



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ – EXECUTIVE MBA

Διπλωματική Εργασία

***Αποτελεσματική Στρατηγική του Σύγχρονου
Επιχειρηματία***

Νταούτη Ιωάννα Σενίντα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Καθηγήτρια **Πέκκα Οικονόμου Βικτωρία**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2018



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη :

E-MBA» με τίτλο,

«Αποτελεσματική Στρατηγική του Σύγχρονου Επιχειρηματία»

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

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

Υπογραφή

Μεταπτυχιακού

Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο: Νταούτη Ιωάννα Σενίντα

Ημερομηνία

14-11-2018

Περιεχόμενα

Περίληψη	6
Εισαγωγή	7
1. Στρατηγική Ανάλυση.....	9
1.1 Έννοια και Σημασία της Στρατηγικής	10
1.2 Στρατηγικό Management	11
1.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	14
1.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον	16
1.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον	16
1.3.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον.....	17
1.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	17
1.3.5 Απειλή Εισόδου Νεοεισερχόμενων	19
1.3.6 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών	20
1.3.7 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών	20
1.3.8 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	21
1.3.9 Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων	22
1.4 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	22
1.5 Ανάλυση Στρατηγικών Θεμάτων.....	24
1.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	27
2. Έννοιες Διοίκησης Επιχειρήσεων	28
2.1 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	33
3. Ηγεσία.....	34
3.1 Το Όραμα.....	35
3.2 Να Ηγείστε και να Διοικείς	37
3.3 Δύναμη και Ηγεσία	39
3.3.1 Η Δύναμη του Νόμιμου.....	39
3.3.2 Η Δύναμη της Ανταμοιβής.....	40
3.3.3 Η Δύναμη του Εξαναγκασμού	40
3.3.4 Η Δύναμη της Επιβολής Αναφοράς.....	41
3.3.5 Η Δύναμη του Ειδικού.....	41
3.4 Οι Παραδοσιακές Προσεγγίσεις στην Κατανόηση της Ηγεσίας	42
3.4.1 Τα Χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη.....	42
3.4.2 Η Συμπεριφορά ενός Ηγέτη	44
3.4.3 Οι Κατά Περίσταση Προσεγγίσεις στην Ηγεσία	49

3.5 Οι Σύγχρονες Προσεγγίσεις στην Ηγεσία	61
3.5.1 Η Χαρισματική Ηγεσία	61
3.5.2 Ηγεσία της Αλλαγής	63
3.5.3 Αυθεντικότητα	67
3.5.4 Οι Ευκαιρίες για τους Ηγέτες	68
3.5.5 Μία Σημείωση περί Θάρρους	70
3.6 Καλλιεργώντας τα Ηγετικά Προσόντα	71
3.6.1 Πως Ξεκινάει	72
3.6.2 Ποια είναι τα Κλειδιά.....	73
3.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	75
4. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	76
4.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη	76
4.2 Δυσαρμονικός Ηγέτης	81
4.3 Είδη της Δυσαρμονίας	82
4.4 Ηγεσία και Σχεδιασμός του Εγκεφάλου	83
4.5 Οι Τέσσερις Βασικοί Τομείς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	84
i. Αυτοεπίγνωση.....	85
ii. Κοινωνική Επίγνωση	85
iii. Αυτοδιαχείριση	86
iv. Διαχείριση Σχέσεων	86
4.6 Στυλ Ηγεσίας	87
4.7 Η Αυτοκατευθυνόμενη Μάθηση	89
4.8 Δημιουργώντας Συναισθηματικά Ευφυείς Οργανισμούς	91
4.9 Μεγιστοποιώντας την Συναισθηματική Νοημοσύνη	92
4.9.1 Ομαδική Αυτοεπίγνωση.....	93
4.9.2 Ομαδική Αυτοδιαχείριση	94
4.10 Συναισθηματική Πραγματικότητα της Ομάδας	94
4.11 Χτίζοντας Οργανισμούς με Συναισθηματική Νοημοσύνη	96
4.11.1 Η Ανακάλυψη της Συναισθηματικής Πραγματικότητας.....	97
4.11.2 Η Δημιουργία της Εικόνας του Ιδανικού.....	98
4.11.3 Η Διατήρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	99
4.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	102
Επίλογος	104
Βιβλιογραφία	106

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της Στρατηγικής ανάλυσης, κατανοώντας πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του Ηγέτη, της δύναμης της συναισθηματικής νοημοσύνης και η ψυχολογία κατά τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων.

Τα κλασσικά διοικητικά μοντέλα αποδείχθηκαν ανεπαρκή για την αιτιολόγηση των μη ορθολογικών αποφάσεων, επομένως αυτό το κενό έρχεται να συμπεριληφθεί λαμβάνοντας υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα.

Σε αυτήν την διπλωματική εργασία καταγράφονται οι κυριότερες έννοιες της στρατηγικής ανάλυσης, του στρατηγικού management, η ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο ρόλος του ηγέτη, οι παραδοσιακές και σύγχρονες προσεγγίσεις στην ηγεσία, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο σχεδιασμός εγκεφάλου της ηγεσίας – νευροανατομία της ηγεσίας, με σκοπό να κατανοηθούν είτε στον εαυτό μας, είτε στον πελάτη, είτε στην επιχείρηση και κατ' επέκταση σε ολόκληρη την κοινωνία. Μέσω παρατήρησης τους και της σωστής αξιολόγησης, μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό προκλήσεων, με σκοπό να προσφέρεται πολύτιμη βοήθεια γνώσεις σε εκείνους που επιθυμούν να ηγηθούν των επιχειρήσεων επιτυχημένα.

Ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία της επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι η ηγεσία. Οι άνθρωποι που ηγούνται από έναν ηγέτη πρότυπο και συνεργάζονται αποτελούν σπουδαίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καλή ηγεσία είναι εμπνευσμένη, ξεπερνά τα κλασσικά πρότυπα και βοηθά τους ανθρώπους να σκέφτονται και να εργάζονται διαφορετικά, πιο αποτελεσματικά και πιο δημιουργικά.

Η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη συναισθημάτων, η δημιουργία μιας πληθώρας θετικής ενέργειας που θα απελευθερώσει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Η «ευφυΐα» του συναισθήματος έχει μεγάλη σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Η γνήσια ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη.

Τέλος, το μοντέλο της γνήσιας ηγεσίας συνδέεται στενά με την νευρολογία. Οι νέες αποκαλύψεις των νευροεπιστημών αποκαλύπτουν για ποιο λόγο οι διαθέσεις και οι πράξεις των ηγετών ασκούν τόσο μεγάλη επίδραση στους υφισταμένους τους, και εξηγούν τη χρήση της συναισθηματικά ευφυούς ηγεσία που γεννά το πάθος, τον ενθουσιασμό, τα κίνητρα και την αφοσίωση στους ανθρώπους.

Εισαγωγή

Το γνωστικό αντικείμενο της διοίκησης επιχειρήσεων αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου. Από τότε που οι άνθρωποι κατάλαβαν ότι η δημιουργία ομάδων θα τους βοηθούσε στην καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων τους, προσπάθησαν να οργανώσουν τις δραστηριότητές τους, ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Ενώ πολλοί από αυτούς τους διαφορετικούς τρόπους οργάνωσης έχουν αντέξει στο χρόνο, δεν υπάρχει μια ολοκληρωμένη θεωρία, η οποία μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία σε όλες τις παρουσιαζόμενες καταστάσεις των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις των οικονομολόγων και συγγραφέων που βοηθούν στην κατανόηση του πολυσύνθετου γνωστικού αντικείμενου της διοίκησης επιχειρήσεων. Οι πρώτοι συγγραφείς ήταν διευθυντικά στελέχη που εξιστόρησαν τις εμπειρίες τους και προσπάθησαν να τις γενικεύσουν σε ορισμένες βασικές αρχές. Αργότερα, οι συγγραφείς έχουν περισσότερο επιστημονική κατάρτιση και μόρφωση. Κάνουν μια προσπάθεια να συσχετίσουν το πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων με άλλους κλάδους επιστημών – κυρίως στο πεδίο μηχανικής, πολιτικής επιστήμης, ψυχολογίας, μαθηματικών, οικονομικών και φιλοσοφίας.

Μια επιχείρηση αποτελείται από μια συνάθροιση ανθρώπων που έχουν πολυσύνθετες ψυχικές και νοητικές διεργασίες, καθώς επίσης αλληλοεπιδρούν με το κοινωνικό περιβάλλον και έχουν απρόβλεπτη συμπεριφορά. Η λήψη αποφάσεων γίνεται μέσω πολύπλοκων διαδικασιών του εγκεφάλου και του ψυχολογικού παράγοντα των συναισθημάτων, των αισθήσεων, της μνήμης, της αντίληψης και της συνείδησης. Ο καθένας είναι ελεύθερος να αντιλαμβάνεται και να ερμηνεύει τα γεγονότα σύμφωνα με τις εμπειρίες του, επομένως η έννοια της ορθολογικής συμπεριφοράς απομακρύνεται. Η μη ορθολογική συμπεριφορά τους είναι αποτέλεσμα αμάθειας, προκαταλήψεων, στερεοτύπων, συναισθημάτων, ιδεολογιών, προσδοκιών, φόβου, παθών, απληστίας, ασύμμετρης πληροφόρησης, μεροληψίας, θορύβου και πολλών άλλων πτυχών της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οι οποίες οδηγούν σε υπερβολές και σε λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις και μορφής ηγεσίας.

Με άλλα λόγια οι άνθρωποι είναι η κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης. Συνεπώς, η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς από πλευράς ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και ανθρωπολογίας κρίνεται απαραίτητη, καθώς επηρεάζει τις

στρατηγικές, επιχειρηματικές και πολιτικές αποφάσεις του ατόμου, και κατ' επέκταση ολόκληρη την οικονομία.

1. Στρατηγική Ανάλυση

Για την επιτυχία της συνεργασίας των ατόμων με κοινούς στόχους για την διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον βασική προϋπόθεση αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους, που πραγματοποιείται με βάση ένα στρατηγικό σχέδιο, και έχει ως σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, με τρόπο που η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Το στρατηγικό σχέδιο αποτελείται από την αποστολή της επιχείρησης, που διαμορφώνεται από έναν αριθμό στοιχείων, όπως η ιστορία της, οι φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει και κατ' επέκταση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει δημιουργήσει. Η αποστολή, που είναι ο βασικός λόγος ύπαρξής της, περιλαμβάνει το όραμα της διοίκησής της, που η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον, τι θα πρέπει να κάνει καθώς και ποιον θα εξυπηρετεί. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης πρέπει να αναγνωρίζει τις αναδυόμενες στρατηγικές και να παρεμβαίνει όπου είναι απαραίτητο, απομακρύνοντας τις μη ορθές και ενθαρρύνοντας τις ορθές. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να κρίνουν την αξία των αναδυόμενων στρατηγικών, δηλαδή να είναι σε θέση να σκεφτούν στρατηγικά. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Μια επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της με δυο τρόπους:

1. Μέσω της *στρατηγικής ή επιχειρηματικής* συμπεριφοράς, όπου αντικαθιστά προϊόντα ή αγορές με νέα, που προσφέρουν καλύτερες δυνατότητες για μελλοντικά κέρδη.
2. Μέσω της ανταγωνιστικής ή επιχειρηματικής συμπεριφοράς, όπου επιδιώκει να καταστήσει κερδοφόρα τη σχέση ανταλλαγής με το άμεσο περιβάλλον.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.1 Έννοια και Σημασία της Στρατηγικής

Ορισμός της έννοιας Στρατηγικής:

«Η Στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της.» (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η στρατηγική συντελεί την επιτυχία αλλά δεν την εγγυάται. Τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής που συνεισφέρουν στην επιτυχία είναι:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Σαφής κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η στρατηγική εκπληρώνει τους παρακάτω βασικούς διοικητικούς στόχους:

1. Υποστήριξη της Διαδικασίας Λήψης Αποφάσεων
2. Συντονισμός και Επικοινωνία
3. Η Στρατηγική σαν Σκοπός

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η δομή της αγοράς είναι πολύ ανταγωνιστική, η πίεση των πελάτες είναι ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με γρήγορους και συχνά με μη προβλέψιμους σκοπούς. Οι επιχειρήσεις προτιμούν να επιμηκύνουν τη φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων τους, παρά να μπαίνουν στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων που θα ακολουθούν τον παραδοσιακό κύκλο ζωής με τις φάσεις της εισαγωγής, ωρίμανσης και παρακμής. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής κάθε επιχείρησης είναι παράγοντες που βοηθούν ώστε να γνωρίζεις που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της, όπως και την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει. Έτσι θα έχει

πολλές πιθανότητες να αντιμετωπίσει με επιτυχία το ευμετάβλητο περιβάλλον και να πραγματοποιήσει κερδοφόρες συναλλαγές. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.2 Στρατηγικό Management

Το Στρατηγικό Management βασίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία χωρίζεται σε τρία κυρίως στάδια:

1. Στη διαμόρφωση της Στρατηγικής
2. Στην υλοποίηση της Στρατηγικής
3. Στην αξιολόγηση και έλεγχο

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Επίσης περιλαμβάνει τρεις επιμέρους διαδικασίες:

1. Στρατηγική Ανάλυση
2. Στρατηγική Επιλογή
3. Στρατηγική Εφαρμογή

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η Στρατηγική Ανάλυση αφορά την κατανόηση της στρατηγικής θέσης μίας επιχείρησης. Σκοπός της στρατηγικής ανάλυσης είναι να δημιουργηθεί μια ξεκάθαρη άποψη των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν έντονα την παρούσα και μελλοντική δράση της επιχείρησης , καθώς επίσης και την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Για την διαμόρφωση και επιλογή της καλύτερης για την επιχείρηση στρατηγική, πρέπει να οριστούν εκ των προτέρων :

- Η αποστολή της επιχείρησης, που είναι και ο λόγος ύπαρξής της.
- Οι σκοποί της, το τελικό αποτέλεσμα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Άρα συμπεριλαμβάνεται το ΤΙ θα πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι ΠΟΤΕ.

- Οι εναλλακτικές στρατηγικές, υπεύθυνες για την διαμόρφωση ενός αποδεκτού σχεδίου που περιέχει το ΠΩΣ η επιχείρηση θα επιτύχει αποστολή και σκοπούς.
- Οι πολιτικές που θα ακολουθήσει είναι απόρροια της στρατηγικής και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Είναι γενικές οδηγίες, κανόνες, που συνδέουν την διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίησή της.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Στρατηγική Εφαρμογή είναι εκείνη η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιεί τις στρατηγικές, πολιτικές και διαδικασίες μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και συγκεκριμένων διαδικασιών.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Το Στρατηγικό Management αποτελείται από τέσσερις φάσεις :

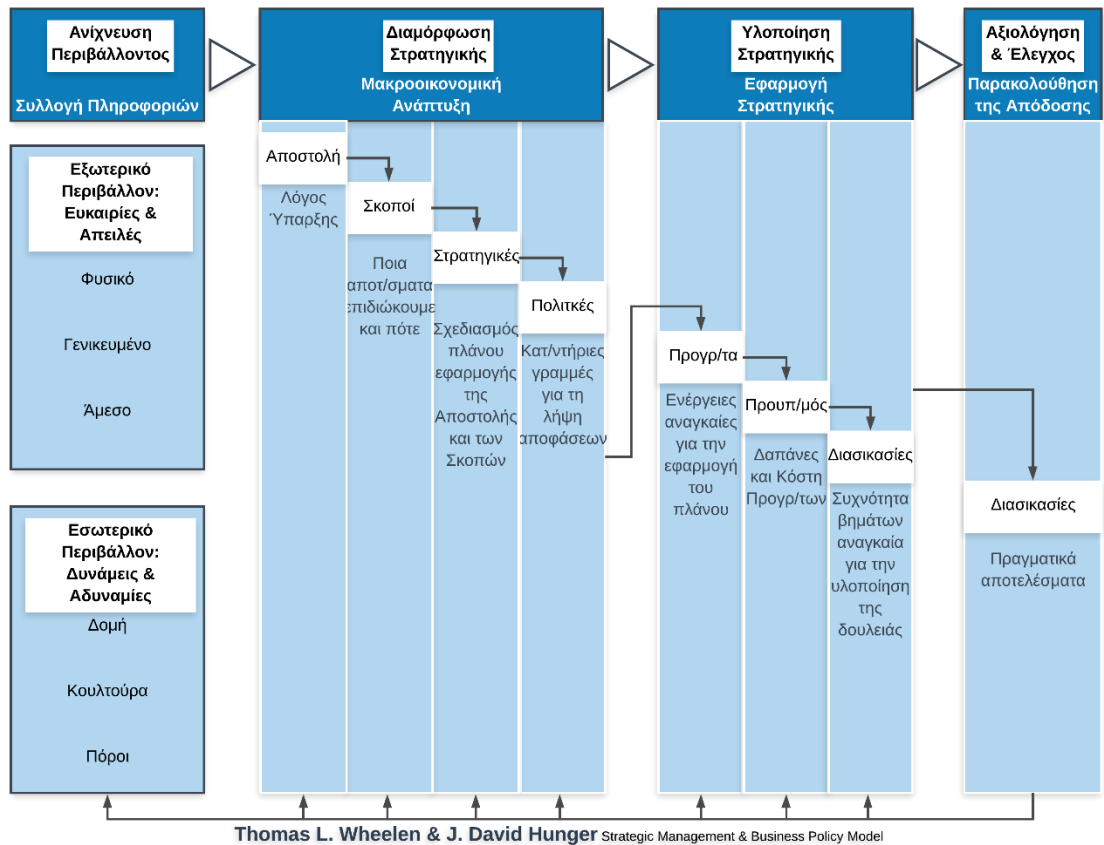
1. Το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, ετήσιος προϋπολογισμός (από στατικές παροντικές καταστάσεις οδηγείται σε μελλοντικές).
2. Το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, προβλέψεις με στοιχεία του παρελθόντος κοιτάζοντας παράλληλα τις μελλοντικές εξελίξεις.
3. Το στρατηγικό σχεδιασμό, λαμβάνεται σοβαρά υπόψη το πολύπλοκο και πολυτάραχο εξωτερικό περιβάλλον.
4. Το στρατηγικό management, βασιζόμαστε στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Οι βασικές δραστηριότητες ενός του υποδείγματος Στρατηγικού Management μπορούν να συνοψισθούν σε τέσσερις φάσεις:

1. Την ανίχνευση του περιβάλλοντος
2. Την διαμόρφωση της στρατηγικής
3. Την υλοποίηση της στρατηγικής
4. Την αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)



Σχήμα 1.1 - Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Management

Πηγή : Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου

Η *ανίχνευση του περιβάλλοντος* περιλαμβάνει την παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση των στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή των στοιχείων που θα αναλύσουν την υφιστάμενη κατάσταση, αλλά και θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Ένα από τα πιο γνωστά υποδείγματα είναι η ανάλυση S.W.O.T. , ανάλυση δυνάμεων και αδυναμιών (εσωτερικό περιβάλλον), και ανάλυση ευκαιριών και απειλών (εξωτερικό περιβάλλον). (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η *διαμόρφωση της στρατηγικής* είναι η ανάπτυξη μακροχρονίων σχεδίων, βάσει των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης, για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών του περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, σκοπών, στρατηγικών και πολιτικών. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η *υλοποίηση της στρατηγικής* είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης θέτει σε εφαρμογή της στρατηγικές και τις πολιτικές μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων προϋπολογισμών και διαδικασιών. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η *αξιολόγηση και ο έλεγχος* της επίδοσης της επιχείρησης. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις δημιουργούνται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο εμπορικό, οικονομικό, πολιτικό, τεχνολογικό, ηθικό και κοινωνικό περιβάλλον. Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική στρατηγική που ενστερνίζεται και εφαρμόζει μια επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της. Συνεπώς, η ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση εξαρτάται από το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί. Επίσης, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόζουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Από την άλλη πλευρά ισχύει ότι νέες στρατηγικές είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε αλλαγές του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης έπαιξαν οι εξής εξελίξεις:

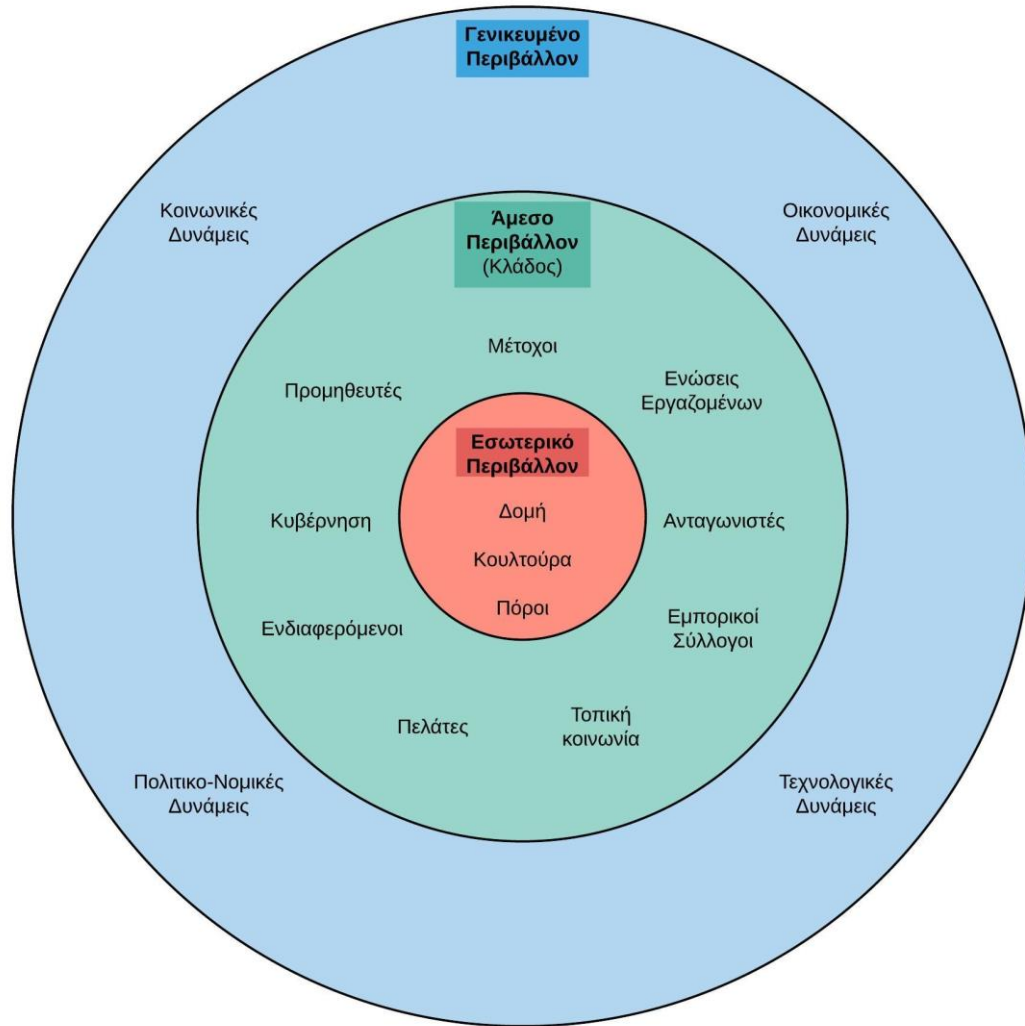
- Η αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και συνεπώς οι αδιάκοπες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η επιχείρηση δεν μπορεί να προστατευθεί πλέον από τις διαρκώς και συχνότερα παρουσιαζόμενες απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.
- Οι τεχνολογικές και διοικητικές δυνατότητες διαχέονται ανάμεσα σε κοινωνίες και επιχειρήσεις.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από :

- Το *φυσικό περιβάλλον* που περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους του πλανήτη
- Το *γενικευμένο ή μακρό-περιβάλλον* που περιλαμβάνει παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις μακροχρόνιες αποφάσεις της επιχείρησης.

- Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον που περιλαμβάνει παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη βραχυχρόνια πορεία της επιχείρησης.
(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)



Σχήμα 1.2 – Διαστάσεις της περιβαλλοντικής ανάλυσης

Πηγή : Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου

Το γενικευμένο ή μακρό-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που

άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Γενικά οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το μακρό-περιβάλλον. Ακόμη οι παράγοντες αυτοί είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια. Διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες, **PEST** (Political, Economical, Sociocultural, Technological) :

1. Το Πολιτικό Περιβάλλον
2. Το Οικονομικό Περιβάλλον
3. Το Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον
4. Το Τεχνολογικό Περιβάλλον

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι μία παγκόσμια δραστηριότητα – παγκοσμιοποίηση αγορών. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές επειδή επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Συνεπώς, οι μικροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μία κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου και το στάδιο του γενικού επιχειρηματικού κύκλου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς

παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μίας ομάδας από μία άλλη. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μία μικρή απόκλιση από τα κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και οι πολιτιστικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το Marketing. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Αναφέρονται στις δραστηριότητες που αφορούν την δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά, κ.α. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Περιλαμβάνει :

- Τις ανακαλύψεις της επιστήμης
- Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων, ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων
- Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Το *άμεσο ή μικρο-περιβάλλον* περιλαμβάνει τους παράγοντες που επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις στην οικονομία. Τα διευθυντικά στελέχη οφείλουν να ασχοληθούν με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις τους. Είναι εκείνο το περιβάλλον που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση, μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περικλείει τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Κάποιες από τις ομάδες αυτές – stakeholders – είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτικές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι και γενικά οι ενδιαφερόμενοι. Πολλές φορές ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος. Όπως είναι γνωστό ένας βιομηχανικός κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες και απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας, πωλούν δε τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας θα πρέπει να είναι γνώστες, όχι μόνο τις κύριες ομάδες που υπάρχουν στο μικροπεριβάλλον αλλά και τα κριτήρια που κάθε μία από αυτές χρησιμοποιεί για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των σημαντικότερων ομάδων του μικροπεριβάλλοντος όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Στο ανταγωνιστικό περιβάλλοντος, τα διευθυντικά στελέχη επικεντρώνονται κυρίως στο συγκεκριμένο βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται η επιχείρηση. Τα στρατηγικά στελέχη ισχυρίζονται ότι ορισμένα είδη περιβάλλοντος είναι περισσότερο κερδοφόρα ή μπορούν να γίνουν περισσότερο κερδοφόρα από άλλα. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

«Ο καθηγητής του Harvard M. Porter, με σημαντική έρευνα σε θέματα στρατηγικής ανταγωνισμού, στο βιβλίο του «Ανταγωνιστική Στρατηγική» (Competitive Strategy), υποστηρίζει ότι μία επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες), προμηθευτές, αγοραστές, υποκατάστατα προϊόντα, πιθανοί νεοεισερχόμενοι, ανταγωνιστές.» (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

«Ο Porter ισχυρίζεται ότι η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής της κάθε

επιχείρησης είναι να βρει την κατάλληλη θέση στο βιομηχανικό κλάδο που ανήκει, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικά από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής. Οι πέντε κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι:

- Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον βιομηχανικό κλάδο
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων»

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.5 Απειλή Εισόδου Νεοεισερχόμενων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς καθώς και σημαντικούς πόρους. Συνεπώς, αποτελούν απειλή για τους ήδη υφισταμένους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου. Οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Και είναι :

- Διαφοροποίηση προϊόντων
 - Αναγνώριση μάρκας – πίστη αγοραστών
 - Συνωστισμός
- Απαιτήσεις σε κεφάλαια
 - Άλλα πλεονεκτήματα
 - Καμπύλη μάθησης – καμπύλη εμπειρίας
 - Ιδιόκτητη τεχνολογία
 - Πρόσβαση σε Α ύλες
 - Κυβερνητικές επιχορηγήσεις
 - Ευνοϊκή τοποθεσία
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
- Κυβερνητική πολιτική

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.6 Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους και σημαντικότερους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Η σχέση που δημιουργείται μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών πολλές φορές είναι καίριας σημασίας. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλής ποιότητας, είναι δυνητικά μέσα στα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να ανακτήσει το αυξανόμενο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της επιχείρησης θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν :

- Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών
- Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα υπηρεσίες
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντα.
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου
- Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα, ή έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησής στους αγοραστές
- Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός – καθετοποίηση προς τα εμπρός

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.7 Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις αποσκοπούν στο να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυτικών κεφαλαίων. Οι αγοραστές των επιχειρήσεων από τη μεριά τους επιθυμούν να αγοράσουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή, στην οποία οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη αποδεκτή απόδοση της επένδυσης. Για να μειώσουν το κόστος, οι αγοραστές διαπραγματεύονται για καλύτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί

ενθαρρύνοντας ανταγωνιστικές μάχες ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου από τον οποίο αγοράζουν τα προϊόντα (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τον Porter, οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τους ανταγωνιστές σε έναν κλάδο επιχείρησης εάν :

- Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προέρχονται από τον βιομηχανικό κλάδο
- Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος
- Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους
- Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι αδιαφοροποίητα ή τυποποιημένα και άφθονα
- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη
- Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω
- Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.8 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

«Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες, αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, τα υποκατάστατα προϊόντα θέτουν μία ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.» (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν η αγοραστής έχουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοση τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.3.9 Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ Υφισταμένων Επιχειρήσεων

«Η ένταση ανταγωνισμού που υπάρχει σε έναν κλάδο είναι ένα σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής μίας επιχείρησης. Η απειλή εισόδου από υποκατάστατα, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Το πόσο όμως κερδοφόρος θα είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Αν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Αν η ένταση είναι υψηλή, τότε μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός. Ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία μειώνοντας τα περιθώρια που μπορούν να αποκτηθούν.» (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Οι κυριότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε έναν βιομηχανικό κλάδο είναι :

- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστικές με ισοδύναμο μέγεθος
- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
- Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος
- Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης
- Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη
- Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.4 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποσκοπεί στην ανεύρεση των μεταβλητών που αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Μία μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη εφόσον μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, όπως πόροι, ικανότητες και άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Ελλείψεις πόρων, κενά στις

ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένες ή ανεπιθύμητες. Συνεπώς, αδυναμία είναι μία κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, όπως περιορισμοί, ελλείψεις σε πόρους και σε ικανότητες που σημαντικά παρακωλύουν την επίδοση της επιχείρησης. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Έτσι, εκτός από την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρηση θα πρέπει να διεξάγει και μία λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, για να καθοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα ή οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία αποτελεί τη βάση των στρατηγικών αποφάσεων. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, δυνάμεις και αδυναμίες, περιλαμβάνουν :

- Τη δομή, τρόπον που μία επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς την ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Απλή δομή είναι ότι δεν υπάρχουν λειτουργικές κατηγορίες ή κατηγορίες προϊόντων. Η λειτουργική δομή υπερνικά τις αδυναμίες για επεξεργασία πληροφοριών του ιδιοκτήτη – επιχειρηματία. Δομή κατά τμήματα είναι κατάλληλη για αρκετά μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό προϊόντων σε ορισμένους σχετικούς μεταξύ τους κλάδους.
- Τη κουλτούρα, σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μίας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική.
- Τους πόρους της επιχείρησης, τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι οργανισμοί χρειάζονται χρηματοοικονομικούς πόρους, τεχνολογικούς, φυσικούς.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Αλυσίδα αξίας

Τα διευθυντικά στελέχη μίας επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουν τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον, οφείλουν να αναλύσουν προσεκτικά τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο για συστηματική

αναγνώριση αυτών των δυνάμεων και αδυναμιών. Σύμφωνα με τον Porter έχει μεγάλη σημασία στον ανταγωνισμό. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Κύριες δραστηριότητες:

- Διαχείριση εισροών
- Λειτουργίες
- Διαχείριση εκροών
- Marketing – πωλήσεις
- Υπηρεσίες μετά την πώληση

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Δραστηριότητες υποστήριξης :

- Προμήθεια
- Ανάπτυξη τεχνολογίας
- Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού
- Υποδομή της επιχείρησης

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

1.5 Ανάλυση Στρατηγικών Θεμάτων

Τα δεδομένα από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελούν την απεικόνιση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η απεικόνιση αυτή αναφέρεται ως «**SWOT Analysis**», Strengths & Weaknesses, Opportunities & Threats. Η SWOT Analysis ομαδοποιεί τη διαθέσιμη πληροφόρηση εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Γίνεται προσπάθεια για εκτίμηση των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών μίας επιχείρησης, όπως και των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα διευθυντικά στελέχη έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν στρατηγικές, λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή. Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις

και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης και αυτά που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές των άλλων. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Εξωτερικό περιβάλλον

<u>Ευκαιρίες</u>	<u>Απειλές</u>
<ul style="list-style-type: none">• Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών• Νέα γραμμή παραγωγής• Διαποίκιση σε συσχετισμένα προϊόντα• Παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων• Καθετοποίηση• Ικανότητα μετακίνησης σε καλύτερα στρατηγικές ομάδες• Γρήγορη ανάπτυξη αγοράς.• Άλλες	<ul style="list-style-type: none">• Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών• Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων προϊόντων• Αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις• Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών• Αλλαγή στις ανάγκες και συνήθειες των αγοραστών• Χαμηλή ανάπτυξη αγοράς• Άλλες

Εσωτερικό περιβάλλον

<u>Δυνάμεις</u>	<u>Αδυναμίες</u>
<ul style="list-style-type: none">• Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι• Ανταγωνιστική ικανότητα• Αναγνωρίσιμο όνομα επιχείρησης• Αναγνωρισμένος ηγέτης αγοράς• Άριστη παραγωγική διαδικασία• Οικονομίες κλίμακας• Ιδιόκτητη τεχνολογία• Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα• Καινοτομικά προϊόντα• Καλή διοίκηση• Άλλες	<ul style="list-style-type: none">• Ασφαλής στρατηγική κατεύθυνση• Χειροτέρευση ανταγωνιστικής θέσης• Έλλειψη καλώς διοικητικών στελεχών• Προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής• Εσωτερικά διοικητικά προβλήματα επιχείρησης• Όχι καλή έρευνα & ανάπτυξη• Αδύνατη εικόνα αγοράς• Ανταγωνιστικά μειονεκτήματα• Άλλες

Σχήμα 1.3 – Συστατικά Μέρη της SWOT Analysis

Πηγή : Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου

1.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Γεωργόπουλος Νικόλας Β., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου

Ξένη Βιβλιογραφία:

Bateman Thomas S., Snell Scott A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Τζιόλα

Robbins Stephen P., Coulter Mary, DeCenzo David A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική

Papers:

Hinterhuber Hans H, Popp Wolfgang, (1992), “Are you a Strategist or just a Manager?”

Mintzberg Henry, (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”

Ιστοσελίδες:

<https://www.sciencedirect.com/>

<https://hbsp.harvard.edu/home/>

<https://dictionary.cambridge.org/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

<https://onlinelibrary.wiley.com/>

<https://www.tandfonline.com/>

<https://journals.aom.org/>

<http://journals.sagepub.com/>

2. Έννοιες Διοίκησης Επιχειρήσεων

«Η *Διοίκηση Επιχειρήσεων* ορίζεται ως η διαδικασία επίτευξης των οργανωσιακών σκοπών μέσω του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης, του Ελέγχου και του Συντονισμού των ανθρώπινων, φυσικών, πληροφοριακών, χρηματοοικονομικών και λοιπών διαθέσιμων πόρων της επιχείρησης, με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.» (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Τα διευθυντικά στελέχη αντιμετωπίζουν νέες, απρόβλεπτες και αβέβαιες συνθήκες τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τους. Η αποτελεσματική κατανομή των περιορισμένων πόρων, τα προβλήματα της υποκίνησης των εργαζομένων, οι μεταβαλλόμενες συνήθειες των καταναλωτών, οι ταχύτητες αλλαγές στο δυναμικά εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον, είναι κάποιες συνθήκες που προσδιορίζουν τα πλαίσια μέσα στα οποία καλούνται να λειτουργήσουν σε καθημερινή σχεδόν βάση τα διευθυντικά στελέχη. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η διοίκηση μιας επιχείρησης και το έργο των διευθυντικών στελεχών της, περιλαμβάνει συνήθως τις εξής λειτουργίες :

1. Τον *προγραμματισμό* (planning). Εδώ αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση, προσδιορίζονται οι μακροχρόνιοι σκοποί και εξετάζονται οι εναλλακτικές στρατηγικές για την επίτευξη των σκοπών αυτών. – Απόφαση για το τι θα γίνει.
2. Την *οργάνωση* (organizing). Εδώ αναφέρεται στο πως πρέπει να οργανωθούν οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί σκοποί με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διατιθέμενων μέσων και πόρων. – Απόφαση για το πώς θα ενεργήσει η επιχείρηση.
3. Την *διεύθυνση* (leading). Εδώ αναφέρεται στην αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων για την επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών. – Κατευθύνσεις καλής λειτουργίας.
4. Τον *έλεγχο* (control). Εδώ αναφέρεται στον προσδιορισμό των προτύπων, στην εξακρίβωση της προόδου που πραγματοποιήθηκε, καθώς και στις διορθωτικές αλλαγές, που απαιτούνται για την εστίαση

της επιχείρησης στους προκαθορισμένους σκοπούς. – Αξιολόγηση επίδοσης.

5. Το *συντονισμό* (co-ordination). Εδώ αξιολογούνται και στη συνέχεια αξιοποιούνται όλες οι πληροφορίες που παράγονται από τη λειτουργία του ελέγχου. – Συντονισμός με όλες τις επιμέρους ενέργειες.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Γενικά μπορούμε να διακρίνουμε να διακρίνουμε τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης :

- Ανάλογα με τα *επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας*. Εδώ είναι δυνατόν να συναντήσουμε τρεις τύπους διευθυντικών στελεχών:
 - Τα *ανώτατα διευθυντικά στελέχη* (executive ή top management). Είναι οι αρμόδιοι στην επιχείρηση που ασχολούνται κυρίως με την διαμόρφωση και εν μέρει με την υλοποίηση της στρατηγικής. Έργο της είναι η ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να προσδιορίσουν την αποστολή (mission) της επιχείρησης, να διαμορφώσουν και να υλοποιήσουν αντικειμενικούς σκοπούς (objectives), στρατηγικές (strategies) και πολιτικές (policies), καθώς επίσης να ελέγχουν και να αξιολογούν τα αποτελέσματα από την διαδικασία αυτή.
 - Τα *ενδιάμεσα στελέχη* (middle-level managers) μετατρέπουν τις εντολές των ανωτάτων στελεχών σε λειτουργίες, υλοποιούν τα σχέδια που τίθενται από τα ανώτατα στελέχη και επιβλέπουν τα στελέχη πρώτης γραμμής. Αποτελεί τη βάση για εκπαίδευση μελλοντικών ανωτάτων στελεχών.
 - Τα *στελέχη πρώτης γραμμής* (first-line managers) επιβλέπουν και κατευθύνουν τους εργαζομένους, καθώς επίσης αξιολογούν τους καθημερινούς δείκτες επίδοσης, όπως όγκο παραγωγής, έλεγχο ποιότητας, αποθέματα κ.α..
- Ανάλογα με τις *υπευθυνότητες*. Εδώ είναι δυνατόν να διακρίνουμε:
 - τα *διοικητικά στελέχη γραμμής* (line managers). Οι υπευθυνότητες και οι δραστηριότητες ενός στελέχους γραμμής έχουν άμεση επίπτωση στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της επιχείρησης.

- ο τα *επιτελικά στελέχη* (staff). Οι υπευθυνότητες και οι υποχρεώσεις ενός επιτελικού στελέχους υποστηρίζουν τις δραστηριότητες των στελεχών γραμμής.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Στρατηγικές δραστηριότητες της λειτουργίας των στελεχών είναι :

- *Διαμόρφωση Στρατηγικής* αποτελεί την ανάπτυξη ενός μακροπροθέσμου σχεδίου για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων ως προς τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει την διαμόρφωση αποστολής της επιχείρησης.
- *Υλοποίηση Στρατηγικής* αποτελεί την διαδικασία όπου οι στρατηγικές και πολιτικές γίνονται πράξη μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και ενεργειών. Ενδέχεται να δημιουργηθούν αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και στα συστήματα διοίκησης ολοκλήρωσης της επιχείρησης.
- *Αξιολόγηση και Έλεγχος* αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες παρακολουθούνται, έτσι ώστε η πραγματοποιούμενη επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Ενδέχεται να εμφανιστούν αδυναμίες στα ήδη υλοποιούμενα στρατηγικά σχέδια και επομένως να ενεργοποιηθεί την όλη διαδικασία από την αρχή.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Απαιτούμενες επιδεξιότητες των διευθυντικών στελεχών για αποτελεσματική διοίκηση είναι :

- *Τεχνική επιδεξιότητα* (technical skills) συνδέεται με το τι γίνεται και αναφέρεται σε άψυχα αντικείμενα. Αποτελεί την ικανότητα της χρησιμοποίησης των εργαλείων, διαδικασιών και προσεγγίσεων με έναν ιδιαίτερο τρόπο για την επίτευξη κάποιου προκαθορισμένου στόχου.
- *Ανθρωπιστική επιδεξιότητα* (human skills) συνδέεται με το πώς η εργασία πραγματοποιείται και αναφέρεται στους εργαζομένους.

Αποτελεί την ικανότητα να επιλέγεις, να παρακινείς, να συνεργάζεσαι και να ηγείσαι εργαζομένων.

- *Θεωρητική επιδεξιότητα* (conceptual skills) συνδέεται με το γιατί πραγματοποιείται μια ενέργεια καθώς επίσης με την συνολική θεώρηση της επιχείρησης. Αποτελεί την ικανότητα της ενοποίησης και της συνεργασίας των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, έτσι ώστε το στέλεχος να έχει την δυνατότητα να προβλέψει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης, δηλαδή πως τα διάφορα τμήματα του οργανισμού συνεργάζονται και αλληλεξαρτώνται και πως οποιαδήποτε αλλαγή σε ένα τμήμα του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει κάποιο άλλο τμήμα και τελικά ολόκληρη την επιχείρηση.
- *Διαγνωστική επιδεξιότητα* (diagnostic skills) αποτελεί όχι μόνο με την ικανότητα απάντησης της ερώτησης γιατί πραγματοποιήθηκε μια ενέργεια, αλλά και με την ικανότητα του στελέχους να αναλύει υποθέσεις του τύπου «τι – εάν». Αποτελεί την επιδεξιότητα της άμεσης πρόσβασης στην πραγματική αιτία μιας κατάστασης μέσω της χρησιμοποίησης δεδομένων, παρατηρήσεων και γεγονότων. Στελέχη έχουν την ικανότητα να φτάνουν γρήγορα στην καρδιά των προβλημάτων.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Υπάρχουν τρεις τρόποι απόκτησης των διευθυντικών ικανοτήτων :

- *Εκπαίδευση*. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι προπτυχιακές σπουδές, αλλά κυρίως οι μεταπτυχιακές σπουδές στην Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).
- *Εμπειρία*. Ο τρόπος αυτός απόκτησης των διευθυντικών επιδεξιοτήτων έχει τρία χαρακτηριστικά:
 1. *Η έκθεση σε ποικίλες καταστάσεις.*
 2. *Απαιτείται χρόνος*
 3. *Αποκτάται ωριμότητα*

Η σωστή κρίση αποκομίζεται μέσα από την εμπειρία, αλλά η εμπειρία αποκομίζεται μέσα από λανθασμένη κρίση.

- *Σχέση Συμβούλου*. Κατάσταση όπου το νέο διευθυντικό στέλεχος αποκομίζει τις διευθυντικές ικανότητες παρατηρώντας και δουλεύοντας μαζί με ένα έμπειρο στέλεχος.

(Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Ο καθηγητής Mintzberg, όπως αναφέρει στο βιβλίο του ο καθ. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., 2013, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, καταλήγει σε ένα σύνολο δέκα επιχειρηματικών ρόλων που τους τοποθετεί σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- *Ενδοπροσωπικός.*
Εκπρόσωπος, συμβολική κεφαλή της επιχείρησης.
Ηγέτης, υπεύθυνος για την παρακίνηση και ενεργοποίηση των υφισταμένων.
Σύνδεσμος, διατηρεί ένα δίκτυο επαφών και πληροφοριακών πηγών με τους κατάλληλους ανθρώπους στο άμεσο περιβάλλον.
- *Πληροφοριακός.*
Παρακολούθηση & Έλεγχος, Διανομέας Πληροφοριών, Ομιλητής
- *Λήψη Αποφάσεων*
Καινοτόμος, Επίλυση Παρουσιαζόμενων Προβλημάτων, Διανομέας Πόρων, Διαπραγματευτής

Ένας από τους βασικούς σκοπούς των διευθυντικών στελεχών είναι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην επίδοση. Επίδοση είναι ο βαθμός κατά τον οποίο τα στελέχη και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους οργανωσιακούς τους στόχους με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η αποδοτικότητα επεξηγεί τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις εισροές και εκροές ενός συστήματος. Είναι ένα εσωτερικό μέτρο της οργανωσιακής επίδοσης, το οποίο εστιάζει στο πως η επιχείρηση επιτυγχάνει το σκοπό της, παρά στο εάν τον επιτυγχάνει. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

Η αποτελεσματικότητα αποκαλύπτει το αποτέλεσμα αυτό καθ' αυτό, παρά την ακολουθούμενη διαδικασία επίτευξης του αποτελέσματος. Αποτελεί τον βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Η επιχείρησης δηλαδή ασχολείται με αυτό που πρέπει να ασχολείται για την επίτευξη των στόχων της. (Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, 2013)

2.1 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Γεωργόπουλος Νικόλας Β., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου

Ξένη Βιβλιογραφία:

Bateman Thomas S., Snell Scott A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Τζιόλα

Robbins Stephen P., Coulter Mary, DeCenzo David A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική

Papers:

Hinterhuber Hans H, Popp Wolfgang, (1992), “Are you a Strategist or just a Manager?”

Mintzberg Henry, (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”

Ιστοσελίδες:

<https://www.sciencedirect.com/>

<https://hbsp.harvard.edu/home/>

<https://dictionary.cambridge.org/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

<https://onlinelibrary.wiley.com/>

<https://www.tandfonline.com/>

<https://journals.aom.org/>

<http://journals.sagepub.com/>

3. Ηγεσία

«Ηγεσία είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή του έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και την συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.» (Yukl, 1989)

Ο ηγέτης είναι εκείνος που επηρεάζει τους άλλους ώστε να επιτυγχάνουν στόχους που έχουν τεθεί. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ακολούθων, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή. Και όσο πιο επιτυχημένη είναι η επίτευξη των υψηλών στόχων, τόσο πιο προφανής είναι η ηγεσία. Αλλά, για να καταλάβουμε τον ενθουσιασμό και το ενδιαφέρον που νιώθουν οι αφοσιωμένοι ακόλουθοι και οι σπουδαστές της ηγεσίας όταν βλέπουν ένα μεγάλο ηγέτη εν δράσει, για να αντιληφθούμε τι πραγματικά κάνουν οι οργανωτικοί ηγέτες και για να μάθουμε τι πραγματικά χρειάζεται για να γίνουμε αληθινά ξεχωριστοί ηγέτες, πρέπει να εξερευνήσουμε πέρα από αυτόν τον απλό ορισμό. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι ξεχωριστοί ηγέτες συνδυάζουν άψογα στρατηγικά στοιχεία και αποτελεσματικές διαπροσωπικές διαδικασίες, ώστε να δημιουργήσουν και να εκτελέσουν στρατηγικές που θα αποφέρουν αποτελέσματα και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα διαρκέσουν. Μπορεί να δημιουργήσουν καινοτομίες, να χτίσουν τις επιχειρηματικές κουλτούρες, να κερδίσουν πολέμους, ή αλλιώς να αλλάξουν την πορεία των γεγονότων. Είναι δημιουργοί στρατηγικών που δράττονται των ευκαιριών τις οποίες άλλοι παραβλέπουν, αλλά είναι επίσης άτομα που τα απασχολεί παθιασμένα η λεπτομέρεια - όλες εκείνες οι μικρές, βασικές πραγματικότητες που μπορούν να φτιάξουν ή να χαλάσουν τα καλύτερα σχέδια. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Ως επί το πλείστον, οι άνθρωποι χρειάζονται βοήθεια ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Εδώ δεν περιλαμβάνονται μόνο μισθοί και προαγωγές, αλλά υποστήριξη στην προσωπική τους εξέλιξη. Περιλαμβάνεται επίσης η απομάκρυνση εμποδίων έτσι ώστε να αποδώσουν σε υψηλά επίπεδα, καθώς και δίκαιη, ηθική μεταχείριση που διακρίνεται από σεβασμό. Οι ηγέτες εξυπηρετούν καλύτερα τους ανθρώπους όταν τους βοηθούν να αναπτύξουν τις δικές τους πρωτοβουλίες και σωστή κρίση και όταν τους βοηθούν να συνεισφέρουν καλύτερα. Οι άνθρωποι χρειάζονται ικανότητα και σωστή διοίκηση. Οι οργανώσεις επιθυμούν ανθρώπους που να είναι ηγέτες σε όλα τα

επίπεδα. Χρειάζονται ηγέτες σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης για να κάνουν αυτά που οι άνθρωποι τους χρειάζονται, αλλά και για να βοηθούν στη δημιουργία και εκτέλεση στρατηγικής πορείας. Επομένως, οι οργανώσεις τοποθετούν ανθρώπους σε επίσημους ηγετικούς ρόλους έτσι ώστε αυτοί οι ηγέτες να επιτύχουν όχι τους δικούς τους προσωπικούς στόχους αλλά αυτούς της οργάνωσης. Αυτές οι δύο προοπτικές, τι θέλουν οι άνθρωποι και τι χρειάζονται οι οργανώσεις, παρουσιάζονται σε μία λίστα από πέντε βασικές συμπεριφορές που συγκέντρωσαν οι James Kouzes και Barry Posner. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι καλύτεροι ηγέτες:

- Συγκρούονται με τις διαδικασίες
- Δύο εμπνέουν ένα κοινό όραμα
- Διευκολύνουν τους άλλους να δράσουν
- Δείχνουν το δρόμο
- Ενθαρρύνουν τις καρδιές

3.1 Το Όραμα

« Η δουλειά του ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα όραμα » δήλωσε ο Rober L. Swiggert, πρώην πρόεδρος της Kollmorgen Corporation.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017, σελ. 484).

Πριν κάποια χρόνια, το όραμα δεν αποτελούσε μια από τις κύριες έννοιες στον οργανισμό. Σήμερα βέβαια, ένα από τα βασικά και σημαντικά στοιχεία των ηγετών είναι το να πετύχει ένα όραμα για το μέλλον και το να το επικοινωνεί στους άλλους. Οι ακαδημαϊκές έρευνες υποστηρίζουν ότι η ύπαρξη ενός ξεκάθαρα οράματος και η επικοινωνία γύρω από αυτό οδηγούν τις εταιρείες σε πολύ μεγαλύτερη ανάπτυξη.

«Το όραμα είναι η νοητική εικόνα μιας πιθανής και επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης της οργάνωσης. Εκφράζει τις φιλοδοξίες του ηγέτη για την οργάνωση. Ένας ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει ένα όραμα που να περιγράφει τις προσδοκίες για μεγάλες αποδόσεις, τη φύση της εταιρικής ή βιομηχανικής εκστρατείας, ακόμα και το είδος του εργασιακού χώρου που αξίζει να δημιουργηθεί. Τα καλύτερα οράματα είναι ταυτόχρονα ιδανικά και μοναδικά. Αν το όραμα υποδηλώνει ένα ιδανικό, τότε

επικοινωνεί ένα επίπεδο αριστείας και μία καθαρή επιλογή θετικών αξιών. Αν το όραμα είναι και μοναδικό, τότε επικοινωνεί και εμπνέει την περηφάνια της διαφοράς από τις άλλες οργανώσεις. Η επιλογή των λέξεων είναι σημαντική, καθώς θα μπορούσαν να υποδηλώνουν ένα συνδυασμό ρεαλισμού και αισιοδοξίας, ένα ενεργό προσανατολισμό, καθώς και αποφασιστικότητα και αυτοπεποίθηση ότι το όραμα θα επιτευχθεί.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

«Ένα όραμα μπορεί να είναι μικρό ή μεγάλο και μπορεί να υπάρχει σε κάθε οργανωτικό επίπεδο, ακόμα και στην κορυφή. Τα σημεία-κλειδιά είναι ότι:

- Το όραμα είναι απαραίτητο για αποτελεσματική ηγεσία
- Το άτομο η ομάδα μπορούν να δημιουργήσουν ένα όραμα σε οποιαδήποτε εργασία, εργασιακή μονάδα ή οργάνωση
- Πολλά άτομα, συμπεριλαμβανομένων διοικητικών στελεχών που δεν εξελίσσονται σε δυνατούς ηγέτες, δεν δημιουργούν ένα καθαρό όραμα - αντιθέτως, εστιάζουν στην καθημερινή τους απόδοση ή επιβίωση.»

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Συνεπώς, οι ηγέτες πρέπει να ξέρουν τι επιθυμούν και οι άλλοι άνθρωποι πρέπει να κατανοούν τι σημαίνει. Ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να εκφράσει το όραμα ξεκάθαρα, συχνά και να ελέγχει αν είναι κατανοητό στους άλλους. Οι υπόλοιποι εκτός των ηγετών πρέπει να καταλαβαίνουν το όραμά και να είναι και οι ίδιοι ικανοί να το εκφράσουν καθαρά. Αυτή είναι μία αρχή. Αλλά το όραμα δεν σημαίνει τίποτα έως ότου ο ηγέτης και οι ακόλουθοί του αναλάβουν δράση για να κάνουν το όραμα πραγματικότητα.

Η έλλειψη οδηγιών είναι πιθανόν να καταλήξει σε σύγχυση και αποτυχία. Αυτό σημαίνει να επικοινωνείς ένα όραμα, να κάνεις ξεκάθαρα κατανοητό την σημασία της. Αυτό δεν έχει σαν αποτέλεσμα πως το κάθε όραμα αρκεί. Τα οράματα μπορεί να είναι ακατάλληλα, ακόμα και να αποτύχουν, για μία πληθώρα λόγων. Πρώτον, ένα κατάλληλο όραμα μπορεί απλά να αντικατοπτρίζει τις προσωπικές ανάγκες του ηγέτη. Αυτό το όραμα μπορεί να είναι ανήθικο ή μπορεί να αποτύχει λόγω της έλλειψης αποδοχής από την αγορά ή από αυτούς που πρέπει να το φέρουν σε πέρας. Δεύτερον, ένα κατάλληλο όραμα μπορεί να αγνοεί τις ανάγκες των μετοχών. Τρίτον ο ηγέτης πρέπει να βλέπει πέρα από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Παρότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες διατηρούν την αυτοπεποίθησή τους ακόμα και αντιμέτωποι με εμπόδια, μπορεί

να έρθει ο καιρός που τα γεγονότα επιβάλλουν την αλλαγή του οράματος. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευαίσθητοι και αποτελεσματικοί στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να δημιουργούν τις σωστές ικανότητες, να επενδύει σε δίκτυα ατόμων με διαφορετικότητα, οι οποίοι έχουν ιδέες για το μέλλον. Κάποιοι ηγέτες και οργανισμοί προωθούν πολλές νέες πρωτοβουλίες και με συνεχείς δοκιμές φτάνουν στην επιτυχία. Αν η εταιρεία μάθει από αυτές τις επιτυχίες, τότε αναδύεται το όραμα.

3.2 Να Ηγείστε και να Διοικείς

«Οι αποτελεσματικοί διευθυντές δεν είναι απαραίτητα πραγματικοί ηγέτες. Πολλοί διευθυντές επιβλέποντες, ακόμη και διοικητικά στελέχη εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους με επιτυχία χωρίς να είναι μεγάλοι ηγέτες. Και όμως, αυτές οι θέσεις δίνουν ευκαιρίες για ηγεσία. Συνεπώς, η ικανότητα να ηγείσαι αποτελεσματικά είναι το κριτήριο που θα ξεχωρίσει τους εξαιρετικούς διευθυντές από τους μέτριους.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

«Ενώ η διοίκηση πρέπει να ασχοληθεί με τις διαρκείς, καθημερινές περιπλοκότητες των οργανώσεων, η πραγματική ηγεσία ουσιαστικά περιλαμβάνει την ενορχήστρωση των σημαντικών αλλαγών. Και ενώ η διοίκηση απαιτεί τη ρουτίνα του σχεδιασμού και του προϋπολογισμού, η ηγεσία περιλαμβάνει τη διατύπωση οδηγιών για την εταιρεία. Η διοίκηση οφείλει να φροντίσει τη δόμηση της οργάνωσης, την επάνδρωση της με ικανούς ανθρώπους, την παρακολούθηση των δραστηριοτήτων. Ηγεσία ξεπερνά αυτές τις λειτουργίες, εμπνέοντας τους ανθρώπους να κυνηγήσουν το όραμα. Οι μεγάλοι ηγέτες κρατούν τους ανθρώπους εστιασμένους στην πορεία της οργάνωσης προς το ιδανικό μέλλον, δίνοντας τους κίνητρα για να υπερπηδήσουν οποιαδήποτε εμπόδια κρύβονται στο δρόμο. Πολλοί παρατηρητές υποβαθμίζουν τη σπανιότητα της καλής ηγεσίας. Ενώ πολλοί διευθυντές εστιάζουν σε επιφανειακές δραστηριότητες και ανησυχούν για βραχυπρόθεσμα οφέλη και τις τιμές των μετοχών, πολύ λίγοι έχουν αναδειχτεί ως ηγέτες που αγκαλιάζουν την καινοτομία και την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων. Και ενώ πολλοί διευθυντές ασχολούνται περισσότερο με το να ταιριάζουν και να μην προκαλούν αναταράξεις, εκείνοι που αναδεικνύονται ως ηγέτες είναι πιο απασχολημένοι με το να παίρνουν σημαντικές

αποφάσεις, οι οποίες μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις παραδόσεις, αλλά είναι ανθρώπινες, ηθικές και σωστές. Αντίθετα, οι επιτυχημένοι ηγέτες, επιστρατεύουν την ομάδα που θα επιτύχει συλλογικές νίκες οι οποίες θα είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας προς ένα κοινό όραμα. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε αρκετά πράγματα. Πρώτον, η διοίκηση και ηγεσία είναι εξίσου ζωτικά σημαντικές. Το γεγονός ότι τονίζουν την ανάγκη για περισσότερη ηγεσία δεν σημαίνει ότι μειώνουμε το πόσο σημαντική είναι η διοίκηση ή αυτοί που την ασκούν. Όμως η ηγεσία περιλαμβάνει μοναδικές διαδικασίες που εύκολα ξεχωρίζουν με τις βασικές διοικητικές διαδικασίες. Επιπλέον, το γεγονός ότι αυτές οι διαδικασίες είναι διαφορετικές δε σημαίνει ότι απαιτούν διαφορετικούς, ξεχωριστούς ανθρώπους. Το ίδιο άτομο μπορεί να επιδείξει αποτελεσματικότητα σε διοικητικές διαδικασίες, ηγετικές διαδικασίες, αμφότερες ή καμία.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Ο διαχωρισμός μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας δεν θεωρείται πολλές φορές αποτελεσματική επειδή υποστηρίζεται ότι είναι επιφανειακή ή υποτιμητική απέναντι στους διευθυντές και ότι είναι ακριβώς οι διοικητικές διαδικασίες που κάνουν τις οργανώσεις να λειτουργούν. Μία τέτοια διάκριση είναι μεταξύ της *επιβλέπουσας ηγεσίας* και της *στρατηγικής ηγεσίας*. Επιβλέπουσα ηγεσία αποτελεί την συμπεριφορά που προσφέρει καθοδήγηση, υποστήριξη και διορθωτικές πληροφορίες και καθημερινές δραστηριότητες. Η στρατηγική ηγεσία επιφέρει στόχο και νόημα στις οργανώσεις. Είναι το είδος της ηγεσίας που περιλαμβάνει τον οραματισμό ενός εφικτού μέλλοντος για την οργάνωση, καθώς επίσης και την προσπάθεια για να επέλθουν οι αλλαγές που θα δημιουργήσουν αυτό το μέλλον.

Η επιτυχία ή αποτυχία μιας οργάνωσης δεν οφείλεται μόνο σε εκείνους που βρίσκονται στην ηγεσία αλλά και σε εκείνους που τους ακολουθούν. Όπως οι διοικητές δεν είναι απαραίτητα καλοί ηγέτες, έτσι και οι εργαζόμενοι δεν είναι πάντα καλοί ακόλουθοι. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι καλοί ακόλουθοι βοηθούν στην ανάδειξη καλών ηγετών.

Ως διευθυντής χρειάζεται να ακολουθείται ο ρόλος και του ηγέτη και του ακολούθου. Όπως θα οδηγεί τους εργαζομένους που αναφέρονται σε εκείνον, θα πρέπει να δίνει αναφορά σε εκείνους που τον επιβλέπουν. Είναι μέλος διαφόρων ομάδων και συμβουλίων και ίσως να ηγείται κάποιων άλλων. Ενώ οι ηγετικοί ρόλοι παίρνουν όλη τη λάμψη και είναι λογικό να τους επιθυμούν πολλοί άνθρωποι, οι ακόλουθοι πρέπει να εκπληρώνουν τα καθήκοντα τους σωστά και ευσυνείδητα. Η καλή ηγεσία δε σημαίνει τυφλή υπακοή σε κανόνες, αν και μερικοί προϊστάμενοι μπορεί να

έχουν αυτή την άποψη. Η πιο αποτελεσματική ακόλουθοι είναι ικανοί για αυτόνομη σκέψη και ταυτόχρονα είναι ενεργά αφοσιωμένοι στους στόχους της οργάνωσης.

Οι αποτελεσματικοί ακόλουθοι ξεχωρίζουν από τους αναποτελεσματικούς. Αυτό οφείλεται στον ενθουσιασμό και την αφοσίωση τους στην οργάνωση, σε έναν άνθρωπο και σε έναν σκοπό. Κατέχουν προσόντα που είναι χρήσιμα στην οργάνωση όπου εργάζονται και τα επίπεδα απόδοσης που θέτουν για τον εαυτό τους είναι υψηλότερα από αυτά που τους ζητούνται. Οι αποτελεσματικοί ακόλουθοι συνεισφέρουν στην οργάνωση αξιόλογα. Και ενώ συνεισφέρουν με αυτό το τρόπο, μελετούν τους ηγέτες τους καθώς προετοιμάζονται για τους μελλοντικούς ηγετικούς τους ρόλους. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.3 Δύναμη και Ηγεσία

Ένα κεντρικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η δύναμη, δηλαδή η ικανότητα να επηρεάζει άλλους ανθρώπους.

Μία από τις πρώτες και πλέον χρήσιμες προσεγγίσεις για την κατανόηση της δύναμης υποστηρίζει ότι οι ηγέτες έχουν πέντε σημαντικές πιθανές πηγές δύναμης στις οργανώσεις όπου εργάζονται. Οι πέντε πηγές της δύναμης:

3.3.1 Η Δύναμη του Νόμιμου

«Ο ηγέτης, που έχει τη δύναμη του νόμιμου στο πλευρό του, έχει το δικαίωμα ή την εξουσία να πει στους άλλους τι θα κάνουν - οι εργαζόμενοι είναι αναγκασμένοι να συμμορφωθούν με νόμιμες διαταγές. Για παράδειγμα, ένας επιθεωρητής λέει σε κάποιον εργαζόμενο να απομακρύνει ένα επικίνδυνο στοιχείο και ο εργαζόμενος πρέπει να το απομακρύνει επειδή πρέπει να υπακούσει στην εξουσία του προϊσταμένου του. Αντιθέτως, όταν ένα μέλος του προσωπικού δεν έχει το δικαίωμα να δώσει μία διαταγή σε κάποιο διευθυντή, το άτομο αυτό δεν έχει καμία νόμιμη εξουσία πάνω στον διευθυντή. Όπως πιθανόν μαντεύετε, οι διευθυντές έχουν περισσότερη

νόμιμη εξουσία πάνω σε αυτούς που τους δίνουν αναφορά παρά στους όμοιους τους, τους προϊσταμένους τους και άλλους ανθρώπους εντός ή εκτός της οργάνωσης όπου εργάζονται.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.3.2 Η Δύναμη της Ανταμοιβής

«Ο ηγέτης, που έχει το δικαίωμα να ανταμείβει, επηρεάζει τους άλλους επειδή ελέγχει τις πολυπόθητες ανταμοιβές και οι άνθρωποι συμμορφώνονται με τις επιθυμίες του ηγέτη για να λάβουν αυτές τις ανταμοιβές. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής εργάζεται σκληρά για να επιτύχει τους αποδοτικούς τους στόχους έτσι ώστε να πάρει μία θετική αξιολόγηση απόδοσης και μία γενναιοδωρη αύξηση μισθού από τον προϊστάμενό του. Από την άλλη πλευρά, αν η τακτική μιας εταιρείας είναι να παίρνουν όλοι την ίδια αύξηση μισθού, η δύναμη της ανταμοιβής ενός ηγέτη συρρικνώνεται, καθώς δεν είναι σε θέση να αποδώσει υψηλότερες αυξήσεις.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.3.3 Η Δύναμη του Εξαναγκασμού

«Ο ηγέτης, που διαθέτει τη δύναμη του εξαναγκασμού, ελέγχει τις κυρώσεις, άρα οι άνθρωποι συμμορφώνονται ούτως ώστε να αποφύγουν αυτές τις κυρώσεις. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής χρησιμοποιεί ένα σύστημα τιμωρίας για απουσίες που αποδίδει κυρώσεις στους υπαλλήλους που παρατυπούν. Ένας διευθυντής έχει λιγότερη δύναμη εξαναγκασμού αν, λόγω χάρη, η ικανότητά του να τιμωρεί περιορίζεται από ένα συμβόλαιο με κάποιο σωματείο. Γενικά, οι διευθυντές χαμηλού επιπέδου έχουν λιγότερη δύναμη νόμιμου, ανταμοιβής και εξαναγκασμού από ότι έχουν οι διευθυντές μεσαίου και υψηλού επιπέδου.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.3.4 Η Δύναμη της Επιβολής Αναφοράς

«Ο ηγέτης, που έχει τη δύναμη της επιβολής, διαθέτει προσωπικά χαρακτηριστικά που γοητεύουν τους άλλους. Επομένως, οι άνθρωποι συμμορφώνονται λόγω θαυμασμού, προσωπικής αρεσκείας, επιθυμίας για αποδοχή ή επιθυμίας να μοιάσουν στον ηγέτη τους. Για παράδειγμα, οι νέοι και φιλόδοξοι διευθυντές μιμούνται τις εργασιακές συνήθειες και το προσωπικό στυλ ενός επιτυχημένου, χαρισματικού ηγέτη. Ένας ηγέτης, που είναι ανίκανος, αντιπαθής και εμπνέει ελάχιστο σεβασμό, έχει λίγη δύναμη επιβολής.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.3.5 Η Δύναμη του Ειδικού

«Ο ηγέτης που έχει τη δύναμη του ειδικού, διαθέτει κάποια ειδικότητα ή γνώση, οπότε οι άνθρωποι συμμορφώνονται επειδή πιστεύουν σε αυτόν, μπορούν να μάθουν από αυτόν ή μπορούν να κερδίσουν με κάποιον άλλο τρόπο από αυτή του την ειδικότητα. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής πωλήσεων δίνει στους πολίτες του κάποιες συμβουλές για το πώς να κλείσουν ένα συμβόλαιο. Κατόπιν, οι πωλητές μπορούν να αλλάξουν τις τακτικές των πωλήσεων τους επειδή σέβονται τις γνώσεις του διευθυντή τους. Παρόλα αυτά, ο συγκεκριμένος διευθυντής μπορεί να μην έχει τη δύναμη του ειδικού σε άλλους τομείς, όπως στα οικονομικά. Συνεπώς, οι πωλητές του μπορεί να αγνοούν τις συμβουλές τους σχετικά με οικονομικά θέματα.

Οι άνθρωποι, που είναι σε κάποια θέση που τους δίνει το δικαίωμα να λένε στους άλλους τι να κάνουν, που μπορούν να ανταμείψουν και να τιμωρήσουν, που είναι αρεστοί και θαυμαστοί και που έχουν ειδικές γνώσεις από τις οποίες οι άλλοι μπορούν να κερδίσουν, θα είναι ισχυρά μέλη της οργάνωσης. Όλες αυτές οι πηγές δύναμης είναι εν δυνάμει σημαντικές. Παρόλο που είναι εύκολο να υποθέσουμε ότι οι πιο ισχυροί προϊστάμενοι είναι αυτοί που έχουν έντονη τη δύναμη του νομού και που ελέγχουν τις βασικές ανταμοιβές και τιμωρίες, είναι εξίσου σημαντικό να μην υποτιμούμε τις πιο προσωπικές πηγές δύναμης, όπως τις γνώσεις και την επιβολή της προσωπικότητας. Αυτές οι προσωπικές πηγές δυνάμεις είναι εκείνες που συνδέονται

στενά με τα κίνητρα των ανθρώπων που τους οδηγούν να αποδίδουν ανάλογα με τις προσδοκίες των διευθυντών τους.» (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.4 Οι Παραδοσιακές Προσεγγίσεις στην Κατανόηση της Ηγεσίας

Τρεις παραδοσιακές προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγεσίας είναι:

- η προσέγγιση των χαρακτηριστικών
- η προσέγγιση της συμπεριφοράς
- η προσέγγιση των περιστάσεων

3.4.1 Τα Χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη

Προσέγγιση των χαρακτηριστικών είναι μια προσέγγιση στην ηγεσία που προσπαθεί να προσδιορίσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι μεγάλοι ηγέτες. Είναι η παλαιότερη προσέγγιση στην ηγεσία. Εστιάζει ατομικά σε ηγέτες και προσπαθεί να καθορίσει τις προσωπικές ποιότητες (χαρακτηριστικά) που μοιράζονται οι μεγάλοι ηγέτες. Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ηγετικής προσωπικότητας καθώς και ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δε φτιάχνονται. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Από το 1904 μέχρι το 1948, διάφοροι ερευνητές πραγματοποίησαν πάνω από 100 έρευνες στα ηγετικά χαρακτηριστικά. Στο τέλος αυτής της περιόδου, οι ακαδημαϊκοί της διοίκησης επιχειρήσεων συμπέραναν ότι κανένας συνδυασμός χαρακτηριστικών δεν είναι απαραίτητος για να γίνει κάποιος επιτυχημένος ηγέτης. Ο ενθουσιασμός για την προσέγγιση των χαρακτηριστικών σχεδόν εξαλείφθηκε, αλλά κάποιοι συνέχιζαν να ερευνούν αυτό το πεδίο. Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, αναδείχτηκε μια πιο ισορροπημένη άποψη: Παρότι κανένα χαρακτηριστικό δεν μπορεί να εγγυηθεί επιτυχημένη ηγεσία, κάποια χαρακτηριστικά είναι εν δυνάμει χρήσιμα. Η σύγχρονη προσέγγιση είναι ότι κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά, πολλά από τα οποία μπορεί κάποιος να μην έχει εκ γενετής αλλά μπορεί να προσπαθήσει να

αποκτήσει, ξεχωρίζουν τους αποτελεσματικούς ηγέτες από τους υπόλοιπους ανθρώπους.

- *Η δυναμική.* Η δυναμική αναφέρεται σε μια ομάδα χαρακτηριστικών που απεικονίζουν ένα υψηλό επίπεδο προσπάθειας. Η δυναμική περιλαμβάνει μεγάλη ανάγκη για επιτυχία, συνεχή προσπάθεια για βελτίωση, φιλοδοξία, ενέργεια, πείσμα (εμμονή όταν παρουσιάζονται εμπόδια) και πρωτοβουλία. Σε αρκετές χώρες, έχει αποδειχθεί ότι η ανάγκη για επιτυχία των ανωτέρων στελεχών συνδέεται με τα ποσοστά ανάπτυξης των οργανώσεων τους. Όμως, η ανάγκη για επιτυχία μπορεί να γίνει εμπόδιο αν αυτοί οι άνθρωποι δεν διαπραγματεύονται αρκετή εξουσία και ευθύνη. Και ενώ έχει αποδεχθεί ότι η ανάγκη για επιτυχία μπορεί να προβλέψει οργανωτική αποτελεσματικότητα σε πρωτοπόρες εταιρίες, δεν προβλέπει επιτυχία σε υπεύθυνους τομείς μεγαλύτερων και περισσότερο γραφειοκρατικών εταιρειών.
- *Το κίνητρο για επιτυχία.* Οι μεγάλοι ηγέτες δεν έχουν απλά κάποιο κίνητρο – θέλουν να είναι ηγέτες. Με αυτή τη λογική, βοηθάει να είστε εξωστρεφείς - η εξωστρέφεια συνδέεται σταθερά τόσο με την ανάληψη της ηγεσίας όσο και με την αποτελεσματικότητά της. Ωστόσο, και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, οι εσωστρεφείς έχουν ιδιαίτερες δυνάμεις που μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία ενώ οι εξωστρεφείς μπορεί να αποτύχουν. Για παράδειγμα, η αυτοπεποίθηση των εξωστρεφών ηγετών μπορεί να πλήξει την συνεισφορά των μελών μιας ομάδας. Οι εξωστρεφείς μερικές φορές θα πρέπει να υιοθετούν ένα πιο επιφυλακτικό, ήσυχο στυλ. Επίσης σημαντική είναι η μεγάλη ανάγκη για δύναμη, η προτίμηση να είστε στην ηγεσία παρά σε υποδεέστερες θέσεις. Η μεγάλη ανάγκη για δύναμη ωθεί τους ανθρώπους να επιχειρήσουν να επηρεάσουν τους άλλους και κρατάει ζωντανό το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση στην ηγετική πορεία. Όταν η ανάγκη για δύναμη ασκείται με ηθικούς και κοινωνικά εποικοδομητικούς τρόπους, παρά για την καταστροφή των άλλων, τότε οι ηγέτες εμπνέουν περισσότερη εμπιστοσύνη, σεβασμό και πίστη στο όραμά τους.
- *Η αξιοπιστία.* Η αξιοπιστία είναι η συνέπεια μεταξύ πράξεων και λόγων. Το να είστε ειλικρινείς και έμπιστοι, εκτός του ότι είναι επιθυμητά χαρακτηριστικά από μόνα τους, είναι εξαιρετικά σημαντικά για τους ηγέτες καθώς είναι αυτά που εμπνέουν εμπιστοσύνη στους άλλους.

- *Η αυτοπεποίθηση.* Η αυτοπεποίθηση είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Ο ηγετικός ρόλος έχει μεγάλες προκλήσεις και τα εμπόδια είναι αναπόφευκτα. Η αυτοπεποίθηση επιτρέπει σε έναν ηγέτη να ξεπεράσει τα εμπόδια, να πάρει αποφάσεις παρά την υπάρχουσα αβεβαιότητα και να εμφυτεύσει αυτοπεποίθηση στους άλλους. Φυσικά, να μην το παρακάνετε, αυτός ο εγωισμός και η φιλαυτία έχουν προκαλέσει την πτώση πολλών ηγετών.
- *Η γνώση του αντικειμένου.* Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν υψηλό επίπεδο γνώσης σχετικά με τους κλάδους τους, τις οργανώσεις τους και τα τεχνικά ζητήματα. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν τη νοημοσύνη να ερμηνεύσουν τεράστιες ποσότητες πληροφοριών. Οι εκτενείς σπουδές είναι χρήσιμες για μία καριέρα, αλλά τελικά είναι λιγότερο σημαντικές από την εμπειρία που αποκτά κάποιος σε θέματα σχετικά με την οργάνωση.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Ο πιο σημαντικό προσωπικό χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κάποιος τις ανάγκες και τους στόχους των άλλων και να μετατρέπει αναλόγως την προσωπική του προσέγγιση για ηγεσία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν αρκούνται σε ένα τρόπο ηγεσίας, αντιθέτως, είναι ικανοί να χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους, όπως απαιτούν οι περιστάσεις. Αυτή η ποιότητα είναι ο θεμέλιος λίθος της προσέγγισης των περιστάσεων.

3.4.2 Η Συμπεριφορά ενός Ηγέτη

Σύμφωνα με τους Bateman Thomas S. και Snell Scott A., στο βιβλίο τους Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2017, η *προσέγγιση της συμπεριφοράς* στην ηγεσία προσπαθεί να γνωρίσει τι κάνουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες. Η συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι ηγέτες θεωρείται πιο σημαντική από ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους. Τρεις γενικές κατηγορίες ηγετική συμπεριφορά έχουν λάβει ιδιαίτερη προσοχή:

- συμπεριφορές που σχετίζονται με την εκπλήρωση καθηκόντων
- συμπεριφορές που σχετίζονται με τη διατήρηση της ομάδας

- συμπεριφορές που σχετίζονται με τη συνεισφορά των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

3.4.2.1 Η Εκπλήρωση των Καθηκόντων

Η ηγεσία απαιτεί την εκπλήρωση της συγκεκριμένης εργασίας. Οι συμπεριφορές της λήψης καθηκόντων είναι το σύνολο των προσπαθειών ενός ηγέτη για να βεβαιωθεί ότι η εργασιακή ομάδα ή η οργάνωση θα επιτύχει τους στόχους που έχει. Αυτή η διάσταση συχνά ονομάζεται ενασχόληση με την παραγωγή, καθοδηγητική ηγεσία, πρωτοβουλία δόμησης η κοντινή επίβλεψη. Περιλαμβάνει την ενασχόληση με την ταχύτητα της εργασίας, την ποιότητα και την ακρίβεια, την ποσότητα της παραγωγής και τον τρόπο με τον οποίο τηρούνται οι κανόνες. Αυτό το είδος ηγετικής συμπεριφοράς βελτιώνει την εργασιακή απόδοση ενός ηγέτη καθώς και την απόδοσή ολης της οργάνωσης. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.4.2.2 Η Διατήρηση της Ομάδας

Η ηγεσία είναι μία εγγενώς διαπροσωπική, ομαδική δραστηριότητα. Όταν επιδεικνύουν συμπεριφορά που εστιάζει στη διατήρηση της ομάδας, οι ηγέτες δρουν έτσι ώστε να σιγουρέψουν την ικανοποίηση των μελών της ομάδας, να δημιουργήσουν και να κρατήσουμε αρμονικές εργασιακές σχέσεις και να διατηρήσουν την κοινωνική σταθερότητα της ομάδας. Αυτή η διάσταση συχνά κερδίζει ονομασίες όπως ενασχόληση με τους ανθρώπους, υποστηρικτική ηγεσία ή ενδιαφέρον. Περιλαμβάνει την εστίαση στα συναισθηματικά και την άνεση των ανθρώπων, την εκτίμηση αυτών των παραγόντων και τη μείωση του άγχους. Αυτό το είδος ηγετικής συμπεριφοράς έχει μεγάλο θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των ακολούθων, το κίνητρο και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η θεωρία της ανταλλαγής ηγετικών μελών δίνει έμφαση στην σημασία της ηγετικής συμπεριφοράς όχι μόνο απέναντι στην ομάδα ως σύνολο αλλά και απέναντι στα άτομα σε προσωπική βάση. Υπογραμμίζεται κυρίως στην ηγετική συμπεριφορά και

ιστορικά ονομάζεται διατήρηση της ομάδας. Σύμφωνα με τη θεωρία της ανταλλαγής ηγετικών μελών και όπως υποστηρίζεται από τα αποτελέσματα ερευνών, η συμπεριφορά διατήρησης της ομάδας, όπως η εμπιστοσύνη, ανοιχτή επικοινωνία, ο αμοιβαίος σεβασμός, η αμοιβαία υποχρέωση και η αμοιβαία πίστη, σχηματίζουν το θεμέλιο λίθο σχέσεων που είναι πιο ικανοποιητικές και ίσως πιο αποδεκτές. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται κυρίως στην δυνατότητα διαφυλετικών διαφορών. Η διατήρηση της ομάδας είναι σημαντική παντού, αλλά η συγκεκριμένη συμπεριφορά μπορεί να διαφέρει από τη μία κοινωνία στην άλλη. Για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, η διατήρηση της ομάδας περιλαμβάνει την αντιμετώπιση ανθρώπων πρόσωπο με πρόσωπο. Αντ' αυτού, την Ιαπωνία, προτιμάται η συγγραφή υπομνημάτων, καθώς έτσι αποφεύγονται οι αντιπαραθέσεις και, στην περίπτωση διαφωνίας, οι εμπλεκόμενοι μένουν εξίσου αλώβητοι. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.4.2.3 Η Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Ως διατήρηση της ηγετικής συμπεριφοράς, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι από αυταρχική έως δημοκρατική. Η αυταρχική ηγεσία αποφασίζει και ανακοινώνει στην ομάδα, ενώ η δημοκρατική ηγεσία χρησιμοποιεί πληροφορίες από τους άλλους. Η δημοκρατική ηγεσία αναζητά πληροφορίες, απόψεις και προτείνει να συναντάται με την ομάδα, να ηγείται συζητήσεων και να χρησιμοποιεί συμφωνία ή ψηφοφορία για να κάνει την τελική επιλογή. (Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, 2017)

Τα αποτελέσματα της ηγετικής συμπεριφοράς. Το πώς συμπεριφέρεται ένας ηγέτης επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των ανθρώπων. Έρευνες πάνω σε αυτά τα αποτελέσματα εστιάζουν στις διαφορές μεταξύ αυταρχικού και δημοκρατικού στυλ λήψης αποφάσεων, καθώς και στις διαφορές μεταξύ συμπεριφοράς που εστιάζει στην απόδοση και αυτής που εστιάζει στη διατήρηση. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Τα στυλ λήψης αποφάσεων. Η κλασική έρευνα, που συνέκρινε τα αυταρχικά και τα δημοκρατικά στυλ, βρήκε ότι η δημοκρατική προσέγγιση οδηγεί σε πιο θετικές συμπεριφορές, ενώ μία πιο αυταρχική προσέγγιση οδηγεί σε κάπως υψηλότερες

αποδόσεις. Το στυλ *laissez-faire*, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης ουσιαστικά δεν παίρνει καμία απόφαση, οδηγεί σε πιο αρνητικές συμπεριφορές αλλά και χαμηλότερες αποδόσεις. Αυτά τα ευρήματα φαίνονται λογικά και πιθανώς αντιπροσωπεύουν τις επικρατέστερες απόψεις ανάμεσα σε διευθυντές οργανώσεων σχετικά με τα γενικά αποτελέσματα αυτών των προσεγγίσεων περί λήψης αποφάσεων. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

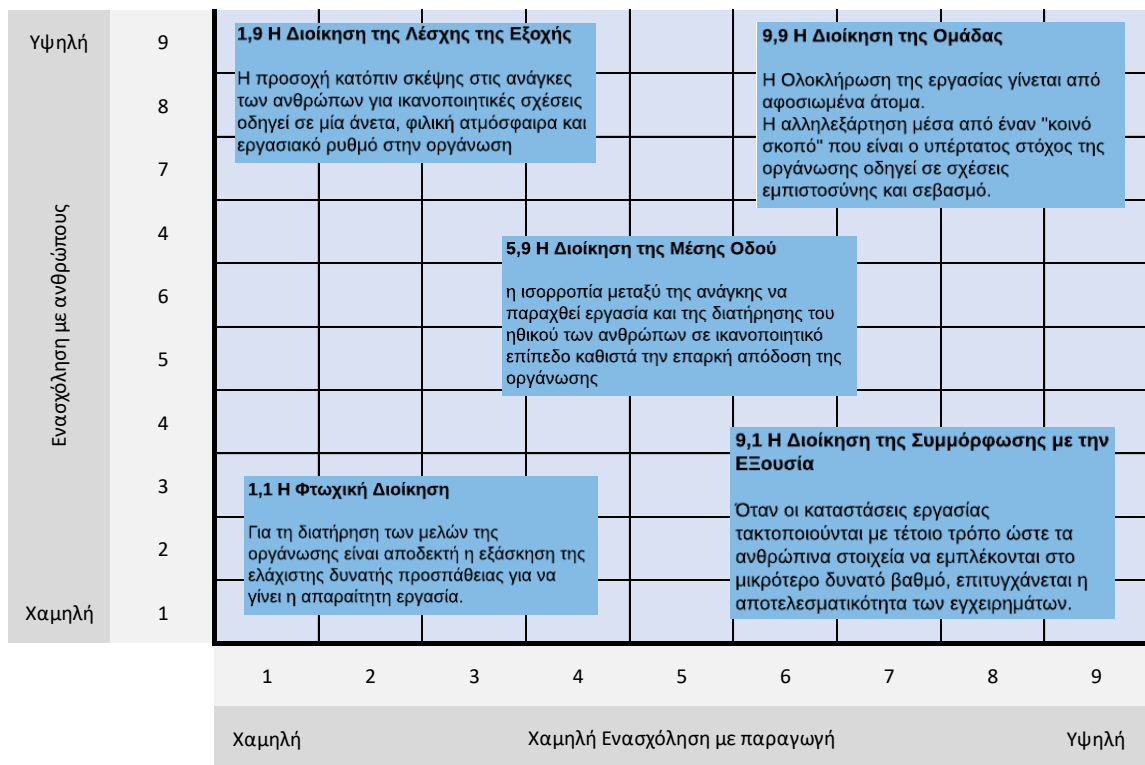
Τα δημοκρατικά στυλ δεν είναι πάντα τα πιο κατάλληλα. Όπως όταν η ταχύτητα είναι σημαντική, η δημοκρατική λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι πολύ αργή ή οι άνθρωποι μπορεί να χρειάζονται μεγαλύτερη αποφασιστικότητα από τον ηγέτη τους. Το αν οι αποφάσεις θα παρθούν αυταρχικά οι δημοκρατικά εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, των ακολούθων του και τις περιστάσεις. Επομένως, χρειάζεται μία προσέγγιση βασισμένη στις περιστάσεις για τα στυλ ηγετικών αποφάσεων. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Συμπεριφορές απόδοσης και διατήρησης. Οι διαστάσεις της ηγεσίας που βασίζονται στην απόδοση και της ηγεσίας που βασίζεται στη διατήρηση εξαρτώνται αμοιβαία η μία από την άλλη. Συνεπώς, ένας ηγέτης μπορεί να συμπεριφέρεται με τρόπους που δίνουν έμφαση σε μία, δύο ή και καμία από αυτές τις διαστάσεις. Κάποιες έρευνες υποδεικνύουν ότι ο ιδανικός συνδυασμός είναι να χρησιμοποιούνται και οι δύο τύποι ηγετικών συμπεριφορών. Μία ομάδα ερευνητών στο κρατικό πανεπιστήμιο του Οχάιο ερεύνησε τα αποτελέσματα των ηγετικών συμπεριφορών σε ένα κατασκευαστικό σχέδιο με βαρέα οχήματα της εταιρείας International Harvester. Σε γενικές γραμμές, οι επιβλέποντες που έδιναν μεγάλη σημασία στη συμπεριφορά της διατήρησης (την οποία οι έρευνες ονόμαζαν ενδιαφέρον) αντιμετώπιζαν λιγότερες πικρίες και λιγότερες ανατροπές στις εργασιακές ομάδες τους από ότι οι επιβλέποντες που δεν έδιναν τόσο σημασία σε αυτή τη διάσταση. Το αντίθετο ίσχυε για τη συμπεριφορά της απόδοσης στις εργασίες (την οποία οι έρευνες ονόμαζαν δημιουργία δομής), καθώς οι επιβλέποντες που έδιναν μεγάλη σημασία σε αυτήν τη διάσταση αντιμετώπιζαν περισσότερα προβλήματα και μεγάλα ποσοστά αποχωρήσεων. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Όταν εξετάστηκαν μαζί ηγετικές συμπεριφορές διατήρησης και απόδοσης, το αποτέλεσμα ήταν πιο περίπλοκα. Αλλά ένα συμπέρασμα ήταν ξεκάθαρο: όταν ένας ηγέτης δίνει βάση στη συμπεριφορά που εστιάζει στην απόδοση, θα πρέπει επίσης να δίνει βάση και στη διατήρηση. Αλλιώς, ο ηγέτης αυτός θα αντιμετωπίσει υψηλά ποσοστά παράτησε παραιτήσεων και δυσαρεστημένων εργαζομαι. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Περίπου το ίδιο καιρό που γίνονται οι έρευνες στην Πολιτεία του Οχάιο, ένα ερευνητικό πρόγραμμα του University of Michigan μελετούσε τα αποτελέσματα των ίδιων ηγετικών συμπεριφορών στην εργασιακή απόδοση μιας ομάδας. Εκτός των άλλων, οι ερευνητές συμπέραναν ότι οι πιο αποτελεσματική διευθυντές οργανώσεων ασκούσαν αυτό που ονομάστηκε συμπεριφορά που εστιάζει στα καθήκοντα. Αυτό περιλάμβανε σχέδια, δημιουργία σχεδίων, συντονισμό, εύρεση πόρων και θέσπιση στόχων απόδοσης. Οι αποτελεσματικοί διευθυντές οργανώσεων επιδείκνυαν και συμπεριφορά που εστιάζει στις σχέσεις, δηλαδή του να δείχνουν εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση, το να είναι φιλικό και συμπνευτικό, το να δείχνουν την εκτίμησή τους, το να κρατούν τους ανθρώπους ενημερωμένους κ.α. Αυτές οι διαστάσεις των ηγετικών συμπεριφορών είναι ουσιαστικά οι διαστάσεις της απόδοσης στα καθήκοντα και της διατήρησης της ομάδας. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Αφότου δημοσιεύτηκαν τα ευρήματα του Οχάιο και του Μίσιγκαν, έγινε δημοφιλής πρακτική να αναφέρονται οι άνθρωποι στον ιδανικό ηγέτη και να εννοούν κάποιον που είναι πάντα εστιασμένος τόσο στην απόδοση όσο και στη διατήρηση. Το πιο γνωστό εκπαιδευτικό ηγετικό μοντέλο, το οποίο ακολουθεί αυτό το δρόμο, είναι το Ηγετικό Δίκτυο του Blake και Mouton. Στην διαδικτυακή εκπαίδευση, οι διευθυντές οργανώσεων αξιολογούνται βάσει της συμπεριφοράς που εστιάζει στην απόδοση (που ονομάζεται ενασχόληση με την παραγωγή) και της συμπεριφοράς που εστιάζει στη διατήρηση (ενασχόληση με τους ανθρώπους). (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)



Σχήμα 3.1 – Το Δίκτυο της Ηγεσίας

Πηγή: Stephen P. Robbins, Mary Coulter, David A. DeCenzo (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική

Υπάρχει μία μεγάλη ποικιλία σε στυλ αποτελεσματικής ηγεσίας. Οι οργανώσεις που κατανοούν την ανάγκη για ποικιλία στυλ ηγεσίας θα έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον έναντι σε αυτούς που πιστεύουν ότι υπάρχει μόνο «ένας σωστός τρόπος». (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.4.3 Οι Κατά Περίσταση Προσεγγίσεις στην Ηγεσία

Σύμφωνα με τους υπέρμαχους της κατά περίπτωση προσέγγισης στην ηγεσία, δεν υπάρχουν γενικά σημαντικά χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές. Πιστεύουν ότι οι αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές διαφέρουν από περίπτωση σε περίπτωση. Ο

ηγέτης θα πρέπει πρώτα να αναλύει την κατάσταση και μετά να αποφασίσει τι να κάνει. Με άλλα λόγια, *κοιτάξτε πριν ηγηθείτε*. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Το πρώτο μοντέλο ηγεσίας φάση περιστάσεων προτάθηκε το 1958 από τους Tannenbaum και Schmidt. Στο κλασικό τους άρθρο που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review, οι συγγραφείς περιέγραψαν πως οι διευθυντές οργανώσεων θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους τρεις παράγοντες πριν αποφασίσουν πώς να ηγηθούν:

- τις δυναμικές του διευθυντή
- τις δυναμικές του υφιστάμενου
- τις δυναμικές των περιστάσεων.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι δυναμικές του διευθυντή περιλαμβάνουν τις προσωπικές αξίες του διευθυντή, τις τάσεις του, την αίσθηση ασφάλειάς του και την εμπιστοσύνη του στους υφισταμένους του.

Οι δυναμικές του υφιστάμενου περιλαμβάνουν τη γνώση ή την εμπειρία του, την ετοιμότητά του να πάρει την ευθύνη για τις αποφάσεις που λαμβάνονται, το ενδιαφέρον του για το καθήκον ή το πρόβλημα, καθώς και την κατανόηση και αποδοχή των στόχων της οργάνωσης.

Οι δυναμικές των περιστάσεων περιλαμβάνουν το είδος ηγετικού στυλ που η οργάνωση βρίσκει αξιόλογο, το βαθμό στον οποίο η ομάδα δουλεύει αποτελεσματικά ως μονάδα, το πρόβλημα καθαυτό και το είδος των πληροφοριών που χρειάζονται για να λυθεί, όπως και το χρόνο που έχει στη διάθεσή του ο διευθυντής για να πάρει μία απόφαση.

Παρόλο που το άρθρο των Tannenbaum και Schmidt δημοσιεύτηκε περισσότερο από μισό αιώνα πριν, όπως αναφέρεται με τους Bateman Thomas S. και Snell Scott A., στο βιβλίο τους Διοίκηση Επιχειρήσεων, 2017, τα περισσότερα από τα επιχειρήματα που περιείχε παραμένουν σωστά. Από εκείνο τον καιρό, έχουν παρουσιαστεί κι άλλα μοντέλα περιστάσεων, όπως:

- το μοντέλο του Vroom για λήψη αποφάσεων
- το μοντέλου του Fiedler για απρόβλεπτα περιστατικά
- τη θεωρία περιστάσεων των Hersey και Blanchard
- τη θεωρία του μονοπατιού των στόχων

3.4.3.1 Το Μοντέλο Ηγεσίας Vroom

Το μοντέλο του Vroom δίνει έμφαση στη διάσταση της συμμετοχής στην ηγεσία: όπως οι ηγέτες προσεγγίσουν τη λήψη αποφάσεων. Το μοντέλο χρησιμοποιεί τη βασική προσέγγιση περιστάσεων όπου η περίπτωση εξετάζεται πριν καθοριστεί το καλύτερο στη στυλ ηγεσίας. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι περιστασιακοί παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των προβλημάτων. Ο κάθε παράγοντας βασίζεται σε ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του προβλήματος που αντιμετωπίζει ο ηγέτης και θα πρέπει να χαρακτηριστεί είτε ως υψηλό είτε ως χαμηλό. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Σημεία της απόφασης	Η σημασία της απόφασης στην επιτυχία του σχεδίου ή της οργάνωσης.
Σημεία της αφοσίωσης	Η σημασία της αφοσίωσης των μελών της ομάδας στην απόφαση.
Αυθεντία του ηγέτη	Η γνώση ή η αυθεντίας σε σχέση με αυτό το πρόβλημα.
Πιθανότητα της αφοσίωσης	Η πιθανότητα ότι η ομάδα θα αφοσιωθεί σε μία απόφαση που μπορεί να πάρετε και μόνοι σας.
Υποστήριξη της ομάδας στους στόχους	Ο βαθμός στον οποίο η ομάδα υποστηρίζει τους στόχους της οργάνωσης που διακυβεύονται στο συγκεκριμένο πρόβλημα.
Αυθεντία της ομάδας	Η γνώση ή η αυθεντία των μελών της ομάδας σε σχέση με αυτό το πρόβλημα.
Η ικανότητα της ομάδας	Η ικανότητα των μελών της ομάδας να εργαστούν μαζί με την επίλυση προβλημάτων.

Μοντέλο χρονικής Οδού

		→							
		Σημασία της απόφασης	Σημασία της αφοσίωσης	Αυθεντία του ηγέτη	Πιθανότητα της αφοσίωσης	Υποστήριξη της ομάδας στους στόχους	Αυθεντία της ομάδας	Ικανότητα της ομάδας	
ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	-	-	-	Αποφασίστε
				Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Διαπραγματευτείτε
				Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Συμβουλευτείτε (Ομαδικά)
		Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Διευκολύνετε		
		Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Συμβουλευτείτε (Ατομικά)		
		Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Διευκολύνετε		
	Χ	Χ	Χ	Υ	Υ	-	-	-	Αποφασίστε
				Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Διευκολύνετε
				Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Συμβουλευτείτε (Ατομικά)
		Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Διευκολύνετε		
		Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Συμβουλευτείτε (Ομαδικά)		
		Υ	Υ	Υ	Υ	Υ	Διευκολύνετε		
Χ	Υ	-	Υ	-	-	-	-	Αποφασίστε	
			Υ	-	-	-	Υ	Διαπραγματευτείτε	
			Υ	-	-	-	Χ	Διευκολύνετε	
	Χ	-	-	-	-	-	-	Αποφασίστε	

Σχήμα 3.2 – Το Μοντέλο του Vroom για τα Ηγετικά Στυλ

Πηγή : Stephen P. Robbins, Mary Coulter, David A. DeCenzo (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική

Το μοντέλο του Vroom, λειτουργεί ως οδηγός. Η χρήση του μοντέλου για σημαντικές αποφάσεις καθιστά σίγουρο το γεγονός ότι θα λάβετε υπόψη τους

σημαντικούς παράγοντες της περίπτωσης και επισημαίνει το καταλληλότερο στυλ που πρέπει να χρησιμοποιήσετε. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Τα πέντε διαφορετικά στυλ ηγετικών αποφάσεων είναι:

- *Αποφασίστε:* παίρνετε μόνος σας την απόφαση είτε την ανακοινώσετε ή την πλασάρετε στην ομάδα. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την αυθεντία σας στη συλλογή πληροφοριών, τις οποίες θεωρείτε σχετικές με το πρόβλημα, από την ομάδα ή άλλους.
- *Συμβουλευτείτε ατομικά:* παρουσιάζεται το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας ξεχωριστά, παίρνετε τις προτάσεις τους και έπειτα παίρνετε την απόφαση.
- *Συμβουλευτείτε ομαδικά:* παρουσιάζετε το πρόβλημα στα μέλη της ομάδας σε ένα συμβούλιο, παίρνετε τις προτάσεις τους και έπειτα παίρνετε την απόφαση.
- *Διευκολύνεται:* παρουσιάζετε το πρόβλημα στην ομάδα σε ένα συμβούλιο. Παίζετε το ρόλο του μεσάζοντα, προσδιορίζοντας το πρόβλημα που πρέπει να λυθεί και τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να παρθεί η απόφαση. Ο σκοπός σας είναι να έχετε συμφωνία σε μία απόφαση. Πάνω από όλα, προσέχετε να μη δοθεί μεγαλύτερο βάρος στις ιδέες σας από τις ιδέες των άλλων απλά και μόνο λόγω της θέσης σας.
- *Αναθέστε:* επιτρέπετε στην ομάδα να πάρει την απόφαση μέσα σε συγκεκριμένα πλαίσια. Η ομάδα αναλαμβάνει την αναγνώριση και τη διάγνωση του προβλήματος, δημιουργώντας εναλλακτικές διαδικασίες για την επίλυση του και αποφασίζει μία ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Ενώ δεν παίζετε άμεσο ρόλο στις διαπραγματεύσεις της ομάδας παρά μόνο αν σας ζητηθεί συγκεκριμένα, ο ρόλος σας στο παρασκήνιο είναι σημαντικός, παράγοντας αναγκαίες πληροφορίες και ενθάρρυνση.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.4.3.2 Το Μοντέλο του Fiedler

Σύμφωνα με το μοντέλο του Fiedler της αποτελεσματικής ηγεσίας σε απρόβλεπτα περιστατικά, η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από δύο παράγοντες: το προσωπικό στυλ του ηγέτη και το βαθμό στον οποίο η περίπτωση δίνει στον ηγέτη

δύναμη, έλεγχο και επιρροή πάνω στην περίσταση. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Το παρακάτω σχήμα δείχνει το μοντέλο των απρόβλεπτων περιστατικών. Το επάνω μισό του σχήματος δείχνει την ανάλυση της περίστασης, ενώ το κάτω μισό υποδεικνύει το κατάλληλο στυλ. Στο επάνω κομμάτι, χρησιμοποιούνται τρεις ερωτήσεις για την ανάλυση της κατάστασης:

- Είναι καλές ή οι κακές οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών (σε ποιο βαθμό δέχονται και υποστηρίζουν τον ηγέτη τα μέλη της ομάδας);
- Είναι δομημένο ή όχι το καθήκον (σε ποιο βαθμό ξέρουν τα μέλη της ομάδας τους στόχους τους και πώς να τους επιτύχουν);
- Είναι η δύναμη της θέσης του ηγέτη ισχυρή ή η αδύναμη (υψηλή ή χαμηλή); (Σε ποιο βαθμό έχει ο ηγέτης τη δύναμη να ανταμείβει ή να τιμωρεί);

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Αυτές οι τρεις διαδοχικές ερωτήσεις δημιουργούν ένα δέντρο αποφάσεων (από πάνω προς τα κάτω στο σχήμα), στο οποίο η κατάσταση κατηγοριοποιείται σε μία από τις 8 κατηγορεί. Όσο πιο χαμηλό είναι το νούμερο της κατηγορίας, τόσο πιο ευνοϊκή είναι η κατάσταση για τον ηγέτη. Αν το νούμερο είναι υψηλό, τότε η κατάσταση δεν είναι ευνοϊκή. Αρχικά, ο Fiedler ονόμασε αυτή τη μεταβλητή «ευνοϊκότητα της κατάστασης», τώρα όμως την ονομάζει «έλεγχο της κατάστασης». (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι διαφορετικές περιστάσεις υπαγορεύουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Ο Fiedler μέτρησε τα ηγετικά στυλ με ένα εργαλείο που αξιολογούσε τον λιγότερο προτιμητέο συνεργάτη του ηγέτη - δηλαδή την αντιμετώπιση του ηγέτη απέναντι στον ακόλουθο που συμπαθούσε λιγότερο. Αυτό θεωρήθηκε μία πιο γενική ένδειξη της συμπεριφοράς του ηγέτη απέναντι στους ανθρώπους. Αν ο ηγέτης μπορεί να ξεχωρίσει το όνομα που συμπαθεί λιγότερο, αλλά η συμπεριφορά του δεν είναι καθόλου αρνητική, τότε θα λάβει μεγάλη βαθμολογία στην κλίμακα. Ηγέτες, των οποίων η συμπεριφορά απέναντι στους άλλους ήταν πιο αρνητική, θα λάβουν χαμηλή βαθμολογία στην κλίμακα αυτή. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Με βάση τη βαθμολογία της κλίμακας, ο Fiedler εξέτασε δύο ηγετικά στυλ.

- Η ηγεσία που έχει ως κίνητρο το καθήκον, εστιάζει πρωταρχικά στην ολοκλήρωση του καθήκοντος και είναι πιθανότερο να βρεθούν ανάμεσα στους ηγέτες με χαμηλή βαθμολογία στην κλίμακα.
- Η ηγεσία που έχει ως κίνητρο στις σχέσεις, εστιάζει στη διατήρηση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων και έρχονται περισσότερο από τους ηγέτες με υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η θεωρία του Fiedler δεν είχε πάντα την υποστήριξη της έρευνας. Υποστηρίζεται καλύτερα αν υποθέσουμε τρία ευρεία, αντί για οχτώ επίπεδα ελέγχου της κατάστασης: χαμηλό, μεσαίο και υψηλό. Η θεωρία είναι αρκετά αντιφατική στους ακαδημαϊκούς κύκλους, καθώς, μεταξύ άλλων αντιφατικών πραγμάτων, προϋποθέτει ότι οι ηγέτες δεν μπορούν να αλλάζουν το στυλ τους αλλά πρέπει να αναλαμβάνουν καταστάσεις που ταιριάζουν με το στυλ τους, ωστόσο, το μοντέλο έχει περάσει τη δοκιμασία του χρόνου και τυγχάνει ακόμα προσοχής. Ακόμα σημαντικότερο είναι το γεγονός ότι ξεκίνησε και συνεχίζει να δίνει έμφαση στη σημασία της προσαρμογής της περίπτωσης με το στυλ του ηγέτη. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Σχέσεις ηγέτη - μέλους:	Καλές				Κακές			
Δομή καθήκοντος:	Δομημένο		Αδόμητο		Δομημένο		Αδόμητο	
Δύναμη θέσης ηγέτη:	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή	Χαμηλή
Ευνοϊκή για ηγέτη	→ Μη ευνοϊκή για ηγέτη							
Είδος ηγέτη που είναι αποτελεσματικότερος στην περίπτωση	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στο καθήκον	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στις σχέσεις	Έμφαση στο καθήκον

Σχήμα 3.3 – Η ανάλυση των περιστάσεων του Fiedler στις οποίες η εστιασμένη σε σχέσεις Ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερη

Πηγή : Stephen P. Robbins, Mary Coulter, David A. DeCenzo (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική

3.4.3.3 Η Θεωρία των Περιστάσεων των Hersey και Blanchard

Οι Hersey και Blanchard δημιούργησαν ένα μοντέλο περιστάσεων που προσθέστε άλλον έναν παράγοντα που πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ο ηγέτης πριν αποφασίσει τι είναι πιο σημαντικό: η συμπεριφορά που εστιάζεται στην ολοκλήρωση του καθήκοντος ή αυτή που εστιάζει στη διατήρηση της ομάδας. Αρχικά αποκαλούμενη η *θεωρία του κύκλου της ζωής για την ηγεσία*, η θεωρία των περιστάσεων των Hersey και Blanchard υπογραμμίζει την ωριμότητα των ακόλουθων ως σημαντικό παράγοντα - κλειδί. Η εργασιακή ωριμότητα είναι το επίπεδο των προσόντων και των τεχνικών γνώσεων του ακολούθου σχετικά με το καθήκον που εκτελείται. Η ψυχολογική ωριμότητα είναι η αυτοπεποίθηση και ο αυτοσεβασμός του ακολούθου. Ακόλουθοι με υψηλή ωριμότητα έχουν και την ικανότητα και την αυτοπεποίθηση να κάνουν καλή δουλειά. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η θεωρία προτείνει ότι όσο πιο ώριμη είναι οι ακόλουθοι τόσο λιγότερο χρειάζεται να εφαρμόσεις συμπεριφορά εστιασμένη στην ολοκλήρωση του καθήκοντος ο ηγέτης. Το απαιτούμενο ποσοστό συμπεριφοράς διατήρησης στην ομάδα είναι λίγο πιο περίπλοκο: οι συμπεριφορές διατήρησης της ομάδας δεν έχουν σημασία όταν οι ακόλουθοι έχουν χαμηλά ή ψηλά ποσοστά ωριμότητας, αλλά είναι σημαντικά για ακολούθους μέτριας ωριμότητας. Για τους ακολούθους χαμηλής ωριμότητας, η έμφαση θα πρέπει να βρίσκεται στη σχετική με την απόδοση ηγεσία. Για τους ακολούθους μέτριας ωριμότητας, η ηγεσία απόδοσης γίνεται λιγότερο σημαντική ενώ η ηγεσία διατήρησης πιο σημαντική. Για τους υψηλής ωριμότητας ακολούθους, καμία διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς δεν έχει σημασία. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Το μοντέλο των Hersey και Blanchard αποτελεί μία υπενθύμιση για το ότι είναι σημαντικό να συμπεριφέρεσαι διαφορετικά σε διαφορετικούς ανθρώπους. Επιπλέον, το μοντέλο υποδηλώνει τη σημασία του να φέρεσαι στο ίδιο άτομο διαφορετικά από καιρό σε καιρό, καθώς το άτομο αυτό αλλάζει δουλειά ή αποκτά περισσότερη ωριμότητα στη συγκεκριμένη του εργασία. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.4.3.4 Η Θεωρία του Μονοπατιού τον Στόχο

Η θεωρία αυτή είναι ίσως το πιο ολοκληρωμένο και γενικά χρήσιμο μοντέλο περιστάσεων για ηγετική αποτελεσματικότητα. Η θεωρία του μονοπατιού των στόχων, που δημιουργήθηκε από τον Robert House, έχει πάρει το όνομά της από την έμφαση που δίνει στο πώς οι ηγέτες επηρεάζουν την αντίληψη των ακολούθων τους για τους εργασιακούς τους στόχους και τα μονοπάτια που ακολουθούν για την εκπλήρωσή τους. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Για αυτή τη θεωρία, οι παράγοντες - κλειδιά της περίπτωσης είναι:

- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη υπηρεσίες
- Οι πιέσεις και απαιτήσεις του περιβάλλοντος που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι ακόλουθοι για να πετύχουν τους εργασιακούς τους στόχους.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν ποια ηγετική συμπεριφορά είναι η πιο κατάλληλη.

Οι τέσσερις σχετικές ηγετικές συμπεριφορές είναι οι ακόλουθες:

- *Η ηγεσία της καθοδήγησης*, μία μορφή συμπεριφοράς που εστιάζει στην επίτευξη των στόχων.
- *Η ηγεσία της υποστήριξης*, μία μορφή συμπεριφοράς που εστιάζει στη διατήρηση της ομάδας.
- *Η ηγεσία της συμμετοχής*, ή αλλιώς στυλ απόφασης.
- *Ηγεσία της έμφασης στην επιτυχία*, ή αλλιώς συμπεριφορά που τείνει προς την κινητοποίηση των ανθρώπων, όπως το να ορίζονται προκλητικοί στόχοι και να ανταμείβεται η καλή απόδοση.

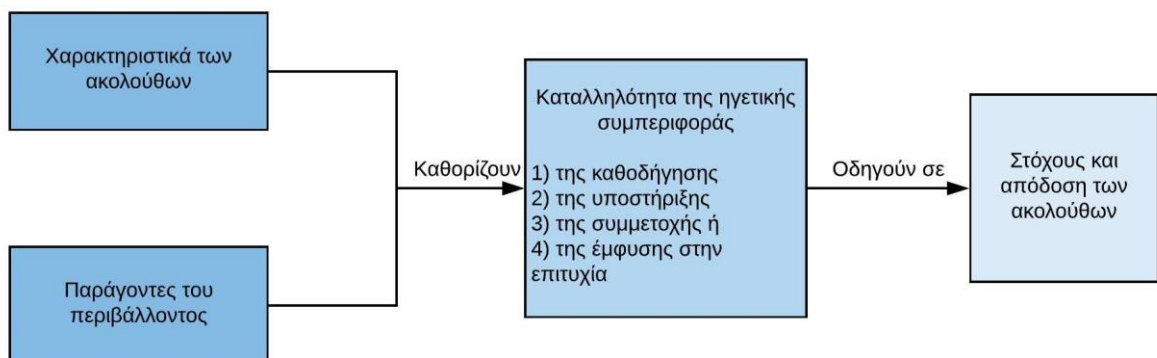
(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Αυτοί οι παράγοντες περιστάσεων και ηγετικές συμπεριφορές συνδυάζονται στο παρακάτω σχήμα. Οι κατάλληλες ηγετικές συμπεριφορές όπως καθορίζονται από τα χαρακτηριστικά των ακολούθων και το εργασιακό περιβάλλον - οδηγούσε αποτελεσματική απόδοση.

Επίσης, η θεωρία ορίζει ποιος οπαδός και ποια χαρακτηριστικά περιβάλλοντος είναι σημαντικά. Υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά κλειδιά που έχουν οι ακόλουθοι.

- *Ολοκληρωματικός* είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα σέβονται, θαυμάζουν και υποστηρίζουν την εξουσία.
- *Η θέση του ελέγχου* είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα θεωρούν το περιβάλλον τους υπεύθυνο για τη δική του συμπεριφορά. Τα άτομα με *εσωτερική θέση ελέγχου* πιστεύουν ότι αυτό που τους συμβαίνει είναι δική τους ευθύνη, ενώ τα άτομα με *εξωτερική θέση ελέγχου* πιστεύουν ότι ευθύνεται η τύχη ή η μοίρα.
- *Η ικανότητα* είναι οι πεπειθήσεις των ανθρώπων για την ίδια τους την ικανότητα να κάνουν τις δουλειές που τους έχουν ανατεθεί.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)



Σχήμα 3.4 – Το πλαίσιο του μονοπατιού των στόχων

Πηγή : Stephen P. Robbins, Mary Coulter, David A. DeCenzo (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική

Η θεωρία του μονοπατιού των στόχων υποστηρίζει πως τα προσωπικά χαρακτηριστικά καθορίζουν την καταλληλότητα των διαφόρων σχετικών στυλ. Για παράδειγμα, η θεωρία κάνει τις ακόλουθες προτάσεις:

- Ένα καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο για πιο ολοκληρωτικούς ανθρώπους, επειδή τέτοιοι άνθρωποι στρέφονται την εξουσία.
- Ένα στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στη συμμετοχή είναι πιο κατάλληλο για ανθρώπους που έχουν εσωτερική θέση ελέγχου, καθώς αυτοί οι άνθρωποι προτιμούν να έχουν περισσότερη επιρροή στις ίδιες τις ζωές τους.
- Ένα καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο όταν η ικανότητα των υφιστάμενων είναι χαμηλή. Αυτό το στυλ ηγεσίας βοηθάει τους ανθρώπους να καταλάβουν τι πρέπει να γίνει.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Συχνά, το κατάλληλο στυλ ηγεσίας καθορίζεται από τρεις σημαντικούς παράγοντες του περιβάλλοντος:

- Τα καθήκοντα των ανθρώπων
 - Το επίσημο σύστημα εξουσίας της οργάνωσης
 - Την πρωταρχική εργασιακή ομάδα
-
- Η καθοδηγητική ηγεσία είναι ακατάλληλη αν τα καθήκοντα είναι ήδη καλά δομημένα.
 - Αν το καθήκον και η εξουσία ή το σύστημα εξουσίας δεν είναι ικανοποιητικά, η καθοδηγητική ηγεσία θα δημιουργήσει μεγαλύτερη δυσαρέσκεια.
 - Αν το καθήκον ή το σύστημα εξουσίας δεν είναι ικανοποιητικά, η υποστηρικτική ηγεσία είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, επειδή προσφέρει μία θετική πηγή ικανοποίησης σε ένα γενικά αρνητικό περιβάλλον.
 - Αν η πρωταρχική εργασιακή ομάδα παρέχει κοινωνική υποστήριξη στα μέλη της, η υποστηρικτική ηγεσία είναι λιγότερο σημαντική.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η θεωρία του μονοπατιού των στόχων δίνει περισσότερες από μία προτάσεις. Γενικά, η θεωρία προτείνει ότι οι λειτουργίες του ηγέτη είναι να:

- Κάνει το μονοπάτι προς τους εργασιακούς στόχους ευκολότερο να περπατηθεί με το να παρέχουν συμβουλές και οδηγίες
- Μειώνει τα δύσκολα εμπόδια για την επίτευξη του στόχου
- Αυξάνει τις ευκαιρίες για προσωπική ικανοποίηση με το να αυξάνει τις ανταμοιβές των ανθρώπων που καταφέρνουν να πετύχουν τους στόχους τους.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Ο καλύτερος τρόπος να γίνουν αυτά τα πράγματα εξαρτάται από τους ανθρώπους του και από την κατάσταση της δουλειάς του.

3.4.3.5 Υποκατάστατα της Ηγεσίας

Μερικές φορές, οι ηγέτες δεν χρειάζεται να ηγηθούν ή οι καταστάσεις περιορίζουν τη δυνατότητά τους να ηγούνται αποτελεσματικά. Η περίπτωση μπορεί να είναι τέτοια ώστε η ηγεσία να μην είναι απαραίτητη ή να έχει μικρό αντίκτυπο. Τα υποκατάστατα ηγεσίας μπορούν να προσφέρουν την ίδια επιρροή στους ανθρώπους που αλλιώς θα είχαν οι ηγέτες τους. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Κάποιοι παράγοντες ακολούθων, καθήκοντος και οργανισμού είναι υποκατάστατα των ηγετικών συμπεριφορών που εστιάζουν στην επίτευξη των καθηκόντων και τη διατήρηση της ομάδας. Για παράδειγμα, οι συμπεριφορές για τη διατήρηση της ομάδας είναι λιγότερο σημαντικές και έχουν μικρότερο αντίκτυπο εφόσον οι άνθρωποι έχουν ήδη σχηματίσει μία ενωμένη ομάδα, είναι επαγγελματίες, η εργασία τους είναι από μόνη της ικανοποιητική ή υπάρχει μεγάλη φυσική απόσταση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του. Επομένως, γιατροί που εστιάζουν έντονα στην επαγγελματική τους απόδοση, ευχαριστούνται τη δουλειά τους και δουλεύουν ανεξάρτητα δεν χρειάζονται οικονομική υποστήριξη από τους διευθυντές των νοσοκομείων. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η ηγεσία που εστιάζει στην επίτευξη των καθηκόντων είναι λιγότερο σημαντική και θα έχει πιο αρνητικό αποτέλεσμα αν οι άνθρωποι έχουν περισσότερη εμπειρία και ικανότητα, αν λαμβάνουν τις πληροφορίες τους απευθείας από τα ίδια τα καθήκοντα τους ή τον υπολογιστή και αν οι κανόνες και οι διαδικασίες είναι άκαμπτοι. Αν αυτοί οι

παράγοντες λειτουργούν, ο ηγέτης δεν χρειάζεται να λέει στους ανθρώπους τι να κάνουν ή πόσο καλά εργάζονται. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η έννοια των υποκατάστατων της ηγεσίας δεν υποδεικνύει απλά πότε οι προσπάθειες του ηγέτη για επιρροή θα αποδώσουν ή όχι. Παρέχει χρήσιμες και πρακτικές οδηγίες για το πώς να διοικήσει πιο αποτελεσματικά. Αν ο διευθυντής μπορεί να οδηγήσει το εργασιακό περιβάλλον στο σημείο όπου ένας άνθρωπος αυτών των υποκατάστατων για ηγεσία λειτουργούν, τότε θα χρειάζεται να αφιερωθεί λιγότερος χρόνος σε διάφορες απόπειρες για να επηρεαστούν οι άνθρωποι. Ο ηγέτης θα είναι ελεύθερος να περνάει περισσότερο χρόνο σε πιο σημαντικές δραστηριότητες. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Σχετικές έρευνες δείχνουν ότι τα υποκατάστατα της ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν καλύτερα την αφοσίωση και την ικανοποίηση παρά την απόδοση. Αυτά τα υποκατάστατα είναι χρήσιμα, αλλά δεν μπορεί να τα βάλει σε λειτουργία και να νομίζει ότι ολοκλήρωσε τη δουλειά σας ως ηγέτης. Και ως οπαδός, πρέπει να σκεφτεί «Αν δεν έχει καλή ηγεσία και αυτά τα υποκατάστατα δεν υπάρχουν, να δημιουργήσει το δικό του υποκατάστατο - την αυτοηγεσία. Πρέπει να πάρει την πρωτοβουλία να δώσει κίνητρο στον εαυτό του, να ηγηθεί τον εαυτό του, να δημιουργήσει θετικές αλλαγές και να ηγηθεί των άλλων. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.5 Οι Σύγχρονες Προσεγγίσεις στην Ηγεσία

3.5.1 Η Χαρισματική Ηγεσία

Όπως πολλοί μεγάλοι ηγέτες, ο Ronald Reagan έχει χάρισμα. Οι Thomas Watson, Alfred Sloan, Steve Jobs και Richard Branson είναι καλά παραδείγματα χαρισματικών ηγετών.

Το χάρισμα είναι κάπως ασαφές ως έννοια, καθώς εύκολα φαίνεται αλλά δύσκολα προσδιορίζεται. Τι είναι το χάρισμα και πώς μπορεί κάποιος να το αποκτήσει; Σύμφωνα με έναν ορισμό «Το χάρισμα δημιουργίες στους ακολούθους ένα συναίσθημα πολύ περισσότερο από τη συνηθισμένη εκτίμηση, συμπάθεια, θαυμασμό και εμπιστοσύνη. Ο χαρισματικός άνθρωπος είναι ένας ήρωας - είδωλο, ένας μεσσίας και

ένας σωτήρας.» Έτσι, με αυτό το απόσπασμα, πολλοί άνθρωποι, ειδικά οι κάτοικοι της Βόρειας Αμερικής, εκτιμούν το χάρισμα στους ηγέτες τους. Όμως σε μερικούς δεν αρέσει ο όρος *χάρισμα*, καθώς μπορεί να συνδεθεί με το αρνητικό χάρισμα διεστραμμένων ηγετών που οι άνθρωποι ακολουθούν τυφλά. Παράλληλα αυτά, οι χαρισματικοί ηγέτες που επιδεικνύουν τις κατάλληλες αξίες και χρησιμοποιούν το χάρισμα τους για κατάλληλους σκοπούς λειτουργούν ως μοντέλα ηθικής συμπεριφοράς για τους άλλους. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι κυρίαρχες προσωπικότητες, έχουν εξαιρετική αυτοπεποίθηση και επιδεικνύουν μεγάλη αφοσίωση στην ηθική ορθότητα των πεποιθήσεών του. Παλεύουν για να δημιουργήσουν μία αύρα ικανότητας και επιτυχίας γύρω τους και να επικοινωνήσουν μεγάλες προσδοκίες και αυτοπεποίθηση στους ακολούθους τους. Πάνω από όλα οι χαρισματικοί ηγέτες ικανοποιούν τις ανάγκες των άλλων ανθρώπων. Ακόμα και άνθρωποι που έχουν άμεση επαφή με τον ηγέτη μπορεί να τον θεωρήσουν χαρισματικό, επειδή οι άλλοι ακόλουθοι το διαφημίζουν. *Οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν και να είναι πιο χαρισματική.* (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Ο χαρισματικός ηγέτης εκφράζει ιδεολογικούς στόχους και κάνει θυσίες για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ο Martin Luther King Jr. είχε ένα όνειρο για ένα καλύτερο κόσμο και ο John F. Kennedy μιλούσε για την προσελήνωση του ανθρώπου. Με άλλα λόγια, τέτοιοι ηγέτες έχουν ένα δυνατό όραμα. Επίσης, ο χαρισματικός ηγέτης δημιουργεί μία αίσθηση ενθουσιασμού και περιπέτειας. Είναι ένας καλός ομιλητής που επιδεικνύει ανώτερα προσόντα λόγου, τα οποία τον βοηθούν να επικοινωνήσει το όραμά του και να δώσει κίνητρο στους ακολούθους του. Ο Walt Disney υπνώτισε τους ανθρώπους με τις ιστορίες που διηγούνταν, είχε τεράστιο δημιουργικό ταλέντο και έθετε στην οργάνωση που διοικούσε ισχυρές αξίες για καλό γούστο, ρίσκο και πρωτοτυπία. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι ηγέτες που κατέχουν αυτά τα χαρακτηριστικά η κάνουν αυτά τα πράγματα εμπνέουν στους ακολούθους τους εμπιστοσύνη, αυτοπεποίθηση, υπακοή, συναισθηματική εμπλοκή, συμπάθεια, θαυμασμό και υψηλές αποδόσεις.

Για παράδειγμα, μία πρόσφατη Μελέτη στις ΗΠΑ έδειξε ότι ήταν πιο χαρούμενοι όταν εργάζονταν για χαρισματικά στελέχη που είχαν θετική συμπεριφορά.

Για παράδειγμα, τα ανώτατα στελέχη οργανώσεων που έχουν χάρισμα όχι μόνο μπορούν να εμπνεύσουν άλλος εργαζόμενος στην οργάνωση αλλά μπορούν επίσης να επηρεάσουν εξωτερικούς ενδιαφερόμενους συμπεριλαμβανομένων πελατών και

επενδυτών. Αποδείξεις για τα θετικά αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας έχουν βρεθεί σε μία μεγάλη ποικιλία από ομάδες, οργανώσεις και διοικητικά επίπεδα, καθώς και σε χώρες όπως η Ινδία, η Σιγκαπούρη, η Ολλανδία, η Κίνα, η Ιαπωνία και ο Καναδάς. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Έχει αποδειχθεί ότι το χάρισμα βελτιώνει τις οικονομικές αποδόσεις των εταιρειών, ειδικά σε καταστάσεις βεβαιότητας, δηλαδή, ριψοκίνδυνες καταστάσεις ή όταν το περιβάλλον αλλάζει και οι άνθρωποι δυσκολεύονται να καταλάβουν τι θα έπρεπε να κάνουν. Η αβεβαιότητα προκαλεί άγχος και κάνει τους ανθρώπους πιο δεκτικούς στις ιδέες και τις πράξεις των χαρισματικών ηγετών. Επίσης, καθώς η απόδοση μιας οργάνωσης βελτιώνεται υπό την ηγεσία ενός ατόμου, αυτό το άτομο αντιμετωπίζεται ως πιο χαρισματικό λόγω αυτής της καλύτερης απόδοσης. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.5.2 Ηγεσία της Αλλαγής

Το χάρισμα συνεισφέρει στην ηγεσία της αλλαγής. Οι ηγέτες της αλλαγής πείθουν τους ανθρώπους να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για χάρη του γενικού καλού. Γεννούν ενθουσιασμό και να αναζωογονούν την οργάνωση. Στην Amazon, ο Jeff Bezos δημιουργεί ενθουσιασμό με το ζήλο του να δημιουργήσει μία σημαντική εμπειρία για τον εκάστοτε πελάτη σε συνδυασμό με την αποφασιστικότητά του να επικεντρωθεί στη μακροχρόνια περίοδο, ασχέτως του πόσο πιέζουν οι επενδυτές είναι γρήγορα κέρδη. Το όραμα του κάνει τους υπαλλήλους του να καινοτομούν συνεχώς και τους δίνει μία αίσθηση του σκοπού η οποία είναι μεγαλύτερη από τις τριμηνιαίες οικονομικές επιδόσεις. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η διαδικασία της μεταμόρφωσης ξεπερνά τη πιο παραδοσιακή ηγετική προσέγγιση της συναλλαγής. Οι ηγέτες της συναλλαγής βλέπουν τη διοίκηση επιχειρήσεων ως μία σειρά συναλλαγών, στις οποίες χρησιμοποιούν τη δύναμη του νόμιμου, της ανταμοιβής και του εξαναγκασμού για να δώσω διαταγές και να ανταλλάξουν αμοιβές για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Σε αντίθεση με την ηγεσία της αλλαγής, η ηγεσία της συναλλαγής είναι η αποστασιοποιημένη. Δεν ενθουσιάζει, δεν μεταμορφώνει, δεν ενδυναμώνει και δεν εμπνέει τους ανθρώπους να εστιάσουν στα συμφέροντα της ομάδας ή της οργάνωσης. Πάντως, η προσέγγιση της συναλλαγής

μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική για ατομικιστές παρά για ομαδικούς ανθρώπους. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Δημιουργώντας ενθουσιασμό Οι ηγέτες της αλλαγής δημιουργούν ενθουσιασμό με διάφορους τρόπους.

- Είναι χαρισματικοί.
- Δίνουν στους ακολούθους τους ατομική προσοχή. Οι ηγέτες της αλλαγής διαπραγματεύονται προκλητικά καθήκοντα σε ανθρώπους που τα αξίζουν, κρατούν τις γραμμές επικοινωνίας ανοικτές και δρουν ως μέντορας σε προσωπική βάση ούτως ώστε να εξελιχθούν οι άνθρωποι. *Δεν συμπεριφέρονται όμοια σε όλους, επειδή δεν είναι όλοι όμοιοι.*
- Οι ηγέτες της αλλαγής προσφέρουν νοητικά ερεθίσματα. Προκαλούν στους ακολούθους τους την επίγνωση αναφορικά με τα προβλήματα και τις πιθανές λύσεις. Διατυπώνουν τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της οργάνωσης. Ξεσηκώνουν τη φαντασία και γεννούν γνώση. Επομένως, τα προβλήματα αναγνωρίζονται, καθώς και οι λύσεις υψηλής ποιότητας, οι οποίες πραγματοποιούνται με την πλήρη αφοσίωση των ακολούθων.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.5.2.1 Επιπλέον Στρατηγικές

Τα προσόντα και οι στρατηγικές που συμβάλλουν στην ηγεσία της αλλαγής είναι τουλάχιστον τέσσερα.

- Οι ηγέτες της αλλαγής έχουν ένα όραμα - ένα στόχο, μία ατζέντα ή μία ενασχόληση με τα αποτελέσματα, στοιχεία που προσελκύουν την προσοχή των ανθρώπων.
- Επικοινωνούν το όραμά τους - χρησιμοποιώντας λέξεις, χειρονομίες ή συμβολισμούς, διηγούνται την επιβλητική εικόνα του υπέρτατου στόχου. Η ηγεσία της αλλαγής είναι πιο αποτελεσματική στην παροχή κινήτρων όταν οι ακόλουθοι μπορούν να δουν άμεσα τις σημαντικές συνέπειες του οράματος του ηγέτη, όπως η αλληλεπίδραση με τα άτομα που επωφελούνται από την εργασία τους.

- Οι ηγέτες της αλλαγής οικοδομούν εμπιστοσύνη όντας συνεπείς, αξιόπιστοι και επίμονοι. Τοποθετούν τον εαυτό τους ξεκάθαρα, επιλέγοντας μία κατεύθυνση και μένοντας σε αυτήν, επιδεικνύοντας έτσι εντιμότητα. Τέλος, έχουν θετική εικόνα για τον εαυτό τους. Δεν αισθάνονται σημαντικοί ή οι ικανοποιημένοι από μόνοι τους – μάλλον, αναγνωρίζουν τα προσωπικά τους δυνατά στοιχεία, αναπληρώνουν για τα αδύνατα τους στοιχεία, καλλιεργούν και αναπτύσσουν συνεχώς τα ταλέντα τους και μαθαίνουν από τις αποτυχίες τους. Παλεύουν για την επιτυχία αντί να προσπαθούν απλά να αποφύγουν την αποτυχία.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι ηγέτες της αλλαγής έχουν αναγνωριστεί στη βιομηχανία, στο στρατό και στην πολιτική. Εκτός από τον Jeff Bezos, που αναφέραμε νωρίτερα, παραδείγματα ηγετών της αλλαγής περιλαμβάνουν τον Herb Kelleher πρώην διευθύνοντα σύμβουλο της Southwest Airlines, τον David Neeleman για τον ηγετικό του ρόλο στην εταιρεία Jetblue και τον Lee Iacocca που ηγήθηκε της ανοικοδόμησης της Chrysler κατά τη δεκαετία του 1980. Η ηγεσία της αλλαγής που παρουσιάζουν οι διευθύνοντες σύμβουλοι προβλέπει σταθερή απόδοση, τουλάχιστον για τις μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Όπως και με τις έρευνες περί χαρίσματος, η ηγεσία της αλλαγής και ο θετικός της αντίκτυπος στην ικανοποίηση και την απόδοση των ακολούθων έχει αποδεχθεί σε χώρες όλου του κόσμου, μεταξύ των οποίων είναι η Αίγυπτος, η Γερμανία, η Κίνα η Αγγλία και η Ιαπωνία. Μία έρευνα της εταιρίας της Κορέας βρήκε ότι ηγέτες της αλλαγής προέβλεπαν τα κίνητρα των εργαζομένων, και κατόπιν αυτού, προέβλεπαν τη δημιουργικότητα. Υπό την ηγεσία της αλλαγής, οι άνθρωποι θεωρούν ότι οι δουλειές τους, τους προσφέρουμε εγγενή κίνητρα και είναι πιο αφοσιωμένοι στους στόχους της εταιρείας. Οι ανώτατες διοικητικές ομάδες συμφωνούν εμφανώς για σημαντικούς οργανωτικούς στόχους, κάτι που μετριάζεται σε καλύτερη οργανωσιακή απόδοση.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.5.2.2 Οι Ηγέτες της Αλλαγής

Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι η ηγεσία της αλλαγής δεν είναι αποκλειστικά πεδίο δράσης των προέδρων και των στελεχών οργανώσεων. Στο στρατό, οι ηγέτες που είχαν στο παρελθόν λάβει εκπαίδευση ηγεσίας της αλλαγής είχαν θετικό αποτέλεσμα στην προσωπική εξέλιξη των ακολούθων τους. Είχαν επίσης επιτυχία ως έμμεση ηγέτες: υπό τις άμεσες διαταγές ηγετών της αλλαγής, οι εκπαιδευόμενοι στο στρατό είχαν καλύτερες επιδόσεις. Ωστόσο, *οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί που μπορούν να επιδείξουν και συμπεριφορά αλλαγής αλλά και συμπεριφοράς συναλλαγής.* (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η Ford Motor Company, σε συνεργασία με τη σχολή διοίκησης επιχειρήσεων του University of Michigan, έστειλε χιλιάδες διευθυντές μεσαίου επιπέδου σε ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο να ενεργοποιήσει τον ηγέτη αλλαγής μέσα τους. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα περιλάμβανε ανάλυση του μεταβαλλόμενου βιομηχανικού κόσμου, τη στρατηγική της εταιρείας και προσωπική σκέψη και συζήτηση για την ανάγκη αλλαγής. Οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν το δικό του στυλ ηγεσίας και δημιούργησαν μία συγκεκριμένη πρωτοβουλία αλλαγής, την οποία θα πραγματοποιούσαν μετά το τέλος της εκπαίδευσης – μια αλλαγή που θα έκανε μία αναγκαία και σταθερή διαφορά στην εταιρεία. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Τους επόμενους έξι μήνες, οι διευθυντές πραγματοποίησαν τις αλλαγές στη δουλειά τους. Σχεδόν οι μισές από τις πρωτοβουλίες τους είχαν ως αποτέλεσμα αλλαγές στην οργάνωση ή στην εργασιακή ομάδα. Οι υπόλοιπες αλλαγές ήταν μικρότερες, πιο κερδοφόρες ή πιο προσωπικές. Το αν οι διευθυντές έκαναν μικρές και μεγάλες αλλαγές εξαρτήθηκε από κάποιους παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες ήταν η συμπεριφορά τους όταν μπήκαν στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το επίπεδο του αυτοσεβασμού τους και ο βαθμός υποστήριξης που έλαβαν από άλλα άτομα στις προσπάθειες που έκαναν στη δουλειά τους. Επομένως, μερικοί διευθυντές δεν ανταποκρίθηκαν αναλόγως. Κι όμως, σχεδόν οι μισοί ενστερνίστηκαν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, έγιναν πιο μεταμορφωτική στη μετέπειτα πορεία τους και έθεσαν σε εφαρμογή σημαντικές μεταμορφωτικές αλλαγές για την εταιρεία τους. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.5.2.3 Ηγεσία Επιπέδου 5

Ένας πολύ γνωστός όρος ανάμεσα στα στελέχη επιχειρήσεων, θεωρείται από μερικούς το υπέρτατο στυλ ηγεσίας. Η ηγεσία επιπέδου είναι ένας συνδυασμός ισχυρής επαγγελματικής θέλησης, αποφασιστικότητας, και προσωπικής ταπεινότητας που χτίζει διαχρονικό μεγαλείο. Επομένως, ο ηγέτης επιπέδου 5 εστιάζει επίμονα στη μακροχρόνια επιτυχία της οργάνωσης - ταυτόχρονα, όμως συμπεριφέρεται με μετριοφροσύνη, κατευθύνοντας την προσοχή στην οργάνωση αντί στον εαυτό του. Παραδείγματα τέτοιων ηγετών περιλαμβάνουν τον John Chambers, διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας Cisco Systems και τον πρώην ανώτατο διευθυντή της IBM, Louis Gerstner. Ο Gerstner έχει λάβει ευρεία αναγνώριση για την αλλαγή που έφερε σε μία δυσκίνητη IBM, στρέφοντας το ενδιαφέρον της από τους υπολογιστές σε επιχειρηματικές λύσεις. Μετά τη συνταξιοδότησή του, ο Gerstner έγραψε τα απομνημονεύματά του στα οποία περιγράφει με λεπτομέρειες τι συνέβη στην εταιρεία αλλά λέει πολύ λίγα για τον εαυτό. Παρόλο που η ηγεσία επιπέδου 5 θεωρείται ένας τρόπος να μεταμορφώνονται οι οργανισμοί και να γίνονται σπουδαίοι, είναι απαραίτητο, από την πλευρά του ηγέτη, να επιδείξει ένα συνδυασμό του στυλ της συναλλαγής και του μεταμορφωτικού. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.5.3 Αυθεντικότητα

Γενικά θεωρείστε ότι η αυθεντική ηγεσία έχει τις ρίζες της στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία - να είσαι αληθινός στον εαυτό σου. Στα ηγετικά καθήκοντα, αγωνίζεται για αυθεντικότητα όντως έντιμος, αληθινός, σταθερός, αξιόπιστος και έμπιστος. Οι αυθεντικοί ηγέτες της αλλαγής ενδιαφέρονται για το κοινό συμφέρον, της κοινότητας, της οργάνωσης ή της ομάδας, όχι μόνο για το δικό τους. Είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν τα δικά τους συμφέροντα για χάρη των άλλων, άρα οι άλλοι μπορούν να τους εμπιστευτούν. Είναι ηθικά ώριμοι, και οι άνθρωποι θεωρούν τους ηγέτες που επιδεικνύουν ηθική λογική πιο μεταμορφωτικούς από άλλους ηγέτες. Είναι σημαντικό η ηθική ηγεσία να διαχέεται προς τα κάτω από το ένα οργανωτικό επίπεδο στο επόμενο - οι δράσεις ως ηγέτες έχουν επιπτώσεις πέρα από τις άμεσες αναφορές τους. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι ψευδό - ηγέτες της αλλαγής είναι το αντίθετο: μιλούν όμορφα, αλλά αγνοούν τις πραγματικές ανάγκες των ακόλουθων τους καθώς τα δικά τους συμφέροντα, δύναμη, κοινωνική θέση, έλεγχος, πλούτος, έρχονται πρώτα. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.5.4 Οι Ευκαιρίες για τους Ηγέτες

Μία ευρεία άποψη για τους ηγέτες είναι ότι είναι υπερήρωες. Όντας ταλαντούχοι σε επίπεδο φαινομένου, στη δύσκολη ώρα έρχονται στο προσκήνιο και δίνουν λύσεις σωτηρίας. Αλλά σε αυτούς τους περίπλοκους καιρούς, είναι ριψοκίνδυνο να υποθέσουμε ότι ένα ανώτατο διοικητικό στέλεχος μπορεί να λύσει μόνο του όλα τα προβλήματα. Η αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να διαχυθεί μέσα στην οργάνωση, όχι να παραμείνει μόνο σε ένα δυο αστέρια στην κορυφή. Η δουλειά του ηγέτη είναι να απλώσει τις ηγετικές του ικανότητες σε όλη την εταιρεία. Η δουλειά του είναι να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την ίδια τους την απόδοση. Είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο κάθε άνθρωπος μπορεί να καταλάβει από μόνος του τι χρειάζεται να γίνει, και, κατ'ωπιν, πώς θα το κάνεις σωστά. Πρέπει να δείξει το δρόμο και να καθαρίσει το μονοπάτι για να πετύχουν οι άνθρωποι. Πρέπει να δώσει την αναγνώριση που τους αξίζει. Να τους κάνει εκείνους οι ήρωες. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Επομένως, αυτό που απαιτείται τώρα από τους ηγέτες είναι λιγότερο η αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων και περισσότερο η αποτελεσματική απελευθέρωση των ανθρώπων και του διανοητικού τους δυναμικού.

Αυτή η προοπτική αποκαλύπτει μία ποικιλία μη - παραδοσιακών ηγετικών ρόλων που αναδύονται ως ζωτικά σημαντική. Ο όρος ηγέτης - υπηρέτης χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Robert Green Leaf, ένα συνταξιοδοτημένο στέλεχος της AT&T. Ο όρος είναι ένα παράδοξο λόγω της συνηθισμένης αντίθετης έννοιας των όρων *ηγέτης* και *υπηρέτης*. Η σχέση του ηγέτη - υπηρέτη με τους εργαζόμενους μοιάζει περισσότερο με αυτή του ανθρώπου που εξυπηρετεί πελάτες. Η ένωση των δύο έχει μεγάλη σημασία, αλλά, ανάλογα με τα κίνητρα ενός ηγέτη, κάτι τέτοιο ίσως είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Το στυλ του ηγέτη - υπηρέτη μπορεί να λειτουργήσει πιο εύκολα για ανθρώπους που εστιάζουν στο τι μπορεί να κάνει το

προϊόν ή η επιχείρησή τους για την κοινωνία παρά για ανθρώπους που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους για να έχουν τον έλεγχο. Για το άτομο που θέλει τόσο να ηγείται όσο και να υπηρετεί τους άλλους, το στυλ του ηγέτη - υπηρέτη είναι ένας τρόπος να συνδέεται με τους άλλους για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες τους και να προωθήσει την προσωπική τους εξέλιξη, ενδυναμώνοντας ταυτόχρονα την οργάνωση στην οποία εργάζεται. Για παράδειγμα, στην Mississippi Hertz Services, ο CEO John Heer είχε αξιολογήσει τόσο ο ίδιος όσο και τα άλλα στελέχη αναζητώντας υπαλλήλους με ηγετικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων της ταπεινότητας, της ειλικρίνειας, της ακεραιότητας και της εστίασης στα αποτελέσματα. Στη συνέχεια τα στελέχη διαμόρφωσαν σχέδια δράσης για τη βελτίωσή τους στους τομείς με τις χαμηλότερες βαθμολογίες και συναντήθηκαν για να μοιραστούν τα αποτελέσματα και τα σχέδια τους. Δυσκολεύονταν και αισθανόταν άβολα να ζητήσουν βοήθεια σχετικά με τις αδυναμίες, αλλά η διαδικασία απελευθέρωσε όλους ώστε να είναι πιο ειλικρινείς και οδήγησε σε μεγαλύτερη ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων, των γιατρών και των ασθενών. Ακόμη και το μερίδιο αγοράς βελτιώθηκε. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Ένας αριθμός άλλων μη - παραδοσιακών ρόλων προσφέρουν ηγετικές ευκαιρίες. Οι ηγέτες των γεφυρών ηγούνται συνεργατικών επιδόσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων ή οργανώσεων. Παραδείγματα είναι η διατμηματική συνεργασία, οι κοινοπραξίες οι συνεταιρισμοί δημόσιου / ιδιωτικού τομέα και συνεργασίες που υπερβαίνουν τα εθνικά, πολιτιστικά και θρησκευτικά όρια. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Με την εργασία να βασίζεται συχνά στην ομάδα, **η μοιρασμένη ηγεσία** συμβαίνει όταν η ηγεσία περιστρέφεται στο άτομο με την απαιτούμενη γνώση, τα προσόντα και τις ικανότητες για το ζήτημα που αντιμετωπίζει η ομάδα σε μία συγκεκριμένη στιγμή. Οι μοιρασμένη ηγεσία είναι πιο σημαντική όταν τα καθήκοντά είναι αλληλεξαρτόμενα, περίπλοκα και απαιτούν δημιουργικότητα. Οι ομάδες, που είχαν υψηλές επιδόσεις ενώ αντιμετώπιζαν τέτοια καθήκοντα, επιδείκνυαν μεγαλύτερα ποσοστά μοιρασμένης ηγεσίας από ότι ομάδες που είχαν χαμηλές επιδόσεις. Ο ρόλος του ανώτερου ηγέτη παραμένει σημαντικός - ο επίσημος ηγέτης φτιάχνει τα σχέδιά της ομάδας, διαχειρίζεται τα εξωτερικά όρια, παρέχει κατεύθυνση για τα καθήκοντα, δίνει έμφαση στη σημασία της προσέγγισης της μοιρασμένης ηγεσίας και αναλαμβάνει τις δραστηριότητες συναλλαγής και μεταμόρφωσης. Την ίδια ώρα όμως, η μεταφορά των χηνών που πετούν σε σχηματισμό V προσθέτει δύναμη στην ομάδα: κατά περιόδους η επικεφαλής χήνα πηγαίνει πιο στο πίσω μέρος και μία άλλη χήνα *προωθείται* και παίρνει το μέτρο της το μέτωπο. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Η παράπλευρη ηγεσία δεν περιλαμβάνει μία ιεραρχική σχέση ανώτερου – υφιστάμενου, αντιθέτως προσκαλεί συναδέλφους του ίδιου επιπέδου να λύσουν μαζί τα προβλήματά τους. Δεν μπορεί να βρει τη λύση σε κάθε πρόβλημα μόνος του, μπορεί όμως να δημιουργήσει διαδικασίες μέσω των οποίων οι άνθρωποι να συνεργάζονται. Αν μπορεί να κάνει τους ανθρώπους να συνεργαστούν για να βελτιώσουν τις μεθόδους τους, τότε μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός ατελείωτου ποταμού πρωτοτυπίας. Με άλλα λόγια, το σημαντικό δεν είναι να βρίσκει ο ηγέτης τις λύσεις στα προβλήματα, το σημαντικό είναι να δημιουργήσει καλύτερες διαπροσωπικές διαδικασίες για να βρίσκονται λύσεις. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.5.5 Μία Σημείωση περί Θάρρους

Για να είναι κάποιος καλός ηγέτης, χρειάζεται θάρρος για να δημιουργηθεί ένα μεγαλειώδες όραμα για την ομάδα του, να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί συμμάχους, αντιπάλους και υποστηρικτές, καθώς και για να εκπληρώσει το όραμά του, συχνά μέσα σε ένα κλίμα αντίδρασης. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να διαπράξει αυτοκτονία καριέρας με το να απομονώνει πολλούς ισχυρούς ανθρώπους. Σημαίνει, όμως, να παίρνει λογικά ρίσκα, με το καλό της εταιρείας στο μυαλό του, έτσι ώστε να παράγει εποικοδομητικές αλλαγές. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Για παράδειγμα ο Alan Mulally χρειάστηκε να βρει το θάρρος, όταν έφυγε από την Boeing, ώστε να αναλάβει την ευθύνη να οδηγήσει τη Ford Motor Company το 2006, ένα σημείο στο οποίο μία σειρά από κακές αποφάσεις της Ford είχαν κάνει την εταιρεία να χάσει πολλά χρήμα. Πολλά από τα στελέχη της Ford ήταν επιφυλακτικά ως προς τον Mulally, επειδή προερχόταν από άλλο κλάδο και όχι από την αυτοκινητοβιομηχανία. Ο Mulally ξεκίνησε παίρνοντας δυο αποφάσεις που ήταν αμφισβητούμενες τότε. Δανείστηκε σε μεγάλο βαθμό και θεώρησε ότι η εταιρεία θα προχωρήσει με μεγαλύτερη εστίαση προσφέροντας λιγότερες μάρκες και μοντέλα, με το καθένα να είναι το καλύτερο στην κατηγορία του. Επέμενε επίσης ότι τα στελέχη της Ford έπρεπε να δρουν καθαρά την πραγματικότητα, όσο επικίνδυνη και αν ήταν. Άρχισε καλώντας εβδομαδιαίες συναντήσεις κατά τις οποίες κάθε διευθυντής έπρεπε να βαθμολογήσει την πρόοδο που είχε κάνει ο ίδιος ή η ομάδα. Στην πρώτη συνεδρίαση, όλοι οι διευθυντές δήλωσαν ότι η κατάσταση ήταν μία χαρά κι ο Mulally

δήλωσε κατηγορηματικά τη δυσπιστία του ότι δεν είναι δυνατόν να μην έχει κανείς προβλήματα, όταν η εταιρεία προέβλεπε ζημιές ύψους 17 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Μετά από αυτό, οι εκθέσεις έγιναν πιο ειλικρινείς και ο Mulally επαίνεσε την ειλικρίνεια των στελεχών του. Αντί να ανταγωνίζονται για να βελτιώσουν την προσωπική τους εικόνα, τα στελέχη άρχισαν να συνεργάζονται για το καλό της εταιρείας, την ανταλλαγή ιδεών για την εξεύρεση λύσεων. Μερικά χρόνια αργότερα, οι θαρραλέες προσπάθειες του Mulally έφεραν αποτελέσματα: η πολιτική δανεισμού της Ford έδωσε στην εταιρεία διαθεσιμότητα πόρων, όταν την ίδια στιγμή οι άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες δέχονταν κρατικά δάνεια για να επιβιώσουν από την οικονομική κρίση και μέσα σε λίγα χρόνια, η Ford κατέγραφε κέρδη-ρεκόρ. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Συγκεκριμένα, τον να ολοκληρώσει το όραμά του ο ηγέτης θα απαιτήσει μερικές από τις ακόλουθες θαρραλέες πράξεις:

- Να βλέπει τα πράγματα όπως είναι και να τα αντιμετωπίζει κατά πρόσωπο, χωρίς να βρίσκει δικαιολογίες και χωρίς να έχει καμία αυταπάτη.
- Να λέει αυτό που χρειάζεται να ειπωθεί σε αυτούς που πρέπει να το ακούσουν.
- Να επιμείνει παρά την αντίσταση, την κριτική, την κακομεταχείριση και τα πισωγυρίσματα που θα συναντήσει.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Το θάρρος περιλαμβάνει την άρθρωση της πραγματικότητας, ακόμα και αν αυτή είναι σκληρή, καθώς και τη δήλωση του τι θα κάνει για να βοηθήσει τους άλλους και τι θέλει από τους άλλους. Αυτό σημαίνει να ανοίξει τα χαρτιά του με ειλικρίνεια.

3.6 Καλλιεργώντας τα Ηγετικά Προσόντα

Όπως με πολλά άλλα πράγματα, πρέπει να δουλέψει για να καλλιεργήσει τις ηγετικές του ικανότητες. Οι μεγάλοι μουσικοί και οι μεγάλοι αθλητές δεν γίνονται μεγάλοι με το να βασίζονται μόνο στα φυσικά τους προσόντα. Πληρώνουν το τίμημα και με τον αθλούνται, να μαθαίνουν και να θυσιάζονται. Όταν ρωτήθηκαν πώς έφτασαν να είναι οι μεγαλύτεροι ηγέτες, οι ηγέτες σε διάφορα πεδία δράσης προσέφεραν τα ακόλουθα σχόλια:

- Παρατηρούσε τις μεθόδους και τα προσόντα εκείνων των προϊσταμένων που σεβόταν.
- Περνώντας ρίσκα, προσπαθώντας και μαθαίνοντας από τα λάθη.
- Διάβασμα της αυτοβιογραφίας ηγετών που θαυμάζει προσπαθώντας να καταλάβει πως σκέφτονται.
- Με πολλή εξάσκηση
- Κάνοντας λάθη και δοκιμάζοντας μία διαφορετική προσέγγιση
- Με το να συνεργάζεται αποφασιστικά με άλλους για να καταφέρει να κάνει πράγματα
- Με το να τοποθετεί σε υπεύθυνες θέσεις τις οποίες οι άλλοι υπολόγισαν

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.6.1 Πως Ξεκινάει

Πώς θα ξεκινήσει να αναπτύσσει τις ηγετικές του ικανότητες; Δεν χρειάζεται να περιμένει μέχρι να βρει μία δουλειά ως διευθυντής ή ακόμα μέχρι να τελειώσει τις σπουδές του. Μπορεί να ξεκινήσει διαμορφώνοντας αξιοπιστία και συμπεριφερόμενος ακεραιότητα, μαθαίνοντας από τα λάθη του και διαμορφώνοντας ικανότητες στο που θα του επιτρέψουν να αναλάβει δράσεις που θα βοηθήσουν τις ομάδες που ανήκει ήδη. Ακόμη και πριν γίνει στέλεχος, μπορεί να ξεκινήσει ενδυναμώνοντας άλλους ακούγοντας προσεκτικά όταν είναι σε μία ομάδα και κινητοποιώντας τις γνώσεις του, έτσι ώστε ολόκληρη ομάδα να είναι καλύτερα ενημερωμένη. Τέλος, πρέπει να ξεκινήσει να διαμορφώνει ένα δίκτυο από προσωπικές επαφές προσεγγίζοντας άλλους ώστε να τους προσφέρει βοήθεια και όχι μόνο για να τους τη ζητήσει. Όταν ψάχνει για την επόμενη δουλειά του, πρέπει να ψάξει για μία θέση με έναν εργοδότη που έχει δεσμευτεί στην ανάπτυξη του ταλέντου της ηγεσίας. Ιδανικά η ανάπτυξη της ηγεσίας συνδέεται με ευκαιρίες για να εξασκήσει τις δεξιότητες που μαθαίνει, για αυτό πρέπει να ρωτήσει σχετικά με τις πιθανότητες να αναλάβει ένα έργο ή μια ομάδα, και για σύντομο χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις που αριστεύουν στην ανάπτυξη ηγεσίας είναι η Johnson & Johnson, η Hewlett – Packard και η General Electric. Μερικές εξελικτικές εμπειρίες που θα αναζητήσει είναι:

- *Εργασίες*. Να χτίσει κάτι από το τίποτα, να φτιάξει ή να στρέψει σε άλλη κατεύθυνση μία παραπταίουσα εταιρεία, να αναλάβει τις δύσκολες ευθύνες ενός σχεδίου ή καθήκοντος, να δεχτεί διεθνή έργα.
- *Άλλοι άνθρωποι*. Να εκτίθεται σε θετικούς ανθρώπους - υποδείγματα, να αυξάνει τη διαφάνεια για τους άλλους, να εργάζεται με ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικά περιβάλλοντα.
- *Δυσκολίες*. Να ξεπερνάει τις ιδέες που αποτυγχάνουν και τις συμφωνίες που καταρρέουν, να αντιμετωπίζει τα προβλήματα των επιδόσεων των άλλων, να ξεφεύγει από μία καριέρα που βρίσκεται σε τέλμα.
- *Άλλοι τομείς*. Επίσημα, προκλητικές εργασιακές εμπειρίες, επίβλεψη των άλλων, εμπειρίες εκτός έργα.

(Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.6.2 Ποια είναι τα Κλειδιά

Οι πιο αποτελεσματικές εξελικτικές εμπειρίες έχουν τρία συστατικά, αξιολόγηση, πρόκληση και υποστήριξη.

Η αξιολόγηση περιλαμβάνει πληροφορίες που τον βοηθούν να κατανοήσει πού βρίσκεται τώρα, ποια είναι τα δυνατά του σημεία, ποια είναι τα επίπεδα της απόδοσής του και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του στη δεδομένη χρονική στιγμή και τις πρωταρχικές εξελικτικές του ανάγκες. Μπορεί να αξιολογήσει τις προηγούμενες πληροφορίες που έχει πάρει, ποιες ήταν οι προηγούμενες επιτυχίες και αποτυχίες του, πως έχουν αντιδράσει οι άλλες στις ιδέες και τις πράξεις του, ποιοι είναι οι προσωπικοί του στόχοι και ποιες στρατηγικές θα τον ωθήσουν να σημειώσει πρόοδο. Μπορεί να φάξει για τις απαντήσεις ρωτώντας τους συναδέλφους του, τους προϊσταμένους του, την οικογένεια του, τους φίλους του, τους πελάτες του και όποιον άλλον γνωρίζει αυτόν και πως εργάζεται. Οι πληροφορίες που θα συγκεντρώσει θα τον βοηθήσουν να ξεκαθαρίσει τι χρειάζεται να μάθει, να βελτιώσει ή να αλλάξει. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Οι πιο δυνατές εξελικτικές εμπειρίες αποτελούν πρόκληση – τον κάνουν να λειτουργήσει στα όριά του. Όλοι σκέφτονται και συμπεριφέρονται με το συνηθισμένο, άνετο τρόπο τους. Αυτό είναι φυσικό και ίσως αρκετό για να επιβιώσει. Ίσως, όμως, να

έχει ακούσει κάποιους να λένε πόσο σημαντικό μπορεί να είναι να βγείτε από τη ζώνη ασφαλείας, να αντιμετωπίσει καταστάσεις που απαιτούν νέα προσόντα και ικανότητες, καταστάσεις που είναι μπερδεμένες ή αμφιλεγόμενες ή που απλά θα προτιμούσε να μην αντιμετωπίσει. Μερικές φορές, η πρόκληση παρουσιάζεται από την έλλειψη εμπειρίας, άλλες φορές απαιτεί την αλλαγή παλαιών συνηθειών. Μία τέτοια πρόκληση μπορεί να μην είναι άνετη, αλλά είναι ακριβώς ο τρόπος που μαθαίνουν τα μεγάλα διοικητικά στελέχη. Μερικοί άνθρωποι δεν κάνουν τον κόπο να μάθουν ή αρνούνται να μάθουν. Θα είναι σίγουρος ότι σκέφτεται τις εμπειρίες καθώς προχωράει και ότι τις ξανασκέφτεται αργότερα, με ενδοσκόπηση και συζήτηση με άλλους. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Παίρνει υποστήριξη όταν οι άλλοι στέλνουν το μήνυμα ότι οι προσπάθειες του θα μάθει και να αναπτυχθεί είναι αξιόλογες. Χωρίς υποστήριξη, οι προκλητικές εξελικτικές εμπειρίες μπορεί να φαίνονται αδύνατες. Με υποστήριξη, είναι ευκολότερο να αντιμετωπίσει τον αγώνα, να μείνει στην πορεία του, να ανοιχτεί στη μάθηση και πραγματικά να μάθει από τις εμπειρίες του. Η υποστήριξη μπορεί να έρθει ανεπίσημα από άλλους ανθρώπους, καθώς και επίσημα μέσω των διαδικασιών της οργάνωσης. Η υποστήριξη μπορεί επίσης να έρθει μέσω των μαθησιακών πόρων, όπως των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, των συζητήσεων που κάνει με άλλους και πολλών άλλων. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

Τι καλλιεργεί την ηγετική εξέλιξη; Μέσα από τέτοιες εμπειρίες, μπορεί να αποκτήσει περισσότερη αυτογνωσία και αυτοπεποίθηση, μια ευρύτερη προοπτική για το οργανωτικό σύστημα, δημιουργική σκέψη, την ικανότητα να εργάζεται πιο αποτελεσματικά μέσα σε περίπλοκα κοινωνικά συστήματα και την ικανότητα να μάθει από τις εμπειρίες του. (Bateman Thomas S., Snell Scott A., 2017)

3.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Γεωργόπουλος Νικόλας Β., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου

Ξένα Βιβλιογραφία:

Bateman Thomas S., Snell Scott A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Τζιόλα

Robbins Stephen P., Coulter Mary, DeCenzo David A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική

Papers:

Hinterhuber Hans H, Popp Wolfgang, (1992), “Are you a Strategist or just a Manager?”

Mintzberg Henry, (1994), “The Fall and Rise of Strategic Planning”

Ιστοσελίδες:

<https://www.sciencedirect.com/>

<https://hbsp.harvard.edu/home/>

<https://dictionary.cambridge.org/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

<https://onlinelibrary.wiley.com/>

<https://www.tandfonline.com/>

<https://journals.aom.org/>

<http://journals.sagepub.com/>

4. Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

4.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται, τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα διαχωρίζει και να τα χρησιμοποιεί ως πηγή ενέργειας, πληροφορίας και επιρροής τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων γύρω του. (Salovey & Mayer, 2004)

Το βασικότερο καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν. Ξυπνούν το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερό τους εαυτό. Οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημα. Ανεξάρτητα από τι επιδιώκει ένας ηγέτης, είτε πρόκειται για την χάραξη στρατηγικών είτε για την ενεργοποίηση ομάδων, η επιτυχία του εξαρτάται από το πως το κάνει. Ακόμη και όταν οτιδήποτε άλλο είναι σωστό, εάν ο ηγέτης αποτύχει στο πρωταρχικό καθήκον της αφύπνισης των συναισθημάτων προς τη σωστή κατεύθυνση τότε τίποτα από όσα θα κάνει δεν πρόκειται να αποδώσει όπως θέλει ή πρέπει. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

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 απέφεραν 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 πως οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να κατανοούν και να βελτιώνουν τους τρόπους με τους οποίους χειρίζονται 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. Το οποίο έχει σημαντικά αποτελέσματα όπως το υψηλό ηθικό, ισχυρά κίνητρα και αφοσίωση του προσωπικού. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Το συναισθηματικό καθήκον του ηγέτη αποτελεί πρωταρχικό και κυριότερο χαρακτηριστικό στοιχείο δράσης της ηγεσίας. Ανέκαθεν οι ηγέτες έπαιζαν ουσιώδες συναισθηματικό ρόλο. Αναμφίβολα οι μεγάλοι ηγέτες της ανθρωπότητας, είτε ήταν αρχηγοί φυλών είτε σαμάνοι, κέρδιζαν και εδραίωναν την θέση τους κυρίως διότι η

ηγεσία τους συμπαρέσυρε συναισθηματικά τους άλλους. Σε κάθε περίοδο της ιστορίας και σε όλους τους πολιτισμούς, ο ηγέτης οποιασδήποτε ανθρώπινης ομάδας είναι αυτός στον οποίο οι άλλοι στρέφονται για ασφάλεια, σιγουριά, επιβεβαίωση και διαύγεια ενόψει της αβεβαιότητας ή της απειλής όπως και ενόψει κάποιου έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί. *Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας.* (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Στους σύγχρονους οργανισμούς αυτό το ουσιώδες συναισθηματικό καθήκον, αποτελεί μία από τις κυριότερες υποχρεώσεις της ηγεσίας, ο ηγέτης κατευθύνει το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία και διαλύει το δηλητηριώδες νέφος που δημιουργούν τα τοξικά συναισθήματα. Σε κάθε ανθρώπινη ομάδα ο ηγέτης έχει τις ύψιστες δυνάμεις να ταρακουνήσει τα συναισθήματα όλων των άλλων. Αν το συναίσθημα των ανθρώπων της ομάδας οδηγείται προς το φάσμα του ενθουσιασμού τότε η αποδοτικότητα αυξάνεται. Αν πάλι τα συναισθήματα οδηγούνται προς την γκρίνια, την πικρία και το άγχος, τότε οι καθοδηγούμενοι θα χάσουν το ρυθμό τους. Η επίδραση της ουσιαστικής ηγεσίας εκτείνεται πέρα από τη βεβαιότητα ότι ένα έργο εκτελέστηκε σωστά. Οι καθοδηγούμενοι προσβλέπουν επιπλέον σε έναν ηγέτη για υποστηρικτικό συναισθηματικό σύνδεσμο, επιζητούν **ενσυναίσθηση**. Κάθε είδους ηγεσίας περιλαμβάνει αυτή την ουσιώδη διάσταση. Όταν οι ηγέτες καθοδηγούν τα συναισθήματα προς τη θετική κατεύθυνση, βγάζουν στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό των άλλων, συντονισμός και εναρμόνιση. Όταν καθοδηγούν τα συναισθήματα προς αρνητική κατεύθυνση, τότε προκαλούν αποσυντονισμό και δυσαρμονία προσκάπτοντας τα συναισθηματικά θεμέλια που επιτρέπουν στους ανθρώπους να προοδεύουν. Το αν ένας οργανισμός μαραίνεται ή ανθίζει εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης του σε αυτή τη συναισθηματική διάσταση. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Ο λόγος για τον οποίο οι τρόποι του ηγέτη έχουν τόσο μεγάλη σημασία έγκειται στο σχεδιασμό του ανθρώπινου εγκεφάλου, αυτό που οι επιστήμονες ονόμασαν πρόσφατα ο ανοιχτός κρίκος της φύσης του μεταιχμιακού συστήματος, τα συναισθηματικά μας κέντρα. Η συναισθηματική μας σταθερότητα εξαρτάται από τις σχέσεις μας με τους άλλους, με τις εξωτερικές επιδράσεις. Οι επιστήμονες περιγράφουν τον ανοιχτό κρίκο ως το διαπροσωπικό μεταιχμιακό ρυθμιστή, βάσει του οποίου το άτομο εκπέμπει σήματα που μπορούν να αλλάξουν τα επίπεδα ορμονών, την μυοκαρδιακή λειτουργία, τους ρυθμούς του ύπνου ακόμη και το ανοσοποιητικό σύστημα στο σώμα κάποιου άλλου. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Οι διαρκής αλληλεπίδραση του μεταιχμιακού συστήματος των ανοιχτών κρίκων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας προξενεί ένα είδος συναισθηματικής «σούπας», όπου όλοι έχουν και κάτι να προσθέσουν. Ο ηγέτης όμως είναι αυτός που προσθέτει εντονότερο συστατικό, διότι «όλοι παρακολουθούν το αφεντικό». Οι άνθρωποι παίρνουν συναισθηματική γραμμή από τη κορυφή. Ακόμη και όταν το αφεντικό δεν είναι ιδιαίτερα ορατό η συμπεριφορά του επηρεάζει τη διάθεση των άμεσων συνεργατών του και το φαινόμενο του ντόμινο εξαπλώνεται σε όλο το φάσμα του συναισθηματικού τμήματος της επιχείρησης. Τυπικά οι ηγέτες μιλούν περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο και τα λεγόμενα τους ακούγονται πολύ πιο προσεκτικά. Επίσης είναι οι πρώτοι που θα μιλήσουν για ένα θέμα, προσφέροντας τρόπους ερμηνείας άρα και συναισθηματικής αντίδρασης σε μία δεδομένη κατάσταση. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Παρόλα αυτά συναισθηματικοί ηγέτες δεν είναι πάντα όσοι ιεραρχικά ή τυπικά ηγούνται μιας ομάδας. Όταν αυτός που έχει οριστεί ηγέτης για κάποιο λόγο δεν είναι αξιόπιστος, τότε οι άνθρωποι μπορούν να στραφούν για συναισθηματική καθοδήγηση σε κάποιον άλλον τον οποίο εμπιστεύονται και σέβονται. Στην προκειμένη περίπτωση αυτός ο εκ των πραγμάτων ηγέτης γίνεται το άτομο το οποίο αναμειγνύει και συγχωνεύει τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων. Ανεξάρτητα από το ποιος είναι, ο συναισθηματικός ηγέτης έχει κατά πάσα πιθανότητα το ταλέντο να λειτουργεί σαν μεταιχμιακός γητευτής, ασκώντας ολοφάνερη επίδραση στο μυαλό των θεατών. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Τα συναισθήματα στην εργασία είναι έντονα, δυναμικά και μερικές φορές διασπαστικά. Από την άλλη πλευρά οι διαθέσεις είναι συνήθως λιγότερο έντονες συνιστώντας πιο μακρόχρονα συναισθήματα που τυπικά δεν περιλαμβάνουν στη τρέχουσα εργασία. Ένα συναισθηματικό επεισόδιο αφήνει συνήθως τις επιδράσεις του στη διάθεση για αρκετό χρονικό διάστημα, ένα χαμηλό τόνο συνεχιζόμενης ροής συναισθήματος σε όλη την ομάδα. Παρότι τα συναισθήματα μπορεί να μοιάζουν ασήμαντα σε μία επιχείρηση, έχουν ουσιαστικές και πραγματικές συνέπειες στην εκτέλεση και την ολοκλήρωση ενός έργου. Η ελαφριά ανησυχία του ηγέτη μπορεί να λειτουργήσει σαν σήμα που δείχνει ότι απαιτείται περισσότερη προσοχή και μελετημένη σκέψη. Η σοβαρή διάθεση και το ανάλογο ύφος μπορεί να συμβάλλουν τα μέγιστα σε μία περίπτωση που εμπεριέχει κινδύνους, ενώ η υπερβολική αισιοδοξία ενδέχεται να οδηγήσει στην αγνόηση τους. Μία ξαφνική έκρηξη θυμού μπορεί να διατηρήσει τη προσοχή του ηγέτη σε ένα επείγον πρόβλημα και να στρέψει τη ροή των ενεργειών του από τις συνήθειες ασχολίες στην επίλυση του προβλήματος. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Τα αρνητικά συναισθήματα, ειδικά ο χρόνιος θυμός, το άγχος ή η αίσθηση της ματαιότητας, παρεμβαίνουν δυναμικά αποδιοργανώνοντας τη δουλειά, συλλαμβάνοντας και κρατώντας όμηρο τη προσοχή μας από τις τρέχουσες υποχρεώσεις μας. Το άγχος δε διαβρώνει μόνο τις νοητικές ικανότητες αλλά μειώνει και τη συναισθηματική νοημοσύνη. Όσοι είναι ταραγμένοι δυσκολεύονται να διαβάσουν σωστά τα συναισθήματα των άλλων και αυτό οδηγεί στον περιορισμό της βασικής ικανότητας της ενσυναίσθησης, άρα και των κοινωνικών δεξιοτήτων. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται καλά αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους. Τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν τη νοητική αποτελεσματικότητα, κάνοντας του ανθρώπους καλύτερους στη κατανόηση των πληροφοριών και στη λήψη σύνθετων αποφάσεων, αλλά και πιο ευέλικτο στη σκέψη. Οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η ανεβασμένη διάθεση κάνει τους ανθρώπους να αντιμετωπίσουν 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 δημιουργικότητα τους και την ικανότητα λήψης αποφάσεων και τους προδιαθέτει να φανούν χρήσιμοι. Οι καλές διαθέσεις αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές όταν υπάρχουν ομάδες. Η ικανότητα του ηγέτη να εμπνεύσει στην ομάδα ενθουσιασμό και διάθεση συνεργασίας είναι δυνατό να προκαθορίσει την επιτυχία της. Από την άλλη, όποτε οι συναισθηματικές συγκρούσεις αποδυναμώνουν την προσοχή και την ενέργεια από το κοινό έργο, η απόδοση της ομάδας σημειώνει κάμψη. Όσο πιο καλή είναι η γενική διάθεση των μελών των ηγετικών ομάδων, τόσο πιο μεγάλη συνεργατικότητα παρουσίαζαν οι ομάδες, και τόσο πιο καλά ήταν τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων τους. Η ομάδα υψηλής νοημοσύνης λοιπόν (δηλαδή το σύνολο των ταλέντων όλων των μελών στην πλήρη τους απόδοση) εξαρτάται από τη συναισθηματική νοημοσύνη, όπως αυτό φαίνεται στη μεταξύ τους αρμονία. Οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλές δεξιότητες στο τομέα της συνεργατικότητας μπορούν να τη διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα και να διασφαλίσουν ότι αποφάσεις της ομάδας αξίζει να υλοποιηθούν. Αυτοί οι ηγέτες γνωρίζουν πως να εξισορροπούν την εστίαση της ομάδας στο προς εκτέλεση έργο με τη προσοχή στη ποιότητα της σχέσης των μελών μεταξύ τους. Έχουν ένα φυσικό τρόπο να δημιουργούν φιλικό αλλά αποτελεσματικό κλίμα που ανεβάζει τη διάθεση όλων. Στη πραγματικότητα υπάρχει ένας αλγόριθμος που προβλέπει αυτή τη σχέση, για κάθε 1% βελτίωση στο κλίμα του τμήματος παροχής υπηρεσιών αντιστοιχεί 2% αύξηση των εσόδων. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Εν ολίγοις, οι συναισθηματικές καταστάσεις και οι πράξεις των ηγετών επηρεάζουν τα συναισθήματα και κατ' επέκταση την απόφαση των ατόμων που

διοικούν. Το πόσο καλά οι ηγέτες χειρίζονται τις διαθέσεις τους και επιδρά στις διαθέσεις των άλλων δεν αποτελεί μόνο προσωπικό τους ζήτημα, αντίθετα, μετατρέπεται σε παράγοντα που προβλέπει το πόσο καλά θα πάει η επιχείρησή τους. Και αυτό μας οδηγεί στο πως ο εγκέφαλος σχετίζεται με τη γνήσια ηγεσία, για το καλύτερο ή για το χειρότερο. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Όταν οι ηγέτες αποτυγχάνουν να αντιληφθούν ή να διαβάσουν με ακρίβεια τα συναισθήματα της ομάδας τους, δημιουργούν δυσαρμονία και εκπέμπουν μηνύματα που προκαλούν αναστάτωση. Σε μία τέτοια περίπτωση η συλλογική αναστάτωση που προκύπτει απορροφά την ομάδα, εκτοπίζοντας τη προσοχή που πρέπει να δώσει στο μήνυμα του ηγέτη ή στην αποστολή της. Σε κάθε εργασιακό πλαίσιο ο συναισθηματικός και επιχειρησιακός αντίκτυπος ενός δυσαρμονικού ηγέτη μπορεί να εκτιμηθεί εύκολα, οι άνθρωποι νιώθουν ότι χάνουν την ισορροπία τους και έτσι αποδίδουν λιγότερο καλά. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Η λέξη συντονίζω στο πλαίσιο της επιχείρησης είναι αποκαλυπτική. Σημαίνει ότι ο ηγέτης χρειάζεται να ενεργήσει κατά τέτοιο τρόπο ώστε να πετύχει συμφωνία του τόνου ή του ρυθμού κάποιων στοιχείων, να εναρμονίσει τις λεπτομέρειες ενός προγράμματος ή έργου για την αρτιότερη και καλύτερη εκτέλεση του. Η συναφής έννοιες του συγχρονισμού, της αρμονίας και της συμπόνοιας υποδηλώνουν κοινές συναισθηματικές δονήσεις, ίδιο μήκος κύματος μεταξύ των ανθρώπων, καλές προθέσεις για επαφή, κατανόηση, συνεργασία, κοινούς ρυθμούς. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Ένα στοιχείο το οποίο αποδεικνύει τη παρουσία του αρμονικού ηγέτη είναι μία ομάδα από οπαδούς που δονούνται από τη δική του ανάταση, τον ενθουσιασμό και την ενεργητικότητα. Ένα από τα αξιώματα της γνήσιας ηγεσίας είναι ότι ο συντονισμός και η αρμονία ενισχύουν και παρατείνουν χρονικά το συναισθηματικό της αντίκτυπο. Όσο πιο συντονισμένοι είναι οι άνθρωποι μεταξύ τους, τόσο λιγότερο στατικές είναι οι αλληλεπιδράσεις τους. Όπως υποστηρίζει ένα επιχειρηματικό σλόγκαν « Δεμένη ομάδα σημαίνει καθαρότερα μηνύματα δίχως παρεμβολές». (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Το πόσο καλά μπορεί ο ηγέτης να χειριστεί και να προσανατολίσει αυτά τα συναισθήματα, έτσι ώστε η ομάδα να πετύχει τους στόχους της εξαρτάται από το δικό του επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη ο συντονισμός προκύπτει με φυσικό τρόπο. Το πάθος και ο ενθουσιασμός του συγχρονίζουν όλη την ομάδα. Επίσης, ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης έχει τη δυνατότητα να προβάλλει όποτε είναι απαραίτητο μία πιο σοβαρή διάθεση,

χρησιμοποιώντας την ενσυναίσθηση για να συντονιστεί συναισθηματικά με τους ανθρώπους των οποίων ηγείται. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Υπό την καθοδήγηση ενός συναισθηματικά ευφυούς ηγέτη οι άνθρωποι νιώθουν ένα αμοιβαίο επίπεδο άνεσης. Μοιράζονται ιδέες, μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον, αποφασίζουν από κοινού, κάνουν πράξη τους στόχους τους. Δημιουργούν ένα συναισθηματικό δεσμό που τους βοηθάει να μένουν εστιασμένοι στο σκοπό τους ακόμη και εν μέσω βαθύτατων αλλαγών ή βεβαιότητας. Και το πιο σημαντικό η επαφή με τους άλλους σε συναισθηματικό επίπεδο δίνει νόημα στην ίδια την εργασία. Από την άλλη πλευρά, αν ο ηγέτης δεν διαθέτει αρμονία και συντονισμό οι εργαζόμενοι θα συνεχίζουν με τη δουλειά τους, αλλά θα την κάνουν απλώς αρκετά καλά, δίχως να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό. Χωρίς τη σωστή δοσολογία ψυχής ο υποτιθέμενος ηγέτης μπορεί να διοικεί αλλά δεν ηγείται. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.2 Δυσαρμονικός Ηγέτης

Οι έννοιες δυσαρμονία, αποσυντονισμός, έλλειψη συγχρονισμού υποδηλώνουν αταίριαστες συναισθηματικές δονήσεις, διαφορετικό μήκος κύματος μεταξύ των ανθρώπων, κακές προθέσεις, ασυνεννοησία, κακή συνεργασία, διαφορετικούς ρυθμούς. Ένας δυσαρμονικός ηγέτης κάνει την ομάδα να νιώθει συναισθηματικά αποσυντονισμένη, να έχει μονίμως την αίσθηση ότι βρίσκεται εκτός ρυθμού. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Ο John Γκότμαν, ψυχολόγος στο πανεπιστήμιο Washington, χρησιμοποιεί τον όρο «πλημμυρίδα» για να περιγράψει την ένταση της αντίδρασης «μάχη ή φυγή» την οποία πυροδοτούν τέτοια ακραία μηνύματα περιφρόνησης, οι χτύποι της καρδιάς αυξάνονται υπερβολικά και συνοδεύονται από ένα δυσάρεστο αίσθημα έντονου άγχους. Το άτομο που κατακλύζεται με αυτό το αίσθημα δε μπορεί να ακούσει αυτά που λέγονται χωρίς να τα παραμορφώσει, ούτε να τα απαντήσει με σαφήνεια. Η σκέψη θολώνει και οι πιο συναισθηματικές αντιδράσεις είναι αυτές που θεωρούνται πρωτόγονες, το άτομο κάνει οτιδήποτε προκειμένου να τερματίσει την επαφή μία ώρα αρχύτερα. Το πιο συχνό αποτέλεσμα είναι ο αποσυντονισμός του θιγέντα, ο οποίος θα

επιχειρήσει να απομακρυνθεί σωματικά ή συναισθηματικά από τον επιτιθέμενο. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Η δυσαρμονία κατακλύει το πνεύμα των ανθρώπων, τους εξαντλεί, τους καταρρακώνει ή τους υποχρεώνει σε παραίτηση. Υπάρχει όμως και άλλο ένα προσωπικό τίμημα, οι εργαζόμενοι σε τέτοιο τοξικό περιβάλλον μεταφέρουν αυτή τη δηλητηριώδη κατάσταση στο σπίτι τους. Οι στρεσογόνες ορμόνες που απελευθερώνονται κατά τη διάρκεια μίας τοξικής εργασιακής ημέρας συνεχίζουν να στροβιλίζονται στον οργανισμό για πολλές ώρες μετά. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.3 Είδη της Δυσαρμονίας

Υπάρχουν αναρίθμητοι τύποι δυσαρμονικών ηγετών, οι οποίοι όχι μόνο δεν διαθέτουν ενσυναίσθηση, αλλά επιπλέον μεταδίδουν συναισθηματικά σήματα που πολύ συχνά αποσυντονίζουν και οδηγούν σε αρνητισμό.

Στα ακραία όρια του φάσματος των δυσαρμονικών ηγετών μπορούμε να συναντήσουμε από σκληρούς τυράννους, που ουρλιάζουν και ταπεινώνουν τους άλλους έως χειριστικούς ψυχοπαθείς. Τέτοιοι ηγέτες έχουν καταστροφικό συναισθηματικό αντίκτυπο, αφαιρώντας εντελώς από τον αέρα τη γαλήνη, την ελπίδα και την ευτυχία. Δημιουργούν απεχθείς χώρους εργασίας, αλλά δεν έχουν ιδέα του πόσο καταστροφικοί είναι ή δεν τους ενδιαφέρει. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Μερικοί δυσαρμονικοί ηγέτες ωστόσο λειτουργούν με πιο περίπλοκο και υπόγειο τρόπο, επιστρατεύοντας μία επιφανειακή γοητεία ή ένα κοινωνικό «λούστρο», ακόμη και χάρισμα, για να παραπλανήσουν και να χειριστούν τους άλλους. Αυτοί δεν έχουν αρχές, ήθος ή ενσυναίσθηση, και δεν νοιάζονται για τίποτα άλλο παρά για την προσωπική τους ανέλιξη. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Κάποιες φορές, ο δυσαρμονικός ηγέτης είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, αλλά μόνο βραχυπρόθεσμα. Η τοξικότητα που αφήνει πίσω του θα διαψεύσει τη φαινομενική του επιτυχία. Όπου εμφανίζονται αυτού του είδους οι ηγέτες αφήνουν βαριά και ανεξίτηλα σημάδια, απάθεια και αδράνεια, θυμό και απόρριψη.

Ένας άλλος τύπος δυσαρμονικού ηγέτη είναι ο «ανεργάτιστος» ο οποίος προσπαθεί να συντονιστεί θετικά, αλλά δεν αντιλαμβάνεται το δυσάρεστο γεγονός ότι οι υφιστάμενοι του βρίσκονται παγιδευμένοι σε ένα φάσμα αρνητικών συναισθημάτων. Ενώ η πραγματικότητα στον οργανισμό γεννά στους ανθρώπους θυμό, άγχος ή δυστυχία, ο ίδιος παραμένει «στο κόσμο του», ανίκανος να συγχρονιστεί με τους γύρω παρά τη καλή του διάθεση. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Με λίγα λόγια, οι δυσαρμονικοί ηγέτες είναι τα αφεντικά που στη σκέψη τους τρέμουν όλοι οι εργαζόμενοι.

4.4 Ηγεσία και Σχεδιασμός του Εγκεφάλου

Οι χαρισματική ηγεσία συντελείται μόνο εκεί όπου η καρδιά συναντιέται με το μυαλό και το συναίσθημα με τη σκέψη. Όλοι οι ηγέτες χρειάζονται αρκετή ευφύια προκειμένου να αντιληφθούν τις ιδιαίτερες απαιτήσεις των καθηκόντων τους και τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν. Βεβαίως οι ηγέτες που διαθέτουν τη διαύγεια της αναλυτικής και συνθετικής σκέψης έχουν ακόμη μεγαλύτερη αξία. Οι υψηλές νοητικές ικανότητες και ο ξεκάθαρος τρόπος «σκέπτεσθαι» αποτελούν τα χαρακτηριστικά που οδηγούν έναν άνθρωπο προ των πυλών της ανάληψης ηγετικής θέσης. Δίχως αυτές τις ουσιαστικές ικανότητες κανείς δεν μπορεί να καταλάβει ηγετικό πόστο. Από μόνη της όμως η διάνοια δεν κάνει τον ηγέτη. Ο ηγέτης υλοποιεί ένα όραμα κινητοποιώντας, καθοδηγώντας, εμπνέοντας, ακούγοντας, πείθοντας και πάνω από όλα δημιουργώντας αρμονική ατμόσφαιρα όπως πολύ σωστά ισχυριζόταν ο Einstein «πρέπει να προσέξουμε ώστε να μη θεοποιήσουμε το μυαλό. Έχει δυνατούς μυς αλλά όχι προσωπικότητα. Δε μπορεί να διευθύνει, παρά μόνο να υπηρετεί.» (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Τα νευρωτικά συστήματα που είναι υπεύθυνα για τις νοητικές ικανότητες και τα συναισθήματα είναι ξεχωριστά στον εγκέφαλο, αλλά έχουν στενούς δεσμούς μεταξύ τους. Το εγκεφαλικό κύκλωμα που διασυνδέει σκέψη και συναίσθημα αποτελεί τη νευρολογική βάση της γνήσιας ηγεσίας. Και, παρά το γεγονός ότι η επιχειρηματική κουλτούρα αποδίδει συχνά μεγάλη αξία στην αποστερημένη από συναίσθημα νόηση στη πραγματικότητα τα συναισθήματα είναι κατά πολύ ισχυρότερα. Σε στιγμές επείγουσας ανάγκης τα συναισθηματικά μας κέντρα, ο μεταιχμιακός εγκέφαλος,

ελέγχουν τις υπόλοιπες λειτουργίες. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Το τμήμα του εγκεφάλου που ευθύνεται για τη σκέψη εξελίχθηκε από το μεταιχμιακό και συνεχίζει να παίρνει εντολές από εκεί σε περίπτωση απειλής ή άγχους. Το σημείο πυροδότησης αυτών των συναισθημάτων είναι η αμυγδαλή, μία μεταιχμιακή εγκεφαλική δομή που εξετάζει τι μας συμβαίνει και μας κρούει τον κώδωνα του κινδύνου σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Η αμυγδαλή μπορεί να αναλάβει τον έλεγχο και άλλων τμημάτων του εγκεφάλου, συμπεριλαμβανομένων των κέντρων της λογικής σκέψης στον νεοφλοιό, για άμεση δράση σε περίπτωση απειλής. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Οι συναισθηματικές παρορμήσεις ακολουθούν εκτεταμένα κυκλώματα, που πηγαίνουν από την αμυγδαλή στη προμετωπιαία περιοχή, ακριβώς πίσω από το μέτωπο, όπου βρίσκεται το εκτελεστικό κέντρο του εγκεφάλου. Οι προμετωπιαία περιοχή δέχεται και αναλύει τις πληροφορίες από όλα τα τμήματα του εγκεφάλου και κατόπιν αποφασίζει τι θα πράξει. Μπορεί να θέσει βέτο σε μία συναισθηματική παρόρμηση, εξασφαλίζοντας με αυτό το τρόπο ότι η αντίδραση μας είναι πιο αποτελεσματική. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Ο διάλογος μεταξύ των νευρώνων στα συναισθηματικά κέντρα και στις προμετωπιαίες περιοχές γίνονται μέσω μίας ταχύτατης λεωφόρου που βοηθά στην ενορχήστρωση σκέψης και συναισθήματος. Από βιολογικής άποψης λοιπόν η τέχνη της αρμονικής ηγεσίας αποτελεί προϊόν συνεργασίας της νόησης και του συναισθήματος. Φυσικά οι ηγέτες έχουν επίσης ανάγκη το απαραίτητο επιχειρηματικό δαιμόνιο και τη διορατική σκέψη προκειμένου να αποφασίσουν σωστά. Αλλά αν αποπειραθούν να εκτελέσουν την αποστολή τους βασιζόμενοι μόνο στις νοητικές τους ικανότητες θα έχουν χάσει ένα σημαντικό μέρος της εξίσωσης. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.5 Οι Τέσσερις Βασικοί Τομείς της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Βασικό καθήκον του ηγέτη είναι η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για την δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης. Ο καθένας από τους τέσσερις βασικούς τομείς της συναισθηματικής

νοημοσύνης – η αυτοεπίγνωση, η αυτοδιαχείριση, η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων – περιλαμβάνει ένα σημαντικό σύνολο δεξιοτήτων απαραίτητων για την αρμονική ηγεσία. Οι τέσσερις αυτοί τομείς είναι στενά συνυφασμένοι, διατηρώντας μεταξύ τους δυναμική σχέση. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

i.Αυτοεπίγνωση

Η αυτοεπίγνωση αποτελεί τη βάση των υπολοίπων, αν δεν αναγνωρίσουμε τα δικά μας συναισθήματα, δεν είμαστε ικανοί να τα χειριστούμε, πόσο μάλλον να κατανοήσουμε τα συναισθήματα των άλλων. Οι ηγέτες με αυτοεπίγνωση είναι συντονισμένοι με τα δικά τους εσωτερικά σήματα. Αναγνωρίζουν κατά πόσο και ως πιο βαθμό το συναίσθημα επηρεάζει την αποδοτικότητα τους. Οι ηγέτες χωρίς την συναισθηματική αυτοεπίγνωση μπορεί να χάνουν εύκολα τη ψυχραιμία τους, δεν μπορούν όμως να κατανοήσουν γιατί γίνονται έρμαια των συναισθημάτων τους. Η αυτοεπίγνωση παίζει σημαντικό ρόλο στην ενσυναίσθηση, βοηθώντας να δούμε πραγματικά τη διαφορετική οπτική των άλλων.

- Συναισθηματική αυτοεπίγνωση. Δυνατότητα να διαβάσουμε τα συναισθήματα και να αναγνωρίσουμε την επίδραση τους.
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση. Η γνώση των δυνατών σημείων και των ορίων.
- Αυτοπεποίθηση. Η σταθερή αίσθηση για την αξία και τις δυνατότητες.

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

ii.Κοινωνική Επίγνωση

Κοινωνική επίγνωση, ειδικά η ενσυναίσθηση, αποτελεί το επόμενο βήμα για τη δημιουργία του γνήσιου ηγέτη, που συνδέεται με την επίτευξη της σύμπνοιας και της αρμονίας. Ο συντονισμός τον βοηθάει επίσης να αντιληφθεί τις κοινωνικές αρχές και προτεραιότητες που έχουν σημασία για την ομάδα.

- Ενσυναίσθηση. Η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων.
- Οργανωτική επίγνωση. Ετοιμότητα αντίληψης τρεχόντων ζητημάτων, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού.
- Εξυπηρέτηση. Η ικανότητα αναγνώρισης και κάλυψης των αναγκών των υφισταμένων και πελατών.

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

iii.Αυτοδιαχείριση

Η αυτοδιαχείριση, η κατανόηση του ατόμου για τα συναισθήματα του, για τη σαφή αντίληψη των σκοπών του, είναι σημαντικό για τους ηγέτες προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Προσφέρει τη νοητική διαύγεια και τη συμπυκνωμένη ενέργεια που είναι απαραίτητη για έναν ηγέτη ενώ παράλληλα κρατά μακριά τα διασπαστικά συναισθήματα που θα τον εκτρέψουν από το στόχο του.

- Αυτοέλεγχος
- Διαφάνεια
- Προσαρμοστικότητα
- Επίτευξη
- Πρωτοβουλία
- Αισιοδοξία

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

iv.Διαχείριση Σχέσεων

Εδώ συναντάμε μερικά από τα πιο ορατά εργαλεία της ηγεσίας, την πειθώ, το χειρισμό των συγκρούσεων και τη συνεργατικότητα. Παραπέμπει στην ουσία του χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων. Η τέχνη της καλής διαχείρισης σχέσεων προαπαιτεί αυθεντικότητα και ειλικρίνεια.

- Έμπνευση
- Επιρροή
- Ανάπτυξη των άλλων
- Καταλύτης αλλαγών
- Διαχείριση συγκρούσεων
- Οικοδόμηση δεσμών
- Συνεργατικότητα και ομαδική δουλειά

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Εφόσον ο ηγέτης κατανοεί το προσωπικό του όραμα και τις αξίες ενώ ταυτόχρονα αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα της ομάδας, μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά ώστε να επιτύχει συγχρονισμό και αρμονία. Αυτές οι δυναμικές σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων τομέων της συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τεράστια πρακτική σημασία. Είναι τα κυριότερα συστατικά της αποτελεσματικής γνήσιας ηγεσίας. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.6 Στυλ Ηγεσίας

Η αρμονία δεν πηγάζει μόνο από τη καλή διάθεση ή την ικανότητα του ηγέτη να λείπει το σωστό. Πηγάζει από κάποια σύνολα συντονισμένων δραστηριοτήτων που συγκροτούν συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Τυπικά οι άριστοι, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες ενεργούν σύμφωνα με μία ή περισσότερες διακριτές προσεγγίσεις – στυλ , τις οποίες εναλλάσσουν επιδέξια. Τα τέσσερα από τα έξι στυλ δημιουργούν την αρμονία που αυξάνει την απόδοση. Αυτά είναι:

- **Ηγεσία βασισμένη στο όραμα**
 - Πως δημιουργεί αρμονία: Κινητοποιεί για την υλοποίηση του κοινού ονείρου
 - Αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα: Ιδιαίτερα θετικός.
 - Πότε εφαρμόζεται: Όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο όραμα ή όταν χρειάζεται σαφής κατεύθυνση.
- **Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη – Υποστηρικτική**
 - Πως δημιουργεί αρμονία: Συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες με τους στόχους του οργανισμού.

- Αντίκτυπος στην ατμόσφαιρα: Ιδιαίτερα θετικός
- Πότε εφαρμόζεται: Όταν οι υπάλληλοι χρειάζονται βοήθεια για να βελτιώσουν την απόδοση τους με την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων ικανοτήτων
- **Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – Συνεργατική**
 - Πως δημιουργεί αρμονία: Συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους
 - Αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα: Θετικός.
 - Πότε εφαρμόζεται: Όταν πρέπει να γεφυρωθούν οι ρίξεις εντός της ομάδας, σε αγχογόνες συνθήκες κατά τις οποίες απαιτείται κινητοποίηση ή στη περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαίο η ενίσχυση των δεσμών.
- **Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση**
 - Πως δημιουργεί αρμονία: Εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και επιτυγχάνει τη δέσμευση τους μέσω της συμμετοχής.
 - Αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα: Θετικός.
 - Πότε εφαρμόζεται: Όταν απαιτείται συναίνεση ή σε περίπτωση κατά την οποία είναι αναγκαία η πολύτιμη συνεισφορά των υπαλλήλων.

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Αντίθετα, τα δύο άλλα στυλ αν και χρήσιμα σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή.

- **Ηγεσία βασισμένη στους στόχους – Κατευθυντική**
 - Πως δημιουργεί αρμονία: Ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις και σε συναρπαστικούς στόχους
 - Αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα: Πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικός λόγω της μη ορθής άσκησης
 - Πότε εφαρμόζεται: Όταν απαιτούνται υψηλής ποιότητας αποτελέσματα από ομάδες που διαθέτουν κίνητρα και ανταγωνιστικότητα.
- **Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – Καταπιεστική**
 - Πως δημιουργεί αρμονία: Καθησυχάζει τους φόβους δίνοντας σαφείς κατευθύνσεις σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης
 - Αντίκτυπο στην ατμόσφαιρα: Πολύ συχνά ιδιαίτερα αρνητικός λόγω κακής χρήσης

- Πότε εφαρμόζεται: Όταν υπάρχουν καταστάσεις κρίσης, για την αναστροφή δυσάρεστων αποτελεσμάτων ή σε προβληματικούς υπαλλήλους.

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Οι ηγέτες με τις καλύτερες οικονομικές επιδόσεις δε χρησιμοποιούν μόνο ένα συγκεκριμένο στυλ, χρησιμοποιούν πολλά από τα έξι διαφορετικά στυλ χωρίς διάκριση και σε διαφορετικό βαθμό ανάλογα με την περίπτωση.

4.7 Η Αυτοκατευθυνόμενη Μάθηση

Οι διαπρεπείς ηγέτες κατέχουν εκ φύσεως τις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που τους κάνουν αποτελεσματικούς. Όπως δείχνουν οι έρευνες, οι μεγάλοι ηγέτες γίνονται και δεν γεννιούνται, καθώς στην πορεία της ζωής και τη σταδιοδρομία τους κατακτούν σταδιακά τις δεξιότητες που τους καθιστούν αποτελεσματικούς. Οι δεξιότητες μπορούν να μαθευτούν από κάποιο ηγέτη ανά πάσα στιγμή. Όποιος έχει τη θέληση και το κίνητρο μπορεί να γίνει ο καλύτερος ηγέτης. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Πράγματι, στη διάρκεια της καριέρας τους και με τη πάροδο του χρόνου οι άνθρωποι τείνουν με φυσικό τρόπο να παρουσιάζουν βελτίωση στις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Χρειάζεται όμως προσοχή, αυτή η γενική τάση για βελτίωση δεν εγγυάται σε καμία περίπτωση ότι όλοι οι ηγέτες θα αναπτύξουν με φυσικό τρόπο δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης στο επίπεδο που τις επιθυμούν και την εποχή που τις χρειάζονται. Για αυτό και η τεκμηριωμένη αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδύνατων σημείων ενός ηγέτη, μαζί με ένα πρόγραμμα ανάπτυξης, εξακολουθεί να θεωρείται κρίσιμη. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Ο συναισθηματικός εγκέφαλος είναι πολύ πιο αργός μαθητής, ειδικά όταν καλείται να αναθεωρήσει βαθιά ριζωμένες συνήθειες. Είναι σημαντικό να βελτιώσουμε ηγετικές ικανότητες, στο πρωτογενές επίπεδο τους αυτές οι δεξιότητες ανάγονται σε συνήθειες που μάθαμε σε πολύ νεαρή ηλικία. Αν δεν είναι πλέον επαρκής ή λειτουργούν ανασταλτικά η εκμάθηση νέων πληροφοριών καθυστερεί περισσότερο. Για

αυτό και οι επανεκπαίδευση του συναισθηματικού εγκεφάλου για την εκμάθηση ηγετικών ικανοτήτων απαιτεί διαφορετικά διδακτικά μοντέλα από κείνα που είναι λειτουργικά για το σκεπτόμενο εγέφαλο, χρειάζεται πολύ περισσότερη εξάσκηση και επανάληψη. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Οι πρώτες ευκαιρίες για μάθηση αποτελεσματικών ηγετικών ικανοτήτων εμφανίζονται κατά την εφηβεία και ως το 20^ο έτος περίπου. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ο εγκέφαλος το τελευταίο όργανο του σώματος που αναπτύσσεται ανατομικά, συνεχίζει να οργανώνει τα πρωτογενή κυκλώματα που αφορούν τις συναισθηματικές συνήθειες. Τα νεαρά άτομα που προσπαθούν να αποκτήσουν γνώσεις κάθε τύπου εδραιώνουν ένα νευρικό σκελετό ο οποίος θα διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο αργότερα στη ζωή τους, υποστηρίζοντας τις ηγετικές τους ικανότητες. Αυτή η πρώιμη μάθηση θα λειτουργήσει υποστηρικτικά σε ποικίλες άλλες δεξιότητες όπως ο αυτοέλεγχος και η διάθεση για επίτευξη, η ικανότητα συνεργασίας και η πειθώ. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Αλλά και για όσους τα νεανικά τους χρόνια δεν είχαν την ευκαιρία να αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες, ποτέ δεν είναι αργά, μόνο που χρειάζονται κίνητρο. Η ικανότητα του εγκεφάλου να δημιουργεί νέες συνδέσεις συνεχίζεται καθ' όλη τη ζωή. Απλώς σε μεγαλύτερη ηλικία απαιτείται εντονότερη προσπάθεια και ενέργεια, μία και η νέα μάθηση μάχεται ενάντια στα ριζωμένα πρότυπα που ήδη υπάρχουν στον εγκέφαλο. Η οικοδόμηση της συναισθηματικής νοημοσύνης επιτυγχάνεται μόνο όταν υπάρχει αληθινή επιθυμία και καταβάλλεται συντονισμένη προσπάθεια. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Το κεντρικό στοιχείο της ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων είναι η δύναμη της αυτοκατευθυνόμενης μάθησης, δηλαδή η ηθελημένη ανάπτυξη ή ενδυνάμωση μίας πλευράς αυτού που ήδη είστε, αυτού που θα θέλατε να είστε ή και των δύο. Κάτι τέτοιο απαιτεί καταρχάς να έχετε μία έντονη εικόνα του ιδανικού σας εαυτού καθώς και μία επακριβή εικόνα του πραγματικού σας εαυτού. Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση αποδεικνύεται πιο αποτελεσματική και σταθερή όταν κατανοείται τη διεργασία της αλλαγής και τα βήματα για να την πετύχετε. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση συνδέεται με πέντε ανακαλύψεις, η κάθε μία εκ των οποίων αντιπροσωπεύει και μία συνέχεια. Ο στόχος φυσικά είναι να χρησιμοποιήσουμε την κάθε ανακάλυψη ως εργαλείο για να επιφέρουμε τις αλλαγές που μας είναι απαραίτητες προκειμένου να γίνουμε συναισθηματικά ευφυείς ηγέτες με

όλες τις συνακόλουθες δεξιότητες τις οποίες εξετάσαμε προηγουμένως. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Οι πέντε ανακαλύψεις είναι οι κάτωθι:

- *Πρώτη ανακάλυψη:* Ο ιδανικός εαυτό μου – ποιος θέλω να γίνω.
- *Δεύτερη ανακάλυψη:* Ο πραγματικός εαυτός μου – ποιος είμαι, ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία μου.
- *Τρίτη ανακάλυψη:* Το μαθησιακό μου πρόγραμμα – πως μπορώ να ενισχύσω τα δυνατά μου σημεία και παράλληλα να καλύψω τα κενά μου.
- *Τέταρτη ανακάλυψη:* πειραματισμός και εξάσκηση νέων συμπεριφορών, σκέψεων και συναισθημάτων έως ότου τα κατέχω πλήρως.
- *Πέμπτη ανακάλυψη:* Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και υποστήριξης που καθιστούν την αλλαγή εφικτή.

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.8 Δημιουργώντας Συναισθηματικά Ευφείς Οργανισμούς

Οι ομάδες αλλά και ολόκληροι οργανισμοί έρχονται ευθέως αντιμέτωπες με τη συναισθηματική τους πραγματικότητα, αρχίζουν μία υγιή επανεξέταση των κοινών τους συνθηκών που δημιουργούν και συντηρούν αυτή τη πραγματικότητα. Οι ηγέτες πρέπει να ξεκινήσουν την επέκταση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις ομάδες και τους οργανισμούς, να κοιτάξουν κατάματα τη πραγματική κατάσταση αντί να εστιάσουν τη προσοχή τους στο ιδανικό όραμα καθώς γίνεται αντιληπτό σε μία τέτοια περίπτωση, δηλαδή σε επίπεδο ομάδας, υπάρχει μία αντιστροφή της σειράς μεταξύ προσεκτικής σκέψης και αυτοανακάλυψης. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Ως άτομα έχουμε ισχυρότερο κίνητρο για αλλαγή όταν ταυτιζόμαστε με τα όνειρα και το ιδανικό όραμα της ζωής μας. Αυτό το όραμα του μέλλοντος μας προσφέρει τόσο την ενέργεια όσο και τη θέληση να αλλάξουμε τη συμπεριφορά μας. Το ιδανικό όραμα μίας ομάδας ωστόσο είναι συχνά μία πολύ πιο μακρινή και ασαφής ιδέα, για αυτό και δε μας παρέχει την απαιτούμενη κινητοποίηση προκειμένου να επιδιώξουμε την αλλαγή. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Οι ομάδες αρχίζουν να αλλάζουν μόνο όταν έχουν σχηματίσει τη πλήρη αντίληψη της πραγματικότητας και του τρόπου λειτουργίας τους, ειδικά όταν τα μέλη τους αναγνωρίζουν ότι εργάζονται υπό συνθήκες δυσαρμονίας ή αποσυντονισμού. Το σημαντικό είναι να κατανοήσουν τη πραγματικότητα σε συναισθηματικό επίπεδο. Παρόλα αυτά η αναγνώριση της δυσαρμονίας δεν αρκεί από μόνη της για την αλλαγή. Τα μέλη πρέπει να ανακαλύψουν τη πηγή της δυσαρεσκείας. Η ρίζα του προβλήματος συχνά έγκειται στους βαθιά και επί μακρόν εδραιωμένους κανόνες ή συνήθειες που κυβερνούν την ομάδα. Αποκαλούμε αυτούς τους κανόνες *νόρμες* όταν αναφερόμαστε στις ομάδες και *κουλτούρα* όταν αναφερόμαστε σε ευρύτερους οργανισμούς. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Η κατανόηση της συναισθηματικής πραγματικότητας, της νόρμας της ομάδας και της κουλτούρας του οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για την ανάπτυξη του ιδανικού οράματος του συνόλου, ενός οράματος το οποίο, για να είναι αληθινά σαγηνευτικό, θα πρέπει επίσης να εναρμονίζεται με το όραμα του κάθε ξεχωριστού ατόμου. Από τη στιγμή που η πραγματικότητα και το όραμα γίνονται κατανοητά, είναι πολύ πιο εφικτό να προσδιορίσουμε και να εξερευνήσουμε τα μεταξύ τους κενά, και στη συνέχεια να συνδέσουμε τα τρέχοντα τεκταινόμενα με το αυριανό όραμα. Όσο περισσότερο ευθυγραμμίζεται η πραγματικότητα με το όραμα, τόσο πιο σίγουρο είναι ότι οι επιδιωκόμενες αλλαγές θα επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Αυτός ο συντονισμός ιδανικών και πραγματικότητας είναι που παρέχει το πλαίσιο για την απομάκρυνση από τη δυσαρμονία και για τη δημιουργία συναισθηματικά ευφυών, αρμονικών και πιο αποτελεσματικών ομάδων. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.9 Μεγιστοποιώντας την Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη μίας ομάδας απαιτεί τις ίδιες ικανότητες που εκδηλώνει ένα συναισθηματικά ευφυές άτομο: αυτοεπίγνωση, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και διαχείριση σχέσεων. Υπάρχει όμως και μία διαφορά: οι ικανότητες αυτές σχετίζονται τόσο με τα άτομα όσο και με την ομάδα σαν σύνολο. Οι ομάδες έχουν διαθέσεις και ανάγκες να δρουν συνολικά. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Όπως ακριβώς με τα άτομα, έτσι και στις ομάδες κάθε δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζεται για την ανάπτυξη της πάνω σε μία άλλη και ενισχύεται με την εξάσκηση, σαν ένας είδος συνεχούς. Όταν τα μέλη εξασκούνται στην αυτοεπίγνωση και παρατηρούν τις διαθέσεις και τις ανάγκες της ομάδας τους, αρχίζουν να αντιδρούν με ενσυναίσθηση ο ένας απέναντι στον άλλον. Αυτή η εκδήλωση αμοιβαίας ενσυναίσθησης οδηγεί την ομάδα στη δημιουργία και διατήρηση θετικών κανόνων, αλλά και στη καλύτερη διαχείριση των σχέσεων της με τον έξω κόσμο. Σε ομαδικό επίπεδο, η κοινωνική επίγνωση αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία η ομάδα μπορεί να ανθίσει και να διατηρήσει αποτελεσματικές σχέσεις με τον υπόλοιπο οργανισμό. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.9.1 Ομαδική Αυτοεπίγνωση

Μία ομάδα εκφράζει την αυτοεπίγνωση της όταν λαμβάνει υπόψη της τόσο τη κοινή διάθεση όσο και τα συναισθήματα του κάθε μέλους της ξεχωριστά. Τα μέλη μίας ομάδας η οποία διαθέτει αυτοεπίγνωση είναι συντονισμένα στα υπόγεια συναισθηματικά ρεύματα και των μεμονωμένων ατόμων και του συνόλου. Συναισθάνονται ο ένας τον άλλον και επιπλέον συντάσσουν σχετικές νόρμες, δηλαδή κανόνες για τη μεταξύ τους στήριξη και κατανόηση. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Αφού τα συναισθήματα είναι μεταδοτικά, τα συναισθηματικά σήματα που επηρεάζουν τα μέλη μίας ομάδας, για το καλύτερο ή για το χειρότερο πηγάζουν από το εσωτερικό της. Αν η ομάδα είναι ανίκανη να αναγνωρίσει αμέσως την οργή ενός μέλους της, είναι βέβαιο ότι θα θέσει σε λειτουργία μία αλυσιδωτή αρνητική αντίδραση. Αν όμως η ομάδα έχει μάθει να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά παρόμοιες στιγμές, τότε το άγχος και η οργή του ενός δε θα επηρεάσουν τους υπόλοιπους. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Η ομαδική αυτοεπίγνωση μπορεί επίσης να δημιουργήσει κανόνες που επιβάλλουν τη προσεκτική ακρόαση όλων των απόψεων πριν τη λήψη οριστικών αποφάσεων.

4.9.2 Ομαδική Αυτοδιαχείριση

Μία ομάδα καθοδηγούμενη από έναν συναισθηματικά ευφυή ηγέτη μπορεί να μάθει την αυτοδιαχείριση. Η θετικοί κανόνες θα γίνουν συνήθεια μόνο αν εφαρμόζονται συστηματικά. Όταν οι θεμελιώδεις αξίες και οι νόρμες είναι σαφείς στα μέλη, δεν χρειάζεται καν η φυσική παρουσία του ηγέτη για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ομάδα. Αυτό έχει τεράστια σημασία για τις χιλιάδες των στελεχών που συνεργάζονται με εικονικές ομάδες, δηλαδή ομάδες των οποίων τα μέλη είναι διασκορπισμένα σε όλα τα μέρη της γης και επικοινωνούν μεταξύ τους με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Στις ομάδες που διαθέτουν αυτοεπίγνωση και αυτοδιαχείριση τα ίδια τα μέλη θα αναλάβουν να ενσταλάξουν και ενδυναμώσουν αρμονικές νόρμες, καθιστώντας ο ένας τον άλλον υπόλογο για τη διατήρησή τους. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Επομένως η ομαδική αυτοδιαχείριση είναι ευθύνη όλων. Αποτελεί ένα δυναμικό και συναισθηματικά ευφυή ηγέτη ο οποίος θα βοηθήσει την ομάδα να ασκηθεί στη συγκεκριμένη δεξιότητα, ιδίως όταν αυτή δεν έχει συνηθίσει να διαχειρίζεται συναισθήματα και συνήθειες με ενεργητικό τρόπο. Όταν οι αξίες και η συλλογική αποστολή είναι σαφείς και όταν οι κανόνες της αυτοδιαχείρισης είναι ξεκάθαροι και εφαρμόζονται για πολύ καιρό, τότε η αποτελεσματικότητα της ομάδας βελτιώνεται εκπληκτικά, όπως βελτιώνεται και η εμπειρία όλων των συμμετεχόντων. Και μόνο το γεγονός ότι ανήκουμε στη ομάδα μας προσφέρει ικανοποίηση και επιβράβευση, και αυτά τα θετικά συναισθήματα παράγουν ενέργεια και κινητοποίηση για την επίτευξη του συλλογικού στόχου. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.10 Συναισθηματική Πραγματικότητα της Ομάδας

Ο ηγέτης που θέλει να δημιουργήσει μία συναισθηματικά ευφυή ομάδα μπορεί να ξεκινήσει βοηθώντας τα μέλη της να αυξήσουν τη συλλογική αυτοεπίγνωση. Το πραγματικό έργο του ηγέτη είναι να παρακολουθεί το συναισθηματικό τόνο της ομάδας και να βοηθά τα μέλη της να αναγνωρίσουν κάθε υποκείμενη δυσαρμονία. Μόνο όταν η ομάδα καταφέρει να αντιμετωπίσει τη συναισθηματική της πραγματικότητα θα κινηθεί προς την αλλαγή. Ακόμη και η απλή αναγνώριση μιας κοινής αίσθησης του τύπου «κάτι

δεν πάει καλά στην ατμόσφαιρα» αρκεί για να κάνει η ομάδα το πρώτο σημαντικό βήμα προς την διεργασία της αλλαγής. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Ο ηγέτης στην βάλει στην έναρξη της διαδικασίας ακούγοντας προσεκτικά τι συμβαίνει στην ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι δεν παρατηρεί απλώς τι λένε και κάνουν τα μέλη της αλλά κατανοεί και το πώς αισθάνονται. Μόνο εφόσον δει να αποκαλύπτονται οι λιγότερο χρήσιμοι και παραγωγικοί κανόνες της θα μπορέσει η ομάδα να προχωρήσει σε νέες μεθόδους εργασίας. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Σημασία έχει η αποσαφήνιση της συναισθηματικής πραγματικότητας ενός χώρου πριν προταθούν λύσεις. Μέρος της κατανόησης των συνθηκών είναι και η αποκάλυψη των συνηθειών που έχουν ριζώσει σε μία ομάδα ή σε έναν οργανισμό και καθοδηγούν τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Συχνά οι συνήθειες αυτές δεν έχουν καμία λογική, παρόλα αυτά τηρούνται επειδή «αυτός είναι ο τρόπος δουλειάς στη συγκεκριμένη επιχείρηση». Οι συναισθηματικά ευφυής ηγέτες αναζητούν τα σημάδια τέτοιων κακών συνηθειών και τα συστήματα που τους υποστηρίζουν. Αφού εξερευνήσουν και εκθέσουν τις μη υγιείς συνήθειες, είναι κατόπιν σε θέση να καθιερώσουν αποτελεσματικότερες νόρμες. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Οι ηγέτες δεν μπορούν να διευθύνουν με αρμονία αν είναι οι νόρμες των ομάδων τους είναι δυσλειτουργικές. Και για να αλλάξουν τις νόρμες, θα πρέπει να έχουν τη διάθεση και τη θέληση να αναλάβουν το πρωταρχικό τους καθήκον, δηλαδή να αντιμετωπίσουν και να επεξεργαστούν τα ατομικά συναισθήματα και τη συναισθηματική πραγματικότητα της ομάδας. Αυτό ισχύει εξίσου ή και περισσότερο στο επίπεδο του οργανισμού, όπου οι νόρμες επεκτείνονται και μετατρέπονται σε καθιερωμένη κουλτούρα. Η αλήθεια βέβαια είναι ότι ακόμη και το πιο θαρραλέο άτομο δυσκολεύεται να «τα βάλει» με ολόκληρο το σύστημα. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.11 Χτίζοντας Οργανισμούς με Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η άποψη ότι η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά στο χώρο της εργασίας δεν είναι καινούρια. Μόνο σχετικά πρόσφατα έχουν εμφανιστεί μελέτες που δείχνουν ακριβώς πόσο σημαντική είναι για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού. Πράγματι, η συναισθηματική νοημοσύνη και η αρμονία στον εργασιακό χώρο ανάγονται στα προϊστορικά πρότυπα οργάνωσης των φυλών, εκείνων δηλαδή των πρωτόγονων ομάδων των πενήντα ή εκατό ανθρώπων με κοινούς δεσμούς που κατοικούσαν μία περιοχή, και που η επιβίωσή τους εξαρτιόταν άμεσα από την κατανόηση και τη συνεργασία. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Σε κάθε αρμονική ανθρώπινη ομάδα τα μέλη βρίσκουν νόημα στις μεταξύ τους σχέσεις και στο συντονισμό τους. Στους άριστους οργανισμούς οι άνθρωποι μοιράζονται το όραμα της συλλογικής τους ταυτότητας καθώς και μία «ιδιαιτέρη χημεία». Νιώθουν ότι ταιριάζουν, ότι καταλαβαίνουν τους άλλους και ότι οι ίδιοι γίνονται κατανοητοί.

Οι συναισθηματικά ευφυής ηγέτες έχουν την ευθύνη να δημιουργήσουν τέτοιους αρμονικούς οργανισμούς. Αυτοί διευκολύνουν τους ανθρώπους τους να ανακαλύψουν την αλήθεια: αναγνωρίζουν τι πραγματικά συμβαίνει και βοηθούν τους άλλους αφενός να κατονομάσουν όσα επιβλαβή υπάρχουν και αφετέρου να στηριχτούν στα δυνατά στοιχεία του οργανισμού. Ταυτόχρονα συνενώνουν τους ανθρώπους γύρω από το όνειρο αυτού που θα μπορούσε να υπάρχει, και στην πορεία βρίσκουν και επιδεικνύουν οι ίδιοι νέους τρόπους συνεργασίας. Δημιουργούν συντονισμό και φροντίζουν για τη διατήρηση του μέσω συστημάτων που ρυθμίζουν την «άμππωτη» και την «πλημμυρίδα» των προσωπικών και εργασιακών σχέσεων μέσα στον οργανισμό. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Από τις έρευνες με πολλούς οργανισμούς καταλήξαμε σε κάποιους κανόνες που συμβάλλουν στη δημιουργία μιας αρμονικής, συναισθηματικά ευφυούς και αποτελεσματικής κουλτούρας. Τρία είναι τα σημαντικά στοιχεία με βάση τα ευρήματα:

- η ανακάλυψη της συναισθηματικής πραγματικότητας
- η δημιουργία της εικόνας του ιδανικού
- η διατήρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.11.1 Η Ανακάλυψη της Συναισθηματικής Πραγματικότητας

- *Σεβασμός στις αξίες της ομάδας και στην ακεραιότητα του οργανισμού.* Τα οράματα αλλάζουν. Αλλά καθώς ένα όραμα εξελίσσεται, ο ηγέτης πρέπει να βεβαιώνεται ότι «τα όσια και τα ιερά» παραμένουν ανέγγιχτα. Αυτή είναι η πρώτη πρόκληση, να ξέρει ο ηγέτης ποια είναι πραγματικά τα «απόλυτα σημαντικά» όπως τα θεωρούν οι άλλοι και όχι ο ίδιος. Η δεύτερη πρόκληση είναι να βλέπει καθαρά τι πρέπει να μεταβληθεί, έστω και αν θεωρείται πολύτιμο, και να κάνει τους άλλους να τον καταλάβουν. Αν κάποιες βασικές πεποιθήσεις, νοοτροπίες ή κουλτούρες χρειάζεται ούτως να αλλάξουν, αυτό πρέπει να γίνει από τους ίδιους τους ενδιαφερόμενους. Τέτοιες αλλαγές δε μπορούν να επιβληθούν, και έτσι όταν οι άνθρωποι εισέρχονται σε παρόμοιες διεργασίες πρέπει να είναι απόλυτα πεπεισμένοι για να κινητοποιούν. Ένας οραματιστής ηγέτης μπορεί να επηρεάσει θετικά τη συγκεκριμένη πορεία αναγνωρίζοντας και τιμώντας τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις των ανθρώπων του, και ταυτόχρονα εξαιρώντας σταθερά τα οφέλη που θα προκύψουν από τη συνέχιση της πορείας προς το όνειρο.
- *Αναγκαίες επιβραδύνσεις με στόχο την επιτάχυνση.* Η διαδικασία της επιβράδυνσης και της ένταξης όλων των εργαζομένων σε μία ευρεία συζήτηση σχετική με τα συστήματα και την κουλτούρα τους είναι πρακτική που δεν συνηθίζεται ιδιαίτερα στους οργανισμούς μολονότι έχει πολύ μεγάλη σημασία. Κάποιες διεργασίες όπως η δυναμική διερεύνηση προϋποθέτουν υποστηρικτικό και δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης πρέπει να ακούσει προσεκτικά όσα οι άνθρωποι έχουν να του πουν για την κουλτούρα και τη συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού. Τόσο το υποστηρικτικό στυλ, με τον ηγέτη να ακούει προσεκτικά τα άτομα, όσο και το δημοκρατικό, με τον ηγέτη να συνδιαλέγεται με την με την ομάδα και να επιτυγχάνει ομοφωνία, διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι θα ενταχθούν με δεσμευτικό τρόπο στη διεργασία της αλλαγής. Οι συναισθηματικά ευφυής ηγέτες βασίζονται σε αυτά τα δύο στυλ για να επιβραδύνουν κάπως τα πράγματα και μάλιστα τόσο όσο για να καταλάβουν τι 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 την συναισθηματική πραγματικότητα του οργανισμού και ότι θα δημιουργήσει συντονισμό γύρω από ένα όραμα του ιδανικού. Δεν αρκούν όμως αυτά, χρειάζεται επιπλέον μία στρατηγική και να ξεκινά από κάτω και να ανεβαίνει

προς τα πάνω. Και τούτο διότι ο συντονισμός αναπτύσσεται μόνο όταν όλοι εναρμονίζονται με την αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι ηγέτες, άτυποι και επίσημοι, από όλο τον οργανισμό ξεκινούν μία συζήτηση για το τι είναι λειτουργικό και τι όχι, καθώς και πόσο καλά θα ήταν αν ο οργανισμός μπορούσε να κινηθεί περισσότερο προς την κατεύθυνση αυτών που είναι όντως λειτουργικά. Η εξεύρεση χρόνου για τη συζήτηση τέτοιων θεμάτων συνιστά μία δυναμική παρέμβαση. Ωθεί τους ανθρώπους να σκεφτούν και να μιλήσουν, και τους δείχνει το δρόμο. Αν οι άνθρωποι πειστούν και ενθουσιαστούν, τότε είναι πιο εύκολο να προχωρήσουμε από τα λόγια στις πράξεις. Ο ενθουσιασμός δίνει την απαιτούμενη ορμή. Οι κινήσεις όμως χρειάζεται να γίνουν προς τη σωστή κατεύθυνση, κινήσεις προς το όνειρο, προς τις συλλογικές αξίες, προς τους καινούργιους τρόπους συνεργασίας. Οι διαφανείς στόχοι, μία ανοιχτή διεργασία αλλαγής, η εμπλοκή σε αυτήν όσο το δυνατόν περισσότερων ανθρώπων και η επίδειξη νέων προτύπων συμπεριφοράς προσφέρουν μία «από την κορυφή προς τα κάτω και από τη βάση προς τα πάνω» μέθοδο για τη δημιουργία της αρμονίας.

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.11.2 Η Δημιουργία της Εικόνας του Ιδανικού

- *Ενδοσκοπήση.* Για να διαμορφωθεί ένα όραμα που να ανταποκρίνεται στους άλλους, οι ηγέτες πρέπει να παρατηρήσουν προσεκτικά τα πάντα, ξεκινώντας από τα προσωπικά τους συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων. Από μόνα τους τα γεγονότα π.χ. τα όσα συμβαίνουν στην αγορά, δεν παρέχουν αρκετές πληροφορίες για τη δημιουργία ενός οράματος με αξία και νόημα που θα αγγίξει την καρδιά των ανθρώπων. Για αυτό και ο ηγέτης πρώτα πρέπει να «διαβάσει» τα συναισθήματα και μετά να κατασκευάσει ένα όραμα με το οποίο οι άνθρωποι θα ταυτιστούν βαθιά.
- *Όχι ευθυγράμμιση, αλλά συντονισμός.* Για να είναι το όραμα συγκλονιστικό, θα πρέπει να μιλά στις καρδιές των ανθρώπων. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να δουν, να νιώσουν και να αγγίξουν τις αξίες και το όραμα ενός οργανισμού, έτσι ώστε το αφηρημένο να αποκτήσει νόημα. Ο συντονισμός με ένα τέτοιο όραμα ενέχει ακεραιότητα, οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι μπορούν να εκπληρώσουν το όνειρο του οργανισμού χωρίς να κάνουν συμβιβασμούς και

υποχωρήσεις στα δικά τους όνειρα, στις δικές τους πεποιθήσεις και στις δικές τους αξίες.

- *Πρώτα οι άνθρωποι, μετά οι στρατηγικές.* Ηγέτες που εφαρμόζουν θετικά ηγετικά μοντέλα επιδεικνύουν οι ίδιοι νόρμες που υποστηρίζουν την αφοσίωση, τη συμμετοχή, την ενεργητική επιδίωξη του οράματος, καθώς και υγιείς και παραγωγικές εργασιακές σχέσεις. Δημιουργούν δεσμούς αφενός εστιάζοντας την προσοχή τους στα όσα πραγματικά χρειάζονται και θέλουν οι εργαζόμενοι, και αφετέρου οικοδομώντας μία κουλτούρα που υποστηρίζει τις καλές σχέσεις. Όταν ο ηγέτης επικεντρώνεται στους ανθρώπους, τότε δημιουργούνται συναισθηματικοί δεσμοί και τίθενται οι βάσεις της αρμονίας οπότε και οι εργαζόμενοι θα τον ακολουθήσουν και στις καλές και στις κακές στιγμές. Η αρμονία δημιουργεί έναν αόρατο αλλά πανίσχυρο δεσμό μεταξύ των ατόμων, ο οποίος βασίζεται στην πίστη τους για αυτό που κάνουν αλλά και στην πίστη του ενός για τον άλλον. Για να συμβεί αυτό, οι δεσμοί πρέπει να ισχυροποιηθούν την ώρα της εργασίας και σε σχέση με αυτήν. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να συζητήσουν, να γελάσουν, να μοιραστούν κοινές ιστορίες και ίσως να χτίσουν όλοι μαζί ένα όνειρο.

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.11.3 Η Διατήρηση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

- *Από το όραμα στη δράση.* Σε κάθε ευκαιρία οι ηγέτες πρέπει να δείχνουν πως θα είναι στην πράξη το όραμα και πόσοι άνθρωποι μπορούν να το ζήσουν τόσο σήμερα όσο και στο μέλλον. Οι ηγέτες μπορούν να αποτελέσουν οι ίδιοι το όχημα της ανακάλυψης και της αλλαγής παρακολουθώντας στενά την πορεία και εμμένοντας μέχρι τον τελικό στόχο. Υπό ιδανικές συνθήκες, σε κάθε επαφή, σε κάθε απόφαση, οι ηγέτες πρέπει να ενεργούν μένοντας συνεπείς στις δικές τους αξίες και στις αξίες του οργανισμού που σκοπεύουν να δημιουργήσουν. Διευθύνουν με όραμα, διαλλακτικότητα και σεβασμό για τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν. Και προσκαλούν τους άλλους να ζήσουν σύμφωνα με τις δικές τους αξίες και το όραμα του οργανισμού. Εκτός από τα παραπάνω που αφορούν τη στάση του ηγέτη, υπάρχουν και μερικά αναγκαία βήματα για τη μετατροπή του οράματος σε δράση, αλλαγή των οργανωτικών δομών και του σχεδιασμού των έργων, μεταβολή των κανόνων που αφορούν τις σχέσεις, 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.* Οι άνθρωποι έχουν σημασία, το ίδιο όμως ισχύει και για τα συστήματα, τους κανόνες και τις διαδικασίες. Τα στοιχεία τα οποία υπενθυμίζουν τι είναι αποδεκτό και τι όχι μπορούν να καθοδηγήσουν τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο: τέτοια στοιχεία είναι οι τακτικές και οι διαδικασίες του οργανισμού που επιβάλλονται ή η προσοχή που πρέπει να δίνεται στη σωστή ηγετική συμπεριφορά. Ειδικότερα, για να μπορέσει ένας οργανισμός να διατηρήσει πρακτικές που προάγουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, θα πρέπει να διαμορφώσει τους κανονισμούς και να χειριστεί τους ανθρώπινους πόρους του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να βρίσκονται σε συγχρονισμό με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί συναισθηματικά ευφυής ηγεσία όταν κάτι ανάλογο δεν ισχύει για τα συστήματα διαχείρισης της αποδοτικότητας ή για τις αμοιβές, για αυτό και, αν χρειάζεται, θα πρέπει να αλλάξουμε τους κανόνες.
- *Διαχείριση των μύθων περί ηγεσίας.* Οι μύθοι και οι θρύλοι που κυκλοφορούν σε έναν οργανισμό ανθίστανται στη μονοτονία της καθημερινής εργασίας - και στην αναστάτωση που γεννούν οι αλλαγές. 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. Οι ηγέτες ασκούν τεράστια επίδραση στο συλλογικό συναίσθημα ενός οργανισμού και αποτελούν συχνά το επίκεντρο πολλών ιστοριών. Η διαχείριση των μύθων, των θρύλων και των συμβόλων αποτελούν ισχυρότατα στοιχεία που οδηγούν στην αλλαγή. Οι ηγέτες που ξέρουν πώς να χρησιμοποιήσουν την συμβολική ισχύ του ρόλου τους για να επιδείξουν τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι σε θέση να δημιουργήσουν νέους μύθους ακόμη και μέσα από αδιόρατες χειρονομίες οι φαινομενικά ασήμαντες πράξεις.

(Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Τελικά η δημιουργία συναισθηματικά ευφυών οργανισμών είναι ευθύνη των ηγετών τους. Αυτοί έχουν το καθήκον να συμβάλουν στην αναγνώριση της πραγματικότητας του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας που παρεμποδίζει τις αλλαγές, και εν συνεχεία αφενός να εξερευνήσουν το ιδανικό όραμα

για το μέλλον και αφετέρου να διευκολύνουν τους εργαζόμενους να ανακαλύψουν το δικό τους ρόλο σε αυτό το όραμα. Και φυσικά είναι αυτοί που θα συντονίσουν και τους υπόλοιπους και θα αναλάβουν δράση με στόχο την αλλαγή. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

Οι ηγέτες με συναισθηματική νοημοσύνη που χρησιμοποιούν θετικά συλ, και παράλληλα δημιουργούν κανόνες οι οποίοι καλλιεργούν τις υγιείς, αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, απελευθερώνει μία ισχυρή δύναμη: τη συλλογική ενέργεια του οργανισμού για την επιδίωξη νέων στρατηγικών. Οι ηγέτες αυτοί χρησιμοποιούν μόνο θετικά στοιχεία ποτέ αρνητικά. Φτιάχνουν οράματα που αγγίζουν το πάθος των ανθρώπων, καλλιεργούν την έμπνευση και την πίστη στην αποστολή του οργανισμού, γνωρίζουν πώς να πείσουν τους εργαζόμενους ότι η δουλειά τους έχει νόημα. (Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, 2002)

4.12 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Παπαστάμου Στάμος (2008), Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία, Α & Β Τόμος, εκδόσεις Πεδίο

Ξένη Βιβλιογραφία:

Akerlof George, Shiller Robert (2009), Animal Spirit: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism. Princeton University Press

Cartwright Edward (2001), Behavioral Economics, Routledge

Craighead Edward, Nemeroff Charles (2004), The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, (2002), Ο Νέος Ηγέτης, η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Papers:

Credit Suisse Securities (2015), "Behavioral Finance: The Psychology Of Investing"

Mintzberg Henry(1994), "The Fall and Rise is Strategic Planning"

Walter Isaacson (2012), "The real Leadership lessons is Steve Jobs"

Ιστοσελίδες:

<https://www.sciencedirect.com/>

<https://hbsp.harvard.edu/home/>

<https://dictionary.cambridge.org/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

<https://onlinelibrary.wiley.com/>

<https://www.tandfonline.com/>

<https://journals.aom.org/>

<http://journals.sagepub.com/>

<http://www.businessland.gr/sinaisthimatiki-noimosini-in-business>

Επίλογος

Στόχος της Στρατηγικής Ανάλυσης και Ηγεσίας είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους μέσα από μοντέλα και θεωρίες σε ένα ασταθές περιβάλλον λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα.

Σύμφωνα με τις πρόσφατες μελέτες η συναισθηματικής νοημοσύνης - περισσότερο από την διανοητική νοημοσύνη (IQ), την εξειδίκευση ή οποιοδήποτε άλλο παράγοντα, αποτελεί την παράμετρο με βάση την οποία προβλέπεται πιο εύστοχα ποιος θα αναδυθεί ως ηγέτης.

Οι έρευνες των ηγετικών γνωρισμάτων υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες οφείλουν να διαθέτουν στοιχειώδη νοημοσύνη και γνώσεις συναφείς με την εργασία τους. Αλλά η νοημοσύνη και οι τεχνικές δεξιότητες αποτελούν τις λεγόμενες οριακές ικανότητες. Είναι αναγκαίες, όχι όμως επαρκείς, συνθήκες για την ηγεσία. Η κατοχή των πέντε διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης – αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, αυτοπαρακίνηση, ενσυναίσθηση, και κοινωνικές δεξιότητες – επιτρέπει στο άτομο να σημειώνει κορυφαία απόδοση. Χωρίς συναισθηματική νοημοσύνη, το άτομο αν και θα έχει αποκτήσει εξαιρετική εκπαίδευση, εκπληκτικές αναλυτικές ικανότητες, μακροπρόθεσμο όραμα και νέες ιδέες, αλλά να μην αποτελεί σπουδαίο ηγέτη, ιδιαίτερα καθώς ανεβαίνει στις υψηλότερες βαθμίδες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τις έρευνες των επιστημών, όσο υψηλότερη είναι η βαθμίδα του εργαζομένου που θεωρείται πως έχει κορυφαία απόδοση, τόσο περισσότερο η αποτελεσματικότητά του αποδίδεται στην συναισθηματική νοημοσύνη. Κατά τη σύγκριση ατόμων με εξαιρετικές επιδόσεις και ατόμων με μέτρια απόδοση σε ανώτερες διοικητικές θέσεις, σχεδόν 90% της διαφοράς στην αποτελεσματικότητά τους αποδόθηκε σε παράγοντες συναφείς με την συναισθηματική νοημοσύνη παρά στη στοιχειώδη νοημοσύνη.

Η διαφορά αυτή οφείλεται στα νοητικά εμπόδια που τα ανώτερα διοικητικά στελέχη υποχρεούνται να ξεπεράσουν προκειμένου να καταλάβουν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Για να αποκτήσει ένα άτομο master στην διοίκηση επιχειρήσεων, ο δείκτης νοημοσύνης του θα πρέπει να κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Κατά συνέπεια, η επιλογή με βάση τον δείκτη νοημοσύνης είναι ιδιαίτερα αυστηρή για να εισέλθει κανείς στις τάξεις των στελεχών της διοίκησης, και συνακόλουθα η διαφορά στον δείκτη νοημοσύνης μεταξύ όσων βρίσκονται σε αυτές τις τάξεις είναι σχετικά μικρή. Από την άλλη πλευρά, η συστηματική επιλογή με βάση την συναισθηματική νοημοσύνη είναι από ελάχιστη έως ανύπαρκτη, οπότε και η διαφοροποίηση μεταξύ των στελεχών σε

αυτό τον τομέα είναι πολύ μεγαλύτερη. Έτσι, όταν εξετάζεται η άριστη απόδοση ενός ηγέτη, η ανωτερότητα σε αυτές τις δεξιότητες παίζει σημαντικότερο ρόλο από τον δείκτη νοημοσύνης.

Η σωστή διαχείριση του ψυχολογικού παράγοντα μπορεί να οδηγήσει σε μια νέα γενιά αποτελεσματικής στρατηγικής που θα καταγραφούν πολλές επιτυχίες επιτυγχάνοντας τα βέλτιστα και επιθυμητά αποτελέσματα, στηριζόμενοι σε ένα μεθοδευμένο συνδυασμό στρατηγικής ανάλυσης και ηγεσίας, προσαρμοσμένο στην προσωπικότητα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Γεωργόπουλος Νικόλας Β., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου

Παπαστάμου Στάμος (2008), Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία, Α & Β Τόμος, εκδόσεις Πεδίο

Ξένη Βιβλιογραφία:

Akerlof George, Shiller Robert (2009), Animal Spirit: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism. Princeton University Press

Bateman Thomas S., Snell Scott A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Τζιόλα

Cartwright Edward (2001), Behavioral Economics, Routledge

Craighead Edward, Nemeroff Charles (2004), The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie, (2002), Ο Νέος Ηγέτης, η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Robbins Stephen P., Coulter Mary, DeCenzo David A., (2017), Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική

Papers:

Credit Suisse Securities (2015), "Behavioral Finance: The Psychology Of Investing"

Hinterhuber Hans H, Popp Wolfgang, (1992), "Are you a Strategist or just a Manager?"

Mintzberg Henry, (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning"

Walter Isaacson (2012), "The real Leadership lessons is Steve Jobs"

Ιστοσελίδες:

<https://www.sciencedirect.com/>

<https://hbsp.harvard.edu/home/>

<https://dictionary.cambridge.org/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

<https://onlinelibrary.wiley.com/>

<https://www.tandfonline.com/>

<https://journals.aom.org/>

<http://journals.sagepub.com/>

<http://www.businessland.gr/sinaisthimatiki-noimosini-in-business>