

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Π.Μ.Σ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ANNA-MARIA N. ΥΨΗΛΑΝΤΗ

ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΔΥΟ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: Κανάς Άγγελος

Πειραιάς 2022

Αφιερώνεται,

*Στους γονείς μου, Νίκο και Ειρήνη και
στις αδελφές μου, Ματούλα και Φούλα.*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου διότι εκείνη πάντοτε μου προσφέρει και ξεχνά, εγώ όμως πάντα θα θυμάμαι.

Θερμές ευχαριστίες αξίζουν στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Κανά Άγγελο, για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε κατά το διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω την εκτίμησή μου ως προς το έργο και την βοήθεια που προσφέρθηκε, σε όλα τα μέλη του μεταπτυχιακού προγράμματος, από τον κύριο Χλέτσο Μιχαήλ, Διευθυντή του Μεταπτυχιακού μας Προγράμματος. Σας ευχαριστούμε!

Σαφώς, οι γνώσεις και οι εμπειρίες που κέρδισα ως μέλος του Μεταπτυχιακού Προγράμματος είναι σπουδαίες και θα τις κουβαλάω πάντοτε μαζί μου. Ευχαριστώ τους καθηγητές του Π.Μ.Σ. για το διδακτικό έργο τους και την όμορφη συμπεριφορά τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, όπως καταδεικνύει πλήθος ερευνών, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην εξάλειψη καταστροφικών ηγετικών συμπεριφορών και στην άνοδο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η διερεύνηση της πολυπρόσωπης ηγεσίας και συγκεκριμένα, η προσέγγιση πολλαπλών ειδών ηγετικών συμπεριφορών και ηγετικών προφίλ. Επίσης, διερευνήθηκαν διάφορα είδη Δεικτών Νοημοσύνης, με ιδιαίτερη προσοχή να δίνεται στη Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Εν συνεχεία, η εργασία αναφέρεται στη σπουδαιότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και στην αναγκαιότητα ύπαρξης αποστολής και στρατηγικού σχεδιασμού για την επίτευξη του ηγετικού οράματος. Φυσικά, το στρατηγικό σχεδιασμό γνωρίζουν πολύ καλά κι εφαρμόζουν ηγετικά στελέχη που δεν ασκούν καλοπροαίρετη και αποτελεσματική ηγεσία αλλά καταστροφική. Δυστυχώς, υπάρχουν πολλά είδη καταστροφικών ηγετών που δεν καθοδηγούν, δεν παρακινούν και δεν οραματίζονται υπέρ του οργανισμού. Αντιθέτως, υπερνικούνται από τις φιλοδοξίες τους, κοιτάζουν από ψηλά τα οργανωσιακά μέλη ως παραγωγικά μέσα και οδηγούνται προς την κατάχρηση της ηγετικής τους θέσης.

Το δείγμα για τη διεξαγωγή της έρευνας αποτελείται από 75 εργαζόμενους σε οργανισμούς, εταιρίες και επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, είναι βασισμένο στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – M. L.Q.) των Avolio Bass (2004). Τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν μέσω της χρήσης του προγράμματος SPSS.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την ερευνητική υπόθεση, πως επικρατεί καλή και αποτελεσματική ηγεσία στους οργανισμούς και όχι μόνο. Μέσω των αποτελεσμάτων φτάνουμε σε ένα ακόμη ευχάριστο συμπέρασμα, ότι επικρατεί θετική και συνεργατική σχέση μεταξύ υφισταμένων και ηγετών. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι το στυλ ηγεσίας που υπερέχει είναι η Μετασχηματιστική Ηγεσία.

Σημαντικοί Όροι: Ηγεσία, Αποτελεσματική Ηγεσία, Καταστροφικός Ηγέτης, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

ABSTRACT

Emotional Intelligence, as demonstrated by numerous researchers, plays an important role in the elimination of destructive leadership behaviors and the rise of effective leadership. The purpose of this thesis is to investigate various types and approaches of leadership and leaders' profiles. Various types of intelligence indicators were also investigated, with special attention being paid to Emotional Intelligence.

Subsequently, the paper refers to the importance of Strategic Management and the necessity of having a mission and strategic planning to achieve the leadership vision. Of course, strategic planning is well known and implemented by leaders who do not practice benevolent and effective leadership but destructive leadership. Unfortunately, there are many types of destructive leaders who do not guide, motivate or envision for the organization. Instead, they are overcome by their ambitions, they are handling the organizational members as productive means and are driven to abuse their leadership positions.

The sample for conducting the research, consists of 75 employees in organizations, companies and businesses. The questionnaire used, is based on the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.) by Avolio Bass (2004). The results of the research were obtained through the use of the SPSS program.

The results of the research confirmed the research hypothesis, that good and effective leadership prevails in organizations and beyond. Through the results, we reached another pleasant conclusion, that there is a positive and cooperative relationship between subordinates and leaders. Specifically, it was found that the leadership style that excels is Transformational Leadership.

Important Terms: Leadership, Effective Leadership, Destructive Leader, Emotional Intelligence, Strategic Management.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανθρώπινη φύση δεν παύει ποτέ να εξελίσσεται και να μας εκπλήσσει.

Βασικό αίτιο επιλογής και προσέγγισης του συγκεκριμένου θέματος, είναι ο ανθρωποκεντρικός του χαρακτήρας και το ενδιαφέρον που με διακατέχει για την ανθρώπινη συμπεριφορά και την αλληλουχία σκέψεων και πράξεων, ηγετικών χαρακτήρων εντός του χώρου εργασίας. Πίσω από την επιτυχία ενός οργανισμού, κρύβεται πάντοτε ένας σπουδαίος ηγέτης με όραμα και ενσυναίσθηση προς τους υφισταμένους του.

Ηγέτη δεν φτάνει να είσαι άνθρωπος, πρέπει να συμπεριφέρεσαι και σαν άνθρωπος!

Το συναδελφικό και ανθρώπινο ενδιαφέρον, από το οποίο οφείλει να διακατέχεται ένας ηγέτης, επισκιάζεται από την κατάχρηση εξουσίας και την αδιαφορία, με τις συνέπειες να είναι αναμφίβολα μοιραίες και καταστροφικές για τον οργανισμό. Το κύριο συστατικό που θα επιφέρει την άνθιση και την ευημερία στο εργασιακό περιβάλλον, δεν είναι ένα, αλλά περισσότερα χαρακτηριστικά, τα οποία υπό σωστό συνδυασμό θα επιφέρουν τα αποτελέσματα που αναζητάμε. Επιθυμία αποτελεί, η σωστή ανάμειξη Συναισθηματικής Νοημοσύνης, Κοινωνικής Δεξιότητας και Διανοητικών Ικανοτήτων. Χρειαζόμαστε κλίμα συνεργατικό και ευχάριστο, με ανθρωποκεντρική κουλτούρα, έτοιμο να ακούσει και να κατανοήσει τα οργανωσιακά μέλη, να τα παρακινήσει και να τα καθοδηγήσει στην επίτευξη του οράματος.

Γνώρισε τους ανθρώπους και παρατήρησε τον τρόπο που σκέφτονται και αντιδρούν.

Το ενδιαφέρον σου, θα σε βοηθήσει να δεις μέσα από τα μάτια τους και να τους παρακινήσεις αναλόγως. Θα δημιουργήσεις άτομα που θελημένα θα εργάζονται με ευχαρίστηση για τον οργανισμό και τον εαυτό τους. Θα δημιουργήσεις ανθρώπους που θα οραματίζονται την επιτυχία όπως και εσύ!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ	x

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Ηγεσία Σημαίνει Επιρροή.....	1
1.1.1 Ηγετικά Στυλ.....	3
1.1.1.α Αυταρχικό Στυλ.....	3
1.1.1.β Δημοκρατικό Στυλ.....	4
1.1.1.γ Εξουσιοδοτικό Στυλ.....	5
1.2 Όραμα και Αποστολή – Μύθοι ή Κινητήριες Δυνάμεις;.....	6
1.2.1 Όραμα Οργανισμού.....	7
1.2.2 Αποστολή Οργανισμού.....	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

2.1 Ηγετικό Προφίλ.....	11
2.2. Χαρακτηριστικά Ενός Ηγέτη.....	13
2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη Ηγετών.....	17
2.3.1 Το Μυστήριο της EQ.....	23
2.4 Αποτελεσματική Ηγεσία.....	24

2.4.1 Μετασχηματιστική Στυλ Ηγεσίας.....	27
2.4.2 Δημοκρατικό Στυλ Ηγεσίας – Kurt Lewin.....	29
2.4.2.α Δημοκρατικό Στυλ – Vroom & Yetton.....	31
2.4.3 Συμμετοχικό Στυλ – Rensis Likert	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο - Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Η Προσέγγιση των Κακών Ηγετών.....	33
3.2 Το Χιτλερικό Φάντασμα.....	34
3.3 Είδη Καταστροφικής Ηγετικής Συμπεριφοράς.....	37
3.3.1 Είδη Καταστροφικότητας ενός Ηγέτη.....	43
3.4 Η Γοητεία των Τοξικών Ηγετών.....	44
3.5 Αποτελέσματα Κακοποιητικής Ηγεσίας.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.1 Στρατηγική Διοίκησης.....	48
4.1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	50
4.2 Διαμόρφωση Στρατηγικού Σχεδίου.....	51
4.2.1 Εμβάθυνση στο Εξωτερικό Περιβάλλον.....	53
4.2.1.α Ανάλυση Μακρο – Περιβάλλοντος.....	53
4.2.1.β Ανάλυση Μικρο – Περιβάλλοντος.....	56
4.2.2 Εμβάθυνση στο Εσωτερικό Περιβάλλον.....	58
4.2.2.α Ανάλυση SWOT.....	58
4.3 Στρατηγικό Μοντέλο Thompson & Strickland.....	59
4.4 Εφαρμογή Στρατηγικής.....	63
4.5 Αξιολόγηση Στρατηγικής.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο-ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

5.1 Ερευνητικός Σκοπός.....	69
5.2 Δειγματοληψία.....	69
5.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	70
5.3.1 Ανάλυση Δημογραφικών Ερωτήσεων.....	74
5.3.2 Περιγραφική Ανάλυση Ερωτήσεων Κλίμακας.....	78
5.3.3 Το Επικρατέστερο Ηγετικό Στυλ.....	85
5.3.4 Σύνοψη.....	88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο– ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Ανακεφαλαίωση – Συμπεράσματα.....	89
---------------------------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	91
--------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	97
-----------------------	-----------

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ:

<i>Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ Οράματος και Αποστολής.....</i>	<i>10</i>
<i>Πίνακας 2: Δέκα Μυστικά για Ηγετική Επιτυχία.....</i>	<i>12</i>
<i>Πίνακας 3: Κατάλογος Χαρακτηριστικών Καλής Ηγεσίας.....</i>	<i>16</i>
<i>Πίνακας 4: Goleman: Το Μοντέλο των 5 Ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....</i>	<i>23</i>
<i>Πίνακας 5: Οι Δείκτες Νοημοσύνης.....</i>	<i>25</i>

<i>Πίνακας 6: Τα Είδη της Καταστροφικής Ηγεσίας που Συμπεριλαμβάνονται στη Μετά-ανάλυση.....</i>	<i>39</i>
<i>Πίνακας 7: Αποτελέσματα Καταστροφικής Ηγεσίας Συγκριτικά με την Καλή Ηγεσία.....</i>	<i>47</i>
<i>Πίνακας 8 : Ανάλυση SWOT.....</i>	<i>60</i>
<i>Πίνακας 9: Οι Τρεις Κατηγορίες των Ορισμών της Εφαρμογής Στρατηγικής.....</i>	<i>65</i>
<i>Πίνακας 10: Βήματα Εφαρμογής Στρατηγικής.....</i>	<i>67</i>
<i>Πίνακας 11: Ανάλυση Δημογραφικών Ερωτήσεων.....</i>	<i>77</i>
<i>Πίνακας 12α: Στατιστική Περιγραφή Ερωτήσεων Κλίμακας.....</i>	<i>79</i>
<i>Πίνακας 12β: Αύξουσα Ιεράρχηση Ερωτήσεων Κλίμακας ως προς τους Μέσους Όρους</i>	<i>81</i>
<i>Πίνακας 13: Κριτήριο Κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov.....</i>	<i>83</i>
<i>Πίνακας 14: Μ.Ο. Υποκλίμακας Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....</i>	<i>86</i>
<i>Πίνακας 15: Μ.Ο. Υποκλίμακας Καταστροφικής Ηγεσίας.....</i>	<i>87</i>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ:

<i>Εικόνα 1: Τα τρία ηγετικά στυλ του Lewin: Αυταρχικό, Δημοκρατικό και Εξουσιοδοτικό στυλ.....</i>	<i>5</i>
<i>Εικόνα 2: Ο κατάλληλος συνδυασμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ), του Δείκτη Νοημοσύνης (IQ) και της Κοινωνικής Νοημοσύνης (SN) είναι ο δρόμος προς την επιτυχία.....</i>	<i>26</i>
<i>Εικόνα 3: Ο καλύτερος ηγέτης είναι εκείνος που συνδυάζει χαρακτηριστικά και από τα τρία στυλ ηγεσίας.....</i>	<i>31</i>

<i>Εικόνα 4: Το τοξικό τρίγωνο της Καταστροφικής Ηγεσίας.....</i>	<i>35</i>
<i>Εικόνα 5: Κατανομή των τύπων ηγεσίας βάσει αποτελέσματος.....</i>	<i>42</i>
<i>Εικόνα 6: Υπόδειγμα διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ.....</i>	<i>50</i>
<i>Εικόνα 7: Σχέση δηλώσεων Οράματος και Αποστολής με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....</i>	<i>52</i>
<i>Εικόνα 8: Ανάλυση PEST.....</i>	<i>55</i>
<i>Εικόνα 9: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του M. Porter.....</i>	<i>57</i>
<i>Εικόνα 10: Οι 7 δυνάμεις των Thompson και Strickland.....</i>	<i>62</i>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ:

<i>Διάγραμμα 5.1: Ποσοστά ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο.....</i>	<i>74</i>
<i>Διάγραμμα 5.2: Ποσοστά ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία.....</i>	<i>75</i>
<i>Διάγραμμα 5.3: Ποσοστά ερωτηθέντων ανάλογα με τα έτη εργασία.....</i>	<i>76</i>

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ:

- 1. EQ: Emotional Quotient = Συναισθηματική Νοημοσύνη*
- 2. IQ: Intelligence Quotient = Δείκτης Νοημοσύνης*
- 3. SQ: Social Quotient = Κοινωνικός Δείκτης Νοημοσύνης*
- 4. LQ: Learning Quotient = Μαθησιακός Δείκτης Νοημοσύνης*
- 5. MQ: Managerial Quotient = Διευθυντικός Δείκτης Νοημοσύνης*
- 6. ΔΝ : Δείκτης Νοημοσύνης*
- 7. ΣΝ : Συναισθηματική Νοημοσύνη*
- 8. ΚΝ : Κοινωνική Νοημοσύνη*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΗΓΕΣΙΑ

1.1 ΗΓΕΣΙΑ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΕΠΙΡΡΟΗ

Θα πρέπει να δεις την ηγεσία μέσα από τα μάτια των μελών και των συνεργατών σου. Οι άνθρωποι παρακινούνται όταν τους καθοδηγείς στην πηγή της δικής τους δύναμης. Έτσι καταφέρνεις να δημιουργήσεις ήρωες που πραγματοποιούν από μόνοι τους αυτό που πραγματικά θες να δεις στον οργανισμό.

Anita Roddick

Yulk (2006): Η ηγεσία είναι μία αυθαίρετη και υποκειμενική διαδικασία κατά την οποία υπάρχει σκόπιμη επιρροή, από ένα άτομο έναντι άλλων ατόμων, για να καθοδηγήσει, να δομήσει και να διευκολύνει τις δραστηριότητες και τις σχέσεις μιας ομάδας και ενός οργανισμού.

Η ηγεσία δεν αποτελεί ταλέντο, ούτε έμφυτο χάρισμα, είναι εσωτερική αναζήτηση μέσω της οποίας ο άνθρωπος θα ανακαλύψει ποιος είναι και τι επιθυμεί να πετύχει. Η ηγεσία είναι ένα προσωπικό δημιούργημα του κάθε ανθρώπου. Είτε θα γεννηθεί από το χάος του απολυταρχικού και τύραννου εαυτού του, είτε από την δύναμη της ενσυναίσθησης που διακατέχει την καρδιά του.

Η ηγεσία εφάπτεται με την έννοια της επιρροής, η οποία αποτελεί ίσως το μοναδικό κοινό σημείο όλων των ηγετικών προσώπων. Δεν υπάρχει ηγέτης που να μην έχει καταφέρει να επηρεάσει τους συνεργάτες και ακολούθους του, με το δικό του μοναδικό και ξεχωριστό τρόπο. Οι ηγέτες, βέβαια, οφείλουν να επηρεάζουν ορθά και να κατευθύνουν το όραμά τους, αλλά και των οργανωσιακών μελών ενός οργανισμού σε υψηλότερα επίπεδα. Επίσης, η θετική επιρροή αποτελεί έμπνευση και αποτελεσματική παρακίνηση των ατόμων με σκοπό την βελτίωση των αποδόσεων τους. Η κινητοποίηση αυτή, θα αναβαθμίσει το εργασιακό περιβάλλον, θα δημιουργήσει ένα ευχάριστο κλίμα και ταυτόχρονα συνειδητής σκληρής προσπάθειας, με στόχο το όραμα της επιχείρησης και πίστης στις ικανότητες των ατόμων από τον ίδιο τους τον εαυτό. Φυσικά, ανάλογα

με το πρόσωπο που ασκεί την εξουσία και τον τρόπο που εξουσιάζει, η επιρροή διαφοροποιείται σε αποτελεσματική και καταστροφική.

Winston & Patterson (2006): Η ηγεσία ασκείται από ένα ή περισσότερα άτομα τα οποία επιλέγουν να εξοπλίσουν, να επηρεάσουν και να εκπαιδεύσουν τους ακολούθους τους, οι οποίοι διακατέχονται από ικανότητες, χαρίσματα και δεξιότητες. Η ηγεσία είναι παρακίνηση, που αφυπνίζει την προθυμία των ατόμων να ξοδέψουν πνευματική, συναισθηματική και σωματική ενέργεια σε μία συντονισμένη προσπάθεια με σκοπό την επίτευξη της αποστολής.

Έως το πέρας του 19^{ου} αιώνα, οι μορφωμένοι άνθρωποι αποτελούσαν τη μειοψηφία. Εξαιτίας την χαμηλής μόρφωσης των περισσότερων εργαζομένων, κυριαρχούσε η πεποίθηση πως ο κατάλληλος προϊστάμενος είναι εκείνος που διοικεί με σκληρότητα και αυταρχικότητα. Ο χειρισμός των ατόμων ως απλά μέσα παραγωγής έπαψε να εφαρμόζεται σταδιακά, αφού με την πάροδο του χρόνου, οι νέες γενιές ξεκινούσαν την επαγγελματική τους καριέρα ως περισσότερο μορφωμένοι, διανοητικά και τεχνικά ικανότεροι, με αποτέλεσμα την απαίτηση να μην αντιμετωπίζονται μόνο σαν παραγωγικοί πόροι. Αυτό το είδος θετικής εξέγερσης των εργαζομένων για τη νίκη των δικαιωμάτων τους, πλέον, προκαλεί αγωνία στα ηγετικά στελέχη και στους ενδιαφερόμενους, διότι αισθάνονται απειλή.

Η ηγεσία, μπορεί πλέον, να μεταφραστεί ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στον ηγέτη και την οργανωσιακή ομάδα. Η συνεργασία αυτή, είναι ένα υγιές μέσο για τη διαμόρφωση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, τη διευκρίνιση των προτεραιοτήτων δράσης και των καταστάσεων που μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη για την ομάδα. Στην ουσία, ο ηγέτης, εμφανιζόμενος ως συνεργάτης και συντονιστής και όχι ως απόλυτος αρχηγός, φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Συνεπώς, η ομαδική συνεργασία μεταξύ ενός ηγετικού στελέχους και οργανωσιακών μελών, αποτελεί χαρακτηριστικό μιας αξιόλογης ηγεσίας.

Η καλή ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος και στην πραγματικότητα το χάρισμα αυτό είναι σπάνιο. Η αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται σε πολλές αρετές και σε ποικιλία δεικτών νοημοσύνης (IQ, EQ, SQ, LQ, MQ), με τον καλύτερο συνδυασμό να κερδίζει την πρώτη θέση. Τα ηγετικά στελέχη, μπορούν να χαρακτηριστούν αξιόλογα εφόσον έχουν τις πόρτες τους ανοιχτές προς τους υφισταμένους τους και επικοινωνούν με ευχαρίστηση και σεβασμό μαζί τους. Η θετική

συμπεριφορά προς το πρόσωπο των υπαλλήλων και η κατανόηση των συναισθημάτων τους, σίγουρα συμβάλλουν σε ένα σωστό αποτέλεσμα. Ο ηγέτης αυτός, εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζομένους του οργανισμού.

1.1.1 ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Ορισμένοι ψυχολόγοι, εκ των οποίων ο γνωστός ψυχολόγος Kurt Lewin (1939), εισήγαγε στον ηγετικό κόσμο τη θεωρία ότι οι ηγέτες θα μπορούσαν να δημιουργούνται και όχι να γεννιούνται. Ύστερα από αυτήν τη δήλωση, ακολούθησε η κατηγοριοποίηση της ηγεσίας σε τρία διαφορετικά στυλ, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Αυτή η κίνηση σημάδεψε τους ενασχολούμενους με την ηγετική συμπεριφορά και σαφώς αποτέλεσε έναυσμα και θεμέλιο για περαιτέρω διερεύνηση και ανακάλυψη νέων στυλ ηγεσίας.

Το Αυταρχικό στυλ ηγεσίας, υπονοεί πως ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Αντιθέτως, το Δημοκρατικό στυλ είναι εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις και τις ανάγκες των μελών της ομάδας και αναζητά τη συμμετοχή τους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης, υπάρχει και το Εξουσιοδοτικό στυλ, το οποίο σχετίζεται με έναν περιορισμένο ρόλο των ηγετικών προσώπων, δηλαδή, για παράδειγμα, η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς την επιρροή του ηγέτη.

1.1.1.α ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ

Το αυταρχικό στυλ αφορά την ολοκληρωτική συγκέντρωση της εξουσίας και της δύναμης στο πρόσωπο του ηγέτη και χαρακτηρίζεται ως μονοσήμαντο ηγετικό στυλ. Η αυταρχικότητα, υποδηλώνει εξουσιαστική κατάχρηση και λάθος χειρισμό των οργανωσιακών μελών, στα οποία απλώς μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να δίνει διευκρινήσεις, χωρίς να ενδιαφέρεται για τις προσωπικές τους απόψεις και ιδέες. Για τον απολυταρχικό ηγέτη, τα μέλη αποτελούν πiónια που θα υπακούσουν και θα τηρήσουν τις εντολές του. Προφανώς, ο ηγέτης δεν απολαμβάνει κάποια καλή φήμη μεταξύ των ατόμων του οργανισμού. Συνεπώς, το συγκεκριμένο ηγετικό προφίλ, δεν

προσφέρει τίποτα παρά μόνο πίεση, επαγγελματική εξουθένωση και κατάργηση της επαγγελματικής ευημερίας και ευζωίας.

Αντιθέτως, το αυταρχικό στυλ μπορεί να συμβάλλει θετικά στον οργανισμό, υπό συνθήκες έλλειψης χρόνου για τη λήψη αποφάσεων. Σε τέτοιες καταστάσεις, που είναι απαραίτητη η άμεση και αποφασιστική λήψη αποφάσεων, η απολυταρχία, που ασκεί ούτως ή άλλως το ηγετικό πρόσωπο, θα αποτελέσει την καλύτερη λύση. Παραδείγματα επαγγελματών, στα οποία συμβαίνουν συχνά έκτακτες ανάγκες, όπως αστυνομικά, στρατιωτικά, πυροσβεστικά, ιατρικά και παραϊατρικά, η απολυταρχική συμπεριφορά είναι εκείνη που χρειάζεται. Επίσης, έχει παρατηρηθεί, πως η παραγωγή αυξάνεται μόνο αν ο ηγέτης είναι παρών και μειώνεται όταν είναι απών. Ορισμένα ακόμη πλεονεκτήματα, αφορούν τα μέλη, τα οποία δεν αναλαμβάνουν ιδιαίτερες ευθύνες και εφόσον δεν έχουν την επιλογή να εκφέρουν άποψη, αυτομάτως, απαλλάσσονται από παράπονα και διαφωνίες.

1.1.1.β ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

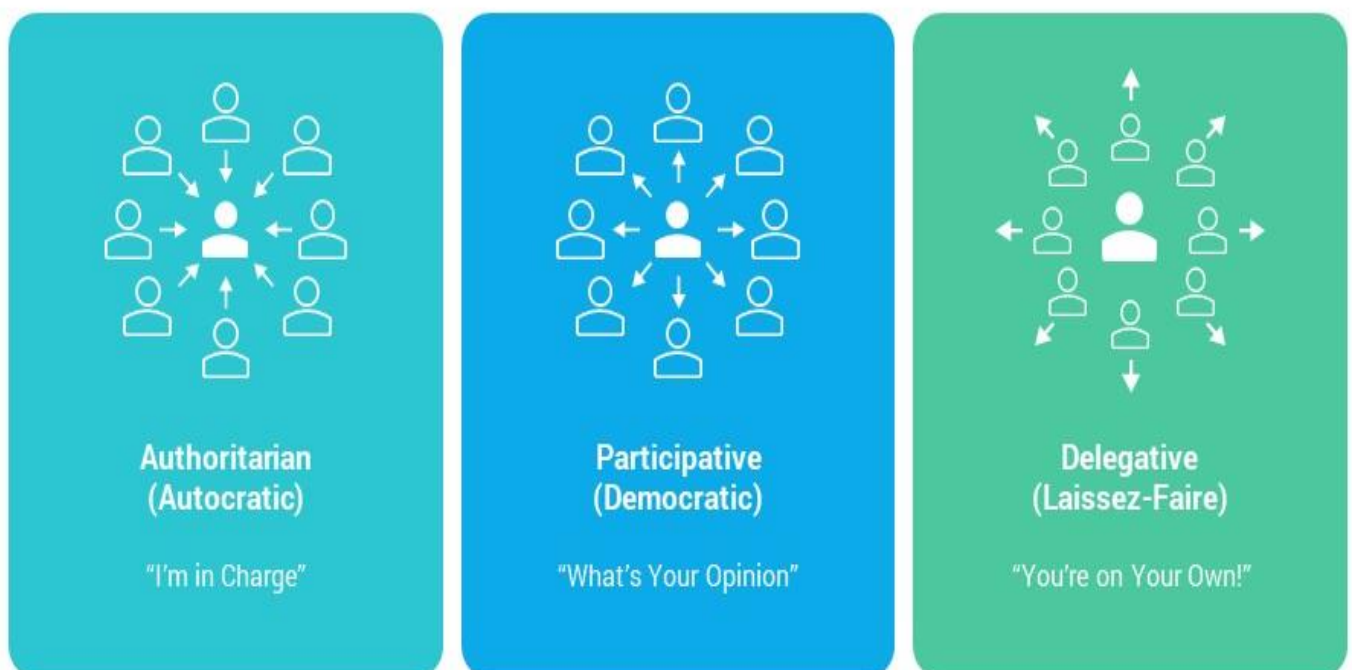
Το δημοκρατικό στυλ έρχεται σε αντίθεση με το αυταρχικό στυλ. Συνώνυμες ονομασίες της Δημοκρατικής ηγεσίας είναι η Συμμετοχική ή Κοινή ηγεσία. Η συμμετοχική ηγεσία προκύπτει από τη φιλοσοφία του στυλ αυτού, στο οποίο τα ηγετικά στελέχη συμμετέχουν ενεργά σε ομάδες υφισταμένων τους, έχοντας δημοκρατικές διαβουλεύσεις μαζί τους, πριν λάβουν αποφάσεις. Αυτός ο τύπος ηγεσίας είναι ένας τρόπος καθοδήγησης των ομάδων, των οποίων τα μέλη έχουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο, τα άτομα αποκτούν το απαραίτητο θάρρος, ώστε να μπορούν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Παρατηρείται εντόνως, η βαθιά εκτίμηση που δείχνουν τα άτομα ως προς το δημοκρατικό κλίμα, ειδικά ύστερα από κάποια εμπειρία ενός απολυταρχικού συστήματος. Συνεπώς, ένα κακό που μπορεί να συμβεί είναι, εν παρουσία πολλών απόψεων να επικρατήσει χαοτική ατμόσφαιρα χωρίς τελική απόφαση.

1.1.1.γ ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΙΚΟ ΣΤΥΛ – LAISSEZ FAIRE

Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ο ηγέτης παραχωρεί, δηλαδή, εξουσιοδοτεί τις αρμοδιότητές του στην συνεργατική του ομάδα, διότι δεν εμπιστεύεται τις ηγετικές του ικανότητες. Επομένως, ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος, εφόσον η ομάδα εν τέλει αυτενεργεί και αναπτύσσεται μόνη της. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η ομάδα να βρίσκεται σε μία αόριστη κατάσταση, χωρίς στόχους, αποπροσανατολισμένη, με περιορισμένη παραγωγικότητα και πεσμένο ηθικό. Η έλλειψη στόχων, έχει αποδειχθεί ως αναποτελεσματικός παράγοντας για την πρόοδο της ομάδας. Τα μέλη παίρνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους και το ενδιαφέρον τους για την εργασία είναι περιορισμένο.

Lewin's Leadership Styles

Lewin's Leadership Styles



Εικόνα 1: Τα τρία ηγετικά στυλ του Lewin: Αυταρχικό, Δημοκρατικό και Εξουσιοδοτικό στυλ.

Βιβλιογραφία: <https://www.slidesalad.com/product/lewins-leadership-styles-frameworks-powerpoint-template/>

1.2 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Όραμα και αποστολή. Δύο ομόκεντροι κύκλοι.

Η επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου εξαρτάται σε υψηλό βαθμό από το σωστό προσδιορισμό του οράματος και της αποστολής. Η βιβλιογραφική έρευνα γύρω από το στρατηγικό management μαρτυρά τη σπουδαιότητα και αναγκαιότητα των ρόλων του οράματος και της αποστολής για τον οποιονδήποτε οργανισμό, είτε ανήκει στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, είτε είναι επιχείρηση πολυεθνική και μεγάλης κλίμακας ή ακόμη και κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Το όραμα αιτιολογεί το λόγο ύπαρξης μίας επιχείρησης και η αποστολή πραγματοποιεί το στόχο της.

Αναλυτικότερα, το όραμα αποτελεί έμπνευση και κινητήριο μοχλό στον κόσμο των επιχειρήσεων. Αρθρώνει ένα επιθυμητό μέλλον για μία εταιρία, συμβάλλει στην ένωση των οργανωσιακών μελών και επιδιώκει να τους καθοδηγήσει προς το βασικό και τελικό στόχο, την επιτυχία.

Το όραμα και η αποστολή συχνά εμφανίζονται σχεδόν ταυτόχρονα, με τους ειδικούς να τονίζουν ότι σημασία δεν έχει τόσο η τάξη τους όσο η σπουδαιότητά τους. Όμως, παρόλο που αποτελούν ομόκεντρους κύκλους, με κέντρο την επιτυχία της επιχείρησης, σύμφωνα με το στρατηγικό σχεδιασμό το όραμα τείνει συνήθως να προηγείται της αποστολής. Οι ίδιοι οι συγγραφείς συγγέουν λανθασμένα το 'όραμα' με την 'αποστολή' καθώς ακόμη και τις δηλώσεις τους. Οι δύο αυτές έννοιες είναι τελείως διαφορετικές, έχοντας η κάθε μια το δικό της περιεχόμενο και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί η μια να αντικαταστήσει το περιεχόμενο της άλλης.

Οι δηλώσεις του οράματος και της αποστολής αποτελούν το σύνολο των οργανωτικών στόχων και σκοπών περιληπτικά. Το όραμα και η αποστολή σύμφωνα με τις δηλώσεις τους μερικές φορές συγγέονται μεταξύ τους (Mullane, 2002).

1.2.1 ΟΡΑΜΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Σπάσε τη συνήθεια και οραματίσου.

Απελευθέρωσε το ηγετικό σου πνεύμα και άσε το να οραματιστεί, να εμπνευστεί και να καθοδηγήσει την επιχείρηση, διότι χωρίς όραμα η επιχείρηση θα μοιάζει με πλοίο χωρίς πυξίδα.

Το όραμα μίας επιχείρησης είναι αυτό που αιτιολογεί το λόγο ύπαρξης της, αναφέρεται στον προσανατολισμό της προς το μέλλον και εκφράζει την βαθιά επιθυμία του επιχειρηματία για το πως θα ήθελε να τη δει στο μακροπρόθεσμο μέλλον. Το ηγετικό πρόσωπο, μέσω του οραματισμού καταφέρνει να ενσωματώσει τις προσδοκίες, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες του με την πορεία του οργανισμού και οφείλει να πορεύεται με αυτές. Το όραμα της επιχείρησης πρέπει να αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες του επιχειρηματία και να ταυτίζεται με τις αρχές και τις αξίες του επιχειρηματία.

Merritt (2009): Το όραμα είναι το πιο σημαντικό απ' όλα τα στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού. Είναι προσανατολισμένο στο μέλλον και περιλαμβάνει τη βασική έννοια του 'τι είναι οργανισμός', δηλαδή το σκοπό της ύπαρξής του.

Simpson (1994): Το όραμα εμποτίζει τον οργανισμό με μία σαφή αίσθηση σκοπού. Ο οργανισμός θα είναι σε θέση να γνωρίζει προς ποια κατεύθυνση πρέπει να κινηθεί και πως περιγράφεται το πέρας του ταξιδιού του.

Οι ηγέτες οφείλουν να οραματιστούν το δρόμο προς την τελειότητα και σαφώς να μοιραστούν την κοσμοθεωρία τους με τα οργανωσιακά μέλη της επιχείρησης. Είτε είναι μικρή, είτε μικρομεσαία – μεσαία, είτε μεγάλη επιχείρηση θα πρέπει να κοινοποιείται στους εργαζομένους της. Δυστυχώς, η ύπαρξη μη ενημερωμένων εργαζομένων, οι οποίοι ρωτήθηκαν να προσδιορίσουν το όραμα του οργανισμού που απασχολούνται και δεν το γνώριζαν, είναι αισθητή. Η κοινοποίηση του οράματος της επιχείρησης στα οργανωσιακά μέλη είναι απαραίτητως σημαντική γιατί συνδέεται με τη μεταβίβαση της κουλτούρας της, δηλαδή με τις αρχές, τις αξίες και τις πεποιθήσεις της. Επίσης, πολλοί συγγραφείς τονίζουν πως οι ηγέτες πρέπει να επιμείνουν όχι μονάχα στους εργαζομένους αλλά και στους πωλητές και πελάτες ώστε να πιστέψουν στο όραμά τους και να πορευθούν μαζί τους επαγγελματικά.

Ακολούθως, το όραμα πρέπει να είναι σύντομο, χωρίς περιττές προεκτάσεις, απλό και περιεκτικό. Παρόλα αυτά τα χαρακτηριστικά βέβαια, εφόσον το όραμα απορρέει από το επιχειρηματικό πνεύμα του εκάστοτε επιχειρηματία, είναι συνήθως δύσκολο να εκφραστεί και να αποτυπωθεί γραπτά. Επιπλέον, πρέπει να διακατέχεται από σαφήνεια, μοναδικότητα και ειδικότερα από συνέπεια και σταθερότητα. Η σταθερότητα είναι η βάση των χαρακτηριστικών του οράματος. Ένα ευρύ ποσοστό του συγγραφικού κόσμου υποστηρίζει ότι, τα οράματα πρέπει να είναι ευμετάβλητα και προσαρμόσιμα στις καταστάσεις που αντιμετωπίζει η κάθε επιχείρηση. Αυτό είναι σημαντικό λάθος. Ευμετάβλητα και προσαρμόσιμα μπορούν να είναι τα στρατηγικά πλάνα που θα ακολουθήσει ο κάθε οργανισμός, όχι όμως το όραμα. Εκείνο θα παραμένει σταθερό.

Σύμφωνα με τη δήλωση του οράματος και το τι αποσκοπεί, οι ηγέτες εφιστούν την προσοχή των ανθρώπων, όχι μόνο των οργανωσιακών μελών της επιχείρησης, αλλά και των πωλητών και πελατών της που πιστεύουν σε αυτό το όραμα. Επιπροσθέτως, η δήλωση της αποστολής επισημαίνει αναλυτικά την κοσμοθεωρία του οργανισμού, αναμένοντας τα μέλη του να την κατανοήσουν και να την υιοθετήσουν.

Αξιολογώντας λοιπόν τις παραπάνω παραδοχές, γίνεται αντιληπτό πως το όραμα γεννά πρωτοβουλίες και δραστηριότητες, δεν εκφράζει αόριστες επιχειρηματικές σκέψεις και δεν πρέπει να αποτελεί αποτέλεσμα πίεσης που θα προέρχεται από το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά πρέπει να απορρέει από το πνεύμα του ηγέτη. Τα οράματα, κατευθύνουν την επιχείρηση και παρέχουν στον επιχειρηματία και τους εργαζομένους κίνητρα όσο μεγαλεπήβολα κι αν θεωρούνται.

1.2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η ροή από το Όραμα προς την Επιτυχία.

Η αποστολή, ως άξιος επακόλουθος του οράματος, σύμφωνα με τους Piercy και Morgan (1994), περιλαμβάνει το ευρύτερο και μεγαλύτερο επίπεδο οργανωτικών στόχων και σκοπών, εξηγεί τους σημαντικότερους λόγους ύπαρξης του οργανισμού και περιγράφει τις βασικές υπηρεσίες που παρέχονται. Η αποστολή ρέει από το όραμα προς επιτυχία μέσω της εφαρμογής και επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Η αποστολή ή σκοπός της επιχείρησης είναι μία ακριβής περιγραφή του τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση. Περιγράφει τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ότι αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού καθώς και τις αγορές και την τεχνολογία. Επίσης, οι στόχοι που αποτελούν την αποστολή πρέπει να αντανακλούν την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, να είναι εύλογοι και να κινούνται στο πλαίσιο των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού. Ακόμη, σε αντίθεση με το όραμα που προβλέπει το απώτερο μέλλον, η αποστολή εκφράζει την τωρινή κατάσταση και το άμεσο μέλλον.

Η ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής ενός οργανισμού βασίζεται σε πολλές αποφάσεις. Είναι οδηγός για τις καθημερινές δραστηριότητες ενός οργανισμού και η λήψη αποφάσεων. Επίσης, βοηθά στον προγραμματισμό τακτικής και στη συγκέντρωση στρατευμάτων και βοήθειας γύρω από έναν κοινό μεσοπρόθεσμο στόχο (Darbi, 2012). Ουσιαστικά, προσφέρει βοήθεια στα οργανωσιακά μέλη της επιχείρησης ώστε να μην παραστρατήσουν από το μονοπάτι του στόχου, αλλά να κινούνται σύμφωνα με το πλάνο.

	Δήλωση Αποστολής	Δήλωση Οράματος
Περιγραφή	Περιγράφει πως να φτάσει η επιχείρηση εκεί που θέλει πράγματι να φτάσει. Εκφράζονται οι αντικειμενικοί και κύριοι σκοποί του οργανισμού που σχετίζονται με τις ανάγκες των πελατών και εξηγούνται οι αξίες της ομάδας.	Συνοψίζει που θέλει να είναι η επιχείρηση. Εκφράζονται οι αξίες και οι σκοποί της επιχείρησης.
Απάντηση	Απαντά στην ερώτηση, τι κάνουμε; Τι είναι αυτό που μας κάνει διαφορετικούς;	Απαντά στην ερώτηση, πού στοχεύουμε να φτάσουμε;
Χρόνος	Μιλάει για το παρόν με κατεύθυνση προς το μέλλον.	Μιλάει για το μέλλον.
Λειτουργία	Η κύρια λειτουργία είναι εσωτερική. Περιγράφει τους μεγάλους στόχους για την ίδρυση του οργανισμού.	Σκιαγραφεί το πού θα δει ο οργανισμός τον εαυτό του σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από εκείνη την παρούσα στιγμή. Κινητοποιεί τον οργανισμό να μεγιστοποιήσει την προσπάθειά του.
Αλλαγή	Μπορεί να υποστεί αλλαγή αλλά πρέπει να συνεχίσει να συνδέεται με τις βασικές αξίες, τις ανάγκες του πελάτη και το αρχικό όραμα της επιχείρησης.	Οι δηλώσεις του οράματος περιγράφουν τα θεμέλια του οργανισμού. Οπότε, αν ο οργανισμός μπει σε πειρασμό να κάνει αλλαγές, θα πρέπει είτε να τις αποφύγει είτε να γίνουν στο ελάχιστο.
Ανάπτυξη Δήλωσης	Τι κάνουμε σήμερα; Για ποιον; Ποιο το όφελος; Τι, για ποιον και γιατί;	Πού πάμε; Πότε φτάνουμε σε εκείνο το στάδιο; Πώς θα το κάνουμε;
Χαρακτηριστικά μίας Επιτυχημένης Δήλωσης	Λόγος και ηθική του οργανισμού: Ποιοι είναι οι βασικοί πελάτες; Ποια είναι τα καθήκοντά του οργανισμού απέναντί τους;	Πρέπει να είναι σαφές, περιεκτικό και ελπιδοφόρο όραμα. Η περιγραφή ενός ευτυχισμένου μέλλοντος.

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ Οράματος και Αποστολής

Βιβλιογραφία: Agwu (2015) in Advanced Strategic Management lecture notes.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Ουδ' υφ' ενός φιλέεσθαι ο φιλέων μηδένα.

Από κανέναν δεν αγαπιέται αυτός που δεν αγαπάει κανέναν.

Δημόκριτος, 470 – 370 π.Χ.

2.1 ΗΓΕΤΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Ο γνήσιος ηγέτης γνωρίζει τον εαυτό του.

Ηγεσία σημαίνει αυτό-έκφραση. Ο ηγέτης οφείλει πρώτος απ' όλους να γνωρίζει τον εαυτό του και τις ανάγκες του. Η γνησιότητα των ηγετών κρύβεται στην αναγνώριση των δυνατών χαρακτηριστικών του και στην επεξεργασία και αντιστάθμιση των αδύναμων σημείων του.

Εάν ήταν εύκολο ένας άνθρωπος να ηγηθεί, όλοι μας θα γινόμασταν ηγέτες. Πράγματι, δεν είναι τόσο δύσκολος ο ρόλος του ηγέτη όσο τον φανταζόμαστε, διότι όλοι οι άνθρωποι διαθέτουν εμπειρίες στον επαγγελματικό τους τομέα, προσωπικό όραμα και την γενικότερη ανάγκη για εξουσία. Παρόλο που όλοι μπορούν να ηγηθούν, δεν θα το κάνουν. Η δυσκολία βρίσκεται στην έλλειψη θέλησης να προσφέρουν. Πολλοί βρίσκονται φυλακισμένοι στην απόλυτη αδράνεια, χωρίς να είναι πρόθυμοι να την ξεπεράσουν, να αλλάξουν και να αναπτύξουν δεξιότητες προς όφελος ενός οργανισμού. Η απροθυμία μας καθιστά ανίκανους να προσφέρουμε.

Η ηγεσία αποτελεί διαδικασία εξέλιξης και μεταμόρφωσης, όχι κάποια συγκεκριμένη σειρά μαθημάτων με αρχή, μέση και τέλος. Αντιθέτως, το άτομο ανακαλύπτει και διαμορφώνεται μέσω της εξελικτικής διαδικασίας, στην οποία θα συναντήσει άτυπα αλλά και επίσημα εκπαιδευτικά μέσα, θα νιώσει την ανάγκη να αναλογιστεί πράγματα και καταστάσεις με τις οποίες ήρθε αντιμέτωπος στην έως τότε επαγγελματική του καριέρα, θα νιώσει την ανάγκη να θέλει να κατακτήσει, να πάρει

ρίσκα καθώς και να αναλάβει δύσκολες καταστάσεις. Θα νιώσει την ανάγκη να εξουσιάσει.

ΔΕΚΑ ΟΔΗΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΥΨΩΘΕΙΣ ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΟ ΧΑΟΣ ΚΑΙ ΝΑ ΕΥΔΟΚΙΜΗΣΕΙΣ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ.

1. Όραμα

- Κοινοποίησε την κοσμοθεωρία σου και το όραμά σου.
- Αναδιοργάνωσε και εκπαίδευσε τους ακολούθους

2. Ενθάρρυνση – Όχι Αγκαλιά

- Δημιουργία ενθαρρυντικής ατμόσφαιρας με σκοπό τα οργανωσιακά μέλη να μάθουν να αναλαμβάνουν ρίσκα.

3. Ενθάρρυνση Αντανακλαστικής Ομιλίας

- Μεγάλης σημασίας να μοιράζεσαι τη ζωή σου με έναν σύντροφο ή φίλο συνομήλικο ο οποίος θα σου πει την αλήθεια.

4. Κοίτα Μακριά

- Κράτα τα μάτια σου μακριά στον ορίζοντα. Μην γίνεσαι σκλάβος στην βραχυπρόθεσμη σκέψη.

5. Ενθάρρυνση Διαφωνίας

- Επιλογή ρεαλιστών και ειδικών που σαν συνήγοροι του διαβόλου θα ορίσουν τις διαφορές μεταξύ αυτού που περιμένεις και εκείνου που πρόκειται πράγματι να συμβεί.

6. Αισιοδοξία - Πίστη – Ελπίδα

- Είναι και τα τρία μεταδοτικά. Εφάρμοσε τα.
- Οι υφιστάμενοί σου θα το εκτιμήσουν και θα ανταποδώσουν.

7. Να Περιμένετε το Καλύτερο από τους Ανθρώπους σας

- Αυτό τους ενθαρρύνει να επεκταθούν πέρα από τους περιορισμούς τους.
- Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εκπλήξεις και για εσάς και για τους ίδιους.

8. Καλλιέργεια της Αίσθησης της ‘αφής’

- Καλλιέργησε την ικανότητα διάκρισης για το που οδεύει το εξωτερικό περιβάλλον και πως πρέπει να αλλάξει ο οργανισμός εάν χρειαστεί να αναπτυχθεί μέσα σε αυτό.

9. Διατήρηση Ισορροπίας

- Ισορρόπησε τον ανταγωνισμό μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ομάδων που ενδιαφέρονται για την επιχείρηση.

10. Δημιουργία Στρατηγικών Συμμαχιών και Συνεργασιών

- Αναγνώρισε την αξία δεσμών μεταξύ οργανισμών που συμπορεύονται προς κοινό μέλλον.

Πίνακας 2: Δέκα Μυστικά για Ηγετική Επιτυχία.

Βιβλιογραφία: Warren Bennis (1989) ‘ON BECOMING A LEADER’.

2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Ευφυΐα και Τεχνικές Ικανότητες είναι Εκτός Μόδας.

Οι ηγέτες συμπεριφέρονται όπως όλοι οι υπόλοιποι άνθρωποι. Αντιδρούν άσχημα και λανθασμένα για διαφορετικούς λόγους και με διαφορετικούς τρόπους. Οι μελετητές της ηγεσίας συνήθιζαν να πιστεύουν και να υποστηρίζουν πως τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι πιο σημαντικά από οποιαδήποτε άλλη μεταβλητή για τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Πλέον είναι πιο δύσπιστοι αναθεωρώντας την άποψή τους.

Όπως αναφέρεται στο 1^ο Κεφάλαιο, χαρακτηριστικά που κάποτε θεωρούνταν υψίστης σημασίας, όπως οι διανοητικές ικανότητες, πλέον θεωρούνται ότι έχουν ασαφείς και ανακριβείς συμβολισμούς. Σε κάθε περίπτωση, η ερμηνευτική δύναμη των χαρακτηριστικών θεωρείται τώρα μικρότερη από ό,τι ήταν κάποτε. Είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι το να δίνεις υπερβολική έμφαση στα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση άλλων μεταβλητών όπως είναι, η συναισθηματική νοημοσύνη, η φύση του έργου και φυσικά οι οπαδοί του. Βέβαια, παρόλο που η θεωρία των χαρακτηριστικών είναι εκτός μόδας, είναι ανόητο να προσποιούμαστε ότι τα χαρακτηριστικά δεν έχουν σημασία. Τα χαρακτηριστικά που κάποτε θεωρούνταν σημαντικά εξακολουθούν να είναι και οι μέσοι άνθρωποι που ασκούν ηγεσία εξακολουθούν να υπερβαίνουν το μέσο όρο των υπόλοιπων μελών της ομάδας τους σε χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, η κοινωνικότητα, η επιμονή, η ετερότητα, η λεκτική ευκολία, το επίπεδο ενέργειας και η προσαρμοστικότητα (Kellerman, 2004).

Επιπροσθέτως, εξετάζοντας την επεξηγηματική δύναμη της απληστίας, η οποία αποτελεί ένα από τα πιο συνηθισμένα χαρακτηριστικά, μπορούμε να πούμε ότι η απληστία είναι πιθανό να είναι η πιο ολέθρια όταν συνεπάγεται πείνα για εξουσία. Οι άπληστοι ηγέτες λαχταρούν περισσότερη επιτυχία, χρήματα και δύναμη, καταλήγοντας σε απροθυμία να μοιραστούν την εξουσία, αναθέτοντας για παράδειγμα καθήκοντα και διαβουλεύσεις σε άλλους. Όταν η ηγεσία ορέγεται και λαχταρά υπερβολικά πολλά, είναι πιθανό να αποκλίνει από την άσκηση εξουσίας για το κοινό καλό. Συνεπώς, στην πιο ακραία μορφή της η απληστία μπορεί να θεωρηθεί επικίνδυνη. Αντιθέτως, οι ηγέτες που φιλοδοξούν να έχουν περισσότερα δεν σημαίνει ότι είναι κακοί. Σε κάποιο βαθμό,

ανταμοιβές όπως χρήματα και δύναμη είναι απλώς τα οφέλη που αναμένονται από τη σκληρή δουλειά.

Επίσης, ο χαρακτήρας θεωρείται ο πυρήνας του συστήματος προσωπικότητας και το θεμέλιο πάνω στο οποίο λειτουργούν και αναπτύσσονται οι δομές της προσωπικότητας. Ψυχολόγοι και ψυχίατροι βασίζουν τις αναλύσεις τους σχετικά με τον χαρακτήρα σε κλινικές παρατηρήσεις. Από την άλλη, ιστορικοί και πολιτικοί επιστήμονες αξιολογούν τον χαρακτήρα μελετώντας τη συμπεριφορά των δημόσιων λειτουργών για μεγάλες χρονικές περιόδους. Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, ο χαρακτήρας είναι μία πιο μόνιμη κατάσταση, θεμελιώδης και σταθερή. Ο χαρακτήρας είναι ενσωματωμένος στο ποιοι είμαστε. Είναι αυτό που είμαστε (Kellerman, 2004).

Δυστυχώς, πολλές φορές, το κοινωνικό πλαίσιο ενθαρρύνει την ανάρμοστη συμπεριφορά των ηγετών, οι οποίοι φυσικά δεν αποτελούν άτομα απρόσβλητα από την επιρροή των άλλων. Άτομα όπως, στενοί σύμβουλοι της εξουσίας ή και οπαδοί της ηγεσίας μπορούν να την δελεάσουν να παραστρατήσει, διότι είναι αποφασισμένοι και ανεξάρτητοι. Αποδεδειγμένα, εκείνοι που ευθύνονται άμεσα για κακή ηγεσία, περιλαμβάνουν οπαδούς εξίσου κακούς όσο και οι ηγέτες τους. Ακόμη και μία πόλη στην οποία η διαφθορά είναι από καιρό ανεκτή, είναι πιο πιθανό να εξαπατηθεί από τους εκλεγμένους αξιωματούχους της παρά μία πόλη που έχει μακρά και ισχυρή παράδοση καλής διακυβέρνησης.

Εν ολίγοις, η προσέγγιση του χαρακτήρα και των χαρακτηριστικών στην ηγεσία είναι ένας σχετικά απλός τρόπος για να κατανοήσουμε γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται. Επιπλέον, εάν ένας ηγέτης έχει ή δεν έχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι πιθανό να μας πει αρκετά σχετικά με το πώς και το γιατί ασκήθηκε καλή ή κακή ηγεσία.

Σύμφωνα με τον Hoffman et al, (2011), ένα μεγάλο ποσοστό χαρακτηριστικών μπορεί να κατανεμηθεί σε κατηγορίες και μάλιστα σε τέσσερις. Η πρώτη κατηγορία αφορά διάφορα μοτίβα συμπεριφοράς και την ονομάζει Προσωπικότητα, η δεύτερη ομάδα σχετίζεται με τα Δημογραφικά Στοιχεία στα οποία το φύλο έχει λάβει μακράν τη μεγαλύτερη προσοχή όσον αφορά την ηγεσία. Η Ικανότητα Εργασίας που αποτελεί την τρίτη ομάδα χαρακτηριστικών, σχετίζεται με τον τρόπο κατά τον οποίο τα άτομα προσεγγίζουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ στην τέταρτη και τελευταία

ομάδα, τα Διαπροσωπικά Χαρακτηριστικά, σχετίζονται με τον τρόπο που οι ηγέτες προσεγγίζουν τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

1^η ομάδα - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

- Προσαρμοστικότητα.
- Άνεση με την ασάφεια.
- Κίνητρα και Αξίες.

2^η ομάδα - ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- Ισότητα των δύο φύλων.
- Άνδρες και γυναίκες είναι εξίσου αποτελεσματικοί ηγέτες.

3^η ομάδα - ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Ευφυΐα στην εκτέλεση καθηκόντων.
- Ευσυνειδησία.
- Εμπειρία.
- Συναισθηματική σταθερότητα.

4^η ομάδα - ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- Εξωστρέφεια στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.
- Συμφιλίωση.

Ακολουθεί ένας κατάλογος χαρακτηριστικών καλής και αποτελεσματικής ηγεσίας:

<p>Ο Ηγέτης οφείλει να:</p>	<p>Ανάλυση Χαρακτηριστικών</p>
<p>Οραματίζεται</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σκέφτεται με όρους ενός αβέβαιου μέλλοντος. • Δημιουργεί και αναπτύσσει σημαντικές οργανωτικές αλλαγές. • Μοιράζεται ιδέες που αφορούν το μέλλον του οργανισμού. • Αναλαμβάνει ευρύτερα και δυσκολότερα προβλήματα και ζητήματα.
<p>Αποδέχεται τον Κίνδυνο και την Ευθύνη</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετωπίζει προβλήματα παρά το φόβο. • Αξιολογεί και αναλαμβάνει κινδύνους. • Αναλαμβάνει προσωπικούς και επιχειρηματικούς κινδύνους.
<p>Ενεργεί</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξετάζει θέματα από την άποψη των ενεργειών. • Ενεργεί όταν οι άλλοι διστάζουν ή καθυστερούν. • Ενεργεί για να επισπεύσει τις αποφάσεις των άλλων. • Ενεργεί ακόμη και ενόψει της αντίθεσης. • Δείχνει καλή συνειδητή αδράνεια (δεν προχωράει πολύ βιαστικά).
<p>Αποφασίζει</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν παραλύει ούτε κατακλύζεται από την ανάγκη να αποφασίσει. • Λαμβάνει αποτελεσματικές και έγκαιρες αποφάσεις. • Δεν χρονοτριβεί σε αμφιλεγόμενες ή δυνητικά διχαστικές αποφάσεις. • Γνωρίζει τις πιθανές συνέπειες. • Δεν σκέφτεται υπερβολικά μία απόφαση. • Δεν αναζητά συνεχώς περισσότερες πληροφορίες για να καθυστερήσει μία απόφαση. • Δεν επιτρέπει στις αποφάσεις να τις ξεπερνούν. • Απολαμβάνει την αντιμετώπιση και την επίλυση προβλημάτων. • Προχωρά προς τους στόχους του παρά το χάος που μπορεί να επικρατεί.
<p>Εκπροσωπεί και να Διαχειρίζεται</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καλλιεργεί δεξιότητες σε άλλους για τη λήψη αποφάσεων. • Αναθέτει σε ικανούς εργαζομένους ουσιαστικές δεξιότητες. • Αναθέτει τα κατάλληλα καθήκοντα και τις κατάλληλες αποφάσεις στην ομάδα τη σωστή στιγμή. • Παραμένει σε επαφή με άλλους σχετικά με την ανάθεση εργασίας και ευθυνών. • Συνηγορεί υπέρ της ομάδας και την προστατεύει από ακατάλληλες ασκούμενες και εξωτερικές παρεμβάσεις.

Πίνακας 3: Κατάλογος Χαρακτηριστικών Καλής Ηγεσίας.

2.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΗΓΕΤΩΝ

H sine qua non της Αποτελεσματικής Ηγεσίας.

Η ηγεσία έχει πολλά πρόσωπα και η ιστορία φωνάζει γύρω από αυτά. Ξεχωρίζουν εκείνες οι φωνές που μιλούν για συναισθηματική νοημοσύνη και καταργούν το λογικό και αναμενόμενο, που στην πραγματικότητα αποτελεί μύθο. Κάθε επιχειρηματίας γνωρίζει μία ιστορία για κάποιον εξαιρετικά ευφυή άνθρωπο, απόλυτα εξιδεικευμένο στέλεχος, ο οποίος όμως προήχθη σε ηγετική θέση μόνο για να αποτύχει.

Οι διανοητικές ικανότητες, το IQ και οι τεχνικές δεξιότητες σίγουρα διαδραματίζουν αναπόσπαστο ρόλο ως προς την επιλογή ενός ατόμου για μία ηγετική θέση και επηρεάζουν θετικά, διότι σχετίζονται. Όμως, δεν παύουν να είναι ανεπαρκείς. Κάποτε τα διεισδυτικά μυαλά, η άμεση προσφορά πολλών ιδεών και η άριστη εκπαίδευση τους, βρίσκονταν στην κορυφή των επιλογών. Η αναγκαιότητά τους όμως ήρθε δεύτερη, αποτελώντας δευτερεύουσες αξίες, ενώ την πρώτη θέση κατακτά η συναισθηματική νοημοσύνη, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της ηγεσίας. Πλέον, η σωστή επιλογή ηγετών αποτελεί περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη.

Περιγραφές της συναισθηματικής νοημοσύνης υπάρχουν από τότε που εμφανίζονται αναφορές σχετικές με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η EI (Emotional Intelligence – Συναισθηματική Νοημοσύνη) ή αλλιώς EQ (Emotional Quotient), αναφέρεται στον συναισθηματικό μας κόσμο και τον τρόπο έκφρασής του, δηλαδή, καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφερόμαστε. Ακόμη, σχετίζεται με τον χειρισμό των κοινωνικών και προσωπικών μας σχέσεων, καθώς με τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας και πως παίρνουμε αποφάσεις που θα επιφέρουν αισιόδοξα αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, η αντίληψη, η έκφραση και η κατανόηση, τόσο των συναισθημάτων μας όσο και των άλλων ανθρώπων, αποτελεί κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης. Επίσης, πρόκειται για το αποτέλεσμα των προτιμήσεών μας, όπως για παράδειγμα, η τάση μας για εξωστρέφεια ή εσωστρέφεια.

Τα ηγετικά πρόσωπα που διακατέχονται από υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης δεν αποτελούν όμοιες περιπτώσεις. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες ως προς το στυλ και το χαρακτήρα που πρέπει να έχει διαμορφώσει η ηγεσία. Ορισμένοι είναι υποτονικοί και αναλυτικοί και κάποιοι άλλοι επιθυμούν να

καυχιούνται για τις επιτυχίες τους φωνάζοντας τα μανιφέστα τους από ψηλά. Εξάλλου, οι καταστάσεις σε κάθε οργανισμό ποικίλουν και διαφοροποιούνται, το όραμα της εκάστοτε επιχείρησης αποτελεί προσωπική έμπνευση και κοσμοθεωρία, η κάθε εταιρική αποστολή διαφέρει και εξαρτάται από την κουλτούρα που υιοθετούν τα οργανωσιακά μέλη και την εσωτερική εκπαίδευση που προσκομίζουν. Συνεπώς, οι καταστάσεις απαιτούν διαφορετικούς τύπους ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότερες συγχωνεύσεις χρειάζονται έναν ευαίσθητο διαπραγματευτή στο τιμόνι, ενώ πολλές ανατροπές απαιτούν μία πιο ισχυρή εξουσία να μπορεί να συγκρατήσει την τάξη.

Στο σημείο αυτό, η συναισθηματική νοημοσύνη σπεύδει να μας δώσει εξήγηση, γιατί δύο άνθρωποι και υποψήφιοι ηγέτες, με τον ίδιο δείκτη IQ (Intelligence Quotient = Δείκτης Νοημοσύνης) ενδέχεται να φτάσουν σε διαφορετικά επίπεδα επιτυχίας. Η EQ (Συναισθηματική Νοημοσύνη), είναι καθορισμένη από τη στιγμή της γέννησής μας, με ορισμένες εξαιρέσεις που ίσως τον επηρεάσουν στη συνέχεια, όπως ατυχήματα, εγκεφαλικές βλάβες, κλπ. Αντιθέτως, η EQ, αποτελεί μία δεξιότητα η οποία διαμορφώνεται, επηρεάζεται, πλάθεται με τον καιρό, για αυτό τη θεωρούμε ευέλικτη δεξιότητα. Η πρώτη ολοκληρωμένη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης, προτάθηκε το 1990 από δύο ψυχολόγους στο πανεπιστήμιο Yale, τον Peter Salovey και τον John Mayer. Σύμφωνα με τους Salovey και Mayer:

Salovey & Mayer (1990): η ικανότητα με την οποία κανείς μπορεί να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να χρησιμοποιεί τα συναισθήματα ως οδηγό για σκέψη και δράση.

Σύμφωνα με τον Goleman, η ΣΝ αποτελείται από τέσσερις βασικές ικανότητες. Πρώτον, η αυτεπίγνωση και αυτοδιαχείριση που είναι περισσότερο προσωπικές δεξιότητες. Επίσης, η κοινωνική επίγνωση, ή διαφορετικά κοινωνική νοημοσύνη (Social Quotient) και η διαχείριση σχέσεων, οι οποίες επαφίονται με τις διαπροσωπικές μας σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, η κοινωνική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να συλλαμβάνει με ακρίβεια τα συναισθήματα των άλλων και να αντιλαμβάνεται τι συμβαίνει. Δηλαδή, η κοινωνική νοημοσύνη συμβαδίζει με την αντίληψη των ανθρώπων για τα συναισθήματα και τις ανάγκες των συνανθρώπων τους, ακόμη κι αν την ίδια χρονική περίοδο δεν νιώθουν το ίδιο, ούτε βιώνουν την ίδια κατάσταση και το

πως τείνουν να συμπεριφέρονται στις περιπτώσεις αυτές. Αυτό ονομάζεται ενσυναίσθηση.

Η συναίσθηση αποτελεί το βασικό συστατικό της EQ. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση των ηγετικών στελεχών, οι ηγέτες που διακατέχονται από EQ, κατέχουν τη δυνατότητα αντίληψης του συναισθηματικού δεσίματος των συνεργατών τους ή της συναισθηματικής απομάκρυνσής τους. Απόρροια της δυνατότητας αυτής, είναι η ευκαιρία που δίνεται στον ηγέτη να επιλέξει το σωστό μονοπάτι στο οποίο θα κατευθύνει την ομάδα του. Έτσι θα αποφευχθούν εμπόδια, εντάσεις και διάφορες δυστοκίες που μπορεί να εμφανιστούν στο δρόμο τους και να οδηγήσουν σε αποτυχία.

Συμπερασματικά, η συναισθηματική νοημοσύνη μόνο θετικό αντίκτυπο μπορεί να έχει στα διάφορα ηγετικά στυλ, ειδικά όσον αφορά θέματα κατανόησης και επίλυσης προβλημάτων. Σημαντική επίδραση παρατηρείται να έχει στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, στο οποίο το ηγετικό πρόσωπο συνεργάζεται στενά με τους υφισταμένους του, παρακινώντας τους και ενθαρρύνοντάς τους προς τη δημιουργικότητα, μέσα από την προσπάθειά του να κατανοήσει τις ανάγκες τους. Επίσης, παρατηρήθηκε μέσω ερευνών, από τους ερευνητές Bass και Avolio, πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν τα άτομα να κάνουν περισσότερα απ' όσα αρχικά σκόπευαν και συχνά περισσότερα απ' όσα πίστευαν ότι είναι δυνατόν να επιτευχθούν. Δηλαδή, θέτοντας πιο απαιτητικές προσδοκίες καταλήγουν να επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις (Jyoti & Dev, 2015). Όλες οι περιγραφές παρακίνησης, ενθάρρυνσης, κατανόησης και συνεργασίας είναι δείγματα συναισθηματικής νοημοσύνης του ηγετικού στελέχους.

Πώς όμως ένας οργανισμός θα εντοπίσει το αστέρι που κρύβει μέσα του ένας γεννημένος ηγέτης;

Ύστερα από πολλές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από εκπαιδευμένες ομάδες ψυχολόγων, κυρίως σχετιζόμενες με πολυεθνικές εταιρίες κολοσσούς, επιβεβαιώθηκε το αναμενόμενο και αποδείχθηκε το μη αναμενόμενο. Σαφώς, η διάνοηση και το υψηλό IQ είναι οδηγοί εξαιρετικών επιδόσεων και η αξία τους ιδιαίτερα σημαντική, η οποία όμως δεν συνάδει με εκείνη της συναισθηματικής νοημοσύνης, δημιουργώντας έκπληξη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα των ερευνών απέδειξαν πως, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι δύο φορές πιο σημαντική από την ευφυΐα και την εργασιακή εμπειρία ενός ηγέτη. Αυτό συμβαίνει διότι, οι διαφορές μεταξύ των εργασιακών θέσεων που βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα είναι αμελητέας σημασίας.

Αντιθέτως, αυτό δεν ισχύει για τη συναισθηματική νοημοσύνη η οποία όσο υψηλότερη είναι η θέση εργασίας τόσο περισσότερο χρειάζεται.

Ένας από τους ερευνητές υπήρξε ο David McClelland, ένας από τους κορυφαίους επιστήμονες με εξειδίκευση στην ανθρώπινη φύση και την κινητήρια δύναμη, ο οποίος σε μια μελέτη που έκανε διαπίστωσε πως όταν τα ανώτερα στελέχη διέθεταν προσόντα συναισθηματικής νοημοσύνης, τα τμήματά τους ξεπερνούσαν τα ετήσια κέρδη κατά 20%. Ακολούθησε λοιπόν, η δημιουργία ενός σπουδαίου έργου, σχετιζόμενο με την ηγετική συναισθηματική νοημοσύνη. Το έργο αυτό, ζητήθηκε από τις ίδιες τις εταιρίες και αφορά μία σειρά χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων, ώστε να βοηθηθούν στον εντοπισμό και την προώθηση κατάλληλων ανθρώπων στο ηγετικό στερέωμα. Το έργο αυτό έμεινε γνωστό ως 'Το Μοντέλο των 5 Ικανοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο Εργασιακό Περιβάλλον'.

Οι πέντε ικανότητες έχουν ως εξής:

- **ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ**

Γνώρισε τον εαυτό σου. Σαν Δελφικός χρησμός, γεμάτος ουσία και ερωτηματικά έρχεται να σε συμβουλευσει. Το οφείλει κάθε ηγέτης στον εαυτό του και στους υφισταμένους του να αναζητήσει βαθιά μέσα του τα πάθη του, τα συναισθήματά του, τα τρωτά και αδύναμα σημεία του και τις ανάγκες του. Οι άνθρωποι με βαθιά αυτογνωσία, δεν είναι ούτε υπερβολικά επικριτικοί, ούτε ελπίζουν σε εξωπραγματικές καταστάσεις. Αντιθέτως, είναι ειλικρινείς με τον εαυτό τους και με τους ανθρώπους που τους περιτριγυρίζουν και αναγνωρίζουν, πως τα δικά τους συναισθήματα μπορούν να επηρεάσουν τους ίδιους, τους υφισταμένους τους και την εργασιακή τους απόδοση.

Γνωρίζεις τον εαυτό σου; Τότε γνωρίζεις τις αξίες σου, τις δυνατότητές σου και τους στόχους σου. Το άτομο αυτό θα είναι σε θέση να απορρίψει καταστάσεις που θα νιώθει ανίκανο να ανταπεξέλθει επαγγελματικά και ηθικά. Το εργασιακό περιβάλλον που πηγαίνει κόντρα στις αρχές και στο ήθος ενός ατόμου που γνωρίζει καλά τον εαυτό του, παρά το οικονομικό δέλεαρ, το πιο πιθανό είναι να απορριφθεί. Επίσης, τα άτομα που διακατέχονται από αυτογνωσία, είναι ειλικρινή, ρεαλιστές, μοιράζονται τις σκέψεις τους και τα συναισθήματά τους και δεν φοβούνται να παραδεχτούν.

- **KΙΝΗΤΡΟ**

Δώσε στους υφισταμένους σου κίνητρο. Παρακίνησέ τους. Βρες την πηγή της δικής τους δύναμης, καθοδήγησέ τους σε αυτήν και θα φέρουν σε πέρας τους στόχους του οργανισμού.

Είναι μεγάλος ο αριθμός των ατόμων που παρακινούνται από τον τίτλο που κουβαλάει η θέση εργασίας τους, από το κύρος του οργανισμού ή , προφανώς, από τον οικονομικό παράγοντα. Ο οργανισμός, οφείλει να βρίσκει άτομα που αγαπούν τη δουλειά τους, που αναζητούν δημιουργικές προκλήσεις, που επιθυμούν να εμβαθύνουν περισσότερο στον τομέα τους και να ξεχωρίσουν. Το πρώτο σημάδι είναι το πάθος για το ίδιο τους το έργο. Τα άτομα αυτά, αγαπούν να μαθαίνουν και νιώθουν περήφανα όταν πετυχαίνουν. Επιπλέον χαρακτηριστικό τους είναι, πως επιδεικνύουν απίστευτη ενέργεια σχετικά με το έργο τους και είναι πρόθυμοι να εξερευνήσουν νέες προσεγγίσεις γύρω από αυτό.

- **ΑΥΤΟΡΡΥΘΜΙΣΗ**

Είναι δεδομένο, πως τα συναισθήματά μας καθοδηγούνται από βιολογικές παρορμήσεις. Δυστυχώς δεν είμαστε σε θέση να τις καταργήσουμε, μπορούμε όμως να τις ελέγξουμε. Μέσω εσωτερικών συνομιλιών με τον εαυτό μας, εκτός από την αυτογνωσία, πετυχαίνουμε να διαχειριστούμε τα συναισθήματά μας, ώστε να πάψουμε να είμαστε δέσμιοι αυτών, πετυχαίνοντας έτσι την αυτορρύθμιση. Η αυτορρύθμιση λοιπόν, είναι σωστή διαχείριση.

Ένα ηγετικό στέλεχος, έπειτα από λάθη των υπαλλήλων, θα μπορούσε να αφηθεί στις παρορμήσεις του και να εξωτερικεύσει έντονα τον θυμό του με διάφορους τρόπους. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης σίγουρα δεν οδηγεί σε προτιμητέα αποτελέσματα. Αντιθέτως μπορεί να αποπροσανατολίσει και να αποθαρρύνει τους υφισταμένους του.

Τα ηγετικά στελέχη που διακατέχονται από το χάρισμα της διαχείρισης συναισθημάτων, θα προσέξουν τον τρόπο έκφρασής τους, θα ομολογήσουν την αποτυχία των υπαλλήλων τους και θα εξετάσουν τους πιθανούς λόγους αποτυχίας. Ύστερα θα ακολουθήσει η ανάλυση των παραγόντων αποτυχίας, με τα μέλη της ομάδας, ώστε να βρεθεί μία καλά μελετημένη λύση.

- **ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ**

Από όλες τις διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης, η ενσυναίσθηση αναγνωρίζεται ευκολότερα. Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα του ηγετικού προσώπου να μπορεί να αντιληφθεί τα συναισθήματα των ατόμων και να σεβαστεί τις απόψεις τους κατά τη διαδικασία σημαντικών λήψεων απόφασης. Για τρεις σημαντικούς λόγους, η ενσυναίσθηση είναι ιδιαίτερα σημαντικό συστατικό:

1. Η αυξανόμενη χρήση ομάδων.
2. Ο γρήγορος ρυθμός παγκοσμιοποίησης.
3. Η ανάγκη διατήρησης των χαρισματικών και ταλαντούχων ατόμων.

Η ομάδα ανθρώπων είναι ένα καζάνι μέσα στο οποίο βράζουν πολλά συναισθήματα και είναι δύσκολη η επίτευξη εποικοδομητικής συζήτησης, συνεργασίας, πόσο μάλλον η επίτευξη των στόχων τους. Για τον λόγο αυτό και εξαιτίας της αυξανόμενης χρήσης ομάδων στους οργανισμούς, η ανάγκη για χαρισματικούς ηγέτες, με οδηγό την ενσυναίσθηση, διογκώνεται.

- **ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ**

Η Κοινωνική Δεξιότητα, αποτελεί έναν σχετικά νέο δείκτη νοημοσύνης, τον Κοινωνικό Δείκτη Νοημοσύνης (SQ = Social Quotient), ο οποίος αποτελεί ένα πολύ ισχυρό όπλο που κάθε σωστός ηγέτης οφείλει να έχει και να αναπτύσσει. Πιο συγκεκριμένα, αφορά την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους υπόλοιπους ανθρώπους. Σαφώς, δεν είναι μονάχα θέμα φιλικότητας, εξάλλου άτομα με υψηλό SQ είναι σπανίως κακοπροαίρετα.

Ένας έξυπνα κοινωνικός ηγέτης, γνωρίζει πως η επίτευξη ενός σπουδαίου και δύσκολου στόχου απαιτεί την ύπαρξη την ύπαρξη σωστής ομάδας. Τίποτα σημαντικό δεν μπορεί να πετύχει μόνος του. Φροντίζει, λοιπόν, να διατηρεί ένα μεγάλο κύκλο γνωριμιών, διευρύνοντάς τον συνεχώς προς συμφέρον του.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

EI Component	Description	Example (This surgeon is/has _____)
Motivation	Passion to work for reasons beyond money or status	Driven to achieve Optimistic even in face of failure Committed to the organization
Empathy	Ability to understand emotions in other people	Sensitive to patients and families Good bedside manner
Self-awareness	Ability to recognize and understand one's own strengths, weaknesses, moods, emotions and motivations and their effect on others	Realistic self-assessments Self-confident but knows the limits Self-deprecating sense of humor
Self-control	Ability to control and redirect disruptive impulses and moods	Thinks before acting Trustworthy and high integrity
Social skills	Proficiency in managing relationships, finding common ground and building rapport	Effective in leading change Expert in building and leading teams

Πίνακας 4: Goleman: Το Μοντέλο των 5 Ικανοτήτων Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

Βιβλιογραφία: <https://www.aasurg.org/blog/emotional-intelligence-in-the-surgical-workplace/>

2.3.1 ΤΟ ΜΥΣΤΗΡΙΟ ΤΗΣ EQ

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη διδάσκεται;

Ερευνητικές μελέτες, ψυχολογικές και αναπτυξιακές, δίνουν την απάντηση στο ερώτημα: *Η συναισθηματική νοημοσύνη διδάσκεται ή αποτελεί έμφυτο χαρακτηριστικό;* Η απάντηση είναι ότι, δεν αποτελεί ξεκάθαρα χάρισμα με το οποίο γεννιόμαστε, ούτε χαρακτηριστικό το οποίο αναπτύσσουμε στη συνέχεια της ζωής μας. Στην πραγματικότητα, αποτελεί συνδυασμό των δύο περιπτώσεων, είναι και έμφυτο και επίκτητο χαρακτηριστικό.

Υπάρχει μία γενετική συνιστώσα στη συναισθηματική νοημοσύνη, όμως κι η ανατροφή διαδραματίζει το δικό της ρόλο. Ωστόσο, δεν μπορούμε να γνωρίζουμε ποτέ με σιγουριά, πόσο επηρεάζεται η SQ από την κάθε περίπτωση. Μονάχα ένα είναι σίγουρο, ότι η συναισθηματική ευφυΐα μπορεί να διδαχθεί, όχι μόνο μέσω της

ανατροφής μεγαλώνοντας, αλλά και με την πάροδο των χρόνων. Ωριμάζοντας, οι άνθρωποι αναπτύσσουν σημαντικά τον δείκτη SQ. Παρόλ' αυτά, ορισμένα άτομα χρειάζονται περαιτέρω εκπαίδευση για να ενισχύσουν τη συναισθηματική τους νοημοσύνη.

Η εκπαίδευση δεν είναι ένα σεμινάριο ή κάποιο εγχειρίδιο με οδηγίες που μπορεί κανείς να διαβάσει. Η εκπαίδευση της SQ απαιτεί ειλικρινή επιθυμία και συντονισμένη προσπάθεια, διότι είναι δύσκολο κανείς να μάθει να συμπονάζ. Μπορεί όμως να συμβεί, εξάλλου τίποτα σπουδαίο δεν επιτυγχάνεται χωρίς ενθουσιασμό.

2.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο ηγέτης ως ενεργό άτομο και όχι ως παθητικό.

Η αποτελεσματική και επιτυχημένη ηγεσία είναι τέχνη, μία τέχνη η οποία συνεχώς εξελίσσεται και καλλιεργείται. Η άνθισή της βασίζεται στη σωστή χρήση των διανοητικών ικανοτήτων (IQ: Intelligence Quotient) και τεχνικών δεξιοτήτων των ηγετών, με θεμέλιο την Συναισθηματική Νοημοσύνη τους (EQ: Emotional Quotient) καθώς και στη συνεχή επιμόρφωσή τους.

Εμφανίζονται, εκτός από τον δείκτη νοημοσύνης και τη συναισθηματική νοημοσύνη, πληθώρα κι άλλων ειδών νοημοσύνης οι οποίες συμβάλλουν ευεργετικά στην άσκηση επιτυχημένης ηγεσίας. Παρατηρείται έντονα η αποτελεσματική συμβολή του Κοινωνικού δείκτη Νοημοσύνης (SQ: Social Quotient) ο οποίος είναι πολύ πιο 'φρέσκος' δείκτης από τους δύο προηγούμενους. Επεξηγεί, με τη σειρά του, πως εμείς οι άνθρωποι έχουμε σχεδιαστεί για κοινωνικότητα, πως ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι κοινωνικός. Μέσω μίας πιο μαθηματικής εξήγησης, διατυπώνεται ο κοινωνικός δείκτης νοημοσύνης ως ένα υπερσύνολο στο οποίο εμπεριέχεται η συναισθηματική νοημοσύνη. Ουσιαστικά, αποτελεί μία ευρύτερη έννοια συγκριτικά με την συναισθηματική νοημοσύνη κι εκεί που σταματάει η EQ συνεχίζει η SQ, με πιο απτές και εφαρμόσιμες δεξιότητες.

Αναλυτικότερα, η κοινωνική νοημοσύνη, είναι η ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται την συναισθηματική αύρα του κάθε ανθρώπου, να διαβάσει τις

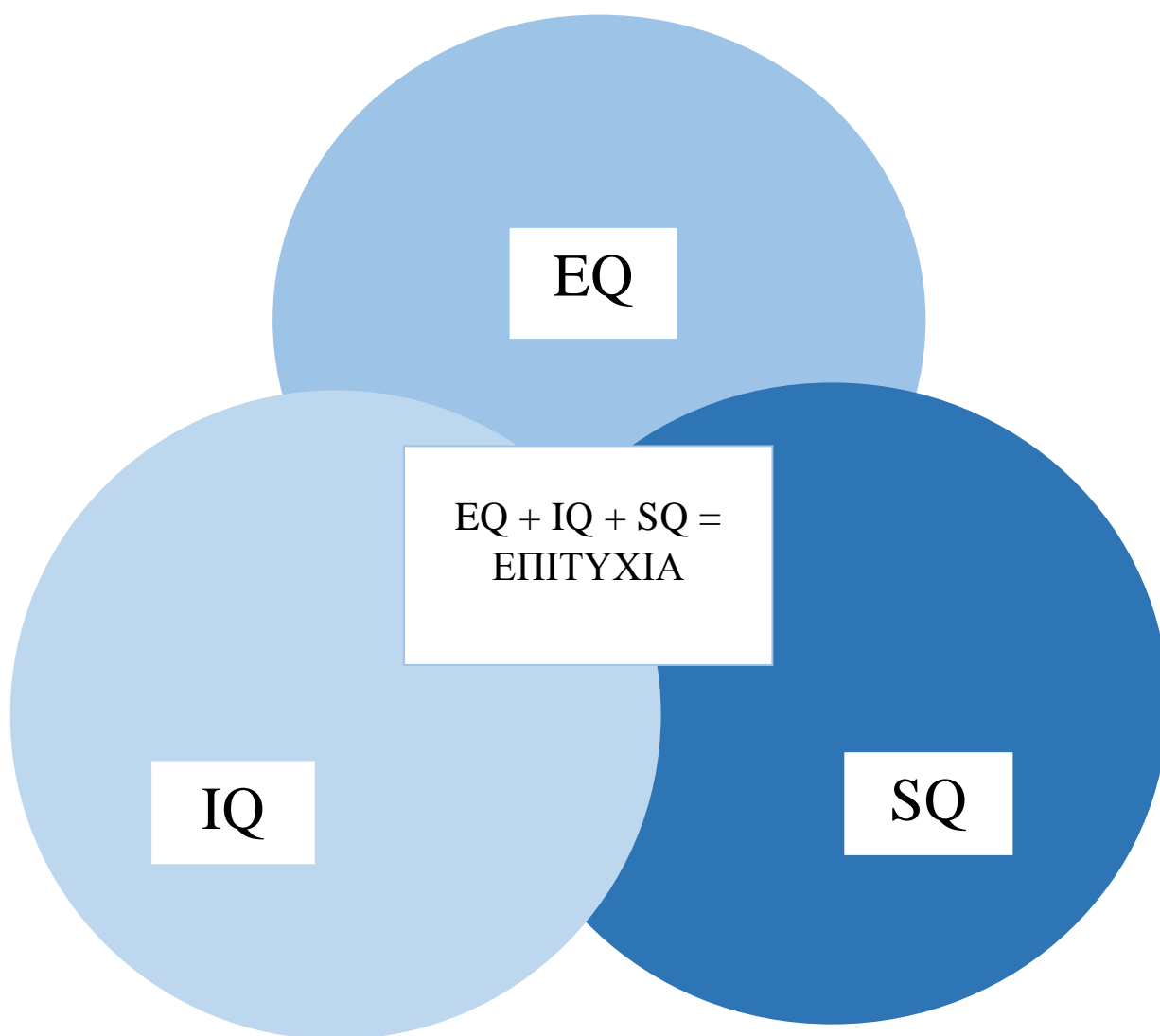
ενδείξεις της συμπεριφοράς του και να έχει τη διάθεση να συντονιστεί με τα συναισθήματα του. Μέσω αυτών των διαδικασιών, θα είναι σε θέση να επιλέξει τον κατάλληλο, για τον καθένα, τρόπο αντιμετώπισης και χειρισμού.

Επίσης, λιγότερο διαδεδομένους δείκτες αποτελούν ο Μαθησιακός δείκτης Νοημοσύνης (LQ: Learning Quotient) και ο Δείκτης του Μάνατζμεντ (MQ: Managerial Quotient) ή διαφορετικά Διευθυντικός Δείκτης Νοημοσύνης, οι οποίοι συμβάλλουν θετικά αλλά βρίσκονται σε δευτερεύουσα θέση.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ
EQ: Emotional Quotient = Συναισθηματική Νοημοσύνη
IQ: Intelligence Quotient = Δείκτης Νοημοσύνης
SQ: Social Quotient = Κοινωνικός Δείκτης Νοημοσύνης
LQ: Learning Quotient = Μαθησιακός Δείκτης Νοημοσύνης
MQ: Managerial Quotient = Διευθυντικός Δείκτης Νοημοσύνης

Πίνακας 5: Οι Δείκτες Νοημοσύνης.

Μελέτες αποδεικνύουν πως ο συνδυασμός των τριών δεικτών νοημοσύνης, IQ, EQ και SQ, συμπεριλαμβανομένων και των υπολοίπων δευτερευόντων δεικτών, αποτελεί την καλύτερη δυνατή περίπτωση ηγετικού προσώπου. Μέσω ερευνητικών εξελίξεων και χάρη στη δυνατότητα μόρφωσης που παρέχεται ελεύθερα σε όλο τον κόσμο, σπάει το θεοποιημένο προσωπείο του μορφωμένου άρα και κατάλληλου ηγέτη και πλέον οι οργανισμοί επιλέγουν ηγετικά πρόσωπα με ανεπτυγμένους όλους τους δείκτες.



***Εικόνα 2:** Ο κατάλληλος συνδυασμός της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ), του Δείκτη Νοημοσύνης (IQ) και της Κοινωνικής Νοημοσύνης (SN) είναι ο δρόμος προς την επιτυχία.*

2.4.1 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ανθρωποκεντρική προσέγγιση

Μεταξύ των διαφόρων μοντέλων ηγεσίας που διαμορφώνονται και εφαρμόζονται, έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί ανθρωποκεντρική προσέγγιση και επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Είναι η ηγεσία που στοχεύει σε βαθιά αλλαγή των ηγετών και κατά συνέπεια και των οργανισμών όπου ηγούνται.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, έχουν περισσότερους ικανοποιημένους οπαδούς από ηγέτες μη μετασχηματιστικούς, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους, διατηρώντας την ακεραιότητα και αφοσίωσή τους και όχι μόνο. Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1998), ένα τρόπος με τον οποίο μπορούν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες να αποδείξουν την αφοσίωσή τους, καθώς και να εδραιώσουν την εμπιστοσύνη τους, είναι μέσω συμπεριφορών αυτοθυσίας.

Αξίζει να συμπεριληφθεί στα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας ότι, οι ηγέτες εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους υφισταμένους τους, υπερβαίνοντας το προσωπικό τους συμφέρον για χάρη του καθολικού συμφέροντος του οργανισμού. Αυτό το πετυχαίνουν ενεργοποιώντας τις ανάγκες υψηλού επιπέδου των υπαλλήλων τους. Όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων, αλλά τις μετασχηματίζουν (Bass & Avolio, 1994). Επομένως, είναι δίκαιοι στη μεταχείριση των οπαδών τους και δεν παραλείπουν να τους επιδείξουν την πίστη που τους έχουν.

Ύστερα από όλα τα παραπάνω, επιτυγχάνεται και η διασύνδεση μελών και ηγετών, με σκοπό την, από κοινού, οικοδόμηση ενδιαφέροντος για τον οργανισμό και την αναβάθμισή του σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής (Bush & Glover, 2003). Η μετασχηματιστική ηγεσία, αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις σύμφωνα με τον Bass, με τις δύο πρώτες να αναλύονται γύρω από την θετική επιρροή και έμπνευση που αποπνέει ο ηγέτης προς τα μέλη του, την τρίτη να μιλά για την ανθρώπινη προσέγγιση ως μοναδική και ξεχωριστή και την τέταρτη να επιζητά φρέσκιες ιδέες και το κάτι διαφορετικό. Ακολουθούν:

1. ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ ΕΠΙΡΡΟΗ – ΧΑΡΙΣΜΑ

Τα ηγετικά πρόσωπα, εμπνέουν τα μέλη του οργανισμού μέσω ενός κοινού οράματος, σοβαρής προσπάθειας και ξεπερνώντας εμπόδια που εμφανίζονται στον δρόμο του έργου τους. Έτσι, καταφέρνουν να ενσταλάξουν υπερηφάνεια και πίστη, σεβασμό και έμπνευση, πετυχαίνοντας να λειτουργούν ως υπόδειγμα προς τα μέλη του οργανισμού και να δημιουργούν έντονα την αίσθηση ταυτοποίησης.

2. ΕΜΠΝΕΥΣΜΕΝΗ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η έμπνευση, η ενδυνάμωση και η κινητοποίηση από τους ηγέτες προς τα μέλη του οργανισμού, επιδιώκει να τους προκαλέσει τον ενθουσιασμό για προκλητικούς στόχους, ώστε να καταφέρουν να πετύχουν κάτι σημαντικό και εξαιρετικό.

3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Τα ηγετικά στελέχη, δίνουν ξεχωριστή προσοχή στους υφισταμένους τους, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά όντα και αναγνωρίζοντάς τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός. Με αυτόν τον τρόπο, εκχωρούν διαφορετικές αρμοδιότητες και προάγουν με σεβασμό την προσωπική ανάπτυξη του καθενός.

4. ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ

Η διέγερση και αφύπνιση του πνεύματος είναι ακόμη μία πρόκληση των ηγετών. Μέσω αμφισβήτησης διαφόρων υποθέσεων, τα ηγετικά πρόσωπα αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και επιζητούν ιδέες από τους υφισταμένους τους. Αλλάζουν νοοτροπίες και παράγουν ιδέες φρέσκιες, ώστε να τονώσουν και περισσότερο να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και τη καινοτομία.

2.4.2 ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ - KURT LEWIN

Δεν υπάρχει καλό χωρίς κακό.

Η Δημοκρατική ηγεσία, γνωστή και ως συμμετοχική ηγεσία, έχει το ρόλο του καθοδηγητή. Τα μέλη του οργανισμού και ακόμη πιο έντονα, τα μέλη της ομάδας που συνεργάζεται άμεσα με τον ηγέτη, έχουν απόλυτα ενεργό ρόλο. Τους παρέχεται η δυνατότητα λήψης αποφάσεων, δημιουργώντας οργανωτική ευελιξία και ευθύνη με σκοπό τη δημιουργία νέων ιδεών. Οι ιδέες ρέουν και ανταλλάσσονται ελεύθερα, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα συζητήσεις. Επίσης, το δημοκρατικό στυλ, μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση παραγωγικότητας των οργανωσιακών μελών και με τη βοήθεια της σωστής παρακίνησης τα άτομα καταφέρνουν να αυξήσουν την προσωπική τους ικανοποίηση.

Ωστόσο, παρόλο που υπάρχει ίση σημασία στην ομάδα, ο ηγέτης δεν παύει να καθοδηγεί και να ελέγχει τα αποτελέσματά τους. Αφού τα μέλη της ομάδας προσπαθήσουν να βρουν νέες καινοτόμες λύσεις για προβλήματα του οργανισμού ή για καθημερινά προβλήματα, το ηγετικό πρόσωπο θα συνεχίσει να παρέχει χρόνο στην προσπάθειά του να ακούσει όλες τις ιδέες και να πάρει την σωστή απόφαση. Αυτή η συμπεριφορά μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι στο δημοκρατικό στυλ, οι απόψεις και οι ιδέες των υφισταμένων θεωρούνται χρήσιμες και ωφέλιμες και όχι απειλή ως προς το ηγετικό στέλεχος.

Ακόμη, η εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό συστατικό για την ισχύ του δημοκρατικού κλίματος μίας επιχείρησης. Ελλείψει αυτής της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, η δημοκρατία φθείρεται, τα μέλη κλείνονται στον εαυτό τους, παγιδεύονται στην ιδέα της απαισιοδοξίας και χάνουν την πίστη στις δυνάμεις τους. Θεωρούν πως οι απόψεις και ιδέες τους δεν θα ληφθούν υπόψη, συνεπώς αποφεύγουν να τις μοιραστούν. Ως εκ τούτου, ο ηγέτης οφείλει να επιβεβαιώνεται πως όλοι νιώθουν άνετα με τους συνεργάτες τους και την κατάσταση την οποία βιώνουν.

Εν συνεχεία, ο δημοκρατικός ηγέτης, έχει την ικανότητα να ακούει και να δέχεται ιδέες αντίθετες με τις δικές του. Το ανοικτό πνεύμα συμβάλλει στην αποδοχή της κριτικής και των ιδεών που ίσως να φαίνονται και εκ των προτέρων περιέργες και ιδιαίτερες. Ο δημοκρατικός ηγέτης λοιπόν, είναι σε θέση να συγκεντρώνει όλες τις

ιδέες που θα πέσουν στο τραπέζι, να τις εξετάζει, να τις εγκρίνει και να συνθέτει το στρατηγικό σχέδιο που θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτέλεσμα.

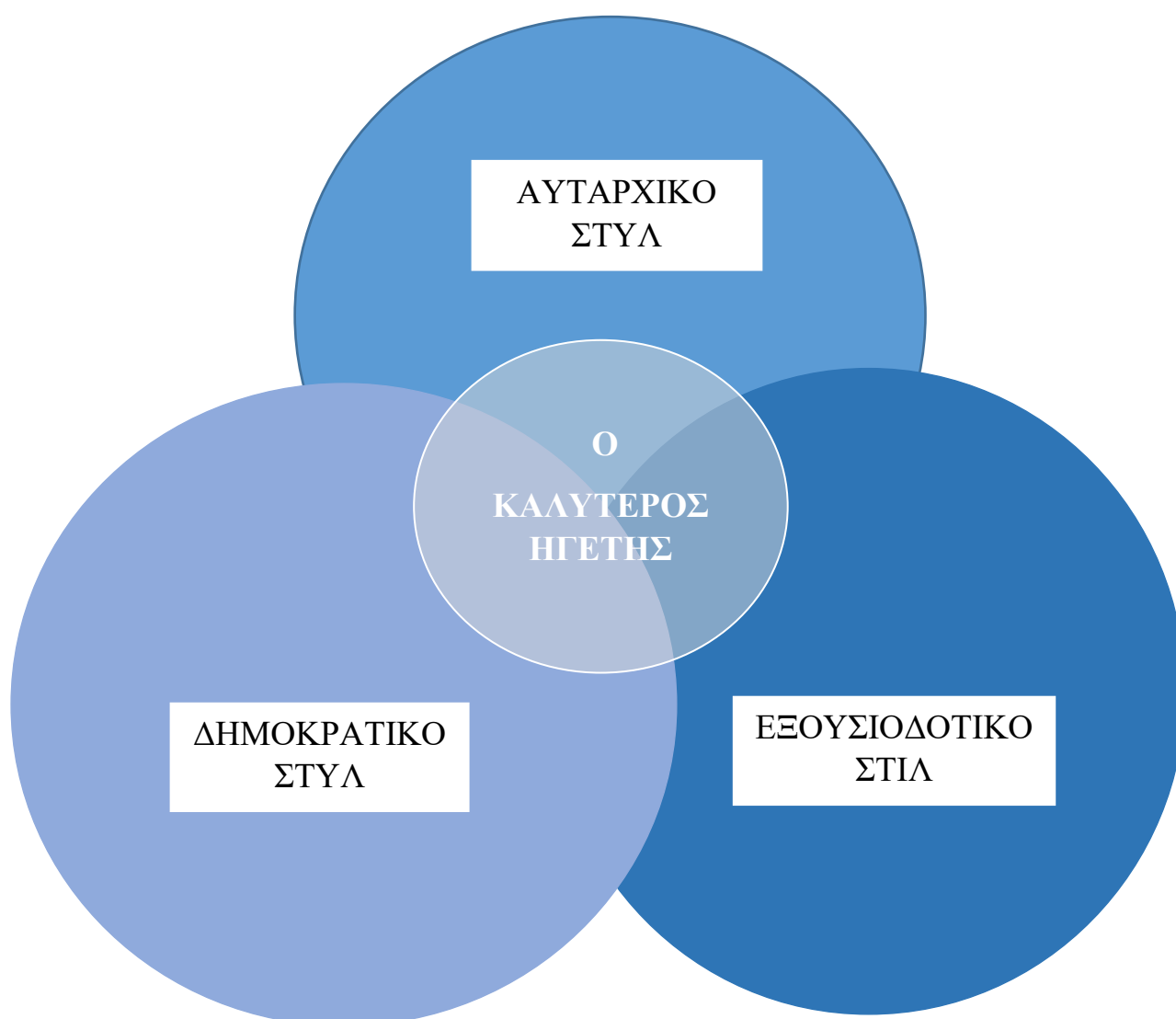
Όλη η παραπάνω μορφή ηγετικού στυλ, δεν έχει άλλο αποτέλεσμα από την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και την άνθιση του οργανισμού. Τα μέλη των ομάδων ενθαρρύνονται και κινητοποιούνται μέσω της συνεργασίας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες δημιουργούν περιβάλλοντα στα οποία ρέει η δημιουργικότητα, τα άτομα αισθάνονται εντονότερα την επιθυμία να προσφέρουν στην εταιρεία και να εργαστούν όσο το δυνατόν πιο σοβαρά και αποδοτικά, εφόσον αντιλαμβάνονται ότι οι απόψεις τους ακούγονται και λαμβάνονται υπόψη. Τέλος, οι συμμετέχοντες σε μία ομάδα, συνεργάζονται δυναμικά, καταργώντας σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου της αποστολής τους.

Δυστυχώς, το καλό δεν θα υπήρχε χωρίς το κακό. Σαφώς και το δημοκρατικό στυλ δεν χαρακτηρίζεται από την τελειότητα, αλλά πάσχει από ορισμένα μειονεκτήματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ειδικά εν μέσω κρίσεων, οι ηγέτες ίσως φανούν αδύναμοι και αναποφάσιστοι. Αυτό αποτελεί τροχοπέδη στη λήψη αποφάσεων όταν πρέπει να παρθούν γρήγορα και αποφασιστικά. Στην περίπτωση αυτή, ο δημοκρατικός ηγέτης πρέπει να υιοθετήσει ένα πιο αυταρχικό και εξουσιαστικό στυλ που ίσως τον δυσκολέψει. Οι δημοκρατικοί τους χαρακτήρες δεν είναι εκπαιδευμένοι να αναλαμβάνουν αυταρχικούς ρόλους.

Επίσης, η λήψη αποφάσεων μέσω δημοκρατικών διαδικασιών, μπορεί να αποδειχθεί αρκετά χρονοβόρα εξαιτίας των συζητήσεων, των ατελειώτων συναντήσεων και αναλύσεων γύρω από τις διάφορες απόψεις και αυτό αποτελεί μειονέκτημα σε πολύ ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, είναι αναμενόμενο να ληφθεί λανθασμένη απόφαση, εάν ο ηγέτης δεν είναι εξειδικευμένος στον τομέα στον οποίο ηγείται και δώσει πίστωση σε ιδέες πραγματικά κακές, εκφρασμένες από άτομα τα οποία επίσης δεν γνωρίζουν καλά το θέμα. Έχει παρατηρηθεί επίσης, πως όταν μία ιδέα ενός μέλους απορρίπτεται τότε, ίσως το άτομο νιώσει κατωτερότητα και αδικία, με αυτό να οδηγεί στην εμφάνιση δυσαρέσκειας και έλλειψης κινήτρων.

2.4.2.α ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ – VROOM & YETTON

Οι Vroom και Yetton ανέπτυξαν ένα μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή ή όχι των υφισταμένων κατά τη λήψη αποφάσεων. Ένα από τα σημαντικότερα ηγετικά στυλ που ανέπτυξαν, είναι το Δημοκρατικό στυλ. Στην πραγματικότητα δεν διαφέρει ιδιαίτερα από το Δημοκρατικό στυλ κατά Kurt – Lewin το οποίο περιγράψαμε προηγουμένως. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τους Vroom & Yetton, ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα και μετά από συζήτηση λαμβάνεται απόφαση συλλογικά από όλα τα μέλη της.



Εικόνα 3: Ο καλύτερος ηγέτης είναι εκείνος που συνδυάζει χαρακτηριστικά και από τα τρία στυλ ηγεσίας.

2.4.3 ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΣΤΥΛ- RENSIS LIKERT

Σύμφωνα με τον Likert, στο συμμετοχικό στυλ η ευθύνη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων είναι ευρέως διαδεδομένη σε όλη την οργανωτική ιεραρχία. Τα ανώτερα ηγετικά στελέχη, διακατέχονται από έντονο αίσθημα εμπιστοσύνης προς τα μέλη της ομάδας τους και γενικότερα προς τους υφισταμένους τους. Επίσης, ακόμη ένα χαρακτηριστικό του συμμετοχικού στυλ είναι το υψηλό επίπεδο ομαδικής εργασίας, επικοινωνίας και συμμετοχής.

Θα έλεγε κανείς ότι το Συμμετοχικό στυλ του Rensis Likert μοιάζει, σε αρκετά σημεία, με το Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας του Kurt Lewin που αναφέρθηκε παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 Η ΠΡΟΣΣΕΓΙΣΗ ΤΩΝ ΚΑΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

Χαλεπότερον ηδονή μάχεσθαι ή θυμό.

Είναι πιο δύσκολο να αντιστέκεσαι στην ηδονή παρά στην επιθυμία.

Ηράκλειτος, 544 – 484 π.Χ.

Η ηδονή της εξουσίας είναι τόσο αρχέγονη όσο και η ίδια η εξουσία. Εξίσου παλιά είναι και η τοξικότητά της και η επιθυμία του ανθρώπου μέσω της δόξας και της εξουσίας να καταφέρει να καλύψει τα κενά της ύπαρξής του. Η ηγεσία λοιπόν, φαίνεται να αποτελεί και ηδονή και επιθυμία.

Η ηγετική διαδικασία δεν διαφέρει και τόσο από το ανθρώπινο είδος, εφόσον διαμορφώνεται και ασκείται από αυτό. Η ηγεσία μπορεί να αποδειχθεί ανίκανη, χωρίς αυτοέλεγχο, άκαμπτη και αυστηρή καθώς και διεφθαρμένη. Σαφώς, πίσω από μία καταστροφική ηγεσία κρύβεται πάντοτε ένας ψυχρός ηγέτης, εκστασιασμένος από την εκπλήρωση των επιθυμιών του, καταχράζοντας την εξουσία, καταστρατηγώντας τα δικαιώματα των οργανωσιακών μελών και προβαίνοντας σε οικονομικές ατασθαλίες έως και την οικονομική αφαίμαξη ενός οργανισμού. Βέβαια, η αποτυχία, ενός οργανισμού σπάνια οφείλεται σε ένα μόνο παράγοντα ή άτομο (Meindl & Ehrlich, 1987; Meindl, Ehrlich & Dukerich, 1985). Αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία μεταξύ ηγετών, υποστηρικτών και εργασιακού περιβάλλοντος (Osborn, Hunt & Jauch, 2002; Shamir & Howell, 1999) κι εξαρτάται από την φύση της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών.

Η αναποτελεσματική και τοξική ηγεσία δυστυχώς δεν αποτελεί εξαίρεση στον κανόνα, διότι συνηθίζεται η εφαρμογή της, επηρεάζοντας αρνητικά ανθρώπους, οργανισμούς, ακόμη και ολόκληρες κοινότητες και αποτελεί συνεχώς έναυσμα για συζητήσεις περί ηθικής. Μελέτες σχετιζόμενες με τις σχέσεις μεταξύ ηγετών –

μάνατζερ και υπαλλήλων έχουν αποδείξει πως, πολλοί άνθρωποι έχουν αποφασίσει να εγκαταλείψουν την επαγγελματική τους στέγη εξαιτίας της κακής συμπεριφοράς των ηγετικών τους στελεχών. Αυτό αποδεκν

Η καταστροφική ηγεσία είναι πολυπρόσωπη. Είναι δημιούργημα ενός ατόμου φιλοχρήματου, απολυταρχικού, αδιάφορου ως προς τους υφισταμένους του, που διψάει για προσωπική ευχαρίστηση.

3.2 ΤΟ ΧΙΤΛΕΡΙΚΟ ΦΑΝΤΑΣΜΑ

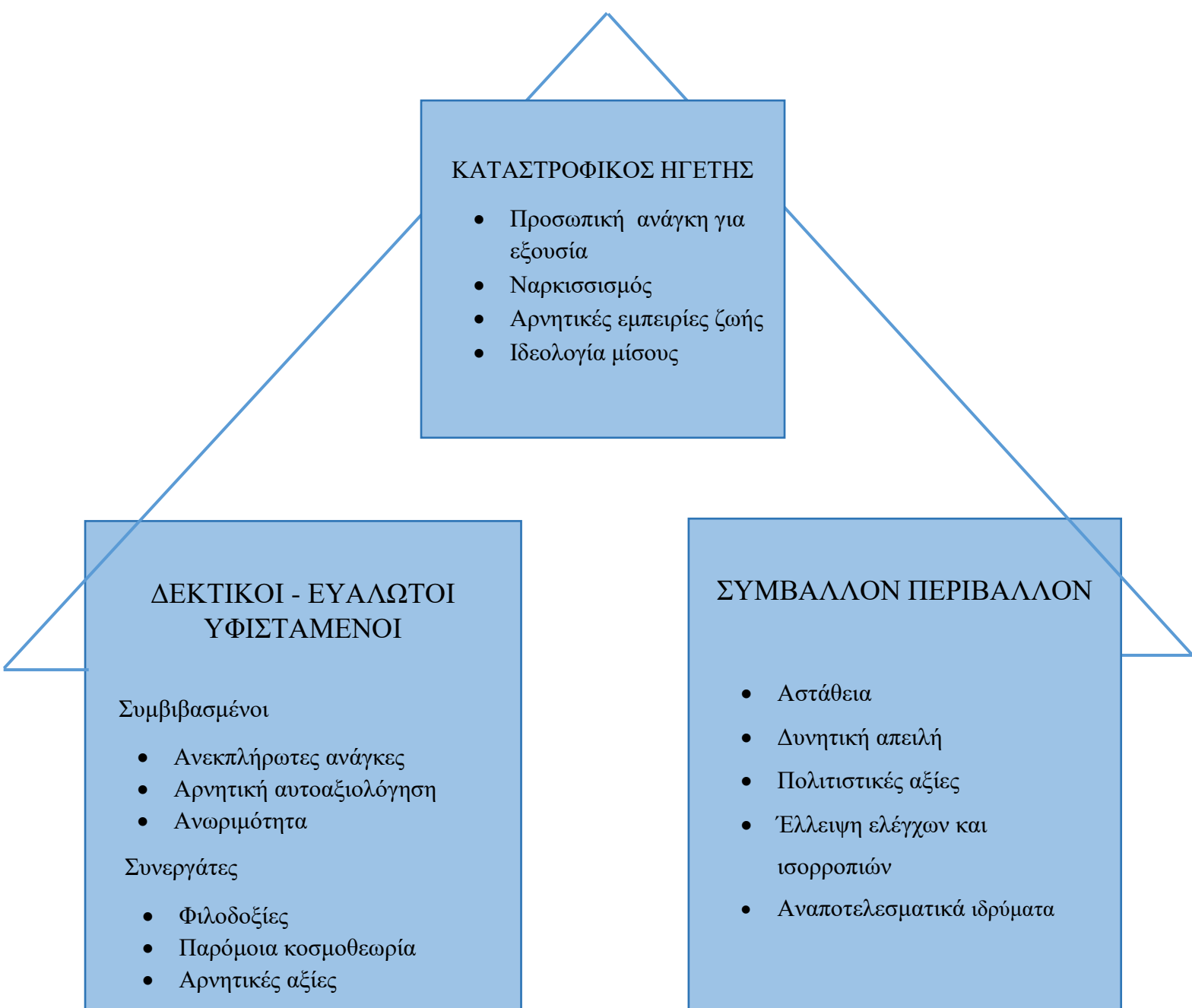
Αιχμάλωτος στην ηδονή της εξουσίας.

Η ηγετική βιομηχανία έχει ένα πρόβλημα, το οποίο πριν από χρόνια ονομάστηκε το φάντασμα του Χίτλερ. Δεν μπορούμε να προσποιούμαστε ότι η κακή ηγεσία δεν σχετίζεται με την καλή ηγεσία ούτε ότι γνωρίζουμε τη μία χωρίς να γνωρίζουμε την άλλη. Ο κοινωνικός αντίκτυπος του Χίτλερ, όχι μόνο στην ιστορία του 20^{ου} αιώνα, ήταν αναμφισβήτητα μεγαλύτερος από οποιονδήποτε άλλο. Ήταν εξαιρετικά επιδέξιος στο να εμπνέει, να κινητοποιεί και να κατευθύνει τους οπαδούς του, παρά τη χρήση του εξαναγκασμού. Εάν αυτό δεν είναι ηγεσία, τότε τι είναι;

Ο Χιτλερικός, δηλαδή ο κακός ηγέτης, αναφέρεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία με διάφορα ονόματα όπως, ‘τοξικός’ (Lipman- Blumen, 2008), ‘κακοποιός’ (Tepper, 2000), ‘τύραννος’ (Ashforth, 1994) και ‘καταστροφικός’ (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

Η ‘κακή’ προσωπικότητα του ηγέτη θεωρείται ως ο βασικότερος λόγος εμφάνισης της καταστροφικής ηγεσίας (Hogan & Hogan, 2001; Hogan & Kaiser, 2005). Την προσωπικότητα αυτή συνθέτουν διάφορες ιδιότητες με βασικότερες την μεγαλομανία, τον εγωκεντρισμό, την εξαπάτηση, τα ρηχά συναισθήματα, την απουσία ενσυναίσθησης και μεταμέλειας, την ανευθυνότητα, τον παρορμητισμό και την τάση αδιαφορίας και παραβίασης των οργανωσιακών νορμών (Hare & Neumann, 2008). Τα χαρακτηριστικά αυτά, ενδεικτικά ψυχασθενικής προσωπικότητας, αποτελούν την πηγή πολλών αρνητικών συμπεριφορών και εργασιακού άγχους (Babiak & Hare, 2006). Τα χαρακτηριστικά αυτά του ηγέτη οδηγούν στην δημιουργία των λεγόμενων ‘κόκκινων

σημαιών', δηλαδή των αποτυχιών του ηγέτη αυτού, όπως εμφάνιση δυσκολίας επί της δημιουργίας ομάδας, επικοινωνίας των ιδεών και αντιλήψεων του σε άλλους και απόδοσης αξίας σε άλλα άτομα, άνηση μεταχείριση του προσωπικού, εξαπάτηση, έλλειψη μετριοφροσύνης, αδυναμία αποδοχής λαθών, παρορμητικότητα, επιθετικότητα και αδυναμία πρόβλεψης των κινήσεων του από τρίτους (Babiak & Hare, 2006).



Εικόνα 4: Το τοξικό τρίγωνο της Καταστροφικής Ηγεσίας.

Βιβλιογραφία: Padilla, A. (2005). *Portraits in leadership: Six extraordinary university presidents*. Westport, CT: Praeger Publishers

Πέραν του ανωτέρω διαχωρισμού, οι Leslie και VanVelsor προέβησαν σε μια διαφορετική ανακατανομή των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών στις εξής κατηγορίες:

1. **ΦΤΩΧΕΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ**

- Ψυχρότητα
- Αλαζονεία
- Αναισθησία
- Υπέρμετρη φιλοδοξία

2. **ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΟΥ**

- Αδυναμία ακολουθίας προγράμματος
- Προδοσία εμπιστοσύνης

3. **ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΟΜΑΔΑΣ**

- Άρα και αδυναμία αποτελεσματικής μετάβασης σε νέα εργασιακή θέση έπειτα από προαγωγή (Leslie & VanVelson, 1996).

Η στάση αυτή πιθανότατα οδηγεί τελικά στην αποξένωση μεταξύ ηγέτη και υποστηρικτών ακόμα και στην περίπτωση που οι τελευταίοι είναι σύμφωνοι αρχικά με τους στόχους αυτούς γιατί μακροπρόθεσμα δεν θα καταφέρουν αν τους ενστερνιστούν (House & Aditya, 1977; Klein & House, 1995; Shamir et al, 1993).

3.3 ΕΙΔΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι άνθρωποι, ως φυσικές οντότητες, είναι λάθος να θεωρηθούν καλοί με τη συνηθισμένη έννοια της λέξης, χωρίς αυτό να υπονοεί πως είναι κακοί και καταστροφικοί. Παρόλ' αυτά, δεν μπορούμε να τους δείξουμε τυφλή εμπιστοσύνη πιστεύοντας πως θα συμπεριφερθούν καλοπροαίρετα προς οποιαδήποτε κατεύθυνση.

Συγκεκριμένα, στον κόσμο της ηγεσίας, δεν είναι εύκολο να ορίσουμε την καταστροφική ηγεσία. Ορισμένοι λόγοι οφείλονται σε ερευνητές, οι οποίοι ισχυρίζονται πως η ηγεσία μπορεί εξ ορισμού να είναι μόνο θετική. (Yulk & van Fleet, 1992). Απορρίπτουν την έννοια της καταστροφικής ηγεσίας, καθώς είναι οξύμωρη και υποστηρίζουν διάφορους όρους ώστε να συλλάβουν την αρνητική πλευρά της συμπεριφοράς του ηγέτη. Επίσης, βλέπουμε ένα διάσπαρτο τοπίο διαφορετικών όρων, το οποίο είναι ίσως συνέπεια της προηγούμενης άποψης και όλες οι μελέτες ενδιαφέρονται για τη σκοτεινή πλευρά της καταστροφικής ηγεσίας, με ορισμένες σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Οι Schyns B. & Schilling J. (2013) επιχειρούν μια διαφοροποίηση μεταξύ των όρων «καταστροφική ηγεσία» και «καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη», υποστηρίζοντας ότι, οποιοσδήποτε τύπος βλαπτικής συμπεριφοράς που περιλαμβάνεται στην καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη (π.χ. χρήση ναρκωτικών), δεν σημαίνει ότι σχετίζεται με τον σκοπό της ηγεσίας. Η καταστροφική συμπεριφορά ενός ηγέτη, μπορεί να παραμείνει εκτός των επαγγελματικών του πλαισίων, να μην αντικατοπτρίζεται στο εργασιακό του περιβάλλον, ούτε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στο καθολικό καλό των εργαζομένων και του οργανισμού. Εν συνεχεία, σύμφωνα με τον Thoroughgood και τους συνεργάτες του (2012), η καταστροφική συμπεριφορά ενός ηγέτη, αποτελεί εθελοντικές πράξεις, που διαπράττονται από ένα άτομο σε μία ηγετική, εποπτική ή διευθυντική θέση, την οποία οι περισσότεροι άνθρωποι εκλαμβάνουν ως επιβλαβή και αποκλίνουσα για τους οπαδούς και/ή την οργάνωση και η οποία μπορεί να είναι είτε φυσική είτε λεκτική, είτε ενεργητική ή παθητική, είτε άμεση ή έμμεση.

Με οδηγό μία μετά-ανάλυση ηγετικών ορισμών και προφίλ, όπου διευκρινίστηκαν ορισμένες διαφορές μεταξύ καταστροφικής ηγεσίας και καταστροφικής ηγετικής συμπεριφοράς, τα συμπεράσματα ήταν τα εξής:

Η συμπεριφορά που δείχνει ένας ηγέτης, πιθανότατα να είναι ηθελημένα καταστροφική ή και ακούσια καταστροφική για τον οργανισμό. Υπάρχει περίπτωση να ασκεί επώδυνη εξουσία με πρόθεση ή και όχι. Υπογραμμίζεται ότι, η πρόθεση δεν χρειάζεται να είναι πραγματική, αλλά η αντίληψη της πρόθεσης είναι το βασικό στοιχείο. Επίσης, υποθέτουμε ότι η ηγεσία που είναι σκόπιμα καταστροφική είναι πιο επιβλαβής από τη συμπεριφορά που είναι ακούσια καταστροφική. Όμως και τα δύο είδη ηγεσίας θεωρούνται εν τέλει καταστροφικά. Αναλυτικότερα:

- **De Hoogh & Den Hartog (2008):** *Η Δεσποτική ηγεσία, περιλαμβάνει την έννοια της πρόθεσης.*
- **Ashforth (1997):** *Η Μικροτυραννία, δεν περιλαμβάνει την έννοια της πρόθεσης.*
- **Inness, Barling & Turner (2005):** *Η επιθετικότητα επόπτη, δεν περιλαμβάνει ρητά την έννοια της πρόθεσης.*

Επίσης, σε ορισμένα είδη ηγεσιών, τα αποτελέσματά τους είναι προφανή και σε άλλα είναι ανύπαρκτα. Προτείνεται λοιπόν, να ακολουθούμε τα επιχειρήματα των Thoroughgood και των συνεργατών του (2012), δηλαδή να εστιάζουμε στην αντιληπτή φύση της καταστροφικής ηγεσίας και όχι σε συγκεκριμένες συνέπειές της. Ακόμη, η καταστροφική ηγετική φύση μπορεί να περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία συμπεριφορών, συμπεριλαμβανομένης της λεκτικής και μη λεκτικής συμπεριφοράς ή ακόμη και της σωματικής βίας. Η σωματική βία είναι πιο σπάνια περίπτωση και αποτελεί ίσως μία από τις πιο ακραίες μορφές στην κλίμακα της καταστροφικής ηγεσίας.

ΕΙΔΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΩΝ ΗΓΕΣΙΩΝ	ΑΝΤΙΑΔΗΠΤΗ ΠΡΟΘΕΣΗ	ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΒΙΑ – ΛΕΚΤΙΚΗ-ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ	ΣΥΜΠΕΡΙΛΗΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ
Μικροτυραννία - Ashforth (1997)	OXI	Λ/ΜΛ	OXI
Καταχρηστική εποπτεία - Tepper (2000)	OXI	Λ/ΜΛ	OXI
Καταναγκαστική δύναμη - Elangovan and Xie (2000)			ΝΑΙ
Καταχρηστικές εποπτικές συμπεριφορές - Yagil (2005)		Λ/ΜΛ	OXI
Κοινωνική υπονόμηση - Duffy et al. (2002)	ΝΑΙ	Λ/ΜΛ	ΝΑΙ
Εποπτική κατάχρηση- Bamberger and Bacharach (2006)	OXI	Λ/ΜΛ	OXI
Λεκτική κακοποίηση του επόπτη - Grandey et al. (2007)		Λ	OXI
Μη υποστηρικτικές διευθυντικές συμπεριφορές - Rooney and Gottlieb (2007)		Λ/ΜΛ	OXI
Αποτρεπτική ηγεσία - Bligh et al. (2007)		Λ/ΜΛ	OXI
Καταστροφική ηγεσία - Einarsen et al. (2002)	OXI	Σ/Λ/ΜΛ	ΝΑΙ
Τυραννική ηγεσία - Hauge et al. (2007)	OXI	Σ/Λ/ΜΛ	ΝΑΙ
Δεσποτική ηγεσία - De Hoogh and Den Hartog (2008)	ΝΑΙ	Σ/Λ/ΜΛ	OXI

Λ = ΛΕΚΤΙΚΗ , ΜΛ = ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ , Σ = ΣΩΜΑΤΙΚΗ ΒΙΑ.

Πίνακας 6: Τα είδη της καταστροφικής ηγεσίας που συμπεριλαμβάνονται στην μετά-ανάλυση.

Βιβλιογραφία: *Birgit Schyns & Jan Schilling – ‘How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes’ The Leadership Quarterly.*

ΤΥΡΑΝΝΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η τυραννική καταστροφική ηγεσία εμφανίζεται όταν ο ηγέτης υποσκάπτει τα κίνητρα, την ευζωία και την εργασιακή ικανοποίηση των υποστηρικτών χωρίς απαραίτητα να δρα καταστροφικά για τον οργανισμό (Ashforth, 1994; Tepper, 2000), ενώ εύκολα μπορεί να συνδεθεί και με τον όρο ‘υπακοή στην εξουσία’ (authority obedience, Blake & Mouton, 1985). Η διαφορά της τυραννικής ηγεσίας με τον όρο αυτόν εστιάζεται στο γεγονός ότι ενώ στην υπακοή στην εξουσία οι ηγέτες δεν ενδιαφέρονται για τους υποστηρικτές τους και επιθυμούν να περάσουν μαζί τους όσο το δυνατόν λιγότερο χρόνο, στην τυραννική ηγεσία ο ηγέτης ασχολείται επιθετικά με αυτούς προς αύξηση της επαγγελματικής τους προσπάθειας. Όταν η τυραννική καταστροφική ηγεσία κάνει τους υποστηρικτές να υποφέρουν ωθώντας τους σε εξαιρετική απόδοση χωρίς όμως αυτή να είναι καταστροφική για τον οργανισμό, προκύπτει το ‘παράδοξο της διοικητικής τυραννίας’ (Ma et al, 2004; Skogstad, 1977), το οποίο τελικά οδηγεί τους υποστηρικτές να σχηματίσουν διαφορετική κρίση για τον ηγέτη από εκείνη που σχηματίζουν οι προϊστάμενοι του ηγέτη για αυτόν (Ma et al, 2004).

ΕΚΤΡΟΧΙΑΣΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Αυτό το είδος καταστροφικής ηγεσίας περιλαμβάνει ηγέτες που είναι καταστροφικοί όχι μόνο προς τους υποστηρικτές, αλλά και προς τον ίδιο τον οργανισμό. Οι λόγοι ανάδειξης της συνοψίζονται στην ύπαρξη ηγετών με συγκεκριμένα προβλήματα απόδοσης επί επαγγελματικών δραστηριοτήτων, αδυναμία προσαρμογής σε νέες καταστάσεις ή ανάπτυξης αναγκαίων διοικητικών δεξιοτήτων, επίδειξη αναισθησίας προς τους υποστηρικτές μέσω επίδειξης εκφοβιστικού στυλ διοίκησης, ψυχρή προσωπικότητα, αποστασιοποίηση, αλαζονεία, προδοσία εμπιστοσύνης, αδυναμία κατανομής υποχρεώσεων και έργου, αδυναμία σύστασης ομάδων, υπέρμετρη φιλοδοξία, κολακεία προς τους ανωτέρους του, αδυναμία αποτελεσματικής επάνδρωσης ή στελέχωσης μιας ομάδας, αδυναμία στρατηγικής σκέψης, αδυναμία προσαρμογής του διοικητικού στυλ στα ορθά πλαίσια και υπερβολική προσκόλληση σε μέντορες (McCall & Lombardo, 1983). Κατά τα φαινόμενα, ως μεγαλύτερο

ελάττωμα του ηγέτη που ανήκει σε αυτήν την κατηγορία ηγετικού στυλ αναδεικνύεται η αδυναμία να μάθει από τα λάθη του, πράγμα που προκύπτει από την αδυναμία προσαρμογής που τον διακρίνει (Shackleton, 1995). Σύμφωνα, όμως, με άλλες απόψεις, το πρόβλημα προκύπτει από την αδυναμία του ηγέτη να καταρτίσει ένα ορθά διαμορφωμένο στρατηγικό όραμα, οι δεξιότητες επικοινωνίας και διοίκησης που διαθέτει και οι γενικές διοικητικές πρακτικές που εφαρμόζει (Conger, 1990).

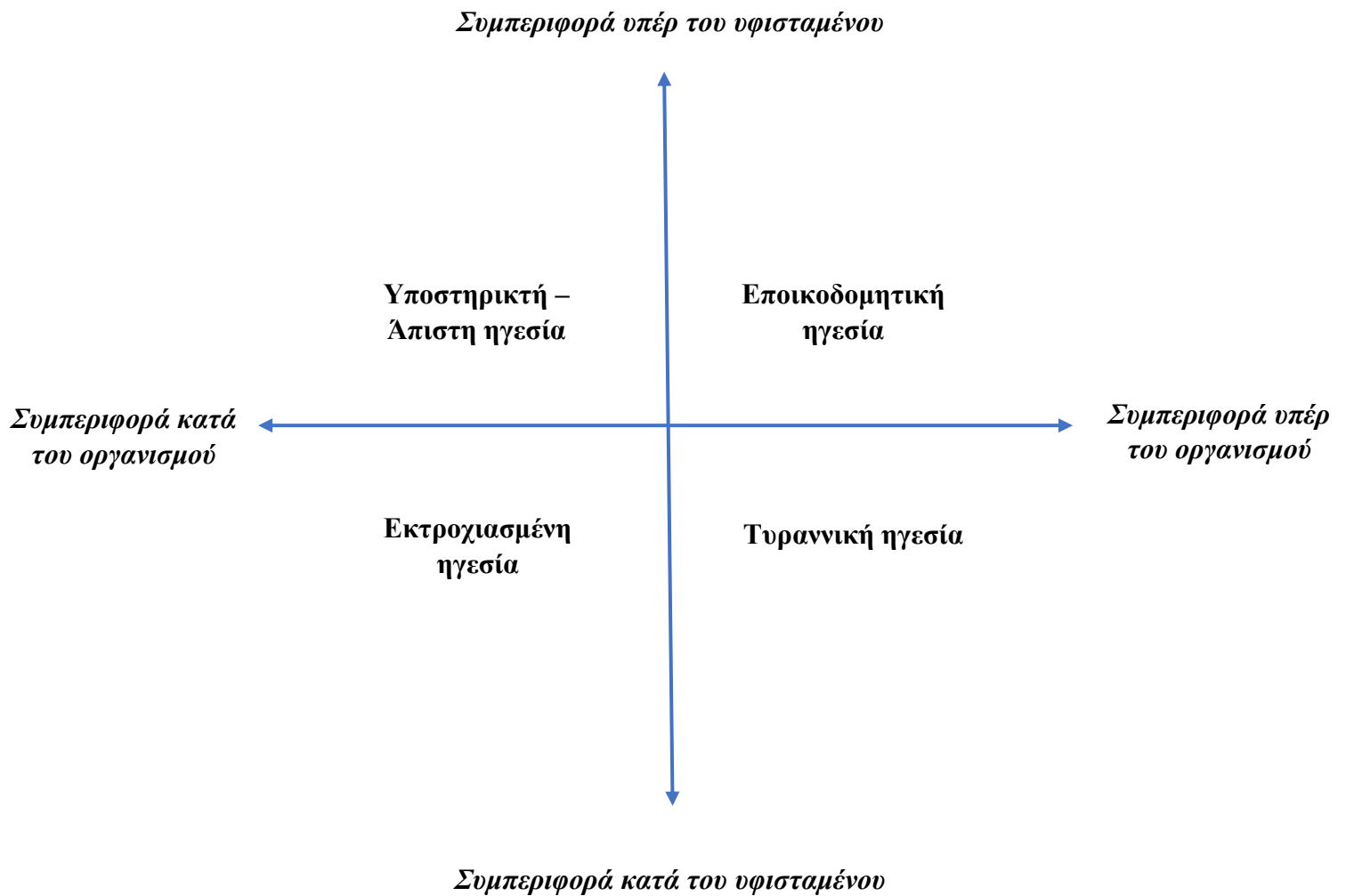
ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ – ΑΠΙΣΤΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο ηγέτης που υπάγεται σε αυτήν την κατηγορία είναι υπέρ του υποστηρικτή και σε πολλές περιπτώσεις ενεργεί κατά του οργανισμού, δρώντας κατά του οράματος του, χωρίς όμως να είναι σε θέση να το αντιληφθεί εξαιτίας της έλλειψης στρατηγικών δεξιοτήτων εκ μέρους του (Altheide et al, 1978; Ditton, 1977; Einarsen et al, 2007). Θα μπορούσε να ειπωθεί πως η υποστηρικτική- άπιστη ηγεσία προσμοιάζει με την υπέρμετρη συναδελφικότητα με τους υποστηρικτές (Blake & Mouton, 1985).

ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Κρίνεται αναγκαίο να διαχωριστεί η αναποτελεσματική παθητική μορφή ηγεσίας, γνωστή ως *laissez-faire*, όπου ο ηγέτης αποστασιοποιείται από τα περισσότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις του και απασχολείται ελάχιστα με το έργο του προκειμένου να κατορθώσει να εκπληρώσει το έργο του στον μικρότερο δυνατό βαθμό και μόνο σε περίπτωση που είτε του έχει δοθεί ένα πρόβλημα προς λύση είτε του είναι αδύνατο να το αγνοήσει (Bass, 1990; Lewin, Lippitt & White, 1939). Αυτό το στυλ ηγεσίας παραβιάζει το έννομο συμφέρον του οργανισμού ταυτόχρονα με την υπονόμηση της ευζωίας και της εργασιακής ικανοποίησης των υποστηρικτών, από την στιγμή που ο συγκεκριμένος ηγέτης δεν δαπανά χρόνο και κόπο ώστε να τους υποστηρίξει και να τους καθοδηγήσει. Επομένως, εύλογη είναι η σκέψη πως αναλόγως του τρόπου εκδήλωσης του, μπορεί να υπαχθεί σε ένα από τα προαναφερόμενα είδη καταστροφικής ηγεσίας (Frischer & Larsson, 2000; Lewin et al, 1939).

Η Εικόνα που ακολουθεί, αναπαριστά την θέση που καταλαμβάνει το εκάστοτε είδος ηγεσίας ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιφέρει στους υφισταμένους και στον οργανισμό.



Εικόνα 5: Κατανομή των τύπων ηγεσίας βάσει αποτελέσματος.

Βιβλιογραφία: (Ashforth, 1994; Tepper, 2000), (Altheide et al, 1978; Ditton, 1977; Einarsen et al, 2007), (Bass, 1990; Lewin, Lippitt & White, 1939), (McCall & Lombardo, 1983)

ΓΕΝΝΑΙΟΔΩΡΟ – ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Ολοκληρώνοντας με τα κακοποιητικά είδη ηγεσίας, αξίζει μία αναφορά στο πιο ‘ανάλαφρο’ ηγετικό στυλ, το Γενναιόδωρο – Εκμεταλλευτικό. Σε αυτό το ηγετικό στυλ, ο ηγέτης είναι σχεδόν το ίδιο αυταρχικός με αυτόν του Αυταρχικού στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υπαλλήλους του, όμως έχει έναν πιο πατερναλιστικό χαρακτήρα. Μέσω της προσπάθειάς του να παρουσιάσει ένα πιο δημοκρατικό προφίλ, ορισμένες φορές καταφέρνει να πείσει ότι οι ενέργειές του γίνονται με γνώμονα το συμφέρον τους. Γενικότερα επιτρέπει μια μορφή επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω, σε αντίθεση με το αυταρχικό στυλ που η επικοινωνία συμβαίνει αποκλειστικά από πάνω προς τα κάτω, χρησιμοποιεί λιγότερο φόβο για τιμωρία και περισσότερο τις οικονομικές απολαβές και αυτό για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να δουλέψουν πιο παραγωγικά. Εν τέλει, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα κακοποιητικά στυλ, το γενναιόδωρο – εκμεταλλευτικό, πετυχαίνει χαμηλή έως μέτρια ικανοποίηση των μελών του οργανισμού και μέτρια έως και καλή παραγωγικότητα.

3.3.1 ΕΙΔΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Όπως έχει ήδη ειπωθεί, η καταστροφική φύση της ηγεσίας δεν επηρεάζει αποκλειστικά και μόνο έναν δέκτη, αλλά διαχέεται προς ποικίλες κατευθύνσεις. Αρχικά, μπορεί να κατευθυνθεί προς το σύνολο ενός οργανισμού, δηλαδή τα μέλη του, τους συνεργάτες του ή ακόμη και προς εξωτερικούς συμμετέχοντες. Αυτή η περίπτωση αναδύεται όταν ο ηγέτης επιφέρει την πρόκληση ατυχών και δυσάρεστων γεγονότων σε αυτές τις κατηγορίες ατόμων (Hogan & Kaiser, 2005; Kaiser & Hogan, 2007).

Επίσης, έτερη ενδεχόμενη κατεύθυνση της καταστροφικής ηγετικής φύσης μπορεί να είναι προς τον ίδιο τον ηγέτη, ο οποίος ενδέχεται να υποστεί επιπλήξεις από τους ανωτέρους του, αμαύρωση του ποινικού του μητρώου ή και δυσφήμιση. Η πιο συνηθισμένη κατάληξη είναι ο ‘εκτροχιασμός’, δηλαδή η απόλυση, η υποβάθμιση ή κατά κάποιο άλλο τρόπο αποτυχία να εξελίξει την καριέρα του μέσα στους κόλπους ενός οργανισμού (Bentz, 1985; Leslie & VanVelsor, 1996; McCall & Lombardo, 1983; 3).

3.4 Η ΓΟΗΤΕΙΑ ΤΩΝ ΤΟΞΙΚΩΝ ΗΓΕΤΩΝ

*Θα γίνω ηρωικός για εσένα και θα σε κρατήσω ασφαλή, αρκεί να με ακολουθήσεις.
Ένα κομμάτι του ηρωισμού μου θα τρέξει επάνω σου. Έτσι θα γίνεις κι εσύ ήρωας
και αθάνατος.*

Τα λόγια ενός τοξικού αρχηγού.

Οι τοξικοί ηγέτες ασκούν μία αένια δηλητηριώδη επίδραση επάνω στους ανθρώπους και στην οργάνωση που ηγούνται. Συμπεριφέρονται καταστροφικά και δεν μπορούν να διαχειριστούν τα δυσλειτουργικά προσωπικά τους χαρακτηριστικά, δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα στους υφισταμένους τους. Τους αφήνουν σε χειρότερη θέση από αυτή που τους βρήκαν. Κι όμως επιμένουμε να τους υπακούμε. Γιατί;

Γιατί δεχόμαστε τη διαφθορά και τα παραπατήματά τους κατά την ηγετική διαδικασία;

Γιατί συμβιβάζομαστε με την αφαίμαξη των εργασιακών μας δυνατοτήτων και την τυραννική μέθοδο άσκησης της εξουσίας;

Η απάντηση είναι αρκετά περίπλοκη και μπορεί να βρεθεί κάπου ανάμεσα στις ψυχολογικές και υπαρξιακές μας ανάγκες στις οποίες οι ηγέτες πολλές φορές μιλούν. Σύμφωνα με τον Jean Lipman-Blumen, υπάρχουν τουλάχιστον πέντε ψυχολογικές ανάγκες που μπορούν να μας προτρέψουν να ακολουθήσουμε έναν τοξικό ηγέτη. Πιο αναλυτικά:

1. Ανάγκη για μία καθησυχαστική φιγούρα αρχής που αντικαθιστά τους γονείς μας.
2. Ανάγκη να νιώσουμε ξεχωριστοί και ότι ανήκουμε σε ενός είδους ελίτ.
3. Ανάγκη να αισθανθούμε πως συμμετέχουμε σε μια ανθρώπινη κοινότητα.
4. Ανάγκη να αποφύγουμε τον εξοστρακισμό και την απομόνωση, δηλαδή τον κοινωνικό θάνατο.
5. Νιώθουμε ότι δεν είμαστε αρκετά δυνατοί ώστε να αμφισβητήσουμε έναν κακό ηγέτη.

Υπάρχει ακόμη ένας βαθύτερος υπαρξιακός λόγος κι αυτός αφορά το φόβο για το θάνατο και την υστεροφημία. Την ανάγκη και επιθυμία του ανθρώπου να ζει για πάντα συμβολικά στη μνήμη του κόσμου, εφόσον η φυσική αθανασία είναι ανεπίτευκτη.

Κατά συνέπεια, ο άνθρωπος είναι επιρρεπής σε όποιον υπόσχεται να τον κρατήσει ασφαλή από τον κίνδυνο και το θάνατο. Ένας τρόπος να πετύχουν την αθανασία είναι να κάνουν κάτι ηρωικό. Ο ηρωισμός σχετίζεται με την υπαρξιακή ανάγκη του ατόμου να ταυτιστεί με ένα ευγενές όραμα που θα τον οδηγήσει σε κάτι που αξίζει να καταβάλει κόπο και χρόνο από τη ζωή του. Στους ανθρώπους αρέσουν οι ηγέτες με οράματα. Μία άλλη πτυχή των ανθρώπινων υπαρξιακών αναγκών συνεπάγεται τη λαχτάρα να βρίσκονται στο επίκεντρο των πραγμάτων, όπου συγκεντρώνονται οι ηγέτες και λαμβάνουν χώρα σημαντικές αποφάσεις. Όλο αυτό το πακέτο ικανοποίησης αναγκών, ταιριάζει στα άτομα που ζουν σε έναν κόσμο αβεβαιότητας, ανησυχίας και κοινωνικοπολιτικών καταστροφών, με αποτέλεσμα να ανέχονται τους τοξικούς ηγέτες. Επίσης, τα άτομα που δεν καταφέρνουν να πετύχουν κάτι ηρωικό, είναι σίγουρα πιο ευάλωτα σε τοξικούς ηγέτες. Συμπερασματικά, κατά τις περιόδους αλλαγών, τα άτομα τείνουν να αναζητούν ασφάλεια σε άτομα – αρχηγούς.

3.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΚΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η καταστροφικότητα των μη χαρισματικών ηγετών, ασκεί αρνητικό αντίκτυπο στα οργανωσιακά μέλη μίας επιχείρησης και τελικά στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχει. Στην πραγματικότητα, η περισσότερη ζημιογόνος επιρροή ασκείται προς τους υφιστάμενους και για αυτό θεωρείται ορθό και πρέπον τα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας να αξιολογούνται από τη δική τους σκοπιά. Έτσι λοιπόν, οι οργανισμοί οφείλουν να παραμένουν άγρυπνοι και να προστατεύονται από την κακή ηγεσία. Οι καταστροφικοί ηγέτες είναι σχεδόν ακατόρθωτο να επιβιώσουν σε σταθερά συστήματα με ισχυρά ιδρύματα κι επαρκείς ελέγχους κι ισορροπίες εξουσίας.

Όμως, οι καταστροφικοί ηγέτες μπορούν να αδράξουν τον έλεγχο του συστήματος και να επιβάλλουν μια δική τους δομή, υποσκάπτοντας τα υπάρχοντα εποικοδομητικά ιδρύματα και νομοθεσία με την αντικατάσταση τους με εκείνα που είναι σχεδιασμένα να ενισχύουν την κεντρική εξουσία, αποκλείοντας κι εξαφανίζοντας τους αντιπάλους

κι αντιφρονούντες, χειραγωγώντας της Μ.Μ.Ε. κι εκμεταλλευόμενοι τα εκπαιδευτικά συστήματα χρησιμοποιώντας προπαγανδιστικές πρακτικές, ώστε να νομιμοποιήσουν την εξουσία τους. Οι νέα αυτή δομή και πολιτικές σύντομα αφομοιώνονται στην υπάρχουσα κουλτούρα (Gersick & Hackman, 1990), ενώ τα άτομα που εκτελούν ασυνείδητα τις εντολές που δέχονται από τον ηγέτη και προστατεύονται από την υψηλότερη εξουσία του, τελικά αποδέχονται την κατάσταση ως φυσιολογική (Kellman & Hamilton, 1989).

Τα δυσάρεστα αποτελέσματα στον τομέα της μη χαρισματικής ηγεσίας μπορούν να διαφοροποιηθούν σε κατηγορίες που αφορούν τον ηγέτη, την εργασία, τον οργανισμό καθώς και τους μεμονωμένους ακολούθους του. Σίγουρα υπάρχουν αποτελέσματα και συνέπειες που μπορούν να ταξινομηθούν σε περισσότερες από μία κατηγορίες.

Η ηγετική συμπεριφορά των οπαδών του χιτλερικού φαντάσματος, συχνά περιλαμβάνει:

- Εκφοβισμό
- Παραποίηση γεγονότων
- Απόρριψη πληροφοριών από υπαλλήλους
- Αντίποινα (κατηγορώντας άλλους)
- Ανεντιμότητα
- Δόλο και θυμό

Αυτές οι τοξικές συμπεριφορές εμποδίζουν τη διαμόρφωση ενός θετικού οργανωτικού κλίματος, εμποδίζουν άλλους ηγέτες να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους και τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του.

Ακολουθεί ο Πίνακας 7 στον οποίο παρουσιάζονται ορισμένα συμπεράσματα σύγκρισης καλής και κακής ηγεσίας:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ
Αποστολή	Οι καλύτεροι ηγέτες επιδιώκουν σκόπιμα άξιους στόχους. Οι κακοί ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στους δικούς τους στόχους έναντι των σκοπών και στόχων του οργανισμού.
Ηθικό	Η επιτυχία εξαρτάται από το θετικό ηθικό των εργαζομένων. Οι κακοί ηγέτες καταστρέφουν το ηθικό και δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο οι οπαδοί τους αισθάνονται σαν να υπάρχουν απλώς για να ενεργούν ή να αντιδρούν στις χαοτικές ιδιοτροπίες του ηγέτη τους.
Απόδοση	Τα άτομα απλά δεν εργάζονται σκληρά για ηγέτες που δεν εμπιστεύονται ή δεν σέβονται.
Ηθική	Η τοξική ηγεσία είναι ανήθικη και χωρίς αρχές. Η ανεντιμότητα τους μπορεί να μολύνει έναν οργανισμό σαν ιός και να οδηγήσει σε μία διεφθαρμένη κουλτούρα.
Πιστότητα	Οι ανίκανοι και κακοί ηγέτες είναι άπιστοι. Παραμένουν πιστοί μονάχα στον εαυτό τους και αποτυγχάνουν να οικοδομήσουν οποιοδήποτε είδος διαρκούς πίστης μεταξύ των οπαδών τους.
Φήμη	Η ισχυρή ηγετική διαδικασία είναι σεβαστή, πιστή στον οργανισμό της και πιστή στους υπαλλήλους της. Η δυσάρεστη ηγετική διαδικασία εκδηλώνει εγωισμό και με τον καιρό αναπτύσσεται κακή φήμη, όχι μόνο για τους ίδιους τους ηγέτες αλλά και για τον οργανισμό.

Πίνακας 7: Αποτελέσματα καταστροφικής ηγεσίας συγκριτικά με την καλή ηγεσία.

Βιβλιογραφία: Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990).

Καταλήγουμε λοιπόν αβίαστα στο συμπέρασμα πως, οι συνέπειες της καταστροφικής ηγεσίας είναι εκτεταμένες και οι οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν άμεση δράση για να ξεριζώσουν την τοξικότητα που πρυτανεύει στο εργασιακό περιβάλλον των οργανωσιακών μελών. Επίσης, οφείλουν να θεσπίσουν προγράμματα θετικής ανάπτυξης ηγεσίας για να καλλωπίσουν τους δικούς τους ταπεινούς, ισορροπημένους και συγκεντρωμένους ηγέτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το αντίδοτο στην αβεβαιότητα των ηγετών.

Ο όρος ‘στρατηγική’ έχει ελληνική ρίζα και συγκεκριμένα προέρχεται από την Αρχαία Ελλάδα. Είναι σύνθετη λέξη με πρώτο συνθετικό το ουσιαστικό ‘στρατηγός’ και δεύτερο το ρήμα ‘άγειν’ που σημαίνει καθοδηγώ. Συνεπώς, χρησιμοποιώντας τον όρο στρατηγική υποδηλώνουμε την πράξη, συμπεριλαμβάνοντας την ευφυΐα και την τεχνική που χρειαζόμαστε ώστε η πράξη αυτή να είναι επιτυχής.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά το στρατηγικό σχέδιο που θα αποτελέσει το κλειδί για την επίτευξη της αποστολής μίας επιχείρησης και την πραγμάτωση του οράματός της. Είναι το στρατηγικό πλάνο που θα επηρεάσει μακροχρόνια την ευημερία ενός οργανισμού, μέσω της υλοποίησης των αντικειμενικών του σκοπών, που αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση της επίδοσης και την εξασφάλιση μακροπρόθεσμων και διαρκών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σύμφωνα με τους Johnson and Scholes (1999), η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το σύνολο δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω κατανομής των πόρων της, αποσκοπώντας στο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερόμενων μερών.

Ακολουθούν μερικοί ακόμη αξιόλογοι ορισμοί για το στρατηγικό μάνατζμεντ:

Glueck, Jauch, 1984: Ως στρατηγικό μάνατζμεντ καλείται το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών που οδηγούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής με στόχο την επίτευξη των επιμέρους στρατηγικών στόχων. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι το μέσο κατά το οποίο καθορίζονται οι στόχοι και λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις.

David, 1989: το στρατηγικό μάνατζμεντ, αποτελεί μία διαδικασία λήψης, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων τις οποίες καλούνται να λάβουν τα στελέχη μίας επιχείρησης.

Michael Porter, 1996: η στρατηγική είναι η αναζήτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και έχει ως αντικείμενο αφ' ενός να προσδιορίσει μία στρατηγική θέση για την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση, αφ' ετέρου να φανερώσει τα μέσα και τις μεθόδους με τις οποίες η επιχείρηση θα μπορεί να βρίσκει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμη βάση, σε καθεμία από τις δραστηριότητες για τις οποίες αποφασίζει να είναι παρούσα.

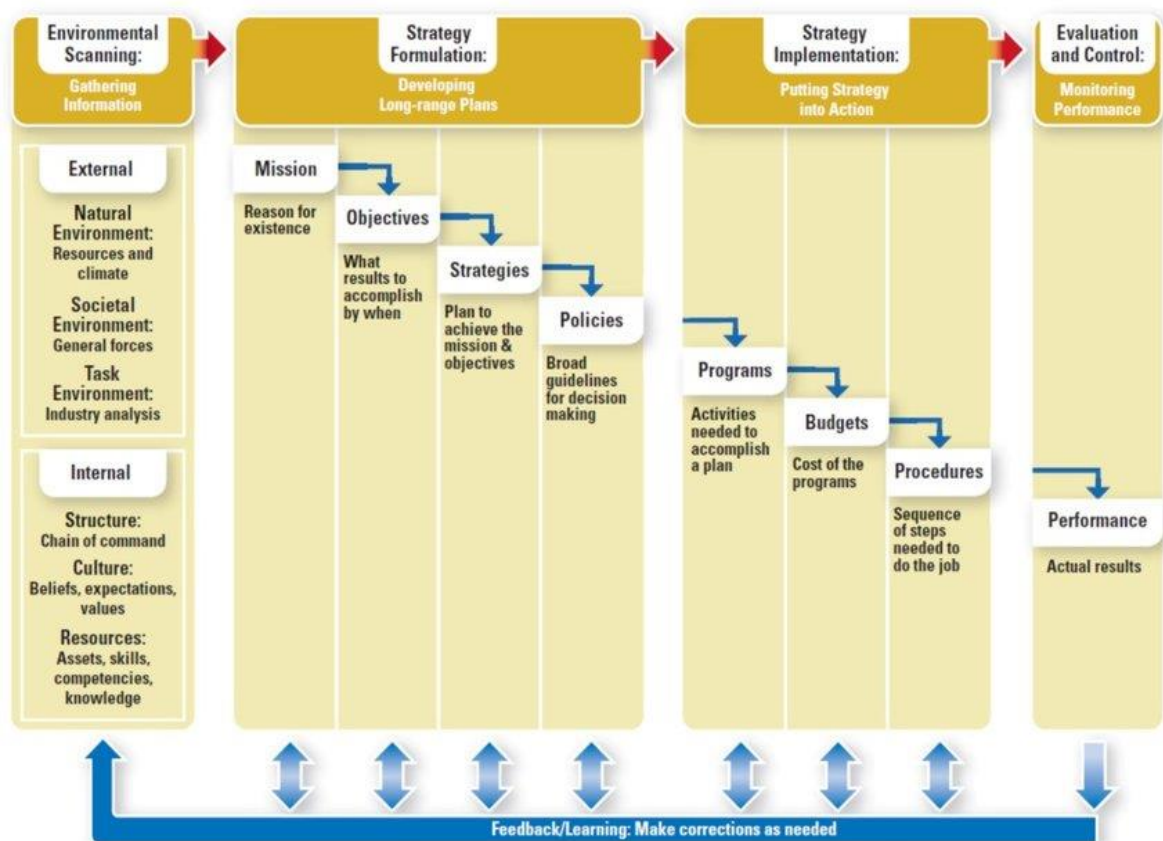
Γεωργόπουλος, 2004: το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μία διαδικασία προσδιορισμού της αποστολής, του οράματος και των στόχων και έπεται η κατανομή των πόρων για την εφαρμογή των πολιτικών και των προγραμμάτων.

Αναμφίβολα, η στρατηγική αποτελεί το αντίδοτο της αβεβαιότητας των ηγετών και είναι αναγκαία καθώς είναι το μέσο για την εφαρμογή της αποστολής και των σκοπών μίας επιχείρησης που θα την οδηγήσουν στην απόκτηση μίας υπερέχουσας θέσης. Η ανάπτυξη, λοιπόν, της στρατηγικής διαδικασίας, θέτει τις απαραίτητες κατευθύνσεις προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της αποστολής και να λάμψει το όραμα του ηγέτη. Ακόμη, το στρατηγικό πλάνο είναι σε θέση να οδηγήσει στη λήψη αποφάσεων ώστε να επικρατήσει στις αποφάσεις ένα κοινό πνεύμα.

Επίσης, συμβάλλει καταλυτικά στον συντονισμό των δραστηριοτήτων ώστε να ελαττώσει όσο το δυνατόν περισσότερο την αβεβαιότητα γύρω από τις δραστηριότητες και όλες οι επιμέρους λειτουργίες και τα τμήματα της επιχείρησης να ενεργούν με καθοδηγητή το στρατηγικό σχέδιο. Επιπροσθέτως, συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στο ξεκαθάρισμα της επιχείρησης απέναντι στο ανταγωνιστικό του περιβάλλον και στον κάθε ενδιαφερόμενο που προσδοκά το οτιδήποτε από τον οργανισμό.

4.1.1 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Είναι γεγονός ότι κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται έχει ως σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο το στρατηγικό μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση του οργανισμού. Μέσα σε αυτό εντάσσεται η ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού), η διαμόρφωση, η υλοποίηση καθώς και η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής. Επομένως, η μελέτη του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνει έμφαση στον εντοπισμό και στην αξιολόγηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών, συνδυάζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης με απώτερο σκοπό τη δημιουργία και εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής κατεύθυνσης.



Εικόνα 6: Υπόδειγμα διαδικασίας στρατηγικού μάνατζμεντ.

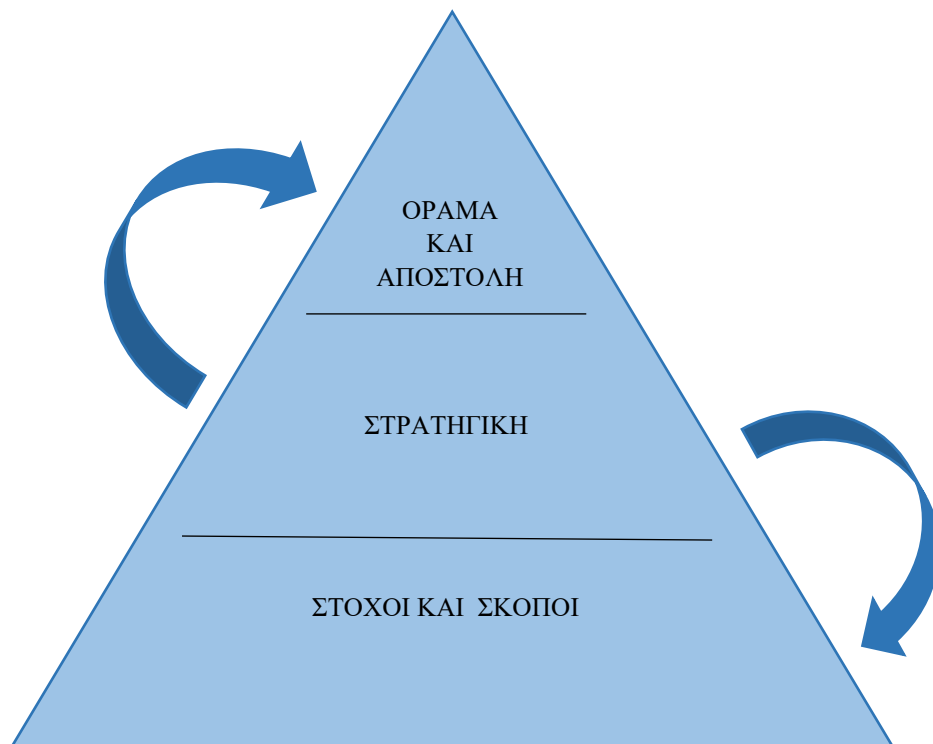
Βιβλιογραφία: Wheelen & Hunger, 2008.

Όπως φαίνεται, λοιπόν, στο παραπάνω υπόδειγμα, μία επιχείρηση για να επιτύχει μία σωστή και αποτελεσματική στρατηγική, ξεκινάει από το πρώτο στάδιο το οποίο αφορά την ανίχνευση και την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Αναλυτικότερα, τα στελέχη αξίζει να δίνουν έμφαση, πρωτίστως στις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, στους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς τομείς, αναλύοντάς τες κι επίσης να εμβαθύνουν στις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση αυτή, καθοδηγεί την επιχείρηση στην υπόδειξη των σημείων που η επιχείρηση δύναται να εκμεταλλευτεί προκειμένου οδηγηθεί στους στόχους της και σε μια θέση υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών της.

4.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η στρατηγική είναι ένα σύνολο ιδεών, σκέψεων και πράξεων που ακολουθούν το μονοπάτι που χάραξε η αποστολή μίας επιχείρησης και συμβάλλουν στην επίτευξη του οράματός της. Η επιτυχία ενός στρατηγικού σχεδίου εξαρτάται σε υψηλό βαθμό από το σωστό προσδιορισμό του οράματος και της αποστολής. Εάν δεν υπάρχει ξεκάθαρο όραμα τότε δεν θα υπάρχει και ξεκάθαρος στόχος κι αυτό αποτελεί πρόβλημα. Το όραμα μιας επιχείρησης πρέπει να αντανακλά τις πεποιθήσεις και τις πραγματικές επιθυμίες της εταιρείας. Ουσιαστικά, η εταιρεία δηλώνει που θα ήθελε να βρίσκεται στο μέλλον.

Εν συνεχεία, εφόσον προσδιοριστεί το όραμα, οι αρμόδιοι του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι σε θέση να διαμορφώσουν το στρατηγικό πλάνο που έχουν αναπτύξει. Στην φάση της διαμόρφωσης, περιλαμβάνονται ενέργειες για τον καθορισμό της αποστολής, των στόχων ενώ αναπτύσσονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που θα εφαρμόσει η επιχείρηση. Η αποστολή είναι μια ακριβής περιγραφή του τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση, ποιος είναι ο σκοπός της και η δέσμευσή της αναφορικά με τους στόχους της. Όταν καθορίζεται η αποστολή, ουσιαστικά διατυπώνεται ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης και γίνεται γνωστό στα ενδιαφερόμενα μέλη τι να αναμένουν από αυτήν.



Εικόνα 7: Σχέση δηλώσεων Οράματος και Αποστολής με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

Βιβλιογραφία: Andrew (2013).

Προκειμένου οι αρμόδιοι να προχωρήσουν στη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου πρέπει πρώτα να γνωρίζουν τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, στον κλάδο όπου λειτουργεί και αναπτύσσεται. Ως ακολούθως, για να οριστούν αποτελεσματικά όλα τα παραπάνω στοιχεία, είναι σημαντικό οι υπεύθυνοι να πραγματοποιήσουν αρχικά μία ανάλυση SWOT, για να ληφθούν υπόψη οι ευκαιρίες, οι απειλές, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του οργανισμού στον κλάδο του, σχετικά με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις φροντίζουν να αναπτύσσουν στρατηγικά σχέδια σε τρία διαφορετικά επίπεδα. Τα επίπεδα στρατηγικής είναι τα ακόλουθα:

1. **Επιχειρησιακή στρατηγική:** Σε ποιους τομείς και κλάδους θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί μία επιχείρηση.
2. **Επιχειρηματική στρατηγική:** Βελτίωση της θέσης της επιχείρησης έναντι των αντιπάλων και ανταγωνιστών της.

3. *Λειτουργική στρατηγική*: Βελτίωση παραγωγικότητας και επίτευξη στόχων.

4.2.1 ΕΜΒΑΘΥΝΣΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Εμβαθύνοντας στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, εντοπίζονται και αξιολογούνται οι ευκαιρίες και οι απειλές που θα πρέπει να γνωρίζει ο οργανισμός ότι υπάρχουν ώστε να μπορεί να τις επεξεργαστεί κατάλληλα και αποτελεσματικά. Οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν όλες τις περιβαλλοντικές τάσεις εκτός της επιχείρησης που βελτιώνουν ή εμποδίζουν αντίστοιχα την οργανωσιακή επίδοση της. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, ο ταχύς ρυθμός αλλαγών και εξελίξεων καθώς και το γεγονός ότι, η ευκαιρία μίας επιχείρησης μπορεί κάλλιστα να αποδειχθεί απειλή για μία άλλη.

Το εξωτερικό περιβάλλον, διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, το μάκρο-περιβάλλον (γενικευμένο περιβάλλον) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσο περιβάλλον). Το μάκρο-περιβάλλον, επηρεάζει το καθολικό καλό του συνόλου των οργανισμών και το μικρο-περιβάλλον, ασκεί επίδραση αποκλειστικά και μόνο στη λειτουργία ενός οργανισμού, καθορίζοντας επίσης την θέση της στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.

4.2.1.α ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Σχετικά με το γενικευμένο περιβάλλον ενός οργανισμού, ασκεί σημαντική επιρροή στις λειτουργίες μίας επιχείρησης, καθώς οι μεταβολές και οι τάσεις του ενδέχεται να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη δράση και τις στρατηγικές της. Σημαντικά παραδείγματα του ευρύτερου περιβάλλοντος που μπορούν να έχουν σημαντικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις είναι:

- Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου
- Η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων
- Η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών
- Η πολιτική αστάθεια ενός κράτους
- Η μείωση του πληθυσμού μιας χώρας
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας και των επικοινωνιών

Είναι λοιπόν λογικό κι αναμενόμενο, προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική ενός οργανισμού, να αξιολογηθεί πρώτα κάθε ενδεχόμενη αλλαγή του γενικευμένου περιβάλλοντος ώστε να προβλεφθούν πιθανές συνέπειες στην πορεία και την εξέλιξη του οργανισμού.

Η πραγμάτωση της αξιολόγησης του μακρο – περιβάλλοντος, πραγματοποιείται μέσω ενός ευρέως γνωστού στρατηγικού εργαλείου, την ανάλυση PEST. Η ανάλυση PEST, εμβαθύνει ακόμη περισσότερο στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, διαμερίζοντας το γενικευμένο περιβάλλον του σε υποκατηγορίες, δηλαδή σε πιο εξειδικευμένα περιβάλλοντα. Ο διαχωρισμός αυτός, αφορά τις εξής υποκατηγορίες:

- Το Πολιτικό περιβάλλον
- Το Οικονομικό περιβάλλον
- Το Κοινωνικό περιβάλλον
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον

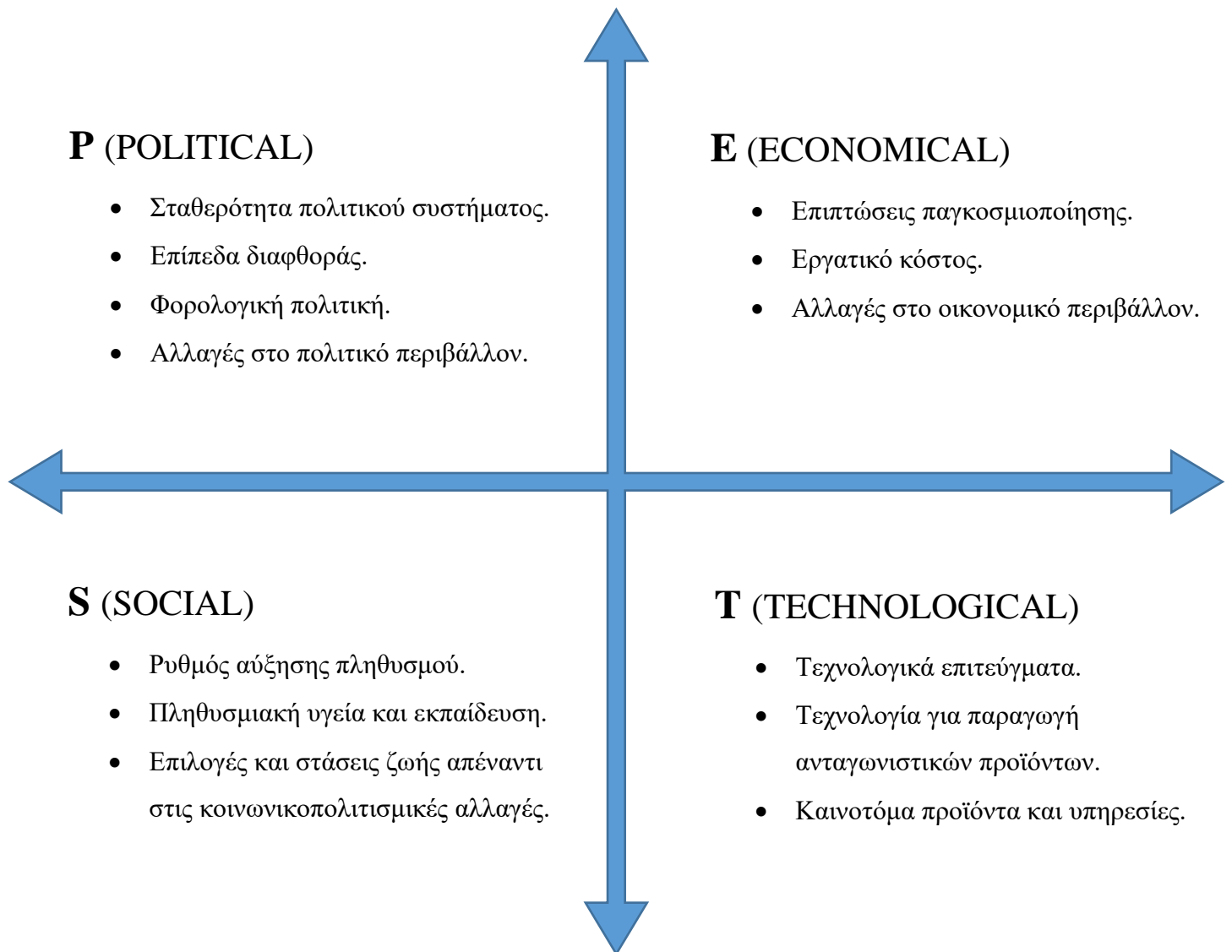
Το Πολιτικό περιβάλλον, συμπεριλαμβάνει τις πολιτικές συνθήκες βάσει των οποίων καλείται να δράσει ο οργανισμός και υπό τις οποίες πρέπει να λάβει τις αποφάσεις της. Προφανώς, οι πολιτικές συνθήκες εξαρτώνται από την αντίστοιχη κυβέρνηση που κυβερνά τη χώρα την περίοδο εκείνη και από τις συμφωνίες που κάνει με άλλα κράτη.

Το Οικονομικό περιβάλλον, αφορά ίσως το πιο σημαντικό και ουσιώδες περιβάλλον για μία επιχείρηση. Ουσιαστικά, αναφέρεται στα οικονομικά μεγέθη που επικρατούν στο περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και στην παγκόσμια οικονομία, δηλαδή, θα πρέπει να ελέγχεται η κατάσταση της οικονομίας καθολικά στον κόσμο, ο ρυθμός ανάπτυξής της, τα επίπεδα πληθωρισμού και ανεργίας, οι μεταβολές των επιτοκίων καθώς και η σταθερότητα των νομισμάτων.

Το Κοινωνικό και Πολιτιστικό περιβάλλον, σχετίζεται, σε ευρύ φάσμα, με τις κοινωνικές συνθήκες που διακρίνουν την κοινωνία. Για παράδειγμα, αφορά την αντιμετώπιση των γυναικών στον εργασιακό χώρο, το μορφωτικό επίπεδο των μελών ενός οργανισμού και της κοινωνίας γενικότερα, το οικογενειακό εισόδημα καθώς επίσης και τον τρόπο ζωής των ανθρώπων.

Τέλος, το Τεχνολογικό περιβάλλον, το οποίο δεν παύει ποτέ να εξελίσσεται και να μεταβάλλεται. Το Τεχνολογικό κομμάτι, περιλαμβάνει τις συνεχείς εξελίξεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα, που στοχεύουν στην άνοδο της επιστήμης. Οι οργανισμοί, αρπάζουν

την ευκαιρία χρήσης νέων τεχνολογιών και μέσων, που εμφανίζονται στην παραγωγή, με σκοπό να ενσωματωθούν στις οργανωσιακές τους λειτουργίες και να συμβάλλουν στη βελτίωση και διεκπεραίωση των εργασιών αποτελεσματικά.



Εικόνα 8: Ανάλυση PEST.

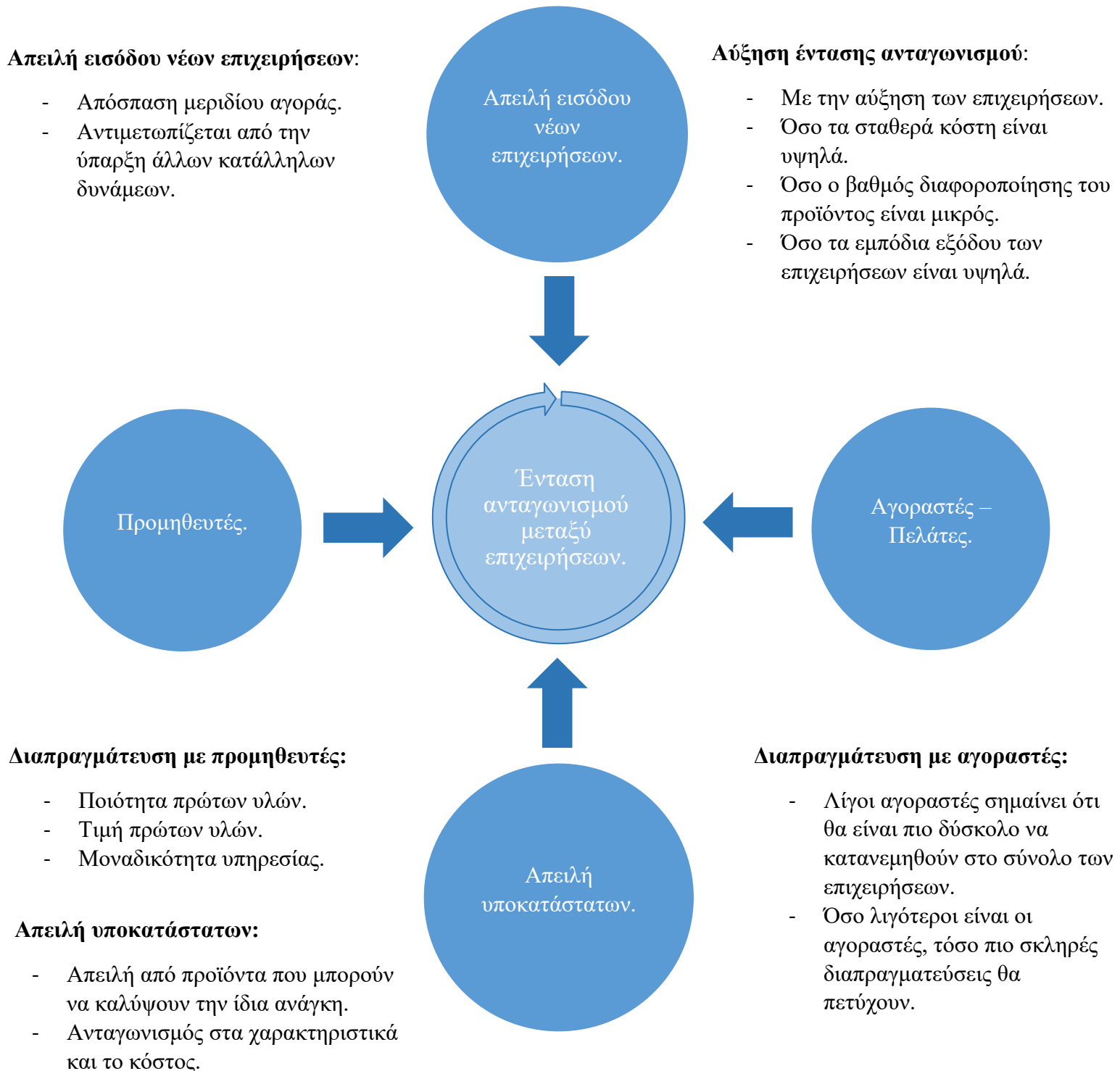
Βιβλιογραφία: <https://www.mbacrystalball.com/blog/strategy/pest-analysis/>

4.2.1.β ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το μικρο-περιβάλλον, αντιθέτως με το μακρο-περιβάλλον, επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία ενός συγκεκριμένου οργανισμού και καθορίζει τη θέση του στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Ο κάθε κλάδος με τη σειρά του, αποτελεί ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό περιβάλλον και διακατέχεται από πέντε δυνάμεις (μοντέλο του Michael Porter). Οι δυνάμεις, με το σωστό συνδυασμό και την ορθή χρήση υπέρ του οργανισμού, θα καταφέρουν να δημιουργήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του ίδιου κλάδου. Συγκεκριμένα, οι δυνάμεις που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τη θέση ενός οργανισμού στον κλάδο, είναι πέντε και είναι οι εξής:

1. Απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.
3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης.
4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
5. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων του κλάδου.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ MICHAEL PORTER



Εικόνα 9: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του M. Porter.

Βιβλιογραφία: Porter M. (1996). "What is strategy?"

4.2.2 ΕΜΒΑΘΥΝΣΗ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, δεν πρέπει να υποτιμάται από τα στελέχη που θεωρούνται υπεύθυνα για τη δημιουργία και την οργάνωση του στρατηγικού σχεδίου, ούτε να θεωρείται δεδομένο. Αντιθέτως με το εξωτερικό περιβάλλον που εξετάζει ευκαιρίες και απειλές, το εσωτερικό περιβάλλον στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της επιχείρησης. Οι δυνάμεις είναι σαφώς υπέρ της βιωσιμότητας ενός οργανισμού, αφού αποτελούν τις ικανότητες του και το πλεονέκτημα του. Από την άλλη πλευρά, οι αδυναμίες, όπως ελλείψεις σε πόρους και γενικότερη ανικανότητα, μπορούν να θέσουν τον οργανισμό σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

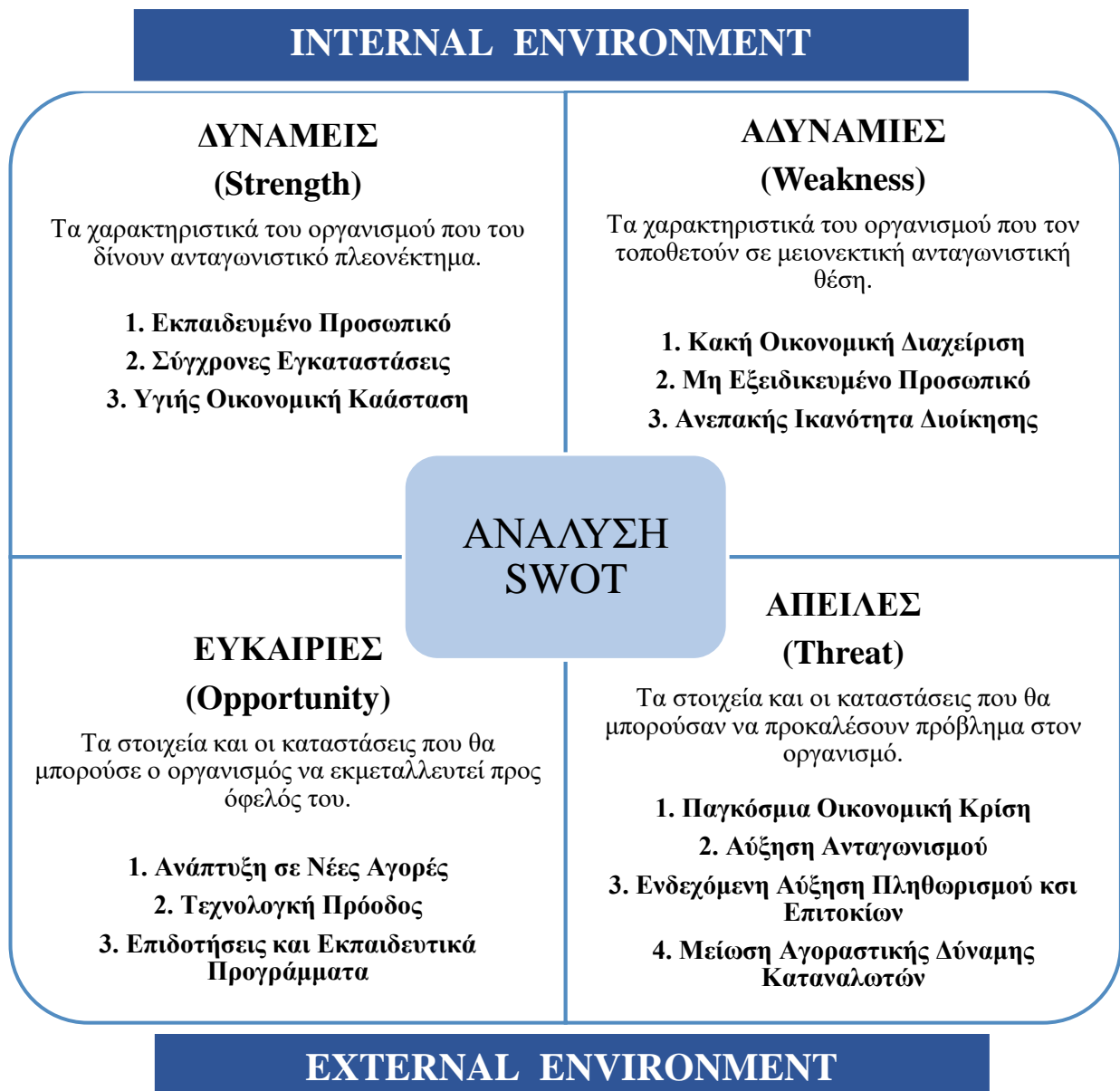
4.2.2.α ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Η ανάλυση SWOT, αποτελεί βασικό στρατηγικό εργαλείο που συμβάλλει στον στρατηγικό σχεδιασμό αναλύοντας το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Η ανάλυση και εξέταση των συνθηκών εντός και εκτός της επιχείρησης συμβαίνει προκειμένου να εντοπιστούν εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες. Μέσω του εντοπισμού των δυνάμεων της θα μπορεί να κάνει κατάλληλες κινήσεις και να επωφεληθεί από εξωτερικές ευκαιρίες. Αντίστοιχα, γνωρίζοντας τα αδύναμα σημεία της θα είναι σε θέση να αποφύγει πιθανές εξωτερικές απειλές.

Ο στόχος κάθε ανάλυσης SWOT, είναι ο εντοπισμός των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που θεωρούνται σημαντικοί για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Επομένως, θα λέγαμε ότι το στρατηγικό αυτό εργαλείο φαίνεται χρήσιμο τη στιγμή που ο οργανισμός πρέπει να αποφασίσει για τους τρόπους επίτευξης των στόχων του.

Το αρκτικόλεξο SWOT προέρχεται από τα αρχικά γράμματα των αγγλικών λέξεων, Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats, οι οποίες αντιστοιχούν στις δυνάμεις ή τα δυνατά σημεία ενός οργανισμού, στις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Ουσιαστικά, η ανάλυση SWOT, ομαδοποιεί τα δεδομένα της σε δύο κατηγορίες:

1. *Εσωτερικοί παράγοντες:* Δυνάμεις (Strengths) και Αδυναμίες (Weaknesses).
2. *Εξωτερικοί παράγοντες:* Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats).



Πίνακας 8: Ανάλυση SWOT.

Βιβλιογραφία: <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ THOMPSON ΚΑΙ STRICKLAND

Το μοντέλο των επτά δυνάμεων.

Οι Thompson και Strickland, σε αντίθεση με τον Michael Porter του οποίου το στρατηγικό μοντέλο αποκλείει πολλούς παράγοντες και εμφανίζει κενά στον στρατηγικό κλάδο,

ανέπτυξαν ένα νέο και πιο ολοκληρωμένο μοντέλο, με μία εντονότερη εμβάθυνση στο κομμάτι του ανταγωνισμού. Θίγει όλα τα σχετικά ζητήματα, δίνοντας έμφαση στον βαθμό του ανταγωνισμού μεταξύ των οργανισμών του ίδιου κλάδου. Το μοντέλο τους είναι γνωστό για τις επτά δυνάμεις που αναπτύσσει οι οποίες αφορούν τα εξής:

1. Τα κυρίαρχα οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου.
2. Τις πηγές ανταγωνιστικών δυνάμεων.
3. Τις κινητήριες δυνάμεις.
4. Τη θέση των ανταγωνιστικών εταιρειών στην αγορά.
5. Τις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών.
6. Τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας του κλάδου.
7. Την ελκυστικότητα και τις προοπτικές κερδοφορίας του κλάδου.

Παράγοντας 1^{ος} : Κυρίαρχα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου.

Γενικά, τα χαρακτηριστικά οικονομικής φύσεως είναι σημαντικά για την χάραξη του στρατηγικού σχεδίου. Ορισμένα χαρακτηριστικά αφορούν, το μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το εύρος της ανταγωνιστικής αντιπαλότητας, τον αριθμό πελατών και ανταγωνιστών στον κάθε κλάδο καθώς και την επίπεδο διαφοροποίησης των προϊόντων των ανταγωνιστών.

Παράγοντας 2^{ος} : Πηγές ανταγωνιστικών δυνάμεων.

Ο ανταγωνιστικός χαρακτήρας ενός κλάδου βοηθά τα στελέχη να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές. Οι Thompson και Stirekland υποστήριξαν την άποψη ότι ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο είναι μία σύνθεση των πέντε δυνάμεων του Porter. Όπως έχει προαναφερθεί, οι πέντε δυνάμεις αφορούν την απειλή νέων επιχειρήσεων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και πελατών, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων.

Παράγοντας 3^{ος} : Κινητήριες δυνάμεις.

Οι κινητήριες δυνάμεις, είναι υπεύθυνες για τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε έναν κλάδο και ειδικότερα για αλλαγές των συνθηκών ανταγωνισμού. Αυτό συμβαίνει διότι, οι δυνάμεις αυτές ωθούν και ασκούν πίεση τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές και τους πελάτες να

αλλάζουν τις ενέργειές τους. Ορισμένες από τις πιο κοινές κινητήριες δυνάμεις είναι οι αλλαγές στην καινοτομία των προϊόντων, η είσοδος και έξοδος οργανισμών, η αποδοτικότητα, οι προτιμήσεις των αγοραστών καθώς και οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.

Παράγοντας 4^{ος} : Θέση ανταγωνιστικών εταιρειών στην αγορά.

Η θέση των ανταγωνιστών στην αγορά ενός κλάδου επηρεάζει το συνολικό ανταγωνισμό στον κλάδο. Μία τεχνική για την αποκάλυψη των ανταγωνιστικών θέσεων στην αγορά είναι η στρατηγική χαρτογράφηση ομάδων. Είναι ιδιαιτέρως χρήσιμη στην περίπτωση πολλών ανταγωνιστών που δεν είναι πρακτικό να εξετασθούν σε βάθος.

Παράγοντας 5^{ος} : Στρατηγικές κινήσεις ανταγωνιστών.

Οι στρατηγικές κινήσεις αναφέρονται σε στρατηγικά βήματα ή ενέργειες που αναλαμβάνει μία επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση πρέπει να ενημερώνεται για τις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών της. Επίσης, μέσω ανάλυσης των κινήσεων που γίνεται με συστηματικό τρόπο, μπορούν να ληφθούν πληροφορίες σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές κινήσεις.

Παράγοντας 6^{ος} : Παράγοντες επιτυχίας του κλάδου.

Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες σε κάθε κλάδο που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία ενός προϊόντος, εντός των αγοραστικών πλαισίων. Οι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται κρίσιμοι για την επιτυχία ενός αγαθού ονομάζονται ‘Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας’, (KSF: Key Success Factors). Επίσης, μία έξυπνη και υγιής στρατηγική καταφέρνει να ενσωματώσει τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας για τη δημιουργία ενός δυνατού πλάνου προς επιτυχία στον κλάδο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο όλες οι εταιρίες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο KSF.

Παράγοντας 7^{ος} : Ελκυστικότητα και προοπτικές κερδοφορίας του κλάδου.

Είναι ελκυστικός ο κλάδος ενδιαφέροντος; Έχει προοπτικές για κερδοφορία και εξέλιξη;

Αυτά είναι δύο βασικά ερωτήματα που θα πρέπει να μπορούν να απαντήσουν οι υπεύθυνοι χάραξης ενός στρατηγικού σχεδίου για κάποιον οργανισμό. Οι απαντήσεις θα έρθουν μέσω εξέτασης και ανάλυσης του κλάδου από τους ειδικούς αναλυτές, σχετικά με την ελκυστικότητα του κλάδου.

THOMPSON & STRICKLAND'S 7 FACTORS



Εικόνα 10: Οι 7 δυνάμεις των Thompson και Strickland.

Βιβλιογραφία: <https://higherstudy.org/thompson-and-strickland-strategic-management-model/>

4.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Προχωρώντας, φτάνουμε στο στάδιο εφαρμογής της στρατηγικής. Ύστερα από τη διαμόρφωση του στρατηγικού πλάνου, στο οποίο έχουν καταλήξει οι υπεύθυνοι, τίθεται σε εφαρμογή το σχέδιο προς την επίτευξη του οράματος. Αν και η ανάπτυξη μίας συνεπούς στρατηγικής είναι μία δύσκολη εργασία για οποιαδήποτε διοικητική ομάδα, η επιτυχής εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής θεωρείται ακόμη δυσκολότερη.

Υπό τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, δεν έχει εντοπιστεί κάποιος ορισμός ξεκάθαρος και καθολικά αποδεκτός, σχετικά με την έννοια της εφαρμογής μίας στρατηγικής. Ωστόσο, εντοπίζεται ένας διαμοιρασμός των αντιλήψεων του όρου σε τρεις κατηγορίες:

1. **Προοπτική Διαδικασίας:** αντίληψη εφαρμογής ως αλληλουχία διαδοχικών βημάτων.
2. **Προοπτική Συμπεριφοράς:** αντίληψη εφαρμογής ως μία σειρά συντονισμένων δράσεων.
3. **Υβριδική Προοπτική:** συνδυασμός προοπτικής διαδικασίας και προοπτικής συμπεριφοράς.

Ακολουθεί πίνακας καταγραφής των ορισμών εφαρμογής των τριών κατηγοριών:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΡΙΣΜΩΝ	ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
<p>ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ</p>	<p><i>Noble,1999</i>: Η εφαρμογή είναι η διαδικασία που μετατρέπει τα σχέδια σε δράσεις και διασφαλίζει ότι οι δράσεις εκτελούνται με τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι του σχεδίου.</p>
	<p><i>Schaap,2006</i>: Η εφαρμογή της στρατηγικής αναπαρίσταται ως μία ζωντανή διαδικασία, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις εντοπίζουν μελλοντικές ευκαιρίες.</p>
	<p><i>Harrington,2006</i>: Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μία επαναληπτική διαδικασία εφαρμογής στρατηγικών, πολιτικών, προγραμμάτων και πλάνων δράσης που επιτρέπουν μία επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τους πόρους της, ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.</p>
<p>ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ</p>	<p><i>Homburg et al.,2004</i>: Η εφαρμογή της στρατηγικής αναφέρεται στις δράσεις που εκκινούν εντός του οργανισμού και στις σχέσεις τους με εξωτερικά μέρη για την υλοποίηση της στρατηγικής.</p>
	<p><i>Schaap,2006</i>: Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μία πρακτική λειτουργία και μία, προσανατολισμένη στη συμπεριφορά του ανθρώπου, δραστηριότητα, η οποία απαιτεί εκτελεστική ηγεσία και βασικές διοικητικές δεξιότητες.</p>

	<p><i>Schaap,2006:</i> Η εφαρμογή της στρατηγικής ορίζεται λειτουργικά ως οι συμπεριφορές και δραστηριότητες ηγεσίας των ανώτερων διοικητικών στελεχών, οι οποίες μετατρέπουν ένα πλάνο εργασίας σε μία διακριτή πραγματικότητα.</p>
<p>ΥΒΡΙΔΙΚΗ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ</p>	<p><i>Sashittal and Wilemon,1996:</i> .Στις περιπτώσεις, όπου τα σχέδια, οι στρατηγικές, οι τεχνολογίες ή τα προγράμματα είναι σημαντικά νέα για την επιχείρηση, η εφαρμογή της στρατηγικής φαίνεται να περιλαμβάνει οργανωτικό σχεδιασμό κι αναδιαμόρφωση, δηλαδή επανασχεδιασμό της δομής, των συστημάτων, των διαδικασιών, των ανθρώπων και των ανταμοιβών εντός του οργανισμού.</p>
	<p><i>Sashittal and Wilemon,1996:</i> Η εφαρμογή της στρατηγικής θεωρείται ως μία διαδικασία προσανατολισμένη στη δράση, η οποία απαιτεί διαχείριση κι έλεγχο.</p>
	<p><i>Singh, 1998:</i> Η εκτέλεση της στρατηγικής ορίζεται ως η βήμα-βήμα εφαρμογή των διαφόρων δραστηριοτήτων που συνθέτουν την ανεπτυγμένη στρατηγική λήψης αποφάσεων. Η εκτέλεση της στρατηγικής μπορεί, επίσης, να αντιμετωπιστεί ως μία γνωστική διαδικασία.</p>

Πίνακας 9: Οι τρεις κατηγορίες των ορισμών της εφαρμογής στρατηγικής.

Σε αντίθεση με την ανάπτυξη της στρατηγικής, η εφαρμογή της στρατηγικής θεωρείται περισσότερο ως μία μορφή τέχνης, παρά ως επιστήμη, με αποτέλεσμα να μην προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι μετά από την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής ή μίας μεμονωμένης στρατηγικής απόφασης, μπορεί να προκύψουν διάφορες σημαντικές δυσκολίες κατά τη διάρκεια της επακόλουθης διαδικασίας εφαρμογής. Άλλωστε, όπως επισημαίνει ο Noble (1999), ακόμη και οι άριστα ανεπτυγμένες στρατηγικές μπορεί να μην καταφέρουν να συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης εάν δεν εφαρμοστούν επιτυχώς.

Ουσιαστικά, στο παρόν στάδιο αναπτύσσονται όλα τα προγράμματα και οι διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν για την πραγμάτωση των στρατηγικών σχεδίων. Επιπλέον, στην φάση της εφαρμογής, λαμβάνουν χώρα και οι αναθέσεις των ευθυνών και των καθηκόντων για τους εργαζομένους. Ύστερα από το διαμοιρασμό των ευθυνών, αρχίζει να συναντά η επιχείρηση εμπόδια και δυσκολίες κατά τη διαδικασία εφαρμογής. Αντιλαμβάνεται πως, προκειμένου να εφαρμοστεί η υιοθετούμενη στρατηγική είναι σημαντικό η επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη τόσο από άποψη δομής και διαδικασιών όσο και από άποψη ανθρώπινου δυναμικού. Φυσικά, η παρακίνηση των ατόμων δεν μπορεί να απουσιάζει, ώστε να είναι σε θέση να εφαρμόσουν την προκαθορισμένη στρατηγική και, επομένως, να πετυχαίνουν τους στόχους του οργανισμού μέσα από κάθε ενέργεια τους.

Προκειμένου να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συνεχή παρακολούθηση και βελτίωση των στρατηγικών της σχεδίων και υπηρεσιών. Η συνεχής βελτίωση μπορεί να αποβεί επωφελής, καθώς βοηθά στην ανάπτυξη μίας αρμονικής σχέσης μεταξύ των σκοπών και στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό είδος στρατηγικής, των σχεδίων των μέσων διοικητικών στελεχών, τα οποία συχνά αναφέρονται ως τακτικές και της επακόλουθης εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι, η οποία αποτελεί το λειτουργικό είδος στρατηγικής. Εάν η στρατηγική, οι τακτικές και οι λειτουργίες είναι ευθυγραμμισμένες, τότε ο οργανισμός θα επωφεληθεί.

Σαφώς, η διαδικασία βελτίωσης δεν είναι πάντοτε εύκολη και για αυτό η επιχείρηση μπορεί να βοηθηθεί από κάποιο ειδικό μοντέλο ή με τη χρήση πολλαπλών μοντέλων. Ωστόσο και πάλι απαιτείται επιμονή κι υπομονή.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Όραμα	Επιλογή Στόχων και Στρατηγικής	Κατανομή Πόρων	Επιλογή Καθηκόντων	Κατανομή Καθηκόντων
Καθορισμός Σχέσεων Εργασίας	Ανάπτυξη Συστήματος Ανταμοιβών	Καθορισμός Μεθόδων Ελέγχου	Καθορισμός Τρόπων Μέτρησης Στόχων	Καθορισμός Στόχων
Καθορισμός Πολιτικών	Ανάπτυξη Κουλτούρας	Επάρκεια Μηχανισμών Ελέγχου	Μέτρηση Αποτελεσμάτων	Τέλος Εφαρμογής

Πίνακας 10: Βήματα εφαρμογής στρατηγικής.

Βιβλιογραφία: Glueck & Jauch, 1984: 182

4.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η τελευταία φάση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επιλεγόμενης στρατηγικής. Αδιαμφισβήτητα, κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση της στρατηγικής για κάθε επιχείρηση διότι μέσω αυτής η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχει θέσει. Αν τα αποτελέσματα δεν καλύπτουν τους στόχους, τότε πραγματοποιούνται οι κατάλληλες αλλαγές και βελτιώσεις. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους προκαθορισμένους στόχους πραγματοποιείται μέσω του έγκυρου και έγκαιρου μηχανισμού ανατροφοδότησης που έχει θέσει εξ αρχής η επιχείρηση.

Η αξιολόγηση είναι βασικό να ικανοποιεί ορισμένες απαιτήσεις όπως:

- Πρέπει να συγκεντρώνεται μόνο η απαραίτητη πληροφορία, ώστε τα στελέχη του οργανισμού που συμβάλλουν και πραγματοποιούν τον έλεγχο να ο να έχουν μια σαφή εικόνα των θετικών και αρνητικών πλευρών της εταιρείας.
- Οι έλεγχοι θα πρέπει να πραγματοποιούνται έγκυρα και έγκαιρα.
- Στους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους ελέγχους θα πρέπει να βρίσκεται η κατάλληλη λύση η οποία θα εφαρμοσθεί προκειμένου η επιχείρηση να λειτουργήσει προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Ωστόσο, η αξιολόγηση αποτελεί μια ιδιαίτερα σύνθετη αλλά ταυτόχρονα και ευαίσθητη διαδικασία καθώς αρχικά, ενδέχεται η μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση στρατηγικών να είναι μη-αποδοτική. Επίσης, είναι γνωστό η αξιολόγηση δεν αποτελεί μία ευχάριστη διαδικασία για τους περισσότερους, ενώ, όσο περισσότερο τα διευθυντικά στελέχη επιχειρούν να αξιολογήσουν τους άλλους, τόσο λιγότερο έλεγχο επιτυγχάνουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

*Η επιστήμη εκφράζεται με αριθμούς,
διαφορετικά είναι απλά μία γνώμη.*

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της ερευνητικής μεθοδολογίας και της ερευνητικής διαδικασίας που πραγματοποιήθηκε. Αναλυτικότερα, γίνεται λόγος για τον ερευνητικό σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα και παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων. Επίσης, παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας και οι στατιστικές τεχνικές που αξιοποιήθηκαν για την αποτύπωση των αποτελεσμάτων.

5.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της ηγετικής συμπεριφοράς που επικρατεί σε διάφορους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή και εταιρείες, μέσω των εμπειριών, των αισθημάτων και των απόψεων των ανθρώπων που εργάζονται στις επιχειρήσεις αυτές. Επίσης, ένας πιο έμμεσος σκοπός αλλά κι ο σπουδαιότερος της ερευνητικής διαδικασίας είναι η διερεύνηση του ηγετικού στυλ που επικρατεί στους οργανισμούς, σύμφωνα με τα στυλ ηγεσίας που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια.

5.2 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Ως δειγματοληψία καλείται η επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος το οποίο θα λάβει μέρος στην έρευνα και το οποίο ανήκει σε ένα ευρύτερο σύνολο το οποίο ονομάζεται πληθυσμός (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016). Στην παρούσα

έρευνα, πληθυσμό αποτέλεσε ένα σύνολο οργανωσιακών υπαλλήλων από διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς, το οποίο αντιστοιχεί σε αριθμό 75 ατόμων, με κύριο εύρος ηλικιών από 18 έως 30 ετών.

Επίσης, στην παρούσα έρευνα, πρωτίστως δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο βάσει του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου σχετικά με την ηγεσία (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) και στη συνέχεια καταχωρήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω Google Forms και προωθήθηκε σε ηλεκτρονικά, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε οργανωσιακά μέλη οργανισμών τα οποία μετά χαράς συμφώνησαν να συμμετάσχουν στην ερευνητική διαδικασία. Να μην παραλειφθεί το γεγονός ότι και τα ίδια τα πρόσωπα συνέβαλαν στην προώθηση του ερωτηματολογίου σε συναδέλφους τους. Η λήψη των απαντήσεων των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά και αυτόματα μέσω του Google Forms.

5.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τον ερευνητικό σκοπό που διατυπώθηκε παραπάνω, προέκυψαν δύο επιμέρους μέρη στο ερωτηματολόγιο. Ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο δημογραφικών πληροφοριών, το οποίο αποτέλεσε το πρώτο μέρος με τρεις ερωτήσεις και το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε σύμφωνα με την καθοδήγηση ενός Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας γνωστό και ως Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q). Συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη αναμένεται να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου

1.	<i>Επικρατεί συνεργατικό κλίμα μεταξύ εσάς, της ομάδας σας και του ηγετικού στελέχους;</i>
2.	<i>Σε ποιον βαθμό βάζει το καλό της ομάδας του πάνω από το ατομικό του συμφέρον;</i>

3. *Κατά η διαδικασία λήψης αποφάσεων επικρατεί δημοκρατική διάθεση;*
4. *Σε ποιον βαθμό μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθούν;*
5. *Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον;*
6. *Σε ποιον βαθμό σας αφιερώνει χρόνο στο να σας διδάξει και να σας καθοδηγήσει;*
7. *Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν υπάρχουν προβλήματα;*
8. *Σε ποιον βαθμό είναι δραστήριο άτομο;*
9. *Νιώθετε παραγωγικοί και αποδοτικοί;*
10. *Σε ποιον βαθμό σας αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης;*
11. *Το ηγετικό στέλεχος του οργανισμού σας προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον;*

12. *Δέχετε διαταγές από το ηγετικό σας στέλεχος χωρίς πολλές διευκρινήσεις και χωρίς να ληφθούν υπόψη οι δικές σας ιδέες και απόψεις;*
13. *Νιώθετε ότι σας έχει εξουσιοδοτηθεί, εσάς ή/και της ομάδας σας μεγάλος όγκος αρμοδιοτήτων, χωρίς να υπάρχει βοήθεια από το ανώτερο ηγετικό στέλεχος;*
14. *Κάνει κατανοητό τι πρέπει να περιμένουν τα μέλη της ομάδας μετά την ολοκλήρωση ενός σχεδίου;*
15. *Νιώσατε ποτέ ότι χάνετε την αυτοεκτίμησή σας και δεν εμπιστεύεστε πλέον τις δυνάμεις σας, αφού δεν λαμβάνετε καμία επιβράβευση και εκτίμηση από τον προϊστάμενό σας;*
16. *Νιώθετε ότι το well being στο εργασιακό σας περιβάλλον απουσιάζει;*
17. *Σε ποιον βαθμό το ηγετικό στέλεχος επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση αποτυχιών, λαθών και παραπόνων;*
18. *Νιώθετε αποπροσανατολισμένοι και χωρίς στόχους;*
19. *Νιώθετε την ανάγκη να συμμετέχετε πιο ενεργά στο έργο σας και να αναλαμβάνετε περισσότερες ευθύνες;*
20. *Σε ποιον βαθμό νιώθετε ικανοποιημένοι σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους απέναντι σε εσάς / στην ομάδα σας;*

Εκτός από τα παραπάνω ερωτήματα που συντελούν στην διερεύνηση της ηγετικής συμπεριφοράς, υπάρχουν ακόμη τρία ερωτήματα, δημογραφικά, τα οποία είναι αυτοσχέδια και ολοκληρώνουν το ερωτηματολόγιο. Τα δημογραφικά ερωτήματα είναι τα εξής:

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ:

1. Φύλο.
2. Ηλικία.
3. Έτη Εργασίας.

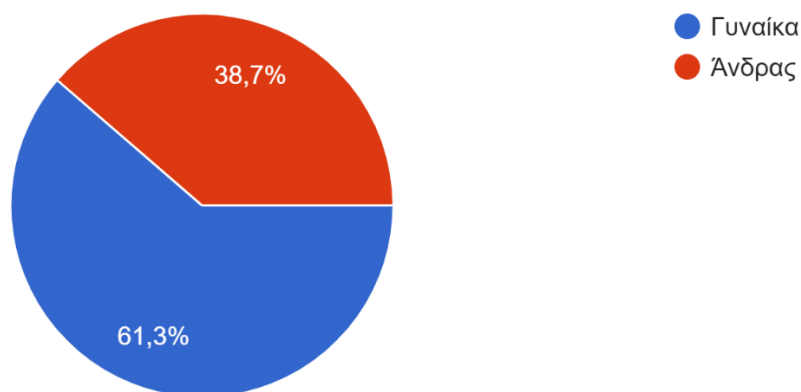
5.3.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

- ΦΥΛΟ

Το διάγραμμα που ακολουθεί, παρέχει πληροφορίες σχετικά με την κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο. Παρατηρείται ότι, στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 75 άτομα, εκ των οποίων το γυναικείο φύλο αντιπροσωπεύει το 61,3 % του δείγματος ενώ οι άνδρες αντιπροσωπεύουν το 38,7 %. Το γυναικείο φύλο συνήθως υπερτερεί ως προς τη συμμετοχή του σε ερευνητικά ερωτηματολόγια, διότι θεωρούνται περισσότερο πρόθυμες να συμβάλλουν και πιο προσιτές. Επίσης, το δείγμα αφορά άμεσα τον προσωπικό κοινωνικό περίγυρο του καθενός προς τον οποίο θα προωθηθεί το ερωτηματολόγιό του.

Φύλο

75 απαντήσεις



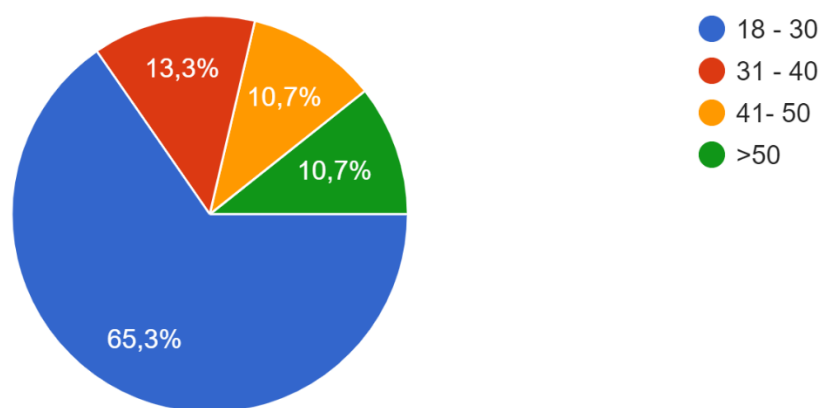
Διάγραμμα 5.1: Ποσοστά ερωτηθέντων ανάλογα με το φύλο.

ΦΥΛΟ	ΔΕΙΓΜΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
Άνδρας	29	38,7%
Γυναίκα	46	61,3%
Σύνολο	75	100%

- **ΗΛΙΚΙΑ**

Σχετικά με το ηλικιακό ερώτημα, το διάγραμμα που ακολουθεί αναπαριστά ποικιλία ηλικιακών φασμάτων, με το εύρος 18 - 30 να αντιστοιχεί στο μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος με ποσοστό 65,3%. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το συγκεκριμένο ηλικιακό εύρος υπερτερεί των υπολοίπων, διότι αφορά το προσωπικό κοινωνικό περίγυρο του εκάστοτε ερευνητή. Οι υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, (31 – 40), (41 – 50) και άνω των 50, παρουσιάζονται αντίστοιχα σε ποσοστά 13,3% , 10,7% και 10,7%.

Ηλικία
75 απαντήσεις



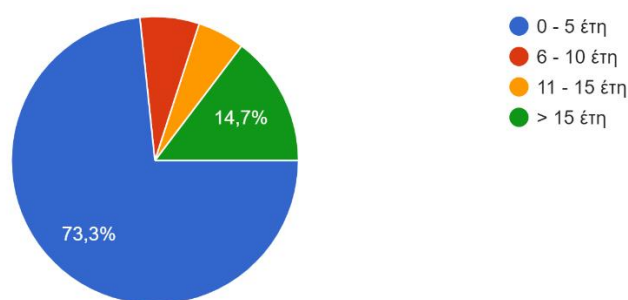
Διάγραμμα 5.2: Ποσοστά ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία.

ΗΛΙΚΙΑ	ΔΕΙΓΜΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
18 – 30	49	65,3%
31 - 40	10	13,3%
41 – 50	8	10,7%
Άνω των 50	8	10,7%

- **ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Το διάγραμμα 5.3 αποτυπώνει σχηματικά την κατανομή του δείγματος αναφορικά με την προϋπηρεσία του στον οργανισμό που εργάζεται την παρούσα χρονική περίοδο. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 73,3%, αντιστοιχεί σε προϋπηρεσία από 0 έως 5 χρόνια κι αυτό πιθανότατα να οφείλεται στο ηλικιακό φάσμα που υπερτερεί. Παρατηρείται σημαντική διαφορά, μεταξύ των δύο πρώτων ηλικιακών φασμάτων και είναι αναμενόμενο να ισχύει το ίδιο και στην συγκεκριμένη ερώτηση. Εφόσον επικρατούν ερωτηθέντες νεαρής ηλικίας, είναι λογικό να επικρατεί το μικρότερο, χρονικά, εύρος προϋπηρεσίας. Έπεται, το εύρος άνω των 15 ετών με ποσοστό 14,7%, ακολουθεί το εύρος 6 – 10 έτη με 6,7% και τέλος το 11 – 15 έτη με 5,3 %.

Πόσο καιρό εργάζεστε στον παρόντα οργανισμό;
75 απαντήσεις



Διάγραμμα 5.3: Ποσοστά ερωτηθέντων ανάλογα με τα έτη εργασίας.

ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΔΕΙΓΜΑ (N)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
0 – 5	55	73,3%
6 – 10	5	6,7%
11- 15	4	5,3%
Άνω των 15 ετών	11	14,7%

Στον Πίνακα 11 που ακολουθεί, παρουσιάζονται αναλυτικά τα παραπάνω δεδομένα ως προς τη συχνότητα και το ποσοστό κατανομής των απαντήσεων των συμμετεχόντων ως προς τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Ποσοτικά το δείγμα αφορά 74 οργανωσιακά μέλη.

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα (N)	Ποσοστό(%)
Φύλο	Γυναίκα	46	61,3
	Άνδρας	29	38,7
Ηλικία	18 – 30 ετών	49	65,3
	31 – 40 ετών	10	13,3
	41 – 50 ετών	8	10,7
	άνω των 50 ετών	8	10,7
Σύνολο ετών εργασίας στον παρόντα οργανισμό/επιχείρηση.	0 – 5 έτη	55	73,3
	6 – 10 έτη	5	6,7
	11 – 15 έτη	4	5,3
	Άνω των 15 ετών	11	14,7

Πίνακας 11: Ανάλυση Δημογραφικών Ερωτήσεων.

5.3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι ερωτήσεις κλίμακας του ερωτηματολογίου σχετικά με την Ηγετική Συμπεριφορά που επικρατεί σε οργανισμούς και θα ακολουθήσει η ανάλυσή τους. Οι ερωτήσεις κλίμακας κυμαίνονται από την τιμή 1 έως την τιμή 5, με το 1 να αντιστοιχεί στην επιλογή ‘καθόλου’ και το 5 στην αντίθετη ακραία επιλογή, ‘πάρα πολύ’. Συγκεκριμένα, οι τιμές των απαντήσεων κυμαίνονται ως εξής:

- Απάντηση 1: Καθόλου.
- Απάντηση 2: Λίγο
- Απάντηση 3: Αρκετά
- Απάντηση 4: Πολύ
- Απάντηση 5: Πάρα Πολύ.

Ακολουθεί ο Πίνακας 12α, ο οποίος αφορά την παρουσίαση των Μέσων Όρων (Mean) και των Τυπικών Αποκλίσεων (Standard. Deviation) των απαντήσεων που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις κλίμακας, σε επίπεδο σημαντικότητας.

Εν συνεχεία, συναντάμε τον Πίνακα 12β, ο οποίος αφορά την ιεράρχηση των Μέσων Όρων κατά αύξουσα σειρά.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ	N	MEAN	STD. DEVIATION
<i>Επικρατεί συνεργατικό κλίμα μεταξύ εσάς, της ομάδας σας και του ηγετικού στελέχους;</i>	75	4,053	0,913
<i>Σε ποιον βαθμό βάζει το καλό της ομάδας του πάνω από το ατομικό του συμφέρον;</i>	75	3,813	1,022
<i>Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επικρατεί δημοκρατική διάθεση;</i>	75	3,560	0,975
<i>Σε ποιον βαθμό μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθούν;</i>	75	3,706	1,075
<i>Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον;</i>	75	3,880	1,090
<i>Σε ποιον βαθμό σας αφιερώνει χρόνο στο να σας διδάξει και να σας καθοδηγήσει;</i>	75	3,520	1,131
<i>Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν υπάρχουν προβλήματα;</i>	75	2,226	1,321
<i>Σε ποιον βαθμό είναι δραστήριο άτομο;</i>	75	3,960	1,095
<i>Νιώθετε παραγωγικοί και αποδοτικοί;</i>	75	3,893	1,034
<i>Σε ποιον βαθμό σας αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης;</i>	75	3,520	1,094
<i>Το ηγετικό στέλεχος του οργανισμού σας προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον;</i>	74	3,337	1,185
<i>Λέγεστε διαταγές από το ηγετικό σας στέλεχος χωρίς πολλές διευκρινήσεις και χωρίς να ληφθούν υπόψη οι δικές σας ιδέες και απόψεις;</i>	75	2,400	1,230

<i>Νιώθετε ότι σας έχει εξουσιοδοτηθεί, εσάς ή/και της ομάδας σας μεγάλος όγκος αρμοδιοτήτων, χωρίς να υπάρχει βοήθεια από το ανώτερο ηγετικό στέλεχος;</i>	74	2,621	1,235
<i>Κάνει κατανοητό τι πρέπει να περιμένουν τα μέλη της ομάδας μετά την ολοκλήρωση ενός σχεδίου;</i>	75	3,720	0,923
<i>Νιώσατε ποτέ ότι χάνετε την αυτοεκτίμησή σας και δεν εμπιστεύεστε πλέον τις δυνάμεις σας, αφού δεν λαμβάνετε καμία επιβράβευση και εκτίμηση από τον προϊστάμενό σας;</i>	75	2,026	1,218
<i>Νιώθετε ότι το well being στο εργασιακό σας περιβάλλον απουσιάζει;</i>	75	2,000	1,277
<i>Σε ποιον βαθμό το ηγετικό στέλεχος επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση αποτυχιών, λαθών και παραπόνων;</i>	74	3,432	1,021
<i>Νιώθετε αποπροσανατολισμένοι αι χωρίς στόχους;</i>	75	2,173	1,308
<i>Νιώθετε την ανάγκη να συμμετέχετε πιο ενεργά στο έργο σας και να αναλαμβάνετε περισσότερες ευθύνες;</i>	75	3,386	1,240
<i>Σε ποιον βαθμό νιώθετε ικανοποιημένοι σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους απέναντι σε εσάς / στην ομάδα σας;</i>	75	3,826	1,070

Πίνακας 12α: Στατιστική Περιγραφή Ερωτήσεων Κλίμακας.

Παρατηρούμε ότι, 5 στις 20 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου εμφανίζουν απαντήσεις κάτω του μετρίου, δηλαδή λιγότερο από 2,5. Οι συγκεκριμένες 5 ερωτήσεις, έχουν αρνητικό περιεχόμενο σχετικά με την επικρατούσα ηγεσία σε έναν οργανισμό οπότε θα το θεωρήσουμε θετική εξέλιξη. Όλες οι υπόλοιπες ερωτήσεις, έχουν μέσους όρους πάνω του μετρίου και κυμαίνονται από

Ακολουθεί ο Πίνακας 12β, στον οποίο παρουσιάζεται η ιεράρχηση των απαντήσεων κλίμακας, ως προς τον Μ.Ο., κατά αύξουσα σειρά.

ΑΥΞΟΥΣΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙΜΑΚΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ Μ.Ο.	ΜΕΑΝ
<i>Νιώθετε ότι το well being στο εργασιακό σας περιβάλλον απουσιάζει;</i>	2,000
<i>Νιώσατε ποτέ ότι χάνετε την αυτοεκτίμησή σας και δεν εμπιστεύεστε πλέον τις δυνάμεις σας, αφού δεν λαμβάνετε καμία επιβράβευση και εκτίμηση από τον προϊστάμενό σας;</i>	2,026
<i>Νιώθετε αποπροσανατολισμένοι αι χωρίς στόχους;</i>	2,173
<i>Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν υπάρχουν προβλήματα;</i>	2,226
<i>Δέχεστε διαταγές από το ηγετικό σας στέλεχος χωρίς πολλές διευκρινήσεις και χωρίς να ληφθούν υπόψη οι δικές σας ιδέες και απόψεις;</i>	2,400
<i>Νιώθετε ότι σας έχει εξουσιοδοτηθεί, εσάς ή/και της ομάδας σας μεγάλος όγκος αρμοδιοτήτων, χωρίς να υπάρχει βοήθεια από το ανώτερο ηγετικό στέλεχος;</i>	2,621
<i>Το ηγετικό στέλεχος του οργανισμού σας προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον;</i>	3,337
<i>Νιώθετε την ανάγκη να συμμετέχετε πιο ενεργά στο έργο σας και να αναλαμβάνετε περισσότερες ευθύνες;</i>	3,386
<i>Σε ποιον βαθμό το ηγετικό στέλεχος επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση αποτυχιών, λαθών και παραπόνων;</i>	3,432
<i>Σε ποιον βαθμό σας αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης;</i>	3,520
<i>Σε ποιον βαθμό σας αφιερώνει χρόνο στο να σας διδάξει και να σας καθοδηγήσει;</i>	3,520
<i>Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επικρατεί δημοκρατική διάθεση;</i>	3,560
<i>Σε ποιον βαθμό μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθούν;</i>	3,706

<i>Κάνει κατανοητό τι πρέπει να περιμένουν τα μέλη της ομάδας μετά την ολοκλήρωση ενός σχεδίου;</i>	3,720
<i>Σε ποιον βαθμό βάζει το καλό της ομάδας του πάνω από το ατομικό του συμφέρον;</i>	3,813
<i>Σε ποιον βαθμό νιώθετε ικανοποιημένοι σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους απέναντι σε εσάς / στην ομάδα σας;</i>	3,826
<i>Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον;</i>	3,880
<i>Νιώθετε παραγωγικοί και αποδοτικοί;</i>	3,893
<i>Σε ποιον βαθμό είναι δραστήριο άτομο;</i>	3,960
<i>Επικρατεί συνεργατικό κλίμα μεταξύ εσάς, της ομάδας σας και του ηγετικού στελέχους;</i>	4,053

Πίνακας 12β: *Αύξουσα ιεράρχηση ερωτήσεων κλίμακας ως προς των Μ.Ο.*

Επόμενο βήμα, αποτελεί ο έλεγχος ύπαρξης σημαντικής διαφοράς ανάμεσα στους μέσους όρους των διαφόρων εξεταζόμενων ομάδων του δείγματος με τις διακριτές ερωτήσεις. Για την εφαρμογή του εν λόγω ελέγχου, είναι απαραίτητη η εφαρμογή του Κριτηρίου Κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov στις ερωτήσεις κλίμακας. Στην περίπτωση που οι ερωτήσεις γίνουν αποδεκτές από το κριτήριο Κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov, αυτό σημαίνει ότι ακολουθούν Κανονική Κατανομή που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή παραμετρικού στατιστικού ελέγχου ή μη παραμετρικού ελέγχου. Ακολουθεί Πίνακας παρουσίασης των αποτελεσμάτων του κριτηρίου Κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ	P - VALUE
<i>Επικρατεί συνεργατικό κλίμα μεταξύ εσάς, της ομάδας σας και του ηγετικού στελέχους;</i>	< 0,001
<i>Σε ποιον βαθμό βάζει το καλό της ομάδας του πάνω από το ατομικό του συμφέρον;</i>	< 0,001
<i>Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επικρατεί δημοκρατική διάθεση;</i>	< 0,001
<i>Σε ποιον βαθμό μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθούν;</i>	< 0,001
<i>Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον;</i>	< 0,001
<i>Σε ποιον βαθμό σας αφιερώνει χρόνο στο να σας διδάξει και να σας καθοδηγήσει;</i>	< 0,001
<i>Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν υπάρχουν προβλήματα;</i>	< 0,001
<i>Σε ποιον βαθμό είναι δραστήριο άτομο;</i>	< 0,001
<i>Νιώθετε παραγωγικοί και αποδοτικοί;</i>	< 0,001
<i>Σε ποιον βαθμό σας αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης;</i>	< 0,001
<i>Το ηγετικό στέλεχος του οργανισμού σας προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον;</i>	< 0,001
<i>Δέχεστε διαταγές από το ηγετικό σας στέλεχος χωρίς πολλές διευκρινήσεις και χωρίς να ληφθούν υπόψη οι δικές σας ιδέες και απόψεις;</i>	< 0,001
<i>Νιώθετε ότι σας έχει εξουσιοδοτηθεί, εσάς ή/και της ομάδας σας μεγάλος όγκος αρμοδιοτήτων, χωρίς να υπάρχει βοήθεια από το ανώτερο ηγετικό στέλεχος;</i>	< 0,001

<i>Κάνει κατανοητό τι πρέπει να περιμένουν τα μέλη της ομάδας μετά την ολοκλήρωση ενός σχεδίου;</i>	< 0,001
<i>Νιώσατε ποτέ ότι χάνετε την αυτοεκτίμησή σας και δεν εμπιστεύεστε πλέον τις δυνάμεις σας, αφού δεν λαμβάνετε καμία επιβράβευση και εκτίμηση από τον προϊστάμενό σας;</i>	< 0,001
<i>Νιώθετε ότι το well being στο εργασιακό σας περιβάλλον απουσιάζει;</i>	< 0,001
<i>Σε ποιον βαθμό το ηγετικό στέλεχος επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση αποτυχιών, λαθών και παραπόνων;</i>	< 0,001
<i>Νιώθετε αποπροσανατολισμένοι αι χωρίς στόχους;</i>	< 0,001
<i>Νιώθετε την ανάγκη να συμμετέχετε πιο ενεργά στο έργο σας και να αναλαμβάνετε περισσότερες ευθύνες;</i>	< 0,001
<i>Σε ποιον βαθμό νιώθετε ικανοποιημένοι σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους απέναντι σε εσάς / στην ομάδα σας;</i>	< 0,001

Πίνακας 13: Κριτήριο Κανονικότητας Kolmogorov – Smirnov.

Ο Πίνακας 3, μας δείχνει πως καμία εκ των ερωτήσεων δεν ακολουθεί κανονική κατανομή, βάσει του κριτηρίου κανονικότητας που χρησιμοποιήσαμε. Τα συμπεράσματα που λάβαμε, αφορούν άμεσα την τιμή που θα πάρει το $p - value$. Αναλυτικότερα, αν το $p - value$ ήταν μεγαλύτερο του 0,05, τότε θα υποστηρίζαμε το γεγονός ότι οι ερωτήσεις ακολουθούν κανονική κατανομή. Στη δική μας περίπτωση όμως, $p - value < 0,001$, συνεπώς, οι ερωτήσεις κλίμακας δεν θα ακολουθήσουν κανονική κατανομή.

5.3.3 ΤΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΣΤΕΡΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Με σκοπό να δοθεί απάντηση αναφορικά με το ποιο ηγετικό στυλ συνηθίζεται να επικρατεί σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση και σύγκριση των Μ.Ο. , δύο ειδών ηγετικών στυλ που προκύπτουν από δύο υποκλίμακες. Η πρώτη υποκλίμακα αφορά τη Μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία είναι ανθρωποκεντρική και δημοκρατική, ενώ η δεύτερη υποκλίμακα ερωτήσεων σχετίζεται με καταστροφική ηγεσία.

Στον Πίνακα 14 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η κατανομή των Μ.Ο. ανά υποκλίμακα ηγετικού στυλ, οι οποίοι υπολογίστηκαν μέσω του προγράμματος διαχείρισης δεδομένων SPSS. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προκύπτει πως το Μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ, αντιστοιχεί σε Μ.Ο. = 3,709 ενώ οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις υποκλίμακας για το Καταστροφικό ηγετικό στυλ, αντιστοιχούν σε Μ.Ο. = 2,405.

Παρατηρούμε ότι, ο Μέσος Όρος της Μετασχηματιστικής ηγεσίας υπερέρχει του Μέσου Όρου της Καταστροφικής.

$$\begin{array}{ccc} \mathbf{Μ.Ο. = 3,709} & \mathbf{>} & \mathbf{Μ.Ο. = 2,405} \\ \mathbf{(Μετασχηματιστική)} & & \mathbf{(Καταστροφική)} \end{array}$$

ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΜΕΑΝ
<i>Μετασχηματιστική Συμπεριφορά</i>	3,709
<i>Επικρατεί συνεργατικό κλίμα μεταξύ εσάς, της ομάδας σας και του ηγετικού στελέχους;</i>	4,053
<i>Σε ποιον βαθμό βάζει το καλό της ομάδας του πάνω από το ατομικό του συμφέρον;</i>	3,813
<i>Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επικρατεί δημοκρατική διάθεση;</i>	3,560
<i>Σε ποιον βαθμό μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθούν;</i>	3,706
<i>Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον;</i>	3,880
<i>Σε ποιον βαθμό σας αφιερώνει χρόνο στο να σας διδάξει και να σας καθοδηγήσει;</i>	3,520
<i>Σε ποιον βαθμό είναι δραστήριο άτομο;</i>	3,960
<i>Νιώθετε παραγωγικοί και αποδοτικοί;</i>	3,893
<i>Σε ποιον βαθμό το ηγετικό στέλεχος επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση αποτυχιών, λαθών και παραπόνων;</i>	3,432
<i>Σε ποιον βαθμό σας αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης;</i>	3,520
<i>Το ηγετικό στέλεχος του οργανισμού σας προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον;</i>	3,337

<i>Κάνει κατανοητό τι πρέπει να περιμένουν τα μέλη της ομάδας μετά την ολοκλήρωση ενός σχεδίου;</i>	3,720
<i>Σε ποιον βαθμό νιώθετε ικανοποιημένοι σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους απέναντι σε εσάς / στην ομάδα σας;</i>	3,826

Πίνακας 14: Μ.Ο. Υποκλίμακας Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

ΥΠΟΚΛΙΜΑΚΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	ΜΕΑΝ
<i>Καταστροφική Συμπεριφορά</i>	2,405
<i>Δέχεστε διαταγές από το ηγετικό σας στέλεχος χωρίς πολλές διευκρινήσεις και χωρίς να ληφθούν υπόψη οι δικές σας; Ιδέες και απόψεις;</i>	2,400
<i>Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν υπάρχουν προβλήματα;</i>	2,226
<i>Νιώθετε ότι το well being στο εργασιακό σας περιβάλλον απουσιάζει;</i>	2,000
<i>Νιώσατε ποτέ ότι χάνετε την αυτοεκτίμησή σας και δεν εμπιστεύεστε πλέον τις δυνάμεις σας, αφού δεν λαμβάνετε καμία επιβράβευση και εκτίμηση από τον προϊστάμενό σας;</i>	2,026
<i>Νιώθετε αποπροσανατολισμένοι και χωρίς στόχους;</i>	2,173
<i>Νιώθετε την ανάγκη να συμμετέχετε πιο ενεργά στο έργο σας και να αναλαμβάνετε περισσότερες ευθύνες;</i>	3,386
<i>Νιώθετε ότι σας έχει εξουσιοδοτηθεί, εσάς ή/και της ομάδας σας μεγάλος όγκος αρμοδιοτήτων, χωρίς να υπάρχει βοήθεια από το ανώτερο ηγετικό στέλεχος;</i>	2,621

Πίνακας 15: Μ.Ο. Υποκλίμακας Καταστροφικής Ηγεσίας.

5.3.4 ΣΥΝΟΨΗ

Συνοψίζοντας, στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάστηκαν περιγραφές των στατιστικών δεδομένων, των δημογραφικών ερωτήσεων καθώς και των λοιπών ερωτήσεων. Ακολούθησαν επεξηγήσεις της περιγραφικής στατιστικής με τη χρήση πινάκων, οι οποίοι συνέβαλαν σε μία αναλυτικότερη περιγραφή και εκτίμηση. Εν ολίγοις, απαντούσαν στο ερώτημα που τέθηκε: *Ποια είναι η ηγετική συμπεριφορά που επικρατεί σε οργανισμούς και επιχειρήσεις;*

Οι απαντήσεις των ερωτήσεων κλίμακας που συλλέχθηκαν, μέσω διαμοιρασμού ενός Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – M.L.Q.), είναι διαχωρισμένες σε δύο υποκλίμακες. Η πρώτη υποκλίμακα αφορά την Μετασχηματιστική Ηγετική Συμπεριφορά και η δεύτερη σχετίζεται με την Καταστροφική Ηγεσία. Στην Μετασχηματιστική υποκλίμακα, οι απαντήσεις είναι άνω του μετρίου (άνω του 2,5) με Μ.Ο. = 3,709, ενώ στην υποκλίμακα της Κακοπροαίρετης ηγετικής συμπεριφοράς, οι απαντήσεις είναι κάτω του μετρίου με Μ.Ο. = 2,405. Στην ερώτηση, *Νιώθετε την ανάγκη να συμμετέχετε πιο ενεργά στο έργο σας και να αναλαμβάνετε περισσότερες ευθύνες*, οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν είναι άνω του μετρίου με μέσο όρο 3,386.

Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκε έλεγχος ύπαρξης Κανονικότητας μεταξύ των ερωτήσεων κλίμακας για να διαπιστωθεί εάν οι μεταβλητές ακολουθούν την Κανονική κατανομή. Για τον εν λόγω έλεγχο, εφαρμόσαμε τον έλεγχο Κανονικότητας των Kolmogorov – Smirnov, μέσω του οποίου καταλήξαμε στο γεγονός ότι καμία από τις ερωτήσεις δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνεται βλέποντας τα p-values των ερωτήσεων κλίμακας, τα οποία βρέθηκαν να είναι μικρότερα του 0,05 (5% επίπεδο εμπιστοσύνης).

Τέλος, για την εύρεση του επικρατέστερου ηγετικού στυλ, διαχωρίσαμε τις ερωτήσεις κλίμακας σε δύο κατηγορίες υποκλίμακας, η πρώτη συσχετιζόμενη με την Μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά και η δεύτερη σχετική με την Καταστροφική ηγεσία. Αφού υπολογίσαμε τον Μ.Ο. της κάθε ερώτησης υποκλίμακας, τους συγκρίναμε και διαπιστώσαμε πως επικρατεί γενικότερα ένα Μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία, με τίτλο, Ηγετική Συμπεριφορά και Στρατηγικό Σχέδιο Διοίκησης, Δύο Θεμελιώδεις Αρχές Επιχειρησιακής Επιτυχίας, έλαβε χώρα επιστημονική προσέγγιση και χρήση διεθνούς και μη βιβλιογραφίας με κύριο στόχο την ανάλυση ηγετικών προφίλ και συμπεριφορών.

Πρωτίστως, η εργασία αναφέρεται στην γενικότερη έννοια της ηγεσίας με τόνο καλοπροαίρετο, προχωρώντας προς την ανάλυση της ανθρώπινης φύσης του ηγετικού προσώπου, τονίζοντας πως ο ηγέτης είναι άνθρωπος με τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά. Ύστερα από την περιγραφή των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη, η εργασία προχωρά προς τα διάφορα στυλ ηγεσίας. Ορισμένα από τα είδη ηγεσίας που αναφέρθηκαν είναι η Μετασχηματιστική ηγεσία, η Δημοκρατική και η Συμμετοχική. Πρωταγωνιστικός είναι ο ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης που πρέπει να διακατέχει το ηγετικό στέλεχος με σκοπό την εφαρμογή μίας αποτελεσματικής ηγεσίας.

Εμβαθύνοντας σταδιακά, δεν θα μπορούσε να παραλειφθεί το κεφάλαιο των Καταστροφικών ηγετικών στυλ, που οδηγούν τους οργανισμούς σε αποτυχία ή σε κάποιου είδους επιτυχία με εργαζομένους – θύματα. Επίσης, γίνεται αναφορά στα αποτελέσματα που πιθανόν να επωμίζονται οι επιχειρήσεις, οι οποίες διοικούνται από ηγέτες καταστροφικούς και κακοπροαίρετους.

Επιπροσθέτως, παρουσιάζεται η σημαντικότητα και η αξία ύπαρξης στρατηγικού σχεδιασμού που θα αποτελέσει το κλειδί για την επίτευξη της αποστολής μίας επιχείρησης και την πραγμάτωση του οράματός της. Επίσης, προκειμένου οι αρμόδιοι να προχωρήσουν στη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου πρέπει πρώτα να γνωρίζουν τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Συνεπώς, η εργασία αναλύεται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και στο στρατηγικό εργαλείο SWOT.

Στο κεφάλαιο 5, το οποίο θεωρείται αξιόλογο για τα ευρήματά μας, πραγματοποιήθηκε έρευνα σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά που επικρατεί σε οργανισμούς, επιχειρήσεις

και εταιρίες. Στις ερωτήσεις κλίμακας για το Μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ, οι απαντήσεις, όπως και ο Μ.Ο. ήταν άνω του μετρίου, ενώ αντίστοιχα στις λοιπές ερωτήσεις σχετικά με την Κακοπροαίρετη ηγετική συμπεριφορά, ο Μ.Ο. των απαντήσεων ήταν κάτω του μετρίου. Σε τελευταία φάση, συγκρίναμε τους Μ.Ο. των ερωτήσεων υποκλίμακας της κάθε κατηγορίας και προέκυψε το εξής συμπέρασμα:

$$\text{Μ.Ο.} = 3,709 > \text{Μ.Ο.} = 2,405$$

(Μετασχηματιστική) (Καταστροφική)

Οπότε, αβίαστα καταλήγουμε στο γεγονός ότι, η Μετασχηματιστική Ηγετική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών επικρατεί έναντι της Κακοπροαίρετης – Καταστροφικής.

Καταλήγοντας, θα ήταν αξιόπαινο ένα ακόμη βήμα για περαιτέρω έρευνα, με περισσότερους συμμετέχοντες εντός Ελλάδος και βεβαίως την εφαρμογή κατάλληλης περιγραφικής ανάλυσης δεδομένων, οδηγώντας την επιστημονική κοινότητα του κλάδου σε νέα σημαντικά ευρήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Agwu, E.M. (2015). *Lecture note on Advanced Strategic Management*, Covenant University, Ota, Ogun state. Unpublished, June 26th, 2015.
2. Altheide D.L. & J. M. Johnson. (1978). *The Sociology of Modern Propaganda*. Boston: Allyn & Bacon.
3. Andrew, M.F. (2013). *Defining your organization's purpose. The importance of vision, mission & values*. Carmichael centre of knowledge.
4. Ashforth, B. (1994). *Petty tyranny in organizations*. Human Relations, 47, 755–778.
5. Ashforth, B. E. (1997). *Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences*. Canadian Journal of Administrative Sciences, 14, 126–140.
6. Association for Academic Surgery, Daniel I. Chu. (2022) Emotional Intelligence in the Surgical Workplace. [online] Διαθέσιμο από: <https://www.aasurg.org/blog/emotional-intelligence-in-the-surgical-workplace/> [23 Νοεμβρίου 2022].
7. Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, 18, 19-32.
8. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks CA: Sage.
9. Babiak, P. & Hare, R.D.(2006). *'Snakes in suits. When psychopaths go to work'*. Regan Books/Harper Collins Publishers.
10. Bentz V. (1985). "A view from the top: A thirty year perspective of researched devoted to the discovery, description and prediction of executive behavior", Paper presented at the 93th annual convention of the American psychological association.
11. Blake R. R., Mouton J. S. (1995). *"The managerial grid IIP"*. Gulf Publishing, 1985

12. Brandberry, G. and Greaves, A. (2006). «Συναισθηματική Νοημοσύνη», Εκδόσεις «Κριτική», σελ.46.
13. Bush, T. & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*. Nottingham: National College for school leadership.
14. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
15. Darbi, W. P. K (2012). *Mission and Vision Statements and their Potential Impact on Employee Behavior and Attitudes: The case study of a public but profit oriented tertiary institution*. International Journal of Business and Social Sciences. Vol. 3. No. 14.
16. David F. (1997). “*Strategic Management*”, 6th Edition, Prentice Hall International Inc.
17. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). *Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study*. The Leadership Quarterly, 19, 297–311.
18. Ditton J. (1977). *Part-Time Crime: An Ethnography of Fiddling and Pilferage*. London: Macmillan.
19. Einarsen, S., Aasland, M.S., & Skogstad, A., (2007). *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*. Leadership Quarterly, 18 (3), 207–216.
20. Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). “*Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis*,” Review of International Comparative Management, 17 (3), pp. 212 – 224.
21. Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). *Habitual routines in task-performing groups*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 65–97.
22. Glueck W & Jauch L (1984). “*Business Policy and Strategic Management*”, 4th Edition, McGraw-Hill Book Inc.

23. Goleman D. (1998). 'What Makes a Leader?' Harvard Business Review.
24. Harrington, R. (2006). 'The Moderating Effects of Size, Manager Tactics and Involvement on Strategy Implementation in Food Service'. *Hospitality Management*, 25(3), pp.373-397.
25. HigherStudy.org. (2020). *Thompson and Strickland Strategic Management Model*. [online] Διαθέσιμο από: <https://higherstudy.org/thompson-and-strickland-strategic-management-model/> [28 Νοεμβρίου 2022].
26. Homburg, C., Krohmer, H. and Workman, J. (2004). *A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation*. *Journal of Business Research*, 57(12), pp.1331-1340.
27. Hogan R. and Kaiser R. (2005). "What we know leadership", *Review of General Psychology*, vol. 9.
28. Hrebiniak, L. (2013). 'Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change'. (eds), FT Press.
29. Humphrey, A. (2005). *SWOT analysis for management consulting*. SRI Alumni Newsletter, 7-8.
30. iEduNote™, (2022). *Seven Forces Model by Thompson and Strickland*. [online] Διαθέσιμο από: <https://www.iedunote.com/seven-forces-model-by-thompson-and-strickland> [5 Νοεμβρίου 2022].
31. Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). *Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design*. *Journal of Applied Psychology*, 90, 731–739.
32. Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. United States of America: Harvard Business School Press.

33. Klann G. (2007). *'Building Character: Strengthening the Heart of Good Leadership'*. John Wiley & Sons, Inc.
34. Leslie J. and Van Velsor E. (1996). *"A look at derailment today"*, Greensboro.
35. Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology, 10, 271-301.
36. Likert R. G, (1967). *'The human organization: Its management and value'*, McGraw-Hill Book Company.
37. Lipman J. (2004). *'The Allure of Toxic Leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them'*. Oxford University Press.
38. Martin, M. (2015). *"What kind of leader are you? Traits, skills and styles,"* [Online] available at <http://www.businessnewsdaily.com/2704-leadership.html>.
39. MBA Crystall Ball. (2022). *Pest Analysis*. [online]. Διαθέσιμο από: <https://www.mbacrystalball.com/blog/strategy/pest-analysis/> [12 Δεκεμβρίου 2022]
40. McCall M. W. J. and Lombardo M. M. (1983). *"Off the track: Why an how successful executives get derailed"*. Center for creative Leadership report No 21.
41. Meindl, J.R., & Ehrlich, S.B. (1987). *'The romance of leadership and the evaluation of organizational performance'*. Academy of Management Journal. 30(1), 91-109.
42. Mirvis, P. (2010). *Vision, Mission, Values: Guideposts to Sustainability*. Organizational Dynamics.
43. Mullane, J. V. (2002). *The mission statement is a strategic tool: when used properly*. Management Decision, vol. 6. pp. 257- 272.
44. Noble, C. (1999). *The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research*. Journal of Business Research, 45(2), pp.119-134.

45. Osborn N., Hunt J.G. & Jauch L.L.(2002). *'Toward a contextual theory of leadership, Leadership Quartely'*. 13:797-837
46. Padilla, A. (2005). *Portraits in leadership: Six extraordinary university presidents*. Westport, CT: Praeger Publishers
47. Porter M. (1996). *"What is strategy?"*, Harvard Business Review
48. Powers, E.L. (2012). *Organizational mission statement guidelines revisited*. International Journal of Management & Information Systems. 16, 281-290.
49. Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). *"Emotional intelligence", imagination, cognition and personality*, No.9, pp.185-211.
50. Sashittal, H. and Wilemon, D. (1996). *Marketing Implementation in Small and Midsized Industrial Firms*. An Exploratory Study. Industrial Marketing Management, 25(1), pp.67- 78.
51. Schaap, J. (2006). *Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry*. UNLV Gaming Research & Review Journal, 10(2), pp.13-37.
52. Schyns B. and Schilling J. (2012). *How bad are the effects of a bad leader? A meta – analysis of destructive leadership and its outcomes*. Elsevier Inc.
53. Simpson D. (1994). *'Rethinking vision and mission'*. Planning Review, vol. 22 No.5, pp. 9-11.
54. Singh, D. (1998). *Incorporating Cognitive Aids Into Decision Support Systems: The Case of The Strategy Execution Process*. Decision Support Systems, 24(2), pp.145-163.
55. Slidesalad. (2022). *Lewin's Leadership Styles*, [online]. Διαθέσιμο από: <https://www.slidesalad.com/product/lewins-leadership-styles-frameworks-powerpoint-template/> [15 Οκτωβρίου 2022].
56. Tepper, B. J. (2000). *Consequences of abusive supervision*. Academy of Management Journal, 43, 178 –190.

57. Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). *Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 230–255.
58. Vroom .V.H. & Yetton, P.W. (1973). '*Leadership and Decision-Making*'. Library of Congress Cataloging in Publication Data.
59. Warren B. (1989). '*On Becoming a Leader*'. Soundview Executive Book Summaries.
60. Wheelen T. & Hunger D. (2008). "*Concepts in Strategic Management and Business Policy*", 11th Edition, Pearson Prentice Hall.
61. Winston, B.E. & Patterson, K. (2006). "*An integrative definition of leadership*," *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), pp. 6–66.

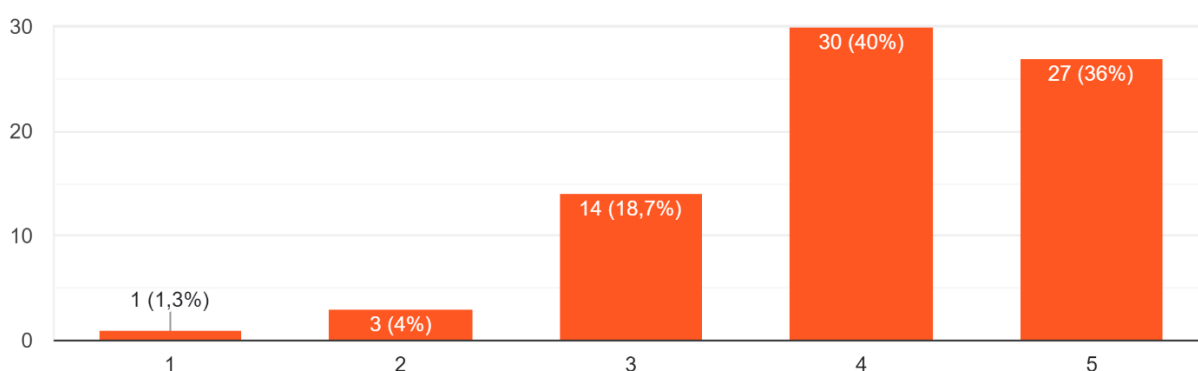
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος, Ν. (2004). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ. Μπένου, ΑΘΗΝΑ.
2. Κωστούλας, Γ.Ι. (1996). «*Μάνατζμεντ α-ω*», Εκδόσεις «Ελληνοεκδοτική», σελ.86.
3. Epixeirein.gr. (2022). *Λύσεις, συμβουλές και ιδέες για να αναπτύξετε γρήγορα την επιχείρησή σας. Πως θα εφαρμόσετε μία Ανάλυση SWOT στην επιχείρησή σας*. [online]. Διαθέσιμο από: <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/> [30 Δεκεμβρίου 2022].

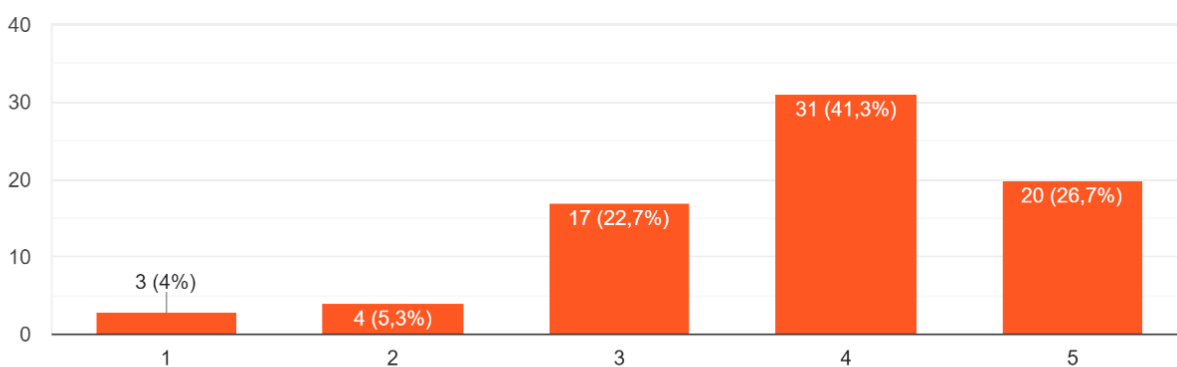
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ακολουθούν τα διαγράμματα κάθε ερώτησης κλίμακας του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου.

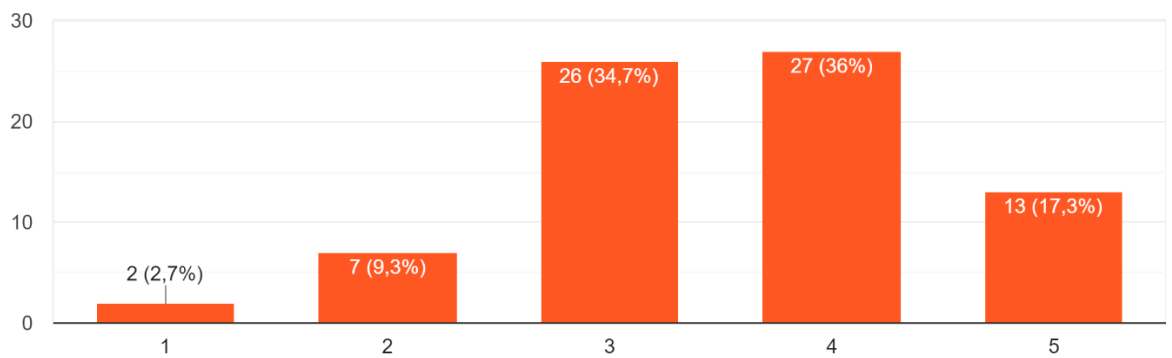
Επικρατεί συνεργατικό κλίμα μεταξύ εσάς, της ομάδας σας και του ηγετικού στελέχους;
75 απαντήσεις



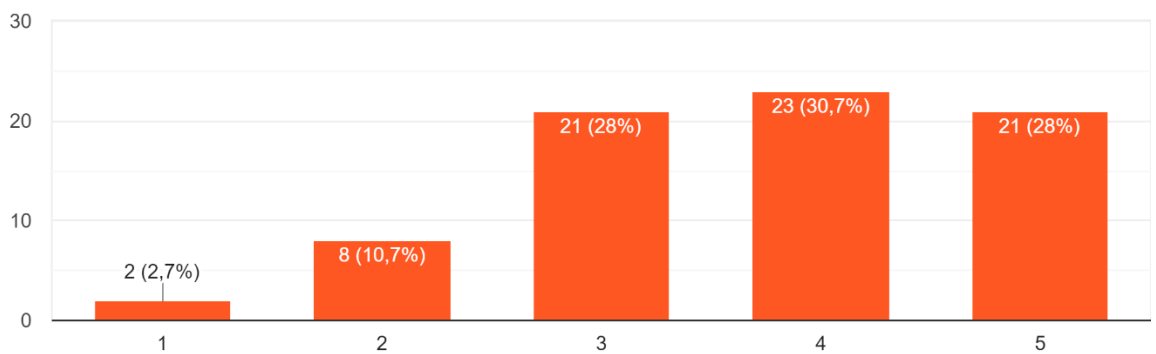
Σε ποιον βαθμό βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το ατομικό του συμφέρον το ηγετικό στέλεχος;
75 απαντήσεις



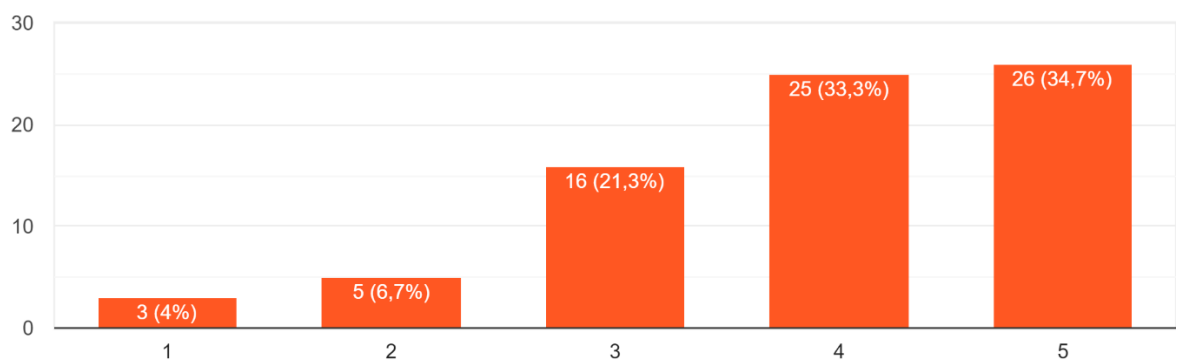
Κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων επικρατεί δημοκρατική διάθεση;
75 απαντήσεις



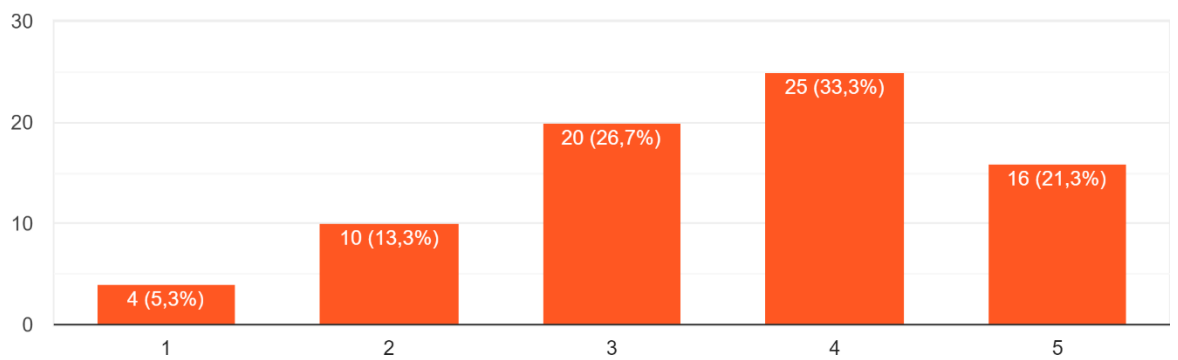
Σε ποιον βαθμό μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθούν;
75 απαντήσεις



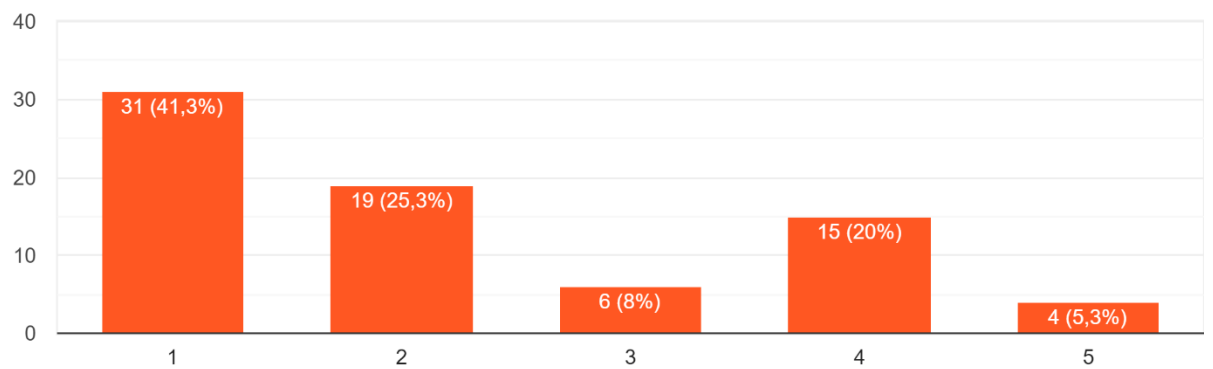
Το ηγετικό στέλεχος μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον;
75 απαντήσεις



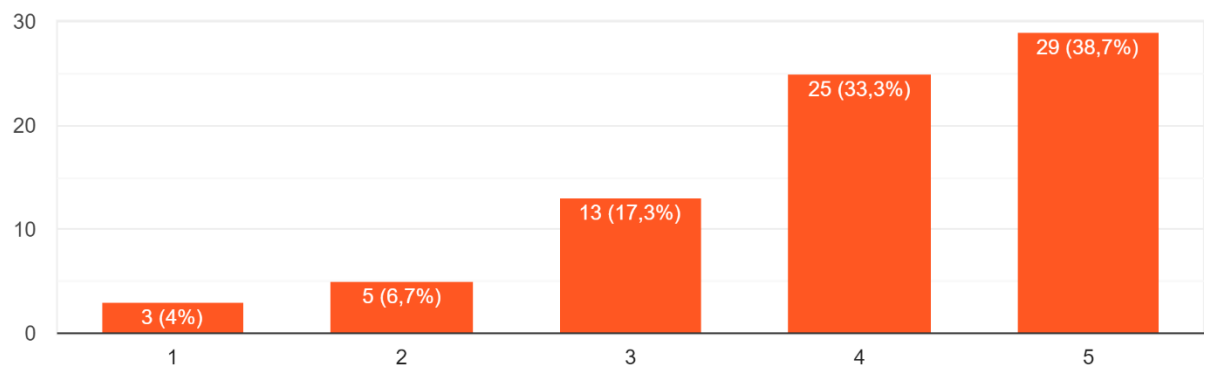
Σε ποιον βαθμό σας αφιερώνει χρόνο στο να σας διδάξει και να σας καθοδηγήσει;
75 απαντήσεις



Το ηγετικό στέλεχος αποφεύγει να αναμειχθεί όταν υπάρχουν προβλήματα;
75 απαντήσεις

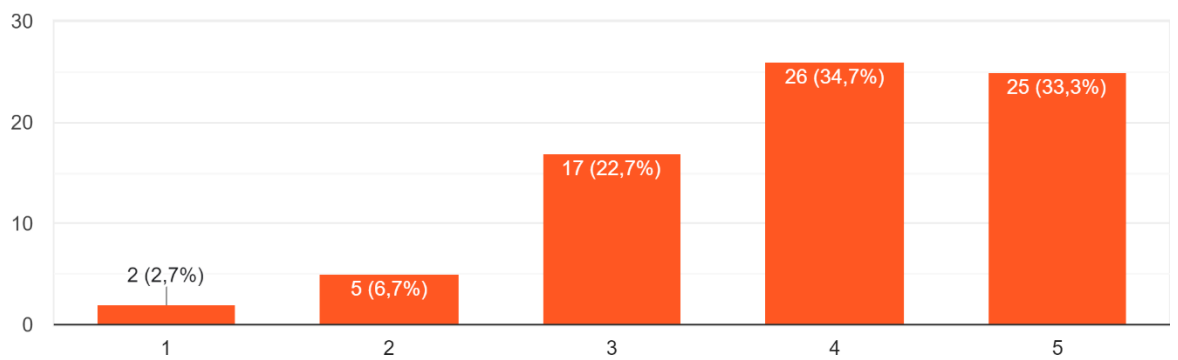


Σε ποιον βαθμό είναι δραστήριο άτομο το ηγετικό στέλεχος;
75 απαντήσεις



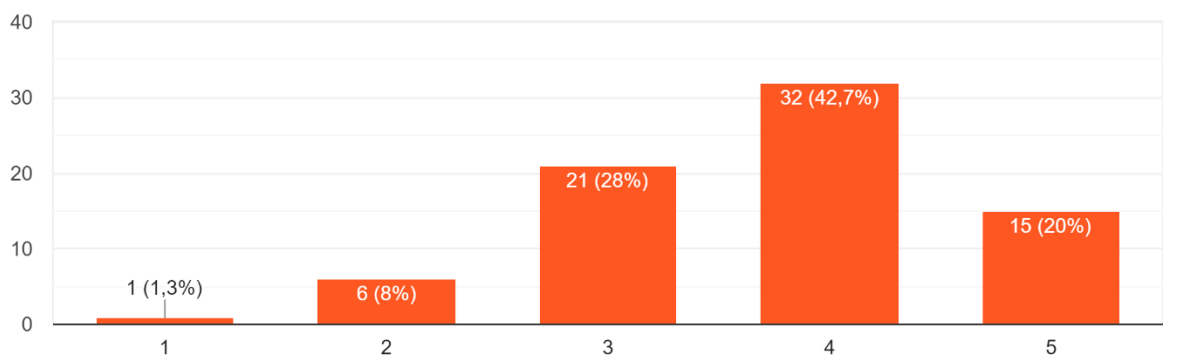
Νιώθετε παραγωγικοί και αποδοτικοί;

75 απαντήσεις



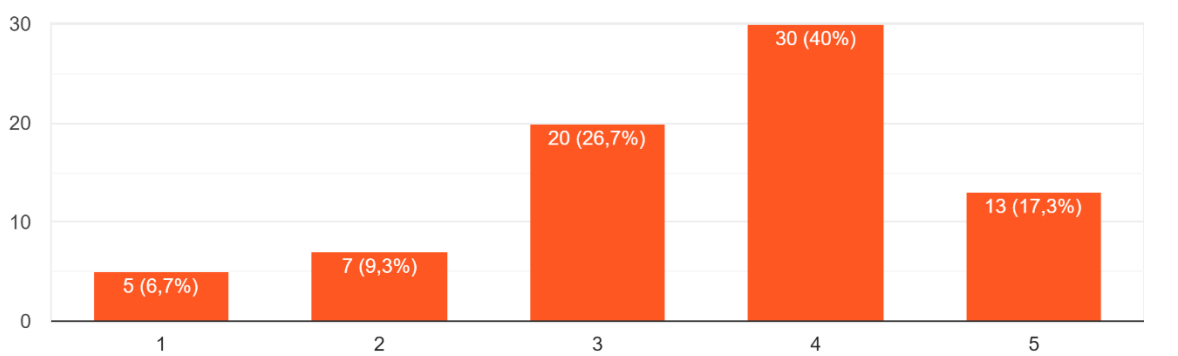
Κάνει κατανοητό τι πρέπει να περιμένουν τα μέλη της ομάδας μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου;

75 απαντήσεις

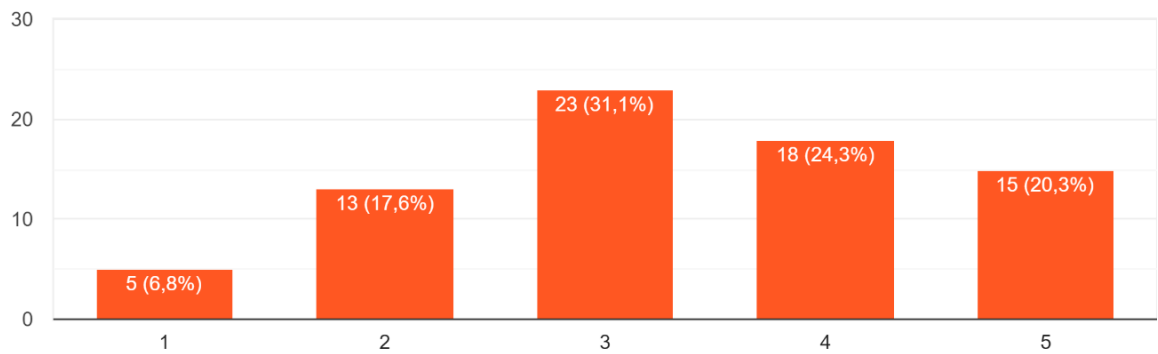


Σε ποιον βαθμό σας αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης;

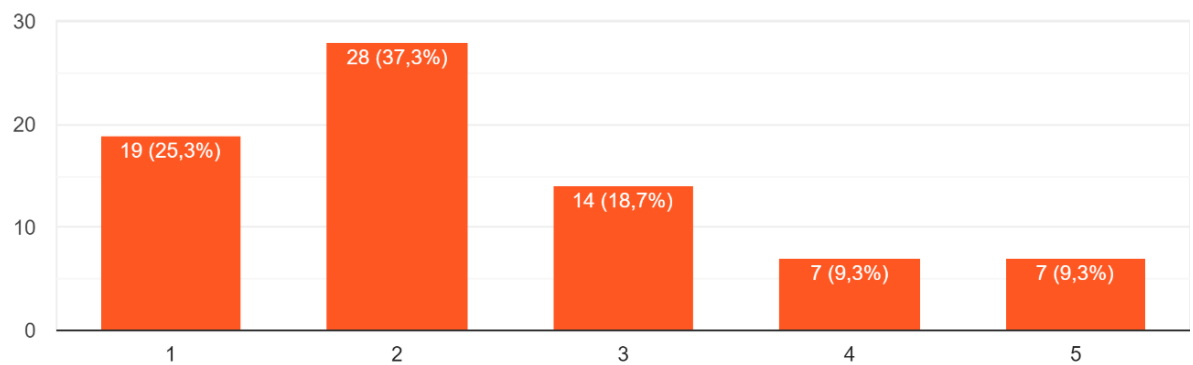
75 απαντήσεις



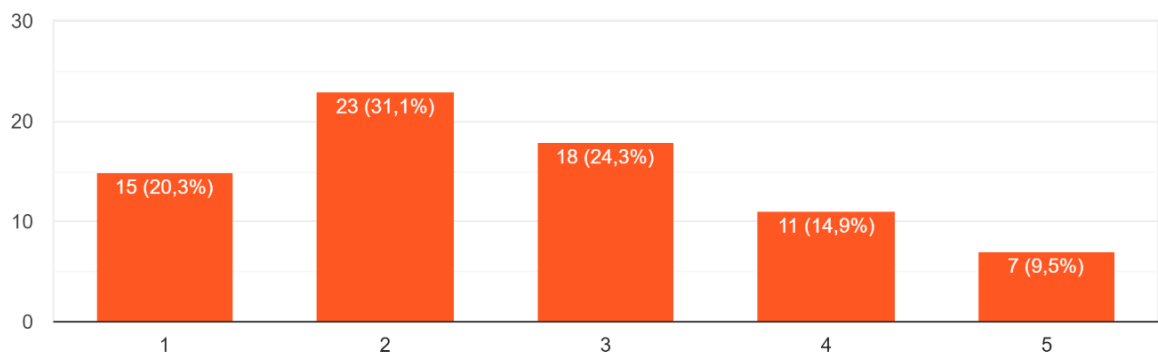
Το ηγετικό στέλεχος του οργανισμού σας προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον;
74 απαντήσεις



Δέχετε διαταγές από το ηγετικό σας στέλεχος χωρίς πολλές διευκρινίσεις και χωρίς να ληφθούν υπόψη οι δικές σας ιδέες και απόψεις;
75 απαντήσεις

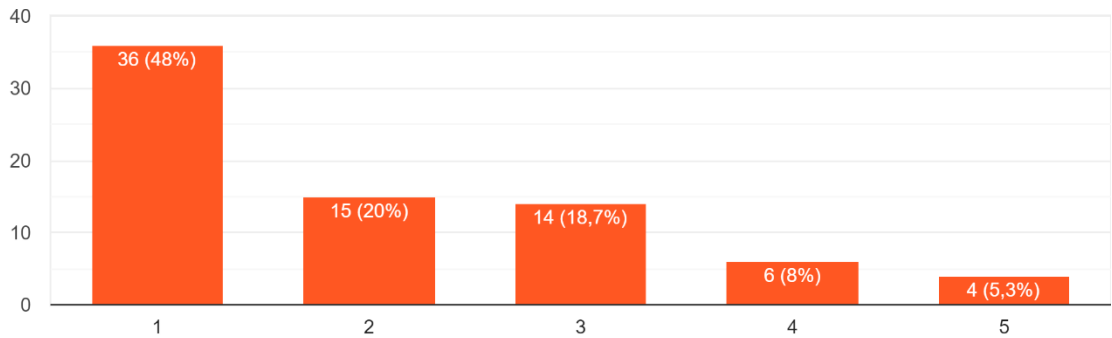


Νιώθετε ότι σας έχει εξουσιοδοτηθεί εσάς ή/και της ομάδας σας μεγάλος όγκος αρμοδιοτήτων, χωρίς να υπάρχει βοήθεια από το ανώτερο ηγετικό στέλεχος;
74 απαντήσεις



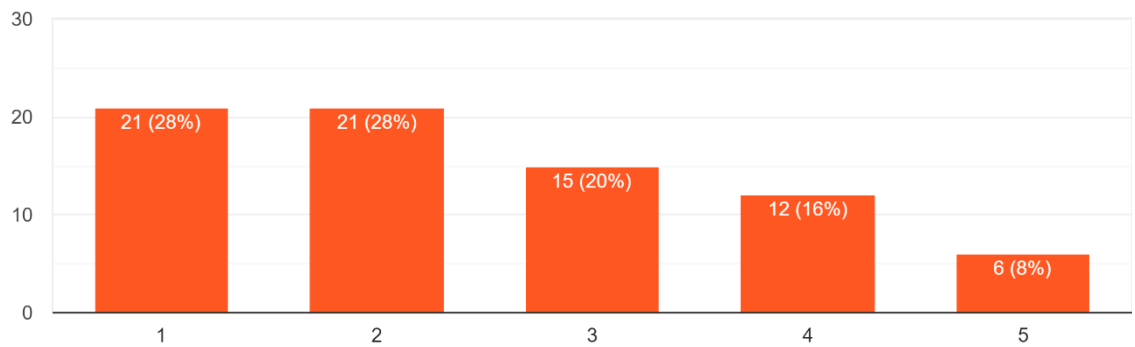
Νιώσατε ποτέ ότι χάνετε την αυτοεκτίμησή σας και δεν εμπιστεύεστε πλέον τις δυνάμεις σας, αφού δεν λαμβάνετε καμία επιβράβευση και εκτίμηση από τον προϊστάμενό σας;

75 απαντήσεις



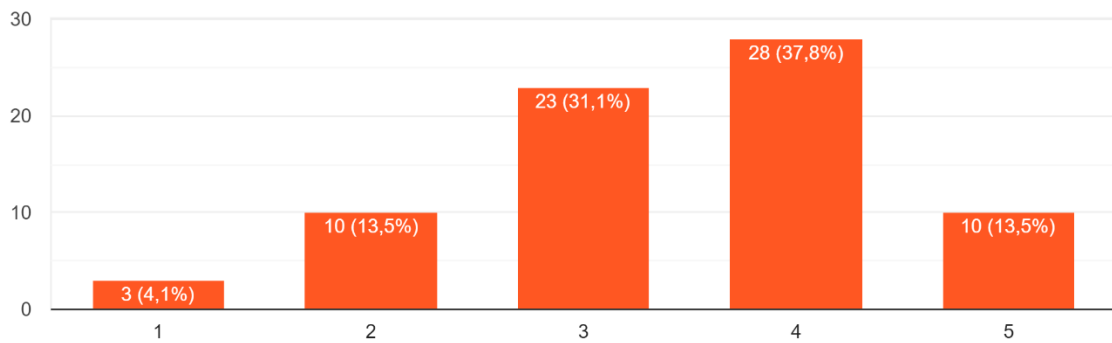
Νιώθετε ότι το well being στο εργασιακό σας περιβάλλον απουσιάζει;

75 απαντήσεις



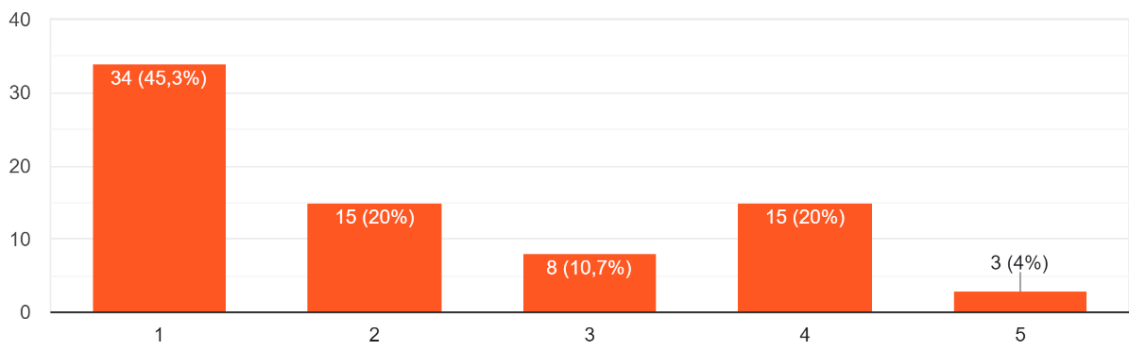
Σε ποιον βαθμό το ηγετικό στέλεχος επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση αποτυχιών, λαθών και παραπόνων;

74 απαντήσεις



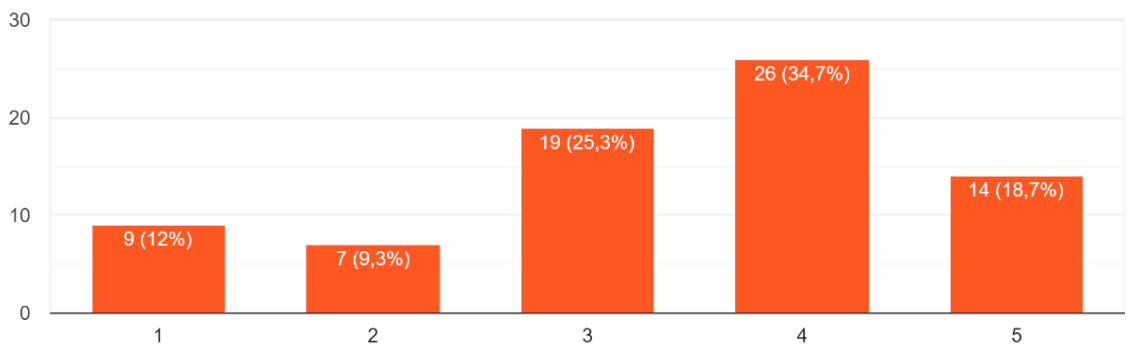
Νιώθετε αποπροσανατολισμένοι και χωρίς στόχους;

75 απαντήσεις



Νιώθετε την ανάγκη να συμμετέχετε πιο ενεργά στο έργο σας και να αναλαμβάνετε περισσότερες ευθύνες;

75 απαντήσεις



Σε ποιον βαθμό νιώθετε ικανοποιημένοι σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγετικού στελέχους απέναντι σε εσάς / στην ομάδα σας.

75 απαντήσεις

