

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Στυλ ηγεσίας και εργασιακή ικανοποίηση σε περιβάλλοντα αντιμετώπισης κρίσεων.

ΤΡΑΣΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΜΑΙΟΣ 2023

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Στυλ ηγεσίας και εργασιακή ικανοποίηση σε περιβάλλοντα αντιμετώπισης κρίσεων.

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΤΡΑΣΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΜΑΙΟΣ 2023

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Τράσιας Γεώργιος, 2023**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Τράσιας Γεώργιος.

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Στυλ ηγεσίας και εργασιακή ικανοποίηση σε περιβάλλοντα αντιμετώπισης κρίσεων.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις …… [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Τράσιας Γεώργιος γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο/Η Δηλών /σα

Τράσιας Γεώργιος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη 6

Λέξεις κλειδιά 6

Abstract 7

Keywords 7

Εισαγωγή 8

Κεφάλαιο 1 Ηγεσία 9

1.1 Μοντέλα ηγεσίας (Συναλλακτική ηγεσία) 11

1.1.1 Τα χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη. 13

1.2 Μετασχηματιστική ηγεσία 13

1.2.1 Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά τον Bass(1985) 15

1.2.1.1 Χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη 16

1.3 Η μετασχηματιστική ηγεσία στην προηγουμένη δεκαετία. 16

1.4 Η μελλοντική εξέλιξη του όρου του μετασχηματιστικού ηγέτη. 17

1.5 Χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. 18

1.6 Βασικές κατηγορίες ειδών ηγεσίας. 19

1.7 Ανάπτυξη του ηγέτη 19

1.8 Σημαντικότητα του ρόλου της ηγεσίας στις επιχειρήσεις. 20

1.9 Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση 21

Κεφάλαιο 2 Επιχειρησιακή κρίση 22

2.1 Καταλληλόλητα θεωριών ηγεσίας σε περιόδους κρίσης. 22

2.2 Στρατηγικές ηγεσίας σε περιόδους κρίσης. 22

2.3 Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας 23

2.4 Στυλ ηγεσίας και συγκρούσεις 24

2.4.1 Στυλ ολοκλήρωσης και ενσωμάτωσης 24

2.4.2 Στυλ υποχρέωσης 25

2.4.3 Κυρίαρχο στυλ 25

2.4.4 Στυλ αποφυγής 26

Κεφάλαιο 3 Εργασιακή ικανοποίηση. 28

3.1 Εργασιακή ικανοποίηση 28

3.2 Προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης 30

3.3 Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης 31

3.4 Παραγωγικότητά και εργασιακή ικανοποίηση 35

3.5 Ικανοποίηση και κίνητρα εργασίας. 35

3.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση 36
Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα ερευνών. 38
4.1 Αποτελέσματα ερευνών που έχουν μελετήσει την σχέση στυλ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. 38
4.2 Αποτελέσματα ερευνών που έχουν μελετήσει την σχέση στυλ ηγεσίας και συγκρούσεις.....39
4.3 Αποτελέσματα ερευνών που έχουν μελετήσει την σχέση στυλ ηγεσίας και κρίσης. 41
4.4 Συμπεράσματα 44
Βιβλιογραφία.....46

Περίληψη

Από τα παλαιότερα χρόνια αλλά μέχρι και σήμερα στον τομέα τον επιχειρήσεων υπάρχουν και εφαρμόζονται ορισμένα στυλ ηγεσίας από τα ανώτερα στελέχη που την απαρτίζουν, με σκοπό μέσω αυτής να επιτευχθούν τα μέγιστα αποτελέσματα προσεγγίζοντας και εκπληρώνοντας και το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης, και πολλά ακόμη τα οποία θα αναφερθούν στην συνέχεια. Μέσω του φαινομένου της ηγεσίας αλλά και της αποτελεσματικής εφαρμογής αυτής μπορούμε να πετύχουμε πολλά και θετικά οφέλη, αλλά το σημαντικότερο είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα παρακίνησης μία ομάδας ανθρώπων προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκριμένος σκοπός, για το καλό της ίδιας. Τα μοντέλα της ηγεσίας τα οποία εφαρμόζονται πρέπει να είναι καλά στοχευμένα, ώστε να αποτραπούν τυχόν παρεκκλίσεις και δυσαρέσκειες. Μέσω αυτής της διαδικασίας είμαστε σε θέση να μπορούμε να πετύχουμε στα μέγιστα το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης κατά το οποίο, μόνο θετικά αποτελέσματα μπορούν να αντληθούν. Ωστόσο βέβαιά αυτοί οι παράμετροι μπορούν να κλονιστούν από διάφορους εξωτερικούς η εσωτερικούς παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν ορισμένες φορές να αναγνωριστούν έγκαιρα. Επίσης ορισμένα από τα στυλ της ηγεσίας που εφαρμόζονται στην επιχείρηση είναι ικανά να φέρουν συγκρούσεις και εκτροχιασμό της εργασιακής ομάδας. Το φαινόμενο της αποτελεσματικής ηγεσίας έχει απασχολήσει αρκετούς κλάδους όπως η εκπαίδευση, η ψυχολογία αλλά και οι διοίκηση. Το εργασιακό τοπίο στις μέρες μας δυστυχώς διαμορφώνεται με άλλοθι την κρίση που αναπτύσσεται μέσα στον εργασιακό χώρο τον επιχειρήσεων, με κύρια χαρακτηριστικά αυτών, να είναι οι χαμηλές αμοιβές, περιορισμένα εργασιακά ασφαλιστικά δικαιώματα, το οποίο διαμορφώνεται σε ένα πλαίσιο με υψηλή ανεργία και εργασιακή ανασφάλεια που είναι βασικό εργαλείο επιβολής της. Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εργασιακό πεδίο κατά τις περιόδους κρίσεων, χαρακτηρίζονται από μία βίαιη ανατροπή των εργασιακών σχέσεων, με αποτέλεσμα την εργασιακή απορρύθμιση.

Λέξεις κλειδιά

Ηγέτης, ηγεσία, χαρισματική, συναλλακτική, εργασιακή ικανοποίηση, εργαζόμενοι.
στυλ ηγεσίας, συγκρούσεις, περίοδοι κρίσεις.

Abstract

From the earliest years but until today in the business sector there are and are applied certain styles of leadership by the senior executives who make it up, with the aim of achieving maximum results by approaching and fulfilling the phenomenon of job satisfaction, and many more which will be mentioned later. Through the phenomenon of leadership and its effective application we can achieve many positive benefits, but the most important thing is that there is the possibility of motivating a group of people in order to achieve a comparable goal, for the good of itself. The models of leadership that are applied must be well targeted to prevent deviations and dissatisfaction. Through this process we are able to maximize the effect of job satisfaction in which only positive results can be drawn. However, of course these parameters can be shaken by various external or internal factors which sometimes cannot be recognized in time. Also some of the leadership styles applied in the business are capable of bringing conflicts and derailment of the work team. The phenomenon of effective leadership has concerned several branches such as education, psychology and administration. Unfortunately, the working landscape nowadays is shaped by the crisis that is developing in the workplace and businesses, with the main characteristics of these being low wages, limited labor insurance rights, which is shaped in a context with high unemployment and job insecurity that is a key enforcement tool. The changes that take place in the labor field during periods of crisis are characterized by a violent reversal of labor relations, resulting in labor deregulation.

Keywords

Leader, leadership, charismatic, transactional, job satisfaction, employees.
leadership styles, conflicts, crisis periods

Εισαγωγή

Τι θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ώς μία οργάνωση η αλλιώς οργανισμό? Τις περισσότερες φορές συνδέεται με τον όρο και την έννοια της επιχείρησης όμως οργανισμός δεν είναι μόνο ότι έχει σαν κύριο σκοπό το κερδοσκοπικό όφελος αλλά οτιδήποτε οργανώνεται από ανθρώπους και διοικείται από μία ομάδα συγκεκριμένων ατόμων, η από ένα άτομο. Η επιχείρηση με τον τρόπο που είναι στημένη και κατανεμημένη αποτελεί μία κοινωνική οργάνωση όμως έχει την ικανότητα να ξεχωρίζει από αυτήν διότι συνδέεται άμεσά με την έννοια του επιχειρείν. Πρακτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο συνδυασμός ορισμένων συντελεστών παραγωγής που αποσκοπούν στην δημιουργία υλικών αγαθών και υπηρεσιών επίσης περιέχει το στοιχείο της εφαρμογής καινοτομιών. Επίσης παραμονεύει και το στοιχείο του κινδύνου που αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ότι κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποτύχει στον σκοπό του. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να παρέχει μία ανασκόπηση σχετικά με το φαινόμενη της ηγεσίας που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, κατά πόσο εφαρμόζεται σωστά αλλά και τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα τα οποία μπορούν να προκύψουν από την συγκεκριμένη κατάσταση. Επίσης θα γίνει αναφορά στο φαινόμενο της επιχειρησιακής κρίσης και πώς μπορούν διάφορα στυλ ηγεσίας αλλά και καταστάσεις να διορθώσουν τυχόν αρνητικά φαινόμενα. Επίσης θα γίνει αναφορά για την εργασιακή ικανοποίηση και πώς αυτήν μπορεί να επιτευχθεί στον μέγιστο βαθμό, αλλά και τα αποτελέσματα αυτής σε περίπτωση που δεν υπάρχει σωστή εφαρμογή της. Το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολύ σημαντικό καθώς συνδέεται άμεσα και στενά με τις εργασιακές συμπεριφορές. Επίσης οδηγούμαστε στο φαινόμενο ότι εκτός από την σύνδεσή της με την ανθρώπινη συμπεριφορά, συνδέεται άμεσα και με οικονομικά ζητήματα. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα αντικείμενο πολύ σημαντικού και αξιόλογου ερευνητικού ενδιαφέροντος, λόγω των αρνητικών αλλα και των θετικών συνεπειών που μπορεί να επιφέρει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Κεφάλαιο 1 Ηγεσία

Απομυθοποιώντας την εσφαλμένη διχοτόμηση της έννοιας της ηγεσίας μεταξύ των ορισμών του ιδεαλισμού και του ρεαλισμού πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί η αξιολόγηση και υποστήριξη των νεότερων θέσεων εργασίας. Ο όρος της ηγεσίας μπορεί να προσδιοριστεί από πολλές και διαφορετικές σημασίες που μας οδηγούν σε μεγάλο αριθμό ορισμών σχετικά με την αντίστοιχη έννοια. Ενώ αυτοί οι ορισμοί διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τους όρους της άσκησης της, η ηγεσία ορίζεται ώς μία διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μίας μικρής η μεγάλης τυπικής η άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο ηγέτη με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν μελλοντικά η κατάλληλες συνεργασίες και οι στόχοι της επιχείρησης. (Μπουραντάς 2002).

Η ηγεσία είναι το φαινόμενο που σαν αφετηρία έχει τις ανθρώπινες δομές, ακόμη και από αρχαιοτάτων χρόνων μέσα από μεγάλα πρόσωπα τα οποία άσκησαν επιρροή στο κοινωνικό σύνολο λόγω της δύναμης που κατέχουν, παρείχαν έμπνευση σε ανθρώπους τους κινητοποίησαν, ακόμη και τους επηρέασαν θετικά καταφέρνοντας αλλαγή στις μάζες των ανθρώπων. Κατά την προσπάθεια μας να ορίσουμε την Ηγεσία θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στο εξής γεγονός (Katz και Kahn 1978) ότι Ηγεσία είναι η τέχνη με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει και κατευθύνει μία μάζα ανθρώπων με τρόπο τέτοιον ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους τον σεβασμό ακόμη και την υπακοή τους αλλά και την συνεργασία τους προκειμένου να επιτευχθεί και να αντληθούν τα μέγιστα αποτελέσματα κοινών στόχων. Είναι η ανάδειξη ορισμένων έμφυτων χαρακτηριστικών που υπάρχουν στον άνθρωπο και αναδεικνύονται με συγκεκριμένο τρόπο για το κοινό καλό. Ορισμένα από αυτά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι τα χαρακτηριστικά από τα οποία διακατέχεται η προσωπικότητα του ατόμου το σύνολο των αξιών αλλά και των εμπειριών που έχει αποκομίσει στο σύνολο της ζωής του.

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί αρκετά αναλύοντας τον συγκεκριμένο όρο και έχουν οδηγηθεί σε κάποιες μικρές αποκλίσεις διότι οι απόψεις τους διαφέρουν. Σύμφωνα με τον (Terry 2002) ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο προκειμένου να παρακινήσει τους υφιστάμενους του να αγωνίζονται με την θέληση τους με κύριο σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης.

Φυσικά οι προσεγγίσεις αλλά και οι απόψεις κατά τις οποίες έχουν διατυπωθεί για το θέμα της ηγεσίας είναι πάρα πολλές. Ο ηγέτης κάθε οργανισμού αποτελεί την κύρια ύλη για την αποτυχία η την επιτυχία ενός οργανισμού αλλά και την αποτελεσματικότητα του. Επίσης είναι μία δραστηριότητα ανθρώπινη η οποία ώς κύριο σκοπό έχει την λύση των προβλημάτων των εργαζομένων.

Ηγεσία θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την διαδικασία κατά την οποία επηρεάζονται οι στάσεις και οι συμπεριφορές σε ένα σύνολο ανθρώπων μίας ομάδας, από ένα συγκεκριμένο άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε με τον συνδυασμό της συνεργασίας και της ομαδικότητας να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικοί στόχοι, που έχουν ώς κύριο σκοπό την μελλοντική εξέλιξη. Ως κύριο πυλώνα της ηγεσίας θα μπορούσε να αναφερθεί η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, της πειθώ, η έμπνευση αλλά και η εμψύχωση των ατόμων. Η ηγεσία και η παρακίνηση θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι είναι ικανοί να επηρεάσουν την αποδοτικότητα αλλά επίσης και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε κάθε μοντέλο δραστηριοποίησης. Πιο συγκεκριμένα με τον όρο ηγεσία (leadership) αναφέρεται στην διαδικασία καθοδήγησης των ατόμων και των ομάδων προς την επίτευξη των στόχων καθώς αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της απόδοσης της ομάδας σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των μελών.

Ορισμένοι από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνθέτουν το συνολικό στυλ της ηγεσίας είναι οι αξίες οι παραδοχές αλλά και οι πεποιθήσεις που υπάρχουν στο άτομο. Ο (Burns 1978) είπε πως η ηγεσία είναι η σύνδεση των ηγετών και των μελών προκειμένου να επιτευχθούν κοινοί στόχοι οι οποίοι ανήκουν σε υψηλότερα επίπεδα ηθικών αξιών.

Επίσης υποστηρίζει πως ένας ηγέτης είναι σε θέση και μπορεί να ασκεί είτε συναλλακτική είτε μετασχηματιστική ηγεσία ανάλογα με το τι θα κρίνει ο ίδιος απαραίτητο. Αποτελεί για πάρα πολλά χρόνια μία από τις πιο σημαντικές εννοείς του μάνατζμεντ επειδή σημαντική θέση κατείχε ο παράγοντας ο οποίος καθόριζε την ευημερία αλλά και την απόδοση των ανθρώπων αλλά και των οργανισμών. Με το πέρασμα των χρόνων τα πράγματα και οι θεωρίες αλλάζουν, έτσι αναπτύχθηκαν και άλλες θεωρίες οι οποίες στόχευαν στα χαρακτηριστικά η στην συμπεριφορά τους είτε στους εξωτερικούς παράγοντες όπως το περιβάλλον που ασκούσαν επιρροή.

Η ηγεσία επίσης αναφέρεται ώς η λειτουργεία η οποία επιδρά στην συμπεριφορά ενός συνόλου ανθρώπων, με κοινό στόχο της καθοδήγηση ενός πλήθους σε έναν στόχο τον οποίο έχει ορίσει ένας συγκεκριμένος άνθρωπος προς ένα συγκεκριμένο όφελος. Το συγκεκριμένο φαινόμενο έχει μελετηθεί από πολλές διαστάσεις όπως έμφαση στον ηγέτη ώς άτομο , έμφαση στην σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη- υφιστάμενου, έμφαση στην ηγεσία των ομάδων, έμφαση στην ηγεσία των οργανισμών(στρατηγική ηγεσία), έμφαση στις διάφορες όσο αφορά την κουλτούρα και την εθνικότητα των ηγετών.

Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) αναφέρεται ώς μία συνηθισμένη κυρίως τον ηγέτη και τα μέλη της. Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformation leadership) είναι μία σύγχρονη μορφή ηγεσία η οποία έχει ώς κύρια βάση την έμπνευση των μελών της ομάδας για μελλοντική δέσμευση στον κύριο στόχο της επιχειρήσεις. Αυτοί οι δύο τρόποι συνήθως τείνουν να συγκρίνονται μεταξύ τους περισσότερο, διότι οι ηγέτες έχουν την ικανότητα και το χάρισμα να ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις αλλά και βιώματα, τα οποία αποσκοπούν στην ανάπτυξη της ομάδας.

Από την άλλη πλευρά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η παρακίνηση (motivation) αποτελεί την κινητήρια δύναμη σχετικά με την συμπεριφορά των ατόμων που είναι υπεύθυνοι για την επιλογή της δράσης, την συχνότητα της προσπάθειας, που έχει ώς αποτέλεσμα την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Η εσωτερική παρακίνηση (intrinsic motivation) έχει την ικανότητα να συνδέεται με τους εξωτερικούς παράγοντες.

Θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στο γεγονός ότι η ηγεσία αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής έρευνας εδώ και πολλά χρόνια αφού αποτελεί κύριο παράγοντα στο πεδίο της επιστήμης. Ο Bennis (1959) υποστήριξε πως το φαινόμενο της ηγεσίας το οποίο απαριθμεί περισσότερο από 100 χρόνια συγκεκριμένης έρευνας, το οποίο έχει επιφέρει έναν τεράστιο όγκο πληροφοριών και γνώσεις, δημιουργώντας σύγχυση ακόμη και στους ερευνητές. Με την ίδια συχνότητα αλλά και για αρκετά χρόνια αργότερα οι Hackman και Wage man (2007) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το συγκεκριμένο φαινόμενη της ηγεσίας έχει παραμορφωθεί σε έναν βαθμό. Η ηγεσία κατέχει την σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει την λειτουργεία μίας τυπικής και άτυπης κοινωνικής οργάνωσης. Οι επιχειρήσεις έχουν τον κίνδυνο της αποτυχίας όπου πολλές φορές αποδίδονται στην ηγεσία και στον τρόπο εφαρμογής της διότι αποτελεί τον κύριο παράγοντα επηρεασμού του κοινωνικού συνόλου της ομάδας. Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από το φαινόμενο της πολυπλοκότητας και καθορίζεται και εφαρμόζεται στην πράξη δύσκολα όμως καθορίζεται με ακρίβεια. Ο Fiedler (1971) αναγνώρισε ότι η ποσότητα των ορισμών της ηγεσίας είναι

αντίστοιχη με την ποσότητα των θεωριών που υπάρχουν για εκείνη αλλά και των ψυχολόγων που εργάζονται πάνω σε αυτήν. Ο ίδιος επίσης έδωσε τον ορισμό της προσωπικής σχέσης μεταξύ του ανθρώπου που ο ρόλος του είναι να διευθύνει ένα σύνολο ανθρώπων ώστε να επιτευχθούν κοινοί στόχοι και οράματα. Η ηγεσία αναφέρεται στην ύπαρξη μίας κοινής γραμμής η οποία αφορά την επιχείρηση και τους οργανισμούς διότι μπορεί να φέρει το φαινόμενο της επιτυχίας αφού πρώτα προσδιοριστεί ο βαθμός αξιοποίησής και δυναμικότητας των εργαζομένων στην επιχείρηση. Επίσης ο ηγέτης αποσκοπεί να επηρεάσει το εργατικό προσωπικό ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους με εθελοντικό τρόπο από τους ιδίους. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε σαν κοινό σημείο των ορισμών ότι αποτελεί μία σημαντική σχέση επιρροής και δράσης μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας που ανήκουν στην επιχείρηση, με σκοπό την επίτευξη όσων τους έχουν ανατεθεί αλλά και την άριστη λειτουργεία των εργαζομένων. Ορισμένες λειτουργείες οι οποίες είναι ικανές να κάνουν τα μέλη της ομάδας να δρουν εθελοντικά και πρόθυμα για την υλοποίηση των στόχων είναι η παρακίνηση, η συμπεριφορά του ηγέτη η ανάπτυξη των συνεργατών η εμπιστοσύνη η πειθώ, η ενδυνάμωση των ατόμων κλπα. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την μορφή και την τρόπο λειτουργείας την ηγεσίας καθώς αναπτύσσεται ομαδική συνεργασία πνεύμα συλλογικότητας αλλά και ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και ο πιθανός εκτροχιασμός της εργασιακής ομάδας.

1.1 **Μοντέλα ηγεσίας (Συναλλακτική ηγεσία)**

Επίσης θα γίνει αναφορά στην συναλλακτική και στην μετασχηματιστική ηγεσία καθώς σύμφωνα με τον (Burns το 1978) υποστήριξε ότι αυτές οι δύο θεωρίες έχουν βασικές διαφορές καθώς εφαρμόζονται δύο τελείως διαφορετικές νοοτροπίες. Πιο συγκεκριμένα για την συναλλακτική ηγεσία θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως αποτελεί ανιδιοτελή κατάσταση μεταξύ ηγέτη και των μελών της ομάδας δηλαδή βασίζεται σε στοιχεία που έχουν προσωπικές προσδοκίες και δεν βασίζονται στον αμοιβαίο σκοπό. Οι ηγέτες συναλλάσσονται με τους υφιστάμενους για να επιφέρουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων έχουν την ικανότητα να δημιουργούν προσδοκίες αλλά ακόμη και να θέτουν στόχους και κατά την ολοκλήρωσή τους να παρέχουν την αντίστοιχη ανταμοιβή για την αξιόλογη και σωστή προσπάθεια. Είναι ευρέως διαδεδομένη και εφαρμόζεται σε διάφορους αλλά και πολλούς οργανισμούς. Η βασική και χρήση της γίνεται κυρίως και σε καθημερινές εργασίες, ώστε να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον (Bass το 1985) ο συναλλακτικός ηγέτης μέσα από την οικονομική συναλλαγή η την παροχή κινήτρων που έχουν ώς στόχο την ανταπόδοση επιδιώκει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υφιστάμενου ώς αντάλλαγμα για την παροχή των υπηρεσιών.

Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει ώς κύριο χαρακτηριστικό να ξεκαθαρίζει στο εργασιακό του περιβάλλον ποια είναι τα καθήκοντά και οι αρμοδιότητές του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρεξηγήσεις, και να εκπληρώνει τις υποσχέσεις του σε εργαζομένους που έχουν καταφέρει τον στόχο που τους έχει τεθεί. Η ανταμοιβή μπορεί να πραγματοποιηθεί με την αύξηση των απολαβών, χρηματική είτε με την ηθική αναγνώριση από τον ίδιο η από την ανάδειξή του στα υπόλοιπα μέλη της επιχειρήσεις αλλά επίσης μπορεί και να πραγματοποιηθεί και με την προαγωγή θέσης γεγονός το οποίο προσφέρει ικανοποίηση και σπουδαίο κίνητρο για μελλοντική εξέλιξη. Σε ορισμένες περιπτώσεις επίσης όπως σε σώματα ασφαλείας υπάρχει ο θεσμός της τιμητικής διάκρισης η άδειας προς παραδειγματισμό των υπολοίπων, από κάποιον ανώτερο, αλλά για εκείνους που έχουν αποτύχει πλήρως επιβάλλονται ποινές και κυρώσεις για τυχόν συμμόρφωσή τους.

Η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται κυρίως σε πραγματικές διαδικασίες και δεν βασίζεται σε οράματα και ιδέες. Η σωστή εφαρμογή της πραγματοποιείται κυρίως με την συνεχή παρακολούθηση και ασταμάτητη αξιολόγηση των ενεργειών των υφισταμένων αλλά και του παρόντος ηγέτη, είτε με ενεργητικό τρόπο διοίκησης είτε με την παρέμβαση του ιδίου σε κάποιες εξαιρετικές περιπτώσεις.

Κατά τον συγκεκριμένο τρόπο η παρακίνηση των εργαζομένων όπως αναφέρθηκε παραπάνω γίνεται μέσω της διαδικασίας την επιβράβευσης αλλά και της τιμωρίας. Ο συγκεκριμένος ηγέτης έχει την προσοχή του συνέχεια στο προσωπικό και αυτοί με την σειρά τους εκπληρώνουν τους στόχους του και τις αρμοδιότητες που τους έχουν τεθεί. Η σχέση τους έχει ώς βάση την αλληλεπίδραση καθώς όταν ο υφιστάμενος εκτελεί σωστά τις αρμοδιότητες ανταμείβεται με τον σωστό τρόπο και έτσι λειτουργεί ο οργανισμός.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να σκιαγραφήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων και να τις εξαργυρώνουν με τέτοιον τρόπο προσφέροντάς του έτσι ικανοποίηση. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσία εστιάζει κυρίως στα εξωτερικά κίνητρα που έχουν ανάγκη οι εργαζόμενοι. Συμπεραίνουμε ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι η μία διαδικασία ανταλλαγής καθώς οι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν τις υποχρεώσεις τους με βάση τους στόχους που τους έχουν τεθεί από τον ηγέτη και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων τους. Ο (Bass 2004) απέδειξε ότι ο συγκεκριμένος τρόπος ηγεσία και συγκεκριμένα των συναλλαγών έχει ώς κύρια βάση την υλική και οικονομική ανταλλαγή, καθώς επίσης προβλέπεται από σημαντική εποπτεία και έλεγχο με κύριο γνώμονα την σύγκριση των επιδόσεων των αποδόσεων και παρέχει ανατροφοδότηση και ανταμοιβή στις επιτυχής προσπάθειές των εργαζομένων. Ο (Bass το 2008) υποστήριξε ότι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που ο ηγέτης οφείλει να παρέχει την εκτίμησή του προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμφωνία με τα μέλη του, σχετίζονται σε τεράστιο βαθμό με την ωριμότητα των μελών. Σύμφωνα με τον (Bass 1985) η συναλλακτική ηγεσία περιτριγυρίζεται από 4 βασικούς κανόνες που είναι οι ακόλουθοι.

Α) Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής κατά την οποία ο εργαζόμενος θα ανταμειφθεί ανάλογα και κλιμακωτά με την απόδοση την οποία έχει προσφέρει.

Β) Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης κατά την οποία ο υπεύθυνος προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για τους ελέγχους των προϊσταμένων του, αναζητά και ψάχνει τυχόν αποκλίσεις που έχουν δημιουργηθεί και εάν έχουν παρεκκλίνει από του κανόνες του οποίους έχει επιβάλλει.

Γ) Παθητική διοίκηση κατά την οποία ο αρμόδιος υφιστάμενος θα επέμβει μόνο όταν χρειαστεί και μόνο όταν κρίνει ο ίδιος ότι είναι απαραίτητο ή το πρόβλημα γίνει αρκετά σοβαρό.

Η ηγεσία της ανταμοιβής και η διοίκηση κατ' εξαίρεση μπορούν να δεχθούν επιρροή από το επίπεδο δραστηριότητας και συμμετοχής των εργαζομένων. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η συναλλακτική ηγεσία συμβάλει στον τρόπο της εργασιακής απόδοσης μέσω των τιμωριών η των επιβραβεύσεων

Ο (Gardner 1988) υποστήριξε ότι ο ρόλος των ηγετών είναι καθοριστικός σε ζητήματα τα οποία αφορούν κοινωνικά ζητήματα. Επίσης μπορούν με τον σαφή και δυνατό τους χαρακτήρα να αποδεσμεύσουν τους ανθρώπους από αισθήματα ανησυχία αλλά και κοινωνικών συγκρούσεων καθώς να τους βοηθήσουν να ακολουθήσουν μια γραμμή από την οποία θα αποκομίσουν κοινούς στόχους οι οποίοι βασίζονται στην συλλογική προσπάθεια.

Σαφώς και υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις κατά τις οποίες η συναλλακτική προσέγγιση δεν μπορεί να εφαρμοστεί κατάλληλα στον επιχειρησιακό κλάδο, και για αυτό ευθύνεται η επιχείρηση και θα πρέπει να επιτύχουν την μέγιστη απορρόφηση των χαρισματικών πόρων των ηγετών.

1.1.1 Τα χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ηγέτη.

Α) Είναι ο ηγέτης ο οποίος έχει την δυνατότητα και την ικανότητα να λειτουργήσει μέσα σε ένα πλαίσιο κανόνων το οποίο συνυπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό χωρίς να επιθυμεί να το αλλάξει.

Β) Επίσης είναι πρόθυμος να συμβάλλει ότι αφορά την ενίσχυση της στρατηγικής της κουλτούρας που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση.

Γ) (Ο Baas το 1985) αναφέρεται στο γεγονός ότι προκυμμένου να καλυφθούν οι ανταμοιβές των εργαζομένων παρέχονται και οι αντίστοιχες υλικές ανταμοιβές.

Δ) Βρίσκεται σε μία συνεχή επαγρύπνηση προκειμένου μόλις εμφανιστεί ένα πρόβλημα να είναι εκεί ώστε να φέρει την λύση.

Θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο γεγονός ότι μέσα από την παροχή επιβραβεύσεων η ακόμη και τιμωριών, η συναλλακτική ηγεσία είναι ικανή να επιφέρει σημαντική και αξιόλογη ανάπτυξη της εργασιακής απόδοσης. Με τους στόχους του οποίους θέτονται σε εφαρμογή κυρίως αποσκοπούμε σε βραχυπρόθεσμες λύσεις.

1.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες στο χώρο της ηγεσίας έχει κυριαρχήσει η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ειδικότερα η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας ορίστηκε αρχικά από τον (Burns 1978) ο οποίος ισχυρίστηκε ότι μετασχηματιστικοί ηγέτες και ηγεσία αλλά και οπαδοί συμμετέχουν σε μία αμοιβαία διαδικασία μεταφέροντας ο ένας στον άλλον υψηλά επίπεδα ηθικής.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές και μελετητές μία μορφή ηγεσία η οποία κατέχει μία ανώτερη μορφή αλλά και κατέχει μεγαλύτερη εξέλιξη. Τα μέλη της ομάδας θαυμάζουν σέβονται αλλά και εμπιστεύονται τους ηγέτες τους για την αποφασιστικότητά τους (Bass 1998). Είναι ο τρόπος ηγεσίας κατά τον οποίον οι ηγέτες σχηματίζουν τους ομαδικούς στόχους και δράσεις κυρίως μέσω του χαρίσματός τους. Ενώ οι συναλλακτικοί ηγέτες κυρίως απευθύνονται στο ατομικό συμφέρον των υφισταμένων, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους εργαζόμενους και να υιοθετούν ένα όραμα που συμπεριλαμβάνει το ατομικό συμφέρον. Τα κύρια χαρακτηριστικά είναι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον δηλαδή παρέχετε η κατάλληλη προσοχή σχετικά με τις ανάγκες των υφισταμένων, στις ικανότητες που κατέχουν, με κύριο στόχο να τους βοηθήσουν στην μελλοντική εκπλήρωση των στόχων τους. Η χαρισματική ηγεσία ή η ηγεσία η οποία εμπνέει , καθώς παρέχει την ενέργεια και τον τρόπο κατά τον οποία πραγματοποιείται η σκέψη.

Με βάση τα προηγούμενα όπου αναφέρθηκαν αποτελεί μία ανώτερη μορφή ηγεσίας καθώς ηγέτες διευρύνουν και ανυψώνουν τα κίνητρα και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων τους, καθώς ωθούν το προσωπικό τους να ξεπεράσει τα όριά του και να επιτύχουν νέους στόχους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δρουν με τέτοιον τρόπο ώστε να επιβάλλουν αλλά και να ασκούν μέγιστη επιρροή στην μάζα που τους ακολουθεί. Οι άλλοι αποδέχονται αυτήν την κατάσταση τους ακολουθούν και αναγνωρίζουν τα υψηλά ιδανικά που τους διακατέχουν και ταυτίζονται μαζί τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, έχουν και αυτοί ένα μεγάλο όραμα

μπροστά τους που μέσα από αυτό αναγεννάτε η διαδικασία της παρακίνησης προς τους εργαζόμενους, με σκοπό να τους αναγκάσει αλλά και να τους κάνει να πιστέψουν πραγματικά ότι είναι ικανοί να πετύχουν τον σκοπό τους. Επίσης είναι ικανοί να αναδεικνύουν στους άλλους νέους τρόπους ηγεσίας σχετικά με την επίλυση προβλημάτων καθώς στοχεύουν στην ανάπτυξη και την δημιουργικότητα, στον δρόμο της επιτυχούς ολοκλήρωσης των στόχων.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δείχνουν ιδιαίτερη προσοχή και προσήλωσή στον κάθε εργαζόμενο, εμπνέουν σεβασμό και εκτίμηση για τον κάθε άτομο, αφού ο καθένας προσφέρει διαφορετικά. Έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο πως ο συγκεκριμένοι ηγέτες είναι περισσότερο αποτελεσματικοί όταν ο οργανισμός επιχείρηση είναι σε αρχικό στάδιο, δηλαδή βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, η ακόμη όταν βρίσκεται αντιμέτωπη με μία μεγάλη απειλή. Μέσα από τους σωστούς ηγέτες θα μπορέσουν να πραγματοποιηθούν και να ικανοποιηθούν σε τεράστιο βαθμό τα όνειρα και οι επιθυμίες του κάθε εργαζόμενου. Υπάρχει και η άλλη πλευρά του νομίσματος κατά την οποία εάν υπάρχει υπέρμετρος ζήλος από την μεριά των εργαζομένων, στις περιπτώσεις όπου οι ηγέτες είναι λίγο πιο ελαστικοί και είναι θετικοί σε ότι και να τους πουν άτομα τα οποία δεν είναι αρμόδια για τον χώρο, τότε έχουμε αντίθετα αποτελέσματα. Ο συγκεκριμένος τύπος ηγεσίας ασκεί μόνο θετική επίδραση στην προθυμία των υφιστάμενων σε ότι αφορά την συνεργασία, ώστε να πετύχουν κοινούς στόχους.

Αποτελεί μία νέα προσέγγιση στον χώρο της ηγεσίας, καθώς είναι βασισμένη στην ύπαρξη της έμπνευσης των μελών της ομάδας προκειμένου να επιτευχθούν στόχοι πέρα τα όρια που τους έχουν ανατεθεί. Ασκείται εξιδανικευμένη επιρροή από τον ηγέτη και παροχή προς την συγκεκριμένη ομάδα καθώς συνδέεται άμεσά με το αίσθημα της υπερηφάνειας καθώς μπορούν να επιτύχουν και να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες τους. Τα οφέλη τα οποία ο ηγέτης είναι σε θέση να αποκομίσει που εφαρμόζει την μετασχηματιστική ηγεσία είναι να είναι σε θέση να μπορεί να εμπνεύσει τους συνεργάτες του να αποκτήσει την εμπιστοσύνη τους, αλλά και τον σεβασμό τους και να τους παρέχει έναν εργασιακό χώρο γεμάτο ασφάλεια και αυτοπεποίθηση. Ώς αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, αφού ασκείται πίεση για πρόθυμη και εθελοντική εργασία με κύριο στόχο την επίτευξη των στόχων με την μεγαλύτερη δυνατή απόδοση και αποτελεσματικότητα.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους τους ώστε να προσπαθούν συνεχώς σε ένα επίπεδο περισσότερο από το οποίο έχουν μάθει να εργάζονται, και να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα καλύτερα από τα αναμενόμενα. Μέσα από την εφαρμογή αυτής την διαδικασία η ομάδα κατέχει όραμα, και υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό, υπάρχει διαμόρφωση και διάταξη της κουλτούρας από την οποία εκπροσωπείται, επίσης υπάρχει κατευθυντήρια γραμμή η οποία παρουσιάζει το μέλλον του οργανισμού, υπάρχει ομαδική επικοινωνία ώστε να υλοποιηθούν στόχοι και όνειρα.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ο οποίος παίζει σημαντικό ρόλο δεν είναι μόνο η εμπιστοσύνη, αλλά είναι και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων. Σημαντικές έρευνες έχουν δείξει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας και είναι υπεύθυνος στην συμπεριφορά και επίδραση του.

Σύμφωνα με τον Bass (1993) η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει ορισμένες παραμέτρους όπως

- Παρέχει έμφαση στα κίνητρα και στην μελλοντική εξέλιξη
- Αυξάνεται η κατανόηση των ηθικών προτύπων
- Επισήμανση σημαντικών προτεραιοτήτων

- Προωθείται η ηθική ωριμότητα στους οπαδούς της
- Ύπαρξη δεοντολογικού κλίματος
- Ενθάρρυνση προς τους οπαδούς για το συλλογικό συμφέρον.
- Προώθηση της συνεργασίας αλλά και της αρμονίας
- Παροχή ατομικής προσέλκυσης και καθοδήγηση.
- Επιτρέπει την ελευθερία της επιλογής.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει την ικανότητα να ωθεί τους εργαζόμενους της να προσπαθούν να αποδώσουν σε μεγαλύτερο βαθμό, σχετικά με αυτά τα οποία τους είχαν ανατεθεί σε αρχικό στάδιο. Σύμφωνα με τον Burns (1978) διακρίνει τα παρακάτω.

Α) Χάρισμα ή αλλιώς θα μπορούσαμε να το αναφέρουμε ώς εξιδανικευμένη επιρροή, καθώς είναι από τους βασικότερους αλλά και από τους σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας του. Η χαρισματικοί ηγέτες έχουν την δυνατότητα να αντλούν την εμπιστοσύνη να κερδίσουν τον σεβασμό την αυτοεκτίμηση αλλά και να ασκούν μεγάλη επιρροή στους υφιστάμενους τους. Αυτήν την έννοια θα μπορούσε να συνδεθεί άμεσά και σε μεγάλο βαθμό με το χαρακτηριστικό της αποδοχής και της εμπιστοσύνης. Ο ηγέτης ο οποίος έχει κατακτήσει το συγκεκριμένο χάρισμα και έχει την ικανότητα και την δυνατότητα να επηρεάσει μεγαλύτερη μάζα ανθρώπων πιο αποτελεσματικά αλλά και πιο εύκολα, συγκριτικά με άλλους οι οποίοι δεν κατέχουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

Β) Εξατομικευμένη φροντίδα. Οι νέοι ηγέτες οι οποίοι έχουν αναλάβει μέσα σε μία επιχείρηση ένα πολύ σημαντικό κομμάτι αυτής θα πρέπει να είναι ικανοί αλλά και σε θέση να δείχνουν νέους τρόπους σχετικά με την λύση των εργασιών που προκύπτουν αλλά και τα ζητήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν στο μέλλον τα οποία δεν θα είχαν προβλεφθεί. Επίσης σαν δείγμα ανωτερότητας θα μπορούσε να αναφερθεί ότι ο ηγέτης οφείλει να καινοτομεί με νέες ιδέες να παράγει καινούριες ιδέες και μεθόδους ακόμη και εάν χρειαστεί να αντλήσει πληροφορίες και γεγονότα από τους εργαζομένους του.

Γ) Εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ικανοί να εστιάζουν σε βάθος και να καταλαβαίνουν τις υποκειμενικές διαφορές των εργαζόμενων και λειτουργούν σαν μέντορες προκειμένου να προβληθούν τα δυνατά τους σημεία. Για να τεθούν όλα αυτά σε μία σωστή εφαρμογή και να έχουν αποτέλεσμα κρίνεται απαραίτητο ο ηγέτης να είναι σε θέση να ακούει τα προβλήματα του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να τεθούν προς επίλυση.

1.2.1 Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας κατά τον Bass (1985)

Σύμφωνα με τον (Bass 1985) αναλύεται

Α) Χάρισμα. Αναδεικνύεται από τους ηγέτες που λειτουργούν ώς υπόδειγμα, είναι ικανοί και δημιουργούν την αίσθηση της ταυτοποίησης με ένα κοινό όραμα, προσφέρουν πίστη και υπερηφάνεια στα άτομα τα οποία αντιμετωπίζουν όλα τα εμπόδια τα οποία τους παρουσιάζονται.

Β) Έμπνευση. Ενδυναμώνουν αλλά και εμπνέουν τους ανθρώπους που βρίσκονται στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον αλλά και τους προετοιμάζουν να δεχθούν και να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και στόχους.

Γ) Εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Αναδεικνύονται συμπεριφορές που διαδραματίζονται με τον προσωπικό σεβασμό προς τους ανθρώπους, παρέχοντας τους ειδική προσοχή, αλλά και η αντιμετώπισή τους είναι διαφορετική με περισσότερη προσοχή διότι υπάρχουν περισσότερες και ξεχωριστές ανάγκες για το κάθε άτομο.

Δ) Διανοητική ώθηση. Είναι η ικανότητα να αντιμετωπίζουν τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους καθώς και να παράγουν ιδέες, αλλά ακόμη και να παρέχουν ενθάρρυνσή στους εργαζόμενους.

1.2.1.1 Χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη.

Α) Έχει την ικανότητα και την αρμοδιότητα να ευθυγραμμίζει τους εργαζόμενους αλλά και το εκάστοτε σύστημα το οποίο είναι σε εφαρμογή, διότι μόνο έτσι θα επιτευχθεί μία σωστή και κοινή γραμμή μέσα σε ένα ολόκληρο οργανισμό επιχείρηση προκειμένου να έχουμε τα μέγιστα αποτελέσματα.

Β) Εμπνέει ένα όραμα μέσα από το οποίο πηγάζει μία κινητήριος δύναμη προς τους εργαζομένους προκειμένου να επιτευχθεί κάτι εξαιρετικό και μεγάλο.

Γ) Διαθέτει την σπάνια δυνατότητα να εμπνέει τους ανθρώπους να αποδεχθούν όλο και πιο υψηλές αξίες.

Δ) Συνεχώς προωθεί τους εργαζόμενους να πετύχουν μία μεγάλη και γενναία πρόκληση.

Ε) Προσπαθεί να κάνει την ομάδα του να είναι πιο ανοιχτόμυαλη αλλά και να αλλάζει τις υπάρχουσες νοοτροπίες ώστε τα παλαιά προβλήματα να αντιμετωπιστούν με νέους καινοτόμους τρόπους.

ΣΤ) Δίνει βάση στα προβλήματα που απασχολούν τους ανθρώπους αλλά και στις ανησυχίες τους.

Ζ) Προκειμένου να επιτευχθούν τα μέγιστα αποτελέσματα σε συνδυασμό με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον ο ηγέτης ενθαρρύνει και μεταδίδει τον ενθουσιασμό του.

Σύμφωνα με τον Maslow (1943) ο οποίος υποστήριξε ότι η συναλλακτική ηγεσία κυρίως απευθύνεται και εστιάζει στις χαμηλότερες ανάγκες των ατόμων ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία απευθύνεται στις υψηλότερες ανάγκες. Οι δύο τύποι ηγεσιών παρά τις διαφορές τους δεν αποτελούν σημάδι ανταγωνισμού αλλά είναι έννοιες οι οποίες διαδραματίζουν συμπληρωματικό ρόλο η μία για την άλλη, καθώς φαινόμενα τα οποία έχουν παρατηρηθεί αρκετές φορές είναι ότι στον ίδιο ηγέτη παρατηρούνται χαρακτηριστικά και από την συναλλακτική ηγεσία αλλά και από την μετασχηματιστική, φυσικά σε διαφορετική ένταση και πυκνότητα.

1.3 Η μετασχηματιστική ηγεσία στην προηγουμένη δεκαετία.

Στην προηγούμενη δεκαετία την οποία διανύσαμε, η οποία αναπτύχθηκε ραγδαία, καθώς υπήρχε καταιγισμός καθημερινών πληροφοριών από νέες τάσεις στον χώρο τον επιχειρήσεων, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού ήταν αναγκασμένοι και έπρεπε να αντιμετωπίζουν καθημερινά έναν τεράστιο όγκο πληροφοριών που απαρτίζονται από διαφορετικές τάσεις, και έπρεπε οι ίδιοι να τις αντιμετωπίσουν δημιουργώντας την καταλληλότερη στρατηγική προς όφελος της επιχείρησης. Μία επιλογή για την αντιμετώπιση των παραπάνω προβλημάτων η οποία με σωστή στρατηγική και μέθοδο θα μπορούσε να επιφέρει θετικά αποτελέσματα είναι η υιοθέτησή ενός παραδείγματος ηγεσίας το οποίο θα παρέχει τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σε αντίθετη περίπτωση όπως γίνεται με την συναλλακτική ηγεσία, δηλαδή ένα στυλ το οποίο χαρακτηρίζεται από την προσφορά ανταμοιβών για την παραγωγικότητα, η ηγεσία του μετασχηματισμού αποσκοπεί να τονώσει τους οπαδούς της και να φτάσουν πέρα από τα όριά τους. Φαίνεται και μοιάζει ικανή να επιτύχει και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η μετασχηματιστική ηγεσία σύμφωνα με τον Bass & Avolio (1994) δεν είναι μία αόριστη μορφή μία έννοια η οποία δεν έχει βάση με ελάχιστη εμπειρική υποστήριξη. Σε αντίθεση έχει αποδειχθεί μέσα από παραδείγματα που διαδραματίζονται στην καθημερινότητα και στις επιχειρήσεις ότι είναι ένα μοντέλο ηγεσίας αρκετά αποτελεσματικό. Σε συνδυασμό και σε σύγκριση με άλλες μορφές ηγεσία είναι αδιαμφισβήτητα η αποδοτικότερη μορφή ηγεσία όταν εφαρμόζεται με τον σωστό τρόπο και από τα κατάλληλα άτομα. Αυτό φυσικά έχει ώς άμεσο αποτέλεσμα να αποκτά όλο και περισσότερους οπαδούς και υποστηρικτές.

Η μετασχηματιστική ηγεσία Bass(1990) βλέπει πολύ θετικά το φαινόμενο κατά το οποίο οι γυναίκες βρίσκονται στο εργασιακό χώρο πλέον, καθώς περιλαμβάνονται στερεοτυπικά θηλυκά χαρακτηριστικά, καθώς αυτό αποτελεί την βάση σε μία νέα αρχή η οποία ξεκινάει να δημιουργείται. Επίσης με βάση αυτά που βλέπουμε στον εργασιακό χώρο μπορούμε να αντλήσουμε το συμπέρασμα ότι είναι πιο πολύ στοχευμένη σε ότι αφορά τις κοινοτικές ιδιότητες παρά τις πρακτικές. Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας εστιάζει και υποστηρίζει πως αυτές οι δύο όψεις είναι αλληλένδετες. Μία λύση για την αύξηση των γυναικείων θέσεων στους ηγετικούς ρόλους είναι να θεωρούμε πως οι ηγετικές θέσεις δεν είναι μόνο ανδρικές. Έτσι με την αποδοχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι περισσότερες γυναίκες θα βρίσκονται πλέον σε ηγετικές θέσεις.

Η μετασχηματιστική ηγεσία Bass (1985) δίνοντας μεγάλη έμφαση στην πνευματική διέγερση αλλα και την εξατομικευμένη θεώρηση, είναι σε θέση αλλά και ικανή να αντιμετωπίσει την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι ηγέτες προβάλουν καθημερινά την εκτίμησή τους προς τους εργαζόμενους τους αλλά και τους βοηθούν επίσης να βρουν την εργασιακή τους ταυτότητα και να την αξιοποιήσουν πλήρως. Έτσι οι εργαζόμενοι με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να είναι πιο καταρτισμένοι περισσότερο σίγουροι για τα επόμενά τους βήματα αλλά και να είναι πιο οργανωτικοί σε επόμενες δραστηριότητες. Βασισμένοι στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι είναι κατά κύριο λόγω βασισμένοι στις διευθυντικές αρχές προκειμένου να χτίσουν τις αναμενόμενες συμπεριφορές και υπάρξει ο κατάλληλος χώρος για μελλοντική εξέλιξη. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι σε θέση να εμπνέουν, να αναπτύσσουν να μεγαλώνουν αλλά και να παρακινούν τους οπαδούς τους και να τους κάνουν να αισθάνονται απόλυτα εξαρτώμενοι από το μεγάλο όραμα της επιχείρησης, ώστε να τους ωθούν σε συνεργασία με άλλους τομείς για μέγιστα αποτελέσματα. Οι οργανισμοί στηρίζονται στους ηγέτες τους ώστε να αναγνωρίζεται η πολιτική κατά την οποία θα εργάζονται οι υπόλοιποι αλλά και να εφαρμόζονται τα κατάλληλα πρότυπα Bass (1985b). Κάποια από τα χαρακτηριστικά από τα οποία των ηγετών που σίγουρα θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα ότι η εργασίας τους πραγματοποιείται κάτω από μία αόρατη και εμπνευσμένη ηγετική ομάδα που κύριος της στόχος είναι η προώθηση της συνεργασίας της εμπιστοσύνης αλλά και της ακεραιότητας. Αυτό το φαινόμενο με την σειρά του αυξάνει την και συμβάλλει σε μία καλή και αντιληπτή εσωτερική μάρκα που συμπεριλαμβάνονται λίστες με καλύτερες θέσεις εργασίας.

1.4 Η μελλοντική εξέλιξη του όρου του μετασχηματιστικού ηγέτη.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ώς ένα σπουδαίο παράδειγμα τον Nelson Mandela. Ο συγκεκριμένος ηγέτης έθεσε σε εφαρμογή τις βασικές αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με σκοπό την εφαρμογή μίας τεράστιας αλλαγής που διαδραματιζόταν στην Νότια Αφρική. Ο συγκεκριμένος ηγέτης κατάφερε να πραγματοποιήσει μία συνάντηση με έναν πολύ μεγάλο επιχειρηματία ώστε να προχωρήσει ο ίδιος σε μία χρηματική δωρεά για την βοήθεια στο έργο του της τάξης των 50.000, όμως ο συγκεκριμένος ηγέτης έχοντας από πίσω του πολυάριθμο και φανατικό κοινό μόλις ο επιχειρηματίας αντίκρισε την μάζα των

ανθρώπων τότε οικειοθελώς διπλασίασε το χρηματικό ποσό. Αυτό ήταν πολύ σημαντικό επίτευγμα για τον συγκεκριμένο άνθρωπο. Σύμφωνα με τον (Bernard 2000) για να πραγματοποιηθεί η εξέλιξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη της οργάνωσης αλλά και της ηγεσίας σε ακαδημαϊκό περιβάλλον. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι με βάση αυτά τα οποία διαδραματίζονται στην εποχή μας η μελλοντική εξέλιξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό και με την πολιτική παγκοσμιοποίηση από ένα οικονομικό σύστημα.

Είμαστε σε θέση να πούμε ότι από πολύ νωρίς ένα τμήμα ανθρώπων που ήταν σχετικοί με την ψυχολογία, τα ιστορικά δρόμενα αλλά και την φιλοσοφία έχει ασχοληθεί σε βάθος με την έννοια της ηγεσίας. Παρόλο που ο ρόλος και η έννοια της ηγεσίας διαδραματίζεται καθημερινά και την συναντάμε σε κάθε μορφή επιχείρησης να εφαρμόζεται άλλοτε πιο έντονα και άλλοτε πιο ελαφριά δεν έχουμε φτάσει στην πλήρη κατανόηση της. Κύριος της στόχος είναι να επηρεάσει με σωστό και καθοδηγούμενο τρόπο ένα πλήθος ατόμων το οποίο με την σειρά του θα υλοποιήσει τους στόχους του. Φυσικά αυτό το φαινόμενο της επιρροής θα πρέπει σίγουρα να επιτυγχάνεται μέσω της θετικότητας και της θέλησης των ατόμων. Έτσι καταλήγουμε στο γεγονός πως το φαινόμενο της ηγεσίας δεν αποτελεί ένδειξη δύναμης και δεν θα μπορούσαμε να την ταυτίσουμε με το φαινόμενο της δύναμης και της εξουσίας.

1.5 Χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.

Ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι.

Α) Πλήρης επίγνωση σχετικά με το θέμα που του έχει ανατεθεί.
Ο ηγέτης είναι υπόχρεος να οδηγεί και να οραματίζει την μάζα των ανθρώπων την οποία κρατά στα χέρια του για την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου εφόσον ο ίδιος γνωρίζει άψογα το γεγονός το οποίο διαδραματίζεται αλλά και που επιθυμεί να φτάσει το συγκεκριμένο πλήθος εργαζόμενων.

Β) Αντικειμενικότητα
Κρίνεται αναγκαίο αλλά και απαραίτητο ο ηγέτης να είναι σε θέση να αξιολογήσει σωστά και με ειλικρίνεια το έργο το οποίο έχουν δημιουργήσει τα μέλη της ομάδας του, γεγονός το οποίο κάνει τον χαρακτήρα του να είναι πιο σταθερός αλλά και αποδοτικός.

Γ) Πειθώ και αποφασιστικότητα
Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία από τα οποία πρέπει να έχει στην διάθεση του ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι η πειθώ καθώς οποιαδήποτε ώρα και στιγμή θα πρέπει να λάβει κάποιες πολύ σημαντικές αποφάσεις και σε σύντομο χρονικό διάστημα οι οποίες θα έχουν πολύ μεγάλη βαρύτητα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του έργου η ακόμη και τον εκτροχιασμό της ομάδας.

Δ) Δημιουργικότητα.
Αυτήν η έννοια είναι άμεσα συνδεδεμένη και εξαρτώμενη από την εφαρμογή νέων ιδεών.

Ε) Έμπνευση.
Επίσης κρίνεται απαραίτητο να έχει την ικανότητα ώστε να μπορεί να αντλήσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να εμπνέει ο ίδιος ώστε να μπορεί να κατευθύνει τα υπόλοιπα μέλη την ομάδας του.

ΣΤ) Δημοκρατικότητα

Σε έναν οργανισμό σε μία ομάδα είναι αναγκαίο να έχουν την δυνατότητα όλα τα μέλη της ομάδας από τα χαμηλότερα μέχρι και τα υψηλότερα στρώματα να μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα και δημοκρατικά την γνώμη τους, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να την δεχθούν με απόλυτο σεβασμό είτε είναι αντίθετοι σε αυτήν την άποψη, είτε είναι θετικοί. Επίσης ο ηγέτης ώς επικεφαλής την ομάδας αλλά και ώς ανώτερος θα πρέπει να συμπεριφέρεται σε όλους το ίδιο και να μην βάζει στην μέση φιλίες και άλλα διάφορα ζητήματα τα οποία μπορούν να βλάψουν την ομάδα.

Ζ) Αποκεντρωτισμός

Ο ηγέτης είναι φυσικά αδύνατον να εκτελέσει μόνο τους όλες τις αρμοδιότητες από τις οποίες έχουν τεθεί στην ομάδα και για αυτόν τον λόγο κατανέμει τις υποχρεώσεις και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του, ώστε να του παρέχουν βοήθεια.

Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά τα οποία προαναφέρθηκαν κρίνονται απαραίτητα για έναν αποτελεσματικό ηγέτη και για την αποτελεσματικότητα της ομάδας αλλά είναι και σχετικά δύσκολο να τα εφαρμόσει από την θεωρία στην πράξη και να είναι συνεπής στην εκτέλεσή τους μετά τον πέρασμα του χρόνου. Απαιτείται πολύ μεγάλη θέληση και καταβολή προσπάθειας προκειμένου να θεωρηθεί κάποιος άνθρωπος ώς επιτυχημένος ηγέτης.

1.6 Βασικές κατηγορίες ειδών ηγεσίας.

Στο σύνολο των κατηγοριών υπάρχουν 5 είδη από τα οποία κάποιες φορές μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο η μία αλλά και κάποιες φορές να πραγματοποιηθεί ένας συνδυασμός ειδών αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις να μην εφαρμοστεί καμία, και αυτό εξαρτάται από τον τύπο και το χαρακτήρα του ηγέτη.

Α) Αυταρχικός. Ο ηγέτης κατέχει και αντλεί μεγαλύτερο ποσοστό δύναμης σχετικά με την καθοδήγηση της ομάδας και ότι έχει να κάνει με την λήψη των αποφάσεων διότι έχει να ασχοληθεί να άτομα τα οποία δεν έχουν αρκετή εργασιακή εμπειρία.

Β) Πειστικός. Ο ηγέτης κυρίως χρησιμοποιείται από ανθρώπους που είναι πρόθυμοι να προφέρουν εργασία για την κοινωνικό σύνολο.

Γ) Ανθρωπιστικός. Ο ηγέτης έχει ανεπτυγμένο το αίσθημα της συνεργασίας με τους εργαζόμενους σε θέματα σχετικά με την εργασία τους που είναι ικανά να τους επηρεάσουν.

Δ) Αδιάφορος. Ο ηγέτης υιοθετεί μία νοοτροπία και την εφαρμόζει πλήρως κατά την οποία παρέχει σε ορισμένα άτομα εξουσία τα οποία τους έχει την μέγιστη εμπιστοσύνη, προκειμένου και οι ίδιοι να μπορούν να δράσουν σχετικά με την επιβολή εργασιών.

Ε) Δημοκρατικός. Ο ηγέτης δρα με τέτοιο τρόπο μέσα στην επιχείρηση έτσι ώστε να αυξηθεί το η δημιουργικότητα και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Το μεγαλύτερο πρόβλημα σαφώς είναι ότι ο ηγέτης δεν είναι σε θέση και δεν μπορεί να κατανοήσει πλήρως ποιο είδος ηγεσίας είναι κατάλληλο και να εφαρμοστεί την συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

1.7 Ανάπτυξη του ηγέτη

Η ανάπτυξη του φαινομένου της ηγεσίας Day & Harrison (2007) είναι από την φύση του ένα φαινόμενο που κατέχει πολλές διαστάσεις. Φυσικά όμως η κύρια βάση όλων είναι η

ατομική ανάπτυξη του ηγέτη, καθώς υπάρχει και η αναγκαιότητα που αφορά την ανάπτυξη των ομάδων. Η ανάπτυξη της ηγεσίας είναι ικανό να περιλαμβάνει την σχεδίαση αλλά και την πραγματοποίηση των κοινωνικών δομών, καθώς θα πρέπει να είναι ένας τρόπος εκτέλεσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το σχέδιο προγράμματος το οποίο συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη της ηγεσίας είναι ικανό να συμπεριλαμβάνει την χρήση διαφορετικών μεθόδων αλλά και διαδικασιών. Ορισμένες διαδικασίες των προγραμμάτων ηγεσίας είναι.

Αναπτύσσοντας την ηγεσία την ομάδα και τις διαπροσωπικές δεξιότητες. Το κάθε άτομο ξεχωριστά και ακόμη και το σύνολο της ομάδας μπορεί να έχει τις δικές του εργασίες η εργασίες τις οποίες έχουν βρει από άλλα άτομα όπου θα είναι αρκετά χρήσιμες κατά την διάρκεια του προγράμματος.

1.8 Σημαντικότητα του ρόλου της ηγεσίας στις επιχειρήσεις.

Μια ισχυρή οικονομία βασίζεται και στηρίζεται κυρίως στο σύνολο και στην αποτελεσματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται κυρίως από τον μικρό αριθμό εργαζομένων από την έλλειψη μεγάλων χρηματικών κεφαλαίων, αλλά βιώνουν και τον τεράστιο ανταγωνισμό από τις μεγάλες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στον χώρο και αυτό τις αναγκάζει να πρέπει να είναι ευέλικτες αλλά και να παρουσιάζουν άκρως ευέλικτες και καινοτόμες ιδέες προκειμένου να είναι ανταγωνιστικές. Για την υλοποίηση των παραπάνω χαρακτηριστικών αλλά και την ηγεσία των επιχειρήσεων οφείλει να υπάρχει ένα πνεύμα επιχειρηματικότητας στο σύνολο των ατόμων αλλά και στις ομάδες. Με την εφαρμογή αυτού του τρόπου δράσης ο εργαζόμενος θέτει ώς βασικό στόχο την ανάπτυξη καθώς είναι σε θέση να αναγνωρίζει τα ταλέντα και αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό από το οποίο απαρτίζεται. Στις μικρές επιχειρήσεις αυτό που κάνει την μεγάλη διαφορά είναι το ανθρώπινο δυναμικό σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Για αυτόν τον λόγο η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να εφαρμόζει στην πραγματοποίηση τυπικών και άτυπων συναντήσεων μεταξύ των ατόμων της επιχείρησης ώστε να υπάρχει ένα ευχάριστο κλίμα και η σωστή επικοινωνία. Έτσι υπάρχει η δυνατότητα για ανταλλαγή απόψεων συζητήσεων αποφυγή συγκρούσεων σε θέματα που αφορούν σημαντικά ζητήματα.

Θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε ορισμένους κατευθυντήριους άξονες κατά τους οποίους οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αγγίζουν την επιτυχία. Όπως είναι η προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Εξαιτίας της κατάστασης στην οποία βρίσκεται αλλά και της μορφής της η επιχείρηση κρίνεται απαραίτητο να μπορεί να προσαρμοστεί άμεσά και αποτελεσματικά στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αλλαγές του. Έτσι με αυτό το φαινόμενο η ηγεσία πρέπει να είναι σε πλήρη επαγρύπνηση και όχι σε αδράνεια. Η δημιουργία ενός οράματος. Κάθε ικανός και έμπιστος ηγέτης οφείλει να αντιπροσωπευθεί ένα κοινό όραμα να μπορεί να το διατυπώσει στους εργαζομένους του και να δώσει σωστά κίνητρα ώστε να το πραγματοποιήσουν. Σε συνδυασμό με τον μικρό αριθμό εργαζομένων μπορεί αυτό το φαινόμενο να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικό **.**

1.9 Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες επίκεντρο των οποίων έχει αποτελέσει την έρευνα παραμέτρων που έχουν άμεση συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και με την επίδραση που ασκεί το στυλ της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση (Amundsen & Martinsen Naile & Salesho, 2014 Suri 2016 Zhang & Bartol 2010). Η ηγεσία θεωρείται αρκετά αποτελεσματική εάν οι εργαζόμενοι από τους οποίους απαρτίζεται είναι σε θέση να μπορούν να αποκτήσουν τα κατάλληλα κίνητρα που έχουν θετικό αντίκτυπο σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας τις απόδοσης αλλά και γενικά σε ότι αφορά την βελτίωση των αποδόσεων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που τους έχουν ανατεθεί από τον οργανισμό τους.

Σαν κοινή γραμμή θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η ηγεσία είναι αποτελεσματική εφόσον οι αργαζόμενοί της αποκτήσουν τα κίνητρα που επιθυμούν προκειμένου να πετύχουν της αύξηση της παραγωγικότητας και όχι μόνο αλλά και τις αποδόσεις τους. έτσι παρατηρείται και ο γενικός αντίκτυπος στην ευημερία όλης της επιχείρησης. (Naile& Salesho 2014).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον (Suri 2016) ο οποίος προσπάθησε να κατανοήσει σε βάθος τον τρόπο κατά τον οποίο το στυλ της ηγεσίας καθορίζει την συμπεριφορά των ηγετών, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτό επηρεάζει τα κίνητρα που έχουν ανατεθεί στους εργαζομένους αλλά και την συμπεριφορά τους. Επίσης αναγνωρίστηκε ότι το φαινόμενο της εμπιστοσύνης και της υποστήριξης των εργαζομένων απέναντι στην ηγεσία το κοινό όραμα και ο στόχος τους αποτελούν βασικούς άξονες της παρακίνησης του προσωπικού.

Αξίζει να αναφερθεί ότι στην σημερινή εποχή τα εργασιακά περιβάλλοντα είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητά γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεαστεί από τις εξελίξεις και τις τεχνολογικές αλλαγές που συντελούν στον αυξημένο ανταγωνισμό.

Κεφάλαιο 2 Επιχειρησιακή κρίση

Στην σημερινή εποχή την οποία ζούμε οι δυσκολίες για τον χώρο τον επιχειρήσεων είναι τεράστιες αλλά και επικρατεί το φαινόμενο της οικονομικής ανασφάλειας, καθώς το μοναδικό φαινόμενο το οποίο παρατηρείται είναι των επιχειρησιακών κρίσεων. Η κρίση η οποία επικρατεί μπορεί να είναι ένα θλιβερό γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στον πλήρη εκτροχιασμό μίας επιχείρησης. Ένας έμπειρος και σωστός ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση αλλά και να αναγνωρίσει έγκαιρα σημάδια των κρίσεων και να είναι έτοιμος να προσφέρει λύσεις ώστε να μην υπάρξει μεγάλη οικονομική ζημιά. Στην καθημερινή πραγματικότητα οι επιχειρησιακοί κλάδοι έρχονται αντιμέτωπες με καθημερινές τέτοιες προκλήσεις.

2.1 Καταλληλόλητα θεωριών ηγεσίας σε περιόδους κρίσης.

Στην συγκεκριμένη παράγραφο θα γίνει αναφορά στην θεωρία κατά την οποία η εφαρμογή της συνεισφέρει καλύτερα στην αντιμετώπισή μιας κρίσης. Σύμφωνα με τον (Bogler 2011) αναφέρει πως αυτό το είδος της ηγεσίας είναι μετασχηματιστική. Έχει ώς κύριο στόχο να πείσει αλλά και να παρακινήσει του εργαζόμενους της να οδηγηθούν πέρα από τα όρια και το συμφέρον που αποσκοπεί στον εαυτό τους, ώστε να επιτευχθούν στόχοι υψηλότερου επιπέδου για το συνολικό καλό την ομάδας. Έτσι σε ορισμένες περιόδους όπου η κρίση έκανε την πλήρη εμφάνισή της στον επιχειρησιακό κλάδο οι ηγέτες οι οποίοι είχαν εφαρμόσει χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είχαν περισσότερες πιθανότητες αλλά και ενεργητικότητα ώστε να παρακινήσουν τους υφιστάμενους να προχωρήσουν στην εφαρμογή δράσεων που σκοπεύουν στο συλλογικό καλό και την επίλυση προβλημάτων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί οι οποίοι χαρακτηρίζονται από την δυνατότητα να έχουν μία καλύτερη αντίληψη του της κατάστασης που επικρατεί αλλά και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν καλύτερα μια κρίση. Επίσης οι ηγέτες οι οποίοι γνωρίζουν πολύ καλύτερα τα όρια και τους στόχους την επιχείρησης θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν μία ενδεχόμενη κρίση πολύ πιο άμεσά και πιο αποτελεσματικά.

2.2 Στρατηγικές ηγεσίας σε περιόδους κρίσης.

Κατά την έναρξη μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας κανένας δεν θα μπορούσε να φανταστεί μία μεγάλη δυσκολία όπου θα μπορούσε να συμβεί αλλά και αναλογικά λίγες θα ήταν οι επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να προετοιμαστούν για περιόδους κρίσης. Αυτός είναι ο σημαντικότερος λόγος κατά τον οποίο μία επιχείρηση θα αποτύχει παταγωδώς σε έναν ενδεχόμενο κίνδυνο. Το 2005 ο Mitroff σε ένα άρθρο του που δημοσίευσε παραθέτει 7 στρατηγικές δύναμης κατά τις οποίες ένας ηγέτης θα μπορεί να ανταπεξέλθει από τον κάθε κίνδυνο και να φέρει εις πέρας την αποστολή του, στην εμφάνιση ενός κινδύνου. Αυτές είναι (κατάλληλη καρδιά, κατάλληλη σκέψη, κατάλληλη σκέψη, κατάλληλη ψυχή, σκέψη, ψυχή , κοινωνικότητα, πολιτικές δεξιότητες τεχνικές δεξιότητες, ολοκλήρωση και ανταπόκριση.)

Σε ένα άλλο άρθρο το 2001 σύμφωνα με τον David ο οποίος θεωρεί πως για να μπορέσει ένας οργανισμός να πετύχει τον στόχο του αλλά και να επιβιώσει μέσα από όλες τις αντιξοότητες και τις δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν εξαρτάται από τις ικανότητες που κατέχει ένας ηγέτης, όπως για παράδειγμα να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει κα να θέση σε εφαρμογή την σωστή στρατηγική της επιχειρήσεις, ώστε η μάζα να καθοδηγηθεί σωστά και να εξασφαλιστεί ότι όλα δουλεύουν αρμονικά και σωστά, για την μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων έτσι για τα παραπάνω προτείνονται τέσσερίς στρατηγικές ηγεσίας.

1) Κρίνεται απαραίτητο από τον ηγέτη να υπάρχει ένα κοινό οράματα το οποίο θα έχει δημιουργηθεί φυσικά αποκλειστικά από τον ίδιο και να είναι σε θέση να το μεταδώσει στους υφιστάμενους του σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα σχέδια και τα οράματα τα οποία έχει ο ηγέτης θα πρέπει να διαβιβάζονται στου υπεύθυνους με τρόπο τέτοιο ώστε να γίνεται κατανοητό από όλα τα κοινωνικά στρώματα από τον κατώτερο προς το ανώτερο διότι όλοι οι εργαζόμενοι δεν μπορεί να είναι το ίδιο. Αλλά και επίσης για να γνωρίζει ότι αυτό το φαινόμενο είναι σε πλήρη λειτουργεία και αξιοποίηση θα πρέπει να γίνει μόνο μέσω της επικοινωνίας με τους ιδίους προσωπικά.
2) Επίσης πολύ μεγάλο μερίδιο ευθύνης έχει και ο κάθε εργαζόμενος στο κομμάτι κατά το οποίο θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις ευθύνες αλλά και τις υποχρεώσεις που του αναλογούν.
3) Ένα πρόβλημα το οποίο υπάρχει σήμερα στις επιχειρήσεις είναι το φαινόμενο της έλλειψης χρόνου. Όσο αφορά την σωστή διαχείριση του χρόνο είναι ένα κομμάτι όπου εάν ο ηγέτης το διαχειριστεί σωστά το εφαρμόσει και το προωθήσει με τον σωστό τρόπο μπορεί να επιφέρει την επιτυχία, καθώς οι εργαζόμενοι θα αποφύγουν το φαινόμενο της σπατάλης του χρόνου και θα είναι αρκετά πιο παραγωγική κατά την ώρα εργασίας του.
4) Η νοοτροπία η οποία υπάρχει μέσα στου εργαζομένους και την επιχείρηση και όχι ο φόβος ο οποίος αντανακλά στην ελευθερία των εργαζομένων προκειμένου να εκφράσουν και να φέρουν νέες γνώμες και ιδέες. Αυτό το φαινόμενο είναι ικανό να επιφέρει την δημιουργικότητα την καινοτομία και να επιτρέψει στον εκάστοτε ηγέτη να δημιουργήσει έναν οργανισμό στον οποίο ηγείται με αρκετά υψηλή απόδοση.

Παρόλο που υπάρχουν διάφορες τεχνικές οι οποίες μπορούν να αποτρέψουν αναταράξεις και οικονομικές αποτυχίες, κατά την πλειοψηφία των ηγετών δεν είναι έτοιμοι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν σε περιόδους μεγάλης κρίσης διότι δεν μπορούν και δεν είναι σε θέση να το προβλέψουν από πιο νωρίς και όλο αυτό έρχεται αρκετά γρήγορα, με αποτέλεσμα ο χρόνο αντίδρασης και δράσης να είναι αρκετά περιορισμένος. Σε μία τέτοια κατάσταση λόγο αυτού πολλές αποφάσεις μπορεί να είναι λανθασμένες άθελα τους με άμεσο αποτέλεσμα στις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων αλλά να έχει αρνητικές συνέπειες στο έργο εκπλήρωση του έργου τους. Για αυτόν τον λόγο κρίνεται απαραίτητο οι ηγέτες να είναι μορφωμένοι με σχετικά σεμινάρια και να είναι εφοδιασμένοι με χαρακτηριστικά τα οποία θα επιφέρουν την επιτυχημένη ηγεσία.

2.3 Συγκρούσεις στο χώρο εργασίας

2.3.1 Η έννοια των συγκρούσεων

Η έννοια της σύγκρουσης στο εργασιακό περιβάλλον θα μπορούσαμε να αναφέρουμε σύμφωνα με τον (Rahim ,2001) ότι είναι το φαινόμενο το οποίο κυρίως εντοπίζεται μέσα σε μία ομάδα ατόμων όταν αναπτύσσεται και εξελίσσεται μία μορφή αντιπαράθεσης μέσω της διαφωνίας και της αντίδρασης των εργαζομένων. Αυτό το φαινόμενο μπορεί να είναι ικανό να ασκήσει επιρροή στην διακοπή της σωστής παραγωγικότητας αλλά και της άψογης συνεργασίας που υπάρχει μεταξύ των εργαζόμενων αλλά και να επηρεάσει ακόμη και σε μεγάλο βαθμό το ηθικό των ατόμων ή των ομάδων που εργάζονται στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Το φαινόμενο της οργανωσιακής σύγκρουσης εμφανίζεται όταν η συμπεριφορά ή η στάση ενός από τα μέλη που βρίσκεται στον οργανισμό δεν συμβαδίζει με εκείνη των υπολοίπων συνεργατών η των εξωτερικών υπηρεσιών που χρησιμοποιούνται.

Τις περισσότερες φορές είναι ακόμη πιο δύσκολο να βρεθεί μία λύση σχετικά με τα προβλήματα τα οποία υπάρχουν όταν αποτελούν πρόβλημα πολλών χρόνων και είναι βαθιά ριζωμένες στις διαπροσωπικές σχέσεις. Όμως είναι γεγονός ότι καταστάσεις οι οποίες δεν είναι τόσο σημαντικές μπορούν να επιλυθούν πιο γρήγορα και ανώδυνα και μετά από την σχετική επίλυση η ομάδα ανανεώνει πλήρως τις διαπροσωπικές της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον (Walton 1969) σε αρκετές περιπτώσεις οι διαπροσωπικές διαφορές μπορούν οι αντιπαλότητές που υπάρχουν αλλά και οι ανταγωνισμοί έχουν θετική αξία για τα άτομα που εμπλέκονται και συμβάλλουν στην θετικότητα και αποτελεσματικότητα των κοινωνικών θεσμών στου οποίους κάνουν την εμφάνισή τους. (Walton 1969).

Οι καταστάσεις των συγκρούσεων μπορούν να προέλθουν από την λανθασμένη μορφή επικοινωνίας από κακή διαχείριση εργασιακών σχέσεων από ενέργειες δόλου οι οποίες εσκεμμένα έχουν δημιουργηθεί μεταξύ ενός η περισσότερων ατόμων προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι

2.3.2 Αίτια

Προκειμένου να υπάρξει η σωστή αντιμετώπιση αλλά και έγκαιρη διάγνωση κάθε σύγκρουσης απαιτείται η κατανόηση των αιτιών αυτής. Οι εργασιακές συγκρούσεις οι οποίες γένονται μέσα στην επιχείρηση μπορούν να προκληθούν από διάφορους παράγοντές οι οποίοι μπορεί να έχουν κοινωνικό οικονομικό αλλά και προσωπικό υπόβαθρο. Κύριος παράγοντας σχετικά με την έλλειψη της συνεργασίας είναι η καλή επικοινωνία που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζομένους. Επίσης άλλοι παράγοντες οι οποίοι δεν είναι και τόσο εμφανής αλλά μπορούν άμεσα να επηρεάσουν την κατάσταση και σε μεγάλο βαθμό είναι η εμφάνιση τους εργασιακού άγχους το οποίο είναι ικανό να εμφανιστεί από τους πολύ έντονους ρυθμούς της ζωής αλλά και της εργασίας και έχει άμεση επιρροή στην απόδοση των εργαζομένων. Ένας ακόμη παράγοντας οποίος μπορεί να φέρει τον εκτροχιασμό είναι το φαινόμενο στο οποίο δεν υπάρχουν κοινοί στόχοι με αποτέλεσμα οι αργαζόμενοι να είναι πλήρως αποδιοργανωμένοι.

2.4 Στυλ ηγεσίας και συγκρούσεις

2.4.1 Στυλ ολοκλήρωσης και ενσωμάτωσης

Όταν ένας εργαζόμενος είναι σε θέση και έχει την δυνατότητα αλλά και την ικανότητα να κάνει χρήση του στυλ της ολοκλήρωσης η ενσωμάτωσης έχει την αυτοπεποίθηση να δείχνει αρκετά μεγάλο ενδιαφέρον για τον ίδιο του τον εαυτό αλλά και για τα υπόλοιπα άτομα από τα οποία περιτριγυρίζεται. Ωστόσο είναι αρκετά διαδεδομένο και γνωστό σαν ένας τρόπος που δίνει λύση σε ορισμένα προβλήματα αφού συμπεριλαμβάνει και την ιδιότητα της συνεργασίας ανάμεσα απτά μέλη της σχετικά με ότι αφορά και έχει να κάνει με την ανταλλαγή πληροφοριών (Rahim, 2002). Η συγκεκριμένη τεχνική δράσης έχει ώς άμεσο αποτέλεσμα και για τις δύο πλευρές που έρχονται σε επαφή με άμεσο αποτέλεσμα να συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες έχουμε να λύσουμε κάποια θέματα τα οποία είναι αρκετά περίπλοκα εμπλέκονται διάφορες καταστάσεις και επίσης δεν έχουμε ξανά αντιμετωπίσει κάτι αντίστοιχο χρησιμοποιούμε την συγκεκριμένη μέθοδο καθώς είναι αρκετά πιο σημαντικό για την χρήσιμο σε

περιπτώσεις σχετικά με την αντιμετώπιση στρατηγικών ζητημάτων τα οποία έχουν άμεση επίδραση με στόχους που έχουν τεθεί προς εφαρμογή. Έτσι η διαδικασία της ενσωμάτωσης έχει άμεση επίδραση με θετικά οργανωτικά αποτελέσματα όπως ορισμένα είναι η παραγωγικότητα η εργασιακή ικανοποίηση η εργασιακή απόδοση αλλά και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και γενικότερα το συνόλου. Επιπλέον έρευνες και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί έχουν καταλήξει στο γεγονός το οποίο παρέχει την δυνατότητα της συνεργασίας αλλά και επιτρέπει να όλους τους τομείς να διαμοιράζονται προβλήματα και τις ανησυχίες τους σχετικά με ορισμένα γεγονότα τα οποία παρουσιάστηκαν απρόσμενα. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι το στυλ της ενσωμάτωσης έχει άμεση και την κατάλληλη σύνδεση με το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης αφού παρουσιάζει μεγάλη ανησυχία προς όλα τα μέλη της ομάδας και όχι μόνο καθώς οδηγεί το σύνολο της ομάδας ώστε να βρεθεί μία αποτελεσματική και αξιόλογη λύση μέσω της απόλυτης και της επιτυχής τους συνεργασίας για διάφορα ζητήματα τα οποία υπό άλλες συνθήκες και χωρίς την εφαρμογή αυτών των μέτρων θα τους είχαν οδηγήσει σε σίγουρο αδιέξοδο και εκτροχιασμό της ομάδας.

2.4.2 Στυλ υποχρέωσης

Σύμφωνα με πληροφορίες και με αρκετές έρευνες που έχουμε γνωρίζουμε πως κατά το φαινόμενο της υποχρέωσης τα άτομα τα οποία εργάζονται στην επιχείρηση δεν ανησυχούν τόσο πολύ σε ενοχλητικό βαθμό για τους ίδιους αλλά υπάρχει περισσότερο έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ανησυχία και της φοβίας για τους άλλους ανθρώπους που βρίσκονται στο εργασιακό τους περιβάλλον. Τα άτομα τα οποία επιλέγουν να εφαρμόσουν το συγκεκριμένο στυλ είναι κυρίως αυτά τα οποία δίνουν πολύ μεγαλύτερη έμφαση σε κάποια χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά σχετικά με την ικανοποίηση ορισμένων ανησυχιών, καθώς είναι σε θέση και το κάνει πράξη να αγνοεί δικές του προσωπικές ανάγκες που του είναι χρήσιμες για την μελλοντική εργασιακή του εξέλιξη και ψυχική του ηρεμία. Σύμφωνα με τον (Rahim 2002) και μετά από μία σειρά ερευνών κατέληξε και υποστήριξε το γεγονός ότι αυτό το συγκεκριμένο στυλ συγκροτείται και εφαρμόζεται από την μάζα των ανθρώπων που θέλουν να εκφράζουν τις διαφορές με άλλες ομάδες και αναδεικνύουν τα κοινά τους χαρακτηριστικά και σημεία από τα οποία αντιπροσωπεύονται. Έτσι αυτοί οι οποίοι εφαρμόζουν το συγκεκριμένο στυλ πρέπει να ευνοούν την υποχρέωση καθώς είναι η διατήρηση των εγκάρδιων σχέσεων μετά τα αντίπαλα μέρη. Το συγκεκριμένο στυλ όταν εφαρμόζεται με σωστό τρόπο έχει την ικανότητα και την μορφή να μπορεί όταν ένας εργαζόμενος είναι σε θέση να εγκαταλείψει τα δικαιώματά του έχοντας την ελπίδα ότι μπορεί να κερδίσει κάτι, μελλοντικά η ακόμη όταν το συγκεκριμένο άτομο βρίσκεται σε μία κατάσταση αδυναμίας και πλήρης αποσύνθεσης από την εργασιακή παραγωγικότητα και δυναμικότητα που τον διακατέχει, είναι εκεί και μπορεί να διατηρήσει τις σχέσεις με άλλα μέρη (Rahim 2020).

2.4.3 Κυρίαρχο στυλ

Το συγκεκριμένο στυλ όπου κατά το οποίο εφαρμόζεται κυρίως από άτομα τα οποία έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της ανησυχία αλλά για τον εαυτό τους, αλλά σε αντίθεση το αίσθημα ανησυχίας για τους άλλους είναι σε χαμηλό βαθμό, επίσης είναι ικανός να πραγματοποιήσει και να φέρνει εις πέρας κάθε τι χρειάζεται προκειμένου να κερδίσει τον σεβασμό για το άλλο πρόσωπο. Επίσης έχει την ικανότητα να μπορεί να αναγνωρίζει και να καταλαβαίνει από νωρίτερα την σύγκρουση και να την αντιλαμβάνεται σαν ανταγωνισμό, να αγνοεί τις ανάγκες αλλά και τις προσδοκίες των άλλων και κύριο του μέλημα και στόχος να είναι κερδίσει την δική του υπόθεση με οποιονδήποτε τρόπο και ότι αντίκτυπο μπορεί να έχει αυτό στο ίδιο. Επίσης η εξουσία μπορεί να επιβληθεί στους υφιστάμενους από την ιεραρχία και την διοίκηση του επόπτη με την θέλησή του. Οι άνθρωποι από τους οποίους εφαρμόζεται το κυρίαρχο στυλ είναι σε θέση να επιδιώξουν αλλά και να εκπληρώσουν τις επιθυμίες του, τις ανάγκες που έχουνε. Αυτήν η μορφή συμπεριφοράς θα μπορούσε να

χαρακτηριστεί κατά τον συγκεκριμένο τρόπο ώς ανήθικη αφού είναι σε θέση και μπορεί να επηρεάσει οργανωτικό και ηθικό κλίμα αλλά και να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα τα οποία για την επίλυση τους θα προκαλούσαν μεγάλη αναστάτωση και πανικό στην επιχείρηση. Άρα με την εφαρμογή και την έναρξη τέτοιων συμπεριφορών είναι γεγονός ότι μπορεί τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους να έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της δυσαρέσκειας. Μέσα στον χώρο εργασίας κατά τον οποίο υπάρχουν πολλά άτομα με διαφορετικές νοοτροπίες δυσκολίες και προσωπικότητες η αποφυγή των συγκρούσεων μπορεί να επιφέρει τον εκφοβισμό αλλά μεγάλες συγκρούσεις και άγχος στον εργασιακό χώρο και περιβάλλον. Έτσι εν κατακλείδι το στυλ της κυριαρχίας μπορούμε να πούμε ότι έχει αρνητική σύνδεση με το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης καθώς αντί να αποτραπεί η σύγκρουση των ανθρώπων και να λυθούν τυχόν προβλήματα τα οποία είναι ικανά να απορυθμίσουν την ομάδα, δημιουργούνται περισσότερα προβλήματα και επικρατεί το φαινόμενο του μη υγειούς ανταγωνισμού και της αλαζονικής εξουσίας, επιθυμώντας να επιβιώσει μόνο ο πιο δυνατός με αποτέλεσμα να υπάρχει μία αναστάτωση στην ομάδα.

2.4.4 Στυλ αποφυγής

Το συγκεκριμένο στυλ εφαρμόζεται και αναφέρεται κυρίως σε άτομα όπου κύριο χαρακτηριστικό του είναι να έχουν χαμηλό το αίσθημα της ανησυχίας για τον εαυτό τους αλλά και για τους άλλους. Όπου περιλαμβάνονται εργαζόμενοι από τα ανώτερα η τα κατώτερα στρώματα που συντελούν την επιχείρηση αλλά και οποιοδήποτε εξωτερικός παράγοντας. Συνηθώς σε αυτήν την κατάσταση η συγκεκριμένη μάζα ατόμων δεν δίνει μεγάλη βάση στα προβλήματα με αποτέλεσμα να τα αγνοούν και επίσης δεν καταβάλουν απολύτως καμία προσπάθεια από μεριάς τους προκειμένου να αναγνωρίσουν και να χειριστούν τις συγκρούσεις. Επίσης κυριεύονται από την λογική ότι με το να αποφεύγουν τα άτομα τα οποία παρουσιάζουν πρόβλημα πιστεύουν ότι θα εξαφανιστούν και δεν θα προχωρήσουν σε οποιαδήποτε μορφή συζήτησης. Μέσα από ένα τεταμένο κλίμα και από προβλήματα τα οποία έχουν δημιουργηθεί από την συγκεκριμένη συμπεριφορά η σύγκρουση θα μπορούσε και θα έπρεπε να σταματήσει όπως αυτό δεν συμβαίνει και η κατάσταση γίνεται ακόμη πιο σοβαρή και δύσκολη. Σύμφωνα με το (Rahim 2002) ο οποίος υποστήριξε ότι το συγκεκριμένο στυλ είναι ικανό και πρέπει εφαρμόζεται μόνο όταν οι επιπτώσεις που θα έρθουν από την εξέλιξη της σύγκρουσης ξεπερνούν τα πλεονεκτήματα της επίλυσης του ζητήματος. Επίσης μπορεί να εφαρμοστεί σε και να αντιμετωπίσει καταστάσεις οι οποίες δεν είναι και τόσο σημαντικές και η επίλυση τους μπορεί να είναι πιο εύκολη. Από την άλλη μεριά η εφαρμογή της κρίνεται και είναι ακατάλληλη στην περίπτωση όπου είναι σημαντικά σε ένα ποσοστό όπως για παράδειγμα ένα άτομο είναι υπεύθυνο για λήψη και εφαρμογή αποφάσεων αλλά και όταν απαιτείται μία γρήγορη και αποτελεσματική απόφαση η οποία θα επιφέρει συνέπεια και θετική κατάληξη σχετικά με την αντιμετώπιση της κατάστασης. Το σύνολο των ανθρώπων που βρίσκονται μέσα σε μία συλλογική κουλτούρα έχουν λιγότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν και να έρθουν σε συγκρούσεις. Το στυλ της αποφυγής έχει άμεση και αρνητική σύνδεση με την εργασιακή ικανοποίηση αφού οι εργαζόμενοι προσπαθούν να γνωρίσουν της συγκεκριμένη μορφή με αποτέλεσμα να δημιουργούν καταπίεση στους ίδιους τους τους εαυτούς. Επίσης παρατηρείται και ένα ακόμη τραγικό φαινόμενο το οποίο προσπαθούμε και θέλουμε να το εξαλείψουμε όπου αυτό είναι η αγνόηση των διαφόρων ζητημάτων που δεν μπορούν να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τα προβλήματα και να φέρουν μία αξιόλογη λύση. Το συγκεκριμένο στυλ αντιπροσωπεύει την απόσυρση την αποφυγή αλλά και την υπεκφυγή δηλαδή το φαινόμενο κατά το οποίο τα άτομα θέλουν και αποσκοπούν στο να αποφύγουν οποιαδήποτε σύγκρουση και ευθύνη με τα υπόλοιπα μέλη που απαρτίζεται η ομάδα τους ώστε να μην δημιουργηθούν παρεξηγήσεις και διαφορές μεταξύ του και δημιουργηθούν παραπάνω παρεξηγήσεις. Αυτό έχει ώς αποτέλεσμα να έχει πραγματοποιηθεί μία μεγάλη σύγκρουση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος τη επιχείρηση και να μην έχει βρεθεί μία

αξιόλογη λύση καμία απάντηση να έχει δοθεί και όλα να είναι στην διαφάνεια με άμεσο αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην μπορεί και να μην είναι σε θέση να αφοσιωθεί στην εργασία του να μην μπορεί ν αποδώσει σωστά και να είναι αναποτελεσματικός εις βάρος της επιχείρησης. Αυτό το στυλ συνδέεται αρνητικά με το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης.

Κεφάλαιο 3 Εργασιακή ικανοποίηση.

3.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Ώς ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του αλλά και η συναισθηματική διάσταση των στάσεων του για αυτή. Αποτελεί μία πολύ σημαντική στάση ώς προς την εργασία και θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι μία υποκειμενική έννοια. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσά με την ποιότητα ζωής του ανθρώπου αλλά και με την ψυχική του ηρεμία. Έχει την ικανότητα να αποτελεί ένα από τα πιο βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας αφού έχει άμεση σχέση με την ποιότητα εργασίας αλλά και εάν το προσωπικό είναι ικανοποιημένο από τις εκάστοτε συνθήκες. Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ώς μία συναισθηματική αντίδραση του ανθρώπου προς την εργασία αλλά επίσης μετριέται ώς μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών σύμφωνα με τον (Spector 1997).

Στην σημερινή εποχή την οποία ζούμε και οι ρυθμοί και οι εξελίξεις είναι ραγδαίες, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν σας κύριο στόχο την κατάκτηση μίας σωστής και αξιοπρεπής θέσης εργασίας για τους ίδιους, καθώς μέσω αυτού θα μπορέσουν να ενεργοποιήσουν το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης. Οι απασχόληση των εργαζομένων είναι το επίκεντρο όλων των κρατών καθώς μέσα από αυτόν τον θεσμό επιτυγχάνεται η δημιουργία του πλούτου. Η έννοια της εργασίας είναι ρητά συνδεδεμένη με τον κάθε άνθρωπο αφού η απώλεια της μπορεί να φέρει τον ίδιο σε τεράστιο αδιέξοδο. Έτσι μπορούμε με να αναφέρουμε με απόλυτη σιγουριά ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι με τη εργασιακό τους περιβάλλον είναι λιγότερο αποδοτικοί, επιδιώκουν να αλλάξουν εργασία εάν τους δοθεί η ευκαιρία, ακόμη σπαταλούν αρκετό και πολύτιμο χρόνο σε δραστηριότητες που δεν συνάδουν με την συγκεκριμένη εργασία προκειμένου να σπαταλήσουν εργασιακό χρόνο εις βάρος φυσικά των υπόλοιπων εργαζομένων, που προσπαθούν για ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Επίσης ένα πολύ σημαντικό φαινόμενο το οποίο πρέπει να αναφερθεί και το βρίσκουμε πλέον σε πολλές βιβλιογραφίες είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση όταν εφαρμόζεται σωστά και επιτυγχάνεται είναι κεντρικό και πολύ σημαντικό συστατικό για την ποιοτική ζωή καθώς έχει άμεση ανταπόκριση και στην υγείας της ψυχής. Σύμφωνα με τον(Curtice 1993) υπενθυμίζεται πως η σημασία της οικονομικής κατάστασης είναι και εκείνο ένας παράγοντας ο οποίος μπορεί να επηρεάσει θετικά η αρνητικά με τον βαθμό του. Όταν το επικρατεί το φαινόμενο της οικονομικής ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο παρατηρούνται καταστάσεις χαμηλού στρες, τα επίπεδα κατάθλιψης στους εργαζόμενους να είναι σχεδόν ανύπαρκτα, να υπάρχουν ανεπτυγμένα φαινόμενα αυτοεκτίμησης αλλά ακόμη και να υπάρχει η συνολική ευημερία.

Στην ζωή μας ο όρος της εργασίας κατέχει ίσως από τις πιο σημαντικές θέσεις καθώς ο άνθρωπος τείνει να αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του αλλά και τις καθημερινότητάς του σε αυτήν. Η εργασία είναι ένας παράγοντας ο οποίος είναι ικανός να χωρίσει του ανθρώπους σε διάφορες κατηγορίες καθώς μπορεί να τους εντάξει σε διάφορα κοινωνικά και οικονομικά στρώματα, και για αυτόν τον λόγο η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι στον άνθρωπο. Ο (Smith 1969) υποστήριξε ότι σχετικά με τους όρους της εργασιακής ικανοποίησης και των κινήτρων υπάρχει μία γραμμή η οποία είναι υπεύθυνη για τον διαχωρισμό τους. Η ικανοποίηση της εργασίας είναι ένα αίσθημα κυρίευσης αλλά και προσωπικής ανταμοιβής αλλά επίσης συνδέεται και με το κομμάτι της συναισθηματικής αντίδρασης του ατόμου ώστε να συνεχίσει να είναι παραγωγικό και να έχει ώς στόχο την μελλοντική παραγωγική του εξέλιξη. Μετά από τον Β παγκόσμιο πόλεμο ορισμένες έρευνες μας υπέδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνδεμένη σε μεγάλο

βαθμό με την έννοια του κινήτρου για εργασία. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας τον οποίο δεν θα πρέπει να τον ξεχνάμε είναι ότι τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν εάν οι εργαζόμενοί τους είναι ικανοποιημένοι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και ψάχνουν τρόπους προς επίλυση σε τυχόν προβλήματα.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει σημαντική σχέση σε ότι αφορά την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού αλλά και με το αίσθημα ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν υψηλή αποδοτικότητα, αλλά και να απαρτίζονται από μόνιμο και ικανοποιημένο εργατικό προσωπικό. Η ικανοποίηση η οποία αντλείται μέσα από το περιβάλλον της επιχείρησης κατέχει τρείς παραμέτρους, αρχικά τις αξίες από τις οποίες αποτελείται ένας εργαζόμενος η από αυτές τις οποίες θα επιδιώξει στο μέλλον να επιτύχει, από την αντίληψη όπου δημιουργεί το άτομο αλλά και η σημασία και πόσο σημαντικές είναι αυτές οι αξίες για τον άνθρωπο. Η ικανοποίηση δεν είναι ίδια και θα μπορούσαμε να την διαιρέσουμε σε 2 κομμάτια πρώτον είναι η εσωτερική ικανοποίηση, κατά την οποία απευθύνεται σε εργασιακές αρμοδιότητες και δεύτερον στην εξωτερική ικανοποίηση όπου αυτήν η μορφή αναλαμβάνει κυρίως δραστηριότητες όπως είναι οι αμοιβές.

Εάν θα μπορούσαμε με κάποιον τρόπο να μετρήσουμε την εργασιακή ικανοποίηση θα είμασταν σε θέση να το κάνουμε με την χρήση κλιμάκων, μέσω τις οποίας δίνεται η δυνατότητα στου εργαζόμενους να γνωστοποιήσουν την δική τους γνώμη αλλά και τις προσωπικές τους γνώμες σχετικά με την εργασία. Αυτήν η μορφή ικανοποίησης έχει πολύ μεγάλη βαρύτητα και είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η παρακίνηση αποτελούν δύο παράγοντες οι οποίοι αδιαμφησβήτητα είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και είναι ικανές να οδηγούν στην όξυνση των επιδόσεων. Οι επιχειρήσεις είναι ικανές να θέσουν σε εφαρμογή διάφορες ενέργειες προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζόμενους τους με αποτέλεσμα να πετύχουν την αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και της αποδοτικότητας της επιχείρησής. Η ικανοποίηση μέσα από την οποία μπορεί να προσφέρει ο θεσμός της εργασίας αποτελεί κομβικό σημείο της οργανωτικής ψυχολογίας διότι έχει άμεση σύνδεση με τον εργαζόμενο. Ο επίσημος ορισμός ο οποίος έχει δοθεί και θα μπορούσε να αναφερθεί ότι είναι μία συναισθηματική κατάσταση η οποία είναι άλλες φορές ευχάριστη και θετική που πηγάζει από την αποτίμηση της εργασίας η των εργασιακών εμπειριών κάποιου. Ο ρόλος και η σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης παίζει τεράστιο ρόλο καθώς κρατά ενεργή την κατάσταση κατά την οποία τα άτομα αποδίδουν στην δουλειά τους.

Σύμφωνα με τον (Spector 1977) η ικανοποίηση η οποία είναι ικανή και μπορεί να προέλθει από την εργασία είναι το σύνολο διαφορετικών συναισθημάτων αλλά και διάφορων αντιδράσεων που συνδέονται με την επαγγελματική κατάσταση η σαν γενικό όρο θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι σε διάφορες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Εν έτη 2000 οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι συγκεκριμένα ο όρος της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα αρνητικά η τα θετικά συναισθήματα και βιώματα που βιώνει ένας άνθρωπος στον εργασιακό του βίο. Επιπλέον σύμφωνα με άλλους ερευνητές όπως είναι ο (Miller 1985) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση που μπορεί να προέλθει από την εργασία έχει την ικανότητα και την δύναμη να οριστεί σαν θετική επίδραση κατά την διάρκεια της εργασίας, ενώ σύμφωνα με τον (Fisher 2003) θεωρείται μία αξιόπιστη και σύγχρονη μέθοδος για το πώς η εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες, τις προσδοκίες που έχει κάθε υφιστάμενος. Επιπλέον η εργασιακή ικανοποίηση είναι η στάση συμπεριφοράς που σχετίζεται με την ολοκληρωτική στάση απέναντι στην ζωή. Εν κατακλείδι σύμφωνα με τον ορισμό του (Locke 1991) γνωστοποιείται το συναίσθημα η γνώση αλλά και η σκέψη. Από την στιγμή που είμαστε σε θέση να μπορούμε να σκεφτούμε αυτό σημαίνει αυτομάτως πως έχουμε συναισθήματα. Είναι ευρέως γνωστό και διαδεδομένο

ότι η γνώση αλλά και το συναίσθημα είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους και για αυτόν τον λόγο σε κάθε περίπτωση κατά την οποία αξιολογείται η εργασία μας μέσα κάνει την εμφάνισή τους συναισθηματικοί και γνωστικοί μηχανισμοί. Το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι ένα φαινόμενο απλό άλλα είναι μία σύνθετη έννοια που συν θέτεται από πολλούς παράγοντες. Θα μπορούσαμε να κάνουμε διαχωρισμό στο φαινόμενο της ικανοποίησης σε δύο παραμέτρους.

1) Η εσωγενής ικανοποίηση κατά την οποία έχει άμεσή σύνδεσε με το εργασιακό περιεχόμενο. Όπως για παράδειγμα την ύπαρξη των ελεύθερων επιλογών για την επίτευξη του έργου, τον βαθμό υπευθυνότητας το σύνολο αλλά και την ποικιλία των δραστηριοτήτων που υπάρχουν.
2) Η εξωγενής ικανοποίηση κατά την οποία διαμορφώνεται σε ένα συγκεκριμένο μοτίβο μέσα στο οποίο εκπληρώνεται η εργασία και συνεχώς γίνονται αναφορές σχετικά με τις συνθήκες της εργασίας, όπως για παράδειγμα η ασφάλεια που επικρατεί τα ωράρια τα οποία επιβάλλονται στους εργαζόμενους οι αμοιβές κτλ.

Αυτός ο διαχωρισμός ο οποίος προαναφέρθηκε συνδέεται και σχετίζεται άμεσά με την ιεράρχηση κατά των αναγκών του Maslow και με την ύπαρξη της θεωρίας των αναγκών σύμφωνα με τον Herzberg. Επίσης η εργασιακή ικανοποίηση έχει μεγάλο βαθμό σύνδεσης και με την έννοια της υποκίνησης της οργανωσιακής αφοσίωσης αλλά και της αποδοτικότητας. Υπάρχει η περίπτωση κατά την οποία ο υφιστάμενος είναι εξίσου παραγωγικός και αποδοτικός και να κυριεύεται από το αίσθημα της ικανοποίησης ακόμη και εάν οι απολαβές του είναι χαμηλές. Ο λόγος κατά τον οποίο πραγματοποιείται αυτό το φαινόμενο είναι ότι πραγματοποιούνται με πλήρη επιτυχία κάποιες άλλες υψηλότερες ανάγκες αναγνώρισης του ιδίου. Μία δεκαετία αργότερα η έννοια αυτήν τροποποιείται από τον (Vandenabeele 2009) και οδηγούμαστε στο φαινόμενο πως η ικανοποίησης μέσω της εργασίας μπορεί να οριστεί ώς μία ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση που μπορεί να προέλθει από την εργασιακή εμπειρία του ή από την εκτίμηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος στο πρόσωπο τους από τους υπολοίπους στον εργασιακό χώρο. Έτσι οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως ο ορισμός έχει άμεση ταύτιση με το συναίσθημα και την γνώση. Το σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να ποικίλει σε διάφορους βαθμούς ανάλογα με τις ανάγκες που μπορούν να πραγματοποιηθούν και να υλοποιηθούν. Όσο η συγκεκριμένη προτεραιότητα είναι σε ζήτηση τόσο περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψη αυτής. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι υφιστάμενοι με μεγαλύτερο βαθμό υποκίνησης είναι περισσότερο ικανοί να πετύχουν το φαινόμενο της αύξησης της παραγωγικότητας με αποτέλεσμα να υπάρχει μειωμένο το αίσθημα των παραπόνων και των ατυχημάτων μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά και με μικρότερο ποσοστό οικειοθελούς αποχώρησης από τους εργαζόμενους, κάνοντας έτσι την επιχείρηση να απαρτίζεται από ένα μόνιμο προσωπικό.

3.2 Προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να το προσεγγίσουμε σύμφωνα με τον (Spectro 1997) με δύο διαφορετικούς τρόπους καθώς έχουμε καταλήξει στο γεγονός ότι ο ένας τομέας προσανατολίζεται προς τον εργαζόμενο και ο άλλος τομέας προς την επιχείρηση. Η πρώτη κυρίως στοχεύει στην προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα όπου έχει να κάνει κυρίως με τον σεβασμό την έννοια της δικαιοσύνης φαινόμενα τα οποία πρέπει να αποδίδονται και να είναι υπαρκτά σε όλες τις ανθρώπινες ομάδες. Άρα εάν κάποιος εργαζόμενος έχει καταφέρει να έχει μέσα στον εργασιακό χώρο

τον οποίο βρίσκεται και εργάζεται καλή μεταχείριση τότε αντανακλάτε ώς ένα βαθμό. Επίσης μπορούμε να αναφέρουμε ότι είναι ένας δείκτης συναισθηματικής ευεξίας και της σωστής λειτουργίας της ψυχικής υγείας. Ώς δεύτερο παράγοντα αναφέρεται το γεγονός ότι εάν η εργασιακή ικανοποίηση εφαρμόζεται σωστά το αντίκτυπο που έχει στους εργαζόμενους είναι ότι μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργεία της επιχείρησης σε θετικά επίπεδα. Επίσης ο ίδιος αναφέρει ότι οι προσεγγίσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση πρώτον είναι η διεθνή προσέγγιση που την αναδεικνύει ώς το σύνολο των συναισθημάτων που έχει ο εργαζόμενος απέναντι στην εργασία του, αλλά και δεύτερον είναι η οπτική γωνία κατά την οποία εμβαθύνει στις οπτικές της εργασίας όπου τέτοια παραδείγματα είναι οι οικονομικές απολαβές που έχουνε σε μηνιαίο επίπεδο η ακόμη και τα έξτρα οικονομικά οφέλη που τους παρέχονται σε τυχόν επίτευξη τον στόχων που του έχουν ανατεθεί αλλά και οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για μελλοντική τους εξέλιξη, το αίσθημα της καλής επικοινωνίας αλλά και η ανταλλαγή των απόψεων σχετικά με τους άλλους εργαζόμενους, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας.

Παρόλα αυτά η δεύτερη προσέγγιση μπορούμε να αναφέρουμε ότι κεντρίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, αφού μπορεί σε μεγαλύτερο βαθμό κάποιος υφιστάμενος να είναι περισσότερο δυσαρεστημένος με ορισμένους παράγοντες που αφορούν αποκλειστικά τον τομέα της εργασίας, αφού κάτι τέτοιο μπορεί να παρατηρηθεί εάν δεν υπάρχει η σωστή επικοινωνία με τους εργαζόμενους που βρίσκονται στον ίδιο χώρο αλλά και με το φαινόμενο κατά το οποίο οι εργασιακές συνθήκες είναι ακατάλληλες. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με διάφορες παραμέτρους όπως είναι η φύση της εργασίας και η μορφή της, οι οικονομικές απολαβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος μέσα σε αυτήν, οι παροχές που του δίνονται είτε είναι χρηματικές είτε είναι άυλες, στην περίπτωση όπου ο ίδιοι η η ομάδα του καταφέρουν και υλοποιήσουν έναν στόχο πέρα από τις προσδοκίες του με αποτέλεσμα να φέρουν νέους πελάτες και οικονομικές απολαβές στην επιχείρηση. Το σύστημα προαγωγών κατά το οποίο υπάρχει από την επιχείρηση και εάν φυσικά εφαρμόζεται από τους ανωτέρους ώστε ο κάθε εργαζόμενος να έχει όραμα και να προσπαθεί για το καλύτερο δυνατόν και για την μελλοντική του εξέλιξη. Την αναγνώριση από τα υπόλοιπα μέλη που εργάζεται αλλά και την ανάδειξη του από τους ανωτέρους του σε περίπτωση ατομικής διάκρισης. Επίσης οι πολιτικές εφαρμογής αλλά και οι εργοδοσία είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες όπου επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό πώς αισθάνονται για το εργασιακό τους περιβάλλον και την ίδια τους την εργασία.

Έν κατακλείδι μπορούμε να πούμε ότι είναι σε πολύ μεγάλο ποσοστό αποδεκτό ότι οι υφιστάμενοι με ικανότερα και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δεν αναζητούν αλλού εργασία η δεν επιδιώκουν καθόλου το φαινόμενο να εγκαταλείπουν το εργασιακό τους περιβάλλον διότι αισθάνονται καλά ολοκληρωμένοι σαν άνθρωποι και μπορούν να ανταπεξέλθουν οικονομικά στις υποχρεώσεις που αντιμετωπίζουν στην ζωή τους. Ενώ στην άλλη περίπτωση κατά την οποία οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο δεν είναι καλό δεν λαμβάνουν τα οφέλη που τους αναλογούν είτε αυτά χρηματικά είτε σε προσωπικό επίπεδο, τότε θα αναζητήσουν σίγουρα δουλειά σε κάποιον άλλον εργασιακό χώρο.

3.3 Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο βαθμός κατά τον οποίο μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η θετικά η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από διάφορους και πολλούς παράγοντες όπως τέτοιοι μπορεί να είναι η ηλικία στην οποία βρίσκεται ο υφιστάμενος, το φύλο του, η οικογενειακή κατάσταση εάν είναι έγγαμος η άγαμος, η εμπειρία του εργαζομένου που κατέχει η όχι πάνω στο εργασιακό αντικείμενο που επρόκειτο να του ανατεθεί, οι συνθήκες εργασίας οι

οποίες επικρατούν μέσα στην επιχείρηση αλλά και έξω και κατά πόσο εφαρμόζονται οι κανόνες σεβασμού αυτοεκτίμησης κλπα όπως προαναφέρθηκαν παραπάνω. Επίσης το εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εργασιακή περιβάλλον το οποίο έχει την τάση να μεταβάλλεται συνεχώς, από τις προσδοκίες με τις οποίες είναι εφοδιασμένοι και έτοιμοι προκειμένου να εκτελέσουν ότι τους ανατεθεί, οι διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και διαδραματίζονται αλλά και από τους σημαντικότερους παράγοντες θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ο τύπος και η μορφή ηγεσίας η οποία εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση, καθώς αυτό είναι ένα φαινόμενο το οποίο έχει άμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση και ψυχολογία των υφιστάμενων. Ορισμένοι παράμετροι μπορεί να είναι.

1) Προσωπικοί ή ατομικοί παράγοντες όπως θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την οικογενειακή κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο εργαζόμενος, την προσωπικότητα την οποία τον αντιπροσωπεύει σε όλα τα χρόνια της πορεία του, την εκπαίδευση και την γνώση την οποία κατέχει και έχει αντλήσει στην μεγάλη ακαδημαϊκή του πορεία αλλά και το φύλο.
2) Οργανωσιακοί παράγοντες όπως για παράδειγμα να υπάρχει το αίσθημα αλλά και να εφαρμόζεται η εργασιακή μελλοντική εξέλιξη αλλά και αναβάθμιση του εργαζομένου σε καλύτερα πόστα που του αναλογούν, η αναγνώριση των επιτευγμάτων από τους ανώτερους του και η ανταμοιβή τους για αυτά, ο φόρτος εργασίας που υπάρχει στην εκάστοτε επιχείρηση να είναι σε λογικά πλαίσια και να μην εξαπατώνται τα εργασιακά δικαιώματα τους με αποτέλεσμα όλο αυτό να δυσχεραίνει την κατάσταση. Το σύστημα διοίκησης αλλά και πολιτικής διαχείρισης που εφαρμόζεται, η εποπτεία αλλά και ο τρόπος εφαρμογής της ηγεσίας.
3) Κοινωνικοί παράγοντες, όπως για παράδειγμα οι σχέσεις οι οποίες έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα στρώματα απτά κατώτερα προς τα ανώτερα, οι δυνατότητα που υπάρχει αλλά και εάν υπάρχει η δυνατότητα για εφαρμογή της πράξης της ομαδικότητας.
4) Πολιτισμικοί παράγοντες όπως μπορεί να είναι οι απόψεις που έχουν σχηματιστεί από τους εργαζόμενους για τον εκάστοτε οργανισμό οι πεποιθήσεις αλλά και οι αξίες. Οι ευκαιρίες οι οποίες διαμοιράζονται ισόποσα στους υφιστάμενους αλλά και το ανεπτυγμένο αίσθημα της δικαιοσύνης για την ισορροπία σχετικά με την εργασία και την προσωπική ζωή.

Σύμφωνα με μία έρευνα η οποία είχε πραγματοποιηθεί από τον (Baron 1958) απέδειξε ότι εάν η επιχείρηση καταφέρει μέσα από διάφορα τεχνάσματα με διάφορες τεχνικές και με την σωστή εφαρμογή της ηγεσίας να ικανοποιήσει τους εργαζομένους τις οι ίδιοι θα είναι ικανοποιημένοι στο μέγιστο με την εργασία τους αλλά όχι μόνο θα είναι ικανοποιημένοι και σε άλλους διαφορετικούς τομείς γεγονός το οποίο θέλει η επιχείρηση να το πετύχει. Επίσης όμως υπάρχει και η άλλη πλευρά του νομίσματος όπου κάποιο εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από όλες τις απόψεις και μένουν ικανοποιημένοι μόνο στην κατεύθυνσή που οι ίδιοι επιθυμούν. Επίσης μετά από πολλά χρόνια ερευνών και ερωτημάτων μπορούμε να πούμε ότι το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης είναι σε θέση αλλά και ικανό να επηρεάσει το συναίσθημα και την φυσική ευεξία ενός υποκειμένου. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σύνδεση με όλα τα φαινόμενα τα οποία επιδιώκουν να πετύχουν οι εργαζόμενοι αλλά και με όλους τους μελλοντικούς τους στόχους δηλαδή αποτελεί τον καθρέπτη των αντιδράσεων που λαμβάνουν.

Επίσης κάποιοι ακόμη παράμετροι οι οποίοι είναι σε θέση να συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι.

1) Ο ανώτερος προϊστάμενος να είναι σε θέση και να γνωρίζει πλήρως τις αρμοδιότητες που πρέπει να φέρει εις πέρας και να μπορεί να εξηγήσει πλήρως τα καθήκοντα στους εργαζομένους του ώστε να τα υλοποιήσουν με επιτυχία και να μην υπάρχουν παράπλευρες απώλειες.
2) Απαραίτητο κρίνεται το φαινόμενο κατά το οποίο πρέπει να υπάρχει αλλά και να εφαρμόζεται σωστά, η ομαδικότητα μεταξύ εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, ώστε ακόμη και τα κατώτερα στρώματα να έχουν την ευκαιρία να ακουστούν οι απόψεις τους και στους ανώτερους, έτσι ώστε να μην νιώθουν αποκομμένοι και παρειλημμένοι από το γενικό σύνολο.
3) Οι εργασιακές συνθήκες αλλά και το περιβάλλον της επιχειρήσεις να είναι άριστο και να παρέχει διάφορες ανέσεις στους εργαζόμενους ώστε να μπορούν και οι ίδιοι να εφαρμόσουν στα μέγιστα.
4) Η μορφή της ηγεσία όπου εφαρμόζεται στην εκάστοτε επιχείρηση να είναι η σωστή αλλά και να έχει πραγματοποιηθεί ο σωστός σχεδιασμός προκειμένου να ασκείται από τα σωστά άτομα για την αποφυγή τυχόν λαθών.
5) Οι ρόλοι που ανατίθενται στον καθένα εργαζόμενο να είναι οι σωστοί να υπάρχει η δυνατότητα να γίνει η αντικειμενική αξιολόγηση του εργαζόμενου και των δυνατοτήτων του πριν του ανατεθούν ορισμένα καθήκοντα, αλλά να υπάρχει και η δυνατότητα εάν κάποιος το επιθυμεί να μπορεί να εξειδικευτεί σε ορισμένες ειδικότητες όπου κανένας άλλος δεν έχει γνώσεις, κάνοντας την εταιρεία έτσι πιο ανταγωνιστική αφού εξοπλίζεται με ένα εργασιακό δυναμικό το οποίο κανένας άλλος δεν έχει στην αγορά.
6) Να υπάρχει να εφαρμόζεται αλλά και να επικροτείται η σωστή επικοινωνία με τους συναδέλφους αλλά και τους προϊσταμένους αλλά και γενικά με όλα τα μέλη και τμήματα της ομάδας.
7) Η εταιρική κουλτούρα του οργανισμού όπου υπάρχει και εφαρμόζεται.
8) Επίσης να παρέχεται η δυνατότητα της μελλοντικής εξέλιξης στον εργαζόμενο προκειμένου ο ίδιος να αισθάνεται ασφαλείς και σπουδαίος αλλά και να έχει σημαντικά κίνητρα ώστε να γίνει πιο παραγωγικός και ανταγωνιστικό.

Σύμφωνα με τον (Schermerhorn 2012) από διάφορες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στην εργασιακή ικανοποίηση μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο προϊστάμενος του ατόμου είναι ένας παράγοντα πολύ σημαντικός και κύριος διότι αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα ικανοποίησης. Ορισμένα θέματα τα οποία δημιουργούνται και πρέπει να τεθούν προς επίλυση είναι ο σεβασμός η δικαιοσύνη και η ικανότητα επίλυσης θεμάτων όπου με αυτά τα φαινόμενα μπορεί να δημιουργηθούν θετικά η αρνητικά πρότυπα ενός ηγέτη. Σαν μεταβατικό στάδιο θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι το πνεύμα της ομαδικότητας οι διαπροσωπικές σχέσεις που διακατέχονται από επιτυχία αλλά και η συνεργασία που εφαρμόζεται με την εκάστοτε επιχείρηση. Ορισμένα φαινόμενα τα οποία είναι σε θέση επιδρούν σε ότι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι προστριβές μεταξύ των ατόμων και η μη ορθολογική επεξήγηση των ρόλων των εργαζόμενων. Από πολλές έρευνες και ερωτηματολόγια που έχουν τεθεί στους εργαζόμενους αλλά και στο εργασιακό τους

περιβάλλον είναι ότι σίγουρα έχουν την ανάγκη σε περίπτωση που το επιθυμούν να ζητήσουν αρωγή από τους συναδέλφους τους για την επίλυση διάφορων προβλημάτων τους. Εκτός από το φαινόμενο της ομαδικότητας το οποίο εφαρμόζεται αλλά και της συνεργασίας παρεμφερείς παράμετροι είναι και οι εργασιακές συνθήκες οι επεξηγηματικοί ρόλοι ο τρόπος ηγεσίας αλλά και η εφαρμογή της σωστής επικοινωνίας. Ένα φαινόμενο το οποίο είναι ικανό να οδηγήσει και να επιφέρει στους εργαζόμενους περισσότερο το αίσθημα της ικανοποίησης και της μέγιστης αποδοτικότητας είναι η αίσθηση της αήθειας αλλά και της σιγουριάς εάν υπάρχει και εφαρμόζεται με σωστό και αξιόλογο τρόπο. Γνωρίζουμε σύμφωνα με μελέτες αλλά και με βάση αυτά που αντικρίζουμε στην καθημερινότητά μας ότι οι άριστοι εργασιακοί δεσμοί τα φαινόμενα έντονης φιλίας αλλά και ισχυροί δεσμοί που μπορούν να δημιουργηθούν κατά την διάρκεια της εργασία και τους εργασιακού βίου αυξάνουν την παραγωγικότητα και συνδέουν την ομάδα με μία αδιάσπαστη σχέση και έναν κοινό ομαδικό στόχο επίτευξης. Από τους σημαντικότερους ρόλους αλλά και από τους ανώτερα ιεραρχικά είναι οι ρόλοι των διευθυντών οι οποίοι κατέχουν έναν πολύ σημαντικό σπουδαίο και αξιοσημείωτο ρόλο, αφού οι ίδιοι οφείλουν και έχουν την υποχρέωση να κάνουν το περιβάλλον της επιχείρησης πιο οικεία και φιλική παρά ανταγωνιστική γιατί μέσω της ΄ύπαρξης της καλής διάθεσης του θετικού κλίματος αλλά και της συναδελφικότητας αποδίδουν και εργάζονται πολύ καλύτερα σε σχέση εάν δεν υπήρχαν αυτές οι παράμετροι. Αρκετά καθοριστικό ρόλο κατέχει και το σημαντικό φαινόμενο της άμεσης επικοινωνίας αλλά και η ύπαρξη εποικοδομητικού διαλόγου ώστε μέσα από αυτό τον τρόπο να γίνεται κατανοητό πλήρως στον εργαζόμενο οι αρμοδιότητές του αλλά και τα καθήκοντα που πρέπει να υλοποιήσει πλήρως στον μέγιστο βαθμό. Γιατί με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος είναι σε πλήρη ετοιμότητα προκειμένου να γνωρίζει πως αλλά και με ποιόν τρόπο να διαχειριστεί μία κατάσταση αλλά και σε περίπτωση που δεν πετύχει να μπορεί να εφαρμόσει μία εναλλακτική κατάσταση που θα μπορέσει να του φέρει μία αποτελεσματική λύση, αλλά θα μπορεί επίσης και να αξιολογήσει με σημαντικά κριτήρια και με σε αντικειμενικό βαθμό την δουλεία την οποία έχει πραγματοποιήσει ο ίδιος.

Σύμφωνα με τον (Milne 2007) ο οποίος υποστήριξε ότι στην εργασιακή ικανοποίηση οι ανταμοιβές κατέχον σχετικά μικρό ρόλο διάδρασης και ανάπτυξης καθώς και η παροχή των μισθολογικών προνομίων. Επίσης σε αντίθεση έρχεται το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν στοχεύουν μόνο στις χρηματικές απολαβές αλλά στοχεύον στο περιβάλλον της εργασίας που υπάρχει και έχει δημιουργηθεί από τους ήδη εκάστοτε εργαζόμενους. Σαν γενικό συμπέρασμα μπορούμε να καταλήξουμε και να αναφέρουμε ότι ένας εργαζόμενος είναι αρκετά ικανοποιημένος όταν στο περίγυρο και στο εργασιακό του περιβάλλον υπάρχουν σωστές αξιόλογες και αντικειμενικές συνθήκες εργασίας όχι μόνο σε επίπεδο ανθρώπινο αλλά και σε φυσικό επίπεδο όταν φυσικά εφαρμόζονται σωστά ορισμένες προϋποθέσεις όπως για παράδειγμα.

1) Η ύπαρξη ενός ηγέτη ο οποίο μπορεί και γνωρίζει πώς να ενεργοποιήσει τον εργαζόμενο που έχει απέναντί του αλλά και να τον εμπνέει συνεχώς με νέες ιδέες και οράματα.
2) Να είναι σε θέση να μπορεί να δώσει μία ολοκληρωμένη ενημέρωση στους εργαζόμενους του.
3) Να είναι σε θέση αλλά και ικανός να εμψυχώνει την ατομική πρωτοβουλίας προς όφελος της επιχείρησης.
4) Να αναγνωρίζει συνεχώς τις προσπάθειες που καταβάλει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά να τις αναδεικνύει ώστε και ο εκάστοτε εργαζόμενος να νιώθει αίσθημα υπευθυνότητας ανταμοιβής και να είναι ακόμη πιο παραγωγικός και αποτελεσματικός.

3.4 Παραγωγικότητά και εργασιακή ικανοποίηση

Δύο παράμετροι όπου θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι αντιστρόφως ανάλογοι είναι η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης των ανθρώπων και της παραγωγικότητας, καθώς ένα μεγάλο σύνολο ανθρώπων πιστεύει πως έχει κάνει την ύπαρξή της. Υπάρχει η πιθανότητα τον υπάλληλο να μην τον οδηγήσει στην παραγωγικότητα το φαινόμενο της ικανοποίησης αλλά να είναι σωστή και η μέγιστη απόδοση που οδηγεί σε ένα επιτυχημένο και αξιοπρεπές μοντέλο εργασίας. Αυτό αφορά κυρίως την ανθρώπινη φύση αλλά και τον τρόπο κατά τον οποίο είναι δομημένη. Ωστόσο το φαινόμενο της ικανοποίησης είναι ικανό και ασκεί την επιρροή του στην παραγωγικότητα με έμμεσο τρόπο, όπου είναι ικανή να δημιουργήσει στον εργαζόμενο το μέγιστο αίσθημα της αφοσίωσης στην επίχριση προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του. Όμως πέρα από την ύπαρξη αυτής της σχέσης που έχει δημιουργηθεί είναι συχνό φαινόμενο να παρατηρείται και η αύξηση του φαινομένου της ικανοποίησης εφόσον η παραγωγικότητα έχει ώς αντίκτυπο την παραγωγή σχετικά με την αύξηση των χρηματικών αποδοχών. Εν κατακλείδι θα αναφέρουμε πως υπάρχει το φαινόμενο όπου εργαζόμενα άτομα βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με το εργασιακό τους περιβάλλον που έχει ώς αντίκτυπο την εμφάνιση ποικίλων συναισθημάτων και διάφορες συμπεριφορές όπως η εργασιακή συμμετοχή και παραγωγικότητα.

3.5 Ικανοποίηση και κίνητρα εργασίας.

Σύμφωνα με μελέτες ερευνητών όπως είναι των (Ayub & Rafif 2011) μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι κάνει την ύπαρξή της μία συσχέτιση η οποία αφορά την ικανοποίηση του εργαζόμενου και του κινήτρου των εργαζομένων. Πάρα πολλοί παράγοντες αλλά και διάφορες εξωγενείς παρεμβάσεις οι οποίες δεν είναι δυνατόν να αναγνωριστούν από κανέναν και να αντιμετωπιστούν μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην ικανοποίησής από την εργασία. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές οι οποίοι προαναφέρθηκαν πιο πάνω κατέληξαν στο εξής συμπέρασμα δηλαδή ότι η ικανοποίηση η οποία μπορεί να προέλθει από την εργασία είναι δυνατόν να συμπεριλαμβάνει συναισθήματα τα οποία έχουν αρνητικό η θετικό αντίκτυπο σχετικά με τα καθήκοντα των εργαζομένων. Ο (Singh & Kaur 2009) σύμφωνα με τις μελέτες τους αλλά και τις έρευνες που πραγματοποίησαν οι ίδιοι οδηγούνται σε φαινόμενο ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει άμεση σύνδεση αλλά και μέγιστη βαρύτητα από τους παράγοντες όπου πραγματοποιείται η επιτήρηση, η συνεργασία με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους όπου έχουν τους ιδίους στόχους, αλλά και τις οικονομικές μισθολογικές απολαβές όπου δέχεται ο κάθε εργαζόμενος από το εργασιακό του περιβάλλον. Πραγματοποιήθηκε μία έρευνα η οποία απασχολούσε συνολικά 300 άτομα με τις ιδιότητες των διαχειριστριών αλλά και των διευθυντών στον τραπεζικό κλάδο και διαπιστώθηκε το συμπέρασμα ότι ικανοποίηση από την εργασία αλλά και το φαινόμενο της δέσμευσης επηρεάστηκαν αρκετά και σε μεγάλο βαθμό κυρίως από τα επιτεύγματα που οι ίδιοι είχαν επιτύχει μεγάλη προσπάθεια και προσωπικό κόπο. Σε συνδυασμό με πολυάριθμες μελέτες αλλά και τα λόγια διάφορων ερευνητών οδηγούμαστε στο φαινόμενο και μπορούμε να πούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέετε άμεσά με την δυσαρέσκεια και την απογοήτευση που μπορεί να προέλθει, μέσα από το εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπλέον ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος είναι αρκετά σημαντικός και μπορεί και αυτός να επηρεάσει σε αρνητικά επίπεδα είναι ο μισθός ο οποίο λαμβάνει κάποιος διότι ένα είναι αρκετά χαμηλός για αυτά που προσφέρει τότε το άτομο είναι δυσαρεστημένο μη αποδοτικό με αποτέλεσμα να μην μπορεί να επιτευχθεί η εργασιακή ικανοποίηση.

3.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Εργασιακή ικανοποίηση είναι μια κατάσταση η οποία έχει άμεση σύνδεση με την ψυχική κατάσταση και υγεία των ανθρώπων που εργάζονται σε μία επιχείρηση. Επίσης αποτελεί την συναισθηματική θετική απόκριση σχετικά με ένα συγκεκριμένο και προσδιορισμένο έργο κατά την οποία εκπληρώνονται οι εργασιακές αξίες του ατόμου. Αυτό έχει ώς αποτέλεσμα να έχουμε το φαινόμενο της παραγωγής της ικανοποίησης μέσω από την ΄ύπαρξη μίας λογικής και συναισθηματικής εργασίας. Αποκλειστικά μέσω αυτής και με την παραγωγή της ικανοποίησης αποτελεί το ολικό συναίσθημα σχετικά με την εργασία. Όταν ο εργαζόμενος του παρέχεται η δυνατότητα να φέρει εις πέρας με πλήρη επιτυχία τους στόχους της πάντα σε συνδυασμό με τις δυσκολίες που υπάρχουν τότε προκύπτουν αισθήματα ευχαρίστησης και επιτυχίας. Με την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να επιτευχθεί η σωματική και ψυχική υγεία αλλά και το μέγεθος ικανοποίησης σχετικά με την εργασία αλλα και την καθημερινότητα του.

Ορισμένοι από τους σημαντικότερους παράγοντες που βοηθούν στην εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι είναι ύπαρξη συναισθημάτων που σαν κύριο γνώμονα έχουν την θετικότητα που κατά αυτό τον τρόπο έχουν ώς άμεση σύνδεση την μέγιστη και γρηγορότερη ανάκαμψη από γεγονότα τα οποία μπορούν να επιφέρουν άγχος και έχουν άμεση αλληλεπίδραση με την καταπολέμηση διαφόρων ασθενειών. Δηλαδή είναι η δίοδος προκειμένου να είναι υπαρκτό το γεγονός της ευτυχίας της καλύτερης υγείας των ανθρώπων αλλά και να είναι βάσιμη τεκμηριωμένη και να μην μπορεί αυτό ο θεσμός να διασπαστεί εύκολα με κανέναν τρόπο. Επίσης άλλος ένας παράγοντας όπου συμβάλει θετικά και δεν πρέπει να λείπει είναι συνεχής και αδιάκοπη εκμάθηση αλλά και κατάρτιση και εξειδίκευση πάνω σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο δράσης. Το εργασιακό περιβάλλον πρέπει ώστε να είναι αποτελεσματικό και να είναι σε θέση να επιφέρει νέους μεγάλους και πρωτοποριακούς στόχους να πατάει γερά στα πόδια τους και να επιστεφθεί στους ίδιους και στο περιβάλλον από το οποίο περιτριγυρίζεται αλλά και να γνωρίζει πως έχει την συμβολή και την βοήθεια από το εξωτερικό του περιβάλλον σε περίπτωση που το χρειαστεί. Ορισμένα προγράμματα η σεμινάρια όπου το κύριο περιεχόμενό τους είναι εκπαιδευτικό μπορούν να συμβάλλου θετικά στην όλη υπόθεση. Επίσης όταν οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με τους οποίους συνεργάζονται είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί και αυτό τους το υπενθυμίζουν συνεχώς τότε αυτό αποτελεί ένα σημαντικό γεγονός προκειμένου να αναγεννάτε ένα ισχυρό κίνητρο για τους υπόλοιπους υπαλλήλους αλλά και όλο το εργασιακό περιβάλλον.

Οι παράγοντες κατά του οποίους η συμβολή μπορεί να είναι θετική η ακόμη αρνητική είναι αναρίθμητοι. Όπως για παράδειγμα είναι η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων και της δημιουργικότητας των ανθρώπων. Συναισθήματα τα οποία περιτριγυρίζονται από θετικότητα έχουν άμεση σύνδεση με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι εμπειρίες τω εργαζομένων που έχουν συνδέονται κυρίως με τις συναισθηματικές καταστάσεις των ανθρώπων έχουν ώς κύριο αντίκτυπο στις αλληλεπιδράσεις που πραγματοποιούνται κυρίως μεταξύ πελατών και των συναδέλφων. Επίσης ακόμη ένας παράγοντας μπορεί να προστεθεί ο οποίος είναι οι μισθολογικές απολαβές αλλά και το γεγονός ότι ο ανώτερος δεν πρέπει να αμεροληπτεί σχετικά με την σταθερή πληρωμή του την ίδια μέρα ώστε η ποιότητα αλλά και το κλίμα το οποίο δημιουργείται μέσα στον εργασιακό χώρο να είναι καλύτερο και πιο αποτελεσματικό. Οι εργαζόμενοι για να είναι άμεσα ικανοποιημένοι και αποτελεσματικοί μέσα από το φαινόμενο της υγιείς εργασίας πρέπει οι να επιτευχθεί ένας συνδυασμός παραγόντων. Οι ανώτερες διοικήσεις θα πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον συνεχώς ευνοϊκότερο με το ηθικό τους φρόνιμα να είναι σε υψηλά επίπεδα και οι εργαζόμενοι να έχουν όλα τα αναγκαία και χρήσιμα εφόδια ώστε να φέρουν

εις πέρας τα καθήκοντα τα οποία τους έχουν ανατεθεί. Εάν τα αφεντικά που απαρτίζουν την επιχείρηση είναι ανοιχτόμυαλα έχουν νέες εμπειρίες και δεξιότητες και είναι ανοιχτοί σε νέα εργασιακά μοντέλα τότε οφείλουν να κατανοούν την σπουδαιότητα αλλά και την ικανοποίηση της εργασίας, να καταλαβαίνουν σε βάθος την σημαντικότητά της και έτσι σίγουρα ο εργασιακός χώρος θα είναι αρκετά καλύτερος και γεμάτος θετικά αποτελέσματα. Αυτό θα έχει ώς αντίκτυπο την αποτελεσματική και ικανοποιητική εργασία την ύπαρξη ενός εργασιακού χώρου που δεν του λείπει απολύτως τίποτα είναι συνεχώς εξελισσόμενος και θετικός σε νέες προκλήσεις που αποσκοπούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα ερευνών.

4.1 Αποτελέσματα ερευνών που έχουν μελετήσει την σχέση στυλ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης.

Ο θεσμός της εργασιακής ικανοποίησης έχει μελετηθεί μέσα από διάφορες διαδικασίες αλλά και σε διάφορους εργασιακούς χώρους διαφόρων εταιριών και σε παγκόσμιο επίπεδο. Επίσης η εμπειρία που διαθέτουν οι εργαζόμενοι από την εργασιακή τους ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα των στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα των ερευνών δηλώνουν ότι στους διάφορους οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι και τηρούνται όλες οι διαδικασίες οι οποίες είναι απαραίτητες τότε δίνεται μεγάλη έμφαση στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αλλά και στην αξιοπρεπή ανταμοιβή τους ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία του οργανισμού.(Mckinnon et al 2003). Επίσης ο Walder (1995) ήταν θερμός υποστηρικτής του φαινομένου ότι τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι απτά πιο σημαντικά κίνητρα προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη απόδοση των εργαζομένων. Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι η ενδυνάμωση αλλά και η ύπαρξη ενός οράματος το οποίο χαρακτηρίζεται από σαφήνεια έχουνε ανατεθεί υψηλοί στόχοι και στόχοι και σχετίζονται άμεσα με το υψηλό επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. (Smith and Peterson, 1988· Iverson and Roy, 1994).

Ο Geyer και Steyer (1994) υποστήριξαν οτι μία ενδεχόμενη ανταμοιβή θα μπορούσε να είναι ο δείκτης επιτυχίας μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων. Με την συνέχιση διαφόρων ερευνών καταλήξαμε στο φαινόμενο το οποίο οι κύριες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται πιο έντονα με την μακροπρόθεσμη απόδοση αλλά που αναπτύσσεται μεταξύ των υπαλλήλων στον τραπεζικό κλάδο. Βρέθηκαν πολλά θετικά αποτελέσματα συμπεριφορών που αφορούν την μετασχηματιστική ηγεσία σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και μέσα σε ένα φάσμα βιομηχανικών και οργανωτικών πλαισίων και εργασιακού επιπέδου που συμπεριλαμβάνεται και ο κλάδος των τραπεζών.

Ο Barling (1996) υποστήριξε μετά από τις δικές του έρευνες ότι η σωστή εφαρμογή ενός προγράμματος εκμάθησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας και ο τρόπος της σωστής εφαρμογής της στους διευθυντές των τραπεζών ήταν ικανό να επιφέρει πολύ σημαντικές επιπτώσεις σε ότι αφορά το φαινόμενο των αντιλήψεων των υφισταμένων σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία αλλά και σε συνδυασμό με την οργανωτική δέσμευση των υφισταμένων. Ο Manning (2002) μετά από την δική του εκτενή έρευνα κατέληξε στο γεγονός ότι ο όρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέεται και σχετίζεται άμεσά με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ επίσης δίνει την δυνατότητα να στο γυναίκειο κομμάτι που εργάζεται να ασκούν και οι ίδιες τα δικαιώματά τους στον εργασιακό χώρο. Ο Kark , Shamir , Chen (2003) ήταν υποστηρικτές του φαινομένου ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει έναν δεσμό συσχέτισης τόσο με την εξάρτηση των τραπεζικών υπαλλήλων αλλά και με την προσωπική τους ενδυνάμωση που αντανακλά στον ηγέτη και στην κοινωνική ταύτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο Awanleh και Al- Dmoyr (2004) κατάφεραν να κάνουν κατανοητό το φαινόμενο ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι ικανό να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση σχετικά μεταξύ των τραπεζικών υπαλλήλων και το μετασχηματιστικό είδος ηγεσίας το οποίο μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό θετικά.

Ο Awamleh (2005) σύμφωνα με μία σημαντική μελέτη που αφορούσε αποκλειστικά τον κλάδο τον τραπεζών την οποία είχε πραγματοποιήσει κατέληξε στο γεγονός ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας το οποίο εφαρμόζεται σωστά από τους διευθυντές των τραπεζών έχει την ικανότητα να ενισχυθεί την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και συγχρόνως

την απόδοση των εργαζομένων όπως αναφέρονται σε διάφορα στοιχεία που έχουν προκύψει μετά από διάφορες αξιολογήσεις. Όταν οι τραπεζικοί διευθυντές λειτουργούν σωστά και εφαρμόζουν τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας χωρίς να αδικείται κανένας εργαζόμενος τότε αποδίδουν έμπνευση, την εξατομικευμένη σκέψη τους, αναδεικνύουν στον μέγιστο βαθμό την πνευματική τους τόνωση με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι τους να γεμίζουν με θετικές εντυπώσεις. Τέτοιες καταστάσεις έχουν την ικανότητα να διεγείρουν το υψηλό φρόνιμα και να οδηγούν σε καταστάσεις μέγιστης ικανοποίησης.

Ο Riaz (2001) κατάφερε να ανάδειξη την ισχυρή αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ των της μετασχηματιστικής ηγεσίας αλλά και της εργασιακής δέσμευσης με αποτέλεσμα να οδηγηθούμε στο φαινόμενο ότι οι διευθυντές των τραπεζών θα πρέπει να εφαρμόζουν το μετασχηματιστικό στυλ εάν επιθυμούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους στο τραπεζικό σύστημα. Γενικά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως το φαινόμενο της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί και είναι σε θέση να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό διότι αποτελεί μία αμφίδρομη και καλά συνδεδεμένη σχέση μεταξύ τους.

Η τρέχουσα οικονομική παγκόσμια κρίση είναι ικανή και επηρεάζει την μία χώρα πίσω απτή άλλη αλλάζοντας πολλές πτυχές στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Ο τραπεζικός κλάδος δέχεται συνεχώς αλλαγές στον τρόπο λειτουργείας του καθώς αυτό μπορεί να επηρεαστεί πολύ εύκολα και άμεσά από την οργάνωση και την εξωτερική πολιτική που ακολουθείται. Στον τραπεζικό κλάδο η μετασχηματιστική ηγεσία μόνο θετικά αποτελέσματα έχει φέρει αφού άμεσή επιρροή στους εργαζόμενους.

4.2 Αποτελέσματα ερευνών που έχουν μελετήσει την σχέση στυλ ηγεσίας και συγκρούσεις.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις όταν βρεθούν σε μία κατάσταση οργανωτικής κρίσης η διοίκηση από την οποία αποτελείται δεν είναι έτοιμη ώστε να φέρει εις πέρας με επιτυχία αυτό το φαινόμενο. Αυτό έχει ώς άμεσο αποτέλεσμα την κακή διαχείριση την εμφάνιση αρνητικών μακροπρόθεσμων συνεπειών που αφορούν κυρίως την κερδοφορία αλλά και τη φήμη της επιχείρησης, την θέση την οποία κατέχει στην αγορά ανάλογα με το εάν είναι υψηλά την ιεραρχία η χαμηλά. Garcia (2006). Εάν και τα περισσότερα από τα στελέχη που απαρτίζουν την επιχείρηση έχουν πλήρη επίγνωση του φαινομένου της κρίσης αλλά και τα αρνητικά φαινόμενα τα οποία θα εμφανιστούν στο μέλλον, θα επηρεάσουν τους ίδιους αλλά και το μέλλον της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον James & Wooten (2005) ορισμένες συμπεριφορές όπως τέτοιες μπορεί να είναι η διαχείριση της αλλαγής η ανάληψη ορισμένων ρίσκων αλλά και κινδύνων η διαδικασία της ενίσχυσης της οργανωτικής ευελιξίας κατά την διάρκεια μίας κρίσης η οποία διαδραματίζεται μέσα στην επιχείρηση και έχει πάρει μεγάλες διαστάσεις, έρχονται δεύτερα και δεν έχουν την απαραίτητη προτεραιότητα που θα έπρεπε.

Σύμφωνα με τον Burnett (2002) ο οποίος υποστήριξε ότι κατά την διάρκεια μίας εξελισσόμενης κρίσης, απαιτούνται οι σωστοί άνθρωποι να αξιοποιήσουν όλα τους τα εργαλεία προκειμένου να οδηγήσουν τον οργανισμό σε ία επιτυχημένη ανάκαμψή με τις λιγότερες δυνατές απώλειες. Η διαδικασία διαχείρισης ορισμένων κρίσεων είναι πιθανόν να αναφερθεί ώς η διαδικασία στην οποία οι ενδείξεις μία κρίσης συλλέγονται και αξιολογούνται για τον κίνδυνο μίας ενδεχόμενης κρίσης. Το σημαντικότερο φαινόμενο το

οποίο αφορά τέτοιες καταστάσεις είναι ο κάθε οργανισμός ο οποίος είναι υπεύθυνος για την διαχείριση των κρίσεων να δρα άμεσά και αποτελεσματικά χωρίς δεύτερη σκέψη.

Σύμφωνα με έρευνα του Knight&Pretty (1997) οργανισμοί κατά τους οποίους είχα εφαρμόσει μία λανθασμένη κίνηση σχετικά με διάφορες δυσκολίες που εμφανίστηκαν στην εταιρία τότε αμέσως οι μετοχές τους παρουσίασαν πτώση έως και 10% μετά από το πέρας της μίας εβδομάδας και ακόμη σε βάθος χρόνου είχαμε πτώση έως και 15%. Σε αντίθεση περίπτωση οι οργανισμοί κατά τους οποίους είχαν εφαρμόσει αποτελεσματικά και άμεσα διάφορες τεχνικές που αφορούν την διαχείριση τέτοιων ειδών κρίσης δέχθηκαν μόνο 5% μείωση στα μετοχικά τους κεφάλαια.

Σε ότι αφορά το ατομικό επίπεδο η αναστάτωση η οποία δημιουργείται στο εργασιακό περιβάλλον είναι η πρώτη η οποία κάνει την εμφάνισή της και μπορεί να υπάρξει σε πολλές μορφές. Ορισμένες μπορεί να είναι ο θυμός η εχθρικότητα αλλά και η ένταση που δημιουργείται σύμφωνα με τον Porter & Lilly (1996). Επίσης ένα ακόμη αρνητικό φαινόμενο το οποίο παρατηρείται σε μεγάλο βαθμό μέσα από τις συγκρούσεις είναι η μείωση της απόδοσης των εργαζομένων σε διάφορους τομείς, γεγονός το οποίο έχει αρνητικό αποτέλεσμα στην επιχείρηση σε ότι αφορά τις οικονομικές καταστάσεις και τα κέρδη της αφού παρουσιάζεται σημαντική μείωση.

Επίσης οι συγκρούσεις είναι ικανές να επηρεάσουν επίσης και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Αρκετά συχνά παρατηρείται το φαινόμενο κατά το οποίο υπάρχουν εντάσεις αλλά και παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό τους περιβάλλον, η εμπιστοσύνη πλέον δεν υπάρχει μεταξύ τους αλλά και ο σεβασμός για την απέναντι πλευρά με την οποία, κάποτε υπήρχε μία άψογη συνεργασία τώρα ‘έχει καταρριφθεί Jehn (2008). Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον η επικοινωνία μεταξύ των μελών της δέχεται σταδιακή μείωση που αυτό ακόμη μπορεί να φέρει και σωματική βία.

Οι διάφοροι τύποι ηγεσίας στον τομέα των ιδρυμάτων αλλά και των οργανισμών έχουν μελετηθεί διεξοδικά και σε μεγάλο βαθμό, σε ότι αφορά τα οικονομικά, κοινωνικά, και πολιτιστικά πλαίσια, έχουν αναρτηθεί πολλά στυλ ηγεσίας ανάλογα με το γεωγραφικό πλαίσιο. Έχοντας αντλήσει αρκετές πληροφορίες σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία και τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται σύμφωνα με τον Northouse(2001) ο οποίος ισχυρίστηκε ότι οι ιδιότητες του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι ικανές να μπορεί ένας άνθρωπος να συμπεριφέρεται σε μία μάζα ανθρώπων με τους εξής τρόπους. 1) Να έχει την ικανότητα και την ευχέρεια να παρακινεί τους εργαζόμενους να κάνουν το καλύτερο δυνατό για την επιχείρηση- οργανισμό στην οποία βρίσκονται. 2) Να πρεσβεύουν ένα ισχυρό πρότυπο με υψηλές αξίες. 3) Να είναι ικανοί και να μπορούν να ακούν όλες τις απόψεις, σχετικά με την ύπαρξη της ανάπτυξης του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας. 4) Να μπορεί να δημιουργεί ένα ισχυρό όραμα με τα άτομα τα οποία βρίσκονται στον οργανισμό, αφού θα πρέπει να γνωρίζει καλά τις δυνατότητες που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος. Επίσης να μπορεί να λειτουργήσει ώς παράγοντας αλλαγής μέσα στον οργανισμό διότι μπορεί κάποιες καταστάσεις να εκτροχιαστούν και να μην έχουν την κατάληξη που επιθυμούσαμε στην αρχή.

Η επαγγελματική κατάσταση η οποία διαδραματίζεται μέσα σε μία επιχείρηση είναι πιθανόν να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες όπως τέτοιοι μπορεί να είναι ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά, δημογραφικά χαρακτηριστικά αλλά και η κουλτούρα που

ακολουθεί και πρεσβεύει ο συγκεκριμένος οργανισμός αλλά και το στυλ ηγεσίας. Το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται μέσα σε μία ομάδα ατόμων η μία επιχείρηση θεωρείται πως έχει άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο ανάμεσα στις σχέσεις μεταξύ ανωτέρων και εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δέχεται επιρροή η εργασιακή απόδοση, ο θεσμός της ικανοποίησης αλλά και να κλονίζεται η δέσμευση που αφορά την επίτευξη των στόχων που έχουν ανατεθεί. (Wilderom International review of management marketing 2014).

Επιπλέον σύμφωνα με μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορους οργανισμούς που έχουν εφαρμόσει σωστά την έννοια της ηγεσίας αλλά επίσης έχουν δώσει και αρκετή έμφαση στην επικοινωνία αλλά και στην αξιοκρατική ανταμοιβή των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι, με αντίκτυπο στην μελλοντική επιτυχία του οργανισμού. (Mckinnon 2003).

4.3 Αποτελέσματα ερευνών που έχουν μελετήσει την σχέση στυλ ηγεσίας και κρίσης.

Μέσα σε μία επιχείρηση το φαινόμενο κατά το οποίο μπορεί να προκαλέσει είτε συσσωρεμένο άγχος αλλά και επίσης να μειωθεί η εργασιακή απόδοση είναι η εμφάνιση μίας μη επιθυμητής κρίσης την οποία κυρίως κανένας δεν την έχει προβλέψει και δεν μπορεί να την αντιμετωπίσει άμεσα με επιτυχία. Σύμφωνα με το Din (2002) τέτοια φαινόμενα μπορούν να οδηγήσουν σε μειωμένη απόδοση ολόκληρου του οργανισμού και τον οικονομικό αποπροσανατολισμό ολόκληρης της επιχείρησης. Μέσα από αυτόν τον τρόπο είναι πολύ σύνηθες το φαινόμενο κατά το οποίο το στυλ το οποίο θα εφαρμοστεί ώστε να ξανά επαναφέρουν την τάξη στην επιχείρηση είναι το αυταρχικό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης θα δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση και στο συλλογικό συμφέρον και ΄λιγότερο στον κάθε εργαζόμενο Wall & Callister (1995).

Κάτω όμως από τον φόβο των συγκρούσεων και τον εκτροχιασμό της επιχείρησης ορισμένες φορές έχει αποδειχθεί ότι μετά από μία μεγάλη κρίση για ένας οργανισμό-επιχείρηση μπορούν αν επιφέρουν και θετικά αποτελέσματα όπως μπορεί να είναι, η δημιουργία έμπνευσης για την αλλαγή όπου θα φέρει καλύτερα και αποδοτικότερα αποτελέσματα στη επιχείρηση αλλά και η προσαρμογή της σε νέες καταστάσεις προκειμένου να μην υπάρχει ένας ενδεχόμενος μελλοντικός κίνδυνος.

Επιπλέον μία ηγεσία για να θεωρηθεί επιτυχημένη αλλά και αποτελεσματική κρίνεται απαραίτητο οι δραστηριότητες από τις οποίες αποτελείται να είναι επικεντρωμένες στην εργασιακή σχέση. Σύμφωνα με τον Ciulla (1998) η προσπάθεια επίτευξης στενών σχέσεων προκειμένου να αποφύγουμε μία ενδεχόμενη κρίση είναι αναγκαίο να βασίζεται σε συναισθήματα και απόψεις οι οποίες είναι στενά συνδεδεμένες με τις απόψεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Επιπλέον ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι σε θέση να επηρεάσουν αντίστοιχα με τον δικό τους βαθμό είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία παρουσιάζουν ανάμεικτα και αμφιλεγόμενα αποτελέσματα. Όσον αφορά το φύλο στον εργασιακό χώρο

επικρατεί μία άποψη και ένα φαινόμενο το οποίο ισχυρίζεται ότι οι γυναίκες έχουν ανώτερες ηγετικές δεξιότητες και ικανότητες από τους άντρες.Sharpe (2000). Επιπροσθέτως τα στυλ ηγεσίας τα οποία κατέχουν και εφαρμόζουν οι γυναίκες είναι περισσότερο μετασχηματιστικά σε αντίθεση και σύγκριση με το αντρικό φύλο. Bass (1996). Διαπιστώθηκαν διαφορές μεταξύ των στυλ ηγεσίας ανδρών και γυναικών αλλά και σημαντικές διαφορές σε ότι αφορά τις υποχρεώσεις αλλά και την διεκπεραίωσή τους.

Η σημασία και η ικανότητα ενός πετυχημένου ηγέτη είναι να μπορεί να διαχειριστεί σωστά χωρίς κανένα περιθώριο λάθους μία κατάσταση κρίσης, την οποία δεν έχει προβλέψει αλλά και έχει δημιουργηθεί πολύ γρήγορα. Η ηγεσία διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σχετικά με την ύπαρξη της αποτελεσματικής απόδοσης του οργανισμού. Όπως για παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν πλήρη επίγνωση των στόχων όπου έχει θέσει η επιχείρηση αλλά και τις αξίες τις οποίες υποστηρίζει και πορεύεται με αυτές, αυτοί οι άνθρωποι έχουν την τάση να αυξάνουν τις εργασιακές τους προσπάθειές, ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία αλλά και να αγγίζουν συνεχώς όλο και μεγαλύτερους στόχους.

Η κρίση είναι μία διαδικασία κατά την οποία κανείς δεν μπορεί να την προγραμματίσει αλλά δεν μπορεί και να την πρόβλεψη για το πότε θα χτυπήσει την επιχείρηση ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι. Μία κατάσταση κρίσης είναι ικανή να απειλήσει τα περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης αλλά και τους στόχους της, αλλά και να δημιουργηθεί ένταση και αποπροσανατολισμός μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον (Canhoto 2015)είναι η κατάσταση κατά την οποία έχουμε την φθορά σε βασικές δομές λόγω των απρόσεκτων εξελίξεων.

Ο (Mihn Ly-Le 2015) ήταν αυτός ο οποίος υποστήριξε ότι κρίση είναι μία κατάσταση η οποία έχει ώς αποτέλεσμα την ανισορροπία που έχει ώς αποτέλεσμα την καταστροφή των κοινωνικών δραστηριοτήτων, και είναι ικανή να απειλεί τους τωρινούς αλλά και τους μελλοντικούς στόχους μία επιχείρησης. Επίσης ο (Balios 2016) υποστήριξε και είπε ότι δεν πρέπει όλες οι αρνητικές καταστάσεις που βιώνονται μέσα σε μία ομάδα ατόμων να χαρακτηρίζονται ώς κρίσεις, διότι έτσι θα υπάρξει παραποίηση του όρου και του φαινομένου. Όταν υπάρχει το φαινόμενο κατά το οποίο οι κρίσεις αντιμετωπίζονται ώς πρόβλημα ηγεσίας τότε οι δυσκολίες που εμφανίζονται λόγω οικονομικού προβλήματος και δεν καθιστούν επικίνδυνη την ύπαρξη του οργανισμού τότε δεν μπορούν αν θεωρηθούν κρίση. Δεν πρέπει αλλά και δεν είναι σωστό να ομαδοποιούμε τα προβλήματα τα οποία υπάρχουν στην ηγεσία ώς κρίση.

Κάποιες φορές μπορεί το φαινόμενο της κρίσης να κάνει την εμφάνισή του σιγά σιγά με αργούς ρυθμούς και να μας δώσει κάποια προειδοποιητικά σημάδια, έτσι ίσως μπορεί να αντιμετωπιστεί αλλά και να προλάβουμε πολλές και άσχημες καταστάσεις. Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο οι κρίσεις μπορεί να κατηγοριοποιηθούν σε δύο κατηγορίες όπως για παράδειγμα μία ξαφνική κρίση ή μία συνεχιζόμενη κρίση (Mouna & Anis 2016). Έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν αρνητικά να επιφέρουν την αλλοίωση και την ανισορροπία των καταστάσεων χωρία καμία προειδοποίηση. Εν κατακλείδι ορισμένες καταστάσεις όπως για παράδειγμα η ακαμψία της οργανωτικής δομής, ορισμένες επικοινωνιακές ελλείψεις,

η ανικανότητα που προέρχεται από διευθυντές μπορούν αν προκύψουν ώς παράγοντές κρίσεις.

4.4 Συμπεράσματα

Η οικονομική κατάσταση η οποία επικρατεί σε παγκόσμιο επίπεδο επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό της πορείας μίας επιχείρησης, αλλά και την ποιότητα και τον τρόπο που θα ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται μέσα σε αυτήν. Οι επιχειρήσεις έχουν υποστεί πολλές αλλαγές στον τρόπο λειτουργείας τους αλλά και στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η ιεραρχία, αφού αυτό εξαρτάται ακόμη και από την εξωτερική πολιτική που εφαρμόζεται. Γ αυτόν τον λόγο έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες σχετικά με την διερεύνηση των σχέσεων που αφορά την σχέση οργανωτικής κουλτούρας, ηγεσίας αλλά και εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των επιχειρήσεων.

Με την έννοια του όρου της οργανωτικής κουλτούρας θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η προσέγγιση των περιουσιακών στοιχείων που απαρτίζουν μία επιχείρηση και συλλογικά αποσκοπούν στην επίτευξη ορισμένων στόχων και σκοπών. Η μορφή της ικανοποίησης η οποία προέρχεται μέσα από την εργασία είναι η ευχάριστη αλλά και η συναισθηματική κατάσταση που προέρχεται από την εκτίμηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μέσα από το κλίμα σεβασμού εμπιστοσύνης αλλά και της καλής σχέσης των εργαζομένων, είναι ικανά να θέσουν πολύ υψηλούς και μεγάλους στόχους.

Τα διάφορα στυλ ηγεσίας τα οποία έχουμε χρησιμοποιήσει ώστε να πραγματοποιηθεί η έννοια της ηγεσίας βασίζονται κυρίως στα χαρακτηριστικά των ίδιων των ηγετών. Επίσης ένας ηγέτης θεωρείται αποτελεσματικός όταν μπορεί να κινείται ευέλικτα να είναι ικανός να καθοδηγεί τους εργαζόμενους και να παίρνει πρωτοβουλίες ώστε να είναι αποτελεσματικός. Στον επιχειρησιακό κλάδο έχει αποδειχθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι κατάλληλη σε μεγάλο βαθμό έχοντας θετική επιρροή σε πολλές από τις πτυχές της.

Οι ταχείς μετασχηματισμοί οι οποίοι κάνουν την εμφάνιση τους, σε συνθήκες εξωτερικού περιβάλλοντος και σε ορισμένες αρνητικές καταστάσεις, είναι ικανές να επηρεάσουν την διοίκηση σε ορισμένες έκτακτες καταστάσεις που ονοματίζονται κρίση. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι η χαρισματική ηγεσία έχει αποδειχθεί ότι σε έναν βαθμό είναι αυστηρή και ότι οι επιχειρήσεις ζητούν την τροποποίησή της. Από την άλλη πλευρά όμως δεν υπάρχει καμία μέθοδος η οποία είναι ικανή ώστε να μπορέσει να αποτρέψει μία πιθανή κρίση.

Από την άλλη πλευρά όμως η ικανοποίηση μέσα από την εργασία είναι μία ευχάριστη και θετική συναισθηματική κυρίως κατάσταση η οποία προέρχεται από την εκτίμηση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και της εργασιακής εμπειρίας. Πολλαπλά στυλ ηγεσίας έχουν αναγνωριστεί και περιγράφει με βάση τα διάφορα χαρακτηριστικά του κάθε ηγέτη. Γενικά ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος θεωρείται ευέλικτος είναι ικανός να προφέρει καθοδήγηση στους υπόλοιπους, επιτρέποντάς τους να παίρνουν πρωτοβουλίες για το κοινό καλό. Εάν τα παραπάνω δεδομένα εφαρμόζονται σωστά μεθοδικά και όχι με αλαζονικό τρόπο, τότε σίγουρα μέσα στην επιχείρηση θα υπάρχουν κατά κύριο λόγο θετικά αποτελέσματα τα οποία θα έχουν θετικό όφελος προς την ίδια αλλά και προς τους εργαζόμενους της.

Από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση είμαστε σε θέση να συμπεράνουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι σε θέση να αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές πτυχές, σχετικά ότι αφορά την απόδοση ενός εργαζομένου και επίσης εξακριβώνει όλες τις έρευνες που έχουν γίνει παγκοσμίως. Από όλη την αναφορά μπορούν να αντληθούν πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με το στυλ της ηγεσίας αλλά και σχετικά με το πότε ένα είδος είναι προτιμητέο. Εν κατακλείδι επιβεβαιώνονται όλοι οι ισχυρισμοί σε ότι αφορά την επίδραση της παθητικής προς αποφυγή ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο το οποίο επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος αναγκαίο είναι να αναφερθεί η σημαντικότητα της εργασιακής

ικανοποίησης αλλά και η θετική σχέση που παρουσιάζεται με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Amundsen & Martinsen Naile & Salesho, 2014 Suri 2016 Zhang & Bartol 2010)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. The Leadership Quarterly, 6, 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72,
- Awamleh, R., Al-Dmour, H. (2004). Ο αντίκτυπος της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Ικανοποίηση από την Εργασία και την Αυτο-αντίληψη των Επιδόσεων των Τραπεζικών Υπαλλήλων: Η περίπτωση της Ιορδανίας. International Business & Economics Research Journal, 3, 29-42
- Awamleh, R., Evans, J., Mahate, A. (2005).A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector.Journal of Comparative International Management, 8 (1), 3 - 19.
- Ayub, N. , & Rafif, S (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. Pakistan Business Review, Journal of Economic Literature, Vol 13 (2), pp 211-256.
- Barling, J., Weber, T., Kelloway, EK (1996). Επιπτώσεις της Εκπαίδευσης Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε Συμπεριφορικά και Οικονομικά Αποτελέσματα: Πείραμα πεδίου. Journal of Applied Psychology, 81(6), 827-832.
- Bass, B. (1985). Leadership and Performance. N.Y.: Free Press. Bass, B. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1985a). Leadership and performance beyond expectations. New York, NY: Free Press
- Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (4th ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (4 th ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1985b). Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, 13, 3, 26/40
- Bass, BM, Avolio, BJ, Atwater, L. (1996). Η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία των ανδρών and women.Applied Psychology: An International Review, 45, 5–34.

- Bennis W Pariklh J & Lessem R (195) Beyond leadership balancing economics ethics and ecology Oxford Uk Blackwell Business
- Bennis W& Nanus B. (1985) Leaders The strategies for taking charge New York Harper and Row
- Bernard, L. (1938) "An introduction to social psychology", New York, Holt
- Burnett J., (2002), Managing business crises: from anticipation to implementation, Westport, CT: Quorum Book
- Burns J . M (1978) Leadership New York Harper & Row
- Canhoto, IA, Lehn, VD, Kerrigan, F., Yalkin, C., Braun, M., and Steinmetz, N. (2015). Πτώση και λύτρωση: Παρακολούθηση και συμμετοχή σε συνομιλίες μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Cogent Business & Management, 2(1), 1-16
- Ciulla, JB (1998). Ethics: The Heart of Leadership.Praeger, Westport, CT
- Clark E. A. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?, Labour Economics, 4, 341-372.
- Curtice, J. (1993). Satisfying Work - If You Can Get It. In: Jowell, R. Brook, L. and Dowds, L. (eds). International Social Attitudes: The 10th BSA Report. London: SCPR
- Davidson, W. & Dutia, D. (1991) "Debt, Equity and Profitability Problems of Small Firms", Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (19): 53-64.
- Din U.D., Hafeez M., Hussain A., and Yusrini L. (2020). Workplace Conflicts and its Effect on Employee Productivity: A Mediating Role of Workplace Politics. International Journal o f P sychosocial R ehabilitation, 24(3), 2774-2783.
- Fiedler, F E (1971) Leadership. Morristown NJ General Learning
- Fisher A. V. J, Sousa-Poza A. (2009), Does Job Satisfaction improve the health of Workers? New Evidence Using Panel Data and Objective Measures of Health, Health Economics, 18, 71-89
- Garcia H.F., (2006), Effective leadership response to crisis. Strategy and Leadership, Emeraldinsight, Vol.34, 4-10
- Gardner, R. (1988) "Clinical evaluation of alleged child sex abuse in custody disputes", In George, J. & Zhou, J. (2001) "When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach", Journal of Applied Psychology, 86 (3): 513-524.
- Geyer, A. Steyrer, J. (1994).Transformalefuehrung, klassischefuehrungstheorien und erfolgsindikatoren von bankbetrieben [Μετασχηματιστική ηγεσία, θεωρίες ηγεσίας και δείκτες επιτυχίας των τραπεζών].ZeitschriftfuerBetriebswirtschaft.961–9
- Greenberg J. & Baron R.A. (2013), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
- Hackman J R & Oldham G R (1976). Motivation through the design of work Test of a theory Organization behavior and human performance 16 250-279
- Hackman J.R & Wageman R (2007) Asking the right question about leadership American Psychologist 62. 43/47
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The Cutting Edge (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press

- Ironson, G. H.; Smith, P. C.; Brannick, M. T.; Gibson, W. M.; and Paul, K. B., (1989). "Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures", Journal of Applied Psychology, 74 (2), 193-200
- Ironson, G. H.; Smith, P. C.; Brannick, M. T.; Gibson, W. M.; and Paul, K. B., (1989). "Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures", Journal of Applied Psychology, 74 (2), 193-200
- James E.H., Wooten L.P., (2005), Leadership as (un)usual: how to display competence in times of crisis, Organizational Dynamics, 34(2), pp.141-152
- Jehn K.A., Greer L., Levine S. and Szulanski G. (2008). The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes. Group D ecision a n d N egotiation, 17(6), 465-495
- Kark, R., Shamir, B, Chen, C. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment και Εξάρτηση. Journal of Applied Psychology, 88(2), 246-255
- Katz και Kahn ο.π στο Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Interbooks,2001.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations. New York: Wiley\
- Knight R., Pretty D., (1997), The impact catastrophes on shareholder value: A research report sponsored by Sedgwick Group, The Oxford Executive Research Briefings, Templeton College, Oxford.
- Locke A. E. (1969). What is Job Satisfaction?, Organizational Behavior and Human Performance, 4, 309-336
- Manning, TT (2002). Φύλο, διευθυντικό επίπεδο, μετασχηματιστική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση. Women in Management Review, 17(5), 207-216.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), pp.370–396
- McKinnon, LJ, Harrison, LG, Chow, WC, Wu, A. (2003), Οργανωτική κουλτούρα: συσχέτιση με δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, τάση για παραμονή και ανταλλαγή πληροφοριών στην Ταϊβάν
- McKinnon, LJ, Harrison, LG, Chow, WC, Wu, A. (2003), Οργανωτική κουλτούρα: συσχέτιση με δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, τάση για παραμονή και ανταλλαγή πληροφοριών στην Ταϊβάν International Journal of Business Studies, 11(1), 25-44
- Miller, P., & Mulvey, C. (1985). Australian evidence on the exit/voice model of the labor market. ILR Review, 45(1), 44-57.
- Milne D. , (2007). An empirical definition of clinical supervision, Publication British Journal, Vol 4, p. p. 12-13. Ανακτήθηκε από 10/10/22 : https://pubmed. ncbi. nlm. nih. gov/17535535/
- Minh Ly-Le, T. (2015). Αξιολόγηση κρατικών κρίσεων και διαχείριση φήμης. Μια μελέτη περίπτωσης των κρίσεων του Υπουργού Υγείας του Βιετνάμ το 2013-2014. An International Journal of Pure Communication Inquiry, 3(1), 32-46
- 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

- Mouna, A., &Anis, J. (2016). Επιδράσεις του κινδύνου αγοράς, επιτοκίου και συναλλαγματικής ισοτιμίας στις αποδόσεις των χρηματοοικονομικών μετοχών κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης: προσέγγιση AGARCH-M. Cogent Economics & Finance, 4(1), 1-16
- Naile, I. & Selesho, J.M., (2014). The role of leadership in employee motivation. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(3), 175
- Northouse, PG (2001). Θεωρία και Πράξη Ηγεσίας. (Δεύτερη έκδοση). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Porter T. and Lilly B. (1996). The Effects of Conflict, Trust, and Task Commitment on Project Team Performance. International Journal o f C onflict M anagem ent, 7(4), 361-376.
- Rahim M.A., Magner N.R. (2000), Shapiro dl. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely?, Int J Conflict Manag 2000, 11:9–31
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995), Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups, Journal of Applied Psychology, 80(1), 122–132. https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122
- Rahim, M.A. (2001), Managing conflict in organizations, 3rd ed. Praeger, Westport, CT.
- Rahim, M.A. (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, The International Journal of Conflict Management 2002, Vol. 13, No. 3, pp. 206-235. https://www.international-arbitration-attorney.com/wpcontent/uploads/arbitrationOrganizational-Conflict.pdf
- Robbins, S. and Judge, T (2007). Organizational culture. Schermerhorn J. , (2013), Exploring management, USA, Broken Hills
- Sashkin, M., (1985), A New Vision of Leadership. Journal of Management Development 6,4, σ. 19-28.
- Sharpe, R. (2000). Ως ηγέτες, οι γυναίκες κυβερνούν: Νέες μελέτες διαπιστώνουν ότι οι γυναίκες μάνατζερ ξεπερνούν σχεδόν σε κάθε μέτρο τους άνδρες συναδέλφους τους. Business Week, 20 Νοεμβρίου 2000.
- 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
- Smith, P., Peterson, M. (1988). Leadership, Organisations and Culture: An Event Management Model.
- Spector P.E. (1997), Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences, Sage Publications Inc., California.
- Spector, P. (2000), Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (Second edition), John Wiley and Sons, New York.
- Terry, ο.π. Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά , Αθήνα, Σταμούλης,2002.
- Uhl-Bien M., Schermerhorn J.R.Jr and Osborn R.N. (2016), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD, Nicosia Cyprus
- Vandenabeele, W (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. International Review of Administrative Sciences, 75(1), pp. 11- 34.

- Walder, S. (1995). Η μεταβατική οικονομία της Κίνας, ερμηνεύοντας τη σημασία της. The China Quarterly,
- Wall J.A. and Callister R.R. (1995). Conflict and Its Management. Journal o f M anagem ent, 21(3), 515-557.
- Walton, R. E. (1969), Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultation
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- Weber, M. (1968). Max Weber on charisma and institutional building (S. N. Eisenstadt, Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Wilderom CPM, Berg DV, Peter T. (2014). Καθορισμός, μέτρηση και σύγκριση οργανωσιακών πολιτισμών. Internal Association for Applied Psychology, 53(4), 570-582
- Μπάλιος, Δ., Δασκαλάκης, Ν., Εριώτης, Ν., &Βασιλείου, Δ. (2016). Καθοριστικοί παράγοντες κεφαλαιακής διάρθρωσης των ΜΜΕ κατά τη διάρκεια σοβαρής οικονομικής κρίσης: Η περίπτωση της Ελλάδας. Cogent Economics & Finance, 4(1), 1-11
- Μπουραντάς 2002. Μάνατζμέντ. Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες προοπτικές. Αθηνά Μπένου.