

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»



ΚΟΝΤΖΕΔΑΚΗ ΜΑΡΙΑ-ΕΛΕΝΗ
Α.Μ.: 3210

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
κ.ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2011

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της πτυχιακής μου εργασίας, του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης, κα Γαλανάκη Μαρία για την βοήθεια, τις πληροφορίες της και τις χρήσιμες συμβουλές της κατά την διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας με σκοπό την πληρέστερη παρουσίαση του θέματος μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία ως γενική έννοια είναι μια απαιτούμενη υπολειτουργία για τη σωστή άσκηση του μάνατζμεντ σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Υπάρχουν τέσσερις προσεγγίσεις – θεωρίες της ηγεσίας: 1)οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά και ανθρώπινους τύπους των ηγετών, 2)οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά των ηγετών, 3)οι ενδεχομενικές θεωρίες και 4)οι νέες προοπτικές, όπως π.χ. ο ηγέτης μεταρρυθμιστής. Υπάρχουν όμως και κάποια βασικά χαρακτηριστικά και ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης σαν προσωπικότητα για να θεωρηθεί επιτυχημένος, όπως: να είναι δίκαιος, αποφασιστικός, φιλόδοξος, ευγενικός, προσιτός, να έχει όραμα, διαίσθηση, τιμιότητα κτλ. για να προσεγγίζει τους εργαζόμενους. Έτσι λοιπόν έχουν διαμορφωθεί συγκεκριμένοι ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς, ανάλογα με το στυλ που ακολουθεί ένας ηγέτης (αυταρχικός τρόπος, ανθρωπιστικός, αδιάφορος, πειστικός, και δημοκρατικός). Ακόμα ένας ηγέτης χρειάζεται να γνωρίζει τα μέσα επίτευξης (ικανός ηγέτης, κατάλληλη συμπεριφορά και θέσπιση κινήτρων) όπως και τους άξονες αποτελεσματικής ηγεσίας (προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον, δημιουργία ενός οράματος, αυτοπεποίθηση-λειτουργικότητα-αποτελεσματικότητα, ενθάρρυνση και προώθηση καινοτομιών, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, προσωπική συμμετοχή και επίδραση του επιχειρηματία, επίτευξη υποκίνησης των εργαζομένων, αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη-υφισταμένων, και χρησιμοποίηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας)αν θέλει να επιτύχει. Σύμφωνα με όλα τα προαναφερθέντα λοιπόν, η ηγεσία είναι η βασική αιτία της επιτυχίας και της αποτυχίας μιας επιχείρησης, συνεπώς η ανάπτυξη της πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα όλων των επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	3
1.1. ΕΝΝΟΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	4
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	5
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑ</u>	7
2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥΣ ΤΥΠΟΥΣ (1940-50).....	8
2.2.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΥΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	9
2.2.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ.....	12
2.3. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ (CONTINGENCY THEORIES.....	15
2.3.1. ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ TANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT.....	16
2.3.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER.....	17
2.3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ» ΤΟΥ ROBERT HOUSE.....	20
2.3.3.1. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ».....	21
2.3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D ΤΟΥ REDDIN.....	22
2.3.5. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD.....	24
2.3.6. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ 1-4 ΤΟΥ LIKERT.....	27
2.4. ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΗΓΕΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΗΣ.....	28
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>	30
3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	31
3.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	32
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ</u>	36
4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ / ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΤΗ.....	37
4.1.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	40
4.2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	42
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</u>	44
5.1.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (ΣΤΥΛ) ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ.....	45
5.2.1.ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ.....	47
5.2.2. ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	49
5.3. ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΘΥΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΛΙΨΗΣ (JOURNAL SCIENCEDIRECT) ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΧΙΟΥΜΟΡ.....	50
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</u>	52
6.1. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	53
6.2.1. ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΞΟΝΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ	

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	54
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</u>	<u>58</u>
7.1. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	59
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u>	<u>62</u>

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Ηγεσία, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), είναι μια δυναμική διαδικασία που ποικίλλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σ' ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση και που διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους.

Ο προσδιορισμός των καταστάσεων και των συνθηκών που επικρατούν σ' έναν οργανισμό αλλά και των αλλαγών που συμβαίνουν θα βοηθήσει τους ηγέτες να επιλέξουν τις κατάλληλες διαστάσεις οι οποίες καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να έχουν μέσα στον οργανισμό. Ο καθορισμός αυτός της συμπεριφοράς θα τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού και συγχρόνως να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους.

Σκοπός της εργασίας είναι η κατανόηση της θεωρίας και της έννοιας της ηγεσίας, των χαρακτηριστικών και των στυλ της ηγεσίας, σε σχέση με την ανάπτυξή τους στην καθοδήγηση για την αντιμετώπιση διαφορετικών περιπτώσεων, ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα στην λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς και η καταγραφή των χαρακτηριστικών που καθιστούν έναν ηγέτη πετυχημένο σε μη κανονιστικές συνθήκες.

Με στόχο την ορθολογικότερη παρουσίαση του πλαισίου σχετικά με την ηγεσία στις επιχειρήσεις, η εργασία δομείται στις παρακάτω ενότητες.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ηγεσίας και δίνονται κάποιοι ορισμοί ώστε να γίνει πιο κατανοητή η ηγεσία στις επιχειρήσεις. Ακόμα γίνεται μια αναφορά στην ιστορική εξέλιξη της ηγεσίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής περιγραφή των θεωριών ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τις συμπεριφορές τους, αναφορά στις ενδεχομενικές θεωρίες και στις νέες προοπτικές.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στα συστήματα και τις βασικές αρχές που πρέπει να εφαρμόζουν οι ηγέτες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι ηγέτες, τα προσόντα τους, οι ικανότητες και οι δεξιότητες τους και η διαφορά που υπάρχει μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα βασικά ηγετικά στυλ και στις επιπτώσεις τους και στις πηγές δύναμης του ηγέτη.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην αποτελεσματική ηγεσία, στα μέσα επίτευξης της και στους άξονες αποτελεσματικής ηγεσίας.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή της ηγεσίας των ελληνικών επιχειρήσεων και στο σύστημα αξιολόγησης της. Και τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο ακολουθεί ο επίλογος. Η πτυχιακή εργασία ολοκληρώνεται με την βιβλιογραφία, ελληνική και ξένη. Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει βιβλία, περιοδικά και ηλεκτρονικές πηγές από το διαδίκτυο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ



1.1 ENNOΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η Ηγεσία θα μπορούσε να ορισθεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας, μιας τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να προσπαθήσουν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται (Rahim M.A., 1983).

Επίσης έχουν διατυπωθεί πολλοί σημαντικοί ορισμοί για την ηγεσία. Παρακάτω αναφέρονται μερικοί:

- Οι **Katz** και **Kahn** θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται «στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπάλληλων στις απαιτήσεις του οργανισμού, η οποία συνεχώς εντείνεται και επηρεάζεται από τους κανόνες που επιβάλλει ο οργανισμός. Η επιτυχία του συστήματος αυτού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να αποσπάσει από τους υφιστάμενους τη μεγαλύτερη δυνατή πρόσφορα έργου» (Ζαβλανός, 1998).
- Οι **Coots** και **O'Donnell** υποστηρίζουν ότι «ηγεσία είναι το να επηρεάζει κάποιος ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου» (Ζαβλανός, 1998).
- Οι **Boles** και **Davenport** ορίζουν την ηγεσία ως εξής: «Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο παίρνει πρωτοβουλίες με σκοπό να βοηθήσει την ομάδα να κινηθεί προς παραγωγικούς στόχους, διατηρώντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας» (Ζαβλανός, 1998).
- Σύμφωνα με τους **Hersey** και **Blanchard** (1969) «ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την επιχείρηση». Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι τη διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση.

- Τέλος, ο **Stogdill** αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων» (Ζαβλανός, 1998).

Για ορισμένα άτομα η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία, απλή, στην οποία μπορούν εύκολα να διακριθούν. Η αντίληψη αυτή, ασφαλώς, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Θα μπορούσε να ισχύει μόνο για άτομα που από τη φύση τους είναι προικισμένα με ηγετικές ικανότητες. Οι περισσότεροι όμως που κατέχουν ηγετικές θέσεις δεν είναι γεννημένοι ηγέτες. Οι δεξιότητες και η προνοητικότητα που χρειάζεται να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορούν να αποκτηθούν με την εκπαίδευση και την εμπειρία.

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

Κάποτε πίστευαν ότι υπάρχει ένας και μόνο τρόπος ηγεσίας και αυτό που χρειαζόταν ήταν να ανακαλυφθεί αυτός ο τρόπος, να γίνει κατανοητός και να χρησιμοποιηθεί από τα άτομα που ασκούν ηγετικό ρόλο. Η αποτελεσματικότητα, όμως, της ηγεσίας είναι κάτι περισσότερο από την παραπάνω υπόθεση, πιο πολύπλοκη και σε αυτό θα αναφερθούμε παρακάτω.

1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ του Frederick W. Taylor που διατυπώθηκε στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερς σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Ο Taylor όπως, είναι γνωστό, έδινε τη μεγαλύτερη έμφαση στην πραγματοποίηση των καθηκόντων κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Ο μεγαλύτερος όμως όγκος θεωρίας και έρευνας γύρω από την ηγεσία αναπτύχθηκε από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και μετά. Οι αναλύσεις έχουν αποκαλύψει ένα μέσο όρο είκοσι ένα μελετών το χρόνο από το 1930 έως το 1939, τριάντα ένα μελετών το χρόνο μεταξύ 1940 και 1944, πενήντα πέντε μελετών το χρόνο στην περίοδο 1945 ως 1949 και εκατό πενήντα δυο μελετών το χρόνο από το 1950 ως το 1953 (Koontz & O'Donnell, 1983).

Ο Barnard (1938) ενσωμάτωσε σε μια θεωρία τα στοιχεία της θεωρίας του επιστημονικού μάνατζμεντ και τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Υποστήριξε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα (Ζαβλανός, 1998).

Το 1974 ο Stogdill για να ολοκληρώσει την έρευνα του για την ηγεσία χρειάστηκε να μελετήσει πάνω από 3.000 βιβλία και άρθρα. Η έρευνα του περιλαμβάνει θεωρίες όπως, ηγεσία προσωπικότητας και συμπεριφοράς, σταθερότητα και αλλαγή ηγεσίας, ανάδειξη ρόλου ηγεσίας, ηγεσία και κοινωνική δύναμη και ηγεσία επιδόσεων του ομίλου (<http://www.fao.org/docrep/W7504E/w7504e03.htm#TopOfPage>) (13/4/10).

Η συνεισφορά των παραπάνω μελετητών και οι μετέπειτα έρευνες που έγιναν τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία που έχουν για τη διοίκηση της επιχείρησης οι δυο διαστάσεις «του έργου ή του καθήκοντος» και «του ατόμου». Αρκετοί συγγραφείς μάλιστα τονίζουν ότι όλες οι σημερινές θεωρίες που υπάρχουν στηρίζονται στις αρχές του Barnard (Ζαβλανός, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ



Στη μελέτη της ηγεσίας, τόσο οι παλαιότερες όσο και οι νεότερες θεωρίες σε γενικές γραμμές δίνουν βάρος στον ίδιο στόχο: προσδιορισμό των στοιχείων και των παραγόντων που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Για τον σκοπό αυτό παρατίθενται, οι τέσσερις κύριες προσεγγίσεις – θεωρίες της ηγεσίας (Ζαβλανός, 1998):

1. Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά και ανθρώπινους τύπους των ηγετών
2. Οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά των ηγετών
3. Οι ενδεχομενικές θεωρίες
4. Νέες προοπτικές, όπως π.χ. ο ηγέτης μεταρρυθμιστής

2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥΣ ΤΥΠΟΥΣ (1940-50)

Η αρχαιότερη γνωστή ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η **γενετική θεωρία**, η πεποίθηση, δηλαδή, ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική. Η φράση «ο ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται» συνοψίζει αυτή τη θεωρία. Η γενετική θεωρία απέτυχε κυρίως γιατί ο κόσμος άλλαξε. Λόγω της ραγδαίας ανόδου της βιομηχανικής ηγεσίας κατά το 18^ο και 19^ο αιώνα άντρες και γυναίκες χωρίς καμιά βασιλική καταγωγή αναρριχηθήκαν σε θέσεις με εξουσία και επιρροή χάρη στις προσωπικές ικανότητες και τη δημιουργικότητα τους.

Η γενετική θεωρία δεν μπορούσε να εξηγήσει πως αυτά τα άτομα κατέλαβαν ηγετικές θέσεις. (Montana και Charnov, 2002).

Η θεωρία των **ηγετικών χαρακτηριστικών**, η οποία ερευνήθηκε σοβαρά μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο, εξακολουθεί να είναι πολύ δημοφιλής μέχρι σήμερα. Οι ερευνητές πίστευαν και προσπαθούσαν να βρουν συγκεκριμένα γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά που επέτρεπαν να διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους. Το 1948, ο Stogdill ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές, είναι:

- Σωματικά χαρακτηριστικά: ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος
- Κοινωνικό υπόβαθρο: μόρφωση, κοινωνική θέση
- Χαρακτηριστικά ευφυΐας: ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: επιβλητικότητα, επιθετικότητα, ενεργητικότητα, ενθουσιασμός, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση
- Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα: επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά: διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, ευγένεια, διαπροσωπικές σχέσεις και διπλωματία.

Έτσι, και αυτή η θεωρία είναι μια γενετική θεωρία, η οποία υποθέτει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Προσπαθεί επίσης να καλύψει μια μεγάλη αδυναμία της κλασικής γενετικής προσέγγισης: ο απόγονος ενός μεγάλου ηγέτη μπορεί να μη διαθέτει ηγετικές ικανότητες επειδή δεν κληρονόμησε τα σωστά χαρακτηριστικά.

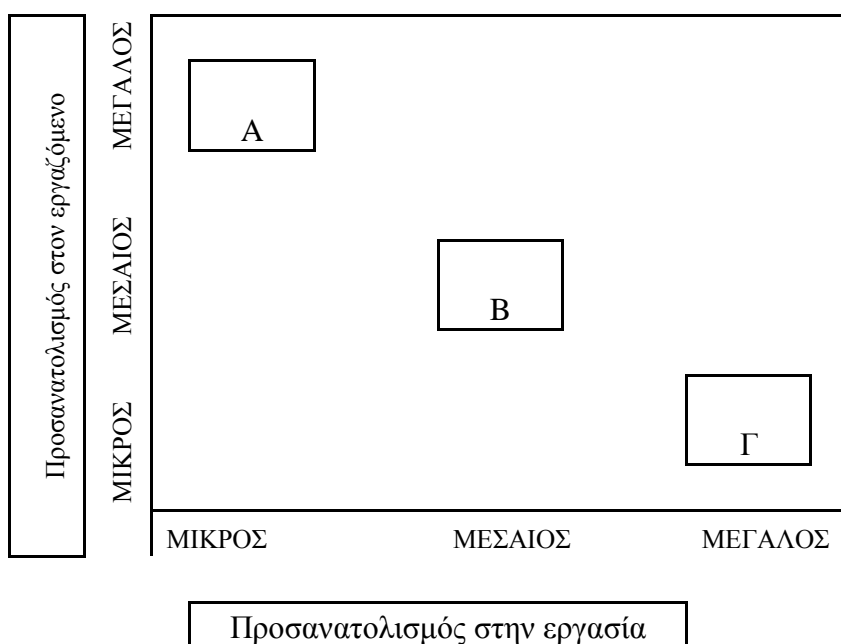
Η βασική αδυναμία αυτής της προσέγγισης όσον αφορά την κατανόηση της ηγεσίας είναι ότι, επειδή βασίζεται στη γενετική θεωρία, δε δέχεται ότι τα χαρακτηριστικά μπορεί να αποκτηθούν.(Ζαβλανός 1998).

2.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΟΥ ΕΞΕΤΑΖΟΥΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (1950-60)

Η θεωρία συμπεριφοράς για την ηγεσία αναζητά τον «μοναδικό καλύτερο τύπο ηγεσίας» που θα μπορούσε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε κάθε περίπτωση. Δίνοντας βαρύτητα στην ηγετική συμπεριφορά, η ηγεσία αυτή προσφέρει μια πραγματικά διαφωτιστική εικόνα της προέλευσης των πηγών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, αν και η αναζήτηση ενός μοναδικού καλύτερου τρόπου διοίκησης αποτελεί μια από τις αδυναμίες της.

Η θεωρία συμπεριφοράς αποτελεί προσπάθεια κατανόησης της ηγεσίας που βασίζεται σε έρευνες. Αναπτύχθηκε σταδιακά χάρη σε πολλές διάσημες πανεπιστημιακές μελέτες μέσα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Αν και στις διάφορες μελέτες χρησιμοποιήθηκε διαφορετική ορολογία για την περιγραφή των διαστάσεων της ηγεσίας, εν γένει χρησιμοποιούνται οι όροι προσανατολισμός στην εργασία και προσανατολισμός στον εργαζόμενο. Ο προσανατολισμός στην εργασία έγκειται στις ενέργειες που κάνει ο ηγέτης για να ολοκληρώσει ένα έργο, όπως την ανάθεση της εργασίας, την οργάνωση της, την επίβλεψη και την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου. Ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο έγκειται στις ενέργειες που χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης σχετίζεται και πλησιάζει τους υφισταμένους του.

Το σχήμα 1 παρουσιάζει αυτές τις δυο διαστάσεις της ηγεσίας σε μια γραφική παράσταση του τρόπου διοίκησης. Στο διάγραμμα έχουν τοποθετηθεί τρεις διαφορετικοί τύποι ηγετών. Ο ηγέτης Α δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και μικρό για την εκτέλεση εργασίας. Ο ηγέτης Β δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους και για την εργασία. Τέλος, ο ηγέτης Γ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση της εργασίας και ελάχιστο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους (Montana & Charnov, 2002).



Σχήμα 1: Το διάγραμμα των δύο διαστάσεων της ηγεσίας (Montana & Charnov, 2002).

Τα δύο κέντρα ερευνών που είναι πολύ γνωστά για την εργασία τους σε αυτό το θέμα είναι το Πανεπιστήμιο του **Οχάιο** και Πανεπιστήμιο του **Μίσιγκαν**. Οι μελέτες του Οχάιο αποκάλυψαν δυο διαστάσεις της ηγεσίας, τις οποίες ονόμασαν *δομή πρωτοβουλίας* και *δομή ενδιαφέροντος*. Αυτές οι δυο διαστάσεις αντιστοιχούν στον προσανατολισμό στην εργασία και στον προσανατολισμό στον εργαζόμενο που αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Οχάιο άρχισαν την επιστημονική έρευνα τους για τους τρόπους διοίκησης με την πεποίθηση ότι ο επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την εργασία όσο και για τον εργαζόμενο. Αυτό όμως δεν αποδείχτηκε. Σε αρκετές μελέτες, στις οποίες χρησιμοποιήθηκε το παραπάνω διάγραμμα ηγεσίας, κανένας τύπος ηγέτη δε βρέθηκε αποτελεσματικός σε όλες τις περιπτώσεις. Αντίθετα, η αποτελεσματική ηγεσία φάνηκε να χαρακτηρίζεται από διαφορετικούς συνδυασμούς ενδιαφέροντος για την εργασία και τους εργαζομένους. Μ' άλλα λόγια, δε στάθηκε δυνατό να προσδιοριστεί ένας μοναδικός τύπος ηγεσίας ως απόλυτα αποτελεσματικός. Ωστόσο, οι μελετητές διατύπωσαν ισχυρισμούς ότι οι καλύτεροι ηγέτες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από μεγάλο ενδιαφέρον και για τους δυο προσανατολισμούς.

Στις μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν χρησιμοποιήθηκαν οι όροι εργασιο-κεντρική και ανθρωποκεντρική για τις δυο διαστάσεις της ηγεσίας, οι οποίοι αντιστοιχούν στον προσανατολισμό στον εργαζόμενο του σχήματος 1. Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν συνέκριναν δυο μονάδες μιας μεγάλης επιχείρησης και διαπιστώσαν ότι ο τύπος ηγεσίας τους ήταν αρκετά διαφορετικός, παρά το γεγονός ότι και οι δυο ήταν πολύ παραγωγικές. Στη μια μονάδα, ο τύπος ηγεσίας ήταν περισσότερο προσανατολισμένος στους εργαζομένους, υπήρχε γενικά μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία, μικρή εναλλαγή προσωπικού και μικρό ποσοστό απουσιών. Ο τύπος ηγεσίας της άλλης μονάδας ήταν περισσότερο προσανατολισμένος στην εργασία, το προσωπικό ήταν λιγότερο ικανοποιημένο, ενώ η εναλλαγή και το ποσοστό απουσιών ήταν μεγαλύτερα. Και οι δυο μονάδες ήταν πολύ παραγωγικές, αλλά τα αισθήματα και η συμπεριφορά των εργαζομένων ήταν εντελώς διαφορετικά.

Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν κατέληξαν στο ότι η αποτελεσματικότητα ενός τύπου ηγεσίας δεν αξιολογείται μόνο από το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται. Στην περίπτωση της μελέτης, ενώ τα επίπεδα παραγωγικότητας και των δυο μονάδων ήταν ισοδύναμα, ο ένας τύπος ηγεσίας προκαλούσε ικανοποίηση στους εργαζομένους και ο άλλος δυσaréσκεια. Το συμπέρασμα των ερευνητών ήταν ότι, για την

αξιολόγηση ενός τύπου ηγεσίας, πρέπει να συνεκτιμηθούν και άλλοι παράγοντες, όπως ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, το ποσοστό απουσιών και οι ρυθμοί εναλλαγής προσωπικού. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο είναι αποτελεσματικότερος, οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν απέδειξαν ότι, ακόμα και όταν ένας τύπος ηγεσίας κρίνεται ως λιγότερο αποτελεσματικός, ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα (Montana & Charnov, 2002).

Οι ερευνητές και στις δυο μελέτες, όπως και οι άλλοι επιστήμονες αργότερα, κατέληξαν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η ηγεσία έχει τουλάχιστον δυο διαστάσεις και είναι πολύ πιο σύνθετη από όσο τη θεωρούσαν η γενετική θεωρία και η θεωρία ηγετικών χαρακτηριστικών.
- Οι τύποι ηγεσίας είναι ευέλικτοι: τα στελέχη μπορούν να μεταβάλλουν την αναλογία των ενδιαφερόντων τους για την εργασία και τον εργαζόμενο ανάλογα με τις περιστάσεις.
- Η ηγεσία δεν είναι έμφυτη αλλά διδάσκεται.
- Δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος σωστής ηγεσίας.

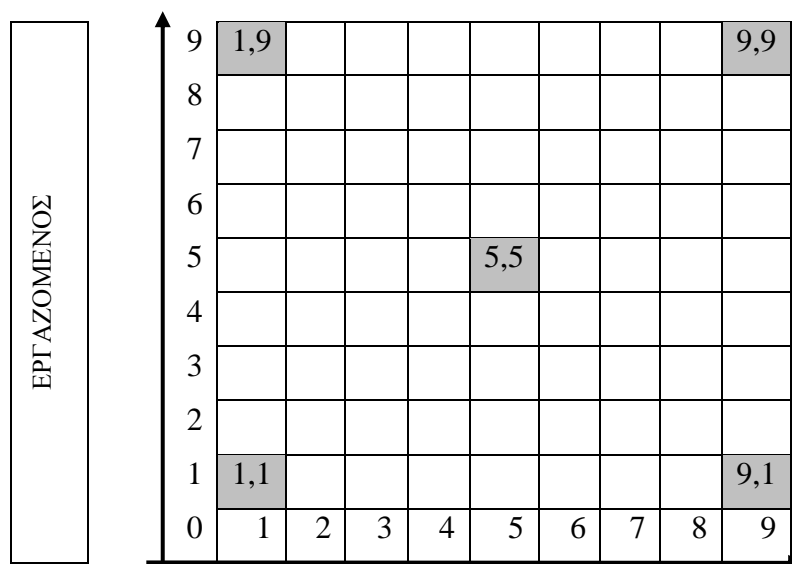
Παρόλο που η θεωρία συμπεριφοράς απέτυχε να βρει ένα μοναδικό τύπο σωστής ηγεσίας – κάτι που ήταν ένας από τους αρχικούς στόχους της - συνέβαλε σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση του ζητήματος της ηγεσίας. Έστρεψε την προσοχή από κάτι που ήταν δεδομένο (γονίδια και χαρακτηριστικά) σε κάτι που διδάσκεται (συμπεριφορά) και παρουσίασε μια πιο συνθέτη άποψη της ηγεσίας. Αυτή η πιο σύνθετη άποψη οδήγησε τους μεταγενεστέρους ερευνητές στην εξέταση των σχέσεων μεταξύ των τύπων ηγεσίας, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης (Montana & Charnov, 2002).

2.2.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ

Οι **Dr. Robert Blake** και **Dr. Jane Mouton** βασίστηκαν στα δεδομένα των μελετών του Πανεπιστημίου του Οχάιο και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν. Αυτοί οι επιστήμονες του μάνατζμεντ έδωσαν δυο νέα ονόματα στις δυο διαστάσεις της ηγεσίας: «ενδιαφέρον για τους ανθρώπους» και «ενδιαφέρον για την παραγωγή», όρους αντίστοιχους και ταυτόσημους με τους γνωστούς μας «προσανατολισμός στον εργαζόμενο» και «προσανατολισμός στην

εργασία». Σχεδίασαν, λοιπόν μια γραφική παράσταση – το διευθυντικό πλέγμα – που περιλαμβάνει τους πέντε κύριους τύπους ηγεσίας, όπως φαίνεται στο σχήμα 2.

Στόχος, σύμφωνα με τον Μάντζαρη (2003) είναι να αποδειχτεί ποιος διοικεί καλύτερα συνδυάζοντας την αριστοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αριστοποίηση των στόχων των εργαζομένων και την ανάπτυξη ευνοϊκών σχέσεων στον χώρο εργασίας. Και οι δυο προσανατολισμοί στις διαφορετικές συμπεριφορές εκφράζονται με μια κλίμακα 9 επιπέδων.



Προσανατολισμός στην ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Σχήμα 2: Διοικητική σχάρα των Blake & Mouton (Μάντζαρης, 2003)

- Ο μάνατζερ στη θέση (1,1) ονομάζεται αδιάφορος ή εξασθενημένος. Το στέλεχος αυτό υποβαθμίζει τις ανθρώπινες σχέσεις και ταυτόχρονα παραμελεί την παραγωγή. Ο μάνατζερ αυτός συχνά ονομάζεται και ως άσχετος. Τέτοια πρόσωπα συνήθως είναι εκείνα τα στελέχη που συχνά παραγκωνίστηκαν στις προαγωγές ή αισθάνονται σημαντικά αδικημένοι. Είναι αυτοί που βολεύονται και ενώ αναζητούν μια άλλη θέση, προσαρμόζονται στη σημερινή τους και πετυχαίνουν το ελάχιστο. Η επιχείρηση που έχει

πολλά στελέχη αυτής της μορφής δεν έχει καμιά τύχη στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

- Ο μάνατζερ που κατατάσσεται στο (9,1) ονομάζεται υπηρεσιακός ή παραγωγός. Δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό για τους εργαζομένους. Το στέλεχος αυτού του τύπου ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα της εργασίας, διότι αισθάνεται υπεύθυνο γι' αυτό, και αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως μηχανισμούς επίτευξης του στόχου του. Για τον ίδιο οι άνθρωποι πληρώνονται για να εργάζονται και πρέπει να το κάνουν χωρίς ερωτήσεις. Σε περίπτωση διαφωνιών αυτές επιλύονται με πειθαρχικά μετρά. Οι συνεργάτες είτε τον αποδέχονται και συμμορφώνονται είτε αλλάζουν προϊστάμενο ή απολύονται.
- Ο μάνατζερ της κατηγορίας (9,9) ονομάζεται ομαδικός η αρχηγός. Είναι οργανωτικός και κάνει όλες τις ενέργειες προκειμένου να αριστοποιήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της παραγωγής. Εάν παρουσιαστεί ένα πρόβλημα το επιλύει με τους συνεργάτες του και με τους εργαζομένους προσπαθώντας να τους κάνει συνυπεύθυνους για το αποτέλεσμα.
- Ο μάνατζερ που κατατάσσεται στο (1,9) διαπροσωπικός ή λεσχειάρχης. Δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και παραμελεί το έργο. Είναι της άποψης ότι η αρμονία και οι καλές ανθρώπινες σχέσεις θα βελτιώσουν την παραγωγή. Σε περίπτωση διαφωνιών προσπαθεί να τις επιλύσει με γνώμονα το συμφέρον των ανθρώπων ή τις παραβλέπει. Οι άνθρωποι που καθοδηγούνται από τέτοιο Ηγέτη ζουν σε μια ψεύτικη πραγματικότητα για τις ανθρώπινες σχέσεις που δεν έχουν μεγάλη σχέση με την πραγματικότητα.
- Ο μάνατζερ της κατηγορίας (5,5) ονομάζεται μετακινούμενος ή μέτριος. Το στέλεχος αυτό εφαρμόζει αυτά που είναι πλέον αναγκαία. Δεν εκδηλώνει το πραγματικό του ενδιαφέρον ούτε υπέρ των ανθρώπων ούτε υπέρ της παραγωγής. Είναι οι άνθρωποι του μέσου όρου και υιοθετούν την συμβιβαστική πολιτική. Η έλλειψη στόχων τους κάνει να μην αποτελούν παράγοντες υποκίνησης εντός της επιχείρησης.
- Από τις έρευνες των Blake/Mouton προέκυψε ότι τα στελέχη τείνουν να προσαρμοστούν σε ένα κυρίαρχο Style, το οποίο εμφανίζουν συχνότερα από τα άλλα. Έχουν επίσης και ένα «εφεδρικό ύφος» που το παρουσιάζουν σε ειδικές περιπτώσεις όταν με το κυρίαρχο ύφος δεν κατορθώνουν να αντεπεξέλθουν στις καταστάσεις. Άλλα συμπεράσματα από τις έρευνές τους απέδειξαν ότι πολλά στελέχη θεωρούν ότι ανταποκρίνονται σε ένα από τους

παραπάνω τύπους ηγετικής συμπεριφοράς, ενώ στην πραγματικότητα δεν συμβαίνει κάτι παρόμοιο. Επειδή η εμμονή στις παραπάνω διαστάσεις δεν ερμήνευε ικανοποιητικά την πραγματικότητα, οι Blake/Mouton προσέθεσαν το 1967 μια Τρίτη διάσταση στο Managerial Grid. Η Τρίτη διάσταση αντιπροσωπεύει το βάθος ή την ένταση του συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης. Και η διάσταση αυτή κλιμακώνεται από τα 1 μέχρι το 9. Η διάσταση αυτή παρουσιάζει το χρόνο και την ένταση που διατηρεί ένα στέλεχος σε ένα σημείο και ιδιαίτερα όταν ευρίσκεται υπό την πίεση καταστάσεων όπως ένταση συγκρούσεων, παρατεταμένη κρίση κτλ. Εάν το στέλεχος στην απειλή εμφάνισης μιας σύγκρουσης μεταβάλλει αμέσως τον τρόπο άσκησης της εξουσίας του τότε λέμε ότι έχει επιφανειακό και όχι βαθύ Style. Έτσι εάν το βασικό του ύφος είναι το (9,9), και εγκαταλείπει αμέσως την προσπάθεια το κατατάσσουμε στην κατηγορία (9,9,1). Αν πάλι παραμείνει για μεγάλο διάστημα σταθερό και επιδιώκει πάση θυσία την επίτευξη λύσης, τότε το κατατάσσουμε στην κατηγορία (9,9,9), (Μάντζαρης, 2003).

2.3. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ (CONTINGENCY THEORIES)

Κατά το τέλος του 1960 οι ερευνητές αντιλήφθηκαν ότι υπάρχουν περιορισμοί στις θεωρίες της συμπεριφοράς και άρχισαν να εξετάζουν και να επεξεργάζονται θεωρίες και προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι η προσοχή από κάτι κληρονομικό (γενετική προσέγγιση), από παλιότερες δοξασίες (θεωρίες ατομικών χαρακτηριστικών) και από κάτι που διδάσκεται (θεωρίες συμπεριφοράς) μεταφέρεται σε μια πιο σύνθετη άποψη της ηγεσίας. Αυτή η πιο σύνθετη άποψη οδήγησε τους ερευνητές στην εξέταση των σχέσεων μεταξύ των τύπων ηγεσίας, των ικανοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης που είναι γνωστές με τον όρο ενδεχομενικές-περιπτωσιακές προσεγγίσεις (Montana & Charnov, 2002).

Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις (Ζαβλανός, 1998):

1. Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν στην ομάδα.

2. Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι αυταρχική ή δημοκρατική.
3. Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη.
4. Για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα· ενδείκνυται δηλαδή πάντοτε εκείνο το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

2.3.1. ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΤΟΥ ΤANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT

Τα ηγετικά στυλ που αποτελούν μια συνέχεια σύμφωνα με την κλίμακα των Tannenbaum και Schmidt άσκησαν σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη και διατύπωση των θεωριών της ηγεσίας που καθορίζονται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η συνέχεια αυτή δείχνει μερικές διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας που είναι διαθέσιμες στο μάνατζερ. Αυτές οι συμπεριφορές αρχίζουν από την κατάσταση που ο μάνατζερ παίρνει την απόφαση μόνος του και τελειώνουν στην κατάσταση που ο μάνατζερ αναθέτει σπουδαίες υπευθυνότητες στους υφισταμένους του.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς οι τρεις κύριες δυνάμεις ή παράγοντες που κατευθύνουν το μάνατζερ στην υιοθέτηση κάποιας συγκεκριμένης ηγετικής συμπεριφοράς ή ηγετικού στυλ στη λήψη των αποφάσεων είναι (Ζαβλανός, 1998):

- **Οι δυνάμεις που διαθέτει ο μάνατζερ.** Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει καλά τον εαυτό του, την προσωπικότητα του, την ικανότητα του να ζει κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, το σύστημα των αξιών που πιστεύει και τις προσωπικές του δυνατότητες ως ηγέτης.
- **Οι δυνάμεις που διαθέτουν οι υφιστάμενοι.** Ο μάνατζερ πρέπει να κατανοήσει την προσωπικότητα των υφισταμένων του, για παράδειγμα αν μπορούν να δεχτούν υπευθυνότητες, αν έχουν την γνώση κ εμπειρία να επιλύσουν πρόβλημα κτλ., η οποία θα τον βοηθήσει να επιλέξει το κατάλληλο ηγετικό στυλ.

- **Οι δυνάμεις που προξενούνται από μια κατάσταση.** Ο μάνατζερ προτού αποφασίσει για το είδος της ηγετικής συμπεριφοράς που θα υιοθετήσει πρέπει να εξετάσει τη δομή του οργανισμού, τη λειτουργία των ομάδων, το μέγεθος του κτλ.

Επομένως ανάλογα με τις παραπάνω τρεις δυνάμεις ή παράγοντες ένα από τα διάφορα ηγετικά στυλ του προτύπου Tannenbaum και Schmidt θα είναι το πλέον κατάλληλο για κάποια συγκεκριμένη κατάσταση.

2.3.2. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FIEDLER

Ένα από τα πρώτα μοντέλα στην κατηγορία αυτή διαμορφώθηκε από το Fiedler και τους συνεργάτες του στο Πανεπιστήμιο του Illinois. Η θεωρία του Fiedler υπολογίζει ότι ηγεσία είναι κάθε διαδικασία στην οποία η ικανότητα του ηγέτη να εξασκεί επιρροή εξαρτάται από την συγκεκριμένη ομαδική εργασία και το βαθμό στον οποίο το ύψος, η προσωπικότητα και οι μέθοδοι του ηγέτη ταιριάζουν στην ομάδα. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τον Fiedler, οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες όχι μόνο λόγω των ιδιοτήτων της προσωπικότητας τους αλλά και λόγω ποικίλων περιπτώσιακών παραγόντων και της αντεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και της συγκεκριμένης περίπτωσης.

Οι διαπιστώσεις και η θεωρία του Fiedler βασίζονται σ' ένα σημαντικό όγκο έρευνας. Οι ομάδες που έχει μελετήσει και με τις οποίες έχει ελέγξει τις υποθέσεις του περιλαμβάνουν πληρώματα βομβαρδιστικών αεροπλάνων, πληρώματα τεθωρακισμένων οχημάτων, επιστάτες και εργάτες χαλυβουργίας, ανώτερα διοικητικά στελέχη εταιριών, ομάδες φοιτητών κ.α. (Koontz & O'Donnell, 1983).

Από τις έρευνες ο Fiedler (1967) διαπίστωσε ότι ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα ούτε αυτός που δίνει έμφαση στον οργανισμό είναι περισσότερο αποτελεσματικός και ακόμα ότι η δημοκρατική διοίκηση είναι αποτελεσματική για μερικές μόνο καταστάσεις και συνθήκες μέσα στον οργανισμό, αλλά όχι για κάποιες άλλες. Ο Fiedler δέχεται την κλασική άποψη ότι η συμπεριφορά του ατόμου (περιλαμβανομένης και της συμπεριφοράς του ηγέτη)

προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητας του ατόμου (ανάγκες, κίνητρα) και της κατάστασης (περιβάλλον) μέσα στην οποία αυτό κινείται. Η έρευνα του στηρίζεται:

- στην αξιολόγηση των κινήτρων που έχει ο ηγέτης, δηλ. ποιος σκοπός είναι περισσότερο σπουδαίος γι' αυτόν και
- στην αξιολόγηση του πόσο είναι ευνοϊκή και κατάλληλη η κατάσταση για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών. (Ζαβλανός, 1998)

Τρεις είναι οι κύριες μεταβλητές ή παράγοντες που συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση και προσδιορίζουν αν μια δεδομένη κατάσταση είναι ευνοϊκή ή δυσμενής για τον ηγέτη. Οι παράγοντες είναι οι εξής:

1. **σχέσεις ηγέτη και μελών**, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας, αγαπούν και θαυμάζουν έναν ηγέτη και είναι πρόθυμα να τον ακολουθήσουν.
2. **η δομή των καθηκόντων**, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σαφή, η ποιότητα της απόδοσης μπορεί να ελεγχθεί ευκολότερα και τα μέλη της ομάδας μπορεί να θεωρηθούν περισσότερο υπεύθυνα για την απόδοση από ότι όταν τα καθήκοντα είναι ασαφή.
3. **η ισχύς της θέσης**, που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο η δύναμη μιας θέσης, διακρινόμενη από άλλες πηγές δύναμης, όπως η χαριστική δύναμη ή η δύναμη εμπειρίας, διευκολύνει τον ηγέτη να αναγκάσει τα μέλη της ομάδας να συμμορφώνονται με τις διαταγές του (Koontz & O'Donnell, 1983).

Οι παραπάνω τρεις παράγοντες μπορούν να συνδυαστούν και να δώσουν οκτώ συνδυασμούς της κατάστασης του περιβάλλοντος στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler. Δεχόμαστε τρεις κατηγορίες της κατάστασης του περιβάλλοντος, που είναι «η πολύ ευνοϊκή», «η κατάλληλη κατάσταση», «η μέση τιμή καταλληλότητας» και «η δυσμενής». Στο σχήμα 3 φαίνονται οι διάφοροι συνδυασμοί.

	Πολύ ευνοϊκή κατάσταση			Μέση τιμή καταλληλότητας			Δυσμενής κατάσταση	
	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη - μελών	καλή	καλή	καλή	καλή	κακή	κακή	κακή	κακή
Δομή των καθηκόντων	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή	υψηλή	υψηλή	χαμηλή	χαμηλή
Ισχύς της θέσης	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής	ισχυρή	ασθενής

Σχήμα 3:κατηγορίες "της καταλληλότητας που συνδέονται ή προκαλούνται από μια κατάσταση", στο μοντέλο ηγεσίας του Fiedler (Ζαβλανός, 1998)

Η αξιολόγηση της καταλληλότητας της κατάστασης του περιβάλλοντος για τον ηγέτη δίνει τη δυνατότητα να προταθεί το πιο αποτελεσματικό στυλ του ηγέτη για τις διάφορες συνθήκες και καταστάσεις.

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι η κατάσταση που είναι ευνοϊκή ή δυσμενής απαιτεί από τον ηγέτη ένα στυλ διοίκησης το οποίο να δίνει έμφαση στο καθήκον. Στις άλλες περιπτώσεις είναι προτιμότερο για τον ηγέτη το ηγετικό στυλ που δίνει έμφαση στις σχέσεις. Η δομή των καθηκόντων κατά τον Fiedler έχει τη δεύτερη σπουδαιότητα. Η λογική που οδηγεί σ' αυτό το συμπέρασμα είναι ότι τα καθήκοντα, που είναι καλά οργανωμένα και προγραμματισμένα, επηρεάζουν περισσότερο τον ηγέτη, από τα καθήκοντα που είναι χαώδη, ανοργάνωτα και απρογραμματίστα.

Τέλος, η μεταβλητή της ισχύος λόγω της θέσης που κατέχει ο ηγέτης παρουσιάζει τη μικρότερη σημασία. Πάντως οι ηγέτες ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στους υφισταμένους τους, αν η θέση που κατέχουν τους επιτρέπει να επιβραβεύουν και να τιμωρούν.

Η κυριότερη κριτική που έγινε στο μοντέλο του Fiedler εντοπίζεται σ' αυτά τα σημεία (Ζαβλανός, 1998):

- «το μοντέλο δε λαμβάνει υπόψη τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγέτη και μεταβλητών που προκαλούνται από μια κατάσταση»

- «το μοντέλο προτείνει ότι οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του καθήκοντος ή προς τις σχέσεις με τα άτομα», δηλαδή ότι ο τρόπος ηγεσίας είναι, ουσιαστικά, μια μονοδιάστατη αντίληψη.

2.3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ»

ΤΟΥ ROBERT HOUSE

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει, ότι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που καθορίζουν με σαφήνεια τα «μονοπάτια», μέσα από τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να πετύχουν ταυτόχρονα και υψηλή αποδοτικότητα και εργασιακή ικανοποίηση.

Οι ηγέτες το πετυχαίνουν αυτό καθορίζοντας με ακρίβεια τους στόχους, απομακρύνοντας τα εμπόδια που προκύπτουν στην πορεία για την επίτευξη τους και δημιουργώντας ευκαιρίες ανάδειξης των ταλέντων όλων των εργαζομένων.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι να βοηθάει και να υποκινεί τους εργαζομένους να πετύχουν υψηλούς στόχους και στην προσπάθεια του αυτή, πρέπει να λάβει υπόψη του δυο σχετικές μεταβλητές: τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Στειακάκης & Κατζός, 2002).

Η θεωρία του House (1971) περιλαμβάνει τέσσερα στυλ ηγεσίας, τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους και έχουν ως εξής (Ζαβλανός, 1998):

1. **το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας.** Το στυλ αυτό βασικά είναι αυταρχικό. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς.

2. **το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους, ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση κατά την οποία τον χρειάζονται.

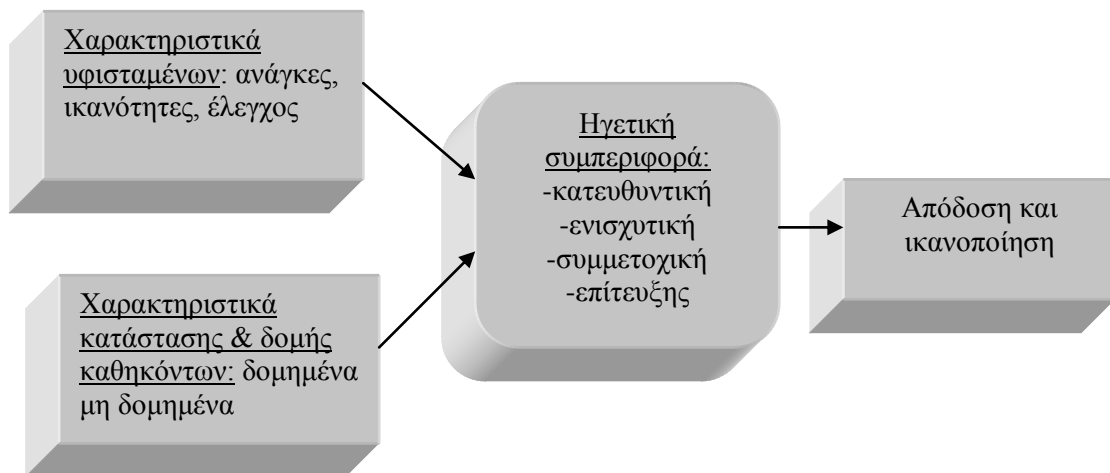
3. **το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, αλλά ο ίδιος είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις.

4. **το ηγετικό στυλ της επίτευξης.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ οριοθετεί στόχους υψηλούς και προκλητικούς για τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην υψηλή τους απόδοση, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται πως τελικά θα επιτύχουν.

Βεβαίως, οι στόχοι δεν πρέπει να είναι πολύ δύσκολοι, δυσπρόσιτοι στις δυνατότητες των υπαλλήλων, γιατί η αδυναμία προσέγγισης θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση.

2.3.3.1. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ «ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ»

Το μοντέλο της θεωρίας αυτής έχει ως εξής:



Σχήμα 4.: μοντέλο στόχου και «μονοπατιού» (Ζαβλανός, 1998)

Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων τα οποία βοηθούν τον ηγέτη να προσδιορίσει την κατάσταση είναι:

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

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

Αν τα καθήκοντα είναι δομημένα, το ενισχυτικό και το συμμετοχικό στυλ θα είναι περισσότερο αποτελεσματικά. Στην κατάσταση των μη δομημένων καθηκόντων, ο ηγέτης πρέπει να διατυπώνει με σαφήνεια τους στόχους, να περιγράφει τα καθήκοντα και να προσδιορίζει τις προσδοκίες των υφισταμένων.

Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, χρησιμοποιώντας ως μέσο επιτυχίας τη σαφή διατύπωση των σκοπών και του μονοπατιού που πρέπει να ακολουθήσουν τα άτομα για να εκπληρώσουν αυτούς τους σκοπούς.

2.3.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D ΤΟΥ REDDIN

Η θεωρία ηγεσίας 3-D του Reddin, βασίστηκε στις μελέτες του πανεπιστημίου του Ohio και μάλιστα στη θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake/Mouton που προέκυψε από αυτές τις μελέτες. Παρακρατούνται οι 2 διαστάσεις συμπεριφοράς της ηγεσίας, η προσανατολισμένη στις «σχέσεις» και ο προσανατολισμός στο «έργο» ως ανεξάρτητες μεταξύ τους, όμως εμπλουτίζεται με την εισαγωγή μιας τρίτης διάστασης της «κατάστασης». Ανάλογα με την κατάσταση μπορεί να παραμεριστεί με αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό τρόπο κάθε διαφορά ή σύγκρουση στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων ή της παραγωγής. Γι' αυτό και η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D), (Μάντζαρης, 2003):



Σχήμα 5: θεωρία της ηγεσίας των 3 διαστάσεων (Ζαβλανός, 1998)

Ο Reddin καθόρισε τέσσερις τρόπους ηγεσίας (Ζαβλανός, 1998):

1. Το ηγετικό στυλ της **αφοσίωσης** (dedicated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, στη σαφήνεια, στη δομή, στη διεύθυνση, την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου των άλλων.
2. Το ηγετικό στυλ των **σχέσεων** (related), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές, και την ενθάρρυνση.
3. Το ηγετικό στυλ της **ολοκλήρωσης** (integrated), ή της ακεραιότητας, που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, την παρακίνηση, την ολοκλήρωση, τη συμμετοχή και τις καινοτομίες.
4. Το ηγετικό στυλ του **επιμερισμού** (separated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εξέταση, τη μέτρηση, τη διοίκηση, τον έλεγχο και τη συντήρηση.

Τα τέσσερα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin είναι τα ίδια με αυτά που προσδιόρισαν οι Blake και Mouton στο Διευθυντικό πλέγμα. Το σχήμα 6 δείχνει τα ηγετικά στυλ του Reddin.

Ενδιαφέρον για τα άτομα και τις σχέσεις	Ηγετικό στυλ των σχέσεων (related)	Ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης (integrated)
	Ηγετικό στυλ του επιμερισμού (separated)	Ηγετικό στυλ της αφοσίωσης (dedicated)
Ενδιαφέρον για το καθήκον		

Σχήμα 6.: Τα βασικά ηγετικά στυλ του Reddin (Ζαβλανός, 1998)

Ο Reddin υποστηρίζει ότι διαφορετικές καταστάσεις απαιτούν διαφορετικά ηγετικά στυλ και ακόμα προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός δεδομένου ηγετικού στυλ μπορεί να κριθεί μόνο μέσα στα πλαίσια της κατάστασης, δηλ. των συνθηκών όπου εφαρμόζεται η ηγεσία. Δέχεται ότι η μορφή της ηγεσίας των σχέσεων, της ολοκλήρωσης, του επιμερισμού και της αφοσίωσης δεν είναι παρά μόνο τέσσερα βασικά στυλ, το καθένα με το αποτελεσματικό και

μη αποτελεσματικό αντίστοιχο του, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται. Τα αποτελεσματικά και μη αποτελεσματικά ισοδύναμα δημιουργούν οκτώ στυλ ηγεσίας. Έτσι λοιπόν αν η αποτελεσματικότητα ενός ηγετικού στυλ εξαρτάται από την κατάσταση στην οποία χρησιμοποιείται, είναι φυσικό επακόλουθο ότι οποιοδήποτε από τα βασικά στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ανάλογα με την κατάσταση (Ζαβλανός, 1998).

2.3.5. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), η αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ψυχολογική ασφάλεια και την προσωπική ωριμότητα. Οι Hersey και Blanchard (1969) στη θεωρία τους διατυπώνουν την άποψη ότι ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του, τόσο για τη διάσταση του καθήκοντος και της οργάνωσης, όσο και για τη διάσταση των αναγκών των μελών της, ανάλογα κάθε φορά με την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιήσει.

Στο μοντέλο των Hersey και Blanchard οι δυο άξονες απεικονίζουν τα εξής:

- Ο ένας δείχνει τη συμπεριφορά του ηγέτη που ενδιαφέρεται για το καθήκον, προσδιορίζει τους ρόλους των υφισταμένων και εξηγεί τι, πότε, που και πως πραγματοποιούνται τα καθήκοντα. Η συμπεριφορά του ηγέτη ακόμα χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια που ο ίδιος καταβάλλει για να ορίσει με σαφήνεια τη δομή του οργανισμού και τα κανάλια της επικοινωνίας.
- Ο άλλος άξονας δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων. Χαρακτηρίζεται από την ανοιχτή και διπλή επικοινωνία, από την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού και από άλλες εξυπηρετήσεις.

Τέλος, η τρίτη μεταβλητή που δείχνει την ωριμότητα της ομάδας διαιρείται σε τρία μέρη: την υψηλή, μέτρια και χαμηλή. Θεωρούμε ότι μια ομάδα έχει ωριμότητα, όταν θέτει υψηλούς

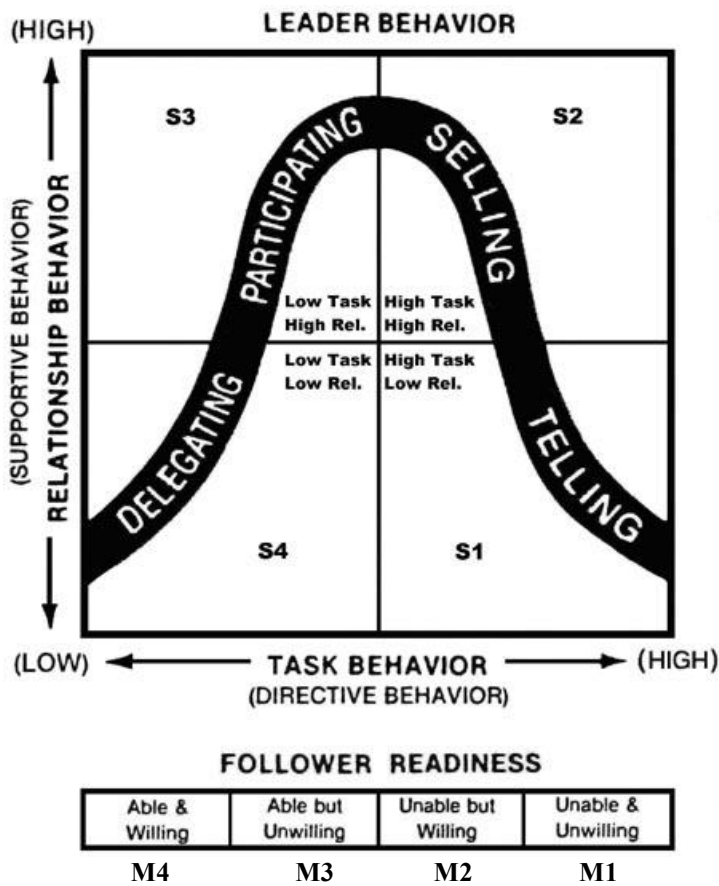
στόχους, που μπορεί όμως να φτάσει. Είναι ακόμα πρόθυμη να δεχτεί υπευθυνότητα και διαθέτει αρκετή εμπειρία και εκπαίδευση.

Το σχήμα 7, δείχνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ωριμότητα της ομάδας και στην κατάλληλη συμπεριφορά του ηγέτη.

Αν η ανωριμότητα που παρουσιάζει η ομάδα για κάποιο συγκεκριμένο καθήκον βρίσκεται στη θέση (M1), ο ηγέτης θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στη μορφή συμπεριφοράς που κατευθύνει το άτομο προς την πραγματοποίηση του καθήκοντος και πολύ μικρή έμφαση στη μορφή συμπεριφοράς που αποβλέπει στη δημιουργία καλών σχέσεων με τους υφισταμένους (το S1 είναι το ηγετικό στυλ). Στην περίπτωση όμως που η ομάδα παρουσιάζει υψηλή ωριμότητα, δηλαδή βρίσκεται στη θέση (M4), ο ηγέτης δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την πραγματοποίηση του καθήκοντος και για τις σχέσεις του με τους υφισταμένους (το S4 είναι το ηγετικό στυλ).

Αποτελεσματικός είναι εκείνος ο ηγέτης που αξιολογεί με ακρίβεια την ωριμότητα της ομάδας του και που προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά του. Επομένως, το αποτελεσματικό του ηγετικό στυλ εξαρτάται από την κατάσταση που υπάρχει μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Δεν μπορεί να έχει καμιά σχέση το δικό του ηγετικό στυλ με το στυλ κάποιου άλλου ηγέτη που βρίσκεται σε μια άλλη επιχείρηση, στην ίδια ή σε άλλες περιοχές.

Οι Hersey και Blanchard για το σκοπό της έρευνας τους κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο που το ονόμασαν «ερωτηματολόγιο περιγραφής της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας προσαρμογής του ηγέτη» (Leader effectiveness and adaptability description, LEAD). Το ερωτηματολόγιο αυτό βοηθάει τα άτομα να εκτιμήσουν το μέγεθος και την αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιγράφει δώδεκα καταστάσεις και σε κάθε κατάσταση αντιστοιχούν τέσσερις εναλλακτικές ενέργειες ή πράξεις και το άτομο επιλέγει μια από αυτές. Κάθε πράξη ή ενέργεια αντιστοιχεί σε έναν από τους παρακάτω τέσσερις συνδυασμούς συμπεριφοράς του ηγέτη, η οποία κατευθύνει το άτομο προς την εκπλήρωση του καθήκοντος και προς τη διατήρηση των καλών σχέσεων.



Σχήμα 7: Τα αποτελεσματικά ηγετικά στυλ του μοντέλου της ηγεσίας των Hersey & Blanchard (<http://www.holyspiritinteractive.net/columns/stevehemler/lifeslittlelearnings/25.asp>), (27/3/10).

Αυτοί οι συνδυασμοί έχουν ως εξής:

- Δίνεται μεγάλη έμφαση στη πραγματοποίηση του καθήκοντος και μικρή έμφαση στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων (ηγετικό στυλ, S1). Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως «καθοδηγητικό» ή «κατευθυντικό», (telling).
- Δίνεται μεγάλη έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων (ηγετικό στυλ, S2). Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως στυλ «πώλησης» (selling).
- Δίνεται μικρή έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και μεγάλη έμφαση στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων (ηγετικό στυλ, S3). Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως «συμμετοχικό» (participating).
- Δίνεται μικρή έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και στις σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένων (ηγετικό στυλ, S4) Το στυλ αυτό είναι γνωστό ως στυλ «ανάθεσης» (delegating).

Το στυλ του ηγέτη θα αλλάξει προοδευτικά από το S1 στο S2, S3 και τελικά στο S4, εφόσον βεβαία το άτομο γίνει ωριμότερο και μπορέσει να αναλάβει πρωτοβουλία στην εργασία του. Όταν ένας προϊστάμενος προσλαμβάνει κάποιον που δεν ξέρει καθόλου τη δουλειά του, πρέπει να τον καθοδηγήσει και να εφαρμόσει το ηγετικό στυλ S1. Όταν όμως το άτομο έχει θέση προϊσταμένου σ ένα κέντρο ερευνών το ηγετικό στυλ S4 είναι το καταλληλότερο (Ζαβλανός, 1998).

2.3.6. ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ 1-4 ΤΟΥ LIKERT

Στηριγμένος στο μονοδιάστατο ηγετικό σχήμα των μελετών του Michigan ο Likert ανέπτυξε το δικό του ηγετικό σύστημα 1-4. Επιδίωξε με τη βοήθεια 43 (αργότερα 51) χαρακτηριστικών να σχηματίσει μια κλειστή παράσταση της ηγετικής συμπεριφοράς.

Αυτά τα χαρακτηριστικά συμπεριληφθήκαν σε 7 (αργότερα 8) κατηγορίες: υποκίνηση, αλληλεπίδραση, επικοινωνία, λήψη αποφάσεων, στόχοι, ανάθεση αρμοδιοτήτων, έλεγχος, απόδοση. Ανάλογα με την απάντηση σε διαφορά ερωτήματα που κατανέμονται σε κλίμακες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σχηματίζεται η ηγετική συμπεριφορά σε 1-4 ομάδες, όπως παρουσιάζει ο παρακάτω πίνακας:

Σύστημα 1	Σύστημα 2	Σύστημα 3	Σύστημα 4
Εκμεταλλευτικό Αυταρχικό	←————→		Επιχειρηματικό Συμμετοχικό

Σχήμα 8: πίνακας ηγετικής συμπεριφοράς στο σύστημα 1-4 του Likert (Μάντζαρης, 2003).

Όσο πιο χαμηλή είναι η βαθμολόγηση, τόσο πιο αυταρχική θεωρείται η ηγετική συμπεριφορά και τείνει στο σύστημα 1. Στο σύστημα 4 εμφανίζεται η συμμετοχική ηγεσία. Αυτή κατά τον Likert αποτελεί την αποτελεσματική ηγεσία η οποία μέσω τήρησης βασικών αρχών και κανόνων όπως «δημιουργία σχέσεων με το προσωπικό για υποβοήθηση επίτευξης των στόχων», «ανάθεση ευθυνών, εποπτείας και ελέγχου μέσω της ομάδας » αλλά και «θέσπιση υψηλών στόχων απόδοσης» θα μπορέσει να πετύχει τους αντικειμενικούς της στοχους. Υπάρχουν φυσικά ορισμένες ασάφειες στο παραπάνω σύστημα ηγεσίας, όπως π.χ. η

κατάταξη των ηγετικών στυλ σε ένα από τα παραπάνω συστήματα, η συγκρισιμότητα των καταστάσεων, όμως η μέθοδος αυτή μπορεί με κάποια προσέγγιση να μορφοποιήσει και να κατατάξει γενικά την ηγετική συμπεριφορά σε μεγάλες ομάδες (Μάντζαρης, 2003).

2.4. ΝΕΕΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΗΓΕΤΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΗΣ

Ηγέτης μεταρρυθμιστής είναι αυτός που διεγείρει το ενδιαφέρον των συναδέλφων και των υφισταμένων για την εργασία. Είναι αυτός που καθιστά ενήμερα τα άτομα σχετικά με την αποστολή και το όραμα των ομάδων και του οργανισμού. Ο τύπος αυτός του ηγέτη βελτιώνει τις ικανότητες και την απόδοση των υφισταμένων και τέλος παρακινεί τους συναδέλφους και τους υφισταμένους να δουν όχι μόνο το δικό τους συμφέρον, αλλά και το συμφέρον της ομάδας.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής παρακινεί τα άτομα να κάνουν περισσότερα από τα προκαθορισμένα. Για το σκοπό αυτό θέτει υψηλότερες προσδοκίες και επιτυγχάνει υψηλότερη απόδοση.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής είναι μια επέκταση του **διαλεκτικού ηγέτη (transactional leadership)**. Ο διαλεκτικός ηγέτης κατά τον Hollander (1985) εξετάζει την ηγεσία ως μια πολύπλοκη διαδικασία μεταβολών και αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν χώρα μεταξύ του ηγέτη, των υφισταμένων και της κατάστασης. Στη διαδικασία αυτή λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (π.χ. χάρισμα, θεώρηση του ατόμου), τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων (π.χ. ωριμότητα, ικανότητες) και τέλος τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (π.χ. οικονομική θέση, ισχύς, δομή καθηκόντων). Η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών βασίζεται στο διάλογο, τη διαδικασία ανταλλαγής ιδεών ανάμεσα στον ηγέτη και τους άλλους σχετικά με το τι απαιτείται για την πραγματοποίηση των καθηκόντων και ποιες πρέπει να είναι οι συνθήκες και οι αμοιβές που οι άλλοι θα λάβουν για να εκπληρώσουν τους στόχους και τις απαιτήσεις.

Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα στην περίπτωση που χρησιμοποιεί τα παρακάτω στοιχεία στο ηγετικό του στυλ (Ζαβλανός, 1998).

- **Ιδανική συμπεριφορά.** Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής συμπεριφέρεται κατά τρόπο ώστε η άσκηση του ρόλου του να αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι τον θαυμάζουν, τον σέβονται και τον εμπιστεύονται. Αυτό το επιτυγχάνει θεωρώντας τις ανάγκες των άλλων και δικές του ανάγκες. Χρησιμοποιεί την ισχύ του όταν είναι αναγκαίο και όχι μόνο για προσωπικό όφελος.
- **Έμπνευση.** Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής συμπεριφέρεται κατά τρόπο που να παρακινεί και να εμπνέει τα άτομα που είναι γύρω του. Τα άτομα αποκτούν ενθουσιασμό και αισιοδοξία. Ο ηγέτης μεταδίδει με σαφήνεια τις προσδοκίες στους υφισταμένους.
- **Νοητική διέγερση.** Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής παρακινεί τους υφισταμένους να γίνονται νεωτεριστές και δημιουργικοί. Δεν κάνει δημόσια κριτική για τα λάθη των υφισταμένων. Αναζητά νέες ιδέες και μεθόδους από τους υφισταμένους και δεν κάνει αρνητική κριτική αν δεν ταιριάζουν με τις δικές του απόψεις.
- **Ατομική θεώρηση.** Ο ηγέτης μεταρρυθμιστής δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων. Δέχεται τις διαφορετικές ανάγκες που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων και ανάλογα συμπεριφέρεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ



3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Συστήματα Ηγεσίας είναι οι βοήθειες, οι οποίες τίθενται στη διάθεση του προσωπικού προκειμένου να το διευκολύνουν στην υλοποίηση των στόχων του. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι δύσκολο να διαχωριστεί το management από την Ηγεσία και στην επιστημονική βιβλιογραφία τις περισσότερες φορές οι λέξεις συστήματα management και συστήματα Ηγεσίας εκλαμβάνονται ως όμοια. Τα σημαντικότερα συστατικά στοιχεία ενός συστήματος Ηγεσίας είναι (Μάντζαρης, 2003):

- Θέσεις και αρχές για στόχους, προϋποθέσεις και τομείς ισχύος του κάθε συστήματος ηγεσίας
- Θέσεις και αρχές για τον τρόπο συμπεριφοράς (π.χ. τρόποι έκφρασης και εκδήλωσης)
- Θέσεις και αρχές για τα επιμέρους υποσυστήματα (π.χ. σύστημα διαμόρφωσης στόχων, συστήματα προγραμματισμού, πληροφόρησης, σχεδιασμού, συντονισμού, ελέγχου, επικοινωνίας, οργάνωσης κτλ.)
- Τρόποι εφαρμογής και λειτουργίας των ηγετικών μηχανισμών (π.χ. επίπεδα απόδοσης, υφιστάμενοι και δυνατοί μηχανισμοί ελέγχου κτλ.)
- Δομή του συστήματος κινήτρων και υποκίνησης
- Δομή του συστήματος ανάπτυξης και αξιολόγησης του προσωπικού
- Κατευθυντήριες οδηγίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών
- Υπάρχουσα έκταση της ισχύος της εξουσίας κάθε ηγετικής θέσης
- Έκταση της εξειδίκευσης και της δομησης των ευθυνών

Συνολικά ένα σύστημα ηγεσίας εμπεριέχει μια σειρά διαφορετικών στοιχείων τα οποία έχουν σχέση είτε με τομείς ηγεσίας ανθρωπογενών πόρων είτε με τομείς διοίκησης συστημάτων ηγεσίας αξιολογείται και κρίνεται με βάση τα παρακάτω κριτήρια απόδοσης (Μάντζαρης, 2003):

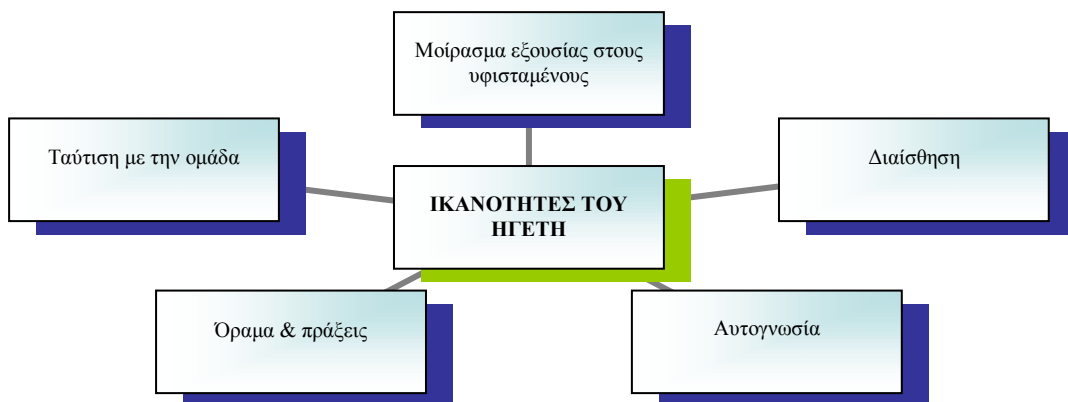
- Την λειτουργικότητα και πρακτικότητα
- Αρτιότητα και πληρότητα
- Ευελιξία και εφαρμοσιμότητα
- Βαθμός συμμετοχής των συνεργατών στις αποφάσεις των προϊσταμένων
- Επιστημονική τεκμηρίωση των μεθόδων και αρχών λειτουργίας

- Ελευθερία έκφρασης αντιρρήσεων και αντιθέτων απόψεων

3.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία για να υφίσταται ως έννοια, προϋποθέτει την ύπαρξη του ηγέτη, των υφισταμένων και μια δεδομένη κατάσταση. Η ηγεσία δεν μπορεί να εφαρμοστεί ασκώντας πίεση ή φόβο στους εργαζομένους. Οι υφιστάμενοι επιτρέπουν στον ηγέτη τους να λαμβάνει αποφάσεις που επηρεάζουν τους ίδιους, γιατί εμπιστεύονται την κρίση και τις ικανότητες του. Ως αντάλλαγμα αυτής της εμπιστοσύνης αναμένουν διάφορα προνόμια, ανταμοιβές κτλ.

Οι ηγέτες μπορεί να προέρχονται από διαφορετικά κοινωνικά στρώματα και μορφωτικά επίπεδα, αλλά όλοι έχουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως δείχνει και το σχήμα 9.



Σχήμα 9: οι ικανότητες του ηγέτη (Στειακάκης & Κατζός , 2002).

Ισχύς: Η ισχύς είναι ο βασικός όρος της ηγεσίας. Την πιο ολοκληρωμένη μελέτη για την κατανόηση της έννοιας της ισχύος, έδωσαν οι French και Raven, οι οποίοι αναγνώρισαν 5 βασικά στοιχεία από τα οποία πηγάζει η ισχύς:

1. Ισχύς λόγω αναγνώρισης, είναι η νόμιμη εξουσία του ηγέτη λόγω της θέσης του στην ιεραρχία..

Η αναγνωρισμένη ισχύς μπορεί να προέρχεται:

- Από την κουλτούρα των λαών. Σε πολλούς λαούς θεωρείται σωστό να σέβονται και να υπακούν τους ηλικιωμένους και τους ανθρώπους ανώτερων κοινωνικών τάξεων.
 - Από την παραδοχή της αξίας του ατόμου από το κοινωνικό σύνολο και της επιλογής του ως αντιπρόσωπος. Στις δημοκρατικές κοινωνίες, ο λαός διορίζει μέσω εκλογών τους βουλευτές ως αντιπροσώπους του.
2. Ισχύς λόγω παρεχόμενων ανταμοιβών. Η δυνατότητα του ηγέτη να ανταμείβει τους υφισταμένους του (αύξηση μισθού, άδειες, προαγωγές κα.) του δίνει ισχύ.
 3. Ισχύς λόγω εξαναγκασμού. Ο ηγέτης λόγω της θέσης του στην ιεραρχία, μπορεί να έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις από τους υφισταμένους του με την απειλή της τιμωρίας.
 4. Ισχύς λόγω προσπάθειας ταύτισης του υφισταμένου με τον ηγέτη του. Ο ηγέτης λόγω των αποδεδειγμένων προσόντων του, αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τον υφιστάμενο και αυτό του προσδίδει ισχύ.
 5. Ισχύς λόγω εξειδικευμένων γνώσεων. Η γνώση είναι δύναμη. Ο ηγέτης που έχει εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς του, είναι πιο εύκολο να καθιερωθεί στη συνείδηση των υφισταμένων του (Στειακάκης & Κατζός, 2002).

Το εύρος εφαρμογής της ισχύος του ηγέτη ποικίλει:

- Ανάλογα με τον αριθμό των διαφορετικών πεδίων, στα οποία ο ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τους υφισταμένους του, και
- Ανάλογα με τον αριθμό των υφισταμένων που επηρεάζονται από τον ηγέτη σε κάθε ξεχωριστό πεδίο. Το πεδίο σε μια επιχείρηση, μπορεί να είναι κάποιο τμήμα της (π.χ. τμήμα παραγωγής, τμήμα προσωπικού κα.).

Η χρήση της ισχύος από τον ηγέτη, επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, κατά τρόπο που δημιουργεί τρία διαφορετικά είδη συμπεριφοράς:

- Αφοσίωση. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι ακολουθούν με ενθουσιασμό τις εντολές και καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια.
- Συμμόρφωση. Οι συμμορφούμενοι εργαζόμενοι εκτελούν τις εντολές που τους δίνονται, επειδή το θεωρούν υποχρέωση και τίποτα παραπάνω.
- Αντιδραστικότητα. Οι αντιδραστικοί εργαζόμενοι προσποιούνται ότι υπακούν στις εντολές παρουσία του ηγέτη-μάνατζερ, ενώ στην ουσία καθυστερούν ή «σαμποτάρουν» την εκτέλεση τους.

Αυτά τα τρία είδη εργασιακής συμπεριφοράς και ο τρόπος που επιδρούν πάνω τους οι διάφορες πηγές ισχύος, φαίνονται στον πίνακα 10:

ΠΗΓΗ ΙΣΧΥΟΣ	ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ		
	ΑΦΟΣΙΩΜΕΝΟΙ	ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΟΙ	ΑΝΤΙΔΡΑΣΤΙΚΟΙ
Παρεχόμενες ανταμοιβές	ΠΙΘΑΝΟ	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ
εξαναγκασμός	ΑΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ	ΒΕΒΑΙΟ
Αναγνώριση	ΠΙΘΑΝΟ	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ
Ταύτιση με ηγέτη	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ
Εξειδικ. γνώσεις	ΒΕΒΑΙΟ	ΠΙΘΑΝΟ	ΠΙΘΑΝΟ

Σχήμα 10: πηγές ισχύος και η πιθανότητα να επηρεάσουν τους διάφορους τύπους εργαζομένων (Στειακάκης & Κατζός, 2002)

Όλες οι βασικές αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης που έχουν γίνει γνωστές ως τώρα είναι αρχές που αφορούν ασφαλώς την ηγεσία μέσα στην επιχείρηση. Οι ειδικές αρχές της ηγεσίας διαιρούνται σε εκείνες που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη και σε εκείνες που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας.

Βασικές αρχές που αφορούν τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες του ηγέτη (Χολέβας, 1995):

1. Να έχει ορισμένες ψυχολογικές ιδιότητες, όπως τόλμη, αποφασιστικότητα, υπομονή, επιμονή, πρωτοβουλία, συνοχή σκέψης και πράξης κτλ.
2. Να έχει διοικητικές ικανότητες
3. Να εμπνέει εμπιστοσύνη στους κατωτέρους του
4. Να διακρίνεται για σωφροσύνη και ψυχραιμία
5. Να έχει απόλυτη γνώση και συνείδηση του ρόλου του
6. Να έχει την ανάλογη κατάρτιση που απαιτεί η θέση που κατέχει
7. Να μην αφήνει να τον απορροφούν και να τον παρασύρουν οι λεπτομέρειες
8. Να είναι επιεικής στα αθέλητα σφάλματα των υφισταμένων του
9. Να μην ξεφεύγει από τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση

Βασικές αρχές που αφορούν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας είναι (Χολέβας, 1995):

1. δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στη συμπεριφορά
2. αξιοκρατική κρίση
3. πραγματοποίηση τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων με τους συνεργάτες
4. σεβασμός στις απόψεις των άλλων, οποιοί κι αν είναι αυτοί
5. ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους άλλους
6. προβολή του εαυτού του ως παράδειγμα προς μίμηση
7. τήρηση με θρησκευτική ευλάβεια της συνεκτικότητας της ομάδας της οποίας είναι ηγέτης
8. θάρρος στη μεταβίβαση ευθυνών και εξουσίας στους αξιότερους των συνεργατών του και ιεραρχική ανάδειξη τους

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ



4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ / ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΗΓΕΤΗ

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του ηγέτη σε μια επιχείρηση. Από όλες αυτές η πιο ολοκληρωμένη είναι της Γερμανίδας ψυχολόγου Baumgarten. Με βάση τις απόψεις της ο επιχειρησιακός ηγέτης πρέπει να είναι: συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος, αφοσιωμένος στους επιδιωκόμενους στόχους, ικανός να διευθύνει και να κατευθύνει ανθρώπους, απόλυτος γνώστης του αντικειμένου (έργων-καθηκόντων-εξουσίας-ευθύνης), δραστήριος, ευφυής, οξυδερκής, ταχύς και εύστοχος στην κρίση του, δίκαιος, αντικειμενικός, απροκατάληπτος, προσιτός, ευγενικός, ευχάριστος, περιποιημένος, ειλικρινής, ευθύς, υπομονετικός και επίμονος, συνεργάσιμος, λάτρης της καινοτομίας, εργατικός, προνοητικός, τολμηρός, εχθρός της λεπτομέρειας, τολμηρός σε πρωτοβουλίες, αποφασιστικός, προσιτός, φιλόδοξος, όχι κενόδοξος ή ματαιόδοξος, ικανός να εμπνέει εμπιστοσύνη, πρότυπο για μίμηση στους άλλους (Μάντζαρης, 2003).

Επίσης 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 έναν ικανό ηγέτη. Τα βασικά γνωρίσματα ενός ικανού ηγέτη περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Κυριαρχία.** Οι ηγέτες είναι συχνά ανταγωνιστικοί και αποφασιστικοί και απολαμβάνουν τις προκλήσεις που τους φέρνουν αντιμέτωπους 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 'ναι πολύ απαιτητικοί από τον εαυτό τους. Συνήθως, έχουν πολύ υψηλά πρότυπα και νιώθουν την εσωτερική ανάγκη να προσπαθήσουν όσο μπορούν. Επίσης, επιζητάνε την τάξη και την οργάνωση και τείνουν να 'ναι πολύ αυτοπειθαρχημένοι.

- **Κοινωνική τόλμη.** Οι ηγέτες τείνουν να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνοι. Είναι συχνά κοινωνικά θρασεείς και αδιάφοροι. Παρόλα αυτά, ανταποκρίνονται συνήθως στις ανάγκες των άλλων και τείνουν να αναπτύσσουν μεγάλες συναισθηματικές αντοχές.
- **Πειθαρχημένη σκέψη.** Οι ικανοί ηγέτες είναι πρακτικοί, λογικοί και «εστιασμένοι». Τείνουν να μην παρασύρονται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις και δέχονται εύκολα την κριτική. Αντέχουν τις κακουχίες και γενικά, είναι πολύ ισορροπημένοι.
- **Αυτοεπιβεβαίωση.** Η αυτοπεποίθηση και η ευελιξία είναι κοινά χαρακτηριστικά των ηγετών. Οι ηγέτες σπάνια έχουν τύψεις και τείνουν να μη νοιάζονται καθόλου ή να νοιάζονται ελάχιστα για την αποδοχή των άλλων. Είναι σε γενικά πλαίσια σίγουροι για τον εαυτό τους, δεν έχουν ενοχές και δεν επηρεάζονται από προηγούμενα σφάλματα ή αποτυχίες τους.

Ορμητικότητα. Οι ηγέτες είναι συγκρατημένοι και πολύ ακριβείς στις κοινωνικές συναναστροφές τους. Σε γενικά πλαίσια, διαφυλάσσουν όσο το δυνατόν περισσότερο την αξιοπιστία και την υπόληψή τους και, συνεπώς, τείνουν να είναι κοινωνικά συνειδητοποιημένοι και συνετοί, προνοητικοί και επιδεικνύουν μεγάλη προσοχή κατά τη λήψη αποφάσεων ή τον καθορισμό συγκεκριμένων ενεργειών. (<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=221225&nt=73>), (6/4/2010).

Πέρα από αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ηγέτες του σήμερα πρέπει να αναπτύξουν ιδιότητες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να παροτρύνουν τους άλλους και να τους οδηγήσουν προς νέες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες του μέλλοντος πρέπει να είναι ικανοί να οραματιστούν το μέλλον και να πείσουν και τους υπόλοιπους ότι το όραμά τους αξίζει να επιδιωχθεί. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να αναπτύξουν τα εξής γνώρισμα:

- **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 εταιρεία σας αναπτύσσεται. Η ανάγκη για συνεχή εγρήγορση και εστίαση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις με τις οποίες θα έρθετε αντιμέτωπος ως 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 διαίθησή 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 εξουσιάζοντας 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.
- **Ενσυναίσθηση.** Η ικανότητα να "κατανοείς τη θέση του άλλου" είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων ηγετών. Εάν δεν δείχνει ενσυναίσθηση, δεν θα τον θεωρούν έμπιστο. Και αν οι υπάλληλοί του δεν τον εμπιστεύονται, δεν θα παροτρυνθούν ποτέ να αποδώσουν όσο μπορούν.
- **Χάρisma.** 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.

Σε γενικές γραμμές, οι ηγέτες είναι ξεχωριστοί χαρακτήρες από πολλές απόψεις. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ποιος θα αποδειχθεί ικανός να επικρατήσει των υπολοίπων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να θυμάστε ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν και αλλάζουν συνεχώς (<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=221225&nt=73>), (6/4/2010).

4.1.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Η ηγεσία είναι μια από τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δυο έννοιες που συχνά συγχέονται. Οι μάνατζερ ασχολούνται με την ανάλυση προβληματικών καταστάσεων, τη λήψη αποφάσεων για την επίλυση τους, την οργάνωση των διαθέσιμων πόρων, το συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον έλεγχο των εργαζομένων. Από την άλλη, οι ηγέτες δημιουργούν οράματα για τους ανθρώπους που πιστεύουν σε αυτούς. Εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό και γνωρίζουν πώς να κατευθύνουν το ταλέντο των άλλων για να πετύχουν κοινούς στόχους. Οι πραγματικοί ηγέτες είναι άτομα που έχουν το χάρισμα να επικοινωνούν, να υποκινούν και να πείθουν τους άλλους. **Ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητο ότι θα έχει τα προσόντα του μάνατζερ, ένας πετυχημένος μάνατζερ όμως έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη** (Στειακάκης & Κατζός, 2002).

Ακόμα, ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού.

Τυπικά το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Γενικά, **το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες** (Ζαβλανός, 1998).

Ακόμα ο μάνατζερ διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητα του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του. Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί η να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιήσει τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Ο ηγέτης προηγείται. Δε στέκεται πίσω από την ομάδα για να την σπρώχνει, αλλά μπαίνει μπροστά από την ομάδα, για να την εμπνέει και να την διευκολύνει να πετυχαίνει τους στόχους της (Τζωρτζάκης Κ.& Τζωρτζάκη Α., 2002).

Τα προσόντα ενός ηγετικού στελέχους μιας επιχείρησης διαφέρουν από τα προσόντα ενός απλού διοικητικού στελέχους. Αυτό παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΑΠΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ
Είναι καθοδηγητής και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό.	Αόρατος – δίνει, απλά εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν. Απρόσιτος στους υφισταμένους του.
Σκέφτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει.	Σκέφτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους
Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό.	Δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους
Φτάνει νωρίς και φεύγει αργά.	Φτάνει αργά και φεύγει την καθορισμένη ώρα
Είναι καλός ακροατής	Είναι καλός ομιλητής
Δίκαιος	Δίκαιος στους ανώτερους, αλλά εκμεταλλεύεται τους υπολοίπους
Αποφασιστικός	Αναθέτει την λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους
Ταπεινός	Ματαιόδοξος
Αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις	Αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με επιδεξιότητα
Επίμονος	Επιμένει σε ότι αφορά τον εαυτό του
Απλοποιεί τις καταστάσεις	Περιπλέκει τις καταστάσεις
Ανεκτικός σε διαφωνίες	Δεν ανέχεται διαφωνίες
Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού	Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα προσωπικού
Κάνει οποιαδήποτε εργασία	Ασχολείται μόνο με εργασία της θέσης του
Εμπιστεύεται τους ανθρώπους	Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα
Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και επωνυμία για την επιχείρηση	Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο την επιχείρηση
Αναλαμβάνει τις ευθύνες του	Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα
αναγνωρίζει την εργασία των άλλων	Οικειοποιείται την εργασία των άλλων
Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση	Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελές εκθέσεις
Ευθύς	Πονηρός και ελισσόμενος
Σταθερός και αξιόπιστος	Ασταθής
Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους όταν δέχονται τα λάθη τους.	Αλάνθαστος, κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθη
Ανοιχτός	μυστικοπαθής
Δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση	Ερευνά για στελέχη εκτός της επιχείρησης
Τηρεί τις υποσχέσεις του	Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του
Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του.	Πολυτελές γραφείο και διακόσμηση
Γι' αυτόν η εταιρία είναι το παν.	Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του

Σχήμα 10: ηγετικό στέλεχος / απλό διοικητικό στέλεχος (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., 2002)

4.2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Οι ικανότητες – δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι (Ζαβλανός, 1998):

1. **Το όραμα (vision):** ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Η πρόταση του οράματος απαντά στο ερώτημα: «τι θέλουμε να γίνουμε;».
2. **Η ενδυνάμωση (empowerment):** ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.
3. **Η διαίσθηση (intuition):** ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη αποφάσεων κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.
4. **Η συμβατότητα αξιών (value congruence):** εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κτλ.

Επίσης στις ικανότητες ενός ηγέτη μπορούν να προστεθούν και τα εξής:

1. **Η συνεχής αγάπη και ορμή για μάθηση και εκπαίδευση:** Οι άνθρωποι δεν γεννιούνται με ηγετικές ικανότητες. Τις αποκτούν διότι συνεχώς στη ζωή τους αναζητούν την πληροφόρηση, τη γνώση και θέλουν να γίνονται κάθε μέρα σοφότεροι. Έχουν έμφυτη την αγάπη και ορμή για συνεχή μάθηση και εκπαίδευση.
2. **Η κατανόηση της ευρύτερης εικόνας:** Η ηγετική προσωπικότητα βλέπει ευρύτερα. Δεν παρασύρεται από περισπασμούς χωρίς μεγάλη βαρύτητα που δυνατόν να αφαιρούν ενέργεια και χρόνο. Ακόμη και όταν πρόκειται για θέματα που έχουν επιρροή στον προσωπικό εγωισμό και φιλοδοξία, ο ηγέτης είναι ικανός να βλέπει πρώτα το κοινό καλό και μετά τον εαυτό του. Διαχωρίζει την προσωπική του φιλοδοξία και ενεργεί με κίνητρο εκείνο που είναι πιο συμφέρον για την ομάδα του ή τον οργανισμό που προΐσταται ή της επιχείρησης ή του κοινωνικού συνόλου.
3. **Η δύναμη της σύνθεσης και το βάθος της ανάλυσης, που οδηγούν σε αποφάσεις:** Οι ηγετικές προσωπικότητες με πολλές δυνάμεις, επιδεικνύουν μια ασυνήθιστη

ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης μεγάλου αριθμού στοιχείων που έχουν μπροστά τους. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν δεν στηρίζονται μόνο στα στοιχεία αλλά και στη διαίσθηση τους. Αντιλαμβανόμενοι την εν λόγω πραγματικότητα, επιλέγουν προσεκτικά από την πληροφόρηση που διαθέτουν με βάση όχι μόνο το τι λένε τα στοιχεία τους αλλά και με βάση την πηγή προέλευσης και την αξιοπιστία τους.

4. **Η πνευματική εντιμότητα και η αναζήτηση της βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης πραγμάτων:** Ο δυναμικός και ικανός ηγέτης, είναι πνευματικά έντιμος. Έχει την αυτοπεποίθηση και την αυτογνωσία για να μπορεί να αναγνωρίζει ότι δεν έχει απαντήσεις για ορισμένα θέματα ή ότι έχει κάνει λάθη. Παράλληλα γνωρίζει ότι μπορεί να εργαστεί για να βρει απαντήσεις όταν δεν τις έχει ή να διορθώσει λάθη που τυχόν δημιούργησαν οι αποφάσεις του. **Η αυταρέσκεια** δεν είναι χαρακτηριστικό του ικανού ηγέτη ο οποίος ψάχνει συνεχώς τρόπους βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης. Η αργή σταδιακή πρόοδος δεν τον ικανοποιεί, δεν επαναπαύεται αλλά αναζητεί συνεχώς νέες ιδέες, νέους τρόπους σκέψης και διαφορετικές οπτικές γωνίες για να βλέπει τα πράγματα.
5. **Το ισοζύγιο των εντάσεων και η εξισορρόπηση των προκλήσεων:** Σε οποιοδήποτε ανθρώπινο σύνολο, δημιουργούνται συνεχώς διαφόρων ειδών δυναμικές καταστάσεις και εντάσεις. Ο ικανός ηγέτης είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις διαφορές αυτές εντάσεις που επενεργούν στο δικό του σύνολο ανθρώπων. Ξέρει να παίρνει αποφάσεις που εξισορροπούν τις εντάσεις τόσο στο βραχυπρόθεσμο όσο και στο μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Λαμβάνει υπόψη τα ενδιαφέροντα και συμφέροντα όλων των εμπλεκομένων, αναλύει τα υπέρ και τα κατά των ευκαιριών που παρουσιάζονται, των κινδύνων που δημιουργούνται. Έχει την ανθεκτικότητα και σκληρότητα που απαιτούνται για να προχωρεί με τις αποφάσεις του.
6. **Η ακεραιότητα, η τιμιότητα και η αγάπη για την αλήθεια:** Η ακεραιότητα είναι βασικό ζητούμενο της προσωπικότητας ενός ηγέτη σε οποιονδήποτε τομέα. Οι αρχηγικές προσωπικότητες πρέπει πάντοτε να λένε την αλήθεια σε οποιοδήποτε συνθήκες χωρίς φόβο για τις συνέπειες. Όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με δίλημμα με νομικές ή ηθικές αμφιβολίες, επιλέγουν την οδό του δίκαιου. Ηγέτες σε οποιοδήποτε τομέα, χωρίς τα βασικά χαρακτηριστικά της ακεραιότητας, τιμιότητας και αγάπης για την αλήθεια, δεν πρέπει να τυγχάνουν της εμπιστοσύνης των άλλων (http://www.medlook.net/article.asp?item_id=2571), (6/4/2010).

5.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (ΣΤΥΛ) ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΣ

Οι ακόλουθοι πέντε (5) είναι οι ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη (Ζαβλανός, 1998):

Ο Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς : Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί η μια από αυτές τις ανάγκες, η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η παραγωγή, για την οποία υπεύθυνος είναι ο μάνατζερ, πρέπει να χρησιμοποιηθούν άτομα. Ο μάνατζερ όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις.

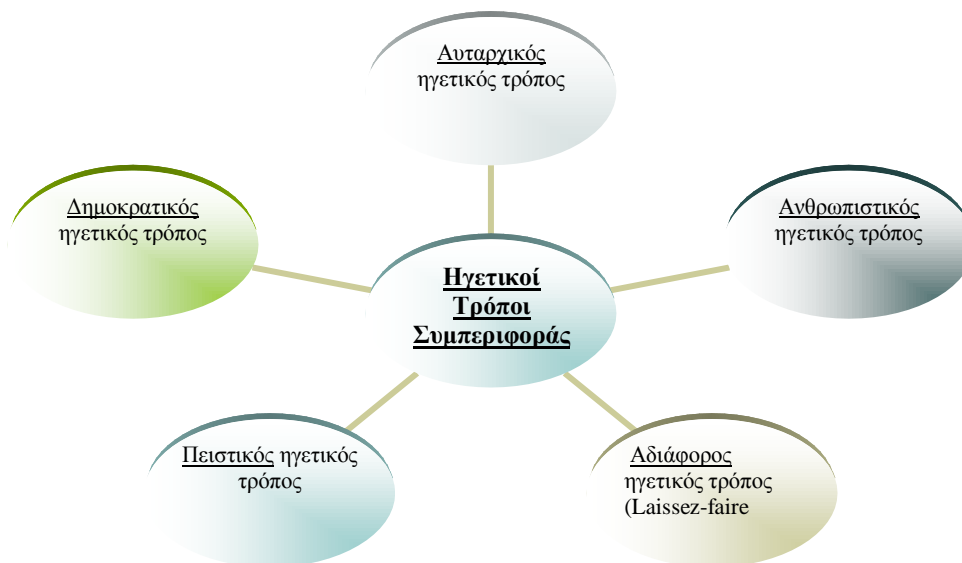
Ο Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος (στυλ) συμπεριφοράς: Ο μάνατζερ που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων. Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση, αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού.

Ο Αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, Laissez-faire: Στο στυλ αυτό, όπως και στα δυο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων της διοίκησης για την παραγωγή και των αναγκών των ανθρώπων. Ο διευθυντής που έχει τον αδιάφορο ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι «έξω από τα πράγματα». Το άτομο με το Laissez-faire στυλ βρίσκεται «έξω από τα πράγματα», ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή, του Laissez-faire, εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις. Είναι περισσότερο κοινή σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

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 την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο

αυτό της διοίκησης ο διευθυντής 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 με το Laissez-faire, αυτός βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις παραπάνω κατευθύνσεις.

Ο Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς: Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή μέσω της συμμετοχής 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 υφισταμένους και προϊσταμένους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.



Σχήμα 11: Ηγετικοί Τρόποι Συμπεριφοράς (Ζαβλανός, 1998)

Επίσης, ο μεγάλος Γερμανός κοινωνιολόγος Μαξ Βέμπερ (1864-1920), διέκρινε τρεις τύπους ηγετών (Χολέβας, 1995):

1. Τον χαρισματικό, που βασίζεται στην ιδιοφυία του, στη δύναμη του πνεύματος του.
2. Τον παραδοσιακό, ο οποίος στηρίζεται στο απαραβίαστο της υφισταμένης κατάστασης.
3. Το νόμιμο, που βασίζεται στην τάξη μέσα στην επιχείρηση.

5.2.1.ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Τα αποτελέσματα που έχει η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων στους υφιστάμενους είναι πολύ σημαντικά για μια επιχείρηση. Η δέσμευση των υφισταμένων με την επιχείρηση καθορίζει όχι μόνο το ηθικό τους, αλλά και τα συμφέροντά τους που ενδέχεται να προκύψουν από την επιτυχία της επιχείρησης.

Ο Αυταρχικός προσανατολισμός: Οι υφιστάμενοι, που βρίσκονται κάτω από έναν αυταρχικό διοικητικό τρόπο, αισθάνονται ότι η μόνη τους αποστολή στον οργανισμό είναι να τον υπηρετούν. Στο αυταρχικό στυλ συμπεριφοράς, η σχέση του προϊσταμένου με τους υφιστάμενους του βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια που τους ανατίθενται από τον προϊστάμενο, χωρίς να αντιδρούν και να αμφισβητούν. Λίγη σημασία δίνεται στην εξέλιξη των υφισταμένων μέσα στον οργανισμό και στην επικοινωνία μεταξύ τους.

Ο Ανθρωπιστικός προσανατολισμός: Σε αντίθεση με τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης, ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η επικοινωνία στον οργανισμό γίνεται ελεύθερα, από τους προϊσταμένους προς τους υφιστάμενους και από τους υφιστάμενους προς τον προϊστάμενο. Το σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊσταμένους παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές τους σχέσεις. Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες, τα αρνητικά συναισθήματα, την απόρριψη και τη σύγχυση. Επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, θετικές και αρμονικές.

Ο Αδιάφορος προσανατολισμός Laissez-faire: Σ' αυτόν τον προσανατολισμό του μάνατζμεντ οι υφιστάμενοι έχουν το συναίσθημα της απομόνωσης. Τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν περισσότερο το «εγώ» τους και την επιβίωσή τους. Επομένως, προτιμούν την οικονομική εξασφάλιση, τα προγράμματα παροχών και την καλή σύνταξη.

Με τις συνθήκες του προσανατολισμού διοίκησης Laissez-faire, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία είναι όμως επιφανειακή. Η εργασία την οποία κάνουν είναι κακή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα. Υπάρχει μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν το συναίσθημα ότι κάτι πέτυχαν και ούτε κυριαρχεί ανάμεσά τους η ενότητα. Επιπλέον σ' αυτόν τον προσανατολισμό η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

Ο Πειστικός προσανατολισμός: Στον πειστικό προσανατολισμό της διοίκησης, ανάμεσα στους σκοπούς που θέτει η επιχείρηση και στους σκοπούς που έχουν οι υφιστάμενοι, υπάρχουν δυο άλλοι σκοποί: ο σκοπός της επιχείρησης για την επίτευξη του κέρδους και ο σκοπός για την παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας για τα μέλη της επιχείρησης. Έχοντας αυτά υπόψη, οι υφιστάμενοι δίνουν από τον εαυτό τους τόσο όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία. Η δημιουργικότητα πιθανόν να μην αποτελεί μέρος της εργασιακής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε διευθυντές και υφισταμένους.

Η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου είναι τόσο ελεύθερη, όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω σχέση. Ο προϊστάμενος έχει συνειδητοποιήσει ότι η επικοινωνία με τους υφισταμένους είναι αναγκαία για να διατηρηθεί η παραγωγή της επιχείρησης.

Ο Δημοκρατικός προσανατολισμός: Στο δημοκρατικό προσανατολισμό οι σκοποί του υφισταμένου και του οργανισμού μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο, που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύει τον άλλο. Όταν ένα άτομο ενεργεί σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, δηλαδή με αυθορμητισμό, με αυτενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός του οργανισμού και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ενοποιηθούν.

Με τον προσανατολισμό αυτό της διοίκησης, εφόσον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή και στην ανάμιξη των ανθρώπων στις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας, είναι πολύ πιθανόν συχνά να προκύπτουν καινοτομίες στο χώρο της εργασίας.

Οι υφιστάμενοι δεν κάνουν κάτι επειδή οι άλλοι περιμένουν από αυτούς να το κάνουν. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού, προσπαθώντας να επιτύχουν το στόχο για τον οποίο ανέλαβαν την ευθύνη.

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται σ' αυτόν τον προσανατολισμό διοίκησης δημιουργούν μόνοι τους ταύτιση με τον εαυτό τους, τη διάθεση, την κατεύθυνση και την αυτοϊκανοποίηση. Ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές, τους παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν για την επιτυχία των στόχων τους, έχουν την ελευθερία να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στην εργασία τους. Για όλες αυτές τις λειτουργίες αξιολογούνται στο τέλος με αντικειμενικό τρόπο (Ζαβλανός, 1998).

5.2.2. ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η ηγεσία ενσωματώνει δύναμη η οποία προσδίδει στον κάτοχο της τη δυνατότητα να επηρεάζει τα άτομα. Οι τύποι της επιρροής και της δύναμης αντιστοιχούν σε ανάλογες πηγές, οι οποίες είναι (Μάντζαρης, 2003):

1. **Νομιμοποιημένη δύναμη:** είναι η δύναμη λόγω θέσης και πηγάζει από νομικούς κανόνες ή από την οργάνωση αρκεί να γίνεται αποδεκτή ως νόμιμη από τα άτομα, διότι η απόρριψη της σημαίνει ανυπακοή στους νόμους και αποδυνάμωση της εξουσίας.
2. **Δύναμη εξειδίκευσης:** στηρίζεται στην εξουσία της γνώσης και είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία της ροής της εργασίας και της παραγωγής. Οι γιατροί, νομικοί, οικονομολόγοι, οι προγραμματιστές Η/Υ κ.α. αντλούν τη δύναμη τους από την εξειδίκευση τους.
3. **Δύναμη αναφοράς:** η δύναμη αναφοράς που μπορεί να αναφερθεί και ως δύναμη ταύτισης ή χαρισματική βασίζεται στη γοητεία που ασκεί ένα άτομο ή ομάδα πάνω σε άλλους. Π.χ. ο Gandhi είχε μικρή νομιμοποιημένη δύναμη, αλλά ασκούσε μεγάλη δύναμη αναφοράς.
4. **Δύναμη ανταμοιβής:** ο τύπος αυτός της δύναμης στηρίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να ανταμείβει οπαδούς και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί αν έχει στενή σχέση με τη δύναμη αναφοράς. Στις επιχειρήσεις η δύναμη ανταμοιβής συνδέεται στενά με

την νομιμοποιημένη δύναμη του διευθυντή να παρέχει αυξήσεις ή άλλες διευκολύνσεις.

5. **Δύναμη επιβολής:** είναι το αντίθετο της δύναμης ανταμοιβής. Είναι η δύναμη επιβολής της τιμωρίας σε άτομα και μολονότι δεν είναι απόλυτα αναγκαστική, το άτομο μπορεί ή να παραιτηθεί ή να επιλέξει άλλο επάγγελμα ή να διεκδικήσει τα δικαιώματα του δια της νομικής οδού.

5.3. ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΘΥΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΛΙΨΗΣ (JOURNAL SCIENCEDIRECT) ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΜΕ ΧΙΟΥΜΟΡ.

Οι υφιστάμενοι ειδικά σε περιόδους κρίσης επιδιώκουν ενέργειες και συμπεριφορά από τους ηγέτες τους που να δείχνουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στη κρίση (να τους εμπιστεύονται). Αλλά και οι ίδιοι οι ηγέτες σε περιόδους αξιολόγησης ή κρίσης εκδηλώνουν είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα συναισθηματικές πλευρές της προσωπικότητας τους. Συγκινήσεις όπως ο θυμός και η θλίψη έχει συνδεθεί με τους ηγέτες σε περιόδους κρίσης. Υπάρχουν θεωρητικά πλαίσια που υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ηγέτη έχουν επιπτώσεις στην αξιολόγηση του από τους υφισταμένους του. Στα πλαίσια έρευνας εξετάζεται η επίδραση της συγκίνησης των ηγετών στις αξιολογήσεις της ηγεσίας στα πλαίσια ενός αποτυχημένου προϊόντος. Ένας ηγέτης που εκφράζει και τη θλίψη και το θυμό σε απάντηση σε ένα αποτυχημένο προϊόν θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που εκφράζει είτε το θυμό είτε τη θλίψη μόνο. Ένας ηγέτης που δέχεται την ευθύνη για τα λάθη που οδήγησαν π.χ. σε μια ανάκληση προϊόντων θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που δεν δέχεται την ευθύνη. Η ανάληψη ευθύνης ενός ηγέτη σε μια ανάκληση προϊόντων θα ασκήσει λιγότερη επίδραση στην αξιολόγηση όταν δέχεται την ευθύνη. Σαν συμπέρασμα της έρευνας προκύπτει ότι ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματα του για τη προβολή της εικόνας του κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ένας ηγέτης που εκφράζει τη θλίψη και θυμό του οδηγείτε σε υψηλότερες αξιολογήσεις από όταν εκφράζει το θυμό μόνο. Η τρέχουσα έρευνα καταδεικνύει τη διαπροσωπική επίδραση της συγκίνησης ενός ηγέτη στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αξιολογείται (Madera & Smith,2009).

Αντίθετα, το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια τις εργασιακές και ηγετικές σχέσεις. Ειδικά σε στιγμές κρίσης, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να τροποποιήσει την αρνητική ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί. Όταν για παράδειγμα δύο ομόβαθμοι υπάλληλοι συγκρούονται μπροστά στον προϊστάμενό τους, μία χιουμοριστική παρατήρηση του τελευταίου, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή του κλίματος και την συμφιλίωσή τους. Όταν επίσης ο διευθυντής παρουσιάζει ένα νεοπροσληφθέντα στους νέους συνεργάτες του, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να σπάσει τον πάγο και τα συναισθήματα αμηχανίας και επιφυλακτικότητας να περιορισθούν, ανοίγοντας χώρο για καλοπροαίρετη επικοινωνία. Γενικότερα το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ηγεσίας (<http://www.dratte.gr/ARTHRA/humanagement.htm>), (20/04/10).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ



6.1. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι πρώτες προσπάθειες για την διερεύνηση της αποδοτικότητας των μεθόδων ηγεσίας βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται (θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη). Με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας.

Για να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες του τις δυνάμεις, ο ηγέτης απαιτείται να έχει ορισμένες ικανότητες (Χολέβας, 1995):

- Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις (να εφαρμόζει τις γνώσεις του στις κατάλληλες περιστάσεις και να τους φέρεται έτσι, ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις).
- Η ικανότητα να εμπνέει (για να μπορεί να εμψυχώνει).
- Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων (μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοσθεί και εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη).

Υπάρχουν όμως, και άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με το ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως οι εξής:

Οι υφιστάμενοι: Ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι. Αν όμως, επιθυμούν καθοδήγηση και αποφυγή ευθυνών δίνεται βάση στον παράγοντα έργο.

Η φύση του έργου: Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα δημιουργικά την προσανατολίζουν προς το έργο. Άλλος παράγοντας που καθορίζει την μορφή ηγεσίας είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο .

Το οργανωτικό κλίμα: Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Όπως τα άτομα έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σε αυτές.

Υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να πετύχουμε για να μπορέσουμε να διοικήσουμε άλλους έτσι που να έχουμε το μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας:

- Βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων στην δουλειά που κάνουν δηλαδή το αποτέλεσμα που πετυχαίνουν.
- Προετοιμασία των μελών να δεχθούν πρόσθετες ευθύνες.
- Υποβοήθηση στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν σε εργασίες ανώτερων επιπέδων.
- Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας και καλών ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.
- Η παροχή της δυνατότητας στους εργαζομένους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού.
- Η προετοιμασία των αυριανών managers που θα προέρχονται από τα σπλάχνα της επιχείρησης (Χολέβας, 1995).

6.2.1. ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΞΟΝΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα μέσα επίτευξης συνίστανται στα εξής: ικανή ηγεσία, κατάλληλη συμπεριφορά και θέσπιση κινήτρων παρακίνησης.

- Ικανός ηγέτης: που συνδυάζει τα περισσότερα από τα προσόντα που διαθέτει, όπως: συναισθηματική σταθερότητα, ευφυΐα, οξυδέρκεια, επιμονή κτλ.
- Κατάλληλη συμπεριφορά: που βασίζεται στην εφαρμογή των θεωριών ηγεσίας
- Θέσπιση κινήτρων: οικονομικών, ηθικών, ψυχολογικών, περιβαλλοντικών και εφαρμογή των τεχνικών της παρακίνησης-παρότρυνσης, δηλαδή του management

βάση στόχων, του management ολικής ποιότητας και της συμμετοχής των εργαζομένων.

Για την πληρέστερη κατανόηση της ηγεσίας στις επιχειρήσεις παρατίθενται κάποιοι «άξονες» επιτυχούς ηγεσίας (Πετρίδου, 2001):

1. **Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον.** η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια, η ηγεσία δεν θέλει επανάπαυση αλλά απαιτεί *συνεχή επαγρύπνηση*. Ο ηγέτης δεν πρέπει να επαναπαυτεί στο σήμερα, αλλά να χτίζει το υπόβαθρο ώστε να πορευτεί και στο μέλλον.
2. **Δημιουργία ενός οράματος.** Έχοντας ως παράδειγμα το όραμα του Walt Disney: «to make people happy», με το οποίο τέσσερις μόνο λέξεις, απεικόνιζαν στους εργαζομένους το νόημα της επιχείρησης. Ο κάθε υποψήφιος ηγέτης οφείλει να διατυπώσει το όραμα του και να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους να το πραγματοποιήσουν. Σε επιχειρήσεις όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις προϊσταμένων και υφισταμένων πιο προσωπικές η δημιουργία οράματος από τον ηγέτη μπορεί να βοηθήσει καταλυτικά στην επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας και συνεπώς επιχειρησιακής επιτυχίας.
3. **Αυτοπεποίθηση – Λειτουργικότητα - Αποτελεσματικότητα.** Ο ηγέτης μιας επιχείρησης που βιώνει έντονο ανταγωνισμό από άλλες επιχειρήσεις οφείλει να διακατέχεται από πνεύμα αυτοπεποίθησης. Βέβαια, η αυτοπεποίθηση οφείλει να έχει μέτρο ώστε να μην φτάσει ο ηγέτης και συνεπώς η επιχείρηση στην αλαζονεία. Σε συνδυασμό με την αυτοπεποίθηση, ο ηγέτης οφείλει να επιδιώκει την βέλτιστη λειτουργικότητα των εργασιών με σκοπό την άριστη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
4. **Ενθάρρυνση και προώθηση καινοτομιών.** Ο ηγέτης, λοιπόν, οφείλει μέσα από το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμόσει και την συνολική στρατηγική που θα υιοθετήσει να προωθεί την εισαγωγή των καινοτομιών. Η υιοθέτηση λοιπόν ενός τέτοιου στυλ ηγεσίας αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία της επιχείρησης.
5. **Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον:** Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον αφενός χωροταξικά (διαμόρφωση του χώρου εργασίας, πετυχημένη αισθητική και διακόσμηση), αφετέρου ψυχολογικά (ομαδικό πνεύμα, δημιουργία ομάδων εργασίας, ενεργή συνεισφορά όλων, αποτελεσματική επικοινωνία) βοηθά τον ηγέτη στην επίτευξη των στόχων του .
6. **Προσωπική Συμμέτοχη και Επίδραση του Επιχειρηματία.** Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν προσωπικά τον ιδιοκτήτη μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Το άτομο αυτό παύει να είναι ένας απρόσωπος

«άγνωστος» και γίνεται πρόσωπο που οι υπάλληλοι βλέπουν και έρχονται σε επαφή καθημερινά. Αν η σχέση εργοδότη-εργαζόμενου είναι καλή, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν έντονα αισθήματα προσωπικής αφοσίωσης προς τον εργοδότη. Καθώς μεγαλώνει η εταιρία, η προσωπική επαφή ελαττώνεται. Σε μια μεγάλη εταιρία, οι αξίες των ανώτατων διευθυντικών στελεχών πρέπει να φιλτραριστούν από πολλά επίπεδα διαχείρισης πριν φτάσουν αυτούς που παράγουν και πουλάνε τα προϊόντα. Ως αποτέλεσμα, η επίδραση αυτών που βρίσκονται στην κορυφή ελαττώνεται μέσα απ' αυτήν τη διαδικασία.

7. **Επίτευξη υποκίνησης των εργαζομένων.** Ο ηγέτης οφείλει με σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων να επιβραβεύει τις προσπάθειες τους (προφορικά, εγγράφως και δημοσίως). Με αυτό τον τρόπο, αφενός θα επιτευχθεί υποκίνηση των εργαζομένων, αφετέρου θα δημιουργηθούν υποστηρικτές, καθώς ο εργαζόμενος θα θεωρεί τον ηγέτη τον καλύτερο «διαφημιστή» του έργου του. Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου ο αριθμός των εργαζομένων είναι πιο μικρός και οι σχέσεις πιο ανθρώπινες, η υποκίνηση των εργαζομένων είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη αποτελεσματικής ηγεσίας.
8. **Αμφίδρομη επικοινωνία ηγέτη-υφισταμένων.** Το μυστικό των υγιών διαπροσωπικών σχέσεων βρίσκεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Βέβαια, ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται με τη μορφή εντολών και οδηγιών προς τους υπαλλήλους. Ωστόσο, η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Πέρα από τις καλές προθέσεις επικοινωνίας, ο διευθυντής μιας επιχείρησης οφείλει να υιοθετεί πρακτικές τεχνικές με σκοπό την ενδυνάμωση της αμφίδρομης επικοινωνίας με τους υφισταμένους του. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα:
 - Περιοδικές συγκεντρώσεις ανασκόπησης επιδόσεων για συζήτηση των ιδεών, των παραπόνων και των εργασιακών φιλοδοξιών των υπαλλήλων.
 - Πίνακες ανακοινώσεων για να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις εξελίξεις που τους αφορούν.
 - Κουτιά προτάσεων ως μέσο συγκέντρωσης ιδεών των υπαλλήλων.
 - Συγκεντρώσεις του προσωπικού για συζήτηση των γενικών προβλημάτων και θεμάτων.
9. **Χρησιμοποίηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας.** Ο ηγέτης οφείλει να μην είναι προβλέψιμος. Με άλλα λόγια επειδή μπορεί να έχει μεγαλύτερη επαφή με τους υφισταμένους του οφείλει να λειτουργεί ανάλογα με την περίπτωση. Την ίδια στιγμή, ο ηγέτης οφείλει να φέρεται «τρυφερά» στον υφιστάμενο που αντιμετωπίζει ένα οικογενειακό δράμα, και ταυτόχρονα ιδιαίτερα αυστηρά σε εκείνον που επιδεικτικά αγνοεί τους κανόνες της εργασίας (Πετρίδου, 2001).

Μια εξελισσόμενη θεωρία ηγεσίας, η οποία μπορεί να βρει επιτυχή εφαρμογή στο περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι η **θεωρία Μετασχηματισμού (Transformational Leadership Theory)**. Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όπου η ηγεσία βασίζεται στις **αρχές Ολικής Ποιότητας**. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι ηγέτες υιοθετούν πολλούς από τους τρόπους συμπεριφοράς που έχουν ήδη αναφερθεί με σκοπό να μετασχηματίσουν ή να αλλάξουν τις βασικές αξίες, τα πιστεύω τους και τη συμπεριφορά των υφιστάμενων, ώστε να προσπαθήσουν να εργάζονται πέρα από τα ελάχιστα επίπεδα που θέτει οργανισμός. (Cogner, 1999).

Παράλληλα, σύμφωνα με ένα άλλο σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας που μπορεί να βρει επιτυχή εφαρμογή στις επιχειρήσεις, **η ηγεσία τοποθετείται στο κέντρο** της λειτουργίας της σύγχρονης επιχείρησης. Στα πλαίσια εφαρμογής του η ηγεσία επιτυγχάνει (Georgiades & Macdonell, 1998):

- την καθιέρωση ενός οράματος
- την ευθυγράμμιση με την επιχειρησιακή κουλτούρα
- την καλύτερευση των επιχειρηματικών πρακτικών

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, ένα στυλ ηγεσίας με **επίκεντρο την αλλαγή** μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι πλευρές της ηγεσίας προσαρμόζονται με τις εξωτερικές αλλαγές απαιτήσεων και συνθηκών. Έτσι, άξονες επιτυχίας μπορεί να θεωρηθούν:

- η ενθάρρυνση συζητήσεων για μελλοντικές δυνατότητες
- η πρόταση ιδεών για αλλαγή και ανάπτυξη

Παράλληλα, ένα στυλ ηγεσίας **επικεντρωμένο στους υπαλλήλους**:

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



7.1. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σύμφωνα με την εφημερίδα «Καθημερινή»(2003), τα ανώτερα στελέχη –οι top managers– στις ελληνικές επιχειρήσεις μειονεκτούν σε διοικητικές και ηγετικές ικανότητες έναντι των αντίστοιχων στελεχών σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Κάτι που έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και στη μελλοντική πορεία των επιχειρήσεων. Στη χώρα μας τα περισσότερα ανώτερα στελέχη δεν έχουν καμιά ουσιαστική προπτυχιακή είτε μεταπτυχιακή εκπαίδευση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, στο Μάνατζμεντ και στην Ηγεσία και σπανίως παρακολουθούν προγράμματα εκπαίδευσης στα συγκεκριμένα θέματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διοικούν και να ηγούνται των ελληνικών επιχειρήσεων εμπειρικά, και στις περισσότερες περιπτώσεις, μη αποτελεσματικά.
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_18/05/2003_63683 (15/05/10).

Το συμπέρασμα που προκύπτει από μια σημαντική έρευνα στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών που διεξάγεται από τον καθηγητή Μάνατζμεντ και διευθυντή του Executive MBA κ. Δημήτρη Μπουραντά είναι ότι στην Ελλάδα (εφημερίδα «Καθημερινή» 18/5/2003), «οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα προσπαθούν να υλοποιήσουν στρατηγικές τρίτης γενιάς με μάνατζερ και ανώτερα στελέχη πρώτης γενιάς». Οι ηγέτες έχουν την ευθύνη και τη δυνατότητα να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους περνώντας όραμα για ένα καλύτερο μέλλον. Δική τους είναι και η ευθύνη να εξασφαλίσουν τις συνεχείς αλλαγές όπως και για να προσαρμοσθεί η επιχείρηση στις ραγδαίες εξελίξεις του περιβάλλοντος. Δική τους είναι και η ευθύνη να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο όλοι οι εργαζόμενοι έχουν υπευθυνότητα και έχουν τη διάθεση να προσπαθούν και να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες. Να υπάρχει επίσης το αίσθημα της εμπιστοσύνης και η συναισθηματική εμπλοκή ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι “ανήκουν” στον οργανισμό». Υπογραμμίζει επίσης και την ευθύνη των ηγετών να αναπτύξουν νέα ηγετικά στελέχη τα οποία θα τους διαδεχθούν.
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_18/05/2003_63683 (28/11/10).

Στην Ελλάδα υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιτυχημένης διαδοχής, χάρη στην οποία έχουν εξασφαλισθεί η μακροβιότητα και η διαρκής επιτυχία επιχειρήσεων, όπως και το αντίθετο:

επιχειρήσεις που εξαφανίστηκαν μαζί με τον τελευταίο ικανό ηγέτη τους, ο οποίος όμως δεν ήταν «δάσκαλος» και δεν είχε νοιαστεί να προετοιμάσει εγκαίρως τους διαδόχους του.

Το θέμα αυτό φέρνει στην επικαιρότητα το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών με την επιστημονική έρευνα της ερευνήτριας υποψήφιας διδάκτορος κ. Αφροδίτης Δαλακούρα «Καθημερινή 2006» που το μελέτησε –μεταξύ των άλλων θεμάτων της ηγεσίας– μέσα στις ελληνικές επιχειρήσεις. Σκοπός της έρευνας ήταν «να μελετήσει την επίδραση της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων όπως και τους προσδιοριστικούς παράγοντες που εξηγούν τον βαθμό στον οποίο η ηγεσία –ως λειτουργία– αποτελεί οργανωσιακό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων». Στην έρευνα συμμετείχαν 109 επιχειρήσεις άνω των 100 εργαζομένων εκ των οποίων το 56% είναι θυγατρικές πολυεθνικών στην Ελλάδα και το 44% ελληνικές.
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_16/04/2006_181030 (28/11/10)

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού –οι οποίοι και γνωρίζουν τη λειτουργία των CEOs (chief executive officers:διευθύνων σύμβουλοι)– το 59% των CEOs ανέλαβε αυτή τη θέση κατόπιν εσωτερικής προαγωγής, ενώ το 41% μετακινήθηκε από άλλη επιχείρηση. Ως προς την ηλικία τους, το 12% είναι κάτω των 40 ετών, το 25% ως 45 ετών και το 20% μεταξύ 46 και 50 ετών. Άνω των 50 ετών είναι το 43%.

Το ερώτημα στο οποίο απάντησαν είναι «τι κάνουν οι CEOs για να αναπτύξουν αποτελεσματικούς ηγέτες-διαδόχους τους». Και η κεντρική διαπίστωση που προκύπτει είναι ότι αρκετοί CEOs αν και πιστεύουν ότι «η ηγεσία σε όλα τα επίπεδα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας», ωστόσο δεν ασχολούνται επαρκώς με την ανάπτυξη των στελεχών τους, ενώ τους ρόλους του coach (εκπαιδευτή) και του mentor (σύμβουλος) τους ασκούν σε –σχετικά– μικρό βαθμό. Εννοείται ότι ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα εκείνα που δείχνουν τις διαφορές μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων και των πολυεθνικών που λειτουργούν στη χώρα μας. Οι ερευνητές χαρακτηρίζουν τις διαφορές αυτές «στατιστικώς σημαντικές» και ότι δείχνουν –σε μέσους όρους– την υστέρηση των ελληνικών επιχειρήσεων έναντι των πολυεθνικών στο θέμα της ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών.
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_16/04/2006_181030 (28/11/10)

Σύμφωνα με το σχόλιο του κ. Δημήτρη Μπουραντά που είναι ο επιστημονικός υπεύθυνος της έρευνας «τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι τα ανώτατα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων αποδέχονται στη ρητορική την αναγκαιότητα της ανάπτυξης ηγετών-διαδόχων.

Όμως δεν το κάνουν πράξη ή το αναθέτουν σε άλλους. Αυτό όμως είναι λάθος. Η ανάπτυξη ηγετών-διαδόχων είναι μια ευθύνη που δεν μπορεί να μεταβιβάζεται σε άλλους. Ο CEO πρέπει να λειτουργεί ως ηγέτης και αυτό εξ ορισμού σημαίνει ότι πρέπει να αφήνει κληρονομιά, αναπτύσσοντας άλλους ηγέτες- διαδόχους, ίσως καλύτερους από αυτόν. Αυτό κάνουν όλοι ο γνωστοί CEOs των διαρκώς επιτυχημένων επιχειρήσεων». http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_16/04/2006_181030 (28/11/10)

Σύμφωνα με τον κ. Μπουραντά, στην Ελλάδα είμαστε ακόμη στη φάση του μάνατζμεντ. «Μάθαμε τα τελευταία 20 χρόνια αρκετά καλά το μάνατζμεντ. Κάνουμε οργάνωση, έλεγχο, business plans, συστήματα πληροφοριών, όμως αγνοούμε ακόμη τη στρατηγική διάσταση της ηγεσίας» και προσθέτει ότι η ηγεσία είναι βασική αιτία της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας επιχείρησης, συνεπώς η ανάπτυξή της πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_09/11/2003_83403 (28/11/10)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ



Με το πέρασμα του χρόνου διαπιστώθηκε ότι δεν επαρκούσε μόνο η διοίκηση για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού και αναγκαστικά τέθηκαν θέματα ηγεσίας. Συνεχώς γράφονται άρθρα, πραγματοποιούνται συνέδρια και γίνονται συνεχείς επενδύσεις γύρω από την ανάπτυξή της (Fulmer 1997, Vicere & Fulmer 1998). Παράλληλα, πανεπιστημιακά προγράμματα στην Ευρώπη δημιουργούν διάφορες πρωτοβουλίες για την επεξεργασία της έννοιας της ηγεσίας, με σκοπό την ανάπτυξη της σημαντικότητάς της στην επίτευξη των στόχων της σύγχρονης επιχείρησης (Storey, 2004).

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσα παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων (Storey, 2004).

Στις μέρες μας, ο ηγέτης συλλαμβάνει ένα όραμα για τις επιχειρήσεις. Κάνει τους ανθρώπους να πιστέψουν σε αυτό και τους οδηγεί στην υλοποίηση του, στηριζόμενος σε αξίες. Βοηθάει τους ανθρώπους να αντιληφθούν τις δυνατότητες τους και να τις αξιοποιήσουν σε μέγιστο βαθμό. Ο ηγέτης έχει από τη φύση του δυνάμεις και τις αξιοποιεί. Οι αποφάσεις στις οποίες θα καταλήξει καθορίζονται από τους στόχους της επιχείρησης στην οποία βρίσκεται. Επίσης ο ηγέτης, έχει στρατηγική και είναι προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει καθετί αναπάντεχο.

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή πείθει τους υφισταμένους του πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από την μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό στυλ του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν: α) Των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο και β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί και γ) του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την παραγωγή, όσο και απέναντι στους ανθρώπους. Σε περιόδους κρίσεων, όπως η σημερινή, γίνεται πιο επιτακτική από ποτέ η ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αξιών που καθοδηγούν τις ενέργειες των ηγετών των επιχειρήσεων. Από τους επιχειρηματικούς ηγέτες απαιτείται, πλέον, να ικανοποιούν έναν αριθμό διαφορετικών απαιτήσεων και προσδοκιών. Αφενός θα πρέπει να επιδείξουν μια ικανότητα επίτευξης σταθερών θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων σε μια περίοδο ύφεσης και αφετέρου, αυτό να επιτευχθεί μέσα σε ένα ηθικό πλαίσιο που να εγγυάται τη σταθερότητα της επιχείρησης και την κοινωνική αποδοχή της.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζαβλανός Μ. *Μάνατζμεντ*, 1998 Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα
- Κωστούλας Γ.Ι. *Μάνατζμεντ Α-Ω*, 1996 Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, Αθήνα
- Koontz H & O'Donnell C. *Οργάνωση και διοίκηση(3)*, 1983 Εκδόσεις Παπαζήση Θεσ/νίκη
- Montana P και Charnov B, *Μάνατζμεντ*, 2002 Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Μάντζαρης Γ. *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση*, 2003 Εκδόσεις Β. Γκούρδας, Αθήνα
- Πετρίδου Ε. *Διοίκηση μάνατζμεντ Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*, 2001 Εκδόσεις Ζυγός, Θεσ/νίκη
- Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν. *Management (μια σύγχρονη άποψη)*, 2002 Εκδόσεις Ζήτη, Θεσ/νίκη
- Τζωρτζάκης Κ.& Τζωρτζάκη Α. *Οργάνωση και διοίκηση*, 2002 Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Χολέβας Γ. *Οργάνωση και διοίκηση (μάνατζμεντ)*, 1995 Εκδόσεις interbooks, Αθήνα

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Conger J.A.(1999) Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research, «*Leadership Quarterly*» 145–179.
- Georgiades, N. and Macdonell, R.(1998) «*Leadership for Competitive Advantage*», New York, John Wiley & Sons.
- Madera J. & Smith B. (2009) «*The Leadership Quarterly. The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness*» Vol .20 pp. 103–114
- Rahim M.A. (1983). «A measure of styles of handling interpersonal conflict», *Academy of management journal*, Vol.26, N.2, pp.368-376

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Λαλούμης Δημήτρης, “Ηγεσία με χιούμορ”
<http://www.dratte.gr/ARTHRA/humanagement.htm> (20/04/10)
- Steven R. Hemler, “Situational leadership and the phases of parenthood”
<http://www.holyspiritinteractive.net/columns/stevehemler/lifeslittlelearnings/25.asp>
(23/03/10)
- Χριστίνα Δαμουλιάνου (18/05/03), “Εμπειρική διοίκηση ασκούν τα ανώτερα στελέχη στην Ελλάδα”
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_1_18/05/2003_63683
(15/05/10)
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_18/05/2003_63683
(28/11/10)
- Χριστίνα Δαμουλιάνου (16/04/06), “Υστερούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη ηγετών – διαδόχων”
http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_16/04/2006_181030
(28/11/10)
- Ποια χαρακτηριστικά προσδιορίζουν τον "Ηγέτη"
<http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=221225&nt=73> (06/04/10)
- “Management of agricultural research : a training manual. Module 4: leadership, motivation, team building and conflict management” (1997).
<http://www.fao.org/docrep/W7504E/w7504e03.htm#TopOfPage>(13/04/10)
- “Ποιες είναι οι ικανότητες ενός ηγέτη;” (02/04/08)
http://www.medlook.net/article.asp?item_id=2571 (06/04/10)