

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

**«ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ : ΑΡΜΕΝΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Δρ. ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2021

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

**«ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ»**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ : ΑΡΜΕΝΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Δρ. ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Εγκρίθηκε απο την τριμελή εξεταστική επιτροπή την

(Υπογραφή)

(Υπογραφή)

(Υπογραφή)

.....

.....

.....

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2021

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1.....	4
Αυταρχικό στυλ.....	5
Δημοκρατικό στυλ.....	9
Laissez-Faire στυλ.....	10
Στρατηγικό στυλ.....	12
Συναλλακτικό στυλ.....	16
Καθοδηγητική ηγεσία.....	17
Γραφειοκρατικό στυλ.....	20
Μετασχηματιστικό στυλ.....	23
Συμπεράσματα 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	24
Κεφάλαιο 2.....	26
Η ηγεσία στην Αρχαία Ελλάδα και στην Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία.....	26
Οι παγκόσμιοι ηγέτες που άφησαν εποχή και το στυλ ηγεσίας τους.....	27
Συμπεράσματα 2 ^{ου} κεφαλαίου.....	32
3 ^ο Κεφάλαιο – Μελέτη περίπτωσης Elon Musk.....	32
3.1 Βιογραφία.....	32
3.2 Tesla.....	35
3.3 Gigafactory Shanghai, Cybertruck.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ELON MUSK.....	37
4.1 Στυλ ηγεσίας του Elon Musk: 10 στρατηγικές που χρησιμοποιεί καθημερινά.....	38
4.2 Πρότυπο ηγεσίας.....	42
4.3 Όραμα και καινοτομία.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	48
5.1 Συμπεράσματα.....	48
5.2 Προτάσεις.....	51
Βιβλιογραφία.....	52

Εισαγωγή

Η ηγεσία συνδέεται άμεσα με τη διοίκηση, αφού αποτελεί το βασικό συστατικό, τόσο στην επιτυχία όσο και στην αποτυχία των οργανισμών. Ο ρόλος της ηγεσίας προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα που έχει ένας οργανισμός (Polychroniou, 2009). Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η ηγεσία και η αναζήτηση της αποτελεσματικής εφαρμογής της, απασχόλησε αλλά και εξακολουθεί να απασχολεί την επιστημονική έρευνα, τις επιχειρήσεις και γενικά τις οργανώσεις κάθε μορφής και τύπου. Για τις επιχειρήσεις, η ηγεσία είναι πολύ σημαντική, αφού προσδιορίζει το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων, όπως και την συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Η ηγεσία αναφέρεται στην άποψη και την συναίσθηση της ύπαρξης μιας κατευθυντήριας γραμμής (Χυτήρης, 2013). Το θέμα της ηγεσίας καλύπτεται από πολλούς και διάφορους ορισμούς σε βιβλιογραφικό επίπεδο. «Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών» (Bass, 1990). Η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται από σαφείς κατευθύνσεις, καλή επικοινωνία και παράλληλα ελαχιστοποιεί τις συγκρούσεις, καλλιεργώντας πνεύμα συνεργασίας και χιτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης (Crichton et al., 2005). «Η ηγεσία είναι η φυσική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία» (Cashman, 1998). «Η ηγεσία είναι η φυσική έκφραση ενός ολοκληρωμένου ανθρώπου» (Bennis and Nanus, 1985). Ο Rahim (1983), αναφέρει πως «η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως μια διαδικασία επίδρασης με σκοπό τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των πράξεων μια μικρής ή μεγάλης ομάδας, μια τυπικής ή άτυπης οργάνωσης ακόμα και ενός ατόμου ξεχωριστά, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσπαθούν με προθυμία να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας, στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται». Όπως αναφέρει ο Πολυχρονίου (2008), ο Fiedler ορίζει την ηγεσία «σαν μια προσωπική σχέση στην οποία ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και επιβλέπει τα άλλα άτομα με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση κοινών στόχων».

Για το θέμα λοιπόν της ηγεσίας έχουν διατυπωθεί αρκετές απόψεις- προσεγγίσεις, που η μια θα μπορούσαμε να πούμε αλληλοσυμπληρώνει την άλλη, χωρίς απαραίτητα να την επισκιάζει. Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξή της. Οι ηγέτες κάθε επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία και την αποτυχία της (Χυτήρης, 2013). Άλλωστε η ηγεσία είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα, που σκοπό της έχει την επίλυση των προβλημάτων των υφισταμένων (Daft and Marcic, 2009). Οι πεπειθήσεις, οι αξίες, και οι παραδοχές αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες για το συνολικό στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσουν (Polychroniou, 2009). Ο σκοπός της παρούσας εργασίας δεν είναι απλά να δοθεί μόνο ο ορισμός της ηγεσίας αλλά ταυτόχρονα να περιγραφούν τα στυλ της ηγεσίας. Γίνεται παρακάτω μια εκτενής ανάλυση των στυλ της ηγεσίας με βάση και την ανάλυση των κινήτρων. Για το λόγο αυτό γίνεται μια αναφορά στον όρο ηγεσία και στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα διάφορα στυλ της ηγεσίας. Γενικά από τη συγκριτική ανάλυση των στυλ ηγεσίας γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους εκείνους που θα αναλάβουν τον ρόλο του ηγέτη, αλλά το κάθε στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές συνθήκες.

Κεφάλαιο 1

Όπως αναφέραμε λοιπόν, το θέμα της ηγεσίας έχει απασχολήσει αλλά και προσελκύσει ένα τεράστιο ενδιαφέρον. Η ηγεσία είναι από τα πιο περίπλοκα φαινόμενα που έχουν υπάρξει με ποικίλες απόψεις, καθώς επίσης πολλές ήταν και οι προσπάθειες να ερμηνευτεί επ' ακριβώς αυτός ο όρος, όμως αυτό δεν ήταν κάτι που μπορούσε εύκολα να γίνει. Ο όρος ηγέτης αναφέρθηκε στις αρχές του 1300 όμως ο όρος ηγεσία, μόλις το 1970. Σε αυτό το διάστημα που μεσολάβησε μέχρι σήμερα έγιναν προσπάθειες να μελετηθούν τα διαρκή χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές ή τα συλ ηγεσίας, ανάλογα των καταστάσεων που προκύπτουν, με αρκετά θετικά αποτελέσματα που μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε λίγο περισσότερο κάτι τόσο θαυμαστό όπως είναι η ηγεσία (Angus-Leppan, Metcalf and Benn, 2009).

Βλέπουμε λοιπόν ότι ηγέτης είναι το άτομο που, μέσα από μια σύνθετη και πολύπλοκη διεργασία, χρησιμοποιεί τα προσωπικά του/της στοιχεία (όπως πχ δεξιότητες, γνώσεις, αξίες, ήθος και αρκετά ακόμη) με σκοπό να επηρεάσει άλλους, ώστε να επιτύχει σε ένα καθήκον ή στόχο και να διευθύνει έναν οργανισμό με τρόπο κατανοητό και συνεκτικό. Η ηγεσία στηρίζεται αρχικά στη κινητοποίηση των άλλων ατόμων, πράγμα που επιτυγχάνεται εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων (Campbell, Bommer and Yeo, 1993).

Η ηγεσία είναι μια σχέση (όπως και λειτουργία) ανάμεσα στον ηγέτη, τον οπαδό/ακόλουθο, την κατάσταση που υπάρχει και τον στόχο προς επίτευξη. Τα διάφορα είδη ηγεσίας διαφοροποιούνται από τον τρόπο που ορίζεται και λειτουργεί αυτή η σχέση. Η λειτουργία της εκτυλίσσεται μέσα σε ένα περιβάλλον, το οποίο και επηρεάζει σημαντικά με τα πρότυπα, τις αξίες, τις στρατηγικές της, καθώς και με τους ανθρώπους που συνεργάζεται. Η προσωπικότητα του συστήματος καθορίζει τους ρόλους, τις σχέσεις, τις και τις ανταμοιβές που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό (Cho and Workman, 2015).

Φυσικά σημαντικό ρόλο στις Επιχειρήσεις- Οργανισμούς παίζει η παρακίνηση των ανθρώπων γενικότερα. Είναι η τέχνη της παρακίνησης των υφισταμένων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους με ζήλο και εμπιστοσύνη, συνεισφέροντας έτσι στους επιχειρησιακούς στόχους, το μέγιστο δυνατό. Είναι επίσης η ικανότητα να βλέπει και να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα κίνητρα για τον καθένα ξεχωριστά, όπως και η ικανότητα να εμπνέει (Gierlich-Joas, Hess and Neuburger, 2020).

Πολλές επιχειρήσεις για την επίτευξη κάποιου στόχου ή στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (και αντικίνητρα κάποιες φορές) για τους εργαζόμενους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μπόνους, μετοχές κλπ.), προαγωγές, αναγνώριση, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους κλπ. Το βασικό καθήκον του ηγέτη που σχεδιάζει ένα σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της. Πρέπει δηλαδή πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων αλλιώς πολλοί λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο (Graham, Ziegert and Capitano, 2013).

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζόμενους ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα

μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως πχ ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζομένους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ό τι τα αρνητικά (Frolona and Mahmood, 2019).

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Είναι δεδομένο ότι λόγια και παραινήσεις έχουν πολύ μικρή διάρκεια ζωής ώστε να μπορέσουν να δημιουργήσουν την κατάλληλη νοοτροπία. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων κάθε φορά απαιτεί οξυδέρκεια και ευρηματικότητα από την πλευρά των ηγετών. Απαιτεί ακόμα να γνωρίζουν τι είναι αυτό που παρακινεί/ενεργοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησής τους (Nübold, Van Quaquebeke and Hülshager, 2019).

Η ηγεσία λοιπόν είναι κάτι το οποίο είναι προσφάτως σχετικά αναφερθέν όμως ο ηγέτης που την εξασκεί (άλλες φορές συνειδητά πχ με την εμπειρία, ενώ άλλες φορές ίσως ασυνείδητα πχ με το ένστικτο) υπήρχε από πάντα, αποδεικνύοντας το με τις αποφάσεις που έπαιρνε, αλλά κυρίως από τον τρόπο ή το στυλ που χρησιμοποιούσε για να πάρει τις εκάστοτε αποφάσεις (Groves and LaRocca, 2011).

Τα στυλ που υπάρχουν είναι πολλά και ποικίλουν, που είτε χρησιμοποιούνται μεμονωμένα ή σε συνδυασμό μεταξύ τους ανάλογα τον χαρακτήρα αυτού που την ασκεί, τις περιστάσεις ή ακόμα και από την φιλοσοφία της εταιρίας που εργάζεται, δίνοντας έτσι μία πιο σύνθετη εικόνα στο πιο τελικά είναι, το πλέον αποδοτικότερο στυλ ηγεσίας (Abramson, 2006).

Αυταρχικό στυλ

Η αυταρχική ηγεσία, επίσης γνωστή και ως αυτοκρατορική, είναι ένα στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από τον ατομικό έλεγχο σε όλες τις αποφάσεις και λίγη συμβολή από τα μέλη της ομάδας. Οι αυταρχικοί ηγέτες κάνουν συνήθως επιλογές βάσει των ιδεών και των κρίσεων τους και σπάνια δέχονται συμβουλές από τους οπαδούς τους. Η αυταρχική ηγεσία περιλαμβάνει τον απόλυτο και αυταρχικό έλεγχο μιας ομάδας.

Όπως και τα άλλα στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό στυλ έχει κάποια οφέλη και μερικές αδυναμίες. Ενώ αυτοί που βασίζονται σε αυτήν την προσέγγιση σε μεγάλο βαθμό συχνά θεωρούνται αυταρχικοί ή δικτάτορες, αυτό το επίπεδο ελέγχου μπορεί να έχει οφέλη και να είναι χρήσιμο σε ορισμένες καταστάσεις. Το πότε και το που το αυταρχικό στυλ είναι πιο χρήσιμο μπορεί να εξαρτάται από παράγοντες όπως η κατάσταση, το είδος της εργασίας στην οποία απασχολείται η ομάδα και τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας. Μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά της αυταρχικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- Επιτρέπει λίγη ή καθόλου συμμετοχή από τα μέλη της ομάδας
- Απαιτεί από τους ηγέτες να λαμβάνουν σχεδόν όλες τις αποφάσεις
- Παρέχει στους ηγέτες τη δυνατότητα να υπαγορεύουν ή και να επιβάλλουν μεθόδους και διαδικασίες
- Δίνει στην ομάδα το αίσθημα της έλλειψης εμπιστοσύνης σε σημαντικές ενέργειες
- Τείνει να δημιουργεί εξαιρετικά δομημένα αλλά και πολύ άκαμπτα περιβάλλοντα

- Αποθαρρύνει τη δημιουργικότητα και το brainstorming
- Καθορίζει κανόνες και τείνει να περιγράφεται με σαφήνεια και να επικοινωνείται αναλόγως (Hirst et al., 2015).

Οφέλη:

Το αυταρχικό στυλ ακούγεται αρκετά αρνητικό. Σίγουρα μπορεί να είναι όταν χρησιμοποιείται υπερβολικά ή εφαρμόζεται σε λάθος ομάδες ή καταστάσεις. Ωστόσο, η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι επωφελής σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως όταν οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα χωρίς να υπάρχει χρόνος στην ομαδική λήψη αποφάσεων.

Ορισμένα έργα απαιτούν ισχυρή ηγεσία με σκοπό να ολοκληρωθούν τα πράγματα γρήγορα και αποτελεσματικά. Όταν ο ηγέτης είναι το πιο πεπειραμένο άτομο στην ομάδα, το αυταρχικό στυλ μπορεί να οδηγήσει σε γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις. Το στυλ αυταρχικής ηγεσίας μπορεί να είναι χρήσιμο στις ακόλουθες περιπτώσεις:

1. Κατευθύνει

Η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική σε μικρές ομάδες όπου δεν υπάρχει ηγεσία, όπως σε ομάδες που απασχολούνται με ομαδικά projects που απαιτούν οργάνωση και έχουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα.

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας στις συγκεκριμένες περιπτώσεις μπορεί να αυξήσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα, καθώς ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί ένα αυταρχικό στυλ μπορεί να αναλάβει την ομάδα, να αναθέσει καθήκοντα σε διαφορετικά μέλη και να καθορίσει σταθερές προθεσμίες για την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων.

Αυτοί οι τύποι έργων τείνουν να λειτουργούν καλύτερα όταν ένα άτομο είτε έχει τον ρόλο του ηγέτη, είτε απλώς αναλαμβάνει τη δουλειά ατομικά. Με τον καθορισμό ρόλων, την ανάθεση καθηκόντων και τον καθορισμό προθεσμιών, η ομάδα είναι πιο πιθανό να ολοκληρώσει το έργο εγκαίρως και με όλους να παρέχουν ίσες συνεισφορές (Wang, Chiang, Chou and Cheng, 2017).

2. Ανακουφίζει την πίεση

Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί καλά σε περιπτώσεις όπου υπάρχει μεγάλη πίεση. Σε καταστάσεις που είναι ιδιαίτερα αγχωτικές, όπως κατά τη διάρκεια στρατιωτικών συγκρούσεων, τα μέλη της ομάδας μπορεί να προτιμούν ένα αυταρχικό στυλ.

Αυτό επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να επικεντρώνονται στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών χωρίς να ανησυχούν για τη λήψη σύνθετων αποφάσεων. Αυτό επιτρέπει επίσης στα μέλη της ομάδας να αποκτήσουν υψηλή εξειδίκευση στην εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, κάτι που τελικά είναι ευεργετικό για την επιτυχία ολόκληρης της ομάδας (Toor and Ofori, 2009).

3. Προσφέρει δομή

Οι κατασκευαστικές εργασίες μπορούν να επωφεληθούν από το αυταρχικό στυλ. Σε αυτές τις καταστάσεις, είναι σημαντικό το κάθε άτομο να έχει μια σαφώς καθορισμένη εργασία, προθεσμία και κανόνες που πρέπει να ακολουθηθεί.

Μειονεκτήματα:

Ενώ η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι επωφελής κατά καιρούς, υπάρχουν επίσης πολλές περιπτώσεις όπου αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι προβληματικό. Οι άνθρωποι που κάνουν κατάχρηση ενός αυταρχικού στυλ ηγεσίας συχνά θεωρούνται αυταρχικοί, ελεγκτικοί και δικτατορικοί. Αυτό μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια μεταξύ των μελών της ομάδας.

Τα μέλη της ομάδας μπορεί να καταλήξουν να αισθάνονται ότι δεν έχουν καμία συνεισφορά ή στο να εκφραστούν για τον τρόπο με τον οποίο τα πράγματα διεξάγονται, και αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα προβληματικό όταν τα εξειδικευμένα και ικανά μέλη μιας ομάδας αρχίζουν να αισθάνονται ότι υπονομεύονται οι γνώσεις και οι συνεισφορές τους (Endres and Weibler, 2019). Μερικά κοινά προβλήματα με την αυταρχική ηγεσία είναι τα παρακάτω:

1. Αποθαρρύνει την ομάδα

Επειδή οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να συμβουλευτούν την ομάδα, οι άνθρωποι στην ομάδα δεν αρέσκονται στο να μην μπορούν να συνεισφέρουν ιδέες. Πολλοί ερευνητές έχουν επίσης βρει ότι η αυταρχική ηγεσία συχνά οδηγεί στην έλλειψη δημιουργικών λύσεων σε προβλήματα, τα οποία τελικά μπορούν να βλάψουν την ομάδα αλλά και την απόδοση (McCann and Holt, 2008).

2. Βλάπτει το ηθικό

Η αυταρχική ηγεσία μπορεί επίσης να επηρεάσει το ηθικό της ομάδας σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι άνθρωποι τείνουν να αισθάνονται πιο ευτυχισμένοι και να αποδίδουν καλύτερα όταν αισθάνονται ότι συνεισφέρουν στο μέλλον της ομάδας. Δεδομένου ότι οι αυταρχικοί ηγέτες συνήθως δεν επιτρέπουν τη συμβολή των μελών της ομάδας, οι οπαδοί αρχίζουν να αισθάνονται δυσαρεστημένοι και κατεσταλμένοι (Sosik and Dionne, 1997).

Το αυταρχικό στυλ μπορεί να είναι επωφελές σε ορισμένες ρυθμίσεις, αλλά έχει και τις παγίδες του και δεν είναι κατάλληλο για κάθε ρύθμιση και για κάθε ομάδα. Εάν αυτό τείνει να είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας τότε υπάρχουν πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τα άτομα της ομάδας πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν τις ανησυχίες τους. Οι αυταρχικοί ηγέτες μπορούν μερικές φορές να κάνουν αυτά τα άτομα να αισθάνονται ότι αγνοούνται ή ακόμη και ότι απορρίπτονται. Για να ακολουθηθούν οι

κανόνες οι οδηγίες πρέπει να έχουν καθορισθεί με σαφήνεια, όπως και όλες οι απαραίτητες αρμοδιότητες για το κάθε άτομο της ομάδας ξεχωριστά (Koo and Park, 2017).

Μόλις οι κανόνες γίνουν κατανοητοί, πρέπει να υπάρχει σιγουριά ότι έχει γίνει η απαραίτητη εκπαίδευση και υπάρχουν οι ικανότητες να εκτελούνται οι εργασίες που έχουν τεθεί. Εάν χρειάζεται πρόσθετη βοήθεια, προσφέρεται εποπτεία και εκπαίδευση για να καλυφθεί αυτό το κενό.

Δημοκρατικό στυλ

Η δημοκρατική ηγεσία, επίσης γνωστή ως συμμετοχική ηγεσία ή κοινή ηγεσία, είναι ένας τύπος ηγετικού στυλ στο οποίο τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν πιο συμμετοχικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτός ο τύπος ηγεσίας μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό, από ιδιωτικές επιχειρήσεις, στα σχολεία, έως και σε κυβερνήσεις.

Με αυτό το στυλ δίνεται σε όλους η ευκαιρία να συμμετάσχουν, οι ιδέες ανταλλάσσονται ελεύθερα και ενθαρρύνεται η συζήτηση. Ενώ η δημοκρατική διαδικασία τείνει να επικεντρώνεται στην ισότητα των ομάδων και στην ελεύθερη ροή ιδεών, ο ηγέτης της ομάδας είναι ακόμα εκεί για να προσφέρει καθοδήγηση και έλεγχο.

Ο δημοκρατικός ηγέτης έχει την ευθύνη να αποφασίσει ποιος είναι στην ομάδα και ποιος θα συμβάλει στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τύπους και οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα και καλύτερες συνεισφορές από τα μέλη της ομάδας όπως επίσης αυξάνει, κατα πολύ, το ηθικό της (Yidong and Xinxin, 2012).

Μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά της δημοκρατικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- Τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να μοιράζονται ιδέες και απόψεις, παρόλο που ο ηγέτης διατηρεί τον τελευταίο λόγο για τις αποφάσεις.
- Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται πιο αφοσιωμένα στη διαδικασία.
- Η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται και ανταμείβεται (Lee et al., 2019).

Οι ερευνητές προτείνουν ότι οι καλοί δημοκρατικοί ηγέτες έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν ειλικρίνεια, ευφυΐα, θάρρος, δημιουργικότητα, ικανότητα και δικαιοσύνη. Ισχυροί δημοκρατικοί ηγέτες εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό μεταξύ των οπαδών (Zigan, Héliot and Le Grys, 2020).

Αυτοί οι ηγέτες είναι ειλικρινείς και λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τα ήθη και τις αξίες τους. Οι οπαδοί τείνουν να αισθάνονται εμπνευσμένοι για δράση και συμβολή στην ομάδα. Οι καλοί ηγέτες τείνουν επίσης να αναζητούν διαφορετικές απόψεις και να μην προσπαθούν να σιωπήσουν τις διαφωνούμενες φωνές ή εκείνες που προσφέρουν λιγότερο δημοφιλή άποψη (Palanski et al., 2019).

Πλεονεκτήματα:

Επειδή τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να μοιραστούν τις σκέψεις τους, η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες ιδέες και πιο δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται επίσης περισσότερο εμπλεκόμενα και αφοσιωμένα σε έργα, καθιστώντας τους πιο πιθανό να ενδιαφέρονται για τα τελικά αποτελέσματα. Η έρευνα σχετικά με το στυλ ηγεσίας έδειξε επίσης ότι η δημοκρατική ηγεσία οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας.

Μειονεκτήματα:

Ενώ η δημοκρατική ηγεσία έχει χαρακτηριστεί ως το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, έχει κάποια πιθανά μειονεκτήματα. Σε καταστάσεις όπου οι ρόλοι είναι ασαφείς ή ο χρόνος είναι ουσιαστικής σημασίας, η δημοκρατική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχιές επικοινωνίας και ημιτελή έργα.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να μην έχουν τις απαραίτητες γνώσεις ή εμπειρογνωμοσύνη για να προσφέρουν ποιοτικές συνεισφορές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η δημοκρατική ηγεσία μπορεί επίσης να οδηγήσει στα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι οι απόψεις και οι ιδέες τους δεν λαμβάνονται υπόψη, γεγονός που μπορεί να μειώσει την ικανοποίηση και το ηθικό των εργαζομένων (Cho, Shin, Billing and Bhagat, 2019).

Η δημοκρατική ηγεσία λειτουργεί καλύτερα σε καταστάσεις όπου τα μέλη της ομάδας είναι εξειδικευμένα και πρόθυμα να μοιραστούν τις γνώσεις τους. Είναι επίσης σημαντικό να υπάρχει αρκετός χρόνος για να επιτρέπεται στους ανθρώπους να συνεισφέρουν, να αναπτύξουν ένα σχέδιο και στη συνέχεια να ενεργήσουν για την καλύτερη πορεία δράσης και εφαρμογής του (Lee and Wei, 2008).

Laissez-Faire στυλ - Αντιπροσωπευτικό

Η ηγεσία Laissez-faire, επίσης γνωστή ως αντιπροσωπευτική ηγεσία, είναι ένας τύπος ηγετικού στυλ στο οποίο οι ηγέτες επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι αυτό είναι γενικά το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη χαμηλότερη παραγωγικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει τόσο οφέλη όσο και πιθανές παγίδες. Υπάρχουν επίσης ορισμένες ρυθμίσεις και καταστάσεις όπου το στυλ ηγεσίας Laissez-faire μπορεί να είναι το πιο κατάλληλο (Parris and Peachey, 2012).

Η ηγεσία Laissez-faire χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα:

- Οι ηγέτες παρέχουν όλη την εκπαίδευση και υποστήριξη
- Οι αποφάσεις αφήνονται στους υπαλλήλους
- Υπάρχει ανοχή στα λάθη
- Η ευθύνη (δεν) πέφτει στον ηγέτη

Ενώ ο συμβατικός όρος για αυτό το στυλ είναι "Laissez-faire" και συνεπάγεται μια εντελώς ανοιχτή προσέγγιση, πολλοί ηγέτες παραμένουν ανοιχτοί και διαθέσιμοι στα μέλη της ομάδας για διαβούλευση και ανατροφοδότηση. Μπορεί να παρέχουν κατεύθυνση στην αρχή ενός έργου, αλλά στη συνέχεια να επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να κάνουν τις δουλειές τους με λίγη επίβλεψη (Hamstra, Van Yperen, Wisse and Sassenberg, 2013).

Πλεονεκτήματα της ηγεσίας Laissez-Faire:

Όπως και τα άλλα στυλ ηγεσίας, το στυλ ηγεσίας Laissez-faire έχει τα πλεονεκτήματά του. Ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη επειδή οι ηγέτες είναι τόσο ανοιχτοί στην προσέγγισή τους, αντίστοιχα και οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να είναι πρακτικοί. Αυτό το στυλ ηγεσίας δημιουργεί ένα περιβάλλον που διευκολύνει την ανάπτυξη.

Ενθαρρύνει την καινοτομία. Η ελευθερία που παρέχεται στους εργαζομένους μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Επιτρέπει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Επειδή δεν υπάρχει μικροδιαχείριση, οι υπάλληλοι υπό την ηγεσία Laissez-faire έχουν την αυτονομία να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι αποφάσεις να λαμβάνονται ταχύτερα χωρίς να χρειάζεται να περιμένουν, ίσως και εβδομάδες, για την έγκρισή τους (Painter-Morland, 2008).

Για να υπάρχει όμως όφελος από αυτά τα πλεονεκτήματα, πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Για παράδειγμα, εάν η ομάδα είναι γεμάτη από άτομα με υψηλή εξειδίκευση και εμπειρία, ικανά να δουλεύουν μόνα τους, αυτή η προσέγγιση μπορεί να λειτουργήσει. Δεδομένου ότι αυτά τα μέλη της ομάδας είναι εμπειρογνώμονες και έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να εργάζονται ανεξάρτητα, τότε είναι και σε θέση να ολοκληρώνουν εργασίες με πολύ λίγη καθοδήγηση (Badrinayanan, Ramachandran and Madhavaram, 2018).

Αυτό το στυλ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό σε καταστάσεις όπου τα μέλη της ομάδας έχουν πιο πολλές γνώσεις από τον ηγέτη της ομάδας. Το στυλ Laissez-faire επιτρέπει στα άτομα της ομάδας να αποδείξουν τη βαθιά γνώση και τις δεξιότητές τους γύρω από το συγκεκριμένο θέμα.

Αυτή η αυτονομία μπορεί να απελευθερώνει ορισμένα μέλη της ομάδας και να τους βοηθήσει να αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Το στυλ Laissez-faire μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι έχουν υψηλό επίπεδο πάθους και εγγενή κίνητρα για τη δουλειά τους (Shannahan, Bush and Shannahan, 2012).

Μειονεκτήματα της ηγεσίας Laissez-Faire:

Επειδή το στυλ Laissez-faire εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες της ομάδας, δεν είναι πολύ αποτελεσματικό σε καταστάσεις όπου τα μέλη της ομάδας δεν έχουν τη γνώση ή την εμπειρία που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν τις εργασίες και να λάβουν αποφάσεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε κακή απόδοση εργασίας, άρα και χαμηλή παραγωγικότητα, όπως επίσης και λιγότερη ικανοποίηση από την ίδια την εργασία.

Αυτό το στυλ ηγεσίας δεν είναι επίσης κατάλληλο για καταστάσεις όπου η αποτελεσματικότητα και η υψηλή παραγωγικότητα είναι οι κύριες ανησυχίες. Μερικοί άνθρωποι δεν είναι καλοί να ορίσουν τις δικές τους προθεσμίες, να διαχειριστούν τα δικά τους έργα και να επιλύσουν μόνοι τους τα διάφορα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Κάτω από αυτό το στυλ ηγεσίας, τα έργα μπορεί συχνά να βρεθούν "εκτός δρόμου" και οι προθεσμίες μπορούν να χαθούν όταν τα μέλη της ομάδας δεν λάβουν αρκετή καθοδήγηση ή σχόλια από τους ηγέτες (Pasricha, Singh and Verma, 2017).

Μερικά πιθανά μειονεκτήματα του Αντιπροσωπευτικού στυλ περιλαμβάνουν:

Έλλειψη σαφήνειας ρόλων: Σε ορισμένες περιπτώσεις, το στυλ Laissez-faire οδηγεί σε κακώς καθορισμένους ρόλους εντός της ομάδας. Δεδομένου ότι τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν ελάχιστη ή καθόλου καθοδήγηση, μπορεί να μην είναι πραγματικά σίγουροι για τον ρόλο τους στην ομάδα και τι υποτίθεται ότι πρέπει να κάνουν με τον χρόνο τους (Ugwu, Enwereuzor and Orji, 2015).

Κακή συμμετοχή με την ομάδα: Οι ηγέτες του Laissez-faire θεωρούνται συχνά ως ασυμβίβαστοι και αποσυρμένοι, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη συνοχής εντός της ομάδας. Δεδομένου ότι ο ηγέτης φαίνεται σαν να μην ενδιαφέρεται για το τι συμβαίνει, οι εργαζόμενοι μερικές φορές το εκλαμβάνουν αυτό ως αδιαφορία ή χαλαρότητα από την πλευρά του και εκφράζουν λιγότερη φροντίδα και ανησυχία, άρα και λιγότερη παραγωγικότητα, ως προς το έργο που έχουν αναλάβει.

Χαμηλή λογοδοσία: Ορισμένοι ηγέτες εκμεταλλεύονται αυτό το στυλ ως τρόπο αποφυγής της ευθύνης για τις αποτυχίες της ομάδας. Όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι, ο εκάστοτε ηγέτης μπορεί να κατηγορήσει τα μέλη της ομάδας για το ότι δεν ολοκλήρωσαν σωστά τα καθήκοντα που τους είχαν ανατεθεί ή ότι τα αποτελέσματα δεν ανταποκρίνονται στις απαιτούμενες προσδοκίες (Voegtlin, 2011).

Παθητικότητα: Στη χειρότερη περίπτωση, η ηγεσία του Laissez-faire αντιπροσωπεύει την παθητικότητα ή ακόμα και την αποφυγή της πραγματικής ηγεσίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, αυτοί οι ηγέτες δεν κάνουν τίποτα για να προσπαθήσουν να παρακινήσουν τους οπαδούς τους, δεν αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των μελών της ομάδας και δεν κάνουν καμία προσπάθεια συμμετοχής μέσα στην ομάδα.

Εάν τα μέλη της ομάδας δεν είναι εξοικειωμένα με τη διαδικασία ή τα καθήκοντα τους, οι ηγέτες είναι καλύτερα να ακολουθήσουν μια πιο πρακτική προσέγγιση. Μπορούν να επιστρέψουν σε μια πιο αντιπροσωπευτική προσέγγιση καθώς τα μέλη της ομάδας αποκτούν περισσότερη εμπειρία (Herbert, Mockaitis and Zander, 2014).

Στρατηγικό στυλ

Εάν οι οραματιστές ηγέτες είχαν ένα σχέδιο για την επίλυση ενός προβλήματος και έπειτα προσπάθησαν να ευθυγραμμίσουν όλα τα μέρη της εταιρείας με αυτόν τον νέο στόχο, τότε θα έχετε έναν στρατηγικό ηγέτη. Οι στρατηγικοί ηγέτες έχουν ένα όραμα στο οποίο κινούνται, αλλά σε αντίθεση με τους οραματιστές ηγέτες, αυτά τα άτομα ενδιαφέρονται για τις σχολαστικές λεπτομέρειες και κινούν την έμπνευση για να οδηγήσουν την εταιρεία στην επιτυχία. Εάν μια εταιρεία προσπαθεί να φέρει όλα τα τμήματα στην ίδια σελίδα προς έναν στόχο ή χρειάζεται να βελτιώσει καλύτερα τις διαδικασίες για την επίτευξη ενός στόχου, οι στρατηγικοί ηγέτες είναι οι καλύτεροι άνθρωποι για τη δουλειά. Τείνουν να σκέφτονται αλλά και να βλέπουν την μεγάλη εικόνα, όπως επίσης λαμβάνουν υπόψη τα βήματα που απαιτούνται για να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Voegtlin, Patzer and Scherer, 2011).

Οι στρατηγικοί ηγέτες είναι γνωστοί ότι σκέφτονται μπροστά, προετοιμάζονται για διαδοχή και εφαρμόζουν μια στρατηγική. Εάν οι εταιρείες αγωνίζονται σε αυτούς τους τομείς, τότε θα ήταν λογικό να ρίξουμε μια ματιά στη δημιουργία ενός στρατηγικού ηγέτη. Πολλές

φορές, οι ιδιότητες ενός στρατηγικού ηγέτη θα εξαρτηθούν από το τι καλούνται να αντιμετωπίσουν. Εάν η επικοινωνία είναι ένα ζήτημα, ένας στρατηγικός ηγέτης πιθανότατα θα μοιάζει διαφορετικός από κάποιον που μπαίνει για να χειριστεί επιχειρησιακές διαδικασίες. Ωστόσο, ορισμένα χαρακτηριστικά είναι καθολικά στον τρόπο λειτουργίας αυτών των ηγετών (Li et al., 2016).

Αποτελεσματικοί στην επικοινωνία

Για να αποκτήσουν όλοι ένα όραμα, οι στρατηγικοί ηγέτες πρέπει να είναι σαφείς και σκόπιμοι, αλλά και επικοινωνιακοί. Ο στόχος τους είναι να φέρουν τους πάντες στην ίδια σελίδα, οπότε θα είναι σαφείς προς τις κατευθύνσεις που πρέπει να ακολουθηθούν και πιθανότατα θα κάνουν προτεραιότητα τους τις συναντήσεις "one-to-one".

Προσήλωση

Αυτοί οι ηγέτες μοιράζονται το πάθος ενός οραματιστή ή ενός χαρισματικού ηγέτη, αλλά δεσμεύονται επίσης να ολοκληρώσουν τη δουλειά. Πιθανότατα θα "τυλίξουν τα μανίκια τους" με τους υπαλλήλους τους και θα κάνουν ό,τι χρειάζεται να ολοκληρωθεί η εργασία με επιτυχία. Δεν έχουν μόνο υψηλά όνειρα και προσδοκίες, αλλά βάζουν στόχο να επιτύχουν το έργο, και είναι αφοσιωμένοι στην ολοκλήρωση του με κάθε κόστος (Sarwar, 2012).

Προηγμένη σκέψη

Οι στρατηγικοί ηγέτες ζουν στις λεπτομέρειες και ξέρουν ότι τα πάντα δεν θα συμβούν όπως θα έπρεπε. Επομένως, αυτά τα άτομα θα προσπαθήσουν να προβλέψουν τυχόν προβλήματα και θα σχεδιάσουν από πριν τις πιθανές λύσεις τους. Θα αναζητήσουν αδύναμες περιοχές και θα προσπαθήσουν να συνεργαστούν με ομάδες για να μην πέσουν σε αυτές τις προβληματικές περιοχές (Zheng, Graham, Farh and Huang, 2019).

Προκαλώντας το Status-Quo

Εκτός από το να σκέφτονται με καινοτόμο τρόπο, αυτά τα άτομα αμφισβητούν επίσης τις ιδέες του εαυτού τους και εκείνων γύρω τους. Δεν θέλουν να ασκούν τις δραστηριότητές τους ως συνήθως και ψάχνουν πάντα έναν τρόπο δημιουργίας καλύτερων διαδικασιών. «Αυτός είναι ο τρόπος που το κάναμε πάντα», δεν θα είναι η κατάλληλη απάντηση σε έναν έμπειρο στρατηγικό ηγέτη. Ευδοκιμούν σε ένα περιβάλλον όπου μπορούν να προκαλέσουν παλιές συμβάσεις για τη δημιουργία καλύτερων λύσεων (Tabor, Madison, Marler and Kellermanns, 2019).

Δομημένος

Ενώ οι στρατηγικοί ηγέτες μπορούν να είναι καινοτόμοι και άνετοι στο να ξεφύγουν από την παράδοση, δεν είναι ακανόνιστοι. Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να λαμβάνουν

αποφάσεις βάσει ενστίκτου όμως οι στρατηγικοί ηγέτες δεν θα σκεφτούν ποτέ κάτι τέτοιο. Δεν λαμβάνουν αποφάσεις ούτε προχωρούν χωρίς να αποφασίζουν μέσω ενός στρατηγικού πρίσματος. Είναι πειθαρχημένοι να διατηρούν πάντα τον στόχο πρώτα. Δεν θα πάρουν μια γρήγορη απόφαση, αλλά θα αποφασίσουν εάν ταιριάζει με τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας.

Ενωτικός

Όπως και οι δημοκρατικοί ηγέτες, οι στρατηγικοί ηγέτες κατανοούν τη σημασία του να βρίσκονται όλοι στην ίδια σελίδα. Δεν απολαμβάνουν την διαίρεση. Αντ' αυτού, αναγνωρίζουν ότι για να πετύχουν τα έργα και οι διαδικασίες, όλοι πρέπει να συμμετέχουν. Επομένως, θα κάνουν ό,τι μπορούν για να ευθυγραμμίσουν την εταιρεία και τους ανθρώπους της προς ένα κοινό στόχο. Εδώ ξεκινούν οι δεξιότητες επικοινωνίας ενός στρατηγικού ηγέτη. Έχουν την ικανότητα να ενοποιήσουν την εταιρεία προς έναν κοινό στόχο (Palmer, 2009).

Το στρατηγικό στυλ ηγεσίας μοιράζεται πολλά χαρακτηριστικά με άλλα στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, οι δύο κορυφαίες ιδιότητες των στρατηγικών ηγετών θα ήταν η πειθαρχία των χαρισματικών ηγετών και η αφοσίωση σε ένα όραμα το οποίο οραματίζονται οι ηγέτες. Άτομα που εγγράφονται σε αυτό το στυλ ηγεσίας ενδιαφέρονται για την αποτελεσματικότητα και τη δημιουργία διαδικασιών που βελτιστοποιούνται για ευκρίνεια και ευκολία. Εάν υπάρχει καλύτερος τρόπος να κάνετε κάτι, οι στρατηγικοί ηγέτες θα το βρουν. Αυτά τα άτομα είναι επίσης προσαρμοστικά. Θα κάνουν ό,τι μπορούν για να διατηρήσουν την εταιρεία σταθερή σε περίπτωση απρόβλεπτης κατάστασης. Είναι πολύ έξυπνοι και προωθούν μια κουλτούρα μάθησης και ανακάλυψης. Καταλαβαίνουν ότι όσο περισσότεροι γνωρίζουν, τόσο πιο ικανοί είναι να κάνουν τη διαφορά (Tharenou and Lyndon, 1990).

Πλεονεκτήματα

Ενθαρρύνει τη στοχοποιημένη σκέψη: Είναι τόσο εύκολο για την ηγεσία να εμπλακεί στις καθημερινές δραστηριότητες και να ξεχάσει να σχεδιάσει για το μέλλον. Οι στρατηγικοί ηγέτες αναγκάζουν τη διοίκηση να κατανοήσει τη σχέση μεταξύ της καθημερινής εργασίας και του μέλλοντος.

Δημιουργία ενός πλαισίου για στρατηγικές αποφάσεις: Κάθε εργαζόμενος δεν πρόκειται να γνωρίζει κάθε στόχο. Επομένως, ένας στρατηγικός ηγέτης θα μπορούσε να εγκαταστήσει ένα στρατηγικό μοντέλο όπου θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη κάθε απόφαση. Αυτό θα βοηθήσει όλους να παραμείνουν στην ίδια σελίδα και να διασφαλίσουν ότι ολόκληρη η εταιρεία κινείται προς την ίδια κατεύθυνση.

Υποστηρίζει την ενότητα: Αυτό το χαρακτηριστικό είναι σίγουρα ένα πλεονέκτημα. Αυτοί οι ηγέτες θα βγουν έξω από το δρόμο τους για να ενθαρρύνουν το buy-in και την ενότητα, δύο πράγματα που όλες οι εταιρείες πρέπει να προχωρήσουν με επιτυχία. Αυτό μπορεί να μειώσει την εξέγερση των συγκρούσεων και να ενθαρρύνει τη διυπηρεσιακή συνεργασία (Cheng and Wang, 2014).

Δέσμευση: Οι καλοί ηγέτες καταλαβαίνουν ότι εάν θέλουν οι υπάλληλοι να έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, πρέπει να τα μοντελοποιήσουν. Οι στρατηγικοί ηγέτες έχουν να κάνουν με την αφοσίωση στην εταιρεία και αποτελούν παράδειγμα δέσμευσης για επιχειρηματικούς στόχους. Είναι πιθανό ότι αυτές οι ιδιότητες θα χαθούν στους υπαλλήλους που σχετίζονται με αυτούς.

Περισσότερη σαφήνεια στις αρμοδιότητες: Υπάρχουν στιγμές που πολλοί υπάλληλοι μπορούν να πουν ότι δεν καταλαβαίνουν τι κάνουν και γιατί το κάνουν. Οι στρατηγικοί ηγέτες κάνουν μια πρακτική της σαφούς επικοινωνίας της σημασίας μιας εργασίας και πώς σχετίζεται με τους γενικούς στόχους. Κατά κάποιο τρόπο, παρέχουν περισσότερο νόημα στην εργασία που κάνουν οι εργαζόμενοι (Jost, 2012).

Μειονεκτήματα

Είναι αδύνατο να προβλεφθεί το μέλλον: Οι στρατηγικοί ηγέτες, όπως και οι οραματιστές τους, προσπαθούν να κρατήσουν το ένα πόδι στο παρόν ενώ με το άλλο προσπαθούν να προβλέψουν το μέλλον. Δυστυχώς, το μέλλον δεν συμβαίνει πάντα όπως αναμενόταν.

Δεν θα ασχοληθεί με το εδώ και τώρα: Οι στρατηγικοί ηγέτες ενδιαφέρονται για τα τρέχοντα γεγονότα σε μια εταιρεία αλλά κυρίως για το πώς αυτά επηρεάζουν το μέλλον. Ως εκ τούτου, είναι δυνατό για αυτά τα άτομα να αναπτύξουν «όραμα σήραγγας» και να ξεχάσουν να αντιμετωπίσουν τα τρέχοντα προβλήματα εντός της εταιρείας. Μπορεί να υπάρχουν ζητήματα που δεν έχουν καμία σχέση με έναν στόχο που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Η ευελιξία είναι δύσκολη: Ενώ ορισμένοι στρατηγικοί ηγέτες μπορεί να είναι προσαρμόσιμοι, το πλαίσιο τους πιθανότατα δεν θα είναι. Τα στρατηγικά σχέδια εφαρμόζονται σε όλη την εταιρεία, οπότε αν κάτι πρέπει να αλλάξει, θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά το έργο ενός ολόκληρου τμήματος (Hood, 2003).

Μπορεί να σταματήσει την ανάπτυξη της εταιρείας: Παρόλο που δεν μοιάζει, η προσωπικότητα ενός στρατηγικού ηγέτη θα μπορούσε να δημιουργήσει ή να σπάσει έναν οργανισμό. Εάν είναι ανοιχτοί στον κίνδυνο και κοιτάζουν το μέλλον με ιδεαλισμό, υπάρχει περίπτωση να χάσουν προβλήματα που θα μπορούσαν να αυξάνονται. Στο αντίθετο άκρο, ο στρατηγικός ηγέτης θα μπορούσε να είναι πιο συντηρητικός και όχι τόσο ανοιχτός στην ανάληψη κινδύνου. Αυτό θα μπορούσε να σταματήσει την ανάπτυξη της εταιρείας και να εμποδίσει τον οργανισμό να αξιοποιήσει ευκαιρίες που θα μπορούσαν να τους ωφελήσουν.

Πιθανό κόστος: Η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου και η ευθυγράμμιση της εταιρείας πίσω από αυτό μπορεί να είναι δαπανηρή. Εάν κάτι δεν πηγαίνει όπως είχε προγραμματιστεί, θα μπορούσε να σημαίνει απολύσεις, ακύρωση ενός έργου ή εξάλειψη ενός ολόκληρου τμήματος. Από μόνο του, ένα στρατηγικό σχέδιο αποτελεί κίνδυνο (Alpander, 1973).

Συναλλακτικό στυλ

Η ηγετική συναλλαγή, γνωστή και ως διευθυντική ηγεσία, εστιάζει στον ρόλο της εποπτείας, της οργάνωσης και της απόδοσης της ομάδας. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν αυτό το στυλ επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες εργασίες και χρησιμοποιούν ανταμοιβές και τιμωρίες για να παρακινήσουν τους οπαδούς τους.

Αυτή η θεωρία της ηγεσίας περιγράφηκε για πρώτη φορά από τον κοινωνιολόγο Max Weber και εξερευνήθηκε περαιτέρω από τον Bernard M. Bass στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Ρίξτε μια πιο προσεκτική ματιά στο πώς λειτουργεί το στυλ συναλλαγών, καθώς και μερικά από τα πιθανά οφέλη και μειονεκτήματα αυτού του στυλ (Wallace, de Chernatony and Buil, 2011).

Βασικές παραδοχές της ηγετικής συναλλαγής

- Οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα όταν η αλυσίδα διοίκησης είναι σαφής.
- Οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες παρακινούν τους εργαζόμενους.
- Η τήρηση των οδηγιών και των εντολών του ηγέτη είναι ο πρωταρχικός στόχος των οπαδών.
- Οι υφιστάμενοι πρέπει να παρακολουθούνται προσεκτικά για να διασφαλιστεί ότι ικανοποιούνται οι προσδοκίες.

Αυτή η θεωρία υιοθετεί μια συμπεριφοριακή προσέγγιση στην ηγεσία βασιζόμενη σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών (Ismail and Ford, 2010).

Οι αθλητικές ομάδες βασίζονται επίσης σε μεγάλο βαθμό στη συναλλακτική ηγεσία. Οι παίκτες αναμένεται να συμμορφωθούν με τους κανόνες και τις προσδοκίες της ομάδας και ανταμείβονται ή τιμωρούνται με βάση την απόδοσή τους. Η νίκη ενός παιχνιδιού μπορεί να σημαίνει επαίνους και μπόνους, ενώ η απώλεια μπορεί να οδηγήσει σε απόρριψη και χρηματικό πρόστιμο. Οι παίκτες συχνά έχουν μεγάλο κίνητρο να αποδίδουν καλά, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει πόνο και τραυματισμό (Choudhary, Akhtar and Zaheer, 2012).

Σε αντίθεση με τους ηγέτες του μετασχηματισμού που τείνουν να βλέπουν προς τα εμπρός, οι ηγέτες των συναλλαγών ενδιαφέρονται απλώς να διατηρήσουν το status quo. Οι ηγέτες συναλλαγών, λένε στα μέλη της ομάδας τι να κάνουν και τότε να το κάνουν (Li, He, Yam and Long, 2015).

Πώς λειτουργεί η συναλλακτική ηγεσία;

Στην συναλλακτική ηγεσία, οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες εξαρτώνται από την απόδοση των οπαδών. Ο ηγέτης βλέπει τη σχέση μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων ως ανταλλαγή - μου δίνετε κάτι για να επιστρέψω κάτι ως αντάλλαγμα. Όταν οι υφιστάμενοι αποδίδουν καλά, λαμβάνουν μια ανταμοιβή. Όταν αποδίδουν άσχημα, θα τιμωρηθούν με κάποιο τρόπο. Οι κανόνες, οι διαδικασίες και τα πρότυπα είναι απαραίτητα για την ηγεσία των συναλλαγών.

Ωστόσο, δεν ενεργούν ως καταλύτες για την ανάπτυξη και την αλλαγή ενός οργανισμού. Αντίθετα, επικεντρώνονται στη διατήρηση αυτού ως έχει και στην επιβολή των υφιστάμενων κανόνων και προσδοκιών. Αυτοί οι ηγέτες τείνουν να είναι καλοί στον καθορισμό προσδοκιών και προτύπων που μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα ενός οργανισμού (Reed, Vidaver-Cohen and Colwell, 2011).

Πότε είναι η συναλλακτική ηγεσία η πιο αποτελεσματική;

Οι ακόλουθοι δεν ενθαρρύνονται να είναι δημιουργικοί ή να βρουν νέες λύσεις σε προβλήματα. Η έρευνα διαπίστωσε ότι η ηγετική συμπεριφορά τείνει να είναι πιο αποτελεσματική σε καταστάσεις όπου τα προβλήματα είναι απλά και σαφώς καθορισμένα. Μπορεί επίσης να λειτουργήσει καλά σε καταστάσεις κρίσης όπου πρέπει να δοθεί έμφαση στην εκτέλεση ορισμένων εργασιών. Αναθέτοντας σαφώς καθορισμένα καθήκοντα σε συγκεκριμένα άτομα, οι ηγέτες μπορούν να διασφαλίσουν ότι αυτά τα πράγματα θα γίνουν.

Οι ηγέτες των συναλλαγών επικεντρώνονται στη διατήρηση της δομής της ομάδας. Έχουν την ευθύνη να ενημερώσουν τα μέλη της ομάδας για το τι ακριβώς αναμένεται, να διατυπώσουν τις ανταμοιβές της καλής εκτέλεσης των καθηκόντων, να εξηγήσουν τις συνέπειες της αποτυχίας και να προσφέρουν ανατροφοδότηση, σχεδιασμένα για να διατηρήσουν τους εργαζόμενους σε εργασία. Ενώ η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι χρήσιμη σε ορισμένες περιπτώσεις, θεωρείται ανεπαρκής σε πολλές περιπτώσεις και μπορεί να εμποδίσει τόσο τους ηγέτες όσο και τους οπαδούς να επιτύχουν το πλήρες δυναμικό τους (Ribièrè and Sitar, 2003).

Καθοδηγητική ηγεσία

Οι άνθρωποι που ακολουθούν το στυλ ηγεσίας καθοδήγησης έχουν ένα μοναδικό χαρακτηριστικό που δεν προσφέρουν άλλα στυλ ηγεσίας. Αντί να δείχνουν τις άμεσες προθέσεις τους ως προς το πώς να κάνουν κάτι ή να τους αναθέσουν κάποια εργασία απευθείας, ο ηγέτης καθοδηγεί τους ανθρώπους να δοκιμάσουν κάτι νέο μόνοι τους.

Οι ηγέτες της καθοδήγησης βοηθούν τους ανθρώπους να δουν, πώς η δουλειά τους ταιριάζει στη συνολική εικόνα. Δείχνουν στην ομάδα τους τα διαφορετικά κομμάτια του παζλ που χρησιμοποιούνται για να συνδυάσουν τα πάντα. Στη συνέχεια, έχουν προσωπικό ενδιαφέρον να βοηθήσουν τους άλλους να μεγιστοποιήσουν τη δική τους επιτυχία. Αυτοί οι ηγέτες είναι επιτυχημένοι όταν η ομάδα τους είναι επιτυχής (Hayati, Atefi and Ahearne, 2017).

Αυτή η ηγεσία απαιτεί ανατροφοδότηση, θετική και αρνητική, για μεμονωμένες παραστάσεις. Οι ηγέτες καθοδήγησης αναθέτουν προκλητικές εργασίες, ενώ παράλληλα παρέχουν όλα τα εργαλεία που χρειάζεται κάποιος για να βρει επιτυχία. Χρησιμοποιούν την ενσυναίσθηση και την αυτογνωσία τους για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει κάθε άτομο στην ομάδα να αναπτύξει τις δυνάμεις του (Nekhili, Chakroun and Chtioui, 2016).

Πλεονεκτήματα

Αυτό το στυλ ηγεσίας παράγει ένα θετικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας: Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν το στυλ καθοδήγησης είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα σταθερό, θετικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας. Αυτό συμβαίνει επειδή ο στόχος αυτού του στυλ ηγεσίας είναι να βοηθήσει τους άλλους να είναι σε θέση να βελτιώσουν τη δική τους προσωπική απόδοση. Δεν κρατούν το χέρι κάποιου ενώ κάνουν τη δουλειά τους. Θα παρέχουν σημαντική ανατροφοδότηση στο άτομο για να τους ενθαρρύνει στο πώς να τα καταφέρει σε μια δύσκολη κατάσταση.

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς: Οι ηγέτες δεν κρύβουν τίποτα από την ομάδα τους. Μοιράζονται τις προσδοκίες ανοιχτά και καθαρά για να διασφαλίσουν ότι όλοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Αυτοί οι ηγέτες βεβαιώνονται ότι δεν υπάρχουν ερωτήσεις που δεν έχουν απαντηθεί πριν ξεκινήσει ένα έργο. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει σε μια ολόκληρη ομάδα να καταλάβει ποια είναι η συνολική στρατηγική ενός έργου ή μιας έννοιας, η οποία οδηγεί όλους στον ίδιο δρόμο.

Αυξάνει το σύνολο δεξιοτήτων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος: Η καθοδήγηση περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα προσωπικής καθοδήγησης. Αυτές οι διαδικασίες καθοδήγησης σχετίζονται άμεσα με τη δυνατότητα βελτίωσης των επιπέδων ικανοτήτων - δεξιοτήτων σε κάθε επίπεδο. Αυτό όχι μόνο βελτιώνει τα επίπεδα παραγωγικότητας και την ποιότητα της εργασίας που εκτελείται, θέτει επίσης την βάση για τους μελλοντικούς ηγέτες να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν το στυλ ηγεσίας καθοδήγησης όταν είναι σε θέση να ανέβουν σε μια θέση διαχείρισης (Levine and Boaks, 2013).

Το στυλ καθοδήγησης μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα: Ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί είναι ο κύκλος εργασιών. Όταν οι εταιρείες χάνουν έναν υπάλληλο, χάνουν κάποιον με κάποιες δεξιότητες που είναι δύσκολο να μιμηθούν. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι μεγάλες επενδύσεις κατάρτισης τοποθετούνται στη νέα διαδικασία προσανατολισμού των εργαζομένων. Όταν οι ηγέτες είναι παρόντες, τα ποσοστά κύκλου εργασιών μειώνονται. Διατηρούνται και βελτιώνονται περισσότερες δεξιότητες. Αυτό καθιστά δυνατή μια εταιρεία ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη βιομηχανία της.

Διευκολύνει μια εταιρεία να υπομείνει μια εποχή αλλαγής: Ορισμένες εταιρείες υφίστανται αλλαγές όταν πρέπει να αναπτύξουν μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Άλλοι βλέπουν την αλλαγή να συμβαίνει όλη την ώρα, επειδή λειτουργούν σε έναν γρήγορο κλάδο. Όταν υπάρχει το στυλ ηγεσίας καθοδήγησης, είναι ευκολότερο για τις ομάδες να δέχονται αλλαγές όταν συμβαίνουν. Ακόμα κι αν η συμβουλευτική ηγεσία δεν είναι αρχικά αποδεκτή από μια ομάδα, η απόδειξη ότι υπάρχει χρησιμότητα στις συμβουλές που προσφέρονται θα την βοηθήσει να γίνει τελικά αποδεκτή (Bedi, Alpaslan and Green, 2015).

Η καθοδήγηση μετατρέπει τις αδυναμίες σε δυνατά σημεία: Οι ηγέτες που ασκούν το στυλ καθοδήγησης είναι σε θέση να αναγνωρίσουν βασικές αδυναμίες στην επαγγελματική ανάπτυξη κάθε άμεσης έκθεσης. Στη συνέχεια, μπορούν να εφαρμόσουν ένα σχέδιο δράσης που αντιμετωπίζει αυτά τα ζητήματα, το οποίο βοηθά στη μετατροπή αυτών των

τρεχουσών αδυναμιών τελικός, σε δυνατά σημεία. Αυτό καθιστά δυνατή την αύξηση της συνολικής απόδοσης της εργασίας σε ατομικό επίπεδο. Όταν πολλά άτομα λαμβάνουν καθοδήγηση, τότε μια ολόκληρη ομάδα ή οργανισμός μπορεί να βιώσει επίσης αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας (Ng and Sears, 2011).

Συχνά έχει μια καθορισμένη αρχή και τέλος: Η καθοδήγηση της ηγεσίας δεν είναι συνήθως μια μακροπρόθεσμη δέσμευση. Πολλές συμβάσεις ηγεσίας αυτού του τύπου διαρκούν για 1 έτος ή λιγότερο. Αυτό συμβαίνει επειδή η καθοδήγηση και οι συμβουλές είναι πιο αποτελεσματικές όταν είναι σύντομες και στοχευμένες.

Μειονεκτήματα

Χρειάζεται χρόνος για να είναι αποτελεσματικό το στυλ ηγεσίας καθοδήγησης: Το στυλ ηγεσίας καθοδήγησης είναι ένα από τα λιγότερο χρησιμοποιούμενα στυλ διαχείρισης στο σύγχρονο χώρο εργασίας. Οι ηγέτες δεν χρησιμοποιούν αυτήν την επιλογή για έναν βασικό λόγο: δεν αισθάνονται ότι έχουν το χρόνο να σταματήσουν και να βοηθήσουν τους άλλους με τις δικές τους ευθύνες. Απαιτείται πολύς χρόνος και πολλή υπομονή για αυτό το στυλ ηγεσίας για να αρχίσει να παράγει αποτελέσματα. Ορισμένες εταιρείες ενδέχεται να μην είναι σε θέση όπου να μπορούν να πραγματοποιήσουν μια τέτοια αρχική επένδυση.

Οι ηγέτες καθοδήγησης πρέπει να είναι ικανοί στην ηγεσία: Η αποτελεσματικότητα μιας σχέσης καθοδήγησης εξαρτάται από τις δεξιότητες του εμπλεκόμενου ηγέτη. Όταν τα χαρακτηριστικά της καθοδήγησης εφαρμόζονται ανεπαρκώς, ή ενσωματώνονται αναποτελεσματικά, τότε μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα σε πολλά επίπεδα. Χωρίς κατάλληλες δεξιότητες, υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος τα άτομα να λάβουν συμβουλές που δεν αφορούν συγκεκριμένους τομείς ανάπτυξης δεξιοτήτων, παρόλο που η πρόθεση είναι να το πράξει (Jia et al., 2007).

Η καθοδήγηση δεν είναι πάντα η σωστή προσέγγιση: Ορισμένες καταστάσεις μπορούν να βελτιωθούν με το στυλ ηγεσίας καθοδήγησης. Όταν ένας ηγέτης τέτοιου τύπου καθοδηγείται να εργαστεί σκληρότερα από το άτομο που καθοδηγείται για να δημιουργήσει αποτελέσματα, τότε έχετε δημιουργήσει μια εξίσωση που θα οδηγήσει σε απογοήτευση. Η καθοδήγηση απαιτεί μια συνεργατική σχέση. Δεν θα λύσει καθολικά προβλήματα ούτε θα δημιουργήσει γρήγορες διορθώσεις. Εάν κάποιος δεν επενδύσει, τότε ένας ηγέτης καθοδήγησης δεν πρόκειται να αλλάξει την γνώμη των ανθρώπων έτσι απλά (Zhang and Jia, 2013).

Απαιτεί συγκεκριμένους ηγέτες για κάθε κατάσταση: Πρέπει να μπορείτε να βρείτε τον σωστό ηγέτη όταν θέλετε να εφαρμόσετε ένα στυλ ηγεσίας καθοδήγησης σε επαγγελματικό επίπεδο. Οι σπουδαίοι άνθρωποι δεν μεταφράζονται πάντα σε εξαιρετικούς ηγέτες για έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Πρέπει να υπάρχει χημεία μεταξύ του διευθυντή και των άμεσων αναφορών για να είναι αποτελεσματικό αυτό το στυλ. Εάν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στην αρχή, τότε πρέπει να προχωρήσετε στον επόμενο υποψήφιο. Οι σπουδαίοι ηγέτες καθοδηγούν τη δική τους εμπειρία ζωής και έχουν ειδική εκπαίδευση σε αυτό το στυλ διαχείρισης. << Πρέπει να είναι απαισιος όποιος λέει ότι χρησιμοποιεί αυτό το στυλ, αλλά δεν πιστεύει στην εκπαίδευση ή την εμπειρία για εφαρμογή >>(Sperber and Linder, 2016).

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του στυλ καθοδήγησης δείχνουν ότι είναι πιθανά ορισμένα βασικά οφέλη. Δείχνουν επίσης ότι χωρίς καλές δεξιότητες καθοδήγησης, ένας ηγέτης δεν θα είναι αποτελεσματικός. Πρέπει να υπάρχει χρόνος και αρκετή υπομονή, που να επιτρέπει τη διαμόρφωση θετικών αποτελεσμάτων. Εάν δεν γίνουν επενδύσεις χρόνου και υπομονής, τότε η διαδικασία καθοδήγησης δεν θα είναι επιτυχής.

Γραφειοκρατικό στυλ

Η γραφειοκρατία είναι ένα σύστημα ελέγχου ή διαχείρισης μιας χώρας, εταιρείας ή οργανισμού που λειτουργεί από μεγάλο αριθμό υπαλλήλων που απασχολούνται για να ακολουθούν προσεκτικά τους κανόνες.

Ο όρος προέρχεται από τη γαλλική λέξη Bureau, που σημαίνει γραφείο, και το ελληνικό επίθημα κρατία, που υποδηλώνει τη δύναμη του. Η γραφειοκρατία είναι επομένως στην ουσία «η δύναμη του γραφείου».

Παρ' όλα αυτά, ενώ ο όρος χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη Γαλλία στα μέσα του 18ου αιώνα, η ιστορία της χρήσης ενός γραφειοκρατικού συστήματος πηγαίνει πιο πίσω. Η οργανωμένη χρήση του διοικητικού συστήματος, που είναι ουσιαστικά η γραφειοκρατία, έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Αίγυπτο. Η αρχαία κινεζική κοινωνία δημιούργησε επίσης ένα γραφειοκρατικό σύστημα, το οποίο καθορίστηκε σε μεγάλο βαθμό από τη διδασκαλία του Κομφούκιου, ο οποίος πίστευε στη σημασία των τελετών.

Καθ' όλη την ιστορική χρήση του γραφειοκρατικού συστήματος και τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους έχει καθοριστεί το μοντέλο, τρία βασικά στοιχεία έχουν παραμείνει στο κέντρο της γραφειοκρατίας. Αυτά είναι:

- **Επισημότητα:** Τα συστήματα δείχνουν έλλειψη ευελιξίας και πρωτοβουλίας.
- **Ακρίβεια:** Υπάρχουν υψηλά επίπεδα τήρησης των κανόνων και των διατυπώσεων.
- **Πολλαπλασιασμός:** Τα συστήματα τείνουν να επεκτείνονται γρήγορα (Wang, Lu and Liu, 2015).

Παρά την εκφραστική άποψη της γραφειοκρατίας, υπήρξε σημαντικό μέρος των κοινωνιών λειτουργίας. Καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας του, τα γραφειοκρατικά συστήματα έχουν υποστεί αναμόρφωση και αναδιάρθρωση, συχνά με μικρή επιρροή. Ίσως, η θεωρία της γραφειοκρατίας να ήταν σχεδόν αναπόφευκτη.

Ο Max Weber επινόησε τον όρο γραφειοκρατική ηγεσία το 1947 για να περιγράψει έναν αποτελεσματικό τρόπο δημιουργίας μεγάλων οργανισμών. Ο Weber καθόρισε αυτό το στυλ ηγεσίας ως «μια οργανωτική δομή που χαρακτηρίζεται από πολλούς κανόνες, τυποποιημένες διαδικασίες και απαιτήσεις, αριθμό γραφείων, τον σχολαστικό καταμερισμό εργασίας και ευθύνης, σαφείς ιεραρχίες και επαγγελματικές, σχεδόν απρόσωπες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων». Σκεφτείτε συστήματα, δομή, έλεγχο, από πάνω προς τα κάτω και διαδικασίες όταν απεικονίζετε την γραφειοκρατική ηγεσία. Η επικοινωνία είναι συχνά η τυπική προς τα κάτω επικοινωνία.

Η γραφειοκρατική ηγεσία ήταν απαραίτητη για τη διοίκηση μεγαλύτερων οντοτήτων, χωρών, εταιρειών και αυτοκρατοριών, ειδικά στις παλαιότερες μέρες, όταν η επικοινωνία ήταν πολύ πιο δύσκολη από ό, τι σήμερα (Van Prooijen and de Vries, 2015).

Πλεονεκτήματα

Είναι σχετικά εύκολο να διαχωρίσετε τις θέσεις εργασίας από τις σχέσεις: Οι γραφειοκρατικοί ηγέτες επικεντρώνονται στο να παραμείνουν σε διαδικασίες και συστήματα που λειτουργούν. Η διαδικασία και τα αποτελέσματα έχουν μεγαλύτερη σημασία από τη σχέση. Αυτή η απρόσωπη προσέγγιση σημαίνει ότι οι σχέσεις δεν θολώνουν την ικανότητα της ομάδας να επιτύχει αποτελέσματα. Αυτή η έμφαση στη διαδικασία και το αποτέλεσμα είναι επίσης κοινή για την ηγετική συναλλαγή.

Κάθε άτομο έχει έναν σαφώς καθορισμένο ρόλο στον οργανισμό: Κάθε υπάλληλος προσλαμβάνεται ως ειδικός για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων με συγκεκριμένη ιδιότητα. Σε περίπτωση έλλειψης προσωπικού, μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να αναλάβουν πολλαπλούς ρόλους. Ωστόσο, ο γενικός κανόνας είναι να παραμένουν οι εργαζόμενοι στα εξειδικευμένα καθήκοντά τους. Η προσκόλληση σε ένα συγκεκριμένο πεδίο εργασίας διευκολύνει επίσης τη διαχείριση των αξιολογήσεων απόδοσης από τη διοίκηση (Harley, Metcalf and Irwin, 2013).

Λειτουργεί καλά για οργανισμούς που πρέπει να ακολουθούν αυστηρούς κανονισμούς και πρότυπα: Οι άκαμπτες δομές και διαδικασίες είναι απαραίτητες για οργανισμούς σε ορισμένες βιομηχανίες. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί στη βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων πρέπει να πληρούν τις απαιτήσεις για ασφαλή χειρισμό τροφίμων, συσκευασίες και διανομή. Επομένως, οι εσωτερικές διαδικασίες τους πρέπει να πληρούν τις απαιτήσεις αυτές με συνέπεια.

Όταν πρόκειται για κυβερνητικούς οργανισμούς, για παράδειγμα, η γραφειοκρατική ηγεσία έχει επιπλέον σημασία. Οι κυβερνητικές αποφάσεις πρέπει συχνά να βασίζονται αυστηρά σε κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες. Το εάν ένας πρόσφυγας λαμβάνει άσυλο δεν πρέπει να εξαρτάται από το άτομο που εμπλέκεται ως υπεύθυνος λήψης αποφάσεων, αλλά βασίζεται στο σύστημα και τους κανόνες του. Αυτή η αυστηρή τήρηση των κανονισμών διασφαλίζει ίση μεταχείριση χωρίς προσωπική κρίση, τουλάχιστον θεωρητικά.

Η γραφειοκρατική ηγεσία μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική: Εάν εργάζεστε σε έναν οργανισμό αρκετά μεγάλο για να επωφεληθείτε από μια εξειδικευμένη γραφειοκρατία, μπορεί να γίνει πολύ αποτελεσματικό. Δεδομένου ότι όλοι είναι ειδικοί στον τομέα τους και οι εργασίες κατανέμονται σε προκαθορισμένες δραστηριότητες - ένας μεγάλος όγκος εργασιών μπορεί να εκτελεστεί σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Σε πολλούς πραγματικούς οργανισμούς, το εργατικό δυναμικό είναι τόσο μικρό που πρέπει να είναι ευπροσάρμοστο και να καλύπτει ένα τεράστιο εύρος. Σε μια τέτοια κατάσταση, αυτός ο υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και μια λεπτομερής ανάλυση συγκεκριμένων εργασιών είναι πιθανώς αδύνατος και η αποτελεσματικότητα δεν θα υλοποιηθεί όπως είχε προβλεφθεί.

Μειονεκτήματα

Η δημιουργικότητα είναι περιορισμένη, αυτό μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τη βελτίωση της παραγωγικότητας: Τα μέλη της ομάδας πρέπει να εκτελούν εργασίες με τον τρόπο που ορίζεται από τον οργανισμό και τους κανόνες του. Αυτή η τήρηση των κανόνων καταπνίγει τη δημιουργικότητα, δεδομένου ότι η σκέψη έξω από το κουτί είναι ανεπιθύμητη. Η παραγωγικότητα υποφέρει καθώς τα μέλη της ομάδας ξοδεύουν περισσότερο χρόνο προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις αντί να βρουν νέες ιδέες για το πώς να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους με καλύτερο, εξυπνότερο και γρηγορότερο τρόπο. Αυτό το χαμηλό επίπεδο ελευθερίας και καταστολής της δημιουργικότητας μπορεί να μειώσει το ηθικό της ομάδας.

Αποθαρρύνεται ο ανταγωνισμός: Οι σαφώς καθορισμένες ευθύνες περιορίζουν το πεδίο των μελών της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας αναμένεται να ειδικευτεί και να παραμείνει εντός του πεδίου αυτού που συνεπάγεται η εργασία. Το μόνο περιθώριο για τον ανταγωνισμό και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων για την ανέλιξη της σταδιοδρομίας. Οι καθημερινές λειτουργίες επικεντρώνονται στην τήρηση μιας ρουτίνας (Gibson, 1995).

Η προσαρμογή στην αλλαγή είναι δύσκολη και αργή: Οι γραφειοκρατικοί ηγέτες συχνά δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Ολόκληρο το σημείο της γραφειοκρατίας είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα που λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο όλη την ώρα. Ωστόσο, αυτός δεν είναι ο τρόπος που λειτουργεί ο κόσμος. Ο κόσμος και οι κοινωνίες μας είναι δυναμικές, γεγονός που καθιστά την ανάγκη να είναι ευέλικτη ακόμη πιο κρίσιμη.

Πότε πρέπει να χρησιμοποιείται η γραφειοκρατική ηγεσία;

Η γραφειοκρατική ηγεσία χρησιμοποιείται καλύτερα σε κυβερνητικούς φορείς, όπως ο στρατός, όπου η δομή, οι αυστηρές πολιτικές και η τάξη από πάνω προς τα κάτω είναι απαραίτητες. Οι μεγάλοι οργανισμοί όπου υπάρχει ηγετική δομή από πάνω προς τα κάτω μπορούν επίσης να επωφεληθούν από τη γραφειοκρατική ηγεσία. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία γραφειοκρατίας που μπορείτε να εφαρμόσετε στις ηγετικές σας πρακτικές, ανεξάρτητα από τον τύπο της οργάνωσης στην οποία είστε μέλος.

Πρέπει να υπάρχει μία σαφής περιγραφή εργασίας για όλα τα μέλη της ομάδας. Μπορεί να πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτοι για να αναλάβουν επιπλέον ρόλους. Ωστόσο, πρέπει να υπάρχει σαφής ένδειξη των βασικών ευθυνών κάθε μέλους της ομάδας.

Να πραγματοποιηθούν αντικειμενικές εκτιμήσεις απόδοσης χρησιμοποιώντας σαφώς περιγραφόμενες περιγραφές εργασίας ως οδηγό (Jablokow, Jablokow and Seasock, 2010).

Να ενθαρρυνθούν προωθητικές ενέργειες με βάση την απόδοση και τις απαιτήσεις εργασίας, έτσι ώστε ο νεποτισμός και η ευνοϊκή συμπεριφορά να μην υπάρχουν στον οργανισμό.

Να τεκμηριώνονται οι διαδικασίες που πρέπει να επαναληφθούν έτσι ώστε όλοι στον οργανισμό να είναι καλά ενημερωμένοι για το τι πρέπει να γίνει. Αυτό βοηθά επίσης με τη συνέχεια όταν κάποιος καινούργιος εισέρχεται στον οργανισμό.

Να υπάρχει σαφήνεια σχετικά με τους κανόνες εξουσιοδότησης και έγκρισης, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ποιες αποφάσεις είναι στη διάθεσή τους και ποιες χρειάζονται κλιμάκωση.

Να χρησιμοποιείται σε τομείς, όπου απαιτείται, κυρίως από κυβερνητικής άποψης, όπως το τμήμα οικονομικών, συμβάσεις κ.λπ., αλλά να μην χρησιμοποιείται σε τομείς όπου η δημιουργικότητα είναι απαραίτητη (Metcalf and Benn, 2012).

Μετασχηματιστικό στυλ

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει τους ανθρώπους να επιτύχουν απροσδόκητα ή αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Παρέχει στους εργαζομένους αυτονομία σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, καθώς και την εξουσία λήψης αποφάσεων μετά την εκπαίδευσή τους.

Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι βασισμένα στην έμπνευση, καθώς ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να βρουν καλύτερους τρόπους επίτευξης ενός στόχου. Επίσης αφορά την κινητοποίηση, επειδή η ηγεσία μπορεί να κινητοποιήσει τους ανθρώπους σε ομάδες που μπορούν να κάνουν μία εργασία, αλλά και ηθικό, καθώς οι ηγέτες μετασχηματισμού αυξάνουν το επίπεδο ευημερίας και κινήτρου μιας ομάδας μέσω εξαιρετικής σχέσης. Είναι επίσης καλοί στην επίλυση συγκρούσεων.

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά κάνουν την ηγετική μεταμόρφωση καλή εφαρμογή για πολλούς τύπους επιχειρήσεων (Tu and Lu, 2012).

Οι μετασχηματιστές ηγέτες καλούνται μερικές φορές ήρεμοι ηγέτες. Είναι αυτοί που οδηγούν στο καλό παράδειγμα. Το στυλ τους τείνει να χρησιμοποιεί τη σχέση, την έμπνευση ή την ενσυναίσθηση για να προσελκύσει οπαδούς. Είναι γνωστό ότι διαθέτουν θάρρος, αυτοπεποίθηση και προθυμία να κάνουν θυσίες για το μεγαλύτερο καλό.

Διαθέτουν μια μονόπλευρη ανάγκη ώστε να αλλάξουν τα πράγματα που δεν λειτουργούν πλέον. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους και κατανοεί πώς να τους "σχηματίσει" σε αναπόσπαστες ενότητες που συνεργάζονται καλά με άλλους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ειδικεύονται σε:

- Εργασία για την αλλαγή του συστήματος
- Επίλυση προκλήσεων όταν τα παλιά μοτίβα δεν ταιριάζουν ή δεν λειτουργούν πλέον
- Μεγιστοποίηση της ικανότητας των ομάδων τους

Ο όρος μετασχηματιστική ηγεσία επινοήθηκε από τον κοινωνιολόγο Τζέιμς Ντάουντον το 1973. Ο εμπειρογνώμονας της ηγεσίας Τζέιμς Μπερνς όρισε τους ηγέτες του μετασχηματισμού ως εκείνους που επιδιώκουν να αλλάξουν τις υπάρχουσες σκέψεις, τεχνικές και στόχους για καλύτερα αποτελέσματα και το ευρύτερο καλό. Ο Μπερνς περιέγραψε επίσης τους ηγέτες του μετασχηματισμού ως εκείνους που επικεντρώνονται στις βασικές ανάγκες των οπαδών (Hoch, 2012).

Εδώ είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά των ηγετικών μετασχηματιστών:

- Πολύ καλά οργανωμένοι και αναμένουν από τα άτομα της ομάδας τους να είναι δημιουργικοί
- Προσανατολισμένοι στην ομάδα και αναμένουν ότι οι ακόλουθοι θα συνεργαστούν για να δημιουργήσουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα
- Έχουν σεβασμό όσον αφορά τον οργανισμό αλλά και τα άτομα με τα οποία συνεργάζονται
- Λειτουργούν ως μέντορες μία ομάδας. Παρέχουν την απαραίτητη εκπαίδευση και τα κίνητρα για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων
- Είναι υπεύθυνοι για την ομάδα τους, αλλά επίσης ενσταλάζουν την ευθύνη στα μέλη της ομάδας
- Προκαλούν σεβασμό μέσω της σχέσης και μιας προσωπικής επιρροής

Υπέρ μετασχηματιστικής ηγεσίας:

- Εξαιρετικό όσον αφορά την επικοινωνία νέων ιδεών
- Καλό στην εξισορρόπηση του βραχυπρόθεσμου οράματος και των μακροπρόθεσμων στόχων
- Σωστή οικοδόμηση ισχυρών συνασπισμών και τη δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Έχουν ακεραιότητα και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη

Κατά μετασχηματιστικής ηγεσίας:

- Αναποτελεσματικό σε αρχικά στάδια επιχειρήσεων ή ad-hoc καταστάσεις
- Απαιτείται να υπάρχει μία υπάρχουσα δομή που χρειάζεται διόρθωση
- Κακή εφαρμογή σε γραφειοκρατικές δομές

Μία από τις καλύτερες χρήσεις αυτού του στυλ ηγεσίας είναι σε έναν οργανισμό που είναι ξεπερασμένος και απαιτεί σοβαρή επανεξέταση. Είναι επίσης ένα τέλειο ταίριασμα για μια μικρή εταιρεία που έχει μεγάλα όνειρα και θέλει να αλλάξει και να προσαρμοστεί για να φτάσει εκεί. Και στα δύο αυτά παραδείγματα, το διοικητικό συμβούλιο μπορεί να φέρει έναν ηγέτη μετασχηματισμού που θα αλλάξει τη δομή της οργάνωσης και θα παρακινήσει τους σημερινούς εργαζόμενους να ενστερνιστούν τη νέα κατεύθυνση (Christensen-Salem et al., 2020).

Συμπεράσματα 1^{ου} κεφαλαίου

Αν και υπάρχουν μερικοί άνθρωποι που εξακολουθούν να υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες είναι ίδιοι με τους managers, υπάρχουν κάποιες διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών που δεν μπορούν να αγνοηθούν.

Οι managers έχουν υφισταμένους ρόλους εκτός εάν ο τίτλος είναι τιμητικός. Αυτό σημαίνει ότι οι managers πληρώνονται για να φέρουν εις πέρας τα πράγματα και ως εκ τούτου μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι υφιστάμενοι άλλων ανθρώπων.

Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες έχουν οπαδούς και συνεπώς σημαίνει ότι όταν κάποιος ηγείται, θα πρέπει να είναι σε θέση να εγκαταλείψει τον επίσημο εξουσιοδοτικό έλεγχο, επειδή η ηγεσία αφορά κυρίως την εθελοντική εργασία.

Υπάρχουν, ωστόσο, ορισμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχουν τόσο οι managers όσο και οι ηγέτες. Για παράδειγμα, τόσο ο ηγέτης όσο και ο manager πρέπει να έχουν καλές δεξιότητες επικοινωνίας για να είναι σε θέση να αποσαφηνίζουν ζητήματα για την επίτευξη των συνολικών αποτελεσμάτων.

Τόσο η διοίκηση όσο και η ηγεσία είναι σημαντικά για έναν οργανισμό υψηλής απόδοσης. Είναι επομένως σημαντικό να κατανοήσουμε τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των δύο εννοιών. Αυτό θα μας βοηθήσει να εξισορροπήσουμε και να βελτιώσουμε τους δύο ρόλους.

Οι ηγέτες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να ενισχύσουν τα δυνατά σημεία, ενώ οι managers αποφεύγουν τις απειλές και μειώνουν τις αδυναμίες. Όπως λέει η παλιά παροιμία, η ηγεσία κάνει το σωστό, ενώ η διοίκηση κάνει τα πράγματα σωστά σύμφωνα με τις υποδείξεις του οργανισμού. Ωστόσο, δεν πρέπει να δίνεται σημασία τόσο πολύ στις διαφορές, επειδή και οι δύο ρόλοι απαιτούνται για την εταιρική ανάπτυξη, καθώς ο ρόλος της ηγεσίας δημιουργεί ευκαιρίες, ενώ η αυστηρότητα της διαχείρισης (του manager δηλαδή) τις μετατρέπει σε απτά αποτελέσματα.

Έτσι λοιπόν, για να είναι επιτυχημένη μία επιχείρηση, πρέπει να υπάρχει ένας καλός ηγέτης και ένας καλός manager, διότι θα πρέπει να υπάρχουν άτομα που μπορούν εύκολα να ακούσουν και να θέσουν τους στόχους που έχουν καθοριστεί σε δράση. Η σωστή διαχείριση των οργανωτικών πόρων θα ελαχιστοποιήσει τις απώλειες και μακροπρόθεσμα θα μεγιστοποιήσει την αξία της εταιρείας.

Η υπερβολική χρήση της διαχειριστικής εξουσίας μπορεί να αποτρέψει τους εργαζομένους από το να κάνουν τη δουλειά τους καλά επειδή θα εκτελούν τα καθήκοντά τους με φόβο. Οι διευθυντές θα πρέπει επομένως να χρησιμοποιούν καλούς μηχανισμούς επικοινωνίας που θα εξασφαλίζουν ότι είναι σε θέση να κατανοήσουν τους φόβους των εργαζομένων και με τη σειρά τους να βοηθήσουν στην επίλυση των προβλημάτων τους εγκαίρως.

Συμπερασματικά, τα ηγετικά συλ θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σωστά και αποτελεσματικά για τη βελτίωση ενός οργανισμού, επειδή οι δύο θέσεις είναι αδιαχώριστες και στις περισσότερες οργανώσεις οι ηγέτες είναι οι managers (Van Dijk, Kark, Matta and Johnson, 2020).

Κεφάλαιο 2

Η ηγεσία στην Αρχαία Ελλάδα και στην Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία

Για τους αρχαίους Έλληνες και τους Ρωμαίους, η ηγεσία μελετήθηκε με παραδείγματα. Ένα από τα καλύτερα βιβλία που γράφτηκαν ποτέ για το θέμα, είναι το Κύρου Ανάβασις του Ξενοφώντα και είναι μια βιογραφία του Πέρση βασιλιά Κύρου, και στην πραγματικότητα είναι ένα εγχειρίδιο στρατηγικής.

Περιγράφοντας πώς εκπαιδευόντουσαν οι Πέρσες από μικρά παιδιά, ο Ξενοφών αναφέρει ότι η επιτυχία της ηγεσίας βασίζεται σε ηθικές δεξιότητες, όπως την αίσθηση της δικαιοσύνης, της ευγνωμοσύνη στους άλλους αλλά και της αναγνώρισης. Η προετοιμασία και η στρατηγική βοηθάει τον μελλοντικό ηγέτη να χρησιμοποιήσει τις κατάλληλες τεχνικές ενάντια στους εχθρούς του, ειδικά σε στρατιωτικές εκστρατείες. Υπό το πρίσμα του Ξενοφώντα όμως, αυτές οι τακτικές είναι ανέντιμες, και τελικά επικίνδυνες, ειδικά όσον αφορά την πιθανότητα της άδικης μεταχείρισης ενός συμπατριώτη (Vullinghs, De Hoogh, Den Hartog and Boon, 2018).

Πέρα από την σωματική αλλά και την πνευματική εξάσκηση, ο Κύρος ανέπτυξε πολλούς τρόπους προκειμένου να ωθήσει τους στρατιώτες να τον ακολουθήσουν. Οι ηγέτες δεν πρέπει μόνο να διαφέρουν σωματικά και ηθικά από τους οπαδούς τους. Ο Κύρος πίστευε επίσης ένας σωστός ηγέτης θα έπρεπε να μπορεί να μαγεύει και να εμπνέει τα πλήθη. Πιο συγκεκριμένα φορούσε μια εκθαμβωτική ρόμπα και παπούτσια που τον έκαναν να φαίνεται ψηλότερος από ότι ήταν. Χρησιμοποιούσε ακόμη και χρώμα κάτω από τα μάτια του, ώστε να φαίνονται πιο λαμπερά και να τραβάει περισσότερο την προσοχή των οπαδών του.

Φιλοξενούσε και διοργάνωνε πλούσια τραπέζια στα συμπόσια όπου σέρβιρε τα καλύτερα φαγητά σε ολόκληρο το βασίλειο, και φρόντιζε να τα μοιραστεί με τα άτομα με τα οποία ήθελε να κερδίσει, καθώς η απόκτηση φίλων, όπως πίστευε ο Κύρος, αποτελούσε προτεραιότητα για έναν ηγέτη (Mandell and Pherwani, 2003).

Δεν πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός ότι οι Ρωμαίοι στρατηγοί, πρώτα κέρδισαν μια αυτοκρατορία και στη συνέχεια αγωνίστηκαν να την κυβερνήσουν, συμβουλευτήκαν τις τακτικές που ακολουθούσε ο Κύρος. Ο Ιούλιος Καίσαρας ήταν ένας από τους πολλούς αναγνώστες του συγγράμματος του Ξενοφώντα.

Οι παγκόσμιοι ηγέτες που άφησαν εποχή και το στυλ ηγεσίας τους

1. Αδόλφος Χίτλερ

Ο Αδόλφος Χίτλερ αναγνωρίζεται παγκοσμίως για την ηγεσία του στο Ναζιστικό Κόμμα και επίσης ως καγκελάριος της Γερμανίας κατά τις αρχές της δεκαετίας του 1930. Το ηγετικό του στυλ ήταν η αυταρχική ηγεσία καθώς πίστευε ότι μπορεί να ενεργεί σαν δικτάτορας και επικεντρώθηκε στη λήψη αποφάσεων χωρίς κάποια συμβουλή. Ποτέ δεν εμπιστεύτηκε τους στρατηγούς του και δεν ένιωθε καμία ανάγκη αμφίδρομης επικοινωνίας, καθώς ήθελε να έχει πλήρη νόμιμη εξουσία σε όλα. Ο Χίτλερ πίστευε ότι η τελική εξουσία βρίσκεται μαζί του και δεν πρέπει ποτέ να επεκταθεί προς τα κάτω. Πήρε αποφάσεις με σκοπό να υποστηρίξει την ενίσχυση της νόμιμης εξουσίας του. Οποιοδήποτε λάθος έγινε από τους οπαδούς ήταν απαράδεκτο και τιμωρήθηκαν για λάθος πράξεις.

Δεδομένου ότι ο Χίτλερ ήταν απρόθυμος να λάβει συμβουλές από οποιονδήποτε και έπαιρνε όλες τις αποφάσεις μόνος του, οι οπαδοί του, που δεν τους άρεσε αυτή η στάση, άρχισαν να δυσαρεστούνται. Από την ανάλυση του στυλ ηγεσίας του Αδόλφου Χίτλερ, οι ηγέτες του σημερινού κόσμου συνειδητοποίησαν ότι δεν μπορούν να είναι δικτάτορες και δεν μπορούν να παράγουν έργο εξαναγκάζοντας τους οπαδούς τους. Οι σύγχρονοι ηγέτες και διευθυντές σε οργανισμούς έχουν διασφαλίσει ότι εφαρμόζουν μεθόδους συνεργασίας, έτσι ώστε οι ακόλουθοι και οι υφιστάμενοι να είναι μέρος της ομάδας με σκοπό οι κοινές προσπάθειες να έχουν θετικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες που έχουν υιοθετήσει αυτό το στυλ ηγεσίας αντιμετώπισαν έντονη αντίσταση από τους οπαδούς τους και μάλιστα έλαβαν λιγότερη υποστήριξη από αυτούς για την επίτευξη των ιδανικών στόχων (Cai, Lysona, Kharova and Bossink, 2018).

2. Μαχάτμα Γκάντι

Ο Μαχάτμα Γκάντι είναι μια από τις αγαπημένες προσωπικότητες των περισσότερων ηγετών παγκοσμίως και οι περισσότεροι θέλουν να ακολουθήσουν το στυλ ηγεσίας που ακολουθούσε ένας τέτοιος εμπνευσμένος άνθρωπος. Ο Μαχάτμα Γκάντι είχε ένα στυλ ηγεσίας «υπηρέτη» το οποίο περιγράφεται ως το στυλ με το οποίο ένας ηγέτης φροντίζει τους οπαδούς του, ακόμη και πριν αρχίσουν να φροντίζουν μόνοι τους τους εαυτούς τους. Αυτός ο εμπνευσμένος ηγέτης τόνισε ότι ο αγώνας πρέπει να γίνει με μη βίαιους τρόπους χωρίς τη χρήση όπλων και άλλων αθέμιτων μέσων. Ο συγκεκριμένος ηγέτης είχε να

αντιμετωπίσει σοβαρά προβλήματα, όπως τον ξυλοδαρμό από τη βρετανική αστυνομία και φυλάκιση όταν άρχισε να πολεμά με τους Βρετανούς για ανεξαρτησία της Ινδίας.

Ο Γκάντι είχε ένα σαφές όραμα για την ανεξαρτησία των Ινδουιστών και μπόρεσε να μεταδώσει αυτό το όραμα αποτελεσματικά σε όλους τους ανθρώπους χρησιμοποιώντας απλή και εμπνευσμένη γλώσσα. Μια πτυχή που τόνισε ο Γκάντι, ήταν ότι ποτέ δε θα δεχτεί την ήττα και ότι θα συνεχίσει να αγωνίζεται σκληρά για να επιτύχει τους σκοπούς του. Πίστευε ότι οι άνθρωποι δεν πρέπει ποτέ να χάσουν την ελπίδα τους και να συνεχίσουν τις προσπάθειές τους έως ότου επιτευχθεί ο στόχος τους. Η προσωπικότητά του είναι πηγή έμπνευσης για τους ηγέτες και τους διευθυντές του σημερινού κόσμου που ανεξάρτητα από το πόσο δύσκολη είναι η κατάσταση, είναι σημαντικό να ενισχυθεί το ηθικό του εκάστοτε ηγέτη αλλά και των ακολούθων του. Ως ηγέτης, το άτομο πρέπει να μπορεί να παρακινεί τους υφισταμένους του έως ότου η νίκη επιτευχθεί (Du, Swaen, Lindgreen and Sen, 2012).

3. Αβραάμ Λίνκολν

Ο Αβραάμ Λίνκολν είχε την επιθυμία να υπηρετήσει τη χώρα του έτσι ώστε να μπορεί να φέρει επαναστατικές αλλαγές που θα είναι επωφελείς για τους ανθρώπους της μακροπρόθεσμα. Ο Αβραάμ Λίνκολν είχε στυλ ηγεσίας «υπηρέτη» ομοίως με τον Γκάντι. Ένα από τα ζωτικά συστατικά αυτής της μορφής ηγεσίας είναι η σημασία των ηθικών αξιών, δηλαδή η εργασία για τα οφέλη των ανθρώπων και αυτή η πτυχή ήταν εμφανής στο στυλ ηγεσίας του Λίνκολν. Ο ηγέτης που ακολουθεί το συγκεκριμένο στυλ θέλει να ηγηθεί του λαού επειδή έχει εσωτερική επιθυμία να εξυπηρετεί τους ανθρώπους.

Ο Αβραάμ Λίνκολν επικεντρώθηκε στα στοιχεία αειφορίας που σήμαινε την παραγωγή μίας διαρκούς αλλαγής που τελικά θα οδηγήσει στον μετασχηματισμό άλλων. Στον Λίνκολν δόθηκε η ευκαιρία να δείξει τα ηγετικά του χαρακτηριστικά κατά τη διάρκεια του Αμερικανικού Εμφυλίου Πολέμου, κάτι που είχε δύο μόνιμες επιπτώσεις στον κόσμο, δηλαδή την απελευθέρωση των σκλάβων αλλά και τη διατήρηση της Ένωσης. Κατά τη διάρκεια της Προεδρίας του, ο Λίνκολν ακολούθησε μια συνετή και προσεκτική ηγεσία για να επιφέρει υποχρεωτικές μεταρρυθμίσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.

Ο Λίνκολν έθεσε επίσης το παράδειγμα της πρωταρχικής δημοκρατίας στον κόσμο και μάλιστα επέκτεινε την ευκαιρία ελευθερίας σε κάθε Αμερικανό. Σήμερα, οι Αμερικανοί έχουν την πλήρη ελευθερία να εκφράζουν τα συναισθήματά τους και να παλεύουν για τα δικαιώματά τους και έφερε την επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο η δημοκρατία πρέπει να εφαρμοστεί από τους ηγέτες, έτσι ώστε τα προβλεπόμενα αποτελέσματα να επιτευχθούν με επιτυχία. Ακόμη και σε οργανισμούς, η εργασιακή κουλτούρα έχει αλλάξει, δηλαδή οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και μπορούν να μοιραστούν τις ιδέες τους και να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους, καθώς ο οργανισμός είναι υποχρεωμένος να πληροί όλες τις απαιτήσεις του εργατικού δυναμικού του (Martin, 2006).

4. Μέγας Αλέξανδρος

Στα 20 του χρόνια, ο Μέγας Αλέξανδρος έγινε ο βασιλιάς και στα έντεκα χρόνια που διήρκησε η εκστρατεία του πολέμησε σε περισσότερες από εβδομήντα μάχες και δεν έχασε ούτε μία από αυτές. Το στυλ ηγεσίας του Μεγάλου Αλεξάνδρου ήταν ο ηγέτης -

οραματιστής, καθώς μοιράστηκε το όραμα με τους ανθρώπους του για να τους παρακινήσει και να τους εμπνεύσει στην επίτευξη των καλά καθορισμένων στόχων που είχε θέσει.

Από την ανάλυση των ηγετικών χαρακτηριστικών του Μεγάλου Αλεξάνδρου, είναι προφανές ότι είχε θέσει ορισμένες αρχές για να εμπνεύσει τους οπαδούς του, όπως να δείξει στους ανθρώπους ότι θεωρούνται πολύτιμοι και έχουν σημασία σε κάθε απόφαση αναζητώντας τις απόψεις τους, ώστε οι άνθρωποι να εμπνευστούν, και να ακολουθήσουν τον ηγέτη σε κάθε του βήμα.

Στον σημερινό κόσμο, οι ηγέτες έχουν συνειδητοποιήσει ότι πρέπει πρώτα να ακολουθήσουν αυτά που λένε στους οπαδούς τους, ώστε οι ηγέτες να αποκτήσουν την εμπιστοσύνη τους. Όταν λαμβάνεται οποιαδήποτε απόφαση, πρέπει να γίνεται με συναίνεση, έτσι ώστε όλοι να συμφωνούν και να μπορούν να δουν τη μεγάλη εικόνα καθαρά. Ένας οραματιστής ηγέτης γνωστοποιεί στους οπαδούς του την αποτελεσματικότητα ολόκληρης της διαδικασίας και τη σημασία τους σε αυτήν τη διαδικασία, έτσι ώστε το επίπεδο παραγωγής τους να επιταχύνεται (Wang and Xu, 2017).

5. Ιούλιος Καίσαρας

Ο Ιούλιος Καίσαρας ήταν εξαιρετικός στρατηγός και ένας από τους σημαντικούς ηγέτες στην αρχαία Ρώμη. Στη ζωή του, κατείχε σχεδόν κάθε ζωτικό τίτλο στη Ρωμαϊκή Δημοκρατία, όπως τη βασιλεία του ρωμαϊκού λαού, πρόξενος, ιερέας και υψηλόβαθμος διοικητής του στρατού. Τόλμησε να εισάγει νέους νόμους που εγκρίθηκαν εύκολα από τη Γερουσία και έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ανά τους αιώνες για τη βελτίωση των τρόπων με τους οποίους κυβερνήθηκαν οι επαρχίες και μάλιστα ανέπτυξε τον δικό του στρατό.

Μετά την κατάκτηση της Ρώμης άρχισε να κυβερνά το μέρος σαν δικτάτορας. Ο Καίσαρας χρησιμοποίησε τη δύναμή του για να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις, ανακουφίζοντας τεράστιο χρέος, αναθεώρησε το ημερολόγιο και διεύρυνε τη Γερουσία. Δολοφονήθηκε από τους εχθρούς του το 44 π.Χ. Η ιστορία έδειξε ότι ένας δικτάτορας έχει λιγότερες πιθανότητες να κερδίσει την εκτίμησή του από τους οπαδούς, καθώς όλοι οι άλλοι ηγέτες που έχουν ακολουθήσει το δικτατορικό στυλ ηγεσίας δεν μπόρεσαν ποτέ να λάβουν την υποστήριξη του λαού τους και αντιμετώπισαν ατυχείς θανάτους υπό μορφή δολοφονίας. Ως εκ τούτου, η ηγεσία της δικτατορίας δεν είναι αποδεκτή από τους ανθρώπους, καθώς οι ηγέτες τείνουν να εστιάζουν στα δικά τους οφέλη παρά στις ανάγκες των οπαδών (De Vries, Bakker-Pieper and Oostenveld, 2009).

6. Ναπολέον Α΄

Ο Ναπολέον ήταν από τους καλύτερους κατακτητές του κόσμου και οι προσπάθειές του αναγνωρίζονται παγκοσμίως. Κατά την περίοδο της Γαλλικής Επανάστασης, έλαβε διάφορες σημαντικές αποφάσεις που αποδείχθηκαν στην πορεία επιβλαβείς για τους οπαδούς του. Οι θετικές πτυχές της προσωπικότητάς του και κατ' επέκταση του ηγετικού του στυλ, ήταν ότι είχε ένα σαφές όραμα για τον στόχο του, είχε την ικανότητα να παρακινεί τους ανθρώπους να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και εξασφάλισε ότι φρόντιζε σωστά

τους ανθρώπους του. Ωστόσο, οι οπαδοί του πίστευαν ότι ο ηγέτης πήρε αποφάσεις που ήταν επωφελείς για τον εαυτό του και τους φρόντιζε λιγότερο.

Ο Ναπολέον έχει δεχθεί πολλές κριτικές για το ότι ήταν δικτάτορας, καθώς πολλές λανθασμένες αποφάσεις του επηρέασαν σοβαρά τη ζωή των ανθρώπων που τον ακολουθούσαν. Δεδομένου ότι ήταν φιλόδοξο άτομο, άρχισε να παίρνει αποφάσεις χωρίς τη συγκατάθεση των οπαδών του και άρχισε να δίνει εντολές στον στρατό του. Όταν παρασύρθηκε από τη λαγνεία της εξουσίας, έπρεπε να αντιμετωπίσει την ήττα από τον ρωσικό στρατό κατά την επιστροφή του στην Αυστρία. Αυτό δείχνει ότι οι δικτάτορες σε συνδυασμό με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας είναι από τα λιγότερο προτιμώμενα στυλ του ηγέτη. Όταν ένας ηγέτης γίνεται δικτάτορας, η σχέση του με τους οπαδούς αρχίζει να επιδεινώνεται και τελικά «σπάει». Ο Ναπολέον εξακολουθεί να θεωρείται ο καλύτερος κατακτητής στον κόσμο, λόγω των εξαιρετικών πνευματικών ικανοτήτων του (Chan, Huang and Ng, 2007).

7. Τζένγκις Χαν

Ο Τζένγκις Χαν ήταν μεταξύ των αξιοσημείωτων ηγετών της Μογγολίας που κατέκτησαν τις περισσότερες από τις ασιατικές και ευρωπαϊκές περιοχές. Το στυλ ηγεσίας του ταξινομείται ως συνδυασμός αυταρχικής ηγεσίας και συμμετοχικής ηγεσίας. Ο Τζένγκις Χαν θεωρήθηκε δικτάτορας διότι όποτε κατακούσε οποιαδήποτε από τις περιοχές, έδινε μόνο δύο επιλογές, δηλαδή είτε οι κατακτηθέντες να παραδοθούν, είτε να εκτελεστούν. Ωστόσο, όταν συνεργάστηκε με τον στρατό του, συνήθιζε να λαμβάνει τη γνώμη τους και να μοιράζεται τις ιδέες του μαζί τους, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν μια στρατηγική για την εφαρμογή κάποιου σχεδίου με επιτυχία.

Ο Τζένγκις Χαν είχε πίστη στον εαυτό του αλλά άρχισε να αντιμετωπίζει τους αντιπάλους του με ακατάλληλο τρόπο. Όποιος αντιτάχθηκε στην κατάκτηση και την εξουσία του έπρεπε να υποφέρει από ένα ακραίο χτύπημα. Από τότε που ο Τζένγκις Χαν άρχισε να αντιμετωπίζει ανθρώπους με βάνανσο τρόπο, δολοφονήθηκε αργότερα από τους εχθρούς του.

Έχει γίνει σημαντικό για τους σημερινούς ηγέτες να συνειδητοποιήσουν ότι μπορούν να είναι επιτυχημένοι μόνο όταν έχουν εγκάρδιες σχέσεις με τους οπαδούς τους και προσπαθούν να ενσωματώσουν τις απαιτήσεις τους έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια υγιής σχέση μεταξύ αυτών που θα διαρκέσει για μεγάλο χρονικό διάστημα, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης. Οι αυταρχικοί ηγέτες αντιμετωπίζουν έντονη αντίσταση από τους οπαδούς τους, επομένως είναι σκόπιμο αυτό το στυλ ηγεσίας να χρησιμοποιείται στον ελάχιστο βαθμό για να διασφαλιστεί ο έλεγχος εντός του, αλλά δεν πρέπει να ακολουθείται υπερβολικά, καθώς θα δημιουργήσει προβλήματα όπως αντίποινα στο μακροπρόθεσμο μέλλον από υφισταμένους (Barker, 1997).

8. Τζορτζ Ουάσιγκτον

Ο Τζορτζ Ουάσιγκτον είχε ένα στυλ ηγεσίας οραματιστή καθώς είχε στόχους να φέρει επανάσταση στα πάντα κατά τη θητεία του, στην προεδρία των ΗΠΑ. Ήξερε ότι μπορεί να παρακινήσει τους ανθρώπους αναπτύσσοντας μια εμπνευσμένη προσωπικότητα και έκανε μεγάλες προσπάθειες για τη δημιουργία μίας επιθυμητής εικόνας. Παρακίνησε ακόμη και

τους ανθρώπους του να του παρέχουν υποστήριξη στην επίτευξη των στόχων, έτσι ώστε να μπορεί να επιτευχθεί το καθορισμένο όραμα. Τα κύρια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του ως ηγέτη ήταν ότι ήταν πρόθυμος να δεχθεί οποιαδήποτε πρόκληση και να την αντιμετωπίσει. Ήταν επίμονος στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων, και ήταν αρκετά γενναίος για να χειριστεί όλα τα ζητήματα και παρείχε την απαραίτητη βοήθεια στους ανθρώπους του για την επίλυσή τους.

Δεδομένου ότι δεν είχε λαχτάρα για εξουσία και ήθελε να εργαστεί για τα οφέλη του λαού του, πάντα εξασφάλιζε ότι οι αποφάσεις που λάμβανε ήταν σύμφωνες με τις απαιτήσεις της χώρας. Καθώς ήταν αξιόπιστος πρόεδρος, οι άνθρωποι άρχισαν να δείχνουν την πίστη τους σε αυτόν και παρείχαν πλήρη βοήθεια ώστε να μπορέσουν να εφαρμόσουν με επιτυχία οποιαδήποτε αναγκαία αλλαγή στη χώρα αποτελεσματικά. Οι ηγέτες που θέλουν να κερδίσουν την υποστήριξη των οπαδών τους πρέπει να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους που έχει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά όπως η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, το θάρρος, η αυτοπειθαρχία και το σαφές όραμα. Ο Τζορτζ Ουάσιγκτον είναι το καλύτερο παράδειγμα για όλους αυτούς τους ηγέτες που θέλουν να κάνουν κάτι ευεργετικό για τη χώρα και να λάβουν την υποστήριξη του λαού της (Ertureten, Cemalcilar and Aycan, 2012).

9. Φράνκλιν Ρούζβελτ

Ο Φράνκλιν Ν. Ρούσβελτ αναγνωρίζεται ότι βοήθησε τις ΗΠΑ να βγουν από την περίοδο της Μεγάλης Ύφεσης το 1930, βοηθώντας τους ανθρώπους να ανοικοδομήσουν την αυτοπεποίθησή τους. Το στυλ ηγεσίας του είναι ένας συνδυασμός χαρισματικής και μεταμορφωτικής ηγεσίας καθώς ενέπνευσε τους ανθρώπους να σταθούν στα πόδια τους και να ξεκινήσουν τις δραστηριότητες για να βοηθήσουν τη χώρα να ξεφύγει από τους σκοτεινούς καιρούς. Ο Ρούσβελτ παρείχε στους ανθρώπους του διάφορες οδούς για να χρησιμοποιήσουν την δημιουργική σκέψη αλλά με μια πιο εστιασμένη προσέγγιση, καθώς πρώτα έθεσε το όραμα έτσι ώστε όλοι να γνωρίζουν τον τελικό στόχο που πρέπει να επιτευχθεί.

Το καλύτερο μάθημα που αντλήθηκε από την ηγεσία του είναι ότι ο φόβος είναι κάτι που πρέπει να κατακτηθεί και δεν υπάρχει τίποτα που μπορεί να κρατήσει πίσω έναν ικανό ηγέτη. Οι ηγέτες μπορούν να εμπνευστούν από έναν τόσο εξαιρετικό ηγέτη που δίδαξε στους ανθρώπους πώς να διατηρήσουν την εστίασή τους στο συγκεκριμένο όραμα και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις με θάρρος και γενναιότητα. Είναι υποχρεωτικό για κάθε ηγέτη να αποδεχτεί την πρόκληση της ζωής και της εργασίας και να είναι προετοιμασμένος να τα χειριστεί με αυτοπεποίθηση και θα έχει δύναμη να αντιμετωπίσει την πρόκληση. Δεδομένου ότι οι αλλαγές συμβαίνουν με γρήγορο ρυθμό αυτές τις μέρες, οι ηγέτες πρέπει να παραμένουν σε εγρήγορση συνεχώς για τα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν και πρέπει να αντιδράσουν σε αυτά με ήρεμο και οργανωμένο τρόπο (Korabik, 1990).

10. Ουίνστον Τσόρτσιλ

Το στυλ ηγεσίας του Ουίνστον Τσόρτσιλ ταξινομείται ως μετασχηματιστική και χαρισματική ηγεσία. Ήταν μεταξύ εκείνων των ηγετών που έκαναν πάντα τους ανθρώπους να παρακινούνται δίνοντας εμπνευσμένες ομιλίες. Κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, ο Ουίνστον Τσόρτσιλ παρείχε τεράστια υποστήριξη και καθοδήγηση στη Μεγάλη

Βρετανία αναπτύσσοντας δύναμη και θάρρος μεταξύ των ανθρώπων. Ως ηγέτης, επικεντρώθηκε σε τρεις σημαντικές πτυχές για την ανάπτυξη μιας χαρισματικής προσωπικότητας που αποτελείται από στοιχεία όπως οι εξαιρετικές δεξιότητες επικοινωνίας, η δημιουργία ενός οράματος έτσι ώστε ο καθένας να είναι σε θέση να επικεντρώνεται σε έναν μόνο στόχο και να αναπτύσσει εμπιστοσύνη έτσι ώστε οι άνθρωποι να είναι πρόθυμοι να παρέχουν την υποστήριξή τους στους ηγέτες.

Από το στυλ ηγεσίας του Ουίνστον Τσόρτσιλ, είναι προφανές ότι οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν μια χαρισματική ηγεσία ενισχύοντας το δεσμό με τους οπαδούς τους, έτσι ώστε όλοι να είναι μέλη της ομάδας. Όταν ολόκληρη η ομάδα μοιράζεται ένα κοινό όραμα, μόνο τότε μπορούν να επιλυθούν συγκρούσεις, προβλήματα και ζητήματα. Καθώς οι περισσότεροι οργανισμοί πρέπει να υποστούν αλλαγές, θα αντιμετωπίσουν αντίσταση από τους πολίτες. Η επικοινωνία είναι το κλειδί για την επίλυση αυτού του ζητήματος, κοινοποιώντας σε αυτούς τον σκοπό της αλλαγής, μαζί με την παρουσίαση του οράματος. Ως εκ τούτου, η άριστη επικοινωνία και το καλά σχεδιασμένο όραμα μπορούν να εμπνεύσουν τους ανθρώπους να εργαστούν σκληρά και να υποστηρίξουν τους ηγέτες τους στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων (Shao, Feng and Hu, 2016).

Συμπεράσματα 2^{ου} κεφαλαίου

Οι παγκόσμιοι ηγέτες έχουν επιδείξει διαφορετικές ηγεσίες και έχουν επιτύχει στην εκτέλεση διαφόρων προκλητικών καθηκόντων. Ανεξάρτητα από το είδος του ηγετικού στυλ, μερικά από τα κοινά χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους ηγέτες και την οργάνωση στον σημερινό κόσμο δημιουργούν ένα όραμα έτσι ώστε ο καθένας να έχει μια ιδέα για τον στόχο που θα επιτευχθεί μακροπρόθεσμα, παρακινώντας τους ανθρώπους να κάνουν πολύτιμες συνεισφορές και ανάπτυξη εξαιρετικών δεξιοτήτων επικοινωνίας, έτσι ώστε ένα σαφές, συνοπτικό και σωστό μήνυμα να μπορεί να μεταδοθεί σε όλους.

Ως εκ τούτου, οι ηγέτες και οι managers πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους, λαμβάνοντας υποστήριξη από τους οπαδούς και τους υφισταμένους τους και δείχνοντάς τους εκτίμηση για την πραγματοποίηση πολύτιμων προσθηκών προσφέροντάς τους εξαιρετικές ανταμοιβές, είτε σε ηθικό, είτε σε οικονομικό επίπεδο. Οι ηγέτες πρέπει να μπορούν να αναπτύξουν μια χαρισματική προσωπικότητα, ώστε να μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς τους και να οδηγήσουν με το παράδειγμα, έτσι ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Zhang et al., 2019).

3^ο Κεφάλαιο – Μελέτη περίπτωσης Elon Musk

3.1 Βιογραφία

Ο Elon Reeve Musk (γεννημένος στις 28 Ιουνίου 1971) είναι ένας μεγαλοπρεπής ηγέτης, σχεδιαστής στη βιομηχανία αλλά και μηχανικός. Είναι ο ιδρυτής και επικεφαλής σχεδιαστής της SpaceX. Είναι επενδυτής, Διευθύνων Σύμβουλος και δημιουργός των προϊόντων της Tesla, Inc. ιδρυτής της The Boring Company, συνιδρυτής της Neuralink, συνιδρυτής και ένας εκ των διοικητών της Open Artificial Intelligence (AI). Το 2018 κατέλαβε

την 25η θέση στη λίστα των Forbes με τους πιο ισχυρούς ανθρώπους στον κόσμο και κατέλαβε την πρώτη θέση στη λίστα των Forbes των πιο καινοτόμων ηγετών του 2019. Ο Musk έγινε ο πλουσιότερος άνθρωπος στον κόσμο τον Ιανουάριο του 2021. Γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Πρετόρια της Νότιας Αφρικής. Φοίτησε για λίγο στο Πανεπιστήμιο της Πρετόρια πριν μετακομίσει στον Καναδά όταν ήταν 17 ετών. Μεταφέρθηκε στο Πανεπιστήμιο της Πενσυλβάνια δύο χρόνια αργότερα, όπου αποφοίτησε από τα τμήματα των οικονομικών και της φυσικής. Μετακόμισε στην Καλιφόρνια το 1995 για να ξεκινήσει διδακτορικό στην εφαρμοσμένη φυσική στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ, αλλά αποχώρησε μετά από δύο ημέρες για να ακολουθήσει την επαγγελματική καριέρα που ήθελε. Ίδρυσε μαζί με άλλους το Zip2, μια εταιρεία λογισμικού, η οποία εξαγοράστηκε από την Compaq για 307 εκατομμύρια δολάρια το 1999. Στη συνέχεια, ο Musk ίδρυσε την X.com, μια διαδικτυακή τράπεζα. Συγχωνεύτηκε με την Confinity το 2000, η οποία είχε ξεκινήσει την PayPal το προηγούμενο έτος και στη συνέχεια αγοράστηκε από την eBay για 1,5 δισεκατομμύρια δολάρια τον Οκτώβριο του 2002. Τον Μάιο του 2002, ο Musk ίδρυσε την SpaceX, μία κατασκευαστική εταιρεία υπηρεσιών διαστημικών μεταφορών, της οποίας είναι CEO και επικεφαλής σχεδιαστής. Προσχώρησε στην Tesla Motors, Inc. (τώρα Tesla, Inc.), μια εταιρεία κατασκευής ηλεκτρικών οχημάτων, το 2004, το έτος μετά την ίδρυσή της, έγινε δημιουργός των προϊόντων της εκείνη τη χρονιά και διευθύνων σύμβουλος της το 2008. Το 2006, βοήθησε στη δημιουργία της SolarCity, μια εταιρεία παροχής ηλιακής ενέργειας (τώρα θυγατρική της Tesla). Το 2015, ίδρυσε την Open AI, μια μη κερδοσκοπική ερευνητική εταιρεία που στοχεύει στην προώθηση της τεχνητής νοημοσύνης. Τον Ιούλιο του 2016, συνέστησε τη Neuralink, μια εταιρεία νευροτεχνολογίας που επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη διεπαφών μεταξύ εγκεφάλου και υπολογιστή. Τον Δεκέμβριο του 2016, ο Musk ίδρυσε την The Boring Company, μια εταιρεία κατασκευής υποδομών που επικεντρώθηκε σε σήραγγες βελτιστοποιημένες για ηλεκτρικά οχήματα. Εκτός από τις κύριες επιχειρηματικές του επιδιώξεις, οραματίστηκε ένα σύστημα μεταφοράς υψηλής ταχύτητας ανοιχτού κώδικα γνωστό ως Hyperloop βασισμένο στην έννοια του vactrain. Ο Musk έχει επίσης αποτελέσει αντικείμενο κριτικής λόγω ανορθόδοξων ή μη επιστημονικών στάσεων του αλλά και πολλών αντιπαραθέσεων που έχουν δει το φως της δημοσιότητας. Μετά την απόρριψη ενός πρωτότυπου υποβρυχίου από την Tesla που ο Musk είχε προσφερθεί να χρησιμοποιηθεί στη διάσωση του σπηλαίου Tham Luang το 2018, κάλεσε έναν δύτε προς συζήτηση και συμβουλευτική αλλά ο δύτες τον μήνυσε για δυσφήμιση και περιφρόνηση, όπου βέβαια μια κριτική επιτροπή της Καλιφόρνια αποφάσισε υπέρ του Musk. Επίσης το 2018, έγραψε ψευδώς στο Twitter ότι είχε εξασφαλίσει χρηματοδότηση για ιδιωτική εξαγορά της Tesla στα

420 \$ ανά μετοχή. Η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς των ΗΠΑ τον μήνυσε για το σχόλιο. Ο Musk δέχθηκε σημαντική κριτική για τις απόψεις του σχετικά με την τεχνητή νοημοσύνη, τις δημόσιες συγκοινωνίες και την πανδημία του COVID-19 (Biography, 2018; Vance, 2012).

Το 1995, ο Musk και ο αδελφός του Kimbal μαζί με τον Greg Kouri ξεκίνησαν το Zip2, μια εταιρεία λογισμικού, με χρήματα που συγκεντρώθηκαν από μια μικρή ομάδα επενδυτών (Strauss, 2017).

Στέγασαν την επιχείρηση σε ένα μικρό ενοικιαζόμενο γραφείο στο Palo Alto. Η εταιρεία ανέπτυξε και προώθησε έναν διαδικτυακό οδηγό πόλης για τη βιομηχανία εκδόσεων εφημερίδων, με χάρτες και οδηγίες. Πριν γίνει επιτυχημένη η εταιρεία, ο Musk είπε ότι δεν μπορούσε να αντέξει οικονομικά το ενοίκιο ενός διαμερίσματος. Επιπλέον, είπε ότι μπορούσαν να αντέξουν οικονομικά μόνο την αγορά και λειτουργία ενός υπολογιστή, και κατά συνέπεια, σύμφωνα με τον Musk, «η εταιρεία - ιστότοπος ήταν ανοιχτά κατά τη διάρκεια της ημέρας και έγραφε τον κώδικα προγραμματισμού τη νύχτα, συνεχώς επί επτά ημέρες την εβδομάδα» (Chafkin, 2007).

Οι προσπάθειές τους υλοποιήθηκαν όταν οι αδελφοί Musk σύναψαν συμβόλαια με τους New York Times και το Chicago Tribune και έπεισαν το διοικητικό συμβούλιο να εγκαταλείψει τα σχέδια συγχώνευσης με την CitySearch. Οι απόπειρες του Musk να γίνει διευθύνων σύμβουλος απορρίφθηκαν από το διοικητικό συμβούλιο. Η Compaq απέκτησε τη Zip2 έναντι 307 εκατομμυρίων δολαρίων σε μετρητά τον Φεβρουάριο του 1999. Ο Musk έλαβε 22 εκατομμύρια δολάρια για το μερίδιο του 7 τοις εκατό από την πώληση. Τον Μάρτιο του 1999, ο Musk ίδρυσε μαζί με άλλους την X.com, μια διαδικτυακή εταιρεία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και πληρωμών μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με 10 εκατομμύρια δολάρια από την πώληση της Zip2. Ένα χρόνο αργότερα, η εταιρεία συγχωνεύτηκε με την Confinity, η οποία είχε μια υπηρεσία μεταφοράς χρημάτων που ονομάζεται PayPal. Η συγχωνευμένη εταιρεία επικεντρώθηκε στην υπηρεσία PayPal και μετονομάστηκε πλήρως σε PayPal το 2001 (Kidder, 2012; Jackson, 2004).

Ο Musk απομακρύνθηκε τον Οκτώβριο του 2000 από το ρόλο του ως CEO (αν και παρέμεινε στο διοικητικό συμβούλιο) λόγω διαφωνιών με άλλα στελέχη της εταιρείας σχετικά με την επιθυμία του να μεταφέρει την υποδομή της PayPal που βασίζεται στο Unix σε Microsoft. Τον Οκτώβριο του 2002, η PayPal εξαγοράστηκε από την eBay για 1,5 δισ. δολάρια, από τα οποία ο Musk έλαβε τα 165 εκατομμύρια δολάρια. Πριν από την πώληση, ο Musk, ήταν ο μεγαλύτερος μέτοχος της εταιρείας, κατείχε το 11,7% των μετοχών της PayPal. Το 2017, ο Musk αγόρασε την X.com από την PayPal για ένα ποσό που δεν δημοσιεύθηκε,

εξηγώντας ότι είχε συναισθηματική αξία για αυτόν. Το 2001, ο Musk συνέλαβε το Mars Oasis, μια ιδέα να προσγειωθεί ένα μικροσκοπικό πειραματικό θερμοκήπιο στον Άρη, το οποίο περιείχε καλλιέργειες τροφίμων που αναπτύσσονται εκεί, σε μια προσπάθεια να ξυπνήσει το δημόσιο ενδιαφέρον για την εξερεύνηση του διαστήματος. Τον Οκτώβριο του 2001, ο Musk ταξίδεψε στη Μόσχα με τους Jim Cantrell και Adeo Ressi για να αγοράσει ανακαινισμένους βαλλιστικούς πυραύλους Dnepr Intercontinental (ICBM) που θα μπορούσαν να στείλουν τα ωφέλιμα φορτία στο διάστημα. Η ομάδα συναντήθηκε με εταιρείες όπως η NPO Lavochkin και η Kosmotras. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Cantrell, ο Musk θεωρήθηκε αρχάριος για το εγχείρημα αυτό. Η ομάδα επέστρεψε στις Ηνωμένες Πολιτείες με άδεια χέρια. Τον Φεβρουάριο του 2002, η ομάδα επέστρεψε στη Ρωσία για να αναζητήσει τρία ICBM. Η ομάδα είχε άλλη μια συνάντηση με την Kosmotras και τους προσφέρθηκε ένας πύραυλος για 8 εκατομμύρια δολάρια, τον οποίο ο Musk απέρριψε. Στην πτήση επιστροφής από τη Μόσχα, ο Musk συνειδητοποίησε ότι θα μπορούσε να δημιουργήσει μια εταιρεία που θα μπορούσε να κατασκευάσει τους πυραύλους που χρειαζόταν. Τελικά, ο Musk ίδρυσε την SpaceX με τον μακροπρόθεσμο στόχο της δημιουργίας ενός πραγματικού διαστημικού πολιτισμού (Vance, 2015).

3.2 Tesla

Η Tesla, Inc. (αρχικά Tesla Motors) ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2003 από τους Martin Eberhard και Marc Tarpenning, οι οποίοι χρηματοδότησαν την εταιρεία μέχρι την έκδοση των μοντέλων της σειράς A. Οι δύο άνδρες έπαιξαν ενεργούς ρόλους στην πρώιμη ανάπτυξη της εταιρείας πριν από τη συμμετοχή του Musk. Ο Musk ήταν επικεφαλής της επένδυσης της σειράς A τον Φεβρουάριο του 2004, ενώνοντας το διοικητικό συμβούλιο της Tesla ως πρόεδρος της. Σύμφωνα με τον Musk, και οι τρεις, μαζί με τον J. B. Straubel, εμπνεύστηκαν από το προηγούμενο πρωτότυπο ηλεκτρικό roadster AC Propulsion tzero. Ο Musk διαδραμάτισε ενεργό ρόλο στην εταιρεία και επέβλεψε το σχεδιασμό προϊόντων Roadster σε λεπτομερές επίπεδο, αλλά δεν συμμετείχε βαθιά στις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μετά την οικονομική κρίση το 2008 και μετά από μια σειρά κλιμακωτών συγκρούσεων το 2007, ο Eberhard εκδιώχθηκε από την εταιρεία. Ο Musk ανέλαβε την ηγεσία της εταιρείας ως CEO και δημιουργός του προϊόντος το 2008, θέσεις που εξακολουθεί να κατέχει έως και σήμερα. Από το 2019, ο Elon Musk είναι ο μακροβιότερος (σε θητεία) διευθύνων σύμβουλος οποιουδήποτε κατασκευαστή αυτοκινήτων παγκοσμίως. Η Tesla Motors δημιούργησε για πρώτη φορά ένα ηλεκτρικό spor αυτοκίνητο, το Tesla Roadster, το 2008, με πωλήσεις περίπου 2.500 οχημάτων σε 31 χώρες, το οποίο ήταν το πρώτο σειριακό

ηλεκτρικό αυτοκίνητο παραγωγής που χρησιμοποίησε μπαταρία ιόντων λιθίου. Η Tesla ξεκίνησε την παράδοση του τετράθυρου sedan Model S τον Ιούνιο του 2012. Παρόλο που παρουσίασε το τρίτο προϊόν της, το Model X, τον Φεβρουάριο του 2012, η κυκλοφορία καθυστέρησε μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2015. Εκτός από τα δικά της αυτοκίνητα, η Tesla πούλησε ηλεκτρικά συστήματα μετάδοσης κίνησης στην Daimler (για τα Smart EV, Mercedes B-Class Electric Drive και Mercedes A Class) και στην Toyota (για το RAV4 EV). Ο Musk μπόρεσε να φέρει τόσο την Daimler όσο και την Toyota ως μακροπρόθεσμους επενδυτές στην Tesla (Bhardwaj, 2020; Schilling, 2018; Shahan, 2015; Van den Steen, 2015).

3.3 Gigafactory Shanghai, Cybertruck

Τον Ιανουάριο του 2019, ο Musk ταξίδεψε στην Κίνα για το πρωτοποριακό Tesla's Shanghai Gigafactory, το πρώτο εργοστάσιο μεγάλης κλίμακας της εταιρείας εκτός των ΗΠΑ. Στο πλαίσιο της επίσκεψής του στην Κίνα, ο Musk συναντήθηκε επίσης με τον Κινέζο πρωθυπουργό Li Keqiang. Κατά τη διάρκεια της συνάντησής τους, ο Musk εξέφρασε τον θαυμασμό του για την Κίνα και ευχήθηκε να μπορεί να επισκέπτεται την Κίνα πιο συχνά, στο οποίο σχόλιο αναφέρθηκε ο Κινέζος πρωθυπουργός λέγοντας πως «Μπορούμε να σας εκδώσουμε μια κινεζική πράσινη κάρτα αν αυτό βοηθά». Ο χρόνος έως την παραγωγή των πρώτων αυτοκινήτων στο Shanghai Gigafactory επιτεύχθηκε σε λιγότερο από ένα έτος. Τον Νοέμβριο του 2019, ο Musk παρουσίασε το Tesla Cybertruck, ένα ηλεκτρικό φορτηγό. Η αποκάλυψη ήταν στο Λος Άντζελες. Το Cybertruck πρόκειται να ξεκινήσει την εμπορική του παραγωγή στα τέλη του 2021. Από τις 29 Ιανουαρίου του 2016, ο Musk κατείχε περίπου 28,9 εκατομμύρια μετοχές της Tesla, που αντιστοιχούσαν στο 22% περίπου της εταιρείας. Τον Ιανουάριο του 2018, ο Musk είχε την επιλογή να αγοράσει έως και 20,3 εκατομμύρια μετοχές εάν η αγοραία αξία της Tesla ήταν στα 650 δισεκατομμύρια δολάρια. Η έγκριση της πλειοψηφίας των μετόχων για αυτό το πακέτο εγκρίθηκε τον Μάρτιο του 2018. Η επιχορήγηση προοριζόταν επίσης να τερματίσει τις εικασίες σχετικά με την πιθανή αποχώρηση του Musk από την Tesla για να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στις άλλες επιχειρηματικές του δραστηριότητες. Από τις 31 Δεκεμβρίου του 2019, ο Musk κατέχει 38.658.670 μετοχές ή το 20,8% όλων των μετοχών της Tesla (Li, 2019; Vance, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ELON MUSK

Το κλασικό έργο του James MacGregor Burns, *Leadership* (1978), εισήγαγε την έννοια της μετασχηματιστικής - παρά της συναλλακτικής - ηγεσίας. Ενώ χρειάζονται και τα δύο, εστίασε στο «μια σχέση αμοιβαίας διέγερσης και ανύψωσης που μετατρέπει τους οπαδούς σε ηγέτες και μπορεί να μετατρέψει τους ηγέτες σε ηθικούς φορείς». Αυτή η αμοιβαιότητα εμβαθύνει το έργο των θεωριών ηγετών-οπαδών και προσθέτει μια ηθική διάσταση. Το έργο του επηρέασε πολλούς - κυρίως τον Bernard Bass (1985, 1998) που αναφέρει λεπτομερώς τη δομή της μετασχηματιστικής ηγεσίας και περιλαμβάνει: 1) εξιδανικευμένες συμπεριφορές (ροή της ομιλίας), 2) εμπνευσμένο κίνητρο (προσφέροντας ένα συναρπαστικό όραμα), 3) διανοητική διέγερση (προσέγγιση προβλημάτων από πολλές γωνίες) και 4) εξιδανικευμένες ιδιότητες (δείχνει χαρακτήρα στην εργασία για το καλό του συνόλου) (Ali & Islam, 2020).

4.1 Στυλ ηγεσίας του Elon Musk: 10 στρατηγικές που χρησιμοποιεί καθημερινά

Ο Elon Musk εντάσσεται στις τάξεις του Steve Jobs και του Jeff Bezos για πολλούς, όταν κάποιος εξετάζει τους πιο σημαντικούς διευθύνοντες συμβούλους του 21ου αιώνα, και όπως και οι αντίστοιχοι ιδρυτές της Apple και της Amazon, αναφέρεται συχνά ότι έχει το στυλ της «μετασχηματιστικής ηγεσίας». Η ιδέα είναι μέρος του Full Range Leadership Model, μιας θεωρίας τριών διαφορετικών στυλ ηγεσίας που ποικίλλουν ανάλογα με την εμπλοκή ενός ατόμου. Σε αντίθεση με εκείνους που αγκαλιάζουν τα στυλ «laissez-faire» ή «συναλλαγών», ένας ηγέτης μετασχηματισμού χαρακτηρίζεται από την ικανότητά του να εμπνέει, να παρακινεί και να συνεργάζεται στενά με τις ομάδες του για να παράγει εξαιρετικά αποτελέσματα. Μερικοί διευθυντές προσλαμβάνουν άτομα για να ολοκληρώσουν βαρετές εργασίες όμως οι ηγέτες του μετασχηματισμού περιβάλλουν τους ανθρώπους που θέλουν να αλλάξουν τον κόσμο. Φυσικά, η εργασία με μια ιδιοφυΐα που έχει μεγάλα σχέδια και υψηλές προσδοκίες δεν είναι πάντα εύκολη. Ένας πρώην υπάλληλος της Tesla αναφέρθηκε στη Fast Company λέγοντας πως: «Ήταν απίστευτο» και «δεν θα εργαζόμουν ποτέ ξανά εκεί». Είναι σαφές ότι χαρακτηριστικά και γεγονότα που φαντάζουν "περίπλοκα" απορρέουν από την αυτοπεποίθηση ενός χαρισματικού και καινοτόμου χαρακτήρα και ηγέτη. Ανεξάρτητα από τις αντιφατικές απόψεις του Musk που γνωρίζουν τόσο οι υπάλληλοί του όσο και το ευρύ κοινό, κανείς δεν μπορεί να αρνηθεί ότι βοηθά στη διαμόρφωση του μέλλοντος, με κάθε έργο του. Από την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων έως και την αποδοχή της αποτυχίας μέχρι την πρακτική των συναντήσεων όπου είναι δυνατόν, εδώ είναι οι στρατηγικές που ο Musk είναι γνωστό ότι εφαρμόζει καθημερινά σε όλες τις εταιρείες του (Maida, 2020):

1. Εμπνέει την ομάδα του

Μία από τις βασικές αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι να υπάρχει ένα όραμα - και να κάνει τους άλλους να μην πιστεύουν μόνο σε αυτό, αλλά να εμπνέονται αρκετά ώστε να συμβάλλουν στην υλοποίησή του. «Πρέπει να έχετε έναν πολύ επιτακτικό στόχο για την εταιρεία», εξήγησε ο Musk. Αν βάλει κανείς τον εαυτό του σε συνεργασία με έναν ταλαντούχο ηγέτη σε παγκόσμιο επίπεδο, πρέπει να πιστέψει ότι υπάρχει δυνατότητα για ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα, να πιστέψει στον ηγέτη της εταιρείας και ότι είναι ο κατάλληλος τύπος για να δουλέψει μαζί του. Ο Ντόλι Σινγκ, πρώην επικεφαλής του HR στη SpaceX, είπε πως αυτό που ξεχωρίζει τον Έλον είναι η ικανότητά του να κάνει τους ανθρώπους να πιστεύουν στο όραμά του. Σίγουρα είναι φανερό ότι οι δημιουργίες του έχουν ως στόχο την οικοδόμηση ενός καλύτερου μέλλοντος και τη βελτίωση των βιομηχανιών προς το καλύτερο, από τα αυτοκίνητα έως την ενέργεια και έως τα διαστημικά ταξίδια. «Ο Έλον είναι καθαρά

φιλόδοξος. Είναι τρία ή τέσσερα βήματα μπροστά», δήλωσε ο Jim Cantrell, πρώτος μηχανικός της SpaceX για τον Musk. Αυτό το είδος αυτοπεποίθησης και σκοπού κρατά την ομάδα του εμπνευσμένη.

2. Θέτει μεγαλεπίβολου στόχους

Είτε δημιουργεί εγκεφαλικά τσιπ για να φέρει την επανάσταση στη νευροεπιστήμη είτε για να βρει έναν τρόπο να αποικίσει στον Άρη, οι φιλόδοξοι στόχοι του που έχουν πάντα κίνητρο το κοινό καλό αποτελούν μέρος της στρατηγικής του Musk. Σύμφωνα με το Harvard Business Review, «οι μεγαλεπίβολοι στόχοι περιλαμβάνουν ριζοσπαστικές προσδοκίες που υπερβαίνουν τις τρέχουσες ικανότητες και επιδόσεις» και χαρακτηρίζονται επίσης από ακραίες καινοτομίες. Ενώ η Harvard Business Review ισχυρίζεται ότι, στο παρελθόν, «η Tesla απέτυχε να υλοποιήσει πάνω από 20 από τις φιλόδοξες προσδοκίες του ιδρυτή της Elon Musk», σημειώνει επίσης ότι «οι μεγαλεπίβολοι στόχοι θεωρούνται συχνά ως πραγματικά σημαντικές πηγές ατομικών και οργανωτικών κινήτρων και επιτευγμάτων». Η Gwynne Shotwell, ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της SpaceX, είπε στο Συνέδριο TED 2018, «Όταν ο Elon λέει κάτι, πρέπει να ακολουθηθεί και να μην υπάρχει η σκέψη πως αυτό είναι αδύνατο να γίνει».

3. Προκαλεί την υφιστάμενη κατάσταση – ευκαιρία (Status Quo)

Ο Musk πιστεύει ακράδαντα σε νέες τεχνικές, πρακτικές και ευκαιρίες. Προφανώς, για να επιτευχθούν πράγματα που δεν έχουν επιτευχθεί ποτέ πριν, πρέπει και να γίνουν πράγματα που δεν έχουν γίνει ποτέ πριν. Δεν ακολουθεί τυφλά τις τάσεις. Σύμφωνα με τον Shotwell, οι επιστήμονες και οι μηχανικοί υπό την ηγεσία του Musk δεν χρειάστηκε να συμπεριλάβουν καμία προ-σχεδιασμένη τεχνολογία, αλλά εξέτασαν την ανάπτυξη της βιομηχανίας των πυραύλων έτσι ώστε να επιλέξουν τις καλύτερες ιδέες και να τις αξιοποιήσουν χωρίς να χρειάζεται να σχεδιάσουν γύρω από παλαιότερα στοιχεία που ίσως δεν ήταν και το πιο αξιόπιστο πράγμα ή ακόμη ήταν ιδιαίτερα ακριβό. Αυτή η προσέγγιση επέτρεψε στην SpaceX να δημιουργήσει ένα πραγματικά καινοτόμο όχημα με τους δικούς της όρους.

4. Μικροδιαχειρίζεται

Ο Musk είναι ένας πολύ γνωστός εργασιομανής, που αυτό χρησιμεύει τόσο ως ευλογία όσο και κατάρα για τους υπαλλήλους του. Από τη μία πλευρά, ηγείται για παράδειγμα - ενδιαφερόμενος για κάθε πτυχή των έργων του λέγοντας πως: «Εάν είστε συνιδρυτής ή διευθύνων σύμβουλος, πρέπει να κάνετε κάθε είδους εργασίες (πέραν των διοικητικών) που μπορεί και να μη θέλετε να κάνετε. Εάν δεν κάνετε τις εργασίες αυτές που μπορεί να

αφορούν την παραγωγή ή το σχεδιασμό και δεν συμμετέχετε καθόλου παρά μόνο σε διοικητικές εργασίες, η εταιρεία δεν θα πετύχει». Ωστόσο, η περίφημη μικροδιαχείριση του προκάλεσε κάποια τριβή σε όλες τις ομάδες των εταιρειών του. Εκτός από την εργασία του πάνω από 100 ώρες την εβδομάδα, είναι απίστευτα πρακτικός και έχει «εμμονή με τις λεπτομέρειες». Απαιτεί προσωπική λογοδοσία και αναφορά από άτομα που βρίσκονται πιο κοντά στα μηχανήματα, δήλωσε ο JB Straubel, Διευθύνων Σύμβουλος της Tesla Motors, στους New York Times το 2018. Αυτό προκαλεί φρίκη στους ανθρώπους. Ανησυχούν ότι θα έρθει στην περιοχή τους και θα αρχίσει να κάνει ερωτήσεις. Σύμφωνα με τον πρώην υπάλληλο της Tesla και της SpaceX, Spencer Gore, όταν ο Musk εμπλέκεται σε λεπτομέρειες και μη διοικητικές εργασίες, είναι για να βελτιώσει την ταχύτητα εκτέλεσης και παραγωγής αυτών. Για μερικούς μηχανικούς, αυτό μπορεί να είναι απογοητευτικό, μερικές φορές θλιβερό - αλλά το ασυνήθιστο στυλ του Elon είναι αυτό που έφτιαξε την Tesla που όλοι επέλεξαν να συμμετάσχουν.

5. Προσλαμβάνει έξυπνα

Ενώ ορισμένοι πρώην υπάλληλοι υποστηρίζουν ότι υπάρχει μόνο ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων στην Tesla και είναι ο Elon Musk, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο διευθύνων σύμβουλος βλέπει την αξία στην οικοδόμηση μιας εξαιρετικής ομάδας. Το ταλέντο είναι εξαιρετικά σημαντικό. Είναι σαν μια αθλητική ομάδα, όπου οι παίκτες συνεργάζονται και χρησιμοποιούν στρατηγική για την επίτευξη των αποτελεσμάτων – νικών και δε δρουν μόνο και αποκλειστικά σε ατομικό επίπεδο. Για να δημιουργήσει αυτήν την ομάδα, ο Musk είναι προσεκτικός κατά την πρόσληψη. «Προσλάβετε υπέροχους ανθρώπους, αυτό είναι το 90% της λύσης, καθώς η πρόσληψη λανθασμένων ανθρώπων μπορεί να σας κοστίσει πολύ», δήλωσε ο Musk. Προκαλεί τους υπευθύνους να προσλάβουν ανθρώπους που είναι καλύτεροι από τους ίδιους, κάνοντας την εταιρεία καλύτερη με κάθε πρόσληψη.

6. Αγκαλιάζει την αποτυχία

Ο δείκτης όλων των αποτελεσματικών ηγετών; Δεν φοβούνται την αποτυχία. Πρέπει να ειπωθεί ότι ο Musk το έχει βιώσει πολλές φορές (ποιος μπορεί να ξεχάσει τη στιγμή που τα «άθραυστα» παράθυρά του Tesla Cybertruck ράγισαν, δύο φορές μάλιστα). Ωστόσο, η αποτυχία δεν εκτροχιάζει τα οράματά του. Αντιθέτως, την αποδέχεται - αγκαλιάζει ως τρόπο για να αποδείξει ότι η ομάδα του κάνει πραγματικά κάτι σημαντικό, κάνοντας τη δουλειά της: Η αποτυχία είναι μια επιλογή εδώ. Εάν τα πράγματα δεν αποτυγχάνουν δεν γίνεται και καινοτομία. Φυσικά, για έναν τελειομανή όπως ο Musk, η αποτυχία είναι επίσης απαραίτητη

για τον εντοπισμό προβλημάτων και, στη συνέχεια, τη βελτίωση αυτών. Ακολουθεί την προσέγγιση του λάθους έχοντας ως στόχο να είναι λιγότερο λάθος.

7. Χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση για να βρει λύσεις

Όταν κάποιος χρησιμοποιεί την αποτυχία ως μάθημα, του επιτρέπει να αντιμετωπίσει τα προβλήματα προκειμένου να βρει λύσεις και τελικά να επιτύχει τον στόχο του. Η αυτοανακηρυγμένη "μοναδική συμβουλή" του Musk για αυτό το θέμα τόσο για τον ίδιο όσο και για την ομάδα του είναι η συνεχής ανατροφοδότηση. Είναι πολύ σημαντικό να έχουν ένα βρόγχο ανατροφοδότησης, όπου σκέφτονται συνεχώς τι έχουν κάνει και πώς θα μπορούσαν να το κάνουν καλύτερα. Θεωρεί ότι αυτή είναι η καλύτερη συμβουλή, το να σκέφτονται συνεχώς πώς θα μπορούσαν να κάνουν τα πράγματα καλύτερα. Ακόμη και η κριτική είναι πολύτιμη στις προσπάθειες του Musk. Μια καλά μελετημένη κριτική για ό, τι κάνει κανείς και για τα αποτελέσματα των πράξεων του είναι πολύτιμη. Θα πρέπει ο καθένας να ζητά ανατροφοδότηση όσο είναι εφικτό αυτό και ιδιαίτερα από τους πιο κοντινούς του ανθρώπους. Συνήθως, οι φίλοι ξέρουν τι είναι λάθος, αλλά δεν θέλουν να το πουν επειδή θεωρητικά δεν θέλουν να βλάψουν τον κοντινό τους άνθρωπο. Ακόμα κι αν δεν υπάρχει συμφωνία με την κριτική κάποιου, πρέπει ο καθένας να ακούει πολύ προσεκτικά αυτά που του λένε και να τα επεξεργάζεται.

8. Εκτιμά την επικοινωνία

Ο πυρήνας αυτού του προαναφερθέντος «βρόγχου ανατροφοδότησης» είναι, προφανώς, η επικοινωνία - κάτι που ο Musk παροτρύνει τους υπαλλήλους του να κάνουν όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Σε μια εσωτερική επιστολή που στάλθηκε στους υπαλλήλους της Tesla το 2018, ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας αυτοκινήτων προέτρεψε την ομάδα του να επικοινωνεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα και άμεσα και να αγνοεί πάντα κάθε είδους «αλυσίδα διοίκησης». Η επικοινωνία πρέπει να ταξιδεύει μέσω του συντομότερου μονοπατιού που απαιτείται για να γίνει η δουλειά, όχι μέσω της αλυσίδας της διοίκησης. Οποιοσδήποτε διευθυντής που προσπαθεί να επιβάλλει την αλυσίδα της διοίκησης επικοινωνίας σύντομα θα βρεθεί εκτός στόχου. Μια σημαντική πηγή προβλημάτων είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Ο τρόπος επίλυσης αυτού είναι να επιτραπεί η ελεύθερη ροή πληροφοριών μεταξύ όλων των επιπέδων. Εάν για να υλοποιηθεί κάτι πρέπει ένας εργαζόμενος να μιλήσει με τον προϊστάμενο του, ο οποίος θα μιλήσει με τον διευθυντή του, ο οποίος θα μιλήσει με κάποιον άλλο ανώτερο για να πάρει έγκριση τότε η δουλειά δε θα γίνει στην πραγματικότητα. Πρέπει να είναι εφικτό για τους ανθρώπους και συνάμα εργαζόμενους να μιλούν απευθείας και να κάνουν τη δουλειά τους και το σωστό.

9. Μισεί τις συναντήσεις

Στο εσωτερικό email της Tesla, ο Musk παραιτήθηκε επίσης από τη δημιουργία περιττών συναντήσεων που σπαταλούν χρόνο και δεν οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές. Οι υπερβολικές συναντήσεις είναι το κακό των μεγάλων εταιρειών και σχεδόν πάντα χειροτερεύουν με την πάροδο του χρόνου. Προτρέπει στην αποδέσμευση από όλες τις μεγάλες συναντήσεις, εκτός εάν είναι κάποιος βέβαιος ότι παρέχουν αξία σε όλους τους συμμετέχοντες, οπότε και να τις κρατήσει αλλά να είναι πολύ σύντομες. Επίσης, να απαλλαγούν από συχνές συναντήσεις, εκτός εάν αντιμετωπίζουν ένα εξαιρετικά επείγον ζήτημα. Η συχνότητα της σύσκεψης θα πρέπει να μειωθεί γρήγορα μόλις επιλυθεί το επείγον ζήτημα. Δεν είναι αγενές να φύγει κάποιος από μία συνάντηση, είναι αγενές να μένει κάποιος και να χάνει το χρόνο του.

10. Είναι προσαρμοστικός

Ίσως ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματά του – αλλά και ελαττώματα - είναι η ικανότητα του Musk να προσαρμόζεται και να αλλάζει πορεία εύκολα. Ο δισεκατομμυριούχος ήταν γνωστό ότι αλλάζει γνώμη με βάση ό, τι χρειάζεται προσοχή εκείνη τη στιγμή ή να αλλάζει γρήγορα πορεία σε έργα. Η πρόεδρος και COO είπε, «Μόλις συνειδητοποίησα ότι η δουλειά του ήταν να μας κάνει να νιώθουμε άνετα, μου άρεσε πολύ η δουλειά μου». Όμως, η ακανόνιστη λήψη αποφάσεων του Musk, ειδικά ως αντίδραση σε πράγματα που διαβάζει στα κοινωνικά μέσα, μερικές φορές μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στους υπαλλήλους του. «Αυτό που τον προκαλεί τελικά να ενεργήσει και να πάρει μια απόφαση είναι αυτό που διαβάζει στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης», είπε ένας πρώην υπάλληλος στο Business Insider. Ωστόσο, η μοναδική του προσέγγιση στη διοίκηση και η προαγωγή του σε ένα δύσκολο εργασιακό περιβάλλον οδήγησε σαφώς σε επιτυχία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων.

4.2 Πρότυπο ηγεσίας

Στο πλαίσιο της ηγεσίας, ο Elon Musk θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιοπρεπές παράδειγμα ενός σύγχρονου ηγέτη. Ο Musk έχει τη δυνατότητα όχι μόνο να εξετάσει τις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο κόσμος, αλλά και ενεργά και αφοσιωμένα να βρει λύσεις σε αυτά τα φαινομενικά ανυπερέβλητα προβλήματα. Ο Musk έχει επαναστατικές απόψεις για τον επανασχεδιασμό του μέλλοντος. Τα οράματά του δεν είναι χρόνια αλλά δεκαετίες μπροστά από την εποχή τους. Ως ηγέτης της επιχείρησης, ο Musk εργάζεται ενεργά για την αντιμετώπιση των μεγάλων προβλημάτων που υπάρχουν μέχρι τώρα στο περιβάλλον και για την εξεύρεση λύσης για τον συνεχώς αυξανόμενο ανθρώπινο πληθυσμό. Ενώ οι τρέχουσες δραστηριότητες της SpaceX είναι μάλλον επικερδείς, ο Musk επικεντρώνεται στη

μεγαλύτερη εικόνα: καταλαμβάνοντας τον Άρη ως το δεύτερο σπίτι της ανθρωπότητας. Έχοντας παρομοιαστεί με τον Steve Jobs περισσότερες από μία φορές, η εξαιρετική ηγετική ποιότητα του Musk, παρόμοια με του Jobs, δεν είναι εφεύρεση αλλά όραμα. Έχοντας αποκτήσει μια νοοτροπία σχεδιαστικής σκέψης μέσω ενός πρώιμου ενδιαφέροντος για την επιστήμη και την ιστορία, ο Musk έχει αναπτύξει την κριτική ηγετική ικανότητα να βλέπει το μέλλον εδώ και τώρα και να ανταποκρίνεται σε ανάγκες που εξακολουθούν να θεωρούνται ανεπίλυτες. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, ο Musk έχει χαρακτηριστεί ως ένας από τους μεγαλύτερους αισιόδοξους στην ιστορία, ειδικά όταν εξετάζεται κάποιος για την αισιοδοξία του στο πλαίσιο του φυσικού David Deutsch, ο οποίος περιγράφει τους αισιόδοξους ως ανθρώπους που πιστεύουν ότι «οποιοδήποτε πρόβλημα που δεν έρχεται σε αντίθεση με το νόμο της φυσικής μπορεί τελικά να λυθεί». Η στάση του Musk είναι ένα εξαιρετικό παράδειγμα για τους ηγέτες του σήμερα: ονειρευτείτε μεγάλα και εποικοδομητικά πράγματα χωρίς άμεση εστίαση στα χρήματα, καθώς αυτό τελικά θα έρθει με πολύ περισσότερη αφθονία όταν υλοποιηθεί ως συνέπεια παρά ως πρωταρχικός στόχος. Οι ιδέες του Musk επικεντρώνονται στη μακροοικονομική ευημερία και βρήκε έναν τρόπο να μεταδώσει αυτές τις ιδέες του με διεπιστημονικούς τρόπους δημιουργώντας έτσι και μεγάλο ενδιαφέρον γενικότερα αλλά και στους ερευνητές (Vandermeij, 2013).

Ο Musk δεν εστιάζει μόνο στην περιουσία, αλλά και στο κίνημα να κάνει μια εντυπωσιακή αλλά και βιώσιμη διαφορά για τη γη και τους κατοίκους της. Μέχρι στιγμής έχει μεταφράσει αυτό το πάθος του στις εταιρείες Tesla, SpaceX και SolarCity, και ενδεχομένως και στο Hyperloop, όλα επικεντρωμένα σε μια καλύτερη ποιότητα ζωής. Ο Musk έχει καθορίσει για τον εαυτό του πώς θα έπρεπε να μοιάζει ένα καλύτερο μέλλον για την ανθρωπότητα και έχει εμπνεύσει μια ολόκληρη λεγεώνα εργαζομένων να τον βοηθήσει να πραγματοποιήσει αυτό το όραμα. Δούλεψε σκληρά για το όνειρό του ακόμη και πριν υπάρξει εμπιστοσύνη στο όραμά του. Πιστεύει ότι υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος να γίνουν τα πάντα, και θέτει τα βλέμματά του στη συνεχή βελτίωση. Έχει μεγάλες ιδέες και θέλει να ενώσει την ομάδα του γύρω από το (μερικές φορές εξωφρενικό) όραμα και τους στόχους του. Από τη διοίκηση μιας αεροδιαστημικής εταιρείας που κατασκευάζει πυραύλους και άλλα διαστημικά σκάφη έως την αγορά ηλεκτρικών αυτοκινήτων, είναι λογικό ότι ένας βασικός πυλώνας της προσέγγισης του Musk περιλαμβάνει ιδέες out of the box (Marques, 2017).

4.3 Όραμα και καινοτομία

Ο Elon Musk είναι αναμφισβήτητα μια ηγετική φιγούρα, αλλά πώς έχει επηρεαστεί η επιτυχία του ως ηγέτης και πώς μπορούν αυτές οι ιδιότητες να αναπαραχθούν σε ολόκληρο

το έθνος; Μέσα από τις μοναδικές συνθήκες ζωής του, ο Musk έχει αναπτύξει σημαντικές ηγετικές ιδιότητες, όπως να είναι: (1) ένας ενεργός μαθητής, (2) ένας σκληρός εργαζόμενος, (3) ένας τολμηρός οραματιστής και (4) ένας ακλόνητα αισιόδοξος άνθρωπος, που εξακολουθεί να επηρεάζει την επιτυχία του σήμερα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπαράγουν ηγετικές ιδιότητες (όπως αυτές που δίδονται από τον Musk) στους υπαλλήλους τους: (1) αναπτύσσοντας μια μαθησιακή κουλτούρα, (2) οδηγώντας τους μπροστά, (3) τηρώντας μια δήλωση αποστολής και (4) ενθαρρύνοντας τη θετικότητα στον εργασιακό χώρο. Είναι ένας ενεργά μαθητευόμενος άνθρωπος. Η έμφυτη αίσθηση περιέργειας του Musk πηγάζει κυρίως από το ασυνήθιστο ποσοστό ανεξαρτησίας που βίωσε ως παιδί. Η προώθηση της δια βίου μάθησης μεταξύ των υπαλλήλων μιας εταιρείας είναι απαραίτητη για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, μια πρόσφατη επιστημονική μελέτη που διεξήγαγε ο Andrew Cooper δείχνει ότι μια κουλτούρα μάθησης επηρεάζει θετικά την οργανωτική απόδοση. Ένας τρόπος δράσης που έχουν εφαρμόσει πολλές επιτυχημένες εταιρείες για να δημιουργήσουν μια κουλτούρα μάθησης είναι να παρέχουν οικονομική βοήθεια στους υπαλλήλους της για να προωθήσουν την εκπαίδευσή τους. Τα εκπαιδευτικά οφέλη γίνονται ολοένα και πιο σημαντικά με το πέρασμα των ετών στο χώρο εργασίας. Από νεαρή ηλικία, ο Musk έμαθε να μην φοβάται τη σκληρή δουλειά. Σε ηλικία 15 ετών, ο Musk ξεκίνησε το ταξίδι του: (1) με λίγα χρήματα και (2) χωρίς να έχει σπίτι. Ευτυχώς, η канаδική υπηκοότητα της μητέρας του επέτρεψε να αποκτήσει канаδικό διαβατήριο και τη μετάβαση του στο Μόντρεαλ. Παρόλο που ο Musk δεν εκτελεί πλέον χειρωνακτική εργασία, η εργασιακή ηθική του παραμένει απαραίτητη. Η τεράστια εργασιακή του ηθική τον εμπνέει με αξιοπιστία μεταξύ των υπαλλήλων του, οι οποίοι εμπνέονται με αποτέλεσμα να υλοποιούν περισσότερες ώρες εργασίας λόγω της αφοσίωσης του εργοδότη τους στην εργασία. Ο Elon Musk εμπνέει τους υπαλλήλους του γιατί, παρόλο που έχει μεγάλες προσδοκίες από αυτούς, απαιτεί ακόμη περισσότερα από τον εαυτό του. Οι ηγέτες πρέπει να δεσμευτούν να κάνουν το απαραίτητο έργο για την επιτυχία της εταιρείας, προτού μπορέσουν να κάνουν τους άλλους να δεσμευτούν. Το άρθρο του Harvard Business Review, «Like or Not, You Are Always Leading by Example» εξηγεί ότι όλοι οι σοβαροί ηγέτες αναγνωρίζουν ότι το παράδειγμά τους έχει συνεχή επίδραση στην εταιρεία τους. Οι εμπνευσμένοι ηγέτες δίνουν το παράδειγμα για τους υπαλλήλους τους μέσω της συνεπούς σκληρής δουλειάς και της τήρησης των βασικών αξιών της εταιρείας. Στο βιβλίο του Simon Sinek "Leaders Eat Last", περιγράφει μια λιγότερο γνωστή, αλλά εξίσου σημαντική, πτυχή της ηγεσίας. "Εάν οι υπάλληλοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον στο οποίο η ηγεσία λέει την αλήθεια και στο οποίο οι απολύσεις δεν είναι η προεπιλογή σε δύσκολους καιρούς, το

αποτέλεσμα, χάρη στα αυξημένα επίπεδα ενέργειας, είναι η εμπιστοσύνη και η συνεργασία." Οι ηγέτες πρέπει να σκέφτονται τους υπαλλήλους τους πριν δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που αυξάνει δραματικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Στα εφηβικά του χρόνια, ο Musk πέρασε ένα σημαντικό χρονικό διάστημα διαβάζοντας θρησκευτικά και φιλοσοφικά κείμενα. Όταν ρωτήθηκε ποια συγκεκριμένη δουλειά τον άγγιξε, η απάντησή του είναι εξίσου μοναδική με τον ίδιο: το μυθιστόρημα επιστημονικής φαντασίας, *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*. Το μυθιστόρημα οδήγησε τον Musk να συμπεράνει ότι το μόνο πράγμα που έχει νόημα είναι η προσπάθεια για μεγαλύτερη συλλογική διαφώτιση. Το όραμα του Musk για ένα καλύτερο μέλλον για την ανθρωπότητα είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από την επιτυχία του. Αν και οι πρώην υπάλληλοι του τον περιγράφουν μερικές φορές ως «αυταρχικό σε σημείο επίθεσης», παραμένουν εξαιρετικά πιστοί. Ενώ οι υπάλληλοι μπορεί είτε να εκτιμούν ή να μισούν τον άνθρωπο για τις μεθόδους του, τα λαμπρά μυαλά προσελκύονται συνεχώς από την ηγεσία του Musk και εργάζονται σήμερα στις εταιρείες του. Το όραμά του για ένα καλύτερο μέλλον και μια ακλόνητη πίστη σε αυτό το μέλλον δημιουργεί μια αίσθηση σημαντικότητας στο έργο των εταιρειών του και μια πεποίθηση πως το οτιδήποτε είναι δυνατό. Είναι σε θέση να ωθήσει τους υπαλλήλους του να εργαστούν πιο σκληρά, επειδή καταλαβαίνουν ότι εργάζονται προς ένα μεγαλύτερο στόχο. Οι δηλώσεις αποστολής παρέχουν μια αίσθηση εστίασης και κατεύθυνσης μεταξύ των εργαζομένων. Όταν αυτό συνδυάζεται με τη μετασηματιστική ηγεσία όπως του Musk, μια καλά μελετημένη δήλωση αποστολής ενεργοποιεί και εμπνέει τους υπαλλήλους. Όπως και ο Steve Jobs, η ικανότητα του Musk να μοιράζεται το όραμά του με τους υπαλλήλους του δίνει τη δυνατότητα να προσλαμβάνει ταλέντα υψηλού επιπέδου, ακόμα και όταν άλλες εταιρείες έχουν μεγαλύτερη φήμη ή προσφέρουν σημαντικά περισσότερες αμοιβές. Ένας ταλαντούχος υπάλληλος όταν του προτάθηκε να δουλέψει για τον Musk ή για μια άλλη πιο καθιερωμένη εταιρεία όπου θα πληρώνονταν περισσότερο, παρατήρησε ότι: «ήθελε να κάνει τη λογική στην άκρη και να δουλέψει για τη δημιουργική αυτή ιδιοφυΐα, τον Musk». Πέρα από τη δημιουργία μιας αίσθησης εστίασης και κατεύθυνσης μεταξύ των εργαζομένων, οι δηλώσεις αποστολής διατηρούν μια εταιρεία επικεντρωμένη στις βασικές της ικανότητες. Η διοίκηση σε πολλές διαφορετικές εταιρείες υποτιμά τη σημασία της ανάπτυξης μιας δήλωσης αποστολής. Ο ερευνητής Fred David διαπίστωσε ότι το 59% των Διευθυντών 1.000 κορυφαίων εταιρειών του Business Weeks διευθύνουν εταιρείες που δεν έχουν δηλώσεις αποστολής. Πολλές από αυτές τις εταιρείες συνεχίζουν να αποκτούν εταιρείες εκτός του κλάδου τους και χωρίς σύνδεση με τους βασικούς τομείς της επιχείρησης ή των προϊόντων. Ενώ η ικανότητα αποτυχίας του Musk μπορεί να μην τον διαχωρίσει από τους ανταγωνιστές

του, διαφοροποιείται με την ικανότητά του να παραμένει αισιόδοξος και ολόψυχα πεπεισμένος ότι θα πετύχει. Μετά από μακρά εξέλιξη ενός νέου μοντέλου του ηλεκτρικού του αυτοκινήτου Tesla, το όχημα τυλίχθηκε στις φλόγες κατά τη διάρκεια μιας δοκιμαστικής περιόδου. Στο blog της Tesla, ο Musk επικοινωνήσε την αντίθεσή του στο κοινό: «Για τους καταναλωτές που ανησυχούν για τον κίνδυνο πυρκαγιάς, δεν πρέπει να υπάρχει απολύτως καμία αμφιβολία». Το παιδικό πρόβλημα του Musk με τους εκφοβιστές του έπαιξε μεγάλο ρόλο στην ανάπτυξη των αισιόδοξων τάσεων του. Καθ' όλη τη διάρκεια της παιδικής του ηλικίας, ο Musk κακοποιήθηκε επανειλημμένα από πολλούς συμμαθητές του, ακόμη και στο σημείο που έπρεπε να μεταφερθεί στο νοσοκομείο. Για τον Musk, η μόνη βιώσιμη επιλογή είναι να διατηρηθεί σταθερά η ελπίδα. Σήμερα, η ικανότητα του Musk να παραμένει αισιόδοξος του δίνει τη δυνατότητα να διακρίνει ένα λαμπρό μέλλον σε βιομηχανίες καταδικασμένες από τους κριτικούς που τις κρίνουν ως αποτυχημένες (Yaune, 2018).

Ο Elon Musk είναι καινοτόμος. Κατασκευάζει πυραύλους, διαταράσσει την αυτοκινητοβιομηχανία και θέλει να αποικίσει στον Άρη. Είναι γνωστός ως τολμηρός βλέποντας το μέλλον και, αναμένει κάθε μέλος της ομάδας του να καινοτομήσει μαζί του. Η μεγαλοπρεπής άποψη του Musk και οι φιλόδοξοι στόχοι μπορεί να είναι εκφοβιστικά, αλλά προκαλούν δέος. «Οι περισσότεροι από εμάς δεν μπορούν να συλλάβουν ότι αυτά τα πράγματα μπορεί να λειτουργούν», είπε ο Jim Cantrell, ο πρώτος μηχανικός στη SpaceX. Περιττό να ειπωθεί, πως όταν εργάζονται με τον Elon Musk, δεν βασίζονται σε υπάρχουσες διαδικασίες και σε μια στάση που λέει πως «το κάναμε πάντα έτσι». Θα πρέπει να σκέφτονται μεγαλοπρεπώς και με ταχείς ρυθμούς έτσι ώστε να μετατρέψουν αυτές τις ιδέες σε δράση και πραγματικότητα. Ο Elon Musk είναι εμπνευσμένος. Πολλοί πρώην και τρέχοντες υπάλληλοι παραδέχονται ότι η εργασία στον Musk είναι αυστηρή και απαιτητική, αλλά πολλοί το επισημαίνουν ως μια σημαντική εμπειρία στη σταδιοδρομία τους. Υπάρχει ένας λόγος γι' αυτό: Ο Musk είναι ένας εξαιρετικά εμπνευσμένος ηγέτης. Ενώ ορισμένες από τις ιδέες του είναι ανέφικτες, έχει τη δυνατότητα να ενθαρρύνει τους ανθρώπους για τις φιλοδοξίες, τα έργα και τα σχέδιά του. «Αυτό που κάνει τον Elon να ξεχωρίζει είναι η ικανότητά του να κάνει τους ανθρώπους να πιστέψουν στο όραμά του», δήλωσε η Dolly Singh, πρώην επικεφαλής του HR στη SpaceX. Ο Musk λέγεται επίσης ότι έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό και ενέργεια για τη δουλειά του, πράγμα που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι μοιράζονται συχνά τη δέσμευσή του και το πάθος του για την επιδίωξη της υλοποίησης της επόμενης μεγάλης ιδέας ή πηγής έμπνευσης. Ο Elon Musk πράττει γρήγορα. Η φαινομενική έλλειψη ελέγχου της ώθησης και της ορμής του, του επιτρέπει να κινείται γρήγορα στις επιχειρήσεις του - να παρακάμπτει ιδέες και ψήγματα έμπνευσης χωρίς να καταπνίγει τη

φλόγα με πάρα πολλή λεπτομέρεια και στρατηγική. Η φύση του αυτή του προσφέρει ορισμένα οφέλη από την άποψη της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και της καινοτομίας, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν ως σημείο απογοήτευσης για την ομάδα του. Όπως ανέφερε η Fast Company, «Ένας μηχανικός μπορεί να περνά εννέα μήνες δουλεύοντας 100 ώρες την εβδομάδα σε κάτι, επειδή ο Musk τον ώθησε, και μετά από το πουθενά ο Musk θα αλλάξει γνώμη και θα απορρίψει το έργο». Ο Elon Musk είναι φιλόδοξος. Δεν γίνεται κάποιος δισεκατομμυριούχος χωρίς μεγάλη δόση φιλοδοξίας και ο Musk δεν αποτελεί εξαίρεση. Είναι γνωστός για τον καθορισμό επιθετικών - και μερικές φορές ακόμη και φαινομενικά αδύνατων - στόχων για τις ομάδες και τους υπαλλήλους του. «Όταν ο Elon λέει κάτι, πρέπει να το υλοποιήσεις και να μη ξεφύγεις σκεπτόμενος πως αυτό είναι αδύνατο» δήλωσε η Gwynne Shotwell, Πρόεδρος και Αρχηγός Επιχειρήσεων και Λειτουργός της SpaceX. «Πάντα ένιωθα ότι η δουλειά μου ήταν να παίρνω αυτές τις ιδέες και να τις μετατρέπω σε εταιρικούς στόχους, για να τις κάνω εφικτές». Ενώ ο Musk θέτει υψηλό στόχο, αναγνωρίζει επίσης ότι η ομάδα του χρειάζεται υψηλό βαθμό ψυχολογικής ασφάλειας για να επιτύχει αυτούς τους μεγάλους στόχους. «Η αποτυχία είναι μια επιλογή εδώ», αναφέρει. «Εάν τα πράγματα δεν αποτυγχάνουν, δεν υπάρχει αρκετή καινοτομία». Ο Elon Musk έχει εμμονή. Υπάρχουν πολλοί μύθοι και ιστορίες σχετικά με την εμμονική προσωπικότητα του Musk και τις εργασιακές του τάσεις. Λέγεται ότι κοιμάται σε έναν καναπέ στο εργοστάσιο της Tesla και εργάζεται 80 έως 90 ώρες κάθε εβδομάδα (μερικές φορές ακόμη περισσότερο) (Neamtu et al., 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συμπεράσματα

Στον πυρήνα της, η ηγεσία αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά - την κατανόηση και την ενίσχυση της. Η ηγεσία περιλαμβάνει την πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων σε συστήματα, όλα μέσα σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Αφορά τον τρόπο συμπεριφοράς των ανθρώπων και των οργανώσεων, τη δημιουργία και την ενίσχυση των σχέσεων, τον χειρισμό των συγκρούσεων, την οικοδόμηση δέσμευσης, τη δημιουργία μιας ταυτότητας ομάδας και την προσαρμογή της συμπεριφοράς για την αύξηση της αποτελεσματικότητας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι δεκτικοί στις ανάγκες των οπαδών τους. Έχουν επίγνωση της ευαίσθητης φύσης της σχέσης ηγέτη-οπαδού και δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ομαδικές διαδικασίες. Αυτοί οι ηγέτες ξέρουν πώς να ηρεμήσουν τις ανησυχίες και να ξυπνήσουν τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες και ξέρουν πώς να μετατρέψουν τις προσωπικές ανάγκες σε κοινωνικές απαιτήσεις. Επίσης, ξέρουν πώς να απελευθερώνουν την ανθρώπινη ενέργεια και να εμπνέουν τους ανθρώπους σε θετική δράση. Είναι σε θέση να ξεπεράσουν τις στενές, προσωπικές ανησυχίες τους αλλά και των οπαδών τους. Αυτοί οι ηγέτες επιδιώκουν να δημιουργήσουν υπέροχα μέρη για να εργαστούν και είναι οι άνθρωποι που χρειάζονται στον ταχύτατα μεταβαλλόμενο κόσμο. Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για το θέμα της ηγεσίας αντικατοπτρίζει τη μεγάλη σημασία αυτού του φαινομένου. Καθώς οι νεότερες γενιές ερευνητών γίνονται οι σχολιαστές του μέλλοντος, οι δυνάμεις που έχουν επηρεάσει την κοινωνικοποίησή τους, τις ελπίδες τους και τις εμπειρίες τους θα παράγουν νέες και συναρπαστικές προοπτικές για αυτό το συναρπαστικό θέμα. Με τις συνδυασμένες δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης και την επιρροή των εξελίξεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ο πλούτος των νέων μοντέλων και θεωριών θα πρέπει να αυξηθεί εκθετικά. Η τεράστια ταχύτητα ανάπτυξης των νέων οικονομιών, προφανώς, θα οδηγήσει σε ένα πιο πλούσιο

φάσμα προοπτικών για το θέμα, το οποίο, λόγω της πολυμορφίας του, θα προκαλέσει επίσης προκλήσεις. Είναι καιρός η ηγετική βιβλιογραφία να εμπλουτιστεί από την επίδραση βαθύτερων πολυπολιτισμικών μελετών από ό, τι θα μπορούσαν να περιγραφούν από τα πρωτοποριακά και οραματιστικά έργα. Η ικανότητα της επικοινωνίας είναι κάτι περισσότερο από την ικανότητα της απλής στάσης μπροστά σε ένα κοινό ή μιας δημόσιας ομιλίας, και αυτή η ικανότητα είναι ό, τι κάνει έναν διευθυντή - έναν καλό ηγέτη. Οι ηγέτες πρέπει, στην πραγματικότητα, να διασφαλίζουν ότι κάθε μέλος της ομάδας / οργανισμού κατανοεί το όραμα και εργάζεται καθημερινά για να το επιτύχει. Προσπαθήσαμε να παρέχουμε ορισμένες οδηγίες που πρέπει να λάβουν υπόψη οι ηγέτες για να κάνουν μια επιτυχημένη επικοινωνία. Η αποστολή απέχει πολύ από την ολοκλήρωση. Υπάρχουν αμέτρητοι τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία τους. Πιθανώς μερικά από αυτά δεν έχουν διερευνηθεί ακόμα. Οι σύγχρονοι ηγέτες αντιμετωπίζουν τη σοβαρότερη πρόκληση: την οικοδόμηση μιας επιτυχημένης οργάνωσης. Η επιβολή ισχυρής επικοινωνίας σε αυτούς τους οργανισμούς φαίνεται να είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης. Μέσα στο μοντέλο που μελετάται σε αυτή την εργασία, γίνεται και η διάγνωση του αντίκτυπου της ηγετικής μεταμόρφωσης στη διαχειριστική απόδοση, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Η απόδειξη αυτής της σχέσης αποτελεί ουσιαστική συμβολή στη βιβλιογραφία. Από τη μία πλευρά, αντικατοπτρίζει τον αντίκτυπο κάθε παράγοντα προσωπικότητας (εξωστρέφεια, συμμόρφωση, νεύρωση, συνείδηση και διαθεσιμότητα στην εμπειρία) στα συστατικά της ηγετικής μεταμόρφωσης (εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη) και από την άλλη πλευρά αναλύει την επιρροή στους τέσσερις τύπους διαχειριστικών επιδόσεων (μεθοδολογικές, ενημερωτικές, λήψη αποφάσεων και οργανωτικές). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να έρχονται σε σύγκρουση με ηγέτες που αντιστέκονται στην αλλαγή, όπως έκανε ο Musk στην PayPal. Είναι επίσης ιδιαίτερα προικισμένοι να εντοπίζουν τι δεν λειτουργεί, πιο εύκολα από άλλους ηγέτες, όπως έκανε ο Musk με το εγκεκριμένο σύστημα υψηλής ταχύτητας Rail California. Συνέχισε να σχεδιάζει και να προτείνει το δικό του Hyperloop, χρησιμοποιώντας δεκάδες μηχανικούς από την SpaceX και την Tesla, ένα σύστημα που λέει ότι θα μεταφέρει ανθρώπους 350 μίλια από το Sylmar (μια βόρεια περιοχή του Λος Άντζελες) στο Hayward (ανατολικά του Σαν Φρανσίσκο) και θεωρητικά θα επιτρέπει στους μετακινούμενους να ταξιδεύουν μεταξύ των πόλεων σε 35 λεπτά ή λιγότερο, παρέχοντας συντομότερο χρόνο ταξιδιού από ότι ακόμη και ένα εμπορικό αεροπλάνο μπορεί να προσφέρει επί του παρόντος. Όπως ο Steve Jobs, ο Musk είναι οραματιστής και μεγαλοφυΐα, αλλά ίσως οι πιο εξαιρετικές

του ιδιότητες είναι η πίστη του στο δικό του όραμα, η ορμή του και η επιμονή του, αρνούμενος να δεχτεί εμπόδια στο δρόμο του. Αν και ο Elon Musk είναι μοναδικός διευθύνων σύμβουλος, πολλές από τις ηγετικές ιδιότητες που είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του μπορούν να αναπτυχθούν και σε άλλους διευθυντές σε μια οποιαδήποτε εταιρεία. Οι εταιρείες που επιθυμούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους δημιουργώντας μια κουλτούρα γραφείου που να ευνοεί την ανάπτυξη ποιοτικών στελεχών. Μια κουλτούρα γραφείου που βασίζεται στη συνεχιζόμενη μάθηση, την ηγεσία ως παράδειγμα, τους σαφείς στόχους της αποστολής και τη θετικότητα είναι η βάση που δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να εξελιχθούν σε αποτελεσματικούς διαχειριστές. Οι εταιρείες που πληρώνουν το τίμημα για να καλλιεργήσουν μια ισχυρή κουλτούρα γραφείων θα διαχωρίζονται όλο και περισσότερο και θα βιώσουν σημαντική οργανωσιακή ανάπτυξη καθώς οι εργαζόμενοι εξελίσσονται για να γίνουν αποτελεσματικοί διευθυντές και να ξεχωρίσουν στον οργανισμό. Ο Elon Musk είναι ένα πολύπλοκο άτομο και το στυλ ηγεσίας του έχει και αυτό τις περιπλοκές του. Με πολλούς τρόπους, είναι συναρπαστικός και παρακινητικός. Με άλλους τρόπους, είναι απαιτητικός και εκφοβιστικός. Όπως και οποιοσδήποτε άλλος ηγέτης, η προσέγγισή του έχει τα μειονεκτήματά του - και υπάρχουν πολλά να μάθουμε από τον τρόπο με τον οποίο οδηγεί τους υπαλλήλους του όπως και πολλές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων των ακόλουθων μαθημάτων: Πιστέψτε στον εαυτό σας. Πολλοί άνθρωποι αποκαλούν βιαστικά ίσως τις ιδέες του Musk ως τρελές, αλλά πιστεύει ακράδαντα στο όραμα και τις φιλοδοξίες του. Ακολουθεί αδιάκοπα τις ιδέες και τους εργαζομένους του, ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα. Ορίστε όρια. Ο Musk ωθεί τον εαυτό του στο όριο και με πολλούς τρόπους είναι ένα εξαιρετικό μάθημα για το τι να μην κάνουμε. Ορίστε όρια για τον εαυτό σας - ώστε να μην καταλήξετε να εργάζεστε 100 ώρες και να κοιμάστε στο πάτωμα του γραφείου σας. Κάντε όσο πιο ασφαλή γίνεται την αποτυχία. Ένας από τους πολλούς λόγους για τους οποίους οι εταιρείες του Musk μπορούν να καινοτομήσουν με τον τρόπο που κάνουν είναι επειδή ο Musk πιστεύει πολύ στην ψυχολογική ασφάλεια. Γνωρίζει ότι οι υπάλληλοί του πρέπει να αισθάνονται σαν να μπορούν να αποτύχουν χωρίς να φοβούνται επιπτώσεις ή επιπλήξεις. Αυτό είναι ένα πολύτιμο μάθημα για οποιονδήποτε ηγέτη που θέλει να ηγηθεί μιας καινοτόμου και οριακής ομάδας. Ο Elon Musk δεν είναι καθόλου τέλειος ηγέτης, και πραγματικά, δεν υπάρχει κάτι τέτοιο. Όμως, με πολλές επιτυχημένες εταιρείες στο βιογραφικό του και τη φήμη για την ανάπτυξη ορισμένων από τα πιο πρωτοποριακά προϊόντα και τεχνολογίες στην αγορά σήμερα, είναι σίγουρα ένας ηγέτης που αξίζει να μελετηθεί.

5.2 Προτάσεις

Η πρόκληση για την ηγεσία του 21ου αιώνα είναι η δημιουργία οργανώσεων που διαθέτουν αυθεντικές ιδιότητες. Οι αυθεντικοί οργανισμοί αναγνωρίζονται εύκολα: οι εργαζόμενοι διατηρούν μια υγιή ισορροπία μεταξύ προσωπικής και οργανωτικής ζωής και τους προσφέρεται χρόνος για αυτοεξέταση και αναζήτηση για τον εαυτό τους και τους άλλους για ατομικές και εταιρικές ενέργειες και αποφάσεις. Οι αυθεντικοί οργανισμοί εξοπλίζουν τους ανθρώπους τους με υλικό και εμπειρίες για την ανάπτυξη της κριτικής σκέψης. Με αυτά τα εντυπωσιακά χαρακτηριστικά, οι αυθεντικοί οργανισμοί θα είναι οι νικητές στην αυριανή αγορά, που μπορούν να αντιμετωπίσουν τη συνεχή και ασυνεχή αλλαγή που απαιτεί η νέα παγκόσμια οικονομία. Είναι πλέον προφανές ότι τα ψυχοδυναμικά ζητήματα στην ηγεσία περιλαμβάνουν όχι μόνο την ανθρώπινη εμπειρία των ηγετών σε οργανισμούς, αλλά μπορούν επίσης να βρεθούν στον τρόπο που οι μελετητές και οι ασκούμενοι περιγράφουν και παρεμβαίνουν σε αυτήν την εμπειρία. Ο ψυχοδυναμικός φακός παρέχει νέες γνώσεις όχι μόνο για το πώς οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες, αλλά και για το πώς αλληλεπιδρούν με τους οπαδούς τους και το πώς οι ατομικές ψυχοδυναμικές ιστορίες τους μπορούν να επηρεάσουν την ισορροπία των οργανωτικών συστημάτων και είναι στο εξής μία συνθήκη πολύπλευρη η οποία θα ήταν πολύ καλό και ουσιαστικό να μελετηθεί τόσο από επαγγελματικής όσο και από ακαδημαϊκής απόψεως.

Βιβλιογραφία

Abramson, N., 2006. The Leadership Archetype: A Jungian Analysis of Similarities between Modern Leadership Theory and the Abraham Myth in the Judaic–Christian Tradition. *Journal of Business Ethics*, 72(2), pp.115-129.

Ali, K. S., & Islam, M. A. 2020. Effective dimensions of leadership style for organizational performance: A conceptual study. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7, 30-40.

Alpander, G., 1973. Drift to Authoritarianism: The Changing Managerial Styles of the U.S. Executive Overseas. *Journal of International Business Studies*, 4(2), pp.1-14.

Angus-Leppan, T., Metcalf, L. and Benn, S., 2009. Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(2), pp.189-213.

Badrinarayanan, V., Ramachandran, I. and Madhavaram, S., 2018. Mirroring the Boss: Ethical Leadership, Emulation Intentions, and Salesperson Performance. *Journal of Business Ethics*, 159(3), pp.897-912.

- Barker, R., 1997. Human Relations, 50(4), pp.343-362.
- Bedi, A., Alpaslan, C. and Green, S., 2015. A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), pp.517-536.
- Bhardwaj, S., Pandey, R., Sharma, S., Sejal, S., Iyer, G., Sharma, S & Kulkarni, S. 2020. Problems Faced by Automobile Industries: Case Study on Tesla. *International journal of Tourism and hospitality in Asia Pasific*, 3(2), 78-88.
- Cai, W., Lysova, E., Khapova, S. and Bossink, B., 2018. Does Entrepreneurial Leadership Foster Creativity Among Employees and Teams? The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), pp.203-217.
- Campbell, D., Bommer, W. and Yeo, E., 1993. Perceptions of appropriate leadership style: Participation versus consultation across two cultures. *Asia Pacific Journal of Management*, 10(1), pp.1-19.
- Chafkin, M. 2007. "Entrepreneur of the Year, 2007: Elon Musk." Inc.Com. December 1, 2007. <https://www.inc.com/magazine/20071201/entrepreneur-of-the-year-elon-musk.html>.
- Chan, K., Huang, X. and Ng, P., 2007. Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(2), pp.277-295.
- Chen, T., Li, F. and Leung, K., 2017. Whipping into shape: Construct definition, measurement, and validation of directive-achieving leadership in Chinese culture. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), pp.537-563.
- Cheng, M. and Wang, L., 2014. The Mediating Effect of Ethical Climate on the Relationship Between Paternalistic Leadership and Team Identification: A Team-Level Analysis in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), pp.639-654.
- Cho, S. and Workman, J., 2015. College students' frequency of use of information sources by fashion leadership and style of information processing. *Fashion and Textiles*, 2(1).
- Cho, Y., Shin, M., Billing, T. and Bhagat, R., 2019. Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 18(3), pp.187-210.
- Choudhary, A., Akhtar, S. and Zaheer, A., 2012. Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), pp.433-440.
- Christensen-Salem, A., Walumbwa, F., Babalola, M., Guo, L. and Misati, E., 2020. A Multilevel Analysis of the Relationship Between Ethical Leadership and Ostracism: The Roles of Relational Climate, Employee Mindfulness, and Work Unit Structure. *Journal of Business Ethics*,
- de Vries, R., Bakker-Pieper, A. and Oostenveld, W., 2009. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), pp.367-380.

- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. and Sen, S., 2012. The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114(1), pp.155-169.
- Elon Musk's biography, 2018 (Updated: Jan 8, 2021). Διαθέσιμο στο: <https://www.biography.com/business-figure/elon-musk>.
- Endres, S. and Weibler, J., 2019. Understanding (non)leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: an interpretive grounded theory study. *Business Research*, 13(1), pp.275-309.
- Ertureten, A., Cemalcilar, Z. and Aycan, Z., 2012. The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), pp.205-216.
- Frolova, Y. and Mahmood, M., 2019. Variations in employee duty orientation: impact of personality, leadership styles and corporate culture. *Eurasian Business Review*, 9(4), pp.423-444.
- Gibson, C., 1995. An Investigation of Gender Differences in Leadership Across Four Countries. *Journal of International Business Studies*, 26(2), pp.255-279.
- Gierlich-Joas, M., Hess, T. and Neuburger, R., 2020. More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*,.
- Graham, K., Ziegert, J. and Capitano, J., 2013. The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, 126(3), pp.423-436.
- Groves, K. and LaRocca, M., 2011. An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), pp.511-528.
- Hamstra, M., Van Yperen, N., Wisse, B. and Sassenberg, K., 2013. Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), pp.413-425.
- Harley, C., Metcalf, L. and Irwin, J., 2013. An Exploratory Study in Community Perspectives of Sustainability Leadership in the Murray Darling Basin. *Journal of Business Ethics*, 124(3), pp.413-433.
- Hayati, B., Atefi, Y. and Ahearne, M., 2017. Sales force leadership during strategy implementation: a social network perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(4), pp.612-631.
- Herbert, K., Mockaitis, A. and Zander, L., 2014. An opportunity for east and west to share leadership: A multicultural analysis of shared leadership preferences in global teams. *Asian Business & Management*, 13(3), pp.257-282.
- Hirst, G., Walumbwa, F., Aryee, S., Butarbutar, I. and Chen, C., 2015. A Multi-level Investigation of Authentic Leadership as an Antecedent of Helping Behavior. *Journal of Business Ethics*, 139(3), pp.485-499.

- Hoch, J., 2012. Shared Leadership and Innovation: The Role of Vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), pp.159-174.
- Hood, J., 2003. *Journal of Business Ethics*, 43(4), pp.263-273.
- Ismail, K. and Ford, D., 2010. Erratum to: Organizational leadership in Central Asia and the Caucasus: Research considerations and directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(4), pp.803-803.
- Jablokow, K., Jablokow, A. and Seasock, C., 2010. IT leadership from a problem solving perspective. *Information Technology and Management*, 11(3), pp.107-122.
- Jackson, E. M. 2004. *The PayPal wars: Battles with eBay, the media, the mafia, and the rest of planet earth*. World Ahead Publishing.
- Jia, L., Song, J., Li, C., Cui, R. and Chen, Y., 2007. Leadership styles and employees' job-related attitudes: An empirical study on the mediating effects of reciprocity and trust. *Frontiers of Business Research in China*, 1(4), pp.574-605.
- Jost, P., 2012. An economic theory of leadership styles. *Review of Managerial Science*, 7(4), pp.365-391.
- Kidder, D. S. 2012. *The Startup Playbook: Secrets of the fastest-growing startups from their founding entrepreneurs*. Chronicle Books.
- Koo, H. and Park, C., 2017. Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics and leadership styles review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), pp.697-718.
- Korabik, K., 1990. Androgyny and leadership style. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), pp.283-292.
- Lee, J. and Wei, F., 2008. Uncover the black-box of leadership effectiveness: Leader-member exchange as the mediator. *Frontiers of Business Research in China*, 2(2).
- Lee, J., Cho, J., Baek, Y., Pillai, R. and Oh, S., 2019. Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership?: An organizational commitment perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(3), pp.821-847.
- Levine, M. and Boaks, J., 2013. What Does Ethics Have to do with Leadership?. *Journal of Business Ethics*, 124(2), pp.225-242.
- Li, Q. (2019, October). Is it worth to invest in Tesla?. In *4th International Conference on Modern Management, Education Technology and Social Science (MMETSS 2019)*. Atlantis Press.
- Li, S., He, W., Yam, K. and Long, L., 2015. When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), pp.645-670.

- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A. and O'Regan, N., 2016. E-Leadership through Strategic Alignment: An Empirical Study of Small- and Medium-sized Enterprises in the Digital Age. *Journal of Information Technology*, 31(2), pp.185-206.
- Maida, S. 2020, September 25. Elon Musk's Leadership Style: 10 Strategies That He Uses Daily. Διαθέσιμο στο: <https://www.one37pm.com/grind/entrepreneurs/elon-musk-leadership-style>
- Mandell, B. and Pherwani, S., 2003. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), pp.387-404.
- Marques, J. 2017. A mindful moral compass for twenty-first century leadership: the noble eightfold path. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(1), 7.
- Martin, C., 2006. Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), pp.419-438.
- McCann, J. and Holt, R., 2008. Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, 87(2), pp.211-220.
- Metcalf, L. and Benn, S., 2012. Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), pp.369-384.
- Neamțu, D. M., Hapenciuc, C. V., & Bejinaru, R. 2019. Reflections of Data and Theory of Leadership Communication Strategies. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 19(2).
- Nekhili, M., Chakroun, H. and Chtioui, T., 2016. Women's Leadership and Firm Performance: Family Versus Nonfamily Firms. *Journal of Business Ethics*, 153(2), pp.291-316.
- Ng, E. and Sears, G., 2011. CEO Leadership Styles and the Implementation of Organizational Diversity Practices: Moderating Effects of Social Values and Age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), pp.41-52.
- Nübold, A., Van Quaquebeke, N. and Hülshager, U., 2019. Be(com)ing Real: a Multi-source and an Intervention Study on Mindfulness and Authentic Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), pp.469-488.
- Painter-Morland, M., 2008. Systemic Leadership and the Emergence of Ethical Responsiveness. *Journal of Business Ethics*, 82(2), pp.509-524.
- Palanski, M., Newman, A., Leroy, H., Moore, C., Hannah, S. and Den Hartog, D., 2019. Quantitative Research on Leadership and Business Ethics: Examining the State of the Field and an Agenda for Future Research. *Journal of Business Ethics*,.
- Palmer, D., 2009. Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 88(3), pp.525-536.

- Parris, D. and Peachey, J., 2012. A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), pp.377-393.
- Pasricha, P., Singh, B. and Verma, P., 2017. Erratum to: Ethical Leadership, Organic Organizational Cultures and Corporate Social Responsibility: An Empirical Study in Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), pp.959-959.
- Reed, L., Vidaver-Cohen, D. and Colwell, S., 2011. A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics*, 101(3), pp.415-434.
- Rivière, V. and Sitar, A., 2003. Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), pp.39-48.
- Sarwar, C., 2012. Future of Ethically Effective Leadership. *Journal of Business Ethics*, 113(1), pp.81-89.
- Schilling, M. A. 2018. *Quirky: The remarkable story of the traits, foibles, and genius of breakthrough innovators who changed the world*. Public Affairs.
- Shahan, Z. 2015. Electric car evolution. *Clean Technica*, 26.
- Shannahan, K., Bush, A. and Shannahan, R., 2012. Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), pp.40-54.
- Shao, Z., Feng, Y. and Hu, Q., 2016. Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle. *European Journal of Information Systems*, 25(2), pp.131-153.
- Sosik, J. and Dionne, S., 1997. Leadership styles and Deming's behavior factors. *Journal of Business and Psychology*, 11(4), pp.447-462.
- Sperber, S. and Linder, C., 2016. The impact of top management teams on firm innovativeness: a configurational analysis of demographic characteristics, leadership style and team power distribution. *Review of Managerial Science*, 12(1), pp.285-316.
- Strauss, N. 2017. Elon Musk: The Architect of Tomorrow. *Rolling Stone*, 15.
- Tabor, W., Madison, K., Marler, L. and Kellermanns, F., 2019. The Effects of Spiritual Leadership in Family Firms: A Conservation of Resources Perspective. *Journal of Business Ethics*, 163(4), pp.729-743.
- Tharenou, P. and Lyndon, J., 1990. The effect of a supervisory development program on leadership style. *Journal of Business and Psychology*, 4(3), pp.365-373.
- Toor, S. and Ofori, G., 2009. Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4), pp.533-547.
- Tu, Y. and Lu, X., 2012. Erratum to: How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), pp.457-457.

- Ugwu, L., Enwereuzor, I. and Orji, E., 2015. Is trust in leadership a mediator between transformational leadership and in-role performance among small-scale factory workers?. *Review of Managerial Science*, 10(4), pp.629-648.
- Vance, A. 2015. *Elon Musk: How the billionaire CEO of SpaceX and Tesla is shaping our future*. Random House.
- Vance, A. 2015. Elon Musk's Space Dream Almost Killed Tesla. *Bloomberg Business*, May, 14.
- Vance, A. 2012. Elon Musk, the 21st century industrialist. *Business Week*.
- Van den Steen, E. 2015. *Tesla Motors*. Harvard Business School Publishing.
- Vandermey, A. 2013. The shared genius of Elon Musk and Steve Jobs. *Fortune*, 168(9), 98.
- Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F. and Johnson, R., 2020. Correction to: Collective aspirations: Collective regulatory focus as a mediator between transformational and transactional leadership and team creativity. *Journal of Business and Psychology*,.
- van Prooijen, J. and de Vries, R., 2015. Organizational Conspiracy Beliefs: Implications for Leadership Styles and Employee Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), pp.479-491.
- VanMeter, R., Chonko, L., Grisaffe, D. and Goad, E., 2016. In search of clarity on servant leadership: domain specification and reconceptualization. *AMS Review*, 6(1-2), pp.59-78.
- Voegtlin, C., 2011. Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), pp.57-73.
- Voegtlin, C., Patzer, M. and Scherer, A., 2011. Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), pp.1-16.
- Vullingsh, J., De Hoogh, A., Den Hartog, D. and Boon, C., 2018. Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload. *Journal of Business Ethics*, 165(4), pp.719-733.
- Wallace, E., de Chernatony, L. and Buil, I., 2011. How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values. *Journal of Business Ethics*, 101(3), pp.397-414.
- Wang, A., Chiang, J., Chou, W. and Cheng, B., 2017. One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(3), pp.505-535.
- Wang, H., Lu, G. and Liu, Y., 2015. Ethical Leadership and Loyalty to Supervisor in China: The Roles of Interactional Justice and Collectivistic Orientation. *Journal of Business Ethics*, 146(3), pp.529-543.
- Wang, Z. and Xu, H., 2017. When and for Whom Ethical Leadership is More Effective in Eliciting Work Meaningfulness and Positive Attitudes: The Moderating Roles of Core Self-

Evaluation and Perceived Organizational Support. *Journal of Business Ethics*, 156(4), pp.919-940.

Yaune, R. H. 2018. Leadership Development: A Study of Elon Musk. *Marriott Student Review*, 2(2), 4.

Yidong, T. and Xinxin, L., 2012. How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), pp.441-455.

Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X. and Chen, W., 2019. A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*,.

Zhang, Z. and Jia, M., 2013. RETRACTED ARTICLE: Unpacking the employee responses to ethical leadership: The role of collective moral emotion. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), pp.329-329.

Zheng, Y., Graham, L., Farh, J. and Huang, X., 2019. The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated Mediation Model of Felt Uncertainty and Leader Benevolence. *Journal of Business Ethics*,.

Zigan, K., Héliot, Y. and Le Grys, A., 2020. Correction to: Analyzing Leadership Attributes in Faith-Based Organizations: Idealism Versus Reality. *Journal of Business Ethics*,.