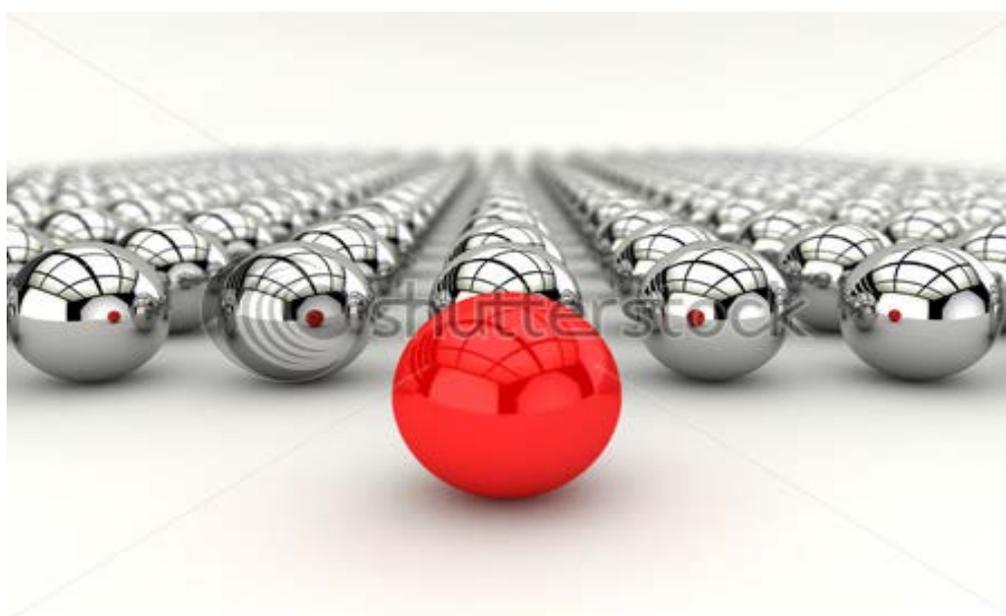




ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



www.shutterstock.com · 63032092

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

Μπιτχαβά Αμαλία

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

Γιαννάκης Μάνθος

Δανελάτος Σταύρος

ΠΡΕΒΕΖΑ 2012

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όνοματεπώνυμο, Υπογραφή

1.

2.

3.

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

*Μπορείς να αγοράσεις τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου για
ένα ορισμένο χρόνο.*

*Μπορείς να αγοράσεις τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου
σ' ένα χώρο, για ορισμένο χρόνο.*

*Μπορείς ακόμα να αγοράσεις ένα ορισμένο αριθμό μυϊκών
κινήσεων στο δεδομένο χώρο και χρόνο.*

*Αυτό που δεν μπορείς να αγοράσεις και αυτό ακριβώς που σου
χρειάζεται για να έχεις υψηλή απόδοση, είναι η ΠΙΣΤΗ, ο
ΖΗΛΟΣ και η ΑΦΟΜΟΙΩΣΗ των ανθρώπων σου.*

Αυτά δεν αγοράζονται, κερδίζονται.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	3
1.1 Η έννοια της επιχείρησης.....	3
1.1.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης.....	3
1.2 Γενικός ορισμός της Ηγεσίας.....	5
1.2.1 Ιστορική εξέλιξη.....	8
1.2.2 Ικανότητες – Δεξιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη.....	8
1.2.3 Ηγεσία – Επιρροή - Δυνάμεις Επιρροής.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Γενετική Θεωρία (Genetic approach).....	11
2.3 Θεωρίες περί ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη (Trait theories).....	12
2.4 Θεωρίες περί συμπεριφοράς του ηγέτη (Behavioral theories).....	13
2.4.1 Θεωρία X και Y.....	13
2.4.2 Έρευνα του Πανεπιστημίου της Πολιτείας του Οχάιο.....	13
2.4.3 Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος.....	15
2.4.4 Έρευνα Stogdill.....	17
2.5 Θεωρίες περί συνθηκών του περιβάλλοντος (Περιπτώσιακές προσεγγίσεις – Ενδεχομενικές προσεγγίσεις – Προσεγγίσεις καταστάσεων).....	18
2.5.1 Εισαγωγή.....	18
2.5.2 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler.....	19
2.5.3 Μοντέλο Hersey and Blanchard.....	22
2.5.4 Θεωρία Ηγεσίας Στόχου και “Μονοπατιού”.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΑ.....	27
3.1 Ο Αυταρχικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....	27
3.2 Ο Ανθρωπιστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....	27
3.3 Ο Αδιάφορος ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς, Laissez-faire.....	28
3.4 Ο Πειστικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....	28
3.5 Ο Δημοκρατικός ηγετικός τρόπος συμπεριφοράς.....	29
3.6 Από το άτομο στην Ομάδα.....	31
3.7 Μετατροπή των ατόμων σε μέλη μιας ομάδας.....	32
3.7.1 Εκπαίδευση.....	32
3.7.2 Το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών.....	32

3.8	Διάλογος και επικοινωνιακή συζήτηση.....	33
3.8.1	Διαφορές διαλόγου και επικοινωνιακής συζήτησης.....	34
3.9	Διευκόλυνση Ομάδας.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4		
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		36
4.1	Η φύση της ηγεσίας	36
4.2	Ομαδικότητα προς όφελος της αποτελεσματικότητας μιας οργάνωσης.....	37
4.3	Τέσσερις ρόλοι ηγέτη.....	38
4.3.1	Ο Οραματιστής	39
4.3.2	Ο Στρατηγικός	39
4.3.3	Ο Διευκολυντής	39
4.3.4	Ο Συνεισφέρων	40
4.4	Ολοκληρωμένη ηγεσία: Απόδοση με αίσθημα εκπλήρωσης	40
4.5	Ηγετικά προφίλ.....	41
4.5.1	Ηγεσία Απόδοσης	41
4.5.2	Ηγεσία Ανάπτυξης	41
4.5.3	Ηγεσία Στρατηγικής	42
4.6	Σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και ηγεσίας	42
4.6.1	Συναισθηματική Νοημοσύνη.....	42
4.6.2	Οι κλίμακες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	45
4.6.3	Σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τύπους Ηγεσίας	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5		
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....		47
5.1	Μελέτη Περίπτωσης ALTERA INC.....	47
5.1.1	Κατάσταση της ALTERA	47
5.1.2	Συνεργατική Μετασχηματιστική Ηγεσία	48
5.1.3	Συναισθηματικά Ανταγωνιστικοί Ηγέτες.....	49
5.2	Επιλεγμένη Αρθρογραφία σχετικά με την Ηγεσία και το Ρόλο του Ηγέτη.....	50
5.2.1	«Υστερούμε σε αποτελεσματική ηγεσία»	50
5.2.2	«Γιατί αποτυγχάνουν οι ευρείες αλλαγές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς»	52
5.2.3	«Σπάνιος στρατηγικός πόρος οι σωστοί άνθρωποι»	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6		
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....		57
6.1	Στοιχεία έρευνας.....	57
6.2	Αποτελέσματα έρευνας.....	58
6.2.1	Βασικά στοιχεία ερωτώμενου.....	58
6.2.2	Στοιχεία σχετικά με την ηγεσία	60
6.2.3	Στοιχεία σχετικά με την αντίληψη περί ηγεσίας.....	68
6.3	Συμπεράσματα έρευνας.....	73
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....		76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		77

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..... Π1-Π6

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της “ηγεσίας” διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που έχουν ή/και αναπτύσσουν επιτυχημένους ηγέτες έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Τούτο διότι ο ηγέτης είναι αυτός που θεμελιώνει το εταιρικό όραμα, αυτός που κάνει τα “σωστά πράγματα”, έναντι του μάνατζερ που “κάνει σωστά τα πράγματα που αναλαμβάνει”, αυτός που εμπνέει και παρακινεί τα μέλη της ομάδας και τους εργαζόμενους. Η έρευνα έχει δείξει ότι μολονότι η γενική νοημοσύνη (IQ) συνδέεται με την απόδοση και την απόκτηση ικανοτήτων των υψηλόβαθμων στελεχών, παρά ταύτα δεν μπορεί να προβλέψει/καθορίσει μία εξαιρετική απόδοση, όπως στην περίπτωση μίας επιτυχημένης ηγεσίας ή απόκτησης ηγετικής ικανότητας. Πέρα από τις γνωστικές ικανότητες που κυρίως αφορούν στη γενική νοημοσύνη, συναισθηματικής φύσεως στοιχεία ή δεξιότητες ή ικανότητες που συγκροτούν τη συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) έχουν αποδειχθεί ότι προβλέπουν καλύτερα τέτοιες αποδόσεις, καθ’ ότι συνδέονται τόσο με τον τρόπο σκέψης όσο και με τις γενικότερες αντιδράσεις του άτομου.

Η εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια εκ των οποίων τα τέσσερα πρώτα επιχειρούν μία θεωρητική προσέγγιση ενώ τα δύο τελευταία στέκονται ερευνητικά στο θέμα της ηγεσίας και στην άσκηση αυτής στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα των επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνονται σύντομα οι έννοιες της επιχείρησης και της ηγεσίας αναδεικνύοντας τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι κυριότερες θεωρίες περί ηγεσίας και τα πιο γνωστά μοντέλα άσκησης ηγεσίας. Συνεχίζοντας, στο τρίτο κατά σειρά κεφάλαιο παρουσιάζονται πιο αναλυτικά βασικοί ηγετικοί τρόποι συμπεριφοράς και γίνεται αναφορά στην έννοια και τη σπουδαιότητα της ομάδας. Η θεωρητική προσέγγιση ολοκληρώνεται με το τέταρτο κεφάλαιο στο οποίο διαπιστώνεται η σημασία της ηγεσίας για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, με αναφορά σε κυρίαρχα ηγετικά προφίλ και τη σχέση της συναισθηματικής νοημοσύνης με την ηγεσία.

Το ερευνητικό μέρος της εργασίας αφορά σε παρουσίαση μελέτης περίπτωσης και σε συλλογή ενδεικτικών άρθρων που αφορούν τις επιχειρήσεις της σύγχρονης ελληνικής πραγματικότητας (κεφ. 5). Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα

πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση κλειστού ερωτηματολογίου προκειμένου να διαπιστωθεί σε αντιπροσωπευτικό δείγμα επιχειρήσεων ο ρόλος της ηγεσίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχείρηση είναι κάθε συγκεκριμένος συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής (φύσης – κεφαλαίου – εργασίας) ανεξάρτητα φύσης, σκοπού, συγκρότησης και μεγέθους με τον οποίο πραγματοποιείται η παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών και η κάλυψη ανθρώπινων αναγκών.

1.1.1 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης

Τα βασικά στοιχεία που συγκροτούν μια επιχείρηση είναι:

α. Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις: Κτίρια, μηχανήματα που τα χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την παραγωγή των αγαθών ή υπηρεσιών που παράγει, ηλεκτρολογικές εγκαταστάσεις, υγρά καύσιμα κι άλλα που κινούν την παραγωγική διαδικασία, σύγχρονη τεχνολογία κ.ά.

β. Οι πρώτες και βοηθητικές ύλες που τροφοδοτούν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και υφίστανται μια επεξεργασία σε μια συνεχή ροή μέσα στο παραγωγικό κύκλωμα και τελικά αποτελούν τα παραγόμενα προϊόντα και την εκροή τους προς την κοινωνία, όταν βγούνε από το παραγωγικό κύκλωμά της.

γ. Οι άνθρωποι: Το ανθρώπινο δυναμικό, ο ανθρώπινος παράγοντας κάθε επιχείρησης. Οι άνθρωποι είναι ο ζωντανός συντελεστής της παραγωγής που αξιοποιεί τα πάντα μέσα στην επιχείρηση. Είναι το μόνο έμψυχο και το πιο δυναμικό στοιχείο της. Η επιστήμη και η εμπειρία αποδείξανε ότι το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης δεν είναι ένας ανόργανος όγκος ατόμων. Η εργασία σε μια επιχείρηση είναι συλλογική και δεν καθορίζεται από τα ατομικά συμφέροντα κάθε ατόμου, αλλά αντίθετα το αίσθημα του να ανήκει κανείς σε μια ομάδα, αποτελεί το κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς.

δ. Το χρήμα αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για κάθε επιχείρηση. Είναι δύναμη και εξουσία στο εσω-επιχειρηματικό και στο εξω-επιχειρηματικό περιβάλλον. Με το χρήμα

μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει τα μέσα παραγωγής, τη νέα τεχνολογία, να πληρώσει το άριστο προσωπικό, ν' αγοράσει τις πρώτες ύλες, τις ενέργειες, τις πληροφορίες κτλ.

ε. Η ενημέρωση και οι πληροφορίες: Με αυτές θα διαμορφώσει η διοίκηση την επιχειρησιακή της συμπεριφορά στον επιχειρηματικό χώρο, που είναι η κοινωνία μέσα στην οποία δρα για να πετύχει, να επιβιώσει και να πραγματώσει τους στόχους της.

Κάθε επιχείρηση είναι ένας μηχανισμός αυτοπροσαρμογής. Και όσο μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής διαθέτει κάθε επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη δυνατότητα επιβίωσης έχει. Σε περιπτώσεις αδυναμίας προσαρμογής στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, το βιολογικό τέλος της επιχείρησης είναι αναπόφευκτο.

στ. Τεχνολογία: Η επιχείρηση δίχως τη σύγχρονη τεχνολογία είναι δύσκολο να επιβιώσει βιολογικά. Η τεχνική πρόοδος είναι σήμερα βασικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης. Η τεχνική υπήρξε πάντοτε ένας μεγάλος βοηθός του ανθρώπου, που τον βοήθησε να επιβιώσει βιολογικά στο περιβάλλον του.

1.1.2 Επιχειρησιακό περιβάλλον – Ομάδες συμφερόντων στην επιχείρηση

Κάθε επιχείρηση «γεννιέται», αναπτύσσεται, λειτουργεί και «πεθαίνει» μέσα σ' ένα περιβάλλον. Στο περιβάλλον αναζητά η διοίκηση της επιχείρησης τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες για να επιδιώξει την πραγματοποίηση των στόχων της.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελείται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν αμέσως επί της επιχείρησης και πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοίκησή της. Οι παράγοντες είναι:

α. Οικονομικοί. Αυτοί περιλαμβάνουν τη μορφή και το μέγεθος της αγοράς αγαθών και συντελεστών της παραγωγής, την αγοραστική δύναμη των οικονομικών μονάδων, το βαθμό του κρατικού παρεμβατισμού, την οικονομική σταθερότητα κ.λπ.

β. Πολιτικοί και θεσμικοί παράγοντες. Αυτοί καθορίζουν τους όρους μέσα στους οποίους αναπτύσσεται η επιχειρησιακή δραστηριότητα, ρυθμίζουν τις σχέσεις εργασίας, καθορίζουν τη φορολογική διαδικασία κ.λπ. Επίσης, περιλαμβάνουν την πολιτική σταθερότητα, τους κανόνες συναλλαγών, δημόσιας τάξης.

γ. Κοινωνικοί και ηθικοί. Οι παράγοντες αυτοί συνιστούν σημαντικό συντελεστή διαμόρφωσης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Δηλαδή, συνιστούν το τι είναι αποδεκτό,

όσον αφορά τις προσωπικές επιδιώξεις για μόρφωση και πλούτο, την έκταση του επαγγελματικού συνδικαλισμού κ.λπ.

δ. Τεχνολογικοί. Αυτοί περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε αγαθά ή και υπηρεσίες.

Η επιχειρησιακή συμπεριφορά και η πολιτική της επιχείρησης διαμορφώνεται κάτω από την επίδραση των ομάδων συμφερόντων που δρουν μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Αυτές είναι:

- 1. Ο επιχειρηματίας** που ζητάει υψηλά κέρδη, εξασφάλιση της διοίκησής του, ασφάλιση της περιουσίας του και αύξησή της.
- 2. Η τεχνοδομή** που επιδιώκει υψηλή αμοιβή, κοινωνική αναγνώριση, συμμετοχή στα κέρδη, εξουσία κι αρμοδιότητα.
- 3. Οι χρηματοδότες** που απαιτούν υψηλό τόκο κι ασφάλεια για το κεφάλαιό τους.
- 4. Οι προμηθευτές** που απαιτούν ικανοποιητικές τιμές για τα προϊόντα τους, σίγουρη πληρωμή τους και εξασφάλιση διάθεσης των προϊόντων τους.
- 5. Οι πελάτες** που ζητούν ικανοποιητικές τιμές διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης, ευνοϊκούς όρους πληρωμής και καλή εξυπηρέτησή τους.
- 6. Το εργατικό δυναμικό** που απαιτεί δίκαιο μισθό, συμμετοχή στα κέρδη, συνδιαχείριση – συνδιοίκηση της επιχείρησης, αναγνώριση του έργου που προσφέρει και ολική και κοινωνική ασφάλιση.
- 7. Το κράτος** και οι άλλοι οργανισμοί που απαιτούν εισφορές και φόρους, κ.ά.

Όλες αυτές οι ομάδες επιδρούν, για να ληφθεί η απόφαση για τη διαμόρφωση των στόχων της επιχείρησης.

1.2 ΓΕΝΙΚΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ηγεσία είναι ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν καταρχήν οργανισμούς ή που τους προσαρμόζουν στις συνθήκες, όταν αυτές μεταβάλλονται. Η ηγεσία καθορίζει ποιο

πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, παρά τα εμπόδια που θα ανακύψουν¹.

Μπορούμε όμως ν' αντιληφθούμε την ηγεσία και πιο απλά, ως ένα σύστημα-διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων, των συναισθημάτων αλλά και της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων, που μπορεί να είναι μικρή ή μεγάλη και τυπική ή άτυπη, από έναν ηγέτη, έτσι ώστε τα άτομα με δική τους προθυμία και εθελοντικά αλλά και με την κατάλληλη συνεργασία, να προσπαθήσουν όλοι μαζί να πετύχουν τους προγραμματισμένους στόχους τους, όπως αυτοί καθορίζονται από την ομάδα με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα.²

Αντιληπτή γίνεται, επίσης, η έννοια της ηγεσίας ως ένα είδος συνεργασίας και συμμαχίας μεταξύ της εργασιακής ομάδας και του ίδιου του ηγέτη της. Στη συνεργασία αυτή, ο ηγέτης της ομάδας είναι αυτός που καθοδηγεί και καταδεικνύει καταστάσεις που ενδεχομένως μπορεί να προκαλέσουν ή και προκαλούν προβλήματα, αλλά και καταστρώνει τις προτεραιότητες δράσης. Επομένως, ο σκοπός του ηγέτη είναι να εκτελούνται οι εργασίες με τον θεωρητικά καλύτερο τρόπο. Για να πραγματοποιηθεί αυτό, εκτός από τις σωστές ενέργειες και καθοδηγήσεις του ηγέτη, είναι σαφώς απαραίτητη και η θετική διάθεση των εργαζομένων.³

Όπως αναφέρθηκε, η θετική διάθεση των εργαζομένων επαφίεται στην προθυμία τους και τον εθελοντισμό τους για την υλοποίηση των ατομικών και ομαδικών στόχων. Συνεπώς, η επίτευξη των στόχων της ομάδας συνδέεται στενά με την επίτευξη των ατομικών στόχων. Ουσιαστικά, λοιπόν, η ηγεσία στοχεύει στην ικανοποίηση των ατομικών στόχων των μελών της ομάδας.

Ηγέτης, λοιπόν, είναι το άτομο ή οποιοδήποτε άτομο το οποίο μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές άλλων ατόμων, έτσι ώστε αυτά να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ηγέτης είναι αυτός ο οποίος με το στυλ του, την όρεξή του, την πίστη και άλλους παράγοντες κάνει την ομάδα να δρα όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικά, πάντα με σκοπό την επίτευξη των ήδη προκαθορισμένων στόχων. Τελικά, ηγέτης μπορεί να θεωρείται ένας γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης ή ένας διευθύνων σύμβουλος ή ακόμα και ο πρόεδρος της, αλλά και πάλι απαραίτητη προϋπόθεση είναι να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ως εκ τούτου, για τη Διοικητική Επιστήμη και τις

¹ Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένου Ε., Αθήνα 2001, σελ. 310.

² Μπουραντάς Δ., 2001, όπ. π.

³ Λαλούμης Δ., «Ηγεσία με χιούμορ», 2005, διαθέσιμο σε: <http://www.dratte.gr/ARTHRA/humanagement.htm>

επιχειρήσεις, η έννοια του ηγέτη διαφοροποιείται σε σχέση με άλλες επιστήμες, όπως η Ιστορία.⁴

Ο ηγέτης πρέπει να χαράζει κατευθυντήριες γραμμές με σκοπό την ανάπτυξη ενός μελλοντικού οράματος και στρατηγικών, για την ενδεχόμενη δημιουργία αλλαγών, που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του οράματος. Επίσης, πρέπει να προσανατολίζει την ομάδα προς το όραμα. Αυτό γίνεται με τη λεκτική μετάδοση αλλά και με πράξεις των κατευθυντήριων γραμμών που θ' ακολουθηθούν. Απαραίτητος είναι και ο συνδυασμός της έμπνευσης και της κινητοποίησης έτσι ώστε η ομάδα να ενεργοποιηθεί και να υπερπηδήσει τα εμπόδια της γραφειοκρατίας και της πολιτικής, οι οποίες πολλές φορές εμποδίζουν τις αλλαγές. Από την εφαρμογή, λοιπόν, της ηγεσίας προκύπτει ως αποτέλεσμα η δημιουργία αλλαγών, οι οποίες μάλιστα μπορούν να προχωρήσουν και σε εκ νέου αλλαγές σε άλλους τομείς.⁵

Τώρα, όμως, προκύπτει το εξής ζήτημα: «Ο μάνατζερ-προϊστάμενος είναι ηγέτης;» Σύμφωνα με τον Cotter (όπως αναφέρεται στο Μπουραντάς, 2001), η ηγεσία και το management είναι δύο έννοιες-ρόλοι αλληλοεξαρτώμενες. Όσο κι αν φαίνεται παράδοξο, το ιδανικό θα ήταν ένας άριστος συνδυασμός τους, ο οποίος θα οδηγούσε σε υψηλότερες αποδόσεις αλλά και στην υψηλότερη ατομική ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Ο Μπουραντάς (2001) μας παραθέτει τις διαφορές ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από την ομάδα και δεν διορίζεται από κάποιον προϊστάμενο. Χρησιμοποιεί τη δική του προσωπική δύναμη και στηρίζεται στον εθελοντισμό των μελών της ομάδας του χωρίς να χρησιμοποιεί τη νόμιμη δύναμη-εξουσία, όπως τη δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας. Δεν βασίζεται σε συστήματα και διαδικασίες αλλά κυρίως σε ανθρώπινα συναισθήματα. Προσπαθεί να καινοτομήσει και να επιφέρει αλλαγές χωρίς να δέχεται το status quo, όπως κάνει ο μάνατζερ.

Ένα άλλο κύριο χαρακτηριστικό διαφοροποίησής τους είναι η προοπτική. Ο μεν ηγέτης βλέπει μακροπρόθεσμα και σε βάθος χρόνου, ενώ ο μάνατζερ βραχυπρόθεσμα. Τέλος, ο μάνατζερ πρέπει να «κάνει τα πράγματα σωστά» ενώ ο ηγέτης να «κάνει τα σωστά πράγματα».

Ο μάνατζερ επιβάλλεται δίνοντας οδηγίες στους υφισταμένους του με τρόπο που αυτός έχει μόνος του αποφασίσει, ενώ ο ηγέτης στηρίζεται κατά βάση στην πρωτοβουλία,

⁴ Μπουραντάς Δ., *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 197-199.

⁵ Μπουραντάς Δ., 2001, όπ. π., σελ. 313-315.

δηλαδή στην ελεύθερη αυτόβουλη απόφαση, δίνοντας κατευθύνσεις και όχι διαταγές, για τη σωστή δραστηριοποίηση των μελών της ομάδας.⁶

1.2.1 Ιστορική εξέλιξη

Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ του Taylor που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μανάτζερ σε μία προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Ο Taylor,⁷ όπως είναι γνωστό, έδινε τη μεγαλύτερη έμφαση στη πραγματοποίηση των καθηκόντων κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Ο Barnard⁸ ενσωμάτωσε σε μία θεωρία τα στοιχεία της θεωρίας του επιστημονικού μανάτζμεντ και τις βασικές αρχές που διέπουν τις ανθρώπινες σχέσεις. Υποστήριξε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα.

Η σημαντικότερη συνεισφορά του Barnard και οι μετέπειτα έρευνες που έγιναν, τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία που έχουν για τη διοίκηση της επιχείρησης οι δύο διαστάσεις “του έργου ή του καθήκοντος” και του “ατόμου”. Αρκετοί συγγραφείς⁹ μάλιστα, τονίζουν ότι όλες οι σημερινές θεωρίες που υπάρχουν, στηρίζονται στις αρχές του Barnard.

1.2.2 Ικανότητες – Δεξιότητες του Αποτελεσματικού Ηγέτη

Για την αποδοτικότερη κατανόηση της αρχικής εννοιολογικής προσέγγισης της ηγεσίας, παρατίθενται οι ικανότητες-δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη¹⁰:

1. Το όραμα (vision)

Ο ηγέτης είναι οραματιστής. Προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές. Η πρόταση του οράματος απαντά στο ερώτημα: «Τι θέλουμε να γίνουμε;»

⁶ Κανελλόπουλος Χ., *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1990, σελ. 25-26.

⁷ Όπως αναφέρεται στο Τάτσης Ν., *Κοινωνιολογία*, Τ1&2, Οδυσσέας, Αθήνα, 1996&1997.

⁸ Όπως αναφέρεται στο Ζαβλανός Μ., *Οργανωτική συμπεριφορά*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002.

⁹ Για περισσότερα βλ. ενδεικτικά: α) Τάτσης Ν., *Κοινωνιολογία*, Τ1&2, Οδυσσέας, Αθήνα, 1996&1997, β) Stringer, R. (2001). *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall.

¹⁰ Byrd, R.E. (1987). “Corporate leadership skills: A new synthesis”. *Organizational dynamics*. 16(1), pp.34-43.

2. Η ενδυνάμωση (empowerment)

Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

3. Η διαίσθηση (intuition)

Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθηση του στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.

4. Εσωτερική κατανόηση

Η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.

5. Η συμβατότητα αξιών (value congruence)

Εδώ ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα κ.λπ.

1.2.3 Ηγεσία – Επιρροή - Δυνάμεις Επιρροής

Για τη βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας προϋπόθεση είναι η κατανόηση των εννοιών της δύναμης και της επιρροής.

Δύναμη: Η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Εξουσία: Η εξουσία είναι η νομιμοποιημένη δύναμη που προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία, σύμφωνα με το νομικό ή θεσμικό πλαίσιο.

Επιρροή: Είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των συναισθημάτων, των στάσεων, των ικανοτήτων, των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς του ατόμου, η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται από ένα άτομο σε κάποιο άλλο. Η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να κατευθύνει, να καθοδηγήσει, να παρακινήσει – ενεργοποιήσει τα μέλη της ομάδας.

Η ηγεσία είναι μια λειτουργία ενώ η δύναμη και η εξουσία είναι τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Έτσι ένας αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει άριστα τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει, και πώς να τα χρησιμοποιεί πιο αποτελεσματικά. Οι πηγές και οι μορφές δύναμης που διαθέτει και μπορεί να κάνει χρήση είναι:

Δύναμη ανταμοιβής: Οι άνθρωποι ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα κάποιον άλλον, μόνον όταν τον εμπιστεύονται και θεωρούν ότι εκείνος μπορεί να τους οδηγήσει στην ικανοποίηση των αναγκών τους και σε μια καλύτερη θέση μελλοντικά.

Δύναμη τιμωρίας: Εκείνος που έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, έχει και την ικανότητα να επηρεάσει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά. Δηλαδή, η πηγή δύναμης βασίζεται στο φόβο της τιμωρίας και ουσιαστικά είναι αντίθετη προς τη δύναμη ανταμοιβής.

Δύναμη αναφοράς: Προέρχεται από την ύπαρξη προτύπου σημείου αναφοράς, δηλαδή την επιθυμία ταύτισης με ένα άτομο του οποίου τα ατομικά χαρακτηριστικά – προσωπικότητα γίνονται άξια θαυμασμού. Δηλαδή, λειτουργεί ως άτομο – πρότυπο προς μίμηση.

Δύναμη ειδικού γνώσης: Πηγάζει από τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει το άτομο σε ένα ειδικό τομέα. Εκείνος που έχει τις περισσότερες γνώσεις σε μια ομάδα έχει τη μεγαλύτερη δύναμη επηρεασμού των υπολοίπων.

Νομική δύναμη (εξουσία): Προέρχεται από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία. Συνήθως, πρόκειται για μια θεσμική – νόμιμη εξουσία που του έχει μεταβιβαστεί.

Δύναμη πληροφοριών: Στις σημερινές συνθήκες, η κατοχή πληροφοριών και ο έλεγχος των μηχανισμών τους αποτελεί σημαντική πηγή δύναμης.

Η ηγεσία, ανάλογα τα άτομα στα οποία απευθύνεται και τις επικρατούσες συνθήκες, μπορεί να στηριχθεί στις παραπάνω πηγές δύναμης, κυρίως όμως στηρίζεται στις δυνάμεις ανταμοιβής, αναφοράς και γνώσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

Για το σκοπό αυτό παρατίθενται, μέσα από μια εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση, οι πέντε κύριες προσεγγίσεις – θεωρίες της ηγεσίας:

1. Η γενετική θεωρία.
2. Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.
3. Οι θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη.
4. Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος, και
5. Νέες προοπτικές, όπως π.χ. ο ηγέτης μεταρρυθμιστής.

Στα πλαίσια του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται οι τέσσερις πρώτες προσεγγίσεις.

2.2 ΓΕΝΕΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ (GENETIC APPROACH)

Η πιο παλιά προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας θεωρείται η γενετική θεωρία, σύμφωνα με την οποία η ικανότητα ηγεσίας είναι κληρονομική.¹¹ Η προσέγγιση αυτή άλλωστε βρήκε στήριγμα από τις βασιλικές οικογένειες, όπου πίστευαν ότι μόνο ο κληρονόμος της βασιλικής οικογένειας ήταν ο καταλληλότερος για τη συνέχιση της κάθε βασιλείας. Η γενετική προσέγγιση κυριάρχησε για πολλά χρόνια μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, οπότε άρχισε σταδιακά να καταρρέει. Έτσι, κατά το δέκατο όγδοο και ένατο αιώνα,

¹¹ Montana P., Charnov B., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002, σελ 274, 290-292.

άνθρωποι χωρίς βασιλική καταγωγή αναρριχήθηκαν σε θέσεις με εξουσία και επιρροή χάρη στη διορατικότητά τους χωρίς να είναι απόγονοι βασιλιάδων. Η γενετική θεωρία δεν μπόρεσε ποτέ να εξηγήσει με ποιο τρόπο αυτά τα άτομα κατέλαβαν ηγετικές θέσεις και πέτυχαν ως ηγέτες. Η γενετική θεωρία απέτυχε, γιατί ο κόσμος άλλαξε.

2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (TRAIT THEORIES)

Οι θεωρίες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά είναι επίσης θεωρίες γενετικής προσέγγισης. Εντούτοις θεωρήθηκε σκόπιμη η αναφορά τους σε ξεχωριστή υποενότητα με σκοπό την καλύτερη διασαφήνιση των θεωριών.

Σε μια επισκόπηση των ερευνών που έγιναν από το 1948, ο Stogdill (1974) ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι (6) κατηγορίες. Οι κατηγορίες με τα χαρακτηριστικά είναι:

Σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος.

Κοινωνικό υπόβαθρο, όπως μόρφωση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.

Χαρακτηριστικά ευφυΐας, όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση, γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου.

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωτερικευση, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.

Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα, όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο.

Κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία.

Μολονότι τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών φαίνεται ότι βοηθούν στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετών, ελάχιστα όμως στοιχεία παρέχουν τη δυνατότητα για κατανόηση και πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

Μια ακόμη από τις επικρίσεις της θεωρίας αυτής είναι ότι τα ατομικά γνωρίσματα που έχουν σημασία για μια απασχόληση μπορεί να μην έχουν σημασία για κάποιους άλλους

ρόλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Συνεπώς αμφισβητείται η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες.

2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (BEHAVIORAL THEORIES)

2.4.1 Θεωρία X και Y

Σημαντική συμπεριφορική προσέγγιση είναι η **θεωρία X και Y**.¹² Σύμφωνα με αυτήν, οι ηγέτες ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες:

1. Στους αυταρχικούς - *θεωρία X* - που θεωρούν ότι το προσωπικό δεν θέλει να εργάζεται, προτιμά τον ελεύθερο χρόνο και τη χαλάρωση. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να καθοδηγούνται στενά και να απειλούνται ακόμα και με τιμωρία. Γι' αυτούς ο μέσος άνθρωπος προτιμά να κατευθύνεται παρά να ηγείται.
2. Στους δημοκρατικούς ηγέτες - *θεωρία Y* - που θεωρούν ότι η σωματική και πνευματική προσπάθεια για την περαίωση της εργασίας αποτελεί ικανοποιητική δραστηριότητα, όπως η ψυχαγωγία και το παιχνίδι. Η απειλή ποινής δεν είναι αποτελεσματικός τρόπος κινητοποίησης των μελών και αν αυτά νιώσουν δέσμευση, θ' αναπτύξουν αυτοέλεγχο στους σκοπούς της Οργάνωσης. Αναγνωρίζεται η επίδραση της μάθησης και το γεγονός ότι η ευφυΐα, η φαντασία και η διορατικότητα χαρακτηρίζουν μεγάλο ποσοστό ανθρώπων.

2.4.2 Έρευνα του Πανεπιστημίου της Πολιτείας του Οχάιο

Μια από τις πιο γνωστές ερευνητικές προσπάθειες που πραγματοποιήθηκαν στην περιοχή αυτή, είναι του πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο. Οι επιστήμονες μελέτησαν τη συμπεριφορά και όχι τα γνωρίσματα του ηγέτη, ώστε περιέγραψαν τη συμπεριφορά του ατόμου που ασκεί καθήκοντα ηγέτη σε μια ομάδα ή οργανισμό.

Οι δυο διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη, που αρχικά προσδιόρισαν οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Οχάιο, τονίζουν:

- ✓ το βαθμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για το έργο (προσοχή δίνεται στην πραγματοποίηση της εργασίας) και

¹² McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGrawHill.

- ✓ το βαθμό του ενδιαφέροντος του ηγέτη για τις ανθρώπινες σχέσεις (προσοχή δίνεται στις ανάγκες και τα αισθήματα των ανθρώπων).

Οι δυο διαστάσεις πήραν το όνομα:

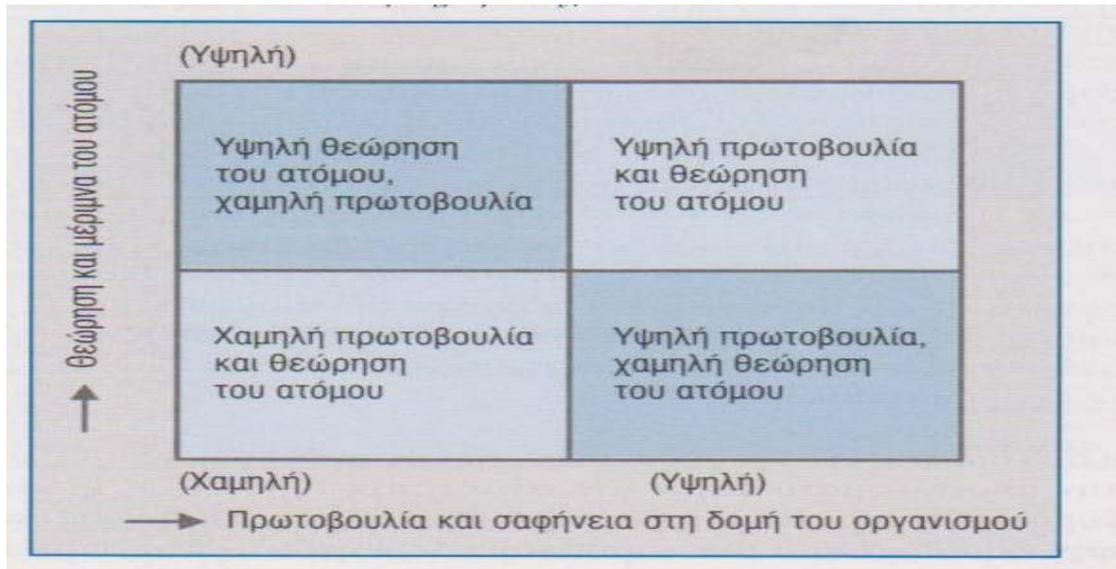
- ✓ της πρωτοβουλίας ή **σαφήνειας στη δομή** (initiating structure) και
- ✓ της θεώρησης και **μέριμνας του ατόμου** (consideration).

Τα κυριότερα συμπεράσματα που προέκυψαν συνοψίζονται ως εξής:

1. Οι ενδείξεις φανερώνουν ότι τόσο η πρωτοβουλία και η σαφήνεια του ηγέτη για τη δομή, όσο και το ενδιαφέρον και η θεώρηση του ατόμου αποτελούν θεμελιώδεις διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη.
2. Τους προϊσταμένους απασχολεί η διάσταση της πρωτοβουλίας και σαφήνειας στη δομή, ενώ τους υφισταμένους απασχολεί η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου.
3. Η συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη σχετίζεται με την άριστη απόδοσή του και στις δυο διαστάσεις.
4. Οι μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας, καθώς επίσης και στα χαρακτηριστικά της ομάδας, όπως είναι η αρμονία, η ειλικρίνεια και η σαφήνεια στις διαδικασίες, συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με τον τρόπο ηγεσίας (ηγετικό στυλ) του ηγέτη.

Για τον προσδιορισμό των τρόπων ηγεσίας και για την ανάλυση της συμπεριφοράς ηγεσίας, η σχετική έρευνα χρησιμοποίησε το τεταρτημόριο ηγεσίας του Οχάιο, το οποίο παρουσιάζεται στο σχήμα 2.1.

Οι μελέτες που έγιναν από την ομάδα αυτή, συνέβαλαν πάρα πολύ στη γνώση και κατανόηση της ηγεσίας και αποτέλεσαν το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η σύγχρονη θεωρία.



Σχήμα 2.1: Τα τεταρτημόρια ηγεσίας του Οχάιο.

2.4.3 Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος

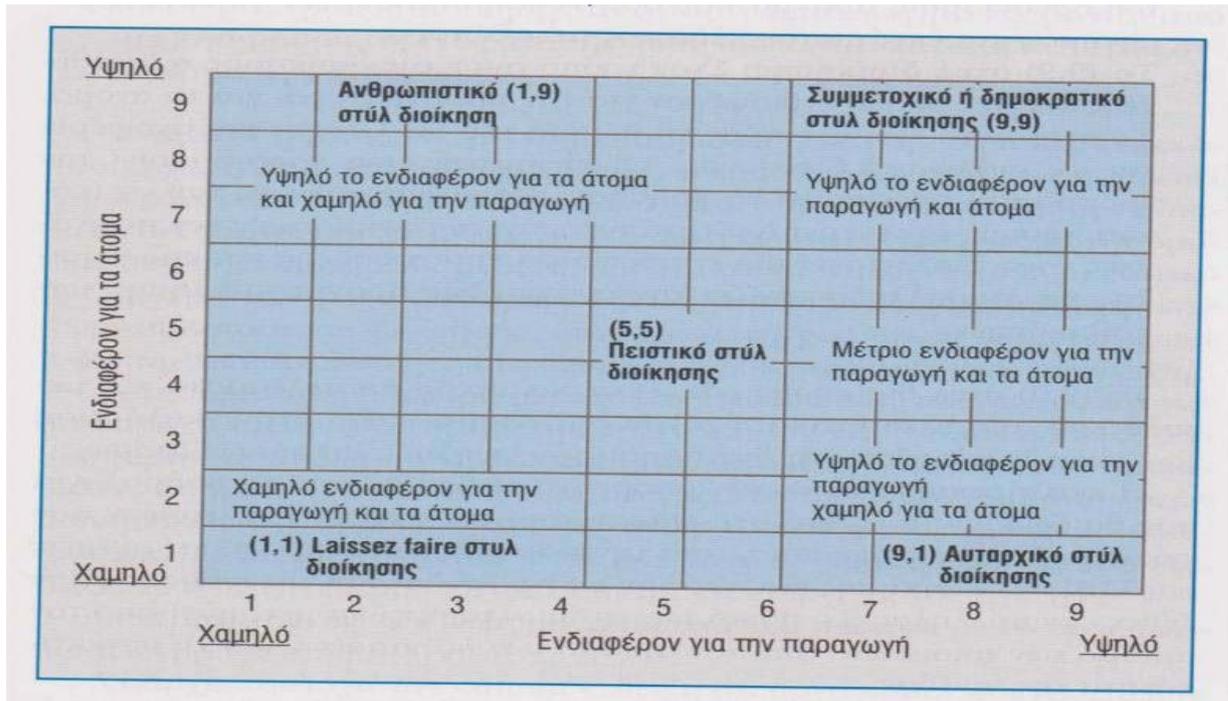
Το Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος (Διευθυντικό Πλέγμα) αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960¹³. Το μοντέλο αυτό δέχεται δύο υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη:

- ✓ το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή, που εντοπίζεται στο ενδιαφέρον του για την πραγματοποίηση των στόχων της παραγωγής, όπως είναι για παράδειγμα η ποιότητα, η ποσότητα και η απόδοση, και
- ✓ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, που εντοπίζεται στο ενδιαφέρον του διευθυντή για την προσωπική ανάπτυξη και ανάδειξη της αξίας των υφισταμένων, για την εξασφάλιση ενός δίκαιου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής και για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα μέλη του οργανισμού.

Για το διευθυντή αυτές οι δυο διαστάσεις δεν παραμένουν απομονωμένες, αλλά υφίστανται αλληλεπίδραση. Αυτές οι δυο ενδείξεις, έμφαση στα άτομα από τη μία μεριά και έμφαση στην παραγωγή από την άλλη, επηρεάζουν πολύ τη σκέψη, τα αισθήματα και τις ενέργειες του ηγέτη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους στη διοίκηση.

Το σχήμα 2.2 απεικονίζει το διευθυντικό πλέγμα με τα κύρια πέντε πρότυπα (στυλ) διοίκησης. Αναλυτικότερα έχουμε:

¹³ Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.



Σχήμα 2.2: Το Διευθυντικό πλέγμα των Blake & Mouton.

A. Το (1,1) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Το άτομο δε συμμετέχει πραγματικά στις υποθέσεις του οργανισμού και γι' αυτό αποτελεί το χειρίστο τρόπο διοίκησης.

B. Το (9,1) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και μεγάλη έμφαση στην εκτέλεση των καθηκόντων και στην παραγωγή. Ο μάνατζερ που διοικεί μ' αυτόν τον τρόπο, γνωρίζει τι πρέπει να γίνει και κατευθύνει τους υφισταμένους του κατά τρόπο που να εκπληρώσουν τους σκοπούς που αυτός έχει θέσει.

Γ. Το (5,5) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δίνει μέτρια έμφαση για την παραγωγή και για τα άτομα. Η επιχείρηση διατηρεί μια σταθερή κατάσταση. Η ικανοποιητική απόδοση της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση ισορροπίας ανάμεσα στην πραγματοποίηση της εργασίας και στη διατήρηση του ηθικού των ατόμων σε κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο.

Δ. Το (1,9) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο μάνατζερ πιστεύει ότι μια ομάδα που είναι ευχαριστημένη θα είναι περισσότερο παραγωγική. Στην περίπτωση αυτή

δίνεται προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών του οργανισμού, πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου κλίματος μεταξύ τους.

Ε. Το (9,9) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Το στυλ αυτό έχει σχέση με τη θεωρία του McGregor (1960) και αναφέρεται ως συλλογική διεύθυνση. Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί τον τρόπο αυτό, προσπαθεί να βοηθήσει τους υφισταμένους του να ικανοποιήσουν την ενεργητικότητά τους, την αυτονομία τους και τις ανάγκες τους. Καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης και παράλληλα τονίζει την ανάγκη της πραγματοποίησης των καθηκόντων.

Το (9,9) στυλ διοίκησης οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού τόσο στην εκπλήρωση των σκοπών του, όσο στη διατήρηση του υψηλού ηθικού των ατόμων. Στο πλαίσιο του διευθυντικού πλέγματος, ο διευθυντής που δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για το προσωπικό, είναι ο πλέον επιτυχημένος διευθυντής. Αυτός ο ιδανικός τρόπος ηγεσίας εμφανίζεται στη θέση 9,9.

2.4.4 Έρευνα Stogdill

Ο Stogdill (1979) παρατηρεί ότι «δύο παράγοντες δεν είναι αρκετοί για να περιγράψουν ικανοποιητικά την πολυπλοκότητα της ηγετικής συμπεριφοράς». Γι' αυτό και αναθεώρησε την έρευνά του και συμπεριέλαβε τις παρακάτω δώδεκα διαστάσεις περιγραφής της διοικητικής συμπεριφοράς¹⁴:

1. **Εκπροσώπηση** (representation) - ο ηγέτης μιλάει και ενεργεί σαν εκπρόσωπος της ομάδας.
2. **Αναζήτηση συμβιβαστικής λύσης** (demand reconciliation) - ο ηγέτης συμβιβάζει τις συγκρουόμενες απαιτήσεις και μειώνει την αταξία στο σύστημα.
3. **Ανοχή στην αβεβαιότητα** (tolerance of uncertainty) - ο ηγέτης ξέρει να ανέχεται την αβεβαιότητα και την αναβολή χωρίς άγχος και ταραχή.
4. **Πειστικότητα** (persuasiveness) - ο ηγέτης χρησιμοποιεί επιτυχώς την πειθώ και την επιχειρηματολογία και δείχνει ότι έχει ισχυρές πεποιθήσεις.

¹⁴ Bass, Bernard M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

5. **Πρωτοβουλία ή σαφήνεια στη δομή** (initiation of structure) - ο ηγέτης καθορίζει με σαφήνεια το ρόλο του και ενημερώνει τους υφισταμένους του για τις προσδοκίες του.
6. **Ανοχή στην ελευθερία** (tolerance of freedom) - ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους να παίρνουν κάποιες πρωτοβουλίες, αποφάσεις και να κάνουν άλλες ενέργειες.
7. **Ανάληψη του ρόλου** ((role assumption) - ο ηγέτης ασκεί ενεργά τον ηγετικό του ρόλο, αντί να παραδίνει την ηγεσία στους άλλους.
8. **Θεώρηση του ατόμου και μέριμνα** (consideration) - ο ηγέτης προσέχει την άνεση των υπαλλήλων, την προσωπική κατάσταση και τη συνεισφορά του καθενός.
9. **Έμφαση στην παραγωγή** (productive emphasis) - ο ηγέτης ασκεί πίεση για μεγαλύτερη παραγωγή.
10. **Ακρίβεια στις προβλέψεις** (predictive accuracy) - ο ηγέτης μπορεί να προβλέπει με ακρίβεια τα αποτελέσματα.
11. **Ολοκλήρωση ή ακεραιότητα** (integration) - ο ηγέτης διατηρεί τη συνοχή του οργανισμού και επιλύει τις διαφορές που προκύπτουν μεταξύ του προσωπικού.
12. **Σχέσεις με τους ανωτέρους** (superior orientation) - ο ηγέτης διατηρεί εγκάρδιες σχέσεις με τους ανωτέρους του, τους επηρεάζει και αγωνίζεται για καλύτερες συνθήκες εργασίας.

2.5 Θεωρίες περί συνθηκών του περιβάλλοντος (περιπτωσιακές προσεγγίσεις – ενδεχομενικές προσεγγίσεις – προσεγγίσεις καταστάσεων)

2.5.1 Εισαγωγή

Κατά το τέλος του 1960, οι ερευνητές αντιλήφθηκαν ότι υπάρχουν περιορισμοί στις θεωρίες της συμπεριφοράς και άρχισαν να εξετάζουν και να επεξεργάζονται θεωρίες και προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Έτσι, η προσοχή από κάτι κληρονομικό (γενετική προσέγγιση), από παλιότερες δοξασίες (θεωρίες ατομικών χαρακτηριστικών) και από κάτι που διδάσκεται (θεωρίες συμπεριφοράς), μεταφέρεται σε μια πιο σύνθετη άποψη της ηγεσίας. Αυτή η πιο σύνθετη άποψη οδήγησε τους ερευνητές στην εξέταση των σχέσεων μεταξύ των τύπων

ηγεσίας, των ικανοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης που είναι γνωστές με τον όρο περιπτώσιακές προσεγγίσεις¹⁵.

Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις:

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

2.5.2 Ενδεχομενική θεωρία του Fiedler

Ένα από τα πρώτα μοντέλα στην κατηγορία αυτή διαμορφώθηκε από το Fiedler και τους συνεργάτες του¹⁶. Ο Fiedler (1967) προσπάθησε να προσδιορίσει τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ηγεσία και οι οποίες προξενούνται από μια κατάσταση. Αυτές θα βοηθήσουν τους διευθυντές να βρουν και να προσαρμόσουν τον τρόπο ηγεσίας που θα ακολουθήσουν, στις απαιτήσεις της κατάστασης, η οποία διέπει τη λειτουργία του οργανισμού.

Η θεωρία αυτή διατείνεται ότι οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Η θεωρία δέχεται το στυλ του ηγέτη σαν δεδομένο και εκτιμά ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το

¹⁵ Montana P., Charnov B., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002.

¹⁶ Βλ. Fiedler, F. E. (1964). "A contingency model of leadership effectiveness", in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology*. New York: Academic Press και Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill, όπως επίσης, Fiedler, F.E. and Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.

στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του, για να προσαρμόσει τις καταστάσεις. Από τις έρευνες ο Fiedler (1967) διαπίστωσε ότι ούτε ο ηγέτης που δίνει έμφαση στα άτομα ούτε αυτός που δίνει έμφαση στον οργανισμό είναι περισσότερο αποτελεσματικός και ακόμα ότι η δημοκρατική διοίκηση είναι αποτελεσματική για μερικές μόνο καταστάσεις και συνθήκες μέσα στον οργανισμό, αλλά όχι για κάποιες άλλες.

Ο Fiedler δέχεται την κλασική άποψη ότι η συμπεριφορά του ατόμου (περιλαμβανομένης και της συμπεριφοράς του ηγέτη) προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση της προσωπικότητας του ατόμου (ανάγκες, κίνητρα) και της κατάστασης (περιβάλλον) μέσα στην οποία αυτό κινείται. Η έρευνα του στηρίζεται:

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

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

1. **Σχέσεις ηγέτη και μελών**, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο τα μέλη δέχονται, θαυμάζουν και είναι πρόθυμα να ακολουθήσουν το μάνατζερ.
2. **Η δομή των καθηκόντων**, που αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο τα καθήκοντα μιας εργασίας είναι σωστά οργανωμένα, στη σαφήνεια των διατυπωμένων σκοπών και στις διαθέσιμες διαδικασίες για την πραγματοποίηση αυτών των σκοπών.
3. **Η ισχύς της θέσης**, που αναφέρεται στο μέγεθος της επίσημης εξουσίας και κοινωνικής υπόστασης την οποία διαθέτει ο διευθυντής.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Σχέσεις ηγέτη - μελών	Καλή	Καλή	Καλή	Καλή	Κακή	Κακή	Κακή	Κακή
Δομή των καθηκόντων	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή
Ισχύς της θέσης	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής	Ισχυρή	Ασθενής

Σχήμα 2.3: Κατηγορίες της καταλληλότητας οι οποίες συνδέονται ή προκαλούνται από μια «κατάσταση» στο μοντέλο της ηγεσίας του Fiedler

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

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι η κατάσταση που είναι ευνοϊκή ή δυσμενής απαιτεί από τον ηγέτη ένα στυλ διοίκησης το οποίο να δίνει έμφαση στο καθήκον. Στις άλλες περιπτώσεις είναι προτιμότερο για τον ηγέτη το ηγετικό στυλ που δίνει έμφαση στις σχέσεις.

Η δομή των καθηκόντων κατά τον Fiedler έχει τη δεύτερη σπουδαιότητα. Η λογική που οδηγεί σ' αυτό το συμπέρασμα είναι ότι τα καθήκοντα, που είναι καλά οργανωμένα και προγραμματισμένα, επηρεάζουν περισσότερο τον ηγέτη, από τα καθήκοντα που είναι χαώδη, ανοργάνωτα και απρογραμμάτιστα.

Τέλος, η μεταβλητή της ισχύος λόγω της θέσης που κατέχει ο ηγέτης παρουσιάζει τη μικρότερη σημασία. Πάντως οι ηγέτες ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στους υφισταμένους τους, αν η θέση που κατέχουν τους επιτρέπει να επιβραβεύουν και να τιμωρούν. Η κυριότερη κριτική που έγινε στο μοντέλο του Fiedler εντοπίζεται σ' αυτά τα σημεία:

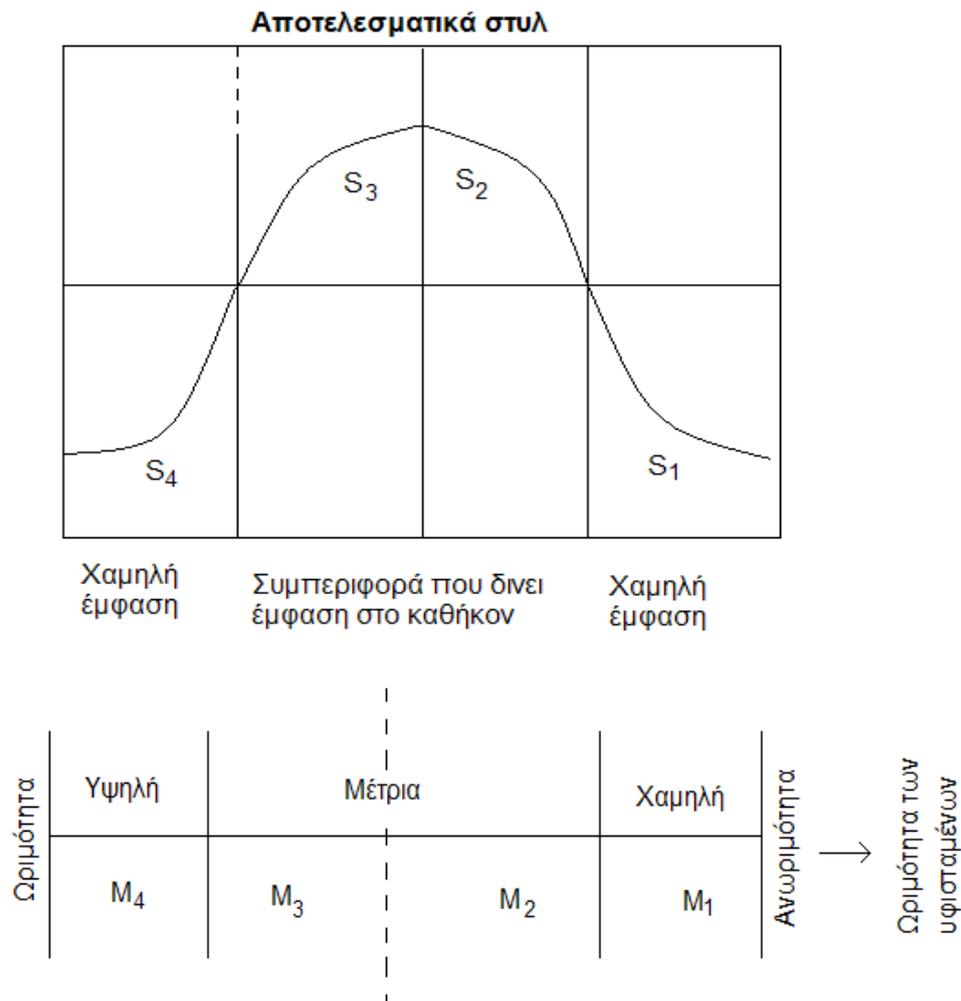
- ✓ το μοντέλο δε λαμβάνει υπόψη τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγέτη και μεταβλητών που προκαλούνται από μια κατάσταση,
- ✓ το μοντέλο προτείνει ότι οι ηγέτες είναι προσανατολισμένοι προς την εκτέλεση του καθήκοντος ή προς τις σχέσεις με τα άτομα, δηλαδή ότι ο τρόπος ηγεσίας είναι, ουσιαστικά, μια μονοδιάστατη αντίληψη.

2.5.3 Μοντέλο Hersey and Blanchard

Όλες οι πληροφορίες δείχνουν ότι δεν υπάρχει ένα ηγετικό στυλ που είναι σταθερά καλύτερο και αποτελεσματικότερο από κάποιο άλλο. Άλλοτε είναι αποτελεσματικοί οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στις σχέσεις και στις ανάγκες των μελών του οργανισμού και άλλοτε οι ηγέτες που ενδιαφέρονται και για τις δύο διαστάσεις.

Μια καλή εξήγηση στα παραπάνω δίνεται από τους Hersey και Blanchard, οι οποίοι στη θεωρία τους διατυπώνουν την άποψη ότι ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του, τόσο για τη διάσταση του καθήκοντος και της οργάνωσης όσο και των μελών της ομάδας, σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιήσει.

Το σχήμα 2.4 δείχνει τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ωριμότητα της ομάδας και στην κατάλληλη συμπεριφορά του ηγέτη.



Σχήμα 2.4: Η σχέση ανάμεσα στην ωριμότητα της ομάδας και στην κατάλληλη συμπεριφορά του ηγέτη, κατά Hersey και Blanchard.

Ο ένας άξονας του σχήματος δείχνει τη συμπεριφορά του ηγέτη που ενδιαφέρεται για το καθήκον, προσδιορίζει τους ρόλους των υφισταμένων και εξηγεί τι, πότε, πού και πώς πραγματοποιούνται τα καθήκοντα. Η συμπεριφορά του ηγέτη ακόμα χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια που ο ίδιος καταβάλλει για να ορίσει με σαφήνεια τη δομή του οργανισμού και τα κανάλια της επικοινωνίας. Ο άλλος άξονας δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων. Χαρακτηρίζεται από την ανοικτή και διπλή επικοινωνία, από την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού και από άλλες εξυπηρετήσεις. Τέλος, η τρίτη μεταβλητή που δείχνει την ωριμότητα της ομάδας, διαιρείται σε τρία μέρη: την υψηλή, μέτρια και χαμηλή. Θεωρούμε ότι μια ομάδα έχει ωριμότητα, όταν θέτει υψηλούς στόχους, που μπορεί όμως να φθάσει. Είναι ακόμα πρόθυμη να δεχτεί υπευθυνότητα και διαθέτει αρκετή εμπειρία και εκπαίδευση.

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

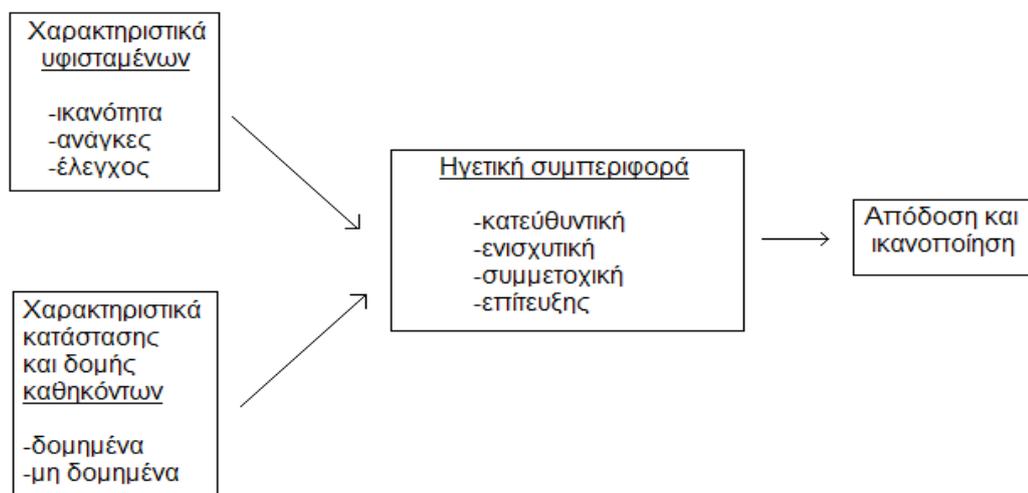
2.5.4 Θεωρία Ηγεσίας Στόχου και “Μονοπατιού”

Η θεωρία ηγεσίας του στόχου και του μονοπατιού δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Η θεωρία αυτή έχει τις ρίζες της στη θεωρία παρακίνησης της προσδοκίας. Σ’ αυτήν ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σ’ αυτούς τους σκοπούς. Η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στο πώς ο ηγέτης επηρεάζει την αντίληψη των υφισταμένων του σχετικά με τους στόχους της εργασίας και τους προσωπικούς του στόχους, ενώ παράλληλα τονίζει τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών στόχων και τους τρόπους προσέγγισής τους, δηλαδή τα “μονοπάτια” προς αυτούς.

Το καθήκον του ηγέτη είναι να παρακινήσει τους υφισταμένους και να τους βοηθήσει να εκπληρώσουν τους στόχους. Το συγκεκριμένο στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο μεταβλητές της κατάστασης, από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου και από τα χαρακτηριστικά του καθήκοντος.

Η θεωρία του House (1971) περιλαμβάνει τέσσερα στυλ ηγεσίας, τα οποία συνδέονται με την αντίληψη που έχει ο υφιστάμενος σχετικά με τα μονοπάτια προσέγγισης και τους στόχους. Αυτά είναι:

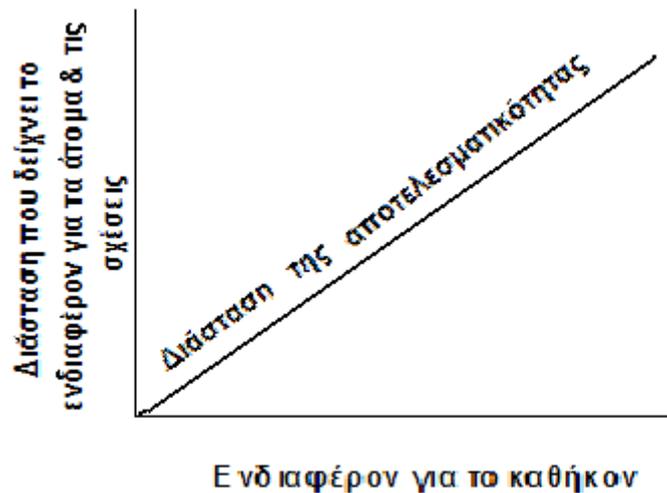
1. **Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας.** Το στυλ αυτό βασικά είναι αυταρχικό. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί αυτό το στυλ δίνει οδηγίες στους υφισταμένους για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και παράλληλα τους εξηγεί τι περιμένει από αυτούς.
2. **Το ενισχυτικό στυλ ηγεσίας.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των υφισταμένων, για την ευημερία τους, ενώ παράλληλα είναι φιλικός και διαθέσιμος στην περίπτωση κατά την οποία τον χρειάζονται.
3. **Το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ επιζητά τις γνώμες των υφισταμένων του κατά τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, αλλά ο ίδιος είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις.
4. **Το ηγετικό στυλ της επίτευξης.** Στο στυλ αυτό ο μάνατζερ οριοθετεί στόχους υψηλούς και προκλητικούς για τους υφισταμένους του, δίνοντας έμφαση στην υψηλή τους απόδοση, ενώ παράλληλα δείχνει ότι τους εμπιστεύεται πως τελικά θα επιτύχουν. Βεβαίως, οι στόχοι δεν πρέπει να είναι πολύ δύσκολοι, δυσπρόσιτοι στις δυνατότητες των υπαλλήλων, γιατί η αδυναμία προσέγγισης θα οδηγήσει τον εργαζόμενο στην αποτυχία και στην απογοήτευση.



Σχήμα 2.5: Θεωρία της ηγεσίας περί στόχου και “μονοπατιού”.

2.5.5 Θεωρία της ηγεσίας 3-D του REDDIN

Ο Reddin¹⁷, με τη θεωρία της ηγεσίας του, ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις, του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Γι' αυτό και η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων (3-D).



Σχήμα 2.6: Θεωρία της ηγεσίας των τριών διαστάσεων.

Ο Reddin καθόρισε τέσσερις (4) τρόπους ηγεσίας:

1. **Το ηγετικό στυλ της αφοσίωσης**, (Dedicated), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον οργανισμό, τη σαφήνεια στη δομή, τη διεύθυνση, την ολοκλήρωση και την αξιολόγηση του έργου των άλλων.
2. **Το ηγετικό στυλ των σχέσεων**, (Related), που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην επικοινωνία, την αποδοχή, την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και την ενθάρρυνση.

¹⁷ Όπως αναφέρεται στο Ζαβλιανός Μ., *Οργανωτική συμπεριφορά*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002.

3. **Το ηγετικό στυλ της ολοκλήρωσης, (Integrated) ή της ακεραιότητας** που χαρακτηρίζεται από την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην αλληλεπίδραση, την παρακίνηση, την ολοκλήρωση, τη συμμετοχή και τις καινοτομίες.
4. **Το ηγετικό στυλ του επιμερισμού (Separated),** που χαρακτηρίζεται από την έμφαση και τη συντήρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΒΑΣΙΚΟΙ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΑ

3.1 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.

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί 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.

3.2 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ 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.

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 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.

3.3 Ο ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ, LAISSEZ-FAIRE

Στο στυλ αυτό, όπως και στα δυο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία μεταξύ των απαιτήσεων της διοίκησης για την παραγωγή και των αναγκών των ανθρώπων. Ο διευθυντής που έχει τον αδιάφορο ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς, δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι “έξω από τα πράγματα”.

Το άτομο με το Laissez-faire στυλ βρίσκεται “έξω από τα πράγματα”, ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή, του Laissez-faire, εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις. Είναι περισσότερο κοινή σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα. Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκησή 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, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού προς τα χαμηλότερα. Κάνει κριτική, όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του και ενδιαφέρεται να έχει μικρή ανάμειξη στην πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού.

Γενικά, με τον τρόπο διοίκησης Laissez-faire, το άτομο είναι παρόν στον οργανισμό, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία του.

3.4 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 Laissez-faire, αυτός βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις παραπάνω κατευθύνσεις.

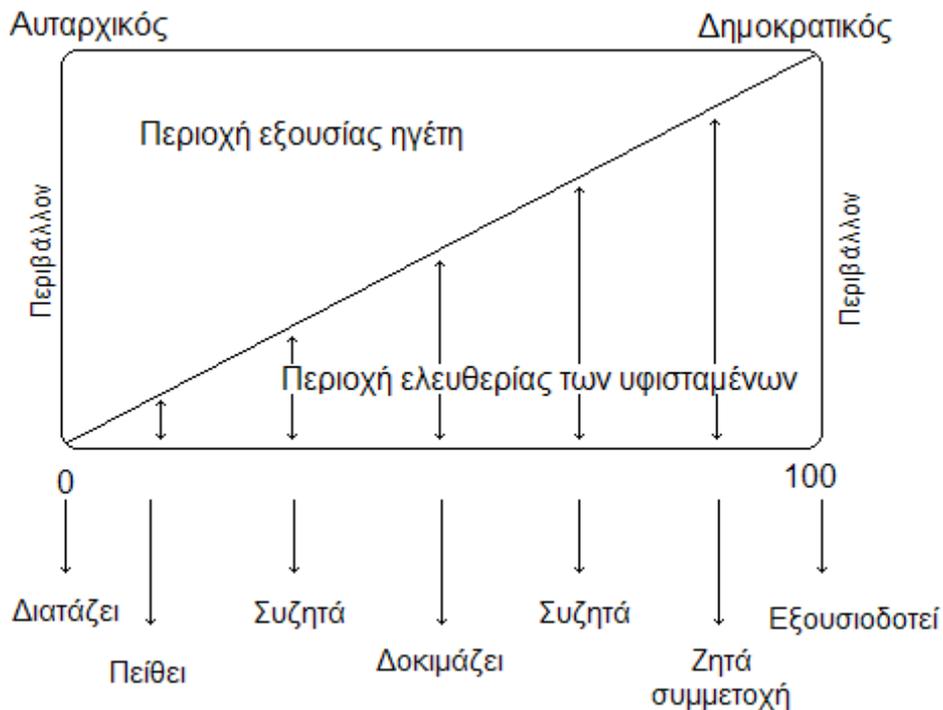
Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δυο.

3.5 Ο ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

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

Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων, της ανάμειξης στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι' αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού στυλ και των άλλων τρόπων ηγετικής συμπεριφοράς βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διάφορων προβλημάτων.

Το σχήμα που ακολουθεί (βλ. σχήμα 3.1), προσδιορίζει χαρακτηριστικά την κλίμακα της ηγεσίας σύμφωνα με τους R.Tannenbaum και του W.Schidt.



Σχήμα 3.1: Κλίμακα ηγεσίας σύμφωνα με τους R.Tannenbaum και του W.Schidt.

Στο παραπάνω σχήμα φαίνονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας που μεσολαβούν μεταξύ του αυταρχικού και δημοκρατικού 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, αυτές που αναφέρονται στον ηγέτη, στους υφισταμένους και στην 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 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.** Κι εδώ ο ηγέτης έχει μεγάλη περιοχή εξουσίας, σχεδόν 90%, ενώ οι υφιστάμενοι περίπου 10%. Ο ηγέτης αποφασίζει 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 συζητήσει με τους υφισταμένους του. Ύστερα από τη συζήτηση, μπορεί τις αρχικές του ιδέες να τις αλλάξει.
- ***Ο ηγέτης συμβουλεύεται.*** 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).

3.6 ΑΠΟ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Παρά την αναγνώριση της αξίας και της αύξησης της δημοτικότητας που απολαμβάνουν σήμερα οι ομάδες, δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι υπάρχουν άνθρωποι χωρίς ομαδικό πνεύμα. Τέτοιοι άνθρωποι είναι οι εσωστρεφείς καθώς και όσοι επιδιώκουν την αναγνώριση και καταξίωση για τα προσωπικά τους επιτεύγματα.

Αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση η επιτυχής δημιουργία ομάδων, όταν: 1) η εθνική κουλτούρα είναι ατομική και όχι συλλογική, π.χ. Η.Π.Α., και 2) η εταιρική κουλτούρα ιστορικά προωθούσε και επιβράβευε την ατομική επιτυχία. Αντίθετα, σε χώρες όπως το Μεξικό ή η Ιαπωνία, όπου η συλλογικότητα και η ομαδικότητα βρίσκονται σε υψηλή θέση στην κλίμακα αξιών, είναι ευκολότερο να δημιουργηθούν αποτελεσματικές ομάδες. Το ίδιο ισχύει και για νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις που διευκρινίζουν από την αρχή ότι θα στηρίξουν τη λειτουργία τους στις ομάδες και αναζητούν ομαδικό πνεύμα στους εργαζομένους που προσλαμβάνουν.

3.7 ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΕ ΜΕΛΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ορισμένα άτομα έχουν συλλογικά χαρακτηριστικά που ευνοούν την ένταξη και λειτουργία τους σε ομαδικά πλαίσια. Όταν, λοιπόν, προσλαμβάνονται άτομα που θα εργαστούν σε ομάδες, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα ομαδικά προσόντα πέρα από τις τεχνικές γνώσεις. Σε περιπτώσεις υποψηφίων χωρίς ομαδικό πνεύμα, τρεις επιλογές έχει ο μάνατζερ:

- ✓ Να προσλάβει το άτομο και στη συνέχεια να το εκπαιδεύσει.
- ✓ Να τοποθετήσει το νεοπροσληφθέν άτομο σε τμήμα που δεν λειτουργεί σε ομάδες.
- ✓ Να μην προβεί στην πρόσληψη του εν λόγω υποψηφίου.

Σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ενός οργανισμού που λειτουργούσε ως σύνολο ατόμων και όχι ως σύνολο ομάδων, είναι αναμενόμενο, ακόμα και έπειτα από την κατάλληλη εκπαίδευση, να υπάρχουν εργαζόμενοι που δε θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ως μέλη μιας ομάδας.

3.7.1 Εκπαίδευση

Υπάρχουν σύμβουλοι εκπαίδευσης που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης να μάθουν να λειτουργούν ως μέλη μιας ομάδας. Με ομαδικά εργαστήρια και παιχνίδια μαθαίνουν στους εργαζόμενους να απολαμβάνουν την ικανοποίηση που προσφέρει η συλλογική εργασία. Τους βοηθούν να αναπτύξουν τα επικοινωνιακά και διαπραγματευτικά προσόντα τους. Επίσης, τους μαθαίνουν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και χειρισμού συγκρούσεων. Ταυτόχρονα τους υπενθυμίζουν ότι απαιτείται υπομονή, γιατί μια ομάδα χρειάζεται περισσότερο χρόνο να αποφασίσει από ότι ένα άτομο.

3.7.2 Το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών

Το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να επανασχεδιαστεί ώστε να προάγει τη συλλογική έναντι της ατομικής επιτυχίας. Για παράδειγμα, πέρα από τα ατομικά μπορεί να θεσπιστεί και ένα ετήσιο bonus για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Οι προαγωγές, οι αυξήσεις στον μισθό καθώς και άλλες μορφές αναγνώρισης των εργαζομένων θα πρέπει να γίνονται με βάση

το πόσο αποτελεσματικά είναι τα άτομα ως μέλη της ομάδας τους. Δηλαδή, για παράδειγμα, με το αν εκπαιδεύουν νέους συναδέλφους, αν μοιράζονται τις πληροφορίες με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους καθώς και με το αν προσπαθούν να αναπτύξουν εκείνα τα προσόντα που χρειάζεται η ομάδα τους. Φυσικά δε θα αγνοούνται τα ατομικά επιτεύγματα, αλλά θα συνδυάζονται με τα συλλογικά.

Τέλος, οι μάνατζερ πρέπει να θυμούνται ότι για τους εργαζόμενους η αίσθηση του να ανήκουν σε μια ομάδα και η ικανοποίηση που παρέχεται από αυτήν μπορεί να είναι η καλύτερη υποκίνηση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ομάδων.

3.8 ΔΙΑΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Οι δύο αποτελεσματικότερες τεχνικές για την απόκτηση ομαδικών τρόπων συμπεριφοράς είναι ο διάλογος και η εποικοδομητική συζήτηση.¹⁸

Ο *διάλογος* είναι μια σύνθετη λέξη του προθέματος *δια* που σημαίνει διαμέσου και της λέξης *λόγος* που σημαίνει κόσμος (με την αρχαιοελληνική σημασία). Ως *διάλογος* μπορεί να οριστεί η παρατεινόμενη συλλογική συστηματική έρευνα γύρω από την καθημερινή εμπειρία και ό,τι θεωρούμε ως δεδομένο. Σκοπός του διαλόγου είναι να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για το σχηματισμό ενός πεδίου συστηματικής έρευνας.

Όσο περισσότερο εξασκούμαστε στο διάλογο τόσο περισσότερο δίνουμε σημασία στα κενά ανάμεσα στις λέξεις και όχι μόνο στις λέξεις, στο χρόνο που έγιναν κάποιες πράξεις και όχι μόνο στις πράξεις, στη χροιά και στον τόνο της φωνής και όχι μόνο στα λεγόμενα. Δηλαδή, μαθαίνουμε να ακούμε το σύνολο όσων λέχθηκαν και όσων δε λέχθηκαν και όχι μόνο τα επιμέρους σημεία.

Η λέξη *discussion* (συζήτηση) προέρχεται από το λατινικό ρήμα *discutere* που σημαίνει τεμαχίζω. Η συζήτηση είναι μια μορφή συμπεριφοράς που ευνοεί την αποσπασματικότητα. Αντίθετα η εποικοδομητική συζήτηση διαφέρει με τη μη παραγωγική συζήτηση, γιατί οι συμμετέχοντες δεν ευνοούν τη θέση κάποιου αλλά προσπαθούν να

¹⁸ Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Smith B., (1994). *The Fifth Discipline fieldbook*. Random House Inc., United States of America.

συνθέσουν τις επιμέρους απόψεις και να αποκτήσουν μια πιο διεισδυτική ματιά στο θέμα που συζητούν.

3.8.1 Διαφορές διαλόγου και εποικοδομητικής συζήτησης

Μια βασική διαφορά ανάμεσα στο διάλογο και την εποικοδομητική συζήτηση αφορά στην πρόθεση. Στην εποικοδομητική συζήτηση η ομάδα στοχεύει να φτάσει σε κάποιο αποτέλεσμα – να λάβει μια απόφαση, να επιτύχει μια συμφωνία ή να καθορίσει προτεραιότητες. Στην πορεία η ομάδα μπορεί να εξερευνήσει νέα θέματα. Στόχος της όμως είναι η συγκλίνουσα σκέψη. Στο διάλογο στόχος είναι η εξερεύνηση, η ανακάλυψη και η διορατικότητα.

Μπορεί κάποιες φορές να συμφωνήσουν οι απόψεις των ατόμων που συμμετέχουν στο διάλογο, όμως αυτός δεν είναι ο στόχος. Αναμφισβήτητα οι ομάδες ωφελούνται από τον διάλογο εξερευνώντας το κοινό νόημα αλλά ταυτόχρονα πιέζονται καθημερινά να φτάσουν σε συμπεράσματα, να πάρουν αποφάσεις και να σχεδιάσουν. Η εποικοδομητική συζήτηση ενσωματώνει χαρακτηριστικά του διαλόγου, προσανατολισμένα όμως, πάντα, σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Οι συναντήσεις έχουν ημερήσια διάταξη και τα άτομα φεύγουν με προτεραιότητες και αναθέσεις συγκεκριμένων εργασιών.

Συμπερασματικά, τόσο ο διάλογος όσο και η εποικοδομητική συζήτηση είναι δύο συμπληρωματικές τεχνικές μάθησης χρήσιμες για την ομάδα που μαθαίνει.

3.9 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

Διευκόλυνση ομάδας, σύμφωνα με τον Schwarz Roger (1994)¹⁹, είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο αποδεκτό από όλα τα μέλη της ομάδας, ουσιαστικά ουδέτερο και χωρίς εξουσία, παίρνει αποφάσεις για να βοηθήσει την ομάδα να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζει και επιλύει τα προβλήματα καθώς και τον τρόπο που παίρνει αποφάσεις. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Το άτομο που πραγματοποιεί την παραπάνω διαδικασία, ονομάζεται team facilitator. Το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι ουδέτερο, δηλαδή να μην είναι υπέρ κάποιας προτεινόμενης λύσης, αποδεκτό από όλα τα μέλη της ομάδας και να μην έχει εξουσία να

¹⁹ Schwarz, R. (1994). *The Skilled Facilitator: Practical wisdom for developing effective groups*. San Francisco: Jossey Bass.

αποφασίζει. Συνεπώς, πρακτικά και εξ' ορισμού, ένα μέλος της ομάδας, ανεξάρτητα από το πόσο καλά εκπαιδευμένο είναι, δεν μπορεί να είναι team facilitator. Αν όμως συντρέχει οικονομική στενότητα ή προσδοκάται ότι η διαδικασία θα διαρκέσει πολύ, τότε κάποιο μέλος της ομάδας μπορεί να αναλάβει αυτόν το ρόλο. Το άτομο αυτό θα πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα, κατά προτίμηση κατά την άσκηση των καθηκόντων του, από εξωτερικό facilitator.

Για να κατορθώσει η ομάδα να διατηρήσει την αυτονομία της και μακροπρόθεσμα να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της, οι παρεμβάσεις του facilitator θα πρέπει σταδιακά να μειώνουν την εξάρτηση της ομάδας από αυτόν. Ιδεατά αυτό επιτυγχάνεται με παρεμβάσεις του facilitator που διδάσκουν στα μέλη της ομάδας τις ικανότητες της διευκόλυνσης διαλόγου.

Ο facilitator θα πρέπει συνεχώς να ενθαρρύνει και να φέρνει στο προσκήνιο εκείνα τα μέλη της ομάδας που δεν έχουν καταθέσει τις απόψεις τους. Θα πρέπει να ρυθμίζει τη ροή της συζήτησης, ακολουθώντας ένα μοντέλο διαλόγου όπου θα προσκαλεί τους ανθρώπους να σταματήσουν να έχουν δεδομένα και να συμπεριφερθούν σα συνάδερφοι. Επίσης, θα πρέπει συνεχώς να παρακινεί τους ανθρώπους να εξηγήσουν γιατί είπαν αυτά που μόλις είπαν, έτσι ώστε να τους πείσει να περιγράψουν τι βρίσκεται πίσω από τις σκέψεις τους.

Πελάτες του facilitator είναι όλη η ομάδα και όχι συγκεκριμένα μέλη της. Κύριο καθήκον του είναι να βοηθήσει την ομάδα να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της βελτιώνοντας τη διαδικασία που ακολουθεί. Λέγοντας διαδικασία εννοούμε το πώς λειτουργούν μαζί τα μέλη της ομάδας. Η διαδικασία περιλαμβάνει τα εξής:

- Πώς μιλούν τα μέλη μεταξύ τους.
- Πώς προσδιορίζουν και επιλύουν τα προβλήματα.
- Πώς αποφασίζουν.
- Πώς χειρίζονται τις μεταξύ τους συγκρούσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

4.1 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην αποτελεσματική λειτουργία της ηγεσίας σημαντικό ρόλο κατέχει η μορφή του εκάστοτε ηγετικού παράγοντα, ο οποίος προκειμένου να λειτουργήσει για ένα σύνολο σωστά, πρέπει να προσεγγίζει σαν άτομο τη σημασία του όρου με εύστοχο τρόπο.

Ουσιαστικά, σύμφωνα «με τη φύση της ηγεσίας», ο μηχανισμός που είναι αναγκαίο να χρησιμοποιηθεί από τον υπεύθυνο μιας ομάδας πρέπει να περιλαμβάνει την αστείρευτη προσφορά κινήτρων για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων, τις απαραίτητες κατευθυντήριες γραμμές πλεύσης που υποκινούν το σύνολο και βοηθούν στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων της ομάδας, και γενικότερα, μια πλειάδα από ανάλογους τρόπους που κυρίως στοχεύουν στην παρείσφρηση στοιχείων, όπως της έμπνευσης και της άμεσης ενθάρρυνσης των μελών, με απώτερο σκοπό την τελική επιτυχή επεξεργασία των επιμέρους στόχων.

Το μοτίβο ενός ικανού ηγέτη είναι να φανερώσει στους υφισταμένους του «το μονοπάτι προς το στόχο». Το αρχηγικό πρόσωπο μιας οργάνωσης είναι εκείνο που πρέπει να δημιουργήσει τις συνθήκες επιτυχίας των επιθυμητών σχεδίων.

Για να γίνει εφικτό αυτό, θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί ο στόχος στον οποίο όλη η ομάδα θα επικεντρώσει το ενδιαφέρον της. Εν συνέχεια θα πρέπει να δοθεί έμφαση από τον ηγέτη στην προσφορά απαραίτητων πόρων προκειμένου να γίνει εφικτή η αποτελεσματικότητα της εργασίας. Τέλος, ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εκφράζουν τις σκέψεις τους και να αναδεικνύει τις ικανότητες του εκάστοτε εργαζόμενου.

4.2 ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣ ΟΦΕΛΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Στα πλαίσια μιας αποτελεσματικής εργασίας σε μια οποιαδήποτε οργάνωση, βασικό συντελεστή συνιστά η ομαδικότητα των ατόμων που απαρτίζουν την εκάστοτε οργάνωση. Μέσα, λοιπόν, στο πλέγμα της υγιούς ομαδικής εργασίας, βασικό συστατικό αποτελεί η ενθάρρυνση από μέρους του πιο σημαντικού παράγοντα της οργάνωσης, του Ηγετικού Προσώπου. Η ενθάρρυνση αντανακλά τόσο σε μία προσπάθεια εξωτερίκευσης ατομικών ιδεών όσο και στη προβολή της δημιουργικότητας των ατόμων και της ανάδειξης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών τους.

Οι ιδέες που διατυπώνονται από μέρους των μελών μιας ομάδας, δεν θα πρέπει επομένως να φιλτράρονται μέσα από το πρίσμα μιας απόλυτης κριτικής, που σκοπό δεν θα έχει τη σταδιακή πρόοδο των ατόμων που επιτελούν την εργασία. Η σημασία, επίσης, της ποσότητας, η οποία υπερπηδά σε κάθε είδους οργάνωση την ποιότητα, είναι καταλυτική. Όσο περισσότερες ιδέες συλλέγονται τόσο καλύτερη θα είναι η τελική ιδέα στην οποία θα συμφωνήσει η ομάδα. Κρίνεται, λοιπόν, ως βασικό πλεονέκτημα για την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, η αύξηση συμμετοχής των μελών της οργάνωσης στη δημιουργία ιδεών για την επίτευξη του στόχου, αποκτώντας έτσι τα μέλη της οργάνωσης την αίσθηση της ομάδας, η οποία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα σημείο, τον εκάστοτε στόχο.

Για τη σωστή λειτουργία μιας ομάδας, έπεται η ύπαρξη κάποιων τεχνικών προτύπων τα οποία διαπραγματεύονται τα μέλη της συγκεκριμένης ομάδας με σκοπό την επίτευξη ενός σχεδίου και αντίστοιχα, τη λύση κάποιου προβλήματος. Κρίνεται απαραίτητο από τα μέλη της ομάδας να παρουσιάσουν μια ανεξάρτητη ανάπτυξη του προβλήματος προκειμένου να γίνει κατανοητό από όλους.

Επίσης, στα πλαίσια μιας δομημένης, προσυμφωνημένης διαδικασίας θεωρείται αναγκαίο να μοιράζονται οι ιδέες μεταξύ όλων των μελών της οργάνωσης και να ακούγονται με ιδιαίτερη προσοχή, προκειμένου να καταλήξει η ομάδα στη λήψη καλύτερης δυνατής απόφασης.

4.3 ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΗ

Ο Ηγετικός Χαρακτήρας αποτελεί τη βάση για την αποτελεσματική ηγεσία αλλά από μόνος του δεν είναι αρκετός. Παράλληλα, απαιτούνται ικανότητες και γνώση για να υπάρξει η σωστή υλοποίηση, να πραγματώνονται οι αξίες και τα οράματα, να τηρούνται οι αρχές και η φιλοσοφία και να είναι σε θέση ο ηγέτης να παράγει χειροπιαστά αποτελέσματα. Σ' αυτό το σημείο της έρευνας, πάνω στο θέμα της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, κρίθηκε σωστό να συμπεριληφθούν τέσσερις ρόλοι ηγετικού προφίλ προκειμένου να καταδειχθεί περισσότερο η συνάφεια που μπορεί να έχει ένας ηγέτης και η απόδοση, με βάση και τη συναισθηματική πτυχή του ρόλου του. Οι ρόλοι αυτοί είναι οι εξής: α) Οραματιστής, β) Στρατηγικός, γ) Διευκολυντής, και δ) Συνεισφέρων.

Αυτοί οι ρόλοι συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο, έχοντας ο καθένας τη δική του αξία στην αποτελεσματική ηγεσία. Η αναποτελεσματικότητα έγκειται στο ότι αυτοί οι ρόλοι δεν μπορούν να έλθουν σε ισορροπία από όλους τους ηγέτες. Για παράδειγμα, αυτό που λένε κάποιοι ηγέτες είναι ότι ο ρόλος του Οραματιστή εστιάζεται στον καθορισμό της κατεύθυνσης ενώ ο Στρατηγικός ρόλος διασφαλίζει ότι εξυπηρετείται το όραμα της εταιρείας μέσω της σωστής στρατηγικής. Ο Διευκολυντής εξασφαλίζει ότι όλα τα μέλη της ομάδας εμπλέκονται με τον κατάλληλο τρόπο στις διαδικασίες. Ο Συνεισφέρων διασφαλίζει ότι τα talέντα και τα δυνατά σημεία όλων των ανθρώπων αξιοποιούνται καταλλήλως. Αυτοί οι τέσσερις ρόλοι φαίνονται να είναι σε αντιδιαστολή μεταξύ τους για έναν ηγέτη και ίσως, αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι πραγματικοί ηγέτες τους υιοθετούν, αφού αποτελούν πραγματική πρόκληση. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης καταφέρνει να ισορροπήσει ανάμεσα σε αυτούς τους ρόλους και ακόμα περισσότερο να τους ενσωματώσει στον Ηγετικό Χαρακτήρα.

«Η ηγεσία δεν έχει σχέση με μία προσωπικότητα που μαγνητίζει. Δεν έχει σχέση με το “να κάνω φίλους” ή “να επηρεάσω τους ανθρώπους”. Η ηγεσία έχει να κάνει με την εξύψωση του προσωπικού οράματος των ανθρώπων στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο και στην αύξηση της απόδοσής τους στο πιο ψηλό σημείο.» (Peter Drucker)

4.3.1 Ο Οραματιστής

Ο Οραματιστής καθοδηγεί την ατομική και εταιρική ανάπτυξη μέσα από τη δημιουργία ενός οράματος το οποίο έχει μέσα του το στοιχείο της πρόκλησης. Αν και ο ρόλος του οραματιστή είναι σημαντικός σε κάθε επίπεδο ηγεσίας, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη διαδικασία του ελέγχου που υπάρχει και ασκείται σε κάθε επίπεδο. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να κατανοούν πλήρως τη δομή της αγοράς και του ανταγωνισμού και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσουν αυτή την πληροφόρηση για να συνθέσουν το όραμα και τη στρατηγική της εταιρίας. Επίσης, θα πρέπει να εμπλέξουν και άλλους στην τελειοποίηση του οράματος και στη συνέχεια να προωθήσουν το όραμα προς όλες τις κατευθύνσεις για να το καταστήσουν γνωστό. Όμως, ακόμα και οι πρώτης γραμμής μάνατζερ θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να μεταφράσουν αυτό το όραμα σε μια στρατηγική και σε έργο που θα πραγματοποιηθεί μέσω των ανθρώπων τους. Οι τελευταίοι θα πρέπει, επίσης, να γνωρίζουν τη συνεισφορά που τους αναλογεί στην υλοποίηση του οράματος.

4.3.2 Ο Στρατηγικός

Αν ο οραματιστής είναι εκείνος που ρωτάει «Τι;», ο Στρατηγικός ρωτάει «Πώς;». Αυτός ο ρόλος θέλει τον ηγέτη να διασφαλίζει τα εταιρικά αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνονται μέσα από την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, έχοντας συγκεκριμένες στρατηγικές και τακτικές. Ο αποτελεσματικός Στρατηγικός ηγέτης σχεδιάζει διαδικασίες οι οποίες είναι εφικτές και εμπεριέχουν το στοιχείο της πρόκλησης για τους εργαζόμενους. Αναθέτει αρμοδιότητες και καθήκοντα, θέτει στόχους, υποστηρίζει τους άλλους στη λήψη αποφάσεων, καταγράφει και αξιολογεί την απόδοση των ανθρώπων του και φροντίζει έτσι ώστε οι στόχοι να επιτυγχάνονται μέσω της αλληλοϋποστήριξης.

4.3.3 Ο Διευκολυντής

Ο Διευκολυντής δημιουργεί ένα περιβάλλον συμμετοχής με στόχο να προάγει αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας – μια σημαντική υπευθυνότητα σε κάθε επίπεδο ηγεσίας. Στο ρόλο του Διευκολυντή, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν να χειριστούν τις αντιπαραθέσεις, να χτίσουν ομαδικό πνεύμα, να εφαρμόσουν τεχνικές επικοινωνίας, να επηρεάσουν ανθρώπους και καταστάσεις. Για να εκπληρωθεί ο ρόλος του Διευκολυντή, οι ηγέτες θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος

αισθάνεται ότι τον υπολογίζουν και ότι η δουλειά του έχει συνεισφορά στην επιτυχία της εταιρίας.

4.3.4 Ο Συνεισφέρων

Τέλος, ο Συνεισφέρων εστιάζει στη δημιουργία της εταιρικής ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας μέσω των προσωπικών ικανοτήτων του και των ταλέντων που τον διακρίνουν. Αν και οι ηγέτες δεν είναι αυτοί που, στην πραγματικότητα, διεκπεραιώνουν, συχνά καλούνται να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητά τους, τις ικανότητές τους στην επίλυση προβλημάτων και διαφορών, καθώς και να συνδράμουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Ειδικότερα, τα υψηλότερα διευθυντικά στελέχη στην ιεραρχία μιας εταιρίας χρειάζεται να αξιοποιούν τις γνώσεις και την εμπειρία τους για το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

4.4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ: ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕ ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ

Έχοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα ηγεσίας, δημιουργούνται οι συνθήκες που είναι απαραίτητες για την απόδοση με αίσθημα εκπλήρωσης. Η αδυναμία ενός ηγέτη να χειριστεί αποτελεσματικά κάποιον από τους τέσσερις ρόλους μειώνει το αίσθημα εκπλήρωσης, την απόδοση ή και τα δύο μαζί. Χωρίς όραμα, οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν υψηλό βαθμό εκπλήρωσης και πολλές φορές δεν καταλαβαίνουν ότι συνεισφέρουν για το «καλό» της επιχείρησης. Χωρίς τη διεισδυτική ματιά από τον ηγέτη με Στρατηγικό ρόλο, οι άνθρωποι βρίσκουν δύσκολο να αντιληφθούν το πώς η δική τους εργασία συμβάλλει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Χωρίς την απαραίτητη κατεύθυνση και καθοδήγηση, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να γίνει εχθρικό και αντιπαραγωγικό. Χωρίς την υποστήριξη, τη καθοδήγηση, και τη συνεισφορά των ηγετών, οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν κάποια μοντέλα ή πρότυπα απόδοσης. Με την απουσία του Ηγετικού Χαρακτήρα, οι εργαζόμενοι θα αισθανθούν ότι οι προϊστάμενοί τους δεν ενδιαφέρονται για τους ίδιους ή ότι δεν έχουν αξίες που θα έπρεπε να είχαν. Το αποτέλεσμα είναι ότι θα προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα και αυτό θα έχει αντίκτυπο στα αποτελέσματα.

4.5 ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΦΙΛ

Όλοι οι ηγέτες, ανεξαρτήτως επιπέδου, θα πρέπει να εκπληρώνουν και τους τέσσερις ρόλους που προαναφέρθηκαν (βλ. υποενότητα 4.3). Όμως, δεν είναι απαραίτητο να δίνουν την ίδια έμφαση στον κάθε ρόλο. Η σημαντικότητα του κάθε ρόλου εξαρτάται από τις συγκεκριμένες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις που έχει ο εκάστοτε ηγέτης. Ανάλογα με την ένταση του κάθε ρόλου, διαμορφώνονται διαφορετικά προφίλ που είναι απαραίτητα για την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Αν και ο αριθμός των προφίλ μπορεί να είναι τεράστιος, επιλέγουμε να παρουσιάσουμε τα τρία που φαίνεται να είναι τα σημαντικότερα.

4.5.1 Ηγεσία Απόδοσης

Το προφίλ της Ηγεσίας Απόδοσης είναι το τυπικό προφίλ ενός πρώτης γραμμής μάνατζερ οποιουδήποτε τμήματος, αν και σε αρκετές επιχειρήσεις, αυτό είναι το κύριο προφίλ των διευθυντών τμημάτων ή ακόμα και κάποιων υψηλότερων στελεχών στην ιεραρχία.

Η Ηγεσία Απόδοσης απαιτεί ανεπτυγμένες ικανότητες του Συνεισφέροντα και του Στρατηγικού καθώς ο ηγέτης είναι επιφορτισμένος να θέτει στόχους και να τους εκπληρώνει μέσα από πολύ συγκεκριμένο έργο. Οι Ηγέτες Απόδοσης προσπαθούν να διασφαλίζουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι προσθέτουν αξία στην εταιρία και γνωρίζουν να δίνουν απαντήσεις σε ερωτήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία τους. Αν και αυτού του τύπου οι ηγέτες πρέπει να μεταφράζουν την εταιρική στρατηγική σε καθημερινούς στόχους και έργο, ο περισσότερος χρόνος που διαθέτουν, αναλώνεται σε «τεχνικά» και εξ ολοκλήρου διεκπεραιωτικά θέματα.

4.5.2 Ηγεσία Ανάπτυξης

Το προφίλ της Ηγεσίας Ανάπτυξης είναι το πιο ισορροπημένο από όλα, αντιπροσωπεύοντας το τυπικό προφίλ ενός μεσαίου διευθυντικού στελέχους, σε μία μεγάλη ή μεσαίου μεγέθους εταιρία.

Ακριβώς, επειδή το στέλεχος δεν βρίσκεται ούτε χαμηλά ούτε υψηλά στην ιεραρχία, θα πρέπει να ισορροπεί τέλεια ανάμεσα στους τέσσερις ηγετικούς ρόλους. Οι Ηγέτες Ανάπτυξης θα πρέπει να διεκπεραιώνουν τη στρατηγική ακόμα και αν δεν έχουν συμμετάσχει

στο τρόπο με τον οποίο δημιουργείται αυτή η στρατηγική. Συχνά πρέπει να εργάζονται και να επηρεάζουν τους συναδέλφους τους ακόμα και όταν δεν έχουν δικαιοδοσία πάνω τους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να είναι σε θέση να χειρίζονται αποτελεσματικά αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις μέσα στην εταιρία. Εκτός των άλλων, οι Ηγέτες Ανάπτυξης πρέπει να έχουν και στρατηγικές ικανότητες αφού συνεργάζονται και με άλλα διευθυντικά στελέχη με τα οποία θα επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έχουν τεθεί. Ενίοτε, παίζουν το ρόλο του «πυροσβέστη», ενώ άλλοι χρησιμοποιούν το ταλέντο τους στη λήψη δύσκολων αποφάσεων ή στην επίλυση πολύπλοκων καταστάσεων.

4.5.3. Ηγεσία Στρατηγικής

Το προφίλ της Ηγεσίας Στρατηγικής είναι αυτό ενός ανώτατου διευθυντικού στελέχους, μέχρι Γενικού Διευθυντή ή Προέδρου μιας εταιρίας. Οι πρωταρχικοί ρόλοι της Ηγεσίας Στρατηγικής δείχνουν το προφίλ του Στρατηγικού τύπου ηγέτη καθώς και του Διευκολυντή. Αυτοί οι ηγέτες καλούνται να κτίσουν το μέλλον αναπτύσσοντας στρατηγικές. Για να γίνουν όλα αυτά, οι Ηγέτες Στρατηγικής χρειάζεται να έχουν ανεπτυγμένες ικανότητες για το ρόλο του Διευκολυντή, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ρυθμίζουν λειτουργίες που είναι διαφορετικές μεταξύ τους και να συντονίζουν ανθρώπους θέτοντας μπροστά τους το όραμα της εταιρίας και τα οφέλη που απορρέουν από αυτό.

Οι ικανότητες του Στρατηγικού ρόλου σχετίζονται κυρίως με την υποστήριξη που θα πρέπει να δίνουν αυτού του τύπου οι ηγέτες σε διευθυντικά στελέχη τμημάτων. Οι ικανότητες του Συνεισφέροντα απαιτούνται όταν θα πρέπει να αντιμετωπιστούν σοβαρές καταστάσεις που απαιτούν λεπτούς χειρισμούς. Τα υψηλά διευθυντικά στελέχη που δαπανούν πολύ χρόνο στο Στρατηγικό ρόλο και στο ρόλο του Διευκολυντή δεν είναι συνήθως αποτελεσματικά, καθώς παραβλέπουν να αναπτύξουν την επόμενη γενιά διευθυντών.

4.6 ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

4.6.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η ιδέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Emotional Quotient or EQ) ανάγεται σε αρχικές έρευνες του 1920. Στις αρχές της δεκαετίας του '80, μελετητές άρχισαν να

κατανοούν συστηματικά την ιδέα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης²⁰. Ιδιαίτερος ο Gardner (1983) κατανόησε τη διαπροσωπική και ενδοπροσωπική νοημοσύνη, και ο Steiner (1984) ασχολήθηκε με τη συναισθηματική γραφή και ανάγνωση, κομμάτια στα οποία βασίστηκαν οι Salovey και Mayer (1989-1990) που πρώτοι όρισαν ως Συναισθηματική Νοημοσύνη²¹.

Βασισμένοι στην προηγούμενη δουλειά του Bar-On (1988), οι Salovey και Mayer αντιλήφθηκαν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη σαν ένα είδος νοημοσύνης το οποίο προσδιορίζεται ως ένα σύνολο συναισθηματικών, προσωπικών και κοινωνικών ικανοτήτων και προσόντων που επηρεάζουν την ικανότητα κάποιου άτομου ώστε να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις πιέσεις και τις συνθήκες του εκάστοτε περιβάλλοντος. Αυτή η έρευνα βασίζεται στην αντίληψη που πρότειναν οι Salovey και Mayer (1989-1990) και διατυπώθηκε το 1997²².

Πιο συγκεκριμένα, Συναισθηματική Νοημοσύνη είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς με ακρίβεια, να εκτιμά και να εκφράζει συναισθήματα, η ικανότητα να δέχεται και να παράγει αισθήματα όταν τον διευκολύνουν, η ικανότητα να καταλαβαίνει αισθήματα και αισθηματική γνώση, και τέλος, η ικανότητα να ρυθμίζει τα συναισθήματα ώστε να παράγει συναισθηματική και πνευματική ανύψωση.

Σύμφωνα με τους Van Maanen και Kunda (1989), τα συναισθήματα χαρακτηρίζονται ως ανέκφραστα αισθήματα αυτο-προσδιοριζόμενης μορφής και είναι κατανοητός διατυπωμένα ως «αυτο-προσδιοριζόμενα αισθήματα των εμπειριών ενός εργαζομένου ή στη χειρότερη περίπτωση κάποιου που δηλώνει έμπειρος σχετικά με τις αποδόσεις που επιτυγχάνονται στον κοινωνικό κόσμο». Καταστάσεις αισθημάτων αναφέρονται σε βασικά συναισθήματα (όπως «χαρά και αγάπη»), κοινωνικά συναισθήματα (όπως «ζήλια και μίσος»), και διαθέσεις²³. Όσον αφορά τις τελευταίες (τις διαθέσεις) έχουν περισσότερη διάρκεια από το συναίσθημα, αλλά και άλλη μορφή από αυτό²⁴.

Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer (1989-1990) υπάρχουν τρεις πνευματικές-νοητικές μέθοδοι που αφορούν στη συναισθηματική πληροφορία²⁵:

²⁰ Φραγκούλη Ευαγγελία, «Σύγχρονος Ηγέτης και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ποια η σχέση της αποτελεσματικότητας/ παραγωγικότητας του ηγέτη και της συναισθηματικής νοημοσύνης του», *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 51, σελ. 5-24.

²¹ Carmeli, A. (2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes, An examination among senior managers". *Journal of Managerial Psychology*, vol.18, (8) pp 788-813.

²² Carmeli, A. (2003), ό.π.

²³ Carmeli, A. (2003), ό.π.

²⁴ Goleman D., *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998

²⁵ Carmeli, A. (2003), ό.π.

- ✓ Πρώτον, η εκτίμηση και η έκφραση συναισθημάτων προς τον εαυτό μας και τους άλλους. "Οι άνθρωποι, δηλαδή, διαφέρουν ως προς τη γνώση ή άγνοια των συναισθημάτων τους (εκτίμηση) και ως προς το επίπεδο στο οποίο λεκτικά ή μη μπορούν να εκφραστούν. Αυτοί οι οποίοι μπορούν ακριβώς να εκτιμήσουν και να εκφράσουν τα συναισθήματά τους είναι πιο πιθανό να γίνουν κατανοητοί από ανθρώπους που δουλεύουν μαζί, ενώ επίσης, έχουν τη δυνατότητα να διοικούν ανθρώπινο δυναμικό καλύτερα, όταν είναι ικανοί να λαμβάνουν τα συναισθήματα των γύρων τους και να αναπτύσσουν ενσυναίσθηση, δηλαδή τη δυνατότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων.
- ✓ Δεύτερον, η ρύθμιση των συναισθημάτων προς εμάς και τους άλλους. Αυτό αναφέρεται στη διοίκηση των συναισθημάτων, όπως επίσης και στην ικανότητα να ρυθμίζουν και να αλλάζουν τις επιτηδευμένες αντιδράσεις των άλλων. Οι συναισθηματικά έξυπνοι άνθρωποι μπορούν να παρακινήσουν τους άλλους και ως αποτέλεσμα αυτό θα έχει μια ισχυρή κοινωνική επίδραση (χάρισμα), ένα σημαντικό συστατικό της ηγεσίας.
- ✓ Τρίτον, η χρησιμοποίηση συναισθημάτων με προσαρμοστικούς τρόπους. Οι άνθρωποι, δηλαδή, διαφέρουν και στον τρόπο (λειτουργικό ή μη) με τον οποίο χρησιμοποιούν τα συναισθήματα.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, λοιπόν, δείχνει κατά πόσο μπορούμε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που στηρίζονται στην αυτοεπίγνωση, στα κίνητρα συμπεριφοράς, στην αυτορρύθμιση, στην ενσυναίσθηση και στην ικανότητα της διαχείρισης των σχέσεων με τους άλλους. Αντίστοιχα, η συναισθηματική ικανότητα μας παρουσιάζει ποιες από τις παραπάνω δεξιότητες έχουν μεταφραστεί σε ικανότητες σχετικές με τη εργασία.

Είναι, δηλαδή, μια «εκμαθημένη» ικανότητα που στηρίζεται στη συναισθηματική νοημοσύνη και το αποτέλεσμά της διαπιστώνεται από διακεκριμένες επιδόσεις στον εργασιακό χώρο. Στον πυρήνα αυτής της ικανότητας εντοπίζονται δύο βασικές δεξιότητες που αναφέρθηκαν και παραπάνω: α) η ενσυναίσθηση, δηλαδή η δεξιότητα της αναγνώρισης των συναισθημάτων των μελών της ομάδας, και β) οι κοινωνικές δεξιότητες, οι οποίες διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματα αυτά²⁶.

²⁶ Goleman, D., *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2000.

4.6.2 Οι κλίμακες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η νοημοσύνη των ανθρώπων αποτελείται ωστόσο, εκτός από τη συναισθηματική νοημοσύνη, και από το δείκτη ευφυΐας (IQ). Όταν όμως αναρωτιόμαστε πόσο σημαντική είναι η διαπροσωπική αποτελεσματικότητα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ανθρώπινη νοημοσύνη (People Quotient or PQ) είναι πολύ βασικό να υπάρχει στο χώρο εργασίας. Το PQ λοιπόν, περιλαμβάνει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, όπως: κατανόηση των ανθρώπων, έκφραση των αναγκών τους και των συναισθημάτων τους, αναζήτηση ανατροφοδότησης (feedback) από άλλους και αναγνώριση προβλημάτων με προσπάθεια επίλυσης αυτών²⁷.

Ενώ πολλές φορές οι ικανότητες που σχετίζονται με το IQ, δε βελτιώνονται, αυτές που αναφέρονται στο PQ μπορούν να αυξηθούν ή αλλιώς να ενισχυθούν σε σχέση με το τωρινό μας επίπεδο. Αυτό γίνεται, διότι, όντας ενήλικες, δεν μπορούμε να αλλάξουμε εύκολα. Παραδείγματος χάρη, από τη γέννησή μας έχουμε προσπαθήσει να αλλάξουμε πολλά πράγματα κατά τη διάρκεια της ζωής μας, αλλά δεν το έχουμε επιτύχει. Αυτό ίσως συμβαίνει, γιατί έχουμε ένα υψηλά αναπτυγμένο διαπροσωπικό στυλ.

Σε μια έρευνα που έκαναν οι Dulewicz και Higgs (2002), ανακάλυψαν την ύπαρξη μιας κλίμακας συναισθηματικής νοημοσύνης βασισμένη σε δεκαέξι σχετικές δεξιότητες. Αυτή η έρευνα βασίζεται σ' ένα ερωτηματολόγιο (EIQ) το οποίο σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσεγγίζει επτά χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης²⁸:

- I. την αυτοεπίγνωση (*self-awareness*)
- II. τη συναισθηματική προσαρμοστικότητα (*emotional resilience*)
- III. την παρακίνηση (*motivation*)
- IV. τη διαπροσωπική ευαισθησία (*interpersonal sensitivity*)
- V. την επιρροή (*influence*)
- VI. τη διαίσθηση (*intuition*), και
- VII. την ευσυνειδησία (*conscientiousness*).

²⁷ Silberman, M. (2001). "Developing interpersonal intelligence in the workplace". *Industrial and Commercial Training*, Vol.7, (5), pp. 266-269.

²⁸ Dulewicz, V., Higgs, M., Slaski, M. (2003). "Measuring emotional intelligence: content, construct and criterionrelated validity". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, (5), pp. 405-420.

4.6.3 Σχέση Συναισθηματικής Νοημοσύνης με τύπους Ηγεσίας

Η συσχέτιση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης με διάφορους τύπους ηγεσίας εξαρτάται από τον τύπο του εκάστοτε ηγέτη. Ηγέτης ο οποίος είναι προσανατολισμένος στα καθήκοντα, διακρίνεται από σοβαρότητα στην ομιλία του και διαχειρίζεται πολύ καλά τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά, και ειδικότερα αυτά της παρακίνησης.

Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στις κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις, διακρίνονται από πολύ φιλικές εκφράσεις και πολύ αυξημένα συναισθήματα, που σχετίζονται με την ενσυναίσθηση. Ωστόσο, πολλοί θεωρητικοί σχετίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την «μετασχηματιστική ηγεσία» (transformational leadership). Άλλοι αναφέρονται σε αυτήν ως “transformational” ηγεσία και χαρισματική ηγεσία ή ως ηγεσία με ένα transformational συστατικό²⁹.

Εκτός όμως, από τον ορισμό που δίνουν πολλοί θεωρητικοί στη μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία, τη διακρίνουν από την αντίστοιχη «επιτελική» (transactional) ηγεσία. Η μετασχηματιστική (transformational) ηγεσία περιλαμβάνει επιρροή, παρακίνηση αλλά και ερεθίσματα, σε αντίθεση με την επιτελική (transactional) ηγεσία που περιλαμβάνει ανταμοιβή, ελεύθερη διαχείριση, όπως και ελεύθερη διοίκηση. Η μεγαλύτερη όμως έρευνα έχει πραγματοποιηθεί πάνω στη μετασχηματιστική ηγεσία, και αυτό διότι προκύπτουν θετικά αποτελέσματα από ένα στυλ ηγεσίας που εμπεριέχει συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) και κατά συνέπεια συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες. Γνωστό είναι ωστόσο από την άλλη μεριά ότι η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει την ικανοποίηση των υφισταμένων, την εμπιστοσύνη στην ηγεσία, όπως και την αφοσίωσή τους σε αυτήν, ενώ τέλος, συνδέεται και με την ατομική απόδοση στην εργασία³⁰.

²⁹ Humphrey, R.H. (2002). “The many faces of emotional leadership”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 493-504.

³⁰ Barling, J., Slater, F., Kelloway, K. E. (2000). “Transformational leadership and Emotional Intelligence: an exploratory study”. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, (3), pp. 157-161.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

5.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ALTERA INC.

Πολλές εταιρείες ισχυρίζονται ότι αλλάζουν την κουλτούρα τους, αλλά λίγες τα καταφέρνουν. Η Altera Corporation εφάρμοσε μια στρατηγική αλλαγής στην κουλτούρα της που είχε ως αποτέλεσμα την επιτυχία της εταιρίας. Η διαδικασία που χρησιμοποιείται για τη μετατροπή της κουλτούρας είναι η συνεργατική μετασχηματιστική ηγεσία και είναι αυτή που διαφοροποιεί μια εταιρία όπως η Altera, της οποίας οι εργαζόμενοι είναι παθιασμένοι και δεσμευμένοι για την αλλαγή, από τις εταιρείες όπου η αλλαγή είναι μόνο στα λόγια. Η αλλαγή δεν συμβαίνει μόνο και μόνο επειδή κάποιος έχει αποσταλεί για να παρακολουθήσει ένα σεμινάριο ή του έχει δοθεί μια νέα διεργασία να φέρει εις πέρας. Αλλαγή συμβαίνει επειδή το σύνολο της επιχείρησης, αρχής γενομένης από τους ηγέτες, οδηγείται μέσα από μια διαδικασία που βοηθά τους ανθρώπους, σε όλα τα επίπεδα, να αισθάνονται άνετα και να απασχολούνται μόνο με την εργασία τους.³¹

5.1.1 Κατάσταση της ALTERA

Ιστορικά, η επιχειρηματική επιτυχία Altera ήταν χτισμένη σε μια στρατηγική και κουλτούρα της επιχειρησιακής αριστείας. Όταν η οικονομία, οι πελάτες της και το ανταγωνιστικό τοπίο άλλαξαν η στρατηγική αυτή, δεν απέδιδε τα αναγκαία αποτελέσματα και έπεσαν στη δεύτερη θέση στην αγορά τους. Για να κερδίσουν το μερίδιο της αγοράς, θα έπρεπε να εξελιχθούν οι διαδικασίες πωλήσεων με έναν τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούσε να αναπτυχθεί μια πιο στενή σχέση με τους πελάτες τους. Οι διευθυντές και τα στελέχη

³¹ Perschel Anne, "Altera Case Study", *Germane Consulting*, October 9th, 2007, available at: <http://germaneconsulting.com/altera-case-study/>

πωλήσεων της πρώτης γραμμής έπρεπε να λάβουν αποφάσεις που θα καλλιεργούσαν σταθερές σχέσεις με τους πελάτες.

Η «οικειότητα των πελατών» ήταν το όραμα της Altera και η επιτυχία και τη αποτελεσματική υλοποίηση του οράματος θα ήταν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα. Η πρόκληση, ωστόσο, ήταν πώς να δημιουργήσει το περιβάλλον εντός της εταιρείας το οποίο θα επιτρέψει την οικειότητα των πελατών και μια νικηφόρο νοοτροπία.

5.1.2 Συνεργατική Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η πραγματική αλλαγή κουλτούρας ξεκινά με τη μετατροπή εκείνων που ηγούνται την αλλαγή. Η επιτυχία στην Altera επιτεύχθηκε μέσω της συνεργατικής μετασχηματιστικής ηγεσίας, μιας επαναληπτικής διαδικασίας με την οποία, αυτοί που οδηγούν την αλλαγή, μεταβάλλονται από τους ίδιους τους υφισταμένους τους. Καθώς ένα επίπεδο στον οργανισμό βιώνει την αλλαγή και διευρύνει τις δυνατότητές τους, προκαλεί το επόμενο επίπεδο για να κάνει το ίδιο, το οποίο με τη σειρά του προκαλεί τους ηγέτες για μία ακόμη φορά. Η συνεργατική μετασχηματιστική ηγεσία διασφαλίζει ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.

Ο Dan Sheeny, αντιπρόεδρος της ανατολικής περιοχής πωλήσεων, συνοψίζει το ιστορικό αλλαγής της κουλτούρας.

«Ως μια εταιρία που έχει πάντα ως γνώμονα την επιχειρησιακή αριστεία, είχαμε πάντα μια ελεγχόμενη κουλτούρα που βασιζόταν στην εντολή. Πληρώναμε ανθρώπους για να εκτελούν, όχι για να σκέφτονται την επιχείρηση ή τους πελάτες.. Για να στραφούμε σε οικειότητα με τους πελάτες, έπρεπε να ενδυναμώσουμε αυτήν την κουλτούρα. Έπρεπε να αναπτύξουμε ένα δυναμικό πωλήσεων το οποίο να ακούει τους πελάτες και να καταλαβαίνει τις ανάγκες τους. Αυτό απαιτεί την προσθήκη επιχειρηματικού δαιμόνιου και ανάπτυξη συνεργατικού ανταγωνισμού.

»Ξεκινήσαμε από την κοινοποίηση του οράματος για το πού θέλουμε να πάμε. Παρείχαμε κατάρτιση για μια νέα διαδικασία πωλήσεων, αλλά ουσιαστικά δεν άλλαξε τίποτα και η αντίσταση ήταν μεγάλη. Δεν κατάλαβα γιατί. Όπως το είδα, είχαμε προσφέρει στους υπαλλήλους ένα καλύτερο κλίμα, όπου θα μπορούσαν να είναι πιο υπεύθυνοι και πιο επιτυχημένοι. Στο σημείο αυτό, αισθάνθηκα πως χρειαζόμασταν μια εξωτερική οπτική για να βοηθήσει να υλοποιηθεί η αλλαγή, γι 'αυτό έφερα την Germane Consulting να με βοηθήσει να καταλάβω, γιατί τα πράγματα δεν ήταν καλά και τι έπρεπε να κάνουμε.

»Με τη βοήθεια της Germane Consulting, άρχισα να εκτιμώ το μέγεθος του τι ζητήσαμε από τους υπαλλήλους μας. Η Anne Perschel, πρόεδρος της Germane Consulting, με βοήθησε να δω ότι για να επιτευχθεί η αλλαγή, οι άνθρωποι έπρεπε να δοκιμάσουν νέα πράγματα και να σταματήσουμε την επιχειρηματική δραστηριότητα με τον παλιό τρόπο. Ακούγεται εύκολο, αλλά ο παλιός τρόπος είναι ό,τι γνώριζαν, ό,τι τους έκανε να αισθάνονται άνετα, και αυτό που έκανε την εταιρεία επιτυχημένη στο παρελθόν. Πριν οι βασικοί ηγέτες, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι το κάνουν αυτό, χρειάστηκε να κερδηθεί η εμπιστοσύνη σε δύο επίπεδα. Κατ' αρχάς, έπρεπε να μας εμπιστευόμαστε ως ηγέτες. Έπρεπε να πιστέψουν ότι το όραμά μας ήταν υγιές και αν μας ακολουθούσαν θα μπορούσαν να το φέρουν εις πέρας. Δεύτερον, έπρεπε να μας εμπιστευόμαστε ότι θα νοιαζόμασταν αρκετά για να τους βοηθήσουμε για το ταξίδι και ότι η εταιρεία θα έδινε σε όλους όσους εργάστηκαν την ευκαιρία να πετύχουν.»

5.1.3 Συναισθηματικά Ανταγωνιστικοί Ηγέτες

Οι ηγέτες στο Altera έπρεπε να γίνουν συναισθηματικά ανταγωνιστικοί. Έπρεπε να εμπνέουν, όχι μόνο να δίνουν εντολές. Έπρεπε να διαβάσουν τους ανθρώπους καλύτερα και να εντοπίσουν αυτό που τους δίνει κίνητρο. Χρειάζονταν να επηρεάσουν, όχι απλά να καθοδηγούν. Έπρεπε να ιδρύσουν, να προπονήσουν και να χτίσουν ομάδες εργασίας. Το πρώτο βήμα στη μεταμόρφωση κάποιου ως ηγέτη είναι να καταλάβει ποιος είναι και πώς τον βλέπουν οι άλλοι.

Η Germane Consulting συνεργάστηκε με τους ηγέτες για να τους βοηθήσει να γίνουν πιο ανεξάρτητοι και να αναπτύξουν δεξιότητες για να επιφέρουν αλλαγές. Ένα μοντέλο της ηγεσίας και των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την επίτευξη του οράματος αναπτύχθηκε. Τα προσόντα αυτά περιλάμβαναν:

- Αυτογνωσία
- Ανατροφοδότηση
- Έμπνευση
- Αφηγηματική ικανότητα
- Ανάγνωση συναισθημάτων
- Επιρροή
- Δυνατότητες χειραφέτησης

- Δυνατότητες εντοπισμού της αλήθειας

Μόλις το μοντέλο εγκαταστάθηκε, η Germane Consulting επέτρεψε στους ηγέτες να αναπτύξουν αυτογνωσία, ώστε να είναι σε καλύτερη θέση για να δουν και να άρουν τα εμπόδια για την επιτυχία, κατανοώντας την επίπτωση που έχουν οι ενέργειές τους στους υφισταμένους τους. Η Germane Consulting εργάστηκε με τους βασικούς ηγέτες και στελέχη σε ατομικές και μικρές ομάδες. Ο John Singleton, ένας διευθυντής πωλήσεων, παρατήρησε: «Έχουμε γίνει ένας σφικτοδεμένος οργανισμός. Δεν παρακάμπουμε τα ζητήματα. Είναι χρήσιμο να έχεις έναν πόρο, όπως την Germane Consulting, για να σε βοηθήσει να αντιληφθείς ξεκάθαρα τα πράγματα».

5.2 ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

5.2.1 «Υστερούμε σε αποτελεσματική ηγεσία»³²

Ένα πρωτοποριακό Εργαστήριο Έρευνας και Ανάπτυξης της Ηγεσίας ιδρύθηκε με απόφαση του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στα πλαίσια του Τμήματος της Σχολής Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας. Είναι το «Εργαστήριο Ηγετικής Ευφυΐας» –Centre of Leadership Intelligence (CLI) – που θα συνενώσει επιστήμονες από διαφορετικούς τομείς, όπως ψυχολογία, φιλοσοφία, διοικητική επιστήμη, νευροεπιστήμη, ιστορία, κοινωνιολογία, ανθρωπολογία κ.ά., ώστε η Ηγεσία –που άπτεται όλων αυτών των επιστημών– να ερευνηθεί διεπιστημονικά ως ένα πολύπλοκο κοινωνικό φαινόμενο. Σκοπός του Εργαστηρίου είναι αφενός να συμβάλλει στην παγκόσμια έρευνα του φαινομένου της Ηγεσίας, αφετέρου να διαδώσει τις έννοιες, τις αρχές και τις πρακτικές, όχι μόνο προς τις επιχειρήσεις αλλά και στους οργανισμούς –πολιτικούς, δημόσιους, τοπικής αυτοδιοίκησης, εκπαιδευτικούς, ένοπλες δυνάμεις. «Ακόμη και σε οικογένειες όπου οι γονείς πρέπει καθημερινά να ασκούν σωστή ηγεσία στα παιδιά τους».

Μιλώντας στην «Καθημερινή», ο διευθυντής του Εργαστηρίου Ηγετικής Ευφυΐας, καθηγητής κ. Δημήτρης Μπουραντάς, είπε ότι «ενώ τις τελευταίες δεκαετίες στο μάνατζμεντ

³² Χριστίνα Δαμουλιάνου, «Υστερούμε σε αποτελεσματική ηγεσία», *Καθημερινή της Κυριακής*, 03/02/08, διαθέσιμο σε: http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_2_03/02/2008_257928

έχουμε κάνει σημαντική πρόοδο, ωστόσο υστερούμε αρκετά στην αποτελεσματική ηγεσία, τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους οργανισμούς, παρά την αποδοχή –στη ρητορική των ανώτατων στελεχών– της τεράστιας σημασίας της και παρά τη σχετική εκπαίδευση που γίνεται στα στελέχη».

Εξηγεί ότι είναι πλέον επιβεβαιωμένο από όλες τις έρευνες ότι η ανταγωνιστικότητα, η ανάπτυξη και η διαρκής επιτυχία των επιχειρήσεων προσδιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά των στελεχών του σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Κυρίως, όμως, στα ανώτερα. Άλλωστε, στις προηγούμενες δεκαετίες επαρκούσε το μάνατζμεντ με την έννοια του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του συντονισμού και του ελέγχου. «Σήμερα όμως, το περιβάλλον γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκο, αβέβαιο, ανταγωνιστικό και παγκόσμιο. Το μάνατζμεντ είναι μεν αναγκαίο αλλά όχι ικανό να εξασφαλίσει την επιχειρηματική επιτυχία. Αυτό που κάνει τη διάφορα στη σύγχρονη εποχή είναι η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας». Έως τώρα, οι έρευνες έχουν προσδιορίσει αρκετά από τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και από τις ηγετικές ικανότητες που απαιτεί η ηγεσία. Ωστόσο, πολλά ερωτήματα μένουν αναπάντητα για το πώς αναπτύσσεται, πώς λειτουργεί και πώς επιτυγχάνει αποτελέσματα ο αυθεντικός και αποτελεσματικός ηγέτης. «Φιλοδοξία του Εργαστηρίου είναι να διακριθεί διεθνώς ως μια ξεχωριστή Ελληνική Ομάδα, για τις πρωτοποριακές έρευνες στο χώρο της ηγεσίας. Είναι, επίσης, να διακριθεί διεθνώς με την αξιοποίηση του γνωστικού και κυρίως του φιλοσοφικού πλούτου που έχουμε κληρονομήσει από την αρχαία Ελλάδα. Όλοι οι μεγάλοι φιλόσοφοι της Αρχαιότητας – Πλάτων, Αριστοτέλης, Σωκράτης, Θουκυδίδης κ.ά.– έχουν διατυπώσει έννοιες, αρχές και θεωρίες που είναι ιδιαίτερα σημαντικές, για να κατανοήσουμε τα φαινόμενα της ηγεσίας στο σύγχρονο κόσμο».

Αν και βρίσκεται στο ξεκίνημά του, το Εργαστήριο έχει ήδη αρχίσει να αποδίδει. Μια πρωτότυπη εργασία του με θέμα «Θετική μοναξιά ως θεμελιώδης ηγετική ικανότητα» παρουσίασε η Ακαδημία Μάνατζμεντ των ΗΠΑ στο περσινό (2007) ετήσιο συνέδριό της και απέσπασε ιδιαίτερος κολακευτικά σχόλια από διεθνείς επιστήμονες του χώρου. Για το συνέδριο του 2008 υποβλήθηκαν δυο πρωτότυπες εργασίες βασισμένες στη διεπιστημονική προσέγγιση και στους αρχαίους Έλληνες Φιλοσόφους. Η πρώτη, αφορά στο ρόλο της «Φρόνησης», δηλαδή της πρακτικής σοφίας στην άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας και η δεύτερη, στην «Υπαρξιακή Ευφυΐα» που ίσως, είναι η πλέον σημαντική, αφού –λίγο ή πολύ– προσδιορίζει τις άλλες που έχουν ως τώρα μελετηθεί. «Η Υπαρξιακή Ευφυΐα είναι καθοριστική για τα στελέχη, αφού ο ρόλος τους επηρεάζει την ύπαρξη ανθρώπων και

οργανισμών. Ανάλογα, λοιπόν, με την ικανότητα που οι ίδιοι έχουν να απαντούν στα δικά τους προσωπικά υπαρξιακά ζητήματα, επηρεάζονται και οι αποφάσεις τους, η στάση ζωής και η συμπεριφορά τους».

Ο κ. Μπουραντάς παραδέχεται ότι ο πήχης του Ερευνητικού Εργαστηρίου έχει όντως τεθεί πολύ ψηλά. Πιστεύει, όμως, ότι οι στόχοι του θα επιτευχθούν, «γιατί υπάρχουν εξαιρετικοί Έλληνες επιστήμονες που έχουν ενδιαφέρον να συμμετέχουν σε διεπιστημονικά ερευνητικά προγράμματα, όπως και αρκετές επιχειρήσεις που θα επιχορηγήσουν διδακτορικές διατριβές είτε μεταδιδακτορικές έρευνες». Αναφερόμενος στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, μας επισημαίνει ότι «τα στελέχη που λειτουργούν ως ηγέτες κερδίζουν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων, τους εμπνέουν και τους καθοδηγούν στην πρόοδο, σε καλύτερο μέλλον. Σχεδιάζουν και υλοποιούν αλλαγές, αφού πρόοδος χωρίς αλλαγή δεν υπάρχει.

»Οι ηγέτες συλλαμβάνουν ένα όραμα για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Κάνουν τους ανθρώπους να πιστέψουν σε αυτό και τους οδηγούν στην υλοποίησή του, στηριζόμενοι σε αξίες, αρχές και στην αυθεντικότητα. Κάνουν τους ανθρώπους τους να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό, προσπαθώντας με πάθος και ενθουσιασμό να επιτυγχάνουν τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις, ώστε η επιχείρηση να δημιουργεί τη μέγιστη δυνατή αξία για τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και για την κοινωνία γενικότερα.»

5.2.2 «Γιατί αποτυγχάνουν οι ευρείες αλλαγές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς»³³

«Αν και η κάθε αλλαγή δεν είναι πρόοδος, είναι, ωστόσο, αδιαμφισβήτητο ότι δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος χωρίς αλλαγή». Είναι, επίσης, διαπιστωμένο ότι εναπόκειται στην ικανότητα των ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων η αποτελεσματική διοίκηση και η ηγεσία των αλλαγών. Στις περιπτώσεις εκείνες που η υλοποίηση των αλλαγών αποτυγχάνει να είναι αποτελεσματική, το πρώτο «φταιξιμο» αποδίδεται στην έλλειψη της θεμελιώδους – όπως χαρακτηρίζεται– αυτής ικανότητας που πρέπει να διαθέτουν τα ηγετικά στελέχη. Αποδίδεται ταυτόχρονα και σε άλλα «φταιξίματα», που έχουν να κάνουν με την ικανότητα των οργανισμών να σχεδιάζουν και να υλοποιούν αποτελεσματικά τις αλλαγές.

³³ Χριστίνα Δαμουλιάνου, «Γιατί αποτυγχάνουν οι ευρείες αλλαγές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς», *Καθημερινή της Κυριακής*, 30/09/07, διαθέσιμο σε: http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_2_30/09/2007_243366

Όπως επισημαίνει στην «Κ», ο καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Δημήτρης Μπουραντάς, στη χώρα μας, «παρά τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητά τους, οι αλλαγές μεγάλης κλίμακας στους οργανισμούς και στις κοινωνίες αποτυγχάνουν –εκτός ολίγων εξαιρέσεων– και αυτό παρά τις καλές προθέσεις και τις βελτιωτικές αλλαγές, παρά τις χιλιάδες μελέτες που μένουν στα συρτάρια». Με τη διαπίστωση αυτή, η αναζήτηση και η προβολή των αιτιών είναι επίκαιρη όσο ποτέ, αφού είναι δεδομένο ότι τόσο η ανταγωνιστικότητα όσο και η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας προϋποθέτουν την έγκαιρη προσαρμογή στις εξελίξεις – άρα και αλλαγές.

Πρώτη αιτία είναι ότι «στην πατρίδα μας, όπως και αλλού, υπάρχουν σημαντικές αντιστάσεις στις αλλαγές που προκαλούν αδράνεια», και οι πιο συχνές αιτίες τους είναι ο εφησυχασμός, η συνήθεια, η αδράνεια. Η αλλαγή συνεπάγεται, ακόμη, την αβεβαιότητα και το φόβο του καινούργιου που προκαλεί αντιστάσεις. Άλλωστε η αλλαγή συνήθως διαταράσσει τις ισορροπίες δύναμης και συμφερόντων ατόμων και ομάδων, με αρνητικές αντιδράσεις απέναντι στις αλλαγές. Σημαντική όμως αιτία –που σε πολλές περιπτώσεις προσδιορίζει και τις προηγούμενες– είναι η έλλειψη τεχνογνωσίας και της σχετικής ικανότητας των ίδιων των ηγετικών στελεχών».

Σε όλα πλέον τα καλά μεταπτυχιακά προγράμματα Διοίκησης Επιχειρήσεων υπάρχουν εξειδικευμένα μαθήματα για τη διοίκηση αλλαγών. Υπάρχουν επίσης στη χώρα μας «ζωντανά» εξαιρετικά παραδείγματα από ελληνικές παραδοσιακές επιχειρήσεις που μετασηματίστηκαν τα τελευταία είκοσι χρόνια σε πολυεθνικές. «Τα ανώτερα στελέχη τέτοιων επιχειρήσεων έχουν και τη γνώση και την εμπειρία από τον κρίσιμο ρόλο τους να ηγούνται και να διοικούν αποτελεσματικά ευρείας κλίμακας αλλαγές, που οδηγούν και τους οργανισμούς αλλά και την κοινωνία σε πρόοδο».

5.2.3 «Σπάνιος στρατηγικός πόρος οι σωστοί άνθρωποι»³⁴

«Στην Ελλάδα -με εξαίρεση αρκετές πολυεθνικές επιχειρήσεις και ένα μικρό αριθμό σύγχρονων ελληνικών επιχειρήσεων- η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι αρκετά υποβαθμισμένη, όπως είναι και η ηγεσία που ασκούν οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων στους συνεργάτες τους». Πρόσφατη έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών φανερώνει ότι ένα μικρό ποσοστό μόνο (κάτω του 30%) των

³⁴ Χριστίνα Δαμουλιάνου, «Σπάνιος στρατηγικός πόρος οι σωστοί άνθρωποι», *Καθημερινή της Κυριακής*, 18/04/04, διαθέσιμο σε: http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_100017_18/04/2004_100901

μεγάλων ελληνικών επιχειρήσεων -και με εξαίρεση πάλι τις περισσότερες πολυεθνικές- χρησιμοποιούν σύγχρονες μεθόδους ΔΑΔ, όπως είναι οι έρευνες κλίματος είτε ικανοποίησης των εργαζομένων, τα συστήματα διοίκησης αλλαγών, η διανομή των κερδών, συστήματα μπόνους και επιβραβεύσεων, σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης, 360° feedback, σύγχρονες μέθοδους προσλήψεων, προγράμματα διαδοχής και εξέλιξης.

Ένα άλλο στοιχείο που συνηγορεί σε αυτήν τη διαπίστωση, είναι και το γεγονός ότι ενώ στις χώρες της Ευρώπης και των ΗΠΑ είναι πολύ διαδεδομένα τα μεταπτυχιακά προγράμματα ΔΑΔ, στην Ελλάδα μόλις πρόσφατα άρχισε να λειτουργεί μεταπτυχιακό πρόγραμμα στο προαναφερθέν ελληνικό Πανεπιστήμιο. Ωστόσο, η πραγματικότητα αυτή δεν φαίνεται να εμποδίζει τις συχνές αναφορές, «οι άνθρωποί μας πρώτα» είτε «ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησής μας είναι οι άνθρωποί μας», να διανθίζουν τις ομιλίες ιδιοκτητών και μελών της ανώτατης διοίκησης επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους. «Ανεξαρτήτως των προθέσεων, τα σλόγκαν αυτά παραμένουν στη ρητορική στις περισσότερες περιπτώσεις και η αξία τους εξαντλείται σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων και κολακειών προς τους εργαζομένους» επισημαίνει, ο καθηγητής κ. Δημήτρης Μπουραντάς, διευθυντής του Executive MBA και του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο ΟΠΑ.

«Πρώτα οι άνθρωποι»

Το πρώτο που πρέπει να κατανοήσουν οι γενικοί διευθυντές είναι το πρώτα οι άνθρωποι. Ότι δηλαδή στις σημερινές συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού, πολυπλοκότητας, αβεβαιότητας και αντιφατικότητας, οι κύριες μεταβλητές ανταγωνιστικότητας είναι η ταχύτητα, η ευελιξία, η άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές, οι καινοτομίες, η επιχειρηματικότητα, η εστίαση στον πελάτη, η συνεχής βελτίωση, η προσαρμογή, η μάθηση, η αλλαγή και ανανέωση. Και ότι όλα αυτά εξαρτώνται, ασφαλώς, από τις γνώσεις, τις ιδέες, τα όνειρα, τον ενθουσιασμό, το μεράκι, το πάθος, την πρωτοβουλία, την υπευθυνότητα, τη διάθεση των ανθρώπων για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις. Με άλλα λόγια, εξαρτώνται από το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Συνεπώς, ο σπάνιος στρατηγικός πόρος δεν είναι το οικονομικό κεφάλαιο. Τέτοια κεφάλαια υπάρχουν πλέον άφθονα και ψάχνουν ιδέες και ανθρώπους για να επενδυθούν. Στη σημερινή «αγορά των ιδεών και της γνώσης» σπάνιος πόρος είναι το διανοητικό, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο. Δηλαδή οι άνθρωποι.

Ποιοι είναι οι «σωστοί άνθρωποι»

Πάραυτα, ωστόσο, ο κ. Μπουραντάς συμπληρώνει «όχι όμως όλοι οι άνθρωποι αλλά οι σωστοί άνθρωποι». Και το ποιοι είναι οι «σωστοί άνθρωποι» είναι το δεύτερο σημαντικό που πιστεύει ότι πρέπει να γνωρίζουν καλά οι γενικοί διευθυντές.

Αναφερόμενος στον J. Collins³⁵, επισημαίνει ότι οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις πιστεύουν και κάνουν πράξη το «πρώτα ποιοι και μετά πού». Δηλαδή, να ανεβάσουμε στο «λεωφορείο» τους «σωστούς ανθρώπους» και μετά θα δούμε πού πάει το «λεωφορείο». Διότι, στις σημερινές συνθήκες είναι πολύ δύσκολο να γνωρίζουμε πού θα χρειασθεί να πάει το «λεωφορείο». Αν πάνω στο λεωφορείο βρίσκονται μόνο οι σωστοί άνθρωποι τότε, όπου και αν χρειασθεί να πάει, θα το πάνε. Και επειδή η έμφαση στους «σωστούς ανθρώπους» εκφράζεται έντονα με τη σύγχρονη μόδα του «Talent Management», ο κ. Μπουραντάς επισημαίνει ότι οι μόδες χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή. «Κατά τη γνώμη μου άλλο πράγμα ο «σωστός άνθρωπος» και άλλο το «ταλέντο». Τα ταλέντα, συνήθως, δεν κάνουν σοφές επιχειρήσεις. Ο Πλάτων έλεγε ότι σοφία είναι να γνωρίζεις τι γνωρίζεις και να γνωρίζεις τι δεν γνωρίζεις. Τα ταλέντα, συνήθως, δεν γνωρίζουν τι δεν γνωρίζουν. Και αυτό έχει πολλές παρενέργειες και αρνητικές συνέπειες, αν η επιχείρηση η ίδια δεν είναι ταλέντο».

Κατά την άποψή του σωστός-ιδανικός άνθρωπος για μια επιχείρηση είναι αυτός που ταυτόχρονα διαθέτει τρία πράγματα: πρώτον, γνώσεις και ικανότητες επαγγελματικές, δεύτερον αξίες, πιστεύω, νοοτροπία και -γενικά- χαρακτήρα που να ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης, και τρίτον, αυτοπαρακίνηση και διάθεση (drive) για υψηλές επιδόσεις, ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών. «Για την εξαιρετική επιχείρηση, ο «σωστός άνθρωπος» έχει να κάνει κυρίως με το χαρακτήρα και όχι με το υπόβαθρο των γνώσεων και τις διανοητικές ικανότητες. Και η πρακτική των εταιρειών αυτών είναι «προσλαμβάνουμε για χαρακτήρα και αναπτύσσουμε για ικανότητες». Γιατί, οι ικανότητες αναπτύσσονται, όμως ο χαρακτήρας δύσκολα αλλάζει» λέει ο κ. Μπουραντάς.

«Επιχείρηση ταλέντο»

Επανερχόμενος στην αναφορά του στην «επιχείρηση ταλέντο» -όπως την ονομάζει ο ίδιος- μίλησε για την τρίτη βασική σκέψη που πρέπει να κατανοήσουν και να κάνουν πράξη στις επιχειρήσεις τους οι γενικοί διευθυντές. Είναι η δημιουργία ενός εσωτερικού

³⁵ Collins Jim (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, New York: HarperCollins Publishers Inc.

περιβάλλοντος -οργανωσιακού κλίματος το οποίο θα προσελκύει τους σωστούς ανθρώπους, θα τους επιτρέπει να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται συνεχώς, θα τους δημιουργεί τη διάθεση και θα τους δίνει τη δυνατότητα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. «Σχηματικά, ένα τέτοιο περιβάλλον σημαίνει κατάλληλη εταιρική κουλτούρα, εμπιστοσύνη στους ανθρώπους, αξιοπρέπεια, δίκαιη μεταχείριση, αξιοκρατία, ακεραιότητα-εντιμότητα, αίσθημα αποστολής και νοήματος, όραμα, ευχάριστη ατμόσφαιρα, ελευθερία έκφρασης και δράσης, συμμετοχή, αναγνώριση και επιβράβευση, υψηλές προσδοκίες-στόχοι και αίσθηση επιτυχίας, αίσθηση κοινότητας. «Αυτά είναι τα στοιχεία της επιχείρησης που θα την κάνουν να ελκύει να διατηρεί τους σωστούς ανθρώπους και να αξιοποιεί πλήρως το δυναμικό της και όχι οι οικονομικές αμοιβές που πολλοί πιστεύουν». Και μια ακόμη επισήμανση για τους γενικούς διευθυντές είναι να κατανοήσουν ότι απαραίτητη προϋπόθεση σήμερα για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία είναι η εξασφάλιση ενός τέτοιου περιβάλλοντος το οποίο «είναι ίσως και το μόνο που δεν αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

6.1 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην προσπάθειά μας για την καλύτερη γνώση του ρόλου της ηγεσίας στις επιχειρήσεις, πραγματοποιήσαμε πρωτογενή έρευνα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις 30/1/2012 έως και τις 8/3/2012 με τη χρήση ερωτηματολογίου σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων, αλλά και σε υπαλλήλους οι οποίοι βιώνουν την ηγεσία στην επιχείρηση που δουλεύουν. Προσπαθήσαμε να έχουμε απαντήσεις και από εργοδότες αλλά και από υφισταμένους για να μπορέσουμε έτσι να έχουμε πιο ολοκληρωμένα αποτελέσματα, αλλά και να μπορέσουμε να δούμε το πώς αντιλαμβάνονται την ηγεσία και οι δύο πλευρές.

Συμπληρώθηκαν τελικά εξήντα ένα (61) ερωτηματολόγια από διάφορους τύπους επιχειρήσεων ώστε το δείγμα να είναι πιο αντιπροσωπευτικό στο σύνολο (βλέπε πίνακα 6.1) και με τη χρήση των στοιχείων που συλλέχθηκαν, δίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων που ακολουθούν.

Πίνακας 6.1: Τύποι επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

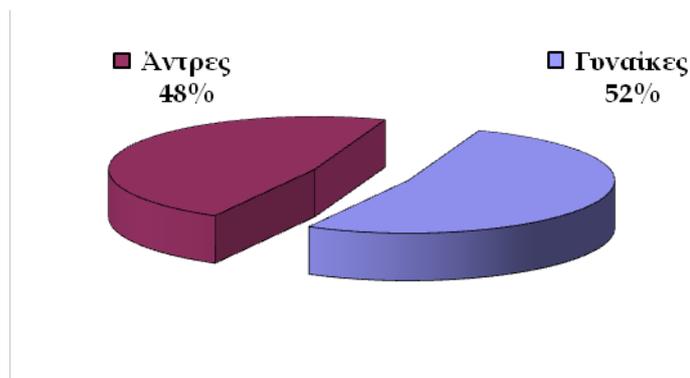
ΕΙΔΟΣ	Σύνολο
SUPER MARKET	16
ΑΛΥΣΙΔΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ	4
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	10
ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ	11
ΕΛΕΥΘΕΡΟΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ	5
ΕΜΠΟΡΙΟ	12
ΚΑΖΙΝΟ	2
ΣΙΝΕΜΑ	1
Γενικό άθροισμα	61

6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων γίνεται ανά θεματική ενότητα των ερωτήσεων, όπως αυτές εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο της έρευνας (βλ. Παράρτημα).

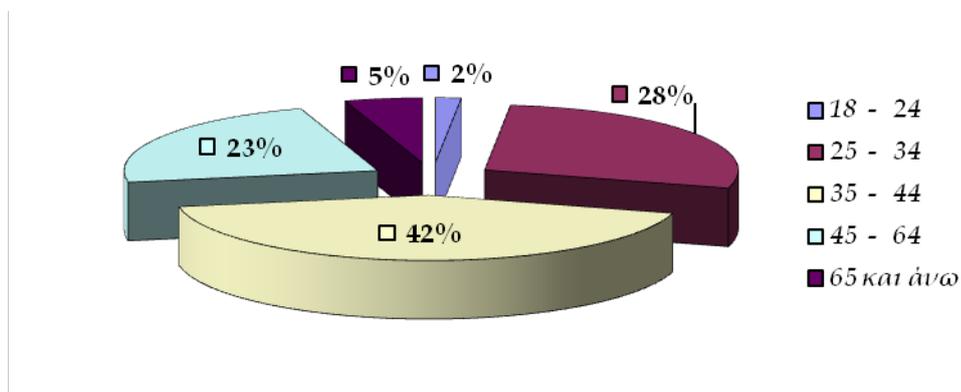
6.2.1 Βασικά στοιχεία ερωτώμενου

Από τα 61 ερωτηματολόγια τα 32 απαντήθηκαν από γυναίκες (ποσοστό 52%) ενώ τα 29 από άντρες (ποσοστό 48%).



Διάγραμμα 6.1: Ποσοστιαία συμμετοχή ερωτώμενων με βάση το φύλο.

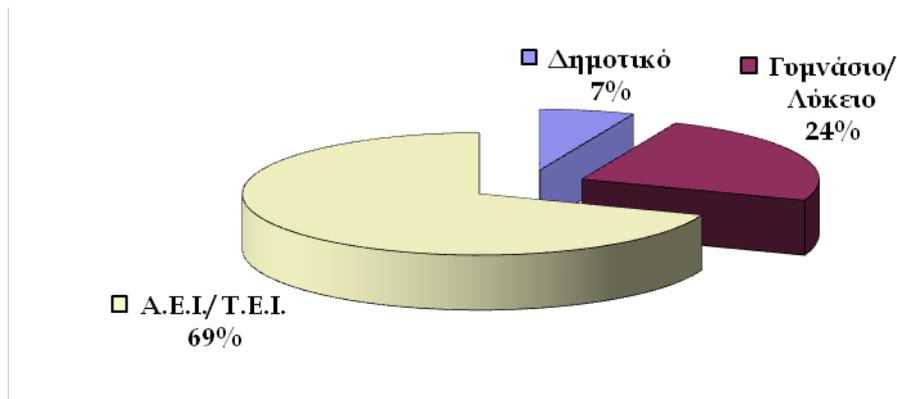
Στην προσπάθειά μας για πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα συλλέξαμε ερωτηματολόγια από όλες τις ηλικίες. Τα περισσότερα από αυτά αφορούν την ηλικιακή ομάδα 35 – 44 με ποσοστό 42%, ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 25 - 34 με ποσοστό 28% και η ομάδα 45-64 με 23%.



Διάγραμμα 6.2: Ποσοστιαία συμμετοχή ερωτώμενων με βάση την ηλικιακή ομάδα.

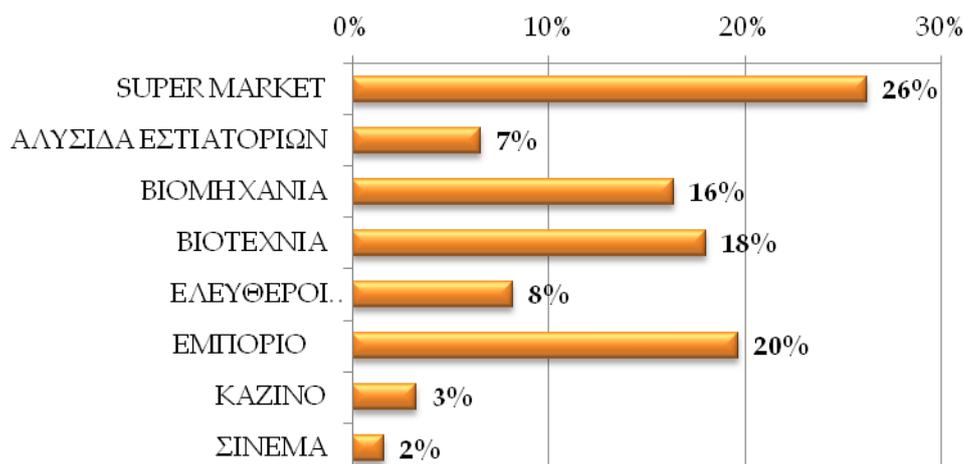
Όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα της έρευνας, ελάχιστα άτομα έχουν πλέον γνώσεις μόνο από την υποχρεωτική εκπαίδευση (24% με γνώσεις Λυκείου και 6% με γνώσεις Δημοτικού). Αντίθετα το 70% αυτών που ερωτηθήκαν έχουν γνώσεις από Τ.Ε.Ι ή Α.Ε.Ι.

Από τις απαντήσεις προκύπτει το γεγονός ότι η εκπαίδευση αποτελεί βασική προϋπόθεση και μέσο για να μπορείς να βρίσκεις εργασία αλλά και για να τη διατηρήσεις.



Διάγραμμα 6.3: Ποσοστιαία συμμετοχή ερωτώμενων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.

Προσπαθήσαμε να έχουμε απαντήσεις από όσο το δυνατόν διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων για να μπορούμε να έχουμε αποτελέσματα που θα δείχνουν πιο σαφή την εικόνα σχετικά με την ηγεσία και το ρόλο που αυτή διαδραματίζει στις επιχειρήσεις.



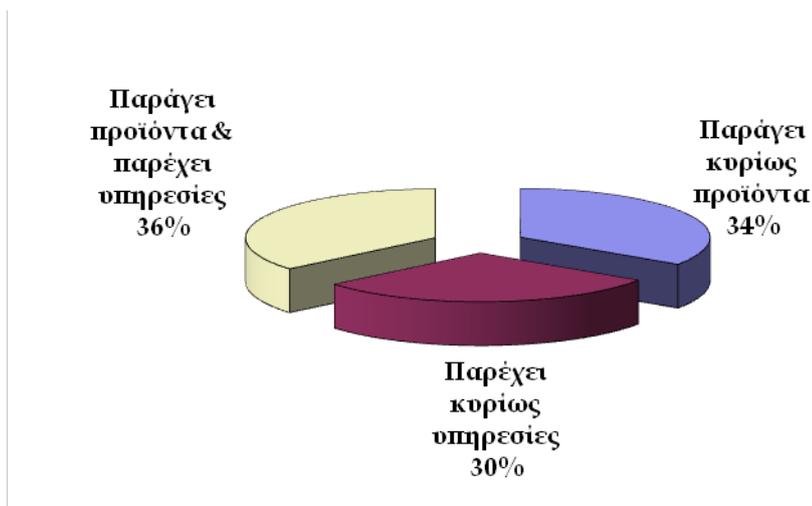
Διάγραμμα 6.4: Ποσοστιαία συμμετοχή ανά κατηγορία επιχείρησης/ κλάδο δραστηριότητας.

Όλα τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν αφορούσαν επιχειρήσεις όπου απασχολούνταν τουλάχιστον πέντε (5) άτομα σαν προσωπικό συμπεριλαμβανομένου και του επιχειρηματία – εργοδότη.

Με την επιλογή μας αυτή θέλαμε να έχουμε απαντήσεις από άτομα τα οποία κινούνται μέσα σε ομάδες και έχουν πιο έντονα τη σχέση εργοδότη – υφισταμένου και αντίστροφα.

Τέλος, το 36% των απαντήσεων (22 ερωτηματολόγια) αφορά σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και στους δύο κλάδους (εμπορίας/ παροχής υπηρεσιών και παραγωγής προϊόντος), ενώ το 30% είναι επιχειρήσεις με αντικείμενό τους την παροχή υπηρεσιών (βλ. διάγραμμα 6.5).

Η επιλογή το να έχουμε απαντήσεις από όλων των τύπων επιχειρήσεις ήταν συνειδητή, διότι θεωρήσαμε ότι έτσι θα είχαμε πιο αντιπροσωπευτικές στο σύνολο απαντήσεις, αφού υπάρχουν διαφοροποιήσεις τόσο οργανωτικά όσο και διοικητικά ανάμεσα στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντος και παροχής υπηρεσίας.

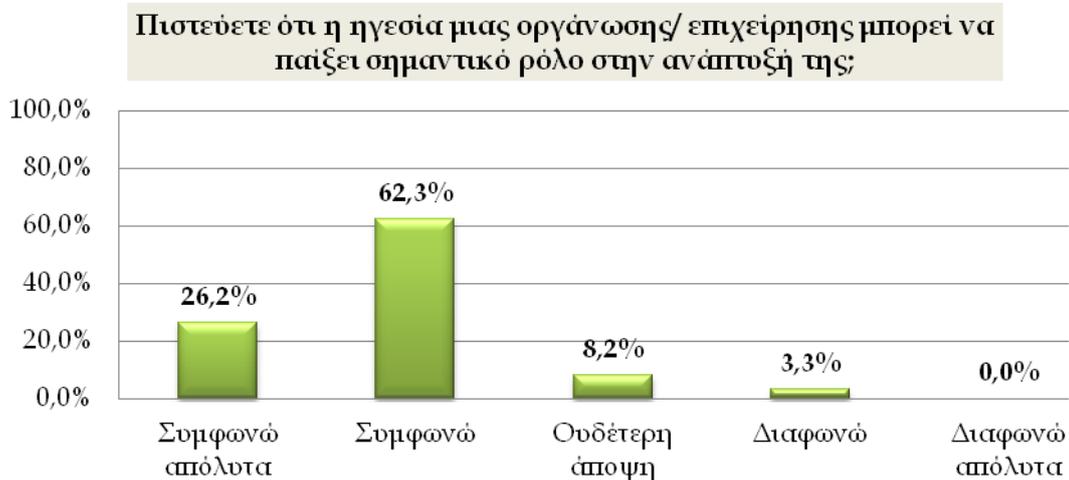


Διάγραμμα 6.5: Ποσοστιαία συμμετοχή επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή προϊόντος ή/και στην παροχή υπηρεσίας.

6.2.2 Στοιχεία σχετικά με την ηγεσία

Το 88,5% των απαντήσεων θεωρεί ότι η ηγεσία μιας οργάνωσης παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή της, ενώ μόλις το 11,5% πιστεύει ότι δεν διαδραματίζει τον πιο σημαντικό ρόλο (βλ. διάγραμμα 6.6).

Από τις απαντήσεις προκύπτει το γεγονός ότι η ανάπτυξη των επιχειρήσεων περνάει μέσα από τους managers .Ο ρόλος αυτός είναι πλέον διακριτός όσο ποτέ άλλοτε και αποτελεί σημαντικό μοχλό για να μπορέσει μια εταιρεία να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη.



Διάγραμμα 6.6: Άποψη των ερωτώμενων για τη σημασία της ηγεσίας στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ίσως τον πιο σημαντικό μοχλό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Είναι γεγονός ότι, όταν οι εργασιακές σχέσεις είναι σε καλό επίπεδο, τα πράγματα είναι πολύ πιο εύκολα και μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί πιο γρήγορα. Αντίθετα, κακές εργασιακές σχέσεις έχουν αποδείξει ότι δημιουργούν πολύ σοβαρά προβλήματα για την οργάνωση και τη βιωσιμότητα.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τις απαντήσεις, που δείχνουν ότι το 62% θεωρεί ότι οι εργασιακές σχέσεις παίζουν πολύ ή παρά πολύ σημαντικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, ενώ μόνο το 10% θεωρεί ότι οι εργασιακές σχέσεις δεν είναι σημαντικές (βλ. διάγραμμα 6.7).

Με τη σημερινή οικονομική κατάσταση τα αποτελέσματα από αυτήν την ερώτηση αποκτούν πιο σημαντική σημασία και δείχνουν ότι οι καλές εργασιακές σχέσεις θα αποτελούν πάντα σημαντικό μοχλό επιβίωσης για τις επιχειρήσεις.



Διάγραμμα 6.7: Άποψη των ερωτώμενων για τη σημαντικότητα των εργασιακών σχέσεων.

Στην ερώτηση “σε ποιες πηγές δύναμης στηρίζεται κυρίως η ηγεσία της επιχείρησής σας;” οι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να δώσουν μέχρι και τρεις απαντήσεις, χωρίς όμως να βάλουν κάποια σειρά με βάση τη σημαντικότητά της.

Στην πρώτη θέση με βάση τις απαντήσεις «σκοράρει» με ποσοστό 90% η δύναμη ανταμοιβής, ενώ ακολουθεί η δύναμη αναφοράς (πρότυπο), με ποσοστό 61%. Ακολουθεί με ποσοστό 57% η δύναμη της τιμωρίας προς τους υφισταμένους, ενώ με ποσοστό 36% έπεται η δύναμη ειδικού γνώσης. Στην τελευταία θέση σκοράρει με ποσοστό 15% η νομική δύναμη που δείχνει πολύ ξεκάθαρα ότι αποτελεί την τελευταία πηγή δύναμης για την ηγεσία μιας επιχείρησης (βλ. διάγραμμα 6.8).

Από τις απαντήσεις, προκύπτει το γεγονός ότι οι περισσότεροι βάζουν σαν πρωταρχικό ρόλο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων τη δύναμη της ανταμοιβής, κάτι που δείχνει ότι το θέμα ενεργοποίησης των κινήτρων προς τους εργαζομένους βρίσκεται σε πρώτη προτεραιότητα και επιλέγεται για την καλύτερη απόδοσή τους. Η δύναμη της αναφοράς που έπεται, δείχνει ότι ο τρόπος αυτός προσφέρει εκτός από την ενίσχυση της προσπάθειας εκ μέρους όλων και την αίσθηση του πλήρη ελέγχου και της σιγουριάς των κινήσεων που διενεργούνται μέσα στην επιχείρηση.



Διάγραμμα 6.8: Άποψη των ερωτώμενων για τις πηγές δύναμης της ηγεσίας στην επιχείρησή τους.

Προκειμένου να προσδιοριστεί το ηγετικό στυλ της επιχείρησης, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για το πιο αντιπροσωπευτικό αναφορικά με το τι κάνει η ηγεσία, σύμφωνα με την κλίμακα ηγεσίας των R. Tannenbaum και W. Schmidt (βλ. υποενότητα 3.5, σελ. 27-29).

Στην πρώτη θέση αυτής της ερώτησης «σκοράρει» ο ηγέτης που συζητά με τους υφισταμένους του με ποσοστό 42,6%, ενώ ακολουθεί ο ηγέτης που μπορεί να πείσει τους υφισταμένους του και να οδηγήσει έτσι την επιχείρηση, με ποσοστό 18%. Ακολουθεί με ποσοστό 16,4% ο ηγέτης που εξουσιοδοτεί δίνοντας έτσι τον πλέον συμμετοχικό χαρακτήρα στην επιχείρησή του, ενώ με ποσοστό 13,1% βρίσκεται το στυλ κατά το οποίο ο ηγέτης ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων. Έπεται με σχετικά χαμηλό ποσοστό (αλλά όχι το χαμηλότερο) 4,9% ο αυταρχικός ηγέτης που ενεργοποιεί τους εργαζομένους διατάζοντας, χωρίς να τους δίνει τη δυνατότητα ελευθερίας. Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται τα στυλ του ηγέτη που δοκιμάζει πράγματα για την επιχείρησή του και συμβουλευεται (βλ. διάγραμμα 6.9).

Το σίγουρο όμως που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις οι υπάλληλοι και οι εργοδότες κινούνται περισσότερο στην περιοχή εξουσίας της ηγεσίας και λιγότερο στην περιοχή ελευθερίας των υφισταμένων, υιοθετώντας ένα

σχετικά πιο αυταρχικό παρά συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Υπάρχει βέβαια κι ένα 30% (ένας στους τρεις) περίπου που επιλέγει δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, θεωρώντας ότι ο καλός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει τους εργαζομένους να συμμετέχουν ενεργά και να αναλαμβάνουν ευθύνες.



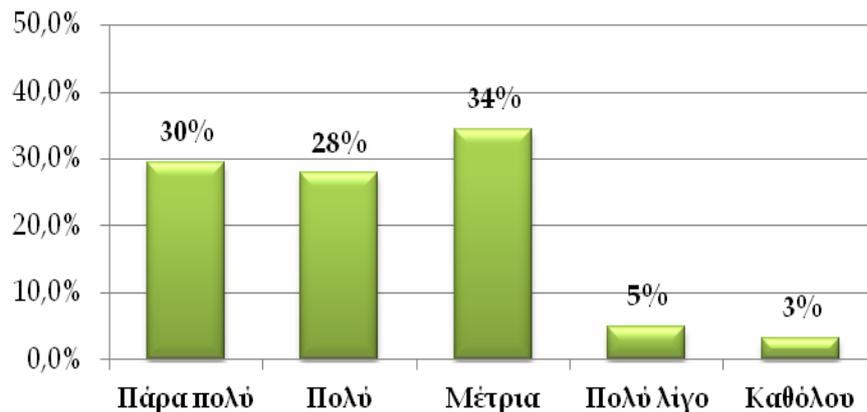
Διάγραμμα 6.9: Άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το πιο αντιπροσωπευτικό ηγετικό στυλ της επιχείρησής τους.

Στην ερώτηση αν η διοίκηση ενδιαφέρεται για την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων θέτοντας συνεχώς στόχους προς επίτευξη, το 58% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η διοίκηση βάζει στόχους, έστω κι αν αυτό δεν γίνεται πολύ συχνά, για να μπορεί έτσι να παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων. Ακολουθεί το 34% το οποίο διαπιστώνει ότι αυτό γίνεται μάλλον υποτονικά (μέτρια), ενώ μόνο το 8% θεωρεί ότι δεν θέτονται στόχοι για την παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων (βλ. διάγραμμα 6.10).

Βέβαια αυτό που θα πρέπει να υπάρχει για να είναι ουσιαστική αυτή η παρακολούθηση, είναι οι στόχοι που θέτονται να είναι μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι από τους υπαλλήλους, γιατί σε διαφορετική περίπτωση έχουν τεθεί για άλλους λόγους και δεν εξυπηρετούν το καλό και την πρόοδο της επιχείρησης. Επίσης, σημαντικό είναι πολλές φορές οι στόχοι αυτοί να δημιουργούνται από κοινού μεταξύ

εργοδοτών και υπαλλήλων. Με τον τρόπο αυτό οι υφιστάμενοι θεωρούν ότι έχουν πιο ουσιαστικό ρόλο στην πορεία της επιχείρησης, κάτι που τους ενεργοποιεί κάνοντάς τους πιο αποδοτικούς.

Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων θέτοντας συνεχώς στόχους προς επίτευξη;

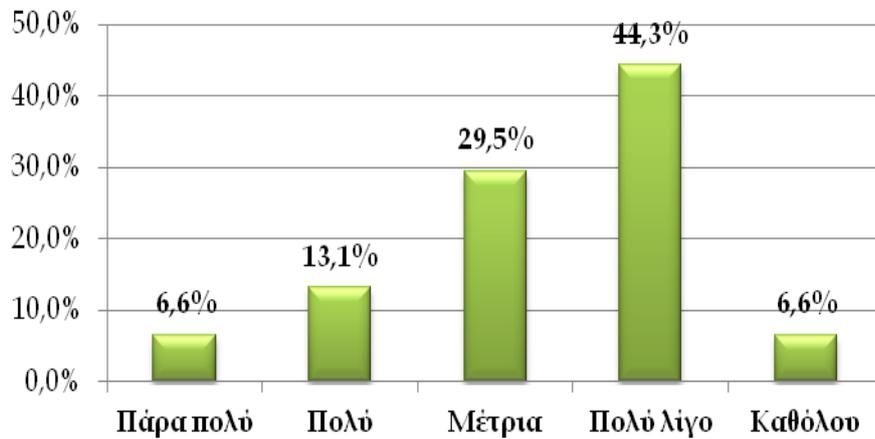


Διάγραμμα 6.10: Άποψη των ερωτώμενων για το αν η διοίκηση μετρά την απόδοση των εργαζομένων μέσω στόχων.

Μόλις το 6,6% θεωρεί ότι η διοίκηση μιας επιχείρησης ενδιαφέρεται παρά πολύ για τις ανάγκες και τα αισθήματα των εργαζομένων και το 13,1% ότι ενδιαφέρεται πολύ. Ακολουθεί με ποσοστό 29,5% αυτοί που θεωρούν ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται μέτρια για τις ανάγκες και τα αισθήματα των εργαζομένων της. Πάντως αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου ένας στους δυο υπαλλήλους θεωρεί ότι η επιχείρηση που εργάζεται, ενδιαφέρεται ελάχιστα για την ικανοποίηση των αναγκών τους και γενικότερα για την εξέλιξή τους (βλ. διάγραμμα 6.11).

Οι απαντήσεις αυτές δείχνουν εν μέρει και τις επιπτώσεις της οικονομικής συγκυρίας που βρίσκεται η χώρα μας, η οποία επηρεάζει και τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να επιβιώσουν τη δύσκολη αυτή περίοδο που διανύουμε.

Η διοίκηση ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες σχέσεις δίνοντας προσοχή στις ανάγκες και τα αισθήματα των εργαζομένων, καθώς και στην ανάπτυξή τους;

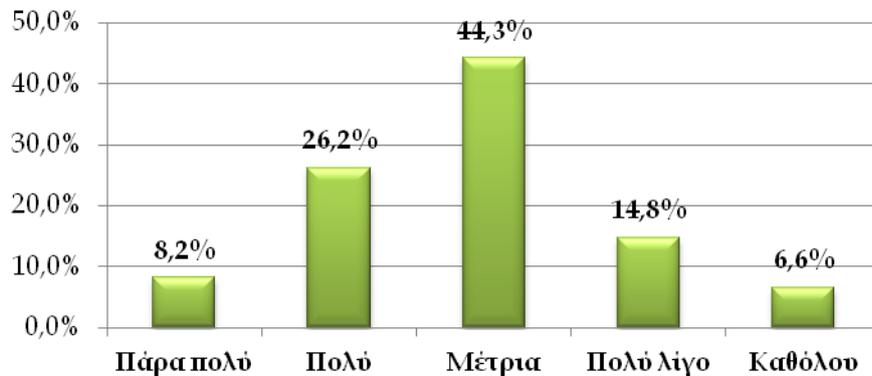


Διάγραμμα 6.11: Άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το ενδιαφέρον της διοίκησης για τις ανθρώπινες σχέσεις και τις ανάγκες των εργαζομένων.

Σε μια κοινωνία που αντιμετωπίζει παρά πολλά και σοβαρά οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα, οι εργαζόμενοι έχουν αντιληφθεί ότι για να μπορέσουν να έχουν μέλλον στην επιχείρηση που εργάζονται, πρέπει να είναι πολύ πρόθυμοι και ώριμοι να αναλάβουν ευθύνες που αρκετές φορές μπορεί να ξεπερνούν τις δυνατότητές τους.

Το 34,4% θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι διακρίνονται από ωριμότητα και είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, έχουν την εμπειρία και την εκπαίδευση που απαιτείται. Επίσης, το 44,3% θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται μαζί καλύπτουν επαρκώς τις δεξιότητες που απαιτούνται για να μπορούν να εκτελούν σωστά τις εργασίες που τους ανατίθενται. Με ποσοστό 21,4% «σκοράρει» η απάντηση ότι οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι και ανώριμοι να αναλάβουν ευθύνες χωρίς να μπορούν με αυτόν τον τρόπο να βοηθήσουν την εξέλιξη της επιχείρησης στην οποία εργάζονται (βλ. διάγραμμα 6.12).

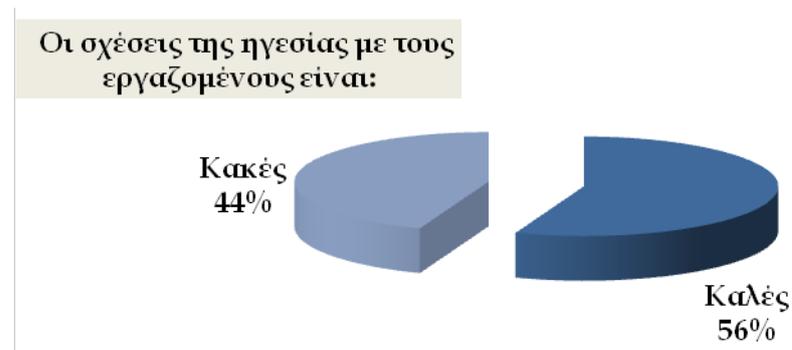
Θεωρείτε ότι στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι της επιχείρησης όπου εργάζεστε, διακρίνονται από ωριμότητα, δηλαδή είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, διαθέτουν εμπειρία και εκπαίδευση;



Διάγραμμα 6.12: Άποψη των ερωτώμενων για την ωριμότητα, εμπειρία και εκπαίδευση των εργαζομένων της επιχείρησης, και την προθυμία τους να αναλάβουν ευθύνες.

Το 56% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι σχέσεις της ηγεσίας με τους εργαζομένους είναι καλές ενώ το 44% ότι είναι κακές (βλ. διάγραμμα 6.13). Οι απαντήσεις είναι ολοφάνερο ότι είναι μοιρασμένες. Για το γεγονός ότι το ποσοστό που θεωρεί ότι οι σχέσεις δεν είναι καλές ευθύνεται και η σημερινή οικονομική κατάσταση, η οποία έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στη λήψη μέτρων που δεν είναι αρεστά στους υπαλλήλους τους.

Είναι γεγονός ότι στις μέρες που ζούμε έχουν γίνει παρά πολλές αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις. Κάτι που είναι φυσιολογικό να έχουν επηρεάσει σημαντικά και το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη σχέση τους με τους εργοδότες τους.

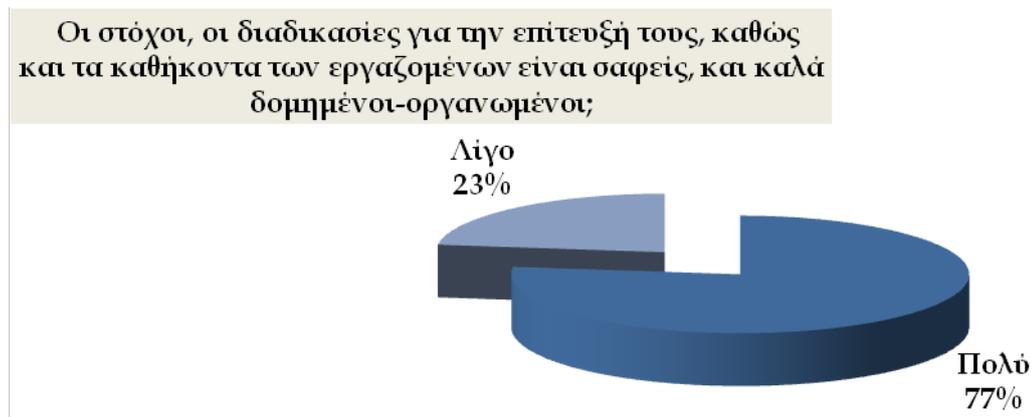


Διάγραμμα 6.13: Άποψη των ερωτώμενων για τις σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων.

Η ερώτηση σχετικά με το αν οι στόχοι, οι διαδικασίες για την επίτευξή τους, καθώς και τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι σαφείς, και καλά δομημένοι-οργανωμένοι, είναι συνδεδεμένη ουσιαστικά με την ερώτηση σχετικά με το πώς παρακολουθείται η απόδοση των εργαζομένων (βλ. σελ. 63, 64 και παράρτημα ερώτηση 11).

Το 77% θεωρεί ότι οι στόχοι που θέτονται από τις διοικήσεις των επιχειρήσεων και γενικότερα από τους ηγέτες αυτών διακρίνονται από σαφήνεια, κατάλληλη δόμηση και είναι καλά οργανωμένοι. Αντίθετα, το 23% θεωρεί ότι οι στόχοι είναι ασαφείς, μη μετρήσιμοι και όχι σωστά δομημένοι (βλ. διάγραμμα 6.14).

Η μία στις τέσσερις επιχειρήσεις φαίνεται ότι έχει ένα από τα πιο βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις, την έλλειψη διακριτών στόχων και καθαρών δομών, το οποίο ως αποτέλεσμα έχει την αναταραχή στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και τη δημιουργία προβλημάτων με μεγάλη διάρκεια και αρνητικά αποτελέσματα.



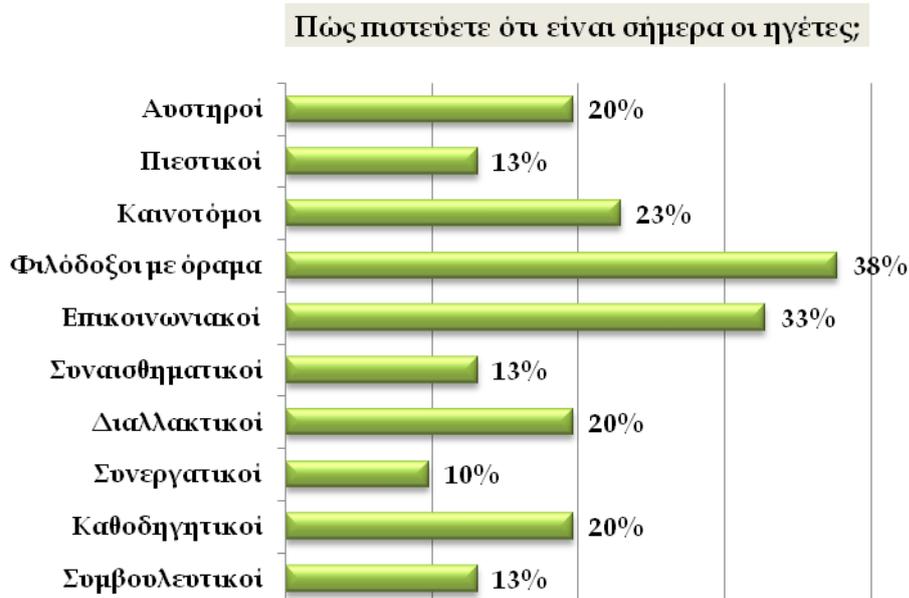
Διάγραμμα 6.14: Άποψη των ερωτώμενων για τη σαφήνεια των στόχων και την οργάνωση των διαδικασιών επίτευξής τους.

6.2.3 Στοιχεία σχετικά με την αντίληψη περί ηγεσίας

Στην περιγραφή των ηγετών σήμερα, οι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μέχρι δύο ιδιοτήτων. Στην πρώτη θέση, βρίσκονται, με ποσοστό 38%, οι ηγέτες που είναι φιλόδοξοι με όραμα και ακολουθεί με ποσοστό 33% ο επικοινωνιακός ηγέτης. Οι

υπόλοιποι τύποι έχουν περίπου το ίδιο ποσοστό απαντήσεων (καινοτόμοι 23%, αυστηροί 20%, διαλλακτικοί 20%, καθοδηγητικοί 20% και με ποσοστό 13% βρίσκονται οι πιεστικοί, συναισθηματικοί και συμβουλευτικοί ηγέτες) ενώ στην τελευταία θέση με ποσοστό 10% έρχονται οι συνεργατικοί ηγέτες (βλ. διάγραμμα 6.15).

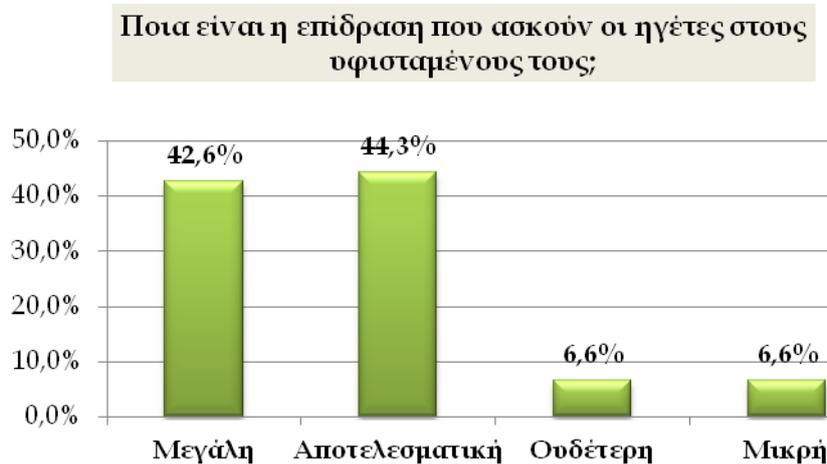
Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να θεωρηθούν φυσιολογικά με δεδομένο ότι οι ηγέτες που σήμερα έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα φαίνεται ότι είναι αυτοί που δημιουργούν κλίμα ιδανικό και φιλόδοξο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης κάτι που το επικοινωνούν πολύ καλά. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο αυστηρός και καθοδηγητικός ηγέτης είναι αυτός που στη σημερινή κοινωνία έχει αρκετά μεγάλο πεδίο μιας και οι κοινωνικές συνθήκες βοηθούν να μπορεί να πιέζει ακόμα περισσότερο τους υφισταμένους του χωρίς να έχει ιδιαίτερο πρόβλημα μιας και υπάρχει πολύ μεγάλη προσφορά εργασίας. Τέλος, το χαρακτηριστικό του καινοτόμου είναι ανάγκη που συνάδει με την επιχειρηματικότητα στη σύγχρονη εποχή.



Διάγραμμα 6.15: Άποψη των ερωτώμενων για τον ηγέτη σήμερα.

Το 87% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι ηγέτες ασκούν μεγάλη ή αποτελεσματική επίδραση στους υφισταμένους τους. Μόνο το 13% θεωρεί ότι ο ρόλος του ηγέτη δεν είναι τόσο σημαντικός για τους υφισταμένους μιας επιχείρησης (βλ. διάγραμμα 6.16).

Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να θεωρηθεί πολύ φυσιολογικό μιας και ο ηγέτης – μάνατζερ έχει πολύ σημαντική αξία για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης και οι ενέργειές του επηρεάζει σημαντικά και τον τρόπο που λειτουργούν οι υφιστάμενοι.

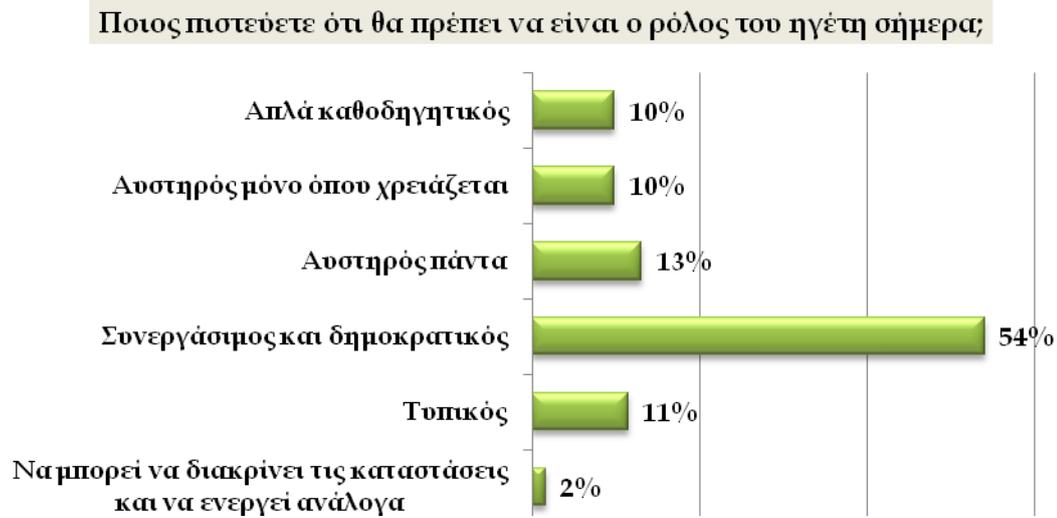


Διάγραμμα 6.16: Άποψη των ερωτώμενων για την επίδραση που ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους του.

Το 54% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι ο σωστός ηγέτης είναι αυτός που είναι συνεργάσιμος και δημοκρατικός και σαν κύριο μέλημά του έχει την ύπαρξη καλών σχέσεων με τους υφισταμένους του. Ακολουθεί με ποσοστό 13% ο αυστηρός πάντα μαζί με τον τυπικό ηγέτη με ποσοστό 11%. Ο ηγέτης που είναι πάντα αυστηρός και έχει αυτό το στυλ ανεξάρτητα από το αν υπάρχει κάποιος ιδιαίτερος λόγος, προκαλεί τα πιο σοβαρά προβλήματα στην επιχείρηση μιας και με την τακτική αυτή έχει επιλέξει να έχει μόνιμα απέναντί του τους υφισταμένους του.

Ο πιεστικός τύπος ηγέτη που χρησιμοποιεί την αυστηρότητά του μόνο όταν αυτή χρειάζεται, μαζί με τον τύπο ηγέτη που απλά καθοδηγεί, ακολουθούν με ποσοστό 10% έκαστος. Στην τελευταία θέση βρίσκεται ο ενορατικός ηγέτης, αυτός που μπορεί να διακρίνει τις καταστάσεις και να ενεργεί ανάλογα (βλ. διάγραμμα 6.17).

Ο αυστηρός ηγέτης είναι αυτός που έχει πεδίο σε μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις όπου δεν υπάρχει καμία περίπτωση να υπάρχει αντίλογος από την απέναντι πλευρά.



Διάγραμμα 6.17: Άποψη των ερωτώμενων για το ποιος θα πρέπει να είναι ο ρόλος του ηγέτη σήμερα.

Ο δείκτης νοημοσύνης-ευφυΐας (IQ- Intelligence Quotient) αποτελεί σημαντικό δείκτη για την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός ανθρώπου και κατά επέκταση ενός ηγέτη.



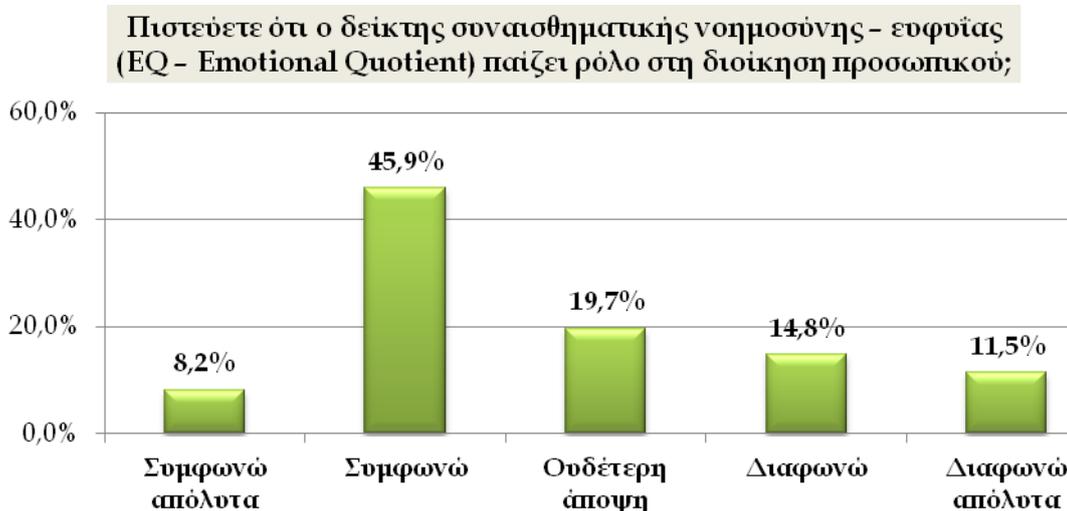
Διάγραμμα 6.18: Άποψη των ερωτώμενων για το αν ο δείκτης νοημοσύνης (IQ) και η εκπαίδευση επαρκούν για να γίνει κάποιος ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης.

Το παραπάνω προκύπτει και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, όπου με ποσοστό 59% θεωρούν ότι αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία ενός ηγέτη σε μια επιχείρηση. Αντίθετα, το 40% περίπου θεωρεί ότι μόνον ένας καλός δείκτης νοημοσύνης-ευφυΐας δεν επαρκεί για να οδηγεί κάποιος σωστά τους υφισταμένους του και να θεωρείται επιτυχημένος (βλ. διάγραμμα 6.18).

Πάντως το σίγουρο είναι ότι ένας καλός δείκτης δεν είναι αρκετός για να μπορείς να χαρακτηρίσεις έναν ηγέτη ως ικανό και χαρισματικό.

Από την άλλη πλευρά, ζητήθηκε η άποψη των ερωτηθέντων για το δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ- Emotional Quotient) ως σημαντικό στοιχείο μιας ικανής διοίκησης προσωπικού σε μία επιχείρηση.

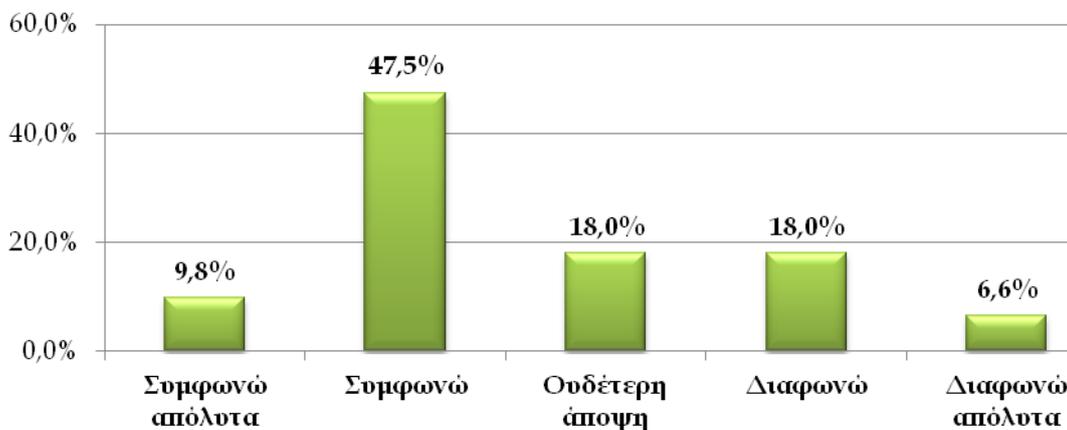
Το 54% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο δείκτης αυτός αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διοίκηση προσωπικού των επιχειρήσεων, ενώ ένας στους τέσσερις θεωρεί ότι δεν έχει μεγάλη σημασία (βλ. διάγραμμα 6.19). Ένα 20% έχει ουδέτερη στάση, κάτι που ίσως αναδεικνύει και τη μη πλήρη αντίληψη του όρου αυτού, εν μέρει λογικό αφού είναι πλέον σύγχρονος και ξεφεύγει από τις παραδοσιακές παραδοχές-περιγραφές περί ηγετικών δεξιοτήτων.



Διάγραμμα 6.19: Άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζει η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) στη διοίκηση προσωπικού.

Τέλος, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο η συναισθηματική νοημοσύνη επαρκεί για την αύξηση της αποδοτικότητας μιας ομάδας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι σχετικά μοιρασμένες με αυτές της θετικής άποψης να υπερिशύουν. Το 57% θεωρεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αναγκαίος και ικανός παράγοντας για την αύξηση της αποδοτικότητας μιας ομάδας ενώ το 25% διαφωνεί θεωρώντας ότι δεν επαρκεί από μόνος του για να μπορέσει να υπάρξει ανάπτυξη σε μια επιχείρηση. Το υπόλοιπο 18% εμφανίζεται έχοντας ουδέτερη άποψη.

Το EQ επαρκεί για την αύξηση της αποδοτικότητας μιας ομάδας;



Διάγραμμα 6.20: Άποψη των ερωτώμενων για την επάρκεια της συναισθηματικής νοημοσύνης ως δείκτης για την αποδοτικότητα μιας ομάδας.

6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την έρευνά μας προκύπτουν αρκετά σημαντικά στοιχεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν και σαν εργαλεία για μια μελλοντική έρευνα, πιο εμπειριστατωμένη με μεγαλύτερο εύρος απαντήσεων και αναλυτικών συσχετίσεων.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η ηγεσία μιας οργάνωσης παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή της (91% έναντι 9% που πιστεύει πως δεν παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο).

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ίσως το πιο σημαντικό μοχλό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Είναι γεγονός ότι όταν οι εργασιακές σχέσεις είναι σε καλό επίπεδο τα πράγματα είναι πολύ πιο εύκολα και μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί πιο γρήγορα. Αντίθετα, κακές εργασιακές σχέσεις έχουν αποδείξει ότι δημιουργούν πολύ σοβαρά προβλήματα για την οργάνωση και βιωσιμότητα. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από τις απαντήσεις, που δείχνουν ότι το 62% θεωρεί ότι οι εργασιακές σχέσεις παίζουν πολύ ή παρά πολύ σημαντικό ρόλο στο χώρο της εργασίας, ενώ μόνο το 10% διαφωνεί.

Η ηγεσία των περισσότερων επιχειρήσεων επιλέγει τη δύναμη της ανταμοιβής θέτοντας ως προτεραιότητα την ενεργοποίηση των κινήτρων των εργαζομένων τους, κατά πρώτο λόγο, και κατά δεύτερο ασκεί τη δύναμη αναφοράς επιλέγοντας να γίνει η ίδια πρότυπο για τους υφισταμένους της.

Οι υπάλληλοι και οι εργοδότες κινούνται περισσότερο στην περιοχή εξουσίας της ηγεσίας και λιγότερο στην περιοχή ελευθερίας των υφισταμένων, υιοθετώντας ένα σχετικά πιο αυταρχικό -μέσω της πειθούς και της συζήτησης- παρά συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Σημαντικό όμως είναι να αναφερθεί ότι ένας στους τρεις περίπου επιλέγει δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, οπότε ο ηγέτης ζητά συμμετοχή και εξουσιοδοτεί (βλ. υποεν. 3.5, σελ. 28-30 και διάγραμμα 6.9, σελ. 64).

Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη βαρύτητα που δίνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας των εργαζομένων μέσω στόχων σε συνδυασμό με το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους εργαζομένους (βλ. διαγράμματα 6.10 και 6.11, σελ. 65, 66) αναδεικνύουν ένα στυλ διοίκησης μεταξύ πειστικού και αυταρχικού, σύμφωνα με το Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος (βλ. υποεν. 2.4.3., σελ. 15-17).

Σε μια κοινωνία που αντιμετωπίζει παρά πολλά και σοβαρά οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα οι εργαζόμενοι έχουν αντιληφθεί ότι για να μπορέσουν να έχουν μέλλον στην επιχείρηση που εργάζονται, πρέπει να είναι πολύ πρόθυμοι και ώριμοι να αναλάβουν και ευθύνες που αρκετές φορές μπορεί να ξεπερνούν τις δυνατότητές τους.

Αναφορικά με το πώς είναι σήμερα ο σύγχρονος ηγέτης σε σχέση με το πώς θα έπρεπε να είναι, εμφανίζεται αρκετά μεγάλη διάσταση, αφού ο ηγέτης σήμερα είναι κυρίως φιλόδοξος με όραμα και επικοινωνιακός (βλ. διάγραμμα 6.15, σελ. 69) ενώ τα αποτελέσματα σχετικά με το πώς θα έπρεπε να είναι, δείχνουν τον ηγέτη συνεργάσιμο και δημοκρατικό (βλ. διάγραμμα 6.17, σελ. 71). Η συντριπτική πλειοψηφία, επίσης, θεωρεί ότι ο ηγέτης ασκεί μεγάλη έως αποτελεσματική επίδραση (βλ. διάγραμμα 16, σελ. 70).

Ο δείκτης νοημοσύνης-ευφυΐας (IQ) αποτελεί πολύ σημαντικό δείκτη για την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός ανθρώπου και κατά επέκταση ενός ηγέτη. Αυτό προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, θεωρώντας μάλιστα η πλειοψηφία ότι αυτό επαρκεί για να είναι κάποιος ικανός και χαρισματικός ηγέτης, κάτι που η εφαρμοσμένη επιστήμη της διοίκησης δεν αποδέχεται.

Σχετικά με το δείκτη της συναισθηματικής νοημοσύνης (EQ), οι απαντήσεις αναδεικνύουν (φέροντας τον σε δεύτερη μοίρα σε σχέση με τον IQ) την εμπλοκή ή κατά ένα τρόπο την εμπότιση των ερωτηθέντων σε μοντέλα διοικητικά περισσότερο αυταρχικά -και κατά συνέπεια της λογικής του «ενός ανδρός ή γυναικός ευθύνη»- παρά σε μοντέλα συμμετοχικά και δημοκρατικά. Επίσης, αναδεικνύουν και την υστέρηση σε γνώση των σύγχρονων θεωρητικών πρακτικών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέχρι το τέλος του 19ου αιώνα κυριαρχούσε η πεποίθηση ότι σωστός προϊστάμενος είναι αυτός που διοικεί με σκληρή συμπεριφορά και αυταρχικό τρόπο, χρησιμοποιώντας τους εργαζομένους του αποκλειστικά σαν μέσο παραγωγής. Το τρίπτυχο της παραδοσιακής αυταρχικής διοίκησης ήταν σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος. Σήμερα η εικόνα αυτή αλλάζει σταδιακά. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αναθεώρηση των αρχών διοίκησης εκ μέρους των προϊσταμένων. Μέσα στο πλαίσιο αυτό αναθεώρησης, αναγκαστικά, τέθηκαν και θέματα ηγεσίας.

Η εστίαση στο θέμα της ηγεσίας είναι παγκόσμιο φαινόμενο. Συνεχώς γράφονται άρθρα, πραγματοποιούνται συνέδρια και γίνονται συνεχείς επενδύσεις γύρω από την ανάπτυξή της. Παράλληλα, πανεπιστημιακά προγράμματα στην Ευρώπη δημιουργούν διάφορες πρωτοβουλίες για την επεξεργασία της έννοιας της ηγεσίας, με σκοπό την ανάπτυξη της σημαντικότητά της στην επίτευξη των στόχων της σύγχρονης επιχείρησης (Storey, 2004).

Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν βρεθεί στο επίκεντρο πολλών συζητήσεων τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Για την επιβίωσή τους και την μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν αποτελεσματικούς τρόπους ηγεσίας. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, όμως, είναι κάτι πολύπλοκο. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν αρκετοί τρόποι ηγεσίας που μπορούν να δώσουν άριστα αποτελέσματα, εφόσον υπάρξουν οι κατάλληλες συνθήκες.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας δόθηκε η δυνατότητα να αναδειχθεί η σημασία της ηγεσίας στη σύγχρονη επιχείρηση τόσο δίνοντας τις θεωρητικές προσεγγίσεις – εξελίξεις στο πεδίο αυτό όσο και διενεργώντας πρωτογενή έρευνα στο χώρο των επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Barling, J., Slater, F., Kelloway, K. E. (2000). "Transformational leadership and Emotional Intelligence: an exploratory study". *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, (3), pp. 157-161.
- Bass, Bernard M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Byrd, R.E. (1987). "Corporate leadership skills: A new synthesis". *Organizational dynamics*. 16(1), pp.34-43.
- Carmeli, A. (2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes, An examination among senior managers". *Journal of Managerial Psychology*, vol.18, (8) pp 788-813.
- Collins Jim (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Dulewicz, V., Higgs, M., Slaski, M. (2003). "Measuring emotional intelligence: content, construct and criterion related validity". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, (5), pp. 405-420.
- Fiedler, F. E. (1964). "A contingency model of leadership effectiveness", in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental and Social Psychology*. New York: Academic Press
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. and Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Goleman D., *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη-Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998.
- Goleman, D., *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2000.
- Ζαβλανός Μ., *Οργανωτική συμπεριφορά*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 2002.

- House R.J. (1971). “A Path-Goal theory of leadership effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-328.
- Humphrey, R.H. (2002). “The many faces of emotional leadership”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, pp. 493-504.
- Κανελλόπουλος Χ., *Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1990.
- Λαλούμης Δ., «Ηγεσία με χιούμορ», 2005, διαθέσιμο σε:
<http://www.dratte.gr/ARTHRA/humanagement.htm>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGrawHill.
- Montana P., Charnov B., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2002.
- Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ*, εκδ. Μπένου Ε., Αθήνα 2001.
- Μπουραντάς Δ., *Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005.
- Perschel Anne, “Altera Case Study”, *Germane Consulting*, October 9th, 2007, available at:
<http://germaneconsulting.com/altera-case-study/>
- Schwarz, R. (1994). *The Skilled Facilitator: Practical wisdom for developing effective groups*. San Francisco: Jossey Bass.
- Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Smith B., (1994). *The Fifth Discipline fieldbook*. Random House Inc., United States of America.
- Silberman, M. (2001). “Developing interpersonal intelligence in the workplace”. *Industrial and Commercial Training*, Vol.7, (5), pp. 266-269.
- Stogdill, Ralph M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Stogdill R.M. (1979). “Leadership: Some generalizations and new research directions”, in B.M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich.
- Stringer, R. (2001). *Leadership and organizational climate*. Prentice Hall.
- Τάτσης Ν., *Κοινωνιολογία*, Τ1&2, Οδυσσέας, Αθήνα, 1996&1997.
- Φραγκούλη Ευαγγελία, «Σύγχρονος Ηγέτης και Συναισθηματική Νοημοσύνη: Ποια η σχέση της αποτελεσματικότητας/ παραγωγικότητας του ηγέτη και της συναισθηματικής νοημοσύνης του», *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 51, σελ. 5-24.

Χριστίνα Δαμουλιάνου, «Υστερούμε σε αποτελεσματική ηγεσία», *Καθημερινή της*

Κυριακής, 03/02/08, διαθέσιμο σε:

http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_2_03/02/2008_257928

Χριστίνα Δαμουλιάνου, «Γιατί αποτυγχάνουν οι ευρείες αλλαγές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς», *Καθημερινή της Κυριακής*, 30/09/07, διαθέσιμο σε:

http://news.kathimerini.gr/4Dcgi/4Dcgi/_w_articles_civ_2_30/09/2007_243366

Χριστίνα Δαμουλιάνου, «Σπάνιος στρατηγικός πόρος οι σωστοί άνθρωποι», *Καθημερινή της Κυριακής*, 18/04/04, διαθέσιμο σε:

http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_100017_18/04/2004_10090

1

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Ημερομηνία:

Αριθμός Ερωτηματολογίου:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αυτό συντάχθηκε για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας «Ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης». Όλες οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το ανωτέρω επιστημονικό έργο.

Παρακαλώ, όπως απαντήσετε σημειώνοντας στα τετραγωνίδια με ένα ή περισσότερα Χ, ανάλογα με την ερώτηση.

Ευχαριστούμε προκαταβολικά για την πολύτιμη συμβολή σας στην εκπόνηση της διπλωματικής μας εργασίας.

Με τιμή
Δανελάτος Σταύρος

Βασικά στοιχεία ερωτώμενου

1. Φύλο:

Γυναίκα
Άντρας

2. Ηλικία:

18 - 24
25 - 34
35 - 44
45 - 64
65 και άνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Δημοτικό | <input type="checkbox"/> |
| Γυμνάσιο/ Λύκειο | <input type="checkbox"/> |
| Α.Ε.Ι./ Τ.Ε.Ι. | <input type="checkbox"/> |
| Μεταπτυχιακό Δίπλωμα | <input type="checkbox"/> |
| Διδακτορικό Δίπλωμα | <input type="checkbox"/> |

4. Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση: _____

5. Άτομα που απασχολεί η επιχείρηση: _____

6. Η επιχείρηση:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Παράγει κυρίως προϊόντα | <input type="checkbox"/> |
| Προσφέρει κυρίως υπηρεσίες | <input type="checkbox"/> |
| Και τα δυο παραπάνω | <input type="checkbox"/> |

1ο Θεματικό Πεδίο: Στοιχεία σχετικά με την ηγεσία

7. Πιστεύετε ότι η ηγεσία μιας οργάνωσης/ επιχείρησης μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή της;

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Συμφωνώ
απόλυτα | Συμφωνώ | Ουδέτερη άποψη | Διαφωνώ | Διαφωνώ
απόλυτα |
| <input type="checkbox"/> |

8. Πόσο σημαντικές θεωρούνται οι εργασιακές σχέσεις στο χώρο εργασίας σας;

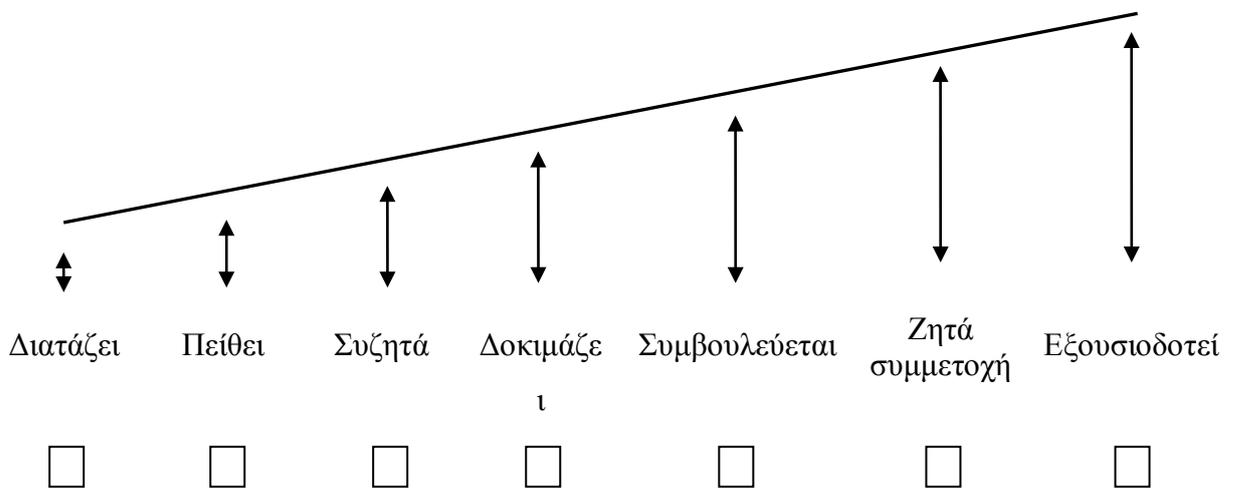
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Πάρα πολύ | Πολύ | Μέτρια | Πολύ λίγο | Καθόλου |
| <input type="checkbox"/> |

9. Σε ποιες πηγές δύναμης στηρίζεται κυρίως η ηγεσία της επιχείρησής σας; (Μπορείτε να επιλέξετε μέχρι τρεις)

- Δύναμη ανταμοιβής

- Δύναμη τιμωρίας
- Δύναμη αναφοράς (πρότυπο)
- Δύναμη ειδικού γνώσης
- Νομική δύναμη (εξουσία λόγω θέσης)
- Δύναμη πληροφοριών

10. Προκειμένου να προσδιοριστεί το ηγετικό στυλ της επιχείρησής σας, επιλέξτε ένα εκ των παρακάτω, το πιο αντιπροσωπευτικό, αναφορικά με το τι κάνει η ηγεσία:



11. Η διοίκηση ενδιαφέρεται για την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων θέτοντας συνεχώς στόχους προς επίτευξη;

- Πάρα πολύ Πολύ Μέτρια Πολύ λίγο Καθόλου

12. Η διοίκηση ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες σχέσεις δίνοντας προσοχή στις ανάγκες και τα αισθήματα των εργαζομένων, καθώς και στην ανάπτυξή τους;

- Πάρα πολύ Πολύ Μέτρια Πολύ λίγο Καθόλου

13. Θεωρείτε ότι στο σύνολό τους οι εργαζόμενοι της επιχείρησής όπου εργάζεστε, διακρίνονται από ωριμότητα, δηλαδή είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες, διαθέτουν εμπειρία και εκπαίδευση;

Πάρα πολύ

Πολύ

Μέτρια

Πολύ λίγο

Καθόλου

14. Οι σχέσεις της ηγεσίας με τους εργαζομένους είναι:

Καλή
Κακή

15. Οι στόχοι, οι διαδικασίες για την επίτευξή τους, καθώς και τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι σαφείς, και καλά δομημένοι-οργανωμένοι;

Πολύ
Λίγο

2ο Θεματικό Πεδίο: Στοιχεία σχετικά με την αντίληψη περί ηγεσίας

16. Πώς πιστεύετε ότι είναι σήμερα οι ηγέτες; (Μπορείτε να επιλέξετε μέχρι δύο ιδιότητες)

Αυστηροί
Πεστικοί
Καινοτόμοι
Φιλόδοξοι με όραμα
Επικοινωνιακοί
Συναισθηματικοί
Διαλλακτικοί
Συνεργατικοί
Καθοδηγητικοί
Συμβουλευτικοί

17. Ποια είναι η επίδραση που ασκούν οι ηγέτες στους υφιστάμενούς τους;

Μεγάλη
Αποτελεσματική
Ουδέτερη

Μικρή

18. Ποιος πιστεύετε ότι θα πρέπει να είναι ο ρόλος του ηγέτη σήμερα;

Απλά καθοδηγητικός

Αυστηρός μόνο όπου χρειάζεται

Αυστηρός πάντα

Συνεργάσιμος και δημοκρατικός

Τυπικός

Να μπορεί να διακρίνει τις
καταστάσεις και να ενεργεί ανάλογα

19. Πιστεύετε ότι ο δείκτης νοημοσύνης – ευφυΐας (IQ – Intelligence Quotient), καθώς και η εκπαίδευση επαρκούν για να κάνουν κάποιον ικανό και αποτελεσματικό ηγέτη;

Συμφωνώ
απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερη άποψη

Διαφωνώ

Διαφωνώ
απόλυτα

20. Πιστεύετε ότι ο δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης – ευφυΐας (EQ – Emotional Quotient), παίζει ρόλο στη διοίκηση προσωπικού;

Συμφωνώ
απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερη άποψη

Διαφωνώ

Διαφωνώ
απόλυτα

21. Το EQ επαρκεί για την αύξηση της αποδοτικότητας μιας ομάδας;

Συμφωνώ
απόλυτα

Συμφωνώ

Ουδέτερη άποψη

Διαφωνώ

Διαφωνώ
απόλυτα

Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας.