



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

**Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

***Η ΕΝΝΟΙΑ ,Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ
ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ***

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ :
ΒΟΓΙΑΤΖΟΓΛΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ-ΑΝΥΣΙΑ
ΤΖΙΟΜΑΚΑΣ ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ :
ΜΑΝΤΟΥΣΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2005

**“Πραγματικός Ηγέτης είναι εκείνος που
πρόθυμα βοηθά τους ανθρώπους
να αναπτυχθούν μέχρι το σημείο που
θα τον ξεπεράσουν τελικά
σε γνώσεις και σε ικανότητες.”**

Fred A. Manske

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει σημαντικά στην κοινωνική συνοχή και επιφέρει ενότητα στις μαζικές προσπάθειες των διαφόρων ομάδων. Πολλοί χαρακτηρίζουν τον ηγέτη σαν το «φύλακα άγγελο» της επιχείρησης και αυτό γιατί ειδικότερα σε περιόδους κρίσης καταφέρνει να επιλύσει τα διάφορα προβλήματα (κοινωνικά–οικονομικά) που παρουσιάζονται και να αντιμετωπίζει εξωτερικούς κινδύνους. Επιπλέον υποκινεί τους εργαζομένους να εργάζονται πιο αποδοτικά, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Για να έχουν επιτυχία οι «κινήσεις» που θα κάνει θα πρέπει να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη στάση, η οποία προκύπτει από τα πιστεύω και τις αντιλήψεις του και η οποία θα τον χαρακτηρίσει σαν ηγέτη.

Η κοινωνική ακτινοβολία των ηγετών είναι πάρα πολύ μεγάλη, γιατί λόγω των ικανοτήτων τους καταφέρνουν να αποκτήσουν «οπαδούς». Επομένως ανάγονται σε πρότυπα προς μίμηση, συμβάλλοντας έτσι στη διαμόρφωση των κοινωνικών αξιών.

Μια ομάδα όσο καλά οργανωμένη, δημοκρατική και με καλή επικοινωνία των μελών της, δε μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να οδηγηθεί στην πραγματοποίηση του στόχου της, αν αυτή είναι «ακέφαλη». Γιατί σε όλες τις περιπτώσεις είναι απαραίτητες κάποιες οδηγίες – συμβουλές ή κατευθύνσεις ακόμα και κάποια μέτρα υποκίνησης.

Η σπουδαιότητα των ηγετών κυρίως σε μια επιχείρηση είναι γενικώς αναγνωρισμένη, είναι αυτός που διαθέτει τις γνώσεις, την πείρα, αποφασίζει τα μέσα για την πραγματοποίηση ενός στόχου. Επιπλέον ασχολείται με τη διαχείριση των υλικών μέσων και τη σωστή επιλογή και χρησιμοποίηση του εργατικού δυναμικού.

Αυτό που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη αποτελεσματικό είναι ότι έχει τη δεξιότητα να αναγιγνώσκει τις καταστάσεις που διαχειρίζεται. Η δεξιότητα αυτή, της αναγνώσης, προκύπτει μέσα από τη διαρκή μάθηση και τις εμπειρίες του. Έτσι μπορεί να

μένει ανοικτός και ευέλικτος και να προσεγγίζει την κατάσταση από πολλές οπτικές γωνίες, γεγονός που οδηγεί σε ένα ευρύ και πολύμορφο φάσμα δυνατοτήτων δράσης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	ii
----------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ – ΕΝΝΟΙΑ	8
1.3 ΗΓΕΤΗΣ ΓΕΝΝΙΕΣΑΙ Ή ΓΙΝΕΣΑΙ	9
1.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΗΓΕΤΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	15
2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	15
2.3 ΤΕΣΤ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	22
3.2 ΘΕΩΡΙΑ Mc GREGOR Ή ΘΕΩΡΙΑ “Χ” ΚΑΙ “Ψ”	22
3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ MANAGERIAL GRID	23

3.4	Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	27
3.5	Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΚΛΙ- ΜΑΚΑΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	28
3.6	ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 **ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ**

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	34
4.2	Ο ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	34
4.3	Ο ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	35
4.4	Ο ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	35
4.5	Ο ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ	36
4.6	ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗ	37
4.6.1	ΣΧΗΜΑ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΜΑΘΗΣΕΩΣ	38
4.7	ΠΙΤΙΝΟ Ο ΗΓΕΤΗΣ	41
4.8	ΜΑΡΚΣ	42
4.9	ΜΕΛΟΝ : ΗΓΕΤΗΣ ΕΝ ΔΡΑΣΗ	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 **Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	46
5.2	Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	46
5.3	ΥΠΕΡΗΓΕΣΙΑ	48
5.4	ΣΧΕΣΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ	50
5.5	Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΜΑΧΗ	51
5.5.1	ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ	52
5.5.2	ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ ...	53
5.5.3	ΜΕΘΟΔΟΙ (ΣΤΥΛ) ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΤΟ ΤΑΞΙΔΙ ΤΗΣ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ – ΣΤΟΧΟΙ - ΔΑΣΚΑΛΟΙ

6.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	56
6.2	Η ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΑΠΟ ΒΟΥΒΑΛΟΣ ΣΕ ΧΗΝΑ	56
6.3	ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	59
6.4	ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΑΣΚΑΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΤΥΠΟΙ ΙΣΧΥΟΣ – ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ – ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ – ΕΠΙΦΥΛΑΞΕΙΣ

7.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	72
7.2	ΤΥΠΟΙ ΔΥΝΑΜΕΩΣ (ΙΣΧΥΟΣ) ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ	72
7.3	ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ	74
7.4	ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ	78
7.5	ΕΠΙΦΥΛΑΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ...	79
ΕΠΙΛΟΓΟΣ		81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ
ΗΓΕΤΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΓΝΩΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΗΓΕΤΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία θεωρείται ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία που επηρεάζει την απόδοση ενός οργανισμού. Για πολλά χρόνια αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο μελέτης και έρευνας. Για το λόγο αυτό το κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθεί με την έννοια και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη καθώς επίσης και με το αν κάποιο άτομο γεννιέται ηγέτης ή διαμορφώνει ηγετική προσωπικότητα κατά τη διάρκεια της ζωής του.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ – ΕΝΝΟΙΑ

Η λέξη ΗΓΕΣΙΑ¹, είναι παράγωγο του ρήματος ηγέομαι-ηγούμαι που σημαίνει «είμαι αρχηγός και προπορεύομαι άλλων, οι οποίοι με ακολουθούν με τη θέλησή τους». Επομένως θα μπορούσαμε να ορίσουμε την ηγεσία ως την ικανότητα ενός ατόμου (ηγέτη) να επηρεάζει ή να αλλάζει τις συμπεριφορές ενός ή και περισσότερων ανθρώπων με την οικειοθελή συμμετοχή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσει σκοπούς είτε προσωπικούς είτε ενός οργανισμού, φυσικά με το μικρότερο δυνατό κόστος. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο είδη ηγεσίας:

Την έμμεση και την άμεση.

A) Η ηγεσία που ασκείται έμμεσα, αναφέρεται στην πνευματική ηγεσία των σοφών, των καλλιτεχνών, των λογοτεχνών κ.α., όπου καταφέρνουν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά μας όχι προσωπικά αλλά με το έργο τους.

B) Η ηγεσία που ασκείται άμεσα, αναφέρεται σ' αυτήν που ασκείται πρόσωπο με πρόσωπο.

1. Ο αγγλικός όρος είναι “ LEADERSHIP ”, όπου η κατάληξη ship εκφράζει ακριβώς το δυναμισμό της διοικήσεως.

Γύρω από την έννοια της ηγεσίας έχουν αναπτυχθεί πάρα πολλές θεωρίες από αρκετούς μελετητές όπως οι:Katz,Kahn, Kootz,O'Donell,Boles,Davenport,Hersey,Blanchard,Stogdill και πολλοί άλλοι.Όμως όλες αυτές οι θεωρίες συγκλίνουν σ'ένα κοινό σημείο,δηλαδή ότι η ηγεσία είναι ο παράγοντας εκείνος που προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό χρησιμοποίησης των δυνάμεων της Κοινωνικής Οργάνωσης (εργαζομένων) και κατά συνέπεια τη λειτουργία και την ανάπτυξή της.

Το βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι αυτό της αποδοχής. Δηλαδή οι οπαδοί του ηγέτη τον ακολουθούν όχι εξαιτίας κάποιου εξωτερικού εξαναγκασμού αλλά επειδή πιστεύουν στις ιδιαίτερες ικανότητές του και τον θεωρούν άξιο να δώσει ικανοποιητικές λύσεις στα προβλήματα που τους απασχολούν.

Κατά το νόμο της ηγεσίας "σώφρων ηγεσία είναι περισσότερο αναγκαία παρά εκτεταμένη οργάνωση ή τέλειος μηχανικός εξοπλισμός",ή αλλιώς "η σώφρων πολιτική αξίζει περισσότερο από μεγάλο εργοστάσιο,καλή διοίκηση και τέλεια μηχανήματα".

1.3 ΗΓΕΤΗΣ ΓΕΝΝΙΕΣΑΙ Η' ΓΙΝΕΣΑΙ ;

Η ακριβής απάντηση σ'αυτό το ερώτημα απασχολούσε τους ανθρώπους από τα παλιά χρόνια μέχρι και σήμερα.Παλαιότερα πίστευαν ότι η ηγεσία ήταν κληρονομικό χάρισμα.Πολύ γνωστά παραδείγματα ήταν αυτά των βασιλέων,αυτοκρατόρων,τσάρων κ.τ.λ.που άφηναν την εξουσία και τη θέση τους σε συγγενικά τους πρόσωπα.Επιπλέον παρατηρούνταν επιμιξία μεταξύ βασιλικών οίκων για να μην αναμειχθούν τα γονίδιά τους με άλλα που προέρχονταν από κατώτερα κοινωνικά στρώματα.

Με το πέρασμα των χρόνων αποδείχθηκε πως άτομα που κληρονόμησαν το ηγετικό χάρισμα απέτυχαν να επιβεβαιώσουν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά.Ενώ αντίθετα άτομα στα οποία δε κληροδοτήθηκε αυτό το χάρισμα αποδείχθηκαν άξιοι ηγέτες.

Επειδή πάνω σ' αυτό το θέμα οι απόψεις διίστανται ασχολήθηκαν μ' αυτό δύο σχολές:

1) Η πρώτη σχολή λέει ότι ο ηγέτης γεννιέται. Ότι έχει μερικά έμφυτα χαρακτηριστικά ή ιδιότητες. Έτσι άρχισαν να μελετούν τα χαρακτηριστικά αυτά. Η GENERAL ELECTRIC ανέθεσε σε μια επιτροπή να μελετήσει το θέμα και να βρει τις ιδιότητες αυτές. Όταν κάποτε τη ρώτησαν που κατέληξε, απάντησε ότι βρήκε μέχρι εκείνη τη στιγμή 400 χαρακτηριστικά, αλλά ότι είχε κάνει μόλις το 1/4 της εργασίας που έπρεπε να κάνει. Είχαν αρχίσει να μελετούν τους μεγάλους άνδρες (Ναπολέοντα, Αριστοτέλη, Μπετόβεν κ.λ.π.)².

2) Η δεύτερη σχολή υποστηρίζει ότι ο ηγέτης έχει αναμφισβήτητα μερικές ιδιότητες της προσωπικότητάς του, αλλά αυτές δεν επαρκούν, χρειάζονται και κάποιες επιπλέον. Δεν είναι αλήθεια λοιπόν ότι ο ηγέτης γεννιέται, ότι δηλαδή ένας που έχει τα προσόντα θα γίνει οπωσδήποτε ηγέτης όπως και να έχουν τα πράγματα.

Είναι λοιπόν σφάλμα να νομίσουμε ότι μπορεί κανείς να είναι ηγέτης σε οποιαδήποτε κατάσταση σε οποιοδήποτε περιβάλλον. Σε συνάρτηση επομένως με τα προσωπικά προσόντα παίζουν ρόλο οι συνθήκες και το περιβάλλον (γίνεται ηγέτης ανάλογα με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης καταστάσεως). Εξαρτάται ακόμη από ποια θέση κατέχει στην ομάδα, γιατί πολλές φορές ο ηγέτης δημιουργείται από τις περιστάσεις και τις ανάγκες της ομάδας.

Όμως και οι δύο σχολές φτάνουν στα άκρα. Η τάση σήμερα των ερευνητών είναι να συνδυάσουν αυτές τις δύο σχολές και να πάρουν θέση ανάμεσα στις δύο θεωρίες.

2. Πολλοί συγγραφείς για να δώσουν απάντηση στο ερώτημα αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται ανέτρεχαν στις βιογραφίες μεγάλων ανδρών όπως π.χ. του Μεγάλου Αλεξάνδρου, του Καίσαρα, του Ναπολέοντα κ.λ.π. με σκοπό να βρουν κάποια κοινά φυσικά χαρακτηριστικά (όπως π.χ. το ύψος, τη σωματική διάπλαση κ.α.) για να θεμελιώσουν μια θεωρία που να στηρίζεται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να συνδυάζει ένας ηγέτης.

Από την έρευνα όμως αποδείχθηκε ότι αυτά τα χαρακτηριστικά δε συνέπιπταν σε όλες τις περιπτώσεις (όπως π.χ. το ύψος) και για το λόγο αυτό η άποψη δε θεωρήθηκε επαρκής.

Αν αποδεχτούμε την πρώτη σχολή,τους γεννημένους ηγέτες, τότε θα είχαμε πάρα πολύ λίγους.Αλλά και αν αποδεχτούμε μόνο τη δεύτερη σχολή,πάλι φτάνουμε σε ανθρώπους πολύ εξαιρετικούς,εφόσον μεταβάλλονται κάθε φορά που μεταβάλλονται και οι συνθήκες,γεγονός που απαιτεί πολλές ικανότητες.Πρέπει να παραδεχτούμε,ότι υπάρχουν μερικές κοινές ιδιότητες που χαρακτηρίζουν τους ηγέτες,αλλά δεν κάνουν αυτόματα τον ηγέτη,απλώς τον διευκολύνουν.

1.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης για να πετύχει υψηλή παραγωγικότητα και ηθικό είναι τα παρακάτω:

1. **Να έχει αυτοπεποίθηση**,να είναι δηλαδή σίγουρος για τις ικανότητές τις οποίες έχει και φυσικά να πορεύεται σύμφωνα με αυτές για την επίτευξη των στόχων του.Η αυτοπεποίθηση βοηθά στο να παίρνονται δύσκολες επιχειρηματικές αποφάσεις καθώς και να ενθαρρύνεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων.
2. **Να διακατέχεται από ηθικές αξίες**,να είναι δηλαδή τίμιος στις συναλλαγές του,δίκαιος με τους συνεργάτες και τους πελάτες του.
3. **Να έχει ακεραιότητα και ανωτερότητα**,δηλαδή να μην επηρεάζεται από τον καθένα και να αλλάζει συνεχώς τις απόψεις του.Αυτό όμως δε σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι εγωιστής και να εμμένει στις δικές του απόψεις.Επιπλέον θα πρέπει να μην ασχολείται με μικρότητες και να αποστασιοποιείται από κουτσομπολιά και κακίες.
4. **Να έχει καλή διανοητική και τεχνική ικανότητα**.Η εξυπνάδα ή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων, γίνεται όλο και πιο σημαντική επειδή οι εργασίες που έχουν σχέση με μια επιχείρηση γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες.Όπως εξήγησαν οι δημιουργοί μιας πρόσφατης ηγετικής θεωρίας:“Οι έξυπνοι και ικανοί

ηγέτες κάνουν πιο αποτελεσματικά προγράμματα, παίρνουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις και ακολουθούν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές δράσεις από ότι οι ηγέτες με λιγότερη εξυπνάδα και ικανότητα'.

5. **Να είναι πρόσχαρος και ευχάριστος με αίσθηση του χιούμορ.** Η αποτελεσματική χρήση του χιούμορ θεωρείται σημαντικό μέρος της εργασίας ενός ηγέτη. Στο χώρο της εργασίας, το χιούμορ ανακουφίζει την ένταση, τη βαρεμάρα και εξουδετερώνει την εχθρότητα. Επειδή το χιούμορ βοηθάει έναν ηγέτη να διαλύσει την ένταση και να εξουδετερώσει τις διαμάχες, μπορεί να τον βοηθήσει να ασκήσει ισχύ πάνω στην ομάδα. Η ψυχολόγος Μπάρμπαρα Μακόφ υποστηρίζει: «Το χιούμορ είναι το ύστατο εργαλείο της δουλειάς».
6. **Να ανακάμπτει γρήγορα από τις αναποδιές** (απολύσεις, μείωση προϋπολογισμού) όπου σίγουρα θα εμφανιστούν στο δρόμο του και να μπορεί να προσαρμόζεται εύκολα στις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντός του. Ειδικότερα στη σύγχρονη εποχή όπου οι εξελίξεις είναι πολύ γρήγορες.
7. **Να είναι συναισθηματικός και ανοιχτός στους υφισταμένους του.** Να λαμβάνει υπόψη του τα προβλήματά τους, τις ανάγκες, τα συναισθήματά τους. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης προσπαθεί να ενθαρρύνει τους ανθρώπους που εργάζονται δίπλα του καθώς και να μη μειώνει ή προσβάλλει αυτούς που δεν αποδίδουν καλά.
8. **Έχει υψηλή αίσθηση της αποστολής του.** Η ιδιότητα αυτή περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: α) Πίστη στην ικανότητα να ηγείται ανθρώπων. β) Αγάπη για το έργο του. γ) Αφιέρωση του εαυτού του στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού και διαμέσου αυτών και του προσωπικού του.
9. **Να έχει ισχυρό πελατειακό προσανατολισμό.** Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών ή των ψηφοφόρων. Ο ισχυρός τους προσανατολισμός προς τον

πελάτη βοηθάει να εμπνεύσουν τους υπάλληλους προς την ικανοποίηση των πελατών.Ο Κλαρκ Τζάκσον,ο διευθυντής της Pier 1 Imports,Inc.,είναι ένα βασικό παράδειγμα.Η εταιρία του είναι μια ιδιαίτερα επιτυχημένη αλυσίδα λιανικής πώλησης η οποία ειδικεύεται σε εισαγόμενα οικιακά είδη και δώρα.Όταν ρωτήθηκε τι συνεπάγεται η εργασία του,απάντησε, ``Είμαι ο υπεύθυνος των πωλήσεων``.Ο Τζόνσον πουλάει την εταιρία του και τα προϊόντα τους στους πελάτες και πουλάει μια συνεχή εικόνα κέρδους στους υπαλλήλους του.

10. **Να είναι οραματιστής,να μπορεί να προβλέπει το μέλλον.**Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές.
11. **Να είναι δημιουργικός και καινοτόμος,**να μη φοβάται τις αλλαγές και τα καινούργια πράγματα έστω και αν χρειαστεί κάποιες φορές να συναντήσει δυσκολίες ή ακόμα και αποτυχίες.
12. **Να είναι οργανωτικός και να ξέρει να κατευθύνει και να ελέγχει τα μέσα εκτέλεσης ενός έργου.**Συγκεκριμένα θα πρέπει να δίνει στους συνεργάτες του να καταλάβουν με σαφήνεια το ΓΙΑΤΙ,το ΠΩΣ και το ΠΟΤΕ.Μια σημαντική παράμετρος είναι να εξασφαλίζει το συντονισμό και τη συνεργασία των προσπαθειών τους.
13. **Να είναι ικανός να ενημερώνεται για όλα όσα συμβαίνουν στην επιχείρηση,**χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να διατηρεί κυκλώματα παρακολούθησης του προσωπικού,ακόμα και για θέματα άσχετα προς τη θέση και την προσωπικότητά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΑΤΟΝΤΕΣ
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΗΤΕΣΙΑΣ
-
ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΤΗΣ ΗΤΕΤΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΗΓΕΤΗ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία είναι σαν ένα παιχνίδι όπου για να παιχτεί απαιτούνται το λιγότερο δύο άτομα. Για αυτό και βασικό ρόλο δεν έχει μόνο ο ηγέτης, αλλά και τα άτομα που τον περιβάλλουν καθώς και ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται. Για να επιλεγεί όμως κάποιος ηγέτης απαιτείται να περάσει πρώτα κάποια προβλεπόμενα τεστ, τα οποία δείχνουν την καταλληλότητά του.

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ .

Η ηγεσία για να αναπτυχθεί και να διαμορφωθεί σωστά χρειάζεται δύο βασικά στοιχεία, την προσωπικότητα του ηγέτη καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον (δηλαδή τα άτομα και τις καταστάσεις που περικλείουν την ηγεσία).

Πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες αυτοί είναι οι παρακάτω:

1) Παράγοντες που συναρτώνται με την προσωπικότητα του ηγέτη. Η συμπεριφορά του κάθε ηγέτη μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζεται άμεσα από τις δυνάμεις της προσωπικότητάς του. Οι δυνάμεις αυτές είναι:

Α) Το σύστημα αξιών του ηγέτη, το οποίο προσδιορίζεται από τις αντιλήψεις που έχει όσον αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την προσωπική τους ανάπτυξη μέσα στον οργανισμό, τα κέρδη κ.τ.λ.

Β) Η εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους του. Αυτή εξαρτάται από το πόσο σίγουρος αισθάνεται για τις γνώσεις και την εμπειρία του προσωπικού του.

Γ) Οι ηγετικές τάσεις και οι προσανατολισμοί του. Πολλοί ηγέτες θέλουν να κατέχουν υψηλή θέση μέσα στον οργανισμό για να αποφασίζουν οι ίδιοι για τα περισσότερα θέματα. Υπάρχουν όμως και άλλοι που θέλουν να

μοιράζονται πολλές από τις αρμοδιότητές τους με τους υφισταμένους τους.

2) Παράγοντες που συναρτώνται με τους υφισταμένους. Η απόδοση ενός εργαζομένου επηρεάζεται από τη στάση και συμπεριφορά του προϊσταμένου του και από την άλλη από κάποια βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τα οποία είναι:

- Αυξημένη αίσθηση της ανάγκης για ανεξαρτησία.
- Ετοιμότητα για ανάληψη ευθυνών και λήψη αποφάσεων.
- Αυξημένο ενδιαφέρον για τα προβλήματα και αίσθηση της σπουδαιότητας της αποστολής του.
- Κατανόηση και προσανατολισμό προς τους στόχους του οργανισμού.
- Ικανοποιητικό υπόβαθρο γνώσεων και εμπειρίας για το χειρισμό των προβλημάτων.
- Δυνατότητες συμμετοχής στη λήξη αποφάσεων.

3) Παράγοντες που συναρτώνται με συγκεκριμένες καταστάσεις του οργανισμού. Μεταξύ των πλέον κρίσιμων περιβαλλοντικών παραγόντων που διαμορφώνουν τον τύπο της συμπεριφοράς του ηγέτη είναι και οι εξής:

Α) Ο τύπος του οργανισμού: Όπως και τα άτομα έτσι και οι οργανισμοί έχουν κάποιες αξίες και παραδόσεις οι οποίες μεταβιβάζονται και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται σε αυτούς. Αυτές αναφέρονται στην πολιτική που ακολουθείται σε διάφορα ζητήματα, ακόμα και στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικηθεί το ηγετικό στέλεχος.

Β) Η εργασιακή ομάδα η οποία θα πρέπει να απαρτίζεται από άξια άτομα που να τα χαρακτηρίζει η συμμετοχικότητα στα διάφορα θέματα καθώς και το ενδιαφέρον για τον οργανισμό.

Γ) Η φύση του προβλήματος: Κάθε πρόβλημα έχει τη δική του λύση, επομένως ο ηγέτης θα πρέπει να κινηθεί αναλόγως. Έτσι π.χ. κάποια προβλήματα μπορεί να απαιτούν

μυστικότητα,άλλα πάλι να χρειάζονται μεγάλη ομάδα ατόμων κ.τ.λ.

Δ)Η πίεση του χρόνου:Ο χρόνος μέσα στον οποίο θα πρέπει ένας ηγέτης να πάρει μια απόφαση είναι ένα πολύ βασικό στοιχείο γιατί εάν ο χρόνος είναι μικρός ίσως να μην προλαβαίνει να εξουσιοδοτήσει τους υφισταμένους του,με αποτέλεσμα να πρέπει να την πάρει μόνος του.Ενώ στην αντίθετη περίπτωση θα μπορέσει να το συζητήσει μαζί τους και να παρθεί μια πιο συλλογική απόφαση.

4)Παράγοντες που συναρτώνται με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον.Πιο αναλυτικά:

Α)Η απρόβλεπτη σε ταχύτητα δημοκρατικοποίηση των κοινωνιών.Τα τελευταία χρόνια έχουν συμβεί ραγδαίες αλλαγές στον τρόπο λήψης των αποφάσεων στις οργανωτικές μονάδες.Συγκεκριμένα,στη λήψη μιας απόφασης δεν παίρνει μέρος μόνο ο ηγέτης της μονάδας και απλά υπακούουν οι εργαζόμενοι αλλά,αντίθετα οι εργαζόμενοι έχουν αποκτήσει το δικαίωμα να προτείνουν λύσεις,με αποτέλεσμα η απόφαση να βγαίνει από κοινού.

Β)Ο τεράστιος όγκος πληροφοριών και στοιχείων που παρέχεται από την τεχνολογία και την επιστήμη.Η μεγάλη εξέλιξη και οι συνεχείς ανακαλύψεις στον τομέα της τεχνολογίας και της επιστήμης προσφέρουν πλήθος πληροφοριών στις οργανωτικές μονάδες και τις διευκολύνουν στη διεξαγωγή των διαφόρων δραστηριοτήτων τους.

Γ)Οι αλματώδης ανάπτυξη του μεγέθους των επιχειρήσεων, καθώς και η πέραν των εθνικών συνόρων αύξηση των δραστηριοτήτων τους (διεθνοποίηση).Οι κοινές λήψεις των αποφάσεων μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων καθώς και οι συνεχείς εξελίξεις που επιδρούν στον κλάδο των επιχειρήσεων,οδήγησαν στην αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων όχι μόνο εντός αλλά και εκτός των χωρών τους.

Δ)Οι επί παγκόσμιας βάσης συνεχείς παρουσίαση μεγάλων ευκαιριών επιχειρηματικής δράσης. Η ανάπτυξη και η διεθνοποίηση έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να έρθουν σε επαφή με επιχειρήσεις άλλων κρατών (ενδεχομένως πιο αναπτυγμένων) έχοντας σαν αποτέλεσμα τη συλλογή νέων ιδεών και την εκμετάλλευση διαφόρων ευκαιριών επιχειρηματικής δράσης.

Συμπερασματικά επιτυχημένη θεωρείται η ηγεσία η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας ύστερα από μια ακριβή εκτίμηση των παραγόντων που προσδιορίζουν το ποια θα πρέπει να είναι η πλέον κατάλληλη μορφή συμπεριφοράς σε κάθε δεδομένη περίπτωση και την οποία θα είναι σε θέση να εφαρμόζει ανάλογα.

2.3 ΤΕΣΤ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ένα στέλεχος σε μια επιχείρηση κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο μέσα σε αυτήν, έχει πολλές υποχρεώσεις και ευθύνες τόσο απέναντι στους προϊσταμένους του όσο και στους υφισταμένους του. Ακριβώς λοιπόν για αυτό το λόγο η επιλογή τους από την επιχείρηση γίνεται αφού πρώτα περάσουν από κάποια ειδική εξέταση. Η εξέταση αυτή περιλαμβάνει τα εξής τεστ:

1) Τεστ ευφυΐας.

Εφτά από τις εννέα μελέτες απέδειξαν τη σημαντική σχέση μεταξύ ευφυΐας και επιτυχίας στην ηγεσία. Έφτασαν να υποστηρίξουν, πώς και μόνο ένα τεστ ευφυΐας θα ήταν αρκετό για την επιλογή στελεχών. Ενώ άλλοι, όπως π.χ. ο Meyer, δεν βρήκαν μια σταθερή σχέση ανάμεσα σ' αυτά τα δύο. Πρέπει να σημειώσουμε, ότι ήδη το εκπαιδευτικό σύστημα είναι ένα τεράστιο τεστ ευφυΐας και εκείνοι που έχουν φτάσει σ' ένα υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, έχουν ήδη επιλέγει από άποψη ευφυΐας.

2) Τεστ προσωπικότητας.

Α)Τεστ ερωτηματολογίων.Αυτό το τεστ περιλαμβάνει κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις,που αφορούν τη μόρφωση, τα χόμπι,την οικογενειακή κατάσταση.

Β)Τεστ Ανθρωπίνων Σχέσεων.Το τεστ αυτό (δημιουργία του Meyer) είναι το ευκολότερο σε διεξαγωγή και ερμηνεία και συνίσταται σε μια σειρά «καταστάσεων».Ο εξεταζόμενος τοποθετείται σε μια κατάσταση και πρέπει να επιλέξει μια από τις απαντήσεις που του δίνονται.Το τεστ αυτό δείχνει την άποψη του εξεταζόμενου πάνω στο συγκεκριμένο θέμα.

Γ)Τεστ συναισθηματικής επικοινωνίας (Empathy Test).Το τεστ αυτό μετράει την ικανότητα του ατόμου να βάζει τον εαυτό του στη θέση του άλλου,να συνάπτει σχέσεις και να προβλέπει τις αντιδράσεις,τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά του.Ο Van Zelow (1952) χρησιμοποίησε με επιτυχία ένα τέτοιο τεστ για την ικανότητα του μάννατζερ.

Το τεστ αυτό αποτελείται από τρία μέρη:Ζητά από το άτομο να ταξινομήσει τη δημοτικότητα 10 τύπων μουσικής καθώς θα την ταξινομούσαν οι εργάτες εργοστασίου.Να ταξινομήσουν 15 πολύ γνωστά περιοδικά,βάσει της κυκλοφορίας τους.Επίσης να ταξινομήσει 10 κοινά ενοχλήματα,όπως θα μπορούσε να τα ταξινομήσει ο μέσος άνθρωπος.Τα ονόματα της ταξινομήσεως της μουσικής,των περιοδικών και των ενοχλημάτων τους δίνονται από πριν.

Η συναισθηματική επικοινωνία μετριέται από την ικανότητα που έχουν οι εξεταζόμενοι να πλησιάσουν τα γεγονότα.

Δ)Τεστ κενών βιογραφικών πληροφοριών.Τα γεγονότα του παρελθόντος του υποψηφίου για μια ανώτερη θέση, φαίνεται πως έχουν σχέση με την ικανότητα της ηγεσίας.Με βάση αυτό,έγινε ένα τεστ που πειραματίστηκε στην επιλογή των αξιωματικών του στρατού.Η πειραματική μορφή περιείχε επάνω από 1000 στοιχεία.Περιελάμβανε βιογραφικά στοιχεία από εμπειρίες από το στρατό,την εργασία,τη μόρφωση,την υγεία,την ψυχαγωγία,τα ενδιαφέροντα,το οικογενειακό

υπόβαθρο,τις κοινωνικές σχέσεις κ.τ.λ.Η μορφή του τεστ τελικά περιορίστηκε σε 204 στοιχεία.

Ε)Η συνέντευξη.Όταν είναι προγραμματισμένη και διεξάγεται από έμπειρο άτομο,μπορεί να δώσει αξιόλογα αποτελέσματα.Μέσω αυτής μπορούν να αντληθούν σημαντικές και ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τα ενδιαφέροντα,τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΗΤΕΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την πάροδο των χρόνων μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες περί ηγεσίας. Πολλοί επιστήμονες, μελετητές και διανοούμενοι προσπάθησαν να δώσουν κάποιες γενικές αρχές στις οποίες θα πρέπει να στηρίζεται η ηγεσία ώστε να είναι αποτελεσματική. Βέβαια ο καθένας τους προχωρούσε και ένα βήμα πιο πέρα προσπαθώντας να αναλύσει τον τρόπο που κάποιος γίνεται ηγέτης, τις συνθήκες που πρέπει να επικρατούν για να γίνει, τα γεγονότα που μπορούν να συμβούν και να τον οδηγήσουν να γίνει, και άλλες περιπτώσεις. Κάποιες από αυτές τις θεωρίες ξεπεράστηκαν, άλλες παραμένουν μέχρι σήμερα δείχνοντας πως μερικοί άνθρωποι μπορούσαν να δούνε χρόνια μπροστά από την εποχή που ζούσαν. Εδώ θα γίνει μια παρουσίαση των βασικότερων και πιο σημαντικών θεωριών.

3.2 ΘΕΩΡΙΑ Mc GREGOR Ή ΘΕΩΡΙΑ "X" ΚΑΙ "Y"

Σύμφωνα με τον Mc Gregor υπάρχουν δύο διαφορετικές θεωρίες πάνω στη συμπεριφορά που μπορεί να έχει ένας ηγέτης απέναντι στους υφισταμένους του. Βέβαια για την συμπεριφορά αυτή ρόλο παίζουν και οι πεποιθήσεις που πιστεύει ο ηγέτης ότι έχουν οι εργαζόμενοι.

Έτσι έχουμε τη θεωρία "X" η οποία έχει ως προϋποθέσεις ότι το άτομο:

1. Έχει έμφυτη απέχθεια προς την εργασία και προσπαθεί να την αποφύγει όσο αυτό είναι δυνατόν.
2. Ενδιαφέρεται μόνο για τον εαυτό του και έτσι να θέτει σε δεύτερη μοίρα την επιχείρηση.
3. Έχει ελάχιστες φιλοδοξίες, προτιμά να μένει στάσιμο και δεν θέλει να γίνονται αλλαγές, έτσι δεν θα χρειαστεί να αναλάβει ευθύνες και γι' αυτό προτιμά να τον κατευθύνουν.

Το συμπέρασμα από την θεωρία ``X`` είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί την εξουσία για να ελέγχει και να παρακολουθεί τους υφισταμένους. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν τους έχει εμπιστοσύνη αφού πιστεύει ότι αδιαφορούν για τους στόχους της εταιρείας και κοιτάνε μόνο το πως θα δουλεύουν χωρίς να κουράζονται πολύ. Οι υφιστάμενοι από την άλλη αφού βλέπουν την έλλειψη εμπιστοσύνης δουλεύουν μέχρι του σημείου που θα είναι ανεκτό το επίπεδο παραγωγής.

Αντίθετα η θεωρία ``Ψ`` έχει ως προϋποθέσεις ότι το άτομο:

1. Ενδιαφέρεται για την εργασία του αλλά ανάλογα με τις συνθήκες μπορεί να είναι ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος.
2. Έχει αυτοέλεγχο και μπορεί να κατευθυνθεί προς τη μεριά των στόχων της επιχείρησης.
3. Πείθεται με τις σωστές συνθήκες και προσπαθεί να επιφέρει αλλαγές παίρνοντας την ευθύνη.
4. Έχει φιλοδοξίες και χρησιμοποιεί την δημιουργικότητα του για να επιλύσει τα προβλήματα της επιχείρησης.

Το συμπέρασμα από την θεωρία ``Ψ`` είναι ότι ο ηγέτης δεν προσπαθεί να επιβληθεί στους υφισταμένους του, αλλά τους δείχνει εμπιστοσύνη και ο ίδιος έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα έτσι ώστε να τους βοηθήσει να αναπτυχθούν και να πραγματοποιήσουν τους προσωπικούς τους στόχους. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να εκπληρωθούν και οι στόχοι της επιχείρησης, αλλά να είναι και οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι.

3.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΛΕΓΜΑΤΟΣ MANAGERIAL GRID

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1940 μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1960 τα πανεπιστήμια Ohio State University και το University of Michigan έκαναν έρευνες πάνω σε διάφορους ηγέτες, σχετικά με το τι κάνει έναν ηγέτη αποτελεσματικό.

Σύμφωνα με το Ohio State University η αποτελεσματική ηγεσία σχετίζεται με δύο βασικούς παράγοντες:

- 1) Το πλαίσιο των κατευθύνσεων (initiating structure).Αυτό δείχνει το κατά πόσο ικανός είναι ένας ηγέτης στο να κατευθύνει,να οδηγεί τους εργαζομένους στην επίτευξη του εκάστοτε στόχου.
- 2) Ευαισθητοποίηση ή ενδιαφέρον (consideration).Το κατά πόσο δηλαδή ο ηγέτης ασχολείται και ενδιαφέρεται από την μια για τη σχέση του με τους εργαζομένους του και από την άλλη για τις μεταξύ τους σχέσεις.

**Οι δυο διαστάσεις της ηγεσίας
(Ohio State University)**

Ανθρώπινες σχέσεις	1	3
	2	4

Απόδοση εργασίας

Σχήμα 3.1

Όπως βλέπουμε στο σχήμα ο ηγέτης στη θέση **1**, ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους όμως δε μπορεί να τους κατευθύνει μέσα από ένα σωστό πλαίσιο οδηγιών.Στη θέση **2**, δεν έχει καθόλου ενδιαφέρον για τους εργαζομένους του,αλλά ούτε και για την απόδοσή τους.Στη θέση **3**,ασχολείται μόνο με την απόδοση των εργαζομένων,αδιαφορώντας για τους ίδιους τους εργαζόμενους.Τέλος στη θέση **4**,ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την απόδοση της επιχείρησης καθώς και για τους εργαζομένους του.

Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε το Ohio State University είναι ότι για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης θα πρέπει από τη μια μεριά να είναι ευαισθητοποιημένος και κοντά στους εργαζομένους του και από την άλλη να τους δίνει ξεκάθαρες οδηγίες για το πως θα επιτύχουν το στόχο τους. Με λίγα λόγια οι ανθρώπινες σχέσεις και οι απόδοση είναι έννοιες που πρέπει να βαδίζουν παράλληλα .

Το University of Michigan προσανατολίστηκε και αυτό στις έννοιες της παραγωγής και του ανθρωποκεντρισμού με τη διαφορά ότι τις παρουσίασε σαν δύο έννοιες ασύμβατες μεταξύ τους. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα και στο παρακάτω σχήμα:

Ο Προσανατολισμός του ηγέτη (Michigan University)

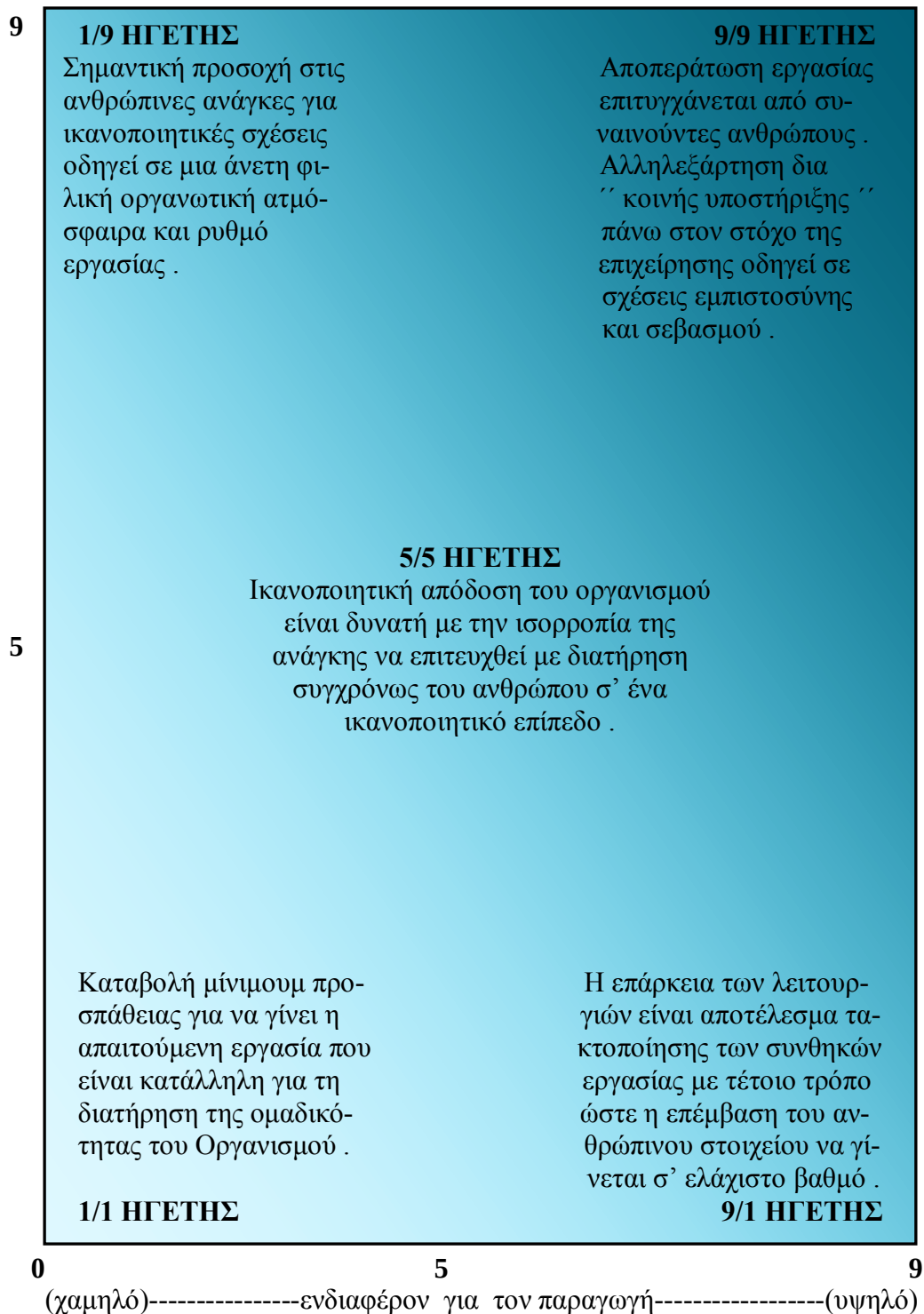


Σχήμα 3.2

Σύμφωνα με το σχήμα ένας ηγέτης δεν μπορεί να ενδιαφέρεται και για τους εργαζόμενους και για την παραγωγή, πρέπει να έχει μόνο έναν προσανατολισμό.

Τα δύο αυτά πανεπιστήμια χρησιμοποίησαν μεν τα ίδια στοιχεία αλλά με διαφορετικό τρόπο. Το αποτέλεσμα και των δύο αρχικά ήταν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αποτελεσματικών ηγετών έδειχναν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους από ότι για την παραγωγή.

Στη συνέχεια όμως τα αποτελέσματα αυτά δεν επιβεβαιώθηκαν απόλυτα και δημιούργησαν πολλούς προβληματισμούς, τους οποίους έλυσαν οι Blake και Mouton με τη θεωρία του διοικητικού πλέγματος (Managerial Grid).



Σχήμα 3.3: Το Διοικητικό Πλέγμα των R. Blake και J. Mouton

Το όλο σκεπτικό είναι ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την παραγωγή και για τους εργαζόμενους,έτσι ανάλογα που ρίχνει το βάρος έχουμε και τις διαφορετικές συμπεριφορές του ηγέτη. Έτσι δημιουργήσαν ένα πλέγμα³ που στον ένα άξονα είναι το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στον άλλο το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο.Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει το διοικητικό πλέγμα.Έτσι βλέπουμε ότι έχουμε:

- α) Αδύναμος ηγέτης (1/1),ο οποίος δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα.
- β) Ηγέτης της λέσχης (1/9),ο οποίος δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τα άτομα και χαμηλό για την παραγωγή.
- γ) Ηγέτης του καθήκοντος (9/1),ο οποίος δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στην παραγωγή και χαμηλό στα άτομα.
- δ) Ηγέτης του εκκρεμούς (5/5),ο οποίος δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα.
- ε) Δημοκρατικός ή Συνεργατικός ηγέτης (9/9),ο οποίος δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τα άτομα.

3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τη θεωρία αυτή διατύπωσε ο R.Likert γύρω στο 1947, ύστερα από συνεχείς ερευνητικές προσπάθειες και μελέτες που έκανε στο πανεπιστήμιο του Michigan.Έτσι κατέληξε στη θεωρία των τεσσάρων συστημάτων διοίκησης που θα αναφερθούμε αμέσως τώρα:

Σύστημα 1ο : Ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και έτσι παίρνει τις αποφάσεις μόνος του .Είναι καταπιεστικός απέναντι τους και τους ελέγχει συνεχώς . Αυτό το σύστημα ονομάζεται εκτελεστικό – εξουσιαστικό .

3. Βλ. ΣΚΟΥΛΑΣ Ε. ΝΙΚΟΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ Π .ΚΥΡΙΑΚΗ , ” ΔΙΔΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ” , ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΠΑ, ΑΘΗΝΑ. 1998 σελ.190 .

Σύστημα 2ο : Ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται ιδιαίτερα τους υφισταμένους του αλλά είναι πεπεισμένος ότι αυτή είναι η εργασία τους και λογικά θα πρέπει να την φέρουν εις πέρας. Το σύστημα εδώ είναι φιλανθρωπικό – εξουσιαστικό.

Σύστημα 3ο : Ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφισταμένους του αλλά όχι απόλυτα. Τους αφήνει κάποια περιθώρια ελευθερίας για την σωστή λειτουργία στο χώρο εργασίας και για την επίτευξη των στόχων που υπάρχουν, αλλά παίζει τον βασικό ρόλο ο ίδιος. Το σύστημα αυτό είναι συμβουλευτικό.

Σύστημα 4ο : Ο ηγέτης πιστεύει απόλυτα στους υφιστάμενους του και τους έχει εμπιστοσύνη. Έτσι συμμετέχουν όλοι μαζί στις αποφάσεις, άλλωστε καλύτερα σκέφτονται πολλά άτομα μαζί παρά ένα μόνο του. Το τελευταίο σύστημα τιτλοφορείται ως συμμετοχικό.

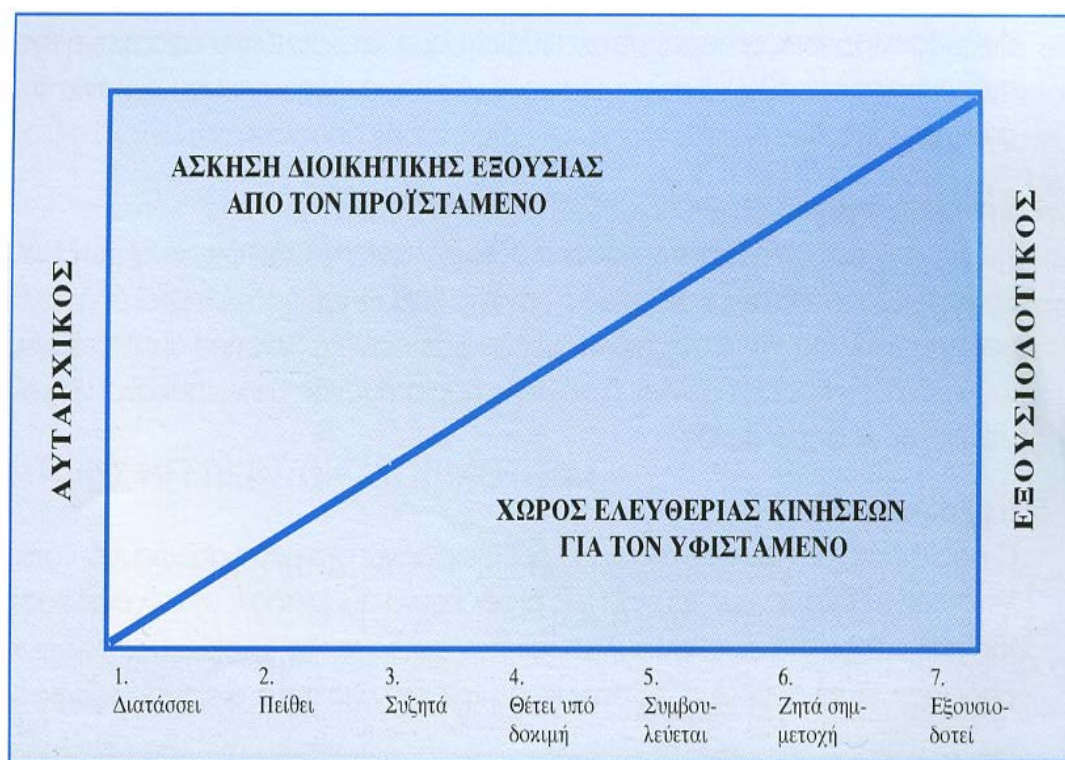
Ένα σύστημα που συνδυάζει κατά κάποιο τρόπο τα δυο τελευταία συστήματα διαμόρφωσε και εφάρμοσε η Βρετανική εταιρεία Γκλέϊστερ Μέταλ και το οποίο ονομάστηκε ‘‘Συμβουλευτική Ιεραρχία’’⁴.

3.5 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Την θεωρία αυτή διατύπωσαν οι Tannenbaum και Schmidt οι οποίοι ανέλυσαν το φάσμα της ηγετικής συμπεριφοράς και κατά πόσο συμμετέχουν οι υφιστάμενοι στη λήψη αποφάσεων σε κάθε περίπτωση. Έτσι μέσα από μία κλίμακα βλέπουμε τους διαφορετικούς τρόπους αποφάσεων ενός ηγέτη, που ξεκινάει από την αυταρχική ηγεσία και φτάνει μέχρι τη δημοκρατική.

4. Βλ. : Ν. ΜΑΝΤΑΣ, Π. ΚΑΚΟΥΝΗΣ, Α. ΝΤΑΝΟΣ, ‘‘ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ & ΠΡΑΚΤΙΚΗ’’, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ ΑΘΗΝΑ 1992 σελ. 77.

Στο παρακάτω σχήμα⁵ παρουσιάζεται η κλίμακα αυτή:



Σχήμα 3.4:Πίνακας της συνεχούς κλίμακας

Τα διάφορα στάδια του σχήματος είναι τα εξής:

1. Διατάζει : Παίρνει μία απόφαση και την εφαρμόζει χωρίς να ζητήσει την συγκατάθεση των υφισταμένων του,δηλαδή την ανακοινώνει χωρίς αντίλογο.
2. Πείθει : Παίρνει μία απόφαση και την περνάει στους υφισταμένους του με έξυπνο τρόπο, δηλαδή παρουσιάζοντας τα σωστά επιχειρήματα.

5. Βλ. ΣΚΟΥΛΑΣ Ε. ΝΙΚΟΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ Π.ΚΥΡΙΑΚΗ , ” **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ** ” , ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΠΑ, ΑΘΗΝΑ. 1998 σελ.183

3. Συνδιαλέγεται : Παίρνει μία απόφαση και την θέτει στο <<τραπέζι των διαπραγματεύσεων>> ώστε μέσα από τον διάλογο να βρεθούν λύσεις στα πιθανά εμπόδια που θα παρουσιαστούν.
4. Δοκιμάζει : Παίρνει μία απόφαση και τη θέτει υπό δοκιμή,δηλώνοντας βέβαια ότι υπάρχει η δυνατότητα τροποποίησης της κατά μικρό ή μεγάλο μέρος,αν πειστεί ότι πρέπει να κάνει αλλαγές.
5. Συμβουλευέται : Έχει κάποιες απόψεις αλλά δεν τις επιβάλλει,δέχεται τις υποδείξεις των υφισταμένων του και τους αφήνει να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης.
6. Συμμετέχει : Αφού καθορίσει τα όρια και τα κριτήρια , καλεί τους υφισταμένους του να προσπαθήσουν να λάβουν τη σωστή απόφαση για το θέμα.
7. Εξουσιοδοτεί : Καλεί τους υφισταμένους του να πάρουν την απόφαση μέσα από διάλογο προδεδευσμένος ότι θα τη δεχθεί οποία και να είναι , αρκεί να μην έχει μεγάλες επιπτώσεις στην επιχείρηση.

Ποιο από αυτά τα στάδια θα ακολουθήσει ο ηγέτης εξαρτάται από τις συνθήκες και τους παράγοντες που θα επικρατούν και δεν είναι σωστό να ακολουθεί ένα στάδιο συνέχεια χωρίς <<να κοιτάει γύρω του>>.Ρόλο θα παίξουν οι συνέπειες της απόφασης,οι πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του,οι ικανότητες και οι φιλοδοξίες της ομάδας,οι χρονικές πιέσεις κ.α.

3.6 ΑΛΛΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Μία από τις πρώτες θεωρίες που διατυπώθηκαν είναι αυτή του <<σπουδαίου ανθρώπου>>, δηλαδή ότι ο ηγέτης γεννιέται δεν γίνεται. Έτσι με λίγα λόγια ο ηγέτης είναι φυσιογνωμία προικισμένη με φυσικά χαρίσματα και χαρακτηριστικά όπως διάνοησης, κοινωνικότητας, ηθικής, πνευματικότητας κ.α. Βέβαια αργότερα αυτή η θεωρία άρχισε να υποχωρεί εξαιτίας της επιστήμης της ψυχολογίας, που ανέφερε ότι ο άνθρωπος γεννιέται μόνο με φυσικά χαρακτηριστικά που κληρονομεί από την οικογένεια του. Έτσι έχουμε την ανάπτυξη της θεωρίας της ηγεσίας που δημιουργείται μέσα από μια κατάσταση, σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από διάφορες περιστάσεις και γεγονότα όπως για παράδειγμα οι Ρούσβελτ, Μάο, Χίτλερ κ.α.

Ο Fiedler ανέπτυξε τη θεωρία της περίπτωσης που συνδυάζει τις δύο προηγούμενες, δηλαδή ένα άτομο για να γίνει ηγέτης πρέπει να έχει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και παράλληλα θα πρέπει να υπάρξουν και οι κατάλληλες περιστάσεις ώστε να δημιουργηθεί η αλληλεπίδραση. Επίσης ο Fiedler όρισε τις τρεις παρακάτω μεταβλητές:

1. Οι σχέσεις του ηγέτη με το μέλος του οργανισμού. Αυτό δείχνει τον αμοιβαίο σεβασμό που πρέπει να υπάρχει μεταξύ τους καθώς και την αποδοχή που πρέπει να έχει ο ηγέτης από τους εργαζομένους.
2. Η δομή των καθηκόντων των εργαζομένων. Αναφέρεται στο κατά πόσο υπάρχουν σαφείς οδηγίες, διαδικασίες, στόχοι, κ.τ.λ. και με βάση αυτό το κριτήριο η εργασία χωρίζεται σε δομημένη (όταν υπάρχουν σαφείς οδηγίες) και σε μη δομημένη (όταν δεν υπάρχουν σαφείς οδηγίες).
3. Η εξουσία ή η δικαιοδοσία που έχει ο ηγέτης. Δηλαδή πόσο η εξουσία που έχει ο ηγέτης είναι ισχυρή ή όχι, γεγονός που του δίνει την δυνατότητα να απολύει, να επιπλήττει να τιμωρεί κ.τ.λ.

Για τον Fiedler η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δημιουργείται με τον εξής συνδυασμό των παραπάνω μεταβλητών: Οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να είναι θετικές, να υπάρχει όσο το δυνατόν δομημένη εργασία που θα εκτελείται από τους εργαζομένους και ο ηγέτης να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξουσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΗΤΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ (ΣΤΥΛ)

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα συναντήσουμε τα ηγετικά πρότυπα δηλαδή την ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς που μπορεί να χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να <<οδηγήσει>> τα άτομα της ομάδας του προς την επίτευξη του στόχου που έχουν αναλάβει. Άλλωστε για να είναι αποτελεσματικός ένας ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει τον τρόπο που διοικεί ανάλογα με τις περιστάσεις και τα άτομα που συνεργάζεται.Ακόμα θα αναφερθούμε σε ηγέτες-πρότυπα καθώς και στη σχέση ηγεσίας και διαρκούς μαθήσεως.

4.2 Ο ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο αυταρχικός ηγέτης θέλει να διατηρεί το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας για τον εαυτό του γιατί έτσι νιώθει ένα αίσθημα ασφάλειας.Λαμβάνει αποφάσεις και νομίζει ότι τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας θα πρέπει να συμφωνήσουν μαζί του.Ο βασικός σκοπός του είναι να πετύχει το στόχο της επιχείρησης θυσιάζοντας κάποια άλλα πράγματα που θεωρεί δευτερεύοντα. Θέλει να δίνει λύση στα προβλήματα της εργασίας δημιουργώντας τέτοιες συνθήκες που να μειώνουν τους συναισθηματισμούς και τις ανθρώπινες σχέσεις.Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι σχέσεις με τους υφισταμένους του να είναι τυπικές.Δεν τους αφήνει να του προτείνουν λύσεις στα προβλήματα,αφού αυτός πιστεύει ότι ξέρει τι είναι σωστό για την επιχείρηση.Έχει μεγάλες απαιτήσεις,είναι πειστικός και θέλει συνεχώς να ελέγχει τους άλλους.Πιστεύει στο σύστημα εξουσίας-υπακοής και δεν αφήνει κανένα από τους υφισταμένους του να του εναντιωθεί.

Οι επιπτώσεις του συγκεκριμένου ηγετικού τρόπου διοίκησης είναι αρνητικές και ποικίλες.Οι υφιστάμενοι μπορεί να νιώσουν καταπιεσμένοι,προσβεβλημένοι και αδικημένοι,με αποτέλεσμα να γίνουν αδιάφοροι και απαθείς.Να εργάζονται μόνο όσο

πρέπει για να μη χάσουν τη δουλειά τους.Νιώθουν ότι αφού μένουν έξω από τις αποφάσεις δεν ανήκουν πραγματικά στην επιχείρηση αλλά είναι αναλώσιμοι,απλά πιόνια για να πετύχει η επιχείρηση τον στόχο της.Τέλος χάνουν την αφοσίωση τους προς την επιχείρηση και απογοητεύονται.Αυτό μπορεί να τους οδηγήσει ακόμα και σε επιθετικές συμπεριφορές και να χάσουν τελικά τη δουλειά τους.

4.3 Ο ΑΔΙΑΦΟΡΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο αδιάφορος ηγέτης έχει χαμηλό ενδιαφέρον και για τους στόχους της επιχείρησης αλλά και για τους υφισταμένους του.Δεν έχει το δίλημμα να ενδιαφερθεί περισσότερο με την παραγωγή ή με τα άτομα που εργάζονται γι'αυτή,είναι αποστασιοποιημένος.Οι άλλοι δεν περιμένουν πολλά από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δεν προσφέρει πολλά.Η επιρροή που ασκεί στους άλλους είναι μικρή και πιθανότατα να έχει το ρόλο επόπτη.Αφήνει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να επιλύσουν τα προβλήματα και στην περίπτωση που δεν θα τα καταφέρουν αντί αυτός να δώσει λύση αδιαφορεί.Το άτομο υπάρχει τυπικά στην επιχείρηση αλλά ουσιαστικά δεν συμμετέχει στην λειτουργία.

Οι επιπτώσεις αυτού του τρόπου διοίκησης είναι ότι επικρατεί σύγχυση με το τι ακριβώς γίνεται στην επιχείρηση και το κάθε άτομο κοιτάει τον εαυτό του και το πως θα επιβιώσει.Η εργασία τους είναι μικρή σε ποσότητα και κακής ποιότητας,νιώθουν ότι δεν τα καταφέρνουν και καταρρέουν σιγά σιγά ψυχικά.Ο προϊστάμενος παραμένει απαθής,αυτοί βλέπουν ότι δεν καταφέρνουν να πετύχουν τον στόχο που έχουν και ότι δεν υπάρχει λύση γι'αυτό το πρόβλημα.Η αποτυχία είναι ορατή και χάνουν κάθε προσδοκία.

4.4 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο ανθρωπιστικός ηγέτης βλέπει πως για να πετύχει την αποστολή του πρέπει να κερδίσει το σεβασμό και την

υποστήριξη των υφισταμένων του.Έτσι επικοινωνεί και έχει καλές σχέσεις μαζί τους,λαμβάνοντας υπόψιν τις απόψεις τους. Ο χώρος εργασίας είναι ιδανικός και ικανοποιούνται προσωπικές και κοινωνικές τους ανάγκες.Ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις αλλά είναι διαλλακτικός και συζητήσιμος και όπου χρειάζεται κάνει αλλαγές αφού πρώτη του προτεραιότητα δεν είναι η παραγωγή αλλά το άτομο.Δεν πιέζει τους υφισταμένους του και έτσι ο ρυθμός εργασίας γίνεται πιο άνετος,και ενθαρρύνονται να συνεχίσουν για να πετύχουν το στόχο τους.

Οι επιπτώσεις είναι περισσότερο θετικές αφού οι υφιστάμενοι νιώθουν ότι είναι κομμάτι της επιχείρησης και το ηθικό τους είναι υψηλό.Η επικοινωνία είναι ελεύθερη και έτσι δεν φοβούνται να εκφράσουν τις απόψεις τους ή να πούνε τα προβλήματα τους.Σαν ομάδα ενωμένοι μπορούν να λειτουργήσουν καλύτερα και να φτάσουν έτσι πιο κοντά στην επίτευξη του στόχου τους.

4.5 Ο ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Ο δημοκρατικός ηγέτης δείχνει σεβασμό και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του κάνοντάς τους έτσι πιο υπεύθυνους απέναντι σ'αυτά που πρέπει να προσφέρουν στην επιχείρηση. Καταβάλλει προσπάθειες να τους κάνει να αναπτυχθούν και να μάθουν να συνεργάζονται,για να δουλέψουν συλλογικά.Τους δίνει την ευκαιρία να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και έτσι ικανοποιείται η ανάγκη τους να νιώθουν ότι βοηθάνε ενεργά στην εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.Αυτού του είδους ο ηγέτης κουράζεται λιγότερο και είναι πιο αποτελεσματικός αφού αξιοποιεί το ταλέντο και τον ζήλο των υφισταμένων του για δουλειά,αφήνοντας τους να ενεργούν ελεύθερα και μέσα στα επιτρεπτά όρια.

Οι επιπτώσεις του δημοκρατικού τρόπου διοίκησης είναι απόλυτα θετικές αφού βοηθάει τα άτομα να εξελιχθούν και να ικανοποιήσουν τις φιλοδοξίες τους.Δεν ενεργούν πλέον από υποχρέωση και χωρίς να πιστεύουν σ'αυτό που κάνουν. Αναπτύσσονται οι συνθήκες για να αυξηθεί η δημιουργικότητα

και η παραγωγικότητα,και είναι πολύ πιθανό να υπάρξουν καινοτομίες στο χώρο εργασίας.

4.6 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΡΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗ

Η ηγεσία παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην δημιουργία και στην διατήρηση μιας επιτυχημένης επιχείρησης του 21ου αιώνα.Τον 21ο αιώνα για να είναι οι επιχειρήσεις δυναμικές και ευέλικτες,ο ηγέτης θα πρέπει να δημιουργήσει το είδος της «επιχείρησης που μαθαίνει».Με το είδος αυτό ο ηγέτης του 21ου αιώνα θα πρέπει να γνωρίζει περισσότερα για την ηγεσία και την διοίκηση απ'ότι ο ηγέτης του 20ου αιώνα.Αυτό γιατί συγκεκριμένα στον χώρο των επιχειρήσεων οι εξελίξεις είναι συνεχείς,ο ανταγωνισμός πιο μεγάλος και θα πρέπει ο ηγέτης να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις συνεχείς εξελίξεις.

Παρακάτω ακολουθούν παραδείγματα δύο ηγετών στα οποία φαίνεται η εξέλιξή τους μέσα από την διαδικασία της διαρκής μαθήσεως.

Όταν ο John P.Kotter πρωτοσυνάντησε τον Μάνι ήταν ένα αεικίνητο φιλικό και φιλόδοξο σαραντάχρονο διοικητικό στέλεχος.Είχε ήδη σημειώσει μια επιτυχημένη σταδιοδρομία,αλλά τίποτα πάνω του δεν έδειχνε ότι ήταν ένα ξεχωριστό άτομο.Κανένας στην επιχείρηση που εργαζόταν,τουλάχιστον απ'όσο μπόρεσε να καταλάβει δεν τον αποκαλούσε «ηγέτη».Τον έβρισκε κάπως επιφυλακτικό και αρκετά διπλωμάτη,όπως συμβαίνει με πολλούς ανθρώπους που γαλουχήθηκαν μέσα σε κάποιο γραφειοκρατικό περιβάλλον του 20ου αιώνα.Περίμενε ότι θα έμενε σε μια ανώτερη θέση για μερικές δεκαετίες και ότι θα είχε μια χρήσιμη,αλλά διόλου εξέχουσα,συμβολή στον οργανισμό που εργαζόταν.

Τον ξανασυνάντησε το 1995.Ύστερα από μια σύντομης διάρκειας συνομιλία,διέκρινε ένα βάθος και μια φιλοσοφική προσέγγιση που την περασμένη φορά δεν είχε διαπιστώσει.Σε συζητήσεις με άλλα στελέχη της εταιρίας του,άκουγε αντίστοιχες εκτιμήσεις.«Δεν είναι εκπληκτικό πώς εξελίχθηκε ο Μάνι;» τον ρωτούσαν και αυτός απαντούσε:«Πράγματι είναι εκπληκτικό».

Σήμερα,ο Μάνι διευθύνει μια επιχείρηση που τα καθαρά της κέρδη ανέρχονται σε 600 εκατομμύρια δολάρια.Η επιχείρηση αυτή αναπτύσσεται ταχύτατα σε παγκόσμιο επίπεδο,με όλους τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που συνεπάγεται αυτή η πορεία.Αυτή τη στιγμή,ο Μάνι οδηγεί την ομάδα των συνεργατών του μέσα από ένα σημαντικό μετασχηματισμό,σχεδιασμένο έτσι ώστε να εξασφαλίσει στον οργανισμό του ένα ελπιδοφόρο μέλλον.Και όλα αυτά,από έναν άνθρωπο που στα σαράντα του δεν έμοιαζε για ηγέτης,πόσο μάλλον τόσο μεγάλος ηγέτης.

Ηγέτες σαν τον Μάνι,δηλαδή ηγέτες που μαθαίνουν συνεχώς ακόμη και όταν βρίσκονται σε προχωρημένη ηλικία,υπάρχουν πολλοί.Η βιογραφία του Ιάπωνα βιομηχάνου Κονοσούκε Ματσουσίτα,ενός από τους πιο αξιόλογους ηγέτες επιχειρήσεων του 20ού αιώνα .Δείχνει αυτή την τάση σε μια ακραία μορφή.Οι περιγραφές των πρώτων φάσεων της ζωής του Ματσουσίτα μιλούν για έναν εργατικό,αλλά φιλάσθενο νεαρό. Πουθενά δεν συναντάς χαρακτηρισμούς όπως,ευφυής,δυναμικός,οραματιστής ή χαρισματικός στις περιγραφές που γίνονταν για εκείνον,κι ακόμα λιγότερο το χαρακτηρισμό ηγέτης.Κι όμως,ο Ματσουσίτα έγινε επιχειρηματίας σε ηλικία είκοσι ετών και κάτι,ηγέτης επιχείρησης στα τριάντα και τα σαράντα του,και κορυφαίας κλάσης επιχειρηματικός αναμορφωτής σε ηλικία πενήντα ετών και κάτι. Το αποτέλεσμα ήταν ότι βοήθησε έτσι την επιχείρηση του να ξαναγεννηθεί μετά τη φρίκη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου,να αφομοιώσει τη νέα τεχνολογία,να επεκταθεί σε διεθνές επίπεδο και να ανανεωθεί επανειλημμένως,έτσι ώστε να επιτύχει σε βαθμό που δεν μπορούσε κανένας να φανταστεί.Στη συνέχεια,ξεκίνησε μια ακόμη επιτυχημένη σταδιοδρομία ως συγγραφέας,σε ηλικία εξήντα ετών και κάτι,ως φιλόanthropos,σε ηλικία εβδομήντα ετών και κάτι, και ως εκπαιδευτικός,σε ηλικία ογδόντα ετών και κάτι.

4.6.1. ΣΧΗΜΑ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΜΑΘΗΣΕΩΣ

Το σχήμα της διαρκούς μαθήσεως⁶ μας δείχνει πως ο

6. Βλ. JOHN P. KOTTER , *''ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ''* , ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ , ΑΘΗΝΑ 2001 σελ.190.

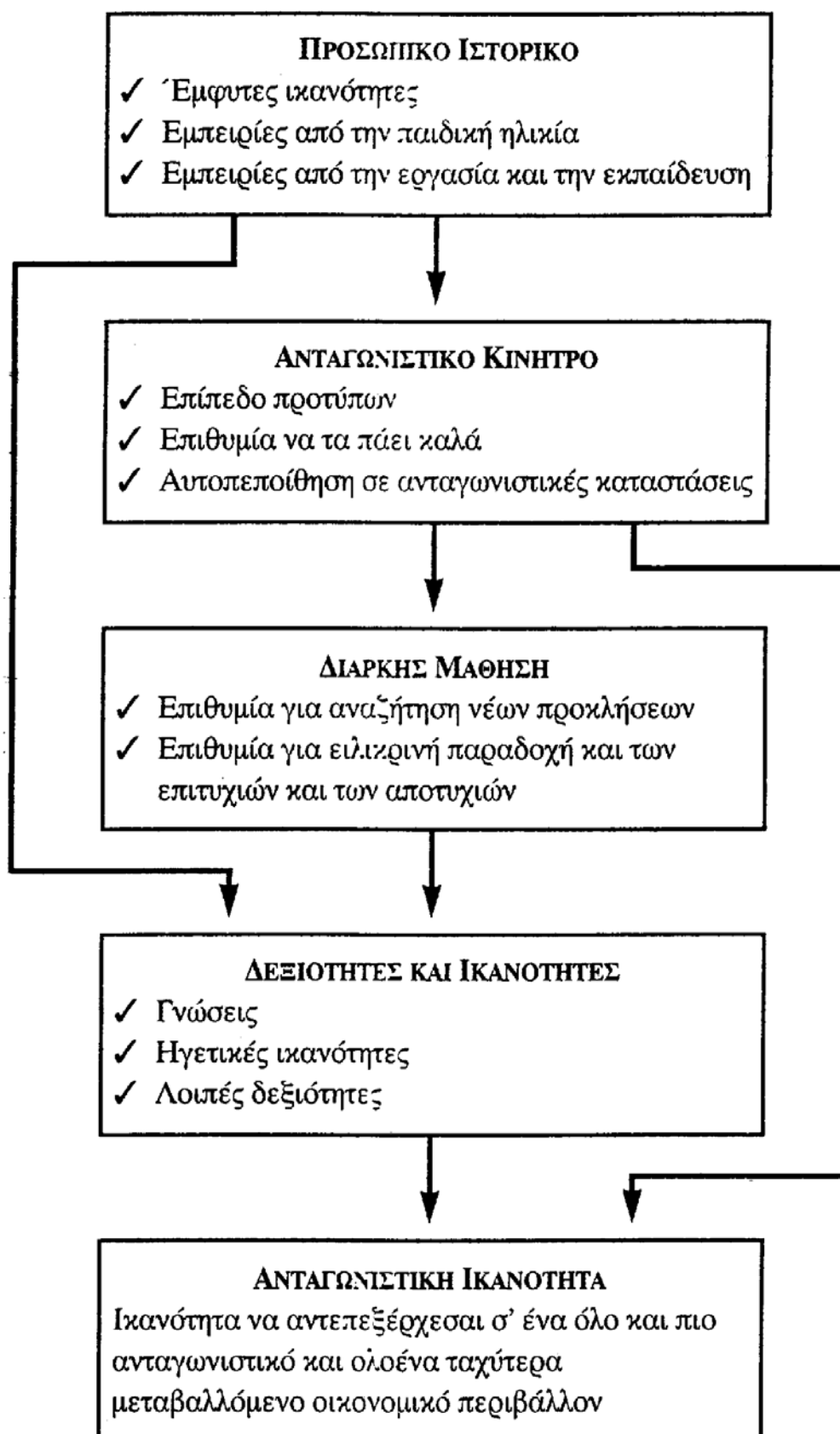
κάποιων στοιχείων(με πρωταρχικό αυτό της διαρκούς μαθήσεως),μπορεί να οδηγήσει έναν ηγέτη να γίνει αποτελεσματικός και επιτυχής.

Πιο αναλυτικά,οι έμφυτες ικανότητες και οι εμπειρίες ενός ηγέτη(*προσωπικό ιστορικό*),μαζί με τα πρότυπα και την επιθυμία του να πετύχει,να ανταγωνιστεί(*ανταγωνιστικό κίνητρο*),τον οδηγούν στο να αναζητά νέες προκλήσεις και κίνητρα, να μαθαίνει δηλαδή συνεχώς από όλα(*διαρκής μάθηση*).Με αυτά αποκτά περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες(*δεξιότητες–ικανότητες*) και οδηγείται στο να αποκτήσει μια ικανότητα τόσο μεγάλη που να μπορεί να ανταποκριθεί στο ανταγωνιστικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον(*ανταγωνιστική ικανότητα*).

Όλα τα παραπάνω συνδέονται μεταξύ τους σαν μια αλυσίδα όπου κάθε κρίκος αντιπροσωπεύει κάτι που αυτό τον κάνει απαραίτητο για τη συνοχή της αλυσίδας

Το βέλος από αριστερά δείχνει πως μπορούν οι απλές εμπειρίες και ικανότητες ενός ατόμου να τον οδηγήσουν στο να τις μετατρέψει σε ηγετικές ικανότητες.

Το βέλος από δεξιά δείχνει πως μια απλή επιθυμία ενός ατόμου για να ανταγωνιστεί μπορεί(πατώντας σε γερά θεμέλια,δηλαδή τα ενδιάμεσα στοιχεία)να μετατραπεί σε μια δυνατότητα ανταγωνισμού των πάντων.



ΣΧΗΜΑ 4.1 ΔΙΑΡΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗ

4.7 ΠΙΤΙΝΟ – Ο ΗΓΕΤΗΣ

Ο Ρικ Πιτίνο⁷ επεδίωκε τη δημιουργία ενός Ιταλικού εστιατορίου(στυλ Ανατολικής Ακτής),αφού πρώτα μελέτησε αρκετά τη περιοχή και τα εστιατόρια του Λέξιγκτον.Τελικά το δημιούργησε και είχε πολύ μεγάλη επιτυχία και οι κατάλογοι των κρατήσεων ήταν πολύ μεγάλοι.Ο Πιτίνο πίστευε ότι για να γίνει επιτυχία έπρεπε να κάνει τους ανθρώπους να δουλεύουν σκληρά,όχι όμως εξαναγκαστικά αλλά προσφέροντάς τους τα κατάλληλα κίνητρα που θα τους ωθήσουν να εργαστούν όσο το δυνατόν περισσότερο.Επιπλέον θα πρέπει η δουλειά να γίνεται ομαδικά και να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.Επίσης ο Πιτίνο οργάνωνε συχνές συναντήσεις του προσωπικού και τους επαινούσε όλους,από τον κατώτερο υπάλληλο μέχρι και τον ανώτερο,δίνοντάς τους κίνητρα και χωρίς να τους απειλεί με απόλυση.Με αυτή την στρατηγική ο Πιτίνο κατάφερε να ανεβάσει την επιτυχία του εστιατορίου κατά πολύ.

Με την ίδια στρατηγική ο Ρικ Πιτίνο το 1990 ανέλαβε να γίνει προπονητής στην ανδρική ομάδα μπάσκετ του πανεπιστημίου του Κεντάκι ``Wildcats``.Η ομάδα αυτή είχε πολλά προβλήματα και είχε τεθεί σε διαθεσιμότητα από το πρωτάθλημα για δύο χρόνια,απαγορεύτηκε από την τηλεόραση,αρκετοί βασικοί αθλητές μεταγράφηκαν και η αυτοπεποίθηση και το ηθικό της ομάδας είχαν βουλιάξει.Όταν ανέλαβε ο Πιτίνο εγγυήθηκε ότι μέσα σε έξι χρόνια θα ανεβάσει την ομάδα ψηλά.Σιγά σιγά,με τη στρατηγική που αναφέρθηκε παραπάνω,η ομάδα άρχισε να ανεβαίνει ψυχολογικά και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να γίνει πιο επιτυχημένη.Πράγματι στις αρχές της σεζόν 1995–1996 ο Πιτίνο κατάφερε να ανεβάσει την ομάδα στην κατάταξη των δέκα καλύτερων και το 1996 ο Πιτίνο έκανε την ομάδα να κερδίσει το πρωτάθλημα αντρών νικώντας την καλύτερη ομάδα του πρωταθλήματος.

7.Βλ. DUBRIN J. ANDREW,``*ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ*`, ``ΕΛΛΗΝ``, ΑΘΗΝΑ 1998, σελ. 327

4.8 ΜΑΡΚΣ

Η σαρανταδύαχρονη Μέριλυν Μάρκς είναι η διευθύντρια της Dorsey Trailers ,του κατασκευαστή φορτηγών-ρυμουλκών. Αγόρασε την εταιρία το 1987,χρησιμοποιώντας δανεικά χρήματα και εξοφλώντας το χρέος με τα διαδοχικά κέρδη (εξαγορά με δανειακή εξάρτηση).Υπό την ηγεσία της Μαρκς, οι πωλήσεις ξεπέρασαν τα \$200 εκατομμύρια το χρόνο.Οδήγησε επίσης την εταιρία προς σημαντικά κέρδη παραγωγικότητας.

Η Μαρκς αντιμετώπισε τη μεγαλύτερη πρόκληση τη στιγμή που η εταιρία θα άνοιγε για το κοινό.Καθώς ετοίμαζε τα πράγματα της για ένα ταξίδι με πιθανούς επενδυτές,η Μάρκς έλαβε ένα επείγον τηλεφώνημα από το κεντρικό εργοστάσιο στην Έλμπα,στην Αλαμπάμα.Λόγω μιας πλημμύρας, εκκεωνόταν η πόλη.Ένα παρόμοιο πρόβλημα έλαβε χώρα το 1990, και η εταιρία σχεδόν παρουσίασε έλλειμμα.Όταν φάνηκε ότι η ιστορία επρόκειτο να επαναληφθεί,τα άτομα που εφοδίασαν τη χρηματοδότηση είπαν, "Δε μπορούμε να ανοίξουμε αυτήν την εταιρία για το κοινό ." Αλλά η Μαρκς και το προσωπικό της επέμειναν. Θυμάται, "Παρακολουθούσαμε την κατάσταση ανά ώρα, και το φράγμα του ποταμού άντεξε. Αισθανθήκαμε ότι πέρασε το τελικό τεστ" .

Όπως έχει προαναφερθεί ο ηγέτης καταφέρνει με τη στάση του να δημιουργήσει «οπαδούς»,ανθρώπους που τον ακολουθούν σε όλες τις καλές και τις κακές στιγμές του.Έτσι και στο συγκεκριμένο παράδειγμα η Μέριλυν Μαρκς αποδείχτηκε πραγματικός ηγέτης,γιατί κατάφερε να κάνει τους υπαλλήλους της να αψηφήσουν τον οποιοδήποτε κίνδυνο και να σταθούν δίπλα της στη κρίση που εμφανίστηκε.

Αυτό αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι της Dorsey Trailers είχαν πειστεί ότι η αισιοδοξία της Μαρκς,για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος θα έβγαине αληθινή.Της είχαν τόση εμπιστοσύνη που δε χρειαζόταν να ψάξουν πως,γιατί και αν έπρεπε να το κάνουν,απλά την ακολούθησαν με τη σιγουριά ότι η Μαρκς ήξερε καλά τι έκανε.

Με αυτή την ηγετική στάση της Μαρκς φαίνεται ξεκάθαρα ότι είχε καταφέρει να κάνει τους εργαζομένους της να αισθάνονται την επιχείρηση σαν δικιά τους περιουσία, για την οποία θα έπρεπε να κάνουν τα πάντα για να την υπερασπιστούν. Επιπλέον τους είχε μάθει να λειτουργούν ομαδικά στην επίτευξη του οποιουδήποτε στόχου τους.

Έτσι με τόσο γερές βάσεις που είχε καταφέρει να δημιουργήσει η Μαρκς στην επιχείρησή της, το μόνο σίγουρο αποτέλεσμα θα ήταν η επιτυχία.

4.9 ΜΕΛΟΝ : ΗΓΕΤΗΣ ΕΝ ΔΡΑΣΗ

Ο Τομ Μέλον, ιδιοκτήτης της North American Tool and Die, πιστεύει ότι οι πολιτικές μπορούν να σταματήσουν απλά εάν δεν τις ανέχεται, θυμάται ότι λίγο μετά που αγόρασε την εταιρία, ο διευθυντής του εργοστασίου ήρθε στο γραφείο του κι άρχισε να ασκεί κριτική για τον αρχιμηχανικό.

Ο Μέλον είπε στο διευθυντή να σταματήσει τα σχόλια για ένα λεπτό και μετά τηλεφώνησε στον αρχιμηχανικό και τον προσκάλεσε να τους συναντήσει. Όταν έφτασε ο αρχιμηχανικός, ο Μέλον ζήτησε από τον διευθυντή του εργοστασίου να επαναλάβει αυτά που είπε. Ακολούθησε μεγάλη παύση, συνοδευόμενη από ένα κόκκινο πρόσωπο, δυο μουγκρητά, μετά σιωπή.

Ο Μέλον έκλεισε τη συνάντηση με την απαίτηση: "Έχεις δικαίωμα γνώμης. Αλλά αν έχεις πρόβλημα με κάποιον, κάτσε μαζί του και συζήτησε το. Εάν δεν μπορέσετε να φτάσετε σε συμφωνία, τότε ελάτε εδώ μαζί. Θα προσπαθήσω να κρίνω. Αλλά μην ξαναέρθεις εδώ μόνος για να μιλήσεις πίσω από την πλάτη κάποιου".

Ο διευθυντής του εργοστασίου δεν ξανάκανε αρνητικά σχόλια για κάποιον άλλον ενώπιον του Μέλον. Ο Μέλον άφησε επίτηδες να διαρρεύσει το επεισόδιο στους άλλους χωρίς να χρησιμοποιήσει ονόματα. Το μήνυμα ήταν ξεκάθαρο. Το πισώπλατο μαχαίρωμα δεν επιτρεπόταν.

Σε αυτό το παράδειγμα ο Μέλον θέλει να δείξει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει ένας ηγέτης να αντιμετωπίζει το πρόβλημα των ``πισώπλατων μαχαιρωμάτων`` μεταξύ των εργαζομένων του.

Ο Μέλον,σαν σωστός ηγέτης που ήταν,ήθελε να δείξει στους συγκεκριμένους εργαζόμενους ότι για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά η επιχείρηση θα πρέπει όλες οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις να λύνονται πρόσωπο με πρόσωπο.Με αυτό τον τρόπο ξεκαθαρίζονται οι οποιεσδήποτε διαμάχες άμεσα και χωρίς να υποβόσκουν αρνητικά συναισθήματα μεταξύ των εμπλεκομένων.

Βέβαια αυτό είναι αρκετά δύσκολο, γιατί χρειάζεται πολύ θάρρος για να εκφράσει ο ένας στον άλλον την αντίθεση ή το παράπονό του.Με τη διαδικασία των πισώπλατων μαχαιρωμάτων διαιωνίζεται μια κατάσταση που οδηγεί στην παρεμπόδιση της σωστής εξέλιξης και λειτουργίας της επιχείρησης.Γι'αυτόν ακριβώς τον λόγο ο Μέλον εφάρμοσε αυτή την στρατηγική η οποία έφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ
ΗΤΕΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τις αλλαγές που μπορεί να επιτύχει ένας ηγέτης μέσα στην επιχείρηση παίζοντας πολλές φορές το ρόλο του υπερηγέτη. Επιπλέον διαχωρίζει τον ηγέτη από το μάνατζερ και καθορίζει τη θέση που παίρνει ο ηγέτης σε μια διαμάχη μες την επιχείρηση.

5.2 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Μια σημαντική πτυχή στη μελέτη της ηγεσίας, είναι ο ηγέτης της αλλαγής. Ο ηγέτης της αλλαγής αναπτύσσει νέα οράματα για τον οργανισμό και δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους για να αποδεκτούν και να εργαστούν για την επίτευξη αυτών των οραμάτων. Είναι ένας συνδυασμός χαρίσματος, εμπνευστικής ηγεσίας και πνευματικής διέγερσης. Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι αυτό το στυλ βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης.

Σκοπός του ηγέτη της αλλαγής είναι να κάνει υπέρβαση της οργανωτικής κουλτούρας. Αυτό μπορεί να το πραγματοποιήσει με πολλούς τρόπους, όμως οι πιο σημαντικοί είναι τρεις.

Πρώτος, ο ηγέτης της αλλαγής αυξάνει τη συνείδηση των ατόμων για τη σημασία δεδομένων αμοιβών και υποδεικνύει τον τρόπο επίτευξης τους. Επιπλέον προσπαθεί να τονίσει την περηφάνια που θα αισθανθούν οι εργαζόμενοι εάν η επιχείρησή τους καταξιωθεί στο χώρο της.

Δεύτερος, κάνει τα άτομα να κοιτάζουν πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον χάρη της ομαδικότητας και της επιχείρησης. Για παράδειγμα θα μπορούσε να τους πει ότι χρειάζονται επιπλέον συνεργάτες, αλλά υπάρχει κίνδυνος να αυξηθούν οι δαπάνες και έτσι να χάσουν τη δουλειά τους.

Τρίτος,να τους κάνει να αναζητήσουν την προσωπική τους ολοκλήρωση ξεπερνώντας την επικέντρωση τους σε μικρές ικανοποιήσεις.Έτσι π.χ. θα μπορούσε να τους πει ότι ναι μεν ένα μεγάλο μεσημεριανό διάλειμμα είναι ωραίο αλλά αν τελειώσουν το πρόγραμμά τους εγκαίρως θα είναι το «καμάρι» της επιχείρησης.

Οι ηγέτες της αλλαγής θεωρούνται χαρισματικοί ηγέτες γιατί καταφέρνουν αυτές τις αλλαγές με την ισχυρή επίδραση της προσωπικότητάς τους.

Έτσι θα μπορούσαμε να πούμε ότι και αυτό το στυλ ηγέτη έχει τα δικά του χαρακτηριστικά:

1)**Όραμα**.Ο χαρισματικός⁸ ηγέτης διαγράφει την πορεία που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να πετύχει το στόχο και προβλέπει το πως πρέπει να είναι η επιχείρηση στο μέλλον.

2)**Επιτακτικό στυλ επικοινωνίας**.Έχουν μια δική τους γλώσσα επικοινωνίας η οποία περιέχει πολλές μεταφορές και αναλογίες.Για παράδειγμα,ο πρόεδρος της Coca Cola λέει στους εργαζομένους του ότι με το προϊόν τους,δίνει σε όλο τον κόσμο μια στιγμή απόλαυσης στην καθημερινή τους ζωή.

3)**Εμπνευση εμπιστοσύνης**.Όσοι πιστεύουν πραγματικά σε αυτούς τους ηγέτες,τους ακολουθούν «τυφλά» και είναι

8. Ο Βέμπερ αναφέρει για το χάρισμα τα παρακάτω:

"...Το εξαιρετικό εκείνο προσόν,το οποίο διαθέτει ένας άνθρωπος,αδιάφορον αν είναι πραγματικό,υποθετικό ή φανταστικό (χαρισματική),κατά συνέπεια είναι η επιρροή είτε πρωταρχικός ενεργώς είτε πρωταρχικός ψυχολογική,ήτις ασκείται επί ανθρώπων και εις την οποίαν οι υφιστάμενοι ταύτην,υποτάσσονται ως εκ της πίστεως την οποίαν τρέφουν προς το εξαιρετικόν ποιόν ενός ωρισμένου προσώπου.Ο μάγος,ο προφήτης,ο αρχηγός εις την θήραν ή το πλιάτσικο,ο πολεμιστής φύλαρχος,ο ηγεμών με τα καισαρικά προσόντα,εις ωρισμένας δε περιπτώσεις ο ηγέτης ενός προσωποπαγούς κόμματος,αποτελούν δια τους μαθητάς,ακολουθούς, στρατιώτας,οπαδούς των κ.λ.π. τοιούτους χαρισματικούς ηγέτας.Την εξουσίαν την νομιμοποιεί η πίστις και η αφοσίωσις ενός κοινού προς κάτι το εξαιρετικόν,κάτι το οποίον εκτιμάται επειδή υπερβαίνει τα συνήθη ανθρώπινα προσόντα,κάτι το οποίον άλλοτε εταυτίζετο μετά του υπερφυσικού.Η χαρισματική εξουσία στηρίζεται εις την πίστιν επί την μαγείαν,εις την δύναμιν της αποκαλύψεως και εις την λατρείαν του ήρωος".

διατεθειμένοι να ρισκάρουν ακόμα και τις καριέρες τους για την επίτευξη του οράματος του ηγέτη τους.

4)Βοήθεια στα μέλη της ομάδας να νιώσουν καλά.Ένα σχέδιο που ακολουθούν οι χαρισματικοί ηγέτες είναι να βάζουν εύκολους στόχους στους υφισταμένους τους και όταν τους πετυχαίνουν να τους επαινούν,με σκοπό να τους κάνει να νιώσουν ικανοί για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν σε πιο δύσκολους στόχους.

5)Πνευματική διέγερση στους άλλους.Οι ηγέτες της αλλαγής θέλουν να κάνουν τα μέλη της ομάδας να επανεξετάζουν τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνει την άσκηση του πνεύματός τους,ενώ συνάμα τους προετοιμάζουν πως να αντιμετωπίσουν ένα παλιό πρόβλημα που ξαναεμφανίζεται.

Οι χαρισματικοί ηγέτες θεωρούνται από την επιχείρηση σαν ήρωες.Επειδή λοιπόν η αξία τους έχει μεγάλη αναγνωρισιμότητα θα πρέπει να διαθέτουν πολύ ισχυρή προσωπικότητα για να μην παρασυρθούν.Πολλοί χαρισματικοί ηγέτες εκμεταλλεύονται την επιρροή τους στους άλλους για προσωπικό τους όφελος και οδηγούν την επιχείρηση σε παράνομους και ανήθικους στόχους.

Για παράδειγμα,ο θρυλικός βασιλιάς των ριψοκίνδυνων ομολογιών Μάικλ Μίλκεν καταδικάστηκε για παράνομες συναλλαγές χρεογράφων οι οποίες συνεισέφεραν στα κέρδη του περίπου 500 εκατομμύρια δολάρια σε ένα χρόνο.Ωστόσο ενέπνευσε εκατοντάδες άτομα.Ένας πρώην οπαδός του,είπε για το Μίλκεν´Έάν είχε πηδήξει από το λόφο,όλοι σε αυτήν την ομάδα θα τον είχαν ακολουθήσει´´.

5.3 ΥΠΕΡΗΓΕΣΙΑ

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους ενός ηγέτη είναι να γίνει υπερηγέτης.Υπερηγέτης θεωρείται το άτομο εκείνο το οποίο ηγείται των άλλων έτσι ώστε να ηγηθούν μετά εκείνοι του εαυτού τους.Με αυτό τον τρόπο μαθαίνουν τα άτομα να είναι ηγέτες του εαυτού τους και έτσι να μην έχουν ανάγκη το

συνεχές εξωτερικό έλεγχο.Ο υπερηγέτης λειτουργεί σαν «καθηγητής» ή «προπονητής»,δηλαδή να διδάξει στα μέλη της ομάδας του το πως να γίνουν ηγέτες.

Σκοπός της υπερηγεσίας είναι να αποκτήσουν τα άτομα εποικοδομητική σκέψη.Φυσικά το μοντέλο τους είναι ο υπερηγέτης ο οποίος δεν πρέπει να εκφράζει απαισιόδοξες, αυτοκριτικές σκέψεις στα μέλη της ομάδας,το σημαντικότερο όμως είναι να ανταμείβει αυτή την εποικοδομητική σκέψη της ομάδας.

Η θεωρία της υπερηγεσίας δημιουργήθηκε από τους Τσάρλς Μάνζ και Χένρυ Σίμς.Ο Τσαρλς Μάνζ προτείνει τους εξής τρόπους καθιέρωσης και μεταβολής των προτύπων σκέψης:

- 1) **«Αναγνωρίστε τις καταστροφικές σκέψεις και υποθέσεις».**Δηλαδή να γίνει αναγνώριση των αρνητικών σκέψεων και έπειτα αντικατάστασή τους με πιο εποικοδομητικές σκέψεις.Για παράδειγμα ένας υπάλληλος μπορεί να θεωρήσει την κριτική του διευθυντή σαν δείγμα προσωπικής αντιπάθειας. Μια θετική σκέψη είναι ότι ο διευθυντής προσπαθεί να τον βοηθήσει στην αύξηση της απόδοσής του.
- 2) **«Συνηθίστε να μιλάτε στον εαυτό σας θετικά και εποικοδομητικά».**Για παράδειγμα αν σας ανατεθεί η προετοιμασία ενός προϋπολογισμού και δεν είστε καλός στα μαθηματικά μην πείτε ότι δε θα τα βγάλετε πέρα,αλλά αντίθετα ότι για να ετοιμάσετε τον προϋπολογισμό θα πρέπει να βελτιώσετε τα μαθηματικά σας.
- 3) **«Οραματιστείτε μεθόδους για αποτελεσματική αποδοτικότητα».**Δηλαδή φανταστείτε τον εαυτό σας να κινείται με μεγάλη άνεση σε μια προκλητική ανάθεση, χρησιμοποιώντας μεθόδους που λειτούργησαν στο παρελθόν.Παραδείγματος χάριν μια παρουσίαση στη διοίκηση με λιγότερα λάθη από ότι στο παρελθόν.

Συνοπτικά ο υπερηγέτης μαθαίνει στα άτομα να χρειάζονται ελάχιστη ηγεσία.Μ'αυτό τον τρόπο εκτός από τα άτομα

ευνοούνται και οι επιχειρήσεις γιατί,έτσι δεν είναι απαραίτητη η πρόσληψη πολλών διευθυντών,αφού τα άτομα αυτοδιαχειρίζονται.

5.4 ΣΧΕΣΗ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ

Οι όροι μάνατζερ και ηγέτης συνήθως αποδίδονται με την ίδια έννοια από τα στελέχη των επιχειρήσεων.Όμως οι όροι αυτοί διαφέρουν.

- Ο μάνατζερ είναι ένα διοικητικό στέλεχος το οποίο διορίζεται από κάποιον ανώτερό του και έχει σαν σκοπό να διαχειρίζεται τις διοικητικές αρμοδιότητες,να θέτει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και να αναλαμβάνει τις ευθύνες που του αναλογούν.Μπορεί όμως ο μάνατζερ να μην είχε τα προσόντα που απαιτούνταν,αλλά να διορίστηκε εξαιτίας κάποιας συγγένειας,γνωριμίας και πολλούς άλλους λόγους με αποτέλεσμα να μην είναι εύκολο για αυτόν να διεκπεραιώνει διάφορα σοβαρά ζητήματα,να μην είναι ικανός να παίρνει σωστές αποφάσεις και μπορεί να δημιουργήσει μεγάλο πρόβλημα στην επιχείρηση.

Οι υφιστάμενοι πρέπει να τον υπακούουν γιατί είναι υποχρεωμένοι εξαιτίας της εξουσίας που ασκεί ο μάνατζερ λόγω της θέσης του.Πολλές φορές εκτελούν διάφορες διαταγές με καταπίεση και υπάρχει περίπτωση ο μάνατζερ να γίνει αντιπαθητικός.Εξαιτίας αυτού υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση να μην είναι επιτυχημένοι.

- Ο ηγέτης(ο οποίος μπορεί να μην είναι κάποιο διοικητικό στέλεχος)παίρνει την εξουσία από τους υφισταμένους και τους συνεργάτες του,που σημαίνει ότι είχε τα προσόντα για να πάρει αυτή την θέση.Οι υφιστάμενοι και οι συνεργάτες του τον υπακούουν και τον ακολουθούν στους στόχους που έχει θέσει επειδή αυτοί το θέλουν και όχι επειδή υποχρεούνται ή εξαναγκάζονται.Αυτό σημαίνει ότι κάνουν

τη δουλειά τους με χαρά και μεράκι και θεωρούν το στόχο της επιχείρησης προσωπικό τους στόχο.

Με λίγα λόγια ο ηγέτης έχει την ικανότητα και το χάρισμα να εμπνέει, να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να ενθαρρύνει τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του ώστε να συνεργούν για κοινούς στόχους και όταν αυτός απουσιάζει η ομάδα συνεχίζει να λειτουργεί αποτελεσματικά.

Συμπερασματικά, ο μάνατζερ χρησιμοποιεί μια ομάδα σαφών εργαλείων και τεχνικών, βασιζόμενος στη λογική και τον έλεγχο, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια ποικιλία περιστάσεων. Η ηγεσία ασχολείται περισσότερο με το όραμα, το κίνητρο, την πειθώ, την δημιουργικότητα και την επιρροή. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω θα μπορούσε εύλογα να γεννηθεί το ερώτημα: «Ο μάνατζερ μπορεί να είναι και ηγέτης»; Η απάντηση είναι ότι φυσικά μπορεί να είναι και ηγέτης όπως και οποιοσδήποτε άλλος αρκεί να διαθέτει τα προσόντα και τις δεξιότητες ενός πραγματικού ηγέτη και θα ήταν πολύ καλό για την επιχείρηση ο μάνατζερ να είναι και ηγέτης.

5.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΕ ΜΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΜΑΧΗ.

Είναι λογικό ότι στα πλαίσια της λειτουργίας μιας οργανωτικής μονάδας θα υπάρξουν στιγμές διαμάχης είτε μεταξύ απλών εργαζομένων, είτε μεταξύ ατόμων που κατέχουν υψηλές θέσεις. Η διαμάχη γίνεται μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων της επιχείρησης γιατί ανταγωνίζονται την ίδια πηγή. Σ' έναν οργανισμό οι πηγές που υπάρχουν είναι περιορισμένες και δε μπορούν να ικανοποιηθούν τα κίνητρα και οι επιθυμίες όλων. Γι' αυτό το λόγο οι διαμάχες αποτελούν αναπόφευκτο μέρος των εργασιακών σχέσεων.

Όταν υπάρχει μεγάλο ποσοστό διαμάχης δημιουργείται μεγάλο πρόβλημα συνεννόησης και συνεργασίας μεταξύ των ατόμων. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός γιατί παίζει το ρόλο του μεσολαβητή. Ο τρόπος με

τον οποίο θα χειριστεί τη διαμάχη επηρεάζει άμεσα τον οργανισμό,διότι ένα ποσό διαμάχης είναι απαραίτητο σε μια επιχείρηση.Παρακάτω ακολουθούν αναλυτικότερα οι θετικές και αρνητικές συνέπειες μιας διαμάχης

5.5.1 ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ

Πολλοί μελετητές και διευθυντές διαφόρων επιχειρήσεων πιστεύουν ότι αν μέσα σ'έναν οργανισμό υπάρχει το κατάλληλο ποσό διαμάχης τότε θα υπάρξουν και οι εξής θετικές συνέπειες:

1)**Αυξημένη παραγωγικότητα.**Όταν υπάρχει ο σωστός ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων μιας οργανωτικής μονάδας τα άτομα αποκτούν μεγαλύτερη εφευρετικότητα,με αποτέλεσμα να θέτουν πιο τεκμηριωμένες προτάσεις,να ψάχνουν σε βάθος το καθετί και να βρίσκουν πρωτότυπες λύσεις σε διάφορα προβλήματα.Όλα τα παραπάνω μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας

2)**Αυξημένη προσπάθεια.**Ο ανταγωνισμός αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της προσπάθειας ενός ατόμου.Γιατί κάθε άτομο που παίρνει μέρος σε μια διαμάχη θέλει,φυσικά,να την κερδίσει και για το λόγο αυτό καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια.Το αποτέλεσμα της προσπάθειας είναι ότι μπορεί να μάθουν κάποιες κρυφές ικανότητες που έχουν και να εκπλήξουν τους εαυτούς τους και τους γύρω τους.

3)**Αυξημένες διαγνωστικές πληροφορίες.**Όταν υπάρχει διαμάχη για κάποιο θέμα ή πρόβλημα της επιχείρησης γίνονται περισσότερες και λεπτομερέστερες έρευνες και βγαίνουν πολύ σημαντικές πληροφορίες γι'αυτό.Έτσι μπορούν να προλάβουν κάποια μελλοντικά παρόμοια προβλήματα.

4)**Αυξημένη συνοχή στην ομάδα.**Σε περίπτωση που η διαμάχη πραγματοποιείται μεταξύ ομάδων δημιουργείται μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών της κάθε ομάδας,γιατί όλα τα μέλη της μιας αντιμετωπίζουν τα μέλη της άλλης σαν ένα «κοινό εχθρό».

5.5.2 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ

Όταν σε μια οργανωτική μονάδα υπάρχει μεγάλο ποσό διαμάχης, τότε δημιουργούνται οι εξής αρνητικές συνέπειες.

1)**Άσχημη ψυχική και πνευματική υγεία.**Όταν υπάρχει έντονη διαμάχη, το άτομο έχει μεγάλη ένταση και άγχος με αποτέλεσμα να μη σκέφτεται σωστά και ήρεμα, παίρνοντας βιαστικές και πολλές φορές λανθασμένες αποφάσεις. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στη μείωση της αποδοτικότητας του.

2)**Δαπανημένοι πόροι.** Κατά τη διάρκεια μιας διαμάχης δαπανώνται χρόνος, χρήμα και πολλοί άλλοι πόροι σαφώς απαραίτητοι, οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν με άλλο τρόπο για καλύτερους σκοπούς.

3)**Δευτερεύοντες στόχοι.** Σε ακραίες μορφές διαμάχης τα άτομα επικεντρώνονται στο πως θα κερδίσουν τη διαμάχη, με αποτέλεσμα να παραμελούν το κυνήγι των σημαντικών στόχων που έχουν τεθεί. Ένα σχετικό παράδειγμα πραγματοποιήθηκε σε μια ομάδα συστημάτων πληροφοριών. Οι ανταγωνιστικές ομάδες ξόδεψαν τόσο χρόνο καβγαδίζοντας για το πιο είδος συσκευών και λογισμικού να αγοράσουν ώστε παραμέλησαν μερικές από τις εργασίες τους.

4)**Αυξημένο προσωπικό συμφέρον.** Πολλές φορές τα άτομα που βρίσκονται στη διαμάχη προσπαθούν να την κερδίσουν για λόγους προσωπικού συμφέροντος, αδιαφορώντας για το συμφέρον της επιχείρησης και των πελατών της. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία «αυτοκρατορίας». Δηλαδή, συγκεντρώνουν δίπλα τους άτομα τα οποία μπορούν εύκολα να τα επηρεάσουν, ώστε σε μια ενδεχόμενη διαμάχη με άλλους να έχουν από πίσω τους αρκετά άτομα που θα υποστηρίξουν την άποψή τους.

5.5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ (ΣΤΥΛ) ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ

Οι ηγέτες ξοδεύουν περίπου το 20% του εργασιακού τους χρόνου αντιμετωπίζοντας τις διαμάχες. Σκοπός του ηγέτη σε μια τέτοια περίπτωση είναι η επίλυση της διαμάχης. Υπάρχουν

πέντε στυλ επίλυσης της διαμάχης που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο ηγέτης.

Το πρώτο στυλ είναι ο **εξαναγκασμός**, στο οποίο ο ηγέτης θέλει να περάσει το μήνυμα ότι πρέπει ο καθένας να κερδίσει τη διαμάχη έστω και αν είναι σε βάρος του άλλου.

Το δεύτερο στυλ είναι η **προσαρμογή**, όπου σε μια διαμάχη τα άτομα ικανοποιούν τα συμφέροντα των άλλων, αδιαφορώντας για τα δικά τους.

Το τρίτο στυλ είναι η **διανομή**, όπου κανένα από τα άτομα που παίρνει μέρος στη διαμάχη δεν ικανοποιεί πλήρως τις απαιτήσεις του, βρίσκεται δηλαδή μια μέση λύση.

Το τέταρτο στυλ είναι η **συνεργασία**, όπου υπάρχει πλήρης ικανοποίηση των συμφερόντων των ατόμων που παίρνουν μέρος στη διαμάχη.

Το πέμπτο στυλ είναι η **αποφυγή**, όπου ο ηγέτης δεν παίρνει θέση στην επίλυση της διαμάχης και αφήνει τα άτομα να την επιλύσουν
μόνα τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6



ΤΟ ΤΑΞΙΔΙ
ΤΗΣ
ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ
-
ΣΤΟΧΟΙ - ΔΑΣΚΑΛΟΙ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΤΟ ΤΑΞΙΔΙ ΤΗΣ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ– ΣΤΟΧΟΙ - ΔΑΣΚΑΛΟΙ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στο ταξίδι της μετατροπής, το οποίο αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης πρέπει να συμπεριφέρεται στους υφισταμένους του, δηλαδή σαν χήνα και όχι σαν βούβαλος. Επιπλέον θα δούμε τους στόχους που πρέπει να θέσει προτού να ξεκινήσει το ταξίδι του καθώς και τους «δασκάλους» που θα τον βοηθήσουν να πετύχει τη μετατροπή του.

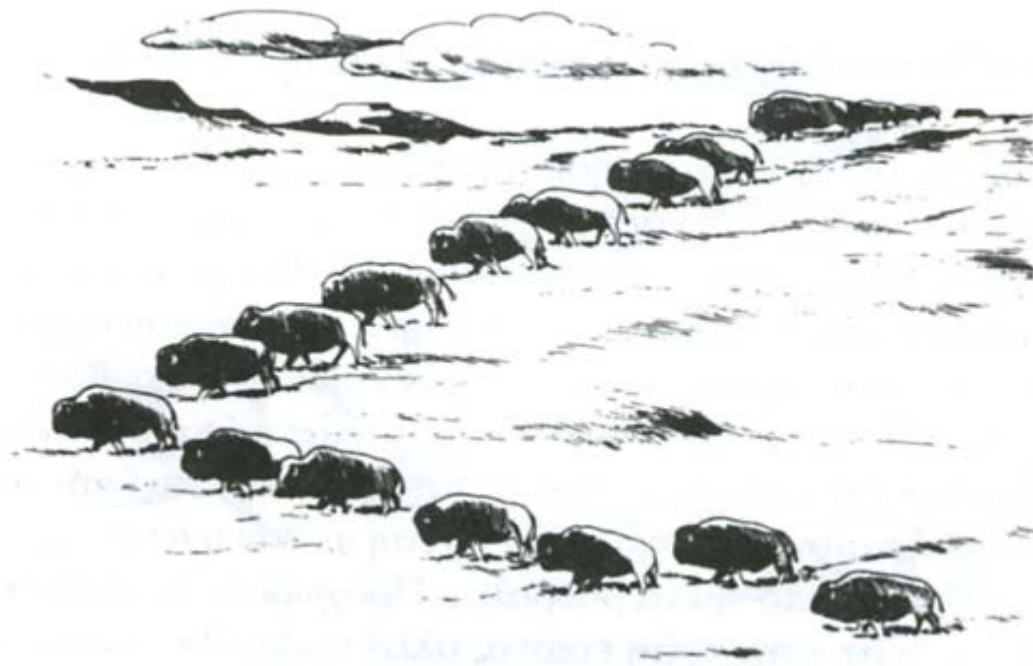
6.2 Η ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΑΠΟ ΒΟΥΒΑΛΟΣ ΣΕ ΧΗΝΑ!

Ο Ralph C. Stayer είναι διευθύνων σύμβουλος της Johnsonville (εταιρεία παραγωγής λουκάνικων). Η εταιρεία άρχισε να χάνει μερίδιο της αγοράς, τα προϊόντα της δέχονταν επίθεση από τους Ιάπωνες. Τα προβλήματα τα γνώριζε καλά όπως και τις λύσεις (δηλαδή βελτίωση ποιότητας, καλύτερες υπηρεσίες κ.τ.λ.). Το δύσκολο όμως ήταν η εφαρμογή αυτών των λύσεων. Στη θεωρία όλα είναι μια χαρά, η πράξη είναι το δυσκολότερο σημείο.

Η δυσκολία αυτή οφειλόταν στο γεγονός ότι μέχρι τώρα εφαρμόζε το παλιό ηγετικό πρότυπο που συμβολίζεται σαν τον αρχηγό βούβαλο και το κοπάδι του (σχήμα 7.1)⁹! Τα κοπάδια των βουβάλων έχουν έναν αρχηγό τον οποίον ακολουθούν τυφλά, κάνοντας ότι κάνει και πηγαίνοντας όπου πάει.

9. Βλ. JAMES A. BELASCO – RALF C. STAYER , *ΤΟ ΠΕΤΑΓΜΑ ΤΟΥ ΒΟΥΒΑΛΟΥ* , ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ , ΑΘΗΝΑ 2000 σελ. 38

Δηλαδή,όποιος ηγέτης λειτουργεί μ'αυτό το πρότυπο οι άλλοι στηρίζονται σ'αυτόν,με αποτέλεσμα να αναλαμβάνει εξ'ολοκλήρου την ευθύνη της οποιασδήποτε ενέργειας και πολλές φορές να μην παίρνει σωστές αποφάσεις,αφού όλα συγκεντρώνονται πάνω του.Όσον αφορά τους εργαζομένους του,λειτουργούν χωρίς να παίρνουν δικές τους πρωτοβουλίες ακολουθώντας άβουλα τις αποφάσεις του ηγέτη.Αυτό τους στερεί τη δημιουργικότητα της φαντασίας και τους μετατρέπει σε κομπάρσους αντί για πρωταγωνιστές,με αποτέλεσμα να χάνουν το ενδιαφέρον τους για την εξέλιξη της επιχείρησης καθώς και το ζήλο τους για την εργασία γενικότερα.



ΣΧΗΜΑ 7.1

Στον αντίποδα αυτού του προτύπου είναι το καινούργιο ηγετικό πρότυπο,που συμβολίζεται σαν ένα κοπάδι από χήνες(σχήμα 7.2)!Αυτές πετούν σε σχήμα V.Δηλαδή η χήνα που βρίσκεται μπροστά και καθοδηγεί τις άλλες, κατά τη διάρκεια της πορείας τους θα βρεθεί να καθοδηγείται από

κάποια άλλη,έτσι όλες συμμετέχουν και είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση του στόχου τους .



ΣΧΗΜΑ 7.2

Με απλά λόγια αυτό σημαίνει ότι όλοι πρέπει να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων μιας επιχείρησης,γιατί μόνο έτσι μπορούν να πραγματοποιήσουν καλύτερα το στόχο τους .Ο εργαζόμενος περνάει από όλα τα στάδια,δηλαδή άλλοτε συμμετέχει περισσότερο και άλλοτε λιγότερο ενεργά σε μια απόφαση.Αυτό του προσφέρει εναλλαγές στην εργασιακή του ζωή με αποτέλεσμα να αξιοποιεί και να δοκιμάζει τις ικανότητές του.Επιπλέον έτσι δε μπλέκεται και στα δίκτυα της ρουτίνας .

Η μετάβαση από το ένα πρότυπο στο άλλο εμφανίζει πολλές δυσκολίες στον ηγέτη,γιατί δεν είναι καθόλου εύκολο να μετατραπεί ένας εργαζόμενος από άβουλος ακόλουθος σε ενεργό μέλος μιας επιχείρησης .

Ξαναγυρνώντας στο παράδειγμα του Ralph C. Stayer,όταν προσπάθησε να αλλάξει το ηγετικό πρότυπο που μέχρι τώρα εφάρμοζε συνάντησε μια σημαντική δυσκολία.Έχοντας μάθει οι εργαζόμενοί του να λειτουργούν σαν τα “ βουβάλια ”, όταν τους ανατέθηκε η εξεύρεση μιας λύσης σε κάποιο θέμα προσπάθησαν να δώσουν τη λύση που θα έδινε ο Stayer.Είχαν

μάθει δηλαδή να λειτουργούν με το σκεπτικό και τις ιδέες του, χωρίς να σκέπτονται αν είναι σωστές ή αν υπάρχουν καλύτερες δικές τους ιδέες . Γι' αυτό και θα πει «Είχα καλλιεργήσει την ανικανότητά τους μέσα από την προσδοκία μου να είναι ανίκανοι » . Η επιχείρηση αντανakλά το ηγετικό πρότυπο που εφαρμόζει ο κάθε ηγέτης .

6.3 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΤΑΞΙΔΙ

1) Καθορισμός εστίασης και κατεύθυνσης .

Το πρώτο στοιχείο που απαιτείται για την έναρξη του ταξιδιού, είναι να οριστεί ο στόχος και η κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί. Δηλαδή ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τι είναι αυτό που θέλει να δημιουργήσει και να προσανατολιστεί σε αυτήν την μεριά .

Βοηθός του κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του είναι το όραμα. Το όραμα εμπνέει και χωρίς αυτό οι άνθρωποι χάνονται. Με αυτό ο ηγέτης ζωγραφίζει την εικόνα αυτού που πρέπει να είναι η επιχείρηση του αν θέλει να επιβιώσει. (γι' αυτό και αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του ηγέτη).

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία που καθορίζουν την ύπαρξη μιας επιχείρησης είναι οι πελάτες. Χωρίς αυτούς δεν υφίσταται επιχείρηση, διότι είτε αυτή παράγει προϊόντα είτε προσφέρει υπηρεσίες, πρέπει πάντα να υπάρχουν αποδέκτες.

Για το λόγο αυτό οι ηγέτες πρέπει να επικεντρώνονται στους πελάτες, προσφέροντάς τους όσο το δυνατό υψηλότερη απόδοση. Ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές απαιτήσεις, όλοι όμως αγαπούν τα καινούργια προϊόντα και τους αρέσει να αισθάνονται ότι είναι πρώτοι στην προσοχή της επιχείρησης. Ειδικότερα στη σημερινή εποχή όπου οι εξελίξεις είναι συνεχείς, ο καθένας θέλει να αγοράζει πάντα κάτι διαφορετικό (έστω και αν αυτή η διαφορά είναι ασήμαντη).

Έτσι ο σωστός ηγέτης θα πρέπει να καλύπτει αυτές τις διαφορετικές απαιτήσεις μαθαίνοντας τι είναι αυτό που χρειάζεται ακριβώς,δημιουργώντας μια φιλική σχέση μέσα από την οποία θα μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη του και να μάθει τις ανάγκες του.

Ο σκοπός του ηγέτη στο συγκεκριμένο θέμα εκτός των άλλων είναι να τονίσει τη αξία του πελάτη στους υφισταμένους του και ο καλύτερος τρόπος για να το καταλάβουν είναι το παράδειγμα του ίδιου του ηγέτη.Πρέπει να τους μάθει να ακούν και να βαδίζουν σύμφωνα με τις ανάγκες του.

Μια καλή σχέση με τους πελάτες εξασφαλίζει στην επιχείρηση ένα καλύτερο μέλλον.Οι πελάτες δεν τυφλώνονται από την εντυπωσιακή πορεία μιας επιχείρησης,είναι απρόσβλητοι από τη λάμψη της επιτυχίας,γι'αυτό και η καλή επαφή μαζί τους παρέχει μια καθαρή αίσθηση της πραγματικότητας και ένα σίγουρο εισιτήριο προς την κορυφή. Απόδειξη των παραπάνω αποτελεί το ακόλουθο παράδειγμα.

Μια γυναίκα από τον τομέα των ταξιδιωτικών πρακτορείων,έδινε αγώνα για να επιβιώσει η εταιρεία της. Δούλευε ατελείωτες ώρες και πρόσφερε καλές υπηρεσίες στους πελάτες της.Όμως ποτέ δεν έδειχνε να της περισσεύουν αρκετά χρήματα στο τέλος του μήνα.Προβληματισμένη,κατέληξε να οργανώσει μια σύσκεψη προσωπικού,που θα εστίαζε πάνω στο πρόβλημα,στην οποία συμπεριέλαβε κάποιους από τους καλύτερους πελάτες της.Στη σύσκεψη ζήτησε από τους πελάτες της να περιγράψουν τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν στα ταξίδια τους και πως θα μπορούσε να τους βοηθήσει ο «τέλειος» πράκτορας.

Έκανε ένα λεπτομερή κατάλογο των προβλημάτων των πελατών και του τρόπου που ήθελαν να τους αντιμετωπίζει ο πράκτοράς τους.Δεν προσπάθησε να υπερασπιστεί ή να εξηγήσει τι έκανε τώρα ή γιατί το έκανε.Στο τέλος της δώωρης σύσκεψης,είχε μια πλήρη εικόνα για το τι πραγματικά ήθελαν οι πελάτες της από τον ταξιδιωτικό τους πράκτορα.

Την επόμενη μέρα, άρχιζε να αλλάζει τον τρόπο που έκανε τη δουλειά της ως πράκτορας, προκειμένου να βοηθήσει τους πελάτες της να λύσουν τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν στα ταξίδια τους. Μερικές από αυτές ήταν οι εξής: υπηρεσία κρατήσεων σε εικοσιτετράωρη βάση, καθιέρωση επαφών με εκείνους που ταξίδευαν πιο συχνά με σκοπό τη γνωστοποίηση βραχυπρόθεσμων προσφορών, μόνιμες εκπτώσεις για τους καλύτερους πελάτες της. Οι δουλειές της τριπλασιάστηκαν και άνοιξε άλλα δύο νέα γραφεία μέσα σε ένα χρόνο. Η επίλυση των προβλημάτων των πελατών φέρνει πάντα μεγάλα κέρδη.

2) Απομάκρυνση των εμποδίων .

Αφού οριστεί η κατεύθυνση θα πρέπει να εξαφανιστούν τα εμπόδια εκείνα που δυσκολεύουν την πορεία προς το στόχο (την υψηλή απόδοση). Υπάρχουν δύο βασικά είδη εμποδίων :

Α) Αυτά που βρίσκονται μέσα στα συστήματα, τις δομές και τις πρακτικές (δηλαδή εμπόδια όπως το ήδη υπάρχων κατεστημένο κ.τ.λ.).

Β) Αυτά που βρίσκονται στις νοοτροπίες των ανθρώπων (δηλαδή εμπόδια επικοινωνίας, κινήτρων, εργασιακής ηθικής κ.τ.λ.)¹⁰.

Πιο αναλυτικά, ορισμένα από αυτά είναι τα παρακάτω.

- Ο ηγέτης θα πρέπει σε κάθε εργαζόμενο να δώσει να καταλάβει το μερίδιο που του αναλογεί για την επίτευξη του στόχου. Να γνωρίζει δηλαδή τι σημαίνει υψηλή απόδοση για την εργασία που πραγματοποιεί. Και εδώ πάλι σημαντικό ρόλο παίζει ο πελάτης, ο οποίος αποτελεί την καλύτερη πηγή πληροφόρησης σε ότι αφορά την απόδοση του εργαζομένου, γι' αυτό και απαιτούνται συνεχείς συζητήσεις μεταξύ τους.

10. Ύστερα από αρκετή μελέτη ο Stayer κατέληξε ότι τα συστήματα επηρεάζουν άμεσα τις νοοτροπίες των ανθρώπων.

- Το δεύτερο είναι το σύστημα των αμοιβών. Δηλαδή κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει ότι η αμοιβή του θα είναι ανάλογη με το αποτέλεσμα της δουλειάς του και όχι με την προσπάθεια που καταβάλλει. Ο ηγέτης αν θέλει ποιότητα θα πρέπει και να αμείβει την ποιότητα.
- Το τρίτο είναι η πληροφόρηση, δηλαδή ο ηγέτης πρέπει να ενημερώνει τους υφισταμένους του για τα αποτελέσματα των οποιοδήποτε μετρήσεων που αφορούν την επιχείρηση.

Είναι αρκετά συνηθισμένο να μην ανακοινώνονται αυτές οι μετρήσεις λόγω του ότι μπορεί να μαθευτούν στους ανταγωνιστές τους. Η πληροφόρηση πρέπει να είναι έγκαιρη, να μην αναφέρεται σε χθεσινές περιπτώσεις, για να είναι έγκαιρη και η διόρθωση των λαθών. Ένα καλό παράδειγμα είναι αυτό της εταιρείας λουκάνικων, Johnsonville.

Η εταιρεία αυτή πούλαγε μια ποικιλία λουκάνικων μέσα σε ένα δίσκο, το βάρος του οποίου ήταν εγγυημένα τριακόσια σαράντα γραμμάρια. Οι απασχολούμενοι στο γέμισμα των λουκάνικων είχαν πάντοτε πρόβλημα στον έλεγχο της ποσότητας που έβαζαν σε κάθε λουκάνικο. Μια μικρή εναλλαγή της θερμοκρασίας, για παράδειγμα, προκαλούσε αυξομειώσεις στο μέγεθος και στο βάρος κάθε λουκάνικου. Με αποτέλεσμα οι ποσότητες αυτές που χαρίζονταν, στοίχιζαν ένα σωρό λεφτά. Οι εργάτες που εργάζονταν στο γέμισμα παραπονιόντουσαν πως δε γνώριζαν μέχρι τότε πόσο ζύγιζε ο κάθε δίσκος. Χωρίς αυτή την πληροφορία, δε μπορούσαν να ελέγξουν τη διαδικασία και να έχουν υψηλή απόδοση. Αυτό αποτελούσε ένα σοβαρό εμπόδιο.

Ο υπεύθυνος στον τομέα αυτό συνεργάστηκε με τους συγκεκριμένους εργάτες για την εξάλειψη αυτού του εμποδίου. Έκαναν επανασχεδιασμό της γραμμής παραγωγής. Μέχρι τότε οι δίσκοι έμπαιναν σε ένα μεταφορικό μέσο και πήγαιναν σε άλλο χώρο για να ζυγιστούν και να τυλιχτούν. Μετά όμως ανέθεσαν σε ένα άτομο να στέκεται στο τέλος κάθε γραμμής γεμίσματος και να ζυγίζει το προϊόν πριν αυτό τυλιχτεί, για να εξασφαλίζουν ότι ζυγίζει πράγματι τριακόσια σαράντα γραμμάρια. Έτσι ο εργάτης που είχε αναλάβει αυτή τη δουλειά όποιο λουκάνικο ζύγιζε περισσότερο

ή λιγότερο ξαναέμπαινε αυτόματα στη μηχανή παραγωγής.Οι εργάτες εφάρμοσαν ένα σύστημα μέτρησης που τους έδινε μια διαρκή πληροφόρηση και τους επέτρεπε να ελέγχουν την παραγωγική διαδικασία. Οι δωρεάν ποσότητες μειώθηκαν στο 25%,μέσα σε τρεις μέρες.

Όπως είδαμε στο παραπάνω παράδειγμα όταν υπάρχει διαρκής πληροφόρηση μπορούν εύκολα να εξαλειφθούν τα οποιαδήποτε εμπόδια και να επιτευχθεί υψηλή απόδοση.

3) Ανάπτυξη προσωπικής ευθύνης .

Η δουλειά του ηγέτη δεν είναι να λύνει τα προβλήματα των εργαζομένων του,αλλά να δημιουργεί τις συνθήκες μέσα από τις οποίες οι άλλοι θα θέλουν να έχουν την ευθύνη της απόδοσής τους .

Γι'αυτό θα πρέπει να τους ενθαρρύνει στο να αποβάλλουν την άποψη της αποφυγής ανάληψης ευθύνης και να τους μάθει μια νέα συμπεριφορά που θα λέει «είμαι υπεύθυνος για ότι μου έχουν αναθέσει».Με τη φράση αυτή ο εργαζόμενος θα πρέπει να εννοεί ότι είναι ικανός να εξασφαλίσει ο ηγέτης με τη στάση του .

Ο πραγματικός ηγέτης κάνει τους υφισταμένους του να βρίσκουν λύσεις,στα διάφορα προβλήματα,με βάση το δικό τους σκεπτικό και όχι να αποφασίζουν σύμφωνα με αυτό που θα έκανε ο ηγέτης.Πρέπει να τους δίνει την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες.Να μην τους «σώζει» αλλά να τους μαθαίνει τον τρόπο με τον οποίο θα «σωθούν».

Στα παραδείγματα που ακολουθούν¹¹ φαίνεται η διαφορά ανάμεσα στο :οι εργαζόμενοι προτείνουν,ο ηγέτης διευθετεί(παιχνίδι των χαμένων)και στο:οι εργαζόμενοι προτείνουν,οι εργαζόμενοι διευθετούν(το παιχνίδι των νικητών).Δηλαδή το πρώτο παράδειγμα αναφέρεται στην περίπτωση που ο ηγέτης αναλαμβάνει την ευθύνη όλων ενώ το δεύτερο στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν μόνοι τους τις ευθύνες τους.

11.Εφαρμόστηκε από το Stayer στην επιχείρησή του(Johnsonville).

- «Από την αρχή της ηγετικής μου καριέρας είχα το μικρόβιο της συμμετοχής των εργαζομένων.Έτσι,άρχισα να κάνω συναντήσεις με τους εργαζομένους για να καταφέρω να τους κάνω να συμμετέχουν.Αυτό που ήθελα από εκείνους ήταν να μοιραζόμαστε μια αμφίδρομη πληροφόρηση και ήλπιζα στην επίλυση ορισμένων προβλημάτων.Πολύ γρήγορα όμως κατάντησε μια συνάντηση γκρίνιας .

Οι εργαζόμενοι έφερναν συνεχώς περιπτώσεις που χρειαζόντουσαν «διόρθωση».Έκανα ατέλειωτες λίστες με θέματα για διόρθωση και εργαζόμουν σκληρά για να τα διορθώσω μέχρι την επόμενη συνάντηση.Η διόρθωση κατέληξε να είναι για μένα όλη μου η δουλειά. Έλεγα ότι θα πάρει λίγο χρόνο και ότι τελικά θα τους τελείωναν τα θέματα για διόρθωση και έτσι θα μπορούσα να επιστρέψω στην επίλυση των πραγματικών προβλημάτων του εργοστασίου.Στο κάτω-κάτω,η διόρθωση των προβλημάτων τους ήταν μέρος της δουλειάς μου ως ηγέτη.Δεκαοχτώ μήνες αργότερα,εξακολουθούσα μετά από κάθε τέτοια σύσκεψη να βρίσκομαι με ατέλειωτες λίστες θεμάτων για διόρθωση.Η υπομονή μου τέλειωσε πριν τελειώσουν τα θέματα που μου έφερναν για διόρθωση.

Η δουλειά των εργαζομένων ήταν να εντοπίζουν τι χρειαζόταν να διορθωθεί και πραγματικά έκαναν αυτή την δουλειά με μεγάλη αφοσίωση.Δούλευαν σκληρά για να έχουν εμένα να δουλεύω σκληρά.Κι εγώ δούλευα σκληρά για να λύνω τα προβλήματά τους.Το εργοστάσιο όμως άρχιζε να παραπαίει.Το ηγετικό μου πρότυπο, σύμφωνα με τη λογική του «διόρθωσέ τα»,είχε αποτύχει.

- «Λίγο καιρό αργότερα αντιμετώπισα ένα ποιοτικό πρόβλημα σ'ένα από τα εργοστάσιά μας.Είχα πάρει όμως όρκο να αρνηθώ να αναλάβω οποιαδήποτε ευθύνη για το πρόβλημα,γι'αυτό συγκάλεσα μια σύσκεψη με τους εργαζομένους που είχαν άμεση σχέση και τους ζήτησα να συνεισφέρουν στη λύση του προβλήματος.Αυτή τη φορά,όμως επέμεινα πως έπρεπε να έχουν εκείνοι την ευθύνη για την εφαρμογή οποιασδήποτε λύσης θα πρότειναν.Η συζήτηση πήρε μια πολύ διαφορετική πορεία .

Η πρώτη πρόταση ήταν να αλλάξουμε τον εξοπλισμό.Όταν τους αποκάλυψα πως το κόστος της αλλαγής θα έφτανε τα 1,5 εκατ. δολάρια,έμειναν εμβρόντητοι.Στη συνέχεια,πρότειναν να μιλήσω με τον πελάτη για να τον πείσω να παραλάβει εμπόρευμα κατώτερης ποιότητα.Κανόνισα μια ομάδα από αυτούς να επισκεφτεί τον πελάτη και να συζητήσει μαζί του πρόσωπο με πρόσωπο.Η ομάδα επέστρεψε από την επίσκεψη με υψηλότερα κριτήρια ποιότητας,αντί για κατώτερα.«Ουφ»,μου είπε ένας από την ομάδα,αυτή είναι σκληρή δουλειά».

4) Ανάλυση πρωτοβουλίας

Όπως προαναφέρθηκε άσκηση ηγεσίας δε σημαίνει να διεκπεραιώνει ο ηγέτης όλες τις υποθέσεις των εργαζομένων,αλλά να τους ενθαρρύνει στο να παίρνουν πρωτοβουλίες,με σκοπό πάντα να πετύχουν υψηλή απόδοση.

Για να αναλάβουν πρωτοβουλίες πρέπει ο ηγέτης να τους δείχνει ότι τους χρειάζεται και ότι η συμβολή τους σε οποιοδήποτε πρόβλημα είναι απαραίτητη.Σε αυτό το δύσκολο δρόμο χρειάζονται τη βοήθειά του,γιατί δυστυχώς έχουν μάθει και αυτοί να λειτουργούν σαν το κοπάδι που απλά ακολουθεί τον «αρχηγό βούβαλο».

Ο Stayer θέλοντας να ενισχύσει την ανάλυση πρωτοβουλίας των εργαζομένων του εφάρμοσε τα ακόλουθα :

Πρώτον,κάθε τέλος του έτους καταργούσε όλες τις μεθόδους,τις διαδικασίες και τα συστήματα που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια του έτους.Όποιος ήθελε μια διαδικασία ή μέθοδο έπρεπε να φέρει στο τραπέζι τα επιχειρήματά του γι'αυτήν από την αρχή.Αυτό το ονόμαζε «διοίκηση από μηδενική βάση».Είχε ενδιαφέρον ότι το 75% των διοικητικών διαδικασιών που εξαφανιζόταν κάθε χρόνο,δεν εμφανιζόταν ποτέ.

Δεύτερον,κάθε εβδομάδα κάθε εργαζόμενος έγραφε αναφορά όχι μεγαλύτερη από μια σελίδα,που έπαιρνε δεκαπέντε λεπτά για να γραφτεί και πέντε λεπτά για να διαβαστεί.Η αναφορά αυτή απαντούσε σε τρία ερωτήματα:«Τι

κατάφερα αυτή την εβδομάδα;».«Τι απομένει να γίνει την επόμενη εβδομάδα;».«Τι πρέπει να εξαλειφθεί/διορθωθεί/αλλάξει;».Ότι χρειαζόταν να εξαλειφθεί/διορθωθεί/αλλάξει έπρεπε να αντιμετωπιστεί πριν το τέλος της επόμενης εβδομάδας.

Με αυτό τον τρόπο(δηλαδή με την ανάληψη πρωτοβουλίας)μπορούν να εξαφανίσουν όλα εκείνα τα εμπόδια που τους δυσκολεύουν στο να εξασφαλίσουν την υψηλή απόδοση.Η εβδομαδιαία έκθεση των εμποδίων και η δέσμευση για γρήγορη διόρθωση των προβλημάτων,διατηρεί την εστίαση πάνω σε απλοποιημένες δραστηριότητες που οδηγούν σε μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων.

6.4 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΛΑΣΚΑΛΟΙ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

ΛΑΣΚΑΛΟΣ 1 : ΤΑ ΛΑΘΗ

Οι περισσότεροι ηγέτες φοβούνται να κάνουν πραγματικότητα το ταξίδι της μετατροπής τους από βούβαλος σε χήνα,επειδή υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας.Όμως και μέσα από αυτήν την ενδεχόμενη αποτυχία κάτι θετικό θα βγάλουν.Εξάλλου όποιος φοβάται να μην κάνει λάθη,καταλήγει να μην κάνει τίποτα.

Ο λόγος αυτός(της αποτυχίας)τους κάνει να μη ρισκάρουν με αποτέλεσμα να μη δοκιμάζουν νέες μεθόδους,που μπορεί να τους φανούν χρήσιμες για την εργασία τους.

Ένας πολύ σημαντικός σύμμαχος σε αυτό το ταξίδι είναι η μάθηση και συγκεκριμένα μάθηση στην πράξη,όχι μέσα από βιβλία και διαλέξεις.Όσο περισσότερα πράγματα κάνει ο ηγέτης τόσες περισσότερες ευκαιρίες έχει για να μάθει.Μπορεί να μάθει από το καθετί,ακόμα και το μεγαλύτερο λάθος του είναι η καλύτερη ευκαιρία για να μάθει.

Ο Stayer στην επιχείρηση του δημιούργησε μια «ομάδα λαθών του μήνα»,με σκοπό να προκαλεί συζητήσεις πάνω σε λάθη που έγιναν και μάθαιναν από αυτά.Προσέφερε βραβείο

για εκείνον που θα έκανε το μεγαλύτερο λάθος και από το οποίο θα μάθαινε τα πιο πολλά.

ΔΑΣΚΑΛΟΣ 2 : Ο ΦΟΒΟΣ

Ο φόβος είναι ένα στοιχείο που το κουβαλάμε μέσα μας από την παιδική μας ηλικία. Κάθε άνθρωπος (μικρός ή μεγάλος) κάτι φοβάται. Στην περίπτωση τώρα των ηγετών, ο μεγαλύτερός τους φόβος είναι να μην αποτύχουν και δεν ανταποκριθούν στις προσδοκίες των άλλων.

Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης του φόβου είναι να του «κηρύξει πόλεμο» να του πάει δηλαδή κόντρα. Αυτό φυσικά προϋποθέτει την εστίαση και τον εντοπισμό του φόβου. Πρέπει να τον χρησιμοποιούν σαν τονωτικό και όχι σαν κάτι περιοριστικό στην απόδοσή τους. Γιατί ο φόβος επιταχύνει τη λειτουργία του μυαλού, οξύνει τις αισθήσεις, αυξάνει την απόδοση. Έτσι θα πρέπει να τον χρησιμοποιούν σα μέσο για να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα.

ΔΑΣΚΑΛΟΣ 3 : Ο ΘΥΜΟΣ

Ο θυμός αποτελεί το μεγαλύτερο δάσκαλο για τον ηγέτη, γιατί αυτό που τον κάνει να θυμώνει είναι αυτό για το οποίο πρέπει να μάθει περισσότερα. Είναι ένα εξαιρετικά πολύτιμο συναίσθημα για την απόκτηση γνώσεων.

Ο θυμός λειτουργεί σαν το κόκκινο φωτάκι που αναγκάζει τον ηγέτη να συνειδητοποιήσει ότι πρέπει να αντιμετωπίσει την κατάσταση που του προκαλεί θυμό. Γι' αυτό και συχνά ο θυμός είναι ταυτόσημος με το φόβο που ενδεχομένως να έχει ο ηγέτης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης.

Ο Stayer παρατήρησε ότι στη συνεργασία που είχε με κάποιον συνεργάτη του θύμωνε με ότι έκανε ο συνεργάτης του. Φυσικά δεν του εξέφρασε αυτό το συναίσθημα για να μη χαλάσει η συνεργασία τους. Μια μέρα σε ένα σεμινάριο άκουσε τον παρουσιαστή να αναφέρει τη θεωρία του Αβραάμ Μάσλοου, σύμφωνα με την οποία «αυτό που δε σου αρέσει σε

κάποιον άλλον,είναι αυτό που σου θυμίζει πως δε σου αρέσει σε εσένα τον ίδιο».Αυτό τον έκανε να σκεφτεί τι ήταν αυτό που είχε ο συνεργάτης του,που του θύμιζε τον εαυτό του.Η απάντηση δεν ήταν και πολύ κολακευτική.Ο συνεργάτης του ήταν φωνακλάς και συχνά περηφανευόταν για τα επιτεύγματά του.Έτσι μέσα από τη συμπεριφορά του συνεργάτη του συνειδητοποίησε τι αυτό που έπρεπε να αλλάξει στη δική του ηγετική συμπεριφορά.

Με μια αρκετά μεγάλη προσπάθεια πάνω στο σχέδιο της αλλαγής του,κατάφερε να το πετύχει σε κάποιο βαθμό (όχι στο βαθμό που θα έπρεπε).Έτσι αποφάσισε να μην επιδεικνύεται,να χαμηλώσει την ένταση και να χρησιμοποιεί τη λέξη «εμείς» αντί για τη λέξη «εγώ».

ΔΑΣΚΑΛΟΣ 4 : ΤΟ ΠΕΙΣΜΑ

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει πείσμα και να επιμένει στην επίτευξη των διαφόρων στόχων του.Αρκεί βέβαια να επιμένει για να πετύχει θετικά στοιχεία για την επιχείρηση και όχι για να καλύψει διάφορους εγωιστικούς του σκοπούς.

Για παράδειγμα,να κάνει μια πρόταση πάνω σε κάποιο θέμα και να βάλει πείσμα να το πετύχει μόνο και μόνο επειδή αυτός έκανε την πρόταση,αδιαφορώντας αν αυτό ωφελεί την επιχείρηση ή όχι.

Ένας βασικός λόγος που πρέπει να κάνει τον ηγέτη «πεισματάρη»,είναι να κρατήσει τους πελάτες του προσφέροντάς τους όσο το δυνατόν καλύτερες υπηρεσίες ή προϊόντα.

ΔΑΣΚΑΛΟΣ 5 : ΤΟ ΔΙΑΖΥΓΙΟ

Τα πάντα γύρω μας μεταβάλλονται και ειδικότερα στον κόσμο των επιχειρήσεων τίποτα δεν είναι παντοτινό,κάνουν ένα κύκλο και τελειώνουν.Όπως λέει και η Βίβλος : «Υπάρχει μια εποχή για όλα»,δηλαδή όλα έχουν ένα τέλος .

Το τέλος αυτό είναι σαν το διαζύγιο,σε κάνει να χωρίζεις από ένα άτομο ή μια κατάσταση.Από τη μεριά ενός ηγέτη το διαζύγιο μπορεί να αναφέρεται στην απόλυση ενός υπαλλήλου, σε μια συμφωνία και πολλά άλλα.Επειδή λοιπόν αυτά αναφέρονται κυρίως σε ανθρώπους,θα πρέπει ένας ηγέτης να ξέρει να «παίρνει διαζύγιο».Να μην είναι τόσο συναισθηματικός και να κρατάει έναν υπάλληλο που δεν του αποδίδει ή να μη διακόπτει συμφωνίες που δεν τον ωφελούν.

Ένας επιχειρηματίας είχε κλείσει συμφωνία με κάποιον άλλο επιχειρηματία,με τον οποίο διατηρούσε και φιλικές σχέσεις.Η φιλική και επαγγελματική τους σχέση ήταν πολύ καλή.Κάποια στιγμή την εταιρεία αναλαμβάνει ο γιος του ενός (με τον οποίο η σχέση του ήταν φιλική αλλά λιγότερο προσωπική),ο οποίος εφάρμοζε μια τακτική σημαντικής μείωσης του κόστους,με αποτέλεσμα να πιέζει τον άλλο επιχειρηματία για μείωση των τιμών του και δημιουργώντας του διάφορα άλλα παρόμοια προβλήματα.

Οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου επιχειρηματία έκαναν παράπονα ότι αυτός ο πελάτης δεν τους αποδίδει σχεδόν καθόλου κέρδος και ότι καλό θα ήταν να τον διώξουν.Εκείνος αντέδρασε άσχημα λέγοντάς τους ότι δε μπορούν να διώξουν έναν τόσο παλιό πελάτη,που ουσιαστικά αυτός τους έβαλε στη δουλειά.

Ύστερα από καιρό βλέποντας πόσο ζημιογόνα ήταν αυτή η σχέση αποφάσισε να τη διακόψει,συνειδητοποιώντας ότι τόσο καιρό ήταν προσκολλημένος στον τρόπο που κάποτε ήταν τα πράγματα και μόνο τα συναισθήματά του τον εμπόδιζαν να δει ότι αυτή η εποχή είχε τελειώσει.Ήταν σαν ένα βασιλιά της αρχαίας Ισπανίας που κοιμόταν επί χρόνια με το πτώμα της πεθαμένης γυναίκας του. Με λίγα λόγια ο ηγέτης θα πρέπει να αποκόβει όλα εκείνα τα στοιχεία που του δυσκολεύουν το δρόμο προς την επίτευξη του εκάστοτε στόχου του.

Τελειώνοντας,θα πρέπει ο ηγέτης να γνωρίζει ότι αν θέλει να τα καταφέρει σε αυτό το σαφώς δύσκολο ταξίδι της μετατροπής του από βούβαλο σε χήνα,να λάβει υπ'όψιν του αυτούς τους πέντε δασκάλους.Αν τους ακολουθήσει θα

καταφέρει να γίνει ένας αποτελεσματικός ηγέτης, όπου πλέον θα
μιλούν οι πράξεις του για αυτόν. Μόνο τότε θα έχει φτάσει
επιτυχώς στον προορισμό του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΤΥΠΟΙ ΙΣΧΥΟΣ

–

ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ

–

ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

–

ΕΠΙΦΥΛΑΞΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΤΥΠΟΙ ΔΥΝΑΜΗΣ–ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ–ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ– ΕΠΙΦΥΛΑΞΕΙΣ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ηγέτες επηρεάζουν τα άτομα να κάνουν πράγματα μέσω της χρήσης της δύναμης και της εξουσίας που κατέχουν. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν τα είδη της δύναμης που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει τους άλλους. Τέλος θα αναφερθούν οι λόγοι που οδηγούν έναν ηγέτη στην αποτυχία.

7.2 ΤΥΠΟΙ ΔΥΝΑΜΗΣ (ΙΣΧΥΟΣ) ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Όταν λέμε δύναμη αναφερόμαστε στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων και είναι η ικανότητα ενός προσώπου ή μιας ομάδας να ασκεί επιρροή στις διάφορες αποφάσεις και να ελέγχει το δυναμικό της επιχείρησης.

Η εξουσία είναι το επίσημο δικαίωμα να βάλει κανείς τα άτομα να κάνουν κάποια πράγματα για να επιτευχθούν οι στόχοι τους, όπως και το επίσημο δικαίωμα ελέγχου του δυναμικού της επιχείρησης. Η εξουσία μπορεί να παραχωρηθεί μόνο από τον οργανισμό.

Οι ηγέτες χρησιμοποιούν διάφορους τύπους δύναμης για να επηρεάσουν τους άλλους. Υπάρχουν πέντε τύποι ισχύος οι οποίοι ασκούνται από τους ηγέτες και μερικές φορές από τα μέλη των ομάδων και είναι οι εξής:

- *Νομιμοποιημένη δύναμη.* Η νομιμοποιημένη δύναμη ή δύναμη λόγω θέσης είναι το πραγματικό δικαίωμα του ηγέτη να έχει ορισμένους τύπους απαιτήσεων. Αυτές οι απαιτήσεις προέρχονται από τον πολιτισμό (νόμους) ή από την οργάνωση (τυπική οργάνωση-ιεραρχία), αρκεί αυτή να γίνεται αποδεκτή ως νόμιμη από τα άτομα, γιατί η

απόρριψη μπορεί να σημαίνει ανυπακοή στους νόμους και αποδυνάμωση της εξουσίας.

Αυτός ο τύπος επιρροής είναι ο ευκολότερος για αποδοχή από τους υφισταμένους. Για παράδειγμα σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι δέχονται την εξουσία του διευθυντή να αξιολογήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

- *Δύναμη εξειδίκευσης.* Η δύναμη εξειδίκευσης ή δύναμη της αυθεντίας στηρίζεται στην εξουσία της γνώσης που έχει ο ηγέτης σε σχέση με την εργασία και είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία ροής της εργασίας. Αυτή η δύναμη προέρχεται από την ύπαρξη εξειδικευμένων ικανοτήτων, γνώσεων και ταλέντου που έχει ο ηγέτης. Η δύναμη της εξειδίκευσης μπορεί να εξασκηθεί ακόμη και από άτομα τα οποία δεν έχουν μια επίσημη θέση ηγεσίας. Για παράδειγμα ο ειδικός ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να έχει μεγαλύτερη ισχύ από συναδέλφους που είναι ανώτεροί του και αυτό γιατί είναι ο μόνος που γνωρίζει τη λειτουργία και τις δυνατότητες του ηλεκτρονικού υπολογιστή.
- *Δύναμη αναφοράς.* Η δύναμη αναφοράς ή δύναμη ταύτισης ή αλλιώς χαρισματική δύναμη βασίζεται στη γοητεία που ασκεί ένα άτομο ή μια ομάδα στους άλλους. Τη γοητεία αυτή την ασκεί στους άλλους με τον τρόπο συμπεριφοράς, τον τρόπο ζωής και γενικά με τον καλό του χαρακτήρα. Για παράδειγμα ο Γκάντι είχε μικρή νομιμοποιημένη δύναμη, αλλά στους πολυπληθείς οπαδούς του ασκούσε μεγάλου βαθμού δύναμη αναφοράς.
- *Δύναμη ανταμοιβής.* Ο τύπος αυτός της δύναμης στηρίζεται στην ικανότητα του ηγέτη να ανταμείβει τα μέλη της ομάδας. Η άσκηση αυτής της δύναμης περιλαμβάνει τις αυξήσεις στο μισθό και την πρόταση των υπαλλήλων για προαγωγή.
- *Δύναμη επιβολής.* Η δύναμη επιβολής είναι το αντίθετο της δύναμης ανταμοιβής. Είναι η δύναμη που ο ηγέτης ελέγχει θέματα που αφορούν τις ποινές. Οι οργανωτικές ποινές περιλαμβάνουν την ανάθεση ανεπιθύμητων ωραρίων

εργασίας,την υποβίβαση ή ακόμη και την απόλυση.Οι αποτελεσματικοί ηγέτες γενικά αποφεύγουν να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη δύναμη επιβολής,επειδή προκαλεί δυσανασχέτηση και μερικές φορές αντεκδίκηση.

Οι παραπάνω τύποι δύναμης συνδέονται μεταξύ τους και μπορούν να συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο.Η χρήση ή κατάχρηση ενός τύπου δύναμης επηρεάζει την άσκηση των άλλων τύπων δύναμης.Για παράδειγμα,η χρησιμοποίηση από ένα διευθυντή της καταναγκαστικής δύναμης,μπορεί να ελαττώσει τη δύναμη αναφοράς.Αντίθετα,η πλατιά χρήση της δύναμης ανταμοιβής,θα αυξήσει με το χρόνο τη δύναμη αναφοράς.

7.3 ΟΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Πέρα από τους διάφορους τύπους δύναμης,οι ηγέτες χρησιμοποιούν πολλές τακτικές επιρροής για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων τους.Για να μπορέσει να τις εφαρμόσει θα πρέπει πρώτα να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων ώστε να τους παρακινεί και να τους κάνει πιο αποδοτικούς.

Έτσι σύμφωνα με τη γνωστή θεωρία του καθηγητή Abraham Maslow¹² οι ανάγκες των εργαζομένων είναι οι εξής:ανάγκες αυτοολοκλήρωσης(αισθήματα αυτοϊκανοποίησης,αξιοποίηση δυνατοτήτων),ανάγκες του «εγώ» (αυτοσεβασμός, ελευθερία, προσωπική επιτυχία),κοινωνικές ανάγκες(φιλίες, στοργή), ανάγκες ασφάλειας (προστασία από φόβο αυθαίρετης απόλυσης ή άδικης μεταχείρισης),φυσικές ανάγκες(φαγητό,νερό).Οι ανάγκες αυτές παρουσιάζονται σε μια πυραμίδα με την εξής ιεράρχηση:

12.Βλ. ΣΚΟΥΛΑΣ Ε. ΝΙΚΟΣ , *ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ* , ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ , ΑΘΗΝΑ 2002.σελ.302



ΣΧΗΜΑ 6.1

Βάσει της πυραμίδας των αναγκών, μπορούμε να πούμε πως στο εργασιακό περιβάλλον, ο εργαζόμενος πρέπει να έχει τα εξής:

- **Ικανοποιητικό μισθό** (κάλυψη φυσικών αναγκών). Η δίκαιη αμοιβή των υπηρεσιών των εργαζομένων αποτελεί τον πιο ξεκάθαρο τρόπο αναγνώρισης της προσφοράς τους. Όμως, η συνεχής αύξηση των αμοιβών τους δεν σημαίνει απαραίτητα και αύξηση της αποδοτικότητάς του και γι' αυτό η τακτική αυτή καταλήγει σε αδιέξοδο.
- **Καλές συνθήκες εργασίας** (κάλυψη αναγκών ασφαλείας). Αυτές αναφέρονται στο φυσικό περιβάλλον εργασίας δηλαδή, τεχνικός εξοπλισμός, καθαριότητα κ.τ.λ. Κυρίως όμως αναφέρονται στο κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας. Είναι σημαντικό ο ηγέτης να καλλιεργήσει κλίμα εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και δικαιοσύνης τόσο στη σχέση του με τους εργαζομένους όσο και στις μεταξύ τους σχέσεις. Για το λόγο αυτό πρέπει να υπάρχει καλή επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Τα παραπάνω επηρεάζονται άμεσα από το στυλ του ηγέτη (αυταρχικό, δημοκρατικό).
- **Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα** (κάλυψη κοινωνικών αναγκών). Οι εργαζόμενοι εκτιμούν και

επιθυμούν το ενδιαφέρον του ηγέτη για την προσωπική και την οικογενειακή τους κατάσταση καθώς και τη βοήθεια για πιθανή επίλυση διαφόρων ατομικών προβλημάτων τους.

- **Συμμετοχή στις λειτουργίες λήψης αποφάσεων** (κάλυψη των αναγκών του «εγώ»). Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει τους εργαζομένους του να νοιώθουν την επιχείρηση σαν κάτι δικό τους. Αυτό μπορεί να το πετύχει με το να τους δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- **Δυνατότητα αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους** (κάλυψη αναγκών αυτοολοκλήρωσης). Δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος να τοποθετείται στη θέση που του αναλογεί σύμφωνα με την κατάρτιση και τον τομέα ειδίκευσής του για να μπορεί έτσι να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν καλύτερα και αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις του ηγέτη και της επιχείρησης.

Έτσι οι τακτικές επιρροής που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι οι εξής:

A) Ηγεσία μέσω παραδείγματος. Στην ηγεσία αυτή, ο ηγέτης συμπεριφέρεται σαν ένα θετικό μοντέλο συμπεριφοράς, όπου όλα τα μέλη της ομάδας θέλουν να αποκτήσουν μια τέτοια συμπεριφορά. Ένας ηγέτης, ο οποίος ηγείται μέσω παραδείγματος δείχνει ότι είναι συνεπής στα λόγια και στις πράξεις του.

B) Η κατηγορηματικότητα. Εδώ ο ηγέτης είναι ευθύς στις απαιτήσεις του. Εκφράζει αυτό που θέλει να γίνει αλλά και τον τρόπο που αυτός αισθάνεται ότι πρέπει αυτό να πραγματοποιηθεί. Για παράδειγμα ένας ηγέτης θα μπορούσε να πει: «Η αναφορά σας έχει αργοπορήσει και αυτό με θυμώνει ή θέλω να την έχετε έτοιμη μέχρι το μεσημέρι». Σε αυτά τα παραδείγματα φαίνεται η κατηγορηματικότητά του και οι εντολές του είναι ξεκάθαρες.

Γ) Η λογικότητα. Είναι η τακτική επιρροής που χρησιμοποιούν συχνά οι μεγάλοι ηγέτες. Σε αυτήν την

τακτική οι αποφάσεις που παίρνει ο ηγέτης και οι πράξεις του στηρίζονται στη λογική. Για παράδειγμα ένας ηγέτης μπορεί να πει σε έναν προϊστάμενο: «Εάν το τμήμα μας ξεπεράσει τον προϋπολογισμό αυτό το χρόνο, υπάρχει πιθανότητα να γίνουν περαιτέρω περικοπές στο τμήμα τον επόμενο χρόνο». Τα λόγια του ηγέτη φαίνεται ότι στηρίζονται στη λογική.

Δ) Το κέρδος της εύνοιας. Ο ηγέτης μέσω του χαρακτήρα του και της χρήσης της πολιτικής του ικανότητας καταφέρνει να γίνεται αρεστός σε κάποιους άλλους. Επίσης η εύνοια μπορεί να κερδηθεί αν ο ηγέτης λειτουργεί φιλικά πριν απαιτήσει κάτι από αυτούς. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης συμπεριφέρεται συνέχεια καλά σε όλους, γιατί όταν τους χρειαστεί για κάτι να μπορεί να έχει τη συνεργασία τους.

Ε) Το αντάλλαγμα. Το αντάλλαγμα είναι μια τακτική όπου ο ηγέτης προσφέρει ανταπόδοση σε αυτούς που θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του. Την τακτική αυτή συνήθως την εφαρμόζουν οι ηγέτες που έχουν περιορισμένη εμπειρία και νομική ισχύ για να καταφέρουν να κάνουν συμφωνίες με τους υφισταμένους. Τέλος θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε ότι η χρήση του ανταλλάγματος είναι ίδια με τη δύναμη ανταμοιβής.

ΣΤ) Ο σχηματισμός συνασπισμού. Ένας τρόπος για να μπορέσει ο ηγέτης να κερδίσει δύναμη και επιρροή είναι ο σχηματισμός συνασπισμού. Με το συνασπισμό μπορούν τα άτομα που συνεργάζονται να κάνουν συμφωνία για να συνδυάσουν τη δύναμή τους ώστε να μπορέσουν να ασκήσουν επιρροή σε άλλο άτομο ή ομάδα. Όσα περισσότερα άτομα περιλαμβάνει ένας συνασπισμός τόσο πιο εύκολα μπορεί να ασκηθεί επιρροή.

Ζ) Τα αστεία και τα πειράγματα. Μια πολύ καλή τακτική για την άσκηση επιρροής πάνω στους άλλους είναι τα αστεία και τα πειράγματα. Με αυτά ο ηγέτης μπορεί να περάσει διάφορα μηνύματα στους άλλους και να ασκήσει κριτική με έμμεσο τρόπο και χωρίς και χωρίς τον κίνδυνο παρεξήγησης ή το φόβο της επιβολής.

Οι ηγέτες δε χρησιμοποιούν πάντα όλες τις τακτικές επιρροής. Συνήθως επιλέγουν μια τακτική η οποία ταιριάζει στις συνθήκες που επικρατούν. Αυτό αποδεικνύεται από μια ομάδα ερευνητών οι οποίοι έκαναν μια έρευνα σε 125 ηγέτες οι οποίοι εργαζόταν σε τράπεζα. Για τον καθορισμό των τακτικών επιρροής που χρησιμοποίησαν οι ηγέτες, οι ερευνητές ζήτησαν από τους ανωτέρους και τους υφισταμένους των ηγετών να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο. Η έρευνα κατέληξε ότι σε περιπτώσεις κρίσεως, οι ηγέτες χρησιμοποιούσαν περισσότερη δύναμη εμπειρίας, νομιμοποιημένη δύναμη και επίδραση προσωπικότητας. Επίσης κατέληξε στο ότι οι ηγέτες είχαν λιγότερες πιθανότητες να συσχεφθούν με τους υφισταμένους σε μια περίπτωση κρίσης από ότι σε μια περίπτωση κατά την οποία δεν υπάρχει κρίση.

7.4 ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Το να είναι κάποιος ηγέτης κρύβει πολλούς κινδύνους διότι είναι πάρα πολύ εύκολο από την "όχθη" της επιτυχίας να μεταβεί στην "όχθη" της αποτυχίας. Φυσικά αυτό διαψεύδει και τις προσδοκίες των "οπαδών" του, οι οποίοι έχουν πιστέψει σ' αυτόν με αποτέλεσμα η αισιοδοξία και η ελπίδα τους να μετατρέπονται σε απογοήτευση.

Μερικοί λόγοι αποτυχίας ενός ηγέτη θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

Α) Δε διαθέτει τα προσόντα και τις ικανότητες που φαινομενικά παρουσίασε ότι είχε. Μελέτες για τη στελέχωση της βιομηχανίας δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην οργανωτική ικανότητα ενός ηγέτη, με αποτέλεσμα να θεωρούν την έλλειψή της ένα βασικό λόγο αποτυχίας του.

Β) Να κάνει κατάχρηση της εξουσίας που του έχουν παραχωρήσει οι συνεργάτες ή οι υφιστάμενοι του, με την εμπιστοσύνη που του έδειξαν. Πιο συγκεκριμένα, να τους φέρεται με αυστηρότητα, να γίνει απρόσιτος, και να έχει υπερβολικές απαιτήσεις από αυτούς.

Γ) Να συγκεντρώνει όλη τη δουλειά επάνω του, με αποτέλεσμα να μην έχει χρόνο να καταστρώσει τα σχέδια της επιχείρησης και επιπλέον να μη μπορεί να ανταλλάξει απόψεις με τους άλλους για τα θέματα που απασχολούν εκείνους, αλλά και την επιχείρηση.

Τελειώνοντας, ο ηγέτης θα πρέπει να ιεραρχεί τις ανάγκες της επιχείρησης και να επιδιώκει την ικανοποίηση των πλέον επιτακτικών. Η ενασχόλησή του με λεπτομέρειες καθώς και με ανάγκες που δεν επείγουν θα τον απομακρύνουν σίγουρα από το βασικό του σκοπό, που είναι η καλή διαχείριση της επιχείρησης. Επομένως όλα τα παραπάνω είναι τα στοιχεία εκείνα που δεν πρέπει να έχει ένα άτομο το οποίο θέλει να θεωρείται επιτυχημένος ηγέτης.

7.5 ΕΠΙΦΥΛΑΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Για το ρόλο και τη χρησιμότητα του ηγέτη έχουν διατυπωθεί και αρνητικές απόψεις. Υπάρχουν ειδικοί, τόσο στην επιστήμη της διοικήσεως όσο και στην πράξη, που πιστεύουν ότι η ηγεσία σαν μηχανισμός επιρροής ενός προσώπου επί άλλων προσώπων, είναι απαράδεκτη. Ο εντοπισμός και η λύση προβλημάτων της επιχείρησης, δεν είναι απαραίτητο να στηρίζεται σε μια τέτοια σχέση επιρροής, αλλά μπορεί να επιτευχθεί, με τη χρησιμοποίηση ειδικών τεχνικών, συμβουλών και ενεργειών.

Κατά την άποψη αυτή, τα μέλη κάθε ομάδας, είναι άτομα ισότιμα μεταξύ τους και ελεύθερα, κάθε έννοια και μορφή αλληλεπιρροής είναι απορριπτέα. Άλλωστε, πάντοτε κατά την άποψη αυτή, η έννοια της ηγεσίας είναι απαράδεκτη και για το λόγο ότι έχει σαν σκοπό τη συγκέντρωση της μεγαλύτερης δυνατής δύναμης και την πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους.

Οι οργανισμοί, αντί να ασχολούνται με την αναζήτηση και την ανάπτυξη ηγετών, με σκοπό να τους τοποθετήσουν επικεφαλής των διαφόρων ομάδων (τμημάτων κ.λ.π.), είναι προτιμότερο να στρέφουν την προσοχή και το ενδιαφέρον τους προς την ίδια την ομάδα. Να καλλιεργούν μεταξύ των μελών

πνεύμα συνεργασίας, ενότητας και αυτοπειθαρχίας. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, κάθε ομάδα είναι σε θέση να ανταποκριθεί ποσοτικά και ποιοτικά στα καθήκοντα που της ανατίθενται, στηριζόμενη αποκλειστικά στην αρμονική συνεργασία μεταξύ των μελών της.

Επίσης, κατά τις προβλέψεις των οπαδών αυτής της άποψης, το τέλος του εικοστού και η είσοδος στον εικοστό πρώτο αιώνα, θα σημάνει την έναρξη μιας νέας εποχής για το χώρο των εργασιακών σχέσεων. Την εποχή της εργασίας χωρίς καθοδήγηση. Αυτό αναμένεται να προκύψει σαν αποτέλεσμα της αυξανόμενης επιθυμίας του εργαζομένου ανθρώπου για περισσότερη συμμετοχή στις διαδικασίες που αφορούν τη διοίκηση του οργανισμού (προσδιορισμός στόχων, κατάστρωση προγραμμάτων κ.λ.π.) και λιγότερη υπακοή και συμμόρφωση σε διαταγές και υποδείξεις.

Σαν ένα πρώτο και αφάνταστα σημαντικό για τη διεθνή κοινότητα αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας, θα μπορούσε ίσως να θεωρηθεί η κατάρρευση του υπαρκτού σοσιαλισμού. Η αμφισβήτηση του ρόλου της ηγεσίας, από τις λαϊκές μάζες και ο καταλογισμός των δεινών της σοσιαλιστικής διακυβέρνησης, αποτελεί οπωσδήποτε θεμελιώδη αιτία αυτής της κατάρρευσης.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ορισμένοι θεωρούν ότι ο ρόλος του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση είναι περιττός ή μειωμένης σπουδαιότητας. Αυτή η άποψη ευτυχώς δεν είναι γενικά αποδεκτή. Άλλοι πάλι θεωρούν την ηγεσία σαν μια απλή διαδικασία από την οποία μπορεί ο καθένας εύκολα να αναδειχτεί. Φυσικά αυτό δεν ισχύει, γιατί για να γίνει κάποιος ηγέτης εκτός από κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά, χρειάζονται επιπλέον η εκπαίδευση και η εμπειρία.

Από συνήθεια εξακολουθεί μέχρι σήμερα η έννοια του ηγέτη να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το διευθυντή της επιχείρησης ή με κάποια υψηλόβαθμα στελέχη. Στην εποχή μας όμως όπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες—και που για να πάει μπροστά και για να γνωρίσει οικονομική άνθηση μια επιχείρηση πρέπει οπωσδήποτε να τις ακολουθήσει—η σημαντικότητα του ηγέτη είναι σαφώς μεγαλύτερη. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο απαιτείται μέσα στην επιχείρηση να υπάρχουν πολλοί ηγέτες, οι οποίοι να καλύπτουν όλες τις βαθμίδες από τις πιο χαμηλές (που έχουν περιορισμένες ευθύνες), μέχρι τις πιο υψηλές (που έχουν μεγαλύτερες ευθύνες).

Επιπλέον ο ηγέτης δεν είναι υποχρεωμένος να εφαρμόζει μια συγκεκριμένη θεωρία ή στυλ συμπεριφοράς στον οργανισμό. Αλλά, θα πρέπει να κάνει ένα συνδυασμό των παραπάνω κρατώντας τα στοιχεία εκείνα τα οποία μπορεί να εφαρμόσει και να τα προσαρμόσει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό. Η ηγετική συμπεριφορά αντικατοπτρίζεται μέσα από την εικόνα που βγάζει η επιχείρηση προς τα έξω.

Τελειώνοντας, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ηγεσία δεν είναι κάτι στατικό, αλλά αντίθετα είναι κάτι που βρίσκεται σε διαρκή κίνηση, ακολουθεί και αυτή την πορεία όλων των πραγμάτων γύρω μας, τα οποία συνεχώς μεταβάλλονται. Έτσι ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζεται σε αυτές τις συνεχείς εξελίξεις και να κατευθύνει τους γύρω του σε μια συνεχή ανοδική πορεία και φυσικά στους ανάλογους υψηλούς στόχους. Επιπλέον δε θα

πρέπει να βασίζεται σε χθεσινά πρότυπα, τα οποία ίσως να τον οδηγήσουν σε μια επιτυχία, όμως το πιο πιθανό είναι ότι τα χθεσινά πρότυπα δε θα δημιουργήσουν τη σημερινή επιτυχία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Dubrin J. Andrew, Απόδοση – Επιμέλεια : Σαρρής Νίκος , (1998) , *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ* , 'Έλλην' , Αθήνα .

Gareth Morgan , Απόδοση : Μαρία Γιαμαλίδου , (2000) , *Οι Όψεις Της Οργάνωσης* , Εκδόσεις Καστανιώτη , Αθήνα .

James A. Belasco , Επιμέλεια : Στάμος Τριανταφύλλου , (2000), *Το Πέταγμα Του Βούβαλου* , Εκδόσεις Κριτική , Αθήνα .

John P. Kotter , *Ηγέτης Στις Αλλαγές*, (2001), Εκδόσεις Εκδοτική, Αθήνα .

Ζαβλανός Μ. Μύρων , (1999) , *Οργανωτική Συμπεριφορά* , 'Έλλην' , Αθήνα .

Ζευγαρίδη Σπ.- Σταματιάδης Γ., (1997) , *Διοίκηση Και Εποπτεία Προσωπικού* , Interbooks , Αθήνα .

Καλογήρου Κορνηλία , (2000) , *Ανθρώπινες Σχέσεις Στο Χώρο Εργασίας* , Σταμούλης , Αθήνα .

Κυριαζόπουλος Π. Γ.– Τερζίδης Κ. Π. , (2000) , *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων , Στην 3^η Βιομηχανική Επανάσταση* , Σύγχρονη Εκδοτική , Αθήνα .

Λύτρας Ν. Περικλής , (1992) , *Εργασιακές Σχέσεις* , Interbooks , Αθήνα .

Μαντάς Νικόλαος – Κακούνης Παναγιώτης – Ντάνος Αναστάσιος, (1992) , *Διοικητική Δεοντολογία & Πρακτική* , Σύγχρονη Εκδοτική , Αθήνα .

Μαντζάρης Γιάννης, (2003) , *Σύγχρονη Οργάνωση Και Διοίκηση*, Β. Γκιούρδας , Αθήνα .

Νικολάου – Σμοκοβίτη Λ. , (1998) , *Οργανισμοί , Διοίκηση Και Κοινωνία* , Σταμούλης , Πειραιάς .

Ξυροτύρη – Κουφίδου Στέλα , (2001) , *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων , Η Πρόκληση Του 21ου Αιώνα Στο Εργασιακό Περιβάλλον* , Ανικουλα , Θεσσαλονίκη .

Σκουλάς Ε. Νίκος – Οικονομάκη Π. Κυριακή , (1998) , *Διαχείριση Και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων* , Καπα , Αθήνα .

Σκουλάς Ε. Νίκος , (2002) , *Το Εγχειρίδιο Του Μικρού Και Μεσαίου Επιχειρηματία* , Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα , Αθήνα.

Φαναριώτης Π. , (1996) , *Ανθρώπινες Σχέσεις Στον Εργασιακό Περιβάλλον ,Εισαγωγή Στη Σύγχρονη Επιχειρησιακή Ψυχολογία* , Σταμούλης , Αθήνα .

Φλώρος Ε. Χρήστος , (1993) , *Σύγχρονη Διοικητική Των Επιχειρήσεων (modern business management)*, Σύγχρονη Εκδοτική , Αθήνα .