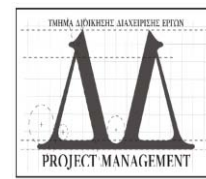




ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΛΑΡΙΣΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ



«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»

**Μοντέλα Ηγεσίας και η εφαρμογή τους στις μικρομεσαίες
κατασκευαστικές επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης, στην
Περιφέρεια Θεσσαλίας.**



Της φοιτήτριας
Σεϊτάνη Αντωνίας

Λάρισα
Ιανουάριος, 2013

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Έργων» του ΤΕΙ Λάρισας.

Στη διπλωματική αυτή εργασία συνεισέφεραν ουσιαστικά, άμεσα ή έμμεσα, συγκεκριμένοι άνθρωποι. Έτσι θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά καταρχήν τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γιώργο Ασπρίδη για την πολύτιμη συμβολή του, την αμέριστη βοήθειά του αλλά και την καθοδήγησή του σε όλα τα στάδια της εργασίας μου.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση και Διαχείριση Έργων» που μου παρείχαν σημαντική κατάρτιση και συνέβαλαν στην επέκταση των γνώσεων και των επαγγελματικών μου προσόντων.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου που με στήριξε σε όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής μου πορείας και κυρίως τους γονείς μου για την διάθεσή τους να με βοηθήσουν υλικά αλλά και ηθικά.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία γίνεται μια προσπάθεια καθορισμού του ηγετικού προφίλ που μπορεί να ανταπεξέλθει σε δυσμενείς συνθήκες και να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια ομαλή πορεία μέσω της αντιμετώπισης των επιχειρησιακών κρίσεων. Ο λόγος που επιλέχθηκε το θέμα αυτό ήταν η αύξηση των επιχειρησιακών κρίσεων που προκύπτουν κυρίως τα τελευταία χρόνια λόγω της ευρείας οικονομικής ανασφάλειας που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές κατασκευαστικές επιχειρήσεις. Η συγκεκριμένη έρευνα προσφέρει ενδείξεις και τάσεις, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν για διεξοδικότερη επιστημονική διερεύνηση. Αρχικά, προτείνεται η διεύρυνση των ερωτημάτων, ώστε μέσω των ερωτήσεων να επιτυγχάνεται μία ολιστική απεικόνιση του προφίλ του ηγέτη, αλλά και να συμπεριληφθούν ερωτήσεις ενεργειών αντιμετώπισης μιας κρίσης. Δεύτερον, προτείνεται η διεύρυνση του δείγματος, ώστε να είναι ικανό να διεξάγει στατιστικά ορθά αποτελέσματα. Τέλος, προτείνεται η επανάληψη της συγκεκριμένης μελέτης υπό διαφορετικές (πιο ευμενείς) οικονομικές συνθήκες και η σύγκριση των αποτελεσμάτων. εργασίας, οι περιορισμοί της αλλά και οι μελλοντικές κατευθυντήριες γραμμές.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο της ηγεσίας και δίνονται οι πιο σημαντικοί ορισμοί της .Η έννοια της ηγεσίας άλλωστε στην παρούσα εργασία διαδραματίζει την πιο σημαντική έννοια.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η διαφορά που υπάρχει μεταξύ ηγέτη και manager αλλά και ηγεσίας-διοίκησης καθώς είναι δυο έννοιες που έχουν απασχολήσει ένα σημαντικό αριθμό επιστημόνων καθώς παρά το γεγονός στο διαθέτουν διαφορετικά χαρακτηριστικά, δεν αναγνωρίζονται εύκολα.

Στο τρίτο κεφάλαιο φανερώνεται ποιος τελικά είναι ο ηγέτης, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τον οποίο τον αντιπροσωπεύουν και φυσικά ποιος είναι ο ρόλος του σε μία επιχείρηση .

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις βασικές κατηγορίες ειδών ηγεσίας

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας που επικρατούν.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της επιχειρησιακής κρίσης, ποια είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που την αντιπροσωπεύουν καθώς και ποιες είναι οι κατάλληλες θεωρίες ηγεσίας που πρέπει να παρθούν για την αντιμετώπιση τέτοιου είδους κρίσεων.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιασθεί τι είναι τα προγράμματα ανάπτυξης και πώς μέσα από αυτά οι ηγέτες μπορούν να εκπαιδευτούν και να αισθάνονται έτοιμοι να αντιμετωπίσουν σε ένα μεγάλο βαθμό τυχόν απρόσμενες κρίσεις που θα παρουσιασθούν στο περιβάλλον των επιχειρήσεών τους.

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς γίνεται μια ιστορική αναδρομή των επιχειρήσεων αυτών στο παρελθόν αλλά και η πορεία τους στο παρόν.

Στο ένατο κεφάλαιο αναλύεται πώς εφαρμόζεται η ηγεσία στις μικρομεσαίες κατασκευαστικές επιχειρήσεις, ποιες είναι οι υποχρεώσεις της και μοντέλα ηγεσίας προτείνονται.

Στο δέκατο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και οι μεταβλητές που εξετάστηκαν.

Στο ενδέκατο κεφάλαιο ακολουθεί ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας

Στο δωδέκατο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συνεισφορά της παρούσας διπλωματικής. Στο δεκατο τρίτο κεφάλαιο ακολουθούν τα συμπεράσματα της εργασίας και τέλος ακολουθεί και η βιβλιογραφία.

ABSTRACT

In this thesis, an attempt to determine the leadership profile that can handle adverse conditions and lead a business to run smoothly by addressing operational crises. The reason I selected this was the increase in operational crisis resulting mainly in recent years because of the widespread economic insecurity faced by the Greek construction companies.

Specifically, in the first chapter presents the conceptual framework of leadership and are the most important definitions. The concept of leadership in the present work also plays the most important concept. The second chapter analyzes the difference between leader and manager as well as leadership-management are two concepts that have occupied a significant number of scientists as though to have different characteristics, not easily recognized. In the third chapter finally reveals who the leader is, what are the features which represent the course and what is the role of a business. Then refer to the basic categories of leadership. The fifth chapter analyzes the modern forms of leadership exist. In the sixth chapter, the notion of corporate crisis, what are the characteristics of those who represent it and what are the appropriate theories of leadership that should be taken to deal with such crises. The next chapter is an attempt to present what their development plans and how through these leaders can be trained and feel ready to tackle a large extent any unexpected crises that arise in their business environment. In the eighth chapter the characteristics of SMEs and provides the history of these companies in the past and their progress here. In the ninth chapter explores how leadership is applied in small construction firms, what are the obligations of leadership and models proposed. In the tenth chapter presents the research methodology, research questions and variables examined. In the eleventh chapter, followed by the discussion of the results of research. In the twelfth chapter, the contribution of this thesis, the limitations and future guidelines.

In the thirteenth chapter follow the conclusions of the work and then follow the literature.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	1
1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ	1
1.1 Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	1
1.2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	1
2.1. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ	3
3. Ο ΗΓΕΤΗΣ	4
3.1. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ	4
3.2. Ο ΡΟΛΟΣ-ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	5
4. ΕΙΔΗ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	6
4.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΙΔΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ	6
5. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	7
5.1. ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	8
5. 2. ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	9
5.3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	10
5.4. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	10
6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΡΙΣΗ.....	11
6.1. ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ	13
6.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ	14
7. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	17
7.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	17
8. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	22
8.1.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	22
8.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	23
8.3.ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΗΜΕΡΑ	24
9.ΗΓΕΣΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	25

9.1.«ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ» ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	25
10. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	32
10.1.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	33
10.2.ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	34
10.3.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	35
10.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ	38
10.5.ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ Ή ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	47
10.6. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ	52
10.7. ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ ΜΕ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ	56
10.8.ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	57
10.9. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	57
11.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ	64
11.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΕΙΣ.....	64
11.2.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ	65
11.3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ Ή ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ;	65
11.4.ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ.....	66
11.5.ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	66
11.6.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΗ	66
12.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	67
12.1.ΚΥΡΙΑ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	67
12.2.ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ	68
13.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	70
15.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1 Κύκλος ζωής μιας κρίσης.....	12
Εικόνα 2.Παρουσίαση του γένους των ερωτηθέντων.....	36
Εικόνα 3 Παρουσίαση ηλικίας των ερωτηθέντων σε πίτα.....	37

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Διαφορές Ηγέτη-Μάνατζερ.....	3
Πίνακας 2 ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.....	37
Πίνακας 3 ΣΠΟΥΔΕΣ ΗΓΕΤΩΝ.....	38
Πίνακας 4 ΕΧΩ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΧΕΙΡΑΓΩΓΗΣΗΣ.....	39
Πίνακας 5 ΥΠΕΡΟΠΤΗΣ.....	39
Πίνακας 6 ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΟΣ.....	40
Πίνακας 7 ΜΟΥ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΜΕ ΚΟΛΑΚΕΥΟΥΝ.....	40
Πίνακας 8 ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΣ.....	41
Πίνακας 9 ΦΙΛΟΔΟΞΟΣ.....	41
Πίνακας 10 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΣΤΑΘΕΡΟΣ.....	42
Πίνακας 11 ΑΝΕΤΟΣ ΜΕ ΤΗ ΔΥΝΑΜΗ.....	42
Πίνακας 12 ΑΙΣΙΟΔΟΞΟΣ.....	43
Πίνακας 13 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ.....	43
Πίνακας 14 ΑΝΑΠΤΥΣΣΩ ΚΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	44
Πίνακας 15 ΑΝΑΠΤΥΣΣΩ ΚΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	44
Πίνακας 16 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑ.....	45
Πίνακας 17 ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΑΝΩ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ.....	45
Πίνακας 18 ΚΑΝΩ ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗ.....	46
Πίνακας 19 ΠΟΛΥ ΕΝΗΜΕΡΩΜΕΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	46
Πίνακας 20 ΚΑΝΩ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΕΙΣ.....	47
Πίνακας 21 ΚΑΝΩ ΟΣΟΥΣ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΚΟΝΤΑ ΜΟΥ ΝΑ ΝΙΩΘΟΥΝ ΚΑΛΑ	48
Πίνακας 22 ΑΦΗΝΩ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ ΝΑ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΧΘΟΥΝ.....	48
Πίνακας 23 ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΩ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ ΤΙ ΣΚΕΦΤΟΜΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ.....	49
Πίνακας 24 ΒΟΗΘΩ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ ΝΑ ΒΡΙΣΚΟΥΝ ΝΟΗΜΑ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ.....	49
Πίνακας 25 ΑΦΙΕΡΩΝΩ ΧΡΟΝΟ ΣΤΟ ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΩ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ.....	50
Πίνακας 26 ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΩ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ, ΑΓ' ΟΤΙ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.....	50
Πίνακας 27 ΔΕΝ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΕΦΟΣΟΝ ΕΦΟΣΟΝ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΩΣΤΑ.....	51
Πίνακας 28 ΑΠΟΦΕΥΓΩ ΤΙΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΕΩΣ ΟΤΟΥ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΟΒΑΡΑ.....	51
Πίνακας 29 ΟΙ ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ ΜΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΕΦΗΣΥΧΑΣΜΟ.....	52
Πίνακας 30 ΟΙ ΚΡΙΣΕΙΣ ΕΧΟΥΝ ΜΟΝΟ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	53
Πίνακας 31 ΕΙΝΑΙ ΑΔΥΝΑΤΟΝ ΝΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΠΡΟΣΔΟΚΗΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	53
Πίνακας 32 ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΑΡΚΕΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΥΜΕ ΜΕΤΡΑ ΟΤΑΝ ΑΥΤΕΣ ΣΥΜΒΑΙΝΟΥΝ.....	54
Πίνακας 33 ΟΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΛΥΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΜΟΝΕΣ ΤΟΥΣ ..	54

Πίνακας 34 ΣΥΝΗΘΩΣ ΑΠΟΔΙΔΩ ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	55
Πίνακας 35 Η ΚΡΙΣΗ ΕΙΝΑΙ ΘΕΜΑ ΤΥΧΗΣ ΚΑΙ ΤΙΠΟΤΑ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΓΙΑ ΝΑ ΤΗ ΑΠΟΤΡΕΨΟΥΜΕ	55
Πίνακας 36 ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΧΕΙΡΙΣΤΟΥΜΕ ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΚΡΙΣΗ	55
Πίνακας 37 ΣΥΝΕΔΡΙΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ	58
Πίνακας 38 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΟΜΑΔΑΣ	58
Πίνακας 39 JOB ROTATION	59
Πίνακας 40 ΗΓΕΤΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΥΝ ΗΓΕΤΕΣ	59
Πίνακας 41 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΕΩΝ	60
Πίνακας 42 CASE STUDIES	60
Πίνακας 43 PROJECT WORK	60
Πίνακας 44 ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	61
Πίνακας 45 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	61
Πίνακας 46 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ 360 ΜΟΙΡΩΝ	61
Πίνακας 47 ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΡΟΛΩΝ	62
Πίνακας 48 Statistics.....	62
Πίνακας 49 COACHING	62
Πίνακας 50 GROUP FEEDBACK	63
Πίνακας 51 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΥΓΕΙΑΣ	63
Πίνακας 52 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	63

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Είναι γεγονός πως από πολύ νωρίς ένας σημαντικός αριθμός ψυχολόγων, ιστορικών, φιλοσόφων, πολιτικών επιστημόνων και ψυχολόγων έχει ασχοληθεί με την έννοια της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Bennis, παρ' ότι η ηγεσία αποτελεί καθημερινό φαινόμενο και έχει απασχολήσει χιλιάδες βιβλία και άρθρα, δεν έχει κατανοηθεί πλήρως. (Μπουραντάς, 2005)

Σκοπός της ηγεσίας είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας, με αποτέλεσμα να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τους στόχους της. Η επιρροή αυτή πρέπει να επιτυγχάνεται μέσω της θέλησης των ατόμων και όχι μέσω του καταναγκασμού. Συνεπώς, η έννοια της ηγεσίας δεν ταυτίζεται με τη δύναμη και την εξουσία, αλλά αποτελούν μέσα για την επίτευξή της εάν χρησιμοποιηθούν σωστά. (Μπουραντάς, 1992)

1.2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1969), «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή. Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι στην διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

Ένας από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με την ηγεσία (Stogdill, 1979 και Bass 1990), την όρισε ως τη διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων.

Λίγα χρόνια αργότερα, οι Bennis και Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου, ενώ ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία.

Την ίδια περίοδο ο Northouse (1997) δίνει έναν άλλο ορισμό της ηγεσίας ορίζοντάς την ως μια διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Σύμφωνα με τους Evans and Lindsay (1999), ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα τα οποία βρίσκονται υπό την επίβλεψη του ώστε να μπορέσει να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας

Σύμφωνα άλλωστε, με τον Μπουραντά (2001) η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Πετρίδου, 1993).

Γενικά, η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέχνη έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, έτσι και η ηγεσία αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη. Για αυτό το λόγο, η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής. (Κωστούλας, 1996).

2.ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αρχικά, να ειπωθεί πως διαφορά μεταξύ ηγεσίας και η διοίκησης υπάρχει στην ερμηνεία των λέξεων καθώς η λέξη ηγούμαι σημαίνει είμαι οδηγός, δείχνω το δρόμο, προπορεύομαι ενώ το μάνατζμεντ προέρχεται από τη λατινική λέξη manus, και σημαίνει χέρι. Έχει τις ρίζες του στον 19ο αιώνα, όταν μηχανικοί και λογιστές άρχισαν να διευθύνουν επιχειρηματικές μονάδες, τις οποίες έβλεπαν σαν συστήματα και γι' αυτό το λόγο η λέξη μάνατζμεντ συνήθως συνδέεται με την έννοια των μηχανών. (Χυτήρης, 2001)

Το μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διαδικασιών που μπορούν να συμβάλουν στην ομαλή λειτουργία ενός περίπλοκου συστήματος προσώπων και τεχνολογιών, ενώ η ηγεσία είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν οργανισμούς ή τους προσαρμόζουν όταν αυτές μεταβάλλονται. Παρακάτω ακολουθεί ο Πίνακας 1 με τις διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ. (Kotter, 2001)

2.1. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ

Πηγή: (Kotter, 2001)

Πίνακας 1 Διαφορές Ηγέτη-Μάνατζερ

ΗΓΕΤΗΣ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ
Αναδεικνύεται	Διορίζεται
Στηρίζεται στην αποδοχή και την πειθώ	Στηρίζεται στην τυπική εξουσία
Καινοτομεί	Διαχειρίζεται
Εστιάζει στο «τι» και «γιατί» (Μετασχηματίζει)	Εστιάζει στο «πώς» (Συνεχίζει)
Εστιάζει στους ανθρώπους	Εστιάζει στο σύστημα (Γραφειοκρατής)
Κάνει τα σωστά πράγματα (Do the right things)	Κάνει τα πράγματα σωστά (Do things right)
Αναπτύσσει	Διατηρεί
Εμπνέει	Ελέγχει
Έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα	Έχει πιο βραχυπρόθεσμο ορίζοντα
Πρωτοτυπεί	Μιμείται επιτυχημένες πρακτικές

[3]

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα αντιλαμβανόμαστε πως ο ηγέτης με τον διαχειριστή διαφέρουν αρκετά ως προς τα χαρακτηριστικά τους παρότι ακόμη και σήμερα δεν είναι εύκολο να διαχωρίσει κανείς τους ρόλους τους. Παρ' όλα αυτά και οι δύο είναι εξίσου σημαντικοί για τη σωστή πορεία μιας επιχείρησης.

3. Ο ΗΓΕΤΗΣ

3.1. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι :

α) Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί

Ο ηγέτης οφείλει να κατευθύνει σωστά την ομάδα του προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εφόσον ο ίδιος γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούνε καθώς και το που περίπου θέλει η ομάδα να φτάσει.

β) Αντικειμενικότητα

Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να αξιολογεί αντικειμενικά τη δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα του χαρακτήρα του. Είναι σημαντικό να αποφεύγει να δημιουργεί προσωπικές συμπάθειες και σε περίπτωση που συμβεί να μην τις εκδηλώνει.

γ) Πείθω και Αποφασιστικότητα

Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που θα πρέπει να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη να δώσουν τη λύση.

δ) Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός

Και τα δύο συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών αρκεί να είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

ε) Έμπνευση

Θα πρέπει να είναι ικανός να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει επίσης για να θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, τη συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

στ) Δημοκρατικότητα

Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μπορούν να πουν τη γνώμη τους η οποία να είναι σεβαστή από όλους, είτε συμφωνούν είτε όχι. Επίσης, θα πρέπει όλοι να έχουν ίση μεταχείριση από τον ηγέτη της ομάδας.

ζ) Αποκεντρωτισμός

Ο ηγέτης δεν είναι δυνατό να εκτελεί όλες του τις δουλειές της ομάδας γι' αυτό θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες στα μέλη της. (Kotter, 2001)

Σαφώς, όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα για έναν ηγέτη, όμως είναι δύσκολο για έναν άνθρωπο να καταφέρει να προσαρμόσει στο χαρακτήρα του όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά και να παραμείνει συνεπής ως προς αυτά. Απαιτείται μεγάλη προσπάθεια και θέληση για να θεωρηθεί κάποιος ηγέτης επιτυχημένος.

3.2. Ο ΡΟΛΟΣ-ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Παρατηρώντας κάποιον επιτυχημένο ηγέτη θα διαπιστώσουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι η δημιουργία και η διατήρηση της ομάδας, η ανάπτυξη των μελών της και η επίτευξη του στόχου της. Ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι επίσης να ασκεί επιρροή στα μέλη, ώστε να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους. Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις.

Κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα τους προσωπικούς του

στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση της ομάδας και του ηγέτη.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι:

Προγραμματισμός. Συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων.

Υποκίνηση. Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα, επιβράβευση. Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και επίλυση διαφωνιών.

Έλεγχος. Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.

Πληροφόρηση. Παροχή χρήσιμων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα αλλά και από την ομάδα.

Αξιολόγηση. Αξιολόγηση της αποδοτικότητας της ομάδας αλλά και του ίδιου του ηγέτη.

Όπως ανέφερα και παραπάνω ο ηγέτης πρέπει να είναι πολύ συνεπής τόσο προς τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να έχει, όσο και ως προς το σύνολο των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεί. Κατέχει μια σημαντική θέση και θα πρέπει όσο είναι εφικτό να πληρεί όλες του τις υποχρεώσεις

4. ΕΙΔΗ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

4.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΙΔΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ

Υπάρχουν 5 βασικές κατηγορίες ειδών ηγεσίας που ακολουθούνται, από τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο η μία ή ακόμη και ένας συνδυασμό περισσότερων αλλά κάποιες φορές και καμία από τις 5, ανάλογα την περίπτωση και φυσικά ανάλογα το χαρακτήρα του ηγέτη.

Αυταρχικός: Ο Ηγέτης διατηρεί περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν.

Πειστικός: Ο Ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο, χρησιμοποιείται για εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν.

Ανθρωπιστικός: Ο Ηγέτης συνεργάζεται αρκετά με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.

Αδιάφορος: Ο ηγέτης τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". "Εξουσιοδοτεί αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.

Δημοκρατικός: Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με ανάμιξη στη παραγωγή. (Kotter, 2001)

Σαφώς, κανένα είδος ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικό για όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μανάτζερ. Το πρόβλημα πολλές φορές είναι ότι ο ηγέτης δεν αντιλαμβάνεται ποιο είδος ηγεσίας είναι κατάλληλο σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η απάντηση εξαρτάται από παράγοντες όπως :Προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία ,σύστημα αξιών του μανάτζερ, χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου και προσδοκίες των υφισταμένων, παράγοντες της κατάστασης, τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, και το είδος ηγεσίας των ανωτέρων.

5. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το αιώνιο δίλημμα του ηγέτη έγκειται στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας του, αν θα πρέπει να εστιάσει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή στη διατήρηση καλών σχέσεων εργασίας. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι μία σύνθετη υπόθεση που έχει απασχολήσει αρκετά, ενώ έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας. Οι θεωρίες αυτές θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες: θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, θεωρίες που εξετάζουν τα χαρακτηριστικά της ομάδας και πώς αυτά επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη, θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος και σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας. Στο σημείο

αυτό αναφέρονται ορισμένες από τις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες θεωρείται ότι προτείνουν τα καταλληλότερα ίσως στυλ ηγεσίας σε περιόδους κρίσης.

5.1. ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Τη χαρισματική ηγεσία ανέφερε πρώτος ο Max Weber τη δεκαετία του '20, θέλοντας να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο το οποίο τον κάνουν δυνατό και ικανό προσελκύει και να επηρεάζει άλλα άτομα (Μπουραντάς, 1992). Αργότερα πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με αυτή την προσέγγιση. Ένας από αυτούς ήταν ο House το 1976, ο οποίος θεωρεί ότι ο χαρισματικός ηγέτης έχει υψηλότερη αυτοπεποίθηση, μη λεκτική εκφραστικότητα, ικανότητα άρθρωσης, ανάγκη για επιρροή και δύναμη, καθώς και εξαιρετικά ισχυρή πεποίθηση για την ηθική ορθότητα των πεποιθήσεών του. Σύμφωνα με τον House οι συμπεριφορές του ηγέτη που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελέσματα είναι η δημιουργία ενός ιδεολογικού οράματος που καθορίζει ένα καλύτερο μέλλον από άποψη κοινωνικής προσφοράς και ηθικών αξιών, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα, την ειρήνη, την ελευθερία, την ισότητα και τα προνόμια που υποτίθεται ότι είναι το ηθικό δικαίωμα των υφισταμένων, η επικοινωνία μηνυμάτων που περιέχουν αναφορές σε μακροπρόθεσμους και όχι σε εγγύς στόχους, η συχνή αναφορά σε αξίες και στη συλλογική ταυτότητα και η συχνή αναφορά στην αξία και στην αποτελεσματικότητα του κάθε υφισταμένου ατομικά. Επίσης η υποβοήθηση των υφισταμένων για υλοποίηση του οράματος μέσω της υποδειγματικής συμπεριφοράς του ηγέτη (role-modeling), Να εκφράζει ότι προσδοκεί υψηλές επιδόσεις από τους υφισταμένους, να εκφράζει υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στην ικανότητα των υφισταμένων όσον αφορά την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών, να έχει συμπεριφορά που διεγείρει επιλεκτικά το μη συνειδητό επίτευγμα, τη δύναμη και τα κίνητρα των υφισταμένων, όταν αυτά τα κίνητρα είναι σχετικά με την επίτευξη του οράματος.

Υπάρχουν και άλλοι ερευνητές που έχουν προτείνει συμπεριφορές χαρισματικών ηγετών. Για παράδειγμα ο Weber συμφωνεί ότι οι χαρισματικοί ηγέτες προσφέρουν ριζικές λύσεις σε μείζονα κοινωνικά προβλήματα, ενώ ο Bass προτείνει ότι πρέπει να

τονώνουν διανοητικά τους υφισταμένους και να ενισχύουν την αυτονομία και την αυτο-ηγεσία τους (House, 1992).

5. 2. ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο Sashkin το 1985 προσπάθησε να παρουσιάσει την οραματική ηγεσία δημιουργώντας μία χρήσιμη προσέγγιση ενσωματώνοντας και τα τρία στοιχεία που θεωρούνται σημαντικά για την κατανόηση και την πρακτική της ηγεσίας δηλαδή την προσωπικότητα του ηγέτη, την ηγετική συμπεριφορά και τους περιστασιακούς παράγοντες. Ο ίδιος πήρε τα χαρακτηριστικά που είχε συγκεντρώσει ο Warren Bennis σε μία έρευνά του σχετικά με τα χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν έναν χαρισματικό ηγέτη, με τη χρήση ερωτηματολογίων σε 90 χαρισματικούς (σύμφωνα με την άποψη του Bennis) CEOs. Ο Sashkin συγκέντρωσε αυτά τα χαρακτηριστικά και τα μετέτρεψε σε συμπεριφορές, ενώ πρότεινε τους πέντε βασικούς παράγοντες συμπεριφοράς που φαίνεται να είναι χαρακτηριστικοί των ηγετών με όραμα. Δηλαδή, εστιάζουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένα ζητήματα που προκαλούν ανησυχία, να αναλαμβάνουν κινδύνους αλλά μόνο μετά από προσεκτικό υπολογισμό της πιθανότητας επιτυχίας, να επικοινωνούν επιδέξια με κατανόηση και συμπάθεια, να επιδεικνύουν συνέπεια και αξιοπιστία και να εκφράζουν το ενεργό ενδιαφέρον τους για τους ανθρώπους. Η θεωρία αυτή έχει τρεις βασικές συνέπειες για τους ηγέτες, οι οποίοι πρέπει να ξεχωρίζουν σε τρία σημεία:

Πρώτον, οι ηγέτες πρέπει να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί σε διευθυντικούς ή οραματικούς ρόλους εφόσον διαθέτουν αυτογνωσία. Θα πρέπει να κατανοούν τις δικές τους γνωστικές ικανότητες και τα όριά τους όσον αφορά τη διαμόρφωση των δράσεων, τη διατύπωση διαδοχικών ενεργειών, την επέκταση των δραστηριοτήτων και τη σύγκριση εναλλακτικών τρόπων δράσης

Δεύτερον, οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να χειρίζονται τους παράγοντες βασικών ή κρίσιμων καταστάσεων, να σχεδιάζουν και να ελέγχουν τις καταστάσεις επαρκώς.

Τρίτον, οι ηγέτες χρειάζεται να κατέχουν διάφορες δεξιότητες.

5.3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα από τα πιο δημοφιλή είδη ηγεσίας και εστιάζεται στην υλοποίηση επαναστατικών αλλαγών σε μια επιχείρηση μέσω της υιοθέτησης και της αφοσίωσης στο όραμα της επιχείρησης (Avolio, 1999)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εγκαθιστούν ένα νέο όραμα το οποίο συνήθως διαφέρει από το αρχικό στα εξής: Είναι εκφρασμένο με έναν θελκτικό και επεξηγητικό τρόπο, ο ηγέτης παίζει σημαντικό ρόλο προσφέροντας προσωπικό έργο, περιλαμβάνει πάθος και ενέργεια στη δουλειά και το μεταβιβάζει και στους εργαζόμενους. Επίσης, ο ηγέτης βρίσκεται πάντα μπροστά για να επιδείξει συμπεριφορές και δράσεις οι οποίες θα υιοθετούνται από τους υπολοίπους και τέλος δίνει κίνητρα ακούγοντας, παρακολουθώντας και επιβραβεύοντας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει πολλά κοινά με την χαρισματική ηγεσία με την μεγαλύτερη διαφορά τους να έγκειται στην οπτική γωνία. Η χαρισματική ηγεσία για παράδειγμα δεν εστιάζει στην οργανωσιακή αλλαγή. (Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I., 1999)

5.4. ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας ήταν ο Burns το 1978, ο οποίος επισημάνει ότι η έννοια αυτή είναι στην ουσία μια σχέση ανταλλαγής, θεμελιώδους σημασίας για τους ψυχολόγους και για τους οικονομολόγους. Για τον Burns οι πολιτικοί ηγέτες συναλλαγών παρακινούν τους οπαδούς τους ανταλλάζοντας μαζί τους ανταμοιβές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Συνεπώς, η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην ανταλλαγή ενός πράγματος με ένα άλλο, μεταξύ ηγέτη και οπαδού, για να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες (Bass, 1995).

Στην συνέχεια, ο Bass προσπάθησε να προσδιορίσει καλύτερα την έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας και των ανταλλαγών. Όπως αναφέρει, οι ανταλλαγές αυτές πρόκειται να πάρουν τη μορφή των ενδεχόμενων ανταμοιβών, όπου ο ηγέτης διευκρινίζει τη συμμετοχή και την κατεύθυνση στην οποία ο οπαδός πρέπει να κινηθεί, ώστε να ανταμειφθεί για την προσπάθεια. Μπορούν επίσης να πάρουν τη μορφή της ενεργούς διοίκησης με εξαιρέσεις, στην οποία ο ηγέτης παρακολουθεί τις

επιδόσεις του οπαδού και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα, αν ο οπαδός δεν ανταποκρίνεται στα πρότυπα. Τέλος, μπορούν να λάβουν τη μορφή παθητικής ηγεσίας, όπου ο ηγέτης περιμένει την εμφάνιση των προβλημάτων προτού λάβει διορθωτικά μέτρα και αποφεύγει οποιαδήποτε ενέργεια (ουσιαστικά πρόκειται για απουσία ηγεσίας- laissez faire) (Bass., 1999).

6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΡΙΣΗ

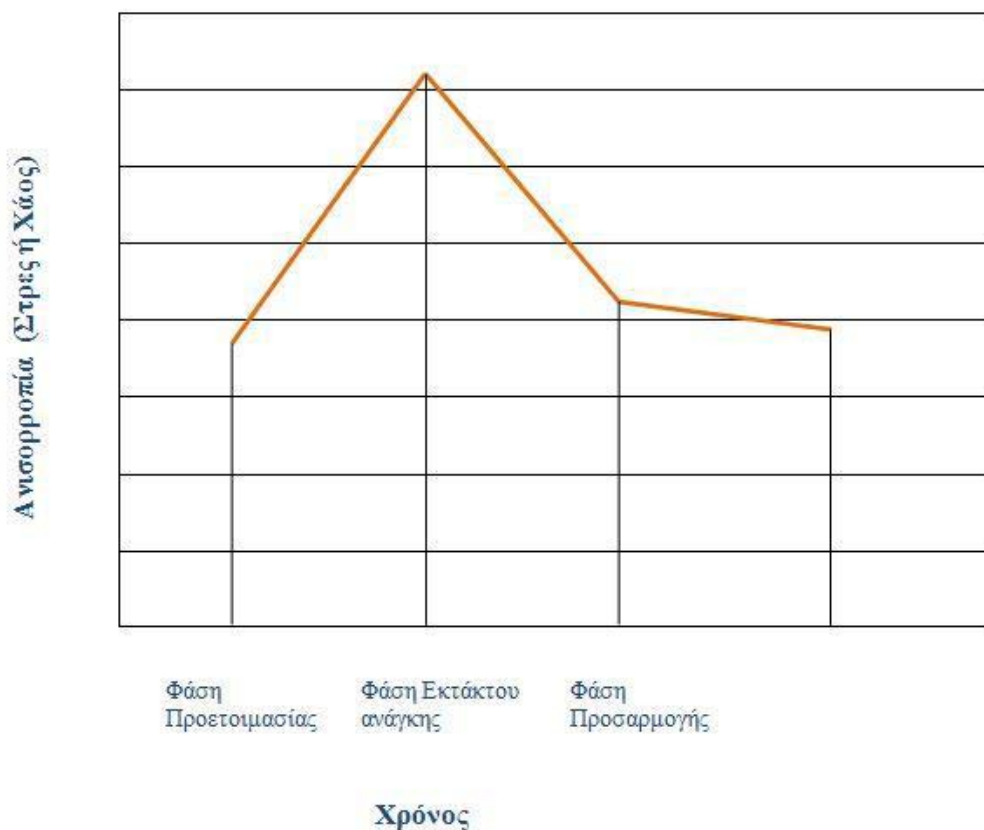
Σε μία εποχή ευρείας οικονομικής ανασφάλειας για τις ελληνικές κατασκευαστικές επιχειρήσεις παρουσιάζεται μια ραγδαία αύξηση των επιχειρησιακών κρίσεων.

Η επιχειρησιακή κρίση είναι δυστυχώς ένα απροσδόκητο και δραματικό γεγονός που οδηγεί την οργάνωση στο χάος και μπορεί να την καταστρέψει αν δε πραγματοποιηθούν αποφασιστικές δράσεις.

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η αναποτελεσματική αντιμετώπιση των κρίσεων μπορεί να τοποθετήσει την ύπαρξη μιας επιχείρησης σε κίνδυνο. Ένας ηγέτης, ο οποίος είναι σε θέση να διακρίνει τα σήματα των διαφαινόμενων κρίσεων και να καταλάβει πώς πρέπει να εκμεταλλευτεί την κρίσιμη κατάσταση που επήλθε, μπορεί να μειώσει τους πιθανούς κινδύνους και η επιχείρηση να επωφεληθεί πλήρως από τις ευκαιρίες που θα προκύψουν. Οι Prewitt, Weil, & McClure, 2011 σε έρευνά τους, μας παρουσιάζουν το γενικό μοντέλο κύκλου ζωής μιας κρίσης (Σχήμα 3). Αυτό βέβαια το μοντέλο αντιπροσωπεύει ένα μεμονωμένο γεγονός για λόγους σαφήνειας. Στην πραγματικότητα όμως, οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν επαναλαμβανόμενες και επικαλυπτόμενες μικρές κρίσεις.

Πηγή : (Prewitt, Weil, & McClure, 2011)

Εικόνα 1 Κύκλος ζωής μιας κρίσης



Ο κύκλος ζωής μιας κρίσης ορίζεται από την πάροδο του χρόνου και την ανισορροπία. Ο κάθετος άξονας απεικονίζει την ανισορροπία και την ποσότητα του στρες που αισθάνονται τα οργανωτικά μέλη. Ο άξονας αυτός μπορεί περαιτέρω να διαιρεθεί στην άνεση, τη μάθηση, και τις επικίνδυνες ζώνες. Η ζώνη άνεσης είναι το status quo, είναι μια κατάσταση ισορροπίας ή στασιμότητας. Πάνω από τη ζώνη άνεσης είναι η ζώνη μάθησης. Η ζώνη μάθησης είναι μια κρίσιμη περιοχή πλαισιωμένη από την ισορροπία και τον κίνδυνο. Στη ζώνη αυτή ένα ελάχιστο ποσό του στρες είναι επιθυμητό για έναν οργανισμό, ώστε να προκαλέσει αλλαγή. Πάνω από τη ζώνη μάθησης είναι η ζώνη κινδύνου. Η γραμμή που χωρίζει τη μαθησιακή ζώνη και τη ζώνη κινδύνου εκπροσωπείται από το ποσό του στρες που μπορεί να προκαλέσει την έκρηξη μιας οργάνωσης ή ακόμη και τη διάλυσή της. Οι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν το εργασιακό άγχος με τη βοήθεια τεχνικών ή προσαρμοστικών μεθόδων.

[12]

Ο οριζόντιος άξονας του μοντέλου κύκλου ζωής της κρίσης αποτελείται από τρεις φάσεις: προετοιμασία, έκτακτης ανάγκη και προσαρμογή.

Φάση προετοιμασίας: Χωρίς κρίση είναι εξαιρετικά δύσκολο να κινηθεί μια οργάνωση από μια κατάσταση άνεσης σε μια κατάσταση ανάπτυξης. Οι ηγέτες πρέπει να εξισορροπούν συνεχώς τη σοβαρή πίεση της αφαίρεσης του στρες από την οργάνωσή τους και την καταπολέμηση της τάσης για επιστροφή στο προηγούμενο status quo. Προκειμένου να διευκολύνουν την οργανωτική προσαρμογή, οι ηγέτες πρέπει να εδραιώσουν την αξιοπιστία και να δημιουργήσουν μια ατμόσφαιρα που επιτρέπει στους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές με σχετική ασφάλεια. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι γνώστες των σημμάτων άστοχων αξιών και συμπεριφορών.

Φάση έκτακτης ανάγκης: Η φάση της έκτακτης ανάγκης ξεκινά όταν ξεσπά η κρίση. Το άγχος και η ανισορροπία γίνονται ανυπόφορα και η επιβίωση του οργανισμού βρίσκεται σε κίνδυνο. Ο πιο σημαντικός παράγοντας κατά τη φάση έκτακτης ανάγκης είναι ο ηγέτης να μετριάσει την απειλή και να μειώσει την ανισορροπία σε ένα επίπεδο, όπου η οργάνωση και οι άνθρωποι να είναι ασφαλείς.

Φάση προσαρμογής: Η προσαρμοστική φάση αρχίζει όταν ο οργανισμός επιστρέφει σε ένα αίσθημα σταθερότητας. Ο ηγέτης πρέπει να επωφεληθεί από την αντιμετώπιση της κρίσης, έτσι ώστε η κρίση αυτή να μην επαναληφθεί. Ο ηγέτης έχει την ευκαιρία κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης να αλλάξει και να αναπτυχθεί, να αναπτύξει νέες διαδικασίες, να αλλάξει την οργανωσιακή κουλτούρα και να βοηθήσει τον οργανισμό να επωφεληθεί από την κρίση.

Στην παρούσα έρευνα ελέγχεται η ετοιμότητα του ηγέτη απέναντι στην ενδεχόμενη κρίση. Ως ετοιμότητα κρίσης, οι Mano - Negrin, & Sheaffer, (2004, σελ. 165) ορίζουν την *“κατάσταση της εταιρικής ετοιμότητας να προβλεφθούν και να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά εσωτερικές ή εξωτερικές αρνητικές περιστάσεις που μπορούν να προκαλέσουν μια πολυδιάστατη κρίση, μέσω της ενσυνείδητης και προληπτικής προετοιμασίας για αυτό το αναπόφευκτο περιστατικό”*.

6.1. ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η θεωρία που η εφαρμογή της συνεισφέρει καλύτερα στην αντιμετώπιση μιας κρίσης. Σύμφωνα με τους Sheaffer, Bogler & Sarfaty (2011) η θεωρία αυτή είναι η μετασχηματιστική. Ουσιαστικά η θεωρία αυτή παρακινεί τους οπαδούς να πάνε πέρα από το αυτο-συμφέρον τους για την επίτευξη υψηλότερων στόχων, προκειμένου να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Έτσι, κατά τη διάρκεια της κρίσης οι ηγέτες που υιοθετούν μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους ώστε να συμμετάσχουν σε συλλογικές προσπάθειες διαχείρισης της κρίσης. Ως εκ τούτου, αυτοί οι ηγέτες μπορούν να βασίζονται στην συνεργασία των υφισταμένων τους για την αντιμετώπιση συλλογικών και ατομικών εργασιών που είναι κρίσιμες κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο συνειδητοί και προληπτικοί όσον αφορά τη συνολική τους αντίληψη και στάση απέναντι στην κρίση. Επιπλέον, οι ηγέτες που ασχολούνται με την προσεκτική και σχολαστική οριοθέτηση του εταιρικού οράματος είναι πιο πιθανό να είναι προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση των κρίσεων και ως εκ τούτου, αποτελούν προσωπικό παράδειγμα για τους υφισταμένους τους, οι οποίοι κατά τη διάρκεια κρίσεων έχουν την τάση να αναζητούν και να ακολουθούν διαταγές. Από την άλλη μεριά, η παθητική ηγεσία που συνδέεται με τη συναλλακτική ηγεσία, διαπιστώθηκε ότι συνδέεται θετικά με τη ροπή κρίσης, καθώς οι συναλλακτικοί ηγέτες δρουν κυρίως αντιδραστικά.

6.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ

Λίγες είναι οι επιχειρήσεις που προετοιμάζονται για περιόδους κρίσης. Γι αυτό το λόγο οι περισσότερες αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια τέτοια κατάσταση. Ο Mitroff (2005) σε άρθρο του, παραθέτει επτά στρατηγικές δύναμης ώστε να ανταπεξέλθει ένας ηγέτης σε περίοδο κρίσης. Αυτές είναι η κατάλληλη καρδιά, κατάλληλη σκέψη, κατάλληλη ψυχή, κατάλληλη

κοινωνικότητα, πολιτικές δεξιότητες, κατάλληλες τεχνικές δεξιότητες, κατάλληλη ολοκλήρωση, και κατάλληλη ανταπόκριση (Mitroff, 2005).

Σε ένα άλλο άρθρο, ο David (2001) θεωρεί ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει και να επιτύχει εξαρτάται από τις ικανότητες του ηγέτη όπως να δημιουργήσει τη σωστή στρατηγική της επιχείρησης ώστε να μπορέσει να καθοδηγήσει στο σωστό προορισμό, να εξασφαλίσει ότι όλοι δουλεύουν αρμονικά επιδιώκοντας τους ίδιους στόχους, να μεγιστοποιήσει την παραγωγή του κάθε εργαζόμενου καθημερινά και να διατηρήσει όλους τους εργαζόμενους δυναμικούς και εστιασμένους στο αποτέλεσμα. Για την επίτευξη των παραπάνω προτείνει τέσσερις στρατηγικές ηγεσίας:

Στρατηγική 1^η: Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα όραμα το οποίο να μεταδίδει στους εργαζόμενους του σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το όραμα πρέπει να ορίζεται και να παρουσιάζεται με κατανοητό τρόπο, ενώ για να είναι σίγουρος ο ηγέτης ότι όλοι οι εργαζόμενοι το έχουν καταλάβει θα πρέπει να επικοινωνεί με τον καθένα χωριστά.

Στρατηγική 2^η: Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει το όραμα της επιχείρησης και το κομμάτι της ευθύνης του. Ο ηγέτης πρέπει να επικοινωνήσει στον καθένα τι χρειάζεται να γίνει, τι πρέπει ο καθένας να ολοκληρώσει, ποιο πρέπει να είναι το αποτέλεσμα και πώς αυτό θα επηρεάσει την επιχείρηση.

Στρατηγική 3^η: Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των επιχειρήσεων σήμερα είναι η έλλειψη χρόνου. Η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να παίρνει σωστές αποφάσεις όσον αφορά τη σωστή διαχείριση το χρόνου, το πώς να δαπανώνται αποτελεσματικά, και να αναπτύξει αυτή την ικανότητα στους εργαζόμενους. Αυτό θα εμποδίσει τους εργαζόμενους να πέσουν σε παγίδες που σπαταλούν το χρόνο τους.

Στρατηγική 4^η: Η νοοτροπία «όχι φόβος» αντανακλά την ελευθερία των εργαζόμενων να φέρουν καινούριες ιδέες. Αυτό θα επιφέρει στην επιχείρηση δημιουργικότητα, καινοτομία και θα επιτρέψει στον ηγέτη να δημιουργήσει έναν υψηλής απόδοσης οργανισμό (David, 2001).

Πώς όμως αντιδρούν στην πράξη οι επιχειρήσεις ενόψει της οικονομικής κρίσης; Ο Howard Schultz σε συνέντευξή του στο Harvard Business Review μιλάει για αυτό που αποτελεί σημείο καμπής για τον ίδιο. Το 2008 επέστρεψε ως Διευθύνων Σύμβουλος στην εταιρία Starbucks (αφού είχε παραιτηθεί από την συγκεκριμένη θέση

το 2000, αλλά παραμένοντας στην εταιρία ως πρόεδρος), όπου αντιμετώπισε την πτώση της τιμής της μετοχής κατά 50%, καθώς και τη μείωση των λειτουργικών εσόδων. Οι λόγοι της πτώσης της εταιρίας ήταν τρεις: η οικονομική κρίση, οι διαφημίσεις της McDonald's που έλεγαν ότι η αγορά ενός καφέ προς 4 δολάρια ήταν "χαζή" ενέργεια, οι υψηλές τιμές της βενζίνης καθώς οι άνθρωποι άλλαξαν τις συνήθειες οδήγησής τους και ως αποτέλεσμα τα Σαββατοκύριακα η πελατεία μειώθηκε. Υπήρχαν στιγμές κατά τη διάρκεια της ημέρας που δεν είχαν αρκετές πωλήσεις ώστε να δικαιολογείται η εργασία. Όπως αναφέρει ο Schultz, δεν ήξεραν πώς να ανταποκριθούν σε αυτή τη κρίση. Ήταν κάτι που κανείς δεν τους δίδαξε και δεν είχαν ποτέ παρόμοια εμπειρία. Κανείς δεν είχε καμία απάντηση. Το σημείο καμπής ήρθε όταν ο ίδιος και η ηγεσία της εταιρίας παραδέχθηκαν στον εαυτό τους και στους 180.000 ανθρώπους των Starbucks «Μας ανήκουν τα λάθη που κάναμε». Μετά από αυτή την ομολογία ο Schultz θεώρησε ότι ένα τεράστιο βάρος αφαιρέθηκε και ότι ήταν σε θέση πλέον να οδηγήσει σε μια ανάκαμψη την εταιρία. Το γεγονός της κρίσης οδήγησε στην ανάπτυξη του Schultz ως ηγέτη. Αποφάσισε ενάντια στις συμβουλές πολλών ανθρώπων την επιστροφή στις βασικές αξίες, την κουλτούρα και τις βασικές αρχές σύμφωνα με τις οποίες ιδρύθηκε η επιχείρηση. Επιπλέον έκλεισε τα καταστήματα για 3,5 ώρες για να επανεκπαιδεύσει τους εργαζόμενους, υποστήριξε τα πλεονεκτήματα υγείας για τους εργαζόμενους που δουλεύουν πάνω από 20 ώρες την εβδομάδα, έκλεισε τα μη αποδοτικά καταστήματα και έκανε συστάσεις για απολύσεις (Olivares, 2011).

Κατά τη γνώμη μου, ιδιαίτερα στην Ελλάδα η πλειοψηφία των ηγετών δεν είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν σε περιόδους κρίσεων καθώς δεν μπορούν από πριν να προβλέψουν εύκολα μια ανερχόμενη επιχειρησιακή κρίση. Την ώρα της κρίσης δεν είναι καθόλου εύκολο να διαχειριστεί κανείς την κατάσταση με αποτέλεσμα να γίνονται λάθος κινήσεις δημιουργώντας μεγάλες συνέπειες τόσο στο έργο της επιχείρησης, όσο και στις σχέσεις ηγέτη και εργαζομένων. Γι' αυτό το λόγο οι ηγέτες θα πρέπει να αναπτύξουν τις ικανότητές σου μέσω προγραμμάτων και σεμιναρίων αποκτώντας τα σωστά χαρακτηριστικά που οδηγούν σε μια επιτυχημένη ηγεσία.

7. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ανάπτυξη ηγεσίας είναι από τη φύση της ένα πολυδιάστατο φαινόμενο. Η ατομική ανάπτυξη του ηγέτη είναι η βάση, αλλά υπάρχει επίσης η ανάγκη για ανάπτυξη ομάδων καθώς και για ανάπτυξη της ευρύτερης οργάνωσης. Η ανάπτυξη ηγεσίας περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση των κοινωνικών δομών καθώς και διεργασίες που υποστηρίζουν συνεχείς προσπάθειες ανάπτυξης, ενώ θα πρέπει να είναι ένας τρόπος εκτέλεσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι μια σειρά (στην καλύτερη περίπτωση) από ad hoc προγράμματα (Day & Harrison, 2007).

7.1. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος ανάπτυξης ηγεσίας περιλαμβάνει τη χρήση διαφορετικών μεθόδων, εργαλείων και διαδικασιών για την ενίσχυση της μαθησιακής εμπειρίας. Παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια να περιγραφούν οι πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μέθοδοι και διαδικασίες των προγραμμάτων ηγεσίας.

I. Συμβάλλοντας στη στρατηγική των επιχειρήσεων

Ικανότητες: Πολλά προγράμματα έχουν διαπιστευτεί ως προγράμματα παροχής βασικών ικανοτήτων ηγεσίας. Οι παρουσιαστές έχουν στόχους αλλά και αρμοδιότητες που τους αναγκάζουν να δούνε τι ακριβώς ικανότητες θα έχουν οι συμμετέχοντες όταν ολοκληρωθεί η συνεδρία μάθησης, μέσω σαφών και αξιολογήσιμων δραστηριοτήτων. *Στρατηγικά σχέδια της ομάδας:* Αυτό περιλαμβάνει τέσσερις με οχτώ συμμετέχοντες που εργάζονται πάνω σε ένα πραγματικό οργανωτικό έργο που ορίζεται από την ανώτερη διοίκηση. Ένας ανώτερος διευθυντής είναι συνήθως χορηγός του έργου και η ομάδα είναι αυτή που αναλαμβάνει την εκτέλεση του έργου για λογαριασμό του. Τα σχέδια περιλαμβάνουν συνήθως τη συλλογή των δεδομένων, συνεντεύξεις σε προσωπικό ή στους πελάτες, την κατανόηση ενός μέρους της επιχείρησης που είναι στρατηγικής σημασίας και την εφαρμογή ή διατύπωση συστάσεων για μια ομάδα ανώτερων στελεχών, τα οποία

είναι έξω από τα μέλη της ομάδας. *Job Rotation*: Πολλές οργανώσεις αναθέτουν σε μάνατζερ να γίνουν επικεφαλείς τμημάτων διαφορετικών από την προηγούμενη εμπειρία τους, ώστε να αποκτήσουν εμπειρίες και σε άλλες πτυχές της επιχείρησης. *Ηγέτες που αναπτύσσουν ηγέτες*: Αυτό περιλαμβάνει την άμεση εμπλοκή ανωτέρων διευθυντικών στελεχών στη διδασκαλία και τη διευκόλυνση της ανάπτυξης της ηγεσίας. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω live-in προγράμματα, forums και case studies. Αυτή η προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς από την General Electric και την Pepsi Co. *Επιχειρησιακά παιχνίδια προσομοιώσεων*: Επιχειρηματικά παιχνίδια με χρήση υπολογιστή έχουν χρησιμοποιηθεί σε μαθήματα ηγεσίας για να διδαχθούν: το στρατηγικό πλάνο, το μάρκετινγκ, οι στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων και η οργανωσιακή συμπεριφορά. Υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα τέτοιων προσομοιωτών, όπως το “Markstrat” για στρατηγικό μάρκετινγκ και το “Business Policy Game” (5η έκδοση κυκλοφορεί τώρα) για στρατηγικό πλάνο. Υπάρχουν επιπλέον διαθέσιμα διαδραστικά case studies στον υπολογιστή που καλύπτουν θέματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, τα ηγετικά κίνητρα, η δυναμική των ομάδων και οι οργανωτικές αλλαγές. *Προσομοιώσεις μάθησης της οργάνωσης*: Η έννοια της «μάθηση της οργάνωσης» έχει χρησιμοποιηθεί από έναν αριθμό εταιριών σε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας. Η χρήση διαλόγων όπου οι εργαζόμενοι και οι μάνατζερ συζητούν τις υποθέσεις, τις πεποιθήσεις και τις δράσεις που έλαβαν χώρα, αποτελούν μέρος της προσέγγισης αυτής. Το παιχνίδι “Beer” είναι επίσης μέρος αυτής της προσέγγισης, όπου μέσα από την προσομοίωση διδάσκονται μερικές βασικές έννοιες του συστήματος. *Μελέτες περίπτωσης (Case studies)*: Οι πραγματικές καταστάσεις της οργάνωσης ή μελέτες περιπτώσεων που καλύπτουν μια διαφορετική εταιρία, χρησιμοποιούνται ευρέως σε προγράμματα ανάπτυξης ανώτερης ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες καλούνται να αναλύσουν την κατάσταση, να σκεφτούν εναλλακτικές λύσεις και να διατυπώσουν συστάσεις για να βελτιωθεί η κατάσταση που περιγράφεται. *Στρατηγικός σχεδιασμός συνεδριών και έρευνες για το μέλλον*: Ένας αριθμός από επιχειρήσεις φέρνουν πλέον το στρατηγικό τους σχεδιασμό και την ανάπτυξη της ηγεσίας πιο κοντά, όπως η Shell, η GE και η PepsiCo, όπου παίρνουν αποφάσεις για τη στρατηγική τους κατεύθυνση για το μέλλον ενός προγράμματος ηγεσίας. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει μια ομιλία από τον Διευθύνων Σύμβουλο σχετικά με τις μελλοντικές κατευθύνσεις, μια ανάλυση SWOT, μια ανάλυση τομέα καθώς και τα έργα γύρω από τον τοποθετούμενο στόχο (Cacioppe, 1998).

II. Αναπτύσσοντας την ηγεσία, την ομάδα και τις διαπροσωπικές δεξιότητες

Project Work: Οι ομάδες ή μεμονωμένα άτομα μπορούν να διαθέσουν δικές τους εργασίες ή εργασίες που έχουν πάρει από άλλους, για εφαρμογή κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Τα έργα αυτά μπορεί να είναι δύσκολο να τα διαχειριστούν και πολλές φορές μπορεί να αποτύχουν, παρ' όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε ουσιαστική μάθηση προς όφελος του οργανισμού. *Ομαδικές ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων:* Αυτό περιλαμβάνει καταστάσεις ομαδικής επίλυσης προβλημάτων, μερικές φορές σε εξωτερικό περιβάλλον. Χρησιμοποιείται ο υπολογιστής για προσομοιώσεις πραγματικών προβλημάτων της εταιρίας. *Μοντέλα ηγεσίας:* Η χρήση των μοντέλων κατάστασης και μετασχηματισμού εκθέτει τους συμμετέχοντες στις τρέχουσες θεωρίες, τις έρευνες και τις ιδέες για αποτελεσματική ηγεσία η οποία βοηθά να κατανοήσουν οι μάνατζερ την ηγεσία. Ερωτηματολόγια, μελέτες περίπτωσης και παιχνίδια προσομοίωσης χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της κατανόησης και των δεξιοτήτων ηγεσίας. Κάποιες από τις χρησιμοποιούμενες προσεγγίσεις είναι οι «Blanchard Situational Leadership II Model» και «Transformational Leadership Framework». *Παιχνίδια Ρόλων:* Τυπικές καταστάσεις, όπως οι συμφωνίες με ένα δύσκολο μέρος του προσωπικού ή έναν πελάτη και η διεξαγωγή αξιολογήσεων επιδόσεων ή διαχείριση συγκρούσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παιχνίδια ρόλων, όπου ειδικές ικανότητες μπορεί να αποδειχθούν ή να διδαχθούν. Οι καταστάσεις μπορεί να έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων ή να αναπτυχθούν επιτόπου από τους συμμετέχοντες. *Διαπροσωπικές δεξιότητες:* Ένα κοινό συστατικό πολλών προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας είναι οι προσωπικές δεξιότητες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ακουστικές δεξιότητες, επίλυση συγκρούσεων, κίνητρα, διευκόλυνση της επικοινωνίας, δεξιότητες διαπραγμάτευσης και πολλά άλλα (Cacioppe, 1998). Ενώ είναι πολύ πιθανόν οι επιτυχημένοι ηγέτες να είναι εν μέρει αποτελεσματικοί επειδή έχουν αναπτύξει αυτές τις δεξιότητες, είναι εξαιρετικά απίθανο ένα μεγάλο μέρος της ανάπτυξης των διαπροσωπικών ικανοτήτων να έλαβε χώρο στο πλαίσιο προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας ή άλλων προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό δε σημαίνει ότι αυτό το πλαίσιο έρευνας και πρακτικής δεν έχει αξία, αλλά ότι χρειάζεται συστηματική έρευνα για τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων διαπροσωπικών

δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή ηγεσία και για το πώς να διδαχθούν καλύτερα αυτές οι δεξιότητες στους ηγέτες και τους μελλοντικούς ηγέτες. Σε ορισμένες περιπτώσεις προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας φαίνεται να ξεπερνούν μέσα από συγκεκριμένες θεωρίες ηγεσίας. Για παράδειγμα, στα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας που προέρχονται από την μετασχηματιστική ηγεσία, δίνεται έμφαση στις διαπροσωπικές δεξιότητες όπως η αποτελεσματική ακρόαση και η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης. Στην κατασκευή ενός μοντέλου για την καθοδήγηση της ανάπτυξης του ηγέτη μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε μοντέλα από την κλινική και την κοινωνική ψυχολογία που επηρεάζουν την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων καθώς και γενικές θεωρίες της διαπροσωπικής ικανότητας της επικοινωνίας από τη βιβλιογραφία της επικοινωνίας. Παρά το γεγονός ότι τα μοντέλα αυτά σπάνια αναφέρονται από τους εκπαιδευτές ηγεσίας, έχουν άμεση επίπτωση στον τρόπο με τον οποίο πολλά προγράμματα ηγεσίας αναπτύσσουν τις διαπροσωπικές δεξιότητες. Παρά την επικράτηση την σημαντικότητας της κατάρτισης διαπροσωπικών δεξιοτήτων για τους μάνατζερ και τους ηγέτες, έχει σημειωθεί ελάχιστη συστηματική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των συγκεκριμένων προγραμμάτων. Μια αξιοσημείωτη εξαίρεση είναι η έρευνα των Hunt και Braunch (2003), οι οποίοι αξιολόγησαν ένα εντατικό πενθήμερο πρόγραμμα κατάρτισης διαπροσωπικών δεξιοτήτων για 252 ανώτερα διευθυντικά στελέχη/ ηγέτες. Οι δεξιότητες προς εκπαίδευση περιλάμβαναν κίνητρα, καθοδήγηση, παροχή κατεύθυνσης και παροχή θετικών και αρνητικών σχόλιων. Οι συμμετέχοντες αξιολογήθηκαν πριν και μετά, ενώ τα αποτελέσματα έδειξαν κάποια μέτρια κέρδη σε ορισμένες δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας αλλά όχι σε άλλες (Riggio & Lee, 2007). *Κέντρο ανάπτυξης*: Αυτή είναι μια διαδικασία όπου τα άτομα μεμονωμένα συμμετέχουν σε πολλές δραστηριότητες για μία έως τρεις μέρες και οι εκπαιδευτές βαθμολογούν τις διάφορες ηγετικές και ομαδικές δεξιότητές τους. Στην συνέχεια, ο καθένας τους παίρνει μία ατομική έκθεση και ένα σχέδιο ανάπτυξης με συγκεκριμένες συστάσεις για την ανάπτυξή τους (Cacioppe, 1998).

III. Αυτο-ανάπτυξη

Διαδικασία ανατροφοδότησης 360ο: Αυτή η διαδικασία έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε πολλά προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν μία

ατομική εκτίμηση των βασικών τους ηγετικών προσόντων και δεξιοτήτων. Πέντε άλλοι άνθρωποι συμπεριλαμβανομένου του μάνατζερ του συμμετέχοντα, ένα-δύο ομότιμους του και αρκετούς υφισταμένους του, συμπληρώνουν μία πλήρη αξιολόγηση των δεξιοτήτων του συμμετέχοντα. Αυτά συγκεντρώνονται σε μία συνοπτική έκθεση και ο συμμετέχων παίρνει μία σύγκριση της αυτο-αξιολόγησής του με τις αξιολογήσεις των άλλων, με αποτέλεσμα να διαφαίνονται οι δεξιότητες που χρειάζεται ανάπτυξη. Συχνά συνδυάζεται με συνέντευξη από ψυχολόγο ή από HR professional για να βοηθήσει τον συμμετέχοντα να ερμηνεύσει την έκθεση.

Προπόνηση (Coaching): Αυτό μπορεί να είναι ένας-προς-έναν ανάπτυξη με χρήση εξωτερικών «προπονητών», οι οποίοι εργάζονται είτε με έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις είτε με περισσότερο διευθυντικές δεξιότητες, όπως η κατάρτιση του προϋπολογισμού, η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.λπ.

Ανατροφοδότηση ομάδας (Group feedback): Κατά τη διάρκεια μίας τετράωρης συνήθως περιόδου, τα μέλη της ομάδας ανατροφοδοτούν κάθε πρόσωπο σχετικά με αυτό που κάνει καλά και αυτό που μπορεί να βελτιώσει. Η διαδικασία αυτή διευκολύνεται από έναν ειδικό σύμβουλο ειδικό σε αυτό. Κάθε μέλος της ομάδας λαμβάνει συγκεκριμένη ανατροφοδότηση την οποία και συζητάει πλήρως. Αυτή η διαδικασία μπορεί να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να ανακαλύψουν ο ένας τον άλλο, γιατί είναι αρκετά προσωπική, εποικοδομητική και ασχολείται με ένα θέμα κλειδί, το τι αισθάνεται ο καθένας.

Εκτιμήσεις υγείας: Ένας άλλος τρόπος βοήθειας προς την ανάπτυξη των μάνατζερ είναι να περιληφθεί μια εκτίμηση για την υγεία τους. Αυτό περιλαμβάνει συχνά fitness δοκιμές, εξετάσεις αίματος (χοληστερόλη, HDL, LDL κλπ.) και μετρήσεις του βάρους. Αυτές οι εξετάσεις μπορεί να παρέχουν στα άτομα μία σημαντική αφύπνιση για την υγεία τους και την ισορροπία στη δουλειά τους και το σπίτι τους, και σε συνδυασμό με ατομικές συνεδρίες μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές.

Ερωτηματολόγια προσωπικότητας: Ερωτηματολόγια που καταδεικνύουν προσωπικότητες (όπως πχ. τύπο A έναντι τύπου B, αυτοέλεγχος κλπ) μπορούν να βοηθήσουν τους συμμετέχοντες να αποκτήσουν μία βαθύτερη κατανόηση για τον εαυτό τους, εάν βέβαια οι ερωτήσεις γίνονται από επαγγελματίες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι αξιόπιστα.

Learning journals: Ένας άλλος τρόπος για την ενίσχυση της ανάπτυξης της ηγεσίας είναι οι συμμετέχοντες να γράψουν παρατηρήσεις και να αξιολογήσουν τη διαδικασία της μάθησης. Είναι ένας τρόπος έτσι ώστε να προβληματιστούν σχετικά με ό,τι έχουν μάθει και να τα μεταφράσουν

σε δράσεις στο δικό τους χώρο εργασίας. *On-the-job and Follow-up.*: Για να αποκτήσει κάποιος πλήρη αξία από ένα πρόγραμμα ανάπτυξης ηγεσίας, η γνώση πρέπει να είναι μεταβιβάσιμη και να διασφαλιστεί ότι οι ηγετικές ικανότητες θα χρησιμοποιηθούν στην εργασία. Αυτό θα μπορούσε να λάβει τη μορφή ειδικών εργασιών ή μιας εκ νέου μελέτης 360ο, για να διαπιστωθεί αν οι δεξιότητες έχουν βελτιωθεί (Cacioppe, 1998).

8. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

8.1.ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον επίσημο ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκής Επιτροπής,2003) ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που στο εξής θα καλούνται «ΜΜΕ», ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες:

- Απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους,
- Έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. € ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. €,
- και πληρούν το κριτήριο ανεξαρτησίας, δηλαδή δεν ανήκουν, κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου ή των δικαιωμάτων ψήφου, σε μια επιχείρηση ή, από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της ΜΜΕ ή της μικρής επιχείρησης (ανάλογα με την περίπτωση).

Η διάκριση μεταξύ πολύ μικρών, μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων γίνεται ως εξής

- Πολύ μικρές επιχειρήσεις: απασχολούν λιγότερα από 10 άτομα.
- Μικρές επιχειρήσεις: απασχολούν λιγότερα από 49 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 10 εκ. €.
- Μεσαίες επιχειρήσεις: απασχολούν λιγότερα από 249 άτομα και έχουν είτε ένα ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν ξεπερνά τα 50 εκ. €, ή ένα ετήσιο σύνολο

ισολογισμού που δεν ξεπερνά τα 43 εκ. €.

8.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 η λέξη «επιχειρηματικότητα» ήταν σχεδόν απύσχα από την οικονομική βιβλιογραφία. Τότε σπάνια κάποιος θα υποστήριζε ότι η επιχειρηματικότητα και οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) συνθέτουν αναπόσπαστα συστατικά μιας αποτελεσματικής οικονομίας. Οι έρευνες της εποχής προέβλεπαν τότε, λιγότερο ή περισσότερο, την εξαφάνιση των ΜΜΕ από τη αγορά, καθώς τεκμηριώναν πως:

- Οι ΜΜΕ ήταν πολύ λιγότερο αποτελεσματικές από τις μεγάλες επιχειρήσεις.
- Οι ΜΜΕ παρείχαν χαμηλότερες αμοιβές στα στελέχη και υπαλλήλους τους. Οι αμοιβές ήταν θετική συνάρτηση του μεγέθους μιας επιχείρησης.
- Οι ΜΜΕ δεν επένδυναν παρά ελάχιστους υλικούς και ανθρώπινους πόρους στην Έρευνα και Τεχνολογία.

Το ειδικό βάρος των ΜΜΕ στην οικονομία και στους δείκτες μειώνονταν με σταθερούς ρυθμούς.

Για τους λόγους αυτούς, η ύπαρξη των ΜΜΕ θεωρούνταν ως μια πολυτέλεια του οικονομικού συστήματος, που είχε θετική επίδραση στην αποκέντρωση των οικονομικών αποφάσεων, αλλά που επιβάρυνε την αποτελεσματικότητα του οικονομικού συστήματος.

Προς έκπληξη όλων από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, οι ΜΜΕ στην Ευρώπη και στη Βόρειο Αμερική ανέκαμψαν. Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, το 1976, οι ΜΜΕ παρήγαγαν το 20% των πωλήσεων στη βιομηχανία, ενώ το 1986 το 25%. Με απλά λόγια, οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στάθηκαν πολύ σκληρές για να πεθάνουν. Η κύρια αιτία της ανάκαμψης των ΜΜΕ στην Ευρώπη και στο Βόρειο Αμερική, φαίνεται να σχετίζεται με την παγκοσμιοποίηση. Ο ανταγωνισμός με αναπτυσσόμενες χώρες χαμηλού κόστους παραγωγής έφερε τις μεγάλες επιχειρήσεις μπροστά στο εξής μεγάλο δίλημμα:

- Να μειώσουν τους μισθούς και τα υπόλοιπα κόστη παραγωγής;
- Να υποκαταστήσουν το εργατικό δυναμικό με μηχανικό εξοπλισμό που απαιτεί λιγότερα εργατικά χέρια; ή

[23]

- Να μεταφέρουν τη δραστηριότητά τους στις χώρες χαμηλού εργατικού κόστους;

Από τις τρεις επιλογές, προτίμησαν τις δύο τελευταίες. Έτσι εκσυγχρόνισαν το τεχνικό τους εξοπλισμό, ενώ έστησαν και θυγατρικές επιχειρήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες χαμηλού εργατικού κόστους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των εγχώριων παραγωγών και τη συγκράτηση της προηγούμενης τάσης μεγέθυνσης των επιχειρήσεων, κάτι που έδωσε χώρο ανάπτυξης των ΜΜΕ στο εσωτερικό των χωρών.

Η παγκοσμιοποίηση δεν εμπόδισε τις ΜΜΕ να επεκταθούν, παρά την επικρατούσα αντίληψη την εποχή της δεκαετίας του '70 και του '80, ότι δηλαδή το κόστος της παγκοσμιοποίησης είναι σταθερό και επομένως δυσανάλογα μεγάλο για τις ΜΜΕ.

Στη δεκαετία του 1990, η αντίληψη αυτή αποδείχτηκε ξεπερασμένη, αφού με την ανάπτυξη της οικονομίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών, τα υψηλά σταθερά κόστη που προηγουμένως αντιμετώπιζαν οι ΜΜΕ μειώθηκαν δραματικά, με αποτέλεσμα η διεθνής δραστηριότητα των ΜΜΕ να αυξηθεί. Σημασία στην περίπτωση αυτή δεν είχαν μόνο τα κεφάλαια, αλλά περισσότερο η ευελιξία, η γνώση και η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας, γεγονός που επέτρεψε την ανάπτυξη πολλών μικρών επιχειρήσεων.

8.3.ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΗΜΕΡΑ

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο η επιχειρηματικότητα και ειδικά οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις θα μπορούν να λειτουργούν και να ευδοκιμούν, αποτελεί σήμερα ισχυρό ζητούμενο. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε στο σχεδιασμό και στην ανάπτυξη ειδικών πολιτικών για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, οι οποίες αποτυπώθηκαν στον Ευρωπαϊκό Χάρτη για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις και στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

Σήμερα, η Ευρώπη πρέπει να ενθαρρύνει ακόμη περισσότερο την επιχειρηματικότητα. Χρειάζεται περισσότερες νέες και ανθηρές επιχειρήσεις που να είναι έτοιμες να

αξιοποιήσουν το άνοιγμα των αγορών και να ξεκινήσουν δημιουργικές και καινοτόμες προσπάθειες εμπορικής εκμετάλλευσης σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Η πολιτική αυτή επιλογή για το ρόλο και τη σημασία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, και τη συμβολή τους στην κοινωνική συνοχή των Χωρών μελών, αποτυπώνεται με μια σειρά δράσεων και πρωτοβουλιών και σε Εθνικό Επίπεδο. Έτσι για παράδειγμα, στην Ελλάδα, ένα μεγάλο τμήμα των διαρθρωτικών πόρων του Γ΄ ΚΠΣ έχουν δεσμευθεί για την ίδρυση, ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των ΜΜΕ, μέσω των τομεακών και περιφερειακών επιχειρησιακών σχεδίων. Επίσης η δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη των Επιχειρήσεων, με μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των σχέσεων Πολιτείας ΜΜΕ, αποτελεί ένα δεύτερο μεγάλο στόχο.

Προκειμένου να παρακολουθεί την εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα των πολιτικών της για τις ΜΜΕ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δημιουργήσει το Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Το Παρατηρητήριο παρέχει πληροφόρηση για τις ΜΜΕ σε πολιτικά στελέχη, ερευνητές, οικονομολόγους, καθώς και στις ίδιες τις ΜΜΕ (Λυμβαίος, 2007).

9. ΗΓΕΣΙΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

9.1. «ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ» ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους όπως ο μικρός αριθμός εργαζομένων, η έλλειψη κεφαλαίων και ο ισχυρός ανταγωνισμός από τις μεγάλες επιχειρήσεις, είναι αναγκασμένες με σκοπό την επιβίωσή τους και την ανάπτυξή τους μακροχρόνια να αναπτύξουν διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασισμένα στην ποιότητα, στην έρευνα, στην καινοτομία και στην εκπαίδευση του προσωπικού τους. Για την πραγματοποίηση των παραπάνω η ηγεσία της μικρομεσαίας επιχείρησης οφείλει να καλλιεργεί ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας

[25]

στα άτομα και τις ομάδες. Με αυτό τον τρόπο μαθαίνει τον εργαζόμενο να στοχεύει, να ελπίζει και εν τέλει να δίνει νόημα στην ύπαρξη του εργαζόμενου, να «βλέπει» τα ταλέντα και να αξιολογεί σωστά αλλά και να αξιοποιεί το δυναμικό τους. Ειδικότερα στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το ανθρώπινο δυναμικό είναι η δύναμη και διαφορετικότητα έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Για αυτό το λόγο η ηγεσία της μικρομεσαίας επιχείρησης οφείλει να μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους ως εσωτερικούς πελάτες και αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τυπικές και άτυπες συναντήσεις που καλλιεργούν ένα κλίμα αμφίδρομης επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα για ανταλλαγή απόψεων, αποφυγή συγκρούσεων που συχνά υποβόσκουν και συναπόφαση σε σημαντικά ζητήματα που αφορούν την μικρομεσαία επιχείρηση. Επιπλέον, η ηγεσία οφείλει να δίνει έμφαση στην απόδοση με σαφή προσανατολισμό στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Ιδανική κατάσταση για τα στελέχη-εργαζόμενους είναι ένα μοντέλο, όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Η Ανώτατη Ηγεσία θα δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας με έμφαση στην πρωτοβουλία και την μοναδικότητα χωρίς όμως τα στελέχη -εργαζόμενοι να παραγνωρίζουν και την ανάγκη για επίτευξη αποτελεσμάτων και υψηλών στόχων όπως και την ανάγκη για συντονισμό και σταθερότητα.

Τέλος, η εμπειρία έχει δείξει ότι σε μεγάλο βαθμό οι ΜΜΕ δεν γνωρίζουν την επίδρασή τους στο περιβάλλον και την κοινωνία. Πολλές από αυτές δεν έχουν ποτέ ασχοληθεί με το θέμα της κοινωνικής ευθύνης, ενώ άλλες θεωρούν ότι οι κοινωνικές δράσεις δεν έχουν καμιά σχέση με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Λόγω του μεγέθους τους, έχουν προσωπικές επαφές με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της κοινότητάς τους και διαφορετική αίσθηση της ευθύνης που έχει η μια προς την άλλη. Για αυτό το λόγο, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να γίνουν περισσότερο ορατές από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις σε σχέση με το τοπικό, εθνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν (Λυμβαίος, 2007)

9.1.1. Άξονες αποτελεσματικής ηγεσίας στις μικρομεσαίες κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

Για την πληρέστερη κατανόηση της ηγεσίας στις μικρομεσαίες κατασκευαστικές επιχειρήσεις παρατίθενται κάποιοι «άξονες» επιτυχούς ηγεσίας στις μικρομεσαίες κατασκευαστικές επιχειρήσεις. Σε αυτά τα πλαίσια:

- **Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον.** Εξαιτίας της φύσης της, η μικρομεσαία επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια, η ηγεσία δεν θέλει επανάπαυση αλλά απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση: Ο ηγέτης δεν πρέπει να επαναπαυτεί στο σήμερα, αλλά να χτίζει το υπόβαθρο ώστε να πορευτεί και στο μέλλον.. Ειδικότερα στην μικρομεσαία επιχείρηση, όπου ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός ο ηγέτης οφείλει κάθε μέρα να «χτίζει» για το αύριο.
- **Δημιουργία ενός οράματος.** Έχοντας ως παράδειγμα το όραμα του Walt Disney: «to make people happy», με το οποίο τέσσερις μόνο λέξεις, απεικόνιζαν στους εργαζομένους το νόημα της επιχείρησης. Ο κάθε υποψήφιος ηγέτης οφείλει να διατυπώσει το όραμα του και να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους να το πραγματοποιήσουν. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων πιο προσωπικές η δημιουργία οράματος από τον ηγέτη μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά στην επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας και συνεπώς επιχειρησιακής επιτυχίας)
- **Αυτοπεποίθηση - Λειτουργικότητα Αποτελεσματικότητα.** Ο ηγέτης της μικρομεσαίας επιχείρησης που βιώνει το έντονο ανταγωνισμό από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις οφείλει να διακατέχεται από πνεύμα αυτοπεποίθησης. Βέβαια, η αυτοπεποίθηση οφείλει να έχει μέτρο ώστε να μην φτάσει ο ηγέτης και συνεπώς η επιχείρηση στην αλαζονεία. Σε συνδυασμό με την αυτοπεποίθηση, ο ηγέτης οφείλει να επιδιώκει την βέλτιστη λειτουργικότητα των εργασιών με σκοπό την άριστη αποτελεσματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης.
 - **Ενθάρρυνση και προώθηση καινοτομιών.** Όπως τονίστηκε η εισαγωγή καινοτομιών αποτελεί από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και πλεονέκτημα τους έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Ο ηγέτης, λοιπόν, οφείλει μέσα από το είδος ηγεσίας που θα εφαρμόσει και την συνολική στρατηγική που θα υιοθετήσει να προωθεί την εισαγωγή των καινοτομιών. Η υιοθέτηση λοιπόν ενός τέτοιου είδους ηγεσίας αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της μικρομεσαίας επιχείρησης.
- **Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον:** Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον αφενός χωροταξικά (διαμόρφωση του χώρου εργασίας, πετυχημένη αισθητική και [27]

διακόσμηση), αφετέρου ψυχολογικά (ομαδικό πνεύμα, δημιουργία ομάδων εργασίας, ενεργή συνεισφορά όλων, αποτελεσματική επικοινωνία) βοηθά τον ηγέτη της μικρομεσαίας επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων του .

- **Προσωπική Συμμέτοχη και Επίδραση του Επιχειρηματία.** Στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν προσωπικά τον ιδιοκτήτη μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Το άτομο αυτό παύει να είναι ένας απρόσωπος «άγνωστος» και γίνεται πρόσωπο που οι υπάλληλοι βλέπουν και έρχονται σε επαφή καθημερινά. Αυτό όμως δε συμβαίνει στις μεγάλες εταιρίες όπου οι περισσότεροι υπάλληλοι μπορεί να μην έχουν δει ποτέ ανώτατο εκτελεστικό στέλεχος της επιχείρησης. Αν η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου είναι καλή, οι υπάλληλοι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναπτύσσουν έντονα αισθήματα προσωπικής αφοσίωσης προς τον εργοδότη. Καθώς μεγαλώνει η εταιρία, η προσωπική επαφή ελαττώνεται. Σε μια μεγάλη εταιρία, οι αξίες των ανώτατων διευθυντικών στελεχών πρέπει να φιλτραριστούν από πολλά επίπεδα διαχείρισης πριν φτάσουν αυτούς που παράγουν και πουλάνε τα προϊόντα. Ως αποτέλεσμα, η επίδραση αυτών που βρίσκονται στην κορυφή ελαττώνεται μέσα απ' αυτήν τη διαδικασία.
- **Επίτευξη υποκίνησης των εργαζομένων.** Ο ηγέτης οφείλει με σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων να επιβραβεύει τις προσπάθειες τους (προφορικά, εγγράφως και δημοσίως). Με αυτό τον τρόπο, αφενός θα επιτευχθεί υποκίνηση των εργαζομένων, αφετέρου θα δημιουργηθούν υποστηρικτές, καθώς ο εργαζόμενος θα θεωρεί τον ηγέτη τον καλύτερο «διαφημιστή» του έργου του. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις πιο ανθρώπινες, η υποκίνηση των εργαζομένων είναι απαραίτητο μέσο

Αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη υφισταμένων. Το μυστικό των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων βρίσκεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Βέβαια, ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται με τη μορφή εντολών και οδηγιών προς τους υπαλλήλους. Ωστόσο, η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Πέρα από τις καλές προθέσεις επικοινωνίας, ένας διευθυντής μικρομεσαίας επιχείρησης οφείλει να υιοθετεί πρακτικές τεχνικές με σκοπό την ενδυνάμωση της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του. Ορισμένα παραδείγματα είναι οι περιοδικές συγκεντρώσεις ανασκόπησης επιδόσεων για συζήτηση των ιδεών, των παραπόνων και των εργασιακών φιλοδοξιών των υπαλλήλων, οι πίνακες ανακοινώσεων για να

- ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις εξελίξεις που τους αφορούν, κουτιά προτάσεων ως μέσο συγκέντρωσης ιδεών των υπαλλήλων. Συγκεντρώσεις του προσωπικού για συζήτηση των γενικών προβλημάτων και θεμάτων. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως συμπλήρωμα των βασικών κανόνων επικοινωνίας ανάμεσα στον κάθε υπάλληλο και το διευθυντή.

- **Χρησιμοποίηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας.**

Ο ηγέτης ειδικότερα της μικρομεσαίας επιχείρησης οφείλει να μην είναι προβλέψιμος. Με άλλα λόγια επειδή μπορεί να έχει μεγαλύτερη επαφή με τους υφισταμένους του οφείλει να λειτουργεί ανάλογα με την περίπτωση. Την ίδια στιγμή, ο ηγέτης οφείλει να φέρεται «τρυφερά» στον υφιστάμενο που αντιμετωπίζει ένα οικογενειακό δράμα, και ταυτόχρονα ιδιαίτερα αυστηρά σε εκείνον που επιδεικτικά αγνοεί τους κανόνες της εργασίας (Λυμβαίος, 2007).

9.1.2. Προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας στις μικρομεσαίες κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι:

Η επιτυχής άσκηση της εξουσίας, όταν αποφασίζει, δίνει εντολές, επικοινωνεί, ελέγχει και συντονίζει τις εργασίες των άλλων.

Η διατήρηση της εκτίμησης των συνεργατών του. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης τηρεί τις υποσχέσεις του, ενεργεί με δικαιοσύνη και αμεροληψία, παίρνει εγκαίρως τις αποφάσεις του, δίνει σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις, έχει συχνή επαφή με τους συνεργάτες του.

Η ανάπτυξη πνεύματος πρωτοβουλίας στους συνεργάτες του. Δυνατότητες τέτοιες προσφέρονται όταν: προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες των εργαζομένων επακριβώς, γίνεται βαθμιαίος περιορισμός των λεπτομερειακών οδηγιών, δίνονται γενικές μόνο κατευθυντήριες εντολές, λαμβάνονται υπόψη οι πρωτότυπες ιδέες των συνεργατών

Η έγκαιρη και ορθή αντιμετώπιση των σφαλμάτων των συνεργατών.

Η εκπαίδευση και προετοιμασία του αντικαταστάτη με μεταβίβαση.

Η προετοιμασία της ομάδας για αντιμετώπιση των αλλαγών του.

Η δημιουργία οράματος για τα άτομα, την ομάδα, τον οργανισμό.

Για να αντεπεξεχθεί ο ηγέτης στις υποχρεώσεις του και να αναγνωριστεί από τους συνεργάτες του, πρέπει να επιλέξει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, το οποίο θα προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τους συνεργάτες του, τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει με αυτούς, το είδος των εργασιών, το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί, και άλλους παράγοντες που έχουν σχέση με το χρόνο και τον τόπο.

Διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας: η θεωρία χ και γ McGregor, η θεωρία Lippitt-White, το μοντέλο Schmid-Tannenbaum, η διοικητική σχάρα των Blake-Mouton, η ενδεχομενική θεωρία των Fiedler, το μοντέλο των Vroom-Yetton κ.ά. Κλασική προσέγγιση στο θέμα, αποτελεί η θεωρία του Likert η οποία ταξινομεί τα 4 στυλ .

Στο εκμεταλλευτικό αυταρχικό: στηρίζεται στο φόβο και στον καταναγκασμό, όπου η επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω, η λήψη των αποφάσεων γίνεται

.

Στο καλοπροαίρετο αυταρχικό: οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να είναι βασικά υποτελείς, αλλά υπάρχει και κάποιο κλίμα εμπιστοσύνης και φιλίας, οι αποφάσεις παίρνονται κύρια στην κορυφή αλλά μεταβιβάζονται και ορισμένες σε χαμηλότερα επίπεδα.

Στο συμβουλευτικό: οι εργαζόμενοι προσφέρουν τις γνώμες τους οι οποίες αξιοποιούνται πολλές φορές δημιουργικά, η επικοινωνία ρέει αμφίδρομα.

Στο συμμετοχικό: όπου υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στις αποφάσεις και στον καθορισμό των στόχων, ενθαρρύνεται η υψηλή απόδοση και οι συμμετοχικές Μία σημαντική ακόμη συνεισφορά στο θέμα της αξιολόγησης του αποτελεσματικού ηγέτη, αποτελεί η θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake-Mouton σύμφωνα με την οποία, καθήκον του ηγέτη είναι να δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα της εργασίας και για τις ανθρώπινες σχέσεις που επικρατούν στην ομάδα. Βαθμολογείται δε από 1 έως 9 στους δύο άξονες χ και γ της διοικητικής σχάρας (management grid) που προτείνουν, ανάλογα με το ενδιαφέρον τους στα δύο αυτά καθήκοντά τους.

Η ηγεσία, όπως τελικά καταλήγουν οι περισσότερες σχετικές θεωρίες, για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στυλ, αλλά να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος, υιοθετώντας κάθε φορά το καταλληλότερο από τα 4 κλασικά στυλ του Likert.

Σε ένα εξαιρετικά ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου το μέλλον είναι αβέβαιο και οι συνθήκες αλλάζουν με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς, η ηγεσία οφείλει για να

είναι αποτελεσματική να ασκείται ανάλογα με την περίπτωση. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου η προσαρμογή στο περιβάλλον οφείλει να είναι αμεσότερη (εξαιτίας του ανταγωνισμού), η ηγεσία πρέπει να ασκείται προσαρμοζόμενη στο περιβάλλον και ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Εντούτοις για την πληρέστερη μελέτη και κατανόηση της ηγεσίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην παρούσα υποενότητα προτείνονται διάφορα συγλ αποτελεσματικής ηγεσίας μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Μια εξελισσόμενη θεωρία ηγεσίας, η οποία μπορεί να βρει επιτυχή εφαρμογή στο περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η **θεωρία Μετασχηματισμού** (Transformational Leadership Theory). Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου η ηγεσία βασίζεται στις αρχές Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ηγέτες υιοθετούν πολλούς από τους τρόπους συμπεριφοράς που έχουν ήδη αναφερθεί με σκοπό να μετασχηματίσουν ή να αλλάξουν τις βασικές αξίες, τα πιστεύω και τη συμπεριφορά των υφιστάμενων, ώστε να προσπαθήσουν να εργάζονται πέρα από τα ελάχιστα επίπεδα που θέτει οργανισμός.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ένα τέτοιο μοντέλο έχουν μακροχρόνιες προοπτικές, εστιάζουν στον πελάτη, προάγουν τις κοινές αξίες, εργάζονται για την πνευματική παρακίνηση του οργανισμού τους, επενδύουν στην εκπαίδευση, παίρνουν κάποια ρίσκα και συμπεριφέρονται στους υπαλλήλους σαν ξεχωριστά άτομα Μέσα από την εφαρμογή αυτού του μοντέλου ηγεσίας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν:

1. Στρατηγικό όραμα και ξεκάθαρες ποιοτικές αξίες σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης της μικρομεσαίας επιχείρησης.
2. Καθορισμό υψηλών προσδοκιών, όπου μόνο με την ηγεσία εστιασμένη στις αρχές Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιτευχθούν.
3. Ηθική ηγεσία όπου η επιχείρηση σέβεται τον εργαζόμενο ως άνθρωπο και μέλος της κοινωνίας.
4. Δέσμευση για ποιότητα προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών.
5. Συνεχής βελτίωση και εισαγωγή καινοτομιών, ώστε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες των πελατών τους.

6. Μακροπρόθεσμες στρατηγικές και επιχειρηματική αριστεία. Παράλληλα, σύμφωνα με ένα άλλο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας που μπορεί να βρει επιτυχή εφαρμογή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η ηγεσία τοποθετείται στο κέντρο της λειτουργίας της σύγχρονης μικρομεσαίας επιχείρησης. Στα πλαίσια εφαρμογής του η ηγεσία επιτυγχάνει την καθιέρωση ενός οράματος, την ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή κουλτούρα και την καλύτερευση των επιχειρηματικών πρακτικών. (Georgiades, N. and Macdonell, R. (1998). Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, ένα στυλ ηγεσίας με επίκεντρο την αλλαγή μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το είδος ηγεσίας οι πλευρές της ηγεσίας προσαρμόζονται με τις εξωτερικές αλλαγές απαιτήσεων και συνθηκών. Άξονες επιτυχίας μπορεί να θεωρηθούν η ενθάρρυνση συζητήσεων για μελλοντικές δυνατότητες και η πρόταση ιδεών για αλλαγή και ανάπτυξη.

Παράλληλα, ένα είδος ηγεσίας επικεντρωμένο στους υπαλλήλους:

- θα έχει θετικό ισχυρό συσχετισμό με την ικανοποίηση του ηγέτη και
- θετικό συσχετισμό με την ικανοποίηση των υφισταμένων.

Με ένα τέτοιο είδος ηγεσίας οι υφιστάμενοι νοιώθουν δέσμευση και ικανοποίηση γιατί κατανοούν την ανάγκη για αλλαγή.

Εν κατακλείδι, η ηγεσία όπως φαίνεται για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στυλ αλλά να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος (Πετρίδου, 1998.

10. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται το δείγμα, ο τρόπος και ο χρόνος συλλογής των δεδομένων, οι μεταβλητές που εξετάστηκαν καθώς και τα κυριότερα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία ελέγχθησαν.

10.1.ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Όπως έχω προαναφέρει και παραπάνω, εξαρτημένη μεταβλητή της συγκεκριμένης έρευνας είναι η αντίληψη του ηγέτη απέναντι στην κρίση. Με τον όρο κρίση αναφερόμαστε σε οποιαδήποτε κρίση μπορεί να εμφανιστεί εσωτερικά ή εξωτερικά της επιχείρησης και επηρεάζει τη λειτουργία της. Άλλωστε η εμφάνιση μιας κρίσης στις επιχειρήσεις είναι ένα αναπόφευκτο γεγονός το οποίο προέρχεται ανά πάσα στιγμή. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός, καθώς καλείται να τη διαχειριστεί σωστά. Η συνηθισμένη αντίδραση των ηγετών σε κρίσεις είναι η επιδίωξη επίλυσης των προβλημάτων με άμεσες «οριζόντιες» και συνήθως αποσπασματικές ενέργειες όπως για παράδειγμα μέσω αυστηρών ελέγχων και περικοπών στον προϋπολογισμό. Ωστόσο, η συγκροτημένη, αποτελεσματική και δημιουργική αντιμετώπιση μιας κρίσης μπορεί να θεωρηθεί, κυρίως, σαν ευκαιρία και όχι μόνο ως απειλή. Είναι γεγονός πως οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να παρουσιασθεί μπορεί να δώσει έναυσμα για βελτίωση ή ακόμα και για καινοτομία. Την ώρα της κρίσης οι εργαζόμενοι αναζητούν ηγέτες «δυνατούς» με αυτοπεποίθηση και εμφανή κυριαρχία και γνώση των δυνατοτήτων τους οι οποίοι να εμπνέουν εμπιστοσύνη, ηγέτες με όραμα, ηγέτες που να λαμβάνουν γρήγορες και σωστές αποφάσεις, να μοιράζονται όσες περισσότερες πληροφορίες είναι δυνατόν με τους ανθρώπους τους, να έχουν εμφανή ενέργεια και ενθουσιασμό, να ακούνε τις ιδέες όλων και να εμπλέκουν στη λήψη αποφάσεων όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα. Όλα πρέπει να γίνονται σωστά και άμεσα. Επίσης, ένας αποτελεσματικός ηγέτης δεν πρέπει να ακολουθεί μόνο το «Εγώ» του, αλλά να υιοθετεί το «εμείς» και να σκέφτεται ως ομάδα. Πρέπει ακόμη να αναλαμβάνει την ευθύνη για οτιδήποτε χρειαστεί, και για κάθε μικρή ή μεγάλη επιτυχία να επιβραβεύει πρώτα στους άλλους. Αυτή η στάση εμπνέει εμπιστοσύνη στην ομάδα, η οποία πρόθυμα ακολουθεί οδηγίες και επιδιώκει να επιτυγχάνονται οι στόχοι στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που διακατέχουν τον αποτελεσματικό ηγέτη. Σε επιχειρήσεις όπου εργάζονται πολύ υπάλληλοι, κάθε μέλος έχει διαφορετικό επίπεδο γνώσεων, εμπειριών και νοοτροπίας και η αποτελεσματικότητα της ομάδας κρίνεται από τον συνδυασμό όλων των ατόμων που εργάζονται μαζί. Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διατύπωση της φιλοσοφίας του οργανισμού ώστε οι ομάδες να μπορούν να συνεργάζονται μεταξύ τους αρμονικά σε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο εργασιακό περιβάλλον.

Ως εκ τούτου, συνδυάζοντας τα ερευνητικά μέτρα με την εξαρτημένη μεταβλητή, καταλήγουμε στα εξής ερωτήματα.

1.α. Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη που τον καθιστούν ικανό να διαχειριστεί μια επιχειρησιακή κρίση;

1.β Διαθέτουν οι ηγέτες τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν μια επιχειρησιακή κρίση;

2. Πώς το είδος ηγεσίας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης αντιλαμβάνεται μια επιχειρησιακή κρίση;

3. Με ποιον τρόπο τα προγράμματα ανάπτυξης ηγέτη επηρεάζουν την αντίληψη ετοιμότητας του ηγέτη ως προς μια επιχειρησιακή κρίση;

3.1 Ποια από τα προγράμματα ανάπτυξης των ηγετών χρησιμοποιούνται πιο συχνά και ποιός είναι ο ρόλος;

10.2.ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η μεθοδολογία βασίστηκε σε δομημένα ερωτηματολόγια τα οποία δώθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (*e-mail*) και απαρτίζονταν από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (κλειστού τύπου) που κάλυπταν τις διάφορες ηλικίες (*18 και άνω*) και το διαφορετικό εκπαιδευτικό επίπεδο για να καλύψει όλες τις πλευρές του φάσματος. Επίσης, η σχετική επισκόπηση της βιβλιογραφίας που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί είναι μέσω ακαδημαϊκών βιβλίων.

Η αποστολή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και με τον ίδιο τρόπο συνελέγησαν και οι απαντήσεις. Το δείγμα ήταν από ηγέτες διαφόρων ηλικιών. Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν ότι οι ερωτώμενοι δεν πείστηκαν χρονικά στις απαντήσεις, κόστισε λιγότερο καθώς επίσης δεν υπήρχε επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις.

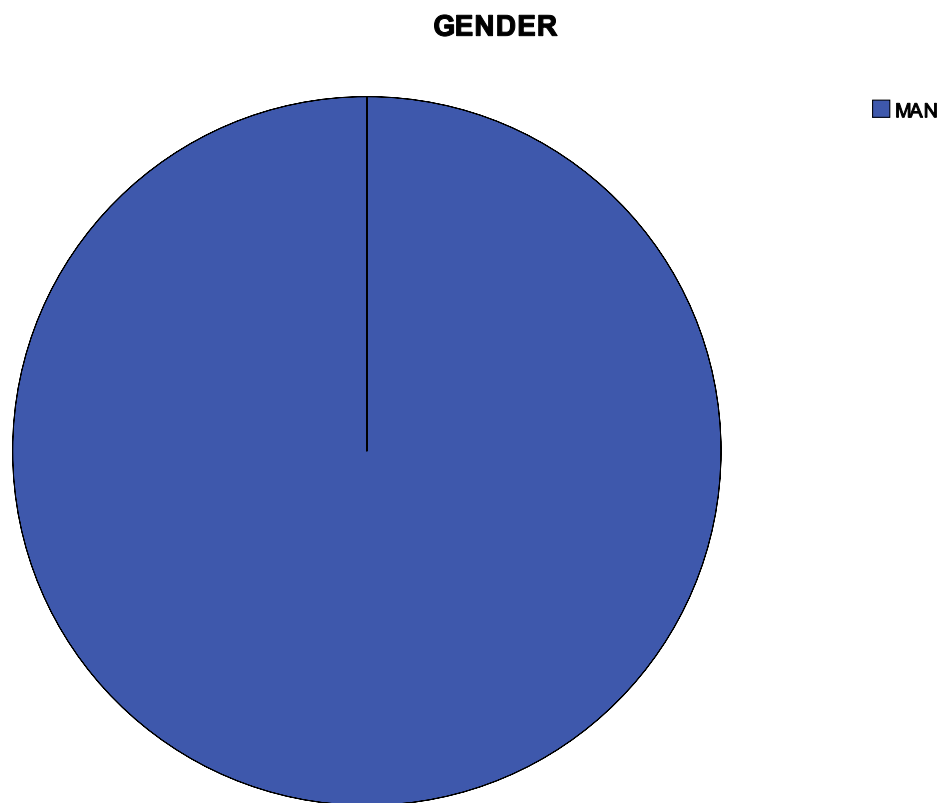
Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από κλειστές ερωτήσεις όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS για την καλύτερη

ποσοτικοποίηση και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας καθότι περιλαμβάνει ποικιλία δυνατοτήτων καθώς επίσης θεωρείται ως το καταλληλότερο μέσο επεξεργασίας δεδομένων τέτοιου είδους κοινωνικών ερευνών

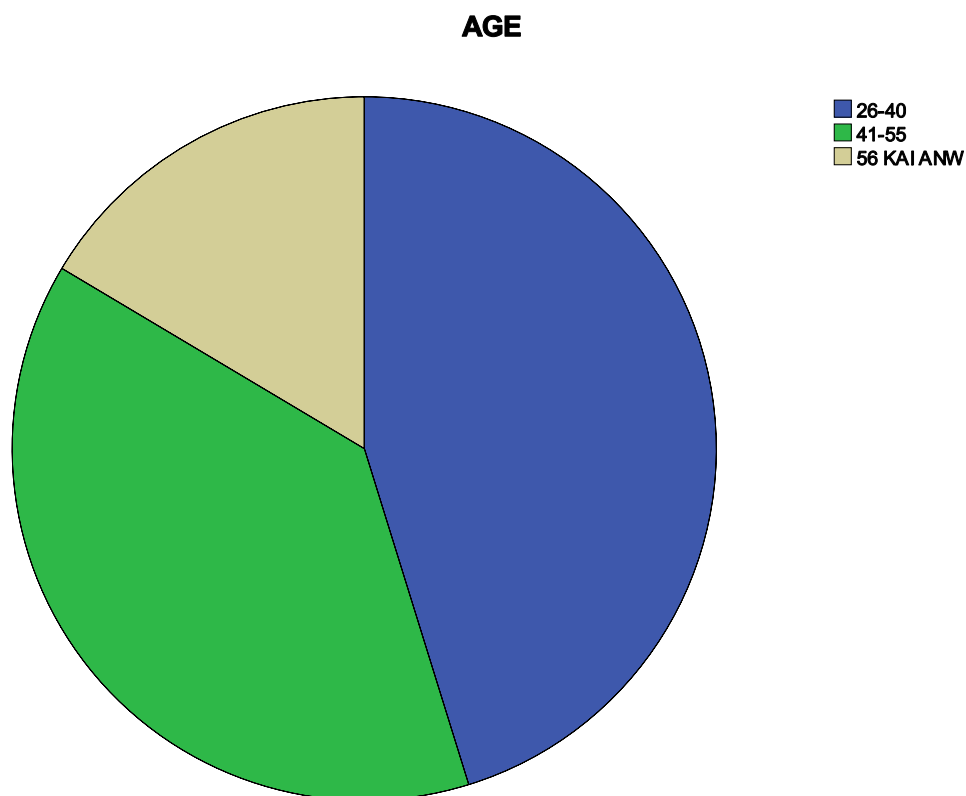
10.3.ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 73 ηγέτες, όπου όλοι τους ήταν άντρες (Σχήμα 2) με ηλικίες να κυμαίνονται από 26 έως και άνω των 56 ετών (Σχήμα 3) . Όλοι οι συμμετέχοντες εργάζονται ως ηγέτες σε κατασκευαστικές επιχειρήσεις της περιφέρειας Θεσσαλίας. Το 29% των ερωτηθέντων εργάζεται στη συγκεκριμένη θέση από κάποιους μήνες έως 4 χρόνια, το 44% από 5 χρόνια έως 10, το 18% από 15 έως 20 χρόνια και μόλις το 8% από 20 χρόνια και άνω. Τέλος, ελέγχθηκε το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων και διαπιστώθηκε ότι το 26% των συγκεκριμένων ηγετών διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 3% πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ και το 44% Απολυτήριο Λυκείου (Πίνακας 3).

Εικόνα 2 Παρουσίαση του γένους των ερωτηθέντων



Εικόνα 3 Παρουσίαση ηλικίας των ερωτηθέντων σε πίτα



Πίνακας 2 ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4-10 ΕΤΗ	21	28,8	28,8	28,8
10-25 ΕΤΗ	32	43,8	43,8	72,6
15-20 ΕΤΗ	13	17,8	17,8	90,4
20 ΚΑΙ ΑΝΩ	7	9,6	9,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 3 ΣΠΟΥΔΕΣ ΗΓΕΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PTYXIO TEI-AEI	44	60,3	60,3	60,3
	METAPTYXIAKO	26	35,6	35,6	95,9
	DIDAKTORIKO	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων η πορεία των παραπάνω επιχειρήσεων επηρεάστηκε, άλλη σε μεγαλύτερο και άλλη σε μικρότερο βαθμό, από διάφορες επιχειρησιακές κρίσεις. Όλοι όμως συμφώνησαν ότι οι κρίσεις αυτές επέφεραν και ευκαιρίες στην επιχείρησή τους, τις οποίες βέβαια δυστυχώς, σε κάποιες περιπτώσεις, δεν κατάφεραν να τις εκμεταλλευτούν είτε λόγω έλλειψης ρευστότητας είτε λόγω του ότι δεν έδρασαν έγκαιρα *«Οι επιπτώσεις δημιουργούν ευκαιρίες επαναπροσδιορισμού, αναδιάρθρωσης και καλύτερης στοχοθεσίας, οι δυνατοί τελικά επιβιώνουν και υπερέχουν»*.

10.4. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

Με βάση το βαθμό συμφωνίας στις προτάσεις που περιλαμβάνουν τα ερωτήματα και αφορούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, διερευνήθηκαν τα χαρακτηριστικά που θεωρεί ένας ηγέτης ότι παρουσιάζει στον εργασιακό του χώρο. Πιο συγκεκριμένα ελέγχθηκαν η σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ των ηγετών ως προς κάθε ερώτημα και αν ο ηγέτης διαθέτει σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα τον βοηθήσουν να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια ομαλή πορεία κατά τη διάρκεια των επιχειρησιακών κρίσεων.

Πίνακας 4 ΕΧΩ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΧΕΙΡΑΓΩΓΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LIGO	9	12,3	12,3	12,3
	POLY	42	57,5	57,5	69,9
	APOLYTA	22	30,1	30,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Στον πίνακα 4 παρατηρούμε ότι οι περισσότερες ηγέτες θεωρούν συμφωνούν πολύ με την ερώτηση αν έχουν ικανότητα χειραγώγησης, λιγότεροι είναι εκείνοι που συμφωνούν απόλυτα ενώ μόλις το 12% συμφωνεί λίγο.

Πίνακας 5 ΥΠΕΡΟΠΤΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	35	47,9	47,9	47,9
	LIGO	28	38,4	38,4	86,3
	ARKETA	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Στον συγκεκριμένο πίνακα παρατηρούμε πως ως επί το πλείστον οι ηγέτες διαφωνούν ότι είναι υπερόπτες ενώ λίγοι είναι εκείνοι που κατατάσσουν τον εαυτό τους στην κατηγορία αυτή.

Πίνακας 6 ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	57	78,1	78,1	78,1
	LIGO	12	16,4	16,4	94,5
	ΑΡΚΕΤΑ	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Μεγάλη σύγκλιση παρουσιάζεται στον πίνακα 6 καθώς το 78% των ηγετών δεν είναι εξαναγκαστικοί και μόνο το 16% είναι λίγο και το 5% αρκετά.

Πίνακας 7 ΜΟΥ ΑΡΕΣΣΕΙ ΝΑ ΜΕ ΚΟΛΑΚΕΥΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	44	60,3	60,3	60,3
	LIGO	10	13,7	13,7	74,0
	ΑΡΚΕΤΑ	17	23,3	23,3	97,3
	ΑΠΟΛΥΤΑ	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Μεγάλη σύγκλιση υπάρχει και στη συγκεκριμένη ερώτηση όπου στο 60% δεν αρέσουν οι κολακειές ενώ το υπόλοιπο ποσοστό κατανέμεται μεταξύ των απαντήσεων λίγο και αρκετά και μόλις το 3% απάντησε απόλυτα.

Πίνακας 8 ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	52	71,2	71,2	71,2
	LIGO	21	28,8	28,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Είναι φανερό πως οι συγκεκριμένοι ηγέτες δεν είναι επιθετικοί αφού μόνο το 29% απάντησε ότι συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 71 απάντησε καθόλου.

Πίνακας 9 ΦΙΛΟΔΟΞΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LIGO	4	5,5	5,5	5,5
	ARKETA	17	23,3	23,3	28,8
	POLY	31	42,5	42,5	71,2
	APOLYTA	21	28,8	28,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Σε γενικές γραμμές το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι φιλόδοξοι είτε συμφωνούν αρκετά είτε πολύ είτε απόλυτα με τη συγκεκριμένη ερώτηση και μόνο το 5% συμφωνεί λίγο.

Πίνακας 10 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΣΤΑΘΕΡΟΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	5,5	5,5	5,5
	LIGO	6	8,2	8,2	13,7
	ΑΡΚΕΤΑ	22	30,1	30,1	43,8
	ΠΟΛΥ	26	35,6	35,6	79,5
	ΑΠΟΛΥΤΑ	15	20,5	20,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Όπως και στον προηγούμενο πίνακα έτσι και εδώ το 85% των ηγετών είναι συναισθηματικά σταθεροί ενώ το υπόλοιπο 15% είναι είτε λίγο είτε καθόλου.

Πίνακας 11 ΑΝΕΤΟΣ ΜΕ ΤΗ ΔΥΝΑΜΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	5,5	5,5	5,5
	LIGO	23	31,5	31,5	37,0
	ΑΡΚΕΤΑ	26	35,6	35,6	72,6
	ΠΟΛΥ	16	21,9	21,9	94,5
	ΑΠΟΛΥΤΑ	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Το 36% συμφωνεί αρκετά στη συγκεκριμένη ερώτηση, το 22 πολύ, το 6 απόλυτα, ενώ το 31% συμφωνεί λίγο και το υπόλοιπο 5% καθόλου.

Πίνακας 12 ΑΙΣΙΟΔΟΞΟΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,4	1,4	1,4
LIGO	8	11,0	11,0	12,3
ΑΡΚΕΤΑ	25	34,2	34,2	46,6
ΠΟΛΥ	29	39,7	39,7	86,3
ΑΠΟΛΥΤΑ	10	13,7	13,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ηγέτες συμφωνούν πολύ ότι είναι αισιόδοξοι, το 34% συμφωνεί αρκετά, το 14% συμφωνεί απόλυτα, το 11% λίγο και μόλις το 1% καθόλου.

Πίνακας 13 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid LIGO	6	8,2	8,2	8,2
ΑΡΚΕΤΑ	9	12,3	12,3	20,5
ΠΟΛΥ	25	34,2	34,2	54,8
ΑΠΟΛΥΤΑ	33	45,2	45,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Στον πίνακα 13 φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι περισσότεροι ηγέτες πιστεύουν απόλυτα ότι έχουν αναλυτική σκέψη, το 34% απάντησε πολύ, το 12% απάντησε λίγο και το υπόλοιπο 8% θεωρεί ότι δεν έχει καθόλου.

Πίνακας 14 ΑΝΑΠΤΥΣΣΩ ΚΑΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	14	19,2	19,2	19,2
	ΠΟΛΥ	13	17,8	17,8	37,0
	ΑΠΟΛΥΤΑ	46	63,0	63,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Για τη συγκεκριμένη ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 19% απάντησε αρκετά και το υπόλοιπο ποσοστό απάντησε πολύ.

Πίνακας 15 ΑΝΑΠΤΥΣΣΩ ΚΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	6	8,2	8,2	8,2
	ΠΟΛΥ	26	35,6	35,6	43,8
	ΑΠΟΛΥΤΑ	41	56,2	56,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 16 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	3	4,1	4,1	4,1
	ΠΟΛΥ	28	38,4	38,4	42,5
	ΑΠΟΛΥΤΑ	42	57,5	57,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Το 57% των ερωτηθέντων της παρούσας έρευνας απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα για το αν είναι προσανατολισμένοι προς το επίτευγμά τους, το 38% είναι αρκετά και μόνο το 4% είναι λίγο.

Πίνακας 17 ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΑΝΩ ΤΟΥ ΜΕΣΟΥ ΟΡΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	6	8,2	8,2	8,2
	ΑΡΚΕΤΑ	37	50,7	50,7	58,9
	ΠΟΛΥ	19	26,0	26,0	84,9
	ΑΠΟΛΥΤΑ	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Το 51% απάντησε πως συμφωνεί αρκετά με την συγκεκριμένη ερώτηση ,το 26% απάντησε πολύ, το 15% απάντησε απόλυτα και το υπόλοιπο 8% απάντησε λίγο.

Πίνακας 18 ΚΑΝΩ ΑΥΤΟΚΡΙΤΙΚΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LIGO	15	20,5	20,5	20,5
	ΑΡΚΕΤΑ	4	5,5	5,5	26,0
	ΠΟΛΥ	13	17,8	17,8	43,8
	ΑΠΟΛΥΤΑ	41	56,2	56,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Οι περισσότεροι ηγέτες κάνουν αυτοκριτική ενώ μόνο το 20% κάνει λίγη.

Πίνακας 19 ΠΟΛΥ ΕΝΗΜΕΡΩΜΕΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	6	8,2	8,2	8,2
	ΠΟΛΥ	15	20,5	20,5	28,8
	ΑΠΟΛΥΤΑ	52	71,2	71,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Όλοι οι ηγέτες είναι ενημερωμένοι για την επιχείρησή τους με την πλειοψηφία να είναι απόλυτα ενημερωμένοι.

Πίνακας 20 ΚΑΝΩ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	18	24,7	24,7	24,7
	ΠΟΛΥ	30	41,1	41,1	65,8
	ΑΠΟΛΥΤΑ	25	34,2	34,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα 20 αντιλαμβανόμαστε πως όλοι οι ηγέτες θεωρούν πως κάνουν αποτελεσματικές προσλήψεις και στελεχώσεις σε διαφορετική βαθμίδα ο καθένας.

Σύμφωνα με τους Wang, Lee-Davies, Kakabadse, & Xie (2011) για να μπορέσει κάποιος να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια ομαλή πορεία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, χρειάζεται να είναι φιλόδοξος, συναισθηματικά σταθερός και άνετος με τη δύναμη. Όπως διαφαίνεται από τους παραπάνω πίνακες οι συγκεκριμένοι ηγέτες, τουλάχιστον το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών τείνουν να έχουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

10.5.ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ Ή ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Στη συγκεκριμένη ενότητα, με βάση τον βαθμό συμφωνίας κάθε ηγέτη ως προς τις παρακάτω προτάσεις, ελέγχεται το μοντέλο ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο καθένας από αυτούς. Πιο συγκεκριμένα ελέγχθηκαν:

- Η σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ των ηγετών ως προς το κάθε ερώτημα
- Το μοντέλο ηγεσίας που χρησιμοποιεί περισσότερο ο κάθε ηγέτης
- Η συσχέτιση μοντέλου ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Πίνακας 21 ΚΑΝΩ ΟΣΟΥΣ ΒΡΙΣΚΟΝΤΑΙ ΚΟΝΤΑ ΜΟΥ ΝΑ ΝΙΩΘΟΥΝ ΚΑΛΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	17	23,3	23,3	23,3
	ΠΟΛΥ	11	15,1	15,1	38,4
	ΑΠΟΛΥΤΑ	45	61,6	61,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Οι ηγέτες συμφωνούν στην συγκεκριμένη ερώτηση σε διαφορετική βαθμίδα ο καθένας.

Πίνακας 22 ΑΦΗΝΩ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ ΝΑ ΑΥΤΟΑΝΑΠΤΥΧΘΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	46	63,0	63,0	63,0
	ΠΟΛΥ	15	20,5	20,5	83,6
	ΑΠΟΛΥΤΑ	12	16,4	16,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 22 υπάρχει σύγκλιση των απαντήσεων στην πρόταση κατά πόσο οι ηγέτες αφήνουν τους υφισταμένους τους να αναπτυχθούν από μόνοι τους με το 48 % αυτών να θεωρούν ότι τους αφήνουν να αυτο-αναπτυχθούν πολύ , το 34% αρκετά και το υπόλοιπο συμφωνεί ποσοστό συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 23 ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΩ ΣΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ ΤΙ ΣΚΕΦΤΟΜΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LIGO	15	20,5	20,5	20,5
	ΑΡΚΕΤΑ	14	19,2	19,2	39,7
	ΠΟΛΥ	20	27,4	27,4	67,1
	ΑΠΟΛΥΤΑ	24	32,9	32,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Όσον αφορά τις απαντήσεις του πίνακα 23 γνωστοποιώ στους υφισταμένους μου τι σκέφτομαι για τη δουλειά υπάρχει μικρή σύγκλιση καθώς οι απόψεις των ηγετών εκτείνονται σχεδόν σε όλο το φάσμα των δυνατών απαντήσεων.

Πίνακας 24 ΒΟΗΘΩ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ ΝΑ ΒΡΙΣΚΟΥΝ ΝΟΗΜΑ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	25	34,2	34,2	34,2
	ΠΟΛΥ	35	47,9	47,9	82,2
	ΑΠΟΛΥΤΑ	13	17,8	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 25 ΑΦΙΕΡΩΝΩ ΧΡΟΝΟ ΣΤΟ ΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΩ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	14	19,2	19,2	19,2
	ΠΟΛΥ	14	19,2	19,2	38,4
	ΑΠΟΛΥΤΑ	45	61,6	61,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Στις απαντήσεις του πίνακα 25 το 62% απάντησε απόλυτα, το 19% απάντησε αρκετά και το 1% απάντησε πολύ.

Πίνακας 26 ΔΕΝ ΑΠΑΙΤΩ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΜΟΥ, ΑΠ' ΟΤΙ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	3	4,1	4,1	4,1
	ΑΡΚΕΤΑ	26	35,6	35,6	39,7
	ΠΟΛΥ	31	42,5	42,5	82,2
	ΑΠΟΛΥΤΑ	13	17,8	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Στις απαντήσεις του πίνακα 26 της ερώτησης δεν απαιτώ περισσότερα από τους υφισταμένους μου, απ' ότι είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση του έργου που έχουν αναλάβει το 42% απάντησε πολύ, το 36% απάντησε αρκετά, το 18% απάντησε απόλυτα και το μόλις το 4% απάντησε λίγο.

Πίνακας 27 ΔΕΝ ΚΑΝΩ ΑΛΛΑΓΕΣ ΕΦΟΣΟΝ ΕΦΟΣΟΝ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΩΣΤΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid LIGO	5	6,8	6,8	6,8
ARKETA	37	50,7	50,7	57,5
ΠΟΛΥ	24	32,9	32,9	90,4
ΑΠΟΛΥΤΑ	7	9,6	9,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Στον πίνακα 27 οι περισσότεροι ηγέτες συμφωνούν αρκετά με την άποψη ότι δεν κάνουμε αλλαγές όταν όλα πάνε καλά. Πιο συγκεκριμένα, μια συμφωνία του ηγέτη με τις προτάσεις των πινάκων 21-25 περισσότερο από ότι με τις προτάσεις 26-28 αντανακλά τη χρήση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και την αποφυγή του παθητικού στυλ.

Πίνακας 28 ΑΠΟΦΕΥΓΩ ΤΙΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΕΩΣ ΟΤΟΥ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΣΟΒΑΡΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΤΗΟΛΟΥ	10	13,7	13,7	13,7
LIGO	27	37,0	37,0	50,7
ARKETA	19	26,0	26,0	76,7
ΠΟΛΥ	11	15,1	15,1	91,8
ΑΠΟΛΥΤΑ	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Στις απαντήσεις του πίνακα 28 βλέπουμε πως υπάρχει ποικιλία απόψεων.

Στη συγκεκριμένη έρευνα ελέγχθηκε το μοντέλο ηγεσίας που έχει καθιερώσει ο κάθε ηγέτης μέσω της σύγκρισης των μέσων όρων των δύο ηγετικών στυλ για κάθε ηγέτη,

και βρέθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ηγετών χρησιμοποιούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενώ το μικρότερο ποσοστό χρησιμοποιεί το παθητικό.

10.6. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Σε αυτή την ενότητα, με βάση τον βαθμό συμφωνίας κάθε ηγέτη ως προς τις Παρακάτω προτάσεις, ελέγχεται η αντίληψη του ηγέτη ως προς την ετοιμότητα του για την διαχείριση μιας επιχειρησιακής κρίσης. Πιο συγκεκριμένα ελέγχθηκαν:

- Η σύγκλιση των απαντήσεων μεταξύ των ηγετών ως προς το κάθε ερώτημα
- Η συσχέτιση της ετοιμότητας του ηγέτη ως προς μια επιχειρησιακή κρίση με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη
- Η συσχέτιση της ετοιμότητας του ηγέτη ως προς μια επιχειρησιακή κρίση με το μοντέλο ηγεσίας που έχει καθιερώσει.

ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Πίνακας 29 ΟΙ ΕΠΑΝΑΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ ΜΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΕΦΗΣΥΧΑΣΜΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KATHOΛΟΥ	16	35,6	35,6	35,6
LIGO	26	21,9	21,9	57,5
ARKETA	16	21,9	21,9	79,5
APOLYTA	15	20,5	20,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 30 ΟΙ ΚΡΙΣΕΙΣ ΕΧΟΥΝ ΜΟΝΟ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	35	47,9	47,9	47,9
	LIGO	21	28,8	28,8	76,7
	ΑΡΚΕΤΑ	10	13,7	13,7	90,4
	ΠΟΛΥ	2	2,7	2,7	93,2
	ΑΠΟΛΥΤΑ	5	6,8	6,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 31 ΕΙΝΑΙ ΑΔΥΝΑΤΟΝ ΝΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΠΡΟΣΔΟΚΗΤΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	33	45,2	45,2	45,2
	LIGO	27	37,0	37,0	82,2
	ΑΡΚΕΤΑ	8	11,0	11,0	93,2
	ΠΟΛΥ	3	4,1	4,1	97,3
	ΑΠΟΛΥΤΑ	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 32 ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ ΑΡΚΕΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΥΜΕ ΜΕΤΡΑ ΟΤΑΝ ΑΥΤΕΣ ΣΥΜΒΑΙΝΟΥΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	2,7	2,7	2,7
	LIGO	5	6,8	6,8	9,6
	ΑΡΚΕΤΑ	4	5,5	5,5	15,1
	ΠΟΛΥ	24	32,9	32,9	47,9
	ΑΠΟΛΥΤΑ	38	52,1	52,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 33 ΟΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΛΥΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΜΟΝΕΣ ΤΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	60	82,2	82,2	82,2
	LIGO	6	8,2	8,2	90,4
	ΑΡΚΕΤΑ	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 34 ΣΥΝΗΘΩΣ ΑΠΟΔΙΔΩ ΤΗΝ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	43	58,9	58,9	58,9
	LIGO	18	24,7	24,7	83,6
	ARKETA	12	16,4	16,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 35 Η ΚΡΙΣΗ ΕΙΝΑΙ ΘΕΜΑ ΤΥΧΗΣ ΚΑΙ ΤΙΠΟΤΑ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΓΙΑ ΝΑ ΤΗ ΑΠΟΤΡΕΨΟΥΜΕ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	63	86,3	86,3	86,3
	LIGO	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 36 ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΧΕΙΡΙΣΤΟΥΜΕ ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΚΡΙΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LIGO	4	5,5	5,5	5,5
	ARKETA	53	72,6	72,6	78,1
	ΠΟΛΥ	13	17,8	17,8	95,9
	ΑΠΟΛΥΤΑ	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τους Sheaffer, Bogler, & Sarfaty (2011) και τους Mano - Negrin, & Sheaffer (2004) όσο λιγότερο συμφωνούν οι ηγέτες με τις παραπάνω προτάσεις τόσο πιο έτοιμοι θεωρούνται ως προς την αντιμετώπιση μιας επιχειρησιακής κρίσης. Όπως παρατηρούμε οι ηγέτες που έλαβαν μέρος στη συγκεκριμένη έρευνα ως επί το πλείστον διαφωνούν με τις περισσότερες προτάσεις, με εξαίρεση την πρόταση του πίνακα 34 (μπορούμε να διαχειριστούμε οποιαδήποτε οικονομική κρίση). Ως αποτέλεσμα των απαντήσεών τους, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι όλοι οι συγκεκριμένοι ηγέτες κρίνονται αρκετά έτοιμοι να διαχειριστούν μια επιχειρησιακή κρίση. Όσον αφορά τη σύγκλιση των απαντήσεων τους, οι περισσότεροι ηγέτες θεωρούν συμφωνούν λίγο με το ότι οι επαναλαμβανόμενες επιτυχίες τους προκαλούν εφησυχασμό, καθώς οι κρίσεις είναι θέμα τύχης και τίποτα δεν μπορεί να γίνει για να τις αποτρέψουν, ενώ συνήθως δεν αποδίδουν την αποτυχία της επιχείρησης σε εξωτερικούς παράγοντες.

10.7. ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ ΜΕ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

Στην συγκεκριμένη υποενότητα ελέγχεται η αντίληψη που έχει ο ηγέτης για την ετοιμότητά του ως προς τη διαχείριση κάποιας επιχειρησιακής κρίσης, με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Όπως προανέφερα, η σύγκριση έγκειται στο βαθμό ετοιμότητάς τους, καθώς όλοι κρίθηκαν σχετικώς έτοιμοι.

Επιπλέον στους πίνακες διακρίνουμε μια θετική συσχέτιση μεταξύ της κατηγορίας ετοιμότητας του ηγέτη για επιχειρησιακή κρίση και των κατάλληλων χαρακτηριστικών για διαχείριση σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Συμπερασματικά, και με κάθε επιφύλαξη, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ηγέτες που έχουν τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι κατάλληλα για την διαχείριση οικονομικών κρίσεων, συνήθως τείνουν να κρίνονται και ως λιγότερο έτοιμοι για την διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων.

10.8.ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην παρούσα υποενότητα ελέγχεται η αντίληψη που έχουν οι ηγέτες για την ετοιμότητά τους ως προς τη διαχείριση κάποιας επιχειρησιακής κρίσης με το βαθμό χρήσης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Να υπενθυμίσω ότι η σύγκριση έγκειται στο βαθμό ετοιμότητάς τους και όχι στο ποιοι είναι έτοιμοι και ποιοι όχι. Με επιφύλαξη, θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας τείνουν να κρίνονται ως περισσότερο έτοιμοι για την διαχείριση μιας επιχειρησιακής κρίσης.

10.9. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σε αυτή την ενότητα, θα παρουσιαστεί μια συνδυαστική ανάλυση των απαντήσεων στις προτάσεις με βάση τον βαθμό συμφωνίας κάθε ηγέτη, και των απαντήσεων τους στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου όπου ελέγχονται τα προγράμματα ανάπτυξης ηγέτη που έχουν χρησιμοποιηθεί στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, τα προγράμματα στα οποία έχουν συμμετέχει οι συγκεκριμένοι ηγέτες και οι απόψεις τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων όσον αφορά την μεταλλαγή των απόψεών τους ως προς τη διαχείριση επιχειρησιακών κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα ελέγχθηκαν:

- Ποια προγράμματα χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες επιχειρήσεις.

- Σε ποια προγράμματα έχουν συμμετάσχει οι περισσότεροι ηγέτες.
- Η επίδραση των προγραμμάτων που έχει συμμετάσχει ο ηγέτης στο μοντέλο ηγεσίας που έχει κυρίως καθιερώσει.

Προγράμματα ανάπτυξης ηγέτη

Πίνακας 37 ΣΥΝΕΔΡΙΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LIGO	16	21,9	21,9	21,9
	ARKETA	34	46,6	46,6	68,5
	ΠΟΛΥ	15	20,5	20,5	89,0
	ΑΠΟΛΥΤΑ	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 38 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΟΜΑΔΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	18	34,2	34,2	34,2
	LIGO	3	4,1	4,1	38,4
	ARKETA	16	21,9	21,9	60,3
	ΠΟΛΥ	25	24,7	24,7	84,9
	ΑΠΟΛΥΤΑ	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 39 JOB ROTATION

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid LIGO	26	35,6	35,6	35,6
ARKETA	16	21,9	21,9	57,5
ΠΟΛΥ	22	30,1	30,1	87,7
ΑΠΟΛΥΤΑ	9	12,3	12,3	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 40 ΗΓΕΤΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΥΝ ΗΓΕΤΕΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	48	65,8	65,8	65,8
LIGO	15	20,5	20,5	86,3
ARKETA	6	8,2	8,2	94,5
ΠΟΛΥ	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 41 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOLOU	41	56,2	56,2	56,2
	LIGO	14	19,2	19,2	75,3
	ARKETA	13	17,8	17,8	93,2
	ΠΟΛΥ	5	6,8	6,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 42 CASE STUDIES

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOLOU	44	60,3	60,3	60,3
	LIGO	16	21,9	21,9	82,2
	ARKETA	6	8,2	8,2	90,4
	ΠΟΛΥ	7	9,6	9,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 43 PROJECT WORK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOLOU	26	35,6	35,6	35,6
	LIGO	10	13,7	13,7	49,3
	ARKETA	13	17,8	17,8	67,1
	POLY	23	31,5	31,5	98,6
	APOLYTA	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 44 ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΕΙΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	28	38,4	38,4	38,4
	LIGO	18	24,7	24,7	63,0
	ARKETA	9	12,3	12,3	75,3
	POLY	17	23,3	23,3	98,6
	ΑΠΟΛΥΤΑ	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 45 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	42	57,5	57,5	57,5
	LIGO	14	19,2	19,2	76,7
	ARKETA	10	13,7	13,7	90,4
	ΠΟΛΥ	1	1,4	1,4	91,8
	ΑΠΟΛΥΤΑ	6	8,2	8,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 46 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ 360 ΜΟΙΡΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KATHOΛΟΥ	57	78,1	78,1	78,1
	LIGO	12	16,4	16,4	94,5
	ARKETA	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 47 ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ ΡΟΛΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	37	50,7	50,7	50,7
	LIGO	26	35,6	35,6	86,3
	ΑΡΚΕΤΑ	4	5,5	5,5	91,8
	ΠΟΛΥ	4	5,5	5,5	97,3
	ΑΠΟΛΥΤΑ	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 48 Statistics

		COACHING	GROUP FEEDBACK	ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΥΓΕΙΑΣ	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ
N	Valid	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0
Median		1,00	1,00	5,00	4,00
Mode		1	1	5	5

Πίνακας 49 COACHING

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	49	67,1	67,1	67,1
	LIGO	15	20,5	20,5	87,7
	ΑΡΚΕΤΑ	5	6,8	6,8	94,5
	ΑΠΟΛΥΤΑ	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 50 GROUP FEEDBACK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	40	54,8	54,8	54,8
	LIGO	13	17,8	17,8	72,6
	ΑΡΚΕΤΑ	5	6,8	6,8	79,5
	ΠΟΛΥ	10	13,7	13,7	93,2
	ΑΠΟΛΥΤΑ	5	6,8	6,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 51 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΥΓΕΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΡΚΕΤΑ	5	6,8	6,8	6,8
	ΠΟΛΥ	14	19,2	19,2	26,0
	ΑΠΟΛΥΤΑ	54	74,0	74,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Πίνακας 52 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1,4	1,4	1,4
	LIGO	13	17,8	17,8	19,2
	ΑΡΚΕΤΑ	6	8,2	8,2	27,4
	ΠΟΛΥ	17	23,3	23,3	50,7
	ΑΠΟΛΥΤΑ	36	49,3	49,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Όπως παρατηρούμε, όλα τα προγράμματα έχουν χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων.

11.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας .

Επιπλέον γίνονται κάποια σχόλια σχετικά με την ορθότητα των αποτελεσμάτων η οποία κρίνεται με βάση παλαιότερες έρευνες ή και απόψεις.

11.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΕΙΣ

Στην συγκεκριμένη έρευνα συμμετείχαν συνολικά 73 άτομα, αρσενικού γένους με ηλικίες να κυμαίνονται από 26 έως άνω των 56 ετών. Όλοι εργάζονται σε κατασκευαστικές επιχειρήσεις, ενώ αναγνωρίζονται ως ηγέτες. Ταυτίζονται απόλυτα στις απόψεις τους, ότι απρόσμενες επιχειρησιακές κρίσεις επηρέασα αρνητικά την πορεία της επιχείρησής που εργάζονται, αλλά επιπλέον συμφωνούν απόλυτα ότι δημιούργησε και πολλές ευκαιρίες, κάποιες εκ των οποίων όμως δεν ήταν δυνατό να τις εκμεταλλευτούν λόγω έλλειψης ρευστότητας ή μη έγκαιρης ανταπόκρισης. Οι απόψεις τους, έρχονται σε συμφωνία με την τοποθέτηση του Faulkner (2001), ο οποίος παρατήρησε ότι τέτοια γεγονότα μπορούν να έχουν θετικές συνέπειες. Η αύξηση των επιχειρησιακών κρίσεων, σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτηθέντων, οφείλεται κατά πολύ στις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια.

11.2.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων ηγετών, θεωρούν τους εαυτούς τους κατά μέσο όρο πολύ σταθερούς συναισθηματικά, με ισχυρή διαίσθηση, πολύ αισιόδοξους, με αναλυτική σκέψη, πολύ ικανούς να αναπτύξουν καλές εργασιακές και επιχειρηματικές σχέσεις, προσανατολισμένους ως προς το επίτευγμα, πολύ ενημερωμένους για την επιχείρηση, ικανούς να κάνουν αποτελεσματικές στελεχώσεις και προσλήψεις, ενώ είναι άτομα που κάνουν αυτο-κριτική.

Τα αποτελέσματα αυτά εξάγουν το συμπέρασμα ότι όλοι οι ηγέτες του δείγματός μας κρίνονται και έτοιμοι για την αντιμετώπιση επιχειρησιακών κρίσεων.

11.3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ Ή ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ;

Όσον αφορά το μοντέλο ηγεσίας που έχουν καθιερώσει οι ηγέτες, ανάμεσα στο μετασχηματιστικό και το παθητικό μοντέλο, βρέθηκε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν περισσότερα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, ενώ μόλις ένα μικρό ποσοστό έχει καθιερώσει το παθητικό στυλ ηγεσίας. Το γεγονός αυτό ήταν αναμενόμενο, καθώς όπως οι [Sheaffer, Bogler, & Sarfaty \(2011\)](#) υποστήριξαν ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας κρίνεται ως το πιο κατάλληλο για τη διαχείριση κρίσεων. Συμπέραναν ότι οι ηγέτες που υιοθετούν μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους να συμμετέχουν σε συλλογικές προσπάθειες διαχείρισης της κρίσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο συνειδητοί και προληπτικοί όσον αφορά τη συνολική τους αντίληψη και στάση απέναντι στην κρίση. Επιπλέον, οι ηγέτες που ασχολούνται με την προσεκτική και σχολαστική οριοθέτηση του εταιρικού οράματος είναι πιο πιθανό να είναι προετοιμασμένοι για την αντιμετώπιση των κρίσεων και ως εκ τούτου, αποτελούν προσωπικό παράδειγμα για τους υφισταμένους τους, οι οποίοι κατά τη διάρκεια κρίσεων έχουν την τάση να αναζητούν και να ακολουθούν διαταγές. Από την άλλη

μεριά, η παθητική ηγεσία που συνδέεται με την συναλλακτική ηγεσία, διαπιστώθηκε ότι συνδέεται αρνητικά με την ετοιμότητα της διαχείρισης της κρίσης, καθώς οι συναλλακτικοί ηγέτες δρουν κυρίως αντιδραστικά.

11.4.ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Με βάση τις απαντήσεις των ηγετών του συγκεκριμένου δείγματος, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι όλοι οι συγκεκριμένοι ηγέτες κρίνονται αρκετά έτοιμοι να διαχειριστούν μια επιχειρησιακή κρίση.

11.5.ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το αποτέλεσμα της συσχέτισης του ηγετικού μοντέλου και της ετοιμότητας των ηγετών ως προς την αντιμετώπιση επιχειρησιακών κρίσεων είναι ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας τείνουν να κρίνονται ως περισσότερο έτοιμοι για την διαχείριση μιας επιχειρησιακής κρίσης. Τα αποτελέσματα έρχονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα των [Sheaffer, Bogler, & Sarfaty \(2011\)](#), οι οποίοι επίσης κατέληξαν ότι οι ηγέτες που ενεργούν ως μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την τάση να συνδέονται θετικά με την ετοιμότητα διαχείρισης επιχειρησιακών κρίσεων.

11.6.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΗ

Όσον αφορά την επίδραση των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων, συμπεραίνεται η σημαντικότητά της ως προς την υιοθέτηση του καταλληλότερου μοντέλου ηγεσίας (μετασχηματιστικό) αλλά και την ετοιμότητα του ηγέτη ως προς την αντιμετώπιση επιχειρησιακών κρίσεων. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται να διαψεύσει την άποψη των [\(Riggio & Lee, 2007\)](#) που θεωρούν εξαιρετικά απίθανο οι διαπροσωπικές ηγετικές ικανότητες ^[66] αναπτύσσονται μέσω προγραμμάτων

ανάπτυξης ηγεσίας. Αντιθέτως, έρχεται σε μερική συμφωνία με την έρευνα των Hunt και Braunch (2003), οι οποίοι αξιολόγησαν ένα εντατικό πενήνημερο πρόγραμμα κατάρτισης διαπροσωπικών δεξιοτήτων για 252 ανώτερα διευθυντικά στελέχη/ ηγέτες και τα αποτελέσματα έδειξαν κάποια μέτρια κέρδη σε ορισμένες δεξιότητες αλλά όχι σε άλλες. Επιπλέον έρχεται σε συμφωνία με πολλές αναφορές άρθρων που επισημαίνουν την σημαντικότητα των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων, γεγονός το οποίο διαφαίνεται και από το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

12.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται η κύρια συνεισφορά της συγκεκριμένης έρευνας ως προς το επιχειρηματικό και ακαδημαϊκό τομέα, οι βασικότεροι περιορισμοί που παρουσιάστηκαν στην πραγματοποίηση της έρευνας, καθώς και προτάσεις μελλοντικής διερεύνησης.

12.1.ΚΥΡΙΑ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτουν κάποιες ενδείξεις για τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων ως προς τα ατομικά χαρακτηριστικά τους, τις συμπεριφορές και τις πεποιθήσεις τους. Από ακαδημαϊκής απόψεως, η έρευνα αυτή συμβάλλει στην αναγνώριση των τάσεων αλλά και στις συσχετίσεις μεταξύ των κυριότερων μέτρων αναγνώρισης ενός ηγέτη, όπως τα ατομικά ηγετικά χαρακτηριστικά του, το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί και την αντίληψη ετοιμότητάς του ως προς τις ενδεχόμενες επιχειρησιακές κρίσεις. Από επιχειρηματικής άποψης, η έρευνα αυτή συμβάλλει στην αναγνώριση των κύριων πεποιθήσεων των ηγετών κάθε επιχείρησης αλλά και στην παρουσίαση ενδείξεων σχετικά με τη συγκεντρωτική τάση αυτών που επικρατεί στους

ηγέτες των ελληνικών επιχειρήσεων. Επίσης προβάλλει την επιρροή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων στη μεταβολή των παραπάνω στοιχείων. Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι από πρακτικής άποψης η έρευνα αυτή προσφέρει τη δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να κατανοήσουν τη σημαντικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και τον τρόπο με τον οποίο αυτά επιδρούν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ηγετών, και κυρίως στην αντίληψη τους σχετικά με την ετοιμότητά τους ως προς την αντιμετώπιση μιας επιχειρησιακής κρίσης.

Η παραπάνω συμβολή κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική λόγω της υπάρχουσας κατάστασης που επικρατεί στην ελληνική επικράτεια, αυτή της οικονομικής κρίσης, η οποία δημιουργεί δυσχερείς συνθήκες, με αποτέλεσμα την ραγδαία αύξηση των επιχειρησιακών κρίσεων

12.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ

Με την παρούσα έρευνα επιχειρείται να παρουσιαστεί μια ολιστική προσέγγιση συγκεκριμένων ηγετικών χαρακτηριστικών και αντιλήψεων, ελλήνων ηγετών κατασκευαστικών επιχειρήσεων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας και ως εκ τούτου παρουσιάστηκαν ορισμένοι περιορισμοί, οι οποίοι τοποθετούν τα αποτελέσματά της ως μη γενικεύσιμα. Αρχικός περιορισμός ήταν η έλλειψη ικανού χρονικού διαστήματος, ώστε να πραγματοποιηθεί μια πληθώρα συνεντεύξεων από ένα μεγάλο δείγμα ηγετών.

Το δείγμα μας αποτελείται από 73 ηγέτες και ως εκ τούτου θα ήταν στατιστικά άστοχο να προβούμε σε γενικεύσεις. Παρόλα αυτά, το δείγμα θεωρείται ικανό να παράσχει μια ένδειξη των τάσεων που επικρατούν στους ηγέτες των ελληνικών κατασκευαστικών επιχειρήσεων. Δεύτερος περιορισμός ήταν η έλλειψη ενδιαφέροντος εκ μέρους των ηγετών να συμμετέχουν στην έρευνα. Συνολικά προσεγγίστηκαν 160 ηγέτες, εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν οι 73. Ως τρίτος περιορισμός ορίζεται η πιθανή ανικανότητα του δείγματος να εξάγει αντιπροσωπευτικά συμπεράσματα. Ο περιορισμός αυτός έγκειται στην αβεβαιότητα

της δειγματοληψίας, καθώς οι αντιλήψεις των συγκεκριμένων ηγετών μπορεί να αποτελούν ακραίες τιμές και να μην αντιστοιχούν στην μέση αντίληψη.

Το δυναμικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και της παγκόσμιας οικονομικής κατάστασης τοποθετεί τα αποτελέσματα της έρευνας ως μη εφαρμόσιμα στο μέλλον. Συγκεκριμένα, ως κύριο ερώτημα στην έρευνά μου έχει παρουσιαστεί η αντίληψη που έχουν οι ηγέτες για την ετοιμότητά τους ως προς μια ενδεχόμενη επιχειρησιακή κρίση,

και η συσχέτιση της συγκεκριμένης ετοιμότητας με διάφορα χαρακτηριστικά τους, αλλά και με τη συμμετοχή σε προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα από τα παραπάνω ερωτήματα αναμένεται να μεταβληθούν σύμφωνα με τη μεταβολή της κατάστασης του εργασιακού περιβάλλοντος σε πιο ευνοϊκές εργασιακές συνθήκες. Η συγκεκριμένη έρευνα προσφέρει ενδείξεις και τάσεις, οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν για διεξοδικότερη επιστημονική διερεύνηση. Αρχικά, προτείνεται η διεύρυνση των ερωτημάτων, ώστε μέσω των ερωτήσεων να επιτυγχάνεται μία ολιστική απεικόνιση του προφίλ του ηγέτη, αλλά και να συμπεριληφθούν ερωτήσεις ενεργειών αντιμετώπισης μιας κρίσης. Δεύτερον, προτείνεται η διεύρυνση του δείγματος, ώστε να είναι ικανό να διεξάγει στατιστικά ορθά αποτελέσματα. Τέλος, προτείνεται η επανάληψη της συγκεκριμένης μελέτης υπό διαφορετικές (πιο ευμενείς) οικονομικές συνθήκες και η σύγκριση των αποτελεσμάτων. Αυτή ήταν και η αρχική ιδέα της παρούσας έρευνας, η οποία όμως δεν μπορούσε να επιτευχθεί λόγω του χρονικού περιορισμού.

13.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, εξήχθησαν πολλά και ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Η αδυναμία του μεγέθους του δείγματος θέτουν τα συμπεράσματα αυτά ως μη γενικεύσιμα. Αποτελούν όμως καλές ενδείξεις για τις τάσεις που επικρατούν στους ηγέτες των ελληνικών κατασκευαστικών επιχειρήσεων της Περιφέρειας Θεσσαλίας κατά την εν λόγω περίοδο.

Όπως παρουσιάστηκε, η οικονομική κρίση έχει αρνητικές επιπτώσεις στην πορεία

των ελληνικών επιχειρήσεων, με μία από αυτές να είναι η ραγδαία αύξηση των επιχειρησιακών κρίσεων. Στην διπλωματική αυτή, ελέγχθηκαν οι επιδράσεις των ατομικών ηγετικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, του ηγετικού μοντέλου που έχει καθιερώσει και της συμμετοχής του σε προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων, ως προς την αντίληψη ετοιμότητάς του για ενδεχόμενες επιχειρησιακές κρίσεις. Επιπλέον, πιο έτοιμο θεωρεί τον εαυτό του ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ή/και ένας ηγέτης που έχει συμμετάσχει σε (ποικίλα) προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων. Η τελευταία παρατήρηση κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική καθώς αναδεικνύει έναν τρόπο αντιμετώπισης των επιχειρησιακών κρίσεων. Μέσω των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων, ο ηγέτης λαμβάνει γνώσεις που χρειάζεται ώστε να καταστεί έτοιμος για την αντιμετώπιση τέτοιων εντάσεων. Με βάση αυτό το αποτέλεσμα, προτείνεται η αύξηση των ενδοεταιρικών προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αναμφισβήτητα ο ρόλος το ηγέτη είναι πολύ σημαντικός για τη σωστή πορεία των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα των κατασκευαστικών, όπου ιδιαίτερα στις μέρες μας αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις χρειάζονται ανθρώπους που να διαθέτουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία αντιπροσωπεύουν έναν ηγέτη . Δυστυχώς όμως είναι γεγονός πως στις ελληνικές κατασκευαστικές επιχειρήσεις απαιτείται μεγαλύτερη ανάπτυξη στον τομέα της ηγεσίας καθώς δίνεται λιγότερη σημασία από την απαιτητή.

15.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Kotter, J.,(2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ,

Vroom, V., (2005), . *Ηγεσία και αποτελεσματική συμμετοχή της ομάδας*.

Οδηγία 361/2003/ΕΚ, Επίσημη Εφημερίδα L 124, 20.05.2003, (Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm).

Λυμβαίος, Γ., (2007). Στοιχεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Μπουραντάς, Δ., (2005)., «*Leaders, Not MBAs*» απαιτεί η Ανταγωνιστικότητα του 21ου αιώνα.

Μπουραντάς, Δ., (1992). *Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδόσεις Team.

Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ

Χυτήρης, Λ., (2001) *Οργανωσιακή συμπεριφορά* Αθήνα. :Εκδοτικός οίκος "INTERBOOKS",

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Argyris, C., (1977), *Double-loop learning in organizations*. Harvard Business Review, 55 (5), 115- 125.

Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999), “*Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*”, Journal of Occupational & Organizational Psychology,

Bass, B. M., (1995), *THEORY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP REDUX. Leadership Quarterly, Vol. 6 No. 4*, σσ. 463-478.

Bateson, G., (1972), *Steps to an ecology of mind*. London: Paladin

Griego, O. V., Geroy, G. D., & Wright, P. C., (2000), *Predictors of learning. The Learning Organization*, 7 (1), 5-12.

Haslam, A. S., & Ryan, M. K., (2008), *The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. The Leadership Quarterly* 19, σ. 530–546.

House, R. J. , (1992), *Charismatic leadership in Service- producing Organizations. International Journal of Service Industry Management, Vol. 3, No. 2*, σσ. 5-16.

Johnson, J. R., (2002), *Leading the learning organization: Portrait of four leaders. Leadership & Organization Development Journal*, 23 (5), 241 -249.

Kamoche, K., (2003), March, Riding the typhoon: the HR response to the economic crisis in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 14:2, σσ. 199–221.

Mano - Negrin, R., & Sheaffer, Z., (2004), *Are women "cooler" than men during crises?* Exploring gender differences in perceiving organisational crisis preparedness/proneness. *Women in Management Review*, Vol. 19, No. 2, σσ. 109-122.

March, J. G., & Olsen, J. P., (1975), The uncertainty of the past: *organizational ambiguous learning*. *European Journal of Political Research*, 3 (2), 147-171.

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

Mitroff, I., (2005), Crisis Leadership. *Leadership Excellence*, 22, 10, σ. 11.

Olivares, O. J. (2011). The formative capacity of momentous events and leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 8, σσ. 837-853.

Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Popper, M., & Lipshitz, R., (2000), *Installing mechanisms and instilling values: The role of leadership in organizational learning*. *The Learning Organization*, 7 (3), 135-144.

Riggio, R. E., & Lee, J., (2007), *Emotional and interpersonal competencies and leader development*. *Human Resource Management Review* 17, 418-426.

Sashkin, M., (1985), A New Vision of Leadership. *Journal of Management Development* 6,4, σ. 19-28.

Senge, P. M., (1990),. The leader's New York: *Building learning organizations*.

Sloan Management Review, 32 (1), 7-23.

Sheaffer, Z., Bogler, R., & Sarfaty, S.,(2011), *Leadership attributes, masculinity and risk taking as predictors of crisis proneness. Gender in Management: An International Journal*, Vol. 26 No. 2, σ. 163-187.

Sun, H. C., (2003), *Conceptual clarifications for 'organizational learning', 'learning* Human Resource Development International, 6 (2), 153-166

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004),*The construct of the learning organization: Dimensions, measurement and validation. Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31 -55.

Waldman, D. A., Berson, Y., & Keller, R. T. (2009), *Leadership and organizational learning. The Leadership Quarterly*, 20 (1), 1 -3.

Wang, J., Lee-Davies, L., Kakabadse, N., & Xie, Z. (2011). Leader Characteristics and Styles in the SMEs of the People's Republic of China During the Global Financial Crisis. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance, John Wiley & Sons, Ltd*, 17-30.

Wick, C. W., & Leon, L. S., (1995), From ideas to action: *Creating a learning organization. Human Resource Management*, 34 (2), 299-311.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

ΦΥΛΟ:

ΑΝΤΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ:

18 έως 25 26 έως 40 41 έως 55 56 και άνω

ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΘΕΣΗ:

Μήνες έως 4 έτη

4 έως 10 έτη

10 έως 15 έτη

15 έως 20 έτη

20 έτη και άνω

ΣΠΟΥΔΕΣ:

Απολυτήριο Λυκείου

Πτυχίο ΤΕΙ, ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

Σημειώστε, πόσο συμφωνείται με τις επόμενες προτάσεις.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
1) Έχω ικανότητα χειραγώγησης					
2) Είμαι υπερόπτης					
3) Είμαι εξαναγκαστικός					
4) Μου αρέσει να με κολακεύουν					
5) Είμαι επιθετικός					
6) Είμαι φιλόδοξος					
		[76]			

7) Είμαι συναισθηματικά σταθερός					
8) Είμαι άνετος με τη δύναμη					
9) Έχω ισχυρή διαίσθηση					
10) Είμαι αισιόδοξος					
11) Έχω αναλυτική σκέψη					
12) Αναπτύσσω καλές εργασιακές σχέσεις μέσα στον οργανισμό					
13) Αναπτύσσω καλές βιομηχανικές					
		[77]			

σχέσεις					
14) Είμαι προσανατολισμένος προς το επίτευγμα					
15) Το επίπεδο της νοημοσύνης μου είναι άνω του μέσου όρου					
16) Κάνω αυτό- κριτική					
17) Είμαι πολύ ενημερωμένος για την επιχείρηση					

18) Κάνω αποτελεσματικές προσλήψεις και στελεχώσεις					
--	--	--	--	--	--

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ Ή ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σημειώστε, πόσο συμφωνείται με τις επόμενες προτάσεις.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
19) Κάνω τους άλλους να νιώθουν καλά όταν βρίσκονται κοντά μου					
20) Αφήνω τους υφισταμένους μου να αναπτυχθούν από μόνοι τους (αυτό-					

αναπτυχθούν)					
21) Γνωστοποιώ στους υφισταμένους μου τι σκέφτομαι για την δουλειά τους					
22) Βοηθώ τους υφισταμένους μου να βρίσκουν νόημα στη δουλειά τους					
23) Αφιερώνω χρόνο στο να εκπαιδεύσω τους υφισταμένους μου					
24) Δεν απαιτώ					

<p>περισσότερα από τους υφισταμένους μου, απ' ότι είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση του έργου που έχουν αναλάβει</p>					
<p>25) Εφόσον τα πράγματα λειτουργούν ορθά δεν κάνω αλλαγές</p>					
<p>26) Αποφεύγω τις παρεμβάσεις έως ότου τα προβλήματα γίνονται σοβαρά</p>					

ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΡΙΣΗ

Σημειώστε, πόσο συμφωνείται με τις επόμενες προτάσεις.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
27) Οι επαναλαμβανόμενες επιτυχίες μου προκαλούν εφησυχασμό					
28) Οι κρίσεις έχουν μόνο αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση					
29) Είναι αδύνατον να προετοιμαστούμε για την αντιμετώπιση απροσδόκητων κρίσεων					
30) Για την αντιμετώπιση των κρίσεων, αρκεί να λαμβάνουμε μέτρα όταν αυτές συμβαίνουν					

31) Οι περισσότερες κρίσεις επιλύονται από μόνες τους					
32) Συνήθως αποδίδω την αποτυχία της επιχείρησης σε εξωτερικούς παράγοντες					
33) Η κρίση είναι θέμα τύχης και ως εκ τούτου τίποτε δεν μπορεί να γίνει για να την αποτρέψουμε					
34) Μπορούμε να χειριστούμε οποιαδήποτε κρίση					

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΗ

Σημειώστε, τα προγράμματα ανάπτυξης ηγέτη που έχετε χρησιμοποιήσει στην εταιρία σας τα τελευταία 3 χρόνια, ενώ για όσα από αυτά έχετε αξιολογήσει τα αποτελέσματα σημειώστε κατά πόσο θεωρείται ότι τα αποτελέσματα συμπίπτουν με τους στόχους (είναι ικανοποιητικά)

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα
35)Συνεδρίες μάθησης					
36)Στρατηγικά σχέδια ομάδας					
37) Job Rotation					
38) Ηγέτες που αναπτύσσουν ηγέτες					
39)Επιχειρησιακά παιχνίδια προσομοιώσεων					
40) Case Studies					
41) Project Work					
42) Ομαδικές ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων					
43) Παιχνίδια ρόλων					

44) Δραστηριότητες ανάπτυξης					
45) Διαδικασία ανατροφοδότησης 360ο					
46) Coaching					
47) Group feedback					
48) Εκτιμήσεις υγείας					
49) Ερωτηματολόγια προσωπικότητας					
50) Learning Journals					
51) Άλλο: _____					
52) Άλλο: _____					

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΤΥΠΟΥ

a) Θεωρείτε ότι η ευρύτερη οικονομική κρίση στην Ελλάδα αλλά και τον κόσμο έχει επιπτώσεις στη πορεία της επιχείρησής σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ναι, οι επιπτώσεις αυτές δημιούργησαν κάποιες ευκαιρίες;

b) Θεωρείτε ότι τα προγράμματα και οι δράσεις ενδυνάμωσης των ηγετών επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους- στάσεις τους απέναντι σε ενδεχόμενες κρίσεις; Με ποιον τρόπο; Επενδύετε σε αυτό;

e) Σε ποια προγράμματα ηγεσίας έχετε συμμετέχει εσείς; Θεωρείτε ότι επηρέασαν την προσωπική σας αντίληψη απέναντι σε ενδεχόμενες στάσεις; Με ποιόν τρόπο; Ξεχωρίζεται κάποιο που θεωρείται ότι σας επηρέασε περισσότερο;
