



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

**Διπλωματική Εργασία**

# **ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**Τακτικός Βασίλειος**  
Α.Μ. Ε-ΜΒΑ: 1447

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2017**

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

### **ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο **ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο *Τακτικός Βασίλειος*

Ημερομηνία. *27-11-2017*

## **Αφιερώσεις**

Η εργασία αυτή αφιερώνεται στους γονείς μου, που με πολύ αγάπη και υπομονή με στήριξαν και με στηρίζουν όλα αυτά τα χρόνια. Στους:

Τακτικό Γεώργιο

Τακτικού Σπυριδούλα

# ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

## Τακτικός Βασίλειος

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ορθή και αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό του και πως αυτό αλληλοεπιδρά μέσα σε αυτόν. Το εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό για έναν άνθρωπο αν αναλογιστούμε ότι περνά περισσότερο από την μισή του ζωή μέσα σε αυτόν. Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση και ερμηνεία της αποτελεσματικής άσκησης της ηγεσίας ενός οργανισμού, της επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την υλοποίηση του στόχου αυτού, καθώς επίσης και την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας του.

Αρχικά επιλέξαμε να ερμηνεύσουμε τις έννοιες που αφορούν την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού με βάση τους κανόνες που προτάζει η θεωρία της οργάνωσης και διοίκησης. Αναλύουμε σε βάθος όλες τις θεωρίες που αναφέρονται στην άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς όπως αυτές έχουν μελετηθεί και ερμηνευτεί από τους ειδικούς. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αναγνώριση των στοιχείων που διαμορφώνουν την προσωπικότητα του κατάλληλου ηγέτη για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας. Ερώτημα που απασχολεί ακόμη τους μελετητές της ηγετικής συμπεριφοράς, αν και πολύ σημαντικές μελέτες έχουν ήδη σκιαγραφήσει το προφίλ ενός τέτοιου ατόμου. Επιπλέον αναλύουμε πως η ηγετική αυτή συμπεριφορά αλληλεπιδρά με τους εργαζόμενους του οργανισμού διαμορφώνοντας το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Κλείνοντας, επιλέξαμε την Apple Inc, μια από τις κορυφαίες εταιρείες τεχνολογίας στον κόσμο, ούτως ώστε να δούμε εμπράκτως την εφαρμογή των παραπάνω θεωριών. Για τον λόγο αυτό αναλύουμε το προφίλ του ηγέτη της εταιρείας, Steve Jobs ,προσπαθώντας να κατανοήσουμε το μυστικό της επιτυχίας της. Ο Steve Jobs υπήρξε ένας πραγματικός ηγέτης και εμπνευστής με απήχηση τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο όσο και στο ευρύ κοινό. Ιδιόμορφη προσωπικότητα με βασική παραδοχή την καινοτομία, ανέδειξε την Apple σε ένα κολοσσό στην πώληση των ηλεκτρονικών προϊόντων.

**Σημαντικοί Όροι:** Αποτελεσματική Ηγεσία, Εργασιακό Περιβάλλον, Ηγέτης, Apple Inc

# LEADERSHIP AND WORKING ENVIRONMENT

**Taktikos Vasilios**

## ABSTRACT

The proper and effective functioning of an organization depends to a large extent on its human potential and how it interacts within it. The working environment is very important for a man if we realize that he spends more than half of his life in it. The purpose of this diploma thesis is to analyze and interpret the effective exercise of the leadership of an organization, to select the appropriate person for the realization of this purpose, and to analyze the relations between the leader and the members of the group.

Initially we chose to interpret the concepts of effective management of an organization based on the rules that dictate the theory of organization and administration. We analyze in the depths all the theories that are related to the exercise of leadership as they have been studied and interpreted by experts. Particular emphasis is pointed on identifying the elements that shape the personality of the appropriate leader for effective leadership. A question that still concerns the researchers of leadership, although very important studies have already described the profile of such a person. Moreover, we analyze how this leadership interacts with the organization's employees by shaping the working environment in which they operate.

In closing, we chose Apple Inc., one of the world's leading technology companies, to see the implementation of these theories in practice. That is why we're analyzing the profile of the company's leader, Steve Jobs, trying to understand the secret of its success. Steve Jobs has been a real leader and inspirer with an appeal both to the business world and the general public. Unique personality with the basic assumption of innovation, has made Apple a giant in the sale of electronic products.

**Key Words:** Effective Leadership, Working Environment, Leader, Apple Inc

## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ για την βοήθειά τους και την πνευματική ανύψωση που μου χάρισαν όλο το διδακτικό προσωπικό του Μεταπτυχιακού Τμήματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Πειραιά.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου και καθοδηγητή μου, κο: Νταλιάνη Φιλόθεο, χωρίς τον οποίο δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση αυτής της Μεταπτυχιακής Εργασίας.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## Περίληψη

Ευχαριστίες.....	1
Εισαγωγή.....	4

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1	Η έννοια της Ηγεσίας.....	6
1.2	Στόχος της Ηγεσίας.....	7
1.3	Βασικές ικανότητες ηγεσίας.....	7
1.4	Ο ορισμός του Ηγέτη.....	8
1.5	Βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.....	8
1.6	Πηγές δύναμης ενός ηγέτη.....	10

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

2.1	Εισαγωγή.....	13
2.2	Τύποι ηγεσίας.....	13
2.3	Η θεωρία των χαρακτηριστικών του ηγέτη (Trait Approach).....	18
2.4	Η προσέγγιση βάσει του στυλ ηγεσίας (Style Approach).....	19
	2.4.1 Η θεωρία των Χ και Ψ (Mc Gregor).....	20
	2.4.2 Το διοικητικό πλέγμα (Managerial Grid by Blake-Mouton).....	22
2.5	Η θεωρία των στόχων (Path Goal Theory).....	24
2.6	Ενδεχομενική θεωρία του Fielder (Contingency Theory of leadership).....	25
2.7	Σύγχρονες προσεγγίσεις στην μελέτη της ηγεσίας.....	27
	2.7.1 Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership).....	27
	2.7.2 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership).....	28
	2.7.3 Αυθεντική ηγεσία (Authentic Leadership).....	30
	2.7.4 Θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη –μέλους (LMX Leader-Member Exchange Theory).....	33
2.8	Συμπερασματικά.....	34

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ**

3.1	Ορισμός του εργασιακού κλίματος .....	36
3.2	Η διοίκηση μιας επιχείρησης.....	37
3.3	Ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση.....	38
3.4	Ηγεσία και εργασιακό περιβάλλον.....	39
3.5	Ο ηγέτης μιας επιχείρησης .....	41

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ APPLE INC.**

4.1	Παρουσίαση της Apple Inc.....	44
4.2	Steve Jobs: Ο «θρυλικός» ηγέτης της Apple .....	46
4.2.1	Η ζωή του Steve Jobs.....	46
4.2.2	Το «κλειδί» της αποτελεσματικής ηγεσίας του Steve Jobs.....	48
4.2.3	Η ηγεσία του Steve Jobs και το εργασιακό κλίμα.....	50

<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>51</b>
---	-----------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>54</b>
---------------------------	-----------



## Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή πραγματεύεται την ηγεσία και το εργασιακό κλίμα. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στην εύρεση και άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας και πως αυτή επηρεάζει το εργασιακό κλίμα.

Δυο είναι οι παράγοντες που οδηγούν στην ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, η ηγεσία της και οι υφιστάμενοι της. Η υγιής συνύπαρξη αυτών των δυο και η αλληλοσυμπλήρωση κάνουν έφορο το έδαφος για μια κερδοφόρα επιχείρηση.

Για να γίνει κατανοητός αυτός ο συνδυασμός, το θεωρητικό μέρος της εργασίας και το πρώτο κεφάλαιο αναλύει κάποιες βασικές έννοιες όπως είναι ο ορισμός της ηγεσίας, ο ορισμός του ηγέτη και ποια τα χαρακτηριστικά που οδηγούν στην επιλογή του συγκεκριμένου ατόμου για να ηγηθεί του οργανισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής αναφορά σε πρωταρχικές και πιο σύγχρονες προσεγγίσεις και μελέτες που έχουν γίνει για την ανάλυση της ηγετικής συμπεριφοράς. Πολλές θεωρίες έχουν ασχοληθεί με το ερώτημα ποια είναι τα χαρακτηριστικά ή ποιος ο τρόπος εύρεσης του καταλληλότερου ηγετικού μοντέλου που θα οδηγήσει στην άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας ενός οργανισμού. Κάποιες από αυτές επικεντρώνονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και άλλες στις σχέσεις του ηγέτη με τους υφιστάμενους του. Στο σημείο αυτό της εργασίας, μετά από την ανάλυση των θεωριών περί ηγεσίας, παραθέτουμε και εμείς την δική μας άποψη στην επιλογή του καταλληλότερου μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς με γνώμονα του τι θα επιλέγαμε εμείς να εφαρμόσουμε στο δικό μας εργασιακό περιβάλλον.

Το τρίτο κεφάλαιο κάνει αναφορά για το εργασιακό κλίμα και τι ρόλο παίζει η ηγεσία της επιχείρησης σε αυτό. Ένα άτομο διανύει πολλές ώρες στην εργασία του και αυτό συνεπάγεται αυτόματα ότι το εργασιακό του περιβάλλον οφείλει να είναι φιλικό και να του εμπνέει ασφάλεια για να μπορέσει να αποδώσει μέσα σε αυτό. Ο ρόλος του ηγέτη στην δημιουργία και την διατήρηση ενός θετικού και φιλικού εργασιακού κλίματος είναι ζωτικής σημασίας και αυτό γίνεται κατανοητό στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Κατά τη γνώμη μας, ο συνδυασμός της επιτυχημένης εσωτερικής επικοινωνίας και του θετικού εργασιακού κλίματος επιφέρουν την μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων καθώς και της ίδιας της επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται η θεωρητική μελέτη σε μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες τεχνολογίας, της Apple Inc. και του ηγέτη της Steve Jobs. Επιλέξαμε το όμιλο αυτόν με γνώμονα την ιδιαίτερη και ποικιλόμορφη προσωπικότητα του ηγέτη της με σκοπό να ερευνήσουμε ποια ήταν αυτά τα χαρακτηριστικά που κατέστησαν τον Steve Jobs ένα είδωλο, όχι μόνο στον τομέα των επιχειρήσεων, αλλά και την γενικότερη απήχηση που είχε μετά θάνατον. Η ευφυΐα και η καινοτόμα δημιουργικότητά του ανέπτυξαν την Apple Inc σε ένα κολοσσό του τεχνολογικού κλάδου.

Κλείνοντας παραθέτουμε τα συμπεράσματα μας όσον αφορά την άσκηση της ηγεσίας και τον ρόλο που αυτή παίζει στην διαμόρφωση ενός θετικού και αποδοτικού εργασιακού κλίματος, λαμβάνοντας υπόψη την μελέτη της Apple Inc. Παράλληλα αναφέρουμε κάποιες προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

### 1.1 Η έννοια της Ηγεσίας

Έννοιες όπως αυτής της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής αποτελούν σημαντικά μέσα άσκησης της ηγεσίας. «Παρόλα αυτά πολύ συχνά θα συναντήσουμε να γίνονται αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, αφού χρησιμοποιούνται με τρόπο που η ερμηνεία τους συσκοτίζει την ουσία της ηγεσίας. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, α) η δυνατότητα ενός να επιβάλλει τις επιθυμίες του πάνω στους άλλους (δύναμη), β) το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει τη δύναμη που κατέχει (εξουσία) ή γ) η ικανότητα κάποιου να επιδράσει με τον τρόπο του στη συμπεριφορά ή στον τρόπο σκέψης των άλλων (επιρροή), αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της, στη λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον» (σελ 5, Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα κέντρα Δια Βίου Μάθησης., Φωτόπουλος 2007)

Παρά το μεγάλο συγγραφικό έργο για την έννοια της ηγεσίας και τις θεωρητικές διαφωνίες επ' αυτής, θα μπορούσαμε συμπερασματικά, ως έννοια, να την αποδώσουμε ως: την προσπάθεια επηρεασμού των ενεργειών μια ομάδας (συνεργάτες, υφιστάμενοι, οπαδοί), από ένα και μόνο άτομο, με τέτοιο τρόπο, ώστε να αποσπά την ηθελημένη και πρόθυμη συμμετοχή της εν λόγω ομάδας με σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος (Μαντάς., Κακούνης .και Ντάνος., 1992). Σύμφωνα με τον Χυτήρη Α.(2006) αποτελεί μια δυναμική διαδικασία δράσης – αντίδρασης του ηγέτη και του υφισταμένου.

Ο Μπουραντάς (2002) ορίζει την ηγεσία ως μια «διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα». (σελ 309, Μαντζμεντ, Μπουραντάς (2002)

Τέλος, σε συνέντευξή του ο Taylor αναφέρει ότι η «ηγεσία δεν είναι απόρροια κάποιας επίσημης εξουσίας, παρά μόνο το γεγονός ότι κάποιοι άνθρωποι καθοδηγούν τους υπόλοιπους. Ουσιαστικά υπάρχουν κάποια προσωπικά γνωρίσματα για μερικούς ανθρώπους τα οποία κάνουν τη διαδικασία της ηγεσίας πιο εύκολη. Όπως το χάρισμα, η πυγμή και η ευφυΐα. Η ηγεσία δεν μπορεί να διδαχθεί, μπορεί όμως μέσα από την μάθηση να βελτιωθεί, αρκεί ο επίδοξος ηγέτης να έχει αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και να βρίσκεται στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη στιγμή» (σελ 55-59, Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα, Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor, Σταγκος .2000).

## 1.2 Στόχος της Ηγεσίας

Στόχος της ηγεσίας είναι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών με σκοπό την ηθελημένη, αποδοτική και εντατική συνεισφορά της εργασίας των ανθρώπων, ή όπως αλλιώς ονομάζεται του ηγετικού έργου.

Ο ηγετικός ρόλος είναι συνδεδεμένος με την επιχειρηματική δραστηριότητα από τότε που η προσπάθεια αυτή εκτελούταν από ένα και μόνο άτομο, τον επιχειρηματία. Δεδομένης της πολυπλοκότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εποχής μας, αναδύεται η ανάγκη ύπαρξης ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, ακόμη και μέχρι του επιπέδου της πρώτης γραμμής εποπτείας (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

## 1.3 Βασικές Ικανότητες ηγεσίας

Οι βασικές ικανότητες που θα πρέπει να έχει η ηγεσία είναι οι ακόλουθες:

- Ικανότητα να κατανοεί τις δυνάμεις που παρακινούν τον εργαζόμενο και πως αυτές διαφοροποιούνται κατά το χρόνο και τις συνθήκες.
- Ικανότητα να αποτελέσει έμπνευση για τα μέλη της ομάδας και ικανότητα να ενισχύει το ηθικό τους (εμπύχωση) στην προσπάθειά τους να υλοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.
- Ικανότητα να δημιουργεί εύφορο έδαφος και κατάλληλο κλίμα, παρεμβαίνοντας όπου κρίνει σκόπιμο, με σκοπό την δημιουργία κινήτρων (Koontz and Cyril O' Donell, 1955, Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

## 1.4 Ο ορισμός του Ηγέτη

Ως ηγέτης ορίζεται εκείνο το άτομο το οποίο κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις, έτσι ώστε να παρέχει τις απαραίτητες οδηγίες για την διεκπεραίωση του έργου, να συντελεί στην ενότητα της ομάδας και να ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων που την αποτελούν, χωρίς να κάνει κατάχρηση της εξουσίας του, όσο ψηλά και αν βρίσκεται, σεβόμενος πάντα τον ανθρώπινο παράγοντα (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος 1992).

Ο ρόλος του ηγέτη είναι συχνά αμφισβητήσιμος, ιδιαίτερα αν αναφερόμαστε σε ομάδες, που κάνουν πνευματική εργασία, οι οποίες θεωρείται ότι έχουν αρκετά υψηλή πνευματική ικανότητα, με αποτέλεσμα να απαξιούν την προσφορά και την ύπαρξη ενός ηγέτη στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, πιστεύουν ότι δεν χρειάζονται την βοήθεια ενός ατόμου να τους καθοδηγεί και να τους επιβλέπει, καθώς είναι ικανοί από μόνοι τους να επιλύσουν τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται. Το ζήτημα όμως είναι ότι η ύπαρξη της ηγεσίας είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση με σκοπό την παρακίνηση της ομάδας για να δραστηριοποιηθούν στην πραγμάτωση των στόχων, έστω και αν η μορφή της ορίζεται ως αυτή του προέδρου ή αυταρχικής διοίκησης.

## 1.5 Βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη

Ένα από τα σημαντικά ζητήματα που απασχολεί όσους προβληματίζονται με τα θέματα της οργάνωσης και διοίκησης του εργασιακού χώρου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, είναι χωρίς αμφισβήτηση το ερώτημα ποια αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης στον χώρο της εργασίας του. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό στηρίζεται κατά κύριο λόγο στον τρόπο που ένας οργανισμός βλέπει την ηγεσία και ποια θεωρία υιοθετεί. Αν επιλέγει την «γενετική θεωρία», τότε η έμφαση δίδεται στις κληρονομικά μεταβιβάσιμες ικανότητες. Ο οργανισμός εστιάζει στα «ηγετικά» γονίδια που κληρονομούνται από τη μια γενιά στην άλλη. Διαφορετικά, εάν υιοθετεί την «θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων», τότε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών όπως κοινωνική θέση, φύλο, ηλικία, εμφάνιση κλπ. είναι αυτά στα οποία θα εστιάσει η επιχείρηση με σκοπό την επιλογή του κατάλληλου ηγέτη (Κουτούζης, 1999). Οι παραπάνω θεωρίες αναλύονται εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας.

Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά τα βασικά στοιχεία που πρέπει να διέπουν έναν ηγέτη στον χώρο εργασίας:

- Να είναι αισιόδοξος και προικισμένος με ισχυρή φυσική αντοχή και ενεργητικότητα.
- Να είναι έξυπνος και «μεστός» γνώσεων.
- Να είναι συμπαθής, δηλαδή να αποσπά με ευκολία την εύνοια και την συμπάθεια της ομάδας του.
- Να έχει σταθερό και ακέραιο χαρακτήρα.
- Να είναι δίκαιος στις ενέργειες και στις αποφάσεις του.
- Να είναι ικανός να παραθέτει τα γεγονότα που αφορούν την επιχείρηση χωρίς αυτό να σημαίνει την παραποίηση ή ακόμη περισσότερο την αναφορά προσωπικών στοιχείων των εργαζομένων που είναι άσχετα προς την θέση του και την προσωπικότητά του (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος 1992).

Ευλόγως η συζήτηση για το ποιος έχει το «χάρισμα» του ηγέτη έχει απασχολήσει πολύ την επιστημονική κοινότητα και σίγουρα δεν μπορεί να παρουσιαστεί μέσα σε μια παράγραφο. Ο Max Weber, του οποίου η συμβολή στην οριοθέτηση του όρου «ηγέτης» είναι σημαντική, αναφέρεται στον χαρισματικό ηγέτη ενός γραφειοκρατικά οργανωμένου οργανισμού, ως ένα άτομο ικανό να εμπνεύσει ενθουσιασμό και αφοσίωση, με βασική ικανότητα να πείσει τους συνεργάτες και υφισταμένους να ενστερνιστούν το όραμά του ως κοινό όραμα. (Φωτόπουλος.2007).

Παρά τις πολλές μελέτες των ειδικών και τις αντίστοιχες θεωρίες, ακόμη δεν μπορεί να διευκρινιστεί με σαφήνεια αν το «χάρισμα» αυτό αποτελεί κληρονομικό προνόμιο ή διαμορφώνεται από τις κοινωνικές συγκυρίες και προσλαμβάνουσες. Μέχρι και την σήμερα παραμένει μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα αναζήτηση.

Ωστόσο, παρά τις πολλές και αντικρουόμενες θεωρίες, έχει εν τέλει διαμορφωθεί ένας κοινός, βασικός κώδικας σημείων που περιγράφουν την ηγετική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο.

Συμπερασματικά, « η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η ενδεδειγμένη «ανάγνωση» και ανάλυση της πραγματικότητας, η ορθολογική πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, η δημιουργία καινοτόμων και ρηξικέλευθων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα σύνθεσης δυνάμεων και διαχείρισης των συγκρούσεων αποτελούν αποδεδειγμένα μερικά από τα βασικά στοιχεία κάθε ηγετικής συμπεριφοράς η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά» (σελ 11, Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα κέντρα Δια Βίου Μάθησης., Φωτόπουλος 2007)

Η ικανότητα ενός ατόμου, λοιπόν, να συνδυάζει, να αξιοποιεί και να συγχρονίζει τόσο τις προσωπικές δυνατότητες και δεξιότητες, επίκτητες ή μη, όσο και τις ομάδας του, εκμεταλλευόμενος παράλληλα τις εκάστοτε ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της εργασίας του, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος που στηρίζει την αποτελεσματικότητα του σε κάθε εργασιακό χώρο.

## 1.6 Πηγές δύναμης ενός ηγέτη

Όπως αναφέρεται και σε προηγούμενη ενότητα, ο όρος της ηγεσίας δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρηθεί ταυτόσημη έννοια με εκείνες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Αντιθέτως, οι έννοιες αυτές μπορεί να θεωρηθούν μέσο, δηλαδή το εργαλείο με το οποίο ο ηγέτης κατορθώνει να συντονίσει την ομάδα του, να επηρεάσει, καθοδηγήσει και παροτρύνει τα μέλη της.

Για τον λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναλύσουμε τις παραπάνω έννοιες. Με άλλα λόγια, θα χρειαστεί να διευκρινίσουμε ποιο στοιχείο αυτό του ηγέτη του χαρίζει τη δύναμη, δηλ. τη δυνατότητα να επιβάλλει τα επαγγελματικά του «θέλω» και το όραμά του κατά τρόπο ώστε να γίνει αβίαστα αποδεκτό και να υιοθετείται συνειδητά από τους συνεργάτες και υφισταμένους του.

**Δύναμη:** Σύμφωνα με τον Max Weber ως δύναμη ορίζεται η δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να επιβάλλει το δικό του όραμα και την οπτική, μέσα από μια κοινωνική σχέση, χωρίς να δημιουργεί εμφανείς εξωτερικές αντιστάσεις. Κατά συνέπεια, η δύναμη αποτελεί μέσο επηρεασμού της συμπεριφοράς ενός ατόμου ή μιας ομάδας.

**Επιρροή:** «αποτελεί την ικανότητα ενός προσώπου ή ομάδας να πείθει άλλους να παράγουν ένα ηθελημένο αποτέλεσμα. Πρόκειται στην ουσία για την ικανότητά του να επηρεάζει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των άλλων με τρόπο που αυτοί θα τον ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα». (Σελ 58, Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική, Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος 1992).

**Εξουσία:** «αποτελεί το νομικό δικαίωμα που κατέχει κάποιος στο να διοικεί και να αποφασίζει, δικαίωμα το οποίο απορρέει από το θεσμικό του ρόλο αλλά και από τη θέση που κατέχει στη διοικητική ιεραρχία. Η θέση αυτή στη διοικητική πυραμίδα δίνει το τυπικό θεσμικό δικαίωμα ελέγχου σχετικά με την εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος» (σελ 25, Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα κέντρα Δια Βίου Μάθησης., Φωτόπουλος 2007)

Οι βασικές πηγές δύναμης ενός ηγέτη είναι οι ακόλουθες (French and Raven, 1959):

- **Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας:** Με την δύναμη ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή να επιβάλλει ποινές. Είναι αναγκαίο να τονίσουμε ότι στην περίπτωση αυτή, δεδομένης της δύναμης ενός ατόμου να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, έχουμε το φαινόμενο της εμφάνισης του φόβου για την τιμωρία. Αυτό αντίκειται στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.
- **Η δύναμη της αναφοράς (προτύπου):** Η συγκεκριμένη δύναμη στηρίζεται στην επιρροή που έχει κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς (ίνδαλμα), το οποίο έχει χαρίσματα που εντυπωσιάζουν το αποδέκτη, κάνοντάς τον να θέλει να ταυτιστεί μαζί του. Ένα τρανό παράδειγμα είναι οι έφηβοι οι οποίοι επηρεάζονται από διασημότητες (π.χ. η επιρροή που ασκούν οι παίκτες ενός reality, διάσημοι τραγουδιστές, αθλητές κλπ.) και τους αναγορεύουν σε αρχηγό.
- **Η δύναμη των ειδικών:** Πηγάζει από κάποια εξειδικευμένη δεξιότητα και πείρα που κατέχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα, χρήσιμη για την εργασία. Για παράδειγμα, τέτοια άτομα είναι ο Μηχανικός, ο Δικηγόρος, ο Γιατρός, που απέκτησαν ειδικευμένες γνώσεις πάνω σε έναν συγκεκριμένο τομέα, με αποτέλεσμα όταν συζητούνται θέματα σχετικά με την ειδικότητά τους να επηρεάζουν τους ενδιαφερόμενους (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).
- **Η δύναμη των πληροφοριών:** Η πληροφόρηση πάντοτε αποτελούσε πηγή δύναμης. Στην αρχαιότητα ο κάτοχος γνώσης – πληροφοριών πολλές φορές ταυτιζόταν με τον σοφό, που του αποδιδόταν χαρακτηριστικά υπεράνθρωπου. Έτσι και στην εποχή μας, άλλη μια πηγή δύναμης είναι η συγκέντρωση των πληροφοριών μέσω του έλεγχου των μηχανισμών ή των διόδων πληροφόρησης.

Τονίζουμε ότι οι ηγέτες στηρίζονται περισσότερο στις δυνάμεις της «Αναφοράς», του «Ειδικού» και της «Ανταμοιβής» και λιγότερο σε αυτήν της «Τιμωρίας». Η άσκηση μιας αποτελεσματικής ηγεσίας απαιτεί την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει και να επηρεάζει τους συνεργάτες του ώστε να ενστερνίζονται το όραμα του και να υιοθετούν την στρατηγική του και κατ' επέκταση να διαφοροποιούν την συμπεριφορά τους, ηθελημένα, με σκοπό την επίτευξη του στόχου αυτού και όχι, την χρήση της ιδιότητας του με σκοπό να εκμαιεύσει την συμβολή τους στο έργο της επιχείρησης από φόβο.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

### 2.1 Εισαγωγή

Κατά καιρούς έχουν γίνει συστηματικές προσπάθειες να αναλυθεί το ηγετικό φαινόμενο με σκοπό την εύρεση των κατάλληλων εργαλείων για την εφαρμογή της βέλτιστης και αποτελεσματικότερης ηγεσίας για τον εκάστοτε φορέα. Πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για την προσέγγιση και ανάλυση του συγκεκριμένου ζητήματος, γεγονός που μας επιβάλλει να διερευνήσουμε με περισσότερη προσοχή το ζήτημα αυτό. Γίνεται αντιληπτό ότι η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο απαιτεί, πέραν των ατομικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, την ύπαρξη μιας σειράς από σημαντικά εργαλεία τα οποία ασκούν σοβαρό ρόλο στην ηγετική συμπεριφορά. Αυτό ακριβώς θα καλεστούμε να απαντήσουμε στο παρόν κεφάλαιο.

Επομένως, στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρηθεί μια αναφορά στις σημαντικότερες θεωρίες που έχουν δει το φως της δημοσιότητας σχετικά με το θέμα της ηγετικής ικανότητας, δίνοντας έμφαση στα ουσιώδη πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αυτό παρουσιάζει.

### 2.2 Τύποι ηγεσίας

Όπως αναφέρεται και σε προηγούμενη ενότητα, ο τρόπος άσκησης της ηγετικής συμπεριφοράς και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το άτομο που θα καλεστεί να την εφαρμόσει είναι αντικείμενο ανησυχίας στον χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας. Ο τρόπος που ο κάθε ηγέτης χαράσσει την στρατηγική του και προχωράει στην άσκηση των ρόλων του και στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος διαφέρει. Προκύπτουν λοιπόν, έξι διαφορετικοί τύποι (στυλ) άσκησης ηγεσίας. (Goleman, 2000).

Θα πρέπει να τονίσουμε εδώ πως, στην πραγματικότητα, από τους έξι τύπους ηγεσίας μόνο οι τέσσερις φαίνεται να έχουν συστηματικά θετικά αποτελέσματα και να διαμορφώνουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα.

Οι τύποι αυτοί περιγράφονται αναλυτικά πιο κάτω:

**i. Ο Δημοκρατικός Τύπος (Democratic leader):**

Η ηγεσία «Δημοκρατικού Τύπου» επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης δημοκρατικών διαδικασιών (συμμετοχή μελών). Εναλλακτικά, αυτός ο τύπος μπορεί να εκπροσωπείται και από ηγέτη που λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του, αφότου ωστόσο συμβουλευτεί τις γνώμες των υπολοίπων μελών και διαβουλευτεί μαζί τους. (Spillane, 2006).

Κύριο μέλημα του δημοκρατικού τύπου ηγεσίας είναι η αποδοχή του από την ομάδα που διοικεί και η συναίνεση της στις αποφάσεις του. Για τον λόγο αυτό καταναλώνει τον περισσότερο χρόνο του στην προσπάθεια να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των μελών της ομάδας. Οι δημοκρατικές αυτές ενέργειες έχουν σαν αποτέλεσμα την ευελιξία, την υπευθυνότητα και τον ρεαλισμό από τα άτομα της ομάδας.

Το κύριο μειονέκτημα που σημειώνεται από τους ειδικούς στον συγκεκριμένο τύπου άσκησης ηγεσίας, είναι το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές σπαταλάτε πολύτιμο χρόνο με στόχο την επανεξέταση ήδη γνωστών θεμάτων, χωρίς πάντα να επιτυγχάνεται η εμπιστοσύνη και η δέσμευση από όλα τα μέλη της ομάδας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον αποπροσανατολισμό της ομάδας από τον στόχο.

Ο τύπος αυτός θεωρείται κατάλληλος όταν ο ηγέτης δεν έχει διαμορφώσει σαφή στρατηγική άσκησης ηγεσίας και κρίνεται αναγκαίο να αφουγκραστεί τις προτάσεις των μελών της ομάδας του ή ενώ υπάρχει το όραμα, δεν έχουν βρεθεί τα κατάλληλα μέσα για την υλοποίησή του. Επομένως, ο τύπος αυτός κρίνεται εντελώς ακατάλληλος όταν η ομάδα αποτελείται από μέλη που αδυνατούν να υποστηρίξουν να παρουσιάσουν χρήσιμες ιδέες, ενώ δεν ενδείκνυται σε περιόδους κρίσεις όπου απαιτείται να ληφθούν ταχύτατες αποφάσεις (Goleman, 2000).

**ii. Ο Αυταρχικός Τύπος Ηγεσίας (Coercive style of leadership):**

Αυτός ο τύπος ηγεσίας θα μπορούσε να αποτυπωθεί με μια φράση: « Κάνε ό,τι σου λέω!». Η άσκηση αυτού του τύπου της ηγεσίας συνεπάγεται την λήψη σκληρών αποφάσεων, την αυταρχική συμπεριφορά απέναντι στους εργαζόμενους, την απόλυσή τους σε περίπτωση μη συμμόρφωσης και ούτω καθεξής.

Το μειονέκτημα του αυταρχικού τύπου της ηγεσίας είναι το καθεστώς τρόμου και εκφοβισμού που δημιουργείται στο χώρο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν πλέον την δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων προκειμένου να επιτευχτεί το

καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, διότι η διαδικασία αυτή εκτελείται κατ' αποκλειστικότητα από τον προϊστάμενό τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των αποχωρήσεων από μέρους των εργαζομένων και την μείωση της αποδοτικότητας λόγω του κλίματος δυσαρέσκειας.

Ο τύπος αυτός ηγεσίας έχει αναγνωριστεί ως μέθοδος με βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο εφιστάται η προσοχή ώστε να εφαρμόζεται μόνο σε κρίσιμες/ έκτακτες περιόδους, όπου απαιτείται η άμεση λήψη και εκτέλεση των αποφάσεων με στόχο την άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση σοβαρών προβλημάτων της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, αντενδείκνυται η μακροχρόνια εφαρμογή του, καθώς δημιουργεί αποξένωση και στερεί από την ομάδα την ευελιξία και την εφευρετικότητα. (Goleman, 2000).

### **iii. Ο Εξουσιαστικός Τύπος (*Authoritative leader*):**

Ο τύπος αυτός ηγεσίας επιτυγχάνει την υπαταγή και την υπακοή των εργαζομένων, όχι μέσα από την θεσμοθετημένη εξουσία, αλλά μέσα από ένα πηγαίο χάρισμα που τον κοσμεί (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992). Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τύπου ηγεσίας και για αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις συνθήκες που συναντώνται σε μια επιχείρηση και ιδιαίτερα σε ταραχώδεις εποχές. Ο ηγέτης που εφαρμόζει αυτή την ηγετική συμπεριφορά είναι οραματιστής, παρακινεί τους εργαζόμενους να εκφράσουν την άποψή τους και δίνει τα περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών και έκφραση εφευρετικότητας. Η στρατηγική του είναι ξεκάθαρη τόσο στην εκτέλεσή της όσο και στον ρόλο των εργαζομένων. Διασφαλίζει την μεγαλύτερη δυνατή δέσμευση από τους εργαζόμενους όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ παράλληλα φροντίζει για ένα σαφές σύστημα αμοιβών δίνοντας έτσι κίνητρο στους εργαζόμενους για υψηλή παραγωγικότητα.

Ενδείκνυται για μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, ενώ το μοναδικό του μειονέκτημα είναι ότι ο ηγέτης δεν μπορεί να πλαισιώνεται από μια ομάδα εμπειρογνομόνων που γνωρίζει περισσότερο από τον ίδιο.

### **iv. Ο Συναδελφικός Τύπος (*Affiliative leader*):**

Αυτό ο τύπος της ηγεσίας είναι πιο ανθρωποκεντρικός. Τα άτομα που αποτελούν την επιχείρηση και τα συναισθήματά τους τοποθετούνται ιεραρχικά πάνω από τους στόχους και τα καθήκοντα της ίδιας της επιχείρησης. Στόχο του συναδελφικού ηγέτη είναι να δημιουργήσει συναισθηματικούς δεσμούς με τους εργαζόμενους του οργανισμού και να εξασφαλίσει το αίσθημα της ικανοποίησης από πλευράς τους και την αρμονία μεταξύ τους.

Με τον τρόπο αυτό ο ηγέτης έχει κατακτήσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων του οργανισμού και απολαμβάνει τα αποτελέσματα της εμπιστοσύνης αυτής που δεν είναι άλλο από την ανταλλαγή απόψεων, ανάληψη ρίσκων και πρωτοβουλιών, ανάπτυξη νέων ιδεών και καινοτομιών από την πλευρά των εργαζομένων και όλα αυτά μέσα από ένα φιλικό κλίμα επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη – ομάδας. Οι αυστηροί κανόνες εκλείπουν στον συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας και κατ' επέκταση οι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο αποτελεσματικά.

Ενδείκνυται κυρίως σε περιόδους πίεσης όπου το ηθικό της ομάδας χρειάζεται ενίσχυση καθώς επίσης και η βελτίωση της επικοινωνίας και η σχέση εμπιστοσύνης της διοίκησης με τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Ο συναδελφικός τύπος ηγέτη θεωρείται ο πιο ικανός στη δημιουργία μιας ενωμένης ομάδας. Χτίζει ισχυρές κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας του. Τα θετικά αποτελέσματα αυτού του τύπου ηγεσίας απορρέουν από τις αρμονικές σχέσεις του με τους υφισταμένους του.

Τα μειονεκτήματά του έγκειται στο γεγονός ότι όταν η σχέση μεταξύ ηγέτη – ομάδας εξαρτάται κυρίως από τον έπαινο και την καλλιέργεια φιλικών σχέσεων, αυτό οδηγεί στην προώθηση μέτριων επιδόσεων και έλλειψη επιχειρησιακής κατεύθυνσης. Λόγω του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα του συναδελφικού τύπου ηγεσίας εμποδίζεται ο περιορισμός και η βελτίωση των χαμηλών επιδόσεων. Δεν μπορεί να επιβληθεί τους εργαζόμενους πείθοντας τους για υψηλότερες αποδόσεις. Εν τω μεταξύ, η έλλειψη κανόνων και σαφής κατεύθυνσης της επιχείρησης οδηγεί τους εργαζόμενους στην προσωπική εκτίμηση για τον τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιών. Η μη αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών μπορεί να οδηγήσει μακροχρόνια σε αποτυχία.

Για τον λόγο αυτό, ο «Συναδελφικός» τύπος ηγεσίας με ξεκάθαρη στρατηγική και τρόπο εφαρμογής, εάν συνδυαστεί με χαρακτηριστικά της «Εξουσιαστικής» ηγεσίας μπορεί να αποφέρει με μεγαλύτερη πιθανότητα θετική έκβαση στους στόχους της επιχείρησης (Goleman, 2000).

#### **v. Ο Συντονιστικός Τύπος (*Pacesetting leader*):**

Σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας η υψηλή αποδοτικότητα και η επίτευξη των στόχων έχουν τον πρώτο λόγο. Ο συντονιστικός ηγέτης θέτει υψηλούς στόχους και απαιτεί την επίτευξή τους άμεσα. Για τον λόγο αυτό δουλεύει πολύ και το ίδιο περιμένει και από την ομάδα του. Δεν ανέχεται τις μέτριες ή ακόμη περισσότερο τις χαμηλές αποδόσεις από μέρους των

εργαζομένων. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης προχωρά στην άμεση αντικατάσταση των ατόμων.

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία κλίματος καταπίεσης και αποξένωσης των εργαζομένων με τον οργανισμό. Η δουλειά γίνεται βαρετή για τους εργαζόμενους, χάνεται το φιλικό κλίμα και το πνεύμα ομαδικότητας και κατ' επέκταση μειώνεται η εκδήλωση πρωτοβουλιών και η ανάληψη ρίσκων από μέρους τους. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν επιβραβεύει τους υφισταμένους και έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επικοινωνία των μελών της ομάδας.

Για τους λόγους αυτούς, ο συντονιστικός τύπος ηγεσίας επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα όταν η ομάδα είναι ολιγομελής, ήδη εξειδικευμένη στον τομέα εργασίας της, αυτοκατευθυνόμενη και τα μέλη της διακρίνονται για τις γνωστικές τους ικανότητες και την ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας (Goleman, 2000).

#### **vi. Ο Προπονητικός Τύπος (Coaching leader):**

Όπως προδίδει και το όνομά του, ο ηγέτης σε αυτόν το τύπο ηγετικής συμπεριφοράς λειτουργεί σαν ένας «προπονητής» ομάδας ο οποίος καλείται να προετοιμάσει τα μέλη της με τον καλύτερο τρόπο ούτως ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην επαγγελματική αρένα.

Εδώ ο ηγέτης εστιάζει στην αναγνώριση των δυνατών και των αδύναμων σημείων των εργαζομένων της επιχείρησης με σκοπό την ανάπτυξη των προσωπικών και επαγγελματικών τους προσδοκιών. Ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας τόσο για ορισμό μακροπρόθεσμων στόχων όσο και για τον σχεδιασμό της στρατηγικής που θα ακολουθήσουν για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Αυτού του τύπου οι ηγέτες προτρέπουν τους εργαζόμενους στην ανάληψη πρωτοβουλιών κάνοντας διαμελισμό των εργασιών της επιχείρησης και αναθέτοντας την εκτέλεση του έργου στα μέλη της ομάδας, με κίνδυνο να επέλθει καθυστέρηση στην ολοκλήρωση του έργου. Με τον τρόπο αυτό επενδύουν στην εκπαίδευση και διεύρυνση των γνώσεων των εργαζομένων με βλέψεις σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο μιας βραχυπρόθεσμης αποτυχίας.

Για τον λόγο αυτό δεν επιλέγεται από τους ηγέτες σαν τύπο άσκησης της ηγετικής συμπεριφοράς. Απαιτείται σημαντικός χρόνος προκειμένου να αναπτυχθεί και να καταστεί καθόλα έτοιμη μια ομάδα στον χώρο εργασίας, πράγμα που καθιστά δαπανηρή και

χρονοβόρα την άσκηση του τύπου αυτού. Σε αυτό το σημείο όμως να τονίσουμε ότι μετά το χρόνο προσαρμογής, ο επιπλέον χρόνος που απαιτείται είναι μηδαμινός και τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει στο εργασιακό κλίμα και στην απόδοση των εργαζομένων είναι αισθητά.

Αυτός ο τύπος ηγεσίας αποδίδει κυρίως σε ομάδες όπου τα μέλη τους γνωρίζουν τα δυνατά και τα τρωτά τους σημεία και στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσής τους, καθώς επίσης και σε άτομα που είναι διατεθειμένοι να προπονηθούν και να καθοδηγηθούν προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους (Goleman, 2000).

### 2.3 Η θεωρία των χαρακτηριστικών του ηγέτη (*Trait Approach*)

Η προσέγγιση βάσει των προσωπικών χαρακτηριστικών του ηγέτη άρχισε να κερδίζει έδαφος και να απασχολεί τους ερευνητές τον 20<sup>ο</sup> αιώνα. Η θεωρία αυτή εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά τα οποία, αν δεν τα κατέχει ένα άτομο, δεν μπορεί να αναπτύξει κάποια ηγετική συμπεριφορά ("great man" theories). Βασίζεται στην άποψη ότι ηγέτης «γεννιέσαι, δεν γίνεσαι». Με άλλα λόγια, υποστηρίζει ότι η ηγετική ικανότητα ενός ατόμου είναι ένα χάρισμα που υπάρχει εκ γενετής, το κατέχουν μόνο σημαντικοί άνθρωποι (great people), το οποίο τους προσδίδει χαρακτηριστικά και δυνατότητες που τους διαφοροποιούν από τους υπολοίπους (Stogdill 1948)

Μελέτες έδειξαν ότι υπάρχουν 40 χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να διακρίνουν έναν ηγέτη. Ο Stogdill (1948), στηριζόμενος στην μελέτη του σε προσωπικότητες με πολιτικές, θρησκευτικές και στρατηγικές ικανότητες, ταξινόμησε αυτά τα χαρακτηριστικά σε 6 βασικές κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- Πνευματικά (Ευφυΐα)
- Φυσικά (Εξωτερική εμφάνιση, βάρος, ηλικία)
- Προσωπικότητας (Αυτοπεποίθηση)
- Κοινωνικότητας
- Ηθικά (Αξιοπιστία)
- Διάνοησης (Αποφασιστικότητα)

Στην αρχική της μορφή η θεωρία αυτή εστίαζε, όπως προαναφέραμε, στα χαρακτηριστικά του ηγέτη και στο ίδιο το άτομο, αγνοώντας τόσο το περιβάλλον στο οποίο δρούσε όσο και τους συνεργάτες ή υφισταμένους του. Αργότερα, στηριζόμενη σε πολλές μελέτες (Stogdill 1948) αλλά και επιρροές που δέχτηκε και από άλλες προσεγγίσεις, θέτει σαν βασικό συστατικό για την αποτελεσματική άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς, όχι μόνο τα χαρακτηριστικά που κατέχει ο ηγέτης, αλλά και την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί καθώς επίσης και την σχέση του με τα μέλη της ομάδας του.

Η προσέγγιση αυτή εμφανίζει αρκετά προβλήματα στην ερμηνεία της ηγεσίας. Κατά κύριο λόγο είναι η πληθώρα των χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαμορφώνουν το προφίλ ενός ηγέτη, τα οποία δεν είναι απτά καθορισμένα μιας και πρόκειται για μια υποκειμενική εκτίμηση η οποία δεν προέρχεται από αξιόπιστη επιστημονική έρευνα. Επιπλέον, ο παραγκωνισμός των συνθηκών στις οποίες καλείται να λειτουργήσει ένας ηγέτης, του χώρου εργασίας αλλά και των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται ενώ προβάλλεται υπερβολικά ο ηγετικός ρόλος. Κλείνοντας, στην προσέγγιση αυτή θα πρέπει να αναφέρουμε πως τα χαρακτηριστικά αυτής της ηγεσίας δεν συσχετίζονται με αύξηση της παραγωγικότητας, επίτευξη των στόχων ή ικανοποίηση των μελών της ομάδας (Stogdill 1948)

## 2.4 Η προσέγγιση βάσει του στυλ ηγεσίας (Style Approach)

Στην προσέγγιση βάσει του στυλ ηγεσίας (Style Approach) το ενδιαφέρον στρέφεται στην ηγετική συμπεριφορά και πως αυτή ασκείται, θεωρώντας υποδεέστερα στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (Trait Approach). Παράλληλα επεκτείνει την μελέτη της ηγεσίας εστιάζοντας σε ένα πλαίσιο ενεργειών του ηγέτη προ στους υφισταμένους του αναλόγως των καταστάσεων που έχει να αντιμετωπίσει (Northouse, 1997).

Μετά από έρευνα, οι μελετητές της ηγεσίας κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι θεμελιώδεις κατευθύνσεις της ηγετικής συμπεριφοράς είναι δύο (2):

α) *οι συμπεριφορές που είναι προσανατολισμένες στο έργο (task behaviors):* εστιάζουν στην επίτευξη των στόχων και διευκολύνουν τις ομάδες για το έργο τους αυτό, και

β) *οι συμπεριφορές που είναι προσανατολισμένες στις σχέσεις (relationship behaviors):* εστιάζουν στους υφισταμένους τους, στο να νιώθουν ευχαριστημένοι με τον εαυτό τους, με τις συνεργασίες τους στον χώρο της εργασίας και με την εργασία τους.

Πρωταρχικός στόχος της προσέγγισης αυτής είναι να ερμηνεύσει πώς οι ηγέτες, συνδυάζοντας τις δύο αυτές συμπεριφορές κατορθώνουν να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους στις προσπάθειές τους να επιτύχουν ένα στόχο. Στις παρακάτω υποενότητες θα αναλύσουμε κάποιες από τις νεότερες θεωρίες που αναφέρονται σε αυτούς του τύπου της ηγετικής συμπεριφοράς.

#### 2.4.1 Η θεωρία των Χ και Ψ (Mc Gregor)

Η θεωρία του Mc Gregor (1960) κατατάσσετε σε μία από τις παραλλαγές του δίπολου της ηγετικής συμπεριφοράς. Ο ίδιος ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δυο βασικές κατηγορίες: το *αυταρχικό* και το *δημοκρατικό* στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με την θεωρία του υπάρχουν δυο κατηγορίες υποθέσεων γύρω από τον ανθρώπινο παράγοντα σε σχέση με την εργασία και την φύση του γενικότερα, και ανάλογα ποια από τις δυο ομάδες υποθέσεων επιλέγει ο ηγέτης να ενστερνιστεί, διαμορφώνει και την σχέση του με τους υφισταμένους του. Την πρώτη κατηγορία την ονόμασε Χ και την δεύτερη Ψ (Χατζηπαντελή, 1999).

- **Υποθέσεις της θεωρίας Χ**

Ο μάνατζερ που ενστερνίζεται το αυταρχικό τύπο ηγεσίας, υποστηρίζει την θεωρία Χ, η οποία έχει της ακόλουθες παραδοχές:

- ✓ Ο άνθρωπος κατέχει ή αισθάνεται μια έμφυτη αποστροφή για την εργασία και κάνει προσπάθειες να την αποφύγει όσο μπορεί.
- ✓ Εξαιτίας αυτής της αποστροφής, τα άτομα πρέπει να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να τους επιβάλλονται κυρώσεις έτσι ώστε να καταβάλλουν μια ικανοποιητική προσπάθεια για την ολοκλήρωση της εργασίας.
- ✓ Ο μέσος άνθρωπος προτιμάει να είναι ουραγός και να κατευθύνεται, παρά να αναλάβει τα ηνία σαν ηγέτης. Επιθυμεί να αποφύγει την ανάληψη ευθύνης και εξουσίας. Στερείται φιλοδοξιών και επιζητεί, πάνω από όλα, την ασφάλεια του.

Σύμφωνα επομένως με την θεωρία Χ, ο εργαζόμενος καταβάλλει την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια στον χώρο εργασίας του, παραμένοντας αδιάφορος ή παθητικός για τα πρότυπα απόδοσης που θέτει η επιχείρηση, με σκοπό την αποφυγή πειθαρχικών κυρώσεων. Στην περίπτωση αυτή καλείται ο ηγέτης της ομάδας να συμπληρώσει και να καλύψει τις ελλείψεις των υφισταμένων του με την συνεχή επίβλεψη τους, την επιβολή



πειθαρχίας ή ακόμη και την εξαγορά τους με στόχο την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων (Πάντα και Καραγιάννης 1997).

Ο ίδιος ο Mc Gregor αμφισβητεί την εγκυρότητα της θεωρίας αυτής για την έμφυτη αποστροφή της του ατόμου για την εργασία, υποστηρίζοντας ότι είναι αποτέλεσμα του τρόπου διοίκησης. Τις αμφιβολίες του έρχονται αργότερα να ενισχύσουν πολλές μελέτες αποδεικνύοντας ότι η συμμετοχή των υφισταμένων στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και καταμερισμό της διοικητικής εξουσίας, αποτελεί εφαρμόσιμη εναλλακτική λύση (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

- **Υποθέσεις της θεωρίας Ψ**

Ο προϊστάμενος που ενστερνίζεται το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, υποστηρίζει την θεωρία Ψ, η οποία έχει τις ακόλουθες παραδοχές:

- ✓ Η διοχέτευση της σωματικής και πνευματικής δραστηριότητας στον εργασιακό χώρο θεωρείται κάτι φυσικό όπως η ξεκούραση ή η ψυχαγωγία. Η εργασία μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας αφού εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες.
- ✓ Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν αποτελούν τα μοναδικά μέσα για την συμμόρφωση των υφισταμένων και την καθοδήγηση τους προς την επίτευξη των στόχων. Πολλές φορές το άτομο έχει ανάγκη από αυτό-έλεγχο και αυτό-κατέυθυνση προκειμένου να επιτύχει αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους και ο ίδιος έχει συναινέσει.
- ✓ Η συναίνεση προς τους στόχους έρχεται ενσυνείδητα και απορρέει από τις αμοιβές που είναι αναλογικές της απόδοσης των εργαζομένων.
- ✓ Ο μέσος άνθρωπος, δοθέντων των συνθηκών, όχι μόνο αποδέχεται αλλά επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών.
- ✓ Η ευφυΐα, η φαντασία, η διορατικότητα, η καινοτομία και η ικανότητα για την επίλυση προβλημάτων χαρακτηρίζουν ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ηγέτης που πιστεύει στην θεωρία των Χ (αυταρχικό στυλ ηγεσίας) ενδιαφέρεται κυρίως για τους στόχους και την επίτευξή τους παραμελώντας τον ανθρώπινο παράγοντα, εν προκειμένω τους εργαζομένους. Αυτό το επιτυγχάνει με το να

ελέγχει και να κατευθύνει την ομάδα του διαμέσου της εξουσίας. Αντίθετα, ο ηγέτης που πιστεύει στην θεωρία των Ψ, δίνει προτεραιότητα στους στόχους και τις ανάγκες των εργαζομένων, τους δείχνει εμπιστοσύνη, και με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει, τόσο την πραγματοποίηση των στόχων των εργαζομένων, όσο και του οργανισμού.

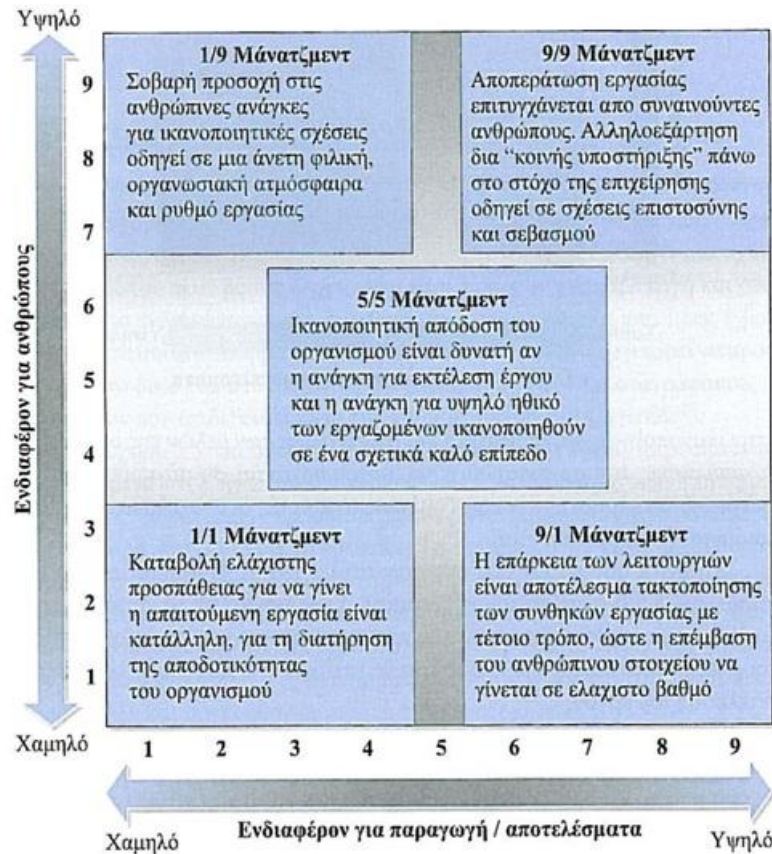
Με βάση τον McGregor η θεωρία Υ ως εξέλιξη της θεωρίας Χ αποτελεί αποτελεσματικότερο στυλ ηγεσίας και οδηγεί σε ικανοποίηση των μελών μιας κοινωνικής ομάδας (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

#### 2.4.2 Το διοικητικό πλέγμα (*Managerial Grid by Blake-Mouton*)

Η δημοφιλέστερη και ευρύτερα χρησιμοποιούμενη προσέγγιση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι γνωστή με το όνομα «το Διοικητικό Πλέγμα» (managerial grid) των Blake και Mouton (1964). Βάση της εν λόγω θεωρίας, παίρνουμε μια τυπολογία ηγεσίας που συνενώνει το ενδιαφέρον για την παραγωγή και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, χρησιμοποιώντας δύο συγκλίνοντες διαβαθμισμένους άξονες που οριοθετούν το πεδίο της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Η τυπολογία τους βασίζεται σε δυο διαστάσεις. Στον άξονα των Χ μετριέται το ενδιαφέρον για την παραγωγή και στον άξονα των Ψ το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

Στο μοντέλο, αποκαλούμενο «διοικητικό πλέγμα», υποστηρίζεται η ύπαρξη πέντε βασικών συμπεριφορών ηγέτη με πολλές ενδιάμεσες διαβαθμίσεις, οι οποίες είναι οι εξής:



**Διάγραμμα 2.1:** Το διοικητικό πλέγμα

**Πηγή:** Χατήρης Λ.Σ. (2006): *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

**Θέση (1,1):** Ο αδιάφορος ή ανεύθυνος ηγέτης. Η θέση αυτή υποδηλώνει εξίσου ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο.

**Θέση (1,9):** Ο συναδελφικός ηγέτης. Ένα στέλεχος που επιλέγει αυτή την ηγετική συμπεριφορά δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους (στον άνθρωπο) και ελάχιστο στη παραγωγή. Αυτό έχει σαν συνέπεια την δημιουργία φιλικού περιβάλλοντος για τον εργαζόμενο στον χώρο εργασίας αλλά εις βάρος της δουλειάς που μένει πίσω. Ο ηγέτης αυτός είναι πολύ αγαπητός και δημοφιλής στους εργαζόμενους.

**Θέση (9,1):** Ο αυταρχικός ηγέτης. Σε αντίθεση με την προηγούμενη θέση, εδώ δίνεται μέγιστη προτεραιότητα στην αποτελεσματική πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού (παραγωγή) και ελάχιστη στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ηγέτης που επιλέγει αυτή την συμπεριφορά μπορεί να είναι αποδοτικός και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα όσον αφορά τον οργανισμό, αλλά δεν είναι καθόλου δημοφιλής σαν ηγέτης.

**Θέση (9,9):** Ο δημοκρατικός ηγέτης. Στην θέση αυτή το διοικητικό στέλεχος δείχνει εξίσου μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τον άνθρωπο. Ο τύπος αυτός είναι πιο πολύ θεωρητικός και δύσκολα τον συναντάμε στην πραγματικότητα.

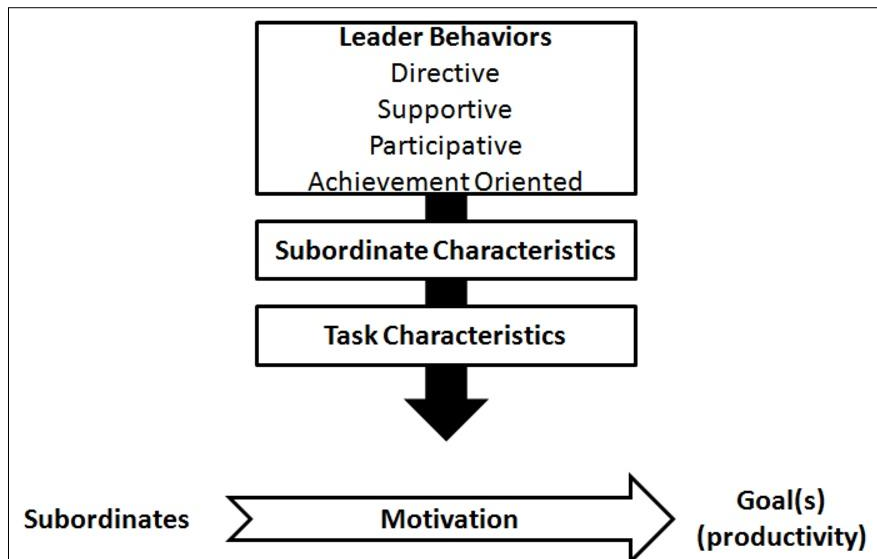
**Θέση (5,5):** Ο μέτριος ηγέτης. Αυτός ο τύπος διοίκησης δείχνει εξίσου μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και την παραγωγή. Σύμφωνα με τους Blake-Mouton αποτελεί τον πιο συνηθισμένο στέλεχος και για αυτό τον ονόμασαν άνθρωπο της εταιρείας.

Κλείνοντας, οι Blake-Mouton κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες, επί το πλείστον, διαθέτουν ένα «κυρίαρχο στυλ» (dominant grid style) στην διοίκηση του οργανισμού, και παράλληλα διαθέτουν και ένα «εφεδρικό στυλ» (backup style) το οποίο επικαλούνται όταν το απαιτούν οι περιστάσεις (Montana. and Charvon.,1987).

## 2.5 Η θεωρία των στόχων (Path Goal Theory)

Η θεωρία των στόχων (path-goal theory) εστιάζει στο πως ο ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους του ώστε να επιτύχουν τους καθορισμένους στόχους του οργανισμού. Αποτελεί μια προέκταση της θεωρίας των προσδοκιών των V.Vroom και Ph Yetton η οποία κάνει λόγο για την υποκίνηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενό τους, όπου οι πρώτοι καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα όταν ο δεύτερος δημιουργεί τέτοιες συνθήκες εργασίας και ανταμοιβής που τους κάνει να νιώθουν ικανοποίηση και ασφάλεια ότι θα τα καταφέρουν.

Η θεωρία των στόχων αναπτύχθηκε ουσιαστικά στις αρχές των '70 από τους R.House και G.Evans (1974). Υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη φαίνεται στην ικανότητα του να συνδυάζει τους προσωπικούς στόχους των υφισταμένων του με αυτούς του οργανισμού, παρέχοντας παράλληλα στους εργαζομένους τα κατάλληλα εργαλεία και τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για την υλοποίηση των στόχων αυτών ανταμείβοντας τους ανάλογα με την απόδοσή τους (Northouse, 1997). Στο διάγραμμα 2.2 απεικονίζονται τα κύρια συστατικά στοιχεία της θεωρίας των στόχων.



**Διάγραμμα 2.2:** Τα κύρια συστατικά στοιχεία της θεωρίας των στόχων  
**Πηγή:** Northouse P. G. (1997), *Leadership: Theory and Practice*, σελ. 139

Η θεωρία των στόχων δέχτηκε αρκετή κριτική λόγω της ελλιπούς ερευνητικής της τεκμηρίωσης. Καθιέρωσε την θέση της ως μια σημαντική θεωρία περί ηγεσίας λόγω της σύνδεσής της με την θεωρία των κινήτρων και την θεωρία των προσδοκιών. Επιπλέον σημαντική θεωρήθηκε και η προσπάθειά της να εντάξει το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού ως βασικό στοιχείο της μελέτης της ηγετικής συμπεριφοράς (Κάντας., 1993)

## 2.6 .Ενδεχομενική θεωρία του Fielder (Contingency Theory of leadership)

Ο Fiedler με την ομάδα του ήταν από τους πρώτους ερευνητές που ασχολήθηκαν με το θέμα της ηγεσίας και της ηγετικής συμπεριφοράς καθώς και τον προσδιορισμό των παραγόντων που τις επηρεάζουν την εκάστοτε φορά ανάλογα με τις συνθήκες. Μετά από μελέτες ανέπτυξε την Ενδεχομενική Θεωρία (Contingency Theory of leadership) ή όπως αλλιώς ονομάζεται το Μοντέλο Εξάρτησης του Fiedler, το οποίο αναφέρετε ως ένα από τα πρώτα μοντέλα περιπτώσιακής προσέγγισης.

Χαρακτηρίζεται ως μοντέλο εξάρτησης καθώς παρουσιάζει την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη ως εξαρτημένη μεταβλητή της συμπεριφοράς του και του τρόπου που αυτή αλληλεπιδρά με τις επιμέρους συνθήκες μιας κατάστασης. Με άλλα λόγια η θεωρία του Fielder υπογραμμίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν εξαρτάται μόνο από τα χαρακτηριστικά και το στυλ καθοδήγησης ενός ηγέτη, αλλά και από τον έλεγχο μιας κατάστασης (Montana and Charvon 1987). Ένας ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός θα

πρέπει να συνδυάζει με επιτυχία τρεις βασικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για μια κατάσταση και υποδηλώνουν αν οι συνθήκες είναι κατάλληλες ή όχι:

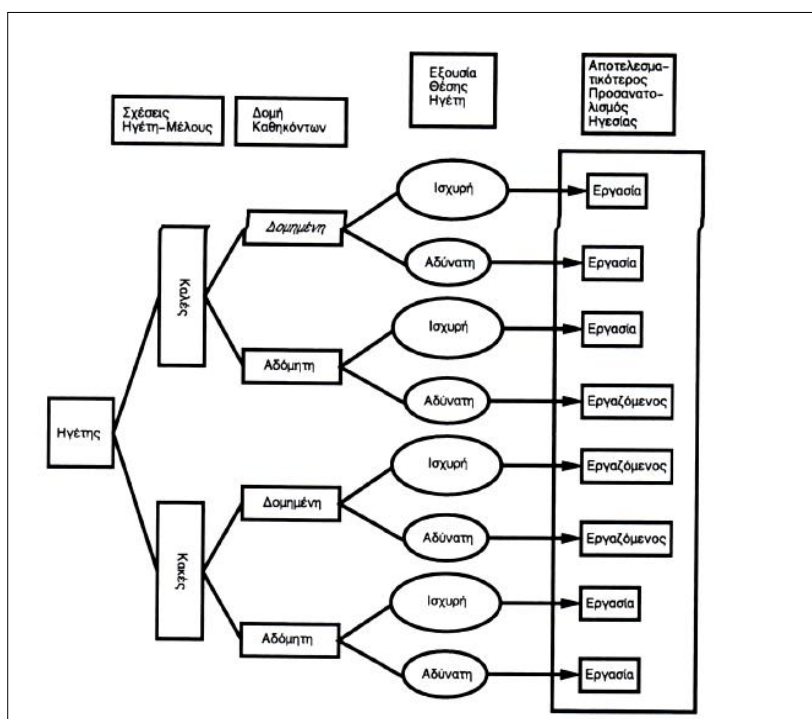
A) Οι καλές σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, οι οποίες επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας εμπιστεύονται και εκτιμούν τον ηγέτη τους και είναι πρόθυμα να συνεργαστούν μαζί του,

B) Η δομή των καθηκόντων, η οποία περιγράφει την ανάλυση των επιμέρους καθηκόντων/ δραστηριοτήτων των υφισταμένων του ηγέτη,

Γ) Η θέση εξουσίας του ηγέτη, που συνάδει με την κοινωνική του θέση.

Η έλλειψη αυτών των τριών παραγόντων στο σωστό συνδυασμό και στο πλαίσιο θα οδηγήσει σε αποτυχία της ηγεσίας (Πάντα και Καραγιάννης 1997).

Σαν συμπέρασμα της θεωρίας προσέγγισης του Fiedler υπάρχουν 8 συνδυασμοί των παραπάνω παραγόντων που μπορούν να προτείνουν τον καταλληλότερο τύπο ηγεσίας ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Στο διάγραμμα 2.3 παρουσιάζονται αναλυτικά οι 8 εκδοχές για την επιλογή του αποτελεσματικού τύπου ηγεσίας



**Διάγραμμα 2.3:** Το Μοντέλο Εξάρτησης του Fiedler

Πηγή: Montana P.J. and Charvon B.H. (1987): Management, σελ.292.

## 2.7 Σύγχρονες προσεγγίσεις στην μελέτη της ηγεσίας

Η ηγεσία δεν περιγράφεται από τα χαρακτηριστικά ενός ανεξάρτητου ατόμου ούτε από τα στοιχεία που τον διαφοροποιούν από το σύνολο, αλλά απεικονίζεται πλέον από μια ευρεία ποικιλία μοντέλων. Στόχος των μοντέλων αυτών είναι να εξετάσουν τις πολυπαραγοντικές παραμέτρους που τη διέπουν, όπως είναι οι στρατηγικές, πολιτισμικές, δυναμικές και οι κοινωνικές (Avolio, Walumbwa, Weber 2009). Παλαιότερα η μελέτη του θέματος της ηγεσίας επικεντρωνόταν κυρίως στην αποτύπωση των χαρακτηριστικών του ηγέτη αγνοώντας τους υφισταμένους του, τους ανωτέρους του και το αντικείμενο της εργασίας του. Δεν δίδονταν η απαραίτητη προσοχή στην περαιτέρω και η σε βάθος διερεύνηση της έννοιας της ηγεσίας και του ηγέτη.

Στις σύγχρονες προσεγγίσεις στην μελέτη της ηγεσίας γίνεται προσπάθεια να διατυπωθεί με σαφήνεια τι μπορεί πλέον να θεωρηθεί γνωστό και τι όχι. Αναφέρουν αναλυτικά ποια είναι τα όρια και ποια τα πλεονεκτήματα των θεωρητικών προσεγγίσεων. Ενώ από την ανάλυσή τους προκύπτουν νέες προτάσεις στις οποίες θα μπορούσε να στηριχτεί η επιστημονική έρευνα και να οδηγήσουν στην εισαγωγή νέων πρακτικών ηγεσίας. Στις παρακάτω υποενότητες αναφέρονται αναλυτικά κάποιες από τις σύγχρονες μελέτες της ηγεσίας.

### 2.7.1 Συναλλακτική ηγεσία (*Transactional Leadership*)

Η συναλλακτική ηγεσία (*transactional leadership*) θεωρείται μια από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις στην μελέτη της ηγεσίας και βρίσκει πολύ συχνά εφαρμογή στις επιχειρήσεις. Βασικές αρχές της προσέγγισης αυτής είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης, η άμεση και σωστή πληροφόρηση των εργαζομένων και η αμοιβή της αποδοτικότητας τους με στόχο την αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Bass (1985), ο συναλλακτικός ηγέτης επιδιώκει μέσω της οικονομικής συναλλαγής, την ικανοποίηση των υλικών αναγκών των υφισταμένων του ως αντάλλαγμα για την παροχή υπηρεσιών τους. Η προσέγγιση αυτή δομείται γύρω από 4 διαστάσεις:

α) **Έκτακτη ανταμοιβή (*contingent reward*)**: είναι μια αμοιβαία δέσμευση μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Η σχέση τους αυτή στηρίζεται σε μια συναλλαγή. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να καθοδηγεί και να θέτει με σαφήνεια τις απαιτήσεις του ως προς τα μέλη της ομάδας του και αντίστοιχα οι δεύτεροι να εκτελούν τις εντολές του με αποτελεσματικότητα και κατ' επέκταση να αμείβονται γι αυτό από τον πρώτο (Jansen, Vera and Crossan, 2009).

β) **Ενεργητική διαχείριση (active management)**: Οι ηγέτες βρίσκονται μονίμως σε επιφυλακή ούτως ώστε να επέμβουν με περαιτέρω διευκρινήσεις και λύσεις όποτε και όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Παρακολουθούν και ελέγχουν συνεχώς την πρόοδο και την αποδοτική εκτέλεση των εντολών τους θέτοντας πολλές φορές αυστηρότερους κανόνες για την αποφυγή αποτυχίας των προσδοκιών που έχουν τεθεί.

γ) **Παθητική διαχείριση (passive management)**: Η παρέμβαση των ηγετών γίνεται μόνο όταν υπάρχουν αισθητά προβλήματα στην εκτέλεση των διαδικασιών της επιχείρησης για να επιλύσουν το ζήτημα.

δ) **Ηγεσία τύπου 'laissez – faire'**: Υπάρχει απουσία του ηγέτη με την έννοια που τον συναντάμε συνήθως. Αδυνατεί να αναλάβει τις ευθύνες του, η απουσία του είναι αισθητή σε κάθε σημαντικό ζήτημα που προκύπτει, ενώ είναι ανίκανος να ικανοποιήσει τις ανάγκες των υφισταμένων του. Γενικά εκλείπει η έννοια της ηγεσίας στην προκειμένη περίπτωση.

Η συναλλακτική ηγεσία χρησιμοποιεί το σύστημα ανταμοιβής – τιμωρίας για την βελτίωση της εργασιακής απόδοσης (Avolio and Bass, 1995). Κρίνεται αποτελεσματική στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και όχι μακροπρόθεσμων.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, το μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι πως οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, η συναλλακτική ηγεσία δεν θεωρείται κατάλληλη όταν απευθύνεται σε καταρτισμένους εργαζόμενους.

### 2.7.2 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων δεν πρέπει να στηρίζεται στην ανταμοιβή ή την τιμωρία όπως συμβαίνει όταν ο ηγέτης ακολουθεί την Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership), αλλά πρέπει να στοχεύει στον μετασχηματισμό των θεμελιωδών αξιών των εργαζομένων ή του οργανισμού (Burns, 1978).

Πρωτίστως τις αλλαγές αυτές τις υφίσταται ο ίδιος ο ηγέτης ο οποίος μετατρέπεται σε παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους τους με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δυνατοτήτων τους με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για τον οργανισμό. Η προσέγγιση αυτή εμπεριέχει την έννοια του «χαρίσματος» που διέπει τον ηγέτη της ομάδας να ενεργοποιεί και να υποκινεί την ομάδα του, το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους υφισταμένους του και αυξάνουν την αφοσίωσή τους και την υπακοή τους οδηγώντας την δράση τους σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας.



Το χάρισμα της πειθούς και της αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης που χτίζει ο ηγέτης με τους υφισταμένους του δεν είναι αρκετό για να περιγράψουν πλήρως την μετασχηματιστική ηγεσία. Πρώτος στην μετασχηματιστική ηγεσία έκανε αναφορά ο Burns (1978), και στην συνέχεια ο Bass (1985), ο οποίος όρισε τις εξής τρεις διαστάσεις της:

1) *Χάρισμα (charisma) ή εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence)*: αναφέρεται ως το βασικό στοιχείο που οδηγεί στην επιτυχία του ηγέτη. Η έννοια του χαρισματικού ηγέτη εμπεριέχει την αποδοχή και την εκτίμησή του από τους υφισταμένους του. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Τέτοιοι ηγέτες επηρεάζουν άμεσα τους υφισταμένους τους σε σχέση με αυτούς που στερούνται του παράγοντα αυτού.

2) *Εξατομικευμένη φροντίδα (intellectual stimulation)*: Οι ηγέτες που ακολουθούν την μετασχηματιστική ηγεσία προάγουν νέες ιδέες για την επίλυση προβλημάτων ακόμη και αν χρειάζεται να μάθουν από τους υφισταμένους τους.

3) *Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration)*: Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πάντοτε κοντά στους υφισταμένους αφούγκράζονται τις ανάγκες και τις διαφορές τους και προσπαθούν να τονίζουν τα δυνατά σημεία του καθενός και να αναπτύξουν τα αδύνατα σημεία με αποτελεσματικό τρόπο. Με άλλα λόγια λειτουργούν ως μέντορες τους (Bass and Avolio, 1994).

Η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί συμπληρωματικά στις υπόλοιπες προσεγγίσεις για την μελέτη της ηγεσίας και όχι αφοριστικά. Η σημαντικότερη συνεισφορά της είναι η εισαγωγή μιας «*ηθικής διάστασης*» στην ηγετική συμπεριφορά και ενός στοιχείου *αλλαγής* στον ηγετικό ρόλο, το οποίο είναι απόρροια επιρροής του ηγέτη στα μέλη της ομάδας του και αντίστοιχα της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.

Μέσα στα μειονεκτήματα της θεωρίας αυτής είναι ότι δεν εφαρμόζει σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτό συμβαίνει διότι δεν μπορούν όλοι οι διοικητικοί ηγέτες να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή του οράματος και της αποστολής ενός οργανισμού και να προβούν στις αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις (Northouse, 1997).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1987), το στοιχείο «χάρισμα» δεν αποτελεί τίποτε άλλο από ένα φαινόμενο απόδοσης (attribution), δηλαδή αποδίδεται ή αλλιώς προβάλλεται στον ηγέτη ένα στοιχείο, χωρίς αναγκαστικά να το συγκεντρώνει, αναλόγως του μεγέθους αποδοχής που χαίρει στους υφισταμένους του. Αυτό δεν

κατατάσσει απαραίτητως τον ηγέτη στην ανώτατη κλίμακα της ιεραρχίας ούτε τον συνδέει με την αυταρχική συμπεριφορά (Bass, Avolio, 1993).

### *2.7.3 Αυθεντική ηγεσία (Authentic Leadership)*

Η αυθεντική ηγεσία (authentic leadership) αποτελεί μια ακόμη σύγχρονη προσέγγιση των ηγετικών μοντέλων. Οι πρώτοι που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη του εν λόγω μοντέλου ήταν οι Fred Luthans και Bruce Avolio (2003), λόγω της μελέτης της “Μετασχηματιστικής Ηγεσίας” (transformational leadership). Σύμφωνα με τους ερευνητές υπάρχουν ψεύτικοι και αυθεντικοί ηγέτες στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας πράγμα που τους οδήγησε στην ανάγκη για την ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας.

Ως εκ τούτου, ως αυθεντικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται εκείνοι που διαθέτουν αυτογνωσία και αυτοαντίληψη και ενεργούν με βάση τα χαρακτηριστικά αυτά με ειλικρίνεια. Μοιράζονται τις απόψεις και τις πληροφορίες με τους υφισταμένους τους και μένουν πιστοί στα ιδανικά τους, δημιουργώντας έτσι ένα φιλικό κλίμα διαπροσωπικών σχέσεων με τους εργαζόμενους. Για να πετύχουν όλα αυτά, χρειάζεται θετική αντιμετώπιση και υγιής ψυχολογία. Να τονίσουμε ότι, πάρα το γεγονός ότι ο ορισμός της αυθεντικής ηγεσίας περιλαμβάνει πολλές ιδέες της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αφορά όλο το οργανωτικό κλίμα ενός οργανισμού σε αντίθεση με την μετασχηματιστική ηγεσία (Avolio, Luthans., & Walumbwa, 2004).

Πολλές σύγχρονες μελέτες συσχετίζουν την αυθεντική ηγεσία με σημαντικά θετικά αποτελέσματα όπως εργασιακή ικανοποίηση, υψηλή αποδοτικότητα, και καλές εργασιακές σχέσεις. Επομένως, η αυθεντική ηγεσία δεν περιορίζεται στην αυθεντικότητα του ηγέτη ως μονάδα αλλά και των οπαδών του.

#### ***i. Ορισμός της Αυθεντικής Ηγεσίας***

Το ερώτημα του τι συναντά την έννοια της αυθεντικότητας αποτελεί αντικείμενο σε πολλές φιλοσοφικές συζητήσεις τα τελευταία χρόνια (Harter et al. 2002). Ο George B (2003) έκανε γνωστή την έννοια της αυθεντικής ηγεσίας στη γενική κοινότητα ως πρακτική εφαρμογή, όταν δημοσίευσε το βιβλίο με αντικείμενο μελέτης το θέμα αυτό, όπως έπραξαν και οι Fred Luthans και Bruce Avolio (2003) στην ακαδημαϊκή κοινότητα.

Σύμφωνα με τους Luthans & Avolio (2003), η αυθεντική ηγεσία ορίζεται ως «μια διαδικασία που αντλεί τόσο από θετικές ψυχολογικές δυνατότητες, όσο και από ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη αυτογνωσία και αυτοέλεγχο σε ότι αναφορά στην θετική συμπεριφορά των ηγετών και των συνεργατών τους, καθώς και την προώθηση της θετικής αυτό-ανάπτυξης». Η μελέτη της αυθεντικής ηγεσίας και ο ορισμός της καθορίστηκαν εξ αρχής συναρτήσει τριών επιπέδων, τον ηγέτη, τους υφισταμένους του και το πλαίσιο λειτουργίας.

Πολλοί μελετητές, όπως Cooper (2005), Sparrowe (2005) εξέφρασαν τις ανησυχίες τους για τον παραπάνω ορισμό της αυθεντικής ηγεσίας. Ωστόσο, οι απόψεις των μελετητών της αυθεντικής ηγεσίας φαίνεται να συμφωνούν σε τέσσερις βασικούς παράγοντες που περιγράφουν την έννοια αυτή:

1. *Την ισορροπημένη επεξεργασία:* αφορά την μελέτη και την ορθολογιστική εξέταση των δεδομένων για να έχουμε ορθή λήψη αποφάσεων

2. *Την εσωτερικευμένη ηθική/ προοπτική:* αφορά την καθοδήγηση μέσω εσωτερικών ηθικών πρότυπων με σκοπό την αυτό-ρύθμιση της συμπεριφοράς ενός ατόμου.

3. *Την σχεσιακή διαφάνεια:* αφορά την απόδειξη της αυθεντικότητας του χαρακτήρα με την διάθεση για ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και συναισθημάτων με σκοπό την αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων.

4. *Την αυτογνωσία:* αφορά την αναγνώριση και την συνειδητοποίηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του χαρακτήρα ενός ατόμου και την γενικότερη φιλοσοφία ζωής του.

Οι Walumbwa et al. (2008) έδωσαν μια πιο πρακτική υπόσταση στα παραπάνω στοιχεία. Το 2008 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα, μέσω της οποίας έγινε η εξέταση ενός δείγματος ηγετών εντός και εκτός των ΗΠΑ με σκοπό να προσδιοριστεί η δομική εγκυρότητα μιας νέας κλίμακας μέτρησης και αξιολόγησης της ηγεσίας. Η έρευνα έδειξε ότι τα τέσσερα αυτά στοιχεία δύναται να αξιολογηθούν σε ανεξάρτητες κλίμακες με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας και να οδηγήσουν στην επιλογή ενός ηγέτη που μπορεί να εφαρμόσει την αυθεντική ηγεσία. Ο δείκτης που διαχωρίζει αυτήν την ανώτερη τάξη της αυθεντικής ηγεσίας είναι εύκολα διαχωρίσιμος από αυτούς που περιγράφουν την μετασχηματιστική ηγεσία, όπως όρισαν οι Avolio (1999), και τους δείκτες της ηθικά-προσανατολισμένης ηγεσίας, σύμφωνα με τον

Brown και τους συνεργάτες του (2005). Τα αποτελέσματα της εν λόγω μελέτης έδειξαν ότι ο δείκτης αυθεντικής ηγεσίας αποτελεί σημαντικό προγνωστικό δείκτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

Παρόλα αυτά οι έρευνες για τον προσδιορισμό και την μέτρηση της αυθεντικής ηγεσίας βρίσκονται σε πολύ πρώιμο στάδιο ακόμη. Να τονίσουμε ότι κρίνεται αναγκαίο η περαιτέρω έρευνα και μελέτη της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας του δείκτη της αυθεντικής ηγεσίας, καθώς και ο προσδιορισμό της συσχέτισης της ηγεσίας με άλλες έννοιες, όπως η ηθική σκοπιά, σαφής αυτο-αντίληψη, η ευημερία, η πνευματικότητα και η κρίση. Επιπροσθέτως, είναι σημαντικό να εξεταστεί η μορφή της αυθεντικής ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις και πολιτισμούς σε παγκόσμιο επίπεδο.

## ***ii. Ανάπτυξη Αυθεντικής Ηγεσίας***

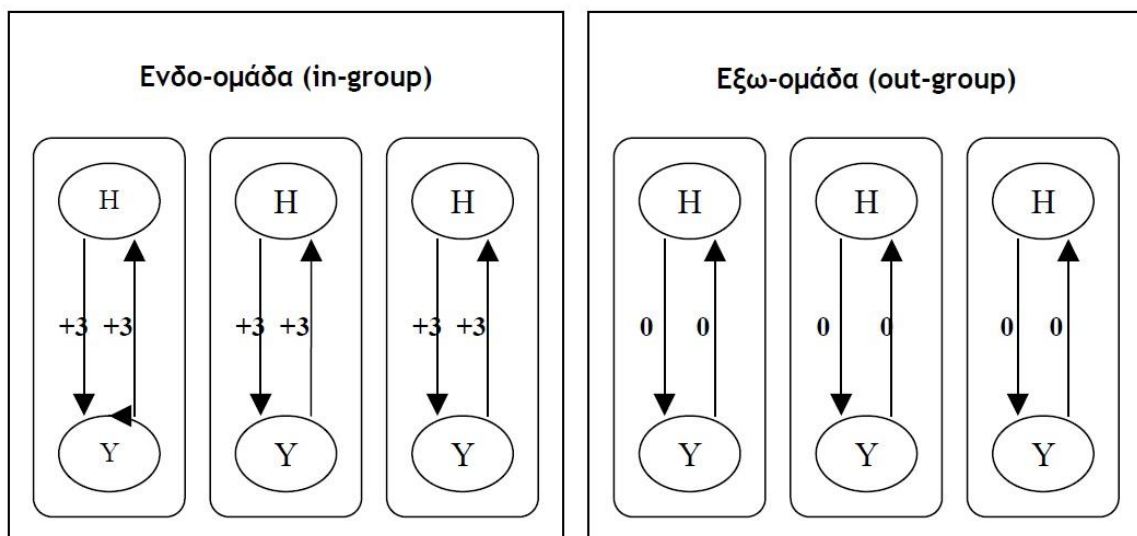
Μέχρι το πολύ πρόσφατο παρελθόν ήταν εξαιρετικά δύσκολο να υπάρχει ένα γενικό μοντέλο για την ανάλυση της ηγεσίας, πόσο μάλλον να βρεθούν εμπειριστατωμένες αποδείξεις για την διαμόρφωση ενός τέτοιου μοντέλου (Luthans & Avolio 2003).

Ο Arvey και οι συνεργάτες του (2007) βασίστηκαν στην μελέτη των μονοζυγωτικών και διζυγωτικών δίδυμων για να ερευνήσουν αν οι ηγέτες γεννιούνται ή είναι επίκτητο χαρακτηριστικό. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι περίπου το 32% της άσκησης της ηγετικής συμπεριφοράς οφείλεται σε κληρονομικούς παράγοντες, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό διαμορφώνεται από επίκτητα χαρακτηριστικά όπως τις διαφορετικές ατομικές προσλαμβάνουσες και την ύπαρξη δυνατότητας ανάπτυξης του χαρακτηριστικού ηγεσίας. Ωστόσο, σύμφωνα με την μελέτη αυτή, αφού οι γενετικοί παράγοντες διαχωρίστηκαν, μόνο ο παράγοντας εργασιακής εμπειρίας σχετίζεται σημαντικά με την κατοχή ρόλου ηγεσίας. Πέραν από την εν λόγω έρευνα, μετέπειτα ακολούθησαν και άλλες δειγματοληπτικές μελέτες τόσο για άντρες όσο και για γυναίκες από διάφορες κουλτούρες και κατέληξαν σε παρόμοια συμπεράσματα.

Εν κατακλείδι, οι ερευνητές συγκλείουν στο συμπέρασμα ότι το «πλαίσιο της ζωής» ή αλλιώς «κοινωνικό πλαίσιο» μέσα στο οποίο κανείς γεννιέται, μεγαλώνει, εκπαιδεύεται και αργότερα εργάζεται, είναι πολύ πιο σημαντικός παράγοντας από την κληρονομικότητα. Μπορεί δε, να χρησιμοποιηθεί ως κλειδί στην ανάλυση και πρόβλεψη της ηγετικής συμπεριφοράς που θα επιδείξει ένα άτομο στη διάρκεια της καριέρας του.

#### 2.7.4 Θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη – μέλους (LMX Leader-Member Exchange Theory)

Η θεωρία αλληλεπίδρασης ηγέτη – μέλους (LMX- leader-member exchange theory) διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες σύγχρονες προσεγγίσεις στο ότι δεν στηρίζεται στην σχέση εξάρτησης της ηγετικής συμπεριφοράς με κάποιο συγκεκριμένο παράγοντα, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της εργασίας, τους υφισταμένους του οργανισμού, αλλά επικεντρώνεται στην συναλλαγή του ηγέτη με τους υφισταμένους του και υποστηρίζει ότι η σχέση του ηγέτη με τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά είναι διαφορετική και περιγράφεται από τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Northouse, 1997). Επομένως, αποτελεσματική ηγεσία προκύπτει όταν οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι τους μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικές σχέσεις αλληλεπίδρασης και να οδηγηθούν σε αμοιβαία, σταδιακή επιρροή (Uhl-Bien 2006). Στην θεωρία αυτή θα συναντήσουμε το μοντέλο της κάθετης δυάδας (vertical dyad model). Το μοντέλο αυτό χωρίζει τους υφισταμένους ενός οργανισμού σε σχέση με τον προϊστάμενό τους σε δυο ομάδες οι οποίες απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



**Διάγραμμα 2.4:** Το Μοντέλο της Κάθετης Δυάδας

**Πηγή:** Northouse P. G. (1997), *Leadership: Theory and Practice*, σελ. 164

α) Στην ενδο-ομάδα (*in-group*): Στην ομάδα αυτοί ανήκουν οι υφιστάμενοι που έχουν αναπτύξει μια πιο στενή επαφή με τον προϊστάμενό τους. Για τον λόγο αυτό χαίρουν καλύτερης μεταχείρισης από την διεύθυνση όσον αφορά την εμπιστοσύνη που τους δείχνουν, τις αμοιβές που λαμβάνουν αλλά και την άμεση πληροφόρηση.

β) Στην εξω-ομάδα (*out-group*): Στην ομάδα αυτή ανήκουν οι υφιστάμενοι που διαθέτουν κυρίως τυπικές σχέσεις με τον προϊστάμενό τους, οι απολαβές τους δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικές και στερούνται πληροφόρησης και σημαντικών εργαλείων για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους.

Γίνεται αντιληπτό ότι οι υφιστάμενοι που απαρτίζουν την ενδο-ομάδα είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, δεδομένων και των προνομίων των οποίων χαίρονται. Η διάκριση η οποία γίνεται ανάμεσα στις δυο ομάδες επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και το αίσθημα της ικανοποίησης που νιώθουν από την εργασία τους. Κρίνεται αναγκαία η διεύρυνση της ενδο-ομάδας από πλευράς του ηγέτη, εάν πρεσβεύει σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας (Κάντας, 1993).

Συμπερασματικά, η σύγχρονη προσέγγιση αυτή της αλληλεπίδρασης του ηγέτη με τους υφισταμένους του, αναδεικνύει την σημασία της επικοινωνίας μεταξύ των δυο μελών, σε συνάρτηση με την εργασιακή απόδοση.

## 2.8 Συμπερασματικά

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια προσπάθεια να προσεγγίσουμε την έννοια της ηγεσίας μέσα από τις θεωρίες και τις μελέτες που έχουν γίνει από τους ειδήμονες με σκοπό την εύρεση της αποτελεσματικότερης θεωρίας για την άσκηση της ηγεσίας σε έναν οργανισμό. Γίνεται αντιληπτό ότι πέραν από τα χαρακτηριστικά, επίκτητα ή μη, του ηγέτη ενός οργανισμού, σπουδαίο ρόλο στην άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας διαδραματίζεται και η ομάδα των εργαζομένων που πλαισιώνει τον ηγέτη.

Πολλές από τις θεωρίες κάνουν λόγο για την σχέση που πρέπει ο ηγέτης να έχει με την ομάδα του, ο τρόπος που θα αντιμετωπίσει τα εκάστοτε προβλήματα που θα προκύψουν τόσο στην διαδικασία εκτέλεσης των εντολών του όσο και στην επικοινωνία με τα μέλη της

ομάδας. Δίδονται οι απόψεις στην στάση που θα πρέπει να έχει ο ηγέτης απέναντι στους εργαζόμενους του οργανισμού. Κάποιες από αυτές, κυρίως οι σύγχρονες θεωρίες, θέλουν τον ηγέτη να είναι δίπλα στους εργαζόμενους, αρωγός και σύμμαχος, με σκοπό να διευρύνει και να αναπτύξει τις ικανότητες της ομάδας του, οι οποίες θα συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων του οργανισμού και σαφώς στην αύξηση των κερδών. Από την άλλη, έχουμε τις θεωρίες που υποστηρίζουν ότι η θέση του ηγέτη πρέπει να είναι ευδιάκριτη θέτοντας ένα «τοίχος» που σηματοδοτεί την επιθυμητή απόσταση της διοίκησης από τους εργαζόμενους. Τέτοιες θεωρίες προβάλλουν τις ικανότητες του ηγέτη ως σημαντικούς παράγοντες για την βέλτιστη απόδοση των στόχων του οργανισμού.

Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να εκφράσουμε και την δική μας προσωπική άποψη, έχοντας πλέον διεξάγει την παραπάνω θεωρητική έρευνα, και να δώσουμε μια απάντηση στο ερώτημα ποια θεωρείται η πιο κατάλληλη θεωρία για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Είναι λογικό ότι μια μόνο θεωρία δεν μπορεί πάντοτε να οδηγήσει στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, για αυτό τον λόγο και πιστεύουμε ότι ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι διατεθειμένος να διαφοροποιεί την στάση του ανάλογα με τις περιστάσεις. Οι απόψεις μας δεν θα μπορούσαν να έρχονται σε ρήξη με τις σύγχρονες προσεγγίσεις στην θεωρία της ηγεσίας.

Φτάνοντας στο δια ταύτα, θεωρούμε ότι οι απόψεις μας κλείνουν περισσότερο στην μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership). Η ύπαρξη υγιούς σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων η οποία οδηγεί σε ένα θετικό εργασιακό κλίμα, πιστεύουμε ότι αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την προώθηση και επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ο ηγέτης πρέπει να κερδίζει τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων του ούτως ώστε να επιτύχει την αφοσίωση των δεύτερων στο όραμα και την στρατηγική του οργανισμού. Οι άνθρωποι ξοδεύουμε πολλές ώρες στο χώρο της εργασίας μας και για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να νιώθουμε ότι είμαστε σημαντικοί, αποδεκτοί και ότι οι επιθυμίες και οι ανησυχίες μας μετράνε για την διοίκηση. Αυτό μας οδηγεί στην διάθεση να δώσουμε τον καλύτερο μας εαυτό για τον σκοπό του οργανισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ**

Στα προηγούμενα κεφάλαια γίνεται λόγος για την ηγεσία ενός οργανισμού, τον ρόλο του ηγέτη καθώς επίσης και για τις θεωρίες που εφαρμόζονται από τον εκάστοτε φορέα ανάλογα με την κουλτούρα και την φιλοσοφία του. Αυτές οι έννοιες μας δίνουν την δυνατότητα να περιγράψουμε την επιρροή της ηγεσίας στον εργασιακό περιβάλλον και την διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος μέσα από την επιρροή αυτή. Κάθε άτομο περνά πολλές ώρες της μέρας στον χώρο της εργασίας του, πράγμα που καθιστά το περιβάλλον αυτό ζωτικής σημασίας για την συμπεριφορά του μέσα σε αυτόν και κατ' επέκταση την απόδοσή του. Αρχικά όμως, θα πρέπει να επεξηγήσουμε τι είναι το εργασιακό κλίμα ούτως ώστε να γίνουν απόλυτα αντιληπτές όλες οι έννοιες.

#### *3.1 Ορισμός του εργασιακού κλίματος*

Η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος από την διοίκηση του οργανισμού αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με την Ξύγγη (2006) ο ορισμός του εργασιακού κλίματος διαμορφώνεται ως εξής: «Εργασιακό κλίμα θεωρείται ως μια σχετικά διαρκής ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης η οποία είναι τρόπος ζωής για τα μέλη της, επηρεάζει την συμπεριφορά τους και μπορεί να περιγραφεί σε όρους αξιών ή χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Επίσης, ένας δεύτερος ορισμός της ίδιας, περιγράφει το εργασιακό κλίμα ως ένα σύνολο ιδιοτήτων που προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται με τα μέλη τους και με το περιβάλλον τους».

Είναι πολλά τα χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν ένα φιλικό και θετικό εργασιακό περιβάλλον και μερικά από αυτά είναι η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η ασφάλεια, η συμμετοχή, η υποστήριξη, η υπερηφάνεια, οι προσδοκίες και η ικανοποίηση. Ο William (2001) υπογραμμίζει ότι η εμπιστοσύνη είναι ο κυριότερος παράγοντας ούτως ώστε να επιτευχθεί η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αισθάνονται εμπιστοσύνη για τα κίνητρα και τις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση προτού προχωρήσουν στην εφαρμογή τους. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει η



διοίκηση να απευθύνεται με ειλικρίνεια στους εργαζόμενους της σε ότι αφορά τους στόχους του οργανισμού.

Επομένως, η επίτευξη ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος περνάει μέσα από την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των ομάδων της επιχείρησης. Η δημιουργία φιλικών σχέσεων επιτυγχάνεται ποικιλότροπος:

- i. Με την αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων
- ii. Με ενθάρρυνση των εργαζομένων για δημιουργικότητα και νέες ιδέες
- iii. Με την δημιουργία τέτοιου κλίματος ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της αυτοεκτίμησης και της ομαδικότητας
- iv. Με την ευημερία και την ασφάλεια των εργαζομένων με την τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής
- v. Με την ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά τόσο στην διαδικασία-λήψη των αποφάσεων όσο και στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- vi. Με το να αφουγκράζονται τα παράπονα και τα προβλήματα που τυχόν δημιουργούνται μέσα στο περιβάλλον της εργασίας με σκοπό την άμεση διευθέτησή τους για αποφυγή παρεξηγήσεων και διαιώνιση δυσάρεστων καταστάσεων (Ξύγγη, 2006).

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι το αποτελεσματικό κλίμα εργασίας διασφαλίζεται όταν οι υπάλληλοι είναι σαφώς ενημερωμένοι σχετικά το όραμα και τον σκοπό της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιούνται και ξέρουν ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς. Το υγιές, επικοινωνιακό εργασιακό περιβάλλον υποστηρίζει την αποτελεσματική εργατική δύναμη η οποία είναι έτοιμη να δεσμευτεί καθημερινά για τα καθήκοντα που ανέλαβε να διατηρήσει και η εταιρεία λειτουργεί επικερδώς (Ξύγγη 2006).

### **3.2 Η διοίκηση μιας επιχείρησης**

Είναι πολλοί παράγοντες που αποτελούν τροχοπέδη για τα στελέχη που αναλαμβάνουν την διοίκηση μια επιχείρησης. Πρωτεργάτης αυτών, είναι οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε μια επιχείρηση συναρτήσει της οικονομικής και τεχνολογικής προόδου που οδηγούν την εργασία σε ακόμη πιο εξειδικευμένη μορφή και κάνουν τον έργο της διοίκησης ακόμη πιο δύσκολο.

Δεδομένων των ραγδαίων εξελίξεων σε οικονομικό-τεχνολογικό-κοινωνικό επίπεδο, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων βρίσκονται σε ένα διαρκές κυνήγι χρόνου με σκοπό την

μεθόδευση και την ανάπτυξη σαφής στρατηγικής για το πώς πρέπει να λειτουργεί η επιχείρηση που έχουν αναλάβει και να έχει μακροπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα. Ελλείψει αυτού του χρόνου, γίνονται βεβιασμένες κινήσεις επίλυσης προβλημάτων που ούτε αποφέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, αλλά δοθείσης ευκαιρίας επανεμφανίζονται.

Για να αποφευχθούν τα παραπάνω προβλήματα θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης να σκεφτούν για το μέλλον της. Αυτό επιτυγχάνεται με τον προγραμματισμό των διαδικασιών και ενεργειών που λαμβάνουν χώρα καθημερινά στην επιχείρησης και κατ' επέκταση την εκπαίδευση και καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. **«Το μέλλον μια επιχείρησης δεν πρόκειται να προγραμματισθεί αύριο, αλλά σήμερα με τις αποφάσεις που λαμβάνονται, με τις ενέργειες και τις πράξεις που εκτελούνται, προκειμένου να επιλυθούν τα καθημερινά προβλήματα»** (Μαντάς, Κακούνης, Ντάνος. 1992).

### 3.3 Ο ανθρώπινος παράγοντας σε μια επιχείρηση

Η ύπαρξη ενός ατόμου σε μια επιχείρηση παρακινείται από κάποιες δεδομένες εσωτερικές ανάγκες που ο ίδιος έχει και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Ο ρόλος της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ένα κλίμα φιλικό προς την ικανοποίηση των αναγκών αυτών του εργαζόμενου με αντάλλαγμα την δική του υψηλή απόδοση. Σε περίπτωση αποτυχίας της επιχείρησης να προσφέρει ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον, θα έχει σαν συνέπεια ο εργαζόμενος να θέσει σαν προτεραιότητα την ικανοποίηση των δικών του αναγκών και όχι των στόχων της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη μορφή διοίκησης, μεταξύ μιας επιχείρησης και των εργαζομένων συντάσσεται, πέραν του νομικού συμβολαίου που περιλαμβάνουν τους τυπικούς όρους εργασίας, και ένα «Ψυχολογικό Συμβόλαιο». Το συμβόλαιο αυτό περιλαμβάνει επί της ουσίας την χρυσή τομή των «θέλω» και των «αναγκών» των δυο πλευρών, της επιχείρησης (ευρύτερο σύστημα) και του εργαζόμενου (υποσύστημα). Πέραν από τις χρηματικές απόλαβες που όπως αναφέραμε περιγράφονται αναλυτικά στη σύμβαση της εργασίας, το «Ψυχολογικό Συμβόλαιο» περιλαμβάνει τις «ψυχικές απολαβές» (ικανοποίηση αναγκών, αυτοεκτίμηση μέσα από την εργασία κ.α.) που οφείλει η επιχείρηση να παρέχει στον εργαζόμενο ως ανταμοιβή για τις υπηρεσίες του με στόχο υψηλότερες αποδόσεις.

Επομένως, το «Ψυχολογικό Συμβόλαιο» είναι μια αμοιβαία υπόσχεση από πλευράς επιχείρησης και υπαλλήλου στα πλαίσια της επαγγελματικής τους συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση εφαρμόζει το εν λόγω συμβόλαιο με την μορφή άσκησης εξουσίας ενώ ο υπάλληλος δεσμεύεται να συμμορφώνεται στους όρους αυτής της εξουσίας.

Με την πάροδο των χρόνων, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας για την αποτελεσματική πραγματοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης. Η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται άμεσα από την επιθυμία του να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες. Δρα με γνώμονα την επίτευξη των προσωπικών του στόχων οι οποίοι είναι συνυφασμένοι με την καλύτερευση της ζωής του. Για τον λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητο να τονιστεί ότι το «Ψυχολογικό Συμβόλαιο» είναι υψίστης σημασίας για την διαμόρφωση της σχέσης επιχείρηση – υπάλληλος.

Οι ερευνητές της σχέσης αυτής και της ανθρώπινης συμπεριφοράς γενικότερα κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ύπαρξη, η ανάπτυξη και η εξέλιξη μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από τα κίνητρα και τις ανάγκες των εργαζομένων της. Παρά την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, ο ανθρώπινος παράγοντας μιας επιχείρησης εξακολουθεί να είναι μέγιστης σημασίας για την παραγωγικότητα της. Η σωστή επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού και η κατάλληλη υποκίνηση από την πλευρά της διοίκησης θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 1997).

### *3.4 Ηγεσία και εργασιακό περιβάλλον*

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με όλες τις πτυχές της κοινωνικής ζωής στις οποίες οι άνθρωποι συμμετέχουν όπως η πολιτική, η οικογένεια, το συνδικαλιστικό κίνημα, η κοινωνία των πολιτών, οι κοινωνικές συναναστροφές. Η ενότητα αυτή θα ασχοληθεί με την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο μπορεί να ασκηθεί η αποτελεσματική ηγεσία στο εργασιακό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής μας που επηρεάζουν άμεσα τον εργασιακό χώρο (Φωτόπουλος, 2007).

Η εργασία αποτελεί, πέραν από κοινωνικό όπως αναφέραμε προηγουμένως, και οικονομικό φαινόμενο μέσα από το οποίο ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει τις προσωπικές, βιοτικές και κοινωνικές του ανάγκες. Επιπλέον το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο κινείται είναι πολύ σημαντικό για έναν άνθρωπο αν σκεφτούμε ότι ξοδεύει πάρα πολλές ώρες καθημερινά στον χώρο αυτόν και σχεδόν την μισή του ζωή. Για τον λόγο αυτό ένας

άνθρωπος μπορεί να αλλάξει περισσότερες από 3 επαγγελματικές εστίες κατά την διάρκεια της ζωής του.

Για την επίτευξη των ατομικών αυτών αναγκών και προσδοκιών αλλά και την κοινωνική και ατομική ευημερία χρειάζεται ο κατάλληλος συνδυασμός των παραγωγικών κεφαλαίων μιας επιχείρησης, κυρίως του ανθρώπινου και του τεχνητού κεφαλαίου. Στον χώρο της εργασίας συντελούνται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες που απαιτούνται για την αποτελεσματική πραγματοποίηση των στόχων του οργανισμού. Αυτό απαιτεί μια συλλογική προσπάθεια από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού η οποία δεν επιτυγχάνεται πάντα λόγω των αντικρουόμενων συμφερόντων μεταξύ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η συνεργασία μεταξύ τους και να μειώνεται η παραγωγικότητά τους. Γίνεται αντιληπτό ότι η ύπαρξη ενός φιλικού και θετικού εργασιακού κλίματος επηρεάζει άμεσα την αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Το παραπάνω φαινόμενο γίνεται πιο έντονο σε περιόδους κρίσης. Αυτό συμβαίνει διότι αυξάνεται η ανεργία και κατ' επέκταση μειώνονται οι θέσεις εργασίας εκτοξεύοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων. Το εργασιακό περιβάλλον μετατρέπεται σε ένα εχθρικό περιβάλλον για τον υπάλληλο και οι συνεργασίες καθίστανται έως και αδύνατες. Κρίνεται σκόπιμη η παρέμβαση της ηγεσίας, με όπλο την επικοινωνία με τους εργαζόμενους και την παρακίνησή τους, με στόχο την αποκατάσταση των σχέσεων εργασίας και την δημιουργία ενός ασφαλούς κλίματος εργασίας. Αυτό στηρίζεται στο γεγονός ότι από την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας εξαρτάται (Φωτόπουλος. 2007):

- Η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης
- Η δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος εργασίας για τους εργαζομένους
- Η ποιότητα του έργου που παράγεται
- Η ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος
- Η εξασφάλιση της ανάπτυξης και βιωσιμότητας της επιχείρησης
- Η ικανοποίηση των επαγγελματικών και προσωπικών αναγκών των εργαζομένων της επιχείρησης
- Η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο
- Οι καλές σχέσεις με τις ανταγωνιστικές και όχι μόνο επιχειρήσεις
- Η διατήρηση των θέσεων εργασίας
- Η συμβολή στην κοινωνική ανάπτυξη και οικονομία

### 3.5 Ο ηγέτης μιας επιχείρησης

Έχουμε πολλάκις τονίσει και σε προηγούμενες ενότητες τον προβληματισμό μιας επιχείρησης πάνω στα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του εργασιακού περιβάλλοντος και στην εύρεση του ηγέτη με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά. Η αναζήτηση αυτή εξαρτάται άμεσα και από την φιλοσοφία της επιχείρησης σε ότι αφορά την ηγεσία, δηλαδή ποια ηγετική θεωρία ενστερνίζεται και θέλει να εφαρμόσει. Λόγου χάρη, μια επιχείρηση που ακολουθεί την Γενετική Θεωρία είναι λογικό ότι θα δώσει έμφαση στις κληρονομικές μεταβιβάσιμες ικανότητες του ηγέτη, δηλαδή σε αυτές που περνάνε από γενιά σε γενιά. Διαφορετικά, αν υιοθετεί μια από τις θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη, θα επικεντρωθεί σε χαρακτηριστικά όπως φύλο, ηλικία, κοινωνική θέση, εμφάνιση κλπ. στα οποία έχει αποδοθεί σχέση αιτιατού για την ηγετική συμπεριφορά που επιδεικνύει κάποιος (Κουτούζης, 1999).

Την δεκαετία του '60 πολλές έρευνες και μελέτες – ονομάστηκαν προσεγγίσεις της ηγετικής συμπεριφοράς- ασχολήθηκαν με την ανάλυση της ηγετικής συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει την αποτελεσματική ηγεσία στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε σε δυο κυρίως διαστάσεις που θεωρήθηκαν από τους ερευνητές οι πιο κρίσιμες για την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής:

- Η ικανότητα ενός ηγέτη να καθοδηγεί τους υφισταμένους του στον τρόπο άσκησης των διαδικασιών που ο ίδιος έχει καθορίσει με βάση την στρατηγική της επιχείρησης, φροντίζοντας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, και
- Η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει εμπιστοσύνη και σεβασμό στους υφισταμένους του δημιουργώντας ένα φιλικό και ανθρωποκεντρικό περιβάλλον για τους εργαζόμενους (Κουτούζης 1999).

Παρόλα αυτά, να υπενθυμίσουμε ότι, όπως αναφέραμε και αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο, παρά τις πολλές μελέτες που ασχολήθηκαν με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη, καμία δεν μπορούσε να δώσει μια εμπειριστατωμένη άποψη για το ποιος θεωρείται κατάλληλος για την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ακόμη και οι θεωρίες που υιοθετούσαν ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης (κίνημα ανθρώπινων σχέσεων)

με έμφαση στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Οι Blake και Mouton (1981) προσπάθησαν να απαντήσουν το φλέγον αυτό ερώτημα δημιουργώντας το «Διευθυντικό Πλέγμα»<sup>1</sup> μέσα από το οποίο η ηγετική συμπεριφορά ακολουθεί 2 κατευθύνσεις, τον άνθρωπο ή την παραγωγή. Ούτε αυτές οι προσεγγίσεις όμως κατάφεραν να διαμορφώσουν ένα απτό μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς από τη στιγμή που επικεντρώνονταν σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό γνώρισμα που έπρεπε να ενσωματώνει ο ηγέτης.

Από την άλλη πλευρά έχουμε την ανάπτυξη των «προσεγγίσεων εξάρτησης» (Tannenbaum-Schmidt, 1958, Fielder 1967, House, 1971) που αποτέλεσαν προέκταση των «θεωριών της συμπεριφοράς». Οι θεωρίες αυτές υποστήριξαν ότι ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει το στοιχείο της ευελιξίας και να ελίσσεται ανάλογα με τις δεδομένες συνθήκες που προκύπτουν την εκάστοτε φορά, χωρίς να ακολουθεί ένα ανελαστικό μοντέλο άσκησης της ηγεσίας του (Φωτόπουλος, 2007).

Η συμβολή του Max Weber στην αναζήτηση του «χαρισματικού» ηγέτη είναι πολύ σημαντική. Ο ίδιος έκανε αναφορά για τον ρόλο του ηγέτη στους γραφειοκρατικά οργανωμένους οργανισμούς, δίνοντας έμφαση στην ικανότητα ενός ατόμου να εμπνέει σεβασμό και αφοσίωση, και να παρακινεί τους υφισταμένους του να τον ακολουθούν και να ενστερνίζονται τις απόψεις του οικειοθελώς.

Το ερώτημα αν το «χάρisma» αυτό είναι επίκτητο χαρακτηριστικό ή κληρονομικό είναι λογικό ότι θα αποτελεί αντικείμενο συζήτησης και μελέτης για την επιστημονική κοινότητα για καιρό ακόμα.

Παρά την αποτυχία στην εύρεση ενός καθολικά αποδεκτού ηγετικού μοντέλου συμπεριφοράς, μέσα από τις προσεγγίσεις και τις μελέτες, έχει διαμορφωθεί ένα κοινό μοντέλο χαρακτηριστικών που οφείλει να διαθέτει ένας ηγέτης προκειμένου να τον οδηγήσουν στην αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Η διαμόρφωση μιας ξεκάθαρης στρατηγικής, η αποδοχή από τα μέλη της ομάδας και η κινητοποίησή τους για την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση των προβλημάτων, είναι μερικά από τα κοινώς αποδεκτά βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης.

---

<sup>1</sup> Γίνεται αναλυτική παρουσίαση της θεωρίας στην υποενότητα 2.3.2

Με στόχο την περαιτέρω διερεύνηση του ηγετικού μοντέλου συμπεριφορά μέσα σε ένα οργανισμό, το πώς αυτός ασκείται και πως αλληλεπιδρά με τα μέλη της ομάδας του, κρίναμε απαραίτητη την διεξαγωγή μελέτης σε ένα υπαρκτό οργανισμό. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται λόγος για μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες τεχνολογίας, την Apple Inc. και φυσικά του ηγέτη της, που έγραψε ιστορία στον τομέα του και άφησε πίσω του μεγάλη κληρονομιά, Steve Jobs. Θα αναλύσουμε την δημιουργία της εταιρείας και πως αυτή αναπτύχθηκε τόσο ραγδαία και τι ρόλο έπαιξε η εκκεντρική προσωπικότητα του Steve Jobs σε αυτό.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

## ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ APPLE INC.

### 4.1 Παρουσίαση της Apple Inc<sup>2</sup>

Η Apple Inc είναι μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες στον χώρο της τεχνολογίας με έδρα το Cupertino της Καλιφόρνιας. Δραστηριοποιείται στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την πώληση ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης, λογισμικού ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς και ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Τα υλικά της προϊόντα είναι τα πασίγνωστα πλέον iPhone smartphones, οι υπολογιστές tablets iPad, ο προσωπικός υπολογιστή Mac, το φορητό media player iPod, το smart watch της Apple Watch, το ψηφιακό media player της Apple TV και το έξυπνο ηχείο HomePod.

Τον Απρίλιο του 1976 ιδρύθηκε η Apple Computer Inc από τον Steve Jobs, τον Steve Wozniak και τον Ronald Wayne. Σκοπός των ιδρυτών ήταν η πώληση προσωπικών υπολογιστών. Αφορμή για την ίδρυση της εταιρείας αποτέλεσε το δημιούργημα του ηλεκτρονικού υπολογιστή Apple I από τον Wozniak, ο οποίος αργότερα θεωρήθηκε ως ο πρώτος ολοκληρωμένος προσωπικός ηλεκτρονικός υπολογιστής στον κόσμο. Ένα χρόνο αργότερα η Apple παρουσίασε τον διάδοχο του πρώτου ηλεκτρονικού υπολογιστή, τον Apple II. Οι πωλήσεις της εταιρείας εκτοξεύτηκαν και κατέστησαν τον Apple II, όχι μόνο τον προσωπικό υπολογιστή εκατομμυρίων χρηστών, αλλά και την βασική οικονομική πηγή της εταιρείας.

Μόλις το 1980, η Apple χαίρει τρομερής απήχησης στον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών και αντίστοιχης οικονομικής ευημερίας. Για τους λόγους αυτούς προχωράει σε πρόσληψη σχεδιαστών ηλεκτρονικών υπολογιστών με σκοπό δημιουργίας γραμμής παραγωγής. Κατά τα επόμενα χρόνια, η δημιουργία νέων υπολογιστών καθώς και τα διαφημιστικά μηνύματα της Apple έτυχαν ευρείας αποδοχής. Ωστόσο, η εισαγωγή στην αγορά της IBM το 1981, δυσκόλεψε το έργο της Apple. Η IBM με την ανοιχτή αρχιτεκτονική έκανε έφορο το έδαφος για συνεργασία με άλλους κατασκευαστές. Για τον λόγο αυτό, σύντομα αποτέλεσε το βιομηχανικό πρότυπο και την αιτία για την δημιουργία περισσότερων



εταιρειών υπολογιστών στις Ηνωμένες Πολιτείες (π.χ. Compaq και Dell) καθώς επίσης και στην Ταϊβάν, την Κορέα και άλλες ασιατικές χώρες (Dr. Maheshwari., 2015).

Επομένως, η υψηλή τιμή των προϊόντων της Apple αλλά και οι περιορισμένοι τίτλοι λογισμικού και συμβατότητας, οδήγησαν σε σοβαρά οικονομικά προβλήματα και κυρίως σε εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των στελεχών της εταιρείας. Αυτό αποτέλεσε και την κύρια αφορμή για την απομάκρυνση του Steve Jobs το 1985 με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου της Apple και προτροπή του John Sculley. Μετά την αποχώρηση του ο Steve Jobs δημιούργησε μια νέα εταιρεία που ονόμασε NeXT Computer Inc.

Στο διάστημα μεταξύ 1985 έως 1992 η Apple κατείχε ακόμη την κυρίαρχη θέση στην αγορά των προσωπικών υπολογιστών. Όσο όμως το λειτουργικό σύστημα της Microsoft Windows, αλλά και οι υπολογιστές που ήταν συμβατοί με το λογισμικό αυτό συνυπολογίζοντας και το χαμηλότερο κόστος του, κέρδιζαν έδαφος στην αγορά, τόσο έχανε η Apple. Οι πωλήσεις μειώνονταν συνεχώς σε αντίθεση με τα εσωτερικά προβλήματα της εταιρείας που όλο αυξάνονταν. Τον Ιούνιο του 1993, η ηγεσία της Apple άλλαξε χέρια άλλη μία φορά από τον John Sculley στον Michael Spindler. Ενώ το 1996 η Apple έφτασε στα όρια της πτώχευσης (Dr. Maheshwari., 2015).

Μετά από πολλές διαπραγματεύσεις με τον Steve Jobs, ο τότε διευθύνων σύμβουλος της Apple, ο Gil Amelio, κατάφερε να τον πείσει να εξαγοραστεί η NeXT Computer Inc από την Apple. Έτσι, το 1997 ο Jobs επιστρέφει ως προσωρινός – μετέπειτα μονιμοποιήθηκε - επικεφαλής του συμβουλίου της Apple με στόχο την ολική ανακατασκευή της εταιρείας.

Όπερ και εγένετο. Το 2001, ο Jobs αποφάσισε το άνοιγμα λιανικών καταστημάτων της Apple πραγματοποιώντας πολυάριθμες εξαγορές εταιρειών λογισμικού για τη δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου τίτλων λογισμικού και την αλλαγή μέρους της τεχνολογίας υλικού που χρησιμοποιείται στους υπολογιστές της. Τον Ιανουάριου του 2007 έκανε την μεγαλύτερη αλλαγή στην στρατηγική της εταιρείας την οποία μετονόμασε από Apple Computer Inc σε Apple Inc. Η αλλαγή στην επωνυμία της εταιρείας σηματοδοτούσε την μετατόπιση της εστιάσής της προς την αγορά των ηλεκτρονίων ειδών ευρείας κατανάλωσης. Την ίδια χρονιά ανακοίνωσε την είσοδο του iPhone στην αγορά, προϊόν που χάρηκε εξαιρετικών κριτικών και πολύ υψηλών πωλήσεων. Ως αποτέλεσμα αυτών των μεταρρυθμίσεων, η τιμή των μετοχών της Apple παρουσίασε πρωτοφανή ανάπτυξη. Ο Jobs αφήνει τα ηνία της εταιρείας στον Tim Cook τον Αύγουστο του 2011 λόγω σοβαρών προβλημάτων υγείας που τον οδήγησαν στον θάνατο δυο μήνες αργότερα, σηματοδοτώντας το τέλος μια εποχής για την Apple.

Την σήμερα η Apple διεκδικεί την θέση της μεγαλύτερης εταιρείας τεχνολογίας πληροφοριών σε έσοδα παγκοσμίως και την δεύτερη θέση ως ο μεγαλύτερος κατασκευαστής κινητών τηλεφώνων παγκοσμίως μετά τη Samsung. Το Φεβρουάριο του 2015 εκτιμήθηκε σε πάνω από 700 δισεκατομμύρια δολάρια, κατακτώντας την πρώτη θέση της ακριβότερης εταιρείας στις ΗΠΑ. Από τον Οκτώβριο του 2016, το ανθρώπινο δυναμικό της εκτιμάται στους 116.000 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης, ενώ διατηρεί 498 καταστήματα λιανικής πώλησης σε 22 χώρες από τον Ιούλιο του 2017. Παράλληλα διαθέτει το iTunes Store, το μεγαλύτερο κατάστημα λιανικής πώλησης μουσικής στον κόσμο. Ενώ τα ετήσια έσοδά της για το οικονομικό έτος του 2016 ανήλθαν στα 215 δισεκατομμύρια δολάρια.

Η Apple χαίρει μεγάλης αποδοχής και εμπιστοσύνης στο σήμα της, πράγμα που την κατατάσσει κάθε χρόνο στην κορυφή του κόσμου στον κλάδο της. Παρόλα αυτά, κατηγορείται και επικρίνεται επανειλημμένος για τις επιχειρηματικές και εργασιακές πρακτικές της, όπως και τις περιβαλλοντικές πρακτικές της, συμπεριλαμβανομένης της προέλευσης των αρχικών υλικών.

## 4.2 *Steve Jobs: Ο «θρυλικός» ηγέτης της Apple*

### 4.2.1 *Η ζωή του Steve Jobs*

Ο Steve Jobs υπήρξε, κατά γενική ομολογία, ένας από τους πιο ευφυείς ανθρώπους και μια από τις πιο λαμπρές προσωπικότητες στον κόσμο. Δραστηριοποιήθηκε στον χώρο των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των κινούμενων σχεδίων. Επαγγελματικά υπήρξε ο συνιδρυτής της Apple Computers και Διευθύνων Σύμβουλος της Pixar Animation Studios. Αποτέλεσε πρότυπο αναφοράς για πολλούς ανθρώπους τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην προσωπική τους ζωή. Διακρίθηκε για την καινοτομία και τις ηγετικές του ικανότητες. Κατάφερε να χτίσει μια αμύθητη περιουσία. Η μοναδική «μάχη» που δεν κατάφερε να νικήσει ήταν αυτή με τον καρκίνο. Έφυγε από την ζωή σε ηλικία 56 ετών, στο Palo Alto της Καλιφόρνιας, μετά από οκτώ χρόνια συνεχούς μάχης με τον καρκίνο του παγκρέατος τον Οκτώβρη του 2011 (Hom. 2013).

Γεννήθηκε το 1955 στο Σαν Φρανσίσκο της Καλιφόρνιας όπου και υιοθετήθηκε αμέσως από ένα πολύ υποστηρικτικό και γεμάτο αγάπη ζευγάρι. Ανέπτυξε, σε νεαρή ηλικία, την αγάπη του για τους υπολογιστές ορμώμενος από την εργασία του πατέρα του ως μηχανικός και την

αφοσίωσή του να τον μυήσει στην δημιουργία υποτυπωδών ηλεκτρονικών συσκευών (όπως ραδιόφωνα και τηλεοράσεις) στο γκαράζ του σπιτιού τους (Dr. Maheshwari., 2015).

Ο Jobs ήταν ένα παιδί το οποίο δεν συμβάδιζε με το κοινό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Από την σχολική του ηλικία οι καθηγητές του είχαν προσέξει την ευφυΐα του και την εμφανή διαφορά σε σύγκριση με τα παιδιά της ηλικίας του. Για τον λόγο αυτό πρότειναν στους γονείς του την παράλειψη αρκετών σχολικών τάξεων με σκοπό να μεταπηδήσει κατευθείαν στο γυμνάσιο, πράγμα που οι ίδιοι αρνήθηκαν. Αργότερα στο γυμνάσιο, γνώρισε τον μετέπειτα συνεργάτη του Steve Wozniak μέσα από την κοινή τους αγάπη για τους υπολογιστές.

Το 1972 αποφοίτησε από το γυμνάσιο και γράφτηκε το Reed College. Στο πρώτο κιόλας εξάμηνο φοίτησης παράτησε το κολέγιο λόγω οικονομικής αδυναμίας των γονιών του και επιδόθηκε σε διάφορα δημιουργικά σεμινάρια μέχρι και μαθήματα καλλιγραφίας.

Το 1974 ταξιδεύει στην Ινδία με σκοπό τον πνευματικό του διαφωτισμό. Μέσα από τον διαλογισμό στο ταξίδι του αυτό απέκτησε αυτόν τον απλοϊκό και ηθικό τρόπο με τον οποίο εργάστηκε και έζησε την υπόλοιπη ζωή του μετέπειτα. Όπως αναφέρει και ο ίδιος «το απλό μπορεί να είναι πιο δύσκολο από το σύνθετο: Πρέπει να εργαστείτε σκληρά για να καθαρίσετε τη σκέψη σας και να την απλοποιήσετε. Αλλά αξίζει στο τέλος, γιατί μόλις φτάσετε εκεί, μπορείτε να μετακινήσετε τα βουνά» (Hom 2013). Στο ταξίδι του αυτό πειραματίστηκε με διάφορες παραισθησιογόνες ουσίες, ενώ παραδέχεται ότι το LSD είναι ένα από τα τρία σημαντικά πράγματα που έχει δοκιμάσει στη ζωή του και ότι συνέβαλε ουσιαστικά στο να διευρύνει το όραμά του (Isaacson 2011).

Το 1976, στην ηλικία των 21, ο Steve Jobs και ο Steve Wozniak δημιούργησαν την δική τους επιχείρηση ηλεκτρονικών υπολογιστών την οποία ονόμασαν “Apple Computer Company” εις μνήμην ενός χαρούμενου καλοκαιριού που ο Jobs ξόδεψε μαζεύοντας μήλα (Dr. Maheshwari S., 2015). Η Apple αρχικά στεγάστηκε στο γκαράζ του σπιτιού του Jobs. Για να μπορέσουν να χρηματοδοτήσουν την εταιρεία, ο Jobs αναγκάστηκε να πουλήσει το αυτοκίνητό του ενώ ο Wozniak την επιστημονική του αριθμομηχανή. Η επένδυση αυτή οδήγησε στην δημιουργία του πρώτου προσωπικού ηλεκτρονικού υπολογιστή από τον Wozniak και την αρχή για μια λαμπρή καριέρα δυο ευφυέστατων ανθρώπων (Hom 2013).

#### 4.2.2 Το «κλειδί» της αποτελεσματικής ηγεσίας του Steve Jobs

Είναι πολλοί οι χαρακτηρισμοί που κατά καιρούς έχουν γραφτεί και ειπωθεί για ένα τόσο ευφυή και δημιουργικό άνθρωπο σαν τον Steve Jobs. Καινοτόμος, αποφασιστικός, αποτελεσματικός, μεγαλοφυής είναι μερικές από αυτές. Μετά το θάνατό του πολλοί επιστήμονες ασχολήθηκαν με το να ερευνήσουν το μυστικό της επιτυχίας του. Ποιο ήταν το «κλειδί» της αποτελεσματικής ηγεσίας του Steve Jobs όχι μόνο στα επαγγελματικά του επιτεύγματα αλλά και στην όλη απήχηση που γεύτηκε και γεύεται ακόμη και μετά θάνατον. Σύμφωνα με τον βιογράφο του Walter Isaacson τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν το «κλειδί» της επιτυχίας του είναι τα ακόλουθα:

##### ❖ **Συγκέντρωση (Focus)**

Ο Jobs πίστευε ότι οι υφιστάμενοι στην εταιρεία πρέπει να είναι συγκεντρωμένοι στο στόχο της επιχείρησης. Για να το πετύχει αυτό έκανε, πολλές βιωματικές εκδρομές με τα 100 καλύτερα στελέχη της εταιρείας. Φρόντιζε στο τέλος κάθε εκδρομής να αποκομίζει από τον καθένα τις 10 καλύτερες ιδέες για καινοτόμες αλλαγές που πρότειναν για την Apple καταλήγοντας να επιλέγει από όλες τις 3. Όλο αυτό γινόταν με σκοπό οι υφιστάμενοι του να θέτουν προτεραιότητες και να είναι επικεντρωμένοι στους στόχους της επιχείρησης.

Επιπλέον, αυτό το χαρακτηριστικό της ηγετικής του συμπεριφοράς ήταν ένα από τα μυστικά για την επαναφορά της Apple στο «παιχνίδι». Το 1997 με την επιστροφή του σαν Διευθύνων Σύμβουλος ζήτησε από τους εργαζόμενους να συγκεντρωθούν στην παραγωγή 4 μόνο προϊόντων με βάση τις κατηγορίες που ο ίδιος όρισε και με τον τρόπο αυτό έσωσε την εταιρεία (Dr. Maheshwari, 2015). Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά «Η απόφαση του για το τι δεν πρέπει να κάνεις είναι εξίσου σημαντική με αυτή του τι πρέπει να κάνεις» (Isaacson, 2011).

##### ❖ **Απλότητα**

Ο Steve Jobs μετά από το ταξίδι του στην Ινδία απέκτησε έναν Zen τρόπο ζωής. Λάτρευε τα απλά πράγματα στη ζωή και επιδόθηκε στο να μηδενίσει την πολυπλοκότητα σε ότι καταπιανόταν με στόχο να εξαλείψει τα περιττά συστατικά. Για τον λόγο αυτό προσπάθησε να δημιουργήσει προϊόντα φιλικά και εύχρηστα από όλους κάνοντας έτσι πιο απλή την καθημερινότητα του καθενός. «Θέλει πολύ σκληρή δουλειά», έλεγε «να μπορέσεις να

απλοποιήσεις κάτι αντιλαμβανόμενος όλες τις προκλήσεις δίνοντας παράλληλα κομψές λύσεις» (Isaacson, 2011).

### ❖ ***Ανάληψη ρίσκων***

Η ανάληψη ρίσκων δεν θα μπορούσε να μην χαρακτηρίζει μια προσωπικότητα σαν αυτή του Steve Jobs. Με την ευφυΐα του ήξερε να ξεχωρίζει πότε η εταιρεία μειονεκτεί και δεν συμβαδίζει με την εποχή και επομένως να πάρει το ρίσκο να αλλάξει κατεύθυνση. Αυτό συνέβη χαρακτηριστικά με την εισαγωγή στην αγορά του νέου συστήματος μουσικής που αποτελούταν από τον συνδυασμό του iTunes, του iTunes Store και του iPod. Ο τρόπος που λογισμικά συνδέονταν μεταξύ τους επέτρεπαν στους χρήστες να αγοράσουν, να μοιραστούν, να διαχειριστούν, να αποθηκεύσουν και να ακούσουν μουσική με καλύτερο και πιο εύκολο τρόπο από οποιαδήποτε άλλη συσκευή.

### ❖ ***Προτεραιότητα στα προϊόντα σε σχέση με τα κέρδη***

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 ο Jobs σχεδίασε και έδωσε οδηγίες στην ομάδα του για την δημιουργία των Macintosh. Τόνισε ιδιαίτερα η προσοχή να δοθεί στην πραγματοποίηση του καλύτερου δυνατού προϊόντος, αδιαφορώντας για το κόστος παραγωγής του ή το κέρδος. Για τον σκοπό αυτό συνήθιζε να γράφει στους πίνακες στα γραφεία «Μην συμβιβάζεστε». Η στρατηγική του αυτή του κόστισε την θέση του στην Apple αφού το κόστος των Macintosh αποδείχθηκε απαγορευτικό. Μακροπρόθεσμα κατάφερε να βρει την ισορροπία μεταξύ ποιότητας και κέρδους αλλά πάντα με το μόντο ότι προτεραιότητα έχει η δημιουργία ενός καλού προϊόντος και το κέρδος θα ακολουθήσει (Dr. Maheshwari, 2015).

### ❖ ***Φέρτε την πραγματικότητα στα μέτρα σας***

Ο Steve Jobs θεωρούσε τον εαυτό του ασυμβίβαστο και ότι οι κανόνες της ζωής δεν ισχύουν για αυτόν. Πιστεύοντας στο αδύνατο είχε την ικανότητα να ωθεί τους ανθρώπους να κάνουν το αδύνατο. Οι τρόποι που ασκούσε την ηγετική του συμπεριφορά και ο τρόπος σκέψης του μπορεί να ήταν περίεργος και ίσως εκνευριστικός τις περισσότερες φορές για πολύ κόσμο, αλλά όσοι υπήρξαν συνεργάτες του δηλώνουν πως ήταν η αφορμή που τους οδήγησε να κάνουν ακατόρθωτα πράγματα (Dr. Maheshwari, 2015).

### 4.2.3 Η ηγεσία του Steve Jobs και το εργασιακό κλίμα

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει την πρωτοπόρα, καινοτόμα και ευφυή προσωπικότητα του ηγέτη της Apple, Steve Jobs. Το λαμπρό αυτό μυαλό και ο εκκεντρικός αυτός άνθρωπος από το Silicon Valley, βοήθησε να χαρακτηριστεί η περιοχή ως το παγκόσμιο κέντρο τεχνολογίας. Πως όμως ήταν οι σχέσεις με τους συνεργάτες του; Ποια η ηγετική συμπεριφορά του Steve Jobs και τι εργασιακό κλίμα επικρατούσε; Αυτό θα αναλυθεί στην συγκεκριμένη ενότητα αντλώντας πληροφορίες από την επίσημη βιογραφία του Steve Jobs, η οποία βασίστηκε σε μαρτυρίες των ίδιων των συνεργατών του, του συγγενικού, του φιλικού και του επιχειρηματικού του περιβάλλοντος (Isaacson 2011).

Ο Steve Jobs έχει κατηγορηθεί από τους συνεργάτες του ως «αυταρχικός» ηγέτης και όχι τόσο χαρισματικός. Αναφέρουν ότι, λόγω της έλλειψης των γνώσεων πάνω στο αντικείμενο της πληροφορικής και του προγραμματισμού, επιδιόταν στην εύρεση και την δημιουργία μιας ισχυρής ομάδας, επιλέγοντας για μέλη της τους καλύτερους επιστήμονες στον τομέα τους, πράγμα που χαρακτηρίζει έναν έξυπνο ηγέτη. Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι ο τρόπος που διαμόρφωσε την ομάδα του θυμίζει την Θεωρία της αλληλεπίδρασης ηγέτη – μέλους (LMX Leader-Member Exchange Theory), αφού αποτελούταν από ιδιαίτερα ταλαντούχα άτομα. Στις συσκέψεις του λάμβαναν μέρος μόνο τα μέλη της ένδο-ομάδας του (in-group), οι οποίοι μετέπειτα επικοινωνούσαν τα σχέδιά του στην έξω-ομάδα (out-group) (Leonard, 2010).

Σύμφωνα με τις μαρτυρίες των συνεργατών του ήταν πολύ σκληρός και αγενής με τα μέλη της ομάδας του. Ήταν εξαιρετικά προσβλητικός, ενώ μπορούσε να εξευτελίσει τόσο την δουλειά όσο και τον ίδιο τον άνθρωπο σε ενδεχόμενο λάθος του. Η ύπαρξη μιας αποτυχίας δεν είχε θέση στο ενεργητικό του, ενώ αν κάτι τέτοιο συνέβαινε θα φρόντιζε να επωμιστούν τόσο λεκτικά όσο και επί τοις ουσίαις όλη την ευθύνη οι συνεργάτες του και η ομάδα που είχε αναλάβει το συγκεκριμένο project.

Οι συνθήκες εργασίας ήταν απάνθρωπες αφού οι υπάλληλοι εργάζονταν πάρα πολλές ώρες, ενώ υπήρχε ενδεχόμενο να επιστρέψουν από άδειες εκτάκτως αν ο Jobs το απαιτούσε. Παράλληλα, ο Jobs έχει κατηγορηθεί ότι είχε προβεί σε μυστικές συμφωνίες με τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου για καρτέλ χαμηλών μισθών.

Τέλος, να αναφέρουμε επίσης ότι ήταν ιδιαίτερος επικριτικός με τις απόψεις και τις ιδέες των συνεργατών του, με αποτέλεσμα να τις χαρακτηρίζει ως «χάλια», ενώ σε μικρό χρονικό διάστημα τις παρουσίαζε ως δικές του αδιαφορώντας για τα συναισθήματα που

δημιουργούσε στα μέλη της ομάδας του (Isaacson 2011). Επομένως, είναι προφανές ότι το εργασιακό κλίμα που επικρατούσε, μόνο θετικό και φιλικό δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί. Ένας τέτοιος ηγέτης δεν μπορεί να κερδίσει τον σεβασμό αλλά ούτε φυσικά την εύνοια και την συμπάθεια των υφισταμένων του.

Γίνεται κατανοητό ότι οι παραπάνω μαρτυρίες αμαυρώνουν τρόπον τινά τόσο την μνήμη όσο και την εικόνα που ο κόσμος και οι πιστοί ακόλουθοί του είχαν πλάσει στο μυαλό τους. Παρόλα αυτά όμως είναι λογικό ότι ένας τόσο ξεχωριστός και ιδιόμορφος άνθρωπος, με ιδιαίτερα και ίσως ακατανόητα για το ευρύ κοινό χαρίσματα, να μην μπορεί να συμπεριφέρεται με ένα συνηθισμένο ή φυσιολογικό τρόπο.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:** Η εύρεση και εφαρμογή της κατάλληλης και αποτελεσματικής ηγεσίας για ένα οργανισμό αποτέλεσε και αποτελεί ακόμη αντικείμενο μελέτης για πολλές έρευνες. Η ορθή διοίκηση ενός οργανισμού απαιτεί τον καθορισμό μιας ξεκάθαρης στρατηγικής από την πλευρά της διεύθυνσης καθώς επίσης και των επιθυμητών στόχων. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί αντίστοιχα την εύρεση του κατάλληλου ατόμου που θα καταφέρει να διαχειριστεί τους πόρους του οργανισμού, και κυρίως τους ανθρώπινους πόρους, με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να οδηγήσουν στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας, εγγυάται την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό η επιλογή πρέπει να βασίζεται στις γνώσεις και την εμπειρία του επιλαχόντα πάνω στο αντικείμενο της συγκεκριμένης θέσης, καθώς επίσης και στα ατομικά χαρακτηριστικά του ιδίου στον τρόπο αντιμετώπισης των καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν στην εργασία.

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετά την επίδραση της αποτελεσματικής ηγεσίας στο εργασιακό κλίμα ενός οργανισμού. Στην θεωρητική της επισκόπηση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αμφίδρομη προσπάθεια και των δυο πλευρών, της διοίκησης και των εργαζομένων της επιχείρησης, η ειρηνική τους συμβίωση και ο αλληλοσεβασμός τόσο σε ανθρώπινο όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που οδηγούν σε ένα θετικό εργασιακό κλίμα. Το μεγαλύτερο βάρος για την δημιουργία και την διατήρηση του εν λόγω κλίματος πέφτει εκ των πραγμάτων στον προϊστάμενο – ηγέτη του οργανισμού ο οποίος καλείται μέσα από τον σεβασμό και την πειθώ του να συσπειρώνει και να λύνει τα εκάστοτε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν εν ώρα εργασίας.

Για περαιτέρω διερεύνηση της παραπάνω σχέσης μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων και κατ' επέκταση την επίδραση αυτής στο εργασιακό κλίμα, μελετήσαμε μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στον κλάδο της τεχνολογίας, την Apple Inc.

Ο ηγέτης της, Steve Jobs, και συνάμα ένας από τους ιδρυτές της εταιρείας, είχε το χάρισμα να εμπνέει και να επηρεάζει το ευρύ κοινό μέσω του οράματος του και της γοητευτικής προσωπικότητάς του. Θεωρείται ένας ηγέτης μετασχηματισμού (Transformational Leadership) που οδηγεί την ομάδα του μέσω της πνευματικής διέγερσης, εμπνευσμένου κινήτρου, ατομικής σκέψης και εξιδανικευμένης επιρροής (Galloway 2013).

Παρόλα αυτά, μετά το θάνατό του και σύμφωνα με την επίσημη βιογραφία του Isaacson 2011, η οποία βασίζεται στις μαρτυρίες των ίδιων των συνεργατών του και ανθρώπους από το οικογενειακό και προσωπικό περιβάλλον, έχει κατηγορηθεί επανειλημμένως ότι ήταν ένας «αυταρχικός» ηγέτης, σκληρός άνθρωπος και αρκετά προσβλητικός με τους υφισταμένους του. Σύμφωνα με τον Leonard (2010) αυτό ήταν απόρροια του γεγονότος ότι ήθελε τα πάντα να περνάνε από τον δικό του σχολαστικό έλεγχο επειδή δεν ήταν υποστηρικτής της θεωρίας που θέλει τους εργαζόμενους να ενδυναμώνονται μέσα στην επιχείρηση.

Παράλληλα ο τρόπος που διαμόρφωσε την ομάδα του θυμίζει την Θεωρία της αλληλεπίδρασης Ηγέτη –Μέλους (LMX Leader-Member Exchange Theory), αφού αποτελούταν από ιδιαίτερα ταλαντούχα άτομα. Επικοινωνούσε τα σχέδια του κυρίως με την ένδο-ομάδα του (in-group), και αυτοί μετέπειτα με την έξω-ομάδα (out-group). Αυτό έδειχνε την απαξίωσή του ως προς του υφισταμένους του και την αδιαφορία του στον ανθρώπινο παράγοντα της εταιρείας.

Γενικότερα, από την παρούσα μελέτη συμπεραίνουμε ότι, παρά το γεγονός ότι ένας οργανισμός διαπρέπει στον τομέα του εμφανίζοντας υψηλά ποσοστά κερδοφορίας, αυτό δεν σημαίνει ότι το εργασιακό κλίμα που επικρατεί είναι θετικό. Είδαμε μια προσωπικότητα όπως αυτή του Steve Jobs, που έχει στιγματίσει τον κλάδο της τεχνολογίας και τον επιχειρηματικό κόσμο γενικά, να μην διαθέτει όλα τα στοιχεία που θα έπρεπε να χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη. Πράγματι ήταν ευφυέστατος, καινοτόμος και λαμπρή προσωπικότητα, αλλά ήταν ακατάλληλος να ηγηθεί μιας ομάδας από την οποία να εκμαιεύσει τον σεβασμό της ως προς το άτομο του και την αφοσίωσή της.



**ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ:** Η μελέτη της περίπτωσης της Apple εκπονήθηκε με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και αρθρογραφία που περιγράφει το θέμα μας. Εκ των πραγμάτων τα συμπεράσματά μας στηρίζονται στην βιβλιογραφική αυτή ανασκόπηση μιας και δυνατότητα ερωτηματολογίου που να απευθύνεται στους εργαζόμενους της εταιρείας δεν υφίσταται.

**ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ:** Μια πρόταση για μελλοντική μελέτη είναι η ανάλυση της σχέσης της «επικοινωνίας» και πώς αυτή επηρεάζει την σχέση ηγέτη – υφισταμένου, καθώς επίσης και ποιες μορφές επικοινωνίας οδηγούν στην διαμόρφωση ενός θετικού εργασιακού κλίματος.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος Γ. Δ. (1997): *Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία (Εργασιακές Σχέσεις)*, Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα.

Κάντας Α. (1993): *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, 2<sup>ο</sup> τόμος, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα

Κουτούζης, Μ. (1999): *Ο αποτελεσματικός ηγέτης*, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μαντάς Β. Ν, Κακούνης Δ.Π, Ντάνος Στ.Α. (1992): *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Μουρίκη Μ. : (2016): *Ηγεσία και Εκπαίδευση*, Scientific Journal Articles, Έκδοση Vnapharm. <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/mouriki-maria/leadership-in-education-maria-mouriki.htm>

Μπουραντάς (2002): *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

**Ξύγγη Ι. Μαντώ**, (2006): *Δημόσιες Σχέσεις. Προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας*, Αθήνα: Δεύτερη Έκδοση, Προπομπός.

Πάντα Μ. και Καραγιάννης Σ. (1997): *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις «Έλλην», Αθήνα.

Στάγκος Μ.Π. (2000): *Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα*, Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor.

Φωτόπουλος Ν. (2007): *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα κέντρα Δια Βίου Μάθησης.

Χαντζηπαντελή Π. (1999): *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο, Αθήνα

Χυτήρης Λ.Σ. (2006): *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Arvey RD, Zhang Z, Avolio BJ, Krueger RF. (2007): *Developmental and genetic determinants of leadership role occupancy among women*. J. Appl. Psychol. 92:693–706.

- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1995): *Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership*, Leadership Quarterly.
- Avolio B., Luthans F., & Walumbwa F., (2004): *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*, Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln
- Avolio BJ, Luthans F. (2006): *The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ. (2009): *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*, Annual Review of Psychology.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Blake R. R., Mouton J. S. (1964): *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston
- Burns J. M.(1978): *Leadership*, New York, Harper and Row
- Conger A., Kanungo R. N. (1987): *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, Academy of Management Review.
- Raven, B. H. & French, J. (1959): *The bases of social power*. InD. Cartwright(Ed.)
- Goleman, D. (2000): *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.
- Galloway, R., (2013): *Is Tim Cook the man to lead Apple?* Huffington Post. Downloaded on January 21, 2014 from: [http://www.huffingtonpost.com/ron-galloway/is-tim-cook-the-man-to-le\\_b\\_2496969.html](http://www.huffingtonpost.com/ron-galloway/is-tim-cook-the-man-to-le_b_2496969.html)
- George B. (2003): *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002): *Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 87(2).
- Hom E. (2013): *Steve Jobs Biography*, Business News Daily Journal, <http://www.businessnewsdaily.com/4195-business-profile-steve-jobs.html>
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*, New York United States: Simon & Schuster
- Koontz H. and Cyril O' Donell (1955): *Principles of management*, New York.
- Leonard, D. (2010): *Commentary: The Last Pitchman*. Bloomberg Business week Magazine. Downloaded on January 21, 2014 from: [http://www.businessweek.com/magazine/content/10\\_25/b4183004440240.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/10_25/b4183004440240.htm)
- Likert R.F (1967): *The Human Organisation: Its Management and Value*, New York-St Louis, San Francisco-Toronto-London- Sydney.
- Mc Gregor D. (1960): *The Human Side of Enterprise*, New York.
- Dr. Maheshwari S. (2015): *Steve Jobs: The Entrepreneurial Leader: A Case Study* Downloaded from <http://www.knowledgeworkz.com/>

Montana P.J. and Charvon B.H. (1987): *Management*, Μετάφραση 2<sup>ης</sup> Αμερικάνικης Έκδοσης, Εκδόσεις «Κλειδάριθμος», Αθήνα 1993

Northouse P. G. (1997): *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications.

Stone, B., Satariano, A. & Burrows, P. (2012): *Mapping a path out of Steve Job's Shadow*. Bloomberg Businessweek. Retrieved January 21, 2014 from: <http://www.businessweek.com/articles/2012-10-03/mapping-a-path-out-of-steve-jobs-shadow>

Spillane P.J. (2006): *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Applied Psychology*.

Uhl-Bien M, Marion R, McKelvey B. (2007): *Complexity leadership theory: shifting leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era*. *Leadersh. Q.* 18:298–318 Van deVijver FJR, Leung K. 2000. Methodological issues in psychological research on culture. *J. Cross-Cultural Psychol*

Walumbwa FO, Avolio BJ, Zhu W. (2008). *How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs*. *Pers. Psychol.* In press 448 Avolio ·Walumbwa ·Weber *Annu. Rev. Psychol.* 2009.60:421-449. Downloaded from [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org) .For personal use only.

Weber M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organizations*, (T. Parsons Trans.), New York: Free Press.

[Whyte](#) William H (2001): *The Social Life of Small Urban Places*, Paperback

## Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/220,1110/>

<https://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>

<http://www.leadership-central.com/fiedler-s-contingency-theory.html#axzz4slg98O3a>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc.](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc.)

[http://www.huffingtonpost.gr/2015/04/15/life-mathimata-igesias-steve-jobs\\_n\\_7023082.html](http://www.huffingtonpost.gr/2015/04/15/life-mathimata-igesias-steve-jobs_n_7023082.html)

