

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ -
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΜΒΑ – ΔΟΠ)**

**ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΚΑΙ Η ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ
ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΠΑΤΣΗ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ε. ΚΟΝΔΥΛΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003

*Στους γονείς μου,
για την υποστήριξη
που μου προσφέρουν*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: Στιλ ηγεσίας και η συγκριτική τους ανάλυση με βάση τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη συναλλακτική ανάλυση

Σημαντικοί όροι της διπλωματικής εργασίας: Ηγεσία, στιλ ηγεσίας, ηγεσία βασισμένη στο όραμα, ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη-υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας, ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων-συνεργατικό στιλ ηγεσίας, ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση-δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, ηγεσία βασισμένη στους στόχους-κατευθυντικό στιλ ηγεσίας, ηγεσία βασισμένη στις διαταγές-καταπιεστικό στιλ ηγεσίας, θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση, διαχείριση σχέσεων, συναλλακτική ανάλυση, δομική ανάλυση, καταστάσεις του εγώ, γονεϊκή κατάσταση του εγώ, ενήλικη κατάσταση του εγώ, παιδική κατάσταση του εγώ, ανάλυση των συναλλαγών, ανάλυση των σεναρίων, ανάλυση των παιχνιδιών.

Ο αντικειμενικός σκοπός της παρούσας εργασίας δεν είναι απλά να δοθεί ο ορισμός της ηγεσίας και να περιγραφούν τα στιλ ηγεσίας, αλλά να γίνει συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας με βάση τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη συναλλακτική ανάλυση. Για το λόγο αυτό παρουσιάζονται αρχικά τα στιλ ηγεσίας και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συναλλακτική ανάλυση και στη συνέχεια γίνεται σύγκριση των στιλ ηγεσίας με βάση τις θεωρίες αυτές. Από τη συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχει ένα στιλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μανάτζερς, αλλά το κάθε στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές συνθήκες. Επιπλέον, με βάση τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης γίνεται φανερό ότι σε κάθε στιλ ηγεσίας απαιτούνται διαφορετικές ηγετικές δεξιότητες και με βάση τη συναλλακτική ανάλυση γίνεται φανερό ότι σε κάθε στιλ ηγεσίας ο ηγέτης συμπεριφέρεται σύμφωνα με διαφορετική κατάσταση του εγώ.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2

ΜΕΡΟΣ Α': ΗΓΕΣΙΑ

4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

5

Εισαγωγή

5

1.1 Ορισμός και σημασία της ηγεσίας

5

1.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ

8

1.3 Χαρακτηριστικά ηγέτη

10

1.4 Ρόλος/Σκοπός ηγέτη

11

1.5 Οι πηγές δύναμης του ηγέτη

12

Συμπεράσματα

16

Βιβλιογραφία

18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

19

Εισαγωγή

19

2.1 Θεωρίες σχετικές με τον χαρακτήρα του ηγέτη (trait approach)

19

2.2 Θεωρίες σχετικές με τη συμπεριφορά του ηγέτη (Behavioral approach) -

Θεωρία Χ και Ψ και διοικητική σχάρα των Blake - Mouton

21

2.3 Θεωρίες κατάστασης του ηγέτη (situational approach) - Το μοντέλο των

Vroom - Yetton

27

2.4 Η θεωρία των στόχων (Path - goal theory)

30

Συμπεράσματα

33

Βιβλιογραφία

35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

36

Εισαγωγή

36

3.1 Ορισμός του στιλ ηγεσίας

36

3.2 Πηγές προέλευσης των στιλ ηγεσίας

37

3.3 Επιλογή του στιλ ηγεσίας

38

3.4 Η θεωρία των Tannenbaum και Schmidt

39

3.5 Προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ηγέτης στην επιλογή του στιλ ηγεσίας

40

3.6 Ικανότητες που απαιτούνται για την επιλογή του στιλ ηγεσίας

41

3.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του στιλ ηγεσίας

44

Συμπεράσματα

44

Βιβλιογραφία

46

<u>ΜΕΡΟΣ Β: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΟΡΑΜΑ	48
Εισαγωγή	48
4.1 Χαρακτηριστικά	48
4.2 Θετικά αποτελέσματα	50
4.3 Αρνητικά αποτελέσματα	51
4.4 Πότε είναι αποτελεσματικό	51
Συμπεράσματα	52
Βιβλιογραφία	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	54
Εισαγωγή	54
5.1 Χαρακτηριστικά	54
5.2 Ικανότητες του ηγέτη	55
5.3 Θετικά αποτελέσματα	56
5.4 Αρνητικά αποτελέσματα	57
5.5 Πότε είναι αποτελεσματικό	58
Συμπεράσματα	58
Βιβλιογραφία	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ - ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	61
Εισαγωγή	61
6.1 Χαρακτηριστικά	61
6.2 Ικανότητες του ηγέτη	62
6.3 Θετικά αποτελέσματα	63
6.4 Αρνητικά αποτελέσματα	63
6.5 Πότε είναι αποτελεσματικό	63
Συμπεράσματα	64
Βιβλιογραφία	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	66
Εισαγωγή	66
7.1 Χαρακτηριστικά	66
7.2 Λειτουργίες	67
7.3 Βασικές αρχές για την εφαρμογή του	69
7.4 Θετικά αποτελέσματα	70
7.5 Αρνητικά αποτελέσματα	71

7.6 Πότε είναι αποτελεσματικό	72
Συμπεράσματα	73
Βιβλιογραφία	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ - ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Εισαγωγή	75
8.1 Χαρακτηριστικά	75
8.2 Ικανότητες του ηγέτη	76
8.3 Αρνητικά αποτελέσματα	77
8.4 Θετικά αποτελέσματα	78
8.5 Πότε είναι αποτελεσματικό	78
Συμπεράσματα	79
Βιβλιογραφία	80

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΤΑΓΕΣ - ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Εισαγωγή	81
9.1 Χαρακτηριστικά	81
9.2 Αρνητικά αποτελέσματα	82
9.3 Θετικά αποτελέσματα	83
9.4 Πότε είναι αποτελεσματικό	83
Συμπεράσματα	84
Βιβλιογραφία	86

ΜΕΡΟΣ Γ: ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Εισαγωγή	88
10.1 Η θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης	88
10.2 Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες	89
10.3 Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία	92
10.4 Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές ηγετικές ικανότητες	94
10.5 Η αλληλεπίδραση των τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης	96
10.6 Χαρακτηριστικά συναισθηματικά ευφυών ηγετών	97
10.7 Τα αποτελέσματα της συναισθηματικής νοημοσύνης στις επιχειρήσεις	98
10.8 Η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης	100
10.9 Δημιουργία συναισθηματικά ευφυών οργανισμών	101
Συμπεράσματα	103
Βιβλιογραφία	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Η ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	106
Εισαγωγή	106
11.1 Η Συναλλακτική Ανάλυση	106
11.2 Υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η συναλλακτική ανάλυση	108
11.3 Το συνεχές "κερδισμένου - χαμένου" και οι βασικές ψυχολογικές θέσεις	109
11.4 Η δομική ανάλυση και οι καταστάσεις του εγώ	111
11.5 Η ανάλυση των συναλλαγών	116
11.6 Η ανάλυση των σεναρίων	119
11.7 Η ανάλυση των παιχνιδιών και τα χάρδια στη συναλλακτική ανάλυση	120
11.8 Η συναλλακτική ανάλυση στους οργανισμούς	121
Συμπεράσματα	122
Βιβλιογραφία	124

ΜΕΡΟΣ Δ: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Εισαγωγή	126
12.1 Ηγεσία βασισμένη στο όραμα	126
12.2 Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη- υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας	127
12.3 Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων - συνεργατικό στιλ ηγεσίας	128
12.4 Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση - δημοκρατικό στιλ ηγεσίας	129
12.5 Ηγεσία βασισμένη στους στόχους - κατευθυντικό στιλ ηγεσίας	130
12.6 Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές - καταπιεστικό στιλ ηγεσίας	132
Συμπεράσματα	133
Βιβλιογραφία	136

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Εισαγωγή	137
13.1 Ηγεσία βασισμένη στο όραμα	137
13.2 Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη - υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας	138
13.3 Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων - συνεργατικό στιλ ηγεσίας	138
13.4 Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση - δημοκρατικό στιλ ηγεσίας	139
13.5 Ηγεσία βασισμένη στους στόχους - κατευθυντικό στιλ ηγεσίας	140
13.6 Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές - καταπιεστικό στιλ ηγεσίας	141
Συμπεράσματα	142
Βιβλιογραφία	145

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	146
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΗ	148
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ	149
INTERNET SITES	149

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτή τη διπλωματική εργασία με τίτλο «Στιλ ηγεσίας και η συγκριτική τους ανάλυση με βάση τη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης και τη συναλλακτική ανάλυση» αναλύονται τα στιλ ηγεσίας από μια διαφορετική σκοπιά και γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί η σύγκρισή τους με βάση δύο θεωρίες ψυχολογίας. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε ύστερα από συζήτηση με τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Ε. Κονδύλη, ο οποίος με ενέπνευσε για την επιλογή του και με παρακίνησε να το μελετήσω. Για το λόγο αυτό θα ήθελα να τον ευχαριστήσω θερμά, αλλά και επειδή αφιέρωσε το χρόνο του και επέβλεπε την εργασία καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησής της.

Σε προσωπικό επίπεδο, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη συναισθηματική υποστήριξη που μου προσφέρουν πάντα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ηγεσία αποτελεί ένα σημαντικό θέμα στον κόσμο των επιχειρήσεων, γιατί οι επιτυχίες και οι αποτυχίες των κοινωνικών οργανώσεων αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους και στο στιλ ηγεσίας που ακολουθεί ο κάθε ηγέτης. Έτσι, η ηγεσία είναι υπεύθυνη για την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Επιπλέον, σε κάθε κοινωνική οργάνωση, μικρή ή μεγάλη, τυπική ή άτυπη η ηγεσία αποτελεί μια από τις παραμέτρους που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία της, τη λειτουργία της και την εξέλιξή της.

Οι θεωρίες της ψυχολογίας της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ιδιαίτερα η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συναλλακτική ανάλυση βρίσκουν εφαρμογή στο χώρο των επιχειρήσεων. Η ικανότητα του ηγέτη να είναι συναισθηματικά ευφυής, δηλαδή να καταλαβαίνει και να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων, έχει μεγάλη σημασία επειδή από αυτή εξαρτάται η βιωσιμότητα ολόκληρης της επιχείρησης και τα οφέλη που προκύπτουν δεν αφορούν μόνο τους ηγέτες, αλλά και την κοινωνία στο σύνολό της. Η ικανότητά του να συμπεριφέρεται κάθε φορά σύμφωνα με την κατάλληλη κατάσταση του Εγώ της συναλλακτικής ανάλυσης, έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία, γιατί βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, επιτυγχάνεται επίλυση των προβλημάτων, αυξάνεται η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και βελτιώνεται το κλίμα του οργανισμού.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μετά από την απόφαση για την εκκίνηση της εργασίας ή γενικότερα ενός οποιουδήποτε πονήματος αυτό που παίζει μεγάλο ρόλο για την επιτυχία ή μη αυτού, είναι το αν το αντικείμενο που θα αναπτυχθεί είναι ενδιαφέρον, ούτως ώστε οι δυσκολίες που θα παρουσιαστούν κατά την εκτέλεσή του, τα στοιχεία που θα φανούν στην πορεία και τελικά το καινούργιο που θα αναδείξει να κάνουν την όλη διαδικασία να αξίζει.

Η εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας έχει τον τίτλο «Στιλ ηγεσίας και η συγκριτική τους ανάλυση με βάση τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη συναλλακτική ανάλυση». Στόχος της είναι να συνδυάσει την ηγεσία με την ψυχολογία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ιδιαίτερα με τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη συναλλακτική ανάλυση και να συγκρίνει τα στιλ ηγεσίας με βάση τις θεωρίες αυτές. Έτσι, αναλύονται ορισμένα βασικά στοιχεία της ηγεσίας, γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των βασικών στιλ ηγεσίας, παρουσιάζονται η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συναλλακτική ανάλυση και στη συνέχεια γίνεται συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας με βάση τη θεωρίες αυτές.

Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εισαγωγικό και περιλαμβάνει τα τρία πρώτα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται όλα εκείνα τα θεωρητικά στοιχεία της ηγεσίας που είναι απαραίτητα για την κατανόηση του θέματος. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας, οι οποίες εφαρμόζονται από τους ηγέτες και από τις οποίες προκύπτουν τα στιλ ηγεσίας. Το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με θέματα που έχουν σχέση με τα στιλ ηγεσίας γενικά και με την επιλογή του στιλ ηγεσίας.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τα κεφάλαια 4 – 9, στα οποία γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των στιλ ηγεσίας. Οι ονομασίες των στιλ ηγεσίας, όπως αυτές χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία, είναι αυτές που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο του Goleman/Boyatzis στο «Νέο Ηγέτη». Έτσι, τα στιλ ηγεσίας είναι η ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα, η ηγεσία που είναι βασισμένη στην υποστήριξη – υποστηρικτικό στιλ, η ηγεσία που είναι βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – συνεργατικό στιλ, η ηγεσία που είναι βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση – δημοκρατικό στιλ, η ηγεσία που είναι βασισμένη στους στόχους – κατευθυντικό στιλ και η ηγεσία που είναι βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστικό στιλ. Κάθε κεφάλαιο ασχολείται με την ανάλυση ενός στιλ ηγεσίας και συγκεκριμένα με τα χαρακτηριστικά του, τα αποτελέσματα που επιφέρει και τις περιπτώσεις στις οποίες είναι αποτελεσματικό.

Το τρίτο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τα κεφάλαια 10 και 11, στα οποία αναλύονται η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συναλλακτική ανάλυση αντίστοιχα. Έτσι, στο κεφάλαιο 10 αναλύεται η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, οι τομείς από τους οποίους αποτελείται και οι σχετικές δεξιότητες, καθώς και ο ρόλος της στην ηγεσία και οι σχετικές ηγετικές δεξιότητες. Επιπλέον, αναλύονται τα αποτελέσματα που επιφέρει η συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να αναπτυχθούν οι ηγετικές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και να δημιουργηθούν συναισθηματικά ευφρείς

οργανισμοί. Στο κεφάλαιο 11 περιγράφεται η συναλλακτική ανάλυση και τα τέσσερα είδη της, τα οποία είναι η δομική ανάλυση και οι καταστάσεις του Εγώ, η ανάλυση των συναλλαγών, η ανάλυση των σεναρίων και η ανάλυση των παιχνιδιών. Επιπλέον, περιγράφεται ο ρόλος της συναλλακτικής ανάλυσης στους οργανισμούς.

Τέλος, το τέταρτο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει τα κεφάλαια 12 και 13, στα οποία γίνεται συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας με βάση τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και τη συναλλακτική ανάλυση αντίστοιχα. Δηλαδή εξετάζεται ποιες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης χρησιμοποιούνται σε κάθε στιλ ηγεσίας και με ποια κατάσταση του Εγώ λειτουργεί ο ηγέτης.

ΜΕΡΟΣ Α: ΗΓΕΣΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστούν όλα εκείνα τα θεωρητικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την κατανόηση του ζητήματος της ηγεσίας. Κατ' αυτό τον τρόπο παρουσιάζονται αρχικά, ορισμένα στοιχεία που αφορούν την έννοια και τη σημασία της ηγεσίας. Κατόπιν, εμφανίζονται ορισμένα θεωρητικά στοιχεία απαραίτητα για την κατανόηση των θεμάτων της ηγεσίας. Δηλαδή, αναλύεται η σχέση μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και ο ρόλος του μέσα στην ομάδα. Τέλος, αναλύονται οι πηγές δύναμης του ηγέτη, από τις οποίες αντλεί τη δύναμη να επηρεάζει τους άλλους και να τους κατευθύνει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει άπειρη βιβλιογραφία και αρθρογραφία για τον ορισμό της ηγεσίας και πολλές επιστήμες, όπως η ιστορία, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η πολιτική και η φιλοσοφία, έχουν ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα, δεν υπάρχει μια κοινή προσέγγιση που να εξηγεί την έννοια και τη σημασία της. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Taffinder, «ενώ γνωρίζουμε πολλά για το μάνατζμεντ δεν γνωρίζουμε τόσα για την ηγεσία»¹. Επίσης, ο Bennie υποστηρίζει ότι «ο τομέας της ηγεσίας είναι ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο απ'οποιοδήποτε άλλον τομέα του Μάνατζμεντ»². Αλλά και ο Stogdill αναφέρει ότι «υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί για την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να την ορίσουν»³. Η ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που όταν τα συναντήσεις τα αναγνωρίζεις, αλλά είναι δύσκολο να τα περιγράψεις. Είναι λοιπόν φανερό, ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί κανείς να αντιληφθεί την έννοια και τη σημασία της ηγεσίας και αυτό γιατί η ίδια λέξη είναι δυνατόν να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η ηγεσία μπορεί να οριστεί σε σχέση με τη συμπεριφορά των ατόμων και την ικανότητά τους να επηρεάζουν τους άλλους, αλλά είναι δυνατόν να ερμηνευτεί και με απλούς όρους, όπως «η ικανότητα να επηρεάζεις τα άτομα ώστε να κάνουν πράγματα με τη θέλησή τους», ή με επιστημονικούς όρους, όπως «η χρησιμοποίηση της εξουσίας στη λήψη των αποφάσεων». Η ηγεσία μπορεί να βασίζεται σε ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη ή να σχετίζεται με το ρόλο του ηγέτη και την ικανότητά του να επιτυγχάνει αποτελεσματική απόδοση από τους άλλους.

¹ Mullins Laurie, “*Management and organizational behavior*”, Prentice Hall, 1991, σελ. 253

² Χυτήρης Λ., “*Οργανωσιακή συμπεριφορά*”, Interbooks, 1996, σελ. 244

³ Yukl Gary, “*Leadership in organizations*”, Prentice Hall International Editions, 1989, σελ. 2

Ορισμένοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί για την ηγεσία είναι οι εξής:

- Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.
- Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, 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 τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα⁴.
- Ηγεσία είναι μια δραστηριότητα μιας ομάδας ή ενός οργανισμού που περιλαμβάνει έναν ηγέτη και τους υποστηρικτές του, οι οποίοι έχουν κοινούς σκοπούς και αγωνίζονται για να τους επιτύχουν.
- Ηγεσία είναι μια σχέση ανάμεσα σε αυτούς που επιλέγουν να καθοδηγήσουν και σε αυτούς που αποφασίζουν να ακολουθήσουν⁵.
- Ηγεσία είναι να έχεις τη φωνή, ώστε να μπορείς να μιλήσεις με πάθος για κάτι (Matusek, 1997). Είναι επίσης η ικανότητα να ακούς τις φωνές των άλλων στην επιχείρηση.
- Ηγεσία είναι η διαδικασία που διαμορφώνει τους στόχους μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, υποκινεί τη συμπεριφορά των ατόμων για την επίτευξη αυτών των στόχων και συμβάλλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού. Είναι δηλαδή η ηγεσία μια διαδικασία επηρεασμού.

Από τους ορισμούς αυτούς προκύπτουν τα στοιχεία της ηγεσίας, τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Η ηγεσία είναι μια δραστηριότητα ή μια διαδικασία.
- Η διαδικασία της ηγεσίας περιλαμβάνει επηρεασμό της συμπεριφοράς των ατόμων.
- Η ηγεσία περιλαμβάνει μέλη που είναι οι ηγέτες και οι υποστηρικτές.
- Η ηγεσία είναι μια διαδικασία με πολλές εκροές, όπως η επίτευξη των στόχων, η δέσμευση των μελών για την επίτευξη των στόχων, η ενδυνάμωση της ομάδας και η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας.
- Η ηγεσία είναι μια σχέση αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα.
- Οι ηγέτες είναι άτομα που έχουν μια ξεκάθαρη ιδέα του τι θέλουν να επιτύχουν και γιατί.

⁴ Μπουραντάς Δ., “Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά”, Team, 1992, σελ. 199

⁵ [Http://www.stanswartz.com/DAMBROSIO.htm](http://www.stanswartz.com/DAMBROSIO.htm)

Ύστερα από την παράθεση των ορισμών που έχουν δοθεί για την ηγεσία και από τα στοιχεία της ηγεσίας τα οποία προκύπτουν από αυτούς, η προσωπική μου άποψη όσον αφορά την έννοια της ηγεσίας είναι η εξής:

Η ηγεσία περιλαμβάνει μέλη που είναι ο ηγέτης και οι υποστηρικτές και είναι η διαδικασία ή η δραστηριότητα που καθορίζει τους στόχους και την αποστολή της ομάδας, συμβάλλει στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού, επηρεάζει και κατευθύνει τη συμπεριφορά και τις πράξεις των ατόμων, χρησιμοποιώντας την υποστήριξη, την ενδυνάμωση και την επικοινωνία, ώστε τα άτομα μέσα από την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Γενικότερα, η ηγεσία αναφέρεται στην ύπαρξη και τη συναίσθηση της ύπαρξης μιας κατευθυντήριας γραμμής. Ηγεσία είναι το να βοηθάς τους άλλους να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα. Η ηγεσία δεν είναι απλώς κάτι μέσα στον άνθρωπο, είναι μια διαπροσωπική σχέση. Αυτοί οι οποίοι θέλουν να δουν αν είναι ηγέτες, το μόνο που χρειάζεται είναι να κοιτάζουν πίσω τους να δουν αν τους ακολουθούν⁶. Η σχέση η οποία βοηθάει κάποιον να κάνει κάποιον άλλον να πράξει κάτι (εκτέλεση έργου) για να επιτευχθεί κάποιος στόχος είναι η ουσία της διαδικασίας της ηγεσίας. Το να είναι κάποιος ηγέτης σημαίνει να οδηγεί, να κατευθύνει, να διευθύνει και να προηγείται. Οι ηγέτες ενεργούν για να βοηθήσουν μια ομάδα να επιτύχει αντικειμενικούς σκοπούς, εφαρμόζοντας στο μέγιστο τις ικανότητές της. Αυτό το πετυχαίνουν με το να τοποθετούνται μπροστά από την ομάδα για να διευκολύνουν την πρόοδο της και να την εμπνεύσουν για να εκπληρώσει τους οργανωτικούς στόχους της. Οι ηγέτες έχουν όραμα για το τι πρέπει να επιτευχθεί και έχουν την ικανότητα να το μεταδίδουν αυτό στην ομάδα με τη χρήση σωστής επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που καλείται να βρει και να δώσει το νόημα που αναζητά η ομάδα, να προσφέρει διέξοδο και να καθοδηγήσει τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε μια δεδομένη κατάσταση⁷. Είναι αυτός στον οποίο οι άλλοι στρέφονται για ασφάλεια, σιγουριά, επιβεβαίωση και διαύγεια εν όψει της αβεβαιότητας. Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας⁸.

Αναμφισβήτητα, το να έχει κανείς όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά σημαίνει ότι είναι επιδέξιος στην τέχνη της ηγεσίας. Αυτή η επιδεξιότητα είναι το αποτέλεσμα της ανάμειξης τουλάχιστον τριών κυρίων συστατικών. Τα συστατικά αυτά είναι η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται ότι τα ανθρώπινα πλάσματα υποκινούνται από διάφορα πράγματα σε διάφορες περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις, η ικανότητά του να εμπνέει και η ικανότητά του να ενεργεί με τρόπο που θα αναπτύξει ένα κλίμα κατάλληλο για ανταπόκριση στους υποκινητικούς παράγοντες και για τη διέγερσή τους. Από αυτά προκύπτει η θεμελιώδης αρχή της ηγεσίας που είναι ίσως η ακόλουθη: Επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους τους οποίους θεωρούν σαν μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι

⁶ **Χυτήρης Α.**, ό.π., σελ. 244

⁷ **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ.14

⁸ **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “Ο νέος ηγέτης”, ό.π., σελ. 25

υποκινήσεις και όσο περισσότερο εφαρμόζουν τα όσα κατανόησαν κατά την εκτέλεση των διοικητικών τους καθηκόντων, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι⁹.

Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης αλλά η ηγεσία αποτελεί σημαντικότερη παράμετρο, αφού προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη της επιχείρησης. Αυτό γίνεται γιατί η ηγεσία συμβάλλει στον καθορισμό της αποστολής της ομάδας, δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο τα μέλη της ομάδας δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων, συντονίζει τις δραστηριότητες των μελών της ομάδας και της παρέχει τους απαραίτητους πόρους. Η ηγεσία σχετίζεται με την υποκίνηση των ατόμων, τη διαπροσωπική συμπεριφορά και τη διαδικασία της επικοινωνίας. Για το λόγο αυτό συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Lord Sieff αναφέρει ότι «η ηγεσία είναι πολύ σημαντική σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Ηγεσία είναι η πνευματική και ηθική ικανότητα να διακρίνεις τις πράξεις που είναι καλύτερες για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους. Το πιο σημαντικό πράγμα που κάνει ένας ηγέτης είναι ότι δημιουργεί πνεύμα ομαδικότητας»¹⁰. Κύριο χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι ότι δεν χρησιμοποιεί τον έλεγχο ως μέσο επίτευξης των στόχων, αλλά την υποστήριξη και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Συνεπώς, δεν είναι τυχαίο ότι οι επιτυχίες και οι αποτυχίες των οργανώσεων αποδίδονται πολύ συχνά στην ηγεσία τους και ότι η ποιότητα της ηγεσίας είναι πολύ σημαντική για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ομάδων και των οργανισμών.

1.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Σε αρκετές περιπτώσεις οι λέξεις «ηγεσία» και «μάνατζμεντ» θεωρούνται ως συνώνυμες, αλλά στην πραγματικότητα έχουν διαφορετικό νόημα. Δηλαδή, όποιος είναι μάνατζερ δεν σημαίνει ότι είναι και ηγέτης και το αντίθετο.

Για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ έχουν εκφραστεί διάφορες απόψεις. Κάποιοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, άλλοι ότι ηγεσία και μάνατζμεντ είναι δύο τελείως διαφορετικές λειτουργίες και άλλοι ότι το μάνατζμεντ είναι μέρος της ηγεσίας. Μια κοινή άποψη είναι ότι ηγεσία και μάνατζμεντ είναι δύο διακριτές λειτουργίες και η σχέση που υπάρχει μεταξύ τους είναι ότι το μάνατζμεντ αποτελεί μέρος της ηγεσίας, αλλά σε πολλές περιπτώσεις η ηγεσία μπορεί να υπάρχει και μόνη της και να μην συνδέεται με τη λειτουργία του μάνατζμεντ. Δηλαδή, η ηγεσία είναι έννοια πιο πλατιά από τη διοίκηση, αφού ο στόχος της διοίκησης περιορίζεται στην επίτευξη στόχων. Είναι δυνατόν ένα άτομο να είναι αποτελεσματικός ηγέτης αλλά να μην είναι καλός μάνατζερ. Ο John Kotter, καθηγητής στο Harvard Business School, αναφέρει ότι «το μάνατζμεντ συμπληρώνει την ηγεσία, αλλά δεν την αντικαθιστά»¹¹.

⁹ Koontz Harold, Cyril O'Donnel, "Οργάνωση και Διοίκηση", Παπαζήση, 1983, σελ. 94-95

¹⁰ Mullins Laurie, ό.π., σελ. 253-254

¹¹ Mileman Patrick & Spacie Keith, "Transforming corporate leadership", Pitman, 1996, σελ. 17

Το μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου με τη βοήθεια άλλων ατόμων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και μπορεί να θεωρηθεί ως η λειτουργία που κάνει τα άτομα να εργάζονται σε έναν καλά δομημένο οργανισμό με συγκεκριμένους ρόλους. Το ενδιαφέρον του μάνατζερ επικεντρώνεται στην επίλυση βραχυπρόθεσμων προβλημάτων.

Η ηγεσία δίνει έμφαση στη διαπροσωπική συμπεριφορά των ατόμων σε ένα ευρύτερο πεδίο. Η ηγεσία δεν έχει απαραίτητα κάποια θέση στην ιεραρχική δομή του οργανισμού και σχετίζεται με την επιθυμία και τον ενθουσιασμό των υποστηρικτών του ηγέτη. Ο ηγέτης επηρεάζει τα άτομα και επιφέρει μακροπρόθεσμες αλλαγές στη συμπεριφορά τους.

Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μάνατζμεντ είναι η διαδικασία προγραμματισμού και ελέγχου για την επίλυση προβλημάτων, ενώ η ηγεσία είναι η διαδικασία που θέτει κατευθύνσεις για τη βελτίωση των καταστάσεων. Ο μάνατζερ εκτελεί το διοικητικό του έργο, ενώ ο ηγέτης συμπεριφέρεται. Οι λέξεις που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ και την ηγεσία είναι αντίστοιχα οι ακόλουθες: επιστήμη-τέχνη, λογική-συναίσθημα, παρόν-μέλλον, ασφάλεια-ρίσico, προγραμματισμός-καθορισμός κατευθύνσεων, αντικειμενικότητα-υποκειμενικότητα, ρύθμιση-αλλαγή, αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην ηγεσία και το μάνατζμεντ όσον αφορά τη συμπεριφορά για την επίτευξη στόχων, την αντίληψη για την εργασία, τις σχέσεις με τους άλλους και την ανάπτυξη. Όσον αφορά την επίτευξη στόχων, οι μάνατζερς τους βλέπουν απρόσωπα και έχουν μια παθητική συμπεριφορά απέναντί τους, ενώ οι ηγέτες υιοθετούν μια προσωπική και ενεργητική συμπεριφορά που δείχνει το όραμά τους. Όσον αφορά την εργασία, οι μάνατζερς τη βλέπουν σαν μια διαδικασία που περιλαμβάνει την εφαρμογή στρατηγικών, τη λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό, τη διαπραγμάτευση και την ανταμοιβή, δηλαδή οι μάνατζερς διοικούν, επαναλαμβάνουν, διατηρούν. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες βλέπουν την εργασία ως μια ευκαιρία για την ανάπτυξη νέων προοπτικών για την επίλυση προβλημάτων και διάδοσης των ιδεών τους με τρόπο που να εμπνέει, δηλαδή οι ηγέτες πρωτοτυπούν, δημιουργούν, αναπτύσσουν. Με άλλα λόγια, οι μάνατζερς κάνουν τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο, ενώ οι ηγέτες κάνουν διαφορετικά πράγματα. Για να κάνουν τα άτομα να δεχτούν τις λύσεις που προτείνουν, οι μάνατζερς συνεργάζονται συνεχώς μαζί τους για να εξομαλύνουν τις συγκρούσεις, ενώ οι ηγέτες δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον, ώστε τα άτομα να εργάζονται σε αυτό με προθυμία και ενθουσιασμό. Στις σχέσεις τους με τους άλλους οι μάνατζερς διατηρούν ένα επίπεδο χαμηλής συναισθηματικής ανάμειξης, ενώ οι ηγέτες προκαλούν έντονα συναισθήματα στους υποστηρικτές τους, θετικά ή αρνητικά. Το μάνατζμεντ σχετίζεται με τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, τον έλεγχο και την επίτευξη των σχεδίων με διαδικασίες όπως ο σχεδιασμός της οργανωσιακής δομής και του προσωπικού. Η ηγεσία καθορίζει κατευθύνσεις, αναπτύσσει όραμα για το μέλλον και στρατηγικές για την επίτευξή του, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην επικοινωνία, την παρακίνηση, την ενδυνάμωση και τη δημιουργία αλλαγών σε ανθρώπους και σε συστήματα για την επίτευξη του οράματος. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ηγεσία δημιουργεί και αλλάζει κουλτούρες, ενώ το μάνατζμεντ αναπτύσσεται μέσα σε αυτές.

Ο Watson περιγράφει τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ με τα 7-S της οργανωσιακής δομής. Τα 7-S είναι: στρατηγική (strategy), δομή (structure), συστήματα (systems), στιλ (style), προσωπικό (staff), ικανότητες (skills) και κοινοί στόχοι (shared values). Ο Watson θεωρεί ότι το μάνατζμεντ βασίζεται στη στρατηγική, τη δομή και τα συστήματα ενώ η ηγεσία βασίζεται στο στιλ, στο προσωπικό, στις ικανότητες και στους κοινούς στόχους¹². Ακόμη, ο Watson πιστεύει ότι τα 7-S είναι αρμοδιότητες της ηγεσίας, γιατί οι μάνατζερς δεν έχουν την ικανότητα να πετύχουν τέλεια εφαρμογή και των επτά παραγόντων για την επίτευξη υψηλής επιχειρησιακής αποδοτικότητας.

Παρά τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ τους που αρκετές φορές δυσκολεύει τη διάκρισή τους σε ξεχωριστές δραστηριότητες. Το επάγγελμα του μάνατζερ απαιτεί την ικανότητα της ηγεσίας και για να είναι κάποιος αποτελεσματικός μάνατζερ είναι απαραίτητο να παίζει κάποιο ρόλο στην ηγεσία. Η ηγεσία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς υποστηρικτές και το να είναι κάποιος αποτελεσματικός μάνατζερ προϋποθέτει το επιτυχημένο μάνατζμεντ των απόμων.

Επειδή το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι διαφορετικές έννοιες και παίζουν διαφορετικό ρόλο η καθεμιά είναι ανάγκη οι οργανισμοί να διαπιστώσουν αυτή τη διαφορά και να σχεδιάσουν ανάλογα την ανάπτυξή τους.

1.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΗ

Ο ηγέτης έχει ορισμένα σημαντικά χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Κάποια από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που έχει ο ηγέτης είναι τα εξής¹³:

1) Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί: Αν ο ηγέτης δεν γνωρίζει ο ίδιος πολύ καλά το έργο και το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθεί η ομάδα, δεν είναι δυνατόν να την κατευθύνει και να την οδηγήσει σωστά προς την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου.

2) Αντικειμενικότητα: Ο ηγέτης μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά τη δουλειά των μελών της ομάδας του. Αυτό το πετυχαίνει με τη σταθερότητα και την ακεραιότητα χαρακτήρα που διαθέτει. Ο ηγέτης αποφεύγει να δημιουργεί προσωπικές συμπάθειες και συγκρούσεις.

3) Αυτογνωσία: Ο ηγέτης διαθέτει αυτογνωσία και γνωρίζει πολύ καλά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του. Έτσι, έχει τη δυνατότητα να κρίνει ο ίδιος τη συμπεριφορά του προς τα μέλη, να αναγνωρίζει τα λάθη του και να προσπαθεί να «δίνει πάντα το καλό παράδειγμα».

¹² Mullins Laurie, ό.π., σελ. 255

¹³ Χολέβας Γ., “Οργάνωση και διοίκηση”, Interbooks, 1995, σελ. 221

4) Πειθώ και αποφασιστικότητα: Η πειθώ είναι ένα από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Ο ηγέτης είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν είναι λίγες οι φορές που πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν τη λύση.

5) Δημιουργικότητα και νεωτερισμός: Η δημιουργικότητα και ο νεωτερισμός συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών. Ο ηγέτης είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

6) Έμπνευση: Ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να κερδίζει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του και να τους εμπνέει. Με αυτό τον τρόπο κατευθύνει την ομάδα του, τη συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

7) Δημοκρατικότητα: Ο ηγέτης γνωρίζει ότι όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν με αυτή. Δηλαδή, ο ηγέτης προσφέρει σε όλα τα μέλη της ομάδας ίση μεταχείριση.

8) Αποκεντρωτισμός: Ο ηγέτης δεν εκτελεί ο ίδιος όλες τις δουλειές της ομάδας, αλλά κατανέμει τις αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και δεν τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπό του.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τα χαρακτηριστικά που έχει ένας «καλός» ηγέτης. Όσα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά αυτά συνυπάρχουν σε έναν ηγέτη, τόσο πιο αποτελεσματικός είναι. Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, σημαντικό ρόλο παίζουν οι γνώσεις και οι πληροφορίες του ηγέτη. Γνώση τόσο όσον αφορά το έργο της ομάδας, αλλά και όσον αφορά τον χειρισμό των ανθρώπινων σχέσεων μέσα σε αυτή.

1.4 ΡΟΛΟΣ/ΣΚΟΠΟΣ ΗΓΕΤΗ

Ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυπλοκότερους ρόλους μέσα σε μια ομάδα. Παρατηρώντας κάποιον αποτελεσματικό ηγέτη διαπιστώνουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι οι εξής¹⁴:

- 1) Δημιουργία και διατήρηση ομάδας
- 2) Ανάπτυξη των μελών της
- 3) Επίτευξη του στόχου της

Ο ρόλος του ηγέτη σε μία ομάδα είναι και ρόλος προσπάθειας επιρροής της συμπεριφοράς των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό όλα τα προσόντα και τις δυνατότητές τους. Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό πρέπει η εκτέλεση του έργου τους να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις. Δεν μπορεί

¹⁴ **Olmstead Joseph**, “Executive leadership”, Cashman Dudley, 2000, σελ. 227

ποτέ κανένας άνθρωπος να προσφέρει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις, αν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπισή του από την ομάδα και τον ηγέτη.

Μία πολύ σημαντική ευθύνη του ηγέτη είναι ο καθορισμός του στόχου της ομάδας. Για να το επιτύχει βέβαια αυτό, θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενό του, ώστε να το γνωστοποιήσει στην ομάδα. Εξάλλου, είναι πλέον γνωστό από όλους, ότι «αν δεν ξέρουμε που θέλουμε να φτάσουμε, δεν μπορούμε να βρούμε και τον πιο κατάλληλο δρόμο». Για το λόγο αυτό θα πρέπει οι στόχοι που έχουν καθοριστεί από τον ηγέτη και την ομάδα να είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι (δηλαδή να έχει τεθεί ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο μέχρι το οποίο θα πρέπει να επιτευχθούν) και προκλητικοί (να έχουν κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ομάδα να τους πραγματοποιήσει).

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι:

1) Προγραμματισμός: Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων και κατανομή αρμοδιοτήτων.

2) Υποκίνηση: Παρακίνηση της ομάδας προς τον στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα.

3) Υποστήριξη/Επιβράβευση: Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και εξόντωση διαφωνιών.

4) Έλεγχος: Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.

5) Πληροφόρηση: Παροχή χρήσιμων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα, αλλά και από την ομάδα.

6) Αξιολόγηση: Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ίδιου του ηγέτη, της ομάδας και των ατόμων.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι ο ηγέτης έχει πολλές αρμοδιότητες, αλλά και πολλές ευθύνες. Αυτά αποτελούν και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ένας ικανός ηγέτης. Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε ότι ο ηγέτης είναι και αυτός άνθρωπος με αδυναμίες και βέβαια ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα μέλη της ομάδας και την επικρατούσα σχέση ομάδας-ηγέτη.

1.5 ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα άτομα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων εξαρτάται από τη δύναμη που έχει και ασκεί σε αυτά. Η δύναμη αυτή είναι σημαντική, όχι μόνο γιατί παρέχει τη δυνατότητα στον ηγέτη να επηρεάζει τους υφισταμένους, αλλά και επειδή του επιτρέπει να επηρεάζει και τους ανωτέρους του,

αλλά και άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και τα χαρακτηριστικά της κατάστασης αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και καθορίζουν τη δύναμη του ηγέτη. Η δύναμη του ηγέτη είναι μια κοινωνική διαδικασία και εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικά άτομα μπορούν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις πράξεις άλλων ατόμων. Η δύναμη του ηγέτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο τα άλλα άτομα αντιλαμβάνονται και αναγνωρίζουν αυτή τη δύναμη.

Η δύναμη του ηγέτη είναι εσωτερική (δεν αντλείται από την επιχείρηση) και αποτελεί προσωπική έκφραση του ηγέτη για τη δέσμευσή του για την εκπλήρωση του οράματος. Πιο συγκεκριμένα, δύναμη μπορεί να οριστεί η ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων με σκοπό να επιβάλλει τις επιθυμίες του. Ο Max Weber ορίζει τη δύναμη σαν «την πιθανότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να περάσει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση παρά την αντίσταση». Ο Robbins δίνει έναν πιο λεπτομερειακό ορισμό: «όταν αναφερόμαστε στη δύναμη εννοούμε την ικανότητα επίδρασης ή ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους. Αν το άτομο Α έχει δύναμη έναντι του ατόμου ή ομάδας Β, τότε ο Α μπορεί να επηρεάζει ορισμένες ενέργειες του Β έτσι ώστε τα αποτελέσματά τους να είναι ενδιαφέροντα για τον Α»¹⁵. Η εξουσία είναι έννοια διαφορετική από τη δύναμη και ορίζεται σαν το δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία αποτελεί «νομμοποιημένη δύναμη» (legitimate power) και προκύπτει από τη θέση του ατόμου στη διοικητική ιεραρχία.

Η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει, να διευθύνει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας. Συνεπώς, είναι κατανοητό ότι η ηγεσία είναι μια λειτουργία, ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει καθώς και τις πηγές από τις οποίες τις αντλεί.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές πηγές δύναμης σε έναν οργανισμό. Η δύναμη του ηγέτη μπορεί να προέρχεται από τη θέση που κατέχει στον οργανισμό και η οποία είναι γνωστή ως δύναμη της θέσης και περιλαμβάνει τη νόμιμη εξουσία, τον έλεγχο πάνω στους πόρους και τις ανταμοιβές, τον έλεγχο πάνω στην τιμωρία, τον έλεγχο πάνω στις πληροφορίες και τον οικολογικό έλεγχο. Επιπλέον, η δύναμη του ηγέτη εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των διαπροσωπικών σχέσεων του ηγέτη και των υφισταμένων του. Η δύναμη αυτή είναι η προσωπική δύναμη και περιλαμβάνει τη δύναμη του ειδικού, τη σχέση φιλίας και πίστης και τα χαρίσματα του ηγέτη¹⁶. Οι παράγοντες αυτοί που καθορίζουν τη δύναμη του ηγέτη αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με διάφορους τρόπους και αρκετές φορές είναι δύσκολο να διακριθούν.

Είναι λοιπόν σκόπιμο να εξεταστούν οι πηγές δύναμης που είναι δυνατό να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ένας ηγέτης:

¹⁵ Μπουραντάς Δ., ό.π., σελ. 200

¹⁶ Yukl Gary, “Leadership in organizations”, Prentice Hall International Editions, 1989, σελ. 14-15

1) Η δύναμη της θέσης (position power)

Η νόμιμη δύναμη ή εξουσία (legitimate power): Η νόμιμη δύναμη προέρχεται από τη θέση που κατέχει ο ηγέτης στην ιεραρχική δομή του οργανισμού και από την εξουσία που αντλεί από τη θέση αυτή. Η νόμιμη δύναμη βασίζεται στην αντίληψη των ατόμων ότι ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να τους επηρεάζει και να καθορίζει τις υποχρεώσεις τους που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση. Ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να λαμβάνει αποφάσεις, να χορηγεί εντολές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Η εξουσία περιλαμβάνει το δικαίωμα του ηγέτη να ασκεί έλεγχο στα χρήματα, τους πόρους, τον εξοπλισμό και τα υλικά και είναι απαραίτητη σε μεγάλους οργανισμούς, ώστε να λειτουργούν αυτοί αποτελεσματικά.

Ο έλεγχος πάνω στους πόρους και τις ανταμοιβές (reward power): Η δύναμη αυτή προέρχεται κατά ένα μέρος από τη νόμιμη δύναμη και είναι η ικανότητα του ηγέτη να ελέγχει και να παρέχει ανταμοιβές στους εργαζομένους, ικανοποιώντας έτσι κάποιες ανάγκες τους. Όσο υψηλότερη θέση κατέχει ένα άτομο στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης τόσο μεγαλύτερη δύναμη έχει στην άσκηση ελέγχου πάνω στους πόρους σχετικά με την κατανομή τους. Ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές είναι αυτός που γίνεται για τις υλικές ή ηθικές ανταμοιβές που απονέμονται στους εργαζόμενους και εξαρτάται όχι μόνο από τον έλεγχο πάνω στους πόρους αλλά και από την αντίληψη των εργαζομένων ότι αν πετύχουν κάποιο στόχο ο ηγέτης θα τους παρέχει την αντίστοιχη ανταμοιβή. Κάποιες μορφές της δύναμης ανταμοιβής είναι η δυνατότητα που έχει ο ηγέτης να κάνει αυξήσεις στους μισθούς, να προσφέρει bonus ή άλλα οικονομικά κίνητρα, να προσφέρει σε κάποιον καλύτερο γραφείο, να υποστηρίζει εκπαιδευτικά προγράμματα και να προσφέρει αναγνώριση.

Ο έλεγχος πάνω στην τιμωρία ή την ποινή (coercive power): Είναι το δικαίωμα του ηγέτη να επιβάλλει τιμωρίες ή ποινές στους εργαζόμενους για διάφορα παραπτώματα ή όταν δεν συμμορφώνονται με προκαθορισμένες συμπεριφορές, ώστε να επηρεάσει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά τους. Αυτή η πηγή δύναμης βασίζεται στο φόβο της τιμωρίας και είναι η αντίθετη από τον έλεγχο πάνω στις ανταμοιβές. Μορφές τιμωρίας ή ποινής που χρησιμοποιεί ο ηγέτης είναι η άσκηση αυστηρής κριτικής και οι επιπλήξεις. Η εξουσία του ηγέτη να τιμωρεί διαφέρει ανάμεσα στους οργανισμούς και εξαρτάται από τον τύπο του οργανισμού. Συνήθως η χρήση τιμωρίας για τη συμμόρφωση των εργαζομένων δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο έλεγχος πάνω στις πληροφορίες: Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει την πρόσβαση του ατόμου σε σημαντικές πληροφορίες και τον έλεγχο και διανομή τους στους άλλους. Η πρόσβαση του ατόμου στις πληροφορίες εξαρτάται από τη θέση του στα κανάλια επικοινωνίας της επιχείρησης. Ο ηγέτης έχει συνήθως μεγαλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες, οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες στους υφισταμένους. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αφορούν σημαντικά γεγονότα στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο ηγέτης που ελέγχει τη ροή των πληροφοριών έχει την ευκαιρία να τις μεταδώσει στους υφισταμένους του, να επηρεάσει τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά τους και να τους οδηγήσει σε συγκεκριμένες ενέργειες.

Οικολογικός έλεγχος (ecological control): Είναι ο έλεγχος πάνω στο φυσικό περιβάλλον, την τεχνολογία και την οργάνωση της εργασίας. Ο χειρισμός αυτών των φυσικών και κοινωνικών συνθηκών επιτρέπει στο άτομο να επηρεάζει έμμεσα τη συμπεριφορά

άλλων ατόμων. Μια μορφή του ελέγχου αυτού είναι ο σχεδιασμός της εργασίας. Επειδή ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να μεταβάλλει το σχεδιασμό της εργασίας, μπορεί να μεταβάλλει τη συμπεριφορά των ατόμων.

2) Προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη ως πηγή δύναμης

Ειδικότητα (expertise): Μια σημαντική πηγή δύναμης στις επιχειρήσεις είναι η ειδικότητα στην επίλυση προβλημάτων και στην εκτέλεση σημαντικών έργων. Αυτή η πηγή δύναμης είναι γνωστή ως δύναμη του ειδικού και εκφράζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης είναι ειδικός σε ορισμένα θέματα. Η ειδικότητα είναι πηγή δύναμης μόνο όταν τα άτομα εξαρτώνται από κάποιον για να τους παρέχει κάποια βοήθεια ή συμβουλή. Όσο πιο σημαντικό είναι ένα πρόβλημα ή ένα έργο για κάποιον, τόσο πιο μεγάλη είναι η δύναμη του ειδικού. Για να υπάρχει η δύναμη του ειδικού, είναι απαραίτητο οι υφιστάμενοι να αναγνωρίζουν τη δύναμη αυτή και να αντιλαμβάνονται τον ηγέτη σαν μια αξιόπιστη πηγή για παροχή πληροφοριών ή συμβουλών. Για να γίνεται αυτό πρέπει ο ηγέτης να υποστηρίζει τα λόγια του με επιχειρήματα και να παρουσιάζει στα άτομα αποδείξεις. Για να έχει ένας ηγέτης τη δύναμη του ειδικού πρέπει να έχει τη δυνατότητα να λύνει σημαντικά προβλήματα, να λαμβάνει σωστές αποφάσεις, να παρέχει σωστές συμβουλές και να θέτει υψηλούς στόχους. Επίσης, οι ειδικές γνώσεις και οι τεχνικές δεξιότητες αποτελούν πηγές δύναμης, καθώς τα άτομα εξαρτώνται από αυτόν που τις έχει και αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία τους.

Φιλία και πίστη (friendship and loyalty): Είναι η επιθυμία των ατόμων να ευχαριστούν το άτομο για το οποίο νιώθουν στοργή. Αυτή η δύναμη είναι γνωστή ως δύναμη αναφοράς. Τα άτομα που αισθάνονται μια βαθιά φιλία ή πίστη για κάποιον και τον θαυμάζουν τείνουν να μιμούνται τη συμπεριφορά του και να αναπτύσσουν παρόμοιες συμπεριφορές. Τον βλέπουν δηλαδή σαν πρότυπο και προσπαθούν να ταυτιστούν με αυτόν. Η δύναμη αναφοράς του ηγέτη εξαρτάται από τα αισθήματα φιλίας και πίστης που αναπτύσσονται, όταν ο ηγέτης συμπεριφέρεται φιλικά, ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα αισθήματα των άλλων και τους δείχνει εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Χαρίσματα: Ο ηγέτης που διαθέτει κάποια χαρίσματα έχει τη δυνατότητα να διακρίνει τις ανάγκες, τις ελπίδες και τις αξίες των υποστηρικτών του και να δημιουργεί ένα όραμα που παρακινεί τα άτομα να δεσμευτούν στις πολιτικές και στρατηγικές του.

Η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πηγές δύναμης που διαθέτει και τον τρόπο με τον οποίο τις χρησιμοποιεί για να τους επηρεάζει. Οι πηγές δύναμης που χρησιμοποιούνται ποικίλουν ανάλογα με τις καταστάσεις. Είναι σημαντικό ένας ηγέτης να έχει την ικανότητα να χρησιμοποιήσει τις διαφορετικές πηγές δύναμης για να έχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί. Οι πηγές δύναμης του ηγέτη βασίζονται στις αντιλήψεις των υφισταμένων για την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει και όχι στην πραγματική ικανότητά του να επηρεάζει. Οι πηγές δύναμης του ηγέτη αλληλοσυσχετίζονται και η χρησιμοποίηση μιας πηγής δύναμης μπορεί να επηρεάζει τη χρησιμοποίηση μιας άλλης πηγής δύναμης. Επιπλέον, το ίδιο άτομο μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετικές πηγές δύναμης σε διαφορετικές καταστάσεις και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχει μια κοινή προσέγγιση που να εξηγεί την έννοια και τη σημασία της ηγεσίας, αλλά υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί κανείς να αντιληφθεί την έννοια και τη σημασία της και για το λόγο αυτό έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για την ηγεσία. Ωστόσο, μπορεί να αναφερθεί ότι η ηγεσία είναι μια διαπροσωπική σχέση μέσω της οποίας ο ηγέτης οδηγεί, κατευθύνει και επηρεάζει τους άλλους για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η ηγεσία αποτελεί σημαντική παράμετρο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, γιατί συμβάλλει στον καθορισμό της αποστολής της ομάδας και συντονίζει τα μέλη για την επίτευξη των στόχων, χρησιμοποιώντας την υποστήριξη και την ενδυνάμωση.

Ενώ σε πολλές περιπτώσεις, οι λέξεις «ηγεσία» και «μάνατζμεντ» θεωρούνται συνώνυμες στην πραγματικότητα είναι διαφορετικές έννοιες και αποτελούν δύο ξεχωριστές λειτουργίες. Η ηγεσία είναι έννοια πιο πλατιά από το μάνατζμεντ και μπορεί να υπάρχει και μόνη της και να μην συνδέεται με τη λειτουργία του μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, το μάνατζμεντ δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου και είναι η διαδικασία προγραμματισμού και ελέγχου για την επίλυση προβλημάτων, ενώ η ηγεσία δίνει έμφαση στη διαπροσωπική συμπεριφορά των ατόμων και είναι η διαδικασία που θέτει κατευθύνσεις για τη βελτίωση των καταστάσεων. Επιπλέον, υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην ηγεσία και το μάνατζμεντ όσον αφορά τη συμπεριφορά για την επίτευξη στόχων, την αντίληψη για την εργασία, τις σχέσεις με τους άλλους και την ανάπτυξη. Παρά τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ, υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ τους, αφού το επάγγελμα του μάνατζερ απαιτεί την ικανότητα της ηγεσίας και για να είναι κάποιος αποτελεσματικός μάνατζερ είναι απαραίτητο να παίζει κάποιο ρόλο στην ηγεσία.

Ο ηγέτης έχει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η σαφής γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί, η αντικειμενικότητα, η αυτογνωσία, η πειθώ και η αποφασιστικότητα, η δημιουργικότητα και ο νεωτερισμός, η έμπνευση, η δημοκρατικότητα και ο αποκεντρωτισμός. Όσα περισσότερα από τα χαρακτηριστικά αυτά συνυπάρχουν σε έναν ηγέτη τόσο πιο αποτελεσματικός είναι.

Ο ρόλος του ηγέτη μέσα στην ομάδα είναι δύσκολος και πολύπλοκος και οι διαδικασίες που ακολουθεί είναι η δημιουργία και διατήρηση της ομάδας, η ανάπτυξη των μελών της και η επίτευξη του στόχου της. Γενικά, οι δραστηριότητες του ηγέτη είναι ο προγραμματισμός, η υποκίνηση, η υποστήριξη/επιβράβευση, ο έλεγχος, η πληροφόρηση και η αξιολόγηση.

Η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα άτομα για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων εξαρτάται από τη δύναμη που έχει και ασκεί σε αυτά. Η δύναμη του ηγέτη μπορεί να προέρχεται από τη θέση που κατέχει στον οργανισμό και η οποία είναι γνωστή ως δύναμη της θέσης και περιλαμβάνει τη νόμιμη εξουσία, τον έλεγχο πάνω στους πόρους και τις ανταμοιβές, τον έλεγχο πάνω στην τιμωρία και τον οικολογικό έλεγχο. Επιπλέον, η δύναμη του ηγέτη εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των διαπροσωπικών σχέσεων του ηγέτη και των υφισταμένων του. Η δύναμη αυτή είναι η

προσωπική δύναμη και περιλαμβάνει τη δύναμη του ειδικού, τη σχέση φιλίας και πίστης και τα χαρίσματα του ηγέτη. Η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πηγές δύναμης που διαθέτει και τον τρόπο με τον οποίο τις χρησιμοποιεί. Οι πηγές δύναμης του ηγέτη βασίζονται στις αντιλήψεις των υφισταμένων για την ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει και όχι στην πραγματική ικανότητά του να επηρεάζει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Mullins Laurie**, “*Management and organizational behavior*”, Prentice Hall, 1991
2. **Χυτήρης Λ.**, “*Οργανωσιακή συμπεριφορά*”, Interbooks, 1996
3. **Yukl Gary**, “*Leadership in organizations*”, Prentice Hall International Editions, 1989
4. **Μπουραντάς Δ.**, “*Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*”, Team, 1992
5. [Http://www.stanswartz.com/DAMBROSIO.htm](http://www.stanswartz.com/DAMBROSIO.htm)
6. **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002
7. **Koontz Harold, Cyril O’Donnel**, “*Οργάνωση και Διοίκηση*”, Παπαζήση, 1983
8. **Mileman Patrick & Spacie Keith**, “*Transforming corporate leadership*”, Pitman, 1996
9. **Χολέβας Γ.**, “*Οργάνωση και διοίκηση*”, Interbooks, 1995
10. **Olmstead Joseph**, “*Executive leadership*”, Cashman Dudley, 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να αναλυθούν οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας, οι οποίες εφαρμόζονται από τους ηγέτες και από τις οποίες προκύπτουν τα στυλ ηγεσίας. Έτσι, αναλύονται οι θεωρίες που είναι σχετικές με τον χαρακτήρα του ηγέτη, οι θεωρίες που είναι σχετικές με τη συμπεριφορά του ηγέτη και η θεωρία X και Ψ, καθώς και η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton που αποτελούν τις δύο βασικές θεωρίες σχετικές με τη συμπεριφορά του ηγέτη. Στη συνέχεια, αναλύονται οι θεωρίες κατάστασης του ηγέτη και το μοντέλο των Vroom-Yetton. Τέλος, αναλύεται και η θεωρία των στόχων.

2.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (TRAIT APPROACH)

Οι θεωρίες που έχουν σχέση με το χαρακτήρα του ηγέτη (trait approach) εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος μπορεί να γίνει ηγέτης, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των ατόμων που έχουν ήδη αναγνωριστεί ως ηγέτες και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν. Δηλαδή, οι θεωρίες αυτές δίνουν έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών και προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε δύο ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα αφορά το αν οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται και το δεύτερο αν η ηγεσία είναι τέχνη ή επιστήμη. Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται, αφού η ηγεσία περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή γνωρίσματα που έχουν αυτοί που είναι ηγέτες και τα οποία τους κάνουν να ξεχωρίζουν από αυτούς που δεν είναι ηγέτες. Ο Drucker αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «η ηγεσία έχει πολύ μεγάλη σημασία και δεν υπάρχει υποκατάστατο για αυτή. Η ηγεσία δεν δημιουργείται και δεν προωθείται. Δεν διδάσκεται και δεν μαθαίνεται»¹⁷. Όμως, αν και τα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν ηγέτη επιτυχημένο είναι έμφυτα, υπάρχουν και φυσικά ταλέντα που χρειάζονται ενθάρρυνση για να αναπτυχθούν. Όσον αφορά το αν η ηγεσία είναι τέχνη ή επιστήμη, οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν ότι αν και η ηγεσία έχει πολλά στοιχεία της τέχνης απαιτεί και την εφαρμογή ειδικών ικανοτήτων και τεχνικών.

Υπάρχουν παλαιότερες θεωρίες ηγεσίας που απέδιδαν την επιτυχία του ηγέτη σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες, όπως η ενέργεια, η διαίσθηση, η δύναμη της πειθούς και έχουν γίνει έρευνες για να βρεθούν τα χαρακτηριστικά των ατόμων αυτών. Όμως οι προσπάθειες για την αναγνώριση μιας κοινής προσωπικότητας ή φυσικών και πνευματικών χαρακτηριστικών των διαφορετικών επιτυχημένων ηγετών δεν είχαν μεγάλη επιτυχία, αφού δεν βρέθηκαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που να

¹⁷ Mullins Laurie, “Management and organizational behavior”, Prentice Hall, 1991, σελ. 261

πιστοποιούν την επιτυχία της ηγεσίας. Ο Byrd σε μελέτες που έκανε μέχρι το 1940 ανακάλυψε μια μεγάλη λίστα χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τους ηγέτες από αυτούς που δεν είναι ηγέτες και διαπίστωσε ότι μόνο το 5% από τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν κοινά σε τέσσερις ή περισσότερες μελέτες. Επίσης, ο Jennings σε μια μελέτη που έκανε αναφέρει ότι «πενήντα χρόνια μελέτης απέτυχαν να προσδιορίσουν μια προσωπικότητα ή κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ξεχωρίσουν τους ηγέτες από αυτούς που δεν είναι ηγέτες»¹⁸. Ο Warren Bennis αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «οι ηγέτες είναι άτομα που έχουν την ικανότητα να εκφράζονται, ξέρουν τι θέλουν, γιατί το θέλουν και πώς να γνωστοποιήσουν στους άλλους αυτό που θέλουν για να κερδίσουν τη συνεργασία και την υποστήριξή τους»¹⁹. Αλλά τι είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους; Από μελέτες που έχουν γίνει για τα χαρακτηριστικά των ατόμων που ξεχώρισαν ως αποτελεσματικοί ηγέτες φαίνεται καθαρά ότι τα άτομα αυτά έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Μελέτες που έγιναν αργότερα ανακάλυψαν ότι υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και στα χαρακτηριστικά της ευφυΐας, της πρωτοβουλίας και της ικανότητας εποπτείας. Είναι δυνατό να αναγνωριστούν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που έχουν τα άτομα που είναι ικανοί ηγέτες, όπως η πρωτοβουλία, η πίστη στις πράξεις κάποιου, η εμπιστοσύνη, αλλά δεν υπάρχουν πολλά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που είναι κοινά στην προσωπικότητα διαφορετικών ηγετών. Ωστόσο, ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη και η επιθυμία για ηγεσία είναι πολύ σημαντικά για την επιτυχία ενός ατόμου ως ηγέτη, παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και διαφοροποιούν τους ηγέτες από τους υπόλοιπους. Ο John Gardner μελέτησε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων στη Βόρεια Αμερική και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που έχουν αυτοί που είναι ηγέτες και που φανερώνουν ότι αυτός που μπορεί να είναι ηγέτης σε μια συγκεκριμένη κατάσταση μπορεί να είναι και σε οποιαδήποτε άλλη²⁰. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής: φυσική αντοχή, ευφυΐα, ζήλος για αποδοχή υπευθυνότητας, ικανότητα έργου, κατανόηση των υποστηρικτών και των αναγκών τους, ικανότητα παρακίνησης, θάρρος, αποφασιστικότητα, αξιοπιστία, ευελιξία.

Υπάρχουν όμως κάποια προβλήματα όσον αφορά τις θεωρίες που έχουν σχέση με το χαρακτήρα του ηγέτη και για το λόγο αυτό οι θεωρίες αυτές δεν μπορούν να εξηγήσουν με επιτυχία την ηγεσία. Οι θεωρίες αυτές δεν διευκρινίζουν τη σημασία που έχουν τα διάφορα χαρακτηριστικά και παραβλέπουν τη σημασία των υποστηρικτών του ηγέτη. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του αποτελεσματικού ηγέτη είναι αρκετές φορές υποκειμενικά, με αποτέλεσμα να αγνοούνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση. Δηλαδή, μπορεί κάποιος να πιστεύει ότι υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που έχει αυτός που είναι ηγέτης και ότι τα ίδια χαρακτηριστικά είναι κατάλληλα για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κατάστασης. Επιπλέον, οι λίστες με τα πιθανά χαρακτηριστικά των ηγετών είναι πολύ μεγάλες και αρκετές φορές υπάρχουν διαφωνίες για το ποια είναι τα πιο σημαντικά. Ακόμα και αν υπήρχε η δυνατότητα να υπάρξει μια λίστα με τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, δεν

¹⁸ Mullins Laurie, ό.π., σελ. 261

¹⁹ [Http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm)

²⁰ [Http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm)

θα ήταν δυνατό να εξηγηθεί η φύση της ηγεσίας και να αναπτυχθούν οι μελλοντικοί ηγέτες. Πρόσφατα, τα άτομα προσπάθησαν να ερευνήσουν τι συνδυασμοί χαρακτηριστικών θα ήταν κατάλληλοι για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης κατάστασης.

Αν και υπάρχει ενδιαφέρον για τις θεωρίες που έχουν σχέση με το χαρακτήρα του ηγέτη (trait approach), υπάρχει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για άλλες θεωρίες της ηγεσίας.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (BEHAVIORAL APPROACH) – ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ MOUTON

Οι θεωρίες που έχουν σχέση με τη συμπεριφορά του ηγέτη προσπαθούν να προσδιορίσουν τους τύπους της ηγετικής συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχή απόδοση του έργου και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Δύο από τις πιο σημαντικές ερευνητικές μελέτες που έγιναν για τις κατηγορίες της ηγεσίας είναι αυτές του Πανεπιστημίου του Ohio State και του Πανεπιστημίου του Michigan. Οι έρευνες αυτές προσδιόρισαν δύο νέους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς με κριτήριο το γενικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη προς τον άνθρωπο και τα καθήκοντα. Η μελέτη του Πανεπιστημίου του Ohio State εστιάζει στα αποτελέσματα που έχει η ηγεσία στην αποδοτικότητα των ομάδων. Για τη διεξαγωγή αυτής της ερευνητικής μελέτης σχεδιάστηκαν ερωτηματολόγια που αποτελούνταν από μια λίστα από περιγραφικά στοιχεία που το καθένα είχε σχέση με ένα συγκεκριμένο θέμα ηγετικής συμπεριφοράς. Τα ερωτηματολόγια αυτά χρησιμοποιήθηκαν κατ'επανάληψη σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών και σε διάφορες καταστάσεις ηγεσίας. Τα αποτελέσματα της μελέτης του Ohio State έδειξαν ότι υπάρχουν δύο διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς. Οι διαστάσεις αυτές είναι ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους (consideration) και ο προσανατολισμός προς τα καθήκοντα (structure)²¹.

Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους (consideration) φανερώνει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης δείχνει εμπιστοσύνη και σεβασμό στην ομάδα και ενδιαφέρον και υποστήριξη στους υφισταμένους. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους μπορεί να περιγραφεί ως κάποιος που είναι φιλικός με τους υφισταμένους του και τους βοηθάει στα προσωπικά τους προβλήματα. Η διάσταση αυτή έχει άμεση σχέση με την επικοινωνία και τη συμμετοχή στην ηγεσία.

Ο προσανατολισμός προς τα καθήκοντα (structure) δείχνει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης καθορίζει τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας για την επίτευξη των τυπικών στόχων και το βαθμό στον οποίο οργανώνει τις δραστηριότητες της ομάδας και περιλαμβάνει την προσπάθεια για οργάνωση της εργασίας και την επίτευξη στόχων. Ο ηγέτης που χαρακτηρίζεται από υψηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα μπορεί να

²¹ Mullins Laurie, ό.π., σελ. 265

χαρακτηριστεί ως κάποιος που περιμένει από τους εργαζόμενους να πετυχαίνουν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης. Αυτή η διάσταση έχει άμεση σχέση με την προσπάθεια για επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και τα καθήκοντα είναι δύο ανεξάρτητες διαστάσεις με αποτέλεσμα να απορρέουν τέσσερις τύποι ηγετικής συμπεριφοράς. Οι ηγέτες μπορεί να έχουν χαμηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και χαμηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα, χαμηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και υψηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα, υψηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και υψηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα, υψηλό προσανατολισμό προς τους ανθρώπους και χαμηλό προσανατολισμό προς τα καθήκοντα. Όμως, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ των διαστάσεων αυτών, ώστε να ικανοποιούνται και οι ανάγκες των ατόμων και οι στόχοι της επιχείρησης. Ο υψηλός προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και ο υψηλός προσανατολισμός προς τα καθήκοντα είναι ο πιο αποτελεσματικός, γιατί συμβάλλει στην ικανοποίηση των υφισταμένων και στην αποδοτικότητα της ομάδας, αν και πολλές φορές αυτό εξαρτάται και από άλλους παράγοντες.

Η άλλη σημαντική ερευνητική μελέτη είναι αυτή που έγινε στο Πανεπιστήμιο του Michigan. Σύμφωνα με τη μελέτη αυτή, οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η μεταβίβαση της εξουσίας και η αποφυγή της στενής εποπτείας, το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους ως άτομα, η συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων και το υψηλό επίπεδο απόδοσης. Ο Likert που μελέτησε τα ευρήματα της μελέτης του Πανεπιστημίου του Michigan χρησιμοποίησε τους όρους ηγέτες προσανατολισμένοι προς τους εργαζόμενους και ηγέτες προσανατολισμένοι προς την παραγωγή (employee-centred and production-centred supervisors)²². Τα πρώτα τρία χαρακτηριστικά των ηγετών είναι παραδείγματα προσανατολισμού προς τους ανθρώπους και το τέταρτο είναι παράδειγμα προσανατολισμού προς τα καθήκοντα. Ο προσανατολισμός προς τους εργαζόμενους και ο προσανατολισμός προς την παραγωγή πρέπει να βρίσκονται σε μια ισορροπία. Ο Likert συμπέρανε ότι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τους εργαζόμενους και επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα αναγνωρίζουν την παραγωγή ως μια από τις κύριες υπευθυνότητές τους.

Οι μελέτες του Ohio State και του Πανεπιστημίου του Michigan υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει κάποια κατηγορία ηγετικής συμπεριφοράς που να είναι η καλύτερη. Υπάρχουν πολλοί τύποι ηγετικής συμπεριφοράς και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες κάθε φορά. Παρά τους πολλούς τύπους ηγετικής συμπεριφοράς υπάρχουν δύο βασικές διαστάσεις της ηγεσίας, η θεωρία X-Ψ του Douglas McGregor και η διοικητική σχάρα των Blake-Mouton.

²² Mullins Laurie, ό.π., σελ. 266

Η ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Ψ

Η θεωρία X-Ψ για την ανθρώπινη φύση αναπτύχθηκε από τον Douglas McGregor και προσδιορίζει δύο εντελώς διαφορετικά πλαίσια αντίληψης για τον άνθρωπο που έχουν την έννοια του μοντέλου που πρέπει να αποφεύγεται (θεωρία X) και του μοντέλου που πρέπει να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις (θεωρία Ψ). Οι θεωρίες αυτές βοηθούν τους μάνατζερς να καταλάβουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Ο McGregor υποστηρίζει ότι το στιλ ηγεσίας που υιοθετεί ο ηγέτης δείχνει τη στάση του ηγέτη απέναντι στα άτομα και βασίζεται σε υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και συμπεριφορά. Η θεωρία X πιστεύει ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων, που είναι οι ηγέτες και η μάζα που πρέπει να κυριαρχείται από αυτούς. Δηλαδή υπάρχουν άνθρωποι που διατάζουν και άνθρωποι που εκτελούν. Αντίθετα, η θεωρία Ψ πιστεύει ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των ανθρώπων και συνεπώς τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά.

Ο McGregor υποστηρίζει ότι οι αυταρχικοί ηγέτες βασίζονται σε μια σειρά υποθέσεων όσον αφορά τη φύση των ανθρώπων (θεωρία X). Κατά τον McGregor, η θεωρία X αντιπροσωπεύει μια ξεπερασμένη και αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης και βασίζεται στις υποθέσεις-παραδοχές στις οποίες στηρίζονται οι παραδοσιακοί οργανισμοί. Οι υποθέσεις-παραδοχές αυτές είναι οι εξής:

- Ο μέσος άνθρωπος είναι οκνηρός, έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και θα προσπαθεί να την αποφεύγει, όταν του δίνεται η δυνατότητα.
- Επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι αντιπαθούν την εργασία, πρέπει να πιέζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να απειλούνται με τιμωρίες για να επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Ο μέσος άνθρωπος αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών, προτιμάει να καθοδηγείται, έχει μικρές φιλοδοξίες και θέλει να αισθάνεται ασφαλής.
- Ο μέσος άνθρωπος είναι έντονα συγκεντρωτικός, δεν ενδιαφέρεται για την ομάδα και αντιστέκεται στις αλλαγές.

Η βασική αρχή της θεωρίας X είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος των ατόμων μέσω ενός κεντρικού συστήματος του οργανισμού και η άσκηση εξουσίας. Συνεπώς, σύμφωνα με τη θεωρία X, ο ηγέτης πρέπει να αποφασίζει μόνος του και οι υφιστάμενοι πρέπει να ελέγχονται για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εργασία και για να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα.

Ο McGregor υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά των ατόμων θα ήταν διαφορετική αν οι μάνατζερς υιοθετούσαν ένα διαφορετικό στιλ παραδοχών. Αντίθετα με την απαισιόδοξη θεωρία X για την ανθρώπινη φύση, ο McGregor παρουσίασε ένα σύνολο υποθέσεων – παραδοχών που αποτελούν τη δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά (θεωρία Ψ). Οι υποθέσεις-παραδοχές της θεωρίας Ψ είναι οι εξής:

- Ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί από τη φύση του την εργασία, αλλά για τους περισσότερους ανθρώπους η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία αποτελεί μια φυσική δραστηριότητα, όπως η ψυχαγωγία, το παιχνίδι και η εθελοντική εργασία.
- Όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, ο μέσος εργαζόμενος μπορεί όχι μόνο να δέχεται, αλλά και να επιζητεί την υπευθυνότητα. Η αποφυγή της υπευθυνότητας, η έλλειψη φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια δεν είναι έμφυτα χαρακτηριστικά του ανθρώπου, αλλά συνέπειες της εμπειρίας.
- Οι άνθρωποι μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Συνεπώς, ο έλεγχος και η απειλή τιμωριών δεν είναι ο μόνος τρόπος για την υποκίνηση των ατόμων και για την εξασφάλιση της συμμετοχής τους στην προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας.
- Το κατά πόσο επιδιώκει το άτομο τους στόχους εξαρτάται από την αμοιβή που συνδέεται με την επίτευξή τους. Οι πιο υψηλές αμοιβές και η ικανοποίηση των αναγκών αυτοεπιβεβαίωσης μπορεί να επιτευχθούν μέσα από την προσπάθεια για την προαγωγή οργανωσιακών στόχων.
- Η ευφυΐα, η φαντασία, η διορατικότητα και η ικανότητα για την επίλυση προβλημάτων δεν είναι δυνατότητες ενός μικρού, αλλά ενός μεγάλου ποσοστού των ανθρώπων.

Η βασική αρχή της θεωρίας Ψ είναι η ενσωμάτωση του ατόμου στους στόχους του οργανισμού και η εφαρμογή της συνοδεύεται από αποκέντρωση της εξουσίας και εκχώρησή της από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους και από διεύρυνση των έργων που εκτελούνται από τον καθένα, από εφαρμογή του συμμετοχικού μανάτζμεντ και του μανάτζμεντ που δέχεται και δίνει συμβουλές. Στην περίπτωση αυτή κατά τον McGregor ο μανάτζμεντ είναι ένας δάσκαλος, ένας σύμβουλος και ένας συνάδελφος για τους εργαζομένους²³. Η θεωρία Ψ είναι ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, αν η διοίκηση δημιουργήσει τις συνθήκες στις οποίες τα άτομα θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους δικούς τους στόχους οι οποίοι θα συμπίπτουν με τους στόχους του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη θεωρία Χ, η φτωχή απόδοση οφείλεται στην ανικανότητα των εργαζομένων να αναλάβουν πρωτοβουλία και να υποκινηθούν. Αντίθετα, η θεωρία Ψ είναι μια φωτισμένη άποψη της ανθρώπινης φύσης και υποστηρίζει ότι η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τις ανεπάρκειες της επιχείρησης. Αν οι εργαζόμενοι είναι οκνηροί, αδιάφοροι και δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, ευθύνεται η διοίκηση που δεν απελευθέρωσε τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους οι εργαζόμενοι.

Η εφαρμογή της θεωρίας Χ είναι πιο κατάλληλη σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή όταν υπάρχει έλλειψη χρόνου.

²³ . Χολέβας Γ., “Οργάνωση και διοίκηση”, Interbooks, 1995, σελ. 225

Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ MOUTON

Η διοικητική σχάρα ή διοικητικό πλέγμα αναπτύχθηκε από τους Blake-Mouton και δίνει διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Έτσι, δημιουργήθηκε μια σχάρα με την οποία είναι δυνατή η περιγραφή των διαφορετικών στιλ διοίκησης και η οποία αποτελεί ένα μέσο σύγκρισης των διοικητικών στιλ σε σχέση με δύο διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή που απεικονίζεται στον άξονα Χ (οριζόντιο άξονα) και το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους που απεικονίζεται στον άξονα Ψ (κάθετο άξονα) σε μια κλίμακα 1-9 βαθμούς. Μέσα από κατάλληλο τεστ ο μάνατζερ μπορεί να προσδιορίσει το δικό του στιλ ηγεσίας πάνω στη σχάρα αυτή σύμφωνα με τη συμπεριφορά που επιδεικνύει κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας²⁴.

Το ενδιαφέρον για την παραγωγή αφορά τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή, όπως οι διαδικασίες και η παραγωγικότητα, δηλαδή την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στην εκτέλεση του έργου, στην επίτευξη υψηλής παραγωγής και στη δημιουργία κερδών. Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αφορά την έμφαση που δίνει ο ηγέτης στους υφιστάμενους του, στις ανάγκες και στις προσδοκίες τους.

Σχήμα 2.1 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton

Ενδιαφέρον
για τους
ανθρώπους

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Ενδιαφέρον για την παραγωγή

Τα τετράγωνα που απεικονίζονται στη διοικητική σχάρα αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένα στιλ ηγεσίας. Το τετράγωνο 1,1 (κάτω αριστερά) αντιπροσωπεύει τον αδύνατο μάνατζερ ή τη χρεωκοπημένη διοίκηση. Στο σημείο αυτό ο ηγέτης με δυσκολία τηρεί τη θέση αυτή χωρίς να μπορεί να βασιστεί στον ένα ή στον άλλο άξονα. Ο αδύνατος μάνατζερ έχει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ελάχιστο

²⁴ Χυτήρης Λ., “Οργανωσιακή συμπεριφορά”, Interbooks, 1996, σελ. 249

ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Όταν ο μάνατζερ υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας, πιστεύει ότι η καταβολή ελάχιστης προσπάθειας αρκεί για να γίνει η απαιτούμενη εργασία και για να διατηρηθεί η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Το τετράγωνο 9,1 (κάτω δεξιά) αντιπροσωπεύει τον μάνατζερ του καθήκοντος και δείχνει ότι ο μάνατζερ έχει πολύ υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και ελάχιστο ή καθόλου ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο μάνατζερ αυτός ενδιαφέρεται περισσότερο για τους στόχους και για θέματα που αφορούν την παραγωγή παρά για τις ανάγκες των εργαζομένων ή τη διατήρηση φιλικών σχέσεων και τη μείωση συγκρούσεων. Οι προσπάθειές του συγκεντρώνονται κυρίως στους μη ανθρώπινους παράγοντες, όπως οι τεχνικές, οι διαδικασίες, η λύση προβλημάτων, ο έλεγχος. Όταν ο μάνατζερ υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας, πιστεύει ότι η επάρκεια των λειτουργιών είναι αποτέλεσμα τακτοποίησης των συνθηκών εργασίας, με τέτοιο τρόπο, ώστε η επέμβαση του ανθρώπινου στοιχείου να γίνεται σε ελάχιστο βαθμό.

Το τετράγωνο 1,9 (πάνω αριστερά) αντιπροσωπεύει τον μάνατζερ της λέσχης. Ο μάνατζερ αυτός δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή. Η φιλοσοφία του βασίζεται στο ότι η ικανοποίηση των αναγκών των μελών της επιχείρησης προσδιορίζει άμεσα την υλοποίηση των στόχων της. Δηλαδή, δίνεται προτεραιότητα στην ικανοποίηση και στις σχέσεις των μελών της ομάδας και στο αν οι απαιτήσεις της επιχείρησης ελαχιστοποιούνται αν έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες των εργαζομένων. Ο μάνατζερ που υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας πιστεύει ότι η προσοχή στις ανάγκες των ατόμων έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας φιλικής ατμόσφαιρας στο χώρο της εργασίας.

Το τετράγωνο 5,5 (στη μέση) αντιπροσωπεύει τον μάνατζερ του εκκρεμούς. Ο μάνατζερ αυτός δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για την παραγωγή και τους ανθρώπους, γιατί πιστεύει ότι με αυτό τον τρόπο θα επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης του έργου. Όταν ο μάνατζερ υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας πιστεύει ότι αν η ανάγκη για εκτέλεση έργου και η ανάγκη για υψηλό ηθικό των εργαζομένων ικανοποιηθούν σ' ένα σχετικά καλό επίπεδο, η επιχείρηση πετυχαίνει έναν ικανοποιητικό βαθμό απόδοσης.

Το τετράγωνο 9,9 (πάνω αριστερά) αντιπροσωπεύει τον συνεργατικό μάνατζερ και αποτελεί το πιο αποτελεσματικό στιλ ηγεσίας, γιατί ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τις δύο διαστάσεις της σχάρας. Ο μάνατζερ αυτός πιστεύει ότι η ικανοποίηση των ατόμων και η υλοποίηση του έργου είναι εξίσου σημαντικές και αναπτύσσει ενέργειες που εξασφαλίζουν τόσο την ικανοποίηση των ατόμων όσο και την υλοποίηση του έργου. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του για οποιοδήποτε πρόβλημα μέσα από τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Ο μάνατζερ που υιοθετεί αυτό το στιλ ηγεσίας πιστεύει ότι η αλληλεξάρτηση για κοινή υποστήριξη πάνω στο στόχο της επιχείρησης οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Οι ενδιάμεσες θέσεις που υπάρχουν στη διοικητική σχάρα χαρακτηρίζονται από την απόσταση που έχουν με τις παραπάνω βασικές διακρίσεις. Ο πρώτος αριθμός αντιστοιχεί στο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ο δεύτερος στο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους.

Ο κάθε μάνατζερ έχει ένα βασικό στιλ ηγεσίας που συνήθως χρησιμοποιεί, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που μετακινείται από ένα στιλ ηγεσίας σε κάποιο άλλο για να επιτύχει κάποιο συγκεκριμένο στόχο.

2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ (SITUATIONAL APPROACH) – ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON

Οι θεωρίες κατάστασης του ηγέτη (situational approach) δίνουν έμφαση στη σημασία που έχουν οι διάφορες καταστάσεις και υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση για την ηγεσία. Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια του χρόνου και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τρεις μεταβλητές: τον ηγέτη, τον υφιστάμενο και την κατάσταση. Ένας μεγάλος αριθμός ατόμων με διαφορετικές προσωπικότητες έχουν αναδειχθεί ως επιτυχημένοι ηγέτες σε διαφορετικές καταστάσεις. Αυτός που αναδεικνύεται ηγέτης σε μια ομάδα είναι το άτομο που ξέρει καλύτερα τι πρέπει να κάνει και θεωρείται από την ομάδα το πιο κατάλληλο για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης κατάστασης.

Η σημασία της κατάστασης στην ηγεσία έχει διαπιστωθεί από την Mary Parker Follett, η οποία μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να δίνονται οι εντολές στη σχέση ηγέτη-υφισταμένου, αλλά παρέβλεψε τα δύο άκρα, που είναι η μεγάλη αυταρχικότητα όταν δίνονται εντολές και το να μην δίνονται καθόλου εντολές. Η λύση που προτείνει η Follett είναι η «αποπροσωποποίηση των εντολών και η υπακοή στο νόμο της κατάστασης». Η Follett αναφέρει χαρακτηριστικά: «η λύση μου είναι να αποπροσωποποιήσουμε τις εντολές, να ενωθούμε όλοι στη μελέτη της κατάστασης, να ανακαλύψουμε το νόμο της κατάστασης και να τον υπακούσουμε. Μέχρι να γίνει αυτό δεν νομίζω ότι θα έχουμε την πιο επιτυχημένη διοίκηση επιχειρήσεων... Αυτό είναι το ιδανικό που πρέπει να υπάρχει μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Ένα άτομο δεν πρέπει να δίνει εντολές σε ένα άλλο άτομο, αλλά πρέπει μαζί να συμφωνήσουν να παίρνουν τις εντολές από την κατάσταση. Αν οι εντολές είναι μέρος της κατάστασης, δεν προκύπτουν ερωτήματα για το ποιος πρέπει να δίνει τις εντολές και ποιος να τις υπακούει. Όλοι συμφωνούν ότι οι εντολές δίνονται από την κατάσταση»²⁵.

Στις θεωρίες κατάστασης του ηγέτη υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί. Οι περιορισμοί αυτοί είναι οι ακόλουθοι: 1) Ενώ υπάρχουν άτομα που έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και προσόντα και φαίνονται να είναι τα πιο κατάλληλα για ηγέτες σε μια δεδομένη κατάσταση, δεν αναδεικνύονται ως αποτελεσματικοί ηγέτες. 2) Οι θεωρίες κατάστασης δεν εξηγούν τη διαπροσωπική συμπεριφορά ή τα διαφορετικά στιλ ηγεσίας και την επίδρασή τους στα μέλη της ομάδας. 3) Στο εργασιακό περιβάλλον δεν είναι συνήθως πρακτικό να επιτρέπουμε στην κατάσταση να καθορίζει ποιος θα είναι ο ηγέτης.

²⁵ Mullins Laurie, ό.π., σελ. 272

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ VROOM-YETTON

Οι Vroom-Yetton προσπαθούν να συνδέσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και προτείνουν διάφορα στιλ ηγεσίας για το πώς πρέπει να συμπεριφερθεί ο ηγέτης ανάλογα με την κατάσταση. Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας που να είναι κατάλληλο σε κάθε κατάσταση και ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να αλλάζει το δικό του στιλ ηγεσίας για να προσαρμόζεται στις διάφορες καταστάσεις.

Στην ανάπτυξη του μοντέλου τους οι Vroom-Yetton κάνουν τις εξής υποθέσεις: 1) το μοντέλο πρέπει να βοηθάει τον ηγέτη στον καθορισμό του ηγετικού στιλ που πρέπει να χρησιμοποιεί σε διάφορες καταστάσεις, 2) δεν υπάρχει κάποιο στιλ ηγεσίας που να είναι κατάλληλο για όλες τις καταστάσεις, 3) το μοντέλο εστιάζει στο πρόβλημα που πρέπει να λυθεί και την κατάσταση στην οποία το πρόβλημα δημιουργήθηκε, 4) πολλές κοινωνικές διαδικασίες επηρεάζουν το ποσοστό συμμετοχής των υφισταμένων στην επίλυση προβλημάτων, 5) ο ηγέτης που χρησιμοποιεί κάποιο στιλ ηγεσίας σε κάποια κατάσταση δεν πρέπει να εξαναγκάζεται να το χρησιμοποιεί και σε άλλες καταστάσεις.

Το μοντέλο του Vroom-Yetton περιγράφει ένα κατάλληλο στιλ ηγεσίας που βασίζεται σε διάφορες εναλλακτικές για τη λήψη αποφάσεων και εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων. Έτσι, γίνεται φανερό ότι η λήψη αποφάσεων είναι ένα από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να μπορεί να κρίνει πότε είναι αναγκαίο να ζητήσει από τους άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης και πότε πρέπει να αποφασίσει μόνος του. Το μοντέλο αυτό εστιάζει στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων στην ηγεσία και εξηγεί ότι υπάρχουν τρία κριτήρια σύμφωνα με τα οποία οι ηγέτες παίρνουν αποφάσεις. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής: 1) η ποιότητα της απόφασης, η οποία αναφέρεται στην επίδραση που θα έχει η απόφαση στην απόδοση της ομάδας, 2) ο βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους, ο οποίος αναφέρεται στην υποκίνηση και τη δέσμευση των μελών της ομάδας για την επιτυχημένη υλοποίηση της απόφασης, 3) ο χρόνος που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το μοντέλο του Vroom-Yetton προσδιορίζει πέντε βασικά στιλ λήψης αποφάσεων ή στιλ ηγεσίας που αναφέρονται στο βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων. Τα στιλ αυτά είναι τα εξής:

Αυταρχικό:

A1: Ο ηγέτης λύνει το πρόβλημα ή παίρνει τις αποφάσεις μόνος του, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του τη δεδομένη χρονική στιγμή.

A2: Ο ηγέτης παίρνει τις απαραίτητες πληροφορίες από τους υφισταμένους του, αλλά μετά λαμβάνει την απόφαση μόνος του.

Συμβουλευτικό:

S1: Ο ηγέτης συζητάει το πρόβλημα με τον καθένα από τους υφισταμένους του σε ατομικό επίπεδο για να μάθει τις απόψεις τους και στη συνέχεια παίρνει την απόφαση μόνος του. Η απόφαση του ηγέτη μπορεί να έχει επηρεαστεί ή να μην έχει επηρεαστεί από τις απόψεις των υφισταμένων.

Σ2: Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι συζητούν το πρόβλημα ως ομάδα και στη συνέχεια ο ηγέτης παίρνει την απόφαση μόνος του.

Ομαδικό (δημοκρατικό ή συμμετοχικό):

Ο: Οι υφιστάμενοι και ο ηγέτης συζητούν το πρόβλημα ως ομάδα και ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος. Υπολογίζονται όλες οι εναλλακτικές και η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά.

Για να προσδιοριστεί ποιο στιλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό ο ηγέτης πρέπει να κάνει μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων, οι οποίες αποτελούν κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης. Οι Vroom-Yetton προτείνουν επτά ερωτήσεις-κανόνες για τη λήψη αποφάσεων για να βοηθήσουν τους μάνατζερς να ανακαλύψουν ποιο στιλ ηγεσίας είναι το πιο κατάλληλο για μια δεδομένη κατάσταση.

Οι πρώτες τρεις ερωτήσεις-κανόνες αφορούν την ποιότητα της απόφασης και είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Υπάρχουν αποφάσεις που να είναι ποιοτικά καλύτερες από κάποιες άλλες, ώστε να έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; (σπουδαιότητα της απόφασης).
- 2) Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες ώστε να ληφθεί μια σωστή απόφαση; (πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα).
- 3) Είναι γνωστό τι πληροφορίες χρειάζονται για να λυθεί το πρόβλημα; (ορισμός του προβλήματος).

Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις-κανόνες αφορούν την αποδοχή της απόφασης και είναι οι εξής:

- 4) Είναι η αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους κρίσιμη για την αποτελεσματική υλοποίησή της; (σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης).
- 5) Αν ήταν να πάρετε μια απόφαση μόνος σας, είναι σίγουρο ότι οι υφισταμένοι σας θα την αποδέχονταν; (βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους αν τη λάβει από μόνος του ο ηγέτης).
- 6) Μπορείτε να εμπιστευτείτε τους υφισταμένους ότι θα βασίσουν την απόφασή τους σε υπολογισμούς που θα είναι συνεπείς με τους στόχους της επιχείρησης; (βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφιστάμενους που σχετίζονται με το πρόβλημα).
- 7) Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων, όσον αφορά το ποια απόφαση είναι προτιμότερη; (ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα).

Η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στιλ γίνεται με τις απαντήσεις που δίνει ο ηγέτης στις παραπάνω ερωτήσεις και αναφέρονται στους παραπάνω επτά παράγοντες. Η

εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων-κανόνων και ο συνδυασμός των στιλ ηγεσίας με τους παραπάνω παράγοντες γίνεται με τη βοήθεια ενός δέντρου λήψης αποφάσεων, όπου σε κάθε κόμβο του δέντρου προτείνεται κάθε φορά και το κατάλληλο στιλ ηγεσίας.

Το μοντέλο αυτό είναι απλό και γενικά εφαρμόζεται στην πράξη, αλλά απαιτεί την ικανότητα του ηγέτη να εκτιμάει σωστά τις απαντήσεις στις κρίσιμες ερωτήσεις που περιέχει. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει καλά ό,τι έχει σχέση με την προσωπικότητα, τους στόχους και τη συμπεριφορά των υφισταμένων, καθώς επίσης και το πρόβλημα και τις επιπτώσεις της απόφασης που πρόκειται να πάρει. Όμως, οι μάνατζερς φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τα συμβουλευτικά στιλ, όταν το μοντέλο προτείνει αυταρχικό στιλ λήψης απόφασης. Επίσης, έχει διαπιστωθεί σε έρευνες ότι τα ανώτατα στελέχη είναι περισσότερο συμμετοχικά από ότι τα κατώτερα²⁶.

2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (PATH-GOAL THEORY)

Η θεωρία των στόχων (path-goal theory) αναπτύχθηκε από τον House και προσπαθεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις και δείχνει ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την υποκίνηση των ατόμων για απόδοση, εξετάζοντας τόσο τους εξωτερικούς παράγοντες όσο και τις διαφορές στη συμπεριφορά του ηγέτη και τα αποτελέσματα, όπως την ικανοποίηση και την απόδοση. Δηλαδή, στη θεωρία των στόχων γίνεται μια προσπάθεια να εξηγηθεί ο λόγος για τον οποίο ένα συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας είναι καλύτερο από κάποιο άλλο σε μια δεδομένη κατάσταση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η υποκίνηση των ατόμων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι η αύξηση της προσπάθειας για την επίτευξη καλύτερης απόδοσης θα έχει επιτυχή αποτελέσματα και από το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι η καλύτερη απόδοση θα συμβάλλει στην απόκτηση καλύτερων ανταμοιβών (υλικών και μη).

Η θεωρία αυτή ονομάζεται θεωρία των στόχων (path-goal theory) γιατί δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επιδρά στις αντιλήψεις των υφισταμένων για τους επιχειρησιακούς και τους προσωπικούς τους στόχους και τους δείχνει τους τρόπους-μονοπάτια (paths) με τους οποίους θα τους επιτύχουν, μειώνοντας τα εμπόδια.

Σύμφωνα με τη θεωρία των στόχων, η απόδοση των υφισταμένων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Συνεπώς, αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που έχει τη δυνατότητα να συνδέει τους στόχους ή τις επιθυμητές ανταμοιβές των υφισταμένων με τους στόχους της επιχείρησης και να δημιουργεί τις συνθήκες, στις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί και να ικανοποιηθούν οι υφιστάμενοι. Έτσι, ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων, να τους βοηθάει να κάνουν σαφείς τις προσδοκίες τους, να τους ορίζει συγκεκριμένα καθήκοντα, να αυξάνει τις δυνατότητες απόδοσής τους, να τους συμβουλεύει, να αναπτύσσει τη συνοχή στις ομάδες και να κάνει συγκεκριμένες τις ανταμοιβές. Είναι

²⁶ Χυτήρης Λ., ό.π., σελ. 255

φανερό ότι η αποτελεσματική συμπεριφορά του ηγέτη βασίζεται στην επιθυμία του να βοηθήσει τους υφισταμένους του και στην ανάγκη των υφισταμένων για βοήθεια. Ο ηγέτης που μειώνει την αβεβαιότητα στην εργασία θεωρείται ότι υποκινεί τους υφισταμένους, γιατί αυξάνει τις προσδοκίες τους ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε ανταμοιβές.

Στη θεωρία των στόχων η ηγεσία έχει δύο βασικές λειτουργίες. Η πρώτη είναι η διευκρίνιση των τρόπων-μονοπατιών, που προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης βοηθάει τους υφισταμένους να καταλάβουν τη συμπεριφορά που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων και για την απόκτηση ανταμοιβών και η άλλη είναι η αύξηση του αριθμού των ανταμοιβών από τον ηγέτη στους υφισταμένους.

Ο House προσδιορίζει τέσσερις τύπους ηγετικής συμπεριφοράς ή στιλ ηγεσίας. Οι τύποι αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

1) Διευθυντικό ή αυταρχικό στιλ (directive leadership): Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς, τους δίνονται οι απαραίτητες κατευθύνσεις, κανόνες και οδηγίες για να ακολουθήσουν και να επιτύχουν τους στόχους.

2) Υποστηρικτικό στιλ (supportive leadership): Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους υφισταμένους του, τους συμπεριφέρεται φιλικά και φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

3) Συμμετοχικό στιλ (participative leadership): Ο ηγέτης ζητάει τις απόψεις των υφισταμένων και τις λαμβάνει υπόψη του πριν αποφασίσει.

4) Προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων (achievement-oriented leadership): Ο ηγέτης θέτει προκλητικούς στόχους στους υφισταμένους, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους και δείχνει εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους για την υλοποίησή τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία των στόχων, ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ευελιξία, δηλαδή ο ίδιος ηγέτης έχει διαφορετικούς τύπους συμπεριφοράς, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές καταστάσεις. Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί έναν από τους παραπάνω τύπους συμπεριφοράς, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τους υφισταμένους του, να τους υποκινήσει και να τους οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων τους.

Επίσης, ο House προσδιορίζει τρεις στάσεις των υφισταμένων οι οποίες είναι η ικανοποίηση από την εργασία, η αποδοχή του ηγέτη και η σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η θεωρία των στόχων βασίζεται σε δύο κύριες προτάσεις:

- Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αποδεκτή, όταν οι υφιστάμενοι την αντιλαμβάνονται ως πηγή ικανοποίησης.
- Η συμπεριφορά του ηγέτη υποκινεί τους υφισταμένους, όταν γίνεται κατανοητό σε αυτούς ότι η ικανοποίησή τους εξαρτάται από την αποτελεσματική απόδοση, όταν ο

ηγέτης τους παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση και ανταμοιβές για την απόδοση της προσπάθειας και όταν τους βοηθάει να πετύχουν τους στόχους τους και να προσαρμοστούν στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες μπορούν να αυξήσουν την υποκίνηση των υφισταμένων και πολλές στρατηγικές για την επίτευξη των προσωπικών και επιχειρησιακών στόχων. Οι τρόποι αυτοί είναι οι εξής: 1) αναγνώριση και ανάπτυξη των αναγκών των υφισταμένων, τις οποίες οι ηγέτες μπορούν να ελέγξουν, 2) αύξηση των προσωπικών αμοιβών των υφισταμένων για την αποτελεσματική απόδοση και για την επίτευξη στόχων, 3) διευκρίνιση του τρόπου-μονοπατιού που πρέπει να ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για την απόκτηση ανταμοιβών, 4) μείωση των εμποδίων για την επίτευξη των στόχων, 6) αύξηση των ευκαιριών για προσωπική ικανοποίηση και αποτελεσματική απόδοση.

Η συμπεριφορά του ηγέτη και η επιλογή του πιο αποτελεσματικού στιλ ηγεσίας καθορίζεται από δύο κύριους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

1) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι υφιστάμενοι αντιδρούν στη συμπεριφορά του ηγέτη και το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι η συμπεριφορά αυτή αποτελεί πιθανή πηγή ικανοποίησης των αναγκών τους. Η κατηγορία των προσωπικών χαρακτηριστικών περιλαμβάνει τις ανάγκες, τις αντιλήψεις, την εμπειρία, τις αξίες και τις ικανότητες των υφισταμένων.

2) Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, με τα οποία οι υφιστάμενοι πρέπει να προσαρμοστούν για να πραγματοποιήσουν τους στόχους. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει παράγοντες που οι υφιστάμενοι δεν μπορούν να ελέγξουν, αλλά είναι σημαντικοί για την ικανοποίηση των αναγκών τους και για την ικανότητά τους για υψηλή απόδοση. Τέτοιοι παράγοντες είναι η φύση των καθηκόντων, οι συνθήκες εργασίας, η πίεση χρόνου, το άγχος, ο κίνδυνος κλπ.

Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι η θεωρία των στόχων έχει μεγαλύτερη ισχύ στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, γιατί εκεί ο ηγέτης έχει τη δυνατότητα να βελτιώνει την απόδοση των υφισταμένων, δημιουργώντας ευνοϊκές συνθήκες, σε αντίθεση με τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια όπου ο ηγέτης δεν μπορεί να παρέμβει τόσο για την αλλαγή των συνθηκών.

Υπάρχουν όμως ερευνητές που αμφιβάλλουν για τα αποτελέσματα της θεωρίας των στόχων και υποστηρίζουν ότι η απόδοση των υφισταμένων μπορεί να είναι η αιτία της συμπεριφοράς του ηγέτη και όχι η συμπεριφορά του ηγέτη να είναι η αιτία της συμπεριφοράς των υφισταμένων. Πάντως, οι ερευνητές συμφωνούν ότι όσο καλύτερη είναι η δομή του έργου των υφισταμένων, τόσο καλύτερη είναι η σχέση ανάμεσα στον ηγέτη, στη συμπεριφορά του ηγέτη και στην ικανοποίηση των υφισταμένων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο που αναλύθηκε έγινε προσπάθεια να παρουσιαστούν όσο το δυνατόν πληρέστερα οι βασικές θεωρίες της ηγεσίας. Όπως έγινε σαφές υπάρχουν πολλές θεωρίες ηγεσίας και ορισμένες από αυτές μοιάζουν μεταξύ τους.

Οι θεωρίες που έχουν σχέση με τον χαρακτήρα του ηγέτη εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος μπορεί να γίνει ηγέτης, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των ατόμων που έχουν ήδη αναγνωριστεί ως ηγέτες. Ωστόσο, για τις θεωρίες αυτές δεν υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον.

Οι θεωρίες που έχουν σχέση με τη συμπεριφορά του ηγέτη προσπαθούν να προσδιορίσουν τους τύπους της ηγετικής συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχή απόδοση του έργου και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι ερευνητικές μελέτες του Πανεπιστημίου του Ohio State και του Πανεπιστημίου του Michigan προσδιόρισαν δύο νέους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς με κριτήριο το γενικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη προς τον άνθρωπο και τα καθήκοντα. Οι μελέτες αυτές υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει κάποια κατηγορία ηγετικής συμπεριφοράς που να είναι καλύτερη, αλλά ότι υπάρχουν πολλοί τύποι ηγετικής συμπεριφοράς και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από διάφορους παράγοντες κάθε φορά. Δύο βασικές διαστάσεις της ηγεσίας είναι η θεωρία X – Ψ του Douglas McGregor και η διοικητική σχάρα των Blake – Mouton. Η θεωρία X – Ψ βοηθάει τους μάνατζερς να καταλάβουν τη συμπεριφορά των υφισταμένων. Η θεωρία X αντιπροσωπεύει τον αυταρχικό ηγέτη και η βασική της αρχή είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος των ατόμων μέσω ενός κεντρικού συστήματος του οργανισμού και η άσκηση εξουσίας. Αντίθετα, η θεωρία Ψ αντιπροσωπεύει τον δημοκρατικό ηγέτη και η βασική της αρχή είναι η ενσωμάτωση του ατόμου στους στόχους του οργανισμού και η εφαρμογή της συνοδεύεται από αποκέντρωση της εξουσίας και εκχώρησή της από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους. Η διοικητική σχάρα δίνει διαφορετικούς τύπους ηγεσίας ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο κάθε ηγέτης για την παραγωγή και τον εργαζόμενο. Έτσι, υπάρχει ο αδύνατος μάνατζερ, ο μάνατζερ του καθήκοντος, ο μάνατζερ της λήσξης, ο μάνατζερ του εκκρεμούς και ο συνεργατικός μάνατζερ.

Οι θεωρίες κατάστασης του ηγέτη δίνουν έμφαση στη σημασία που έχουν οι διάφορες καταστάσεις και υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση για την ηγεσία και ότι η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη μεταβάλλεται κατά τη διάρκεια του χρόνου και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τον ηγέτη, τον υφιστάμενο και την κατάσταση. Οι Vroom – Yetton συνδέουν τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και προτείνουν διάφορα στιλ ηγεσίας για το πώς πρέπει να συμπεριφερθεί ο ηγέτης ανάλογα με την κατάσταση. Το μοντέλο αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων και προσδιορίζει πέντε βασικά στιλ ηγεσίας, το αυταρχικό (A1 και A2), το συμβουλευτικό (Σ1 και Σ2) και το ομαδικό.

Η θεωρία των στόχων προσπαθεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε διαφορετικές καταστάσεις και το λόγο για τον οποίο ένα συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας είναι καλύτερο από κάποιο άλλο σε μια δεδομένη κατάσταση. Η θεωρία ονομάζεται θεωρία των στόχων γιατί δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης επιδρά στις

αντιλήψεις των υφισταμένων για τους στόχους τους και τους δείχνει τρόπους με τους οποίους θα τους επιτύχουν. Στη θεωρία αυτή προσδιορίζονται τέσσερα στιλ ηγεσίας, το διευθυντικό ή αυταρχικό, το υποστηρικτικό, το συμμετοχικό και το προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Mullins Laurie**, *“Management and organizational behavior”*, Prentice Hall, 1991
2. [Http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm)
3. **Χολέβας Γ.**, *“Οργάνωση και διοίκηση”*, Interbooks, 1995
4. **Χυτήρης Λ.**, *“Οργανωσιακή συμπεριφορά”*, Interbooks, 1996

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται γενικά με τα στιλ ηγεσίας, τα οποία προκύπτουν από τις θεωρίες ηγεσίας που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αρχικά, γίνεται μια προσπάθεια να εξηγηθεί η έννοια και η σημασία των στιλ ηγεσίας και γίνεται μια επιγραμματική αναφορά των βασικών στιλ ηγεσίας. Η ανάλυση του κάθε στιλ ηγεσίας ακολουθεί σε επόμενα ξεχωριστά κεφάλαια. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι πηγές από τις οποίες προέρχονται αυτά τα στιλ ηγεσίας, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο ο ηγέτης μπορεί να επιλέξει το πιο αποτελεσματικό στιλ ηγεσίας. Επίσης, αναλύεται η θεωρία των Tannenbaum και Schmidt, που αποτελεί μια από τις πιο γνωστές θεωρίες σχετικά με το ποιο στιλ ηγεσίας είναι το πιο κατάλληλο. Επιπλέον, στο κεφάλαιο αυτό αναλύονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ηγέτης, όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου στιλ ηγεσίας και οι ικανότητες που απαιτούνται, ώστε ο ηγέτης να επιλέξει το κατάλληλο στιλ ηγεσίας. Τέλος, εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του στιλ ηγεσίας.

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η μελέτη της ηγεσίας ως μια κατηγορία συμπεριφοράς οδήγησε στη μελέτη της σημασίας των διάφορων στιλ ηγεσίας. Έχει διαπιστωθεί ότι οι μάνατζερ δεν μπορούν πλέον να βασίζονται μόνο στη δύναμη που αντλούν από τη θέση τους στην ιεραρχική δομή και πρέπει να διαπιστώσουν την ανάγκη να ενθαρρύνουν το πνεύμα συμμετοχής και συνεργασίας, καθώς και την επιθυμία για εργασία, αν θέλουν να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από τους υφισταμένους. Η διαπίστωση αυτή αυξάνει το ενδιαφέρον για τη μελέτη των διάφορων στιλ ηγεσίας.

Στιλ ηγεσίας είναι ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες της ηγεσίας και ο τρόπος με τον οποίο ο μάνατζερ συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας²⁷. Με άλλα λόγια, στιλ ηγεσίας είναι η μέθοδος, την οποία ο ηγέτης χρησιμοποιεί για να επηρεάσει τους υφισταμένους. Το στιλ ηγεσίας μπορεί να διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μία κατάσταση στην άλλη. Η διαφορά αυτή προσδιορίζει το στιλ ηγεσίας του κάθε ηγέτη. Δηλαδή, το ηγετικό στιλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του και είναι προϊόν 1) των στάσεών του απέναντι στον άνθρωπο, 2) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί, 3) του ενδιαφέροντος που δείχνει, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεστεί το έργο – να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό

²⁷ Mullins Laurie, “Management and organizational behavior”, Prentice Hall, 1991, σελ. 267

περιβάλλον, αλλά και της αναγνώρισής τους ως άτομα και προσωπικότητες)²⁸. Ο κάθε ηγέτης έχει ένα στιλ ηγεσίας που εφαρμόζει και σύμφωνα με αυτό λαμβάνει αποφάσεις.

Το στιλ ηγεσίας μπορεί επίσης να περιγραφεί ως ένα σύνολο προσόντων και χαρακτηριστικών ή ως ένα πρότυπο συμπεριφοράς του ηγέτη. Επίσης μπορεί να θεωρηθεί και ως η επίδραση του ηγέτη στους άλλους²⁹.

Τα στιλ ηγεσίας είναι τα πρότυπα συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί ο ηγέτης όταν εργάζεται με άλλα άτομα, όπως τα άλλα άτομα την αντιλαμβάνονται. Αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς κάνουν τα άτομα να ανταποκρίνονται με τον ίδιο τρόπο σε παρόμοιες καταστάσεις και να αναπτύσσουν συνήθειες δράσης που γίνονται κατά κάποιο τρόπο προβλέψιμες σε αυτούς που εργάζονται μαζί τους³⁰.

Από τις θεωρίες της ηγεσίας που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο προκύπτουν τα στιλ ηγεσίας που έχει στη διάθεσή του ο ηγέτης και τα οποία χρησιμοποιεί για να επηρεάσει τους υφισταμένους του για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα. Τα στιλ ηγεσίας σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman/Boyatzis, όπως αναλύονται εδώ είναι τα εξής:

- 1) Ηγεσία βασισμένη στο όραμα
- 2) Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη – υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας
- 3) Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – συνεργατικό στιλ ηγεσίας
- 4) Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση – δημοκρατικό στιλ ηγεσίας
- 5) Ηγεσία βασισμένη στους στόχους – κατευθυντικό στιλ ηγεσίας
- 6) Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστικό στιλ ηγεσίας

Τα τέσσερα πρώτα από αυτά τα στιλ ηγεσίας δημιουργούν αρμονία στον οργανισμό και αυξάνουν την απόδοση, ενώ τα δύο τελευταία στιλ ηγεσίας θεωρούνται δυσαρμονικά στιλ και για το λόγο αυτό πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή και στο κατάλληλο περιβάλλον.

3.2 ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Τα στιλ ηγεσίας που οι ηγέτες και οι οργανισμοί επιλέγουν και χρησιμοποιούν μπορούν να προέρχονται από διάφορες πηγές.

Κάποιες φορές τα στιλ ηγεσίας προέρχονται από μια θεωρία που μπορεί να περιλαμβάνει τις σκέψεις κάποιου ατόμου για τα χαρακτηριστικά που έχει ο

²⁸ **Χυτήρης Λ.**, “*Οργανωσιακή συμπεριφορά*”, Interbooks, 1996, σελ. 246

²⁹ **Boyatzis Richard**, “*The Competent Manager, A model, for effective performance*”, Wiley, 1982, σελ. 34

³⁰ **Hersey Paul, Blanchard Ken**, “*Management of Organizational Behavior*”, Prentice-Hall, 1988, σελ.146-147

επιτυχημένος ηγέτης. Επίσης, τα στίλ ηγεσίας μπορεί να προέρχονται από άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση και μέσω της συζήτησης ανακαλύπτουν ποιο στίλ ηγεσίας είναι κατάλληλο για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου. Τα στίλ ηγεσίας που προέρχονται από αυτές τις πηγές συνήθως είναι ασαφή και ενσωματώνουν χαρακτηριστικά, όπως η δημιουργικότητα. Εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο τα χαρακτηριστικά αυτά αναγνωρίζονται, είναι δύσκολο να μετρηθούν και να υπολογιστούν.

Τα στίλ ηγεσίας μπορεί να προέρχονται από την αποδοχή της παράδοσης. Η παράδοση μπορεί να προκύπτει από προσωπικές εμπειρίες του ατόμου που λαμβάνει αποφάσεις, ή από το παρελθόν και τις βασικές αξίες του οργανισμού. Τα στίλ ηγεσίας που προέρχονται από την παράδοση σπάνια δοκιμάζονται συστηματικά για να εξεταστεί αν διαφοροποιούν τον αποτελεσματικό από τον αναποτελεσματικό ηγέτη.

Τα στίλ ηγεσίας κάποιες φορές προέρχονται από το έργο. Κάποιο άτομο μελετάει τι κάνει ο ηγέτης, τι υποχρεώσεις και ευθύνες έχει και αναπτύσσει ένα στίλ ηγεσίας για τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη. Η παρακολούθηση του έργου του ηγέτη έχει σαν αποτέλεσμα τη λεπτομερή περιγραφή των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν, χωρίς να δίνεται σημασία στη σπουδαιότητα του συγκεκριμένου έργου ή στις επιθυμητές εκροές από αυτόν που το εκτελεί. Τα στίλ ηγεσίας που βασίζονται στην εκτέλεση του έργου δίνουν έμφαση στο έργο και όχι στον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι, αυτά τα στίλ ηγεσίας περιλαμβάνουν λεπτομερείς περιγραφές των δραστηριοτήτων, αλλά δεν αναφέρουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το άτομο για την πραγματοποίηση του έργου.

Τα στίλ ηγεσίας μπορεί να προέρχονται από τη συστηματική παρατήρηση και την έρευνα των τύπων των ατόμων στις εργασίες διοίκησης. Στις μελέτες αυτές γίνεται μια προσπάθεια να ανακαλυφθεί ποιος είναι αποτελεσματικός ηγέτης. Κάποια από αυτά τα στίλ ηγεσίας προέρχονται από την παρατήρηση των ατόμων στις εργασίες διοίκησης για έναν ορισμένο χρόνο ή από τις ερευνητικές μελέτες που καθορίζουν τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη. Κάποια από αυτά τα στίλ ηγεσίας βασίζονται σε θεωρητικά μοντέλα και κάποια αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά που αποτελούν τη βάση της συμπεριφοράς που δείχνουν οι ικανοί ηγέτες.

Τα μοντέλα ηγεσίας που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι συγκεκριμένα και σαφή, γιατί παίζουν σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

3.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του έναν μεγάλο αριθμό εναλλακτικών στίλ ηγεσίας και πρέπει να επιλέξει αυτό που είναι πιο αποτελεσματικό. Όμως, δεν υπάρχει ένα στίλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μανάτζερς. Επομένως, το θέμα που προκύπτει εδώ είναι ποιο στίλ ηγεσίας είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες.

Για να επιλέξει ο ηγέτης το κατάλληλο στιλ ηγεσίας πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογεί τις καταστάσεις, να καταλαβαίνει τα χαρακτηριστικά της ομάδας και των ατόμων που την αποτελούν, το έργο που έχει να επιτελέσει, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και τις δικές του κλίσεις και δεξιότητες και να αντιλαμβάνεται ποιο στιλ είναι αποτελεσματικό σε κάθε περίπτωση. Όταν οι καταστάσεις αλλάζουν, ο ηγέτης πρέπει να έχει την δυνατότητα να προσαρμόζεται σε αυτές και να αλλάζει το στιλ ηγεσίας που ακολουθεί. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει ικανότητα ευελιξίας.

Ένα στιλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μια κατάσταση και να μην είναι σε μια άλλη. Ο ικανός μάνατζερ μπορεί και αξιολογεί την κάθε περίπτωση, καταλαβαίνει ποιο στιλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αλλάζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε κατάστασης. Αυτό όμως προϋποθέτει ότι ο ηγέτης διαθέτει ικανότητα ευελιξίας. Βέβαια, δεν είναι δυνατό ούτε αναγκαίο ο μάνατζερ να αλλάζει συνεχώς στιλ ηγεσίας. Για κάθε μάνατζερ υπάρχουν κάποιες σταθερές μεταβλητές που προσδιορίζουν την κατάσταση μέσα στην οποία ασκεί ηγεσία. Έτσι, ο κάθε μάνατζερ πρέπει να επιλέξει ένα κυρίαρχο στιλ ηγεσίας, ανάλογα με τις σχετικά σταθερές μεταβλητές που προσδιορίζουν την κατάσταση μέσα στην οποία ασκεί ηγεσία. Η αλλαγή του κυρίαρχου στιλ που θα επιλέξει σημαίνει στις περισσότερες περιπτώσεις μικρές διαφοροποιήσεις, δηλαδή υιοθέτηση των συγγενικών στιλ ηγεσίας που βρίσκονται γύρω από το κυρίαρχο, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ακολουθήσει ένα εντελώς διαφορετικό στιλ ηγεσίας από το κυρίαρχο.

3.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ TANNENBAUM ΚΑΙ SCHMIDT

Μια από τις πιο γνωστές θεωρίες σχετικά με το ποιο στιλ ηγεσίας είναι το πιο κατάλληλο, είναι αυτή των Tannenbaum και Schmidt. Αυτοί υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στιλ ηγεσίας, η οποία ξεκινάει από το αυταρχικό στιλ ηγεσίας που βασίζεται στον ηγέτη και καταλήγει στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας που βασίζεται στους υφισταμένους. Η μετακίνηση από το ένα στιλ ηγεσίας στο άλλο σημαίνει μείωση της χρησιμοποιούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο άκρων μπορούν να υπάρξουν πάρα πολλά διαφορετικά στιλ ηγεσίας.

Οι Tannenbaum και Schmidt υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα των διάφορων στιλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών κατηγοριών παραγόντων ή δυνάμεων. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

1) Δυνάμεις του ηγέτη (forces in the leader): Η συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζεται από την προσωπικότητά του, τη μόρφωσή του, τις εμπειρίες, τις γνώσεις του και το σύστημα αξιών. Αυτές οι εσωτερικές δυνάμεις περιλαμβάνουν τα συστήματα αξιών, την εμπιστοσύνη στους υφισταμένους, την κλίση του ηγέτη, το αίσθημα ασφάλειας σε μια αβέβαιη κατάσταση. Το σύστημα αξιών περιλαμβάνει τις αντιλήψεις και τις στάσεις του ηγέτη σε ό,τι αφορά το ρόλο και τη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων. Η εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους σημαίνει τη βεβαιότητα που

αισθάνεται σχετικά με την ικανότητα των υφισταμένων να αντιμετωπίσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Η κλίση του ηγέτη εκφράζει τη δυνατότητα που διαθέτει να εφαρμόσει διαφορετικά στιλ ηγεσίας. Η ανασφάλεια του ηγέτη, μια αβέβαιη κατάσταση επηρεάζει τον τρόπο ηγεσίας που ακολουθεί ο ηγέτης. Τα χαρακτηριστικά αυτά όχι μόνο επηρεάζουν το στιλ ηγεσίας του ηγέτη αλλά καθορίζουν και την αποτελεσματικότητα του ατόμου στο ρόλο του ηγέτη.

2) Δυνάμεις των υφισταμένων (forces in the subordinate): Οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από πολλές μεταβλητές της προσωπικότητάς τους και από τις ατομικές προσδοκίες από τη σχέση τους με τον μάνατζερ. Χαρακτηριστικά των υφισταμένων είναι η μόρφωση, η εμπειρία, η γνώση του έργου, οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους, η ανάγκη τους για ανεξαρτησία, το ενδιαφέρον τους για το πρόβλημα, η προθυμία τους να αναλάβουν την ευθύνη της λήψης αποφάσεων, ο βαθμός ανοχής τους προς την αμφιβολία και την κατανόηση των στόχων του οργανισμού. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ύπαρξης αυτών των χαρακτηριστικών στους υφισταμένους τόσο μεγαλύτερη ελευθερία μπορεί να τους παρέχει ο μάνατζερ.

3) Δυνάμεις της κατάστασης (forces in the situation): Η συμπεριφορά του μάνατζερ επηρεάζεται από τη γενική κατάσταση που επικρατεί και από τις πιέσεις του περιβάλλοντος. Τα χαρακτηριστικά της κατάστασης περιλαμβάνουν τον τύπο της οργάνωσης (συγκεντρωτική – αποκεντρωτική, μέγεθος της ομάδας), την αποτελεσματικότητα της ομάδας (δυνατότητες συνεργασίας και επικοινωνίας, ωριμότητα, επίπεδο εκπαίδευσης, παιδεία), τον τύπο του προβλήματος, την πίεση του χρόνου.

Οι Tannenbaum και Schmidt συμπέραναν ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες είναι ευέλικτοι, γνωρίζουν αυτές τις δυνάμεις και έχουν την ικανότητα να συμπεριφέρονται κατάλληλα, όσον αφορά την κατανόηση του εαυτού τους, των ατόμων και της ομάδας, του οργανισμού και τις επιδράσεις του περιβάλλοντος.

3.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ηγέτης αντιμετωπίζει προβλήματα όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου στιλ ηγεσίας. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο ηγέτης είναι το ποιο στιλ ηγεσίας πρέπει να επιλέξει, ώστε να είναι δημοκρατικός στις σχέσεις του με τους υφισταμένους και ταυτόχρονα να διατηρεί την εξουσία και τον έλεγχο στην επιχείρηση.

Το πρόβλημα αυτό δεν ήταν τόσο έντονο στις αρχές του αιώνα. Ο επιτυχημένος ηγέτης ήταν αυτός που διακρινόταν για την ευφυΐα του, τη φαντασία, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ικανότητα να λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις και να εμπνέει τους υφισταμένους. Έτσι, ο κόσμος ήταν χωρισμένος ανάμεσα στους ηγέτες και τους υποστηρικτές.

Με την ανάπτυξη όμως των κοινωνικών επιστημών προέκυψε το θέμα της «δυναμικής των ομάδων» που δίνει έμφαση στα μέλη της ομάδας και όχι μόνο στον ηγέτη. Προσπάθειες ερευνών των κοινωνικών επιστημόνων έδειξαν τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων και της ανάμειξής τους στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι, άρχισε να αμφισβητείται η αποτελεσματικότητα του αυταρχικού ή διευθυντικού στιλ ηγεσίας και να αυξάνεται το ενδιαφέρον για προβλήματα παρακίνησης και για τις ανθρώπινες σχέσεις³¹.

Είναι συχνό φαινόμενο ο ηγέτης να αντιμετωπίζει πρόβλημα σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του. Κάποιες φορές οι γνώσεις του τον κατευθύνουν να παρακινήσει την ομάδα να λάβει μέρος στη λήψη των αποφάσεων και άλλες φορές η εμπειρία του τον κατευθύνει προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή να πιστεύει ότι ο ίδιος καταλαβαίνει το πρόβλημα καλύτερα από την ομάδα και για το λόγο αυτό πρέπει να πάρει την απόφαση μόνος του. Είναι λοιπόν φανερό ότι ο ηγέτης δεν είναι σίγουρος για το πότε η συμμετοχή της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων είναι κατάλληλη και πότε είναι καλύτερα να λαμβάνει την απόφαση μόνος του και βρίσκεται σε δίλημμα σχετικά με το ποιο στιλ ηγεσίας πρέπει να επιλέξει.

3.6 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να τους χειριστεί κανείς και να τους καθοδηγήσει σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες βασικές ικανότητες των ατόμων που τους βοηθούν να χειρίζονται αποτελεσματικά τους άλλους.

Οι ικανότητες των ατόμων είναι συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται πρόσωπο με πρόσωπο και επιτυγχάνουν στο να υπάρξει πρόοδος απέναντι σε μια χρήσιμη εκροή³². Οι συμπεριφορές είναι οτιδήποτε το άτομο λέει ή κάνει και είναι σημαντικές, γιατί εμφανίζονται άμεσα στους άλλους με τους οποίους το άτομο έρχεται πρόσωπο με πρόσωπο και τους επηρεάζει. Η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία καλύπτει έναν μεγάλο αριθμό αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων. Η χρήσιμη εκροή είναι η επίτευξη των στόχων. Σημασία έχει τα τρία αυτά στοιχεία να βρίσκονται σε συμφωνία και συμμετρία. Οι πρόσωπο με πρόσωπο καταστάσεις παρέχουν το γενικό πλαίσιο, οι στόχοι προσδιορίζουν το επιθυμητό τέλος και οι συμπεριφορές είναι τα μέσα επίτευξης των στόχων³³.

Η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στη συμπεριφορά γιατί είναι το μόνο μέρος το οποίο τα άλλα άτομα μπορούν να παρατηρήσουν. Η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζει: 1) τις αντιλήψεις των άλλων ατόμων για αυτό, 2) τις αντιδράσεις των άλλων ατόμων σε

³¹ **Chruden Herbert, Sherman Arthur**, “*Readings in Personnel Management*”, South-Western Publishing, 1972, σελ. 277

³² **Stewart Dorothy**, “*Handbook of Management Skills*”, Gower, 1994, σελ. 152

³³ **Stewart Dorothy**, ό.π., σελ. 153

αυτό³⁴. Όσον αφορά τα άλλα άτομα ο καθένας είναι η συμπεριφορά του για αυτά, γιατί οι άλλοι δεν μπορούν να παρατηρήσουν τις σκέψεις, τα κίνητρα και τα αισθήματά του.

Υπάρχουν ορισμένες βασικές ικανότητες που βοηθούν τον ηγέτη να καταλάβει τους άλλους και να επιλέξει το κατάλληλο στιλ ηγεσίας ανεξάρτητα από τις καταστάσεις που επικρατούν. Οι βασικές αυτές ικανότητες είναι οι εξής: 1) Ανάλυση της κατάστασης, 2) Καθορισμός ενός ρεαλιστικού στόχου, 3) Επιλογή κατάλληλων τρόπων συμπεριφοράς, 4) Έλεγχος της δικής του συμπεριφοράς, 5) Καθορισμός της συμπεριφοράς των άλλων, 6) Παρακολούθηση της δικής του συμπεριφοράς και της συμπεριφοράς των άλλων³⁵. Οι τρεις πρώτες ικανότητες είναι απαραίτητες για τη σκέψη και οι τρεις επόμενες είναι απαραίτητες για τη δράση. Αυτό που είναι σημαντικό είναι ο συνδυασμός όλων των ικανοτήτων, γιατί η σκέψη δεν έχει αποτελέσματα, αν δεν υπάρχει δράση και η δράση δεν γίνεται χωρίς σκέψη.

Στη συνέχεια, γίνεται μια ανάλυση της καθεμιάς από τις έξι αυτές βασικές ικανότητες του ηγέτη που τον βοηθούν να αποφασίσει ποιο στιλ ηγεσίας πρέπει να χρησιμοποιεί κάθε φορά.

1) Ανάλυση της κατάστασης: Η ανάλυση της κατάστασης βοηθάει τον ηγέτη να ανακαλύψει τις συνθήκες που πρέπει να λάβει υπόψη του όταν θέτει έναν ρεαλιστικό στόχο. Η ανάλυση της κατάστασης μπορεί να γίνει με την απάντηση σε έξι ερωτήματα. Τα ερωτήματα αυτά είναι: 1) Είναι το έργο/πρόβλημα/θέμα που πρόκειται να συζητηθεί περίπλοκο ή συνηθισμένο; 2) Ποιος έχει το know-how, ο ηγέτης ή τα άλλα άτομα που συμμετέχουν στην πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση; 3) Υπάρχει περιορισμός χρόνου ή υπάρχει άπλετος χρόνος για να συζητηθούν όλα τα θέματα πριν να ληφθεί η απόφαση; 4) Η δέσμευση του καθένα είναι απαραίτητη ή απλά επιθυμητή; 5) Το ρίσκο ενός λάθους είναι πολύ υψηλό ή είναι μέσα σε αποδεκτά όρια; 6) Πόσοι άνθρωποι θα είναι παρόντες στην πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση; Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά δίνουν αρκετά στοιχεία για τη μετάβαση στην επόμενη ικανότητα.

2) Καθορισμός ενός ρεαλιστικού στόχου: Ο στόχος παρέχει στον ηγέτη ένα μέσο με το οποίο μπορεί να επιλέξει πόσο καλά να συμπεριφερθεί. Ο στόχος είναι μια πρόβλεψη για το τι θέλει ο ηγέτης να πετύχει στο μέλλον και μπορεί να είναι μακροπρόθεσμος ή βραχυπρόθεσμος. Ένας άμεσος στόχος προβλέπει τι θέλει να πετύχει το άτομο στο τέλος της αλληλεπίδρασης. Η διαδικασία καθορισμού ενός άμεσου στόχου περιλαμβάνει τον καθορισμό ενός τελικού αποτελέσματος και την κατάληξη σε ορισμένους ενδεικτικούς παράγοντες επιτυχίας. Ο καθορισμός του τελικού αποτελέσματος γίνεται με την απάντηση στο ερώτημα «τι θέλω να πετύχω μέχρι το τέλος της αλληλεπίδρασης» και η κατάληξη σε ενδεικτικούς παράγοντες επιτυχίας γίνεται με την απάντηση στο ερώτημα «πώς θα ξέρω ότι έχω επιτύχει το τελικό μου αποτέλεσμα»;

3) Επιλογή κατάλληλων τρόπων συμπεριφοράς: Για να επιλέξει ο ηγέτης την κατάλληλη συμπεριφορά μπορεί να περιορίσει τις επιλογές του, ώστε το μεγάλο πλήθος των διαφορετικών συμπεριφορών να μειωθεί. Για να γίνει αυτό ο ηγέτης μπορεί να σκέφτεται τη συμπεριφορά του ως ένα μίγμα λεκτικό (αυτά που λέει) και οπτικό (μη

³⁴ Stewart Dorothy, ό.π., σελ. 153

³⁵ Stewart Dorothy, ό.π., σελ. 155

λεκτικά σήματα, όπως εκφράσεις του προσώπου). Η λεκτική συμπεριφορά περιλαμβάνει εννιά εναλλακτικές συμπεριφορές: 1) Αναζήτηση ιδεών (ερωτήσεις σε άλλα άτομα για τις ιδέες τους), 2) Προτάσεις (διατύπωση ιδεών ως δηλώσεις), 3) Υποβολή ιδεών ως ερωτήσεις στους άλλους, 4) Δημιουργία (ανάπτυξη της ιδέας κάποιου άλλου), 5) Διαφωνία, 6) Υποστήριξη, 7) Δήλωση των δυσκολιών, 8) Αναζήτηση πληροφοριών, 9) Εξήγηση/πληροφόρηση. Όταν ο ηγέτης πρόκειται να επιλέξει την πιο κατάλληλη συμπεριφορά, πρέπει να σκέφτεται ότι οι παραπάνω συμπεριφορές του προσφέρουν μια σειρά εναλλακτικών με τον ακόλουθο τρόπο: Σε μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία το άτομο μπορεί να είναι συμμετοχικό και υποστηρικτικό απέναντι στους άλλους. Στην περίπτωση αυτή αναζητάει ιδέες, δημιουργεί και αναπτύσσει τις ιδέες των άλλων, υποστηρίζει και αναζητάει την πληροφόρηση. Επίσης, το άτομο μπορεί να είναι διευθυντικό απέναντι στους άλλους. Στην περίπτωση αυτή, υποβάλλει τις ιδέες του, διαφωνεί, παρουσιάζει δυσκολίες στην εφαρμογή των ιδεών των άλλων και δίνει εξηγήσεις και πληροφορίες. Η οπτική ή μη λεκτική συμπεριφορά καλύπτει ένα ευρύ πεδίο που περιλαμβάνει τις εκφράσεις του προσώπου, τα μάτια, τις κινήσεις των χεριών, τις φιογούρες με τα χέρια και τους ώμους, τις κινήσεις των ποδιών, τη στάση του σώματος, το ντύσιμο, τη φυσική και γενική εμφάνιση του ατόμου. Είναι γενικά αποδεκτό ότι η μη λεκτική συμπεριφορά παίζει σπουδαίο ρόλο στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, γιατί τα άτομα διαμορφώνουν τη γνώμη τους για κάποιον από τις εντυπώσεις τους που βασίζονται στη μη λεκτική συμπεριφορά των άλλων, όταν τους βλέπουν για πρώτη φορά.

4) Έλεγχος της δικής του συμπεριφοράς: Όταν ο ηγέτης ελέγχει τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει πράγματα που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί ο στόχος. Ο ηγέτης που ελέγχει τη συμπεριφορά του αποφεύγει να κάνει πράγματα που θα εμποδίσουν την επίτευξη του στόχου του.

5) Καθορισμός της συμπεριφοράς των άλλων: Όταν ο ηγέτης κάνει πράγματα για να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος, επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων. Δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ο ηγέτης επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι συμπεριφέρονται στις πρόσωπο με πρόσωπο καταστάσεις. Η αναζήτηση ιδεών είναι μια δυναμική συμπεριφορά και είναι χρήσιμη όταν ο ηγέτης θέλει να «αντλήσει» ιδέες από τους άλλους. Η διατύπωση ιδεών ως δηλώσεις δημιουργεί δυσκολίες και για το λόγο αυτό είναι προτιμότερη η διατύπωση ιδεών με τη μορφή ερωτήσεων στους άλλους, με την οποία μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία από τους άλλους. Η δημιουργία και η ανάπτυξη των ιδεών των άλλων είναι σπάνια συμπεριφορά. Η διαφωνία δημιουργεί προβλήματα, αφού οδηγεί σε περισσότερες διαφωνίες. Η συμφωνία με κάτι που είπε κάποιος είναι ένας δυναμικός τρόπος για την ενθάρρυνση του να πει περισσότερα και να προκύψουν νέες ιδέες και πληροφορίες. Η σημείωση των δυσκολιών είναι μια συνηθισμένη συμπεριφορά αλλά είναι πολύ επικίνδυνη για το πώς τα άτομα θα την εκλάβουν. Η αναζήτηση πληροφοριών είναι μια χρήσιμη συμπεριφορά, όταν το άτομο προσπαθεί να αποκτήσει πληροφορίες από κάποιον άλλο. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι οι συμπεριφορές που χρησιμοποιεί ο ηγέτης επιδρούν στις συμπεριφορές των άλλων ατόμων.

6) Παρακολούθηση της δικής του συμπεριφοράς και της συμπεριφοράς των άλλων: Όταν ο ηγέτης παρακολουθεί τη δική του συμπεριφορά και τη συμπεριφορά των άλλων

προσπαθεί να βρει ποιοι από τους συμμετέχοντες σε μια συνεδρίαση προτείνουν και υποβάλλουν διευκρινιστικά ερωτήματα και ποιοι διαφωνούν.

3.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του στιλ ηγεσίας και καθορίζουν το στιλ ηγεσίας που είναι το πιο κατάλληλο σε κάθε περίπτωση. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

1) Η φύση του προβλήματος: Η φύση του προβλήματος που αντιμετωπίζει η ομάδα αποτελεί έναν παράγοντα που καθορίζει ποιο στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο. Μερικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα είναι περίπλοκα και τα μέλη δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και την εμπειρία για την επίλυσή τους. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι επειδή τα προβλήματα είναι περίπλοκα δεν πρέπει να τίθενται στην ομάδα και να συζητούνται. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τις ικανότητες των μελών της ομάδας και να μπορεί να κρίνει πότε η συζήτηση θα είναι εποικοδομητική.

2) Η ταχύτητα με την οποία πρέπει να ληφθεί μια απόφαση: Η ταχύτητα με την οποία πρέπει να ληφθεί μια απόφαση είναι ένας άλλος παράγοντας που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην επιλογή του στιλ ηγεσίας. Ένα μεμονωμένο άτομο μπορεί να πάρει μια απόφαση σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα από μια ομάδα. Όταν η απόφαση πρέπει να ληφθεί γρήγορα ή όταν το πρόβλημα είναι περίπλοκο, το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στιλ ηγεσίας μπορεί να σημαίνει άσκοπη σπατάλη του πολύτιμου χρόνου. Υπάρχουν όμως και ορισμένες αποφάσεις που είναι τόσο απλές και συνηθισμένες που η συζήτησή τους κάθε φορά μπορεί να σημαίνει σπατάλη του χρόνου και της προσπάθειας της ομάδας.

3) Ο τύπος της δραστηριότητας στην οποία συμμετέχει η ομάδα: Όταν η φύση του έργου απαιτεί το κάθε μέλος να εργάζεται ανεξάρτητα, είναι πιο δύσκολο για τον ηγέτη να ασκεί στενό προσωπικό έλεγχο στη δραστηριότητα του κάθε μέλους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση του κεφαλαίου αυτού γίνεται φανερό ότι ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του διαφορετικά στιλ ηγεσίας, τα οποία χρησιμοποιεί για να επηρεάσει τους υφισταμένους του και για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Τα στιλ ηγεσίας που έχει στη διάθεσή του ο ηγέτης μπορούν να προέρχονται από διάφορες πηγές. Κάποιες από τις πηγές αυτές μπορεί να είναι μια θεωρία, η αποδοχή της παράδοσης, το έργο του ηγέτη, η συστηματική παρατήρηση και η έρευνα των τύπων των ατόμων στις ομάδες της διοίκησης.

Ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του έναν μεγάλο αριθμό εναλλακτικών στιλ ηγεσίας και πρέπει να επιλέξει αυτό που είναι πιο αποτελεσματικό.

Από την ανάπτυξη της θεωρίας των Tannenbaum και Schmidt γίνεται φανερό ότι η αποτελεσματικότητα των διάφορων στιλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών δυνάμεων (των δυνάμεων του ηγέτη, των δυνάμεων των υφισταμένων και των δυνάμεων της κατάστασης).

Στο κεφάλαιο που αναλύθηκε διαπιστώθηκε ότι ο ηγέτης αντιμετωπίζει προβλήματα, όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου στιλ ηγεσίας και ότι υπάρχουν ορισμένες βασικές ικανότητες που βοηθούν τον ηγέτη να καταλάβει τους άλλους και να επιλέξει το κατάλληλο στιλ ηγεσίας.

Η φύση του προβλήματος που αντιμετωπίζει η ομάδα, η ταχύτητα με την οποία πρέπει να ληφθεί μια απόφαση και ο τύπος της δραστηριότητας στην οποία συμμετέχει η ομάδα αποτελούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή του στιλ ηγεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Mullins Laurie**, *“Management and organizational behavior”*, Prentice Hall, 1991
2. **Χυτήρης Λ.**, *“Οργανωσιακή συμπεριφορά”*, Interbooks, 1996
3. **Boyatzis Richard**, *“The Competent Manager, A model, for effective performance”*, Wiley, 1982
4. **Hersey Paul, Blanchard Ken**, *“Management of Organizational Behavior”*, Prentice-Hall, 1988
5. **Chruden Herbert, Sherman Arthur**, *“Readings in Personnel Management”*, South-Western Publishing, 1972
6. **Stewart Dorothy**, *“Handbook of Management Skills”*, Gower, 1994

**ΜΕΡΟΣ Β:
ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ
ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Στο Β΄ μέρος της εργασίας γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των στιλ ηγεσίας. Από την ανάλυση των θεωριών ηγεσίας που πραγματοποιήθηκε στο κεφάλαιο 2 γίνεται φανερό ότι από τις θεωρίες ηγεσίας προκύπτουν τα στιλ ηγεσίας. Έτσι, από τις θεωρίες που είναι σχετικές με τον χαρακτήρα του ηγέτη και οι οποίες εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο κάποιος μπορεί να γίνει ηγέτης προκύπτουν τα χαρακτηριστικά του κάθε στιλ ηγεσίας. Από την ανάλυση των θεωριών που είναι σχετικές με τη συμπεριφορά του ηγέτη και οι οποίες προσδιορίζουν τους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχή απόδοση του έργου και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, προκύπτουν τα αποτελέσματα που επιφέρει το κάθε στιλ ηγεσίας. Επιπλέον, από τις θεωρίες κατάστασης του ηγέτη που εξετάζουν τη σημασία που έχουν οι διάφορες καταστάσεις προκύπτουν οι καταστάσεις στις οποίες ένα στιλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΟΡΑΜΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα. Ειδικότερα στην αρχή του κεφαλαίου γίνεται μια περιγραφή της ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα και αναλύονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη οραματιστή. Στη συνέχεια, αναλύονται τα αποτελέσματα που επιφέρει η χρησιμοποίηση της ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα στον οργανισμό. Τέλος, περιγράφονται οι περιπτώσεις στις οποίες η ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα είναι κατάλληλη να χρησιμοποιείται.

4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης διατυπώνει ένα σκοπό αληθινό για τον ίδιο, τον οποίο εναρμονίζει με τις κοινές αξίες της ομάδας του. Επειδή ο ηγέτης πιστεύει στο όραμά του έχει τη δυνατότητα να κινητοποιεί τους εργαζόμενους προς αυτό με σταθερότητα και να τους κάνει να καταβάλλουν προσπάθεια για την υλοποίηση του κοινού ονείρου. Στην περίπτωση αυτή όλα τα άτομα στην επιχείρηση προσπαθούν για την επίτευξη του κοινού οράματος και των κοινών στόχων.

Για να κατορθώσει ο ηγέτης να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους προς την υλοποίηση του κοινού ονείρου αρχικά μιλάει με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και προσπαθεί να καταλάβει πώς βλέπει τη δουλειά, για ποιο κομμάτι της αισθάνεται ικανοποιημένος και για ποιο δυσαρεστημένος και να καταλάβει τους φόβους και τις ανησυχίες του. Έτσι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι που έχουν τη δυνατότητα να μιλήσουν για τη δουλειά τους και πιστεύουν ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους και για τον

τρόπο με τον οποίο βλέπουν την εργασία τους, αφού τους δίνει την ευκαιρία να μιλήσουν για τη δουλειά τους και για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν.

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης ενδιαφέρεται και ρωτάει συνεχώς τους εργαζόμενους αν ζουν την αποστολή τους και αν πιστεύουν ότι η συμβολή τους είναι σημαντική στον οργανισμό. Δηλαδή, σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι ο ίδιος ενδιαφέρεται για την εκπλήρωση των δικών τους στόχων και ότι οι ίδιοι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το όραμα της επιχείρησης συμβαδίζει και είναι σύμφωνο με τους δικούς τους στόχους, τις στάσεις, τις αξίες και την κουλτούρα τους, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την εκπλήρωση του οράματος και αυξάνεται η αποδοτικότητά τους. Ακόμη, ο ηγέτης τους προτρέπει να παρατηρήσουν ότι με τη δουλειά τους βοηθούν σημαντικά την επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους της. Αυτό βοηθάει τους εργαζόμενους να καταλάβουν ποιες πρακτικές διαχείρισης δυσχεραίνουν το έργο τους και τι πρέπει να αλλάξει.

Ο ηγέτης οραματιστής κάνει σαφή στους εργαζόμενους τον προσανατολισμό της ομάδας και τους στόχους του οργανισμού, ώστε οι ίδιοι να γνωρίζουν τι πρέπει να πετύχουν. Δηλαδή σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης αποφασίζει το όραμα και εμπνέει τους εργαζόμενους να βρουν τους τρόπους με τους οποίους θα καταφέρουν να εφαρμόσουν το όραμα και να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης είναι αρκετά κατευθυντικός, αφού αποφασίζει το όραμα και τους στόχους, αλλά ταυτόχρονα ενημερώνει τους εργαζόμενους και τους δίνει τη δυνατότητα να αυτοσχεδιάσουν, να καινοτομήσουν και να ρισκάρουν, ώστε να πετύχουν το όραμα αυτό.

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης γνωρίζει πολύ καλά τη δουλειά του και καταλαβαίνει πως το κάθε κομμάτι της δουλειάς το οποίο ταιριάζει με τα υπόλοιπα δίνει στους εργαζόμενους την απαιτούμενη διαύγεια.

Ο ηγέτης οραματιστής καταλαβαίνει τι αναμένεται από τον ίδιο και καταβάλλει και ο ίδιος μεγάλη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την υλοποίηση του κοινού ονείρου.

Ο ηγέτης οραματιστής βοηθάει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν ότι η δουλειά τους ταιριάζει με το ευρύτερο πλαίσιο και τους κάνει κατανοητό το λόγο για τον οποίο η δουλειά τους είναι σημαντική για τον οργανισμό.

4.2 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το στιλ ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα επιφέρει κυρίως θετικά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται, «ανεβάζει» δυναμικά τη συναισθηματική ατμόσφαιρα και μεταμορφώνει τον οργανισμό σε όλα σχεδόν τα επίπεδά του³⁶.

Επειδή ο ηγέτης σε αυτό το στιλ ηγεσίας δίνει στους εργαζόμενους την ευκαρία να μιλήσουν για τις ελπίδες, τους φόβους και τα όνειρά τους, οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και προσπαθούν περισσότερο για την υλοποίηση του κοινού ονείρου, με αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης ζητάει από τους εργαζόμενους να σκεφτούν οι ίδιοι τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να βελτιώσουν την εργασία τους και να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης ενδυναμώνει στους εργαζόμενους την αίσθηση της πρωτοβουλίας και την πεποίθηση ότι οι απαντήσεις στα διάφορα ερωτήματα που έχουν βρίσκονται μέσα τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις ικανότητες που έχουν, να καινοτομήσουν, να ρισκάρουν και να αναπτυχθούν προσωπικά.

Επειδή στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης δημιουργεί στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι όλοι δουλεύουν για τον κοινό σκοπό δημιουργείται ομαδική δέσμευση των εργαζόμενων. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν μια ομάδα και ότι όλοι επιδιώκουν κοινούς στόχους και για το λόγο αυτό αισθάνονται υπερήφανοι που ανήκουν στο συγκεκριμένο οργανισμό και προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων.

Ο ηγέτης με όραμα κάνει τον κάθε εργαζόμενο να αισθάνεται μοναδικός, ότι ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους και ότι αυτό που κάνει είναι σημαντικό για την επιχείρηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μεγιστοποιείται η γενική εσωτερική προσπάθεια για τους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης υπενθυμίζει συστηματικά στους υπαλλήλους του τον ευρύτερο σκοπό της εργασίας τους και τους βοηθάει να ξεπεράσουν τη συχνά κουραστική ρουτίνα της καθημερινότητας. Οι εργαζόμενοι κατανοούν τους κοινούς στόχους σαν να είναι συνυφασμένοι με τα δικά τους συμφέροντα και το αποτέλεσμα είναι εμπνευσμένη εργασία³⁷.

³⁶ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 80

³⁷ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 81

4.3 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το στιλ ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα είναι δυνατό να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

Όταν ο ηγέτης πρέπει να συνεργαστεί με μια ομάδα εμπειρογνομόνων ή όταν οι συνάδελφοί του είναι πολύ πιο έμπειροι από τον ίδιο, το όραμα του ηγέτη μπορεί να θεωρηθεί πομπώδες ή αταίριαστο με τις ανάγκες της στιγμής. Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα οι άλλοι να μην έχουν διάθεση να ακολουθήσουν το όραμα του ηγέτη.

Σε περίπτωση που ο ηγέτης αντί για οραματιστής είναι αυταρχικός και καταπιεστικός και θέλει να επιβάλλει το όραμά του στην ομάδα, το πνεύμα ισότητας στην ομάδα υπονομεύεται και μειώνεται το ηθικό των εργαζομένων. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να χάνουν την πίστη τους στον εαυτό τους και να μην προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

4.4 ΠΟΤΕ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ

Υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις στις οποίες το στιλ ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα είναι κατάλληλη να χρησιμοποιείται και μπορεί να φέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Αυτό το στιλ ηγεσίας αποδίδει άριστα αποτελέσματα σε πολλές περιπτώσεις.

Η ηγεσία βασισμένη στο όραμα είναι κατάλληλη να χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών ή όταν υπάρχει ανάγκη για ένα νέο όραμα. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το στιλ ηγεσίας για να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και για την υλοποίηση του οράματος. Δεν είναι τυχαίο ότι αυτό το στιλ ηγεσίας μοιάζει να προκύπτει με φυσικό τρόπο στους «μεταμορφωτές», τους ηγέτες που επιδιώκουν τη ριζική αλλαγή ενός οργανισμού³⁸.

Η ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα είναι κατάλληλη να χρησιμοποιείται όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται σαφή κατεύθυνση για την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης κάνει γνωστό στους εργαζόμενους το όραμα της επιχείρησης και τους υποκινεί για την επίτευξή του.

³⁸ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π. σελ. 82

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του στιλ ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα είναι φανερό ότι σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζόμενους να προσπαθήσουν για την υλοποίηση του κοινού ονείρου και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η χρησιμοποίηση της ηγεσίας βασισμένης στο όραμα επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως τη δημιουργία συναισθηματικής ατμόσφαιρας, την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και την ομαδική δέσμευσή τους στον οργανισμό.

Η χρησιμοποίηση της ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα είναι δυνατό να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να συμβεί αν το όραμα του ηγέτη θεωρηθεί πομπώδες και οι άλλοι δεν έχουν τη διάθεση να το ακολουθήσουν. Επίσης στην περίπτωση που ο ηγέτης προσπαθεί να επιβάλλει το όραμά του στην ομάδα, δεν υπάρχει ισότητα στην ομάδα και μειώνεται το ηθικό των εργαζομένων.

Το στιλ ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών ή όταν υπάρχει η ανάγκη για ένα νέο όραμα. Επίσης, είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται να δοθούν στους εργαζόμενους σαφείς κατευθύνσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί μια ανάλυση του υποστηρικτικού στιλ ηγεσίας. Αρχικά, γίνεται μια περιγραφή του υποστηρικτικού στιλ ηγεσίας και των χαρακτηριστικών του υποστηρικτικού ηγέτη. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, παρουσιάζονται οι ικανότητες που απαιτούνται να έχει ο ηγέτης, ώστε να παρακινεί και να εμπνέει τους υφισταμένους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και κατά συνέπεια στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων. Επιπλέον, αναλύονται τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρει η χρησιμοποίηση του υποστηρικτικού στιλ ηγεσίας στον οργανισμό. Τέλος, περιγράφονται οι περιπτώσεις στις οποίες το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, ώστε να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

5.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας (supportive style of leadership) ο ηγέτης συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού. Δηλαδή, ο ηγέτης δημιουργεί ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που υποστηρίζει την προσπάθεια των ατόμων για την εκπλήρωση των προσωπικών τους αναγκών.

Ο Likert περιγράφει το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας ως εξής: «Η ηγεσία και οι άλλες διαδικασίες του οργανισμού πρέπει να είναι τέτοιες, ώστε να βεβαιώνουν με τη μεγαλύτερη πιθανότητα ότι όλες οι αλληλεπιδράσεις σε όλες τις σχέσεις μέσα στον οργανισμό, κάθε μέλος, όσον αφορά τις αξίες, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες θα εξετάζει την εμπειρία ως υποστηρικτική και ως κάποια που δημιουργεί και διατηρεί την αίσθηση της προσωπικής του αξίας και σημασίας». Η ανάλυση αυτού του ορισμού δίνει έμφαση στα ακόλουθα σημεία: 1) Την υπευθυνότητα του ηγέτη να παρέχει το κατάλληλο στιλ ηγεσίας και να επηρεάζει τις επιχειρησιακές διαδικασίες έτσι ώστε 2) οι αλληλεπιδράσεις και οι οργανωσιακές σχέσεις 3) θα εκλαμβάνονται από το κάθε μέλος της επιχείρησης 4) ως υποστηρικτικές για τις δικές του ψυχολογικές ανάγκες³⁹.

Στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης βοηθάει τους εργαζόμενους να βρουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να συνδέσουν τις προσωπικές και

³⁹ **Chruden Herbert, Sherman Arthur**, “*Readings in Personnel Management*”, South-Western Publishing, 1972, σελ. 294

επαγγελματικές φιλοδοξίες τους με τους στόχους του οργανισμού. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υφισταμένους να κάνουν συγκεκριμένους τους μακροπρόθεσμους στόχους τους και να καθορίσουν το πρόγραμμα επίτευξής τους. Επιπλέον, αποσαφηνίζει τη δική του ευθύνη ως ηγέτη και το ρόλο του κάθε υπαλλήλου. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να γοητεύονται από τις πλευρές της δουλειάς τους που τους αρέσουν περισσότερο και συγκεκριμένα από εκείνες που συνδέονται με τα όνειρα, την ταυτότητα και τις φιλοδοξίες τους. Έτσι, στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης βασίζεται στον άνθρωπο και προσπαθεί να συνδέσει την καθημερινή εργασία των ατόμων με τους μακροπρόθεσμους στόχους που έχουν θέσει. Ταυτόχρονα, καλλιεργεί και διατηρεί την υψηλή κινητοποίηση των εργαζομένων, αφού αυτοί προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, επειδή κατανοούν ότι μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού είναι δυνατό να επιτευχθούν και οι δικοί τους στόχοι και φιλοδοξίες.

Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις ανταμοιβές για να υποκινήσει θετικά τους υφισταμένους, ώστε να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων. Ο ηγέτης γνωρίζει ότι τα άτομα ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στα θετικά κίνητρα, ιδιαίτερα στις ψυχολογικές ανταμοιβές, όπως στην αναγνώριση και την υπευθυνότητα.

Στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμμετέχουν στην εκπλήρωση των κοινών στόχων.

Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας μπορεί να ανεχθεί κάποιες αποτυχίες της στιγμής, κατανοώντας ότι ο υπάλληλός του δεν έχει ενστερνιστεί το συγκεκριμένο όνειρο.

5.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, η οποία θα οδηγήσει και στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων. Αφού ο ηγέτης αποφασίσει ποιοι πόροι θα χρησιμοποιηθούν (ανθρώπινοι, οικονομικοί, τεχνικοί ή φυσικοί), στη συνέχεια πρέπει να αποφασίσει πώς θα οργανώσει τους πόρους αυτούς για να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους. Η επικοινωνία των στόχων και των σχεδίων στο προσωπικό έχει σημασία για την παρακίνησή τους και τη συμμετοχή τους.

Ο ηγέτης που παρακινεί και εμπνέει τους υφισταμένους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και κατά συνέπεια στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων έχει ορισμένες ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές είναι: 1) αυτοπεποίθηση, 2) χρήση προφορικών παρουσιάσεων, 3) λογική σκέψη, 4) αναγνώριση των ιδεών⁴⁰.

⁴⁰ **Boyatzis Richard**, *“The Competent Manager, A model, for effective performance”*, Wiley, 1982, σελ. 100

1) Αυτοπεποίθηση: Η αυτοπεποίθηση είναι η ικανότητα που συνδέεται με την αποφασιστικότητα και το παρουσιαστικό του ατόμου. Το άτομο που έχει αυτοπεποίθηση αισθάνεται ότι ξέρει τι κάνει κάθε φορά και ό,τι κάνει το κάνει καλά. Το άτομο που έχει αυτοπεποίθηση έχει υψηλή αυτοεκτίμηση. Ο ηγέτης που έχει αυτοπεποίθηση μπορεί να αναγνωρίζει τα θετικά και τα αρνητικά μιας συγκεκριμένης απόφασης. Όσον αφορά τη συμπεριφορά του, ο ηγέτης είναι δυναμικός, αδίστακτος, εντυπωσιάζει με αυτά που λέει ή κάνει και πιστεύει στην επιτυχία του.

2) Χρήση προφορικών παρουσιάσεων: Η χρήση προφορικών παρουσιάσεων είναι η ικανότητα του ατόμου που του επιτρέπει να κάνει αποτελεσματικές παρουσιάσεις, είτε οι παρουσιάσεις αυτές απευθύνονται σε ένα άτομο, είτε σε ένα κοινό με πολλά άτομα. Ο ηγέτης που έχει αυτή την ικανότητα μπορεί να χρησιμοποιεί συμβολικές, λεκτικές ή μη λεκτικές συμπεριφορές για να ερμηνεύσει το περιεχόμενο του μηνύματος και να επιβεβαιώσει ότι η παρουσίαση είναι ακριβής και πειστική. Όταν είναι δυνατό απευθύνει ερωτήσεις στα άτομα για να επιβεβαιώσει ότι έχουν καταλάβει αυτό που τους είπε.

3) Λογική σκέψη: Η λογική σκέψη αντιπροσωπεύει μια διαδικασία σκέψης στην οποία το άτομο τοποθετεί τα γεγονότα με αιτιώδη συνάφεια σε μια σειρά. Όταν ο ηγέτης έχει αυτή την ικανότητα, μπορεί και οργανώνει τις σκέψεις και τις δραστηριότητες σε μια λογική σειρά.

4) Αναγνώριση των ιδεών: Η αναγνώριση των ιδεών είναι μια διαδικασία σκέψης με την οποία το άτομο αναγνωρίζει πρότυπα από ένα πλήθος πληροφοριών. Ο ηγέτης που έχει αυτή την ικανότητα είναι δημιουργικός και καινοτόμος.

5.3 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν ο ηγέτης εφαρμόζει το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι στην ολοκλήρωση του έργου και των καθηκόντων. Παρά το γεγονός αυτό, το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας, όποτε χρησιμοποιείται επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα, ανεξάρτητα από τα άλλα στιλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο ηγέτης. Αυτό γίνεται γιατί το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας κάνει τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται συναισθηματικά στους στόχους του οργανισμού, γιατί κατανοούν ότι η επίτευξή τους θα οδηγήσει στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων.

Στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης κάνει προσωπικές συζητήσεις με τους εργαζόμενους και προσπαθεί να τους γνωρίσει καλύτερα, να κατανοήσει τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες τους. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται στην επιχείρηση ένα κλίμα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης. Έτσι, ο ηγέτης μεταδίδει το ενδιαφέρον του για τους ανθρώπους και τους δείχνει ότι δεν τους αντιμετωπίζει σαν μηχανές που κάνουν τη δουλειά τους, αλλά σαν άτομα με ξεχωριστή προσωπικότητα και προσωπικές φιλοδοξίες.

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας καθιερώνει έναν διαρκή αμοιβαίο διάλογο, ο οποίος επιτρέπει στους εργαζόμενους να δέχονται πιο εύκολα την ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους και να τη θεωρούν ως μια ευκαιρία για βελτίωση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν το έργο που επιτελούν σαν να ταυτίζεται και με τις δικές τους προσδοκίες και όχι μόνο με τις προσδοκίες και τα συμφέροντα του ηγέτη.

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας διευκολύνει τον καταμερισμό ευθυνών και δίνει στους εργαζόμενους αποστολές που τους αφυπνίζουν το ενδιαφέρον για τη δουλειά και δεν την αντιμετωπίζουν ως ένα ανιαρό καθήκον που πρέπει απλώς να γίνει.

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας έχει ιδιαίτερα θετική επίδραση στη διάθεση των ανθρώπων και όταν εφαρμόζεται σωστά δεν ενισχύει μόνο τις ικανότητες των εργαζομένων, αλλά και την αυτοπεποίθησή τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με μεγαλύτερη αυτονομία και αποτελεσματικότητα.

Όπως είπε ο Πάτρικ Ο' Μπράιαν, πρόεδρος της Johnson Outdoors «Στην εποχή μας το πιο σημαντικό είναι να γνωρίζεις όλους τους ανθρώπους σου, έναν προς έναν. Αν καταφέρεις να έχεις μιας ώρας προσωπικής συζήτησης με κάποιον στο ξεκίνημα, μετά από έξι μήνες, κάποια Παρασκευή στις τέσσερις η ώρα, θα πανηγυρίζετε μαζί μια μεγάλη επιτυχία σας»⁴¹.

5.4 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Όταν το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας δεν εφαρμόζεται σωστά καταλήγει να μοιάζει περισσότερο με «απλή διαχείριση» και ατομική επιθεώρηση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπονομεύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, να χάνεται το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά και να μειώνεται η απόδοσή τους. Σε έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι πολλά στελέχη δεν έχουν εξοικειωθεί, ή απλώς δεν τους αρέσει αυτό το στιλ ηγεσίας, ειδικά όταν χρειάζεται να προσφέρουν συνεχή ανατροφοδότηση που ενισχύει τα κίνητρα, αντί για το φόβο ή την απάθεια με την οποία αντιμετωπίζουν τώρα τα πράγματα⁴².

Ο ηγέτης που είναι επικεντρωμένος αποκλειστικά στην υψηλή απόδοση, συχνά νομίζει ότι ενεργεί ως υποστηρικτής, ενώ στην πραγματικότητα ασχολείται απλώς με τη διαχείριση ή με το να λέει στους εργαζόμενους πώς να κάνουν τη δουλειά τους. Όταν ο ηγέτης το κάνει αυτό, εστιάζει κυρίως σε βραχυπρόθεσμους στόχους. Η προσήλωσή του σε έναν στόχο δεν του επιτρέπει να ανακαλύψει τις φιλοδοξίες των υφισταμένων και να τους βοηθήσει να τις πραγματοποιήσουν. Έτσι, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους βλέπει μόνο σαν εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιεί για να τελειώσει τη δουλειά του. Το γεγονός αυτό αντί να τους κινητοποιεί για την επίτευξη των στόχων, τους κάνει να αισθάνονται υποβαθμισμένοι και υποτιμημένοι.

⁴¹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, «Ο νέος ηγέτης», Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 83

⁴² Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 84

5.5 ΠΟΤΕ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι τους ζητήσει ο ηγέτης, αλλά δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή ενθουσιασμό. Στην περίπτωση αυτή είναι απαραίτητο ο ηγέτης να υποστηρίζει τις προσπάθειές τους και να τους ενθαρρύνει. Ο ηγέτης μπορεί να το πετύχει αυτό μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας και των τεχνικών ακρόασης.

Ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας, όταν οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με την ανάπτυξη μακροχρόνιων ικανοτήτων.

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας αποδίδει θετικά αποτελέσματα, όταν οι εργαζόμενοι δείχνουν πρωτοβουλία και προσπαθούν να πραγματοποιήσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και να εξελιχθούν επαγγελματικά.

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό, όταν οι εργαζόμενοι έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα και δεν χρειάζονται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση και ανατροφοδότηση. Επίσης, επιφέρει θετικά αποτελέσματα όταν ο ηγέτης έχει την πείρα και την ευαισθησία να βοηθήσει τους εργαζόμενους σε προσωπικό επίπεδο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του υποστηρικτικού στιλ ηγεσίας είναι φανερό ότι σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης συνδέει τις προσωπικές φιλοδοξίες των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού.

Οι ικανότητες που απαιτούνται να έχει ο ηγέτης, ώστε να παρακινεί τους υφισταμένους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και κατά συνέπεια στην επίτευξη των προσωπικών τους στόχων είναι η αυτοπεποίθηση, η χρήση προφορικών παρουσιάσεων, η λογική σκέψη και η αναγνώριση των ιδεών.

Η χρησιμοποίηση του υποστηρικτικού στιλ ηγεσίας είναι δυνατό να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στην επιχείρηση, την καθιέρωση ενός διαρκούς αμοιβαίου διαλόγου, τη διευκόλυνση του καταμερισμού ευθυνών και τη δημιουργία θετικής επίδρασης στη διάθεση των ανθρώπων. Όταν όμως αυτό το στιλ ηγεσίας δεν χρησιμοποιείται σωστά, είναι δυνατό να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα, όπως την υπονόμηση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και τη μείωση της απόδοσής τους. Επίσης, είναι δυνατό οι εργαζόμενοι να νομίζουν ότι ο ηγέτης τους χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων, με αποτέλεσμα να αισθάνονται υποβαθμισμένοι και υποτιμημένοι.

Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι τους ζητήσει ο ηγέτης, αλλά δεν έχουν αυτοπεποίθηση ή ενθουσιασμό, όταν χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους και όταν έχουν τα απαιτούμενα κίνητρα και δεν χρειάζονται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. Chruden Herbert, Sherman Arthur**, “*Readings in Personnel Management*”, South-Western Publishing, 1972
- 2. Boyatzis Richard**, “*The Competent Manager, A model, for effective performance*”, Wiley, 1982
- 3. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ - ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί μια ανάλυση της ηγεσίας που είναι βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων - του συνεργατικού στιλ ηγεσίας. Ειδικότερα, στην αρχή του κεφαλαίου γίνεται μια περιγραφή του συνεργατικού στιλ ηγεσίας και αναλύονται τα χαρακτηριστικά του συνεργατικού ηγέτη. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, εξετάζονται οι ικανότητες του ηγέτη που έχουν σχέση με τη συνεργασία των ομάδων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, αναλύονται τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρει η χρησιμοποίηση του συνεργατικού στιλ ηγεσίας στην επιχείρηση. Τέλος, αναφέρονται οι περιπτώσεις στις οποίες το συνεργατικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται.

6.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας (collaborative style of leadership) είναι βασισμένο στη δημιουργία σχέσεων, συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους και δημιουργεί ένα κλίμα ομαδικότητας. Ο προσανατολισμός προς τις σχέσεις είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ έχει προσωπικές σχέσεις εργασίας. Χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψη για τα αισθήματα των υπαλλήλων⁴³. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το συνεργατικό στιλ ηγεσίας είναι ανοιχτός στο μοίρασμα των ιδεών και των συναισθημάτων και προσπαθεί να δημιουργεί ένα κλίμα φιλικό και συναδελφικό στον οργανισμό. Ο συνεργατικός ηγέτης τείνει να εκτιμάει τους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους: δίνει μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων του. Επιδιώκει να τους κρατάει ευχαριστημένους και ευτυχισμένους, δημιουργεί αρμονία και επιτυγχάνει το συντονισμό της ομάδας⁴⁴.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το συνεργατικό στιλ ηγεσίας εξηγεί την κατάσταση που επικρατεί και το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί στα μέλη της ομάδας και ζητάει πληροφορίες και ιδέες από αυτά. Στη συνέχεια, όλοι μαζί συζητούν το πρόβλημα και ο ηγέτης αποφασίζει μαζί με την ομάδα τι πρέπει να γίνει για την αντιμετώπισή του.

⁴³ Κανελλόπουλος Χ., “Μάνατζεμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση”, Αθήνα, 1980, σελ. 188

⁴⁴ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 87

6.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Οι ικανότητες του ηγέτη που έχουν σχέση με τη συνεργασία των ομάδων για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης είναι οι εξής: 1) χρήση της κοινωνικής δύναμης, 2) θετική εκτίμηση, 3) διοίκηση ομαδικών διαδικασιών, 4) ακριβής αυτοεκτίμηση⁴⁵. Ο ηγέτης που έχει αυτές τις ικανότητες έχει θετικές προσδοκίες από τους άλλους, έχει θετική άποψη για τον εαυτό του και συνεργάζεται με τους άλλους για την επίτευξη του έργου. Η χρησιμοποίηση αυτών των ικανοτήτων συνδέεται με τη θεωρία Υ.

1) Χρήση της κοινωνικής δύναμης: Η χρήση της κοινωνικής δύναμης είναι μια ικανότητα με την οποία το άτομο χρησιμοποιεί διάφορες μορφές επηρεασμού για να δημιουργήσει συνεργασίες και ομάδες. Στην περίπτωση αυτή, το άτομο βλέπει τον εαυτό του ως μέλος μιας ομάδας. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί την κοινωνική δύναμη θεωρεί τη σχέση του με τους υφισταμένους σημαντική και προσπαθεί να δημιουργήσει δέσμευση των μελών της ομάδας για να συμπεριφέρονται με την επιθυμητή συμπεριφορά. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης κατορθώνει να επιλύσει τις συγκρούσεις που δημιουργούνται στην ομάδα.

2) Θετική εκτίμηση: Η θετική εκτίμηση είναι η ικανότητα του ατόμου να πιστεύει στους άλλους. Το άτομο που έχει θετική εκτίμηση πιστεύει στον εαυτό του και τις ικανότητές του. Ο ηγέτης που έχει θετική εκτίμηση είναι αισιόδοξος και χρησιμοποιεί λεκτικές και μη λεκτικές ικανότητες που κάνουν τους άλλους να αισθάνονται ότι έχουν αξία. Θεωρεί ότι οι άλλοι έχουν καλές προθέσεις και ότι όταν τους δίνεται η ευκαιρία κάνουν αυτό που πρέπει και αυτό που είναι σωστό.

3) Διοίκηση ομαδικών διαδικασιών: Η διοίκηση ομαδικών διαδικασιών είναι η ικανότητα με την οποία το άτομο παρακινεί τους άλλους να συνεργαστούν και να εργαστούν αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης κάνει γνωστή στην ομάδα την ανάγκη για συνεργασία και δημιουργεί εμπιστοσύνη. Επιπλέον, ο ηγέτης χρησιμοποιεί προσωπική επαφή και φιλικότητα για να δημιουργήσει δέσμευση των ατόμων για ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη του έργου.

4) Ακριβής αυτοεκτίμηση: Η ακριβής αυτοεκτίμηση είναι η ικανότητα του ατόμου να έχει μια ρεαλιστική εικόνα του εαυτού του, να καταλαβαίνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, να ξέρει τα όριά του. Ο ηγέτης που έχει την ικανότητα ακριβούς αυτοεκτίμησης μπορεί να υπολογίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

⁴⁵ **Boyatzis Richard**, “*The Competent Manager, A model, for effective performance*”, Wiley, 1982, σελ. 122

6.3 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αν και η χρησιμότητα του συνεργατικού στιλ ηγεσίας είναι περιορισμένη, όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα αυτό το στιλ ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα.

Επειδή όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το συνεργατικό στιλ ηγεσίας, βλέπει στον εργαζόμενο τον άνθρωπο, του προσφέρει συναισθηματική υποστήριξη όταν περνάει δύσκολες καταστάσεις στην ιδιωτική του ζωή. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται ολοκληρωτική αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και να ενισχύεται το αίσθημα των δεσμών τους με αυτή.

Όταν χρησιμοποιείται το συνεργατικό στιλ ηγεσίας, δημιουργείται κλίμα ομαδικότητας και συναδελφικότητας στον οργανισμό και όλοι επιδιώκουν την επίτευξη κοινών στόχων.

6.4 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Παρά τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τη χρησιμοποίηση του συνεργατικού στιλ ηγεσίας, προκύπτουν και αρνητικά αποτελέσματα και για το λόγο αυτό δεν πρέπει να χρησιμοποιείται κατ' αποκλειστικότητα. Επειδή το συνεργατικό στιλ ηγεσίας εστιάζει κατά κύριο λόγο στον έπαινο των εργαζομένων, είναι δυνατό να παραβλέπει την κακή τους απόδοση. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορεί λανθασμένα να πιστεύουν ότι η επιχείρηση ανέχεται τη μετριότητα και να μην προασπαθούν όσο χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης συνήθως δεν προσφέρει στους εργαζόμενους εποικοδομητικές συμβουλές σχετικά με την απόδοσή τους και τους αφήνει να αντιμετωπίσουν μόνοι τους τις καταστάσεις. Έτσι, οι εργαζόμενοι πολλές φορές δυσκολεύονται να αποφασίσουν, γιατί δεν γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν.

6.5 ΠΟΤΕ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ

Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται για κάθε κατάσταση που απαιτεί συντονισμό και αυτό γιατί δημιουργεί θετικό κλίμα και αρμονία στον οργανισμό. Έτσι, το συνεργατικό στιλ ηγεσίας πρέπει να χρησιμοποιείται όταν ο ηγέτης προσπαθεί να αυξήσει την αρμονία και τη συνέχεια μέσα στην ομάδα, να ανεβάσει το ηθικό των εργαζομένων και να ανοίξει διαύλους επικοινωνίας ή να επαναφέρει τη χαμένη εμπιστοσύνη.

Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όταν χρησιμοποιείται για να γεφυρωθούν οι ρήξεις και οι συγκρούσεις που υπάρχουν στην ομάδα. Επίσης είναι κατάλληλο σε αγγογόνες συνθήκες, κατά τις οποίες απαιτείται κινητοποίηση ή στην περίπτωση που είναι αναγκαία η ενίσχυση των δεσμών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του συνεργατικού στιλ ηγεσίας που έγινε στο κεφάλαιο αυτό είναι φανερό ότι σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης ζητάει πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας και αποφασίζει μαζί με αυτά τι πρέπει να γίνει για την αντιμετώπιση του προβλήματος.

Όσον αφορά τις ικανότητες που έχουν σχέση με τη συνεργασία των ομάδων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, αυτές είναι η χρήση της κοινωνικής δύναμης, η θετική εκτίμηση, η διοίκηση ομαδικών διαδικασιών και η ακριβής αυτοεκτίμηση.

Η χρησιμοποίηση του συνεργατικού στιλ ηγεσίας είναι δυνατό να επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όπως την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και τη δημιουργία κλίματος ομαδικότητας. Είναι όμως δυνατό να επιφέρει και αρνητικά αποτελέσματα, όπως την κακή απόδοση των εργαζομένων και δυσκολία να αποφασίσουν τι πρέπει να κάνουν.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται φανερό ότι το συνεργατικό στιλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό για κάθε κατάσταση που απαιτεί συντονισμό ή σε αγγογόνες συνθήκες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. Κανελλόπουλος Χ.**, “*Μάνατζεμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*”, Αθήνα, 1980
- 2. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002
- 3. Boyatzis Richard**, “*The Competent Manager, A model, for effective performance*”, Wiley, 1982

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:

ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί μια ανάλυση της ηγεσίας που είναι βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση - του δημοκρατικού ή συμμετοχικού στυλ ηγεσίας. Στην αρχή του κεφαλαίου γίνεται μια περιγραφή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας και αναλύονται τα χαρακτηριστικά του δημοκρατικού ηγέτη. Κατόπιν, αναλύονται οι λειτουργίες του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας και οι βασικές αρχές που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή του. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, αναλύονται τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρει η χρησιμοποίηση του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας στον οργανισμό. Τέλος, περιγράφονται οι περιπτώσεις στις οποίες το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, ώστε να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

7.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (democratic or participative style of leadership) είναι μια συμπεριφορά που επηρεάζει τους ανθρώπους με έναν τρόπο που είναι σύμφωνος με τις δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες, όπως ο αυτοκαθορισμός, και η ίση συμμετοχή⁴⁶. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι έχουν την ίδια περίπου ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και αποφάσεις και ο ηγέτης εμπιστεύεται πλήρως τα μέλη της ομάδας, εκτιμά τη συνεισφορά τους και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου συμμετέχουν τα μέλη που αυτές αφορούν. Γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται πλατιά⁴⁷.

Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι θεωρούνται σχετικά το ίδιο ικανοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο δημοκρατικός ηγέτης είναι αυτός που βρίσκεται στο σημείο 9,9 της διοικητικής σχάρας και είναι ηγέτης με την πραγματική έννοια της λέξης.

⁴⁶ **Grint Keith**, “*Leadership*”, Oxford University Press, 1997

⁴⁷ **Μπουραντάς Δ.**, “*Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*”, Team, 1992, σελ. 211-212

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ονομάζεται και ομαδική λήψη αποφάσεων και περιλαμβάνει: 1) τη χρησιμοποίηση των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων, 2) ένα φιλικό και υποστηρικτικό διαπροσωπικό στιλ απέναντι στους υφισταμένους. Όταν η απόφαση που πρόκειται να πάρει ο ηγέτης συνδέεται άμεσα με την εργασία των υφισταμένων, το πρόβλημα μοιράζεται με αυτούς και μαζί ο ηγέτης με τους υφισταμένους 1) ορίζουν το πρόβλημα καθαρά, 2) δημιουργούν εναλλακτικές λύσεις και 3) επιλέγουν τη δράση που θα ακολουθήσουν. Ο ηγέτης εργάζεται για να διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας, αλλά ο ρόλος του στις αποφάσεις δεν είναι διαφορετικός από αυτόν των άλλων μελών της ομάδας. Ο ηγέτης δεν ασκεί πίεση, ώστε να γίνει η δική του λύση δεκτή, είναι ανοιχτός σε κάθε λύση που είναι αποδεκτή από το σύνολο της ομάδας⁴⁸.

Στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Η συμμετοχή εδώ ορίζεται ως η πνευματική και συναισθηματική ανάμειξη του ατόμου σε μια κατάσταση της ομάδας, που το ενθαρρύνει να συνεισφέρει στην επίτευξη των ομαδικών στόχων και να αναλάβει υπευθυνότητα για αυτούς⁴⁹. Δηλαδή σε αυτό το στιλ ηγεσίας, ο ηγέτης αποτελεί μέλος της ομάδας, συνεργάζεται με τους εργαζόμενους και ζητάει τη συμμετοχή τους για θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Οι ηγέτες είναι δυνατό να διαφέρουν ως προς τον βαθμό που επιτρέπουν στους υφισταμένους να λαμβάνουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων. Στον ελάχιστο βαθμό, η συμμετοχή των υφισταμένων σημαίνει ότι ο ηγέτης αποκτά πληροφορίες από αυτούς πριν αποφασίσει. Στο μέγιστο βαθμό, η συμμετοχή των υφισταμένων σημαίνει ότι ο ηγέτης τους επιτρέπει να λαμβάνουν οι ίδιοι αποφάσεις μέσα σε αποδεκτά όρια. Καθώς η περιοχή της ελευθερίας των υφισταμένων αυξάνεται, ο ηγέτης συμπεριφέρεται με έναν τρόπο πιο συμμετοχικό⁵⁰.

Στο δημοκρατικό ή συμμετοχικό στιλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στα μέλη της ομάδας και υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών. Οι λειτουργίες της ηγεσίας μοιράζονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, ώστε να λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, στον καθορισμό της πολιτικής της επιχείρησης και στην εφαρμογή των συστημάτων και των διαδικασιών. Όταν είναι ανάγκη ο ηγέτης να πάρει κάποια απόφαση μόνος του, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα. Δηλαδή, σε αυτό το στιλ ηγεσίας η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται και οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται αντικειμενικά.

7.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Τα μέλη της ομάδας μπορούν να ενεργούν ως ηγέτες ακόμα και αν δεν έχουν την τυπική εξουσία. Αυτό που ισχύει κυρίως στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι ότι η ηγεσία είναι

⁴⁸ **Gilmer Haller, Deci Edward**, “*Industrial and Organizational Psychology*”, McGraw-Hill Book Company, 1977, σελ. 254

⁴⁹ **Chruden Herbert, Sherman Arthur**, “*Readings in Personnel Management*”, South-Western Publishing, 1972, σελ. 271

⁵⁰ **Garry Jonhs**, “*Organizational Behavior*”, Harper Collins, 1996, σελ. 319

μια συμπεριφορά και όχι μια θέση. Ωστόσο αυτό που είναι σημαντικό στην ηγεσία δεν είναι τόσο η συμπεριφορά, όσο η λειτουργία της συμπεριφοράς. Ο Cartwright και Zander υποστηρίζουν ότι η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί «ως η απόδοση αυτών των ενεργειών που βοηθούν την ομάδα να επιτύχει τις επιθυμητές εκροές. Αυτές οι εκροές μπορούν να ονομαστούν ομαδικές λειτουργίες». Έτσι, οι λειτουργίες της ηγεσίας περιλαμβάνουν «όλες τις ενέργειες των μελών που βοηθούν την ομάδα να πετύχει τους επιθυμητούς στόχους». Οι λειτουργίες του δημοκρατικού ή συμμετοχικού στιλ ηγεσίας είναι: 1) η κατανομή των ευθυνών μέσα στην ομάδα, 2) η ενδυνάμωση των μελών, 3) η βοήθεια των μελών στις συζητήσεις⁵¹.

1) Η κατανομή των ευθυνών: Ο δημοκρατικός ηγέτης προσπαθεί να προκαλέσει τη μέγιστη συμμετοχή του κάθε μέλους στις δραστηριότητες της ομάδας και στον καθορισμό των στόχων. Επιπλέον, ο ηγέτης προσπαθεί να κατανείμει τις ευθύνες και όχι να τις συγκεντρώσει. Ο δημοκρατικός ηγέτης δεν επιτρέπει απλώς στα μέλη της ομάδας να αναλάβουν ευθύνες, αλλά τους υπενθυμίζει τις ευθύνες τους.

2) Η ενδυνάμωση: Όταν ο ηγέτης επιτρέπει στα μέλη να αναλάβουν ευθύνες είναι ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να τα βοηθήσει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες για τη λήψη των αποφάσεων. Ο δημοκρατικός ηγέτης μπορεί να αυξήσει τις ικανότητες των μελών της ομάδας, αν θέτει υψηλούς στόχους και προκαλεί τα μέλη να τους πετύχουν. Οι ικανότητες των εργαζομένων μπορούν να αναπτυχθούν με την ανάληψη νέων υπευθυνοτήτων και ο ηγέτης μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο, αν προσφέρει οδηγίες, όταν του ζητείται. Επιπλέον, ο ηγέτης αναπτύσσει τη συναισθηματική ωριμότητα και τις ηθικές διαλεκτικές ικανότητες και δείχνει ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας. Δηλαδή, ο δημοκρατικός ηγέτης προσπαθεί να μετατρέψει τα μέλη της ομάδας σε ηγέτες.

3) Η βοήθεια στις συζητήσεις: Ο δημοκρατικός ηγέτης όχι μόνο κατανέμει τις ευθύνες κατάλληλα και ενδυναμώνει τα μέλη της ομάδας, αλλά αφιερώνει τον περισσότερο χρόνο του και την ενέργειά του για να βεβαιώσει ότι η λήψη των αποφάσεων είναι παραγωγική και δημοκρατική. Η συζήτηση αποτελεί βασικό σημείο στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας και οι συζητήσεις υψηλής ποιότητας απαιτούν αποτελεσματική δημοκρατική ηγεσία. Η δημοκρατική ηγεσία βοηθάει τη διαδικασία των συζητήσεων μέσω της συμμετοχής, της διευκόλυνσης, της διατήρησης υγιών σχέσεων και ενός θετικού κλίματος. Η συμμετοχή σημαίνει ο ορισμός, η ανάλυση και η λύση του προβλήματος μέσω της συζήτησης. Η διευκόλυνση είναι μια μορφή επικοινωνίας, όσον αφορά τις συζητήσεις της ομάδας. Όπως αναφέρει ο Haiman «Ο δημοκρατικός ηγέτης καθορίζει πώς τα μέλη της ομάδας θα σκέφτονται και θα αποφασίζουν και όχι τι θα σκέφτονται και θα αποφασίζουν». Η διατήρηση της συναισθηματικής υγείας της ομάδας επιτυγχάνεται με τη δημιουργία ενθουσιασμού στα μέλη της ομάδας από τον ηγέτη. Ο δημοκρατικός ηγέτης συμβάλλει, επίσης, στην ανάπτυξη ενός κλίματος ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας.

⁵¹ Grint Keith, "Leadership", Oxford University Press, 1997

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες συνδέονται με τη δημιουργία και την ανάπτυξη της δημοκρατίας. Η κατανομή των ευθυνών συνδέεται με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του ατόμου και η ενδυνάμωση κάνει τα άτομα πιο δυνατά και πιο ικανά να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων. Μια αποτελεσματική ομάδα απαιτεί συζήτηση και η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην ανοιχτή και παραγωγική συζήτηση.

7.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ

Σύμφωνα με τον Likert οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται για μια σωστή εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος είναι οι εξής: Παρακίνηση, υποστήριξη, ομαδική εργασία, επιδίωξη προκλητικών στόχων, αποτελεσματικότητα και συντονισμός της ομαδικής εργασίας⁵².

Παρακίνηση: Οι συνθήκες της οργάνωσης πρέπει να επιτρέπουν την ικανοποίηση τόσο των κατωτέρων όσο και των ανωτέρων αναγκών των μελών της.

Υποστήριξη: Όλες οι σχέσεις των μελών με την οργάνωση πρέπει να είναι τέτοιες, ώστε να αντιλαμβάνονται ότι διατηρώντας την προσωπικότητά τους, τις αξίες τους, τις επιδιώξεις τους, αποτελούν οργανικό μέρος της οργάνωσης και έχουν την επιθυμία υποστήριξής της.

Ομαδική εργασία: Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί στον οργανισμό ένα κλίμα που να ευνοεί την ομαδική εργασία. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η ανάπτυξη συλλογικού πνεύματος και η επιδίωξη συναίνεσης.

Επιδίωξη προκλητικών στόχων: Η επιδίωξη προκλητικών στόχων, οι οποίοι καθορίζονται με δημοκρατικές διαδικασίες δημιουργούν υψηλό ηθικό και αυξάνουν την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.

Αποτελεσματικότητα και συντονισμός: Ο Likert θεωρεί την οργάνωση σαν ένα κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από αλληλοεξαρτώμενες ομάδες. Ο συντονισμός αυτών των ομάδων είναι προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας. Ο Likert υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός συντονισμός επιτυγχάνεται από άτομα που ανήκουν σε δύο ομάδες.

⁵² Μπουραντάς Δ., ό.π., σελ. 213-214

7.4 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας όταν χρησιμοποιείται επιφέρει κατά κύριο λόγο θετικά αποτελέσματα και συμβάλλει στη δημιουργία καλού κλίματος και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, ο ηγέτης αποκτά τις καλύτερες πληροφορίες και ιδέες. Δηλαδή, όταν χρησιμοποιείται το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στιλ ηγεσίας, έρχονται στην επιφάνεια τρόποι και ιδέες για την πραγματοποίηση του οράματος του οργανισμού. Τα μέλη της ομάδας δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές και έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης. Επειδή όταν χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τους στόχους του οργανισμού, γίνονται δεκτικοί στις αλλαγές.

Όταν χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, οι συζητήσεις που γίνονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας πριν να ληφθεί η απόφαση, ακόμα και αν είναι χρονοβόρες, βοηθούν να βγουν στην επιφάνεια κρίσιμες πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές οδηγούν στη λήψη της σωστής απόφασης.

Όταν δίνεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και τους παρέχεται κάποιος βαθμός ελευθερίας, εργάζονται με μεγαλύτερο ενθουσιασμό και κατά συνέπεια έχουν καλύτερη απόδοση.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα εργασίας και υψηλή παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα η ομάδα να αισθάνεται επιτυχημένη.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας βοηθάει το άτομο να καταλαβαίνει καλύτερα τις απόψεις των άλλων και δημιουργεί συναισθήματα εμπιστοσύνης και σεβασμού. Ο ηγέτης διατηρεί το ηθικό των υφισταμένων ακμαίο, γιατί αφιερώνει χρόνο να ακούσει τις απόψεις τους και τους επιτρέπει να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και διαχέεται σε όλη την κλίμακα του οργανισμού.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας αυξάνει την παρακίνηση των υφισταμένων. Σε μερικές περιπτώσεις τους επιτρέπει να συμβάλλουν στον καθορισμό των στόχων και να αποφασίσουν πώς μπορούν να επιτύχουν τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, αυτό το στιλ ηγεσίας προσθέτει μια ποικιλία στην εργασία και προωθεί την αυτονομία, όταν αυξάνει την περιοχή της ελευθερίας των υφισταμένων.

Όταν χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας αυξάνεται η ποιότητα των αποφάσεων γιατί οι εργαζόμενοι διαθέτουν πληροφορίες και γνώσεις που δεν έχει ο ηγέτης και είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν για να βρουν τη σωστή λύση στο πρόβλημα. Όταν εκτός από τον ηγέτη σκέφτονται και οι υφιστάμενοι για την επίλυση των προβλημάτων και για τη λήψη των αποφάσεων, οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι υψηλής ποιότητας. Και αυτό γιατί περισσότερα άτομα σκέφτονται καλύτερα από

ότι θα σκεφτόταν ένα άτομο μόνο του (ο ηγέτης). Αυτό μπορεί να γίνει όταν οι υφιστάμενοι έχουν τις ικανότητες και τις γνώσεις να συμβάλλουν στη λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας μπορεί να αυξήσει την ποιότητα των αποφάσεων, γιατί τα υψηλά επίπεδα συμμετοχής ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν άμεση δράση για την επίλυση των προβλημάτων, χωρίς να ζητάνε κάθε φορά την άδεια του ηγέτη.

Ακόμα και όταν το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας δεν προωθεί την παρακίνηση των εργαζομένων ή δεν βελτιώνει την ποιότητα της απόφασης, είναι δυνατό να αυξήσει την αποδοχή των υφισταμένων για την απόφαση. Αυτό συμβαίνει, όταν περιλαμβάνονται θέματα δικαιοσύνης. Στην περίπτωση αυτή, ο ηγέτης μπορεί να λάβει μια απόφαση υψηλής ποιότητας χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων.

7.5 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, αν και θεωρείται αποτελεσματικό, είναι δυνατό να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό, αν δεν χρησιμοποιείται σωστά ή χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που δεν είναι κατάλληλο.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας απαιτεί πολύ χρόνο για να ακουστούν όλες οι απόψεις, ο οποίος πολλές φορές δεν είναι διαθέσιμος και όταν δεν χρησιμοποιείται κατάλληλα μπορεί να είναι αναποτελεσματικό⁵³.

Όταν ο ηγέτης εφαρμόζει κατ' αποκλειστικότητα το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, οι συζητήσεις και οι συσκέψεις μπορεί να διαρκούν για πάντα, οι ιδέες να αναμασιούνται, η συναίνεση να παραμένει ανέφικτη και το μόνο ορατό αποτέλεσμα να είναι ο προγραμματισμός περαιτέρω συναντήσεων. Ο ηγέτης που αναβάλλει τις κρίσιμες αποφάσεις του, ελπίζοντας να επιτύχει πλήρη ομοφωνία, διατρέχει τον κίνδυνο να καθυστερήσει την πορεία των εργασιών. Το τίμημα όλων αυτών ενδέχεται να είναι ο αποπροσανατολισμός, η βραδύτητα και συχνά η κλιμάκωση των συγκρούσεων⁵⁴.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι δυνατό να χρησιμοποιείται από τον ηγέτη όταν θέλει να αποφύγει τις ευθύνες και να τις μεταθέσει σε άλλους. Σε αυτή την περίπτωση οι αποφάσεις που λαμβάνονται δεν είναι οι καλύτερες δυνατές.

Η χρησιμοποίηση του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει στην απώλεια ελέγχου των καταστάσεων από τον ηγέτη, αν δεν χρησιμοποιείται με προσοχή.

⁵³ Hicks Herbert, Powel James Donald, "Management, Organizations, and Human Resources", McGraw-Hill, 1976, σελ. 234

⁵⁴ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, "Ο νέος ηγέτης", Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 91

Ακόμη, όταν οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις ικανότητες ή τη γνώση για να συμμετέχουν στη λήψη της απόφασης, η συμμετοχή τους μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις.

Η χρησιμοποίηση του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα σε στιγμές κρίσης, όπου απαιτούνται άμεσες αποφάσεις και ταχύτατη δράση.

7.6 ΠΟΤΕ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε κάποιες καταστάσεις, από ότι σε κάποιες άλλες, ενώ σε κάποιες άλλες δεν λειτουργεί καθόλου.

Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στιλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό, όταν υπάρχει αρκετός χρόνος, που επιτρέπει στους υφισταμένους να λάβουν μέρος στη λήψη των αποφάσεων, πριν αναληφθεί δράση, ενώ δεν είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται σε κρίσιμες καταστάσεις που υπάρχει έλλειψη χρόνου.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας πρέπει να χρησιμοποιείται όταν το οικονομικό κόστος της συμμετοχής ξεπερνά τις αξίες (οικονομικές ή άλλες) που παράγει.

Επιπλέον αυτό το στιλ ηγεσίας επιφέρει θετικά αποτελέσματα, όταν οι υφιστάμενοι ξέρουν καλά τη δουλειά τους, έχουν τις ικανότητες, την ευφυΐα, τις γνώσεις και υψηλές δεξιότητες για να συμμετέχουν αποτελεσματικά στη λήψη των αποφάσεων.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν οι υφιστάμενοι έχουν ικανότητες επικοινωνίας. Σε αυτή την περίπτωση μπορούν να ανταλλάσσουν απόψεις και πληροφορίες με τον ηγέτη, ώστε στο τέλος να ληφθεί μια απόφαση υψηλής ποιότητας. Δηλαδή, αυτό το στιλ ηγεσίας χρησιμοποιείται, όταν ο ηγέτης δεν έχει όλες τις πληροφορίες για τη λήψη της απόφασης ή για τη λύση του προβλήματος και χρειάζεται βοήθεια από τους υφισταμένους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να γίνονται μέλη μιας ομάδας και ο ηγέτης να λαμβάνει την καλύτερη απόφαση.

Η χρησιμοποίηση αυτού του στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλη, όταν ούτε ο ηγέτης ούτε οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι η θέση τους απειλείται από τη συμμετοχή των άλλων, αλλά θεωρούν τη συμμετοχή ως μέσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας χρησιμοποιείται, όταν υπάρχουν εργαζόμενοι που επιθυμούν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή όταν υπάρχουν ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.

Υπάρχουν περιπτώσεις που το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας δεν είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται και δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει όταν το πρόβλημα είναι ξεκάθαρο και επιδέχεται μια μόνο λύση. Επιπλέον, αυτό το στιλ ηγεσίας δεν είναι κατάλληλο, όταν η ομάδα είναι αδιάφορη για το πρόβλημα ή για τη λύση του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας είναι φανερό ότι σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης εμπιστεύεται πλήρως τα μέλη της ομάδας και οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες. Δηλαδή, σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης αποτελεί μέλος της ομάδας και ζητάει τη συμμετοχή των εργαζομένων για θέματα εργασίας.

Από την ανάλυση των λειτουργιών του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας φαίνεται ότι οι λειτουργίες της ηγεσίας περιλαμβάνουν τις ενέργειες των μελών που βοηθούν την ομάδα να πετύχει τους επιθυμητούς στόχους. Οι λειτουργίες αυτές είναι η κατανομή των ευθυνών μέσα στην ομάδα, η ενδυνάμωση των μελών και η βοήθεια στις συζητήσεις.

Οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται για τη σωστή εφαρμογή του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας είναι η παρακίνηση, η υποστήριξη, η ομαδική εργασία, η επιδίωξη προκλητικών στόχων, η αποτελεσματικότητα και ο συντονισμός της ομαδικής εργασίας.

Τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει η χρησιμοποίηση του δημοκρατικού στιλ ηγεσίας είναι η δημιουργία καλού κλίματος και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Όταν χρησιμοποιείται το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, βγαίνουν στην επιφάνεια κρίσιμες πληροφορίες, αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων και επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα εργασίας και υψηλή παραγωγικότητα. Επίσης, αυξάνεται η παρακίνηση των εργαζομένων και βελτιώνεται η ποιότητα των αποφάσεων.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, όταν δεν χρησιμοποιείται σωστά. Τα αρνητικά αποτελέσματα είναι ότι αυτό το στιλ ηγεσίας απαιτεί πολύ χρόνο και μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό, βραδύτητα και κλιμάκωση των συγκρούσεων. Επίσης, είναι δυνατό κάποιες φορές να οδηγήσει σε λανθασμένες αποφάσεις.

Το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν υπάρχει αρκετός χρόνος, όταν οι εργαζόμενοι έχουν τις ικανότητες να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και όταν ο ηγέτης δεν έχει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για τη λήψη της απόφασης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Grint Keith**, “*Leadership*”, Oxford University Press, 1997
2. **Μπουραντάς Δ.**, “*Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*”, Team, 1992
3. **Gilmer Haller, Deci Edward**, “*Industrial and Organizational Psychology*”, McGraw-Hill Book Company, 1977
4. **Chruden Herbert, Sherman Arthur**, “*Readings in Personnel Management*”, South-Western Publishing, 1972
5. **Garry Jonhs**, “*Organizational Behavior*”, Harper Collins, 1996
6. **Hicks Herbert, Powel James Donald**, “*Management, Organizations, and Human Resources*”, McGraw-Hill, 1976
7. **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ηγεσία που είναι βασισμένη στους στόχους – το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας. Ειδικότερα, στην αρχή του κεφαλαίου γίνεται μια περιγραφή του κατευθυντικού στιλ ηγεσίας και αναλύονται τα χαρακτηριστικά του κατευθυντικού ηγέτη. Στη συνέχεια αναλύονται οι ικανότητες του κατευθυντικού ηγέτη που τον βοηθούν να πετύχει τους στόχους του και να εκτελέσει το έργο με επιτυχία, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Επιπλέον, περιγράφονται τα αποτελέσματα που είναι δυνατό να επιφέρει η χρησιμοποίηση αυτού του στιλ ηγεσίας στον οργανισμό. Τέλος περιγράφονται οι περιπτώσεις στις οποίες η χρησιμοποίηση του κατευθυντικού στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλη και μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

8.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στους στόχους – κατευθυντικό στιλ ηγεσίας ο μάνατζερ συμπεριφέρεται με έναν τρόπο που υποδεικνύεται από τις υποθέσεις της θεωρίας X. Δηλαδή σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης είναι σαφώς προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα, προς την επίτευξη έργου, την παραγωγή και τη γενική αποτελεσματικότητα της ομάδας και δίνει μεγάλη σημασία στις μεταβλητές που επηρεάζουν την παραγωγή, όπως οι διαδικασίες και η παραγωγικότητα. Ο προσανατολισμός προς το καθήκον είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ κατευθύνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του προς την επιτυχία στόχων. Χαρακτηρίζεται από προγραμματισμό, οργάνωση, έλεγχο⁵⁵. Δηλαδή, ο ηγέτης καθορίζει τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, οργανώνει τις δραστηριότητες της ομάδας και οργανώνει την εργασία για την επίτευξη στόχων. Στο κατευθυντικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης περιμένει την τελειότητα και εργάζεται ο ίδιος σκληρά για να δώσει ο ίδιος το παράδειγμα.

Στο κατευθυντικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης επιδιώκει αποκλειστικά την επίτευξη στόχων και χρησιμοποιεί το στενό έλεγχο, ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν το έργο, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες διαδικασίες. Ο ηγέτης βασίζεται στον έλεγχο, τις ανταμοιβές και τη δύναμη που έχει για να επηρεάσει τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφισταμένων⁵⁶. Επιπλέον, σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης περιμένει από τους εργαζόμενους να πετυχαίνουν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης και να πετυχαίνουν τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, ο ηγέτης έχει ιδιαίτερα υψηλά στάνταρντ, ανυπομονησία

⁵⁵ Κανελλόπουλος X., “Μάνατζεμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση”, Αθήνα, 1980, σελ. 188

⁵⁶ Gibson, Ivancevich, Donnelly, “Organizations”, International Edition, 2000

όταν υπάρχει χαμηλή απόδοση. Είναι πάντα σε ετοιμότητα να αναλάβει τον έλεγχο και να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους όταν προκύψουν δυσκολίες.

Ο κατευθυντικός ηγέτης διατηρεί υψηλή στάθμη στη δουλειά και απαιτεί και από τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Επιπλέον, είναι σχεδόν ψυχαναγκαστικός με την καλύτερη ποιότητα και την ταχύτητα και έχει και από τους άλλους τις ίδιες απαιτήσεις. Παρακολουθεί στενά τους εργαζόμενους και καταλαβαίνει ποιοι έχουν χαμηλή απόδοση και τους ζητάει περισσότερα. Αν αντιληφθεί ότι οι άλλοι δεν είναι ικανοί να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων, αναλαμβάνει ο ίδιος δράση, ώστε να σώσει την κατάσταση και να πετύχει άριστα αποτελέσματα. Έτσι, ο ηγέτης κάνει μόνος του τη δουλειά των άλλων, όταν οι άλλοι δεν τα καταφέρνουν καλά και συχνά δεν τους παραχωρεί τη δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλία, γιατί δεν εμπιστεύεται τις ικανότητές τους. Ο ίδιος είναι άριστος στη δουλειά του, αλλά δεν ευνοεί το κλίμα διαλόγου και συνεργασίας με τους άλλους.

Βασικό στοιχείο του κατευθυντικού στιλ ηγεσίας είναι η καθοδήγηση και ο έλεγχος των ατόμων και η άσκηση εξουσίας. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και ελέγχει τους εργαζόμενους, ώστε να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα που προκύπτουν στην εργασία και να επιτυγχάνεται υψηλή παραγωγικότητα.

8.2 ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο κατευθυντικός ηγέτης είναι προσανατολισμένος προς την επίτευξη στόχων και την εκτέλεση του έργου. Ο ηγέτης που κατορθώνει να επιτύχει τους στόχους του και να εκτελέσει το έργο με επιτυχία, ώστε να είναι αποτελεσματικός, διακρίνεται από τέσσερις ικανότητες. Οι ικανότητες αυτές είναι: 1) ο προσανατολισμός προς την αποδοτικότητα, 2) η υπερενεργητικότητα, 3) η διαγνωστική χρήση ιδεών, 4) το ενδιαφέρον με επίδραση⁵⁷.

1) Ο προσανατολισμός προς την αποδοτικότητα: Ο προσανατολισμός προς την αποδοτικότητα αντιπροσωπεύει την προσπάθεια του ηγέτη να κάνει κάτι καλύτερα. Αυτό μπορεί να σημαίνει να κάνει κάτι καλύτερα από ό,τι το έκανε ο ίδιος στο παρελθόν, να κάνει κάτι καλύτερα από ό,τι το έκανε κάποιος άλλος, ή να κάνει κάτι καλύτερα όσον αφορά την αποτελεσματικότητά του σύμφωνα με ένα καθορισμένο επίπεδο απόδοσης. Στην περίπτωση αυτή, ο ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του ως κάποιον που μπορεί να βελτιώσει τα πράγματα και είναι αποτελεσματικός, ενώ οι άλλοι τον θεωρούν καινοτόμο. Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς την επίτευξη στόχων, έχει ικανότητες που αφορούν τον καθορισμό στόχων, τον σχεδιασμό και την αποτελεσματική οργάνωση των πόρων. Επίσης, θέτει στόχους που είναι προκλητικοί, αλλά ρεαλιστικοί και προσπαθεί να τους επιτύχει.

⁵⁷ Boyatzis Richard, “*The Competent Manager, A model, for effective performance*”, Wiley, 1982, σελ. 61

2) Υπερενεργητικότητα: Η υπερενεργητικότητα αντιπροσωπεύει τη διάθεση του ατόμου να αναλάβει δράση για να πετύχει κάτι. Αυτό σημαίνει ότι οι υπερενεργητικοί άνθρωποι αναλαμβάνουν μια δραστηριότητα για να πετύχουν κάποιο σκοπό. Ο ηγέτης που είναι υπερενεργητικός κάνει το πρώτο βήμα από αυτό που φαίνεται ως μια λογική σειρά δραστηριοτήτων και αν εμφανίζονται εμπόδια στην πραγματοποίηση του έργου προσπαθεί να τα ξεπεράσει, χωρίς να αλλάζει το στόχο του. Έχει ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και συλλογής πληροφοριών.

3) Διαγνωστική χρήση ιδεών: Η διαγνωστική χρήση ιδεών είναι ένας τρόπος σκέψης με τον οποίο το άτομο δοκιμάζει τις πληροφορίες με τη συστηματική εφαρμογή τους σε μια ιδέα. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί τη διαγνωστική χρήση ιδεών, συνήθως έχει ένα μοντέλο ή μια θεωρία που τον βοηθάει να ερμηνεύει τα γεγονότα.

4) Ενδιαφέρον με επίδραση: Το ενδιαφέρον με επίδραση αντιπροσωπεύει ενδιαφέρον με σύμβολα δύναμης που επιδρά στους άλλους. Ο ηγέτης σε αυτήν την περίπτωση θεωρεί τον εαυτό του σημαντικό και οι άλλοι τον θεωρούν ως ένα άτομο κύρους.

8.3 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σε αρκετές καταστάσεις το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικό και δημιουργεί δυσαρμονία στον οργανισμό.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας, συνήθως προκύπτει ιδιαίτερα αρνητικός αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα που οφείλεται κυρίως στη μη ορθή άσκησή του.

Όταν το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας εφαρμόζεται λανθασμένα ή υπερβολικά ή σε ακατάλληλο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται υπερβολικά πιεσμένοι από τις απαιτήσεις του ηγέτη που φαίνονται να μην τελειώνουν ποτέ, αφού αναζητάει πάντα την τελειότητα.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας, δεν δίνει στους υφισταμένους σαφείς οδηγίες σχετικά με το τι περιμένει από αυτούς, αλλά περιμένει να το καταλαβαίνουν μόνοι τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να πιστεύουν ότι ο ηγέτης δεν τους εμπιστεύεται να κάνουν τη δουλειά με το δικό τους τρόπο.

Ο κατευθυντικός ηγέτης είναι τόσο επικεντρωμένος στην επίτευξη των στόχων και στην εκτέλεση του έργου, ώστε δεν ενδιαφέρεται καθόλου για τους ανθρώπους. Το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι τα αποτελέσματα και οι αριθμοί τα οποία όμως δεν αρκούν για να εμπνεύσουν ή να ενεργοποιήσουν τους εργαζόμενους.

Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι τις περισσότερες φορές το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας δηλητηριάζει το εργασιακό κλίμα, ειδικά λόγω του συναισθηματικού κόστους που μπορεί να έχει η αποκλειστική εφαρμογή του. Το ουσιαστικό πρόβλημα που προκύπτει από τη χρήση του είναι ότι όσο μεγαλύτερη η πίεση για αποτελέσματα, τόσο εντονότερο

το άγχος που προκαλεί. Αν και ένας μέτριος βαθμός πίεσης λειτουργεί κινητοποιητικά, η διαρκής και αφόρητη ένταση μπορεί να αποβεί διαλυτική. Το όραμα ξεχνιέται και η επιβίωση αναγορεύεται σε υπ' αριθμόν ένα ζήτημα. Η μεγάλη πίεση παρεμποδίζει την καινοτομική σκέψη⁵⁸.

Παρά το γεγονός ότι ο κατευθυντικός ηγέτης μπορεί να επιτύχει αυξημένη απόδοση των εργαζομένων για κάποιο χρονικό διάστημα, χρησιμοποιώντας τις ανταμοιβές και τις ποινές, συνήθως δεν κατορθώνει να βγάλει στην επιφάνεια τον καλύτερό τους εαυτό.

8.4 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Παρά τα αρνητικά αποτελέσματα που είναι δυνατό να επιφέρει η χρησιμοποίηση του κατευθυντικού στιλ ηγεσίας, είναι δυνατό να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται σωστά και στο κατάλληλο περιβάλλον.

Όταν το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας χρησιμοποιείται κατάλληλα, αυξάνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αφού αυτοί προσπαθούν συνέχεια να πετύχουν τους στόχους.

Το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας έχει σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου και τα γρήγορα αποτελέσματα, ιδιαίτερα σε εξαιρετικά κρίσιμες καταστάσεις⁵⁹. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλες ικανότητες και δεν έχουν ανάγκη την καθοδήγηση, ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας έχει τη δυνατότητα να τελειώσει το έργο του γρηγορότερα.

8.5 ΠΟΤΕ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ

Το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή και μόνο σε περιβάλλον που είναι βέβαιο ότι θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας επιφέρει θετικά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται στο τεχνικό πεδίο, ανάμεσα σε πολύ εξειδικευμένους επαγγελματίες.

Αυτό το στιλ ηγεσίας είναι πολύ χρήσιμο σε κάποιες φάσεις της επιχείρησης που παίζει σπουδαίο ρόλο η ανάπτυξή της.

⁵⁸ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 94-95

⁵⁹ Hicks Herbert, Powel James Donald, “Management, Organizations, and Human Resources”, McGraw-Hill, 1976, σελ. 231

Η χρησιμοποίηση του κατευθυντικού στιλ ηγεσίας επιφέρει θετικά αποτελέσματα όταν οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλες ικανότητες, υψηλά κίνητρα, εμπειρία, αναλαμβάνουν μόνοι τους δράση και δεν χρειάζονται καθοδήγηση.

Επιπλέον, το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται, όταν απαιτούνται γρήγορα και υψηλής ποιότητας αποτελέσματα από ομάδες που διαθέτουν κίνητρα και αποτελεσματικότητα.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του κατευθυντικού στιλ ηγεσίας που έγινε στο κεφάλαιο αυτό είναι φανερό ότι σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης επιδιώκει αποκλειστικά την επίτευξη των στόχων και την τελειότητα και περιμένει από τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Για να το πετύχει αυτό χρησιμοποιεί τον έλεγχο και την καθοδήγηση και πολλές φορές με ψυχαναγκαστικό τρόπο.

Για να επιτυγχάνει ο ηγέτης τους στόχους του και να εκτελεί το έργο με επιτυχία, απαιτείται να είναι προσανατολισμένος προς την αποδοτικότητα, να διαθέτει υπερενεργητικότητα και διαγνωστική χρήση ιδεών, καθώς και ενδιαφέρον με επίδραση.

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του κατευθυντικού στιλ ηγεσίας γίνεται φανερό ότι αυτό το στιλ ηγεσίας συχνά έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα που οφείλεται κυρίως στη μη ορθή άσκησή του. Έτσι, το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα (οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιεσμένοι και ότι ο ηγέτης δεν τους εμπιστεύεται, δεν υπάρχει καλό εργασιακό κλίμα), τα οποία οφείλονται κυρίως στη μη ορθή άσκησή του.

Το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας είναι δυνατό να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό (αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, εξοικονόμηση χρόνου, γρήγορα αποτελέσματα), όταν χρησιμοποιείται σωστά και στο κατάλληλο περιβάλλον.

Μερικές περιπτώσεις στις οποίες η χρησιμοποίηση του κατευθυντικού στιλ ηγεσίας μπορεί να φανεί χρήσιμη και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, είναι όταν οι εργαζόμενοι δεν χρειάζονται έλεγχο και καθοδήγηση, γιατί οι ίδιοι διαθέτουν μεγάλες ικανότητες και εμπειρία και όταν απαιτούνται γρήγορα και υψηλής ποιότητας αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Κανελλόπουλος Χ.**, “*Μάνατζεμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*”, Αθήνα, 1980
2. **Gibson, Ivancevich, Donnelly**, “*Organizations*”, International Edition, 2000
3. **Boyatzis Richard**, “*The Competent Manager, A model, for effective performance*”, Wiley, 1982
4. **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002
5. **Hicks Herbert, Powel James Donald**, “*Management, Organizations, and Human Resources*”, McGraw-Hill, 1976

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:

ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΤΑΓΕΣ – ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η ηγεσία που είναι βασισμένη στις διαταγές – το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα στην αρχή του κεφαλαίου γίνεται μια περιγραφή του καταπιεστικού στυλ ηγεσίας και αναλύονται τα χαρακτηριστικά του καταπιεστικού ηγέτη. Στη συνέχεια, γίνεται σαφές ότι το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό και αναλύονται τα αποτελέσματα αυτά. Επειδή όμως το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας είναι δυνατό να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό, στη συνέχεια εξετάζονται τα θετικά αποτελέσματα αυτού του στυλ ηγεσίας. Τέλος, περιγράφονται οι περιπτώσεις στις οποίες η χρησιμοποίηση του καταπιεστικού στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλη και μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

9.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστικό στυλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στον μάνατζερ και αντλείται από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης, από τις γνώσεις του ή από το δικαίωμά του να παρέχει ανταμοιβές ή να επιβάλλει τιμωρίες.

Ο καταπιεστικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, σε ό,τι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος τα δικαιώματά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του, το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς θ' αντιδράσει με έναν τρόπο εξαναγκαστικό (καταπιεστικό) και κατευθυντικό⁶⁰.

Ο καταπιεστικός ηγέτης αποφασίζει μόνος του τι πρέπει να γίνει και λέει στην ομάδα τι πρέπει να κάνουν και πώς να το κάνουν⁶¹. Θεωρεί τους υφισταμένους του ως «πράγματα», χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους και για το λόγο αυτό τους δίνει εντολές, τις οποίες πρέπει να υπακούσουν, χωρίς να έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν διευκρινίσεις και εξηγήσεις. Χρησιμοποιεί το σλόγκαν «κάν' το γιατί το λέω εγώ» και απαιτεί από τους άλλους άμεση συμμόρφωση στις διαταγές του. Οι υφιστάμενοι δεν γνωρίζουν τις αποφάσεις του ηγέτη πριν ο ίδιος τις ανακοινώσει σε αυτούς και όταν τις ανακοινώνει χρησιμοποιεί συνήθως τις φράσεις «αποφάσισα ότι...»

⁶⁰ **Χυτήρης Λ.**, “*Οργανωσιακή συμπεριφορά*”, Interbooks, 1996, σελ. 252

⁶¹ **Stewart Dorothy**, “*Handbook of Management Skills*”, Gower, 1994, σελ. 166

ή «εδώ βρίσκεται το τι πρόκειται να κάνουμε...»⁶². Αν οι υφιστάμενοι δεν εκτελούν τις αποφάσεις και τις διαταγές του, χρησιμοποιεί τις απειλές. Δηλαδή, σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο μάνατζερ λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τη γνώμη των υφισταμένων και χωρίς να ζητάει σχετικές πληροφορίες από αυτούς, αλλά και όταν ζητάει δεν λέει στους υφισταμένους που πρόκειται να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες αυτές⁶³. Επίσης, καθορίζει μόνος του την πολιτική της επιχείρησης, τις διαδικασίες για την επίτευξη στόχων, τις εργασιακές σχέσεις και τον έλεγχο πάνω στις ανταμοιβές και τις ποινές. Πιστεύει ότι για να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι στις απαιτήσεις του οργανισμού πρέπει να τους πιέζει και να τους εξαναγκάζει. Επειδή φοβάται μήπως οι εργαζόμενοι εκμεταλλευτούν την ελευθερία και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές, δεν τους αναθέτει ευθύνες, αλλά ελέγχει και παρακολουθεί ο ίδιος τα πάντα. Επιπλέον, σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο μάνατζερ δεν έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους και πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη αμοιβή εργασίας και ότι μόνο αυτό τους παρακινεί.

Ο καταπιεστικός ηγέτης παρέχει στους υφισταμένους ανταμοιβές με βάση την απόδοσή τους στο έργο και τους διαφοροποιεί ανάλογα με την απόδοσή τους στην ομάδα. Τους δίνει υποστήριξη μόνον όταν αυτοί επιτυγχάνουν τους στόχους που έχει καθορίσει ο ίδιος και όταν είναι ικανοποιημένος με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν.

Ο καταπιεστικός ηγέτης συνήθως δεν παρέχει ανατροφοδότηση στους υφισταμένους, αλλά και αν παρέχει είναι λίγη και εστιάζει στα λάθη τους και όχι στις επιτυχίες τους.

Ο καταπιεστικός ηγέτης χρησιμοποιεί την παρακίνηση με αρνητικό τρόπο απέναντι στους υφισταμένους. Προκειμένου να τους παρακινήσει για μεγαλύτερη απόδοση και υψηλή παραγωγικότητα, χρησιμοποιεί ποινές, όπως την απώλεια της εργασίας τους, την επίπληξή τους μπροστά σε άλλους.

9.2 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στις πιο πολλές καταστάσεις το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στιλ από όλα τα στιλ ηγεσίας και δημιουργεί δυσαρμονία στον οργανισμό.

Όταν ο ηγέτης εφαρμόζει το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας, συνήθως προκύπτουν αρνητικά αποτελέσματα που οφείλονται συνήθως στη μη ορθή άσκηση και την κακή χρήση του συγκεκριμένου στιλ.

⁶² Hersey Paul, Blanchard Ken, *“Management of Organizational Behavior”*, Prentice-Hall, 1988, σελ. 414

⁶³ Gilmer Haller, Deci Edward, *“Industrial and Organizational Psychology”*, McGraw-Hill Book Company, 1977, σελ. 254

Το γεγονός ότι ο καταπιεστικός ηγέτης επικρίνει συνέχεια τους υφιστάμενους, έχει σαν συνέπεια την κατακόρυφη πτώση του ηθικού τους, τη μείωση της γενικής αποδοτικότητας και την απώλεια του ενδιαφέροντός τους για την εργασία.

Όταν χρησιμοποιείται το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας, οι υφιστάμενοι εκτελούν τις διαταγές του μάνατζερ χωρίς να μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλία και ευθύνη για την αποτελεσματικότητα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η παραγωγή να είναι καλή μόνον όταν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ όταν απουσιάζει η απόδοση να είναι χαμηλή.

Το γεγονός ότι στο καταπιεστικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του, προϋποθέτει ότι έχει πολύ καλή γνώση όλων των θεμάτων. Επειδή όμως το σημερινό τεχνολογικό και εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς, αυτό δεν συμβαίνει και οι αποφάσεις που λαμβάνει είναι πολλές φορές λανθασμένες.

Επειδή το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα στους περισσότερους οργανισμούς, αποτελεί απολίθωμα του παρελθόντος. Όπως το έθεσε ένας γενικός διευθυντής μιας τεχνολογικής εταιρίας: «Μπορεί να πατάς τους ανθρώπους σου κάτω και να βγάζεις λεφτά, αλλά πόσο θα κρατήσει μια τέτοια εταιρία;»⁶⁴.

9.3 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Παρά τα πολλά αρνητικά αποτελέσματα που επιφέρει το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας, είναι δυνατό να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό, όταν χρησιμοποιείται σωστά και στο κατάλληλο περιβάλλον.

Με τη χρησιμοποίηση του καταπιεστικού στιλ ηγεσίας οι στόχοι του οργανισμού γίνονται γνωστοί και ακριβείς στα άτομα. Αυτό είναι χρήσιμο στους εργαζομένους που έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση και αισθάνονται ανασφάλεια σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν. Στην περίπτωση αυτή το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας θέτει κατευθύνσεις και τους οδηγεί στην επίτευξη των στόχων.

Όταν χρησιμοποιείται το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας, η ιεραρχική δομή της επιχείρησης και η κατανομή της εργασίας (ποιος πρέπει να κάνει τι) είναι καθαρά και κατανοητά από όλους.

9.4 ΠΟΤΕ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ

Το γεγονός ότι η χρησιμοποίηση του καταπιεστικού στιλ ηγεσίας επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα δεν σημαίνει ότι πρέπει να μην χρησιμοποιείται. Υπάρχουν

⁶⁴ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα 2002, σελ. 99

περιπτώσεις που η χρησιμοποίησή του μπορεί να φανεί χρήσιμη και αποτελεσματική και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις περιπτώσεις που υπάρχουν νέοι εργαζόμενοι ή προσωρινοί υπάλληλοι, οι οποίοι δεν γνωρίζουν το έργο και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να λάβουν αποφάσεις. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης λειτουργεί ως εκπαιδευτής, ώστε ο υφιστάμενος να μάθει τη δουλειά. Επίσης, το καταπιεστικό στιλ έχει καλά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται σε εργαζόμενους που έχουν μεγάλες ικανότητες, υψηλά κίνητρα και δεν χρειάζονται συστηματική καθοδήγηση, γιατί τότε ο ηγέτης καταφέρνει να ολοκληρώσει το έργο του έγκαιρα ή νωρίτερα από την τελική προθεσμία.

Όταν οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης του έργου και χρειάζονται σαφείς οδηγίες και επίβλεψη, είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας. Στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης ορίζει τους ρόλους και λέει στους υφισταμένους τι να κάνουν, πότε και πώς.

Επίσης, αυτό το στιλ ηγεσίας ενδείκνυται στις περιπτώσεις που υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι είναι δύσκολοι να διοικηθούν και οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στα άλλα στιλ ηγεσίας. Στη περίπτωση αυτή, όταν ο ηγέτης έχει δοκιμάσει όλα τα άλλα στιλ ηγεσίας, αλλά έχουν αποτύχει μπορεί να χρησιμοποιήσει το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας για να διαχειριστεί τους προβληματικούς υπαλλήλους.

Το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο όταν ο ηγέτης έχει όλες τις πληροφορίες για τη λύση του προβλήματος και όταν υπάρχει έλλειψη χρόνου που πιέζει για τη γρήγορη λήψη της απόφασης.

Το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, αν ο ηγέτης το εφαρμόζει δίκαια ή όταν υπάρχουν καταστάσεις κρίσης και πρέπει να καταργηθούν οι παλιές συνήθειες και να εδραιωθούν νέες μέθοδοι δουλειάς.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας που είναι βασισμένη στις διαταγές, δηλαδή του καταπιεστικού στιλ ηγεσίας είναι φανερό ότι σε αυτό το στιλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στο μάνατζερ, ο οποίος λειτουργεί καταπιεστικά και δίνει εντολές στους εργαζόμενους για το τι πρέπει να γίνει.

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών του καταπιεστικού στιλ ηγεσίας γίνεται φανερό ότι αυτό το στιλ ηγεσίας είναι το λιγότερο αποτελεσματικό από όλα τα στιλ ηγεσίας και επιφέρει πολλά αρνητικά αποτελέσματα (πτώση του ηθικού των εργαζόμενων, μείωση της αποδοτικότητας, απώλεια του ενδιαφέροντος για την εργασία, λανθασμένες αποφάσεις), τα οποία οφείλονται κυρίως στη μη ορθή άσκησή του και την κακή χρήση του.

Το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας είναι δυνατό να επιφέρει και θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό (ακριβείς στόχοι, ακριβής κατανομή της εργασίας), όταν χρησιμοποιείται σωστά και στο κατάλληλο περιβάλλον.

Μερικές περιπτώσεις στις οποίες η χρησιμοποίηση του καταπιεστικού στιλ ηγεσίας μπορεί να φανεί χρήσιμη και να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, είναι όταν υπάρχουν νέοι εργαζόμενοι ή προσωρινοί υπάλληλοι, όταν οι εργαζόμενοι είναι απρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης του έργου, όταν υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι είναι δύσκολοι να διοικηθούν, όταν ο ηγέτης έχει όλες τις πληροφορίες για την επίλυση του προβλήματος και όταν το εφαρμόζει δίκαια ή υπάρχουν καταστάσεις κρίσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Χυτήρης Λ.**, “*Οργανωσιακή συμπεριφορά*”, Interbooks, 1996
2. **Stewart Dorothy**, “*Handbook of Management Skills*”, Gower, 1994
3. **Hersey Paul, Blanchard Ken**, “*Management of Organizational Behavior*”, Prentice-Hall, 1988
4. **Gilmer Haller, Deci Edward**, “*Industrial and Organizational Psychology*”, McGraw-Hill Book Company, 1977
5. **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002

**ΜΕΡΟΣ Γ:
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ Η
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί όσο το δυνατόν πληρέστερα η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και ο ρόλος της στην ηγεσία. Στην αρχή του κεφαλαίου, εξηγείται η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης καθώς και η σημασία της. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι τέσσερις βασικοί τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι αντίστοιχες σχετικές δεξιότητες. Κατόπιν, εξηγείται ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία και αναλύονται οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές ηγετικές ικανότητες. Επίσης, εξετάζεται η αλληλεπίδραση των τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, περιγράφονται τα χαρακτηριστικά που έχουν οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες και τα αποτελέσματα που επιφέρει η συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις. Επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη επιφέρει θετικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις, στη συνέχεια αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να αναπτυχθούν οι ηγετικές ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να αναπτυχθούν συναισθηματικά ευφυείς οργανισμοί.

10.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence theory) είναι η ικανότητα του ατόμου να καταλαβαίνει και να εφαρμόζει αποτελεσματικά τη δύναμη των συναισθημάτων ως πηγή ανθρώπινης ενέργειας, πληροφοριών και επηρεασμού.

Ο Daniel Goleman ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «η ικανότητα του ατόμου να παρακινεί τον εαυτό του και να επιμένει στην αντιμετώπιση της σύγχυσης, να ελέγχει τις παρορμήσεις του, να ρυθμίζει τις διαθέσεις των άλλων και να ελπίζει»⁶⁵. Δηλαδή, όταν μιλάμε για συναισθηματική νοημοσύνη, εννοούμε την ικανότητα του ανθρώπου για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, την ευσυνειδησία και τη δυνατότητα να μπαίνει στη θέση των άλλων και να τους κατανοεί, να ακούει προσεκτικά και να ασκεί επιρροή, να επικοινωνεί ουσιαστικά και να συνεργάζεται⁶⁶.

⁶⁵ [Http://www.jimsindia.org/8marchives/winter2001/TEN.HTM](http://www.jimsindia.org/8marchives/winter2001/TEN.HTM)

⁶⁶ **Goleman Daniel**, «Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας», Ελληνικά Γραμματα, 2000, σελ. 15

Οι Solvey και Mayer όρισαν τη συναισθηματική νοημοσύνη ως «μια μορφή κοινωνικής νοημοσύνης που περιλαμβάνει την ικανότητα του ατόμου να παρακολουθεί τη συμπεριφορά τη δική του και των άλλων, να τις ξεχωρίζει και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να καθοδηγήσει τις σκέψεις και τις πράξεις τους».

Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από το άτομο για να καταλάβει καλύτερα τον κόσμο και να λειτουργήσει καλύτερα στις επιχειρήσεις, γιατί προσφέρει:

Αναγνώριση των συναισθημάτων: Το άτομο αναγνωρίζει ακριβώς πώς αισθάνεται το ίδιο και πώς αισθάνονται τα άλλα άτομα. Αυτή η πληροφορία του προσφέρει τη βάση για την αποτελεσματική επικοινωνία και τη λήψη των αποφάσεων.

Χρησιμοποίηση των συναισθημάτων: Τα συναισθήματα χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν την προσοχή του ατόμου, να κατευθύνουν τη σκέψη του και να ενθαρρύνουν τη λήψη αποφάσεων.

Κατανόηση των συναισθημάτων: Τα συναισθήματα ακολουθούν συνήθως λογικούς κανόνες. Η κατανόηση των συναισθημάτων επιτρέπει στο άτομο να καταλάβει το λόγο για τον οποίο τα άτομα αισθάνονται όπως αισθάνονται και τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδράσουν σε συγκεκριμένα γεγονότα.

Διοίκηση των συναισθημάτων: Τα συναισθήματα περιέχουν σημαντικές πληροφορίες και για το λόγο αυτό είναι σημαντικό το άτομο να είναι ανοιχτό στα συναισθήματα και να χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να παίρνει αποφάσεις.

10.2 ΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τέσσερις βασικούς τομείς. Οι τομείς αυτοί είναι: η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων⁶⁷. Ο καθένας από τους τομείς αυτούς περιλαμβάνει ένα σύνολο δεκαοκτώ δεξιοτήτων.

Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές δεξιότητες είναι οι εξής⁶⁸:

Οι προσωπικές ικανότητες: Αφορούν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο διαχειρίζεται τον εαυτό του και περιλαμβάνουν:

1) Αυτοεπίγνωση: Είναι η βαθιά κατανόηση που έχει το άτομο για τα συναισθήματά του, τις δυνατότητες, τα όριά του, τις αξίες και τα κίνητρό του. Οι άνθρωποι που έχουν

⁶⁷ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 50

⁶⁸ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 58-59

ισχυρή αυτοεπίγνωση είναι ρεαλιστές, δηλαδή δεν είναι ούτε υπερβολικά αυτοκριτικοί ούτε αφελώς αισιόδοξοι και καταλαβαίνουν ότι τα συναισθήματά τους επηρεάζουν αυτούς τους ίδιους και την απόδοσή τους, αλλά και τους άλλους. Η αυτοεπίγνωση ενός ατόμου φαίνεται από την τάση του για αυτοστοχασμό και περισυλλογή.

Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Η δυνατότητα του ατόμου να διαβιβάζει τα συναισθήματά του και να αναγνωρίζει την επίδρασή τους. Η χρησιμοποίηση της διαίσθησης του ατόμου κατά τη λήψη αποφάσεων. Το άτομο που έχει συναισθηματική αυτοεπίγνωση ξέρει τι νιώθει και γιατί, συνειδητοποιεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στα συναισθήματά του, σε αυτό που πιστεύει, πράττει και λέει, αναγνωρίζει με ποιο τρόπο τα συναισθήματά του επηρεάζουν την επίδοσή του και έχει επίγνωση των αξιών και των στόχων του.

Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του και τα όριά του, είναι στοχαστικό και μαθαίνει από την πείρα, είναι ανοιχτό στην καλοπροαίρετη ανατροφοδότηση, τις νέες προοπτικές, τη συνεχή μάθηση και την ανάπτυξη του εαυτού του και είναι ικανό να δει τον εαυτό του με χιούμορ και κριτική διάθεση.

Αυτοπεποίθηση: Η σταθερή αίσθηση που έχει το άτομο για τις αξίες και τις δυνατότητές του. Το άτομο που έχει αυτοπεποίθηση «πλασάρει» τον εαυτό του με μια αίσθηση σιγουριάς, μπορεί να εκφράσει απόψεις που δεν είναι δημοφιλείς και να αγωνιστεί για το σωστό και είναι αποφασιστικό και ικανό να πάρει σοβαρές αποφάσεις παρά τις αβεβαιότητες και τις πιέσεις.

2) Αυτοδιαχείριση: Είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τα συναισθήματά του και τις διαθέσεις του, δηλαδή να σκέφτεται ήρεμα πριν αποφασίσει. Αν το άτομο δεν γνωρίζει τα συναισθήματά του, δεν μπορεί να τα διαχειριστεί και γίνεται έρμαιο των συναισθημάτων του. Αυτό είναι καλό όταν πρόκειται για θετικά συναισθήματα, αλλά όταν πρόκειται για αρνητικά συναισθήματα το άτομο δεν μπορεί να εστιαστεί σε κάποιο συγκεκριμένο έργο. Η αυτοδιαχείριση μοιάζει με αδιάλειπτη εσωτερική συζήτηση και είναι το συστατικό της συναισθηματικής νοημοσύνης που βοηθάει το άτομο να μη γίνεται έρμαιο των συναισθημάτων του.

Αυτοέλεγχος: Η δυνατότητα του ατόμου να διατηρεί τα διασπαστικά συναισθήματα και τις παρορμήσεις του υπό έλεγχο. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα χειρίζεται καλά τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα, διατηρεί την ψυχραιμία του και τη θετική στάση ακόμα και σε δύσκολες στιγμές, σκέφτεται καθαρά και μένει εστιασμένο στο αντικείμενό του υπό συνθήκες πίεσης.

Διαφάνεια: Είναι η αξιοπιστία του ατόμου και η δυνατότητά του να επιδεικνύει τιμιότητα και ακεραιότητα. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα δρα με τρόπο ηθικό, καλλιεργεί την αίσθηση της εμπιστοσύνης, παραδέχεται τα λάθη του και υιοθετεί σκληρές θέσεις βασισμένες στις αρχές του, ακόμα και αν δεν είναι δημοφιλείς.

Προσαρμοστικότητα: Η ευελιξία προσαρμογής του ατόμου στις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή στο ξεπέραςμα εμποδίων. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα χειρίζεται ήρεμα πολλαπλές απαιτήσεις και τη γρήγορη αλλαγή, προσαρμόζει τις αντιδράσεις του

ανάλογα με τη ρευστότητα των συνθηκών και είναι ευέλικτο στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα γεγονότα.

Επίτευξη: Το εσωτερικό κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης του ατόμου, ώστε να φτάσει τα κριτήρια που θέτει το ίδιο για την επιτυχία του. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα είναι προσανατολισμένο στα αποτελέσματα, έχει έντονη τάση να πετύχει τους στόχους και τα δεδομένα που έχει θέσει, θέτει προκλητικούς στόχους και ρισκάρει με προσοχή, αναζητάει πληροφορίες για να μειώσει την αίσθηση της αβεβαιότητας και μαθαίνει πώς να βελτιώνει την επίδοσή του.

Πρωτοβουλία: Η ετοιμότητα του ατόμου για δράση και για αξιοποίηση των ευκαιριών. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα είναι έτοιμο να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, να επιδιώξει τους στόχους πέρα από εκείνους που άλλοι του επιβάλλουν, να παρακάμψει τη γραφειοκρατία και τους κανόνες όταν είναι απαραίτητο και να ενεργοποιήσει άλλους με ασυνήθιστες, επινοητικές παρεμβάσεις.

Αισιοδοξία: Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τη θετική πλευρά των καταστάσεων. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα επιμένει στην επιδίωξη των στόχων του παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες, λειτουργεί περισσότερο με βάση την ελπίδα για την επιτυχία και βλέπει τα εμπόδια ως αναστρέψιμες συγκυρίες.

Οι κοινωνικές ικανότητες: Αφορούν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο διαχειρίζεται τις σχέσεις του και περιλαμβάνουν:

3) Κοινωνική επίγνωση: Η ικανότητα αυτή διαβάζει το πρόσωπο και τη φωνή του άλλου προσώπου που το άτομο έχει απέναντί του, προσπαθώντας να αναγνωρίσει τα συναισθήματά του και να το βοηθήσει να εναρμονιστεί μαζί του κατά τη διάρκεια της επαφής τους.

Ενσυναίσθηση: Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων, να κατανοεί τη δική τους οπτική και να δείχνει ενεργά το ενδιαφέρον του για τις ανησυχίες τους. Η ενσυναίσθηση δηλαδή αποτελεί την προσεκτική εξέταση των συναισθημάτων των άλλων ατόμων και τη λήψη ευφυών αποφάσεων που επιτρέπουν τη θετική ανταπόκριση. Η ενσυναίσθηση βασίζεται στην αυτοδιαχείριση και απαιτεί άνετη έκφραση των συναισθημάτων.

Οργανωτική επίγνωση: Η ετοιμότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται τα τρέχοντα ζητήματα, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού.

Εξυπηρέτηση: Η ικανότητα του ατόμου να αναγνωρίζει και να καλύπτει τις ανάγκες των υφισταμένων και των πελατών.

4) Διαχείριση σχέσεων: Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει την πειθώ, το χειρισμό των συγκρούσεων και τη συνεργατικότητα. Η επιδέξια διαχείριση σχέσεων δείχνει ότι το άτομο μπορεί να χειρίζεται τα συναισθήματα των άλλων. Η διαχείριση σχέσεων είναι η φιλικότητα που έχει σκοπό να κινητοποιήσει τους ανθρώπους προς τη σωστή κατεύθυνση.

Έμπνευση: Η ικανότητα του ατόμου να καθοδηγεί και να κινητοποιεί τους άλλους προς ένα προδιαγεγραμμένο όραμα.

Επιρροή: Η δυνατότητα του ατόμου να πείθει και να επηρεάζει τα άλλα άτομα. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα διαθέτει τις δεξιότητες που απαιτούνται για να κερδίζει τους άλλους, συντονίζει καλά τις παρουσιάσεις του, ώστε να είναι ελκυστικές για τον ακροατή, χρησιμοποιεί σύνθετες στρατηγικές και συνθέτει με τον κατάλληλο τρόπο τα σημαντικά δεδομένα, έτσι ώστε να αναδείξει την άποψή του με αποτελεσματικό τρόπο.

Ανάπτυξη των άλλων: Η ικανότητα του ατόμου να στηρίζει και να ενισχύει τους άλλους μέσω της ανατροφοδότησης και της καθοδήγησης. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα αναγνωρίζει και ανταμείβει τα ταλέντα των άλλων, προσφέρει χρήσιμη ανατροφοδότηση και αναγνωρίζει τη σχέση των άλλων σε σχέση με την ανάπτυξη, εκπαιδεύει, προσφέρει έγκαιρη καθοδήγηση και αναθέτει εργασίες που αναδεικνύουν και βελτιώνουν τις δεξιότητες κάθε ατόμου.

Καταλύτης αλλαγών: Η ικανότητα του ατόμου να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να καθοδηγεί προς νέες κατευθύνσεις. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή και αποτελεί το ίδιο υπόδειγμα της αλλαγής που περιμένει από τους άλλους.

Διαχείριση συγκρούσεων: Η ικανότητα του ατόμου να επιλύει τις διαφωνίες. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα μπορεί να χειρίζεται με διπλωματία τους δύσκολους ανθρώπους και τις καταστάσεις έντασης, εντοπίζει την πιθανότητα συγκρούσεων και φροντίζει για την αποκλιμάκωση των διαφωνιών, ενθαρρύνει το διάλογο και την ανοιχτή συζήτηση και προτείνει επιτυχημένες λύσεις.

Οικοδόμηση δεσμών: Η ικανότητα του ατόμου να καλλιεργεί και να συντηρεί ένα δίκτυο σχέσεων. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα καλλιεργεί και διατηρεί μεγάλα, άτυπα δίκτυα σχέσεων, αναζητάει σχέσεις που είναι ωφέλιμες για όλους, δημιουργεί δεσμούς και έχει καλή και συνεχή επικοινωνία με τους άλλους και δημιουργεί και διατηρεί προσωπικές φιλίες με τους συνεργάτες του.

Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά: Η ικανότητα του ατόμου να αναπτύσσει τη συνεργατικότητα και την ομαδικότητα. Το άτομο που έχει αυτή την ικανότητα διατηρεί μια ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και τις σχέσεις του, συνεργάζεται με τους άλλους και ανταλλάσσει πληροφορίες με αυτούς, προωθεί ένα φιλικό κλίμα συνεργασίας και αναγνωρίζει και καλλιεργεί ευκαιρίες για συνεργασία.

10.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Οι αλλαγές που επηρεάζουν τον επιχειρησιακό κόσμο επεκτείνονται πέρα από την παραγωγή και τον ανταγωνισμό και περιλαμβάνουν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο το

άτομο αλληλεπιδρά με τους άλλους, αλλά και με τον εαυτό του. Έτσι, γίνεται φανερό ότι η αναγνώριση των συναισθημάτων των ατόμων είναι σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης και ότι η επιτυχία του ηγέτη εξαρτάται από την ικανότητά του να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα.

Η βασική υποχρέωση του ηγέτη είναι να εμπνέει καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγεί, γιατί αυτό καθορίζει τον βαθμό στον οποίο οι πράξεις του θα αποδώσουν. Η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία γεννά το πάθος, τον ενθουσιασμό, τα κίνητρα και την αφοσίωση στους ανθρώπους και οδηγεί στη σύμπνοια και στην αποδοτικότητα. Επιπλέον, οι διαθέσεις, τα συναισθήματα και οι πράξεις του ηγέτη επηρεάζουν τους υφισταμένους. Για τον λόγο αυτό η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει στον ηγέτη την εσωτερική δύναμη και το κουράγιο να είναι ειλικρινής, ακόμη και όταν αντιμετωπίζει τις πιο οδυνηρές αλήθειες. Τον βοηθάει να εμπνέει τους άλλους, ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να παραμείνουν πιστοί και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει τον ηγέτη να δημιουργήσει ένα συναισθηματικό κλίμα, το οποίο ενθαρρύνει τις δημιουργικές καινοτομίες, την υψηλή αποδοτικότητα και τις σταθερές σχέσεις με τους πελάτες.

Για πάρα πολύ καιρό τα στελέχη αντιμετώπιζαν τα συναισθήματα ως «θόρυβο», ο οποίος επιβάρυνε την ορθολογική λειτουργία του οργανισμού. Η εποχή όμως που το συναίσθημα αγνοούνταν ως άσχετο με την επιχείρηση παρήλθε ανεπιστρεπτί. Η συναισθηματική ικανότητα αποτελεί την υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα στο χώρο της εργασίας, που αλλάζει συνεχώς αποκαλύπτοντας ένα νέο τοπίο στο οποίο δεν θα μπορεί κανείς να επιβιώσει και να διαπρέψει αν δεν διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό που χρειάζονται τώρα οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο είναι να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της γνήσιας ηγεσίας και να καλλιεργήσουν ηγέτες οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματική σύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν⁶⁹. Αν ένας οργανισμός θεμελιωνόταν πάνω στις ιδέες της σύμπνοιας, τα άτομα που θα εργάζονταν σε αυτόν θα διέθεταν τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συνεχιζόμενη μάθηση αυτών των ικανοτήτων θα αποτελούσε μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα γινόταν ένας χώρος προόδου και ευημερίας των ανθρώπων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλη σημασία επειδή όχι μόνο ενισχύει την ηγεσία στους οργανισμούς, αλλά επειδή από αυτή εξαρτάται η βιωσιμότητα ολόκληρης της οικονομίας. Τα οφέλη που προκύπτουν δεν αφορούν μόνο τους ηγέτες, αλλά και την κοινωνία στο σύνολό της.

⁶⁹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ.13

10.4 ΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι σχετικές ηγετικές ικανότητες είναι αντίστοιχα οι εξής⁷⁰:

1) Αυτοεπίγνωση: Ο ηγέτης που έχει αυτοεπίγνωση καταλαβαίνει τις αρχές, τους στόχους και τα όνειρά του, ξέρει που κατευθύνεται και γιατί και συντονίζεται με αυτό που του φαίνεται σωστό. Ενεργεί πάντα με πίστη και αυθεντικότητα και πετυχαίνει την αρμονία.

Συναισθηματική αυτοεπίγνωση: Ο ηγέτης που είναι συντονισμένος με τα εσωτερικά του σήματα και αναγνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο τα συναισθήματά του επηρεάζουν τον ίδιο και την απόδοσή του ενεργεί σύμφωνα με τις προσωπικές του αξίες, αντιλαμβάνεται την καλύτερη πορεία δράσης και έχει την ικανότητα να βλέπει την ευρύτερη εικόνα σε μια σύνθετη κατάσταση. Είναι ειλικρινής και αυθεντικός, μιλάει ανοιχτά για τα συναισθήματά του και πειστικά για τα οράματά του.

Ακριβής αυτοαξιολόγηση: Ο ηγέτης γνωρίζει τις δυνατότητες και τα όριά του και αντιμετωπίζει τον εαυτό του με χιούμορ. Δέχεται την εποικοδομητική κριτική και την ανατροφοδότηση, καθώς και τις υποδείξεις για τους τομείς στους οποίους χρειάζεται βελτίωση. Η ακριβής αυτοαξιολόγηση βοηθάει τον ηγέτη να γνωρίζει πότε πρέπει να ζητήσει βοήθεια και που να ρίξει το βάρος όταν θέλει να καλλιεργήσει νέες ηγετικές δεξιότητες.

Αυτοπεποίθηση: Ο ηγέτης γνωρίζει τις δυνατότητές του και τα θετικά του σημεία και μπορεί να τα εκμεταλλευτεί. Συχνά, δέχεται να αναλάβει ένα δύσκολο καθήκον και δείχνει σιγουριά για τον εαυτό του.

2) Αυτοδιαχείριση: Η αυτοδιαχείριση προσφέρει στον ηγέτη νοητική διαύγεια και ενέργεια και τον βοηθάει να κρατάει μακριά τα διασπαστικά συναισθήματα που θα τον απομακρύνουν από το στόχο του. Ο ηγέτης που έχει αυτοδιαχείριση έχει έντονο και γεμάτο αισιοδοξία ενθουσιασμό που καλλιεργεί τη θετική αρμονία. Η αυτοδιαχείριση παίζει σπουδαίο ρόλο στη γνήσια ηγεσία, γιατί τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά και ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να τα εξισορροπεί. Έτσι, αν ο ηγέτης δεν μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματα τα δικά του, δεν μπορεί να διαχειριστεί και τα συναισθήματα των άλλων. Η αυτοδιαχείριση είναι σημαντική για λόγους ανταγωνισμού. Στο σύγχρονο, αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο επαγγελματικό περιβάλλον ο ηγέτης που έχει την ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του μπορεί να δεχτεί καλύτερα τις αλλαγές και να προσαρμοστεί σε αυτές. Επιπλέον, η αυτοδιαχείριση διευκολύνει τη διαφάνεια, δηλαδή την ικανότητα του ατόμου να είναι ειλικρινές απέναντι στους άλλους σε σχέση με τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις πράξεις του. Έτσι, η διαφάνεια οδηγεί στην ακεραιότητα και στην αίσθηση ότι ο ηγέτης είναι αξιόπιστος. Η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την ίδια ακριβώς ικανότητα χειρισμού της εσωτερικής αναστάτωσης και την παράλληλη εξωτερίκευση θετικών συναισθημάτων.

⁷⁰ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 271-274

Αυτοέλεγχος: Ο ηγέτης βρίσκει τρόπους να διαχειρίζεται τα αρνητικά συναισθήματα και να τα μετατρέπει σε θετικά. Χαρακτηριστικά αυτού του ηγέτη είναι η ψυχραιμία, το καθαρό μυαλό υπό συνθήκες έντονης πίεσης και η αταραξία σε δύσκολες καταστάσεις.

Διαφάνεια: Ο ηγέτης ζει σύμφωνα με τις αξίες του, παραδέχεται ανοιχτά τα λάθη και τα ελαττώματά του και αντιμάχεται την αντιδεοντολογική συμπεριφορά των άλλων.

Προσαρμοστικότητα: Ο ηγέτης μπορεί να ασχολείται ταυτόχρονα με πολλές διαφορετικές απαιτήσεις, χωρίς να χάνει το στόχο ή την ενέργειά του. Αισθάνεται άνετα με τη βεβαιότητα, είναι ευέλικτος σε νέες προκλήσεις και ευπροσάρμοστος στις αλλαγές.

Επίτευξη: Ο ηγέτης έχει υψηλά προσωπικά κριτήρια και προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας του εαυτού του και των άλλων. Είναι πραγματιστής, θέτει στόχους μετρήσιμους, αλλά προκλητικούς και εφικτούς. Έχει διάθεση να μαθαίνει συνεχώς νέους τρόπους βελτίωσης και να τους διδάσκει στους άλλους.

Πρωτοβουλία: Ο ηγέτης αξιοποιεί τις ευκαιρίες και παρακάμπτει τους κανόνες όταν θέλει να δημιουργήσει καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

Αισιοδοξία: Ο ηγέτης αντέχει τις αναποδιές και τις αντιμετωπίζει ως ευκαιρίες, κρίνει τους άλλους θετικά και περιμένει από αυτούς να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

3) Κοινωνική επίγνωση: Ο ηγέτης που εκφράζει τα συναισθήματά του με πλήρη πεποίθηση κινητοποιεί τους άλλους. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης σκορπά γύρω του θετικά συναισθήματα και κινητοποιεί τους άλλους, γιατί ξέρει να διατυπώνει ένα όνειρο που να εγείρει αισιοδοξία, διάθεση για σύμπραξη, αίσθηση προορισμού και προσδοκία για ένα καλύτερο μέλλον. Η κοινωνική επίγνωση είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη αρμονίας, γιατί όταν ο ηγέτης καταλαβαίνει αυτό που νιώθουν οι άλλοι τη συγκεκριμένη στιγμή, μπορεί να πει και να πράξει αυτό που είναι πιο κατάλληλο. Όταν ο ηγέτης είναι ικανός να συλλάβει τα συναισθήματα και την οπτική γωνία των άλλων, αποκτάει πρόσβαση σε ένα παντοδύναμο σύστημα συναισθηματικής καθοδήγησης, το οποίο τον βοηθάει να είναι πάντα συντονισμένος, ό,τι κι αν πει ή κάνει.

Ενσυναίσθηση: Ο ηγέτης αισθάνεται τα πραγματικά συναισθήματα ενός ατόμου ή μιας ομάδας και μπορεί να ακούσει προσεκτικά και να συλλάβει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο ο συνομιλητής του βλέπει τα πράγματα.

Οργανωτική επίγνωση: Ο ηγέτης επιδεικνύει διπλωματικότητα και ευστροφία και μπορεί να αναγνωρίσει τις βασικές αρχές εξουσίας μεταξύ των ανθρώπων. Μπορεί να καταλαβαίνει τις πολιτικές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο και τις αξίες που καθοδηγούν έναν οργανισμό.

Εξυπηρέτηση: Ο ηγέτης καλλιεργεί ένα συναισθηματικό κλίμα που ενθαρρύνει την εξυπηρέτηση των πελατών από τους εργαζόμενους με τους οποίους έρχονται σε άμεση επαφή. Προσπαθεί ο πελάτης να μείνει ικανοποιημένος και να πάρει αυτό που θέλει από την επιχείρηση, θέτοντας και ο ίδιος τον εαυτό του στη διάθεση των άλλων.

4) Διαχείριση σχέσεων: Η διαχείριση σχέσεων απαιτεί από τον ηγέτη να έχει επίγνωση των δικών του συναισθημάτων και να συντονίζεται «ενσυναισθητικά» με τους ανθρώπους που καθοδηγεί. Ο ηγέτης που έχει την ικανότητα να εμπνέει και να υποκινεί τους άλλους καταφέρνει να προκαλέσει τον ενθουσιασμό για την κοινή αποστολή. Έτσι, ο ηγέτης γνωρίζει ότι οι βαθύτερες αξίες των ανθρώπων είναι το μόνο που μπορεί να τους κινητοποιήσει σε μεγάλο βαθμό και για το λόγο αυτό μπορεί να διατυπώσει οράματα που θα έχουν απήχηση.

Εμπνευση: Ο ηγέτης δημιουργεί αρμονία και ταυτόχρονα ξεσηκώνει τους εργαζόμενους περιγράφοντας ένα όραμα ή μια κοινή αποστολή. Είναι ικανός να εκφράσει ένα ιδανικό με τρόπο που να εμπνέει τους άλλους να τον ακολουθήσουν.

Επιρροή: Ο ηγέτης είναι πειστικός και μεταδοτικός όταν απευθύνεται σε μια ομάδα. Έχει την ικανότητα επιβολής των αποφάσεων σε ανθρώπους-κλειδιά και τη δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης νέων πρωτοβουλιών.

Ανάπτυξη των άλλων: Ο ηγέτης συμβάλλει στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων των άλλων και τους βοηθάει να κατανοήσουν τους στόχους τους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, προσφέροντας έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

Καταλύτης αλλαγών: Ο ηγέτης αμφισβητεί το υπάρχον καθεστώς και αναγνωρίζει την ανάγκη για αλλαγή. Ακόμα και όταν αντιμετωπίζει αντιδράσεις χρησιμοποιεί ισχυρά επιχειρήματα για να ξεπεράσει τα εμπόδια.

Διαχείριση συγκρούσεων: Ο ηγέτης συζητάει με όλες τις πλευρές για να κατανοήσει τα αισθήματα και τις διαφορετικές οπτικές γωνίες και βρίσκει τη χρυσή τομή, ώστε να ικανοποιούνται όλοι.

Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα: Ο ηγέτης δημιουργεί μια ατμόσφαιρα φιλικής συναδελφικότητας. Δείχνει σεβασμό, διάθεση για βοήθεια και συνεργατικότητα και ωθεί τους άλλους να επιδείξουν ενθουσιασμό και δέσμευση στη συλλογική προσπάθεια. Έτσι, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και δημιουργεί στενές σχέσεις που ξεπερνούν τις τυπικές εργασιακές υποχρεώσεις.

10.5 Η ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Οι τέσσερις τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και διατηρούν μια δυναμική σχέση. Για παράδειγμα, ο ηγέτης που δεν χειρίζεται καλά τα συναισθήματά του, δεν έχει επίγνωσή τους, τα συναισθήματά του είναι ανεξέλεγκτα και αντιμετωπίζει πρόβλημα στη διαχείριση των σχέσεών του. Η αυτοεπίγνωση διευκολύνει την ενσυναίσθηση και την αυτοδιαχείριση και η ενσυναίσθηση και η αυτοδιαχείριση σε συνδυασμό βοηθούν τον αποτελεσματικό χειρισμό των σχέσεων του ατόμου με τους άλλους. Κατά συνέπεια, η συναισθηματικά ευφυής ηγεσία οικοδομείται πάνω στα θεμέλια της αυτοεπίγνωσης.

Η αυτοεπίγνωση αποτελεί τη βάση των υπόλοιπων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αν το άτομο δε γνωρίζει τα συναισθήματά του, δεν μπορεί να κατανοήσει και να χειριστεί τα συναισθήματα των άλλων. Ο ηγέτης με αυτοεπίγνωση γνωρίζει τα συναισθήματά του και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την αποδοτικότητά του.

Η κοινωνική επίγνωση και ειδικά η ενσυναίσθηση έχει σχέση με την επίτευξη σύμπνοιας και αρμονίας. Όταν ο ηγέτης καταλαβαίνει τι αισθάνονται τα άτομα τη συγκεκριμένη στιγμή, λέει και κάνει αυτό που είναι κατάλληλο. Ο συντονισμός του ηγέτη με τα άλλα άτομα τον βοηθάει να καταλάβει τις αρχές και τις προτεραιότητες που έχουν σημασία για την ομάδα του.

Όταν ο ηγέτης ταυτόχρονα με το προσωπικό του όραμα και τις αξίες, καταλαβαίνει τα συναισθήματα της ομάδας μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά και να επιτύχει συγχρονισμό και αρμονία. Για να το καταφέρει όμως αυτό πρέπει να έχει αυτοεπίγνωση, δηλαδή να έχει σαφή αίσθηση της δικής του κατεύθυνσης και των προτεραιοτήτων του.

Η δυναμική σχέση που υπάρχει μεταξύ των τεσσάρων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας και της αρμονίας.

10.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΕΥΦΥΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Οι μεγάλοι ηγέτες κινητοποιούν τα άλλα άτομα, ξυπνούν μέσα τους το πάθος και τον ενθουσιασμό και ενεργοποιούν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτό το πετυχαίνουν γιατί έχουν την ικανότητα να μιλούν στο συναίσθημα των ατόμων. Η επιτυχία του ηγέτη, ό,τι κι αν επιδιώκει αυτός εξαρτάται όχι από το τι κάνει, αλλά από το πώς το κάνει. Αν ο ηγέτης δεν έχει την ικανότητα να μιλά στο συναίσθημα των ανθρώπων, δεν θα έχει την απόδοση που θέλει.

Η διαφορά ανάμεσα στους ηγέτες βρίσκεται στη διάθεση και στον τόνο με τον οποίο μεταφέρουν τα μηνύματά τους. Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η διάθεση του ηγέτη και του τρόπου με τον οποίο επιδρά στους άλλους παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, τα συναισθήματα θεωρούνται συχνά κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο, κάτι που είναι αδύνατον να συζητηθεί και να νοηματοδοτηθεί. Ωστόσο, οι έρευνες στον τομέα των συναισθημάτων επέφεραν εξαιρετικά ευρήματα όχι μόνο σε σχέση με τον τρόπο μέτρησης του αντίκτυπου που έχουν τα συναισθήματα του ηγέτη στους άλλους, αλλά και σε σχέση με το πώς οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να κατανοούν και να χειρίζονται τα συναισθήματα τα δικά τους και τα συναισθήματα των άλλων. Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους.

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες γνωρίζουν πότε να είναι συνεργατικοί και πότε οραματιστές, πότε να ακούν και πότε να διατάζουν. Επίσης, έχουν την ικανότητα να συντονίζονται με τη δική τους αίσθηση για το τι έχει σημασία και μπορούν να

εκφράσουν μια αποστολή που να εναρμονίζεται με τις πράξεις εκείνων που ηγούνται. Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες καλλιεργούν με φυσικό τρόπο τις σχέσεις, φέρνουν στην επιφάνεια υποβόσκοντα θέματα και επιτυγχάνουν τη συνέργεια των ανθρώπων μιας ομάδας εν αρμονία. Επιπλέον, οι ηγέτες αυτοί ενδιαφέρονται και φροντίζουν για τη σταδιοδρομία των εργαζομένων και επιτυγχάνουν την πίστη και την αφοσίωση από αυτούς. Έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να επιτύχουν την κοινή αποστολή.

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες τα κάνουν όλα αυτά την κατάλληλη στιγμή, με το σωστό τρόπο και με το σωστό άτομο. Έτσι, δημιουργείται στον οργανισμό ένα κλίμα ενθουσιασμού και ευελιξίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι καινοτομίες τους είναι ευπρόσδεκτες και για το λόγο αυτό προσπαθούν για το καλύτερο. Κατά συνέπεια αυξάνεται η αποδοτικότητα του οργανισμού.

Οι συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες βασίζονται σε αξίες και ιδανικά και είναι περισσότερο ευέλικτοι και λιγότερο τυπικοί. Είναι ανοιχτοί στις επαφές και πολύ πιο ειλικρινείς από τους ηγέτες του παρελθόντος, βρίσκονται πιο κοντά στους ανθρώπους και τα δίκτυα. Επιπλέον, αυτοί οι ηγέτες εκτέμπουν αρμονία και έχουν γνήσιο πάθος στην αποστολή τους και την ικανότητα να το μεταδίδουν. Ο ενθουσιασμός και η έξαψη τους εξαπλώνονται αυθόρμητα, αναζωογονώντας τους ανθρώπους που καθοδηγούν.

10.7 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταδίδει τα συναισθήματά του στους άλλους και να τους εμπνέει. Ο ηγέτης που προκαλεί θετικά συναισθήματα, κέφι και καλή διάθεση προσελκύει ταλαντούχους συνεργάτες, για την ευχαρίστηση που νιώθουν όταν δουλεύουν μαζί του. Οι έρευνες το επιβεβαιώνουν: οι αισιόδοξοι, ενθουσιώδεις ηγέτες διατηρούν πιο εύκολα το προσωπικό τους σε σύγκριση με τα αφεντικά που εκδηλώνουν συχνά αρνητική διάθεση⁷¹.

Σύμφωνα με τα νέα ευρήματα περί εργασιακής ικανοποίησης, τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι όταν εργάζονται αντανακλώνται άμεσα στην πραγματική ποιότητα της εργασιακής ζωής. Το ποσοστό του χρόνου που οι εργαζόμενοι νιώθουν θετικά συναισθήματα στη δουλειά τους αποδεικνύεται ότι είναι ένας από τους ισχυρότερους δείκτες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της πιθανότητάς τους να παραιτηθούν. Υπό αυτή την έννοια, οι ηγέτες που μεταδίδουν κακές διαθέσεις στον περίγυρο είναι κακοί για τις επιχειρήσεις, ενώ όσοι μεταδίδουν καλές διαθέσεις συντελούν στην επιτυχία της επιχείρησης⁷².

Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται καλά, αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους. Τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν τη νοητική αποτελεσματικότητα, κάνοντας τους

⁷¹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 32

⁷² Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 34

ανθρώπους καλύτερους στην κατανόηση των πληροφοριών και στη λήψη σύνθετων αποφάσεων, αλλά και πιο ευέλικτους στη σκέψη. Οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η ανεβασμένη διάθεση κάνει τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα γεγονότα με θετική ματιά. Αυτό με τη σειρά του τους καθιστά περισσότερο αισιόδοξους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους, αυξάνει τη δημιουργικότητά τους και την ικανότητα λήψης αποφάσεων και τους προδιαθέτει να φανούν χρήσιμοι⁷³. Επίσης, το χιούμορ που γίνεται την κατάλληλη στιγμή και το γέλιο αυξάνουν τη δημιουργικότητα, διευκολύνουν την επικοινωνία, ενισχύουν την αίσθηση δεσμών και εμπιστοσύνης και κάνουν τη δουλειά πιο διασκεδαστική, δημιουργώντας ένα κλίμα ευφορίας στον οργανισμό.

Οι καλές διαθέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο όταν υπάρχουν ομάδες. Η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει στην ομάδα ενθουσιασμό και διάθεση συνεργασίας προκαθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της. Αντίθετα, όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις, δεν δίνεται προσοχή στο κοινό έργο και η απόδοση της ομάδας μειώνεται.

Όταν ο ηγέτης διαθέτει υψηλές ικανότητες στον τομέα της συνεργατικότητας, διατηρείται η συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και διασφαλίζεται ότι οι αποφάσεις της αξίζει να υλοποιηθούν.

Οι υπάλληλοι που έχουν καλή διάθεση είναι πιθανότερο να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να ικανοποιήσουν τον πελάτη και άρα να βελτιώσουν την αποδοτικότητα. Στην πραγματικότητα υπάρχει ένας λογάριθμος που προβλέπει αυτή τη σχέση: για κάθε 1% βελτίωση στο κλίμα του τμήματος παροχής υπηρεσιών αντιστοιχεί 2% αύξηση των εσόδων⁷⁴. Δηλαδή είναι φανερό ότι όσο πιο θετικό είναι το κλίμα σε μια επιχείρηση τόσο πιο καλά είναι τα οικονομικά αποτελέσματα. Όμως εκτός από αυτή την προφανή σχέση μεταξύ θετικής ατμόσφαιρας και συνθηκών εργασίας ο ρόλος του ηγέτη είναι σημαντικός. Ο ηγέτης είναι αυτός που καθορίζει το κλίμα στα τμήματα εξυπηρέτησης και συνεπώς και τη διάθεση των υπαλλήλων να ικανοποιήσουν τους πελάτες.

Οι σύμβουλοι οργανισμών υποθέτουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του κλίματος που επικρατεί σε μια επιχείρηση και της αποδοτικότητάς της. Αν λοιπόν το κλίμα καθορίζει το αποτέλεσμα μιας επιχείρησης, τι καθορίζει το κλίμα; Σε πολύ μεγάλο βαθμό ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι βλέπουν την επιχείρηση μπορεί να εντοπιστεί στις πράξεις ενός και μόνο ατόμου: του ηγέτη. Περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο, το αφεντικό δημιουργεί τις συνθήκες που επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα των υπαλλήλων για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου⁷⁵.

⁷³ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 34

⁷⁴ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 36

⁷⁵ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 38

10.8 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αποτέλεσμα μάθησης, δεν αποτελούν εγγενή ταλέντα και καθεμία συμβάλλει στη δημιουργία πιο αρμονικών και αποτελεσματικών ηγετών.

Ο ηγέτης έχει καθήκον να δημιουργεί στους εργαζόμενους ενθουσιασμό, αισιοδοξία και πάθος για τη δουλειά και να φροντίζει να καλλιεργεί ένα κλίμα συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης. Ο ηγέτης μπορεί να το πετύχει αυτό με τη συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ο καλύτερος τρόπος με τον οποίο δημιουργείται ένα εργασιακό κλίμα που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Ο Goleman διαπίστωσε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από τα άλλα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Σημαντικές έρευνες στη Μεγάλη Βρετανία έδειξαν ότι ένα μικρό μέρος της επιτυχίας στις επιχειρήσεις οφείλεται στις τεχνικές δεξιότητες (20%) και ότι το μεγαλύτερο μέρος της επιτυχίας οφείλεται στη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων (80%).

Δεν υπάρχει ηγέτης που να διαθέτει όλες τις δεξιότητες και των τεσσάρων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες τυπικά επιδεικνύουν περίπου τις μισές και διαθέτουν τουλάχιστον μια δεξιότητα από τον κάθε τομέα της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το κεντρικό στοιχείο της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων είναι η δύναμη της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης, δηλαδή η ηθελημένη ανάπτυξη ή ενδυνάμωση μιας πλευράς αυτού που είναι ήδη το άτομο, αυτού που θα ήθελε να είναι ή και των δύο. Κάτι τέτοιο απαιτεί να έχει το άτομο μια έντονη ιδανική εικόνα του ιδανικού του εαυτού καθώς και μια επακριβή εικόνα του πραγματικού του εαυτού (του ποιος είναι τώρα). Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση αποδεικνύεται πιο αποτελεσματική και σταθερή όταν το άτομο κατανοεί τη διεργασία της αλλαγής και τα βήματα για να την επιτύχει. Το μοντέλο της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης αναπτύχθηκε από τον Ρίτσαρντ Μπογιατζίς κατά τη διάρκεια τριάντα χρόνων εργασίας πάνω στην ανάπτυξη επιχειρήσεων όσο και με την ακαδημαϊκή έρευνα⁷⁶.

Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση συνδέεται με πέντε ανακαλύψεις, η καθεμία εκ των οποίων αντιπροσωπεύει και μια ασυνέχεια. Ο στόχος φυσικά είναι να χρησιμοποιηθεί η κάθε ανακάλυψη ως εργαλείο για να επέλθουν οι αλλαγές που είναι απαραίτητες, προκειμένου οι ηγέτες να γίνουν συναισθηματικά ευφυείς με όλες τις συνακόλουθες δεξιότητες.

Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση χαρακτηρίζεται από μια συνεχόμενη ροή, δηλαδή τα στάδια μοιάζουν με μια σειρά διαδοχικών βημάτων, το καθένα από τα οποία απαιτεί διαφορετικό βαθμό χρόνου και προσπάθειας.

⁷⁶ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π., σελ. 130

Οι πέντε ανακαλύψεις της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης είναι οι εξής:

Πρώτη ανακάλυψη – ο ιδανικός εαυτός: Στο στάδιο αυτό το άτομο ανακαλύπτει ποιος θέλει να γίνει, ανακαλύπτει δηλαδή το ιδανικό του όραμα για τον εαυτό του και αισθάνεται την ανάγκη για ανάπτυξη των ηγετικών του ικανοτήτων. Από όπου κι αν πηγάζει το όραμα η εικόνα του είναι πολύ δυνατή και εγείρει το πάθος και τις ελπίδες μέσα του. Έτσι, το όραμα γίνεται το έναυσμα που κάνει το άτομο να ακολουθήσει τη διεργασία της αλλαγής.

Δεύτερη ανακάλυψη – ο πραγματικός εαυτός: Το στάδιο αυτό μπορεί να παρομοιαστεί με το κοίταγμα του ατόμου στον καθρέφτη. Το άτομο εδώ βλέπει ποιος είναι ο πραγματικός του εαυτός, ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, πώς ενεργεί, πώς τον βλέπουν οι άλλοι και ποιες είναι οι βαθύτερες πεποιθήσεις του. Η συνειδητοποίηση του ατόμου των δυνατών και των αδύνατων σημείων του προετοιμάζει το δρόμο για την αλλαγή του ηγετικού στυλ του ατόμου.

Τρίτη ανακάλυψη – το μαθησιακό πρόγραμμα: Το άτομο για να πετύχει την αλλαγή καταρτίζει ένα πρόγραμμα με τα στοιχεία που θέλει να βελτιώσει. Το μαθησιακό αυτό πρόγραμμα περιλαμβάνει αναλυτικές λεπτομέρειες για όσα πρέπει να κάνει το άτομο σε καθημερινή βάση, ώστε να ενισχύσει τα δυνατά του σημεία και να καλύψει τα κενά του και κατά συνέπεια να πλησιάσει τον ιδανικό του εαυτό. Το μαθησιακό πρόγραμμα πρέπει να ικανοποιεί το άτομο και να ταιριάζει τόσο με τις μαθησιακές του προτιμήσεις όσο και με την πραγματικότητα της ζωής και της εργασίας.

Τέταρτη ανακάλυψη: Στο στάδιο αυτό το άτομο πειραματίζεται και κάνει εξάσκηση νέων συμπεριφορών, σκέψεων και συναισθημάτων μέχρι να τα κατέχει πλήρως.

Πέμπτη ανακάλυψη: Η ανακάλυψη αυτή μπορεί να συμβεί σε οποιοδήποτε σημείο της μαθησιακής διεργασίας. Στο στάδιο αυτό το άτομο αντιλαμβάνεται ότι έχει ανάγκη τους άλλους για να δημιουργήσει τον ιδανικό του εαυτό ή να βρει τον πραγματικό του εαυτό, να καταρτίσει ένα σχέδιο δράσης και να πειραματιστεί. Για το λόγο αυτό δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και υποστήριξης που καθιστούν την αλλαγή εφικτή.

Αν και το μοντέλο αυτό αποκαλείται αυτοκατευθυνόμενη μάθηση δεν μπορεί να ακολουθηθεί από ένα μόνο άτομο. Η συμμετοχή των άλλων ατόμων είναι απαραίτητη, γιατί χωρίς αυτή τα αποτελέσματα της αλλαγής δεν μπορούν να έχουν διάρκεια.

10.9 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΕΥΦΥΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Επειδή η συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική για την επιτυχία του οργανισμού, είναι σημαντικό ο ηγέτης να έχει την ικανότητα να καταλαβαίνει τι πραγματικά συμβαίνει και να βοηθάει τα άτομα να κατανοήσουν τις αδυναμίες και τα δυνατά στοιχεία του οργανισμού. Για τη δημιουργία μιας συναισθηματικά ευφυούς κουλτούρας υπάρχουν κάποιοι κανόνες:

A) Η ανακάλυψη της συναισθηματικής πραγματικότητας:

Σεβασμός στις αξίες της ομάδας και στην ακεραιότητα του οργανισμού: Καθώς τα οράματα αλλάζουν και εξελίσσονται, ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να διακρίνει τις αξίες της ομάδας που παραμένουν σταθερές. Δηλαδή, ο ηγέτης πρέπει να καταλαβαίνει ποια είναι αυτά που η ομάδα θεωρεί «απόλυτα σημαντικά». Παρά το γεγονός αυτό, ο ηγέτης πρέπει να βλέπει καθαρά τι είναι απαραίτητο να μεταβληθεί και να προσπαθήσει να πείσει την ομάδα για αυτή την αλλαγή. Για την πραγματοποίηση της αλλαγής ο ηγέτης πρέπει να αναγνωρίζει και να τιμάει τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις των ανθρώπων του, ώστε αυτοί να είναι απόλυτα πεπεισμένοι για την αναγκαιότητα της αλλαγής και να έχουν ισχυρό λόγο για να κινητοποιηθούν.

Αναγκαίες επιβραδύνσεις με στόχο την επιτάχυνση: Ο ηγέτης πρέπει να συζητάει με τους εργαζόμενους και να ακούει προσεκτικά όσα έχουν να του πουν σχετικά με την κουλτούρα και τη συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα ενταχθούν με δεσμευτικό τρόπο στη διεργασία της αλλαγής. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης βασίζεται στη λογική αυτή, ώστε να επιβραδύνει κάπως τα πράγματα και να έχει το περιθώριο να καταλάβει τι πραγματικά έχουν ανάγκη οι άνθρωποι.

Εκκίνηση από την κορυφή με στρατηγική από κάτω προς τα πάνω: Η ανώτερη ηγεσία πρέπει να δεσμευτεί ότι θα αντιμετωπίσει την αλήθεια αναφορικά με τη συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού και ότι θα δημιουργήσει συντονισμό γύρω από ένα όραμα του ιδανικού. Για να γίνει αυτό χρειάζεται μια στρατηγική που να ξεκινά από κάτω και να ανεβαίνει προς τα πάνω, για να εναρμονίζονται όλοι με την αλλαγή.

B) Η δημιουργία της εικόνας του ιδανικού:

Ενδοσκόπηση: Ο ηγέτης πρέπει να παρατηρεί τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων, ώστε να διαμορφώσει ένα όραμα που να ανταποκρίνεται στους άλλους και με το οποίο τα άτομα θα μπορούν να ταυτιστούν.

Όχι ευθυγράμμιση, αλλά συντονισμός: Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα όραμα που να μιλάει στις καρδιές των ανθρώπων. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από ένα ξεκάθαρο όραμα. Ο συντονισμός με ένα τέτοιο όραμα ενέχει ακεραιότητα. Οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι μπορούν να εκπληρώσουν το όραμα του οργανισμού χωρίς να κάνουν υποχωρήσεις στα δικά τους όνειρα.

Πρώτα οι άνθρωποι, μετά οι στρατηγικές: Έχει σημασία ο ηγέτης να επικεντρώνεται στους ανθρώπους και να δίνει προσοχή σε αυτά που πραγματικά χρειάζονται οι εργαζόμενοι και να δημιουργεί μαζί τους συναισθηματικούς δεσμούς, ώστε τα άτομα να τον ακολουθούν πάντοτε.

Γ) Η διατήρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Από το όραμα στη δράση: Ο ηγέτης πρέπει όταν του δίνεται η ευκαιρία να δείχνει στα άτομα πώς θα είναι το όραμα στην πράξη. Δηλαδή, ο ηγέτης μπορεί να αποτελέσει ο

ίδιος το όχημα της ανακάλυψης και της αλλαγής παρακολουθώντας στενά την πορεία και εμμένοντας μέχρι τον τελικό στόχο. Ο ηγέτης πρέπει να είναι συνεπής στις αξίες του και στις αξίες του οργανισμού που έχει σκοπό να δημιουργήσει και να προσκαλεί τους άλλους να ζήσουν σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού. Για να μετατραπεί το όραμα σε δράση πρέπει να αλλάξουν οι οργανωτικές δομές και ο σχεδιασμός των έργων, να μεταβληθούν οι κανόνες που αφορούν τις σχέσεις, να γίνει αναδιαμόρφωση των συστημάτων και της απόδοσης και ανάληψη κάθε αναγκαίας ενέργειας για την αξιοποίηση της δουλειάς των εργαζομένων που θα συμβάλλει στην αποστολή του οργανισμού.

Δημιουργία συστημάτων που στηρίζουν τις πρακτικές της συναισθηματικής νοημοσύνης: Ο ηγέτης πρέπει να διαμορφώνει τους κανονισμούς και να χειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους με τέτοιο τρόπο, ώστε να βρίσκονται σε συγχρονισμό με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Για να εφαρμοστεί συναισθηματικά ευφυής ηγεσία αυτό πρέπει να ισχύει και για τα συστήματα διαχείρισης της αποδοτικότητας ή για τις αμοιβές.

Διαχείριση των μύθων περί ηγεσίας: Οι μύθοι που ενδυναμώνουν και υποστηρίζουν τη συναισθηματική νοημοσύνη και την αρμονία βοηθούν τους εργαζόμενους να διατηρήσουν θετικό συναισθηματικό κλίμα ακόμη και μπροστά στις αντιξοότητες. Ο ηγέτης που ξέρει πώς να χρησιμοποιήσει τη συμβολική ισχύ του ρόλου του για να επιδείξει τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να δημιουργήσει νέους μύθους.

Ο ηγέτης έχει την ευθύνη για τη δημιουργία ενός συναισθηματικά ευφυούς οργανισμού, γιατί αυτός συμβάλλει στην αναγνώριση της πραγματικότητας του οργανισμού και αυτός συντονίζει τα άτομα να αναλάβουν δράση με στόχο την αλλαγή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση του κεφαλαίου αυτού είναι φανερό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να κατανοεί και να ρυθμίζει τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων. Η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης βοηθάει το άτομο στην κατανόηση, τη χρησιμοποίηση, την κατανόηση και τη διοίκηση των συναισθημάτων.

Οι τέσσερις βασικοί τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων και οι σχετικές δεξιότητες είναι η συναισθηματική αυτοεπίγνωση, η ακριβής αυτοαξιολόγηση, η αυτοπεποίθηση, ο αυτοέλεγχος, η διαφάνεια, η προσαρμοστικότητα, η επίτευξη, η πρωτοβουλία, η αισιοδοξία, η ενσυναίσθηση, η οργανωτική επίγνωση, η εξυπηρέτηση, η έμπνευση, η επιρροή, η ανάπτυξη των άλλων, ο καταλύτης αλλαγών, η διαχείριση συγκρούσεων, η οικοδόμηση δεσμών και η συνεργατικότητα και η ομαδική δουλειά, η αυτοεπίγνωση και η αυτοδιαχείριση αποτελούν προσωπικές ικανότητες, ενώ η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων αποτελούν κοινωνικές ικανότητες.

Από την ανάλυση του ρόλου της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία είναι φανερό ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία, γιατί τα συναισθήματα του ηγέτη επηρεάζουν τους υφισταμένους. Επίσης, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει στη δημιουργία ενός συναισθηματικού κλίματος και έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή αποδοτικότητα.

Στην ηγεσία υπάρχουν οι τέσσερις βασικοί τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης και οι αντίστοιχες σχετικές ικανότητες που συνδέονται με τον ηγέτη που είναι συναισθηματικά ευφυής.

Στο κεφάλαιο αυτό αποδεικνύεται ότι οι τέσσερις τομείς της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν στενή σχέση μεταξύ τους και διατηρούν μια δυναμική σχέση και ότι αυτή η δυναμική σχέση αποτελεί ένα βασικό συστατικό της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας.

Από την ανάλυση των χαρακτηριστικών των συναισθηματικά ευφών ηγετών γίνεται φανερό ότι οι συναισθηματικά ευφείς ηγέτες κινητοποιούν τα άλλα άτομα, ξυπνούν μέσα τους το πάθος, μιλούν στο συναίσθημά τους, γνωρίζουν πότε να είναι συνεργατικοί, φροντίζουν και εμπνέουν τους άλλους. Όλα αυτά τα κάνουν τη σωστή στιγμή, με το σωστό τρόπο και με το σωστό άτομο.

Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης προκαλεί θετικά συναισθήματα και προσελκύει ταλαντούχους συνεργάτες, με αποτέλεσμα να συντελεί στην επιτυχία της επιχείρησης. Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης δημιουργεί ένα κλίμα ευφορίας στον οργανισμό και συντελεί στην αύξηση της απόδοσης της ομάδας.

Η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να γίνει μέσω του μοντέλου της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης. Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση συνδέεται με πέντε ανακαλύψεις. Οι ανακαλύψεις αυτές είναι η ανακάλυψη του ιδανικού εαυτού, η ανακάλυψη του πραγματικού εαυτού, το μαθησιακό πρόγραμμα, ο πειραματισμός νέων συμπεριφορών και η συνειδητοποίηση ότι το άτομο έχει ανάγκη τους άλλους για να εφαρμόσει όλα τα προηγούμενα στάδια.

Για τη δημιουργία μιας συναισθηματικά ευφούς κουλτούρας στον οργανισμό υπάρχουν κάποιοι κανόνες. Οι κανόνες αυτοί είναι η ανακάλυψη της συναισθηματικής πραγματικότητας, η δημιουργία της εικόνας του ιδανικού και η διατήρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. [Http://www.jimsindia.org/8marchives/winter2001/TEN.HTM](http://www.jimsindia.org/8marchives/winter2001/TEN.HTM)
2. **Goleman Daniel**, “*Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*”, Ελληνικά Γράμματα, 2000
3. **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11:

Η ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί η συναλλακτική ανάλυση και ο ρόλος της στους οργανισμούς. Στην αρχή του κεφαλαίου εξηγείται η έννοια της συναλλακτικής ανάλυσης καθώς και η σημασία της. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η συναλλακτική ανάλυση και αναλύεται το συνεχές «κερδισμένου – χαμένου» και οι βασικές ψυχολογικές θέσεις, τα οποία αποτελούν την κεντρική ιδέα της συναλλακτικής ανάλυσης. Κατόπιν, εξετάζονται τα τέσσερα είδη συναλλαγών της συναλλακτικής ανάλυσης, δηλαδή η δομική ανάλυση και οι καταστάσεις του Εγώ, η ανάλυση των συναλλαγών, η ανάλυση των παιχνιδιών και η δραματική ανάλυση. Τέλος, γίνεται μια προσπάθεια να εξεταστεί ο ρόλος της συναλλακτικής ανάλυσης στους οργανισμούς.

11.1 Η ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η Συναλλακτική Ανάλυση (Transactional Analysis – TA) είναι ένας συνδυασμός της ανθρώπινης ψυχολογίας και της θεραπείας της συμπεριφοράς, είναι μια ψυχολογική θεωρία που επιτρέπει την ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς με μεθοδικό τρόπο και τη βελτίωσή της. Πρωτεργάτης και εισηγητής της συναλλακτικής ανάλυσης είναι ο Αμερικάνος ψυχίατρος Eric Berne το 1957, όταν κατέθεσε τη διδακτορική του διατριβή στο Πανεπιστήμιο του Los Angeles. Η κινητήρια δύναμη που οδήγησε τον Berne στη σύλληψη της θεωρίας αυτής ήταν η μέχρι τότε μεγάλη αρνητική κριτική για τις διάφορες ψυχοθεραπευτικές επιστήμες λόγω της έλλειψης μιας βασικής μονάδας για σπουδή, έρευνα και παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο Berne κατάφερε να απομονώσει και να καθορίσει αυτή τη βασική μονάδα που την ονόμασε συναλλαγή (transaction)⁷⁷.

Ο Berne προσπάθησε να παρέχει στα άτομα έναν γρηγορότερο δρόμο για τη συναισθηματική υγεία, εστιάζοντας στα προβλήματα των ατόμων. Με τη συναλλακτική ανάλυση ο Berne έκανε κατανοητές τις περίπλοκες διαπροσωπικές συναλλαγές και ειδικά τα παιχνίδια (games) που παίζει το παιδί που υπάρχει μέσα σε κάθε άτομο, με σκοπό να κερδίσει την αναγνώριση από τους άλλους. Ο Berne παρατήρησε ότι το κάθε άτομο έχει διαφορετικούς εαυτούς και ότι αυτοί οι διαφορετικοί εαυτοί συναλλάσσονταν με άλλους ανθρώπους με διαφορετικούς τρόπους και πως αυτές οι συναλλαγές μπορούν να αναλυθούν. Είδε ότι ορισμένες από τις συναλλαγές είχαν υστερόβουλα κίνητρα, το άτομο τις χρησιμοποιούσε για να παρασύρει τους άλλους σε

⁷⁷ Παντελή Σμαρούλα, “Συναλλακτική Ανάλυση και ηγεσία – Σημειώσεις”, σελ. 2

ψυχολογικά παιχνίδια ή παγίδες. Ακόμη, παρατήρησε ότι οι άνθρωποι έπαιζαν ρόλους με προκαθορισμένους τρόπους σαν να ήταν στη σκηνή και να διάβαζαν ένα θεατρικό έργο. Οι παρατηρήσεις αυτές οδήγησαν τον Berne να αναπτύξει τη μοναδική θεωρία του που την ονόμασε συναλλακτική ανάλυση.

Αρχικά, η συναλλακτική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε σαν μια μέθοδος ψυχοθεραπείας. Το έργο του θεραπευτή στη συναλλακτική ανάλυση είναι να βοηθήσει το άτομο να κερδίσει την έγκριση της έμφυτης ευγένειας του παιδιού που κρύβεται μέσα του, ώστε να είναι ικανό να αποκτήσει την αναγνώριση και την αγάπη που χρειάζεται και σαν άτομο να μπορεί να λειτουργήσει με αποτελεσματικό τρόπο. Οι συναλλακτικοί αναλυτές μπορούν να καταλάβουν, να προβλέψουν και να βοηθήσουν στη βελτίωση της επικοινωνίας και της παραγωγικότητας των ατόμων.

Πιο αναλυτικά, η συναλλακτική ανάλυση είναι μια θεωρία της προσωπικότητας και μια συστηματική ψυχοθεραπεία για την προσωπική ανάπτυξη και την προσωπική αλλαγή και προσφέρει γνώση για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η συναλλακτική ανάλυση δεν περιλαμβάνει τις μεταφυσικές αιτίες και παράγοντες και για το λόγο αυτό είναι κάπως περιορισμένη, αλλά σε συνδυασμό με κάποιες βαθύτερες αντιλήψεις για την ανθρώπινη φύση γίνεται χρήσιμη. Στη συναλλακτική ανάλυση αποκτά κανείς τόσο συγκινησιακή, όσο και διανοητική διαίσθηση, αλλά εδώ ο στόχος είναι το δεύτερο. Είναι μια διαδικασία σκέψης, συχνά αναλυτική, όπου το άτομο συμπεραίνει «Α! Ωστε έτσι ήταν λοιπόν!»⁷⁸.

Η συναλλακτική ανάλυση προσφέρει γνώσεις για τις σχέσεις του ατόμου και εργαλεία για να το οδηγήσει σε πιο επιτυχημένους τρόπους επικοινωνίας. Ο Berne λέει ότι ένας σημαντικός στόχος της συναλλακτικής ανάλυσης είναι να δημιουργήσει την πιο ανοιχτή και αυθεντική δυνατή επικοινωνία ανάμεσα στα διανοητικά και συγκινησιακά συνθετικά της προσωπικότητας⁷⁹. Μπορεί να βοηθήσει αυτούς που θεωρούν τον εαυτό τους θύμα να μάθουν να λειτουργούν πιο δημιουργικά, να ανακαλύψουν και να προάγουν την επίγνωση, την υπευθυνότητα και την αυθεντικότητα. Η συναλλακτική ανάλυση είναι ένα σύστημα κοινωνικής ψυχολογίας, το οποίο δίνει έμφαση κατά πρώτο λόγο στην εξωτερική συμπεριφορά των ατόμων και κατά δεύτερο λόγο στις εσωτερικές ψυχολογικές διεργασίες. Ο Berne σχεδίασε τη συναλλακτική ανάλυση ως ένα σύστημα που κατανοεί τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων και βελτιώνει το ανθρώπινο κοινωνικό περιβάλλον. Μια σημαντική συνεισφορά της συναλλακτικής ανάλυσης είναι η προσπάθεια που γίνεται για να εξηγηθεί η συμπεριφορά σε σχέση με έναν αριθμό ξεχωριστών αλλά συσχετιζόμενων συναλλαγών. Η συναλλαγή είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων. Όλες οι κοινωνικές, οι ψυχολογικές, οι υλικές και οι πνευματικές επαφές των ατόμων μπορούν να οριστούν ως συναλλαγές⁸⁰.

Ο τελικός στόχος της συναλλακτικής ανάλυσης είναι η αυτονομία. Αυτονομία σημαίνει να διευθύνει κανείς μόνος του τον εαυτό του, να καθορίζει μόνος του τη μοίρα του, να παίρνει την ευθύνη για τις πράξεις και τα συναισθήματά του και να πετά από πάνω του τα σχήματα που είναι άσχετα και βλαβερά για τη ζωή στο εδώ και τώρα. Μέσα σε ένα

⁷⁸ James M., Jongeward D., “Γεννήθηκες για να κερδίσεις”, Εκδόσεις Γλάρος, 1980 σελ. 27

⁷⁹ James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 28

⁸⁰ Francis James & Milbourn Gene, “Human behavior in the work environment. A management perspective”, Goodyear Publishing, 1980, σελ. 34

πραγματικά αυτόνομο άτομο, σύμφωνα με τον Berne, “αποδεδειγμένα ή ξαναπροβάλλουν τρεις ικανότητες: η επίγνωση, ο αυθορμητισμός και η οικειότητα»⁸¹.

Η συναλλακτική ανάλυση έχει να κάνει με τέσσερα είδη συναλλαγών: τη δομική ανάλυση, την ανάλυση των συναλλαγών, την ανάλυση των παιχνιδιών και τη δραματική ανάλυση⁸².

Η δομική ανάλυση είναι η ανάλυση της ατομικής προσωπικότητας και μέσα από τις διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ επιτρέπει στο άτομο να αναλύσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των ατόμων.

Η ανάλυση των συναλλαγών αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και εξετάζει τις κοινωνικές και ψυχολογικές μορφές της ανθρώπινης επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των καταστάσεων του Εγώ για να αναπαραστήσει τους τύπους των συναλλαγών.

Τα παιχνίδια στη συναλλακτική ανάλυση είναι τα δυσλειτουργικά πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία παίζουν τα άτομα και περιέχουν κρυφούς σκοπούς και πλάγιους τρόπους για να κερδίσουν την προσοχή και τα χάδια των άλλων.

Η δραματική ανάλυση ασχολείται με την ανάλυση των σεναρίων της ζωής και τη μελέτη των ρόλων. Ένα σενάριο μπορεί να οριστεί σαν το σχέδιο μιας ζωής και όπως ακριβώς συμβαίνει και με τη θεατρική παραγωγή, το άτομο νιώθει υποχρεωμένο να το παίζει όπως είναι. Το ψυχολογικό σενάριο είναι το διαρκές πρόγραμμα του θεατρικού έργου της ζωής ενός ανθρώπου και καθορίζει το που πηγαίνει η ζωή του.

11.2 ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ Η ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η συναλλακτική ανάλυση είναι μια λογική προσέγγιση στην κατανόηση της συμπεριφοράς και βασίζεται στην υπόθεση, ότι όλοι οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, να σκέφτονται μόνοι τους, να αποφασίζουν μόνοι τους και να εκφράζουν τα συναισθήματά τους.

Οι υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η συναλλακτική ανάλυση είναι οι εξής:

1) Τα άτομα δύνανται να είναι okay: Αυτό σημαίνει ότι όλα τα άτομα, ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται, έχουν έναν βασικό πυρήνα, ο οποίος είναι αγαπητός και έχουν την επιθυμία για ανάπτυξη. Η φιλοσοφία αυτή οδηγεί στην υπόθεση που είναι ίσως η πιο σημαντική στη συναλλακτική ανάλυση – I’m OK and You’re OK. Οι συναλλακτικοί αναλυτές πιστεύουν ότι όλοι οι άνθρωποι είναι ικανοί για αλλαγή, ανάπτυξη και υγιείς αλληλεπιδράσεις.

2) Όλα τα άτομα έχουν την ικανότητα να σκέφτονται.

⁸¹ James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 297

⁸² James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 35

3) Τα άτομα αποφασίζουν για το πεπρωμένο τους, παίρνοντας αποφάσεις, οι οποίες όμως μπορεί να αλλάξουν.

Ο Berne επανεξέτασε τις βασικές υποθέσεις της ψυχιατρικής και ανέπτυξε ένα σύστημα ανάλυσης το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί στη δομή της προσωπικότητας, στις διαπροσωπικές συναλλαγές, στα σχέδια ή στα σενάρια της ζωής και στα παιχνίδια που παίζουν τα άτομα.

11.3 ΤΟ ΣΥΝΕΧΕΣ «ΚΕΡΔΙΣΜΕΝΟΥ – ΧΑΜΕΝΟΥ» ΚΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ

Δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες δυνατότητες και ικανότητες. Το πιο σημαντικό πράγμα δεν είναι η επιτυχία, αλλά η αυθεντικότητα. Ο αυθεντικός άνθρωπος συνειδητοποιεί την πραγματικότητά του χάρη στη γνώση και την εμπειρία και γίνεται υπεύθυνος και ευαίσθητος. Οι αυθεντικοί άνθρωποι πραγματώνουν τη δική τους απόλυτη μοναδικότητα και ξέρουν να εκτιμούν τη μοναδικότητα των άλλων.

Η κεντρική ιδέα της συναλλακτικής ανάλυσης βασίζεται στην έννοια του «κερδισμένου» και του «χαμένου». Οι έννοιες του «κερδισμένου» και του «χαμένου» μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι δύο ακραίες καταστάσεις ενός «συνεχούς». Το «συνεχές» κερδισμένου και χαμένου είναι ο γραμμικός χώρος στον οποίο μπορεί να τοποθετηθεί οποιοσδήποτε άνθρωπος. Δεν υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι να είναι 100% κερδισμένοι, ούτε άνθρωποι οι οποίοι να είναι 100% χαμένοι. Οι έννοιες του «κερδισμένου» και του «χαμένου» δεν έχουν την καθημερινή έννοια την οποία δίνουμε στους όρους, αλλά προσδιορίζουν τον βαθμό αυθεντικής ανταποκρίσεως σε εξωτερικές καταστάσεις, δηλαδή προσδιορίζουν τον βαθμό στον οποίο κάποιος είναι ο εαυτός του. Κερδισμένος κατά συνέπεια είναι αυτός που είναι ο εαυτός του, αυτός που δέχεται τις λιγότερες δυνατές εξωτερικές πιέσεις και δεσμεύσεις, στο να μην είναι ο εαυτός του⁸³.

Όλοι οι άνθρωποι μπορούν να είναι «κερδισμένοι», αν και όλοι γεννιούνται «χαμένοι» γιατί δεν έχουν την παραμικρή φυσική και πνευματική δυνατότητα κατά την γέννησή τους να αυτονομηθούν. Έρχονται δε σε πρώτη επαφή με το περιβάλλον τους μέσω αρνητικών συναισθημάτων. Η βίωση της ατομικής προσωπικότητας γίνεται μέσω του αρνητικού συναισθήματος που λέγεται απειλή επιβίωσης, με τη λήψη της τροφής. Η ανάγκη της επιβίωσης είναι τόσο μεγάλη, ώστε κάθε μέσο για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης είναι θεμιτό. Αυτή η συμπεριφορά κάνει το άτομο να πάρει διάφορες εκφάνσεις, ανάλογα με τον χώρο στον οποίο βρίσκεται και ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Οι άνθρωποι που μπορούν να έχουν την αίσθηση της επιβίωσης κατά θετικό τρόπο είναι οι «κερδισμένοι» και λειτουργούν κατά εποικοδομητικό τρόπο για τον εαυτό τους και τους άλλους.

⁸³ Κανελλόπουλος Χ. , “Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ. 546

Υπάρχουν ορισμένες βασικές ψυχολογικές τοποθετήσεις ανθρώπων για τον εαυτό τους και το περιβάλλον τους⁸⁴. Οι βασικές αυτές θέσεις εξαρτώνται από το «σημείο» στο συνεχές «κερδισμένου – χαμένου» που έχουν τοποθετήσει υποσυνείδητα τον εαυτό τους τα άτομα σε πάρα πολύ μικρή ηλικία. Το συνεχές «κερδισμένου – χαμένου» εκφράζεται με δύο τρόπους: 1) με την εικόνα που έχει το άτομο προς τον εαυτό του, 2) την εικόνα που έχει το άτομο για το περιβάλλον του. Σε γενικές γραμμές οι ψυχολογικές θέσεις είναι του τύπου «Είμαι OK» ή «Δεν είμαι OK» και «Είσαι OK» ή «Δεν είσαι OK». Οι ψυχολογικές θέσεις που παίρνει το άτομο πάνω στον εαυτό του και πάνω στους άλλους σχηματίζουν τέσσερα βασικά σχήματα⁸⁵. Το πρώτο είναι η θέση του κερδισμένου, αλλά ακόμα και οι κερδισμένοι μπορούν μερικές φορές να νιώθουν συναισθήματα που μοιάζουν με τις άλλες τρεις θέσεις.

Δεν είμαι OK, Είσαι OK: Είναι η συνηθισμένη θέση του ατόμου να νιώθει ανίσχυρο όταν συγκρίνει τον εαυτό του με τους άλλους. Το μικρό παιδί αισθάνεται ότι δεν μπορεί να κάνει τίποτα χωρίς την βοήθεια των μεγάλων, ενώ οι μεγάλοι μπορούν να κάνουν τα πάντα μόνοι τους. Έτσι, το μικρό παιδί εξαρτάται από τους μεγάλους και δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς τη βοήθειά τους, αλλά ούτε μπορεί να αναπτυχθεί ψυχολογικά χωρίς το χάδι τους. Η θέση αυτή κάνει το άτομο να αποσύρεται, να νιώθει κατάθλιψη και σε ακραίες περιπτώσεις να έχει τάσεις αυτοκτονίας. Δηλαδή, αυτή είναι η κατάσταση της ανεπάρκειας. Οι άνθρωποι με αυτή τη θέση σκέφτονται «Η ζωή μας δεν αξίζει και πολλά πράγματα». Η θέση αυτή επιλέγεται με βάση τις προσωρινές εμπειρίες του πρώτου χρόνου της ζωής του ατόμου και στο τέλος του δεύτερου χρόνου ή επιβεβαιώνεται και θεμελιώνεται ή το παιδί περνάει στη δεύτερη ή την Τρίτη θέση.

Δεν είμαι OK, Δεν είσαι OK: Αν οι γονείς αρχίσουν να τιμωρούν αυστηρά το παιδί που στα πρώτα βήματα κάνει ζημιές επειδή προσπαθεί να αυτονομηθεί και αν το χάδι και η αναγνώριση σταματήσουν ξαφνικά γιατί «το παιδί μεγάλωσε», τότε το παιδί διαλέγει αυτή τη θέση που είναι και η θέση της αυτοκαταστροφής. Η θέση αυτή είναι η θέση των ατόμων που έχουν χάσει το ενδιαφέρον τους για τη ζωή, που παρουσιάζουν σχιζοειδική συμπεριφορά και σε ακραίες περιπτώσεις οδηγούνται στην αυτοκτονία ή τη δολοφονία. Η κατάσταση αυτή εκφράζει απελπισία. Οι άνθρωποι με τη θέση αυτή σκέφτονται «Η ζωή δεν αξίζει τίποτε».

Είμαι OK, Δεν είσαι OK: Η θέση αυτή είναι η θέση του παιδιού που έχει κακοποιηθεί και βασανιστεί πολύ. Η ανακούφιση και το υποκατάστατο του χαδιού βρίσκονται στην απομόνωση μετά το ξύλο. Είναι η θέση που παίρνουν οι άνθρωποι που νομίζουν ότι τους βασανίζουν και τους καταδιώκουν οι άλλοι και έτσι βασανίζουν και καταδιώκουν τον εαυτό τους. Κατηγορούν τους άλλους για τις δικές τους ταλαιπωρίες. Οι εγκληματίες έχουν συχνά αυτή τη θέση και υιοθετούν μια παρανοϊκή συμπεριφορά που σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να τους οδηγήσει στο φόνο. Η θέση αυτή εκφράζει υπεροψία και οι άνθρωποι που έχουν αυτή τη θέση λένε πως «Η ζωή σου δεν αξίζει και πολλά πράγματα».

Είμαι OK, Είσαι OK: Η θέση αυτή είναι η μόνη θέση που επιλέγεται συνειδητά από το άτομο, ενώ οι προηγούμενες βασίζονται αποκλειστικά στα παιδικά συναισθήματα. Αυτή

⁸⁴ Κανελλόπουλος Χ., ό.π., σελ. 553

⁸⁵ James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 53

η θέση βασίζεται στη σκέψη, την πίστη και στη δοκιμασία της δράσης. Στη θέση αυτή το άτομο έχει θετική εικόνα για τον εαυτό του και για το περιβάλλον. Η θέση αυτή είναι δυνητικά μια υγιής ψυχική θέση, αφού η θετική εικόνα του ατόμου για τον εαυτό του και το περιβάλλον είναι αυθεντική. Αν είναι ρεαλιστική, οι άνθρωποι που έχουν πάρει αυτή τη θέση πάνω στον εαυτό τους και τους άλλους μπορούν να λύσουν τα προβλήματά τους εποικοδομητικά. Οι προβλέψεις τους έχουν πιθανότητα να είναι σωστές και δέχονται τη σημασία και την αξία των άλλων ανθρώπων. Οι άνθρωποι που έχουν αυτή τη θέση νιώθουν πως «Η ζωή αξίζει να τη ζήσει κανείς», δηλαδή η κατάσταση αυτή είναι η κατάσταση της αισιοδοξίας.

Οι τρεις πρώτες θέσεις απαντάνε με ένα «γιατί», ενώ η τέταρτη απαντά με ένα «γιατί όχι». Το άτομο για να περάσει στην τέταρτη θέση χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες από όσες είχε αρχικά στη διάθεσή του όταν αποφάσισε σαν μικρό παιδί. Η τέταρτη θέση περιλαμβάνει ρίσκο και υπομονή και είναι μια πραγματική στάση απέναντι στη ζωή και όχι απλά μια αντίδραση βασισμένη στα συναισθήματα. Όταν το άτομο έχει ενηλικιωθεί και διατηρεί μια από τις πρώτες τρεις θέσεις, προσπαθεί μέσα από την καθημερινή πρακτική να επιβεβαιώσει αυτή την επιλογή και για το λόγο αυτό παίζει τα ψυχολογικά παιχνίδια.

11.4 Η ΔΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΓΩ

Η δομική ανάλυση (structural analysis) είναι η ανάλυση της ατομικής προσωπικότητας και προσφέρει έναν τρόπο για να απαντήσει το άτομο στα ερωτήματα: Ποιος είμαι; Γιατί ενεργώ με αυτό τον τρόπο; Πώς έγινα έτσι; Είναι μια μέθοδος που επιτρέπει στο άτομο να αναλύσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των ατόμων. Η δομική ανάλυση υποστηρίζει ότι για την ανάλυση της συμπεριφοράς πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητό ότι το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι η κατάσταση του εγώ (ego state). Ο Berne ορίζει την κατάσταση του Εγώ σαν «ένα σταθερό σχήμα συναισθημάτων και εμπειριών που σχετίζεται άμεσα με ένα αντίστοιχο σταθερό σχήμα συμπεριφοράς»⁸⁶. Με άλλα λόγια, η κατάσταση του Εγώ είναι η σταθερότητα στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συνδυάζουν τη λογική, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά σε καταστάσεις που περιμένουν ανταπόκριση. Κάθε κατάσταση του Εγώ είναι ένα σύστημα σκέψεων, αισθημάτων και συμπεριφορών με τις οποίες το άτομο επιδρά στους άλλους. Δηλαδή, η δομική ανάλυση βοηθάει τα άτομα να διευκρινίσουν τις εμπειρίες της ζωής τους, τις σκέψεις και τα αισθήματά τους, εξετάζοντας τον τρόπο με τον οποίο έμαθαν για τα πιστεύω και τις αξίες από τους γονείς και τις άλλες γονικές φιγούρες και τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και τις σχέσεις τους.

Ο Berne έκανε τις περίπλοκες διαπροσωπικές σχέσεις κατανοητές, όταν διαπίστωσε ότι υπάρχουν τρεις καταστάσεις του Εγώ στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου που αποτελούν χωριστές και διακεκριμένες πηγές συμπεριφοράς: η γονεϊκή κατάσταση του Εγώ (the parent ego state), η ενήλικη κατάσταση του Εγώ (the adult ego state), η παιδική κατάσταση του Εγώ (the child ego state) και ότι αυτές οι αλληλεπιδράσεις μπορούν να

⁸⁶ James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 36

συμβαίνουν σε φανερά ή σε κρυφά επίπεδα. Οι καταστάσεις αυτές δεν είναι αφηρημένες έννοιες, αλλά πραγματικότητες. Ο Γονιός, ο Ενήλικος και το Παιδί εκπροσωπούν πραγματικούς ανθρώπους που υπάρχουν τώρα ή που υπήρξαν κάποτε, που έχουν ονόματα και αστυνομική ταυτότητα⁸⁷. Κάθε κατάσταση του Εγώ είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας με τη δική του γλώσσα και λειτουργία. Για την επικοινωνία με τους άλλους, μέσω των συναλλαγών, το άτομο χρειάζεται να χρησιμοποιήσει και τις τρεις καταστάσεις του Εγώ με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους. Τα παιχνίδια του βιβλίου του Berne είναι οι καταστροφικές συναλλαγές των ατόμων με τους άλλους.

Στη δημιουργία των καταστάσεων του Εγώ συμβάλλει: η συμπεριφορά των γονέων (γονεϊκή), η συμπεριφορά που βασίζεται στην αντικειμενική πραγματικότητα (ενήλικη), η συμπεριφορά που αντιγράφει αυτή της παιδικής ηλικίας (παιδική).

Η Γονεϊκή κατάσταση του Εγώ (the parent ego state): Είναι η γλώσσα των αξιών και περιλαμβάνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά που το άτομο έχει πάρει από εξωτερικές πηγές και κυρίως από τους γονείς. Η γονεϊκή κατάσταση του Εγώ περιλαμβάνει τις καταγραφές που το άτομο έχει από τη γέννησή του μέχρι περίπου τα πέντε του χρόνια και εκφράζει την διδαγμένη του στάση για τη ζωή. Όταν το άτομο βρίσκεται στη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ σκέφτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται όπως οι γονείς του ή όπως κάποιοι που πήρε τη θέση τους. Ο γονιός αποφασίζει πώς θα αντιδράσει στις καταστάσεις, τι είναι καλό και τι κακό και πώς οι άνθρωποι θα έπρεπε να ζουν, χωρίς να αιτιολογεί την απόφασή του.

Κριτικός Γονιός (critical parent)-Γονέας Πρότυπο: Ο Κριτικός Γονιός είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που έχει την τάση να λέει «μην κάνεις αυτό» αντί να λέει «μπορείς να κάνεις εκείνο» και προσπαθεί να επιβάλλει αρχές συμπεριφοράς. Πολλές φορές γίνεται αυταρχικός, δείχνει πως τα ξέρει όλα και εξηγεί με σαρκασμό τα λάθη που κάνουν οι άλλοι και τους δίνει το μήνυμα «δεν είσαι εντάξει». Συχνά, έχει την τάση να γενικεύει και να υπερβάλλει και να σώζει τους άλλους κάνοντας πράγματα που μπορούν να κάνουν οι ίδιοι από μόνοι τους. Ακόμα και όταν έχει καλοπροαίρετη διάθεση να σώσει κάποιον, στην πραγματικότητα του στερεί τη δυνατότητα να αναλάβει τις ευθύνες του και τον οδηγεί σε ψυχολογικά παιχνίδια

Τροφοδοτικός Γονιός (nurturing parent)⁸⁸: Ο Τροφοδοτικός Γονιός είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που κατανοεί και νοιάζεται για τις ανάγκες των άλλων. Ο Τροφοδοτικός Γονιός είναι υποστηρικτικός, κατανοητικός, προστατευτικός και στοργικός και βάζει όρια με ένα λογικό, απλό και αποτελεσματικό τρόπο. Δηλαδή, ο Τροφοδοτικός Γονιός δείχνει ενδιαφέρον και κατανόηση, ενώ ταυτόχρονα βάζει συγκεκριμένα όρια. Για παράδειγμα αντί να λέει «απαγορεύεται...», λέει «επιτρέπεται...».

Η γονεϊκή κατάσταση του Εγώ εξωτερικά εκφράζεται συχνά προς τους άλλους με μια στάση προκατάληψης, κριτικής ή προστασίας, ενώ εσωτερικά γίνεται αισθητή σαν μια

⁸⁷ James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 36

⁸⁸ <http://www.emotional-literacy.com/core.htm>

σειρά από παλιά γονεϊκά μηνύματα που συνεχίζουν να επηρεάζουν το εσωτερικό παιδί του ατόμου.

Η Ενήλικη κατάσταση του Εγώ (the adult ego state): Είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεφτίζει τη λογική, αιτιολογημένη και χωρίς συναισθήματα συμπεριφορά του ατόμου και δεν έχει σχέση με την ηλικία του. Η ενήλικη κατάσταση του Εγώ είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που περιέχει τις καταγραφές από τις προσωπικές εμπειρίες του ατόμου και εκφράζει τη λογική του άποψη για τη ζωή. Το άτομο χρησιμοποιεί την ενήλικη κατάσταση του Εγώ για να σκεφτεί λογικά, να αξιολογήσει τα ερθίσματα, να συλλέξει πληροφορίες και να τις αποθηκεύσει για να τις συμβουλευτεί αργότερα. Επίσης, χάρη στην ενήλικη κατάσταση του Εγώ, το άτομο μπορεί να επιβιώσει ανεξάρτητα και να γίνει πιο εκλεκτικό στις αντιδράσεις του. Όταν το άτομο βρίσκεται στην ενήλικη κατάσταση του Εγώ λειτουργεί σαν ανθρώπινος υπολογιστής. Για να πάρει αποφάσεις στηρίζεται στα στοιχεία που συλλέγει ή ακολουθεί ένα πρόγραμμα λογικής. Δηλαδή, στην κατάσταση αυτή το άτομο χρησιμοποιεί τη λογική για την επίλυση προβλημάτων, υπολογίζει τις πιθανότητες, αξιολογεί ψυχρά και σιγουρεύεται ότι τα αισθήματα του παιδιού ή του γονιού δεν επηρεάζουν τη διαδικασία. Τα άτομα μπορεί να συμπεράνουν από αυτό ότι τα αισθήματα δεν είναι καλά και ότι όταν κάποιος θέλει να είναι λογικός πρέπει να είναι ικανός να ξεχωρίσει τον εαυτό του από τα αισθήματά του. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι το να είναι κάποιος λογικός είναι καλό σε όλες τις περιπτώσεις. Το κριτήριο που αποδεικνύει ότι το άτομο λειτουργεί με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ δεν είναι η ορθότητα των αποφάσεων, αλλά η διαδικασία της δοκιμασίας της πραγματικότητας και της εκτίμησης της πιθανότητας, χάρη στην οποία λαμβάνεται η απόφαση.

Η Παιδική κατάσταση του Εγώ (the child ego state): Είναι η γλώσσα των συναισθημάτων και των καταγραφών που έχει το άτομο από την γέννησή του μέχρι περίπου τα πέντε του χρόνια και εκφράζει τη συναισθηματική του άποψη για τη ζωή. Όταν το άτομο βρίσκεται στην παιδική κατάσταση του Εγώ, συμπεριφέρεται σαν παιδί, δηλαδή σκέφτεται, συμπεριφέρεται και αντιδρά σαν να είναι παιδί.

Το Φυσικό Παιδί (natural child): Το Φυσικό Παιδί είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεφτίζει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα συναισθήματα. Οι επιθυμίες είναι μεταβλητές ενώ οι ανάγκες παραμένουν σταθερές. Το Φυσικό Παιδί είναι μισητό ή αγαπητό, παρορμητικό, αυθόρμητο ή παιχνιδιάρικο, τρυφερό, αισθησιακό, ασυλλόγιστο, περίεργο και μοιάζει με ένα εγωκεντρικό και ηδονοθηρικό μωρό που απαντά με ζεστή τρυφερότητα και φιλικότητα, όταν ικανοποιούνται οι επιθυμίες και οι ανάγκες του ή με θυμό, θλίψη και φόβο, όταν δεν ικανοποιούνται. Το Φυσικό Παιδί νιώθει ελεύθερο και κάνει ό,τι θέλει.

Ο Μικρός Καθηγητής (little professor): Ο Μικρός Καθηγητής είναι η εξυπνάδα που διαθέτει το Φυσικό Παιδί. Ο Μικρός Καθηγητής παίρνει τις σοβαρές αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το κατά πόσο μπορεί κανείς ή δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα σε μια κατάσταση. Είναι δηλαδή η διαίσθηση του ατόμου. Ο Μικρός Καθηγητής είναι σκεπτόμενος, εκμεταλλευτικός, δημιουργικός ή επινοητικός, λειτουργεί διαισθητικά, απαντάει σε μη λεκτικά μηνύματα και παίζει με υπαινιγμούς και αποτελεί την φυσική πορεία του παιδιού. Ο Μικρός Καθηγητής υπολογίζει διάφορα πράγματα και είναι τρομερά δημιουργικός, είναι ο πονηρός ανθρωπάκος που βρίσκεται μέσα στον καθένα

μας και «μυρίζεται» το πραγματικό ποιόν των άλλων ανθρώπων, ακόμα και αν αυτοί πιστεύουν πως κρύβονται καλά.

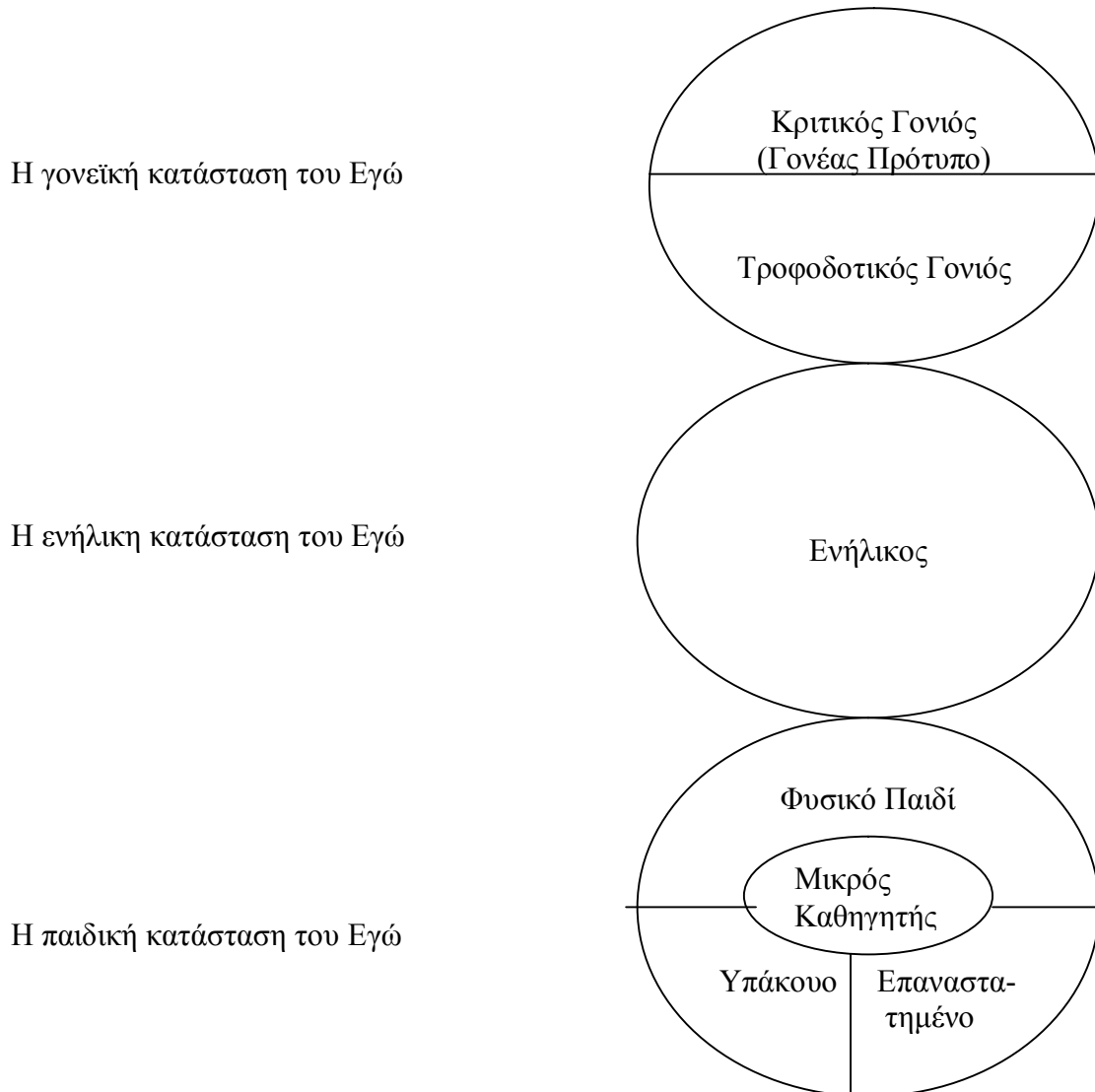
Προσαρμοσμένο Παιδί (adapted child)⁸⁹: Το Προσαρμοσμένο Παιδί είναι το μέρος της παιδικής κατάστασης του Εγώ που παρουσιάζει μια τροποποίηση των τάσεων του Φυσικού Παιδιού. Το Προσαρμοσμένο Παιδί είναι φοβισμένο, ένοχο ή ντροπιασμένο. Το Προσαρμοσμένο Παιδί χωρίζεται στο Υπάκουο και το Επαναστατημένο. Το Προσαρμοσμένο Παιδί αναπτύχθηκε από την ανάγκη του μικρού παιδιού να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των γονιών. Το παιδί μαθαίνει να προσαρμόζεται είτε υπακούοντας είτε επαναστατώντας. Οι προσαρμογές αυτές των φυσικών παρορμήσεων έρχονται σαν απάντηση στα τραύματα, τα βιώματα, την εκπαίδευση και πρώτα από όλα στις απαιτήσεις των σημαντικών προσώπων της εξουσίας. Το Προσαρμοσμένο Παιδί είναι ένα εκπαιδευμένο παιδί που αναπτύσσει κοινωνική συνείδηση, αλλά που πολύ συχνά νιώθει όχι ΟΚ.

Το παιδί έχει όλα τα αισθήματα: φόβο, αγάπη, χαρά, λύπη και συχνά κατηγορείται ότι δημιουργεί προβλήματα στους ανθρώπους, γιατί είναι εγωκεντρικό, συναισθηματικό, ισχυρό και αντέχει την καταπίεση που έρχεται με την ωρίμανση. Η παιδική κατάσταση του Εγώ ενεργοποιείται όταν κάποιος άλλος παίζει το γονιό. Μπορεί ακόμη να ενεργοποιηθεί σε κατάσταση έξαρσης ή πανικού. Στη συναλλακτική ανάλυση το παιδί αντιμετωπίζεται σαν πηγή δημιουργικότητας, ψυχαγωγίας και ως η μοναδική πηγή ανανέωσης στη ζωή.

Το Φυσικό Παιδί, ο Μικρός Καθηγητής, ο Ενήλικος και ο Τροφοδοτικός Γονιός αποτελούν τις αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ. Ο Κριτικός Γονιός και το Προσαρμοσμένο Παιδί αποτελούν τις μη αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ.

⁸⁹ [Http://www.emotional-literacy.com/core.htm](http://www.emotional-literacy.com/core.htm)

Σχήμα 11.1 Η δομή των καταστάσεων του Εγώ



Όλοι οι άνθρωποι έχουν μια ομάδα προσωπικοτήτων και όχι μια μοναδική προσωπικότητα, δηλαδή όλοι οι άνθρωποι έχουν και τις τρεις καταστάσεις του Εγώ, αλλά κάποιος μπορεί να είναι μπλοκαρισμένος και να μη λειτουργούν ή να είναι μπερδεμένες η μία με την άλλη. Όταν συμβαίνει αυτό έχουμε «μόλυνση». Κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, αναπτύσσεται μέσα του μια ομάδα από έξι διαφορετικές προσωπικότητες, δηλαδή οι διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ. Η κάθε κατάσταση του εγώ έχει τις δικές της αρχές, τη δική της συμπεριφορά και για το λόγο αυτό ανταποκρίνεται διαφορετικά στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τη δομική ανάλυση, το κάθε άτομο μπορεί να αντιδράσει σε ένα ειδικό ερέθισμα με εντελώς διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με την κάθε κατάσταση του Εγώ. Μερικές φορές οι καταστάσεις του Εγώ συνεργάζονται και συμφωνούν και άλλες φορές βρίσκονται σε σύγκρουση. Οι συναλλακτικοί αναλυτές έχουν εκπαιδευτεί να αναγνωρίζουν με ποια κατάσταση του Εγώ το κάθε άτομο συναλλάσσεται, ποια κατάσταση του Εγώ ακολουθεί

και τις συνέπειες που υπάρχουν όταν τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να βελτιωθεί η επικοινωνία.

Το άτομο κατά τη διάρκεια της παιδικής του ηλικίας έχει ανάγκη και από τις έξι καταστάσεις του Εγώ, οι οποίες το βοηθούν να επιβιώσει και να πάρει αυτό που χρειάζεται. Κατά τη διάρκεια της ενήλικης ζωής του ατόμου, μόνο τρεις καταστάσεις του Εγώ το βοηθούν αποτελεσματικά στην επικοινωνία και για το λόγο αυτό λέγονται ΟΚ καταστάσεις του Εγώ. Οι άλλες τρεις καταστάσεις του Εγώ μπορεί να του δημιουργούν προβλήματα με τους άλλους ανθρώπους ή με τον εαυτό του. Πολλά από τα προβλήματα αυτά ξεκινούν από την ακούσια ξαφνική μεταφορά του ατόμου από τη μία κατάσταση του Εγώ στην άλλη και από τη χρήση των διαφορετικών καταστάσεων του Εγώ που περιλαμβάνουν αρχές και πρότυπα συμπεριφοράς που δεν αρμόζουν στην περίπτωση. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό το άτομο να μπορεί να αναγνωρίζει τις διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ που κουβαλάει μέσα του, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να σταματήσει τη δράση της μιας κατάστασης του Εγώ και να επιτρέψει τη δράση κάποιας άλλης.

Η επιλογή της κατάστασης του Εγώ για μια συγκεκριμένη κατάσταση εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται το ρόλο του και από τα αποτελέσματα που θέλει να πετύχει. Η αντίληψη του ρόλου είναι ο τρόπος με τον οποίο το άτομο πιστεύει ότι θα πρέπει να αντιδράσει σε ένα σύνολο καταστάσεων στο οποίο εμπλέκονται και άλλα άτομα. Επίσης, τα αποτελέσματα που θέλει το άτομο να πετύχει παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή της κατάστασης του εγώ. Γενικά, η αντίληψη του ρόλου και τα επιθυμητά αποτελέσματα θα βρίσκονται σε συμφωνία. Όταν όμως δεν βρίσκονται σε συμφωνία, είναι πιο πιθανό τα αποτελέσματα που επιθυμεί το άτομο να επιδράσουν περισσότερο στην επιλογή της κατάστασης του Εγώ.

Ο καθένας αναλαμβάνει κάποια από τις καταστάσεις του Εγώ ανάλογα με την περίπτωση. Επειδή κάποιο άτομο έχει ενηλικιωθεί δεν σημαίνει ότι δεν θα βρεθεί ποτέ ξανά στην παιδική κατάσταση του Εγώ.

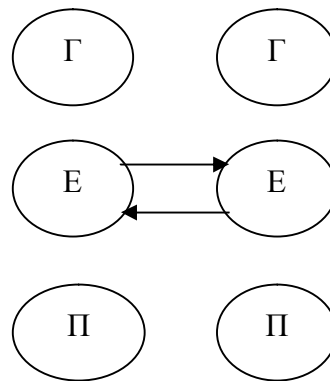
11.5 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Η ανάλυση των συναλλαγών (analysis of transactions) αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων. Δηλαδή, εξετάζει τις κοινωνικές και ψυχολογικές μορφές της ανθρώπινης επικοινωνίας, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των καταστάσεων του Εγώ για να αναπαραστήσει τους τύπους των συναλλαγών. Οι συναλλαγές μπορεί να είναι ανοιχτές και ξεκάθαρες ή να συνδυάζονται με κρυφά μηνύματα. Οι κρυφές συναλλαγές συμβαίνουν όταν ένα άτομο λέει κάτι και εννοεί κάτι άλλο και αποτελούν τη βάση των παιχνιδιών που παίζουν τα άτομα. Ένας σημαντικός λόγος που το άτομο λέει κάτι και εννοεί κάτι άλλο είναι ότι επηρεάζεται από τα αισθήματα και τις επιθυμίες του παιδιού ή του γονιού. Η ανάλυσή τους παρέχει έναν τρόπο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα περισσότερα άτομα ανταλλάσσουν το επίπεδο της επαφής και της αναγνώρισης που οι περισσότεροι άνθρωποι φαίνεται να χρειάζονται. Οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων αποτελούνται από συναλλαγές. Η συναλλαγή είναι η ελάχιστη μονάδα

επικοινωνίας και αποτελείται από ένα μήνυμα που εκπέμπει ένα άτομο και από την ανταπόκριση που λαμβάνει από τον δέκτη του μηνύματος. Κάθε συναλλαγή αποτελείται από δύο μέρη: το ερέθισμα και την αντίδραση. Οι ανθρώπινες συναλλαγές είναι συνήθως μέρος ενός μεγαλύτερου συνόλου. Μερικά από αυτά τα συναλλακτικά σύνολα μπορεί να είναι άμεσα, παραγωγικά και υγιή ή μπορεί να είναι έμμεσα, μη παραγωγικά και επικίνδυνα. Οι συναλλακτικοί αναλυτές έχουν σκοπό να βελτιώσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Όλες οι συναλλαγές μπορούν να ταξινομηθούν σε συμπληρωματικές, σε σταυρωτές ή χιαστές και σε υστερόβουλες⁹⁰. Μια συμπληρωματική συναλλαγή συμβαίνει όταν ένα μήνυμα, σταλμένο από μια ειδική κατάσταση του εγώ, παίρνει την αναμενόμενη απάντηση από την ειδική κατάσταση του εγώ στο άλλο άτομο. Οι γραμμές της επικοινωνίας είναι ανοιχτές και οι άνθρωποι μπορούν να συνεχίσουν να συναλλάσσονται ο ένας με τον άλλον. Αν θεωρήσουμε ότι έχουμε ανύσματα επικοινωνίας, τα ανύσματα επικοινωνίας είναι παράλληλα. Όσο διαρκεί η παραλληλία αυτή των ανυσμάτων η επικοινωνία είναι «ανοιχτή» και έχει τη δυνατότητα να συνεχιστεί χωρίς προβλήματα. Αν κάπου τα ανύσματα χιαστούν, τότε η επικοινωνία σταματάει. Ο Berne περιγράφει τη συμπληρωματική συναλλαγή, λέγοντας ότι είναι «εύστοχη και αναμενόμενη και ακολουθεί τη φυσική σειρά των υγιών ανθρώπινων σχέσεων»⁹¹. Μια συμπληρωματική συναλλαγή μπορεί να συμβεί ανάμεσα σε δυο οποιεσδήποτε καταστάσεις του Εγώ.

Σχήμα 11.2 Παράδειγμα συμπληρωματικής συναλλαγής



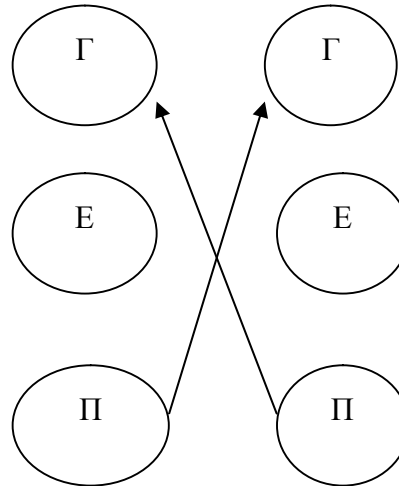
Όταν η επικοινωνία είναι ανοιχτή, οι απαντήσεις που δίνονται από το άτομο είναι οι αναμενόμενες και είναι ανάλογες προς το ερέθισμα. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πάντα, γιατί μερικές φορές ένα ερέθισμα δέχεται μια απρόσμενη ή δυσανάλογη απάντηση. Όταν συμβαίνει αυτό, οι γραμμές της επικοινωνίας διασταυρώνονται. Όταν δηλαδή ένα ερέθισμα παίρνει μια απρόσμενη απάντηση, ενεργοποιείται μια ακατάλληλη ή ανεπιθύμητη κατάσταση του Εγώ και οι γραμμές της συναλλαγής ανάμεσα στους ανθρώπους διασταυρώνονται. Στο σημείο αυτό οι άνθρωποι έχουν την τάση να αποσύρονται, να απομακρύνονται ο ένας από τον άλλο, ή να στρέφουν τη συζήτηση σε

⁹⁰ James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 41

⁹¹ James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 42

μια άλλη κατεύθυνση. Οι σταυρωτές συναλλαγές είναι μια συχνή πηγή στεναχώριας ανάμεσα στους ανθρώπους. Εκείνος που ξεκινάει μια συναλλαγή περιμένοντας μια απάντηση δεν την παίρνει, μπερδεύεται και συχνά νιώθει πως τον ταπεινώνουν και τον παρανοούν.

Σχήμα 11.3 Παράδειγμα σταυρωτής συναλλαγής

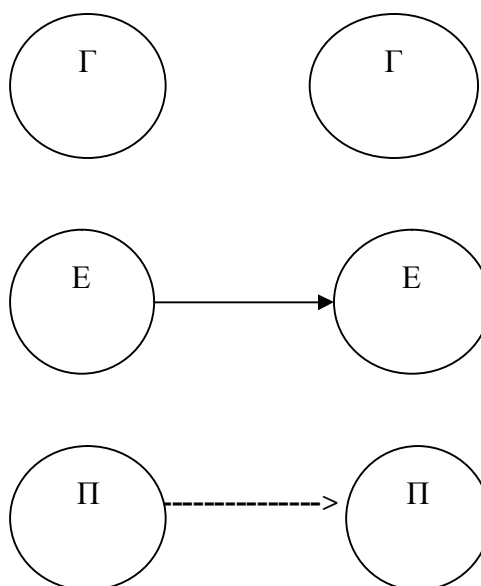


Οι συναλλαγές μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες, ευθείες ή καλυμμένες, έντονες ή αδύνατες. Οι έμμεσες συναλλαγές προϋποθέτουν ένα τρίτο άτομο. Το ένα άτομο μιλάει στο άλλο και ελπίζει να επηρεάσει το τρίτο άτομο που μπορεί να ακούει. Οι καλυμμένες συναλλαγές είναι συχνά μισο-εχθρικές, μισοφιλικές. Το μήνυμα είναι κρυμμένο μέσα σε κάποιο αστείο. Οι αδύναμες συναλλαγές είναι αυτές που είναι επιπόλαιες, μηχανικές και δεν περιέχουν έντονα συναισθήματα. Στις υγιείς σχέσεις οι άνθρωποι συναλλάσσονται άμεσα, ίσια και πολλές φορές έντονα⁹². Οι συναλλαγές αυτές είναι συμπληρωματικές και χωρίς υστεροβουλία.

Οι υστερόβουλες συναλλαγές είναι πιο πολύπλοκες και διαφέρουν από τις συμπληρωματικές και τις σταυρωτές, γιατί απαιτούν περισσότερες από δύο καταστάσεις του Εγώ. Στις υστερόβουλες συναλλαγές λειτουργούν ταυτόχρονα δύο παράλληλες επικοινωνίες. Η μία επικοινωνία γίνεται σε κοινωνικά παραδεκτό επίπεδο, ενώ η άλλη γίνεται σε ένα ψυχολογικό, υποσυνείδητο επίπεδο. Όταν ένα άτομο στέλνει ένα υστερόβουλο μήνυμα, το μεταμφιέζει κάτω από μια κοινωνικά αποδεκτή συναλλαγή. Οι συναλλαγές με υστερόβουλα κίνητρα είναι συνηθισμένη περίπτωση μεταξύ των χαμένων και τις χρησιμοποιούν για να προωθήσουν τα ψυχολογικά τους παιχνίδια.

⁹² James M., Jongeward D., ό.π., σελ. 46

Σχήμα 11.4 Παράδειγμα υστερόβουλης συναλλαγής



11.6 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Η ανάλυση των σεναρίων (script analysis) είναι ίσως ο πιο αδύναμος κρίκος στη συναλλακτική ανάλυση και προσφέρει μια απάντηση στην ερώτηση: «πώς γινόμαστε τα άτομα που είμαστε;». Ένα σενάριο μπορεί να οριστεί σαν το σχέδιο μιας ζωής, το οποίο δεν είναι ικανοποιητικό και δημιουργήθηκε στην παιδική ηλικία του ατόμου και σε γενικές γραμμές καθοδηγεί τη συμπεριφορά του και στην ενήλικη ζωή του. Όπως ακριβώς συμβαίνει και με τη θεατρική παραγωγή, το άτομο νιώθει υποχρεωμένο να παίζει το σενάριο της ζωής όπως είναι. Το ψυχολογικό σενάριο έχει εντυπωσιακή ομοιότητα με το θεατρικό. Το καθένα έχει μια καθορισμένη διανομή χαρακτήρων, διαλόγων πράξεων και σκηνών, θεμάτων και πλοκών που οδεύουν προς ένα αποκορύφωμα και που τελειώνουν με την τελική αυλαία. Το ψυχολογικό σενάριο είναι το διαρκές πρόγραμμα του θεατρικού έργου της ζωής ενός ανθρώπου και καθορίζει το που πηγαίνει η ζωή του και το μονοπάτι που οδηγεί προς τα εκεί. Είναι το έργο που το άτομο παίζει επαναληπτικά, αν και μπορεί να το συνειδητοποιεί ελάχιστα. Η αρχή βρίσκεται στην ιστορία της παιδικής ηλικίας του ατόμου, στην οικογένεια, στην κουλτούρα, στις εμπειρίες της ζωής και στις αποφάσεις που το άτομο παίρνει στην παιδική του ηλικία. Οι αποφάσεις αυτές που καθορίζουν τις πράξεις των ατόμων στη ζωή, αντιπροσωπεύουν την εγκατάλειψη της έγκρισης του παιδιού και καθορίζουν τους δυσλειτουργικούς ρόλους (σωτήρας – rescuer, διώκτης – persecutor, θύμα – victim), τους οποίους τα άτομα υιοθετούν εκτός αν αλλάξουν τις αποφάσεις τους.

Πολλοί ρόλοι παίζονται από τις εκμεταλλευτικές θέσεις του πάνω και του κάτω. Ωστόσο, οι περισσότεροι δραματικοί ρόλοι συμπυκνώνονται στις θέσεις του κατήγορου, του σωτήρα και του θύματος. Οι ρόλοι αυτοί είναι νόμιμοι όταν δεν είναι θεατρικοί, αλλά ρεαλιστικά ταιριαστοί με την κατάσταση. Οι νόμιμοι ρόλοι ορίζονται ως εξής: Ο

κατηγορος είναι κάποιος που θέτει απαραίτητα όρια σε μια συμπεριφορά ή έχει αναλάβει να επιβάλλει έναν κανόνα. Το θύμα είναι κάποιος που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για μια δουλειά, αλλά δεν προσλαμβάνεται εξαιτίας του φύλου, της ράτσας του ή της θρησκείας του. Ο σωτήρας είναι κάποιος που βοηθά ένα άτομο με κάποια ανεπάρκεια, να διορθωθεί και να γίνει αυτόνομος. Όταν οι ρόλοι αυτοί είναι μόνο μάσκες, είναι παράνομοι και έχουν για στόχο το χειρισμό των άλλων. Στην περίπτωση αυτή, ο κατηγορος είναι κάποιος που βάζει αδικαιολόγητα αυστηρά όρια σε κάποια συμπεριφορά ή όταν του αναθέτουν να επιβάλλει έναν κανόνα το κάνει με σαδιστική σκληρότητα. Το θύμα είναι κάποιος που δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα για μια δουλειά, αλλά ισχυρίζεται ψεύτικα ότι τον απέρριψαν εξαιτίας της ράτσας, του φύλου ή της θρησκείας του. Ο σωτήρας είναι κάποιος που προσποιούμενος ότι βοηθάει, κρατάει τους άλλους εξαρτημένους από αυτόν. Ο καθένας είναι ικανός να αλλάζει και να παίζει και τους τρεις βασικούς ρόλους. Στη συναλλακτική ανάλυση αυτό ονομάζεται Δραματικό τρίγωνο.

Το σενάριο της ζωής (life script) αναπτύσσεται συνήθως χωρίς το άτομο να το γνωρίζει, για σκοπούς επιβίωσης, για αποδοχή και για ασφάλεια. Με την ανάλυση των καταστάσεων του εαυτού του το άτομο μπορεί να καθορίσει το πρόγραμμα ιδιοσυγκρασίας των γονιών του και των άλλων ατόμων που το επηρεάζουν. Ο σκοπός της συναλλακτικής ανάλυσης είναι η αλλαγή των σεναρίων της ζωής. Ο Berne γράφει: «Ο τελικός στόχος της συναλλακτικής ανάλυσης είναι η ανάλυση των σεναρίων, δεδομένου ότι το σενάριο καθορίζει το μέλλον και την ταυτότητα του ατόμου»⁹³.

11.7 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΙΧΝΙΔΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΔΙΑ ΣΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Ο Berne όρισε τα δυσλειτουργικά πρότυπα συμπεριφοράς με τον όρο «παιχνίδια» που παίζουν τα άτομα. Οι άνθρωποι παίζουν μεταξύ τους διάφορα ψυχολογικά παιχνίδια, στα οποία οι παίχτες πρέπει να γνωρίζουν το παιχνίδι για να παίζουν. Όλα τα παιχνίδια έχουν μια αρχή, μια δοσμένη σειρά κανόνων και μια τελική κατάληξη. Τα ψυχολογικά παιχνίδια όμως έχουν και άλλους κρυφούς σκοπούς και είναι πλάγιοι τρόποι για να κερδίσει το άτομο την προσοχή και τα χάδια των άλλων (strokes). Ο Berne ορίζει το ψυχολογικό παιχνίδι σαν «μια επαναλαμβανόμενη σειρά συναλλαγών, επιφανειακά λογικών με κάποια κρυμμένα κίνητρα ή πιο απλά σειρές συναλλαγών που κρύβουν μέσα τους κάποια μπλόφα»⁹⁴. Τα ψυχολογικά παιχνίδια δηλαδή είναι καθημερινές συναλλαγές μέσα από τις οποίες το άτομο βγαίνει κρατώντας για τρόπαιο ένα αρνητικό συναίσθημα. Είναι συναλλαγές με προδιαγεγραμμένο τέλος το οποίο το άτομο γνωρίζει από πριν αλλά δεν μπορεί να αντισταθεί να βιώσει. Για να θεωρηθούν οι συναλλαγές σαν παιχνίδια πρέπει να περιέχουν τρία ειδικά στοιχεία: 1) Μια σειρά από συμπληρωματικές συναλλαγές, που είναι παραδεκτές στο κοινωνικό επίπεδο, 2) Μια υστερόβουλη συναλλαγή, που αποτέλεσε το κρυφό μήνυμα του παιχνιδιού, 3) Ένα προβλεπόμενο κέρδος που κλείνει το παιχνίδι και που αποτελεί τον πραγματικό του

⁹³ James M., Jongeward D., ό.π. σελ. 57

⁹⁴ James M., Jongeward D., ό.π. σελ. 49

σκοπό. Μέσα από τα ψυχολογικά παιχνίδια, το άτομο μαζεύει κουπόνια, τα οποία είναι αρνητικά συναισθήματα που μπορούν να δικαιολογήσουν μια αυτοκαταστροφική πράξη.

Τα παιχνίδια εμποδίζουν τους παίκτες να έχουν τίμιες, στενές και ανοιχτές σχέσεις μεταξύ τους. Ωστόσο, οι άνθρωποι τα παίζουν γιατί γεμίζουν τον καιρό τους, κερδίζουν τη γενική προσοχή, ενισχύουν τις πρώιμες γνώμες τους για τον εαυτό τους και τους άλλους και επιβεβαιώνουν την πίστη τους πως όλα είναι μοιραία.

Η προσοχή και τα χάδια των άλλων είναι απαραίτητα για τους ανθρώπους για ψυχολογική και φυσική επιβίωση, όπως είναι η τροφή, το νερό και ο αέρας. Τα χάδια είναι «μια πράξη που σημαίνει την αναγνώριση της παρουσίας του άλλου»⁹⁵. Τα περισσότερα άτομα μαθαίνουν να παίζουν παιχνίδια στην παιδική τους ηλικία ως ανταπόκριση στην οικογένεια και στις συνθήκες της ζωής. Σύμφωνα με τη συναλλακτική ανάλυση, η παρακίνηση για να συνεχίσει το άτομο να παίζει παιχνίδια και ως ενήλικας είναι η ανάγκη για συγκρότηση και ασφάλεια. Αρχικά, τα παιχνίδια αποτελούν προβλέψιμα πρότυπα για έμμεση επικοινωνία, χρησιμοποιώντας κρυφές συναλλαγές και παίζοντας χωρίς το άτομο να το γνωρίζει. Η ανάλυση των παιχνιδιών ορίζει τα πρότυπα αυτά και τις συνέπειές τους. Ο Berne ονόμασε τα παιχνίδια που παίζουν τα άτομα “Why don’t you, yes but”, “Now I’ve got you, you SOB” και “I’m only trying to help you”.

11.8 Η ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Στις επιχειρήσεις οι καλές ανθρώπινες σχέσεις είναι το αποτέλεσμα ενός κλίματος συνεργασίας, όπου ο κάθε εργαζόμενος συμμετέχει στην επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Μέσα σε ένα συνεργατικό κλίμα οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν την πιθανότητα να έχουν τόσο την απαιτούμενη τεχνική επάρκεια, όσο και την αναγκαία αποδοχή των εργαζομένων.

Ο Edgar Schein υποστηρίζει ότι βασική προϋπόθεση για κάθε πρωτοβουλία ανάπτυξης θετικού και συνεργατικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι η αυτογνωσία, η οποία οδηγεί σε αυτοαποδοχή, δηλαδή σε θετική αυτοαντίληψη. Υποστηρίζει, επίσης, ότι η ικανότητα να βλέπει κανείς τον εαυτό του ρεαλιστικά μπορεί να αναπτυχθεί με το να δέχεται κανείς επανατροφοδοτικά μηνύματα της συμπεριφοράς του από τους άλλους καθώς και από συστηματική αυτο- ανάλυση⁹⁶.

Σε αυτό βοηθάει η συναλλακτική ανάλυση, η οποία παρέχει μια συστηματική προσέγγιση για την κατανόηση των συνδέσμων μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και των συμπεριφορών και τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί είναι αποτελεσματικοί στην επίλυση των προβλημάτων τους και στην εξυπηρέτηση των πελατών τους. Η συναλλακτική ανάλυση χρησιμοποιείται στους οργανισμούς για τη

⁹⁵ James M., Jongeward D., ό.π. σελ. 63

⁹⁶ Κανελλόπουλος X. , ό.π., σελ. 545

βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, την επίλυση προβλημάτων και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Δηλαδή, η συναλλακτική ανάλυση αποτελεί μια χρήσιμη τεχνική για την βελτίωση του κλίματος ενός οργανισμού. Πολλοί ηγέτες χρησιμοποιούν τη συναλλακτική ανάλυση για να βοηθήσουν τους μανάτζερς να καταλάβουν καλύτερα την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους διάφορους ρόλους. Η συναλλακτική ανάλυση βοηθάει τον ηγέτη να επικοινωνεί αποτελεσματικά, δηλαδή να ανταλλάσει πληροφορίες με άλλους ανθρώπους, να μεταφέρει πληροφορίες για τα πράγματα που πρέπει να γίνουν και για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνουν και να καταλαβαίνει την εγκυρότητα των πληροφοριών.

Όταν το άτομο χρησιμοποιεί την κατάλληλη κατάσταση του Εγώ για μια συγκεκριμένη διαπροσωπική εργασιακή σχέση, έχει μεγαλύτερες πιθανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας. Δημιουργώντας συνθήκες «είμαι ΟΚ – είσαι ΟΚ» για τον εαυτό του και το περιβάλλον του αυξάνει τις δυνατότητες δημιουργίας συνεργατικού και υποκινητικού κλίματος στον οργανισμό.

Ο κάθε οργανισμός στο σύνολό του έχει τη δική του προσωπικότητα που αντικατοπτρίζει την προσωπικότητα των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν. Η συλλογική αυτή προσωπικότητα διαμορφώνεται ιστορικά από τις αλληλεπιδράσεις – συναλλαγές μεταξύ όλων των εργαζομένων και από τις επιδράσεις όλων των άμεσα ή έμμεσα συναλλασσομένων με τον οργανισμό.

Είναι λοιπόν φανερό, ότι υπάρχει η κατάσταση του Εγώ του οργανισμού που είναι ανάλογη με την κατάσταση του Εγώ που υπάρχει στους ανθρώπους. Για παράδειγμα, υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες και πολιτικές που αντιστοιχούν στη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ, διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αντιστοιχούν στην ενήλικη κατάσταση του Εγώ και άτυπες λειτουργίες που αντιστοιχούν στην παιδική κατάσταση του Εγώ.

Η έννοια του «κερδισμένου» στη συναλλακτική ανάλυση μπορεί να παραλληλιστεί με την έννοια του αποδοτικού οργανισμού.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση του κεφαλαίου αυτού γίνεται φανερό ότι η συναλλακτική ανάλυση κάνει τις περίπλοκες διαπροσωπικές σχέσεις κατανοητές και προσφέρει γνώσεις για τις σχέσεις του ατόμου και εργαλεία για να το οδηγήσει σε πιο επιτυχημένους τρόπους επικοινωνίας.

Η συναλλακτική ανάλυση βασίζεται σε ορισμένες υποθέσεις οι οποίες είναι ότι τα άτομα δύνανται να είναι ΟΚ, έχουν την ικανότητα να σκέφτονται και αποφασίζουν για το πεπρωμένο τους, παίρνοντας αποφάσεις, οι οποίες όμως μπορεί να αλλάξουν.

Η κεντρική ιδέα της συναλλακτικής ανάλυσης βασίζεται στην έννοια του «κερδισμένου» και του «χαμένου», οι οποίες αποτελούν δύο ακραίες καταστάσεις ενός

συνεχούς. Οι έννοιες του «κερδισμένου» και του «χαμένου» προσδιορίζουν τον βαθμό στον οποίο κάποιος είναι ο εαυτός του. Οι βασικές ψυχολογικές θέσεις είναι «Είμαι okay» ή «Δεν είμαι OK» και «Είσαι OK» ή «Δεν είσαι OK».

Η δομική ανάλυση είναι η ανάλυση της ατομικής προσωπικότητας και επιτρέπει στο άτομο να αναλύσει τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των ατόμων. Για να γίνει αυτό πρέπει πρώτα να γίνει κατανοητό ότι το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι η κατάσταση του Εγώ. Στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου υπάρχουν τρεις καταστάσεις του Εγώ: η γονεϊκή κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα των αξιών και περιλαμβάνει τη συμπεριφορά που το άτομο έχει πάρει από τους γονείς), η ενήλικη κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα της λογικής και το άτομο τη χρησιμοποιεί για να σκεφτεί λογικά) και η παιδική κατάσταση του Εγώ (είναι η γλώσσα των συναισθημάτων και όταν το άτομο τη χρησιμοποιεί συμπεριφέρεται σαν να είναι παιδί). Όλοι οι άνθρωποι έχουν και τις τρεις καταστάσεις του Εγώ, αλλά κάποιες μπορεί να είναι μπλοκαρισμένες και να μη λειτουργούν ή να είναι μπερδεμένες η μία με την άλλη. Όταν συμβαίνει αυτό έχουμε «μόλυνση».

Η ανάλυση των συναλλαγών αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και εξετάζει την επικοινωνία, χρησιμοποιώντας το μοντέλο των καταστάσεων του Εγώ για να αναπαραστήσει τους τύπους των συναλλαγών. Οι συναλλαγές ταξινομούνται σε συμπληρωματικές, σταυρωτές ή χιαστές και υστερόβουλες.

Η ανάλυση των σεναρίων προσφέρει μια απάντηση στην ερώτηση: «πώς γινόμαστε τελικά τα άτομα που είμαστε;» και καθορίζει το μέλλον και την ταυτότητα του ατόμου.

Τα ψυχολογικά παιχνίδια είναι πλάγιοι τρόποι για να κερδίσει το άτομο την προσοχή και τα χάδια των άλλων και εμποδίζουν τα άτομα να έχουν τίμιες, στενές και ανοιχτές σχέσεις με τους άλλους.

Η συναλλακτική ανάλυση βοηθάει το άτομο να δει τον εαυτό του ρεαλιστικά και χρησιμοποιείται στους οργανισμούς για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την επίλυση προβλημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παντελή Σμαρούλα, “Συναλλακτική Ανάλυση και ηγεσία – Σημειώσεις”
2. James M., Jongeward D., “Γεννήθηκες για να κερδίσεις”, Εκδόσεις Γλάρος, 1980
3. Francis James & Milbourn Gene, “*Human behavior in the work environment. A management perspective*”, Goodyear Publishing, 1980
4. Κανελλόπουλος Χ. , “Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα, 1990
5. [Http://www.emotional-literacy.com/core.htm](http://www.emotional-literacy.com/core.htm)

**ΜΕΡΟΣ Δ:
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΤΩΝ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ
ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΤΗ
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12:

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί μια συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας με βάση τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Έτσι, σε κάθε υποκεφάλαιο παρουσιάζεται το κάθε στιλ ηγεσίας και αναλύονται οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέονται με αυτό.

12.1 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΟΡΑΜΑ

Το στιλ ηγεσίας που είναι βασισμένη στο όραμα συνδέεται κυρίως με τις παρακάτω δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εξής:

Αυτοεπίγνωση: Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης διαθέτει αυτοεπίγνωση, καταλαβαίνει τις αρχές, τους στόχους και τα όνειρά του, ξέρει που κατευθύνεται και γιατί και συντονίζεται με αυτό που του φαίνεται σωστό. Ενεργεί με πίστη και αυθεντικότητα και πετυχαίνει την αρμονία. Επειδή πιστεύει στο όραμά του μπορεί να οδηγήσει και τους άλλους προς αυτό με σταθερότητα.

Αυτοπεποίθηση: Ο ηγέτης γνωρίζει τις δυνατότητές του και τα θετικά του σημεία μπορεί να τα εκμεταλλευτεί και έχει απόλυτη αυτοπεποίθηση για να πετύχει σε αυτό που θέλει. Η δεξιότητα της αυτοπεποίθησης είναι σημαντική σε περιόδους αλλαγής των κατευθύνσεων, γιατί εξομαλύνει τη μετάβαση.

Αυτοδιαχείριση: Στην ηγεσία βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης διαθέτει αυτοδιαχείριση, η οποία τον κρατάει μακριά από τα διασπαστικά συναισθήματα που τον απομακρύνουν από το στόχο του.

Διαφάνεια: Ο ηγέτης ζει σύμφωνα με τις αξίες του, παραδέχεται ανοιχτά τα λάθη και τα ελαττώματά του και αντιμάχεται την αντιδεοντολογική συμπεριφορά των άλλων. Είναι πιστευτός στους άλλους και έχει πλήρη πεποίθηση σε αυτό που θέλει να πετύχει. Η δεξιότητα της διαφάνειας βοηθάει τον ηγέτη να απομακρύνει τα εμπόδια που εμφανίζονται και να είναι έντιμος προς το μοίρασμα πληροφοριών και γνώσεων με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα να αισθάνονται ότι συμμετέχουν και ότι μπορούν να λάβουν τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις.

Κοινωνική επίγνωση: Σε αυτό το στίλ ηγεσίας ο ηγέτης μιλάει ανοιχτά στους άλλους για τα συναισθήματά του με πλήρη πεποίθηση και τους κινητοποιεί. Διατυπώνει ένα όραμα που να εγείρει αισιοδοξία, διάθεση για σύμπραξη, αίσθηση προορισμού και προσδοκία για ένα καλύτερο μέλλον. Ο ηγέτης καταλαβαίνει αυτό που νιώθουν οι άλλοι τη συγκεκριμένη στιγμή και μπορεί να πει και να πράξει αυτό που είναι πιο κατάλληλο.

Ενσυναίσθηση: Η δεξιότητα της ενσυναίσθησης είναι πολύ σημαντική στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα. Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να αισθάνεται τα συναισθήματα της ομάδας, αλλά και του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Μπορεί να ακούει προσεκτικά και να συλλαμβάνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο οι άλλοι βλέπουν τα πράγματα. Έτσι, η δεξιότητα της ενσυναίσθησης βοηθάει τον ηγέτη στη διατύπωση ενός πραγματικά εμπνευσμένου οράματος.

Διαχείριση σχέσεων: Ο ηγέτης έχει επίγνωση των δικών του συναισθημάτων και συντονίζεται «ενσυναισθητικά» με τους ανθρώπους που καθοδηγεί. Έχει την ικανότητα να εμπνέει και να υποκινεί τους άλλους και να προκαλεί τον ενθουσιασμό για την κοινή αποστολή.

Έμπνευση: Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης περιγράφει ένα όραμα ή μια κοινή αποστολή που δημιουργεί αρμονία και ξεσηκώνει τους εργαζομένους. Την αποστολή ή το όραμα το εκφράζει με τρόπο που εμπνέει τους άλλους να το ακολουθήσουν.

12.2 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το υποστηρικτικό στίλ ηγεσίας συνδέεται κυρίως με τις παρακάτω δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εξής:

Αυτοεπίγνωση: Ο ηγέτης που έχει τη δεξιότητα της συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης, έχει τη δυνατότητα να προσφέρει στους υφισταμένους του τις κατάλληλες συμβουλές που υπηρετούν το πραγματικό τους συμφέρον και δεν τους δίνει την αίσθηση ότι τους χρησιμοποιεί για να πετύχει τους δικούς του στόχους. Δηλαδή, σε αυτό το στίλ ηγεσίας ο ηγέτης συνδέει τις προσωπικές φιλοδοξίες των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού.

Κοινωνική επίγνωση: Σε αυτό το στίλ ηγεσίας ο ηγέτης εκφράζει τα συναισθήματά του με πλήρη πεποίθηση και κινητοποιεί τους άλλους. Καταλαβαίνει αυτό που νιώθουν οι άλλοι τη συγκεκριμένη στιγμή και λέει ή κάνει αυτό που είναι πιο κατάλληλο.

Ενσυναίσθηση: Όσον αφορά τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης, ο ηγέτης δίνει προσοχή σε αυτά που του λένε οι εργαζόμενοι, πριν τους απαντήσει και τους προσφέρει ανατροφοδότηση. Με αυτό τον τρόπο διατηρεί ανοιχτή επαφή με τους εργαζομένους και ευνοεί την επικοινωνία. Ο υποστηρικτικός ηγέτης δημιουργεί καλές σχέσεις με τους υφισταμένους, «επικοινωνεί» την πίστη του στις δυνατότητές τους και την προσδοκία

ότι θα τα καταφέρουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το σιωπηρό του μήνυμα είναι: «Σε πιστεύω, επενδύω σε σένα, περιμένω ότι θα με βγάλεις ασπροπρόσωπο»⁹⁷. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να καταλαβαίνουν ότι ο ηγέτης ενδιαφέρεται για αυτούς και οι ίδιοι αποκτούν κίνητρο και προσπαθούν να διατηρήσουν τις δικές τους προδιαγραφές υψηλής απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα αισθάνονται υπεύθυνοι για τους στόχους που θέτουν.

Διαχείριση σχέσεων: Ο ηγέτης καταλαβαίνει τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων και προκαλεί ενθουσιασμό για την κοινή αποστολή.

Ανάπτυξη των άλλων: Το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας βασίζεται στη δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέεται με την ανάπτυξη των άλλων. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στιλ ηγεσίας λειτουργεί ως σύμβουλος και προσπαθεί να γνωρίσει τους στόχους και τις αξίες των εργαζομένων. Στη συνέχεια, τους βοηθάει να βρουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, να αναπτύξουν τις ικανότητές τους που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους και να συνδέσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους φιλοδοξίες με τους στόχους του οργανισμού.

Μερικές φορές ο υποστηρικτικός ηγέτης μεταβάλλεται σε ένα είδος «μέντορα». Ειδικά σε επιχειρήσεις με μακρόπνοο σχεδιασμό, οι οποίες θριαμβεύουν εδώ και πολλές δεκαετίες, αυτή η συνεχιζόμενη ανάπτυξη ηγετών αφενός σηματοδοτεί ένα ισχυρό σημείο της οργανωτικής τους κουλτούρας και αφετέρου αποτελεί το κλειδί της αδιάλειπτης επιτυχίας τους⁹⁸.

12.3 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ - ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας συνδέεται κυρίως με τις παρακάτω δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εξής:

Κοινωνική επίγνωση: Στο συνεργατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης αναγνωρίζει τα συναισθήματα που νιώθουν οι άλλοι τη συγκεκριμένη στιγμή και τα εκτιμάει: δίνει μικρότερη έμφαση στην επίτευξη των στόχων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων.

Ενσυναίσθηση: Ο συνεργατικός ηγέτης διαθέτει ενσυναίσθηση και είναι ανοιχτός στο μοίρασμα των συναισθημάτων. Η ενσυναίσθηση τον βοηθάει να ευχαριστεί τους εργαζόμενους και να τους δείχνει ότι δεν νοιάζεται μόνο για το αν θα γίνει η δουλειά, αλλά νοιάζεται και για τους ίδιους και τις ανάγκες τους. Δηλαδή, ο ηγέτης δίνει έμφαση στις συναισθηματικές ανάγκες των υφισταμένων, ακόμα και αν αυτό είναι σε βάρος των επιχειρησιακών στόχων και τους ακούει προσεκτικά για να συλλάβει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται.

⁹⁷ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π. , σελ. 85

⁹⁸ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π. , σελ. 85

Διαχείριση σχέσεων: Στο συνεργατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης έχει επίγνωση των δικών του συναισθημάτων και αυτό τον βοηθάει να αναγνωρίζει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά και τα συναισθήματα των άλλων.

Διαχείριση συγκρούσεων: Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας βασίζεται στη δεξιότητα διαχείρισης των συγκρούσεων, ειδικά όταν ο ηγέτης καλείται να δημιουργήσει μια αρμονική ομάδα εργασίας από διαφορετικά και ανταγωνιστικά μεταξύ τους άτομα. Δηλαδή, ο ηγέτης συζητάει με όλες τις πλευρές για να κατανοήσει τα αισθήματα και τις διάφορες οπτικές γωνίες και βρίσκει τη χρυσή τομή, ώστε να ικανοποιούνται όλοι.

Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα: Το συνεργατικό στιλ ηγεσίας συνδέεται με τη δεξιότητα της συνεργατικότητας στην πράξη. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το συνεργατικό στιλ ηγεσίας ενδιαφέρεται για την προαγωγή της αρμονίας και φροντίζει να καλλιεργεί φιλικές αλληλεπιδράσεις και να δημιουργεί ένα κλίμα φιλικό και συναδελφικό στον οργανισμό. Για το λόγο αυτό ο συνεργατικός ηγέτης αναπτύσσει προσωπικές σχέσεις, οι οποίες διευρύνουν το συνδετικό ιστό με τους ανθρώπους που καθοδηγεί. Ο ηγέτης προτιμάει να αναπτύσσει τις προσωπικές σχέσεις σε περιόδους ηρεμίας, γιατί έτσι έχει περισσότερο χρόνο να «κτίσει» το συναισθηματικό κεφάλαιο το οποίο θα ανασύρει όταν αρχίσει η πίεση της δουλειάς⁹⁹. Ο συνεργατικός ηγέτης δείχνει σεβασμό και διάθεση για βοήθεια και συνεργατικότητα και ωθεί τους άλλους να επιδείξουν ενθουσιασμό και δέσμευση στη συλλογική προσπάθεια.

12.4 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στιλ ηγεσίας συνδέεται κυρίως με τις παρακάτω δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ως εξής:

Κοινωνική επίγνωση: Στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης διαθέτει κοινωνική επίγνωση, καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων και αποκτάει πρόσβαση σε ένα παντοδύναμο σύστημα συναισθηματικής καθοδήγησης.

Ενσυναίσθηση: Η ενσυναίσθηση παίζει ρόλο στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας, όταν τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα είναι πολύ διαφορετικά. Αν ο ηγέτης δεν έχει την ικανότητα να συντονίζει ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων, θα είναι πιο επιρρεπής σε παρεξηγήσεις και αποτυχίες.

Διαχείριση σχέσεων: Στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων και τα χειρίζεται αποτελεσματικά.

Επιρροή: Στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης επηρεάζει τους ανθρώπους με έναν τρόπο που είναι σύμφωνος με τις δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι έχουν την ίδια περίπου ποσότητα επιρροής στις

⁹⁹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, ό.π. , σελ. 87

δραστηριότητες και τις αποφάσεις. Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταδίδει τις απόψεις του, να πείθει τους εργαζόμενους για αυτές και να τους κάνει να θέλουν να τις ακολουθήσουν.

Διαχείριση συγκρούσεων: Ο ηγέτης συζητάει με την ομάδα όλες τις απόψεις για να κατανοήσει τα συναισθήματα όλων των μελών και τις διαφορετικές οπτικές γωνίες, ώστε να βρει τη χρυσή τομή και να είναι όλοι ικανοποιημένοι.

Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα: Το βασικό χαρακτηριστικό του δημοκρατικού ηγέτη είναι ότι δημιουργεί στους άλλους την αίσθηση ότι θέλει ειλικρινά να ακούσει τις σκέψεις τους και τα προβλήματά τους και να τους βοηθήσει. Με αυτό τον τρόπο ο ηγέτης προωθεί την επικοινωνία και δημιουργεί ένα φιλικό και συναδελφικό κλίμα στον οργανισμό. Επίσης, ο ηγέτης πιστεύει στη συνεργατικότητα και λειτουργεί και αυτός ως μέλος της ομάδας, ενισχύει το ομαδικό πνεύμα και δημιουργεί στενές σχέσεις που ξεπερνούν τις τυπικές εργασιακές υποχρεώσεις.

12.5 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας και επιφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό διαθέτει τις εξής δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Αυτοδιαχείριση: Ο κατευθυντικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυτοδιαχείριση, δηλαδή μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων.

Επίτευξη: Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας είναι σαφώς προσανατολισμένος προς την επίτευξη του έργου, την παραγωγή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Επιπλέον, έχει σκοπό να πετύχει τους στόχους του και για το λόγο αυτό αναζητάει συνεχώς νέους τρόπους για τη βελτίωση της απόδοσης και προσπαθεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες. Δηλαδή για να κατορθώσει ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός και να πετύχει τους στόχους του, απαιτείται η δεξιότητα επίτευξης. Ο κατευθυντικός ηγέτης επιδιώκει να διδαχθεί νέες προσεγγίσεις που θα βελτιώσουν την απόδοση και θα αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, τόσο τη δική του, όσο και των ανθρώπων που καθοδηγεί. Δηλαδή, ο ηγέτης έχει υψηλά προσωπικά κριτήρια και προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας του εαυτού του και των άλλων. Είναι πραγματιστής, θέτει στόχους, ρισκάρει με προσοχή και έχει διάθεση να μαθαίνει νέους τρόπους βελτίωσης και να τους διδάσκει στους άλλους. Ο ηγέτης που έχει τη δεξιότητα επίτευξης, τα κίνητρό του δεν είναι οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως χρήματα και τίτλοι, αλλά μια έντονη προσωπική ανάγκη να εκπληρώσει τους ύψιστους στόχους που θέτει ο ίδιος.

Πρωτοβουλία: Αυτό το στυλ ηγεσίας απαιτεί την ανάληψη πρωτοβουλιών και ετοιμότητα αξιοποίησης ή δημιουργίας ευκαιριών για βελτίωση¹⁰⁰. Δηλαδή, σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και παρακάμπτει τους κανόνες, προκειμένου να δημιουργήσει καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

Κοινωνική επίγνωση: Αν ο ηγέτης δεν διαθέτει κοινωνική επίγνωση και δεν καταλαβαίνει αυτά που νιώθουν οι άλλοι, ώστε να δράσει κατάλληλα, το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Ενσυναίσθηση: Ο ηγέτης απαιτείται να διαθέτει τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης. Δηλαδή, όχι μόνο να είναι προσηλωμένος στην εκτέλεση του έργου, αγνοώντας την ανθρώπινη διάσταση στην εργασία. Είναι ανάγκη να καταλαβαίνει τους άλλους και το στρες που βιώνουν στην εργασία τους. Δηλαδή, για να ασκείται το κατευθυντικό στυλ με επιτυχία είναι ανάγκη ο ηγέτης να έχει την ικανότητα να αισθάνεται τα πραγματικά συναισθήματα των εργαζόμενων, να τους ακούει και να καταλαβαίνει τον τρόπο, με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα πράγματα.

Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί συστηματικά το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας, δηλαδή δεν το χρησιμοποιεί με προσοχή και στις κατάλληλες περιπτώσεις, συνήθως χαρακτηρίζεται από απουσία των εξής δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Αυτοδιαχείριση: Στο κατευθυντικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης δεν διαθέτει αυτοδιαχείριση, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ελέγξει και να διαχειριστεί τα συναισθήματά του και κατά συνέπεια και τα συναισθήματα των άλλων. Έτσι, τα διασπαστικά συναισθήματα τον απομακρύνουν από το στόχο του. Η έλλειψη συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης εκδηλώνεται με το συνεχή έλεγχο ή με την ανυπομονησία.

Διαχείριση σχέσεων: Ο κατευθυντικός ηγέτης θέτει ο ίδιος τους στόχους και κατευθύνει τους εργαζόμενους προς αυτούς χωρίς να έχει την ικανότητα να τους εμπνέει, να τους υποκινεί και να τους προκαλεί τον ενθουσιασμό για την κοινή αποστολή.

Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα: Ο κατευθυντικός ηγέτης δεν διαθέτει τη δεξιότητα της ομαδικής δουλειάς και της συνεργατικότητας και δεν παρέχει έγκαιρη και κατάλληλη ανατροφοδότηση στους άλλους. Δηλαδή σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης λειτουργεί κατευθυντικά και δεν έχει διάθεση να συνεργαστεί με τους υφισταμένους του. Καθορίζει μόνος του τους στόχους του οργανισμού και κατευθύνει τους άλλους προς την επίτευξη των στόχων αυτών.

Το κατευθυντικό στυλ ηγεσίας είναι λειτουργικό και μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό, όταν συνδυάζεται με κάποια άλλα: για παράδειγμα, με το πάθος της ηγεσίας με όραμα και με την ομαδικότητα της συνεργατικής ηγεσίας.

¹⁰⁰ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 96

12.6 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΤΑΓΕΣ – ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας και επιφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό διαθέτει τις εξής δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Αυτοδιαχείριση: Ο ηγέτης μπορεί να καταλάβει και να χειριστεί τα συναισθήματά του και κατά συνέπεια και τα συναισθήματα των άλλων.

Αυτοέλεγχος: Όταν ο ηγέτης διαθέτει αυτοέλεγχο μπορεί να βρει τρόπους να διαχειριστεί τα αρνητικά συναισθήματα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μπορεί να ελέγξει την οργή και την ανυπομονησία του και να μην ξεσπάει σε θυμό για να κερδίσει την προσοχή των υφισταμένων του και να τους οδηγήσει προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Επιπλέον, αν και δίνει διαταγές ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις αυτών που τις δέχονται.

Επίτευξη: Ο ηγέτης ασκεί δυναμική διοίκηση για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Με αυτό τον τρόπο έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να κατορθώσει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Πρωτοβουλία: Ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται μόνο να αξιοποιήσει τις πιθανές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Έχει την ικανότητα να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να προχωράει δυναμικά και να εκμεταλλεύεται το χρόνο. Με αυτό τον τρόπο έχει γρήγορα τα αποτελέσματα που επιθυμεί και δεν αφήνει τις καταστάσεις να τον προλάβουν.

Κοινωνική επίγνωση: Ο ηγέτης αν και δίνει διαταγές στους άλλους για το τι να κάνουν και πώς να το κάνουν, καταλαβαίνει τα συναισθήματά τους και μπορεί να δράσει κατάλληλα.

Ενσυναίσθηση: Όταν ο ηγέτης διαθέτει τη δεξιότητα της ενσυναίσθησης, αν και δίνει έμφαση στην εκτέλεση του έργου, δεν αγνοεί εντελώς την ανθρώπινη διάσταση. Ακούει τους εργαζόμενους, καταλαβαίνει τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα πράγματα.

Διαχείριση σχέσεων: Ο ηγέτης καταλαβαίνει τα συναισθήματα των άλλων ατόμων και μπορεί να τα χειρίζεται αποτελεσματικά. Έτσι, ο ηγέτης είναι φιλικός προς τους άλλους και τους λέει τι να κάνουν με σκοπό να τους κινητοποιήσει προς τη σωστή κατεύθυνση.

Επιρροή: Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να πείθει τους εργαζόμενους για την απόφαση που λαμβάνει, ώστε να την αποδέχονται. Δηλαδή, έχει την ικανότητα επιβολής των αποφάσεών του και την ικανότητα να επηρεάζει τους εργαζόμενους να τις ακολουθήσουν.

Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί συστηματικά το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας, δηλαδή δεν το χρησιμοποιεί με προσοχή και στις κατάλληλες περιπτώσεις, συνήθως χαρακτηρίζεται από απουσία των εξής δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης:

Ανάπτυξη των άλλων: Στο καταπιεστικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των εργαζόμενων, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και δεν τους βοηθάει να καταλάβουν τους στόχους του οργανισμού, αλλά τους δίνει εντολές τις οποίες περιμένει να εκτελούν.

Ομαδική δουλειά και συνεργατικότητα: Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης δεν έχει διάθεση να συνεργαστεί με τους υφισταμένους, αλλά λαμβάνει μόνος τις αποφάσεις και απαιτεί από τους άλλους να τις ακολουθούν.

Κατά συνέπεια η αποτελεσματική λειτουργία του καταπιεστικού στιλ ηγεσίας απαιτεί, για να παραφράσουμε τον Αριστοτέλη, ηγέτη που «θυμώνει με τον πραγματικό υπεύθυνο, με τον κατάλληλο τρόπο, τη σωστή στιγμή και για δίκαιη αιτία»¹⁰¹.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση του κεφαλαίου αυτού, στο οποίο γίνεται σύγκριση των στιλ ηγεσίας με βάση τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης, γίνεται φανερό ότι σε κάθε στιλ ηγεσίας ο ηγέτης διαθέτει διαφορετικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όσες περισσότερες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης διαθέτει ένας ηγέτης, τόσο πιο αποτελεσματικός είναι, γιατί έχει την ικανότητα να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων. Για την επιτυχημένη χρησιμοποίηση του κάθε στιλ ηγεσίας απαιτείται η χρησιμοποίηση διαφορετικών δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης από τον ηγέτη και για να μπορεί ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει αναπτύξει διαφορετικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης ανάλογα με το στιλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί.

Ο επιτυχημένος ηγέτης όχι μόνο χρησιμοποιεί τα τέσσερα θετικά στιλ ηγεσίας (ηγεσία βασισμένη στο όραμα, υποστηρικτικό στιλ, συνεργατικό στιλ, δημοκρατικό στιλ) με επιτυχία, αλλά είναι ευέλικτος και ικανός να χρησιμοποιεί και τα καλά στοιχεία των δυσαρμονικών στιλ ηγεσίας (κατευθυντικό και καταπιεστικό στιλ ηγεσίας), όταν πιστεύει ότι η χρησιμοποίησή τους είναι αναγκαία.

Επειδή η ηγεσία βασισμένη στο όραμα, το υποστηρικτικό στιλ, το συνεργατικό στιλ και το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας αποτελούν τα θετικά στιλ που ηγεσίας που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό, ο ηγέτης που τα χρησιμοποιεί διαθέτει αρκετές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχει την ικανότητα να χειρίζεται με επιτυχία τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων. Όμως, επειδή το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας αποτελούν τα δυσαρμονικά στιλ ηγεσίας που είναι δυνατόν να επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό, ο

¹⁰¹ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 101

ηγέτης που τα χρησιμοποιεί, αν και διαθέτει δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, όταν τα χρησιμοποιεί συστηματικά, δηλαδή όταν δεν τα χρησιμοποιεί με προσοχή και στις κατάλληλες περιπτώσεις χαρακτηρίζεται από απουσία ορισμένων δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Το γεγονός ότι ο ηγέτης επιλέγει να χρησιμοποιήσει ένα δυσαρμονικό στιλ ηγεσίας, δηλαδή το κατευθυντικό ή το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης αυτός υπολείπεται σε συναισθηματική νοημοσύνη και είναι συναισθηματικά ανώριμος. Ο ηγέτης που επιλέγει να εφαρμόσει κάποιο από αυτά τα στιλ ηγεσίας συχνά μειονεκτεί σε κάποιες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, αλλά διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά που του επιτρέπουν να εξισορροπεί τα αρνητικά στοιχεία και να είναι αποτελεσματικός. Για το λόγο αυτό όταν εξετάζουμε το φαινόμενο αυτών των καταπιεστικών πλην επιτυχημένων ηγετών, χρειάζεται να δούμε επίσης κατά πόσο διαθέτουν κάποιες σημαντικές δυνατότητες που αντισταθμίζουν την καυστική συμπεριφορά τους αλλά δεν τραβούν αμέσως την προσοχή¹⁰². Ωστόσο, το γεγονός ότι ο ηγέτης επιλέγει να χρησιμοποιήσει το κατευθυντικό ή το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας σε κάποια συγκεκριμένη περίοδο μπορεί να σημαίνει ότι ο ηγέτης κρίνει ότι αυτό το στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο αυτή τη συγκεκριμένη περίοδο.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και ο τρόπος με τον οποίο κάθε στιλ ηγεσίας συνδέεται με αυτές.

¹⁰² **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002, σελ. 103

Πίνακας 12.1
Συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας με βάση τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης

ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	Ηγεσία βασισμένη στο όραμα	Υποστηρικτικό στιλ	Συνεργατικό στιλ	Δημοκρατικό στιλ	Κατευθυντικό στιλ	Καταπιεστικό στιλ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ						
Αυτοεπίγνωση:	v	v				
Συναισθηματική αυτοεπίγνωση						
Ακριβής αυτοαξιολόγηση						
Αυτοπεποίθηση	v					
Αυτοδιαχείριση:	v				v	v
Αυτοέλεγχος						v
Διαφάνεια	v					
Προσαρμοστικότητα						
Επίτευξη					v	v
Πρωτοβουλία					v	v
Αισιοδοξία						
Κοινωνική επίγνωση:	v	v	v	v	v	v
Ενσυναίσθηση	v	v	v	v	v	v
Οργανωτική επίγνωση						
Εξυπηρέτηση						
Διαχείριση σχέσεων:	v	v	v	v	r	v
Έμπνευση	v					
Επιρροή				v		v
Ανάπτυξη των άλλων		v				r
Καταλύτης αλλαγών						
Διαχείριση συγκρούσεων			v	v		
Οικοδόμηση δεσμών						
Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά			v	v	r	r

Σημείωση:

Οι δεξιότητες που σημειώνονται με «**v**» στον παραπάνω πίνακα είναι οι δεξιότητες τις οποίες ο ηγέτης διαθέτει στο κάθε στιλ ηγεσίας.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί συστηματικά το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας και δεν τα χρησιμοποιεί με προσοχή και στο κατάλληλο περιβάλλον, αν και διαθέτει ορισμένες δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, χαρακτηρίζεται από απουσία κάποιων άλλων δεξιοτήτων (οι δεξιότητες που σημειώνονται με «r» στον παραπάνω πίνακα).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, “Ο νέος ηγέτης”, Ελληνικά Γράμματα, 2002**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13:

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί μια συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας με βάση τη συναλλακτική ανάλυση και συγκεκριμένα με βάση τις καταστάσεις του Εγώ της συναλλακτικής ανάλυσης. Έτσι, σε κάθε υποκεφάλαιο παρουσιάζεται το κάθε στιλ ηγεσίας και αναλύεται ο τρόπος που συνδέεται η συμπεριφορά του ηγέτη στο συγκεκριμένο στιλ ηγεσίας με τις καταστάσεις του Εγώ της συναλλακτικής ανάλυσης.

13.1 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΟΡΑΜΑ

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης διατυπώνει το όραμα της επιχείρησης, το οποίο φροντίζει να είναι εναρμονισμένο με τις αξίες της ομάδας και την κινητοποιεί για την υλοποίηση του κοινού ονείρου. Με βάση τη συναλλακτική ανάλυση ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στιλ ηγεσίας λειτουργεί σύμφωνα με τη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ και συγκεκριμένα αυτή του Τροφοδοτικού Γονιού, με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ και με την παιδική κατάσταση του Εγώ και συγκεκριμένα αυτή του Φυσικού Παιδιού.

Ο γονιός αποφασίζει πώς θα αντιδράσει στις διάφορες καταστάσεις, τι είναι καλό και τι κακό και πώς οι άνθρωποι θα έπρεπε να ζουν. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί την ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα καθορίζει την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, καθώς και τους επιχειρησιακούς στόχους. Αποφασίζει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να επιτευχθεί το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού και κινητοποιεί τους εργαζόμενους να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων και την υλοποίηση του κοινού ονείρου. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτό το στιλ ηγεσίας λειτουργεί σύμφωνα με τον Τροφοδοτικό Γονιό. Όπως ο Τροφοδοτικός Γονιός είναι υποστηρικτικός, προστατευτικός και στοργικός έτσι και ο ηγέτης υποστηρίζει τους στόχους και τις αξίες των εργαζομένων και τους προτρέπει να παρατηρήσουν ότι με τη δουλειά τους βοηθούν σημαντικά την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης αποφασίζει το όραμα της επιχείρησης λειτουργώντας σύμφωνα με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ και με την παιδική κατάσταση του Εγώ και συγκεκριμένα αυτή του Φυσικού Παιδιού, ώστε να εμπνέει τους εργαζόμενους να βρουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθεί το όραμα. Δηλαδή, ο ηγέτης συμπεριφέρεται σύμφωνα με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ, γιατί πριν διατυπώσει το όραμα της επιχείρησης φροντίζει πρώτα να συζητήσει με

τους εργαζόμενους, να καταλάβει τους στόχους και τις αξίες τους, ώστε το όραμα που θα διατυπώσει να είναι εναρμονισμένο με τους στόχους και τις αξίες των εργαζομένων. Έτσι, ο ηγέτης μέσα από το διάλογο με τους εργαζόμενους συλλέγει πληροφορίες και τις αποθηκεύει για να τις συμβουλευτεί αργότερα και να διατυπώσει το όραμα και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους για την εκπλήρωσή του.

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης λειτουργεί σύμφωνα με την παιδική κατάσταση του Εγώ και συγκεκριμένα αυτή του Φυσικού Παιδιού. Δηλαδή, ο ηγέτης συζητάει με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και λαμβάνει υπόψη του τις επιθυμίες και τα συναισθήματά του. Επίσης, προσπαθεί να καταλάβει τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους και αν είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Έτσι, ο ηγέτης φροντίζει το όραμα που θα διατυπώσει να είναι εναρμονισμένο με τους στόχους και τις αξίες των εργαζομένων.

13.2 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ – ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στο υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης συμπεριφέρεται με βάση τη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ της συναλλακτικής ανάλυσης και συγκεκριμένα αυτή του Τροφοδοτικού Γονιού.

Σύμφωνα με τη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ, ο Τροφοδοτικός Γονιός είναι υποστηρικτικός, κατανοητικός, προστατευτικός και στοργικός. Έτσι και ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το υποστηρικτικό στιλ ηγεσίας είναι υποστηρικτικός και υποστηρίζει τους εργαζόμενους στην προσπάθειά τους για την εκπλήρωση των προσωπικών τους αναγκών και τους βοηθάει να βρουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να συνδέσουν τις προσωπικές και επαγγελματικές φιλοδοξίες τους με τους στόχους του οργανισμού.

Επίσης, σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης είναι κατανοητικός και καταλαβαίνει τις ανάγκες των εργαζομένων και προσπαθεί να τους βοηθήσει να τις εκπληρώσουν. Ακόμη, ο υποστηρικτικός ηγέτης ανέχεται τα λάθη των εργαζομένων και τις αποτυχίες της στιγμής, όταν καταλαβαίνει ότι οι υφιστάμενοι δεν έχουν ενστερνιστεί το συγκεκριμένο όνειρο.

13.3 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ - ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΣΤΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σε αυτό το στιλ ηγεσίας το ζητούμενο είναι κυρίως η δημιουργία θετικού κλίματος και το κλίμα ομαδικότητας, ώστε να υπάρχει καλύτερη συνεργασία. Για το λόγο αυτό τόσο ο ηγέτης, όσο και οι συνεργάτες του και οι υπάλληλοι της εταιρίας προτρέπονται στο να βρίσκονται στη θέση «είμαι OK – είσαι OK». Αυτό σημαίνει ότι οι συνθήκες που

δημιουργεί αυτό το στιλ ηγεσίας ενεργοποιούν όλα τα ΟΚ κομμάτια της προσωπικότητας.

Όταν το άτομο βρίσκεται σε αυτή τη θέση είμαι ΟΚ – είσαι ΟΚ, μπορεί να λύνει τα προβλήματα εποικοδομητικά, οι προβλέψεις του έχουν πιθανότητα να είναι σωστές και δέχεται την αξία και τη σημασία των άλλων ανθρώπων. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης θέτει στόχους που είναι αποδεκτοί και από τα άλλα μέλη της ομάδας. Δηλαδή, ο ηγέτης πριν να καθορίσει τους στόχους εξηγεί στα άλλα μέλη της ομάδας τη λογική που υπάρχει για την επίτευξή τους. Επίσης, προγραμματίζει τις διάφορες δραστηριότητες, φροντίζοντας να παίρνουν θετικά μηνύματα οι εργαζόμενοι όταν πετυχαίνουν, ώστε να ενδυναμώνεται, κατά το δυνατόν, η τοποθέτηση «είμαι ΟΚ, είσαι ΟΚ» μέσω της επίτευξης προσυμφωνηθέντων αποτελεσμάτων¹⁰³. Επίσης, ο ηγέτης τείνει να εκτιμάει τους ανθρώπους και τα συναισθήματά τους και δίνει μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων.

Στο συνεργατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης λειτουργεί σύμφωνα με τη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ και συγκεκριμένα αυτή του Τροφοδοτικού Γονιού και σύμφωνα με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ, οι οποίες βρίσκονται σε ισορροπία.

Η συμπεριφορά του συνεργατικού ηγέτη συνδέεται με τη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ της συναλλακτικής ανάλυσης και ιδιαίτερα με αυτή του Τροφοδοτικού γονιού. Ο Τροφοδοτικός Γονιός είναι κατανοητικός και στοργικός. Έτσι και ο συνεργατικός ηγέτης όταν διαπιστώνει ότι το αποτέλεσμα δεν επιτεύχθηκε, η επίκριση είναι άμεση και αφορά μόνο τη λάθος ενέργεια, χωρίς να επιπλήττει την προσωπικότητα των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο ο συνεργατικός ηγέτης μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί στην «είμαι ΟΚ, είσαι ΟΚ» κατάσταση, την οποία ενδυναμώνει με διόρθωση της λαθασμένης ενέργειας.

Στο συνεργατικό στιλ ηγεσίας η γονεϊκή κατάσταση του Εγώ (Τροφοδοτικού Γονιού) βρίσκεται σε ισορροπία με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ. Δηλαδή, ο ηγέτης είναι ανοιχτός στο μοίρασμα των συναισθημάτων και προσπαθεί να δημιουργεί ένα κλίμα φιλικό και συναδελφικό στον οργανισμό και ταυτόχρονα εξηγεί την κατάσταση που επικρατεί και το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί στα μέλη της ομάδας και ζητάει πληροφορίες και ιδέες από αυτά, ώστε να λάβει την καλύτερη απόφαση.

13.4 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση – δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης δέχεται τη σημασία και την αξία των εργαζομένων και χρησιμοποιεί τις δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες για την επίλυση των προβλημάτων. Έτσι, όταν ο

¹⁰³ **Κανελλόπουλος Χ.**, «Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ. 556

ηγέτης χρησιμοποιεί το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας η ενήλικη και η παιδική κατάσταση του Εγώ βρίσκονται σε ισορροπία. Αυτό σημαίνει ότι λειτουργούν τα ΟΚ Εγώ της προσωπικότητας του ηγέτη, δηλαδή βρίσκεται στην κατάσταση «είμαι ΟΚ, είσαι ΟΚ» και λύνει τα προβλήματα επικοινωνιακά. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να βρίσκονται και οι καταστάσεις του Εγώ των εργαζομένων σε ισορροπία και να βρίσκονται και αυτοί στην κατάσταση «είμαι ΟΚ, είσαι ΟΚ».

Ο δημοκρατικός ηγέτης συμπεριφέρεται σύμφωνα με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ. Όταν το άτομο λειτουργεί σύμφωνα με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ, σκέφτεται λογικά, αξιολογεί τα ερεθίσματα, συλλέγει πληροφορίες και τις αποθηκεύει για να τις συμβουλευτεί αργότερα. Έτσι, όταν πρόκειται να πάρει αποφάσεις στηρίζεται στα στοιχεία που συλλέγει για την επίλυση των προβλημάτων και υπολογίζει τις πιθανότητες. Με τον ίδιο τρόπο ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το δημοκρατικό στιλ ηγεσίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, συμπεριφέρεται φιλικά και υποστηρικτικά απέναντί τους. Έτσι, ο ηγέτης και οι εργαζόμενοι ορίζουν μαζί το πρόβλημα, δημιουργούν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν τη δράση που θα ακολουθήσουν. Δηλαδή σε αυτό το στιλ ηγεσίας ο ηγέτης ζητάει και επιδιώκει τη συμβολή των υφισταμένων, ώστε να έχει τη δυνατότητα να συλλέξει πληροφορίες από αυτούς πριν αποφασίσει και τους επιτρέπει να λαμβάνουν και οι ίδιοι αποφάσεις μέσα σε αποδεκτά όρια.

Στο δημοκρατικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι έχουν περίπου την ίδια ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και τις αποφάσεις και θεωρούνται σχετικά το ίδιο ικανοί να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Δηλαδή, σε αυτό το στιλ ηγεσίας, ο ηγέτης αποτελεί μέλος της ομάδας, συνεργάζεται με τους εργαζόμενους και ζητάει τη συμμετοχή τους για θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Έτσι τόσο ο ηγέτης όσο και οι εργαζόμενοι λειτουργούν σύμφωνα με την παιδική κατάσταση του Εγώ και ειδικά αυτή του Φυσικού Παιδιού. Δηλαδή, ο ηγέτης και οι εργαζόμενοι αναμειγνύονται πνευματικά και συναισθηματικά στην ομάδα και λαμβάνουν υπόψη τους τις επιθυμίες και τα συναισθήματά τους πριν αποφασίσουν.

13.5 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Με βάση τη συναλλακτική ανάλυση ο ηγέτης που χρησιμοποιεί την ηγεσία που είναι βασισμένη στους στόχους ή το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας λειτουργεί σύμφωνα με τη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ και συγκεκριμένα με αυτή του Κριτικού Γονιού.

Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας είναι προσανατολισμένος προς την επίτευξη του έργου, την παραγωγή και τη γενική αποτελεσματικότητα και αδιαφορεί για τους εργαζόμενους. Προσπαθεί να μαζεύει γύρω του ανθρώπους που θέλουν να εξαρτώνται από αυτόν, δουλεύει σκληρά και έχει μια ακλόνητη αίσθηση του καθήκοντος.

Όπως ο Κριτικός Γονιός προσπαθεί να επιβάλλει αρχές συμπεριφοράς, με τον ίδιο τρόπο ο κατευθυντικός ηγέτης καθορίζει μόνος του τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και κατευθύνει τους εργαζόμενους προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Ο Κριτικός Γονιός πολλές φορές γίνεται επικριτικός, δείχνει πως τα ξέρει όλα. Στο κατευθυντικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης εξηγεί με σαρκασμό τα λάθη που κάνουν οι άλλοι και τους δίνει το μήνυμα «δεν είσαι εντάξει». Επίσης έχει την τάση να υπερβάλλει και να αναλαμβάνει ο ίδιος δράση για να σώσει τους άλλους, κάνοντας πράγματα που μπορούν να κάνουν οι ίδιοι μόνοι τους.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί την ηγεσία βασισμένη στους στόχους – κατευθυντικό στιλ ηγεσίας, συμπεριφέρεται όπως ο Κριτικός Γονιός και ενεργοποιεί στους υφισταμένους την παιδική κατάσταση του Εγώ, οι οποίοι νιώθουν την ανάγκη να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις του ηγέτη, όπως το μικρό παιδί νιώθει την ανάγκη να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των γονιών του.

Το Προσαρμοσμένο Παιδί είναι φοβισμένο, ένοχο και μαθαίνει να προσαρμόζεται είτε υπακούοντας είτε επαναστατώντας. Σε αυτό το στιλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι αισθάνονται φοβισμένοι από τη συμπεριφορά του ηγέτη, ο οποίος καθορίζει μόνος του τους στόχους της επιχείρησης και τους αναγκάζει να τους ακολουθήσουν. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται είτε υπακούοντας (Υπάκουο Παιδί) είτε επαναστατώντας (Επαναστατημένο Παιδί). Οι εργαζόμενοι που συμπεριφέρονται σύμφωνα με το Υπάκουο Παιδί συμμορφώνονται με τους κανόνες και τους στόχους του ηγέτη, υποκύπτουν χωρίς διαμαρτυρία και χάνουν την ικανότητά τους να σκέφτονται μόνοι τους, αφού αντιγράφουν τη συμπεριφορά του ηγέτη και κάνουν ό,τι τους λέει.

Οι εργαζόμενοι που συμπεριφέρονται σύμφωνα με το Επαναστατημένο Παιδί αρνούνται να συμμορφωθούν με τους κανόνες και τους στόχους που θέτει ο ηγέτης. Συχνά διαλέγουν σαν αντίδραση το κατσούφιασμα και τη γκρίνια και γίνονται επιθετικοί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις στην ομάδα και να μην υπάρχει κλίμα ομαδικότητας και διαλόγου.

13.6 ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΤΑΓΕΣ – ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟ ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Με βάση τη συναλλακτική ανάλυση ο ηγέτης που χρησιμοποιεί την ηγεσία που είναι βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστικό στιλ ηγεσίας λειτουργεί σύμφωνα με τη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ και ιδιαίτερα με αυτή του Κριτικού Γονιού.

Στο καταπιεστικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης θεωρεί τους υφισταμένους ως «πράγματα», χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους και ψάχνει να βρει τα λάθη τους. Θέλει πάντα τα πράγματα να γίνονται με τον τρόπο που θέλει ο ίδιος, στο χρόνο που τον βολεύει, αδιαφορώντας για τους άλλους. Είναι ιδιαίτερα επικριτικός προς τους άλλους, ηθικολόγος και ποτέ δεν γελάει ή δεν κλαίει από τη θέση του παιδιού, ούτε

σκέφτεται λογικά σαν τον ενήλικο. Ξέρει όλες τις απαντήσεις, χειρίζεται τους άλλους από την «πάνω» θέση, είναι κυριαρχικός, επιβλητικός και αυταρχικός¹⁰⁴.

Στο καταπιεστικό στιλ ηγεσίας ο ηγέτης ενεργεί κυρίως από τη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ και ιδιαίτερα αυτή του Κριτικού Γονιού και μεταχειρίζεται τους υφισταμένους σαν παιδιά. Λειτουργεί καταπιεστικά, θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, δείχνει πως τα ξέρει όλα και για το λόγο αυτό αποφασίζει μόνος του τι πρέπει να γίνει και δίνει διαταγές στους υφισταμένους. Προσπαθεί να καθοδηγεί την ατομική ζωή των εργαζόμενων με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να γίνονται παθητικοί, να εξαρτώνται από τον ηγέτη και να βρίσκονται στη θέση «δεν είμαι OK, δεν είσαι OK» ή στη θέση «δεν είμαι OK, είσαι OK». Όπως ο γονιός αποφασίζει πώς θα αντιδράσει στις καταστάσεις, τι είναι καλό και τι κακό, χωρίς να αιτιολογεί την απόφασή του ο καταπιεστικός ηγέτης αποφασίζει μόνος του τι πρέπει να γίνει και δίνει εντολές στους υφισταμένους, τις οποίες πρέπει να υπακούσουν, χωρίς να έχουν το δικαίωμα να ζητήσουν διευκρινίσεις και εξηγήσεις, απαιτώντας άμεση συμμόρφωση στις διαταγές του. Αν οι εργαζόμενοι δεν εκτελούν τις αποφάσεις και τις διαταγές του, χρησιμοποιεί τις απειλές και τις ποινές, όπως την επίπληξή τους μπροστά σε άλλους και την απώλεια της εργασίας τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση του κεφαλαίου αυτού, στο οποίο γίνεται συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας με βάση τη συναλλακτική ανάλυση, γίνεται φανερό ότι κάθε στιλ ηγεσίας συνδέεται με διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ, δηλαδή σε κάθε στιλ ηγεσίας ο ηγέτης συμπεριφέρεται σύμφωνα με διαφορετική κατάσταση του Εγώ. Για την επιτυχημένη χρησιμοποίηση του κάθε στιλ ηγεσίας απαιτείται από τον ηγέτη διαφορετική συμπεριφορά, δηλαδή για να μπορεί ο ηγέτης να είναι αποτελεσματικός πρέπει να μπορεί να συμπεριφέρεται με διαφορετικές καταστάσεις του Εγώ ανάλογα με το στιλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί. Έτσι, ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός όταν συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ, που είναι το Φυσικό Παιδί, ο Μικρός Καθηγητής, ο Ενήλικας και ο Τροφοδοτικός Γονιός. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης βρίσκεται στη θέση «είμαι OK – είσαι OK», έχει θετική εικόνα για τον εαυτό του και το περιβάλλον του και ενεργοποιεί και τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ.

Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το κατευθυντικό ή το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας, στα οποία συμπεριφέρεται σύμφωνα με τον Κριτικό Γονιό και ενεργοποιεί τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται σύμφωνα με το Προσαρμοσμένο Παιδί δεν σημαίνει ότι δεν είναι αποτελεσματικός. Και αυτό γιατί το κατευθυντικό στιλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό όταν χρησιμοποιείται στο τεχνικό πεδίο, ανάμεσα σε πολύ εξειδικευμένους επαγγελματίες, όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση που παίζει σπουδαίο ρόλο η ανάπτυξή της και όταν απαιτούνται γρήγορα και υψηλής ποιότητας αποτελέσματα. Επίσης και το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό όταν υπάρχουν νέοι εργαζόμενοι ή προσωρινοί υπάλληλοι, όταν οι εργαζόμενοι είναι

¹⁰⁴ James M., Jongeward D, “Γεννήθηκες για να κερδίσεις”, Εκδόσεις Γλάρος, 1980, σελ. 261

απρόθυμοι να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης του έργου, όταν ο ηγέτης έχει όλες τις πληροφορίες για την επίλυση του προβλήματος και όταν το εφαρμόζει δίκαια ή υπάρχουν καταστάσεις κρίσης. Έτσι, σε αυτές τις περιπτώσεις ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί το κατευθυντικό ή το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας και να συμπεριφέρεται σύμφωνα με την γονεϊκή κατάσταση του Εγώ και συγκεκριμένα αυτή του Κριτικού Γονιού και να είναι αποτελεσματικός.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει τις καταστάσεις του Εγώ που κουβαλάει μέσα του και να επιλέγει την κατάσταση του Εγώ για μια συγκεκριμένη κατάσταση ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το ρόλο του και τα αποτελέσματα που θέλει να πετύχει. Επειδή στόχος της ηγεσίας είναι να επηρεάζει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά και τις πράξεις των ατόμων, χρησιμοποιώντας την επικοινωνία, ώστε τα άτομα να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, η συναλλακτική ανάλυση αποτελεί ένα μέσο που βοηθάει τον ηγέτη να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να βελτιώνει το κλίμα στον οργανισμό.

Πίνακας 13.1
Συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας με βάση τη συναλλακτική ανάλυση

ΣΤΙΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	Ηγεσία βασισμένη στο όραμα	Υποστηρι- κτικό στιλ	Συνεργατικό στιλ	Δημοκρα- τικό στιλ	Κατευθυ- ντικό στιλ	Καταπιεστικό στιλ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΓΩ						
Γονεϊκή κατάσταση του Εγώ:						
Κριτικός Γονιός					v	v
Τροφοδοτικός Γονιός	v	v	v			
Ενήλικη κατάσταση του Εγώ	v		v	v		
Παιδική κατάσταση του Εγώ						
Φυσικό Παιδί	v			v		
Μικρός Καθηγητής						
Προσαρμοσμένο Παιδί						

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1. James M., Jongeward D.**, “Γεννήθηκες για να κερδίσεις”, Εκδόσεις Γλάρος, 1980
- 2. Κανελλόπουλος Χ.** , “Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης», International Publishing, Αθήνα, 1990
- 3. Hersey Paul, Blanchard Ken**, “*Management of Organizational Behavior*”, Prentice-Hall, 1988

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Φτάνοντας στο τέλος αυτής της εργασίας θα μπορούσε κάποιος να εξάγει πολλά συμπεράσματα. Η ηγεσία είναι η δραστηριότητα που καθορίζει τους στόχους και την αποστολή της ομάδας και επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις πράξεις των ατόμων, χρησιμοποιώντας την επικοινωνία, ώστε τα άτομα να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Για τον λόγο αυτό η ηγεσία προσδιορίζει τη λειτουργία και την εξέλιξη της επιχείρησης και θεωρείται υπεύθυνη για την αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει.

Για την άσκηση της ηγεσίας ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του πολλά στιλ ηγεσίας και τα χρησιμοποιεί για να επηρεάσει τους υφισταμένους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητα. Τα στιλ ηγεσίας που χρησιμοποιεί ο ηγέτης είναι η ηγεσία βασισμένη στο όραμα, το υποστηρικτικό στιλ, το συνεργατικό στιλ, το δημοκρατικό στιλ (θετικά στιλ ηγεσίας), το κατευθυντικό στιλ και το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας (δυσαρμονικά στιλ ηγεσίας). Τα θετικά στιλ ηγεσίας όταν χρησιμοποιούνται δημιουργούν αρμονία στον οργανισμό και αυξάνουν την απόδοση, ενώ τα δυσαρμονικά στιλ ηγεσίας είναι δυνατό να δημιουργήσουν δυσαρμονία στον οργανισμό και για το λόγο αυτό πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή και στο κατάλληλο περιβάλλον.

Ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του έναν μεγάλο αριθμό εναλλακτικών στιλ ηγεσίας και πρέπει να επιλέξει αυτό που είναι πιο αποτελεσματικό. Όμως, η ύπαρξη πολλών στιλ ηγεσίας δεν σημαίνει ότι κάποιο από αυτά είναι πιο κατάλληλο ή πιο αποτελεσματικό. Και αυτό γιατί το κάθε στιλ ηγεσίας έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά, επιφέρει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα, ανάλογα με τον τρόπο που χρησιμοποιείται και είναι κατάλληλο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές συνθήκες. Για το λόγο αυτό ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να κρίνει ποιο στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται στις συγκεκριμένες συνθήκες και στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, ώστε να μπορεί να μετακινείται από το ένα στιλ ηγεσίας στο άλλο και να χρησιμοποιεί το κατάλληλο στιλ τη σωστή στιγμή.

Οι θεωρίες της ψυχολογίας της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ιδιαίτερα η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συναλλακτική ανάλυση έχουν μεγάλη σημασία για την άσκηση της επιτυχημένης ηγεσίας στις επιχειρήσεις και συντελούν στη δημιουργία καλού κλίματος στον οργανισμό. Η ικανότητα του ηγέτη να καταλαβαίνει και να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα τα δικά του και τα συναισθήματα των άλλων είναι σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης, γιατί οι διαθέσεις, τα συναισθήματα και οι πράξεις του ηγέτη επηρεάζουν τους υφισταμένους. Επίσης, η ικανότητα του ηγέτη να συμπεριφέρεται κάθε φορά σύμφωνα με την κατάλληλη κατάσταση του Εγώ της συναλλακτικής ανάλυσης έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία, γιατί βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις, επιτυγχάνεται επίλυση των προβλημάτων, αυξάνεται η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και βελτιώνεται το κλίμα του οργανισμού.

Για την επιτυχημένη χρησιμοποίηση του κάθε στιλ ηγεσίας απαιτείται η χρησιμοποίηση διαφορετικών δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή σε κάθε στιλ

ηγεσίας ο ηγέτης διαθέτει διαφορετικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί ένα δυσαρμονικό στιλ ηγεσίας δεν σημαίνει ότι υπολείπεται σε συναισθηματική νοημοσύνη και είναι συναισθηματικά ανώριμος, γιατί διαθέτει κάποια άλλα χαρακτηριστικά που του επιτρέπουν να είναι αποτελεσματικός.

Για να μπορεί ο ηγέτης να χρησιμοποιεί το κάθε στιλ ηγεσίας με επιτυχία απαιτείται να έχει διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε στιλ ηγεσίας, δηλαδή σε κάθε στιλ ηγεσίας να συμπεριφέρεται σύμφωνα με διαφορετική κατάσταση του Εγώ της συναλλακτικής ανάλυσης. Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί ένα δυσαρμονικό στιλ ηγεσίας, δεν σημαίνει ότι δεν είναι αποτελεσματικός επειδή συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις μη αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ, γιατί υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλα να χρησιμοποιούνται.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΗ

1. **Bartol Kathryn, Martin David**, “*Management*”, McGraw-Hill, 1998
2. **Boyatzis Richard**, “*The Competent Manager, A model, for effective performance*”, Wiley, 1982
3. **Carvell Fred**, “*Human Relations in Business*”, MacMillan, 1975
4. **Cherrington David**, “*Organizational Behavior*”, 1994
5. **Chruden Herbert, Sherman Arthur**, “*Readings in Personnel Management*”, South-Western Publishing, 1972
6. **Crainger Stuart**, “*Key Management Ideas, Thinking that changed the management world*”, Pitman Publishing, 1996
7. **Dessler Gary**, “*Management*”, Prentice Hall, 1998
8. **Dessler Gary**, “*Human Behavior, Improving Performance at work*”, Reston Publishing Company
9. **Francis James & Milbourn Gene**, “*Human behavior in the work environment. A management perspective*”, Goodyear Publishing, 1980
10. **Gannon Martin**, “*Organizational behavior*”, Little, Brown and Company, 1979
11. **Garry Jonhs**, “*Organizational Behavior*”, Harper Collins, 1996
12. **Georgiades Nick, Macdonell Richard**, “*Leadership for competitive advantage*”, John Wiley & Sons Ltd, 1998
13. **Gibson, Ivancevich, Donnelly**, “*Organizations*”, International Edition, 2000
14. **Gilmer Haller, Deci Edward**, “*Industrial and Organizational Psychology*”, McGraw-Hill Book Company, 1977
15. **Goleman Daniel**, “*Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*”, Ελληνικά Γράμματα, 2000
16. **Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie**, “*Ο νέος ηγέτης*”, Ελληνικά Γράμματα, 2002
17. **Gordon Judith**, “*Organizational Behavior, A diagnostic approach*”, Prentice-Hall, 1999
18. **Grint Keith**, “*Leadership*”, Oxford University Press, 1997
19. **Hersey Paul, Blanchard Ken**, “*Management of Organizational Behavior*”, Prentice-Hall, 1988
20. **Hicks Herbert, Powel James Donald**, “*Management, Organizations, and Human Resources*”, McGraw-Hill, 1976
21. **James M., Jongeward D.**, “*Τεννήθηκες για να κερδίσεις*”, Εκδόσεις Γλάρος, 1980
22. **Koontz Harold, Cyril O’Donnel**, “*Οργάνωση και Διοίκηση*”, Παπαζήση, 1983
23. **Leigh Andrew**, “*Effective change*”, 1988
24. **Mileman Patrick & Spacie Keith**, “*Transforming corporate leadership*”, Pitman, 1996
25. **Molden David & Symes Jon**, “*Realigning for change*”, Financial Times Pitman Publishing, 1999
26. **Morden Tony**, “*Principles of Management*”, McGraw-Hill, 1996
27. **Mullins Laurie**, “*Management and organizational behavior*”, Prentice Hall, 1991
28. **Olmstead Joseph**, “*Executive leadership*”, Cashman Dudley, 2000
29. **Robbins Stephen**, “*Organizational behavior*”, Prentice Hall, 1998
30. **Sadler Philip** “*Leadership*”, Coopers & Lybrand, 1998

31. Shtogren John, *"Skyhooks for leadership"*, Higher Education Leadership and management society, 1999
32. Steers Richard, *"Introduction to organizational behavior"*, Goodyear Publishing Company, 1981 D
33. Stewart Dorothy, *"Handbook of Management Skills"*, Gower, 1994
34. Vecchio Robert, *"Organizational behavior"*, Harcourt Brace and Company, 1995
35. Yukl Gary, *"Leadership in organizations"*, Prentice Hall International Editions, 1989
36. Yukl Gary, *"Leadership in organizations"*, Prentice-Hall, 1994

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Κανελλόπουλος Χ. , *"Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης"*, International Publishing, Αθήνα, 1990
2. Κανελλόπουλος Χ., *"Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση"*, Αθήνα, 1980
3. Μπουραντάς Δ., *"Μάνατζμεντ, οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά"*, Team, 1992
4. Παντελή Σμαρούλα, *"Συναλλακτική Ανάλυση και ηγεσία – Σημειώσεις"*
5. Χολέβας Γ., *"Οργάνωση και διοίκηση"*, Interbooks, 1995
6. Χυτήρης Λ., *"Οργανωσιακή συμπεριφορά"*, Interbooks, 1996

INTERNET SITES

- [Http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html](http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadstl.html)
- [Http://www.stanswartz.com/DAMBROSIO.htm](http://www.stanswartz.com/DAMBROSIO.htm)
- [Http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm)
- [Http://academic.emporia.edu/smithwil/00fallmg443/eja/timber.htm](http://academic.emporia.edu/smithwil/00fallmg443/eja/timber.htm)
- [Http://www.personal.psu.edu/users/g/e/gep111/html/M4/L5%20-%20Man.../M4L5P3.ht](http://www.personal.psu.edu/users/g/e/gep111/html/M4/L5%20-%20Man.../M4L5P3.ht)
- [Http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlleadershipdefined.html](http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlleadershipdefined.html)
- [Http://www.jimsindia.org/8marchives/winter2001/TEN.HTM](http://www.jimsindia.org/8marchives/winter2001/TEN.HTM)
- [Http://www.emotionaliq.org/EICoaching.htm](http://www.emotionaliq.org/EICoaching.htm)
- [Http://trochim.human.cornell.edu/gallery/young/emotion.htm](http://trochim.human.cornell.edu/gallery/young/emotion.htm)
- [Http://www.ceoforum.com.au/200110_leadership.cfm](http://www.ceoforum.com.au/200110_leadership.cfm)
- [Http://www.indiana.edu/~intell/emerging.html](http://www.indiana.edu/~intell/emerging.html)
- [Http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/leader/leader.htm](http://web.cba.neu.edu/~ewertheim/leader/leader.htm)
- [Http://www.uppertriad.org/Articles/01/ra-0080.htm](http://www.uppertriad.org/Articles/01/ra-0080.htm)
- [Http://www.onleading.com/effecy.html](http://www.onleading.com/effecy.html)
- [Http://www.leasecoach.com/Emotional%20Intelligence.htm](http://www.leasecoach.com/Emotional%20Intelligence.htm)
- [Http://asceditor.unl.edu/archives/1996/cox96.htm](http://asceditor.unl.edu/archives/1996/cox96.htm)
- [Http://www.eiconsortium.org/research/ei_theory_performance.htm](http://www.eiconsortium.org/research/ei_theory_performance.htm)
- [Http://www.emotional-literacy.com/ta.htm](http://www.emotional-literacy.com/ta.htm)
- [Http://www.emotional-literacy.com/tainfo.htm](http://www.emotional-literacy.com/tainfo.htm)

[Http://www.itya-net.org/ta/keyideas.htm](http://www.itya-net.org/ta/keyideas.htm)
[Http://www.emotional-literacy.com/core.htm](http://www.emotional-literacy.com/core.htm)
<http://www.seinstitute.com/ta.html>
<http://www.lifesciencetherapy.co.uk/TA1.htm>
<http://managementlearning.com/topi/mngttran.html>
http://www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/Leadership_Approaches.html
<http://www.casaa-resources.net/resources/sourcebook/student-lea.../leadership-styles.htm>
<http://www.computerworld.com/careertopics/careers/recruiting/s.../0,10801,57530,00.htm>
http://www.imdiversity.com/Article_Detail.asp?Article_ID=9931
<http://www.silkonline.org/leader.html>
<http://abcnews.go.com/sections/business/workingwounded/workingwounded010413.html>
[1](#)