

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Γωνιανάκης Εμμανουήλ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: Στέλιος Μουζογιάννης

ΗΡΑΚΛΕΙΟ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό έχει να εξετάσει τα πρότυπα ηγεσίας που οδηγούν σε μια αποτελεσματική άσκηση διοίκησης και να τα αναλύσει μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, διεξάγοντας βιβλιογραφική έρευνα.

Σε αυτό το εξεταζόμενο πλαίσιο, είναι ζωτικής σημασίας να γίνει κατανοητό ότι η ηγεσία είναι αυτή που επηρεάζει τους ανθρώπους να εκτελέσουν εργασίες πρόθυμα, μέσα από αποτελεσματικότητα και ικανότητα και δίχως αυτήν ο μάνατζερ απλά δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός. Συνεπώς, τα πρότυπα ηγεσίας επηρεάζουν εμφανώς την αποτελεσματικότητα στην άσκηση της διοίκησης και άρα σε αυτό το σημείο διαφαίνεται η σημαντικότητα της παρούσας εργασίας γύρω από το θέμα αυτό.

Η διεθνής βιβλιογραφία περιέχει αρκετές διατυπώσεις σχετικά με τις αρχές ηγεσίας που πρέπει να ακολουθούνται από τους ηγέτες και τους ηγούμενους και τονίζει ότι τα διάφορα ηγετικά στυλ δεν είναι σε καμία περίπτωση αποτελεσματικά για όλους και για κάθε επιχείρηση. Επομένως, είναι σημαντικό να εξετάζεται ποιο είδος ηγετικού στυλ θεωρείται κατάλληλο για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και κάτω από ποιες προϋποθέσεις.

Σε κάθε περίπτωση, η «Ηγεσία» δεν πρέπει να συγχέεται με τη «Διοίκηση», καθώς καθεμία προσδίδει διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο. Το να ηγείται κάποιος δε σημαίνει μόνο ότι διευθύνει αλλά και ότι θα πρέπει να έχει και την ικανότητα να πείθει, να εμπνέει και να κατευθύνει. Συνάμα, κάποιος δε χρειάζεται να είναι ένας κορυφαίος μάνατζερ για να είναι εξαιρετικός ηγέτης.

Στο πλαίσιο της θεωρίας περί ηγεσίας, ποικίλες έρευνες τονίζουν το ρόλο του ηγέτη στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών αποτελεσματικής διοίκησης. Από τα σημαντικότερα στοιχεία που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης είναι η προσωπικότητα του ηγέτη, η

ικανότητα του, ο τρόπος που συντονίζει τις ομάδες, η ποιότητα στις τακτικές που ακολουθεί, η αυτογνωσία και η συναισθηματική του νοημοσύνη, τα συναισθήματα στη διαδικασία της ηγεσίας κ.α. Εστίαση δίνεται στην συμβολή της ηγεσίας, με έμφαση στα συλ «χαρισματικής» και «μετασχηματιστικής» ηγεσίας και στο «να οδηγεί ο ηγέτης την αλλαγή» και να προσαρμόζει το περιβάλλον στις διαδικασίες αλλαγής, αλλά και στην ηθική ηγεσία η οποία συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση, ιδίως μέσα στον ταχύ ρυθμό της παγκοσμιοποίησης και της διαπολιτισμικής ηγεσίας.

Όταν υφίσταται αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία, μια επιχείρηση μπορεί να λάβει μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η πετυχημένη ηγεσία είναι αναπόσπαστο στοιχείο για τη δημιουργία νέων ιδεών, την καλλιέργεια της επικοινωνίας, την προσαρμογή στην αλλαγή και είναι ουσιαστική συνιστώσα για το χειρισμό των διοικητικών λειτουργιών με τρόπο αποτελεσματικό. Επειδή δεν υπάρχει μονοσήμαντη οριοθέτηση για το ζήτημα της πετυχημένης και αποτελεσματικής ηγεσίας, είναι αναγκαίο ο ηγέτης να έχει βαθιά γνώση των δυνατοτήτων διοίκησης αλλά και εμπειρίες και να εφαρμόζει το καταλληλότερο συλ ηγεσίας που θα υπηρετήσει αποτελεσματικότερα τη στρατηγική του.

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι βαρυσήμαντος, διότι μέσω των αποφάσεων αυτών, οριοθετείται η προοπτική της επιχείρησης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να ενεργούν στη λήψη αποφάσεων με το συλ ηγεσίας που ταιριάζει στο εκάστοτε επιχειρηματικό περιβάλλον. Ειδικά όταν υφίσταται ένα περιβάλλον με μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, η διαίσθηση, η διάνοια και το χάρισμα δεν αρκούν ώστε οι ηγέτες να αποφασίζουν αποτελεσματικά, αλλά πρέπει και λοιπά εργαλεία και προσεγγίσεις να τους καθοδηγούν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΘΕΜΑ.....	6
1.2 ΣΚΟΠΟΣ.....	7
1.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	7
1.4 ΔΟΜΗ.....	8
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	9
3. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	11
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	11
3.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	13
3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ.....	27
4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	29
4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	29
4.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	31
4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	35
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	37
6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	43
Ξενόγλωσση.....	43
Ελληνόγλωσση.....	46

ΛΙΣΤΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Οι σημαντικότερες αρχές ηγεσίας	13
Σχήμα 2. Κατηγορίες ηγετικών στυλ/ προτύπων.....	15
Σχήμα 3. Σύγχρονες κατηγορίες προτύπων ηγεσίας	17

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟ ΘΕΜΑ

Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας συνιστά ένα από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν τις σύγχρονες κοινωνίες, όπου είναι εμφανείς οι ανταγωνιστικές και έντονα μεταβαλλόμενες καταστάσεις, ιδίως στα εργασιακά περιβάλλοντα. Αποτελεσματική ηγεσία σημαίνει ότι το άτομο-ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνέει, να επηρεάζει και να καθοδηγεί, δημιουργώντας άμεση επιρροή στο εργασιακό κλίμα και την κουλτούρα και επομένως, στα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης.

Η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, στην ενδυνάμωση της συνεργασίας και της ομαδικότητας, στην υλοποίηση του επιχειρησιακού οράματος, στη διαμόρφωση μιας κοινής φιλοσοφίας, καθώς και μιας εργασιακής κουλτούρας με υγιή χαρακτηριστικά. Μια αποτελεσματική ηγετική μορφή επιφέρει ένα θετικό και παραγωγικό αποτέλεσμα και αναδεικνύει στοιχεία όπως η καινοτομία, η συμβολή σε ένα κοινό όραμα, η ηθική και επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου κ.α.

Οι ηγέτες-πρότυπα δημιουργούν το κλίμα για μια αποτελεσματική άσκηση διοίκησης όταν προσφέρουν μια σαφή κατεύθυνση δράσεων, όταν επικοινωνούν μέσα από ένα ουσιαστικό όραμα, όταν εκτιμούν με ακρίβεια μια κατάσταση πριν από τη λήψη της απόφασης για την διενέργεια επίλυσης, όταν συμβάλλουν δυναμικά στην επίτευξη ενός θετικού αποτελέσματος. Αυτοί οι ηγέτες παρακινούν και εμπνέουν τους υφισταμένους τους να αναλάβουν δράση και δίνουν τη δυνατότητα για εναλλαγές και μετασχηματισμούς στο περιβάλλον όπου δρουν. Οι ηγέτες-πρότυπα είναι υπεύθυνα στελέχη που ελέγχουν και κατευθύνουν τις δράσεις μέσα από τις καθιερωμένες πολιτικές και διαδικασίες και εξασφαλίζουν ότι η ροή αυτών γίνεται με τρόπο ομαλό (Armstrong, 2012).

1.2 ΣΚΟΠΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία σκοπό έχει να εξετάσει ποια είναι τα πρότυπα ηγεσίας που οδηγούν σε μια αποτελεσματική άσκηση διοίκησης και να αναλύσει τα πρότυπα αυτά μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Για το σκοπό της εργασίας θα γίνει βιβλιογραφική έρευνα, μέσα από την εύρεση των κατάλληλων δευτερογενών δεδομένων, προερχόμενα τόσο από επιστημονικά άρθρα, όσο και από βιβλία και από διαδικτυακές πηγές. Ως λέξεις-κλειδιά στην αναζήτηση των δευτερογενών πηγών θα χρησιμοποιηθούν η έννοια της ηγεσίας, τα πρότυπα ηγεσίας, η σχέση διοίκησης και ηγεσίας, οι στρατηγικές αποτελεσματικής ηγεσίας στη διοίκηση, ο ρόλος του ηγέτη, τα μοντέλα επιτυχημένης ηγεσίας και τέλος η αποτελεσματική ηγεσία στη λήψη αποφάσεων.

1.3 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει σε ποικίλες έρευνες τη σημασία της αποτελεσματικής διοίκησης, διευθετώντας στο πλαίσιο αυτό ως ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία την ηγεσία (Druskat & Wheeler, 2003; Durham et al., 1997; Judge et al., 2004). Ηγεσία και διοίκηση πρέπει να συμπορεύονται, αλλά δεν είναι η ίδια έννοια. Συμπληρώνουν η μία την άλλη, αλλά ταυτόχρονα διαφέρουν. Η ηγεσία σχετίζεται με το όραμα και την καινοτομία, ενώ η διοίκηση έχει να κάνει με τη διατήρηση των άριστων προδιαγραφών διαχείρισης. Ένας ηγέτης επικεντρώνεται στα άτομα και τα εμπνέει, ενώ ένας διευθυντής εστιάζει στα συστήματα και στη δομή (Weathersby, 1999).

Σε αυτό το πλαίσιο, είναι ζωτικής σημασίας να γίνει κατανοητό ότι ένας καλός μάνατζερ κατέχει επίσης ηγετική θέση. Ένας καλός ηγέτης μπορεί να επιτρέψει στους ανθρώπους να αισθάνονται ότι μπορούν να επηρεάσουν τις πρακτικές στο χώρο εργασίας, και αυτό οδηγεί σε αυξημένη επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και σε αυξημένη παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού. Η ηγεσία είναι αυτή που επηρεάζει τους ανθρώπους να

εκτελέσουν εργασίες πρόθυμα, μέσα από αποτελεσματικότητα και ικανότητα. Χωρίς την ηγεσία ο μάνατζερ απλά δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός. Συνεπώς, τα πρότυπα ηγεσίας επηρεάζουν εμφανώς την αποτελεσματικότητα στην άσκηση της διοίκησης και άρα σε αυτό το σημείο διαφαίνεται η σημαντικότητα της παρούσας εργασίας γύρω από το θέμα αυτό.

1.4 ΔΟΜΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια. Στο παρόν πρώτο κεφάλαιο, την εισαγωγή, δίνεται μια γενική εικόνα του θέματος, ο σκοπός της εργασίας, η σημαντικότητα της και η δομή. Στη συνέχεια δίνεται το κεφάλαιο της μεθοδολογίας, όπου περιγράφεται η δευτερογενής έρευνα για τη συλλογή των βιβλιογραφικών δεδομένων και δίνονται τα ερευνητικά θεωρητικά ερωτήματα της εργασίας. Το τρίτο κεφάλαιο αφορά την ηγεσία στη διοίκηση και συγκεκριμένα κάνει λόγο για την έννοια της ηγεσίας, τα πρότυπα ηγεσίας, καθώς και τη σχέση διοίκησης και ηγεσίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι στρατηγικές αποτελεσματικής ηγεσίας στη διοίκηση, κάνοντας αναφορά στο ρόλο του ηγέτη, στα μοντέλα επιτυχημένης ηγεσίας και τέλος στην αποτελεσματική ηγεσία στη λήψη αποφάσεων. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα από την ανάλυση και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία με σκοπό τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων γύρω από ένα εξεταζόμενο θέμα (Creswell, 2008). Κάθε ερευνητική στρατηγική θα πρέπει περιέχει τα ακόλουθα σημεία (Κυριαζόπουλος και Σαμαντά, 2011):

- Το υπόβαθρο για την έρευνα
- Τη συσχέτιση της έρευνας με την υπάρχουσα βιβλιογραφία
- Τα θεωρητικά μοντέλα που θα χρησιμοποιηθούν για το σκοπό για τον οποίο είναι σχεδιασμένη η έρευνα
- Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί
- Η ανάλυση των δεδομένων

Τα ερευνητικά δεδομένα μπορεί να είναι πρωτογενή και δευτερογενή. Τα πρωτογενή δεδομένα είναι εκείνα που έχουν συγκεντρωθεί για πρώτη φορά για να λυθεί ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Συλλέγονται από τον ερευνητή άμεσα, μέσω συνεντεύξεων, με προσωπική επαφή, μέσω τηλεφώνου, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με τη χρήση ερωτηματολογίων. Παραδείγματα πρωτογενών δεδομένων στην ποιοτική έρευνα είναι τα δεδομένα από την έρευνα πεδίου και το πείραμα, ενώ στην ποσοτική έρευνα τα πρωτογενή δεδομένα μπορούν να λαμβάνονται μέσω εις βάθος συνεντεύξεων, ομάδων εστίασης, παρατήρησης.

Τα δευτερογενή δεδομένα είναι εκείνα που έχουν συλλεχθεί για άλλους σκοπούς από άλλους ερευνητές. Μπορούν να συγκεντρωθούν από εσωτερικές πηγές, όπως βάσεις δεδομένων, καθώς και από εξωτερικές πηγές, όπως βιβλιογραφία, άρθρα, έρευνες αγοράς, κλαδικές αναλύσεις και διαδίκτυο. Τα δευτερογενή στοιχεία παρουσιάζουν μια πληθώρα πλεονεκτημάτων, καθώς συλλέγονται σε σύντομο χρονικό διάστημα και η διαδικασία της συλλογής τους έχει μικρότερο κόστος σε σύγκριση με το κόστος της συλλογής των πρωτογενών. Επίσης, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θεωρητικού υπόβαθρου, που οδηγεί σε μια καλύτερη κατανόηση του

προβλήματος που εξετάζεται. Φυσικά εστίαση πρέπει να δίνεται στην ακρίβεια τους, στη διαθεσιμότητα και στην καταλληλότητα τους.

Για το πεδίο εφαρμογής της παρούσας εργασίας, η έρευνα είναι βιβλιογραφική και βασίζεται σε δευτερογενή στοιχεία, μέσα από μια λεπτομερή βιβλιογραφική επισκόπηση επί του θέματος. Τα δευτερογενή στοιχεία συλλέγονται από μια σειρά επιστημονικών περιοδικών (μέσω του Google Scholar), βιβλίων, καθώς και διαδικτύου και καλύπτουν θέματα όσον αφορά τα πρότυπα ηγεσίας για την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης.

3. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ως έννοια ο όρος «ηγεσία» θα μπορούσε να συσχετιστεί με διάφορες άλλες συνώνυμες έννοιες, όπως διοίκηση, εξουσία, ηγεμονία, αρχηγία, εποπτεία, επιρροή κλπ. Η λέξη «ηγεσία» δηλώνει σε γενικές γραμμές τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του υποκειμένου, δηλαδή του ηγέτη ή του φορέα της ηγεσίας και του αντικειμένου, δηλαδή των ατόμων που τον ακολουθούν ή τον στηρίζουν και συχνά ονομάζονται ηγούμενοι ή οπαδοί ή υποστηρικτές του. Σε αυτή τη σχέση, ο ηγέτης στηρίζεται στην δύναμη, στο 'χάρισμα' που διαθέτει, στη γνώση, στη γοητεία, στο πάθος, ακόμα και στον πλούτο για να επηρεάσει και να εμπνεύσει τους ανθρώπους που τον ακολουθούν. Από την μεριά οι ηγούμενοι συγκροτούν τη σχέση τους με τον ηγέτη μέσω της πίστης, της αγάπης, του σεβασμού και της εκτίμησης που του δείχνουν, της ανάγκης να τον πιστέψουν και της ελπίδας που έχουν οι ίδιοι εναποθέσει σε αυτόν (Mills, 2005; Bass, 1990; Αμοργιανός, 2010)

Η παραπάνω σχέση εκφράζεται συχνά ως ένα «άτυπο συμβόλαιο» με βάση το όραμα ή το σχέδιο του ηγέτη (ο οποίος μπορεί να είναι κοινωνικός, πολιτικός, θρησκευτικός ηγέτης κ.α.) και το οποίο έχει γίνει αποδεκτό από την ομάδα ή τους οπαδούς του, με την προσδοκία ότι μέσα από το συμβόλαιο αυτό θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι των αμοτέρων μερών. Στην ουσία ο ηγέτης δεσμεύεται να επιτύχει τους στόχους του συνόλου και σε αντίθετη περίπτωση η σχέση του με τους υποστηρικτές του ενδέχεται να δοκιμαστεί ή να καταστραφεί (Mills, 2005; Bass, 1990; Αμοργιανός, 2010).

Αναφορικά με τη φύση της ηγεσίας, η ηγετική ικανότητα αντικατοπτρίζεται μέσα από τρία κύρια συστατικά μέρη (Mills, 2005; Bass, 1990; Αμοργιανός, 2010):

- Από την ικανότητα του ατόμου να συνειδητοποιεί ότι οι άνθρωποι γύρω του παρακινούνται από πολλά και διαφορετικά πράγματα, κάθε ένα σε διαφορετική μορφή και σε διαφορετική περίπτωση.
- Από την ικανότητα που προσδιορίζεται από την ευχέρεια που έχει ένα άτομο να ενεργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αναπτύσσει καλή επικοινωνία και να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα με τους οπαδούς του, ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στους παράγοντες παρακίνησης και δελεασμού τους.
- Από την έμφυτη την ικανότητα του ατόμου να εμπνέει την εκτίμηση, το σεβασμό, την αγάπη και την αφοσίωση που δείχνουν οι οπαδοί του προς αυτόν αλλά και αντίστοιχα εκείνος προς τους ηγούμενους του.

Πολυάριθμες έρευνες και μελέτες έχουν γίνει σε διεθνές επίπεδο σχετικά με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της ηγεσίας και για το λόγο αυτό έχουν διατυπωθεί ορισμένες θεωρήσεις της ηγεσίας, με πολλές μεν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το τι πραγματικά είναι η ηγεσία, αλλά με δύο επικρατέστερες (Books, 2014):

Η πρώτη και προγενέστερη επικράτησε στα τέλη του 19ου με αρχές του 20ου αιώνα και αναφέρεται ουσιαστικά στην ηγεσία με μια μορφή κληρονομική. Για τον λόγο αυτόν, η θεώρηση αυτή είναι γνωστή ως 'γενετική θεώρηση'. Σαν προσέγγιση διατηρήθηκε για πολλά χρόνια όμως με την έλευση του Α' Παγκοσμίου Πολέμου κατέρρευσε (Northhouse, 2012)

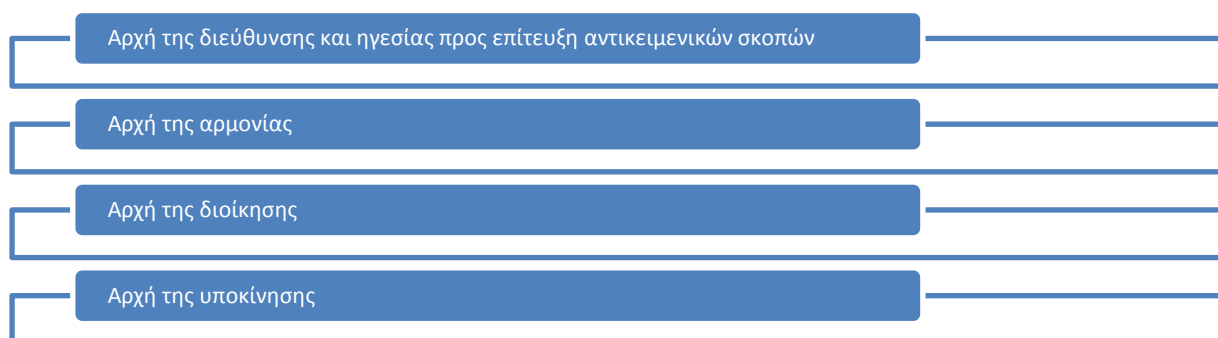
Η δεύτερη και πιο σύγχρονη θεώρηση επικράτησε κυρίως μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και σύμφωνα με αυτήν, η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας συνδυασμός από ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ικανοτήτων ενός ηγέτη που μπορεί να είναι φυσικά, πνευματικά και ψυχικά. Οι περισσότερες μελέτες που κατέληξαν σε αυτή τη θεώρηση εντόπισαν ορισμένες βασικές αδυναμίες. Συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι κάθε ηγέτης είναι αδύνατον να διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν γενικώς έναν οποιονδήποτε ηγέτη, ενώ αντιθέτως είναι πιθανό άτομα που δεν είναι ηγέτες να διαθέτουν τα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά αυτά, ακόμα και

όλα. Επιπλέον, δεν διευκρινίζεται σε τι βαθμό διαθέτει κάθε χαρακτηριστικό ένας ηγέτης. Ακόμα και αν δύο ή και περισσότεροι ηγέτες έχουν ακριβώς το ίδιο χαρακτηριστικό, δε θα υπάρχει ομοιομορφία τους και ενδεχομένως να μην προσδιορίζουν την ηγεσία. Οι διάφορες μελέτες που έχουν γίνει σε αυτό το ζήτημα, έχουν διαπιστώσει από κοινού έναν κατάλογο χαρακτηριστικών τα οποία σχετίζονται με την ηγεσία. Τα βασικότερα από αυτά είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, η αυτογνωσία, η ευφυΐα, η διορατικότητα, η επιμονή, η συστηματική σκέψη, η ικανότητα εποπτείας και η ικανότητα πειθούς (Northhouse, 2012; Schein, 2010)

3.2 ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στη βιβλιογραφία έχουν υπάρξει αρκετές διατυπώσεις σχετικά με τις αρχές ηγεσίας που πρέπει να ακολουθούνται από τους ηγέτες και τους ηγούμενους. Κατά κύριο λόγο, οι σημαντικότερες αρχές ηγεσίας (Σχήμα 1) είναι οι εξής (Sharma & Jain, 2013):

Σχήμα 1. Οι σημαντικότερες αρχές ηγεσίας



- Αρχή της διεύθυνσης και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Σύμφωνα με αυτή την αρχή, η συμβολή των ηγουμένων στην επίτευξη των σκοπών γίνεται μεγαλύτερη όσο καλύτερα ασκείται η διεύθυνση και συνάμα η ηγεσία.
- Αρχή της αρμονίας. Σύμφωνα με αυτή την αρχή, όσο αποτελεσματικότερη καθίσταται η άσκηση της ηγεσίας, τόσο περισσότερο συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Αρχή της διοίκησης. Σε αυτή τη περίπτωση, όσο καλύτερη είναι η σχέση αναφοράς ενός ατόμου προς ένα ανώτερο, τόσο μικρότερο θα είναι το πρόβλημα του μη συμβιβασμού και συνεπώς τόσο μεγαλύτερο θα είναι το αίσθημα ευθύνης του υφιστάμενου ατόμου για το τελικό αποτέλεσμα.
- Αρχή της υποκίνησης. Εδώ, τα άτομα ακολουθούν εκείνους τους ηγέτες οι οποίοι θα επιτύχουν, πέρα από τους στόχους της ομάδας και τους προσωπικούς στόχους του καθενός. Όσο περισσότερο κατανοεί η διοίκηση τι είναι αυτό που υποκινεί τους εργαζομένους να είναι παραγωγικοί στη δουλειά τους τόσο αποτελεσματικότερη ηγεσία θα ασκεί πάνω σε αυτούς.

Τα διάφορα ηγετικά στυλ που εφαρμόζονται από τους μάνατζερ δεν είναι σε καμία περίπτωση αποτελεσματικά για όλους και για κάθε επιχείρηση. Επομένως, εδώ ανακύπτει ένα πρόβλημα σχετικά με το ποιο είδος ηγετικού στυλ θεωρείται κατάλληλο για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και κάτω από ποιες προϋποθέσεις. Η απάντηση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως την προσωπικότητα ενός μάνατζερ, τη μόρφωση του, την ιδιοσυγκρασία του, τις προσδοκίες του, την εμπειρία του, την ικανότητα του να προβλέπει το μέλλον, την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης ή του οργανισμού που διοικεί, τη δομή της, το ηγετικό στυλ άλλων επιχειρήσεων ή οργανισμών και μια πλειάδα άλλων στοιχείων (Sharma & Jain, 2013; Αμοργιανός, 2010)

Λόγω του ότι ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που επιδρούν σημαντικά στην απόφαση ενός μάνατζερ να επιλέξει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι ιδιαίτερα δύσκολος και χρονοβόρος, έχουν αναπτυχθεί διάφορες κατηγορίες ηγετικών στυλ/ προτύπων που σε γενικές γραμμές περιλαμβάνουν ένα υποσύνολο των παραπάνω παραγόντων. Οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής (σχήμα 2) (Warrick, 1981; Lussier & Achua, 2015):

Σχήμα 2. Κατηγορίες ηγετικών στυλ/ προτύπων



Αυταρχική Ηγεσία: Σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης διατηρεί μεγάλο ποσοστό από τη δύναμη του και το δικαίωμα να παίρνει τις αποφάσεις μόνος του τις οποίες στη συνέχεια τις μεταβιβάζει στα άτομα και τις ομάδες προς εκτέλεση των. Συνήθως το στυλ αυτό εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς στους οποίους δεν μπορεί να ασκηθεί πιο χαλαρό στυλ ηγεσίας.

Πειστική Ηγεσία: Ο ηγέτης σε αυτή τη περίπτωση είναι πιο χαλαρός σε σχέση με το αυταρχικό σύστημα και χρησιμοποιείται για εργαζόμενους που δουλεύουν πρόθυμα και συνειδητά και θα εκτελέσουν τα καθήκοντα που τους έχουν αναθέσει οι ανώτεροι τους εφόσον τους εξηγήσουν πώς ακριβώς θα πρέπει να τα εκτελέσουν.

Ανθρωπιστική Ηγεσία: Εδώ ο ηγέτης συνεργάζεται όσο το δυνατόν περισσότερο με τους εργαζόμενους του σε θέματα που τους αφορούν και που τους επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η συμβολή των υφισταμένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τους ηγέτες κρίνεται αναγκαία και στις περισσότερες περιπτώσεις επιδιώκεται η εξουσιοδότηση τους για ορισμένα ζητήματα που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

Αδιάφορη/Εξουσιοδοτημένη Ηγεσία: Είναι το ακριβώς αντίθετο στυλ ηγεσίας με εκείνο του αυταρχικού, εφόσον εδώ ο ηγέτης δεν εμπλέκεται καθόλου στη διαδικασία λήψης απόφασης παρά μόνο εφόσον του ζητηθεί από τους υφισταμένους του για να λάβει εκείνη την απόφαση που πιστεύει ότι θα ωφελήσει σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση και τους εργαζόμενους της. Αλλά γενικά ο ηγέτης δίνει ελάχιστες κατευθυντήριες γραμμές και επιτρέπει στους υφισταμένους να αποφασίζουν από μόνοι τους για περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά ζητήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος.

Δημοκρατική Ηγεσία: Ο ηγέτης δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες στην επιχείρηση ή στον οργανισμό ώστε αυτές οι συνθήκες να αυξάνουν την παραγωγικότητα και να βελτιώνουν το ηθικό των υπαλλήλων. Σε κάθε απόφαση που πρόκειται να λάβει, ενστερνίζεται σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων και συνήθως ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι εδώ επηρεάζουν σημαντικά τη παραγωγική διαδικασία.

Υπάρχουν και άλλες σύγχρονες κατηγορίες προτύπων ηγεσίας οι οποίες έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία (Σχήμα 3) (Χατζόγλου, 2010):

Σχήμα 3. Σύγχρονες κατηγορίες προτύπων ηγεσίας



Ηγεσία του οραματιστή: Ως οραματιστής, ο ηγέτης ακούει προσεκτικά αυτά που έχουν να του πουν οι υφιστάμενοι του και προσδιορίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους. Μερικές φορές λειτουργεί ως σύμβουλος, εφόσον τους εξηγεί τι θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους στο μέλλον ώστε να γίνουν ακόμα περισσότερο αποδοτικοί. Ενθαρρύνει σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους και τους επαινεί για κάθε προσπάθεια που καταβάλλουν. Με αυτόν τον τρόπο, η επίδραση στο κλίμα είναι ιδιαίτερα θετική και το στυλ αυτό είναι κατάλληλο όταν χρειάζεται ένα νέο όραμα ή μια δραστική αλλαγή στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.

Ηγέτης-Coach: Ουσιαστικά, ο ηγέτης αυτός είναι εξ' ολοκλήρου οραματιστής και επιπλέον αναθέτει καθήκοντα και αναπτύσσει τη γνώση και τη δεξιότητα των ανθρώπων. Στην ουσία, συνδέει τον προσωπικό στόχο του κάθε ατόμου με τον στόχο της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η επίδραση της κατηγορίας αυτής είναι αρκετά θετική και είναι κατάλληλη όταν έχει σκοπό να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων σε μακροπρόθεσμη βάση. Ένα πολύ καλό παράδειγμα της κατηγορίας αυτής είναι ο ηγέτης-προπονητής σε μια ομάδα ποδοσφαίρου, μπάσκετ ή σε αθλητές του στίβου κλπ.

Ηγέτης-Συνδαιτικός κρίκος: Σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης αποτελεί συνδαιτικό κρίκο με την έννοια ότι προωθεί την αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας και στην ουσία συνδέει τους στόχους τους με τους στόχους της επιχείρησης, ακριβώς όπως και ο Coach. Είναι φιλικός με όλους, λύνει τις όποιες διαμάχες προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων και γενικώς αναπτύσσει το ηθικό των ανθρώπων, συνδέοντας και αναπτύσσοντας διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους αλλά και μεταξύ αυτών και του ηγέτη. Η επίδραση είναι θετική και πρέπει να εφαρμόζεται όταν η πίεση είναι ιδιαίτερα αυξημένη για τους εργαζόμενους με στόχο να συσφίξει τις σχέσεις μεταξύ τους.

Επιβλητικός Ηγέτης: Ο ηγέτης σε αυτή τη περίπτωση δίνει διαταγές και αυτό το στυλ συνδέεται στενά με το αυταρχικό πρότυπο ηγεσίας. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη αυτού είναι ότι πολλές φορές απειλεί χωρίς λόγο τους υφισταμένους του, τους ελέγχει συνεχώς, καταστρέφει το εύκρατο κλίμα που υπάρχει μεταξύ τους και διώχνει ανθρώπους που έχουν σχετικά υψηλή δεξιότητα στη δουλειά τους. Ως αποτέλεσμα, αυξάνει το άγχος και τη πίεση των υφισταμένων, αλλά μειώνει τον φόβο δίνοντας σαφείς κατευθυντήριες γραμμές σε καιρούς κρίσης. Προφανώς η επίδραση είναι ιδιαίτερα αρνητική αλλά είναι καλό να εφαρμόζεται όταν οι υπάλληλοι είναι προβληματικοί, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης ή του οργανισμού τείνει καθοδικά και σε περιόδους ριζικών αλλαγών.

Μετασχηματιστικός Ηγέτης: είναι ένα ύφος της ηγεσίας, όπου ο ηγέτης είναι επιφορτισμένος με τον εντοπισμό της απαιτούμενης αλλαγής, δημιουργώντας ένα όραμα για την καθοδήγηση της αλλαγής μέσω της έμπνευσης, και την εκτέλεση αυτής σε συνδυασμό με την αφοσίωση που δίνουν τα μέλη της ομάδας. Χρησιμεύει, επίσης προκειμένου να ενισχυθεί το κίνητρο, το ηθικό και η απόδοση στην εργασία των οπαδών μέσα από μια ποικιλία μηχανισμών. Αυτοί περιλαμβάνουν την αίσθηση αναγνωρισιμότητας του οπαδού και την αυτοεκτίμηση του με το έργο και τη συλλογική ταυτότητα της οργάνωσης. Είναι ένα πρότυπο για τους οπαδούς για να τους εμπνεύσει και να αυξήσει το ενδιαφέρον τους για το έργο.

Συναλλακτικός Ηγέτης: γνωστός και ως διευθυντικός ηγέτης, εστιάζει στο ρόλο της εποπτείας, οργάνωσης, και την απόδοση της ομάδας. Συναλλακτική ηγεσία είναι ένα ύφος της ηγεσίας στο οποίο ο ηγέτης προωθεί τη συμμόρφωση των οπαδών του μέσα από ανταμοιβές και τιμωρίες. Σε αντίθεση με τον μετασχηματιστικό ηγέτη, ο ηγέτης αυτός δεν θέλει να αλλάξει το μέλλον, αλλά θέλει να κρατήσει απλώς τα πράγματα ως έχουν. Αυτό το είδος της ηγεσίας είναι αποτελεσματικό σε καταστάσεις κρίσης και έκτακτης ανάγκης, καθώς και για τα έργα που πρέπει να πραγματοποιηθούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Οι Θεωρίες X και Ψ του McGregor: Αν και δεν κρίνεται αυστηρά ως μια αποκλειστική θεωρία της ηγεσίας, η στρατηγική της ηγεσίας χρησιμοποιείται αποτελεσματικά στο συμμετοχικό μάνατζμεντ που προτείνεται στο βιβλίο του Douglas Mc Gregor το οποίο είχε τεράστιο αντίκτυπο στους μάνατζερ τη σύγχρονη εποχή. Η κύρια ιδέα που χρησιμοποιεί περιλαμβάνεται στη διατριβή του McGregor ότι οι στρατηγικές ηγεσίας επηρεάζονται από τις υποθέσεις ενός ηγέτη για την ανθρώπινη φύση. Ως αποτέλεσμα της εμπειρίας του ως συμβούλου, ο McGregor συνόπισε δύο διαφορετικές παραδοχές που έγιναν από διευθυντικά στελέχη της βιομηχανίας, αυτές των θεωριών X και Y. Οι βασικές παραδοχές της Θεωρίας X είναι (McGregor, 2006):

- Ο μέσος άνθρωπος έχει μία έμφυτη αντιπάθεια της εργασίας και θα την αποφύγει, αν είναι δυνατό,
- Λόγω αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, οι περισσότεροι άνθρωποι θα πρέπει να εξαναγκάζονται, ελέγχονται ή να απειλούνται με τιμωρία και να καταβάλλουν επαρκή προσπάθεια για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους τους και
- Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται και επιθυμεί να αποφύγει την ευθύνη, έχει σχετικά μικρή φιλοδοξία και αναζητά ασφάλεια πάνω απ' όλα.

Οι βασικές παραδοχές της Θεωρίας Y είναι (McGregor, 2006):

- Ο μέσος άνθρωπος, υπό κατάλληλες συνθήκες, δεν μαθαίνει μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητά ευθύνες,
- Οι άνθρωποι κατευθύνουν τον εαυτό τους και ασκούν τον αυτοέλεγχο για την επίτευξη των στόχων για τους οποίους έχουν δεσμευτεί.
- Η ικανότητα να δημιουργούν σε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο φαντασίας, εφευρετικότητας και δημιουργικότητας στην επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων είναι ευρέως γνωστή στους ανθρώπους, ενώ οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου χρησιμοποιούνται εν μέρει κάτω από τις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής.

Το περιστασιακό μοντέλο του Fiedler: Το περιστασιακό μοντέλο του Fiedler υποθέτει ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για τους μάνατζερ να καθοδηγήσουν. Οι διάφορες καταστάσεις θα δημιουργήσουν διαφορετικές απαιτήσεις στυλ ηγεσίας για κάθε μάνατζερ. Η λύση για μια διευθυντική θέση εξαρτάται από τους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση. Για παράδειγμα, σε ένα εξαιρετικά μηχανιστικό περιβάλλον όπου οι επαναλαμβανόμενες εργασίες είναι ο κανόνας, ένα σχετικά καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη απόδοση, ωστόσο, σε ένα δυναμικό περιβάλλον μπορεί να απαιτηθεί ένα πιο ευέλικτο, συμμετοχικό στυλ (Lussier & Achua, 2015; Northhouse, 2012)

Ο Fiedler εντόπισε τρεις περιπτώσεις που θα μπορούσε να προσδιορίσει την κατάσταση του διευθύνοντος έργου (Northhouse, 2012):

- 1) σχέσεις ηγέτη-μέλους: Πόσο καλές είναι οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων;
- 2) δομή εργασίας: Είναι η δουλειά εξαιρετικά δομημένη, αρκετά αδόμητη, ή κάπου στο ενδιάμεσο;
- 3) Θέση δύναμης: Πόσο μεγάλη εξουσιοδότηση διαθέτει ο μάνατζερ;

Οι διευθυντές αξιολογούνται ως προς το κατά πόσον είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις ή προς το έργο. Οι μάνατζερ που εστιάζουν στο έργο τείνουν να τα πηγαίνουν καλύτερα σε καταστάσεις όπου έχουν καλές σχέσεις με τους εργαζομένους, το έργο είναι δομημένο και έχουν είτε αδύναμη είτε ισχυρή θέση στην επιχείρηση. Τα πηγαίνουν επίσης καλά όταν το έργο είναι αδόμητο αλλά η δύναμη της θέσης τους είναι ισχυρή. Οι μάνατζερ που είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις σημειώνουν θετική πορεία σε όλες τις άλλες περιπτώσεις. Έτσι, μια δεδομένη κατάσταση μπορεί να απαιτεί ένα στέλεχος με διαφορετικό στυλ ή έναν μάνατζερ που θα μπορούσε να αναλάβει ένα διαφορετικό στυλ για μια διαφορετική κατάσταση (Northhouse, 2012; Lussier & Achua, 2015)

Αυτές οι μεταβλητές συνδυάζονται σε ένα σταθμισμένο άθροισμα που ονομάζεται "ευνοϊκό" στο ένα άκρο και "δυσμενές" στο άλλο. Το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο στο έργο είναι προτιμότερο σε σαφώς καθορισμένα ακραία "ευνοϊκά" και "δυσμενή" περιβάλλοντα, αλλά ο

προσανατολισμός με βάση τις σχέσεις υπερέχει σε ένα ενδιάμεσο επίπεδο αυτών των δύο. Οι μάνατζερ θα μπορούσαν να επιχειρήσουν να αναμορφώσουν τις μεταβλητές για να ταιριάζουν με το στυλ ηγεσίας τους (Northhouse, 2012; Lussier & Achua, 2015).

Μια άλλη πτυχή της θεωρίας του μοντέλου αυτού είναι ότι οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, η δομή του έργου και η θέση ισχύος υπαγορεύουν καταστάσεις έλεγχου ενός ηγέτη. Οι σχέσεις ηγέτη-μέλους είναι ο βαθμός της πίστης, της αξιοπιστίας και της υποστήριξης που ο ηγέτης λαμβάνει από τους εργαζόμενους. Είναι ένα μέτρο του κατά πόσο ο μάνατζερ το αντιλαμβάνεται ο ίδιος. Σε μια ευνοϊκή σχέση, ο μάνατζερ έχει περισσότερο δομημένο έργο και είναι σε θέση να ανταμείψει ή να τιμωρήσει τους εργαζόμενους χωρίς προβλήματα. Σε μια δυσμενή σχέση το έργο είναι συνήθως αδόμητο και ο ηγέτης διαθέτει περιορισμένη εξουσία (Northhouse, 2012; Lussier & Achua, 2015; Books, 2014; Warrick, 1981; Αναστασιάδου & Αναστασιάδου, 2011)

Η θέση ισχύος μετρά τον βαθμό της εξουσίας κατά την οποία ο μάνατζερ αντιλαμβάνεται τον οργανισμό από τον οποίο του έχει δοθεί για το σκοπό της καθοδήγησης, της επιβράβευσης και της τιμωρίας των υφισταμένων. Ο ηγέτης με στυλ προσανατολισμένο στα κίνητρα βιώνει υπερηφάνεια και ικανοποίηση για την υλοποίηση εργασιών για τον οργανισμό, ενώ το στυλ που είναι προσανατολισμένο προς τις σχέσεις επιδιώκει να οικοδομήσει τις διαπροσωπικές σχέσεις και να επεκτείνει επιπλέον βοήθεια για την ανάπτυξη της ομάδας στον οργανισμό. Δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ ηγεσίας. Κάθε άτομο έχει τις δικές του προτιμήσεις για την ηγεσία. Ηγέτες με κίνητρα για τα καθήκοντα είναι πιο αποτελεσματικοί όταν η ομάδα εκτελεί με επιτυχία το έργο της, όπως την επίτευξη ενός νέου ρεκόρ πωλήσεων ή ξεπερνώντας το μεγαλύτερο ανταγωνιστή. Ηγέτες με προσανατολισμό στις σχέσεις είναι αποτελεσματικότεροι όταν κερδίζεται η μεγαλύτερη ικανοποίηση από τον πελάτη και μια θετική εικόνα της εταιρείας είναι εδραιωμένη (Northhouse, 2012; Lussier & Achua, 2015; Books, 2014; Warrick, 1981; Αναστασιάδου & Αναστασιάδου, 2011)

Το μοντέλο ηγεσίας των Hersey-Blanchard: Το μοντέλο ηγεσίας των Hersey-Blanchard λαμβάνει επίσης μια περιστασιακή προοπτική της ηγεσίας. Το μοντέλο αυτό προϋποθέτει ότι τα αναπτυξιακά επίπεδα των υφισταμένων ενός ηγέτη παίζουν το μεγαλύτερο ρόλο στον καθορισμό στυλ ηγεσίας (συμπεριφορές ηγέτη) που είναι τα πιο κατάλληλα. Η θεωρία τους βασίζεται στην ποσότητα της κατεύθυνσης (συμπεριφορά με βάση τα καθήκοντα) και κοινωνικο-συναισθηματική υποστήριξης (συμπεριφορά με βάση τις σχέσεις) τις οποίες ένας ηγέτης πρέπει να παρέχει με δεδομένη την κατάσταση και το «επίπεδο ωριμότητας» των οπαδών (Hersey & Blanchard, 1988):

Η συμπεριφορά με βάση τον προσανατολισμό προς το έργο αφορά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης χρειάζεται να διατυπώνει με σαφήνεια τα καθήκοντα και τις ευθύνες σε ένα άτομο ή μια ομάδα. Αυτή η συμπεριφορά ουσιαστικά λέει στους ανθρώπους τι πρέπει να κάνουν, πώς να το κάνουν, πότε και πού να το κάνουν και ποιος μπορεί να το κάνει. Στη συμπεριφορά του καθήκοντος, ο ηγέτης εμπλέκεται σε μια μονόδρομη επικοινωνία.

Η συμπεριφορά με βάση τις σχέσεις αφορά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης εμπλέκεται σε αμφίδρομη ή επικοινωνία με πολλούς τρόπους (multi-way). Αυτό περιλαμβάνει την ακρόαση, διευκόλυνση, και υποστηρικτική συμπεριφορά. Στη συμπεριφορά αυτή ο ηγέτης εμπλέκεται σε αμφίδρομη επικοινωνία με την παροχή κοινωνικο-συναισθηματικής υποστήριξης.

Επίσης, η ωριμότητα είναι η προθυμία και η ικανότητα ενός ατόμου να αναλάβει την ευθύνη για την καθοδήγηση της δικής του συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι τείνουν να έχουν διαφορετικό βαθμό ωρίμανσης, ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία και λειτουργία.

Για τους Hersey-Blanchard, το κλειδί κατά τον καθορισμό του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, είναι η αντίδραση ή το αναπτυξιακό επίπεδο των υφισταμένων. Ως αποτέλεσμα, τέσσερα στυλ ηγεσίας υπάρχουν με βάση τη θεωρία τους (Hersey & Blanchard, 1988):

Καθοδήγησης (Directing): Ο ηγέτης παρέχει σαφείς οδηγίες και συγκεκριμένη κατεύθυνση. Αυτό το στυλ ταιριάζει απόλυτα όταν πρόκειται για οπαδούς με χαμηλό επίπεδο αντίδρασης.

Coaching: Σε γενικές γραμμές, ο ηγέτης ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία και βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και κινήτρων εκ μέρους του εργαζομένου, αν και ο ηγέτης εξακολουθεί να έχει την ευθύνη και τον έλεγχο λήψης αποφάσεων. Αυτό το στυλ είναι κατάλληλο όταν συνδυάζεται με ένα μέτριο επίπεδο αντίδρασης των οπαδών.

Υποστήριξης (Supporting): Με αυτό το στυλ, οι οπαδοί του ηγέτη δεν χρειάζονται πλέον ή δεν αναμένουν την ηγεσία της οδηγίας ή της κατεύθυνσης ή της καθοδήγησης στη λήψη αποφάσεων. Τα πιο συμμετοχικά στυλ σαν και αυτό ταιριάζουν καλύτερα με ένα μέτριο επίπεδο αντίδρασης των οπαδών.

Εκχώρησης(Delegating): Αυτό το στυλ είναι κατάλληλο για τους ηγέτες των οποίων οι οπαδοί είναι έτοιμοι να ολοκληρώσουν ένα συγκεκριμένο έργο και είναι τόσο ικανοί και πρόθυμοι ώστε να πάρουν την πλήρη ευθύνη. Η ανάθεση ταιριάζει με ένα υψηλό επίπεδο αντίδρασης των οπαδών του ηγέτη.

Για να προσδιορίσει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας σε μια δεδομένη κατάσταση, ο ηγέτης πρέπει πρώτα να προσδιορίσει το επίπεδο ωριμότητας των οπαδών του σε σχέση με το συγκεκριμένο έργο. Δεδομένου της αύξησης του επιπέδου ωριμότητας των οπαδών, ο ηγέτης θα πρέπει να αρχίσει να χαλαρώνει τη συμπεριφορά ως προς τα καθήκοντα και να αυξήσει τη συμπεριφορά σχέσης μέχρι οι οπαδοί να φτάσουν σε μέτριο επίπεδο ωριμότητας. Καθώς οι οπαδοί αρχίζουν να κινούνται σε ένα επίπεδο άνω του μέσου όρου της ωριμότητας, ο ηγέτης θα πρέπει, όχι μόνο να μειώνει τη συμπεριφορά με βάση το έργο αλλά και τη συμπεριφορά της σχέσης. Μόλις προσδιοριστεί το επίπεδο ωριμότητας, μπορεί να προσδιοριστεί το κατάλληλο

στυλ ηγεσίας (Hersey & Blanchard, 1988; Lussier & Achua, 2015; Northouse, 2012; Χατζόγλου, 2010; Αναστασιάδου & Αναστασιάδου, 2011)

Η θεωρία περί ηγεσίας των Tannenbaum και Schmidt: Μια από τις επικρίσεις των πρώιμων θεωριών στα στυλ ηγεσίας είναι ότι έδωσαν έμφαση σε στυλ που ήταν υπερβολικά άξια και υπερβολικά ανάξια προς την αποτελεσματικότητα τους. Έτσι, το αυταρχικό και δημοκρατικό στυλ ή ο προσανατολισμός προς το έργο και προς τις σχέσεις είναι στυλ που περιγράφονται ως ακραία, ενώ στην πράξη η συμπεριφορά πολλών από τους ηγέτες στις επιχειρήσεις είναι κάπου μεταξύ των δύο. Οι θεωρητικοί Tannenbaum και Schmidt, πρότειναν την ιδέα ότι η ηγετική συμπεριφορά μεταβάλλεται διαρκώς και ότι καθώς απομακρυνόμαστε από την αυταρχική ακραία ηγεσία, η συμμετοχή και εμπλοκή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων αυξάνεται. Πρότειναν επίσης ότι το είδος της ηγεσίας που αντιπροσωπεύεται από τη δημοκρατική ακραία συμπεριφορά σπάνια συναντάται σε οργανισμούς στην πράξη. Τα κύρια στυλ ηγεσίας που μεταβάλλονται διαρκώς και έχουν συνέχεια στον χρόνο, σύμφωνα με τους θεωρητικούς αυτούς είναι τα εξής (Ball, 2005; Books, 2014; Lussier & Achua, 2015):

- Αυταρχικό: Ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις και τις ανακοινώνει, περιμένοντας τους υφισταμένους του να τις εκτελέσουν χωρίς περαιτέρω διευκρινίσεις.
- Πειστικό: Σε αυτό το σημείο ο ηγέτης λαμβάνει επίσης όλες τις αποφάσεις για την ομάδα χωρίς συζήτηση ή διαβούλευση, αλλά πιστεύει ότι οι άνθρωποι θα έχουν καλύτερα κίνητρα αν είναι πεπεισμένοι ότι οι αποφάσεις είναι καλές. Ο ηγέτης κάνει διευκρινίσεις προκειμένου να ξεπεραστεί οποιαδήποτε πιθανή αντίσταση σε ό,τι αυτός ή αυτή θέλει να κάνει. Ο ηγέτης βάζει επίσης πολλή ενέργεια για

να δημιουργήσει ενθουσιασμό για τους στόχους που αυτός έχει ορίσει για την ομάδα.

- Συμβουλευτικό: Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης συνδιασκέπτεται με τα μέλη της ομάδας πριν από τη λήψη αποφάσεων και, στην πραγματικότητα, λαμβάνει υπόψη τις συμβουλές τους και τα συναισθήματά τους κατά τη διαμόρφωση των αποφάσεων. Αυτός μπορεί, βέβαια, να μη δέχεται πάντα τις συμβουλές των υφισταμένων αλλά είναι πιθανό να αισθάνεται ότι μπορούν να έχουν κάποια επιρροή. Σύμφωνα με αυτό το στυλ ηγεσίας η απόφαση και η πλήρη ευθύνη για τον ηγέτη είναι εξαιρετικά μεγάλη αλλά ο βαθμός της συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων είναι πολύ μεγαλύτερος από ό, τι το καθοδηγητικό ή το προσανατολισμένο προς τις σχέσεις στυλ.
- Δημοκρατικό: Χρησιμοποιώντας αυτό το στυλ ο ηγέτης θα θέσει χαρακτηριστικά το πρόβλημα πριν από τους υφισταμένους του και θα απαιτήσει να συζητήσει μαζί τους. Ο ρόλος του ηγέτη είναι αυτός του προεδρεύων ατόμου, ή του προέδρου, και όχι εκείνος της λήψης αποφάσεων. Αυτός θα επιτρέψει στην απόφαση να βγει από τη διαδικασία της συζήτησης, αντί να την επιβάλει στην ομάδα ως το αφεντικό της. Αυτό που διακρίνει την προσέγγιση αυτή από τις προηγούμενες συζητήσεις του στυλ ηγεσίας είναι ότι θα υπάρξουν ορισμένες περιπτώσεις στις οποίες κάθε μία από τις παραπάνω μορφές είναι πιθανό να είναι πιο κατάλληλες από τις άλλες.

Δευτερεύοντα στυλ ηγεσίας, τα οποία βασίζονται στα προηγούμενα είναι τα εξής (Ball, 2005; Books, 2014; Lussier & Achua, 2015):

- Κατευθυντική ηγεσία (Telling): Σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, ένα τέτοιο στυλ μπορεί να είναι πιο κατάλληλο και θα έπρεπε κανονικά να θεωρηθεί δικαιολογημένο από την ομάδα (εφ' όσον το γενικό κλίμα της ομάδας αυτής είναι υποστηρικτικό και ώριμο).
- Προσανατολισμένη προς τις σχέσεις(Selling): Το στυλ αυτό έχει τη τάση να ταιριάζει καταστάσεις στις οποίες ο ηγέτης της ομάδας διαθέτει όλες τις πληροφορίες στις οποίες πρέπει να στηρίζεται μία απόφαση και που την ίδια στιγμή απαιτεί ένα πολύ υψηλό επίπεδο δέσμευσης και ενθουσιασμό εκ μέρους των μελών της ομάδας, εάν ο στόχος είναι να πραγματοποιηθεί επιτυχώς.
- Συμμετοχική (Participating): Το στυλ αυτό είναι πιθανό να είναι πιο κατάλληλο όταν υπάρχει χρόνος για να επιτευχθεί μια μελετημένη απόφαση και όταν τα στοιχεία στα οποία η απόφαση πρέπει να βασίζεται στηρίζεται μεταξύ των μελών της ομάδας.

3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Σε αυτό το σημείο, υπάρχει και μία άλλη λέξη η οποία συγχέεται πολλές φορές με το νόημα της ηγεσίας, η «Διοίκηση» σε επίπεδο επιχειρήσεων. Πρέπει να τονιστεί ότι ηγεσία και διοίκηση δεν είναι ταυτόσημες λέξεις αλλά η καθεμία προσδίδει διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο. Ενώ η ηγεσία αναφέρεται ως η επιρροή, η τέχνη ή η ικανότητα επηρεασμού των ατόμων ώστε να εργάζονται με ζήλο και εμπιστοσύνη απέναντι στον ηγέτη, η διοίκηση ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία ασκείται η ηγεσία, δηλαδή τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν από το άτομο-ηγέτη ώστε να παρακινήσει τους οπαδούς του. Το να ηγείται κάποιος όμως δε σημαίνει μόνο ότι διευθύνει αλλά και ότι θα πρέπει να έχει και την ικανότητα να πείθει, να εμπνέει και να κατευθύνει. Συνάμα, κάποιος δε χρειάζεται να είναι ένας κορυφαίος μάνατζερ για να είναι εξαιρετικός ηγέτης (Daft, 2003).

Η ηγεσία σημαίνει να δημιουργείται ένα κοινό πλαίσιο αξιών και κουλτούρας, ώστε οι στόχοι να πραγματώνονται μέσα από την επικοινωνία του ηγέτη και των οπαδών του, με την παρακίνηση να είναι καταλυτική στην επίτευξη των στόχων (Daft, 2003).

Ο ρόλος του ατόμου που διοικεί, σύμφωνα με τον Mintzberg (1973), είναι απόρροια ενός συνόλου προσδοκιών της συμπεριφοράς του και συνίσταται από τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- ✚ Πληροφοριακός ρόλος (managing by information): ο μάνατζερ λαμβάνει και διαχέει την πληροφορία στο περιβάλλον (π.χ της επιχείρησης)
- ✚ Διαπροσωπικός ρόλος (managing through people): ο μάνατζερ κατευθύνει, παρακινεί, εκπαιδεύει, επικοινωνεί με τα άλλα μέλη του περιβάλλοντος
- ✚ Απόφασης (Managing through action): ο μάνατζερ επιδεικνύει νέες ιδέες, λαμβάνει δράση σε περίοδο κρίσεων, διαπραγματεύεται

Σύμφωνα με τον Φωτόπουλο (χ.χ), για να είναι η ηγεσία αποτελεσματική προϋποθέτει τη σύνθεση πολλών παραγόντων και παραμέτρων και για να ασκηθεί με ωφέλιμο τρόπο δεν αρκεί μόνο το management. Ο ηγέτης οφείλει σε πρώτη φάση να εξασφαλίσει τη σύλληψη ενός οράματος και ενός σχεδίου δράσης στους συνεργάτες του και να το επικοινωνήσει με τρόπο που να είναι εφικτό να υλοποιηθεί. Στη συνέχεια μεταδίδει το όραμα στη ομάδα του, εμπνέει και κινητοποιεί, ελέγχει την εξέλιξη και την πορεία του έργου και είτε ανταμείβει είτε όχι τους συνεργάτες του. Ο ηγέτης αναδεικνύεται από τις διαδικασίες και τους συνεργάτες του, τους πείθει να ακολουθούν πρόθυμα το όραμα, προκαλεί εκτίμηση, μιλά με συναίσθημα, κερδίζει εμπιστοσύνη, καινοτομεί και ανοίγει νέους ορίζοντες. Αντίθετα, ο manager διακατέχεται από έμφαση περισσότερο στη διαχείριση και την τυπική διεκπεραίωση και λιγότερο στην ανάπτυξη μιας δημιουργικής στρατηγικής στο χώρο της εργασίας. Διορίζεται θεσμικά, η εξουσία του είναι απόρροια της διοικητικής πυραμίδας, συχνά εμπνέει φόβο, μιλά στο μυαλό και στην τυπική λογική, διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση (Φωτόπουλος, σελ 24)

4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Στο πλαίσιο της θεωρίας περί ηγεσίας, ποικίλες έρευνες τονίζουν το ρόλο του ηγέτη στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών αποτελεσματικής διοίκησης. Όπως διατυπώνεται στην έρευνα των Durham et al (1997), η αποτελεσματικότητα της διοίκησης επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη, όπως η προσωπικότητα του, η ικανότητα του, ο τρόπος που συντονίζει τις ομάδες, η ποιότητα στις τακτικές που ακολουθεί κ.α. Συνάμα, τα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη επηρεάζουν το σχεδιασμό της εργασίας, επιδρώντας στην παραγωγικότητα και στην ικανοποίηση, όπως τονίζει η μελέτη των Graen και Novak (1982).

Οι Sosik και Megerian (1999) εξέτασαν στη μελέτη τους το κατά πόσον η αυτογνωσία των ηγετών, η συναισθηματική τους νοημοσύνη και η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά τους συσχετίζονται προκαλώντας επιρροή στη απόδοση της διοίκησης. Μέσα από την έρευνα τους σε δείγμα 63 διαχειριστών, 192 υφισταμένων και 63 προϊσταμένων μάνατζερ, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης, της συμπεριφοράς των ηγετών και της απόδοσης της διοίκησης ήταν ποικίλες ως συνάρτηση της αυτογνωσίας των ηγετών.

Στην έρευνα της η George (2000) αναφέρει το ρόλο που έχουν τα συναισθήματα στη διαδικασία της ηγεσίας και συγκεκριμένα, εστιάζει στο ρόλο που κατέχει η ικανότητα να κατανοεί ο ηγέτης και να διαχειρίζεται τις διαθέσεις και τα συναισθήματα στον εαυτό του και τους άλλους, στην αποτελεσματική διοίκηση στις οργανώσεις. Κατά την George (2000) είναι σημαντικό ένας ηγέτης να χαρακτηρίζεται από ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη, ικανότητα εκτίμησης, έκφρασης και διαχείρισης των συναισθημάτων, ενίσχυση των γνωστικών διαδικασιών και λήψης αποφάσεων, προκειμένου να συμβάλλει

στην αποτελεσματική διοίκηση μέσα από την ανάπτυξη συλλογικών στόχων και σκοπών, τη δημιουργία και τη διατήρηση του ενθουσιασμού, εμπιστοσύνης, αισιοδοξίας, συνεργασίας, την ενθάρρυνση προς την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και την αλλαγή, καθώς και τη δημιουργία και διατήρηση μια ουσιαστικής ταυτότητας για έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Yukl (2001), «η επιρροή στη διοίκηση είναι η ουσία της ηγεσίας» και η δύναμη του ηγέτη, καθώς και οι σημαντικές πτυχές της προσωπικότητας του – όπως η ευσυνειδησία, η τερπνότητα, η προσαρμογή, η νοημοσύνη - συμβάλλουν στην αποτελεσματική διοίκηση. Μέσα από τη μελέτη του, ο Yukl (2001) τονίζει πως η προσωπικότητα του ηγέτη θεωρείται βαρύνουσας σημασίας στην επιτυχή ηγεσία και διοίκηση, με την αυτοπεποίθηση, την ικανότητα εσωτερικού ελέγχου, τη συναισθηματική ωριμότητα και την ακεραιότητα να αποτελούν σημαντικά στοιχεία επιρροής. Ο Yukl (2001) δηλώνει πως τα χαρακτηριστικά και η συμπεριφορά του ηγέτη σχετίζονται με τους δείκτες της αποτελεσματικότητας της διοίκησης σε διαφορετικές καταστάσεις.

Κάνοντας αναφορά στις θεωρίες των Fiedler (LPC theory), Evans (path-goal theory), Kerr & Jermier (leadership substitutes theory), και Fiedler et al (cognitive resources theory), ο Yukl (2001) σχολιάζει ότι «οι περισσότεροι διαχειριστές είναι ιδιαίτερα πολυάσχολοι σε οποιαδήποτε κατάσταση», και άρα χρειάζεται επαρκής καθοδήγηση που θα πρέπει να βοηθήσει έναν διευθυντή στο έργο του. Στο σημείο αυτό γίνεται εστίαση στην συμβολή της ηγεσίας. Οι ηγετικές συμπεριφορές και προσεγγίσεις του στυλ «χαρισματικής» και «μετασχηματιστικής» ηγεσίας περιγράφονται από τη διεθνή βιβλιογραφία ως ξεχωριστές και αξιολογούνται ως σημαντικές κατευθύνσεις στη διοίκηση, προκαλώντας τεράστια επιρροή στις οργανώσεις.

Επιπρόσθετα, ο Yukl (2001) επισημαίνει πως ένα από τα πιο σημαντικά και δυσκολότερα σημεία της ηγεσίας είναι «να οδηγεί ο ηγέτης την αλλαγή» και να προσαρμόζει το περιβάλλον στις διαδικασίες αλλαγής. Η δημιουργία και η καθιέρωση ενός σαφέστατου και πειστικού οράματος είναι χρήσιμα στοιχεία για την καθοδήγηση μιας οργάνωσης μέσα από την αλλαγή, και στο σημείο αυτό ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να ορίζει τη δέσμη

των κατευθυντηρίων γραμμών για τη διατύπωση ενός οράματος αλλαγής. Σε όλη τη διαδικασία λοιπόν της αλλαγής, ο ρόλος του ηγέτη είναι παράγοντας - κλειδί.

Ο ίδιος ερευνητής τονίζει και το ρόλο του ηγέτη στην ομαδική εργασία, στις αποφάσεις αυτής και στη μάθηση μέσα στην ομάδα. Στη μελέτη του περιγράφει και αναλύει τα πλεονεκτήματα που δημιουργούν οι ομάδες – λειτουργικές, ημι-αυτόνομες, αυτό-καθοριζόμενες και εικονικές - στην αποτελεσματική οικοδόμηση της διοίκησης, μέσα από την καθοδήγηση ενός ηγέτη που μπορεί να αυξήσει τη συνεκτικότητα, την αμοιβαία συνεργασία, και την ταύτιση των μελών της ομάδας. Σε αυτό, ο ηγέτης τίθεται στο επίκεντρο των μελετών της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Τέλος, η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, τόσο μέσα από την εμπειρία όσο και μέσα από τα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα, οδηγεί σε μια ισχυρή μαθησιακή κουλτούρα σε μία οργάνωση και συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην υποστήριξη της αποτελεσματικότητας στη διοίκηση. Σε συνδυασμό με την ηθική πτυχή της ηγεσίας, οι ηγέτες επηρεάζουν θετικά με τη δύναμη τους την αποτελεσματικότητα στη διοίκηση, εφόσον τη χρησιμοποιήσουν με σύνεση και ορθότητα. Έτσι, η ηθική ηγεσία ενθαρρύνει την ηθική συμπεριφορά στους οργανισμούς και αυτό αποτελεί σημείο μελέτης σε μεγάλο μέρος της διεθνούς έρευνας, ιδίως με αναφορά σε επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά και την Δυτική Ευρώπη. Συνεπώς, είναι εμφανής η σημαντικότητα της ηθικής ηγεσίας στην αποτελεσματική διοίκηση, ιδίως μέσα στον ταχύ ρυθμό της παγκοσμιοποίησης και της διαπολιτισμικής ηγεσίας (Yukl, 2001)

4.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι συνθήκες ανταγωνισμού στην παγκόσμια οικονομία θέτουν απαραίτητη την αποτελεσματικότητα στην στρατηγική των επιχειρήσεων, μέσα από ηγετικές πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ενισχύσουν τη θέση τους ενώ ανταγωνίζονται σε έντονα μεταβαλλόμενα και απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Στην έρευνα τους οι Ireland και Hitt (2005)

περιέγραψαν έξι συνιστώσες της αποτελεσματικής στρατηγικής ηγεσίας, που όταν ολοκληρώνονται επιτυχώς, η επιχείρηση μπορεί να λάβει μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο καθολικός στόχος όλων των εταιρειών και διευκολύνει το σύνολο των προσπάθειών τους να κερδίσουν ανώτερη απόδοση των επενδύσεών τους. Οι έξι αυτές συνιστώσες της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι (Ireland, Hitt, 2005):

1. καθορισμός του επιχειρησιακού σκοπού ή οράματος
2. αξιοποίηση και διατήρηση των βασικών ικανοτήτων
3. ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου
4. διατήρηση μιας αποτελεσματικής οργανωτικής κουλτούρας
5. εστίαση στις ηθικές πρακτικές
6. ίδρυση οργανωτικών ελέγχων

Σε αυτό το πλαίσιο, σύμφωνα με τους Ireland και Hitt (2005), τα μοντέλα επιτυχημένης ηγεσίας είναι συνετό να χαρακτηρίζονται από τα κάτωθι στοιχεία:

- εστίαση στο αποτέλεσμα και στη διαδικασία,
- αξιοποίηση γνώσεων,
- απελευθέρωση της δημιουργικότητας των ανθρώπων,
- αυτοπεποίθηση,
- ακεραιότητα,
- προθυμία,
- σεβασμός,
- πρόβλεψη περιβαλλοντικής αλλαγής,
- οργανωτική νοοτροπία,
- επένδυση στη συνεχή ανάπτυξη κ.α.

Οι Judge και Piccolo (2004) στη μελέτη τους εξέτασαν τα μοντέλα ηγεσίας: μετασχηματισμού, laissez-faire και συναλλακτικής ηγεσίας (transformational, laissez-faire, transactional leadership). Τα αποτελέσματα της έρευνας τους ανέδειξαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σχετικά υψηλά επίπεδα ισχύος.

Η μετασχηματιστική ηγεσία υποστηρίζεται και στην έρευνα των Podsakoff et al (1990), οι οποίοι ανέδειξαν την επίπτωση από συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας στην οργανωτική εικόνα μιας επιχείρησης, μέσα από την έρευνα τους σε μεγάλο δείγμα εργαζομένων μιας εταιρίας πετροχημικών. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας δείχνουν ότι οι επιπτώσεις από τις συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι έμμεσες και αφορούν ιδίως την εμπιστοσύνη στο επιχειρησιακό περιβάλλον, την ικανοποίηση και την οργανωτική ανάπτυξη.

Ομοίως οι Piccolo & Colquitt (2006) τονίζουν τις έμμεσες επιπτώσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση εργασίας και στην οργανωτική συμπεριφορά, με τα ηγετικά χαρακτηριστικά, τα κίνητρα και το στόχο στη δέσμευση να αποτελούν σημαντικά στοιχεία ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας στη διοίκηση.

Επιπρόσθετα, η έρευνα του Hallinger (2003) δίνει έμφαση στη σημαντικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα ενός μοντέλου διοίκησης, με αναφορά στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εκπαιδευτικών μονάδων.

Οι Conger και Kanungo (1987) τονίζουν τη σημαντικότητα της χαρισματικής ηγεσίας στις οργανωτικές ρυθμίσεις, δείχνοντας πως ένας χαρισματικός ηγέτης δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διοίκηση. Η χαρισματική ηγεσία τονίζεται και από τον Conger (1989), στο πλαίσιο των οργανωτικών αλλαγών και της καινοτομίας, ο οποίος υποστηρίζει πως οι διευθυντές και οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν τη χαρισματική ηγεσία θετικά για να αναπτύξουν περαιτέρω την αποτελεσματικότητα σε επίπεδο οργανωτικό.

Η μελέτη των Jung et al (2003) κάνει λόγο για την οργανωτική καινοτομία και πώς ένα πετυχημένο στυλ ηγεσίας μπορεί να την ενισχύσει μέσα σε μια επιχείρηση. Η μελέτη αυτή δείχνει πως ένα επιτυχημένο στυλ ηγεσίας μπορεί είτε άμεσα είτε έμμεσα (μέσω της ενδυνάμωσης και του οργανωτικού κλίματος) να επηρεάσει το βαθμό της καινοτομίας σε μια εταιρία. Εξετάζοντας 32 εταιρείες στην Ταϊβάν στον κλάδο ηλεκτρονικών/τηλεπικοινωνιών οι ερευνητές έδειξαν ότι υφίσταται μια άμεση και θετική

σύνδεση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της οργανωτικής καινοτομίας.

Σε άλλη έρευνα, αυτή των Nixon et al (2012), διερευνάται πώς μια επιτυχημένη ηγεσία συμβάλλει στη διαχείριση και στα αποτελέσματα των σχεδίων (projects). Η επιτυχημένη ηγεσία έχει αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως μια κρίσιμη συνιστώσα, που καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός εγχειρήματος. Επιτυχημένη ηγεσία κατά τους Nixon et al (2012) είναι αυτή που χαρακτηρίζεται από ηγετικές ικανότητες, συνεχή επαγγελματική βελτίωση, γνώσεις, διορατική μάθηση, κατάρτιση κ.α.

Σπουδαία είναι και η σημασία που προσδίδουν οι Hackman και Johnson (2013) στην ηγεσία ως προς την επιρροή της στην ανθρώπινη εμπειρία και πρακτική. Η πετυχημένη ηγεσία, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι αναπόσπαστο στοιχείο για τη δημιουργία νέων ιδεών, την καλλιέργεια της επικοινωνίας, την προσαρμογή στην αλλαγή κ.α. Η συμβολή της στην επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας αναφέρεται και στους Lussier & Achua (2015), οι οποίοι τονίζουν πως η επιτυχημένη ηγετική προσέγγιση είναι ουσιαστική για το χειρισμό των διοικητικών λειτουργιών με τρόπο αποτελεσματικό.

Σύμφωνα με τον Φωτόπουλο (χ.χ), μια πετυχημένη ηγετική φυσιογνωμία αυξάνει το παραγωγικό αποτέλεσμα και αναδεικνύει την καινοτομία, την αυτενέργεια, την εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, την ηθική ικανοποίηση, την επαγγελματική αυτοπραγμάτωση. Η σύλληψη ενός οράματος και η διάδοσή του, η πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, η δημιουργία καινοτομίας, η ώθηση της ομάδας προς την επίτευξη των κοινών στόχων, η ικανότητα διαχείρισης των συγκρούσεων αποτελούν κάποια από τα βασικά στοιχεία της πετυχημένης ηγετικής συμπεριφοράς που συγκροτούν το βασικό άξονα για την αποτελεσματική διοίκηση. Βέβαια, δεν υπάρχει μονοσήμαντη οριοθέτηση για το ζήτημα της πετυχημένης και αποτελεσματικής ηγεσίας, καθώς δεν είναι όλες οι περιπτώσεις εφαρμογής όμοιες. Είναι αναγκαίο ο ηγέτης να έχει βαθιά γνώση των δυνατοτήτων διοίκησης αλλά και εμπειρίες και να εφαρμόζει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας που θα υπηρετήσει αποτελεσματικότερα τη στρατηγική του.

4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Φωτόπουλο (χ.χ), η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας δεν επηρεάζεται μόνο από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά και από άλλους σημαντικούς παράγοντες, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό στα εργασιακά περιβάλλοντα, που είναι συγκρουσιακά και ανταγωνιστικά.

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι βαρυσήμαντος, διότι μέσω των αποφάσεων αυτών, οριοθετείται η προοπτική της επιχείρησης. Για την ορθότητα της λήψης των αποφάσεων χρειάζεται σχέδιο, προγραμματισμός, λογική σκέψη, ευθύνη και ισορροπία στο χειρισμό. Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι ουσιαστικά η συνισταμένη της διαδικασίας του σχεδιασμού της στρατηγικής που ο ηγέτης έχει χαράξει και για να είναι αποτελεσματική η συμβολή του, θα πρέπει το ηγετικό στέλεχος να ορίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων με τρόπο συστηματικό, προσεκτικό, αντικειμενικό και συνετό.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να είναι ο ηγέτης σε θέση να διαχειριστεί τον κίνδυνο και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με όσο το δυνατόν λιγότερη αρνητική επίπτωση σε περίπτωση μη θετικής έκβασης του αποτελέσματος της απόφασης.

Άλλοι παράγοντες που πρέπει ο ηγέτης να λαμβάνει υπόψη του είναι η σοβαρότητα της απόφασης, το πόσο επείγον είναι να ληφθεί, το εύρος της εφαρμογής της, το επίπεδο των συνθηκών.

Συνάμα, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του πιθανά εμπόδια και στερεότυπα που εμποδίζουν την ορθολογική σκέψη και επιδρούν αρνητικά στην καθαρότητα μιας απόφασης, όπως ο δογματικός χαρακτήρας της σκέψης, τεχνικοί περιορισμοί στο περιβάλλον κ.α.

Όπως ορίζουν οι Snowden & Boone (2007), οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να ενεργούν στη λήψη αποφάσεων με το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στο εκάστοτε επιχειρηματικό περιβάλλον. Εντοπίζοντας σωστά το διοικητικό πλαίσιο, γνωρίζοντας την πιθανότητα κινδύνου και έχοντας ικανότητα στην αποφυγή δυσχερών καταστάσεων, οι αποτελεσματικοί ηγέτες

μπορούν να οδηγήσουν μια ευρεία καταστάσεων σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα απόφασης. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί δεκτικότητα στην αλλαγή σε ατομικό επίπεδο και οι πραγματικά έμπειροι ηγέτες ξέρουν όχι μόνο να προσδιορίζουν τις τάσεις του περιβάλλοντος σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή, αλλά και πώς να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους σε ότι αφορά τη λήψη αποφάσεων, ώστε να ταιριάζει το πλαίσιο απόφασης με το εκάστοτε περιβάλλον. Επίσης έχουν την ικανότητα να προετοιμάζουν την ομάδα να κατανοήσει τα διαφορετικά πλαίσια του εκάστοτε περιβάλλοντος και να προσαρμόζεται σε αυτά. Ειδικά όταν υφίσταται ένα περιβάλλον με μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, η διαίσθηση, η διάνοια και το χάρισμα δεν αρκούν ώστε οι ηγέτες να αποφασίζουν αποτελεσματικά, αλλά πρέπει και λοιπά εργαλεία και προσεγγίσεις να τους καθοδηγούν. Απαιτείται βαθιά κατανόηση του πλαισίου λήψης απόφασης, καθώς και ικανότητα να κατανοήσει ο ηγέτης την πολυπλοκότητα της κατάστασης, και να διακατέχεται από την προθυμία να αλλάξει αν απαιτηθεί το στυλ ηγεσίας ώστε να αντιμετωπίσει βέλτιστα την αυξανόμενη αβεβαιότητα.

Ενδιαφέροντα πρακτικά αποτελέσματα δίνει και η έρευνα των Flood et al (2000), η οποία εστιάζει στο στυλ ηγεσίας, στη λήψη αποφάσεων και στην αποτελεσματικότητα της ανώτατης διοίκησης. Χρησιμοποιώντας στοιχεία από 79 επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας στις ΗΠΑ και την Ιρλανδία, η μελέτη αυτή καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το στυλ ηγεσίας έχει τόσο άμεσες όσο και έμμεσες συνέπειες στη συναίνεση κατά τη λήψη αποφάσεων και στην αναφερόμενη αποτελεσματικότητα της ανώτατης διοίκησης. Η εν λόγω έρευνα εστιάζει στα στοιχεία που πρέπει να χαρακτηρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες παρά τα επιμέρους χαρακτηριστικά που αυτοί διαθέτουν και διακρίνει τέσσερις μορφές ηγεσίας: αυταρχική, συναλλακτική, μετασχηματιστική και *laissez faire*. Τα αποτελέσματα της έρευνας των 79 επιχειρήσεων ανέδειξαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία δημιούργησε σημαντικά θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης, αντίθετα με το στυλ *laissez faire*. Η μετασχηματιστική ηγεσία, αντίθετα με την αυταρχική, προέβλεψε θετικά τη λήψη της απόφασης με τρόπο συναινετικό στις ανώτερες διοικητικές ομάδες. Τέλος, η συναίνεση στη λήψη αποφάσεων αναδείχθηκε ως μια σημαντική προγνωστική συνιστώσα στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διεθνής βιβλιογραφία περιέχει αρκετές διατυπώσεις σχετικά με τις αρχές ηγεσίας που πρέπει να ακολουθούνται από τους ηγέτες και τους ηγούμενους. Τα διάφορα ηγετικά στυλ που εφαρμόζονται από τους μάνατζερ δεν είναι σε καμία περίπτωση αποτελεσματικά για όλους και για κάθε επιχείρηση. Επομένως, είναι σημαντικό να εξετάζεται ποιο είδος ηγετικού στυλ θεωρείται κατάλληλο για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και κάτω από ποιες προϋποθέσεις. Σε αυτό πολλοί παράγοντες παίζουν ρόλο, όπως η προσωπικότητα, η μόρφωση, η ιδιοσυγκρασία, οι προσδοκίες, η εμπειρία, η ικανότητα του ηγέτη να προβλέπει το μέλλον, η υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης ή του οργανισμού και η δομή της/του, το ηγετικό στυλ άλλων επιχειρήσεων ή οργανισμών κ.α. Ανάμεσα στα κυριότερα πρότυπα ηγεσίας διακρίνονται η Αυταρχική Ηγεσία, η Πειστική Ηγεσία, η Ανθρωπιστική Ηγεσία, η Αδιάφορη/ Εξουσιοδοτημένη Ηγεσία, η Δημοκρατική Ηγεσία, καθεμιά με διαφορετικά χαρακτηριστικά στοιχεία. Ένας ηγέτης μπορεί να είναι οραματιστής, ηγέτης-Coach, ηγέτης-συνδετικός κρίκος, επιβλητικός, μετασχηματιστικός, συναλλακτικός ή να έχει γνωρίσματα βάσει των θεωριών Χ και Ψ του McGregor, του μοντέλου του Fiedler, του μοντέλου ηγεσίας των Hersey-Blanchard, της θεωρίας περί ηγεσίας των Tannenbaum και Schmidt κ.α.

Σε κάθε περίπτωση, η «Ηγεσία» δεν πρέπει να συγχέεται με τη «Διοίκηση», καθώς καθεμιά προσδίδει διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο: ενώ η ηγεσία αναφέρεται ως η επιρροή, η τέχνη ή η ικανότητα επηρεασμού των ατόμων ώστε να εργάζονται με ζήλο και εμπιστοσύνη απέναντι στον ηγέτη, η διοίκηση ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία ασκείται η ηγεσία, δηλαδή τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν από το άτομο-ηγέτη ώστε να παρακινήσει τους οπαδούς του. Το να ηγείται κάποιος όμως δε σημαίνει μόνο ότι διευθύνει αλλά και ότι θα πρέπει να έχει και την ικανότητα να πείθει, να εμπνέει και να κατευθύνει. Συνάμα, κάποιος δε χρειάζεται να είναι ένας κορυφαίος μάνατζερ για να είναι εξαιρετικός ηγέτης.

Στο πλαίσιο της θεωρίας περί ηγεσίας, ποικίλες έρευνες τονίζουν το ρόλο του ηγέτη στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών αποτελεσματικής διοίκησης. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη, όπως η προσωπικότητα του, η ικανότητα του, ο τρόπος που συντονίζει τις ομάδες, η ποιότητα στις τακτικές που ακολουθεί κ.α (Durham et al, 1997). Συνάμα, τα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη επηρεάζουν το σχεδιασμό της εργασίας, επιδρώντας στην παραγωγικότητα και στην ικανοποίηση (Graen και Novak, 1982). Η αυτογνωσία των ηγετών, η συναισθηματική τους νοημοσύνη και η μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά τους συσχετίζονται προκαλώντας επιρροή στη απόδοση της διοίκησης (Sosik και Megerian, 1999). Σημαντικό ρόλο έχουν και τα συναισθήματα στη διαδικασία της ηγεσίας, επιδρώντας στην αποτελεσματική διοίκηση στις οργανώσεις, οπότε είναι σημαντικό ένας ηγέτης να χαρακτηρίζεται από ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη, ικανότητα εκτίμησης, έκφρασης και διαχείρισης των συναισθημάτων, ενίσχυση των γνωστικών διαδικασιών και λήψης αποφάσεων (George, 2000). Όπως ορίζει ο Yukl (2001), «η επιρροή στη διοίκηση είναι η ουσία της ηγεσίας» και η δύναμη του ηγέτη, καθώς και οι σημαντικές πτυχές της προσωπικότητας του συμβάλλουν στην αποτελεσματική διοίκηση. Η προσωπικότητα του ηγέτη θεωρείται βαρύνουσα σημασίας στην επιτυχή ηγεσία και διοίκηση, με την αυτοπεποίθηση, την ικανότητα εσωτερικού ελέγχου, τη συναισθηματική ωριμότητα και την ακεραιότητα να αποτελούν σημαντικά στοιχεία επιρροής. Καθώς «οι περισσότεροι διαχειριστές είναι ιδιαίτερα πολυάσχολοι σε οποιαδήποτε κατάσταση», χρειάζεται επαρκής καθοδήγηση που θα πρέπει να βοηθήσει έναν διευθυντή στο έργο του. Στο σημείο αυτό γίνεται εστίαση στην συμβολή της ηγεσίας, με έμφαση στα συλ «χαρισματικής» και «μετασχηματιστικής» ηγεσίας. Επιπρόσθετα, ένα από τα πιο σημαντικά και δυσκολότερα σημεία της ηγεσίας είναι «να οδηγεί ο ηγέτης την αλλαγή» και να προσαρμόζει το περιβάλλον στις διαδικασίες αλλαγής. Σε όλη τη διαδικασία της αλλαγής, ο ρόλος του ηγέτη είναι παράγοντας – κλειδί, ενώ σημαντικός είναι και ο ρόλος του στην ομαδική εργασία, στις αποφάσεις αυτής και στη μάθηση μέσα στην ομάδα. Τέλος, η ηθική ηγεσία συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση, ιδίως μέσα στον ταχύ ρυθμό της παγκοσμιοποίησης και της διαπολιτισμικής ηγεσίας.

Όταν υφίσταται αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία, μια επιχείρηση μπορεί να λάβει μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο καθολικός στόχος όλων των εταιρειών και διευκολύνει το σύνολο των προσπαθειών τους να κερδίσουν ανώτερη απόδοση των επενδύσεών τους. Η πετυχημένη ηγεσία είναι αναπόσπαστο στοιχείο για τη δημιουργία νέων ιδεών, την καλλιέργεια της επικοινωνίας, την προσαρμογή στην αλλαγή και είναι ουσιαστική συνιστώσα για το χειρισμό των διοικητικών λειτουργιών με τρόπο αποτελεσματικό. Σύμφωνα με τον Φωτόπουλο (Χ.Χ), μια πετυχημένη ηγετική φυσιογνωμία αυξάνει το παραγωγικό αποτέλεσμα και αναδεικνύει την καινοτομία, την αυτενέργεια, την εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, την ηθική ικανοποίηση, την επαγγελματική αυτοπραγμάτωση. Επειδή δεν υπάρχει μονοσήμαντη οριοθέτηση για το ζήτημα της πετυχημένης και αποτελεσματικής ηγεσίας, είναι αναγκαίο ο ηγέτης να έχει βαθιά γνώση των δυνατοτήτων διοίκησης αλλά και εμπειρίες και να εφαρμόζει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας που θα υπηρετήσει αποτελεσματικότερα τη στρατηγική του. Και αυτό διότι η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας δεν επηρεάζεται μόνο από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά και από άλλους σημαντικούς παράγοντες, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό στα εργασιακά περιβάλλοντα, που είναι συγκρουσιακά και ανταγωνιστικά.

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι βαρυσήμαντος, διότι μέσω των αποφάσεων αυτών, οριοθετείται η προοπτική της επιχείρησης. Για την ορθότητα της λήψης των αποφάσεων χρειάζεται σχέδιο, προγραμματισμός, λογική σκέψη, ευθύνη και ισορροπία στο χειρισμό. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να είναι ο ηγέτης σε θέση να διαχειριστεί τον κίνδυνο και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος με όσο το δυνατόν λιγότερη αρνητική επίπτωση σε περίπτωση μη θετικής έκβασης του αποτελέσματος της απόφασης. Άλλοι παράγοντες που πρέπει ο ηγέτης να λαμβάνει υπόψη του είναι η σοβαρότητα της απόφασης, το πόσο επείγον είναι να ληφθεί, το εύρος της εφαρμογής της, το επίπεδο των συνθηκών. Όπως ορίζουν οι Snowden & Boone (2007), οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να ενεργούν στη λήψη αποφάσεων με το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στο εκάστοτε επιχειρηματικό περιβάλλον. Ειδικά όταν υφίσταται ένα περιβάλλον

με μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, η διαίσθηση, η διάνοια και το χάρισμα δεν αρκούν ώστε οι ηγέτες να αποφασίζουν αποτελεσματικά, αλλά πρέπει και λοιπά εργαλεία και προσεγγίσεις να τους καθοδηγούν.

Διαφαίνεται λοιπόν πως τα ποικίλα στυλ ηγεσίας επηρεάζονται από ένα πλήθος παραγόντων και μέσω αυτών των παραγόντων οριοθετείται η καταλληλότητα του εκάστοτε στυλ που πρέπει να ακολουθεί ένας ηγέτης, προκειμένου να υφίσταται μια αποτελεσματική άσκηση διοίκησης. Σε αυτό, αναμφισβήτητα σημαντικό ρόλο έχει ο ηγέτης, τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στη διαμόρφωση και εφαρμογή των στρατηγικών αποτελεσματικής διοίκησης. Μέσα από την αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία, μια επιχείρηση μπορεί να λάβει μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οπότε κρίνεται βαρύνουσας σημασίας οι επιχειρήσεις να στρέφουν την προσοχή τους σε ζητήματα που αφορούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Ειδικότερα, σε μια εποχή που η παγκόσμια κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από φαινόμενα αβεβαιότητας και γοργών αλλαγών, ο εργασιακός χώρος είναι ένα πεδίο όπου οι εκάστοτε μεταβολές αντανακλώνονται ευθέως, οπότε η αποτελεσματική ηγεσία είναι καταλυτικός παράγοντας στην άσκηση διοίκησης, ώστε η όλη εργασιακή διαδικασία να αποκτά ωφέλιμες πρακτικές που θα αποσκοπούν στην επίτευξη γόνιμων αποτελεσμάτων μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον: καινοτομία, αυτενέργεια, συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, ηθική και εργασιακή ικανοποίηση, επαγγελματική αυτοπραγμάτωση κ.α.

Συμπερασματικά, μέσα από την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης, θα είναι εφικτή η επίτευξη στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία σε επίπεδο ατομικό, ομαδικό και εταιρικό και με καταλυτικούς παράγοντες: τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, το προφίλ της ομάδας των υπολοίπων εργαζομένων, την κουλτούρα της επιχείρησης, τις αξίες και το πολιτισμικό της γίνεσθαι, την αξιοποίηση των ευκαιριών και δυνατοτήτων του περιβάλλοντος κ.α.

Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί πως το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας συνιστά ιδιαίτερα σύνθετη πρόκληση για κάθε εργασιακό χώρο, ιδίως σε περιόδους όπου η απασχόληση δέχεται πλήγμα

από την οικονομική και κοινωνική κρίση. Παρά το γεγονός ότι η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει και αναλύει διαφορετικές θεωρήσεις για την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, είναι εμφανές ότι το ζήτημα παραμένει επίκαιρο και ενδιαφέρον για περαιτέρω έρευνα, καθώς είναι ποικίλα τα στοιχεία που καθορίζουν μια αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στο σύγχρονο, μεταβαλλόμενο εργασιακό χώρο.

6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως ανέδειξε η βιβλιογραφική ανάλυση, είναι εμφανής ο ρόλος του ηγέτη στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών αποτελεσματικής διοίκησης, στη λήψη αποφάσεων και γενικότερα στην έκβαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ουσία του όρου «ηγεσία» δίνεται από τη σκοπιά διαφόρων θεωριών και προσεγγίσεων, με ένα σύνολο παραγόντων να επηρεάζουν την ηγεσία και να θέτουν σαφή το ρόλο της στην αποτελεσματική διοίκηση (Ρορον, Vinogradova, 2014)

Ειδικά στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και τις συνεχείς αλλαγές που το διέπουν, είναι σημαντικό να τονίζεται ο ρόλος της ηγεσίας στη διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας και στο σημείο αυτό θα πρέπει να εστιάσουν οι έρευνες, κάνοντας λόγο στην αξιοποίηση της τεχνολογίας για τη βέλτιστη διαχείριση αυτών.

Συνάμα, πρέπει να γίνει εμβάθυνση στο ρόλο των ηγετών που χαρακτηρίζονται από τη μετασχηματιστική ηγεσία και στο πώς οι συμπεριφορές τους μπορεί να βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση στους οργανισμούς. Αυτό θα συμβάλλει στη δημιουργία, τη σύλληψη, τη διάδοση και την αξιοποίηση της γνώσης για την αριστοποίηση των οργανωτικών δομών, μιας και η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναδειχθεί από τις πιο επιτυχημένες σε σύγκριση με άλλης μορφής ηγεσία.

Τέλος, είναι σημαντικό οι έρευνες να αναδείξουν και άλλους παράγοντες πέρα από τα προσωπικά στοιχεία του ηγέτη, οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό και στα εργασιακά περιβάλλοντα, που είναι συγκρουσιακά και ανταγωνιστικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Armstrong M, (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*, Kogan Page Publishers
2. Ball, J. (2005). *Theories of Leadership Styles*. Ανάκτηση 20/12/2015 από <http://www.chinaacc.com/upload/html/2013/06/26/lixingcunfcf1f827d831461c81ea24bc40e2dade.pdf>
3. Bass M.B (1990), *Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications Third Edition*, The Free Press
4. Books, C. (2014). *Leadership Styles Necessary For Effective Management*. Arrabella Publishing.
5. Conger J. and Kanungo R., (1987), *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, *Acad Manage Rev* , vol. 12 no. 4, 637-647
6. Conger J. (1989), *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. The Jossey-Bass management series. San Francisco, CA, US
7. Creswell, J. W. (2008). *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Upper Saddle River: Pearson.
8. Daft R, (2003), *Management*, 6th edition, Thomson
9. Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). *Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams*. *Academy of Management Journal*, 46: 435– 457.
10. Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). *Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72: 203– 231
11. Flood P, Hannan E, Smith K, Turner T., West M. , Dawson J., (2000), *Chief executive leadership style, consensus decision*

- making, and top management team effectiveness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (3), 401–420
12. George J (2000), Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence, *Human Relations* vol. 53 no. 8, 1027-1055
 13. Graen G, Novak M, (1982), The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 30, Issue 1, Pages 109-131
 14. Hackman M, Johnson C., (2013), *Leadership: A Communication Perspective*, Sixth Edition, Waveland Press
 15. Hallinger P., (2003) Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership, *Cambridge Journal of Education*, Volume 33, Issue 3, 329-352
 16. Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. 5th edition, pp 169-201, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall
 17. Ireland D, Hitt M, (2005), Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 4, 63-77
 18. Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89: 36 –51.
 19. Judge T., Piccolo R., (2004), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, 755–768
 20. Jung D., Chow C., Wu A., (2003) The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings, *The Leadership Quarterly*, Volume 14, Issues 4–5, Pages 525–544
 21. Lussier, R., & Achua, C. (2015). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (6th ed.). Cengage Learning.
 22. McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill

23. Mills, Q. (2005). *Leadership How to Lead, How to Live*. Waltham, MA: MindEdge Press.
24. Mintzberg H (1973). The Nature of Managerial Work, N.Y Harper and Row, pp. 92-93
25. Nixon P, Harrington M, Parker D, (2012) Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61 Iss: 2, pp.204 - 216
26. Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed.). SAGE Publications.
27. Piccolo R, Colquitt J. (2006), Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics, *Acad Manage J.* vol. 49 no. 2, 327-340
28. Podsakoff P., MacKenzie S., Moorman R., Fetter R., (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly*, Volume 1, Issue 2, Pages 107-142
29. Popov A. N., Vinogradova N.P. (2014), The institutional role of leadership in effective management. *Life Sci J*;11(10s):534-537
30. Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
31. Sharma, K., & Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(3), pp. 309-318
32. Snowden D., Boone M., (2007), A Leader' s Framework for Decision Making, *Harvard Business Review*
33. Sosik J., Megerian L., (1999) Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance, The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions, *Group Organization Management* vol. 24 no. 3, 367-390
34. Warrick, D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3 (4), pp. 155-172.

35. Weathersby, G. (1999), Leadership vs. Management, *Management Review* 88 (3): 5.
36. Yukl G (2001), Leadership in Organizations, Prentice Hall

Ελληνόγλωσση

37. Αμοργιανός, Π. (2010). *Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά
38. Αναστασιάδου, Δ., & Αναστασιάδου, Ο. (2011). *Ηγεσία και Management: Σύνδεση με την επιχειρηματικότητα*. Πτυχιακή εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας--Τμήμα Λογιστικής, Τει Θεσ/νίκης
39. Κυριαζοπουλος Π & Σαμαντά Ε., (2011). Μέθοδοι έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
40. Φωτόπουλος Ν., Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία, Εκπαιδευτικό υλικό για τα κεντρα δια βίου μαθησης
41. Χατζόγλου, Ν. (2010). *Μορφές Ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη