

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Διπλωματική Εργασία

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ “ΗΓΕΣΙΑ” ΤΟΥ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ»**

Στεφανάκης Δημήτρης

2003

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Διπλωματική Εργασία

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ “ΗΓΕΣΙΑ” ΤΟΥ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ
ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ»**

ΤΟΥ

Δημητρίου Νικολάου Στεφανάκη

**Πτυχιούχος Μηχανικός Μεταλλείων-Μεταλλουργός Μηχανικός
ΕΜΠ**

2003

Στην Άννα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ «ΗΓΕΣΙΑ» ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ

Η παρούσα εργασία είχε σαν σκοπό την αξιολόγηση του κριτηρίου «ηγεσία» του EMET (Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας) σε σχέση με τις υφιστάμενες θεωρίες για την ηγεσία. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση του κριτηρίου έπρεπε να προσδιορισθούν ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της ηγεσίας στις διάφορες θεωρίες καλύπτονται από το κριτήριο ηγεσία του EMET, σε ποιο βαθμό τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της ηγεσίας στις διάφορες θεωρίες καλύπτονται από το κριτήριο ηγεσία του EMET, και τέλος να προσδιορισθούν ποιοί παραγόντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των χαρακτηριστικών της ηγεσίας στις υφιστάμενες θεωρίες περί ηγεσίας έχουν ληφθεί υπόψη για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών ή χαρακτηριστικών συμπεριφοράς του ηγέτη στο κριτήριο ηγεσία του EMET.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η σύγκριση των διαφόρων θεωριών ηγεσίας και του κριτηρίου ηγεσία του EMET με βάση τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ή χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του ηγέτη για κάθε μια θεωρία, όπως προέκυψαν από την μελέτη της βιβλιογραφίας. Στην συνέχεια και σε όσες περιπτώσεις ήταν εφικτό σχηματίστηκαν για κάθε σύγκριση κάθε θεωρίας με το κριτήριο ηγεσία του EMET ένας συγκριτικός πίνακας όπου στην μία στήλη παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την κάθε φορά εξεταζόμενη θεωρία και σε διπλανή στήλη τα χαρακτηριστικά του ηγέτη του κριτηρίου Ηγεσία του EMET.

Εφαρμόζοντας την παραπάνω μεθοδολογία αυτό που προέκυψε τελικά σαν γενικό συμπέρασμα είναι ότι το κριτήριο ηγεσία του EMET καλύπτει μερικώς κάποιες από τις γνωστές θεωρίες της ηγεσίας ενώ δεν καλύπτει καθόλου κάποιες άλλες. Αυτό συμβαίνει γιατί στο EMET, για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, δεν λαμβάνονται υπόψη οι διάφοροι παράγοντες (ικανότητες, χαρακτηριστικά της εργασίας, φύση του οργανισμού, χαρακτηριστικά των εργαζομένων, σχέσεις ηγέτη με εργαζομένους, το είδος εξουσίας του ηγέτη) που επηρεάζουν την ηγεσία και το πλαίσιο ή την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ένας ηγέτης. Τέλος το EMET δεν διαπραγματεύεται καθόλου την ύπαρξη διαφορετικών συλ ηγεσίας τα οποία διαθέτει ο κάθε ηγέτης και προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τις περιστάσεις.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	IV
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	IV
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	V
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	1
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	7
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	7
2.1 ΗΓΕΣΙΑ - ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	7
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	10
2.2.1 <i>Θεωρία Χαρακτηριστικού Γνωρίσματος του Ηγέτη.....</i>	<i>10</i>
2.2.2 <i>Η προσέγγιση συμπεριφοράς</i>	<i>12</i>
2.2.3 <i>Περιπτωσιακές προσεγγίσεις</i>	<i>17</i>
2.2.3.1 Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler.....	19
2.2.3.2 Η θεωρία των γνωστικών πόρων.....	22
2.2.3.3 Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton.....	24
2.2.3.4 Το μοντέλο της κάθετης δυάδας	26
2.2.3.5 Η θεωρία διαδρομής στόχου.....	27
2.2.3.6. Θεωρία της «ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση» των Hersey και Blanchard	31
2.2.3.7 Υποκατάστατα της ηγεσίας.....	34
2.2.4 <i>Η θεωρία της διαπραγματευτικής και μετασχηματιστική ηγεσίας</i>	<i>35</i>
2.2.5 <i>Η θεωρία των Kouzes και Posner</i>	<i>39</i>
2.2.6 <i>Η θεωρία του Kotter.....</i>	<i>40</i>
2.2.7 <i>Η θεωρία της ηγεσίας στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....</i>	<i>42</i>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	49
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ (ΕΜΕΤ).....	49

3.1 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΜΕΤ	49
3.2 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ 'ΗΓΕΣΙΑ' ΤΟΥ ΕΜΕΤ	52
3.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΘΕΩΡΙΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ «ΗΓΕΣΙΑ» ΤΟΥ ΕΜΕΤ	55
3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΥ ΕΜΕΤ	57
3.4.1 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία χαρακτηριστικού γνώρισματος του ηγέτη.	57
3.4.2 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την προσέγγιση συμπεριφοράς	59
3.4.3 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με το μοντέλο του Fiedler.	61
3.4.4 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία των γνωστικών πόρων	63
3.4.5 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία των Vroom-Yetton	63
3.4.6 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία της κάθετης δυάδας.....	65
3.4.7 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία διαδρομής - στόχου.....	66
3.4.8 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία των Hersey & Blanchard	68
3.4.9 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία υποκατάστατα της ηγεσίας.....	70
3.4.10 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με τις θεωρίες της διαπραγματευτικής και της μετασχηματιστικής (χαρισματικής ηγεσίας).	70
3.4.11 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία των Kouzes & Posner.....	72
3.4.12 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία του Kotter	74
3.4.13 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία της ηγεσίας στα πλαίσια της ΔΟΠ	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

79

ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....

79

4.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	79
4.2 ΛΟΓΟΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	80
4.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	80
4.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	82
4.4.1 Μέθοδος Ερωτηματολογίου	82
4.4.2 Μέθοδος Workshop	83
4.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	84
4.5.1 Γενικά Αποτελέσματα και συμπεράσματα της Αυτοαξιολόγησης εφαρμόζοντας την μέθοδο του ερωτηματολογίου.....	84

4.5.2 Αποτελέσματα και συμπεράσματα της Αυτοαξιολόγησης για το κριτήριο «Ηγεσία» εφαρμόζοντας την μέθοδο του ερωτηματολογίου.....	86
4.5.3 Γενικά Αποτελέσματα και συμπεράσματα της Αυτο-αξιολόγησης εφαρμόζοντας τη μέθοδο του Workshop.....	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	93
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	93
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	93
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	96
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α..... ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΣΦΑΛΜΑ! ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΟΡΙΣΤΕΙ ΣΕΛΙΔΟΔΕΙΚΤΗΣ.
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	104
ΦΥΛΛΑΔΙΟ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ WORKSHOP.....	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	122

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την πραγματοποίηση αυτής της εργασίας, χρειάστηκε η βοήθεια συγκεκριμένων ανθρώπων τους οποίους και ευχαριστώ θερμά.

Ειδικότερα, τον επιβλέποντα αναπληρωτή καθηγητή κ. Α. Λαγοδήμο, και τον καθηγητή κ. Λ. Χυτήρη για τις πολύτιμες συμβουλές και υποδείξεις τους καθώς επίσης και τον Πρόεδρο του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθηγητή κ. Σ. Καρβούνη.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω θερμά τα στελέχη της εταιρείας ERICSSON HELLAS και ειδικότερα τον κ. Δ. Σιναπίδη και την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, για την υποστήριξη και τη συμμετοχή τους στην εργασία αυτή.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένειά μου και τους φίλους μου και ειδικότερα τον Μ. Δελληγιαννάκη και τον Χ. Γιάνναρη για την υποστήριξη και συμπαράσταση που μου έδειξαν.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Αριθμός Πίνακα	Τίτλος	σελ
2.1	Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη	12
2.2	Κατηγορίες ηγετικών στύλ	16
2.3	Χαρακτηριστικά του ηγέτη προσανατολισμένου στο καθήκον ή στις σχέσεις	21
2.4	Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία των γνωστικών πόρων	24
2.5	Χαρακτηριστικά του ηγέτη για κάθε στύλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Vroom – Yetton	25
2.6	Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μια κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία της κάθετης δυάδας	27
2.7	Χαρακτηριστικά του ηγέτη για διάφορα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία διαδρομής-στόχου	30
2.8	Χαρακτηριστικά του ηγέτη για διάφορες καταστάσεις και στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Hersey & Blanchard	33
2.9	Χαρακτηριστικά του ηγέτη στην διαπραγματευτική ηγεσία	38
2.10	Χαρακτηριστικά του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία	38
2.11	Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία των Kouzes και Posner	39
2.12	Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία του Kotter.	42
2.13	Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία της ΔΟΠ	45
3.1	Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με το EMET	54
3.2.	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας του χαρακτηριστικού γνωρίματος και του EMET	58
3.3	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της προσέγγισης συμπεριφοράς και του EMET	60
3.4	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ του μοντέλου του Fiedler και του EMET.	62
3.5	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας των γνωστικών πόρων και του EMET	63
3.6	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας των Vroom-Yetton και του EMET.	64
3.7	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας της κάθετης δυάδας και του EMET.	66
3.8	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας διαδρομής στόχου και του EMET.	67
3.9	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας των Hersey & Blanchard και του EMET	69
3.10	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας της διαπραγματευτικής ηγεσίας και του EMET	71

Αριθμός Πίνακα	Τίτλος	σελ
3.11	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του EMET	72
3.12	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας των Kouzes & Posner και του EMET	73
3.13	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας του Kotter και του EMET	75
3.14	Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας της ΔΟΠ και του EMET	77
4.1	Αποτελέσματα αυτοαξιολόγησης με την μέθοδο του Workshop	89
4.2	Στόχοι μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης	89
4.3	Σύγκριση βαθμολογίας μεταξύ των μεθόδων ερωτηματολογίου και του Workshop	90

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Αριθμός Διαγράμματος	Τίτλος	σελ
Διάγραμμα 1.	Βαθμολογία διοίκησης, εργαζομένων και συνολικής	141
Διάγραμμα 2.	Σύγκριση με μέσο όρο Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων	142
Διάγραμμα 3.	Συνολική βαθμολογία της επιχείρησης ανά κριτήριο	143
Διάγραμμα 4.	Βαθμολογία κάθε ερώτησης στο κριτήριο Ηγεσία	144
Διάγραμμα 5	Σύγκριση της βαθμολογίας της διοίκησης και των εργαζομένων ανά κριτήριο	145
Διάγραμμα 6.	Σύγκριση βαθμολογίας ανά ερώτηση για το κριτήριο Ηγεσία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων	146
Διάγραμμα 7.	Διαφορά απαντήσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων ανά ερώτηση στο κριτήριο ηγεσία	147
Διάγραμμα 8.	% απαντήσεων Δ/Ξ ανά ερώτηση στο κριτήριο ηγεσία	148
Διάγραμμα 9.	Συχνότητα εμφάνισης του Δ/Ξ ανά ερώτηση στο κριτήριο Ηγεσία	149
Διάγραμμα 10.	Σύγκριση της βαθμολογίας της μεθόδου με ερωτηματολόγιο για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη με αυτήν του Workshop	150

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Αριθμός Σχήματος	Τίτλος	σελ
Σχήμα 2.1	Το διάγραμμα των δύο διαστάσεων της Ηγεσίας	13
Σχήμα 2.2	Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	18
Σχήμα 3.1	Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας	50

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων, μέσω της μέγιστης δυνατής αξιοποίησης όλων των παραγωγικών πόρων που διαθέτουν. Η ηγεσία αποτελεί το μέσο για την μέγιστη δυνατή αξιοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων που διαθέτει ένας οργανισμός και κυρίως την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αποτελεσματική ηγεσία εκτός από τους παράγοντες που σχετίζονται αποκλειστικά με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά (π.χ. γνώση, εμπειρία, εκπαίδευση, ηλικία, προσωπικότητα, κ.ά.) επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, την φύση του οργανισμού και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο να ερευνήσει:

Σε ποιό βαθμό τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της ηγεσίας στις διάφορες θεωρίες καλύπτονται από το κριτήριο ηγεσία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας (EMET), και να προσδιορισθούν ποιοί παραγόντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των χαρακτηριστικών της ηγεσίας στις υφιστάμενες θεωρίες περί ηγεσίας έχουν ληφθεί υποψη για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών ή χαρακτηριστικών συμπεριφοράς του ηγέτη στο κριτήριο ηγεσία του EMET.

Μετά από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρουσιάζεται μια εφαρμογή αυτό-αξιολόγησης βασισμένη στο EMET στην επιχείρηση Ericsson HELLAS. Στη συνέχεια εξετάζονται τα αποτελέσματα και συμπεράσματα της σύγκρισης των διαφόρων θεωριών ηγεσίας με το κριτήριο ηγεσία του EMET καθώς και τα αποτελέσματα της αυτό-αξιολόγησης της επιχείρησης, αναφέροντας κυρίως τα αποτελέσματα του κριτηρίου «Ηγεσία» του μοντέλου.

Κεφάλαιο 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί την εισαγωγή στην διπλωματική εργασία όπου παρουσιάζεται η σημασία της ηγεσίας και η σημασία του θέματος της εργασίας, ο σκοπός της εργασίας και μια γενική περιγραφή του περιεχομένου της διπλωματικής και του τρόπου με τον οποίο έχει δομηθεί.

1.1 Η σημασία της Ηγεσίας

Η δημιουργία της παγκόσμιας οικονομίας καθώς και ο οξύς επιχειρηματικός ανταγωνισμός καθιστούν πολύ δύσκολη την επιβίωση μιας επιχείρησης στην σύγχρονη κοινωνία. Η επιβίωση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως η ευελιξία, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η εφαρμογή καινοτομιών, και πολλούς άλλους οι οποίοι προσδιορίζουν αυτό που αποκαλείται επιχειρηματική τελειότητα (Prescott, 1995).

Η επιτυχημένη επιχείρηση πρέπει να διοικείται δυναμικά και με τους καλύτερους δυνατούς τρόπους διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται τα εσωτερικά συστήματα της εταιρείας με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να υπάρχει μία συνεχής βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σαν σύνολο. Το μέσο για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης είναι η ύπαρξη της κατάλληλης ηγεσίας που έχει σαν σκοπό να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δραστηριοποιούνται για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και ενός κοινά αποδεκτού οράματος.

Τα τελευταία χρόνια τα ανώτατα διοικητικά στελέχη αναγνωρίζουν αυτή την αναγκαιότητα. Έχουν συνειδητοποιήσει ότι για να αντέξουν τον ανταγωνισμό πρέπει να αξιολογήσουν την σημερινή κατάσταση της επιχείρησης τους, να μπορούν να αντιδρούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς,

αναθεωρώντας συνεχώς τις πρακτικές και τις μεθόδους τους αποτελώντας με την συμπεριφορά τους την ηγεσία που θα εμπνεύσει τους εργαζόμενους να εργάζονται μαζί σαν ομάδα για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η ηγεσία είναι η καρδιά και η ψυχή ενός οργανισμού (Spinks & Wells, 1995).

Η ηγεσία αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα της διοίκησης. Η ηγεσία θέτει στόχους που ενθουσιάζουν τους ανθρώπους, δίνει η ίδια το παράδειγμα και επικοινωνεί με τους εργαζομένους. Η ηγεσία είναι δίκαιη, αναγνωρίζει και ανταμοίβει. Η ηγεσία είναι ο κατάλληλος συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να παράγουν έργο, το οποίο οδηγεί σε επιτυχία τον οργανισμό, γιατί το θέλουν οι ίδιοι (Goble, 1972).

Η ηγεσία αποτελεί από τις αρχές της δεκαετίας του 1950 αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών οι οποίοι προσπάθησαν και προσπαθούν να εντοπίσουν ποιά είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά ή τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης.

Όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούνται διάφορα μοντέλα όπως είναι το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ή αλλιώς Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας (EMET), σαν μέσα για τον προσδιορισμό της επιχειρηματικής τελειότητας. Τέτοια μοντέλα βοηθούν στο να προσδιορισθεί η τωρινή κατάσταση της επιχείρησης και να προβλεφθούν μελλοντικές συμπεριφορές με σκοπό να δημιουργηθεί η βάση για καθορισμό πλάνων και στην συνέχεια αναθεώρησης τόσο αυτών όσο και της προόδου που έχει επιτευχθεί. Οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίχθηκε η δημιουργία του EMET είναι οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η παραπάνω διαδικασία προσδιορισμού της κατάστασης μιας επιχείρησης καλείται αυτοαξιολόγηση και σαν ορισμός μπορούμε να πούμε ότι είναι μια κυκλική, κατανοητή, συστηματική και συνεχής ανασκόπηση-αναθεώρηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων σε σχέση μ'ένα μοντέλο

ποιότητας η οποία τελικά οδηγεί σε σχεδιασμένες ενέργειες βελτίωσης (Wiele et al, 1996).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ, δηλαδή μία νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μίας επιχείρησης και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της. Ως βασικό προσανατολισμό έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών (Δερβιτσιώτης, 1993).

Ανάμεσα στις βασικές αρχές και τους αντικειμενικούς στόχους της ΔΟΠ είναι η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων, η ανάθεση ευθύνης για την ποιότητα, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων καθώς και η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η ηγεσία αποτελεί τη βάση της πυραμίδας της ΔΟΠ, πάνω στην οποία στηρίζονται οι τέσσερις βασικές αρχές της: η συνεχής βελτίωση, η ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), η διοίκηση με βάση τον ανθρώπινο παράγοντα και η διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία (Kanzi, 1994).

Βασικό κριτήριο του ΕΜΕΤ αποτελεί το κριτήριο της ηγεσίας το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένα υποκριτήρια τα οποία καθορίζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά του ηγέτη. Αυτό το οποίο χρειάζεται να διερευνηθεί είναι αν το κριτήριο ηγεσία καλύπτει κάποιες από τις υφιστάμενες θεωρίες ηγεσίας, σε ποιό βαθμό και γιατί.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να γίνει αξιολόγηση του κριτηρίου «ηγεσία» του EMET (Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας) σε σχέση με τις υφιστάμενες θεωρίες για την ηγεσία. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση του κριτηρίου θα πρέπει να προσδιορισθούν ποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της ηγεσίας στις διάφορες θεωρίες καλύπτονται από το κριτήριο ηγεσία του EMET, σε ποιο βαθμό τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της ηγεσίας στις διάφορες θεωρίες καλύπτονται από το κριτήριο ηγεσία του EMET, και τέλος να προσδιορισθούν ποιοί παραγόντες που επηρεάζουν τον καθορισμό των χαρακτηριστικών της ηγεσίας στις υφιστάμενες θεωρίες περί ηγεσίας έχουν ληφθεί υπόψη για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών ή χαρακτηριστικών συμπεριφοράς του ηγέτη στο κριτήριο ηγεσία του EMET.

1.3 Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια:

Το Κεφάλαιο 1 το οποίο αποτελεί την εισαγωγή στην διπλωματική εργασία όπου παρουσιάζεται η σημασία της ηγεσίας και η σημασία του θέματος της εργασίας, ο σκοπός της εργασίας και μια γενική περιγραφή του περιεχομένου της διπλωματικής και του τρόπου με τον οποίο έχει δομηθεί.

Το Κεφάλαιο 2 στο οποίο παρουσιάζεται η έννοια της ηγεσίας, οι διαφορές της από την διοίκηση καθώς και οι κατηγορίες ατομικής εξουσίας μέσα στην οργάνωση. Επίσης παρουσιάζονται οι διάφορες θεωρίες της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ή της ηγεσίας όπως προκύπτουν από την ανάλυση των υφιστάμενων θεωριών

Το Κεφάλαιο 3 στο οποίο παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή του ΕΜΕΤ με έμφαση στο κριτήριο Ηγεσία. Παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με το ΕΜΕΤ και στην συνέχεια ακολουθεί η σύγκριση των χαρακτηριστικών αυτών με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες που περιγράψαμε στο κεφάλαιο 2. Για τον σκοπό αυτό παρουσιάζουμε την μεθοδολογία σύγκρισης, τα αποτελέσματα της σύγκρισης και τα συμπεράσματα από την διενεργηθείσα σύγκριση.

Το Κεφάλαιο 4 στο οποίο παρουσιάζονται τα γενικά αποτελέσματα της διαδικασίας εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης σε συγκεκριμένη επιχείρηση (Ericsson) καθώς και τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν σε σχέση με την ηγεσία. Πρώτα γίνεται μια σύντομη περιγραφή της εταιρείας και στην συνέχεια αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η αυτοαξιολόγηση.

Το κεφάλαιο 5 στο οποίο παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα της μελέτης με βάση τον σκοπό της διπλωματικής εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Επίσης παρουσιάζονται και κάποια συμπεράσματα από την πρακτική εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης. Τέλος γίνονται συγκεκριμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Prescott, B. D., Creating a World Class Quality Organisation - 10 Essentials for Business Success, Kogan Page Limited, London (1995), 176 p.
2. Spinks Nelda and Wells Barron, "Quality Communication: A Key to Quality Leadership", Training for Quality, Volume 3-Number 2, (1995), pp 14-19
3. Goble, F. Excellence in Leadership, American Management Association, New York, NY, (1972)
4. Wiele A. van der, A.R.T Williams, B.G. Dale, G. Carter, F. Kolb, D.M. Luzon, A. Schmidt, M.Wallace, "Quality Management Self Assessment: An Examination in European Business", Journal of General Management, Vol 22, No 1, (1996) pp. 48-67
5. Δερβιτσιώτης Κ. Ν. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα (1993)
6. Kanji G., 'Pyramid principles of Total Quality Management', Advances in Total Quality Management, Special Volume, Carfax, (1994)

Κεφάλαιο 2

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η έννοια της ηγεσίας, οι διαφορές της από την διοίκηση καθώς και οι κατηγορίες ατομικής εξουσίας μέσα στην οργάνωση. Επίσης παρουσιάζονται οι διάφορες θεωρίες της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ή της ηγεσίας όπως προκύπτουν από την ανάλυση των υφιστάμενων θεωριών.

2.1 Ηγεσία - Κατηγορίες ατομικής εξουσίας μέσα στην οργάνωση

Ηγεσία είναι η διεργασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλους στην κατεύθυνση της επίτευξης επιθυμητών στόχων. Μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης μιας επιχείρησης, η διεργασία της ηγεσίας υλοποιείται από ένα στέλεχος που κατευθύνει τους υφισταμένους του προς την επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί από την ανώτατη διοίκηση. Σε κάθε οργανισμό, μπορεί να υπάρχουν δύο κατηγορίες στελεχών- εκείνα που έχουν διοριστεί, δηλαδή οι προϊστάμενοι και εκείνα που ενεργούν σαν ηγέτες ανεπίσημα. Παρ'όλο που οι δύο κατηγορίες είναι διαφορετικές και οι δύο μπορούν να ασκούν ηγεσία επηρεάζοντας τους άλλους (Montana & Charnov, 1987).

Ο ορισμός της ηγεσίας δεν είναι μοναδικός, αλλά σε όλους τους ορισμούς που έχουν δώσει οι διάφοροι ερευνητές υπάρχει ένας κοινός παρανομαστής και αυτός είναι ότι πρόκειται για ένα ομαδικό φαινόμενο που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Επίσης στους περισσότερους ορισμούς εμπεριέχεται η έννοια και η διαδικασία της επιρροής από τον ηγέτη προς αυτούς που τον ακολουθούν (Yukl, 1985).

Οι διαφορές μεταξύ των διαφόρων ορισμών της ηγεσίας συνίστανται α. στο ποιος ασκεί επιρροή, β. στον σκοπό της ασκούμενης επιρροής και γ. στον τρόπο με τον οποίο ασκείται αυτή η επιρροή (Yukl, 1985).

Οι Bennis και Nanus υποστηρίζουν ότι η διοίκηση είναι τα πρόσωπα τα οποία κάνουν το κάθε πράγμα σωστά ενώ η ηγεσία είναι τα πρόσωπα τα οποία κάνουν τα σωστά πράγματα (Bennis και Nanus, 1985). Η σημαντική διαφορά μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης είναι ότι οι ηγέτες ασκούν επιρροή στην δέσμευση των ανθρώπων (influence commitment) ενώ όσοι ασκούν διοίκηση έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες που πηγάζουν από την θέση τους και ασκούν εξουσία (Yukl, 1985). Κατά την άποψη του Yukl ο ορισμός της ηγεσίας θα πρέπει να είναι τόσο ευρύς ώστε να περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής και καθορισμό των στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, υποκινώντας μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για την επίτευξη αυτών των στόχων και ασκώντας επιρροή στην κουλτούρα και στην διατήρηση της ομάδας (Yukl, 1985).

Οι Montana και Charnon υποστηρίζουν ότι η εξουσία, δηλαδή η δυνατότητα επηρεασμού των υφισταμένων και άλλου προσωπικού με έλεγχο των πόρων του οργανισμού, αποτελεί τη σφραγίδα της ηγετικής θέσης. Ένας επιτυχημένος ηγέτης χρησιμοποιεί αποτελεσματικά την εξουσία για να επηρεάζει άλλους και είναι πολύ σημαντικό για τον ηγέτη να καταλαβαίνει τις πηγές και χρήσεις της εξουσίας, για να βελτιώνει την άσκηση της εξουσίας. Οι κατηγορίες εξουσίας που έχουν θεσπιστεί μέσα στην δομή ενός οργανισμού είναι 1. Η νόμιμη εξουσία, 2. Η εξουσία ανταμοιβής 3. Η εξουσία καταναγκασμού 4. Η ισχύς του ειδικού 5. Η δύναμη της προσωπικότητας και 6. Η δύναμη της πληροφορίας (Montana και Charnon, 1987).

Η νόμιμη εξουσία (legitimate power) είναι η εξουσία που υπάρχει μέσα στην ίδια την δομή ενός οργανισμού. Αυτή η εξουσία εκχωρείται σε ένα πρόσωπο που κατέχει μια συγκεκριμένη θέση μέσα στον οργανισμό. Αυτή η εξουσία είναι νόμιμη μέσα στον οργανισμό και το πρόσωπο περιβάλλεται από την εξουσία.

Επίσης, υπάρχει η εξουσία ανταμοιβής (reward power) μέσα στην δομή του οργανισμού, με την έννοια ότι στα στελέχη παραχωρείται η διαχειριστική εξουσία παροχής ανταμοιβών μέσα σε ένα ορισμένο περιθώριο. Οι ανταμοιβές σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι αποδοχές και προαγωγές. Μπορεί να υπάρχουν όμως και άλλες όχι τόσο προφανείς όπως έπαινος, κύρος, αναγνώριση κ.λ.π

Η εξουσία καταναγκασμού στηρίζεται στην δυνατότητα του στελέχους να τιμωρεί έναν εργαζόμενο. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η απειλή τιμωρίας δεν υποκινεί τον εργαζόμενο στο να πετύχει την επιθυμητή απόδοση, απλώς αποθαρρύνει ανεπιθύμητες ενέργειες από μέρους του.

Η ισχύς του ειδικού (expert power) οφείλεται σε μια ειδικότητα ή εμπειρία που έχει ένα στέλεχος. Η ισχύς αυτής της εξουσίας ενός ατόμου βρίσκεται σε ειδικές δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες, ή προηγούμενη εμπειρία που μπορεί να έχει. Η ισχύς του ειδικού που οφείλεται σε ειδικές γνώσεις ή εκπαίδευση, μπορεί να είναι σχετικά ανεξάρτητη από την ηλικία ή την θέση στην ιεραρχία επειδή εξαρτάται κυρίως από σπουδές και επιμόρφωση και όχι κατ'ανάγκη από τον χρόνο προϋπηρεσίας.

Η δύναμη της προσωπικότητας (referent power) είναι η δυνατότητα που μπορεί να έχει κάποιος στο να επηρεάζει άλλους με την δύναμη του χαρακτήρα του. Αυτή η δύναμη συχνά αναφέρεται και σαν χάρισμα (charisma). Μια ενδιαφέρουσα παρατήρηση σχετικά με την δύναμη της προσωπικότητας είναι ότι αυτή μπορεί να αποκτάται και με την σχέση. Η εξουσία ενός ατόμου μπορεί να μην πηγάζει από την ίδια του την προσωπικότητα αλλά από την προσωπικότητα κάποιου άλλου προσώπου με το οποίο σχετίζεται.

Η δύναμη της πληροφορίας (information power) πηγάζει από την κατοχή κρίσιμων πληροφοριών που είναι αναγκαίες στην λειτουργία του οργανισμού. Η δύναμη της πληροφορίας εξασφαλίζεται με την πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες. Αυτή η μορφή οργανωτικής εξουσίας μπορεί να μην έχει καμία σχέση με την θέση στην ιεραρχία.

2.2 Θεωρίες Ηγεσίας

Οι διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις στο φαινόμενο της ηγεσίας αντιστοιχούν στις προσπάθειες που έγιναν ως τώρα για να γίνει κατανοητή η φύση της με περιεκτικό τρόπο.

Οι θεωρίες οι οποίες παρουσιάζονται είναι:

1. Η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη
2. Η προσέγγιση συμπεριφοράς
3. Οι περιπτώσιακές προσεγγίσεις.
 - Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler
 - Η θεωρία των γνωστικών πόρων
 - Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton
 - Το μοντέλο της κάθετης δυάδας
 - Η θεωρία διαδρομής στόχου
 - Η θεωρία της ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση των Hersey & Blanchard
 - Υποκατάστατα της ηγεσίας
4. Η θεωρία της διαπραγματευτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας
5. Η θεωρία των Kouzes & Posner.
6. Η θεωρία του Kotter
7. Η θεωρία της ηγεσίας στα πλαίσια της ΔΟΠ

2.2.1 Θεωρία Χαρακτηριστικού Γνωρίσματος του Ηγέτη

Η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη (trait theory of leadership) ερευνήθηκε σοβαρά μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και συνεχίζει να είναι πολύ δημοφιλής μέχρι και σήμερα. Χαρακτηριστικά όπως η εξαιρετική ευφυΐα, η επιβλητική εμφάνιση, η αυτοπεποίθηση, η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, η ικανότητα υποκίνησης άλλων (η ικανότητα να εμπνέουν), η ανάγκη επιτυχίας, η

αποφασιστικότητα και η δημιουργικότητα έχουν εντοπιστεί από διάφορες επιστήμονες-ερευνητές σαν χαρακτηριστικά επιτυχημένων στελεχών επιχειρήσεων (Montana και Charnov, 1987).

Η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών αυξάνει την πιθανότητα να είναι ο ηγέτης αποτελεσματικός, χωρίς να εξασφαλίζεται εκ των προτέρων η επιτυχία του, η οποία, όπως όλοι σχεδόν σήμερα συμφωνούν εξαρτάται και από την συγκεκριμένη κατάσταση στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία. Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι : υπευθυνότητα και επιθυμία για επιτέλεση και ολοκλήρωση του καθήκοντος, επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, ριψοκίνδυνη συμπεριφορά και πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων, τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών σε κοινωνικές καταστάσεις, αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, προθυμία να αποδεχτεί ο ηγέτης τις συνέπειες των ενεργειών του και αποφάσεων του, ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το διαπροσωπικό στρες, προθυμία στο να υπομένει τη ματαίωση / απογοήτευση και την καθυστέρηση, ικανότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων και να δομεί συστήματα κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο (Stogdill, 1974).

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.1, όπου καταγράφονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη.

Πίνακας 2.1: Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη.

Χαρακτηριστικά του ηγέτη
Ευφυΐα
Επιβλητική εμφάνιση
Επικοινωνία
Ικανότητα υποκίνησης άλλων
Ανάγκη επιτυχίας
Αποφασιστικότητα
Δημιουργικότητα
Υπευθυνότητα
Επιμονή στην επιδίωξη των στόχων
Επιθυμία για εκτέλεση του καθήκοντος
Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά
Πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων
Τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών
Αυτοπεποίθηση
Αίσθηση προσωπικής ταυτότητας
Προθυμία να αποδεχτεί τις συνέπειες των ενεργειών του
Ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το στρες
Ικανότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων

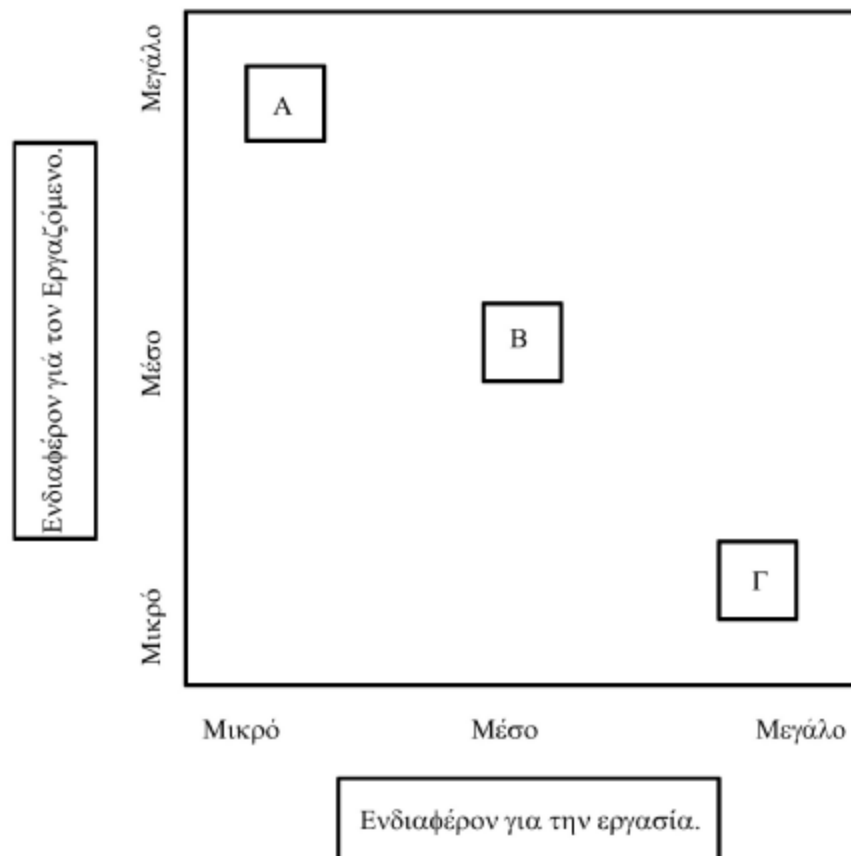
2.2.2 Η προσέγγιση συμπεριφοράς

Η προσέγγιση συμπεριφοράς (behavioral approach) αποτελεί μια προσπάθεια κατανόησης της ηγεσίας και βασίζεται στην έρευνα του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν και στην έρευνα της Πολιτείας του Οχάιο (Arnold et al, 1995). Σύμφωνα με τις έρευνες αυτές υπάρχουν δυο γενικές διαστάσεις της ηγεσίας οι οποίες αναφέρονται στον προσανατολισμό στην εργασία (task orientation) και στον προσανατολισμό στον εργαζόμενο (employee orientation).

Ο προσανατολισμός στην εργασία αποτελείται από τις ενέργειες που κάνει ο ηγέτης για να ολοκληρώσει ένα έργο, όπως την ανάθεση της εργασίας την επίβλεψη και την αξιολόγηση της απόδοσης, στον προγραμματισμό και στον συντονισμό της ομάδας, και στην παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων που θα διευκόλυναν τον στόχο αυτό (Yukl 1985).

Ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο αποτελείται από τις ενέργειες που χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης σχετίζεται και πλησιάζει τους υφισταμένους του π.χ το ενδιαφέρον που δείχνει για αυτούς, βοήθεια, συμπαράσταση, εμπιστοσύνη, φιλικότητα, βοήθεια και συμπαράσταση για προσωπικά προβλήματα (Υυκί 1985). Στο σχήμα 2.1 παρουσιάζονται αυτές οι δύο διαστάσεις της ηγεσίας σ'ένα σύστημα δύο συντεταγμένων. Στο διάγραμμα έχουν τοποθετηθεί τρεις διαφορετικοί τύποι ηγετών. Ο ηγέτης Α δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και μικρό για την δουλειά, Ο ηγέτης β δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και για την δουλειά. Τέλος ο ηγέτης Γ δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση της δουλειάς και μικρό για τους εργαζόμενους.

Σχήμα 2.1. Το διάγραμμα των δύο διαστάσεων της Ηγεσίας (Blake & McCanse, σελ 29)



Οι ερευνητές της Πολιτείας του Οχάιο άρχισαν της επιστημονική έρευνα τους για τους τύπους ηγεσίας με την πεποίθηση ότι επιτυχημένος ηγέτης θα πρέπει να δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για την εργασία όσο και για τον εργαζόμενο κάτι το οποίο δεν αποδείχθηκε. Αντίθετα η αποτελεσματική ηγεσία φάνηκε να χαρακτηρίζεται από διαφορετικούς συνδυασμούς ενδιαφέροντος για την εργασία και τους εργαζόμενους. Δηλαδή δεν στάθηκε δυνατό να προσδιορισθεί ένας μοναδικός τύπος ηγεσίας σαν απόλυτα αποτελεσματικός. Παρ'όλα αυτά οι μελετητές διατύπωσαν ισχυρισμούς ότι οι καλύτεροι ηγέτες θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από μεγάλο ενδιαφέρον και στους δύο προσανατολισμούς (Arnold et al, 1995).

Οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα ενός τύπου ηγεσίας δεν μπορεί να αξιολογηθεί μόνο από το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται. Το συμπέρασμα των ερευνητών ήταν ότι για την αξιολόγηση ενός τύπου ηγεσίας χρειάζεται να συνεκτιμηθούν και άλλοι παράγοντες όπως ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, το ποσοστό απουσιών και οι ρυθμοί εναλλαγής προσωπικού. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο είναι αποτελεσματικότερος οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν απέδειξαν ότι ακόμα και αν ένας τύπος ηγεσίας κρίνεται σαν λιγότερο αποτελεσματικός μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα (Arnold et al, 1995).

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από την μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό του στυλ. Δηλαδή ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν α) των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί γ) του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την παραγωγή (να εκτελεσθεί το έργο-να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξη τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησης τους από την εργασία και το εργασιακό

περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισης τους ως άτομα και προσωπικότητα) (Χυτήρης, 1994).

Οι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ παρουσιάζονται στον πίνακα 2.2, όπου στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται τα στυλ ηγεσίας, στην δεύτερη τα χαρακτηριστικά του ηγέτη για κάθε στυλ ηγεσίας και στην τρίτη ο τύπος εργαζομένων για το οποίο μπορεί κάθε στυλ να χρησιμοποιηθεί.

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους managers. Το πρόβλημα επομένως είναι πιο στυλ είναι κατάλληλο, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο πως και κάτω από ποιες συνθήκες. Το ποιο είναι αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως (Χυτήρης, 1994) :

- Προσωπικότητα, μόρφωση εμπειρία και συστήματα αξιών του manager.
- Χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες των υφισταμένων
- Παράγοντες της κατάστασης (Τεχνολογία του οργανισμού, δομή, πολιτικές, συστήματα, διαδικασίες)

Πίνακας 2.2: Κατηγορίες ηγετικών στύλ (Χυτήρης, σελ 246).

Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζομένων για το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
Εξουσιαστικό	Ο manager λειτουργεί αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζομένους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση	Νέοι εργαζόμενοι. Δύσκολοι να διοικηθούν οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ
Γραφειοκρατικό	Ο Manager δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες	Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες.
Δημοκρατικό ή συμμετοχικό	Ο manager συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειασθεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους.
Χαλαρό	Ο manager τηρεί μια πολιτική «μη ανάμιξης». Μεταβιβάζει αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους. Δίνει λίγες οδηγίες- κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης.

2.2.3 Περιπτώσιακές προσεγγίσεις

Η περιπτώσιακή προσέγγιση (situational approach) είναι μια σύνθετη άποψη της ηγεσίας και εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των τύπων ηγεσίας, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των αναγκών κάθε περίπτωσης. Οι περιπτώσιακές προσεγγίσεις είναι γνωστές και σαν προσεγγίσεις εξάρτησης (contingency approaches), επειδή η αποτελεσματικότητα του ηγέτη στον επηρεασμό άλλων εξαρτάται από τις ανάγκες κάθε περίπτωσης. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης σύμφωνα με μια προσέγγιση εξάρτησης πρέπει να καταλαβαίνει την δυναμική της κατάστασης και να προσαρμόζεται σε αυτήν (Horner, 1997). Η κατάσταση αυτή μπορεί να γίνει κατανοητή από τέσσερις διαφορετικές πλευρές κάθε μια από τις οποίες επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2

Το σύνολο των προσωπικών χαρακτηριστικών του μάνατζερ είναι ο πιο προφανής παράγων που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτές οι διευθυντικές ικανότητες αποτελούνται από τις ατομικές ανάγκες, τις διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες, την προσωπική υποκίνηση για επιτυχία, την προηγούμενη εμπειρία, καθώς και από την αξία που αποδίδει το στέλεχος σε ανταμοιβές που προσφέρονται από τον οργανισμό. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι κληρονομικά αλλά τα περισσότερα μπορούν να αποκτηθούν με εκπαίδευση (Horner, 1997).

Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Πρότυπα απόδοσης της εργασίας που δεν είναι διατυπωμένα με σαφήνεια μπορεί να παρεμβάλουν εμπόδια σε μια αποτελεσματική ηγεσία γιατί τότε η τελευταία θα στερείται κατεύθυνσης και στόχου. Μια δουλειά με προκλήσεις μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση από μια βαρετή δουλειά ρουτίνας. Το επίπεδο της ομαδικής εργασίας που χρειάζεται για την ολοκλήρωση μιας δουλειάς επηρεάζει επίσης την φύση και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι Montana και Charnon υποστηρίζουν ότι τύπος ηγεσίας έντονα προσανατολισμένος στον εργαζόμενο θα είναι

αποτελεσματικότερος στις περιπτώσεις που χρειάζεται ομαδική εργασία σε μεγαλύτερο βαθμό (Montana και Charnov, 1987).

Σχήμα 2.2: Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Montana σελ 289)



Η φύση του οργανισμού επηρεάζει επίσης την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι κανόνες και οι πολιτικές του οργανισμού μπορούν να επηρεάζουν τα περιθώρια άσκησης ηγεσίας ενός στελέχους. Αν το προσωπικό μιας εταιρείας ή ενός τμήματος της αποτελείται κυρίως από επαγγελματίες τότε χρειάζεται διαφορετικό είδος ηγεσίας από εκείνο που είναι κατάλληλο για ένα εργοστάσιο με γραμμές παραγωγής (Saal & Knight, 1988).

Τέλος τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων - οι προσωπικότητες και αξίες τους, οι ανάγκες και οι προηγούμενες εμπειρίες τους- επηρεάζουν τις επιλογές του στελέχους και επομένως την αποτελεσματικότητα του τρόπου άσκησης της ηγεσίας. Επειδή η προσέγγιση εξάρτησης υποστηρίζει την προσαρμογή στα δεδομένα κάθε κατάστασης, τα στελέχη μπορούν να παίρνουν υπόψη τις επιμέρους διαφορές μεταξύ των εργαζομένων. Ένα από τα καθήκοντα της διοίκησης είναι να κατανοεί τις ανάγκες των εργαζομένων και να προβλέπει ανταμοιβές με νόημα και κατά συνέπεια, με δυνατότητα υποκίνησης (Saal & Knight, 1988).

Παίρνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες πολλοί συγγραφείς έχουν αναπτύξει συγκεκριμένες προσεγγίσεις εξάρτησης ή περιπτωσιακές προσεγγίσεις στην κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Στην συνέχεια θα αναφέρουμε τις παρακάτω προσεγγίσεις: το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler, την θεωρία των γνωστικών πόρων, το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton, το μοντέλο της κάθετης δυάδας, το μοντέλο διαδρομής –στόχου, την θεωρία της «ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση» των Hersey και Blanchard και την θεωρία «υποκατάστατα της ηγεσίας».

2.2.3.1 Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler

Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler είναι ένα από τα πρώτα μοντέλα περιπτωσιακής προσέγγισης. Είναι μοντέλο εξάρτησης με την έννοια ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την συμπεριφορά του και από τον τρόπο που αυτή αλληλεπιδρά με τα στοιχεία μιας δεδομένης κατάστασης. Ο Fiedler άρχισε την έρευνα του εξετάζοντας τον τύπο ηγεσίας του στελέχους. Αυτό το έκανε χρησιμοποιώντας μια μεταβλητή την οποία ονόμασε ο λιγότερο προτιμώμενος συνεργάτης (least preferred co worker LPC). Ζήτησε από πολλά στελέχη σε πολλές διαφορετικές έρευνες να του περιγράψουν τον εργαζόμενο με τον οποίο συνεργάστηκαν σε μια δουλειά τελευταία και ταυτόχρονα η συνεργασία ήταν ελάχιστα αποδοτική. Ο Fiedler πίστευε ότι ένας μικρός βαθμός LPC θα σήμαινε ότι

το συγκεκριμένο στέλεχος θα έπρεπε να είναι πολύ προσανατολισμένο στην εργασία (επειδή απέρριπτε τον εργαζόμενο). Το τεστ LPC χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του βασικού τύπου ηγεσίας: μικρός βαθμός LPC σημαίνει μεγάλο προσανατολισμό στην εργασία-μεγάλος βαθμός LPC σημαίνει ότι το στέλεχος αποδέχεται ακόμα και τον χειρότερο εργαζόμενο σε ένα έργο κάτι που ισοδυναμεί με μεγάλο προσανατολισμό στον εργαζόμενο (King, 1978).

Οι άλλες μεταβλητές στο μοντέλο του Fiedler είναι η δομή καθηκόντων, οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, και η εξουσία θέσης του ηγέτη. Η πρώτη από αυτές τις μεταβλητές, η δομή καθηκόντων, είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Ο Fiedler ταξινομεί τις εργασίες σε δύο κατηγορίες : δομημένες, δηλαδή απλές δουλειές ρουτίνας και αδόμητες, δηλαδή εργασίες σύνθετες και πολύπλοκες (King, 1978).

Η δεύτερη μεταβλητή, οι σχέσεις ηγέτη-μέλους, είναι ένα μέτρο της σχέσης που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων και εκφράζει τον βαθμό εμπιστοσύνης και σεβασμό που τρέφει ο ένας για τον άλλο. Ο Fiedler είχε την πεποίθηση ότι όσο μεγαλύτερος ήταν ο βαθμός εμπιστοσύνης και σεβασμού τόσο καλύτερες θα ήταν οι σχέσεις ηγέτη-μέλους και ότι αυτό βελτίωνε την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (King, 1978).

Η τελευταία μεταβλητή του Fiedler είναι η εξουσία της θέσης του ηγέτη, ένα μέτρο της πραγματικής εξουσίας του ηγέτη μέσα στον οργανισμό. Αυτή η εξουσία που η κλίμακα μέτρησης της είναι από ισχυρή έως αδύνατη, μπορεί να αποτελείται από τις μορφές εξουσίας ή τους συνδυασμούς τους που αναφέρθηκαν στην παράγραφο 2.1. Το κυριότερο συμπέρασμα της προσέγγισης του Fiedler είναι ότι δεδομένων των μέτρων κάθε μεταβλητής, μπορεί να προταθεί ο καταλληλότερος τύπος ηγεσίας (King, 1978).

Οι διάφορες έρευνες του Fiedler έχουν δείξει ότι (Fiedler, 1978a):

- Σε καταστάσεις υψηλού ή χαμηλού ελέγχου (ή όταν η κατάσταση είναι πολύ ή καθόλου ευνοϊκή για τον ηγέτη πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες

χαμηλού LPC δηλαδή οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκον.

- Σε καταστάσεις μέτριου ελέγχου (ή καταστάσεις μέτρια ευνοϊκές προς τον ηγέτη), πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.3, όπου στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται οι καταστάσεις ελέγχου, και στην δεύτερη στήλη τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία του Fiedler. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη προσανατολισμένου στο καθήκον ή στις σχέσεις προκύπτουν από την παράγραφο 2.2.2

Πίνακας 2.3:Χαρακτηριστικά του ηγέτη προσανατολισμένου στο καθήκον ή στις σχέσεις.

Καταστάσεις ελέγχου	Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη
Υψηλού	Προσανατολισμένος στο καθήκον: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ανάθεση της εργασίας ▪ επίβλεψη ▪ αξιολόγηση της απόδοσης, ▪ προγραμματισμό ▪ συντονισμό της ομάδας ▪ παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων που θα διευκόλυναν τον στόχο αυτό.
Μέτριου	Προσανατολισμένος στις σχέσεις: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ενδιαφέρον για του υφισταμένους ▪ βοήθεια ▪ συμπαράσταση ▪ εμπιστοσύνη ▪ φιλικότητα, ▪ βοήθεια και συμπαράσταση για προσωπικά προβλήματα
Χαμηλού	Προσανατολισμένος στο καθήκον: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ανάθεση της εργασίας ▪ επίβλεψη ▪ αξιολόγηση της απόδοσης, ▪ προγραμματισμό ▪ συντονισμό της ομάδας ▪ παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων που θα διευκόλυναν τον στόχο αυτό.

2.2.3.2 Η θεωρία των γνωστικών πόρων

Ο Fiedler συμπλήρωσε και επεξέτεινε την θεωρία του εισάγοντας την θεωρία των γνωστικών πόρων. Στην νέα αυτή θεώρηση εξετάζεται η αποτελεσματικότητα του ηγέτη σε σχέση με τις νοητικές του ικανότητες ή την πείρα του, ιδιαίτερα κάτω από συνθήκες στρες (Fiedler & Garcia, 1987).

Στην νέα θεωρία γίνεται δεκτό ότι ο ηγέτης αποτελεί πηγή των σχεδίων και των στρατηγικών της ομάδας. Αν εκτός του να είναι κατευθυντικός, ο ηγέτης τυχαίνει να έχει και ιδιαίτερη νοημοσύνη, τότε αναμενόμενο είναι ότι η κατευθυντικότητα του αποβαίνει προς όφελος της ομάδας εφόσον αυτός μεταδίδει υψηλής ποιότητας σχέδια. Αν ο ηγέτης αντιμετωπίζει στρες, που ορίζεται ως η πίεση που δέχεται από τους δικούς του προϊσταμένους για να επιτελέσει το έργο, ενώ δεν του δίνονται τα μέσα να κάνει κάτι τέτοιο, τότε η νοημοσύνη του δεν συνεισφέρει στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας. Σε μια τέτοια περίπτωση αναμένεται ότι η πείρα του μάλλον παρά η νοημοσύνη του θα συνεισφέρει θετικά στην απόδοση της ομάδας.

Η ερμηνεία που δίνουν οι Fiedler και Garcia για την διαπίστωση αυτή είναι ότι κάτω από συνθήκες στρες: Α) ο ηγέτης διασπάται και αποσύρεται από το πρόβλημα αφήνοντας την ομάδα να παραπαίει χωρίς οδηγίες. Β) ο ηγέτης, ενώ έχει καλές προθέσεις, αναπτύσσει ανεπαρκή σχέδια και στρατηγικές δράσης γιατί δεν μπορεί να επικεντρωθεί στο έργο. Γ) Ο ηγέτης οδηγεί τις προσπάθειες της ομάδας σε μη παραγωγικά σχέδια. Μια πρόσθετη ερμηνεία είναι ότι ο ευφυής ηγέτης περιέχεται σε κατάσταση πανικού είτε γιατί νιώθει ότι απειλείται η αυτοεικόνα του είτε γιατί οι νοητικές του ικανότητες, του επιτρέπουν να προβλέψει καλύτερα τις δυσμενείς συνέπειες της κατάστασης που έχει δημιουργηθεί. Σε τέτοιες περιπτώσεις αποδίδουν καλύτερα οι πεπειραμένοι ηγέτες (Fiedler & Garcia, 1987).

Επίσης αν ο ηγέτης έχει ανεπτυγμένες νοητικές ικανότητες αλλά το ίδιο συμβαίνει και με τα μέλη της ομάδας, η αποδοτικότητα της ομάδας εξαρτάται από την συνεισφορά είτε μόνο της νοημοσύνης του ηγέτη, είτε μόνο της νοημοσύνης των

μελών, όχι και των δύο. Σε μια ομάδα υπάρχει χώρος μόνο για ένα σχεδιαστικό νου και δημιουργό ιδεών, γιατί διαφορετικά καταναλίσκεται πολύς χρόνος στην διαμάχη για την επιλογή του καλύτερου σχεδίου ή της καλύτερης ιδέας εφόσον αναπόφευκτα δημιουργείται ανταγωνισμός. Τέλος μια άλλη διαπίστωση είναι ότι η υψηλή δημιουργικότητα του ηγέτη δεν συντελεί απαραίτητα στην παραγωγικότητα της ομάδας. Είναι πιθανόν κατά τον Fiedler οι ιδιαίτερα δημιουργικοί ηγέτες να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην δημιουργία νέων ιδεών και λιγότερο χρόνο στην άσκηση της ηγεσίας αυτής καθ αυτής (Fiedler & Garcia, 1987).

Τα κυριότερα συμπεράσματα της θεωρίας των γνωστικών πόρων είναι ότι (Fiedler & Garcia, 1987) :

- Αν ο ηγέτης είναι κατευθυντικός και ευφυής, η νοημοσύνη του συντελεί στην υλοποίηση των σχεδίων της ομάδας, εκτός αν ο ηγέτης αντιμετωπίζει στρες.
- Σε καταστάσεις στρες πιο χρήσιμη είναι η πείρα και όχι η νοημοσύνη του ηγέτη
- Η νοημοσύνη των μελών της ομάδας συνεισφέρει στην υλοποίηση των στόχων της μόνο σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι κατευθυντικός ή δεν είναι ιδιαίτερα ευφυής.
- Η δημιουργικότητα του ηγέτη δεν συνεισφέρει απαραίτητα στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.4, όπου στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται οι καταστάσεις και στην δεύτερη στήλη τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία των γνωστικών πόρων.

Πίνακας 2.4: Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία των γνωστικών πόρων

Κατάσταση	Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη
Χωρίς στρες	Νοημοσύνη Ευφυΐα
Με στρες	Πείρα

2.2.3.3 Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton

Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton αναφέρεται στην άσκηση της ηγεσίας σε συνάρτηση με την εκάστοτε συγκεκριμένη κατάσταση, χωρίς όμως να δέχεται ότι ο ηγέτης έχει εκ προοιμίου κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας. Αντίθετα το μοντέλο δέχεται ότι οι ηγέτες μπορούν να υιοθετήσουν διαφορετικό στυλ ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα να προσφύγουν σε διαφορετικές λύσεις, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης (Vroom & Yetton, 1973).

Οι Vroom και Yetton προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας (Χυτήρης, 1994):

Δύο αυταρχικού τύπου (A1, A2)

Δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ1, Σ2)

Ένα ομαδικού τύπου (O)

Στο A1 στυλ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας με τις πληροφορίες που έχει στην διάθεση του εκείνη τη στιγμή.

Στο A2 στυλ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.

Στο Σ1 στυλ ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο

Στο Σ2 στυλ το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στην συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.

Στο Ο στυλ το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μία σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές όπως προτείνουν οι Vroom και Yetton είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.5, όπου στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται τα στυλ ηγεσίας και στην δεύτερη στήλη τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Vroom – Yetton

Πίνακας 2.5 Χαρακτηριστικά του ηγέτη για κάθε στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Vroom – Yetton

Στυλ Ηγεσίας	Χαρακτηριστικά Ηγεσίας
A1	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας με τις πληροφορίες που έχει στην διάθεση του εκείνη τη στιγμή.
A2	ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.
Σ1	ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο
Σ2	το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στην συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.
Ο	το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

2.2.3.4 Το μοντέλο της κάθετης δυάδας

Το μοντέλο της κάθετης δυάδας (vertical dyade) του Graen, εξετάζει μια ακόμη όψη της άσκησης της ηγεσίας σε σχέση με την κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Εδώ τα χαρακτηριστικά της κατάστασης αφορούν τις διαφορετικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στον ηγέτη και μεμονωμένα μέλη της ομάδας των υφισταμένων. Το μοντέλο της κάθετης δυάδας δέχεται ότι ο ηγέτης διαμορφώνει διαφορετικές σχέσεις με μερικούς από τους υφισταμένους του: μερικοί ανήκουν στην ενδοομάδα του ηγέτη ενώ άλλοι στην έξω ομάδα. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ενδο ομάδα είναι αυτοί που έχουν αναπτύξει στενές σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τον ηγέτη. Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν προνομιακή μεταχείριση, μεγαλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες, μεγαλύτερη ποικιλία και ευρύτητα όσον αφορά τους ρόλους και τα έργα που αναλαμβάνουν και μεγαλύτερη συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων. Μεταξύ του ηγέτη και του κάθε μέλους της ενδοομάδας δημιουργείται μια κάθετη δυάδα, μια σχέση στενής συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Graen & Cashman, 1975).

Το αντίθετο ακριβώς συμβαίνει με τα μέλη της έξω ομάδας, με τα οποία ο ηγέτης διατηρεί τυπικές μόνο σχέσεις που αναφέρονται κυρίως, στην επιτέλεση του έργου. Τα άτομα αυτά δεν έχουν τον ίδιο βαθμό πληροφόρησης με τα μέλη της ενδο ομάδας ούτε τα ίδια μέσα για να φέρουν σε πέρας το έργο τους. Άμεση συνέπεια της κοινωνικής αυτής διαφοροποίησης, όσον αφορά τις σχέσεις στον χώρο εργασίας, είναι ότι οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ίδια απόδοση, έχουν διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους και διαφορετικές στάσεις απέναντι της (Graen & Cashman, 1975).

Οι υφιστάμενοι της ενδο-ομάδας αναμένεται να εργάζονται περισσότερο, να επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση στους στόχους, να είναι πιστοί στον ηγέτη και να μοιράζονται τα διοικητικά καθήκοντα (Yukl, 1985).

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.6, όπου στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται οι καταστάσεις και στην δεύτερη τα χαρακτηριστικά του

αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία της κάθετης δυάδας.

Πίνακας 2.6 Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μια κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία της κάθετης δυάδας.

Κατάσταση	Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη
Ενδο ομάδα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους ▪ Συνεργασία ▪ Παροχή μεγαλύτερης πρόσβασης σε πληροφορίες ▪ Παροχή μεγαλύτερης συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων
Έξω ομάδα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όχι μεγάλη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους ▪ Όχι μεγάλη συνεργασία ▪ Παροχή μικρής πρόσβασης σε πληροφορίες ▪ Παροχή μικρής ή και καθόλου συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων

2.2.3.5 Η θεωρία διαδρομής στόχου

Μια σημαντική προσπάθεια διατύπωσης μιας θεωρίας εξάρτησης για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έγινε από τους House και Dessler (House και Dessler, 1974). Η θεωρία τους που πήρε το όνομα Θεωρία Διαδρομής Στόχου (Path-theory Goal) υποστηρίζει ότι ένας εργαζόμενος υποκινείται στην εκτέλεση της εργασίας του αν :

1. πιστεύει ότι το έργο μπορεί να πραγματοποιηθεί (προσδοκία)
2. οι ανταμοιβές που προσφέρονται αντιστοιχούν στο έργο που είναι επιθυμητό να πραγματοποιηθεί (μέσο)

3. οι ανταμοιβές έχουν σημασία για τον εργαζόμενο (δεσμός)

Οι House και Dessler υποστηρίζουν ότι, όταν η προσδοκία, το μέσο, και ο δεσμός είναι όλα ανεπτυγμένα, τότε υπάρχει υποκίνηση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτή η προσέγγιση στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας θεωρεί ότι καθήκον του ηγέτη είναι να διευκολύνει την ανάπτυξη καθενός από αυτούς τους παράγοντες, με τελικό αποτέλεσμα την μεγάλη υποκίνηση και την καλή απόδοση (House και Dessler, 1974).

Οι House και Mitchel υποστηρίζουν ότι, οι προωθητικές λειτουργίες του ηγέτη συνίστανται στο να αυξάνει τον αριθμό και τα είδη των προσωπικών αμοιβών των υφισταμένων, όταν αυτοί επιτυγχάνουν τους στόχους της εργασίας, καθώς και να κάνει την πορεία προς κάθε μια από τις αμοιβές αυτές ευκολότερη με το να διασαφηνίζει την πορεία, να μειώνει τα εμπόδια και τις παγίδες και να αυξάνει τις ευκαιρίες για προσωπική ικανοποίηση κατά την πορεία (House και Mitchel, 1974) .

Οι House και Dessler αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν την προσδοκία το μέσο και το δεσμό. Σε αυτούς περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και η φύση της εργασίας (House και Dessler, 1974).

Η υποκίνηση του εργαζόμενου επηρεάζεται επίσης και από συμπεριφορές του ηγέτη τις οποίες αυτοί οι επιστήμονες κατατάσσουν σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες ή σε τέσσερα γενικά στυλ ηγεσίας (House and Mitchel, 1974):

1. Συμπεριφορές συμβολής είναι οι διευθυντικές λειτουργίες προγραμματισμού, ανάθεσης εργασιών και ελέγχου της συμπεριφοράς των εργαζομένων (κατευθυντική ηγεσία).
2. Συμπεριφορές υποστήριξης, στις οποίες περιλαμβάνονται η επίδειξη ενδιαφέροντος, η φροντίδα για τον εργαζόμενο, και η υποστήριξη του (υποστηρικτική ηγεσία).
3. Συμπεριφορές συμμετοχής, οι οποίες επιτρέπουν και διευκολύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων με δραστηριότητες όπως η ανακοίνωση

πληροφοριών και η αναζήτηση γνώμων και ιδεών από το προσωπικό (συμμετοχική ηγεσία).

4. Συμπεριφορές επίτευξης, όπως η θέσπιση προκλητικών στόχων στους εργαζόμενους σαν μέσο υποκίνησης υψηλής απόδοσης (ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη).

Κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες συμπεριφοράς μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Με την σωστή συμπεριφορά το στέλεχος μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αναπτύσσοντας την προσδοκία το μέτρο και τον δεσμό.

Επίσης μια άλλη σημαντική επισήμανση των ερευνητών είναι ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που συνδέονται με την συγκεκριμένη κατάσταση που αντιμετωπίζει ο ηγέτης. Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στο περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα στη δομή του έργου, στο σύστημα εξουσίας και τη δομή της οργάνωσης καθώς και στο πλέγμα των σχέσεων που έχουν διαμορφωθεί. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και πιο συγκεκριμένα στις δεξιότητες και ικανότητες που έχουν και στην προσωπικότητα τους. Ο ηγέτης θα είναι αποτελεσματικός μόνο αν κατά την άσκηση της ηγεσίας και την επιλογή ενός συγκεκριμένου ύφους άσκησης της λάβει ταυτόχρονα υπόψη και αυτούς τους δύο εξωτερικούς παράγοντες (House and Mitchell, 1974).

Οι House και Dessler υποστηρίζουν ότι η κατευθυντική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική αν η κατάσταση δεν είναι δομημένη δεν έχει δηλαδή ένα συγκεκριμένο και σαφή τρόπο επιτέλεσης του έργου. Στην περίπτωση αυτή εξαλείφεται η ασάφεια των ρόλων και γίνεται σαφές στον εργαζόμενο τι αναμένεται από αυτόν. Η υποστηρικτική ηγεσία είναι πιο κατάλληλη για τις περιπτώσεις όπου το έργο είναι ανιαρό, κουραστικό, επικίνδυνο και προκαλεί άγχος. Στην περίπτωση αυτή με την υποστηρικτική ηγεσία τονώνεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και μειώνεται το άγχος (House και Dessler, 1974).

Η κύρια συνεισφορά της θεωρίας Διαδρομής - Στόχου είναι ότι οδήγησε στην δημιουργία μιας πιο σύνθετης αλληλεπίδρασης του ηγέτη, τόσο με τα δεδομένα μιας κατάστασης όσο και με τους υφισταμένους του. Κατέδειξε επίσης στον επίδοξο ηγέτη την ανάγκη κατανόησης - διάγνωσης της θέσης και κατάστασης του εργαζόμενου και ότι είναι απαραίτητη η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την υποκίνηση και τελικά την πραγματοποίηση του έργου (Montana και Charnov, 1987).

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.7, όπου στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται τα στυλ ηγεσίας και στην δεύτερη τα χαρακτηριστικά του ηγέτη για το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία διαδρομής-στόχου.

Πίνακας 2.7 Χαρακτηριστικά του ηγέτη για διάφορα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία διαδρομής-στόχου.

Στυλ Ηγεσίας	Χαρακτηριστικά Ηγεσίας
Η κατευθυντική ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προγραμματισμός ▪ Ανάθεση εργασιών ▪ Έλεγχος συμπεριφοράς εργαζομένων
Η υποστηρικτική ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Φροντίδα ▪ Ενδιαφέρον ▪ υποστήριξη
Συμμετοχική ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανακοίνωση πληροφοριών ▪ Συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων
Ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θέσπιση προκλητικών στόχων στους εργαζόμενους

2.2.3.6. Θεωρία της «ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση» των Hersey και Blanchard

Η επιτυχής άσκηση της ηγεσίας κατά τους Hersey & Blanchard έγκειται στην προσαρμογή του ύφους του ηγέτη ανάλογα με τον βαθμό ετοιμότητας (ωριμότητας) των υφισταμένων. Η ετοιμότητα θεωρείται ότι είναι ένας συνδυασμός γνώσεων, προθυμίας και αυτοπεποίθησης. Οι Hersey & Blanchard διακρίνουν 4 επίπεδα ετοιμότητας. Στο πρώτο (R1), οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις γνώσεις και την ικανότητα να επιτελέσουν το έργο, ή δεν έχουν την προθυμία ή την αυτοπεποίθηση για την επιτέλεση του. Στο δεύτερο επίπεδο (R2), δεν υπάρχει η ικανότητα ή οι γνώσεις αλλά υπάρχει η επιθυμία ή η αυτοπεποίθηση. Στο τρίτο επίπεδο (R3) υπάρχει η ικανότητα ή οι γνώσεις αλλά δεν υπάρχει η επιθυμία ή η αυτοπεποίθηση. Τέλος στο τέταρτο επίπεδο (R4) υπάρχει και ικανότητα και επιθυμία και αυτοπεποίθηση (Hersey & Blanchard, 1988).

Ο ηγέτης μπορεί να επιδείξει τέσσερα διαφορετικά είδη συμπεριφοράς τα οποία αντιστοιχούν σε κάθε μια από τις συνθήκες ετοιμότητας των υφισταμένων με την έννοια ότι είναι τα ενδεικνυόμενα. Οι μορφές αυτές συμπεριφοράς ορίζονται με βάση τις διαστάσεις «προσήλωση προς το έργο»-«προσανατολισμός προς τις σχέσεις»

Το πρώτο είδος συμπεριφοράς είναι η κατευθυντική (telling) και συνίσταται για το χαμηλό επίπεδο ωριμότητας R1. Ο ηγέτης στη περίπτωση αυτή καθορίζει τους ρόλους και λέει στους υφισταμένους τι να κάνουν και πως να το κάνουν. Στην περίπτωση αυτή έχουμε υψηλό προσανατολισμό προς το έργο και χαμηλό προς τις σχέσεις.

Το δεύτερο είδος συμπεριφοράς του ηγέτη χαρακτηρίζεται από υψηλό προσανατολισμό τόσο προς το έργο όσο και προς τις σχέσεις, (selling). Η συμπεριφορά αυτή συνίσταται για το δεύτερο επίπεδο ετοιμότητας R2.

Η τρίτη μορφή συμπεριφοράς έχει για κύριο στοιχείο τον προσανατολισμό προς στις σχέσεις (και χαμηλό προσανατολισμό προς το έργο) και εκφράζεται ως συμμετοχική συμπεριφορά, (participating). Αντιστοιχεί στο τρίτο επίπεδο ετοιμότητας R3.

Η τέταρτη μορφή συμπεριφοράς ονομάζεται συμπεριφορά εκχώρησης (delegating) και χαρακτηρίζεται από χαμηλό προσανατολισμό τόσο προς το έργο όσο και προς τις σχέσεις, δηλαδή αποστασιοποίηση του ηγέτη. Η συμπεριφορά αυτή συνίσταται για το τέταρτο επίπεδο ετοιμότητας, όταν οι υφιστάμενοι είναι ώριμοι για να τους γίνει εκχώρηση έργου.

Η αντιστοιχία βαθμού ετοιμότητας και ύψους ηγεσίας έχει δύο όψεις: α) αναφέρεται στο κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την εκάστοτε περίπτωση που αντιμετωπίζει ο ηγέτης και β) αφορά την εξελικτική πορεία μιας οργάνωσης καθώς οι υφιστάμενοι ανεβαίνουν σταδιακά σε ετοιμότητα και ο ηγέτης πρέπει να προσαρμόζει την συμπεριφορά του ανάλογα.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.8, όπου στην πρώτη στήλη παρουσιάζονται οι καταστάσεις, στην δεύτερη το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για την συγκεκριμένη κατάσταση και στην τρίτη στήλη τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία των Hersey & Blanchard.

Πίνακας 2.8 Χαρακτηριστικά του ηγέτη για διάφορες καταστάσεις και στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Hersey & Blanchard

κατάσταση	Στυλ ηγεσίας	Χαρακτηριστικά ηγεσίας
R1	Telling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ανάθεση της εργασίας ▪ επίβλεψη ▪ αξιολόγηση της απόδοσης, ▪ προγραμματισμό
R2	Selling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ενδιαφέρον για του υφισταμένους ▪ βοήθεια ▪ συμπαράσταση ▪ εμπιστοσύνη ▪ φιλικότητα, ▪ βοήθεια και συμπαράσταση για προσωπικά προβλήματα ▪ ανάθεση της εργασίας ▪ επίβλεψη ▪ αξιολόγηση της απόδοσης, ▪ προγραμματισμό
R3	Participating	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ενδιαφέρον για του υφισταμένους ▪ βοήθεια ▪ συμπαράσταση ▪ εμπιστοσύνη ▪ φιλικότητα, ▪ βοήθεια και συμπαράσταση για προσωπικά προβλήματα
R4	Delegating	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αποστασιοποίηση ▪ Εκχώρηση έργου

2.2.3.7 Υποκατάστατα της ηγεσίας

Μια άλλη θεωρία που αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε συνάρτηση με την συγκεκριμένη κατάσταση είναι αυτή που παρουσίασε ο Kerr. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή μερικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της συγκεκριμένης κατάστασης μπορούν να εξουδετερώσουν τις επιπτώσεις της ηγεσίας. Τα στοιχεία αυτά του περιβάλλοντος μπορούν να ανήκουν σε 2 κατηγορίες, τους εξουδετερωτές και τα υποκατάστατα (Kerr, 1977).

Οι Kerr & Jermier υποστηρίζουν ότι οι εξουδετερωτές είναι μεταβλητές που καταστρέφουν ή αντισταθμίζουν την επίδραση κάποιας άλλης μεταβλητής. Στο εννοιολογικό πλαίσιο της ηγεσίας, ο όρος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τα χαρακτηριστικά που καθιστούν αδύνατη οποιαδήποτε επίπτωση της ηγεσίας που είναι προσανατολισμένη προς τις σχέσεις ή/ και το έργο (Kerr & Jermier, 1978).

Τα υποκατάστατα της ηγεσίας ορίζονται ως πρόσωπο ή πράγμα που ενεργεί ή χρησιμοποιείται στη θέση κάποιου άλλου. Ο όρος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει χαρακτηριστικά που καθιστούν την ηγεσία με προσανατολισμό προς τις σχέσεις ή / και το καθήκον όχι μόνο αδύνατη αλλά και περιττή.

Εξουδετερωτές ή υποκατάστατα, ανάλογα με την περίπτωση, μπορεί να είναι ατομικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, χαρακτηριστικά του έργου ή χαρακτηριστικά της οργάνωσης. Οι Kerr & Jermier (1978) διακρίνουν τα εξής χαρακτηριστικά:

A. Τέσσερα χαρακτηριστικά των υφισταμένων

1. Ικανότητες, πείρα, εκπαίδευση, γνώσεις
2. Ανάγκη για ανεξαρτησία
3. Επαγγελματική κατεύθυνση (βαθμός συνειδητοποίησης)
4. Αδιαφορία για τις αμοιβές που προσφέρει η επιχείρηση

B. Τρία χαρακτηριστικά του έργου

1. Ενέργειες ρουτίνας, χωρίς ποικιλία, απόλυτα δομημένες
2. Ενέργειες που παρέχουν εσωγενή ικανοποίηση
3. Επανατροφοδότηση από το έργο (task feedback)

Γ. Έξι χαρακτηριστικά της οργάνωσης

1. Βαθμός τυπικότητας της οργάνωσης (συγκεκριμένοι στόχοι και περιοχές ευθύνης)
2. Ακαμψία των κανόνων και των διαδικασιών
3. Συνεκτικότητα των εργασιακών ομάδων
4. Βαθμός υποστήριξης από το προσωπικό
5. Αμοιβές που δεν ελέγχονται από τον ηγέτη
6. Απόσταση στον χώρο που διαχωρίζει τον ηγέτη από τους υφισταμένους και βαθμός επικοινωνίας που είναι δυνατό να έχουν

2.2.4 Η θεωρία της διαπραγματευτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο Burns (1978) εισήγαγε τη διάκριση ανάμεσα στην διαπραγματευτική και την μετασχηματιστική ηγεσία. Η διαπραγματευτική ηγεσία (transactional leadership) δεν είναι παρά μια αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ο ηγέτης ζητάει από τον υφιστάμενο να κάνει κάτι επιθυμητό στον ίδιο και στην συνέχεια του παρέχει μια επιθυμητή για εκείνον ανταμοιβή. Παρόμοιου είδους σχέσεις, κατά τον Burns, διαρκούν όσο διαρκεί η αμοιβαία ανάγκη ανταλλαγής επιθυμητών αμοιβών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) εμφανίζεται όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα με τέτοιο τρόπο ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής. Οι ηγέτες δηλαδή «μεταμορφώνουν» τους υφισταμένους ανεβάζοντας τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό το επιτυγχάνουν με το να τους βοηθούν στην εκπλήρωση των στόχων τους. Η επιθυμητή μορφή ηγεσίας είναι η

μετασχηματιστική, γιατί δεν αποτελεί μια προσωρινή μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος (Burns, 1978).

Κατά τον Bass (1985), η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τρία χαρακτηριστικά:

1. Το χαρισματικό στοιχείο. Ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους να νιώσουν πίστη, σεβασμό, και έμπνευση
2. Εξατομικευμένη φροντίδα. Ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά ως άτομο, του εκχωρεί αρμοδιότητες και προσπαθεί να τον βοηθήσει στην προσωπική του ανάπτυξη.
3. Διανοητικά ερεθίσματα. Ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους υφισταμένους να σκέφτονται και να παίρνουν λογικές αποφάσεις

Η διαπραγματευτική ηγεσία από την άλλη πλευρά, έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Αμοιβές ανάλογα με την συμπεριφορά. Οι επιθυμητές αμοιβές χορηγούνται μόνο όταν επιδειχθεί η κατάλληλη συμπεριφορά (επίδοση, προσπάθεια)

Διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Ο ηγέτης δεν κάνει καμία προσπάθεια να αλλάξει τον τρόπο εργασίας, εφόσον επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι.

Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν πρέπει να ταυτίζεται απόλυτα με την χαρισματική ηγεσία. Το κύριο χαρακτηριστικό της είναι ότι ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους να υπερβούν το στενό προσωπικό τους συμφέρον χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης. Αυτό το καταφέρνει κάνοντας τους να αποκτήσουν μεγαλύτερη συνειδητότητα της αξίας και της σημασίας που έχουν τα αποτελέσματα του έργου και ενεργοποιώντας σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου. Το χάρισμα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει μετασχηματιστική ηγεσία αλλά από μόνο του δεν αρκεί (Bass, 1985).

Μετά από έρευνα των Bennis & Nanus (1985) σε 90 ηγέτες επιτυχημένων επιχειρήσεων οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα αυτά παρουσίαζαν μετασχηματιστική ηγεσία σε συνδυασμό με αυτό που οι ερευνητές ονόμασαν ενδυνάμωση (empowerment). Επίσης όλοι αυτοί οι ηγέτες είχαν κάποιο

όραμα για την οργάνωση τους. Ο ηγέτης ενδυναμώνει τους άλλους ώστε να μετασχηματίσουν την πρόθεση σε πραγματικότητα και να την διατηρήσουν. Ο τύπος αυτός του ηγέτη δημιουργεί ένα νέο όραμα, εμπνέει εμπιστοσύνη σε αυτό και τελικά πετυχαίνει να το θεσμοθετήσει.

Κατά τους Conger & Kanungo (1987) το χάρισμα του ηγέτη δεν είναι παρά φαινόμενο απόδοσης (attribution) από την πλευρά των οπαδών. Χαρισματικός ηγέτης, δηλαδή, είναι αυτός που έτσι τον βλέπουν οι οπαδοί ή οι υφιστάμενοι του. Συνήθως το χάρισμα αποδίδεται στον ηγέτη που παρουσιάζει τις ακόλουθες μορφές συμπεριφοράς:

- Εξτρεμισμό οράματος (όραμα που ξεφεύγει από τα συνηθισμένα αλλά είναι στα πλαίσια του εφικτού).
- Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά όσον αφορά τον ίδιο (προσωπικές θυσίες από τον ηγέτη και ριψοκινδυνεύει δικά του οφέλη και συμφέροντα για το συμφέρον των οπαδών του).
- Χρήση μη συμβατικών στρατηγικών (ο ηγέτης που προσπαθεί να πετύχει το κοινό όραμα με μη συμβατικό τρόπο θεωρείται χαρισματικός ηγέτης).
- Ακριβής αξιολόγηση της κατάστασης (χαρισματικός θεωρείται ο ηγέτης που βλέπει και αξιολογεί τόσο τα προβλήματα όσο και τις προσφερόμενες λύσεις).
- Αξιοποίηση της δυσaréσκειας των οπαδών (ο ηγέτης που θεωρείται χαρισματικός είναι πολύ πιθανόν να εμφανιστεί ως φορέας αλλαγής σε περίπτωση βαθιάς κρίσης).
- Μεταδίδει αυτοπεποίθηση (ο ηγέτης που δείχνει πεποίθηση στις προτάσεις του είναι πιο πιθανό να θεωρηθεί χαρισματικός από έναν ηγέτη που δείχνει δισταγμό και έλλειψη αυτοπεποίθησης).
- Χρήση της προσωπικής του ισχύος.

Στον χαρισματικό ηγέτη μπορούμε να παρατηρήσουμε τις ακόλουθες συμπεριφορές (House, 1977):

- Υψηλή ανάγκη για εξουσία, υψηλό βαθμό αυτοπεποίθησης και μεγάλη πίστη στις αντιλήψεις και τα ιδανικά του.
- Μορφές συμπεριφοράς που αποσκοπούν στο να καλλιεργήσουν στους οπαδούς την εντύπωση ότι ο ίδιος είναι ικανός, αποτελεσματικός, επιτυχημένος.
- Να θέτει ιδεολογικούς στόχους που σχετίζουν την αποστολή της ομάδας με τις αξίες, τα ιδανικά και τις φιλοδοξίες των οπαδών
- Να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα
- Να μεταδίδει στους οπαδούς υψηλές προσδοκίες όσον αφορά την μελλοντική τους επίδοση και να εκφράζει εμπιστοσύνη σε αυτούς.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτουν οι πίνακες 2.9 και 2.10. Στον πίνακα 2.9 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στην διαπραγματευτική ηγεσία ενώ στον πίνακα 2.10 τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία.

Πίνακας 2.9 Χαρακτηριστικά του ηγέτη στην διαπραγματευτική ηγεσία

Διαπραγματευτική ηγεσία
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αμοιβές ανάλογα με την συμπεριφορά ▪ Διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης

Πίνακας 2.10 Χαρακτηριστικά του ηγέτη στην μετασχηματιστική ηγεσία

Μετασχηματιστική ηγεσία
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όραμα (εξτρεμισμός οράματος) ▪ Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά ▪ Ενδυνάμωση ▪ Εξατομικευμένη φροντίδα των εργαζομένων ▪ Χρήση μη συμβατικών στρατηγικών ▪ Ακριβής αξιολόγηση της κατάστασης ▪ Αξιοποίηση της δυσαρέσκειας των οπαδών ▪ Αυτοπεποίθηση ▪ Πίστη στις αντιλήψεις και τα ιδανικά ▪ Να θέτει στόχους σύμφωνα με τις αξίες και τα ιδανικά και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων ▪ Να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα ▪ Εμπιστοσύνη στους υφισταμένου ▪ Εκχώρηση αρμοδιοτήτων

2.2.5 Η θεωρία των Kouzes και Posner

Κατά τους Kouzes και Posner (1988) πέντε είναι οι τρόποι με τους οποίους οι ηγέτες μπορούν να ωθήσουν τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν τον καλύτερο τους εαυτό σε μια επιχείρηση.

A. Προκαλώντας τις διαδικασίες (Challenging the processes)

- Ανίχνευσε για ευκαιρίες
- Πειραματίσους και ανάλαβε ρίσκα

B. Εμπνέοντας ένα κοινό όραμα

- Ενόραση του μέλλοντος
- Ενέπνευσε τους άλλους

Γ. Ενδυνάμωσε τους άλλους να δραστηριοποιηθούν

- Καλλιέργησε την συνεργασία
- Ενδυνάμωσε του άλλους

Δ. Καθιέρωσε τον τρόπο

- Γίνε το παράδειγμα
- Σχεδίασε μικρές νίκες (small wins)

E. Ενθάρρυνε την καρδιά

- Αναγνώρισε την ατομική συμμετοχή
- Γιόρτασε τις επιτυχίες

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.11, όπου παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Kouzes και Posner.

Πίνακας 2.11 Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία των Kouzes και Posner

Θεωρία	Χαρακτηριστικά ηγεσίας
Kouzes & Posner	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ριψοκίνδυνος ▪ Δημιουργία οράματος ▪ Εμπνέει του υφισταμένων ▪ Ενδυνάμωση ▪ Συνεργασία ▪ Role modeling ▪ Αναγνώριση και επιβράβευση

2.2.6 Η θεωρία του Kotter

Κατά τον Kotter (1990) η λειτουργία της ηγεσίας είναι να παράγει αλλαγή (produce change) και ο καθορισμός της κατεύθυνσης αυτής της αλλαγής είναι θεμελιώδες συστατικό της ηγεσίας. Ο καθορισμός της κατεύθυνσης δεν παράγει σχεδιασμό αλλά δημιουργεί όραμα και στρατηγική. Αυτό που είναι κρίσιμο για ένα όραμα είναι το πόσο καλά εξυπηρετεί τα συμφέροντα των πελατών, των μετόχων και των εργαζομένων και το πόσο εύκολα μπορεί να μεταφραστεί σε μια ρεαλιστική ανταγωνιστική στρατηγική.

Μια σημαντική πρόκληση της ηγεσίας είναι να μπορέσει να «ευθυγραμμίσει» (aligning) τους εργαζόμενους προς ένα κοινό όραμα. Μια άλλη σημαντική πρόκληση είναι η αξιοπιστία, το να κάνεις δηλαδή τους ανθρώπους να πιστέψουν στο μήνυμα. Πολλά στοιχεία συνεισφέρουν στην αξιοπιστία : το περιεχόμενο του ίδιου του μηνύματος, η φήμη αυτού που «μεταφέρει» το μήνυμα όσον αφορά την ακεραιότητα και την αξιοπιστία του καθώς και η συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων. Επίσης ο Kotter αναφέρει ότι η «ευθυγράμμιση» οδηγεί στην ενδυνάμωση των εργαζομένων με δύο τρόπους. Πρώτον όταν μια ξεκάθαρη έννοια της κατεύθυνσης έχει «διαχυθεί» σε όλη την επιχείρηση οι εργαζόμενοι στο κατώτατο επίπεδο μπορούν να ξεκινήσουν ενέργειες χωρίς τον ίδιο βαθμό τρωτότητας (vulnerability). Έτσι όσο η συμπεριφορά τους είναι συνεπής με το όραμα της επιχείρησης, οι ανώτεροι θα έχουν πολύ μεγάλη δυσκολία στο να τους «τιμωρήσουν». Δεύτερον επειδή ο καθένας στοχεύει στον ίδιο στόχο η πιθανότητα να παρακωλυθεί η πρωτοβουλία ενός ατόμου όταν έρθει σε σύγκρουση με κάποιου άλλου είναι πολύ μικρότερη.

Ο Kotter (1990) θεωρεί ότι οι καλοί ηγέτες πρέπει να υποκινούν και να εμπνέουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε αυτοί να ενεργοποιούνται. Η υποκίνηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Πρώτον θα πρέπει το όραμα να εκφράζεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εκφράζει τις αξίες του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Με αυτόν τον τρόπο η δουλειά γίνεται σημαντική για αυτούς τους

ανθρώπους. Οι ηγέτες συνήθως «εμπλέκουν» τους εργαζόμενους στην λήψη αποφάσεων σχετικά με το πως θα επιτευχθεί το όραμα της επιχείρησης. (ή το μέρος εκείνο το οποίο αφορά τον κάθε εργαζόμενο) Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αποκτούν την αίσθηση του ελέγχου. Άλλη μια σημαντική τεχνική υποκίνησης είναι να υποστηρίζονται οι προσπάθειες των εργαζομένων για συνειδητοποίηση του οράματος μέσω του coaching, της ανατροφοδότησης (feedback), και του παραδείγματος (role modeling), βοηθώντας έτσι τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να ικανοποιηθεί η ανάγκη τους για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Τέλος οι καλοί ηγέτες αναγνωρίζουν και ανταμείβουν την επιτυχία κάτι το οποίο όχι μόνο ικανοποιεί την ανάγκη για αναγνώριση αλλά κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι ανήκουν σε ένα οργανισμό ο οποίος ενδιαφέρεται γι αυτούς. Αυτό που τελικά ο Kotter θεωρεί ότι είναι η σπουδαιότερη πράξη της ηγεσίας είναι η δημιουργία και η θεσμοθέτηση μιας κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση που θα έχει σαν στόχο να δημιουργεί συνεχώς ηγέτες.

Ο Kotter (1988) υποστηρίζει ότι ελάχιστα από τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι έμφυτα (κάποιες βασικές νοητικές και διαπροσωπικές ικανότητες και κάποιες φυσικές ικανότητες.). Επιπλέον κάποια από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά προκύπτουν από αυτά τα έμφυτα χαρακτηριστικά. Τα περισσότερα όμως από τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη αναπτύσσονται και μαθαίνονται κατά την διάρκεια της εργασίας του.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.12, όπου παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία του Kotter.

Πίνακας 2.12 Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία του Kotter.

Θεωρία	Χαρακτηριστικά ηγεσίας
Kotter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημιουργία οράματος ▪ Αξιοπιστία ▪ Ενδυνάμωση ▪ Υποκίνηση ▪ Εμπνέει του υφισταμένους ▪ Role modeling ▪ Coaching ▪ Ενθάρρυνση για εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων ▪ Επικοινωνία ▪ Αναγνώριση και επιβράβευση

2.2.7 Η θεωρία της ηγεσίας στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) απαιτεί ένα συγκεκριμένο τύπο ηγεσίας. Απαιτείται ένας ηγέτης ο οποίος θα έχει την ικανότητα να μεταμορφώσει με έναν δραστικό τρόπο κουλτούρες, συμπεριφορές και μεθόδους εργασίας (Zairi, 1995). Τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη της ποιότητας είναι τα παρακάτω (Zairi, 1995), (Easton, 1993) :

1. Να θέτει το όραμα και τις στρατηγικές επιλογές. Οι ηγέτες σε κάθε οργανισμό αναμένεται να καθορίζουν το όραμα του οργανισμού το οποίο αντικατροπτίζει τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μέσο, μακροπρόθεσμα.
2. Να επικοινωνεί το όραμα και να προκαλεί συλλογική δέσμευση. Οι ηγέτες θεωρούνται ότι είναι αποτελεσματικοί όταν μοιράζονται το όραμα με όλους τους εργαζόμενους. Η επικοινωνία του οράματος πρέπει να πραγματοποιείται μέσα σε ένα τέτοιο πλαίσιο έτσι ώστε να το λαμβάνουν όλοι μέσα στην επιχείρηση και παράλληλα να ενθαρρύνεται η συζήτηση, η ανατροφοδότηση και η εμπλοκή όλων. Αυτό είναι πολύ σημαντικό καθώς κρίσιμο χαρακτηριστικό της ΔΟΠ είναι η από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση (bottom-up).

3. Ανάπτυξη μιας διεργασιο-κεντρικής κουλτούρας. Μέρος του ρόλου των ηγετών στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού. Μια από τις σημαντικότερες απαιτήσεις της ΔΟΠ είναι να επικεντρώνεται περισσότερο στην διαδικασία και λιγότερο στο άτομο. Δηλαδή να οργανώνεται με τέτοιο τρόπο η εργασία έτσι ώστε να υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των διαφόρων ρόλων και εκτίμηση της προσπάθειας του καθενός καθώς αυτό που τελικά παραδίδεται στον τελικό πελάτη είναι το αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας. Οι διαδικασίες αντιπροσωπεύουν την ικανότητα του οργανισμού να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Η ικανότητα αυτή δεν εξαρτάται από κάποια συγκεκριμένη λειτουργία και πρέπει να στηρίζεται σε όλους τους διαφορετικούς παράγοντες. Οι παραδοσιακές δομές μιας επιχείρησης δεν υποστηρίζουν την διεργασιοκεντρική άποψη. Γι' αυτόν τον λόγο οι ηγέτες στα πλαίσια της ΔΟΠ θα πρέπει να δημιουργήσουν μια δομή η οποία θα βασίζεται στην ομάδα και η οποία θα «διαπερνάει κατά μήκος» όλες τις λειτουργίες και τα «σύνορα».

4. Αναγνώριση των ανθρώπων σαν ενεργητικό της εταιρείας. Μια από τις προϋποθέσεις της ΔΟΠ είναι ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο για την επίτευξη υψηλού επιπέδου ανταγωνιστικών επιχειρηματικών επιδόσεων. Αυτή η αναγνώριση πρέπει να υποστηρίζεται από:

- Επενδύσεις σε εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Εμπλοκή και συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων
- Καθορισμό σκοπών και στόχων
- Συμμετοχή σε ομαδικά projects
- Ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και καινοτομίες
- Ανταμοιβή και αναγνώριση

5. Διοίκηση Απόδοσης. Οι ηγέτες σε μια σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η απόδοση δεν μετριέται μόνο με όρους οικονομικών αποτελεσμάτων αλλά πρέπει επίσης οι προσπάθειες να

μετρώνται με όρους όπως ενίσχυση των διαδικασιών, ανάπτυξη ικανοτήτων για μελλοντικές απαιτήσεις και εξασφάλιση ότι υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο συνέπειας και εμπιστοσύνης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Η ανασκόπηση της απόδοσης θα πρέπει να πραγματοποιείται σε διαφορετικά επίπεδα και σε διάφορες χρονικές περιόδους. Έτσι θα τονιστεί ότι σκοπός του ελέγχου δεν είναι το άτομο αλλά οι διαδικασίες.

6. Ανάπτυξη συνεργασιών. Είναι ευρέως αναγνωρισμένο ότι ο ανταγωνισμός πρέπει να στηρίζεται στην ανάπτυξη ισχυρών συνεργασιών με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η αποτελεσματική ηγεσία στηρίζεται στην δημιουργία ενός κλίματος νίκης (win-win) με το να συνεργάζεται ίσως με λιγότερους προμηθευτές με μια όμως στρατηγική προσέγγιση που θα βοηθήσει να επωφεληθούν και οι δύο πλευρές. Κατά την επιλογή συνεργατών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη θέματα όπως ικανότητα, πόροι, δέσμευση στην συνεχή βελτίωση και τεχνογνωσία. Παρόμοια οι ηγέτες θα πρέπει να προσπαθούν να πετύχουν την μακροχρόνια δέσμευση των πελατών με μέσα όπως: συνεχείς επισκέψεις, κοινά projects, επιπλέον υπηρεσίες κτλ.

7. «Πρεσβευτές» του οργανισμού. Οι ηγέτες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην προώθηση του οργανισμού με το να συμμετέχουν σε σεμινάρια, συνέδρια, και επαγγελματικές ενώσεις. Οι ηγέτες έχουν να παίξουν έναν ρόλο στην κοινωνία με το να παρουσιάσουν την κοινωνική ευθύνη του οργανισμού και το ενδιαφέρον του για το σύνολο, με την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και επιπλέον πλούτου στην τοπική κοινωνία.

8. Ανάπτυξη της ηγεσίας μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Αποτελεσματική ηγεσία σημαίνει να διατίθεται χρόνος και προσπάθεια από τον ηγέτη για την ανάπτυξη των υπολοίπων εργαζομένων, το να δείχνει ταπεινότητα, ευγένεια και γενναιοδωρία με διάφορους τρόπους όπως σχόλια, συμβουλές κ.τ.λ.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει ο πίνακας 2.13, όπου παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας στα πλαίσια της ΔΟΠ.

Πίνακας 2.13 Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία της ΔΟΠ.

Ηγεσία στα πλαίσια της ΔΟΠ
<ul style="list-style-type: none">▪ Δημιουργία οράματος▪ Ικανότητα επικοινωνίας▪ Δημιουργία διεργασιοκεντρικής κουλτούρας▪ Ανάπτυξη συνεργασιών με πελάτες▪ Ανάπτυξη συνεργασιών με προμηθευτές▪ Επενδύσεις σε εκπαίδευση▪ Ανάπτυξη των εργαζομένων▪ Εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων▪ Καθορισμός σκοπών και στόχων▪ Ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και καινοτομίες▪ Ανταμοιβή και αναγνώριση

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Montana P., Charnov B., Management, Barrons (1987)
2. Yukl A. G. Leadership in Organizations, Prentice Hall International Inc, (1985)
3. Bennis W and Nanus B., Leaders: The Strategic for Taking Charge, Harper & Row, New York, NY, (1985) pg 21
4. Stodgill R.M, Handbook of Leadership: A survey of theory and research New York Free Press (1974), pg. 81
5. Blake, R & Mc Canse, A., Leadership Dilemmas-Grid Solutions, Houston:Gulf Publishing Company (1991)
6. Arnold, J., Cooper, G., Robertson, I., Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the workplace. Pitman Publishing (1995)
7. Χυτήρης Λ, Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις Interbooks, Αθήνα (1994) σελ 245-246.
8. Horner, M., “Leadership Theory: Past, Present and Future”, Team Performance Management, Vol 13, N. 4, pg 270-284, (1997)
9. Saal, F. & Knight, P., Industrial/organizational Psychology : Science and Practice Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co, (1998)
10. King B., Managerial Control and Organizational Democracy, Willey, (1978), pp 107-131

11. Fiedler, F.E., “The Contingency Model and the dynamics of the Leadership Process” Στο L. Berkowitz. Advances in Experimental Social Psychology, Vol 11, New York Academic Press, (1978a), pg 59-112
12. Fiedler, F.E., & Garcia, J. E, Leadership: Cognitive Resources and Performance, New York , Willey (1987)
13. Vroom, V.H., Yetton, P.W, Leadership and Decision making, Pittsburg: University of Pittsburg Press, (1973)
14. Graen, G., & Cashman, J, A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A development approach, In J.E Hunt & Larson (eds), Leadership Frontiers, (pp 141-165), Kent State University Press (1975)
15. House, R. J., & Dessler, G, The Path Goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori tests, Carbondale Ill: Southern Ill, Univ Press, (1974)
16. House, R. J., & Mitchell, T. R, “ Path Goal Theory of Leadership”, Journal of Contemporary Business, 3 (1974), 81-99,
17. Hersey, P., & Blanchard. K..H, Management of Organizational Behavior 5th Edition, Englewood Cliffs, N.Jersey: Prentice-Hall, (1988)
18. Kerr, S. “ Substitutes for Leadership: Some implications for Organizational Design”, Organization and Administrative Sciences, 8 (1977), 135-146
19. Kerr, S. & Jermier, J. M, “ Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement”, Organizational Behavior and Human Performance, 22 (1978), 375-403
20. Burns, J. M, Leadership, New York: Harper & Row (1978)

-
21. Bass, B, M, Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, Free Press (1985)
 22. Bennis W and Nanus B., Leaders: The Strategic for Taking Charge, Harper & Row, New York, NY, (1985) pg 80
 23. Conger, J. A., Kanungo, R. “ Toward a behavioral Theory of charismatic leadership in organizational settings” Academy of Management Review, 12 (1987), 637-647
 24. House R. J. A 1976 theory of charismatic leadership, Carbondale III, Southern Illinois Univ. press, (1977)
 25. Kouzes James and Posner Bary, The Leadership Challenge, Jossey-Bass Publishers (1988)
 26. Kotter J., “What Leaders Really Do”, Harvard Business Review, May-June (1990)
 27. Kotter J., The Leadership Factor, Free Press, New York, NY, (1988)
 28. Zairi M., “ Leadership in TQM Implementation: some case examples”, American Journal of Management Development, Volume 1, Number 1, (1995), pp 37-47
 29. Easton G. S., “ The 1993 State of US Total Quality Management: A Baldrige examiners perspective”, California Management Review, Spring (1993), pp 32-54

Κεφάλαιο 3

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ (EMET)

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή του EMET με έμφαση στο κριτήριο Ηγεσία. Παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με το EMET και στην συνέχεια ακολουθεί η σύγκριση των χαρακτηριστικών αυτών με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες που περιγράψαμε στο κεφάλαιο 2. Για τον σκοπό αυτό παρουσιάζουμε την μεθοδολογία σύγκρισης, τα αποτελέσματα της σύγκρισης και τα συμπεράσματα από την διενεργηθείσα σύγκριση.

Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι το μοντέλο που παρουσιάζεται είναι το EMET του 1995 και όχι το αναθεωρημένο EMET του 1998.

3.1 Σύντομη περιγραφή του EMET

Το 1988, ανταποκρινόμενοι στην ραγδαία επιτυχία που είχε το βραβείο Baldrige, 14 Ευρωπαϊκοί πολυεθνικοί οργανισμοί ίδρυσαν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση Ποιότητας (EFQM) έτσι ώστε να προωθήσουν τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη. Το 1991 σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση θεσμοθετήθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ή Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας όπως έχει ονομαστεί σήμερα.

Σύμφωνα με το μοντέλο μία επιχείρηση αξιολογείται με βάση 9 κριτήρια τα οποία είναι (σε παρένθεση ο βαθμός βαρύτητας του κάθε κριτηρίου):

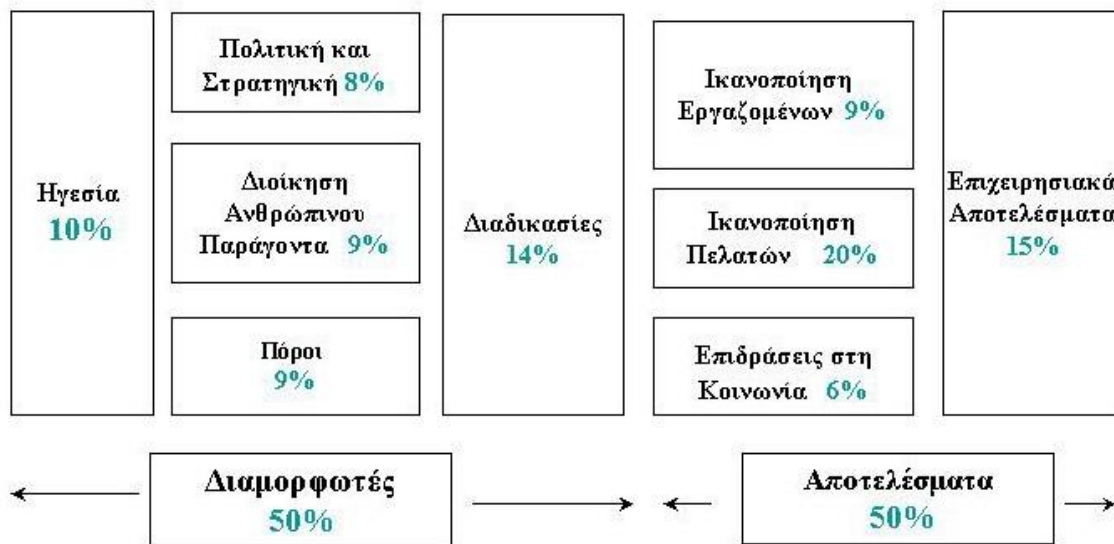
1. Ηγεσία(10%)
2. Πολιτική και Στρατηγική (8%)
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (9%)
4. Πόροι (9%)
5. Διαδικασίες (14%)

6. Ικανοποίηση Πελατών(20%)
7. Ικανοποίηση Εργαζομένων(9%)
8. Επίδραση στην Κοινωνία (6%)
9. Επιχειρηματικά Αποτελέσματα (15%)

Τα 9 κριτήρια ανήκουν σε δύο διακεκριμένες κατηγορίες' τις προϋποθέσεις (Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πόροι, Διαδικασίες) και τα αποτελέσματα (Ικανοποίηση Πελατών, Ικανοποίηση Εργαζομένων, Επίδραση στην Κοινωνία, Επιχειρηματικά Αποτελέσματα) (Σχήμα 3.1). Το κάθε ένα από τα 9 κριτήρια περιέχουν έναν αριθμό υποκριτηρίων τα οποία συνολικά φθάνουν τα 32.

Η λογική πάνω στην οποία στηρίζεται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο είναι ότι η ικανοποίηση Πελατών και Προσωπικού και η (θετική) επίδραση στο Κοινωνικό Σύνολο, επιτυγχάνονται με Ηγεσία που καθοδηγεί την Πολιτική και τη Στρατηγική, τη Χρήση των Πόρων και Βελτιστοποίηση των Διαδικασιών, οδηγώντας τελικά τον οργανισμό σε Επιχειρηματικά Αποτελέσματα (Nakhai & Neves, 1994).

Σχήμα 3.1 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας (Hakes, σελ 16)



Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου αντιπροσωπεύουν τις βασικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και είναι διατυπωμένα με τέτοιο τρόπο που αναφέρονται στην όλη λειτουργία ενός οργανισμού ακόμα και σε θέματα που άπτονται του κοινωνικού και οικολογικού περιβάλλοντος. Αποτελεί ένα πρότυπο εργαλείο αυτο-αξιολόγησης για τους Ευρωπαϊκούς οργανισμούς που επιθυμούν, για στρατηγικούς λόγους και για λόγους επιβίωσης, να προσεγγίσουν συστηματικά το παγκόσμιο πρότυπο επιχειρηματικής τελειότητας, τον οργανισμό δηλαδή που οδηγεί την κούρσα για την υπεροχή. Το πρότυπο αυτό, δεν είναι ένα στατικό μοντέλο αλλά μεταβάλλεται ανάλογα με τις εξελίξεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και σαν μοντέλο ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση μιας επιχείρησης εξετάζει κάθε δραστηριότητα της.

Το EMET είναι ένα εργαλείο που βοηθά τον οργανισμό να εντοπίσει και να προσδιορίσει με μετρήσιμο τρόπο, τα δυνατά του σημεία και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Η αυτο-αξιολόγηση του οργανισμού με άλλα λόγια, είναι μια πολυδιάστατη, συστηματική και τακτική αναθεώρηση των δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων του, έχοντας ως σύστημα αναφοράς το μοντέλο επιχειρήσεων εξαιρετικών επιδόσεων.

Η αυτο-αξιολόγηση είναι σαν την ιατρική εξέταση: '...εξετάζεις την αρτηριακή πίεση και τα επίπεδα χοληστερίνης σου ανά τακτά χρονικά διαστήματα ή όταν είσαι άρρωστος, αλλά οι γενικές εξετάσεις που γίνονται μια φορά το χρόνο είναι αυτές που παρουσιάζουν την γενική κατάσταση της υγείας σου και συμβάλλουν έτσι στην πρόληψη ασθενειών' (George & Weimerskirsh, 1994). Η αξιολόγηση ενός ή μερικών κριτηρίων του EMET δεν έχει νόημα. Η επιχείρηση είναι ένα σύστημα, αποτελούμενο από ένα πολύπλοκο σύνολο στοιχείων. Η αλληλεπίδραση αυτών των στοιχείων είναι η αιτία που κάνει την αυτο-αξιολόγηση τόσο δύσκολη. Είναι δύσκολο να απομονώσει κανείς το ένα στοιχείο και να αγνοήσει το πώς αλληλεπιδρά και επηρεάζεται από τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος.

3.2 Σχολιασμός του κριτηρίου ‘Ηγεσία’ του EMET

Το κριτήριο «Ηγεσία» εξετάζει πως η ομάδα των ανωτάτων στελεχών και άλλων διευθυντών, εμπνέουν και καθοδηγούν την Ολική Ποιότητα σαν τη βασική διαδικασία της εταιρίας για συνεχή βελτίωση. Αξιολογείται ο ρόλος των ανωτέρων διοικητικών στελεχών στην δημιουργία αποσαφηνισμένων «αξιών» ποιότητας καθώς και η έμπρακτη υποστήριξη τους στην διάδοση αυτών των «αξιών» σε όλη την επιχείρηση.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα υποκριτήρια του κριτηρίου «Ηγεσία», με βάση το EMET του 1995 και όχι το αναθεωρημένο του 1998, τα οποία είναι (EFQM, 1997) :

1α. Ορατή αφοσίωση και δέσμευση των ηγετών στην κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το υποκριτήριο εξετάζει:

- το πως οι ηγέτες αναπτύσσουν ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό
- αν λειτουργούν σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνουν έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- το εάν οι ηγέτες είναι προσιτοί, ακούν και ανταποκρίνονται στο προσωπικό
- το αν εκπαιδεύονται και εκπαιδεύουν
- το αν είναι ενεργητικοί και έχουν προσωπική συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης
- το αν ανασκοπούν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της ίδιας τους της ηγεσίας

1β. Υποστήριξη δραστηριοτήτων βελτίωσης καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές με την παροχή κατάλληλων πόρων και ενίσχυσης

Το υποκριτήριο εξετάζει πώς η ηγεσία:

- βοηθά στη ιεράρχηση των δραστηριοτήτων βελτίωσης
- παρέχει τους οικονομικούς πόρους για δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης
- βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης
- χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές.

1γ. Πώς οι ηγέτες εμπλέκονται με τους πελάτες, τους προμηθευτές και με άλλου εξωτερικούς οργανισμούς

Το υποκριτήριο εξετάζει πως οι ηγέτες:

- συναντούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και των προμηθευτών
- δημιουργούν και συμμετέχουν σε συνεργασίες με τους πελάτες και τους προμηθευτές
- δημιουργούν και συμμετέχουν σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης με τους προμηθευτές και τους πελάτες
 - συμμετέχουν ενεργά σε επαγγελματικές ενώσεις, σεμινάρια και συνέδρια
 - προάγουν και υποστηρίζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε χώρους εκτός του οργανισμού

1δ. Αναγνώριση και εκτίμηση των προσπαθειών και επιτυχιών του προσωπικού

Το υποκριτήριο εξετάζει πως οι ηγέτες εμπλέκονται στην αναγνώριση στον κατάλληλο χρόνο και με τον κατάλληλο τρόπο:

- ατόμων και ομάδων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού
- ατόμων και ομάδων εκτός οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, πανεπιστήμια)

Από τα παραπάνω υποκριτήρια προκύπτουν τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης, σύμφωνα με το EMET και τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1 Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με το EMET

Ηγεσία στο EMET
<ul style="list-style-type: none"> ▪ η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό (όραμα) ▪ Η ηγεσία λειτουργεί σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνει έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ▪ η ηγεσία είναι προσιτή, ακούει και ανταποκρίνονται στο προσωπικό ▪ η ηγεσία εκπαιδεύεται και παρέχει εκπαίδευση ▪ η ηγεσία είναι δραστήρια και έχει προσωπική συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ η ηγεσία ανασκοπεί και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ίδιας της ηγεσίας ▪ η ηγεσία βοηθά στη ιεράρχηση των δραστηριοτήτων βελτίωσης ▪ η ηγεσία παρέχει τους οικονομικούς πόρους για δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης ▪ η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές. ▪ η ηγεσία συναντά, κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και των προμηθευτών ▪ η ηγεσία δημιουργεί και συμμετέχει σε συνεργασίες με τους πελάτες και τους προμηθευτές ▪ η ηγεσία δημιουργεί και συμμετέχει σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης με τους προμηθευτές και τους πελάτες ▪ η ηγεσία συμμετέχει ενεργά σε επαγγελματικές ενώσεις, σεμινάρια και συνέδρια ▪ η ηγεσία προάγει και υποστηρίζει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε χώρους εκτός του οργανισμού ▪ η ηγεσία αναγνωρίζει και επιβραβεύει στον κατάλληλο χρόνο και με τον κατάλληλο τρόπο άτομα και ομάδες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού ▪ η ηγεσία αναγνωρίζει και επιβραβεύει στον κατάλληλο χρόνο και με τον κατάλληλο τρόπο άτομα και ομάδες εκτός οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, πανεπιστήμια)

3.3 Μεθοδολογία σύγκρισης θεωριών ηγεσίας και του κριτηρίου «Ηγεσία» του EMET

Η σύγκριση των διαφόρων θεωριών ηγεσίας και του κριτηρίου ηγεσία του EMET έγινε με βάση τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ή χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του ηγέτη για κάθε μια θεωρία, όπως προέκυψαν από το κεφάλαιο 2 και με βάση τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με το κριτήριο ηγεσία του EMET (της έκδοσης του 1995) όπως προέκυψαν από την παράγραφο 3.2

Με βάση τους πίνακες στο τέλος κάθε παραγράφου του κεφαλαίου 2 στους οποίους παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ή χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του ηγέτη για κάθε μια θεωρία και με βάση τον πίνακα της παραγράφου 3.2 στον οποίο παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με το κριτήριο ηγεσία του EMET, έγινε σύγκριση των χαρακτηριστικών του ηγέτη για κάθε θεωρία με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με το EMET με σκοπό να προσδιορισθούν ποιά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της ηγεσίας στις διάφορες θεωρίες καλύπτονται από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Αυτή η συγκριτική αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε για όλες τις θεωρίες που αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 2 και πιο συγκεκριμένα για τις :

1. Η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη
2. Η προσέγγιση συμπεριφοράς
3. Οι περιπτώσιακές προσεγγίσεις.

Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler

Η θεωρία των γνωστικών πόρων

Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton

Το μοντέλο της κάθετης δυάδας

Η θεωρία διαδρομής στόχου

Η θεωρία της ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση των Hersey &

Blanchard

Υποκατάστατα της ηγεσίας

4. Η θεωρία της διαπραγματευτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας
5. Η θεωρία των Kouzes & Posner.
6. Η θεωρία του Kotter
7. Η θεωρία της ηγεσίας στα πλαίσια της ΔΟΠ.

Η σύγκριση έγινε αντιπαραβάλλοντας κάθε πίνακα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη για κάθε θεωρία με τον πίνακα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την συγκριτική αξιολόγηση σχηματίστηκε για κάθε σύγκριση κάθε θεωρίας με το κριτήριο ηγεσία του EMET ένας συγκριτικός πίνακας όπου στην μία στήλη παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την κάθε φορά εξεταζόμενη θεωρία και σε διπλανή στήλη τα χαρακτηριστικά του ηγέτη του κριτηρίου Ηγεσία του EMET που αντιστοιχούν σε κάθε θεωρία. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να προσδιοριστούν ποιά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά συμπεριφοράς της ηγεσίας στις διάφορες θεωρίες καλύπτονται από το κριτήριο ηγεσία του EMET και να προκύψουν συμπεράσματα σχετικά με τον σκοπό της παρούσας εργασίας.

3.4 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης των χαρακτηριστικών της ηγεσίας σε κάθε θεωρία της ηγεσίας σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του κριτηρίου ηγεσία του EMET

3.4.1 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη.

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.2, όπου στην πρώτη στήλη καταγράφονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη και στην δεύτερη επισημαίνεται το κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την σύγκριση με την θεωρία του «χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη» προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά : Ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα υποκίνησης των άλλων, δημιουργικότητα, επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, επιθυμία για εκτέλεση του καθήκοντος, τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών, αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, ικανότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων. Αντίθετα, με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά : Ευφυΐα, επιβλητική εμφάνιση, ανάγκη επιτυχίας, αποφασιστικότητα, υπευθυνότητα, ριψοκίνδυνη συμπεριφορά, πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων, αυτοπεποίθηση, προθυμία ο ηγέτης να αποδεχτεί τις συνέπειες των ενεργειών του, ετοιμότητα στο να καταστείλει και να μειώνει το στρες.

Δηλαδή το EMET καλύπτει μερικώς (8 χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη από τα 18) την θεωρία του «χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη .

Πίνακας 3.2 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας του χαρακτηριστικού γνωρίματος και του EMET.

Χαρακτηριστικά του ηγέτη	Ηγεσία στο EMET
Ευφυΐα	
Επιβλητική εμφάνιση	
Επικοινωνία	Προσιτή, ακούει και ανταποκρίνεται
Ικανότητα υποκίνησης άλλων	Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης
Ανάγκη επιτυχίας	
Αποφασιστικότητα	
Δημιουργικότητα	Η ηγεσία είναι δραστήρια και έχει προσωπική συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης
Υπευθυνότητα	
Επιμονή στην επιδίωξη των στόχων	Η ηγεσία λειτουργεί σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνει έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Επιθυμία για εκτέλεση του καθήκοντος	Η ηγεσία λειτουργεί σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνει έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά	
Πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων	
Τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών	Η ηγεσία είναι δραστήρια και έχει προσωπική συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης
Αυτοπεποίθηση	
Αίσθηση προσωπικής ταυτότητας	Η ηγεσία ανασκοπεί και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ίδιας της ηγεσίας
Προθυμία να αποδεχτεί τις συνέπειες των ενεργειών του	
Ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το στρες	
Ικανότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων	Η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές.

3.4.2. Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την προσέγγιση συμπεριφοράς

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.3, όπου στην πρώτη στήλη αποτυπώνονται οι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ, στην δεύτερη στήλη αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη για κάθε στυλ ηγεσίας ενώ στην τελευταία στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη για κάθε στυλ εξουσίας εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την σύγκριση με την θεωρία της «προσέγγισης συμπεριφοράς» προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά : συνεργασία με τους υφισταμένους και συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν και τους επηρεάζουν, παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό, τα οποία χαρακτηρίζουν έναν δημοκρατικό ή συμμετοχικό ηγέτη.

Αντίθετα από το EMET δεν καλύπτονται τα άλλα στυλ ηγεσίας δηλαδή το εξουσιαστικό, το γραφειοκρατικό και το χαλαρό. Δηλαδή στο EMET δεν λαμβάνεται υπόψη η ύπαρξη διαφορετικών στυλ ηγεσίας που καθορίζονται από το αν ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στο έργο ή στον άνθρωπο.

Πίνακας 3.3 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της προσέγγισης συμπεριφοράς και του EMET.

Όνομα	Περιγραφή	Ηγεσία στο EMET
Εξουσιαστικό	<p>Ο manager λειτουργεί : αυταρχικά</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζομένους. ▪ Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση 	
Γραφειοκρατικό	<p>Ο Manager</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. ▪ Πρέπει να βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες 	
Δημοκρατικό ή συμμετοχικό	<p>Ο manager</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. ▪ Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. ▪ Συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές.
Χαλαρό	<p>Ο manager</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ τηρεί μια πολιτική «μη ανάμιξης» ▪ Μεταβιβάζει αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους. ▪ Δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφιστάμενους του εκτεταμένη ελευθερία. 	

3.4.3 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με το μοντέλο του Fiedler

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.4, όπου στην πρώτη στήλη καταγράφονται οι καταστάσεις ελέγχου, στην δεύτερη στήλη τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση ενώ στην τελευταία στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε στυλ ηγεσίας σε συγκεκριμένη κατάσταση ελέγχου εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την σύγκριση με το μοντέλο «εξάρτησης του Fiedler», για καταστάσεις υψηλού και χαμηλού ελέγχου προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά : αξιολόγηση της απόδοσης, παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων. Αντίθετα δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: ανάθεση της εργασίας, επίβλεψη, προγραμματισμός. Στις καταστάσεις μετρίου ελέγχου προκύπτει ότι με το EMET καλύπτεται το χαρακτηριστικό: βοήθεια, ενώ αντίθετα δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: ενδιαφέρον για του υφισταμένους, συμπαράσταση, εμπιστοσύνη, φιλικότητα, βοήθεια και συμπαράσταση σε προσωπικά προβλήματα.

Δηλαδή το EMET καλύπτει κάποια χαρακτηριστικά του ηγέτη για κάποιες καταστάσεις, δεν δέχεται όμως την ύπαρξη διαφορετικών καταστάσεων στα πλαίσια των οποίων δρα και ενεργεί ένας ηγέτης. Επίσης με το EMET δεν εξετάζεται η επίδραση μεταβλητών όπως είναι οι σχέσεις ηγέτη- μέλους, η εξουσία του ηγέτη, η δομή καθήκοντος (η φύση της εργασίας)

Πίνακας 3.4 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ του μοντέλου του Fiedler και του EMET.

Καταστάσεις ελέγχου	Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη	Ηγεσία στο EMET
Υψηλού	<p>Προσανατολισμένος στο καθήκον:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ανάθεση της εργασίας ▪ επίβλεψη ▪ αξιολόγηση της απόδοσης, ▪ προγραμματισμό ▪ συντονισμό της ομάδας <ul style="list-style-type: none"> ▪ παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων που θα διευκόλυναν τον στόχο αυτό. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές. ▪ η ηγεσία παρέχει τους οικονομικούς πόρους για δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης
Μέτριου	<p>Προσανατολισμένος στις σχέσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ενδιαφέρον για του υφισταμένους ▪ βοήθεια ▪ συμπάρασταση ▪ εμπιστοσύνη ▪ φιλικότητα, ▪ βοήθεια και συμπάρασταση για προσωπικά προβλήματα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης
Χαμηλού	<p>Προσανατολισμένος στο καθήκον:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ανάθεση της εργασίας ▪ επίβλεψη ▪ αξιολόγηση της απόδοσης, ▪ προγραμματισμό ▪ συντονισμό της ομάδας <ul style="list-style-type: none"> ▪ παροχή και εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων που θα διευκόλυναν τον στόχο αυτό. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές. ▪ η ηγεσία παρέχει τους οικονομικούς πόρους για δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης

3.4.4 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία των γνωστικών πόρων

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.5, όπου καταγράφονται οι καταστάσεις (πρώτη στήλη), τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση (δεύτερη στήλη) ενώ στην τελευταία στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού ηγέτη για συγκεκριμένη κατάσταση ελέγχου εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Πίνακας 3.5 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας των γνωστικών πόρων και του EMET.

Κατάσταση	Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη	Ηγεσία στο EMET
Χωρίς στρες	Νοημοσύνη Ευφυΐα	
Με στρες	Πείρα	

Από την σύγκριση με την θεωρία των «γνωστικών πόρων» για καταστάσεις με στρες και χωρίς στρες, προκύπτει ότι με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, ευφυΐα και πείρα που χαρακτηρίζουν ένα αποτελεσματικό ηγέτη.

Δηλαδή το EMET δεν καλύπτει καθόλου την θεωρία των γνωστικών πόρων καθώς δεν δέχεται την ύπαρξη καταστάσεων με στρες ή χωρίς στρες.

3.4.5 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία των Vroom-Yetton

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.6, όπου καταγράφονται τα συλ ηγεσίας (πρώτη στήλη), τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου συλ ηγεσίας (δεύτερη στήλη) ενώ στην τελευταία στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του

ηγέτη για συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Πίνακας 3.6 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας των Vroom-Yetton και του EMET.

Στυλ Ηγεσίας	Χαρακτηριστικά Ηγεσίας	Ηγεσία στο EMET
A1	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας με τις πληροφορίες που έχει στην διάθεση του εκείνη τη στιγμή.	
A2	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.	
Σ1	Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο	
Σ2	Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στην συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.	Η ηγεσία είναι προσιτή, ακούει και ανταποκρίνεται στο προσωπικό.
Ο	Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.	

Από την σύγκριση με την θεωρία των «Vroom-Yetton», προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά : ο ηγέτης θέτει ένα πρόβλημα στην ομάδα, συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες, ακούει τις απόψεις και προτάσεις όλων. Αυτό το χαρακτηριστικό ανταποκρίνεται στο συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας (Σ2). Αντίθετα με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας για τα άλλα στυλ ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα το χαρακτηριστικό: 1) Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας με τις πληροφορίες που έχει στην διάθεση του εκείνη τη στιγμή, για το αυταρχικό στυλ A1, 2) ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες

από τους υφισταμένους-συνεργάτες του, για το αυταρχικό στυλ A1, 3) ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο, για το συμβουλευτικό στυλ Σ1, 4), Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού, για το ομαδικού στυλ ηγεσίας.

Δηλαδή το EMET καλύπτει μόνο το συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας (Σ2) χωρίς να δέχεται την ύπαρξη διαφορετικών στυλ ηγεσίας σε καταστάσεις με διαφορετικές απαιτήσεις.

3.4.6 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία της κάθετης δυάδας.

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.7, όπου καταγράφονται οι καταστάσεις (πρώτη στήλη), τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση (δεύτερη στήλη) ενώ στην τελευταία στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού ηγέτη για συγκεκριμένη κατάσταση εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την σύγκριση με το θεωρία της «κάθετης δυάδας», προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά : παροχή μεγαλύτερης πρόσβασης σε πληροφορίες, παροχή μεγαλύτερης συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων, για την κατάσταση της ενδο ομάδας. Αντίθετα για την κατάσταση της έξω ομάδας, με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: όχι μεγάλη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους, όχι μεγάλη συνεργασία, παροχή μικρής πρόσβασης σε πληροφορίες, παροχή μικρής ή και καθόλου συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων.

Δηλαδή το EMET καλύπτει μερικώς τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στην κατάσταση ενδο-ομάδας και δεν δέχεται την ύπαρξη έξω ομάδας.

Πίνακας 3.7 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας της κάθετης δυάδας και του EMET.

Κατάσταση	Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη	Ηγεσία στο EMET
Ενδο ομάδα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους ▪ Συνεργασία ▪ Παροχή μεγαλύτερης πρόσβασης σε πληροφορίες ▪ Παροχή μεγαλύτερης συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ηγεσία παρέχει τους οικονομικούς πόρους για δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης
Έξω ομάδα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όχι μεγάλη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους ▪ Όχι μεγάλη συνεργασία ▪ Παροχή μικρής πρόσβασης σε πληροφορίες ▪ Παροχή μικρής ή και καθόλου συμμετοχής στην λήψη των αποφάσεων 	

3.4.7 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία διαδρομής - στόχου.

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.8, όπου καταγράφονται τα στυλ ηγεσίας (πρώτη στήλη), τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας (δεύτερη στήλη) ενώ στην τελευταία στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη για συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Πίνακας 3.8 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας διαδρομής στόχου και του EMET.

Στυλ Ηγεσίας	Χαρακτηριστικά Ηγεσίας	Ηγεσία στο EMET
Η κατευθυντική ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προγραμματισμός ▪ Ανάθεση εργασιών ▪ Έλεγχος συμπεριφοράς εργαζομένων 	
Η υποστηρικτική ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Φροντίδα ▪ Ενδιαφέρον ▪ υποστήριξη 	
Συμμετοχική ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανακοίνωση πληροφοριών ▪ Συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης
Ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Θέσπιση προκλητικών στόχων στους εργαζόμενους 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό

Από την σύγκριση με τη θεωρία της «διαδρομής – στόχου», προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων για το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και το χαρακτηριστικό: θέσπιση προκλητικών στόχων στους εργαζόμενους για το στυλ «ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη». Αντίθετα με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά της κατευθυντικής ηγεσίας (προγραμματισμός, ανάθεση εργασιών, έλεγχος συμπεριφοράς εργαζομένων) και τα χαρακτηριστικά της υποστηρικτικής ηγεσίας (φροντίδα, ενδιαφέρον, υποστήριξη).

Δηλαδή το EMET καλύπτει (εν μέρει) τα χαρακτηριστικά της συμμετοχικής ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας προσανατολισμένης προς την επίτευξη ενώ δεν δέχεται την ύπαρξη της κατευθυντικής και της υποστηρικτικής ηγεσίας.

3.4.8. Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία των Hersey & Blanchard .

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.9, όπου καταγράφονται οι καταστάσεις (πρώτη στήλη), το αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας για την συγκεκριμένη κατάσταση (δεύτερη στήλη), τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση (τρίτη στήλη) ενώ στην τελευταία στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποτελεσματικού ηγέτη για συγκεκριμένη κατάσταση εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την σύγκριση με τη θεωρία των «Hersey & Blanchard», προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται 1) το χαρακτηριστικό : αξιολόγηση της απόδοσης, του telling στυλ ηγεσίας για την κατάσταση R1, 2) τα χαρακτηριστικά: βοήθεια, αξιολόγηση της απόδοσης, του selling στυλ ηγεσίας για την κατάσταση R2, 3) το χαρακτηριστικό : βοήθεια, του participating στυλ ηγεσίας για την κατάσταση R3. Αντίθετα, με το EMET δεν καλύπτονται 1) τα χαρακτηριστικά : ανάθεση της εργασίας, επίβλεψη, προγραμματισμός, του telling στυλ ηγεσίας για την κατάσταση R1, 2) τα χαρακτηριστικά: ενδιαφέρον, συμπαράσταση, εμπιστοσύνη, φιλικότητα, βοήθεια και συμπαράσταση στα προσωπικά προβλήματα, ανάθεση της εργασίας, επίβλεψη, προγραμματισμό, του selling στυλ ηγεσίας για την κατάσταση R2, 3) τα χαρακτηριστικά : ενδιαφέρον, συμπαράσταση, εμπιστοσύνη, φιλικότητα, βοήθεια και συμπαράσταση στα προσωπικά προβλήματα, του participating στυλ ηγεσίας για την κατάσταση R3, 4) τα χαρακτηριστικά: αποστασιοποίηση και εκχώρηση έργου του delegating στυλ ηγεσίας για την κατάσταση R4.

Δηλαδή το EMET καλύπτει σε ελάχιστο βαθμό την θεωρία των «Hersey & Blanchard» καθώς δεν δέχεται την ύπαρξη κατάστασης ωριμότητας των εργαζομένων.

Πίνακας 3.9 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας των Hersey & Blanchard και του EMET

κατάσταση	Στυλ ηγεσίας	Χαρακτηριστικά ηγεσίας	Ηγεσία στο EMET
R1	Telling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ανάθεση της εργασίας ▪ επίβλεψη ▪ αξιολόγηση της απόδοσης, ▪ προγραμματισμό 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές.
R2	Selling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ενδιαφέρον για του υφισταμένους ▪ βοήθεια ▪ συμπαράσταση ▪ εμπιστοσύνη ▪ φιλικότητα, ▪ βοήθεια και συμπαράσταση για προσωπικά προβλήματα ▪ ανάθεση της εργασίας ▪ επίβλεψη ▪ αξιολόγηση της απόδοσης, ▪ προγραμματισμό 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές.
R3	Participating	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ενδιαφέρον για του υφισταμένους ▪ βοήθεια ▪ συμπαράσταση ▪ εμπιστοσύνη ▪ φιλικότητα, ▪ βοήθεια και συμπαράσταση για προσωπικά προβλήματα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης
R4	Delegating	<ul style="list-style-type: none"> ▪ αποστασιοποίηση ▪ εκχώρηση έργου 	

3.4.9. Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία υποκατάστατα της ηγεσίας.

Η θεωρία «υποκατάστατα της ηγεσίας υποστηρίζει ότι μερικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της συγκεκριμένης κατάστασης μπορούν να εξουδετερώσουν τις επιπτώσεις της ηγεσίας. Τα υποκατάστατα της ηγεσίας ορίζονται ως πρόσωπο ή πράγμα που ενεργεί ή χρησιμοποιείται στη θέση κάποιου άλλου. Ο όρος αυτός μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει χαρακτηριστικά που καθιστούν την ηγεσία με προσανατολισμό προς τις σχέσεις ή / και το καθήκον όχι μόνο αδύνατη αλλά και περιττή. Εξουδετερωτές ή υποκατάστατα, ανάλογα με την περίπτωση, μπορεί να είναι ατομικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων, χαρακτηριστικά του έργου ή χαρακτηριστικά της οργάνωσης. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, κατά τον καθορισμό ενός στυλ ηγεσίας θα πρέπει να λαμβάνονται κάθε φορά υπόψη τα διάφορα υποκατάστα που μπορεί να επιδράσουν στο συγκεκριμένο στυλ.

Το EMET στο κριτήριο ηγεσία δεν λαμβάνει υπόψη τα διάφορα υποκατάστατα που μπορούν να επιδράσουν στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη καν την ύπαρξη συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας.

3.4.10 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με τις θεωρίες της διαπραγματευτικής και της μετασχηματιστικής (χαρισματικής ηγεσίας).

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.10, όπου στην πρώτη στήλη καταγράφονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη στην διαπραγματευτική ηγεσία και στην δεύτερη επισημαίνεται το κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Πίνακας 3.10 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας της διαπραγματευτικής ηγεσίας και του EMET

Διαπραγματευτική ηγεσία	Ηγεσία στο EMET
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αμοιβές ανάλογα με την συμπεριφορά ▪ Διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης 	

Από την σύγκριση με τη θεωρία της «διαπραγματευτικής ηγεσίας», προκύπτει ότι με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: αμοιβές ανάλογα με την συμπεριφορά και διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης που χαρακτηρίζουν τον συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας.

Δηλαδή το EMET δεν καλύπτει καθόλου την θεωρία της διαπραγματευτικής ηγεσίας.

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.11, όπου στην πρώτη στήλη καταγράφονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη στην μετασχηματιστική (χαρισματική) ηγεσία και στην δεύτερη επισημαίνεται το κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την σύγκριση με τη θεωρία της «μετασχηματιστικής ή χαρισματικής ηγεσίας», προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: όραμα (εξτρεμισμός οράματος), εξατομικευμένη φροντίδα των εργαζομένων, πίστη στις αντιλήψεις και τα ιδανικά, να θέτει στόχους σύμφωνα με τις αξίες, τα ιδανικά και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων, να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα, εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Αντίθετα, με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: ριψοκίνδυνη συμπεριφορά, ενδυνάμωση, χρήση μη συμβατικών στρατηγικών, ακριβής αξιολόγηση της κατάστασης, αξιοποίηση της δυσαρέσκειας των οπαδών, αυτοπεποίθηση, εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.

Δηλαδή το EMET καλύπτει σε μικρό βαθμό (5 χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη από τα 13) την μετασχηματιστική θεωρία της ηγεσίας.

Πίνακας 3.11 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του EMET

Μετασχηματιστική ηγεσία	Ηγεσία στο EMET
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Όραμα (εξτρεμισμός οράματος) ▪ Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά ▪ Ενδυνάμωση ▪ Εξατομικευμένη φροντίδα των εργαζομένων ▪ Χρήση μη συμβατικών στρατηγικών ▪ Ακριβής αξιολόγηση της κατάστασης ▪ Αξιοποίηση της δυσaréσκειας των οπαδών ▪ Αυτοπεποίθηση ▪ Πίστη στις αντιλήψεις και τα ιδανικά ▪ Να θέτει στόχους σύμφωνα με τις αξίες και τα ιδανικά και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων ▪ Να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα ▪ Εμπιστοσύνη στους υφισταμένους ▪ Εκχώρηση αρμοδιοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό (όραμα) ▪ Η ηγεσία είναι προσιτή, ακούει και ανταποκρίνεται στο προσωπικό ▪ Η ηγεσία λειτουργεί σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνει έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ▪ Η ηγεσία λειτουργεί σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνει έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης

3.4.11 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία των Kouzes & Posner

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.12, όπου στην πρώτη στήλη καταγράφονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία των Kouzes & Posner και στην δεύτερη στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Πίνακας 3.12 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας των Kouzes & Posner και του EMET

Χαρακτηριστικά ηγεσίας (Kouzes & Posner)	Ηγεσία στο EMET
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ριψοκίνδυνος ▪ Δημιουργία οράματος ▪ Εμπνέει του υφισταμένους ▪ Ενδυνάμωση ▪ Συνεργασία ▪ Role modeling ▪ Αναγνώριση και επιβράβευση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό (όραμα) ▪ Η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό (όραμα) ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ Η ηγεσία λειτουργεί σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνει έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ▪ Η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές. ▪ Η ηγεσία αναγνωρίζει και επιβραβεύει στον κατάλληλο χρόνο και με τον κατάλληλο τρόπο άτομα και ομάδες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού

Από την σύγκριση με τη θεωρία των «Kouzes & Posner», προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: δημιουργία οράματος, εμπνέει του υφισταμένους, ενδυνάμωση, role modeling, αναγνώριση και επιβράβευση. Αντίθετα, με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: ριψοκίνδυνος, συνεργασία.

Δηλαδή το EMET καλύπτει σε σημαντικό βαθμό (5 χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη από τα 7) την θεωρία των Kouzes & Posner.

3.4.12 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία του Kotter

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.13, όπου στην πρώτη στήλη καταγράφονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία του Kotter και στην δεύτερη στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την σύγκριση με τη θεωρία του «Kotter», προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: δημιουργία οράματος, υποκίνηση, εμπνέει του υφισταμένους, ενδυνάμωση, role modeling, αναγνώριση και επιβράβευση, επικοινωνία, ενθάρρυνση για συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων. Αντίθετα, με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: αξιοπιστία και coaching.

Δηλαδή το EMET καλύπτει σε σημαντικό βαθμό (8 χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη από τα 10) την θεωρία του Kotter.

Πίνακας 3.13 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας του Kotter και του EMET

Χαρακτηριστικά ηγεσίας (Kotter)	Ηγεσία στο EMET
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημιουργία οράματος ▪ Αξιοπιστία ▪ Ενδυνάμωση ▪ Υποκίνηση ▪ Εμπνέει του υφισταμένους ▪ Role modeling ▪ Coaching ▪ Ενθάρρυνση για εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων ▪ Επικοινωνία ▪ Αναγνώριση και επιβράβευση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό (όραμα) ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ Η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό (όραμα) ▪ Η ηγεσία λειτουργεί σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνει έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ Η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές. ▪ Η ηγεσία είναι προσιτή, ακούει και ανταποκρίνεται στο προσωπικό ▪ Η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές. ▪ Η ηγεσία αναγνωρίζει και επιβραβεύει στον κατάλληλο χρόνο και με τον κατάλληλο τρόπο άτομα και ομάδες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού

3.4.13 Αποτελέσματα και συμπεράσματα σύγκρισης με την θεωρία της ηγεσίας στα πλαίσια της ΔΟΠ

Με βάση την μεθοδολογία που παρουσιάστηκε στην παράγραφο 3.3, προκύπτει ο πίνακας 3.14, όπου στην πρώτη στήλη καταγράφονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη στα πλαίσια της ΔΟΠ και στην δεύτερη στήλη επισημαίνεται το κατά πόσο αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη εκφράζονται μέσα από το κριτήριο ηγεσία του EMET.

Από την σύγκριση με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προκύπτει ότι με το EMET καλύπτονται τα χαρακτηριστικά : Δημιουργία οράματος, ικανότητα επικοινωνίας, ανάπτυξη συνεργασιών με πελάτες, ανάπτυξη συνεργασιών με προμηθευτές, επενδύσεις σε εκπαίδευση, εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων, καθορισμός σκοπών και στόχων, ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και καινοτομίες, ανταμοιβή και αναγνώριση. Αντίθετα, με το EMET δεν καλύπτονται τα χαρακτηριστικά: δημιουργία διεργασιοκεντρικής κουλτούρας, ανάπτυξη των εργαζομένων.

Δηλαδή το EMET καλύπτει σε σημαντικό βαθμό (9 χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη από τα 12) την θεωρία της ΔΟΠ σε σχέση με την ηγεσία.

Πίνακας 3.14 Σύγκριση χαρακτηριστικών του ηγέτη μεταξύ της θεωρίας της ΔΟΠ και του EMET

Ηγεσία στα πλαίσια της ΔΟΠ	Ηγεσία στο EMET
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημιουργία οράματος ▪ Ικανότητα επικοινωνίας ▪ Δημιουργία διεργασιοκεντρικής κουλτούρας ▪ Ανάπτυξη συνεργασιών με πελάτες ▪ Ανάπτυξη συνεργασιών με προμηθευτές ▪ Επενδύσεις σε εκπαίδευση ▪ Ανάπτυξη των εργαζομένων ▪ Εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων ▪ Καθορισμός σκοπών και στόχων ▪ Ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και καινοτομίες ▪ Ανταμοιβή και αναγνώριση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό (όραμα) ▪ Η ηγεσία είναι προσιτή, ακούει και ανταποκρίνεται στο προσωπικό ▪ Η ηγεσία δημιουργεί και συμμετέχει σε συνεργασίες με τους πελάτες και τους προμηθευτές ▪ Η ηγεσία δημιουργεί και συμμετέχει σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης με τους προμηθευτές και τους πελάτες ▪ Η ηγεσία δημιουργεί και συμμετέχει σε συνεργασίες με τους πελάτες και τους προμηθευτές ▪ Η ηγεσία δημιουργεί και συμμετέχει σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης με τους προμηθευτές και τους πελάτες ▪ Η ηγεσία εκπαιδεύεται και παρέχει εκπαίδευση ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ Η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές ▪ Η ηγεσία αναπτύσσει ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό (όραμα) ▪ Η ηγεσία βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης ▪ Η ηγεσία χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές. ▪ Η ηγεσία αναγνωρίζει και επιβραβεύει στον κατάλληλο χρόνο και με τον κατάλληλο τρόπο άτομα και ομάδες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Nakhai, B., Neves, S., "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", Quality Progress, April (1994) pp. 33-37
2. Hakes, Chris., The Corporate Self-Assessment Handbook for Measuring Business Excellence, London (1995), Chapman & Hall, 205 p.
3. George S., The Baldrige Quality System. The do-it-yourself way to transform your business, John Willey & Sons, inc, (1992) 308 p.
4. EFQM, Self-Assessment Guidelines for Companies 1997 (1997) 91 p.

Κεφάλαιο 4

ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΕΛΕΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα γενικά αποτελέσματα της διαδικασίας εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης σε συγκεκριμένη επιχείρηση (Ericsson) καθώς και τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν σε σχέση με την ηγεσία. Πρώτα γίνεται μια σύντομη περιγραφή της εταιρείας και στην συνέχεια αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η αυτοαξιολόγηση. Στο τέλος παρουσιάζονται τα γενικά αποτελέσματα της διαδικασίας εφαρμογής της αυτοαξιολόγησης καθώς και τα αποτελέσματα και συμπεράσματα σε σχέση με την ηγεσία που προκύπτουν.

Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι, καθώς η αυτοαξιολόγηση πραγματοποιήθηκε στην συγκεκριμένη εταιρεία το 1997, το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε είναι το EMET του 1995 και όχι το αναθεωρημένο EMET του 1998.

4.1 Παρουσίαση της εταιρείας

Η Ericsson είναι ένας από τους πλέον σύγχρονους τηλεπικοινωνιακούς κολοσσούς του κόσμου με δραστηριότητες σε περισσότερες από 130 χώρες.

Η Ericsson Hellas ιδρύθηκε το 1979 αποτελεί θυγατρική της L.M. Ericsson A.B. που έχει έδρα στη Σουηδία, απασχολεί προσωπικό που ξεπερνά τα 130 άτομα. ενώ οι τομείς δραστηριοποίησης της Ericsson καλύπτουν τον ευρύτερο χώρο των τηλεπικοινωνιών. Επικεφαλής της εταιρείας είναι ο πρόεδρος ενώ υπάρχουν 3 γενικά και 5 ειδικά τμήματα που υπάγονται σ'αυτόν.

Τα 3 γενικά τμήματα είναι: **Quality Assurance, Finance and Administration, Market and Business Development** . Τα 5 τμήματα (business sectors) που είναι

χωρισμένα ανά προϊόν έχουν ως εξής: **Business Networks, Mobile Telephones, Panafon Account, Stet Account, Mobile Network Operations**

4.2 Λόγοι αυτοαξιολόγησης

Η Ericsson Hellas A.E έχει την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ήδη έχουν ξεκινήσει σοβαρές προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση. Ήδη η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 9002 διαθέτοντας ένα αξιόπιστο σύστημα ποιότητας ενώ η πρώτη αυτοαξιολόγηση πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του 1997.

Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί ουσιαστικά το πρώτο στάδιο για την εφαρμογή της ΔΟΠ και πραγματοποιήθηκε για τους εξής κυρίως λόγους:

1. Αναγνώριση των περιοχών για βελτίωση και των δυνατών σημείων της εταιρείας
2. Δημιουργία συνείδησης Ολικής Ποιότητας στους εργαζομένους
3. Να αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό για συνεχή βελτίωση
4. Να ενισχύσει την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ΔΟΠ
5. Να χρησιμοποιηθεί για συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης καθώς και με άλλες επιχειρήσεις.

4.3 Επιλογή μοντέλου ποιότητας και μεθόδων αυτοαξιολόγησης

Για την πραγματοποίηση της αυτοαξιολόγησης επιλέχθηκε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρήσεων Εξαιρετικών Επιδόσεων γιατί θεωρήθηκε ότι καλύπτει όλες τις πτυχές της επιχείρησης, ενώ παράλληλα είναι ευέλικτο, μη δεσμευτικό και αναγνωρισμένο διεθνώς. Επίσης καθώς ένας από τους μελλοντικούς στόχους της διοίκησης είναι η συμμετοχή στον διαγωνισμό για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, η αυτοαξιολόγηση με βάση αυτό το μοντέλο θεωρήθηκε αναγκαία.

Μετά την επιλογή του μοντέλου ποιότητας έπρεπε να επιλεγούν και οι μέθοδοι για την πραγματοποίηση της αυτοαξιολόγησης. Κατά τους Lascelles & Peacock (1996) οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή των μεθόδων αυτοαξιολόγησης είναι οι εξής:

- μέγεθος και πόροι της επιχείρησης
- κουλτούρα της επιχείρησης
- ο ρόλος και οι στόχοι της αυτοαξιολόγησης για την συγκεκριμένη επιχείρηση
- ο χρόνος που διατίθεται για την αυτοαξιολόγηση
- η πρόοδος που έχει ήδη επιτευχθεί προς την επιχειρηματική τελειότητα

Επίσης οι μέθοδοι μπορούν να εφαρμοστούν και συνδυασμένα έτσι ώστε να προκύπτουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Για την συγκεκριμένη επιχείρηση με βάση τα παραπάνω κριτήρια επιλογής επιλέχθηκαν 2 μέθοδοι αυτοαξιολόγησης: α. χρήση ερωτηματολογίου β. Workshop

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε γιατί θεωρήθηκε ότι αποτελεί μια καλή μέθοδο για να ξεκινήσει μία επιχείρηση την αυτοαξιολόγηση καθώς δεν απαιτούνται μεγάλοι πόροι, μπορεί να πραγματοποιηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, είναι εύκολη στην χρήση, μπορούν να συμμετάσχουν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος για να δημιουργηθεί συνείδηση Ολικής Ποιότητας στους εργαζόμενους καθώς και για να εισαχθεί η έννοια της αυτοαξιολόγησης στην εταιρεία και τέλος βοηθά την επιχείρηση να συλλέξει πληροφορίες ανά τμήμα, ανά επίπεδο εργαζομένων και ανά λειτουργία. Αποτελεί την πιο κατάλληλη μέθοδο αυτοαξιολόγησης για μια επιχείρηση η οποία βρίσκεται στα πρώτα στάδια εφαρμογής της ΔΟΠ και κυρίως όταν ο βασικός στόχος είναι η δημιουργία συνείδησης Ολικής Ποιότητας όπως συμβαίνει στην συγκεκριμένη εταιρεία που εξετάζεται. Το σημαντικό μειονέκτημα όμως είναι ότι δεν ορίζει ποιές περιοχές χρειάζονται βελτίωση, το οποίο έγινε προσπάθεια να καλυφθεί με την συνδυασμένη εφαρμογή της μεθόδου του Workshop (EFQM, 1997, σελ 91).

Η μέθοδος του Workshop επιλέχθηκε γιατί αποτελεί μια καλή μέθοδο για την καταγραφή των δυνατών σημείων και των περιοχών για βελτίωση μιας

επιχείρησης που βρίσκεται στα πρώτα στάδια εφαρμογής της ΔΟΠ (Finn & Porter, 1994). Επίσης το γεγονός ότι απαιτεί λίγο χρονικό διάστημα καθιστά εύκολη την συμμετοχή των ανώτατων διοικητικών στελεχών, μ'αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η κατανόηση του μοντέλου ποιότητας και να ενισχύεται η δέσμευση τους σ'αυτό. Επίσης το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης και οι συμφωνημένες ενέργειες αποτελούν κτήμα της ανώτατης διοίκησης, αποτέλεσαν έναν άλλο σημαντικό λόγο για την επιλογή αυτής της μεθόδου. Τέλος η επιλογή των προτεραιοτήτων για τις περιοχές για βελτίωση και ο καθορισμός των βελτιωτικών ενεργειών που αποτελούν την κινητήρια δύναμη για συνεχή βελτίωση καθιστούν πολύ ελκυστική αυτή την μέθοδο αυτοαξιολόγησης (EFQM, 1997, σελ 91).

Χρησιμοποιώντας δυο μεθόδους αυτοαξιολόγησης εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αξιοπιστία αποτελεσμάτων με συνέπεια η αξιολόγηση να στηρίζεται σε δεδομένα και όχι σε προσωπικές αντιλήψεις ή υποθέσεις.

4.4 Μεθοδολογία Αυτοαξιολόγησης

4.4.1 Μέθοδος Ερωτηματολογίου

Πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκαν τρία εκπαιδευτικά σεμινάρια διάρκειας περίπου 4 ωρών το καθένα τα οποία παρακολούθησαν όλοι σχεδόν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης με σκοπό να παρουσιαστούν οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς επίσης και τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας. Επίσης ενημερώθηκαν οι εργαζόμενοι για την μέθοδο της αυτοαξιολόγησης καθώς και για ποιους λόγους γίνεται έτσι ώστε να μην υπάρχουν προκαταλήψεις και αναξιόπιστες απαντήσεις όταν συμπληρώνουν τα ερωτηματολόγια.

Το επόμενο στάδιο της μεθόδου ήταν η δημιουργία του κατάλληλου ερωτηματολογίου το οποίο να ταιριάζει με την κουλτούρα της συγκεκριμένης επιχείρησης. Σαν βάση χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε

στα πλαίσια του μαθήματος “Diagnosing TQM by International Quality Prize Criteria and Benchmarking” στο Aarhus School of Business (Δανία) μαζί με το ερωτηματολόγιο του EFQM (1997, σελ 32), το οποίο εμπλουτίστηκε με ερωτήσεις που προέκυψαν από την μελέτη συγκεκριμένης βιβλιογραφίας όπως το EFQM (1997, Σελ 32), τον Foley (1997), τον George (1992) και τον Prescott (1995) που έχει σχέση με τα βραβεία ποιότητας. Στόχος ήταν η δημιουργία ενός κατανοητού ερωτηματολογίου (παράρτημα Α) με σαφείς, συγκεκριμένες και απλές ερωτήσεις έτσι ώστε να προκύπτουν όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστες απαντήσεις.

Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι το ερωτηματολόγιο του EFQM που χρησιμοποιήθηκε αναφέρεται στο EMET του 1995 και όχι στο αναθεωρημένο EMET του 1998.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε 96 άτομα, αποκλείοντας από την έρευνα προσωπικό το οποίο βρισκόταν στην επιχείρηση μόλις λίγες εβδομάδες και θεωρήθηκε ότι δεν θα έδινε αξιόπιστες απαντήσεις. Τα ερωτηματολόγια που επιστράφησαν συμπληρωμένα ήταν 81 (ανταπόκριση 84%) και αξιοποιήσιμα ήταν 76. Από τα 76 τα 11 ανήκαν στην ανώτατη διοίκηση και τα 65 στους υπόλοιπους εργαζομένους.

4. 4.2 Μέθοδος Workshop

Η μέθοδος αυτή πραγματοποιήθηκε σε χώρο εκτός της εταιρείας με την συμμετοχή 12 ανωτάτων διοικητικών στελεχών εκπροσωπώντας όλα τα τμήματα της εταιρείας συμπεριλαμβανομένου και του προέδρου αυτής. Τον ρόλο του διευκολυντή ανέλαβε ένα στέλεχος της μητρικής εταιρείας, ειδικευμένο σ'αυτήν την μέθοδο αυτοαξιολόγησης.

Αυτό που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι δεν χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία του RADAR καθώς το EMET που χρησιμοποιήθηκε για την αυτοαξιολόγηση με την μέθοδο του Workshop, ήταν της έκδοσης του 1995 και όχι της έκδοσης του 1998.

Η διάρκεια του workshop ήταν περίπου 3 ημέρες και η αυτοαξιολόγηση δεν επικεντρώθηκε μόνο στον καθορισμό περιοχών για βελτίωση, δυνατών σημείων και βαθμολόγησης της εταιρείας αλλά επεκτάθηκε και στον καθορισμό προτεραιοτήτων, στόχων και μετρήσεων για τις συγκεκριμένες περιοχές για βελτίωση, δραστηριοτήτων για την επίτευξη αυτών των στόχων, υπεύθυνων των δραστηριοτήτων καθώς και συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος για την εφαρμογή αυτών των δραστηριοτήτων. Δηλαδή τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Στόχος του Workshop ήταν να αποκτήσουν τα στελέχη μια εξοικείωση για το πως χρησιμοποιείται το Ευρωπαϊκό Μοντέλο για την αυτοαξιολόγηση μιας επιχείρησης καθώς και για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Επίσης η όλη διαδικασία ήταν μια πρώτη προσπάθεια για τον σχεδιασμό του strategic plan και του action plan βασιζόμενα στα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης.

4. 5 Αποτελέσματα και συμπεράσματα Αυτοαξιολόγησης

4.5.1 Γενικά Αποτελέσματα και συμπεράσματα της Αυτοαξιολόγησης εφαρμόζοντας την μέθοδο του ερωτηματολογίου.

Από την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης με την μέθοδο του ερωτηματολογίου προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

Η συνολική βαθμολογία της επιχείρησης είναι 419 με άριστα το 1000 σαφώς μικρότερο από τον μέσο όρο [482] των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (EFQM, 1995). Αυτό θεωρείται ότι είναι ένα ενθαρρυντικό στοιχείο σχετικά με την αξιοπιστία των απαντήσεων γιατί συνήθως στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την διαδικασία της αυτοαξιολόγησης για πρώτη φορά οι απαντήσεις είναι πιο επιεικής με αποτέλεσμα να υπάρχει υψηλή βαθμολογία. Επίσης είναι χαρακτηριστική και η διαφορά της συνολικής βαθμολογίας μεταξύ της Διοίκησης (365) και των εργαζομένων (424) γεγονός που αποδεικνύει την αυστηρότητα με την οποία η διοίκηση βαθμολόγησε την επιχείρηση. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν όλες

τις πληροφορίες για να αξιολογήσουν με μεγαλύτερη αξιοπιστία και είναι επίσης πιθανόν να ήθελαν να είναι αρεστοί στην διοίκηση δίνοντας μεγαλύτερη βαθμολογία (Διαγράμματα: 1, 2, Παράρτημα Γ).

Ένα άλλο σημείο το οποίο αξίζει να αναφερθεί είναι ο διαχωρισμός των απόψεων της διοίκησης και των υπολοίπων εργαζομένων όσον αφορά την εικόνα της επιχείρησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι για όλα τα κριτήρια οι εργαζόμενοι έχουν δώσει υψηλότερη βαθμολογία από την διοίκηση εκτός από το κριτήριο «Ικανοποίηση Εργαζομένων» όπου οι Εργαζόμενοι έχουν δώσει μικρότερη βαθμολογία από την Διοίκηση. Επίσης παρατηρείται ότι για τα κριτήρια «Επιχειρηματικά Αποτελέσματα» «Ικανοποίηση των Πελατών» και «Επίδραση στην Κοινωνία» υπάρχει μια σχετική ταύτιση των βαθμολογιών μεταξύ της Διοίκησης και των εργαζομένων. Αντίθετα σημαντική διαφορά υπάρχει στην βαθμολογία των άλλων κριτηρίων («Ηγεσία», Πολιτική και Στρατηγική», «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», «Πόροι» και «Διαδικασίες») ενώ για το κριτήριο «Ικανοποίηση των Εργαζομένων» η διαφορά δεν είναι τόσο μεγάλη (Διάγραμμα 5, Παράρτημα Γ).

Η προσέγγιση της αυτο-αξιολόγησης με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, είναι μια από τις πιο απλές μεθόδους αυτο-αξιολόγησης μιας επιχείρησης και μπορούν να συμμετέχουν αρκετά άτομα μέσα από την εταιρεία. Παρέχει αρκετές πληροφορίες και ενισχύει την επικοινωνία και την επαναπληροφόρηση (feedback). Αποτελεί ακόμη συμπλήρωμα των άλλων προσεγγίσεων και ιδιαίτερα της μεθόδου του Workshop.

Κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου δεν προέκυψε κανένα πρόβλημα τόσο από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη όσο και από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Είναι χαρακτηριστικό ότι υπήρξε μεγάλη ανταπόκριση και προθυμία για την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και μάλιστα σε χρόνο πολύ μικρότερο του αναμενόμενου.

4.5.2 Αποτελέσματα και συμπεράσματα της Αυτοαξιολόγησης για το κριτήριο «Ηγεσία» εφαρμόζοντας την μέθοδο του ερωτηματολογίου.

Από την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης με την μέθοδο του ερωτηματολογίου προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

Το κριτήριο «Ηγεσία» βαθμολογήθηκε με 41 (με άριστα το 100) δηλαδή με ποσοστό 41%. Συγκρίνοντας την βαθμολογία αυτή με την βαθμολογία των υπολοίπων κριτηρίων βλέπουμε ότι έχει υψηλότερη τιμή από τα κριτήρια «Πολιτική και Στρατηγική», «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», «Διαδικασίες» και την «Ικανοποίηση των Εργαζομένων» και μικρότερη από τα κριτήρια «Πόροι», «Ικανοποίηση Πελατών», «Επίδραση στην Κοινωνία» και τα «Επιχειρηματικά Αποτελέσματα» (Διάγραμμα 3, Παράρτημα Γ).

Το αποτέλεσμα του κριτηρίου της «Ηγεσίας» σχεδόν ταυτίζεται με τον μέσο όρο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων (Διάγραμμα 2, Παράρτημα Γ).

Εξετάζοντας με περισσότερη λεπτομέρεια το κριτήριο «Ηγεσία» προκύπτει ότι η έμπρακτη αναγνώριση από την διοίκηση των προσπαθειών των εργαζομένων για ποιοτικές βελτιώσεις, η συστηματική αξιολόγηση από την διοίκηση της κατανόησης των εργαζομένων σχετικά με το σύστημα διοίκησης ποιότητας που εφαρμόζεται στην επιχείρηση, η συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης σε σχέση με άλλους οργανισμούς και επαγγελματικούς φορείς καθώς και η αξιολόγηση από την διοίκηση των διοικητικών της επιδόσεων είναι περιοχές που χρειάζονται βελτίωση. Αρκετά υψηλά έχουν βαθμολογηθεί οι ερωτήσεις 7, 8, 9, 3, και 4 που αφορούν την παροχή ικανοποιητικών πόρων και υποστήριξη από την διοίκηση για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, την διάθεση σημαντικού χρόνου από την διοίκηση για την ανάπτυξη και βελτίωση στενής συνεργασίας με τους πελάτες και προμηθευτές της επιχείρησης, την ενθάρρυνση εκ μέρους της διοίκησης για την συμμετοχή των εργαζομένων σε προσπάθειες για ποιοτικές βελτιώσεις και τέλος την διάθεση από την διοίκηση σημαντικού χρόνου για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης με την αποτελεσματική χρήση όλων των σχετικών πληροφοριών (Διάγραμμα 4, Παράρτημα Γ).

Για το κριτήριο «Ηγεσία» διαφοροποίηση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης παρατηρείται στις ερωτήσεις 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14 ενώ κύριο χαρακτηριστικό της βαθμολόγησης είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν δώσει υψηλότερη βαθμολογία για όλες τις ερωτήσεις σε σχέση με την Διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα η διοίκηση έχει βαθμολογήσει πολύ χαμηλότερα το ότι συστηματικά αξιολογεί την κατανόηση των εργαζομένων σχετικά με το σύστημα διοίκησης ποιότητας της επιχείρησης, το ότι αφιερώνει αρκετό χρόνο στην ανάπτυξη και βελτίωση στενής συνεργασίας με τους πελάτες και τους προμηθευτές της επιχείρησης, το ότι κάνει συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης σε σχέση με άλλους οργανισμούς, το ότι αξιολογεί και βελτιώνει τις διοικητικές της επιδόσεις, το ότι αλληλεπιδρά και επικοινωνεί με το περιβάλλον και τέλος το ότι αφιερώνει αρκετό χρόνο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης με την αποτελεσματική χρήση όλων των σχετικών πληροφοριών.

Αντίθετα δεν υπάρχει σημαντική διαφορά στην βαθμολόγηση των ερωτήσεων 7, 1, 2, 3, 6 δηλαδή οι απόψεις τους δεν διαφέρουν σημαντικά στο αν η διοίκηση παρέχει ικανοποιητικούς πόρους και υποστήριξη για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων, στο αν η διοίκηση συστηματικά αποδεικνύει σε όλους τους εργαζόμενους την ενεργό υποστήριξη της στις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας με όλα τα μέσα που διαθέτει, στο αν η διοίκηση προσπαθεί συστηματικά να «διαχέει» τους στόχους, τις 'αξίες' και τις κατευθύνσεις μέσα στην επιχείρηση, στο αν η διοίκηση ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις προσπάθειες για ποιοτικές βελτιώσεις και τέλος στο αν η διοίκηση συνεχώς εκφράζει έμπρακτα την αναγνώριση της στις προσπάθειες των εργαζομένων για ποιοτικές βελτιώσεις (Διαγράμματα 6, 7, Παράρτημα Γ). Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν δώσει μεγαλύτερη βαθμολογία για όλες τις ερωτήσεις του κριτηρίου Ηγεσία πιθανά να οφείλεται στο ότι ήθελαν έτσι να είναι αρεστοί στην Διοίκηση.

Τέλος αναλύοντας τα αποτελέσματα όσων απάντησαν «δεν ξέρω» προκύπτει ότι όσον αφορά την διοίκηση τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι ερωτήσεις 10, 9 και 6 δηλαδή το αν η διοίκηση κάνει συγκριτική αξιολόγηση των επιδόσεων

της επιχείρησης σε σχέση με άλλους οργανισμούς, το αν αφιερώνει αρκετό χρόνο στην ανάπτυξη και βελτίωση στενής συνεργασίας με τους προμηθευτές της επιχείρησης και το αν εκφράζει έμπρακτα την αναγνώριση της στις προσπάθειες των εργαζομένων για ποιοτικές βελτιώσεις. Όσον αφορά τους εργαζόμενους εκτός από τις ερωτήσεις 9 και 10 μεγαλύτερα ποσοστά του Δ/Ξ συγκεντρώνουν και οι ερωτήσεις 11 και 12 δηλαδή το αν η διοίκηση αξιολογεί και βελτιώνει τις διοικητικές της επιδόσεις και το αν η διοίκηση αλληλεπιδρά και επικοινωνεί με το περιβάλλον. Η ύπαρξη του Δ/Ξ οφείλεται είτε σε έλειψη ενημερώσεως είτε σε μη απόλυτη κατανόηση της ερώτησης κάτι το οποίο συμβαίνει κυρίως για τους εργαζομένους (Διαγράμματα 8, 9, Παράρτημα Γ).

4.5.3 Γενικά Αποτελέσματα και συμπεράσματα της Αυτο-αξιολόγησης εφαρμόζοντας τη μέθοδο του Workshop

Η δεύτερη μέθοδος αυτοαξιολόγησης που χρησιμοποιήσαμε ήταν η μέθοδος του Workshop, με την συμμετοχή των ανωτάτων διοικητικών στελεχών της επιχείρησης.

Το κυριότερο αποτέλεσμα της μεθόδου ήταν η δημιουργία ενός καταλόγου με τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και τις περιοχές για βελτίωση καθώς επίσης και για το ποιες περιοχές για βελτίωση είναι πρώτης προτεραιότητας. Ακόμα τέθηκαν οι στόχοι για τις πρώτης προτεραιότητας περιοχές για βελτίωση, οι μετρήσεις που πρέπει να υπάρχουν, οι δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων καθώς επίσης οι υπεύθυνοι αυτών των δραστηριοτήτων και το χρονοδιάγραμμα για την πραγματοποίηση των καθορισμένων δραστηριοτήτων. Ενδεικτικά παρουσιάζεται για το κριτήριο Ηγεσία ο κατάλογος με τις δυνατές περιοχές και τις περιοχές για βελτίωση καθώς και τους στόχους, τις μετρήσεις και τις δραστηριότητες στο Παράρτημα Γ.

Πίνακας 4.1 Αποτελέσματα αυτοαξιολόγησης με την μέθοδο του Workshop

Κριτήριο	Η	Π&Σ	ΔΑΔ	Π	Δ	ΙΠ	ΙΕ	ΕΚ	ΕΑ	Συνολικά
Δ.Π	12	10	12	9	12	5	5	9	5	79
Π.Γ.Β	14	10	15	7	17	6	6	5	7	87
1ης ΠΓΒ	4	3	6	2	4		2	3	1	25
2ης ΠΓΒ							2			2
3ης ΠΓΒ										
4ης ΠΓΒ	1	3	3	2	4	3	1		1	18

Πίνακας 4.2 Στόχοι μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης

Κριτήριο	Η	Π&Σ	ΔΑΔ	Π	Δ	ΙΠ	ΙΕ	ΕΚ	ΕΑ	Συνολικά
Στόχοι	4	3	3	2	4		2	3	1	22
Μετρήσεις	3	3	3	2	4		2	4	1	22
Δραστηριότητες	3	4	4	4	4		2	5	1	27

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 4.1 μετά την αυτοαξιολόγηση εντοπίστηκαν 79 δυνατές περιοχές (ΔΠ) και 87 περιοχές για βελτίωση (ΠΓΒ). Από τις περιοχές για βελτίωση 25 θεωρήθηκαν πρώτης προτεραιότητας (1ης ΠΓΒ), 2 δεύτερης προτεραιότητας (2ης ΠΓΒ) και 18 τέταρτης προτεραιότητας (4ης ΠΓΒ). Επίσης από τον Πίνακα 4.2 για τις περιοχές πρώτης προτεραιότητας τέθηκαν 22 στόχοι και καθορίστηκαν 22 μετρήσεις και 27 δραστηριότητες.

Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι οι περισσότερες περιοχές για βελτίωση εμφανίστηκαν στα κριτήρια "διαδικασίες" και "διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού" όπως επίσης και οι περισσότερες πρώτης προτεραιότητας περιοχές για βελτίωση. Τέλος τα περισσότερα δυνατά σημεία εμφανίστηκαν στα κριτήρια "ηγεσία", "διαδικασίες" και "διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού".

Στο διάγραμμα 10 (Παράρτημα Γ) παρουσιάζεται η σύγκριση της βαθμολογίας ανά κριτήριο μεταξύ των ανωτάτων στελεχών με την μέθοδο του ερωτηματολογίου και των ίδιων στελεχών με την μέθοδο του workshop. Αυτό που προκύπτει είναι ότι σε όλα σχεδόν τα κριτήρια υπάρχει μια μείωση της βαθμολογίας με την δεύτερη

μέθοδο αλλά πιο συγκεκριμένα για την «Ηγεσία» η διαφορά είναι ανεπαίσθητη. Αυτό το οποίο παρατηρείται είναι ότι οι διαφορές στις βαθμολογίες των κριτηρίων με τις δύο μεθόδους είναι σχετικά μικρές γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα τους είναι αξιόπιστα. Τέλος στον πίνακα 4.3 και σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι η συνολική βαθμολογία της επιχείρησης με την μέθοδο του Workshop είναι μικρότερη από την βαθμολογία με την μέθοδο του ερωτηματολογίου όσον αφορά τα ανώτατα διοικητικά στελέχη και αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι με την μέθοδο του Workshop τα διοικητικά στελέχη αξιολόγησαν πολύ πιο λεπτομερειακά και πιο αξιόπιστα τα διάφορα κριτήρια συμπεριλαμβανομένου και του κριτηρίου της ηγεσίας.

Πίνακας 4.3 Σύγκριση βαθμολογίας μεταξύ των μεθόδων ερωτηματολογίου και του Workshop

Ερωτηματολόγιο	Workshop
365	339

Η προσέγγιση της αυτο-αξιολόγησης με τη μέθοδο του Workshop είναι αρκετά απαιτητική προσέγγιση. Απαιτεί πολύ περισσότερη προετοιμασία και από τις δυο πλευρές, τόσο από αυτούς που πρόκειται να λάβουν μέρος όσο και από αυτούς που συντονίζουν την διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης. Είναι σκόπιμο να συνοδεύεται και από μια άλλη εφαρμογή προσέγγισης, για διασταύρωση των αποτελεσμάτων και όχι να χρησιμοποιείται ως πρώτη και μοναδική αφού οι έννοιες που αναφέρονται είναι αρκετά δύσκολες, ενώ απαιτεί την πραγματική συμμετοχή και αφοσίωση όλων όσων συμμετέχουν. Είναι χαρακτηριστικό ότι με την μέθοδο αυτή δεν έγινε επικέντρωση μόνο στον καθορισμό περιοχών για βελτίωση, δυνατών σημείων και βαθμολόγησης της εταιρείας αλλά έγινε επέκταση και στον καθορισμό προτεραιοτήτων, στόχων και μετρήσεων για τις συγκεκριμένες περιοχές για βελτίωση, δραστηριοτήτων για την επίτευξη αυτών των στόχων, υπεύθυνων των δραστηριοτήτων καθώς και συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος για την εφαρμογή αυτών των δραστηριοτήτων.

Κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης στο τέλος του Workshop, το κύριο αντικείμενο σχολιασμού δεν ήταν η τελική βαθμολογία του κάθε κριτηρίου, αλλά η διαφοροποίηση των απόψεων και των αντιλήψεων μεταξύ ανώτερης διοίκησης και προσωπικού της επιχείρησης που προέκυψαν από την ανάλυση της βαθμολόγησης των επιμέρους κριτηρίων. Στόχος δηλαδή, ήταν να αποκαλυφθούν τυχόν διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ ανώτερης διοίκησης και προσωπικού και να καθοριστούν οι περιοχές για βελτίωση καθώς και ο σχεδιασμός του strategic plan και του action plan βασιζόμενα στα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης.

Κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου δεν εμφανίστηκαν ιδιαίτερα προβλήματα εκτός ίσως κατά τον καθορισμό προτεραιοτήτων όπου πολλά στελέχη βαθμολογούσαν τόσο για την επίδραση όσο και για την εφαρμοσιμότητα στις ίδιες περιοχές. Αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι δεν κατανόησαν πολύ καλά την συγκεκριμένη διαδικασία. Επίσης δεν χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα (evidence) για την βαθμολόγηση σύμφωνα με την μεθοδολογία που προτείνει το EFQM καθώς στόχος του συγκεκριμένου Workshop δεν ήταν η βαθμολόγηση αλλά η εξοικείωση των στελεχών με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο και ο καθορισμός των περιοχών για βελτίωση. Είναι χαρακτηριστικό ότι στο τριήμερο που διήρκησε το Workshop ο χρόνος που διατέθηκε για το scoring ήταν μια ώρα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Lascelles, D., Peacock, R., Self-Assessment for Business Excellence, London, (1996), McGraw Hill, 186 p.
2. EFQM, Self-Assessment Guidelines for Companies 1997 (1997) 91 p.
3. Finn, M., Porter, L., "TQM Self-assessment in the UK", The TQM Magazine Vol. 6, No. 4 (1994) pp. 56-61
4. EFQM, Determining Business Excellence - a questionnaire approach, (1997) 32 p.
5. Foley, E. C, Winning European Quality - Interpreting the requirements for the European Quality Award EFQM, 114 p.
6. George S., Weimerskirsh, A., Total Quality Management. Strategies and technics proven at today's most succesfull companies, Willey (1994)
7. Presccot, B. D., Creating a World Class Quality Organisation - 10 Essentials for Business Success, Kogan Page Limited, London (1995), 176 p.
8. EFQM, Survey on Quality Management Self-Assessment, Management Brochure, Rotterdam, (1995)

Κεφάλαιο 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα γενικά συμπεράσματα της μελέτης με βάση τον σκοπό της διπλωματικής εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί. Επίσης παρουσιάζονται και κάποια συμπεράσματα από την πρακτική εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης. Τέλος γίνονται και συγκεκριμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

5.1 Συμπεράσματα

Α. Στο πλαίσιο των στόχων της παρούσης εργασίας, και με βάση την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκύπτουν τα εξής βασικά συμπεράσματα:

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας όπως προκύπτουν από το κριτήριο Ηγεσία του EMET καλύπτουν μερικώς (8 από τα 18) τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία «χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη»

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας όπως προκύπτουν από το κριτήριο Ηγεσία του EMET καλύπτουν μόνο τα χαρακτηριστικά ηγεσίας στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και όχι τα υπόλοιπα (αυταρχικό, γραφειοκρατικό χαλαρό) στη θεωρία «προσέγγιση συμπεριφοράς».

Αυτό που προκύπτει είναι ότι στο EMET δεν λαμβάνονται υπόψη τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, δηλαδή το EMET δεν δέχεται την ύπαρξη διαφορετικών στυλ ηγεσίας τα οποία καθορίζονται από το αν ο ηγέτης είναι προσανατολισμένος στο έργο ή στον άνθρωπο.

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας όπως προκύπτουν από το κριτήριο Ηγεσία του EMET καλύπτουν κάποια χαρακτηριστικά της ηγεσίας και για συγκεκριμένες

καταστάσεις σε ορισμένες από τις θεωρίες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (contingency / situational approaches). Αυτό που προκύπτει είναι ότι στο EMET, για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών του ηγέτη δεν λαμβάνεται υπόψη η συγκεκριμένη κατάσταση και το πλαίσιο στο οποίο ενεργεί ο ηγέτης. Δηλαδή δεν έχουν εξεταστεί τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της κατάστασης που ευνοούν το ένα ή το άλλο είδος ηγεσίας. Επίσης δεν έχουν ληφθεί υπόψη διάφοροι παράγοντες όπως οι ικανότητες του ηγέτη, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η φύση του οργανισμού, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, οι σχέσεις του ηγέτη με τους εργαζόμενους καθώς και το είδος της εξουσίας του ηγέτη.

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας όπως προκύπτουν από το κριτήριο Ηγεσία του EMET δεν καλύπτουν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα με την «διαπραγματευτική θεωρία» της ηγεσίας.

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας όπως προκύπτουν από το κριτήριο Ηγεσία του EMET καλύπτουν σε μικρό βαθμό τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα την θεωρία της «μετασχηματιστικής ή χαρισματικής ηγεσίας».

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας όπως προκύπτουν από το κριτήριο Ηγεσία του EMET καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα τις θεωρίες των Kouzes & Posner και Kotter.

Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας όπως προκύπτουν από το κριτήριο Ηγεσία του EMET καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας σύμφωνα την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αρα το EMET μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά σαν εργαλείο αυτοαξιολόγησης για την ηγεσία του οργανισμού αφού καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη που λειτουργεί μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σαν γενικό συμπέρασμα προκύπτει ότι το κριτήριο ηγεσία του EMET καλύπτει μερικώς κάποιες από τις γνωστές θεωρίες της ηγεσίας ενώ δεν καλύπτει καθόλου κάποιες άλλες. Αυτό συμβαίνει γιατί στο EMET, για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών της ηγεσίας, δεν λαμβάνονται υπόψη οι διάφοροι παράγοντες

(ικανότητες, χαρακτηριστικά της εργασίας, φύση του οργανισμού, χαρακτηριστικά των εργαζομένων, σχέσεις ηγέτη με εργαζομένους, το είδος εξουσίας του ηγέτη) που επηρεάζουν την ηγεσία και το πλαίσιο ή την κατάσταση μέσα στην οποία λειτουργεί ένας ηγέτης. Επίσης το EMET δεν διαπραγματεύεται καθόλου την ύπαρξη διαφορετικών συλ ηγεσίας τα οποία διαθέτει ο κάθε ηγέτης και προσαρμόζει κάθε φορά ανάλογα με τις περιστάσεις.

B. Με βάση την εμπειρία και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της αυτο-αξιολόγησης, στη συγκεκριμένη επιχείρηση (Ericsson Hellas S.A) κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν τα εξής:

Η αυτοαξιολόγηση με την χρήση του EMET απεικονίζει την κατάσταση της επιχείρησης για την χρονική περίοδο κατά την οποία γίνεται η αξιολόγηση και για τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που εξετάζονται.

Το EMET μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο βελτίωσης για τον σχεδιασμό πλάνων δράσης (action plans) καθώς και για την παρακολούθηση της προόδου της επιχείρησης.

Με την διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης, αναγνωρίστηκαν τα δυνατά σημεία αλλά και τα σημεία της επιχείρησης που χρειάζονται βελτίωση.

Σε αυτό το στάδιο της εφαρμογής του EMET, η διαδικασία της αυτο-αξιολόγησης συνέβαλε στην ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ ανώτερης διοίκησης και προσωπικού.

Και οι δύο μέθοδοι (ερωτηματολογίου-Workshop) αποτέλεσαν αξιόλογα μέσα παρουσίασης των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της εισαγωγής της έννοιας της ΔΟΠ στην επιχείρηση.

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι παρακάτω προτάσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο έρευνας για την πληρέστερη και αρτιότερη αξιολόγηση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Τελειότητας (EMET) ως εργαλείο για την αυτο-αξιολόγηση (επιδόσεων) της κάθε επιχείρησης.

- ◆ Αξιολόγηση του κριτηρίου ηγεσία του EMET σε σχέση με νεότερες θεωρίες για την ηγεσία.
- ◆ Αξιολόγηση του κριτηρίου Ηγεσία σε συνδυασμό με παράλληλη αξιολόγηση των κριτηρίων Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ικανοποίηση Εργαζομένων καθώς τα τρία κριτήρια συνδέονται άμεσα.
- ◆ Αξιολόγηση του κριτηρίου ηγεσία του MBNQA σε σχέση με τις υφιστάμενες θεωρίες για την ηγεσία.
- ◆ Σύγκριση της καταλληλότητας και αποτελεσματικότητας εφαρμογής του μοντέλου EMET, ως προς το συγκεκριμένο κριτήριο, στους διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Arnold, J., Cooper, G., Robertson, I., Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the workplace. Pitman Publishing (1995)
2. Bass, B, M, Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, Free Press (1985)
3. Bennis W and Nanus B., Leaders: The Strategic for Taking Charge, Harper & Row, New York, NY, (1985)
4. Bennis W and Nanus B., Leaders: The Strategic for Taking Charge, Harper & Row, New York, NY, (1985)
5. Blake, R & Mc Canse, A., Leadership Dilemmas-Grid Solutions, Houston:Gulf Publishing Company (1991)
6. Burns, J. M, Leadership, New York: Harper & Row (1978)
7. Conger, J. A., Kanungo, R. “ Toward a behavioral Theory of charismatic leadership in organizational settings” Academy of Management Review, 12 (1987)
8. Easton G. S., “ The 1993 State of US Total Quality Management: A Baldrige examiners perspective”, California Management Review, Spring (1993)
9. EFQM, Determining Business Excellence - a questionnaire approach, (1997)
10. EFQM, Self-Assessment Guidelines for Companies 1997 (1997)

11. EFQM, Survey on Quality Management Self-Assessment, Management Brochure, Rotterdam, (1995)
12. Fiedler, F.E., "The Contingency Model and the dynamics of the Leadership Process" Στο L. Berkowitz. Advances in Experimental Social Psychology, Vol 11, New York Academic Press, (1978a).
13. Fiedler, F.E., & Garcia, J. E, Leadership: Cognitive Resources and Performance, New York , Willey (1987)
14. Finn, M., Porter, L., "TQM Self-assessment in the UK", The TQM Magazine Vol. 6, No. 4 (1994)
15. Foley, E. C, Winning European Quality - Interpreting the requirements for the European Quality Award EFQM,
16. George S., The Baldrige Quality System. The do-it-yourself way to transform your business, John Willey & Sons, inc, (1992)
17. George S., Weimerskirsh, A., Total Quality Management. Strategies and technics proven at today's most succesfull companies, Willey (1994)
18. Goble, F. Excellence in Leadership, American Management Association, New York, NY, (1972)
19. Graen, G., & Cashman, J, A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A development approach, Kent State University Press (1975)
20. Hakes, Chris., The Corporate Self-Assessment Handbook for Measuring Business Excellence, London (1995), Chapman & Hall, .

-
21. Hersey, P., & Blanchard. K..H, Management of Organizational Behavior 5th Edition, Englewood Cliffs, N.Jersey: Prentice-Hall, (1988)
 22. Horner, M., “Leadership Theory: Past, Present and Future”, Team Performance Management, Vol 13, N. 4, pg 270-284, (1997)
 23. House R. J. A 1976 theory of charismatic leadership, Carbondale III, Southern Illinois Univ. press, (1977)
 24. House, R. J., & Dessler, G, The Path Goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori tests, Carbondale III: Southern III, Univ Press, (1974)
 25. House, R. J., & Mitchell, T. R, “ Path Goal Theory of Leadership”, Journal of Contemporary Business, 3 (1974),
 26. Kanji G., ‘Pyramid principles of Total Quality Management’, Advances in Total Quality Management, Special Volume, Carfax, (1994)
 27. Kerr, S. & Jermier, J. M, “ Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement”, Organizational Behavior and Human Performance, 22 (1978),
 28. Kerr, S. “ Substitutes for Leadership: Some implications for Organizational Design”, Organization and Administrative Sciences, 8 (1977),
 29. King B., Managerial Control and Organizational Democracy, Willey, (1978),
 30. Kotter J., The Leadership Factor, Free Press, New York, NY, (1988)
 31. Kotter J., “What Leaders Really Do”, Harvard Business Review, May-June (1990)

-
32. Kouzes James and Posner Bary, The Leadership Challenge, Jossey-Bass Publishers (1988)
 33. Lascelles, D., Peacock, R., Self-Assessment for Business Excellence, London, (1996), McGraw Hill,
 34. Montana P., Charnov B., Management, Barrons (1987)
 35. Nakhai, B., Neves, S., "The Deming, Baldrige, and European Quality Awards", Quality Progress, April (1994)
 36. Prescott, B. D., Creating a World Class Quality Organisation - 10 Essentials for Business Success, Kogan Page Limited, London (1995),
 37. Saal, F. & Knight, P., Industrial/organizational Psychology : Science and Practice Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Co, (1998)
 38. Spinks Nelda and Wells Barron, "Quality Communication: A Key to Quality Leadership", Training for Quality, Volume 3-Number 2, (1995),
 39. Stodgill R.M, Handbook of Leadership: A survey of theory and research New York Free Press (1974)
 40. Vroom, V.H., Yetton, P.W, Leadership and Decision making, Pittsburg: University of Pittsburg Press, (1973)
 41. Wiele A. van der, A.R.T Williams, B.G. Dale, G. Carter, F. Kolb, D.M. Luzon, A. Schmidt, M.Wallace, "Quality Management Self Assessment: An Examination in European Business", Journal of General Management, Vol 22, No 1, (1996)

-
42. Yukl A. G. Leadership in Organizations, Prentice Hall International Inc, (1985)
43. Zairi M., “ Leadership in TQM Implementation: some case examples”, American Journal of Management Development, Volume 1, Number 1, (1995),
44. Δερβιτσιώτης Κ. Ν, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα (1993)
45. Χυτήρης Λ, Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις Interbooks, Αθήνα (1994)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΦΥΛΛΑΔΙΟ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ WORKSHOP

A. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

1. ΗΓΕΣΙΑ

Το κριτήριο «Ηγεσία» εξετάζει πως η ομάδα των ανωτάτων στελεχών και άλλων διευθυντών, εμπνέουν και καθοδηγούν την Ολική Ποιότητα σαν τη βασική διαδικασία της εταιρίας για συνεχή βελτίωση. Αξιολογείται ο ρόλος των ανωτέρων διοικητικών στελεχών στην δημιουργία αποσαφηνισμένων «αξιών» ποιότητας καθώς και η έμπρακτη υποστήριξη τους στην διάδοση αυτών των «αξιών» σε όλη την επιχείρηση.

Αναλυτικά τα υποκριτήρια του κριτηρίου «Ηγεσία» είναι τα παρακάτω.

1α. Ορατή αφοσίωση και δέσμευση των ηγετών στην κουλτούρα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Το υποκριτήριο εξετάζει:

- το πως οι ηγέτες αναπτύσσουν ξεκάθαρες αξίες και προσδοκίες για τον οργανισμό
- αν λειτουργούν σαν παράδειγμα σύμφωνα με τις προσδοκίες και αξίες του οργανισμού και δείχνουν έμπρακτα την δέσμευσή τους στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- το εάν οι ηγέτες είναι προσιτοί, ακούν και ανταποκρίνονται στο προσωπικό
 - το αν εκπαιδεύονται και εκπαιδεύουν
 - το αν είναι ενεργητικοί και έχουν προσωπική συμμετοχή σε δραστηριότητες βελτίωσης
 - το αν ανασκοπούν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της ίδιας τους της ηγεσίας

1β.Υποστήριξη δραστηριοτήτων βελτίωσης καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές με την παροχή κατάλληλων πόρων και ενίσχυσης

Το υποκριτήριο εξετάζει πώς η ηγεσία:

- βοηθά στη ιεράρχηση των δραστηριοτήτων βελτίωσης
- παρέχει τους οικονομικούς πόρους για δραστηριότητες μάθησης και βελτίωσης

-βοηθάει και παροτρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης

-χρησιμοποιεί συστήματα αξιολόγησης και προαγωγής για την υποστήριξη των βελτιώσεων καθώς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές.

1γ.Πώς οι ηγέτες εμπλέκονται με τους πελάτες, τους προμηθευτές και με άλλου εξωτερικούς οργανισμούς

Το υποκριτήριο εξετάζει πως οι ηγέτες:

-συναντούν, κατανοούν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και των προμηθευτών

-δημιουργούν και συμμετέχουν σε συνεργασίες με τους πελάτες και τους προμηθευτές

-δημιουργούν και συμμετέχουν σε κοινές δραστηριότητες βελτίωσης με τους προμηθευτές και τους πελάτες

- συμμετέχουν ενεργά σε επαγγελματικές ενώσεις, σεμινάρια και συνέδρια
- προάγουν και υποστηρίζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε χώρους εκτός του οργανισμού

1δ.Αναγνώριση και εκτίμηση των προσπαθειών και επιτυχιών του προσωπικού

Το υποκριτήριο εξετάζει πως οι ηγέτες εμπλέκονται στην αναγνώριση στον κατάλληλο χρόνο και με τον κατάλληλο τρόπο:

-ατόμων και ομάδων σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού

-ατόμων και ομάδων εκτός οργανισμού (πελάτες, προμηθευτές, πανεπιστήμια

2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι αξίες, το όραμα και η στρατηγική κατεύθυνση και ο τρόπος που τα κάνει η εταιρία πραγματικότητα. Πώς η εταιρία, ενσωματώνει στη δράση της, την ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για τον προσδιορισμό, μετάδοση, υλοποίηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση της πολιτικής και της στρατηγικής της.

2α. Πώς η στρατηγική και η πολιτική αναπτύσσονται

Αφορά:

-πώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντανakλάται στους στόχους, στις αξίες, στο όραμα της εταιρίας

-πώς η στρατηγική και πολιτική διαμορφώνονται

2β. Πώς η πολιτική και η στρατηγική μεταδίδεται και εφαρμόζεται

Αφορά:

-πώς ο επιχειρηματικός προγραμματισμός της εταιρίας δοκιμάζεται, αξιολογείται και ιεραρχείται σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας

-κατά πόσο χρησιμοποιούνται συνεδριάσεις και άλλα προσωπικά μέσα επικοινωνίας

-κατά πόσο χρησιμοποιούνται αφίσες, έντυπα και άλλα μέσα επικοινωνίας

-κατά πόσο η μετάδοση της πολιτικής και της στρατηγικής σχεδιάζεται και θεωρείται αναγκαία

-πώς η εταιρία αξιολογεί κατά πόσο το προσωπικό είναι ενημερωμένο για την πολιτική και στρατηγική της

2γ. Διαμόρφωση της πολιτικής και της στρατηγικής με βάση πληροφορίες που είναι σχετικές και κατανοητές

Αφορά:

-επαναπληρόρηση από πελάτες και προμηθευτές

-επαναπληρόρηση από τους ανθρώπους της εταιρίας

-στοιχεία για την απόδοση των ανταγωνιστών

-στοιχεία πάνω σε κοινωνικά, θεσμικά και νομικά θέματα

-κατάλληλους οικονομικούς δείκτες

2δ. Τακτική αναθεώρηση και βελτίωση της πολιτικής και της στρατηγικής

Αφορά:

-αξιολόγηση της σχετικότητας και της αποτελεσματικότητας της πολιτικής και της στρατηγικής

-επανεξέταση και βελτίωση της πολιτικής και της στρατηγικής

3.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Πώς η εταιρία απελευθερώνει το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων της για να βελτιώνει συνεχώς τις εργασίες της.

3α.Πώς επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της Διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού

Περιλαμβάνει:

- επανεξέταση και βελτίωση της διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού
- στρατηγικό σχεδιασμό του ανθρωπίνου δυναμικού σύμφωνα με την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας
- αξιοποίηση των στοιχείων από την ανάλυση ερευνών σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων

3β.Η εταιρία, διατηρεί και αναπτύσσει τις κρίσιμες ειδικότητες μέσω της προσέλκυσης προσωπικού, εκπαίδευσης και εξέλιξης καριέρας των ανθρώπων της

Πώς:

- οι ικανότητες των ανθρώπων ομαδοποιούνται και ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της εταιρίας
- χειρίζονται την προσέλκυση του ανθρωπίνου δυναμικού, την επαγγελματική εξέλιξη και το πλεονάζον δυναμικό
- σχεδιάζεται και εφαρμόζεται η εκπαίδευση
- αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης
- αναπτύσσονται μέσα από ομαδική εργασία

3γ.Η εταιρία προωθεί την εμπλοκή όλου του προσωπικού στη συνεχή βελτίωση και ενισχύει τους ανθρώπους της να παίρνουν ανάλογες πρωτοβουλίες

Πώς:

- μεμονωμένα άτομα και ομάδες συνεισφέρουν στην βελτίωση της ποιότητας
- διάφορες εκδηλώσεις μέσα στην εταιρία χρησιμοποιούνται για την ενθάρρυνση των εργαζομένων να μετέχουν στη συνεχή βελτίωση
- το προσωπικό ενημερώνεται και ενθαρρύνεται η ενεργή συμμετοχή του σε θέματα Ασφάλειας και Υγιεινής

3δ.Οι στόχοι απόδοσης συμφωνούνται και αναθεωρούνται συνεχώς με τη συνεργασία του προσωπικού.

Πώς:

- οι ατομικοί και οι ομαδικοί στόχοι περιλαμβάνονται και συμφωνούν με τους στόχους της εταιρίας
- οι ατομικοί και οι ομαδικοί στόχοι επανεξετάζονται και αναθεωρούνται
- το προσωπικό αξιολογείται και του παρέχεται η ανάλογη βοήθεια

3ε.Επίτευξη της αμφίδρομης επικοινωνίας

Πώς:

- η εταιρία συλλέγει πληροφορίες από το προσωπικό της
- η εταιρία πληροφορεί το προσωπικό της
- οι πληροφοριακές ανάγκες της εταιρίας είναι αναγνωρισμένες
- η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εκτιμάται και βελτιώνεται

3στ.Η διοίκηση του προσωπικού

Πώς η εταιρία:

- προάγει θέματα Ασφάλειας, Υγιεινής, και Περιβάλλοντος
- παρέχει νοσοκομειακή περίθαλψη, επιπλέον ασφάλιση εργαζομένων κτλ.
- προάγει κοινωνικά θέματα και θέματα κουλτούρας
- παρέχει διάφορες δραστηριότητες και υπηρεσίες (ευέλικτο ωράριο εργασίας, μεταφορικό μέσο κτλ.)

4.ΠΟΡΟΙ

Η διαχείριση, αξιοποίηση και διατήρηση των πόρων.

4α.Οικονομικοί πόροι

Πώς:

- η οικονομική στρατηγική υποστηρίζει την πολιτική και την στρατηγική
- η οικονομική στρατηγική και πρακτικές επανεξετάζονται και βελτιώνονται
- οικονομικοί παράμετροι-δείκτες όπως η ρευστότητα, τα έξοδα, τα κέρδη, τα πάγια κτλ. διαχειρίζονται και βελτιώνονται
- οι επενδύσεις εκτιμούνται
- η έννοια του "κόστους ποιότητας" χρησιμοποιείται

4β.Πληροφόρηση

Πώς:

- χρησιμοποιούνται τα συστήματα πληροφόρησης για βελτίωση
- η αξιοπιστία, η ασφάλεια ο σκοπός των πληροφοριών αξιολογείται και βελτιώνεται
- η κατάλληλη και σχετική πληροφόρηση γίνεται πιο προσιτή
- οι στρατηγικές πληροφόρησης υποστηρίζουν την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας

4γ.Προμηθευτές και υλικά

Πώς:

- αναπτύσσονται οι σχέσεις των προμηθευτών σε σχέση με την πολιτική και τη στρατηγική
- η εταιρία μεγιστοποιεί την προστιθέμενη αξία των προμηθευτών
- βελτιώνεται η αλυσίδα τροφοδοσίας (supply chain)
- γίνεται καλύτερη αξιοποίηση πρώτων υλών, μειώνεται η σπατάλη των υλικών
- μειώνονται οι επιβλαβείς επιπτώσεις στο περιβάλλον από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται

4δ.Κτίρια, εξοπλισμός και άλλα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας

Πώς:

- βελτιστοποιούνται τα περιουσιακά στοιχεία λαμβάνοντας υπόψη την πολιτική και στρατηγική της εταιρίας
- η εταιρία διαχειρίζεται την διατήρηση και χρήση των περιουσιακών στοιχείων της για να βελτιώσει την αποδοτικότητα των παγίων
- λαμβάνεται υπόψη η επίδραση των περιουσιακών στοιχείων στην κοινωνία και στους εργαζομένους
- διαχειρίζεται η εταιρία την ασφάλεια των περιουσιακών στοιχείων

4ε.Τεχνολογία και πνευματική ιδιοκτησία

Πώς:

- εκμεταλλεύεται η εταιρία την υπάρχουσα τεχνολογία
- αναγνωρίζεται και εκτιμάται η εναλλακτική τεχνολογία έχοντας υπόψη την πολιτική και τη στρατηγική και τις επιδράσεις της στην κοινωνία
- χρησιμοποιείται η τεχνολογία για την βελτίωση των διαδικασιών, των συστημάτων πληροφόρησης κτλ.
- αξιοποιείται και προστατεύεται η πνευματική περιουσία

5. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Η διοίκηση όλων των δραστηριοτήτων που έχουν προστιθέμενη αξία μέσα στην εταιρία. Πώς οι βασικές και υποστηρικτικές διαδικασίες, ορίζονται, αξιολογούνται και, αν είναι σκόπιμο, αναθεωρούνται για να εγγυηθεί η συνεχή βελτίωση των εργασιών

5α. Πώς οι κρίσιμες διαδικασίες προσδιορίζονται

Πώς δηλαδή:

- αναγνωρίζονται οι κρίσιμες διαδικασίες
- εκτιμάται η επίδραση των κρίσιμων διαδικασιών στην λειτουργία της εταιρίας

5β. Πώς η εταιρία συστηματικά διαχειρίζεται τις κρίσιμες και υποστηρικτικές διαδικασίες της

Πώς:

- έχουν οριστεί οι υπεύθυνοι διαδικασιών και πώς εφαρμόζεται η διοίκηση διαδικασιών
- ορίζονται και παρακολουθούνται τα πρότυπα λειτουργίας
- χρησιμοποιούνται οι δείκτες απόδοσης στη διοίκηση των διαδικασιών
- εφαρμόζονται πρότυπα συστήματα π.χ. ISO 9000, ISO 14000 κτλ. στη διοίκηση διαδικασιών
- αναλύονται κοινά θέματα μέσα στην εταιρία και με εξωτερικούς συνεργάτες

5γ. Πώς οι παράμετροι απόδοσης των διαδικασιών, μαζί με όλη τη σχετική πληροφόρηση, χρησιμοποιούνται για να ελέγχονται οι κρίσιμες διαδικασίες και να τίθενται στόχοι βελτίωσης

Πώς:

- αναγνωρίζονται και ιεραρχούνται οι μέθοδοι για σταδιακή και ριζική βελτίωση
- χρησιμοποιούνται πληροφορίες από το προσωπικό, τους πελάτες, τους προμηθευτές, ανταγωνιστές, κοινωνία και από τις διεπιχειρησιακές συγκρίσεις επιδόσεων στον καθορισμό προτύπων λειτουργίας, για να τεθούν προτεραιότητες και στόχοι βελτίωσης
- σχετίζεται η βελτίωση της απόδοσης και των στόχων με τις επιτεύξεις του παρελθόντος
- αναγνωρίζονται και συμφωνούνται οι στόχοι για την υποστήριξη της πολιτικής και της στρατηγικής

5δ. Πώς η εταιρία ενισχύει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στη βελτίωση των διαδικασιών

Πώς:

- εμπλέκει η εταιρία τα δημιουργικά ταλέντα του προσωπικού σε σταδιακές και ριζικές βελτιώσεις
- ανακαλύπτει η εταιρία και χρησιμοποιεί νέα σχέδια, τεχνολογία και λειτουργικές φιλοσοφίες
- αλλάζει η δομή της εταιρίας για την ενθάρρυνση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας
- χρησιμοποιείται η επαναπληροφόρηση από τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλων πηγών πληροφόρησης για την καινοτομία και τη δημιουργικότητα της διοίκησης των διαδικασιών

5ε. Πώς η εταιρία υλοποιεί τις αλλαγές των διαδικασιών και αξιολογεί τα ευνοϊκά αποτελέσματα

Πώς:

- η εταιρία συμφωνεί για τις κατάλληλες μεθόδους που αφορούν την υλοποίηση αλλαγών
- ελέγχονται οι τροποποιημένες ή νέες διαδικασίες
- γίνεται η ενημέρωση για τις τροποποιημένες διαδικασίες
- εκπαιδεύεται το προσωπικό όταν πρόκειται να γίνουν αλλαγές στις διαδικασίες
- επανεξετάζονται οι τροποποιημένες διαδικασίες για να διασφαλιστούν τα προβλεπόμενα αποτελέσματα

Β. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Απαιτείται απόδειξη της επιτυχίας της εταιρίας στην ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών. Η επιτυχία αυτή, πρέπει να μετράται με δείκτες που αφορούν τον κάθε παράγοντα ικανοποίησης των πελατών.

Οι μετρούμενοι παράγοντες ικανοποίησης των πελατών μπορεί να είναι πολλές δεκάδες. Για τους παράγοντες αυτούς, θα πρέπει να υπάρχει αρχείο εξέλιξης για τουλάχιστον τρία έως πέντε χρόνια και να αποδεικνύεται η συνεχή και σταθερή βελτίωση των περισσοτέρων ή όλων από αυτούς.

6. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

6α. Ποια είναι η εντύπωση των εξωτερικών πελατών, άμεσων και έμμεσων, για την εταιρία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της

Εδώ περιλαμβάνονται οι εντυπώσεις των πελατών από έρευνα αγοράς, focus groups κτλ. για:

- την γενική εικόνα της εταιρίας
- προϊόντα και υπηρεσίες (τιμές, αξιοπιστία, σχεδιασμό κτλ.)
- πωλήσεις και διαδικασίες υποστήριξης μετά την πώληση
- αφοσίωση (διάθεση να προτείνουν την εταιρία και σε άλλους, διάθεση να αγοράσουν και άλλα προϊόντα της εταιρίας κτλ.)

6β. Πρόσθετες μετρήσεις-δείκτες ικανοποίησης των πελατών

Εδώ περιλαμβάνονται μετρήσεις που χρησιμοποιούνται από την εταιρία για να κατανοήσει, προβλέψει και βελτιώσει την ικανοποίηση και αφοσίωση των εξωτερικών πελατών όπως:

- γενική εικόνα της εταιρίας (αριθμός βραβείων, ειδησεογραφικές καλύψεις)
- προϊόντα και υπηρεσίες (ρυθμός παραγόμενων ελαττωματικών προϊόντων και επιστροφών, κύκλος ζωής προϊόντων, χρόνος παραγωγής προϊόντων, χρόνος διάθεσης προϊόντων)
- διαδικασίες πωλήσεων και διαδικασίες υποστήριξης μετά την πώληση (απαιτήσεις για εκπαίδευση κτλ.)
- αφοσίωση (μερίδιο αγοράς, διάρκεια συνεργασίας, συχνότητα πωλήσεων, νέοι πελάτες ή πελάτες που χάθηκαν κτλ.)

7.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

7α.Ποια τα αισθήματα του προσωπικού απέναντι στην εταιρία

Ενδείξεις θα πρέπει να υπάρχουν (μέσα από έρευνες ικανοποίησης, αξιολόγησης, focus groups των εργαζομένων κτλ.) για:

-παρότρυνση (επαγγελματική καριέρα, αναγνώριση, εκπαίδευση και μόρφωση, ίσες ευκαιρίες κτλ.)

-ικανοποίηση (συνθήκες εργασίας, ασφάλεια και υγιεινή, μισθοί, σχέσεις μεταξύ εργαζομένων κτλ.)

7β.Πρόσθετες μετρήσεις για την ικανοποίηση του προσωπικού

-ενθάρρυνση και εμπλοκή (ομάδες βελτίωσης, εκπαίδευση, ατομική και ομαδική αναγνώριση κτλ.)

-ικανοποίηση (απουσίες και άδειες ασθένειας, αριθμός ατυχημάτων, απεργίες, παραιτήσεις κτλ.)

-υπηρεσίες που παρέχονται στο προσωπικό της εταιρίας (ορθής αντιμετώπισης εργαζομένων, αποτελεσματικότητα επικοινωνίας και εκπαίδευσης κτλ)

8.ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Πώς αντιλαμβάνεται την εταιρία το περιβάλλον κοινωνικό σύνολο. Περιλαμβάνονται οι απόψεις για το πώς η εταιρία προσεγγίζει θέματα όπως ποιότητα ζωής, το περιβάλλον και η διαφύλαξη των φυσικών πόρων.

8α.Η αντίληψη της κοινωνίας για την εταιρία

Αφορά:

- την εταιρία “ως πολίτη” (αποκάλυψη στοιχείων που αφορούν την κοινωνία, επίδραση σε τοπικές και εθνικές οικονομίες, σχέση με σχετικούς φορείς)
- την συμμετοχή στις τοπικές κοινωνικές δραστηριότητες (π.χ. φιλανθρωπίες κτλ.)
- τις δραστηριότητες που αφορούν τη μείωση και την αποφυγή θορύβων , μόλυνση του περιβάλλοντος με τις δραστηριότητες και με τα προϊόντα της
- τις δραστηριότητες που αφορούν την διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. ανακύκλωση)

8β.Πρόσθετες μετρήσεις που αφορούν τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις

Εσωτερικές μετρήσεις/δείκτες της εταιρίας στα παραπάνω θέματα καθώς και άλλες μετρήσεις που χρησιμοποιεί για την κατανόηση, πρόληψη και βελτίωση της ικανοποίησης της κοινωνίας π.χ. εφαρμογή τυπικών συστημάτων μάνατζμεντ όπως περιβαλλοντολογικό μάνατζμεντ (environmental management)

9.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

9α.Οικονομικοί δείκτες

καθαρά κέρδη, πωλήσεις, ρευστότητα, πάγια, κέρδη μετόχων κτλ.

9β.Μη οικονομικοί δείκτες

Αφορούν:

- την γενική απόδοση της εταιρίας (π.χ. μερίδιο αγοράς)
- κρίσιμες διαδικασίες (π.χ. παραγωγικότητα)
- πληροφόρηση (π.χ. αξιοπιστία)
- προμηθευτές και πρώτες ύλες (π.χ. αριθμός λαθών, χρόνος ανταπόκρισης)
- ενεργητικό εταιρίας
- τεχνολογία (αριθμός καινοτομιών, προτάσεις βελτίωσης από το προσωπικό)

Οδηγίες για την βαθμολόγηση των Υποκριτηρίων

A. Προυποθέσεις/διαμορφωτές (enablers)

Αξιολογείται:

1. Ο βαθμός **αρτιότητας** της προσέγγισης
2. Ο βαθμός **ανάπτυξης** της προσέγγισης

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
Ανέκδοτη, χωρίς προστιθέμενη αξία	0%	Ασήμαντη αξιοποίηση
Μερικές ενδείξεις σαφώς τεκμηριωμένης προσέγγισης και εγκατάστασης συστημάτων πρόληψης. Περιοδική αξιολόγηση. Σε μερικές περιοχές η προσέγγιση ενσωματώνεται στις κανονικές εργασίες	25%	Εφαρμόζεται περίπου στο ένα τέταρτο του δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σχετικές περιοχές και δραστηριότητες
Ένδειξη σαφώς τεκμηριωμένης συστηματικής προσέγγισης και συστημάτων πρόληψης. Υπόκεινται σε τακτική αναθεώρηση όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους. Καλή ενσωμάτωση στις εργασίες και στον σχεδιασμό.	50%	Εφαρμόζεται περίπου στο 50% του δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σχετικές περιοχές και δραστηριότητες.
Σαφής ένδειξη ισχυρά τεκμηριωμένης συστηματικής προσέγγισης και συστημάτων πρόληψης. Σαφείς ενδείξεις βελτίωσης και αποτελεσματικότητας μέσα από την επανάληψη και την αξιολόγηση. Καλή ενσωμάτωση της προσέγγισης στις κανονικές εργασίες και τον σχεδιασμό.	75%	Εφαρμόζεται περίπου στα τρία τέταρτα του δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη όλες τις σχετικές περιοχές και δραστηριότητες.
Σαφής ένδειξη ισχυρά τεκμηριωμένης συστηματικής προσέγγισης και συστημάτων πρόληψης. Σαφείς ενδείξεις βελτίωσης και αποτελεσματικότητας μέσα από την επανάληψη και την αξιολόγηση. Η προσέγγιση έχει πλήρως ενσωματωθεί στην καθημερινή εργασία. Θα μπορούσε να είναι υπόδειγμα για άλλες εταιρείες.	100%	Εφαρμόζεται σε όλο το δυναμικό σε όλες τις περιοχές και δραστηριότητες.

Β.Αποτελέσματα (results)

Αξιολογείται

1. Ο βαθμός **τελειότητας** των αποτελεσμάτων
2. Το **εύρος / εφαρμογή** των αποτελεσμάτων

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	ΒΑΘΜΟΣ	ΕΥΡΟΣ / ΕΦΑΡΜΟΓΗ
Ανέκδοτα, αποσπασματικά	0%	Αποτελέσματα υπάρχουν για ελάχιστες περιοχές και δραστηριότητες.
Μερικά αποτελέσματα δείχνουν θετικές τάσεις ή έχουν ικανοποιητική απόδοση. Υπάρχουν ευνοϊκές συγκρίσεις σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.	25%	Αποτελέσματα υπάρχουν για μερικές περιοχές και δραστηριότητες.
Πολλά αποτελέσματα δείχνουν θετικές τάσεις ή έχουν σταθερά καλή απόδοση για τουλάχιστον τρία χρόνια. Θετικές συγκρίσεις με τους στόχους που έχουν τεθεί σε πολλές περιοχές. Μερικές συγκρίσεις με εξωτερικούς οργανισμούς. Μερικά αποτελέσματα οφείλονται στη ορθή προσέγγιση.	50%	Αποτελέσματα υπάρχουν για πολλές περιοχές και δραστηριότητες.
Τα περισσότερα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρά θετικές τάσεις ή συνεχή άριστη απόδοση για τουλάχιστον τρία χρόνια. Ευνοϊκές συγκρίσεις με τους στόχους που έχουν τεθεί στις περισσότερες περιοχές. Ευνοϊκές συγκρίσεις με άλλους οργανισμούς σε πολλές περιοχές. Πολλά αποτελέσματα είναι προϊόν ορθής προσέγγισης	75%	Αποτελέσματα υπάρχουν για τις περισσότερες περιοχές και δραστηριότητες.

<p>Ισχυρές θετικές τάσεις ή συνεχή άριστη απόδοση σ'όλες τις περιοχές για περισσότερο από πέντε χρόνια. Εξαιρετικά αποτελέσματα συγκρίσεων με τους στόχους που έχουν τεθεί και με εξωτερικούς οργανισμούς στις περισσότερες περιοχές. Η πιο επιτυχημένη επιχείρηση σε πολλές περιοχές δραστηριότητας. Τα αποτελέσματα είναι σαφώς προιόν τη ορθής προσέγγισης. Υπάρχουν θετικές ενδείξεις ότι θα διατηρηθεί η ηγετική θέση</p>	<p>100%</p>	<p>Αποτελέσματα υπάρχουν για όλες τις περιοχές και δραστηριότητες.</p>
--	--------------------	--

* Και στις δυο περιπτώσεις μπορεί να επιλεγεί κάποιος από τους παραπάνω βαθμούς αλλά και οποιαδήποτε ενδιάμεσος που θα αντιπροσωπεύει την κατάσταση που επικρατεί.

Παράδειγμα για τις προϋποθέσεις / διαμορφωτές

Υποκριτήριο 1α. Πως η ηγεσία αποδεικνύει εμφανώς την δέσμευση της στην κουλτούρα της ΔΟΠ	
Δυνατές περιοχές	Περιοχές για βελτίωση

Σημείωση : Στις περιοχές για βελτίωση μπορούν να καταχωρηθούν δραστηριότητες οι οποίες νομίζετε ότι πρέπει να ξεκινήσουν και δεν υπάρχουν αυτή τη χρονική στιγμή

Προσέγγιση	%
Ανάπτυξη	%
Σύνολο	%

Παράδειγμα για τα αποτελέσματα

Υποκριτήριο 6a. Οι αντιλήψεις των Πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τις επιχείρησης	
Δυνατές περιοχές	Περιοχές για βελτίωση

Σημείωση : Στις περιοχές για βελτίωση μπορούν να καταχωρηθούν διάφορες μετρήσεις ή συγκρίσεις που νομίζεται ότι θα έπρεπε να πραγματοποιούνται και δεν υπάρχουν αυτή τη χρονική στιγμή

Αποτελέσματα	%
Εύρος	%
Σύνολο	%

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Διάγραμμα 1. Βαθμολογία διοίκησης, εργαζομένων και συνολικής

Διάγραμμα 2. Σύγκριση με μέσο όρο Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων

Διάγραμμα 3. Συνολική βαθμολογία της επιχείρησης ανά κριτήριο

Διάγραμμα 4. Βαθμολογία κάθε ερώτησης στο κριτήριο Ηγεσία

Διάγραμμα 5. Σύγκριση της βαθμολογίας της διοίκησης και των εργαζομένων ανά κριτήριο

Διάγραμμα 6. Σύγκριση βαθμολογίας ανά ερώτηση για το κριτήριο Ηγεσία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων

Διάγραμμα 7. Διαφορά απαντήσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων ανά ερώτηση στο κριτήριο ηγεσία

Διάγραμμα 8. % απαντήσεων Δ/Ξ ανά ερώτηση στο κριτήριο ηγεσία

Διάγραμμα 9. Συχνότητα εμφάνισης του Δ/Ξ ανά ερώτηση στο κριτήριο Ηγεσία

Διάγραμμα 10. Σύγκριση της βαθμολογίας της μεθόδου με ερωτηματολόγιο για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη με αυτήν του Workshop

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ WORKSHOP ΓΙΑ ΤΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΗΓΕΣΙΑ/ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Υποκριτήριο 1α. Πως η ηγεσία αποδεικνύει εμφανώς την δέσμευση της στην κουλτούρα της ΔΟΠ

ΔΥΝΑΤΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	E	F	P	ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	E	F	P
1. Ξεκάθαρες "αξίες" και προσδοκίες για την επιχείρηση έχουν αρχίσει να περιέχονται στο στρατηγικό σχεδιασμό	L	L		1. Δεν υπάρχουν διαδικασίες ή οδηγίες έτσι ώστε τα διοικητικά στελέχη να αναθεωρούν και να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας τους	L	L	
2. Η διοίκηση "ακούει" τις προτάσεις για βελτίωση	L	L		2. Μερικοί ηγέτες δεν λειτουργούν σαν role models	H	H	1
3. Η διοίκηση είναι δεσμευμένη στην ΔΟΠ	L	L		3. Η διοίκηση δεν επικοινωνεί την δέσμευση της στην ΔΟΠ	L	L	
4. Η διοίκηση είναι, σε πολύ μεγάλο βαθμό, προσιτή στους εργαζόμενους	L	L		4. Οι ηγέτες δεν είναι απόλυτα σαφής όταν κοινοποιούν τις αξίες και τους στόχους της επιχείρησης	L	r H	
				5. Δεν υπάρχει επίσημη εκπαίδευση των ανωτάτων στελεχών στην επιχείρηση	rH	L	

Υποκριτήριο 1b. Πως οι ηγέτες ενισχύουν την βελτίωση και την συμμετοχή παρέχοντας τούς κατάλληλους πόρους και την κατάλληλη βοήθεια

ΔΥΝΑΤΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	E	E	P	ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	E	F	P
1. Η διοίκηση εξασφαλίζει τους πόρους εφαρμογής και εκπαίδευσης σε θέματα ΔΟΠ	L	L		1. Δεν υπάρχει κάποιο σύστημα ή διαδικασία έτσι ώστε να συλλέγονται προτάσεις ή ιδέες για βελτίωση	H	H	1
2. Οι συνεδριάσεις της διοίκησης αποτελούν ένα φόρουμ ιδεών για βελτίωση	L	L		2. Οι ηγέτες δεν εξασφαλίζουν χρόνο για βελτιώσεις	H	H	1
3. Η εταιρεία έχει ορίσει έναν υπεύθυνο manager καθώς και τους απαραίτητους πόρους για την ΔΟΠ	L	L		3. Η διοίκηση πρέπει να καθορίζει και να κοινοποιεί βελτιωμένους στόχους	rH	L	

Υποκριτήριο 1c. Πως οι ηγέτες εμπλέκονται με τους πελάτες, τους προμηθευτές και άλλους εξωτερικούς οργανισμούς.

ΔΥΝΑΤΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	E	E	P	ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	E	F	P
1. Οι ηγέτες συναντούν τακτικά τους πελάτες για να κατανοήσουν τις ανάγκες τους	L	L		1. Οι πολιτικές που αναφέρονται στους προμηθευτές δεν κοινοποιούνται ικανοποιητικά	L	L	
2. Οι ηγέτες έχουν κοινωνικές σχέσεις με την ανώτατη διοίκηση των πιο σημαντικών πελατών της επιχείρησης.	L	L		2. Πρέπει να αναπτυχθεί η συμμετοχή των ηγετών σε επαγγελματικούς φορείς	L	L	
3. Οι ηγέτες συναντούν και έχουν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές.	L	L		3. Τα διοικητικά στελέχη δεν ενημερώνονται γρήγορα για τα διάφορα συνέδρια και σεμινάρια	L	L	
4. Ξεκάθαρες διαδικασίες καθορίζουν τις σχέσεις με τους προμηθευτές	L	L		4. Δεν υπάρχει μεγάλη συνεργασία με εξωτερικούς φορείς	L	L	

Υποκριτήριο 1d. Πως οι ηγέτες αναγνωρίζουν και εκτιμούν τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των ανθρώπων.

ΔΥΝΑΤΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	E	E	Π	ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	E	F	P
1. Οι ηγέτες έχουν προσωπικά κίνητρα περιλαμβάνοντας στόχους σχετιζόμενους με την ΔΟΠ	L	L		1. Η διοίκηση δεν αναγνωρίζει και δεν επιβραβεύει επίσημα τις προσπάθειες και τα επιτεύγματα των πελατών, προμηθευτών και εξωτερικών συνεργατών	H	H	1
				2. Οι προσπάθειες των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας δεν αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται πάντα	L	L	
				3. Η έννοια και η κουλτούρα της ποιότητας δεν διαχέονται σ'όλη την επιχείρηση	rH	r H	4

Όπου

E=effect (επίδραση)

F= feasibility (εφαρμοσιμότητα)

P=priority (προτεραιότητα)

L=low (υψηλή)

H=high (χαμηλή)

rH=relatively high (σχετικά υψηλή)

ΚΡΙΤΗΡΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

ΣΤΟΧΟΙ	ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	ΠΟΤΕ/ ΠΟΙΟΣ
1. Όλα τα διοικητικά στελέχη λειτουργούν σαν role models	1. Συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τους υφισταμένους τους	1. Τα διοικητικά στελέχη λειτουργούν με βάση τ'αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και του μοντέλου Διοίκησης που ήδη υπάρχει	1997
2. Θεσμοθέτηση μιας διαδικασίας για την αξιολόγηση, θέση προτεραιοτήτων και αναγνώρισης των συλλεχθέντων ιδεών για βελτίωση	2. Ο αριθμός των προτάσεων για βελτίωση που έχουν εφαρμοσθεί ανά μήνα	2. Συγγραφή και εφαρμογή των βημάτων της διαδικασίας	1997/ D
3a. Κάθε συνάντηση τμήματος ξεκινά με θέματα βελτίωσης 3b. Κάθε διοικητικό στέλεχος καθιερώνει μία μηνιαία συνάντηση στο τμήμα του για θέματα βελτίωσης.	3. Αριθμός συναντήσεων τον χρόνο και αποτελέσματα του ερωτηματολογίου	3. Επαναπροσδιορισμός του εγγράφου (document) για τις συναντήσεις και του τρόπου παρουσίασης των αποφάσεων	Ιούνιος 1997/ ανά τμήμα.