

Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Τ.Ε.Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΤΜΗΜΑ
ΕΚΔΟΣΕΩΝ & ΒΙΒΛΙΟΦΩΝΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»

ΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	8
1.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΤΗΣ	8
1.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ - ΗΓΕΤΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	12
ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ	12
2.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	12
2.1.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	12
2.1.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	13
2.1.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ.....	13
2.1.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	13
2.1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	14
2.1.6 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	16
ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	16
3.1 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΓΕΝΝΙΕΤΑΙ Ή ΓΙΝΕΤΑΙ;.....	16
3.2 ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	17
3.3. ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	23
ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ.....	23
4.1. Ο ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	23
4.2. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ (ΣΤΥΛ) ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	24
4.3. Ο ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ, LAISSEZ – FAIRE	25
4.4. Ο ΠΕΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ:.....	27

4.5. Ο ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	31
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	31
5.1 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΥΡΙΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ.....	31
5.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	32
5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	32
5.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕΣΩ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	33
5.3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	38
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	38
6.1. ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	38
6.2. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	39
6.3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ	39
6.3.1. ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΘΥΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΛΙΨΗΣ.....	41
6.3.2. ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΤΗΣ ΧΡΟΝΙΑΣ ΤΗΣ ΥΨΗΛΙΟΥ (2009).....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	45
ΕΡΕΥΝΑ.....	45
7.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	45
7.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	50
7.2.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΛΙΜΑΚΑΣ	51
7.2.1.1 Κατά φύλο	51
7.2.1.2 Κατά ηλικία.....	51
7.2.1.3 Κατά μορφωτικό επίπεδο.....	52
7.2.1.4 Κατά αριθμό υπαλλήλων που ηγούνται	53
7.2.1.5 Κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή	54
7.2.1.6 Κατά συνολική εργασιακή εμπειρία	55

7.2.1.7 Ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό λειτουργείτε ως ηγέτης»	56
7.2.1.8 Ερώτηση «Αξιολογείστε τον χαρακτήρα ηγετικής σας συμπεριφοράς».....	57
7.2.1.9 Ερώτηση: «Πόσο τσαγανό έχετε».....	58
7.2.1.10 Ερώτηση: « Αξιολογήστε την συναισθηματική σας νοημοσύνη».....	59
7.2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	60
7.3 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	65
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ.....	66
ΑΡΘΡΑ	66
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ.....	67

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο χώρο των επιχειρήσεων και των Πανεπιστημιακών Σχολών Διοίκησης, τα τελευταία χρόνια δίδεται τόση έμφαση στη σπουδαιότητα της ηγεσίας, ως λειτουργία και ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό καθώς και στον ηγέτη ως ρόλο, που σε πολλές περιπτώσεις οδηγεί στην υποτίμηση και την υποκατάσταση του μάνατζμεντ και του μάνατζερ. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του περιοδικού Fortune, το σύνολο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας. Στις εξαιρετικές επιχειρήσεις η εξασφάλιση ηγετών, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, μέσω των προσλήψεων και των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα. Ακόμη και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν κατανοήσει ή δεν πιστεύουν στη σημασία της ηγεσίας, ασχολούνται με το ζήτημα λόγω μόδας και δαπανούν χρόνο και χρήματα για σεμινάρια ηγεσίας.

Γιατί όμως αυτή η τόσο μεγάλη έμφαση τα τελευταία χρόνια και όχι πριν, αφού τόσο στη Διοικητική Επιστήμη όσο και στις άλλες Επιστήμες (π.χ. Ιστορία, Πολιτική Επιστήμη, Κοινωνιολογία) η ηγεσία αποτελούσε ανέκαθεν ένα πολυσυζητημένο ζήτημα;

Αναμφισβήτητα οι καιροί άλλαξαν. Στο παρελθόν τα πράγματα δεν ήταν ούτε τόσο πολύπλοκα, ούτε τόσο αβέβαια, ούτε τόσο απαιτητικά όσο σήμερα. Γι' αυτό, το θεμελιώδες ζήτημα ήταν το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, δηλαδή, η διαχείριση των πόρων, ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων. Η στελέχωση της επιχείρησης και η διοίκηση των ανθρώπων ως λειτουργία του μάνατζμεντ στηριζόταν στις οικονομικές – υλικές αμοιβές και στον έλεγχο μέσω της στενής εποπτείας των αυστηρών προϊσταμένων.

Αυτό σε γενικές γραμμές, ήταν επαρκές, αφού η συνείδηση των ανθρώπων περιοριζόταν συνήθως στη χειρωνακτική εργασία και οι άνθρωποι επιδίωκαν κυρίως την ικανοποίηση των πρώτων βασικών αναγκών όπως είναι η τροφή, η στέγη, η ένδυση και η υγεία. Έτσι οι άνθρωποι τότε ήταν

ικανοποιημένοι με τις υλικές αμοιβές και μόνο, αφού τα χρήματα ικανοποιούσαν αυτές τις ανάγκες.

Το σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων όμως είναι πολύ πιο δύσκολο από ό,τι στο παρελθόν. Είναι πολύ πιο αβέβαιο, πιο απρόβλεπτο, πιο πολύπλοκο, πιο ανταγωνιστικό, πιο απαιτητικό, πιο αντιφατικό, πιο περιοριστικό, πιο δυναμικό, αφού οι ρυθμοί των αλλαγών είναι ταχύτατοι. Σε αυτό το περιβάλλον η ανταγωνιστικότητα, η πρωτοπορία και η διαρκής επιτυχία της επιχείρησης απαιτεί ταχύτητα, ευελιξία, συνεχείς καινοτομίες, υψηλή ποιότητα και ταυτόχρονα χαμηλό κόστος, έγκαιρη προσαρμογή και ανανέωση, υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, κοινωνική ευαισθησία και κερδοφορία για να επιβιώσει και εξελιχθεί. Όλα αυτά, βεβαίως, δεν εξαρτώνται τόσο από το κεφάλαιο και την τεχνολογία, στα οποία άλλωστε σήμερα όλες οι επιχειρήσεις έχουν εύκολη πρόσβαση. Αυτά εξαρτώνται από τους ανθρώπους της επιχείρησης, από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ιδέες τους, τις προσδοκίες τους, τα όνειρα, τη διάθεση, τον ενθουσιασμό και το πάθος, τις αξίες και τα πιστεύω τους, την υπευθυνότητα, τη δέσμευση και την αφοσίωση που αισθάνονται για την επιτυχία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και κατ' επέκταση την δική τους επιτυχία.

Σήμερα στις ανεπτυγμένες χώρες, όπου οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων έχουν ικανοποιηθεί, όλα αυτά δεν εξασφαλίζονται με οικονομικές – υλικές αμοιβές μόνο. Αυτά δεν «αγοράζονται», δεν «διαχειρίζονται» μέσω του μάνατζμεντ. Αυτά εμπνέονται «κερδίζονται» από την ηγεσία και τους ηγέτες. Εκτός αυτού το μάνατζμεντ είναι ανεπαρκές να διαχειριστεί την αβεβαιότητα, την ταχύτητα των αλλαγών, την συνεχή ανανέωση και πρωτοπορία. Το μάνατζμεντ -πλην της ηγεσίας - ασχολείται με την καθημερινότητα, με την ορθή εφαρμογή και αλληλουχία των διαδικασιών. Είναι περισσότερο μηχανιστικό. Είναι η επιστήμη. Αντίθετα η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής, την έμπνευση. Είναι η τέχνη. Είναι η φαντασία. Ο μάνατζερ σπρώχνει, επιτάσσει. Ο ηγέτης εκμαιεύει, επικοινωνεί. Η ηγεσία δεν έχει να κάνει με τίτλους και φανφάρες. Είναι ευθύνη και αποτέλεσμα. Οπότε για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση δεν αρκεί το μάνατζμεντ. Απαιτείται ηγεσία και ηγέτες σε όλα τα ιεραρχικά

επίπεδα της επιχείρησης. Η ηγεσία δεν είναι άλλη μία μόδα αλλά ένα θεμελιώδες ζήτημα.

Παρά την τόσο μεγάλη σπουδαιότητα και έμφαση που δίδεται στην ηγεσία παραμένουν σημαντικές και κρίσιμες οι συγχύσεις τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο σχετικά με το τι είναι ηγεσία και ηγέτης, και σε τι διαφέρουν από το μάντζιμντ και το μάντζερ.

Στόχος της εργασίας είναι να απαντηθούν με σαφήνεια θεμελιώδη ερωτήματα όπως:

- Τι είναι η ηγεσία και ο ηγέτης, σε τι διαφέρουν από το μάντζιμντ και το μάντζερ;
- Ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης της ηγεσίας και του ηγέτη, δηλαδή τι πρέπει να επιτυγχάνει;
- Σε τι συνίσταται η ηγετική συμπεριφορά του στελέχους, δηλαδή τι και πως πρέπει να κάνει;
- Ποιες ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας;
- Πως αναπτύσσονται η ηγεσία και τα ηγετικά στελέχη;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΤΗΣ

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες αν όχι χιλιάδες ορισμοί της ηγεσίας, ενώ τα βιβλία και οι μελέτες που δημοσιεύονται κάθε χρόνο είναι επίσης χιλιάδες. Παρόλα αυτά, ο W. Bennis, διακεκριμένος καθηγητής της ηγεσίας, συμπεραίνει ότι «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα».

Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη στη Διοικητική Επιστήμη δεν είναι αυτή που έχουν στο μυαλό τους οι μη επαγγελματίες και χωρίς εκπαίδευση άνθρωποι. Γι' αυτούς τους ανθρώπους η ηγεσία και ο ηγέτης ταυτίζεται με την κορυφή της διοικητικής της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έτσι η ηγεσία της επιχείρησης είναι ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής, η ηγεσία του Πανεπιστημίου είναι ο πρύτανης, η ηγεσία του υπουργείου είναι ο υπουργός κλπ. Δηλαδή γι' αυτούς η θέση κάνει τον ηγέτη. Για την Διοικητική Επιστήμη όμως αντίθετα ο ηγέτης κάνει τη θέση, και δεν είναι απαραίτητο να βρίσκεται στην κορυφή, μπορεί να βρίσκεται στο χαμηλότερα ιεραρχικό επίπεδο, αλλά να έχει ηγετικές ικανότητες οι οποίες αναγνωρίζονται βέβαια και έτσι μπορεί να φτάσει πολύ ψηλά τελικά στη θέση που του αρμόζει.

Το τι σημαίνει ηγεσία και ηγέτης θα γίνουν πλήρως κατανοητά όταν ολοκληρωθεί η ανάγνωση του συνόλου της εργασίας. Όμως σε ένα πρώτο επίπεδο είναι απαραίτητη η προσέγγιση των εννοιών αυτών μέσω συγκεκριμένων ορισμών.

Αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, ως **ηγεσία** θα μπορούσε να οριστεί η **διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που**

απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. Βάση ορισμού, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας.

Πρώτον, είναι η **άσκηση επιρροής** (influence) ενός ατόμου (ηγέτης – leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers) ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό. Για να γίνει πρακτικά κατανοητό αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε τα πολύ σοφά λόγια ενός προέδρου μιας πολύ μεγάλης εταιρίας που είναι τα εξής: μπορείτε να αγοράσετε τον χρόνο ενός ανθρώπου όπως την φυσική παρουσία του και τον αριθμό μυϊκών κινήσεων – εργασιών του σε ένα συγκεκριμένο τόπο και χρόνο.

Αυτά όμως που δεν μπορείτε να αγοράσετε και αυτά που εσείς χρειάζεστε, ως προϊστάμενοι, για να επιτυγχάνετε υψηλές αποδόσεις, είναι το κέφι το μεράκι, ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση, το πάθος των ανθρώπων σας. Αυτά δεν αγοράζονται. Αυτά «κερδίζονται».

Η ηγεσία λοιπόν ως άσκηση επιρροής, αφορά ακριβώς αυτές τις στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων τα οποία ούτε επιβάλλονται ούτε απαιτούνται, απλά κερδίζονται.

Το *δεύτερο* στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι οι άνθρωποι **εθελοντικά και πρόθυμα** επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες και ιδανικά για πρόοδο και ένα καλύτερο αύριο. Αυτός ο εθελοντισμός και η προθυμία προκύπτει από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη μέσω παρακίνησης - κινητοποίησης τους με την ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους και γενικά με την συνεχή άσκηση επιρροής, **ώστε να κερδίσει τον ενθουσιασμό, το μεράκι, το κέφι, το πάθος, την όρεξη, την αφοσίωση, την δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων.**

Μ' αυτήν την έννοια λοιπόν ο ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής μια επιχείρησης από την στιγμή που καταφέρνει να εμπνεύσει τα προηγούμενα χαρακτηριστικά στους ανθρώπους. Θα μπορούσε να είναι ηγέτης όμως και ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικά επίπεδο (π.χ εργοδηγός, αρχιεργάτης). Θα μπορούσε να είναι ηγέτης ο πατέρας ή η μητέρα στα παιδιά, όπως και ένα

παιδί σε άλλα παιδιά της παρέας του, όταν καταφέρνει να τα κάνει να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

1.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ - ΗΓΕΤΗ

Ας προχωρήσουμε σε ορισμένες εύστοχες διαφορές μάνατζερ και ηγετών. Η πρώτη βασική διαφορά είναι ότι το Στέλεχος λοιπόν διορίζεται από κάποιους άλλους, ενώ ο Ηγέτης αναδεικνύεται από την αποδοχή των συνανθρώπων του και καθιερώνεται από την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του. Έπειτα ο Ηγέτης στοχεύει στην καινοτομία και στη μεταλαμπάδευση νέων ιδεών στους συνεργάτες του, ενώ αντίθετα το Στέλεχος συνεχίζει το έργο του προκατόχου του και παραμένει πιστός στους τύπους. Ενώ ο Ηγέτης πράττει μόνο τα σωστά, το Στέλεχος προσπαθεί όλα τα πράγματα που κάνει να φαίνονται σωστά. Ο Ηγέτης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός, αναπτύσσει μαζί τους συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, της έμπνευσης και του ενθουσιασμού, ενώ το ενδιαφέρον του Στελέχους είναι κυρίως τα Συστήματα και το πώς θα χρησιμοποιήσει τα άτομα σωστά. Ενώ το στέλεχος συνήθως δίνει εντολές, ο Ηγέτης απλώς ζητάει και καταφέρνει να πείθει με τον τρόπο του. Επομένως το Στέλεχος επιζητά κυρίως το «μπράβο» για τον ίδιο, ενώ ο Ηγέτης λέει το «μπράβο» στους συνανθρώπους του.

Συνοψίζοντας, στον Πίνακα 1 παρατίθενται οι σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ – ΗΓΕΤΗ

ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη εξουσία	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Συνεχίζει	Μετασχηματίζει
Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατωτέρων» αναγκών	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων αναγκών»
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα
Ελέγχει αυστηρά	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κοιτάζει τα συστήματα	Κοιτάζει τους ανθρώπους
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Μιλά στο μυαλό	Μιλά στην καρδιά
Εμπνέει φόβο	Προκαλεί εκτίμηση και ενθουσιασμό
Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους	Αναπτύσσει τους ανθρώπους
Κρατάει το «μπράβο» για τον ίδιο	Μοιράζει το «μπράβο» στους άλλους

Για να πετύχει όσα αναφέραμε ο ηγέτης ασφαλώς ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες (μάνατζμεντ) όπως προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό και τον απαραίτητο έλεγχο. Από εδώ και στο εξής θα χρησιμοποιούμε τους όρους «ηγεσία» και «ηγέτης» με αυτή την διευρυμένη έννοια τους, ώστε να συμπεριλαμβάνουν και τις έννοιες του μάνατζμεντ και του μάνατζερ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

2.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Ασφαλώς το πως επιτυγχάνει κανείς βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Ο «τρόπος» όμως από μόνος του δεν έχει καμία αξία χωρίς αποτέλεσμα.

Ο Dave Ulrich και οι συνεργάτες του, στο βιβλίο τους με τίτλο Results Based Leadership, τονίζουν ιδιαίτερα τη σημασία των αποτελεσμάτων για την ηγεσία υποστηρίζοντας ότι:

Αποτελεσματική ηγεσία = ηγετική συμπεριφορά x αποτέλεσμα

Η αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν είναι γινόμενο και όχι άθροισμα της ηγετικής συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων. Έτσι αν ένας από τους συντελεστές είναι μηδέν τότε το γινόμενο είναι μηδέν. Ανεξάρτητα όμως από την τυπική διαδικασία τα συστήματα στοχοθεσίας που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση, τα αποτελέσματα μπορούν να στηρίζονται σε ένα πλαίσιο αρχών ώστε να συνδέονται με τη διαρκή επιτυχίας της.

Ο ηγέτης έχει να επιτυγχάνει πέντε κατηγορίες αποτελεσμάτων, δηλαδή ισορροπημένα αποτελέσματα που αφορούν τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους μετόχους, την κοινωνία και τον οργανισμό.

2.1.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.

Σε ότι αφορά τους εργαζομένους, η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από τα «μπορώ» και τα «θέλω» αυτών, τα οποία και πρέπει να εξασφαλίζει ο ηγέτης. *Πρώτον*, ο ηγέτης έχει την ευθύνη της εξασφάλισης του κατάλληλου ποσοτικά αριθμού εργαζομένων στην οργανωτική του μονάδα και την εξασφάλιση των κατάλληλων ικανοτήτων και της συνεχούς ανάπτυξης αυτών.

Δεύτερον, πρέπει να εξασφαλίσει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως την υπευθυνότητα, τη δέσμευση στην

επίτευξη στόχων, τη διάθεση για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων, το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία, την πειθαρχία, την πρωτοβουλία, τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές ως προς τους πελάτες, τις αλλαγές και τη συνεχή βελτίωση.

Προϋπόθεση όλων αυτών είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και η ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων του. Η ικανοποίηση των αναγκών δεν αφορά μόνο την εξασφάλιση απασχόλησης και εισοδήματος αλλά ταυτόχρονα και την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών (πχ η αναγνώριση). Η επίτευξη των προαναφερθέντων αποτελεσμάτων σε επίπεδο ανθρώπων είναι πρωταρχική, αφού ο ηγέτης, εξ ορισμού, επιτυγχάνει τα αποτελέσματα που αναφέρονται στη συνέχεια μέσω των ανθρώπων – συνεργατών του.

2.1.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΓΙΑ ΠΕΛΑΤΕΣ.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει και να επιτύχει χωρίς ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες. Η υψηλή ικανοποίηση και η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών είναι αποτέλεσμα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος ηγέτης.

2.1.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΜΕΤΟΧΟΥΣ.

Τα αποτελέσματα που οι μέτοχοι προσδοκούν από την επιχείρηση και κατά συνέπεια από τα στελέχη είναι η συνεχής βελτίωση της κερδοφορίας, η αύξηση των εσόδων και η μείωση των δαπανών, η αύξηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης και βεβαίως η διαφάνεια και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ σ' αυτή. Αυτές οι προσδοκίες των μετόχων εκφράζονται στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος – ηγέτης.

2.1.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.

Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν έναν ευρύτερο σκοπό πέραν των κερδών. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρηση, ως σημαντικός κοινωνικός θεσμός, έχει χρέος να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κοινωνίας

μέσα στην οποία λειτουργεί, στη συνοχή της, στην ευημερία και στην πρόοδο της. Αυτή η συμβολή της επιχείρησης εκφράζεται με τον όρο κοινωνική ευθύνη και συνίσταται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα ή συνεισφορές της επιχείρησης προς την ευρύτερη κοινωνία, που συνήθως αφορούν την κοινωνική πρόνοια, το φυσικό περιβάλλον, την παιδεία, την υγεία, τις υποδομές, την έρευνα και τον πολιτισμό. Εκτός όλων των άλλων λοιπόν, ευθύνη της ηγεσίας είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση ευρύτερων κοινωνικών αναγκών, πέραν της παραγωγής αγαθών, της απασχόλησης, των εισοδημάτων και των κερδών.

2.1.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.

Ο ηγέτης έχει την ευθύνη της δημιουργίας ενός οργανισμού, ικανού να δημιουργεί αξία με αποτελεσματικό τρόπο, κάτι το οποίο είναι η προϋπόθεση για την επίτευξη των προηγούμενων κατηγοριών αποτελεσμάτων για την ανταγωνιστικότητα και συνεπώς για την επιβίωση και τη διαρκή επιτυχία. Τα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων έχουν λίγο ή πολύ την ευθύνη να δημιουργούν όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν το «είναι», το «ποιον» και το «γίνεσθαι» του οργανισμού και να προσδιορίζουν την ικανότητά του να δημιουργεί αξία. Πιο συγκεκριμένα, αυτά που πρέπει να επιτυγχάνει εδώ ο ηγέτης είναι η επιχειρηματικότητα, η συνεχής προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών, των διεργασιών, των συστημάτων, της κουλτούρας και των υποδομών, ώστε η επιχείρηση να διαθέτει και να αναπτύσσει συνεχώς τις θεμελιώδεις εταιρικές ικανότητες, όπως αυτές της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, της καινοτομίας και της ανανέωσης, της ευελιξίας και της ταχύτητας.

Αναμφισβήτητα, οι προηγούμενες κατηγορίες αποτελεσμάτων θα μπορούσε να είναι σε αρκετό βαθμό συγκρουόμενες μεταξύ τους, αφού η ικανοποίηση της μίας (για παράδειγμα των εργαζομένων με υψηλές αμοιβές) θα μπορούσε να είναι σε βάρος μιας άλλης (στη συγκεκριμένη περίπτωση των μετόχων, αφού η αύξηση των αμοιβών μειώνει την κερδοφορία). Γι' αυτό ο ηγέτης στηρίζει και προσδιορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα βάση της **αρχής της ισορροπίας** σε ότι αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των

διαφόρων ομάδων ενδιαφερόμενων - συμφερόντων. Από την άλλη πλευρά, πρέπει να βρίσκει τρόπους υπέρβασης των διαφορών και των αντιθέσεων μεταξύ των ομάδων.

2.1.6 ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.

Ο ηγέτης επιτυγχάνει αποτελέσματα που διαρκούν. Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα είναι αναμφιβόλως απαραίτητα, η ικανοποίηση των ομάδων όμως πρέπει να είναι διαρκής και όχι πρόσκαιρη. Ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων πρέπει να εξασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη επιτυχία, το μέλλον. Αυτό το επιτυγχάνει επενδύοντας και χτίζοντας τον οργανισμό του μέλλοντος αναπτύσσοντας διαδόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

3.1 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΓΕΝΝΙΕΤΑΙ Ή ΓΙΝΕΤΑΙ;

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία όταν ερωτώνται στελέχη τι πρέπει να είναι ή να διαθέτει κάποιος άνθρωπος ώστε να ηγηθεί άλλων, η συνήθης απάντηση είναι: « Να διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα και χάρισμα ή να είναι χαρισματικό άτομο». Τι σημαίνει όμως ισχυρή προσωπικότητα και τι χάρισμα;

Πρόκειται για «μαγικές», «υπεράνθρωπες» ικανότητες – ιδιότητες, για «θείο προίκισμα», για σπάνια έμφυτα και κληρονομικά ταλέντα; Και ανεξάρτητα αν πρόκειται για χάρισμα ή όχι, ποια είναι τα «συστατικά στοιχεία» του ηγέτη; Οι απαντήσεις στα παραπάνω δεν είναι εύκολες, αλλά είναι αναγκαίες ώστε να κατανοήσουμε τον ηγέτη και την ηγεσία.

Τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες είναι ξεχωριστά, δηλαδή δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό. Δεν είναι όμως ούτε υπερφυσικά, ούτε σπάνια, ούτε δύσκολα. **Λέγεται, ότι τα περισσότερα από αυτά είναι επίκτητα παρά έμφυτα και μπορούν να αναπτυχθούν λίγο ή πολύ.** Άρα στην ερώτηση αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται η απάντηση είναι απλή.

Γεννιέται και γίνεται. Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα κληρονομικά – γενετικά χαρακτηριστικά. Αρκετά από αυτά τα στοιχεία διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία. Η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η ευαισθησία, η αυστηρότητα αναπτύσσονται. Πρέπει να γίνει σαφές ότι όσα έμφυτα και γενετικά στοιχεία διαθέτει κάποιος άνθρωπος, αν δεν τα αναπτύσσει συστηματικά, πειθαρχημένα και συνεχώς δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος. Όσα ταλέντα και αν διαθέτει κανείς, δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο αθλητή ή χειρουργό ή ακόμη και καλλιτέχνη αν δεν υπάρξει η κατάλληλη προπόνηση ή εκπαίδευση. Το ίδιο ισχύει και για τους ηγέτες.

3.2 ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.

Με βάση τα συμπεράσματα των πλέον γνωστών και επιστημονικά τεκμηριωμένων ερευνητικών εργασιών, τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες.

Η **πρώτη κατηγορία** περιλαμβάνει την ικανότητα για ηγεσία.

Η **δεύτερη** κατηγορία περιλαμβάνει τη διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία, δηλαδή τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας. Πράγματι δεν έχουν όλα τα άτομα την διάθεση να ηγούνται ατόμων. Σύμφωνα με τις μέχρι τώρα έρευνες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διακρίνουν τα άτομα τα οποία έχουν διάθεση για άσκηση ηγεσίας έναντι αυτών που δεν την έχουν, είναι τα ακόλουθα:

□ **Ανάγκη για επιτεύγματα – ύπαρξη οράματος.** Πρόκειται για μία αίσθηση αποστολής, ένα όραμα για ένα καλύτερο μέλλον που το άτομο δεσμεύεται και αγωνίζεται με πάθος να το φθάσει. Αυτή η ανάγκη οδηγεί το άτομο να ονειρεύεται, να παίρνει πρωτοβουλίες, να αναλαμβάνει ρίσκο, να εργάζεται σκληρά, με επιμονή και πάθος, για να υλοποιήσει υψηλούς στόχους, ιδανικά και οράματα. Οι άνθρωποι μπορούν να ακολουθήσουν ένα όραμα όταν αυτό υπάρχει ολοζώντανο μέσα στο νου τους. Ένα όραμα, το οποίο έχουν δημιουργήσει οι ίδιοι ή τους το έχει εμπνεύσει κάποιος άλλος. Για να κάνει όμως κάτι τέτοιο θα πρέπει να το έχει ο ίδιος μέσα του.

□ **Ανάγκη για αυτοεκτίμηση – αναγνώριση.** Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, εκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους (φιλοδοξία) επηρεάζει θετικά τη διάθεση του ατόμου για άσκηση ηγεσίας. Μέσω αυτής της ανάγκης το άτομο αναζητά την επαγγελματική εξέλιξη, τη διάκριση, την επιτυχία.

□ **Πίστη και δέσμευση σε αξίες - αρχές.** Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης πιστεύει και αισθάνεται δέσμευση σε αξίες που προσδιορίζουν τη σκέψη και συμπεριφορά του. Οι σαφείς αξίες μας, μας επιτρέπουν να αντιμετωπίζουμε διλήμματα, να ξεχωρίζουμε το σημαντικό από το ασήμαντο, το σωστό από το λάθος, το καλό από το κακό, το επείγον από το μη επείγον, κ.λ.π. Αυτό είναι άκρως απαραίτητο και σημαντικό για την άσκηση ηγεσίας αλλά και για την ίδια τη ζωή σ' ένα κόσμο αβέβαιο,

πολύπλοκο, απαιτητικό, αντιφατικό και με πολλαπλά ερεθίσματα. Οι αξίες αποτελούν ένα ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο που προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά γνησιότητα και συνέπεια και στον ηγέτη αξιοπιστία και αυθεντικότητα, κάτι το οποίο οδηγεί τους συνεργάτες του να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Εκτός αυτού, οι αξίες αποτελούν πυξίδα της πορείας του ηγέτη, αποτελούν κινητήριο δύναμη, πηγή πάθους, ενθουσιασμού και ενέργειας. Οι αξίες – αρχές απευθύνονται στο μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Τέτοιες αξίες είναι η ακεραιότητα, η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια, η αξιοπρέπεια, ο σεβασμός στον άνθρωπο κ.λ.π. Η άσκηση ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης έχει ξεκάθαρες τις αξίες και τους στόχους που αφορούν τον ίδιο και τους γύρω του.

□ **Ανάγκη για δύναμη και επιρροή.** Τα άτομα που επιθυμούν να ασκούν ηγεσία έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη για προσωπική δύναμη και για άσκηση επιρροής στους άλλους με τελικό σκοπό την επίτευξη ευρύτερων σκοπών προς όφελος όλων και της προόδου.

Η πρώτη κατηγορία χαρακτηριστικών προσωπικότητας αφορούν το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς. Το τι κάνει ο ηγέτης, δηλαδή οι ηγετικοί ρόλοι, το στυλ και ο χαρακτήρας είναι εξίσου σημαντικά. Αναλύοντας αυτή τη διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς, επισημαίνονται ιδιαίτερα ορισμένα χαρακτηριστικά όπως η **ευαισθησία**, η **ακεραιότητα**, η **αυστηρότητα** και η **ταπεινότητα**. Αυτά πηγάζουν από τα πιστεύω και τις αξίες του ηγέτη. Πέραν αυτών που έχουν ήδη περιγραφεί, ιδιαίτερα σημαντικά είναι και τα ακόλουθα:

1. **Αυτοπεποίθηση – Θάρρος – Κουράγιο («Τσαγανό»).** Ο ηγέτης δεν πορεύεται σε εύκολους δρόμους ούτε ζει σε έναν κόσμο «αγγελικά πλασμένο». Κατά την πορεία της ηγεσίας του θα αντιμετωπίσει δύσκολες, αβέβαιες, επικίνδυνες και αντιφατικές καταστάσεις, θα αντιμετωπίσει κρίσεις, διλήμματα, απογοητεύσεις και αποτυχίες. Ο ηγέτης συχνά έχει να αντιμετωπίσει σκληρό, αθέμιτο ανταγωνισμό, κολακείες, προσωπικές επιθέσεις, πισώπλατα μαχαιρώματα και ανήθικους αντιπάλους. Συχνά χρειάζεται να παίρνει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις, να λέει και να κάνει πράγματα που ενοχλούν αρκετούς, δυσαρεστούν και πληγώνουν.

Όλα αυτά τα δύσκολα πράγματα απαιτούν και ανάλογα χαρακτηριστικά προσωπικότητας για να αντιμετωπιστούν με επιτυχία. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά τέτοια απαραίτητα χαρακτηριστικά όπως, αυτοπεποίθηση, κουράγιο, θάρρος, ψυχική δύναμη, αντοχή, ψυχραιμία. Μία αρκετά ενδιαφέρουσα έννοια, που ταυτόχρονα εκφράζει το μεγαλύτερο μέρος αυτών είναι που χρησιμοποιεί ο καθηγητής κύριος Μπουραντάς. **Ο ηγέτης πρέπει να έχει «τσαγανό»:** μία λαϊκή έκφραση που αντίστοιχά της δεν υπάρχει σε άλλη γλώσσα. Με αυτή την λέξη εκφράζονται ταυτόχρονα το θάρρος, η αυτοπεποίθηση, το κουράγιο, και η ψυχική αντοχή – δύναμη. ***Τσαγανό σημαίνει, το θάρρος και το κουράγιο του ανθρώπου να εκφράζει ελεύθερα και να υπερασπίζεται τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, τις αξίες, και τις γνώμες του.*** Σημαίνει θάρρος και κουράγιο να αμφισβητεί «στερεότυπες – παραδεκτές αλήθειες», «ταμπού» και «μη συζητήσιμα». Τέλος, σημαίνει να μην φοβάται να λέει και να κάνει πράγματα που θεωρεί ότι είναι σωστά και πιστεύει ότι πρέπει να γίνουν. Πρακτικά, το «τσαγανό» σαν χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι αναγκαίο σε πολλές περιπτώσεις άσκησης ηγεσίας όπως:

- Στη λήψη κρίσιμων επιχειρησιακών αποφάσεων με σημαντικές συνέπειες.
- Στις περιπτώσεις ομαδικών αποφάσεων, όπου το θάρρος της έκφρασης αυτών είναι απαραίτητο.
- Στη λήψη δυσάρεστων αποφάσεων που αφορούν άλλους ανθρώπους (πχ απόλυση, επίπληξη).
- Βοηθάει τον ηγέτη να θέτει υψηλούς στόχους, να αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες και να σκέφτεται «έξω από το κουτί».
- Τέλος, το χαρακτηριστικό αυτό απαιτείται ώστε να μπορεί κανείς να έχει αυτογνωσία, να αναγνωρίζει τις αδυναμίες του, να έχει την δύναμη να λέει «δεν ξέρω», να δέχεται δημοσίως τα λάθη του, να ζητά συγγνώμη για τα λάθη του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του γι' αυτά.

Ο ηγέτης που διαθέτει τσαγανό, σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι είναι αλαζόνας, βλοσυρός, σκληρός, ανελέητος, εριστικός, επιθετικός ή «τσαμπουκάς». Αντίθετα, το χαρακτηριστικό αυτό πρέπει να συνοδεύεται από ταπεινότητα, ηπιότητα, ευγένεια, καλοσύνη, ευαισθησία για τους

ανθρώπους, αποδοχή κριτικής και χιούμορ. Επίσης, το τσαγανό δεν είναι έμφυτο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Σε μεγάλο βαθμό αναπτύσσεται μέσω των εμπειριών της ζωής.

2. Εστίαση – επιμονή – πειθαρχία.

Πράγματι, η ηγεσία σημαίνει οράματα, υψηλές προσδοκίες και στόχους, πρόοδο και αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος. Συνήθως όμως υπάρχουν δυσκολίες, εμπόδια και αποτυχίες. Γι' αυτό απαιτείται πειθαρχημένη, εστιασμένη και συνεχής επιμονή και προσπάθεια του ηγέτη.

3.3. ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Τόσο για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και για τις ικανότητές του, η βιβλιογραφία είναι τόσο μεγάλη και αδόμητη, με αποτέλεσμα να δημιουργεί συγχύσεις. Παρ' όλα αυτά, μας παρέχει σημαντική γνώση για να διαμορφώσουμε εδώ μια ξεκάθαρη εικόνα.

Οι ηγετικές ικανότητες είναι χρήσιμο να διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία που ονομάζεται **«ικανότητες ρόλων»** περιγράφει τις ικανότητες του ατόμου να ασκεί τους συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η «ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπων», η οποία επίσης μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους ικανότητες όπως η ικανότητα να δίνει κανείς δημιουργική αρνητική κριτική, η ικανότητα διδασκαλίας, η ικανότητα ανάθεσής καθηκόντων με σκοπό την ανάπτυξη των συνεργατών.

Τη δεύτερη κατηγορία ηγετικών ρόλων την ονομάζουμε **«μετά-ικανότητες»**. «Μετα-ικανότητα» είναι η ικανότητα η οποία είναι προϋπόθεση να αναπτυχθούν άλλες ικανότητες ή αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο περισσότερων ικανοτήτων. Για παράδειγμα, η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί προϋπόθεση της διαπραγματευτικής ικανότητας, της ικανότητας έμπνευσης, της ικανότητας ανάπτυξης συνεργατών, παρακίνησης και πολλών άλλων.

Για την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων και την ηγετική συμπεριφορά γενικότερα, υπάρχει μια σειρά απαραίτητων τέτοιων μετα-ικανοτήτων, οι οποίες είναι:

· **Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.**

Αυτή συνίσταται στη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες έγκαιρα, να ορίζει σωστά τα προβλήματα εντοπίζοντας τα αίτια και τους περιορισμούς, να αναπτύσσει πρωτότυπες – καινοτομικές εναλλακτικές ιδέες και λύσεις, να σκέφτεται «έξω απ' το κουτί». Η ικανότητα αυτή είναι απαραίτητη για όλους τους ρόλους και λειτουργίες του ηγέτη.

· **Συστημική σκέψη.** Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τα φαινόμενα και τις οντότητες αποτελούμενα από επιμέρους αλληλεπιδρώντα μέρη, δηλαδή ως ολότητες και όχι ως αθροίσματα μερών («βλέπει το δάσος και το δένδρο ταυτόχρονα»). Ουσιαστικά πρόκειται για την αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης, την ικανότητα συνεχούς μάθησης. Η συστημική σκέψη μας παρέχει ένα εργαλείο κατανόησης δύσκολων προβλημάτων. Σε αντίθεση με τον κλασικό τρόπο σκέψης, που εξετάζει μεμονωμένα γεγονότα και τις αιτίες τους, η συστημική σκέψη εξετάζει μια επιχείρηση ως σύστημα, που αποτελείται από επιμέρους αλληλεπιδρώντα στοιχεία.

· **Ικανότητα επικοινωνίας.** Η επικοινωνία έχει ήδη χαρακτηριστεί ως μια λειτουργία-εργαλείο του ηγέτη, αφού αυτή είναι απαραίτητη για να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ακοή. Σημαίνει αποτελεσματική χρήση του λόγου (προφορικού και γραπτού), της φωνής και του σώματος. Σημαίνει διάθεση για θετική, ανοιχτή, ειλικρινή επαφή με άλλους ανθρώπους.

· **Συναισθηματική νοημοσύνη.** Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του καθώς και των άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων,

από τις οποίες αυτές που αξίζει να τονιστούν εδώ είναι η αυτογνωσία, η αυτεπίγνωση, η αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση.

§ **Αυτεπίγνωση.** Είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, το ποιοι είμαστε, τις αξίες και τις ανάγκες μας, το που είμαστε και που θέλουμε να πάμε. Αυτεπίγνωση σημαίνει να μπορούμε να κατανοούμε τα συναισθήματα μας (π.χ θυμό, ζήλια, φόβο) και να έχουμε, όσο γίνεται, αντικειμενική αυτοαντίληψη για τα ισχυρά και ασθενή μας σημεία, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις δυνατότητές μας. Η αυτεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου και αποτελεί εμπόδιο της αλαζονείας.

§ **Αυτορρύθμιση** είναι η ικανότητα να χειριζόμαστε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Ουσιαστικά, πρόκειται για ικανότητα αυτοελέγχου και σωστής διαχείρισης του συγκινησιακού μας εαυτού. (π.χ έλεγχος του θυμού). Έτσι μπορούμε να αποφεύγουμε συγκινησιακές εκρήξεις που μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες στον εαυτό μας και τους άλλους και να προσαρμοζόμαστε καλύτερα στις καταστάσεις.

§ **Ενσυναίσθηση** είναι η ικανότητα «να μπαίνει» κανείς στη θέση του άλλου, ώστε να τον κατανοήσει καλύτερα και όχι να συμπάσχει ή να συμφωνεί αναγκαστικά. Είναι, δηλαδή, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα προβλήματα και τις ανησυχίες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ή να τα χειρίζεται με το σωστό τρόπο.

Ίσως η πιο σημαντική διαφορά, μεταξύ του IQ και του EQ (Συναισθηματικής Νοημοσύνης) να έγκειται στο ότι το EQ εξαρτάται λιγότερο από γενετικούς παράγοντες, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα σε γονείς και δασκάλους να συνεχίσουν από κει που σταμάτησε η φύση, προσδιορίζοντας τις πιθανότητες επιτυχίας ενός παιδιού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια λέγεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι πιο σημαντική από τον δείκτη νοημοσύνης (IQ) στην επιτυχία της ζωής του ανθρώπου. Σύμφωνα με τον κύριο D.Goleman, άνθρωποι με σχετικά υψηλό δείκτη νοημοσύνης δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στηνπροσωπική και την επαγγελματική τους ζωή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ

«Το ηγετικό πρότυπο (στυλ, τύπος, τρόπος), μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μία ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο. Παλαιότεροι συγγραφείς πίστευαν ότι το ενδιαφέρον που δείχνει ο ηγέτης για την εκτέλεση του καθήκοντος ή του έργου στην επιχείρηση εκφράζεται από την αυταρχική συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ το ενδιαφέρον του για τις σχέσεις με τα άτομα εκφράζεται από τη δημοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή η άποψη γίνεται αποδεκτή αφού οι ηγέτες : (α) μπορούν να διατάξουν του υφισταμένους να κάνουν κάτι και πώς να το κάνουν, ή (β) μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους, αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή των υφισταμένων στον προγραμματισμό και στη πραγματοποίηση του έργου.

Ο πρώτος τρόπος είναι ο παραδοσιακός αυταρχικός τρόπος, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εκτέλεση του έργου. Ο δεύτερος τρόπος είναι ο δημοκρατικός, που τονίζει ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις. Βεβαίως υπάρχει μία μεγάλη ποικιλία τρόπων (στυλ) ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ αυτών των δύο ακραίων θέσεων. Ακόμα υπάρχει και ένας άλλος τρόπος το *laissez-faire*, που βρίσκεται πέρα από το δημοκρατικό στυλ της συμπεριφοράς του ηγέτη. Παρακάτω γίνεται η περιγραφή μερικών τρόπων-στυλ συμπεριφοράς του ηγέτη.

4.1. Ο ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί η μια από αυτές τις ανάγκες, η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η παραγωγή, για την οποία υπεύθυνος είναι ο μάνατζερ, πρέπει να χρησιμοποιηθούν άτομα. Ο μάνατζερ όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο,

επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει τα «ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα του οργανισμού».

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του και ενεργεί και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή.

Ο μάνατζερ που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον.

Οι άνθρωποι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται μ' αυτήν, οι ίδιοι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανώτερους και ακόμα πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν οι άλλοι σαν εργαλεία για την παραγωγή. Η ισχύς που διαθέτει το άτομο που ασκεί αυταρχική διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας – υπακοής και έχει στη βάση της τον έλεγχο. Οι σχέσεις του προϊσταμένου με κάθε υφιστάμενο χωριστά είναι οι κύριες συνδέσεις της κορυφής με τα μέλη του οργανισμού μέσα στο σύστημα.

Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες, παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία. Η σχέση του διευθυντή με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους. Αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Τέλος δίνεται μικρή προσοχή στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους πέρα από τις οδηγίες και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας. Όταν συμβεί μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφισταμένους, ο αυταρχικός τρόπος του μάνατζερ την καταπνίγει αμέσως λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί αυτή να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας.

4.2. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ (ΣΤΥΛ) ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ο μάνατζερ που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, ως και οι ανάγκες ευημερίας.

Ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού, ο αυταρχικός όμως ηγέτης επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ ηγείται, δίνοντας πάντοτε ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του. ο διευθυντής με το να δίνει μικρότερη έμφαση στην παραγωγή, αποφεύγει μερικές από τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους που μπορούν να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις. Μια άποψη της ανθρωπιστικής τάσης λέει ότι: «είναι δύσκολο να πιέξεις τους ανθρώπους να παράγουν περισσότερο, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται σ' αυτή την πίεση».

Με τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στη διοίκηση, ο ρυθμός της εργασία γίνεται περισσότερο άνετος. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του μεγαλύτερου αδερφού και όχι του αυστηρού γονέα. Οι ανθρωπιστικές σχέσεις, με την έννοια της κοινωνικότητας, είναι της κοινωνικότητας, είναι σημαντικές από μόνες τους. Η μονάδα της επιχείρησης δεν είναι το άτομο αλλά η ομάδα, η οποία διακρίνεται για τη φιλία και την αρμονία που υπάρχει μεταξύ των μελών της. Με λίγα λόγια, το συμπέρασμα είναι ότι μέσα σ' αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος θέλει να τον αποδέχονται οι υφιστάμενοι του ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται σε βάρος της παραγωγής.

4.3. Ο ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ, LAISSEZ – FAIRE

Στο στυλ αυτό, όπως και στα δύο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία στις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση για την παραγωγή από τη μια μεριά και για τις ανάγκες των ανθρώπων από την άλλη. Όμως, επειδή το ενδιαφέρον και για τα δύο αυτά μέρη είναι χαμηλό, ο διευθυντής που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι 'έξω από τα πράγματα'. Το άτομο με το Laissez-faire στυλ βρίσκεται 'έξω από τα πράγματα' ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα.

Η προσέγγιση αυτή του Laissez-faire εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινό σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Το μάνατζμεντ των ατόμων μιας επιχείρησης που εφαρμόζει το laissez-faire ηγετικό στυλ θα έλεγα ότι είναι μια αποτυχία. Μερικοί άνθρωποι που έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα έχουν αποτύχει. Άλλοι πιστεύουν ότι με αυτό το σύστημα διοίκησης υιοθετούν τη φιλοσοφία του Dewey, αλλά αμφισβητείται πολύ, αν ο Dewey εννοούσε κάτι παρόμοιο. Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτηριστικά τη μικρή συμμετοχή των ατόμων και τη μικρή προσπάθεια που καταβάλλεται για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Ο τρόπος αυτός της διοίκησης δεν ασχολείται με τη λειτουργία της επιχείρησης και παραιτείται από τις ευθύνες.

Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκηση του το πρότυπο laissez-faire ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Σε θέση επόπτη το πιθανότερο είναι ότι εκτελεί χρέη αγγελιοφόρου, δηλ. μεταφέρει τις εντολές από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού προς τα χαμηλότερα. Κάνει κριτική όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του. Ενδιαφέρεται να έχει μικρή ανάμιξη στην πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Το άτομο που έχει αυτόν τον προσανατολισμό στο μάνατζμεντ, θέλει να βλέπει όσο γίνεται λιγότερο το δικό του προϊστάμενο.

Αφήνει τους υφισταμένους του ή τα μέλη άλλων ομάδων να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθεια του. με τον τρόπο διοίκησης *laissez-faire* το άτομο είναι παρών στον οργανισμό, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία του.

4.4. Ο ΠΕΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ:

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει ο οργανισμός για την παραγωγή και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ, ή προς τους ανθρώπους όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει με το *laissez0faire* στυλ, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δύο κατευθύνσεις. Από αυτή την προσέγγιση είναι δυνατόν να προέλθει μια αποδεκτή αν όχι καλή, παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα.

Αυτό το στυλ είναι παρόμοιο με το στυλ 'του μέσου δρόμου' των Blake και Mouton. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δύο.

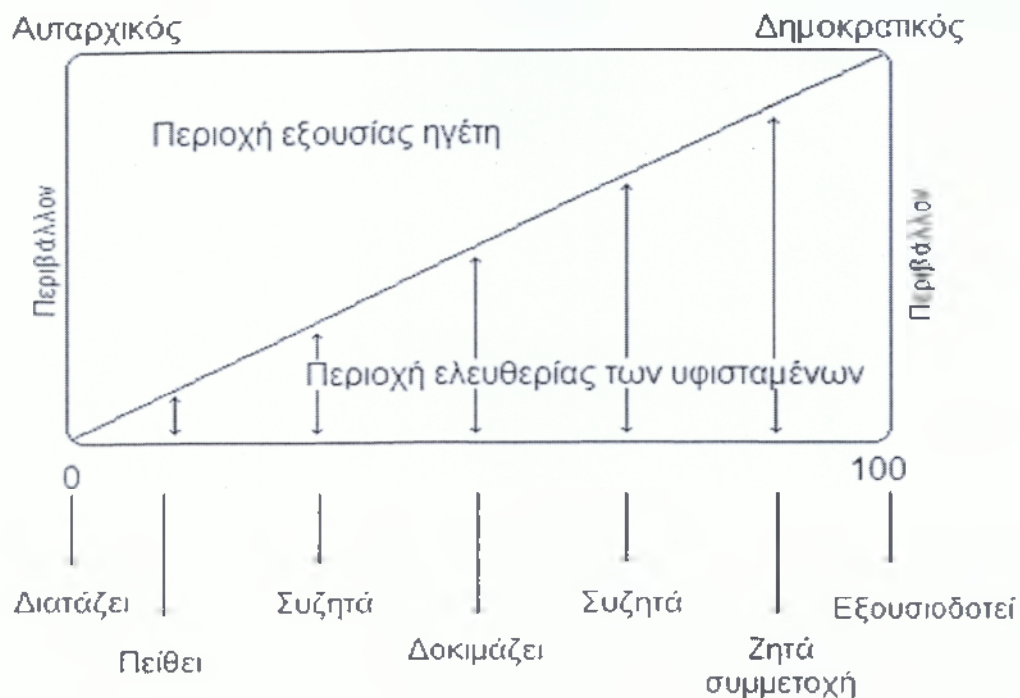
Η διάσταση 'ενδιαφέρον για τον άνθρωπο' στο πειστικό στυλ είναι τόσο σημαντική όσο είναι η διάσταση 'ενδιαφέρον για την παραγωγή'. Ο τόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Έτσι, με τον πειστικό τρόπο ο διευθυντής επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφισταμένους, χρησιμοποιώντας το επίσημο και το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας.

4.5. Ο ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις του μάνατζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με τη παραγωγή. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων η ανάγκη αυτή είναι η ανάμιξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού διοικητικού στυλ και των άλλων, βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διαφόρων προβλημάτων. Παρακάτω θα εξεταστούν οι επιπτώσεις που έχουν τα διάφορα ηγετικά πρότυπα διοίκησης στους υφισταμένους.

Αξιοσημείωτο θα ήταν να παρεμβάλλουμε την άποψη δύο μεγάλων ερευνητών: του R.Tannenbaum και του W.Schidt καταγεγραμμένα σ' ένα πίνακα ο οποίος προσδιορίζει χαρακτηριστικά την κλίμακα ηγεσίας.



Στο παραπάνω σχήμα φαίνονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας που μεσολαβούν μεταξύ του αυταρχικού και δημοκρατικού στυλ.

Σε αυτό το πίνακα καθίσταται δυνατή η ύπαρξη περισσότερων ενδιάμεσων στυλ. Η ουσία της θεωρίας, η κεντρική ιδέα των δύο ερευνητών είναι ότι η αποτελεσματικότητα των διάφορων στυλ ηγεσίας που αναφέρουν είναι η συνάρτηση τριών παραγόντων ή δυνάμεων όπως: αυτές που αναφέρονται στον ηγέτη, στους υφισταμένους και στη κατάσταση.

Το παραπάνω υπόδειγμα είναι θεωρητικό και αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανομή του φαινομένου της ηγεσίας. Η μετακίνηση από το πρώτο στυλ προς το δεύτερο σημαίνει και μείωση της χρησιμοποιούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της συμμετοχής των υφισταμένων.

□ Ο ηγέτης διατάζει. Εδώ η περιοχή εξουσίας του είναι 100%.

Παίρνει τις αποφάσεις μόνος του και τις ανακοινώνει στους υφισταμένους του. Δηλαδή αποφασίζει και διατάζει.

□ Ο ηγέτης πείθει. Όπως βλέπετε κι εδώ ο ηγέτης έχει μεγάλη περιοχή, σχεδόν 90%. Και οι υφιστάμενοι περίπου 10%. Εδώ ο ηγέτης αποφασίζει

μόνος του και αφού αποφασίσει μόνος του και αφού αποφασίσει προσπαθεί να περάσει την απόφασή του στους υφισταμένους του, τους πείθει.

□ Ο ηγέτης συζητά. Η περιοχή εξουσίας του είναι ακόμα μεγάλη. Και στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις του, παρουσιάζει στους υφισταμένους του τις ιδέες του και προκαλεί ερωτήσεις, άρα συζητάει, αλλά στο τέλος κάνει αυτό που έχει αποφασίσει.

□ Ο ηγέτης δοκιμάζει. Εδώ ο ηγέτης δοκιμάζει να περάσει ορισμένες ιδέες του, αφού τις συζήτησε με τους υφισταμένους του. Ύστερα από λίγη συζήτηση μπορεί τις αρχικές του ιδέες να τις αλλάξει.

□ Ο ηγέτης συμβουλευεται. Εδώ ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα και τις ιδέες του στους υφισταμένους του, το συζητάνε, συγκεντρώνει τις απόψεις καθώς και τις υποδείξεις τους και μετά αποφασίζει.

□ Ο ηγέτης ζητά συμμετοχή. Εδώ ο ηγέτης θέτει το πρόβλημα, θέτει τα όρια και ζητάει από τους υφισταμένους του να αποφασίσουν.

□ Ο ηγέτης εξουσιοδοτεί. Το πρόβλημα τίθεται επί τάπητος, το συζητά με τους υφισταμένους του και εξουσιοδοτεί τον καθένα να ενεργήσει μέσα στα όρια που θέτει η οργάνωση. Δημοκρατικό στυλ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

5.1 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΥΡΙΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ

Δεν είναι λίγος ο κόσμος και κυρίως τα στελέχη που πιστεύουν ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται. Κατά την γνώμη μας όμως πρόκειται για μία εντελώς λανθασμένη αντίληψη του ζητήματος. Διότι, αν ο ηγέτης γεννιέται, τότε δεν χρειάζεται να κάνει οτιδήποτε γιατί θα γίνει ηγέτης ούτως ή άλλως. Αν κάποιος δεν γεννήθηκε, επίσης δεν πρέπει να κάνει οτιδήποτε, διότι δεν πρόκειται να γίνει ποτέ, ότι και αν κάνει. Ασφαλώς αυτή η αντίληψη δεν είναι σωστή. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο ηγέτης γεννιέται σ' ένα βαθμό, αλλά κυρίως γίνεται. Τα γονίδια και τα έμφυτα ταλέντα σαφώς παίζουν ρόλο, όπως σε όλους τους τομείς. Όμως αν κάποιος δεν τα αναπτύξει, δεν τους οδηγούν πουθενά. Ας σκεφτούμε έναν αθλητή – ολυμπιονίκη ή πρωταθλητή κόσμου με πάρα πολλά χαρίσματα και ταλέντα. Αν αυτός δεν έκανε σκληρή, επίπονη και πειθαρχημένη προπόνηση και δεν είχε σωστή καθοδήγηση και υποστήριξη από τους προπονητές του, θα είχε καμία τύχη να διακριθεί; Η απάντηση ασφαλώς είναι όχι.

Συνεπώς, το πρακτικό συμπέρασμα είναι ότι πράγματι υπάρχουν ταλέντα, πράγματι υπάρχουν σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας ή του χαρακτήρα του ατόμου που συνδέονται άμεσα με την άσκηση της ηγεσίας και διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της ζωής του και εν πάση περιπτώσει πριν αρχίσει να εργάζεται.

Ταυτόχρονα, είναι αλήθεια ότι τα ηγετικά στελέχη φτιάχνονται. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες, αναπτύσσονται σε σημαντικό βαθμό. Αυτό φυσικά δεν επιτυγχάνεται με κάποια βραχυχρόνια σεμινάρια αμφιβόλου αξίας, τα οποία συνήθως γίνονται σε αρκετές επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών ασφαλώς δεν είναι τόσο εύκολη υπόθεση. Η ανάπτυξη ενός ηγέτη είναι μάθημα ζωής και γίνεται και τρόπος ζωής, η οποία βοηθάει το άτομο σε όλους τους τομείς της ζωής του και όχι μόνο τον

επαγγελματικό. Η ανάπτυξη ηγεσίας προϋποθέτει ότι η ηγεσία αποτελεί ένα οργανωσιακό χαρακτηριστικό της επιχείρησης, με την έννοια ότι αποτελεί βασικό στοιχείο της κουλτούρας της, υποστηρίζεται από τις δομές και τα συστήματα, αναγνωρίζεται και ανταμείβεται.

5.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας πρέπει να είναι ολοκληρωμένα, με την έννοια ότι περιλαμβάνουν ενέργειες που αφορούν όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής. Δηλαδή, ένα τέτοιο ολοκληρωμένο πρόγραμμα περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν την ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των στελεχών μέσω περισσότερων αναπτυξιακών μεθόδων, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, αναθέσεις, συμβουλευτική και καθοδήγηση, έκθεση σε ειδικές μαθησιακές εμπειρίες. Εκτός αυτού, περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν τη διαμόρφωση της κουλτούρας και του οργανωσιακού πλαισίου, το οποίο θα διευκολύνει, θα ενισχύσει και θα ανταμείβει την άσκηση ηγεσίας.

Καταρχάς, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει το επιθυμητό – ιδανικό ηγετικό πρότυπο, δηλαδή τους ηγετικούς ρόλους που συνιστούν την επιθυμητή ηγετική συμπεριφορά στην πράξη, τον επιθυμητό χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς, τις ηγετικές ικανότητες και τα ηγετικά χαρακτηριστικά που απαιτείται να διαθέτουν τα στελέχη.

Στη συνέχεια, διαμορφώνεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανάπτυξης ηγεσίας στην πράξη, το οποίο περιλαμβάνει:

α) αναπτυξιακές δραστηριότητες των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των στελεχών

β) τις ενέργειες προσαρμογής των συστημάτων και των πολιτικών ώστε να ενισχύεται και να υποστηρίζεται η ηγεσία στην πράξη και

γ) τους μηχανισμούς ελέγχου της άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας στην πράξη.

5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η σχολή που συγκεντρώνει τη μεγάλη πλειοψηφία των ερευνητών και των συγγραφέων της ηγεσίας (leadership is learned School) υποστηρίζει ότι ο ηγέτης, πέραν των κληρονομικών στοιχείων και της ανατροφής στην οικογένεια, πλάθεται μέσω του συνδυασμού της εργασιακής εμπειρίας, των κακουχιών, της εκπαίδευσης, της υιοθέτησης προτύπων άλλων ανθρώπων (μίμηση – role models), της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης. Οι McCall, Lombardo και Morrison, μέσω έρευνας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι κοινός παρονομαστής της ηγετικής επιτυχίας είναι η εμπειρία. Εμπειρίες όπως δύσκολα, προκλητικά και διαφορετικά καθήκοντα, καλοί ή κακοί προϊστάμενοι, συμμετοχή σε «μάχες», «ρίξιμο στη φωτιά», λάθη, επιτυχίες και αποτυχίες, αποτελούν πηγές μάθησης και αναπτύσσουν «ηγετικά στοιχεία», όπως αυτοπεποίθηση, επιμονή, στρατηγική σκέψη, διαπροσωπικές ικανότητες, αίσθηση ανεξαρτησίας, ακόμη και τα κίνητρα για άσκηση εξουσίας. Στη συνέχεια, περιγράφονται πιο συγκεκριμένα οι εμπειρίες που αναπτύσσουν τα ηγετικά στελέχη στην πράξη, καθώς και τα σχετικά προγράμματα.

5.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕΣΩ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

Αρκετές ερευνητικές εργασίες προσπαθούν να αναλύσουν και να προδιαγράψουν το πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι ηγέτες μέσω εμπειρίας. Ο Kotter υποστηρίζει ότι για την ανάπτυξη ηγετών είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρχουν 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 στην καριέρα
- Παρακολούθηση καλών και κακών προτύπων ηγετών νωρίς στην καριέρα
- Καθήκοντα 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 (π.χ βοηθός ανώτερων στελεχών)

- Ειδικά projects – εργασίες
- 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 να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες, δίχως πρόσβαση σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

- Η εργασία που ανατίθεται να εμπεριέχει τη συνεργασία με νέους ανθρώπους, με ασυνήθιστα μεγάλο αριθμό ατόμων 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.

- Σκληραγωγήσεις – κακουχίες, όπως υπερφόρτωση, αποφάσεις απολύσεων, χειρισμό κακών προϊστάμενων και υφισταμένων, αποτυχίες, λάθη, αντιμετώπιση ανταγωνιστικών συμπεριφορών.

Σύμφωνα με έρευνες, εντοπίζονται 88 αναθέσεις εργασιών, οι οποίες κατατάσσονται στις πέντε ακόλουθες κατηγορίες:

- Μικρά έργα – εργασίες που δίνουν έμφαση στην πειθώ, στη γρήγορη εκμάθηση νέων πραγμάτων, στην εργασία υπό πίεση χρόνου και με νέους ανθρώπους.

- Μικρά άλματα αυξημένης ευθύνης, που δίδουν 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 δίδουν 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 δίδουν έμφαση στην προσωπική ικανότητα ηγεσίας και στη συνεργασία με άλλους ανθρώπους.

Τέλος είναι ιδιαίτερα σημαντική η δια-λειτουργική (δια-τμηματική) κινητικότητα των στελεχών, η οποία δίνει την ευκαιρία διαφορετικής εμπειρίας και γνώσης αντιμετώπισης διαφορετικών προβλημάτων, ανθρώπων, δυσκολιών, ευκαιριών.

5.3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Ένας μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν δημιουργηθεί και προτείνονται τόσο από τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, όσο και από ιδιωτικές εταιρείες εκπαίδευσης και συμβούλων, κυρίως στην Αμερική, στις ευρωπαϊκές χώρες και την Ιαπωνία. Η εργασία του J.Conger, με τίτλο *Learn to Lead*, είναι μοναδική για την κατανόηση της λογικής, του περιεχομένου και της αποτελεσματικότητας αυτών των προγραμμάτων. Με βάση τη φύση των προγραμμάτων αυτών, ο Conger τα κατατάσσει σε τέσσερις κατηγορίες.

Πρώτον, προγράμματα «προσωπικής ανάπτυξης», στα οποία δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εκπαιδευομένων, όπως αυτοέλεγχος, ανάληψη κινδύνου – ρίσκου και ευθύνης, αυτοπεποίθηση, αυτογνωσία, συνειδητοποίηση των φόβων, των ονείρων, των ευκαιριών και των περιορισμών της προσωπικής ανάπτυξης και της καριέρας. Οι βιωματικές ασκήσεις, οι υπαίθριες δραστηριότητες, η υπόδηση ρόλων, τα παίγνια, οι βιντεοσκοπήσεις είναι βασικές εκπαιδευτικοί μέθοδοι σε αυτά τα προγράμματα.

Δεύτερον, προγράμματα «εννοιολογικής προσέγγισης», τα οποία δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη του εννοιολογικού – γνωστικού υποβάθρου των εκπαιδευομένων σχετικά με τα ζητήματα της ηγεσίας. Σκοπός τους είναι κυρίως να ευαισθητοποιήσουν τους εκπαιδευομένους για τη χρησιμότητα και

τις ευκαιρίες όσον αφορά την ανάπτυξη της ηγετικής τους ικανότητας. Επίσης, στόχος είναι η κατανόηση του τι είναι ηγεσία, ποιοι είναι οι ηγετικοί ρόλοι, ποια είναι τα ηγετικά στυλ, ποιες είναι οι ηγετικές ικανότητες. Τα προγράμματα αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα διότι, όπως υποστήριξε ο Πλάτων, «πίσω από κάθε πράξη υπάρχει μία έννοια».

Τρίτον, προγράμματα «ανάπτυξης μέσω αναπληροφόρησης» (360 feedback), τα οποία στηρίζονται σε μεθόδους διάγνωσης (από τους ίδιους, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους) των ηγετικών συμπεριφορών, στυλ και ικανοτήτων των εκπαιδευομένων και στην πληροφόρησή τους σε σχέση με τα αποτελέσματα της διάγνωσης. Αυτή η πληροφόρηση ενισχύει την αυτογνωσία των εκπαιδευομένων για τις ηγετικές δυνατότητες και αδυναμίες, τα σωστά, τα λάθη τους και κατά συνέπεια, τη γνώση τους για το τι πρέπει να βελτιώσουν. Επίσης, τους δημιουργεί κίνητρο βελτίωσης και ανάπτυξης της ηγετικής ικανότητας. Τα προγράμματα αυτά στηρίζονται σε διαγνωστικά εργαλεία που μετρούν ηγετικές συμπεριφορές και ικανότητες.

Τέταρτον, προγράμματα «ανάπτυξης ικανοτήτων», τα οποία έχουν σκοπό να αναπτύξουν συγκεκριμένες επιμέρους ηγετικές ικανότητες, όπως παρακίνηση συνεργατών, διαμόρφωση και διάδοση οράματος, σχεδιασμός στρατηγικής, διοίκηση αλλαγών, ανάπτυξη ομάδας, επικοινωνία, πειθώ κλπ. Αυτά τα προγράμματα στηρίζονται επίσης σε εργαστηριακές – βιωματικές μεθόδους εκπαίδευσης και όχι σε διαλέξεις.

Βεβαίως στην πράξη μπορούν να αναπτυχθούν μικτά προγράμματα, τα οποία ενσωματώνουν στοιχεία από τις τέσσερις προηγούμενες κατηγορίες προγραμμάτων. Ανεξαρτήτως, όμως, του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η αποτελεσματικότητά τους πρέπει να αξιολογείται τόσο πριν την υλοποίησή τους, όσο και μετά. Προκειμένου τέτοια προγράμματα να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα:

i. Εστίαση στη βελτίωση συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων, που προκύπτουν από το ιδανικό ηγετικό πρότυπο της κάθε επιχείρησης και τη διάγνωση των αδυναμιών των στελεχών.

ii. Χρήση αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης και εργαλείων ώστε να δίδεται έμφαση στην πράξη, όπως οι εργαστηριακές – βιωματικές

ασκήσεις, οι μελέτες περιπτώσεων, η υπόδοση ρόλων, τα ομαδικά παίγνια, οι ασκήσεις αυτογνωσίας, οι προσομοιώσεις, οι ταινίες, η μέθοδος αναπληροφόρησης.

iii. Εστίαση στη μάθηση, μέσω αντιμετώπισης πραγματικών ζητημάτων της επιχείρησης και της εργασίας. Για παράδειγμα, ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης και της διαμόρφωσης μιας νέας πιο έξυπνης.

iv. Να δημιουργούν την αίσθηση επείγοντος και μια ισχυρή θέληση για βελτίωση, αλλαγή και μάθηση.

v. Να προτρέπουν τα στελέχη να συνειδητοποιούν το χάσμα που υπάρχει μεταξύ αυτού που είναι και κάνουν σήμερα και αυτού που θα έπρεπε να είναι και να κάνουν.

vi. Εκτεταμένη συμμετοχή των ανώτατων και ανώτερων στελεχών της επιχείρησης ως εκπαιδευτές, σε προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού. Η μεταφορά των εμπειριών, της κουλτούρας και των προσδοκιών της επιχείρησης για την ηγεσία, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτευχθεί από εξωτερικούς επαγγελματίες εκπαιδευτές. Οι εξωτερικοί εκπαιδευτές είναι χρήσιμοι και πρέπει να αξιοποιούνται, αλλά δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

vii. 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 να ασκούν οι ίδιοι ηγεσία ως δάσκαλοι στους «μαθητές». Αυτό, διότι οι άνθρωποι μαθαίνουν και πείθονται κυρίως μέσω χειροπιαστών παραδειγμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

6.1. ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Στην ελληνική γλώσσα η λέξη κρίση έχει δυο έννοιες: η πρώτη αφορά στη διαδικασία του κρίνειν δηλαδή χαρακτηρίζω. Κρίνω έναν άνθρωπο, μια πράξη μια συμπεριφορά, μια στάση, συγκρίνω δηλαδή όλα τα προηγούμενα με ένα πρότυπο και την τοποθετώ σε μια θέση βάση μιας κλίμακας μέτρησης.

Η δεύτερη έννοια της λέξης είναι αυτή που χαρακτηρίζει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση δύσκολη, κρίσιμη, επικίνδυνη. Κρίση είναι η εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας που γίνεται σε ένα σημείο καμπής στο οποίο ανατρέπεται ένα status quo.

Κάθε κρίση μπορεί να φτάσει από την κατάσταση της απλής ανωμαλίας μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων, και την κατάσταση του χάους και του πανικού.

Η αντιμετώπιση μιας κρίσης είναι το αντικείμενο της διοικητικής των κρίσεων (Crisis Management), η οποία λειτουργεί με τις γενικές αρχές της Διοικητικής, οι οποίες όμως εκτελούνται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των κρίσεων.

Σε μια κανονική κατάσταση όλες οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ασκείται η διοίκηση είναι γνωστές. Οι προϋποθέσεις, τα δεδομένα, οι δυνατότητες και οι πληροφορίες είναι γνωστά. Υπάρχει άνεση χρόνου και έλεγχος.

Σε περιπτώσεις όμως κρίσεων τα πράγματα αλλάζουν. Οι συνθήκες γίνονται πειστικές, ασταθείς, ρευστές, απρόβλεπτες, πρωτόγνωρες, επείγουσες και ανεξέλεγκτες. Κάτω από αυτές τις καταστάσεις ο διαχειριστής ασκεί ιδιαίτερη διοίκηση. Ο χρόνος είναι ελάχιστος, ο κίνδυνος ορατός, οι αντιδράσεις απρόβλεπτες, ο φόβος και ο πανικός πιθανοί παράγοντες. Η προσωπικότητα του διαχειριστή πρέπει να αποδειχθεί ισχυρή για να αντιμετωπίσει σωστά την κρίση και να σηκώσει το βάρος της διαχείρισης.

6.2. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΚΡΙΣΕΩΝ

Προσπαθώντας να προσδιορίσουμε την έννοια της κρίσης ώστε να μπορέσουμε να δούμε τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα για τη αντιμετώπιση τους συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι κρίσεις διακρίνονται ως εξής:

1. Ανάλογα με το είδος των φαινομένων ή των γενεσιουργών αιτιών

- Ανθρωπογενείς κρίσεις (από πρόθεση ή από αμέλεια)
- Κρίσεις φυσικών επιστημών
- Κρίσεις από μη αμιγώς φυσικές καταστροφές.

2. Ανάλογα με τον τομέα που πλήττουν

3. ανάλογα με τα αποτελέσματα, τη διάρκεια, τη δυνατότητα ελέγχου, την ένταση, το μέγεθος, κλ.π

Οι κυριότερες όμως μορφές κρίσεων μπορούν να συνοψισθούν:

1. Προσωπικές και οικογενειακές κρίσεις
2. Κοινωνικές κρίσεις
3. Εθνικές κρίσεις
4. Οικονομικές κρίσεις
5. Κρίσεις της εθνικής οικονομίας
6. Κρίσεις των οικονομικών μονάδων (Επιχειρήσεων, Οργανισμών, Συνεταιρισμών, κ.αλ.)

6.3. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ

Από τη θεωρία της διοικητικής των κρίσεων προκύπτει ότι ένας καλός ηγέτης παράγει το 60% του συνολικού έργου της οικονομικής μονάδας κατά τη διάρκεια της κρίσης και μόνο το υπόλοιπο 40% παράγουν όλοι οι εργαζόμενοι μαζί. Από την παραπάνω διαπίστωση διαφαίνεται πόσο σημαντικός και καταλυτικός είναι ο ρόλος του ηγέτη κατά την διάρκεια αντιμετώπισης κρίσεων.

Οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσεων. Κατά την κρίση το άτομο το οποίο θα ηγηθεί της προσπάθειας εξόδου και θα φέρει το βάρος των αποτελεσμάτων θα πρέπει: **α)** να είναι υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, **β)** να γνωρίζει σε βάθος όχι μόνο ολόκληρο το φάσμα του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και όλες τις διαδικασίες διαχείρισης των υποχρεώσεων και των κινδύνων. Η ηγεσία σε περιόδους κρίσεων θα πρέπει να είναι μετασχηματιστική.

Ένας ηγέτης για να μπορέσει να εντοπίσει και να διαχειριστεί μια κρίση, θα πρέπει να μπορεί να αισθανθεί και να αναγνωρίσει κάθε στιγμή τι δεν πάει καλά, να μην αγνοεί τα γεγονότα, να σκεφτεί τις συνέπειες, να ζητήσει γνωμοδότηση ειδικών. Η κατανόηση του χρόνου (timing), η αποφασιστική και γρήγορη αντίδραση θα ενισχύσουν την προσωπικότητα του ηγέτη. Η διοχέτευση και συγκέντρωση πληροφοριών καθώς και η ορατή παρουσία είναι που θα κάνουν την ομάδα να ακολουθήσει. Η ενημέρωση θα πρέπει να είναι ειλικρινής, τα στοιχεία να δίδονται έγκαιρα μέσω όλων των τρόπων επικοινωνίας, αν και ο καλύτερος τρόπος είναι πάντα ο πρόσωπο με πρόσωπο.

Ένας ηγέτης σε περιόδους κρίσεων δεν μιλάει ποτέ ανεπίσημα. Όλες οι ομάδες οι οποίες παίρνουν μέρος στην επίλυση της κρίσης πρέπει να ενημερώνονται ταυτόχρονα. Να βρίσκεται στον τόπο του εγκλήματος, να είναι αισιόδοξος και αν υπάρχουν λάθη να μπορεί να τα παραδεχθεί δημοσίως.

Μια ιδιαίτερη παράμετρο για τον ρόλο των ηγετών σε σχέση με τη σημερινή χρηματοπιστωτική κρίση παρουσιάζει στο άρθρο της «Κρίση ηγεσίας και ηγεσία εν μέσω κρίσης» η Δρ. Όλγα Επιτροπάκη. Σε αυτό παρουσιάζεται ο διπτός και φαινομενικά αντιφατικός ρόλο εν μέσω της οικονομικής κρίσης που καλούνται να παίξουν οι επιχειρηματικοί ηγέτες. Από τη μια πλευρά, να αναλογιστούν και να αναλάβουν τη δική τους ευθύνη και συνεισφορά στην εκδήλωση της κρίσης και την κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος, και από την άλλη να ηγηθούν αποτελεσματικά της εξόδου από την κρίση. Τα ερωτήματα που θέτει είναι: Μπορεί ο «φταίχτης» να είναι ταυτόχρονα και «σωτήρας; Ποια λοιπόν η ευθύνη των ηγετικών στελεχών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την

παρούσα κρίση; Μπορούμε να μιλήσουμε για κρίση ηγεσίας, χρηστής διοίκησης και ευθυκρισίας

Ο Alan Greenspan για παράδειγμα έκανε λόγο για το φαινόμενο της «άλογης ευφορίας» (irrational exuberance) που κατέκλυσε αγορές, επενδυτές και ηγεσίες με βάση καθαρά και μόνο το υψηλό βραχυπρόθεσμο κέρδος, οδηγώντας σε απώλεια του ορθολογισμού και αναλογισμού της επόμενης ημέρας.

Μπορούμε να μιλήσουμε για μια αυτό-παγίδευση των ηγετικών στελεχών και των «χρυσών αγοριών» σε ένα εθιστικό κύκλο επιδίωξης του άμεσου κέρδους υπό την πίεση της ανάγκης ικανοποίησης των μετόχων με κάθε τρόπο από την μια πλευρά, και της θετικής ανατροφοδότησης από την απόκτηση υψηλών αμοιβών από την άλλη. Αυτός ο συνδυασμός υψηλής πίεσης και υψηλών αμοιβών οδήγησε καταρχήν στην επανάληψη των συμπεριφορών που είχαν φέρει τα θετικά αποτελέσματα, και κατ' επέκταση στην ανάληψη μεγαλύτερου ρίσκου με την ελπίδα υψηλότερων απολαβών. Με απλά λόγια, σε κλασική συμπεριφορά τζογαδόρου, σύμφωνα με την κ. Επιτροπάκη.

6.3.1. ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΘΥΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΛΙΨΗΣ

Οι υφιστάμενοι ειδικά σε περιόδους κρίσης επιδιώκουν ενέργειες και συμπεριφορά από τους ηγέτες τους που να δείχνουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στη κρίση (να τους εμπιστεύονται). Αλλά και οι ίδιοι οι ηγέτες σε περιόδους αξιολόγησης ή κρίσης εκδηλώνουν είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα συναισθηματικές πλευρές της προσωπικότητάς τους. Συγκινήσεις όπως ο θυμός και η θλίψη έχει συνδεθεί με τους ηγέτες σε περιόδους κρίσης. Υπάρχουν θεωρητικά πλαίσια που υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ηγέτη έχουν επιπτώσεις στην αξιολόγηση του από τους υφισταμένους του. Στα πλαίσια έρευνας εξετάζεται η επίδραση της συγκίνησης των ηγετών στις αξιολογήσεις της ηγεσίας στα πλαίσια ενός αποτυχημένου προϊόντος. Ένας ηγέτης που εκφράζει και τη θλίψη και το θυμό σε απάντηση σε ένα αποτυχημένο προϊόν θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από

έναν ηγέτη που εκφράζει είτε το θυμό είτε τη θλίψη μόνο. Αξιολόγηση από τη πλευρά της ηγεσίας της έκφρασης των συναισθημάτων. Ένας ηγέτης που δέχεται την ευθύνη για τα λάθη που οδήγησαν π.χ. σε μια ανάκληση προϊόντων θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που δεν δέχεται την ευθύνη. Η ανάληψη ευθύνης ενός ηγέτη σε μια ανάκληση προϊόντων θα ασκήσει λιγότερη επίδραση στην αξιολόγηση όταν δέχεται την ευθύνη. Σαν συμπέρασμα της έρευνας προκύπτει ότι ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματα του για τη προβολή της εικόνας του κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ένας ηγέτης που εκφράζει τη θλίψη και θυμό του οδηγείτε σε υψηλότερες αξιολογήσεις από όταν εκφράζει το θυμό μόνο. Επειδή η κρίση ήταν ένα αποτυχημένο προϊόν που συνδέθηκε με τον καρκίνο, ήταν αποτελεσματικός να παρουσιάσει την ανησυχία και συμπόνια του. Η τρέχουσα έρευνα καταδεικνύει τη διαπροσωπική επίδραση της συγκίνησης ενός ηγέτη στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αξιολογείται. (Juan M. Madera , D. Brent Smith (2009)).

Οι πετυχημένοι ηγέτες, για παράδειγμα, μοιάζουν μεταξύ τους στο εξής κρίσιμο σημείο: διαθέτουν όλοι υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Μάλιστα, ο D Goleman σε άρθρο του, αναφέρει: «η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απολύτως απαραίτητη προϋπόθεση για την ηγεσία.

Χωρίς αυτήν, ένα άτομο ακόμα κι αν έχει την καλύτερη εκπαίδευση στον κόσμο, αν διαθέτει οξύτητα πνεύματος, αναλυτικές δεξιότητες και επινοεί συνεχώς έξυπνες ιδέες, δε θα γίνει ποτέ εξαιρετικός ηγέτης».

6.3.2. ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΤΗΣ ΧΡΟΝΙΑΣ ΤΗΣ ΥΦΗΛΙΟΥ (2009)

Ομάδα συντακτών του Barron'As κατέληξε στους 30 καλύτερους, μετά από συνεντεύξεις με επενδυτές, αναλυτές, κορυφαία στελέχη επιχειρήσεων. Η τελική κατάταξη περιλαμβάνει επιχειρηματικώς ηγέτες από όλες τις χώρες του κόσμου που κάνουν θαυμάσια δουλειά και κατορθώνουν να διατηρήσουν τις εταιρίες τους στην κορυφή παρά την κρίση. Στον τρόπο διοίκησής τους περιλαμβάνονται κινήσεις όπως: συντηρητική διαχείριση ρευστότητας, επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη και χρήση καινοτομιών.

Υπάρχουν εταιρίες που φαίνεται να οφείλουν αποκλειστικά στον επικεφαλής τους την επιτυχία τους. Κλασικό παράδειγμα η Apple και ο Steve Jobs. Μεταξύ αυτών ο Warren Buffett της Berkshire Hathaway. Παρά την πτώση κατά 50% της αγοράς από τα μέσα του 2007 έως και σήμερα, η Berkshire διαθέτει μια εντυπωσιακή «πανοπλία» μετρητών, που φθάνει στα 24 δισ.δολ.. Πέραν πάσης αμφιβολίας οι καλοί ηγέτες έχουν πάθος για τη δουλειά τους.

Ο 73χρονος Sinegal υποστηρίζει ότι «λατρεύει τη δουλειά», παρά το γεγονός ότι σε ετήσια βάση επισκέπτεται τουλάχιστον μία φορά και τα 400 υποκαταστήματα της Costco.

Ο δε Buffett υποστηρίζει ότι εάν δεν υπήρχε η δουλειά δεν θα ήξερε πώς να περάσει την ημέρα του.

Ο Jeff Bezos της Amazon.com κατόρθωσε να μετατρέψει την εταιρία από έναν απλό όμιλο online λιανικών πωλήσεων σε έναν κολοσσό των λιανικών πωλήσεων.

Ο Jim Skinner, η McDonalds φροντίζει να παρέχει στους πελάτες περισσότερο υγιεινά γεύματα, όπως σαλάτες, χωρίς φυσικά να ξεχνά και το σήμα κατατεθέν της, το Big Mac.

Η Apple και ο Steve Jobs κατάφεραν οι καταναλωτές να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τα διπλάσια για να αγοράσουν ένα PC δικής της κατασκευής. (<http://Pathfinder News.files> (2009)).

Στην κορυφή της λίστας των Top Companies for Leaders – επιχειρήσεων που εσωτερικά αναπτύσσουν και προωθούν ηγέτες στην Ευρώπη για το 2009, βρίσκεται μια ελληνική εταιρεία, η «TITAN A.E.».

Η λίστα αυτή είναι προϊόν μιας παγκόσμιας έρευνας, με θέμα την ηγεσία στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Η έρευνα “Global Top Companies for Leaders” διεξάγεται από την Hewitt Associates, τη διεθνή εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων, σε συνεργασία με το RBL Group - σύμβουλοι σε θέματα HR - και το περιοδικό Fortune. Η επιλογή και η κατάταξη έγινε από επιτροπή ανεξάρτητων κριτών και βασίστηκε σε κριτήρια όπως η ισχύς των πρακτικών και της κουλτούρας ηγεσίας, τα παραδείγματα ανάπτυξης ηγετών σε διεθνή κλίμακα, ο αντίκτυπος της ηγεσίας στις κοινωνίες στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, οι επιχειρηματικές επιδόσεις και η

εταιρική φήμη. Οι 5 κορυφαίες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη ηγετών κατατάσσονται ως εξής:

1. TITAN ΑΕ, Ελλάδα,
2. TNT N.V., Ολλανδία,
3. MAN SE, Γερμανία,
4. BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA SA, Ισπανία,
5. MICRO FOCUS INTERNATIONAL PLC, Ηνωμένο Βασίλειο.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αποτυπώσουμε 10 κανόνες για την αντιμετώπιση καταστάσεων κρίσεων από έναν ηγέτη:

1. Προσεκτική μελέτη της επιχείρησης
2. Ενέργεια με αποφασιστικότητα
3. Η ρευστότητα είναι η κινητήριος δύναμη
4. Επικέντρωση της προσοχής στα σημαντικά
5. Διαχείριση των δαπανών
6. Η αξιόπιστη διαχείριση των πληροφοριών είναι ζωτικής σημασίας
7. Ανάπτυξη διαφορετικών σεναρίων
8. Αναγνώριση της αξίας του ανθρώπινου δυναμικού
9. συναίνεση από τους μετόχους
10. Εκμετάλλευση των ευκαιριών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ

Στη συνέχεια παρατίθεται έρευνα που εκπονήθηκε σχετικά με την ηγεσία. Οι υποψήφιοι ζητήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από δύο μέρη: τις ερωτήσεις κλίμακας και τις ερωτήσεις ανάπτυξης. Οι υποψήφιοι ήταν σε σύνολο 30 άτομα από τους οποίους οι 26 ήταν άνδρες και οι 4 ήταν γυναίκες, και κατείχαν διευθυντικές θέσεις σε ξενοδοχεία, τουριστικά γραφεία, τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες.

7.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις με βάση την κλίμακα:



ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΤΕ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ:

1. Οι συνεργάτες μου με εμπιστεύονται, με εκτιμούν και με αγαπούν.
2. Κάνω τους συνεργάτες μου να δίνουν συνεχώς τον καλύτερό τους εαυτό, για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις στους στόχους που θέτω, για την πρόοδο και την επιτυχία της μονάδας και της επιχείρησης.
3. Χρησιμοποιώ λιγότερο την εξουσία και περισσότερο την έμπνευση, την πειθώ και τα μη υλικά κίνητρα για να κάνω τους συνεργάτες μου να κάνουν τα «σωστά πράγματα → σωστά».
4. Ενισχύω κατάλληλα την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση των συνεργατών μου.

5. Οι συνεργάτες μου έχουν κατανοήσει και πιστέψει το όραμα της επιχείρησης και της οργανωτικής μονάδας μου.
6. Αμφισβητώ και αλλάζω τις κατεστημένες λογικές και πρακτικές, με σκοπό την πρόοδο και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησής μου.
7. Έχω δημιουργήσει στην επιχείρηση ή την οργανωτική μονάδα την κουλτούρα που απαιτείται για την αποτελεσματικότητα και τη διαρκή επιτυχία.
8. Ασχολούμαι συστηματικά με την επιλογή των σωστών ανθρώπων, την ανάπτυξη αυτών και την προετοιμασία διαδόχων.
9. Θέτω αισιόδοξους – τολμηρούς μακροπρόθεσμους στόχους για την επιχείρηση (ή την οργανωτική μονάδα) και εξασφαλίζω την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη τους.
10. Εξασφαλίζω την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη δύσκολων βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης ή της οργανωτικής μονάδας.
11. Κάνω τους συνεργάτες μου να αισθάνονται και να λειτουργούν ως μία ώριμη και αποτελεσματική ομάδα.
12. Παίρνω τις στρατηγικές και άλλες σημαντικές αποφάσεις με βάση το μέλλον της επιχείρησης ή της οργανωτικής μου μονάδας και όχι με βάση το παρόν και το παρελθόν.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

1. Κάνω τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί μου.
2. Σέβομαι τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών μου.
3. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες μου είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη.
4. Νοιάζομαι ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών μου και τους το δείχνω.

5. Είμαι αυστηρός με τη συνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών μου.
6. Δεν ανέχομαι την μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών μου και τους το δείχνω.
7. Δεν δυσκολεύομαι να πάρω αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν αυτές είναι σωστές.
8. Είμαι συνεπής, τηρώ τις υποσχέσεις μου, λέω ότι εννοώ και εννοώ ότι λέω.
9. Τηρώ τις αξίες και τα πιστεύω μου στην πράξη.
10. Λέω πάντα την αλήθεια και κάνω πράξη την διαφάνεια.
11. Συμπεριφέρομαι σε όλους με τη λογική «κερδίζω – κερδίζεις»
12. Αναλαμβάνω πάντα τις ευθύνες μου, αναγνωρίζω και ζητώ συγγνώμη για τα λάθη μου και τις αποτυχίες μου.
13. Δεν μ' αρέσουν οι κολακείες και οι επιδείξεις.
14. Αναγνωρίζω τις δικές μου αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων.
15. Δέχομαι και επιζητώ τη δημιουργική κριτική.
16. Θέτω την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής μου μονάδας πάνω από την προσωπική μου επιτυχία.

ΠΟΣΟ ΤΣΑΓΑΝΟ ΕΧΕΤΕ

1. Εκφράζω με άνεση τις πεπειθήσεις, τις αξίες, τις ιδέες και τις γνώμες μου και τις υποστηρίζω με σθένος.
2. Δεν φοβάμαι να θυσιάσω τη σιγουριά του σήμερα για ένα καλύτερο αύριο.
3. Όταν διαφωνώ, λέω με άνεση όχι και υποστηρίζω τη γνώμη μου με επιχειρήματα.

4. Βλέπω την πραγματικότητα κατάματα, όσο δύσκολη κι αν είναι και την αντιμετωπίζω.
5. Αντιδρώ και αγωνίζομαι για να αντιμετωπίσω περιπτώσεις αδικίας, ανεντιμότητας και μετριότητας.
6. Δεν διστάζω να πάρω μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, όταν τις θεωρώ σωστές.
7. Αμφισβητώ τις «στερεότυπες, καθιερωμένες, παραδεκτές αλήθειες», τα ταμπού, και τα «μη συζητήσιμα».

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

1. Κατανοώ τα συναισθήματα μου (θυμός, φόβος, άγχος, κλπ) και τα χειρίζομαι με αποτελεσματικό τρόπο.
2. Κατανοώ και σέβομαι το πώς αισθάνονται οι άλλοι.
3. Κατανοώ την επίδραση που έχει η συμπεριφορά μου στους άλλους.
4. Γνωρίζω καλά τις δυνατότητες, τις αδυναμίες και τα ασθενή σημεία του εαυτού μου.
5. Έχω σαφή εικόνα και πλήρη συνείδηση για το «ποιος είμαι», «από πού έρχομαι» και το «που θέλω να πάω».
6. Προσπαθώ συνεχώς να μπαίνω στη θέση του άλλου.
7. Επικοινωνώ εύκολα και ευχάριστα με τους ανθρώπους.
8. Συνεργάζομαι εύκολα και αποτελεσματικά με τους άλλους.
9. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται καλά, άνετα και ευχάριστα όταν βρίσκονται μαζί μου.
10. Κερδίζω την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια των άλλων.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Ο ηγέτης:

- **Διατάσσει:** ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- **Πείθει:** ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» με πειθώ την απόφασή του στους υφισταμένους του.
- **Συζητά:** παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.
- **Δοκιμάζει:** παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους του μπορεί να τις αλλάξει.
- **Συμβουλευέται:** αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων του, τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.
- **Ζητά συμμετοχή:** θέτει και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν.
- **Εξουσιοδοτεί:** επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν, στα πλαίσια που τίθενται από τους ανώτερους του ή την οργάνωση.

1. Ποιο από τα παραπάνω στυλ σας αντιπροσωπεύει περισσότερο;

.....
.....
.....
.....

2. Έχει το αποτέλεσμα που επιθυμείτε;

.....
.....
.....
.....
.....

3. Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο τρόπο που ηγείστε; Ποιο στυλ θα προτιμούσατε να έχετε?

.....
.....
.....

4. Αναφέρατε ένα αξιόπαινο περιστατικό κατά την υπηρεσία σας.

.....
.....
.....

5. Αναφέρατε κάποιο περιστατικό το οποίο θα προτιμούσατε να μην έχει συμβεί ποτέ. Πως θα το χειριζόσασταν τώρα;

.....
.....
.....

6. Αναφέρατε τον ηγέτη πρότυπο σας διάσημο και μη. Γιατί τον θαυμάζετε?

.....
.....
.....

7. Πιστεύετε ότι ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;

.....
.....
.....

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ

7.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

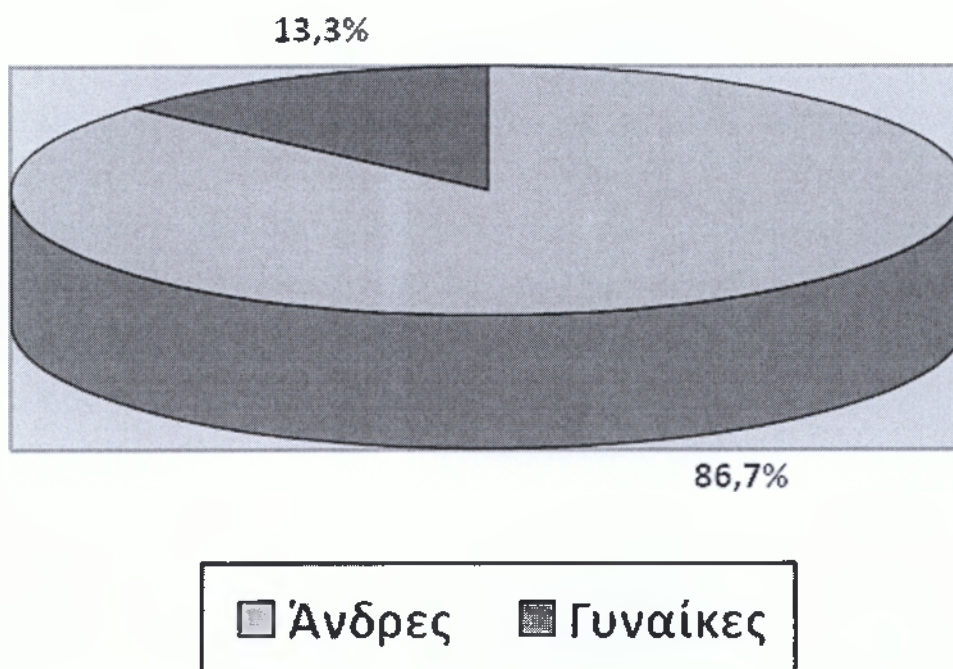
Η έρευνα έχει διεξαχθεί σε διευθυντές ξενοδοχείων, τουριστικών γραφείων, τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών.

7.2.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

7.2.1.1 Κατά φύλο

Γυναίκες: 4 13,3%

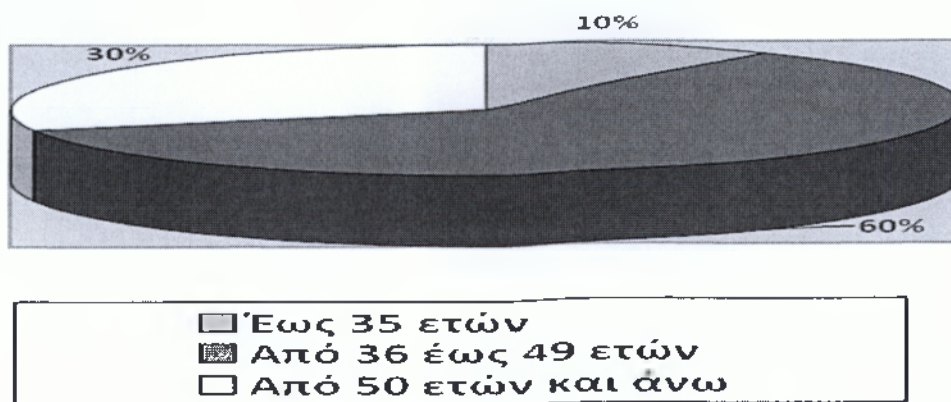
Άνδρες: $\frac{26}{30}$ $\frac{86,7\%}{100\%}$



Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των διευθυντικών θέσεων κατέχεται από άνδρες. Με το πέρασμα του χρόνου το ποσοστό των γυναικών σε αυτές τις θέσεις συνεχώς και αυξάνεται, αποδεικνύοντας ότι η θέση της γυναίκας στην ελληνική κοινωνία έχει αρχίσει να γίνεται περισσότερο δυναμική.

7.2.1.2 Κατά ηλικία

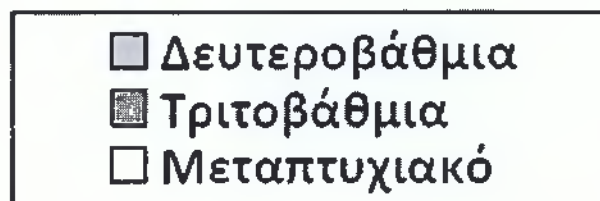
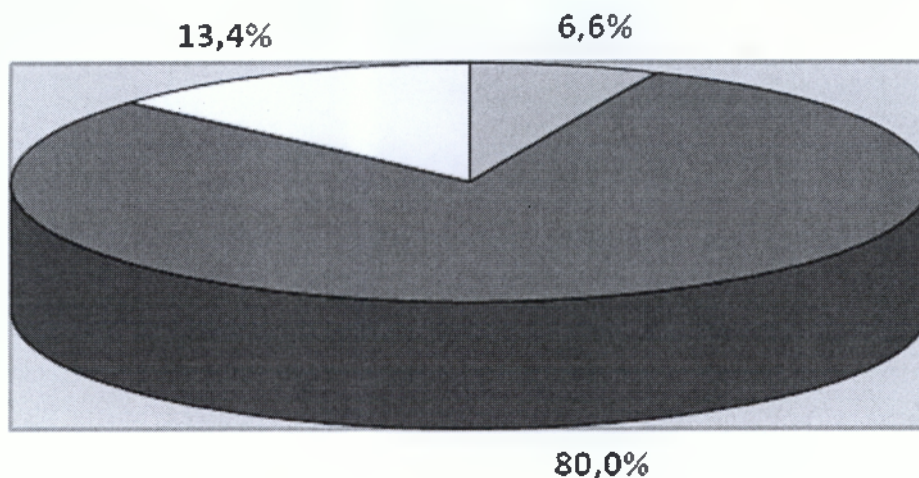
Έως 35 ετών	3	10%
Από 36 έως 49 ετών	18	60%
Από 50 ετών και άνω	9	30%
	30	100%



Το νεαρό της ηλικίας δείχνει το δυναμισμό του δείγματος, το οποίο μπορεί να αφομοιώσει ευκολότερα τις αλλαγές, τις καινοτομίες και τη νέα τεχνολογία. Δίνει επίσης τη δυνατότητα στον οργανισμό να επενδύσει πάνω του, καθώς έχει ακόμα πολλά εργασιακά χρόνια να διανύσει και μπορεί να μεγαλώνει μαζί με τον οργανισμό, αφομοιώνοντας όλο και περισσότερο την κουλτούρα του.

7.2.1.3 Κατά μορφωτικό επίπεδο

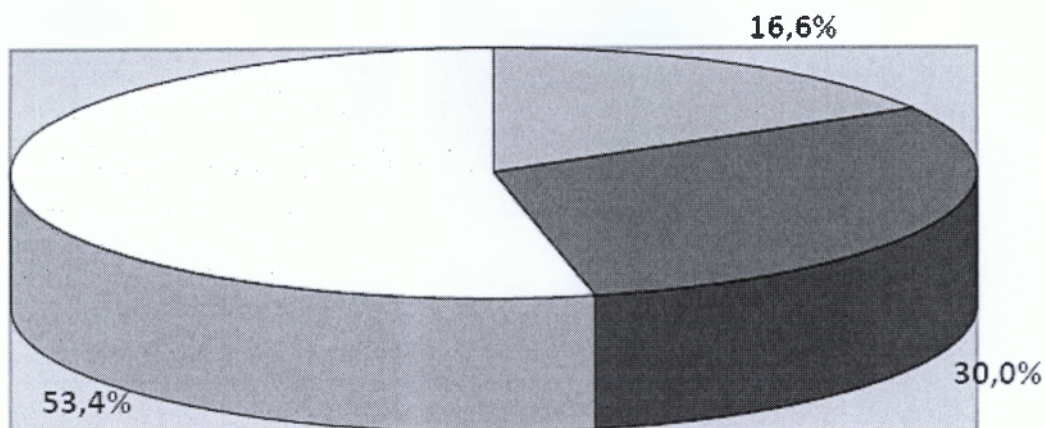
Δευτεροβάθμια	2	6,6%
Τριτοβάθμια	24	80,0%
Μεταπτυχιακό	<u>4</u>	<u>13,4%</u>
	30	100%



Παρατηρούμε υψηλό ποσοστό των διευθυντών με τριτοβάθμια ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, γιατί η μόρφωση επιτρέπει την ευκολότερη αφομοίωση τεχνολογιών, διαδικασιών, σύνθετων προϊόντων, κλπ. Έπειτα, τα στελέχη μπορούν να λειτουργήσουν σαν εκπαιδευτές του υπόλοιπου προσωπικού, ώστε να διαχυθεί η γνώση.

7.2.1.4 Κατά αριθμό υπαλλήλων που ηγούνται

Έως 5 άτομα	5	16,6%
Από 6 έως 10 άτομα	9	30,0%
Άνω των 10 ατόμων	<u>16</u>	<u>53,3%</u>
	30	100%

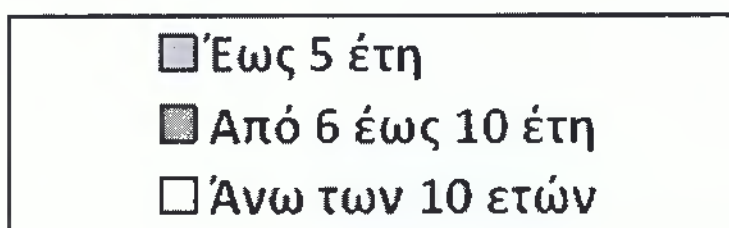
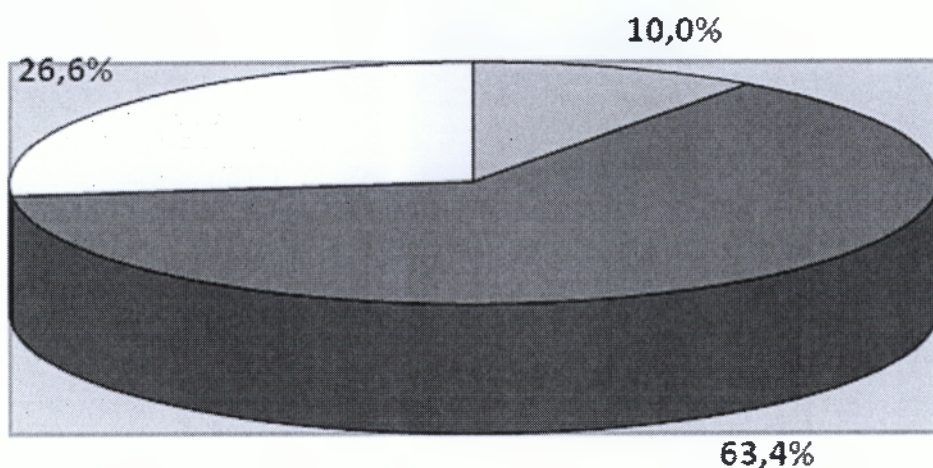


- Έως 5 άτομα
- Από 6 έως 10 άτομα
- Άνω των 10 ατόμων

Παρατηρούμε ότι το 53% των ερωτηθέντων απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα και επομένως ο ρόλος τους ως ηγέτες είναι πολύ σημαντικός και δύσκολος, αν θέλουν να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

7.2.1.5 Κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή

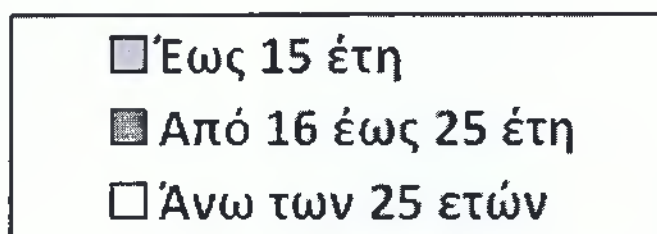
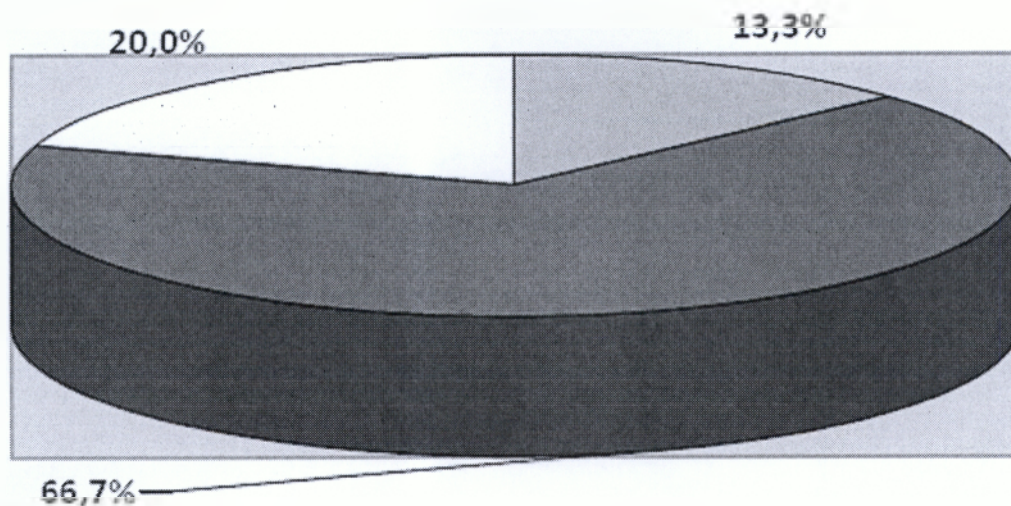
Έως 5 έτη	3	10,0%
Από 6 έως 10 έτη	19	63,4%
Άνω των 10 ετών	8	26,6%
	30	100%



Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι διευθυντές έχουν εργασιακή εμπειρία από 6 έως 10 έτη. Εάν η παρατήρηση αυτή συνδυαστεί με το νεαρό της ηλικίας των στελεχών, παρέχει στον οργανισμό το πλεονέκτημα της εύκολης αφομοίωσης μιας κοινής κουλτούρας και επιχειρησιακής πολιτικής από τα στελέχη του.

7.2.1.6 Κατά συνολική εργασιακή εμπειρία

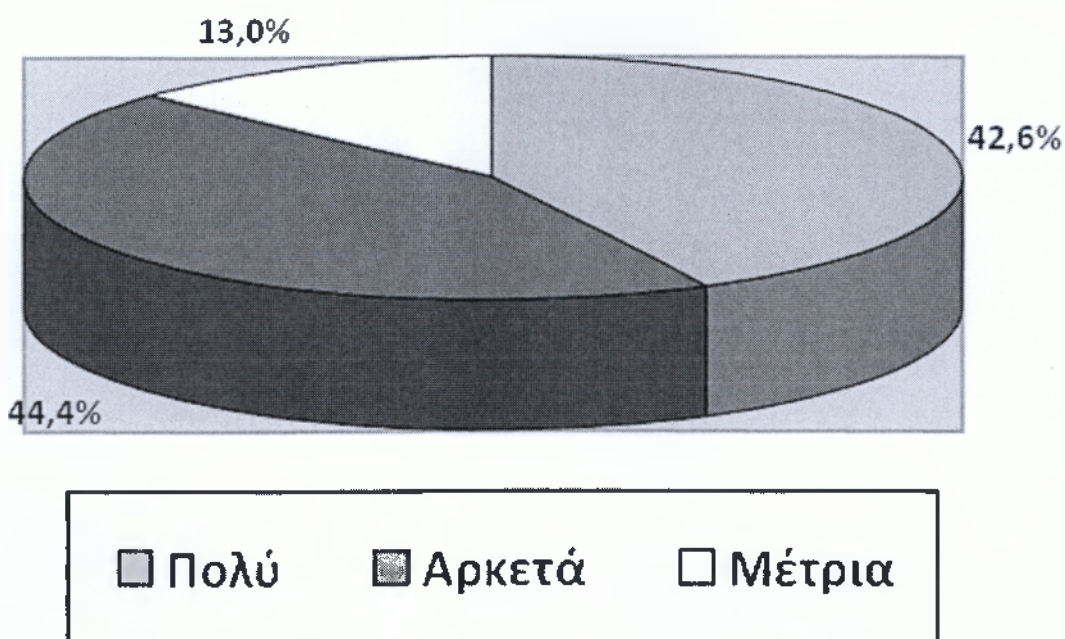
Έως 15 έτη	4	13,3%
Από 16 έως 25 έτη	20	66,7%
Άνω των 25 ετών	6	20,0%
	30	100%



7.2.1.7 Ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό λειτουργείτε ως ηγέτης»

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό λειτουργείτε ως ηγέτης», έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

Πολύ	42,6%
Αρκετά	44,4%
Μέτρια	13,0%
Λίγο	0%
Καθόλου	0%

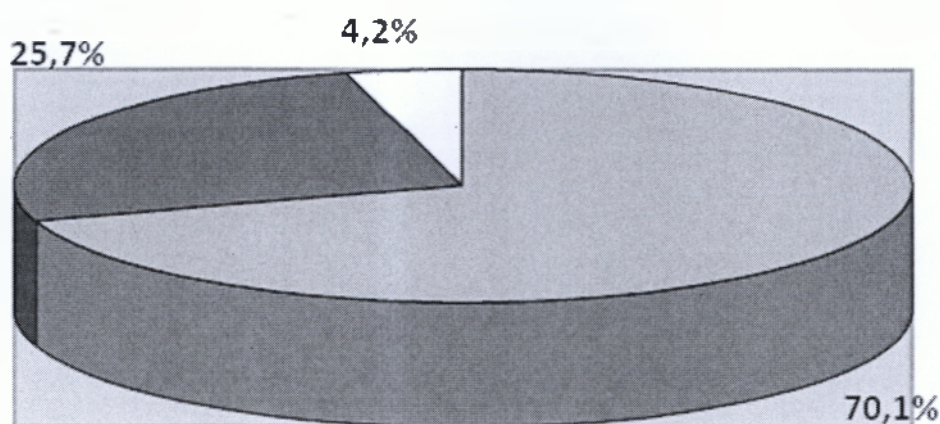


Σε αυτή την ερώτηση, οι ερωτηθέντες διευθυντές απάντησαν ότι θεωρούν τους εαυτούς τους «αρκετά» έως «πολύ» ηγέτες, ενώ σε ελάχιστα σημεία πιστεύουν ότι δεν λειτουργούν απόλυτα ως ηγέτες. Θεωρούν ότι έχουν την καλύτερη δυνατή συνεργασία με τους υφισταμένους τους, δίνοντάς τους συνεχώς κίνητρα και κάνοντάς τους να λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα, έχοντας κατανοήσει και πιστέψει το όραμα της επιχείρησης.

7.2.1.8 Ερώτηση «Αξιολογείστε τον χαρακτήρα ηγετικής σας συμπεριφοράς».

Στην ερώτηση «Αξιολογείστε τον χαρακτήρα ηγετικής σας συμπεριφοράς», απάντησαν τα εξής:

Πολύ	70,1%
Αρκετά	25,7%
Μέτρια	4,2%
Λίγο	0%
Καθόλου	0%



Πολύ
 Αρκετά
 Μέτρια

Στις ερωτήσεις που αφορούν την αξιολόγηση του χαρακτήρα της ηγετικής τους συμπεριφοράς, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η ηγετική τους συμπεριφορά είναι η πρέπουσα και η καταλληλότερη απέναντι στους υφισταμένους τους. Προσπαθούν να επικοινωνούν όσο το δυνατόν περισσότερο μαζί τους, δείχνοντάς τους ότι νοιάζονται πραγματικά για τη δική τους γνώμη και λαμβάνοντας υπόψη τα δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του κάθε συνεργάτη τους.

7.2.1.9 Ερώτηση: «Πόσο τσαγανό έχετε»

Στην ερώτηση «Πόσο τσαγανό έχετε», έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

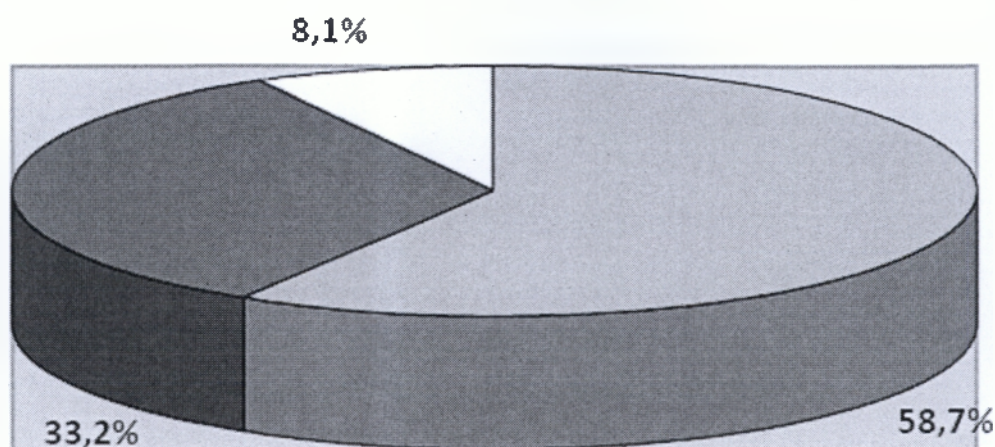
Πολύ 58,7%

Αρκετά 33,2%

Μέτρια 8,1%

Λίγο 0%

Καθόλου 0%



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι διαθέτουν «τσαγανό», σε τέτοιο βαθμό ώστε να μην διστάζουν να παίρνουν μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, να λένε με άνεση όχι όταν διαφωνούν και να υποστηρίζουν με σθένος τη γνώμη τους.

7.2.1.10 Ερώτηση: « Αξιολογήστε την συναισθηματική σας νοημοσύνη»

Στην ερώτηση « **Αξιολογήστε την συναισθηματική σας νοημοσύνη**», έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

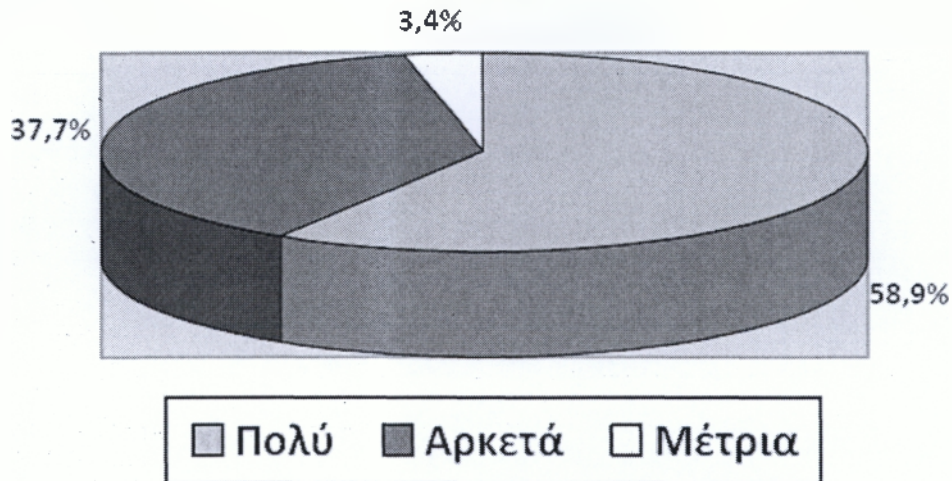
Πολύ 58,9%

Αρκετά 37,7%

Μέτρια 3,4%

Λίγο 0%

Καθόλου 0%



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία τους βοηθάει να κατανοούν τα δικά τους συναισθήματα ώστε να τα χειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο. Γενικά θεωρούν ότι είναι σε θέση να «μπαίνουν» στη θέση των άλλων, ώστε να μπορούν να επικοινωνούν ευκολότερα μαζί τους και να συνεργάζονται όσο το δυνατόν καλύτερα. Με αυτό τον τρόπο κερδίζουν την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια των άλλων, κάτι που βοηθάει στην καλύτερη συνεργασία.

7.2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σχετικά με τις ερωτήσεις ανάπτυξης αξίζει να αναφέρουμε ορισμένες από τις απαντήσεις των στελεχών:

Στην ερώτηση «**Ποιο από τα στυλ ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο**», όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι το στυλ που τους αντιπροσωπεύει είναι αυτό που πείθει, συζητά, συμβουλευέται και ζητά συμμετοχή.

Στην ερώτηση «**Έχει το αποτέλεσμα που επιθυμείτε;**» το 60% απάντησε ότι έχει αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές, ενώ το 40% απάντησαν ότι έχει πάντα το αποτέλεσμα που επιθυμούν.

Στην ερώτηση «**Τι θα θέλατε να αλλάξετε στον τρόπο που ηγείστε; Ποιο στυλ θα προτιμούσατε να έχετε;**», το 40% δεν θέλει να αλλάξει κάτι

στον τρόπο που ηγείται, ενώ από αυτούς που θα ήθελαν να αλλάξουν, οι πιο αξιoσημείωτες απαντήσεις ήταν οι εξής:

«Ίσως ένα πιο ευέλικτο στυλ, ανάλογα με τον συνεργάτη που έχω απέναντί μου, δεδομένου ότι σε μια μεγάλη ομάδα όλοι οι συνεργάτες δεν είναι ίδιοι», μια απάντηση που έχει δοθεί από τον διευθυντή ενός καταστήματος της εμπορικής τράπεζας.

«Θα ήθελα να είμαι σε θέση να ενισχύω περισσότερο την αυτοεκτίμηση – αυτοπεποίθηση των συνεργατών μου, έχοντας μεγαλύτερη έμπνευση και πάθος» είναι η απάντηση που έχει δοθεί από τον διευθυντή ενός καταστήματος της ασφαλιστικής εταιρείας ING.

Στην ερώτηση **«Αναφέρετε ένα αξιέπαινο περιστατικό κατά την υπηρεσία σας»**, ορισμένες από τις απαντήσεις είναι οι εξής:

«Ο τρόπος με τον οποίο πέτυχα να μην γίνει ο πλειστηριασμός του ακινήτου ενός πελάτη με προσωρινό οικονομικό πρόβλημα, ο οποίος κατάφερε τελικά να εξοφλήσει τα οφέλη του με μακρόχρονο διακανονισμό», μια απάντηση που δόθηκε από τον διευθυντή ενός καταστήματος εμπορικής τράπεζας.

«Οι προσπάθειες με το ελλιπές προσωπικό όχι μόνο να διατηρήσουμε στα ίδια επίπεδα, αλλά να αυξήσουμε το καθημερινό υπηρεσιακό παραγόμενο έργο αξιοποιώντας με σωστό προγραμματισμό το πολυτιμότερο εργαλείο μας που είναι ο χρόνος», είναι η απάντηση που δόθηκε από τον διευθυντή ενός καταστήματος ΟΤΕ.

Στην ερώτηση **«Αναφέρατε κάποιο περιστατικό το οποίο θα προτιμούσατε να μην έχει συμβεί ποτέ. Πως θα το χειριζόσασταν τώρα;»**, οι περισσότεροι απάντησαν ότι φέρθηκαν παρορμητικά και απερίσκεπτα απολύοντας προσωπικό ή μιλώντας προσβλητικά σε υφισταμένους τους, κάτι το οποίο θα είχαν αποφύγει αν ενεργούσαν με περισσότερη ψυχραιμία και διαλλακτικότητα.

Στην ερώτηση **«Αναφέρατε τον ηγέτη πρότυπό σας, διάσημο και μη. Γιατί τον θαυμάζεται;»**, κάποιες από τις απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής:

«Ο αείμνηστος πατέρας μου αποτελεί το πρότυπό μου, ως έντιμος, ειλικρινής και αγαπητός σε όλους. Παρότι αγράμματος διέθετε όλα όσα πρέπει

να χαρακτηρίζουν ένα ηγέτη. Ζώντας σε μία μικρή κοινωνία, απέδειξε το πόσο καλός ηγέτης ήταν γιατί για πάρα πολλά χρόνια δοκιμάστηκε σε όλους τους τομείς και με όλες τις ιδιότητές του στην τοπική αυτοδιοίκηση και στην κοινωνία, περνώντας στην κοινωνία ως παράδειγμα προς μίμηση».

«Ο κος Κωνσταντίνος Μήσης. Συγκεντρώνει στο πρόσωπο του όλα τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη καθώς και τρομερή αποφασιστικότητα και αυτοπεποίθηση».

«Ο Μαχάμα Γκάντι. Κατάφερε να εμπνεύσει έναν ολόκληρο λαό μόνο με την παρουσία του και για τον τρόπο που αντιμετώπιζε τα προβλήματα».

«Θαυμάζω τον ηγέτη των ΗΠΑ Ομπάμα, γιατί παρά το νεαρό της ηλικίας του κατάφερε να φτάσει τόσο ψηλά».

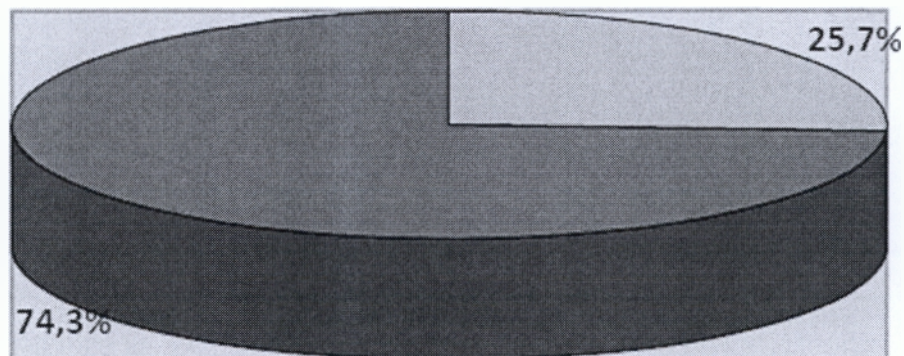
«Τον Τζον Κέννεντυ ».

«Τον Μάρτιν Λούθερ Κινγκ για τα οράματα που είχε».

Στην ερώτηση «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;» έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

Γεννιέται 25,7%

Γεννιέται και γίνεται 74,3%



■ ΓΕΝΝΙΕΤΑΙ
■ ΓΕΝΝΙΕΤΑΙ ΚΑΙ ΓΙΝΕΤΑΙ

Το 74,3% των διευθυντών απάντησε ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που υπάρχουν εκ γενετής, «τα έμφυτα χαρίσματα» και ότι τα υπόλοιπα είναι επίκτητα. Ο ηγέτης έχει εκ γενετής τις προοπτικές, τις οποίες όμως πρέπει να καλλιεργεί, να βελτιώνει και να τις αναδεικνύει μέσα από την πορεία του επί μακρόν.

7.3 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως προαναφέρθηκε η ηγεσία διαφέρει από το Μάνατζμεντ, αλλά όχι για τους λόγους που πιστεύει ο περισσότερος κόσμος. Η ηγεσία δεν είναι κάτι απόκρυφο και μυστηριώδες. Επίσης, δεν είναι κατ' ανάγκη καλύτερη από το μάνατζμεντ ή κάτι που μπορεί να το αντικαταστήσει.

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης. Το καθένα έχει τη λειτουργία του και τις δραστηριότητες που τα χαρακτηρίζουν. Και τα δύο είναι απαραίτητα για την επιτυχία στο σύγχρονο, πολύπλοκο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Οι περισσότερες εταιρείες σύμφωνα και με την έρευνα που εκπονήθηκε διαθέτουν περισσότερο μάνατζερ παρά ηγέτες. Χρειάζεται να αναπτύξουν την ικανότητά τους για άσκηση ηγεσίας. Οι επιτυχημένες εταιρείες δεν περιμένουν να εμφανιστούν μόνοι τους οι ηγέτες. Αναζητούν άτομα με πάθος, μεράκι και όρεξη, που έχουν δυνατότητες να ηγηθούν και τα εκθέτουν σε εμπειρίες καριέρας, που έχουν σχεδιαστεί να αναπτύσσουν αυτές τις δυνατότητες.

Πράγματι, με προσεκτική επιλογή, βοήθεια, και ενθάρρυνση, δεκάδες άτομα μπορούν να παίξουν σημαντικούς ηγετικούς ρόλους σε μια επιχείρηση. Οι εταιρείες πρέπει να μην ξεχνάνε, ότι ισχυρή ηγεσία με ανίσχυρο μάνατζμεντ δεν είναι προτιμότερο από την αντίστροφη κατάσταση. Η πραγματική πρόκληση είναι η συνύπαρξη της ισχυρής ηγεσίας και του ισχυρού μάνατζμεντ και η χρήση του ενός για την εξισορρόπηση του άλλου.

Φυσικά δεν είναι δυνατόν όλοι να είναι καλοί και στην ηγεσία και στο μάνατζμεντ. Μερικά άτομα έχουν τη δυνατότητα να γίνουν άριστοι μάνατζερ, αλλά όχι επιτυχημένοι ηγέτες. Άλλοι έχουν μοναδικές ηγετικές ικανότητες, αλλά δυσκολεύονται πολύ να γίνουν ισχυροί μάνατζερ. Οι επιτυχημένες εταιρείες εκτιμούν και τα δύο είδη ατόμων (μάντζερ-ηγέτες) και εργάζονται για να τους εντάξουν στο δυναμικό της ομάδας τους με την κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών.

Όπως προαναφέρθηκε, οι ηγέτες και γεννιούνται και γίνονται. Τα **ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες** είναι ξεχωριστά, δηλαδή δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό. Δεν είναι όμως ούτε

υπερφυσικά, ούτε σπάνια, ούτε δύσκολα. Τα περισσότερα από αυτά είναι επίκτητα παρά έμφυτα και μπορούν να αναπτυχθούν λίγο ή πολύ.

Στο Μάνατζμεντ και γενικά στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων δεν υπάρχουν ακριβείς συνταγές. Η διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση δε χτίζεται με σχέδια που υλοποιούνται σε συγκεκριμένο χρόνο. Απαιτεί μία συστηματική και πειθαρχημένη προσπάθεια από τα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως από αυτά που βρίσκονται στην ανώτατη διοίκηση.

Οι σωστοί άνθρωποι δεν είναι μόνο τα talέντα. Είναι αυτοί που, εκτός των γνώσεων και ικανοτήτων τους, διαθέτουν το χαρακτήρα που ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και κυρίως έχουν την ισχυρή θέληση να είναι σωστοί επαγγελματίες και να επιτυγχάνουν τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις ως άτομα αλλά και ως ομάδες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αντωνάκης Ι., Εργασιακές Σχέσεις, Ηράκλειο, ΤΕΙ Κρήτης, 2003.
2. Chevallier J., (1993), *Διοικητική Επιστήμη*, Αθήνα . Εκδόσεις Σάκκουλα.
3. Δρ.Επιτροπάκη Όλγα, Κρίση ηγεσίας και ηγεσία εν μέσω κρίσης, www.alba.edu.gr/crisis
4. Ζαβλανός Μ., Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα, Σταμούλης, 2002.
5. Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, εκδ. Ελληνικά Γράμματα Αθήνα 1998
6. Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1996
7. Harvard Business Review on leadership, Κλειδάριθμος, 2003
8. Kotter J., Ο ηγέτης της Αλλαγής, εκδ. Κριτική, 2002
9. Κουσκουβέλης Η. Ι., (1997), Λήψη Αποφάσεων- Κρίση- Διαπραγμάτευση, Αθήνα Παπαζήσης
10. Κωνσταντέλλος, Ν. (2006). Χαρακτηριστικά και πρακτικές των πετυχημένων CEOs – ηγετών στην Ελλάδα. Παρουσίαση έρευνας της KPMG.
11. Μακρυδημήτρης Α., (1989), *Θεωρία Αποφάσεων*, Αθήνα .. Εκδόσεις Σάκκουλα
12. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία: Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005
13. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένος, 2003
14. Παπαστάμκος –Γκίκας- Λιάκουρας, (2002), *Εθνική και Ευρωπαϊκή Ασφάλεια και Διαχείριση Κρίσεων*, Αθήνα- Κομοτηνή .. Εκδόσεις Σάκκουλα
15. Σφακιανάκης Μ. Κ., (1998), *Διοικητική Κρίσεων*, Αθήνα .. Εκδόσεις «Έλλην».
16. Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Interbooks, 2001

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Bennet R., Organizational behaviour, London, Pitman Publishing , 1997
2. Bennis W., On becoming a leader, Addison – Wesley, 1989
3. Brownell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. Human Resource Management, 45, 309-336.
4. Collins J., Good to Great, Harper Bussiness, 2001
5. Collins J., Porras J, Built to last, Warner Business Book, 2001
6. Conger J., Benjamin B., Building Leaders, Jossey Bass, 1999
7. Kotter J., Heskett J., Corporate Culture and Performance, Free Press.1992
8. Kotter P. John (2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*, Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.
9. Mullins L., Management and organizational behaviour, London, Pitman Publishing, 1996
10. Nanus B. Visionary Leadership, Jossey Bass, 1992
11. Stringer R., Leadership and organizational climate, Prentice Hall, 2003
12. Tichy N., The Cycle of Leadership, Harper Business, 2002
13. Zenger J., The Extraordinary Leader, McGraw-Hill, 2002

ΑΡΘΡΑ

1. Goleman D. Boyatzis R, McKee A., Ο νέος ηγέτης και ο «ανοιχτός κρίκος», Οικονομικός Ταχυδρόμος, Οκτώβριος 2002
2. Hackman R., Wageman R., Ηγετικές Ομάδες γιατί άλλες αποδίδουν και άλλες όχι, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Μάιος 2003
3. Ηρακλέους Α, Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Απρίλιος 2004.
4. Καπετανάκη Φ, Οι σύγχρονοι ηγέτες γεννιούνται, αλλά κυρίως γίνονται, Η ναυτεμπορική Ιούλιος 2003
5. Κονδύλης Ε., Αμιράλης Κ., Υπάρχουν ηγέτες στην ελληνική αγορά; Οικονομικός ταχυδρόμος, Οκτώβριος 2003

6. Λαζαρίμου Μ, Μέσω της επικοινωνίας αναδεικνύονται οι ηγέτες στις επιχειρήσεις, Ημερήσια, Απρίλιος 2004
7. Λεφοπούλου Α, Ισορροπώντας μεταξύ πάθους και πνευματικότητας, Η ναυτεμπορική Απρίλιος 2004
8. Μαύρος Δ., Αναγκαία η σωστή διδασκαλία του επιχειρηματικού πνεύματος, Ναυτεμπορική, Απρίλιος 2004
9. Μπουραντάς Δ, Το Μάνατζμεντ δεν αρκεί χωρίς την ηγεσία, Κέρδος, Απρίλιος 2004
10. Παπακώστα Μ, Η Διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φεβρουάριος 2004
11. Σπυριδώνης Λ., Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποτελεσματική ηγεσία, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Απρίλιος 2004
12. Τζακ Γουέλτς., Τα 4 «Ε» του επιτυχημένου ηγέτη, The Wall street, Ιανουάριος 2004

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

1. www.keade.org.cy
2. www.fatsimare.net/relationships_love/p2_articleid/9819
3. www.icsd.aegean.gr/proptixiaka/theoria_systimaton/Lecture-8-SystemsTheory.pdf
4. news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_16/04/2006_181030
5. www.neostypos.gr/opsis_article.php?sub=4&art=05043014
6. www.plantmanagement.gr/online/article.asp?group=2§ion=5&articleid=1351&returnPage=SECTION
7. www.tetraconsult.gr/resources/Resources/Papers%20in%20Greek/Servant%20&%20Transformative%20Leadership.pdf
8. www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=82&artid=187635
9. www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=158109&ct=3
10. <http://www.hrma.gr/>. (Περιοδικό Χρήμα 2006, Απρίλιος), οι καλύτεροι managers της χρονιάς.