



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων



ΕΥΣΤΡΑΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΠΕΤΡΑΚΗ ΕΙΡΗΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμούμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μας, κ. Αντωνάκη Ιωάννη για τη βοήθεια που μας παρείχε, το χρόνο που μας αφιέρωσε και τις συμβουλές που μας έδωσε για την εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας.

Επίσης, να ευχαριστήσουμε τον διευθυντή του καταστήματος κράτησης για το χρόνο που μας διέθεσε και τις πληροφορίες που μας έδωσε στην έρευνα που διεξήγαμε.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛ.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
TRANSLATION.....	7
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Έννοια-ορισμός της ηγεσίας.....	9
1.2 Τι είναι ηγεσία.....	10
1.3 Η φύση της ηγεσίας.....	10
1.4 Αρχές της ηγεσίας.....	11
1.5 Ιστορική εξέλιξη της ηγεσίας.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2 Ηγέτης.....	14
2.1. Τι είναι ηγέτης.....	14
2.1.1 Χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	14
2.2 Διαφορές ηγέτη- μάνατζερ.....	18
2.3 Θεωρία μεγάλης προσωπικότητας.....	18
2.4 Ο σύγχρονος ηγέτης.....	19
2.4.1 Η δυναμική της ομάδας.....	20
2.4.2 Η ανταμοιβή στην ομάδα.....	21
2.4.3 Ευθύνη και άγχος.....	21
2.4.4 Η αίσθηση της ασφάλειας και της σιγουριάς.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Θεωρίες ηγεσίας.....	23
3.1 Θεωρία Χ, Ψ.....	23

3.2	Το μοντέλο των Vroom- Yetton.....	24
3.3	Στυλ ηγεσίας κατά τον Likert.....	25
3.3.1	Τα τέσσερα συστήματα ηγεσίας.....	25
3.3.2	Βασικές αρχές της θεωρίας.....	26
3.4	Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler.....	27
3.4.1	Σχέσεις ηγέτη με υφιστάμενους.....	28
3.4.2	Η δομή των καθηκόντων.....	28
3.4.3	Η υφιστάμενη δύναμη της θέσης του ηγέτη.....	29
3.5	Θεωρία ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού του Robert House.....	30
3.6	Θεωρία ηγεσίας 3D του Reddin.....	33
3.7	Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (1950 – 1960).....	36
3.8	Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (1950- 1960).....	37
3.9	Το ηγετικό μοντέλο των Hersey και Blanchard.....	38
3.10	Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.....	40
3.10.1	Η νέα ηγεσία.....	41
3.10.1.1	Η χαρισματική ηγεσία.....	42
3.10.1.2	Η μετασχηματιστική ηγεσία.....	42
3.11	Διοικητική σχάρα.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

	Αρνητικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές των ηγετών	
4.1	Εισαγωγή.....	46
4.2	Η αλαζονεία ως κύρια αιτία αποτυχίας των ηγετών.....	46
4.3	Εκτροχιασμός ηγετών: Βγαίνοντας από το δρόμο της επιτυχίας.....	48
4.4	Οι αιτίες του εκτροχιασμού των ηγετών.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1	Βασικά ηγετικά στυλ.....	52
5.1.1	Ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....	53
5.1.2	Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....	54
5.1.3	Ο αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....	55

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

5.1.4 Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....55

5.1.5 Ο δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Μηχανισμοί και κριτήρια αποτελεσματικής ηγεσίας.....57

6.2 Μέσα επίτευξης αποτελεσματικής ηγεσίας.....59

6.3 Η επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά...60

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....62

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Η ηγεσία σε σωφρονιστικό κατάστημα.....65

1 Σκοπός της έρευνας.....65

2 Στόχοι της έρευνας.....65

3 Ερευνητικά ερωτήματα.....66

4 Συλλογή στοιχείων.....66

5 Συμπεράσματα έρευνας.....66

Βιβλιογραφία.....68

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....72

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....74

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της ηγεσίας έχει απασχολήσει αρκετά τους μελετητές και τους ερευνητές. Έχουν ασχοληθεί με την οραματική, την κλασική, την εφευρετική, την ηθική, την αναδυόμενη ηγεσία και γενικώς με πολλά από τα παρακλάδια της ηγεσίας. Και όλοι έχουν καταλήξει στο ίδιο συμπέρασμα, ότι στην ηγεσία υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στους διευθυντές και στους ηγέτες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση μας απασχολούν οι ηγέτες όπου είναι άτομα που μέσα από μια πολύπλοκη διεργασία χρησιμοποιούν ορισμένα στοιχεία όπως είναι η πίστη, οι αξίες, οι δεξιότητες, το ήθος, οι γνώσεις, με σκοπό να επηρεάσουν και να καθοδηγήσουν τους άλλους ούτως ώστε να επιτύχουν στην αποστολή τους και στους στόχους της επιχείρησης.

Η ηγεσία στηρίζεται στην κινητοποίηση και ενεργοποίηση των άλλων ατόμων και στελεχών ενός οργανισμού, πράγμα που επιτυγχάνεται από την εξασφάλιση και τη διατήρηση των αναγκών των εργαζομένων της επιχείρησης. Είναι δηλαδή, μια σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τον οπαδό. Αυτά που διαφοροποιούν τα είδη της ηγεσίας εξαρτώνται από τον τρόπο που ορίζεται και λειτουργεί η σχέση ηγέτη – οπαδού.

Ιδιαίτερο ρολό στους οργανισμούς παίζει η παρακίνηση των ατόμων και πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται αρκετές σημαντικές θεωρίες ηγεσίας και υποδείγματα παρακίνησης των εργαζομένων. Βέβαια, πρωταρχικό καθήκον ενός ηγέτη είναι να συνδέσει τους παράγοντες που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πρέπει πάντα να υπάρχουν σημαντικά κίνητρα και σοβαρές συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων ειδάλλως δεν θα δοθεί από αυτούς η απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο. Τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιηθούν από ένα ηγέτη σε κάθε περίπτωση εξαρτάται από τη δυσκολία εκτέλεσης ενός έργου. Η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και συνεχή προσοχή από τον ηγέτη. Επίσης απαραίτητο είναι να γνωρίζει τι ακριβώς κινητοποιεί τους εργαζόμενους.

ABSTRACT

The issue of leadership is a matter of concern for many researchers and investigators. The latter have dealt with visional, classical, imaginative, ethical, resurgent leadership as well as with several other branches of it in general terms. Nevertheless, they all have reached the same conclusion; that is, there is an emerge difference in leadership between managers and leaders. In this specific essay, we are mainly concerned about the leaders, who under a complicated process, they make use of various elements such as faith, values, aptitudes, ethics and knowledge in order to affect or lead the lay people and succeed the missions and objectives of their enterprise.

The leadership is based on the mobilization and the activation of the members as well as the stuff of a constitution. This actually happens successfully when the needs of the employees in a business are secured and retained. This is the so-called relationship between the leader and the follower. The different parts of the leadership, firmly, depend upon the way this so-called relationship of the leader-follower is arranged and functions as well.

The stimulation of the lay people has a subtle effect on the organizations. To be more specific, there are various, significant theories about the leadership as well as many models about the stimulation of the employees. Nevertheless, the major duty of a leader is to highlight the various factors which aim at the achievement of the objectives of the constitution. It would always be better to exist reasonable motivation as well as significant consequences for career of the employees' or else the employees would lose their interest to any strategic plan. The motivation which should exist by the leader in any case, depends upon the difficulty of realization of any mission. To find the right motives requires creativity and constant attention by the leader. Its is also necessary for the leader to be aware of what exactly motivates and reasons the employees.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ηγεσία ως μια από τις λειτουργίες της διοικήσεως, αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργανώσεως και διοικήσεως, συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

Η ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας· η εμπιστοσύνη, πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται και όχι να ακολουθεί. Επιπλέον πολλοί βλέπουν την ηγεσία, όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση, έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε μεγάλο ποσοστό στη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφιστάμενων.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

1.1 Έννοια – ορισμός της ηγεσίας.

- Ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλα άτομα, έτσι ώστε αυτά εθελοντικά και πρόθυμα να το ακολουθούν και να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν στόχους, για την πρόοδο και για ένα καλύτερο μέλλον. (Μπουραντάς, 2005:208).

Για την καλύτερη κατανόηση της ηγεσίας είναι αναγκαία η συστημική σκέψη, η κατανόηση των αιτιών των φαινομένων, η δυναμική των φαύλων κύκλων, το τι χρειάζεται να κάνει ένας οργανισμός και τι όχι, για να μπορεί να χαρακτηριστεί επιτυχημένος ή αποτυχημένος. Τα κύρια συστατικά επομένως της ηγεσίας είναι η άσκηση εξουσίας, η ύπαρξη των μελών της ομάδας και η πραγματοποίηση του κοινού σκοπού.



1.2 Τι είναι ηγεσία.

Η έννοια της ηγεσίας σύμφωνα με τη διοικητική επιστήμη δεν είναι έτσι όπως πιστεύουν ορισμένοι άνθρωποι. Αυτά τα άτομα ταυτίζουν τον όρο ηγεσία με την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Πιστεύουν δηλαδή ότι, ηγέτης είναι ο διευθυντής, ο πρόεδρος, ο υπουργός κ.τ.λ. Στη διοικητική επιστήμη όμως η ηγεσία δεν παίζει αυτό το ρόλο “της κορυφής”. Ηγεσία λοιπόν είναι η διαδικασία επηρεασμού των συναισθημάτων, της σκέψης, των συμπεριφορών μιας τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο-ηγέτη με τέτοιο τρόπο ώστε αυτά τα άτομα με την κατάλληλη συνεργασία, εθελοντικά και πρόθυμα να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν για να υλοποιήσουν τους στόχους που έχει η επιχείρηση και η ομάδα. Σύμφωνα λοιπόν με αυτό τον ορισμό της ηγεσίας δυο είναι τα κύρια στοιχεία που συγκροτούν τον πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας. Αρχικά, είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλους ανθρώπους, ούτως ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για την επίτευξη των στόχων. Και στη συνέχεια, το δεύτερο στοιχείο της έννοιας αυτής είναι οι άνθρωποι. Οι οποίοι προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους που αφορούν την πρόοδο του οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται ότι ο όρος ηγεσία συνδέεται με την αλλαγή και την ατομική πρόοδο και των ατόμων που δουλεύουν στην επιχείρηση. (Μπουραντάς, 2005:197)

1.3 Η φύση της ηγεσίας.

Όλες οι ομάδες ανθρώπων όπου λειτουργούν με σκοπό το μέγιστο των ικανοτήτων τους, έχουν επικεφαλή κάποιον που είναι επιδέξιος στην τέχνη της ηγεσίας. Αυτή η επιδεξιότητα είναι το αποτέλεσμα τριών βασικών συστατικών που αποτελούν τη φύση της ηγεσίας. Τα συστατικά αυτά είναι τα εξής:(Potter, 1996),

1. Η ικανότητα του ατόμου να εμπνέει.
2. Η ικανότητα του ατόμου να μπορεί να αντιληφθεί ότι οι άνθρωποι γύρω του υποκινούνται από διάφορες περιπτώσεις, από διάφορα πράγματα και από διαφορετικές καταστάσεις.

3. Η ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αναπτύσσει κατάλληλο κλίμα για την ανταπόκριση στους υποκινητικούς παράγοντες και για τη διέγερση τους. (Potter, 1996).

1.4 Αρχές της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Potter, (1996), υπάρχουν αρκετές διατυπώσεις αρχών ηγεσίας στη γενική βιβλιογραφία και σε διάφορα στρατιωτικά εγχειρίδια. Στις περισσότερες περιπτώσεις επικρατεί ο υποκειμενισμός και η σύγχυση ανάμεσα στις έννοιες “αρχή” και “καθήκον. Για το λόγο αυτό θα περιοριστούμε στις διατυπώσεις αυτές όπου υποκειμενικά πλησιάζουν περισσότερο την αντίληψη της θεμελιώδους αλήθειας.

A. “Αρχή της διευθύνσεως και της ηγεσίας προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών”, όπου δηλαδή, είναι η συμβολή των υφιστάμενων, σε ποσότητα και ποιότητα, όπου γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και της ηγεσίας.

B. “Αρχή της υποκινήσεως” που σημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν αυτούς που θεωρούν το μέσον για την ικανοποίηση των ατομικών τους στόχων. Όσο περισσότερο τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και όσο περισσότερο εφαρμόζουν αυτά που αντιλήφθηκαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο πιο αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να γίνουν.

Γ. “Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών” η αρχή αυτή ορίζει ότι όσο πιο αποτελεσματική είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο πιο εύκολα κατανοούν τα άτομα ότι οι ατομικοί τους στόχοι σχετίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης.(Potter, 1996).

Δ. “Αρχή της άμεσης εποπτείας”. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο άμεση είναι η προσωπική σχέση με τους εργαζόμενους, τόσο πιο αποτελεσματική είναι και η ηγεσία.

E. “Αρχή της ενότητας των εντολών” στη συγκεκριμένη περίπτωση όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνο ανώτερο, τόσο λιγότερες είναι οι πιθανότητες να υπάρξουν συγκρούσεις και τόσο μεγαλύτερο είναι το αίσθημα της

προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι επίσης και αρχή της διοικήσεως. (Potter, 1996).

1.5 Ιστορική εξέλιξη της ηγεσίας.

Από όταν άρχισαν οι άνθρωποι να δημιουργούν ομάδες για να καλύψουν τις ανάγκες τους, η ηγεσία έγινε αναγκαία για την εξασφάλιση του συντονισμού. Πολλές αναφορές και ιδέες σχετικές με την ηγεσία, χρονολογούνται από την αρχαιότητα. Ανάμεσα τους και οι αναφορές των Αιγυπτίων, των Ελλήνων και των Ρωμαίων. Οι αρχές της οργανώσεως, της διοικήσεως και της ηγεσίας των παραδοσιακών σχολών είναι επηρεασμένες από τη φιλοσοφία του 17^{ου} αιώνα και πιο συγκεκριμένα από τον Καρτέσιο (Ρενέ Ντεκάρτ, 1596-1650), που με τους κανόνες της λογικής κατάφερε μετά τον Αριστοτέλη (384 – 323 π.Χ.) να εκλαϊκεύει τα κριτήρια της επιστημονικής μεθόδου και να καταστήσει τον ορθό λόγο (ορθολογισμό) κριτήριο της αλήθειας. (Καπραβέλας, 2002).

Η ηγεσία λοιπόν όπως αναφέραμε, ως ένα κοινωνικό φαινόμενο υφίσταται από την εποχή που ο άνθρωπος ένοιωσε την ανάγκη για συνεργασία με άλλους ανθρώπους. Το έργο “Ο οικονομικός” του Ξενοφώντος (430 – 354 π.Χ.) θεωρείται ως το πρώτο στο είδος του.

Στις κλασικές σχολές ο Frederick Taylor (1815 - 1856) και ο Henri Fayol (1841 - 1925) έδωσαν το έναυσμα για τη σύγχρονη, συστηματική και μεθοδική μελέτη των προβλημάτων που δημιουργούνταν από την ηγεσία, όπως επίσης καθιέρωσαν ιδέες, θεωρίες, αρχές και τεχνικές. (Λέκα, 2008), Ο Frank Gilbreth (1868 - 1924) και η Lillian M. Gilbreth (1878 - 1972) είναι πρωτεργάτες στις μελέτες των κινήσεων για την βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο Henry Gant (1861 – 1919) έπαιξε σημαντικό ρόλο στον κλάδο του προγραμματισμού και του έλεγχου. Η Mary Parker Follet (1868 – 1933) υποστήριξε την προσέγγιση της συνεργασίας για την επίλυση των προβλημάτων με συμβιβασμό.

Στην “σχολή συμπεριφοράς” από την άλλη, ο Elton Mayo (1880 – 1949) μελέτησε συστηματικά τους παράγοντες των ανθρωπινών σχέσεων για την βελτίωση της αποδόσεως. Ο Douglas McGregor (1906 – 1964) διαπίστωσε τις διαφορές ανάμεσα στην

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

κλασσική προσέγγιση και την προσέγγιση της συμπεριφοράς και κατέληξε στις θεωρίες X και Ψ.

Τέλος, η ανάπτυξη της βιομηχανίας της Ιαπωνίας, δηλαδή της “ Ιαπωνικής προσεγγίσεως” της θεωρίας της διοικήσεως θεμελίωσε την θεωρία Z, ως μια λογική προέκταση των X και Ψ του McGregor. Η θεωρία αυτή βρίσκεται σε εξέλιξη στις ΗΠΑ με τον γενικό όρο “ Total Quality Leadership”.

Περιοριζόμαστε στα συγκεκριμένα ιστορικά στοιχεία καθώς η ιστορία έχει αρκετά να μας καταγράψει και δεν είναι δυνατόν να αναφερθούν όλα.(Καπραβέλας, 2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

Ηγέτης.

2.1 Τι είναι ηγέτης.

Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, και οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.(Μπουραντάς, 2005:198).

Ηγέτης δηλαδή είναι αυτός που μπορεί να κερδίσει την συμμετοχή των ατόμων στην υλοποίηση κάποιου στόχου. Επίσης ξέρει πώς να κερδίσει την αφοσίωση, την όρεξη, τον ενθουσιασμό, την πίστη και την εμπιστοσύνη των ανθρώπων και τους σπρώχνει να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και ως άτομα άλλα και ως ομάδα για να επιτύχουν τους στόχους τους. Με αυτή την έννοια λοιπόν, ηγέτης μπορεί να είναι ένας διευθυντής, ένας πρόεδρος αλλά ακόμα και ένα άτομο που βρίσκεται στην χαμηλότερη θέση της ιεραρχίας. (Μπουραντάς, 2005:198).

2.1.1 Χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Τα τελευταία χρόνια, μια από τις σημαντικότερες συνεισφορές της ψυχολογίας στον επιχειρηματικό κλάδο είναι ότι προσδιόρισε τα κυριότερα γνωρίσματα των ηγετών. Για να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά τα οποία παρατηρούνται συχνότερα στους επιτυχημένους ηγέτες, χρησιμοποιήθηκαν ψυχολογικά τεστ. Ο ολοένα εντονότερος ρυθμός με τον οποίο επέρχονται οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη νέα εστίαση στις ηγετικές ικανότητες. Οι νέοι ηγέτες του αύριο είναι οραματιστές. Είναι και μαθητές και δάσκαλοι.(Τραπεζα Πειραιώς, 2010).

Ο πραγματικός ηγέτης είναι αυτός που έχει πίστη στο όραμα της εταιρείας του και κουράγιο να επιμείνει σε αυτό. Είναι αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων του, των σκέψεων του και της συμπεριφοράς του. Μπορεί και αντιλαμβάνεται τα λάθη του και δεν αποφεύγει να μιλά γι'αυτά.

Ο Raymond Cattell, ένας από τους πρωτοπόρους μελετητές της προσωπικότητας, ανέπτυξε μια θεωρία περί ηγετικού

δυναμικού το 1954. Η θεωρία αυτή, η οποία βασίστηκε σε μια μελέτη για τη στρατιωτική ηγεσία, χρησιμοποιείται σήμερα για τον καθορισμό των γνωρισμάτων που διακρίνουν ένα ικανό ηγέτη. Τα βασικότερα γνωρίσματα ενός άξιου ηγέτη περιλαμβάνουν τα εξής:(Τραπεζα Πειραιώς, 2010),

- **Συναισθηματική σταθερότητα.** Οι ικανοί ηγέτες πρέπει να υπομένουν το άγχος και την απογοήτευση. Γενικά πρέπει να είναι ισορροπημένοι και ψυχολογικά ώριμοι σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οτιδήποτε προκύψει.
- **Κυριαρχία.** Οι ηγέτες είναι συχνά ανταγωνιστικοί και αποφασιστικοί ,απολαμβάνουν τις προκλήσεις που τους φέρνουν αντιμετώπους με εμπόδια, τα οποία πρέπει να υπερβούν. Γενικά είναι αυταρχικοί στον τρόπο σκέψης τους και τη συμπεριφορά τους προς τους άλλους.
- **Ενθουσιασμός.** Οι ηγέτες είναι συνήθως δραστήριοι, εκφραστικοί και δυναμικοί. Είναι συχνά πολύ αισιόδοξοι και δεκτικοί στις αλλαγές. Γενικά, βρίσκονται σε εγρήγορση, κινούνται με ταχύτητα και τείνουν να μην έχουν αναστολές.
- **Ευσυνειδησία.** Οι ηγέτες διακατέχονται συχνά από μια αίσθηση καθήκοντος και τείνουν να είναι πολύ απαιτητικοί από τον εαυτό τους. Συνήθως, έχουν πολύ υψηλά πρότυπα και νοιώθουν την εσωτερική ανάγκη να προσπαθήσουν όσο περισσότερο μπορούν. Επίσης, επιζητούν την τάξη και τη οργάνωση και είναι πολύ αυτοκυριαρχημένοι.
- **Κοινωνική τόλμη .**Οι ηγέτες έχουν την τάση να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνοι. Είναι συχνά κοινωνικά θρασεείς και αδιάφοροι. Παρόλα αυτά ανταποκρίνονται συνήθως στις ανάγκες των άλλων και αναπτύσσουν μεγάλες συναισθηματικές αντοχές.



- **Πειθαρχημένη σκέψη.** Οι ικανοί ηγέτες είναι πρακτικοί, λογικοί και εστιασμένοι. Δεν παρασύρονται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχονται εύκολα την κριτική. Αντέχουν τις κακουχίες και γενικά είναι αρκετά ισορροπημένοι.
- **Αυτοεπιβεβαίωση.** Η αυτοπεποίθηση και η ευελιξία είναι κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Οι ηγέτες σπάνια έχουν τύψεις και συχνά δεν ενδιαφέρονται για την αποδοχή των άλλων. Είναι σε γενικά πλαίσια σίγουροι για τον εαυτό τους.
- **Ορμητικότητα.** Οι ηγέτες είναι συγκρατημένοι και πολύ ακριβείς στις κοινωνικές συναναστροφές τους. Διαφυλάσσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την αξιοπιστία και την υπόληψη τους, συνεπώς είναι κοινωνικά συνειδητοποιημένοι και συνετοί, προνοητικοί και επιδεικνύουν μεγάλη προσοχή κατά τη λήψη αποφάσεων ή των καθορισμό συγκεκριμένων ενεργειών.

Πέρα από τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ηγέτες σήμερα πρέπει να αναπτύξουν ιδιότητες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να παροτρύνουν τους άλλους και να τους οδηγήσουν προς νέες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ικανοί να οραματιστούν το μέλλον και να πείσουν τους υπόλοιπους ότι το όραμα τους αξίζει να επιδιωχθεί. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να αναπτύξουν τα εξής γνωρίσματα. (Τραπεζα Πειραιώς, 2010).

- **Ενεργητικότητα.** Τα παρατεταμένα ωράρια εργασίας και οι μετακινήσεις είναι συνήθως απαραίτητες προϋποθέσεις για τις ηγετικές θέσεις οι οποίες γίνονται ολοένα και πιο επιτακτικές όσο η οργάνωση αναπτύσσεται. Η ανάγκη για συνεχή εγρήγορση και εστίαση, αποτελεί μια τις σημαντικότερες προκλήσεις με τις οποίες θα έρθει αντιμέτωπος ο ηγέτης.

- **Διορατικότητα.** Σήμερα που οι αλλαγές επέρχονται ραγδαία και στην κυριολεξία κατακλυζόμαστε από πληροφορίες, δεν είμαστε σε θέση να "γνωρίζουμε" τα πάντα. Για να το θέσουμε διαφορετικά, η σκέψη και η λογική θα αποδειχθούν άκαρπες σε πολλές περιπτώσεις. Για την ακρίβεια, όλο και περισσότεροι ηγέτες μαθαίνουν την αξία του να χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους και να εμπιστεύονται τις ικανότητές τους όταν λαμβάνουν αποφάσεις.
- **Ωριμότητα.** Ένας καλός ηγέτης πρέπει να παραβλέπει την προσωπική του εξουσία και αναγνώριση και να εστιάζει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων του. Με άλλα λόγια, θα χαρακτηριστεί ως ώριμος εάν μπορεί να αναγνωρίσει ότι θα είναι σε θέση να επιτύχει περισσότερα υποστηρίζοντας τους άλλους και όχι εξουσιάζοντάς τους.
- **Ομαδικό πνεύμα.** Οι επιχειρηματικοί ηγέτες του σήμερα δίνουν μεγάλη έμφαση στην ομαδική εργασία. Αντί να προωθούν μια σχέση ενήλικου / παιδιού με τους υπαλλήλους τους, οι ηγέτες αναπτύσσουν μια σχέση ενήλικος – προς - ενήλικο η οποία και ευνοεί τη συνεκτικότητα της ομάδας.
- **Χάρισμα.** Συχνά, θεωρούμε ότι οι ηγέτες είναι μοναδικές προσωπικότητες. Το χάρισμα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να διαμορφωθεί αυτή η αντίληψη. Οι χαρισματικοί ηγέτες εμπνέουν έντονα συναισθήματα στους υπαλλήλους τους οριοθετώντας ένα όραμα το οποίο τους ενώνει και τους αιχμαλωτίζει. Μέσω αυτού του οράματος, οι ηγέτες παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους να επιδιώξουν μελλοντικούς στόχους συνδέοντας το στόχο με ουσιαστικές επιβραβεύσεις και ατομικές αξίες. (Τραπεζα Πειραιώς, 2010)

2.2 Διαφορές ηγέτη και μάνατζερ.

Τα παραπάνω είναι τα χαρακτηριστικά όπου ξεχωρίζουν οι ηγέτες, ωστόσο αρκετοί συνήθως συσχετίζουν τους ηγέτες με τους διευθυντές. Πρέπει όμως να τονιστεί ότι υπάρχουν αρκετές διαφορές ανάμεσα τους. Παρ'όλα αυτά, πρέπει να τονιστεί ότι η τελική επιδίωξη και των δυο, πρέπει να είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω άλλων ανθρώπων, ούτως ώστε να αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι διαθέσιμοι υλικοί και μη υλικοί πόροι.

Επομένως, παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες από τις διαφορές του ηγέτη από του μάνατζερ. (Φωτήλας & Γιαννάτσας, 2009).

ΗΓΕΤΗΣ

- Καινοτομεί
- Εστιάζει στα «τι» και «γιατί»
- Εστίαση στους ανθρώπους
- Αναπτύσσει
- Εμπνέει εμπιστοσύνη
- Έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα
- Επιδιώκει την αλλαγή

- Πρωτοτυπεί
- Αναδεικνύεται
- Ερευνά την πραγματικότητα
- Κάνει τα σωστά πράγματα

ΜΑΝΑΤΖΕΡ

- Διαχειρίζεται
- Εστιάζει στο ερώτημα «πώς»
- Εστίαση στο σύστημα
- Διατηρεί
- Στηρίζεται στον έλεγχο
- Έχει βραχυπρόθεσμο ορίζοντα
- Λειτουργεί με βάση την υπάρχουσα κατάσταση
- Μιμείται επιτυχημένες πρακτικές
- Διορίζεται
- Αποδέχεται την πραγματικότητα

- Κάνει τα πράγματα σωστά

2.3 Η θεωρία της μεγάλης προσωπικότητας.

Η θεωρία της μεγάλης προσωπικότητας αναφέρεται στο ότι οι ηγέτες διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους και τους κάνουν πιο κατάλληλους για ηγετικές θέσεις. Συγκεκριμένα λέει ότι διαθέτουν:

- Ηγετικά κίνητρα (ιδανικά για την επίτευξη των κοινών στόχων και όχι απλά για την άσκηση ισχύος)
- Ευελιξία και προσαρμοστικότητα.
- Ηθική εστίαση (βασική για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης)
- Αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και αντοχή.

- Ανεπτυγμένη γνωστική, συναισθηματική και πολιτισμική νοημοσύνη.(Φωτήλας – Γιαννάτσος, 2010).

2.4 Ο σύγχρονος ηγέτης.

*“ Για πολύ καιρό πίστευα στο παλιό μοντέλο ηγεσίας, το οποίο μου έλεγε ότι η δουλειά μου ήταν να σχεδιάζω, να οργανώνω, να συντονίζω, να διατάζω και να ελέγχω. Αρχικά μου άρεσε αυτό το πλαίσιο στην εταιρεία μου. Ήθελα οι άνθρωποι γύρω μου να κάνουν ακριβώς αυτό που τους έλεγα, να είναι αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι. Μου άρεσε να είμαι το επίκεντρο της εξουσίας, και πίστευα πως αυτή είναι η θέση ενός ηγέτη. Αργότερα διαπίστωσα πως ήταν μεγάλο φορτίο συνεχώς να διατάξεις, να κάνεις τα σημαντικά πράγματα μόνος σου και να δουλεύεις 12-14 ώρες τη μέρα. Και μετά, μια μέρα μου έφεξε, συνειδητοποίησα ότι τις περισσότερες φορές που προέκυπταν δυσκολίες, το πρόβλημα ήμουν εγώ- οι προσδοκίες, η νοοτροπία και η στάση μου.” (James A. Belasco & Ralph C. Stayer, *Fight of the buffalo*.)*

Οι συγγραφείς J. Belasco και R. Stayer ισχυρίζονται στο βιβλίο τους, *Flight of the buffalo*, ότι ένας ηγέτης πρέπει να δημιουργεί ένα κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο οι άλλοι να θέλουν να είναι υπεύθυνοι και ότι η ηγεσία σημαίνει να θέλεις να μαθαίνεις διαρκώς. Περιγράφουν επίσης πως ο δρόμος προς αυτό του είδους τις συνειδητοποιήσεις δεν είναι πάντα εύκολος και ομαλός. Μερικές φορές υπάρχει η ευφορία της νίκης και λίγες στιγμές αργότερα μπορεί να ακολουθήσει η θλίψη της ήττας. Ο ηγέτης είναι αυτός που δεν το βάζει κάτω- συνεχίζει ακάθεκτος και δριμύτερος μετά από αποτυχίες, γιατί έχει ένα ανώτερο σκοπό. (Μαυρουδής, 2004:67)

Ο Anthony Strano, δάσκαλος διαλογισμού στο Πνευματικό Πανεπιστήμιο Brahma Kumaris, περιγράφει πολύ ξεκάθαρα σε μια από τις διαλέξεις του τις ιδιότητες του σύγχρονου ηγέτη μέσα στον κόσμο των αλλαγών του 21^{ου} αιώνα. *“Όλο και περισσότερο φαίνεται ότι μελλοντική ηγεσία σημαίνει να έχει κανείς την ικανότητα να καθοδηγήσει και να εξυπηρετήσει άλλους γύρω του προκειμένου το φορτίο των κρίσεων, του χάους και της αναστάτωσης να μην αποπροσανατολίζει το νου και τη ζωή τους.”* Η αναστάτωση που υπάρχει σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο είναι γιατί έχουμε χάσει την αίσθηση της ταυτότητας, την αίσθηση του ανήκειν και την αίσθηση του σκοπού

μας. Χωρίς αυτά τα τρία, η σταθερή ευημερία ζημιώνεται και χάνεται. (Μαυρουδής, 2004:68).

Γνήσιος ηγέτης είναι εκείνος που ερευνά και μελετά αυτούς τους τρεις παράγοντες για τον εαυτό του και συνεπώς μπορεί να ενθαρρύνει κι άλλους να κάνουν το ίδιο.

Μια εικόνα του σύγχρονου ηγέτη, κοντά σε αυτή που αναφέρθηκε είναι και αυτή που έχει περιγράψει σε μια συνέντευξη του ο Geoffrey Wallace, πρώην αντιπρόεδρος της τράπεζας Chase Manhattan στα νησιά Jersey, *“Ο ηγέτης πρέπει να είναι γεμάτος με πάθος που του δίνει ώθηση, ρεαλιστής, με βάθος και με ικανότητα να υποστηρίζει άλλους με γνησιότητα. Κυρίως όμως, πρέπει να είναι προικισμένος με επικοινωνιακές ικανότητες.”* (Μαυρουδής, 2004:69).

2.4.1 Η δυναμική της ομάδας.

Πάντα ένας στρατηγός πάει στον πόλεμο με τους στρατιώτες που έχει και όχι με αυτούς που θα ήθελε να έχει. Ο ηγέτης ως πολεμιστής, μπορεί κατά διαστήματα να χρειαστεί να πιέσει τους άλλους. Ως θεραπευτής όμως, αποφεύγει αυτήν την τακτική όσο περισσότερο μπορεί γιατί η υπερβολική πίεση αποθαρρύνει τους υπάλληλους του. Εάν παρεμβαίνει συνεχώς δεν ενισχύεται η δυναμική της ομάδας αλλά αντιθέτως διαλύεται, και τα μέλη της εξαρτώνται από αυτόν. (Μαυρουδής, 2004:71).

Όταν ο ηγέτης επιβάλλεται ή προσπαθεί να ελέγξει την ομάδα ασκώντας πίεση στα μέλη της, δείχνει απλά πως δεν γνωρίζει τη διαδικασία της ομαλής λειτουργίας της και πόσο φοβάται. Παίζει το ρόλο του μονομάχου γιατί είναι μόνος του ενάντια σε όλους, και οι λίγοι που μπορεί να έρθουν με το μέρος του είναι κάποιοι φοβισμένοι και εξαρτημένοι από την ομάδα. Τα υπόλοιπα μέλη, τα όποια είναι και τα υγιή μέλη της ομάδας θα απομακρυνθούν και θα αναζητήσουν ένα πιο γόνιμο έδαφος για να καλλιεργήσουν την μάθηση και την προσφορά προς την ομάδα τους.

Οι πιεστικοί ηγέτες κοροϊδεύουν τον εαυτό τους εάν νομίζουν ότι με το να πιέζουν την ομάδα, τη βοηθούν να λειτουργεί καλύτερα και πιο αποτελεσματικά. Αντιθέτως, σιγά σιγά την καταστρέφουν.

Βέβαια υπάρχουν και στιγμές που είναι αναγκαίο να επέμβει ο ηγέτης δυναμικά, και αυτό το κάνει μόνο όταν έχουν αποτύχει τα άλλα μέσα που έχει χρησιμοποιήσει. (Μαυρουδής, 2004:72).

2.4.2 Η ανταμοιβή στην ομάδα.

Ο ανταγωνισμός που υπάρχει σήμερα μέσα στις επιχειρήσεις είναι πολύ μεγάλος. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν και αμελούν την ποιότητα και τα κάνουν σχεδόν όλα πρόχειρα και βιαστικά. Ο ενδοεπιχειρησιακός ανταγωνισμός που καλλιεργείται είναι ίσως μια από τις κυριότερες αιτίες της μακροπρόθεσμης αποτυχίας των επιχειρήσεων στην αγορά. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το πιο ισχυρό εργαλείο τους είναι το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στον οργανισμό, να το αξιοποιούν όσο το δυνατόν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά. (Μαυρουδής, 2004:72).

Χρειάζεται να βρεθούν τρόποι ανταμοιβής, ιδιαίτερα εκείνων που δεν είναι αρκετά αποδοτικοί ούτως ώστε να έρθουν στο ίδιο επίπεδο με τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης.

2.4.3 Ευθύνη και άγχος.

Τα περισσότερα άτομα που κατέχουν μια ηγετική θέση, έχουν υπερβολικό φόρτο εργασίας και για το λόγο αυτό, πάσχουν και από υπερβολικό άγχος.

Κάποιοι ισχυρίζονται ότι εάν ένας ηγέτης δεν έχει άγχος, δεν είναι αρκετά υπεύθυνος στα καθήκοντα του, και ίσως ότι είναι ακατάλληλος για τη θέση του ηγέτη. (Μαυρουδής, 2004:73)

Γιατί όμως συμβαίνει αυτό; Επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι δεν έχουν μάθει να βάζουν προτεραιότητες, να ταχτοποιούν τις αρμοδιότητες τους και να μοιράζονται την ευθύνη και την εξουσία που τους έχει δοθεί. Ουσιαστικά δεν ξέρουν πώς να συνεργάζονται. Ή θα θέλουν να τα κάνουν όλα μόνοι τους ή θα απαιτούν από τους άλλους να τα κάνουν όλα όπως θέλουν αυτοί. Στην πρώτη περίπτωση θεωρούν τους άλλους ακατάλληλους και ανίκανους να τα καταφέρουν, και στην δεύτερη περίπτωση, νομίζουν ότι οι άλλοι είναι υποχρεωμένοι να

τα κάνουν και ότι πρέπει να τους διατάζουν. Και στις δυο περιπτώσεις όμως, πολεμούν σε μια ήδη χαμένη μάχη.

Υπάρχει και μια τρίτη περίπτωση, η οποία συχνά παραβλέπεται και ονομάζεται προοπτική. Στην περίπτωση αυτή, δεν είναι όλα τα περιστατικά ίδια. Άλλα είναι περισσότερο σημαντικά και άλλα λιγότερο όπως και άλλα είναι πιο επείγοντα από κάποια άλλα. Έτσι, ο ηγέτης βλέπει τις καταστάσεις, βάζει τα κατάλληλα άτομα στις σχετικές θέσεις και πράττει ανάλογα με τις καταστάσεις. (Μαυρουδής, 2004:73).

2.4.4 Η αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς.

Ένα συχνό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλές, ηγετικές θέσεις είναι ότι προσπαθούν να διοικήσουν τους υπαλλήλους τους όσο καλύτερα μπορούν και ξεχνούν το ίδιο τους τον εαυτό, απωθούν την ανάγκη της αυτοβελτίωσης και της αυτοπαρατήρησης. Αντιθέτως, άτομα που προσπαθούν να ηγηθούν πρώτα στον εαυτό τους και μετά σε όλους τους άλλους, χαράζουν μια λαμπρή πορεία. Έχουν μια αίσθηση ασφάλειας, αυτοεκτίμησης και εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στα προσόντα τους. Ξέρουν να δέχονται τα λάθη τους και να μαθαίνουν από αυτά. Το μεγαλείο ενός πραγματικού ηγέτη είναι ότι δεν πιέζει τους υπαλλήλους του, γιατί πολύ απλά δεν τους φοβάται. Έχει ξεκάθαρο όραμα και μεγάλη αποφασιστικότητα, γι' αυτό και χειρίζεται επιτυχημένα τις απρόσμενες καταστάσεις. Τέτοιου τύπου ηγέτες συνήθως βρίσκονται στην αφάνεια αλλά παρ'όλα αυτά ξέρουν να καθοδηγούν δυναμικά. (Μαυρουδής, 2004:74).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Θεωρίες ηγεσίας.

3.1 Θεωρία Χ, Ψ.

Σύμφωνα με τον D. McGregor (Μαντζάρης, 2006:291) οι ηγετικές συμπεριφορές ταξινομούνται σε δυο βασικές κατηγορίες, το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη θεωρία, υπάρχουν δυο ομάδες υποθέσεων, η ομάδα Χ και η ομάδα Ψ.

Στην ομάδα Χ ο άνθρωπος έχει μια έμφυτη τάση να αποφεύγει την εργασία. Χρειάζεται να πιεστεί, να παρακινηθεί και να κατευθυνθεί για να δουλέψει. Επίσης, χρειάζεται ο έλεγχος και η τιμωρία για να αναγκαστεί έτσι να καταβάλλει προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Αυτή η στάση έχει ως συνέπεια, ο ηγέτης να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας. Επομένως μιλάμε για το αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Στην ομάδα Ψ από την άλλη, ο άνθρωπος σπαταλά αρκετή σωματική και πνευματική ενέργεια για την εργασία του, η οποία εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες και μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης. Στην περίπτωση αυτή ο άνθρωπος είναι υπεύθυνος και αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν του το επιτρέπουν οι συνθήκες. Επίσης, του αρέσει η εργασία και δεν χρειάζεται παρακίνηση για να δουλέψει. Εδώ αρμόζει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.(Μαντζάρης, 2006:291).

Οι θεωρίες Χ και Ψ του D. McGregor εκφράζουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο. Στην πρώτη θεωρείται ότι κυριαρχούν οι χαρισματικοί άνθρωποι-ηγέτες όπου κατευθύνουν τη μάζα, αυτούς δηλαδή που δεν έχουν όρεξη για δουλειά. Αντιθέτως, στην θεωρία Ψ οι διαφορές ανάμεσα στους ανθρώπους είναι σημαντικά πιο λίγες οπότε τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους διαφοροποιούνται σημαντικά. Επίσης, ο McGregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία Χ στην θεωρία Ψ ως αναγκαίο παράγοντα αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό βέβαια παραπέμπει στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

3.2 Το μοντέλο των Vroom- Yetton.

Οι Vroom-Yetton (Αλαμπάκης, 2009) ανακάλυψαν μια αδυναμία που είχαν τα μοντέλα στη διατύπωση των σχέσεων που συνδέει τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Ανέπτυξαν λοιπόν ένα μοντέλο όπου να μπορεί να καλύψει αυτό το κενό. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει 4 στυλ ηγεσίας όπου φαίνεται η συμμετοχή των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων.

- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, στο οποίο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αλλά πριν πάρει την οποιαδήποτε απόφαση συζητά και ακούει τη γνώμη των υφισταμένων του από έναν ένα προσωπικά.
- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ, όπου ο ηγέτης πάλι παίρνει την γνώμη των υφισταμένων του μόνο που αυτή τη φορά τους χωρίζει σε ομάδες, και κατόπιν αποφασίζει. (Αλαμπάκης, 2009)
- Το πρώτο αυταρχικό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος με βάση τις πληροφορίες που έχει και στη συνέχεια ανακοινώνει τις αποφάσεις που πήρε στους υφισταμένους του.
- Το δεύτερο αυταρχικό στυλ, όπου ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχει αλλά και σύμφωνα με τις πληροφορίες που σύλλεξε από τους υφισταμένους του. (Αλαμπάκης, 2009)



3.3 Στυλ ηγεσίας κατά τον Likert.

Σύμφωνα με (Αλαμπάκης, 2009) ο Likert πραγματοποίησε μια έρευνα γύρω από τον όρο ηγεσία και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η πιο αποτελεσματική ηγεσία είναι η δημοκρατική ηγεσία.

Με αυτή του την έρευνα λοιπόν ήταν σε θέση να αναπτύξει μια θεωρία, η οποία έχει ως βάση της τέσσερα συστήματα ηγεσίας. Τα συστήματα είναι:

- το καλοπροαίρετο
- το συμμετοχικό
- το εκμεταλλευτικό και
- το συμβουλευτικό.

3.3.1 Τα τέσσερα συστήματα ηγεσίας.

Το καλοπροαίρετο: Στο καλοπροαίρετο σύστημα, ο ηγέτης είναι αυταρχικός. Παρ'όλα αυτά όμως, επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ των υφιστάμενων του για να τους δείξει πως είναι προσιτός απέναντι τους και γίνεται αυστηρός μόνο όταν το απαιτεί μια κατάσταση και αυτό είναι πάντα για το συμφέρον των υφισταμένων του.

Σε αυτό το σύστημα επιτρέπεται μόνο μιας μορφής επικοινωνία για να αποδίδουν οι εργαζόμενοι περισσότερο. (Αλαμπάκης, 2009).

Το συμμετοχικό: Σύμφωνα με το συγκεκριμένο σύστημα, ο ηγέτης εμπιστεύεται τους εργαζόμενους, όπου συνήθως αποτελούν μέλη μιας ομάδας. Παίρνει αποφάσεις με δημοκρατικό τρόπο, ακούει τους υφισταμένους του και τους επιτρέπει να συμβάλλουν και εκείνοι στην λήψη των αποφάσεων. Στην ουσία αποφασίζει η πλειοψηφία και έντονο χαρακτηριστικό του συστήματος είναι η καλή επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Το εκμεταλλευτικό: Στο εκμεταλλευτικό σύστημα, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και φτάνουν στους εργαζόμενους με τη μορφή διαταγών. Οι εργαζόμενοι έχουν

ελάχιστη εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι σχεδόν ανύπαρκτη και οι σχέσεις ανάμεσα υφισταμένων και προϊσταμένων, άθλιες. (Αλαμπάκης, 2009).

Το συμβουλευτικό: Κατά το συμβουλευτικό σύστημα, υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της καλής επικοινωνίας με τους υφισταμένους του, χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που παίρνει από αυτούς. Και τέλος, η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται ελάχιστα.

Ο Likert συμπέρανε πως το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό σύστημα ηγεσίας είναι το συμμετοχικό. Επίσης υποστήριξε πως δεν υπάρχει αιτιατή σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και το βαθμό απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται από την παρέμβαση άλλων μεταβλητών, οι οποίες και ονομάζονται παρεμβαίνουσες.

Οι μεταβλητές αυτές χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, Στην πρώτη κατηγορία που περιλαμβάνει τις αιτιατές ή τις ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας.

Και την δεύτερη κατηγορία μεταβλητών όπου εκεί ανήκουν οι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Για παράδειγμα οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κ.τ.λ. (Αλαμπάκης, 2009).

3.3.2 Βασικές αρχές της θεωρίας.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα παραπάνω, είμαστε σε θέση να καταλήξουμε ότι οι βασικές αρχές όπου στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι: (Αλαμπάκης, 2009),

- Η ομαδική εργασία. Ο ηγέτης πρέπει να ενθαρρύνει και να παρακινεί την ομάδα του. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι βασικό συστατικό για να επιτύχει η ομάδα τους στόχους της αλλά και για να επιτύχει και ο οργανισμός.

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

- Η θέσπιση υψηλών στόχων. Οι στόχοι της ομάδας θα πρέπει να είναι δημοκρατικοί αλλά και αρκετά υψηλοί συγχρόνως. Η θέσπιση υψηλών στόχων αυξάνει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, όπως επίσης και την ικανοποίηση που νοιώθουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι τους.

- Η παρακίνηση. Σε όλες τις οργανώσεις πρέπει να επικρατούν οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να ενισχύεται η θέληση των εργαζομένων για εργασία. Και φυσικά αυτό έχει ως φυσικό ακόλουθο να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων.

- Ο συντονισμός της ομάδας. Σκοπός του ηγέτη πρέπει να είναι η επιδίωξη του συντονισμού των μελών της ομάδας αλλά και ο συντονισμός όλων των ομάδων μεταξύ τους. Και αυτό γιατί δεν είναι αρκετός ο συντονισμός μόνο της δικής του ομάδας, είναι απαραίτητος και ο συντονισμός των ομάδων της οργάνωσης μεταξύ τους. (Αλαμπάκης, 2009).

3.4 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler.

Στην θεωρία του Fiedler (Koontz & O'Donnell, 1983), αναφέρεται πως εάν οι ηγέτες δώσουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος τους και στις σχέσεις τους με τα άτομα γύρω τους, μπορούν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα, εφόσον βέβαια υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις και η υποστήριξη από την ίδια την ομάδα. Η θεωρία αυτή αποδέχεται το στυλ του ηγέτη ως δεδομένο και παρουσιάζει τον τρόπο ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό παράλληλα με τις καταστάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον ως τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι τον ηγέτη να μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του και να τον προσαρμόζει στις τρέχουσες καταστάσεις.

Η ηγεσία σύμφωνα με την εκάστοτε περίπτωση παρουσιάζεται στο πρότυπο ηγεσίας του Fiedler, όπου και τονίζονται οι καταστάσεις που αντιμετωπίζει ο ηγέτης κατά την άσκηση της ηγεσίας του. (Koontz & O'Donnell, 1983).

Ο Fiedler υποστηρίζει πως υπάρχουν δυο τύποι ηγεσίας, η κατευθυντική ηγεσία εκείνη δηλαδή, όπου ως επίκεντρο της έχει το έργο, και ο ηγέτης θεωρείται ο “νους” της ομάδας, και η

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

φιλελεύθερη ηγεσία όπου δηλαδή, έχει ως επίκεντρο της τις σχέσεις των ανθρώπων και ο ηγέτης έχει ως αποστολή του να καταφέρει να κάνει τους υφιστάμενους του να αυτοκατευθύνονται, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα μέσα στο οποίο αυτοί θα μπορούν να προσφέρουν αποδοτικά στην οργάνωση. Υπάρχουν τρεις παράγοντες που υποδεικνύουν ποια από τις δυο αυτές μορφές ηγεσίας είναι πιο αποδοτική:

- η ποιότητα των σχέσεων ανάμεσα στον ηγέτη και στους ακόλουθους του,
 - η δομή των καθηκόντων και
 - η υφιστάμενη δύναμη της θέσης του ηγέτη
- (Koontz & O'Donnell, 1983).

3.4.1 Σχέσεις ηγέτη με υφιστάμενους.

Για να μπορέσει να επιτύχει ο ηγέτης, είναι απαραίτητο να έχει ιδανικές σχέσεις με τους υφιστάμενους του. Με την καλή επικοινωνία θα καταφέρει να τους κάνει να νοιώσουν εμπιστοσύνη απέναντι του και φυσικά να ακολουθούν τις οδηγίες του. Από την άλλη, οι υφιστάμενοι θα τρέφουν ιδιαίτερη εκτίμηση προς το πρόσωπο του ηγέτη τους και θα είναι πρόθυμοι να τον ευχαριστήσουν. Σε ένα οργανισμό λοιπόν όπου υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, δεν παρουσιάζονται ιδιαίτερα προβλήματα και έτσι και οι δυο πλευρές είναι ικανοποιημένες. (Koontz & O'Donnell, 1983).

3.4.2 Η δομή των καθηκόντων.

Η δομή των καθηκόντων φανερώνει σε τι μέγεθος του προγραμματισμού που έχει κάνει ο ηγέτης στον οργανισμό του, ισχύει και κατά πόσο τον ακολουθούν οι υφιστάμενοι του. (Koontz & O'Donnell, 1983).

3.4.3 Η υφιστάμενη δύναμη της θέσης του ηγέτη.

Η δύναμη της θέσης που κατέχει ο ηγέτης (Ζαλβανός 2002:277) αναφέρεται στην επίσημη εξουσία που του δίνει η θέση του. Δηλαδή, τη δύναμη που έχει να προσλαμβάνει, να απολύει, να τιμωρεί, να επαινεί κ.τ.λ.

Από τους τρεις παραπάνω παράγοντες ο Fiedler έκανε οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος. Δεχόμεστε τις τρεις εκ των οκτώ καταστάσεων του περιβάλλοντος, οι οποίες είναι:

1. η πολύ ευνοϊκή ή κατάλληλη κατάσταση
2. η μέση τιμή καταλληλότητας
3. η δυσμενής.

Στον παρακάτω πινάκα φαίνονται αυτοί οι συνδυασμοί,

Πολύ ευνοϊκή Κατάσταση								
	Μέση τιμή καταλληλότητας			Δυσμενής κατάσταση				

	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων	καλή	καλή	καλή	καλή	Κακή	κακή	κακή	κακή
Δομή των καθήκοντων	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή	Υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή
Δύναμη της θέσης	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	Ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής

Σχ.1 . Οι κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες αυξάνονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση, στο μοντέλο ηγεσίας του Fiedler. (Ζαλβανός 2002:279)

Σε αυτό που δίνεται ιδιαίτερη προσοχή είναι ότι στο πρότυπο του Fiedler, η καθοδήγηση του ηγέτη σύμφωνα με τους παράγοντες που υπάρχουν σε μια κατάσταση, εάν ο ηγέτης δεν είναι διατιθέμενος να αλλάξει τη μορφή ηγεσίας που ασκεί ή εάν δεν μπορεί να το κάνει, τότε, θα πρέπει να αλλάξουν οι παράγοντες που επικρατούν στον οργανισμό, στη δεδομένη κατάσταση. Εάν για παράδειγμα, κάποιος ηγέτης που ασκούσε

κατευθυντική μορφή ηγεσίας, αντιμετώπιζε μια ορισμένη κατάσταση, όπου οι σχέσεις ανάμεσα σε αυτόν και στους υφισταμένους του ήταν καλές, το έργο του δεν θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο και συγχρόνως η δύναμη της θέσης του θα ήταν αρκετά ισχυρή. Έτσι, ο ηγέτης θα είχε τη δυνατότητα να γίνει πιο αποδοτικός στο έργο του αλλά και να καταφέρει τους υφιστάμενους του να γίνουν και αυτοί περισσότερο αποδοτικοί. (Ζαλβανός Μ, 2002:277).

Ένα ακόμα αξιοσημείωτο στοιχείο της θεωρίας είναι ότι κάποιες καταστάσεις και συγκεκριμένα για τις υπ' αριθμόν 1, 2, 3 και 8, ο κατευθυντικός τύπος ηγεσίας είναι πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός, διότι, η παραγωγικότητα δεν συνεπάγεται πάντα με τη φιλελεύθερη μορφή ηγεσίας.

Τέλος, ο Fiedler κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, η απόδοση της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Εξαιρώντας βέβαια κάποιες έκτακτες περιπτώσεις, δεν υπάρχει λόγος να αναφέρεται κάποιος σε αποδοτικό ή μη αποδοτικό ηγέτη. Μπορεί να γίνεται λόγος μόνο για όταν ο ηγέτης τείνει να είναι αποδοτικός σε μια ορισμένη περίπτωση και μη αποδοτικός αντίστοιχα για μια άλλη περίπτωση. (Ζαλβανός Μ, 2002:277).

3.5 Θεωρία ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού του Robert House.

Η θεωρία του Robert House (Ζαλβανός, 2002:289), δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις προσδοκίες που τους ικανοποιεί ο ηγέτης τους. Επομένως, η θεωρία αυτή σχετίζεται με τη θεωρία της παρακίνησης των προσδοκιών.

Στη θεωρία του στόχου και του μονοπατιού δίνεται έμφαση στο πως ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των υφισταμένων του για τους στόχους της εργασίας τους και συγχρόνως για τους προσωπικούς του στόχους. Παράλληλα,

τονίζεται η σχέση μεταξύ αυτών των δυο και οι τρόποι προσέγγισης τους, δηλαδή, τα μονοπάτια προς αυτούς.

Καθήκον του ηγέτη είναι να παρακινεί τους υφισταμένους του και να τους βοηθάει να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Το συγκεκριμένο στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δυο μεταβλητές: **1.** Από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου και **2.** Από τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος.

Η θεωρία του Robert House περιλαμβάνει τέσσερα στυλ ηγεσίας όπου συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος για τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους. Τα στυλ ηγεσίας είναι:

- **Το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας.** Στο ενισχυτικό στυλ, ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων του και για την προσωπική τους ευημερία, ενώ συγχρόνως είναι διαθέσιμος και φιλικός όταν τον χρειάζονται. Αυτό το στυλ ηγεσίας αυξάνει την ικανοποίηση των υφισταμένων που εκτελούν καθήκοντα ρουτίνας ή καθήκοντα που δεν τους είναι ευχάριστα. (Ζαλβανός, 2002:289).

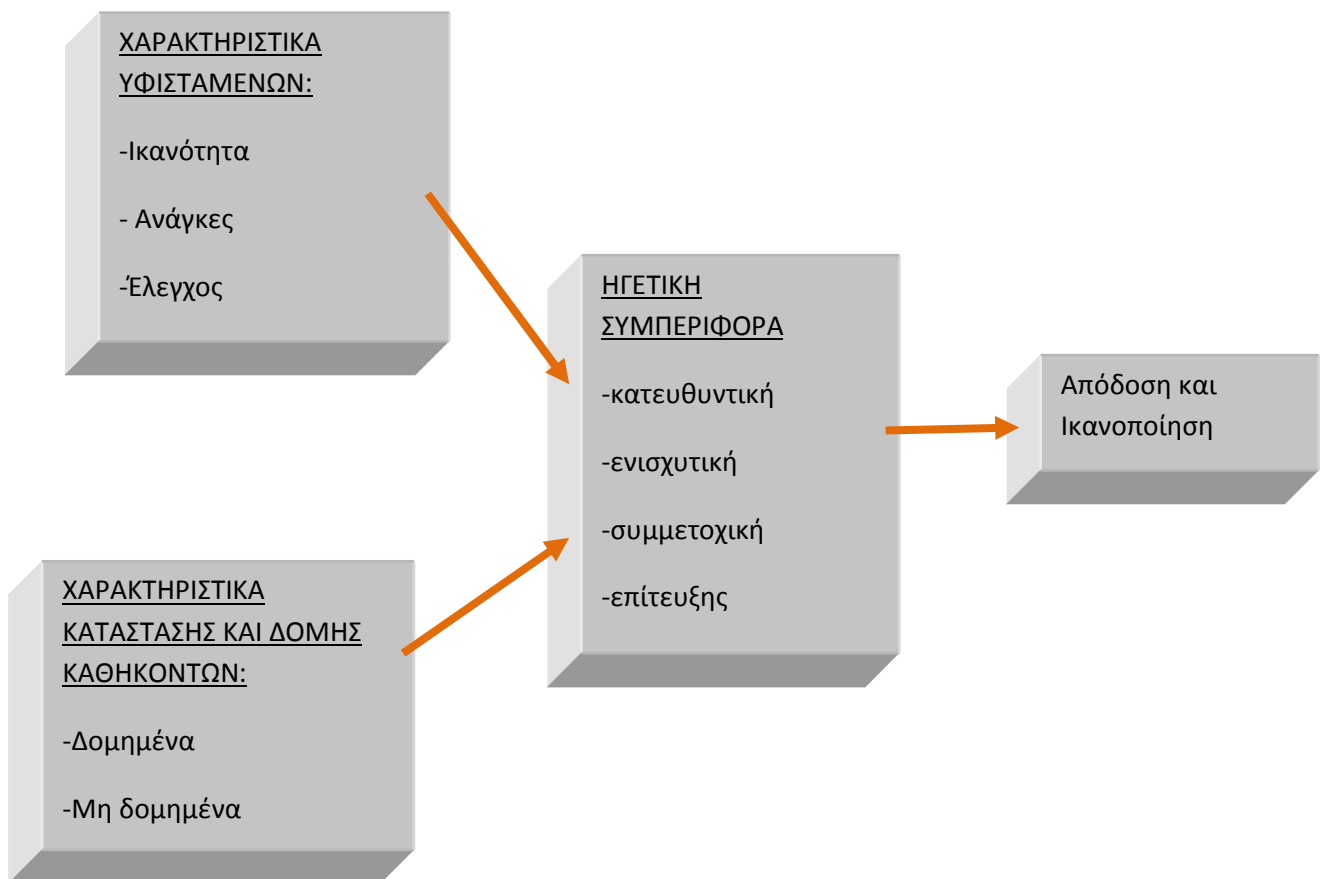
- **Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας.** Το στυλ αυτό είναι αυταρχικό. Ο ηγέτης δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για το πώς θα εκτελέσουν μια εργασία και συγχρόνως τους τονίζει τι αποτελέσματα περιμένει από αυτούς. Το στυλ αυτό επιδρά θετικά στους εργαζόμενους όταν τα καθήκοντα τους δεν είναι κατάλληλα δομημένα και υπάρχουν αμφιβολίες για το πώς θα εκτελεστούν.

- **Το ηγετικό στυλ της επίτευξης.** Στο συγκεκριμένο στυλ, ο ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους στους υφισταμένους του και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην υψηλή τους απόδοση. Ενώ συγχρόνως, τους δείχνει εμπιστοσύνη και πιστεύει πως θα τα καταφέρουν.

- **Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.** Στο συμμετοχικό στυλ, ο ηγέτης ζητεί τις γνώμες των υφισταμένων του όταν πρόκειται να πάρει κάποιες αποφάσεις αλλά στη συνέχεια αυτός είναι που θα πάρει την τελική απόφαση. Το στυλ αυτό ικανοποιεί αρκετά τους υπαλλήλους που εκτελούν αγχώδες έργο λόγω του φόβου μιας ενδεχόμενης αποτυχίας.

Παρακάτω φαίνεται το ηγετικό μοντέλο του στόχου και του μονοπατιού. (Σχ. 2. Ζαλβανός, 2002: 290)

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.



A. Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων όπου βοηθούν τον ηγέτη να προσδιορίσει την κατάσταση είναι τα εξής:

- η ικανότητα, οι γνώσεις και η εμπειρία των υφισταμένων να πραγματοποιήσουν το έργο.
- οι ανάγκες του κάθε υφισταμένου και ο βαθμός έλεγχου που πιστεύουν ότι έχουν πάνω σε γεγονότα και αποτελέσματα.

Επομένως, οι υφιστάμενοι θα αποδεχτούν ένα ορισμένο ηγετικό στυλ, όταν καταλάβουν ότι αυτό θα τους βοηθήσει να εκπληρώσουν τους στόχους τους.

B. Για τα χαρακτηριστικά της κατάστασης και της δομής των καθηκόντων, παρατηρούμε τα εξής:

Όταν τα καθήκοντα είναι δομημένα, το ενισχυτικό και το συμμετοχικό ηγετικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικά. Οι υφιστάμενοι που εργάζονται σε μη δομημένα καθήκοντα προτιμούν το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας. Σε αυτή την κατάσταση των μη δομημένων καθηκόντων, ο ηγέτης πρέπει να διατυπώνει με

σαφήνεια τους στόχους και να περιγράφει τα καθήκοντα. Έτσι, μειώνεται η αβεβαιότητα και αυξάνεται η παρακίνηση των υφισταμένων και η απόδοση τους. (Ζαλβανός, 2002: 290).

3.6 Θεωρία ηγεσίας 3D του Reddin.

Ο Reddin (Μαντζάρης, 2006: 298) ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δυο διαστάσεις του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Για το λόγο αυτό η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων. Το μοντέλο του βασίστηκε στις μελέτες του πανεπιστημίου του Ohio και ιδιαίτερα στη θεωρία της διοικητικής σχάρας του Blake και Mouton. Παρακρατούνται οι δυο διαστάσεις της συμπεριφοράς της ηγεσίας, η προσανατολισμένη στη σχέση και ο προσανατολισμός στο έργο, ως ανεξάρτητες μεταξύ τους όμως εισάγεται και μια τρίτη διάσταση, αυτή της κατάστασης. Ανάλογα με την κατάσταση, η οποία γίνεται λειτουργική μέσω εργασιακών κανόνων, ηγεσίας και πολλών άλλων παραγόντων, μπορεί να παραμεριστεί με αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό τρόπο κάθε διαφορά. Ως σημείο αναφοράς είναι τα τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ της θεωρίας του Blake – Mouton, δηλαδή τα πεδία 1.1 – 9.1 – 1.9 – 9.9. Κάθε ένα από αυτά τα ηγετικά στυλ μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά ή μη αποτελεσματικά, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Σχ. 3, Βασικά ηγετικά στυλ του 3D μοντέλου του Reddin (Μαντζάρης, 2006: 298)

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

Μη αποτελεσματική χρήση	Βασικό στυλ	Αποτελεσματική χρήση
Συμβιβαστικός	Ολοκληρωμένος	Δυναμικός ηγέτης
Αδιάφορος	Μεμονωμένος	Γραφειοκράτης
Αυταρχικός	Μετατοπιστικός	Ευμενικός Αυταρχικός
Ιεραποστολικός	Σχεσιακός	Προωθητικός

Σχ. 4, Θεωρία ηγεσίας των τριών διαστάσεων. (Ζαλβανός, 2002: 282).



Στη θεωρία του Reddin καθορίστηκαν τέσσερις τρόποι ηγεσίας (Ζαλβανός, 2002: 283),

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

1. Το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης, όπου χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό και στη γενική αξιολόγηση των υφισταμένων του.
2. Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης ή αλλιώς της ακεραιότητας, δίνει έμφαση στην παρακίνηση, τη συμμετοχή, τις καινοτομίες.
3. Το ηγετικό στυλ των σχέσεων, χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και την ενθάρρυνση.
4. Το ηγετικό στυλ του επιηρεασμού, χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στη μέτρηση, την εξέταση και τον έλεγχο.

Τα τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin είναι τα ίδια με αυτά που προσδιορίζουν ο Blake και ο Mouton στη διοικητική σχάρα.

Σχ. 5. Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin
(Ζαλβανός, 2002:283)

Ενδιαφέρον για τα άτομα και τις σχέσεις	Ηγετικό στυλ των σχέσεων (Related)	Ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (Integrated)
	Ηγετικό στυλ του επιηρεασμού (Separated)	Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (Dedicated)

Ενδιαφέρον για το καθήκον

Ο Reddin πιστεύει ότι οι διαφορετικές καταστάσεις, απαιτούν και διαφορετικά ηγετικά στυλ και επίσης προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου ηγετικού στυλ, μπορεί

να κριθεί μόνο μέσα στα πλαίσια της κατάστασης, δηλαδή, των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία. Δέχεται ότι η μορφή ηγεσίας της ολοκλήρωσης, των σχέσεων, της αφοσίωσης και του επιμερισμού δεν είναι παρά μόνο τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ, το κάθε ένα με το αποτελεσματικό και μη αποτελεσματικό αντίστοιχο του, σύμφωνα με την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται. (Ζαλβανός, 2002:283)

3.7 Θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.

Πολλές μελέτες σχετικές με την ηγεσία (Ζαλβανός, 2002:259), έριχναν το βάρος τους στα γνωρίσματα του ηγέτη. Οι ερευνητές πίστευαν και προσπαθούσαν να βρουν συγκεκριμένα γνωρίσματα και χαρακτηριστικά που διέκριναν τους επιτυχημένους από τους αποτυχημένους ηγέτες. Ερευνητές σε μελέτες τους, προσπάθησαν να εντοπίσουν βιογραφικά χαρακτηριστικά, συναισθηματικά, πνευματικά, σωματικά, χαρακτηριστικά προσωπικότητας και άλλα προσωπικά γνωρίσματα των επιτυχημένων ηγετών.

Σε μια επισκόπηση των ερευνητών, (Ζαλβανός, 2002:259), που πραγματοποιήθηκαν από το 1948 ο Stogdill ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες, οι οποίες είναι:

1. Σωματικά χαρακτηριστικά: ηλικία, ύψος, βάρος και εμφάνιση.
2. Κοινωνικό υπόβαθρο: μόρφωση, κοινωνική θέση.
3. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, επιθετικότητα, ενθουσιασμός, αυτοπεποίθηση, ανεξαρτησία, εξωτερική συσσώρευση συναισθημάτων, δημιουργικότητα.
4. Χαρακτηριστικά ευφυΐας: αποφασιστικότητα, κρίση, ευστροφία, ευφράδεια λόγου.
5. Κοινωνικά χαρακτηριστικά: διοικητική ικανότητα, συνεργασία, κοινωνικότητα, διπλωματία, γόητρο, ευγένεια.
6. Χαρακτηριστικά σχετικά με τα καθήκοντα: πρωτοβουλία, ανάληψη ευθυνών, υπευθυνότητα. (Ζαλβανός, 2002:259).

3.8 Θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (1950 – 1960).

Τη δεκαετία 1950, η αποτυχία της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, τράβηξε την προσοχή των επιστημόνων της συμπεριφοράς, στην συμπεριφορά του ηγέτη. Πίστευαν ότι οι πτυχωμένοι ηγέτες χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο τρόπο που διοικούν τα άτομα και τις ομάδες, ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι του οργανισμού, να διατηρηθεί ψηλά το ηθικό των ατόμων και να αυξηθεί η παραγωγικότητα. (Ζαλβανός, 2002:260).

Σε μια από τις πιο γνώστες έρευνες που πραγματοποιήθηκε στο πανεπιστήμιο του Οχάιο, οι μελέτες είχαν σαν στόχο να διατυπώσουν μια συγκεκριμένη θεωρία ηγεσίας. Οι ερευνητές μελέτησαν τη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι τα γνωρίσματα και περιέγραφαν τη συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί καθήκοντα ηγέτη σε ένα οργανισμό ή μια ομάδα.

Ο Halpin αναγνωρίζοντας ότι η ηγεσία εξαρτάται σε ορισμένο βαθμό από τις καταστάσεις, δίνει μια σύντομη εξήγηση της προσέγγισης που λαμβάνει υπόψη της συμπεριφοράς του ηγέτη. “ Η βαρύτητα δίνεται στην παρατηρούμενη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στην ικανότητα. Οι προϋποθέσεις για την εξατομικευμένη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της απόδοσης που προσδιορίζεται από αυτή τη συμπεριφορά δεν καθορίζονται. Με την ίδια τακτική δεν γίνονται εκ των πρότερων υποθέσεις ότι η συμπεριφορά που θα επιδείξει ο ηγέτης σε μια ομάδα που βρίσκεται στην άλφα κατάσταση θα είναι η ίδια και σε μια άλλη ομάδα που βρίσκεται στη βήτα κατάσταση, ούτε ότι η συμπεριφορά αυτή καθορίζεται από το ένστικτο ή την κατάσταση. Και οι δύο παράγοντες είναι δυνατοί όπως και κάθε συνδυασμός

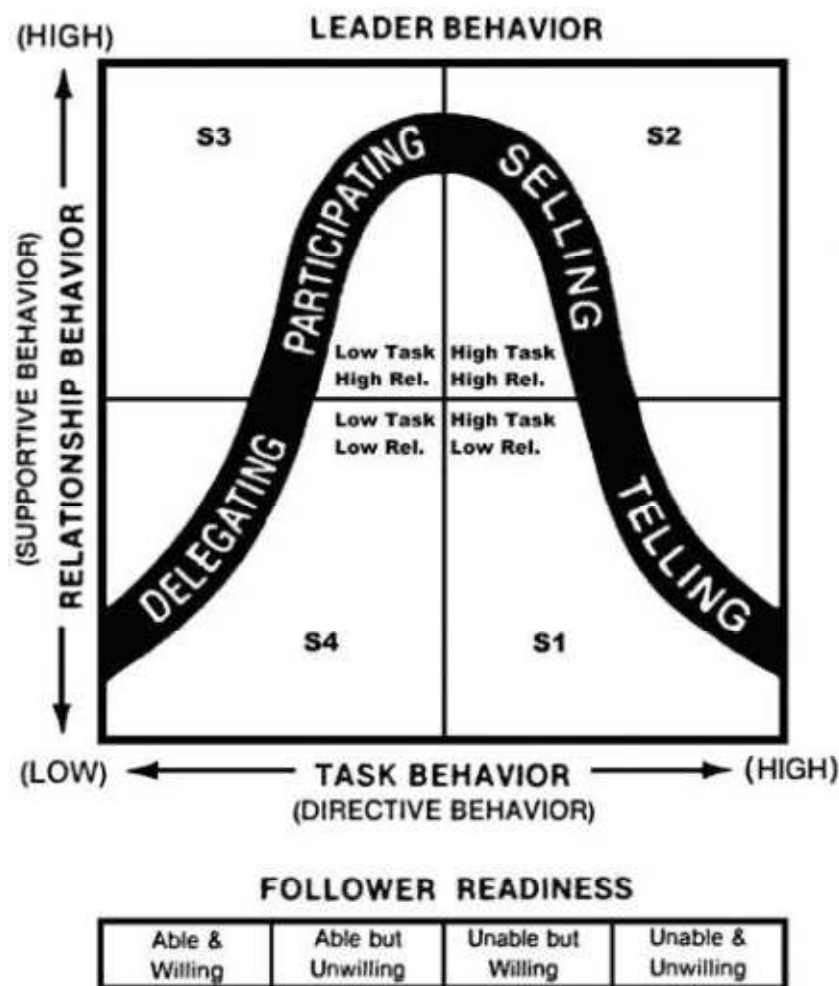
των δύο, πλην όμως η βασική ιδέα για τη συμπεριφορά του ηγέτη δεν μας προδιαθέτει να δεχτούμε τον έναν ή τον άλλο παράγοντα.” (Ζαλβανός, 2002:260).

3.9 Το ηγετικό μοντέλο των Hersey και Blanchard.

Σύμφωνα με τον Μαντζάρη (2006: 299), το μοντέλο αυτό είναι βασισμένο στο μοντέλο 3D του Reddin. Τα ηγετικά στυλ διαφοροποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες προκύπτουν από τον συνδυασμό της συμπεριφοράς των δυο διαστάσεων: προσανατολισμός στο έργο και προσανατολισμός στους ανθρώπους. Από αυτό το συνδυασμό προκύπτουν τα παρακάτω ηγετικά στυλ: (s1) αυταρχικό, (s2) ολοκληρωμένο, (s3) συμμετοχικό, (s4) εξουσιοδοτικό, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Σχ. 6, Ηγετικό μοντέλο των Hersey και Blanchard.
(Μαντζάρης, 2006: 299)

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

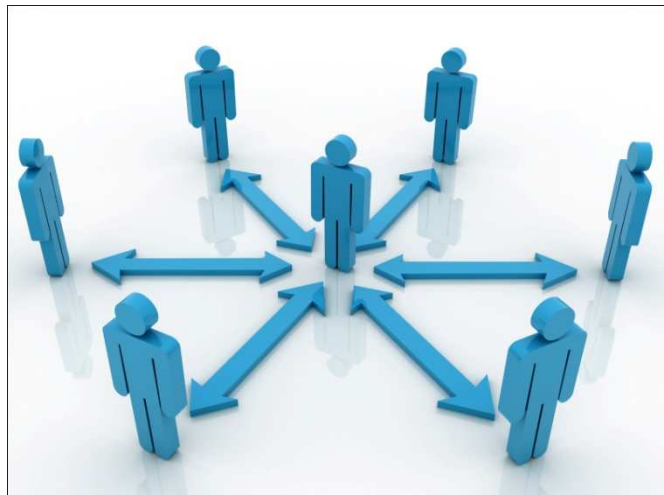


Τα ηγετικά στυλ αυτά θεωρούνται αποτελεσματικά μόνο σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Οι καταστάσεις προσδιορίζονται σύμφωνα με το βαθμό ωριμότητας των συνεργατών, ο οποίος συσχετίζεται με την αντίστοιχη εργασία και θα πρέπει να προσδιοριστεί από τις κατηγορίες “λειτουργική ωρίμανση” (δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις) και “ψυχολογική ωρίμανση” (κίνητρα και υποκίνηση). Ο βαθμός ωρίμανσης διαφοροποιείται σε τέσσερα διαφορετικά στάδια, τα οποία είναι: (Μαντζάρης, 2006: 300).

- M1: Ανώριμοι συνεργάτες (υποκίνηση, γνώσεις και ικανότητες παρουσιάζονται σπάνια σε αυτά τα άτομα)
- M2: Συνεργάτες με περιορισμένη ως μέση ωρίμανση (υπάρχει γενικά υποκίνηση, όμως υπάρχει έλλειψη ικανοτήτων)

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

- M3: Συνεργάτες με μέσο έως υψηλό επίπεδο ωρίμανσης (υπάρχουν γενικά δυνατότητες αλλά μικρός βαθμός υποκίνησης).
- M4: Ώριμοι συνεργάτες (υπάρχουν ταυτόχρονα υποκίνηση, γνώσεις και ικανότητες).



3.10 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.

Η έμφαση στις συστημικές και τις ενδεχομενικές προσεγγίσεις, την αντικειμενική θεώρηση της επιστήμης και τα ορθολογικά μοντέλα λήψης αποφάσεων, επικράτησε μέχρι και της δεκαετίας του '80. Η κριτική όπου έγινε στις κλασικές θεωρίες της ηγεσίας, είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθούν εναλλακτικές προσεγγίσεις. Έτσι, από τα μέσα του '80 η έρευνα στον τομέα της ηγεσίας δημιούργησε μια νέα δυναμική και πιο αισιόδοξη προοπτική, σε σύγκριση με ότι επικρατούσε μετά την κριτική που είχαν δεχτεί τα παραδοσιακά εννοιολογικά σχήματα, η μεθοδολογία και η επιστημονική γνώση. Πρόκειται για προσεγγίσεις που έδωσαν βάση περισσότερο στη δημιουργία νέων εννοιολογικών κατασκευών και όχι τόσο στην εμπειρική

επαλήθευση τους (Heck & Hallinger, 1999: 258). Επίσης, αναπτύχθηκαν και νέες λειτουργικές προσεγγίσεις, όπως αυτές της συναλλακτικής και της μετασχημάτιζες ηγεσίας.

3.10.1 Η νέα ηγεσία.

Μεγάλος αριθμός μελετών γύρω από την ηγεσία, εμφανίστηκαν μετά τη δεκαετία του '80, επηρεάστηκαν έντονα από τον Burns σχετικά με την πολιτική ηγεσία που παρουσίασε τη διάκριση ανάμεσα στις οικονομικές και μη οικονομικές πηγές εξουσίας, όπου πάνω σε αυτές στηρίχτηκε ο Weber στη θεωρία για τη χαρισματική ηγεσία. Ο Burns από την άλλη, στόχευσε στη διάκριση ανάμεσα στον ηγέτη και τον μάνατζερ, όπου προσπάθησε να τους παρουσιάσει μέσα από τα παραδείγματα των Gandhi και τον Roosevelt και στη συνέχεια προχώρησε στη διάκριση της συναλλακτικής ηγεσίας από τη μετασχηματική ηγεσία, όπου ο ηγέτης με τη δράση του ορίζει την οργανωσιακή πραγματικότητα μέσα από την επεξεργασία ενός οράματος, που αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ορίζει την αποστολή της οργάνωσης και τις αξίες που μπορούν να την προωθήσουν. (Rosenbach & Taylor, 1998: 149).

Επικρατώντας λοιπόν όλα αυτά τα ζητήματα, αναπτύχθηκε η έννοια της "νέας ηγεσίας" ή αλλιώς της "χαρισματικής ηγεσίας". Στις προσεγγίσεις αυτές εμφανίστηκαν ορισμένα κοινά στοιχεία στη θεματολογία και τη μεθοδολογία της ηγεσίας. Σύμφωνα με το Bryman (1992: 146-148) παράγοντες που συμβάλλουν στη ικανότητα των ηγετών να πραγματοποιήσουν το όραμα τους είναι οι παρακάτω:

- το όραμα, ως έμπνευση ή ως αποστολή.
- η μετάδοση του οράματος, ώστε να είναι απολύτως κατανοητό
- ο ρόλος του ηγέτη
- η εμπιστοσύνη των μελών στον ηγέτη.

Επομένως, φαίνεται μια μεταβολή του προσανατολισμού προς τη θεωρία του ηγέτη ως "μάνατζερ του νοήματος" (Smircich & Morgan, 1982' Smith & Peterson, 1988) και επίσης προς μια ακόμα ατομοκεντρική θεωρία της ηγεσίας, εφόσον πιστεύουν πως η ηγεσία θεωρείται μια συμβολική δράση και διαδικασία, κατά την οποία ο ηγέτης καθορίζει για λογαριασμό των υφισταμένων

του όλες τις σημαντικές εργασίες, αναθέτοντας συγκεκριμένα καθήκοντα.

3.10.1.1 Η “χαρισματική ηγεσία”.

Ο Weber ασχολήθηκε αρκετά με το θέμα της χαρισματικής ηγεσίας από πολύ νωρίς, διότι πίστευε στην ύπαρξη χαρισματικών ηγετών οι οποίοι διαθέτουν ιδιαίτερα χαρίσματα και εξαιρετικό χαρακτήρα (Weber, 1968:301). Η ανανέωση του ενδιαφέροντος για τη χαρισματική ηγεσία τροφοδοτήθηκε από την απογοήτευση που δημιούργησε η αποτυχία προηγούμενων προσεγγίσεων ηγεσίας. Καθοριστικό ρόλο έπαιξε το ενδιαφέρον του House όπου παρατήρησε τις διαφορές ανάμεσα στους χαρισματικούς ηγέτες από τους υπόλοιπους ηγέτες, τονίζοντας ότι οι χαρισματικοί ηγέτες καταφέρνουν ομοιογένεια απόψεων, αποδοχή από τα μέλη της ομάδας τους, υπακοή, θαυμασμό, πίστη, αύξηση απόδοσης των εργαζομένων και καλύτερες εργασιακές σχέσεις (House, 1977:191).

Έμφαση επίσης δίνουν στη χαρισματική ηγεσία και οι Bennis και Nanus (1985), όπως και ο Conger (1989), οι οποίοι διέκριναν τέσσερα στάδια στη δράση της χαρισματικής ηγεσίας, όπου είναι:

- 1) η διαμόρφωση ενός οράματος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις συνθήκες,
- 2) η χρήση μιας ρητορικής που εντοπίζει την υπάρχουσα κατάσταση και την αναγκαιότητα της υλοποίησης του οράματος,
- 3) η οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εμπιστοσύνης στο όραμα και
- 4) η υποβοήθηση και η ενδυνάμωση των μελών στην υλοποίηση του οράματος μέσα από την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη.

3.10.1.2 Η μετασχηματιστική ηγεσία.

Η έννοια της “μετασχηματιστικής ηγεσίας” εισήχθη από τον Burns όπου πίστευε ότι “όταν ηγέτες και μέλη συνδέονται με τρόπο, ώστε να εξυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής” (Burns, 1978: 20), παρόλα αυτά δεν προχώρησε στην ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης θεωρίας. Η

μετασχηματιστική δράση του ηγέτη συνδέθηκε με την ηγεσία από τον Bass (1985), ο οποίος ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο με αρκετούς παράγοντες μέτρησης της ηγετικής δράσης. Ο Bass ανέπτυξε ακόμα περισσότερο τη θεωρία του Burns, ο οποίος πίστευε ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελούν τα δυο αντίθετα άκρα της ηγεσίας, ενώ υποστήριξε ότι αποτελούν δυο διαφορετικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Επομένως, ο ηγέτης μπορεί να είναι συναλλακτικός, μετασχηματιστικός ή ακόμα και τα δύο.

Ο Bass πίστευε ότι το ερωτηματολόγιο μέτρησης μπορούσε να εμφανίσει δύο τύπους ηγεσίας και πολλές συνιστώσες από τον κάθε τύπο. Έτσι, είχε καταλήξει σε τρεις συνιστώσες, οι οποίες ήταν:

- 1) *Laissen faire*, όπου η ηγεσία απουσιάζει,
- 2) Εξαρτημένη ανταμοιβή, όπου ο ηγέτης ανταμείβει και επιβραβεύει τους υφιστάμενους του για την επίτευξη των στόχων που τους έχει καθορίσει και
- 3) *Μάνατζμεντ των εξαιρέσεων*, όπου ο ηγέτης παίρνει την κατάσταση στα χέρια του όταν αυτή βρίσκεται εκτός έλεγχου.

Στην μετασχηματιστική ηγεσία παρατήρησε τέσσερις συνιστώσες (Bass, 1990: 22), όπου διαφέρουν από τη συναλλακτική ηγεσία και δεν προβλέπεται ανταμοιβή στους εργαζομένους για την εργασία τους. Οι συνιστώσες αυτές είναι οι παρακάτω,

- 1) Το χάρισμα, όπου είναι η ικανότητα του ηγέτη να παρέχει όραμα και αίσθηση αποστολής στους εργαζομένους και να εμπνέει σεβασμό και εμπιστοσύνη,
- 2) Έμπνευση, ο ηγέτης μπορεί να λειτουργεί ως παράδειγμα, να μεταδίδει το όραμα, να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες για τους εργαζομένους,
- 3) Εξατομικευμένη εκτίμηση, ο ηγέτης εμπιστεύεται, βοηθά, παροτρύνει και εκτιμά τον κάθε εργαζόμενο και
- 4) Διανοητική υποκίνηση, όπου ο ηγέτης γίνεται πηγή ιδεών για τους εργαζομένους και κινητοποιεί τις ικανότητες τους.

3.11 Διοικητική σχάρα .

Οι J. Mouton και R. Blake κατασκεύασαν ένα πλέγμα για να περιγράψουν τα στυλ διεύθυνσης (Αντωνακης, 2007). Για να μπορέσουν να κατασκευάσουν αυτό το πλέγμα έλαβαν υπόψη τους δυο βασικές παραμέτρους της παραγωγικής διαδικασίας , αρχικά τις ανθρώπινες ανάγκες για καλές και σωστές εργασιακές σχέσεις και στη συνέχεια τις ανάγκες της επιχείρησης για το κέρδος. Το πλέγμα αυτό το ονόμασαν διοικητική σχάρα. Η σχάρα αυτή αποτελείται από δυο άξονες τον ΟΨ και τον ΟΧ.

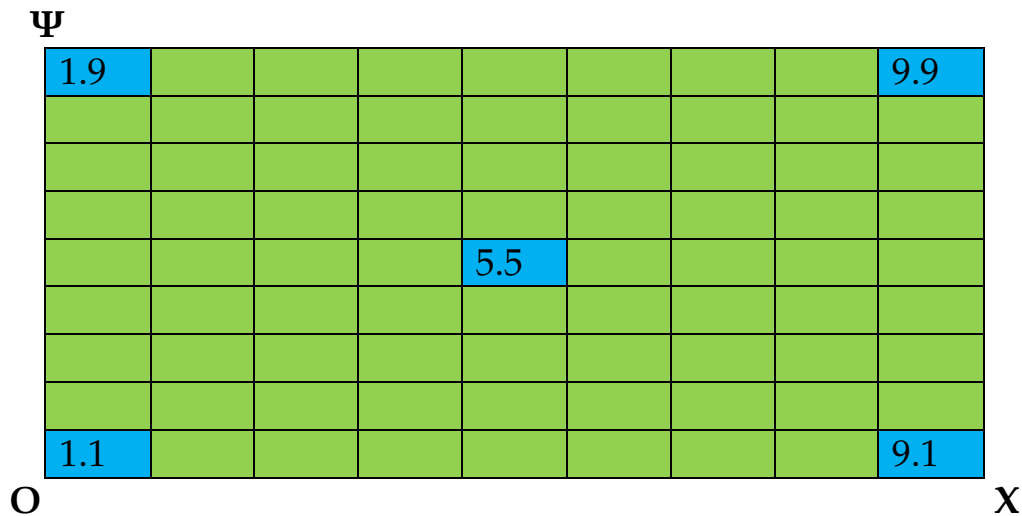
Ο ΟΨ παρουσιάζει τις στάσεις και τα ενδιαφέροντα των ανώτατων στελεχών για τον εργαζόμενο και ο ΟΧ παρουσιάζει το ενδιαφέρον των στελεχών για την ανάπτυξη, την παράγωγη και το κέρδος της επιχείρησης.

Και οι δύο άξονες παίρνουν τιμές από το ένα ως το εννέα. Το ένα παρουσιάζει τον μικρότερο βαθμό ενδιαφέροντος και το εννέα παρουσιάζει τον μεγαλύτερο βαθμό ενδιαφέροντος. Έτσι, όλα τα στελέχη μπορούν να πάρουν θέση σε αυτή τη σχάρα, δείχνοντας σε ποια κατηγορία ανήκουν. Οι κατηγορίες αυτές είναι πέντε: (Αλαμπακης, 2010)

- 1.9 Διοίκηση της λέσχης
- 9.9 Ηγεσία της ομάδας/ Συνεργατική διοίκηση
- 5.5 Διοίκηση των ισορροπιών
- 1.1 Αποδυναμωμένη διοίκηση
- 9.1 Διοίκηση καθήκοντος/ Αυταρχική διοίκηση

- Στο 1.9 το στέλεχος ονομάζεται **ανθρωπιστής**. Είναι δηλαδή αυτός που ενδιαφέρεται αρκετά για τον άνθρωπο και δεν ενδιαφέρεται σχεδόν καθόλου για την παράγωγη. Είναι πιο σημαντικό για αυτόν η ικανοποίηση των εργαζομένων του παρά η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Στο 9.9, το στέλεχος λέγεται **συμμετοχικός ή δημοκρατικός ηγέτης**. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, το στέλεχος πιστεύει ότι πρέπει να στρέφει το ενδιαφέρον του το ίδιο στην παράγωγη αλλά και στον άνθρωπο. Θεώρει ότι η δουλειά μπορεί να πραγματοποιηθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι αλλά συγχρόνως να ικανοποιούνται και οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης

(Αντωνακης, 2007).



- Στο 5.5 βρίσκεται ο **μέτριος** ηγέτης όπου δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο αλλά και μέτριο ενδιαφέρον για την παράγωγη. Βάζει δηλαδή, εργαζόμενους και παράγωγη στα ίδια επίπεδα ενδιαφέροντος.
- Στο 1.1 το στέλεχος χαρακτηρίζεται ως **άσχετος** διότι παρουσιάζει το μικρότερο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την παράγωγη. Στην ουσία αδιαφορεί και για τα δυο.
- Και τέλος, στο 9.1 βρίσκεται ο **παραγωγός** όπου και όπως φαίνεται από τον όρο αυτό, ενδιαφέρεται σχεδόν μόνο για την παράγωγη και ελάχιστα για τους ανθρώπους. Βλέπει τον εργαζόμενο σαν μια μηχανή που πρέπει να του παράγει όλο και περισσότερο. (Αλαμπακης, 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αρνητικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές των ηγετών.

4.1 Εισαγωγή.

Η αλαζονεία αποτελεί μια χρόνια ψυχοπαθολογική κατάσταση κατά την οποία το άτομο αισθάνεται υπερβολική ανάγκη για δύναμη και δόξα, ταυτόχρονα με υπερβολική αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση, αυταρέσκεια και αυτοθαυμασμό. Η έννοια της αλαζονείας συνδέεται αρκετά με την έννοια του ναρκισσισμού. Η αλαζονεία συμπεριλαμβάνει την έννοια του αρνητικού ναρκισσισμού. Έχει τις ρίζες της στην ανατροφή του ατόμου, στις προσωπικότητες των γονέων του και στις σχέσεις του με αυτούς στην παιδική ηλικία. Εκτός αυτού όμως, σε πολλά άτομα η αλαζονεία ως ψυχολογικό χαρακτηριστικό και αρνητική συμπεριφορά, ενισχύεται μέσω των επιτυχιών, της αναγνώρισης και της δύναμης που αποκτούν στα ύστερα στάδια της καριέρας τους. (Μπουραντάς, 2005: 264).

4.2 Η αλαζονεία ως κύρια αιτία αποτυχίας των ηγετών.

Αυτό αποτελεί ένα συχνό φαινόμενο και οι σύγχρονοι ηγέτες το λαμβάνουν υπόψη τους για να αποφύγουν δυσάρεστες εξελίξεις στην καριέρα τους. Στην πραγματικότητα δίνουν βάρος σε ορισμένες συμπεριφορές όπου μπορούν να αποβούν μοιραίες για εκείνους. Οι συμπεριφορές αυτές είναι οι παρακάτω. (Μπουραντάς, 2005: 264).

- **Προβληματικά οράματα.** Οι αλαζονικοί ηγέτες έχουν οράματα τα οποία αποτελούν στην ουσία προέκταση των ατομικών τους αναγκών και όχι των αναγκών του οργανισμού. Αυτό παρουσιάζει δύο σημαντικά προβλήματα. Αρχικά, αρκετά οράματα τείνουν να γίνονται ουτοπικά, δεν είναι καθόλου ρεαλιστικά καθώς εκφράζουν την υπέρμετρη φιλοδοξία και τις προσωπικές ανάγκες των ηγετών. Και το δεύτερο πρόβλημα που

παρουσιάζεται έχει να κάνει με το μεγαλοϊδεατισμό που οδηγεί στην επιδίωξη των στόχων ή στα οράματα που κοστίζουν αρκετά και δεν είναι εφικτό να υλοποιηθούν με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται καταστροφικές συνέπειες στην επιχείρηση.

- **Προβληματική λήψη αποφάσεων:** Οι ηγέτες με λανθασμένη σκέψη, πιστεύουν ότι αυτά που σκέφτονται είναι πάντα σωστά, δεν δέχονται τη γνώμη των άλλων και δεν μπαίνουν ούτε στη διαδικασία να την ακούσουν. Επίσης δεν δέχονται τη συμβουλή των συνεργατών τους και όταν πάρουν μια απόφαση θέλουν μόνο θετική αντίδραση από τους άλλους. (Μπουραντάς, 2005: 269).

- **Χειραγώγηση ανθρώπων:** Οι άδικοι ηγέτες, αρέσκονται στο να τους υπηρετούν οι άλλοι, τους θεωρούν υποχείρια τους και δεν ενδιαφέρονται αν τους εκμεταλλεύονται ή όχι.

- **Αδυναμία εκπαίδευσης διαδόχων:** Οι αλαζόνες ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δόξα και τη μνήμη του ονόματος τους παρά να αφήσουν ως κληρονομιά διαδόχους που θα συνεχίσουν τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Δεν ενδιαφέρονται να αναπτύξουν άλλους ηγέτες και σε καμία περίπτωση δεν επιθυμούν οι συνάδελφοι τους ή οι συνεργάτες τους να γίνουν καλύτεροι από αυτούς. Οι συνεργάτες τους πρέπει να μένουν πάντα στη σκιά τους. (Μπουραντάς, 2005: 271).

- **Μη αποδοχή κριτικής και έλλειψη μάθησης:** Ο αλαζόνας ηγέτης συνήθως δεν μαθαίνει και δεν προσαρμόζεται. Πιστεύει πως τα ξέρει όλα καλύτερα από τους άλλους και γίνεται επιθετικός όταν κάποιος του πάει κόντρα και του κάνει κριτική. Αρέσκεται στις κολακείες και επιζητά άτομα που να τον θαυμάζουν και να συμφωνούν πάντα μαζί του. Δεν προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις και έχει ως τακτική του την ανακύκλωση παλαιών επιτυχημένων τακτικών. Και τέλος δεν μαθαίνει από τα λάθη του διότι πιστεύει ότι την ευθύνη της αποτυχίας την έχουν οι άλλοι.

- **Απολυταρχικό στυλ, ευνοιοκρατία και ανταγωνισμός:** Ο αλαζόνας ηγέτης έχει απολυταρχικό και κυριαρχικό στυλ ηγεσίας ακόμη και όταν ζητά συμμετοχή, το κάνει για λόγους εντοπωσιασμού. Αγνοεί τους κανόνες γιατί θεωρεί τον εαυτό του υπεράνω. Εμπιστεύεται, ανταμείβει και ευνοεί μόνο τα άτομα που

συμφωνούν μαζί του, τον υποστηρίζουν ή τον θαυμάζουν. Συχνά δημιουργούνται αντιπαλότητες ανάμεσα στους εργαζόμενους που συμπαθεί ο αλαζόνας ηγέτης και σε αυτούς που δεν συμπαθεί διότι οι μεν είναι ευνοημένοι από αυτόν ενώ οι δεν, όχι. (Μπουραντάς, 2005: 270).

• **Ανυπαρξία συναισθηματικής νοημοσύνης και απομόνωση:**

Ο αλαζόνας ηγέτης πάσχει από συναισθηματική νοημοσύνη, δεν διαθέτει αυτοεπίγνωση, δεν εκφράζει τα συναισθήματα του και δεν ενδιαφέρεται να κατανοήσει τους άλλους, παρότι ο ίδιος επιζητά τη συναισθηματική κατανόηση των άλλων. Είναι συναισθηματικά απομονωμένος και συχνά γίνεται σκληρός, επιθετικός και ανταγωνιστικός τους άλλους, όταν αισθάνεται ότι δεν τον υποστηρίζουν.

Σε ότι έχει να κάνει με την αντιμετώπιση της αλαζονείας των ηγετών και των εκτροχιασμό που τους διακρίνει, υπάρχουν κάποιοι τρόποι για να ξεπεραστεί το πρόβλημα. Αρχικά, καλό θα ήταν οι αλαζόνες ηγέτες να αντικαθιστούνται από τον οργανισμό, όταν αυτό είναι εφικτό. Στη συνέχεια, η επιχείρηση θα πρέπει να φροντίσει για την πρόληψη, την έγκαιρη διάγνωση και την αποθάρρυνση των αλαζονικών συμπεριφορών μέσω της αξιολόγησης και των προσλήψεων πιο ικανών ατόμων.

4.3 Εκτροχιασμός ηγετών: Βγαίνοντας από το δρόμο της επιτυχίας.

Ορισμένα στελέχη, (M. McCall, Jr., και M. Lombardo, 1983), παρόλο που φαίνεται ότι οδηγούνται ξεκάθαρα προς την κορυφή, τελικά δεν τα καταφέρνουν Morgan McCall και ο Michael Lombardo, από το Center for Creative Leadership, μελέτησαν στελέχη που απέτυχαν, ενάντια στις προβλέψεις που είχαν γίνει για την καριέρα τους. Τυπικά ο εκτροχιασμός τους ήταν αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, αν και η “μη ευαισθησία” προς τους άλλους ήταν το συνηθέστερο πρόβλημα. Ορισμένες φορές, συλλ που μέχρι εκείνη τη στιγμή είχαν αποδειχτεί αποτελεσματικά, υπό νέες συνθήκες έγιναν εμπόδιο, ενώ παλαιότερα αντισταθμιζόνταν από άλλους παράγοντες,

τελικά σηματοδότησαν το τέλος της καριέρας τους. Οι δέκα πιο συχνά εμφανιζόμενες αιτίες εκτροχιασμού είναι οι εξής:

- 1) Ένα μη ευαίσθητο, τραχύ ή τυραννικό στυλ.
- 2) Επιφυλακτικότητα ή αλαζονεία, υπεροψία.
- 3) Προδοσία της προσωπικής εμπιστοσύνης.
- 4) Εγωκεντρική φιλοδοξία.
- 5) Αποτυχία να αντιμετωπίσουν με εποικοδομητικό τρόπο ένα προφανές πρόβλημα.
- 6) Μικρό-μάνατζμεντ
- 7) Ανικανότητα να επιλέξουν κάλους υφιστάμενους.
- 8) Ανικανότητα να υιοθετήσουν μακροπρόθεσμη τακτική.
- 9) Ανικανότητα να προσαρμοστούν σε ένα αφεντικό με διαφορετικό στυλ.
- 10) Υπερβολική εξάρτηση από ένα σπόνσορα ή μέντορα.

(M. McCall, Jr., και M. Lombardo, 1983).

4.4 Οι αιτίες του εκτροχιασμού των ηγετών.

Ανά περιόδους έχουν καταγράψει αρκετά παραδείγματα ηγετών, οι οποίοι από την επιτυχία που γνώριζαν, πέρασαν στην αποτυχία και στη συνέχεια στην ολοκληρωτική καταστροφή. Επίσης και στο χώρο των επιχειρήσεων έχουν παρουσιαστεί πολλά κρούσματα αποτυχίας σημαντικών στελεχών και αυτό συνήθως έχει να κάνει με τον εκτροχιασμό των ηγετών. Και λέγοντας εκτροχιασμό, εννοούμε, την επιτυχημένη πορεία που έχουν ακολουθήσει ηγετικά πρόσωπα και στη συνέχεια αδυνατούν να ανταποκριθούν στους στόχους και τις προσδοκίες της επιχείρησης. Οι επιδόσεις τους από υψηλές, τείνουν να πέφτουν και τέλος να γίνονται αρνητικές. Έτσι, χάνεται η εμπιστοσύνη και η εκτίμηση των συνεργατών τους στο πρόσωπο τους και η καριέρα τους αρχίζει να γνωρίζει τη σταδιακή αποτυχία. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν τις αιτίες του εκτροχιασμού ώστε να μπορέσουν να τον αποφύγουν δρώντας προληπτικά. Σύμφωνα με έρευνες, βασικές αιτίες εκτροχιασμού είναι οι ακόλουθες. (Μπουραντάς, 2005:264-272).

• **Προαγωγή στο επίπεδο της ανικανότητας.** Στα καινούρια στελέχη που ξεκινούν την καριέρα τους συνήθως από θέσεις εκτελεστικού έργου, απαιτούνται τεχνικές ικανότητες. Αυτοί που οι ικανότητες τους βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο και προσπαθούν στο μέγιστο, επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις και διακρίνονται ευκολότερα. Το να κατέχουν όμως υψηλού επιπέδου επαγγελματικές και τεχνικές ικανότητες, καθώς και οι πολύ καλές επιδόσεις σε θέσεις εκτελεστικού περιεχομένου, δεν εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα σε θέσεις διοικητικού έργου.

Σε αυτές τις θέσεις απαιτούνται κυρίως διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, καθώς και μια πιο σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων. Ένα επιτυχημένο στέλεχος όμως δεν σημαίνει ότι θα επιτύχει σε μια νέα θέση υψηλότερου ιεραρχικού επιπέδου. Σε πολλές περιπτώσεις, αιτία της αποτυχίας ενός στελέχους μπορεί να είναι η έλλειψη ουσιαστικών ικανοτήτων, οι οποίες δεν θα ήταν απαραίτητες σε προηγούμενες θέσεις. (Μπουραντάς, 2005:264-272).

• **Το σύνδρομο της συνταγής- μη προσαρμογής.** Πολλά στελέχη έχουν χαρακτηριστεί από το σύνδρομο της “συνταγής”. Συνταγή στο χώρο των επιχειρήσεων σημαίνει ότι, μέθοδοι, πρακτικές, προσεγγίσεις, συμπεριφορές έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία στο παρελθόν και έχουν αποδειχτεί αποτελεσματικές. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι πάντα κατάλληλες σε όλες τις περιπτώσεις. Δυστυχώς στην επιχειρηματική δράση, το μάνατζμεντ και την ηγεσία, δεν υπάρχουν συνταγές, κάθε περίπτωση είναι μοναδική ακόμα και αν φαίνεται παρόμοια με κάποια που έχει εφαρμοστεί πάνω της παλαιότερα μια συγκεκριμένη τακτική. Οι αιτίες επιτυχίας σε ένα περιβάλλον μπορούν να μετατραπούν σε αιτίες αποτυχίας σε κάποιο άλλο. Βεβαία, υπάρχουν έννοιες και αρχές με γενική ισχύ. Αλλά οι τεχνικές, οι μέθοδοι, τα συστήματα και κυρίως η εφαρμογή αυτών πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της εκάστοτε περίπτωσης.

• **Η σκοτεινή πλευρά των ικανοτήτων και των θετικών χαρακτηριστικών.** Πολύ ενδιαφέρουσα και πρακτικά χρήσιμη είναι η διαπίστωση των ερευνητών του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας στις ΗΠΑ σχετικά με το πώς σημαντικές και απαραίτητες ικανότητες, θετικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα των ηγετικών προσώπων, μπορούν να οδηγήσουν σε εκτροχιασμό και αποτυχία. Υποστηρίζουν ότι η κάθε δυνατότητα, ικανότητα και

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

γενικά κάθε θετικό χαρακτηριστικό αποτελεί ταυτόχρονα και μια αδυναμία ή μειονέκτημα. Για παράδειγμα, η υψηλή ικανότητα ενός ηγέτη για επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων μπορεί να τον οδηγήσει στην αλαζονεία. Επίσης η μεγάλη αυτοπεποίθηση μπορεί να κάνει τον ηγέτη να μην ακούει τους συνεργάτες του και να παίρνει λάθος αποφάσεις. (Μπουραντάς, 2005:264-272).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Βασικά ηγετικά στυλ.

Όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας που έχουν διατυπωθεί δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία, είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά. Τα στοιχεία αυτά είναι, οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και τα συστήματα. (Ζαλβανός, 2002: 248- 253).

Ο Ralph Stogdill παρατήρησε ότι η μεγάλη πληθώρα που υπάρχει στον ορισμό της ηγεσίας, μπορεί να ταξινομηθεί σε μια από τις παρακάτω αναφερόμενες κατηγορίες. Μια προσεκτική εξέταση αυτών των κατηγοριών φανερώνει την παρουσία ενός ή περισσότερων από τα τρία βασικά στοιχεία που εντοπιστήκαν προηγουμένως. Αυτές είναι:

1. Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες.
2. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα της.
3. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης.
4. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής.
5. Ηγεσία που δίνει έμφαση στη πράξη ή την συμπεριφορά.
6. Ηγεσία που δίνει έμφαση στη πειθώ.
7. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου.
8. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης.
9. Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο.
10. Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία.

Το ηγετικό στυλ μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, όπου κατά κύριο λόγο χρησιμοποιείται από τον ηγέτη για την παρακίνηση της ομάδας στην εκτέλεση ενός έργου. Παλαιότερα, οι συγγραφείς πίστευαν ότι η αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, έκφραζε το ενδιαφέρον του για την εκτέλεση του καθήκοντος ή ενός έργου. Αυτή η θέση βρίσκει γενική αποδοχή διότι θεωρούνταν ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφιστάμενους τους με τον έναν ή τον άλλο από τους δυο παρακάτω τρόπους: 1. Μπορούν να διατάζουν τους υφιστάμενους τι να κάνουν και πώς να το κάνουν και 2. μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφιστάμενους, αυτό

επιτυγχάνεται όταν συμμετέχουν οι υφιστάμενοι στον προγραμματισμό και στην πραγματοποίηση του έργου. (Ζαλβανός, 2002: 248- 253).

Ο πρώτος τρόπος είναι παραδοσιακά ο αυταρχικός τρόπος που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επιτέλεση του έργου και ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός που τονίζει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Βέβαια, υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ αυτών των δυο ακραίων θέσεων.

Παρακάτω περιγράφονται πέντε ηγετικά στυλ συμπεριφοράς ενός ηγέτη. Είναι ο αυταρχικός, ο ανθρωπιστικός, ο αδιάφορος, ο πειστικός και ο δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς.

5.1.1 Ο αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Στον αυταρχικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς υπάρχει μια τρομερή αντίφαση μεταξύ των αναγκών του οργανισμού για την παραγωγή και τις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Όταν ικανοποιείται μια από αυτές τις δύο ανάγκες, η άλλη θυσιάζεται. Για να επιτευχτεί η παραγωγή, όπου υπεύθυνος είναι ο ηγέτης, είναι αναγκαία τα άτομα. Ο ηγέτης όμως που διοικεί αυταρχικά, προσπαθεί να λύσει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο ώστε να εμποδίζει τα ανθρωπινά στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα του οργανισμού. (Ζαλβανός, 2002: 248- 253).

Ο ηγέτης που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί απαιτητικός. Πιέζει τους υφισταμένους του υπερβολικά σε ότι έχει να κάνει με την παραγωγή. Έτσι, εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της παράγωγης.

5.1.2 Ο ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Ο ηγέτης που διοικεί με ανθρωπιστικό τρόπο συμπεριφοράς, λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα, τις απόψεις, τις γνώμες και τις συμβουλές των συνεργατών του. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφιστάμενων του. Δεν πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που μπορούν. Προσπαθεί να δίνει το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του και να αποφεύγει τις συγκρούσεις μαζί τους αλλά και μεταξύ αυτών.

Ο ρυθμός της εργασίας που επικρατεί, είναι άνετος και χαλαρός. Τα άτομα ενθαρρύνονται, δεν πιέζονται και έχουν περισσότερη όρεξη για δουλειά. (Ζαλβανός, 2002: 248- 253).



5.1.3 Ο αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Ο αδιάφορος ηγέτης δεν αντιμετωπίζει κανένα δίλημμα για το αν πρέπει να ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι του να μην περιμένουν πολλά πράγματα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δεν δίνει ιδιαίτερα πολλά στους εργαζόμενους.

Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτηριστικά τη μικρή συμμετοχή των ατόμων και τη μικρή προσπάθεια, η οποία καταβάλλεται για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Ο τρόπος αυτός της διοίκησης δεν ασχολείται με τη λειτουργία της επιχείρησης και παραιτείται από τις ευθύνες. (Ζαλβανός, 2002: 248- 253).

5.1.4 Ο πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα . Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και για την παραγωγή. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης, ο ηγέτης υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει ο οργανισμός για την παραγωγή και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ ή προς τους ανθρώπους, όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει στο αδιάφορο στυλ, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δυο κατευθύνσεις. Από αυτή τη προσέγγιση είναι δυνατό να προέλθει μια αποδεκτή, αν όχι καλή, παραγωγή, χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα. (Ζαλβανός, 2002: 248- 253).

5.1.5 Ο δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για τη παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με τη παραγωγή, αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους προϊσταμένους και τους υφισταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, τη παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

(Ζαλβανός, 2002: 248- 253).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Μηχανισμοί και κριτήρια αποτελεσματικής ηγεσίας.

Με τον όρο μηχανισμοί ηγεσίας θεωρούνται τα μέσα και οι διαδικασίες όπου εφαρμόζονται στα πλαίσια των αρχών της ηγεσίας σε συνδυασμό με τα ηγετικά στυλ, με σκοπό την επιρροή της συμπεριφοράς των συνεργατών. Στη σχετική βιβλιογραφία δεν είναι αρκετά κατανοητές οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στους μηχανισμούς, τις αρχές και τους κανόνες της ηγεσίας και ιδιαίτερα ότι έχει να κάνει με το μηχανισμό της ηγεσίας. Όσον αφορά τον τρόπο και την ένταση επίδρασης των μηχανισμών ηγεσίας, μπορούμε να τους κατατάξουμε σε δυο κατηγορίες.

Πρώτων, οι οργανωσιακοί μηχανισμοί ηγεσίας διαμορφώνουν τις διαδικασίες επιτέλεσης έργου, λήψης αποφάσεων, έλεγχου και πληροφόρησης στα πλαίσια των ηγετικών καταστάσεων και προσπαθούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των συνεργατών. Σε αυτή τη κατεύθυνση λειτουργούν οι μηχανισμοί: περιγραφή θέσεων, μορφές πληροφόρησης και τεχνική διοίκησης. (Μαντζαρης, 2006: 301-303)

Και δεύτερον, ατομικοί μηχανισμοί ηγεσίας, που επιδιώκουν και αποσκοπούν στην άμεση επίδραση της συμπεριφοράς των συνεργατών. Εδώ ανήκουν η αξιολόγηση του προσωπικού, η επικοινωνία και οι επαφές με τους συνεργάτες και το σύστημα των κινήτρων.

Όσον αφορά τα κριτήρια και τις μορφές της αποτελεσματικής ηγεσίας, αυτή προκύπτει από τα αποτελέσματα της. Επιπλέον τα κριτήρια της αποτελεσματικής ηγεσίας κατατάσσονται σε δυο κατηγορίες, στα ποιοτικά και στα ποσοτικά κριτήρια.

- Ποιοτικά λέγονται τα κριτήρια που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Παρ' όλα αυτά όμως, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την υλοποίηση ποσοτικών στόχων. Επίσης, αποτελούν προϋπόθεση και συμβάλουν στην επίτευξη ποσοτικών στόχων, από τους οποίους και εξαρτώνται. Στη συγκεκριμένη κατηγορία ανήκουν:

1. Η προετοιμασία των μελλοντικών μάντζερ οι οποίοι θα προέρχονται κατά κύριο λόγο από το προσωπικό της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού.
2. Η δημιουργία ευχάριστου κλίματος συνεργασίας και οι καλές εργασιακές σχέσεις σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
3. Η λειτουργία με βάση τους κανόνες, τις αρχές, τη δικαιοσύνη και την ειλικρίνεια στην συνεργασία και η εγκαθίδρυση στη συνείδηση των εργαζομένων αρχών ολικής ποιότητας, ομαδικού πνεύματος και συλλογικότητας.
4. Και τέλος, ο δημοκρατικός και συνεργατικός τρόπος διοίκησης και η παροχή της δυνατότητας στους συνεργάτες να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους και να αναλάβουν πρωτοβουλίες.
(Μαντζαρής, 2006: 301-303)

• Ποσοτικά στοιχεία είναι εκείνα όπου μπορούν να συγκριθούν με τους ανταγωνιστές και να προσέλθει η ανταγωνιστικότητα και η μακροημέρευση της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι χωρίς τη θέσπιση και την επίτευξη μετρίσιμων στόχων δεν μπορεί μια επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστική στην αγορά. Είναι σίγουρο ότι η επίτευξη των παρακάτω ποσοτικών στοιχείων δεν μπορεί να επιτευχτεί εάν δεν βελτιωθούν προηγουμένως τα ποιοτικά στοιχεία. Στα ποσοτικά στοιχεία τώρα, ανήκουν:

1. Η αύξηση της παράγωγης αλλά και της παραγωγικότητας όλων των συντελεστών της παράγωγης και πιο συγκεκριμένα των ανθρωπίνων πόρων.
2. Η μείωση των απωλειών σε εργάσιμο χρόνο, α' ύλες κ.α.
3. Η επίτευξη του άριστου αποτελέσματος, με το ελάχιστο κόστος.
4. Και η μείωση των ακραίων και άσχημων καταστάσεων, η αποφυγή των αντιδράσεων τόσο από το εσωτερικό, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον.
(Μαντζαρής, 2006: 301-303)

Αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη όπου στο περιβάλλον του οργανισμού, επικρατεί έμπνευση για τους εργαζόμενους,

δημιουργείται όραμα και ενσωματώνεται σε ένα σύνολο. Αποτελεσματική ηγεσία θεωρείται όταν με τα ελάχιστα επιτυχαίνει το μέγιστο αποτέλεσμα. Κανένας δεν αδικείται έναντι κάποιου άλλου. Οι διαφορές θα πρέπει να επιλύονται με το διάλογο και όχι με συγκρούσεις.

(Μαντζαρης, 2006: 301-303)

6.2 Μέσα επίτευξης αποτελεσματικής ηγεσίας.

Τα μέσα επίτευξης αποτελούνται από την ικανή και σωστή ηγεσία, από τη θέσπιση κινήτρων παρακίνησης και από την κατάλληλη συμπεριφορά. (Πετρίδου, 2001: 323).

Ένας σωστός ηγέτης έχει ένα μείγμα ικανοτήτων, ευφυΐα, πρωτοβουλία, τόλμη, επίμονη κ.α., όπου θεωρούνται και τα προσόντα του.

Η θέσπιση των κινήτρων είναι τα οικονομικά, τα ηθικά, τα περιβαλλοντικά, τα ψυχολογικά κίνητρα και συγχρόνως και η εφαρμογή των τεχνικών της παρακίνησης.

Η κατάλληλη συμπεριφορά είναι αυτή που στηρίζεται στις θεωρίες ηγεσίας και δεν παραβαίνει τους κανόνες ηθικής αντιμετώπισης των εργαζομένων.

Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένοι άξονες για την αποτελεσματική ηγεσία όπου θα αναφερθούν παρακάτω. (Πετρίδου, 2001: 324).

- Δημιουργία οράματος. Ο ηγέτης πρέπει να προσδιορίζει το όραμα του και να παροτρύνει τους εργαζόμενους να το πραγματοποιούν. Στους οργανισμούς όπου υπάρχει μικρός αριθμός εργαζομένων, ο ηγέτης μπορεί να αναπτύξει πιο άμεση σχέση με τον υφιστάμενο του και με αυτό τον τρόπο να καταφέρει την μέγιστη δυνατή εκτέλεση της αποτελεσματικής ηγεσίας.
- Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο ηγέτης πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να προσαρμόζει τη στρατηγική του σύμφωνα με αυτές.

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

- Ανάπτυξη καινοτομιών. Ο ηγέτης μπορεί να αναπτύξει καινοτομίες μέσα από την ηγεσία που θα ακολουθήσει και με την κατάλληλη στρατηγική, να έχει να καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση του.
- Ευνοϊκό εργασιακό κλίμα. Το ευνοϊκό εργασιακό κλίμα δεν θεωρείται μόνο το πνευματικό κομμάτι της εργασίας, δηλαδή, ομαδικό πνεύμα, καλή συνεργασία, σωστή επικοινωνία αλλά και το αισθητικό κομμάτι της εργασίας, το οποίο είναι ένα ευχάριστο, όμορφο, καθαρό και καλαισθητο περιβάλλον εργασίας. (Πετρίδου, 2001: 330).
- Υποκίνηση των εργαζομένων. Χρέος του ηγέτη είναι να υποκινεί τους εργαζομένους του και στη συνέχεια να τους επιβραβεύει για κάθε σωστή τους κίνηση. Αυτό μπορεί να το κάνει είτε γραπτά, είτε προφορικά, δίνοντας αύξηση στο μισθό τους
- Αμφίδρομη επικοινωνία. Το μυστικό των καλών προσωπικών σχέσεων κρύβεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Ένα μέρος της επικοινωνίας είναι οι εντολές και οι οδηγίες που δίνει ο ηγέτης στον εργαζόμενο. Παρ' όλα αυτά η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Πέρα όμως από τις καλές προθέσεις των υφισταμένων με τον ηγέτη για την επικοινωνία πρέπει να υιοθετηθούν τεχνικές που να ενδυναμώνουν την αμφίδρομη επικοινωνία. (Πετρίδου, 2001: 330).

6.3 Η επίδραση της ηγεσίας στην αποδοτική συμπεριφορά.

Οι πρώτες προσπάθειες για την σωστή κατανόηση της ηγεσίας βασίστηκαν στην αντίληψη (Χολέβας, 1995: 202), ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται (θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη). Με την πάροδο των χρόνων όμως φάνηκε ότι οι ηγέτες διαμορφώνουν το χαρακτήρα τους από τις καταστάσεις του περιβάλλοντος και διαμορφώνουν επίσης και τις μορφές ηγεσίας που θα ακολουθήσουν.

Έτσι, για να καταφέρει ο ηγέτης να πείσει τους εργαζομένους του να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης, πρέπει να

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

διαθέτει ορισμένες ικανότητες, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω (Χολέβας, 1995: 202).

- Ικανότητα να εμπνέει,
- Να είναι σε θέση να αντιληφθεί τι χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος για να υποκινηθεί και να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα,
- Να δρα έγκαιρα και σωστά σε οποιαδήποτε κατάσταση προκύπτει.

Επίσης, παράγοντες που σχετίζονται με το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι εξής:

- Οι υφιστάμενοι· όπου σύμφωνα με την προσωπικότητα τους και τις προσδοκίες τους, εφαρμόζονται διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Όταν υπάρχει ανεξάρτητη προσωπικότητα και μεγάλη επιθυμία για προσωπική πρόοδο, τότε δίνεται έμφαση στον εργαζόμενο. Αντιθέτως, όταν υπάρχει αποφυγή ευθυνών και καθοδήγηση, δίνεται έμφαση στο έργο. (Χολέβας, 1995: 202).

- Η φύση του έργου. Τα έργα που από τη φύση τους απαιτούν δημιουργικότητα, στρέφουν την ηγεσία προς τον εργαζόμενο, ενώ δημιουργικά έργα στρέφουν την ηγεσία περισσότερο προς την εργασία.

- Το οργανωτικό κλίμα. Τα στελέχη μιας επιχείρησης επηρεάζονται από το κλίμα που επικρατεί σε μια ομάδα. Σε όλες τις ομάδες υπάρχουν αξίες και παραδόσεις που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που ανήκουν στις ομάδες. (Χολέβας, 1995: 202).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι συνδεδεμένο με τα φαινόμενα της οργάνωσης και της διοίκησης. Είναι κοινώς γνωστό, ότι η ηγεσία συμβάλλει στην επιτυχία ή την αποτυχία των κοινωνικών οργανώσεων. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός, ότι η ηγεσία και η αναζήτηση των μυστικών της αποτελεσματικής άσκησης της, απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις και γενικά τις οργανώσεις κάθε μορφής. Φαίνεται όμως, πως η επιστημονική, πολύ-επίπεδη και αναπτυγμένη σε πολλούς χώρους συζήτηση δεν έχει οδηγήσει στην πλήρη κατανόηση του θέματος. Αντίθετα μάλιστα, σε κάποιες περιόδους προκάλεσε σύγχυση, σχετικά με το πώς θα μπορούσαμε να ορίσουμε, να περιγράψουμε και να αναλύσουμε την ηγεσία.

Επιλέγοντας λοιπόν, έναν αποδεκτό σε πολλούς συγγραφείς ορισμό, ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων, πρέπει να παρατηρήσουμε τα σημεία του, η διαφορετική αντίληψη των οποίων οδηγεί σε διαφορετικές προσεγγίσεις του φαινομένου.

Ένα θέμα που εγείρεται, είναι ο τρόπος επηρεασμού της συμπεριφοράς. Αν και η λέξη «πρόθυμα» στον ορισμό προδίδει την προσέγγιση των συγγραφέων, και παραπέμπει σήμερα σε μια διαδικασία παρακίνησης, ενθουσιασμού ή εμπύχωσης, στο παρελθόν ο τρόπος επηρεασμού είχε να κάνει περισσότερο με καταναγκασμό και τιμωρητικά μοντέλα παρακίνησης, που παραπέμπουν σε θεωρήσεις της ηγεσίας ως κληρονομικού χαρίσματος ή χαρίσματος γενικά και συνδέονται με παλαιότερες θεωρίες για την ηγεσία, όπως η «γενετική» ή η «θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων». Αντίθετα, η υιοθέτηση τρόπων επηρεασμού από τον ηγέτη, που βασίζονται σε σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης και εξασφαλίζουν την εθελοντική και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων, παραπέμπει σε πιο σύγχρονες θεωρήσεις της ηγεσίας, τις «προσεγγίσεις της συμπεριφοράς».

Ο τρόπος επηρεασμού της συμπεριφοράς συνδέεται επίσης και με την θεωρητική συζήτηση για την ύπαρξη ή όχι ενός αποτελεσματικού τρόπου ηγεσίας ανεξάρτητα από τις ιδιαίτερες συνθήκες της οργάνωσης. Η αρνητική απάντηση σε αυτό το ζήτημα οδήγησε στην ανάπτυξη των «ενδεχομενικών προσεγγίσεων» της ηγεσίας.

Την εξέλιξη του προβληματισμού πάνω στην ηγεσία, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80, αντανακλά ο «περίπλοκος» ορισμός των Bass και Stogdill (1990: 6), σύμφωνα με τον οποίο «αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών», από τον οποίο είναι εξαφανισμένος ο ηγέτης.

Ανεξάρτητα όμως από την αδυναμία συναίνεσης σε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό, θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε ορισμένα, κοινά σε πολλούς ορισμούς, συστατικά στοιχεία του φαινομένου της ηγεσίας, η οποία γίνεται αντιληπτή σαν μια διαδικασία επιρροής :

- τον ηγέτη, το πρόσωπο ή την ομάδα προσώπων που ασκούν την ηγεσία και παρακινούν άλλους να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο.
- την ομάδα και τα μέλη της, δηλαδή τα άτομα που θα υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης
- το έργο, που επιδιώκει τελικά ο ηγέτης, δηλαδή η επίδραση στη συμπεριφορά της ομάδας, η λήψη ορθών αποφάσεων, η διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, αλλά και η προσαρμογή και ο μετασχηματισμός της οργάνωσης με βάση τα αναδυόμενα προβλήματα κ.λπ.

Ως σημαντικά συστατικά στοιχεία εντοπίζονται ακόμα:

- η πηγή ισχύος του ηγέτη
- η κουλτούρα της οργάνωσης, όπου ενσωματώνονται οι παραδοχές, οι αξίες και τα οράματα, που συνδέουν τον ηγέτη με τους συνεργάτες του και τον ωθούν στην καθημερινή του δράση, για να επιτύχει το έργο του
- η κατάσταση ή το περιβάλλον, μέσα στο οποίο δρα ο ηγέτης. Για τον προσδιορισμό της κατάστασης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές παράμετροι, όπως η προσωπικότητα και η συμπεριφορά των υφισταμένων, η δομή της οργάνωσης, οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της οργάνωσης, η εξουσία της θέσης.

Σημαντική είναι τέλος η διάκριση μεταξύ της έννοιας της ηγεσίας και του μάνατζμεντ. Η διάκριση αυτή γίνεται εμφανής μέσα από την επισήμανση ότι κάθε διοικητικό στέλεχος δεν

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

αποτελεί εξ ορισμού έναν ηγέτη. Από την άλλη, κάθε διοικητικό στέλεχος, κάθε προϊστάμενος, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να μπορεί να ασκεί ηγεσία. Με αυτή την έννοια η ηγεσία αποτελεί μέρος της διοίκησης, μια απαραίτητη λειτουργία του αποτελεσματικού μάνατζμεντ. Αυτή η άποψη αντανακλά μια αντίληψη «διαχειριστικής συμπεριφοράς» του ηγέτη. Άλλοι μελετητές εντοπίζουν την ειδοποιό διαφορά διοίκησης και ηγεσίας στη στάση απέναντι στη μεταβολή. Σύμφωνα με αυτούς η διοίκηση ασχολείται με το παρόν της οργάνωσης, ενώ η ηγεσία «μεταβάλλει τον τρόπο που σκέπτονται οι άνθρωποι για το τι είναι επιθυμητό, δυνατό και αναγκαίο» (Zaleznick, 1977: 71).

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.

Η ηγεσία σε Σωφρονιστικό Κατάστημα.

Μετά από το θεωρητικό υπόβαθρο, την πραγματοποίηση ερευνητικής μελέτης δηλαδή, με σκοπό τη συγκέντρωση δευτερογενών στοιχείων από τη σχετική βιβλιογραφία, όπου και στηρίζεται αυτή η μελέτη εμφανίστηκε αναγκαία η πραγματοποίηση εμπειρικής έρευνας.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαμε σε Σωφρονιστικό Κατάστημα μιλώντας με τον ηγέτη των φυλακών αποκομίσαμε κάποια συμπεράσματα που αναφέρονται παρακάτω, όπως επίσης και ο σκοπός της έρευνας, οι στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα.

1.Ο σκοπός της έρευνας.

Σκοπός της έρευνας είναι να διαπιστώσουμε κατά πόσο οι θεωρίες περί ηγεσίας ισχύουν στην πραγματική ζωή, εάν οι ηγέτες έχουν την δύναμη να επιβληθούν όταν χρειάζεται και κατά πόσο είναι αναγκαία η ύπαρξη ενός ηγέτη.

2. Στόχοι της έρευνας.

Οι στόχοι της έρευνας είναι οι εξής: 1) η ηγεσία στην πράξη, 2)αναγκαιότητα ενός ηγέτη, 3)η ικανότητα και η δύναμη του να ηγείται, 4)η πίστη και η αφοσίωση.

Οι στόχοι αυτοί πρέπει μέσα από την έρευνα να επιτευχθούν, να διαπιστωθεί δηλαδή και να φανερωθεί μέσα από τη συνέντευξη κατά πόσο ισχύουν.

3.Ερευνητικά ερωτήματα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι αυτά που θα καθορίσουν τη ροή της έρευνας. Από τις απαντήσεις που θα πάρουμε θα φάνει κατά πόσο η ηγεσία βοηθά ένα οργανισμό και κατά πόσο εφαρμόζεται αποδοτικά.

Τα ερωτήματα είναι τα παρακάτω,

1. Κατά πόσο η ηγεσία και οι θεωρίες ηγεσίας εφαρμόζονται στην πραγματικότητα.
2. Κατά πόσο βοηθά η ηγεσία ορισμένες καταστάσεις.
3. Κατά πόσο οι ηγέτες καταφέρνουν να ανταπεξέλθουν στα δύσκολα, εφαρμόζοντας κάποιες τακτικές.
4. Κατά πόσο η αφοσίωση στο το πρόσωπο του ηγέτη φέρνει την καλύτερη συνεργασία.

4.Συλλογή στοιχείων.

Το εργαλείο συλλογής των δεδομένων είναι η συνέντευξη, διότι υπάρχει άμεση επαφή με τον ερωτώμενο και επομένως οι σκέψεις, οι αντιδράσεις και η συμπεριφορά του ατόμου δίνουν περισσότερα στοιχεία γύρω από την έρευνα.

5. Συμπεράσματα έρευνας.

Η έρευνα αυτή ξεκίνησε με μια ανασκόπηση των βασικών εννοιών της ηγεσίας και μέσω της βιβλιογραφίας αποκαλύφθηκε ότι η αποτελεσματική ηγεσία σε μια οργάνωση είναι ζωτικής σημασίας. Οι αρχικές εξετάσεις των ηγετών αναφέρουν τις διαφορές μεταξύ των ηγετών και των οπαδών. Αυτές οι προσπάθειες για την απομόνωση συγκεκριμένων ατομικών χαρακτηριστικών οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι κανένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό δεν μπορεί να διακρίνει τους ηγέτες από τους μη ηγέτες.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από τη συνέντευξη με τον διευθυντή των φυλακών μας έδειξαν ότι η ηγεσία θεωρείται από τον κάθε άνθρωπο και από τον κάθε ηγέτη ως ένα παρόμοιο αλλά και διαφοροποιημένο φαινόμενο. Λέγοντας διαφοροποιημένο,

όρισε την ηγεσία λέγοντας πως οι ακόλουθοι του κάθε ηγέτη πρέπει να κάνουν με ευχαρίστηση την κάθε τους κίνηση αλλά για τον ίδιο, μεγάλο ρόλο παίζουν και οι νόμοι του κράτους.

Επομένως, παρατηρώντας το συγκεκριμένο οργανισμό, διαπιστώσαμε ότι οι θεωρίες ηγεσίας δεν ισχύουν πάντα έτσι όπως ανακαλύφθηκαν από τον εκάστοτε δημιουργό τους, αλλά αρκετές φορές προσαρμόζονται στην κάθε κατάσταση. Από την άλλη βλέπουμε ότι οι ηγέτες διαθέτουν τη δύναμη να επιβληθούν όπου και όταν χρειάζεται έτσι ώστε να επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Βέβαια το να επιβληθεί ένας ηγέτης σε ένα τέτοιου είδους οργανισμό, όπως είναι ένα σωφρονιστικό κατάστημα χρειάζεται μεγαλύτερη δύναμη, αποφασιστικότητα και θάρρος από ότι θα χρειαζόταν ενδεχομένως ένας άλλος οργανισμός και αυτό διότι εκ των πραγμάτων οι περιστάσεις είναι πάντα πιο δύσκολες αλλά και επικίνδυνες.

Συμπερασματικά, καταλήγουμε στο γεγονός ότι η ύπαρξη ενός ηγέτη είναι και θα συνεχίσει να είναι αναγκαία για λόγους τάξης, σωστής διαχείρισης των πραγμάτων, των καταστάσεων αλλά και των κρίσεων. Επίσης ένας ηγέτης είναι πάντα αναγκαίος για να δίνει σωστές κατευθύνσεις στους ακολούθους του, να τους βοηθά και να τους στηρίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αλαμπάκης. (2010). *Σημειώσεις*, ΤΕΙ Καβάλας.

Αντωνάκης Ι. (2008). *Κοινωνιολογία των οργανώσεων*. Ηράκλειο. ΤΕΙ Κρήτης.

Ζαλβανός Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.

Θέρμος Η. (1977). *Ο ηγέτης- Μελέτη στο φαινόμενο ηγεσία*. Αθήνα.

Θεοφανίδης, Σ., (1999). *Ποιος είναι ηγέτης*. Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση

Κουτούζης, Μ., (1999). *Γενικές αρχές μανάτζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*.

Μανδραβέλης Π. (1999). *Είπαν*. Αθήνα: Καστανιώτη.

Μαντζάρης Γ. (2006). *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: Γκιούρδας Β.

Μαυρούδης Γ. (2004). *Η τέχνη της ηγεσίας*. Αθήνα: Leader Books.

Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Πετρίδου, Ε., (2001). *Διοίκηση μανάτζμεντ, μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

Σαρμανιώτης Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γκιούρδας Β.

Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.

Φωτήλας Π – Γιαννάκης Ι. (2010). *Ηγεσία*.

Χολέβας, Γ., (1995). *Οργάνωση και διοίκηση (μάνατζμεντ)*. Αθήνα: interbooks.

ΞΕΝΗ

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. and Stodgill, R.M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press

Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Burns, J.M., (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Conger, J.A., (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

DuBrin A. (2004). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ*. Αθήνα: Ελλην.

Dowing D. (2004). *Ηγέτες*. Αθήνα: Σαββάλας.

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Larson (eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

Potter, J (1996) Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J. Richardson (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods'. Leicester: BPS Books and Potter J. & Wetherill M. (1987) 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.])

Rosenbach, W.E., Taylor, R.L., (Eds.)(1998). Contemporary issues in leadership. Colorado: Westview Press.

Smircich, L. and Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. Journal of Applied Behavioral Science, New York: Harper & Row.

Smith, P.B, Peterson, M.F., (1988). Leadership, organizations and culture. London: Sage Publications.

Weber, M. (1968). Economy and Society, (trans. ed. G.Roth and C. Wittich). New York: Bedminster Press.

Gardner H. (1997). *Ηγετικές προσωπικότητες - Μια ανατομία της ηγεσίας*. Αθήνα: Singular Publications.

Koontz H. και O' Donnell C. (1983). *Οργάνωση και διοίκηση – Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. Αθήνα: Παπαζήση.



ΑΡΘΡΑ

Καπραβέλας Ευσταθιος, "Ανωτάτη Διοίκηση και Ηγεσία", Προβληματισμοί. τεύχος 32,2002).

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

M. W. McCall, Jr., και M. M. Lombardo, *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*. Technical Report, No 21 (Greensboro, NC.: The Center for Creative Leadership, 1983).

Heck, R.H. and Hallinger P. (1999). Next generation methods for the study of leadership and school improvement. J. Murphy and K.S. Louis, (Eds.), *Handbook of Research on Educational Administration: a project of the American Educational Research Association* (pp. 141-162). San Francisco: Jossey - Bass.

Zaleznik, A., (1977). Managers and Leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55: 67-78.

Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47: 1-14. Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. Στο: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., (eds), *Handbook of organization Studies* (pp. 276-292). London: Sage Publications.

Harvard Business Review, στην ειδική έκδοση με τίτλο: *“Breakthrough Leadership”* τον Δεκέμβριο 2001, τόμος 29, No II.

M. W. McCall, Jr., και M. M. Lombardo, *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed*. Technical Report, No 21 (Greensboro, NC.: The Center for Creative Leadership, 1983).

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

http://www.psychol.ucy.ac.cy/material/lekka/UoC_Ch7_Leadership_GR.ppt

<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecHome.asp>

(<http://elearn.Elke.uoa.gr>).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.

Έχουν ειπωθεί.

“ Ένας ηγέτης –περιβαλλόμενος όπως είναι φυσικό από κάθε είδους απόψεις- ο όποιος δρα εναντία σ’ αυτό που του υπαγορεύει η συνείδηση του, είναι άχρηστος. Θα παρασύρεται σαν ένα πλοίο χωρίς άγκυρα αν δεν διαθέτει μια εσωτερική φωνή να τον κρατά ακλόνητο και να τον καθοδηγεί.”

Mahatma Gandhi.

(Μαυρουδής, 2004:39)

“ Οι αμφιβολίες μας είναι προδότες και μας κάνουν να χάνουμε το καλό που συχνά θα μπορούσαμε να κερδίσουμε αν δεν φοβόμασταν να επιχειρήσουμε. Το να μπορεί ένας ηγέτης να περιμένει είναι το μεγάλο μυστικό της επιτυχίας.”

W. Shakespeare.

(Μαυρουδής, 2004:51)

“ Το όχι που προέρχεται από απολυτή βεβαιότητα είναι καλύτερο και γενναιότερο από ένα ναι που εκστομίζει ένας ηγέτης μόνο για να είναι αρεστός ή και ακόμα χειρότερα, για να αποφύγει μελέαδες.”

Mahatma Gandhi.

(Μαυρουδής, 2004:43)

“ Πρώτα απ’ όλα ένας καλός ηγέτης υπηρετεί τους άλλους. Οι αληθινοί ηγέτες θέτουν το καλό των άλλων πριν από το προσωπικό τους συμφέρον. Έχουν το θάρρος να εφαρμόζουν καθημερινά τις ηθικές τους αρχές. Οι πραγματικοί ηγέτες εμπνέουν συνεργασία , και όχι υποταγή, σ’ ένα κοινό όραμα. Μπορούν να είναι υπεύθυνοι χωρίς να ελέγχουν τα πάντα. Οι αληθινοί ηγέτες έχουν μια αίσθηση ταπεινότητας και άφθονο χιούμορ.”

Byrd Baggett.

(Μαυρουδής, 2004:77)

“ Όσο κι αν συμερίζομαι και θαυμάζω τα υψηλά κίνητρα, είμαι ασυμβίβαστος αντίπαλος των βίαιων μεθόδων, ακόμη κι αν αυτές εξυπηρετούν τους ευγενέστερους σκοπούς. Η πείρα με πείθει ότι η διαρκής ευτυχία δεν προέρχεται ποτέ από το ψευδός και τη βία.”

Mahatma Gandhi.

(Μαυρουδής, 2004:57)

“ Μάθε την τέχνη της υλομονής. Πειθάρχησε τις σκέψεις σου όταν αυτές γίνονται ανήσυχες σχετικά με το αποτέλεσμα κάποιας προσπάθειας. Η ανυλομονησία προκαλεί την ανησυχία, το φόβο, την αποθάρρυνση και την αποτυχία. Η υλομονή δημιουργεί σιγουριά, αποφασιστικότητα και μια λογική αντίληψη η οποία τελικά οδηγεί στην επιτυχία.”

Patanjali.

(Μαυρουδής, 2004:93)

“ Να πραγματοποιείς το σκοπό σου χωρίς να περιμένεις προσκολλημένος σ’ αυτόν. Έτσι δεν θα φθείρεσαι. Μην εμποδίζεις τη δράση με τη σκέψη σου. Έτσι δε θα αποτυγχάνεις

Lao Tse.

(Μαυρουδής, 2004:153)

“ Όταν εμπνευστείς από κάποιο σπουδαίο σκοπό, κάποιο σπουδαίο έργο, όλες οι σκέψεις σου σπάνε τα δεσμά τους. Ο νους σου υπερβαίνει τους περιορισμούς, η συνειδητότητα σου επεκτείνεται και βρίσκεις τον εαυτό σου σ’ ένα νέο, θαυμάσιο κόσμο. Έμφυτες δυνάμεις, ικανότητες και ταλέντα αποκτούν ζωή, και ανακαλύπτεις ότι είσαι ένα πολύ σπουδαιότερο άτομο απ’ ότι έχεις ονειρευτεί ποτέ.”

Patanjali.

(Μαυρουδής, 2004:157)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.

Συνέντευξη με τον διευθυντή του καταστήματος κράτησης.

-Καλημέρα σας.

-Καλημέρα παιδιά.

-Πως είστε;

-Μια χαρά είμαι, όσο μπορεί δηλαδή να είναι κάποιος στις μέρες μας!

-Πρώτα απ' όλα θέλουμε να σας ευχαριστήσουμε που δεχτήκατε να μας δώσετε ορισμένα στοιχεία για την έρευνα που θέλουμε να κάνουμε.

-Κανένα πρόβλημα.

-Λοιπόν, επειδή ο χρόνος σας εδώ καταλαβαίνουμε ότι είναι πολύτιμος, θα προσπαθήσουμε να μην σας καθυστερήσουμε πολύ.

-Επομένως, πως αντιλαμβάνεστε τον όρο ηγεσία γενικά;

-Ηγεσία. Θεωρώ ότι ηγεσία είναι να μπορείς να κάνεις τους άλλους να σε εμπιστεύονται, να σε ρωτούν πριν πράξουν, να σε εκτιμούν και γενικώς ότι κάνουν να βγαίνει ευχάριστα από μέσα τους χωρίς να καταπιέζονται.

-Ωραία, στο κατάστημα κράτησης τώρα για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, πώς ορίζετε την ηγεσία;

-Αρχικά, το να ηγηθεί κάποιος στο κατάστημα κράτησης, βάζοντας μέσα και τον εαυτό μου αλλά και όλους τους υπόλοιπους συναδέλφους της χώρας, είναι αρκετά δύσκολο, επειδή έχει να κάνει με πολλούς και διαφορετικούς χαρακτήρες, τόσο των κρατουμένων όσο και των υπαλλήλων. Πιστεύω ότι ο καλύτερος τρόπος για να ηγηθείς είναι η πιστή εφαρμογή των νόμων και των κανονισμών, όπως αυτοί διέπονται από τη νομοθεσία του κράτους, χωρίς διακρίσεις σε πρόσωπα και καταστάσεις.

-Με ποιο τρόπο θα λέγατε ότι ηγείσθε στους υπαλλήλους και με ποιό στους κρατουμένους;

-Τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους κρατουμένους προσπαθώ πάντα να είμαι δίκαιος και σωστός. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ορίζω συνελεύσεις με το προσωπικό για να συζητήσουμε τυχόν προβλήματα της υπηρεσίας μας αλλά και για να δίνω κατευθύνσεις και οδηγίες όπου χρειάζεται. Για μένα το

κλειδί της επιτυχίας για μια σωστή ηγεσία είναι η επικοινωνία και η ειλικρίνεια μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων.

Όσον αφορά τους κρατούμενους από την άλλη, προσπαθώ πάντα να φέρομαι όσο πιο ανθρώπινα γίνεται και να τους δώσω να καταλάβουν ότι πρέπει να τηρούν τους κανονισμούς γιατί αλλιώς θα αναγκαστώ να εφαρμόσω τους νόμους και να υποστούν τις συνέπειες.

-Ακολουθείτε κάποια συγκεκριμένη τακτική για να δείξετε τη δύναμη σας?

-Δεν υπάρχει κάτι συγκεκριμένο που να μην είναι μέσα στα πλαίσια των κανονισμών. Όπως καταλαβαίνετε, υπάρχουν νόμοι όπου πρέπει να τηρώ και να ακολουθώ.

-Τι χαρακτήρα πρέπει να έχει ένας ηγέτης και τι στοιχεία για να καταφέρει την πίστη και την υπακοή των υφισταμένων του αλλά και το σωφρονισμό των κρατουμένων;

-Λίγο πολύ τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι γνωστά σε όλους μας, στο δικό μας κλάδο όμως είναι απαραίτητη η δικαιοσύνη, η διαλλακτικότητα, η συμπόνια αλλά και η αυστηρότητα συγχρόνως, η επικοινωνία και η αφοσίωση.

-Τι φέρνει την αφοσίωση; Είναι αναγκαίο να δείχνετε τα συναισθήματα σας προς τους άλλους για να επιτύχετε και την εκτίμησή τους;

-Πιστεύω ότι οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να αντιληφτούν ότι η συμπόνια και η ανθρωπιά φέρνουν την αφοσίωση. Και πάντα για μένα, το συναίσθημα καθοδηγεί την λογική. Πρώτα αισθανόμαστε και στη συνέχεια πράττουμε.

-Πιστεύετε ότι βοηθά η ύπαρξη ενός ηγέτη σε ένα σωφρονιστικό κατάστημα ή ότι αρκούν οι νόμοι του κράτους;

-Για να λειτουργήσουν οι νόμοι του κράτους, πρέπει να υπάρχει κάποιος που θα κατευθύνει. Πόσο μάλλον σε μια φυλακή.

-Κατά τη γνώμη σας πρέπει ένα ηγέτη να τον φοβούνται ή να τον θαυμάζουν για να τον υπακούν;

-Δεν νομίζω ότι πρέπει να συμβαίνει ή το ένα ή το άλλο, αλλά ο συνδυασμός αυτών των δυο και ακόμα περισσότερων για να είναι ο ηγέτης επιτυχημένος και κερδίζει την υπακοή των υπολοίπων.

-Σας έχει τύχει ποτέ να χάσετε τον έλεγχο και να μην ξέρετε πώς να αντιδράσετε; Τι κάνατε τελικά;

-Ακόμα και σε περίοδο εξέγερσης των κρατουμένων, προσπαθώ πάντα σε συνεννόηση με το προσωπικό να ομαλοποιήσω την κατάσταση, δίνοντας συγκεκριμένες οδηγίες στο προσωπικό. Και

Η ηγεσία στο χώρο των οργανώσεων.

φυσικά σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να είμαι σαφής, εύστροφος και αποφασιστικός.

-Τελικά δύσκολος ο ρόλος ενός ηγέτη. Σωστά;

-Αναλόγως πόσο διατεθειμένος είναι κάποιος να προσπαθήσει για το καλό της ομάδας του. Σίγουρα όμως δεν θεωρείται και εύκολος γιατί η ευθύνη είναι πολύ μεγάλη και θα πρέπει να προσέξει ο κάθε ηγέτης αυτή η ευθύνη να μην τον ξεπεράσει.

-Δεν έχουμε άλλες ερωτήσεις. Ευχαριστούμε πάρα πολύ για το χρόνο σας και για τις πληροφορίες που μας δώσατε.

-Να 'στε καλά παιδιά.