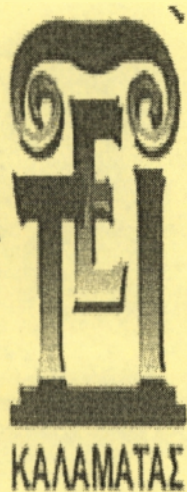
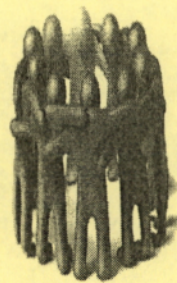


ΗΓΕΣΙΑ

Επιβλέπων καθηγητής: κ. Λυγγίτσος Αλέξανδρος

Σπουδάστριες: Λαμπροπούλου Σταυρούλα(2002013)

Σιάχου Ευανθία(2002239)



Σχολή: Διοίκησης και οικονομίας

Τμήμα: Χρηματοοικονομικής και ελεγκτικής

Οκτώμβριος 2008

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία αποτελεί κύριο παράγοντα για την επιτυχία, ανάπτυξη και πρόοδο των επιχειρήσεων, σε συνεργασία πάντα με το ανθρώπινο δυναμικό της. Με την βοήθεια ενός προσώπου του «Ηγέτη» που λειτουργεί συνειδητά και υπεύθυνα, συντονίζοντας τα υπόλοιπα στελέχη για ένα καλύτερο μέλλον.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει δύναμη επιβολής των επιθυμιών του στην ομάδα του, να τους επηρεάζει για συνεχή αλλαγή της λειτουργικότητας τους και ν' ανταμείβει και επαινεί αυτούς για κάθε αποτελεσματική προσπάθεια τους. Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, κερδίζει την εμπιστοσύνη των υπολοίπων, δίνει έμφαση στα συναισθήματα τους, ερευνά την πραγματικότητα και έτσι καταστεί θεμέλια – βάσεις για την μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης.

Μέσω της επιτυχίας μιας επιχείρησης δημιουργούνται ικανοποιητικά αποτελέσματα όσον αφορά την κερδοφορία της επιχείρησης στο πρόσωπο των μετόχων, αποτελέσματα στους εργαζομένους καταχωρώντας τους καλύτερο εισόδημα, δίκαιη αντιμετώπιση, καλές συνθήκες εργασίας, αναγνώριση ικανοτήτων και προαγωγής, αποτελέσματα ως προς τους πελάτες για την κατάλληλη ικανοποίηση και εξυπηρέτηση τους και αποτελέσματα στον οργανισμό επιτυγχάνοντας την επιχειρηματικότητα. Επίσης, αποτελέσματα στην κοινωνία την οποία ευημερεί και στην ανάπτυξη μέσα από την επιτυχία και εξέλιξη της.

Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να εμπνέεται κοινό όραμα, να υιοθετεί καινοτομίες και να ρισκάρει, να ενεργοποιεί τους συνεργάτες του και να διαμορφώνει σχέδιο, να τους ενθαρρύνει ψυχολογικά, να τους παρακινεί και να τους υποστηρίζει. Έτσι οι συνεργάτες του νιώθουν την ανάγκη για επίτευξη, για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση και ανάγκη δύναμης και επιρροής. Τους διακατέχει η αυτοπεποίθηση, το θάρρος, το κουράγιο, εστιάζοντας και επισημαίνοντας την υλοποίηση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.

Οι εταιρίες πρέπει ν' αναπτύσσουν ικανούς ηγέτες. Πραγματοποιώντας αυτό προσφέρουν ευκαιρίες υψηλών απαιτήσεων σ' άτομα νεαρής ηλικίας και τους ωθούν στην ανάπτυξη. Αυτοί οι ηγέτες μπορούν να εντοπίσουν την πρόκληση για αλλαγή, να ρυθμίσουν την αναστάτωση, να διατηρούν σε όλο το περιβάλλον πειθαρχία και να δίνουν μέσα από τις ηγετικές του λειτουργίες ένα είδος μάθησης στα υπόλοιπα στελέχη. Αναπτύσσουν ικανά και εξαιρετα στελέχη προκειμένου να τους διαδεχτούν στην

μελλοντική πορεία της εταιρείας πιστεύοντας ότι είναι η μόνη ανεκτίμητη κληρονομιά που μπορεί ν' αφήσει ο σωστός ηγέτης με σκοπό την συνεχή επιτυχία αυτής.

Επομένως, οι ηγετικοί ρόλοι είναι οι εξής: α) η παρακίνηση των συνεργατών που μέσω οράματος εμπνέουν και ικανοποιούν την ομάδα τους, κάνουν την εργασία για αυτούς πιο ενδιαφέρουσα δημιουργώντας τους το αίσθημα της επιτυχίας. β) τους επιβραβεύουν – αναγνωρίζουν κάνοντας τους να νιώθουν αυτοπεποίθηση και τέλος να τους ανταμείβουν ανάλογα με τις επιδόσεις τους.

Υπάρχουν όμως νόμοι που πρέπει να μείνουν अपαράβατοι έτσι ώστε ο ηγέτης να ξεπεράσει τα όρια του και να οδηγηθεί στην επιτυχία. Αυτοί είναι: ο νόμος της οροφής, της επιρροής, της διαδικασίας, της πλοήγησης, του κύρους, του στερεού εδάφους, του σεβασμού, της διαίσθησης, του μαγνητισμού, της επαφής και του στενού κύκλου. Επίσης, ο νόμος της ενδυνάμωσης, της αναπαραγωγής, της νίκης και της αποδοχής, της ορμής, των προτεραιοτήτων, της θυσίας, της κατάλληλης στιγμής, της ανάπτυξης και της κληρονομιάς.

Είναι πρόπον ν' αποφύγουν λάθη όπως τον Πλούτο άνευ εργασίας, την απόλαυση χωρίς συνείδηση, το εμπόριο άνευ ηθικής, την θρησκεία άνευ θυσίας, γνώση άνευ χαρακτήρα, την επιστήμη άνευ ανθρωπιάς και την πολιτική άνευ αρχών. Όλα αυτά είναι εις βάρος των στελεχών, οδηγώντας τους σε διαφθορά και παρακμή δηλαδή στην αυτοκαταστροφή τους και μετέπειτα στον αποσυντονισμό και αποδιοργάνωση της επιχείρησης.

Εν κατά κλίδην, ο ηγέτης είναι ένα σκεπτόμενο άτομο που προβληματίζεται, αξιολογεί και αυτο-οργανώνει κατάλληλες προοπτικές για αποτελεσματική πορεία οραμάτων μελλοντικής επίτευξης.

Το σύμπαν στο οποίο συνυπάρχουμε κυβερνάται από νόμους, κανόνες και οράματα, σκοπός των οποίων είναι η διατήρηση της ισορροπίας και της αρμονίας του όλου. Οι φυσιολογικές συνέπειες που διανύουμε είναι από το παρελθόν και μέσα σ' αυτές υπάρχουν ευκαιρίες για συνολική εξέλιξη και βελτίωση. Κύριο χαρακτηριστικό της εξέλιξης, βελτίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης αλλά και των προσώπων της είναι η καθιέρωση της αλλαγής μέσα στο επιχειρηματικό σύστημα. Ενστερνιζόμαστε λοιπόν, όλοι την ανερχόμενη αλλαγή με αποτελέσματα την απόλυτα επιτυχημένη σταδιοδρομία της επιχείρησης, στο συνεχές μέλλον.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	2
Εισαγωγή.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εισαγωγή στην ηγεσία.....	8
1.1: Δύναμη – Εξουσία – Επιρροή.....	10
1.2: Ηγεσία και Μάνατζμεντ.....	11
1.3: Ποιος είναι ο ιδανικός τρόπος για να αναπτυχθεί η ηγεσία;.....	14
1.4: Προσωπικότητα μάνατζερ ή προσωπικότητα ηγέτη;.....	15
1.5: Οι στάσεις των ηγετών και μάνατζερ απέναντι στους στόχους.....	15
1.6: Αντιλήψεις για την εργασία.....	16
1.7: Οι σχέσεις με τους άλλους.....	17
1.8: Μορφές αυτοαντίληψης.....	17
1.9: Η ανάπτυξη της ηγεσίας.....	18
1.10: Μπορούν οι οργανισμοί να αναπτύξουν ηγέτες;.....	19
1.11: Η συστηματική προσέγγιση της ηγεσίας.....	20
1.12: Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης;.....	21
1.13: Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Τα συστατικά στοιχεία του ηγέτη.....	34
2.1: Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες του ηγέτη.....	34
2.2: Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά.....	34
2.3: Ηγετικές ικανότητες.....	36
2.4: Εκτροχιασμός των ηγετών.....	38
2.5: Οι αιτίες του εκτροχιασμού των ηγετών.....	38
2.6: Ανάπτυξη της ηγεσίας.....	40
2.7: Συστηματική προσέγγιση της ανάπτυξης της ηγεσίας.....	40
2.8: Διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου ηγεσίας.....	41
2.9: Μέθοδοι ανάπτυξης ηγετικών στελεχών.....	43
2.9.1: Ανάπτυξη ηγετών μέσω εμπειρίας.....	43
2.9.2: Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας.....	45
2.10: Η επιστήμη της δημιουργίας χαρακτήρα.....	48
2.11: Ένας κόσμος σε μετάβαση.....	53
2.12: Ο σύγχρονος ηγέτης.....	54
2.13: Η πρόκληση της ηγεσίας.....	58
2.14: Ατομική ενίσχυση.....	62
2.15: Δια Βίου Μάθηση.....	63
2.16: Κερδοφόρες επενδύσεις.....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Οι μέθοδοι με τις οποίες ηγούνται οι ηγέτες.....	66
3.1: Η μέθοδος της στρατηγικής.....	66
3.2: Η μέθοδος των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων.....	68
3.3: Η μέθοδος της εμπειρογνωμοσύνης.....	69
3.4: Η «μέθοδος του κουτιού».....	71
3.5: Η μέθοδος των αλλαγών.....	72
3.6: Επικοινωνιακή επικοινωνία.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών.....79

4.1: Καθορισμός κατεύθυνσης ή σχεδιασμός και κατάρτιση;.....	81
4.2: Εναρμόνιση προσώπων ή οργάνωση και στελέχωση;.....	82
4.3: Παρακίνηση προσώπων ή έλεγχος και επίλυση προβλημάτων;.....	83
4.4: Δημιουργία ηγετικής νοοτροπίας.....	85
4.5: Η δουλειά του ηγέτη.....	86
4.6: Η εμφάνιση στο μπαλκόνι.....	87
4.7: Η ηγεσία ως μάθηση.....	91
4.8: Ηγετικοί ρόλοι.....	93
4.8.1: Παρακίνηση συνεργατών.....	93
4.8.2: Ανάπτυξη ομάδας και πνεύματος συνεργασίας.....	101
4.8.3: Υποστήριξη συνεργατών.....	102
4.8.4: Αποτελεσματική υλοποίηση έργου.....	103
4.8.5: Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών.....	104
4.8.6: Διοίκηση συντονισμού.....	105
4.8.7: Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας.....	105
4.8.8: Προσωπική ανάπτυξη.....	107
4.8.9: Ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων.....	107
4.8.10: Διοίκηση στρατηγικής.....	111
4.8.11: Διοίκηση καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών.....	112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Οι 21 απαράβατοι Νόμοι της ηγεσίας.....115

5.1: Ο Νόμος της οροφής.....	115
5.2: Ο Νόμος της επιρροής.....	116
5.3: Ο Νόμος της διαδικασίας.....	117
5.4: Ο Νόμος της πλοήγησης.....	118
5.5: Ο Νόμος του κύρους.....	118
5.6: Ο Νόμος του στερεού εδάφους.....	119
5.7: Ο Νόμος του σεβασμού.....	119
5.8: Ο Νόμος της διαίσθησης.....	121
5.9: Ο Νόμος του μαγνητισμού.....	121
5.10: Ο Νόμος της επαφής.....	122
5.11: Ο Νόμος του στενού κύκλου.....	122
5.12: Ο Νόμος της ενδυνάμωσης.....	123
5.13: Ο Νόμος της αναπαραγωγής.....	123
5.14: Ο Νόμος της αποδοχής.....	124
5.15: Ο Νόμος της νίκης.....	124
5.16: Ο Νόμος της ορμής.....	124
5.17: Ο Νόμος των προτεραιοτήτων.....	124
5.18: Ο Νόμος της θυσίας.....	125
5.19: Ο Νόμος της κατάλληλης στιγμής.....	125
5.20: Ο Νόμος της εκρηκτικής ανάπτυξης.....	125
5.21: Ο Νόμος της κληρονομιάς.....	125
5.22: Τα Επτά Μοιραία Λάθη.....	126
5.22.1: Πλούτος άνευ εργασίας.....	127
5.22.2: Απόλαυση άνευ συνείδησης.....	127
5.22.3: Εμπόριο άνευ ηθικής.....	127
5.22.4: Θρησκεία άνευ θυσίας.....	128
5.22.5: Γνώση άνευ χαρακτήρα.....	129

5.22.6: Επιστήμη άνευ ανθρωπιάς.....	129
5.22.7: Πολιτική άνευ αρχών.....	129
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Ο Ηγέτης του μέλλοντος.....	131
6.1: Η συμμετοχική φύση.....	132
6.2: Αλλαγή, σταθερότητα και ανανέωση: Τα παράδοξα των αυτο- οργανούμενων συστημάτων.....	132
6.3: Η δημιουργική ενέργεια του σύμπαντος – Οι πληροφορίες.....	133
6.4: Αλλαγή: Η ικανότητα της ζωής.....	134
6.5: Το Χάος και τα οφέλη του.....	136
Επίλογος.....	138
Συμπέρασμα.....	139
Λίγα λόγια για τους συγγραφείς μας.....	140
Βιβλιογραφία.....	143
Ευχαριστίες.....	144

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε και να αναπτύξουμε την έννοια της ηγεσίας. Η προσπάθεια μας αυτή ουσιαστικά θα στηριχτεί σε πέντε βασικές πηγές. Από το βιβλίο του Μπουραντά Δημήτριου «ΗΓΕΣΙΑ», ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, την σειρά βιβλίων του Harvard Business Review για την Ηγεσία, από το βιβλίο του Maxwell C.J με τίτλο «Οι 21 απαράβατοι νόμοι της Ηγεσίας», από το βιβλίο του Μαυρούδης Γ, «Η τέχνη της Ηγεσίας» και τέλος από το βιβλίο της Μάργκαρετ Τζ. Ουίτλυ «Ηγεσία και Χάος», η νέα επιστημονική διοίκηση επιχειρήσεων.

Μέσα από αυτά τα βιβλία θα μελετήσουμε και θα οριοθετήσουμε τον ηγέτη, καθορίζοντας τα λάθη του, τις αδυναμίες του και ποιο συγκεκριμένα τα όρια του, προκειμένου να προσδιορίσουμε τι είναι αυτά που καθιστά έναν έξυπνο μάνατζερ, έναν δραστήριο επιχειρηματία σε ηγέτη και τελικά αν μπορεί κάποιος με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, να κάνει κάποια βήματα ακόμα και να καταστήσει τον εαυτό του ηγέτη.

Στον σύγχρονο κόσμο επικρατεί ένα χαοτικό στοιχείο το οποίο είναι υπεύθυνο για την επικράτηση της αβεβαιότητας, της πολυπλοκότητας και ανταγωνιστικότητας που χαρακτηρίζει τις σημερινές επιχειρήσεις. Μέσα από την ηγεσία ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών, δημιουργεί διαρκή ανταγωνιστικότητα και αίσθημα επιτυχίας των επιχειρήσεων, αποτελώντας την θεμελιώδη αιτία προόδου και εξέλιξης σε όλο το φάσμα των σύγχρονων επιτυχημένων επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι για την εκπλήρωση σκοπών σχηματίζουν ομάδες στις οποίες η διοίκηση είναι αναγκαία για τον συντονισμό των προσπαθειών τους. Σε αυτήν την διοίκηση πρέπει να επιβάλλεται η τέχνη της ηγεσίας προκειμένου να διευθύνει και να κατευθύνει τις ενέργειες αυτών των ανθρώπων. Η ηγεσία δεν είναι διαχρονική αλλά συνεχώς μεταβαλλόμενη, γι' αυτό χρειάζεται τα άτομα να δημιουργούν κατάλληλες βάσεις για την μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων αλλά και της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Με την δυναμική υποστήριξη και την ισχυρή θέληση ενός ηγετικού προσώπου και πάνω απ' όλα ηγετικού χαρακτήρα, αναπτύσσεται μια επιχείρηση και όλο το επιχειρησιακό δυναμικό της, μέσω από την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη, την έμπνευση, την σωστή κρίση, το ενδιαφέρον και το αίσθημα συνεργασίας που με την σειρά τους καθορίζουν την πρόοδο και ανάπτυξη και των στελεχών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο.

Εισαγωγή στην ηγεσία.

Στις μέρες μας είναι αρκετά δύσκολο να διευκρινιστεί και να κατανοηθεί επακριβώς η έννοια της ηγεσίας. Η ηγεσία, θεωρείται ως ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την πλήρη επιτυχία μιας επιχείρησης. Με το πέρασμα των χρόνων οι επιχειρήσεις αυξάνονται και εξελίσσονται με ραγδαίους ρυθμούς, με αποτέλεσμα το περιβάλλον των επιχειρήσεων να καθίσταται πολύπλοκο, αβέβαιο και σαφώς πιο ανταγωνιστικό.

Η διαρκής επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται κυρίως στους ανθρώπους. Σ' αυτούς που δημιούργησαν την επιχείρηση και αποσκοπούν στην πλήρη επιτυχία της μέσα από σκληρή εργασία και ανοιχτούς ορίζοντες για την καταλληλότερη πορεία της στον χώρο του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων.

Ο ανταγωνισμός είναι ο βασικότερος φόβος κάθε επιχείρησης. Τα στελέχη κάθε εταιρείας θα πρέπει να είναι ικανά να ανταπεξέλθουν και να ξεπεράσουν αυτό τον φόβο. Σ' ένα τέτοιο χαοτικό περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός και η ταχύτητα κυριαρχούν, απαιτούνται συνεχής αλλαγές και όχι δοκιμασμένα και σταθερά πρότυπα παρελθούσας επιτυχίας. Ακόμη απαιτούνται νέες καινοτομίες, ευελιξία, υψηλή ποιότητα των προϊόντων και ταυτόχρονα χαμηλό κόστος, συνεχής ανανέωση και προσαρμογή, κοινωνική ευαισθησία και όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Για την ίδρυση μιας επιχείρησης χρειάζονται κεφάλαιο, τον κατάλληλο εξοπλισμό και την σύγχρονη τεχνολογία. Όλα αυτά όμως δεν επαρκούν για την διαρκή επιτυχία μιας επιχείρησης εάν δεν στηρίζονται από ικανούς και πρόθυμους ανθρώπους, οι οποίοι είναι διαθετιμένοι να προσφέρουν και να δημιουργήσουν για το συμφέρον της επιχείρησης. Θα πρέπει να είναι καταρτισμένοι επαγγελματίες και με τις γνώσεις, τις ιδέες, τα όνειρα, τις προσδοκίες, τις αξίες και τα πιστεύω τους να εξελίξουν και να αναβαθμίσουν την εταιρεία τους.

Οι άνθρωποι είναι η αρχή και το τέλος κάθε επιχείρησης. Όμως, όπως κάθε ομάδα ή κάθε κράτος έχει ανάγκη από έναν αρχηγό. Ένα άτομο που να υπερτερεί των υπολοίπων βάσει τις γνώσεις, τις εμπειρίες, την υπευθυνότητα, την αφοσίωση, το πάθος και τα κατάλληλα εφόδια που αρμόζουν σ' έναν άνθρωπο «Ηγέτη».

Ο κάθε ηγέτης μιας επιχείρησης εκλέγεται σύμφωνα με τις ικανότητες, το ήθος και τις γνώσεις που διαθέτει πάνω στον τομέα των επιχειρήσεων με σκοπό να την διοικήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε τα αποτελέσματα να επιφέρουν την επιτυχία και την κερδοφορία της.

Η Διοικητική Επιστήμη υποστηρίζει πως η ηγεσία και ο ηγέτης δεν έχει καμία σχέση με την έννοια της «κορυφής», δηλαδή της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης του Οργανισμού. Το να είναι κάποιος η «κορυφή» όλων, ακούγεται κάπως προσβλητικό, μειωτικό και αρχαίγωνο για τους υπολοίπους που εργάζονται και μοχθούν σε χαμηλότερες βαθμίδες και επίπεδα από έναν ηγέτη. Χρειαζόμαστε μόνον έναν για να διοικεί και να παίρνει αποφάσεις διότι αν διοικούσαν πολλοί θα επικρατούσε ένα χαοτικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον σε κάθε επιχείρηση, με σκοπό να λαμβάνονται λανθασμένες αποφάσεις εις βάρος της επιχείρησης και της ανέλιξης της.

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, προσδοκιών και συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων που εργάζονται σε μια επιχείρηση από ένα άτομο, τον ηγέτη, με τέτοιο τρόπο ώστε **εθελοντικά και πρόθυμα** και με την κατάλληλη συνεργασία που απαιτείται να έχει κάθε ομάδα να αποσκοπούν για επιτυχή και κερδοφόρα αποτελέσματα, οι στόχοι να υλοποιούνται και να πράττεται ότι είναι εφικτό για το συμφέρον της επιχείρησης, την πρόοδο της και να πασχίζουν για ένα επικερδές και **καλύτερο μέλλον**.

Σύμφωνα με τον προαναφερθέντα ορισμό για την ηγεσία , υπάρχουν δύο θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας:

Πρώτον, είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου (ηγέτης) πάνω σ' άλλα άτομα. Ο ηγέτης θα πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του για την επίτευξη των άριτων αποτελεσμάτων για την επιχείρηση. Το δυνατό του σημείο να είναι η πειθώ, να κερδίσει την αφοσίωση, την δέσμευση, τον ενθουσιασμό, την ενέργεια, την δημιουργικότητα και την έμπνευση των ανθρώπων που θα τον ακολουθήσουν πιστά στον δρόμο των ονείρων, των προσδοκιών και των επιτυχιών. Η ηγεσία μέσω της άσκησης της επιρροής προσδοκά να δημιουργήσει, να εξελίξει την επιχείρηση με την υποστήριξη όλων όσων είναι αφοσιωμένοι και νοιάζονται πραγματικά γι' αυτήν.

Δεύτερον, είναι οι άνθρωποι που εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν την υλοποίηση των στόχων και την πραγματοποίηση των ονείρων τους για πρόοδο και συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης για ένα δυναμικό και ελπιδοφόρο μέλλον. Η ηγεσία καθίσταται δυνατό να μπορεί να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες των συνεργατών της και

να τους κάνει να αισθάνονται άτομα που μπορούν να στηρίξουν την επιχείρηση μέσω πρωτοβουλιών και ιδεών τους, έτσι ώστε η εργασία τους να βασίζεται στον εθελοντισμό και στην προθυμία παρά σε καταναγκαστικά έργα που απαιτούνται να υλοποιήσουν για να επιτύχει κάποιος άλλος και όχι αυτοί που προσπάθησαν να αναδείξουν το ταλέντο τους και την ευγνωμοσύνη τους για ένα καλύτερο αύριο και ως άνθρωποι αλλά και ως ομάδα μιας εταιρείας.

1.1 Δύναμη –Εξουσία –Επιρροή.

Τρεις βασικές και καταλυτικές έννοιες που κάθε ηγέτης πρέπει να κατέχει και να πληρεί καθ' όλοι την διάρκεια της ηγεσίας του στην ηγεσία.

Δύναμη: είναι η δυνατότητα ενός ατόμου (ηγέτη) να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους (υφισταμένους) επηρεάζοντας τη συμπεριφορά και τα θέλω τους.

Εξουσία: αποτελεί τη «νομιμοποιημένη δύναμη» που προκύπτει από τη θέση που κατέχει ένα άτομο στη διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το νομικό ή θεσμικό πλαίσιο.

Επιρροή: είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου από την επίδραση δύναμης που ασκείται σ' αυτό από άλλο άτομο.

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς η δύναμη και η εξουσία είναι τα κύρια μέσα που θα πρέπει να χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να κατευθύνει, να καθοδηγεί και να παρακινεί τους συνεργάτες του. Οι πηγές και οι μορφές δύναμης που πρέπει να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ο ηγέτης για την αποτελεσματικότερη μεταχείριση της ομάδας του είναι οι εξής:

- **Δύναμη ανταμοιβής:** αυτή η δύναμη προέρχεται από την δυνατότητα ενός ατόμου να μπορεί να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες κάποιου υφισταμένου με σκοπό την μελλοντική και συνάμα επιθυμητή αποκατάσταση του. Όλοι οι άνθρωποι αποζητάμε μια καλύτερη και καταξιωμένη θέση στην πορεία μας, που να την αξίζουμε και να την αποδεικνύουμε σε κάθε ευκαιρία που συναντάμε στον εργασιακό τομέα.
- **Δύναμη τιμωρίας:** αυτή η δύναμη προέρχεται από την επιβολή ποινής, βασίζεται στον φόβο της τιμωρίας η οποία επηρεάζει την συμπεριφορά και τις λειτουργίες που πράττει ένα άτομο που ασκείται μια τέτοια δύναμη πάνω του. Κάθε άτομο φοβάται αυτή την δύναμη διότι μόνο επιβλαβής είναι και καθόλου συμφέρουσα για την επαγγελματική κατάρτιση του.

- Δύναμη αναφοράς: αυτή η δύναμη προέρχεται από την αναγκαιότητα ενός ανθρώπου να ταυτίζεται μ' έναν άλλον άνθρωπο, να έχει ένα πρότυπο ή σημείο αναφοράς και να ενστερνιστεί τα χαρακτηριστικά που τον κάνουν ξεχωριστό και θαυμαστό. Η ταύτιση με το ιδανικό είναι ανάγκη για ένα άτομο που προσπαθεί να εξελιχθεί για ένα καλύτερο μέλλον μέσα από τα χαρακτηριστικά και τις ενέργειες που θαυμάζει στο πρότυπο του.
- Δύναμη ειδικού – γνώσης: αυτή η δύναμη πηγάζει από τις γνώσεις και τις ικανότητες ενός ατόμου που έχει σ' έναν ειδικό τομέα και αυτομάτως τον καθιστά ιδιαίτερο από τους υπολοίπους. Σε κάθε ομάδα υπάρχει κάποιος που υπερτερεί λόγω περισσότερης εμπειρίας ή γνώσεως και η άποψη του κυριαρχεί στη λήψη αποφάσεων.
- Νόμιμη δύναμη (εξουσία): αυτή η δύναμη προέρχεται από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία και του έχει μεταβιβαστεί. Η νόμιμη δύναμη είναι μεταβιβάσιμη, (από τον διευθυντή στον υφιστάμενο του). Η επιθυμία κάθε υφισταμένου είναι αυτή η μεταβίβαση, αποδεικνύοντας τις ικανότητες που έχει αυτό το άτομο για να του μεταβιβαστεί η νόμιμη δύναμη.
- Δύναμη πληροφοριών: αυτή η δύναμη προέρχεται από την κατοχή πληροφοριών που διαθέτει κάποιος ή από τον έλεγχο των μηχανισμών με τους οποίους μεταβιβάζονται. Είναι μια σημαντική πηγή δύναμης, όλοι έχουμε κάποιες πληροφορίες που μας ωφελούν όταν μας ζητηθούν.

Η ηγεσία, μπορεί να στηριχτεί σ' όλες αυτές τις δυνάμεις αρκεί να ασκούνται στα κατάλληλα άτομα και οι πιο συνήθης είναι η δύναμη ανταμοιβής, η δύναμη αναφοράς και η δύναμη ειδικού – γνώσης.

1.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ.

Οι δύο έννοιες είναι ταυτόχρονα συμπληρωματικές, ανταγωνιστικές αλλά και διαφορετικές. Ένα άτομο πρέπει να ασκεί και ηγεσία και μάνατζμεντ με σκοπό την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν. Αυτοί οι δύο ρόλοι αλληλοεξαρτώνται και με την κατάλληλη χρήση τους επιδιώκουν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω σωστών αποφάσεων και λειτουργιών για την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον J. Kotter¹ (καθηγητή στο Harvard), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες – ρόλοι. Συνήθως, παρά την

αντιφατικότητα. ο άριστος συνδυασμός αυτών είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων. Για τον J. Kotter¹, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου.

Οι Bennis² και Nanus³ υποστηρίζουν ότι οι «μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα».

Ο Zaleznik⁴ στο κλασικό του άρθρο στο Harvard Business Review, με τίτλο «Managers and Leaders»: are they different?, προσδιορίζει τις διαφορές τους σε τέσσερις τομείς:

- Οι στόχοι: Για τους μάνατζερ, οι στόχοι είναι αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και δικά τους οράματα, πιστεύω και ιδανικά.
- Το έργο: Για την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους, καινοτομικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που ξαφνιάζουν και εντυπωσιάζουν.
- Οι σχέσεις με τους άλλους: Οι μάνατζερ βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους (σχέση εξουσίας), ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους και συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, της έμπνευσης, του ενθουσιασμού.
- Η εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους: Οι μάνατζερ κυρίως επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού και των αρχών του, ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα σαν δεδομένο και βρίσκονται συνεχώς σε μια αναζήτηση. Αναζητούν συνεχώς το διαφορετικό και το καινούργιο. Διαπνέονται από ριζοσπαστικό πνεύμα και είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον.

Συγκεντρωτικός πίνακας διαφορών Μάνατζερ –Ηγέτη.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται. • Χρησιμοποιεί νόμιμη – «δοτή» δύναμη (εξουσία). 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται. • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη. • Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει,

<ul style="list-style-type: none"> • Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατωτέρων» αναγκών. • Ελέγχει. • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό. • Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια. • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς». • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά τη σταθερότητα. • Αποδέχεται την πραγματικότητα. • Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική. • Κάνει τα πράγματα σωστά. 	<ul style="list-style-type: none"> κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών. • Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει. • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση. • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια. • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί». • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί. • Ερευνά την πραγματικότητα. • Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική. • Κάνει τα σωστά πράγματα.
--	--

Στο άρθρο του ο Abraham Zaleznik⁴ επισημαίνει ότι : “Οι μάνατζερ και οι ηγέτες είναι δύο πολύ διαφορετικοί ανθρώπινοι χαρακτήρες. Οι στόχοι των μάνατζερ προκύπτουν από αναγκαιότητες μάλλον παρά από επιθυμίες. Οι μάνατζερ διακρίνονται στην εκτόνωση συγκρούσεων ανάμεσα σε άτομα ή τμήματα, καθησυχάζοντας όλες τις πλευρές και παράλληλα διασφαλίζοντας ότι θα εκτελούνται οι καθημερινές εργασίες στο πλαίσιο του οργανισμού. Οι ηγέτες, υιοθετούν προσωπική, ενεργό στάση απέναντι στους στόχους. Αναζητούν τις πιθανές ευκαιρίες και τις ανταμοιβές που βρίσκονται κάπου κρυμμένες, εμπνέοντας τους υφισταμένους τους και πυροδοτώντας τη δημιουργική διαδικασία με την ενεργητικότητά τους. Οι σχέσεις με τους εργαζόμενους και τους συναδέλφους τους είναι τεταμένες και στο εργασιακό περιβάλλον τους συχνά επικρατεί χάος.

Οι επιχειρήσεις χρειάζονται και τους μάνατζερ και τους ηγέτες για να επιβιώσουν και να επιτύχουν. Οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν τρόπους να εκπαιδεύουν

καλούς μάνατζερ και να αναπτύσσουν ταυτόχρονα ηγέτες. Όταν δεν υπάρχει ένα καλά εδραιωμένο οργανωτικό πλαίσιο, ακόμα και οι ηγέτες με τις πιο λαμπρές ιδέες μπορεί να ατονήσουν, απογοητεύοντας τους συναδέλφους τους και επιτυγχάνοντας ελάχιστα. Όμως, χωρίς το πνεύμα επιχειρηματικότητας που αναπτύσσεται όταν ένας ηγέτης βρίσκεται στο τιμόνι του οργανισμού, η επιχείρηση θα βυθιστεί στο τέλμα και θα χάσει γρήγορα την ανταγωνιστική δύναμή της”.

1.3 Ποιος είναι ο ιδανικός τρόπος για να αναπτυχθεί η ηγεσία:

Σε κάθε επιχείρηση δίνεται διαφορετική προσέγγιση στο ερώτημα αυτό, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να διευθετηθούν προτού παρθεί η όποια απόφαση σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης της ηγεσίας. Αρχικά θα πρέπει να διευκρινιστούν οι σκοποί, η κατανομή και οι χρήσεις της ισχύος. Η ηγεσία απαιτεί την χρήση της ισχύος για να επηρεάζει τις απόψεις, τις σχέσεις και τις ενέργειες των άλλων ατόμων. Η ισχύς, όταν συγκεντρώνεται στα χέρια ενός ατόμου συνεπάγεται ανθρώπινους κινδύνους:

- i. Τον κίνδυνο της εξίσωσης της ισχύος με την ικανότητα επίτευξης άμεσων αποτελεσμάτων.
- ii. Τον κίνδυνο να αγνοηθούν οι πολλές διαφορετικές μέθοδοι με τις οποίες οι άνθρωποι είναι θεμιτό να συγκεντρώνουν ισχύ.
- iii. Τον κίνδυνο να χαθεί ο αυτοέλεγχος λόγω της έντονης επιθυμίας για εξασφάλιση ισχύος.

Επειδή όλος ο κόσμος ποτέ δεν ήταν ολιγαρχείς, πάντα αποζητά την εξουσία, την κυριαρχία, την δύναμη της ισχύος και ας γνωρίζουν τους εγγενείς κινδύνους, τους αφήνουν με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν εντάσεις, διαφωνίες και κάμψεις στον οργανισμό. Επομένως, για την αποφυγή λανθασμένων και καταστροφικών καταστάσεων η ισχύς θα πρέπει να διαμοιράζεται και να είναι συλλογική μεταξύ των ηγετών και των μάνατζερ .

Στο βιβλίο του με τίτλο “The Second American Revolution” (Η Δεύτερη Αμερικάνικη Επανάσταση), ο John D. Rockefeller III⁵ περιγράφει το συντηρητισμό των οργανισμών: “Ο οργανισμός είναι ένα σύστημα, με δική του λογική και με όλο το βάρος της παράδοσης και της αδράνειας. Η τράπουλα είναι σημαδεμένη υπέρ της δοκιμασμένης μεθόδου ενέργειας και κατά της ανάληψης κινδύνων και της χάραξης νέας πορείας”.

Εξαιτίας αυτού του συντηρητισμού και της αδράνειας, οι οργανισμοί εξασφαλίζουν τη διαδοχή στην εξουσία αναπτύσσοντας κυρίως μάνατζερ και όχι ηγέτες. Κατά περίεργη συγκυρία, η ηθική αυτή υποθάλλει μια γραφειοκρατική νοοτροπία στην επιχείρηση, η οποία υποτίθεται είναι το τελευταίο προπύργιο που μας προστατεύει από τον ελεγκτατισμό και τους ελέγχους της γραφειοκρατίας του κράτους και της εκπαίδευσης.

1.4 Προσωπικότητα μάνατζερ ή προσωπικότητα ηγέτη;

Η νοοτροπία του μάνατζμεντ δίνει έμφαση στη λογική και στον έλεγχο. Ασχολείται με τους στόχους, με τη βραχυπρόθεσμη προοπτική, με τα πρόσωπα που τον απαρτίζουν και ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς». Ο μάνατζερ είναι φορέας επίλυσης προβλημάτων. Διερωτάται με πώς θα λυθούν τα προβλήματα σύμφωνα με την πιο σωστή απόφαση που θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για να είσαι μάνατζερ δεν χρειάζεται ούτε μεγαλοφυΐα ούτε ιδιαίτερες ικανότητες. Χρειάζεται εξυπνάδα, θάρρος, σταθερότητα, επιμονή και το σημαντικότερο διάθεση για συνεργασία.

Η ηγεσία είναι απλώς μια πρακτική προσπάθεια για καθοδήγηση των υποθέσεων. Για να είσαι ηγέτης πρώτα απ' όλα πρέπει να έχεις αυτοέλεγχο για να μπορείς έπειτα να ελέγξεις και τους υπολοίπους. Επίσης, να έχεις αυτοσεβασμό και πίστη για να εισπράττεις το ίδιο από τα άτομα που σ' ακολουθούν και σε εμπιστεύονται.

Αυτό που πραγματικά χρειάζεται όμως ένας οργανισμός είναι ικανούς και μεγάλους ηγέτες και έξυπνους και τολμηρούς μάνατζερ. Το ζήτημα είναι ότι ποιού η ανάπτυξη θα εξελιχθεί και ποιού θα υπονομευθεί, διότι απαιτείται η εκπαίδευση ατόμων που αναλαμβάνουν την πρακτική ευθύνη όμως δεν αναπτύσσονται μεγάλοι ηγέτες. Οι μάνατζερ με την εμφάνιση μεγάλων ηγετών ανησυχούν για την θέση που κατέχουν. Είναι και οι δύο πολύ διαφορετικά είδη ανθρώπων και τα κίνητρα, οι σκοποί, οι στόχοι και ο τρόπος δράσης και σκέψης τους διαφέρουν. Οι ηγέτες ανέχονται το χάος και την έλλειψη δομής ενώ οι μάνατζερ επιδιώκουν την τάξη και τον έλεγχο. Επομένως, ο οργανισμός δρα ανάλογα με τις ανάγκες του και προς το συμφέρον του ανάλογα με τη δομή και τη λειτουργία που χρειάζεται για την αποδοτικότερη πρόοδο του.

1.5 Οι στάσεις των ηγετών και των μάνατζερ απέναντι στους στόχους.

Οι ηγέτες υιοθετούν μια προσωπική και ενεργό στάση απέναντι στους στόχους. Προτιμούν την ενεργό δράση και την σύλληψη νέων ιδεών παρά να τις εκτελούν. Με την άσκηση επιρροής επιδιώκουν την αλλαγή διαθέσεων, σχεδίων, προσδοκιών προς τα ποθητά αποτελέσματα για την εξέλιξη της επιχείρησης και ταυτόχρονα για προσωπικές τους επιθυμίες και όνειρα. Στηρίζονται στο ένστικτο και στην αποδοτικότερη ανάπτυξη του οργανισμού για ένα καλύτερο μέλλον.

Οι μάνατζερ υιοθετούν απρόσωπες στάσεις απέναντι στους στόχους. Προτιμούν τη σταθερότητα, τον έλεγχο των καταστάσεων και την συντηρητική νοοτροπία που θεσπίζει ο κάθε οργανισμός παρά τις προκλήσεις απρόβλεπτων και πιθανόν εσφαλμένων επιθυμιών τους. Στηρίζονται στην σιγουριά, στην βεβαιότητα και στον δρόμο για την διαρκή επιτυχία.

1.6 Αντιλήψεις για την εργασία.

Οι μάνατζερ έχουν την τάση να βλέπουν την εργασία ως μια διαδικασία απόκτησης ικανοτήτων. Σ' αυτή τη διαδικασία συμμετέχουν και άλλα άτομα που οι μάνατζερ θα πρέπει να συνεργαστούν και να συμμεριστούν τις απόψεις και τις ιδέες τους για την σωστότερη λήψη αποφάσεων. Οι ρυθμοί που εργάζονται είναι ταχύτατοι όμως υποτονικοί, προτιμούν ένα χαμηλό προφίλ και όπου χρειάζεται ασκούν πίεση με επικρίσεις και ποινές αλλά επιβραβεύουν την άρτια λειτουργία και πρόοδο και συνεργάζονται.

Οι μάνατζερ συχνά αναλαμβάνουν να συντονίσουν και να εξισορροπήσουν αντιτιθέμενες απόψεις. Οι τακτικές όπως προαναφέραμε που χρησιμοποιούν για να πείσουν τα άτομα να συμφωνήσουν με τις επικείμενες αποφάσεις και λύσεις προβλημάτων χαρακτηρίζονται ως το είδος εργασίας των διπλωματών και μεσολαβητών. Έχουν ως στόχο να μετατοπίσουν την ισορροπία ισχύος προς λύσεις αποδεκτές ως συμβιβασμούς ανάμεσα σε συγκρουόμενες αξίες.

Οι ηγέτες με αντίθετη άποψη και αντίληψη εργάζονται από θέσεις υψηλού κινδύνου. Επιδιώκουν τον κίνδυνο και το ρίσκο ειδικότερα όταν φαίνεται πως από τις ενέργειες τους υπάρχουν επιβραβεύσεις και ελπιδοφόρες ευκαιρίες. Δημιουργούν νέες λύσεις από την ανάπτυξη νέων τρόπων αντίληψης παλαιότερων προβλημάτων που είχαν τεθεί προς λύση και επιδιώκουν την εφαρμογή τους. Για να είναι πιο πιστευτοί και αποτελεσματικοί θα πρέπει να αναπτύξουν τις ιδέες τους μέσα από ουσιώδεις

εικόνες πραγματικής βελτίωσης των αλλαγών που παρουσιάζουν και που θα τραβήξουν την προσοχή του κόσμου έτσι ώστε να τις αποδεχτούν ως τις πιο συμφέρουσες λύσεις.

1.7 Οι σχέσεις με τους άλλους.

Όλοι οι άνθρωποι όταν είναι συνεργάσιμοι μέσα στο χώρο εργασίας είναι πιο αποδοτικοί και το αποτέλεσμα θα είναι επιτυχές. Υπάρχουν όμως άτομα που αναγκάζονται να συνεργάζονται και θα πρέπει ν' αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Οι μάνατζερ συνηθίζουν να συνεργάζονται με άλλα άτομα διότι η μεμονωμένη δράση τους δημιουργεί άγχος, πιέζονται από το βάρος της ευθύνης. Προτιμούν να μοιράζονται την ευθύνη και συνάμα το αποτέλεσμα να είναι πιο δημιουργικό και ωφέλιμο με την συνεργασία.

Οι ηγέτες διαφέρουν κατά πολύ με τους μάνατζερ διότι λειτουργούν και επεξεργάζονται πάνω στις ιδέες τους και τα όνειρα τους. Οι ηγέτες προσπαθούν με το συναίσθημα, την αίσθηση πίεσης και τις ανθρώπινες σχέσεις να επιτύχουν για τις σωστές και ωφέλιμες αποφάσεις, με σκοπό να δημιουργούνται εντάσεις και προστριβές μέχρι το τέλος των επιτυχημένων επιδιώξεων.

1.8 Μορφές αυτοαντίληψης.

Ο William James⁶ στο βιβλίο του "The Varieties of Religious Experience" (Οι παραλλαγές της θρησκευτικής εμπειρίας), περιγράφει δύο βασικούς τύπους προσωπικότητας: "γεννημένο μία φορά" και τον "γεννημένο δύο φορές". Στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται τα άτομα που η ζωή τους ήταν σαφής και προκαθορισμένη από την γέννηση τους. Απεναντίας, στην δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται τα άτομα που η ζωή τους δεν κίνησε ομαλά και ήρεμα. Η ζωή τους χαρακτηρίστηκε από ένα συνεχή αγώνα για να επιτύχουν μια αίσθηση τάξης και δεν θεωρούν τίποτα δεδομένο, σε αντίθεση με την πρώτη κατηγορία.

Σύμφωνα με τον William James⁶, οι προσωπικότητες αυτές έχουν ανάλογα διαφορετικές αντιλήψεις για τον κόσμο. Για το άτομο που γεννήθηκε μία φορά, η αυτοαντίληψη ως γνώμονας αναφοράς για τη συμπεριφορά και τη στάση προκύπτει από μια αίσθηση ότι βρίσκεται μέσα σε οικείο περιβάλλον και ότι είναι εναρμονισμένος με το περιβάλλον του. Για το άτομο που γεννήθηκε δύο φορές, η αυτοαντίληψη του προκύπτει από ένα αίσθημα έντονης διάστασης.

Οι μάνατζερ ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, επιδιώκουν όλα να γίνονται στην ώρα τους με σαφήνεια, ακρίβεια και τάξη. Ταυτίζονται με τον ρόλο τους και αποσκοπούν κέρδη μέσω των ιδανικών καθηκόντων και της υπευθυνότητας που επιβάλλουν στους εαυτούς τους. Αυτή την αρμονία είχε στο νου του ο William James⁶ – αυτή την αίσθηση αβίαστης ροής ανάμεσα στον εαυτό μας και τον έξω κόσμο –όταν έδινε τον ορισμό του ατόμου που “γεννιέται μία φορά”.

Οι ηγέτες ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία, είναι άτομα που νιώθουν αποκομμένα από το περιβάλλον τους. Δεν περιορίζονται στα σταθερά και τα προκαθορισμένα, έχουν την αντίληψη ότι ενεργούν ανεξάρτητα και βασίζονται στις ιδέες τους για συνεχής αλλαγές και προόδους. Οι μέθοδοι με τις οποίες γίνονται οι αλλαγές μπορεί να είναι τεχνολογικές, πολιτικές, ή ιδεολογικές, αλλά το ζητούμενο είναι το ίδιο: ν’ αλλάξουν σημαντικά οι ανθρώπινες, οι οικονομικές και οι πολιτικές σχέσεις.

Όταν εξετάζουμε την ανάπτυξη της ηγεσίας, πρέπει να εξετάζουμε δύο διαφορετικές διαδρομές που ακολουθεί η ζωή:

1. Ανάπτυξη μέσω κοινωνικοποίησης, η οποία προετοιμάζει το άτομο να καθοδηγεί οργανισμούς και να διατηρεί την υπάρχουσα ισορροπία των κοινωνικών σχέσεων.
2. Ανάπτυξη μέσω προσωπικής βελτίωσης, η οποία ωθεί το άτομο ν’ αγωνιστεί για την ψυχολογική και την κοινωνική αλλαγή.

Η κοινωνία παράγει το ταλέντο μάνατζμεντ μέσω της πρώτης γραμμής ανάπτυξης. Οι ηγέτες προκύπτουν μέσω της δεύτερης γραμμής ανάπτυξης.

1.9 Η ανάπτυξη της ηγεσίας.

Η ανάπτυξη κάθε ατόμου ξεκινάει μέσα από την οικογενειακή ζωή. Κάθε άτομο από την παιδική του ηλικία παίρνει βάσεις και ηθικές αρχές από τους γονείς του σαν ένα εφόδιο για την περαιτέρω ζωή του στην κοινωνία. Αρκετά άτομα είναι τυχερά και από τα εφόδια που πήραν από τη μικρή ηλικία τους καθίστανται ικανά να έχουν ευκαιρίες και επιβραβεύσεις στην ζωή τους. Αυτά τα άτομα, είναι που “γεννιούνται μία φορά”, ταυτίζονται σε κάποιο βαθμό με τους γονείς και βρίσκουν μια αρμονία ανάμεσα σε αυτό που προσδοκούν και αυτό που είναι σε θέση να πάρουν από τη ζωή.

Μερικά όμως άτομα αντιλαμβάνονται διαφορετικά τα εφόδια που πήραν μικροί ή δεν πήραν καθόλου, με σκοπό ν’ αναγκάζονται να πορεύονται μόνο τους και

σύμφωνα με τις δικές τους εμπειρίες στην πορεία της ζωής τους. Αυτό μπορεί να εξελιχθεί σε καλό αλλά και σε κακό, ανάλογα με τις προσδοκίες και τα πιστεύω του κάθε ατόμου. Σημαντικό είναι επίσης, πέρα από την συμπεριφορά ενός ατόμου και το ταλέντο του. Άσχετα αν έχει αυτοπεποίθηση και προσδοκίες για μεγάλα επιτεύγματα βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη του είναι να έχει ταλέντο και να έχει ζήλο πάνω σ' αυτό που επιθυμεί να εργαστεί.

Παρατηρείται συχνά ότι τ' άτομα με σημαντικό ταλέντο συχνά είναι αδιάφοροι μαθητές. Για παράδειγμα, κανένας δεν θα μπορούσε να προβλέψει τα σπουδαία επιτεύγματα του Αϊνστάιν κρίνοντας τον με βάση τη μέτρια απόδοσή του στο σχολείο. Μπορεί ν' οφείλεται στην προσήλωση στον εαυτό του και στην ανικανότητά του να δώσει προσοχή στα τετριμμένα καθήκοντα.

Η μόνη μέθοδος για την διακοπή ενός ατόμου από την μονομέρεια και την στήριξη μόνο του εαυτού του είναι να δημιουργηθεί ένας έντονος δεσμός μ' ένα δάσκαλο – πρότυπο και άξιο ν' εξελίξει το ταλέντο του μαθητή του, ή ακόμα από κάποιον που καταλαβαίνει και έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με το προικισμένο άτομο.

Δεν είναι σίγουρο ότι κάθε προικισμένο άτομο θα βρει τον δάσκαλό του και θα λειτουργήσει σαν υποκατάστατο των γονέων του με σκοπό να καλλιεργήσει το ταλέντο προς την επιτυχία. Αν όμως ο δεσμός δασκάλου – μαθητή είναι άρικτος και προσανατολισμένος προς ένα συγκεκριμένο σκοπό, τότε η επιτυχία και ανέλιξη είναι σχεδόν βέβαιη. Χρειάζεται θέληση, προσοχή και πάνω από όλα εμπιστοσύνη και κατανόηση και από τα δύο μέρη. Η ψυχολογική ετοιμότητα ενός ατόμου να ωφεληθεί από μια τέτοια σχέση εξαρτάται από κάποια εμπειρία ζωής που αναγκάζει τ' άτομο να στραφεί προς τα μέσα.

Οι μεγάλοι δάσκαλοι αναλαμβάνουν κινδύνους. Υπολογίζουν αρχικά στο ταλέντο που διακρίνουν στους νεότερους. Επίσης, διακινδυνεύουν τη συναισθηματική ανάμιξη κατά τη στενή συνεργασία με τους μαθητές τους. Οι κίνδυνοι δεν οδηγούν πάντα στο επιθυμητό αποτέλεσμα, αλλά η προθυμία για ανάληψη τους φαίνεται ότι παίζει κρίσιμης σημασίας ρόλο για την ανάπτυξη ηγετών.

1.10 Μπορούν οι οργανισμοί να αναπτύξουν ηγέτες;

Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα από άτομα παρόμοιας κοινωνικοεπαγγελματικής θέσης. Όταν η εκπαίδευση γίνεται από ισότιμα άτομα η

αξιολόγηση είναι σημαντική για την πορεία και ανάπτυξη ενός ηγέτη, διότι αν η αξιολόγηση είναι αυστηρή επιφέρει εντάσεις και διαφωνίες.

Χρειάζονται να νιώθουν σιγουριά και κατανόηση για να μπορούν ν' αναπτύξουν τις ιδέες τους. Το αποτέλεσμα είναι να συναναστρέφονται τ' άτομα με περισσότερη ελευθερία, ν' ασκούν με περισσότερη αντικειμενικότητα τις επικρίσεις και τις άλλες απόψεις και τέλος να μαθαίνουν από αυτή την υγιή ανταλλαγή απόψεων.

Μπορούν ν' αντιπαρατεθούν και ν' ανταλλάξουν απόψεις ακόμα και με τεταμένο κλίμα. Πολλές φορές αυτή η ικανότητα να τολμούν να εδραιώνουν τις απόψεις τους χαρακτηρίζονται ειλικρινείς και διαλύονται οι όποιες ασάφειες. Επίσης, μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις συναισθηματικές σχέσεις, πάντα προς το συμφέρον και το καλύτερο για τον ηγέτη, ο οποίος όπως έχουμε προαναφέρει τις επιζητά και τις αποδέχεται για την αποδοτικότερη πορεία της εταιρείας.

Μια άλλη εφαρμογή της εκπαίδευσης από ισότιμους συναδέλφους, παρατηρήθηκε στην εταιρεία, Philips N. V. στην Ολλανδία, όπου η οργανωτική δομή δημιουργείται με βάση την αρχή της συνευθύνης δύο ισότιμων στελεχών, από τους οποίους ο ένας αντιπροσωπεύει τον εμπορικό τομέα της επιχείρησης και ο άλλος τον τεχνικό τομέα. Επίσημως, και οι δύο έχουν ίσες ευθύνες για τις περιφερειακές διοικήσεις ή κατά περίπτωση, τις ομάδες προϊόντων. Στην πράξη πάντως, η μια ή η άλλη πλευρά μπορεί να υπερισχύσει στο μάλιστα.

1.11 Η συστηματική προσέγγιση της ηγεσίας.

Για να κατανοήσουμε την ηγεσία θα πρέπει να τη θεωρήσουμε, να την αναλύσουμε και να την συνθέσουμε ως ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο έχει «εισροές», «διεργασία», «εκροές» και όλα αυτά να συνυπάρχουν σ' ένα «περιβάλλον».

Παρακάτω παρατίθεται ένα σχήμα από πίνακες με στοιχεία των τριών κατηγοριών που εσωκλείονται μέσα στο «περιβάλλον» του συστήματος που ασκείται η ηγεσία, για την καλύτερη κατανόηση της.

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΕΙΣΡΟΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ:	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ:	ΕΚΡΟΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ:
Τι πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης;	Τι και πώς πρέπει να κάνει ο ηγέτης;	Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης;
<ul style="list-style-type: none">• Δύναμη	<ul style="list-style-type: none">• Ηγετικές	<ul style="list-style-type: none">• Στους συνεργάτες

<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητες • Αξίες – Πιστεύω • Χαρακτηριστικά προσωπικότητας - Χαρακτήρα 	<p>συμπεριφορές, λειτουργίες, ρόλοι</p> <ul style="list-style-type: none"> • Στυλ ηγεσίας – Χαρακτήρας, συμπεριφορά 	<p>του: στάσεις, συμπεριφορές, ικανότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Στον οργανισμό: στρατηγικές, δομές, συστήματα, κουλτούρα • Στο περιβάλλον: εξελίξεις, σχέσεις • Στα αποτελέσματα
--	--	--

Οι «εισροές» του συστήματος είναι τα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης ούτως ώστε ν' ασκεί αποτελεσματική ηγεσία και να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η «διεργασία» του συστήματος είναι το τι και πώς πρέπει να κάνει ο ηγέτης, δηλαδή η ηγετική συμπεριφορά, οι ενέργειες, οι λειτουργίες και οι ρόλοι που τη συνιστούν. Γενικά ο χαρακτήρας και το στυλ της.

Οι «εκροές» του συστήματος είναι το τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, δηλαδή τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσα από συνεργασίες, ικανότητες, στρατηγικές και σχέσεις που θα πρέπει να επιδιώξει για την αποδοτικότερη λειτουργία του συστήματος.

Το «περιβάλλον» του συστήματος περιλαμβάνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Κύρια στοιχεία του πλαισίου είναι η φύση του έργου που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης, η συμπεριφορά των συνεργατών του και τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που ασκείται η ηγεσία, όπως τα συστήματα διοίκησης, το κλίμα, οι στρατηγικές. Σημαντικά επίσης, στοιχεία είναι και αυτά του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, όπως ο ανταγωνισμός, οι ευκαιρίες, οι απειλές και η αβεβαιότητα.

Η ηγεσία λειτουργεί ως ένα σύστημα στο οποίο θα πρέπει να επιτυγχάνεται το σωστό και επιθυμητό αποτέλεσμα, βάσει της λογικής του «πρέπει να γίνει για την επίτευξη των στόχων» και όχι βάσει της λογικής της μόδας «καλό είναι να γίνει». Χρειάζεται ουσιαστική προσέγγιση των σωστών και κερδοφόρων λειτουργιών.

1.12 Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης;

Η έννοια του ηγέτη δεν έχει νόημα και αξία αν αυτός δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και δεν αποπνέει σιγουριά και εμπιστοσύνη.

Ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να επιτυγχάνει αποτελέσματα που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών, του οργανισμού αλλά και της κοινωνίας ευρύτερα. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών επιφέρει επιτυχία, ευελιξία σε σχέση με τον ανταγωνισμό και παράλληλα έναν οργανισμό που μπορεί ν' ανταπεξέλθει στα όποια ζητήματα παρουσιάζονται και καθίσταται ικανός να τα λύσει.

Αποτελέσματα για τους μετόχους: Οι μέτοχοι προσδοκούν από την επιχείρηση, την συνεχή βελτίωση κερδοφορίας, την αύξηση των εσόδων και προφανώς την μείωση των δαπανών, δηλαδή τη μείωση του κόστους και την αύξηση των πωλήσεων. Σημαντικό αποτέλεσμα είναι η αύξηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης, η διαφάνεια και το αποτελεσματικό μανάτζμεντ. Όλα αυτά επιτυγχάνονται από τον εντοπισμό και την αξιοποίηση νέων κερδοφόρων ευκαιριών, από την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και από την αποτελεσματική και έντιμη διαχείριση που θα πρέπει να επιδιώξει κάθε ηγέτης που επιθυμεί να επιτύχει προς όφελος του εαυτού του και του οργανισμού.

Αποτελέσματα για τους εργαζόμενους: Οι εργαζόμενοι προσδοκούν από την επιχείρηση και συγκεκριμένα από τον ηγέτη, εξασφάλιση απασχόλησης και εισοδήματος, καλές συνθήκες υγιεινής εργασίας, ίση και δίκαιη αντιμετώπιση προς όλους τους εργαζόμενους και ικανοποίηση ανώτερων αναγκών όπως αναγνώριση ικανοτήτων και προαγωγής. Όλα αυτά όμως εξαρτώνται από το αν οι εργαζόμενοι θέλουν και μπορούν να εργάζονται για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Οπότε ο ηγέτης θα πρέπει να εξασφαλίσει τα θέλω και τα μπορώ των εργαζομένων με σκοπό η εργασία τους να επιφέρει κερδοφόρα αποτελέσματα. Για να επιτύχει η επιχείρηση ο ηγέτης καθίσταται δυνατό να εξασφαλίσει τον κατάλληλο ποσοτικό αριθμό εργαζομένων στην οργανωτική του ομάδα με ικανά και συνεχή αναπτυσσόμενα άτομα. Να εξασφαλίσει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως δέσμευση για την επίτευξη των στόχων, διάθεση για ανάπτυξη, υπευθυνότητα, ομαδικό πνεύμα, συνεργασία, πειθαρχία, επιθυμία για συνεχής αλλαγές, προθυμίες για βελτίωση, σωστή αντιμετώπιση των πελατών, ανάπτυξη πρωτοβουλιών και εμπιστοσύνη.

Αποτελέσματα για τους πελάτες: Οι πελάτες προσδοκούν υψηλή ικανοποίηση και υψηλή εξυπηρέτηση και συμπεριφορά. Καμία επιχείρηση δεν επιτυγχάνει με δυσαρεστημένους πελάτες και μη απόλυτα ικανοποιημένους. Ο ανταγωνισμός είναι

πολύ σκληρός, οπότε ο ηγέτης θα πρέπει πάντοτε να εξασφαλίζει τις ανάγκες και την ικανοποίηση των πελατών του. Η επιχείρηση θα πρέπει συνεχώς να προσφέρει ανταγωνιστικές προτάσεις στους πελάτες της μέσω καινούργιων και ενδιαφέρων καινοτομιών, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, χαμηλού κόστους, ταχύτητας και άρτιας εξυπηρέτησης.

Αποτελέσματα για τον οργανισμό: Ο ηγέτης έχει ευθύνη της δημιουργίας και της διαρκούς ύπαρξης ενός οργανισμού ικανού να δημιουργεί αξία με αποτελεσματικό τρόπο για την επιβίωση της επιχείρησης και της διαρκούς επιτυχίας της. Ο ηγέτης θα πρέπει να επιτυγχάνει επιχειρηματικότητα, συνεχή προσαρμογή στρατηγικών δομών, διεργασιών, συστημάτων, κουλτούρας, κατάλληλο επιχειρησιακό κλίμα, συνεχή αύξηση εσόδων, πωλήσεων, μείωση δαπανών, νέες κερδοφόρες προτάσεις, ευκαιρίες και καινοτομίες με σκοπό την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης ενάντια στον ανταγωνισμό.

Αποτελέσματα για την κοινωνία: Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις εκτός από το κέρδος και την επιτυχία τους έχουν έναν ευρύτερο σκοπό, την κοινωνία. Η κάθε επιχείρηση ως σημαντικός κοινωνικός θεσμός, έχει χρέος να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί, με σκοπό την ευημερία και την πρόοδο της. Η εξέλιξη της κοινωνίας μέσω των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται από την κοινωνική πρόνοια, τη μη μόλυνση και προσοχή του φυσικού περιβάλλοντος, την παιδεία, την υγεία, τις υποδομές και τον πολιτισμό.

Τα αποτελέσματα και τις ανάγκες που πρέπει να εξασφαλίσει ο ηγέτης για όλες τις προαναφερθέντες κατηγορίες μπορεί να είναι συγκρουόμενες μεταξύ τους, αφού υπάρχει περίπτωση η ικανοποίηση μίας κατηγορίας να επέρχεται εις βάρος κάποιας άλλης με σκοπό τη δυσαρέσκεια και τις αντιθέσεις που πιθανόν να προκύψουν. Για τον λόγο αυτό ο ηγέτης εξασφαλίζει και επιδιώκει τα επιθυμητά αποτελέσματα σύμφωνα με την αρχή της ισορροπίας για την κάλυψη των αναγκών και ικανοποιήσεων όλων των κατηγοριών. Θα πρέπει να βρίσκει μεθόδους υπέρβασης των διαφορών και των αντιθέσεων που θα προκύψουν μεταξύ των κατηγοριών.

Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα: Ο ηγέτης επιδιώκει να επιτυγχάνει αποτελέσματα που έχουν διάρκεια και είναι ωφέλιμα. Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αφορούν στην ικανοποίηση των αναγκών των ομάδων του. Ταυτόχρονα, όμως είναι αναγκαίο να εξασφαλίζει και την μακροπρόθεσμη επιτυχία που θα επιφέρει το μέλλον. Αυτό επιτυγχάνεται επενδύοντας και χτίζοντας τον οργανισμό του

μέλλοντος καθώς και αναπτύσσοντας διαδόχους που θα είναι ικανοί και άξιοι ν' ασκήσουν σωστή ηγεσία.

Αποτελέσματα επιμέρους και συνολικά: Ο ηγέτης έχει την ευθύνη της οργανωτικής ομάδας μιας επιχείρησης, οπότε θα πρέπει τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να συμβάλλουν στα συνολικά αποτελέσματα όλης της επιχείρησης και όχι σε επιμέρους μονάδες. Ο ηγέτης πρέπει να δρα με βάση την συνεργασία και να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιχείρησης και όχι να ενδιαφέρεται μόνο για τα προσωπικά αποτελέσματα που θα εκλάβει ο ίδιος.

1.13 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.

Τα επιθυμητά αποτελέσματα για να τα επιτύχει ο ηγέτης απαιτείται να έχει και την αρμόζουσα αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Είναι απαραίτητο να εμπνέει εμπιστοσύνη, ν' ασκεί επιρροή στα άτομα που συνεργάζεται, να τους πείθει και να τους παροτρύνει για υψηλές επιδόσεις. Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά προσδιορίζεται από δύο βασικές συνιστώσες:

A) Περιεχόμενο ηγετικής συμπεριφοράς (Τι κάνει ο ηγέτης;).

i. Ηγετικοί ρόλοι: Τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης;

Δεν υπάρχει ακριβή θεωρία για την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά ώστε να είναι χρήσιμη και στην πράξη. Ωστόσο μία προσπάθεια πρακτικού οδηγού παρουσίασαν οι Kouzes⁷ και Posner⁸, ως «συνταγή επιτυχίας» προτείνουν δέκα ηγετικές ενέργειες που παρατίθενται παρακάτω. Σχετικά μ' αυτές οι συγγραφείς ανέπτυξαν εκπαιδευτικά προγράμματα και διαγνωστικά εργαλεία, τα οποία γνώρισαν και γνωρίζουν ακόμη μεγάλη επιτυχία.

Ηγετικές Συμπεριφορές – Πρακτικές σύμφωνα με τους Kouzes⁷ – Posner⁸.

Πρόκληση καινοτομιών.

- Υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο.
- Είναι πρόθυμος ν' αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις επιτυχίες του.

Έμπνευση κοινού οράματος.

- Δημιουργεί όραμα (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον).
- Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματός του.

Ενεργοποίηση συνεργατών.

- Καλλιεργεί την ομαδικότητα και τη συνεργασία.
- Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους και ψυχολογική δέσμευση στο έργο.

Διαμόρφωση σχεδίου.

- Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του.
- Καταρτίζει λεπτομερειακά σχέδια, παρακολουθεί την υλοποίησή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες.

Ψυχική ενθάρρυνση.

- Έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, τα προϊόντα.
- Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων.

Εκτός όμως των πρακτικών οδηγιών που απλουστεύουν και συγχαίουν τα πράγματα, υπάρχουν και άλλες προσπάθειες προσέγγισης και κωδικοποίησης της ηγετικής συμπεριφοράς. Ο Quinn⁹, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Michigan, που στηρίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο των ανταγωνιστικών αξιών, το οποίο ανέπτυξε ο ίδιος με τους συνεργάτες του, υποστηρίζει ότι στις επιχειρήσεις, όπως και στην ίδια τη ζωή, συνυπάρχουν διλήμματα, παράδοξα και αντιφατικότητες. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται αλλαγή και σταθερότητα, υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος, ικανοποιημένους πελάτες και κερδοφορία, αποκέντρωση και συγκέντρωση.

Με βάση τη λογική του μοντέλου αυτού, τα στελέχη προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν μ' επιτυχία αντιφατικά και πολύπλοκα φαινόμενα ασκούν ρόλους με σκοπό την καλύτερη ηγετική συμπεριφορά. Ο Quinn⁹ δίνει δύο διαστάσεις για την συμπεριφορά που πρέπει να έχει ο ηγέτης:

Πρώτον, την «ευελιξία» - αλλαγή ή την σταθερότητα – έλεγχο, δηλαδή το τι ο ηγέτης πρέπει να επιτυγχάνει. Αρχικά, ο ηγέτης πρέπει να καθιστά δυνατή την επιτυχία τους παρόντος μέσω βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Κατόπιν, να χτίζει έναν καλύτερο οργανισμό για το μέλλον μέσω μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Αυτό

σημαίνει πως θα πρέπει ν' αναπτύξει επιχειρηματικότητα, άλλους ηγέτες, να διαμορφώνει κουλτούρα και ν' αναπτύξει τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον.

Δεύτερον, εσωτερική εστίαση (εσωστρεφής) ή εξωτερική εστίαση (εξωστρεφής). Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι «προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους», δηλαδή να επιτύχει αποτελέσματα μέσω των συνεργατών του και «προσανατολισμένη προς τα συστήματα», όπως στρατηγική, σχέδια, μέθοδοι, τεχνολογία και εργαλεία.

Με βάση τις δύο διαστάσεις, ο Quinn⁹ προτείνει και περιγράφει δώδεκα ηγετικούς ρόλους, τους οποίους πρέπει ν' ασκεί ο προϊστάμενος – ηγέτης:

Ενεργοποίηση – παρακίνηση συνεργατών.

Ο κάθε εργαζόμενος για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα που του αναθέτει ο προϊστάμενος – ηγέτης πρέπει να έχει διάθεση και όρεξη για δουλειά. Ο ηγέτης σε καθημερινή βάση θα πρέπει να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο τη διάθεση για δημιουργία μέσω της ενεργοποίησης – παρακίνησης του. Πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, να τον εμπνέει, να τον κινητοποιεί, ώστε η απόδοση του να αποβεί επικερδής για την επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιθυμούν όλοι.

Υποστήριξη συνεργατών.

Πέραν από τη διάθεση για δουλειά ενός εργαζομένου χρειάζεται η γνώση και η ικανότητα του πάνω στις εργασίες που του ανατίθενται για την σωστότερη επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αυτά εξασφαλίζονται συνεχώς από τον ηγέτη μέσω της κατάλληλης ανάθεσης καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης για το πώς και που πρέπει να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της εμπύχωσης, της πληροφόρησης και ενημέρωσης των συνεργατών του, της άρσης των περιορισμών και των εμποδίων στις προσπάθειες τους για απόδοση, την εξασφάλιση της ελευθερίας πρωτοβουλιών δίχως την αίσθηση του φόβου, μέσα σ' ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας.

Με σκοπό ν' αναπτυχθεί και να συνεργαστεί μία ομάδα χρειάζεται ικανά και έξυπνα άτομα όπου με τις καθοδηγήσεις και τις συμβουλές του ηγέτη θα πορευθούν για την δημιουργία ενός αποδοτικού και λειτουργικού οργανισμού. Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι τα καλύτερα αποτελέσματα και αυτά έρχονται μέσω της συνεργασίας και της ομαδικότητας που θα πρέπει να υποστηρίζει η κάθε ομάδα του οργανισμού.

Υλοποίηση έργου.

Κάθε στέλεχος καθημερινά κάνει ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση ενός έργου ή εργασιών. Αυτές οι ενέργειες στηρίζονται στην στοχοθεσία, τον

προγραμματισμό, τον σχεδιασμό των τρόπων υλοποίησης του έργου, στην παρακολούθηση και έλεγχο του, στην επίλυση τυχόν προβλημάτων, στην επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

Διοίκηση συντονισμού.

Η κάθε οργανωτική μονάδα αποτελεί ένα οργανικό μέρος μιας ευρύτερης ολότητας και απαιτείται να ολοκληρώνεται αρμονικά στα πλαίσια αυτής μέσω του συντονισμού και του συγχρονισμού μ' όλες τις οργανωτικές μονάδες. Ο ηγέτης αποτελεί τον συνδετικό κρίκο όλων των κατηγοριών και των επιπέδων γι' αυτό εξασφαλίζει τη σωστή συνεργασία μεταξύ των μονάδων, εφαρμόζει πολιτικές, παίρνει αποφάσεις και συντονίζει τις λειτουργίες και το έργο της μονάδας τους σύμφωνα και με τις άλλες μονάδες.

Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.

Ο βασικός στόχος της κάθε επιχείρησης είναι ο εστιασμός της στην πελατεία. Η εξασφάλιση ποιοτικής εξυπηρέτησης και πλήρης ικανοποίησης των πελατών έχει ως αποτέλεσμα την διαρκή επιτυχία. Ο ηγέτης βάζει ως υπέρτατο σκοπό να ικανοποιήσει τον πελάτη μέσω των κατάλληλων και αρμόδιων ενεργειών του, να αποπνεύσει την εμπιστοσύνη του, να κατανοήσει και να πραγματοποιήσει τις ανάγκες του. Θα πρέπει να έχει συνεχή βελτίωση ως προς την εξυπηρέτηση τους και να παρακολουθεί τον ανταγωνισμό. Εάν ο πελάτης είναι πλήρως καλυμμένος από τις ανάγκες που του προσφέρει η επιχείρηση δημιουργούνται επάξια οι πελατειακές σχέσεις και αντάξιες συνεργασίες.

Ανάπτυξη συνεργατών.

Για μια επιτυχημένη επιχείρηση βασικό στοιχείο είναι ν' αναπτύσσει υπεύθυνους και ικανούς συνεργάτες που να συντελούν στην εξέλιξη και στην πρόοδο της επιχείρησης. Η ανάπτυξη των συνεργατών είναι ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω παρακολουθήσεων και τακτικών ελέγχων. Βασικός όμως, υπεύθυνος είναι ο προϊστάμενος ο οποίος είναι ο καθοδηγητής του κάθε εργαζόμενου. Η ανάπτυξη του κάθε ανθρώπου ξεκινάει από τις βάσεις που λαμβάνει από τα παιδικά και τα σχολικά του χρόνια αλλά στηρίζεται κυρίως μέσα από την ίδια την ζωή, από τις εμπειρίες και τις καταστάσεις που βιώνει.

Προσωπική ανάπτυξη.

Στη σημερινή εποχή, οι ρυθμοί είναι ταχύτατοι, με αποτέλεσμα τ' άτομα με σκοπό να καταξιωθούν σε προσωπικό τομέα συνέχεια πασχίζουν μέσω των υψηλών ικανοτήτων και γνώσεων. Για ν' αναπτυχθούν πραγματικοί ηγέτες και να

δημιουργήσουν σύμφωνα με τα πιστεύω τους και της επιχείρησης, εκτός από πνευματική καλλιέργεια χρειάζονται ψυχολογική και σωματική υγεία ώστε ν' αποδίδουν και να είναι ικανοί να διατηρήσουν την επιτυχία και την συνεχή βελτίωση. Σημαντικό στοιχείο επίσης, είναι να διαχωρίζουν την επαγγελματική με την προσωπική ζωή και να τις ισορροπούν προς την ανάπτυξη και των δύο.

Ανάπτυξη κουλτούρας.

Η ανάπτυξη της κουλτούρας βασίζεται κυρίως στον ηγέτη. Μέσα από τις ενέργειες και τα παραδείγματα που δίνει στους συνεργάτες του συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση της επιχείρησης. Είναι ο «δάσκαλος», ο οποίος πρέπει να δώσει τις βασικές αρχές, να περάσει αξίες και πιστεύω μέσα από ανταμοιβές, τιμωρίες και σωστές αποφάσεις. Έχει ευθύνη για την διατήρηση της θεμελιώδους ιδεολογίας της επιχείρησης, η οποία πρέπει να περνά από γενιά σε γενιά.

Διοίκηση στρατηγικής –Όραμα.

Η στρατηγική διαμορφώνεται από τα στελέχη μέσω σωστών αποφάσεων , ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, απειλών, ευκαιριών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Για την εξασφάλιση της διαρκούς επιτυχίας είναι αναγκαίο να προσανατολίζονται στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, να δημιουργούν νέες καινοτομίες, ν' αναπτύσσουν ιδέες. Γενικά, η λήψη στρατηγικών αποφάσεων να επικεντρώνεται στην ανοδική πορεία της επιχείρησης του τώρα και του μέλλοντος. Το μέλλον προϋποθέτει ανάπτυξη οράματος, πηγή έμπνευσης για πρόοδο και δημιουργία, σημείο αναφοράς για όλους με τις κατάλληλες αποφάσεις και συμπεριφορές. Σ' όλα αυτά συμβάλλουν τα ηγετικά στελέχη για ένα καλύτερο και κερδοφόρο μέλλον.

Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης.

Η συνεχής βελτίωση, είναι πρωτεύον στοιχείο για όλα τ' άτομα. Είναι αναγκαίο για να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα, η στρατηγική, η ανταγωνιστικότητα, και η διαρκής επιτυχία σε όλους τους τομείς. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να τη διατηρεί μέσα από ενέργειες του, ενθάρρυνση και επιβράβευση των συνεργατών του. Να δημιουργεί νέες καινοτομίες, ν' αναζητά καινούργιες ιδέες και πρωτοβουλίες που θ' αποφέρουν σημαντικές αλλαγές στην πορεία της επιχείρησης.

Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών – υποστηρικτών και φήμης».

Τα δίκτυα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών είναι αναγκαία για την εξασφάλιση συνεργασιών με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και συνεχή εξέλιξη. Μέσα σ' ένα δίκτυο συνεργατών, πιστωτών, προμηθευτών, διαφημιστών,

συμβούλων και πολλών άλλων οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων και συμμαχιών. Τα ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα να δημιουργήσουν τέτοιες συνεργασίες για την ανάπτυξη της επιχείρησης είτε μέσω τυπικών είτε άτυπων διαδικασιών. Είναι σημαντικό να έχουν υποστηρικτές ώστε ν' αντλούν έγκαιρα πληροφορίες, νέες ιδέες και λύσεις προβλημάτων συνεργασιών και συναλλαγών. Η ανάπτυξη της εικόνας και της φήμης του κάθε ηγέτη στηρίζονται πάνω στα πλαίσια αυτών των συνεργασιών, διότι για να έχεις υποστηρικτές χρειάζεται ν' αποπνέεις εμπιστοσύνη, υπευθυνότητα και σιγουριά.

ii. Ηγετικές λειτουργίες – κλειδιά: Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων.

Οι βασικές ηγετικές λειτουργίες του κάθε στελέχους είναι δύο. Είναι η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την καλύτερη απόδοση των ηγετικών ρόλων.

Με την επικοινωνία ο ηγέτης, εμπνέει, παρακινεί, πείθει τους συνεργάτες του, τους περνά το πνεύμα του οράματος, τους ενθαρρύνει, τους στηρίζει, τους αναπτύσσει ως ανθρώπους και ως επαγγελματίες. Αντλώντας πληροφορίες από την επικοινωνία, ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις, συντονίζει, ελέγχει, βελτιώνει, υλοποιεί και εξασφαλίζει την εξυπηρέτηση των πελατών.

Την ίδια σημασία έχει και η λήψη αποφάσεων. Τα ηγετικά στελέχη παίρνουν καθημερινώς αποφάσεις, άλλοτε σημαντικές και άλλοτε πιο μικρές σε σημασία με σκοπό πάντα την εξέλιξη και την πρόοδο της επιχείρησης

B) Χαρακτήρας ηγετικής συμπεριφοράς (Πώς το κάνει ο ηγέτης;).

Ο χαρακτήρας ενός ατόμου διαμορφώνεται μέσα από εμπειρίες και καταστάσεις που έχει ζήσει και πράττει αναλόγως. Αναλύουμε την συμπεριφορά κάποιου ερμηνεύοντας και αξιολογώντας την με σκοπό να κατανοήσουμε τον χαρακτήρα του. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς ενός ηγέτη είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της, δηλαδή στο να κερδίζει το μυαλό και την καρδιά των ανθρώπων. Οι άνθρωποι ακολουθούμε «εθελοντικά και πρόθυμα» κάποιον, ο οποίος μας εμπνέει εμπιστοσύνη, μας έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση και το θαυμασμό μας με αποτέλεσμα την αποδοτικότερη συνεργασία μαζί του. Όλα αυτά δεν γίνονται μόνο με την άσκηση των ηγετικών ρόλων και την επιρροή που ασκεί πάνω στο κάθε άτομο ο ηγέτης, αλλά και από τον χαρακτήρα της συμπεριφοράς του.

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

i. Κατάλληλο στυλ ανάλογα με την περίπτωση.

Το κατάλληλο ηγετικό στυλ χαρακτηρίζεται ανάλογα με το ύφος του κάθε ηγέτη και ανάλογα με την περίπτωση. Ο ηγέτης ασκώντας εξουσία – δύναμη ή ελευθερία πρωτοβουλιών και διαπραγμάτευση ιδεών έχει διαφορετικό στυλ. Το μεν αυταρχικό, με το οποίο δεν αφήνει περιθώρια για περαιτέρω διαπραγματεύσεις και το δεν δημοκρατικό – συμμετοχικό, με το οποίο δίνει την ευκαιρία στους συνεργάτες του ν' αναπτύξουν τις ιδέες και τις απόψεις τους. Το κάθε στυλ έχει το δικό του λόγο ύπαρξης, ανάλογα πάντα με την περίπτωση και την χρήση του κατάλληλου στυλ. Για την επιλογή του κατάλληλου στυλ χρειάζονται και κάποια κριτήρια που θα πρέπει ν' ακολουθούμε για το σωστότερο αποτέλεσμα.

Πρώτον, το στυλ ηγεσίας για να είναι αποτελεσματικό πρέπει ν' αρμόζει με το περιβάλλον στο οποίο ασκείται. Αν σε μια επιχείρηση επικρατεί συντηρητικό και αυστηρό κλίμα κάθε άλλο το ηγετικό πρέπει να είναι αυταρχικό.

Δεύτερον, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ταιριαστό με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους συνεργάτες του. Πρέπει να λαμβάνονται βασικά χαρακτηριστικά του έργου για την επιλογή του κατάλληλου στυλ, τα οποία είναι τα εξής:

- Το επείγον του έργου: Όταν το έργο είναι επείγον οι πρωτοβουλίες και οι απόψεις προς συζήτηση είναι χρονοβόρες με σκοπό την καθυστέρηση υλοποίησης του έργου.(αυταρχικό ηγετικό στυλ)
- Η εμπιστευτικότητα του έργου: Όταν το έργο είναι εμπιστευτικό περιορίζεται ο αριθμός συνεργατών-συμμετεχόντων για την αποφυγή διάρρευσης πληροφοριών σχετικά με την υλοποίηση και σχεδίαση του έργου.(αυταρχικό ηγετικό στυλ)
- Η πιθανότητα και οι συνέπειες των λαθών: Όταν υπάρχουν πιθανότητες να γίνουν λάθη, των οποίων οι συνέπειες μπορεί ν' αποβούν μοιραίες για την πρόοδο του έργου ο ηγέτης χρειάζεται απόψεις και ιδέες από τους συνεργάτες του με σκοπό την σωστότερη λήψη αποφάσεων.(συμμετοχικό-δημοκρατικό ηγετικό στυλ)
- Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος: Όταν το έργο ή το πρόβλημα είναι σαφώς ορισμένο, δηλαδή συγκεκριμένο για τον τρόπο έκβασης επίλυσης του, τότε το ηγετικό στυλ που πρέπει να εφαρμοστεί είναι αυταρχικό. Ενώ, όταν το

έργο δεν καθίσταται δυνατό να διευκρινιστεί αρχικά (ερευνητικό έργο), τότε το ηγετικό στυλ που αρμόζει σ' αυτή την περίπτωση είναι το δημοκρατικό-συμμετοχικό.

- Η πιθανότητα συγκρούσεων: Όταν μία απόφαση έχει πιθανότητα να δημιουργήσει εντάσεις και συγκρούσεις, τότε αναλαμβάνει ο ηγέτης-προϊστάμενος την κατάσταση και εφαρμόζει αυταρχικό στυλ για την αποφυγή αθέμιτων διαπληκτισμών.
- Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες: Όταν για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης είναι κρίσιμη η αποδοχή της από τους συνεργάτες, τότε ο ηγέτης απαιτείται ν' εφαρμόζει δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ.
- Διαχείριση κρίσης: Σε περιπτώσεις σοβαρών κρίσεων, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό, αφού απαιτούνται ταχύτητα, εμπιστοσύνη, σημαντικές αποφάσεις, έλεγχος, συντονισμός και εχεμύθεια.

Το πιο σημαντικό κριτήριο για την εφαρμογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ είναι τ' άτομα, με τα οποία συνεργάζεται ο ηγέτης. Ανάλογα με την ικανότητα, την συμπεριφορά, την διάθεση, την γνώση και την εχεμύθεια του κάθε ατόμου θα πρέπει να εφαρμόζει διαφορετικό στυλ και να το επιλέγει σύμφωνα με την ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα.

Όταν η ωριμότητα των συνεργατών ως μονάδες και ως ομάδα είναι χαμηλή λογικό είναι να εφαρμόζεται αυταρχικό ηγετικό στυλ. Αντιθέτως, αν η ωριμότητα τους είναι υψηλή, τότε κατάλληλο ηγετικό στυλ είναι το συμμετοχικό-δημοκρατικό.

ii. Ευαισθησία, γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Οι άνθρωποι ακολουθούν τον ηγέτη «εθελοντικά και πρόθυμα». Σ' αυτό όμως συμβάλλουν και άλλοι παράγοντες, όπως η ευαισθησία και το γνήσιο ενδιαφέρον που χρειάζεται να έχει ένας ηγέτης για να τον εμπιστευτούν και να τον ακολουθήσουν οι συνεργάτες του. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει να είναι ανθρώπινος αν αποσκοπεί στην ολική επιτυχία και όχι την προσωπική. Μέσα από τις ενέργειες και τις πράξεις του, αν είναι αληθινές και ειλικρινείς, θα καταφέρει να κάνει τ' όνειρα και τις σκέψεις του πραγματικότητα, σαφώς και με την βοήθεια και την συμβολή των ατόμων που έχει επιλέξει ως κατάλληλους.

Στην πράξη, η ευαισθησία για τους ανθρώπους εκφράζεται με το ενδιαφέρον να τους γνωρίσουμε ουσιαστικά, να νοιαζόμαστε γι' αυτούς, να τους καταλαβαίνουμε, να

τους δίνουμε απλόχερα την βοήθεια μας όταν μας ζητηθεί και κατανοούμε τις ανάγκες και τις αδυναμίες τους.

Ο ηγέτης, αν πραγματικά νοιάζεται για τους ανθρώπους του, εύκολα θα μπορέσει να συνεργαστεί μαζί τους, να μοιραστεί τ' όνειρα, τις ιδέες, τα προβλήματα και τις φιλοδοξίες του και των ατόμων του, αν το ενδιαφέρον του είναι γνήσιο και αυθεντικό.

iii. Αυστηρότητα.

Η ευαισθησία και το γνήσιο ενδιαφέρον είναι αποτελεσματικά χαρακτηριστικά για την ηγετική συμπεριφορά. Η ανταγωνιστικότητα και η αγορά τη σημερινή εποχή είναι πολύ σκληρή και η αυστηρότητα είναι ένα από τα σημαντικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που θέλει η επιχείρηση του να κυριαρχήσει και να διατηρηθεί στο χρόνο. Για να επιτευχθούν οι στόχοι, οι φιλοδοξίες και τ' όνειρα απαιτείται αυστηρότητα και αυτό επιτυγχάνεται με την πειθαρχία. Με την τήρηση των κανόνων, των προγραμμάτων, των αξιών, των συμφωνιών, των ωραρίων επιδιώκεται η ανοδική πορεία και η διαρκής επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η ευαισθησία και η αυστηρότητα είναι δύο έννοιες αντίθετες και όμως αναγκαίες για έναν ηγέτη που συγκροτεί τις ισορροπίες και επιδιώκει υψηλές αποδόσεις από τους ανθρώπους του. Μερικές φορές αυτές οι αντιφατικές έννοιες συγχέονται και προκαλούν δυσαρέσκεια, όπως η αυστηρότητα μπορεί να μεταφραστεί ως αυταρχικό στυλ ηγεσίας και η ευαισθησία ως δημοκρατικό-συμμετοχικό ηγετικό στυλ. Ανάλογα με την περίπτωση ο ηγέτης πρέπει να τις υποστηρίζει και τις δύο ανεξαρτήτως προσωπικών ενδιαφερόντων, προέχει η σωστή λειτουργία και διαχείριση της επιχείρησης.

iv. Ακεραιότητα.

Η εμπιστοσύνη είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη. μ' αυτό μπορεί να «κατακτήσει» τα πάντα για να την σωστή διαχείριση. Η εμπιστοσύνη για να κερδισθεί εξαρτάται από την ικανότητα κάποιου. Πρέπει ν' αποδείξει με πράξεις ότι είναι ικανός να κερδίσει την εμπιστοσύνη κάποιου. Επίσης, η εμπιστοσύνη εξαρτάται από την ακεραιότητα ενός ατόμου, η οποία πρέπει ν' αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς. Κύρια στοιχεία της «ακέραιας συμπεριφοράς» του ηγέτη είναι η ειλικρίνεια, η σταθερότητα, η αξιοπιστία, η εντιμότητα, η διαφάνεια, η αντικειμενικότητα, η συνεργασία. Ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται ακέραιος όταν τηρεί

τις υποσχέσεις του, όταν αναλαμβάνει τις ευθύνες του σε μια αποτυχία και αναγνωρίζει τα λάθη του και όταν εφαρμόζει στην πράξη τα πιστεύω, τις αξίες και τις αρχές του.

ν. Ταπεινότητα.

Η ταπεινότητα-σεμνότητα χαρακτηρίζεται ως βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη. Πολλοί μεγάλοι ηγέτες χαρακτηρίζονται από ταπεινότητα και αυτό κυρίως τους οδήγησε να φτάσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα που είχαν βάλει στόχο. Η ταπεινότητα τους κάνει ικανούς να μην ενδιαφέρονται για την προσωπική τους υστεροφημία και να μην γίνουν αλαζόνες. Αντίθετα, ενδιαφέρονται και επιδιώκουν να επιτύχουν υψηλά αποτελέσματα και να αναπτύξουν ισάξιους διαδόχους με σκοπό την διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Αποσκοπούν ν' αφήσουν κληρονομιά για το μέλλον ώστε να συνεχιστεί το έργο για το οποίο μόχθησαν και έδωσαν την ψυχή τους και όχι για την προσωπική τους ανάδειξη. Ταπεινότητα για τον ηγέτη σημαίνει αποδοχή κριτικής, συνείδηση, αυτοκριτική, αποδοχή και σεβασμό στις γνώμες και στα δικαιώματα των άλλων, αποδοχή λαθών, ευθυνών, αναγνώριση αξιών, ικανοτήτων και επιβράβευσης τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Τα συστατικά στοιχεία του ηγέτη.

Ένας ηγέτης για ν' ασκήσει σωστά τα καθήκοντα του και να ηγηθεί των άλλων με αποτελεσματικότητα προς τον δρόμο για την διαρκή επιτυχία, πρέπει να έχει ως εφόδια τα συστατικά του στοιχεία. Θα πρέπει να διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα και να είναι χαρισματικό άτομο. Αρκετά στοιχεία της προσωπικότητας ενός ατόμου διαμορφώνονται από την παιδική του ηλικία, όμως τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες αναπτύσσονται ανάλογα με τις εμπειρίες και τη διάθεση του κάθε ατόμου για εξέλιξη και επιβράβευση μέσα από την προσπάθεια και την εργασία.

2.1 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας και ικανότητες του ηγέτη.

Οι δύο βασικές συνιστώσες του ηγέτη είναι η διάθεση του για την άσκηση ηγεσίας και η ικανότητα να την ασκήσει με σκοπό την εξέλιξη του ως άτομο και ως επιχείρηση. Η διάθεση για άσκηση ηγεσίας προέρχεται κυρίως από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, όπως ανάγκες, αξίες, πιστεύω όπου διαμορφώνονται από την παιδική ηλικία και στην πορεία της ζωής του αναπτύσσονται. Ενώ η ικανότητα ν' ασκεί ηγεσία είναι ένα επιμέρους σύνολο ικανοτήτων το οποίο αναπτύσσεται ανεξαρτήτως ηλικίας και προσδιορίζει τη δυνατότητα του κάθε ατόμου να ασκήσει τους ηγετικούς ρόλους και τις λειτουργίες που θα του ανατεθούν.

2.2 Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά.

Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες, όπου η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αφορούν στη διάθεση ενός ατόμου ν' ασκήσει ηγεσία.

Ανάγκη για επιτεύγματα / όραμα.

Ο κάθε άνθρωπος βάζει στόχους στη ζωή του και αγωνίζεται για να τους επιτύχει και ν' απολάβει την αναγνώριση και τον έπαινο από τους άλλους. Όταν υπάρχει διάθεση για άσκηση ηγεσίας τ' αποτελέσματα είναι επικερδή, αξια προσοχής και ενδιαφέροντος. Για την επίτευξη των στόχων σημαντικό είναι η ύπαρξη οράματος. Ένα όραμα που επιθυμεί το άτομο να ακολουθήσει και να το τελειοποιήσει με σκοπό

την εξέλιξη και την αναγνώριση. Το όραμα χρειάζεται θυσίες, σκληρή δουλειά και επιμονή και αποσκοπεί σ' ένα καλύτερο μέλλον με υψηλά ιδανικά που πρέπει να κατακτηθούν. Η ανάγκη των ατόμων για επιτεύγματα και οράματα τους οδηγεί στο δρόμο της δημιουργίας και της έμπνευσης για την υλοποίηση των προσδοκιών τους.

Ανάγκη για αυτό-εκτίμηση / αναγνώριση.

Η διάθεση ενός ατόμου για άσκηση ηγεσίας επηρεάζεται από την ανάγκη για αυτό-εκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους. Οι ανάγκες του τον κάνουν ικανό να επιδιώκει και να καταφέρνει την επαγγελματική του εξέλιξη, τη συνεχόμενη δημιουργία και επιτυχία. Η ευχαρίστηση που λαμβάνει του δίνει δύναμη και ενέργεια για περισσότερη εργασία με πάθος και επιμονή για ανάδειξη και επιτυχή αποτελέσματα.

Πίστη και δέσμευση σε αξίες.

Για να επιτύχει κάποιος χρειάζεται να έχει πίστη και αξίες που να τον καθιστούν δυνατόν να αντεπεξέλθει στις όποιες συνθήκες παρουσιαστούν. Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει ότι ένας σωστός ηγέτης θα πρέπει να απαρτίζεται τουλάχιστον από τις στοιχειώδεις ανθρώπινες ηθικές αξίες, όπως εντιμότητα, ειλικρίνεια, αξιοπρέπεια, δικαιοσύνη και σεβασμό προς όλους. Είναι υπόλογος του εαυτού του αλλά και της επιχείρησης που διοικεί όπως και του περιβάλλοντος γενικά. Επομένως, η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι η ανάλογη που αρμόζει σ' έναν σωστό και ακέραιο ηγέτη. Οι αξίες δίνουν την δυνατότητα να διαχωρίζει το άτομο την σωστή και κατάλληλη επιλογή και το τι είναι σημαντικό ή όχι. Με την πίστη και τη δέσμευση σε αξίες ένας ηγέτης κατέχεται από εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και σιγουριά με αποτέλεσμα οι συνεργάτες του να τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά στο έργο του.

Ανάγκη για δύναμη και επιρροή.

Η άσκηση ηγεσίας δίνει το δικαίωμα στο άτομο να ασκεί επιρροή στους άλλους ν' αντλεί δύναμη από την αίσθηση της ανεξαρτησίας και της αυτονομίας προς όφελος δικό του και της επιχείρησης με σκοπό την συνεχή πρόοδο.

Η δεύτερη κατηγορία των θεμελιωδών ηγετικών χαρακτηριστικών περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που αφορούν τον χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς.

Αυτοπεποίθηση – Θάρρος – Κουράγιο.

Η ηγεσία είναι ένας δύσκολος δρόμος που στην πορεία του συναντάς αντίξοες συνθήκες και επικίνδυνα μονοπάτια. Ο ηγέτης σε καθημερινή βάση είναι αναγκασμένος να αντιμετωπίζει τις δυσκολίες που προκύπτουν, σε θέματα ανταγωνισμού, αντιπαλότητες, επιθέσεις από ανθρώπους που θέλουν να τον διαβάλλουν και να τον συντρίψουν. Γι' αυτό ο ρόλος του ηγέτη είναι σοβαρός και χρειάζεται αυτοπεποίθηση, θάρρος και κουράγιο για να μπορέσει να βγάλει εις πέρας τις κακουχίες και να πορευτεί με σύνεση για την λήψη σωστών αποφάσεων που θα επιφέρουν την επιτυχία.

Ο ηγέτης πρέπει να διακατέχεται από αυστηρότητα και αποφασιστικότητα αν επιθυμεί άρτια αποτελέσματα. Θα πρέπει να στοχεύει σε υψηλές προσδοκίες και οράματα και αυτό να το κάνει σαφές στους συνεργάτες του. Επίσης, σημαντικό στοιχείο ενός ηγέτη είναι η ευθύνη που έχει απέναντι σ' όλους και στις επιτυχίες όμως και στα λάθη στα οποία πρέπει ν' αναγνωρίζει και να κάνει το αδύνατον δυνατό για να τα διορθώσει. Η εμπιστοσύνη δεν υπάρχει αλλά κερδίζεται, επομένως το κάθε άτομο θα πρέπει να συμβαδίζει σύμφωνα με την ορθότητα, ειλικρίνεια και αξιοπιστία αν επιθυμεί να επιτύχει στην ζωή του και να έχει υποστηρικτές δίπλα του για την υλοποίηση των στόχων του.

Εστίαση – Επιμονή – Πειθαρχία.

Ηγεσία σημαίνει να έχεις αντοχή και επιμονή για να μπορέσεις ν' αντεπεξέλθεις στα όποια προβλήματα παρουσιαστούν. Είναι γεμάτη από ανταγωνισμούς, αθέμιτους προβληματισμούς και απογοητεύσεις. Για να καταφέρει κάποιος να επιτύχει, να εξελιχθεί και δουλέψει σκληρά για ένα καλύτερο μέλλον χρειάζεται εφόδια, όπως εστίαση στο τι αποσκοπεί να επιτύχει, επιμονή και υπομονή στις όποιες αντιξοότητες και πειθαρχία για την σωστή μετάβαση των πραγμάτων και την καλύτερη λήψη αποφάσεων.

2.3 Ηγετικές ικανότητες.

Οι ηγετικές ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αναφέρεται στις «ικανότητες ρόλων», όπου περιλαμβάνει τις ικανότητες κάποιου ν' ασκεί τους ρόλους που αρμόζουν στην ηγετική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα, η ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπων, η ικανότητα υλοποίησης αποτελεσμάτων είναι ικανότητες ρόλων, οι οποίες

μπορούν ν' αναλυθούν σε επιμέρους ικανότητες με σκοπό την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων και της ηγετικής συμπεριφοράς.

Η δεύτερη κατηγορία ηγετικών ικανοτήτων, με την οποία θ' ασχοληθούμε, ονομάζεται «μετά-ικανότητες» και περιλαμβάνει την ανάπτυξη άλλων ικανοτήτων και την ανάλυσή τους σε επιμέρους ικανότητες.

Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.

Η ικανότητα αυτή στηρίζεται στην σωστή και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, στην ανάπτυξη νέων καινοτομιών, στη δημιουργία και υλοποίηση επικερδών εφαρμογών.

Συστηματική σκέψη.

Η ικανότητα του ατόμου ν' αντιμετωπίζει όλα τα άτομα ως ολότητες και όχι ως σύνολα. Να ξεχωρίζει την ατομικότητα και το όλον μέσω της συστηματικής σκέψης και να πράττει σύμφωνα με την ικανότητα αποτελεσματικών αποφάσεων, διαμόρφωσης στρατηγικής και την επίλυση προβλημάτων.

Ικανότητα επικοινωνίας.

Αυτή η ικανότητα θεωρείται ως η πιο σημαντική που αρμόζει σ' έναν ηγέτη, διότι είναι η άμεση επαφή του με τα άτομα που συναναστρέφεται και δημιουργεί. Η ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία των ηγετικών ρόλων και της ηγετικής συμπεριφοράς. Με την άσκηση αυτής της ικανότητας δίνει την δυνατότητα στον ηγέτη και στους συνεργάτες του για ειλικρινή και δημιουργική επαφή.

Συναισθηματική νοημοσύνη.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια ικανότητα με την οποία το κάθε άτομο κατανοεί τον εαυτό του αλλά και τους άλλους με σκοπό να λειτουργήσει και να χειριστεί με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματα του όπως και των άλλων.

Η αυτοεπίγνωση (γνώθι σ' εαυτόν).

Πρόκειται για μια ικανότητα όπου γνωρίζουμε τον εαυτό μας, τις αξίες και τις ανάγκες μας. Μας δίνει την δυνατότητα της επίγνωσης των πράξεων και των συναισθημάτων μας και να τ' αντιμετωπίζουμε με σύνεση και αντικειμενικότητα. Η αυτοεπίγνωση είναι βασικό στοιχείο στην ανάπτυξη και στην πρόοδο του εαυτού μας

και με την σωστή της χρήση αποβαίνει σε αποτελεσματικές και ορθές λήψεις αποφάσεων.

Αυτορρύθμιση.

Η αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα για αυτοσυγκράτηση και αυτοέλεγχο. Για να μην παρεκκλίνουμε και παρασυρόμαστε από τα συναισθήματα, τις συγκινησιακές παρορμήσεις και εκρήξεις μας θα πρέπει να χειριζόμαστε με αποτελεσματικότητα αυτές τις εσωτερικές μας καταστάσεις με την ικανότητα της αυτορρύθμισης.

Ενσυναίσθηση.

Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα στο να μπαίνει κάποιος στη θέση κάποιου άλλου και να συμμερίζεται τις καταστάσεις που προκύπτουν και να προβαίνει σε ορθές αποφάσεις. Να έχει την δυνατότητα να τον κατανοήσει και ν' αντιληφθεί καλύτερα τις ανάγκες, τις αξίες και τα προβλήματα του άλλου με σκοπό την σωστή αντιμετώπιση του.

2.4 Εκτροχιασμός των ηγετών.

Υπάρχουν, κατά καιρούς, πολλά παραδείγματα μεγάλων ηγετών που από την επιτυχία κατέληξαν στην αποτυχία και στον μηδενισμό τους. Ο εκτροχιασμός είναι μια έννοια που δείχνει την τραγική κατάληξη ενός ατόμου που η λαμπερή και καταξιωμένη πορεία του στο χώρο εργασίας του έλαβε τέλος λόγω αποδυνάμωσης του, λανθασμένων αποφάσεων, κακής συμπεριφοράς και αρνητικής απόδοσης στις προσδοκίες που του είχαν ανατεθεί. Όλα αυτά τον καθιστούν επισφαλή και αναξιόπιστο με σκοπό είτε τον υποβιβασμό του είτε την απόλυση του.

2.5 Οι αιτίες του εκτροχιασμού των ηγετών.

Τα στελέχη θα πρέπει να κατανοούν τις αιτίες εκτροχιασμών τους με σκοπό να προλαβαίνουν την κατάρρευση τους και να δρουν ανάλογα για την συνεχή πρόοδο τους.

Προαγωγή στο επίπεδο της ανικανότητας.

Το κάθε νέο στέλεχος ξεκινάει την καριέρα του από χαμηλόβαθμες θέσεις με σκοπό να δείξει τις ικανότητες του και να τις αναπτύξει ώστε να προαχθεί στην

κατάλληλη θέση που του αρμόζει στην εταιρεία και που θα μπορεί ν' αντεπεξέλθει στις δυνατότητες της προαγωγής.

Μια προαγωγή σε υψηλά επίπεδα και με υψηλές προσδοκίες πολλές φορές αποβαίνουν λανθασμένες, διότι όσες δυνατότητες και ικανότητες έχει το στέλεχος είναι δύσκολο να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά σε όλα τα ζητήματα που θα του ανατεθούν. Το στέλεχος χρειάζεται να έχει εμπειρία, ηγετικές και διοικητικές ικανότητες για να μπορέσει να στηρίξει μια υψηλών επιδόσεων και προσδοκιών θέση.

Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να εξετάζουν πολύ προσεχτικά τις δυνατότητες του κάθε ατόμου και να μην προάγεται κάποιος που αδυνατεί να στηρίξει τις λειτουργίες της υψηλής θέσης του. Η λανθασμένη επιλογή ατόμου οδηγεί στην υπολειτουργία της εταιρείας αλλά και κακής εκτίμησης από τους πελάτες της. Χρειάζεται προσεχτική και σταθερή επιλογή προαγωγής ατόμων ειδικά σε θέσεις υψηλές στην διοικητική πυραμίδα για την αποτελεσματική επιτυχία της επιχείρησης και της καλής φήμης της.

Το σύνδρομο της συνταγής – μη προσαρμογής.

Πολλά στελέχη ακολουθούν το σύνδρομο της συνταγής. Συνταγές που παλαιότερα έχουν αποδειχθεί επιτυχείς συνεχίζονται με σκοπό την ίδια επιτυχία. Αυτό δεν είναι όμως εφικτό σε όλους τους τομείς, διότι η αγορά και οι τεχνολογίες εξελίσσονται. Οπότε είναι αναγκαίο να χρησιμοποιούνται και καινούργιες μέθοδοι στον τρόπο διοίκησης της κάθε εταιρείας.

Το κάθε στέλεχος θα πρέπει να εφεύρει νέες καινοτομίες και ιδέες για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης και να μην καθησυχάζεται στις στερεότυπες συνταγές με αποτέλεσμα ν' αποτυγχάνουν και να καθαιρούνται από τα καθήκοντα τους. Το σύνδρομο της συνταγής δεν αφήνει τα άτομα και τις εταιρείες να εξελιχθούν και να προσαρμοστούν σύμφωνα με τις αλλαγές που τους επιβάλλει το περιβάλλον και η κοινωνία.

Η σκοτεινή πλευρά των ικανοτήτων και των θετικών χαρακτηριστικών.

Πολλές φορές έχουμε δει άτομα με υψηλές προσδοκίες και ικανότητες ν' αποτυγχάνουν και να εκμηδενίζονται. Αιτία όλων αυτών είναι η μη εξισορρόπηση και αντιστάθμιση των ικανοτήτων και των καταστάσεων που αντιμετωπίζουν.

Οι υψηλοί στόχοι και προσδοκίες μπορούν να οδηγήσουν τον ηγέτη σε αλαζονεία και συνεπώς στην κατάρρευση του. Η ακεραιότητα ενός ηγέτη μπορεί ν' εξελιχθεί σ' ένα δογματισμό που θα μειώνει το κύρος του και την συνεργασία του με τους υπολοίπους. Η υψηλή αυτοπεποίθηση θα τον κάνει να λειτουργεί και ν'

αποφασίζει μόνος του, με αποτέλεσμα μια αυταρχική συμπεριφορά. Ακόμη και το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία μπορούν να τον οδηγήσουν σε αναποφασιστικότητα και σε ακατάλληλη διαχείριση των αποφάσεων και λύσεων του.

2.6 Ανάπτυξη της ηγεσίας.

Ο ηγέτης όπως έχουμε προαναφέρει, γεννιέται με έμφυτα ταλέντα και θετικά χαρακτηριστικά και στην πορεία γίνεται ο ιδανικός ηγέτης, εξελίσσοντας τις ικανότητες και τον χαρακτήρα του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη διαμορφώνονται κυρίως μέσω των εμπειριών και της συνεχούς άσκησης της ηγεσίας.

2.7 Συστηματική προσέγγιση της ανάπτυξης της ηγεσίας.

Η συστηματική προσέγγιση είναι ένα σύνολο αρχών και πρακτικών που προκύπτουν από την από την παρακολούθηση επιτυχημένων επιχειρήσεων. Επίσης, η προσέγγιση συνιστάται σ' ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ενεργειών και μεθόδων με σκοπό την ανάπτυξη της ηγεσίας.

Οι βασικές αρχές της συστηματικής προσέγγισης για την ανάπτυξη της ηγεσίας είναι οι ακόλουθες:

Ανάπτυξη ηγεσίας εστιασμένη σε συγκεκριμένα επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Ο κάθε ηγέτης για να επιτύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα πρέπει να δρα σύμφωνα με κάποιο υπόβαθρο εστιασμένο σ' αυτά τα συγκεκριμένα αποτελέσματα. Για την εξασφάλιση της διαρκούς επιτυχίας θα πρέπει να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους στόχους και αποφάσεις. Με σκοπό την ανάπτυξη της ηγεσίας το στέλεχος θα πρέπει να εστιάζεται σε συγκεκριμένες λειτουργίες και αποφάσεις και με συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ανάπτυξη της ηγεσίας ως ένα οργανωσιακό χαρακτηριστικό.

Η ανάπτυξη της ηγεσίας ως ένα οργανωσιακό χαρακτηριστικό δεν γίνεται μόνο μέσω των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών των στελεχών αλλά μέσα από την διάθεση και την ευκαιρία για άσκηση της ηγεσίας. Για να εξασφαλισθούν η διαρκής επιτυχία και η ανταγωνιστικότητα που συνεχώς αυξάνεται χρειάζεται διάθεση, ικανότητα, εξυπνάδα και εύρεση ευκαιριών από τα στελέχη για να επιτύχουν τις προσδοκίες τους.

Ανάπτυξη της ηγεσίας ως στρατηγική προτεραιότητα της Ανώτατης Διοίκησης.

Για την σωστή ανάπτυξη της ηγεσίας βασικό στοιχείο υποστήριξης είναι η Ανώτατη Διοίκηση, η οποία πασχίζει για το καλύτερο της επιχείρησης. Έχει ως στρατηγική προτεραιότητα την ανάπτυξη της ηγεσίας και την εκπαίδευση άλλων ηγετιών, ικανών και εξαιρετών με σκοπό την προώθηση τους στις υψηλές βαθμίδες ηγεσίας για την υποστήριξη της επιχείρησης.

Ανάπτυξη της ηγεσίας μέσω ολοκληρωμένων προγραμμάτων.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίζει στα άτομα που απασχολεί ολοκληρωμένα προγράμματα για την σωστή λειτουργία και ανάπτυξη της. Αυτά τα προγράμματα τείνουν να είναι εκπαιδευτικά, καθοδηγητικά, συμβουλευτικά ακόμη και πάνω σε μαθήματα κουλτούρας και κατάλληλης συμπεριφοράς που αρμόζει να κατέχει κάθε επιχείρηση από τα στελέχη της.

Η επιχείρηση αποζητάει το ικανό, το ιδανικό και το επιθυμητό ηγετικό πρότυπο και αυτό αποσκοπεί μέσα από τις ενέργειες που κάνει από τα ολοκληρωμένα προγράμματα. Η ανάπτυξη της ηγεσίας είναι βασικό χαρακτηριστικό για να διαμορφωθεί μια έμπειρη και αξιόπιστη επιχείρηση.

2.8 Διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου ηγεσίας.

Η διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου ηγεσίας είναι η βάση της ανάπτυξης της. Η ανάπτυξη της γίνεται μέσω των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών. Δηλαδή, των σωστών αποφάσεων, των κατάλληλων ενεργειών, των σωστών συμπεριφορών και συνεργασιών.

Με σκοπό να επιτευχθεί η διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου τα στελέχη θα πρέπει να πληρούν τις προδιαγραφές της επιχείρησης, να ξέρουν για το τι προσδοκά η επιχείρηση ώστε να το εφαρμόζουν στην πράξη. Όλα αυτά διασταυρώνονται μέσα από τα κριτήρια που θέτει η κάθε επιχείρηση στην πρόσληψη στελεχών, στις αξιολογήσεις, στις γνώσεις που διαθέτουν, στις κατάλληλες συμπεριφορές και στη διάθεση για ομαδικό και συνεργάσιμο πνεύμα με σκοπό την συνεχούς επιτυχίας.

Πέραν από την ικανότητα και την διάθεση των στελεχών σημαντικός παράγοντας για την διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου είναι η Ανώτατη Διοίκηση, η οποία γνωρίζει επακριβώς τις στρατηγικές επιδιώξεις και τα στρατηγικά δεδομένα της επιχείρησης. Για την δημιουργία του ιδανικού προτύπου δεν χρειάζεται μόνο η έγκριση αλλά και η άμεση υποστήριξη της Ανώτατης Διοίκησης.

Συνολικό πλαίσιο για την ανάπτυξη του ηγετικού προτύπου.

Τι πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης.	Τι πρέπει να κάνει και πώς ο ηγέτης.	Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης.
<p>Χαρακτηριστικά</p> <p>Προσωπικότητας.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κίνητρα, όραμα. • Αξίες –πιστεύω. • Εστίαση – επιμονή – πειθαρχία σε επίτευξη αποτελεσμάτων – στόχων. • Αυτοπεποίθηση, θάρρος, κουράγιο. <p>Ικανότητες Άσκησης</p> <p>Ηγετικών Ρόλων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παρακίνησης συνεργατών. • Υποστήριξης συνεργατών. • Ανάπτυξη ομάδας. • Υλοποίησης εκτέλεσης. • Συντονισμού. • Εξυπηρέτησης πελατών. • Ανάπτυξης κουλτούρας. • Προσωπικής ανάπτυξης. • Ανάπτυξης στρατηγικής. • Καινοτομιών/συνεχών 	<p>Ρόλοι.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παρακίνηση- ενεργοποίηση συνεργατών. • Υποστήριξη συνεργατών. • Ανάπτυξη ομάδας. • Υλοποίηση έργου εκτέλεση. • Διοίκηση συντονισμού. • Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών. • Ανάπτυξη κουλτούρας. • Ανάπτυξη ανθρώπων. • Προσωπική ανάπτυξη. • Ανάπτυξη στρατηγικής. • Διοίκηση καινοτομιών/συνεχών βελτιώσεων. • Ανάπτυξη 	<p>Ανθρωποι.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Δέσμευση – κινητοποίηση. • Εμπιστοσύνη. • Ικανοποίηση. • Ανάπτυξη. <p>Πελάτες.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ποιότητα – κόστος προϊόντος. • Ποιότητα εξυπηρέτησης. • Ικανοποίηση. • Σχέση εμπιστοσύνης – πίστη. <p>Μέτοχοι.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κερδοφορία. • Ανάπτυξη. • Διαφάνεια – χρηστή διαχείριση. <p>Κοινωνία.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνική συνεισφορά. • Κοινωνική ευθύνη. • Συμβολή στην ευημερία, στον πολιτισμό, στη συνοχή. <p>Οργανισμός –Επιχείρηση.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εταιρικές

<p>βελτιώσεων.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξης δικτύου συνεργασιών. <p>Μετα-Ικανότητες.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συστηματική σκέψη. • Δημιουργική λήψη αποφάσεων. • Επικοινωνία. • Συναισθηματική νοημοσύνη. • Ικανότητας διοίκησης αλλαγών. <p>Επαγγελματικές Ικανότητες.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σχετικές με το επάγγελμα ειδικότητα. 	<p>δικτύου συνεργατών – «υποστηρικτών», φήμης.</p> <p>Λειτουργίες.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Λήψη αποφάσεων. • Επικοινωνία. <p>Χαρακτηριστικά Ηγετικής Συμπεριφοράς.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλο στυλ ανάλογα με την περίπτωση. • Ευαισθησία για τους ανθρώπους. • Αυστηρότητα. • Ακεραιότητα. • Ταπεινότητα. 	<p>ικανότητες.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανταγωνιστικότητα. • Ικανότητα διαρκούς επιτυχίας.
--	--	--

2.9 Μέθοδοι ανάπτυξης ηγετικών στελεχών.

Ο ηγέτης πέραν από τα έμφυτα ταλέντα που διαθέτει, την μόρφωση και την ανατροφή της οικογένειάς του, στο χώρο εργασίας του αναπτύσσεται και διαμορφώνεται μέσα από τις εμπειρίες, την εκπαίδευση και την καθοδήγηση με σκοπό την ανέλιξη και την επιτυχία του.

Περιγράφονται παρακάτω οι εμπειρίες που αναπτύσσουν τα ηγετικά στελέχη στην πράξη, καθώς και τα σχετικά προγράμματα:

2.9.1 Ανάπτυξη ηγετών μέσω εμπειρίας.

Ο Kotter¹ υποστηρίζει ότι για την ανάπτυξη ηγετών είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρξουν νωρίς στην καριέρα των ατόμων ευκαιρίες άσκησης ηγεσίας, ανάληψης

κινδύνου και μάθησης από επιτυχίες και αποτυχίες. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει τις ακόλουθες αναπτυξιακές εμπειρίες για την ανάπτυξη ηγετών:

- Προκλητικά καθήκοντα – αναθέσεις νωρίς (στα πρώτα στάδια) στην καριέρα.
- Παρακολούθηση πολύ καλών και πολύ κακών προτύπων ηγετών νωρίς στην καριέρα.
- Καθήκοντα – αναθέσεις που διευρύνουν τη γνώση και την εμπειρία.
- Ανάθεση ειδικών καθηκόντων.
- Καθοδήγηση και συμβουλευτική από ανώτερα στελέχη.
- Παρακολούθηση συσκέψεων εκτός των δικών τους υπευθυνοτήτων.
- Ειδικές αναπτυξιακές θέσεις.
- Ειδικά projects (έργα).
- Σχεδιασμένα – επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Από έρευνες στο Center for Creative Leadership στις ΗΠΑ, προκύπτει ότι οι αναθέσεις καθηκόντων – εργασιών, προκειμένου να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας, πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω προκλήσεις:

- Η επιτυχία και η αποτυχία να είναι εξίσου πιθανές και προφανείς στους άλλους.
- Οι συνθήκες να εμπεριέχουν και την περίπτωση όπου ο ηγέτης αφήνεται μόνος ν' αντιμετωπίσει τις δυσκολίες, δίχως πρόσβαση σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.
- Η εργασία που ανατίθεται ν' εμπεριέχει τη συνεργασία με νέους ανθρώπους, με ασυνήθιστα μεγάλο αριθμό ανθρώπων ή με ανθρώπους «δύσκολους».
- Εργασία κάτω από ασυνήθιστα σοβαρές συνθήκες πίεσης.
- Ανάγκη για επηρεασμό ατόμων στα οποία ο ηγέτης δεν ασκεί νόμιμη δύναμη (εξουσία).
- Αντιμετώπιση της αλλαγής και της αμφιβολίας – αβεβαιότητας.
- Άσκηση ηγεσίας σε ομάδα με πιστικές συνθήκες.
- Διαχείριση ενός καθήκοντος – έργου το οποίο έχει σημαντικές στρατηγικές επιπτώσεις ή είναι διανοητικά εξουθενωτικό.
- Συνεργασία μ' έναν ιδιαίτερα αποτελεσματικό ή αναποτελεσματικό προϊστάμενο.

- Αντιμετώπιση μιας κατάστασης όπου κάποιοι σημαντικοί παράγοντες λείπουν, π.χ. ανεπαρκείς πόροι.
- Σκληραγωγήσεις – κακουχίες, όπως υπερφόρτωση, αποφάσεις απολύσεων, χειρισμό κακών προϊσταμένων και υφισταμένων, αποτυχίες, λάθη, αντιμετώπιση ανταγωνιστικών συμπεριφορών.

Οι ερευνητές εντοπίζουν 88 αναθέσεις εργασιών, τις οποίες κατέταξαν στις πέντε ακόλουθες κατηγορίες:

- Μικρά έργα – projects που δίνουν έμφαση στην πειθώ, στη γρήγορη εκμάθηση νέων πραγμάτων, στην εργασία υπό πίεση χρόνου και με νέους ανθρώπους.
- Μικρά «άλματα» αυξημένης ευθύνης, που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των ομάδων, στην προσωπική ευθύνη, στην αντιμετώπιση του προϊσταμένου, στην πίεση χρόνου, στην ανάπτυξη νέων κατευθύνσεων, σχεδίων, πολιτικών από το μηδέν.
- Μικρά στρατηγικά ανατιθέμενα έργα, που δίνουν έμφαση σε διανοητικά προσόντα, τα οποία είναι απαραίτητα με την επιρροή των άλλων.
- Μαθησιακές εργασίες και αποστολές καθοδήγησης που φανερώνουν κενά στις γνώσεις και στις δυνατότητες επιρροής ενός ατόμου.
- Δραστηριότητες μακριά από το χώρο εργασίας που δίνουν έμφαση στην προσωπική ικανότητα ηγεσίας και στη συνεργασία με άλλους ανθρώπους.

Τέλος, σε ό,τι αφορά την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας μέσω της εμπειρίας, ιδιαίτερα πρέπει να τονιστούν τρεις σημαντικές πρακτικές:

- Η δια-λειτουργική (δια-τμηματική) κινητικότητα των στελεχών, η οποία δίδει την ευκαιρία διαφορετικής εμπειρίας και γνώσης, αντιμετώπισης διαφορετικών προβλημάτων, ανθρώπων, δυσκολιών, ευκαιριών.
- Η καθοδήγηση και η «συμβουλευτική», όπου το άτομο αναπτύσσει την ηγετική του ικανότητα μέσω της εμπειρίας, της καθοδήγησης και της υποστήριξης ενός άλλου, περισσότερο έμπειρου ηγέτη.
- Αναθέσεις διεθνών έργων, συμμετοχή σε διεθνείς ομάδες, έκθεση σε διαφορετικές εθνικότητες και πολιτισμούς.

2.9.2 Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας.

Η εκπαίδευση για την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας γίνεται μέσα από προγράμματα που εφαρμόζονται από πανεπιστημιακά ιδρύματα και από ιδιωτικές εταιρείες με σκοπό την αποτελεσματικότερη κατανόηση και εξέλιξη της ανάπτυξης της ηγετικής ικανότητας.

Η εργασία του J. Conger¹⁰, με τίτλο *Learn to Lead*, είναι εξαιρετης σημασίας ώστε να κατανοηθεί η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων. Ο Conger¹⁰ κατατάσσει τα προγράμματα σε τέσσερις κατηγορίες:

1. **Προγράμματα «προσωπικής ανάπτυξης»:** Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του κάθε εκπαιδευόμενου, όπως η ευθύνη, η αυτοπεποίθηση, ο αυτοέλεγχος, η αυτογνωσία, ανάληψη κινδύνου, ευκαιριών. Οι βιωματικές ασκήσεις, υπαίθριες δραστηριότητες, υπόδηση ρόλων είναι μερικές από τις μεθόδους που εφαρμόζονται σ' αυτά τα προγράμματα.
2. **Προγράμματα «εννοιολογικής προσέγγισης»:** Δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη του εννοιολογικού – γνωστικού υποβάθρου των εκπαιδευόμενων σχετικά με τα ζητήματα της ηγεσίας. Η ευαισθητοποίηση και κατανόηση των εκπαιδευόμενων για την χρησιμότητα και τις ευκαιρίες όσον αφορά την ανάπτυξη της ηγετικής τους ικανότητας είναι το κύριο μέλημα τους. Στόχος τους η κατανόηση των ηγετικών ρόλων, για το τι είναι ηγεσία, ποια είναι τα ηγετικά στυλ και οι ηγετικές ικανότητες.
3. **Προγράμματα «ανάπτυξης μέσω αναπληροφόρησης» (360° feedback):** Στηρίζονται σε μεθόδους διάγνωσης (από συναδέλφους, προϊσταμένους ή και από τους ίδιους) των ηγετικών συμπεριφορών, ικανοτήτων και στυλ των εκπαιδευόμενων και στην συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα με σκοπό να γνωστοποιούνται τα σωστά και τα λάθη τους, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες τους και να βελτιώνονται. Αυτά τα προγράμματα δίνουν ένα κίνητρο βελτίωσης στους εκπαιδευόμενους και προσπάθεια ανάπτυξης της ηγετικής τους ικανότητας. Τα προγράμματα στηρίζονται σε διαγνωστικά εργαλεία που «μετρούν» ηγετικές συμπεριφορές και ικανότητες.
4. **Προγράμματα «ανάπτυξης ικανοτήτων»:** Έχουν ως σκοπό ν' αναπτύξουν συγκεκριμένες επιμέρους ηγετικές ικανότητες, όπως παρακίνηση συνεργατών, διαμόρφωση και διάδοση οράματος, ανάπτυξη ομάδας, πειθώ, επικοινωνία, σχεδιασμός στρατηγικής. Αυτά τα προγράμματα στηρίζονται κυρίως σε εργαστηριακές – βιωματικές μεθόδους εκπαίδευσης και όχι σε διαλέξεις.

Για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων βασικό είναι η αξιολόγηση τους να γίνεται πριν και μετά από την υλοποίηση τους και θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα παρακάτω:

- Εστίαση στη βελτίωση συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων ή χαρακτηριστικών που προκύπτουν από το συγκεκριμένο ιδανικό ηγετικό πρότυπο της επιχείρησης και τη διάγνωση των αδυναμιών των στελεχών.
- Να αποτελούν μέρος ενός ολοκληρωμένου σχεδίου (ατομικό και εταιρικό) για την ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη, δηλαδή να συνδέονται με τις υπόλοιπες ενέργειες, όπως ανάπτυξη μέσω εμπειριών, καθοδήγηση και συμβουλευτική, αξιολόγηση και ανταμοιβή των στελεχών.
- Χρήση αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης και εργαλείων, ώστε να υποστηρίζουν την εφαρμογή της γνώσης στην πράξη και τη σταθερή αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς. Ιδιαίτερα αποτελεσματικές μέθοδοι είναι οι εργαστηριακές – βιωματικές ασκήσεις, οι μελέτες περιπτώσεων, η υπόδηση ρόλων, οι ασκήσεις αυτογνωσίας, οι προσομοιώσεις, η μέθοδος 360° feedback.
- Εστίαση στη μάθηση μέσω της αντιμετώπισης πραγματικών ζητημάτων της επιχείρησης και της εργασίας. Αυτό σημαίνει ανάθεση στους εκπαιδευόμενους σχεδίων που πρέπει να εφαρμοστούν στην πράξη και επαναληπτικές συναντήσεις για αξιολόγηση αυτών. Είναι ένας τρόπος για ν' αναλάβουν τις ευθύνες και τα καθήκοντα στους απέναντι στην εταιρεία.
- Να δημιουργούν την αίσθηση επείγοντος και μια ισχυρή θέληση στα στελέχη για συνεχή βελτίωση, αλλαγή και μάθηση. Αυτό σημαίνει ότι τα προγράμματα πρέπει να κάνουν τα στελέχη να συνειδητοποιούν τις ευκαιρίες βελτίωσης – ανάπτυξης τους. Επίσης, να τους κάνουν να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη που τα ίδια θα εκλάβουν αν επιτύχουν τις βελτιώσεις και τις αλλαγές, καθώς και τις αρνητικές συνέπειες που θα υποστούν αν δεν προσπαθούν να τις επιτύχουν.
- Εκτεταμένη συμμετοχή των ανώτατων και ανώτερων στελεχών της επιχείρησης, σε ρόλους εκπαιδευτών, σε προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού. Η μεταφορά των εμπειριών, της κουλτούρας, των

προσδοκιών της επιχείρησης για την ηγεσία δεν μπορεί να γίνει από εξωτερικούς εκπαιδευτές αν και καθίστανται χρήσιμοι. Γι' αυτό τους ρόλους των εκπαιδευτών παίρνουν τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία ως ειδήμων γνωρίζουν τις λειτουργίες και τις μεθόδους της επιχείρησης όσο κανένας άλλος.

- Χρήση εξωτερικών εκπαιδευτών που έχουν την αξιοπιστία του δασκάλου, διαθέτουν υψηλό επιστημονικό υπόβαθρο, σημαντική εμπειρία άσκησης ηγεσίας, ικανότητες διδασχής και κυρίως κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, μπορούν ν' ασκούν οι ίδιοι ηγεσία ως δάσκαλοι στους εκπαιδευόμενους.

Τέλος, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εκτός από τις γνώμες των εκπαιδευόμενων τις πιο πολλές φορές γίνεται από ανώνυμα ερωτηματολόγια, όπου πιο ουσιαστικές και καθοριστικές είναι οι μέθοδοι:

- 360° feedback σ' ένα διάστημα μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.
- Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο των βελτιώσεων μετά την εκπαίδευση.
- Αξιολόγηση της βελτίωσης των αποτελεσμάτων του εκπαιδευόμενου.

2.10 Η επιστήμη της δημιουργίας χαρακτήρα.

Στην πορεία της ζωής μας έρχονται κάποιες στιγμές που τα καθήκοντα μας στον εργασιακό τομέα έρχονται σε αντιπαράθεση με τις αξίες και τα πιστεύω μας. Είμαστε όμως, αναγκασμένοι να τα φέρουμε εις πέρας διότι είναι επαγγελματική μας ευθύνη . Αυτή η στιγμή της επιλογής, της αναγκαιότητας και της αντιπαράθεσης με τον προσωπικό μας χαρακτήρα , ονομάζεται καθοριστική στιγμή.

Τρεις είναι οι κατηγορίες που συναντάμε στο χώρο της εργασίας μας:

A) "Ποιος είμαι;" Καθοριστικές στιγμές για άτομα.

Καθοριστική στιγμή για τους μάντζερ είναι η επίλυση σοβαρών ζητημάτων στον επαγγελματικό τομέα όπου πρέπει να βρουν τη σωστή λύση διότι θα υπάρξουν συνέπειες στη μη εύρεση της λύσης, όμως διχάζονται γιατί δεν υπάρχει πάντα μία σωστή λύση αλλά η μία ανατρέπει την άλλη σωστή. Οπότε οι μάντζερ σε προσωπικό επίπεδο είναι αναγκαίο να βρουν την κατάλληλη σωστή λύση.

Συγκρουόμενα συναισθήματα.

Όταν οι μάνατζερ βρεθούν σε μια τέτοια κατάσταση συγκρουόμενων συναισθημάτων και έχουν το δίλημμα της επιλογής της σωστής λύσης, το αντιμετωπίζουν ως μία φυσική ένταση και όχι ως πρόβλημα. Η διαίσθηση και το συναίσθημα είναι σημαντικοί παράγοντες για την επίλυση της φυσικής έντασης και της κατάλληλης σωστής απόφασης στα σοβαρά ζητήματα που προκύπτουν.

Βαθιά ριζωμένες αξίες.

Όλα τ' άτομα έχουμε αξίες και πιστεύω και πάντα προσπαθούμε και αγωνιζόμαστε γι' αυτά. Όταν επέρχονται καθοριστικές στιγμές στη ζωή μας δεν υπάρχει ποτέ αδιέξοδο, πάντα η λύση βρίσκεται μέσα μας και ανάλογα με τις αξίες μας και συνειδητοποιώντας ποια είναι η μεγάλης σημασίας αξία μας, τότε καθίσταται δυνατό να βρούμε και τις σωστές επαγγελματικές λύσεις.

Ο αυτοέλεγχος αν οδηγεί σε πειστικές, ικανές και έξυπνες πράξεις για τον εαυτό μας θεωρείται ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο όπου προσφέρει στο άτομο ικανότητα για δημιουργία και ανάπτυξη.

Εξυπνάδα και σκοπιμότητα.

Για να επιτευχθούν οι στόχοι και τα όνειρα του κάθε ατόμου χρειάζεται υπομονή, επιμονή, αυτοπεποίθηση, εξυπνάδα και σκοπιμότητα. Αν κάποιος δεν κινηθεί με εξυπνάδα και σκοπιμότητα αλλά με δόλιο τρόπο μονάχα για το δικό του συμφέρον τότε θα πρέπει να υποστεί τις αρνητικές συνέπειες προς το άτομο του αλλά και ως προς την καριέρα του. Ο επιχειρηματικό κόσμος είναι πολύ ανταγωνιστικός και σκληρός αλλά οι πλάγιες οδούς δεν ωφελούν για την εξέλιξη κανενός και καμίας επιχείρησης.

B) "Ποιοι είμαστε;" Καθοριστικές στιγμές για εργασιακές ομάδες.

Όσο ανεβαίνει ένας μάνατζερ σε υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα τόσο δυσκολεύει και η επίλυση των καθοριστικών στιγμών, διότι ασχολείται όλο και με πιο σοβαρά ζητήματα, οι ευθύνες του αυξάνονται και απέναντι στην επιχείρηση αλλά και απέναντι στα άτομα που ασκεί μάνατζμεντ.

Απόψεις.

Πολλοί μάνατζερ θεωρούν ότι η κατάλληλη λύση είναι η δική τους και πως όλοι η ομάδας τους είναι συνυφασμένοι με τις απόψεις τους. Αυτό είναι λανθασμένο διότι οι γνώσεις, η εκπαίδευση, η θρησκεία και τα πιστεύω των ατόμων είναι διαφορετικά.

Ένας ικανός μάνατζερ θα πρέπει αρχικά να κατανοήσει τις προτεινόμενες λύσεις της ομάδας τους με σκοπό να συνεργαστούν για την πάρση της κατάλληλης απόφασης και να μην τους επιβάλλει τη δικιά του. Τον τελικό λόγο θα τον έχει αυτός αλλά με την ομόφωνη απόφαση όλης της ομάδας.

Επηρεασμός συμπεριφοράς.

Στον κάθε εργασιακό τομέα παρατίθενται πολλά ζητήματα και πολλές διαφορετικές απόψεις και λύσεις. Σώφρων, λοιπόν είναι ο μάνατζερ να εντοπίσει την σωστή απόφαση μέσα από τους κανόνες, την πολιτική, και τους στόχους της εταιρείας με σκοπό να κατανοήσει ποια θα είναι η λύση που θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα και έτσι θα επηρεάσει την συμπεριφορά όλων για να παρθεί η σωστή λύση στο τέλος. Και όπως είπε ο Αμερικανός φιλόσοφος William James⁶, "Η θεώρηση των πραγμάτων που τελικά θα επικρατήσει είναι εκείνη που εκπλήσσει περισσότερο τη συνηθισμένη ροή της σκέψης".

Η αλήθεια ως διαδικασία.

Οι μάνατζερ είναι επικεντρωμένοι στην εργασία τους για το σχεδιασμό του μέλλοντος. Πρέπει να εντοπίζουν τα προβλήματα πριν αυτά παρουσιαστούν. Το ίδιο ισχύει και για τις καθοριστικές στιγμές στις ομάδες. Θα πρέπει να εντοπίζονται πριν αυτές εμφανιστούν οπότε οι ομάδες να είναι προετοιμασμένες για την επιτυχή επίλυση τους. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί εάν έχει προηγηθεί μια σωστή διαδικασία εκπαίδευσης μάνατζμεντ στις ομάδες. Ένας ικανός και ταλαντούχος μάνατζερ καθιστά δυνατό την διαδικασία της προετοιμασίας της ομάδας του με σκοπό να επιλυθεί με επιτυχία η καθοριστική στιγμή.

Παίζουμε για την νίκη.

Η καθοριστική στιγμή είναι μια διαδικασία που διακυβεύονται πολλά. Το κάθε άτομο αποσκοπεί πάνω απ' όλα για το δικό του συμφέρον και πράττει σύμφωνα μ' αυτό. Τ' άτομα χαρακτηρίζονται ως παίκτες ενός παιχνιδιού όπου πασχίζει ο καθένας τους για την κορυφή, για την νίκη. Οι μάνατζερ επομένως, θα πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένοι ν' αντεπεξέλθουν στη μάχη με τους «αντιπάλους» τους μέσα από τις κατάλληλες και αποτελεσματικές τακτικές που θα τους οδηγήσουν στην πραγματοποίηση των ονείρων και των στόχων τους, δηλαδή να νικήσουν.

Γ) "Ποια είναι η εταιρία;" Καθοριστικές στιγμές για ανώτερα στελέχη.

Οι καθοριστικές στιγμές για τα ανώτερα στελέχη δεν είναι μόνο για την πορεία που θ' ακολουθήσουν στην προσωπική τους ζωή, ούτε και της ομάδας τους αλλά γενικά επωμίζονται όλη την ευθύνη της εταιρείας. Πρέπει να είναι άρτια ενημερωμένοι για την εξέλιξη της εταιρείας με σκοπό να έχουν μια πλήρη άποψη στο τι γίνεται μέσα στο χώρο εργασίας εάν ερωτηθούν.

Αν κάποιο σοβαρό γεγονός βγει στο προσκήνιο και χρειαστεί ν' απαντήσουν σε ερωτήματα που θα τους τεθούν από τα ΜΜΕ, σωματεία, μετόχους και γενικά από άλλους ενδιαφερόμενους, τα στελέχη πρέπει να είναι ικανά να υποστηρίξουν την εταιρεία όπως και το κύρος της. Ένα ανώτερο στέλεχος δεν μπορεί να ενδιαφέρεται και να πασχίζει μόνο για το προσωπικό του συμφέρον και για την ομάδα του αλλά για ολόκληρη την εταιρεία.

Προσωπική ισχύς και ισχύς του οργανισμού.

Καθοριστική στιγμή για τα ανώτερα στελέχη είναι όταν χρειαστεί να παρθούν σημαντικές αποφάσεις και συγκαλούν συσκέψεις και προσλαμβάνουν συμβούλους και δικηγόρους να είναι παρόν στις διαπραγματεύσεις. Το ανώτερο στέλεχος πρέπει να παρουσιάσει την προσωπική του ισχύ μέσα από προσωπικά οράματα που θεωρούνται σωστά για την διασφάλιση σταθερότητας και ισορροπίας της εταιρείας. Πρέπει να είναι πειστικός, αξιόπιστος, οι ενέργειες του να είναι θεμιτές από όλους και να έχει τα ηνία της κατάστασης. Ένα λάθος μπορεί να συντελέσει στην καταστροφή της εταιρείας και ακολούθως της καριέρας του. Οι σημαντικές καθοριστικές στιγμές συντελούν στο να επαναπροσδιοριστούν οι λειτουργίες και οι ρόλοι που έχουν θεσπιστεί στην εταιρεία προς όφελος όλου του συνόλου του οργανισμού απέναντι στην κοινωνία. Αυτό επιτυγχάνεται αρχικά από την ισχύ των ανώτερων στελεχών και των κινήσεών τους και από την ισχύ του οργανισμού στην κοινωνία.

Ο ρόλος του οργανισμού μέσα στην κοινωνία.

Πολύ σημαντικό παράγοντας ευημερίας του οργανισμού είναι ο ρόλος του μέσα στην κοινωνία. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να διαμορφώσουν και να δοκιμάσουν τον εαυτό τους, την ομάδα τους αλλά και το ρόλο που κατέχουν στην κοινωνία, αν είναι αποδεκτοί, σε ποιους τομείς και από ποιους. Καταστρώνουν σχέδιο δράσης με σκοπό να δουν που πρέπει να επικεντρωθούν. Αναρωτιούνται σε ποιους τομείς πρέπει να

δώσουν περισσότερο βάση. στις σχέσεις τους με τους μετόχους και το κράτος, ποια στάση είναι η κατάλληλη να κρατήσουν γενικότερα στην κοινωνία.

Από το όραμα στην πραγματικότητα.

Ο στόχος κάθε στελέχους είναι να κάνει τ' όραμα του πραγματικότητα, αλλά πρέπει να σκεφτεί προσεχτικά ποιοι θα συμμετέχουν στην πραγματοποίηση του οράματος του. Υπάρχουν πολλοί αντίπαλοι εσωτερικοί και εξωτερικοί που θα τον σαμποτάρουν, ομάδες που δεν θα τον υποστηρίξουν, που θα τον διαβάλλουν, άτομα που φθονούν τις προσπάθειες του και θα τον πολεμήσουν. Πρέπει να ακολουθήσει μια τακτική ώστε να είναι σίγουρος για τις επιλογές του να μην υπερεκτιμήσει αλλά ούτε και να υποτιμήσει τις δυνάμεις κανενός. Με εξυπνάδα, στρατηγική και δημιουργικότητα θα πορευθεί για την πραγματοποίηση του οράματος του. Ο Μακιαβέλι¹¹ το είχε θέσει συνοπτικότερα, ως εξής: "Να παίζω άραγε το λιοντάρι ή την αλεπού."

«Τεντωμένο τόξο».

Οι καθοριστικές στιγμές πολλές φορές μας φέρνουν αντιμέτωπους με τις ηθικές αξίες και με τα πιστεύω της εταιρείας. Εμείς θα πρέπει να είμαστε ικανοί να ξεχωρίσουμε στην κάθε περίπτωση ποια είναι η κατάλληλη στάση που πρέπει να κρατήσουμε και σε ποια πορεία θα οδηγήσουμε τα όποια γεγονότα παρουσιαστούν. Υπάρχουν στιγμές που κάνουμε πράγματα ενάντια των προσδοκιών και των ηθικών αξιών μας διότι είμαστε αναγκασμένοι ν' ακολουθήσουμε την πολιτική της εταιρείας και πάντα προς όφελος της σκεπτόμενοι. Για να είμαστε σε θέση να ξεχωρίσουμε ποια κατεύθυνση να πάρουμε αρχικά θα πρέπει να ισορροπήσουμε τα πράγματα και τις καταστάσεις. Μια ιδανική λύση θα προέλθει μέσα από την ισορροπία των ηθικών αξιών μας και των κανόνων της εταιρείας που εργαζόμαστε.

Ο Γερμανός φιλόσοφος του δεκάτου ενάτου αιώνα Friedrich Nietzsche¹² έγραψε: "Πιστεύω ότι μέσα ακριβώς από την παρουσία αντιθέτων και των συναισθημάτων που αυτά προκαλούν αναπτύσσεται ο μεγάλος άνδρας – το τεντωμένο τόξο". Οι καθοριστικές στιγμές φέρνουν στην επιφάνεια με απόλυτη ευκρίνεια αυτά τα "αντίθετα" και τα "συναισθήματα". Μας αναγκάζουν να βρούμε μια ισορροπία ανάμεσα στην ιδανική επιθυμία μας και την πεζή πραγματικότητα της εργασίας μας. Συνεπώς, οι καθοριστικές στιγμές δεν είναι απλώς πνευματικές ασκήσεις. Είναι ευκαιρίες για εμπνευσμένη δράση και προσωπική ανάπτυξη.

2.11 Ένας κόσμος σε μετάβαση.

Η εποχή που διανύουμε είναι μια εποχή μεγάλων αλλαγών. Ο κόσμος αλλάζει με ιλιγγιώδη ταχύτητα. Βιώνουμε τεράστιες αλλαγές στην οικονομία, την τεχνολογία, στο περιβάλλον, στα πολιτικά και κοινωνικά συστήματα. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό σε ένα τέτοιο κόσμο η πρόκληση για τον καθένα μας είναι απερίγραπτα μεγάλη.

Ενδεχομένως οι παλαιότερες αντιλήψεις για την οικονομία και την κοινωνία μπαίνουν σε αμφισβήτηση καθώς ο κόσμος βρίσκεται σε μια μεταβατική περίοδο ριζικών αλλαγών. Η πρόκληση της εποχής είναι ότι βαδίζουμε σε ένα άγνωστο κόσμο προσπαθώντας να βρούμε ένα ασφαλές πέρασμα. Ποια κατεύθυνση όμως θα επιλέξουμε; Άλλωστε η ανάγκη της μίας στιγμής μπορεί να είναι εντελώς διαφορετική από την ανάγκη της επόμενης και πάλι το ρίσκο είναι μεγάλο και οι κίνδυνοι πολλοί. Πώς όμως θα βγούμε από την αβεβαιότητα και πως μπορούμε να ξεπεράσουμε τους κινδύνους που μπορεί να παραμονεύουν;

Η απάντηση είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη όμως ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να αναγνωρίσει την ανάγκη της κάθε περίπτωσης και να ανταποκρίνεται ανάλογα, που δεν θα κολλάει σε παραδοσιακές μεθόδους και θα έχει ικανότητες αυτοσχεδιασμού σε συνδυασμό με την αποφασιστικότητα, την ευελιξία και υπομονή που θα επιδείξει μπορεί να ηγηθεί και να αντιμετωπίσει καλύτερα τις επικείμενες αλλαγές. Οι γρήγορες αλλαγές που γίνονται γύρω μας απαιτούν όλο και περισσότερο αυτοέλεγχο σε μέρους μας, όπως λέει και ο Peter Senge¹³ στο βιβλίο του *The Fifth Discipline* «Όταν απαιτούνται ριζικές αλλαγές η μόνη εξουσία που μπορεί να της επιφέρει είναι η δύναμη που προέρχεται από τις πεποιθήσεις και την διαύγεια του ατόμου». Άλλωστε δεν μπορούμε να ελέγξουμε το εξωτερικό περιβάλλον ούτε να βασιστούμε στα χθεσινά στηρίγματα, όμως μπορούμε να μάθουμε πώς να ελέγξουμε το εσωτερικό μας περιβάλλον.

Όσο περισσότερο αναπτύξουμε τα διάφορα συστήματα του εξωτερικού περιβάλλοντος άλλων ανθρώπων και καταστάσεων τόσο περισσότερο απομακρυνόμαστε από τον εσωτερικό μας κόσμο και από την κατάσταση της αυτοκυριαρχίας. Η αποξένωση από τον εαυτό μας δυστυχώς έχει σοβαρές συνέπειες στον τρόπο ζωής μας, στις διαπροσωπικές μας σχέσεις και δημιουργεί καινούργια

προβλήματα στην καθημερινότητά μας (νέες αρρώστιες, μόλυνση του περιβάλλοντος, ψυχικές διαταραχές, απάθεια για τους γύρω μας κτλ). Το τίμημα που πληρώνουμε για την απομόνωση του εσωτερικού κόσμου από τον εξωτερικό είναι πολύ μεγάλη και γίνεται ιδιαίτερα αισθητό στον τομέα της προσωπικής συγκρότησης και ανάπτυξης.

Σε αυτό το μεταβατικό στάδιο για να αντεπεξέλθει το άτομο στις ριζικές αλλαγές, ίσως θα πρέπει να επαναφέρει τις πρωταρχικές και διαχρονικές αξίες πίσω στην οικογένεια, στο χώρο εργασίας, στην εκπαίδευση, στην πολιτική και γενικότερα μέσα στην ίδια την κοινωνία που ζει. Η επικοινωνία, ο σεβασμός, η ειλικρίνεια και η υπευθυνότητα, αξίες που όλοι μας ζητάμε και διεκδικούμε στις προσωπικές μας σχέσεις, θα πρέπει να ξαναγίνουν το επίκεντρο των καθημερινών μας αξιών. Άλλωστε η ατομική αλλαγή και βελτίωση αποτελεί εγγύηση για περισσότερη ποιότητα σε όλα τα επίπεδα της ζωής και σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, γιατί το άτομο είναι η μονάδα που αποτελεί το σύνολο.

2.12 Ο σύγχρονος ηγέτης.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον πως θα μπορούσε να λειτουργεί ένας σύγχρονος ηγέτης;

Καταρχήν σύμφωνα με τους συγγραφείς J. Belasco¹⁴ και R. Stayer¹⁵ και το βιβλίο τους *Flight of the Buffalo* ένας ηγέτης πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο οι άλλοι να θέλουν να είναι υπεύθυνοι και ότι η ηγεσία σημαίνει να θέλεις να μαθαίνεις διαρκώς. Ο ηγέτης είναι αυτός που δεν το βάζει κάτω, συνεχίζει ακάθεκτος και δριμύτερος μετά από αποτυχίες γιατί έχει έναν απώτερο σκοπό. Όμως θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι κάθε αλλαγή και ανάπτυξη συναντά αντίσταση. Αυτό συμβαίνει γιατί η αντίσταση έχει πάντα να κάνει με το φόβο της απώλειας. Η συνήθεια και ο καθησυχασμός είναι δύο ισχυρές δυνάμεις που μπορούν να γίνουν τροχοπέδη για περαιτέρω αλλαγές και πρόοδο.

Ο Anthony Strano¹⁶ περιγράφει τις ιδιότητες του σύγχρονου ηγέτη του 21^{ου} αιώνα. Μελλοντική ηγεσία σημαίνει να έχει κανείς την ικανότητα να καθοδηγήσει και να εξυπηρετήσει άλλους γύρω του προκειμένου το φορτίο των κρίσεων, του χάους και της αναστάτωσης να μην αποπροσανατολίζει το νου και τη ζωή τους. Η αναστάτωση που υπάρχει σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο είναι γιατί έχουμε χάσει την αίσθηση της ταυτότητας, την αίσθηση του ανήκειν και την αίσθηση του σκοπού μας. Γνήσιος ηγέτης είναι εκείνος που ερευνά και μελετά αυτούς τους τρεις παράγοντες για τον εαυτό

του και συνεπώς μπορεί να ενθαρρύνει και άλλους να κάνουν το ίδιο. Κάθε βελτίωση έχει να κάνει με μια αλλαγή στη συνειδητότητα η οποία προκύπτει από την ειλικρινή εξέταση του εαυτού. Η θετική αλλαγή δημιουργεί έναν πιο αληθινό στόχο και μια πιο βαθιά πίστη σε αυτόν το στόχο. Όταν προσφέρουμε στους άλλους αυτό που είμαστε καθώς και το πώς φτάσαμε εκεί, αυτό αποτελεί πραγματική καθοδήγηση γιατί εμπνέει και θεραπεύει τις ζωές άλλων. Ο ηγέτης λοιπόν είναι ένας πολεμιστής που γνωρίζει και μεταμορφώνει τον εαυτό του, που υπερνικά τις αδυναμίες του και ανακαλύπτει τις δυνάμεις του. Ο ηγέτης όμως είναι και θεραπευτής, γιατί τελικά έχει μάθει πώς να νιώθει πλήρης και ευτυχισμένος χρησιμοποιώντας τις εσωτερικές πνευματικές αξίες. Κατάφερε την ψυχική αναγέννηση, η οποία είναι δημιουργική και αμοιβαία θετική. Το αποτέλεσμα είναι μια ανιδιοτελής αυτοπεποίθηση, η οποία ταυτόχρονα σέβεται το δικαίωμα ύπαρξης των άλλων. Σύγχρονοι ηγέτες είναι άτομα που δεν έχουν και δεν εξαρτώνται από μια σταθερή βάση.

Μια εικόνα του σύγχρονου ηγέτη, κοντά σ' αυτή είναι αυτή που έχει ο Geoffrey Wallace¹⁷: «Ο ηγέτης πρέπει να είναι γεμάτος με πάθος που του δίνει ώθηση, ρεαλιστής με βάθος και με την ικανότητα να υποστηρίζει άλλους με γνησιότητα. Κυρίως όμως, πρέπει να είναι προικισμένος με επικοινωνιακές ικανότητες».

Όταν ένας ηγέτης καλείται να επιφέρει αλλαγές λόγω τους ασταθούς και απροσδιόριστου περιβάλλοντος, μπορεί να λειτουργήσει ως πολεμιστής ή ως θεραπευτής. Ως πολεμιστής καλείται να δράσει με αποφασιστικότητα κύρος και ισχύ. Υπάρχει όμως και μια άλλη άποψη για την ηγετική φύση: η σιωπή. Ένας σωστός ηγέτης γνωρίζει πώς να αποσύρεται και πώς να σωπαίνει πραγματικά. Μαθαίνει να ακούει και να εξοικειώνεται με μεγάλες παύσεις καθώς επίσης να είναι σε επαφή με το κέντρο του, να έχει εσωτερικές βάσεις και γι' αυτό μπορεί να είναι σταθερός σε περιόδους που τα εξωτερικά στηρίγματα απειλούνται. Αυτά τα προσόντα καθιστούν τον ηγέτη ικανό να δρα εστιασμένα και χωρίς βιασύνη και να γνωρίζει τις συνέπειες των πράξεών του αποφεύγοντας τη βία κάθε μορφής. Αφού έχει μάθει να μην βιάζει καταστάσεις εξοικονομεί και κερδίζει χρόνο, χρήμα και ενέργεια και με έναν πολύ απλό τρόπο δίνει αξέχαστα μαθήματα στους άλλους γύρω του. Ένας τέτοιος άνθρωπος μετράει τα αποτελέσματα της δουλειάς του ανάλογα με το πόσο συνεισέφερε στο να αυξηθούν οι συναισθηματικές ικανότητες και η νοητική νοημοσύνη των άλλων γύρω του. Ουσιαστικά βοηθάει τους γύρω του να συνειδητοποιήσουν το έμφυτο δυναμικό τους προσφέροντας δημιουργικούς καθρέφτες αντί για έτοιμες λύσεις ή κριτική. Ο επιτυχημένος ηγέτης γνωρίζει πότε είναι η ώρα να ακούσει, πότε είναι η κατάλληλη

στιγμή να δράσει και τότε να αποσύρει τη συμμετοχή του και έτσι καταφέρνει να συνεργάζεται με όλους γύρω του. Αυτό γίνεται γιατί δεν βιάζεται ούτε βιάζει τα συναισθήματα ή τις σκέψεις του. Ξέρει ότι όλα και όλοι θέλουν το χρόνο τους. Η θετική του διαύγεια τον κάνει ικανό να εργάζεται με λεπτούς τρόπους μέσα στην ομάδα χωρίς να παραβιάζει τις ευαισθησίες των άλλων. Ένας εκλεπτυσμένος ηγέτης γνωρίζει ότι τίποτα μακροχρόνιο και σπουδαίο δεν μπορεί να χτιστεί χωρίς την άμεση συμμετοχή της ομάδας με την οποία συνεργάζεται.

Η Δυναμική μιας Ομάδας

Ο σύγχρονος ηγέτης ως πολεμιστής μπορεί περιστασιακά να χρειαστεί να πιέσει τους άλλους ως θεραπευτής όμως αποφεύγει αυτή την κίνηση όσο μπορεί γιατί γνωρίζει ότι ίσως η υπερβολική πίεση μπορεί να αποθαρρύνει τους γύρω του. Η συνεχής παρεμβολή του συνήθως δεν ενισχύει την δυναμική της ομάδας, αλλά κάλλιστα μπορεί να τη διαλύσει ή ακόμη να καταφέρει να γίνουν τα μέλη της πλήρως εξαρτώμενα από αυτό. Η λειτουργία της ομάδας είναι μια ιδιαίτερα ευαίσθητη υπόθεση. Όταν ο ηγέτης προσπαθεί να ελέγξει την ομάδα, ασκώντας πίεση στα μέλη της, τότε δείχνει απλώς ότι δεν γνωρίζει την διαδικασία της ομαλής λειτουργίας της και πως την φοβάται. Όταν πιέζει τα μέλη της ομάδας έχει ως αποτέλεσμα να τα μπλοκάρει και τελικά να καταστρέφει την ομάδα. Κάθε φορά που ο ηγέτης ασκεί πίεση θα ακολουθεί σύγκρουση και διαφωνία, το δυναμικό της ομάδας αποδιοργανώνεται και πέφτει, το περιβάλλον εχθρικό, κλειστό και τελείως άγονο. Γι' αυτό θα πρέπει να μην επιτίθεται, ούτε να αμύνεται, ούτε να δείχνει πως φοβάται ότι θα χάσει κάτι. Το να πιέζει τους άλλους να κάνουν αυτό που αυτός θεωρεί σωστό ότι πρέπει να κάνουν δεν καλλιεργεί ποτέ το δυναμικό της ομάδας. Ακόμη κι αν εκείνη την ώρα υποτάσσονται, μέσα τους φουντώνει η οργή και φυτεύεται ο σπόρος της εκδίκησης. Μια τέτοια νίκη αποτελεί την απόλυτα σίγουρη μελλοντική ήττα και της ομάδας και του κοινού έργου και του ηγέτη. Ο ηγέτης που δεν πιέζει την ομάδα αντέχει στο χρόνο και συνεχίζει να εξελίσσεται.

Η Ανταμοιβή στην Ομάδα

Όταν ενισχύεται η ιδέα της εξωτερικής επιτυχίας, οι άνθρωποι τρέχουν για να κερδίσουν. Ο ηγέτης πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι το πιο ισχυρό πράγμα που έχει στην διάθεσή του είναι οι άνθρωποι που εργάζονται για την εταιρεία του. Έτσι χρειάζεται να βρεθούν τρόποι ανταμοιβής ιδιαίτερα εκείνων που δεν ήταν και τόσο επιτυχημένοι προκειμένου να έρθουν στο ίδιο επίπεδο με τους καλύτερους της ομάδας.

Αν μείνουν πίσω λόγο διακρίσεων, η συναδελφικότητα δεν μπορεί να υπάρξει και ο καθένας θα φοβάται τον πλησίον του. Γι' αυτό και ο ηγέτης θα πρέπει να διατηρήσει τη σιωπή του η οποία αποτελεί την πηγή της δύναμής του, καθώς και το στυλ της ηγεσίας που πηγάζει από το πνεύμα της εξυπηρέτησης και όχι από την έπαρση.

Ευθύνη και Άγχος

Οι περισσότεροι άνθρωποι που βρίσκονται σε μια ηγετική θέση υποφέρουν από υπερβολικό φόρτο εργασίας και άγχος. Γιατί να είναι έτσι όμως; Γιατί δεν έχουμε μάθει να βάζουμε σωστές προτεραιότητες και να μοιραζόμαστε την ευθύνη και την εξουσία που μας έχει δοθεί. Στην πρώτη περίπτωση θεωρούμε τους άλλους ανίκανους και ακατάλληλους. Στη δεύτερη περίπτωση νομίζουμε ότι οι άλλοι μας έχουν υποχρέωση και συνεπώς πρέπει να τους διατάζουμε. Η τρίτη περίπτωση ονομάζεται προοπτική. Η προοπτική επιτρέπει στον ηγέτη να δει ποιος είναι ικανός, σε ποιόν τομέα και έτσι μπορεί να μοιραστεί με αυτό το άτομο ευθύνη και εξουσία. Δίνει ευθύνη και εξουσία σ' αυτούς που έχουν δείξει ότι θα αξιοποιήσουν αυτήν την επιβράβευση. Έτσι ενισχύονται οι άλλοι γύρω και τα πράγματα γίνονται στην ώρα τους λόγω συνεργασίας και κανείς δεν αγχώνεται. Το άγχος από ένα υγιές σημείο και μετά, δεν φέρνει κανένα κέρδος παρά μόνο απώλειες. Η όπως συνηθίζουν να λένε : «άγχος άνευ αποδοχών».

Η Αίσθηση Ασφάλειας και Σιγουριά

Τα άτομα που επιδιώκουν να ηγούνται πρώτα του εαυτού τους, πριν ηγηθούν άλλων, είναι θεμελιωμένα στην αίσθηση της ασφάλειας που προέρχεται από μέσα τους, από την αυτοεκτίμηση, την εμπιστοσύνη στα προσόντα τους και το θάρρος να μαθαίνουν από κάθε περίπτωση. Αυτό είναι και το μεγαλείο ενός πραγματικού ηγέτη, δεν πιέζει τους άλλους γιατί δεν τους φοβάται. Έχει ένα ξεκάθαρο και σταθερό όραμα, ευλυγισία και αποφασιστικότητα και γι' αυτό ειδικεύεται στον επιτυχημένο χειρισμό απρόσμενων και εναλλασσόμενων καταστάσεων. Τέτοιοι ηγέτες είναι αφανείς κι όμως καθοδηγούν δυναμικά. Ένα μεγάλο εμπόδιο στην ανάκτηση της επιτυχίας και της ευτυχίας είναι η ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά, για χάρη της οποίας είμαστε συχνά πρόθυμοι να θυσιάσουμε ακόμη και την προσωπική ελευθερία. Για τους περισσότερους ανθρώπους η αίσθηση της ασφάλειας βασίζεται στην οικονομική τους ευημερία. Κι όμως ένα από τα πιο εύθραυστα πράγματα σήμερα είναι η οικονομική κατάσταση. Για να νιώσει κανείς άνετα με την ιδέα αυτή πρέπει να ψάξει τις πηγές της εσωτερικής σιγουριάς και ασφάλειας που λέγονται ηθικές αξίες.

Η μετάβαση σε κάτι ανώτερο και καλύτερο είναι θέμα αξιών ή καλύτερα επαναπροσδιορισμού των αξιών στις οποίες πιστεύουμε. Το μέλλον εξαρτάται από το πόσο θα μπορέσουμε να ξεφύγουμε από το *εγώ* και να σκεφτούμε το *εμείς*, το ευρύτερο *εμείς* όχι μόνο το στενό πλαίσιο των δικών μας ανθρώπων. Ένας ηγέτης σκέφτεται μπροστά ενώ ταυτόχρονα αξιοποιεί το τώρα στο μέγιστο βαθμό. Στην πραγματικότητα σέβεται το παρόν, γι' αυτό και σπαταλάει αναβάλλοντας ή αποφεύγοντας τις ευκαιρίες που του προσφέρονται. Η δύναμη του παρόντος είναι ακριβώς αυτές οι ευκαιρίες κι αν δεν τις αξιοποιήσουμε θα έρθει σίγουρα εκείνη η στιγμή που θα θέλαμε να μας ξαναδοθούν.

2.13 Η πρόκληση της ηγεσίας.

Ο σύγχρονος ηγέτης καλείται να μαθαίνει προσεκτικά τα μαθήματα από το παρελθόν, να εστιάζεται στις ευκαιρίες που του προσφέρονται στο παρόν και να προετοιμάζεται εγκαίρως και επαρκώς για το μέλλον. Ακόμα και στο χώρο εργασίας, ένας σωστός ηγέτης καλείται να είναι ταυτόχρονα και διευθυντής και φίλος και ψυχολόγος και συνεργάτης με τους υφισταμένους του και όχι μόνο αφεντικό.

Οι άνθρωποι θέλουν να κάνουν κάτι που να έχει νόημα. Ο οικονομικός παράγοντας δεν είναι πλέον το πρωταρχικό κίνητρο για πολλούς εργαζόμενους. Γι' αυτό ο νέος ηγέτης ασχολείται με τον απώτερο σκοπό, τις έμφυτες αξίες και την ηθική. Υπερβαίνει τα στεγανά της καθημερινής ρουτίνας και το κατεστημένο της συνήθειας και του βολέματος. Δεν συμβιβάζεται στο θέμα των ανθρώπινων αρχών. Μπορεί να ξεχωρίζει τις αιτίες από τα συμπτώματα γιατί είναι σε θέση που μπορεί να βλέπει τα κίνητρα, όχι μόνο τις κινήσεις. Αληθινοί ηγέτες λοιπόν, είναι χιλιάδες γυναίκες και άντρες που τολμούν να ζήσουν αυτά που οι περισσότεροι απλά πιστεύουν και είναι σε θέση να εντοπίζουν και να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη νέων ταλέντων, γιατί δεν νιώθουν ότι απειλούνται από την εξέλιξη των άλλων. Παίρνουν πρωτοβουλίες και ενθαρρύνουν τους άλλους να παίρνουν πρωτοβουλίες. Μοιράζουν γενναϊόδωρα τις γνώσεις και την πείρα τους και δεν φοβούνται μήπως μείνουν πίσω. Αναγνωρίζουν και ανταμείβουν σημαντικές συνεισφορές των άλλων. Προωθούν το ομαδικό πνεύμα αντί του ατομικισμού γιατί φροντίζει να δίνονται ίσες ευκαιρίες σε όλους. Όσο πιο πολύ προωθεί τους άλλους, τόσο περισσότερο του αποδίδουν οι άλλοι τον απαιτούμενο σεβασμό και εκτίμηση.

Τελικά η τέχνη της ηγεσίας δεν είναι τίποτα άλλο εκτός από την τέχνη του σεβασμού, του αλτρουισμού και της αγάπης. Οι νέοι ηγέτες έχουν το κουράγιο να προκαλούν παλιούς τρόπους σκέψης, συστήματα, καθεστώτα. Έχουν το πνεύμα του αναμορφωτή και του μη βίαιου επαναστάτη. Οδηγούν σε νέες κατευθύνσεις παραμένοντας οι ίδιοι πιστοί στις ηθικές τους αξίες και αρχές κι έτσι επεκτείνουν σταθερά τους παλιούς τους περιορισμούς. Μέσα από τις πράξεις τους και τη συμπεριφορά τους, επιδεικνύουν έμπρακτα την ύψιστη από όλες τις αξίες, την αγάπη άνευ όρων. Όλα αυτά υπάρχουν με φυσιολογικό τρόπο σε κάθε τομέα της ζωής τους γιατί έχουν υπόψη τους τρεις παρακάτω παρονομαστές :

1. Δεν μπορούμε να κάνουμε πίσω.

Τα πράγματα δεν μπορούν να γυρίσουν στην σταθερότητα του χθες. Στην πραγματικότητα ούτε χθες υπήρχε σταθερότητα απλά η ροή των γεγονότων μπορεί να ήταν λίγο πιο αργή. Ηγέτης είναι εκείνος που κοιτάζει μπροστά. Βλέπει από μακριά αυτό που έρχεται και προετοιμάζεται με τα κατάλληλα εφόδια.

2. Πρέπει να βρεθούν νέες βάσεις

Οι άνθρωποι που θα επιτύχουν σ' αυτό το νέο περιβάλλον είναι άτομα που έχουν αναπτύξει ένα ξεκάθαρο όραμα για την κατεύθυνση προς την οποία θέλουν να βαδίζουν, καθώς και για τη μέθοδο ανάπτυξης των απαραίτητων προσόντων που απαιτούνται στην πορεία τους.

3. Απαιτούνται διαφορετικές ικανότητες

Νέες ικανότητες είναι η διαίσθηση, η ανεκτικότητα, η ευελιξία, η εστίαση και η αυτοεκτίμηση. Πέραν αυτών απαιτούνται και άλλες ικανότητες οι οποίες ονομάζονται δυνάμεις. Δυνάμεις γιατί είναι προσόντα που λειτουργούν δημιουργικά, εμπνέουν άλλους να τα αναπτύξουν και αυτοί.

Οι Οκτώ Δυνάμεις Ενός Ηγέτη

Για να λυθούν όμως τα κρίσιμα διλήμματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο, απαιτούνται θεμελιώδεις αλλαγές στον παραδοσιακό τρόπο αντίληψης της έννοιας της ηγεσίας. Ηγέτες είναι άτομα που κοιτάζουν μπροστά και βαδίζουν με σιγουριά, που έχουν δεσμευτεί με γνησιότητα στις βαθιές αλλαγές του εαυτού τους, της οικογένειάς τους ή της εταιρείας τους. Τα χαρακτηριστικά ενός αξιόλογου ηγέτη περιλαμβάνουν τις ακόλουθες **οκτώ δυνάμεις** :

1. Η δύναμη της μάθησης

Ηγέτης θεωρείται αυτός που είναι διαρκώς ανοικτός να μαθαίνει. Η ταπεινότητα του επιτρέπει να επεκτείνει τους ορίζοντες νέων αντιλήψεων και γι' αυτό είναι δημιουργικός και δημοφιλής. Οι γνώσεις και η θέση του δεν απειλούν την αξία των άλλων γύρω του, γιατί μαθαίνει πώς να βλέπει τα πράγματα από την σκοπιά εκείνων με τους οποίους συναλλάσσεται. Δεν κρίνει την αμάθεια των άλλων, ούτε τον συντρίβει η κριτική που δέχεται. Έχει ένα ομαδικό πνεύμα και ενθαρρύνει τους άλλους να μαθαίνουν με το να μην κατακρίνει τα λάθη τους. Εκπαιδεύεται ο ίδιος συνεχώς, γιατί αναγνωρίζει ότι το περιβάλλον γύρω του αλλάζει ασταμάτητα κι έτσι απαιτεί από αυτόν νέους ελιγμούς και διαφορετικούς χειρισμούς. Δεν στέκεται σ' αυτό που λειτουργούσε χθες, αλλά είναι ανοικτός για πειραματισμό με νέες μεθόδους οι οποίες επιφέρουν την αμοιβαία επιτυχία ακόμη κι αν αυτές οι μέθοδοι φαίνονται επαναστατικές. Η ικανότητα της μάθησης επαυξάνει την αυτοπεποίθηση, δηλαδή, του δίνει την αίσθηση ότι θα τα βγάλει πέρα και ό,τι θέλει προκύψει.

2. Η δύναμη της Αυτοπεποίθησης

Έχοντας αναγνωρίσει την δική του αξία, μπορεί να αντιλαμβάνεται ξεκάθαρα την αξία των άλλων κι έτσι παύει να συγκρίνει τον εαυτό του με τους άλλους. Η δύναμη της αυτοεκτίμησης που προέρχεται από τη δύναμη της μάθησης προστατεύει το άτομο. Η αυτοεκτίμηση που προέρχεται από τη βαθύτερη γνώση του εαυτού και του περιβάλλοντος στο οποίο βρισκόμαστε, μας δίνει μια πολύτιμη ικανότητα- την προοπτική. Μας βοηθάει να δούμε τα πράγματα από ψηλά κι έτσι να τηρήσουμε αυτό που είπαν οι αρχαίοι ημών πρόγονοι : *παν μέτρον άριστον*

3. Η Δύναμη της Ισορροπίας

Ένας αξιόλογος ηγέτης βάζει σωστές προτεραιότητες σε όλους τους τομείς της ζωής του, γιατί βλέπει τη ζωή του ως ένα αδιαίρετο σύνολο. Είναι υπεύθυνος στον προσωπικό, πνευματικό, επαγγελματικό και κοινωνικό τομέα γιατί βλέπει πως αυτοί είναι όλοι ενωμένοι μεταξύ τους. Φροντίζει εξίσου τις σωματικές, πνευματικές, νοητικές και συναισθηματικές του ανάγκες, χωρίς η μια να γίνεται εμπόδιο της άλλης. Σέβεται το χρόνο του και θέλει να τον αξιοποιεί. Απεχθάνεται την σπατάλη του γιατί ξέρει ότι είναι το μοναδικό πράγμα που δεν επιστρέφει ποτέ ό,τι και αν κάνουμε. Καταλαβαίνει ότι η ανισορροπία προκύπτει από την υπερβολική επένδυση σε μεμονωμένους τομείς της ζωής. Βρίσκει ευκαιρίες να ανανεώνει τον εαυτό του σε όλες τις προσωπικές του σχέσεις. Εργάζεται τίμια και ακούραστα, αλλά δεν στερεί τον πολύτιμο χρόνο του από την οικογένεια ή τον εαυτό του. Χτίζει και τα δύο ταυτόχρονα.

4. Η Δύναμη της Υπηρεσίας

Ένας ηγέτης επειδή δεν έχει ανάγκη για την επιβεβαίωση της αξίας του από τους άλλους, μπορεί να υπηρετεί με αφανή τρόπο χωρίς να το διαδίδει παντού. Όπου και αν βρίσκεται είναι εσωτερικά διαθέσιμος να φανεί χρήσιμος για καλό και ανώτερο σκοπό. Η δύναμη της υπηρεσίας λειτουργεί μόνο όταν τα κίνητρα είναι καθαρά, ανιδιοτελή, χωρίς κάποια κρυμμένα σχέδια. Το καλύτερο καλό γίνεται όταν δεν το παίρνουμε είδηση. Όταν είμαστε καθαροί στις προθέσεις και στα κίνητρά μας που το χέρι του Δημιουργού μπορεί να μας καθοδηγήσει να συμβάλουμε θετικά και δημιουργικά χωρίς κίνδυνο να το αντιληφθεί ο εγωισμός μας.

5. Η Δύναμη της Γνησιότητας

Η παρουσία ενός γνήσιου και καθαρού ανθρώπου εμπνέει παντού εμπιστοσύνη και συνεργασία με έναν ανεξήγητο τρόπο. Ένας γνήσιος ηγέτης έχει υπόψη του την ανάγκη των άλλων για σεβασμό και αναγνώριση και δεν διστάζει να επαινεί τους άλλους. Αναγνωρίζει και ανταμείβει την συνεισφορά και την καλή θέληση των άλλων με τρόπο που ενισχύει το ομαδικό πνεύμα. Γνωρίζει τους αιθέριους νόμους του δούναι και λαβείν και πράττει σύμφωνα με αυτούς. Έχει μια θετική στάση απέναντι στους άλλους, εμπιστεύεται την έμφυτη καλοσύνη του καθενός χωρίς να παραμερίζει την κοινή λογική.

6. Η Δύναμη της Υπευθυνότητας

Η δύναμη της υπευθυνότητας μπορεί να καλλιεργηθεί μόνο σε ένα γνήσιο περιβάλλον, εκεί όπου δεν υπάρχει η αίσθηση της απειλής και της τιμωρίας. Όσο περισσότερο αφήνουμε τους άλλους να συμμετέχουν στις αποφάσεις, τόσο περισσότερο αυξάνεται η αίσθηση της ατομικής ευθύνης.

7. Η Δύναμη της Συνεργασίας

Ο καλός ηγέτης παροτρύνει τους άλλους να συνεργάζονται μαζί του γιατί είναι έντιμος και διαφανής, δεν κρύβει κάτι από τους άλλους ούτε κρύβεται ο ίδιος πίσω από κάποιες μάσκες. Επειδή σέβεται τον εαυτό του δεν μονοπωλεί την επιτυχία που έχει και έτσι δίνει στους άλλους την αίσθηση ότι όλοι μαζί πέτυχαν.

8. Η Δύναμη της Ανανέωσης

Ένα επιτυχημένο άτομο δεν παραμένει ποτέ στάσιμο. Αναγνωρίζει την ανάγκη για επανεξέταση και επαναπροσδιορισμό των πεποιθήσεών του. Γνωρίζει τα όρια του και συνεχώς τα επεκτείνει. Δεν φοβάται την αποτυχία, αλλά την καλωσορίζει σαν μια σημαντική βοήθεια για την μακροπρόθεσμη επιτυχία. Οι αποτυχίες είναι για αυτό το άτομο σοφοί δάσκαλοι και το διδάσκουν πώς να προσαρμόζεται στις συνεχώς

εναλλασσόμενες καταστάσεις γύρω του, χωρίς να χάνει την αίσθηση της κατεύθυνσης και χωρίς να αμφισβητεί ποτέ τον εαυτό του.

2.14 Ατομική ενίσχυση.

Για να εκφράζουμε πάντα το θετικό μας δυναμικό στο περιβάλλον που ζούμε, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια αίσθηση αυτοπεποίθησης και σιγουριάς. Όταν δεν φοβόμαστε μπορούμε να μοιραστούμε ανιδιοτελώς ό,τι πολύτιμο έχουμε στην διάθεσή μας. Ένας από τους καλύτερους τρόπους να ενισχύσουμε τον εαυτό μας, είναι να βρίσκουμε ή να δημιουργούμε ευκαιρίες για να βελτιώνουμε τις ικανότητές μας στο σωματικό, πνευματικό, νοητικό και συναισθηματικό επίπεδο, έτσι θα έχουμε μια συγκροτημένη προσωπικότητα και έναν ακέραιο χαρακτήρα έτσι ώστε να αντιμετωπίσουμε οποιαδήποτε πρόκληση.

Έξι Προτάσεις για Προσωπική Ενίσχυση

Η ανάπτυξη του εαυτού μας είναι μια φυσιολογική διαδικασία και βασίζεται στην ανάγκη για μάθηση και εξέλιξη.

Οι έξι προτάσεις που ακολουθούν αποσκοπούν στη βελτίωση της προσωπικής μάθησης και ανάπτυξης.

- Για να δημιουργήσετε κάτι εντελώς καινούργιο και όμορφο στη ζωή σας, χρειάζεται ταπεινότητα.
- Προσπαθήστε να καταλάβετε που βρίσκονται οι άλλοι.
- Αποφύγετε τις συγκρίσεις. Αν η αίσθηση της προσωπικής σας αξίας προέρχεται από συγκρίσεις θα νιώθετε μεγάλη ανασφάλεια.
- Κάντε το πρώτο βήμα. Όταν επαναπαυόμαστε στερούμε από τον εαυτό μας τη δυνατότητα εξέλιξης.
- Αρχίστε από την αρχή. Η σταθερή επιτυχία έρχεται όταν μάθουμε να εκτιμούμε το κάθε βήμα της διαδικασίας στην οποία βρισκόμαστε και όχι όταν προσπαθούμε να την παρακάμψουμε. Έτσι χτίζουμε γερά θεμέλια που μας δίνουν την αίσθηση της σιγουριάς και της επιτυχίας.
- Μην προσπαθείτε να κόψετε δρόμο. Μην προσποιείστε ότι είστε κάτι καλύτερο από αυτό που είστε. Η προσποίηση καταστρέφει την εμπιστοσύνη.

Ατομική Ελευθερία

Εμείς είμαστε υπεύθυνοι για τη δική μας ευτυχία ή δυστυχία, για την επιτυχία ή την αποτυχία. Εμείς προκαλούμε τις ευκαιρίες που συναντάμε μπροστά μας και εμείς καθορίζουμε κατά πόσο θα τις αξιοποιήσουμε ή όχι. Η ακεραιότητά μας καθορίζεται άμεσα από το βαθμό του θάρρους που έχουμε για να δεχτούμε αυτή την ευθύνη και συνεπώς να αποκτήσουμε την ατομική μας ελευθερία. Όσο πιο υπεύθυνοι είμαστε, τόσο πιο ελεύθεροι γινόμαστε.

2.15 Δια βίου μάθηση.

Ηγέτης με μια έννοια είναι ο άνθρωπος που παραμένει πάντα ανοιχτός και πρόθυμος να μαθαίνει. Έχει επίσης μια αξιοπρέπεια και έναν έμπρακτο σεβασμό στις απόψεις των άλλων, δεν ασκεί βία, ούτε στον εαυτό τους ούτε στους άλλους και μπορεί να κάνει τους γύρω του να νιώθουν ότι μπορούν να τον εμπιστευτούν παρότι δεν τα ξέρει όλα και δεν είναι τέλειος.

Ηγέτης ή Οπαδός;

Αντί να πάρουμε εμείς την πρωτοβουλία να κάνουμε το πρώτο βήμα, να δείξουμε λίγη κατανόηση, ανεκτικότητα και συγχώρεση, περιμένουμε το άλλο άτομο να ξεκινήσει πρώτο. Έτσι είναι σαν να γινόμαστε οπαδοί και να κάνουμε τους άλλους αφεντικά μας. Με το να σκεφτόμαστε «δεν κάνω εγώ το πρώτο βήμα», αφού αυτός έκανε το λάθος, αυτός πρέπει να το διορθώσει» βάζουμε τον εαυτό μας σε δευτερεύουσα μειονεκτική θέση και επιτρέπουμε αυτή τη σχέση εξάρτησης να συνεχίζεται μέχρι το άλλο άτομο να αλλάξει, αν αλλάξει, κάποτε. Το άλλο άτομο μπορεί όντως να έκανε λάθος λόγω της φιλοδοξίας του, κάποιας ανασφάλειας ή απλά λόγω του εγωισμού του. Αν εμείς έχουμε αυτή την κατανόηση, τότε δημιουργούμε ένα χώρο ανάμεσα στο ερέθισμα (την κατηγορία) και την αντίδραση (διακοπή επικοινωνίας, άσχημα αισθήματα). Στον ενδιάμεσο αυτό χώρο έχουμε το περιθώριο της συνειδητής επιλογής, η οποία καθορίζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της ανταπόκρισής μας.

Οι Αρχές της Αντί-δρασης

Όταν βλέπουμε το πρόβλημα κάπου εκεί έξω, σε κάποιο άλλο άτομο ή σε κάποια κατάσταση, δεσμευόμαστε και δεν αναγνωρίζουμε το ουσιαστικό πρόβλημα. Τότε πιστεύουμε ότι κάτι πρέπει να αλλάξει εκεί έξω αντί να αλλάξουμε εμείς.

Συνεχίζοντας να κατηγορούμε και να ασκούμε κριτική, ενισχύουμε τις αδυναμίες του άλλου ατόμου που κατηγορούμε και εξαντλούμε την νοητική μας δύναμη. Έτσι χάνουμε κάθε δυνατότητα να επιδράσουμε θετικά. Η αντίδραση δεν είναι ποτέ δημιουργική. Η εναλλακτική είναι να δημιουργήσουμε λίγο χώρο ανάμεσα στο ερέθισμα και στην αντίδραση. Σε αυτό το χώρο υπάρχει το περιθώριο της επιλογής. Έτσι δρούμε δημιουργικά. Μπορούμε να πάψουμε να προσπαθούμε να διορθώνουμε άλλα άτομα και να αρχίσουμε να διορθώνουμε τον εαυτό μας, τις δικές μας αδυναμίες, τα δικά μας λάθη.

<u>ΕΡΕΘΙΣΜΑ</u>	<u>ΕΠΙΛΟΓΗ</u>	<u>ΔΡΑΣΗ</u>
Γεγονότα	Κατανόηση	Δημιουργική
Καταστάσεις	Διάκριση	Αποτελεσματική
Άτομα	Διαύγεια	Ικανοποιητική

Εγώ Πρέπει να Αλλάξω

Η αληθινή φύση είναι να δρούμε, να δημιουργούμε και όχι να αντιδρούμε ή να ασκούμε κριτική. Η συμπεριφορά μας είναι αποτέλεσμα των αποφάσεών μας και όχι των εξωτερικών καταστάσεων. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να αυξάνεται η επιτυχία και η θετική μας επιρροή στο περιβάλλον που βρισκόμαστε.

- ◆ **Μπορούμε να είμαστε καλύτεροι ακροατές.** να ακούμε όχι μόνο με τα δύο αυτιά αλλά κυρίως με το τρίτο αυτί – με την καρδιά, δηλαδή, να θέλουμε να καταλάβουμε τις προθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων.
- ◆ **Μπορούμε να είμαστε ένας καλύτερος μαθητής,** και να βλέπουμε την κάθε περίπτωση σαν ένα μάθημα το οποίο μας είναι απαραίτητο για να γίνουμε πιο έμπειροι, πιο δυνατοί και πιο ώριμοι.
- ◆ **Μπορούμε να είμαστε πιο συνεργάσιμοι,** και αφοσιωμένοι σε αυτό που κάνουμε για να υπάρξει μακροπρόθεσμη και αμοιβαία επιτυχία.
- ◆ **Μπορούμε να γαμογέλαμε γνήσια.** Σε μερικές περιπτώσεις, το μόνο και ίσως το πιο δημιουργικό πράγμα είναι ένα γνήσιο χαμόγελο.

Αποτελεσματικά άτομα είναι τα άτομα που δημιουργούν συνθήκες που χρειάζονται για να πετύχουν και βασίζονται στις δικές τους συνειδητές αποφάσεις. Ενώ τα αντιδραστικά άτομα επηρεάζονται από το άμεσο φυσικό τους περιβάλλον.

2.16 Κερδοφόρες επενδύσεις.

Η εμπιστοσύνη είναι μια από τις ύψιστες μορφές ανθρώπινης έμπνευσης και παρότρυνσης. Χωρίς εμπιστοσύνη, δεν μπορεί να υπάρξει σχέση αμοιβαιότητας και φιλίας και χωρίς ακεραιότητα του χαρακτήρα, δεν μπορεί να υπάρξει εμπιστοσύνη. Αν δεν διατηρούμε ένα μεγάλο απόθεμα εμπιστοσύνης, οι σχέσεις μας χειροτερεύουν και η αυθόρμητη κατανόηση μετατρέπεται σε μία κατάσταση όπου απλά αντέχουμε ο ένας τον άλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Οι μέθοδοι με τις οποίες ηγούνται οι ηγέτες.

Οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται στην πορεία της ζωής τους και της επαγγελματικής τους σταδιοδρομία. Δεν υπάρχει σχολή που ν' αποφοιτούν ηγέτες. Μέσα από την σκληρή δουλειά, την πείρα και την εμπειρία δημιουργούνται οι ηγέτες που αξίζουν ν' ασκήσουν την ηγεσία. Οι γενικοί διευθυντές είναι το στήριγμα της εταιρείας, η εργασία τους δεν έχει όρια και δεν μοιάζει με την εργασία των υπολοίπων. Είναι αναγκασμένοι να εργάζονται σκληρά, να μαθαίνουν μέσα από την εκτέλεση των καθηκόντων τους και δεν τους επιτρέπεται να κάνουν λάθη που θα βλάψουν την επιχείρηση.

Πολλές φορές βλέπουμε εταιρείες να μένουν για λίγο στάσιμες, ένας λόγος είναι η αλλαγή γενικού διευθυντή, διότι ανά πενταετία συχνά αντικαθίστανται και τα ηνία παίρνουν νέα άτομα με καινούργιες εμπειρίες, με διάθεση για δουλειά, ζωντάνια και ενέργεια. Γι' αυτό πρέπει να είναι προσηλωμένοι στο έργο τους, να ρυθμίζουν όλες τις καταστάσεις και να δημιουργούν μεθόδους κατάλληλες για την ανάπτυξη της εταιρείας και μεθόδους που οι ίδιοι θα χρησιμοποιήσουν για την άσκηση της ηγεσίας.

Η μέθοδος για την άσκηση της ηγεσίας δεν είναι το προσωπικό στυλ του ηγέτη και πως αυτός το διαχειρίζεται στους συνεργάτες του αλλά ένα στυλ μάνατζμεντ το οποίο χρησιμοποιεί ο γενικός διευθυντής όχι για την αυτοπροβολή του και την προσωπική του ανάπτυξη αλλά σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού.

Ο κλάδος αναπτύσσεται με εκρηκτικό ρυθμό και δημιουργούνται καθημερινά νέοι ανταγωνιστές, καινούργια προϊόντα και νέες καινοτομίες. Ο γενικός διευθυντής της κάθε εταιρείας πρέπει να τους υπερβεί όλους όσους προσπαθούν να τον συναγωνιστούν με μόνιμο σκοπό την συνεχή επιτυχία της εταιρείας του.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να καθορίσει με ποια από τις πέντε παρακάτω μεθόδους προσέγγισης της ηγεσίας θα υιοθετήσει για να είναι αποτελεσματικός και σίγουρος για την επιτυχία.

3.1 Η μέθοδος της στρατηγικής.

Οι γενικοί διευθυντές που ακολουθούν τη μέθοδο της στρατηγικής θεωρούν ότι σημαντική εργασία τους είναι να υλοποιούν, να διαμορφώνουν, να δημιουργούν και να

σχεδιάζουν μια μακροπρόθεσμη στρατηγική που πολλές φορές εκτελείται στο μακρινό μέλλον.

Καθημερινώς ασχολούνται μόνο με χρονοβόρες αναλύσεις για την παρούσα φάση της εταιρείας και τη μελέτη για την ανάπτυξη της στην αγορά στο μέλλον. Αφιερώνουν σχεδόν όλο τον χρόνο τους στις αναλύσεις για το μέλλον και εργάζονται εκτός της εταιρείας με πελάτες, ανταγωνιστές, με την πορεία της αγοράς, τεχνολογικές προόδους σε αντίθεση με τις εσωτερικές υποθέσεις όπως προσλήψεις ικανού προσωπικού ή τα συστήματα ελέγχου. Γι' αυτό ευνοούν εργαζόμενους που έχουν την δυνατότητα να φέρουν εις πέρας τις καθημερινές λειτουργίες τους και αυτούς που διαθέτουν άριστα εναρμονισμένες δεξιότητες ανάλυσης και σχεδιασμού.

Εστίαση της προσοχής στο μέλλον, το κοντινό και το μακρινό.

Οι γενικοί διευθυντές θεωρούν τον εαυτό τους ως κορυφαίο οραματιστή της εταιρείας, που είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό της βραχυπρόθεσμης και της μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Αυτοί που έχουν την πιο συχνή επαφή με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές θεωρούν πως πρέπει να έχουν τον έλεγχο της στρατηγικής αξιολόγησης και του στρατηγικού σχεδιασμού.

Έχουν την πεποίθηση ότι η θέση τους τους δίνει την δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των κεφαλαίων, τη διαχείριση πόρων, τις επενδύσεις σε τεχνολογία, τα νέα προϊόντα και τους τρόπους άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Θεωρούν ότι μόνο ο γενικός διευθυντής – παρόλο που έχουν μια ομάδα συμβούλων και συνεργατών που τους στηρίζει - μπορεί να καθορίσει πως θα λειτουργήσει η εταιρεία και ποια κατεύθυνση είναι η κατάλληλη να κινηθεί.

Ο γενικός διευθυντής που εφαρμόζει τη μέθοδο της στρατηγικής αφιερώνει πολύτιμο χρόνο στη συλλογή, επεξεργασία και στην ανάλυση δεδομένων. Συγκεντρώνει συστηματικά και ελέγχουν πληροφορίες σχετικά με αγορές, οικονομικές τάσεις, αγοραστικές συνήθειες πελατών, ικανότητες ανταγωνιστών και όλα αυτά λαμβάνουν χώρα εκτός των πλαισίων του οργανισμού. Για την πιο γρήγορη άντληση πληροφοριών οι γενικοί διευθυντές αναθέτουν σε ομάδες εργασίας εντός της επιχείρησης και σε εξωτερικούς συμβούλους στην εύρεση πληροφοριών με σκοπό αυτοί να κινηθούν στην έρευνα για το πώς συμπεριφέρονται και τι πραγματικά θέλουν οι πελάτες και να μάθουν τα ισχυρά σημεία και τις μεθόδους των ανταγωνιστών τους. Η έρευνα τους ξεκινάει μέσα από δημοσιεύματα, επαγγελματικές συλλογές και ανεξάρτητες μελέτες με σκοπό να κατανοήσουν τον πελάτη και τον ανταγωνιστή όσο το δυνατόν καλύτερα.

Οι γενικοί διευθυντές που χρησιμοποιούν την μέθοδο της στρατηγικής επιτυγχάνουν μέσα από το σχεδιασμό στρατηγικών σεναρίων, από συστήματα αναφοράς και ανάλυσης τους και από την εργασιακή προσπάθεια των ομάδων τους.

Αυτό που κάνει έναν γενικό διευθυντή να παίρνει την κυρίαρχη θέση στην στρατηγική πορεία της εταιρείας είναι οι συχνές αλλαγές της εταιρείας, η αποφυγή κινδύνου από τυχόν λανθασμένες κινήσεις και αυτό κυρίως συμβαίνει σε πολύπλοκες εταιρείες που ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός αποτελεί συχνό και προσεκτικό έλεγχο με τακτικές αποφάσεις που επιφέρουν σημαντικές συνέπειες στον οργανισμό.

3.2 Η μέθοδος των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων.

Οι γενικοί διευθυντές που χρησιμοποιούν τη μέθοδο των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων όσον αναφορά τη μέθοδο της στρατηγικής, θεωρούν πως πρέπει να γίνεται κοντά στις αγορές, μέσα στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.

Κυρίαρχος σκοπός τους είναι να εμφυσήσουν αξίες, συμπεριφορές και στάσεις για την ανάπτυξη και εξέλιξη των ατόμων που εργάζονται στη επιχείρηση. Ταξιδεύουν συνεχώς και ασχολούνται κυρίως με τα θέματα του προσωπικού, τις προσλήψεις, τις αξιολογήσεις απόδοσης και της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των εργαζομένων τους.

Στόχος τους είναι να δημιουργήσουν ικανά και κατάλληλα στελέχη που ενεργούν και αποφασίζουν όπως ένας γενικός διευθυντής. Τα στελέχη αυτά εκτιμούν τους εργαζομένους που έχουν πολυετή προϋπηρεσία στην εταιρεία και εκδηλώνουν συστηματικά συμπεριφορές "εταιρικού πατριωτισμού", σε αντίθεση με τους "μοναχικούς καβαλάρηδες" που δεν ασπάζονται πάντα τους κανόνες του οργανισμού.

Άσκηση μάνατζμεντ σ' ένα άτομο κάθε φορά.

Οι γενικοί διευθυντές που εφαρμόζουν την μέθοδο των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων πιστεύουν ότι η επιτυχία της εταιρείας εξαρτάται από τους εργαζομένους. Από τον τρόπο που παίρνουν αποφάσεις, που δημιουργούν νέα προϊόντα, νέες καινοτομίες, ιδέες, από την συμπεριφορά τους στους πελάτες, και τα σχέδια αποδεκατισμού των ανταγωνιστών τους.

Θεωρούν αναγκαίο να καλλιεργήσουν και ν' αναπτύξουν τ' άτομα που ενεργούν γρήγορα, με ευφυΐα, που έχουν διάθεση για δουλειά. Αυτό θα προκύψει από μια μέθοδο μετασχηματισμού των αξιών και των συμπεριφορών τους σύμφωνα με τις πολιτικές αρχές, τους κανόνες και τα πιστεύω του οργανισμού τους.

Οι γενικοί διευθυντές αυτής της κατηγορίας λειτουργούν ως ομάδα γνωστοποιώντας προσωπικές επαφές τους, όπως το ότι ταξιδεύουν πολύ διότι θέλουν να είναι σίγουροι πως τ' άτομα που συνεργάζονται έχουν την ίδια βάση αναφοράς μ'

αυτούς. Να δουν αν χρησιμοποιούν τους ίδιους κανόνες, αν έχουν τους ίδιους στόχους, προσδοκίες και αντιλήψεις μ' αυτούς. Θέλουν να είναι σίγουροι ότι τ' άτομα που αποφασίζουν είναι σύμφωνα με τις απόψεις τους.

Οι γενικοί διευθυντές όταν ταξιδεύουν έχουν την τάση να εστιάζουν την προσοχή τους στις προσλήψεις. Να ελέγχουν τ' άτομα που θα προσλάβουν οι ίδιοι και ας είναι για άλλη θέση εργασίας, δηλαδή σε διαφορετική χώρα.

Εστιάζουν την προσοχή τους στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στα κίνητρα, στο σχεδιασμό επαγγελματικής σταδιοδρομίας και στα προγράμματα για την αύξηση του ποσοστού παραμονής στελεχών στην εταιρεία.

Επίσης, δίνουν προσοχή στον εντοπισμό στελεχών που εργάζονται σκληρά, ενδιαφέρονται για την επιτυχία και την πρόοδο της εταιρείας και ανταμείβονται για την αφοσίωση τους ενώ άτομα αντίθετης τακτικής επανεκπαιδεύονται ή απομακρύνονται από το εργασιακό πλαίσιο της εταιρείας.

Εκτιμούν τους εργαζόμενους που διακατέχονται από αφοσίωση, ειλικρίνεια, εμπιστευτικότητα και ικανότητα ώστε πολλοί γενικοί διευθυντές να πιστεύουν στην εκχώρηση εξουσίας. Δίνουν εξουσία στα άτομα που λειτουργούν σύμφωνα με την πολιτική και τους κανόνες της εταιρείας και αποφασίζουν ελεύθερα και μεθοδικά χωρίς την έγκριση της. Το δικαίωμα πρωτοβουλίας εκχωρείται σ' αυτούς που έχουν ελεγχθεί από τους γενικούς διευθυντές. Όταν η εταιρεία βρίσκεται στα χέρια των γενικών διευθυντών που ακολουθούν την μέθοδο των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων, η ομάδα δοκιμασμένων στελεχών είναι πολυμελής.

3.3 Η μέθοδος της εμπειρογνωμοσύνης.

Οι γενικοί διευθυντές που ασπάζονται την μέθοδο την εμπειρογνωμοσύνης πιστεύουν ότι σημαντική ευθύνη τους είναι η επιλογή και η διάδοση μέσα στο πλαίσιο της εταιρείας ενός τομέα εμπειρογνωμοσύνης που θ' αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αφιερώνουν τον χρόνο τους σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την καλλιέργεια και τη συνεχή βελτίωση της εμπειρογνωμοσύνης, όπως είναι η μελέτη νέων τεχνολογικών ερευνών, η ανάλυση προϊόντων των ανταγωνιστών και οι συζητήσεις με μηχανικούς και πελάτες.

Εστιάζουν την προσοχή τους στο σχεδιασμό προγραμμάτων, συστημάτων και διαδικασιών, όπως οι πολιτικές προώθησης και τα σχέδια εκπαίδευσης που επιβραβεύουν άτομα τα οποία απέκτησαν την εμπειρογνωμοσύνη.

Προσλαμβάνουν άτομα που έχουν αποκτήσει την εμπειρογνωμοσύνη μετά από εκπαίδευση αλλά αναζητούν και ενδιαφερόμενους με διάθεση για εργασία, σκεπτόμενους, με έλλειψη προκαταλήψεων και την προθυμία να υποστούν πλήρη εμβάπτιση στην εμπειρογνωμοσύνη.

Πρώθηση της γνώσης.

Οι γενικοί διευθυντές που εφαρμόζουν την μέθοδο της εμπειρογνωμοσύνης είναι σε μικρό ποσοστό. Ο κύριος ρόλος τους είναι να επιλέγουν, να καλλιεργούν και να διαδίδουν μια ανταγωνιστική εμπειρογνωμοσύνη τους προς όλες τις κατευθύνσεις και όλα τα τμήματα του οργανισμού. Ή με άλλα λόγια, πιστεύουν ότι πρέπει να δημιουργήσουν μια ειδική δεξιότητα που θα επιτρέψει στον οργανισμό να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές του και θα οδηγήσει την εταιρεία σε μια θέση όπου θα έχει διαρκές πλεονέκτημα.

Οι γενικοί διευθυντές που χρησιμοποιούν τη μέθοδο της εμπειρογνωμοσύνης δεν αρκούνται απλώς στην μάθηση και στην εμβάπτιση εργαζομένων της εμπειρογνωμοσύνης τους, αλλά δημιουργούν και προγράμματα εμπλουτισμού της.

Όταν ένας γενικός διευθυντής αποφασίζει να χρησιμοποιήσει αυτή την μέθοδο είναι διότι πιστεύει ότι ένας καλά μελετημένος και προσεκτικά ανεπτυγμένος τομέας ικανότητας είναι η ασφαλέστερη μέθοδος για την εξασφάλιση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι γενικοί διευθυντές αυτής της κατηγορίας καλύπτουν περισσότερους τομείς του οργανισμού από ό,τι οι γενικοί διευθυντές άλλης κατηγορίας, επειδή δεν αναμιγνύονται σε τέτοιο βαθμό στις λεπτομέρειες λειτουργίας.

Εστιάζουν την προσοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικών της εταιρείας που θα ενισχύσουν τις ικανότητες του οργανισμού τους. Στο θέμα των προσλήψεων δεν παίρνουν συνεντεύξεις αλλά καταστρώνουν σχέδια και ελέγχουν τις πολιτικές που στηρίζουν τη διαδικασία πρόσληψης, για να διασφαλίσουν ότι η εταιρεία τους θα προκαλέσει υποψήφιους που διαθέτουν πείρα στο συγκεκριμένο τομέα εμπειρογνωμοσύνης ή φαίνεται να έχουν την τάση ν' αφοσιωθούν πλήρως σ' αυτόν.

Οι γενικοί διευθυντές φροντίζουν ν' ανταμείβονται οι εργαζόμενοι όπου έχουν εμβαπτιστεί στην εμπειρογνωμοσύνη και καταφέρνουν να την μοιράζονται με τους συναδέλφους τους. Επίσης, καταστρώνουν σχέδια για συστήματα ελέγχου και αναφορών που παρακολουθούν την επίτευξη των στόχων της εταιρείας και καθορίζουν ένα επίκεντρο γύρω από το οποίο θα εστιαστεί κάθε δραστηριότητα της. Δεν αφιερώνουν χρόνο στην συγκέντρωση και στην ανάλυση δεδομένων, αλλά καθοδηγούν

όσους ασχολούνται με αυτό, ως βασικό τους μέλημα η γνωστοποίηση για το ποια είδη γνώσεων ή ικανοτήτων είναι σημαντικά για τους καταναλωτές, ποιοι ανταγωνιστές προπορεύονται και τι είναι αναγκαίο για την νίκη.

Αφιερώνουν αρκετό χρόνο για να εστιάσουν τον οργανισμό στον τομέα εμπειρογνωμοσύνης τους και να στείλουν ισχυρά μηνύματα για τις προτεραιότητες της εταιρείας. Η εμπειρογνωμοσύνη όμως δεν διατηρεί για πολύ καιρό την αξία της διότι η αγορά αλλάζει συνεχώς και όλο καινούργια προϊόντα παρουσιάζονται που χρειάζονται ανανεώσεις ιδεών και καινοτομιών.

3.4 Η «μέθοδος του κουτιού».

Οι γενικοί διευθυντές που εφαρμόζουν την μέθοδο του κουτιού πιστεύουν ότι μπορούν να δώσουν περισσότερη αξία στην εταιρεία δημιουργώντας, ανακοινώνοντας και παρακολουθώντας μια σαφή δέσμη δεικτών ελέγχου, όπως οικονομικών, εταιρικής νοοτροπίας, που διασφαλίζουν κατάλληλη, προβλέψιμη συμπεριφορά και εμπειρίες για τους πελάτες και τους εργαζομένους. Πιστεύουν ότι η επιτυχία της εταιρείας εξαρτάται από την ικανότητα να προσφέρουν στους πελάτες μια συνεπή και ακίνδυνη εμπειρία.

Οι γενικοί διευθυντές αυτής της κατηγορίας αφιερώνουν το χρόνο τους παρακολουθώντας τις εξαιρέσεις που φανερώνονται από τους ελέγχους των οργανισμών τους, όπως τριμηνιαία αποτελέσματα που είναι κατώτερα των προσδοκιών ή ένα πρόγραμμα που δεν ολοκληρώνεται μέσα στην τεθείσα προθεσμία. Επίσης, αφιερώνουν χρόνο για ν' αναπτύξουν λεπτομερείς, καθοδηγητικές πολιτικές, διαδικασίες και επιβραβεύσεις, ώστε να ενισχύσουν τις επιθυμητές συμπεριφορές.

Οι γενικοί διευθυντές της μεθόδου του κουτιού είναι υποστηρικτές της παλαιότητας του οργανισμού με αποτέλεσμα να προωθούν στις διευθυντικές ομάδες άτομα με πολυετή προϋπηρεσία, εμπιστοσύνη και αξιοπιστία. Σπανίως, όμως προσλαμβάνουν άτομα για υψηλές ιεραρχικά θέσης από πηγές εκτός του πλαισίου της εταιρείας.

Άσκηση της πίεσης της ορθοδοξίας.

Όλοι οι γενικοί διευθυντές αφιερώνουν κάποιο μέρος του χρόνου τους για τη σχεδίαση και τη διατήρηση ελέγχων, αλλά οι γενικοί διευθυντές που εφαρμόζουν πράγματι τη «μέθοδο του κουτιού» θεωρούν τα καθήκοντα αυτά ως κύρια αρμοδιότητα τους.

Οι γενικοί διευθυντές που εφαρμόζουν αυτή την μέθοδο συχνά διευθύνουν εταιρείες σε κλάδους όπου υπάρχουν πολλοί ρυθμιστικοί περιορισμοί ή σε κλάδους στους οποίους η ασφάλεια αποτελεί πρώτιστο μέλημα. Γι' αυτό η αυστηρότητα των

ελέγχων είναι προτεραιότητα τους και δεν αφήνουν κανένα περιθώριο λάθους στις αποφάσεις και στις ενέργειες τους.

Η μέθοδος των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων μοιάζει σημαντικά με τη μέθοδο του κουτιού, οι ηγέτες που υποστηρίζουν αυτές τις δύο μεθόδους έχουν ως κυρίαρχο στόχο τ' άτομα που εργάζονται στους οργανισμούς τους να ενεργούν όπως θα ενεργούσε και ο γενικός διευθυντής. Η μέθοδος του κουτιού αντί να χρησιμοποιεί την ανάπτυξη του προσωπικού του, όπως η μέθοδος των ανθρώπινων περιουσιακών στοιχείων, χρησιμοποιεί συστήματα ελέγχου. Πρωταρχικές αρμοδιότητες τους είναι η καθιέρωση σαφέστατων κανόνων και οι ανταμοιβές για αποδεκτές μορφές συμπεριφοράς, αποτελεσμάτων και εξελίξεων.

Αφιερώνουν πολύ χρόνο για ν' ασχολούνται με τις εξαιρέσεις, όπως εντοπισμός των λόγων που δεν ολοκληρώθηκε κάτι μέσα στην τεθείσα διορία, απροσδόκητες ζημιές, ή απόδοση τμημάτων ή εργαζομένων που είναι κατώτερη του μέσου όρου. Χρησιμοποιούν εσωτερικές επιθεωρήσεις και εξωτερικούς ελέγχους, κλίμακες βαθμολόγησης εργαζομένων, αυστηρές πολιτικές και εκπόνηση οικονομικών εκθέσεων. Συνήθως, περνούν τον χρόνο τους με συχνές συσκέψεις στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας με τους μάνατζερ των τμημάτων ελέγχοντας εξονυχιστικά προτάσεις για νέα προγράμματα ή αιτήματα για διάθεση πόρων. Χαρακτηρίζονται ως τελειομανείς, προσεχτικοί, λεπτομερείς και έχουν στενή επικοινωνία με την εταιρεία.

3.5 Η μέθοδος των αλλαγών.

Οι γενικοί διευθυντές που ασπάζονται την μέθοδο των αλλαγών έχουν ως κύριο μέλημα τους να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον συνεχών επανεφευρέσεων, ακόμη και αν προκαλούν άγχος, σύγχυση και οδηγούν σε στρατηγικά λάθη και προσωρινά πλήττουν τη χρηματοοικονομική απόδοση.

Δεν εστιάζουν την προσοχή τους σ' ένα συγκεκριμένο σημείο προορισμού για τον οργανισμό, όπως κάνουν οι γενικοί διευθυντές που χρησιμοποιούν τη μέθοδο της στρατηγικής, αλλά στη διαδικασία στο πως θα καταφέρουν να φτάσουν εκεί.

Αναλώνουν τον χρόνο τους χρησιμοποιώντας ομιλίες, συσκέψεις και άλλες μορφές επικοινωνίας για να παρακινήσουν τα μέλη του οργανισμού τους ν' ασπαστούν τ' όραμα των αλλαγών. Αφιερώνουν χρόνο σε συναντήσεις με πελάτες, επενδυτές, προμηθευτές, εργαζομένους και ενδιαφερόμενους.

Εκτιμούν άτομα που χαρακτηρίζονται ως επιθετικά και ανεξάρτητα, δηλαδή άτομα που δεν θεωρούν την δουλειά τους ως κεκτημένο δικαίωμα, αλλά ως ευκαιρίες ανόδου της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Η πολυετή προϋπηρεσία δεν αποτελεί

βασικό προνόμιο για κάποια ελεύθερη θέση στο φορέα των αλλαγών. Το πάθος, η ενεργητικότητα και η δεκτική και ανοιχτή στάση προς ένα νέο, ξαναεπινοημένο αύριο έχουν πολύ μεγαλύτερη αξία.

Γενικά, ο ρόλος του γενικού διευθυντή ανεξάρτητα από ποια μέθοδο θα υποστηρίξει είναι να ενεργεί με τόλμη και αποφασιστικότητα. Αυτή είναι μία προϋπόθεση για ηγέτες ανώτατης βαθμίδας που διδάσκεται μόνο στην πράξη, κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους.

Ανατροπή της επικρατούσας κατάστασης.

Στην σημερινή εποχή είναι δύσκολο να γίνεις γενικός διευθυντής εάν δεν συμμερίζεσαι τη σπουδαιότητα των αλλαγών. Όλα τ' άτομα του κάθε οργανισμού – μετόχοι, πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι – προσδοκούν να γίνουν αλλαγές ή τουλάχιστον να σχεδιαστούν για το κοντινό μέλλον, με σκοπό την συνεχή ανοδική πορεία της εταιρίας.

Οι γενικοί διευθυντές καλλιεργούν ένα περιβάλλον συνεχών αμφισβητήσεων και ανάληψης κινδύνων, καθώς και συχνής επανεφεύρεσης επιχειρηματικών πρακτικών και προϊόντων. Οι γενικοί διευθυντές που ενστερνίζονται την μέθοδο της αλλαγής επισημαίνουν πως οι αλλαγές είναι η καλύτερη μέθοδος για να επιτυγχάνεις συνεχώς εξαιρετικά αποτελέσματα. Άλλωστε, δεν είναι τυχαίο ότι οι γενικοί διευθυντές που υποστηρίζουν την μέθοδο κρατούν τα ηνία κερδοφόρων οργανισμών.

Κύριο μέλημα τους είναι να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον συνεχούς ανανέωσης. Οι φορείς των αλλαγών δεν ενδιαφέρονται για τους οικονομικούς ή διαδικαστικούς ελέγχους, τις γραπτές αναφορές, τους κύκλους σχεδιασμού και τις κατευθυντήριες γραμμές. Αφιερώνουν το χρόνο τους σε συσκέψεις με εργαζομένους, πελάτες, προμηθευτές και μετόχους για να προωθήσουν την αλλαγή και να ενθαρρύνουν τους άλλους να κάνουν το ίδιο, ή τουλάχιστον να είναι υπομονετικοί στο χρονικό διάστημα που θα συντελούνται οι αλλαγές. Οι φορείς αλλαγών επισκέπτονται εργοστάσια για να συζητήσουν με απλούς εργατές, συμμετέχουν σε εκδρομές που διοργανώνει η εταιρεία και απαντούν στα ηλεκτρονικά και φωνητικά τους μηνύματα σε καθημερινή βάση.

Η μέθοδος των αλλαγών είναι δύσκολη και επίφοβη, χρειάζεται ισχυρά κίνητρα για να προσελκύσει την προσοχή των ατόμων. Γι' αυτό το λόγο οι φορείς των αλλαγών επικεντρώνονται στα συστήματα ελέγχου των μισθωτικών αποδοχών και των προαγωγών για να εξαλειφθεί η αποστροφή που νιώθουν τ' άτομα για οτιδήποτε καινούργιο και απρόβλεπτο. Ενεργούν δυναμικά στα δύο τους ισχυρά κίνητρα με σκοπό

την ανανέωση τους. Κατά συνέπεια θ' ανταμείβονται εργαζόμενοι που τολμούν, που εκτελούν τις εντολές τους και άτομα που είναι ριψοκίνδυνοι και πρωτοπορούν, δεν καθυστερούν μόνο με την επέκταση των υπαρχόντων προϊόντων.

Έρευνες δείχνουν ότι ο γενικός διευθυντής που ανήκει σ' αυτή την κατηγορία εφαρμόζει την πιο απαιτητική και δύσκολη από τις πέντε μεθόδους ηγεσίας. Οι αλλαγές συνήθως συγκρούονται με διαφωνίες και αντιστάσεις από αμφισβητούμενα άτομα.

Γενικοί διευθυντές αυτή της μεθόδου υποστηρίζουν ότι συχνά αναγκάζονται να ξεπεράσουν τη φυσική τους τάση και να εργάζονται με αργούς ρυθμούς και να μην πιέζονται, κατάσταση που δεν συμβαδίζουν πάντα με την προσωπικότητα τους. Όμως ο Stephen Friedman¹⁸ μιλάει εξ ονόματος πολλών φορέων αλλαγών, όταν χαρακτηρίζει τη μέθοδο περισσότερο ως προδιάθεση παρά ως στυλ μάνατζμεντ. "Φυσικά, η αλλαγή για χάρη της αλλαγής δεν έχει νόημα", λέει ο Friedman¹⁸. "Όμως, αν δεν προσπαθείς να επιφέρεις κάποιες εποικοδομητικές στρατηγικές αλλαγές, τότε είσαι υπηρέτης κάποιας κατάστασης που είναι **καταδικασμένη**, εξ ορισμού, να διαβρωθεί. Οι ανταγωνιστές θα σε ξεπεράσουν και οι πελάτες θα σε θεωρήσουν εκτός κλίματος. Αν αυτή ήταν η μέθοδος που θ' ακολουθούσες, τι την ήθελες τελικά αυτή τη δουλειά

3.6 Εποικοδομητική επικοινωνία.

Η επικοινωνία μεταξύ μας γίνεται όλο ένα και πιο δύσκολο και σπάνιο φαινόμενο. Το κινητό τηλέφωνο με οθόνη, το fax και το internet είναι σε θέση να μας φέρνουν σε επαφή μέσα σε δευτερόλεπτα ακόμη κι αν βρισκόμαστε στην άλλη άκρη της γης.

Συχνά απογοητευόμαστε νιώθοντας ότι οι άλλοι δεν μας καταλαβαίνουν. Εμείς όμως μπορούμε να πούμε ότι καταλαβαίνουμε τους άλλους; Όπου υπάρχουν καλά αισθήματα, η επικοινωνία είναι εύκολη, αβίαστη και αποτελεσματική. Όπου παρεμβάλλονται αισθήματα ανταγωνισμού, ζήλιας, θυμού κλπ. , η επικοινωνία είναι εξαντλητική και καταλήγει και για τις δύο πλευρές εντελώς άκαρπη. Τότε προκύπτουν εύκολα παρεξηγήσεις και καχυποψία. Η έλλειψη της εμπιστοσύνης κάνει τις σχέσεις κουραστικές και παρότι χρησιμοποιούνται πολλά λόγια για να εξηγήσει κανείς κάτι απλό, δεν γίνεται κατανοητός. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη και καλά αισθήματα, δεν χρειάζονται ούτε πολλά λόγια ούτε να προσέχουμε υπερβολικά τι θα πούμε μήπως μας παρεξηγήσουν.

Πολύτιμος χρόνος ξοδεύεται καθημερινά σε πολύωρες συζητήσεις, οι οποίες δεν καταλήγουν σε μια κοινώς αποδεκτή λύση, στην οποία η σύνεση είναι ένα επιθυμητό αλλά ακατόρθωτο επίτευγμα. Πολλές φορές οι λύσεις και οι απαντήσεις έρχονται από εκεί που δεν το περιμένουμε. Αν λοιπόν είμαστε ανοιχτοί, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αντιληφθούμε και να επωφεληθούμε από αυτές τις απροσδόκητες και απρογραμματίστες λύσεις. Η προϋπόθεση για να γίνει αυτό, είναι να μπορέσουμε να αφήσουμε για λίγο τις δικές μας απόψεις στην άκρη και να εξετάσουμε όσο πιο αντικειμενικά μπορούμε τις απόψεις των άλλων για να τις καταλάβουμε και όχι για να τις απορρίψουμε εκ των προτέρων.

Για να μπορεί κανείς να επικοινωνήσει εποικοδομητικά, πρέπει να είναι πλήρως παρών, δηλαδή να υπερβεί τις προσωπικές ανησυχίες, τους φόβους, τις επιθυμίες και τις ανάγκες τουλάχιστον εκείνη τη στιγμή. Έτσι δίνει χώρο στον εαυτό του να καταλάβει χωρίς προκαταλήψεις και κριτική. Η ποιότητα της επικοινωνίας είναι που δημιουργεί ή καταστρέφει τις σχέσεις μας. Το μαγικό κλειδί για αποτελεσματική επικοινωνία είναι, η ειλικρινής και ξεκάθαρη επικοινωνία με τον εαυτό μας.

Η επικοινωνία λειτουργεί σε δύο επίπεδα : στο φυσικό και στο μη φυσικό ή αιθέριο επίπεδο. Η ψυχολογία υποστηρίζει ότι η επικοινωνία ανάμεσα στους ανθρώπους αποτελείται από 7% μέσω του λόγου, κατά 38% μέσω του τόνου της φωνής και κατά 55% μέσω της γλώσσας του σώματος. Όταν λέμε κάτι που δεν το εννοούμε, δηλαδή όταν τα λόγια και οι προθέσεις μας δεν είναι ευθυγραμμισμένα, αυτό που πιάνουν οι άλλοι γύρω μας είναι η αντιφατικότητά μας. Για να μπορέσει μια ομάδα ή μια εταιρεία ή μια οικογένεια να είναι υγιής και αποτελεσματική, η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση. Οι προθέσεις, το βλέμμα και τα αισθήματά μας προς τους άλλους είναι τουλάχιστον το ίδιο σημαντικά όσο και τα λόγια μας.

Ο Φόβος της Αποτυχίας

Ο φόβος μειώνει δραστικά τη δημιουργική μας δύναμη. Στη χειρότερη περίπτωση αποτελείώνει αυτό το δυναμικό εντελώς. Ένα ιδανικό επαγγελματικό περιβάλλον είναι αυτό που καλλιεργεί τη μάθηση και επιτρέπει την εμπειρία νέων πραγμάτων ενώ υπάρχει η αίσθηση της ασφάλειας. Αυτό απαιτεί να απομακρύνουμε το φόβο της πιθανής αποτυχίας.

Αντικειμενικότητα και Υποκειμενικότητα

Όταν θεωρούμε ότι η υποκειμενική μας αντίληψη είναι αντικειμενική, τότε εμφανίζεται ένα μεγάλο φράγμα στην επικοινωνία με τους άλλους γύρω μας. Άκαρπη επικοινωνία και προσωπικές συγκρούσεις είναι συχνά το αποτέλεσμα της έλλειψης μιας πιο σφαιρικής αντίληψης των πραγμάτων. Για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία, χρειάζονται συγκεκριμένα προσόντα, η ανάπτυξη των οποίων απαιτεί προθυμία για μάθηση, ακριβή πληροφόρηση και εξάσκηση. Ο τρόπος για να ξεκινήσουμε να μαθαίνουμε οτιδήποτε καινούριο είναι να παραδεχτούμε το σημείο στο οποίο βρισκόμαστε σήμερα, δηλαδή να αναγνωρίσουμε τα περιθώρια που έχουμε για βελτίωση και εξέλιξη. Πιο απλά; Να καταλάβουμε ό,τι δεν ξέρουμε.

Το Τρίτο Αυτί

Αποτελεσματική επικοινωνία υπάρχει όταν καταλαβαίνουμε όχι μόνο τα λόγια αλλά επίσης τις προθέσεις και τα συναισθήματα του άλλου ατόμου. Για να καταφέρουμε κάτι τέτοιο, δεν αρκεί να ακούμε μόνο με τα δύο αυτιά, αλλά κυρίως με το τρίτο αυτί, δηλαδή την καρδιά όντας πρόθυμοι να καταλάβουμε. Τότε μπορούμε να συλλάβουμε χωρίς πολλά λόγια αυτό που θέλει να πει το άλλο άτομο, χωρίς να το κρίνουμε ή να το απορρίψουμε. Έχοντας υπομονή και καλή πρόθεση να καταλάβουμε εμείς το άλλο άτομο πρώτα, του δίνουμε τη δυνατότητα να εκφραστεί ελεύθερα και έτσι το προτρέπουμε να ακούσει και να καταλάβει τη θέση μας.

Ακούτε Καλά;

Όταν είμαστε πρόθυμοι να μαθαίνουμε, όταν έχουμε την ταπεινότητα να δεχτούμε ότι δεν τα ξέρουμε όλα κι ότι ακόμα κι αν υπάρχουν πολλά που μπορούμε να μάθουμε, τότε δεν υπάρχουν συναισθηματικά φράγματα στην επικοινωνία μας με οποιονδήποτε. Αντιθέτως, είμαστε και ταυτόχρονα συνετοί ώστε να ελέγχουμε προσεκτικά τα εισερχόμενα και να επιτρέπουμε μόνο εποικοδομητική πληροφόρηση να καταγράφεται στη δισκέτα του νου μας.

Το να ακούει κανείς προσεκτικά δεν σημαίνει να προσέχει μόνο τα λόγια του άλλου ατόμου, αλλά κυρίως τα συναισθήματά του. Μερικές φορές τα συναισθήματα μιλάνε τόσο δυνατά, που δεν μπορούμε να ακούσουμε αυτά που μας λένε οι άλλοι. Η γλώσσα των αισθημάτων είναι πολύ πιο ισχυρή από τη γλώσσα του στόματος. Το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας λαμβάνει χώρα, στο μη προφορικό επίπεδο, δηλαδή, χωρίς λόγια μέσω των αισθημάτων, της στάσης του σώματος, την έκφραση του προσώπου και των ματιών. Ίσως γι' αυτό να λένε : *τα πολλά λόγια είναι φτώχεια.*

Δημιουργική Επικοινωνία

Όταν ακούμε τους άλλους προσεκτικά και κυρίως με την καρδιά, αξιοποιούμε αυτά που λένε. Με αυτή τη διαδικασία βοηθάμε το άλλο άτομο να ακούει τον εαυτό του καλύτερα δηλαδή, να μιλάει πιο συνειδητά. Προϋπόθεση για την ύπαρξη τέτοιας επικοινωνίας είναι ασφαλώς μια στοιχειώδης συμπάθεια και θετική στάση απέναντι στο άλλο άτομο. Η πιο σίγουρη μέθοδος για να δημιουργήσουμε εξαιρετικές σχέσεις με άλλα άτομα είναι να έχουμε μια καλή σχέση με τον εαυτό μας, μαθαίνοντας να εμπιστευόμαστε την εσωτερική μας φωνή – τη συνείδηση μας, ώστε να είμαστε ακέραιοι, να έχουμε αυτοεκτίμηση και εσωτερική ηρεμία. Οφείλουμε να ψάξουμε προσεκτικά την αλήθεια στο καθετί και να συναλασσόμαστε με τους άλλους με βάση την ειλικρίνεια. Ό,τι βλέπουμε και ό,τι ακούμε δεν είναι πάντα η αλήθεια.

Ένα Μεγάλο Εμπόδιο : Το παρελθόν

Τα περισσότερα προβλήματα στο θέμα της επικοινωνίας έχουν να κάνουν με την προσκόλλησή μας στο παρελθόν. Οι πράξεις, τα λόγια, ακόμα και τα αισθήματα που είχαμε χθες, έχουν όλα το συγκεκριμένο τους αντίκτυπο στο σήμερα. Όσα λάθη και αν κάναμε χθες, αν σήμερα έχουμε μια μαθητική στάση και είμαστε πρόθυμοι να αλλάξουμε πορεία, τότε δεν επιτρέπουμε στο παρελθόν να παρεμβάλλεται στο παρόν.

Θα πρέπει λοιπόν να πάψουμε να δημιουργούμε το αύριο με βάση τις ατέλειες του χθες, θεωρώντας τα λάθη που έγιναν χθες πολύτιμα μαθήματα. Ας βλέπουμε την κάθε μέρα σαν μια νέα ευκαιρία, να είμαστε πιο δημιουργικοί και να συνεισφέρουμε στην βελτίωση της ποιότητας στο άμεσο και έμμεσο περιβάλλον μας. Η επιλογή είναι δική μας και η μέθοδος για να αποφασίσουμε σωστά είναι, να αφήσουμε το παρελθόν εκεί που είναι.

Αμυντική Επικοινωνία

Η δική μας υπευθυνότητα και δέσμευση πρέπει να είναι πλήρης – 100%. Ο βαθμός της δέσμευσης ή το ποσοστό της ευθύνης για μια σωστή σχέση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την επιτυχία της. Αυτός ο διαχωρισμός ευθυνών που γίνεται στις σχέσεις είναι ένας από τους σύγχρονους εχθρούς, γιατί μας οδηγεί στην διάσπαση, στην απομόνωση και στην προκατάληψη, μακριά από την αλληλεγγύη και τη συνεργασία.

Τόσο για να ακούσουμε τους άλλους, όσο και για να γίνουμε εμείς οι ίδιοι κατανοητοί, χρειάζεται λεπτότητα και σεβασμός στις αντιλήψεις και στα αισθήματα

των άλλων. Επίσης πολλές φορές χρειάζεται το θάρρος να πούμε αυτό που πρέπει να πούμε χωρίς όμως να ισοπεδώσουμε τον αυτοσεβασμό και την αξιοπρέπεια του άλλου ατόμου.

Η Ευθύνη της Ακρόασης

Μια σχέση αποκτά ανθυγιεινή οικειότητα όταν ο ένας θεωρεί τον άλλο δεδομένο. Όταν δεν ακούμε πραγματικά ο ένας τον άλλον, τότε εύκολα πληγώνουμε άλλα άτομα χωρίς να το καταλαβαίνουμε. Πρέπει να παρακολουθούμε προσεκτικά αν αυτά που δεχόμαστε να ακούσουμε θα μας είναι χρήσιμα ή αν είναι περιττό φορτίο στο νου μου.

Η Αξία της Κατανόησης

Μια από τις βασικές αιτίες για όλα τα διαπροσωπικά προβλήματα είναι η έλλειψη σωστής κατανόησης μεταξύ των ανθρώπων. Ίσως η πιο σημαντική αρχή κάθε ανθρώπινης συναλλαγής είναι η προσπάθεια να καταλάβει κανείς κάποιον άλλο με γνήσιο τρόπο. Μέσα από την καλοπροαίρετη επικοινωνία, όχι μόνο αποκτούμε ξεκάθαρη κατανόηση των απόψεων και των αναγκών του άλλου ατόμου, αλλά αποκτούμε επίσης τη σιγουριά ότι το άλλο άτομο θα μας καταλάβει. Η καλοπροαίρετη επικοινωνία βασίζεται κυρίως στα καλά συναισθήματα και στην σωστή επικοινωνία, η αξία της κατανόησης είναι ανυπολόγιστη.

Ηγέτης θεωρείται εκείνος που μπορεί να δίνει αξία στους άλλους, απλά και μόνο ακούγοντάς τους. Θεωρείται ηγέτης γιατί δείχνει έμπρακτα έναν καλύτερο τρόπο ζωής, γιατί δείχνει προς μια κατεύθυνση προς την οποία όλοι θέλουν να πάνε αλλά οι περισσότεροι διστάζουν να ξεκινήσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών.

Η ηγεσία διαφέρει από το μάνατζμεντ, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι είναι καλύτερη από το μάνατζμεντ. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης. Και τα δύο χρειάζονται στο περιβάλλον των επιχειρήσεων και είναι αναγκαία για την σωστή πορεία της επιχείρησης και για την εξασφάλιση της επιτυχίας της. Χρησιμοποιούν, όμως διαφορετικές τακτικές και έχουν άλλες δραστηριότητες και λειτουργίες το καθένα.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να στηριχτεί μόνο στον ηγέτη ή μόνο στον μάνατζερ της, χρειάζονται και οι δύο για τον συντονισμό και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Προσπαθούν να εντάξουν στις ηγετικές θέσεις άτομα που είναι ικανά, έχουν δυνατότητες και θ' αντεπεξέλθουν ν' ασκήσουν την ηγεσία. Αναζητούν ισχυρούς ηγέτες και ισχυρό μάνατζμεντ με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους. Επομένως, θα πρέπει ν' αναπτύξουν μάνατζερ – ηγέτες με σκοπό να τους εντάξουν στο δυναμικό της ομάδας τους για αποτελεσματικότητα στις ενέργειες τους.

Η διαφορά ανάμεσα στο μάνατζμεντ και την ηγεσία.

Το μάνατζμεντ ασχολείται κυρίως με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Το μάνατζμεντ καθιστά δυνατό να δημιουργούνται μεγάλοι και επιτυχείς οργανισμοί και χωρίς αυτό οι πολύπλοκες εταιρείες θα ήταν σε μία χαώδη κατάσταση με ανεπαρκείς προσανατολισμούς προς την ανάπτυξη της. Το καλό μάνατζμεντ συμβάλλει στην επιβολή μιας τάξης και μιας συνέπειας όσο αφορά κάποιες ουσιαστικές διαστάσεις όπως η ποιότητα και η κερδοφορία των προϊόντων.

Αντίθετα, η ηγεσία ασχολείται με την αντιμετώπιση των αλλαγών. Η σπουδαιότητα των αλλαγών τον τελευταίο καιρό σημαίνει ότι η αύξηση του ανταγωνισμού γίνεται με γοργούς ρυθμούς, οπότε οι συνεχείς αλλαγές ανανεώνουν την εταιρία προς το καλύτερο. Στις συνεχείς αλλαγές συμβάλλουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν την εξέλιξη της εταιρείας, όπως η επιτάχυνση των τεχνολογικών αλλαγών, η αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού, η άρση των ρυθμιστικών περιορισμών που ίσχυαν σε κάποιες αγορές, η πλεονάζουσα δυναμικότητα σε κλάδους έντασης κεφαλαίου, η αστάθεια του καρτέλ του πετρελαίου, οι εταιρικοί επιδρομείς με τα ομόλογα – φούσκες και η αλλαγή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του εργατικού δυναμικού. Επειδή οι αλλαγές

γίνονται με γοργούς ρυθμούς απαιτείται και περισσότερη ηγεσία ώστε να επιτύχει η εταιρεία και ν' αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό.

Το μάνατζμεντ με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και η ηγεσία με την αντιμετώπιση της αλλαγής δραστηριοποιούνται με διαφορετικές ενέργειες και τακτικές. Όμως, και τα δύο αυτά συστήματα δράσης εμπεριέχουν στις δραστηριότητες τους τη λήψη αποφάσεων για όσα πρέπει να γίνουν, τη δημιουργία ανθρώπινων δικτύων και σχέσεων που μπορούν να υλοποιήσουν ένα πρόγραμμα και στη συνέχεια την προσπάθεια διασφάλισης ότι τ' άτομα αυτά κάνουν εκείνο που πρέπει. Όμως καθένα επιτυγχάνει τους τρεις αυτούς στόχους με διαφορετικό τρόπο.

Οι εταιρείες διαχειρίζονται την πολυπλοκότητα αρχικά με τον σχεδιασμό και την κατάρτιση προϋπολογισμών, θέτοντας στόχους για το κοντινό μέλλον, προσδιορίζοντας τι ενέργειες θα πραγματοποιήσουν για την επίτευξη των στόχων αυτών και κατανέμοντας πόρους για την υλοποίηση των σχεδίων τους. Αντίθετα, οι εταιρείες που επιθυμούν αλλαγές κινούνται με τον καθορισμό μιας κατεύθυνσης, δηλαδή με το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός οράματος για το μέλλον. Επίσης ακολουθούν κάποιες στρατηγικές για την πραγματοποίηση των αλλαγών οι οποίες είναι απαραίτητες για την υλοποίηση του οράματος τους.

Το μάνατζμεντ αναπτύσσει την ικανότητα για την υλοποίηση του σχεδίου του μέσω της οργάνωσης και της στελέχωσης, δηλαδή με τη δημιουργία μιας οργανωτικής δομής και τον καθορισμό καθηκόντων για την επίτευξη των προϋποθέσεων του σχεδίου, με τη στελέχωση των θέσεων εργασίας με ικανά και αξιόπιστα άτομα, με τη γνωστοποίηση του σχεδίου σ' αυτά τ' άτομα, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων για τη υλοποίηση του σχεδίου και με την επινόηση συστημάτων για τη παρακολούθηση της εφαρμογής. Ενώ, η ηγεσία αναπτύσσει την ικανότητα για την υλοποίηση του σχεδίου του μέσω της εναρμόνισης προσώπων, δηλαδή να γνωστοποιηθεί η νέα κατεύθυνση σ' όσους έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν συνασπισμούς που καταλαβαίνουν τ' όραμα και είναι διατεθειμένοι να το ασπαστούν και αποφασισμένοι να το επιτύχουν.

Το μάνατζμεντ διασφαλίζει την επίτευξη του σχεδίου μέσω του ελέγχου και της επίλυσης των προβλημάτων – δηλαδή με λεπτομερή παρακολούθηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν, με επίσημες και ανεπίσημες αναφορές, συσκέψεις, με τον εντοπισμό των αποκλίσεων και με σχεδιασμό και οργάνωση που αποβλέπουν στην επίλυση των προβλημάτων. Ενώ, η ηγεσία για την διασφάλιση της επίτευξης ενός οράματος προϋποθέτει παρακίνηση και εμπύηση ενδιαφέροντος – δηλαδή να σιγουρευτεί ότι τ' άτομα θα κινηθούν προς τη σωστή κατεύθυνση, παρόλο τις

δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι αλλαγές, βρίσκοντας απήχηση σε βασικές και συχνά αναξιοποίητες ανθρώπινες ανάγκες, αξίες και συναισθήματα.

4.1 Καθορισμός κατεύθυνσης ή σχεδιασμός και κατάρτιση προϋπολογισμών:

Η λειτουργία της ηγεσίας είναι να παράγει αλλαγή, ο καθορισμός της κατεύθυνσης που θ' ακολουθήσει αυτή η αλλαγή παίζει θεμελιώδη ρόλο για την ηγεσία. Ο καθορισμός κατεύθυνσης δεν είναι συνώνυμο του σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός είναι μια διαδικασία μανάτζμεντ, συμπερασματικού χαρακτήρα και έχει ως στόχο να δημιουργεί άξια αποτελέσματα και όχι αλλαγές.

Οι ηγέτες συγκεντρώνουν ευρύ φάσμα δεδομένων και πληροφοριών, αναζητούν νέα μοντέλα, σχέσεις που προσφέρουν εξηγήσεις. Ο καθορισμός κατεύθυνσης δεν δημιουργεί σχέδια αλλά οράματα και στρατηγικές υλοποίησής τους.

Για να δημιουργήσεις μια σωστή κατεύθυνση που θα πορευθεί η επιχείρηση χρειάζεται σκληρή δουλειά, είναι δύσκολη και πολλές φορές εξαντλητική η διαδικασία συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων και των πληροφοριών. Τα στελέχη που επιδιώκουν να πραγματοποιήσουν τα οράματα τους δεν είναι υπερφυσικά όντα με ανάλογες δυνάμεις, είναι στρατηγικοί στοχαστές με ευρύ πεδίο σκέψης και δυνατοτήτων που είναι πρόθυμοι ν' αναλάβουν κινδύνους και να ρισκάρουν για την επίτευξη των στόχων τους.

Ένα όραμα για να επιτύχει δεν χρειάζεται την πρωτοτυπία και νέα άγνωστα δεδομένα αλλά θα πρέπει πρωτίστως να εξυπηρετεί τα συμφέροντα σημαντικών προς την επιχείρηση ομάδων, όπως των πελατών, των μετόχων, των εργαζομένων. Ένα όραμα που δεν εξυπηρετεί και δεν πραγματοποιεί τις ανάγκες των σημαντικών ομάδων θεωρείται ως άστοχο και περιττό για την προσπάθεια και μόνο υλοποίησής του.

Σημαντικό και κύριο λάθος των εταιρειών είναι ότι θεωρούν τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό ως σανίδα σωτηρίας σε τυχόν απρόβλεπτη κατάσταση. Ο καθορισμός κατεύθυνσης σ' ένα μακροπρόθεσμο σχεδιασμό είναι χρονοβόρος με σκοπό να υπάρχει ανισορροπία λειτουργιών στην παρούσα στιγμή που εργάζεται η εταιρεία.

Σε μια εταιρεία που δεν έχει προκαθορίσει την πορεία που θ' ακολουθήσει ακόμη και ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός μπορεί να αποβεί μοιραίος ενάντια στην εταιρεία πάντα. Σε κάθε σχεδιασμό πρωταρχικός στόχος είναι η στρατηγική και τ' όραμα, για να οριοθετήσουν τη διαδικασία σχεδιασμού ή να την καθοδηγήσουν.

Ο σχεδιασμός αποδίδει καλύτερα ως συμπλήρωμα του καθορισμού της κατεύθυνσης και όχι σαν υποκατάστατο του. Ο σχεδιασμός έχει το ρόλο χρήσιμου εργαλείου για να επαληθεύονται οι πραγματικές δραστηριότητες ορισμού κατεύθυνσης. Και παρόμοια λειτουργία προσφέρει και μια καλή διαδικασία καθορισμού κατεύθυνσης, δηλαδή παρέχει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο ο σχεδιασμός μπορεί να υλοποιηθεί με ρεαλιστικό τρόπο. Είναι χρήσιμο για την διαπίστωση ποιο είδος σχεδιασμού είναι απαραίτητο και ποιο αταίριαστο με σκοπό την ανάπτυξη και την επιτυχία της εταιρείας.

4.2 Εναρμόνιση προσώπων ή οργάνωση και στελέγωση:

Βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων οργανισμών είναι η αλληλεξάρτηση, όπου η πλήρη αυτονομία δεν υπάρχει από κανέναν. Κατανέμονται και διαχωρίζονται τα καθήκοντα, δεν συγκεντρώνονται σ' ένα άτομο. Όλοι οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με άτομα όλων των επιπέδων και τμημάτων του οργανισμού, επομένως όταν παρουσιάζονται νέες αλλαγές θα πρέπει να εναρμονιστούν όλοι με σκοπό την πραγματοποίηση των αλλαγών που επιθυμεί να εφαρμόσει ο οργανισμός τους. Εάν δεν εναρμονιστούν όλα τ' άτομα που συνεργάζονται και δεν ακολουθήσουν την ίδια πορεία θα προκληθεί χάος και σύγχυση μέσα στην εταιρεία.

Τα ανώτερα στελέχη που διακρίνονται στις αποδόσεις πάνω σε θέματα μάνατζμεντ και όχι ηγεσίας το να κάνουν όλους τους εργαζομένους ν' ακολουθήσουν την ίδια κατεύθυνση το θεωρούν ως πρόβλημα οργάνωσης. Τα ανώτερα όμως στελέχη αυτό που πρέπει να κάνουν είναι να "ευθυγραμμίσουν" τ' άτομα και να τα εναρμονίσουν και όχι να τα οργανώσουν.

Οι μάνατζερ οργανώνουν τ' άτομα με σκοπό να δημιουργήσουν ανθρώπινα συστήματα που θα υλοποιούν τα έργα με ακρίβεια και αποδοτικότητα. Για να επιτευχθούν όλα αυτά χρειάζονται συντονισμό και σωστή λήψη αποφάσεων που αυτό καθίσταται πολύπλοκο. Η εταιρεία θα πρέπει να επιλέξει μια δομή εργασιακών καθηκόντων, να ενημερώσει τους εργαζομένους, ν' αναθέσει εξουσίες και εργασίες σε άτομα κατάλληλα που μπορούν να αντεπεξέλθουν των προσδοκιών της. Για την υλοποίηση των σχεδίων της η εταιρεία χρειάζεται να θέσει και κάποια κίνητρα, κυρίως οικονομικά για την παρακίνηση των εργαζομένων με σκοπό την αποτελεσματικότητα των σχεδίων της.

Η εναρμόνιση είναι διαφορετική έννοια από την οργάνωση. Η εναρμόνιση προϋποθέτει συζήτηση με πολλά άτομα αντίθετα με την οργάνωση. Να μην είναι μόνο

οι υφιστάμενοι του μάντζερ αλλά και προϊστάμενοι, στελέχη άλλων τμημάτων, πελάτες, προμηθευτές και γενικά άτομα που ενδιαφέρονται και έχουν την δυνατότητα να υλοποιήσουν το όραμα.

Η προσπάθεια κατανόησης των ατόμων ενός οράματος για ένα εναλλακτικό μέλλον είναι και μια επικοινωνιακή πρόκληση διαφορετικού μεγέθους σε σχέση με την πρόκληση της οργάνωσης για την υλοποίηση του σχεδίου.

Μια άλλη σημαντική πρόκληση που θα πρέπει να εξετάζει η εταιρεία παράλληλα με την κατανόηση του σχεδίου είναι και η αξιοπιστία. Θα πρέπει τ' άτομα να κατανοήσουν τ' όραμα και να πιστέψουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν σε σχέση μ' αυτό. Πολλά πράγματα συμβάλλουν στην αξιοπιστία, όπως το ιστορικό του ατόμου που επεξηγεί, το περιεχόμενο των όσων λέει, κατά πόσο γίνονται κατανοητά και αν αυτός που τα λαμβάνει φημίζεται για την ακεραιότητα και την αξιοπιστία του.

Η εναρμόνιση οδηγεί στην ενδυνάμωση των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο που σπάνια συμβαίνει στην περίπτωση της οργάνωσης. Τ' άτομα είναι δύσκολο να προσαρμοστούν στις νέες αλλαγές της αγοράς ή της τεχνολογίας και χαρακτηρίζονται ως ανίσχυρα. Ακόμη και αν είναι συνειδητοποιημένοι των καινούργιων καταστάσεων και αν είναι πρόθυμοι να τις ακολουθήσουν και να κάνουν ενέργειες πάντα κάποιος από τις υψηλές ιεραρχικές θέσεις θα τους φρενάρει με σκοπό να μην τους ενθαρρύνει για περαιτέρω ενέργειες και πρωτοβουλίες. Η εναρμόνιση, όμως των ατόμων αυτών βοηθάει να ξεπεραστεί το συγκεκριμένο πρόβλημα μέσω της ενδυνάμωσης. Αρχικά, γνωστοποιείται η κατεύθυνση που θ' ακολουθήσει ο οργανισμός και δίνει την δυνατότητα στα ανίσχυρα άτομα να δραστηριοποιηθούν και να ενεργήσουν. Αν η συμπεριφορά τους συνάδει με τ' όραμα τ' ανώτερα στελέχη είναι δύσκολο να τους επικρίνουν. Επίσης, είναι δύσκολο να συγκρουστούν τ' άτομα λόγω επιλογής πρωτοβουλιών –ποιανού πρωτοβουλία θα επικρατήσει- διότι όλοι έχουν και ενεργούν για τον ίδιο στόχο και έχουν το ίδιο μήκος πλεύσης.

4.3 Παρακίνηση προσώπων ή έλεγχος και επίλυση προβλημάτων:

Η αλλαγή είναι το κύριο μέλημα της ηγεσίας. Για να επιτευχθεί όμως η αλλαγή χρειάζεται αντιμετώπιση όλων των εμποδίων. Αυτό πραγματοποιείται με την ικανότητα παρακίνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Όπως ο καθορισμός κατεύθυνσης οδηγεί στην κατάλληλη πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν για την επίτευξη επιθυμητού αποτελέσματος και η αποτελεσματική εναρμόνιση κάνει τα άτομα να ακολουθούν αυτή την πορεία, έτσι και η σωστή παρακίνηση εξασφαλίζει την ικανότητα

στα άτομα ότι θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν, να αποδεκατίσουν τα εμπόδια που εμφανίζονται στο δρόμο για την αλλαγή.

Οι μηχανισμοί ελέγχου του μάνατζμεντ συγκρίνουν την συμπεριφορά των συστημάτων και προετοιμάζουν για τυχόν εμφανίσεις αποκλίσεων όσον αφορά το σχέδιο. Τα συστήματα έχουν ως κύριο σκοπό να αναπτύξουν τα άτομα έτσι ώστε να αποφέρουν επιτυχημένα αποτελέσματα μέσα από την ικανότητά τους, την διάθεση και την ενεργητικότητα, σε καθημερινή βάση. Αυτά είναι τα λειτουργικά στοιχεία και γενικότερα το μάνατζμεντ.

Η ηγεσία είναι ένας διαφορετικός όρος, όπου για την πραγμάτωση οράματος απαιτείται παρακίνηση και κατανόηση ενδιαφέροντος τα οποία δίνουν ενέργεια στα άτομα, χωρίς να τα ωθούν στη σωστή κατεύθυνση αλλά μέσω των μηχανισμών ελέγχου να ικανοποιούν βασικές τους ανάγκες. Τέτοιες είναι: τα επιτεύγματα, η αυτοεκτίμηση, ο σεβασμός, η αναγνώριση, η επιβράβευση και η ανταμοιβή, η επιτυχία.

Οι σωστοί και καλοί ηγέτες παρακινούν τα άτομα να ακολουθήσουν εθελοντικά και πρόθυμα την επίτευξη του οράματος με ποικίλους τρόπους όπως:

- ▶ περιγραφή του οράματος με τέτοιο τρόπο ώστε να επικεντρώνονται πάνω στις αξίες του απευθυνόμενου κοινού, με αποτέλεσμα να καθιστούν το όραμα σημαντικό και εκτελέσιμο.
- ▶ Πολλές φορές τους εντάσσει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με την μέθοδο επίτευξης του οράματος και αποπνέει μια αίσθηση ελέγχου και κύριας συμμετοχής στον οργανισμό.
- ▶ Σημαντική παρακίνηση είναι επίσης η υποστήριξη των προσπαθειών τους που πασχίζουν για την αποτελεσματική υλοποίηση του οράματος, παρέχοντάς τους καθοδήγηση, εμπιστοσύνη, διαμόρφωση ρόλων και ανάπτυξη επαγγελματικής κατάρτισης.
- ▶ Οι ηγέτες που ενδιαφέρονται για την ομάδα τους, ανταμείβουν τις προσπάθειες, επιβραβεύουν κάνοντας τα άτομα να νοιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια, αυτοπεποίθηση και το αίσθημα ότι ανήκουν σε μια κοινωνία που νοιάζεται και ενδιαφέρεται για αυτούς.

Η αλλαγή παρακινεί τα άτομα να ασκούν ηγεσία. Η απόδοση αναπαραγωγής άσκησης της ηγεσίας σε όλον τον οργανισμό όπου σε όλα τα επίπεδά του επικρατεί τάξη και συνεργασία, είναι αρκετά χρήσιμο ειδικά για πολύπλοκες εταιρείες που κατά την διάρκεια της αλλαγής αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την κατάλληλη αντιμετώπισή της.

Η ηγεσία δεν είναι πάντα απαραίτητο να συμφωνεί, συγκρούεται. Όταν συμμετέχουν σε ένα σύστημα πολλοί διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι θα πρέπει να συντονιστούν και να ενεργούν με την βοήθεια μηχανισμών διαφορετικών από αυτών του μάνατζμεντ.

Τα ισχυρά δίκτυα ανεπίσημων σχέσεων του είδους που συναντάται σε εταιρείες με υγιή νοοτροπία, βοηθούν στον συντονισμό των ηγετικών δραστηριοτήτων με λίγο-πολύ τον ίδιο τρόπο που η επιστημονική δομή συντονίζει το μάνατζμεντ. Η ειδοποιός διαφορά είναι ότι τα ανεπίσημα δίκτυα μπορούν να αντεπεξέλθουν στις πολυάριθμες ανάγκες που παρουσιάζονται σε σχέση με τις ενέργειες και την πραγμάτωση της αλλαγής. Η επικοινωνία και εμπιστοσύνη που διακατέχει τα άτομα τους κάνει ικανούς να επιλύσουν τις όποιες συγκρούσεις εμφανιστούν, με μια συνεχή διαδικασία εναρμόνισης και προσαρμογής στο περιβάλλον του συστήματος.

Το σημαντικότερο όμως είναι ότι η διαδικασία εναρμόνισης και προσαρμογής δημιουργεί οράματα που συνδέονται μεταξύ τους και είναι συμβατά και όχι ανταγωνιστικά. Όλα αυτά προϋποθέτουν περισσότερη επικοινωνία σε αντίθεση με τους ρόλους που χρησιμοποιεί το μάνατζμεντ, αλλά και σε αντίθεση με την επίσημη δομή όπου την λύση την δίνουν ισχυρά ανεπίσημα δίκτυα.

4.4 Δημιουργία ηγετικής νοοτροπίας

Η δημιουργία ηγετικής νοοτροπίας μέσα στα πλαίσια κάθε επιχείρησης υponομεύεται από την έμπρακτη ενασχόληση αρκετών ατόμων με τα εργασιακά καθήκοντα τα οποία δεν βοηθούν στην ανάπτυξή της. Παρ' όλα αυτά όμως πολλές εταιρείες έχουν αποδείξει ότι είναι ικανές στην ανάδειξη σπουδαίων ηγετών-μάνατζερ.

Το μάνατζμεντ αναπτύσσει την επαγγελματική σταδιοδρομία των ατόμων. Συχνά εμφανίζεται σε ηγετικούς ρόλους οι οποίοι έχουν κοινές με αυτό επαγγελματικές εμπειρίες. Στα πρώτα στάδια της επαγγελματικής καριέρας δίνονται πολυάριθμες ευκαιρίες στους ηγέτες-μάνατζερ να διδάσκουν για το πώς θα ηγηθούν, πώς θα αναλάβουν τους κινδύνους που παρουσιάζονται και μέσα από αυτά πώς θα ανακαλύψουν τις δυνατότητες επιτυχίας αλλά και αποτυχίας τους.

Τα μαθήματα που παίρνουν κατά την πορεία εξέλιξής τους είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και προοπτικών. Διδάσκονται την δυσκολία της ηγεσίας και τις δυνατότητές της για την παραγωγή της αλλαγής. Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις δυσκολίες τους βοηθούν με διάφορους μηχανισμούς όπως η συμμετοχή σε

ειδικές ομάδες εργασίας ή ένα σεμινάριο γενικού μάνατζμεντ μεγάλης διάρκειας. Όταν δίνονται τέτοιες ευκαιρίες σε αρκετά ικανά άτομα, διαμορφώνονται σχέσεις οι οποίες βοηθούν στην δημιουργία ισχυρών ανεπίσημων δικτύων που απαιτούνται για πολλαπλών ηγετικών πρωτοβουλιών.

Οι εταιρείες που καταφέρνουν να αναπτύξουν ικανούς ηγέτες προσφέρουν ευκαιρίες υψηλών απαιτήσεων σε άτομα νεαρής ηλικίας. Επίσης μυστικό επιτυχίας πολλών επιχειρήσεων είναι η αποκέντρωση. Προωθούν ευθύνες προς κατώτερα κλιμάκια και δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας με υψηλές απαιτήσεις. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν είναι απλές. Κάνουν τους νεαρούς εργαζόμενους που βρίσκονται στα κλιμάκια αυτά να αναπτύσσονται και να κρίνονται σύμφωνα με τις δυνατότητές τους και ως προς τον συντονισμό εξέλιξής τους από ανώτερων κλιμακίων μάνατζερ.

Συγκεντρώνοντας τις ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει ο κάθε νεαρής ηλικίας εργαζόμενος, τα ανώτερα στελέχη σχεδιάζουν την πορεία ανάπτυξής τους. Χρειάζεται όμως και η βοήθεια των μάνατζερ για την παρακίνηση των οποίων δημιουργούν το αίσθημα της αναγνώρισης, της εκτίμησης, της ανταμοιβής και μελλοντικής προαγωγής σε υψηλά κλιμάκια. Επομένως αναλαμβάνουν να αναδείξουν σπουδαίους ηγέτες ικανούς να στηρίξουν και πλαισιώσουν μια επιτυχημένη επιχείρηση, με απώτερο στόχο την αύξηση της προσωπικής τους επαγγελματικής κατάρτισης.

Αυτές τις στρατηγικές που χρησιμοποιεί μια εταιρεία βοηθά στη δημιουργία μιας εταιρικής νοοτροπίας όπου τα άτομα εκτιμούν την ηγεσία και το ρόλο αγωνίζοντας για τη συνεχή δημιουργικότητα και εξέλιξής της σε όλο τον κόσμο των επιχειρήσεων. Η καθιέρωση μιας νοοτροπίας που έχει ως επίκεντρο την ηγεσία, είναι η υπέρτατη πράξη ηγεσίας.

4.5 Η δουλειά του ηγέτη

Συχνό φαινόμενο στις σύγχρονες εταιρείες είναι η αντιμετώπιση προκλήσεων προσαρμογής όπως: κοινωνικές αλλαγές, αλλαγές στην αγορά και στην τεχνολογία εργασιακού και κοινωνικού κόσμου. Αναγκάζονται να αναλύσουν τις αξίες τους, να αναπτύξουν νέες στρατηγικές, λειτουργικές μεθόδους, καινοτομίες. Σημαντικό λοιπόν καθήκον των ηγετών είναι να ενεργοποιήσουν και κινητοποιήσουν άτομα σε όλο τον οργανισμό, με κύριο στόχο να επιτελέσουν το έργο προσαρμογής.

Πολλοί ηγέτες δυσκολεύονται να καθοδηγήσουν τα άτομα διότι έχουν συνηθίσει να λύνουν οι ίδιοι τα προβλήματα που παρουσιάζονται, οι αλλαγές που απαιτούνται

δημιουργούν σε αυτούς άγχος κάνοντάς τους να πρέπει να αναλάβουν νέους ρόλους, να κάνουν καινούριες σχέσεις, να αποκτήσουν νέες αξίες, να υιοθετήσουν νέες μεθόδους εργασίας αλλά και νέες στρατηγικές.

Πολλοί εργαζόμενοι είναι επιφυλακτικοί απέναντι στο χρόνο που πρέπει να αφιερώσουν για το έργο της προσαρμογής και αναζητούν ανώτερα στελέχη που θα τους απαλλάξουν από τις βαριές ευθύνες και τα σοβαρά προβλήματα.

Οι ηγέτες θα πρέπει να μην προστατεύουν τα στελέχη από εξωτερικές απειλές με σκοπό την προσάρμοσή τους στις τρέχουσες δυσκολίες. Θα πρέπει να τους αναπροσανατολίζουν από τους συνηθισμένους ρόλους τους έτσι ώστε να αναπτύσσουν νέες σχέσεις αντί να σταματούν φέρνοντας τις διαμάχες στο παρασκήνιο, για κατανόηση και επίλυση των προβλημάτων. Δεν πρέπει να τηρούν τους κανόνες αλλά να αμφισβητούν και να κατακρίνουν την εργασία αυτών για να διαμορφώνονται οι αξίες τους, οι πρακτικές τους και για να επιφέρουν αποτελεσματικότητα στον οργανισμό.

4.6 Η εμφάνιση στο μπαλκόνι

Οι ηγέτες προκειμένου να έχουν τον έλεγχο και να βλέπουν τις διαμορφώσεις των καταστάσεων που λαμβάνουν χώρα στον οργανισμό, πρέπει να είναι σε θέση να τα παρατηρούν όλα σαν να είναι σε κάποιο ψηλό μπαλκόνι. Το να απορροφηθούν μέσα στο πεδίο δράσης δεν τους ωφελεί σε τίποτα γιατί πρέπει να δημιουργήσουν το πλαίσιο της αλλαγής. Πρέπει να δίνουν μια πλήρη και σαφή εικόνα της εταιρείας στους εργαζομένους για να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσε η εταιρεία στο παρελθόν, τις ευθύνες που πρέπει να έχουν παροντικά με σκοπό να αποκτήσουν τις κατάλληλες δυνάμεις για την διαμόρφωσή της στο μέλλον.

Οι ηγέτες πρέπει να καταλαβαίνουν και να βλέπουν τους αγώνες που γίνονται για τις αξίες και την εξουσία, να εντοπίζουν τα άτομα που δεν εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα και που δεν εστιάζουν τις λειτουργικές και μη λειτουργικές αντιδράσεις προς την αλλαγή.

Η δυναμική της προσαρμοστικής αλλαγής καθίσταται δύσκολο να ανιχνευθεί εάν ο ηγέτης βρίσκεται μόνο μέσα στο πεδίο δράσης. Επομένως για την αποφυγή υπονόμευσης του έργου προσαρμογής ο ηγέτης πρέπει να βρίσκεται στο μπαλκόνι, να διερωτάται, να σκέφτεται, να ανακαλύπτει και να δημιουργεί τις κατάλληλες προοπτικές προς την αλλαγή. Η παρουσία στο μπαλκόνι αποτελεί προϋπόθεση για την εφαρμογή των επόμενων πέντε αρχών:

1) Εντοπισμός της πρόκλησης για αλλαγή

Όταν μια εταιρεία δεν μπορεί να προσαρμοστεί γρήγορα στις νέες προκλήσεις που παρουσιάζονται, κινδυνεύει να αφανιστεί και να διασκορπιστεί. Η προσδοκία κάθε ηγέτη είναι η αλλαγή των αξιών στις πρακτικές και στις σχέσεις που επικρατούν σε όλο τον οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι λόγω φόβου και αμφιβολίας μοχθούν για την επαγγελματική τους καριέρα και προσπαθούν να αποδείξουν τις αξίες και ικανότητές τους στους προϊσταμένους τους, με αποτέλεσμα να μην δίνουν βάση στις ανάγκες των πελατών και κατά συνέπεια η εταιρεία να μην παρουσιάζει δυνατότητα ανάδειξης ως επιτυχημένη. Ο οργανισμός όμως είναι αναγκαίο να είναι αφοσιωμένος στην εξυπηρέτηση των πελατειακών του αναγκών, να αποπνέει εμπιστοσύνη, σεβασμό και να προωθεί και τους εργαζομένους να κάνουν το ίδιο. Πρέπει να μάθουν να συνεργάζονται και να αναπτύσσουν τον σκοπό αυτόν οδηγώντας την εταιρεία στην κορύφωση της επιτυχίας της.

Τα ανώτερα στελέχη από την δική τους μεριά πρέπει να εξαλείφουν τις απειλές που δημιουργούνται από δυσαρεστημένους πελάτες. Γι' αυτό χρειάζεται όλοι οι εργαζόμενοι να μάθουν νέες μεθόδους εργασίας, να αναπτύσσουν καινούριες ικανότητες και πάνω απ' όλα να εργάζονται συλλογικά. Έτσι οι ηγέτες πρέπει να κινηθούν γρήγορα και σταθερά για να προλάβουν απρόσμενες εξελίξεις. Να ακούσουν τις ιδέες και τους προβληματισμούς των ατόμων μέσα αλλά και έξω από τον οργανισμό, να εντοπίσουν την πηγή διαφωνιών που είναι αποτέλεσμα συγκρούσεων με βάση τις αξίες και τα πρότυπα. Αποκτούν έναν ρόλο κατά τον οποίο ενσαρκώνουν τις προκλήσεις προσαρμογής που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, ταυτίζονται με τα προβλήματα με αποτέλεσμα την δυσλειτουργία της εταιρείας και κρατώντας αυτή αδύναμη να αντιμετωπίσει τα εμπόδια που την αποδεκατίζουν.

Τέλος ο εντοπισμός της πρόκλησης προσαρμογής έχει κρίσιμη σημασία έτσι ώστε η εταιρεία να χαρακτηριστεί ως επιτυχημένη. Για να επιτύχει η στρατηγική που κατ' ανάγκη ακολουθεί η εταιρεία, θα πρέπει οι ηγέτες να κατανοήσουν τον εαυτό τους, τους ανθρώπους, τις πηγάζουσες συγκρούσεις και γενικά όλο το περιβάλλον τους.

2) Ρύθμιση της αναστάτωσης

Το έργο προσαρμογής δημιουργεί αναστάτωση η οποία είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστεί μέσα σε έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι δεν είναι πάντα έτοιμοι να

συνειδητοποιήσουν και να αντιμετωπίσουν άμεσα νέες προκλήσεις και νέα εργασιακά καθήκοντα που τους αναθέτουν οι ηγέτες.

Ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίσει τρία θεμελιώδη καθήκοντα για να συμβάλλει στην διατήρηση ενός παραγωγικού ύψους έντασης και να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους χωρίς να τους αποδυναμώνει.

- ➔ Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει περιβάλλον συγκράτησης μέσα στον οργανισμό, να ασκήσει πίεση όσο εφικτή μπορεί να είναι αυτή χωρίς όμως να τρομοκρατήσει τους εργαζομένους. Τους εντάσσει σ' ένα πλαίσιο συζητήσεων μεταξύ διαφορετικών νοοτροπίας ομάδων και προκλήσεων που αντιμετωπίζουν, μεταξύ απόψεων και αξιών που οδηγούν σε συγκρούσεις. Πρέπει λοιπόν ο ηγέτης να καθορίσει την πορεία του έργου σύμφωνα με νέες πρωτοβουλίες, δραστηριότητες και συμπεριφορές και να ενεργεί με πίεση έτσι ώστε τα άτομα να αναλάβουν τις ευθύνες τους για την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους πάνω στην εταιρεία.
- ➔ Είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση, την προστασία, τον προσανατολισμό, τη διαχείριση συγκρούσεων και την διαμόρφωση κανόνων. Όλα αυτά προσπαθεί να τα επιτύχει μέσω της εξουσίας που ασκεί στους συμπεριλαμβανομένους. Προστατεύει δηλαδή τα άτομα ασκώντας μάλιστα, τα προσανατολίζει προς νέους ρόλους και αρμοδιότητες, βγάζει στο προσκήνιο διαφωνίες προς ανάλυση και επίλυση και βοηθάει στην διαμόρφωση κανόνων που αρμόζουν στον οργανισμό για να χαρακτηριστεί ως επιτυχής και αποτελεσματικός.
- ➔ Πρέπει να διαθέτει παρουσία και αυτοκυριαρχία. Είναι δύσκολη η δουλειά του να ρυθμίσει την αναστάτωση και να αποκαταστήσει την ισορροπία μέσα στον οργανισμό. Πρέπει να αποδεκατίσει τις εντάσεις και τις αμφιβολίες με την τεχνική άσκησης πίεσης, για την επίτευξη του έργου διότι ο οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει και να προοδεύσει σε ένα χαοτικό περιβάλλον. Μπαίνει σε μια θέση κατά την οποία πρέπει να εξαφανίσει το άγχος, να ανασυγκροτήσει τις ομάδες, να καθησυχάσει τους πελάτες, να μεταδώσει την εμπιστοσύνη και σιγουριά σε όλους και να τους ωθήσει να πορευθούν αρμονικά για να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους.

3) Διατήρηση πειθαρηγμένης προσοχής

Ο κάθε εργαζόμενος με την ένταξή του στον οργανισμό φέρνει διαφορετικές ιδέες, αξίες, πεποιθήσεις και εμπειρίες . Αυτό είναι πολύ σημαντικό διότι συγκεντρώνονται οι διαφορετικές απόψεις του καθενός το οποίο είναι βασικό στοιχείο μάθησης, διεύρυνσης και ανάκτησης διαφωνιών. Συχνά ο μάνατζερ δυσκολεύεται να αντιμετωπίσει τις διαφορετικές εντάξεις και ιδέες που παρουσιάζονται, προσπαθώντας να τις αποφύγει και να διαμορφώσει την ισορροπία σύμφωνα με τα δικά τους δεδομένα. Τα ανώτερα στελέχη όμως πρέπει να δημιουργήσουν το αίσθημα της συνεργασίας, της επίλυσης διαφωνιών και να συντονίσουν τον οργανισμό έτσι ώστε να λειτουργεί σ' ένα κλίμα συνεννόησης και δημιουργικότητας.

Συχνό φαινόμενο είναι οι εργαζόμενοι να αποποιούνται τις ευθύνες τους και να μην εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα με αποτέλεσμα να ξεφεύγουν από το στόχο τους, φτάνοντας την επίτευξη της αλλαγής σε στασιμότητα. Ο ηγέτης πρέπει να διαλύσει την «αδιαφορία», να βγάλει τους εργαζόμενους από τον καθησυχασμό τους, να ξαναδιατυπώσει τα ζητήματα που οδήγησαν την εταιρεία στην συγκεκριμένη θέση, να ενδυναμώσει όσους δειλιάζουν, να τους ωθήσει στην πραγμάτωση υποχρεώσεων και καθηκόντων τους.

Οι άνθρωποι χρειάζονται τον ηγέτη για να τους βοηθήσει να εστιάσουν την προσοχή τους σε δύσκολα θέματα και ζητήματα. Η πειθαρχημένη προσοχή είναι η αποδοχή της ηγεσίας.

4) Επιστροφή των εργασιακών καθηκόντων στους εργαζομένους

Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές ανάγκες, ευκαιρίες και μέσω των πληροφοριών μπορούν να εντοπίζουν νωρίς τις αλλαγές στον χώρο της αγοράς. Ο οργανισμός έχει ανάγκη από αυτές τις πληροφορίες για να μπορέσει να διαμορφώσει και αναπτύξει τακτικές και στρατηγικές αποφάσεις.

Τα άτομα αρκούνται στην ικανοποίηση ζητημάτων που αφορούν ανώτερα κλιμάκια και αδυνατούν να συνεισφέρουν στο όλον. Επιδιώκουν την ευγνωμοσύνη και την επιβράβευση από τους ανωτέρους χωρίς να συμμερίζονται γενικά όλες τις προσδοκίες του οργανισμού. Έχουν την τάση να γίνονται παθητικοί ενώ οι μάνατζερ καθιστούν τον εαυτό τους ικανό ότι μόνο αυτοί δίνουν τις σωστές λύσεις και αναλαμβάνουν αποφασιστική δράση.

Η συμπεριφορά όμως αυτή αποδυναμώνει την εταιρεία και δημιουργεί το αίσθημα της αυταρέσκειας και την αποφυγή από τα καθήκοντα και τις ευθύνες που αναλογούν στον καθένα. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους και να πασχίζουν να ενδυναμώσουν το σύνολο της εταιρείας. Κύρια ευθύνη του ηγέτη για όλα αυτά είναι να αναπτύξει συλλογική αυτοπεποίθηση.

5) Προστασία των ηγετικών φωνών από τα κάτω

Όλοι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να αποκτήσουν την δυνατότητα να εκφέρουν άποψη για όποια θέματα κάνουν την εμφάνισή τους στην επιχείρηση, για την επίλυση αυτών. Επισημαίνουν τα λάθη και τις αδυναμίες της εταιρείας με αποτέλεσμα οι φωνές και η δημιουργικότητά τους να καταπνίγονται και να σιωπούν. Όλο αυτό παρουσιάζει ανισορροπία στον οργανισμό και για την αποκατάστασή της χρειάζεται να γίνει εξουδετέρωση αυτών των φωνών, μέσα στα πλαίσια της ομαδικότητας και εναρμόνυσης.

Όσοι εκφέρουν την γνώμη τους χωρίς να έχουν καμία αρμοδιότητα, μεν είναι επιφυλακτικοί αλλά δεν αδυνατούν να έχουν αποτελεσματική επικοινωνία, διότι επιλέγουν λάθος χρόνο και τόπο έκφρασης προκαλώντας σύγχυση. Ακόμη και αν οι απόψεις τους είναι σωστές και κατάλληλες για την αρμονία και επιτυχία της εταιρείας, όταν παρουσιάζονται σε λάθος στιγμή ακούγονται και καταλήγουν λοιπόν οι πληροφορίες να μένουν σε αφάνεια και ανεκμετάλλευτες.

Οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν κάλυψη στους εργαζομένους η οποίοι επισημαίνουν τις εσωτερικές αντιφάσεις που υπάρχουν στην εταιρεία. Τα άτομα αυτά έχουν ως στόχο την επανεξέταση του θέματος με αποτέλεσμα τα ανώτερα στελέχη να μην συμφωνούν και να αντιδρούν. Γι' αυτό το λόγο δημιουργήθηκε ως κανόνας το εξής: όταν οι έχοντες εξουσία νοιώθουν την έντονη επιθυμία να κατακρίνουν ή να κάνουν κάποιον να σιωπήσει πρέπει να συγκρατούνται. Η επιθυμία για αποκατάσταση της κοινωνικής ισορροπίας είναι πολύ μεγάλη και δημιουργείται πολύ γρήγορα.

4.7 Η ηγεσία ως μάθηση

Συχνό φαινόμενο αποτυχίας παρουσιάζεται σε προσπάθειες μετασχηματισμού οργανισμών μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών, αναδόμησης, ανασχεδιασμού και στρατηγικού έργου, επειδή οι μάνατζερ αδυνατούν να κατανοήσουν τις απαιτήσεις του έργου προσαρμογής. Κάνουν ένα βασικό λάθος κατά το οποίο αντιμετωπίζουν τις

προκλήσεις προσαρμογής σαν τεχνικά προβλήματα που μπορούν να επιλυθούν από ανώτερα στελέχη με περισσότερη θεληματική ικανότητα.

Το λάθος αυτό των μάνατζερ επηρεάζει τα καθήκοντα των ηγετών που αποτυπώνουν στρατηγική, χρησιμοποιούν τεχνική πείρα και εργαλεία για να εξακριβώσουν τα θετικά στοιχεία μιας συγχώνευσης, μιας αναδιάρθρωσης, κατανοούν τις μελλοντικές τάσεις, εντοπίζουν τις ευκαιρίες, αποτυπώνουν τις υπάρχουσες ικανότητες και εντοπίζουν τους καθοδηγητικούς μηχανισμούς που θα υποστηρίξουν την κατεύθυνση της στρατηγικής τους. Οι τεχνικές αυτές και τα εργαλεία είναι πολύ χρήσιμα για σωστή λειτουργία της στρατηγικής. Μερικές φορές όμως, δεν αρκούν, με αποτέλεσμα η στρατηγική να μην μπορεί να εφαρμοστεί και η διάγνωση της αποτυχίας να καθίσταται δύσκολο να διατυπωθεί.

Στην ουσία η στρατηγική μπορεί να είναι ημιτελής διότι δεν λήφθηκαν κάποιες απόψεις σοβαρά κατά την διαμόρφωσή της. Η αποτυχία της αποτελεσματικής διαδικασίας του έργου είναι ένα σύμπτωμα του τεχνικού προσανατολισμού των ανώτερων μάνατζερ. Ανακαλύπτουν την δική τους λύση και προσπαθούν και προσπαθούν να τα προωθήσουν στους συναδέλφους τους έτσι ώστε να υπερτερεί η δική τους άποψη σαν προτιμότερη.

Η ηγεσία δεν ασχολείται με την τεχνική φύση των προκλήσεων προσαρμογής όπως οι μάνατζερ. Ασχολούνται με την επίτευξη του οράματός τους και την κινητοποίηση ανθρώπων για την υλοποίησή του. Στους μάνατζερ και γενικά σε όλο το προσωπικό του οργανισμού απαιτείται σκληρή δουλειά και ευθύνη ώστε να αντιμετωπίσουν και να επιλύσουν τις όποιες προβληματικές καταστάσεις προκύπτουν.

Η ηγεσία πρέπει να υλοποιείται καθημερινά. Όταν ένα ανώτερο στέλεχος καλείται να συμβιβάσει τις αντικρουόμενες βλέψεις, τότε το στέλεχος και οι συνεργάτες του αντιμετωπίζουν μια πρόκληση προσαρμογής. Όταν ένας μάνατζερ έχει μια λύση τεχνικού περιεχομένου και χρειάζεται αλλαγή στις στάσεις και συνήθειες των υφισταμένων, τότε αντιμετωπίζει πρόκληση. Όταν ένας εργαζόμενος με τα παραπάνω εργασιακά καθήκοντα από τους υπολοίπους διαπιστώσει κάποια ασάφεια σε σχέση με τον σκοπό του οργανισμού και τους στόχους που καλείται να επιτύχει, τότε αντιμετωπίζει και αυτός πρόκληση προσαρμογής.

Η ηγεσία προϋποθέτει μια στρατηγική μάθησης όπου πρέπει να συγκεντρώνει ανθρώπους που θα μπορούν να αντιμετωπίσουν την όποια πρόκληση, θα προσαρμόσουν τις αξίες τους, θα αλλάξουν απόψεις και θα μάθουν νέες συνήθειες και τακτικές. Στην σημερινή εποχή, οι ανάγκες προσαρμογής απαιτούν ηγέτες που

αναλαμβάνουν ευθύνες χωρίς να περιμένουν να τους ανατεθούν αλλά ούτε να τους παρουσιαστούν από κάποια υπερφυσική δύναμη. Πρέπει να παίρνουν τα ηνία της εταιρείας στα χέρια τους και να διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά τα εργασιακά τους καθήκοντα. Σύμφωνα με αυτές τις διαδικασίες χαρακτηρίζεται κάποιος ως ιδανικός ηγέτης.

4.8 ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

4.8.1 Παρακίνηση συνεργατών

Η θεμελιώδη διαφορά μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ότι ο ηγέτης εμπνέει, πείθει, κάνει τα άτομα να τον ακολουθούν «εθελοντικά» και «πρόθυμα», κερδίζει τον ενθουσιασμό, την όρεξη, την διάθεση των συνεργατών του ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των υψηλών προσδοκιών και στόχων της επιχείρησης, προς την χάραξη της διαρκούς επιτυχίας.

Πολλοί επισημαίνουν ότι η παρακίνηση των συνεργατών προέρχεται από τις οικονομικές απολαβές που ορίζει η εταιρεία αλλά και από τον χαρακτήρα του εργαζομένου. Είναι λανθασμένη όμως αυτή η αντίληψη διότι οι αμοιβές είναι μεταβαλλόμενες και παρακινούν τους εργαζόμενους, όπως είναι τα bonus που ανήκουν στα μέσα προς επιβράβευση, αναγνώριση και επιτυχία. Η καλύτερη παρακίνηση συνεργατών με σκοπό την αντιμετώπιση υψηλών αποδόσεων και ξεπέρασμα αυτών για το καλύτερο αποτέλεσμα, είναι η εσωτερική παρακίνηση δηλαδή η εσωτερική ευχαρίστηση του εργαζομένου. Κυρίως αυτή προέρχεται από την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων τους και όχι από τις πολιτικές της επιχείρησης.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων παρακινείται – κινητοποιείται για υψηλές επιδόσεις με βασικό όρο να τους χορηγούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις, κίνητρα και κάλυψη των αναγκών τους. Κάποιες ανάγκες που πρέπει να καλύψουν οι οργανισμοί είναι οι εξής: ανάγκες για αυτοεκτίμηση, σεβασμό, κύρος. Αναγνώριση, αυτονομία, επιτυχία, δύναμη, εξουσία, δημιουργία, κοινωνικές σχέσεις, προοπτική ανάπτυξης, ολοκλήρωση με μοναδικό σκοπό πάντα την εκπλήρωση των ονείρων τους. Παρακάτω περιγράφονται τεχνικές παρακίνησης, απαραίτητες για τα ηγετικά στελέχη:

1) **Έμπνευση και κινητοποίηση μέσω οράματος:** Το όραμα μια ελπίδα, μια προσδοκία για ένα καλύτερο και επιθυμητό αποτέλεσμα. Αποτελεί πηγή έμπνευσης, εσωτερικής παρακίνησης, δημιουργίας και συλλογικής προσπάθειας. Η διαδικασία

υλοποίησής του συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών και ιδανικών των ανθρώπων.

Το όραμα μπορεί να παρουσιάζεται για το σύνολο της επιχείρησης ή μόνο για την οργανωτική ομάδα ή και για τα δύο. Η έμπνευση και παρακίνηση μέσω οράματος απαιτεί τρία πράγματα. Πρώτον, την σύλληψη ενός προκλητικού και ελκυστικού οράματος. Δεύτερον, την επικοινωνία έτσι ώστε να είναι κατανοητό και αποδεκτό από όλους τους συνεργάτες. Τρίτον, την σύνδεση του οράματος του ηγέτη με την καθημερινότητα των συνεργατών του. Το όραμα στηρίζεται στην ψυχή, στην καρδιά και στα αισθήματα των ανθρώπων και έτσι τους αγγίζει άμεσα.

Ο ηγέτης διαμορφώνει το περιεχόμενο του οράματος σύμφωνα με τις ελπίδες, φιλοδοξίες, ιδανικά, αξίες και ανάγκες των συνεργατών του. Πρέπει να τους κάνει να αισθάνονται υπερηφάνεια και δημιουργικότητα προς την αποτελεσματική υλοποίηση του οράματος. Η επικοινωνία του οράματος έχει ως βασικό σκοπό τον ενστερνισμό του από τους ανθρώπους και την ολική συνεργασία όλης της ομάδας, με τον ηγέτη. Μέσω της επικοινωνίας ο ηγέτης πρέπει να γνωστοποιεί στους ανθρώπους του το προσδοκώμενο μέλλον και να τους παρακινεί να κατανοήσουν την καλύτερη και κατάλληλη θέση που θα πρέπει να κατέχουν στο μέλλον, δηλαδή πως το όραμα συνδέεται με τις προσωπικές ανάγκες, τα ιδανικά, τις αξίες αλλά και τις φιλοδοξίες τους.

2) **Κάντε την εργασία ενδιαφέρουσα για τους συνεργάτες σας:** Όσο πιο ενδιαφέρον είναι το περιεχόμενο μιας εργασίας τόσο με περισσότερη όρεξη και διάθεση υλοποιείται από τους ανθρώπους. Εάν η εργασία δεν είναι ενδιαφέρουσα μετατρέπεται σε αγγαρεία με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να δυσαρεστούν και να αγανακτούν. Το ενδιαφέρον αυτό εξαρτάται και από την προσωπικότητα του ατόμου.

Υπάρχουν δύο χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν μια εργασία ενδιαφέρουσα σχεδόν για όλους τους ανθρώπους. Το πρώτο είναι η ποικιλία εργασιών και καθηκόντων. Αν είναι περιορισμένη σύντομα θα επέλθει ρουτίνα και αγανάκτηση ενώ αν είναι μεγάλη η ποικιλία, θα επέλθει επιθυμητό αποτέλεσμα και έτσι τα άτομα αποκτούν περισσότερες γνώσεις, ικανότητες και μεθόδους. Δεύτερο χαρακτηριστικό είναι το πόσο γίνεται κατανοητό και αντιληπτό το αποτέλεσμα της εργασίας από τους εργαζομένους, ως ολοκληρωμένο έργο. Αυτό κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται ικανοποίηση, προθυμία, ώθηση για δημιουργία και αν νοιώθει ότι η εργασία του έχει κάποιο λόγο ύπαρξης.

Η σημαντικότητα της εργασίας είναι το πρώτιστο στοιχείο που πρέπει ο ηγέτης να παρουσιάσει στους συνεργάτες του για να τους αυξήσει την αυτοεκτίμηση, ικανοποίηση και διάθεση για την εργασία. Αν όμως μια εργασία χαρακτηριστεί ως ασήμαντη, τότε έχει αρνητική στάση και αντιμετώπιση.

Ο ηγέτης λοιπόν προκειμένου να παρακινήσει τους συνεργάτες του, τους κάνει αντιληπτή την σημαντικότητα της εργασίας, μέσω της ειλικρίνειας και της εντιμότητας. Τους κάνει να κατανοήσουν τις συνέπειες που θα προκύψουν από τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα αποφέρουν.

3) **Αναπτύξτε τους συνεργάτες σας:**Οι άνθρωποι ικανοποιούνται και παρακινούνται από την εργασία μέσω της ανάπτυξης των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας που τους αποφέρει. Εκτός της ικανοποίησης των αναγκών ολοκλήρωσης και αυτοεκτίμησης, η ανάπτυξη του ανθρώπου ενισχύει την αυτοπεποίθησή του και φυσικά την επαγγελματική του σταδιοδρομία.

Ο ηγέτης πάντα πρέπει να αναπτύσσει στους συνεργάτες του την διάθεση για υψηλές επιδόσεις.

4) **Δημιουργείτε αίσθημα επιτυχίας μέσω στόχων:**Το αίσθημα επιτυχίας αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης που αναβλύζουν από την εκτίμηση, ανάγκη για δημιουργία και ολοκλήρωση. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση όταν οι επιδόσεις ή τα αποτελέσματά τους θεωρούνται επιτυχημένα από τους ίδιους αλλά και από τους υπολοίπους.

Η ικανοποίηση αυτή πηγάζει από την πρόκληση που κατάφεραν να επιτύχουν. Επομένως ο προϊστάμενος – ηγέτης συνεχώς πρέπει να παρουσιάζει προκλήσεις μέσα από την δημιουργία της στοχοθεσίας. Η επίτευξη εφικτών και δύσκολων στόχων αποτελεί πρόκληση και δημιουργεί το αίσθημα της ικανοποίησης, δείχνοντας στους εργαζομένους τις μέγιστες δυνατές προσπάθειες που μπορούν να κατορθώσουν.

Οι στόχοι προκειμένου να παρακινούν θα πρέπει να είναι προκλητικοί, δύσκολοι, υλοποιήσιμοι, κατανοητοί και αποδεκτοί από όλη την ομάδα δράσης. Ο αποτελεσματικός και εφικτός στόχος θα οδηγήσει τον οργανισμό στην επίτευξη και τελειοποίηση των προσδοκιών και ονείρων του.

5) **Κάντε τους συνεργάτες να αισθάνονται αυτοπεποίθηση και υποστηρίξτε τους:**Μεγάλη διαφορά υπάρχει ανάμεσα στο θέλω να κάνω κάτι και στο μπορώ να κάνω κάτι. Αν δεν θέλει κάποιος πραγματικά να κάνει κάτι δεν δικαιολογείται υποστηρίζοντας ότι όντως δεν μπορεί να το κάνει. Για πραγμάτωση και δημιουργία χρειάζεται ισχυρή θέληση και όχι προσωρινή δικαιολογία του τύπου «δεν μπορώ».

Ο ηγέτης έχει την υποχρέωση να καθιστά εφικτούς στόχους, να αναθέτει καθήκοντα και εργασίες σύμφωνα με τις ικανότητες και δυνατότητες των συνεργατών του. Πρέπει να τους κάνει να κατανοήσουν με ποιες μεθόδους και τρόπους θα επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, να ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους και να τους βοηθά να αντιληφτούν τα όρια της διαθεσιμότητάς τους για την υλοποίηση των στόχων.

Ο ηγέτης αξιοποιεί το μέγιστο των δυνατοτήτων των συνεργατών του παρέχοντάς τους συνεχή υποστήριξη, ενθάρρυνση, εμπύχωση, καθοδήγηση ώστε μα μην νοιώθουν φόβο και αμφιβολία αλλά σιγουριά και αυτοπεποίθηση.

6) **Αναγνωρίστε – επιβραβεύστε χωρίς «αλλά...»:** Η αναγνώριση είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο στη ζωή του κάθε ανθρώπου. Με την αναγνώριση δείχνουμε σε κάποιον ότι τον εκτιμάμε και τον συμμεριζόμαστε, απορρέοντας μέσα από όσα έχει κάνει, αξία αναγνώρισης και επαίνου.

Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη την αναγνώριση, την επιβράβευση, δικαιώνεται από τον κόπο του και ικανοποιείται όταν έχει την αρμόζουσα δίκαιη μεταχείριση. Όταν όμως οι υψηλές του επιδόσεις και προσπάθειες δεν αναγνωρίζονται τότε δυσαρεστείται και πληγώνεται.

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι μέσα από τις δικές τους επιδόσεις και προσπάθειες επέρχεται η επιτυχία απέναντι στο πρόσωπο του ηγέτη και προσδοκούν να τους την αναγνωρίσει πρώτα αυτός και μετά η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης. Ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει πάντα τις προσπάθειες των εργαζομένων του και να τις επιβραβεύει, εάν θέλει να συνεχιστεί η αποτελεσματική πορεία και πρόοδος προς όφελος της εταιρείας, η οποία στηρίζεται κυρίως πάνω στις «πλάτες» των εργαζομένων.

Οι μέθοδοι και οι πρακτικές αναγνώρισης των προσπαθειών αυτών που πρέπει να έχει ο ηγέτης, μπορεί να είναι επίσημες και τυπικές, όπως η αξιολόγηση, τα bonus, τα πριμ, η ετήσια αύξηση, οι επίσημοι έπαινοι, τα βραβεία και οι προαγωγές. Υπάρχουν όμως και ανεπίσημες και καθημερινές όπως η αναγνώριση μέσω συμπεριφοράς του ηγέτη, δείχνοντας ότι ενδιαφέρεται, ότι τους εκτιμά και ότι υπολογίζει όσα προσφέρουν και πράττουν μέσα στο περιβάλλον της εταιρείας.

Ιδιαίτερη αναγνώριση για κάποιον εργαζόμενο είναι όταν ο προϊστάμενος – ηγέτης του γνωστές τις καλές του επιδόσεις στα ανώτερα στελέχη, τα οποία με την σειρά τους τον επαινούν και τον επιβραβεύουν για τα επιτεύγματά του.

7) **Δίνετε θετικό feedback με κάθε ευκαιρία:** Όλοι οι άνθρωποι θέλουμε να γνωρίζουμε την εικόνα που δημιουργούμε στους άλλους μέσω των πράξεων και των

ενεργειών μας. Δηλαδή να ξέρουμε πώς μας αξιολογούν, κρίνουν, εκτιμούν τις επιδόσεις μας, τις συμπεριφορές μας, τις ιδέες μας και τις αποφάσεις μας. Όταν γίνονται αποδεκτά όλα τα παραπάνω από τους άλλους έχουμε την ικανοποίηση και την ώθηση για συνέχιση όλο και περισσότερων επιτευγμάτων.

Ο προϊστάμενος – ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί συχνά το θετικό feedback, δηλαδή να επισημαίνει διαρκώς στον συνεργάτη του τα θετικά στοιχεία των επιδόσεών του, των αποτελεσμάτων αλλά και της συμπεριφοράς του. Αυτή η ικανοποίηση που δημιουργείται έπειτα feedback, μας κάνει να επαναλαμβάνουμε συνέχεια τα θετικά μας στοιχεία και να αποδίδουμε όλο και πιο αποτελεσματικά.

Συχνό σφάλμα ενός ηγέτη είναι ότι δίνει λιγότερο feedback απ' ότι πρέπει διότι θεωρεί δεδομένο ότι ένας σπουδαίος συνεργάτης κατανοεί την εκτίμηση προς το πρόσωπό του, επομένως δεν το θεωρεί συνετό να τον επευφημεί όλη την ώρα. Η επιθυμία για να μας επαινούν συνεχώς είναι αρεστό σε όλους μας γιατί έχουμε ανάγκη από συνεχές θετικό feedback σε κάθε ευκαιρία. Το θετικό feedback θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και όχι απλό και γενικό. Πρέπει να αφορά συγκεκριμένη επίδοση, συμπεριφορά, ενέργεια και αποτέλεσμα.

8) Ενισχύετε το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής των συνεργατών σας: Όλος ο κόσμος προσπαθεί και αγωνίζεται για πράγματα για τα οποία νοιώθει ότι έχει ευθύνη. Αντίθετα όμως ενεργεί όταν την ευθύνη την έχουν άλλη, απλά αδιαφορεί. Ο προϊστάμενος καθημερινά ενισχύει το αίσθημα της ευθύνης στους συνεργάτες του δίνοντάς τους ελευθερία και αυτονομία για την υλοποίηση ενός έργου και την επίγνωση ότι το τελικό αποτέλεσμα θα ευθύνεται σε αυτούς. Επίσης τους ενισχύει και με το αίσθημα της συμμετοχής, το οποίο τους παρέχει ικανοποίηση και ενέργεια για συνέχιση, βελτίωση, δημιουργία, επιτυχία και είναι αποδεκτό από όλους.

Ο προϊστάμενος πρέπει να εκφράζει όλα τα παραπάνω με γνώμονα τις προτάσεις των συνεργατών του, τις γνώμες και τις ιδέες που επιφέρουν με σκοπό να βρουν λύσεις, σχηματίζοντας μια ειδική και συνολική εικόνα της εργασίας τους, στην οργανωτική μονάδα και στην επιχείρηση, κάνοντάς τους να φαίνονται και να είναι δημιουργικοί μέσα στα πλαίσια της εταιρείας.

9) Εξαλείψτε τα αντικίνητρα: Όσο σημαντικό είναι για έναν προϊστάμενο να δημιουργεί κίνητρα, άλλο τόσο σημαντικό είναι να εξαλείφει τα αντικίνητρα που υπάρχουν στην οργάνωση και στο εργασιακό περιβάλλον ή να μην τα δημιουργεί ο ίδιος. Συνήθη αντικίνητρα για τους εργαζομένους είναι:

i. Αίσθηση αδικίας: Η αίσθηση αδικίας λόγω της μη αντικειμενικής αξιολόγησης, της μη δίκαιης ανταμοιβής σε αποδοτικές επιδόσεις και η έλλειψη αξιοκρατίας κάνουν τους εργαζόμενους να δυσαρεστούνται, να απογοητεύονται και να αδιαφορούν. Ο προϊστάμενος οφείλει να καθορίζει σαφή αντικειμενικά κριτήρια, κανόνες αξιολόγησης και ανταμοιβής για όλους τους εργαζόμενους και να μην έχει ειδική μεταχείριση ανάμεσά τους. Σε μια τέτοια περίπτωση δημιουργείται ανασφάλεια, αναποτελεσματικότητα και μείωση διάθεσης για εργασία και υψηλές αποδόσεις.

ii. Κακές σχέσεις και κλίμα: Συνήθη αντικίνητρα που εμφανίζονται στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι οι κακές σχέσεις μεταξύ συνεργατών, οι ανταγωνισμοί, η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας μέσα σε ένα κλίμα έντασης, αποδιοργανώνοντας τα συστήματα του οργανισμού.

iii. Μη αποτελεσματική και γραφειοκρατική οργάνωση, πολιτικές: Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι προσπάθειες και οι προσδοκίες του θα αποδεκατιστούν λόγω μη αποτελεσματικής τακτικής, έλλειψης μέσων και εργαλείων, έλλειψης συντονισμού και ύπαρξης γραφειοκρατίας, αποδυναμώνονται και απογοητεύονται με αποτέλεσμα να αδιαφορούν και να μην πασχίζουν για την επίτευξη των ιδανικών τους, συνάμα και της οργάνωσης.

Η γραφειοκρατία, οι ασαφείς διαδικασίες, οι τακτικοί – επιβλητικοί έλεγχοι και οι πολιτικές δημιουργούν στους εργαζόμενους δυσαρέσκεια. Ο προϊστάμενος έχει την ευθύνη να εξαλείψει τέτοιου είδους αντικίνητρα και να εξηγήσει τον λόγο ύπαρξης όλων αυτών των αιτιών, που είναι απαραίτητες να συνυπάρχουν μέσα στον οργανισμό, μέχρις ότου γίνουν κατανοητές αλλά όχι και αποδεκτές από όλους τους εργαζόμενους.

iv. Κακές συνθήκες εργασίας και ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Κανένας άνθρωπος δεν αποζητά και επιθυμεί μια εργασία στην οποία παρέχει τον καλύτερό του εαυτό όπου περιβάλλεται από κακές συνθήκες εργασίας, όπως εξαντλητικά ωράρια, έλλειψη μέσων – εργαλείων, κακές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, έλλειψη εμπιστοσύνης και σεβασμού, κακές συμπεριφορές.

Την πλήρη ευθύνη έχει ο προϊστάμενος για να αφανίσει τέτοιες συνθήκες και ταυτόχρονα να αποκαταστήσει τις ισορροπίες μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των συνεργατών του, που αποδεκατίστηκαν μέσω εξαντλητικών ωραρίων και κακών συνθηκών εργασίας, οδηγούμενοι σε αναδημιουργικότητα και αναποτελεσματικότητα υψηλών αποδόσεων.

v. Ασαφείς και μη υλοποιήσιμες εργασίες: Οι συνέπειες που δημιουργούνται από την απογοήτευση και έλλειψη διάθεσης για εργασία και πρόοδο υπάρχουν επειδή ο

προϊστάμενος αναθέτει καθήκοντα και στόχους που δεν είναι κατανοητοί, δείχνοντας έτσι την αδυναμία τους για υλοποίηση. Σε μια τέτοια περίπτωση η αποτυχία του προϊσταμένου είναι σίγουρη.

vi. Αντικίνητρα στη συμπεριφορά του προϊσταμένου: Η συμπεριφορά μας πολλές φορές δεν ευχαριστεί τους γύρω μας διότι κάποια στοιχεία της μπορεί να είναι αρνητικά και εμείς να μην τα έχουμε καταλάβει ή να αδιαφορούμε πλήρως για την ύπαρξή τους. Ένας καλός ηγέτης όμως είναι πρόπον να δημιουργεί ανοιχτό κλίμα επικοινωνίας με τους συνεργάτες του, οι οποίοι θα του επισημαίνουν τέτοιου είδους στοιχεία. Άρα ο ηγέτης, με την μέθοδο 360° feedback η οποία χαρακτηρίζεται αρκετά αποτελεσματική, έχει μια πλήρη εικόνα της πραγματικότητας, ενισχύει την αυτογνωσία του και βελτιώνεται συνεχώς.

10) **Συνδέστε τις αμοιβές με τις επιδόσεις των συνεργατών σας:** Η διάθεση του κάθε εργαζόμενου για μεγάλες επιδόσεις, συνδέεται με ανταμοιβές που θα έχουν αξία για υλοποίηση. Η σύνδεση των επιδόσεων με τις ανταμοιβές αποτελεί θεμελιώδη μέθοδο παρακίνησης.

Μερικά στελέχη πιστεύουν ότι δεν είναι δική τους ευθύνη οι αμοιβές και τα κίνητρα αλλά της επιχείρησης. Κάνουν όμως μεγάλο λάθος διότι έχουν ευθύνη απέναντι στους εργαζόμενους και θα πρέπει: Πρώτον η σύνδεση αυτή να επιτυγχάνεται χρησιμοποιώντας άριστα το σύστημα αξιολόγησης και οικονομικών κινήτρων της επιχείρησης. Η σύνδεση όμως αφορά και κάθε αξία που είναι σημαντική για τον εργαζόμενο. Δεύτερον τα στελέχη πρέπει να καθιστούν σαφές ότι η επαγγελματική εξέλιξη και πρόοδος των συνεργατών τους, θα επέλθει από τις υψηλές τους επιδόσεις.

11) **Κατανοήστε το χαρακτήρα του κάθε συνεργάτη σας και παρακινήστε τον με τον κατάλληλο τρόπο:** Τα κίνητρα και τα αντικίνητρα ισχύουν λίγο – πολύ για όλους τους ανθρώπους. Ο καθένας ανάλογα με τον χαρακτήρα του, δίνει διαφορετική αξία και σημασία σε αυτά. Ο προϊστάμενος – ηγέτης προκειμένου να τους παρακινήσει πιο αποτελεσματικά, προσπαθεί να τους καταλάβει μέσα από τον χαρακτήρα τους και να τους προσαρμόσει τα κίνητρα ή τις μεθόδους παρακίνησης.

Μπορεί, όμως, να χρησιμοποιεί την τυπολογία των χαρακτήρων που προκύπτει από τη θεωρία του Karl Jung¹⁹, που είναι αρκετά πρακτική.

Σύμφωνα με την κεντρική της ιδέα, ο χαρακτήρας του ατόμου εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς. Κεντρικό στοιχείο του χαρακτήρα και κατά συνέπεια, βασικό αίτιο της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι οι ανάγκες του. Έτσι, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικό χαρακτήρα διότι διαφέρουν οι ανάγκες που για τον καθένα είναι

κυρίαρχες, ενώ όλες αυτές υπάρχουν σ' όλους τους ανθρώπους. Ο Jung¹⁹ στηρίζει την τυπολογία των χαρακτήρων σε δύο βασικές συνεχείς διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά την «εκφραστικότητα» ή το βαθμό στον οποίο το άτομο είναι εκδηλωτικό, έχει δηλαδή ανοιχτή, εκδηλωτική, εκφραστική συμπεριφορά, ή αντίθετα κλειστή, μη εκδηλωτική συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση, υπάρχουν άτομα περισσότερο ή λιγότερο «ανοιχτά ή κλειστά», «εκφραστικά ή ανέκφραστα». Η δεύτερη διάσταση, εκφράζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν κυριαρχική συμπεριφορά ή μη κυριαρχική συμπεριφορά πάνω στους άλλους. Έτσι υπάρχουν άτομα με περισσότερο ή λιγότερο κυριαρχική συμπεριφορά. Συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις, διαμορφώνεται το πλαίσιο που ορίζει τους χαρακτήρες.

Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, υπάρχουν άπειροι χαρακτήρες, οι οποίοι ομαδοποιούνται σε τέσσερις μεγάλες ομάδες. Πρώτον, υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανοιχτή και ταυτόχρονα από κυριαρχική συμπεριφορά. Ο χαρακτήρας αυτός θα μπορούσε να ονομαστεί «προωθητικός». Το βασικό διακριτικό στοιχείο αυτού του χαρακτήρα, ή της εκδηλωμένης συμπεριφοράς του ατόμου, είναι η υψηλή ένταση της ανάγκης για αναγνώριση. Το άτομο αυτό, ενώ έχει όλες τις ανάγκες όπως όλα τ' άτομα, διακρίνεται – χαρακτηρίζεται από τα υπόλοιπα για την ένταση της ανάγκης αυτής. Λόγω αυτής της ανάγκης, είναι άτομο που επιζητά την προβολή, την εκτίμηση των άλλων, είναι άτομο εγκάρδιο, ενθουσιώδες, παρορμητικό, διαισθητικό, με φαντασία, με οράματα, ομιλητικό, κυριαρχικό πάνω στους άλλους. Δεύτερον, υπάρχουν άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από ανοιχτή συμπεριφορά, όπως οι προηγούμενοι και ταυτόχρονα από μη κυριαρχική συμπεριφορά. Αυτός ο χαρακτήρας θα μπορούσε να ονομαστεί «διευκολυντής». Το βασικό διακριτικό στοιχείο αυτού του χαρακτήρα είναι η έντονη ανάγκη για ανθρώπινες σχέσεις και αποδοχή. Ενώ έχει όλες τις άλλες ανάγκες, διακρίνεται από τα υπόλοιπα άτομα για την ένταση της ανάγκης για ανθρώπινες σχέσεις. Γι' αυτό το λόγο, έχει εκδηλωτική και μη κυριαρχική συμπεριφορά, είναι φιλικό, ζεστό, δεκτικό, εύκολα συνεργάσιμο, υπομονετικό και «εξυπηρετικό» προς τους άλλους άτομο. Τρίτον, υπάρχουν άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από κλειστή συμπεριφορά και ταυτόχρονα κυριαρχική. Ο χαρακτήρας αυτός αποκαλείται συνήθως «κυριαρχικός». Τα άτομα αυτά ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα, διότι ενώ έχουν όλες τις ανάγκες, η ένταση της ανάγκης για επιτεύγματα – αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα υψηλή. Γι' αυτό, είναι άτομα συνήθως απαιτητικά από τον εαυτό τους και τους άλλους, με αυτοπεποίθηση, δραστήρια, ικανά, ρεαλισμό, με λίγα λόγια και ενδιαφέρον για την ουσία και όχι για τις λεπτομέρειες των πραγμάτων. Τέταρτον, υπάρχουν άτομα που

χαρακτηρίζονται από κλειστή συμπεριφορά, όπως τα προηγούμενα, αλλά όμως μη κυριαρχική. Ενώ και αυτά έχουν όλες τις ανάγκες, διακρίνονται από τα υπόλοιπα για την ένταση της ανάγκης που έχουν για σιγουριά. Θέλουν πάνω απ' όλα να αισθάνονται ασφαλείς. Γι' αυτό είναι κλειστά άτομα, με προτίμηση στην ακρίβεια, στις λεπτομέρειες, στην τάξη, στην ανάλυση, στις αποδείξεις και στις εγγυήσεις. Ο χαρακτήρας αυτός μπορεί να ονομαστεί «αναλυτικός».

Η παραπάνω τυπολογία χαρακτήρων επιτρέπει σχετικά εύκολα τη διάγνωση του χαρακτήρα του ατόμου και την προσαρμογή των κινήτρων σ' αυτόν. Αναμφίβολα, όλοι οι άνθρωποι έχουν όλες τις ανάγκες και κατά συνέπεια στοιχεία απ' όλους τους προαναφερθέντες τύπους. Όμως ο κυρίαρχος τύπος που τους χαρακτηρίζει είναι κρίσιμος για την παρακίνηση τους, όπως και για τις υπόλοιπες σχέσεις μαζί τους, επικοινωνία, συνεργασία.

4.8.2 Ανάπτυξη ομάδας και πνεύματος συνεργασίας.

Η ικανότητα των ηγετικών στελεχών να αναπτύσσουν ομάδες, θεωρείται ως ο πιο σημαντικός τους ρόλος. Η ανάπτυξη της ομάδας και του πνεύματος συνεργασίας αποτελούν τους κύριους παράγοντες της επιτυχίας. Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν όλους τους εργαζόμενους για την δημιουργία ομαδικής συνεργασίας.

Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται και λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα με άριστη συνεργασία και κατανόηση, τότε οι επιδόσεις τους είναι πιο υψηλές και εξασφαλίζουν καλύτερες αποφάσεις και τεχνικές υλοποίησης. Αυτό δημιουργείται από την ύπαρξη ποικίλων ιδεών, καινοτομιών, αλληλεγγύης, εμπιστοσύνης, αρμονικής συνεργασίας και προσαρμογής που συνάδουν από τον συντονισμό και συγχρονισμό των εργαζομένων. Αισθάνονται υπέρμετρα ικανοποίηση από την κάλυψη των αναγκών τους.

Η ομάδα αναπτύσσεται από τον κάθε ηγέτη στο χώρο του και η ανάπτυξή της αποτελεί βασικό ηγετικό στοιχείο, που με χρήση αυτού κάθε στέλεχος πρέπει να την μετατρέψει σε μια αποτελεσματική ομάδα.

Κύριοι **προσδιοριστικοί παράγοντες** της αποτελεσματικής ομάδας που μπορούν να βοηθήσουν στην άσκηση του ηγετικού ρόλου είναι: **Η ώθηση των συνεργατών να κατανοήσουν την αλληλεξάρτηση και το κοινό τους συμφέρον:** βασική προϋπόθεση για να αισθάνονται και να λειτουργούν κάποιοι άνθρωποι σαν ομάδα είναι η ύπαρξη κοινού οράματος και κοινού στόχου. **Η ενίσχυση**

της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών:η κατανόηση της αλληλεξάρτησης και του κοινού συμφέροντος είναι η κορυφή τη αποτελεσματικής ομάδας και ταυτόχρονα ως θεμέλιο, η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της. **Η ανάπτυξη του πνεύματος και η ικανότητα συναίνεσης:**η συναίνεση συνδέεται με την εθελοντική αποδοχή και την πειθώ, αφορά το αίσθημα «ιδιοκτησίας» της ομάδας για τις αποφάσεις και τα αποτελέσματά της. **Η εξασφάλιση της ανοιχτής επικοινωνίας, των καλών σχέσεων και του θετικού κλίματος:**ο ηγέτης πρέπει να εστιάζει το ενδιαφέρον του στο έργο αλλά και στις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, εξασφαλίζοντας όλα αυτά στο έπακρον. **Δημιουργία κινήτρων για ομαδική συνεργασία:**το κοινό όραμα, οι κοινοί στόχοι και η κατανόηση του κοινού συμφέροντος λόγω αλληλεξάρτησης, αποτελούν κίνητρα για ομαδική συνεργασία. **Η ανάπτυξη νοοτροπίας του νικητή – δημιουργία προσδοκιών υψηλών επιδόσεων:**ο προϊστάμενος δημιουργεί στους συνεργάτες του προσδοκίες για την χρήση των κατάλληλων από αυτούς υψηλών επιδόσεων, αναπτύσσοντας το αίσθημα της νοοτροπίας του νικητή. **Η διαμόρφωση κανόνων, διαδικασιών, μεθόδων εργασίας και συνεργασίας:**η αποτελεσματικότητα της ομάδας και της συνεργασίας απαιτεί σωστό προγραμματισμό, οργάνωση, μέθοδο, σύστημα και διαδικασίες που διευκολύνουν και υποστηρίζουν την συνεργασία των εργαζομένων και την υλοποίηση ομαδικών στόχων. **Η ενθάρρυνση και επιβράβευση των συμπεριφορών που συμβάλλουν και η αποθάρρυνση εκείνων που δεν συμβάλλουν στην ομαδική συνεργασία:**για όλα αυτά είναι απαραίτητο ο ηγέτης να διαμορφώνει μια κουλτούρα πειθαρχίας στην ομάδα, με σκοπό να κατανοήσουν την ευθύνη που έχουν απέναντι στην αποτελεσματικότητα των προσωπικών τους επιδόσεων αλλά και απέναντι σε όλη την εταιρεία. **Η διαμόρφωση και χρήση μηχανισμού συνεχούς βελτίωσης – μάθησης:**η ομαδική μάθηση αποτελεί βασικό μηχανισμό οργανωσιακής μάθησης αφού η ανταλλαγή εμπειριών, γνώσεων και ιδεών μεταξύ των μελών συμβάλλει στην μάθηση και ανάπτυξη όλων. **Η αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας των ομάδων – ομαδική σκέψη:**η ομαδική σκέψη προκύπτει από τις πιέσεις που ασκεί η ομάδα στα μέλη της για συμβιβασμό και επίτευξη συμφωνιών, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας.

4.8.3 Υποστήριξη συνεργατών

Πέρα από την παρακίνηση, οι συνεργάτες έχουν την ανάγκη της υποστήριξης και ενδυνάμωσης. Ο προϊστάμενος – ηγέτης σε καθημερινή βάση χρειάζεται να υποστηρίζει τους συνεργάτες του μέσω της εμπύχωσης, ενθάρρυνσης, καθοδήγησης και εξασφάλισης ενός περιβάλλοντος που καθίσταται ικανό για να πραγματοποιήσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Πρώτο βασικό στοιχείο για την υποστήριξη των ανθρώπων είναι η ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους.

Δεύτερο είναι η εξασφάλιση της ελευθερίας πρωτοβουλιών όπου θα αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες, οι οποίες θα επηρεάσουν θετικά τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Τρίτο στοιχείο υποστήριξης είναι το κλίμα εμπιστοσύνης, χωρίς να δημιουργείται φόβος, ανασφάλεια και άγχος.

4.8.4 Αποτελεσματική υλοποίηση έργου

Οι ηγετικοί ρόλοι περιλαμβάνουν ενέργειες που συμβάλλουν στην υλοποίηση του έργου, η οποία είναι ευθύνη του ηγέτη και των συνεργατών του και ο ρόλος αυτός χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα κρίσιμος.

Βασικές ενέργειες για την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου είναι: ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, η ανάθεση υλοποίησης του έργου στους συνεργάτες, η λήψη αποφάσεων, η επίλυση προβλημάτων, η εξασφάλιση των μέσων, των εργαλείων, των μεθόδων, των διαδικασιών που αποσκοπούν στην επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας, αποδοτικής χρήσης των πόρων, υψηλής ποιότητας και χαμηλότερου δυνατού κόστους.

Ο προγραμματισμός αποτελεί βασική λειτουργία της αποτελεσματικής υλοποίησης του έργου. Σημαίνει προτεραιότητες τύπου επείγον – σημαντικό. Επίσης σημαίνει σχέδια δράσης. Βασικό στοιχείο είναι ο προϋπολογισμός – ανάλυση οικονομικών μεγεθών, έσοδα, δαπάνες, κέρδη.

Άλλη βασική λειτουργία της αποτελεσματικής υλοποίησης του έργου είναι ο έλεγχος ο οποίος σημαίνει συστηματική παρακολούθηση και μέτρηση των αποτελεσμάτων που αφορούν την παραγωγή και τα κόστη του έργου. Κύρια ευθύνη επίσης του προϊσταμένου – ηγέτη είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μεθόδων, διαδικασιών – διεργασιών και η απόκτηση των μέσων και των τεχνολογιών.

4.8.5 Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών

Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας. Οι πελάτες στην σύγχρονη εποχή είναι πιο ενημερωμένοι και πιο απαιτητικοί. Οι αρκετά ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιστοί ενώ οι λιγότερο ικανοποιημένοι είναι ευάλωτοι στον ανταγωνισμό. Στρέφονται στον ανταγωνισμό λόγω καλύτερης εξυπηρέτησης και όχι για λόγους τιμής ή ποιότητας προϊόντος.

Η εξυπηρέτηση των πελατών πρέπει να αποτελεί βασικό ρόλο όλων των στελεχών του οργανισμού. Ο ηγέτης έχει ευθύνη απέναντι στους πελάτες επομένως πρέπει να διαμορφώνει ενέργειες που θα ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ανάγκες αυτών. Πρώτη κατηγορία ενεργειών: είναι η συλλογή και η αξιολόγηση πληροφοριών που αφορούν τις ανάγκες, τις προσδοκίες, την ποιότητα της εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση των πελατών. Ιδιαίτερα σημαντικές πληροφορίες είναι αυτές που αφορούν τον ανταγωνισμό, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και το πώς οι πελάτες τα αντιλαμβάνονται. Η αξιοποίηση αυτών των πληροφοριών πρέπει να γίνεται σε καθημερινή βάση γιατί τα δεδομένα είναι συνεχώς μεταβαλλόμενα και εντοπίζονται νέες ανάγκες, ευκαιρίες και σημεία βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πελατών. Δεύτερη κατηγορία ενεργειών: αφορά την εξασφάλιση των κατάλληλων συμπεριφορών, των συνεργατών ώστε να επιτυγχάνεται συνεχώς η εξυπηρέτηση των πελατών. Οι ενέργειες αυτές μπορεί να αφορούν την παροχή πληροφοριών στους συνεργάτες που είναι απαραίτητες για την ποιοτική εξυπηρέτηση, την εξασφάλιση των μέσων και των σωστών διαδικασιών, την εξασφάλιση σωστών αποφάσεων στον χειρισμό παραπόνων ή κρίσεων με τους πελάτες, την καθοδήγηση, την παρακίνηση και επιβράβευση των συνεργατών όσον αφορά πάντα την ποιοτική εξυπηρέτηση. Τρίτη κατηγορία ενεργειών: περιλαμβάνει τις ενέργειες του προϊσταμένου που αφορούν την προσωπική επαφή με τους πελάτες. Τέτοιες ενέργειες είναι η επικοινωνία με σκοπό την ανάπτυξη καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης με σημαντικούς πελάτες, η αναγνώριση πιστών πελατών, ο έλεγχος με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των αναγκών – προσδοκιών καθώς και την ικανοποίηση των πελατών, η αξιοποίηση ιδεών τους για καινοτομικές λύσεις, η αντιμετώπιση ειδικών ζητημάτων πελατών, η καθοδήγηση – εκπαίδευση πελατών ώστε να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες τους και το πώς θα τις ικανοποιήσουν.

Επίσης πρέπει να περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν την διεύρυνση της πελατειακής βάσης, όπως είναι ο εντοπισμός ευκαιριών για πωλήσεις, η απόκτηση νέων πελατών και η αύξηση των πωλήσεων.

4.8.6 Διοίκηση συντονισμού

Σε καθημερινή βάση ο ηγέτης έχει να συντονίσει πληροφορίες, ενέργειες, ρόλους, αποφάσεις και λειτουργίες που αφορούν την οργανωτική του μονάδα, η ενοποίηση τους συμβάλλει στην επιτυχία μιας ολότητας της επιχείρησης.

Βασικές ενέργειες όπου ο προϊστάμενος ασκεί το ρόλο του συντονιστή είναι οι ακόλουθες:

* *Διαχείριση πληροφοριών:* η λήψη αποφάσεων και η υλοποίηση αυτών, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος, η συνεργασία, απαιτούν την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών, με την έννοια της αναζήτησης, της επεξεργασίας, της αποθήκευσης και της μεταβίβασης αυτών.

* *Διαχείριση διεργασιών:* ο συντονισμός των αποφάσεων και των ενεργειών υλοποίησης αυτών εξαρτάται σημαντικά από την ύπαρξη τυπικών ή άτυπων διεργασιών που προδιαγράφουν την κατάλληλη πορεία των αλληπάληλων εργασιών και των αντίστοιχων ευθυνών, έτσι ώστε να υλοποιηθεί αποτελεσματικά ένα έργο.

* *Διαχείριση ομάδων και συναντήσεων:* ο συντονισμός μεταξύ αποφάσεων και λειτουργιών επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ομάδων και ενός συστήματος συναντήσεων. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής λειτουργίας των παραπάνω, θέτοντας σε εφαρμογή συγκεκριμένες αρχές όπως:

1. Ύπαρξη συγκεκριμένης ατζέντας
2. Τήρηση του χρονοπρογράμματος από όλους
3. Προετοιμασία απ' όλους πριν τη συνάντηση και παροχή πληροφοριών
4. Αποτελεσματικός διάλογος και επικοινωνία κατά την συνάντηση
5. Σύνοψη βασικών αποτελεσμάτων, αναθέσεις, διαδικασία ελέγχου στην υλοποίηση των αναθέσεων.

4.8.7 Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας

Τα στελέχη επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας η οποία μπορεί να μην είναι συνειδητή ή σχεδιασμένη λόγω επαναλαμβανόμενων

συμπεριφορών και αποφάσεων του ηγέτη, ή να είναι συνειδητή και στοχευόμενη στην διαμόρφωση μιας συγκεκριμένης επιθυμητής κουλτούρας.

Τα στελέχη πρέπει να διοικούν αποτελεσματικά και να έχουν την κουλτούρα ως ένα βασικό στρατηγικό στοιχείο, να διαδίδουν και να την εδραιώνουν σε όλο το φάσμα του οργανωτικού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι κάνει τους ανθρώπους να κατανοήσουν, ενστερνιστούν, αποφασίσουν και να συμπεριφέρονται ανάλογα με τις αξίες, τα πιστεύω, τις σημασίες και τις αρχές που συνθέτουν την επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης και της οργανωτικής μονάδας.

Εμπεριέχονται κάποια θεμελιώδη στοιχεία μέσα στην κατάλληλη κουλτούρα τα οποία είναι το ομαδικό πνεύμα, η δημιουργικότητα, η καινοτομικότητα, η εστίαση αποτελεσμάτων, η εστίαση του πελάτη, η ακεραιότητα, η υπευθυνότητα, η συνεχόμενη βελτίωση, η μάθηση και προσαρμογή, η ανανέωση, η πειθαρχία, η κοινωνική ευθύνη, ο σεβασμός, η αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων και η αποδοτική χρήση των πόρων.

Οι κύριοι τρόποι με τους οποίους ο προϊστάμενος – ηγέτης μπορεί να διαμορφώνει την κατάλληλη κουλτούρα της επιχείρησης και της οργανωτικής του μονάδας είναι οι παρακάτω:

✦ Επικοινωνεί και διαδίδει τα επιθυμητά στοιχεία της κουλτούρας στους συνεργάτες του ώστε να τα κατανοήσουν και να τα πιστέψουν.

✦ Η ηγεσία μέσω παραδείγματος αποτελεί ίσως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας και διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας.

✦ Η προσοχή του ηγέτη αποτελεί ένα τρόπο διάδοσης και ενίσχυσης της κουλτούρας. Ο ηγέτης επικοινωνεί και τονίζει στους συνεργάτες του των όσων προσέχει, ελέγχει και αξιολογεί συστηματικά.

✦ Τα κριτήρια με τα οποία ο ηγέτης αξιολογεί τους συνεργάτες του, τους επιλέγει, τους προάγει, τους απομακρύνει, τους ανταμείβει και τους κατακρίνει, αποτελούν ισχυρό μηχανισμό διαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας.

✦ Τα κριτήρια με βάση τα οποία ο ηγέτης κατανέμει τους πόρους, επιδρούν στην διαμόρφωση της κουλτούρας προκειμένου να παρουσιάσει στα άτομα το τι αξίζει πραγματικά, τι είναι σημαντικό, τι είναι κατάλληλο και τι δεν είναι. Επίσης επιδιώκει την γνωστοποίηση του τρόπου αντίδρασης σε κρίσιμα περιστατικά, προβλήματα ή κρίσεις που αποτελούν ισχυρό δίδαγμα για τους συνεργάτες του και τους διαμορφώνει την νοοτροπία.

✦ Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει την συμβατότητα των δομών, των διαδικασιών, των μεθόδων και συστημάτων με την επιθυμητή και αρμόζουσα για την επιχείρηση και οργανωτική μονάδα, κουλτούρα.

4.8.8 Προσωπική ανάπτυξη

Στην προσωπική ανάπτυξη όσο υψηλό επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και θέληση για εργασία έχει κάποιος δεν είναι αρκετό για την εξασφάλιση της επιθυμητής θέσης που προσδοκά, για την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Η κοινωνία βρίσκεται σε μια συνεχή αλλαγή γνώσεων που απαξιώνονται με ταχύτατους ρυθμούς, οι νέες προκλήσεις απαιτούν νέες λογικές, νοοτροπίες, γνώσεις, ικανότητες και συμπεριφορές. Επομένως, ένα στέλεχος δεν μπορεί να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα και την καριέρα του αν δεν μαθαίνει, δεν εκπαιδεύεται και δεν αναπτύσσεται συνεχώς.

Η βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του ηγέτη είναι η αυτογνωσία σχετικά με το τι είναι, τι γνωρίζει, τι μπορεί, πως σκέφτεται, πως λειτουργεί, πως συμπεριφέρεται και η συνειδητοποίηση των αδυναμιών και σημείων βελτίωσής του. Οι πρακτικές με τις οποίες μπορεί να εξασφαλίσει την συνεχή ανάπτυξή του είναι οι ακόλουθες:

➔ Η βασική πρακτική προσωπικής ανάπτυξης για τον ηγέτη είναι η συνεχής αναζήτηση της αξιολόγησής του και της δημιουργικής κριτικής από τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, τους συνεργάτες – υφισταμένους, ακόμη και από συνεργάτες εκτός επιχείρησης.

➔ Η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση του στελέχους είναι απαραίτητη για την συνεχή ανάπτυξη και την προσαρμογή του στις συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις.

➔ Η ουσιαστική μάθηση και ανάπτυξη προκύπτει μέσω της εμπειρίας και της πράξης. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να βιώνει μαθησιακά τις εμπειρίες, τα γεγονότα, τις αποφάσεις, τις επιτυχίες, τις αποτυχίες και τα λάθη.

➔ Βασική πηγή μάθησης – ανάπτυξης του ηγέτη είναι οι άλλοι ηγέτες. Η παρακολούθηση ή η μελέτη καλών ή κακών ηγετικών προτύπων και η αναζήτηση συμβουλών από περισσότερο έμπειρους ηγέτες, συμβάλλουν αρκετά.

4.8.9 Ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων

Για να κηρυχθεί μια επιχείρηση ως επιτυχημένη χρειάζεται, είναι αναγκαίο να έχει στο δυναμικό της κατάλληλα και ικανά άτομα που θα της προσφέρουν συνεχή

ανάπτυξη και διαρκή επιτυχία. Σημαντικό στοιχείο για την εδραίωση μιας επιτυχημένης επιχείρησης είναι να εντάσσει τη διαδοχή ηγετικών στελεχών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδά της.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημαντική ευθύνη να διαμορφώσει πολιτικές, συστήματα και λειτουργίες που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση εισχώρηση ικανών ατόμων και θέληση για συνεχή ανάπτυξη και δημιουργία και για την επιχείρηση αλλά και για τους ανθρώπους της.

Η κύρια ευθύνη όμως ανήκει στους προϊσταμένους – ηγέτες όλων των ιεραρχικών επιπέδων. Ο ρόλος του ηγέτη στην διαδικασία και ανάπτυξη των συνεργατών του, καθώς και στην δημιουργία ηγετών – διαδόχων, αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο ηγετικό ρόλο. Παλαιότερα, τους ηγέτες που πάσχιζαν για την διδαχή και την ανάπτυξη των ανθρώπων τους αποκαλούσαν «μεγάλους δασκάλους». Χωρίς αυτόν τον ηγετικό ρόλο δεν μπορεί μια επιχείρηση να εξασφαλίσει το επιθυμητό μέλλον και την διαρκή επιτυχία. Οι ηγέτες ασκούν αυτό το ρόλο αφού πιστεύουν ότι η μόνη ανεκτίμητη κληρονομιά που μπορεί να αφήσει ο ηγέτης σε μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι τα ικανά και εξαιρετα στελέχη. Γι' αυτό το λόγο εκπαιδεύουν διαδόχους καθ' όλη την διάρκεια ενεργητικότητάς τους σε μια εταιρεία.

Η διδασκαλία και ανάπτυξη των ανθρώπων πηγάζει από τα βάθη της ηγεσίας επομένως βασικός δάσκαλος ενός εργαζομένου είναι ο προϊστάμενός του. Απαραίτητα και χρήσιμα είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης και κατάρτισης. Οι ηγέτες διδάσκουν τους συνεργάτες τους το πότε και πώς οι γνώσεις των προγραμμάτων αυτών χρησιμοποιούνται στην πράξη, τους μαθαίνουν να σκέφτονται, να κρίνουν, ν' αποφασίζουν, ν' ενεργούν και να συμπεριφέρονται. Από την επιτυχή άσκηση του εν λόγω ρόλου προκύπτουν και πολλά οφέλη και για τον ίδιο τον ηγέτη και όχι μόνο για την επιχείρηση. Καταφέρνει να επιτυγχάνει υψηλότερες επιδόσεις μέσω των συνεργατών του, κερδίζει το σεβασμό, την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση τους. Επίσης, αναπτύσσεται και ο ίδιος, διότι ότι διδάσκει το μαθαίνει και αυτός καλύτερα με αποτέλεσμα ν' αποδίδει και ν' ενεργεί καλύτερα και πιο σωστά.

Στην πράξη, τα ηγετικά στελέχη μπορούν ν' ασκήσουν επιτυχημένα αυτό το ρόλο τους μέσα από ενέργειες και τρόπους που περιγράφονται στη συνέχεια.

1. Επιλογή των σωστών και απομάκρυνση των μη σωστών.

Ο ηγέτης επιδιώκει συμμετέχοντας στην επιλογή και στην προώθηση ανθρώπων στα πλαίσια της επιχείρησης ή της οργανωτικής του μονάδας, άτομα σωστά αλλά και στην απομάκρυνση των μη σωστών ανθρώπων.

Αυτό απαιτεί την ύπαρξη σαφών κριτηρίων αξιολόγησης των ανθρώπων και ικανοτήτων αξιολόγησης, την κατανόηση και την αποτελεσματική χρήση του συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης, την ικανότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων όταν πρόκειται για απομάκρυνση συνεργατών ή για αρνητική αξιολόγηση.

2. Αναπτυξιακή αξιολόγηση.

Η ετήσια αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για τον ηγέτη προκειμένου να διαπιστώσει σε τι βαθμό γίνεται η ανάπτυξη των συνεργατών του. Πρέπει να έχει αναπτυξιακό προσανατολισμό η ετήσια αξιολόγηση και αυτό πρακτικά σημαίνει πως ο προϊστάμενος, πρώτον, επισημαίνει τα συγκεκριμένα ισχυρά και ασθενή σημεία του συνεργάτη του, τεκμηριώνοντας τα τελευταία με κρίσιμα περιστατικά που συνέβησαν κατά τη χρονική περίοδο την οποία αφορά η επίσημη – ετήσια αξιολόγηση. Δεύτερον, σε μία καλά προετοιμασμένη «συνέντευξη αξιολόγησης», πρέπει να συζητήσει και να διαμορφώσει μαζί με τον κάθε συνεργάτη ένα «σχέδιο ανάπτυξης» για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, το οποίο εμπεριέχει εκπαιδευτικές ενέργειες, αναθέσεις και άλλες μαθησιακές εμπειρίες με τις οποίες μπορούν να βελτιωθούν τ' ασθενή σημεία και ν' αναπτυχθούν γνώσεις και ικανότητες που θα εξασφαλίσουν τη βελτίωση και την επαγγελματική εξέλιξη του συνεργάτη.

3. Συμβουλευτική – αναπτυξιακή αρνητική κριτική.

Η συνεχής καθοδήγηση και συμβουλευτική του εργαζομένου από τον προϊστάμενο του αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές μεθόδους ανάπτυξης. Η καθοδήγηση αφορά για το τι και το πώς πρέπει να λειτουργεί και ενεργεί ο εργαζόμενος, τις γνώσεις και τις ικανότητες του. Η συμβουλευτική αφορά τη βελτίωση της αυτογνωσίας, της ανάπτυξης των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, τις αξίες, τη διαμόρφωση των επαγγελματικών στόχων και το σχεδιασμό της καριέρας του συνεργάτη.

Ιδιαίτερα σημαντική μέθοδο ανάπτυξης είναι η αναπτυξιακή αρνητική κριτική. Ο ηγέτης καθημερινώς πρέπει ν' εντοπίζει και να επισημαίνει τα λάθη, τις αρνητικές συμπεριφορές, και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών του, ώστε να τα συνειδητοποιούν, να μην τα επαναλαμβάνουν και να προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνονται. Η αρνητική κριτική πρέπει να είναι δημιουργική και όχι καταστροφική. Η καταστροφική αρνητική κριτική προκαλεί θυμό και δυσαρέσκεια στους συνεργάτες ενώ η δημιουργική αρνητική κριτική τους κάνει ν' αποδεχθούν τις αδυναμίες τους, να τις θεωρούν ευκαιρίες βελτίωσης και να προσπαθήσουν να βελτιωθούν και ν' αναπτυχθούν.

4. Ηγεσία μέσω παραδείγματος και ιστοριών.

Οι άνθρωποι στη διάρκεια της ζωής τους μιμούνται άλλους ανθρώπους. Ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο που οι συνεργάτες του τον μιμούνται. Πρέπει ν' ασκεί ηγεσία μέσω των παραδειγμάτων, έτσι ώστε ν' αποτελεί πρότυπο για τους άλλους σ' ότι αφορά το τι και πώς αποφασίζει, το πώς συμπεριφέρεται και δρα. Σημαντικό επίσης, για την ανάπτυξη των ατόμων είναι ο ηγέτης να χρησιμοποιεί ιστορίες, κυρίως προσωπικές με σκοπό να διαμορφώσει τη νοοτροπία, τις πράξεις και τις αντιδράσεις που τον κατέχουν και να τις γνωστοποιήσει και στους υπολοίπους για να παίρνουν παραδείγματα για το πώς να πράξουν και να μάθουν από τις ιστορίες. Οι ιστορίες δημιουργούν αληθινούς ανθρώπινους δεσμούς επιτρέποντας στους άλλους να μπαίνουν μέσα στο μυαλό και τη ζωή όλων μας.

5. Ηγεσία μέσω ερωτήσεων.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες συνήθως ηγούνται με σωστές και δύσκολες ερωτήσεις. Ρωτούν συχνά τους συνεργάτες τους «γιατί». Αυτό αποτελεί έναν ουσιαστικό τρόπο ανάπτυξης των συνεργατών τους. Πρώτον, τους μαθαίνει να βλέπουν τα πράγματα από πολλές οπτικές γωνίες, να σκέφτονται «έξω από το κουτί», να συνειδητοποιούν και να ελέγχουν τα στερεότυπα τους. Δεύτερον, ρωτώντας πολλές φορές «γιατί», κάνουν τους συνεργάτες να μην μένουν στην επιφάνεια αλλά να μπαίνουν στο βάθος των πραγμάτων, κατανοώντας έτσι τα αίτια που βρίσκονται πίσω από τα συμπτώματα.

6. Αναθέσεις εργασιών που αναπτύσσουν τις ικανότητες.

Ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί τις αναθέσεις εργασιών, καθηκόντων ως βασικό μέσο ανάπτυξης ικανοτήτων των συνεργατών του στην εφαρμογή του έργου. Οι αναθέσεις ανάλογα με την περίπτωση, μπορεί ν' αφορούν την ανάπτυξη των επαγγελματικών – τεχνικών ικανοτήτων των συνεργατών, των προσωπικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων.

7. Διδασκαλία.

Ο ηγέτης οφείλει να διδάσκει: Πρώτον, με δική του πρωτοβουλία μπορεί να σχεδιάζει και να υλοποιεί μαθήματα πάνω σε ζητήματα για τα οποία ο ίδιος κρίνει ότι χρειάζεται να εκπαιδεύσει τους συνεργάτες του. Δεύτερον, πρέπει ν' αξιοποιεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα που η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σχεδιάζει και υλοποιεί για τους εργαζομένους της επιχείρησης.

8. Συμβολή στις πολιτικές και τα συστήματα ανάπτυξης εργαζομένων της επιχείρησης.

Τα ηγετικά στελέχη έχουν ευθύνη να συμβάλλουν και να υποστηρίζουν ενεργά τόσο το σχεδιασμό σύγχρονων και αποτελεσματικών πολιτικών, δομών,

υποδομών και συστημάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης, όσο και την αποτελεσματική εφαρμογή και χρήση αυτών. Ο ηγέτης πρέπει ν' απαιτεί και ν' αξιοποιεί συμβουλές, υποστήριξη και υπηρεσίες για την ανάπτυξη των ανθρώπων, τις οποίες παρέχει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ή άλλες οργανωτικές μονάδες που έχουν σχετικές υπευθυνότητες.

9. Κουλτούρα, κίνητρα – κλίμα.

Ένα στοιχείο της κουλτούρας της επιχείρησης είναι η συνεχής ανάπτυξη συνεργατών. Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει κατάλληλο κλίμα και κίνητρα για τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη. Αυτό καθιστά κατανοητό στους συνεργάτες ότι η σιγουριά της απασχόλησης, η καριέρα και οι ανταμοιβές τους εξαρτώνται από τη συνεχή ανάπτυξη τους. Πρέπει να τους κάνει να νιώθουν άνετα, να τους επιβραβεύει, ανταμείβει τις προσπάθειες τους για πρόοδο. Ιδιαίτερα χρήσιμο είναι να μάθει στους συνεργάτες του να μοιράζονται τη γνώση, να μαθαίνει ο ένας τον άλλον.

10. Διαμόρφωση «διδασκτικής άποψης».

Για να μπορέσει ο ηγέτης να παίξει αποτελεσματικά το ρόλο της «ανάπτυξης συνεργατών» χρειάζεται να πιστέψει σ' αυτόν και ν' αφιερώνει τον απαραίτητο χρόνο. Δεύτερη θεμελιώδης προϋπόθεση είναι να διαθέτει αυτό που ο Καθηγητής του Πανεπιστημίου του Michigan, N. Tichy²⁰ αποκαλεί «διδασκτική άποψη». Χρειάζεται, δηλαδή να έχει ξεκάθαρες ιδέες, αξίες και γνώσεις που θέλει να μεταδίδει στους άλλους. Δεν αρκεί, βεβαίως, να έχει μια άποψη στο μυαλό του. Πρέπει να μπορεί αυτή να τη διδάξει, με την έννοια να την περιγράψει, να την εξηγήσει, να την αιτιολογήσει και να διδάξει πώς αυτή εφαρμόζεται στην πράξη.

4.8.10 Διοίκηση στρατηγικής.

Η ηγεσία πάντα επιδιώκει την ανάπτυξη και την επιτυχή πορεία της επιχείρησης στο μέλλον. Αυτό προϋποθέτει την δημιουργία οράματος, μακροπρόθεσμων στόχων και διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής. Η ευθύνη για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων ανήκει στα ανώτατα στελέχη, τα οποία πρέπει να λαμβάνουν σωστές στρατηγικές αποφάσεις μέσα στα πλαίσια του χρόνου που τους επιτρέπεται, να διαμορφώνουν δομές, κλίμα, συστήματα, ικανότητες που θα εξασφαλίζουν αποτελεσματικές στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνισμού και πάνω απ' όλα αξιοποιώντας τις ιδέες, τις πληροφορίες και τις γνώσεις των εργαζομένων. Ο

ρόλος των ανώτατων στελεχών σε ότι αφορά την στρατηγική, συνιστάται στις ακόλουθες ευθύνες:

A) Δημιουργία και διαχείριση μιας αποτελεσματικής διεργασίας με την οποία

- Παρακολουθείται το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον και συλλέγονται έγκαιρα όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων από όλες τις δυνατές πηγές.
- Αξιολογούνται και τίθενται συνεχώς σε δημιουργική αμφισβήτηση τα κυρίαρχα νοητικά μοντέλα και η υφισταμένη στρατηγική, με σκοπό την βελτίωση, προσαρμογή και ανανέωση, καθώς και την στρατηγική καινοτομία.
- Εξασφαλίζεται η παραγωγή και η συγκέντρωση ποικιλίας δημιουργικών ιδεών – προτάσεων από όλους τους εργαζομένους για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- Επανεξετάζονται και απαντώνται σε τακτά χρονικά διαστήματα τα ερωτήματα: τι προσφέρουμε σε ποιους; Πως και γιατί θα τους κάνουμε να μας προτιμούν έναντι των ανταγωνιστών; Πως θα εξασφαλίσουμε την κερδοφορία, την ανάπτυξη και την διαρκή επιτυχία;

B) Δημιουργία κουλτούρας, κλίματος, δομών, διαδικασιών και συστημάτων που εξασφαλίζουν τις καινοτομίες, τις αλλαγές και την οργανωσιακή μάθηση, ούτως ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να σκέφτονται δημιουργικά και επιχειρηματικά, να αναζητούν νέες ιδέες και λύσεις και να συμμετέχουν με αυτές στην διαμόρφωση της στρατηγικής.

Γ) Αποτελεσματική και διαρκής επικοινωνία του οράματος και των μακροπρόθεσμων στόχων, ώστε να γίνουν κατανοητοί από όλους τους εργαζομένους και να εξασφαλιστεί η πίστη, η δέσμευση και η μέγιστη δυνατή προσπάθειά τους για την υλοποίησή τους.

Δ) Συγκεκριμενοποίηση της στρατηγικής σε αποτελέσματα – στόχους και προγράμματα δράσης, ώστε να καταστεί υλοποιήσιμη.

Επίσης τα ηγετικά στελέχη των υπολοίπων ιεραρχικών επιπέδων έχουν ρόλο στην διοίκηση της στρατηγικής. Πρέπει και αυτά να σκέφτονται και να δρουν στρατηγικά και επιχειρηματικά. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να παρακολουθούν συνεχώς το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον, τον ανταγωνισμό, τις εξελίξεις, τους πελάτες, να εντοπίζουν ευκαιρίες για αξιοποίηση και απειλές για αντιμετώπιση, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν αποτελεσματικά στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής, προσφέροντας πληροφορίες, ιδέες και λύσεις στην ανώτατη διοίκηση.

4.8.11 Διοίκηση καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών

Σημαντικό στοιχείο είναι για την επιχείρηση να καταφέρνει να προσαρμόζεται εγκαίρως στις αλλαγές και να πρωτοπορεί μέσω καινοτομιών, συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, όπου αποτελεί την πιο σημαντική παράμετρο διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας. Τα ηγετικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εξασφάλιση αυτής της ικανότητας για καινοτομίες, έγκαιρες αλλαγές και συνεχή βελτίωση σ' όλα τα προϊόντα, τις δομές, τις διεργασίες, τα συστήματα, την τεχνολογία, τα δίκτυα διανομής, τα υλικά, τις προμήθειες, την παραγωγή, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ.

Οι βασικές ενέργειες, με τις οποίες ο ηγέτης μπορεί ν' ασκήσει αυτό το ρόλο και ν' αναπτύξει την εν λόγω ικανότητα της οργανωτικής του μονάδας και της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

1ο. Δημιουργήστε κουλτούρα και κλίμα καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αλλαγής. Πρώτη βασική συνιστώσα της ικανότητας καινοτομιών συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών είναι η ύπαρξη μιας θετικής κουλτούρας και ενός ευνοϊκού κλίματος. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο ηγέτης:

- Δεν επιτρέπει τον εφησυχασμό, την αυτάρκεια και την αδράνεια. Αντίθετα, προσπαθεί να δημιουργεί μια «αίσθηση αναγκαιότητας ή επείγοντος» για αλλαγή και μια νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης.
- Δημιουργεί ένα κλίμα διαλόγου, ελευθερίας έκφρασης, δημιουργικής κριτικής και διαφωνίας, πρόκλησης και αμφισβήτησης.
- Ενθαρρύνει, υποστηρίζει και επιβραβεύει την κάθε βελτίωση, τις νέες, πρωτότυπες, δημιουργικές και καινοτομικές ιδέες των ανθρώπων, ακόμη και αν δεν είναι εφαρμόσιμες.
- Κάνει τους ανθρώπους να μ φοβούνται να κάνουν λάθη, όταν αυτά γίνονται μετά από σοβαρή, πειθαρχημένη και υπεύθυνη σκέψη και προσπάθεια. Αυτό είναι σημαντικό, διότι διαφορετικά οι άνθρωποι δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και ρίσκο για νέες λύσεις και καινοτομίες.

2ο. Επιλέξτε άτομα με δημιουργικότητα – αξιοποιήστε τους αιρετικούς και τους ακτιβιστές. Η ικανότητα της επιχείρησης ή της οργανωτικής μονάδας για έγκαιρη προσαρμογή – αλλαγή, συνεχή βελτίωση και καινοτομίες εξαρτάται σημαντικά από το πόσο τ' άτομα διαθέτουν δημιουργική σκέψη, ανοιχτό μυαλό και θετική στάση ως προς τη συνεχή μάθηση- βελτίωση, τις καινοτομίες και τις αλλαγές. Ο ηγέτης εκτός των άλλων θα πρέπει να επιλέγει ανθρώπους αξιολογώντας τους και μ' αυτά τα κριτήρια.

3ο. Εξασφαλίστε την οργάνωση και τα συστήματα που δεν εμποδίζουν αλλά υποστηρίζουν τις καινοτομίες, τη συνεχή βελτίωση και αλλαγή. Ο ηγέτης, ασκώντας

αυτό το ρόλο, εξαλείφει τους στενούς γραφειοκρατικούς ελέγχους, κανονισμούς, διαδικασίες και εγκρίσεις που δημιουργούν δυσκαμψία, αντίσταση στις αλλαγές και εμποδίζουν τη γέννηση νέων ιδεών και την εφαρμογή – υλοποίηση νέων λύσεων. Στη θέση τους, δημιουργεί δομές, συστήματα και διεργασίες που εξασφαλίζουν την επαγρύπνηση, τη συνεχή παρακολούθηση των αλλαγών και των εξελίξεων στο περιβάλλον, τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης, τη δημιουργικότητα και τον πειραματισμό.

4ο. Διοικήστε αποτελεσματικά τις αλλαγές. Η ικανότητα του ηγέτη να υλοποιεί αποτελεσματικά αλλαγές είναι θεμελιώδης στις σημερινές συνθήκες, αφού η συνεχής βελτίωση και προσαρμογή, οι καινοτομίες και η ανανέωση συνεπάγονται αλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΟΙ 21 ΑΠΑΡΑΒΑΤΟΙ ΝΟΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα παραθέσουμε περιληπτικά τους 21 νόμους του Maxwell C.J²¹, οι οποίοι ουσιαστικά αναπτύσσουν και παρουσιάζουν το τι καθορίζει έναν ηγέτη αλλά και το τι τον διαχωρίζει από τους άλλους, τι είναι αυτό που τον οδηγεί στην επιτυχία. Οι νόμοι αυτοί δε μας δείχνουν μέσα από συγκεκριμένα παραδείγματα το τι είναι ηγέτης, αλλά και το πώς ένας άνθρωπος μπορεί να κατανοήσει αν ο ίδιος μπορεί να ξεπεράσει τα όρια του, για να γίνει ηγέτης, τι θα τον βοηθήσει να φτάσει σ' αυτό το επίπεδο.

5.1 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΟΦΗΣ

Όσο πιο ψηλά θέλει να φτάσει ένα άτομο τόσο περισσότερο χρειάζεται την ηγετική ικανότητα. Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από την ηγετική ικανότητα της διοίκησης. Υπάρχουν εργατικοί άνθρωποι που δεν μπορούν να ξεπεράσουν το όριο της ηγετικής τους ικανότητας. Το μέγιστο αποτέλεσμα εξαρτάται και από τους δυο παράγοντες.

Το παράδειγμα των McDonalds το οποίο και παραθέτει στο βιβλίο του ο Maxwell²¹ είναι χαρακτηριστικό. Ουσιαστικά αναφέρετε σε δυο νεαρούς οι οποίοι είχαν την ιδέα ν' αναπτύξουν ένα νέο τρόπο διασκέδασης. Ήταν οι πρώτοι οι οποίοι ανέπτυξαν τα drive-in εστιατόρια, στα οποία ο πελάτης σερβιριζόταν αρχικά το φαγητό του σε πορσελάνινα πιάτα και έπινε το ποτό του σε πορσελάνινα ποτήρια, καθισμένος μέσα στο αυτοκίνητο του, ενώ ο σερβιτόρος ερχόταν να του πάρει παραγγελία από το αυτοκίνητο.

Σύντομα σκέφτηκαν ένα διαφορετικό τρόπο σερβιρίσματος και εξυπηρέτησης. Το εστιατόριο drive-in έγινε self-service οι πελάτες περνούσαν με το αυτοκίνητο τους από το εστιατόριο έπαιρναν το φαγητό τους και στη συνέχεια πήγαιναν να παρακολουθήσουν τη ταινία. Η λογική των δυο αδερφών άλλαξε, στόχος τους πια ήταν η άμεση εξυπηρέτηση του κοινού, μέσα σε τριάντα δευτερόλεπτα έπρεπε να φτιαχτεί η παραγγελία και να δοθεί στο πελάτη. Σύντομα από όλη την Αμερική τους επισκέπτονταν χιλιάδες επιχειρηματίες για να δουν πως δουλεύει ο μηχανισμός αυτός.

Τα δυο αδέρφια σκέφτηκαν για πρώτη φορά να αναπτύξουν ένα σύστημα Franchise το οποίο όμως απέτυχε έδωσαν περίπου μόλις 16 franchise από τα οποία μόλις τα 10 δούλεψαν. Αντίθετα ο βασικός συνεργάτης τους ο Ραίη Κροκ ο οποίος γοητεύτηκε από την ιδέα και αγόρασε ένα ποσοστό της επιχείρησης τους, πέτυχε αυτό που τα δυο αδέρφια δε κατάφεραν να αναπτύξουν άρχισε να αναπτύσσει την αλυσίδα με πολύ γρήγορους ρυθμούς. Αυτό συνέβη γιατί είχε την ηγετική ικανότητα να ξεπερνά τα όρια του. Συγκεκριμένα για πολλά χρόνια δεν έπαιρνε χρήματα από την επιχείρηση, προσέλαβε τους καλύτερους και τους πλήρωνε αδρά, δούλευε ατελείωτες ώρες επί χρόνια. Σε γενικές γραμμές ήταν ο ηγέτης γιατί είχε την ικανότητα να ξεπεράσει τα όρια του να πιάσει την οροφή να πάει εκεί που τα δυο αδέρφια δε κατάφεραν να πάνε.

5.2 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

Ηγεσία σημαίνει επιρροή. Αυτό δεν χορηγείται αλλά πηγάζει και κερδίζεται. Ένας τίτλος μπορεί να σας προσφέρει χρόνο είτε για να κερδίσετε επιρροή, είτε για να την μηδενίσετε.

Η ηγεσία δεν σχετίζεται με το Μάνατζμεντ, το επιχειρηματικό δαιμόνιο, τις γνώσεις του, την πρωτοπορία του σε κάτι, τη θέση του. Δεν είναι η θέση που κάνει τον ηγέτη αλλά ο ηγέτης την θέση.

Η επιρροή κερδίζεται με σκληρή δουλειά. Στις επιχειρήσεις – μέσω των αμοιβών ή της απειλής απώλειας της εργασίας - μπορείς να πετύχεις να συνεργαστούν όμως η πιο δύσκολη μορφή ηγεσίας είναι εκεί που χρειάζεται πραγματική συνεργασία χωρίς να έχεις τίποτα να προσφέρεις -- π χ σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς - . Όποιος νομίζει ότι ανοίγει δρόμο αλλά κανείς δεν τον ακολουθεί, απλά πηγαίνει βόλτα.

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

Το όραμα είναι αυτό που δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθούν. Η θέση δε καθιστά αυτόματα και κάποιον δυνατό ώστε να επηρεάζει. Εδώ ο συγγραφέας δίνει το παράδειγμα της Νταϊάνας, η οποία μπορεί να μην ήταν βασίλισσα, μπορεί να χάρισε με το πρίγκιπα και να μην είχε την επιρροή της Βασιλικής οικογένειας, όμως ο τρόπος ζωής της, οι στόχοι και το όραμα της, ήταν αυτά που τη κατέστησαν αγαπητοί στο κόσμο και ασκούσε με τον τρόπο της επιρροή στους

πάντες. Όταν πέθανε εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο παρακολούθησαν τη κηδεία της.

5.3 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Το να γίνετε ηγέτης έχει αρκετές ομοιότητες με το να επενδύσετε επιτυχημένα στο χρηματιστήριο: Αν ο στόχος σας είναι να κάνετε περιουσία μέσα σε μια ημέρα δεν πρόκειται να το επιτύχετε. Το μυστικό της επιτυχίας βρίσκεται στο καθημερινό μας πρόγραμμα. Είναι αλήθεια ότι μερικοί άνθρωποι γεννιούνται με μεγαλύτερα φυσικά χαρίσματα από άλλους. Η ηγετική ικανότητα είναι μια συλλογή δεξιοτήτων σχεδόν δε όλες αυτές επιδέχονται βελτίωση και εκμάθηση. Αυτό όμως δεν συμβαίνει σε μια ημέρα. Αυτό που ξεχωρίζει τον ηγέτη από τον οπαδό είναι η ικανότητα να αναπτύσσει και να βελτιώνει τις δεξιότητές του. Οι επιτυχημένοι ηγέτες διδάσκονται διαρκώς. Αυτό απαιτεί αυτοπειθαρχία και επιμονή. Κάθε μέρα πρέπει να γίνεστε καλύτερος από την προηγούμενη σε κάτι.

ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ Σ		ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ
ΑΔΑΝΗΣ	Δεν ξέρω τι δεν ξέρω	Ενεργώ αβίαστα επειδή ξέρω
ΓΝΩΣΤΗΣ	Ξέρω τι δεν ξέρω	Αναπτύσσομαι και γνωρίζω

Δεν αναπτύσσεται κανείς όσο δεν ξέρει τι δεν ξέρει. Το να συνειδητοποιήσεις ότι αγνοείς κάτι είναι ένα μεγάλο βήμα προς τη γνώση. Το μυστικό της επιτυχίας στη ζωή είναι να είσαι έτοιμος για την ώρα σου όταν αυτή έρθει. Οι πρωταθλητές δεν γίνονται πρωταθλητές πάνω στο ρινγκ – εκεί απλά καταξιώνονται. Χρειάζεται προετοιμασία γιατί την ώρα της μάχης είσαι μόνος σου εσύ και τα ανακλαστικά σου.

5.4 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΠΛΟΗΓΗΣΗΣ

Ο καθένας μπορεί να κρατήσει το τιμόνι, αλλά μόνο ο ηγέτης μπορεί να χαράξει την πορεία. Οι πλοηγοί βλέπουν το ταξίδι από πριν. Είναι πολύ δύσκολο να εξισορροπήσετε αισιοδοξία και ρεαλισμό, διαίσθηση και σχεδιασμό, πίστη και πραγματικότητα. Αυτά όμως χρειάζονται για να χαράξει κάποιος πορεία. Δεν είναι το μέγεθος του έργου που καθορίζει την αποδοχή του, την υποστήριξή του, την επιτυχία του, αλλά το μέγεθος του ηγέτη.

Το παράδειγμα δυο γνωστών εξερευνητών, είναι χαρακτηριστικό από τη μια ο Αμούντσεν²² και από την άλλη π Φάλκον Σκοτ²³. Ο πρώτος σχεδιάζοντας καλά το ταξίδι του για την Αρκτική μελετώντας τη στρατηγική που ακολουθούσαν οι Εσκιμώοι ταξιδιώτες, έχοντας το κατάλληλο εξοπλισμό, παίρνοντας τις απαραίτητες προμήθειες κατάφερε να πετύχει το στόχο του να φτάσει αλλά και να επιστρέψει με επιτυχία από το προορισμό του χωρίς να χάσει κανένα σύντροφο του και πετυχαίνοντας στο έπακρον το στόχο του.

Από την άλλη ο Φάλκον Σκοτ²³ χωρίς να μελετήσει σε καμία περίπτωση το ταξίδι, πήρε λαθεμένες αποφάσεις με αποτέλεσμα σύντομα να καταστραφούν τα μηχανοκίνητα έλκηθρα του, να πεθάνουν τα πόνη που είχε μαζί του με αποτέλεσμα να φτάσει δεύτερος στο προορισμό του ενώ στο ταξίδι της επιστροφής αυτός και οι σύντροφοι να πεθάνουν.

Με αυτό το παράδειγμα ο συγγραφέας μας δηλώνει τη σημασία που έχει ο ηγέτης να σχεδιάζει σωστά το ταξίδι του να ορίζει το στόχο του και μέσα από το σωστό σχεδιασμό να φτάνει εκεί που θέλει, αυτό δε μπορεί να το πετύχει μόνος του, χρειάζεται τους κατάλληλους συντρόφους και τα κατάλληλα εργαλεία δουλειάς.

5.5 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΚΥΡΟΥΣ

Όταν μιλάει ο πραγματικός ηγέτης οι άλλοι πράγματι ακούνε. Η Θάτσερ²⁴ κάποτε είπε ότι το να είσαι στην εξουσία είναι όπως το να είσαι πράγματι κυρία. Αν πρέπει να το λες εσύ ότι είσαι, τότε δεν είσαι. Πηγαίνετε σε μια συγκέντρωση ανθρώπων που δεν έχετε ποτέ πριν συναντήσει. Θα καταλάβετε ποιος είναι ο ηγέτης από το πρόσωπο που κοιτούν και περιμένουν απάντηση σε δύσκολα θέματα. Οι πραγματικοί ηγέτες δεν μιλάνε πρώτοι αλλά αργότερα. Ξεκινώντας σε μια θέση μην ανησυχείτε αν

το πρώτο καιρό άλλος είναι ο ηγέτης. Η πραγματική αξία είναι στο που θα καταλήξετε και όχι από πού θα ξεκινήσετε.

Ο συγγραφέας μας δίνει ένα παράδειγμα από μια εκκλησία όπου στα 22 ανέλαβε την ηγεσία, εκεί ένας ιερέας είχε και το κύρος και την ισχύ οι υπόλοιποι να τον ακολουθούν. Αυτός καθόριζε τα δεδομένα και ας ήταν άλλος ο ηγέτης. Ο συγγραφέας αποφάσισε να συνεργαστεί μαζί του, οπότε ότι ήθελε να περάσει το περνούσε μέσα από αυτόν στο συμβούλιο της εκκλησίας.

5.6 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΕΡΕΟΥ ΕΔΑΦΟΥΣ

Η εμπιστοσύνη είναι το θεμέλιο της ηγεσίας. Ο χαρακτήρας κάνει δυνατή την εμπιστοσύνη και η εμπιστοσύνη κάνει δυνατή την ηγεσία. Δεν μπορείς να κόβεις δρόμο ειδικά σε θέματα που σχετίζονται με ανθρώπους.

Αν κάνει το άτομο λάθος χειρισμούς θα πρέπει ζητά γρήγορα συγνώμη για να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των υπολοίπων που τον ακολουθούν και πρέπει να προσέξει να μην ξανακάνει τα ίδια. Είναι σαν να ξεκινά με κάποια τσιπς στη τσέπη σας και αυτά να μειώνονται με τις γκάφες του και να αυξάνονται με τις καλές αποφάσεις. Η εμπιστοσύνη είναι το θεμέλιο της ηγεσίας. Δεν θα τον ακολουθήσουν αν τα ολισθήματα αφορούν τον χαρακτήρα του. Η ηγεσία είναι ένα κράμα στρατηγικής και χαρακτήρα. Ο χαρακτήρας μιλάει.

Είναι αδύνατο να πετύχει κάποιος σπουδαία αποτελέσματα αν δουλεύει μόνο τις ημέρες που νιώθει καλά. Κανείς δεν μπορεί να ξεπεράσει τα όρια που του βάζει ο χαρακτήρας του. Η εμπιστοσύνη δεν οικοδομείται με λόγια αλλά με πράξεις και αποτελέσματα. Το μοναδικό πράγμα που δεν θάβεται μαζί με κάποιον είναι ο χαρακτήρας του, μένει και ζει μετά από αυτόν .

5.7 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΣΕΒΑΣΜΟΥ

Οι άνθρωποι είναι φυσικό να ακολουθούν έναν ηγέτη που είναι ισχυρότερος τους. Όταν σεβόμαστε κάποιον ως πρόσωπο τον θαυμάζουμε. Όταν τον σεβόμαστε ως φίλο τον αγαπάμε. Όταν τον σεβόμαστε ως ηγέτη τον ακολουθούμε. Όσο δε ηγετική ικανότητα έχει κάποιος τόσο πιο εύκολα αναγνωρίζει την ύπαρξη ή την έλλειψη της σε άλλους. Οι πιο κοντινοί του άνθρωποι τον σέβονται περισσότερο. Η μεγαλύτερη δοκιμασία του σεβασμού έρχεται όταν ένας ηγέτης επιβάλλει μια καθοριστική αλλαγή σε έναν οργανισμό. Για να επιτύχει το σεβασμό θα πρέπει να ενεργεί με απόλυτη ακεραιότητα. *Βασικές αρχές:* Να κρατά το λόγο του και να κάνει το σωστό, ακόμα και

αν είναι ο μόνος που το ξέρει. Πάντα να διαλέγει το δύσκολο σωστό από το εύκολο λάθος.

1) Να γίνει ένας ειδικός στο χώρο του. Η «δύναμη του ειδικού» είναι μια από τις σημαντικότερες πηγές εξουσίας ενός ηγέτη επειδή οι άνθρωποι νοιώθουν ασφάλεια ακολουθώντας αυτούς που «ξέρουν το αντικείμενό τους».

2) Να Πει στους ανθρώπους τι περιμένει. Να χρησιμοποιεί επιβλητική γλώσσα για να περιγράψει το όραμα, τους στόχους και τις αξίες της οργάνωσης. Ν' Αναπτύξει ένα σχέδιο για να καταλήξει εκεί που θέλει και να το ξεκινά. Ύστερα να προσέχει για άλλα στοιχεία που ίσως σηματοδοτήσουν την ανάγκη γι' αλλαγή στρατηγικής.

3) Να το εννοεί όταν αναλαμβάνει μια δέσμευση. Θα εμπνέει όσους ακολουθούν αν τους δείξει ότι αποδέχεται τον κίνδυνο που συνεπάγεται η δέσμευση. Αυτό το κάνετε εμμένοντας στην πορεία σας μέσα σε δυσμενείς συνθήκες και επιλύοντας προβλήματα που φαίνονται αδύνατα στους άλλους.

4) Να προσδοκά το καλύτερο. Θα διατηρήσει ένα όραμα γεμάτο αυτοπεποίθηση αυτού που θέλει, δηλαδή την επιτυχία, και όχι μια αρνητική άποψη αυτού που δεν θέλει, δηλαδή πιθανή αποτυχία. Η θετική σκέψη έχει δύναμη αλλά μόνο αν την τροφοδοτεί με ενθουσιασμό.

5) Να νοιάζεται γι' αυτούς που τον ακολουθούν. Να Βάζει τις ανάγκες του στην κορυφή του καταλόγου προτεραιοτήτων. Εάν τα πράγματα πάνε στραβά, τότε να αναλάβει δύο πράγματα, ευθύνη και κόστος. Και όταν τα πράγματα πάνε καλά, να μοιραστεί δύο πράγματα, δόξα και όφελος.

6) Να βάζει τους άλλους πρώτους. Να σκέφτεται αυτούς που τον ακολουθούν πριν από τον εαυτό του. Να Γιορτάζει την επιτυχία τους επιδοκιμάζοντάς τους όσο το δυνατόν περισσότερο και μοιράζει τη λύπη του ακόμα κι αν είναι άβολο, δύσκολο ή κοστίζει χρόνο, χρήμα ή λοιπούς πόρους.

7) Να κάνει αυτό που υπονοεί η λέξη «οδηγώ»: να είναι στο προσκήνιο. Εάν δεν προτίθεται να κάνει αυτό που ζητάει από τους υπαλλήλους του, μην τους το ζητά. Οι επιτυχημένοι ηγέτες ευημερούν με τη δράση. Οι ασθενείς ηγέτες κρύβονται πίσω από τα γραφεία τους και εκδίδουν οδηγίες.

5.8 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΙΣΘΗΣΗΣ

Βλέποντας τα πράγματα κάτω από ένα ηγετικό πρίσμα , ενστικτωδώς ξέρουν τι πρέπει να κάνουν σχεδόν αυτόματα. Δεν υπάρχει χρόνος στη μάχη για να συμβουλευτεί κανείς σημειώσεις. Οι άνθρωποι χρειάζονται ένα στόχο που να τους ηλεκτρίζει. Άλλοι πρέπει να προσπαθήσουν πολύ για να την αναπτύξουν και άλλοι την έχουν από φυσικού τους.

Μέσα από αυτήν διαβάζουν εύκολα την κατάσταση και βλέπουν λεπτομέρειες που οι άλλοι δεν βλέπουν. Με αυτήν διαβάζουν τις τάσεις και μυρίζονται την αλλαγή στον αέρα. Οι επιτυχημένοι ηγέτες διαβάζουν τα όρια των πόρων τους και δεν ξεχνούν ποτέ ότι ο πολυτιμότερος πόρος είναι οι άνθρωποι. Διαβάζουν τους ανθρώπους.

Ο Τζόνσον είπε ότι αν μπαίνεις σε ένα δωμάτιο και δεν μπορείς να καταλάβεις αμέσως ποιος είναι μαζί σου και ποιος εναντίον σου δεν κάνεις για πολιτική. Τέλος μπορούν και διαβάζουν τον εαυτό τους, τα πλεονεκτήματα τους και τα μειονεκτήματα , τα ατού και τις αδυναμίες τους. Δεν μπορείτε να πετύχετε μεγάλα πράγματα αν δεν είσαστε απόλυτα ειλικρινής με τον εαυτό σας. Τελικά η ηγεσία είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη

5.9 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΓΝΗΤΙΣΜΟΥ

Οι άνθρωποι συνήθως επιλέγουν συνεργάτες άτομα που τους μοιάζουν. Όμως ο καλός ηγέτης επιλέγει άτομα που τον συμπληρώνουν από άποψη ικανοτήτων. Τα παρακάτω είναι τα χαρακτηριστικά που συνήθως οι άνθρωποι που σας ακολουθούν σας μοιάζουν :

1. Νοοτροπία(θετική στάση, αισιοδοξία)
2. Γενεά(ηλικία)
3. Ιστορικό
4. Αξίες
5. Πείρα ζωής
6. Ηγετική ικανότητα

Τελικά όσο καλύτερος ηγέτης είστε τόσο πιο καλούς ηγέτες προσελκύετε γύρω σας

5.10 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΑΦΗΣ

Οι ηγέτες αγγίζουν πρώτα την καρδιά πριν ζητήσουν τη βοήθεια. Ένα κλειδί για να το κάνετε αυτό είναι ένα άτομο τη φορά (όχι όλους μαζί). Ο ηγέτης βλέπει πρώτα άτομα, έρχεται σε επαφή μαζί τους και μετά πλησιάζει την ομάδα. Οι ηγέτες παίρνουν την πρωτοβουλία αυτής της επαφής και δεν περιμένουν να ξεκινήσει από τους υφισταμένους. Να περπατάτε αργά μέσα στο πλήθος. Οι άνθρωποι δεν νοιάζονται για το πόσα ξέρετε αν δεν ξέρουν πόσο νοιάζεστε. Να ξέρετε τα μικρά ονόματα των συνεργατών σας και κάποιες ακόμη ειδικές πληροφορίες. Για να οδηγήσετε τον εαυτό σας χρησιμοποιήστε το μυαλό σας, για να οδηγήσετε άλλους χρησιμοποιήστε τη καρδιά σας.

5.11 ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΕΝΟΥ ΚΥΚΛΟΥ

Το δυναμικό ενός ηγέτη καθορίζεται από εκείνους που βρίσκονται πιο κοντά του. Αρχίστε χωρίζοντας τους συνεργάτες σε τρεις κατηγορίες από άποψη ικανοτήτων. Απολύστε αμέσως το κατώτερο 1/3 και αντικαταστήστε το με τους καλύτερους που μπορείτε να βρείτε.

Στη συνέχεια απολύετε έναν - έναν από το μεσαίο τρίτο κάθε φορά που θα βρίσκετε ένα πολύ καλό. Και συνεχίζετε έτσι προς τα πάνω. Μόλις αποκτήσετε το κατάλληλο προσωπικό το δυναμικό εκτοξεύεται στα ύψη. Δεν υπάρχουν ηγέτες τύπου « μοναχικοί καβαλάρηδες». Στη κορυφή έχει μοναξιά γι' αυτό καλό είναι να πάρεις και έναν άλλον μαζί. Ο Lee Iacocca²⁵ λέει ότι η επιτυχία δεν έρχεται μόνο από αυτά που γνωρίζετε, αλλά και από αυτούς που γνωρίζετε και το πώς παρουσιάζετε στον καθένα από αυτούς.

Ο ηγέτης θα πρέπει να αναζητά αυτά τα χαρακτηριστικά για να εντοπίσει πιθανούς ηγέτες μεταξύ των υπαλλήλων του:

1. Φιλοδοξία. Είναι αυτοί που επιζητούν περισσότερες ευθύνες, δουλεύουν σκληρά για να μάθουν το επόμενο δυσκολότερο καθήκον και μπορούν να χειριστούν μεγάλο φόρτο εργασίας.

2. Γνώσεις. Αυτοί που είναι ικανοί και δημιουργικοί υπάλληλοι στους οποίους καταφεύγουν οι άλλοι για συμβουλές.

3. Πρωτοβουλία. Αυτοί που αυτενεργούν και δεν χρειάζονται παρακίνηση για να κάνουν μία δουλειά.

4.Προσπάθεια. Αυτοί που είναι πρόθυμοι να αναλάβουν επιπλέον καθήκοντα, ανάγνωση και έρευνα.

5.Ομαδική εργασία. Οι υπάλληλοι που συχνά χρησιμοποιούν μία ομαδική προσέγγιση για να κάνουν τα πράγματα αντί να προσπαθούν πάντα να τα κάνουν όλα μόνοι τους.

6.Αποφασιστικότητα. Αυτοί που μπορούν να αποφασίσουν γρήγορα και σταθερά από τη στιγμή που έχουν στη διάθεσή τους όλα τα γεγονότα.

7.Επίλυση προβλημάτων. Οι υπάλληλοι που υπενθυμίζουν και ενημερώνουν για προβλήματα αλλά δίνουν και πιθανές λύσεις.

8.Συμπάθειες. Αυτοί οι οποίοι το τακτ και η προσωπικότητα χαροποιεί τους άλλους και θέλουν να συνεργάζονται μαζί τους.

5.12 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ

Μόνο οι ηγέτες που αισθάνονται ασφαλείς δίνουν δύναμη στους άλλους. Ο καλύτερος διευθυντής είναι εκείνος που έχει την εξυπνάδα να διαλέγει καλούς ανθρώπους για να κάνουν αυτό που θέλει, και την αυτοσυγκράτηση να μην μπαίνει μέσα στα πόδια τους ενώ το κάνουν. Μερικοί δεν μπορούν να ενδυναμώσουν τους άλλους γιατί φοβούνται την δύναμη που θα αποκτήσουν, όμως ο μοναδικός τρόπος για να γίνετε πραγματικά αναντικατάστατος είναι να δημιουργήσετε εσείς τους αντικαταστάτες σας.

Ο Σταϊνμπεκ²⁶ είπε: είναι στη φύση του ανθρώπου όσο μεγαλώνει να διαμαρτύρεται ενάντια στην αλλαγή, ιδιαίτερα όταν η αλλαγή είναι προς το καλύτερο. Όμως η αλλαγή είναι το τίμημα της προόδου. Τα πιο σπουδαία πράγματα συμβαίνουν μόνο όταν δίνεται σε άλλους τη δόξα. Αν σπρώξετε τους άλλους χαμηλά θα χαμηλώσετε και εσείς.

5.13 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οι περισσότεροι ηγέτες γίνονται από άλλους καλούς ηγέτες (φυσικό χάρισμα 10% , άλλη αιτία (π χ κρίση) 5%, επιρροή άλλου ηγέτη 85%). Δεν μπορείτε να δώσετε σε κάποιον αυτό που δεν έχετε εσείς ο ίδιος. Οι οπαδοί δεν αναδεικνύουν ηγέτες. Να επιδιώκετε την συναναστροφή με ηγέτες ανεξαρτήτως επαγγέλματος. Όποιο και να είναι το επάγγελμα, οι αρχές της ηγεσίας είναι οι ίδιες .

5.14 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ

Οι άνθρωποι αποδέχονται πρώτα τον ηγέτη και μετά το όραμά του .Αντίθετα ο ηγέτης βρίσκει πρώτα το όνειρο και μετά τους ανθρώπους. Όταν συνεπώς σκέφτεστε αν το όραμα θα γίνει αποδεκτό καλύτερα να σκέφτεστε αν εσείς είστε αποδεκτός .

5.15 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΝΙΚΗΣ

Οι ηγέτες βρίσκουν τον τρόπο να νικήσει η ομάδα τους. Κάθε έκβαση εκτός από τη νίκη την θεωρούν απαράδεκτη οπότε βρίσκουν τι πρέπει να κάνουν για να κατακτήσουν τη νίκη και στη συνέχεια το επιδιώκουν με όλα τα μέσα που έχουν στη διάθεση τους .«Δεν με ενδιαφέρει να βγω δικαιωμένος αλλά η νίκη». Όταν η πίεση κορυφώνεται οι μεγάλοι ηγέτες βρίσκονται στην καλύτερη τους στιγμή. Ότι κρύβουν μέσα τους βγαίνει στην επιφάνεια .

5.16 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΜΗΣ

Η ορμή είναι ο καλύτερος φίλος ενός ηγέτη. Όλοι οι καπετάνιοι ξέρουν ότι δεν μπορείς να κουμαντάρεις ένα σκάφος που δεν κινείται. Έτσι και οι ισχυροί ηγέτες ξέρουν ότι για να αλλάξεις κατεύθυνση πρέπει πρώτα να κινηθείς προς τα μπρος. Με αρκετή ορμή σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή είναι δυνατή. Η δυσκολία είναι στο ξεκίνημα αλλά μετά είναι εύκολο.

5.17 ΝΟΜΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

Ηγέτης είναι αυτός που ανεβαίνει στο ψηλότερο δέντρο, επιθεωρεί την κατάσταση και φωνάζει:Λάθος ζούγκλα. Σε πολλά πράγματα μπορεί να ρίξω μια ματιά, αλλά λίγα μόνο θα αγγίξουν την καρδιά μου .

1. Ο ηγέτης είναι το μοντέλο-παράδειγμα των συμπεριφορών – δράσεων που ακολουθούν και οι άλλοι. Όπως έλεγε και ο Mahatma Gandhi²⁷ “Να γίνετε εσείς η αλλαγή που θέλετε να συμβεί”
2. Καθιερώνει έναν κανόνα ή μια διαδικασία, και τον ακολουθεί μέχρι να αποφασίσει να τον αλλάξει
3. Ενεργεί σαν να είναι μέλος της ομάδας και όχι πάντα ο επικεφαλής. πρέπει να ξέρουν όλοι ότι σκάβει και ο ηγέτης και ότι έχει επίγνωση της προσπάθειας που χρειάζεται για να γίνει η δουλειά
4. Βοηθά τους υπολοίπους να επιτύχουν τους στόχους που θεωρούν αυτοί σημαντικούς καθώς και αυτούς που θεωρεί ο ίδιος ο ηγέτης σημαντικούς

5. Κάνει αυτά που λέει ότι θα κάνει. Δε δίνει υποσχέσεις που δε μπορεί να κρατήσει
6. Χτίζει δέσμευση στα μεγάλα θέματα και στις βασικές αξίες – την κουλτούρα που θέλει να επικρατήσει
7. Καλεί στρατηγικές συζητήσεις σε μεγάλη κλίμακα ώστε όλοι να έχουν ξεκάθαρη εικόνα των προσδοκιών και προσδοκιών
8. Ζητάει από τους Προϊστάμενους πρώτου επιπέδου να συμπεριφέρονται σωστά δίνοντας ανάδραση ο ένας στον άλλον

5.18 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΘΥΣΙΑΣ

Για να φτάσει ψηλά ο ηγέτης πρέπει να κάνει θυσίες. Το να είσαι ηγέτης σημαίνει να δίνεις το παράδειγμα. Όταν βρίσκεστε σε ηγετική θέση οι άνθρωποι ακολουθούν την κάθε σου κίνηση. Όταν γίνεσαι ηγέτης χάνεις το δικαίωμα να σκέφτεσαι για τον εαυτό σου. Για κάθε τι που χάσατε κερδίσατε κάτι άλλο .

5.19 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΣΤΙΓΜΗΣ

Το πότε θα δράσετε είναι εξίσου σημαντικό με το τι θα κάνετε και το που θα κατευθυνθείτε. Η λάθος κίνηση στη λάθος στιγμή οδηγεί σε καταστροφή. Η σωστή κίνηση σε λάθος στιγμή φέρνει αντίσταση. Η λάθος κίνηση σε σωστή στιγμή είναι σφάλμα. Η σωστή κίνηση στη σωστή στιγμή οδηγεί σε επιτυχία .

5.20 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΡΗΚΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Για να προσθέσετε ανάπτυξη, αποκτήστε οπαδούς. Για να πολλαπλασιάσετε την ανάπτυξη, αποκτήστε ηγέτες. Οι ηγέτες αναπτύσσουν το πάνω 20%, επενδύουν χρόνο στους άλλους, εστιάζουν στα πλεονεκτήματα.

5.21 ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ

Η διαχρονική αξία ενός ηγέτη φαίνεται από τους διαδόχους του. Η ισχύς στις οργανώσεις δεν ήταν ποτέ πιο εφήμερη. Οι υπάλληλοι δεν μοιράζονται πια έναν κοινό ορισμό του ποιος είναι ισχυρός και γιατί. Οι περισσότεροι διευθυντές δεν έχουν προσωπική ισχύ. Μπορούν να ασκήσουν εξουσία μόνο στα στενά πλαίσια του ρόλου τους. Οι υπάλληλοι μπορούν να χλευάζουν το Ανώτερο Διευθυντικό Στέλεχος και να τον/την χαρακτηρίσουν αδιόρθωτα αδύναμο. Ευτυχώς, τα περισσότερα Ανώτερα Διευθυντικά Στελέχη είναι αρκετά απομακρυσμένα και δεν ακούνε τα γιουχαίσματα. Οι

μέσοι διευθυντές είναι πιο κοντά στο πλήθος και μπορούν να δουν και να ακούσουν τα σήματα ότι τους σέβονται μόνο υπό όρους.

Δεν μπορεί να είναι ο καθένας αποτελεσματικός σε ένα διευθυντικό ρόλο ενώ υποπτεύεται ότι δεν τον θαυμάζουν αυτόματα. Μερικές φορές οι νεώτεροι εργαζόμενοι υιοθετούν μία στάση του τύπου “Καημένε μου, γιατί τους άφησες να σε προάγουν;” όταν ένας διευθυντής κινείται προς τα πάνω. Αυτό δημιουργεί ρωγμή στο εγώ των νεαρών ανερχόμενων στελεχών (Baby Boomers) που ανατράφηκαν για να αναμένουν τη ζήλια και τους επαίνους.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι η μόνη μορφή ασφάλειας της εργασίας που ισοδυναμεί με γραπτό συμβόλαιο το οποίο καθορίζει μία ευγενική διακοπή συνεργασίας

5.22 Τα Επτά Μοιραία Λάθη

Από το αποτέλεσμα φαίνεται η ποιότητα της διαδικασίας και της προσπάθειας που κάνουμε. Εφήμερα αποτελέσματα και περιορισμένες επιτυχίες, έχουν πάντοτε τις ρίζες τους στην άγνοια, δηλαδή στην ιδιοτέλεια και την αλαζονεία. Αυτά τα δύο καταφέρνουν να βάζουν ένα γερό φίμωτρο στη φωνή της συνείδησης, οδηγώντας το άτομο με απόλυτη βεβαιότητα στην διαφθορά και την παρακμή δηλαδή στην αυτοκαταστροφή. Η συνείδηση συχνά συμβολίζεται με το τρίτο μάτι – την ικανότητα να βλέπω ξεκάθαρα τις συνέπειες των σημερινών μου επιλογών στο αύριο. Η αλαζονεία, εμποδίζει την όραση του τρίτου ματιού – δεν μας επιτρέπει να καταλαβαίνουμε τις προθέσεις και τα αποτελέσματα των πράξεών μας. Γι’ αυτό συχνά κάνουμε κάτι περιμένοντας θετικά αποτελέσματα κι όμως συμβαίνει το αντίθετο.

Ο μεγάλος πασιφιστής επαναστάτης Mahatma Gandhi²⁷, είχε πει ότι επτά πράγματα μπορούν να μας καταστρέψουν. Βασικά αναφέρεται σε τάσεις και κακές συνήθειες τις οποίες πολλές φορές δικαιολογούμε ως φυσιολογικές και ανθρώπινες. Κατά πόσο αναγνωρίζουμε ότι αυτές οι επτά τάσεις είναι εις βάρος μας ή κατά πόσο τις δικαιολογούμε και τις διατηρούμε εξαρτάται από το σκοπό, τη κρίση και τις προθέσεις του καθενός.

5.22.1 Πλούτος άνευ εργασίας

Πολλοί άνθρωποι ανά τον κόσμο, έχουν πέσει θύμα του εύκολου χρήματος. Έχουν βρει τρόπους να εκμεταλλευτούν ανάγκες ανθρώπων και καταστάσεις για να πλουτίσουν εις βάρος άλλων. Το εύκολο χρήμα όμως έχει κι αυτό την τιμή του η οποία συνήθως δεν είναι χαμηλή. Ορισμένες δικτυωμένες εταιρίες με ιεραρχική δομή, υπόσχονται μεγάλα κέρδη χωρίς πολλή δουλειά. Χτίζουν μια δομή πυραμίδας η οποία τροφοδοτεί αυτούς που βρίσκονται στη κορυφή.

Πολλές φορές ακούμε να λένε «ότι Είλικρινής και πλούσιος δεν γίνεται» Αυτό δε σημαίνει ότι αν κάποιος είναι ειλικρινής δεν μπορεί να έχει αρκετά χρήματα. Μπορεί να μη συσσωρεύουν μεγάλα ποσά στη τράπεζα, αλλά αυτό γίνεται γιατί χρησιμοποιούν τα χρήματά τους αξιόλογα, δε βγάζουν λεφτά έτσι απλά μόνο για να είναι πλούσιοι.

Τέτοια άτομα κερδίζουν με βάση την ανώτερη ποιότητα του προϊόντος τους ή την αξία των υπηρεσιών που προσφέρουν. Επειδή οι ίδιοι παραμένουν πιστοί σε ορισμένες άφθαρτες αξίες και αρχές, οι πελάτες τους εμπιστεύονται και επενδύουν σε αυτούς.

5.22.2 Απόλαυση άνευ συνείδησης

Ένα άτομο το οποίο κυβερνάται από τις αισθησιακές απολαύσεις συνήθως στερείται την απαραίτητη υπευθυνότητα προς την οικογένεια και την κοινωνία. Σήμερα στις διαπροσωπικές σχέσεις πολλά πράγματα εκλαμβάνονται ως πίεση, γι' αυτό πολλοί νιώθουν έντονα την ανάγκη να ξεσκάσουν, να ξεδώσουν να ξεφύγουν ή να ξεχάσουν έστω για λίγο. Έτσι είναι όμως που νεκρώνουν τη συνείδησή τους ακόμα περισσότερο. Χωρίς συνείδηση, το άτομο ενδίδει εύκολα στις διάφορες καταχρήσεις σπαταλώντας κατ' αυτόν το τρόπο το χρόνο, τα χρήματα, την ακεραιότητά του και την εμπιστοσύνη των σχέσεών του.

Η συνείδηση είναι ο φύλακας των φυσικών νόμων της άφθαρτης αλήθειας και των συμπαντικών νόμων. Άπαξ και παραμερίσουμε αυτό το φύλακα μπορούμε πλέον να κάνουμε οτιδήποτε αλλά ότι κι αν κάνουμε. Θα είναι σε τελική ανάλυση εις βάρος μας.

5.22.3 Εμπόριο άνευ ηθικής

Οποιοσδήποτε κάνει εμπόριο, θέλει οπωσδήποτε να βγάλει πολλά χρήματα. Κι αυτό καθεαυτό, δεν είναι λάθος, όμως για να υπάρξει μακροπρόθεσμη και αναπτυσσόμενη επιτυχία, ο ηθικός παράγοντας είναι απαραίτητος. Ο τρόπος που

συμπεριφερόμαστε, το πνεύμα εξυπηρέτησης και συνεισφοράς η εντιμότητα, η αμοιβαιότητα, όλα αυτά είναι καθοριστικά για την υγιή ανάπτυξη και στον τομέα του εμπορίου. Υγιής ανάπτυξη σημαίνει, σταθερή ανοδική και προοδευτική πορεία. Αν αγνοήσουμε τον ηθικό παράγοντα, επιτρέπουμε την ανήθικη χρήση των πόρων που διαθέτουμε κι έτσι μακροπρόθεσμα δρούμε εις βάρος της εταιρείας μας της χώρας μας, της οικογένειάς μας και τελικά του εαυτού μας.

Αν οι παρωπίδες των εγωκεντρικών επιθυμιών περιορίζουν το βλέμμα μας μόνο στο σήμερα, τότε οι ηθικές αξίες είναι στη καλύτερη περίπτωση μια ανοησία ή ένα άπιαστο ιδανικό. Βλέποντας μόνο το βραχυπρόθεσμο κέρδος, το άτομο χάνει τη προοπτική των μακροπρόθεσμων συνεπειών των πράξεών του. Κάθε εμπορική συναλλαγή, είναι μια ευκαιρία να εφαρμόσουμε έμπρακτα τη δικαιοσύνη και την αμοιβαία ευεργεσία ώστε να κερδίζουν και οι δυο πλευρές.

5.22.4 Θρησκεία άνευ θυσίας

Το να είναι κανείς θρήσκος, δε σημαίνει μόνο να πηγαίνει κάθε Κυριακή στην εκκλησία. Πολλοί πάνε στην εκκλησία για τα μάτια του κόσμου ή για να ζητήσουν κάποια χάρη από Το Θεό. Το να είναι κανείς θρήσκος, σημαίνει το να είναι πρόθυμος να θυσιάζει τις δικές του ανάγκες για να υπηρετήσει τις αληθινές ανάγκες των άλλων. Αληθινές, σημαίνει πραγματικές.

Θυσιάζοντας τη προκατάληψη, την υπερηφάνεια και το φανατισμό μπορεί να υπάρξει αληθινή φιλανθρωπία που είναι το κύριο στοιχείο της κάθε θρησκείας. Θυσία δε σημαίνει μόνο να νηστεύουμε και να πηγαίνουμε σε κάποια προσκυνήματα περπατώντας στα γόνατα. Θυσία είναι να μπορώ να ελέγχω το θυμό, τον εγωισμό και την απληστία μου. Να επιλέγω να εκφράζω μόνο το καλύτερο κομμάτι του εαυτού μου αντί να βγάζω ότι έχω πρόχειρο.

Στην ταυτότητα, στις δηλώσεις μας και τις δύσκολες στιγμές, όλοι είμαστε θρήσκοι και μάλιστα Ορθόδοξοι Χριστιανοί, όταν όμως τίθεται θέμα να το δείξουμε έμπρακτα τότε έχουμε ένα έτοιμο κατάλογο με έξυπνες δικαιολογίες. Είμαστε το ίδιο Χριστιανοί και στις εμπορικές συναλλαγές στις εξωσυζυγικές σχέσεις και στους καθημερινούς θυμούς στο τιμόνι; Σε πάρα πολλές περιπτώσεις οι πράξεις και η συμπεριφορά μας είναι κάθε άλλο παρά σύμφωνα με τα λεγόμενα της θρησκείας ακόμα κι όταν εμείς πιστεύουμε ότι υπηρετούμε στο όνομα Του Θεού. Το μεγαλύτερο ποσοστό των πολέμων εξάλλου, οφείλεται στο θρησκευτικό φανατισμό.

5.22.5 Γνώση άνευ χαρακτήρα

Η γνώση χωρίς σωστό χαρακτήρα οδηγεί στην κατάχρηση αυτής της γνώσης γιατί αναπτύσσεται αλαζονεία. Μπορεί κάποιος στην θεωρία να είναι μεγαλοφυΐα αλλά στην πράξη να μην γνωρίζει σχεδόν τίποτα, μετατρέποντας έτσι την γνώση του σε καταστροφική.

Χρειάζεται γνώση για την αξία της συνεργασίας, της ακεραιότητας, της δικαιοσύνης και του σεβασμού. Αυτές όμως οι αξίες δεν μπορούν να διδαχθούν θεωρητικά. Πρέπει ο ηγέτης να τις εκπροσωπεί στον χαρακτήρα του έτσι ώστε να ενθαρρύνει την πρακτική αυτή εφαρμογή και στους συνεργάτες του. Ότι και αν γνωρίζουμε μόνο θεωρητικά δεν αρκεί, διότι δεν δείχνει το αποτέλεσμα της χρησιμότητάς του, αυτό δηλαδή που θα προκύψει αν χρησιμοποιήσουμε αυτή την γνώση, οπότε καταλήγει περιττή και ανεκμετάλλευτη.

5.22.6 Επιστήμη άνευ ανθρωπιάς

Σε περίπτωση μη ύπαρξης της κατανόησης κάποιου ανώτερου σκοπού, καταλήγουμε να γινόμαστε θύματα των τεχνικών μέσων και της τεχνολογίας.

Σκοπός της επιστήμης είναι το να κάνει την ανθρώπινη ζωή πιο εύκολη και άνετη αλλά πολλές φορές χρησιμοποιείται με καταστροφικό τρόπο, στρέφοντας εναντίον της. Μαζί με την επιστημονική εξέλιξη πρέπει να υπάρχει και ανθρώπινη εξέλιξη, έτσι ώστε με τον συνδυασμό τους να υλοποιήσουμε τα επιθυμητά μας πρέπει, θέλω αλλά και να βελτιώσουμε όλη μας την ζωή προς δικό μας όφελος και προς όφελος της εταιρείας.

5.22.7 Πολιτική άνευ αρχών

Χωρίς ηθικές αρχές δεν υπάρχει σταθερότητα στον χαρακτήρα. Χωρίς σταθερότητα δεν υπάρχει εμπιστοσύνη. Χωρίς όλα αυτά οι αξίες παρεξηγούνται και παρανοούνται. Μια σωστή εταιρεία – οργανισμός χαρακτηρίζεται από φυσικές αρχές όπως ο αμοιβαίος σεβασμός, η αποδοχή, το κοινό όφελος, οι οποίες αποτελούν την ψυχή ενός ατόμου και αν χαθούν το μόνο που θα παραμείνει είναι μια εξωτερική εικόνα χωρίς περιεχόμενο.

Ο ηγέτης δεν πρέπει να βλέπει την θέση του ως μια ευκαιρία για εξουσία και εκμετάλλευση καταστάσεων, αλλά για προσφορά και υπηρεσία για βελτίωση και

ανάπτυξη. Μια λανθασμένη κίνηση του ηγέτη αποτελεί αφορμή για τους συνεργάτες του να δράσουν ανέντιμα εις βάρος της εταιρείας αλλά και του εαυτού τους.

Η σωστή ηθική είναι ένας δρόμος για τον εαυτό μας τον οποίο πρέπει να διασχίζουμε χωρίς φόβο και με πίστη. Όπως αναφέρει και ο Mahatma Gandhi²⁷, ένας άνθρωπος δεν μπορεί να κάνει ένα σωστό όταν κάπου αλλού κάνει λάθος γιατί θα πρέπει να μας κατέχει μόνο η αίσθηση του σωστού και όχι το αίσθημα για απόκτηση υλικών και θέσεων εξουσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

Ο Ηγέτης του μέλλοντος

Μέσα από την καθημερινή παρατηρητικότητα η εικόνα του ηγέτη αλλοιώνεται βάση των λανθασμένων απόψεων και αντιλήψεων του κοινωνικού συνόλου. Χαρακτηρίζεται ως άτομο με αυταρχική συμπεριφορά, επιβλητικό χαρακτήρα, αποποιοούμενο των ευθυνών του και άνευ συμμερισμού των ενεργειών ατόμων κατώτατης σε βαθμό επιπέδου θέσεως.

Μετά από εμπειριστατωμένη και συγκρινόμενη έρευνα αναπτύσσουμε την πραγματική έννοια του ηγετικού προσώπου η οποία ταυτίζεται από ένα σκεπτόμενο άτομο που προβληματίζεται, αναλύει, αξιολογεί και αυτό-οργανώνει κατάλληλες προοπτικές για την αποτελεσματική πορεία οραμάτων μελλοντικής δράσης.

Με σκοπό την διεκπεραίωση των παραγόντων αυτών κύρια προϋπόθεση του ηγέτη είναι να στηριχθεί σε μια εργασιακή ομάδα χαρακτηριζόμενη από ικανές προσωπικότητες, πρόθυμες ως προς την πραγματοποίηση και εκτέλεση του βασικού ηγετικού οράματος. Ενώνεται άμεσα με τις πελατειακές σχέσεις, το κοινωνικό σύνολο, τους προμηθευτές και με ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων έτσι ώστε να γνωστοποιήσει, να πείσει για την σωστή μορφή πολιτικής που πρόκειται να ακολουθήσει για την επίτευξη του οραματικού σχεδίου του με γνώμονα την αποτελεσματική ανοδική πορεία της εταιρείας.

Κύριες προϋποθέσεις του αποτελεσματικού προγραμματισμού είναι η κατανομή εργασιακών καθηκόντων, ο συντονισμός δραστηριοτήτων, η ανάθεση θέσεων εξουσίας καθώς και η αντίληψη για συλλογική συνεργασία και προσπάθεια. Για την ορθή λειτουργία της ομάδας απαιτείται αρμόζουσα αλλά και εξειδικευμένη εκπαιδευτική ικανότητα των συμπεριλαμβανομένων, αλληλεγγύη, ευσυνειδησία, κατανόηση και σεβασμός ανάμεσα στις σχέσεις τους και προθυμία και διάθεση για υλοποίηση των στόχων.

Στηριζόμενος λοιπόν ο ηγέτης σε όλα αυτά αναθεωρεί μέσα από τις εμπειρίες και πείρα του τις τυχόν λανθασμένες απόψεις και πράξεις του σε συνδυασμό με την ανακάλυψη των δυνάμεων και αδυναμιών του, με κίνητρο την εφαρμογή καλύτερης επιχειρηματικής ανάπτυξης. Ακολουθεί νέες ιδέες, καινούριες καινοτομίες με κύρια χαρακτηριστικά την έμπνευση και την εφευρετικότητα που τον κατέχει. Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που βασίζεται ο ηγέτης είναι η λήψη δεδομένων από

εξωτερικούς συμβούλους, από την επίγνωση προβλημάτων και αναγκών ως προς τους πελάτες, από ταξιδιωτική έρευνα και αναζήτηση νέων μεθόδων δράσης, στοιχείων συμπεριφοράς και κουλτούρας αλλά και νέες τεχνικές δομές. Χρησιμοποιεί το τώρα και οραματίζει ένα καλύτερο αύριο.

6.1 Συμμετοχική φύση

Η συμμετοχή είναι ένα κριτήριο που βοηθά στην επίγνωση ικανοτήτων, προσδοκιών, προθυμιών ολόκληρης της ομάδας για την πραγματοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Πραγματώνονται μέσα από συγκροτημένη σκέψη, συλλογική προσπάθεια, οργανωτικές και τεχνικές μεθόδους προγραμματισμού-σχεδιασμού οδηγούμενοι από ευνοϊκές συγκυρίες και κατάλληλες συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος.

Ο καθένας ατομικά μέσω των δυνατών συναισθημάτων του που εκπέμπεται από την οργάνωση επιδιώκει την προσφορά των ικανοτήτων του και του καλύτερου εαυτού του για την ανάπτυξη της οργάνωσης. Δημιουργούν ένα θεμελιώδη κόσμο συνεχών αλληλεπιδράσεων και εξελίξεων παρέχοντας πολυάριθμες δυνατότητες συμμετοχής και συνύπαρξης. Έχοντας τα απαραίτητα εργαλεία συμπεριφοράς μεταξύ τους όπως αλληλοκατανόηση, αλληλοεκτίμηση, συνεργασιμότητα και προθυμία βελτίωσης αποκτούν την δύναμη να υποστηρίζουν ο ένας την εργατικότητα του άλλου. Πρέπει να μας περιβάλλει θετική ενέργεια η οποία αντανακλάται στους υπολοίπους. Το πρωτεύον στοιχείο κάθε αποτελεσματικής οργάνωσης πρέπει να περιλαμβάνει το κατάλληλο δίκτυο σχέσεων των στελεχών και την υποστήριξη ενεργειών αυτών για την επίτευξη ενός επιθυμητού αποτελέσματος.

6.2 Αλλαγή, σταθερότητα και ανανέωση: Τα παράδοξα των αυτο-οργανούμενων συστημάτων

Η αλλαγή είναι ένα καθοριστικό στοιχείο προόδου και ανάπτυξης της εταιρείας που αποσκοπεί στην συστηματική και ραγδαία βελτίωσή της. Με άξονα την ισορροπία των σχεδίων δράσης και δόμησης των εξεταζομένων επικρατεί μια συνεχή αναίρεση λόγω διαφορετικών μεταβλητών οι οποίες οδηγούν σε ένα σταθερό, σταθμισμένο ή αμετάβλητο σύστημα. Η ισορροπία έχει την τάση της μη επαρκούς ανάκτησης των κλειστών συστημάτων έτσι ώστε να μην μπορούν να καταναλώνουν και να εκπέμπουν συνεχή ενεργητικότητα. Τα οργανικά συστήματα όμως επιλέγουν να λειτουργούν ως

ανοιχτά διατηρώντας μια κατάσταση εκτός ισορροπίας για να εξακολουθούν να είναι διαρκώς βιώσιμα.

Τέτοια συστήματα όμως καταλήγουν να ανασχηματίζονται λόγω αντιμετώπισης νέων πηγών πληροφόρησης με αποτέλεσμα να αναδιοργανώνονται με σκοπό την πραγμάτωση αυτών. Αυτά είναι τα λεγόμενα αυτο-οργανούμενα συστήματα τα οποία είναι προσαρμοστικά και ευέλικτα και όχι σταθερά. Για την βιωσιμότητα και την αντοχή στον χρόνο ενός αυτο-οργανούμενου συστήματος πρέπει να επικρατεί συντονισμός δραστηριοτήτων και ικανοτήτων σε σχέση με τον ανταγωνισμό, τους πελάτες, το κοινωνικό περιβάλλον στηριζόμενο στις πολιτικές αρχές και κανόνες της εταιρείας. Εξαντλούν όλα τα περιθώρια, βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση νέων πληροφοριών για να είναι σε ετοιμότητα ενδεχόμενων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

Ο κόσμος χρειάζεται και είναι πρόθυμος για την αλλαγή, όπως και τα συστήματα που εν μέσω αυτής προσπαθούν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν δημιουργικά και λειτουργικά. Σε αυτό το σημείο γίνεται εμφανές το αίσθημα της σύγχυσης, της διαμάχης και γενικότερα της αποδιοργάνωσης του συστήματος επειδή οι ηγέτες κρατούν μία σταθερότητα και ισορροπία με την επιβολή εξουσίας στην ελευθερία του συνόλου, αναχαιτίζοντας τις αλλαγές οδηγώντας το σύστημα σε αποσυντονισμό. Όλα αυτά μέσα σ' ένα αυτο-οργανούμενο σύστημα δίνουν ένα μάθημα για τον τρόπο διατήρησης της τάξης μέσα στην αλλαγή. Είμαστε λοιπόν ανοιχτοί σε κάθε μετασχηματισμό που θα επιφέρει τα καλύτερα επιθυμητά αποτελέσματα.

6.3 Η δημιουργική ενέργεια του σύμπαντος-Οι πληροφορίες

Πολλοί δεν βασίζονται στις πληροφορίες ως κύρια πηγή άντλησης δεδομένων έτσι ώστε να στηρίζουν το έργο τους επειδή επικρατεί μια λανθασμένη αντίληψη στην έννοια αυτής. Πρέπει λοιπόν να αναρωτηθούμε τι είναι η πληροφορία, πώς συμπεριφέρεται και πώς χρησιμοποιείται. Κύριο πλεονέκτημα μιας πληροφορίας είναι ότι μένει αναλλοίωτη μέσα στο χώρο του συστήματος λόγω της συνεχούς μεταβίβασής της.

Τα στελέχη θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα και δυνατότητα να χειρίζονται τις πληροφορίες σύμφωνα με τις δικές τους πεποιθήσεις δηλαδή με σταθερότητα, πειθαρχία και έλεγχο προς την δική τους κατεύθυνση. Η πληροφορία παρ' όλη την μεταβίβασή της πρέπει να παραμένει άθικτη και ανέπαφη διότι εάν αλλοιωθεί χάνει την αξία της και γίνεται παραπλανητική.

Το μάνατζμεντ παίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση, συγκέντρωση και κατανομή των πληροφοριών. Αν αφεθούν ελεύθερες και διασκορπισμένες μέσα στο χώρο της οργάνωσης θα επικρατεί σύγχυση και χάος. Στόχος του μάνατζμεντ είναι η συλλογή, η ανασυγκρότηση, ο έλεγχος και η διατήρηση ανέπαφων πληροφοριών προκειμένου να διοχετευθούν μέσα στην οργάνωση χωρίς να δημιουργηθεί προοπτική καινοτομίας για κανέναν ενδιαφερόμενο. Οι πληροφορίες είναι εργαλείο του μάνατζμεντ δημιουργώντας κατάλληλες τάξεις στα πλαίσια της οργάνωσης χωρίς να παρεκκλίνουν από τα όριά της.

Είναι αρκετά δύσκολο για ένα σύστημα να κατανοήσει την συμπεριφορά των πληροφοριών και να τις χρησιμοποιήσει. Διαθέτοντας όμως την ικανότητα να τις επεξεργαστεί και να εισπράξει την ανταπόκριση αυτών, χαρακτηρίζεται ως ένα ευφυές σύστημα.

Η ευφυΐα είναι μια ιδιότητα που προκύπτει όταν επιτυγχάνεται ένα οριζόμενο επίπεδο οργάνωσης, το οποίο δίνει την δυνατότητα στο σύστημα να επεξεργαστεί τις πληροφορίες. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητα επεξεργασίας τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ευφυΐας.

Η ζωή έχει ανάγκη από νέες πληροφορίες με σκοπό την επιβίωση αλλά και ανάπτυξή της. Δεν μπορεί να δημιουργηθεί κάτι νέο και εξελίσιμο χωρίς την βοήθεια των πληροφοριών. Η διαρκής άντληση αυτών καθιστά τη ζωή ζωντανή αλλά και όλο το σύστημα το οποίο αναπαράγει νέα δεδομένα, ιδέες και μεθόδους. Οι πληροφορίες είναι η πηγή της ζωής, των οποίων η ταξινόμηση και αναδόμηση οδηγούν σε ένα κόσμο διαρκούς αναγέννησης, θέλησης για δημιουργία και διάθεση για ένα καλύτερο και αισιόδοξο μέλλον.

6.4 Αλλαγή: Η ικανότητα της ζωής

Ζούμε σε μια εποχή μεγάλων και συνταρακτικών αναταραχών που κάποιες από αυτές είναι φυσικές ενώ κάποιες άλλες ανθρώπινο δημιούργημα. Προκειμένου ο άνθρωπος να λύσει ένα πρόβλημα χρειάζεται αρχικά να το απλοποιήσει, να βρει τη ρίζα του κακού και στην πορεία να προσπαθήσει να το διορθώσει. Η λύση αυτή βρίσκεται ακριβώς μπροστά μας και συνήθως είναι δύσκολο να γίνει αντιληπτή λόγω της προσοχής που δίνουμε σε μεμονωμένα γεγονότα και καταστάσεις χωρίς να επικεντρωνόμαστε στην ουσία. Έτσι και το σύστημα κάθε οργάνωσης προκειμένου να

διευθετήσει τα προβλήματά του, πρέπει να επικεντρώνεται στο σύνολο. Γίνεται πιο κατανοητό όταν ο εξετασμός γίνεται ολικά και όχι σε τμήματα.

Προσεγγίζοντας το πρόβλημα με βάση το συναίσθημα επικεντρωνόμαστε καλύτερα στα ζητούμενα. Αναλύουμε και παρατηρούμε όλα τα ενδεχόμενα και τις εξελίξεις, ενθαρρύνοντας τους εαυτούς μας και την ομάδα. Αναζητούμε νέες μεθόδους, ιδέες, εικόνες, τεκμήρια, λέξεις εστιάζοντας την προσοχή μας στο ζήτημα που παρουσιάζεται.

Προκειμένου να αντιληφθούμε και να κατανοήσουμε το όλον, εξετάζουμε προσεκτικά και μεθοδικά τα γεγονότα. Συγκεντρώνουμε όλες τις λεπτομέρειες από τα μεμονωμένα γεγονότα επιδιώκοντας την κατανόηση και έκβαση στο περιβάλλον του προβλήματος για την λήψη σωστής απόφασης, έχοντας πάντα την επίγνωση του όλου. Κατ' εξοχήν δημιουργούνται πολλές διαδικασίες αυξανόμενης ροής αντίληψης του ολικού συστήματος, όπως η χρονική αλληλουχία των γεγονότων ενός μέρους της ιστορίας του συστήματος, η απεικόνιση της σκέψης, μια συλλογή εικόνων, κάθε διαδικασία ενθάρρυνσης της δημιουργικής σκέψης και διαίσθησης χρησιμοποιώντας εναλλακτικές μορφές έκφρασης. Ο απώτερος στόχος είναι η αφύπνιση των αισθήσεών μας εξετάζοντας όλα τα γεγονότα και οδηγώντας μας σε νέους τρόπους κατανόησης.

Επιδιωκόμενοι την αλλαγή προκειμένου να επιφέρουμε αποτελεσματικότητα ενεργούμε και δημιουργούμε σύμφωνα με την πραγματική οργάνωση και όχι με την πλασματική για να οδηγηθούμε στον πιο κατάλληλο τρόπο προσέγγισης που απαιτείται για την αλλαγή. Η αλλαγή γίνεται πολύ πιο εύκολη όταν εστιάζουμε την προσοχή μας στη δημιουργία του νοήματος της συγκεκριμένης εργασίας που μας έχει ανατεθεί και που καθίσταται δυνατό ν' ενστερνιστούμε όλοι.

Με σκοπό να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα στην οργάνωση πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να είναι δεμένοι και συνεργάσιμοι, να μοιράζονται την πείρα τους και τις εμπειρίες τους μέσα από συμμετοχικές μεθόδους επίλυσης των προβλημάτων, εξυπνάδα, εφευρετικότητα και στρατηγικές τακτικές. Εξίσου, σημαντικό ρόλο έπαιξε η συνεισφορά εξωτερικών παραγόντων που αρχικά είχαν παραγκωνιστεί. Οι πελάτες και οι προμηθευτές είναι μερικοί από τους οποίους ζήτησε το σύστημα τη πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία τους για την επίλυση των προβλημάτων.

Συμμετέχοντας στη διαδικασία ανακάλυψης ερμηνειών, μεθόδων και δραστηριοτήτων που θα επιλύσουν τα προβλήματα μοιραζόμαστε τις σκέψεις, τις ανησυχίες και τις απόψεις μας με τους υπολοίπους και αυτό μας καθιστά όλους συναδέλφους. Προσκομίζουμε τις απόψεις και τις ιδέες μας και γενικά ότι θεωρούμε

σημαντικό για την σωστή έκβαση της εργασίας μας και έπειτα διαπιστώνουμε εάν οι συνάδελφοι μας συμφωνούν με τον τρόπο δράσης και επίλυσης των προβλημάτων που προτείνουμε. Με την αλλαγή βρισκόμαστε σε μία συνεχή αναζήτηση νέων ευκαιριών και κατά τη διάρκεια δημιουργία της αναζητούμε κι εμείς νέους πόρους βοήθειας και υποστήριξης για την διευθέτηση των ενεργειών μας.

6.5 Το χάος και τα οφέλη του.

Η αντίληψη που έχουμε για τον κόσμο έχει άμεση σχέση με τη νοητική στάση που τηρούμε προς τον εαυτό μας και τα οφέλη μας. Το σύμπαν στο οποίο ζούμε κυβερνάται από τέλειους νόμους σκοπός των οποίων είναι η διατήρηση της ισορροπίας και της αρμονίας στο σύμπαν. Το σύμπαν είναι ένας αυτόνομος και σχεδόν αυτοσυντηρούμενος οργανισμός. Ένα κύριο χαρακτηριστικό σήμερα είναι ακριβώς αυτή η απώλεια ελέγχου στα διάφορα συστήματα και τους τομείς που δημιούργησε ο άνθρωπος. Είναι εφικτό να παραμένει κανείς σταθερός και σίγουρος, ακόμη και στις πιο δυνατές τρικυμίες. Η κατανόηση ότι η φάση που διανύουμε είναι η φυσιολογική συνέπεια του παρελθόντος κι ότι μέσα σ' αυτή τη δύσκολη περίοδο υπάρχουν χρυσές ευκαιρίες για εξέλιξη και βελτίωση.

Η αναγνώριση αυτών των ευκαιριών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο πρόθυμοι ή έτοιμοι είμαστε να αφήσουμε το παρελθόν πίσω μας και να κοιτάξουμε μπροστά. Δύο πράγματα μας κάνουν να ελευθερωθούμε από το παρελθόν

- i. Ο πολύς βαθύς πόνος
- ii. Η γνήσια άνευ όρων αγάπη

Ο Άξονας της Ζωής

Μετά τη φάση του ξεκινήματος και της σταδιακής ανάπτυξης, ακολουθεί το επίπεδο της ωρίμανσης. Μια φάση, όπου οι προσπάθειές μας ανταμείβονται και υπάρχει η αίσθηση της επίτευξης των στόχων μας. Ακολουθούν ενδείξεις που απαιτούν πρωτοβουλία και δράση για να νέες αλλαγές. Η ανανέωση είναι μια βαθύτερη αλλαγή που προκύπτει από την δυσαρέσκεια των τωρινών συστημάτων ή αποτελεσμάτων.

Το Τρίτο Μάτι

Είναι απαραίτητο να αναπτύξουμε νέες ικανότητες αντίληψης ώστε να μπορούμε να βλέπουμε αυτό που ακόμη είναι αόρατο. Αυτή η ικανότητα ονομάζεται το

Τρίτο Μάτι και μας επιτρέπει να αξιοποιούμε, αυτές τις αφανείς και χρυσές ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη βελτίωση και ανώτερη ποιότητα. Να βλέπω με το Τρίτο Μάτι σημαίνει, να έχω την διαύγεια να προβλέπω τις συνέπειες των πράξεων μου και των πράξεων των άλλων. Να μπορώ να καταλαβαίνω από πριν, αν αυτό που θέλω να κάνω θα με οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα ή όχι. Να διαισθάνομαι τα κίνητρα και όχι μόνο τις κινήσεις.

Ένα άτομο είναι σε θέση να βλέπει με το Τρίτο Μάτι όταν ξεκινά με σιωπηλά και με αφανή τρόπο, δουλεύει πάνω στον εαυτό του – στον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται, στον τρόπο που αντιλαμβάνεται και ανταποκρίνεται στις καταστάσεις, δηλαδή, στη συνειδητότητά του. Επανεξετάζει προσεκτικά τα παλιά του πιστεύω, προκαλεί τις πεποιθήσεις του, επαναπροσδιορίζει τους στόχους του. Με αυτό το σιωπηλό τρόπο δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για συνεχή μάθηση και επιτυχία, ανεξάρτητα από εξωτερικές διακυμάνσεις και αλλαγές. Αυτή η ενδοσκοπική διαδικασία είναι το κλειδί της αποτελεσματικής και επιτυχημένης διαχείρισης οποιασδήποτε κρίσης – σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο.

Στο Σύνδρομο του Θύματος

Αν δεν δουλεύουμε πάνω στον εαυτό μας και δεν προετοιμαζόμαστε σωστά για τις απροσδόκητες και ξαφνικές προκλήσεις που φέρνουν οι καιροί, είναι πολύ εύκολο να στρέψουμε το δάχτυλο και να κατηγορούμε άτομα, συστήματα, γεγονότα, τη μοίρα ή το Θεό. Το σύνδρομο του θύματος – μια νοητική στάση η οποία λέει πως δεν είμαι ελεύθερος να επιλέξω την επιτυχία και την ευτυχία μου και πως αυτά τα δύο καθορίζονται από άλλα άτομα και καταστάσεις.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το όνειρο για σταδιοδρομία στον συναρπαστικό αυτό επάγγελμα μπορεί να γίνει πραγματικότητα εάν τα άτομα εφαρμόσουν τις αρχές, ιδέες και τεχνικές του μανάτζμεντ και της ηγεσίας, με αποτέλεσμα να γίνονται πιο ικανά άτομα και περισσότερο ηγετικά στελέχη. Η επιστήμη του μανάτζμεντ και της ηγεσίας είναι ο πολύτιμος οδηγός με βασικότερα μέρη την γνώση και ότι πιο σύγχρονο υπάρχει πρακτικά.

Επιθυμία μας είναι να δώσουμε μια πλήρη και εμπειριστατωμένη εικόνα για κάτι σύγχρονο και κατανοητό πάνω στην επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης της Ηγεσίας. Ο άξονας κίνησης μας είναι η επιτυχία μέσα από ειδικές περιοχές ηγεσίας κατανοώντας τις θεμελιώδεις αρχές και μεθόδους της, ώστε ν' αποτελεί δυνατό βοήθημα για τα στελέχη όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας των επιχειρήσεων και οργανισμών που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και τα επιτεύγματά τους στις σύγχρονες εξελίξεις της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης της Ηγεσίας. Γι' αυτή την πετυχημένη διαδρομή χρειάζεται οργανωμένη προσπάθεια των μελών, ικανοποίηση των αναγκών και έκβαση ως βασικό κίνητρο την κερδοφορία.

Το ενδιαφέρον όλων των μελών επικεντρώνεται στις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας. Έτσι η κοινωνία θα δώσει προσοχή και θα εκτιμήσει τις προσπάθειες της επιχείρησης.

Είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης να βελτιώνει την κοινότητα στην οποία είναι εγκατεστημένη και στην οποία ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα, έτσι ώστε μέσα από την βελτίωση και ανάπτυξη του περιβάλλοντός της να ωφεληθεί αποτελεσματικά. Τέτοιες πράξεις που εκδηλώνουν κοινωνική ευθύνη μπορεί να καθοριστούν κερδοφόρες για την εταιρεία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Με βάση τη μελέτη των βιβλίων καταλήγουμε ότι ως ηγέτης δε μπορεί να είναι κάποιος ο οποίος έχει θέση, εξουσία, ή είναι διοικητικό στέλεχος σε κάποια μικρή ή μεγάλη επιχείρηση.

Τον ηγέτη δεν τον αναγνωρίζουμε μέσα από τη θέση την οποία κατέχει ή μέσα από τη δύναμη που έχει, αλλά μόνο μέσα από τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι μέρος της προσωπικότητάς του. Αν θα θέλαμε να τα συνοψίσουμε θα λέγαμε ότι αυτά αναφέρονται στη δυνατότητά του να ξεπερνάει τα όρια, την ικανότητά του να επιλέγει τα στελέχη του στη δυναμική που ασκεί στους γύρω του, στην επιλογή που κάνει σε συνεργάτες και πως τους κατατάσσει, στην υπομονή που έχει όταν τα πράγματα δυσκολεύουν και όταν όλοι γύρω του δεν ξέρουν τι να κάνουν, στη προσαρμοστικότητά του, στην ικανότητά του να οργανώσει τις καταστάσεις έτσι ώστε να τις απλοποιεί και τέλος στη μετριοφροσύνη η οποία τον διακατέχει προκειμένου να αναγνωρίζει τα λάθη του και να μπορεί να τα επιλύει.

Λίγα λόγια για τους συγγραφείς μας.

- 1) Kotter John. Απόφοιτος του Harvard και από το 1972 μέλος του διδακτικού προσωπικού του, καθηγητής του. Έχει κερδίσει το βραβείο της Exxon για τις καινοτομίες στο Σχεδιασμό του Προγράμματος Σπουδών της Μεταπτυχιακής Σχολής Επιχειρήσεων, βραβείο Smith και Knisely για τις Νέες προοπτικές στην Ηγεσία των Επιχειρήσεων και το McKinsey για το καλύτερο άρθρο στο Harvard. Το 1980 σε ηλικία 33 χρονών διακρίθηκε ως ο πιο νέος καθηγητής του Harvard.
- 2) Bennis W. Αναγνωρισμένος ως «Πρύτανης των Guru Του Management». On becoming a leader, Addison – Wesley, 1989.
- 3) Burt Nanus. Σοφός συγγραφέας και καθηγητής στο Stephen Dobbs. Visionary Leadership, Jossey Bass, 1992.
- 4) Zaleznik Abraham. Ομότιμος καθηγητής ηγεσίας στη Harvard Business School. Είναι παγκοσμίως γνωστός για την έρευνά του και τη διδασκαλία του στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και για τις έρευνές του σχετικά με τα διακριτικά γνωρίσματα της ηγεσίας και τις ψυχολογικές πτυχές της διευθυντικής συμπεριφοράς των μάνατζερ και των ηγετών. Έχει εκδώσει δεκατέσσερα βιβλία, το πιο πρόσφατο από τα οποία είναι το Learning Leadership (1993) και έχει γράψει πολλά βραβευμένα άρθρα. Είναι πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της King Rash και μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Ogden Corporations, της Timberland Co., της Freedom Communications, Inc., και της Butchers, Inc. Εργάζεται ως σύμβουλος επιχειρήσεων και δημόσιων φορέων.
- 5) John D. Rockefeller 3^{ος}. Γεννήθηκε στην Ν. Υόρκη. Από 16 χρονών μάθαινε την δουλειά του λογιστή και παράλληλα εργαζόταν σε γραφείο. Όταν τελείωσε το σχολείο ίδρυσε δική του εταιρεία την Standard Oil Company στην κορυφή του επιχειρησιακού κόσμου της Αμερικής. Χρηματοδοτούσε τεράστια επιστημονικά σχέδια, πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα.

- 6) William James. Σπούδασε ιατρική στο Harvard αλλά μετά στράφηκε προς την ψυχολογία και την φιλοσοφία. Ολοκλήρωσε τις σπουδές του και δίδαξε στο τμήμα φιλοσοφίας και ψυχολογίας στο Harvard όπου και ίδρυσε το πρώτο εργαστήριο ψυχολογίας στην Αμερική.
- 7) Kouzes J. The Leadership Challenge, Jossey Bass, 2002.
- 8) Barry Posner. Encouraging the Heart, Jossey Bass, 1999.
- 9) Quinn Robert. Becoming a Master Manager, Wiley, 1996.
- 10) Conger James. Building Leaders, Jossey Bass, 1999, «The dark side of leadership», Organizational Dynamics, 1991.
- 11) Μακιαβέλι Νικολό. Γεννήθηκε στην Φλωρεντία το 1469. Από μικρός ένωθε έλξη για την πολιτική. Το 1498 εκτελέστηκε για ασκούμενη κριτική στον Πάπα και εισήλθε στα κυβερνητικά κλιμάκια ως γραμματέας και μετά στην ιεραρχία. Το 1512 απολύθηκε και άρχισε να μελετά κλασσικούς συγγραφείς και ιστορία. Συνδύασε τις εμπειρίες και το διάβασμα του και άρχισε την συγγραφή πολιτικού, ιστορικού και θεατρικού βιβλίου.
- 12) Friedrich Nietzsche. Σπούδασε κλασσική φιλολογία. 25 ετών έγινε καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Βασιλείας στην Ελβετία. Από τότε αρχίζει το συγγραφικό του έργο γράφοντας με οξύ και επιθετικό τρόπο. Υπήρξε δριμύτατος επικριτής των κατεστημένων σκέψεων και τάξεων και ιδιαίτερα του Χριστιανισμού.
- 13) Peter Senge. Διάσημος συγγραφέας, καθηγητής και στοχαστής του μάνατζμεντ. Διδάσκει στο Massachusetts Institute of Technology (MIT) και είναι ιδρυτικό μέλος της Society for Organizational Learning (SOL), η οποία είναι μία διεθνής κοινότητα επιχειρήσεων, ερευνητών και συμβούλων αφιερωμένων στην «ανεξάρτητη ανάπτυξη των ανθρώπων και των επιχειρήσεών τους».
- 14) James Belasco. Είναι από τους καλύτερους ομιλητές σε θέματα μάνατζμεντ στην Αμερική.
- 15) Stayer R. Ο πιο δημιουργικός μάνατζερ σε θέματα καινοτομίας.
(Belasco και Stayer. Και οι δυο μαζί συνδυάζουν την πείρα της γνώσης και το πάθος τους για να δείξουν πως μπορεί κάποιος να κάνει την επιχείρησή του δυναμική και στιβαρή αλλά και ικανή να δημιουργήσει οργανωμένο σχηματισμό.
- 16) Anthony Strano. Είναι ο διευθυντής των κέντρων Brahma Kumaris of World Spiritual University, σε Ελλάδα, Ουγγαρία και Τουρκία. Επισημαίνει τον τρόπο για συνομιλία με το ΘΕΟ μέσα από την σιωπή.

- 17) Geoffrey Wallace.
- 18) Stephen Friedman. Επικεφαλής των οικονομικών συμβούλων του προέδρου Μπούς. Πρώην διευθύνων σύμβουλος της Goldman Sachs. Σήμερα είναι ο τέταρτος επικεφαλής της που ανέρχεται στο επίπεδο του συμβούλου προέδρου των Η.Π.Α
- 19) Karl Jung. Θεμελιωτής της ψυχολογίας και ο πιο διάσημος ψυχαναλυτής Ελβετός. Έχει βραβευτεί με βραβείο λογοτεχνίας και ορίστηκε καθηγητής από το Ελβετικό Ινστιτούτο Τεχνολογίας και έλαβε τον τίτλο του Διδάκτορα των επιστημών.
- 20) Noel Tichy. The Cycle of Leadership, Harper Business, 2002.
- 21) John Maxwell. Κορυφαίος Αμερικάνος ειδικός σε θέματα ηγεσίας, ιδρυτής του The ENJOY Group ομίλου οργανισμών αφιερωμένων στο να βοηθούν τους ανθρώπους να μεγιστοποιήσουν το προσωπικό και ηγετικό τους δυναμικό. Επίσης, είναι συγγραφέας περισσότερων από 20 βιβλίων.
- 22) Ρόαλντ Αμούντσεν. Νορβηγός εξερευνητής των δύο πόλων. Το 1911 ξεκίνησε να κατακτήσει τον Νότιο Πόλο και είναι ο πρώτος άνθρωπος που κατάφερε να φτάσει σ' αυτόν.
- 23) Φάλκον Σκότ. Άγγλος εξερευνητής που εξερευνούσε την Ανταρκτική στο πλευρό του Αμούντσεν.
- 24) Μάργκαρετ Θάτσερ. Το 1959 εξελέγη στην Βουλή των Κοινοτήτων και το 1965 ορίστηκε εκπρόσωπος του Συντηρητικού Κόμματος. Έγινε Υπουργός Παιδείας και Επιστήμης, Υπουργός Περιβάλλοντος στην Αντιπολίτευση, Πρωθυπουργός της Μ. Βρετανίας το 1979 και σήμερα είναι μέλος της βουλής των Λόρδων.
- 25) Lee Iacocca. Θρύλος των μανάτζερ της αυτοκινητοβιομηχανίας Ford. Είναι ο μοναδικός άνθρωπος που κατάφερε να πείσει την ομοσπονδιακή κυβέρνηση των Η.Π.Α., να εγγυηθεί τον δανεισμό μίας ιδιωτικής επιχείρησης.
- 26) Τζον Στάϊνμπεκ. Αμερικάνος συγγραφέας ο σημαντικότερος του 20^{ου} αιώνα. Το 1962 τιμήθηκε με Νόμπελ Λογοτεχνίας. Έκανε μεγάλη επιτυχία σε κινηματογράφο και θέατρο γιατί εκτός από μυθιστορήματα έγραψε αρκετά θεατρικά, διηγήματα, δοκίμια και σενάρια.
- 27) Mahatma Gandhi. Υπήρξε υπόδειγμα πολιτικού ακτιβιστή που κατάφερε να τερματίσει τον ζυγό της αγγλικής αποικιοκρατίας. Είναι το παγκόσμιο πρότυπο του πνευματικού ηγέτη που σκέφτεται και δρα με ανιδιοτέλεια πάντα υπέρ αυτού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ⊗ Μπουραντάς Δημήτρης. «ΗΓΕΣΙΑ», Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.
- ⊗ Harvard Business Review για την Ηγεσία.
- ⊗ Μαυρούδης Γιώργος. «Η τέχνη της Ηγεσίας».
- ⊗ Maxwell C. John «Οι 21 απαράβατοι Νόμοι της Ηγεσίας».
- ⊗ Ονίτλν Τζ. Μάργκαρετ. «Ηγεσία και Χάος», Η νέα επιστημονική διοίκηση επιχειρήσεων.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την δημιουργία και υλοποίηση αυτής της πτυχιακής εργασίας πάνω από όλους θέλουμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας κ.Αλέξανδρο Λυγγίτσο για την υποστήριξη και την άμεση βοήθεια που μας προσέφερε σε κάθε εκκρεμότητά μας και έπειτα το Ίδρυμά μας σε συνεργασία με εξαιρετους καθηγητές που μας δίδαξαν και εμπλούτισαν το επίπεδο των γνώσεών μας, με σκοπό την άρτια επαγγελματική μας κατάρτιση.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στις οικογένειές μας αλλά και φίλους μας, για την αντοχή, υπομονή, υποστήριξη και ενθάρρυνση που εισπράξαμε καθ' όλη την διάρκεια προετοιμασίας και τελειοποίησης της πτυχιακής μας εργασίας.

Με εκτίμηση,
Λαμπροπούλου Σταυρούλα
Σιάχου Ευανθία