

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***ΗΓΕΣΙΑ-
ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ***

ΟΝΟΜΑ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ: ΚΩΣΤΟΓΙΑΝΝΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΤΡΑΧΑΝΑΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

ΑΡΤΑ 2004

***ΗΓΕΣΙΑ-
ΜΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ***

Ευχαριστίες

Εκφράζω θερμές ευχαριστίες στον καθηγητή κ.Τραχανά Κων/νο για την συνδρομή του, τις εύστοχες υποδείξεις του και την παρακολούθησή του κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας αυτής..

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΟΡΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	7
Ορισμός και Φύση της Ηγεσίας	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ-ΘΕΩΡΙΕΣ	10
2.1 Πρώιμες Θεωρίες	10
2.2 Θεωρίες με βάση τα Χαρακτηριστικά ~ Trait Approaches	10
2.3 Θεωρίες με βάση την Συμπεριφορά ~ Behavioral Approaches	11
2.3.1 Μελέτες των ερευνητών του Ohio	11
2.3.2 Μελέτες των ερευνητών του Michigan	12
2.3.3 The Managerial Grid (Διευθυντικό Πλέγμα)	12
2.4 Θεωρίες με βάση την Κατάσταση ~ Situational Approaches	14
2.4.1 Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα του Fiedler	14
2.4.2 Η Θεωρία του Κύκλου Ζωής των Hersey και Blanchard	15
2.4.3 Το Μοντέλο των Vroom και Yetton.....	16
2.4.4 Η Θεωρία των Στόχων (Path Goal Theory)	17
2.5 Σύγχρονοι προβληματισμοί.....	18
2.5.1 Χαρισματική (Charismatic) Ηγεσία	18
2.5.2 Συναλλακτική (Transactional) και Μετασχηματική (Transformational) Ηγεσία ...	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	20
3.1 Τα Επικρατέστερα Στυλ Ηγεσίας.....	20
3.1.1 Απολυταρχικό Στυλ Ηγεσίας	20
3.1.2 Γραφειοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Bureaucratic Leadership Style)	21
3.1.3 Διπλωματικό Στυλ Ηγεσίας (Diplomatic Leadership Style).....	22
3.1.4 Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας (Participative Leadership Style)	22
3.1.5. The Free-Rein Leadership Style.....	23
3.1.5 Τυπολογία κατά Kurt Lewin	24
3.2 Το Κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας.....	24
3.2.1 Προσωπικότητα του ηγέτη.....	25
3.2.2 Ομάδα- Υφιστάμενος.....	25
3.2.3 Κατάσταση.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ & ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΗ	27
4.1 Οι Ρόλοι του Ηγέτη	27
4.1.1 Γνώση για την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα	27
4.1.2 Προγραμματισμός	28
4.1.3 Οργάνωση	29
4.1.4 Έλεγχος.....	30
4.1.5 Στελέχωση.....	32
4.2 Χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	33
4.2.1 Συνεχής πληροφόρηση	33
4.2.2 Η αίσθηση της πραγματικότητας	34
4.2.3 Η ανιδιοτέλεια.....	35

4.2.4 Κατανόηση και αξιοπρέπεια	36
4.2.5 Αποφασιστικότητα ~ Πρωτοβουλία ~ Ανάλυση ευθυνών	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Η ΕΠΙΒΛΕΨΗ	39
5.1 Ο ρόλος του επόπτη.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΥΠΕΡ-ΗΓΕΣΙΑ	42
6.1 Τα στοιχεία της υπέρ-ηγεσίας.....	42
6.2 Η συμπεριφορά του Υπέρ-ηγέτη.....	43
6.3 Μεταβολή των προτύπων σκέψης.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΟΙ ΕΧΘΡΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	46
7.1 Ηγεσία – Δύναμη – Εξουσία – Επιρροή.....	46
7.2 Ουδετεροποιητές και Υποκατάστατα ηγεσίας.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ.....	49
8.1 Πνεύμα συνεργασίας στην κορυφή.....	49
8.2 Η αίσθηση της αναγκαιότητας.....	50
8.3 Όχι στις αλληλεξαρτήσεις.....	51
8.4 Η δημιουργία του σύγχρονου manager	52
8.5 Ο manager του 21 ^{ου} αιώνα.....	53
8.6 Άλμα προς το μέλλον	55
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	58
Βιβλιογραφία.....	59

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κάποτε ειπώθηκε ότι « αν οι άνθρωποι μπορούσαν να συμφωνήσουν μόνο για τον ορισμό των λέξεων που χρησιμοποιούν τότε δεν θα τους έμενε τίποτα για να διαφωνήσουν». Ιδιαίτερα σε ένα θέμα όπως η αναδιαμόρφωση των επιχειρήσεων, όπου ένα από τα βασικότερα θέματα είναι αυτό της ηγεσίας , η συνεννόηση είναι δύσκολη κυρίως εξαιτίας της έλλειψης κοινού λεξιλογίου. Είναι λοιπόν πρωταρχική ανάγκη να γίνει μια προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας της ηγεσίας, όπως παρουσιάζεται στο πρώτο κεφάλαιο και των διαφόρων σχολών σκέψης-προσεγγίσεων σχετικά με το τι είναι και με ποιους τρόπους εκδηλώνεται η ηγετική συμπεριφορά, ανάλυση η οποία παρουσιάζεται στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο αυτής της ενότητας.

Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι κάθε ηγέτης έχει ρόλο καταλυτικής σημασίας μέσα στην ομάδα που διοικεί. Προκειμένου όμως ένας ηγέτης να μπορεί να ανταποκριθεί στο ρόλο του θα πρέπει να διακρίνεται από ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία του εξασφαλίζουν κατά κάποιο τρόπο την επιτυχία που αποζητά, αν φυσικά τα εκμεταλλευτεί με τον κατάλληλο τρόπο. Αυτά τα χαρακτηριστικά και οι ρόλοι του ηγέτη παρουσιάζονται αναλυτικά στο τέταρτο κεφάλαιο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε την επίβλεψη και κυρίως το ρόλο του επόπτη ενώ στο έκτο κεφάλαιο την έννοια της υπερ-ηγεσίας όπως αυτή αναπτύχθηκε από τους Τσαρλ Μανζ και Χένρυ Σιμς. Το πώς δηλαδή ο ηγέτης θα βοηθήσει τους συνεργάτες του, κατευθύνοντάς τους και παρέχοντάς τους γνώσεις, να γίνουν οι ίδιοι ηγέτες του εαυτού τους και να καθοδηγούν με αυτό τον τρόπο στην αυτό-ηγεσία. Θα αναλύσουμε τα στοιχεία και τα χαρακτηριστικά που ένας υπέρ-ηγέτης πρέπει να έχει.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι δυνάμεις εκείνες, οι οποίες έρχονται σε σύγκρουση με την ηγεσία και προσπαθούν είτε να μειώσουν είτε και να εξαφανίσουν τελείως την επιρροή της, ή υποκατάστατα ηγεσίας όπως είναι περισσότερο γνωστά.

Προτού ολοκληρώσουμε τον πρόλογο οφείλουμε να εκθέσουμε τους προβληματισμούς μας σχετικά με τις αλλαγές εκείνες που ήδη πραγματοποιούνται στον κόσμο των επιχειρήσεων διαμορφώνοντας μια νέα πραγματικότητα, η οποία σαφώς θα επηρεάσει την ηγεσία και τον τρόπο άσκησης αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΟΡΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όπως ήδη γνωρίζουμε η πραγματικότητα είναι πολύπλοκη , πολύμορφη και ανομοιομορφη με αποτέλεσμα η πλήρης σύλληψη αυτής και των συστατικών της να είναι προβληματική. Η ηγεσία, ως βασικό συστατικό της δραστηριότητας της καθοδήγησης δεν αποτελεί μια οικεία, καθημερινή έννοια προσιτή στο ευρύ κοινό, αλλά φαινόμενο το οποίο απέχει τόσο από την κοινή λογική όσο και από την κοινωνική επιστήμη. Η ιδιαίτερη φύση αυτής και των δραστηριοτήτων της προκαλούν συχνά παρανοήσεις με αποτέλεσμα λανθασμένες κινήσεις και επιλογές από πλευράς των διοικούντων, πράγμα που οδηγεί σε λανθάνουσες μορφές ηγεσίας.

Προτού δώσουμε έναν ορισμό της έννοιας της ηγεσίας οφείλουμε να αποσαφηνίσουμε τα εξής:

1. Η ηγεσία είναι μια δραστηριότητα διαχείρισης κοινωνικών καταστάσεων. Για να κατανοήσουμε τα έργα των ηγετών πρέπει να γνωρίζουμε τις διαφορετικές καταστάσεις τις οποίες αυτοί καλούνται να αντιμετωπίσουν.
2. Η ηγεσία δεν ισοδυναμεί με υψηλό κύρος, εξουσία ή λήψη αποφάσεων. Η έννοια που εξετάζουμε μπορεί να συνδέεται ή όχι με εκείνους που κατέχουν υψηλές θέσεις εργασίας.
3. Η ηγεσία είναι διαθέσιμη. Όλες οι ανθρώπινες ομάδες συνδέονται με κάποιες ηγετικές δραστηριότητες. Αλλά αν η ηγεσία αποτελεί συγκεκριμένο φαινόμενο πρέπει να ήμαστε σε θέση να διακρίνουμε την παρουσία από την απουσία της. Έτσι, αν υπάρχουν ειδικές κοινωνικές καταστάσεις που απαιτούν ηγετικές δραστηριότητες πρέπει να μπορούμε να τις ξεχωρίσουμε από άλλες κοινωνικές διεργασίες.

Υποθέτουμε λοιπόν ότι η ηγεσία δεν παρατηρείται μονάχα σε μεγάλης κλίμακας οργανώσεις, αλλά ότι είναι διαθέσιμη ως φυσική διεργασία στα πλαίσια της συστηματικοποίησης και μπορεί να ελεγχθεί ή να αφαιρεθεί.

Οι παραπάνω προτάσεις αποτελούν έκφραση της προσπάθειας να κατανοήσουμε την φύση και το περιεχόμενο της ηγεσίας πέρα από την διοικητική δραστηριότητα της οποίας και αποτελεί μέρος-στάδιο.

Ορισμός και Φύση της Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί ένα θέμα που απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί τους σύγχρονους μελετητές. Πολλοί προσπάθησαν κατά καιρούς να αποδώσουν έναν σαφή και περιεκτικό ορισμό της έννοιας της ηγεσίας, αλλά λόγω της πολυπλοκότητας και της συνεχούς εξέλιξης των πραγμάτων διαμορφώθηκαν πολλές και διαφορετικές απόψεις. Οι Hersey και Blanchard υποστηρίζουν ότι : «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθεια της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτή την επιχείρηση» ενώ ο Stogdill αναφέρει ότι «Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς θέσπιση και επίτευξη κάποιων στόχων».

Ως **ηγεσία** θα μπορούσαμε να ορίσουμε την διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα¹.

Οι λειτουργίες της ηγεσίας είναι αυτές που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν πρόθυμα και εθελοντικά στην υλοποίηση των στόχων. Κύριες τέτοιες λειτουργίες είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.τ.λ. Ο επηρεασμός όμως της εθελοντικής συμπεριφοράς προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου, πράγμα που καθιστά την τελευταία βασικό υποσύνολο της ηγεσίας.

Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτούς, των στόχων των μελών της. Η ενσωμάτωση αυτή των στόχων των μελών-integrity-υποδηλώνει ολοκλήρωση, συνοχή και ηθική ορθότητα. Συστατικά της έννοιας της ενσωμάτωσης αποτελούν οι προσωπικές πεποιθήσεις και αξίες, οι οργανωτικοί στόχοι και η ατομική συμπεριφορά.

¹ Μπουραντάς Δ. , «Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ.310

Τα παραπάνω βασικά στοιχεία καθορίζουν τον βαθμό ενσωμάτωσης των στόχων των ατόμων στο σύστημα των στόχων της ομάδας και κατά συνέπεια οριοθετούν την ηγεσία. “Integrity lies at the very heart of understanding what leadership is”².

Ο ηγέτης, μέλος και ο ίδιος της ομάδας που εξετάζουμε, διακρίνεται από τα υπόλοιπα μέλη της καθώς είναι κοινά αποδεκτό ότι ηγέτης είναι το άτομο εκείνο που συντελεί περισσότερο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας εκτελώντας δραστηριότητες όπως προγραμματισμό, οργάνωση, έλεγχο, με κύρια αυτήν της καθοδήγησης, ενώ παράλληλα αποτελεί πηγή έμπνευσης και στήριγμα για τα μέλη στην πορεία προς επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Εξετάζοντας κάποιος προσεκτικότερα τις διάφορες απόψεις των μελετητών επί της ηγεσίας, παρατηρεί ότι υπάρχει ένας κοινός παρονομαστής: ότι οι τρεις είναι οι δυνάμεις που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας:

- ✓ Η δύναμη της προσωπικότητας του ηγέτη. Η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζεται σε κάθε δεδομένη περίπτωση από το προσωπικό του σύστημα αξιών, την εμπιστοσύνη του στους υφισταμένους και το αίσθημα ασφάλειας που τον διακατέχει.
- ✓ Η δύναμη των μελών της ομάδας(υφιστάμενοι). Η συμπεριφορά των μελών επηρεάζεται από προσωπικές μεταβλητές και ανάγκες όπως επίσης και από την συμπεριφορά το ηγέτη προς αυτά.
- ✓ Η δύναμη της κατάστασης. Οι οικολογικοί παράγοντες, η φύση του προβλήματος, η ομάδα, η πίεση του χρόνου επηρεάζουν τον ηγέτη και τον τρόπο με τον οποίο αυτός ασκεί ηγεσία.

Η ισχύς κάθε μιας από τις παραπάνω δυνάμεις διαφέρει κατά περίπτωση και προσδιορίζει την φύση της ηγεσίας.

² Badaracco J.& Ellsworth R. , ‘Leadership & the Quest for Integrity’, Harvard Business School Press, Boston 1989, σελ.98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ-ΘΕΩΡΙΕΣ

Η μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της οργανωτικής συμπεριφοράς και για το λόγο αυτό πολλοί μελετητές ασχολήθηκαν μ'αυτήν κατά καιρούς, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις επί του θέματος. Τόσο οι παλαιότερες, όμως, όσο και οι νεότερες σε γενικές γραμμές επικεντρώνονται στο να προσδιορίσουν τα στοιχεία-παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

2.1 Πρώιμες Θεωρίες

Οι πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν είχαν σαν βάση κληρονομικά και φυσικά χαρακτηριστικά και αποτέλεσαν αντικείμενο έντονης αμφισβήτησης και κριτικής. Η κληρονομική προσέγγιση (Hereditary Approach) πρέσβευε ότι οι ηγέτες γεννιούνται δεν γίνονται –η δυνατότητα να ηγείσαι δεν μπορεί να αποκτηθεί αλλά μονάχα να υπάρχει στην φύση σου.

Μια εξίσου αμφισβητούμενη προσέγγιση είναι αυτή των φυσικών χαρακτηριστικών (Physical Characteristic Approach) που πρωτοδιατυπώθηκε από τον W.H.Sheldon. Σύμφωνα με τις απόψεις του Sheldon, υπάρχουν 76 σημεία του ανθρώπινου σώματος που συνδέονται με την προσωπικότητα και τις ικανότητες του κάθε ανθρώπου. Το πρόβλημα που παρουσιάστηκε με αυτήν την προσέγγιση είναι ότι μέχρι στιγμής δεν δύναται να τεκμηριωθεί επιστημονικά.

Μια άλλη θεωρία που ανήκει σ'αυτήν την κατηγορία προσεγγίσεων είναι η εκπαιδευτική προσέγγιση (Training Approach) σύμφωνα με την οποία καθένας μπορεί να γίνει αποτελεσματικός ηγέτης εφόσον εκπαιδευτεί κατάλληλα ανάλογα με τις προσωπικές του δυνάμεις και αδυναμίες.

2.2 Θεωρίες με βάση τα Χαρακτηριστικά ~ Trait Approaches

Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να εξηγήσει το ηγετικό φαινόμενο μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών, των χαρισμάτων και των ικανοτήτων των ηγετών. Αρχικά διαπιστώνονται τα χαρακτηριστικά πετυχημένων ηγετών και στην συνέχεια

χρησιμοποιούνται στο να προβλέψουμε την ηγετική ικανότητα άλλων ατόμων μέσω της σύγκρισης των πρώτων με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των τελευταίων. Πολλοί συγγραφείς προσπάθησαν να εντοπίσουν τέτοια στοιχεία-χαρακτηριστικά που να συνδέονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Ο Harrell υποστηρίζει ότι τα βασικότερα χαρακτηριστικά αποτελούν η ισχυρή θέληση, η εξωστρέφεια, η δύναμη της ανάγκης και η δύναμη της απόκτησης. Ο Davis κατάληξε στην νοημοσύνη, την κοινωνική ωριμότητα, την εσωτερική υποκίνηση και την δραστηριοποίηση σε διανθρώπινες σχέσεις. Με παρόμοιο τρόπο ο Stodgill παρουσίασε τα χαρακτηριστικά της νοημοσύνης, της σχολαστικότητας, της ανεξαρτησίας, της υπευθυνότητας, της κοινωνικής συμμετοχής και της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης ως μέσο διάκρισης του ηγέτη από τον μη-ηγέτη.

2.3 Θεωρίες με βάση την Συμπεριφορά ~ Behavioral Approaches

Άρχισε να αναπτύσσεται στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και προσπαθεί να μελετήσει το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλ. το «τι κάνει» ο ηγέτης και όχι το «τι είναι» ο ηγέτης³. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αφού η επιρροή ενός ατόμου πάνω σε άλλα επιτυγχάνεται μέσω της συμπεριφοράς αυτού.

2.3.1 Μελέτες των ερευνητών του Ohio

Στο πανεπιστήμιο του Οχάιο οι ερευνητές, με επικεφαλής τους Fleishman, Stodgill και Shartle μελέτησαν την αποτελεσματικότητα δυο ειδών συμπεριφοράς: αυτού που ονόμασαν πρωτοβουλία ή σαφήνεια στην δομή (initiating structure) και αυτού που ονόμασαν θεώρηση και μέριμνα του ατόμου (consideration)⁴.

Η πρώτη μορφή συμπεριφοράς, αυτή της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη που έχει σκοπό να οριοθετήσει τη σχέση μεταξύ του ίδιου και των συνεργατών του και ακόμα να καταστρώσει την προσπάθεια του να θεσπίσει συγκεκριμένες μεθόδους οργάνωσης, κανάλια επικοινωνίας και μεθόδους διαδικασίας. Η δεύτερη, αυτή της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου,

³ Μπουραντάς Δ. , «Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ.317

⁴ Gilbert Daniel R.Freeman Edward R.& Stoner James A. ‘‘Management (6th Edition)’’, Prentice Hall International, U.S.A. 1995, σελ 476

αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη που δείχνει φιλία, εμπιστοσύνη, σεβασμό και διάθεση ανάπτυξης στενών σχέσεων μεταξύ του ίδιου και των συνεργατών του. Συνήθως, οι πλέον αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που είναι ικανοί και στις δυο περιοχές.

2.3.2 Μελέτες των ερευνητών του Michigan

Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Michigan, με επικεφαλή τον Likert ασχολήθηκαν με την σύγκριση της συμπεριφοράς αποτελεσματικών και μη ηγετών, ανάλογα με το κέντρο βάρους της συμπεριφοράς των ηγετών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ηγέτες που επικεντρώθηκαν στις ανθρώπινες ανάγκες των υφισταμένων τους για να πετύχουν υψηλότερους στόχους (employee-centered) ήταν περισσότερο αποτελεσματικοί, σε αντίθεση με εκείνους που επικεντρώθηκαν στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων με σκοπό να διατηρήσουν χαμηλό κόστος και να εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα της παραγωγής (production-centered)⁵.

2.3.3 The Managerial Grid (Διευθυντικό Πλέγμα)

Οι ερευνητικές προσπάθειες των Robert Blake και Jane Mouton τους οδήγησαν στις αρχές της δεκαετίας του 1960 να καταλήξουν σε μια τυπολογία των στυλ ηγεσίας πάνω σε ένα πλέγμα που έγινε γνωστό σε όλο τον κόσμο με το όνομα Διευθυντικό πλέγμα(Managerial Grid)⁶.

Η τυπολογία των Blake και Mouton βασίζεται σε δυο διαστάσεις: “φροντίδα για τους ανθρώπους” και “φροντίδα για την παραγωγή”, όρους αντίστοιχους και ταυτόσημους με τους γνωστούς μας “προσανατολισμός στον εργαζόμενο” και “προσανατολισμός στην εργασία. Αυτές οι δυο διαστάσεις όπως παρουσιάζονται στον οριζόντιο και στον κάθετο άξονα του παρακάτω σχήματος, έχουν την βάση τους στις παραπάνω έρευνες του πανεπιστημίου του Ohio και του πανεπιστημίου του Michigan.

⁵ Ivancevich John & Matteson Michael “Organizational Behaviour and Management” Irwin-McGraw-Hill Book Company, Boston 1999, σελ.417

⁶ Μπουραντάς Δ. , «Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ.317

Με βάση τις παραπάνω διαστάσεις, οι Blake και Mouton όρισαν τα στυλ ηγεσίας, από τα οποία περιγράφουν τα 5 πιο αντιπροσωπευτικά :

- 1,9 ή συναδελφικού τύπου (μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, αλλά ελάχιστο για την παράγωγη)
- 9,1 ή απολυταρχικό μάνατζμεντ (προτεραιότητα στην πραγματοποίηση του έργου και ελάχιστο ενδιαφέρον στις ανάγκες των εργαζομένων)
- 1,1 ή αδιάφορο ή ανεύθυνο μάνατζμεντ (ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο στους ανθρώπους όσο και στην παραγωγή)
- 9,9 ή δημοκρατικό ή ομαδικό μάνατζμεντ (μεγάλο ενδιαφέρον τόσο στους ανθρώπους όσο και στην παραγωγή)
- 5,5 ή μάνατζμεντ μετριότητας (μέτριο ενδιαφέρον τόσο στους ανθρώπους όσο και στην παραγωγή)

Σύμφωνα με τους συγγραφείς το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το 9,9 κατά το οποίο ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των συνεργατών του όσο και για την επίτευξη στόχων. Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να μας διδάξει ποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς μας καθιστά αποτελεσματικούς ηγέτες, χωρίς όμως να λαμβάνει υπόψη ότι σε ορισμένες καταστάσεις ορισμένα είδη συμπεριφοράς δύναται να κριθούν ακατάλληλα και ίσως και καταστροφικά.

2.4 Θεωρίες με βάση την Κατάσταση ~ Situational Approaches

Όταν οι παραπάνω προσεγγίσεις απέτυχαν να αποδώσουν ένα αποτελεσματικό μίγμα ηγεσίας για όλες τις περιπτώσεις, προέκυψαν θεωρίες οι οποίες πρεσβεύουν ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από μεταβλητές που σχετίζονται με την εκάστοτε κατάσταση δημιουργώντας την καλούμενη ενδεχομενική προσέγγιση. Σύμφωνα με την κεντρική ιδέα αυτής της προσέγγισης, σε διαφορετικές καταστάσεις (ωριμότητα ατόμων, φύση του έργου κ.λ.π.) απαιτούνται διαφορετικοί ρόλοι και ηγετικά πρότυπα. Επίσης, ένα μέρος των θεωριών της προσέγγισης αυτής εξετάζουν την ηγετική συμπεριφορά ως εξαρτημένη μεταβλητή και προσπαθούν να την εξηγήσουν μέσω μιας σειράς παραγόντων που αναφέρονται στο περιβάλλον, το πλαίσιο που ασκείται η ηγεσία, την φύση του έργου, τα χαρακτηριστικά του οργανισμού, του ηγέτη και των συνεργατών του. Στην ανάλυση που ακολουθεί θα εξετάσουμε μερικές από τις σημαντικότερες θεωρίες που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης.

2.4.1 Το Ενδεχομενικό Υπόδειγμα του Fiedler

Ο Fiedler πιστεύει ότι: «Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση όσο και από τις ιδιότητες του ηγέτη. Εκτός ίσως από ορισμένες περιπτώσεις, δεν έχει έννοια να μιλάμε για έναν αποτελεσματικό ή μη αποτελεσματικό ηγέτη. Μπορούμε μόνο να μιλάμε για έναν ηγέτη ο οποίος τείνει να είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση, και μη αποτελεσματικός σε μια άλλη⁷». Σκοπός του υποδείγματος είναι να προσδιορίσει το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης. Οι κεντρικές έννοιες πάνω στις οποίες στηρίζεται είναι :το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση.

Το Στυλ Ηγεσίας: Ο Fiedler προσδιορίζει δυο κύρια στυλ ηγεσίας: (α) το στυλ ανθρώπινων σχέσεων ή προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και (β) προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα. Για τον Fiedler το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στους ανθρώπους σημαίνει ότι ο ηγέτης δίνει έμφαση στις καλές

⁷ Μπουραντάς Δ. , «Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ.317

διαπροσωπικές σχέσεις, στο φιλικό περιβάλλον, στην μεταβίβαση εξουσίας, στην στήριξη συμμετοχής των μελών της ομάδας στον προγραμματισμό και εκτέλεση καθηκόντων.

Αντίθετα, στο προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει τις πιο ευνοϊκές απαραίτητες υλοτεχνικές συνθήκες για την μεγαλύτερη απόδοση.

Η κατάσταση: Προσδιορίζεται από τρεις κύριες μεταβλητές: (α) τις σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών της ομάδας, (β) την δομή των καθηκόντων και (γ) την δύναμη της θέσης.

Ανάλογα με τις παραπάνω διαστάσεις ο Fiedler χαρακτηρίζει μια κατάσταση από «πολύ ευνοϊκή» έως «πολύ δυσμενή» για έναν ηγέτη. Μεταξύ των δυο άκρων υπάρχουν ενδιάμεσες καταστάσεις.

Τα κύρια συμπεράσματα του Fiedler είναι τα εξής:

1. Το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα παρουσιάζεται πολύ αποτελεσματικό σε «πολύ ευνοϊκές» ή «πολύ δυσμενής» καταστάσεις.
2. Το στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους παρουσιάζεται πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

Το πρακτικό συμπέρασμα που προκύπτει από το παραπάνω υπόδειγμα είναι ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν επιτυγχάνεται μόνο με την βελτίωση του ηγέτη και της συμπεριφοράς αυτού, αλλά και με την βελτίωση των βασικών μεταβλητών που συνθέτουν την κατάσταση στην οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία. Άρα, αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να επιτευχθεί :(α) με την αλλαγή της κατάστασης ώστε να αντιστοιχεί στο στυλ ηγεσίας του ηγέτη, (β) με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ηγέτη, (γ) με ταυτόχρονη αλλαγή της κατάστασης και του ηγέτη.

2.4.2 Η Θεωρία του Κύκλου Ζωής των Hersey και Blanchard

Η θεωρία αυτή προσπαθεί να ενισχύσει την ευελιξία του ηγέτη στο να εφαρμόσει το πιο αποτελεσματικό στυλ σε διάφορες συνθήκες. Προσδιορίζει την ηγετική συμπεριφορά με τις δυο ήδη γνωστές διαστάσεις: τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Οι συνδυασμοί των δυο αυτών διαστάσεων της συμπεριφοράς μας δίνουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας⁸:

⁸ Gilbert Daniel R.Freeman Edward R.& Stoner James A. ‘Management (6th Edition)’, Prentice Hall International, U.S.A. 1995, σελ 478

- I. Έντονος προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
- II. Έντονος προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
- III. Έντονος προσανατολισμός και προς τις ανθρώπινες σχέσεις και χαλαρός προς τα καθήκοντα.
- IV. Χαλαρός προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard η αποτελεσματικότητα του καθενός από τα παραπάνω στυλ εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων δηλ. την δυναμικότητα να θέτει κάποιος υψηλούς και επιτεύξιμους στόχους⁹. Ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων ο ηγέτης χρειάζεται να ακολουθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.

2.4.3 Το Μοντέλο των Vroom και Yetton

Οι Vroom και Yetton ανέπτυξαν ένα κανονιστικό μοντέλο προσπαθώντας να καλύψουν το κενό που είχε δημιουργηθεί από τα προηγούμενα υποδείγματα. Το μοντέλο αυτό περιέχει τα παρακάτω πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στην συμμετοχή ή μη των υφισταμένων στην λήψη αποφάσεων¹⁰.

- **Το πρώτο αυταρχικό στυλ I** : ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του αποφάσεις
- **Το δεύτερο αυταρχικό στυλ II** : ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του αποφάσεις, αφού πρώτα συμπληρώσει τις πληροφορίες που διαθέτει με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους του.
- **Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ III** : ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του αποφάσεις, όμως συζητά το πρόβλημα με τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά και ζητά τις απόψεις του σχετικά με την ή τις λύσεις.
- **Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ IV** : ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, από τις οποίες ζητά απόψεις και συμβουλές για την λύση του και κατόπιν μόνος του λαμβάνει την απόφαση του.

⁹ Δημητρίου Κων/νος «Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης των Εργαζομένων στην Πράξη» , Εκδόσεις Γαλαϊός, Αθήνα 1991 σελ.109

¹⁰ Μπουραντάς Δ. , «Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ.317

➤ **Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ V** : οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά.

Οι Vroom και Yetton πιστεύουν ότι όλα τα παραπάνω στυλ μπορούν να υιοθετηθούν από τον ηγέτη σε διάφορες καταστάσεις. Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας προσδιορίζεται από επτά παράγοντες :1)την σπουδαιότητα της κατάστασης, 2)τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα, 3)ο ορισμός του προβλήματος, 4)η σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων, 5)ο βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους, 6)ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα και 7)η ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας.

2.4.4 Η Θεωρία των Στόχων (Path Goal Theory)

Η θεωρία των στόχων αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom που αναφέρεται στο ζήτημα υποκίνησης¹¹. Υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους ή ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της οργάνωσης και να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή την υλοποίηση των στόχων και κατά επέκταση την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με την θεωρία των στόχων ο ηγέτης πρέπει να:

- αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων
- τους βοηθά να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους
- ορίζει συγκεκριμένα τα καθήκοντά τους
- περιορίζει τα εμπόδια και να αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσης τους
- τους καθοδηγεί και να τους συμβουλεύει
- αναπτύσσει την συνοχή των ομάδων
- κάνει συγκεκριμένες ανταμοιβές

Η ανάπτυξη της θεωρίας αυτής οφείλεται κατά κύριο λόγο στον R.House και στον G.Evans στις αρχές της δεκαετίας του 1970. Ο House όρισε τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Διευθυντικό ή Αυταρχικό – Υποστηρικτικό – Συμμετοχικό – Προσανατολισμένο

¹¹ Coulter M. & Robbinw S. “Management (6th Edition)” , Prentice Hall International, U.S.A. 1999
σελ.524

στην Επίτευξη Στόχων) τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον ίδιο ηγέτη σε διαφορετικές καταστάσεις.

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ από τα παραπάνω καθορίζεται από δυο κατηγορίες παραγόντων: (α)τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, (β)τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν.

Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι η εν λόγω θεωρία έχει ισχύ περισσότερο στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας όπου ο ηγέτης έχει το περιθώριο δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών για βελτίωση της απόδοσης, ενώ στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, η θεωρία παρουσιάζεται αδύναμη.

2.5 Σύγχρονοι προβληματισμοί

2.5.1 Χαρισματική (Charismatic) Ηγεσία

Πρώτος ο Max Weber ασχολήθηκε με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας. Τα τελευταία χρόνια η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας έχει συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των θεωρητικών. Σύμφωνα με τελευταίες μελέτες το φαινόμενο αυτό συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία «ταιριάζουν» με ανάγκες, αξίες, πρότυπα κ.λ.π. των υφισταμένων, ώστε ο πρώτος να εμπνέει και να ελκύει τους δεύτερους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους «περνά» ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης. Δηλ. χαρισματικός είναι ο ηγέτης που έχει την ικανότητα να υποκινεί τους υφιστάμενους έτσι ώστε αυτοί να παρουσιάζουν μια απόδοση πέραν της προβλεπόμενης, με βάση τις δυνατότητες τους¹².

Υπάρχουν δυο είδη χαρισματικών ηγετών:

A) Ο Οραματιστής. “Visionary charismatic leaders have the ability to see both the big picture and the opportunities the big picture presents.”¹³

¹² Daft Richard & Marcic Dorothy “Understanding Management” , The Dryden Press, U.S.A. 1998, σελ.437

¹³ Ivancevich John & Matteson Michael “Organizational Behavior and Management” Irwin-McGraw-Hill Book Company Boston 1999 σελ.450

B) Ο Χαρισματικός ηγέτης της κρίσης. “The crisis-based charismatic leader communicates clearly what actions need to be taken and what their consequences will be”¹⁴.

2.5.2 Συναλλακτική (Transactional) και Μετασχηματική (Transformational) Ηγεσία

Συναλλακτικός είναι ο ηγέτης ο οποίος ξεκαθαρίζει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των υφισταμένων, την δομή των πρωτοβουλιών, παρέχει τις ανάλογες ανταμοιβές και προσπαθεί να προσεγγίσει και να υλοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων¹⁵. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την μοναδική ικανότητα να συλλάβει, να συσχετίσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές στους στόχους, στην στρατηγική, στην κουλτούρα, στις δομές στις δραστηριότητες, στις σχέσεις με το περιβάλλον της οργάνωσης κ.λ.π. πράγματα τα οποία είναι απαραίτητα για την δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις. “Transformational leadership is the set of abilities that allow the leader to recognize the need for change, to create a vision to guide that change and to execute that change effectively”.

¹⁴ Ivancevich John & Matteson Michael “Organizational Behavior and Management” Irwin-McGraw-Hill Book Company Boston 1999 σελ.450

¹⁵ Daft Richard & Marcic Dorothy “Understanding Management” , The Dryden Press, U.S.A. 1998, σελ.437

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάσαμε διάφορες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σε σχέση με την ηγετική συμπεριφορά. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε πιο συγκεκριμένα τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα των επικρατέστερων στυλ ηγεσίας, όπως αυτά εμφανίζονται μέσα στις επιχειρήσεις, καθώς και ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που προσδιορίζουν το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.

3.1 Τα Επικρατέστερα Στυλ Ηγεσίας

3.1.1 Απολυταρχικό Στυλ Ηγεσίας

Πλεονεκτήματα

1. Σε καταστάσεις μεγάλης κρίσης ή κινδύνου επιτρέπει την αύξηση της αποτελεσματικότητας, την εξοικονόμηση χρόνου και φέρνει γρήγορα αποτελέσματα.
2. Βρίσκει σχεδόν τέλεια εφαρμογή σε υφιστάμενους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανασφάλειες και αβεβαιότητα ως προς την λήψη αποφάσεων.
3. Η ιεραρχία και η κατανομή εργασιών είναι ξεκάθαρες και απόλυτα κατανοητές από όλους.

Μειονεκτήματα

1. Η μονόδρομη επικοινωνία, χωρίς feed-back, τυπικά οδηγεί σε παρανοήσεις, παρεξηγήσεις, επικοινωνιακά “breakdowns” και λάθη που κοστίζουν.
2. Ο απολυταρχικός manager πρέπει να είναι «ειδικός», όχι απλά να νομίζει ότι είναι, καθώς λαμβάνει ελάχιστες πληροφορίες και ιδέες από τους υφιστάμενους του ως εισροές για την λήψη αποφάσεων. Αποτελεί τον μοναδικό φορέα λήψης αποφάσεων, πράγμα παρακινδυνευμένο στο σύγχρονο περιβάλλον της συνεχούς τεχνολογικής και οργανωτικής πολυπλοκότητας και εξέλιξης.

3. Πολλοί managers νοσταλγούν τον παλιό καλό καιρό όπου το αφεντικό διέταζε και οι υφιστάμενοι υπάκουαν χωρίς αντιρρήσεις. Σήμερα, πολλοί άνθρωποι απεχθάνονται τον αυταρχισμό που τους μετατρέπει σε «μηχανές» χωρίς ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Εκφράζουν δε αυτήν τους την απέχθεια με μαζική αντίσταση, «πесμένο» ηθικό και χαμηλή παραγωγικότητα¹⁶. Ειδικά σήμερα όπου το εργατικό δυναμικό χαρακτηρίζεται από διαφορετικότητα (workforce diversity) – η οποία συνίσταται τόσο σε διαφορετικότητα ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα και την κουλτούρα- το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται έντονο.

3.1.2 Γραφειοκρατικό Στυλ Ηγεσίας (Bureaucratic Leadership Style)

Πλεονεκτήματα

1. Εξασφαλίζει συνέπεια ως προς την πολιτική και τις λειτουργίες-διεργασίες, οι οποίες είναι ιδιαίτερης σημασίας στις επιχειρήσεις όπου οι νομικές παράμετροι είναι κοινές. Κάθε manager οφείλει να είναι γραφειοκρατικός μέχρι κάποιο λογικό βαθμό.
2. Η συνεπής εφαρμογή κανόνων που αφορούν ολόκληρο το προσωπικό προσδίδει ένα αίσθημα δικαιοσύνης και ακεραιότητας. Επιπλέον, οι αποφάσεις δεν εξαρτώνται από τις διαθέσεις του manager, πράγμα που δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και δικαίου.

Μειονεκτήματα

1. Έλλειψη ευελιξίας σε καταστάσεις όπου ο manager καλείται να κάνει εξαιρέσεις στους κανόνες.
2. Παράλυση σε καταστάσεις οι οποίες δεν καλύπτονται από τους κανόνες ή όπου οι κανόνες είναι διφορούμενοι.
3. Η αντίδραση των υφισταμένων υπό καθεστώς υπερβολικής γραφειοκρατίας είναι ίδια με αυτήν που δημιουργείται υπό καθεστώς ισχυρού αυταρχισμού-απέχθεια, αντίσταση, πესμένο ηθικό, χαμηλή παραγωγικότητα.

¹⁶ Hicks H. & Powel D.J. ‘Management, Organizations and Human Resources (2nd Edition) ‘ McGraw-Hill Book Company U.S.A. 1972 σελ.231

3.1.3 Διπλωματικό Στυλ Ηγεσίας (Diplomatic Leadership Style)

Πλεονεκτήματα

1. Οι υφιστάμενοι συνεργάζονται και αποδίδουν περισσότερο όταν ο ηγέτης τους σέβεται και εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους η δουλειά τους είναι σημαντική.
2. Η προσωπική προσπάθεια του ηγέτη να εξηγήσει ή να πείσει τον υφιστάμενο συχνά εκδηλώνεται ως επιβράβευση ή σεβασμός. Συνήθως η προσπάθεια αυτή εκτιμάται και ο υφιστάμενος ανταποκρίνεται με μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και προσπάθειας.

Μειονεκτήματα

1. Μερικοί υφιστάμενοι εκλαμβάνουν τις εκδηλώσεις μιας τέτοιας ηγετικής συμπεριφοράς ως σημάδι αδυναμίας και χάνουν το σεβασμό έναντι του προσώπου του ηγέτη,
2. Συχνά το είδος αυτό ηγετικής συμπεριφοράς συγχέεται με την υποκρισία και αν σε τέτοια περίπτωση δεν διαχειρισθεί σωστά καταλήγει σε αποτυχία.
3. Ο manager που ασκεί τέτοιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς πρέπει να είναι σε θέση να πείσει και να «διαχειρίζεται» ανθρώπους διαφορετικά θα αναγκαστεί να μετατραπεί σε ένα καθαρά απολυταρχικό ηγέτη.

3.1.4 Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας (Participative Leadership Style)

Πλεονεκτήματα

1. Όταν οι άνθρωποι συμμετέχουν και βοηθούν στον σχηματισμό μιας απόφασης, την υποστηρίζουν και δουλεύουν σκληρά για να την πραγματοποιήσουν, καθώς αυτή αποτελεί προϊόν της δικής τους διάνοησης και τώρα πια κομμάτι της ζωής τους.
2. Ο manager αποτελεί δέκτη των πληροφοριών, ιδεών, προτάσεων και ταλέντων των υφισταμένων του.
3. Η ομαδική συζήτηση, αν και χρονοβόρα, πριν από την λήψη μιας απόφασης μπορεί να φέρει κρίσιμες πληροφορίες στην επιφάνεια, οι οποίες αν

αξιοποιηθούν σωστά, μπορούν να βελτιώσουν την απόφαση καθεαυτή ή και σε ορισμένες περιπτώσεις να αποτρέψουν μια καταστροφή.

4. Αυτό το είδος ηγεσίας επιτρέπει και ενθαρρύνει τους ανθρώπους να αναπτυχθούν και να ανέλθουν μέσα σε έναν οργανισμό.
5. Με αυτό το στυλ ηγεσίας χορηγείται στους υφισταμένους ένας λογικός βαθμός ελευθερίας, ο οποίος δημιουργεί ένα αίσθημα συνεισφοράς, σημαντικότητας και προσωπικής αξίας¹⁷.
6. Διαμορφώνει ένα δημιουργικό κλίμα με τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης και υλοποίησης στόχων.

Μειονεκτήματα

1. Είναι ίσως το πιο χρονοβόρο στυλ ηγεσίας και όταν δεν εφαρμόζεται κατάλληλα είναι αναποτελεσματικό.
2. Μερικοί managers εκμεταλλεύονται αυτό το στυλ ηγεσίας προκειμένου να απαλλαγούν από ευθύνες.
3. Είναι δυνατόν να θέσει σε κίνδυνο ολόκληρη την οργανωτική δομή και τον έλεγχο επί της οργάνωσης αν χρησιμοποιηθεί λανθασμένα.

3.1.5. The Free-Rein Leadership Style

Πλεονεκτήματα

1. Αυτό το στυλ αποτελεί την πλήρη ηγετική απελευθέρωση με τα πλεονεκτήματα της καλύτερης χρησιμοποίησης χρόνου και πόρων.
2. Πολλοί άνθρωποι υποκινούνται και καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια μόνο υπό αυτό το στυλ ηγεσίας.

Μειονεκτήματα

1. Ελάχιστος διοικητικός έλεγχος και μεγάλος βαθμός κινδύνου-ρίσκου.
2. Σε περίπτωση όπου ο ηγέτης-manager δεν γνωρίζει καλά την ανταγωνιστικότητα και την ακεραιότητα των ανθρώπων του καθώς και την ικανότητα τους να

¹⁷ Hicks H. & Powel D.J. ‘Management, Organizations and Human Resources (2nd Edition) ‘ McGraw-Hill Book Company U.S.A. 1972 σελ.233

διαχειριστούν αυτό το είδος ελευθερίας, αυτό το στυλ μπορεί να αποβεί καταστροφικό.

3.1.5 Τυπολογία κατά Kurt Lewin

Σύμφωνα με τον Lewin υπάρχουν τρία στυλ ηγεσίας-συστήματα καθοδήγησης :

1. Απολυταρχική Καθοδήγηση
2. Δημοκρατική Καθοδήγηση
3. Laisser Faire

Οι απολυταρχικοί και οι συμμετοχικοί ηγέτες βλέπουν τους ανθρώπους διαφορετικά. Αυτή η διαφορά στην αντίληψη είναι η βάση για την εξήγηση της Θεωρίας Χ και της Θεωρίας Ψ για το στυλ ηγεσίας¹⁸. Στην πράξη δεν υπάρχει αμιγές ούτε το ένα ούτε το άλλο σύστημα, αλλά αποτελούν το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα ένας συγκεκριμένος των δυο συστημάτων.

3.2 Το Κατάλληλο Στυλ Ηγεσίας

Ο Fiedler όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας υποστηρίζει ότι μπορούμε:

1. Να προσδιορίσουμε την συγκεκριμένη κατάσταση και στην συνέχεια να εκπαιδεύσουμε τον ηγέτη ώστε το στυλ ηγεσίας του να εναρμονίζεται με αυτήν.
2. Να προσδιορίσουμε το στυλ ηγεσίας το οποίο ακολουθεί ο ηγέτης και στην συνέχεια να επιλέξουμε την εργασία εκείνη που συμβαδίζει με το εκάστοτε στυλ ηγεσίας¹⁹.

Σε κάθε περίπτωση το στυλ ηγεσίας εξαρτάται αποκλειστικά από τα στοιχεία: Α)προσωπικότητα του ηγέτη, Β)ομάδα-υφιστάμενοι και Γ)κατάσταση.

¹⁸ Durbin Andrew L. “Βασικές Αρχές Management” Εκδόσεις Έλλην Αθήνα 1997, σελ.313

¹⁹ Porter L. & Steers R. “Motivation and Work Behavior”, McGraw-Hill Book Company, New York 1975, σελ.373

3.2.1 Προσωπικότητα του ηγέτη

Οι γνώσεις, η εμπειρία, το σύστημα αξιών του, η εμπιστοσύνη προς τους υφιστάμενους, το αίσθημα ασφάλειας-σιγουριάς σε μια αβέβαιη κατάσταση, η φυσική του τάση-ροπή προς ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι μερικές από τις δυνάμεις της προσωπικότητας του ηγέτη. Έτσι, ο ηγέτης ο οποίος θεωρεί τους υφιστάμενους «παθητικά στοιχεία» δεκτικά υποκίνησης (θεωρία Χ) είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα εφαρμόσει απολυταρχικό στυλ ηγεσίας, ενώ αν θεωρεί τα άτομα ότι είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις (θεωρία Υ) θα εφαρμόσει δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

3.2.2 Ομάδα- Υφιστάμενος

Εάν οι υφιστάμενοι έχουν ανάγκη για ανεξαρτησία, συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, μεγάλο βαθμό ανοχής της αβεβαιότητας, ενδιαφέρονται για το πρόβλημα και αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του, αναγνωρίζουν και κατανοούν τους στόχους του οργανισμού, κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και πείρα, είναι σχεδόν βέβαιο ότι ο ηγέτης θα εφαρμόσει ένα λιγότερο αυταρχικό σύστημα. Εάν οι παραπάνω συνθήκες δεν υφίστανται, είναι φυσικό ότι ο ηγέτης θα κάνει μεγαλύτερη χρήση της δικής του δύναμης και εξουσίας²⁰.

3.2.3 Κατάσταση

Το είδος του οργανισμού, η αποτελεσματικότητα της ομάδας και η φύση του προβλήματος, το επιχειρησιακό και κοινωνικό περιβάλλον (π.χ. ανταγωνισμός) αποτελούν τους οικολογικούς παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την ηγετική συμπεριφορά. Οι τελευταίες δίνουν έμφαση στην αλληλεξάρτηση του στυλ ηγεσίας και περιβαντολλογικών δυνάμεων όπως τα εργατικά σωματεία, σωματεία ανθρωπιστικών δικαιωμάτων, κίνημα προστασίας καταναλωτή²¹.

Συμπερασματικά, οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι εκείνοι που γνωρίζουν καλά τις δυνάμεις εκείνες που σχετίζονται με την συμπεριφορά τους την δεδομένη εκείνη στιγμή.

²⁰ Kotter J. "Managers As Leaders", Harvard Press Review Paperback, U.S.A. 1990, σελ.29

²¹ Λαδόπουλος Ι. «Θέματα Διοίκησης Προσωπικού & Διοίκηση Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα 1995, σελ.69

Αυτοί που κατανοούν επακριβώς τον εαυτό τους, τα άτομα με τα οποία συνεργάζονται, τον οργανισμό και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον είναι σχεδόν βέβαιο ότι ανά πάσα στιγμή θα είναι σε θέση να αναπτύξουν την αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους. Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσουν την σημαντικότητα αυτών των παραγόντων, όχι απλά να γνωρίζουν την ύπαρξή τους, και να κατευθύνουν την συμπεριφορά τους προς την σωστή διεύθυνση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ & ΡΟΛΟΙ ΗΓΕΤΗ

4.1 Οι Ρόλοι του Ηγέτη

4.1.1 Γνώση για την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα

Οφείλει να γνωρίζει και να χειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα. Όπως σε κάθε κοινωνία είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός ηγέτη ο οποίος θα οργανώνει και θα συντονίζει έτσι και σε κάθε ομάδα η ύπαρξη ενός ηγέτη θεωρείται απαραίτητη. Θα πρέπει δηλαδή σε κάθε ομάδα να υπάρχει ιεραρχία έτσι ώστε να γίνεται διάκριση και καταμερισμός των καθηκόντων. Η ιεραρχία όμως δημιουργεί περισσότερες ευθύνες στον ηγέτη. Θα πρέπει να γνωρίζει στοιχεία για την προσωπικότητα των συνεργατών του και να είναι σε θέση να επιλύει τα προβλήματα που δημιουργούνται με τον καλύτερο τρόπο²².

Θεωρείται πλέον απαραίτητο όλοι όσοι συμμετέχουν στην ιεραρχική πυραμίδα να ξέρουν να χειρίζονται καλά τον ανθρώπινο παράγοντα, να κατανοούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες κάθε συνεργάτη τους και να έχουν συνειδητοποιήσει ότι καθ' ένας από αυτούς είναι μια ξεχωριστή προσωπικότητα. Η ικανότητα αυτή θεωρείται σημαντικότερη και από την επαγγελματική ικανότητα. Σήμερα, πλέον, θεωρούμε σαν μια ξεχωριστή επιστήμη, που χρειάζεται μάλιστα ιδιαίτερη προσοχή και μελέτη, οτιδήποτε ασχολείται με στοιχεία για την οργάνωση και τον χειρισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Έχει παρατηρηθεί ότι η συμπεριφορά των υφισταμένων επηρεάζεται κατά πολύ από την συμπεριφορά των προϊσταμένων τους. Οι αντιδράσεις των υφισταμένων είναι συνήθως ανάλογες με την συμπεριφορά που έχει ο προϊστάμενος απέναντί τους για τον λόγο αυτό θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στον τομέα αυτό.

²² Κανελλόπουλος Χ. «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», σελ.203

4.1.2 Προγραμματισμός

« Ο προγραμματισμός στην πλατιά του έννοια, η οποία έχει το νόημα της προπαρασκευής, περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, τη διατύπωση της πολιτικής, την κατάστρωση σχεδίων δράσης και την εκτέλεση προγραμμάτων». Ας δούμε όμως αναλυτικότερα τι εννοούμε ακριβώς με το καθ'ένα από τα παραπάνω στοιχεία.

Λέγοντας πρόβλεψη εννοούμε την έγκαιρη πρόγνωση και διάγνωση των εξελίξεων και των μεταβολών που πρόκειται να συμβούν στο μέλλον καθώς επίσης και των αλλαγών που γίνονται στην κατάσταση των επιχειρηματικών υποθέσεων και των συνθηκών του περιβάλλοντος. Αντικειμενικός σκοπός είναι συγκεκριμένες επιδιώξεις και στόχοι που βάζουμε για το μέλλον. Οι στόχοι αυτοί ιεραρχούνται και κατανέμονται διαχρονικά. Η πολιτική είναι ένα γενικότερο πλέγμα κανόνων που αφορούν τη συμπεριφορά, τις μελλοντικές ενέργειες και χρησιμεύουν σαν πλαίσιο δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας.

Ο προγραμματισμός αναφέρεται τόσο στο μέλλον όσο και στο παρόν αφού προδιαγράφει τον τρόπο μετάβασης από την παρούσα κατάσταση σε ένα μελλοντικό στόχο που έχει τεθεί. Το ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να προβλέπει τα πιθανά εμπόδια και τις ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν στο μέλλον. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται ένας αριθμός μεθόδων και τεχνικών που παράλληλα βοηθούν το έργο των ηγετικών στελεχών. Κάποιες από αυτές είναι οι εξής:

1. «²³Ανάλυση οικονομικών δεδομένων, προβολές από εκθέσεις για μεγέθη του παρόντος.
2. Τεχνικές διαγνώσεις των μεταβολών των τάσεων και διαθέσεων του αγοραστικού κοινού, των εργαζομένων κλπ. , οι οποίες επηρεάζουν την εργασία των ηγετικών στελεχών.
3. Γνώσεις από τις διαγωγικές επιστήμες, οι οποίες έχουν σαν σκοπό να κάνουν πιο κατανοητή και ικανή πρόβλεψης την εκδηλούμενη

²³ Κανελλόπουλος Χ. «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», σελ.204

συμπεριφορά των μεμονωμένων ατόμων και ομάδων μέσα στις οικονομικές μονάδες.

4. Μεθόδους της επιχειρησιακής έρευνας (Operations Research), οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν το ηγετικό στέλεχος στην ορθή στάθμιση των συνεπειών διαφόρων μεταβολών μέσα και έξω από την επιχείρηση, κ.α.»

Υπάρχει ένας μικρός διαχωρισμός ανάμεσα στον προγραμματισμό στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα. Σε μια ιδιωτική επιχείρηση ο ηγέτης θα πρέπει να μπορεί να προβλέψει τα αναγκαία μέσα τόσο για την βιωσιμότητα όσο και για την επέκταση της επιχείρησης. Δεν θα πρέπει να αρκείται στις μεθόδους που ήδη χρησιμοποιούνται αν με αυτές δεν μπορεί να αυξήσει τα μεγέθη της επιχείρησης. Με λίγα λόγια θα πρέπει πάντα να αναζητάει την καινοτομία και να μην αρκείται στις μετριότητες αλλά να αναζητάει πάντα κάτι πιο πρωτότυπο και σύγχρονο. Μόνο με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να αντεπεξέλθει στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής όπου τίποτε δεν είναι μονιμότερο από την αλλαγή. Στον δημόσιο τομέα τώρα ένα ηγετικό στέλεχος έχει σαν κύριο σκοπό να καθορίσει τα μέσα και τις μεθόδους έτσι ώστε να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τελικά θα λέγαμε ότι ο προγραμματισμός με την πλατιά του έννοια σημαίνει τον καθορισμό και την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Ο καθορισμός των σκοπών αυτών είναι μια από τις βασικές λειτουργίες των ηγετών. Επιπλέον ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό της πολιτικής με βάση την οποία θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, την κατάστρωση σχεδίου δράσης, το οποίο θα ακολουθήσει τον καθορισμό διαδικασιών οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν καθώς και την εκτέλεση προγραμμάτων και προϋπολογισμών.

4.1.3 Οργάνωση

Ένας από τους βασικούς ρόλους ενός ηγέτη είναι και η οργάνωση. Λέγοντας οργάνωση εννοούμε τον ορθολογικό καταμερισμό των καθηκόντων σε θέσεις εργασίας, τον καθορισμό του ποσοστού ευθύνης και της εξουσίας κάθε θέσης καθώς και εύρεση τρόπων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Έχει παρατηρηθεί ότι ηγετικά στελέχη με τις ίδιες ικανότητες επιφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση και αυτό εξαρτάται από τον βαθμό οργάνωσης των στελεχών αυτών.

Εφόσον ένα ηγετικό στέλεχος επιδιώκει την πραγματοποίηση σκοπών που του έχουν ανατεθεί με την συνεργασία και άλλων ατόμων, από την φύση της εργασίας του, ενδιαφέρεται για την καλύτερη δυνατή οργάνωση του υποσυστήματος που του έχει ανατεθεί έτσι ώστε να εκτελέσει με επιτυχία το έργο το οποίο του έχει ανατεθεί.

Η απόφαση για την μορφή της δομής ολόκληρης της επιχείρησης είναι ένα από τα σημαντικά καθήκοντα της ανώτατης ηγεσίας. Καθήκοντα οργάνωσης όμως έχουν και τα ηγετικά στελέχη όλων των βαθμών ιεραρχίας βέβαια μόνο για τους τομείς τους οποίους διευθύνουν. Επίσης, τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να έχουν τέτοιες σχέσεις με τους υφιστάμενούς τους έτσι ώστε κάθε ένας από αυτούς να έχει στην διάθεσή του τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται για την διεξαγωγή του έργου που του έχει ανατεθεί μέσα στην ομάδα. Ακόμα τέτοιου είδους σχέσεις θα πρέπει να έχει και με τα υπόλοιπα υποσυστήματα της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η οργάνωση κάθε υποσυστήματος συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία ή αποτυχία. Άρα καθήκον κάθε ηγετικού στελέχους είναι να νοιάζεται για την προσαρμογή της οργάνωσης στις κάθε φορά ισχύουσες συνθήκες.

4.1.4 Έλεγχος

«Ο έλεγχος περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων για την κρίση των πραγματικών αποτελεσμάτων, την μέτρηση και την σύγκριση τους προς τα πρότυπα, καθώς και την εκτίμηση, αιτιολόγηση και θεραπεία(διόρθωση) των τυχόν σημαντικών αρνητικών αποκλίσεων που θα παρουσιαστούν. Για επίτευξη των σκοπών του ελέγχου απαιτείται κατάλληλο σύστημα επικοινωνιών για την πληροφόρηση του ηγετικού στελέχους σχετικά με το αποτέλεσμα των ενεργειών του, ώστε να μπορεί αυτό να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την τήρηση του προγράμματος δράσης που προδιαγράφεται.²⁴»

Κάθε ηγετικό στέλεχος θα βρεθεί πολλές φορές στη θέση όπου θα πρέπει να κάνει κάποιο έλεγχο προκειμένου να εξασφαλίσει την ομαλή λειτουργία του τομέα που

²⁴ Κανελλόπουλος Χ. «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», σελ.207

διευθύνει ή για να προλάβει ή να διορθώσει λάθη που οφείλονται στην ατέλεια της ανθρώπινης φύσης.

Η ομαλή λειτουργία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από τον βαθμό τήρησης των κανονισμών της. Η παράβαση των κανονισμών αυτών είναι δυνατόν να προκαλέσει σοβαρές επιπτώσεις στην εξέλιξη της επιχείρησης.

Είναι βέβαια πολύ φυσικό να γίνονται και λάθη. Θα πρέπει να κρίνουμε τον ηγέτη από την τωρινή του συμπεριφορά και όχι από τα λάθη του παρελθόντος που τυχόν έχει κάνει. Εάν τα λάθη είναι μικρά και περιορισμένα σε αριθμό διορθώνονται ευκολότερα χωρίς να έχουν σημαντικές συνέπειες για την επιχείρηση ενώ μεγαλύτερα και συχνότερα λάθη μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες για την εξέλιξη της. Είδη λαθών υπάρχουν πολλά. Αυτά μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. «Λάθη που οφείλονται σε έλλειψη πείρας ή εκπαίδευσης.
2. Λάθη που οφείλονται σε έλλειψη οδηγιών.
3. Λάθη που οφείλονται σε απροσεξία ή αμέλεια.»²⁵

Οι δυο πρώτες κατηγορίες λαθών διορθώνονται με την λήψη κατάλληλων διοικητικών μέτρων, δηλαδή με την έκδοση διαταγών και την εξασφάλιση ότι γνωστοποιήθηκαν και εφαρμόστηκαν καθώς επίσης και με την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού. Η τρίτη κατηγορία λαθών διορθώνεται με την τεχνική διόρθωση λαθών και αποτελεί αντικείμενο του πειθαρχικού ελέγχου. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθούν τέτοιου είδους λάθη και να εξασφαλισθεί η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει τα ηγετικά στελέχη να διεξάγουν έλεγχο όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο. Θα πρέπει όμως να είναι προσεκτικοί και διακριτικοί σε αυτό το θέμα έτσι ώστε να μην απογοητεύουν και να αποθαρρύνουν τους συνεργάτες τους πράγμα το οποίο μπορεί να επηρεάσει την απόδοση τους μέσα στην ομάδα. Θα πρέπει ο προϊστάμενος με ευγενικές παρατηρήσεις να προσπαθεί να κάνει τον συνεργάτη του να κατανοήσει το σφάλμα του χωρίς να του δείξει ότι έχει πάψει να τον εμπιστεύεται. Με τον τρόπο αυτό θα καταφέρει να τονώσει το ηθικό του και να τον κάνει να προσπαθήσει περισσότερο προκειμένου να ικανοποιηθούν οι στόχοι της ομάδας.

²⁵ Μαγκριώτης Δ. «Η τέχνη του Διοικείν: Ο προϊστάμενος, οι συνεργάτες του και τα καθήκοντά του» σελ.116

4.1.5 Στελέχωση

Με τον όρο στελέχωση εννοούμε την προσπάθεια που γίνεται μέσα σε μια επιχείρηση προκειμένου να βρεθούν κατάλληλα και επαρκή στελέχη που θα εργαστούν για την πραγματοποίηση των στόχων της.

Η σπουδαιότητα της στελέχωσης γίνεται φανερή αν αναλογιστεί κανείς ότι ακόμα και ο καλύτερος προγραμματισμός και η πιο οργανωμένη ομάδα δεν μπορούν να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα αν τα στελέχη τους δεν είναι τα κατάλληλα. Θα πρέπει λοιπόν οι θέσεις οι οποίες έχουν καθοριστεί μέσα σε μια επιχείρηση και ιδιαίτερα αυτές των ηγετικών στελεχών να καλυφθούν με άτομα των οποίων τα προσόντα εγγυώνται την εκπλήρωση των αντίστοιχων καθηκόντων.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ένα από τα πιο βασικά καθήκοντα ενός ηγέτη είναι η μέριμνα του ώστε να δημιουργήσει ικανά στελέχη τα οποία θα τον διαδεχτούν. Θεωρείται λοιπόν αυτονόητη υποχρέωση κάθε ηγετικού στελέχους η παρακίνηση των συνεργατών του για μάθηση, βελτίωση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους έτσι ώστε να αυξάνεται η απόδοση τους μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης. Αυτό δεν αποτελεί υποχρέωση του ηγετικού στελέχους μόνο απέναντι στην επιχείρηση που εργάζεται αλλά και απέναντι στην κοινωνία μέσα στην οποία λαμβάνει δράση. Θεωρείται όμως ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα των ηγετών η δημιουργία ικανών μελλοντικών στελεχών πράγμα το οποίο κρίνεται περισσότερο απαραίτητο στις υπό ανάπτυξη χώρες προκειμένου αυτές να εξελιχθούν σε ανεπτυγμένες βιομηχανικές κοινωνίες.

Παρόλη την σπουδαιότητα την οποία έχει η εξασφάλιση ικανών στελεχών, πολλές επιχειρήσεις δεν δίνουν την ανάλογη σημασία, ακόμα και στις προηγμένες οικονομικά χώρες. Ορισμένα ηγετικά στελέχη έχουν πολλές γνώσεις όσον αφορά στα εσωτερικά θέματα μιας επιχείρησης αγνοούν όμως θέματα για την διοίκηση του προσωπικού. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την θέση του υπεύθυνου Marketing ή του υπεύθυνου παραγωγής και όχι τόσο για την θέση του υπεύθυνου για την διοίκηση προσωπικού.

Θα πρέπει λοιπόν αυτός που ασκεί την διοίκηση να μπορεί να επιλέξει τα κατάλληλα πρόσωπα με τα οποία θα πρέπει να συνεργαστεί για την επίτευξη κάποιου σκοπού. Θα πρέπει να αναζητάει άτομα με γνώσεις, με ολοκληρωμένη προσωπικότητα, συνεργάσιμα και με όρεξη για δουλειά.

Πάντα γύρω από έναν καλό ηγέτη βρίσκονται σωστοί συνεργάτες στους οποίους μπορεί να εμπιστευτεί οτιδήποτε και ανά πάσα στιγμή θα πράξουν το σωστό και θα ενεργήσουν σύμφωνα με το γενικό συμφέρον της ομάδας. Αυτό το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης θα πρέπει να επικρατεί σε κάθε τομέα της επιχείρησης προκειμένου να προοδεύσει και να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχουν τεθεί.

4.2 Χαρακτηριστικά του ηγέτη

4.2.1 Συνεχής πληροφόρηση

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ηγέτη θα πρέπει να είναι η διαρκής πληροφόρηση και η συχνή επικοινωνία του με το εξωτερικό περιβάλλον. Πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε εγρήγορση, να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες και απόψεις και να ξέρει να διαπαιδαγωγείται από τις εμπειρίες του. Να διαβάζει και να έχει την ικανότητα να λαμβάνει πληροφορίες από καθετί νέο που παρατηρεί έτσι ώστε να καλλιεργεί τις γνώσεις του και την φαντασία του και ταυτόχρονα να αυξάνει τα προσόντα του. Με τον τρόπο αυτό θα διαπιστώνει ότι όσο περισσότερα γνωρίζει τόσο περισσότερα συνειδητοποιεί ότι δεν ξέρει ότι όσο μεγαλώνει ο κύκλος των γνώσεων του τόσο μεγαλώνει και η αμάθεια του. Έτσι η αναζήτηση για μάθηση γίνεται μια αδιάκοπη ενέργεια.

Η αναζήτηση αυτή είναι αναγκαία προκειμένου να μπορέσει ο ηγέτης να φέρει εις πέρας το έργο του. Θα πρέπει να γνωρίζει καλά τα αντικείμενα με τα οποία ασχολείται ο κλάδος της υπηρεσίας του. Να κατέχει όλες τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου του. Όσο καλύτερα πληροφορημένος και ενημερωμένος είναι ένας ηγέτης τόσο καλύτερα μπορεί να κατευθύνει την ομάδα του αλλά και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των συνεργατών του.

Οι αρμοδιότητες του κάθε προϊστάμενου δεν είναι ίδιες. Κάθε ένας έχει διαφορετικές υποχρεώσεις ανάλογα με τον κλάδο τον οποίο πρέπει να διοικήσει, τα άτομα τα οποία πρέπει να συντονίσει και να οργανώσει και ανάλογα με το έργο το οποίο πρέπει να πραγματοποιήσει. Δεν σημαίνει ότι οι γνώσεις του είναι ατελείωτες. Περιορίζονται μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του.

Βέβαια όσο περισσότερες γνώσεις έχει τόσο καλύτερα γι' αυτόν. Δεν μπορούμε όμως να ζητήσουμε από έναν προϊστάμενο να κατέχει όλες τις λεπτομέρειες του τομέα που διοικεί. Αυτό μπορεί να γίνει και παγίδα σε περίπτωση που αφιερώνει περισσότερο χρόνο στο να βελτιώσει τις δευτερεύουσες για την δουλειά του γνώσεις και παραμελεί τις γνώσεις αυτές που του είναι απαραίτητες προκειμένου να είναι συνεχώς πληροφορημένος γύρω από το αντικείμενο των αρμοδιοτήτων του.

4.2.2 Η αίσθηση της πραγματικότητας

Ένα επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό ενός ηγέτη είναι η αίσθηση της πραγματικότητας. Δεν αρκεί το να έχει μεγάλα ιδανικά. Θα πρέπει να είναι προσγειωμένος στην πραγματικότητα και να μπορεί ανά πάσα στιγμή να προσαρμόσει τις ιδέες του και τις γνώσεις του στην εκάστοτε κατάσταση. Δηλαδή οι ιδέες του μπορούν να αναφερθούν στην πραγματικότητα και να μην είναι ουτοπικές. Θα πρέπει να γνωρίζει τι μπορεί να κάνει, τι συνέπειες θα έχει η κάθε του κίνηση μελλοντικά και πως θα αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την κάθε περίπτωση.

Σε τι ωφελεί άλλωστε η ύπαρξη μιας ωραίας και πρωτότυπης ιδέας αν δεν έχει εφαρμογή στην πραγματικότητα; Πολλοί είναι αυτοί που παρασύρονται από ωραίες και μεγάλες ιδέες αλλά σταματούν ως εκεί. Αυτό που χρειάζεται να κάνει ένας ηγέτης είναι να κρατάει και τα δυο άκρα του σχοινού, και την μεγαλοφυή ιδέα χωρίς την οποία δεν είναι δυνατόν να γίνει τίποτα αλλά και την άλλη άκρη, την πραγματικότητα, χωρίς την οποία η ιδέα παραμένει ένα άπιαστο όνειρο που δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Θα πρέπει λοιπόν ένας ηγέτης να μην ανήκει στους ονειροπόλους που συνεχώς φαντάζονται και τις περισσότερες φορές οι ιδέες τους δεν έχουν εφαρμογή στην πραγματικότητα. Δεν θα πρέπει όμως να είναι και πεσιμιστής. Να αντιμετωπίζει δηλαδή τις καταστάσεις απαισιόδοξα και να βλέπει μόνο την άσχημη πλευρά της πραγματικότητας. Αλλά ούτε και να είναι υπεραισιόδοξος δηλαδή να νομίζει ότι τα πάντα μπορούν να πετύχουν γιατί με τον τρόπο αυτό δεν θα εντοπίσει τους κινδύνους και τις παγίδες που υπάρχουν και μπορούν να καταστρέψουν τα σχέδια του. Οι υπεραισιόδοξοι άνθρωποι είναι συνήθως και τα ευκολότερα προς εξαπάτηση θύματα από κάποιους επιτήδειους.

Θα λέγαμε τελικά ότι ένας σωστός ηγέτης θα πρέπει να είναι άνθρωπος ώριμος που γνωρίζει καλά τις δυνατότητες και τα όρια του. Αντί να απογοητεύεται από τις αδυναμίες των συνεργατών του θα πρέπει να καλλιεργεί τις δυνατότητες τους και τα «δυνατά σημεία» τους. Θα πρέπει να μην αρέσκεται στις έτοιμες λύσεις, να έχει πνεύμα σε διαρκή εγρήγορση και να επωφελείται από τις περιστάσεις. Δεν θα πρέπει να ικανοποιείται από τα ωραία λόγια αλλά να έχει γνώση της πραγματικότητας και να την λαμβάνει υπόψιν του προκειμένου να πάρει κάποια απόφαση. Τέλος θα πρέπει να εκμεταλλεύεται σωστά τις καταστάσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται γνωρίζοντας καλά τις δυνατότητες του και τον σκοπό που πρέπει να πραγματοποιήσει καθώς επίσης τα άτομα με τα οποία θα συνεργαστεί, τις αντιδράσεις που τυχόν παρουσιαστούν αλλά και τα εμπόδια που πρέπει να υπερκινηθούν. Έτσι μόνο θα καταφέρει να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα με όσο το δυνατόν λιγότερες απώλειες.

4.2.3 Η ανιδιοτέλεια

Ένα από τα εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που τον κάνει άξιο εμπιστοσύνης και αρεστό προς τους συνεργάτες του είναι η ανιδιοτέλεια. Εφόσον η αποστολή του ηγέτη αποβλέπει στο κοινό καλό ευνόητο είναι να επιβάλλεται η ύπαρξη του χαρακτηριστικού αυτού. Ο ηγέτης εκπροσωπεί το κοινό συμφέρον άρα δεν θα πρέπει να αποζητά μόνο την ικανοποίηση των προσωπικών του φιλοδοξιών. Από την στιγμή που πράττει με αυτόν τον τρόπο τότε αυτόματα γίνεται ακατάλληλος για τον ρόλο τον οποίο εκπροσωπεί. Ο ηγέτης από την στιγμή που έχει περισσότερες ευθύνες από τους υπόλοιπους θα πρέπει να κατέχει τα κατάλληλα μέσα έτσι ώστε να πραγματοποιήσει τους στόχους του αλλά και να διατηρήσει το κύρος του. Οι τιμητικές διακρίσεις και η υψηλότερη μισθοδοσία είναι πράγματα θεμιτά ως λογικό επακόλουθο των αυξημένων αρμοδιοτήτων αρκεί να μην γίνονται αυτοσκοπός του ηγέτη. Εάν συμβεί κάτι τέτοιο τότε ο ρόλος του αλλοιώνεται και γίνεται αδίστακτος και ικανός για τα πάντα προκειμένου να ικανοποιήσει τα προσωπικά του συμφέροντα. Με τον τρόπο όμως αυτόν η εμπιστοσύνη και η εκτίμηση χάνονται με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι ομαλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας πράγμα το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά στην πραγματοποίηση του βασικού στόχου.

Επομένως θα λέγαμε ότι η ανιδιοτέλεια είναι βασικό προνόμιο ενός ηγέτη προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του χωρίς να χάσει την συμπάθεια, την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των συνεργατών του.

4.2.4 Κατανόηση και αξιοπρέπεια

Πολλές φορές παρατηρείται ότι τα άτομα που κατέχουν κάποιο αξίωμα ξεχνούν ή αδιαφορούν για τις ανάγκες των υφισταμένων τους οι οποίοι έχουν περιορισμένες δυνατότητες ως άνθρωποι καθώς και ανάγκες όχι μόνο υλικές αλλά ψυχικές και συναισθηματικές. Ότι εκτός από υπηρεσιακά καθήκοντα έχουν και αυτοί συμφέροντα και ανθρώπινα αισθήματα. Είναι καθήκον του ηγέτη και οποιουδήποτε σωστού προϊστάμενου να αναγνωρίζει την αξία και τις ανάγκες της προσωπικότητας των υφισταμένων του τόσο τις υλικές όσο και τις ψυχικές και πνευματικές. Βέβαια κάθε υπάλληλος θα πρέπει να υπηρετεί την υπηρεσία στην οποία βρίσκεται αλλά όμως δεν θα πρέπει να μεταβάλλεται σε κάτι κατώτερο από άνθρωπο και να υπερεκτιμά την δουλειά του και τις υποχρεώσεις της. Η πειθαρχία η οποία είναι απαραίτητη για την σωστή οργάνωση της ομάδας δεν θα πρέπει να οδηγεί στην εκμηδένιση της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και στην κατάργηση της προσωπικότητας.

Φυσικά, πάντα μέσα σε μία ομάδα υπάρχουν κοινωνικές διαφορές, πράγμα φυσιολογικό και θεμιτό που πολλές φορές αποτελεί και βασικό κίνητρο για την καλύτερη απόδοση των μελών. Υπάρχει δηλαδή η ανάγκη για ιεραρχία μέσα στην ομάδα. Έχει όμως σημασία ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζεται αυτή η ανισότητα καθηκόντων και αρμοδιοτήτων μέσα στην ομάδα. Δεν θα πρέπει κάποιος να εκμεταλλεύεται την ισχύ που του δίνει η θέση του γιατί με τον τρόπο αυτό προκαλούνται αναταραχές. Θα πρέπει να υπάρχει αρμονική σχέση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του με τρόπο ώστε να λειτουργούν ενωμένοι σαν μια ομάδα με κοινούς στόχους. Όσο υψηλότερη θέση κατέχει ένα στέλεχος τόσο πιο προσεκτικό θα πρέπει να είναι στην συμπεριφορά του προς τους συνεργάτες του. Μια κακότροπη και σκληρή παρατήρηση είναι δυνατόν να ταραξεί την ομαλότητα της ομάδας και να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό από τον αρχικό στόχο. Ένας συνετός και δίκαιος ηγέτης λοιπόν θα πρέπει να δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συνεργάτες του και να δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης.

Να ενδιαφέρεται γι'αυτούς και να τους αντιμετωπίζει σαν ανθρώπινα όντα. Μόνο τότε θα είναι σεβαστός και αγαπητός και θα συμβάλλει στην καλύτερη διεξαγωγή του έργου που έχει αναλάβει.

4.2.5 Αποφασιστικότητα ~ Πρωτοβουλία ~ Ανάλυση ευθυνών

Είναι δυνατόν κάποιος να έχει θαυμάσιες ιδέες και απόψεις πάνω σε ορισμένα θέματα. Αλλά να μην έχει το θάρρος να τις προτείνει και να τις παρουσιάσει στους αρμόδιους με τον κατάλληλο τρόπο. Στη ζωή συνεχώς ερχόμαστε αντιμέτωποι με μικρά και μεγάλα προβλήματα καθώς και με διλήμματα που μας απασχολούν. Ο σωστός ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να "ζυγίσει" καλά τα δεδομένα, να βρει την σωστή λύση αλλά και να έχει το θάρρος να την προτείνει. Πολλές φορές υπάρχουν περισσότερες από μια λύσεις-εκδοχές στο ίδιο πρόβλημα και όλες φαίνονται εξίσου λογικές χωρίς όμως όλες να είναι τέλειες.

Εδώ ακριβώς φαίνεται η αξία του ηγέτη. Θα πρέπει να λάβει την πιο σωστή απόφαση βάση προσεκτικής μελέτης των δεδομένων και λαμβάνοντας υπόψιν τον στόχο στον οποίο θέλει να καταλήξει. Αφού λάβει την απόφαση θα την θέσει σε εφαρμογή.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό το οποίο μπορεί να βοηθήσει έναν ηγέτη στο να πάρει την σωστή απόφαση στον κατάλληλο χρόνο είναι η αποφασιστικότητα. Να έχει δηλαδή το θάρρος να πάρει μια απόφαση όταν χρειάζεται χωρίς να αμφιταλαντεύεται και χωρίς να φοβάται για τις τυχόν συνέπειες της. Υπάρχει θετική και αρνητική αποφασιστικότητα. Μιλάμε για την θετική αποφασιστικότητα όταν ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπυχώνει τους συνεργάτες του και να τους δίνει σαφείς οδηγίες. Όταν μπορεί να τους ελέγχει, να τους οδηγεί και να τους κατευθύνει και όταν αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του. Αρνητική αποφασιστικότητα έχουμε όταν ο ηγέτης είναι προσηλωμένος στους τύπους, στη "ρουτίνα", όταν φοβάται κάθε είδους νεωτερισμό και καινοτομία και δημιουργεί με τις αποφάσεις του απογοήτευση και αποθάρρυνση. Για να θεωρείται όμως κάποιος σωστός ηγέτης θα πρέπει να είναι εχθρός της "ρουτίνας", να έχει φαντασία, να είναι δεκτικός σε νέες ιδέες και προτάσεις και να παίρνει πρωτοβουλίες που βοηθούν στην επίτευξη του στόχου του.

Υπάρχει όμως και κάτι πολύ χειρότερο από την ρουτίνα. Όταν αυτός που πρέπει να πάρει μια απόφαση δεν μπορεί να αποφασίσει και συνεχώς αμφιταλαντεύεται. Η αναποφασιστικότητα είναι από τα χειρότερα ελαττώματα ενός προϊσταμένου.

Αφού όμως ο ηγέτης λάβει την σωστή απόφαση θα πρέπει να την θέσει σε λειτουργία. Αυτό που αξίζει περισσότερο δεν είναι η λήψη αλλά η εκτέλεση της απόφασης. Η επιτυχία συνήθως εξαρτάται εξίσου και από την επιμονή στο να εκτελεστεί σωστά η απόφαση.

Βασιζόμενος στην προσωπική του πείρα και τις γνώσεις του και έχοντας επιμονή και σταθερότητα θα καταφέρει να υλοποιήσει την απόφασή του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ακόμα και η μικρότερη εξυπνάδα αν συνδυαστεί με ισχυρή θέληση εγγυάται την επιτυχία. Η διστακτικότητα και η αναβλητικότητα δεν συμβιβάζονται με την έννοια του ηγέτη. «Το "ίσως" όπως λέει ο Μονταίν αρμόζει στο φιλόσοφο, στον ηγέτη όμως αρμόζει το "ναι", δηλαδή η απόφαση και η θετική ενέργεια²⁶». Αφού λοιπόν υλοποιήσει την απόφαση τίθεται το θέμα της ανάληψης των ευθυνών. Οι έννοιες ευθύνη-εξουσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, η μια δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς την άλλη. Όπου δεν υπάρχει εξουσία και κύρος δεν υπάρχουν και ευθύνες. Αντίστροφα δεν νοείτε ύπαρξη εξουσίας χωρίς ευθύνες.

Η αποφυγή ευθυνών είναι πολύ σοβαρό μειονέκτημα του ηγέτη. Θα πρέπει να μπορεί να αναλαμβάνει τις ευθύνες των αποφάσεων του. Να ξέρει ότι κάθε απόφαση που παίρνει επιφέρει συνέπειες σε αυτόν αλλά και στους συνανθρώπους του και να έχει το θάρρος και την τόλμη να αναλαμβάνει το βάρος και τους κινδύνους των αποφάσεων του. Με τον τρόπο αυτό αφυπνίζει το αίσθημα της ευθύνης και στους συναδέλφους του οι οποίοι με την σειρά τους λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο πράγμα που βοηθάει στην ύπαρξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης στην ομάδα αλλά και στην δημιουργία σωστών μελλοντικών προϋσταμένων.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι ο ιδανικός ηγέτης θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποφασιστικότητα δηλαδή να μπορεί να κάνει την σωστή επιλογή την κατάλληλη στιγμή χωρίς δισταγμούς, να μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες και να έχει φαντασία και πρωτότυπες ιδέες, να είναι επίμονος όσον αφορά στην εκπλήρωση των στόχων του και τέλος να ξέρει να αναλαμβάνει τις ευθύνες του χωρίς να φοβάται για τις συνέπειες των πράξεων του.

²⁶ Μαγκριώτης Δ. «Η τέχνη του Διοικείν: Ο προϊστάμενος, οι συνεργάτες του και τα καθήκοντά του» σελ. 74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : Η ΕΠΙΒΛΕΨΗ

Τα τελευταία χρόνια τα οικονομικά και χρηματικά προβλήματα έχουν δημιουργήσει μια μεγαλύτερη μελέτη και ένα ευρύτερο ενδιαφέρον για το πεδίο της βιομηχανικής διαχείρισης και επίβλεψης. Στην πράξη όταν μιλάμε για διαχείριση σκεφτόμαστε συχνά τα πολύ υψηλόβαθμα στελέχη στην κορυφή της ιεραρχίας μιας επιχείρησης ή μιας οργάνωσης. Συχνά θεωρούμε ως επόπτες άτομα τα οποία έχουν τοποθετηθεί από τη διαχείριση με σκοπό να μας καταγράφουν και να μας ελέγχουν. Η πραγματικότητα όμως είναι διαφορετική. Ο επόπτης είναι άτομο πολύ κοντά στα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση και στα προβλήματά τους. Στην πραγματικότητα η διαχείριση και η επίβλεψη είναι αναπόσπαστο μέρος του ίδιου κόσμου και καθοδηγούνται από τις ίδιες αρχές.

Ο ρόλος του επόπτη

Ο ρόλος του επόπτη είναι να μελετήσει τους τρόπους με τους οποίους θα οργανώνει και θα διοικήσει. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να καταλάβει όχι μόνο το τι ο ίδιος επιθυμεί και θέλει αλλά τι η οργάνωση της επιχείρησης απαιτεί. Είναι τώρα όχι μόνο οικοδόμος ομάδων αλλά μέλος μιας πολύ μεγαλύτερης ομάδας που πρέπει να καταλάβει. Θα έχει ευθύνες όχι μόνο απέναντι στους υφισταμένους του αλλά και απέναντι στους συναδέλφους του και απέναντι στους ανωτέρους του. Θα πρέπει να εξετάσει άλλα τμήματα και άλλες λειτουργίες. Στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις υπάρχουν γύρω από τους επόπτες διάφοροι σύμβουλοι, βοηθοί και κάθε είδους άνθρωποι όπως, ελεγκτές παραγωγής, μηχανικοί συντήρησης, ποιοτικοί ελεγκτές, ανώτεροι υπάλληλοι προσωπικού, λογιστές και άλλοι. Ο επόπτης πρέπει να γνωρίζει όλες τις λειτουργίες και να δει πως ταιριάζουν και προσαρμόζονται στο δικό του πρόγραμμα έτσι ώστε να μπορεί να εκπληρώσει το ρόλο του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο²⁷.

Ο ρόλος του επόπτη μπορεί να περιλάβει τους επιθεωρητές, τους ανώτερους επόπτες, τους επιστάτες διαφόρων εργασιών, τους επόπτες πωλήσεων και πολλούς άλλους. Θα πρέπει κάθε φορά ο επόπτης να έχει εκείνα τα προσόντα και εκείνες τις ικανότητες που να τον βοηθούν στο συγκεκριμένο τομέα εποπτείας με τον οποίο θα

²⁷ Hawthorn John & Savedra Mike “Supervision” σελ.9

ασχοληθεί. Έτσι λοιπόν σε μια θέση που συμβάλλει στην πολιτική, πρέπει να προγραμματίζει την εργασία του με βάση τα χρονικά πλαίσια που υπάρχουν. Οι επόπτες εργασιών που σχετίζονται με μηχανικά θέματα θα πρέπει να είναι λεπτομερώς ικανοί με την τεχνολογία ή τη συγκεκριμένη διαδικασία που θα επιτελέσουν. Πρέπει να καταλάβουν τους ανθρώπους τους και να είναι σε θέση να πάρουν το καλύτερο αποτέλεσμα από αυτούς. Στην πραγματικότητα, πρέπει να είναι σε θέση να ελέγξουν και τις καταστάσεις και τους ανθρώπους προκειμένου να επιτευχθούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Ένας επόπτης θα πρέπει πάντα να επιβάλλει πειθαρχία. Θα πρέπει να ελέγχει τον τρόπο επικοινωνίας με την ομάδα που επιβλέπει αλλά και με τα υπόλοιπα άτομα που επικοινωνεί, θα πρέπει να εξετάσει το γενικό πρότυπο της αλληλεπίδρασης που περιλαμβάνεται σε οποιαδήποτε σχέση με τους υφισταμένους και στην ομάδα του. Τα άτομα που αποτελούν την ομάδα του, ως υφιστάμενοι θα πρέπει να σεβαστούν και να ακολουθήσουν τον προϊστάμενο τους, που αφιερώνει τόσο πολλή προσπάθεια στην αντιπροσώπηση των θεμάτων τους. Τα τρία σημαντικά πρότυπα συμπεριφοράς είναι η κατεύθυνση, η ανταπόκριση και η αντιπροσώπηση και θα πρέπει να βρίσκονται σε ισορροπία μεταξύ τους, ενώ το κίνητρο και το ηθικό όλων των ατόμων που συναποτελούν την ομάδα, πρέπει να διατηρηθούν σε σχετικά υψηλά επίπεδα. Ο επόπτης θα πρέπει πρώτα απ'όλα να κατευθύνει την ομάδα προς τη σωστή κατεύθυνση, χρειάζεται επίσης να γνωρίζει τις μεμονωμένες διαφορές, τις ανάγκες και τις ικανότητες των υφισταμένων του, για να μπορεί να επιτύχει την ανταπόκριση στα αιτήματά τους. Τέλος θα πρέπει να τους αντιπροσωπεύει σε διαφορετικά θέματα.

Μερικοί υφιστάμενοι θα επωφεληθούν κάθε ευκαιρίας να μονοπωλήσουν την προσοχή του επόπτη, άλλοι πάλι θα είναι απρόθυμοι να προχωρήσουν σε συμβιβασμό μαζί του. Οι επόπτες πρέπει ακόμα και κάτω από αυτές τις συνθήκες να επιτύχουν το στόχο τους. Αυτές οι διαφορές προσωπικότητας, που εκφράζονται στη προσπάθεια να βρεθεί ένας κώδικας επικοινωνίας μεταξύ επόπτη και υφισταμένων βοηθούν τους επόπτες να κατανοήσουν τις ατέλειες και τα προβλήματα των ατόμων που εποπτεύουν και τα οποία βρίσκονται κάτω από πίεση. Ο θυμός, ο φόβος ή η εχθρότητα εμφανίζονται όταν αλλάζει ένα άτομο το πρότυπο αλληλεπίδρασης του και γίνεται περισσότερο ενεργό. Αυτές οι διαφορές στη συμπεριφορά των ατόμων είναι ο πιο

αξιόπιστος οδηγός στο να κατανοήσει ο επόπτης τα πραγματικά συναισθήματα και το πραγματικό χαρακτήρα ενός ατόμου σε σχέση με τα συμπεράσματα που μπορεί να βγάλει από τις πραγματικές λέξεις ή τα συναισθήματα που εκφράζονται ανοιχτά από τα άτομα που πολλές φορές μπορεί να μην είναι και τόσο αληθινά.

Στην πράξη υπάρχουν πολλά εμπόδια στο έργο ενός επόπτη αλλά όλο και περισσότερο οι προοδευτικοί διευθυντές προσπαθούν να τα περιορίσουν και να τα εξαλείψουν. Οι επόπτες πρέπει να κάνουν το ίδιο πράγμα και να μάθουν πώς να δημιουργούν καλές σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη και με τους συναδέλφους τους. Πολλοί θεωρούν τους επόπτες ως ουσιαστικό μέρος ολόκληρης της διοικητικής διαδικασίας και δεν κάνουν λάθος.

Ένας επόπτης μπορεί να συμβάλλει με πολύ σημαντικούς τρόπους για να ικανοποιήσει ένα άτομο στην εργασία του και να του παράσχει κίνητρα. Αλλά υπάρχει μια θεμελιώδης άποψη σύμφωνα με την οποία δεν μπορεί να παρακινήσει πάντα ένα άτομο. Για να αποδώσει επαρκώς σε μια εργασία ένα άτομο, πρέπει να επιλέξει να ακολουθήσει τα όσα ο επόπτης έχει καθορίσει, θα πρέπει να αποκτήσει και τη γνώση που απαιτείται για να εκτελέσει την εργασία αλλά θα πρέπει να θέσει και τους στόχους του. Ένας επόπτης μπορεί να τον βοηθήσει εκπληρώνοντας τις επιθυμίες του αλλά δεν μπορεί να παρέχει σε αυτόν τις επιθυμίες, μπορεί να του προσφέρει τη νέα γνώση ή την πιθανότητα να αποκτήσει τη νέα γνώση που θα είναι χρήσιμη στην εκτέλεση του έργου του αλλά δεν μπορεί να τον αναγκάσει να μάθει, μπορεί να αναθέσει τους στόχους σε έναν εργαζόμενο αλλά δεν μπορεί να τον εξαναγκάσει για να αποδεχθεί αυτούς τους στόχους. Εν ολίγοις, η επιρροή ενός επόπτη είναι περιορισμένη, το τι μπορεί να ολοκληρώσει εξαρτάται όχι απλά από τις ενέργειές του αλλά από τις τιμές, τη γνώση και τους στόχους των υφισταμένων του. Το άτομο δεν υποτάσσετε αυτόματα στην εξωτερική υποκίνηση ενός άλλου ατόμου αλλά ενεργεί με βάση τις δικές του αποφάσεις και επιδιώξεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Η ΥΠΕΡ-ΗΓΕΣΙΑ

Η έννοια της υπέρ-ηγεσίας αναπτύχθηκε από τους Τσαρλ Μανζ και Χενρυ Σιμς. Η κεντρική ιδέα αυτής της θεωρίας είναι ότι ο ηγέτης, είναι αυτός που βοηθά τους συνεργάτες του, να γίνουν ηγέτες του εαυτού τους (αυτό-ηγεσία). Ο ηγέτης συλλαμβάνει ένα όραμα και βοηθά τους συνεργάτες του να το κατανοήσουν.

6.1 Τα στοιχεία της υπέρ-ηγεσίας

Ο ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να κάνει τους συνεργάτες του αυτό-ηγέτες, θα βοηθήσει κατευθύνοντας την ομάδα του και παρέχοντας γνώσεις. Ο υπέρ-ηγέτης θα πρέπει να δίνει έμφαση στην απόδοση και την καινοτομία και να βοηθήσει όλη την ομάδα του, η οποία μπορεί να αποτελείται από συνηθισμένους ανθρώπους, να επιτύχουν ασυνήθιστα-εξαιρετικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα υπέρ-ηγεσία είναι ο ηγέτης να κάνει τους συνεργάτες του:

- ❖ Να έχουν ένα αίσθημα προσωπικής αποστολής
- ❖ Να αυτό-αναπτύσσονται
- ❖ Να έχουν την αίσθηση των ικανοτήτων τους
- ❖ Να έχουν αυτοπεποίθηση
- ❖ Να θέτουν οι ίδιοι στόχους
- ❖ Να αυτό-αμείβονται
- ❖ Να αυτό-παρακινούνται
- ❖ Να κάνουν αυτό-κριτική και να αυτό-τιμωρούνται σε περίπτωση λαθών τους
- ❖ Να έχουν αυτογνωσία
- ❖ Να έχουν αυτοέλεγχο

Σύμφωνα με τον B.Nanus, δεν υπάρχει πιο ισχυρή κινητήριος δύναμη για να οδηγηθεί μια οργάνωση στην τελειότητα και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, από ένα όραμα ελκυστικό, πολύτιμο και εφικτό για το μέλλον. Ένα όραμα, το οποίο θα έχουν ενστερνιστεί όλοι οι εργαζόμενοι. Εκείνος ο οποίος μπορεί να το επιτύχει αυτό, το να ενστερνισθούν δηλαδή όλοι οι εργαζόμενοι ένα κοινό όραμα είναι ο υπέρ-ηγέτης²⁸.

²⁸ Μπουραντάς Δ. , «Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ.356

Για να επιτύχει μέσω του οράματος ο υπέρ-ηγέτης να δημιουργήσει τις βασικές προϋποθέσεις για να οδηγεί τους συνεργάτες του εθελοντικά και πρόθυμα προς κοινή κατεύθυνση, θα πρέπει το όραμα να έχει κάποια χαρακτηριστικά:

- ❖ Να περιγράφει την εικόνα του μέλλοντος με τέτοιο τρόπο, που να μπορούν τα άτομα που υποκινούνται από τον υπέρ-ηγέτη να τη συλλάβουν-φανταστούν
- ❖ Να είναι ένα όραμα, απλό, σαφώς διατυπωμένο και ευκολονόητο
- ❖ Να ελκύει και να κινητοποιεί τους ανθρώπους
- ❖ Να ξεκαθαρίζει το σκοπό και την κατεύθυνση
- ❖ Να εκφράζει υψηλά ιδανικά και πρόοδο και να είναι φιλόδοξο
- ❖ Να απαιτεί προσπάθεια, θυσίες, ενέργεια και να δημιουργεί ενθουσιασμό και συγκινησιακή δέσμευση στους ανθρώπους

6.2 Η συμπεριφορά του Υπέρ-ηγέτη

Ο έξοχος υπέρ-ηγέτης γίνεται κατανοητός καλύτερα από την άποψη μερικών βασικών χαρακτηριστικών, τα οποία και καθορίζουν τη συμπεριφορά του όπως το να είναι ηγέτης του εαυτού του, να διευκολύνει τη μετάβαση των συνεργατών του στην αυτό-ηγεσία, να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και να δημιουργεί την κουλτούρα αυτό-ηγεσίας. Πιο αναλυτικά:

Ηγέτης του εαυτού του: Βασικό χαρακτηριστικό ενός υπέρ-ηγέτη, ο οποίος έχει σκοπό να κάνει τους άλλους αυτό-ηγέτες, είναι να είναι ο ίδιος ηγέτης του εαυτού του. Θα πρέπει να έχει όλες εκείνες τις ικανότητες και δεξιότητες, ώστε να είναι αποτελεσματικός στο έργο του. Θα πρέπει να ξέρει τι ακριβώς επιθυμούν από αυτόν οι συνεργάτες του και να τους τα παρέχει έτσι ώστε να τους βοηθήσει να γίνουν και οι ίδιοι ηγέτες του εαυτού τους.

Διευκόλυνση της μετάβασης των συνεργατών του, στην αυτό-ηγεσία: Το δυσκολότερο αλλά ταυτόχρονα και πιο σημαντικό έργο ενός υπέρ-ηγέτη, είναι να επιτυγχάνει τη μετάβαση των συνεργατών του στο στάδιο της αυτό-ηγεσίας. Στα παραδοσιακά συστήματα ηγεσίας, οι συνεργάτες μαθαίνουν από τον ηγέτη μέσα από τον τρόπο που αυτός τους καθοδηγεί και τους διοικεί. Υπάρχουν πολλά κίνητρα με τα οποία ο υπέρ-ηγέτης μπορεί να υποκινήσει τους συνεργάτες του. Κίνητρα όπως ο φόβος, τα χρήματα, ο ενθουσιασμός και πολλά άλλα υποκινούν τα άτομα.

Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας: Από τα σημαντικότερα έργα ενός υπέρ-ηγέτη είναι να μάθει τους συνεργάτες του να δουλεύουν ομαδικά. Θα πρέπει να τους εντρυφήσει στο ομαδικό πνεύμα και στο πνεύμα συνεργασίας. Θα πρέπει να βοηθήσει στο να αποφευχθούν διαφωνίες και συγκρούσεις μέσα στην ομάδα.

Δημιουργία κουλτούρας αυτό-ηγεσίας: Κάθε μια από τις κατηγορίες συμπεριφοράς του υπέρ-ηγέτη που έχουμε συζητήσει μέχρι τώρα είναι πολύ σημαντική. Ένας αρχικός μηχανισμός για την εκμετάλλευση όλων αυτών των δραστηριοτήτων, είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας στήριξης που να υποστηρίζει την αυτό-ηγεσία υπαλλήλων. Ο υπέρ-ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να βοηθήσει τη δημιουργία μιας τέτοιας κουλτούρας μέσα στην ομάδα που καθοδηγεί, ώστε να μπορέσει η ομάδα να λειτουργήσει μέσα σε συνθήκες που θα διευκολύνουν τη δημιουργία αυτό-ηγετών.

6.3 Μεταβολή των προτύπων σκέψης

Σύμφωνα με τους δημιουργούς της θεωρίας της υπέρ-ηγεσίας, ο ηγέτης θα πρέπει να διδάξει στα μέλη της ομάδας του, τον τρόπο ανάπτυξης παραγωγικής σκέψης και θα πρέπει να ανταμείβει τους υπαλλήλους όταν σκέφτονται εποικοδομητικά. Ο σκοπός της παραγωγικής ή εποικοδομητικής σκέψης, είναι η διευκόλυνση των εργαζομένων να επιτύχουν τον έλεγχο της ίδιας τους της συμπεριφοράς. Ο υπέρ-ηγέτης λειτουργεί σαν μοντέλο εποικοδομητικών προτύπων σκέψης.

Σύμφωνα με τον Τσαρλ Μανζ υπάρχουν αρκετοί τρόποι καθιέρωσης και μεταβολής των προτύπων σκέψης των ατόμων που μετέχουν σε μια ομάδα για την πρακτική της αυτο-ηγεσίας όπως :

- ❖ Αναγνώριση των καταστροφικών σκέψεων και υποθέσεων. Αφού εντοπιστούν οι αρνητικές σκέψεις, θα πρέπει να αντικατασταθούν με πιο ακριβείς και εποικοδομητικές.
- ❖ Συνηθίστε να μιλάτε στον εαυτό σας θετικά και εποικοδομητικά. Μετατροπή των αρνητικών σκέψεων σε θετικές
- ❖ Οραματιστείτε μεθόδους για αποτελεσματική αποδοτικότητα. Φανταστείτε τον εαυτό σας να κινείται χωρίς προσπάθεια σε μια προκλητική ανάθεση, χρησιμοποιώντας μεθόδους οι οποίες λειτούργησαν στο παρελθόν²⁹.

Συμπερασματικά, ο υπέρ-ηγέτης βοηθάει στη δημιουργία συνθηκών με τις οποίες τα μέλη της ομάδας απαιτούν ελάχιστη ηγεσία. Η επίτευξη ενός τέτοιου στόχου είναι σημαντική επειδή οι οργανισμοί έχουν μειώσει τον αριθμό των διευθυντών. Επίσης, οι εργασιακές συμφωνίες, όπως οι ομάδες και οι οριζόντιες δομές, απαιτούν αυτό-διαχείριση³⁰. Όταν τα άτομα είναι αυτό-κατευθυνόμενα απαιτούν ελάχιστο εξωτερικό έλεγχο. Ο ηγέτης λειτουργώντας όχι σαν διευθυντής αλλά σαν προπονητής ή καθηγητής, θα πρέπει να ηγηθεί άλλους ώστε να ηγηθούν αυτοί του εαυτού τους.

²⁹ Durbin Andrew J. , «Βασικές Αρχές Management», σελ.320-321

³⁰ Durbin Andrew J. , «Βασικές Αρχές Management», σελ.322

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΟΙ ΕΧΘΡΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Παρόλο που μιλώντας για την ηγεσία και την επίβλεψη είπαμε για όλα όσα πρέπει να κάνει ένας ηγέτης για να επιτύχει στο έργο του, υπάρχουν πολλές φορές κάποια εμπόδια. Υπάρχουν κάποιες δυνάμεις οι οποίες έρχονται σε σύγκρουση με την ηγεσία και προσπαθούν είτε να μειώσουν είτε και να εξαφανίσουν τελείως την επιρροή του ηγέτη, οι λεγόμενοι ουδετεροποιητές και τα υποκατάστατα ηγεσίας όπως είναι γνωστά.

7.1 Ηγεσία – Δύναμη – Εξουσία – Επιρροή

Όπως έχει τονισθεί, η ηγεσία αποτελεί ουσιαστικά μια σχέση επιρροής μεταξύ ανθρώπων. Για να κατανοήσουμε την έννοια της ηγεσίας βαθύτερα και να μπορέσουμε να αναφερθούμε στη συνέχεια στα εμπόδια που επηρεάζουν το έργο της ηγεσίας και την εχθρεύονται, μειώνοντας ή εξαφανίζοντας την επιρροή που ο ηγέτης ασκεί, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τις έννοιες της επιρροής, της δύναμης της επιρροής και τις πηγές της δύναμης της επιρροής.

- Δύναμη: πρόκειται για την δυνατότητα του ανθρώπου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους. Η δύναμη απαιτεί τουλάχιστον δυο άτομα, ένα που να την ασκεί και ένα που να την δέχεται.
- Εξουσία: αποτελεί την “νομιμοποιημένη δύναμη” που προκύπτει από την θέση που κατέχει το άτομο στην 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 ενός ατόμου η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο.

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει, να παρακινήσει και να διευθύνει τα μέλη της ομάδας του. Επομένως, η ηγεσία αποτελεί μια λειτουργία, ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν μέσα.

Ο ηγέτης που επιθυμεί να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να γνωρίζει την δύναμη και την εξουσία που διαθέτει καθώς και τις πηγές από τις οποίες τις αντλεί³¹. Οι τελευταίες δύναται να είναι:

- Δύναμη ανταμοιβής : προέρχεται από την δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να ικανοποιήσει τις ανάγκες προσδοκίες του ατόμου-ομάδας.
- Δύναμη τιμωρίας : βασίζεται στο φόβο της τιμωρίας και είναι ουσιαστικά αντίθετη της δύναμης της ανταμοιβής.
- Δύναμη αναφοράς : προέρχεται από το γεγονός ότι τα άτομα έχουν κάποιο άτομο σαν πρότυπο ή σημείο αναφοράς, επειδή το άτομο έχει τέτοια ατομικά χαρακτηριστικά που γίνονται θαυμαστά και επιθυμούν να ταυτιστούν με αυτό.
- Δύναμη ειδικού γνώσης : πηγάζει από τις γνώσεις και ικανότητες που έχει το άτομο σε έναν ειδικό τομέα.
- Νόμιμη δύναμη (εξουσία) : προέρχεται από την θέση του ατόμου στην ιεραρχία.
- Δύναμη πληροφοριών : στις σημερινές συνθήκες η κατοχή πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανημάτων με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται αποτελεί μια σημαντική πηγή δύναμης.

Η ηγεσία ανάλογα με τα άτομα στα οποία ασκείται και τις καταστάσεις μπορεί να στηριχθεί σε όλες τις παραπάνω πηγές δύναμης. Όμως εξ' ορισμού στηρίζεται κυρίως στις δυνάμεις ανταμοιβής, αναφοράς και γνώσης.

7.2 Ουδετεροποιητές και Υποκατάστατα ηγεσίας

Σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η ηγεσία ανεξαρτήτως μορφής και ποιότητας δεν δύναται να επηρεάσει ουσιαστικά την ικανοποίηση, την συμπεριφορά και τις επιδόσεις των υφισταμένων. Αυτό οφείλεται στην ύπαρξη παραγόντων οι οποίοι μειώνουν ή εξαφανίζουν την επιρροή και κατά συνέπεια υποκαθιστούν μερικά ή και ολικά το έργο της ηγεσίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα υποκατάστατα ηγεσίας, τα οποία καθιστούν την ηγεσία περιττή ή μη απαραίτητη και οι

³¹ Μπουραντάς Δ. , «Management», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ.351

ουδετεροποιητές, οι οποίοι εμποδίζουν ή αναιρούν τα αποτελέσματα της ηγετικής συμπεριφοράς³².

Σημαντικοί παράγοντες υποκατάστατες ή ουδετεροποιητές της ηγεσίας, μπορεί να είναι:

- ❖ Ατομικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων όπως οι ικανότητες τους, οι επιδεξιότητες τους, ο επαγγελματισμός τους κ.λ.π.
- ❖ Χαρακτηριστικά οργανωσιακού περιβάλλοντος, όπως η συνοχή της ομάδας, η μικρή εξουσία των προϊσταμένων, η ύπαρξη γραφειοκρατίας, η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα.
- ❖ Χαρακτηριστικά εργασίας όπως το ενδιαφέρον περιεχόμενο, η ρουτινοποίηση των διαδικασιών, οι συγκεκριμένοι μετρήσιμοι στόχοι, η ύπαρξη συστημάτων επαναπληροφοριοδότησης (feed-back).

Οι ερευνητές έχουν προσδιορίσει μια ευρεία ποικιλία παραγόντων που σχετίζονται με το άτομο, την εργασία του, τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά οργάνωσης, ως παράγοντες υποκατάστατων ηγεσίας που επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ της συμπεριφοράς των ηγετών και της ικανοποίησης από την απόδοση των καθοδηγούμενων. Μερικές από αυτές τις μεταβλητές, όπως π.χ. οι προσδοκίες των οπαδών για τη συμπεριφορά των ηγετών, εμφανίζονται να επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να ακολουθήσει ο ηγέτης για να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας που ηγείται. Άλλοι λόγοι πάλι, αντί να βοηθήσουν προς τη κατεύθυνση της βελτίωσης του έργου του ηγέτη προσπαθούν να το υποκαταστήσουν, λειτουργώντας ως υποκατάστατα ηγεσίας. Οι μεταβλητές που καθορίζουν τη δημιουργία των υποκατάστατων, ουσιαστικά αρνούνται την ύπαρξη του ηγέτη. Πιστεύουν ότι ο ηγέτης δεν έχει τη δυνατότητα ούτε να αυξήσει ούτε να μειώσει την ικανοποίηση ή την απόδοση των ατόμων που καθοδηγεί.

³² Daft Richard & Marcic Dorothy “Understanding Management”, σελ. 110

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ Η ΗΓΕΣΙΑ

Όπως όλα δείχνουν ο ρυθμός με τον οποίο συμβαίνουν οι αλλαγές στο κόσμο των επιχειρήσεων δεν πρόκειται να επιβραδυνθεί στο άμεσο μέλλον. Ο έντονος ανταγωνισμός που έχει δημιουργηθεί στους περισσότερους κλάδους επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πιθανότατα θα ενταθεί τις επόμενες δεκαετίες. Περνώντας από τον 20^ο στον 21^ο αιώνα μια νέα μορφή επιχείρησης θα εμφανιστεί και θα αντικαταστήσει εξ' ολοκλήρου τον τύπο του οργανισμού που λειτούργησε μέσα στον 20^ο αιώνα, μέσα σε ένα περιβάλλον που άλλαζε με ταχύτατους ρυθμούς. Αν και είναι πολύ δύσκολο να κάνουμε προβλέψεις για το μέλλον, η παρακάτω ανάλυση θα προσπαθήσει να βοηθήσει σημαντικά δίνοντας μια πρώτη εικόνα για το τι επιφυλάσσει το μέλλον στον επιχειρησιακό χώρο.

8.1 Πνεύμα συνεργασίας στην κορυφή

Σε ένα κόσμο που κινείται με ταχύτατους ρυθμούς δεν αρκεί ένα μόνο πρόσωπο το οποίο θα αναλάβει μόνο του τη διοίκηση της επιχείρησης, αντιθέτως θα πρέπει να υπάρχουν πολλά ικανά και με μεγάλο ταλέντο πρόσωπα, τα οποία θα έχουν μεγάλη πείρα και αρκετό χρόνο ώστε να απορροφήσουν την ταχύτητα μεταβαλλόμενη πληροφόρηση, σε σχέση τόσο με τον ανταγωνισμό όσο και με τον πελάτη και την τεχνολογία. Βασικό συστατικό για την επιτυχία αυτού του νέου στυλ ηγεσίας θα είναι η ύπαρξη ενός καλού πνεύματος συνεργασίας όλων των προσώπων που θα αναλάβουν τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η σημερινή πραγματικότητα επαληθεύει τα παραπάνω, ήδη η διαδοχή στην κορυφή των επιχειρήσεων δεν είναι απλά θέμα επιλογής ενός προσώπου που θα αντικαταστήσει κάποιο άλλο αλλά μια διαδικασία επιλογής μιας ομάδας ή τουλάχιστον του πυρήνα μιας ομάδας. Σύντομα θα πάψουν να αποτελούν διοικητικά στελέχη άτομα που κινούνται εγωιστικά και ατομικιστικά ανεξάρτητα των ικανοτήτων τους και της μόρφωσης που διαθέτουν, γιατί τέτοια άτομα καταστρέφουν το πνεύμα συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση και δημιουργούν προβλήματα που μια σύγχρονη επιχείρηση προσπαθεί να αποφύγει.

Η τάση που έχει εμφανιστεί και πρόκειται να επικρατήσει τα επόμενα χρόνια, δηλαδή η διαδοχή ομάδων και όχι προσώπων στην ανώτατη διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι μια ριζοσπαστική σκέψη η οποία δημιουργεί πολλές διαφωνίες γύρω από την αποδοχή της. Είναι όμως σίγουρο ότι η ανάληψη της διοίκησης από μια ομάδα που θα τη διαπνέει ένα κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μια περισσότερη αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της, σε σχέση πάντα με την ανάληψη της διοίκησης από ένα μόνο πρόσωπο. Αν και η τάση που επικρατεί σήμερα μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων δείχνει να κινείται προς τη κατεύθυνση που περιγράψαμε παραπάνω είναι σίγουρο ότι για να επιτευχθεί καθολική επικράτηση των αλλαγών αυτών θα υπάρξουν έντονες διαμάχες και συγκρούσεις μέσα στον επιχειρησιακό χώρο.

8.2 Η αίσθηση της αναγκαιότητας

Η ύπαρξη ενός υψηλού βαθμού αίσθησης της αναγκαιότητας, βοηθάει σημαντικά στην ολοκλήρωση όλων των φάσεων μιας διαδικασίας μετασχηματισμού. Αν συνεχίσει να αυξάνεται ο ρυθμός των εξωτερικών αλλαγών, τότε ο βαθμός αναγκαιότητας στον επιτυχημένο οργανισμό του 21^{ου} αιώνα θα πρέπει να βρίσκεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Το μοντέλο του παρελθόντος σύμφωνα με το οποίο μια επιχείρηση διανύει μακροχρόνιες περιόδους ηρεμίας ή αυταρέσκειας που διακόπτονται από μικρές περιόδους έντονης δραστηριότητας, δεν θα αποδίδει πλέον μέσα στη σύγχρονη επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα³³.

Ο υψηλός βαθμός αναγκαιότητας σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να ταυτίζεται με διαρκή αίσθηση πανικού, κινδύνου ή φόβου. Το να υπάρχει μέσα σε μια επιχείρηση υψηλός βαθμός αναγκαιότητας, σημαίνει να επικρατεί μια κατάσταση όπου η αυταρέσκεια να είναι σχεδόν ανύπαρκτη, τα άτομα να αναζητούν να εντοπίσουν τα προβλήματα και τις ευκαιρίες και ο χρυσός κανόνας να είναι “πρέπει να ενεργήσεις τώρα”.

Για να επιτευχθεί η διατήρηση του βαθμού αναγκαιότητας σε υψηλά επίπεδα, θα πρέπει να δημιουργηθούν συστήματα πληροφόρησης σε σχέση με την απόδοση,

³³ Kotter John P. , «Ηγέτης στις Αλλαγές», σελ.177

συστήματα πολύ ανώτερα σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα. Η διανομή των οικονομικών στοιχείων σε λίγα άτομα σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση, θα πρέπει πλέον να περάσει στο παρελθόν.

Στην επιχείρηση του 21^{ου} αιώνα, περισσότερα άτομα σε πού συχνότερη βάση θα χρειάζονται πληθώρα στοιχείων για τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές, τους υπαλλήλους, τους μετόχους, τις τεχνολογικές εξελίξεις και φυσικά τα οικονομικά στοιχεία. Τα συστήματα που θα παρέχουν αυτές τις πληροφορίες, σε καμία περίπτωση δε θα μπορούν να σχεδιάζονται όπως σήμερα δίνοντας συνήθως μια ωραιοποιημένη εικόνα. Αντίθετα θα πρέπει να δημιουργηθούν με τέτοιο τρόπο, που να παρέχουν σαφή και πραγματική πληροφόρηση, ειδικότερα σε σχέση με την απόδοση³⁴.

Στην περασμένη δεκαετία, πολλές επιχειρήσεις έκαναν σημαντικά βήματα στο να δημιουργήσουν αυτά τα νέα συστήματα πληροφόρησης σε σχέση με την απόδοση. Συστήματα με τα οποία οι πληροφορίες για την ικανοποίηση του πελάτη, συγκεντρώνονται με μεγαλύτερη ακρίβεια, σε συχνότερη βάση και φτάνουν σε περισσότερα άτομα. Παράλληλα τα στελέχη της επιχείρησης έρχονται πού πιο συχνά σε επαφή με τους πελάτες και ιδιαίτερα με τους δυσαρεστημένους. Όλα αυτά βοηθούν σημαντικά στη συγκρότηση της σύγχρονης επιχείρησης του 21^{ου} αιώνα, παρόλα αυτά ο δρόμος για την υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων πληροφόρησης από το σύνολο των επιχειρήσεων είναι ακόμα πολύ μακρύς.

8.2 Όχι στις αλληλεξαρτήσεις

Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις σήμερα έχουν πολλές θυγατρικές σε ολόκληρο τον κόσμο. Για να παρθεί μια οποιαδήποτε απόφαση από μια θυγατρική επιχείρηση, θα πρέπει αυτή να έρθει σε επαφή με τη μητρική, ενώ σε σχεδόν εβδομαδιαία βάση η θυγατρική θα πρέπει να στέλνει στη μητρική ένα σωρό από στοιχεία, πίνακες, εκθέσεις, οικονομικά αποτελέσματα. Στο νέο αιώνα που έχουμε εισέλθει τέτοιου είδους αλληλεξαρτήσεις δε θα είναι επιθυμητές, αφού θα πρόκειται για υπολείμματα μιας προγενέστερης εποχής και τίποτα χρήσιμο δε θα έχουν να προσφέρουν. Η οργάνωση

³⁴ Kotter John P. , «Ηγέτης στις Αλλαγές», σελ.174

στον 21^ο αιώνα θα είναι πιο σαφής και ξεκάθαρη από τη σημερινή, οι λιγότερες αλληλεξαρτήσεις και γραφειοκρατικές διαδικασίες θα επιταχύνουν τα πράγματα.

Κάποιες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια προσπαθούν να αντιμετωπίσουν αυτού του είδους τις αλληλεξαρτήσεις και να εισέλθουν στη σύγχρονη εποχή αφήνοντας πίσω τις αλληλεξαρτήσεις του παρελθόντος. Αλλά οι περισσότερες αρνούνται να προχωρήσουν σε μια τέτοια κίνηση αφού οι αλληλεξαρτήσεις δίνουν δύναμη σε ορισμένα άτομα και γι'αυτό τις περισσότερες φορές αυτά, είναι απρόθυμα να τις εγκαταλείψουν. Παρ'όλα αυτά αντιμετωπίζοντας με επιμονή και προσοχή τις αλληλεξαρτήσεις που δημιουργούνται κάθε επιχείρηση μπορεί να τις εξαλείψει και να εισέλθει με αυτό τον τρόπο στη νέα εποχή.

8.3 Η δημιουργία του σύγχρονου manager

Στον αιώνα που πέρασε η δημιουργία επιχειρηματικών στελεχών μέσα σε μια σχολική αίθουσα ή στον εργασιακό χώρο ήταν κάτι το συνηθισμένο. Άτομα τα οποία ασχολούνταν κυρίως με τη διοίκηση και διδάσκονταν πώς να καταστρώνουν σχέδια, πώς να οργανώνουν, να ελέγχουν και να επιλύουν προβλήματα. Τα τελευταία χρόνια έχει επικρατήσει μια νέα τάση, η τάση για τη δημιουργία ηγετών δηλαδή ατόμων που θα μπορούν να δημιουργήσουν και να μεταδώσουν οράματα και στρατηγικές. Και επειδή η διοίκηση ασχολείται κυρίως με το τι συμβαίνει τώρα μέσα στην επιχείρηση σε αντίθεση με την ηγεσία που ασχολείται κυρίως με την αλλαγή, είναι φανερό ότι στον αιώνα που διανύουμε θα πρέπει να αποκτήσουμε περισσότερες ικανότητες στο να δημιουργούμε ηγέτες.

Ο σύγχρονος ηγέτης δε δημιουργείται με σεμιναριακά προγράμματα ή με την παρακολούθηση πανεπιστημιακού προγράμματος σπουδών κάποιων ετών. Ο ηγέτης δημιουργείται και αποκτά εκείνες τις ικανότητες που πρέπει να έχει, με διαρκή μάθηση που απαιτεί δεκαετίες. Στη δημιουργία ηγετών συντελεί σημαντικά και ο εργασιακός χώρος, εάν η εργασία μας συντελεί στην ανάπτυξη και ενίσχυση ηγετικών ικανοτήτων θα μας βοηθήσει να συνειδητοποιήσουμε τις όποιες δυνατότητες έχουμε. Εάν αντίθετα εργαζόμαστε σε ένα περιβάλλον με υπερβολικό έλεγχο και χωρίς δυνατότητες για εισαγωγή καινοτομιών τότε και να διαθέτουμε δε θα μπορέσουμε να αναπτύξουμε τις όποιες ηγετικές ικανότητες διαθέτουμε.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργούν ένα τέτοιο περιβάλλον στο εσωτερικό τους ώστε να γίνουν φυτώρια ηγετών. Σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να χάνονται ταλέντα από τη μη ύπαρξη μηχανισμών εντοπισμού τους. Η απώλεια ηγετικών ταλέντων σε ένα κόσμο που αλλάζει με γοργούς ρυθμούς θα έχει όλο και μεγαλύτερο κόστος. Τα άτομα χρειάζονται ενθάρρυνση για να επιχειρήσουν να ηγηθούν και να βοηθήσουν με αυτό τον τρόπο τόσο την επιχείρηση να προσαρμοστεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες όσο και την προσωπική τους ανάπτυξη.

Τα τελευταία χρόνια διανύσαμε ένα σημαντικό μέρος του δρόμου που οδηγεί προς τη δημιουργία αυτού του είδους του οργανισμού αλλά τα στενά οριοθετημένα εργασιακά καθήκοντα, οι φιλοσοφίες που αντιτίθενται στην ανάληψη κινδύνου και οι προϊστάμενοι που ασκούν ασφυκτική διοίκηση αποτελούν τροχοπέδη στην υιοθέτηση αυτού του νέου τύπου οργανισμού.

8.4 Ο manager του 21^{ου} αιώνα

Αν και στις αρχές της δεκαετίας του '80, πολλοί νόμισαν ότι η κοινωνία των πληροφοριών είναι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής στη δεκαετία του '90, χωρίς ο υπολογιστής να χάνει τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο του, εξαπλώθηκε η χρήση του internet και του e-mail³⁵. Τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εδραιώνεται η θεωρία που θεωρεί το manager αυτόν που θα καθοδηγεί και θα κατευθύνει την επιχείρηση. Χιλιάδες βιβλία κυκλοφορούν και αφορούν το σύγχρονο manager, βιβλία με συμβουλές για το πώς θα γίνεις ένας επιτυχημένος manager και γεμάτα ιδέες και θεωρίες που θα πρέπει αυτός να εφαρμόσει για να επιτύχει.

Η τάση που υπάρχει σήμερα και πρόκειται να κυριαρχήσει στο μέλλον θεωρεί ότι το management θα πρέπει να έχει ως κέντρο του τον άνθρωπο. Ο manager δε θα μπορεί πλέον να είναι ένα άτομο κλεισμένο μέσα στην επιχείρηση ανάμεσα σε βιβλία και εγχειρίδια, αλλά ένα άτομο με σύγχρονες ιδέες, που θα ασχολείται και θα λαμβάνει υπόψη του όλες τις αλλαγές που συντελούνται στο επιχειρησιακό περιβάλλον αλλά και γενικότερα τις παγκόσμιες αλλαγές που θα επηρεάσουν συνολικά την ανθρωπότητα με

³⁵ Drucker Peter «Ο manager του 21^{ου} αιώνα» Οικονομικός ταχυδρόμος , σελ.41-44

σημαντικότερες τις δημογραφικές, την αναδιανομή των διαθέσιμων εισοδημάτων, το νέο προσδιορισμό του τι σημαίνει απόδοση σε μια επιχείρηση, την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα, το πολιτικό κατακερματισμό που έρχεται σε ασυμφωνία με την παγκοσμιοποίηση.

Ο manager του 21^{ου} αιώνα δε θα μοιάζει καθόλου με το πρότυπο του manager του παρελθόντος ούτε και όσον αφορά τον τρόπο ανάδειξης του. Μέχρι τώρα ένα στέλεχος ξεκινούσε τη σταδιοδρομία του από μια επιχείρηση, σε σχετικά νεαρή ηλικία και στη συνέχεια ανέβαινε θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης, μαθαίνοντας παράλληλα και τη τέχνη της διοίκησης. Σήμερα όμως αλλά και στο μέλλον εισερχόμενοι σε ένα περιβάλλον που απαιτεί διαρκή μάθηση σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα σε θέματα ηγετικών ικανοτήτων, το σύστημα ανάδειξης του παρελθόντος έχει αρχίσει να ξεπερνιέται αφού σαν μέθοδος χάραξης σταδιοδρομίας δεν ευνοεί τη διαρκή μάθηση σε ένα ευρύ πλαίσιο και σε πολλά επίπεδα παρά μόνο τη μάθηση μέσα σε κάποια στενά λειτουργικά πλαίσια και σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα (γύρω από τη λογιστική, τη μηχανολογία, το marketing κ.τ.λ.).

Ο επιτυχημένος manager του 21^{ου} αιώνα θα ακολουθεί μια περισσότερο δυναμική σταδιοδρομία. Είναι σχεδόν σίγουρο ότι στο μέλλον τα περισσότερα άτομα θα αλλάζουν συχνά δουλειές ενώ ελάχιστα θα είναι αυτά που θα παραμένουν σε μια συγκεκριμένη δουλειά και θα τη κάνουν με τον ίδιο τρόπο για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ένα άτομο να αναπτύξει με το καλύτερο τρόπο τις ηγετικές του ικανότητες.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι πρέπει να υπάρξει μια εντελώς διαφορετική αντιμετώπιση στο τομέα χάραξης της στρατηγικής από το manager του 21^{ου} αιώνα. Στο πλαίσιο της εκτέλεσης των καθηκόντων του, πρέπει να είναι ενημερωμένος για τα κοινωνικά, πολιτικά, οικονομικά και επιχειρηματικά τεκταινόμενα, σε όλο το φάσμα και σε όλη την κλίμακα που επηρεάζουν τον οργανισμό τον οποίο διοικεί³⁶.

Οι επόμενες προτάσεις και παρατηρήσεις αποτελούν οδηγίες για όσους επιθυμούν να κατακτήσουν τον τίτλο του manager του 21^{ου} αιώνα:

- 1) Όπως ανέφερε ο Άγγλος ποιητής Alexander Pope (1688-1744) στο πολύ γνωστό ποίημα του "Know then thyself " [Γνώρισε τον εαυτό σου] , γνωρίστε τις δυνατότητες και αδυναμίες, τόσο τις δικές σας όσο και των άλλων. Γνωρίστε τα

³⁶ Drucker Peter «Ο manager του 21^{ου} αιώνα» Οικονομικός ταχυδρόμος , σελ.41-44

όρια των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ενδιαφερόντων σας, αλλά μην τα αφήνετε να σας φοβίζουν. Προσπαθήστε να τα επεκτείνετε με συνεχή πρόκληση. Επιδιώξτε την ανάπτυξη.

- 2) Μαθαίνετε από τις εμπειρίες σας- τις επιτυχίες αλλά και τις αποτυχίες σας. Αναλύετε τις αιτίες των επιτυχιών και των αποτυχιών. Προσπαθήστε να μαθαίνετε και από τις εμπειρίες των άλλων. Διαβάζετε στον επαγγελματικό και επιχειρηματικό τύπο παλιές και τρέχουσες επιτυχίες και αποτυχίες ηγετών επιχειρήσεων. Προσπαθείτε να καταλάβετε γιατί πέτυχαν ή απέτυχαν. Χρησιμοποιείτε το παρελθόν- το δικό σας και των άλλων, είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο για κάθε στέλεχος.
- 3) Βρείτε έναν έμπιστο σύμβουλο. Αυτός είναι συνήθως ένας ανώτερος, παλιότερος και πεπειραμένος συνάδελφος που θα ήθελε να μοιράζεται μαζί σας τις εμπειρίες του και να σας καθοδηγεί. Εξετάζετε μαζί του τις ιδέες σας για την ηγεσία. Να καλοδέχεστε την κριτική του, ακόμα και στις περιπτώσεις που θεωρεί τις ιδέες σας τρελές-είναι καλύτερα να το ακούτε αυτό από ένα σύμβουλο ή φίλο παρά από τον προϊστάμενο σας!
- 4) Μεγιστοποιήστε τις διευθυντικές δεξιότητές σας. Αν δεν έχετε ένα προσόν που χρειάζεται, αποκτήστε το. Επωφεληθείτε από τις τυπικές και άτυπες ευκαιρίες εκπαίδευσης. Η μάθηση και η ανάπτυξη που αυτή προκαλεί είναι προσπάθειες που πρέπει να συνεχίζονται σε ολόκληρη τη ζωή.
- 5) Όπως αναφέρεται και στο Ταλμούδ, το αρχαίο εβραϊκό βιβλίο σοφίας, νόμων και παραδόσεων, “Ποιος είναι σοφός; Εκείνος που μαθαίνει από όλους τους άλλους.” Δεχθείτε να μαθαίνετε από όλους όσους

8.5 Άλλα προς το μέλλον

Εγκαταλείποντας την επιχείρηση του 20^{ου} αιώνα και συγκρίνοντας την με αυτή του 21^{ου} αιώνα μπορούμε να δούμε συγκεντρωτικά τις αλλαγές που υπάρχουν μεταξύ των δυο οργανισμών όσον αφορά τη δομή τους, τα ίδια τα συστήματα αλλά και τη φιλοσοφία τους.

20^{ος} αιώνας

Δομή

Γραφειοκρατική.

Πολυεπίπεδη.

Οργανωμένη με βάση την προσδοκία ότι η ανώτερη διοίκηση θα διοικεί.

Πολλές και πολύπλοκες εσωτερικές αλληλεξαρτίσεις.

Συστήματα

Εξαρτώνται από ελάχιστα συστήματα πληροφόρησης για την απόδοση.

Διανέμουν δεδομένα για την απόδοση μόνο σε ανώτερα στελέχη.

Παρέχουν εκπαίδευση στη διοίκηση και συστήματα υποστήριξης μόνο σε ανώτερα στελέχη.

Φιλοσοφία

Εσωστρεφής .

Συγκεντρωτική.

Αργή στη λήψη αποφάσεων.

Πολιτική.

Αντίθετη στην ανάληψη κινδύνων.

21^{ος} αιώνας

Δομή

Μη γραφειοκρατική.

Λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα.

Οργανωμένη με την προσδοκία ότι η διοίκηση θα ηγείται και οι

κατώτεροι υπάλληλοι θα διοικούν.

Χωρίς ανάγκη ύπαρξης εσωτερικών αλληλεξαρτήσεων.

Συστήματα

Εξαρτώνται από πολλά συστήματα πληροφόρησης για την απόδοση.

Διανέμουν ευρέως τα στοιχεία που αφορούν την απόδοση.

Παρέχουν την εκπαίδευση πάνω στη διοίκηση και συστήματα υποστήριξης σε πολλούς ανθρώπους.

Φιλοσοφία

Εξωστρεφής.

Αποκεντρωτική.

Με ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων

Ανοιχτή και ειλικρινής.

Περισσότερο τολμηρή στην ανάληψη κινδύνου.

Συμπερασματικά αυτές είναι οι αλλαγές που έχουν ξεκινήσει να εφαρμόζονται τα τελευταία χρόνια στον επιχειρησιακό χώρο. Το όραμα για την επιχείρηση του μέλλοντος είναι ζωντανό, πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν όλες τις αναγκαίες αλλαγές που θα τους βοηθήσουν να εισέλθουν με επιτυχία στη νέα αποχή. Όταν ξεπεραστούν και οι τελευταίοι φόβοι που δικαιολογημένα κάποιοι έχουν απέναντι σε μια νέα πραγματικότητα που έρχεται, τότε θα μπορούμε να πούμε ότι έχουμε μπει ολοκληρωτικά στη νέα εποχή.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ανακεφαλαιώνοντας τα όσα μέχρι τώρα παρουσιάσαμε θα μπορούσαμε να πούμε πως το θέμα της ηγετικής συμπεριφοράς απασχόλησε και εξακολουθεί να απασχολεί έντονα τους μελετητές με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με το τι ακριβώς είναι ηγεσία και ποιος είναι ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος εκδήλωσης αυτής. Σήμερα, δεχόμαστε ότι ο ηγέτης δεν αποτελεί μεμονωμένο πρόσωπο αλλά τον ένα πόλο της δυαδικής σχέσης: ηγέτης-ομάδα.

Όσον αφορά στο ρόλο του ηγέτη θα λέγαμε ότι κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να αντιμετωπίζει με υπευθυνότητα και σοβαρότητα τις υποχρεώσεις του και τα προβλήματα που κατά καιρούς παρουσιάζονται και να μην προσπαθεί να αποκομίσει μόνο τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη θέση του. Κάθε άνθρωπος θα ήθελε να έχει ρόλο ηγέτη σε κάποιο στάδιο της ζωής του. Αυτό γιατί με τον τρόπο αυτό ικανοποιεί βασικές του ανάγκες όπως είναι η ανάγκη της αυτοεκτίμησης και της επίδειξης των ικανοτήτων του και της υπευθυνότητας του. Αυτό όμως δεν είναι εύκολο. Δεν μπορεί οποιoσδήποτε να έχει ένα τόσο σημαντικό ρόλο. Θα πρέπει να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά που αναλύσαμε για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις ανάγκες του ρόλου του. Δεν θα πρέπει να εκμεταλλεύεται τα χαρακτηριστικά του μόνο για την ικανοποίηση των προσωπικών του συμφερόντων αδιαφορώντας για τις ανάγκες των συνεργατών του.

Εξετάζοντας τον ρόλο του επόπτη, είδαμε ότι η επιρροή του είναι περιορισμένη-το τι μπορεί να ολοκληρώσει εξαρτάται όχι απλά τόσο από τις ενέργειες του αλλά από τις τιμές, τη γνώση, και τους στόχους των υφισταμένων του. Από την πλευρά του, ο υπερ-ηγέτης εκπονώντας ένα ρόλο που μοιάζει όχι τόσο σ'αυτόν του διευθυντή αλλά περισσότερο σε αυτόν του προπονητή ή καθηγητή, βοηθάει στη δημιουργία συνθηκών με τις οποίες τα μέλη της ομάδας αυτο-διοικούνται, σύμφωνα και με τις απαιτήσεις των σύγχρονων δομών. Γνωρίσαμε, τέλος, κάποιους από τους μεγαλύτερους κινδύνους με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη η ηγεσία, τους ουδετεροποιητές ή υποκατάστατα, καθώς και την νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται για την ηγεσία, στα πλαίσια των γενικότερων αλλαγών της εποχής μας. Το μέλλον είναι ίσως αμφίβολο. Το σίγουρο είναι ότι και η ηγεσία, ως κατεξοχήν κοινωνικό φαινόμενο θα συνεχίσει να εξελίσσεται ώστε να εναρμονιστεί με την πραγματικότητα του αύριο.

Βιβλιογραφία

1. Φλώρος Χ. Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων
Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
2. Κυριαζόπουλος Π. Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μ.Μ.Ε.
Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
3. Παπαδάκης Β. Στρατηγική των Επιχειρήσεων
Εκδόσεις Μπένου
4. Μπουραντάς Δ. Μάνατζμεντ
Εκδόσεις Μπένου
5. Οικονόμου Γ./ Γεωργίου Α. Ποσοτική Ανάλυση για την Λήψη Διοικητικών
Αποφάσεων
Εκδόσεις Μπένου
6. Γεωργόπουλος Ν. Στρατηγικό Μάνατζμεντ
Εκδόσεις Μπένου
7. Τραχανάς Κ. Οικονομική της Διοίκησης
Εκδόσεις Σταμούλη
8. Καλογήρου Κ. Ανθρώπινες Σχέσεις στο χώρο της Εργασίας
Εκδόσεις Σταμούλη
9. Κατσανέβας Θ. Οικονομική της Εργασίας και Εργασιακές
Σχέσεις
Εκδόσεις Σταμούλη

- | | |
|---------------------|---|
| 10. Παπαγεωργίου Π. | Διεθνές Management
Εκδόσεις Σταμούλη |
| 11. Φαναριώτης Π. | Διοίκηση Προσωπικού
Εκδόσεις Σταμούλη |
| 12. Φαναριώτης Π. | Εισαγωγή στο σύγχρονο Management
Εκδόσεις Σταμούλη |
| 13. John P. Kotter | Ηγέτης στις Αλλαγές
Εκδόσεις Κριτική |

