ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

της

ΖΩΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΧΑΡΜΠΑΛΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΜΑΡΤΙΟΣ 2021

Αφιερώσεις

αφιερώνεται στην οικογένεια μου

και στους ανθρώπους που θεωρώ οικογένεια μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσοι συμμετείχαν για την απρόσκοπτη διενέργεια του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και ιδιαίτερα τους καθηγητές μου, που ενίσχυσαν το γνωστικό μου υπόβαθρο με τις εξειδικευμένες γνώσεις και την πείρα τους.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιορδάνη Κοτζαϊβάζογλου, για την αγαστή συνεργασία, και την πολύτιμη καθοδήγηση του για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Αναστασία Κάτου, η οποία συνέβαλε με τις γνώσεις και τις συμβουλές της στην επιτυχή ολοκλήρωση της εμπειρικής έρευνας της διατριβής μου.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία στηρίζεται στη σύγχρονη θεωρία ηγεσίας: θεωρία ηγεσίας πλήρους εμβέλειας (full-range leadership theory FRLT) πραγματοποιώντας μελέτη για τη σύνδεση των μορφών ηγεσίας που ασκούν τα διοικητικά στελέχη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης και του τρόπου που επικοινωνούν στο πλαίσιο της ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα τους ως ηγέτες.

Ειδικότερα, διερευνάται αν τα διοικητικά στελέχη και οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν ηγετικά χαρακτηριστικά, ποια μορφή ηγεσίας ασκούν μεταξύ της μετασχηματιστικής (transformational), συναλλακτικής (transactional) και ηγεσίας προς αποφυγή (non-transactional laissez-faire) και ποια μορφή ηγεσίας είναι η πιο αποτελεσματική.

Αρχικά, γίνεται ανασκόπηση της θεωρίας αναφορικά με τις έννοιες της επικοινωνίας, της ηγεσίας και των μορφών ηγεσίας στις οποίες στηρίζεται η εμπειρική έρευνα. Στη συνέχεια, αναλύονται τα αποτελέσματα από τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου της ηγεσίας (Multi-Factor Leadership Questionnaire MLQ) των Avolio & Bass (2004), από 270 διευθυντικά στελέχη και ιδιοκτήτες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Αυτά αποδεικνύουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας προς αποφυγή και της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, αποδεικνύεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η μορφή ηγεσίας που επηρεάζει περισσότερο την αποτελεσματικότητα και επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία που την αναδεικνύει ως την πιο αποτελεσματική, εκτός από δημοφιλή, σύγχρονη μορφή ηγεσίας.

Τέλος, επισημαίνονται πρακτικές εφαρμογές σχετικά με την άσκηση διοίκησης και του τρόπου επικοινωνίας προς τα διευθυντικά στελέχη και τους επιχειρηματίας για αποτελεσματική επικοινωνία και ηγεσία, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις Κλειδιά: επικοινωνία, ηγεσία πλήρους εμβέλειας, μετασχηματιστική, συναλλακτική, ηγεσία προς αποφυγή, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Θεσσαλονίκη

Abstract

The present master thesis is based on the modern theory of leadership: full-range leadership theory (FRLT), studying the connection between the forms of leadership exercised by executives in small and medium enterprises in the area of Thessaloniki and the way they communicate within the leadership with their effectiveness as leaders.

In particular, it examines whether executives and entrepreneurs meet leadership characteristics, what form of leadership they exercise between transformational, transactional and non-transactional laissez-faire, and which form of leadership is most effective.

Firstly, the master thesis presents a literature review regarding the meaning of communication, leadership and the forms of leadership on which empirical research is based. Then, the results from the collection of primary data are analyzed using the scientifically valid and well-known Multi-Factor Leadership Questionnaire (MLQ) (Avolio & Bass 2004), by 270 managers and owners of small and medium enterprises in the area of Thessaloniki.

These demonstrate the positive correlation between transformational and transactional leadership and leadership effectiveness and the negative correlation between non-transactional laissez-faire leadership and leadership effectiveness. In addition, transformational leadership is proving to be the most effective form of leadership and confirms the literature that supports it as the most effective, in addition to well-known, modern form of leadership.

Finally, practical implications of leadership and communication to executives and entrepreneur for effective communication and leadership, research constraints, and suggestions for future research are identified.

Keywords: communication, full-range leadership theory, transformational, transactional, laissez-faire leadership, small and medium enterprises, Thessaloniki

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ VII

- ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ VII
- ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ VIII

ΕΙΣΑΓΩΓΗ IX

ΜΕΡΟΣ Α' ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ 12

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^{Ο}: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ 13

1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ; 13

1.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ 13

1.3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 15

1.4. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (LEADERSHIP COMMUNICATION) 18

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^{Ο}: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 22

2.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ; 22

2.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ (ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ); 24

2.3. ΤΑ ΣΤΥΛ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 25

2.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ 28

2.5. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ (MANAGER VS ΗΓΕΤΗΣ) 31

2.6. Ο ΗΓΕΤΗΣ «ΓΕΝΝΙΕΤΑΙ Η ΓΙΝΕΤΑΙ»; 32

2.7. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 34

ΜΕΡΟΣ Β' ΕΜΠΕΡΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ 39

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^{Ο}: ΈΡΕΥΝΑ 40

3.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 40

3.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ: ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 41

3.3. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 41

3.4. ΚΛΕΙΔΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ 45

3.5. ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ 46

3.6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ 52

3.6.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ 52

3.6.2. ΒΑΘΜΟΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ 55

3.6.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΝΑ ΜΟΡΦΗ ΗΓΕΣΙΑΣ 56

3.6.3.1. ΠΩΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΤΗΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ 1); 57

3.6.3.2. ΠΩΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ 2); 60

3.6.3.3. ΠΩΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝ ΟΙ ΗΓΈΤΕΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΌΖΟΥΝ ΤΗΝ ΗΓΕΣΊΑ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΉ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ 3); 63

3.6.4. Η ΕΚΒΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 65

3.6.5. ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ 4); 68

3.6.5.1. ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ 68

3.6.5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ 72

3.6.6. ΠΩΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ 5); 73

3.6.6.1. ΠΩΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ; 73

3.6.6.2. ΠΩΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ; 74

3.6.7. ΠΩΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ 6); 75

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ 77

4.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 77

4.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 80

4.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ 80

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ 82

ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑΤΑ 87

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: M.L.Q. Scoring Key (5x) Short 45
Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha 47
Πίνακας 3: Περιγραφικά Στατιστικά Μορφών Ηγεσίας 47
Πίνακας 4: Περιγραφικά Στατιστικά Τρόπου Έκβασης της Ηγεσίας 48
Πίνακας 5: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά στο σύνολο των 45 ερωτήσεων 55
Πίνακας 6: Μέσος όρος κάθε ερώτησης και παράγοντα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας 58
Πίνακας 7: Μέσος όρος κάθε παράγοντα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας & συνολικός μέσος όρος Μετασχηματιστικής Ηγεσίας 60
Πίνακας 8: Μέσος όρος κάθε ερώτησης και παράγοντα Συναλλακτικής Ηγεσίας 61
Πίνακας 9: Μέσος όρος κάθε παράγοντα Συναλλακτικής Ηγεσίας & συνολικός μέσος όρος Συναλλακτικής Ηγεσίας 62
Πίνακας 10: Μέσος όρος κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος Ηγεσίας προς Αποφυγή 64
Πίνακας 11: Μέσος Όρος Επικοινωνίας Μορφών Ηγεσίας 64
Πίνακας 12: Μέσος όρος κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος Μεγαλύτερης προσπάθεια 66
Πίνακας 13: Μέσος όρος κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος Αποτελεσματικότητας 66
Πίνακας 14: Μέσος όρος κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος Ευχαρίστησης από την ηγεσία 67
Πίνακας 15: Μέσος Όρος Έκβασης Ηγεσίας 67
Πίνακας 16: Παλινδρόμηση Αποτελεσματικότητας 70
Πίνακας 17: T-TEST Αποτελεσματικότητα - Φύλο 74
Πίνακας 18: T-TEST Ευχαρίστηση από την ηγεσία - Φύλο 75
Πίνακας 19: ANOVA Αποτελεσματικότητα - Επίπεδο ιεραρχίας 76
Πίνακας 20: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_ spss output 91
Πίνακας 21: Ακρίβεια του Μέσου_ spss output 93

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Σχήμα 1:Η διαδικασία της επικοινωνίας ως ένα απλό τρίγωνο 14
Σχήμα 2: Η πραγματική διαδικασία της επικοινωνίας – τα εμπόδια στην επικοινωνία . 15
Σχήμα 3: Ποσοστό κατανόησης πληροφοριών σε πέντε επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας 17
Σχήμα 4: Επικοινωνία ηγεσίας (leadership communication) 19
Σχήμα 5: Θηκόγραμμα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας 49
Σχήμα 6: Θηκόγραμμα Συναλλακτικής Ηγεσίας 49
Σχήμα 7: Θηκόγραμμα Ηγεσίας προς αποφυγή 50
Σχήμα 8: Θηκόγραμμα Μεγαλύτερης προσπάθειας 50
Σχήμα 9: Θηκόγραμμα αποτελεσματικότητας 51
Σχήμα 10: Θηκόγραμμα ευχαρίστησης από την ηγεσία 51
Σχήμα 11: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Φύλο 52
Σχήμα 12: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Ηλικία 52
Σχήμα 13: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Μορφωτικό Επίπεδο 53
Σχήμα 14: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Οικογενειακή Κατάσταση 53
Σχήμα 15: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Διοικητική Ιεραρχία 54
Σχήμα 16: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Ημερήσιος Χρόνος Εργασίας 54
Σχήμα 17: Μέσος όρος κάθε παράγοντα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας & συνολικός μέσος όρος Μετασχηματιστικής Ηγεσίας 60
Σχήμα 18: Μέσος όρος κάθε παράγοντα Συναλλακτικής Ηγεσίας & συνολικός μέσος όρος Συναλλακτικής Ηγεσίας 63
Σχήμα 19: Μορφές Ηγεσίας 64
Σχήμα 20: Έκβαση Ηγεσίας 67
Σχήμα 21: Histogram των καταλοίπων 71
Σχήμα 22: Normal probability plot 71

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρονιά, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης από το 2008 και έπειτα, ολοένα και περισσότερο αναδεικνύεται η ανάγκη των επιχειρήσεων για ικανούς ηγέτες και άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης. Η αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία επιδρούν σημαντικά στην οργανωσιακή κουλτούρα, την επίδοση των εργαζομένων και τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η επικοινωνία με την οποία επιλέγει ο ηγέτης να επικοινωνήσει με τους ακολούθους (υφισταμένους) του. Η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της ηγεσίας και φέρει διάφορες μορφές ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε ηγέτη αλλά και τις συνθήκες του περιβάλλοντος όπου αυτός δρα. Σε κάθε περίπτωση η προσέγγιση του ρόλου της επικοινωνίας ως ζωτικό αντικείμενο ύπαρξης αλλά και η θεώρηση της ως διαχρονικό εργαλείο απαραίτητο για την καθημερινή επιβίωση του ανθρώπου κεντρίζει κάθε ερευνητικό ενδιαφέρον για περεταίρω αναζήτηση του βαθμού σημαντικότητάς της και του ενεργού μέρους που κατέχει στην άσκηση ηγεσίας.

Η επικοινωνία καθώς και η ηγεσία έχουν ένα πολύ σημαντικό κοινό σημείο. Και για τα δυο αναζητάται η αποτελεσματικότητα στην άσκησή τους. Για τον λόγο αυτό είναι πολύ βασικό να εξεταστεί κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης κάνουν χρήση των πλεονεκτημάτων την επικοινωνίας και των μορφών ηγεσίας καθώς η γνώση και η πείρα τους, τους καθιστούν άλλοτε αποτελεσματικούς και άλλοτε μη ή λιγότερο αποτελεσματικούς.

Στην παρούσα εργασία, με τη χρήση του πολύ-παραγοντικού ερωτηματολογίου της ηγεσίας (M.L.Q.), επιχειρείται η ανάδειξη της κρισιμότητας της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης και του ότι η βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων ενός ηγέτη επιφέρει πολλαπλά οφέλη στις επιχειρήσεις.

Αντίστοιχη μελέτη δεν φαίνεται να έχει διενεργηθεί στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Έτσι, η παρούσα διπλωματική εργασία θα συνεισφέρει ουσιαστικά και θα συμπληρώσει τη βιβλιογραφία σε αυτό το κενό που παρουσιάζει. Να τονιστεί, ότι μετά την Αθήνα, η περιοχή της Θεσσαλονίκης συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον λόγω του πλήθους

και του μεγέθους των επιχειρήσεων που εδρεύουν σε αυτήν και αποτελεί έτσι, σημαντικό μέρος του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (Α.Ε.Π.) της ελληνικής οικονομίας.

Πιο συγκεκριμένα, το πως αντιλαμβάνεται ο ηγέτης την έννοια της ηγεσίας, το στυλ της ηγεσίας ή η μορφή ηγεσίας που εφαρμόζει, καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται, λειτουργεί, εκφράζεται και επικοινωνεί στο πλαίσιο της ηγεσίας. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη η επεξήγηση και ανάλυση όλων αυτών, με σκοπό αφενός να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι ηγέτες και να μπορεί στη συνέχεια να διερευνηθεί - αξιολογηθεί η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Παράλληλα κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν ορισμένες από τις πιο διαχρονικές και πολύ-μελετημένες διχοτομήσεις και έννοιες που ενδεχομένως να απασχολούν τους ηγέτες του σήμερα και εκείνους που μπορεί να αναγνώσουν την παρούσα διπλωματική εργασία. Αυτές είναι η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης, αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται και οι διαφορές μεταξύ manager και ηγέτη.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και ένας ηγέτης πρέπει να ανταποκρίνεται αναλόγως. Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους χρησιμοποιώντας την πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας ώστε να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα τους ως ηγέτες, την επίδοση των υφισταμένων τους και του οργανισμού στον οποίο ηγούνται.

Αν και η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας, η σύνδεση του τρόπου επικοινωνίας του ηγέτη με την άσκηση των καθημερινών του καθηκόντων στο πλαίσιο άσκησης της ηγεσίας φαίνεται να μην έχει μελετηθεί επαρκώς και να αποτελεί κενό στη βιβλιογραφία. Πολλοί λίγες μελέτες προσπάθησαν να διερευνήσουν τις σχέσεις των μορφών επικοινωνίας με τις μορφές ηγεσίας και τις μεταβλητές που μετρούν την αποτελεσματικότητα τους (Vries et al 2010). Αυτές, εξέτασαν τις σχέσεις μεταξύ των μορφών ηγεσίας και επικοινωνίας των ηγετών και διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πιο επικοινωνιακοί από τους ηγέτες της συναλλακτικής ηγεσίας. Ωστόσο εξακολουθεί να υπάρχει κενό στη βιβλιογραφία και την έρευνα που να δείχνει ακριβώς πως η οργανωτική ηγεσία σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά επικοινωνίας στο εσωτερικό των οργανισμών και της ανάδειξης

της σπουδαιότητας του ρόλου της επικοινωνίας στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων και της επίδοσης τους. (Men 2014 και Ruben and Gigliotti 2017).

Σκοπός και Επιμέρους Στόχοι:

Με την παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται η ανάδειξη αυτής της σπουδαιότητας του ρόλου της επικοινωνίας στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων, και της επίτευξης των στόχων τους. Σκοπός της είναι να καταγράψει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη και οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης αντιλαμβάνονται και χρησιμοποιούν την επικοινωνία στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους και η ανάδειξη του πιο αποτελεσματικού τρόπου επικοινωνίας ενός ηγέτη. Έτσι ώστε αξιοποιώντας αυτόν τον τρόπο τα διοικητικά στελέχη που ηγούνται των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της Θεσσαλονίκης να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές και τις κρίσεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον με τον πιο ωφέλιμο τρόπο.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή επιδιώκει να μελετήσει ποιον τρόπο επικοινωνίας ακολουθούν τα στελέχη και οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών στις τρεις διαφορετικές μορφές ηγεσίας που απασχόλησαν πιο πολύ την βιβλιογραφία, την μετασχηματιστική, την συναλλακτική και την ηγεσία προς αποφυγή. Επίσης, επιχειρεί να αναδείξει τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας των ηγετών μεταξύ αυτών των τριών μορφών ηγεσίας.

Τέλος, αναφορικά με τη δομή της εργασίας, αυτή χωρίζεται σε δύο μέρη, το πρακτικό και το θεωρητικό. Στο θεωρητικό μέρος επιχειρείται μία επισκόπηση της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην ηγεσία και στην επικοινωνία που χρησιμοποιείται για την άσκηση της. Στο πρακτικό μέρος παρουσιάζεται πρωτογενής έρευνα, τα ευρήματα της οποίας έχουν συλλεχθεί με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 272 διοικητικά στελέχη και ιδιοκτήτες μικρομεσσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.
Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 23. Η εργασία ολοκληρώνεται με το σχολιασμό των αποτελεσμάτων με βάση τη θεωρία και την παράθεση των συμπερασμάτων και της χρησιμοποιούμενης βιβλιογραφίας.

ΜΕΡΟΣ Α’ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1.1. Τι είναι επικοινωνία;

Η έννοια της επικοινωνίας απασχολεί τον άνθρωπο από την αρχαιότητα διότι ως κοινωνικό ον αποτελεί πηγαία ανάγκη της ύπαρξης του. Αναζητώντας λοιπόν την έννοια της επικοινωνίας, από τα έργα του Αριστοτέλη έως τις πιο σύγχρονες θεωρίες της επικοινωνίας παρατηρείται ότι οι ρίζες της είναι κοινές. Μπορεί ο Αριστοτέλης αναφερόμενος στη «ρητορική» να εστίαζε στη χρησιμοποίηση της γλώσσας με σκοπό την πειθώ ωστόσο στηρίζονταν στην ευρεία έννοια της επικοινωνίας που δεν είναι άλλη από την ανταλλαγή εννοιών μεταξύ των ατόμων μέσω ενός κοινού συστήματος συμβόλων (Taylor, 2005 και De Vito 2006).

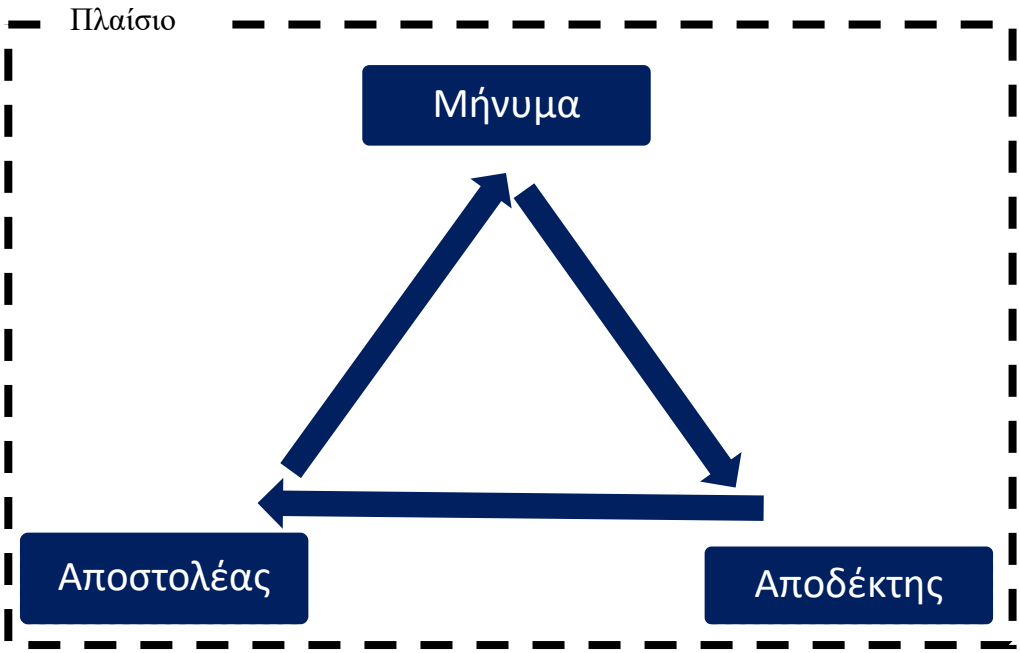
Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή όχι μόνο εννοιών αλλά πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Για να είναι, όμως, επιτυχής η επικοινωνία, το μήνυμα πρέπει όχι μόνο να μεταβιβαστεί, αλλά και να γίνει κατανοητό.

Μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας οι άνθρωποι συνδέονται και σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για την επίτευξη κάποιου κοινού στόχου. Η ομαδική δραστηριότητα είναι αδύνατη χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, γιατί χωρίς αυτή δεν είναι δυνατόν να υπάρχει ούτε συντονισμός ούτε συνεργασία. Για να υπάρχει, όμως, αποτελεσματική επικοινωνία σε μια επιχείρηση, θα πρέπει τα στελέχη όλων των επιπέδων να λειτουργούν ως πομποί και δέκτες πληροφοριών και να χρησιμοποιούν με άνεση τα μέσα επικοινωνίας που διαθέτει η οργάνωση στην οποία ανήκουν.

1.2. Η διαδικασία της επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η μετάδοση ενός μηνύματος από ένα άτομο σε ένα άλλο ή περισσότερα, είτε αυτό μεταδίδεται προφορικά/λεκτικά είτε μη λεκτικά. Η διαδικασία της επικοινωνίας από το ένα άτομο στο άλλο απεικονίζεται συχνά ως ένα απλό τρίγωνο που αποτελείται από το πλαίσιο, τον αποστολέα/πομπό, το μήνυμα και τον αποδέκτη (Σχήμα 1). Το Σχήμα 1 δείχνει πως θα ήταν ιδανικά η επικοινωνία. Αν δεν υπήρχε εσφαλμένη επικοινωνία, παρερμηνείες ή παρεξηγήσεις. Ο αποστολέας θα κατανοούσε το

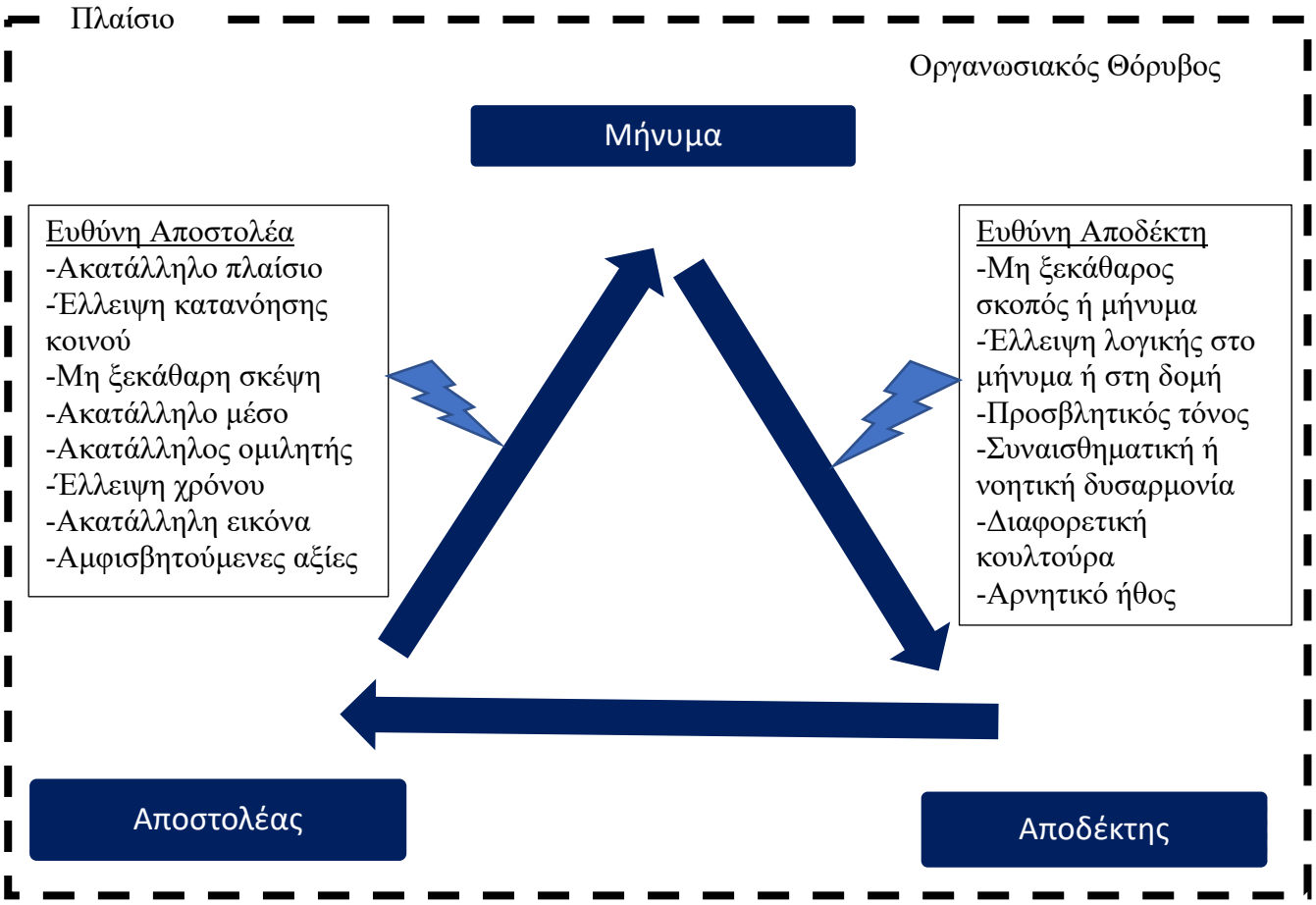
πλαίσιο και το κοινό (τον αποδέκτη), θα είχε επιλέξει το κατάλληλο μέσο και θα είχε στείλει ένα σαφές μήνυμα και ο παραλήπτης θα είχε λάβει και κατανοήσει αυτό το μήνυμα ακριβώς όπως ήθελε ο αποστολέας (Barrett 2006).



Σχήμα 1:Η διαδικασία της επικοινωνίας ως ένα απλό τρίγωνο

Πηγή: Barrett, D. (2006), Handbook of Business Strategy - Strong communication skills a must for today's leaders, Emerald Group Publishing Limited, p.386

Στην πραγματικότητα, η επικοινωνία μοιάζει περισσότερο με κάποια παραλλαγή του διαγράμματος στο Σχήμα 2. Η πολυπλοκότητα στην επικοινωνία προέρχεται από τις διακοπές ή τις παρεμβολές στην μετάδοση του μηνύματος, τις οποίες προκαλεί είτε ο αποστολέας είτε ο αποδέκτης. Το πλαίσιο στο οποίο ανταλλάσσονται οι πληροφορίες, ο θόρυβος που το περιβάλλει, η επιλογή του μέσου ή του καναλιού, οι λέξεις που χρησιμοποιούνται στο μήνυμα, η εικόνα του ομιλητή και άλλα, επηρεάζουν αν το μήνυμα θα μεταδοθεί με επιτυχία όπως θα ήθελε ο ένας προς τον άλλο. Η πρόβλεψη των πιθανών διακοπών κατά τη διάρκεια της επικοινωνία, η εκτίμηση του περιβάλλοντος, η κατανόηση του κοινού, η επιλογή του κατάλληλου μέσου και η δημιουργία ξεκάθαρων μηνυμάτων που επιτρέπουν στο μήνυμα να φτάσει στον επιλεγμένο αποδέκτη, όπως προορίζονταν, είναι τα θεμέλια της αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας.



Σχήμα 2: Η πραγματική διαδικασία της επικοινωνίας – τα εμπόδια στην επικοινωνία

Πηγή: Barrett, D. (2006), Handbook of Business Strategy - Strong communication skills a must for today's leaders, Emerald Group Publishing Limited, p.387

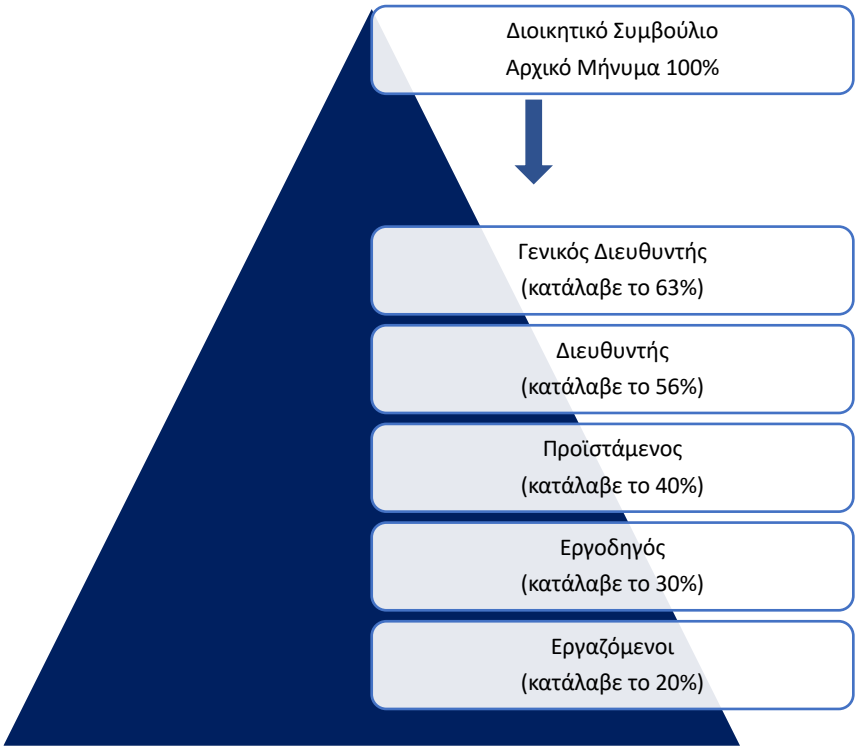
Ωστόσο, όπως γίνεται αντιληπτό λόγω της πολυπλοκότητας της διαδικασίας της επικοινωνίας δημιουργείται μια τάση παραμόρφωσης του μηνύματος που αποτελεί εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία.

1.3. Η επικοινωνία στην επιχείρηση

Τι συμβαίνει, όμως, στην ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία; Η ιεραρχική επικοινωνία όπως ορίζεται βάσει οργανογράμματος και προωθεί την οριζόντια και κάθετη επικοινωνία, από πάνω προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω, μεταξύ των διαδοχικών επιπέδων υπαλλήλων, στελεχών και διευθυντών, αποτελεί ένα σημαντικό συστατικό του

εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας ενός οργανισμού. Οι ηγέτες στα διαφορετικά επίπεδα επηρεάζουν σημαντικά τη μετάδοση από πάνω προς τα κάτω μηνυμάτων σε κάθε υπάλληλο και την επικοινωνία των απόψεων των εργαζομένων στην ανώτατη διοίκηση και τη διάχυση των πληροφοριών εντός του οργανισμού (Men 2014). Όσο πιο πολλά είναι τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας τόσο περισσότερος χρόνος χρειάζεται για να φτάσει το μήνυμα στον τελικό προορισμό του. Και ακόμα, όταν το μήνυμα φτάσει στον προορισμό του, αυτό δεν είναι πάντα το αρχικό. Στην πραγματικότητα τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας επενεργούν σαν φίλτρα, τα οποία παραμορφώνουν τη μεταβίβαση των μηνυμάτων και γενικά των πληροφοριών.

Μια έρευνα, που έγινε για τη μεταβίβαση των πληροφοριών σε 1000 βιομηχανίες, έδειξε πως το μήνυμα που μεταβιβάζει το Διοικητικό Συμβούλιο είναι τελείως διαφορετικό από εκείνο που τελικά φτάνει στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Στο Σχήμα 3 παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Σε αυτό φαίνεται ο μέσος όρος κατανόησης των πληροφοριών, ο οποίος πέρασε από τα πέντε επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Δηλαδή το 100% που ήταν η αρχική μορφή του μηνύματος, όταν ξεκίνησε από την πηγή του – το Διοικητικό Συμβούλιο – έγινε 20% όταν έφτασε στους εργαζόμενους του πέμπτου επιπέδου.



Σχήμα 3: Ποσοστό κατανόησης πληροφοριών σε πέντε επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας

Πηγή: Τζωτζάκης, Κ. & Τζωτζάκη, Α. (2007), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili, σ.306

Έτσι, παρατηρείται τόσο έντονη διαφοροποίηση από το αρχικό μήνυμα που μεταδίδει ο αρχικός πομπός μέχρι να παραδοθεί τελικά στον αποδέκτη στις επιχειρήσεις.

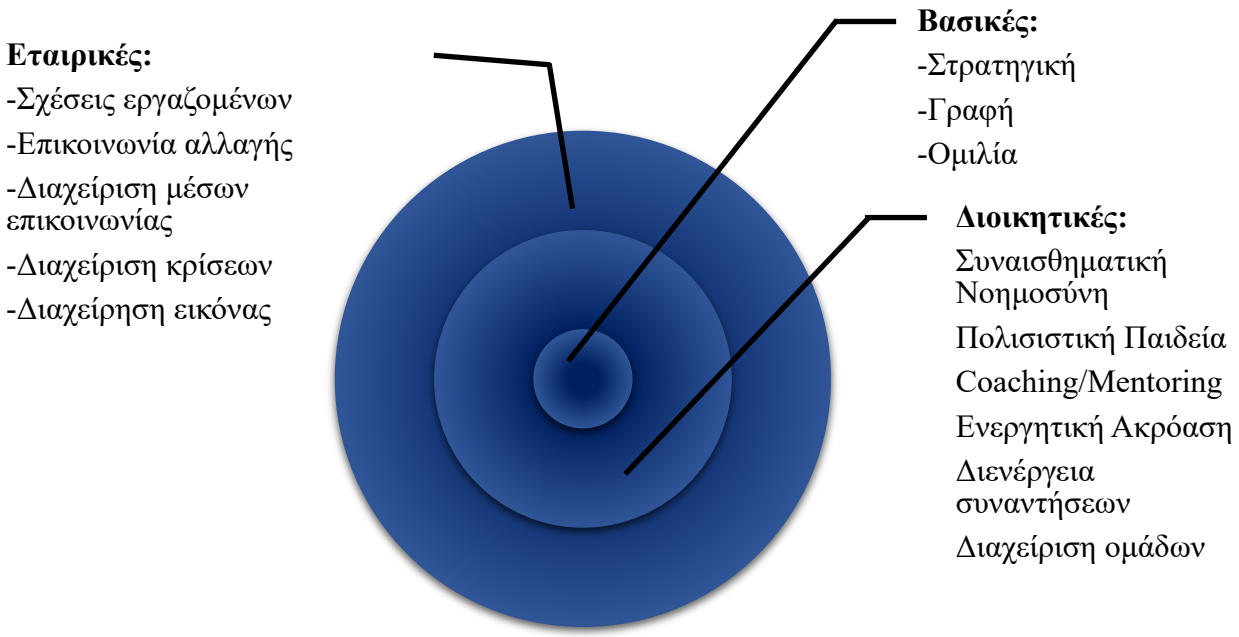
Για να κατακτήσει ένα διοικητικό στέλεχος την ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας ως μέσο της ηγεσίας (leadership communication) οφείλει να μετακινείται διαρκώς όσο το δυνατόν πιο κοντά στην ιδανική κατάσταση επικοινωνίας. Η επικοινωνία ως μέσο της ηγεσίας απαιτεί την πρόβλεψη όλων των πιθανών διακοπών και των παρεμβολών μέσω της ανάλυσης του κοινού και στη συνέχεια την ανάπτυξη μιας στρατηγικής επικοινωνίας που ελέγχει την κατάσταση της επικοινωνίας και διευκολύνει την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.

1.4. Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της ηγεσίας (Leadership Communication)

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση – ικανότητα για έναν ηγέτη. Οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες είναι αυτές που επιτρέπουν και ενισχύουν τη δημιουργία ενός κλίματος κατανόησης και εμπιστοσύνης που ενθαρρύνει τους άλλους να ακολουθήσουν έναν ηγέτη. Χωρίς την ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνία, ένας ηγέτης πετυχαίνει λίγα. Χωρίς την ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας, ένας ηγέτης, δεν δύναται να είναι αποτελεσματικός. Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, οι ηγέτες βελτιώνουν την ικανότητά τους να κάνουν πράγματα με και μέσω ανθρώπων (Vries et al 2010).

Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της ηγεσίας είναι η ελεγχόμενη, σκόπιμη, μεταφορά ενός μηνύματος με την οποία οι ηγέτες επηρεάζουν ένα άτομο, μια ομάδα, έναν οργανισμό ή μια κοινότητα. Η επικοινωνία ηγεσίας χρησιμοποιεί το πλήρες φάσμα των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και πόρων για να ξεπεράσει τα εμπόδια της επικοινωνίας ώστε να δημιουργήσει και να μεταδώσει μηνύματα που καθοδηγούν, κατευθύνουν, ενθαρρύνουν ή εμπνέουν τους άλλους σε δράση. Η επικοινωνία ηγεσίας αποτελείται από πολύ-επίπεδες, αναπτυγμένες δεξιότητες, από τη χάραξη στρατηγικής, την αποτελεσματική γραφή και ομιλία στη χρήση αυτών των δεξιοτήτων σε πιο περίπλοκες οργανωτικές καταστάσεις. Καθώς επεκτείνεται η προοπτική και ο έλεγχος ενός ηγέτη, οφείλει να βελτιώνει τις δεξιότητες επικοινωνίας για να καταφέρει να είναι αποτελεσματικός στις πιο απαιτητικές και περίπλοκες οργανωτικές συνθήκες. Η επικοινωνία ηγεσίας και οι ικανότητες που απαιτείται να κατέχει ένας ηγέτης μπορεί να παρουσιαστούν ως ένα spiral που αποτελείται από τρεις δακτυλίους: τον πυρήνα, το διοικητικό (managerial) και τον εταιρικό (Σχήμα 5). Όσο υψηλότερα προάγεται ένας ηγέτης σε έναν οργανισμό, τόσο πιο περίπλοκες γίνονται οι συνθήκες τις οποίες διαχειρίζεται και τόσο πιο απαραίτητη γίνεται η ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Έτσι, ο πυρήνας των δεξιοτήτων επικοινωνίας που χρειάζεται να κατέχει ένας ηγέτης, εξελίσσεται στον διοικητικό δακτύλιο και στη συνέχεια επεκτείνεται περαιτέρω στις ικανότητες επικοινωνίας που περιλαμβάνονται στον ευρύτερο δακτύλιο εταιρικής επικοινωνίας (Barrett, 2006). Η δομή αυτή δεν προορίζεται να υποδείξει μια ιεραρχία, γι' αυτό απεικονίζεται ως ένα spiral.

Η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από τις βασικές δεξιότητες στο κέντρο του spiral. Αυτές είναι πιο ατομικές δεξιότητες. Οι ηγέτες σε οποιονδήποτε οργανισμό οφείλουν να κατέχουν τις δεξιότητες στον πυρήνα του spiral: στρατηγική, γραφή και ομιλία, αλλά πρέπει επίσης να επεκτείνουν τις δεξιότητές τους και να κατακτήσουν αυτές που είναι απαραίτητες για να μπορούν να συντονίζουν και να καθοδηγούν ομάδες ατόμων, όπως συναισθηματική νοημοσύνη, πολιτιστική παιδεία, ενεργητική ακρόαση, διαχείριση ομάδων και διενέργεια – συντονισμό συναντήσεων (meetings), coaching και mentoring. Τέλος, ιδιαίτερα όταν μεταβαίνουν σε ανώτερα επίπεδα οργάνωσης, θα πρέπει να αναπτύξουν τις δυνατότητες στον εξωτερικό κύκλο του spiral, τις δεξιότητες εταιρικής επικοινωνίας: ανάπτυξη και διαχείριση των σχέσεων με τους εργαζομένους, τον τρόπο επικοινωνίας των αλλαγών σε έναν οργανισμό, τις σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης, τον τρόπο επικοινωνίας σε στιγμές κρίσης και τη διαχείριση της εικόνας και της φήμης του ηγέτη.



Σχήμα 4: Επικοινωνία ηγεσίας (leadership communication)

Πηγή: Barrett, D. (2006), Handbook of Business Strategy - Strong communication skills a must for today's leaders, Emerald Group Publishing Limited, p.387

1. **Βασικές δεξιότητες επικοινωνίας ηγεσίας – Core leadership communication skills**

Η χάραξη στρατηγικής στην επικοινωνία περιλαμβάνεται στον πυρήνα των δεξιοτήτων ενός ηγέτη και αποτελεί πάντα απαραίτητο στοιχείο ώστε να κατακτήσει κανείς την ηγετική επικοινωνία διότι είναι το θεμέλιο από το οποίο εξαρτάται κάθε αποτελεσματική επικοινωνία. Οι ηγέτες οφείλουν να είναι σε θέση να αναλύουν το κοινό σε κάθε συνθήκη και να αναπτύσσουν μια επικοινωνιακή στρατηγική που διευκολύνει την επίτευξη των στόχων επικοινωνίας τους.

Οι ηγέτες οφείλουν να είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά από την πιο απλή έως την πιο περίπλοκη γραπτή επικοινωνία και τη σύνταξη διάφορων εγγράφων. Από την αλληλογραφία μέσω ενός απλού e-mail έως τις οικονομοτεχνικές προτάσεις και τα έντυπα αναφορών. Οφείλουν να είναι σε θέση να γράφουν και να μιλούν με τον τρόπο που αναμένεται από τους ηγέτες στο επιχειρηματικό περιβάλλον, δηλαδή να είναι σαφείς, ορθοί και περιεκτικοί. Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση να είναι αποτελεσματικοί και στη διενέργεια προφορικών παρουσιάσεων. Να έχουν αυτοπεποίθηση και πειθώ, και να χρησιμοποιούν τα κατάλληλα μέσα, εργαλεία, γραφικές απεικονίσεις που συμβάλλουν στην αποτελεσματική μετάδοση των μηνυμάτων τους. Αυτές αποτελούν τις βασικές ικανότητες στον πυρήνα της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Η επιτυχία στη διοικητική και εταιρική επικοινωνία, των ευρύτερων δακτυλίων του spiral, εξαρτάται από τον έλεγχο αυτών των βασικών ικανοτήτων.

2. **Διοικητικές δεξιότητες επικοινωνίας ηγεσίας – Managerial leadership communication skills**

Οι διοικητικές δεξιότητες επικοινωνίας σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση ανθρώπων. Αυτές είναι απαραίτητες για την αλληλεπίδραση και τη διοίκηση ακόμα και ενός ατόμου σε μια one-on-one επικοινωνία, το συντονισμό μιας ομάδας ανθρώπων έως το σύνολο ενός οργανισμού. Η ηγετική επικοινωνία προϋποθέτει την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, των ικανοτήτων δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων την κατανόηση των διαπολιτισμικών διαφορών μεταξύ των ατόμων και την ενεργητική ακρόαση. Είναι κρίσιμο για έναν ηγέτη για να είναι αποτελεσματικός, να εστιάζει σε αυτά που εκφράζουν οι άλλοι όταν επικοινωνούν μαζί του και να μην επηρεάζεται από αυτά που εκείνος μπορεί να πιστεύει ότι θέλουν να πουν όταν τους ακούει. Τέλος, δύο σημαντικές ικανότητες για τους σύγχρονους ηγέτες είναι η διενέργεια αποτελεσματικών συναντήσεων και ο συντονισμός των ομάδων.

3. Δεξιότητες εταιρικής επικοινωνίας ηγεσίας – Corporate leadership communication

Οι δεξιότητες εταιρικής επικοινωνίας αναφέρονται σε εκείνες τις ικανότητες που απαιτείται να έχει κατακτήσει ένας ηγέτης ώστε να μπορεί να ηγείται και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με το ευρύτερο κοινό ενός οργανισμού, τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του. Και πάλι, η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από τη χάραξη στρατηγικής, ωστόσο καθώς το κοινό διαφοροποιείται και αυξάνεται, η επικοινωνιακή στρατηγική γίνεται πιο περίπλοκη. Οι ηγέτες καθώς μεταβαίνουν στα υψηλότερα επίπεδα ενός οργανισμού αναπτύσσουν και επικοινωνούν το όραμα που καθοδηγεί τον οργανισμό και ηγούνται όλων των αλλαγών σε αυτόν. Τέλος, γίνονται το πρόσωπο και η φωνή της εταιρείας για το ευρύτερο κοινό.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1. Τι είναι διοίκηση;

Κρίνεται σκόπιμο, πριν αναφερθεί – διερευνηθεί η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Θεσσαλονίκης, να παρουσιαστεί το μέγεθος και η σημαντικότητα της έννοιας του Management.

Σύμφωνα με τον Peter Drucker (2000), για τους περισσότερους ανθρώπους η υπόθεση ότι το "management είναι το επιχειρηματικό management" είναι προφανής. Αυτή η υπόθεση για τη φύση του management είναι γέννημα των τελευταίων χρόνων.

Πριν από τη δεκαετία του 1930, οι λίγοι συγγραφείς και στοχαστές που μελετούσαν τα θέματα του management – ξεκινώντας από τον Frederick Winslow Taylor κατά την αλλαγή του αιώνα και φθάνοντας στην Chester Barnard μόλις πριν από τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο – υπέθεταν όλοι ότι το management των επιχειρήσεων είναι μια υποκατηγορία του γενικού management, που βασικά δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες διαφορές από οργανισμό σε οργανισμό, με την ίδια λογική που τα σκυλιά δεν διαφέρουν τόσο πολύ μεταξύ τους από τη μία ράτσα στην άλλη. Είναι σημαντικό να διαβεβαιώσουμε – και μάλιστα εντόνως – ότι το Management δεν είναι ταυτόσημο με το Management των Επιχειρήσεων – όπως δεν είναι ταυτόσημη η Ιατρική με τη Μαιευτική.

Υπάρχουν οπωσδήποτε διαφορές στο management διαφορετικών οργανισμών – η Αποστολή τους προσδιορίζει τελικά τη Στρατηγική τους και η Στρατηγική προσδιορίζει τη Δομή τους. Ουσιαστικά οι διαφορές παρατηρούνται κυρίως στην εφαρμογή των κανόνων του management και όχι στις αρχές που το διέπουν. Δεν υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές ούτε ακόμη και στις σχετικές εργασίες και τις αντιμετωπιζόμενες προκλήσεις.

Συνεπώς, μια υπόθεση που πρέπει να λαμβάνεται στο Management. έτσι ώστε να μπορεί να γίνει πιο παραγωγική η μελέτη και η πρακτική εφαρμογή του είναι ότι:
Το Management αποτελεί το ξεχωριστό και διακριτό όργανο τόσο για κάθε έναν επιμέρους, όσο και για όλους μαζί τους οργανισμούς.

«Management είναι ο συντονισμός και η κατεύθυνση των δραστηριοτήτων του εαυτού μας και των άλλων προς κάποιο συγκεκριμένο σκοπό» σύμφωνα με τον Morgen Mitzel (2004, σ.1).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θεωρούμε ως σκοπό του management την λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, πρέπει να αναγνωριστεί ότι το management υπάρχει και σε άλλους οργανισμούς και τομείς δραστηριότητας. Η παροχή υγειονομικής περίθαλψης και εκπαίδευσης, η διοίκηση κυβερνητικών υπηρεσιών και των ενόπλων δυνάμεων, και η λειτουργία φιλανθρωπικών οργανώσεων, για παράδειγμα, απαιτούν όλα κάποιο βαθμό management. Αλλά επειδή τα προβλήματα και τα καθήκοντα του management σε αυτούς τους οργανισμούς είναι από πολλές απόψεις παρόμοια με εκείνα των επιχειρήσεων, θα πάρουμε την εμπορική επιχείρηση ως κύριο επίκεντρο.

Έχουν κατά καιρούς προταθεί διάφοροι ορισμοί του management. Δύο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς παρουσιάζονται παρακάτω:

Η Αμερικάνικη Ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association) χρησιμοποίησε ως ορισμό του management τον εξής:

- «Management είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται ένα έργο μέσω άλλων ανθρώπων».

Ακόμη σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τον Henri Fayol το management αποτελείται από πέντε (5) λειτουργίες:

- Τον προγραμματισμό
- Την οργάνωση
- Τη διοίκηση
- Τον έλεγχο και
- Τον συντονισμό

Για ποιο λόγο όμως υπάρχει το management; Σύμφωνα με το Peter Drucker (2000):

Το management υπάρχει για χάρη των αποτελεσμάτων ενός οργανισμού. Πρέπει να ξεκινήσει με τα επιθυμητά αποτελέσματα και να οργανώσει τους πόρους του οργανισμού έτσι ώστε να επιτευχθούν αυτά τα αποτελέσματα. Είναι το όργανο που θα μετατρέψει την επιχείρηση, την εκκλησία, το πανεπιστήμιο, το νοσοκομείο ή ένα κατάλυμα προστασίας γυναικών, που έχουν υποστεί κακοποίηση, σε ένα οργανισμό ικανό να παράγει αποτελέσματα στον περιβάλλοντα εξωτερικό χώρο του.

2.2. Τι είναι Ηγεσία (επιστημονικές προσεγγίσεις);

Αναζητώντας την έννοια της ηγεσίας σε μελέτες, βιβλία, ακαδημαϊκά και επιστημονικά άρθρα παρατηρείται πως οποιαδήποτε αναφορά σε αυτή συνοδεύεται από τη λέξη επιρροή. Η ηγεσία αφορά τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και συνεπάγεται τη χρήση της επιρροής που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων. Επιρροή σημαίνει ότι μια σχέση ανάμεσα στους ανθρώπους δεν είναι παθητική. Έτσι, ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα κάποιου να επηρεάζει άλλους ανθρώπους για την επίτευξη στόχων. Αυτός ο ορισμός αναφέρεται στην ιδέα ότι οι ηγέτες εμπλέκονται με άλλους ανθρώπους για να επιτευχθούν κάποιοι στόχοι.

Η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις μεταβλητές: τον ηγέτη, εκείνους που καθοδηγούνται από τον ηγέτη (οι οπαδοί ή αλλιώς ακόλουθοι) και τις συνθήκες τις οποίες αντιμετωπίζουν.

Με άλλα λόγια, κατά τον Αριστοτέλη, «επιστήμη» του να είσαι αρχηγός και να διοικείς είναι η γνώση του πώς να χρησιμοποιείς (να διοικείς) αυτούς που έχεις γύρω σου (εκείνη την εποχή αφορούσε την αξιοποίηση των δούλων), «διότι ο κύριος ορίζεται όχι από το πώς απέκτησε τους δούλους, αλλά το πώς τους αξιοποιεί».

Ορισμένοι από τους πιο δημοφιλείς και ταυτόχρονα διαχρονικούς ορισμούς της ηγεσίας οι οποίοι αναδεικνύουν την σημαντικότητα και την έκταση της ηγεσίας είναι αυτοί των Kotter, Rost, και Bass (Rosari 2019):
Την ηγεσία ως επιρροή παρουσιάζει ο John P. Kotter. Αν και δεν χρησιμοποιεί τη λέξη επιρροή ωστόσο αναδεικνύει την έννοια της επιρροής στον ορισμό που εισήγαγε. Σύμφωνα με τον Kotter (1988, σ.16) λοιπόν, η ηγεσία ορίζεται ως «η διαδικασία μετακίνησης μιας ομάδας ή ομάδων προς μια ορισμένη κατεύθυνση μέσω (κυρίως) μη καταναγκαστικών μέτρων".

Ο Joseph C. Rost (1993, σ.102) παρουσιάζει την ηγεσία ως ανθρώπινες σχέσεις, συγκεκριμένα ορίζει την ηγεσία ως «μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και οπαδών που σκοπεύουν πραγματικές αλλαγές που αντανακλούν τον κοινό τους σκοπό».

Ο Bernard M. Bass παρουσιάζει την ηγεσία ως το αποτέλεσμα των επιθυμιών του ηγέτη.

Όπως αναφέρεται στο βιβλίο των Bass και Stodgill “Handbook of Leadership” (1990), ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Οι ηγέτες αποτελούν παράγοντες αλλαγής, είναι άτομα των οποίων οι πράξεις επηρεάζουν άλλους ανθρώπους περισσότερο από ότι οι πράξεις άλλων ανθρώπων επηρεάζουν τους ίδιους.
«Ηγεσία είναι όταν ένα μέλος μιας ομάδας αλλάζει τα κίνητρα ή τις ικανότητες άλλων μελών μιας ομάδας (σ.19)».

Ο Bass φαίνεται επίσης να εξισώνει την ηγεσία με τον ηγέτη που φέρει ως αποτέλεσμα επιδόσεις πέρα από τις προσδοκώμενες από τους οπαδούς του, “performance beyond expectations” (όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται και στον τίτλο του βιβλίου του: “Leadership and Performance Beyond Expectation”). Αυτός ο ορισμός προέρχεται από τη δήλωσή του: «Συνοψίζοντας, βλέπουμε τον ηγέτη του μετασχηματισμού (transformational leader) ως ένα άτομο που μας παρακινεί να κάνουμε περισσότερα από αυτά που αρχικά περιμέναμε να κάνουμε (σ.20).
Ο Bass (1985) ακόμη, υποστηρίζει ότι «για να παρουσιάσουν οι ακόλουθοι απόδοση πέρα από τα συνηθισμένα όρια, η ηγεσία πρέπει να επιφέρει μετασχηματισμούς»(σ.xiii). Η μορφή ηγεσία που φέρει την υψηλότερη απόδοση είναι η μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1990).

Το πως αντιλαμβάνεται ο ηγέτης την έννοια της ηγεσίας, το στυλ της ηγεσίας που εφαρμόζει και η μορφή ηγεσίας που ακολουθεί καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται, λειτουργεί, εκφράζεται και επικοινωνεί στο πλαίσιο της ηγεσίας. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη η επεξήγηση και ανάλυση όλων αυτών, με σκοπό αφενός να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι ηγέτες και να μπορέσει στη συνέχεια να διερευνηθεί - αξιολογηθεί η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

2.3. Τα στυλ της ηγεσίας

Το στυλ της ηγεσίας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι managers ή ηγέτες επικοινωνούν με τους εργαζομένους, τους παρακινούν, συλλέγουν και χρησιμοποιούν πληροφορίες, λαμβάνουν αποφάσεις, διαχειρίζονται πρωτοβουλίες αλλαγής και αντιμετωπίζουν κρίσεις. Με αποτέλεσμα να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιδόσεις των εργαζομένων, τη λειτουργία της επιχείρησης στο σύνολο της και κατ’ επέκταση τα

οικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Για το λόγο αυτό η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί κρίσιμο συστατικό για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Πολλοί μελετητές αναζήτησαν και διέκριναν τα βασικά στυλ ηγεσίας χωρίς να παρουσιάζουν πολύ διαφορετικές θεωρίες μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τον Goleman (2000) υπάρχουν έξι βασικά στυλ ηγεσίας. Το καθένα προέρχεται από διαφορετικές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και λειτουργεί πιο αποτελεσματικά σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Αυτά αποτελούνται από:

1. **Το καταπιεστικό στυλ (Coercive/Commanding)**: Ο αυταρχικός ηγέτης επικοινωνεί με τους εργαζομένους με εκφράσεις όπως «Κάνε ό, τι λέω». Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικό στην περίπτωση πλήρης αναδιοργάνωσης μιας εταιρίας, σε μια φυσική καταστροφή ή όταν εργάζεστε με «προβληματικούς» υπαλλήλους. Αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, η καταναγκαστική ηγεσία εμποδίζει την ευελιξία του οργανισμού και μειώνει το κίνητρο των εργαζομένων.

2. **Το αυθεντικό στυλ (Authoritative)**: Ο ηγέτης Αυθεντία αποτελεί υπόδειγμα, ακολουθεί μια προσέγγιση «Έλα μαζί μου», δηλώνει τον γενικό στόχο αλλά δίνει στους ανθρώπους την ελευθερία να επιλέξουν τα δικά τους μέσα της επίτευξής του. Αυτό το στυλ είναι λιγότερο αποτελεσματικό όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με μια ομάδα εμπειρογνωμόνων που είναι πιο έμπειροι από ό, τι είναι ο ίδιος.

3. **Το υποστηρικτικό στυλ (Affiliative)**: Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του υποστηρικτικού ηγέτη είναι η στάση «Οι άνθρωποι έρχονται πρώτοι». Αυτό το στυλ είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την οικοδόμηση της αρμονίας της ομάδας ή την αύξηση του ηθικού. Ωστόσο, η αποκλειστική εστίασή της στον έπαινο μπορεί να επιτρέψει τη μη διόρθωση της κακής απόδοσης. Επίσης, οι υποστηρικτικοί ηγέτες σπάνια προσφέρουν συμβουλές, κάτι που συχνά αφήνει τους υπαλλήλους σε αδιέξοδο.

4. **Το δημοκρατικό στυλ (Democratic)**: Ο αντίκτυπος αυτού του στυλ στο οργανωτικό κλίμα δεν είναι τόσο υψηλός όσο φαντάζεστε. Δίνοντας στους εργαζόμενους μια φωνή στις αποφάσεις, οι δημοκρατικοί ηγέτες χτίζουν οργανική ευελιξία και ευθύνη και βοηθούν στη δημιουργία νέων ιδεών. Αλλά

μερικές φορές αυτό επιφέρει ατελείωτες συναντήσεις και μπερδεμένους υπαλλήλους που αισθάνονται ηγέτες.

5. **Το στυλ ρυθμού (Pacesetting)**: Ο ηγέτης δίνει ρυθμό, θέτει πρότυπα υψηλών επιδόσεων και παρουσιάζει ως πρότυπο παράδειγμα τον ίδιο, αυτό αποτελεί πολύ θετικό αντίκτυπο για τους υπαλλήλους που είναι αυτό-παρακινούμενοι και πολύ ικανοί. Όμως, άλλοι υπάλληλοι τείνουν να αισθάνονται καταβεβλημένοι από τις απαιτήσεις ενός τέτοιου ηγέτη για αριστεία - και δυσαρεστημένοι με την τάση του να αναλάβει μια κατάσταση.

6. **Το στυλ εκγύμνασης (Coaching)**: Αυτό το στυλ επικεντρώνεται περισσότερο στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων παρά σε άμεσα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία τους. Λειτουργεί καλά όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ήδη τις αδυναμίες τους και θέλουν να βελτιωθούν, αλλά όχι όταν αντιστέκονται στην αλλαγή

Πολλές μελέτες, συμπεριλαμβανομένης αυτής του Goleman (2000), έχουν δείξει ότι όσο περισσότερα στυλ εφαρμόζει ένας ηγέτης, τόσο πιο αποτελεσματικός είναι.

Οι ηγέτες που έχουν κατακτήσει τέσσερα ή περισσότερα στυλ ηγεσίας- ειδικά το αυθεντικό, δημοκρατικό, υποστηρικτικό και προπονητικό στυλ - έχουν το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα και παρουσιάζουν τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Λίγοι είναι, φυσικά, οι ηγέτες που έχουν κατακτήσει και τα έξι στυλ ηγεσίας, και ακόμη λιγότεροι είναι εκείνοι που γνωρίζουν πότε και πώς να τα εφαρμόσουν. Στην πραγματικότητα, μετά από πολλές έρευνες σε πολλούς οργανισμούς, οι περισσότεροι ηγέτες, αναφορικά με τα στυλ ηγεσίας που κατέχουν, σχολίαζαν: «Αλλά εγώ κατέχω μόνο δύο από αυτά! και, "Δεν μπορώ να εφαρμόζω όλα αυτά τα στυλ. Δεν θα ήταν φυσικό. "
Τέτοια συναισθήματα είναι κατανοητά, και σε ορισμένες περιπτώσεις, η λύση φαίνεται να είναι σχετικά απλή. Ο εκάστοτε ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ομάδα με μέλη που χρησιμοποιούν τα στυλ ηγεσία που εκείνος στερείται και δεν δύναται να εφαρμόζει.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει συνεχώς και ένας ηγέτης πρέπει να ανταποκρίνεται αναλόγως. Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να

προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους χρησιμοποιώντας το κατάλληλο στυλ την κατάλληλη χρονική στιγμή στο κατάλληλο μέτρο ώστε να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα τους ως ηγέτες, την επίδοση των οπαδών τους και του οργανισμού στον οποίο ηγούνται.

2.4. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία

«Τι διακρίνει τους μεγάλους ηγέτες από τους απλά καλούς; Δεν είναι το IQ ή τεχνικές δεξιότητες. Είναι η συναισθηματική νοημοσύνη.» αναφέρει ο Daniel Goleman, στο άρθρο του What Makes a Leader? (1998).

Πολλοί μελετητές ερευνούν και γράφουν για την συναισθηματική νοημοσύνη ως έννοια, ωστόσο ο Daniel Goleman είναι εκείνος που εισήγαγε πρώτος τον όρο αυτό στο ευρύ κοινό το 1995 με το βιβλίο του "Emotional Intelligence" και με το άρθρο του "What makes a Leader" το 1998 επισήμανε τη σπουδαιότητα του ρόλου που διαδραματίζει στην επιχειρηματικότητα και συγκεκριμένα στην ηγεσία.

Η ευφυία - IQ - , η αποφασιστικότητα, οι τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες αποτελούν απαραίτητα χαρακτηριστικά για αποτελεσματική διοίκηση και επιτυχημένες επιδόσεις, δεν είναι όμως ικανά για αποτελεσματική ηγεσία. Οι πραγματικά αποτελεσματικοί ηγέτες διαθέτουν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει πληθώρα δεξιοτήτων όπως η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση όπως θα επεξηγηθεί αναλυτικότερα παρακάτω.

Ενώ η σύνδεση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την επιχειρηματικότητα εξακολούθησε να πυροδοτεί συζητήσεις τα επόμενα έξι χρόνια, το άρθρο του Goleman αποτελεί την καθοριστική αναφορά στο θέμα, περιγράφοντας κάθε συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναλύοντας με λεπτομέρεια τον τρόπο αναγνώρισης πιθανών ηγετών, πώς και γιατί συνδέεται η ηγεσία με την απόδοση και πώς μπορεί να διδαχθεί.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναλυθεί η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης και να τονιστεί η πολυπλοκότητα αυτής ώστε να γίνει κατανοητό γιατί αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση της ηγεσίας.

Για πολλούς, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να σχετίζεται ή να εξισώνεται με την ικανότητα της ενσυναίσθησης, ωστόσο αυτή αποτελείται από μια πληθώρα δεξιοτήτων στην οποία περιλαμβάνεται και αυτή της ενσυναίσθησης.

Σύμφωνα με τον D. Goleman στο άρθρο "Leadership that gets results" (2000), η συναισθηματική νοημοσύνη, που μπορεί να οριστεί εν συντομία ως, - η ικανότητα διαχείρισης του εαυτού μας και των σχέσεων μας αποτελεσματικά - αποτελείται από τέσσερις θεμελιώδεις ικανότητες (οι οποίες περιλαμβάνουν συγκεκριμένες ομάδες ικανοτήτων και δεξιοτήτων):

1. **Την αυτογνωσία (self - awareness)**:
   1.1. *Συναισθηματική αυτογνωσία (emotional self-awareness)*: περιγράφει την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τα συναισθήματα του, καθώς και να αναγνωρίζει τον αντίκτυπό τους τόσο στην απόδοση της εργασίας του όσο και στις διαπροσωπικές του σχέσεις.
   1.2. *Ακριβής αυτοαξιολόγηση (accurate self-assessment)* : η ρεαλιστική αξιολόγηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του ίδιου του ατόμου.
   1.3. *Αυτοπεποίθηση (self-confidence)*: η ισχυρή και θετική αίσθηση αυτοεκτίμησης.

2. **Την αυτοδιαχείριση ή αυτορρύθμιση (self – management)**:
   2.1. *Αυτοέλεγχος (self-control)*: η ικανότητα να διαχειρίζεται το άτομο υπό έλεγχο τα συναισθήματα του και τις παρορμήσεις του.
   2.2. *Αξιοπιστία (trustworthiness)*: η συνεπής επίδειξη τιμιότητας και ακεραιότητας.
   2.3. *Συνειδητότητα (conscientiousness)*: η ικανότητα να διαχειρίζεται το άτομο τον εαυτό του και τις ευθύνες του.
   2.4. *Προσαρμοστικότητα (adaptability)*: η ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και η υπέρβαση των εμποδίων.
   2.5. *Προσανατολισμός επιτευγμάτων (achievement orientation)*: η προσπάθεια να ανταπόκρισης σε ένα διεθνές επίπεδο αριστείας.
   2.6. *Πρωτοβουλία (initiative)*: η ετοιμότητα αξιοποίησης των ευκαιριών.

3. **Την κοινωνική συνειδητοποίηση (social - awareness)**:

3.1. *Ενσυναίσθηση (empathy)*: η ικανότητα ανίχνευσης των συναισθημάτων των άλλων, κατανόησης των δυνατοτήτων τους και το ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους.

3.2. *Οργανωτική συνειδητοποίηση (organizational awareness):* η ικανότητα αναγνώρισης των οργανωτικών στοιχείων του ευρύτερου περιβάλλοντος, και η δυνατότητα δημιουργίας δικτύων πληροφόρησης που βοηθούν στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

3.3. *Προσανατολισμός υπηρεσίας (service orientation)* : η ικανότητα αναγνώρισης και κάλυψης των αναγκών των πελατών.

4. Την κοινωνική ικανότητα (social skill):

4.1. Ηγεσία με όραμα *(visionary leadership)*: η ικανότητα να αναλάβει την ευθύνη και να εμπνεύσει ένα συναρπαστικό όραμα.

4.2. *Επιρροή (influence)*: η ικανότητα αξιοποίησης μιας σειράς πειστικών τακτικών.

4.3. *Ανάπτυξη των* άλλων (developing others): η τάση ενίσχυσης των ικανοτήτων των άλλων μέσω ανατροφοδότησης και καθοδήγησης.

4.4. *Επικοινωνία (communication)*: η δεξιότητα στην ενεργητική ακρόαση και στην αποστολή σαφών, πειστικών και καλά συντονισμένων μηνυμάτων.

4.5. *Καταλύτης αλλαγής (change catalyst):* η ευχέρεια στη γέννηση νέων ιδεών και η καθοδήγηση των ανθρώπων σε νέες κατευθύνσεις.

4.6. *Διαχείριση συγκρούσεων (conflict management)*: η ικανότητα να αποκλιμάκωσης των διαφωνιών και εξεύρεση λύσεων αυτών.

4.7. *Δημιουργία δεσμών (building bonds)*: η ευχέρεια στη δημιουργία και τη διατήρηση ενός δικτύου διαπροσωπικών σχέσεων.

4.8. *Ομαδική εργασία και συνεργασία (teamwork and collaboration)*: η ικανότητα στην προώθηση της συνεργασίας και στη δημιουργία ομάδων.

Σε αντίθεση με το IQ, το οποίο είναι σε μεγάλο βαθμό γενετικό - αλλάζει λίγο από την παιδική ηλικία - τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ) μπορεί να τις κατακτήσει κανείς σε οποιαδήποτε ηλικία. Ωστόσο, δεν είναι εύκολο. Η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης απαιτεί εξάσκηση και δέσμευση, ανατροφοδότηση και συνεχή αξιολόγηση από συναδέλφους ή από προπονητές (coaches) . Αλλά οι αποδόσεις αξίζουν την επένδυση.

2.5. Διαφορές μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας (manager VS ηγέτης)

Ήδη από το 1977 υπάρχουν αναφορές στην ύπαρξη διαφορών μεταξύ managers και ηγετών. Στο άρθρο του "Managers and Leaders: Are they Different?" ο Abraham Zaleznik σχολιάζει ότι υπάρχουν διαφορετικές γραμμές ανάπτυξης για τους managers και τους ηγέτες. Σε αυτό αναφέρονται ακόμα οι απόψεις των Alfred P. Sloan Jr., Edwin Land και άλλων μελετητών σχετικά με τη διοίκηση, όπως ο τρόπος με τον οποίο οι managers λειτουργούν συντηρητικά και οι ηγέτες εργάζονται από θέσεις υψηλού κινδύνου. Οι managers είναι λύτες προβλημάτων, ενώ οι ηγέτες έχουν τη δύναμη και την ικανότητα να επηρεάζουν τους ανθρώπους.

Τις απόψεις αυτές ενισχύει ή ακόμα καλύτερα εμβαθύνει και διαφωτίζει η μελέτη του John P. Kotter το 1990 με το άρθρο του "What Leaders Really Do" αποτελώντας μια από τις κρισιμότερες συνεισφορές για το θέμα στις σχολές διοίκησης.
Παρουσιάζοντας, μία από αυτές τις ολοκαίνουργιες ιδέες που φαίνονται προφανείς από τη στιγμή που εκφράζονται, ο συνταξιούχος καθηγητής του Harvard Business School John Kotter υποστήριξε ότι η διοίκηση και η ηγεσία είναι διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές έννοιες και ότι σε έναν μεταβαλλόμενο κόσμο, δεν μπορεί η μία να λειτουργήσει χωρίς την άλλη.

Στα διάφορα καθήκοντα managers και ηγετών που μπορεί να αντιπαραβάλλονται, το βασικό σημείο που τους διαφοροποιεί είναι ότι: Οι managers προωθούν τη σταθερότητα ενώ οι ηγέτες πιέζουν για αλλαγή και μόνο οι οργανισμοί που «αγκαλιάζουν» και τις δύο πλευρές αυτής της αντίφασης μπορούν να ευδοκιμήσουν σε ταραχώδεις καιρούς.

Η ηγεσία, λοιπόν, είναι διαφορετική από τη διοίκηση (management), αλλά όχι για τους λόγους που πιστεύουν οι περισσότεροι. Η ηγεσία δεν είναι μυστικιστική και μυστηριώδης. Δεν έχει καμία σχέση με το «χάρισμα» ή άλλα εξωτικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Δεν είναι πλεονέκτημα ορισμένων εκλεκτών. Ούτε η ηγεσία είναι απαραίτητα καλύτερη από τη διοίκηση ή την αντικαταστεί.

Πως διαφέρει λοιπόν, το management από την ηγεσία; Το management διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα, φέρνει τάξη και προβλεψιμότητα σε μια κατάσταση. Αλλά αυτό δεν είναι πλέον αρκετό - για να επιτύχουν, οι εταιρείες πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Η ηγεσία λοιπόν είναι η εκμάθηση του τρόπου διαχείρισης των γρήγορων αλλαγών.

Ορισμένα από τα σημεία που διακρίνει το management από την ηγεσία παρουσιάζονται παρακάτω:

- Το management περιλαμβάνει σχεδιασμό και προϋπολογισμό. Η ηγεσία περιλαμβάνει καθορισμό κατεύθυνσης.
- Το management περιλαμβάνει οργάνωση και στελέχωση. Η ηγεσία περιλαμβάνει την συμμόρφωση/ευθυγράμμιση των ανθρώπων.
- Το management παρέχει έλεγχο και επιλύει προβλήματα. Η ηγεσία παρέχει κίνητρα.

Παρά την αυξανόμενη σημασία της ηγεσίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων, παρατηρείται ότι σε αυτές υπονομεύεται η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την ηγεσία.

Για αυτό το λόγο, κρίνεται σκόπιμη η θέσπιση στρατηγικών που βοηθούν στη δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας όπου οι άνθρωποι εκτιμούν την ισχυρή ηγεσία και προσπαθούν να τη δημιουργήσουν. Η θεσμοθέτηση μιας εταιρικής κουλτούρας με επίκεντρο την ηγεσία είναι η απόλυτη πράξη ηγεσίας.

2.6. Ο ηγέτης «γεννιέται ή γίνεται»;

Για πολλά χρόνια, πολλές μελέτες διαπραγματεύονται εάν οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται. Το ίδιο ισχύει και για τη συναισθηματική νοημοσύνη, και κρίνεται σημαντικό να το αναφέρουμε, αφού αποτελεί βασική προϋπόθεση και βασικό συστατικό της ηγεσίας. Για παράδειγμα, γεννιούνται άνθρωποι με συγκεκριμένα επίπεδα ενσυναίσθησης ή αποκτούν ενσυναίσθηση ως αποτέλεσμα των εμπειριών της ζωής; Η απάντηση είναι και τα δύο. Η επιστημονική έρευνα δείχνει έντονα ότι υπάρχει ένα γενετικό συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ψυχολογία υποστηρίζει ότι η διαπαιδαγώγηση παίζει επίσης σημαντικό ρόλο. Πόσο επηρεάζει ή καθορίζει το καθένα

ίσως δεν θα είναι ποτέ γνωστό, αλλά οι έρευνες και οι πρακτικές αποδεικνύουν σαφώς ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί μια δεξιότητα που μπορεί να τη μάθει κανείς (Goleman 1998).

Κατά συνέπεια η πιο καταστροφική μισή αλήθεια για την ηγεσία είναι ότι αποτελεί απλώς θέμα χαρίσματος και οράματος - είτε το έχει κάποιος είτε δεν το έχει. Είναι πλέον γεγονός ότι οι ηγετικές δεξιότητες δεν είναι έμφυτες. Δύναται να αποκτηθούν και να βελτιωθούν. Η ηγεσία δεν είναι μυστικιστική και μυστηριώδης. Δεν έχει καμία σχέση με το «χάρισμα» ή άλλα εξωτικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Δεν είναι πλεονέκτημα ορισμένων εκλεκτών (Kotter 1990).

Ωστόσο, ακόμα και σήμερα πολλά διοικητικά στελέχη ανησυχούν ότι δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Ότι δεν διαθέτουν χάρισμα, τα κατάλληλα ταλέντα ή αυτό το μυστικό συστατικό. Σύμφωνα με τον Drucker (2004) δεν χρειάζεται κάτι από τα παραπάνω: η ηγεσία δεν αφορά την προσωπικότητα ή το ταλέντο. Στην πραγματικότητα, οι καλύτεροι ηγέτες παρουσιάζουν πολύ διαφορετικές προσωπικότητες, συμπεριφορές, αξίες και δυνάμεις – μπορεί να είναι εξωστρεφείς ή μοναχικοί, χαλαροί ή πειστικοί, προσανατολισμένοι στους αριθμούς ή προσανατολισμένοι στο όραμα.
Αυτό που διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι η ικανότητα τους να κάνουν τα σωστά πράγματα, με τους σωστούς τρόπους - ακολουθώντας οκτώ απλούς κανόνες:

- Ρωτούν τι πρέπει να γίνει.
- Ρωτούν τι είναι σωστό για την επιχείρηση.
- Αναπτύσσουν σχέδια δράσης.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις αποφάσεις.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη για την επικοινωνία.
- Εστιάζουν στις ευκαιρίες και όχι στα προβλήματα.
- Διενεργούν παραγωγικές συναντήσεις.
- Σκέφτονται και λένε «Εμείς», όχι «Εγώ».

Οι ηγέτες εφαρμόζοντας με πειθαρχία αυτούς τους κανόνες, κερδίζουν τις γνώσεις που χρειάζονται για να λάβουν έξυπνες αποφάσεις και μετατρέπουν αυτές τις γνώσεις σε αποτελεσματικές ενέργειες που διασφαλίζουν την αξιοπιστία σε ολόκληρο τον οργανισμό που ηγούνται.

2.7. Μορφές ηγεσίας

Μία από τις σύγχρονες θεωρίες, «new leadership», αποτελεί η «θεωρία ηγεσίας πλήρους εμβέλειας», (FRLT) ‘‘full-range leadership theory’’, που υποστήριξαν οι Avolio και Bass (1991). Τα στοιχεία που περιλαμβάνει υποδηλώνουν τρεις διαφορετικές μορφές της ηγετικής συμπεριφοράς: της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (transformational leadership), της «συναλλακτικής ηγεσίας» (transactional leadership) και της «μη συναλλακτικής ηγεσίας προς αποφυγή» (non-transactional laissez-faire leadership), που αντιπροσωπεύονται από εννέα ξεχωριστούς παράγοντες. Το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο έρευνας για την αξιολόγηση αυτών των εννέα παραγόντων στην θεωρία ηγεσίας πλήρους εμβέλειας αποτελεί το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Antonakis et al (2003), Men (2014), To et al (2015) και Siangchokyoo et al 2020)

2.7.1. Θεωρία ηγεσίας πλήρους εμβέλειας (The full-range leadership theory)

Ο Bass (1985) υποστήριξε ότι οι υπάρχουσες θεωρίες της ηγεσίας επικεντρώθηκαν κυρίως στην αποσαφήνιση του στόχου και του ρόλου των οπαδών και στους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες ανταμείβουν ή τιμωρούν τη συμπεριφορά τους. Αυτή η συναλλακτική ηγεσία περιοριζόταν στην ύπαρξη μόνο βασικών ανταλλαγών με τους οπαδούς. Πρότεινε ότι απαιτείται μια παραδειγματική αλλαγή για να κατανοήσουμε πώς οι ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς για να ξεπεράσουν το ατομικό τους συμφέρον για το ευρύτερο καλό των μονάδων και των οργανισμών τους προκειμένου να επιτύχουν τα βέλτιστα επίπεδα απόδοσης. Αναφέρθηκε σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας ως μετασχηματιστική ηγεσία. Η αρχική θεωρία του Bass περιλάμβανε τέσσερις παράγοντες μετασχηματιστικής ηγεσίας και δύο παράγοντες συναλλακτικής ηγεσίας. Ο Bass και οι συνεργάτες του Avolio & Bass, (1991), Avolio, Waldman, & Yammarino, (1991), Bass, (1998), Bass & Avolio, (1994) και Hater & Bass, (1988) επέκτειναν περαιτέρω τη θεωρία με βάση τα αποτελέσματα των μελετών που ολοκληρώθηκαν μεταξύ 1985 και 1990.

Στην τρέχουσα μορφή του, η FRLT αντιπροσωπεύει εννέα ξεχωριστούς παράγοντες που αποτελούνται από πέντε παράγοντες «μετασχηματιστικής ηγεσίας», τρεις παράγοντες

«συναλλακτικής ηγεσίας» και έναν παράγοντα «ηγεσίας προς αποφυγή» που περιγράφονται παρακάτω (To et al 2015 και Siangchokyoo et al 2020).

2.7.2. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ένα από τα πιο εκτεταμένα ερευνητικά θέματα των τελευταίων δεκαετιών, που αποδεικνύεται από το γεγονός ότι αποτελεί τη πιο συχνή αναφορά σε μελέτες ηγεσίας (Ng, 2017). Όπως αναλύεται και στην παρούσα διπλωματική εργασία, στη θεωρία περί ηγεσίας περιλαμβάνονται διάφορα στυλ και διάφορες μορφές ηγεσίας. Ωστόσο, παρατηρείται ότι ορισμένα από αυτά φαίνεται να ξεχωρίζουν ως τα πλέον βέλτιστα για την ηγεσία. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίζεται από πληθώρα ερευνών ως η πιο αποτελεσματική μορφή ηγεσίας. Γεγονός που διερευνάται στο μέρος της εμπειρικής έρευνας στην συνέχεια της μελέτης (Dierendonck et al 2014, Deinert et al 2015, Jin et al 2016, Siangchokyoo et al 2020).
Ποια είναι λοιπόν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που επιφέρει μετασχηματισμούς; Δημιουργεί αντίληψη και αποδοχή του σκοπού και της αποστολής μιας ομάδας, κάνοντας τους εργαζομένους να βλέπουν πέρα από τις δικές τους ανάγκες και το ίδιον συμφέρον για το καλό της ομάδας. Έχει όραμα, αλλά επιπλέον, μεταμορφώνει την εταιρία του κάνοντας τους οπαδούς του να πραγματοποιούν περισσότερα από όσα είχαν πρόθεση να πραγματοποιήσουν ή περισσότερα ακόμη από αυτά που πίστευαν ότι ήταν εφικτά. Οι ηγέτες αυτοί, είναι δυναμικοί, αυξάνουν την ευαισθητοποίηση των οπαδών προς τα υπερβατικά συλλογικά συμφέροντα και βοηθούν τους οπαδούς να επιτύχουν εξαιρετικούς στόχους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, ορίζεται ως μια διαδικασία στην οποία ο ηγέτης προσπαθεί να αυξήσει την ευαισθητοποίηση των οπαδών για το τι είναι σωστό και σημαντικό και να τους παρακινήσει για επιδόσεις «πέρα από τις προσδοκίες» (Armstrong 2008).

Ο βαθμός κατά τον οποίο ένας ηγέτης επιφέρει μετασχηματισμούς μετριέται κυρίως σύμφωνα με το βαθμό που επηρεάζει τους ακολούθους του. Ο ηγέτης μεταμορφώνει και παρακινεί τους ακόλουθους: (1)κάνοντας τους να νιώθουν ζωτικό κομμάτι του αποτελέσματος των διάφορων εργασιών, (2) παρακινώντας τους να υπερβούν τα δικά τους συμφέροντα για χάρη του οργανισμού ή της ομάδας, και (3)ενεργοποιώντας τις υψηλότερες ανάγκες τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τους ακόλουθους πέντε παράγοντες, τα 5I's όπως περιγράφεται στη θεωρία ηγεσίας πλήρους εμβέλειας, αφού αναθεωρήθηκε όπως αναφέρεται παραπάνω το 1990:

1) **Εξιδανικευμένη επιρροή – ως χάρισμα** / Χαρισματική Ηγεσία (idealized influence - attributed): Η εξιδανικευμένη επιρροή (αποδίδεται) αναφέρεται στο χάρισμα του ηγέτη, όπου ο ηγέτης θεωρείται ότι έχει αυτοπεποίθηση είναι ισχυρός, και ότι επικεντρώνεται σε υψηλότερα ιδεώδη και σε ηθική δεοντολογία.

2) **Εξιδανικευμένη επιρροή – ως συμπεριφορά** (idealized influence - behavior): η εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά) αναφέρεται σε χαρισματικές ενέργειες του ηγέτη που επικεντρώνονται στις αξίες, τις πεποιθήσεις και την αίσθηση της αποστολής.

Ως εξιδανικευμένη επιρροή περιγράφεται όταν ένας ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους οπαδούς του και τους ενθαρρύνει να μοιράζονται κοινά οράματα και στόχους προάγοντας ένα σαφές όραμα και μια ισχυρή αίσθηση του σκοπού.

3) **Εμψυχωτική κινητοποίηση / Παρακίνηση που εμπνέει** (inspirational motivation): η εμψυχωτική κινητοποίηση αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες παρακινούν και εμπνέουν τους οπαδούς τους βλέποντας το μέλλον με αισιοδοξία, τονίζοντας φιλόδοξους στόχους, προβάλλοντας ένα εξιδανικευμένο όραμα και επικοινωνώντας στους οπαδούς ότι το όραμα είναι εφικτό.

Η εμψυχωτική κινητοποίηση αντιπροσωπεύει συμπεριφορές ενός ηγέτη που προσπαθεί να εκφράσει τη σημασία των επιθυμητών στόχων με απλούς τρόπους, επικοινωνεί υψηλό επίπεδο προσδοκιών και παρέχει στους οπαδούς μια εργασία που είναι ουσιαστική και απαιτητική.

4) **Διανοητική διέγερση / Πνευματική ενθάρρυνση** (intellectual stimulation): η διανοητική διέγερση αναφέρεται σε δράσεις ηγετών που προσελκύουν την αίσθηση της λογικής και της ανάλυσης των οπαδών, προκαλώντας τους να σκέφτονται δημιουργικά και να βρίσκουν λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.

5) **Εξατομικευμένη (εξέταση) αντιμετώπιση των άλλων** (individualized consideration): η εξατομικευμένη εξέταση αναφέρεται στη συμπεριφορά των ηγετών που συμβάλλει στην ικανοποίηση των οπαδών συμβουλεύοντας, υποστηρίζοντας και δίνοντας προσοχή στις ατομικές τους ανάγκες και επιτρέποντάς τους έτσι να αναπτυχθούν και να αυτοπραγματοποιηθούν.

2.7.3. Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)

Σε αντίθεση με την μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία είναι μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ ηγέτη – οπαδών που βασίζεται στην εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων και αντιπροσωπεύεται συνήθως από τον καθορισμό στόχων, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων.

Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει τους ακόλουθους τρεις παράγοντες:

1) **Έκτακτη ανταμοιβή** (contingent reward): αναφέρεται σε συμπεριφορές ηγετών που επικεντρώνονται στην αποσαφήνιση του ρόλου και των απαιτήσεων μιας εργασίας και στην παροχή στους οπαδούς υλικών ή ψυχολογικών ανταμοιβών που εξαρτώνται από την εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων.

Η προσπάθεια των οπαδών ανταμείβεται παρέχοντας τους ανταμοιβές για καλή απόδοση ή απειλές για πειθαρχικές ποινές για κακή απόδοση.

2) **Ενεργητική διαχείριση** (management-by-exception active): (δηλαδή, ενεργές διορθωτικές πράξεις) αναφέρεται στην ενεργή επαγρύπνηση ενός ηγέτη του οποίου στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι πληρούνται τα πρότυπα. Οι ηγέτες παρακολουθούν την επίδοση της ομάδας και παρεμβαίνουν με δυναμικό τρόπο, προκειμένου να διορθώσουν λάθη τα οποία μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τις προσδοκίες που έχουν τεθεί. Επίσης, οι ηγέτες ενισχύουν τους κανόνες για να αποφευχθούν τα λάθη.

3) **Παθητική διαχείριση** (management-by-exception passive): (δηλαδή, παθητικές διορθωτικές πράξεις) οι ηγέτες παρεμβαίνουν μόνο αφού οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα δεν συμμορφώνονται με τα πρότυπα ή όταν έχουν ήδη συμβεί λάθη. Αυτή η μορφή διαφέρει από την ενεργητική διαχείριση στο ότι οι ηγέτες δεν παρακολουθούν ενεργά τις επιδόσεις των εργαζομένων αλλά παρεμβαίνουν όταν οι συνέπειες των λαθών

τους γίνουν αντιληπτές. Σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, οι ηγέτες επιτρέπουν την ύπαρξη του status quo όσο τα πράγματα βαίνουν καλά. Αν όμως παρατηρηθεί λάθος λαμβάνουν μετρά που έχουν αρνητικές επιπτώσεις.

2.7.4. Ηγεσία προς αποφυγή / Παθητική / Μη συναλλακτική Ηγεσία (Nontransactional laissez-faire leadership / Passive - Avoidant)

Η μη συναλλακτική ηγεσία Laissez-faire αντιπροσωπεύει την απουσία των συναλλαγών μεταξύ ηγέτη – οπαδών. Σ' αυτή τη μορφή ηγεσίας ο ηγέτης αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, παραιτείται από την ευθύνη και δεν χρησιμοποιεί την εξουσία του. Θεωρείται ενεργός στο βαθμό που ο ηγέτης «επιλέγει» να αποφύγει την ανάληψη δράσης. Αυτή η μορφή ηγεσίας θεωρείται γενικά η πιο παθητική και αναποτελεσματική μορφή.

Επιπλέον, στην έλλειψη ηγεσίας, όπως ονομάζεται διαφορετικά, οι ηγέτες αποφεύγουν να αποσαφηνίσουν τις προσδοκίες και να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις.

Βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης, εντοπίζεται ότι οι ηγέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν κατά μέσο όρο πιο θετικά με την μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα την ευχαρίστηση από την ηγεσία σε σύγκριση με τους ηγέτες συναλλακτικής και laissez-faire ηγεσίας όπως περιγράφεται από διαφορετικούς συγγραφείς. Έτσι, οι σχέσεις αυτές θα αποτελέσουν τις βασικές υποθέσεις της έρευνας που ακολουθεί.

ΜΕΡΟΣ Β’ ΕΜΠΕΡΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΈΡΕΥΝΑ

3.1. Σκοπός και ερωτήσεις της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να καταγράψει τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη και οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης αντιλαμβάνονται και χρησιμοποιούν την επικοινωνία στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους και η ανάδειξη του πιο αποτελεσματικού τρόπου επικοινωνίας ενός ηγέτη.

Συγκεκριμένα, η έρευνα επιδιώκει να απαντήσει στα εξής έξι ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς επικοινωνούν οι ηγέτες που εφαρμόζουν την Μετασχηματιστική ηγεσία;
2. Πώς επικοινωνούν οι ηγέτες που εφαρμόζουν την Συναλλακτική ηγεσία;
3. Πώς επικοινωνούν οι ηγέτες που εφαρμόζουν την Ηγεσία προς αποφυγή;
4. Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας ενός ηγέτη;
5. Πώς διαφοροποιείται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και η ευχαρίστηση της ηγεσίας σε σχέση με το φύλο του ηγέτη;
6. Πώς διαφοροποιείται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε σχέση με το επίπεδο ιεραρχίας εντός της επιχείρησης;

Οι τρεις μορφές ηγεσίας, μετασχηματιστική, συναλλακτική, ηγεσία προς αποφυγή που εξετάζονται είναι αυτές που αναφέρονται πιο συχνά στη βιβλιογραφία και παρουσιάστηκαν ως ηγεσία πλήρους εμβέλειας από τους Avolio & Bass (1991). Αυτές περιγράφονται από 9 παράγοντες ηγεσίας και 3 τρόπους έκβασης της ηγεσίας όπως υποστηρίξαν μαζί με τους Avolio & Bass (1991) τα επόμενα χρόνια και οι Antonakis et al (2003), Armstrong (2008), Antonakis and House (2014) and Dimitrov and Darova (2016). Στη συνέχεια, αναλύοντας τους παράγοντες αυτούς επιχειρείται να δοθούν απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας.

3.2. Μεθοδολογία: ταυτότητα της έρευνας

Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα βασισμένη στη θεωρία των Avolio & Bass (1991) "Full Leadership Theory" – «ηγεσία πλήρους εμβέλειας».
Κατά την έρευνα πεδίου η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη χρήση του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας - Multifactor Questionnaire M.L.Q. (5X – Short), (Avolio & Bass 2004) κατά το χρονικό διάστημα Σεπτέμβριος 2020 – Ιανουάριος 2021.

Ο στόχος της δειγματοληψίας ήταν 250 - 300 από τον πληθυσμό των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της περιοχής της Θεσσαλονίκης. Οι ερωτηθέντες ήταν εργαζόμενοι – στελέχη των επιχειρήσεων και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν απλή, τυχαία δειγματοληψία. Για τη συλλογή των στοιχείων το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας σε 805 μικρομεσαίες επιχειρήσεις της περιοχής της Θεσσαλονίκης. Το ερωτηματολόγιο συνοδεύονταν από μια επιστολή στην οποία αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας, η εξασφάλιση της ανωνυμίας του ερωτώμενου καθώς και ο απαιτούμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του, τα οποία βρίσκονται στα προσαρτήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Από το σύνολο των 805 επιχειρήσεων συμπληρώθηκαν 372 ερωτηματολόγια, στη συνέχεια διατηρήθηκαν μόνο τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από διοικητικά/ διευθυντικά στελέχη, προϊσταμένους ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Τα 102 ερωτηματολόγια υπαλλήλων που δεν ασκούσαν διοίκηση δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα, οπότε η έρευνα απαρτίζεται από 270 ερωτηματολόγια.
Το ποσοστό ανταπόκρισης σύμφωνα με τα ερωτηματολόγια που συνολικά απαντήθηκαν ήταν 46% (372/805), ωστόσο με βάση το δείγμα που τελικά επιλέχθηκε ήταν 33% (270/805).

3.3. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το Ερωτηματολόγιο για το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας MLQ (Έντυπο 5X) - Short αποτελείται από 45 ερωτήσεις. Υπάρχουν 36 ερωτήσεις που απεικονίζουν τις παραπάνω προαναφερθείσες 3 μορφές ηγεσίας που αντιπροσωπεύονται από τους εννέα

παράγοντες/χαρακτηριστικά ηγεσίας αυτών (δηλαδή, κάθε παράγοντας ηγεσίας απεικονίζεται από τέσσερεις ερωτήσεις) και 9 ερωτήσεις που αξιολογούν τρεις κλίμακες έκβασης της ηγεσίας. Οι ερωτήσεις αξιολογούνται σύμφωνα με μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert.

Πέντε παράγοντες αφορούν τα χαρακτηριστικά της «μετασχηματιστικής ηγεσίας»:

i. εξιδανικευμένη επιρροή – χάρισμα
ii. εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά
iii. εμψυχωτική κινητοποίηση
iv. διανοητική διέγερση
v. εξατομικευμένη εξέταση

Τρεις παράγοντες αφορούν τα χαρακτηριστικά της «συναλλακτικής ηγεσίας»:

vi. έκτακτη ανταμοιβή
vii. ενεργητική διαχείριση
viii. παθητική διαχείριση και

ix. Η ηγεσία προς αποφυγή περιγράφεται από 4 ερωτήσεις.

Τέλος, αξιολογείται η έκβαση της ηγεσίας με τους παρακάτω 3 τρόπους:

I. μεγαλύτερη προσπάθεια
II. αποτελεσματικότητα
III. ευχαρίστηση από την ηγεσία

Παρακάτω παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ανά παράγοντα ηγεσίας ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητός τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί ο ηγέτης με τους οπαδούς του ανάλογα με τη μορφή ηγεσίας:

Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας:

i. Εξιδανικευμένη επιρροή - χάρισμα

(6) Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις

(14) Ορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού

(23) Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων

(34) Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής

ii. Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά

(10) Αισθάνομαι περήφανος που δουλεύω μαζί τους

(18) Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον

(21) Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους

(25) Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης

iii. Εμψυχωτική κινητοποίηση

(9) Μιλάω με αισιοδοξία για το μέλλον

(13) Μιλάω με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν

(26) Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον

(36) Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν

iv. Διανοητική διέγερση

(2) Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνώ αν αυτά είναι κατάλληλα

(8) Ψάχνω όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων

(30) Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες

(32) Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου

v. Εξατομικευμένη εξέταση

(15) Αφιερώνω χρόνο διδάσκοντας και καθοδηγώντας το προσωπικό

(19) Αντιμετωπίζω τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας

(29) Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες

(31) Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους

Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της Συναλλακτικής Ηγεσίας:

i. Έκτακτη ανταμοιβή

(1) Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου

(11) Δείχνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

(16) Κάνω ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος μετά την επίτευξη των στόχων

(35) Εκφράζω την ικανοποίηση μου όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες

ii. Ενεργητική διαχείριση

(4) Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης

(22) Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών

(24) Παρακολουθώ κάθε λάθος που γίνεται

(27) Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος

iii. Παθητική διαχείριση

(3) Επεμβαίνω προτού ένα θέμα γίνει ιδιαίτερα σοβαρό

(12) Αναλαμβάνω δράση πριν αποτύχει το σχέδιο

(17) Δεν περιμένω μέχρι τα πράγματα να πάνε στραβά

(20) Επιδεικνύω αίσθημα δύναμης

Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της Ηγεσίας προς Αποφυγή:

(5) Δεν αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα

(7) Είμαι διαθέσιμος όταν χρειάζεται

(28) Αποφεύγω να πάρω αποφάσεις

(33) Καθυστερώ να δώσω λύση σε επείγοντα ερωτήματα

Τρόποι έκβασης της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας:

Μεγαλύτερη προσπάθεια:

(39) Καταφέρνω να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος

(42) Αυξάνω την επιθυμία μου για επιτυχία

(44) Αυξάνω την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο

Αποτελεσματικότητα:

37. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά

40. Αντιπροσωπεύω τον εαυτό μου αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια

43. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού

45. Ηγούμαι μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική

Ευχαρίστηση από την ηγεσία:

38. Χρησιμοποιώ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας

41. Συνεργάζομαι με ικανοποιητικό τρόπο με τους υφισταμένους μου

3.4. Κλειδί βαθμολόγησης ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από τις 45 ερωτήσεις μετρά 9 παράγοντες της ηγεσίας και 3 τρόπους έκβασης της ηγεσίας. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ερωτήσεις ταξινομημένες ανά παράγοντα ηγεσίας και μορφή ηγεσίας.

Πίνακας 1: M.L.Q. Scoring Key (5x) Short

Μορφή Ηγεσίας	**Παράγοντας Ηγεσίας**	**Ερωτήσεις**
Μετασχηματιστική Ηγεσία	εξιδανικευμένη επιρροή - γνώρισμα	6,14,23,34
	εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	10,18,21,25
	εμψυχωτική κινητοποίηση	9,13,26,36
	διανοητική διέγερση	2,8,30,32
	εξατομικευμένη εξέταση	15,19,29,31
Συναλλακτική Ηγεσία	έκτακτη ανταμοιβή	1,11,16,35
	ενεργητική διαχείριση	4,22,24,27
	παθητική διαχείριση	3,12,17,20
Ηγεσία προς Αποφυγή	ηγεσία προς Αποφυγή	5,7,28,33
Μεγαλύτερη προσπάθεια	-	39,42,44
Αποτελεσματικότητα	-	37,40,43,45
Ευχαρίστηση από την ηγεσία	-	38,41

Πηγή: Μετάφραση από Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004)

Ο παραπάνω πίνακας ονομάζεται M.L.Q. Scoring Key (5x) Short, προκειμένου μέσω της αντιστοίχισης των ερωτήσεων με τα σημεία της ηγεσίας να εξαχθεί ο μέσος όρος για κάθε έναν παράγοντα, αφού προηγουμένως έχει γίνει άθροιση των ομαδοποιημένων στοιχείων και η διαίρεση τους των δια του αριθμού των στοιχείων τα οποία έχουν απαντηθεί.

3.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Εγκυρότητα Ερωτηματολογίου:

Το M.L.Q. (Multifactor Leadership Questionnaire) (Form -5x) – Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας των Avolio & Bass (2004) αποτελεί ένα επιστημονικά έγκυρο και αξιόπιστο το οποίο αναφέρεται, στηρίζεται και μετρά τις σύγχρονες μορφές ηγεσίας όπως αυτές περιγράφονται αναλυτικά στο θεωρητικό μέρος, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και κατ' επέκταση τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν και συμπεριφέρονται οι ηγέτες. Αποτελεί το δημοφιλέστερο και περισσότερο χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της μορφής (Antonakis et al 2003, Armstrong 2008, Antonakis and House 2014, Dimitrov and Darova 2016).

Το M.L.Q. παρουσιάζει τη σύνδεση μεταξύ της μορφής ηγεσίας και το αποτέλεσμα που επιδιώκει να φέρει ο ηγέτης. Η σχέση αυτή υποστηρίζεται από ευρεία επιστημονικών μελετών και στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνάται αν ισχύει και στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της περιοχής της Θεσσαλονίκης.

Συνεπώς, οι **Ανεξάρτητες μεταβλητές** (ερμηνευτικές μεταβλητές) του ερευνητικού μοντέλου της παρούσας έρευνας αποτελούν οι μορφές ηγεσίας: η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της **Μετασχηματιστικής Ηγεσίας** (με 5 παράγοντες), η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της **Συναλλακτικής Ηγεσίας** (με 3 παράγοντες) και η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της **Ηγεσίας προς Αποφυγή** (ως 1 πράγοντας), ενώ οι **Εξαρτημένες μεταβλητές** είναι ο τρόπος έκβασης της επικοινωνίας ως μέσο της ηγεσίας το οποίο διακρίνεται σε **Μεγαλύτερη προσπάθεια, Αποτελεσματικότητα** και **Ευχαρίστηση από την ηγεσία.**

Η **Αξιοπιστία** (Reliability), δηλαδή αν το ερωτηματολόγιο της έρευνας M.L.Q. μετρά με σταθερότητα (Stability) και συνέπεια (Consistency) το υπό διερεύνηση φαινόμενο επιτυγχάνεται μέσω του υπολογισμού του Cronbach Alpha.
Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα η αξιοπιστία της εσωτερικής δομής του ερωτηματολογίου επιβεβαιώνεται αφού ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha είναι μεγαλύτερος του 0,70, συγκεκριμένα (0,896) τιμή που χαρακτηρίζεται ως καλή.

Επιπλέον, εξετάστηκε η αξιοπιστία των μεταβλητών της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας και των μεταβλητών του τρόπου έκβασης της επικοινωνίας των ηγετών (Factor Analysis) και εμφανίστηκαν και αυτές αποδεκτές δίνοντας την έγκριση για περαιτέρω ανάλυση και συσχέτιση των μεταβλητών αυτών.

Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Μορφές Επικοινωνίας Ηγεσίας και Έκβαση Επικοινωνίας Ηγεσίας	**Cronbach's Alpha**
M.L.Q.	**0,896**
Μετασχηματιστική Ηγεσία	0,832
Συναλλακτική Ηγεσία	0,727
Ηγεσία προς Αποφυγή	0,739
Μεγαλύτερη προσπάθεια	0,701
Αποτελεσματικότητα	0,777
Ευχαρίστηση από την ηγεσία	0,667

Διάστημα εμπιστοσύνης του μέσου

Για να μετρήσουμε την αξιοπιστία του δείγματος υπολογίστηκε το διάστημα εμπιστοσύνησης του μέσου.

Η τιμή του μέσου του πληθυσμού των μεταβλητών της έρευνας βρίσκονται στα παρακάτω διαστήματα με εμπιστοσύνη 95%:

Μετασχηματιστική Ηγεσία: $4,0680 < \mu < 4,1671$ (Std. Error 0,02516)

Συναλλακτική Ηγεσία: $3,8036 < \mu < 3,9162$ (Std. Error 0,02861)

Ηγεσία προς Αποφυγή: $3,0380 < \mu < 3,1565$ (Std. Error 0,03009)

Μεγαλύτερη προσπάθεια: $3,9938 < \mu < 4,1543$ (Std. Error 0,04077)

Αποτελεσματικότητα: $4,1053 < \mu < 4,2336$ (Std. Error 0,03260)

Ευχαρίστηση από την ηγεσία: $4,0257 < \mu < 4,1743$ (Std. Error 0,03771)

Πίνακας 3: Περιγραφικά Στατιστικά Μορφών Ηγεσίας

Μορφές Ηγεσίας	**Μέγεθος Δείγματος**	**Εύρος**	**Ελάχιστη Τιμή**	**Μέγιστη Τιμή**	**Μέσος Όρος**	**Τυπική Απόκλιση**	**Διακύμανση**
Μετασχηματιστική Ηγεσία	270	2,55	2,45	5,00	4,1176	0,41350	0,171

Συναλλακτική Ηγεσία	270	2,25	2,58	4,83	3,8599	0,47005	0,221
Ηγεσία προς Αποφυγή	270	3,00	1,50	4,50	3,0972	0,49443	0,244

Πίνακας 4: Περιγραφικά Στατιστικά Τρόπου Έκβασης της Ηγεσίας

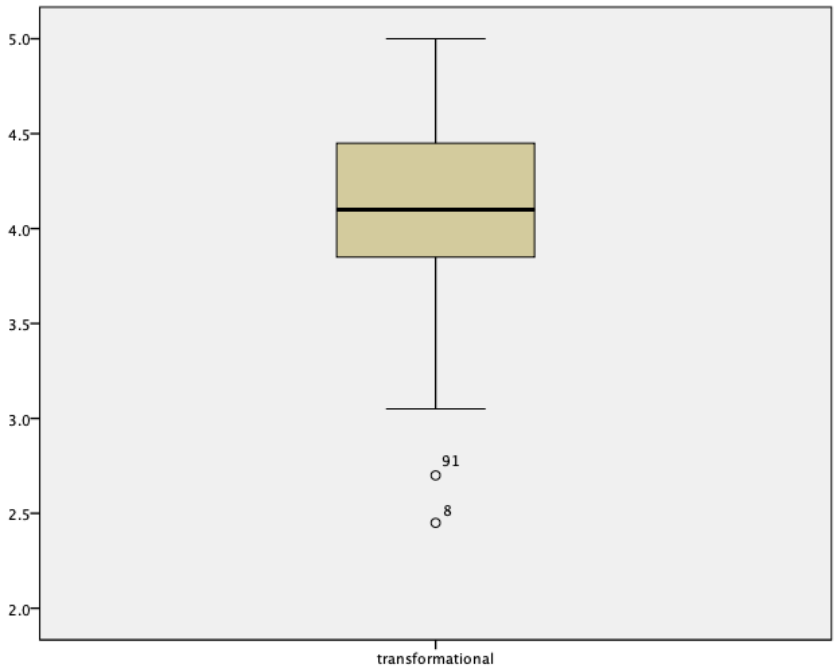
Έκβαση Ηγεσίας	**Μέγεθος Δείγματος**	**Εύρος**	**Ελάχιστη Τιμή**	**Μέγιστη Τιμή**	**Μέσος Όρος**	**Τυπική Απόκλιση**	**Διακύμανση**
Μεγαλύτερη προσπάθεια	270	3,33	1,67	5,00	4,0741	0,66996	0,449
Αποτελεσματικότητα	270	2,25	2,75	5,00	4,1694	0,53566	0,287
Ευχαρίστηση από την ηγεσία	270	4,00	1,00	5,00	4,1000	0,61969	0,384

Θηκόγραμμα (Box Plot)

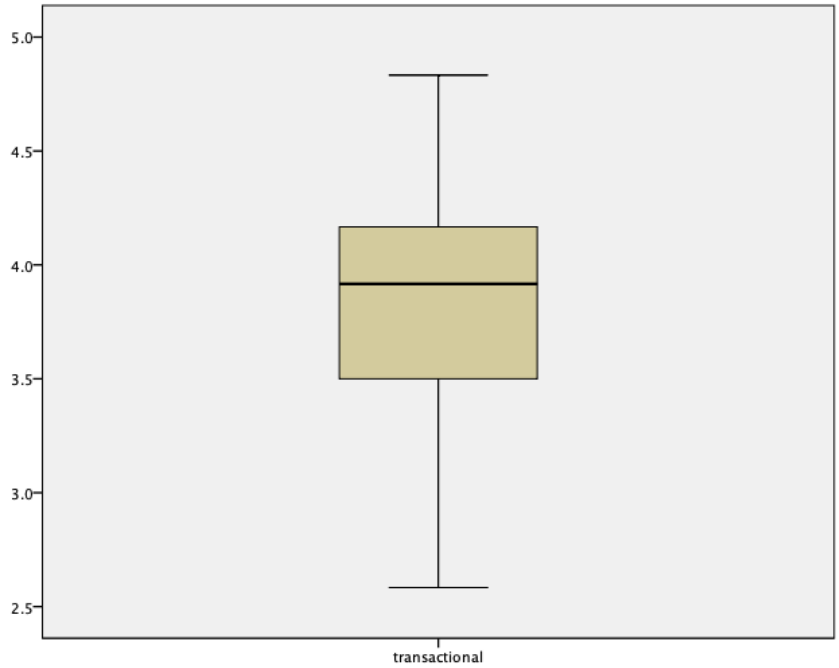
Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα διασποράς και το θηκόγραμμα για τις μεταβλητές της έρευνας.

Το κουτί (box) σημειώνει τις τιμές Q1, Q2=Median, Q3 και το σχέδιο (plot) σημειώνει δύο ακραία σύνορα.

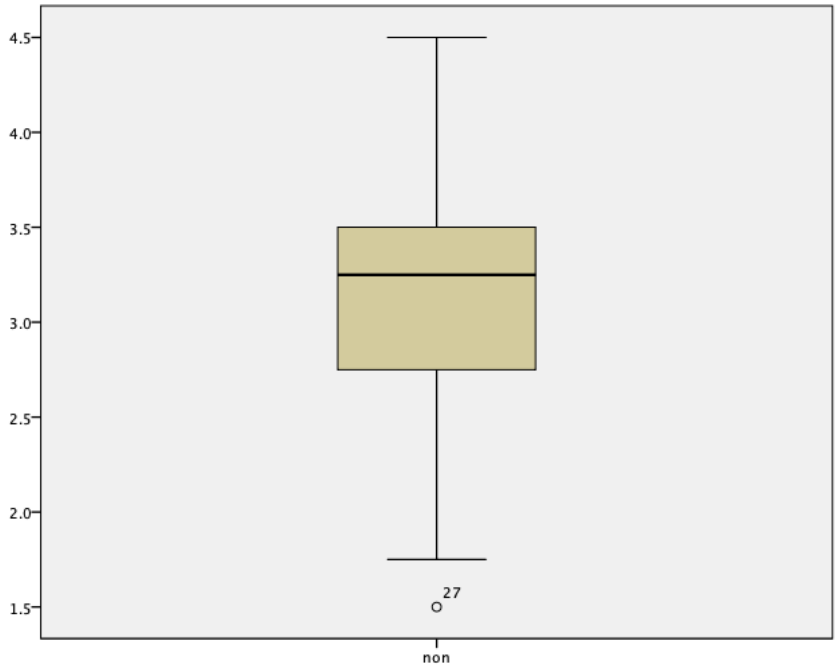
Το θηκόγραμμα μας βοηθά να δούμε ποιες τιμές πιθανολογούνται ως έκτοπες (outliers).



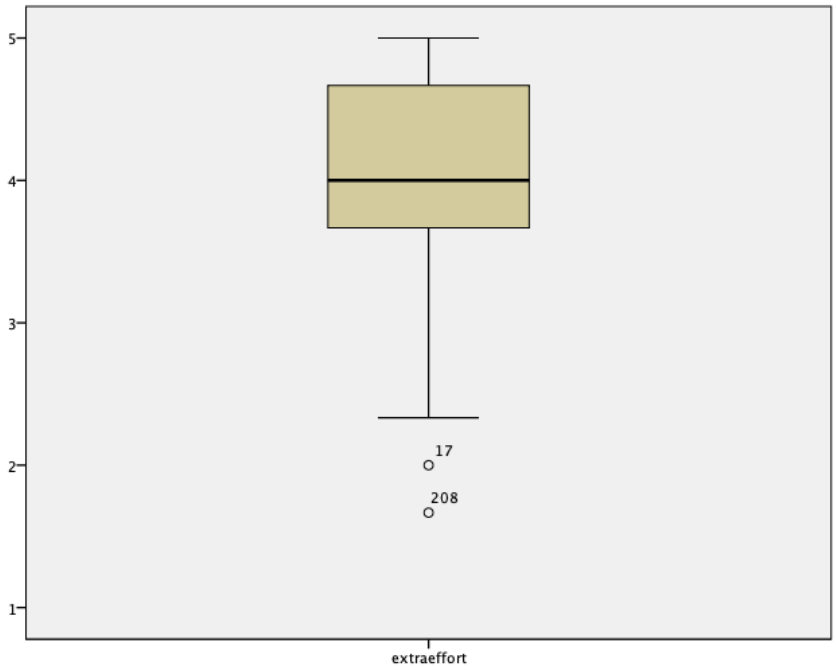
Σχήμα 5: Θηκόγραμμα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας



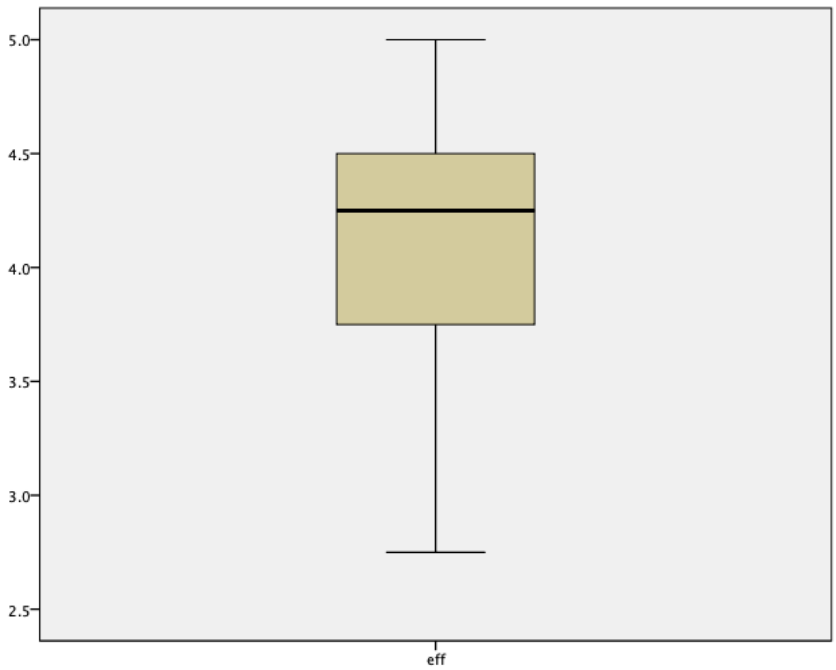
Σχήμα 6: Θηκόγραμμα Συναλλακτικής Ηγεσίας



Σχήμα 7: Θηκόγραμμα Ηγεσίας προς αποφυγή



Σχήμα 8: Θηκόγραμμα Μεγαλύτερης προσπάθειας



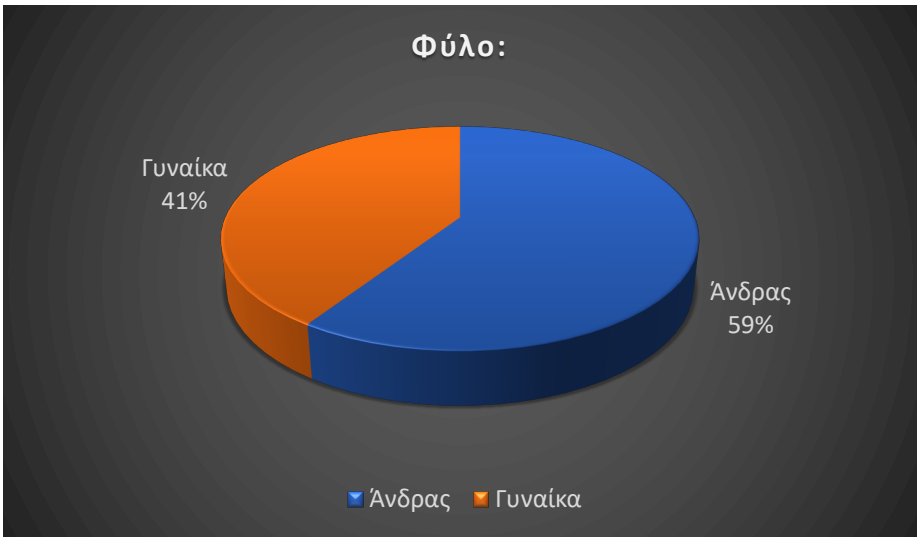
Σχήμα 9: Θηκόγραμμα αποτελεσματικότητας

Σχήμα 10: Θηκόγραμμα ευχαρίστησης από την ηγεσία

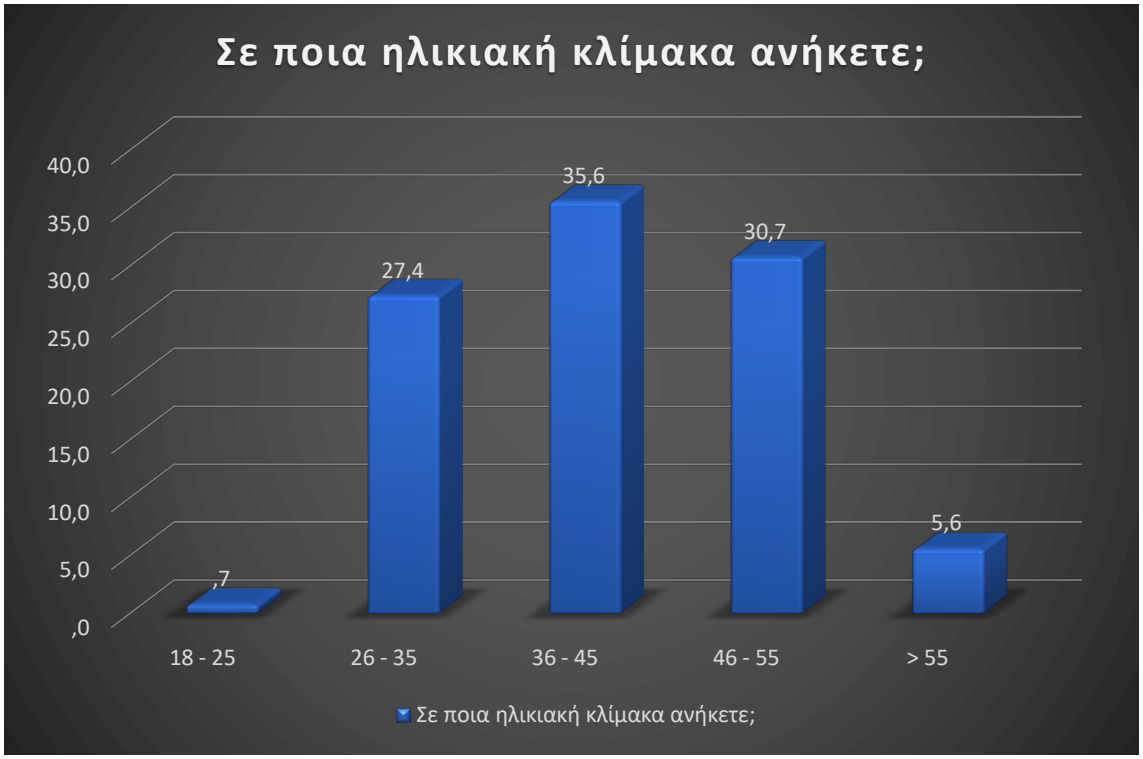
3.6. Στατιστική ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων

3.6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν διευθυντικά στελέχη, προϊστάμενοι ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων κατά 59% Άνδρες και 41% Γυναίκες.

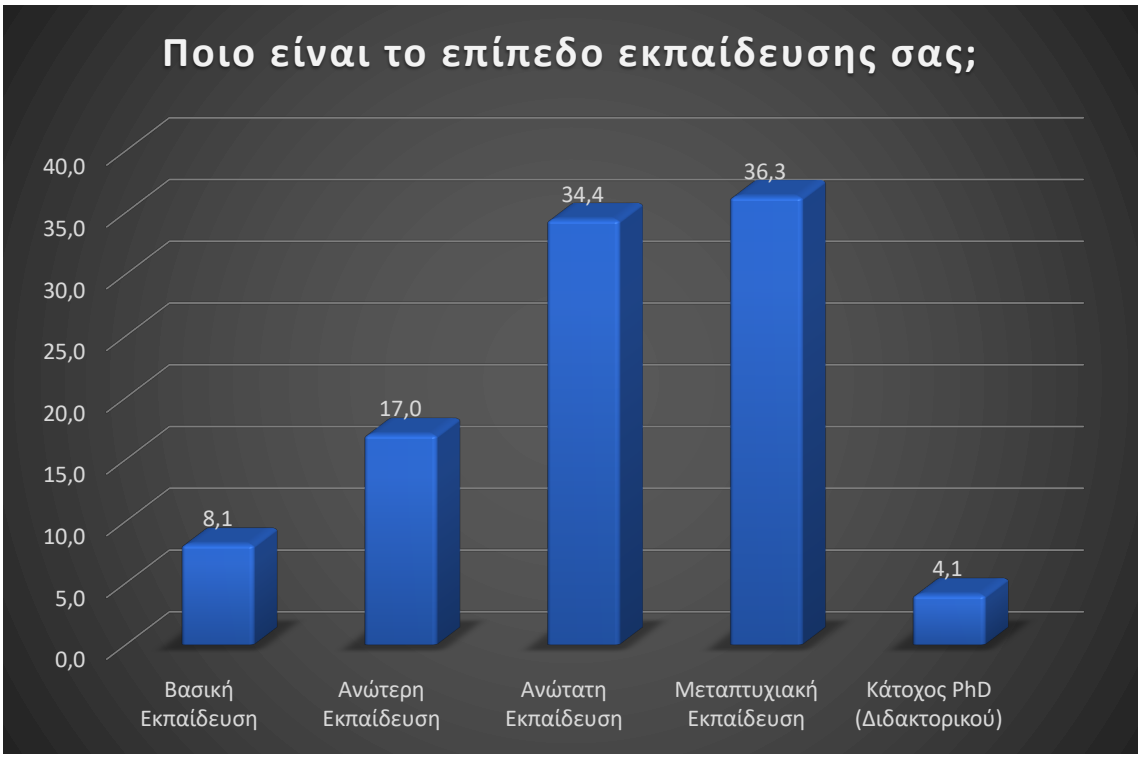


Σχήμα 11: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Φύλο



Σχήμα 12: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Ηλικία

Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 36-45 (35,6%), ακολουθεί η ηλικιακή κατηγορία 46-55 (30,7%), στην συνέχεια η 36-55 (27,4%) και τέλος η 55+ (5,6%).

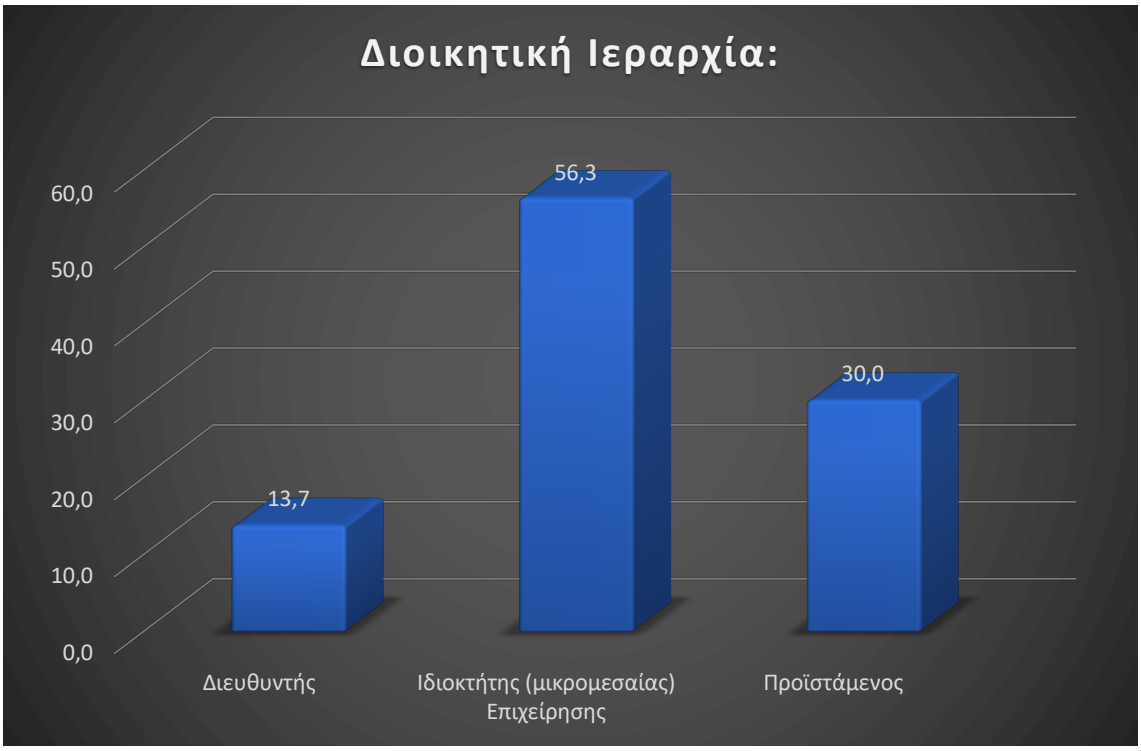


Σχήμα 13: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Μορφωτικό Επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων είναι υψηλό με το 36,3% να δηλώνει ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών το 4,1% κάτοχοι PhD ενώ το 34,4% απόφοιτοι ανωτάτων σχολών. Δηλαδή 7,5 στους 10 δηλώνουν απόφοιτοι τουλάχιστον πανεπιστημιακής εκπαίδευσης.

Σχήμα 14: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Οικογενειακή Κατάσταση

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος έγγαμος δηλώνουν οι 6 στους 10 ερωτώμενους. Οι 3 στους 10 άγαμοι.



Σχήμα 15: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Διοικητική Ιεραρχία

Σχετικά με την Διοικητική ιεραρχία Ιδιοκτήτες επιχειρήσεων δηλώνει το 56,3%. Θέση προϊσταμένου δηλώνει ότι κατέχει το 30% και θέση Διευθυντή το 13,7%.

Σχήμα 16: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_Ημερήσιος Χρόνος Εργασίας

Στην ερώτηση ποιος είναι ο ημερήσιος χρόνος εργασίας σας η πλειοψηφία των ερωτώμενων δηλώνει από 9-12 ώρες (56,7%), ακολουθούν όσοι δήλωσαν από 0-8 ώρες (30%) και τέλος 9-12 ώρες το 13,3%.

3.6.2. Βαθμός ηγετικών χαρακτηριστικών

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία από την ανάλυση του συνόλου των 45 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου μπορεί να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι ερωτώμενοι και να αναδειχθεί αν τελικά διαθέτουν ηγετικά χαρακτηριστικά Antonakis et al (2003) και Armstrong (2008).
Οι 45 ερωτήσεις αξιολογήθηκαν σύμφωνα με μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 έως το 5 όπου, το «1» σήμαινε «Καθόλου», «2 = Λίγο», «3 = Μέτρια», «4 = Πολύ» και «5 = Πάρα πολύ». Οπότε, όσο περισσότερες απαντήσεις σε υψηλές τιμές μεταξύ «4» και «5» υπάρχουν στο σύνολο του δείγματος, τόσο υποδηλώνει ότι οι ερωτώμενοι διαθέτουν αντίστοιχα «Πολύ» και «Πάρα πολύ» χαρακτηριστικά επικοινωνίας ηγεσίας.

Από το σύνολο των 270 ερωτώμενων, ο μέσος όρος στο σύνολο των 45 ερωτήσεων στην παρούσα έρευνα, όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα 5 είναι ένας αρκετά υψηλός μέσος όρος, σχεδόν «4» (μ.ο.3,959). Αυτό υποδηλώνει ότι τα διοικητικά στελέχη της περιοχής της Θεσσαλονίκης διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό ηγετικά χαρακτηριστικά και μάλιστα φαίνεται να αποτελεί αντιπροσωπευτικό στατιστικό μέτρο για την κατανομή της μεταβλητής αφού η τυπική απόκλιση (0,856) είναι σχετικά μικρή. Ακόμη σε σύγκριση με την έρευνα του Παπατσάκωνα (2015) που διενεργήθηκε σε δείγμα 105 ατόμων, εργαζομένων στον κλάδο της υγείας στην περιοχή της Αττικής, ο μέσος όρος είναι αρκετά υψηλότερος αφού ο μέσος όρος στην έρευνα του Παπατσάκωνα ήταν 2,88, τιμή κάτω του μετρίου. Γεγονός που δείχνει ότι τα διοικητικά στελέχη και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην περιοχή της Θεσσαλονίκης διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό ηγετικά χαρακτηριστικά από τα στελέχη στον κλάδο υγείας της περιοχής της Αττικής (αφού μ.ο.3,359 > 2,88).

Πίνακας 5: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά στο σύνολο των 45 ερωτήσεων

Ηγεσία				
Μέσος Όρος	**Τυπική Απόκλιση**	**Ελάχιστη Τιμή**	**Μέγιστη Τιμή**	**Μέγεθος Δείγματος**
3,959	0,856	1,244	5,000	270

3.6.3. Ανάλυση του τρόπου επικοινωνίας ανά μορφή ηγεσίας

Για να εξυπηρετηθεί ο σκοπός της παρούσας εργασίας και να αναδειχθεί ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη και οι ιδιοκτήτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης αντιλαμβάνονται και χρησιμοποιούν την επικοινωνία στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί η επικοινωνία στο πλαίσιο κάθε μορφής ηγεσίας ξεχωριστά.

Πιο συγκεκριμένα, ομαδοποιήθηκαν οι 45 ερωτήσεις ανά παράγοντα ηγεσίας ακολουθώντας την βιβλιογραφία και το κλειδί βαθμολόγησης του ερωτηματολογίου των Avolio & Bass (2004) στους 9 παράγοντες ηγεσίας όπως κάνουν και οι Antonakis et al (2003), Armstrong (2008), Antonakis and House (2014) και Dimitrov and Darova (2016) στις μελέτες τους αντίστοιχα.

Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας από τα περιγραφικά χαρακτηριστικά τον μέσο όρο των ομαδοποιημένων ερωτήσεων ανά παράγοντα ηγεσίας παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά επικοινωνίας ηγεσίας που χρησιμοποιούν συγκριτικά περισσότερο οι ερωτώμενοι.
Η ανάλυση εμβαθύνει τόσο, ώστε να αποτυπωθεί ποιες ερωτήσεις (ερ) συγκεντρώνουν τον υψηλότερο μέσο όρο ανά παράγοντα, και κατ' επέκταση ποιοι παράγοντες ηγεσίας ανά μορφή ηγεσίας προηγούνται ώστε να γίνει κατανοητό πως επικοινωνούν οι ερωτώμενοι με τους υφισταμένους τους στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων τους.

Έτσι, εφαρμόζοντας την μεθοδολογία αυτή θα δοθούν και οι απαντήσεις στις ερωτήσεις της έρευνας αναφορικά με το πως επικοινωνούν τα διοικητικά στελέχη της Θεσσαλονίκης ανά μορφή ηγεσίας (ερευνητικές ερωτήσεις 1-3).

3.6.3.1. Πώς επικοινωνούν οι ηγέτες που εφαρμόζουν την Μετασχηματιστική Ηγεσία (ερευνητική ερώτηση 1);

Η ανάλυση ξεκινά από την μετασχηματιστική ηγεσία που έχει απασχολήσει περισσότερο από κάθε άλλη μορφή ηγεσίας την βιβλιογραφία Ng (2017). Εξετάζοντας κάθε παράγοντα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια με τους μέσους όρους κάθε παράγοντα στον Πίνακα 6, αναδύονται τα βασικά χαρακτηριστικά επικοινωνίας του μετασχηματιστικού ηγέτη:

Ως προς τον παράγοντα **i. εξιδανικευμένη επιρροή – χάρισμα,** τα διοικητικά στελέχη δηλώνουν ότι σκέπτονται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων τους (Ερ23:μ.ο.4,267) καθώς και ότι ορίζουν πολλές φορές την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού (Ερ14:μ.ο.4,211).

Στον παράγοντα **ii. εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά,** τα διοικητικά στελέχη δηλώνουν ότι βάζουν το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό συμφέρον (Ερ18:μ.ο.4,404) και ότι λειτουργούν κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους (Ερ21:μ.ο.4,289).

Στον παράγοντα **iii. εμψυχωτική κινητοποίηση**, αρκετά διοικητικά στελέχη δηλώνουν ότι μιλούν με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (Ερ13:μ.ο.4,293) και ότι εκφράζουν την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (Ερ36:μ.ο.4,237).

Στον παράγοντα **iv. διανοητική διέγερση**, τα περισσότερα διοικητικά στελέχη δηλώνουν ότι αφενός ψάχνουν όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων (Ερ8:μ.ο.4,404) και ότι αφετέρου παροτρύνουν τους υφισταμένους τους να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες (Ερ30:μ.ο.4,237).

Στον παράγοντα **v. εξατομικευμένη εξέταση**, διαφαίνεται ότι τα περισσότερα διοικητικά στελέχη βοηθούν το προσωπικό να αναπτύσσει τις ικανότητες του (Ερ31:μ.ο.4,167) και ότι αφιερώνει χρόνο διδάσκοντας και καθοδηγώντας το (Ερ15:μ.ο.3,941).

Πίνακας 6: Μέσος όρος κάθε ερώτησης και παράγοντα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Μετασχηματιστική Ηγεσία: i. Εξιδανικευμένη επιρροή - γνώρισμα	**Μέσος**
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	3,830
14. Ορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	4,211
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	4,267
34. Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	4,185
Μέσος Όρος Παράγοντα_ Εξιδανικευμένη επιρροή - γνώρισμα	**4,123**

Μετασχηματιστική Ηγεσία: ii. Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	**Μέσος**
10. Αισθάνομαι περήφανος που δουλεύω μαζί τους	4,081
18. Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	4,404
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	4,289
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	4,189
Μέσος Όρος Παράγοντα_ Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	**4,241**

Μετασχηματιστική Ηγεσία: iii. Εμψυχωτική κινητοποίηση	**Μέσος**
9. Μιλάω με αισιοδοξία για το μέλλον	4,163
13. Μιλάω με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	4,293
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	3,841
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	4,237
Μέσος Όρος Παράγοντα_ Εμψυχωτική κινητοποίηση	**4,133**

Μετασχηματιστική Ηγεσία: iv. Διανοητική διέγερση	**Μέσος**
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνώ αν αυτά είναι κατάλληλα	4,044
8. Ψάχνω όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	4,404
30. Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	4,237
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	4,178
Μέσος Όρος Παράγοντα_ Διανοητική διέγερση	**4,216**

Μετασχηματιστική Ηγεσία: v. Εξατομικευμένη εξέταση	**Μέσος**
15. Αφιερώνω χρόνο διδάσκοντας και καθοδηγώντας το προσωπικό	3,941

19. Αντιμετωπίζω τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	3,526
29. Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	3,867
31. Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	4,167
Μέσος Όρος Παράγοντα_ Εξατομικευμένη εξέταση	**3,875**

Συγκρίνοντας του μέσους όρους των πέντε παραγόντων της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 7 και στο σχήμα 17 φαίνεται ποιος παράγοντας χρησιμοποιείται περισσότερο από τους ερωτώμενους.

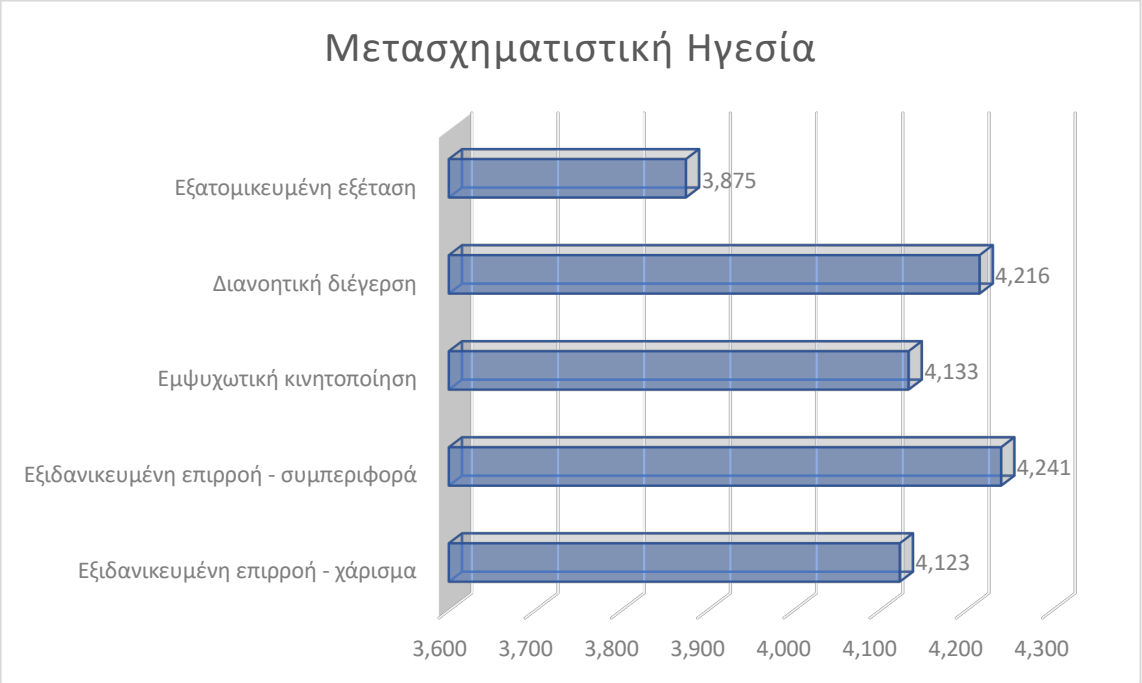
Από αυτούς λοιπόν, προηγούνται οι παράγοντες **ii. Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά** (μ.ο.4,241) και **iv. Διανοητική διέγερση** (μ.ο.4,216). Ωστόσο, όλοι οι παράγοντες μεταξύ τους εμφανίζουν τιμές πολύ κοντινές μεταξύ τους και όλες πάνω από το «4», γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ερωτώμενοι διαθέτουν σε «πολύ» μεγάλο βαθμό χαρακτηριστικά επικοινωνίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Συγκρίνοντας τα ευρήματα της παρούσας έρευνας με αυτά της μελέτης του Παπατσάκωνα (2015) παρατηρείται ότι μοιάζουν σε μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα, οι παράγοντες **iv. Διανοητική διέγερση** (μ.ο.3,16), **i. Εξιδανικευμένη επιρροή – χάρισμα** (μ.ο.3,09)**,** και **ii. Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά** (μ.ο.3,08) είναι αυτοί που προηγούνται και στην περίπτωση των στελεχών υγείας στην Αττική.

Τέλος, τα χαρακτηριστικά επικοινωνίας του μετασχηματιστικού ηγέτη, όπως αυτά αναδεικνύονται από την παρούσα μελέτη φαίνεται να επιβεβαιώνουν την βιβλιογραφία Antonakis (2003), Armstrong (2008). Τα διοικητικά στελέχη και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, στο πλαίσιο άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας εμφανίζονται δυναμικοί, με αυτοπεποίθηση και εμπνέουν σεβασμό. Επικοινωνούν ένα κοινό σκοπό στις ομάδες που διοικούν για τον οποίο αξίζει – τους παροτρύνουν - να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα. Τους προτρέπουν να αναζητούν διαρκώς νέες λύσεις, να αυτό-βελτιώνονται και τελικά να μετασχηματίζονται και να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές και τα θέματα που σχετίζονται με το σύγχρονο, μεταβαλλόμενο και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον όπως υποστηρίζουν και οι Deinert et al (2015).

Πίνακας 7: Μέσος όρος κάθε παράγοντα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας & συνολικός μέσος όρος Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Μετασχηματιστική Ηγεσία	**Μέσος**
Μέσος Όρος Παράγοντα_i. Εξιδανικευμένη επιρροή - χάρισμα	4,123
Μέσος Όρος Παράγοντα_ii. Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	4,241
Μέσος Όρος Παράγοντα_iii. Εμψυχωτική κινητοποίηση	4,133
Μέσος Όρος Παράγοντα_ iv. Διανοητική διέγερση	4,216
Μέσος Όρος Παράγοντα_ v. Εξατομικευμένη εξέταση	3,875
Συνολικός Μέσος Όρος Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	**4,118**



Σχήμα 17: Μέσος όρος κάθε παράγοντα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας & συνολικός μέσος όρος Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

3.6.3.2. Πώς επικοινωνούν οι ηγέτες που εφαρμόζουν την Συναλλακτική Ηγεσία (ερευνητική ερώτηση 2);

Εφαρμόζοντας την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ανάλυση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και για την ανάλυση της συναλλακτικής ηγεσίας, επιχειρείται η ανάδειξη του τρόπου επικοινωνίας των διοικητικών στελεχών της περιοχής της Θεσσαλονίκης στο πλαίσιο άσκησης της συναλλακτικής ηγεσίας.

Συγκεκριμένα, αναλύοντας τους τρείς παράγοντες της συναλλακτικής ηγεσίας, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια με τους μέσους όρους κάθε παράγοντα στον Πίνακα 8, αναδύονται τα βασικά χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη.

Στον παράγοντα **vi. έκτακτη ανταμοιβή**, διαφαίνεται ότι ενώ τα περισσότερα διοικητικά στελέχη εκφράζουν την ικανοποίησή τους όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες (Ερ35:μ.ο.4,493) δεν κάνουν τόσο πολύ ξεκάθαρο το τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος μετά την επίτευξη των στόχων (Ερ:16:μ.ο.3,974).

Στον παράγοντα **vii. ενεργητική διαχείριση**, τα περισσότερα διοικητικά στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης (Ερ4:μ.ο.3,859) ωστόσο αποφεύγουν να στρέψουν την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος (Ερ27:μ.ο.2,841).

Στον παράγοντα **viii. παθητική διαχείριση**, τα περισσότερα διοικητικά στελέχη δηλώνουν ότι αναλαμβάνουν δράση πριν αποτύχει ένα σχέδιο (Ερ12:μ.ο.4,267) και ότι αποφεύγουν να επιδείξουν αίσθημα δύναμης (Ερ20:μ.ο.3,470).

Πίνακας 8: Μέσος όρος κάθε ερώτησης και παράγοντα Συναλλακτικής Ηγεσίας

Συναλλακτική Ηγεσία: vi. Έκτακτη ανταμοιβή	**Μέσος**
1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	4,026
11. Δείχνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	4,100
16. Κάνω ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος μετά την επίτευξη των στόχων	3,974
35. Εκφράζω την ικανοποίηση μου όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες	4,493
Μέσος Όρος Παράγοντα_ Έκτακτη ανταμοιβή	**4,148**

Συναλλακτική Ηγεσία: vii. Ενεργητική διαχείριση	**Μέσος**
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	3,859
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	3,322
24. Παρακολουθώ κάθε λάθος που γίνεται	3,793

27. Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	2,841
Μέσος Όρος Παράγοντα_ Ενεργητική διαχείριση	**3,454**

Συναλλακτική Ηγεσία: viii. Παθητική διαχείριση	**Μέσος**
3. Επεμβαίνω προτού ένα θέμα γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	4,200
12. Αναλαμβάνω δράση πριν αποτύχει το σχέδιο	4,267
17. Δεν περιμένω μέχρι τα πράγματα να πάνε στραβά	3,974
20. Επιδεικνύω αίσθημα δύναμης	3,470
Μέσος Όρος Παράγοντα_ Παθητική διαχείριση	**3,978**

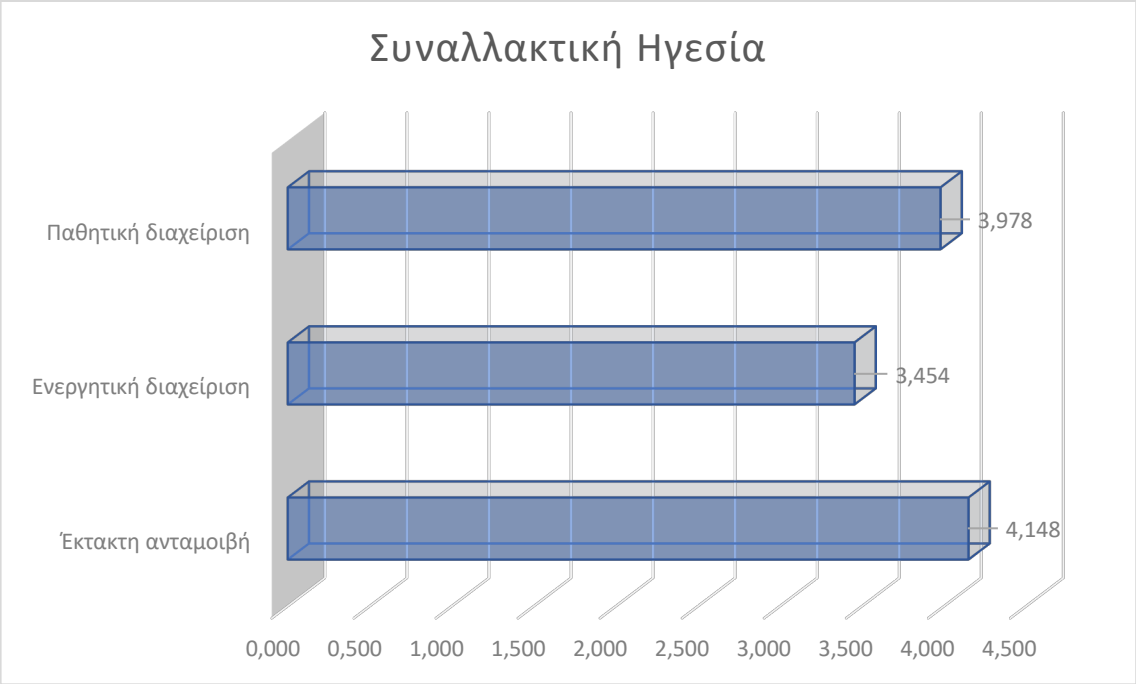
Συγκρίνοντας του μέσους όρους των τριών παραγόντων της συναλλακτικής ηγεσίας όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 9 και στο σχήμα 18 φαίνεται ποιος παράγοντας χρησιμοποιείται περισσότερο από τους ερωτώμενους.

Έτσι προκύπτει ότι, ο παράγοντας που χρησιμοποιείται περισσότερο στην συναλλακτική ηγεσία, σύμφωνα με την έρευνα, από τους ερωτώμενους είναι η έκτακτη ανταμοιβή (μ.ο.4,148) εύρημα που επιβεβαιώνει το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας και τη βιβλιογραφία Antonakis (2003) και Armstrong (2008) που παρουσιάζει τον συναλλακτικό ηγέτη ως τον ηγέτη που επιδιώκει να ανταμείβει τους υφισταμένους του όταν αυτοί επιτυγχάνουν τους στόχους του.

Ακόμα, συγκρίνοντας τα ευρήματα της παρούσας έρευνας με αυτά της μελέτης του Παπατσάκωνα (2015) παρατηρείται ότι και στην περίπτωση των στελεχών υγείας στην Αττική, η **vi. Έκτακτη ανταμοιβή** (μ.ο.2,97) αποτελεί τον παράγοντα που διακρίνεται με τον υψηλότερο μέσο όρο σε σχέση με τους άλλους δύο παράγοντες της συναλλακτικής ηγεσίας.

Πίνακας 9: Μέσος όρος κάθε παράγοντα Συναλλακτικής Ηγεσίας & συνολικός μέσος όρος Συναλλακτικής Ηγεσίας

Συναλλακτική Ηγεσία	**Μέσος**
Μέσος Όρος Παράγοντα_ vi. Έκτακτη ανταμοιβή	4,148
Μέσος Όρος Παράγοντα_ vii. Ενεργητική διαχείριση	3,454
Μέσος Όρος Παράγοντα_ viii. Παθητική διαχείριση	3,978
Συνολικός Μέσος Όρος Συναλλακτική Ηγεσίας	**3,860**



Σχήμα 18: Μέσος όρος κάθε παράγοντα Συναλλακτικής Ηγεσίας & συνολικός μέσος όρος Συναλλακτικής Ηγεσίας

3.6.3.3. Πώς επικοινωνούν οι ηγέτες που εφαρμόζουν την Ηγεσία προς αποφυγή (ερευνητική ερώτηση 3);

Συνεχίζοντας στην ανάλυση του τρόπου επικοινωνίας των διοικητικών στελεχών της περιοχής της Θεσσαλονίκης στο πλαίσιο άσκησης της ηγεσίας προς αποφυγή, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια στον Πίνακα 10 με τους μέσους όρους των ερωτήσεων που την περιγράφουν, τα βασικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων είναι η διαθεσιμότητα του όταν χρειάζεται (Ερ7:μ.ο.4,644) και το γεγονός ότι δεν αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα (Ερ5:μ.ο.3,915). Ακόμη, από τους πολύ χαμηλούς μέσους όρους των Ερ.28(μ.ο.1,852) και Ερ.33(μ.ο.1,978) προκύπτει ότι οι ερωτώμενοι δεν αποφεύγουν να πάρουν αποφάσεις, ούτε καθυστερούν να δώσουν λύση σε επείγοντα ζητήματα.

Έτσι, ο συνολικός μέσος όρος του παράγοντα ηγεσία προς αποφυγή (μ.ο.3,097) εμφανίζεται πολύ μικρότερος από τους μέσους όρους των μορφών μετασχηματιστικής (μ.ο.4,118) και συναλλακτικής ηγεσίας (μ.ο.3,860) όπως αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα 11 και Σχήμα 19.

Αναφορικά με την τρίτη μορφή ηγεσίας, παρόμοια αποτελέσματα εξάγονται και στην μελέτη του Παπατσάκωνα (2015). Και εκεί η ηγεσία προς αποφυγή διαθέτει τον

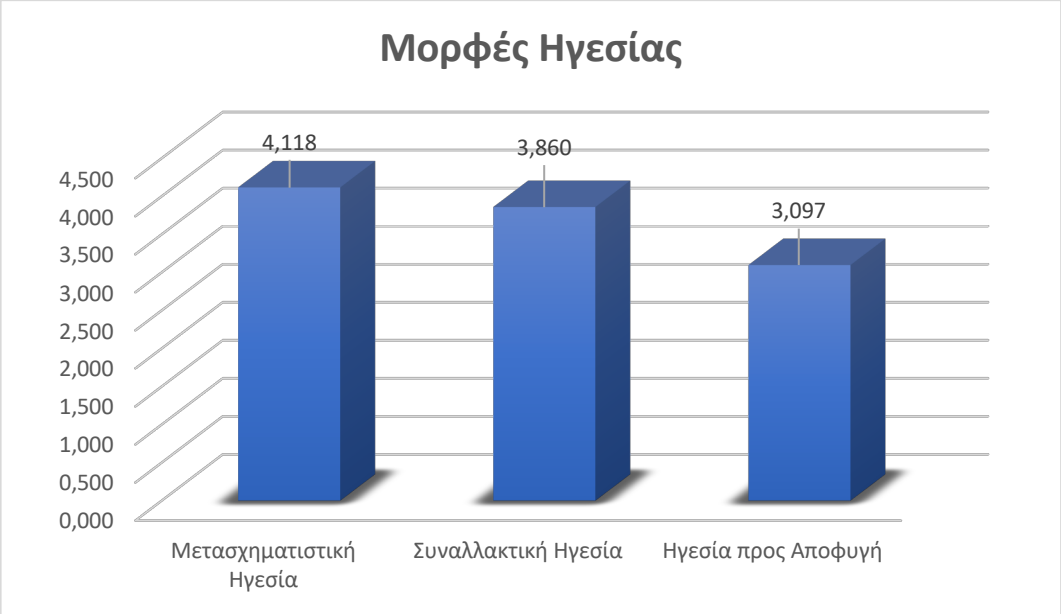
μικρότερο μέσο όρο (μ.ο.2,22) σε σύγκριση με τις άλλες δύο μορφές ηγεσίας, την μετασχηματιστική (μ.ο.2,97) και την συναλλακτική (μ.ο.2,85).

Πίνακας 10: Μέσος όρος κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος Ηγεσίας προς Αποφυγή

ix. Ηγεσία προς Αποφυγή	**Μέσος**
5. Δεν αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	3,915
7. Είμαι διαθέσιμος όταν χρειάζεται	4,644
28. Αποφεύγω να πάρω αποφάσεις	1,852
33. Καθυστερώ να δώσω λύση σε επείγοντα ερωτήματα	1,978
Συνολικός Μέσος Όρος Ηγεσίας προς Αποφυγή	**3,097**

Πίνακας 11: Μέσος Όρος Επικοινωνίας Μορφών Ηγεσίας

Μορφές Ηγεσίας	**Μέσος**
Μετασχηματιστική Ηγεσία	4,118
Συναλλακτική Ηγεσία	3,860
Ηγεσία προς Αποφυγή	3,097



Σχήμα 19: Μορφές Ηγεσίας

Ολοκληρώνοντας την επιμέρους ανάλυση του τρόπου επικοινωνίας, ανάλογα με τη μορφή ηγεσίας γίνεται στη συνέχεια σύγκριση μεταξύ των μορφών ηγεσίας ώστε να αναδειχθεί ποια μορφή ηγεσίας ασκούν περισσότερο τα διοικητικά στελέχη στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Συγκρίνοντας μεταξύ τους τις μορφές Ηγεσίας για την περιοχή της Θεσσαλονίκης φαίνεται πως η Μετασχηματιστική Ηγεσία (μ.ο.4,118) χαρακτηρίζει τα περισσότερα διοικητικά στελέχη ενώ ακολουθεί η Συναλλακτική Ηγεσία (μ.ο.3,860) (Πίνακας 11).

Έτσι, τα κύρια χαρακτηριστικά των ηγετών πηγάζουν μέσα από την Μετασχηματιστική Ηγεσία και αφορούν την Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά (μ.ο.4,241) και την Διανοητική διέγερση (μ.ο.4,216). Συνεπώς στην Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά οι ενέργειες των περισσοτέρων στελεχών επικεντρώνονται σε αξίες και πεποιθήσεις τους που αφορούν την ανάδειξη της ομαδικότητας και του αμοιβαίου σεβασμού στο προσωπικό τους θέλοντας να καλλιεργήσουν κοινά οράματα για την επίτευξη στόχων – σκοπών. Στην διανοητική διέγερση αναφέρεται η δράση των στελεχών ως προς την εξέταση διαφορετικών οπτικών γωνιών του προσωπικού, προκαλώντας τους να σκέφτονται δημιουργικά και να βρίσκουν λύσεις σε δύσκολα προβλήματα (Πίνακας 7).

3.6.4. Η έκβαση της ηγεσίας

Στο σημείο αυτό υπενθυμίζεται ότι, το Ερωτηματολόγιο για το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας MLQ (Έντυπο 5X) -Short αποτελείται από 45 ερωτήσεις. Οι 36 ερωτήσεις απεικονίζουν τις παραπάνω προαναφερθείσες τρεις μορφές ηγεσίας που αντιπροσωπεύονται από τους εννέα παράγοντες ηγεσίας αυτών (δηλαδή, κάθε παράγοντας ηγεσίας απεικονίζεται από τέσσερεις ερωτήσεις). Οι 36 αυτές ερωτήσεις αναλύθηκαν και υπέδειξαν τα βασικά χαρακτηριστικά επικοινωνίας των ηγετών ανάλογα με τη μορφή ηγεσίας που ασκούν και ανέδειξαν την μετασχηματιστική ηγεσία ως την μορφή που ακολουθούν συγκριτικά περισσότερο τα διοικητικά στελέχη της περιοχής της Θεσσαλονίκης επιβεβαιώνοντας για ακόμα μια φορά την βιβλιογραφία που την διακρίνει ως μια εξέχουσα μορφή ηγεσίας Jin et al (2016).

Οι άλλες 9 ερωτήσεις αξιολογούν τρεις κλίμακες έκβασης (outcome) της ηγεσίας. Αυτές είναι i) η μεγαλύτερη προσπάθεια, ii) η αποτελεσματικότητα και iii) η ευχαρίστηση από την ηγεσία σύμφωνα με τους Antonakis et al (2003), Armstrong (2008), Antonakis and House (2014) και Dimitrov and Darova (2016).
Ομαδοποιώντας λοιπόν, τις ερωτήσεις που περιγράφουν τους τρόπους έκβασης της επικοινωνίας στην ηγεσία και συγκρίνοντας τους μέσους όρους τους όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια στους Πίνακες 12-14, συμπεραίνουμε ότι:

Η **Μεγαλύτερη προσπάθεια**, φαίνεται να επιτυγχάνεται όταν τα περισσότερα διοικητικά στελέχη αυξάνουν την επιθυμία τους για επιτυχία (Ερ42:μ.ο.4,285). Ο παράγοντας επιτυχία δείχνει να αποτελεί την κινητήρια δύναμη που ωθεί τα διοικητικά στελέχη σε όλο και μεγαλύτερες προσπάθειες (Πίνακας 12).

Ως **αποτελεσματικότητα**, από τον τρόπο επικοινωνίας ενός ηγέτη στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του, τα περισσότερα διοικητικά στελέχη φαίνεται να ορίζουν την δυνατότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των εργασιών (Ερ37:μ.ο.4,319) και τις απαιτήσεις της επιχείρησης (Ερ43:μ.ο.4,315) γεγονός που αποδεικνύει την προσπάθεια κατανόησης αρχικά και επίτευξης ακολούθως των στόχων την εταιρίας (Πίνακας 13).

Η **ευχαρίστηση από την ηγεσία**, πηγάζει για τα περισσότερα διοικητικά στελέχη από την συνεργασία με ικανοποιητικό τρόπο με τους υφισταμένους (Ερ41:μ.ο.4,330) γεγονός που καθιστά την επικοινωνία με το προσωπικό άκρως σημαντική και αναγκαία ως προς την αναζήτηση τρόπων και μέσων για την επίτευξη μιας επιτυχημένης συνεργασίας (Πίνακας 14).

Πίνακας 12: Μέσος όρος κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος Μεγαλύτερης προσπάθεια

Τρόποι έκβασης της ηγεσίας: Μεγαλύτερη προσπάθεια	**Μέσος**
39. Καταφέρνω να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	3,763
42. Αυξάνω την επιθυμία μου για επιτυχία	4,285
44. Αυξάνω την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	4,174
Συνολικός Μέσος Όρος_ Μεγαλύτερης προσπάθειας	**4,074**

Πίνακας 13: Μέσος όρος κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος Αποτελεσματικότητας

Τρόποι έκβασης της ηγεσίας: Αποτελεσματικότητα	**Μέσος**
37. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	4,319
40. Αντιπροσωπεύω τον εαυτό μου αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	3,948
43. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού	4,315
45. Ηγούμαι μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	4,096
Συνολικός Μέσος Όρος_Αποτελεσματικότητας	**4,169**

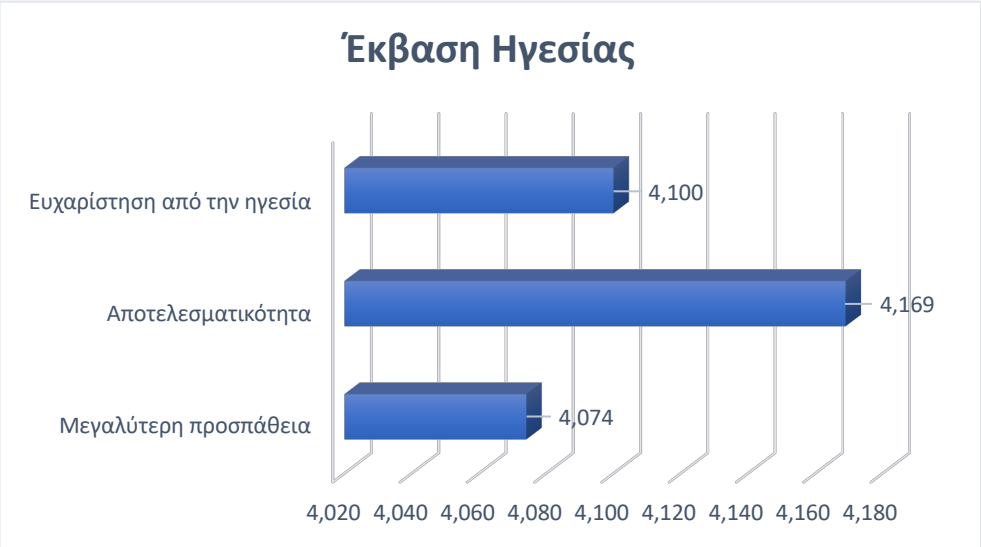
Πίνακας 14: Μέσος όρος κάθε ερώτησης & συνολικός μέσος Ευχαρίστησης από την ηγεσία

Τρόποι έκβασης της ηγεσίας: Ευχαρίστηση από την ηγεσία	**Μέσος**
38. Χρησιμοποιώ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	3,870
41. Συνεργάζομαι με ικανοποιητικό τρόπο με τους υφισταμένους μου	4,330
Συνολικός Μέσος Όρος_ Ευχαρίστησης από την ηγεσία	**4,100**

Συγκρίνοντας τους μέσους όρους των τρόπων έκβασης της επικοινωνίας των ηγετών μεταξύ τους, διαπιστώνουμε πως η **αποτελεσματικότητα** (μ.ο.4,169) είναι αυτή που προηγείται για τα διοικητικά στελέχη της περιοχής της Θεσσαλονίκης. Η αποτελεσματικότητα ούσα το ζητούμενο για πολλές επιχειρήσεις γίνεται το κυριότερο στοιχείο ενός ηγέτη και τον συνοδεύει στην πορεία του έργου του υπενθυμίζοντας όλο και περισσότερο το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του στα πλαίσια ενός οργανισμού (Πίνακας 15, Σχήμα 20). Επομένως, αυτός ο παράγοντας θα απασχολήσει περισσότερο την παρούσα μελέτη στη συνέχεια ενώ θα γίνει αναφορά και στην ευχαρίστηση από την ηγεσία που εμφανίζεται δεύτερη με μέσο όρο 4,100.

Πίνακας 15: Μέσος Όρος Έκβασης Ηγεσίας

Έκβαση Ηγεσίας	**Μέσος**
Μεγαλύτερη προσπάθεια	4,074
Αποτελεσματικότητα	4,169
Ευχαρίστηση από την ηγεσία	4,100



Σχήμα 20: Έκβαση Ηγεσίας

Τέλος, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα με αυτά του Παπατσάκωνα (2015) παρατηρείται ότι και εκεί η αποτελεσματικότητα είναι αυτή που διακρίνεται με μέσο όρο 3,05.

3.6.5. Ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας ενός ηγέτη (ερευνητική ερώτηση 4);

Σύμφωνα με το θεωρητικό μέρος της έρευνας Antonakis et al (2003), Armstrong (2008), Schriesheim et al (2009), Antonakis et al (2014) και Dimitrov and Darova (2016), ο τρόπος έκβασης της επικοινωνίας του ηγέτη, δηλαδή η αποτελεσματικότητα (effectiveness), η ευχαρίστηση (pleasure) και η μεγαλύτερη προσπάθεια (extra effort) εξαρτώνται από τον τρόπο επικοινωνίας που καθορίζει η μορφή ηγεσίας που ασκεί, η μετασχηματιστική (transformational), η συναλλακτική (transactional) και η ηγεσία προς αποφυγή (non-transactional) και περιγράφονται από τις παρακάτω σχέσεις.

- Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα.
- Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της συναλλακτικής ηγεσίας επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα.
- Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της ηγεσίας προς αποφυγή επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα.

Για την ανάδειξη του πιο αποτελεσματικού τρόπου επικοινωνίας μεταξύ των τριών διαφορετικών μορφών ηγεσίας θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της παλινδρόμησης. Για να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος αυτή, θα πρέπει πρώτα να εκτιμηθούν οι σχέσεις μεταξύ των παραπάνω στοιχείων, και να ελεγχθεί κατά πόσο οι συντελεστές παλινδρόμησης έχουν το **αναμενόμενο πρόσημο** (στις σχέσεις αυτές) και αν είναι **σημαντικές**.

3.6.5.1. Παλινδρόμηση της αποτελεσματικότητας στις μορφές ηγεσίας

Στη συνέχεια ακολουθεί παλινδρόμηση της μεταβλητής Αποτελεσματικότητα (effectiveness) στις μεταβλητές Μετασχηματιστική Ηγεσία (transformational), Συναλλακτική Ηγεσία (transactional), Ηγεσία προς αποφυγή (non-transactional), Φύλο (gender), Διοικητική ιεραρχία (seniority).

Για την αξιολόγηση των παραπάνω σχέσεων έχει επιλεχθεί η μέθοδος της παλινδρόμησης διότι με την παλινδρόμηση (regression) εκτιμάται η σχέση μιας μεταβλητής, της εξαρτημένης, ως προς μια ή περισσότερες μεταβλητές, τις ερμηνευτικές, εκφράζοντας την εξαρτημένη μεταβλητή σε γραμμική (ή όχι) συνάρτηση των ερμηνευτικών μεταβλητών.

Απώτερος σκοπός της μεθόδου της παλινδρομήσεως είναι η εκτίμηση και η πρόβλεψη τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής, οι οποίες αντιστοιχούν σε δοσμένες τιμές των ερμηνευτικών μεταβλητών.

Γραμμή παλινδρομήσεως (regression line) ενός δείγματος (πληθυσμού) ονομάζεται η γραμμή που προσαρμόζει όσο το δυνατό καλύτερα τα σημεία του αντίστοιχου με το δείγμα (πληθυσμό) διαγράμματος διασποράς.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται για να προσδιορίσουμε τη γραμμή παλινδρομήσεως του δείγματος και να ελέγξουμε κατά πόσο αυτή πλησιάζει τη γραμμή παλινδρομήσεως του πληθυσμού λέγεται ανάλυση παλινδρομήσεως (regression analysis), ή απλώς, παλινδρόμηση (regression).

Όπως παρατηρείται στον παρακάτω πίνακα, ο συντελεστής προσδιορισμού R Square (0,449) φαίνεται σχετικά καλός για «διαστρωματικά» στοιχεία.

Ο συντελεστής αυτός είναι σημαντικός, αφού από τον Πίνακα ANOVA το sig=0,000 του στατιστικού F είναι μικρότερο του 0,05.

Πίνακας 16: Παλινδρόμηση Αποτελεσματικότητας

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.672[a]	.452	.441	.40039

a. Predictors: (Constant), Διοικητική Ιεραρχία: , non, transformational, Φύλο:, transactional

b. Dependent Variable: eff

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.863	5	6.973	43.495	.000[b]
	Residual	42.322	264	.160		
	Total	77.185	269			

a. Dependent Variable: eff

b. Predictors: (Constant), Διοικητική Ιεραρχία: , non, transformational, Φύλο:, transactional

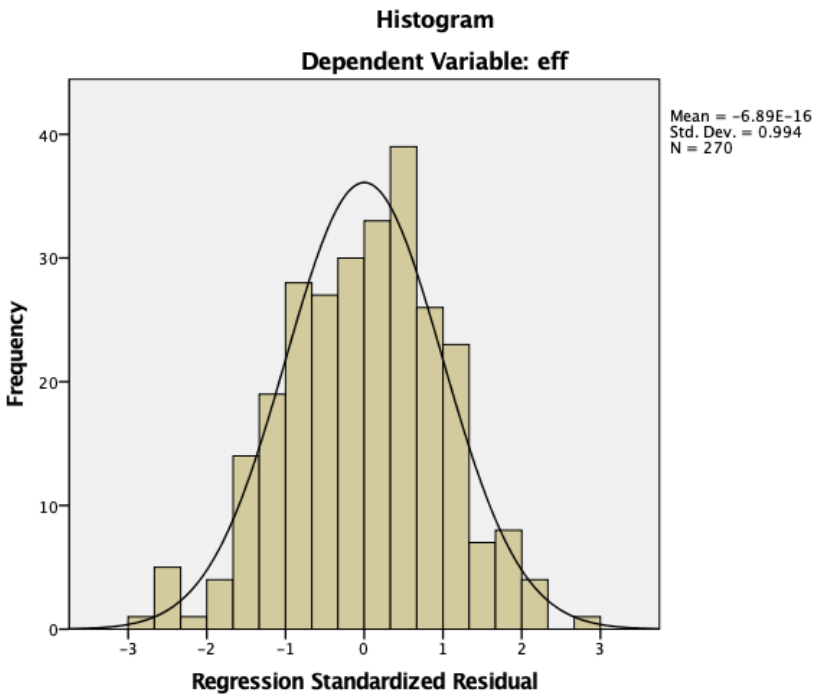
Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.145	.305		3.760	.000
	transformational	.545	.084	.420	6.510	.000
	transactional	.335	.074	.294	4.553	.000
	non	-.136	.050	-.126	-2.728	.007
	Φύλο:	-.058	.051	-.053	-1.138	.256
	Διοικητική Ιεραρχία:	-.004	.028	-.007	-.139	.890

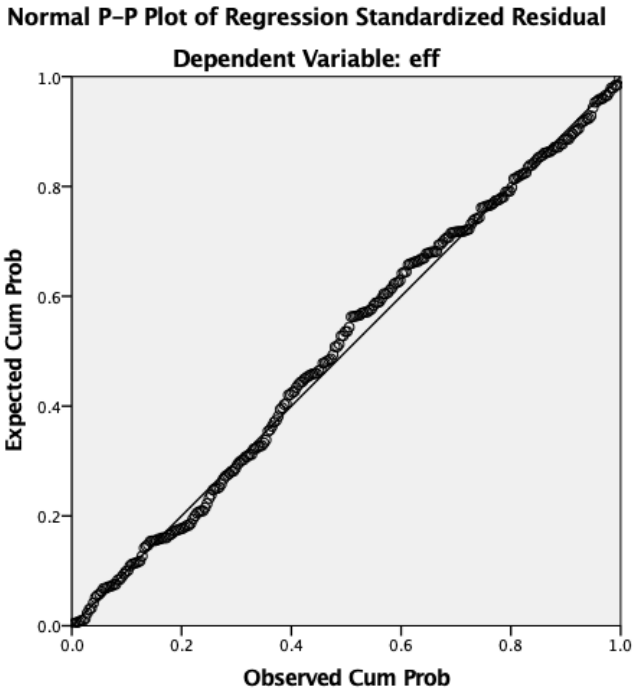
a. Dependent Variable: eff

Κατά τον έλεγχο των καταλοίπων προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

Και τα δύο σχήματα υποστηρίζουν ότι τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή. Συνεπώς, μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση της παλινδρόμησης.



Σχήμα 21: Histogram των καταλοίπων



Σχήμα 22: Normal probability plot

3.6.5.2. Ανάλυση της παλινδρόμησης

Αναλύοντας την παλινδρόμηση, σύμφωνα με τα αποτελέσματα στον πίνακα 16 προκύπτουν ότι:

Οι εκτιμημένοι συντελεστές Β των μεταβλητών transformational, transactional, non-transactional **είναι σημαντικοί**, αφού για όλους αυτούς ισχύει ότι sig < 0,05 (ή αλλιώς, αφού το αντίστοιχο στατιστικό |t| είναι μεγαλύτερο από 1,96).

Οι εκτιμημένοι συντελεστές Β των μεταβλητών gender(φύλο), seniority(διοικητική ιεραρχία) **δεν είναι σημαντικοί**, αφού για αυτούς ισχύει ότι sig > 0,05 (ή αλλιώς αφού το αντίστοιχο στατιστικό |t| είναι μικρότερο από 1,96).

Οι σημαντικοί εκτιμημένοι συντελεστές Β της παλινδρόμησης (Unstandardized Coefficients) έχουν το **αναμενόμενο πρόσημο**.

Το μέγεθος (σε απόλυτες τιμές) των εκτιμημένων συντελεστών Beta της παλινδρόμησης (Standardized Coefficients) υποδεικνύει ποια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές έχει τη **μεγαλύτερη επιρροή** στην εξαρτημένη μεταβλητή.

Συνεπεία της ανάλυσης της παλινδρόμησης ανακύπτουν ότι:

- Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας **επηρεάζει θετικά** (Β = 0,545) την αποτελεσματικότητα.
- Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της συναλλακτικής ηγεσίας **επηρεάζει θετικά** (Β = 0,335) την αποτελεσματικότητα.
- Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της ηγεσίας προς αποφυγή **επηρεάζει αρνητικά** (Β = - 0,136) την αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει την μεγαλύτερη επιρροή (|Β| = 0,545 > 0,335 > 0,136) στην αποτελεσματικότητα άρα:

Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποτελεί την πιο αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας ηγεσίας, εύρημα που συμφωνεί και επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία και τους Dierendonck et al (2014), Deinert et al

(2015), Jin et al (2016) και Siangchokyoo et al (2020) και απαντά και στην 4η ερευνητική ερώτηση.

Προκύπτει ακόμα ότι:

Το φύλο του ηγέτη **δεν επηρεάζει** (sig = 0,256 & |t| = 1,138) την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και ότι

Το επίπεδο ιεραρχίας του ηγέτη **δεν επηρεάζει** (sig = 0,890 & |t| = 0,139) την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

3.6.6. Πώς διαφοροποιείται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και η ευχαρίστηση από την ηγεσία σε σχέση με το φύλο του ηγέτη (ερευνητική ερώτηση 5);

3.6.6.1. Πώς διαφοροποιείται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε σχέση με το φύλο του ηγέτη;

Για να εκτιμηθεί αν διαφέρει η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος T-TEST:

Έλεγχος υποθέσεων δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (T-TEST effectiveness-gender) (πίνακας 17)

Ο έλεγχος γίνεται σε δύο βήματα:

1. Ελέγχεται η ισότητα των διακυμάνσεων (Levene's Test):

Αν sig > 0,05 ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων

Αν sig < 0,05 ισχύει η ανισότητα των διακυμάνσεων

Στην περίπτωση που το sig = 0,396 (> 0,05) ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων**.**

2. Ελέγχεται η ισότητα των μέσων (Equality of Means)

Αφού, ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων, εξετάζεται το sig (2-tailed) = 0,838 (> 0,05) της πρώτης γραμμής του παρακάτω πίνακα, άρα δεν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των δύο μέσων. **Οπότε ανακύπτει ότι, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας είναι η ίδια μεταξύ ανδρών και γυναικών.**

Πίνακας 17: T-TEST Αποτελεσματικότητα - Φύλο

T-Test

Group Statistics

	Φύλο:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
eff	Άνδρας	160	4.1750	.55499	.04388
	Γυναίκα	110	4.1614	.50863	.04850

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
eff	Equal variances assumed	.723	.396	.205	268	.838	.01364	.06646	-.11722	.14450
	Equal variances not assumed			.209	247.017	.835	.01364	.06540	-.11517	.14245

3.6.6.2. Πώς διαφοροποιείται η ευχαρίστηση από την ηγεσία σε σχέση με το φύλο του ηγέτη;

Για να εκτιμηθεί αν διαφέρει η ευχαρίστηση από την ηγεσία μεταξύ ανδρών και γυναικών θα χρησιμοποιηθεί πάλι η μέθοδος T-TEST:

Έλεγχος υποθέσεων δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (T-TEST pleasure-gender).
(πίνακας 18)
Για τη διερεύνηση της ευχαρίστησης από την ηγεσία μεταξύ ανδρών και γυναικών:

Αντίστοιχα,

1. Ελέγχεται η ισότητα των διακυμάνσεων (Levene's Test):

Αν sig > 0,05 ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων
Αν sig < 0,05 ισχύει η ανισότητα των διακυμάνσεων
Στην περίπτωση που το sig = 0,227 (> 0,05) ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων**.**

2. Ελέγχεται η ισότητα των μέσων (Equality of Means)

Αφού, ισχύει η ισότητα των διακυμάνσεων, εξετάζεται το sig (2-tailed) = 0,921 (> 0,05) της πρώτης γραμμής του παρακάτω πίνακα, άρα δεν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των δύο μέσων. **Δηλαδή, η ευχαρίστηση από την ηγεσία είναι η ίδια μεταξύ ανδρών και γυναικών.**

Πίνακας 18: T-TEST Ευχαρίστηση από την ηγεσία - Φύλο

T-Test

Group Statistics

	Φύλο:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
pleasure	Άνδρας	160	4.1031	.61964	.04899
	Γυναίκα	110	4.0955	.62257	.05936

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
pleasure	Equal variances assumed	1.465	.227	.100	268	.921	.00767	.07690	-.14373	.15907
	Equal variances not assumed			.100	233.711	.921	.00767	.07696	-.14396	.15930

3.6.7. Πώς διαφοροποιείται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε σχέση με το επίπεδο ιεραρχίας του ηγέτη (ερευνητική ερώτηση 6);

Όταν απαιτείται η σύγκριση περισσοτέρων από δύο μέσους ταυτόχρονα, χρησιμοποιείται η μέθοδος One Way ANOVA. Για αυτό για τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας (μεταξύ διευθυντού, ιδιοκτήτη και προϊσταμένου) και την απάντηση στην 6η ερευνητική ερώτηση χρησιμοποιείται η **Ανάλυση Διακυμάνσεως ως προς μια κατεύθυνση: 1/3 One-Way ANOVA (**ANOVA effectiveness – seniority) όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα 19.

Για να ελεγχθεί αν υπάρχει ομοιογένεια (ισότητα) των διακυμάνσεων της εξαρτημένης μεταβλητής για τα τρία επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας εξετάζουμε το «Homogeneity of variance test». Δεδομένου ότι, sig = 0,357 (> 0,05) συμπεραίνεται ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες.

Στη συνέχεια λόγω της ομοιογένειας των διακυμάνσεων, εξετάζουμε τις ισότητες των μέσων για τα διάφορα επίπεδα της ανεξάρτητης μεταβλητής, μέσω του «Post Hoc» και του «Ducan Test».

Παρατηρείται ότι στο ANOVA το sig = 0,002 (< 0,05), οπότε ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι υπάρχει διαφοροποίηση στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο ανήκει.

Οπότε μέσω του «Homogeneous Subsets» παρατηρούνται δύο ομάδες:

- Οι προϊστάμενοι και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων/ελεύθεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν ίδια επίπεδα αποτελεσματικότητας μεταξύ (4,0463) και (4,1743) με sig = 0,165 ενώ
- Οι διευθυντές παρουσιάζουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα (4,4189).

Κατά συνέπεια,

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας διαφέρει μεταξύ διευθυντού, ιδιοκτήτη και προϊσταμένου, με τους διευθυντές να παρουσιάζουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα από τους προϊσταμένους και τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων.

Πίνακας 19: ANOVA Αποτελεσματικότητα - Επίπεδο ιεραρχίας

Test of Homogeneity of Variances

eff

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.035	2	267	.357

ANOVA

eff

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.535	2	1.767	6.407	.002
Within Groups	73.651	267	.276		
Total	77.185	269			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

eff

Duncan[a,b]

Διοικητική Ιεραρχία:	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Προϊστάμενος	81	4.0463	
Ελεύθερος Επαγγελματίας – Ιδιοκτήτης	152	4.1743	
Διευθυντής	37		4.4189
Sig.		.165	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 65.286.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

4. Συμπεράσματα, περιορισμοί, προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

4.1. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, ο τρόπος επικοινωνίας των διοικητικών στελεχών και ιδιοκτητών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Συγκρίνοντας μεταξύ τους τις μορφές επικοινωνίας στο πλαίσιο άσκησης της Ηγεσίας για την περιοχή της Θεσσαλονίκης φαίνεται πως η επικοινωνία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (μ.ο.4,118) χαρακτηρίζει τα περισσότερα διοικητικά στελέχη ενώ ακολουθεί η επικοινωνία της Συναλλακτικής Ηγεσίας (μ.ο.3,860) (Πίνακας 11).

Τα κύρια χαρακτηριστικά επικοινωνίας των ηγετών που πηγάζουν μέσα από την Μετασχηματιστική Ηγεσία αφορούν την Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά (μ.ο.4,241) και την Διανοητική διέγερση (μ.ο.4,216). Συνεπώς στην Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά οι ενέργειες επικοινωνίας των περισσοτέρων στελεχών επικεντρώνονται σε αξίες και πεποιθήσεις τους που αφορούν την ανάδειξη της ομαδικότητας και του αμοιβαίου σεβασμού στο προσωπικό τους θέλοντας να καλλιεργήσουν κοινά οράματα για την επίτευξη στόχων – σκοπών. Στην διανοητική διέγερση αναφέρεται η δράση των στελεχών ως προς την εξέταση διαφορετικών οπτικών γωνιών του προσωπικού, προκαλώντας τους να σκέφτονται δημιουργικά και να βρίσκουν λύσεις σε δύσκολα προβλήματα (Πίνακας 7).

Επιπλέον, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά επικοινωνίας του μετασχηματιστικού ηγέτη, όπως αυτά αναδεικνύονται από την παρούσα μελέτη φαίνεται να επιβεβαιώνουν την βιβλιογραφία Antonakis (2003), Armstrong (2008). Τα διοικητικά στελέχη και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων στην περιοχή της Θεσσαλονίκης, στο πλαίσιο άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας εμφανίζονται δυναμικοί, με αυτοπεποίθηση και εμπνέουν σεβασμό. Επικοινωνούν ένα κοινό σκοπό στις ομάδες που διοικούν για τον οποίο αξίζει – τους παροτρύνουν - να υπερβούν τα ατομικά τους συμφέροντα. Τους προτρέπουν να αναζητούν διαρκώς νέες λύσεις, να αυτό-βελτιώνονται και τελικά να μετασχηματίζονται και να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές και τα θέματα που σχετίζονται με το σύγχρονο,

μεταβαλλόμενο και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον όπως υποστηρίζουν και οι Deinert et al (2015).

Ακόμη, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, τα διοικητικά στελέχη στην περιοχή της Θεσσαλονίκης επικοινωνούν εστιάζοντας κατά πολύ στις ομάδες των εργαζομένων και προσπαθούν να χρησιμοποιούν την ενεργητική ακρόαση για να αντιληφθούν θέματα που αφορούν διαφορετικές απόψεις, λύσεις και προτάσεις όπως τονίζει και η Men (2014). Αυτά συμβαίνουν με την διενέργεια αποτελεσματικών συναντήσεων (meetings) προσωπικού και με τον συντονισμό των ομάδων. Προσεγγίζουν την ικανότητα ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργώντας σχέσεις και καλλιεργούν την κουλτούρα συνεργασίας και κοινού οράματος, στοιχεία που αναφέρουν ως μείζονος σημασίας στοιχεία για την αποτελεσματική επικοινωνία ηγεσίας και οι Goleman (2000), Kotter (2001) και Barrett (2006).
Το μέγεθος το επιχειρήσεων (μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις) στην πλειοψηφία τους στην Β. Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης επιτρέπει πολλές φορές την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και την άμεση διάχυση της πληροφορίας με οριζόντια και κάθετη επικοινωνία ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη οργανωτικής δομής (οργανόγραμμα). Η παρουσία και η παρέμβαση των διοικητικών στελεχών είναι άμεση και αποτελεσματική σε όλα τα επίπεδα διοίκησης .

Επιπροσθέτως, από την έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναδεικνύεται ότι:

- Η **επικοινωνία ως μέσο άσκησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας** έχει την μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα και κατά συνέπεια **αποτελεί την πιο αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας ηγεσίας (ερευνητική ερώτηση 4)**. Αποτέλεσμα (Πίνακας 16) που συμφωνεί με όσα περιγράφουν και οι Dierendonck et al (2014), Deinert et al (2015), Jin et al (2016) και Siangchokyoo et al (2020).

Επιπλέον, μελετήθηκε και προέκυψε ότι:

- Η **αποτελεσματικότητα** της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας είναι η **ίδια μεταξύ ανδρών και γυναικών (ερευνητική ερώτηση 5)**.
- Η **ευχαρίστηση** από την ηγεσία είναι η **ίδια μεταξύ ανδρών και γυναικών (ερευνητική ερώτηση 5)**.
- Η **αποτελεσματικότητα** της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας **διαφέρει μεταξύ διευθυντού, ιδιοκτήτη και προϊσταμένου.** Συγκεκριμένα, η

αποτελεσματικότητα των διευθυντών είναι υψηλότερη από την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων και των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων **(ερευνητική ερώτηση 6)**.

Παρατηρείται ότι μέσα από ένα πολύ μεγάλο εύρος διαφορετικών θεωρητικών μεταβλητών και σχέσεων ο τρόπος λειτουργίας των διοικητικών στελεχών της έρευνας καλύπτει σε ένα αρκετά μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας ηγεσίας.

Τα ευρήματα συνδέονται άμεσα με την σύγχρονη θεωρία: θεωρία ηγεσίας πλήρους εμβέλειας (FRLT) των Avolio και Bass (1991) καθώς και το πολύ-παραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ) το οποίο έχει επιλεχθεί και είναι σχεδιασμένο βάσει της εν λόγω θεωρίας από τους Avolio & Bass (2004).

Προσφέροντας, έτσι, την ενίσχυση της θεωρίας και την επαλήθευση της ότι ισχύει και μάλιστα δεν επηρεάζεται από τη διαφορετικότητα που μπορεί να παρουσιάζει το περιβάλλον στο οποίο μελετάται εξ' αιτίας της διαφορετικής κουλτούρας ή το μέγεθος των ομάδων που διοικούν τα διοικητικά στελέχη ή ηγέτες για αυτό και η θεωρία αυτή έχει πλέον επεκταθεί πέρα από τα θεμέλια της στην εφαρμοσμένη ψυχολογία και εφαρμόζεται ενεργά σε ένα ευρύτερο φάσμα επιστημονικών κλάδων Antonakis and House (2014), To et al (2015) και Ng, (2017).

Από την έρευνα προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία αποτυπώνουν έως ένα μεγάλο βαθμό το τι επικρατεί σήμερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της περιοχής της Θεσσαλονίκης. Τα περισσότερα στελέχη που βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης και ηλικίας από 26-55 ετών. Τα διοικητικά στελέχη είναι αρκετά εξοικειωμένα με τα χαρακτηριστικά ηγεσίας τα οποία και αποτέλεσαν στόχο της έρευνας.

Κρίνεται μείζονος σημασίας να υπάρξει συνειδητοποίηση των μορφών ηγεσίας που ασκούν στην πλειοψηφία τους τα στελέχη (όπως η μετασχηματιστική) καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αυτές μπορεί να φέρουν.

Προτείνονται προς αυτή την κατεύθυνση η ενίσχυση των στελεχών διαμέσου της εκπαίδευσης σε επίπεδο διοικητικό, σε θέματα επικοινωνίας, ενσυναίσθησης, ψυχολογίας καθώς και ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία θα οδηγήσει

στην ευελιξία και προσαρμοστικότητα χρήσης όλων των μορφών ηγεσίας ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες.

Σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον όπου τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των εργαζομένων από γενιά σε γενιά διαφοροποιούνται οι ηγέτες καλούνται να αναπτύξουν δεξιότητες που θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε επιτυχημένα αποτελέσματα. Αρωγοί στην προσπάθεια αυτή αποτελούν η δια βίου μάθηση, οι επενδύσεις σε προσωπικό καθώς και η συνεχόμενη ενασχόληση με τις ανάγκες των ανθρώπων από τις επιχειρήσεις.

Στην πράξη η ενασχόληση των στελεχών με την αυτογνωσία (self - awareness), την κοινωνική αυτοδιαχείριση - αυτορρύθμιση (self – management), την κοινωνική συνειδητοποίηση (self – awareness) και την κοινωνική ικανότητα (social skills) προάγουν την διαχείριση του εαυτού τους και των σχέσεων τους με τους άλλους (Goleman 2000).

4.2. Περιορισμοί της έρευνας

Ένας περιορισμός της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι αυτή αφορά επιχειρήσεις μόνο της περιοχή της Θεσσαλονίκης. Επίσης, σε αυτή συμμετέχουν διοικητικά στελέχη και ιδιοκτήτες ενώ δεν συμμετέχουν απλοί υπάλληλοι που δεν ασκούν διοίκηση.
Ακόμα, στην παρούσα έρευνα δεν εξετάστηκε η επιμέρους σχέση των παραγόντων των διαφόρων μορφών της ηγεσίας ξεχωριστά, για παράδειγμα εξιδανικευμένη επιρροή, εμψυχωτική κινητοποίηση, διανοητική διέγερση, με την αποτελεσματικότητα ή τους άλλους τρόπους έκβασης της επικοινωνίας ως μέσο άσκησης της ηγεσίας.
Τέλος, τα στοιχεία της έρευνας είναι διαστρωματικά και όχι διαχρονικά και αφορούσαν μόνο μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις χωρίς να εξετάζει τις επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους.

4.3. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Θα παρουσίαζε έντονο ενδιαφέρον η διεξαγωγή ανάλογης έρευνας που θα διερευνούσε τα ηγετικά χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών και ελεύθερων επαγγελματιών των επιχειρήσεων και την επικοινωνία στο πλαίσιο άσκησης της ηγεσίας σε όλη την

ελληνική επικράτεια. Μια τέτοια μελέτη θα πρότεινε χρήσιμα συμπεράσματα για το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα, θα παρουσίαζε πιθανές ελλείψεις στις ηγετικές και επικοινωνιακές ικανότητες των διοικητικών και θα πρότεινε πρακτικές εφαρμογές που πιθανώς θα βελτίωναν την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα στο σύνολο τους.

Ακόμη, χρήσιμο θα ήταν η διενέργεια έρευνας που θα περιλάμβανε στο δείγμα της και απλούς υπαλλήλους.

Τέλος, επιπλέον αξία θα έδινε μια έρευνα που θα χρησιμοποιούσε διαχρονικά στοιχεία και μεγάλες επιχειρήσεις στο δείγμα της, εκτός από μικρομεσαίες, ώστε να εξεταστεί αν τα αποτελέσματα θα διαφοροποιηθούν σε σχέση με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Κατάλογος αναφορών

Ξενόγλωσσα

Armstrong, A. (2008), “Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership”, Contemporary Management Research, Vol. 4, No.1, pp: 3-14

Antonakis, J., Avolio, B., and Sivasubramaniam, N. (2003), “Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire”, The Leadership Quarterly, Vol. 14 (3), pp.261–295

Antonakis, J. and House, R.J. (2014), “Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory”, The Leadership Quarterly, Vol: 25, pp: 746-771

Antonakis, J. et al. (2003), Heuristics and biases in evaluations of leaders: the effects of uncertainty, Institut universitaire de management international (IUMI), Ecole des HEC, Université de Lausanne, Lausanne

Antonakis, J. and House, R. J. (2002), Transformational and charismatic Leadership: The road ahead, US/Mountain, United States

Atwater, D.C. and Bass, B.M. (2021), “Transformational leadership in teams. B. M. Bass, B. J. Avolio, eds. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership” Sage, Thousand Oaks, CA.

Avolio, B. and Bass, B. (1991), The full-range of leadership development. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies. Full Range Leadership Development

Avolio, B. J., Waldman, D. W., & Yammarino, F. L. (1991), “Leading in the 1990’s: towards understanding the four l’s of transformational leadership”, Journal of European Industrial Training, Vol: 15(4), pp: 9–16.

Barrett, D. (2006), Handbook of Business Strategy - Strong communication skills a must for today's leaders, Emerald Group Publishing Limited

Barrett, D.J. (2006), Leadership Communication, Mc Graw-Hill, New York, NY

Bass, B.M. (1985), Leadership performance beyond expectations, Free Press

Bass, B. M. and Aviolo, B. J. (1990b), Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
Bass, B.M. and Avolio, B. J (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Sage Publications, New York

Bass, B.M. (1990), Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, Third Edition. New York: The Free Press

Bass, B.M. (1990), "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics", American Management Assosiation, Vol:18, pp:19-31

Bass, B. M. (1998), "Transformational leadership: industrial, military, and educational impact", Mahwah, NJ: Erlbaum

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.) (1994), "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass B.M. and Avolio B. J (1995), "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", The Leadership Quarterly, Vol. 6, No. 2, pp:199-218

Bryman, A. (1992), "Charisma and Leadership in Organizations", London: Sage Publications

DeVito, J.A. (2006), Human Communication: the basic course.10 ed. Pearson Education Inc., New York

Deinert, A., Homan, A.C., Boer, D., Voelpel, S.C and Gutermann, D. (2015), "Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance, The Leadership Quarterly, Vol: 26, pp: 1095-1120

Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P. Windt, N. and Alkema, J. (2014), "Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and

transformational leadership to follower outcomes", The Leadership Quarterly, Vol: 25, pp: 544-562

Dimitrov, D.Y. and Darova S.S., (2016), "Factor structure of the multifactor leadership questionnaire MLQ 5X", Strategic Impact, pp: 44-55

Drucker, P.F. (1992), Innovation and entrepreneurship. Practice and rules. PWE, Warsaw

Drucker, P.F.(1999), Management Challenges for the 21st Century, Perfect bound

Drucker, P.F.(2003), The Discipline of Innovation, Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts.

Drucker, P.F.(2006), The Effective Executive The Definitive Guide to Getting the Right Things Done

Drucker, P.F.(2010), The Drucker Lectures_ Essential Lessons on Management, Society and Economy, McGraw-Hill eBooks

Drucker, P. (2004), "What makes an effective executive?", Harvard Business Review, Vol. 82 No. 6, pp:58-63.

Goleman, D. (1998), "What makes a leader?", Harvard Business Review, Vol. 76, No. 6, pp:93-102

Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results", Harvard Business Review, Vol. 78, No.2, pp:78-90

Goleman, D. (2004), "What makes a leader?", Harvard Business Review, Vol. 82, No. 1, pp:82-90

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988), "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", Journal of Applied Psychology, Vol:73, pp:695–702.

Jin, J., Seo M.-G. and Shapiro, D. (2016), "Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership", The Leadership Quarterly, Vol: 27, pp: 64-84

Kotter, J.P. (1988), The Leadership Factor, New York: Free Press

Kotter, J.P. (1990), “What Leaders Really Do”, Harvard Business Review, Vol.68 No.3, pp:103-111

Kotter, J.P. (2001), “What Leaders Really Do”, Harvard Business Review, Vol.79 No.11, pp: 85-97

Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A.L., Rowold, J. and Kauffeld S. (2015), “How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis”, The Leadership Quarterly, Vol: 26, p: 1017-1033

Men, L.R. (2014), “Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction” Management Communication Quarterly, Vol. 28(2), pp: 264–284

Men, L.R. (2014) Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes, Journal of Public Relations Research, 26:3, pp: 256-279

Montana P. and Charnov, B. (1994), Management, Barron’s Business Review Series, N York

Rosari, R. (2019), “Leadership definitions, application for lectures: Leadership Development”, Journal of Leadership in Organizations, Vol.1, No.1, pp: 17-28

Ruben B.D. and Gigliotti R.A. (2017), “Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice”, International Journal of Business Communication, Vol. 54(1), pp: 12–30

Schriesheim, C. A., Wu J.B. and Scandura, T.A. (2009), “A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”, The Leadership Quarterly, Vol: 20, pp: 604–616

Siangchokyoo, N., Klinger, R.L., Campion, E.D. (2020), “Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda”, The Leadership Quarterly, Vol: 31, pp:1-18

Taylor, S. (2005), Communication for Business. 4 ed. Pearson Education Inc., New York

Thomas W.H. Ng, (2017), "Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways", The Leadership Quarterly, Vol: 28, pp: 385-417

To, M.L., Tse, H.H.M and Ashkanasy, N.M. (2015), "A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams", The Leadership Quarterly, Vol: 26, pp: 543-556

Vries, R.E., Bakker-Pieper, A. and Oostenveld, W. (2010), "Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes", Journal Business Psychology, Vol:25, pp: 367-380

Zaleznik, A. (1977), "Managers and Leaders. Are they Different?", Harvard Business Review, Vol.55, No.3, pp:67-77

Ελληνικά

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007), Οργάνωση και Διοίκηση [Το management της νέας εποχής], 4η Έκδοση, Rosili

Παπατσάκωνας, Α. (2015), Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ηγετικά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων : Μία εφαρμογή στο χώρο της υγείας, Πανεπιστημίου Πειραιώς

Προσαρτήματα

1.Το ερωτηματολόγιο της έρευνας:

"Η επικοινωνία ως μέσο άσκησης της ηγεσίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις: εμπειρική έρευνα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης."

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια Ακαδημαϊκής Έρευνας για την εκπόνηση της Διπλωματικής μου Εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα MBA Executive στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας που αναφέρεται στα Ηγετικά Χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Απευθύνεται σε άτομα που Δραστηριοποιούνται και Εργάζονται στην Περιοχή της Θεσσαλονίκης. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό. Οι εγγραφές των απαντήσεων που δίνετε στις ερωτήσεις δεν περιέχουν καμία πληροφορία ταυτοποίησης για εσάς. Η διαχείρισή του γίνεται σε ξεχωριστή βάση δεδομένων και θα ενημερωθεί μόνο για να δείξει εάν συμπληρώσατε ή όχι το ερωτηματολόγιο. Η συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου δε διαρκεί περισσότερο από 5 λεπτά και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς λόγους.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας,

Ζωή Χάρμπαλη.

Ημερομηνία:

1) Φύλο : ο Άνδρας ο Γυναίκα

2) Σε ποια ηλικιακή κλίμακα ανήκετε: ο 18-25 ο 26-35 ο 36-45 ο 46-55 ο >55

3) Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας :

ο Βασική Εκπαίδευση ο Ανώτερη Εκπαίδευση
ο Ανώτατη Εκπαίδευση ο Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
ο Κάτοχος PhD (Διδακτορικού)

4) Οικογενειακή Κατάσταση:

ο Έγγαμος /η ο Άγαμος /η ο Χήρος /α ο Διαζευγμένος /η

5) Διοικητική Ιεραρχία:

ο Υπάλληλος ο Προϊστάμενος ο Διευθυντής

ο Ιδιοκτήτης Επιχείρησης

6) Ποιος είναι ο ημερήσιος χρόνος στην εργασία σας ;

ο 0-8 ώρες ο 9-12 ώρες ο 12 και άνω

Στις παρακάτω 45 ερωτήσεις κυκλώστε από 1 – 5 με • 0 = Καθόλου • 1= Λίγο • 2= Μέτρια • 3 = Πολύ & • 4= Πάρα Πολύ

1. Παρέχω βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων μου	1	2	3	4	5
2. Επανεξετάζω κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνώ αν αυτά είναι κατάλληλα	1	2	3	4	5
3. Επεμβαίνω προτού ένα θέμα γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	1	2	3	4	5
4. Εστιάζω την προσοχή μου σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης	1	2	3	4	5
5. Δεν αποφεύγω να αναμειχθώ όταν προκύπτουν προβλήματα	1	2	3	4	5
6. Αναφέρομαι στις δικές μου σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1	2	3	4	5
7. Είμαι διαθέσιμος όταν χρειάζεται	1	2	3	4	5
8. Ψάχνω όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1	2	3	4	5
9. Μιλάω με αισιοδοξία για το μέλλον	1	2	3	4	5
10. Αισθάνομαι περήφανος που δουλεύω μαζί τους	1	2	3	4	5
11. Δείχνω με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	1	2	3	4	5
12. Αναλαμβάνω δράση πριν αποτύχει το σχέδιο	1	2	3	4	5
13.Μιλάω με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	1	2	3	4	5
14. Ορίζω τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1	2	3	4	5
15. Αφιερώνω χρόνο διδάσκοντας και καθοδηγώντας το προσωπικό	1	2	3	4	5

16. Κάνω ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος μετά την επίτευξη των στόχων	1	2	3	4	5
17. Δεν περιμένω μέχρι τα πράγματα να πάνε στραβά	1	2	3	4	5
18.Βάζω το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό μου συμφέρον	1	2	3	4	5

19. Αντιμετωπίζω τους υφισταμένους μου περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
20. Επιδεικνύω αίσθημα δύναμης	1	2	3	4	5
21. Λειτουργώ κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό τους	1	2	3	4	5
22. Επικεντρώνω την προσοχή μου αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1	2	3	4	5
23. Σκέπτομαι τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	1	2	3	4	5
24. Παρακολουθώ κάθε λάθος που γίνεται	1	2	3	4	5
25. Αποπνέω αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	1	2	3	4	5
26. Προβάλλω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	1	2	3	4	5
27.Στρέφω τη προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος	1	2	3	4	5
28. Αποφεύγω να πάρω αποφάσεις	1	2	3	4	5
29.Τους αντιμετωπίζω ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1	2	3	4	5
30.Τους παροτρύνω να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	1	2	3	4	5
31. Τους βοηθώ να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους	1	2	3	4	5
32. Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου	1	2	3	4	5
33. Καθυστερώ να δώσω λύση σε επείγοντα ερωτήματα	1	2	3	4	5
34.Δίνω έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	1	2	3	4	5
35. Εκφράζω την ικανοποίηση μου όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες	1	2	3	4	5
36. Εκφράζω την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1	2	3	4	5
37. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	1	2	3	4	5

38. Χρησιμοποιώ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	1	2	3	4	5
39. Καταφέρνω να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	1	2	3	4	5
40. Αντιπροσωπεύω τον εαυτό μου αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	1	2	3	4	5
41. Συνεργάζομαι με ικανοποιητικό τρόπο με τους υφισταμένους μου	1	2	3	4	5
42. Αυξάνω την επιθυμία μου για επιτυχία	1	2	3	4	5
43. Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού	1	2	3	4	5
44. Αυξάνω την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	1	2	3	4	5
45. Ηγούμαι μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5

Επιθυμώ να μου σταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας:

Email: _____

2.Αποτελέσματα spss

Πίνακας 20: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά_ spss output

Εργάζεστε στην περιοχή της Θεσσαλονίκης; (η έρευνα αφορά την περιοχή της Θεσσσαλονίκης)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	270	100.0	100.0	100.0

Φύλο:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	160	59.3	59.3	59.3
	Γυναίκα	110	40.7	40.7	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Σε ποια ηλικιακή κλίμακα ανήκετε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 55	15	5.6	5.6	5.6
	18 - 25	2	.7	.7	6.3
	26 - 35	74	27.4	27.4	33.7
	36 - 45	96	35.6	35.6	69.3
	46 - 55	83	30.7	30.7	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτατη Εκπαίδευση	93	34.4	34.4	34.4
	Ανώτερη Εκπαίδευση	46	17.0	17.0	51.5
	Βασική Εκπαίδευση	22	8.1	8.1	59.6
	Κάτοχος PhD (Διδακτορικού)	11	4.1	4.1	63.7
	Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση	98	36.3	36.3	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Οικογενειακή Κατάσταση:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος /η	84	31.1	31.1	31.1
	Διαζευγμένος /η	15	5.6	5.6	36.7
	Έγγαμος /η	170	63.0	63.0	99.6
	Χήρος /α	1	.4	.4	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Διοικητική Ιεραρχία:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	37	13.7	13.7	13.7
	- Ιδιοκτήτης Επιχείρησης	152	56.3	56.3	70.0
	Προϊστάμενος	81	30.0	30.0	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Ποιος είναι ο ημερήσιος χρόνος στην εργασία σας ;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 12 ώρες	36	13.3	13.3	13.3
	0-8 ώρες	81	30.0	30.0	43.3
	9-12 ώρες	153	56.7	56.7	100.0
	Total	270	100.0	100.0	

Πίνακας 21: Ακρίβεια του Μέσου_ spss output

			Statistic	Std. Error
transformational	Mean		4.1176	.02516
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.0680	
		Upper Bound	4.1671	
	5% Trimmed Mean		4.1310	
	Median		4.1000	
	Variance		.171	
	Std. Deviation		.41350	
	Minimum		2.45	
	Maximum		5.00	
	Range		2.55	
	Interquartile Range		.60	
	Skewness		-.566	.148
	Kurtosis		.709	.295
transactional	Mean		3.8599	.02861
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.8036	
		Upper Bound	3.9162	
	5% Trimmed Mean		3.8687	
	Median		3.9167	
	Variance		.221	
	Std. Deviation		.47005	
	Minimum		2.58	
	Maximum		4.83	
	Range		2.25	
	Interquartile Range		.69	
	Skewness		-.221	.148
	Kurtosis		-.379	.295
non	Mean		3.0972	.03009
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.0380	
		Upper Bound	3.1565	
	5% Trimmed Mean		3.1049	
	Median		3.2500	
	Variance		.244	
	Std. Deviation		.49443	
	Minimum		1.50	
	Maximum		4.50	
	Range		3.00	
	Interquartile Range		.75	
	Skewness		-.266	.148
	Kurtosis		.515	.295

extraeffort	Mean		4.0741	.04077
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.9938	
		Upper Bound	4.1543	
	5% Trimmed Mean		4.1056	
	Median		4.0000	
	Variance		.449	
	Std. Deviation		.66996	
	Minimum		1.67	
	Maximum		5.00	
	Range		3.33	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.598	.148
	Kurtosis		.130	.295

eff	Mean		4.1694	.03260
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.1053	
		Upper Bound	4.2336	
	5% Trimmed Mean		4.1888	
	Median		4.2500	
	Variance		.287	
	Std. Deviation		.53566	
	Minimum		2.75	
	Maximum		5.00	
	Range		2.25	
	Interquartile Range		.75	
	Skewness		-.402	.148
	Kurtosis		-.382	.295

pleasure	Mean		4.1000	.03771
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.0257	
		Upper Bound	4.1743	
	5% Trimmed Mean		4.1296	
	Median		4.0000	
	Variance		.384	
	Std. Deviation		.61969	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.669	.148
	Kurtosis		1.562	.295