

ΧΡΗΜΑΤΟΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΤΕΥΧΟΣ 21 • ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2003 • €5

ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ:
Το μέλλον των πωλήσεων

**ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΣΧΕΣΕΩΝ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ**
Μια σύγχρονη προσέγγιση

**Η ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ
ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΗ
ΑΠΟ ΤΟ ΧΡΗΜΑ!**
(ΗΜCΛ)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

**ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ
ΦΩΤΙΑΔΗΣ**

Ο Υφυπουργός Οικονομίας
και Οικονομικών μιλάει
στο «ΧΑ Μάρκετινγκ»

**ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ
ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΟΜΙΛΩΝ**

Ανάλυση του Πολυτεχνείου Κρήτης

**ΟΙ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**



ISSN 1109-3544



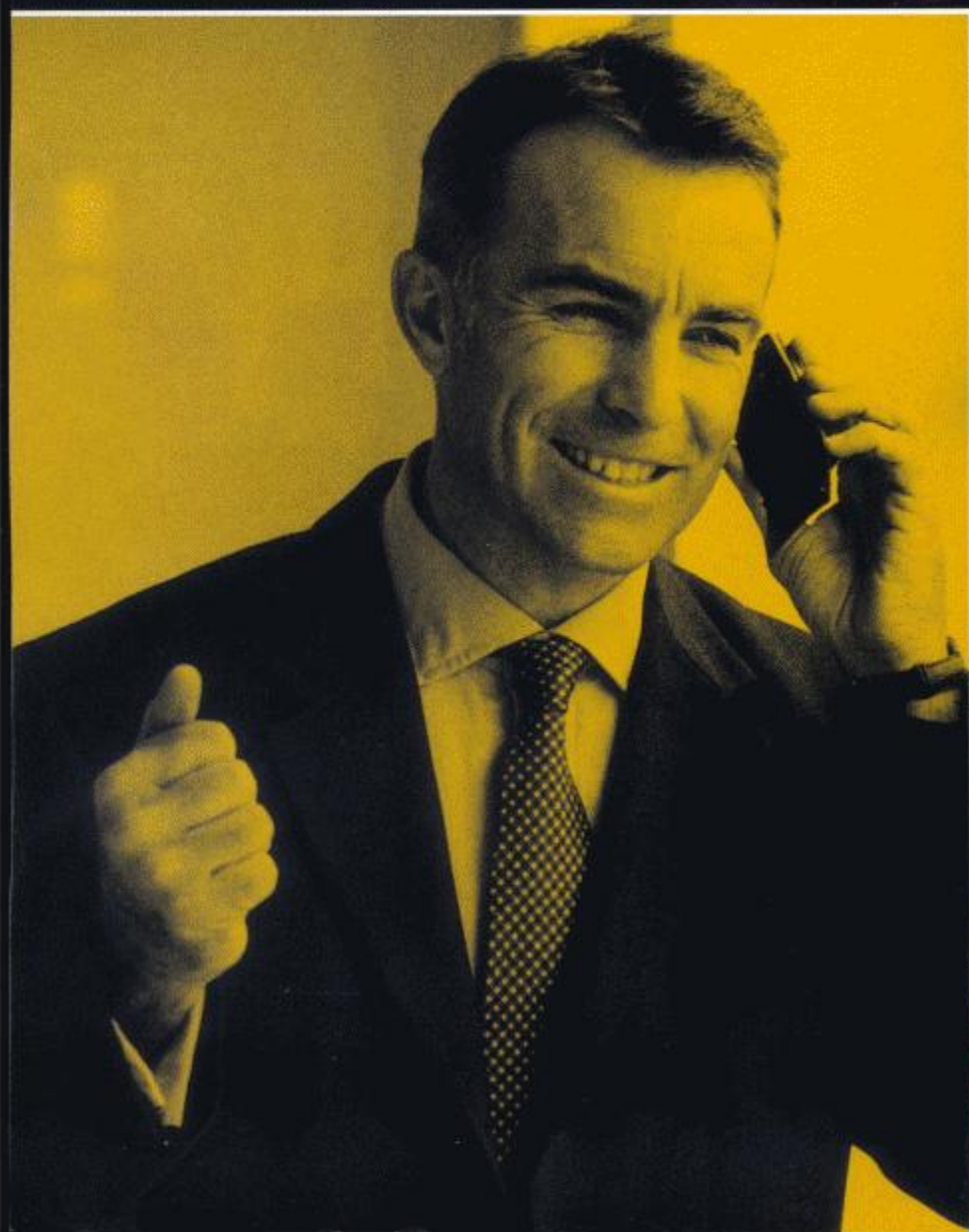
9 771109 354004

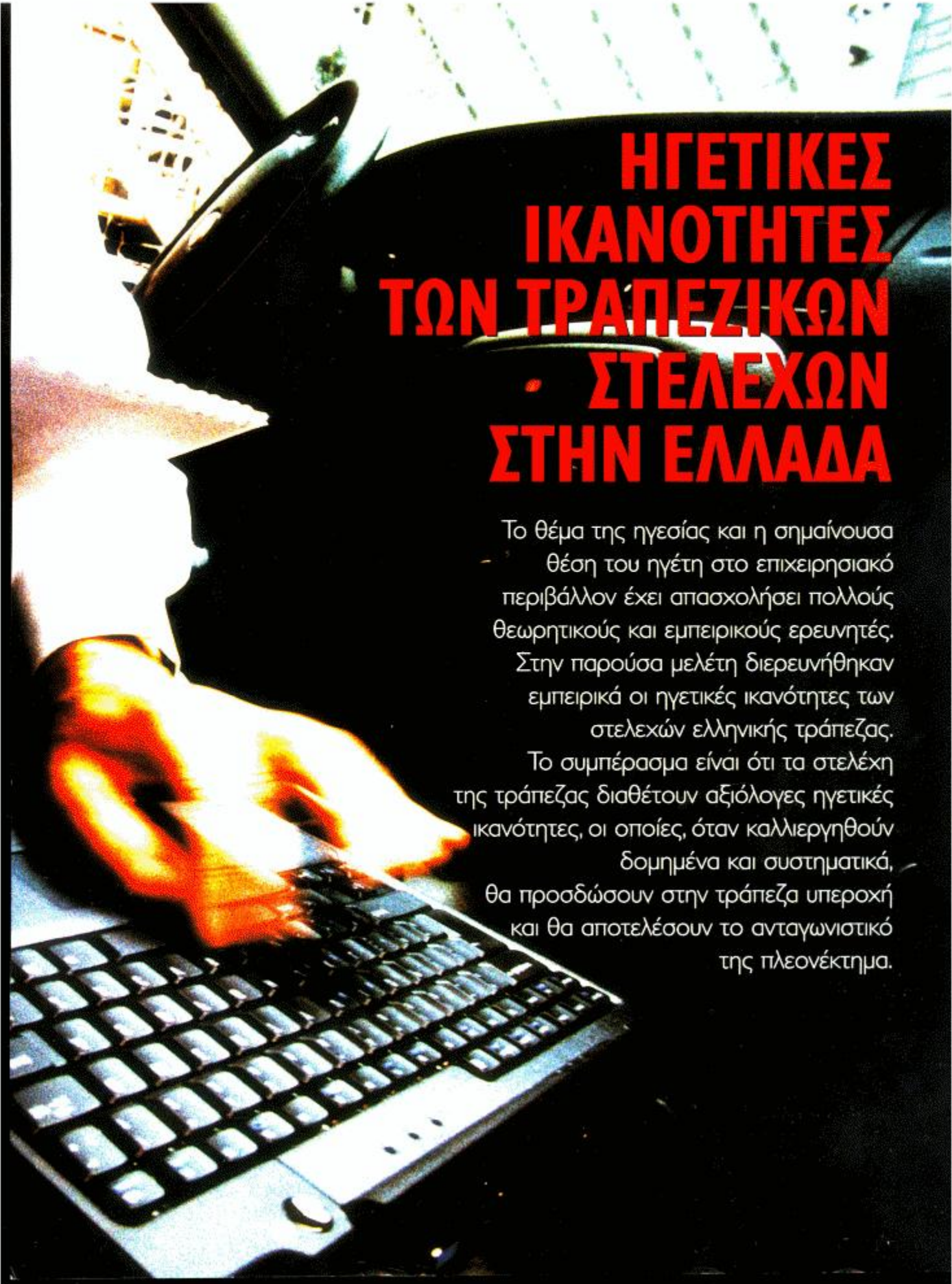
ΤΟ ΧΡΗΣΙΜΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ



ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Τον Αθανάσιον Δοφόρον





ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ • ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το θέμα της ηγεσίας και η σημαίνουσα θέση του ηγέτη στο επιχειρησιακό περιβάλλον έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές.

Στην παρούσα μελέτη διερευνήθηκαν εμπειρικά οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών ελληνικής τράπεζας.

Το συμπέρασμα είναι ότι τα στελέχη της τράπεζας διαθέτουν αξιόλογες ηγετικές ικανότητες, οι οποίες, όταν καλλιεργηθούν δομημένα και συστηματικά, θα προσδώσουν στην τράπεζα υπεροχή και θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα, λόγω κυρίως της χαμηλής μόρφωσης που διέθεταν οι εργαζόμενοι, κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής.

Οι εργαζόμενοι με την πάροδο των ετών, και κυρίως χάρη στη μόρφωση και τις γνώσεις που αποκτούσαν, διαφοροποιήσαν τη θεώρησή τους και απαίτησαν να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση, και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας.

Από το σημείο αυτό και έπειτα, το θέμα της ηγεσίας έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές. Από τα μοντέλα που αναπτύχθηκαν για την ηγεσία, στη συγκεκριμένη μελέτη θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί το μοντέλο του Kouzes. Αναφέρεται σε πέντε διαστάσεις και καλύπτει όλο το φάσμα των ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, ώστε να ανταποκριθεί επαρκώς στο ρόλο του.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας των εκδόσεων Πατάκη (1996), ο ορισμός της ηγεσίας είναι: «(ους.) αρχηγία, καθοδήγηση, και αυτοί που την ασκούν (η ηγεσία του στρατού, του κόμματος κ.τ.λ.)».

Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις.

Η αναζήτηση της ηγεσίας είναι πρώτιστα μια εσωτερική αναζήτηση, μια αναζήτηση ώστε να ανακαλύψει ο ηγέτης ποιος πραγματικά είναι. Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων. Υπάρχουν τέσσερις ηθικοί στόχοι γι' αυτήν:

- 1) Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμισμού.
- 2) Εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου και της κοινότητας.
- 3) Υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας.
- 4) Ενστάλαξη στα άτομα αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης.

Η ουσία της ηγεσίας υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος που εργάζεται για τον ηγέτη είναι ένας εθελοντής. Βρίσκεται εκεί επειδή το επιθυμεί και όχι επειδή είναι αναγκασμένος.

Η εμπειρία διδάσκει ότι η ηγεσία είναι ένα σύνολο αφομοιωσίμων ικανοτήτων. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν

να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Πολλές ηγετικές ικανότητες διδάσκονται στην τάξη. Αλλά η εκπαίδευση από μόνη της είναι ανεπαρκής. Τις περισσότερες ικανότητες ο ηγέτης τις αποκτά από την εμπειρία και από τη σχέση του με τους άλλους ανθρώπους. Προσπαθεί, επιτυγχάνει, αποτυγχάνει, μαθαίνει από τα λάθη του. Είναι ενθουσιώδης και συμμετέχει στην αλλαγή.

Η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, αν

γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη, αλλά απλώς ένα αριθμημένο πανομοιότυπο, έτσι και η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας Γ.Ι., «Μάνατζμεντ Α-Ω», Εκδόσεις Ελληνεκδοτική, 1996).

Πιο απλά, η μοναδική εκπαίδευση για την ηγεσία είναι η ίδια η ηγεσία. Δεν μπορείς να γίνεις ηγέτης με το να είσαι βοηθός ή αναπληρωτής ενός ηγέτη.

Το ερώτημα είναι τι ικανότητες απαιτεί τελικά η ηγεσία;

Ο Peter F. Drucker έγραψε για το θέμα: «Η ηγεσία απαιτεί βασικές ικανότητες. Και τίποτα δεν είναι πιο δύσκολο να καθοριστεί, τίποτα δεν είναι πιο δύσκο-

λο να αλλάξει όσο οι βασικές ικανότητες» (Κουζες J.- Posner P., «The leadership challenge, how to get extraordinary things done in organizations», εκδόσεις Jossey-Bass, 1987).

Α. Πρόκληση της ηγεσίας - Μύθοι και πραγματικότητα

Η πρόκληση της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο που οι ηγέτες μετατρέπουν τις προκλήσεις σε επιτυχίες.

Οι προκλήσεις για αλλαγή είναι καθημερινές. Καθημερινές λοιπόν είναι και οι ευκαιρίες για ηγεσία που είναι διαθέσιμες για όλους.

Συνήθως οι αρχές που διδάσκονται για την ηγεσία αφορούν προκαταλήψεις και μύθους. Το πρώτο που πρέπει να κάνει ένας ηγέτης είναι να απελευθερωθεί από αυτές τις προκαταλήψεις, γιατί δυσχεραίνουν το έργο του.

Σύμφωνα με την επικρατούσα αντίληψη, ο ηγέτης παρουσιάζεται σαν ένας υπεράνθρωπος χωρίς ελαττώματα, που μαγνητίζει οπαδούς με τις θαρραλέες και γεμάτες αυταπάτη πράξεις του. Στην πραγματικότητα, ο ηγέτης μαγνητίζει λόγω του σεβασμού που τον διακατέχει για τις φιλοδοξίες και τις αξίες των άλλων. Γιατί στρέφει την προσοχή τους σε ένα μακροπρόθεσμο μελλοντικό προσανατολισμό και κοιτάζει πέρα από τον ορίζοντα του παρόντος.

Ο πραγματικός ηγέτης δεν είναι αποκλειστικά άνθρωπος της δράσης, όπως πιστεύουν πολλοί. Μάλλον είναι ένας πνευματικός άνθρωπος, με την έννοια και το βάρος που δίνει στη λέξη «πνευματικός» μια ολοκληρωμένη αντίληψη ηθικής που κατά τεκμήριο έχουν οι μεγάλοι ηγέτες. Ο ηγέτης δεν είναι α-



**Ο πραγματικός ηγέτης
δεν είναι αποκλειστικά
άνθρωπος της δράσης, όπως
πιστεύουν πολλοί. Μάλλον
είναι ένας πνευματικός
άνθρωπος, με την έννοια
και το βάρος που δίνει
στη λέξη «πνευματικός»
μια ολοκληρωμένη αντίληψη
ηθικής που κατά
τεκμήριο έχουν
οι μεγάλοι ηγέτες**

πλώς μια χαρισματική και πολλές φορές
δημαγωγική προσωπικότητα.

Μια νέα λαογραφία που αναπτύσσεται
για την ηγεσία δέχεται ότι οι ηγέτες είναι
χαρισματικοί και οραματιστές, ενώ διαθέ-
τουν δυνάμεις που τους επιτρέπουν να
προβλέπουν το μέλλον με τρόπο αλάνθα-
στο, δυνάμεις που δεν τις διαθέτουν όλοι.
Σαφώς ο ηγέτης πρέπει να έχει ένα όρα-
μα, μια αίσθηση της κατεύθυνσης, αλλά
αυτό σε καμία περίπτωση δεν προϋποθέ-
τει διορατικό χάρισμα. Προκειμένου να γί-
νει περισσότερο αντιληπτό τι εννοείται με
την έννοια όραμα, θα αναφερθεί μια καρα-
κτηριστική δήλωση του Akio Morita, Προ-
έδρου της Sony Corporation, όταν κάποια στιγμή του ζητήθη-
κε να εξηγήσει την επιτυχία της εταιρείας του:

«Χάρη στη φαντασία και την τόλμη, από την ημέρα που δη-
μιουργήσαμε με τον Masarou Imbrouka την εταιρεία στον τρί-
το όροφο ενός βομβαρδισμένου καταστήματος στο Τόκιο, με
\$500 κεφάλαιο, στόχος μας ήταν η κατάκτηση της παγκό-
σμιας αγοράς».

Το όραμα επίσης μπορεί να μη γεννηθεί από την αρχική
σκέψη του ηγέτη, αλλά να αντιπροσωπεύσει την έμπνευση κά-
ποιου άλλου και να υιοθετηθεί από τον ηγέτη.

Η παραδοσιακή διοικητική διδασκαλία δέχεται ότι ο ηγέτης
πρέπει να είναι απόμακρος, αόρατος, αψεγάδιαστος. Η εργα-
σία της διαχείρισης (management) είναι πρωτίστης σημασίας.

Οι έλεγχοι των πόρων, συμπεριλαμβανο-
μένου του χρόνου, των χρημάτων, των υ-
λικών και των ανθρώπων, παίζουν τον κύ-
ριο ρόλο. Όμως, το management δεν
μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες. Το μόνο
που μπορεί να κάνει είναι να δημιουργή-
σει τις συνθήκες υπό τις οποίες οι ηγετι-
κές ποιότητες μπορούν να λάμψουν και
να γίνουν αποτελεσματικές.

Οι ηγέτες ξέρουν ότι όλοι οι πόροι εί-
ναι δυνατόν να γίνουν αντικείμενο διαχεί-
ρισης εκτός από τους ανθρώπινους. Οι
άνθρωποι πρέπει να οδηγηθούν. Ο ηγέ-
της δεν ελέγχει. Αφήνει τους ανθρώπους
του να ενεργήσουν και να ανασπυχθούν.

Ο μύθος της ηγεσίας αναφέρει ότι αυτή ενδιαφέρεται μόνο
για την κορυφή. Οι αποτελεσματικότεροι ηγέτες όμως φρο-
ντίζουν ουσιαστικά για όλους και συχνά λειτουργούν ως οικο-
γένεια με τους ανθρώπους τους.

Η παράδοση προτείνει ότι ο ηγέτης κατευθύνει με τις δια-
ταγές του την έκδοση ντιρεκτίβων και διαδικασιών. Γνωρίζου-
με όμως ότι οι πράξεις των ηγετών είναι πολύ πιο αποτελε-
σματικές από τα λόγια τους. Η αξιοπιστία της δράσης είναι ο
καθοριστικός παράγοντας για το εάν ο ηγέτης θα ακολουθη-
θεί κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Ο μεγαλύτερος μύθος υποθέτει ότι, όταν κάποιος βρίσκεται
στην κορυφή, καθίσταται αυτομάτως και ηγέτης. Η ηγεσία δεν
είναι μια θέση ή μια διαδικασία. Είναι όλο το φάσμα των δεξιο- ▶

τήτων και δυνατοτήτων που περιλαμβάνει το management. Όπως προαναφέρθηκε όμως, η ηγεσία ξεκινά από το σημείο όπου η διαχειριστική εργασία τελειώνει. Εκεί όπου τα συστήματα ανταμοιβών και τιμωριών, ελέγχου και αξιολόγησης δίνουν τόπο στην καινοτομία, στην ακεραιότητα του χαρακτήρα και στο θάρρος των πεποιθήσεων.

Β. Ικανότητες και χαρακτηριστικά που απαιτεί η ηγεσία

Η ηγεσία είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών. Η πλήρης εικόνα της ηγεσίας μπορεί να αποκρυσταλλωθεί μόνο εάν ερωτηθούν οι οπαδοί τι αναζητούν και τι θαυμάζουν στον ηγέτη.

Η πλειονότητα θαυμάζει τους ηγέτες που διακρίνονται από:

1. Τιμιότητα. Σε σχέση με όλα τα χαρακτηριστικά, η τιμιότητα έχει τη μεγαλύτερη συχνότητα επιλογής από τους οπαδούς στις έρευνες που έχουν γίνει παγκόσμια. Η απαίτηση που υπάρχει από τον ηγέτη είναι να είναι συνεπής στις υποσχέσεις και τα έργα του. Η τιμιότητα σχετίζεται επίσης με την ηθική. Εκτιμάμε τους ανθρώπους που έχουν σημαντικές ηθικές αξίες και τις σέβονται.

2. Ικανότητα. Προκειμένου να ακολουθήσουμε κάποιον, πρέπει να πιστέψουμε ότι ξέρει τι κάνει. Πρέπει να βεβαιωθούμε ότι είναι ικανός και αποτελεσματικός. Η προσδοκώμενη ικανότητα του ηγέτη φαίνεται να ποικίλλει ανάλογα με τη θέση του στην επιχείρηση. Η ικανότητά του να λειτουργήσει είναι αναγκαία συνθήκη, όχι όμως και ικανή. Ο ηγέτης πρέπει να προσδώσει προσθετική αξία στη θέση.

3. Προνοητικότητα. Από τους ηγέτες αναμένεται να έχουν αίσθηση της κατεύθυνσης και μακροπρόθεσμο όραμα. Το όραμα του ηγέτη αποτελεί την πυξίδα της επιχείρησης. Οι οπαδοί απαιτούν ο ηγέτης να έχει έναν προσανατολισμό στο μέλλον, καθορισμένο με σαφήνεια.

4. Έμπνευση. Δεν είναι αρκετό για τον ηγέτη να έχει όραμα για το μέλλον. Πρέπει να έχει την ικανότητα να το μεταδώσει, με τρόπο που να ενθαρρύνει τους οπαδούς να το ακολουθήσουν και να παλέψουν για την πραγμάτωσή του. Ο ενθουσιασμός και η θετική σκέψη μπορούν να μεταβάλουν τη φύση οποιασδήποτε εργασίας στην αντίληψη του εργαζομένου.

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά που προαναφέρθηκαν θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε μία λέξη: αξιοπιστία. Οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να πιστέψουν στον ηγέτη τους. Πρέπει να πιστέψουν ότι αξίζει την εμπιστοσύνη τους, διαθέτει την ικανότητα να οδηγήσει, έχει ενθουσιασμό για το όραμα και διαθέτει ισχυρή φιλοσοφία. Με την καθοδήγηση αυτού του ηγέτη, είναι περήφανοι ως μέλη της ομάδας και αισθάνονται το στόχο ως προσωπική τους υπόθεση.

Οι άνθρωποι εν ολίγοις αποζητούν τους ηγέτες που είναι αξιόπιστοι και έχουν σαφή αίσθηση της πορείας. Δεν πρέπει να

λησμονηθεί ότι οι ηγέτες βρίσκονται σε μια κάπως αδέξια θέση. Απαιτείται από αυτούς να είναι αξιοπιστοι, αλλά παράλληλα όλοι συμβάλλουν στην υπονόμηση της αξιοπιστίας τους. Η αξιοπιστία είναι μια από τις σκληρότερες ιδιότητες και ταυτόχρονα μια από τις πιο εύθραυστες. Κερδίζεται βήμα βήμα, με πολύ σκληρό και συνεπή αγώνα. Αλλά μπορεί να καθεί στη στιγμή, από ένα ανεπαίσθητο ολίσθημα. Εάν η αξιοπιστία καθεί, είναι σχεδόν αδύνατο να επανακτηθεί. Η αξιοπιστία κερδίζεται μέσω της διαδρομής του ηγέτη. Ο ηγέτης έχει επίγνωση του ότι η συμπεριφορά του διαμορφώνει τη γνώμη των ανθρώπων για το άτομό του. Η αξιοπιστία είναι το θεμέλιο που θα χτιστεί το όραμα.

Οι άνθρωποι εν ολίγοις αποζητούν τους ηγέτες που είναι αξιόπιστοι και έχουν σαφή αίσθηση της πορείας. Δεν πρέπει να λησμονηθεί ότι οι ηγέτες βρίσκονται σε μια κάπως αδέξια θέση. Απαιτείται από αυτούς να είναι αξιόπιστοι, αλλά παράλληλα όλοι συμβάλλουν στην υπονόμηση της αξιοπιστίας τους.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΥΖΕΣ

Σύμφωνα με το μοντέλο Kouzes, υπάρχουν πέντε θεμελιώδεις πρακτικές και δέκα προτάσεις προς τον ηγέτη, οι οποίες ορίζουν την υποδειγματική ηγεσία:

Οι πέντε θεμελιώδεις πρακτικές

1. Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία. Αναζητούν τις ευκαιρίες προκειμένου να αλλάξουν το καθεστώς. Ψάχνουν για καινοτόμους τρόπους βελτίωσης της οργάνωσης. Πειραματίζονται και εκτίθενται στον κίνδυνο. Δέχονται την αποτυχία ως ευκαιρία εκμάθησης.

2. Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα. Οραματίζονται την ιδανική εικόνα του μέλλοντος, αυτό που η επιχείρηση μπορεί να γίνει. Μέσω της ισχυρής πειθούς που

διαθέτουν, στρατολογούν και άλλους στο όραμά τους. Δίνουν ζωή στα οράματά τους, ενώ παθιάζονται πιστεύοντας ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά.

3. Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν. Σέβονται τους ανθρώπους. Ενθαρρύνουν τη συνεργασία. Δημιουργούν μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης που σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Ενισχύουν τους άλλους και τους κάνουν να αισθανθούν ισχυροί.

4. Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο. Δημιουργούν τα πρότυπα της τελειότητας και θέτουν το παράδειγμα. Σπάνε το στόχο σε μικρά τμήματα, προκειμένου να μην πνιγεί η δράση. Περιορίζουν τη γραφειοκρατία και δημιουργούν τις ευκαιρίες για αλλαγή.

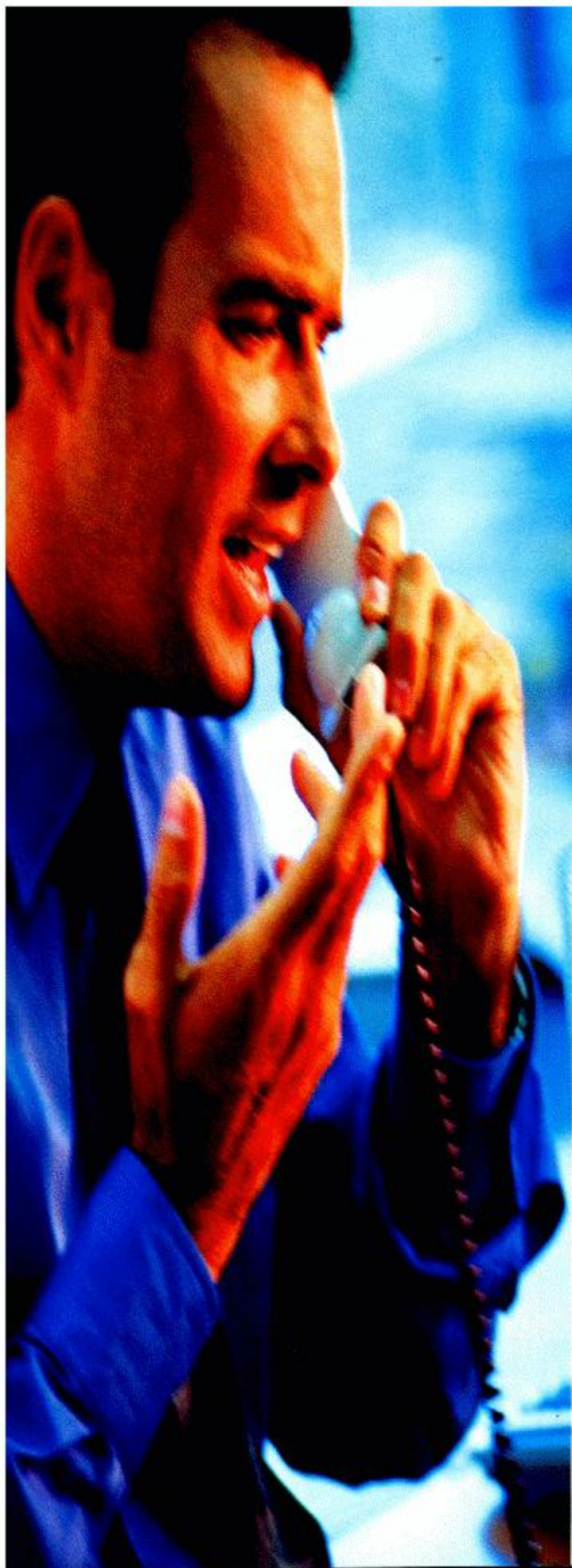
5. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν. Κάνουν τους ανθρώπους τους να αισθανθούν οι ίδιοι ηγέτες. Αναγνωρίζουν την προσπάθεια του καθενός. Γιορτάζουν τις επιτυχίες.

Οι δέκα προτάσεις

1) Ψάξτε τις ευκαιρίες που θα προκαλέσουν την αλλαγή, την καινοτομία, τη βελτίωση.

Η αναζήτηση της αλλαγής εξετάζει τις δεξιότητες και τις δυνατότητές μας. Η πρόκλησή της είναι σκληρή και ευχάριστη.

2) Το πείραμα διατρέχει κινδύνους, και τα λάθη διδάσκουν.



Οι ηγέτες πειραματίζονται με νέες προσεγγίσεις σε παλαιά προβλήματα. Δεν εμποδίζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, τοποθετώντας περιορισμούς στη σκέψη τους. Σε κάθε εφαρμογή της ιδέας, μπορεί να γίνει λάθος. Ο σοφός ηγέτης, αντί της επίπληξης, προτιμά να διδαχθεί από τα λάθη.

3) Προβλέψτε ένα μέλλον εξυψωτικό και εξευγενισμένο.

Το όραμα είναι η μοναδική και η ιδανική εικόνα του κοινού μέλλοντος. Είναι μια διανοητική εικόνα αυτού που θα μοιάζει το αύριο. Εκφράζει τα υψηλότερα πρότυπα και αξίες. Για να είναι ελκυστικό, θα πρέπει να απευθύνεται σε όλους τους ανθρώπους που στρατολογούνται για την πραγμάτωσή του.

4) Στρατολογήστε ανθρώπους σε ένα κοινό όραμα.

Οι ηγέτες χρησιμοποιούν ποικίλους τρόπους έκφρασης προκειμένου να μετατρέψουν το αφηρημένο όραμά τους σε «χειροπιαστό».

5) Ενθαρρύνετε τη συνεργασία με την προώθηση κοινών στόχων και την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης.

Η συνεργασία αρχίζει με τη δημιουργία και τη στήριξη των κοινών στόχων. Το ισχυρότερο κίνητρο για κάποιον που σας υποστηρίζει είναι ότι σε αντάλλαγμα θα τον βοηθήσετε και εσείς.

6) Ενισχύστε τους ανθρώπους μοιράζοντάς τους πληροφόρηση, εξουσίες και αναγνωρίζοντας τις προσπάθειές τους.

Όταν ο ηγέτης ενισχύει τους ανθρώπους του, η σφαίρα επιρροής του αυξάνεται. Δίνοντας στους ανθρώπους εξουσίες, ουσιαστικά τους καθιστά ηγέτες.

7) Δώστε το παράδειγμα για τους άλλους με τη συμπεριφορά σας, η οποία είναι σύμφωνη με τις δηλωμένες αξίες σας.

Η σαφήνεια, η συναίνεση και η ένταση είναι τρεις ουσιαστικοί παράγοντες για την ευθυγράμμιση των αξιών των ηγετών με εκείνες των οπαδών τους. Μέσα από πραγματικά παραδείγματα και αληθινές στιγμές δράσης, οι ηγέτες δίνουν στους ανθρώπους το παράδειγμα συμπεριφοράς.

8) Κερδίζει το σχέδιο που προωθεί τη συνέπεια, την πρόοδο και οικοδομεί την υποχρέωση.

Οι αρχαίοι φιλόσοφοι παρατήρησαν ότι «ένα ταξίδι χιλίων χιλιομέτρων αρχίζει με το πρώτο βήμα». Οι ηγέτες είναι αυτοί που μας πείθουν ότι το αδύνατο είναι δυνατό, αυτοί που μας ανοίγουν το δρόμο.

9) Αναγνωρίστε τη συνεισφορά καθενός στην επιτυχία του στόχου.

Οι ηγέτες έχουν υψηλές προσδοκίες από τους ανθρώπους. Τους παρέχουν σαφείς κατευθύνσεις, ουσιαστική ενθάρρυνση, αληθινό ενδιαφέρον και ανατροφοδότηση. Αναγνωρίζουν τη συνεισφορά καθενός στην επιτυχία του έργου και δεν αφερίζονται τον κόπο κανενός.

10) Γιορτάστε τακτικά τις επιτυχίες.

Ο εορτασμός των επιτυχιών αναγνωρίζει ότι η εξαιρετική απόδοση είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και ενισχύει το ομαδικό πνεύμα.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο στόχος της έρευνας ήταν, μέσα από την εφαρμογή του κατάλληλου μοντέλου, να ανιχνευθούν οι ηγετικές ικανότητες που διαθέτουν τα στελέχη της τράπεζας και να καταδειχθεί ο ση- ►

μαίνων ρόλος που διαδραματίζει ο ηγέτης στο περιβάλλον της επιχείρησης. Η έρευνα, που διεξήχθη από τις 29 Ιανουαρίου έως τις 10 Φεβρουαρίου 2003, ήταν ποσοτική και ποιοτική, με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία αποτελούνταν από 40 ερωτήσεις και τα οποία διανεμήθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή, μέσα από το δίκτυο υπολογιστών της τράπεζας. Η δειγματοληψία έγινε τυχαία στους διευθυντές των καταστημάτων της. Οι 40 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χωρίστηκαν σε 5 ομάδες των 8 ερωτήσεων, και η κάθε ομάδα αποτέλεσε και τη διάσταση του μοντέλου που περιγράφηκε.

Το μέγεθος του δείγματος ανήλθε σε 131 άτομα, σε πληθυσμό 200 ατόμων ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου και εμπειρίας. Το βεληνεκές της έρευνας ήταν πανελλαδικό. Η βαθμολόγηση των απαντήσεων έγινε μέσω της πεντάβαθμης κλίμακας Likert, με βαθμούς από 1 (=σχεδόν ποτέ) έως 5 (=πολύ συχνά).

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων ήταν: (α) η κατανομή συχνοτήτων (frequency analysis) σε κάθε ερώτηση, διάσταση και ποιοτικό στοιχείο του δείγματος (φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία κ.λπ.), (β) τα ερωτήματα διασταύρωσης (crosstabulation), τόσο σε σχέση με τις απαντήσεις και τα ποιοτικά στοιχεία του δείγματος (π.χ. τι απάντησαν στην πρώτη ερώτηση οι άνδρες και τι οι γυναίκες) όσο και στα ποιοτικά στοιχεία του δείγματος μεταξύ τους (π.χ. πόσοι από τους άνδρες προέρχονται από μεταγραφή κ.λπ.), (γ) οι αναλύσεις μη συσχετισμένης διακύμανσης (ANOVA), προκειμένου να διαπιστωθεί εάν δύο ή περισσότερες ομάδες τιμών έχουν πολύ διαφορετικούς μέσους όρους, δηλαδή εάν παρουσιάζουν μεταξύ τους στατιστικά σημαντική διαφορά, (δ) η χρήση των συντελεστών συσχέτισης, προκειμένου να εντοπιστεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών και (ε) ο υπολογισμός του μέσου όρου και της επικρατούσας τιμής των χαρακτηριστικών ποιότητας και των διαστάσεων.

Για την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκαν τα εξής εργαλεία: (α) το στατιστικό προγράμμα SPSS στην έκδοση 10.0.1, (β) το στατιστικό πρόγραμμα Startgraphics Plus στην έκδοση 2.1, (γ) το λογιστικό φύλλο Microsoft Excel στην έκδοση 97 και (δ) εξειδικευμένο λογισμικό που αναπτύχθηκε από τον γράφοντα και που εξήγαγε τα αποτελέσματα διασταύρωσης εννέα κριτηρίων ομαδοποίησης.

Πριν από την αποστολή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε πιλοτική διανομή σε 10 αποδέκτες, ώστε να ελεγχθεί το ερωτηματολόγιο και το software συμπλήρωσής του.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στον ΠΙΝΑΚΑ 1 αναλύεται η κατανομή του δείγματος, με βάση τα χαρακτηριστικά των στελεχών.

Έτσι, το δείγμα των στελεχών κατανέμεται στη Νότια Ελλάδα σε ποσοστό 55,7% έναντι 44,3% της Βόρειας Ελλάδας. Οι άνδρες (70,2%) υπερτερούν σημαντικά των γυναικών (29,8%). Το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών ηλικιακά είναι μεταξύ 36-45 ετών (50,38%) και 46-55 ετών (35,11%), με ελάχιστο ποσοστό (2,29%) άνω των 56 ετών και 12,21% έως 35 ετών.

Η εκπαίδευση που έχει λάβει το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών (61,1%) είναι τριτοβάθμια, ενώ το 29,8% έχει λάβει δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 9,2% έχει πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές. Το 69,5% προέρχεται από μεταγραφή, έναντι 30,5% των γηγενών στελεχών.

Όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία, ένα σημαντικό ποσοστό (60,3%) διαθέτει εργασιακή εμπειρία από 16-25 έτη, ενώ το 20,6% διαθέτει εργασιακή εμπειρία άνω των 25 ετών και το 19,1% έως 15 έτη.

Η εμπειρία θέσης των στελεχών κατανέμεται σε ένα σημαντικό ποσοστό (67,2%) έως 5 έτη, σε 22,9% από 6-10 έτη και σε 9,9% άνω των 10 ετών.

Τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία διαχωρισμού (marketing discriminators) του δείγματος σε ομάδες.

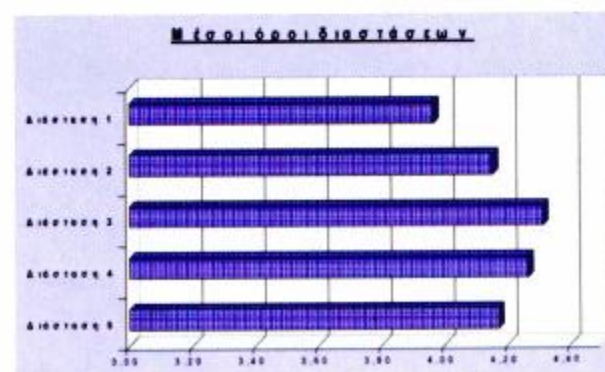
Προκειμένου να εξαχθούν αναλυτικότερα συμπεράσματα από τον αναγνώστη για το δείγμα της έρευνας, θα παρουσιαστούν ασχολίαστες στους ΠΙΝΑΚΕΣ 2.1, 2.2 & 2.3, επιλεκτικά, κάποιες διασταυρώσεις (crosstabulation) μεταξύ ποιοτικών χαρακτηριστικών του δείγματος, συνδυασμένων μεταξύ τους.

Στον ΠΙΝΑΚΑ 3 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τιμές (μέγιστες, ελάχιστες, κεντρικές, επικρατούσες) όλων των διαστάσεων, συγκριτικά μεταξύ τους. Η παράθεση αυτή θα βοηθήσει στην αρχική παρατήρηση των διαστάσεων που υστερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες, καθώς και πόσο απέχει η καθεμία από το βέλτιστο αποτέλεσμα του 5. Επίσης, ο μέσος όρος θα αναχθεί για λόγους ευκολίας και σε ποσοστό, προκειμένου να απεικονιστεί πιο παραστατικά τι ποσοστό καλύπτει επί του βέλτιστου αποτελέσματος της διάστασης (100%). Έτσι, το εύρος της κλίμακας κάθε απάντησης (σε ποσοστό) έχει ως εξής:

	Από	Έως
Σχεδόν ποτέ	20%	39,9%
Σπάνια	40%	59,9%
Περιστασιακά	60%	79,9%
Αρκετά συχνά	80%	99,9%
Πολύ συχνά	100%	

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζονται παραστατικά οι μέσοι όροι των απαντήσεων της καθεμιάς από τις πέντε διαστάσεις:

ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ (ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1)



Από την παράθεση των μέσων όρων μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν στις διαστάσεις, φαίνεται ότι ο χαμηλότερος μέσος όρος ανήκει στην πρώτη («Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία»). Ο μέσος όρος λοιπόν της διάστασης ανέρχεται σε 3,96 και η επικρατούσα τιμή σε 3,75. Το ποσοστό κάλυψης του βέλτιστου αποτελέσματος ανέρχεται σε 79,2%. Οι μέσοι όροι της δεύτερης διάστασης, 4,15 («Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα»), και της πέμπτης, 4,17 («Οι ηγέτες ενθαρρύνουν»), είναι επίσης χαμηλοί και καλύπτουν αντίστοιχα το 83% και 83,4% του βέλτιστου αποτελέσματος για κάθε διάσταση, με επικρατούσες τιμές για τη μεν δεύτερη διάσταση 3,88, για τη δε πέμπτη 4.

Η πέμπτη διάσταση («Οι ηγέτες ενθαρρύνουν») θα σχολιαστεί περαιτέρω, γιατί η μη συσχετισμένη ανάλυση διακύμανσης κατέγραψε στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p < 0,05$) ανάμεσα σε κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Αρχικά εμφανίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, με τις γυναίκες να παρουσιάζουν στις απαντήσεις τους μέσο όρο 4,38 έναντι 4,16 των ανδρών.

Στατιστικά σημαντική διαφορά παρουσιάστηκε επίσης στην ίδια διάσταση σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία του στελέχους και ανάλογα με τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα του. Έτσι, όσον αφορά το πρώτο τμήμα, ο μέσος όρος των στελεχών με εργασιακή εμπειρία 16-25 έτη ανήλθε σε 4,3 έναντι 4 των στελεχών με εμπειρία έως 15 έτη και 4,23 των στελεχών με εμπειρία άνω των 25 ετών.

Όσον αφορά το δεύτερο τμήμα, δηλαδή των ατόμων που διοικεί στο κατόστημά του, τα στελέχη που διοικούν ομάδα των 6-10 ατόμων παρουσίασαν στις απαντήσεις τους μέσο όρο 4,45 έναντι 4,17 αυτών που διοικούν έως 5 άτομα και 4,12 αυτών που διοικούν πάνω από 10 άτομα.

Οι υψηλότεροι μέσοι όροι συναντήθηκαν στην τρίτη (4,31, «Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν») και τέταρτη διάσταση (4,26, «Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο») και καλύπτουν αντίστοιχα το 86,2% και 85,2% του βέλτιστου αποτελέσματος κάθε διάστασης, με επικρατούσες τιμές για τη μεν τρίτη διάσταση 4,25, για τη δε τέταρτη 4,13. Σημειώνεται βέβαια ότι οι μέσοι όροι είναι υψηλότεροι από τις άλλες διαστάσεις, απέχουν όμως από το αποτέλεσμα του άριστου ηγέτη.

ΤΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Επιγραμματικά, οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου Kouzes είναι:

1. Οι ηγέτες προκαλούν τη διαδικασία.
2. Οι ηγέτες εμπνέουν ένα κοινό όραμα.
3. Οι ηγέτες επιτρέπουν στους άλλους να ενεργήσουν.
4. Οι ηγέτες διαμορφώνουν τον τρόπο.
5. Οι ηγέτες ενθαρρύνουν.

Από την παράθεση των μέσων όρων μεταξύ των απαντήσεων που δόθηκαν στις διαστάσεις, ο χαμηλότερος μέσος όρος ανήκει στην πρώτη (3,96). Το γεγονός μπορεί να ερμηνευθεί καταρχήν από το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται τα στελέχη. Ο τραπεζικός χώρος είναι κατεξοχήν γραφειοκρατικός, με ξεκάθαρες και στερεότυπες δομές και συγκεκριμένη

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ (N=131)		
Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	92	70,2%
Γυναίκα	39	29,8%
Ηλικία		
Έως 35 ετών	16	12,21%
Από 36 έως 45 ετών	66	50,38%
Από 46 έως 55 ετών	46	35,11%
Άνω των 56 ετών	3	2,29%
Μορφωτικό επίπεδο		
Δευτεροβάθμια	39	29,8%
Τριτοβάθμια	80	61,1%
Μεταπτυχιακό	12	9,2%
Γεν. Διεύθυνση		
Βόρεια Ελλάδα	58	44,3%
Νότια Ελλάδα	73	55,7%
Μεταγραφή		
Από μεταγραφή	91	69,5%
Χωρίς μεταγραφή	40	30,5%
Εργασιακή εμπειρία		
Έως 15 έτη	25	19,1%
Από 16 έως 25 έτη	79	60,3%
Άνω των 25 ετών	27	20,6%
Εμπειρία θέσης		
Έως 5 έτη	88	67,2%
Από 6 έως 10 έτη	30	22,9%
Άνω των 10 ετών	13	9,9%
Αριθμός υπαλλήλων		
Έως 5 άτομα	23	17,6%
Από 6 έως 10 άτομα	40	30,5%
Άνω των 10 ατόμων	68	51,9%

μεθοδολογία εργασίας. Τα παραπάνω εγκλωβίζουν το στέλεχος και εμποδίζουν την πρόκληση της διαδικασίας. Πέραν τούτου, φαίνεται ότι τα στελέχη είναι περισσότερο προσανατολισμένα στο management.

Οι μέσοι όροι της δεύτερης (4,15) και της πέμπτης (4,17) διάστασης είναι επίσης χαμηλοί. Η ερμηνεία του φαινομένου αναφέρεται στην απαίτηση της ηγεσίας για περισσότερες ικανότητες και υπερβατικότητα σε σχέση με το management. Μόνο ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνεύσει όραμα στους ανθρώπους του, να τους ενθαρρύνει, να τους οδηγήσει. Ο manager δεν διαθέτει αυτή την ικανότητα.

Από τη διαφορά που εμφανίστηκε ανάμεσα σε άνδρες (4,16) ►

ΤΡΑΠΕΖΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Φύλο		Δευτερο- βάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Μεταπτυ- χιακή	Σύνολο
Άνδρας	Πλήθος	25	56	11	92
	% εντός του Φύλου	27,20	60,90	12,00	100
	% του συνόλου	19,10	42,70	8,40	70,20
Γυναίκα	Πλήθος	14	24	1	39
	% εντός του Φύλου	35,90	61,50	2,60	100
	% του συνόλου	29,80	61,10	9,20	100
Σύνολο	Πλήθος	39	80	12	131
	% του συνόλου	29,80	61,10	9,20	100

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

Ηλικία		Δευτερο- βάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Μεταπτυ- χιακή	Σύνολο
Έως 35	Πλήθος	8	6	2	16
	% εντός Ηλικία	50,00	37,50	12,50	100
	% του συνόλου	6,10	4,60	1,50	12,20
36 έως 45	Πλήθος	15	43	8	66
	% εντός Ηλικία	22,70	65,20	12,10	100
	% του συνόλου	11,50	32,80	6,10	50,40
46 έως 55	Πλήθος	14	30	2	46
	% εντός Ηλικία	30,40	65,20	4,30	100
	% του συνόλου	10,70	22,90	1,50	35,10
Άνω των 56	Πλήθος	2	1		3
	% εντός Ηλικία	66,70	33,30		100
	% του συνόλου	1,50	0,80		2,30
Σύνολο	Πλήθος	39	80	12	131
	% του συνόλου	29,80	61,10	9,20	100

και γυναίκες (4,38), φαίνεται ότι το φύλο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη συγκεκριμένη διάσταση, και αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από την ίδια τη φύση της γυναίκας, η οποία είναι περισσότερο ενθαρρυντική και υποστηρικτική, από ό,τι του άνδρα.

Στατιστικά, σημαντική διαφορά παρουσιάστηκε επίσης στην ίδια διάσταση σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία του στελέχους και ανάλογα με τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα του.

Έτσι, όσον αφορά το πρώτο τμήμα, ο μέσος όρος των στελεχών με εργασιακή εμπειρία 16-25 έτη ανήλθε σε 4,3 έναντι 4 των στελεχών με εργασιακή εμπειρία έως 15 έτη και 4,23 των στελεχών με εμπειρία άνω των 25 ετών. Αυτό ερμηνεύεται από τις πιο κατασταλαγμένες σε σχέση με την εργασία απόψεις που έχουν τα στελέχη των 16-25 ετών έναντι των νεότερων (έως 15 έτη) και στη διαφορετική φιλοσοφία γαλουχίας των μεσαίων ηλικιακά στελεχών σε σχέση με τα παλαιά (άνω των 25 ετών). Η προϋπάρχουσα νοοτροπία διοίκησης στον τραπεζικό χώρο ήθελε το στέλεχος να είναι απόμακρο και να ασκεί επιρροή λόγω της θέσης του.

Όσον αφορά το δεύτερο τμήμα, δηλαδή των ατόμων που διοικεί στο κατάστημα, η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί είναι ότι η ομάδα που αποτελείται από 6-10 άτομα είναι πιο συμπαγής από αυτή των 10 ατόμων και άνω και επίσης δίνει το μεγαλύτερο περιθώριο για καθοδήγηση από τη μικρότερη ομάδα έως 5 ατόμων. Στην ομάδα των 6-10 ατόμων εντοπίζεται το βέλτιστο μέγεθος. Έτσι, τα στελέχη που διοικούν τέτοια ομάδα παρουσίασαν στις απαντήσεις τους μέσο όρο 4,45 έναντι 4,17 αυτών που διοικούν έως 5 άτομα και 4,12 αυτών που διοικούν άνω των 10 ατόμων.

Οι υψηλότεροι μέσοι όροι συναντήθηκαν στην τρίτη (4,31) και τέταρτη (4,26) διάσταση. Το γεγονός ερμηνεύεται από τη φύση της τραπεζικής εργασίας, που είναι επαναλαμβανόμενη διαδικασία και διέπεται από συγκεκριμένους κανόνες και μεθοδολογία. Οι κανόνες και η μεθοδολογία παρέχουν μια σχετική ασφάλεια στον προϊστάμενο, ώστε να εκχωρήσει σε κάποιον αρμοδιότητες και να του επιτρέψει να ενεργήσει και να διαμορφώσει έναν τρόπο εργασίας ακολουθώντας την πεπατημένη οδό. Σημειώνεται βέβαια ότι οι μέσοι όροι είναι υψηλότεροι από τις άλλες διαστάσεις, απέχουν όμως από το αποτέλεσμα του άριστου ηγέτη.

Ως τελικό συμπέρασμα μπορεί να αναφερθεί ότι τα στελέχη της τράπεζας διαθέτουν αξιολογες ηγετικές ικανότητες, οι οποίες, όταν καλλιεργηθούν δομημένα και συστηματικά, θα προσδώσουν στην τράπεζα υπεροχή και θα αποτελέσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. **ΙΔΜ**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Adair J., «Understanding Motivation», Talbot Adair, Guilford, 1990.
2. Bennis W., «On becoming a leader», εκδόσεις Business Books, 1999.
3. Breen George-A.B. Blankenship, «Μάρκετινγκ έρευνα αγοράς», εκδόσεις Interbooks, 1984.
4. Evans R., Gourlay S., Kalafatis S., Robertson S., Gill Rolls-Wilson, Shepard J., «MBA Project Methodology», Kingston University, 1997.
5. Howit D. & Cramer D., «Στατιστική με το SPSS 10 για Windows», εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001.
6. Kouzes J.-Posner P., «The leadership challenge, how to get extraordinary things done in organizations», εκδόσεις Jossey-Bass, 1987
7. Κατσολής Αντώνης, «Αποτελεσματική διοίκηση. Σκέψεις & συμβουλές», εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2001
8. Κωστούλας Γ.Ι., «Μάνατζμεντ Α-Ω», εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, 1996.
9. Μποραντάς Δ., «Οργανωτική θεωρία & συμπεριφορά», εκδόσεις Team, 1992.
10. Πετράκης Μ.Ε., «Έρευνα μάρκετινγκ: Τεχνική στην ανάπτυξη project - Θεωρία και πράξη», εκδόσεις Interbooks, 1992.
11. Σκουλάς Νίκος – Οικονομική Κριτική, «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων», Εκδόσεις Κάπα, 1998.
12. Χαλκιάς Ι., «Στατιστική. Μέθοδοι ανάλυσης για επιχειρηματικές αποφάσεις», εκδόσεις Ραυτί, 2001.
13. Χυτήρης Α., «Οργανωσιακή συμπεριφορά», Εκδόσεις Interbooks, 1994.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3

Ηλικία		Από μεταγραφή	Χωρίς μεταγραφή	Σύνολο
Έως 35	Πλήθος	7	9	16
	% εντός: Ηλικία	43,80	56,30	100
	% του συνόλου	5,30	6,90	12,20
36 έως 45	Πλήθος	46	20	66
	% εντός: Ηλικία	67,70	30,30	50,40
	% του συνόλου	35,10	15,30	50,40
46 έως 55	Πλήθος	35	11	46
	% εντός: Ηλικία	76,10	23,90	100
	% του συνόλου	26,70	8,40	35,10
Άνω των 56	Πλήθος	3		3
	%εντός: Ηλικία	100		100
	% του συνόλου	2,30	-	2,30
Σύνολο	Πλήθος	91	40	131
	% του συνόλου	69,5	30,50	100

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

	Διάσταση 1	Διάσταση 2	Διάσταση 3	Διάσταση 4	Διάσταση 5
Μέσος όρος	3,96	4,15	4,31	4,26	4,17
Μέγιστη τιμή	5,00	5,00	4,88	5,00	5,00
Ελάχιστη τιμή	2,88	3,13	3,50	3,25	3,13
Κεντρική τιμή	4,00	4,13	4,38	4,25	4,13
Επικρατούσα τιμή	3,75	3,88	4,25	4,13	4,00

* Ο Αθανάσιος Δούρος είναι Διευθυντής καταστήματος της Τράπεζας Πειραιώς στην Κόρινθο. Το παρόν κείμενο αποτελεί περίληψη της διπλωματικής εργασίας, που κατέθεσε ο ίδιος στο Kingston University, για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος MBA.