



**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΤΜΗΜΑ**

**Σ.Δ.Ο. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ**

**ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

**ΦΟΙΤΗΤΕΣ**

**ΜΑΤΘΑΙΑΚΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ**

**ΔΡΟΣΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2016**

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΤΥΠΟΥΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .....	6
1.1.....	7
1.2.....	8
1.3.....	9
1.4.....	11
1.5.....	12
1.6.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΠΟΥ ΑΣΚΕΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΠΟΥ ΑΣΚΟΥΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ. ΜΠΟΡΕΙ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ; ΑΝ ΝΑΙ ΠΩΣ;.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΕΡΕΥΝΑ ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ/ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ Ή ΔΣ ΠΟΥ ΑΣΚΕΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	22
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΑΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΑΞΙΩΝ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΤΕΤΟΙΑΣ ΜΟΡΦΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	35

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Μπουραντάς, Δ., (1998), *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*  
Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002), *Ο νέος ηγέτης*

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Φιλανθρωπία σαν στρατηγική ανάπτυξης σεμινάριο 27/1/2014 Alba graduate business school.

Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο project management πτυχιακή εργασία Χατζόγλου Νίκου

Άρθρο στο site [www.epistimonikoMarketing.gr](http://www.epistimonikoMarketing.gr) της Sheila Murray Bethel τον Ιούνιο του 2002

Η έννοια της ηγεσίας στις ελληνικές επιχειρήσεις και η επίπτωση της οικονομικής κρίσης σε αυτή διπλωματική εργασία της Καρακίκε Βασιλικής.

IMAGINE THE CITY σεμινάριο συμμετοχικής ηγεσίας.

Αρχές της συμμετοχικής ηγεσίας όπως αυτές εμφανίζονται μέσα από την περίπτωση ενός σχολείου Χατζηγιάννη Μαργαρίτα και Αγγελίδης Παναγιώτης Πανεπιστήμιο Λευκωσίας

Η σημασία της ηγεσίας στην αποτελεσματική λειτουργία μιας επιχείρησης πτυχιακή εργασία Κοτζεδάκη Μαρία-Ελένη

Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην επίδοση των ελληνικών επιχειρήσεων επιμέλεια Πουρνάρα Σοφία

Προσωπικές και επαγγελματικές αξίες διαδραστικά σχολικά βιβλία

Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις Μαλαγκονιάρη Ευγενία

Άρθρο της Wilson Learning τμήμα Team Management Consultants

Burns Transformation Leadership 2014

Nanus, Burt Visionary Leadership, San Francisco Jossey-Bass 1992

Business dictionary (2014)

Psychology today (2014)

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη μας πάνω στο θέμα της συμμετοχικής ηγεσίας αλλά και από την έρευνα που διεξάχθηκε σχετικά με τον ηγέτη που ασκεί συμμετοχική ηγεσία είναι ότι η επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους τους οποίους έχει αναθέσει θα πρέπει να έχει αναπτύξει σε ένα μεγάλο βαθμό αυτό το είδος της ηγεσίας. Η ηγεσία επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας έχοντας πάντα ως στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Βέβαια αυτό που θα πρέπει να επισημάνουμε γενικά για την ηγεσία είναι πώς η ηγεσία είναι μια τέχνη και για αυτό δεν επιτρέπεται και δε μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής.

Η επιχείρηση είναι μια κοινωνική οντότητα και για αυτό το λόγο οι άνθρωποι αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Ο ηγέτης που ασκεί συμμετοχική ηγεσία θα πρέπει να παρακινεί τους ανθρώπους γιατί αν το προσωπικό είναι κατάλληλο τότε αποτελεί τη βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση.

Στην σημερινή εποχή ο σπάνιος πόρος για την δημιουργία πλούτου είναι οι σωστοί άνθρωποι, οι ιδέες, οι γνώσεις και οι προσπάθειες αυτών και όχι το κεφάλαιο.

Η κρίσιμη αγορά είναι αυτή των ιδεών, της γνώσης, της δημιουργικότητας και των καινοτομιών και όχι η αγορά του κεφαλαίου και των προϊόντων.

Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων για την επιτυχία της επιχείρησης συνιστάται και στο γεγονός ότι μπορούν να δημιουργήσουν στην επιχείρηση δυνατότητες όπως καινοτομιών συνεχούς μάθησης και αλλαγών, επιχειρηματικότητας κ.λ.π. Που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό όπως μπορούν να αντιγράψουν οι στρατηγικές, οι δομές, τα συστήματα και η τεχνολογία.

Η ικανότητα του ηγέτη να προσελκύει, να διατηρεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μια αξία η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ, ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της εργασίας είναι η κατανόηση της έννοιας της συμμετοχικής ηγεσίας αλλά και του ηγέτη που ασκεί συμμετοχική ηγεσία.

Αρχικά προσεγγίζουμε γενικά τους τύπους ηγεσίας της σημασία τους αλλά και τα πεδία δράσης του ηγέτη.

Αναλύουμε τα χαρακτηριστικά, της αξίες ενός ηγέτη που ασκεί συμμετοχική ηγεσία και μέσω ερωτηματολογίου εργαζομένων σε εταιρεία και συγκρίνουμε περιπτώσεις ηγετών που ασκούν την συγκεκριμένη ηγεσία και αναφέρουμε πως μπορεί να επηρεάσει θετικά την ανάπτυξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση σε αυτή την περίοδο που υπάρχει η κρίση στις ελληνικές επιχειρήσεις. Προτείνουμε ένα νέο μοντέλο ηγεσίας, το μοντέλο της φιλανθρωπικής ηγεσίας και προτείνουμε ενέργειες για την ανάπτυξη του.

Τέλος, αναφέρουμε προοπτικές και αντίκτυποι για την επιστήμη της διοίκησης αλλά και περιορισμούς εργασίας.

### ΣΥΜΒΟΛΗ ΦΟΙΤΗΤΗ ΑΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1) ΔΡΟΣΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

2)ΜΑΤΘΑΙΑΚΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

3)ΔΡΟΣΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

4)ΜΑΤΘΑΙΑΚΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

5)ΔΡΟΣΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

6)ΔΡΟΣΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ, ΜΑΤΘΑΙΑΚΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

7)ΜΑΤΘΑΙΑΚΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

8)ΔΡΟΣΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

9)ΜΑΤΘΑΙΑΚΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΤΥΠΟΥΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.

Οι τύποι ηγεσίας της έχουν απασχολήσει για πολλά χρόνια πολλούς που ασχολούνται με αυτό το θέμα ώστε να βρεθεί ο ποιο κατάλληλος τύπος που θα επιφέρει τα περισσότερα αποτελέσματα.

Παρακάτω θα αναλύσουμε 5 τύπους ηγεσίας οι οποίες θεωρούνται ως οι ποιο κατάλληλες στην εποχή την οποία ζούμε.

Οι τύποι ηγεσίας που θα αναλυθούν είναι οι εξής

### 1.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

(εξαρτάται από το χαρακτήρα του ατόμου)

### 1.2 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

(αναφέρεται στην ανταλλαγή ενός πράγματος με ένα άλλο μεταξύ ηγέτη και οπαδού)

### 1.3 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

(μετατροπή των οπαδών σε μαθητών και ανάπτυξή τους σε ηγέτες)

### 1.4 ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

(έχει σχέση με την προσωπικότητα και συμπεριφορά του ηγέτη αλλά και με τους περιστασιακούς παράγοντες)

### 1.5 ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

(είναι μια θεωρία ανταλλαγής)

### 1.6 ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

(δίνει έμφαση στην ατομική και συλλογική εξέλιξη)

## 1.1 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Τη χαρισματική ηγεσία την αναφέρει πρώτος Max Weber τη δεκαετία του '20 έχοντας σκοπό να εκφράσει το συνδυασμό κάποιων χαρακτηριστικών του ατόμου και τα οποία έχουν την ικανότητα και το ταλέντο να ελκύουν άλλα άτομα, με αποτέλεσμα ο πρώτος με την δύναμη την οποία έχει αποκτήσει να επιδρά καταλυτικά τους δευτέρους. (Μπουραντάς Δ. 1992)

Μετά από πολλά χρόνια άλλοι ερευνητές ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα όπως για παράδειγμα ο House το 1976 ο οποίος πιστεύει ότι ο χαρισματικός ηγέτης έχει υψηλή αυτοπεποίθηση, μη λεκτική εκφραστικότητα, ικανότητα άρθρωσης, ανάγκη για επιρροή και δύναμη, καθώς και ισχυρή πεποίθηση για την ηθική ορθότητα των πεποιθήσεων του.

Ακόμα ο House θεωρεί ότι υπάρχουν 6 συμπεριφορές του ηγέτη που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτέλεσμα.

A) Η δημιουργία ενός ιδεολογικού οράματος που θα καθορίζει ένα καλύτερο μέλλον από άποψη κοινωνικής προσφοράς και ηθικών αξιών, όπως τα ανθρώπινα δικαιώματα την ειρήνη, την ελευθερία και την ισότητα.

B) Η επικοινωνία μηνυμάτων που περιέχουν αναφορές σε μακροπρόθεσμους στόχους, η συχνή αναφορά σε αξίες και στην συλλογική ταυτότητα και η συχνή αναφορά στην αξία και στην αποτελεσματικότητα του κάθε ενός υφιστάμενου ατομικά.

Γ) Η υποβοήθηση των υφισταμένων για υλοποίηση του οράματος μέσω της υποδειγματικής συμπεριφοράς του ηγέτη (role-modeling)

Δ) Να εκφράσει υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης στην ικανότητα των υφισταμένων όσον αφορά την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών.

Ε) Να εκφράσει ότι υπάρχει η προσδοκία προς τους υφισταμένους για υψηλές επιδόσεις

Z) Η συμπεριφορά του να είναι η κατάλληλη έτσι ώστε να διεγείρει επιλεκτικά το μη συνειδητό επίτευγμα, τη δύναμη και τα κίνητρα των υφισταμένων, όταν αυτά είναι σχετικά με την επίτευξη του οράματος

Επίσης ο Weber πιστεύει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες προσφέρουν λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα, ενώ ο Bass προτείνει ότι οι ηγέτες πρέπει να τονώνουν διανοητικά τους υφισταμένους και να ενισχύουν την αυτονομία και την αυτο-ηγεσία τους. (House, 1992)

## Ορισμός χαρισματικής ηγεσίας

Χαρισματική ηγεσία ορίζεται ως η καθοδήγηση που παρέχεται σε ένα οργανισμό από ένα ή περισσότερα άτομα που θεωρούνται <<ήρωες>> ή εμπνευστές και που τους έχει επομένως χορηγηθεί η οργανωτική δύναμη να κάνουν δραματικές αλλαγές και να βγάζουν ένα εξαιρετικό επίπεδο απόδοσης από το προσωπικό τους.

Πηγή Business dictionary (2014)

Χαρισματικοί ηγέτες είναι ουσιαστικά άτομα πολύ ικανά στην επικοινωνία, τα άτομα που είναι τόσο προφορικά εύγλωττα, αλλά επίσης είναι σε θέση να επικοινωνούν με τους οπαδούς τους σε ένα βαθύ, συναισθηματικό επίπεδο. Είναι σε θέση να αρθρώνουν ένα συναρπαστικό και μαγευτικό όραμα, και είναι σε θέση να διεγείρουν έντονα συναισθήματα σε οπαδούς

Πηγή Psychology Today (2014)

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Άρα μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι η χαρισματική ηγεσία εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τα χαρίσματα που έχει ο χαρισματικός ηγέτης.

## 1.2 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Το 1978 ο Burns ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας η οποία είναι με λίγα λόγια μια σχέση ανταλλαγής. Για τον Burns οι πολιτικοί ηγέτες συναλλαγών παρακινούν τους οπαδούς τους ανταλλάζοντας μαζί τους ανταμοιβές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. (Bass, 1995)

Αργότερα ο Bass στην προσπάθειά του να ερμηνεύσει καλύτερα την έννοια αυτή αναφέρει ότι οι ανταλλαγές αυτές επρόκειτο να πάρουν τη μορφή, των ενδεχομένων ανταμοιβών, όπου ο ηγέτης διευκρινίζει τη συμμετοχή και την κατεύθυνση στην οποία ο οπαδός πρέπει να κινηθεί ώστε να ανταμειφθεί για την προσπάθεια του.

Έπειτα μπορούν να πάρουν την μορφή της ενεργούς διοίκησης με εξαιρέσεις, στην οποία ο ηγέτης παρακολουθεί τις επιδόσεις του οπαδού και τον διορθώνει αν ο οπαδός κάνει λάθη.

Ακόμα, μπορούν να πάρουν τη μορφή παθητικής ηγεσίας στην οποία ο ηγέτης μόλις καταλάβει ότι υπάρχουν προβλήματα λαμβάνει διορθωτικά μέτρα και αποφεύγει οποιαδήποτε ενέργεια. (Bass, 1999)

## Συμπέρασμα

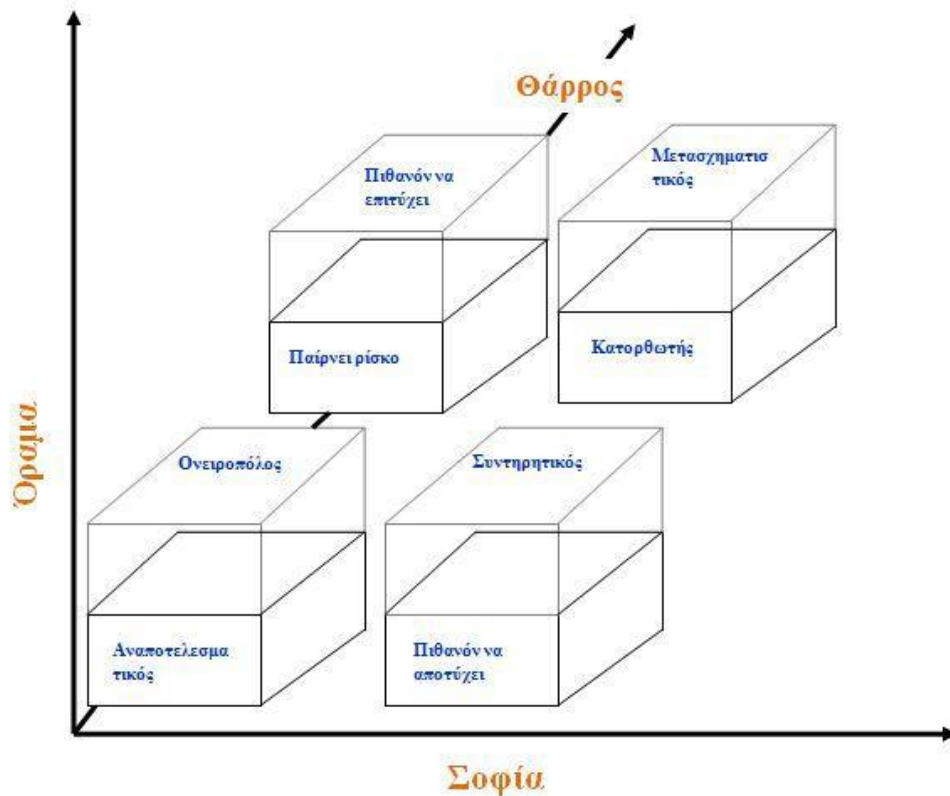
Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην ανταλλαγή ενός πράγματος με ένα άλλο μεταξύ ηγέτη και οπαδού.



### 1.3 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σύμφωνα με τον Burns στην μετασχηματική ηγεσία οι ηγέτες μετατρέπουν του οπαδούς τους σε μαθητές και τους αναπτύσσουν σε ηγέτες. Οι ηγέτες πρέπει να μεταφέρουν προς τα πάνω τις ανάγκες των οπαδών (σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow) από τις ανάγκες για ασφάλεια στις ανάγκες για επίτευξη και για αυτοπραγμάτωση και στη συνέχεια στην αύξηση της ευαισθητοποίησης του τι είναι σημαντικό, ώστε να δουν και τα συμφέροντα των μεγαλύτερων οντοτήτων στις οποίες ανήκουν εκτός από τα δικά τους.

Για να είναι ηγέτης μετασχηματικός θα πρέπει να είναι οραματιστής, να έχει θάρρος, έτσι ώστε να μη φοβάται να ρισκάρει έχοντας ως σκοπό να αναπτύξει και να δημιουργήσει ευημερία στην οργάνωση, και να είναι σοφός, ώστε να παίρνει ευφυείς αποφάσεις (Bass, 1995)



Πηγή (konorti, 2008)

#### Συμπέρασμα

Επομένως η μετασχηματική ηγεσία είναι μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση ηγεσίας όπως για παράδειγμα η ηγεσία του Γκάντι και του Κάστρο των οποίων η ηγεσία, οδηγώντας μέσα από την ηθική εμπνέουν τα άτομα να ακολουθούν τον ηγέτη σε αντίθεση με την εγωκεντρική προσέγγιση της συναλλακτικής ηγεσίας (Transactional Leadership) του Χίτλερ και του Στάλιν όπου οι άνθρωποι παρακινούνται από την ανταμοιβή και την τιμωρία.

Πηγή Burns Transformational Leadership (2014)

#### 1.4 ΟΡΑΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Το 1985 ο Sashkin θέλοντας να δημιουργήσει μια χρήσιμη προσέγγιση, ενσωμάτωσε τρία σημαντικά στοιχεία.

Προσωπικότητα ηγέτη

Ηγετική συμπεριφορά

Περιστασιακούς παράγοντες

Έπειτα, παρουσίασε πέντε βασικούς παράγοντες συμπεριφοράς που φαίνεται να είναι χαρακτηριστικοί των ηγετών με όραμα

- 1) Συγκεντρώνουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένα ζητήματα που προκαλούν ανησυχία.
- 2) Ρισκάρουν μόνο μετά από προσεκτικό υπολογισμό της πιθανότητας επιτυχίας
- 3) Επικοινωνούν επιδέξια με κατανόηση και συμπάθεια
- 4) Επιδεικνύουν συνέπεια και αξιοπιστία
- 5) Εκφράζουν το ενεργό ενδιαφέρον τους για τους ανθρώπους

Η θεωρία αυτή έχει τρεις βασικές συνέπειες για τους ηγέτες οι οποίοι πρέπει να ξεχωρίζουν σε τρία σημεία

- α) οι ηγέτες θα πρέπει να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί σε διευθυντικούς ή οραματικούς ρόλους εφόσον διαθέτουν αυτογνωσία
- β) οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν την ικανότητα διαχείρισης βασικών ή κρίσιμων καταστάσεων
- γ) οι ηγέτες χρειάζεται να κατέχουν διάφορες δεξιότητες

Ενώ οι συνέπειες της οραματικής θεωρίας για τους οργανισμούς είναι

- α) οι οργανώσεις θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την επιλογή ή την προώθηση ηγετών με προσωπικές ιδιότητες που σχετίζονται με την επιτυχία
- β) οι ηγέτες και οι οργανώσεις ωφελούνται αν οι ρόλοι είναι καθορισμένοι
- γ) οι οργανώσεις θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τη διδασκαλία και την ανάπτυξη των ηγετών, καταρτίζοντας τους ώστε να διακρίνουν καταστάσεις και να τις χειρίζονται με ευαισθησία (Sashkin 1985)

Το όραμα θα πρέπει να προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος η οποία να είναι ξεκάθαρη και αποδεδειγμένα η καλύτερη για τον οργανισμό και τα μέλη του.

Το όραμα πρέπει να μπορεί να πραγματοποιηθεί, να επικεντρώνεται σε αξίες και να προκαλεί. Το στέλεχος που ασκεί οραματική ηγεσία πρέπει έχει την ικανότητα να εξηγήσει το όραμα του με πράξεις και όχι μόνο με λόγια και να μπορεί να επεκτείνει το όραμα του σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας.

Το όραμα πρέπει να είναι τόσο υποκινητικό ώστε στην ουσία να δημιουργεί το μέλλον με πρόκληση ικανοτήτων, ταλέντων και πόρων ώστε να γίνει πραγματικότητα.

Nanus, Burt. Visionary Leadership. San Francisco Jossey-Bass, 1992.)

**Συμπέρασμα**

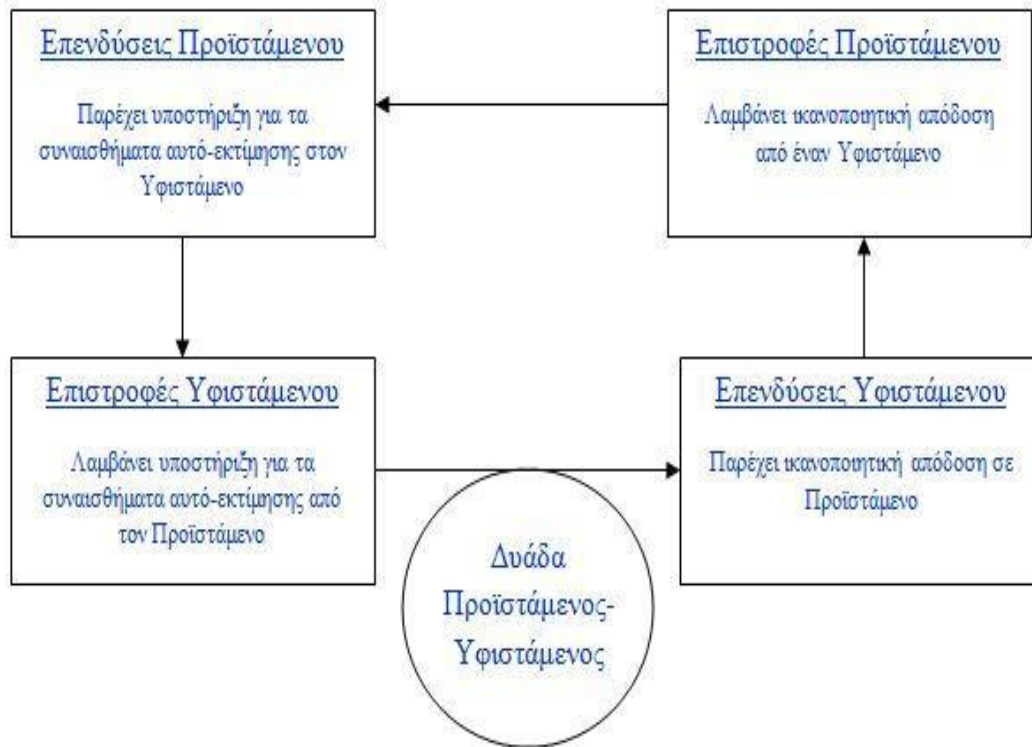
Σε γενικές γραμμές κάθε τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει το <<όραμα>> σαν κεντρικό στοιχείο.

## 1.5 ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο Dansereau το 1995 εισήγαγε την εξατομικευμένη ηγεσία η οποία είναι μια θεωρία ανταλλαγής. Οι θεωρίες ανταλλαγής είναι μια θετική σχέση μεταξύ επενδύσεων και απόδοσης, όπου το ένα μέρος δίνει στο άλλο. Οι ιδέα αυτή συνδέεται μέσω της αρχής της αμοιβαίας ενίσχυσης, ενώ οι εμπλεκόμενοι είναι αλληλοεξαρτώμενα μέρη. Αυτό σημαίνει ότι οι δυαδικοί εταίροι έχουν μία ισορροπημένη σχέση, όπου το ποσό που δίνει και παίρνει ο καθένας είναι πανομοιότυπο.

Οι βασικές αρχές της εξατομικευμένης ηγεσίας μπορούμε να τις κατανοήσουμε στο σχήμα . Η δυαδική σχέση μπορεί να ξεκινήσει είτε από το ένα μέλος είτε από το άλλο και είτε με μια 'επένδυση' είτε με μια 'επιστροφή'

**(Πηγή: (Dansereau & Yammarino, 2002)**



(Πηγή: (Dansereau & Yammarino, 2002))

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Μπορούμε να συμπεράνουμε από το σχήμα ότι η εξατομικευμένη ηγεσία χωρίζει την εργασία του ατόμου σε ξεχωριστά στάδια που το κάθε στάδιο συσχετίζεται με το άλλο δημιουργώντας έτσι μια κυκλική σχέση.

## 1.6 ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η έννοια της συμμετοχικής ηγεσίας είχε ξεκινήσει να απασχολεί τους ερευνητές πριν από πολλά χρόνια. Στις αρχές της δεκαετίας του '70 είχε αναλυθεί η ιδέα της ανακατανομής της ηγετικής δύναμης και ευθύνης σε μια πιο σύνθετη βάση (Carter et al. 2002). Η εργασία των ηγετών ενός οργανισμού είναι πολύ μεγάλη και ως εκ τούτου, ένα άτομο δεν μπορεί να κατέχει όλες τις δεξιότητες και τις ιδιότητες που απαιτούνται.

Σύμφωνα με τον (Golemann, 1999) υπάρχουν πολλοί ηγέτες, όχι μόνο ένας, αφού η ηγεσία μοιράζεται και δεν κατοικεί στην κορυφή, αλλά σε κάθε πρόσωπο.

Η συμμετοχική ηγεσία μπορούμε να πούμε ότι είναι μια μορφή ηγεσίας η οποία χαρακτηρίζεται από δημοκρατικές δομές και προϋποθέσεις που κάνουν δυνατή τη συμμετοχή την αντιπροσώπευση όλων των εμπλεκομένων. Σύμφωνα με τον Harris

και Lambert (2003) είναι με λίγα λόγια η ηγεσία των πολλών έναντι των λίγων ενώ ο Bennert et al. θεωρεί ότι δεν είναι κάτι που ασκείται από ένα άτομο έναντι άλλων, αλλά αποτελεί χαρακτηριστικό μιας ομάδας ατόμων στην οποία κάθε άτομο αξιοποιεί της δυνατότητες του.

Παρακάτω θα αναφέρουμε τους στόχους της συμμετοχικής ηγεσίας.

1. Δημιουργία και διατήρηση ενός κοινού οράματος και στόχων για την ανάπτυξη και τη βελτίωση της επιχείρησης
2. Ενθάρρυνση του προσωπικού να αναλαμβάνει ηγεσία για την ανάπτυξη που να ανταποκρίνεται στις διαδικασίες που οδηγούν σε συνεχή βελτίωση
3. Δημιουργία υψηλών προσδοκιών για όλους
4. Ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου κοινής γνώσης
5. Συνεργασία και ομαδικό πνεύμα έτσι ώστε να έρθει το επιθυμητό αποτέλεσμα.
6. Ανοιχτό κλίμα, αυθεντική επικοινωνία αλλά και κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων.

#### Συμπέρασμα

Το συμμετοχικό στυλ έχει σαν βασική θέση ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους ανθρώπους και για τη δουλειά, μοιράζεται την εξουσία του με το κόσμο του, ενθαρρύνει το προσωπικό να παίξει σημαντικό ρόλο και κρατά για τον εαυτό του τον τελικό λόγο. Ένας συμμετοχικός ηγέτης αντί για τη λήψη αυταρχικών αποφάσεων, επιδιώκει να εμπλέξει και άλλους ανθρώπους στη διαδικασία, συμπεριλαμβανομένων ενδεχομένως υφισταμένων, συναδέλφων, προϊσταμένων και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Η σημασία της ηγεσίας είναι μέσα από 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)

Ακόμα έχουν αναφερθεί και πολλοί άλλοι σημαντικοί ορισμοί οι οποίοι αναφέρουν της σημασίας της ηγεσίας και τους τρόπους με τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους τους, παρακάτω θα αναφέρουμε μερικούς.

~ Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι η ουσία της ηγεσίας εντοπίζεται (στη μηχανιστική συμμόρφωση των υπαλλήλων 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 προσφορά έργου)  
(Ζαβλάνος, 1998)

~ Οι Coats και O'Donnell θεωρούν ότι (η ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου)  
(Ζαβλάνος, 1998).

~ Ο Boles και ο Davenport πιστεύουν ότι (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)  
(Ζαβλάνος, 1998)

~ Ο Hersey και Blanchard ορίζουν την ηγεσία ως εξής (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)

~ Τέλος, ο Stogdill θεωρεί ότι (Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων)  
(Ζαβλάνος, 1998)

### Συμπέρασμα

Η σημασία της ηγεσίας είναι πολύ σημαντική για τι επιτυγχάνεται ο στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση μέσα από τον επηρεασμό των ανθρώπων έχοντας έτσι καλύτερα αποτελέσματα.

## ΠΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Τα πεδία δράσης ενός ηγέτη μπορούμε να τα διακρίνουμε σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το που δραστηριοποιείτε.

Παρακάτω θα αναφέρουμε 6 βασικές κατηγορίες που μπορούμε να ξεχωρίσουμε τα πεδία δράσης ενός ηγέτη.

- 1) Στην ΘΡΗΣΚΕΙΑ
- 2) Στην ΕΠΙΣΤΗΜΗ
- 3) Στην ΠΟΛΙΤΙΚΗ
- 4) Στην ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
- 5) Στην ΚΟΙΝΩΝΙΑ
- 6) Στην ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

1) Στην θρησκεία ηγέτης είναι αυτός που κάνει τους υπόλοιπους πιστούς να τον ακολουθήσουν στις σκέψεις του, στις ιδέες του και γενικότερα στις πράξεις του που είναι πάντοτε σύμφωνα με την θρησκεία που πιστεύει π.χ. Ο παπάς της ενορίας.

2) Στην επιστήμη συνήθως είναι ένας άτομο το οποίο παρουσιάζει μια νέα ιδέα πάνω στην επιστήμη και υπόλοιποι επιστήμονες παίρνουν ως βάση αυτή την ιδέα για να βοηθηθούν στην δουλειά τους

3) Στην πολιτική είναι ο πολιτικός οποίος με τα λόγια του και της πράξεις του θα κάνει τους ψηφοφόρους να πιστέψουν στα πολιτικά σχέδια του έτσι ώστε να κερδίσει την ψήφο τους να εκλεγεί και να υλοποιήσει αυτά που έχει σχεδιάσει π.χ. Ο αρχηγός κόμματος.

4) Στην επιχείρηση ηγέτης είναι αυτός που θα παρακινήσει τους υπόλοιπους μέσα στην επιχείρηση να εργαστούν με περισσότερη όρεξη και ζήλο έχοντας ως πρότυπο τον ίδιο τον ηγέτη έτσι ώστε να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

5) Μέσα στην κοινωνία ηγέτης είναι το οποιοδήποτε άτομο μπορέσει να ενεργοποιήσει τους υπόλοιπους σε διάφορα θέματα τα οποία μπορεί να υπάρξουν μέσα στην κοινωνία έχοντας ως στόχο την εξέλιξη της και αντιμετώπιση των προβλημάτων της π.χ. Ρατσισμός

6) Στο θεσμό της οικογένειας ο ηγέτης που μπορεί να είναι οποιοδήποτε μέλος της είναι αυτός που οργανώνει και σχεδιάζει και παίρνει την ευθύνη για προβλήματα, εργασίες και υποχρεώσεις που αφορούν την οικογένεια, παροτρύνει και γίνεται πρότυπο για τα όλα τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας π.χ. Καθαριότητες του



σπιτιού.

Συμπέρασμα

Μπορούμε να συμπεράνουμε από τα παραπάνω ότι η ηγεσία μπορεί να δραστηριοποιηθεί σε διάφορα πεδία και να επηρεάσει διάφορους ανθρώπους κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει ο ηγέτης.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ ΠΟΥ ΑΣΚΕΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί της ηγεσίας. Η έννοια ηγεσία διαφέρει από τους ανθρώπους που δεν έχουν σχετική εκπαίδευση, την προσδιορίζουν ως την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας. Για την διοικητική επιστήμη η έννοια ηγεσία και ηγέτης διαφέρει από την έννοια της κορυφής διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Ως ηγεσία προσδιορίζεται η διαδικασία επηρεασμού συμπεριφοράς, σκέψης ή τάσεων μιας ομάδας ανθρώπων από τον ηγέτη ώστε αυτή η ομάδα να δίνει έναν εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικά και με ακρίβεια στόχους τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός ώστε να μπορεί να χαρακτηριστεί βιώσιμος. Βάση αυτόν τον ορισμό δυο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας. Πρώτον η άσκηση επιρροής ενός ηγέτη πάνω σε άλλους ανθρώπους και δεύτερον ότι οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα προσπαθούν να υλοποιήσουν τους αποτελεσματικούς στόχους μιας επιχείρησης.

Ως ηγέτης ορίζεται ένα άτομο που ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να εργαστούν πρόθυμα και εθελοντικά. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εμπιστοσύνη, το μυαλό, τη ψυχή, την αφοσίωση, την πίστη των ανθρώπων και τους κάνει να εργαστούν και να επιτύχουν στόχους για ένα καλύτερό μέλλον.

Μερικά χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να αναφερθούν στον ορισμό του ηγέτη είναι τα παρακάτω.

Ένας ηγέτης αναδεικνύεται από το σύνολο των υπολοίπων που ανήκουν σε μια ομάδα.

Επίσης ένας ηγέτης περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κερδίζει την εμπιστοσύνη των υπολοίπων και τέλος έχει την ικανότητα να ενδυναμώνει την ομάδα ή ένα σύνολο ανθρώπων.

Ένας ηγέτης για να πετύχει τους διάφορους στόχους που έχει στο πρόγραμμα του ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες, όπως προγραμματισμό, έλεγχο, οργάνωση, συντονισμό.

Η βιβλιογραφία που ασχολείται με αυτό το θέμα υποδεικνύει κάποιες θεμελιώδεις γενικές αρχές όταν εφαρμόζεται συμμετοχική ηγεσία.

Δημιουργία και διατήρηση ενός κοινού οράματος και στόχων για την ανάπτυξη και τη βελτίωση μιας επιχείρησης.

Ενθάρρυνση του προσωπικού να αναλαμβάνει ηγεσία για την ανάπτυξη που να ανταποκρίνεται στις διαδικασίες που οδηγούν σε συνεχή βελτίωση.

Δημιουργία υψηλών προσδοκιών για όλους.

Ανάπτυξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου κοινής γνώσης σχετικά με στόχο τη

βελτίωση των αποτελεσμάτων.

Συνεργασία και ομαδικό πνεύμα με στόχο την επιτυχία.

Ανοικτό κλίμα και αυθεντική επικοινωνία.

Κλίμα ανοίγματος και εμπιστοσύνης.

Συμμετοχική λήψη αποφάσεων μέσω αναστοχασμού και διαλόγου.

Κοινό πλαίσιο αξιών και πεποιθήσεων.

(Μπουραντάς Δ.,1998)

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ηγέτης λοιπόν θα μπορούσε να είναι ένας πρόεδρος ή διευθυντής που μπορεί να εμπνεύσει τα παραπάνω χαρακτηριστικά στους ανθρώπους του. Ηγέτης θα μπορούσε να είναι και κάποιος από χαμηλότερη ιεραρχική βαθμίδα όπως π.χ. Ένας εργάτης που μπορεί να κάνει τους συνεργάτες του να εργαστούν εθελοντικά και πρόθυμα.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΠΟΥ ΑΣΚΟΥΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Θα αναλύσουμε και θα συγκρίνουμε 4 είδη ηγετών που ασκούν συμμετοχική ηγεσία

A) ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ

B) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ

Γ) ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

Δ) ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΩΝ

A) Οραματιστής είναι αυτός που δημιουργεί ένα όραμα το οποίο έχει μέσα του το στοιχείο της πρόκλησης με σκοπό να καθοδηγήσει την ατομική και εταιρική ανάπτυξη. Θα πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανοεί την αγορά τους πελάτες και γενικότερα το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκετε.

Αυτό θα τον βοηθήσει να είναι ενημερωμένος με το τι γίνεται γύρω του έτσι ώστε να μην μένει πίσω σε σχέση με το ανταγωνιστικό του περιβάλλον.

Επίσης ο οραματιστής ηγέτης που ασκεί συμμετοχική ηγεσία θα πρέπει να έχει ως στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και να γίνεται φορέας έμπνευσης για αυτούς μέσα από της ιδέες του και της ενέργειες του πάνω στην δουλειά του.

B) Σε αντίθεση με τον οραματιστή έχουμε το στρατηγικό ηγέτη ο οποίος έχει άλλο ρόλο μέσα στην επιχείρηση. Ο ρόλος του είναι να διασφαλίζει τα εταιρικά αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνονται μέσα από την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας έχοντας συγκεκριμένες στρατηγικές και τακτικές.

Ο αποτελεσματικός στρατηγικός ηγέτης σχεδιάζει διαδικασίες οι οποίες είναι εφικτές και εμπεριέχουν το στοιχείο της πρόκλησης για τους εργαζομένους. Επίσης αναθέτει αρμοδιότητες και καθήκοντα, θέτει στόχους, υποστηρίζει τους άλλους στη λήψη αποφάσεων, καταγράφει και αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και φροντίζει έτσι ώστε οι στόχοι να επιτυγχάνονται μέσω της συνεργασίας.

Με λίγα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαφορά του στρατηγικού με τον οραματιστή ηγέτη είναι ότι ο οραματιστής ρωτάει <<Τί>> ενώ ο στρατηγικός ρωτάει <<Πως>>.

Γ) Ένα άλλο είδος ηγέτη που έχουμε είναι ο διευκολυντής.

Ο διευκολυντής ηγέτης θα πρέπει να έχει την ικανότητα δημιουργίας διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην εταιρεία έτσι ώστε μέσα από το καλό κλίμα μεταξύ των ανθρώπων να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Έπειτα θα πρέπει να έχει επιρροή για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, να χειρίζεται κατάλληλα της τυχόν αντιπαραθέσεις που μπορεί να προκύψουν. Ακόμα θα πρέπει να έχει αποτελεσματική επικοινωνία να διαπραγματεύεται και να επηρεάζει με το σωστό τρόπο. Τέλος θα πρέπει για να εκπληρώσει το ρόλο του να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν και ότι η δουλειά του θα έχει συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρείας.

Δ) Τελευταίο είδος ηγέτη που ασκεί συμμετοχική ηγεσία και θα αναλύσουμε είναι ο συνεισφέρων. Η διαφορά του συνεισφέρων από τον διευκολυντή είναι από την μία ο διευκολυντής δημιουργεί περιβάλλον με στόχο να διασφαλίσει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας ενώ ο συνεισφέρων δημιουργεί προϋποθέσεις για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, συνεισφέροντας με τις δικές του εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες. Οι ικανότητες που θα πρέπει να έχει ο συνεισφέρων ηγέτης είναι να κατορθώνει να επιλύει τα προβλήματα που τυχόν προκύψουν και να δημιουργεί κλίμα πρωτοβουλιών.

Ακόμα θα πρέπει να είναι ενημερωμένος σε θέματα εμπορικής και οικονομικής πολιτικής και να είναι νεωτεριστής και να έχει το χάρισμα της δημιουργίας πάνω στην δουλειά του.

(Άρθρο από την Wilson Learning τμήμα <Team Management Consultants>

Συνοψίζοντας έχουμε

## ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ

Καθοδηγεί της ενέργειες για ανάπτυξη

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ

Διασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι

## ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ

Δημιουργεί περιβάλλον συμμετοχής

## ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΩΝ

Δημιουργεί προϋποθέσεις για καλύτερο αποτέλεσμα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ.

### ΜΠΟΡΕΙ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΝΑ ΕΠΙΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΒΙΩΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

Η κρίση στην Ελλάδα επηρέασε και τις ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργώντας έτσι διάφορα προβλήματα. Η κρίση έχει άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στις πωλήσεις, στα κέρδη, στα αποθέματα και στις επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου αλλά και στην απασχόληση των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Για να αντέξουν οι επιχειρήσεις στην κρίση θα πρέπει να διατηρήσουν υψηλό ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, να είναι ευέλικτες, να προσαρμόζονται έγκαιρα, να εισάγουν καινοτομίες και να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τα διάφορα σύγχρονα μέσα.

Η ηγεσία θα πρέπει να χαράζει μια σωστή στρατηγική ώστε να προστατέψει την επιχείρηση από την κρίση. Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση του περιβάλλοντος, να βρίσκετε διαρκώς σε ετοιμότητα να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί τις αλλαγές του περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορεί να διαχειριστεί την αβεβαιότητα και να είναι σε θέση να αποφύγει τις απειλές και να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες του παρουσιαστούν.

Η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει θετικά την ανάπτυξη του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία επιχείρηση εάν ο συμμετοχικός ηγέτης είναι ικανός και μπορεί να προετοιμάσει κατάλληλα την επιχείρηση του.

Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι διορατικός να μπορεί να διακρίνει σημαντικές ευκαιρίες μέσα στην κρίση γιατί μπορεί μέσα από την κρίση που είναι μια δοκιμασία για την επιχείρηση συνιστά μια ευκαιρία να δυναμώσει και να γίνει καλύτερη.

Μέσα από την ηγεσία θα πρέπει να βρίσκουν τρόπους έτσι ώστε να προσφέρουν στους καταναλωτές συμφέρουσες και προσιτές λύσεις προσέχοντας ταυτόχρονα την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών δημιουργώντας έτσι ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων με την εισαγωγή νέων ιδεών και αξιοποιώντας σύγχρονα μέσα που μπορούν να τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους.

#### Συμπέρασμα

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει θετικά την ανάπτυξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.ΕΡΕΥΝΑ ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ/ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ Η ΔΣ ΠΟΥ ΑΣΚΕΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Οι αξίες γενικά παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην ζωή μας. Από την μία πλευρά ασκούν επίδραση στη διαμόρφωση της προσωπικότητας μας, ενώ από την άλλη συμβάλουν στην διατήρηση της συνοχής της κοινωνίας, στο βαθμό που τα μέλη της αποδέχονται και τηρούν τους κοινωνικούς κανόνες.

Οι αξίες προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και εκτιμούμε την πραγματικότητα και τις αποφάσεις που παίρνουμε στη ζωή. Οι αξίες που υιοθετεί ένας άνθρωπος διαμορφώνεται εν μέρει από την εκπαίδευση, από την οικογένεια μέσα στην οποία έχει μεγαλώσει και ανατραφεί αλλά και από το πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο ζει.

Μερικές από τις πιο σημαντικές αξίες είναι

ΑΥΤΟΠΕΙΘΑΡΧΙΑ

ΙΣΟΤΗΤΑ

ΕΝΤΟΙΜΟΤΗΤΑ

ΑΣΦΑΛΕΙΑ

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ

ΦΙΛΙΑ

ΧΙΟΥΜΟΡ

ΠΙΣΤΗ

ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ

ΜΟΡΦΩΣΗ

ΔΥΝΑΜΗ

ΑΞΙΟΠΡΕΠΕΙΑ

ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ

ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Παρακάτω θα αναφέρουμε αξίες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης που ασκεί

συμμετοχική ηγεσία.

## ΜΟΡΦΩΣΗ

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει την κατάλληλη μόρφωση στην εργασία με την οποία ασχολείται έτσι ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις στο άκρως ανταγωνιστικού επιχειρησιακού περιβάλλον.

## ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΙΣΟΤΗΤΑ

Το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ισότητας έχει σημαντικό ρόλο στις αξίες ενός ηγέτη. Ο ηγέτης χρειάζεται να έχει υψηλές αρχές, να είναι νομοταγείς και να σέβεται τα δικαιώματα των άλλων.

## ΧΙΟΥΜΟΡ

Σε μερικά ζητήματα αν τα αντιμετωπίσει με χιούμορ μπορεί να δώσει άλλη διάσταση και προοπτική. Το χιούμορ αποτελεί σε μερικές περιπτώσεις μια λέξη κλειδί. Ο ηγέτης αν είναι ευδιάθετος μπορεί να μετατρέψει υποθέσεις ρουτίνας σε ευχάριστες εμπειρίες. Όταν το άγχος και η πίεση γίνονται πρόβλημα, η αίσθηση του χιούμορ ενός ηγέτη δίνει σε όλους ένα <<συγκινησιακό διάλλειμα>> για λίγο, έτσι ώστε το έργο ή η κατάσταση που αντιμετωπίζει η επιχείρηση να μπορεί να εξελιχθεί με ισορροπία και σαφή κατεύθυνση.

## ΠΙΣΤΗ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Πίστη είναι η ικανότητα να βλέπουν την θετική πλευρά μιας δυσάρεστης κατάστασης και μόνο εκείνοι διακρίνουν την ελπίδα την στιγμή που όλοι οι άλλοι απογοητεύονται και εγκαταλείπουν. Έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στους άλλους και αυτό το δείχνουν με κάθε τρόπο και κάθε στιγμή.

## ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ

Ένας ηγέτης χρειάζεται να έχει αυτοπεποίθηση και να μην φοβάται το κίνδυνο της αποτυχίας στην λήψη αποφάσεων.

Εάν δεν έχει αυτοπεποίθηση μπορεί να χάσει πολύτιμο χρόνο και ίσως οδηγηθεί στην αποτυχία μέσα από την διστακτικότητα και αυτό ίσως φανεί μοιραίο τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο.

## ΔΥΝΑΜΗ

Οι ηγέτες δεν γίνονται δέσμιοι της εξουσίας ούτε την αναζητούν αδιάκοπα. Ξέρουν ότι η κατοχή δύναμης συχνά τρομάζει τους ανθρώπους, για αυτό χρησιμοποιούν την



εξουσία τους με σύνεση. Επιβάλουν την τάξη μόνο σε έκτακτες περιπτώσεις. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν την ισχύ τους για να κατευθύνουν τους άλλους και να τους βοηθήσουν να φτάσουν το μέγιστο της δυναμικότητας τους. Οι ηγέτες αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον εαυτό τους τις πράξεις τους και τα αποτελέσματα τους και χρησιμοποιούν τη δύναμη τους για να δώσουν το παράδειγμα στους άλλους.

(Άρθρο στο site [www.epistimonikoMarketing.gr](http://www.epistimonikoMarketing.gr) της Sheila Murray Bethel τον Ιούνιο του 2002)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ CRETA FARM ΠΟΥ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΣΤΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΛΑΤΖΙΜΑ ΡΕΘΥΜΝΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟ ΑΞΙΩΝ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.

ΚΛΙΜΑΚΑ LIKERT

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΚΛΙΜΑΚΑ LIKERT ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΑΙ;

Η κλίμακα Likert αποτελεί μια κλίμακα εκτίμησης απόψεων ή συμπεριφοράς. Πρόκειται για υποκατηγορία της τακτικής κλίμακας. Στην εκπαιδευτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται όταν ο εξεταζόμενος αξιολογείται με διατύπωση του βαθμού (πόσο καλά) ικανοποίησης του αξιολογητή από τον τρόπο με τον οποίο ο εξεταζόμενος έφερε σε πέρας ένα καθήκον που του ζητήθηκε να εκτελέσει. (Μπάλτας 2012)

Παρασκευή 18 Δεκεμβρίου 2015

50 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ ΣΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΜΑΣ.

ΦΥΛΛΟ

15 ΓΥΝΑΙΚΕΣ

35 ΑΝΤΡΕΣ

ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ

30 ΕΛΛΗΝΕΣ

20 ΙΝΔΟΙ

ΗΛΙΚΙΑ

ΑΠΟ 25 ΜΕΧΡΙ 45

10 ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1) Η αντιμετώπιση από τα στελέχη της εταιρίας διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

2) Υπάρχει ασφάλεια στα διάφορα μηχανήματα τα οποία χειρίζεστε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

3)Υπάρχει εμπιστοσύνη στο πρόσωπο σας από τα στελέχη της εταιρίας στην οποία εργάζεστε;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

4) Οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και στελεχών είναι φιλικές;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

5)Το κλίμα μεταξύ εργαζομένων και στελεχών είναι χαρούμενο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

6)Τα στελέχη είναι αισιόδοξοι ότι οι εργαζόμενοι θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εταιρείας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

7)Σας υποσχέθηκαν ποτέ κάτι και δεν το τήρησαν; Υπάρχει δηλαδή ειλικρίνεια μεταξύ σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

8)Η μόρφωση των στελεχών που σας διοικούν είναι σε καλό επίπεδο κατά την γνώμη σας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

9) Υπάρχει σεβασμός των στελεχών απέναντι στους εργαζομένους;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

10) Ήσαστε ευχαριστημένη με τον μισθό σας σε σχέση με την δουλειά την οποία προσφέρεται;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ

(καθόλου) (λίγο) (μέτρια) (αρκετά) (πάρα πολύ)

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ 50 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ  
CRETA FARM

Ερώτηση	καθόλου	λίγο	μέτρια	αρκετά	Πάρα πολύ
1	33	10	7	-	-
2	-	-	4	22	24
3	-	2	15	26	7
4	-	4	33	8	5
5	-	19	17	10	4
6	-	-	5	43	2
7	-	2	9	33	6
8	-	-	6	34	10
9	-	-	11	30	9
10	-	25	23	2	-

Συμπέρασμα έρευνας

Από την έρευνα μας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχουν αξίες στη συγκεκριμένη εταιρεία στην οποία κάναμε την έρευνα.

Σύγκριση και σύνδεση έρευνας με θεωρία

#### ΕΡΩΤΗΣΗ1 ΡΑΤΣΙΣΜΟΣ

Παρότι υπάρχουν στην εταιρεία αρκετά μεγάλος αριθμός αλλοδαπών δεν υπάρχει το στοιχείο του ρατσισμού στην εταιρεία.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ2 ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Η ασφάλεια των μηχανημάτων είναι σε αρκετό καλό επίπεδο και έτσι οι εργαζόμενοι δεν κινδυνεύουν να έχουν εργατικό ατύχημα.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ3 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

Τα στελέχη έχουν αρκετή εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους και αυτό κάνει τους εργαζόμενους να μην φοβούνται ότι θα τους διώξουν και θα τους αντικαταστήσουν με άλλους.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ4 ΦΙΛΙΑ

Σε αυτή την ερώτηση μας απάντησαν οι περισσότεροι ότι δεν υπάρχει πρόβλημα μεταξύ εργαζομένων και στελεχών απλά δεν κάνουν και πολύ παρέα εκτός εργασιακού χώρου.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ5 ΧΙΟΥΜΟΡ

Το χιούμορ μεταξύ τους είναι σε μέτριο επίπεδο και αυτό οφείλεται κατά βάση στην αρκετή δουλειά που υπάρχει στην εταιρεία.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ6 ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ

Τα στελέχη είναι αρκετά αισιόδοξα ότι οι εργαζόμενοι θα καταφέρουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εταιρείας και ο λόγος είναι ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δουλεύουν αρκετά χρόνια στην εταιρεία και ξέρουν την δουλειά.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ7 ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ

Υπάρχει αρκετή ειλικρίνεια μεταξύ τους και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν το φόβο ότι κάποια στιγμή δεν θα πάρουν το μισθό τους.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ8 ΜΟΡΦΩΣΗ

Ρωτήσαμε τους εργαζόμενους αν η μόρφωση των στελεχών της εταιρείας είναι σε καλό επίπεδο και οι περισσότεροι μας απάντησαν θετικά και αυτό υποδεικνύει γιατί οι συγκεκριμένη εταιρεία εδώ και πολλά χρόνια είναι από τις μεγαλύτερες στην Ελλάδα και έχει μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό και διοικείται σωστά.

#### ΕΡΩΤΗΣΗΣ9 ΣΕΒΑΣΜΟΣ

Υπάρχει αρκετός σεβασμός των στελεχών απέναντι στους εργαζόμενους και δεν τους φέρονται άσχημα και αυτό είναι το καλύτερο για την εταιρεία γιατί τα στελέχη σέβονται την δουλειά των εργαζομένων και τους αντιμετωπίζουν με σεβασμό για αυτό πάνω από όλα είναι άνθρωποι.

#### ΕΡΩΤΗΣΗ10 ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ

Ρωτήσαμε τους εργαζόμενους αν είναι ευχαριστημένη με τον μισθό σε σχέση με την δουλειά την οποία προσφέρουν και οι απάντηση των περισσότερων ήταν μέτρια και λίγο. Μας το δικαιολόγησαν μερικοί εργαζόμενοι ότι η κρίση που υπάρχει στην Ελλάδα επηρέασε τους μισθούς τους και τα τελευταία χρόνια οι μισθοί μειώθηκαν αρκετά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΝΑ ΝΕΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ  
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ  
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑ ΤΕΤΟΙΑΣ ΜΟΡΦΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ένα νέο μοντέλο ηγεσίας που θα πρέπει να αναπτυχθεί στην εποχή μας και ιδιαίτερα στην χώρα μας λόγω οικονομικής κρίσης είναι αυτό της φιλανθρωπικής ηγεσίας.

Ο ορισμός της φιλανθρωπίας είναι μια κατάσταση από παιδευμένες συνήθειες που απορρέουν από την αγάπη για την ανθρωπότητα. Μια κατάσταση του να είναι κάποιος παραγωγικός προς όφελος του ανθρώπου. Μια κατάσταση χάριτος. Συναίσθηση σε συνδυασμό με καλές πράξεις

Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι φιλόανθρωπος και να προσπαθεί να βρει τρόπους να ενεργοποιήσει όσο περισσότερους ανθρώπους μπορεί που έχουν την οικονομική και όχι μόνο δυνατότητα να βοηθήσουν τους συνανθρώπους μας που το έχουν ανάγκη. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα η δημιουργία μιας εκδήλωσης που τα κέρδη θα διατεθούν για φιλανθρωπικό σκοπό.

Οι βασικοί τομείς που θα επιλέξει ο ηγέτης της φιλανθρωπικής ηγεσίας να ενεργοποιηθεί για να αναπτύξει αυτό το είδος της ηγεσίας είναι

1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΟΦΕΡΟΥΝ ΧΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΘΑ ΜΟΙΡΑΣΤΟΥΝ ΣΕ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ

2. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΕΙ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ  
ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΩΝ  
ΚΑΙ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

3. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ

4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΑΠΟ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

5. ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΟΥ ΡΑΤΣΙΣΜΟΥ, ΞΕΝΟΦΟΒΙΑΣ ΚΑΙ ΕΓΚΛΗΜΑΤΑ ΜΙΣΟΥΣ ΕΝΗΜΕΡΩΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

6. ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΕΩΝ

7. ΥΠΕΡΑΣΠΙΣΗ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΦΥΛΩΝ

8. ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΜΦΥΛΗ ΒΙΑΣ

9. ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΘΟΡΑΣ

10. ΝΑ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΣΤΑΜΑΤΗΣΕΙ Η ΔΙΑΚΗΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

11. ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

## 12. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑΤΙΚΗ ΑΛΛΑΓΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΟΥ ΘΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΕΙ Ο ΙΔΙΟΣ

## 13. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΚΑΙ ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΝΕΡΓΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Οι λόγοι για τους οποίους ένας άνθρωπος θα θελήσει να ασχοληθεί με την φιλανθρωπική ηγεσία είναι διάφοροι αλλά ο ποιός σημαντικός είναι η αγάπη προς τον συνάνθρωπο εκτελώντας δηλαδή την ποιο σημαντική εντολή του θεού προς τον άνθρωπο <<αγαπάται αλλήλους>>.

Υπάρχουν όμως και άλλοι λόγοι που οδηγούν τον άνθρωπο για την δημιουργία της φιλανθρωπικής ηγεσίας.

1. Αισθανόμαστε πιο κοντά στους συνανθρώπους μας και δραστηριοποιούμαστε
2. Θέλουμε να έχουμε συμμετοχή στη λύση των προβλημάτων νιώθοντας ικανοποίηση διότι προσφέρουμε στην κοινωνία
3. Έχουμε ανεπτυγμένο σύστημα και λογική ηθικής
4. Είμαστε αυθόρμητοι και δημιουργικοί
5. Βλέπουμε αντικειμενικά τα προβλήματα και τις προτεραιότητες και ιεραρχούμε συγκριτικά τις δικές μας ανάγκες
6. Εξωτερικεύουμε τον εγωισμό μας βοηθώντας τους συνανθρώπους μας και την κοινωνία να λύσει τα προβλήματα που τους ταλανίζει
7. Αναμένουμε κάποιο αντάλλαγμα πολιτικό, κοινωνικό, θρησκευτικό και άλλα (αυτό όμως δεν είναι σωστό γιατί οι πράξεις μας κινούνται με στόχο το προσωπικό μας συμφέρον και όχι αυτό των συνανθρώπων μας)  
(φιλανθρωπία σαν στρατηγική ανάπτυξης σεμινάριο 27/1/2014 Alba graduate business)

### Συμπέρασμα

Η φιλανθρωπία είναι ένας τρόπος να βοηθήσει ένας άνθρωπος έναν άλλο άνθρωπο ή μια ομάδα ατόμων που την έχουν ανάγκη έχοντας ως όφελος κατά κύριο λόγο την ικανοποίηση του γιατί την προσφορά του στην κοινωνία και στον άνθρωπο



βοηθώντας και λύνοντας προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι συνάνθρωποι μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Παρακάτω θα προτείνουμε κάποιες ιδέες που θα βοηθήσουν να αναπτυχθεί η φιλανθρωπία ως μορφή ηγεσίας.

ΔΩΡΕΑ ΦΑΓΗΤΟΥ, ΡΟΥΧΩΝ, ΠΑΠΟΥΤΣΙΩΝ, ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΙΔΩΝ ΣΕ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΤΑ ΕΧΟΥΝ ΑΝΑΓΚΗ.

Στην εποχή την οποία ζούμε που είναι πολύ δύσκολη οικονομικά ειδικά για την χώρα μας το ποσοστό των συνανθρώπων μας που έχουν πραγματική ανάγκη έχει αυξηθεί κατακόρυφα και για αυτό όλοι όσοι μπορούμε θα πρέπει να βοηθήσουμε όσο γίνεται σε αυτό ο καθένας με τον τρόπο του έτσι ώστε να δώσουμε χαρά σε αυτά τα άτομα. Για αυτό το λόγο έχουν δημιουργηθεί φιλανθρωπικές οργανώσεις με σκοπό την συλλογή ειδών πρώτης ανάγκης αλλά και για την αφύπνιση του κόσμου σε φιλανθρωπικά ζητήματα στα οποία μπορούμε όλοι να συνεισφέρουμε. Οι πιο γνωστές φιλανθρωπικές οργανώσεις είναι οι εξής

ΧΑΜΟΓΕΛΟ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ

ΓΙΑΤΡΟΙ ΤΟΥ ΚΟΣΜΟΥ

ΙΔΡΥΜΑ ΑΣΤΕΓΩΝ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΟΥ

ΟΜΑΔΑ ΡΕΤΟ

ΔΙΕΘΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ

ΠΑΙΔΙΑ ΤΟΥ ΔΡΟΜΟΥ

ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΙΔΩΝ ΠΡΩΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ΘΕΟΦΙΛΟΥ

ΧΑΡΙΣΤΙΚΟ ΠΑΖΑΡΙ ΤΟΥ ΣΠΟΡΟΥ

Μπορούμε όμως και χωρίς να συμμετέχουμε σε φιλανθρωπικές οργανώσεις να βοηθήσουμε γιατί σίγουρα όλοι μας γνωρίζουμε ανθρώπους που έχουν ανάγκη την βοήθεια μας και αυτοί βρίσκονται στην πόλη μας, στο χωριό μας να είναι φίλοι μας ή γείτονες μας και με την πράξη μας αυτή να τους προσφέρουμε αγάπη και χαρά.

ΚΡΑΤΗΣΤΕ ΣΥΝΤΡΟΦΙΑ ΣΕ ΜΟΝΑΧΙΚΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

Μπορούμε να στηρίξουμε κάποιον που γνωρίζουμε οτι νιώθει μοναξιά και μελαγχολία που είναι μόνος. Ένα χαμόγελο μια ζεστή καλημέρα μπορούν να βοηθήσουν ειδικά αν συνοδεύονται από λίγα λουλούδια μερικά γλυκά και μια εορταστική κάρτα ιδιαίτερα στις μέρες των γιορτών. Ακόμα μπορούμε να παροτρύνουμε τους φίλους μας και γνωστούς να προβούν και αυτοί με την σειρά τους σε τέτοιους είδους ενέργειες.

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΒΑΖΑΑΡ ΓΙΑ ΚΑΛΟ ΣΚΟΠΟ

Μπορούμε να διοργανώσουμε μαζί με άλλους που ενδιαφέρονται ακόμα και με παιδιά ένα bazaar και τα έσοδα του να τα διαθέσουμε για ένα φιλανθρωπικό σκοπό. Ένας πάγκος στην γειτονιά ή στο σαλόνι του σπιτιού μας. Παραδοσιακά φαγητά και ποτά στολίδια, ζωγραφιές, κολάζ και άλλα είναι αρκετά έτσι ώστε οι καλεσμένοι σας που μπορεί να είναι οικογενειακοί φίλοι και συγγενείς να σπεύσουν να στηρίξουν αυτή την πρωτοβουλία. Τα έσοδα θα πρέπει να έχουν οριστεί εκ των προτέρων ότι θα διατεθούν για κάποιο καλό σκοπό.

## ΒΟΗΘΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΗΛΙΚΙΩΜΕΝΟΥΣ ΤΗΣ ΓΕΙΤΟΝΙΑΣ

Όσο και αν έχουν αποξενωθεί οι άνθρωποι στις μέρες μας και ιδιαίτερα στις πόλεις όλοι γνωρίζουμε κάποιον ηλικιωμένο γείτονα που ξέρουμε ότι είναι μόνος. Μπορούμε να πάμε να τους κάνουμε παρέα να συζητήσουμε μαζί τους και να ακούσουμε τι έχουν να μας πουν όπως τα προβλήματα τους αλλά και ωραίες ιστορίες από το παρελθόν. Επίσης θα είναι καλό να προσφερθούμε να κάνουμε για λογαριασμό του ηλικιωμένου τα ψώνια από το supermarket, να βγάλουμε έξω τα σκουπίδια και ότι άλλο μπορεί να μας ζητήσει ώστε να διευκολυνθεί και να νιώσει ότι δεν είναι μόνος του και υπάρχουν άνθρωποι που τον νοιάζονται.

## ΓΙΝΕΤΕ ΑΝΑΔΟΧΟΣ ΠΑΙΔΙΟΥ

Ένα τρόπος να βοηθήσουμε στα προβλήματα που έχουν προκαλέσει οι πόλεμοι που γίνονται στη γη είναι να γίνουμε ανάδοχοι παιδιού με την Action Aid ή την Unicef και να παροτρύνουμε και άλλους να κάνουν το ίδιο. Το έργο αυτό που γίνεται είναι σημαντικό και το κόστος του δεν είναι απαγορευτικό.

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΑΥΛΙΑΣ ΓΙΑ ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΟ ΣΚΟΠΟ

Για να δημιουργήσουμε μια εκδήλωση ο πρώτο πράγμα που θα πρέπει να ψάξουμε θα είναι οι εθελοντές. Καταρχήν θα ψαχτούμε να βρούμε μουσικούς που θα ήθελαν να βοηθήσουν την προσπάθειά μας και θα συμμετέχουν δωρεάν έτσι ώστε να μην μας επιβαρύνουν χρηματικά και μειωθούν τα έσοδα μας. Μετά θα πρέπει να βρούμε και άλλους εθελοντές που θα βοηθήσουν στην διοργάνωση της συναυλίας όπως για παράδειγμα το φτιάξιμο του χώρου που θα γίνει η εκδήλωση.

Επίσης η διαφήμιση παίζει ένα σημαντικό ρόλο γιατί καταλάβει ο κόσμος ότι ο σκοπός μας είναι φιλανθρωπικός και θα πρέπει να ξέρουν που θα διατεθούν τα χρήματα όπως για παράδειγμα σε ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα. Τέλος θα πρέπει να τους δώσουμε να καταλάβουν ότι η συμμετοχή τους θα είναι απαραίτητη για να βοηθήσουμε τον συνανθρώπουσ και για αυτό το λόγο η τιμή του εισιτηρίου που θα έχουμε αποφασίσει δεν θα πρέπει να είναι απαγορευτική.

## Συμπέρασμα

Ο κάθε άνθρωπος μπορεί να βοηθήσει με διάφορους τρόπους τα προβλήματα που

υπάρχουν στην εποχή μας αρκεί να έχει την όρεξη αλλά και την δυνατότητα να το κάνει αυτό. Μπορεί το κάθε άτομο ξεχωριστά από μόνο του να προσφέρει αλλά και μέσω διαφόρων φιλανθρωπικών οργανώσεων που έχουν δημιουργηθεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ως στρατηγική προτεραιότητα τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Η επιστήμη της διοίκησης είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης αλλά και την παρακίνηση των εργαζομένων της επιχείρησης. Προσδιορίζει της πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και την δέσμευση στον οργανισμό. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα γύρω από τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην οργάνωση και την εργασία αλλά και ποιές θα πρέπει να είναι οι μεταβλητές που θα επηρεάσουν και προς ποιά κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί για αποδώσει περισσότερο.

Η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς που είναι θέμα περίπλοκο λόγω του επηρεασμού της όπως είναι οι παρακάτω

ΦΙΛΟΔΟΞΙΑ  
ΠΑΙΔΕΙΑ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΒΙΩΜΑΤΑ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ  
ΕΝΤΑΣΗ  
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον έναν ή κατά τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις και ανάγκες που το παρακινούν να συμπεριφέρεται αναλόγως. Για πολλά χρόνια οι ερευνητές προσπαθούσαν να βρουν τη λύση μιας και μοναδικής θεωρίας παρακίνησης που θα ερμήνευε τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σήμερα όλο και περισσότερο γίνεται συνείδηση ότι αυτό είναι εφικτό και μόνο συνδυασμοί των θεωριών αυτών μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή στον εργασιακό χώρο.

Τα κίνητρα αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο της έννοιας της παρακίνησης. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την (καρδιά) της παρακίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα είναι μια εσωτερική νοητική και συναισθηματική διεργασία που έχει σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου καθώς και με το τρόπο που το άτομο βιώνει και ερμηνεύει τον κόσμο. Σε καμία περίπτωση δε πρέπει να ταυτιστεί με κανενός είδους καταναγκασμό.

Είναι αφελής η συχνά εμφανιζόμενη πεποίθηση ότι η παροχή χρηματικών κινήτρων αποτελεί βασικό στοιχείο στη θεωρία της παρακίνησης. Φυσικά οι μεταβλητές χρηματικές αμοιβές όπως για παράδειγμα τα bonus που δίνονται στους εργαζομένους τους παρακινούν αφού είναι ένα μέσω της αναγνώρισης ως επιβράβευση και επιτυχία.

Οι παράγοντες που παρακινούν και ενεργοποιούν τους εργαζομένους και τους κάνουν να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία και αφορούν την εσωτερική παρακίνηση του εργαζομένου. Ακόμα ο χαρακτήρας του εργαζομένου επηρεάζει σημαντικά το πόσο και πως μπορεί να παρακινηθεί. Υπάρχουν δηλαδή άτομα περισσότερο ή λιγότερο δραστήρια γιατί ο κάθε άνθρωπος παρακινείται από διαφορετικές αιτίες και με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα.

Όμως η πλειοψηφία των ανθρώπων παρακινείται για υψηλές επιδόσεις αν υπάρξουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και τα κίνητρα. Κατά την εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων οι επιχειρήσεις, ιδίως οι διεθνείς, πρέπει να καταλαβαίνουν και τις ατομικές διαφορές που οφείλονται στις διαφορετικές αξίες ανάμεσα στους διάφορους πολιτισμούς.

Συμπεραίνοντας, για να δώσουν το καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι θα κινητοποιηθούν όταν

- 1) Αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική
- 2) Επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, συμμετέχοντας στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών και μέσω της δέσμευσης που αισθάνονται με την επιχείρηση
- 3) Υπάρχει ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνωρίζεται η συμμετοχή τους στα επιτεύγματα της επιχείρησης
- 4) Στο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν καλές ανθρώπινες σχέσεις και αίσθημα εμπιστοσύνης
- 5) Υπάρχει αξιοπρεπής έντιμη και δίκαιη μεταχείριση, ένα μόνιμα παγιωμένο αίσθημα δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές και την

εξέλιξη τους.

6) Αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι περήφανοι για αυτά που κάνουν τόσο οι ίδιοι όσο και η επιχείρηση στην οποία ανήκουν, λόγω της ευαισθητοποίησης και συνεισφοράς της στο κοινωνικό περιβάλλον

7) Διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, ενθαρρύνονται οι προτάσεις και οι πρωτοβουλίες για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων ενώ υπάρχει ανοχή σε πιθανές αποτυχίες.

8) Προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους και αυτό γίνεται όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά και μέσα από την ομαδική συνεργασία που προϋποθέτει κυρίως κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

9) Αναπτύσσονται συνεχώς μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου

10) Ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και παρακινείται από διαφορετικές αιτίες με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Η επανεξέταση των κινήτρων μας βοηθά να κατανοήσουμε το τί είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν καλύτερα.

## ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι περιορισμοί της έρευνας που έγιναν στην έρευνα που κάναμε στην εταιρία Creta farm σχετίζονται με τους παρακάτω μεθοδολογικούς περιορισμούς

1) Η επιλογή του δείγματος

Το δείγμα μας είναι μεν μικρό αλλά είναι αντιπροσωπευτικό σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων στη συγκεκριμένη εταιρεία που έγινε η έρευνα μας. Περίπου το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έδωσαν ίδιες ή παρόμοιες απαντήσεις με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν τα παραπάνω συμπεράσματα στο πίνακα απαντήσεων.

2) Η κατανόηση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου

Στη συγκεκριμένη έρευνα έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο με όσο το δυνατόν πιο κατανοητές ερωτήσεις προκειμένου να μην υπάρχουν απορίες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της απάντησης. Κατά την επεξεργασία των απαντήσεων φάνηκε ότι εκτός ελάχιστων ερωτήσεων στο σύνολο τους οι ερωτήσεις

έγιναν απολύτως κατανοητές.

### 3) Η αντικειμενικότητα των απαντήσεων

Η έρευνα μας όπως και σε πολλές άλλες έρευνες στηρίζεται σε ερωτηματολόγιο ανοικτού τύπου ώστε να μην υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις με τη πραγματικότητα καθώς εξαρτάται από τη συνειδητή ή μη πρόθεση των συμμετεχόντων να προβάλλουν μια θετική ή αρνητική εικόνα με βάση τις απαντήσεις τους.

### 4) Η χρονική περίοδος

Η έρευνα μας στην εταιρεία Creta farm διεξήχθη τον Δεκέμβριο του 2015