετυχαίνουν το στόχο τους με κάθε δυνατό τρόπο. Η αποτυχία θεωρείται αναπόφευκτη, όμως μέσα από τέτοιες καταστάσεις χρησιμοποιούν την εμπειρία τους προκειμένου να επιτύχουν τον επόμενο στόχο.

Πέμπτος *στη σειρά παράγοντας* μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η αυτοπεποίθηση. Οι οπαδοί της συγκεκριμένης θεώρησης πιστεύουν ότι σαν ηγέτες κάνουν τη διαφορά, έχουν αντίκτυπο οι απόψεις τους και οι πράξεις τους στους ανθρώπους και στην εταιρία. Τέλος μπορούμε να μετρήσουμε κατά πόσο ο ηγέτης μπορεί να μεταδώσει την αυτοπεποίθηση που έχει ο ίδιος σαν άνθρωπος, στους ακολούθους του.

Η ηγεσία η οποία έχει ως επίκεντρο τον οπαδό της, είναι ο ***έκτος παράγοντας*** στη σειρά. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προτιμούν την αίσθηση του «μοιράζομαι» τη

δύναμη με τους υπόλοιπους, προκειμένου να έχουν το καλύτερο αποτέλεσμα. Καλλιεργούν, από τη μια μεριά την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους ακολούθους για να πετύχουν τους στόχους της εταιρίας, και από την άλλη μεριά την αίσθηση ότι είναι ίσοι συνεργάτες.

Προτελευταίος παράγοντας της Μετασχηματιστική ηγεσίας είναι αυτός του οράματος. Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να μπορεί να περιγράψει το μέλλον του οργανισμού ή της ομάδας. Οι επιτυχημένοι αρχηγοί θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να έρθουν αντιμέτωποι με την ασάφεια και την περιπλοκότητα των οργανισμών, και να γνωρίζουν τις ενέργειες που θα κάνουν για να πετύχουν το στόχο. Αναπτύσσουν μακροπρόθεσμα σχέδια για την ανάπτυξη του οράματος, και εμπλέκουν και τους εργαζόμενους σε αυτά.

Τέλος, τους ***οκτώ παράγοντες*** της μετασχηματιστικής ηγεσίας έρχεται να συμπληρώσει αυτός της ηθικής. Μια αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική, αναπτύσσει συγκεκριμένες αξίες και ηθικούς κώδικες ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και στον οργανισμό. Τα στοιχεία της ηθικής ηγεσίας περιλαμβάνουν, ανάμεσα σε άλλα, τη διαχείριση της πίεσης για αλλαγή , την εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ή της εταιρίας και τη σημαντικότητα αυτής της ενέργειας και την καλλιέργεια της ομαδικότητας για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

Ο Bernard M. Bass[20] του πανεπιστημίου της Νέας Υόρκης, διερεύνησε τη φύση και την αποτελεσματικότητα των δύο τύπων ηγεσίας, Μετασχηματιστική και Συναλλαγής. Η Μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρει πως έχει πολλές ομοιότητες με τη μορφή του ηγέτη που αναφέρουν στο βιβλίο τους οι Kouzes&Posner ,δηλαδή ένας τύπος ηγεσίας που εμπνέει, που καθοδηγεί, που γίνεται παράδειγμα για του υπόλοιπους, που ενθαρρύνει και επιβραβεύει τους εργαζόμενους, επίσης φτιάχνει ένα όραμα σύμφωνα με τα πιστεύω και τις αξίες του, βάζει τους ανθρώπους σε μια διαδικασία να σκεφτούν με καινούριο τρόπο, πιο προοδευτικό με καινοτόμες ιδέες και αναπτύσσει το αίσθημα της εμπιστοσύνης και του σεβασμού ανάμεσα στα άτομα του οργανισμού. Στον αντίποδα όμως της μετασχηματιστική ηγεσίας υπάρχει και η ηγεσία της συναλλαγής. Σε αυτόν τον τύπο, αυτός που ηγείται μιας εταιρείας, προσπαθεί να διατηρήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του ως επί το πλείστων

με ανταλλάγματα. Προσφέροντάς του κάποιο «δώρο», απαιτεί υψηλή απόδοση και παραγωγικότητα. Συγκρίνοντας την επιρροή των δύο αυτών τύπων ηγεσίας, ο Bass κατέληξε στο συμπέρασμα ό,τι ενώ και οι δύο είχαν θετικά αποτελέσματα, όσον αφορά την παραγωγικότητα των εργαζόμενων, οι παράγοντες της Μετασχηματιστική ηγεσίας είναι σε μεγαλύτερο βαθμό συνδεδεμένοι με την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μεθοδολογία συλλογής στοιχείων

Για την παρούσα εργασία πραγματοποιήσαμε πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα. Για τη συλλογή των δευτερογενών στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η σχετική διεθνής αρθρογραφία και βιβλιογραφία και είχε στόχο την καλύτερη κατανόηση του θέματος και των εννοιών που εξετάζονται. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε για την πρωτογενή έρευνα είναι βασισμένο στην έρευνα *"The Leadership Profile. On Becoming a Better Leader"* των *William E. Rosenbach, Marshall Sashkin και Fred Harburg,[21] (1996)*

Δείγμα

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι εργαζόμενοι (ανεξαρτήτου εργασιακής θέσης) των ομάδων της STOIXIMAN.GR Basket League 2016-17. Για τις ανάγκες της δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκαν οι ιστοσελίδες της εκάστοτε ομάδας και τα γραφεία τύπου.

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος του δείγματος

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποσοτική και έλαβε χώρα στην Αθήνα. Για την συλλογή των στοιχείων ακολουθήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Η έλλειψη πληροφοριών για τον πληθυσμό – στόχο που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την εφαρμογή ενός πιο σύνθετο δειγματοληπτικού σχεδίου (π.χ. Στρωματοποιημένη Τυχαία Δειγματοληψία) κατέστησε τη μέθοδο που εφαρμόστηκε ως τη βέλτιστη και πιο αξιόπιστη μέθοδο δειγματοληψίας στο πλαίσιο της έρευνας. Το δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της συμπτωματικής δειγματοληψίας ή με άλλα λόγια το δείγμα το οποίο συγκεντρώθηκε χαρακτηρίζεται ως δείγμα ευκολίας.

Μέσα συλλογής δεδομένων – Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου βασισμένου στην έρευνα *"The Leadership Profile. On Becoming a Better Leader"* των *William E. Rosencach, Marshall Sashkin και Fred Harburg*[21] *(1996).* Η έρευνα

που έχουμε διεξάγει εξετάζει το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας στις ομάδες της STOIXIMAN.GR Basket League 2016-17. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε και προσαρμόστηκε στις ανάγκες της παρούσας έρευνας ώστε να είναι πλήρως κατανοητό και εύκολο στη συμπλήρωσή του από τα αποκρινόμενα μέλη των ομάδων.

Στους αποκρινόμενους δόθηκαν σαφείς οδηγίες για το σωστό τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Δηλαδή, κατέστη σαφές ότι οι απαντήσεις αφορούν τη λειτουργία των ίδιων των αποκρινόμενων στην ομάδα την οποία εργάζονται. Ακόμα, ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για εκπαιδευτικούς σκοπούς και για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με το βαθμό εφαρμογής της ηγεσίας.

Το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε αποτελείται από 2 ενότητες. Το σύνολο των μεταβλητών του ερωτηματολογίου ανέρχεται στις 71. Όλες οι μεταβλητές προέρχονται από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, και συγκεκριμένα στις 62 χρησιμοποιήθηκαν 5-βάθμιες κλίμακες Likert.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από δύο μέρη. Το 1^{ο} μέρος περιλαμβάνει 50 ερωτήσεις που ομαδοποιούνται περαιτέρω στις εξής δέκα (10) επιμέρους διαστάσεις / παράγοντες αξιολόγησης της εφαρμογής της Ηγεσίας:

- ***Την ικανή διοίκηση (Ερωτήσεις 1,11,21,31 και 41)***
- ***Τη δίκαιη επιβράβευση στη διοίκηση (Ερωτήσεις 2,12,22,32 και 42)***
- ***Την επικοινωνιακή διοίκηση (Ερωτήσεις 3,13,23,33 και 43)***
- ***Την αξιόπιστη διοίκηση (Ερωτήσεις 4,14,24,34 και 44)***
- ***Την ευαισθητοποιημένη διοίκηση (Ερωτήσεις 5,15,25,35 και 45)***
- ***Τη δημιουργική διοίκηση (Ερωτήσεις 6,16,26,36 και 46)***
- ***Τη διοίκηση με Αυτοπεποίθηση (Ερωτήσεις 7,17,27,37 και 47)***
- ***Την συγκεντρωτική διοίκηση (Ερωτήσεις 8,18,28,38 και 48)***
- ***Τη Διοίκηση με Όραμα (Ερωτήσεις 9,19,29,39 και 49)***
- ***Την Ηγετική Αρχή (Ερωτήσεις 10,20,30,40 και 50)***

Οι ερωτήσεις διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1=Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Σε μέτριο Βαθμό, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5 = Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό).

Το 2^{ο} μέρος της πρώτης ενότητας περιλαμβάνει ερωτήσεις για την αξιολόγηση της ικανοποίησης από την Απόδοση των ομάδων ως προς τα εξής κριτήρια:

- ***Α) Κέρδη (Profit)***
- ***Β) Απόδοση της Επένδυσης (RoI)***
- ***Γ) Πωλήσεις (Έσοδα)***
- ***Δ) Μερίδιο Αγοράς (Market share)***

για τις ακόλουθες παραμέτρους:

- ***Σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά***
- ***Σε σχέση με τις επιδόσεις της προηγούμενης χρονιάς***
- ***Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές***

Και αυτές οι ερωτήσεις διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1=Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Σε μέτριο Βαθμό, 4=Σε μεγάλο βαθμό και 5 = Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (*φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο ,αριθμός εργαζομένων, θέση στην επιχείρηση (διοικητική ή μη), χρόνος εργασίας στην εταιρία και τζίρος εταιρείας*.

Διανομή ερωτηματολογίων – Συλλογή στοιχείων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν με δυο (2) τρόπους. Αρχικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), διότι το ερωτηματολόγιο φτιάχτηκε και σε ηλεκτρονική μορφή (google forms), αλλά και σε έντυπη μορφή κατ' ιδίαν (face to face) στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή ώστε να συμπεριληφθούν στο δείγμα άτομα και των 2 φύλων όσο το δυνατόν περισσότερο ισοκατανεμημένα, όλων των ηλικιακών ομάδων, διαφόρων οικογενειακών καταστάσεων και με διάφορα οικογενειακά εισοδήματα. Η διαλογή ξεκίνησε σταδιακά στο τέλος του 2015. Η διαδικασία της συλλογής των ερωτηματολογίων διήρκεσε αρκετούς μήνες και ολοκληρώθηκε το τελευταίο τετράμηνο του 2016. Καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στον έλεγχο για τη σωστή και ολοκληρωμένη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και απορρίφθηκαν ερωτηματολόγια τα οποία είχαν κενά στις απαντήσεις, ώστε να καταλήξουμε στην ανάλυση των 110 ολοκληρωμένων ερωτηματολογίων.

Στατιστική Ανάλυση

Η επεξεργασία των στοιχείων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0. Αρχικά υπολογίσαμε τις νέες μεταβλητές απαραίτητες για τη συνέχεια της ανάλυσής μας. Συγκεκριμένα υπολογίσαμε:

- Δέκα αριθμητικές μεταβλητές για τις επιμέρους διαστάσεις αξιολόγησης της Ηγεσίας σε κλίματα 5-25, σύμφωνα με την ομαδοποίηση που έχει γίνει από τους *William E. Rosencach, Marshall Sashkin και Fred Harburg[21] (1996).*
- Τρείς αριθμητικές μεταβλητές για την αξιολόγηση της Συναλλακτικής ηγεσίας, της Μετασχηματιστικής ηγεσίας - Συμπεριφορά και της Μετασχηματιστικής ηγεσίας - Χαρακτηριστικά (σε κλίμακα 0 – 100) και τέλος
- Μια αριθμητική μεταβλητή για τη Συνολική αξιολόγηση της εφαρμογής της Ηγεσίας (σε κλίμακα 0 – 100).
- Ομαδοποίηση ορισμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών ώστε να εξαλειφθούν κατηγορίες με μικρή εκπροσώπηση στο δείγμα.
- Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι αφαιρέσαμε από το ερωτηματολόγιό μας 2 ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών, το έτος ίδρυσης της ομάδας και το τι είδους στέλεχος είναι οι ερωτηθέντες στην περίπτωση που είναι διοικητικό στέλεχος. Ο λόγος που αφαιρέθηκαν αυτές οι δύο μεταβλητές είναι ότι από τη μια υπήρχαν πάρα πολλές κενές απαντήσεις και από την άλλη η κάθε κατηγορία είχε πάρα πολύ μικρή εκπροσώπηση και δε μπορούσε να γίνει και ομαδοποίηση των απαντήσεων ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

Ακόμα η ανάλυσή μας περιλαμβάνει:

- Ανάλυση συχνοτήτων στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματός μας.
- Ανάλυση παραγόντων, ώστε να εξακριβώσουμε την αναγκαιότητα μέτρησης και των 50 παραγόντων αλλά και να επιτύχουμε την ομαδοποίησή τους σε μικρότερο αριθμό διαστάσεων, σύμφωνα πάντα με την έρευνα των *William E. Rosenbach, Marshall Sashkin και Fred*

Harburg[21] (1996). Στη συνέχεια η αξιοπιστία αλλά και εσωτερική συνοχή των διαστάσεων που προέκυψαν ερευνήθηκαν χρησιμοποιώντας το συντελεστή Cronbach Alpha όπου αποδεχτήκαμε ότι ένας παράγοντας έχει εσωτερική συνοχή μόνο στην περίπτωση που ο εν λόγω συντελεστής είχε τιμή ίση ή και μεγαλύτερη του 0,70.

- Στοιχεία περιγραφικής στατιστικής ούτως ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε συμπεράσματα για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας στις ομάδες της STOIXIMAN.GR Basket League 2016-17. Συγκεκριμένα σε αυτό το σημείο χρησιμοποιήσαμε γραφήματα Box-plots και έλεγχο μέσων όρων για να εξετάσουμε τις κατανομές των μεταβλητών της Συναλλακτικής ηγεσίας, της Μετασχηματιστικής ηγεσίας - Συμπεριφορά και της Μετασχηματιστικής ηγεσίας – Χαρακτηριστικά αλλά και του συνολικού δείκτη Ηγεσίας.
- Ανάλυση συσχετίσεων και ελέγχους ώστε να εξακριβώσουμε την επίδραση που έχει η κάθε διάσταση στο βαθμό εφαρμογής της ηγεσίας. Η ανάλυση συσχετίσεων πραγματοποιήθηκε με το συντελεστή Spearman καθώς κρίνεται προτιμότερος λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματός μας.
- Πολλαπλή παλινδρόμηση ώστε να εξακριβώσουμε τη φύση των σχέσεων ανάμεσα στους διάφορους προς εξέταση παράγοντες καθώς και να εξακριβώσουμε ποια μεταβλητή επηρεάζει περισσότερο το μέγεθος του συνολικού δείκτη ηγεσίας. Με άλλα λόγια ελέγξαμε την επίδραση που έχουν οι μεταβλητές του μέσου όρου της Συναλλακτικής Ηγεσίας, της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Χαρακτηριστικά στο συνολικό δείκτη ηγεσίας.
- Στη συνέχεια προχωρήσαμε σε ανάλυση του βαθμού εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό, για να διαπιστώσουμε τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των αποκρινόμενων.
- Τέλος ελέγξαμε τη συσχέτιση που μπορεί να έχει η εφαρμογή της Ηγεσίας με την απόδοση της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αποτελέσματα της έρευνας

Δείγμα

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιάσουμε το δείγμα από το οποίο συλλέξαμε τα στοιχεία της έρευνάς μας. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως το σύνολο του δείγματός μας απαρτίζεται από 110 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Πίνακας 1 – Φύλο

Φύλο			
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αθροιστικό Ποσοστό**
Άνδρας	62	56.4%	56.4%
Γυναίκα	48	43.6%	100%
Σύνολο	110	100%	

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1), από το σύνολο των ερωτηθέντων το 56,4% ήταν άνδρες ενώ το 43,6% γυναίκες.

Πίνακας 2 - Ηλικία

Ηλικία			
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αθροιστικό Ποσοστό**
<25	4	3.6%	3.6%
26-35	54	49.1%	52.7%
36-45	35	31.8%	84.5%
46-55	13	11.8%	96.4%
56-65	4	3.6%	100%
Σύνολο	110	100%	

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 2) 4 άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν <25 ετών (3,6%), 54 άτομα ήταν από 26 ετών μέχρι 35 ετών (49,1%), 35 άτομα από 36-45 ετών (31,8%), 13 άτομα ήταν από 46-55 ετών (11,8%) και 4 άτομα ήταν ηλικίας 56-65 ετών (3,6%). Από την παραπάνω ανάλυση παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν άτομα ηλικίας σχετικά νεαρής ηλικίας 26-35 ετών, με ποσοστό 49,1%.

Πίνακας 3 - Μορφωτικό Επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο			
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αθροιστικό Ποσοστό**
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	6	5.5%	5.5%
Απόφοιτος ΙΕΚ	15	13.6%	19.1%
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	41	37.3%	56.4%
Μεταπτυχιακό	45	40.9%	97.3%
Διδακτορικό	3	2.7%	100%
Σύνολο	110	100%	

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο (Πίνακας 3) των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ατόμων έχει ολοκληρώσει τις σπουδές της στην ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Συγκεκριμένα: 6 άτομα (5,5%) έχουν απολυτήριο γυμνασίου/ λυκείου, 15 άτομα (13,6%) είναι απόφοιτος από κάποιο ΙΕΚ, 41 άτομα (37,3%) έχουν πτυχίο από κάποιο δημόσιο πανεπιστήμιο ή τεχνολογικό ίδρυμα, 45 άτομα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και τέλος βρέθηκαν ότι 3 (2,7%) άτομα είναι κάτοχοι κάποιου διδακτορικού διπλώματος.

Πίνακας 4 - Αριθμός εργαζομένων

Αριθμός Εργαζομένων			
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αθροιστικό Ποσοστό**
1-9	20	18.2%	18.2%
10-29	41	37.3%	55.5%
30-69	38	34.5%	90%
70-100	11	10%	100%
Σύνολο	110	100%	

Όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων στις αθλητικές ανώνυμες εταιρίες (

(

Πίνακας 4) παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος, το 37,3%, είναι εργαζόμενοι σε ομάδες που απασχολούν από 10 έως 29 άτομα. Το 18,2% σε ομάδες 1-9 ατόμων, το 34,5% εργάζεται σε ομάδες 30-69 ατόμων , ενώ το 10% εργάζεται σε ομάδες που απασχολούν 70-100 άτομα.

Πίνακας 5 - Αν είστε διοικητικό στέλεχος

Είστε Διοικητικό Στέλεχος της ομάδας;

	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αθροιστικό Ποσοστό**
Ναι	32	29.1%	29.1%
Όχι	78	70.9%	100%
Σύνολο	110	100%	

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα από πάνω (Πίνακας 5), το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (70,9%), δηλαδή 78 άτομα δεν συμμετέχουν στη διοίκηση των ομάδων με κάποιο τρόπο, ενώ το 29,1% , δηλαδή 32 άτομα απάντησαν ότι έχουν ρόλο διοικητικού στελέχους στην ομάδα.

Πίνακας 6 - Τι είδους στέλεχος είστε;

Αν απαντήσατε «ΝΑΙ» στην προηγούμενη ερώτηση τι είδους στέλεχος είστε;

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Μάρκετινγκ Μάνατζερ	2	11.1%	11.1%
Μάνατζερ Ομάδας	2	11.1%	22.2%
Προϊστάμενος	3	16.7%	38.9%
Μάνατζερ έρευνας και ανάπτυξης	2	11.1%	50.0%
Στέλεχος	2	11.1%	61.1%
Ιδιοκτήτης	3	16.7%	77.8%
Μέλος ΔΣ	2	11.1%	88.9%
Γενικός Διευθυντής	1	5.6%	94.4%
Μάνατζερ έργου	1	5.6%	100%
Σύνολο	18	16.4%	
Κενά	92	83.6%	
Σύνολο	110	100%	

Ο παραπάνω πίνακας (

Πίνακας 6) διαμορφώνεται από το 29,1% (32 άτομα) που απάντησαν ΝΑΙ στην προηγούμενη ερώτηση. Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι μόνο το 16,4% συμπλήρωσε τη συγκεκριμένη ερώτηση. Σύμφωνα με αυτό λοιπόν: το 11,1% είναι Μάρκετινγκ Μάνατζερ, το 11,1% είναι Μάνατζερ ομάδας, το 16,7% εργάζεται στη θέση του προϊστάμενου, το 11,1% σα Μάνατζερ έρευνας και ανάπτυξης, στο ίδιο μήκος κύματος κινείται και η θέση του στελέχους και η θέση του μέλους του ΔΣ. Το 5,6% αντιστοιχεί στις θέσεις του Γενικού διευθυντή και του Μάνατζερ έργων.

Πίνακας 7 - Χρόνος Εργασίας στην ομάδα

Χρόνος Εργασίας στην ομάδα			
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αθροιστικό Ποσοστό**
1	9	25.7%	25.7%
2-5	18	51.42%	77.1%
6-10	5	14.3%	91.4%
10+	3	8.6%	100%
Σύνολο	35	31.8%	
Κενά	75	68.2%	
Σύνολο	110	100%	

Στον παραπάνω πίνακα (

Πίνακας 7) έχουμε απώλειες όπως και στον προηγούμενο. Το 31,8% (35 άτομα) συμπλήρωσαν τη συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ το 68,2% (75 άτομα) την άφησε αναπάντητη. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 51,42% εργάζεται δύο (2) έως πέντε (5) έτη, το 25,7% έως ένα (1) έτος, το 14,3% έξι (6) έως δέκα (10) χρόνια στην ομάδα και τέλος το 8,6% εργάζεται περισσότερο από δέκα (10) έτη στην ομάδα.

Πίνακας 8 - Που κυμαίνεται ο ετήσιος τζίρος της ομάδας;

Που κυμαίνεται ο ετήσιος τζίρος της ομάδας;			
	Συχνότητα	**Ποσοστό**	**Αθροιστικό Ποσοστό**
<150,000	22	20%	20%
>150,000 και <200,000	21	19.1%	39.1%
>200,001 και <350,000	23	21%	60.1%
>350,001 και <500,000	18	16.3%	76.4%
>500,001	26	23.6%	100%
Σύνολο	110	100%	

Στον παραπάνω πίνακα (

Πίνακας 8) βλέπουμε την κατανομή συχνοτήτων των ερωτηθέντων ως προς τον ετήσιο τζίρο της ομάδας που εργάζονται. Το 20% εργάζεται σε ομάδες που έχουν ετήσιο τζίρο έως 150,000, το 19,1% σε ομάδες με τζίρο 150,001 έως 200,000, το 21% σε ομάδες με ετήσιο τζίρο 200,001 έως 350,000, το 16,3% σε ομάδες με ετήσιο τζίρο 350,001 έως 500,000 και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματός μας, το 23,6% εργάζεται σε ομάδες με ετήσιο τζίρο άνω των 500,001.

Αξιοπιστία των απαντήσεων – Κατανομή του τελικού δείγματος

Το πρώτο μας βήμα ήταν να πραγματοποιήσουμε μια ανάλυση μέσω του SPSS για να διαπιστώσουμε αν οι μεταβλητές μας ακολουθούν την κανονική κατανομή ώστε να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε το είδος των στατιστικών τεστ που θα πραγματοποιήσουμε στην πορεία της ανάλυσής μας. Από την ανάλυση αυτή πρέπει να αναφέρουμε ότι καμία μεταβλητή δε βρέθηκε να ακολουθεί την κανονική κατανομή, οπότε κρίνεται ασφαλέστερο για πιο έγκυρα αποτελέσματα να χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικά τεστ.

Στη συνέχεια πραγματοποιήσαμε μια ανάλυση παραγόντων ώστε να εξακριβώσουμε αν είναι αναγκαία η χρησιμοποίηση όλων αυτών των μεταβλητών. Ο δείκτης KMO ήταν 0,923 ενώ η σημαντικότητα του Bartlett's Test of Sphericity ήταν 0,000<0,05 επομένως προχωρήσαμε κανονικά στην ανάλυση. Από τον πίνακα Communalities παρατηρήσαμε ότι δεν έπρεπε να αφαιρεθεί καμία μεταβλητή καθώς όλες είχαν τιμή άνω του 0,50.

Έπειτα πραγματοποιήσαμε ανάλυση αξιοπιστίας για την κάθε διάσταση ξεχωριστά αλλά και για το σύνολο του μοντέλου για να διαπιστώσουμε κατά πόσο η κάθε διάσταση έχει εσωτερική συνοχή. Όσον αφορά το σύνολο των 50 παραγόντων ο συντελεστής Cronbach's Alpha έλαβε την τιμή 0,960>0,70 ενώ στον πίνακα Item-Total Statistics παρατηρήσαμε ότι δεν πρέπει να αφαιρεθεί καμία μεταβλητή καθώς δε θα μεταβαλλόταν θετικά η τιμή του συντελεστή. Όσον αφορά τις υπόλοιπες διαστάσεις, ο συντελεστής Cronbach's Alpha έλαβε τιμές από 0,7 έως 0,848 και αποδεχτήκαμε για την κάθε διάσταση ότι έχει εσωτερική συνοχή καθώς όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες του 0,70, το οποίο αποτελεί το ελάχιστο όριο αποδοχής.

Τέλος ελέγξαμε και την εσωτερική συνοχή των παραγόντων μετά και το τελευταίο στάδιο ομαδοποίησης για την εξαγωγή του προφίλ του ηγέτη, το οποίο είναι όπως έχουμε εξηγήσει βασισμένο σε δύο θεωρίες ηγεσίας, την συναλλακτική και τη μετασχηματιστική (συμπεριφορά και χαρακτηριστικά). Ακόμα και σε αυτό τον έλεγχο το μοντέλο μας βρέθηκε ότι έχει εσωτερική συνοχή καθώς για τις 3 αυτές διαστάσεις ο συντελεστής Cronbach's Alpha έλαβε τιμές μεγαλύτερες από 0,7. Αναλυτικά οι τιμές φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 9).

Πίνακας 9 - Εσωτερική Συνοχή Μοντέλου Ηγεσίας

Παράγοντας	Τιμή Cronbach's Alpha
Συναλλακτική Ηγεσία	0,843
Μετασχηματιστική Ηγεσία Συμπεριφορά	0,887
Μετασχηματιστική Ηγεσία Χαρακτηριστικά	0,870

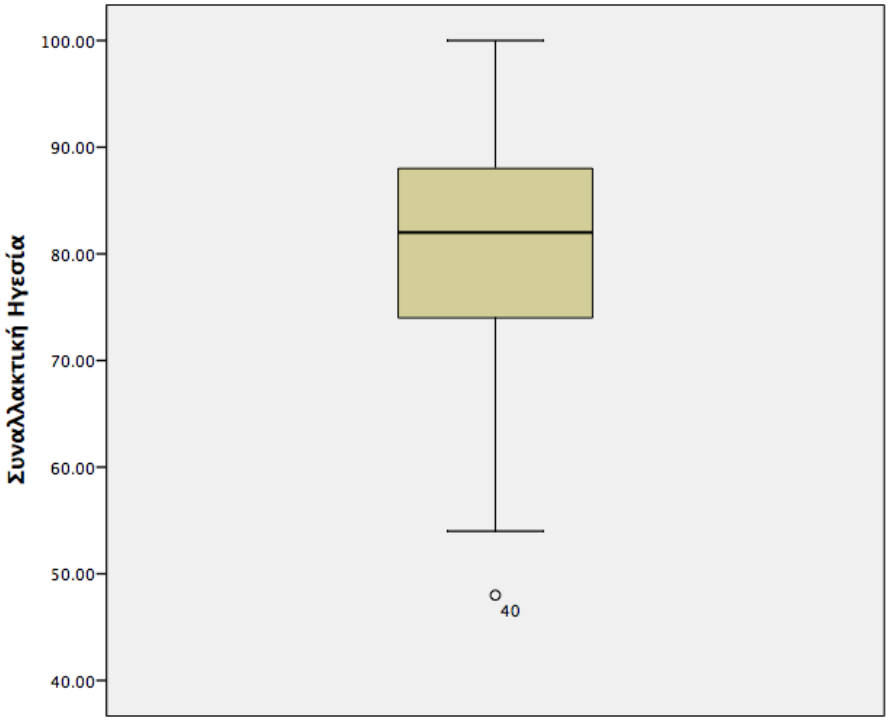
Βαθμός εφαρμογής Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στις ομάδες της STOIXIMAN.GR Basket League 2016-17.

Στη συνέχεια με ανάλυση περιγραφικής στατιστικής βρήκαμε τους μέσους όρους από τις 10 διαστάσεις ξεχωριστά αλλά και τις κατανομές των δύο τύπων ηγεσίας, Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής (Συμπεριφορά και Χαρακτηριστικά). Παρακάτω παρουσιάζονται τα γραφήματα Box-Plots των αξιολογήσεων αντίστοιχα της Συναλλακτικής Ηγεσίας (Διάγραμμα 1 – Συναλλακτική Ηγεσία), της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά (**Διάγραμμα 2 – Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συμπεριφορά**) και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Χαρακτηριστικά (Διάγραμμα 3 - Μετασχηματιστική Ηγεσία - Χαρακτηριστικά).

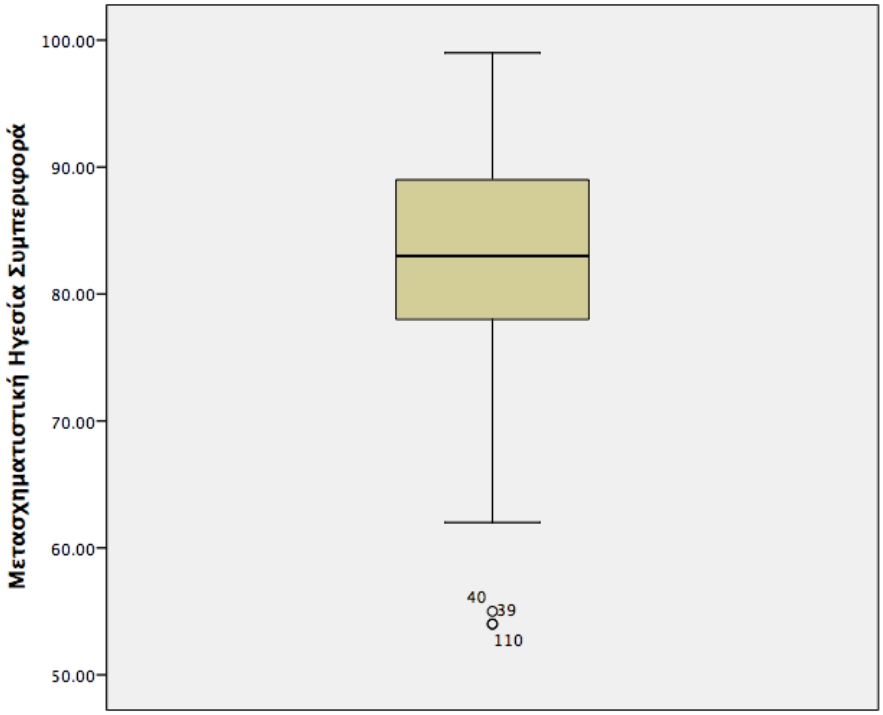
Αξίζει να αναφερθεί ότι οι κατανομές των τριών αυτών μεταβλητών είναι παρόμοιες με μικρές διαφορές στη μέση τιμή και τη διακύμανσή τους. Συγκεκριμένα σε κλίμακα 0-100 η μέση τιμή της Συναλλακτικής Ηγεσίας, της Μετασχηματιστικής

Ηγεσίας – Συμπεριφορά και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Χαρακτηριστικά λαμβάνει τιμές 80.98, 82.92 και 76.45 αντίστοιχα.

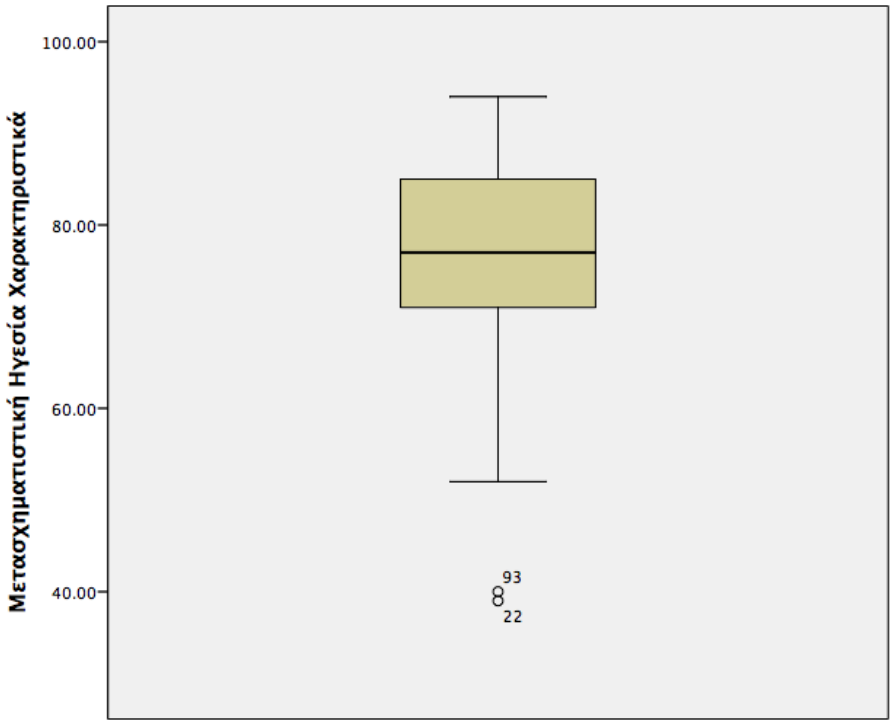
Διάγραμμα 1 – Συναλλακτική Ηγεσία



Διάγραμμα 2 – Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συμπεριφορά



Διάγραμμα 3 - Μετασχηματιστική Ηγεσία - Χαρακτηριστικά



Από τα παραπάνω και σύμφωνα με την έρευνα των *William E. Rosenbach, Marshall Sashkin & Fred Harburg, 1996* σχετικά με τα διάφορα προφίλ του ηγέτη

που διαμορφώνονται με βάση τα 3 αυτά χαρακτηριστικά, το προφίλ του ηγέτη που διαμορφώνεται για το σύνολο των αποκρινόμενων του δείγματός μας είναι αυτό του Ηγέτη που επιτυγχάνει την Αυτοπραγμάτωση. Αυτό το ιδανικό προφίλ είναι ασυνήθιστο, λίγοι άνθρωποι παρουσιάζουν τόσο υψηλή βαθμολογία σε όλους τους τομείς. Τέτοια υψηλή βαθμολογία είναι σημάδι πως στο δείγμα μας υπάρχουν άτομα τα οποία λειτουργούν ως ηγέτες ή είναι υφιστάμενοι τέτοιων ανθρώπων και παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης αλλά και παραγωγικότητας.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των 10 διαστάσεων που σκιαγραφούν το σκιαγραφούν το προφίλ του ηγέτη σε κλίμακα 5-25 (

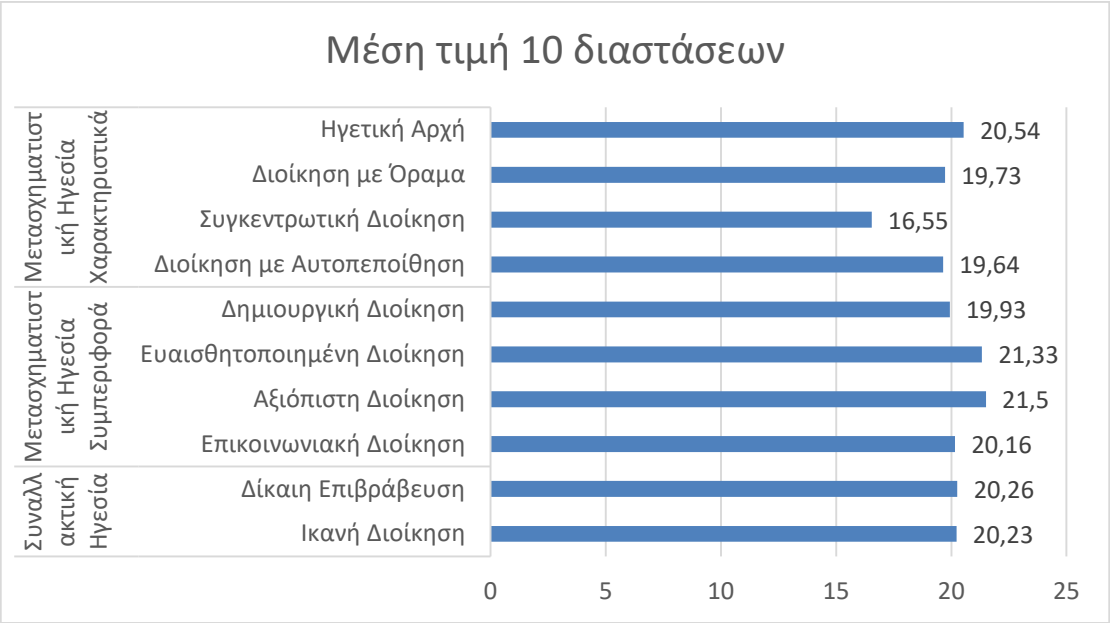
Πίνακας 10,

Διάγραμμα 4), καθώς και ο συνολικός δείκτης ηγεσίας σε κλίμακα 0-100. Αυτό που αξίζει να αναφερθεί είναι πως όλες οι μεταβλητές, όπως ήταν αναμενόμενο από τα παραπάνω παρουσιάζουν υψηλό μέσο όρο εκτός από την Συγκεντρωτική διοίκηση η οποία διαφοροποιείται και παρουσιάζει μικρότερη μέση τιμή.

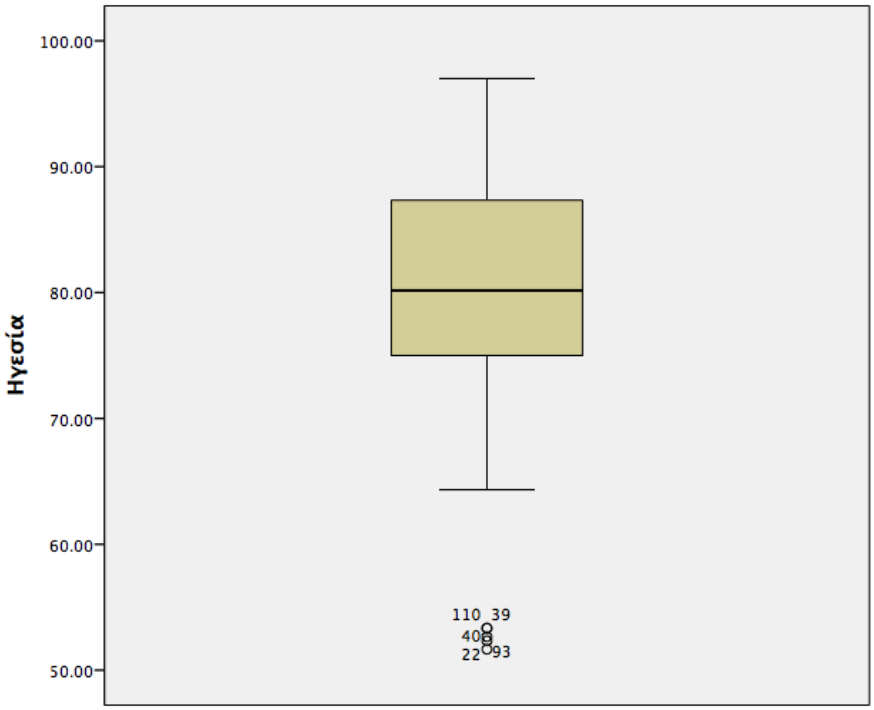
Πίνακας 10 – Μέση τιμή 10 διαστάσεων (κλίμακα 5-25) και Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας (κλίμακα 0-100)

	Παράγοντας	Μέση Τιμή
Συναλλακτική Ηγεσία	Ικανή Διοίκηση	20.23
	Δίκαιη Επιβράβευση	20.26
Μετασχηματιστική Ηγεσία Συμπεριφορά	Επικοινωνιακή Διοίκηση	20.16
	Αξιόπιστη Διοίκηση	21.50
	Ευαισθητοποιημένη Διοίκηση	21.33
	Δημιουργική Διοίκηση	19.93
Μετασχηματιστική Ηγεσία Χαρακτηριστικά	Διοίκηση με Αυτοπεποίθηση	19.64
	Συγκεντρωτική Διοίκηση	16.55
	Διοίκηση με Όραμα	19.73
	Ηγετική Αρχή	20.54
Συνολικός Δείκτης Ηγεσίας		80.12

Διάγραμμα 4 - Μέση τιμή 10 διαστάσεων (κλίμακα 5-25) και Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας (κλίμακα 0-100)



Διάγραμμα 5 – Συνολικός Δείκτης Ηγεσίας



Η υψηλή τιμή του συνολικού δείκτη ηγεσίας είναι αντίστοιχη με εκείνη των υψηλών τιμών των τριών επιμέρους διαστάσεων που την απαρτίζουν. Για να εξακριβώσουμε την ακριβή σχέση μεταξύ του συνολικού δείκτη ηγεσίας και των τριών παραγόντων που την απαρτίζουν προχωρήσαμε σε μια ανάλυση συσχέτισης η οποία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (

Πίνακας 11).

Πίνακας 11 – Ανάλυση συσχετίσεων τριών τύπων Ηγεσίας και Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας

	Συναλλακτική Ηγεσία	**Μετασχηματιστική Ηγεσία Συμπεριφορά**	**Μετασχηματιστική Ηγεσία Χαρακτηριστικά**	**Συνολικός Δείκτης Ηγεσίας**
Συναλλακτική Ηγεσία	1	0.821	0.780	0.940
Μετασχηματιστική Ηγεσία Συμπεριφορά	0.821	1	0.769	0.933
Μετασχηματιστική Ηγεσία Χαρακτηριστικά	0.780	0.769	1	0.895
Συνολικός Δείκτης Ηγεσίας	0.940	0.933	0.895	1

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη χρησιμοποίηση του συντελεστή Spearman, λόγω της μη κανονικότητας του δείγματος αλλά και λόγω του μικρού μεγέθους του.

Όπως βλέπουμε, σε επίπεδο σημαντικότητας 99%, παρατηρείται υψηλή γραμμική συσχέτιση μεταξύ των τριών τύπων ηγεσίας και του συνολικού δείκτη ηγεσίας καθώς το συγκεκριμένο μέγεθος παίρνει τιμές κατά απόλυτη τιμή από 0 (καμία γραμμική συσχέτιση) έως 1 (τέλεια γραμμική συσχέτιση).

Στη συνέχεια πραγματοποιήσαμε 1 πολλαπλή παλινδρόμηση ώστε να εξακριβώσουμε ποια μεταβλητή επηρεάζει περισσότερο το μέγεθος του συνολικού δείκτη ηγεσίας. Με άλλα λόγια ελέγξαμε την επίδραση που έχουν οι μεταβλητές του μέσου όρου της Συναλλακτικής Ηγεσίας, της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας - Χαρακτηριστικά στο συνολικό δείκτη ηγεσίας.

Το R Square ήταν 1 γεγονός που δείχνει ότι το 100% της διακύμανσης του συνολικού δείκτη ηγεσίας εξηγείται από τη διακύμανση των 3 ανεξάρτητων μεταβλητών που θέσαμε και θεωρείται ένας ικανοποιητικός δείκτης εφόσον είναι άνω του 50%. Όλοι οι συντελεστές του μοντέλου βρέθηκαν να είναι στατιστικά σημαντικοί αφού το Sig. όλων των μεταβλητών ήταν μικρότερο του 0,05. Αναφορικά με την ένταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών παρατηρήσαμε ότι η Συναλλακτική Ηγεσία είναι η μεταβλητή η οποία επηρεάζει περισσότερο το συνολικό δείκτη ηγεσίας, γεγονός που αποδεικνύεται και από την ανάλυση συσχετίσεων που πραγματοποιήσαμε προηγουμένως, χωρίς όμως αυτή η διαφορά να είναι σημαντική ανάμεσα στους υπόλοιπους παράγοντες.

Συνολικός δείκτης Ηγεσίας= 0.367 Συναλλακτική Ηγεσία + 0.363 Μετασχηματιστική Ηγεσία – Συμπεριφορά + 0,331 Μετασχηματιστική Ηγεσία – Χαρακτηριστικά

Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

Στη συνέχεια προχωρήσαμε σε ανάλυση του βαθμού εφαρμογής της ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό. Εξετάσαμε το βαθμό διαφοροποίησης των μέσων όρων της Συναλλακτικής Ηγεσίας, Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά, Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Χαρακτηριστικά, καθώς και του Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας. Ακόμα πραγματοποιήσαμε ελέγχους Kruskal Wallis προσπαθώντας να αξιολογήσουμε τη συσχέτιση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ των παραγόντων της ηγεσίας και των διαφόρων δημογραφικών χαρακτηριστικών και αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές αυτών των μεταβλητών.

Τα αποτελέσματα φαίνονται στους παρακάτω πίνακες (

Πίνακας 12 και

Πίνακας 13).

Πίνακας 12 – Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

Δημογραφικό Χαρακτηριστικό		Συναλλακτική Ηγεσία	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική Ηγεσία – Χαρακτηριστικά	Συνολικός Δείκτης Ηγεσίας
Φύλο	**Άνδρας**	**83.16**	**84.29**	**79.37**	**82.27**
	Γυναίκα	78.17	81.15	72.69	77.33
Ηλικία	Έως 25 ετών	67.00	71.50	61.75	66.75
	26-35 ετών	81.37	83.04	76.74	80.38
	36-45 ετών	80.97	83.43	76.17	80.19
	46-55 ετών	82.77	83.15	78.54	81.49
	56-65 ετών	**84.00**	**87.50**	**83.00**	**84.83**
Μορφωτικό Επίπεδο	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	79.33	83.33	69.50	77.39
	Απόφοιτος ΙΕΚ	78.00	81.93	73.60	77.84
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	77.41	79.29	73.44	76.72
	Μεταπτυχιακές σπουδές	**86.40**	**86.91**	**81.44**	**84.92**
	Διδακτορικό	66.67	76.67	71.00	71.44
Αριθμός Εργαζομένων	**1-9**	**83.20**	**85.40**	**75.95**	**81.52**
	10-29	78.59	80.59	74.27	77.81
	30-69	**82.05**	**84.18**	**78.76**	**81.67**
	70-100	82.18	82.73	77.55	80.82
Διοικητικό Στέλεχος	Ναι	81.06	82.88	77.97	80.64
	Όχι	80.95	82.94	75.83	79.91

Χρόνος εργασίας στην ομάδα	1 έτος	76.89	84.89	76.89	79.56
	2-5 έτη	84.35	86.57	79.28	83.40
	6-10 έτη	**87.33**	**83.33**	**81.33**	**84.00**
	10+ έτη	66.00	70.00	66.50	67.50
Ετήσιος τζίρος ομάδας	<150.000	80.75	81.77	75.00	79.18
	150.001-200.000	77.24	80.48	72.67	76.79
	200.001-350.000	83.76	84.06	77.26	81.69
	350.001-500.000	83.70	85.64	80.50	83.28
	>500.001	82.38	84.96	78.04	81.79

Πίνακας 13 – Έλεγχοι Kruskal Wallis για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό.

Δημογραφικό χαρακτηριστικό	Μεγέθη Ελέγχου chi – square	Συναλλακτική Ηγεσία	Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική Ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Φύλο	**Chi-square**	0.629	2.926	11.731	7.677
	Df	1	1	1	1
	Sig.	0.012[1]	0.087[2]	0.001[1]	0.006[2]
Ηλικία	**Chi-square**	9.609	9.621	12.279	10.809
	Df	4	4	4	4
	Sig.	0.048[1]	0.047[1]	0.015[1]	0.029[1]
Μορφωτικό Επίπεδο	**Chi-square**	28.037	16.867	22.221	26.398
	Df	4	4	4	4
	Sig.	0.000[1]	0.000[1]	0.000[1]	0.000[1]
Αριθμός Εργαζομένων	**Chi-square**	4.388	7.994	6.018	6.334
	Df	3	3	3	3
	Sig.	0.222	0.046[1]	0.111	0.096[2]
Διοικητικό στέλεχος	**Chi-square**	0.365	0.001	0.863	0.212
	Df	1	1	1	1
	Sig.	0.546	0.974	0.252	0.645
Χρόνος εργασίας στην ομάδα	**Chi-square**	19.833	20.336	25.513	20.275
	Df	9	9	9	9
	Sig.	0.019[1]	0.016[1]	0.002[1]	0.016[1]
Ετήσιος τζίρος ομάδας	**Chi-square**	13.213	7.646	10.118	8.093
	Df	8	8	8	8
	Sig.	0.105	0.469	0.257	0.424

[1] Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο α=0.05

[2] Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο α=0.10

Από τους παραπάνω πίνακες (

Πίνακας 12 και

Πίνακας 13) συμπεραίνουμε ότι η εφαρμογή της Ηγεσίας, τόσο του συνολικού δείκτη όσο και των τριών επιμέρους παραγόντων που την απαρτίζουν, έχει στατιστικά σημαντικές διαφορές στα κάτωθι δημογραφικά χαρακτηριστικά:

- Φύλο
- Ηλικία
- Μορφωτικό Επίπεδο
- Αριθμός Εργαζομένων, μόνο στο δείκτη της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά και στο συνολικό δείκτη Ηγεσίας
- Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα:

Οι μέσες τιμές της αξιολόγησης της Ηγεσίας είναι:

- Υψηλότερες μεταξύ των αντρών παρά μεταξύ των γυναικών
- Υψηλότερες στην ηλικιακή ομάδα 56-65 ετών
- Υψηλότερες στα άτομα τα οποία έχουν παρακολουθήσει μεταπτυχιακές σπουδές
- Υψηλότερες στα άτομα που εργάζονται σε ομάδες οι οποίες έχουν 1-9 και 30-69 εργαζόμενους
- Και τέλος υψηλότερες στα άτομα που εργάζονται στην ομάδα 6-10 έτη.

Μελετώντας τους παραπάνω πίνακες (

Πίνακας 12 και

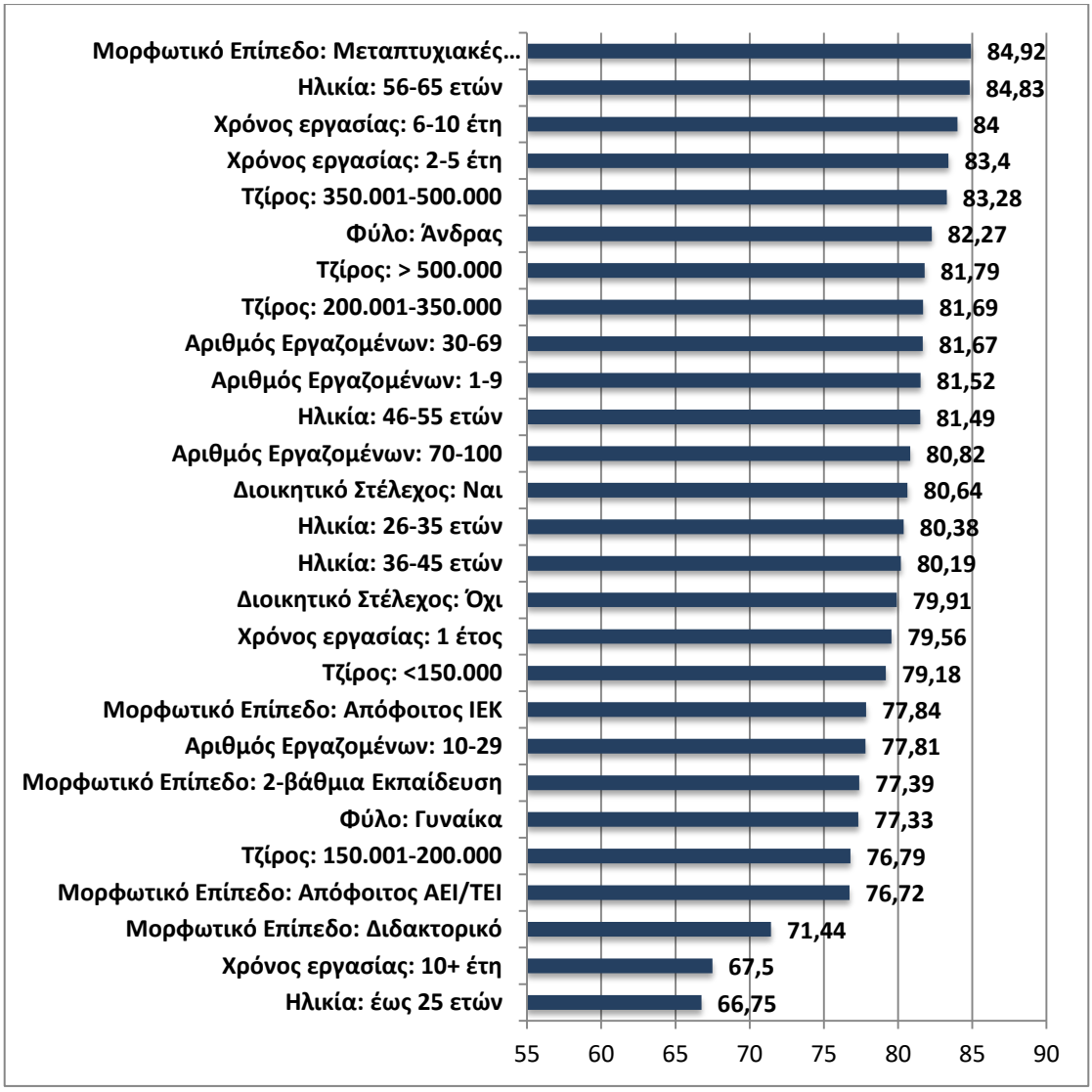
Πίνακας 13) προκύπτουν και κάποιες ακόμα διαφοροποιήσεις οι οποίες όμως δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Οι μέσες τιμές της αξιολόγησης της Ηγεσίας είναι:

- Υψηλότερες στους ερωτηθέντες του δείγματος οι οποίοι είναι διοικητικό στέλεχος.
- Υψηλότερες στους ερωτηθέντες του δείγματος οι οποίοι εργάζονται σε ομάδα με ετήσιο τζίρο 350.001-500.000.

Στο παρακάτω διάγραμμα (Διάγραμμα 6) φαίνεται η κατάταξη του δείκτη ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό σε φθίνουσα σειρά.

Διάγραμμα 6 – Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό σε φθίνουσα σειρά (μέσες τιμές)



Συσχέτιση της εφαρμογής της Ηγεσίας με την απόδοση της ομάδας

Στη συνέχεια προχωρήσαμε στην αξιολόγηση της συσχέτισης της εφαρμογής της Ηγεσίας, τόσο του συνολικού δείκτη όσο και των επιμέρους μεταβλητών που την απαρτίζουν, με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την απόδοση των ομάδων. Τα κριτήρια τα οποία μετρήθηκαν είχαν σχέση με τα κέρδη, την απόδοση της επένδυσης (ROI), τις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνει η εκάστοτε ομάδα. Η ικανοποίηση των ερωτηθέντων εξετάζεται σε τρία μέρη, αναφορικά με α. τους στόχους που τέθηκαν το τρέχων έτος, β. Σε σχέση με την προηγούμενο έτος και γ. σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Εξετάσαμε το βαθμό διαφοροποίησης των μέσων όρων της Συναλλακτικής Ηγεσίας, Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά, Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Χαρακτηριστικά, καθώς και του Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας. Ακόμα πραγματοποιήσαμε ελέγχους Kruskal Wallis προσπαθώντας να αξιολογήσουμε τη συσχέτιση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ των παραγόντων της ηγεσίας και τις απόδοσης των ομάδων και αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη μέσες τιμές αυτών των μεταβλητών.

Από τους παρακάτω πίνακες (Πίνακας 14 και Πίνακας 15) παρατηρούμε ότι η συσχέτιση Ηγεσίας και Απόδοσης της ομάδας σε σχέση με την τρέχουσα χρονιά είναι σε όλες τις περιπτώσεις στατιστικά σημαντική καθώς και ότι οι μέσοι όροι των ατομικών αξιολογήσεων της ηγεσίας αυξάνονται όσο αυξάνεται και το επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας. Το συμπέρασμα αυτό αφορά όλους τους δείκτες Ηγεσίας και Απόδοσης που μελετώνται.

Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουμε αν εξετάσουμε και τους υπόλοιπους πίνακες οι οποίοι δείχνουν το βαθμό εφαρμογής της ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με τους στόχους της προηγούμενης χρονιάς (Πίνακας 16 και Πίνακας 17) και σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Πίνακας 18 και Πίνακας 19).

Αναφορικά με το συνολικό δείκτη ηγεσίας, η διαφορά της μέσης αξιολόγησης μεταξύ του υψηλότερου και του χαμηλότερου επιπέδου ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας κυμαίνεται μεταξύ 8,53 και 29,3 μονάδες.

Αναφορικά με το δείκτη της συναλλακτικής ηγεσίας, η διαφορά της μέσης αξιολόγησης μεταξύ του υψηλότερου και του χαμηλότερου επιπέδου ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας κυμαίνεται μεταξύ 11,35 και 26,87 μονάδες.

Αναφορικά με το δείκτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας – συμπεριφορά, η διαφορά της μέσης αξιολόγησης μεταξύ του υψηλότερου και του χαμηλότερου επιπέδου ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας κυμαίνεται μεταξύ 5,12 και 22,31 μονάδες.

Και τέλος αναφορικά με το δείκτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας – χαρακτηριστικά, η διαφορά της μέσης αξιολόγησης μεταξύ του υψηλότερου και του

χαμηλότερου επιπέδου ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας κυμαίνεται μεταξύ 11,87 και 40,17 μονάδες.

Πίνακας 14 - Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά

Κριτήρια		Συναλλακτική Ηγεσία	Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική Ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Κέρδη	Καθόλου	-	-	-	-
	Λίγο	72,00	76,50	66,42	71,64
	Μέτρια	78,95	80,69	74,26	77,97
	Πολύ	82,93	84,27	78,76	81,99
	Πάρα Πολύ	**91,60**	**91,30**	**85,20**	**89,37**
Απόδοση της επένδυσης	Καθόλου	-	-	-	-
	Λίγο	71,00	75,42	66,17	70,86
	Μέτρια	79,06	81,37	75,43	78,62
	Πολύ	83,64	84,56	78,92	82,38
	Πάρα Πολύ	**92,00**	**93,10**	**84,20**	**89,77**
Έσοδα	Καθόλου	68,00	74,00	71,00	71,00
	Λίγο	67,67	75,67	67,33	70,22
	Μέτρια	78,28	81,26	73,09	77,54
	Πολύ	83,28	83,80	78,72	81,93
	Πάρα Πολύ	**90,40**	**90,90**	**85,60**	**88,97**
Μερίδιο Αγοράς	Καθόλου	60,00	65,00	50,50	58,50
	Λίγο	75,38	79,92	74,00	76,44
	Μέτρια	80,65	83,81	77,13	80,53
	Πολύ	82,78	83,20	76,80	80,93
	Πάρα Πολύ	**86,25**	**87,31**	**82,63**	**85,40**

Πίνακας 15 - Έλεγχοι Kruskal Wallis για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά

Κριτήρια	Μεγέθη Ελέγχου chi – square	Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Κέρδη	Chi-square	26,186	21,119	22,310	23,951
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,000 [1]	0,000[1]	0,000[1]	0,000[1]
Απόδοση της Επένδυσης	Chi-square	25,021	22,873	16,160	24,653
	df	3	3	3	3
	Sig.	0,000[1]	0,000[1]	0,001[1]	0,000[1]
Έσοδα	Chi-square	23,475	15,021	19,717	20,780
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,000[1]	0,005[1]	0,001[1]	0,000[1]
Μερίδιο Αγοράς	Chi-square	21,102	14,924	18,451	19,332
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,000[1]	0,005[1]	0,001[1]	0,001[1]

Πίνακας 16 – Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

	Κριτήρια	Συναλλακτική Ηγεσία	Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική Ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Κέρδη	Καθόλου	-	-	-	-
	Λίγο	70,92	77,15	67,23	71,77
	Μέτρια	80,80	82,87	74,78	79,48
	Πολύ	**85,35**	**85,65**	**80,70**	**83,90**
	Πάρα Πολύ	74,00	75,33	76,67	75,33

	Καθόλου	66,00	78,00	71,00	71,67
Απόδοση της επένδυσης	Λίγο	70,83	75,75	66,75	71,11
	Μέτρια	80,62	83,13	75,02	79,59
	Πολύ	**85,17**	**85,14**	**82,28**	**84,19**
	Πάρα Πολύ	83,50	83,50	75,50	80,83
Έσοδα	Καθόλου	-	-	-	-
	Λίγο	72,75	79,88	70,13	74,25
	Μέτρια	80,20	82,32	74,42	78,98
	Πολύ	**84,29**	**84,35**	**80,68**	**83,11**
	Πάρα Πολύ	81,33	85,00	82,00	82,78
Μερίδιο Αγοράς	Καθόλου	61,20	67,60	54,60	61,13
	Λίγο	75,27	77,64	72,73	75,21
	Μέτρια	81,66	82,92	75,62	80,07
	Πολύ	**84,59**	**86,43**	**81,49**	**84,17**
	Πάρα Πολύ	79,00	84,00	78,50	80,50

Πίνακας 17 - Έλεγχοι Kruskal Wallis για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

Κριτήρια	**Μεγέθη Ελέγχου chi – square**	**Συναλλακτική ηγεσία**	**Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά**	**Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά**	**Συνολικός δείκτης Ηγεσίας**
Κέρδη	**Chi-square**	22,168	14,484	16,704	18,156
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,000[1]	0,006[2]	0,002[1]	0,001[1]
Απόδοση της Επένδυσης	**Chi-square**	20,108	9,626	22,977	18,315
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,000[1]	0,047[2]	0,000[1]	0,001[1]

Έσοδα	**Chi-square**	9,254	3,121	14,525	9,038
	df	3	3	3	3
	Sig.	0,026[1]	0,373	0,002[1]	0,029[1]
Μερίδιο Αγοράς	**Chi-square**	19,879	16,776	22,873	21,132
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,001[1]	0,002[1]	0,000[1]	0,000[1]

Πίνακας 18 – Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την ομάδα σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Κριτήρια		**Συναλλακτική Ηγεσία**	**Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συμπεριφορά**	**Μετασχηματιστική Ηγεσία - Χαρακτηριστικά**	**Συνολικός δείκτης Ηγεσίας**
Κέρδη	Καθόλου	-	-	-	-
	Λίγο	71,83	74,67	65,25	70,58
	Μέτρια	80,42	82,50	74,27	79,06
	Πολύ	83,35	83,73	80,35	82,48
	Πάρα Πολύ	**84,67**	**90,67**	**84,33**	**86,56**
Απόδοση της επένδυσης	Καθόλου	-	-	-	-
	Λίγο	74,25	80,00	68,63	74,29
	Μέτρια	79,33	82,14	74,33	78,60
	Πολύ	83,22	83,17	79,61	82,00
	Πάρα Πολύ	**85,60**	**88,20**	**80,60**	**84,80**
Έσοδα	Καθόλου	68,00	74,00	71,00	71,00
	Λίγο	78,50	84,38	75,88	79,58
	Μέτρια	79,87	81,85	73,43	78,38
	Πολύ	82,29	82,94	78,65	81,29
	Πάρα Πολύ	**84,67**	**90,67**	**84,33**	**86,56**
Μερίδιο	Καθόλου	56,00	62,00	39,50	52,50

Αγοράς	Λίγο	77,67	79,75	72,83	76,75
	Μέτρια	81,87	84,38	76,51	80,92
	Πολύ	**82,87**	**82,87**	**79,67**	**81,80**
	Πάρα Πολύ	78,40	84,20	75,40	79,33

Πίνακας 19 - Έλεγχοι Kruskal Wallis για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση της ομάδας σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Κριτήρια	**Μεγέθη Ελέγχου chi – square**	**Συναλλακτική ηγεσία**	**Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά**	**Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά**	**Συνολικός δείκτης Ηγεσίας**
Κέρδη	**Chi-square**	13,702	22,287	30,163	22,054
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,008[2]	0,000[1]	0,000[1]	0,000[1]
Απόδοση της Επένδυσης	**Chi-square**	7,358	4,790	12,614	7,286
	df	3	3	3	3
	Sig.	0,061[2]	0,188	0,006[1]	0,063[2]
Έσοδα	**Chi-square**	5,553	6,379	13,099	7,150
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,235	0,173	0,011[1]	0,128
Μερίδιο Αγοράς	**Chi-square**	11,321	7,972	16,795	11,550
	df	4	4	4	4
	Sig.	0,023[1]	0,093[2]	0,002[1]	0,021[1]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Περιορισμοί έρευνας

Αρχικά όπως κάθε έρευνα, έτσι και αυτή, υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οπότε τα συμπεράσματα που εξήγαμε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων πρέπει να γενικευτούν με ιδιαίτερη προσοχή.

Στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου αναφέρεται ρητά, ότι ο ερωτώμενος απαντάει σύμφωνα με την προσωπική του άποψη και το βαθμό που τον χαρακτηρίζει, για τις συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την άσκηση της ηγεσίας στις αθλητικές ανώνυμες εταιρίες. Συνεπώς υπάρχει υποκειμενική μέτρηση στο κατά πόσο εφαρμόζονται οι πρακτικές ηγεσίας.

Στη συνέχεια, ένας δεύτερος περιορισμός υπόκειται στο μέγεθος του δείγματος και στον τρόπο συλλογής αυτού. Αρχικά η έλλειψη πληροφοριών για τον πληθυσμό – στόχο που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την εφαρμογή ενός πιο σύνθετου δειγματοληπτικού σχεδίου (π.χ. Στρωματοποιημένη Τυχαία Δειγματοληψία). Επίσης, το γεγονός ότι κάποιες από τις ανώνυμες αθλητικές εταιρίες βρίσκονται στην επαρχία η διαλογή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικής μορφής (google forms), καθυστέρησε αρκετά τη συλλογή του υλικού για την έρευνα και υπήρχαν αρκετά κενά όσον αφορά τις ερωτήσεις για την επωνυμία της ΑΑΕ και το έτος ίδρυσής, της με συνέπεια να μην συμπεριληφθούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ακόμα δεν θα μπορούσαν να γίνουν πιο σύνθετοι έλεγχοι καθώς και διαχωρισμός των ερωτηματολογίων για να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα με τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν στην εφαρμογή της ηγεσίας σε Αθήνα και επαρχία.

Ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας είναι, ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος απάντησε ότι δεν έχει κάποιο ρόλο στο διοικητικό κομμάτι των ομάδων (70,9%), ενώ μόλις το 29,1% βρίσκεται σε κάποια θέση διοικητική. Στο δεύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά στοιχεία, στην έκτη ερώτηση αν «Είστε διοικητικό στέλεχος της ΑΑΕ;» το 29,1% που αποκρίθηκε θετικά δεν απάντησε στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης «τι είδους στέλεχος είστε;». Μόνο το 16,4% συμπλήρωσε τη συγκεκριμένη ερώτηση, με αποτέλεσμα με τόσο μικρό ποσοστό η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων να μειώνεται και να μη μπορούμε να προχωρήσουμε σε πιο σύνθετους ελέγχους.

Συμπεράσματα & προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν περαιτέρω τα συμπεράσματα της Στατιστικής Ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε παραπάνω (Κεφάλαιο 4), και θα υπάρξουν προτάσεις για την καλύτερη εφαρμογή της Ηγεσίας στο μέλλον.

Συμπεράσματα

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των ανθρώπων που εργάζονται σε αθλητικές ανώνυμες εταιρίες είναι άντρες, με ποσοστό 56,4%. Ο αριθμός αυτός ενισχύει την πεποίθηση, ότι στο χώρο του αθλητισμού, όσον αφορά το διοικητικό κομμάτι, υπερτερούν οι άνδρες. Ακόμα παρατηρείται ότι οι μέσες τιμές αξιολόγησης της ηγεσίας είναι υψηλότερες μεταξύ των αντρών παρά των γυναικών. Αυτό το αποτέλεσμα θα μπορούσε να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την άποψη ότι στο διοικητικό κομμάτι των ομάδων, υπάρχει κάπως μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας ενσωμάτωσης των γυναικών (Πίνακας 1).
- Το εργατικό δυναμικό στις αθλητικές ομάδες, απαρτίζεται κατά κύριο λόγο από άτομα ηλικίας 26-35 ετών με ποσοστό 49,1%, ενώ σε μεγαλύτερες ηλικίες 56-65 είναι μόλις το 3,6%. Από αυτό καταλαβαίνουμε ότι το εργατικό δυναμικό εμπλουτίζεται συνεχώς από νέους ανθρώπους, με σύγχρονες θεωρίες και πρακτικές. Η πεποίθηση αυτή ισχυροποιείται και από το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, καθώς το 40,9% έχει στην κατοχή του κάποιο μεταπτυχιακό δίπλωμα ή είναι απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ με ποσοστό 37,3% (Πίνακας 2 & Πίνακας 3). Ακόμα παρατηρείται ότι τα άτομα που έχουν παρακολουθήσει μεταπτυχιακές σπουδές αξιολογούν πιο υψηλά την ηγεσία, λόγω της ανώτερης εκπαίδευσης που έχουν λάβει και μπορούν να τη διακρίνουν αλλά και να εφαρμόσουν τις θεωρητικές πρακτικές.
- Το 37,3% των ερωτηθέντων, εργάζονται σε εταιρίες με αριθμό εργαζομένων 10-29 ατόμων. (Πίνακας 4).
- Οι μέσοι όροι των ατομικών αξιολογήσεων στη Συναλλακτική ηγεσία, στη Μετασχηματιστική Ηγεσία – Συμπεριφορά και στη Μετασχηματιστική Ηγεσία – Χαρακτηριστικά λαμβάνουν τιμές 80.98,

82.92 και 76.45 αντίστοιχα. Με βάση τα παραπάνω το προφίλ του ηγέτη που αντανακλάται στις ομάδες Α1 μπάσκετ, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αυτό του Ηγέτη που επιτυγχάνει την Αυτοπραγμάτωση. Αυτό το ιδανικό προφίλ είναι ασυνήθιστο, λίγοι άνθρωποι παρουσιάζουν τόσο υψηλή βαθμολογία σε όλους τους τομείς. Τέτοια υψηλή βαθμολογία είναι σημάδι πως στο δείγμα μας υπάρχουν άτομα τα οποία λειτουργούν ως ηγέτες ή είναι υφιστάμενοι τέτοιων ανθρώπων και παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης αλλά και παραγωγικότητας.

- Ένα ακόμα αποτέλεσμα είναι η υψηλή συσχέτιση του βαθμού ηγεσίας με τη απόδοση της ομάδας, τόσο σε σχέση με την τρέχουσα χρονιά, όσο και με την προηγούμενη αλλά και σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Παρατηρούμε ότι όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με την απόδοση της ομάδα τους τόσο πιο υψηλά αξιολογούν το βαθμό ηγεσίας μέσα στην ομάδα. Παρατηρείται ότι είναι αρκετά σημαντικό η καλή απόδοση της ομάδας, διότι επηρεάζει θετικά το βαθμό εφαρμογής της ηγεσίας και δίνει μεγαλύτερο κίνητρο στους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων.
- Από τις δέκα (10) διαστάσεις υψηλότερο δείκτη παρουσιάζει η αξιόπιστη διοίκηση η οποία είναι παράγοντας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά, ενώ ο χαμηλότερος δείκτης εμφανίζεται στην Συγκεντρωτική Διοίκηση, μεταβλητή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Χαρακτηριστικά.
- Ο βαθμός εφαρμογής της ηγεσίας αξιολογείται θετικότερα στα άτομα 56-65 ετών καθώς και σε αυτά που εργάζονται 6-10 έτη στην ομάδα. Αυτό εξηγείται λόγω της πείρας που έχουν, τόσο εργασιακής και ηλικιακής.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τους περιορισμούς και τα συμπεράσματα από την παραπάνω έρευνα, η οποία οδήγησε σε ενδιαφέροντα στοιχεία και ευρήματα σχετικά με την άσκηση ηγεσίας στην STOIXIMAN.GR Basket League 2016-17, θα αποτυπωθούν παρακάτω προτάσεις για την καλύτερη εφαρμογή εφαρμογή της ηγεσίας στο μέλλον.

- Αρχικά, η έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στο μέλλον με το μέγεθος του δείγματος να είναι μεγαλύτερο, προκειμένου να υπάρχει μεγαλύτερη πληροφορία για τον πληθυσμό -στόχο. Έτσι με μεγαλύτερη ροή πληροφοριών και ένα διαφορετικά δομημένο ερωτηματολόγιο θα ήταν δυνατή η εφαρμογή μιας Στρωματοποιημένης Τυχαίας Δειγματοληψίας.
- Επίσης η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να έχει τη μορφή της αυτό-αξιολόγησης στο μέλλον (μέσω ερωτηματολογίου). Στο πλαίσιο της προόδου και για να εξεταστεί κατά πόσο γίνεται αντιληπτή η εφαρμογή της ηγεσίας από όλους με τον ίδιο τρόπο, απαιτείται ένα μοντέλο αξιολόγησης 360°. Το συγκεκριμένο μοντέλο, είναι ένα σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων από όλες τις κλίμακες και για όλες τις κλίμακες. Με αυτόν τον τρόπο, ο κάθε ένας υπάλληλος θα μπορεί να έχει πλήρη εικόνα και ακριβή αποτελέσματα, όχι μόνον για τον εαυτό του, αλλά και για τους συνάδελφους-προϊστάμενους του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

[1] Stogdill, R.M (1948). Personal factors associate with leadership. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

[2] Burns, J. McG. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

[3] Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1987). *The Leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

[4] www.esake.gr

[5] Sashkin, M. (1984) *The visionary leader: The leader behavior questionnaire*. King of Prussia, PA: Oranization Design and Development.

[6] Sashkin, M (1996). *Visionary Leadership Theory*. A current overview of Theory, Measures and Research.

[7] Schmidt, W. H., and Posner, B. Z. *Managerial Values and Expectations: The Silent Power and Organizational Life*. New York: American Management Association, 1982.

[8] Bennis, W.G. (1984). *The four competencies of leadership*. Training and Development Journal, 38(8), 15-18.

[9] Bennis, W., and Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, 1985.

[10] Blum, A. *Annapurna: A woman's Place*. San Francisco: Sierra Club Books, 1980.

[11] Carrigan , P. M. "Up from the Ashes". OD Practitioner, 1986.

[12] Bennis, W. *"View from the Top."* In W. Bennis, *Leadership By Warren Bennis.* Cincinnati, Ohio: University of Cincinnati.

[13] Tjosvold, D. "Effects of Leader Warmth and Directiveness on Subordinate Performance on subsequent Task." *Journal of Applied Psychology*, 1984.

[14] Axelrod, R. The evolution of Cooperation. New York: Basic Books, 1984.

[15] O'Reilly, C., and Caldwell, D.F. *"The Power of Strong Corporate Cultures in Silicon Valley Firms"*, 1985.

[16] Huff, C. L., Jr Letter, Jan. 8, 1986.

[17] Schlesinger, A. M., Jr. *The Cycles of American History*. Boston: Houghton Mifflin, 1986.

[18] Preffer, J. *"The Ambiguity of Leadership."*. Academy of Management Review, 1977.

[19] McCauley, *Developmental Experiences.*

[20] Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: free press, 1985.

[21] William E. Rosenbach, Sashkin M., Harburg F., *"The Leadership Profile"*, 1996.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Axelrod, R. *The evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- Bass, B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations.* New York: free press, 1985.
- Bennis, W.G. (1984). *The four competencies of leadership*. Training and Development Journal, 38(8), 15-18.
- Bennis, W., and Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row, 1985
- Bennis, W. *"View from the Top."* In W. Bennis, *Leadership By Warren Bennis.* Cincinnati, Ohio: University of Cincinnati.
- Blum, A. *Annapurna: A woman's Place*. San Francisco: Sierra Club Books, 1980.
- Burns, J.McG .(1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Carrigan , P. M. "Up from the Ashes". OD Practitioner, 1986.
- Huff, C. L., Jr Letter, Jan. 8, 1986

- Kouzes, J.M, & Posner,B.Z. (1987). The Leadership Challenge. San Francisco: Jossey-Bass (Revised Edition, 1993).
- McCauley, *Developmental Experiences.*
- O'Reilly, C., and Caldwell, D.F. *"The Power of Strong Corporate Cultures in Silicon Valley Firms"*, 1985.
- Preffer, J. *"The Ambiguity of Leadership."*. Academy of Management Review, 1977.
- Sashkin, M. (1984) *The visionary leader: The leader behavior questionnaire.* King of Prussia, PA: Oranization Design and Development.
- Sashkin, M (1996). *Visionary Leadership Theory*. A current overview of Theory, Measures and Research.
- Schlesinger, A. M., Jr. *The Cycles of American History*. Boston: Houghton Mifflin, 1986.
- Schmidt, W. H., and Posner, B. Z. *Managerial Values and Expectations: The Silent Power and Organizational Life*. New York: American Management Association, 1982.
- Stogdill, R.M (1948). Personal factors associate with leadership. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Tjosvold, D. "Effects of Leader Warmth and Directiveness on Subordinate Performance on subsequent Task." *Journal of Applied Psychology*, 1984.
- William E. Rosenbach, Sashkin M., Harburg F., *"The Leadership Profile"*, 1996.
- www.esake.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα 1 – Το Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Ερωτηματολόγιο "Διαστάσεις Ηγεσίας".

Καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις παρουσιάζει μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την άσκηση ηγεσίας στον επαγγελματικό χώρο. Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και αποφασίστε σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο εσείς προσωπικά λειτουργείτε μέσα στην εταιρεία.
Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει πιο πολύ, μαυρίζοντας στο φύλλο απαντήσεων μια από τις πέντε επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω. Απαντήστε σε κάθε πρόταση.
Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

1: Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου. 2: Σε Μικρό Βαθμό 3: Σε Μέτριο Βαθμό 4: Σε Μεγάλο Βαθμό 5: Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Ενεργώ με αποτελεσματικότητα.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Μελετώ πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Μπορώ να διακρίνω τα αποτελέσματα των ενεργειών μου.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ μεγάλο Βαθμό

Κρατάω τις υποσχέσεις μου.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Ξεχωρίζω

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να ωφελήσω τους άλλους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

"Αφουγκράζομαι" τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Βοηθάω τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Εχω εμπιστοσύνη στις ικανότητές μου.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω τους στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Εκφράζω ένα όραμα που κάνουν τους άλλους να συμμετέχουν.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρους και ενδιαφέροντες στόχους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Μπορεί κανείς να με εμπιστεύεται.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμο

Παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμο	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Εχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Εχω μακροπρόθεσμα σχέδια.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

	1	2	3	4	5	
Σε Ελάχιστο Βαθμό	○	○	○	○	○	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό

Πόσο ικανοποιημένοι/η είστε από την απόδοση της εταιρείας σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακολοθούμενα κριτήρια:

	1=Καθόλου	2=Λίγο	3=Μέτρια	4=Πολύ	5=Πάρα πολύ
Α. Κέρδη (Profit)	○	○	○	○	○
Β. Απόδοση της Επένδυσης (Rol)	○	○	○	○	○
Γ. Πωλήσεις (Εσοδα)	○	○	○	○	○
Δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)	○	○	○	○	○

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της εταιρείας σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια:

	1=Καθόλου	2=Λίγο	3=Μέτρια	4=Πολύ	5=Πάρα Πολύ
Α. Κέρδη (Profit)	○	○	○	○	○
Β. Απόδοση της Επένδυσης (Rol0	○	○	○	○	○
Γ. Πωλήσεις (Εσοδα)	○	○	○	○	○
Δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)	○	○	○	○	○

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στα ακόλουθα κριτήρια:

	1=Καθόλου	2=Λίγο	3=Μέτρια	4=Πολύ	5=Πάρα πολύ
Α. Κέρδη (profit)	○	○	○	○	○
Β. Απόδοση Επένδυσης (RoI)	○	○	○	○	○
Γ. Πωλήσεις (Εσοδα)	○	○	○	○	○
Δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)	○	○	○	○	○

Φύλο:

- ☐ Άντρας
- ☐ Γυναίκα

Ηλικία:

- ☐ <25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-65

Μορφωτικό Επίπεδο:

- ☐ Δευτεροβάθμια εκπαιδευση
- ☐ Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- ☐ Απόφοιτος ΙΕΚ
- ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό

Αριθμός εργαζομένων:

- ☐ 1-9
- ☐ 10-29
- ☐ 30-69
- ☐ 70-100

Είστε διοικητικό στέλεχος της εταιρείας;

- ☐ ΝΑΙ
- ☐ ΟΧΙ

Αν απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση τι είδους στέλεχος είστε;

Έτος ίδρυσης της εταιρείας:

Χρόνος εργασίας στην εταιρείας:

Που κυμαίνετε ο ετήσιος τζίρος της εταιρείας:

- ☐ <100.000
- ☐ >100.000 και >150.000
- ☐ >150.000 και >200.000
- ☐ >250.000 και >300.000
- ☐ >300.000 και >350.000
- ☐ >350.000 και 400.000
- ☐ >400.000 και 450.000
- ☐ >450.000 και 500.000
- ☐ >500.000