



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- TOURISM MANAGEMENT**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ & ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΤΙΚΩΝ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

ΦΛΩΡΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΑΓΑΠΗΤΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2009

Αφιερώνεται στον μπαμπούλη & την μαμά μου!

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΣΕΙΣ & ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ΑΓΑΠΗΤΟΥ ΦΛΩΡΑ

Σημαντικοί όροι: θεωρίες ηγεσίας, στυλ ηγεσίας, μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων, ξενοδοχειακός κλάδος και ηγεσία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της ηγεσίας παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για πολλούς ανθρώπους. Η συνεχής έρευνα για τη δημιουργία ικανών ηγετών έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών ηγετικών θεωριών. Η έρευνα του αντικειμένου της ηγεσίας έχει επιτύχει να προσδιορίσει πώς οι ηγετικές ικανότητες και συμπεριφορές μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να επηρεάσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά τα στελέχη και τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα.

Αντικειμενικός σκοπός της μελέτης αυτής είναι η έρευνα της ηγεσίας και των ηγετικών ικανοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο με την παρουσίαση ενός μοντέλου ικανοτήτων του ηγέτη.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η εξής:

- i. ο προσδιορισμός της έννοιας της ηγεσίας και του ηγέτη,
- ii. η παρουσίαση των διαφόρων ηγετικών στυλ και η αναλυτική αναφορά στις θεωρίες ηγεσίας,
- iii. η ανάλυση των παραγόντων που σχετίζονται με την ηγεσία,
- iv. τα συμπεράσματα της έρευνας με βάση ένα μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων συγκεκριμένα για την ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Το μοντέλο ικανοτήτων μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στα στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς αποτελεί έναν οδηγό αυτοεξέλιξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Επιπλέον, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να χρησιμοποιήσει το ευρύτερο αυτό μοντέλο ικανοτήτων προσαρμόζοντας το στις δικές της ανάγκες και εξελίσσοντάς το ανάλογα με τις δυνατότητές της.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της Πτυχιακής μου εργασίας και συνεπώς του μεταπτυχιακού μου, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς κάθε έναν καθηγητή ξεχωριστά που είχα την τιμή και χαρά να μας διδάξει, καθώς η συμβολή όλων ήταν ιδιαίτερα σημαντική για μένα, τόσο σαν φοιτήτρια αλλά και σαν άνθρωπο. Το MBA- Τουρισμού με δίδαξε πολλά πράγματα, όχι μόνο από πλευράς γνώσεων, αλλά και από πλευράς εμπειριών, συμπεριφορών, συναισθημάτων.

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς τον καθηγητή κ. Εμμανουήλ Κονδύλη, καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέποντα της παρούσας εργασίας, για την καθοδήγησή του αλλά και τη δυνατότητα αυτενέργειας που μου έδωσε στη διαμόρφωση και ολοκλήρωση της Πτυχιακής μου εργασίας. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω θερμά για την τιμή που μου έκανε να αναλάβει την επίβλεψή της, καθώς και για την προθυμία του να με καθοδηγεί και συμβουλεύει όποτε τον χρειάστηκα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιά μου την καλύτερή μου φίλη, Ευγενία, για την τόσο σημαντική βοήθεια και ουσιαστική ενθάρρυνση και συμπαράστασή της κατά τη διάρκεια της συγγραφής της εν λόγω Πτυχιακής, αλλά και την αληθινή φιλία της, που μου αποδεικνύει κάθε στιγμή της ζωής μου.

Τελευταίους σε σειρά, αλλά πάντα πρώτους στο μυαλό και την καρδιά μου, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Γιώργο και Ζήνα, οι οποίοι αποτελούν το στήριγμά μου σε κάθε στιγμή της ζωής μου. Χωρίς την αμέριστη αγάπη τους, την καθοδήγηση και συμβουλές τους, αλλά και την συμπαράστασή τους σε κάθε μου επιλογή, δεν θα μπορούσα να τα καταφέρω και γι' αυτό θα τους ευγνωμονώ για όλη μου τη ζωή. Τους ευχαριστώ πολύ για την πίστη τους σε μένα και εύχομαι κάθε μέρα της ζωής τους να τους κάνω υπερήφανους! Ακόμη, θέλω να ευχαριστήσω τα αδέρφια μου, τον Γιάννη και τον Βασίλη, οι οποίοι με την αγάπη τους και τη συνεχόμενη και ουσιαστική συμπαράστασή τους μου δίνουν δύναμη, θέληση και χαρά να ολοκληρώνω κάθε στόχο μου!

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ευχαριστίες.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	III

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
ΗΓΕΣΙΑ.....	1
1.1 Ενοιολογικοί Προσδιορισμοί Ηγεσίας.....	2
1.2 Θεμελιώδεις Αρχές Ηγετικού Στυλ.....	5
1.3 Ηγετικές συμπεριφορές-ρόλοι.....	6
1.4 Ηγετικές Ικανότητες.....	9
1.5 Η σημασία των συναισθημάτων στο ρόλο του ηγέτη.....	11
1.6 Το χιούμορ στο ρόλο του ηγέτη.....	12
1.7 Ηγετικές προσωπικότητες.....	15
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	17
ΣΤΥΛ & ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	17
2.1 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	17
2.1.1 Η Αποτελεσματική Ηγεσία.....	17
2.1.2 Χαρισματική ηγεσία.....	19
2.1.2.1 Χαρισματική Ηγεσία σύμφωνα με τον Dr. Blanchard.....	20
2.1.3 Συναλλακτική Ηγεσία.....	23
2.1.4 Μεταμορφωτική Ηγεσία.....	24
2.1.5 “Laissez- Faire” & Ηγεσία.....	27
2.1.6 Στυλ Ηγεσίας κατά Lewin.....	28
2.1.7 Στυλ Ηγεσίας κατά Likert.....	29
2.1.8 Μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt.....	31
2.1.9 Μοντέλο Fiedler.....	32
2.1.9.1 Ο Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης.....	33
2.1.9.2 Κατηγορίες καταστάσεων και Προσαρμογή.....	33
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	35
2.2.1 Θεωρία Διαδρομής – Στόχου για την Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας.....	35
2.2.2 Θεωρίες X και Y του Douglas Mc Gregor.....	37
2.2.3 Θεωρία των Blake & Mouton- Η Διοικητική Σχάρα.....	39
2.2.4 Το Μοντέλο Vroom και Yetton.....	42

2.2.5 Το Μοντέλο των Hersey και Blanchard	43
2.2.6 Θεωρία των Ηγετικών Χαρακτηριστικών	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	50
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	50
3.1 Ηγεσία και Μάνατζμεντ	50
3.2 Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα	54
3.3 Στυλ Ηγεσίας που συνδέονται με την Επιχειρηματική Ηθική.....	56
3.4 Ηγεσία και Καινοτομία/ Δημιουργικότητα	58
3.5 Ηγεσία και Παρακίνηση.....	59
3.6 Ηγεσία και Αλλαγή	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	63
ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ	63
4.1 Σημασία & Διοίκηση του Ξενοδοχειακού Κλάδου	63
4.2 Ηγεσία στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	65
4.3 Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	67
4.4 Μοντέλα Ηγεσίας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	69
4.5 Εφαρμογή Μοντέλου Ικανοτήτων.....	70
4.5.1 Ηγετικές Ικανότητες στον Ξενοδοχειακό Κλάδο	72
4.6 Διεξαγωγή Έρευνας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.....	73
4.7 Ανάλυση Έρευνας	77
4.8 Εφαρμογή και χρησιμότητα του μοντέλου ικανοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	85
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	93

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 : Χαρακτηριστικά και δεξιότητες ηγετών.....	6
Πίνακας 2.1: Διαστάσεις Μεταμορφωτικής Ηγεσίας.....	24
Πίνακας 2.2: Ηγετικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά.....	46
Πίνακας 4.1: Αυτοδιαχείριση- Διαστάσεις παράγοντα ικανοτήτων.....	64
Πίνακας 4.2: Μοντέλο Ηγετικών Ικανοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	69

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Οι Κύκλοι των Αναγκών κατά Adair John.....	18
Διάγραμμα 2.2: Νοητική Αντιστροφή της Διοικητικής Πυραμίδας.....	22
Διάγραμμα 2.3: Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt.....	31
Διάγραμμα 2.4: Διοικητική Σχάρα των Blake & Mouton	39
Διάγραμμα 2.5: Το μοντέλο των Hersey και Blanchard.....	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΓΕΣΙΑ

Για μισό περίπου αιώνα, η μελέτη της ηγεσίας είχε εστιαστεί σε απόλυτες- δεσποτικές εναντίον δημοκρατικών προσεγγίσεων (Bass, 1985). Οι πιο πρόσφατες θεωρίες μας προσέφεραν ελάχιστες επιπρόσθετες πληροφορίες. Ο πιο δυνατός ισχυρός που μπορεί να κάνει κάποιος βασιζόμενος σε αυτές τις θεωρίες είναι ότι ηγέτες οι οποίοι υπολογίζουν και είναι προσανατολισμένοι σε μεγάλο βαθμό στον άνθρωπο, τελικά καταφέρνουν να έχουν ικανοποιημένους εργαζομένους. Η ικανότητα του ηγέτη έγκειται στο ιδιαίτερο γνώρισμά του όχι μόνο να προβλέπει την επιτυχία της ηγεσίας, αλλά και να πραγματοποιεί έρευνα ώστε να συνδυάζει τις προβλέψεις με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων ή το αποτέλεσμα ενός προσανατολισμού έργου στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση (Robbins, 1997). Η μελέτη της ηγεσίας ως μια εμπειρική κοινωνική επιστήμη έχει προέλθει από το γνώρισμα στις συμπεριφορικές θεωρήσεις και την αλληλεπίδραση αυτών των δύο σε ενδεχόμενες θεωρίες.

Τα άτομα εκείνα που χαρακτηρίζουμε *ηγέτες*, τα οποία στηρίζονται στην αρμονία, περνούν στο προσκήνιο, χαράσσουν δρόμους σε πρωτότυπες διαδρομές και εμπνέουν όσους υπάρχουν στους διάφορους οργανισμούς και στην κοινωνία που ζουν. Τα άτομα αυτά ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες ανάμεσα στις σημερινές προκλήσεις δημιουργώντας ελπίδες εκεί που υπάρχει ο φόβος και η απελπισία. Οι ηγέτες αυτοί παρακινούν άτομα, με δύναμη, με πάθος και με σκοπούς. Και το πετυχαίνουν ενώ κάνουν τις αναπόφευκτες θυσίες που συνεπάγεται ο ρόλος τους (Βογιατζής Ελ.- McKee An., 2008).

1.1 Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί Ηγεσίας

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες, αν όχι χιλιάδες, ορισμοί της ηγεσίας, ενώ τα βιβλία και οι μελέτες που δημοσιεύονται κάθε χρόνο είναι επίσης αναρίθμητοι. Παρ' όλα αυτά, ο W. Bennis (Bennis W., 1989), διακεκριμένος καθηγητής της Ηγεσίας, συμπεραίνει ότι *«η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη το οποίο έχουμε κατανοήσει ελάχιστα»*.

Αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, ο Δ. Μπουραντάς (2005, σελ.197) ορίζει την ηγεσία *«ως τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. Με βάση τον ορισμό αυτό, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας. Πρώτον, είναι η άσκηση επιρροής (influence) ενός ατόμου (ηγέτης-leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers), με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων. Το δεύτερο στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες ή ιδανικά για πρόοδο, ή ένα καλύτερο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με την αλλαγή, την πρόοδο και «το καλύτερο μέλλον» για τους ανθρώπους»*.

Σύμφωνα με τον Δρ. Δ. Λαλούμη, Πρόεδρο του ΔΡΑΤΤΕ, (Λαλούμης Δ., 2008), το φαινόμενο της ηγεσίας προκύπτει από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης. Τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του.

Θέλοντας να δώσουμε μια γενική εννοιολογική σημασία στον όρο της ηγεσίας, μπορούμε να θεωρήσουμε ως ηγεσία την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού. Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Να σημειωθεί ότι το ζητούμενο δεν είναι

η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας.

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης (ή διευθυντής ή manager ή διοικητής ή προϊστάμενος) καθορίζει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά. Κατ' αυτήν την άποψη ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζόμενων, ιδιαίτερα στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί τμήμα του προϊόντος τους (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003).

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης, ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους.

Ενδεικτικά αναφέρονται κάποιοι περαιτέρω ορισμοί:

- *«Με τον όρο Ηγέτης εννοούμε το επιλεγμένο άτομο που είναι χαρισματικό και ικανό να εμπνέει, να ενθουσιάζει, να παρακινεί, να εμπυχώνει, να οδηγεί και να συνενώνει ένα σύνολο ή ένα λαό ή ένα έθνος ή μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, ώστε να επιτευχθούν δημιουργικά επιτεύγματα- αποτελέσματα ή κοινοί σκοποί»* (Θεοφανίδης Στ., 1999, σελ. 20).
- *«Η Ηγεσία είναι η τέχνη της επιρροής των άλλων, ώστε να επιτυγχάνουν με το maximum της απόδοσής τους, να φέρνουν σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα, σκοπό ή έργο»* (Cohen W. A. , 1981,p.9).

- «Ως Ηγεσία ορίζεται η ανάπτυξη ενός πλήρους και ξεκάθαρου συστήματος προσδοκιών με σκοπό την πρόκληση, αναγνώριση και χρήση της δυναμικής όλων των δυνατοτήτων ενός οργανισμού, με σπουδαιότερο τους ανθρώπους» (Batten G.D., 1981, p.35).
- «Η Ηγεσία είναι μια διαδικασία με την οποία δίνεται σκοπός (purpose) σε συλλογικές προσπάθειες» (Bass Bernard, 1990, pp.11-18).
- «Κατά τον Αριστοτέλη, ο ηγέτης ή ο διοικητής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να γνωρίζει την επιστήμη της διοίκησης κι αξιοποίησης των υφισταμένων του» (Αγαπητός Γ., 2008).

Σύμφωνα με τον Στ. Θεοφανίδη, «ο ηγέτης έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που τον κάνουν να διαφέρει από τους άλλους μη-ηγέτες». Μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτά (Θεοφανίδης Στ.,1999, σελ.23) είναι τα εξής:

1. *Η ευφυΐα (intelligence)*, δηλαδή η υψηλή διανοητική ικανότητα.
2. *Ισχυρή προσωπικότητα*, που δείχνει ότι ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους, γιατί έχει θέληση, επιβολή, αίσθηση της πραγματικότητας και διεισδυτική αντίληψη.
3. *Διορατικότητα*, δηλαδή ικανότητα πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων.
4. *Ισχυρή επικοινωνιακή πειθώ*, δηλαδή ικανότητα επικοινωνίας με τους φορείς της κοινής γνώμης και των υπολοίπων μελών της κοινωνίας.
5. *Ελκυστικότητα*, δηλαδή γενικότερη αποδοχή, ικανότητα θαυμασμού ή προσέλκυσης από τους οπαδούς ή το πλήθος ή τους συνεργάτες.
6. *Επιρροή και επιβολή*, δηλαδή ικανότητα επηρεασμού και κατεύθυνσης των οπαδών ή του πλήθους όπως και ικανότητα κυριαρχίας επί των άλλων.
7. *Αυτοπεποίθηση*, δηλαδή εμπιστοσύνη στις ίδιες τις δυνάμεις του, ανάλογα με τον χώρο της κοινωνικής και επιχειρηματικής δράσης του.
8. *Πρωτοβουλία*, δηλαδή ικανότητα έγκαιρης αντίληψης δράσης για την επιτυχία ενός σκοπού ή έργου.
9. *Ικανότητα έμπνευσης στους άλλους για υψηλά άλματα*, που τους ανυψώνουν και απογειώνουν, ώστε να επιτύχουν υψηλά επιτεύγματα.
10. *Όραμα*, δηλαδή ικανότητα διαμόρφωσης υψηλών προσδοκιών ευημερίας ή ευφορίας για την κοινωνία ή το σύνολο ή την επιχείρηση που ηγείται.

1.2 Θεμελιώδεις Αρχές Ηγετικού Στυλ

Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν τις εξελίξεις «από ψηλά». Να έχουν την ικανότητα εντοπισμού των προσπαθειών, αναγνώρισης των ακατάλληλων προτύπων εργασίας και ικανότητες αντίδρασης σε αλλαγές και εξελίξεις. Επίσης, πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν και να αντιλαμβάνονται έγκαιρα επικείμενες αλλαγές ή και να τις δημιουργούν ακόμη και οι ίδιοι (Daft R., 2001).

Ένας ικανός ηγέτης αντιλαμβάνεται έγκαιρα την απειλή και τον κίνδυνο, την οποία καθιστά εμφανή και στην ομάδα των συνεργατών του. Οι πηγές διάγνωσης των προκλήσεων είναι οι άνθρωποι μέσα και έξω από τον οργανισμό, ασυμβατότητες και συγκρούσεις και το ευρύτερο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επιπλέον, η δημιουργία προϋποθέσεων περιορισμού πιέσεων και άγχους για την κατανόηση της προσαρμογής αποτελεί βασική αρχή ηγετικού στυλ σε περιβάλλοντα που υφίστανται προσαρμογές. Η δημιουργία δηλαδή ελεγχόμενου περιβάλλοντος ανάμεσα στους εργαζόμενους με την κατανόηση των εξελίξεων και του πλαισίου δράσης που θα ακολουθηθεί.

Ο ηγέτης οφείλει να προσέχει και να προστατεύει τις απόψεις των υφισταμένων του. Η ηγεσία η οποία δεν προάγει τις απόψεις και τις πρωτοβουλίες της ομάδας καταστρέφει τα κανάλια επικοινωνίας στον οργανισμό. Επιπρόσθετα, η διαχείριση διαφωνιών, συγκρούσεων και ασυμβατοτήτων είναι μια ακόμη θεμελιώδης αρχή ηγετικού στυλ. Οι άνθρωποι σε ένα οργανισμό έχουν διαφορετικά πιστεύω, αξίες, εμπειρίες και συνήθειες. Η διαφοροποίηση είναι πολύ σημαντική γιατί οδηγεί στην καινοτομία και τη μάθηση. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να βγάλει στην επιφάνεια τις ασυμβατότητες και να τις χρησιμοποιεί ως πηγή δημιουργικότητας.

Ο ηγέτης πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που αφορούν τον προσδιορισμό και την επίλυση προβλημάτων. Με αυτόν τον τρόπο η ηγεσία ασκεί ρόλο υποστήριξης και όχι ελέγχου. Οι άνθρωποι πρέπει να μάθουν να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους για να μην γίνονται παθητικοί δέκτες αποφάσεων και ενεργειών.

Πίνακας 1.1 : Χαρακτηριστικά και δεξιότητες ηγετών

Χαρακτηριστικά	Δεξιότητες
Προσαρμοστικοί σε καταστάσεις	Έξυπνοι
Φιλόδοξοι και προσανατολισμένοι σε αποτελέσματα	Προικισμένοι με αντίληψη
Διαβεβαιωτικοί	Δημιουργικοί
Συνεργατικοί	Διπλωμάτες και διακριτικοί
Αποφασιστικοί	Ευχέρεια λόγου
Κυριαρχικοί (επιθυμία να επηρεάζουν τους άλλους)	Να γνωρίζουν από ομαδικά έργα
Ενεργητικοί (υψηλό επίπεδο δραστηριότητας)	Οργανωμένοι
Επίμονοι	Πειστικοί
Να έχουν αυτοπεποίθηση	Με κοινωνικές δεξιότητες
Ανεκτικοί στο στρες	
Πρόθυμοι να αναλάβουν ευθύνες	
Αξιόπιστοι	
Παρακολουθούν το κοινωνικό περιβάλλον	

ΠΗΓΗ: Robert M., Fulmer, Marshall and Goldsmith (2000), "The Leadership Investment", Amacom, p.48.

1.3 Ηγετικές συμπεριφορές-ρόλοι

Ο Gary Yukl (2006) και οι συνεργάτες του διεξήγαγαν έρευνες για να αναπτύξουν «σημαντικές και μετρήσιμες κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών». Κατέληξαν σε δεκαεννιά κατηγορίες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν καθαρά τι κάνουν οι ηγέτες.

Οι κατηγορίες είναι οι εξής:

1. Έμφαση στην απόδοση

Η έκταση στην οποία ένας ηγέτης δίνει έμφαση στην απόδοση των υφισταμένων του προσπαθώντας να βελτιώσει την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά τους.

2. Υπόληψη

Ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης είναι φιλικός, υποστηρικτικός και προσπαθεί να είναι δίκαιος και αντικειμενικός.

3. Έμπνευση

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης προκαλεί ενθουσιασμό στους υφισταμένους του για τη δουλειά της ομάδας και ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους.

4. Επιδοκιμασία-αναγνώριση

Η έκταση στην οποία ο ηγέτης επιδοκιμάζει και αναγνωρίζει στους υφισταμένους του την ικανοποιητική απόδοση, δείχνει εκτίμηση για τις επιπλέον προσπάθειες του και συνεισφορές τους.

5. Σύνθεση ανταμοιβών

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης ανταμοίβει την αποτελεσματική απόδοση των υφισταμένων του με άμεσα οφέλη, όπως αυξήσεις μισθού, προαγωγές, ανάθεση καλύτερων έργων.

6. Συμμετοχή σε αποφάσεις

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης συσκέπτεται με τους υφισταμένους του και τους επιτρέπει να επηρεάσουν τις επιλογές του.

7. Αυτονομία- εξουσιοδότηση

Η έκταση στην οποία ο ηγέτης παραχωρεί εξουσία και ευθύνη στους υφισταμένους του και τους επιτρέπει να αποφασίσουν ώστε να φέρουν εις πέρας το έργο τους.

8. Διευκρίνιση ρόλου

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης ενημερώνει τους υφισταμένους του για τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους, καθώς για το τι αναμένεται από αυτούς.

9. Καθορισμός στόχων

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης τονίζει τη σημασία να μπαίνουν συγκεκριμένοι στόχοι απόδοσης, να παρακολουθεί την πρόοδο υλοποίησής τους και να ενημερώνει τους υφισταμένους του.

10. Εκπαίδευση-coaching

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης καθορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υφισταμένων του παρέχοντάς τους εκπαίδευση και coaching.

11. Διασπορά πληροφοριών

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης ενημερώνει τους υφισταμένους του για τις εξελίξεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους, για συμβαίνοντα σε άλλες μονάδες της επιχείρησης ή εκτός οργανισμού, για αποφάσεις της ανώτερης διοίκησης.

12. Επίλυση προβλημάτων

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης προτείνει λύσεις σε σοβαρά προβλήματα και δρα αποφασιστικά για την αντιμετώπισή τους.

13. Σχεδιασμός

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης σχεδιάζει πώς να οργανώσει και να προγραμματίσει αποτελεσματικά τη δουλειά εκ των προτέρων.

14. Συντονισμός

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης συντονίζει τη δουλειά των υφισταμένων του τονίζοντας τη σημασία του συντονισμού.

15. Διευκόλυνση της δουλειάς

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης παρέχει στους υφισταμένους του απαραίτητες προμήθειες, εξοπλισμό, υποστηρικτικές υπηρεσίες, μειώνοντας τα προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον.

16. Αντιπροσώπευση

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης υποστηρίζει τη μονάδα του σε άλλες ομάδες και σημαντικά άτομα μέσα στον οργανισμό και χρησιμοποιεί την επιρροή του σε ανώτερους του για να προωθήσει τα συμφέροντά της.

17. Διευκόλυνση αλληλεπίδρασης

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης προωθεί τη συνεργασία, τη φιλικότητα και το μοίρασμα ιδεών, πληροφοριών και βοήθειας ανάμεσα στους υφισταμένους του.

18. Διαχείριση συγκρούσεων

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης αποθαρρύνει τους υφισταμένους του να μπλέκονται σε διαμάχες, τους ενθαρρύνει να λύνουν τις διαφορές τους με εποικοδομητικό τρόπο και βοηθάει στη διαχείριση των συγκρούσεων.

19. Κριτική-πειθαρχία

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης επικρίνει ή τιμωρεί έναν υφιστάμενο του, ο οποίος εμφανίζει συστηματικά χαμηλή απόδοση, παραβαίνει κανονισμούς ή δείχνει ανυπακοή.

Βασικό στοιχείο όλων των ηγετικών συμπεριφορών είναι ότι οι ηγέτες ασκώντας αυτούς τους ρόλους ,με τον έναν ή τον άλλον τρόπο, έχουν τη δύναμη να εμπνέουν και να επηρεάζουν τους υπαλλήλους και συνεργάτες τους. Σύμφωνα με τους Bartlett and Ghosal (Bartlett & Ghosal, May- June 1995), «ο πλέον βασικός ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού είναι να καταφέρει να απελευθερώσει τις πνευματικές εκείνες δυνάμεις των συνεργατών του, που μπορούν να κάνουν εφικτή την πραγμάτωση εννοιών, όπως καινοτομία, δημιουργικότητα και επιχειρηματικότητα».

1.4 Ηγετικές Ικανότητες

Όσον αφορά στα συστατικά στοιχεία του ηγέτη, το τι πρέπει να είναι ή να διαθέτει, υπάρχει ένα τεράστιο εύρος βιβλιογραφίας. Γενικότερα, διακρίνεται μια σχετική σύγχυση μεταξύ των επιστημονικών μελετών και ερευνών όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη.

Είναι γεγονός ότι οποιοδήποτε θετικό στοιχείο του ατόμου είναι λίγο ή πολύ χρήσιμο για την ηγεσία. Η πολυπλοκότητα του ζητήματος αυξάνεται από το γεγονός ότι αρκετά ηγετικά χαρακτηριστικά και αρκετές ηγετικές ικανότητες μάλλον πρέπει να διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση, όπως το ιεραρχικό επίπεδο του ηγέτη, το μέγεθος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντός της (Zenger J., Folkman J., 2002).

Η διάθεση του ηγέτη για άσκηση ηγεσίας και η ικανότητά του στη συνέχεια να την ασκεί αποτελούν τις δύο βασικότερες συνιστώσες του ηγέτη. Η διάθεση του ηγέτη για άσκηση ηγεσίας, σε σημαντικό βαθμό, προσδιορίζεται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του ενώ η ικανότητα άσκησης της ηγεσίας συνιστάται από ένα σύνολο επιμέρους ικανοτήτων.

Τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη διακρίνονται από τις ηγετικές του ικανότητες, καθώς τα πρώτα, παρότι αναπτύσσονται συνεχώς στη διάρκεια της ζωής του ατόμου, κατά βάση διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια τόσο της ηλικίας όσο και της καριέρας. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στις ηγετικές ικανότητες, όταν υπάρχει διάθεση αναπτύσσονται και εξελίσσονται σε κάθε ηλικία. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας προσδιορίζουν κυρίως τη διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία και το χαρακτήρα της ηγετικής του συμπεριφοράς, ενώ οι ικανότητες με τη σειρά τους υποδεικνύουν την δυνατότητα- ικανότητα του ατόμου στην άσκηση ηγεσίας.

Τα βασικότερα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη, του ατόμου δηλαδή που έχει διάθεση αλλά και δυνατότητα άσκησης ηγετικών ρόλων και λειτουργιών, συνοψίζονται παρακάτω:

- *Ανάγκη για επιτεύγματα- όραμα,*
- *Ανάγκη για αυτοεκτίμηση-αναγνώριση,*
- *Πίστη και δέσμευση σε αξίες,*
- *Ανάγκη για δύναμη και επιρροή (Δ. Μπουραντάς, 2005).*

Επιπρόσθετα, παρατηρείται μια δεύτερη διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία αναφέρεται κυρίως στον χαρακτήρα αυτής και όχι στο περιεχόμενό της. Ορισμένα στοιχεία από αυτά της συμπεριφοράς του ηγέτη είναι επιγραμματικά τα ακόλουθα:

- *ευαισθησία για τους ανθρώπους,*
- *ακεραιότητα,*
- *αυστηρότητα,*
- *ταπεινότητα,*
- *αυτοπεποίθηση- θάρρος- κουράγιο,*
- *εστίαση- επιμονή- πειθαρχία(Δ. Μπουραντάς, 2005).*

1.5 Η σημασία των συναισθημάτων στο ρόλο του ηγέτη

Οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη, σύμφωνα με τον Goleman (1999), μπορούν να είναι προσωπικές ή κοινωνικές.

Οι προσωπικές είναι:

- ✓ «Η αυτοεπίγνωση, δηλαδή η ικανότητα του να γνωρίζει και να αναγνωρίζει την συναισθηματική του κατάσταση, τις δυνάμεις και τις προτιμήσεις του. Σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη παίζει η αυτοπεποίθησή του, όπως και η αυτοαξιολόγηση- αυτοκριτική».
- ✓ «Η αυτορρύθμιση, δηλαδή η ικανότητα να ελέγχει τα συναισθήματά του και να ρυθμίζει τις παρορμήσεις του (ψυχραιμία). Σημαντικό ρόλο παίζουν η δυνατότητα να παραμένει κανείς ήρεμος, τίμιος και αξιόπιστος, η ευσυνειδησία, η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα να προτείνει καινοτόμες ιδέες».
- ✓ «Τα κατάλληλα κίνητρα, όπως συνεχής προσπάθεια βελτίωσης, η διάθεση συνεργασίας με την ομάδα, η ετοιμότητα για ανάληψη πρωτοβουλίας και η αισιοδοξία».

Οι κοινωνικές ικανότητες είναι:

- ✓ «Η ενσυναίσθηση, δηλαδή η κατανόηση των συναισθημάτων και απόψεων των άλλων, η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να αναπτυχθούν, η αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων της ομάδας και ο κατάλληλος χειρισμός των διαφορετικών ανθρώπων. Η ενσυναίσθηση ταυτόχρονα επιτρέπει την αναγνώριση των αναγκών των πελατών».
- ✓ «Οι ηγετικές ικανότητες, δηλαδή η δυνατότητα να εκφράζει σαφή μηνύματα που πείθουν, ο κατάλληλος χειρισμός διαφωνιών και συγκρούσεων, η δημιουργία συνθηκών συνοχής και συνεργασίας της ομάδας και η δυνατότητα να συλλαμβάνει και υλοποιεί μεταρρυθμίσεις».

Όλες μαζί αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική λάμψη, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη. Σημαντικό ρόλο στη μετάδοση των συναισθημάτων στη διαπροσωπική επαφή, παίζει η επιδεξιότητα στην ενορχήστρωση των κινήσεων του σώματος όταν κάποιος μιλά.. Ο συγχρονισμός δε των κινήσεων σε μία αλληλεπίδραση, σημαίνει ότι τα άτομα αυτά συμπαθούν το ένα το άλλο.

Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μία αλληλεπίδραση, είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση του ή των άλλων. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς άλλους, έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη.

Οι διευθυντές λοιπόν, είναι σημαντικό να επιβάλλονται στα συναισθήματά τους, να χαρακτηρίζονται δηλαδή από αυτοκυριαρχία., ενώ ταυτόχρονα μπορούν να αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τις διαθέσεις των εργαζομένων. Να σημειωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, δεδομένου ότι τα συναισθήματα μπορούν να έχουν ιδιαίτερα λεπτές και πολύπλοκες αποχρώσεις, διότι ο άνθρωπος νοιώθει αισθήματα για τα αισθήματά του.

1.6 Το χιούμορ στο ρόλο του ηγέτη

Έρευνες έδειξαν ότι η καλή διάθεση μπορεί να βελτιώσει τη δυνατότητα της ευέλικτης και σύνθετης σκέψης, κάνοντας κατά συνέπεια ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα προσωπικά ή διαπροσωπικά προβλήματα (Λαλούμης Δ., 2008). Αυτό σημαίνει ότι για να βοηθήσεις ένα άνθρωπο να σκεφθεί σωστά ένα πρόβλημα, είναι καλό να βελτιώσεις τη διάθεσή του.

Το γέλιο όπως και η αγαλλίαση, μοιάζει να βοηθά τους ανθρώπους να σκέπτονται περισσότερο ανοικτά και να συναναστρέφονται πιο ελεύθερα, προσέχοντας σχέσεις που διαφορετικά μπορεί να τους είχαν διαφύγει.

Σύμφωνα με τον Goleman (1999) η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά, κάτι που αναφέρεται σαν «γνωσιακή αναπαλαίωση», αποτελεί ένα ισχυρό

αντίδοτο στην κατάθλιψη. Και το χιούμορ είναι αυτό ακριβώς, η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά.

Το χιούμορ αποτελεί ένα ιδιαίζον μήνυμα. Η χιουμοριστική επέμβαση επιδιώκει την έκπληξη μέσα από κάποια υπερβολή. Ο πομπός επικοινωνεί πολύπλοκα με τους δέκτες, χρησιμοποιώντας σαν μέσα την ομιλία, τις χειρονομίες, τις εκφράσεις, την ενδυμασία και άλλα σύμβολα. Ο χιουμορίστας πρέπει να γνωρίζει ποια στοιχεία της επικοινωνίας αρκούν για να μεταδώσει την ένταση που απαιτείται στο μήνυμα, δηλαδή στη χιουμοριστική παρατήρηση. Ο Ουμπέρτο Έκο αναφέρει ότι γελάμε, επειδή παρ' όλο που κατανοούμε ότι μία κατάσταση, είναι αδιανόητη, καταλαβαίνουμε το νόημα της φράσης που μας τη περιγράφει.

Χιούμορ είναι η προσεκτικά αιτιολογημένη οριοθέτηση της υπερβολής. Το χιούμορ είναι μια τέχνη και μπορεί να διδαχθεί. Το έμφυτο όμως χιούμορ, διακρίνει μόνο τα ευφυή άτομα και αποτελεί μια άρνηση παραδοχής του κατεστημένου. Την έκπληξη αποτελούν οι συνεχείς απίθανες αντιρρήσεις του πηγαίου χιουμορίστα, στο να δεχθεί το κόσμο, όπως αυτός παρουσιάζεται. Ο χιουμορίστας δεν είναι ανάγκη να είναι αισιόδοξο άτομο. Μπορεί να είναι πεσιμιστής, αλλά πάντα αντιρρησίας του κατεστημένου.

Συχνά το φραστικό χιουμοριστικό μήνυμα που συνοδεύεται από χιουμοριστικές εκφράσεις και κινήσεις γίνεται υπερβολικό και γι αυτό ενοχλητικό. Επίσης ο χιουμορίστας που γελά για να παρακινήσει τους δέκτες, συνήθως γίνεται ενοχλητικός. Το γέλιο του χιουμορίστα είναι αποδεκτό μόνο όταν το χιουμοριστικό μήνυμα προηγούμενα έχει γίνει αποδεκτό από τους δέκτες, ή στην περίπτωση που το γέλιο αποτελεί τμήμα του μηνύματος.

Μια ελληνική παροιμία υποστηρίζει ότι το γέλιο δίνει ζωή. Ο κλάδος της ψυχολογίας υποστηρίζει ότι το χιούμορ απελευθερώνει τον άνθρωπο. Το σίγουρο όμως είναι ότι το χιούμορ είναι ένας τρόπος για την προσέγγιση του ψυχικά αλλά και οργανικά καλλίτερου. Κατά συνέπεια το χιούμορ δίνει ποιότητα στην ανθρώπινη ζωή.

Το χιούμορ μπορεί να βοηθήσει τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια τις εργασιακές. Ειδικά σε στιγμές κρίσης, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί να τροποποιήσει την αρνητική ατμόσφαιρα που έχει δημιουργηθεί. Όταν για παράδειγμα δύο ομόβαθμοι υπάλληλοι συγκρούονται μπροστά στον προϊστάμενό τους, μία χιουμοριστική παρατήρηση του τελευταίου, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή του κλίματος και την συμφιλίωσή τους. Όταν επίσης ο διευθυντής παρουσιάζει ένα νεοπροσληφθέντα στους νέους συνεργάτες του, μία χιουμοριστική παρατήρηση μπορεί

να σπάσει τον πάγο και τα συναισθήματα αμηχανίας και επιφυλακτικότητας να περιορισθούν, ανοίγοντας χώρο για καλοπροαίρετη επικοινωνία.

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων αλλά και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρωπίνων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μάνατζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή, οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κλπ.

Γενικότερα φαίνεται ότι το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ηγεσίας.

Η ποιότητα πολλών τουριστικών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Στις περιπτώσεις αυτές η ηγεσία με χιούμορ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα εξασφάλισης καλού κλίματος εργασίας, θετικής ψυχολογίας των εργαζομένων και κατά συνέπεια μηχανισμού που μπορεί να εξασφαλίσει παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

1.7 Ηγετικές προσωπικότητες

Σύμφωνα με τον Fiedler (1987) οι ηγέτες παρακινούνται πρωτίστως από την αποστολή τους και την διαπροσωπική σχέση με τους οπαδούς τους. Οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην αποστολή τους αναζητούν επιτεύγματα που ενισχύουν την αίσθηση αυτοεκτίμησης και ικανότητας. Οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στις σχέσεις αποζητούν το θαυμασμό και το σεβασμό των οπαδών τους για να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ανάγκες τους και την ανάγκη για εκτίμηση.

Και οι δύο τύποι ηγετών χρειάζεται να είναι ικανοί να παίξουν και τους δυο ρόλους. Ένας ηγέτης προσανατολισμένος στο καθήκον, μπορεί αν παρουσιαστεί η ανάγκη να υιοθετήσει τη σχεσιακή προσέγγιση. Και ένας ηγέτης προσανατολισμένος στις σχέσεις να χρειαστεί να επικεντρωθεί στην ολοκλήρωση ενός έργου σε μια κρίσιμη κατάσταση μέσα σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια. Αλλά ο καθένας θα γυρίσει μετά στον προηγούμενο προσανατολισμό του. Αυτή η ευελιξία χαρακτηρίζει έναν αληθινό ηγέτη που είναι προορισμένος να αποκτήσει μεγαλύτερο κύρος. Αυτή την ευελιξία δεν την διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι (Fiedler, 1987).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση:

- 1) Bass B.M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: The Free Press.
- 2) Bass Bernard (1990), "Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications", New York: The Free Press.
- 3) Batten J.D. (1981), "Tough-minded Leadership", Amacom, New York.
- 4) Bartlett Christopher & Ghosal Sumantra (May- June 1995), "Changing the role of top management Beyond Systems to people", Harvard Business Review, p. 132-133.
- 5) Bennis W. (1989), "On becoming a leader", Addison- Wesley.
- 6) Cohen W. A. (1981), "The Art of a Leader", Prentice Hall, New Jersey.
- 7) Daft R. (2001), "Leadership", Houghton Mifflin.
- 8) Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987), "New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance", New York: John Wiley and Sons.
- 9) Gary A. Yukl (October 2006), "Leadership in Organizations", Lightning Source Inc.
- 10) Goleman (1999), "Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας".
- 11) Robbins S.P. (1997), "Organizational Behaviour", 7th Edition Beijing: Prantice-Hall International.
- 12) Robert M., Fulmer, Marshall, Goldsmith (2000), "The Leadership Investment", Amacom.
- 13) Zenger J., Folkman J. (2002), "The Extraordinary Leader", McGraw- Hill.

Ελληνική:

- 1) Αγαπητός Γ. (2008), "Λεξικό της Νέας Οικονομίας", Ελληνοαγγλικό-Αγγλοελληνικό, Αθήνα.
- 2) Βογιατζής Ελ.- Mckee Annie (2008), "Αρμονική Ηγεσία", Prothesis Interbooks.
- 3) Θεοφανίδης Σταύρος (1999), "Ποιος είναι ηγέτης- η ποιότητα της ηγεσίας", Εκδόσεις Παπαζήση.
- 4) Λαλούμης Δημήτρης (2008), "Ηγεσία με Χιούμορ", Πρόεδρος ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε (Δράση για την Ανάπτυξη του Τουρισμού και της Τουριστικής Εκπαίδευσης), Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
- 5) Μπουραντάς Δημήτρης (2005) "Ηγεσία : ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Εκδόσεις Κριτική.
- 6) Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Μπένος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΥΛ & ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1.1 Η Αποτελεσματική Ηγεσία

Λόγω της σημασίας που έχει για την απόδοση των υπαλλήλων, το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας, απασχόλησε από νωρίς την Διοικητική Επιστήμη. Αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες, οι οποίες προσπάθησαν αφενός να καταγράψουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας που υπάρχουν και αφετέρου να προτείνουν το στυλ ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικό ή τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ένα ορισμένο στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό.

Όσον αφορά στη «συνταγή» και τα υλικά του επιτυχημένου μείγματος ηγεσίας, διαφοροποιούνται καθώς εξαρτώνται από την οπτική γωνία κατά την οποία εξετάζεται, όπως για παράδειγμα την χρονική συγκυρία, το πεδίο στο οποίο αναφέρεται, τις πολιτικοοικονομικές και κοινωνικές συνθήκες αλλά και άλλους παράγοντες και συνιστώσες. Γενικότερα, ο χαρακτηρισμός της ηγεσίας ως αποτελεσματική εξαρτάται από την οπτική σκοπιά με την οποία προσεγγίζεται τόσο η μελέτη όσο και η ανάλυση της έννοιας της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Grint, καταγράφονται επιγραμματικά οι εξής προσεγγίσεις (Grint K., 2005):

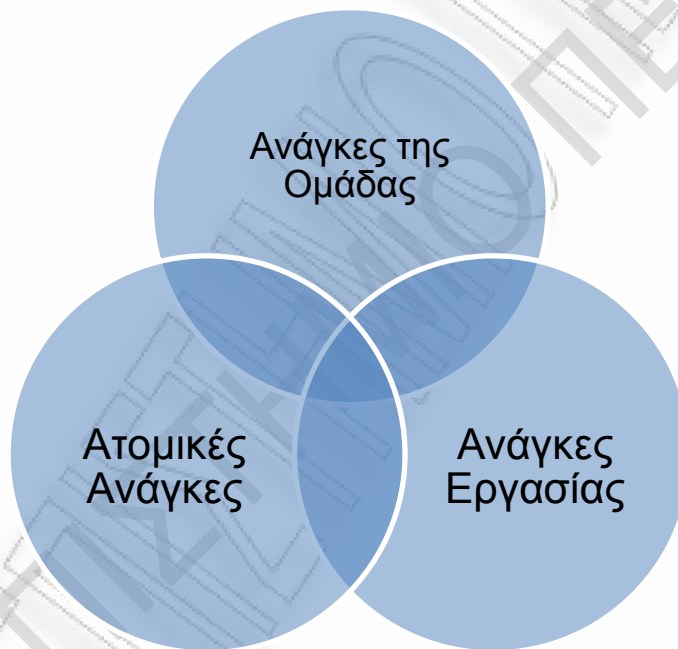
- *Ηγεσία από τη σκοπιά των αποτελεσμάτων,*
- *Ηγεσία από τη σκοπιά της διαδικασίας,*
- *Ηγεσία από τη σκοπιά της θέσης,*
- *Ηγεσία από τη σκοπιά του ατόμου.*

Σύμφωνα με μελέτες, για τον τομέα των επιχειρήσεων, αναφέρεται πως «η αποτελεσματική ηγεσία ξεκινάει από το όραμα του CEO, το οποίο κεφαλαιοποιείται στην αγορά, διέρχεται μέσω μιας στρατηγικής που θα προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο τελικά οδηγεί στην επιχειρηματική επιτυχία. Κατά τη διάρκεια όλης αυτής της πορείας, ενσωματώνει τις αρχές και τα πιστεύω που

ακολουθήθηκαν, τις αποφάσεις, τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό» (Oakland John, 2001).

Σύμφωνα με τον Adair John, η «πύρτα» για την επιτυχημένη ηγεσία στις επιχειρήσεις είναι η κατανόηση αλλά και η ικανότητα παροχής εξισορρόπησης των αναγκών που προκύπτουν σε τρία αλληλοεπιδρώμενα επίπεδα, μέσω κατάλληλων λειτουργιών (Adair John, 2005). Τα τρία αυτά επίπεδα εμφανίζονται με τη μορφή κύκλων (Διάγραμμα 2.1).

Διάγραμμα 2.1: Οι Κύκλοι των Αναγκών κατά Adair John



ΠΗΓΗ: Thomas Neil, 2005, “The John Adair Handbook of Management and Leadership”, London, p. 201.

Κατά τον Ulrich, τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η ηγεσία παίζουν καθοριστικό ρόλο για το αν η ηγεσία και ο ηγέτης θα χαρακτηρισθούν ή όχι ως αποτελεσματικοί (Ulrich, Zenger, Smallwood, 1999). Η αποτελεσματική ηγεσία είναι το γινόμενο της ηγετική συμπεριφοράς που επιδεικνύεται επί των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται. Από την παρακάτω εξίσωση παρατηρείται ότι εάν είτε η ηγετική συμπεριφορά, είτε τα αποτελέσματα έχουν τιμή μηδέν, τότε δεν δύναται να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία.

Αποτελεσματική ηγεσία = ηγετική συμπεριφορά X αποτέλεσμα

2.1.2 Χαρισματική ηγεσία

Ποικίλες προσεγγίσεις του ορισμού της έννοιας «χαρισματική ηγεσία» παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία όπως:

- Χαρισματική ηγεσία είναι η ηγεσία που επιδρά σαν μαγνήτης στους ανθρώπους (Kouzes & Posner, 1995).
- Χαρισματική ηγεσία αποκαλείται η διαδικασία επιρροής για ουσιαστικές αλλαγές τόσο στις συμπεριφορές των μελών της επιχείρησης όσο και στην οικοδόμηση δέσμευσης προς τους σκοπούς της (Yulk Gary, 1994).

Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (MIKE, 2009a):

i. *Αυτοπεποίθηση:*

για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητές του.

ii. *Όραμα:*

Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον διαφορετική και καλύτερη από την υφιστάμενη η οποία ενσωματώνει τα προσωπικά οράματα και τους στόχους των οπαδών του.

iii. *Ισχυρή αφοσίωση:*

πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το πραγματοποιήσει.

iv. *Φορέας αλλαγών:*

ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.

v. *Μη συμβατική συμπεριφορά:*

η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη, δεν περιορίζεται στους κατεστημένους και στερεότυπους κανόνες, αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική η οποία όταν γίνεται με επιτυχία κερδίζει τον θαυμασμό.

vi. *Επικοινωνία:*

ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας, τόσο να ακούει όσο και να μεταφέρει μηνύματα με τον τόνο και χρώμα της φωνής και κυρίως με τη γλώσσα του σώματος.

2.1.2.1 Χαρισματική Ηγεσία σύμφωνα με τον Dr. Blanchard

Σύμφωνα με τον Dr. Blanchard (Blanchard K., Κονταράτος Α., 1994, σελ. 16-23), πασίγνωστο μάνατζερ, γνωστό ως ο Μάνατζερ του Ενός Λεπτού, η ανταπόκριση είναι η ειδική λέξη – η λέξη κλειδί που να περιγράφει επακριβώς πώς ενεργεί η ηγεσία. Το σημαντικότερο χάρισμα ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι η επιλεκτική ανταπόκρισή του στις ανάγκες των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και έξω από αυτήν με τρόπο που να βελτιστοποιεί την ποιότητα ζωής και στους δύο χώρους.

Αν αντιστραφεί νοητικά η οργανωτική πυραμίδα και τοποθετηθεί το προσωπικό πάνω από την ηγεσία (βλ. Σχήμα 2), δηλαδή αποκεντρώνοντας την επίτευξη της εταιρικής στρατηγικής που σχεδίασε η κορυφή, τότε το προσωπικό αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνεται για την επιτυχία της δράσης, ενώ η ηγεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες του προσωπικού και ευθύνεται για την αυτοδέσμευση και την απόδοσή του. Αλλά πώς ορίζονται οι ανάγκες των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και έξω από αυτήν;. Τι πραγματικά επιθυμούν οι πελάτες; Επιθυμούν ό,τι καλύτερο με όσα λιγότερα. Δηλαδή, επιθυμούν τη συνεχή διάθεση προϊόντων και ανταλλακτικών υψηλής ποιότητας στην αγορά για να καλύπτουν τις ανάγκες τους χωρίς καθυστέρηση και με αξιοπιστία σε μόνιμη βάση.

Επιθυμούν συνεπή συμβόλαια συντήρησης του εξοπλισμού, που να εξασφαλίζουν ταχεία και αποτελεσματική παρέμβαση εμπείρων τεχνικών για να αισθάνονται ασφαλείς όταν αντιμετωπίζουν λειτουργικά προβλήματα. Τέλος, πελάτες, προμηθευτές και αντιπρόσωποι θέλουν να αντιμετωπίζονται με δίκαιο, έντιμο, υπεύθυνο και ευγενικό τρόπο στις συναλλαγές τους με την επιχείρηση για να αισθάνονται ότι εξυπηρετούνται πραγματικά. Αυτές είναι οι ανάγκες των ανθρώπων έξω από την επιχείρηση, που απαιτούν ανταπόκριση.

Το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο θέλει η επιχείρηση να είναι έννομη, να μην υποβαθμίζει το φυσικό περιβάλλον, να μη σπαταλά πόρους, να σέβεται τα δικαιώματα του πολίτη και να υπηρετεί το κοινό καλό. Αυτές είναι οι ανάγκες των ανθρώπων έξω από την επιχείρηση, που και αυτές απαιτούν ανταπόκριση.

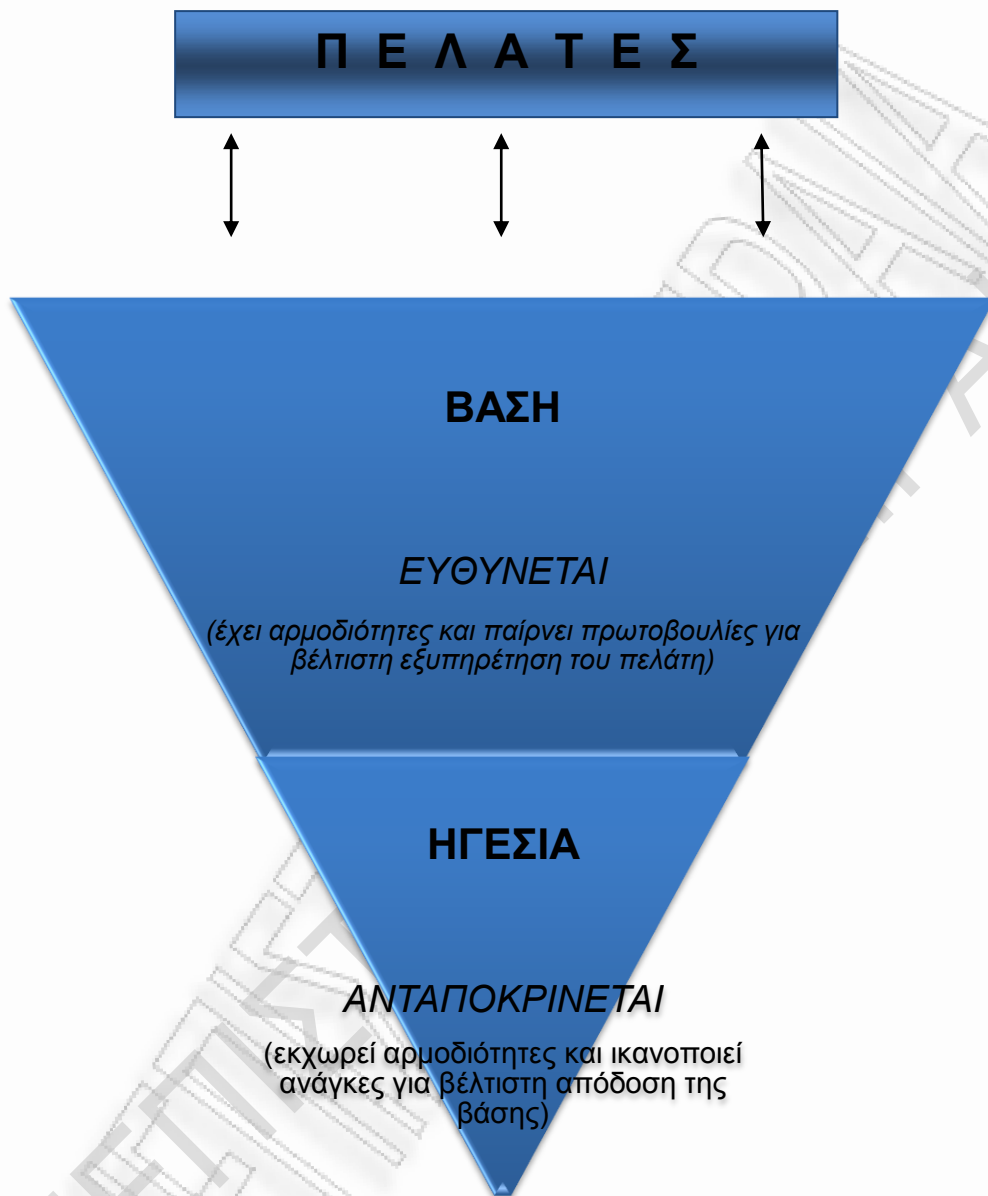
Οι υπάλληλοι θέλουν να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, στις δυνατότητές τους και να τους παρέχουν ευκαιρίες επιτυχίας και ανάδειξης. Τότε θα είναι και αποδοτικοί

στο έργο τους και ικανοποιημένοι από τον εαυτό τους. Επιπλέον, οι υπάλληλοι θέλουν να τους σέβονται οι ανώτεροί τους και να τους αναγνωρίζουν.

Η αποτελεσματική ανταπόκριση του μάνατζερ στις ανάγκες των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση και έξω απ' αυτήν εξασφαλίζεται, όταν οι διοικητικές του αποφάσεις διακρίνονται από σύνεση και όταν η διοικητική του συμπεριφορά παραμένει ευέλικτη. Η ανταπόκριση στις ανάγκες των ανθρώπων έξω από την επιχείρηση έχει στόχο την προσφορά αγαθών υψηλής ποιότητας που να διευκολύνουν τη ζωή. Αυτό προϋποθέτει επιχειρηματικό σχεδιασμό εναρμονισμένο με τις συνθήκες της αγοράς και ανάθεση εξουσιών στους υπαλλήλους πρώτης γραμμής για καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Αντίστοιχα, η ανταπόκριση στις ανάγκες των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση έχει στόχο την παραγωγικότητα και το ζήλο του προσωπικού. Αυτό, με τη σειρά του, προϋποθέτει σωστή επιλογή της διοικητικής συμπεριφοράς από τον προϊστάμενο για αποτελεσματική ενεργοποίηση του προσωπικού.

Υπάρχει και άλλη μια διάσταση του όρου ανταπόκριση κατά την οποία η επιχείρηση επιτελεί το έργο της, όπως το αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι και τα στελέχη της, όταν συνεχώς αναπτύσσεται, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα των επενδύσεών της. Η ανάπτυξη αυτή απαιτεί, με τη σειρά της, σωστή ανταπόκριση σε εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές- κινδύνους καθώς επίσης και σωστή ανταπόκριση σε εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες.

Διάγραμμα 2.2: Νοητική Αντιστροφή της Διοικητικής Πυραμίδας



**Η ΑΠΟΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑΣ
ΥΠΕΡΑΥΞΑΝΕΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ**

ΠΗΓΗ: Kenneth Blanchard- Α. Κονταράτου Ν. Αντώνη (1994), "Το μυστικό της Ηγεσίας και ο Dr. Blanchard", Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα, σελ. 19.

2.1.3 Συναλλακτική Ηγεσία

Οι Συναλλακτικές συμπεριφορές περιλαμβάνουν μια συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και οπαδού, όπου ο ηγέτης παρέχει ανταμοιβή σε αντάλλαγμα για την προσπάθεια του υφισταμένου του (Burns 1978). Σύμφωνα με τον Bass (1985), υπάρχουν δύο κύριες μορφές της Συναλλακτικής Ηγεσίας. Μία είναι η συμπεριφορά δυνητικής ανταμοιβής, που είναι ανάλογη της θετικής επαναπληροφόρησης επιτήρησης. Οι μελετητές πωλήσεων θεωρούν γενικά τη θετική ανατροφοδότηση ως τον έπαινο ή την αναγνώριση ενός μάνατζερ πωλήσεων προς έναν υφιστάμενο πωλητή που η απόδοσή τους ήταν η προσδοκώμενη ή πάνω από αυτή. Η άλλη μορφή της Συναλλακτικής Ηγεσίας καλείται Διοίκηση μέσω εξαιρέσεων από τον Bass (1985) και Συμπεριφορά Δυνητικής Τιμωρίας από άλλους. Αυτή η συμπεριφορά αποτελείται από μια ποικιλία μορφών αρνητικής ανατροφοδότησης (διόρθωση, κριτική και άλλες μορφές τιμωρίας), που δίνονται από το μάνατζερ λόγω κακής απόδοσης. Είναι η πιθανότητα της τιμωρίας κάτι που κάνει τη Συναλλακτική συμπεριφορά να διαχωρίζεται από αυτό που ο Kohli ονομάζει «αυθαίρετη και τιμωρητική συμπεριφορά».

Οι συναλλακτικοί ηγέτες μπλέκονται με τους οπαδούς τους σε μια σχέση αμοιβαίας εξάρτησης στην οποία οι συνεισφορές και από τις δύο πλευρές αναγνωρίζονται και ανταμοιβόνται. Οι αποτελεσματικοί συναλλακτικοί ηγέτες πρέπει να ικανοποιούν τις προσδοκίες των οπαδών τους σε τακτική βάση. Έτσι η αποτελεσματική συναλλακτική ηγεσία εξαρτάται από την ικανότητα των ηγετών να ικανοποιούν και να ανταποκρίνονται στις αντιδράσεις και στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες των οπαδών τους.

2.1.4 Μεταμορφωτική Ηγεσία

Η Μεταμορφωτική ηγεσία προέρχεται επίσης από τις προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις των ηγετών, και όχι από τη συναλλαγή αγαθών μεταξύ ηγετών και υφισταμένων. Και ο Burns (1978) και ο Bass (1985) υπέδειξαν ότι οι Μεταμορφωτικοί ηγέτες λειτουργούν μέσω βαθιών προσωπικών συστημάτων αξιών, τα οποία περιλαμβάνουν την δικαιοσύνη και την ακεραιότητα. Ο Burns αναφέρεται σε αυτές τις αξίες ως «τελικές» αξίες- αυτές που δεν μπορούν να διαπραγματευτούν ή να ανταλλαχτούν μεταξύ ατόμων. Εκφράζοντας τα προσωπικά τους στάνταρ, οι Μεταμορφωτικοί ηγέτες είναι ικανοί να ενώσουν τους υφιστάμενούς τους και να αλλάξουν τους στόχους και τις πεποιθήσεις τους.

Παρόλο που το θέμα του Μεταμορφωτικού τρόπου ηγεσίας έχει τραβήξει πολύ την προσοχή των ειδικών τα τελευταία χρόνια, η κατανόηση του τι περιλαμβάνει δεν είναι ακόμη ξεκάθαρο. Το μόνο βέβαιο είναι ότι ο Μεταμορφωτικός τρόπος ηγεσίας είναι από τη φύση του πολυδιάστατος. Σύμφωνα με τους Podsakoff and MacKenzie (1990) υπάρχουν τουλάχιστον έξι συμπεριφορές- κλειδιά που συσχετίζονται με τους Μεταμορφωτικούς ηγέτες (Πίνακας 2.1). Αναλυτικότερα:

Πίνακας 2.1: Διαστάσεις Μεταμορφωτικής Ηγεσίας

1	Προσδιορισμός και Μετάδοση ενός Οράματος
2	Προσφορά ενός Κατάλληλου Μοντέλου
3	Καλλιέργεια της Αποδοχής Ομαδικών Στόχων
4	Προσδοκίες Υψηλής Απόδοσης
5	Παροχή Εξατομικευμένης Υποστήριξης
6	Διανοητικά Ερεθίσματα

i. Προσδιορισμός και Μετάδοση ενός Οράματος

Η συμπεριφορά του ηγέτη που έχει ως σκοπό να προσδιορίσει νέες ευκαιρίες για το τμήμα ή την εταιρία του και να αναπτύξει, να δημιουργήσει μια καθαρή εικόνα και να εμπνεύσει και άλλους με το όραμά του για το μέλλον. Το όραμα είναι μια σημαντική διάσταση της ηγεσίας, που περικλείεται στην πιο γενική έννοια του «χαρίσματος». Ο Bass (1985) υποστήριξε ότι ο πιο γενικός και σημαντικός παράγοντας της Μεταμορφωτικής ηγεσίας είναι το «χάρisma». Εμπειρικά ευρήματα υποστηρίζουν αυτή τη δήλωση με μετά-αναλυτικά αποτελέσματα τα οποία υποδεικνύουν ότι το χάρisma συσχετίζεται ισχυρά με διαστάσεις αποτελεσματικότητας, όπως η ικανοποίηση από τον ηγέτη (Podsakoff and McKenzie, 1990).

ii. Προσφορά ενός Κατάλληλου Μοντέλου

Η συμπεριφορά του ηγέτη που αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους του, και η οποία είναι συνεπής ως με τις αξίες που ο ηγέτης πρεσβεύει. Παρέχοντας ένα κατάλληλο μοντέλο συμπεριφοράς, ο ηγέτης γίνεται ένα είδωλο το οποίο βοηθάει τους οπαδούς σαν καθορίσουν το είδος των γνωρισμάτων, αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών που είναι καλό και σκόπιμο να αναπτύξουν (House and Shamir, 1993).

iii. Καλλιέργεια της Απόδοσης Ομαδικών Στόχων

Η συμπεριφορά του ηγέτη πρέπει να στοχεύει στην προώθηση της συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και στην προτροπή να δουλέψουν ομαδικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου. Αυτή η ηγετική συμπεριφορά είναι σημαντική ιδίως για τον τομέα των πωλήσεων διότι οι πωλητές δουλεύουν στενά με πολλούς συνεργάτες με διαφορετικούς ρόλους, πράγμα που ισχύει ακόμα περισσότερο με την αυξανόμενη επικράτηση της ομαδικής πώλησης στους οργανισμούς. Έτσι ένας οργανισμός ωφελείται πολύ έχοντας διοικητικά στελέχη που μπορούν με επιτυχία να πείσουν τους υφισταμένους τους να θυσιάσουν τους δικούς τους προσωπικούς στόχους για το καλό της ομάδας.

iv. Προσδοκίες Υψηλής Απόδοσης

Αναφέρεται στην συμπεριφορά που επιδεικνύει την προσδοκία του ηγέτη για τελειότητα, ποιότητα και υψηλή απόδοση από τους εργαζόμενους. Οι Podsakoff και MacKenzie βρήκαν ότι η συμπεριφορά συσχετίζεται αρνητικά με

την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στους ηγέτες τους. Αυτό σημαίνει ότι οι προσδοκίες υψηλής απόδοσης μπορεί να αποφέρουν τόσο ωφέλιμα όσο και βλαβερά αποτελέσματα. Οι προσδοκίες υψηλής απόδοσης μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα των πωλήσεων, αλλά αρνητικά αποτελέσματα σε άλλες παραμέτρους της αποδοτικότητας μέσω της αρνητικής επίδρασης στο βαθμό εμπιστοσύνης.

v. *Παροχή Εξατομικευμένης Υποστήριξης*

Η συμπεριφορά του ηγέτη πρέπει να δείχνει ότι σέβεται τους εργαζόμενους και ενδιαφέρεται για τα προσωπικά τους αισθήματα και ανάγκες. Ένας παράγοντας που ξεχωρίζει το Μεταμορφωτικό στυλ ηγεσίας από άλλες νέες θεωρίες ηγεσίας είναι ο συνυπολογισμός της εξατομικευμένης υποστήριξης. Ο Bass (1985) αρχικά δήλωσε ότι εξατομικευμένη υποστήριξη υφίσταται όταν ο ηγέτης έχει έναν αναπτυξιακό προσανατολισμό προς τους εργαζόμενους, επιδεικνύει εξατομικευμένη προσοχή στους οπαδούς του και ανταποκρίνεται κατάλληλα στις προσωπικές τους ανάγκες.

vi. *Διανοητικά Ερεθίσματα*

Αναφέρεται στην συμπεριφορά του ηγέτη που σκοπό έχει να προκαλέσει τους υφισταμένους του να επανεξετάσουν κάποιες από τις υποθέσεις τους σχετικά με την εργασία τους και να ξανασκεφτούν πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί. Το λιγότερο ανεπτυγμένο κομμάτι του Μεταμορφωτικού στυλ ηγεσίας είναι το διανοητικό κέντρισμα. Σύμφωνα με τον Bass (1985) αυτός ο παράγοντας της ηγεσίας περιλαμβάνει συμπεριφορές που ενισχύουν το ενδιαφέρον και την ενημερότητα των οπαδών για τα προβλήματα και αυτό αναπτύσσει την ικανότητα και τη διάθεσή τους να σκεφτούν τα προκύπτοντα προβλήματα με νέους τρόπους.

2.1.5 “Laissez- Faire” & Ηγεσία

Στα οικονομικά, “Laissez- Faire” είναι η ελεύθερη ιδιωτική οικονομική πρωτοβουλία σύμφωνα με την οποία η κρατική παρέμβαση στην οικονομία θα πρέπει να είναι στον ελάχιστο δυνατό βαθμό και το κέρδος να ρυθμίζει τις κοινωνικές σχέσεις. Η φράση είναι Γαλλική και σημαίνει «άσε το κι ότι γίνει». Κάποιες φορές, αρκετά σπάνια, η φράση αυτή χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει μια μορφή φιλοσοφικού αναρχισμού.

Οι Laissez- Faire ηγέτες εγκαταλείπουν τις ευθύνες τους και αποφεύγουν να παίρνουν αποφάσεις (Bass, 1990). Οι υφιστάμενοι που εργάζονται κάτω από τέτοιου είδους επιτήρηση βασικά αφήνονται να εκτελέσουν τις δουλειές για τις οποίες είναι υπεύθυνοι μόνοι τους. Τυπικά, ο μάνατζερ του είναι σχετικά απρόσεκτος, αδιάφορος, συχνά απών και χωρίς επιρροή. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι μπορεί να αναζητήσουν βοήθεια, υποστήριξη, κατεύθυνση και επιτήρηση από άλλες εναλλακτικές πηγές, όπως άλλος μάνατζερ, συναδέλφους και άλλους εργαζόμενους στην εταιρεία, αλλά και από άτομα εκτός οργανισμού. Στην ουσία η Laissez- Faire ηγεσία συνεπάγεται εργασιακή αδράνεια (Bass, 1990).

Τραβώντας το στα άκρα, μπορεί αν ειπωθεί ότι οι Laissez- Faire μάνατζερ αντιπροσωπεύουν μια στρατηγική «πνίξου» ή «κολύμπα». Για παράδειγμα, αντί για εκπαίδευση, οι νέοι πωλητές θα πάρουν ένα κουτί με εξοπλισμό για τις πωλήσεις και θα κατευθυνθούν προς τους πελάτες. Κάποιοι από αυτούς θα επιτύχουν και κάποιοι όχι. Αν δεν μπορούν να τα καταφέρουν από μόνοι τους, ίσως δεν αξίζουν την προσοχή και τον χρόνο της διοίκησης.

Παρόλο που η Laissez- Faire ηγεσία παρατηρείται σπάνια στην εργασία (Bass and Avolio, 1990), μερικοί μάνατζερς την εφαρμόζουν αυτήν την τακτική (Bass, 1990). Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η Laissez- Faire ηγεσία έχει αντίθετο αποτέλεσμα στα αποτελέσματα που σχετίζονται με την δουλειά σε εργαζόμενους εκτός του τομέα των πωλήσεων (Bass, 1990, Yammatino F.J., 1990).

2.1.6 Στυλ Ηγεσίας κατά Lewin

Το πρώτο κριτήριο που χρησιμοποιήθηκε κατά τον Lewin (Lewin K., Lippitt R., White R. 1939) για την κατάταξη των στυλ ηγεσίας ήταν ο τρόπος λήψης αποφάσεων, ο ρόλος δηλαδή και ο βαθμός συμμετοχής του ηγέτη και των μελών της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Με βάση το κριτήριο αυτό αναγνωρίστηκαν τρία στυλ ηγεσίας:

- 1ο. Το αυταρχικό, κατά το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του και αναθέτει στους υπαλλήλους την υλοποίησή τους, μέσω εντολών και χωρίς ανάλυση της σκοπιμότητάς τους. Ο αυταρχικός ηγέτης δεν εμπιστεύεται την εργατικότητα, την κρίση αλλά και τις ικανότητες των υπαλλήλων του και θεωρεί ότι αυτοί είναι υποχρεωμένοι να τον υπακούουν και μόνο για τον λόγο ότι είναι ο προϊστάμενός τους. Όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αποξένωση των υπαλλήλων από το αντικείμενο της εργασίας τους και δεν αισθάνονται ότι έχουν κάποια ευθύνη γι' αυτό.
- 2ο. Το άτονο- χαλαρό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης δεν λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις, αλλά αφήνει τους υπαλλήλους να ενεργούν όπως θέλουν. Αυτό το στυλ ηγεσίας, αναφέρεται στον ηγέτη ο οποίος δεν εμπιστεύεται τον εαυτό του και αφήνει τους υπαλλήλους του χωρίς καμία καθοδήγηση και εποπτεία, με αποτέλεσμα να επικρατεί πνεύμα χαλαρότητας και οι στόχοι της οργάνωσης να μην υπηρετούνται.
- 3ο. Το δημοκρατικό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις μετά από συζήτηση με τα μέλη της ομάδας του. στην περίπτωση αυτή επικρατεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υψηλό αίσθημα ευθύνης.

Οι Dascher & Ninemeier (Dascher & Ninemeier, 1984), συνεχίζοντας τα στυλ ηγεσίας κατά Lewin, αναφέρονται στα 4 βασικά στυλ ηγεσίας που συναντώνται γενικότερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, αλλά και ειδικότερα στις ξενοδοχειακές. Σύμφωνα με τους Dascher & Ninemeier τα στυλ ηγεσίας είναι:

- 1ο. Το Αυταρχικό ή Εξουσιαστικό στυλ, όπως παραπάνω.
- 2ο. Το Γραφειοκρατικό στυλ, κατά το οποίο δίνεται έμφαση στην εκτέλεση εργασιών και επιζητούνται συμπεριφορές βάσει συγκεκριμένων κανόνων. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας χρησιμοποιείται όταν η φύση της εργασίας απαιτεί τη συμμόρφωση με πολύ συγκεκριμένες διαδικασίες.
- 3ο. Το Συμμετοχικό ή Δημοκρατικό στυλ, όπως παραπάνω και
- 4ο. Το Χαλαρό ή Εξουσιοδοτικό στυλ, όπως παραπάνω.

2.1.7 Στυλ Ηγεσίας κατά Likert

Ο Rensis Likert ερευνώντας το θέμα της ηγεσίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα διοικητικά στελέχη που επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά στην ικανοποίηση των μελών της επιχείρησης αλλά και την αποδοτικότητα είναι εκείνα που ασκούν τη δημοκρατική ηγεσία- συμμετοχική. Την θεωρία του ο Likert (Rensis Likert, 1977) την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το αυταρχικό-εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό, το συμβουλευτικό, και το συμμετοχικό.

Στο **αυταρχικό-εκμεταλλευτικό**, οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την ανώτατη διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.

Κατά το **καλοπροαίρετο αυταρχικό**, ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρώς μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνίας και η αποδοτικότητα των εργαζομένων αυξάνεται.

Κατά το **συμβουλευτικό σύστημα**, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.

Κατά το **συμμετοχικό- δημοκρατικό σύστημα**, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ο Likert (Likert R., 1974) κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό. Οι φορείς που υιοθετούν αυτό το στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικές και πιο αποδοτικές. Οι αρχές του συμμετοχικού στυλ μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τύπους των οργανώσεων και καταστάσεων. Επίσης

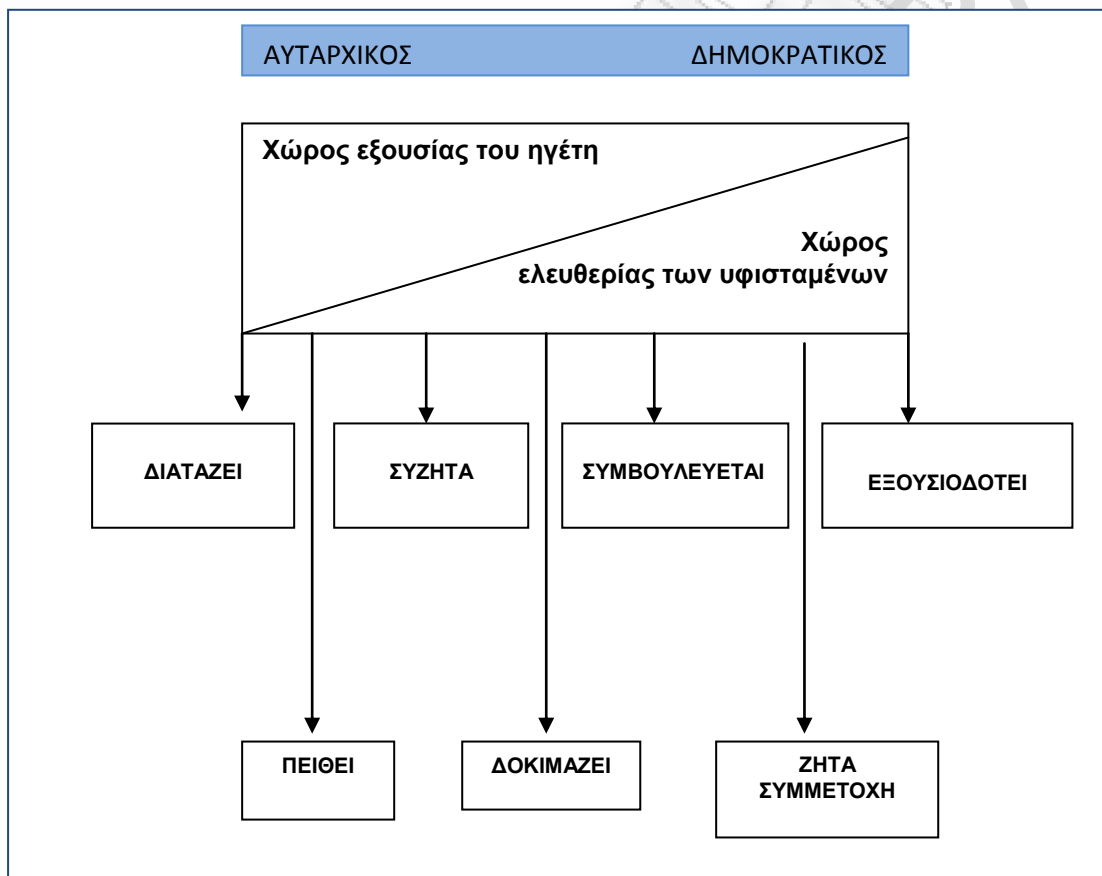
υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών που κατά τον Likert ονομάζονται 'παρεμβάλλουσες'. Οι μεταβλητές αυτές χωρίζονται σε δύο επιμέρους κατηγορίες: Η πρώτη περιλαμβάνει τις αιτιατές, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας. Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας. Εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ. Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι:

- Η Ομαδική εργασία, όπου βασικός στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας. Η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος είναι το κυρίαρχο στοιχείο αυτής της αρχής. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες από κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις.
- Η παρακίνηση κατά την οποία σε μια οργάνωση πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία.
- Η θέσπιση υψηλών στόχων, καθώς οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει να τίθενται με δημοκρατικές διαδικασίες, αλλά και να είναι και αρκετά υψηλοί. Η θέσπιση υψηλών στόχων αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν με την επίτευξη τους.
- Ο συντονισμός της ομάδας, σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της, αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους.

2.1.8 Μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt

Μεταξύ των δύο ακραίων στυλ, του αυταρχικού και του δημοκρατικού, μπορούν να υπάρξουν όλες οι δυνατές ενδιάμεσες περιπτώσεις. Τις πιο χαρακτηριστικές από τις περιπτώσεις αυτές περιγράφει το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt (1958), το λεγόμενο συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς (Διάγραμμα 2.3).

Διάγραμμα 2.3: Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt



ΠΗΓΗ: Tannenbaum W. & Schmidt W. (1958), "How to Choose a Leadership Pattern", Business Harvard Review, March- April.

Ο ηγέτης που διατάζει είναι αυτός που παίρνει αποφάσεις μόνος του και τις ανακοινώνει στους υφισταμένους του. ο ηγέτης που πείθει είναι αυτός που παίρνει μεν τις αποφάσεις μόνος του, αλλά προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι είναι σωστές. Αυτός που συζητά παρουσιάζει τις αποφάσεις του, απαντά στις απορίες των υφισταμένων του και χαράσσει μαζί τους το δρόμο για την υλοποίησή τους. Δοκιμάζει εκείνος ο προϊστάμενος που παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις οι οποίες

τροποποιούνται μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους. Ο ηγέτης που συμβουλευέται αποφασίζει αφού πρώτα ακούσει τις ιδέες και τις απόψεις των υπαλλήλων του. Εκείνος που ζητά συμμετοχή, καλεί την ομάδα να λάβει αποφάσεις, αφού θέσει τα όρια μέσα στα οποία πρέπει αυτή να κινηθεί. Ο ηγέτης που εξουσιοδοτεί επιτρέπει στους υπαλλήλους να πάρουν μόνοι τους αποφάσεις, μέσα σε όρια που έχουν καθοριστεί από κάποιον ανώτερο.

Η βασική συνεισφορά των Tannenbaum και Schmidt είναι ότι υιοθετώντας την ενδεχομενική προσέγγιση, προσπάθησε να συνδέσει την αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ ηγεσίας με τις συνθήκες στις οποίες ασκείται αυτό. Ο προϊστάμενος επηρεάζει τις συνθήκες μέσω των απόψεων που έχει για τους υφισταμένους του, των αξιών του, των ικανοτήτων του, της εμπιστοσύνης που έχει στον εαυτό του και στους υφισταμένους του. Οι υφιστάμενοι με τη σειρά τους επηρεάζουν τις συνθήκες διότι οι επιθυμίες τους για ανεξαρτησία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, όπως και τα ενδιαφέροντα, η παρακίνηση και οι γνώσεις τους ποικίλουν.

2.1.9 Μοντέλο Fiedler

Ένα ακόμη μοντέλο που υιοθετεί την ενδεχομενική προσέγγιση και προσπαθεί να συνδέσει την αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας με τη συγκεκριμένη κατάσταση είναι αυτό του Fiedler. Σύμφωνα με το μοντέλο του Fred Fiedler (1994), το καλύτερο στυλ ηγεσίας καθορίζεται από την κατάσταση που επικρατεί κατά τη διάρκεια εργασίας του Ηγέτη.

Κατά τον Fred Fiedler, τα στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζονται είτε ως υποκινούμενα από τις ανθρώπινες σχέσεις, είτε από τα καθήκοντα. Μικρή σχετικά είναι η αναφορά στο ενδιάμεσο στυλ, το οποίο χαρακτηρίζεται ως κοινωνικο-ανεξάρτητο (Fiedler E. Fred, Chemers M. Martin & Mahar Linda, 1994).

Στη συνέχεια ο Fiedler υποστηρίζει πως αφού οι ηγέτες αναγνωρίσουν και κατανοήσουν το προσωπικό τους στυλ ηγεσίας, θα πρέπει να δραστηριοποιούνται σε καταστάσεις που ταιριάζουν στο στυλ τους. Αντίστοιχα, θα πρέπει να παρέχεται βοήθεια από τους Οργανισμούς- επιχειρήσεις, στον συνδυασμό του στυλ του ηγέτη και των καταστάσεων που αντιμετωπίζει.

2.1.9.1 Ο Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης

Ο Fiedler εισάγει τη μέθοδο L.P.C. (Least Preferred Co- Worker) ως βοηθητικό εργαλείο διάγνωσης της υποκίνησης του Ηγέτη από τις ανθρώπινες σχέσεις ή τα καθήκοντα.

Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο, ο τρόπος που ένας ηγέτης θα χαρακτηρίσει μέσω διαβαθμισμένων σχολίων εκείνον τον υπάλληλο που θεωρεί ως το άτομο με το οποίο ελάχιστα θα μπορούσε να συνεργαστεί, υποδεικνύει αν ο ηγέτης υποκινείται από τις ανθρώπινες σχέσεις ή από τα καθήκοντα (Fiedler E. Fred, Chemers M. Martin & Mahar Linda, 1994).

2.1.9.2 Κατηγορίες καταστάσεων και Προσαρμογή

Ο Fiedler (1994) από πλευράς ελέγχου, κατατάσσει τις διάφορες καταστάσεις σε υψηλής, χαμηλής και ενδιάμεσης διαβάθμισης. Όσο περισσότερος έλεγχος ασκείται από τον ηγέτη σε μια κατάσταση, τόσο περισσότερο πιο ευνοϊκή και επιθυμητή είναι γι' αυτόν. Η κατάταξη με βάση το επίπεδο ελέγχου, καθορίζεται από τη διαβάθμιση (υψηλή-χαμηλή) που παρατηρείται στις τρεις διαστάσεις κάθε κατάστασης.

1. Την σχέση του Ηγέτη και των Μελών της Ομάδας

Όσο καλύτερες είναι οι σχέσεις μεταξύ τους, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να ελέγχονται οι καταστάσεις.

2. Την δομή των καθηκόντων

Πόσο σαφή και ξεκάθαρα είναι στοιχεία όπως διαδικασίες, στόχοι και αξιολόγηση της επιτελούμενης εργασίας. Όσο περισσότερη οργάνωση και σαφήνεια υπάρχει στην

διατύπωση των καθηκόντων, σκοπών και διαδικασιών, τόσο ευκολότερα ασκείται η ηγεσία. Σε αντίθετη περίπτωση, ο προϊστάμενος δεν μπορεί να ασκήσει μεγάλη επιρροή, αφού ούτε ο ίδιος, ούτε τα μέλη της ομάδας έχουν ξεκάθαρη άποψη σχετικά με τη φύση των καθηκόντων ή τα κριτήρια του βαθμού υλοποίησής τους.

3. Την Ισχύ της θέσης

Το βαθμό δηλαδή δυνατότητας του ηγέτη, να προσλαμβάνει, να απολύει ή να αυξάνει τις αποδοχές των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις οπότε θεωρείται ως συμμετοχικό ή προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα και θεωρείται ως αυταρχικό. Κατά τον Fiedler, το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο στα καθήκοντα είναι πιο αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές ή δυσμενείς συνθήκες. Οι υφιστάμενοι δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο και δέχονται να τους «οδηγεί», όταν μια κατάσταση είναι ευνοϊκή. Όταν η κατάσταση είναι δυσμενής, η ασάφεια των καθηκόντων κάνει πάλι τους υφισταμένους να προτιμούν να λειτουργούν υπό την καθοδήγηση του προϊσταμένου.

Αντίθετα, το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις φαίνεται πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις, γιατί οι υπάλληλοι εμφανίζονται να θέλουν να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων.

Το μοντέλο Fiedler έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές επιστημονικές έρευνες και συνέβαλε στη δημιουργία πολλών νέων αντιλήψεων για τον αποτελεσματικό τύπο ηγεσίας. Η κύρια συνεισφορά του στο μάνατζμεντ είναι οι περιστασιακές μεταβλητές και τα μέτρα τους, καθώς και η ενσωμάτωση αυτών των μεταβλητών σε ένα μηχανισμό συνολικής εκτίμησης της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Αν και ορισμένοι επιστήμονες του μάνατζμεντ έχουν αμφισβητήσει τη χρήση και το περιεχόμενο των μετρήσεων LPC, όλα τα πλαίσια και οι κλίμακες μετρήσεων του Fiedler συνέβαλαν στο να στραφεί η προσοχή τόσο των επιστημόνων όσο και των στελεχών στην άποψη ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται πράγματι από τις περιστάσεις.

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.2.1 Θεωρία Διαδρομής – Στόχου για την Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας

Μια σημαντική προσπάθεια διατύπωσης μιας θεωρίας εξάρτησης για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας έγινε από τους Martin G. Evans και Robert J. House. Η θεωρία τους, η οποία ονομάστηκε «θεωρία διαδρομής- στόχου», υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος υποκινείται στην εκτέλεση της εργασίας του αν (Taillieu, Tharsi, e.e., 1998):

- 1) Πιστεύει ότι η εργασία μπορεί να ολοκληρωθεί (προσδοκία),
- 2) Οι ανταμοιβές που προσφέρονται είναι ανάλογες της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί (συμβολή) ,
- 3) Οι ανταμοιβές έχουν σημασία για τον εργαζόμενο (ουσία).

Οι Evans και House υποστηρίζουν ότι όταν η προσδοκία, η συμβολή και η ουσία είναι υψηλού επιπέδου, τότε υπάρχει υποκίνηση για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Αυτή η θεωρία για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας θεωρεί ότι καθήκον του ηγέτη είναι να διευκολύνει την ανάπτυξη καθενός από τους παραπάνω παράγοντες, με τελικό στόχο και αποτέλεσμα την ουσιαστική υποκίνηση και καλή απόδοση.

Σύμφωνα με τους Evans και House, η υποκίνηση του εργαζόμενου επηρεάζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά του ίδιου του εργαζόμενου και τη φύση της εργασίας, όσο και από τη συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία κατατάσσεται σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες (Schwartz, 1999):

- 1) «Συμπεριφορά συμβολής» είναι οι διευθυντικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της ανάθεσης καθηκόντων και του ελέγχου της συμπεριφοράς των εργαζομένων.
- 2) «Συμπεριφορές συμμετοχής» , οι οποίες περιλαμβάνουν την εκδήλωση ενδιαφέροντος, την φροντίδα για τον εργαζόμενο και την υποστήριξή του.
- 3) «Συμπεριφορές συμμετοχής», οι οποίες επιτρέπουν και διευκολύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων με δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα η ανακοίνωση πληροφοριών και η αναζήτηση απόψεων και ιδεών από το προσωπικό.

- 4) «Συμπεριφορές επίτευξης», όπως είναι ο ορισμός προκλητικών στόχων στους εργαζόμενους ως μέσο υποκίνησης για την επίτευξη μεγάλης απόδοσης.

Κάθε μια από τις παραπάνω κατηγορίες συμπεριφοράς μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Με τη σωστή συμπεριφορά, το κάθε στέλεχος μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αναπτύσσοντας τους τρεις βασικούς παράγοντες (*προσδοκία, συμβολή, ουσία*). Όταν ο ηγέτης δημιουργεί σαφή διαδρομή προς την επιθυμητή ανταμοιβή, τότε η ηγεσία θεωρείται αποτελεσματική. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τον κατάλληλο συνδυασμό ηγετικής συμπεριφοράς.

Η βασική συνεισφορά της *θεωρίας διαδρομής- στόχου* είναι ότι οδήγησε στη δημιουργία μιας πιο σύνθετης αντίληψης της αλληλεπίδρασης του ηγέτη τόσο με τις περιστάσεις όσο και με τους υφισταμένους του. Επιπλέον, υπέδειξε στον επίδοξο ηγέτη την ανάγκη κατανόησης και διάγνωσης της κατάστασης της εργασίας. Τέλος, η *θεωρία διαδρομής- στόχου* αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από πολλές μεταβλητές που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

2.2.2 Θεωρίες X και Y του Douglas Mc Gregor

Η θεωρία του Douglas Mc Gregor (Mc Gregor Douglas, 1960, pp. 33-48) έχει σημαντική επίδραση πάνω στη θεωρία και πρακτική της ηγεσίας. Κατά τον Douglas, ο χειρισμός των ανθρώπων- εργαζομένων είναι ικανός να προκαλέσει ή όχι την υποκίνησή τους. Αυτό εξαρτάται από τη στάση που κρατά η διοίκηση της επιχείρησης απέναντι στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία είναι αντίστοιχη της εκτίμησης που η διοίκηση δείχνει για την συμπεριφορά τους. Μέσα από αυτό το πρίσμα η αντιμετώπιση των εργαζομένων διαφοροποιείται, ανάλογα με την αντίληψη που η διοίκηση έχει διαμορφώσει για τις ανάγκες εκείνες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, που οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ικανοποιήσουν.

Ο Mc Gregor αναγνωρίζει δύο στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό και το δημοκρατικό με βάση τις παραδοχές του ηγέτη για τους υπαλλήλους του και για την ανθρώπινη φύση γενικότερα. Οι παραδοχές αυτές αφορούν καταρχήν στα κίνητρα των εργαζομένων, δηλαδή στους λόγους για τους οποίους αυτοί εργάζονται και στα πράγματα που μπορούν να τους ωθήσουν να εργαστούν πιο αποδοτικά. Επιπλέον, αφορούν στις ικανότητες των υπαλλήλων και στο βαθμό στον οποίο μπορεί κανείς να εμπιστευθεί τις γνώσεις, την ευφυΐα και τη δημιουργικότητά τους.

Ο αυταρχικός ηγέτης υποστηρίζει τη *Θεωρία X*, σύμφωνα με την οποία υποστηρίζεται η παραδοσιακή άποψη της καθοδήγησης και του ελέγχου. Αναλυτικότερα, κατά την Θεωρία X ο μέσος άνθρωπος έχει μια εγγενή αντιπάθεια για την εργασία και αν μπορεί θα την αποφύγει. Λόγω της αντιπάθειας αυτής, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να εξαναγκαστούν, να ελεγχθούν, να τους δοθούν εντολές και να απειληθούν με τιμωρία ώστε να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να του δίνουν εντολές, θέλει να αποφεύγει τις ευθύνες, ενώ παράλληλα έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες και επιδιώκει πάνω από όλα την ασφάλεια και τις οικονομικές απολαβές.

Αντίθετα, ο δημοκρατικός ηγέτης σύμφωνα με τον Mc Gregor υποστηρίζει την *Θεωρία Y*, σύμφωνα με την οποία υποστηρίζεται μια περισσότερο θετική άποψη όσον αφορά στην ανθρώπινη συμπεριφορά και την εργασία. Η Θεωρία Y δέχεται ότι η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην δουλειά είναι τόσο φυσική όσο και το παιχνίδι και η ξεκούραση. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα που οδηγούν σε προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Οι άνθρωποι ασκούν αυτοκαθοδήγηση και αυτοέλεγχο στην υπηρεσία των στόχων απέναντι στους οποίους έχουν δεσμευτεί. Η δέσμευση αυτή απέναντι στους οργανωτικούς στόχους είναι συνάρτηση των ανταμοιβών που συνδέονται με την επίτευξή τους. Υπό κανονικές συνθήκες, ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητά την ευθύνη. Επιπλέον, η ικανότητα άσκησης ενός σχετικά υψηλού βαθμού φαντασίας, πρωτοτυπίας και δημιουργικότητας για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων κατανέμεται σε ένα ευρύ, όχι περιορισμένο, τμήμα του πληθυσμού. Σύμφωνα με τη Θεωρία Υ, στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου χρησιμοποιούνται μόνο εν μέρει.

Στη σημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα, παρατηρείται ότι η θεωρία του Mc Gregor δεν χρησιμοποιείται, καθώς αποτελεί μια ιδιαίτερα απλοϊκή επιλογή διοίκησης μεταξύ ηγετικών στυλ λόγω του ότι οι απαιτήσεις του σημερινού τρόπου διοίκησης εκπληρώνονται μέσα από περισσότερο σύνθετες προσεγγίσεις.

2.2.3 Θεωρία των Blake & Mouton- Η Διοικητική Σχάρα

Πολλές θεωρίες αναλύουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη σε δύο συνιστώσες: η πρώτη είναι ο προσανατολισμός προς το έργο- την παραγωγή, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος κινείται από την επιθυμία του να παράγει αποτελέσματα, και η δεύτερη είναι ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος θεωρεί ως σημαντική την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων και επιδιώκει να έχει καλές σχέσεις με αυτούς. Τέτοια θεωρία είναι η διάσημη «Διοικητική Σχάρα» (Managerial Grid) (βλ. Διάγραμμα 2.4) των Blake και Mouton (Blake & Mouton, 1964).

Διάγραμμα 2.4: Διοικητική Σχάρα των Blake & Mouton

ΥΨΗΛΟ Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους	1,9							9,9
					5,5			
	ΧΑΜΗΛΟ	1,1						9,1
	ΧΑΜΗΛΟ	Ενδιαφέρον για την παραγωγή					ΥΨΗΛΟ	

ΠΗΓΗ: Blake R.R. & Mouton J.S. (1964), "The Managerial Grid", Gulf Publishing, Houston, p.10.

Οι Blake & Mouton σχημάτισαν ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια από το 1 μέχρι το 9, όπου παρουσιάζουν το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή. Η κάθετη διασταύρωση αρχίζει από το 9 και τελειώνει στο 1 και παρουσιάζει το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τον άνθρωπο. Σε αυτό το τετράγωνο με τις

παραπάνω υποδιαιρέσεις έχουμε 81 διαφορετικές θέσεις, με κάποια από τις οποίες μπορεί να συμπίπτει ο τρόπος της ηγετικής συμπεριφοράς ενός διοικητικού στελέχους. Η διοικητική σχάρα δείχνει πέντε βασικά σημεία, μέσα στα οποία κινείται η ηγετική συμπεριφορά ενός διοικητικού στελέχους. Κάθε σημείο έχει δύο ψηφία. Το πρώτο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και το δεύτερο στο ενδιαφέρον του για τον άνθρωπο. Οι Blake & Mouton κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα διοικητικά στελέχη έχουν καλύτερα αποτελέσματα στο σημείο 9.9, σε αντίθεση για παράδειγμα με το σημείο 9.1 (προσανατολισμός εξ' ολοκλήρου στην παραγωγή) ή το σημείο 1.9 (προσανατολισμός εξ' ολοκλήρου στον άνθρωπο).

Τα πέντε σημεία- τρόποι ηγετικής συμπεριφοράς στα οποία κατέληξαν οι Blake & Mouton είναι τα εξής (Θεοδωράκος Ε, 1988):

i. **Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.1 :**

Σε αυτό το σημείο της διοικητικής σχάρας, το διοικητικό στέλεχος δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τους υφισταμένους του. Επειδή, ακριβώς, το διοικητικό στέλεχος δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον, το σημείο 1.1 αποκαλείται από ορισμένους συγγραφείς **«αποδυναμωμένη διοίκηση»**. Το στέλεχος αυτής της κατηγορίας έχει εγκαταλείψει κυριολεκτικά την εργασία του, και το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει τις πληροφορίες από τους ανωτέρους του στους υφισταμένους του. Είναι φανερό πως εάν μια επιχείρηση έχει πολλά στελέχη με αυτή την ηγετική συμπεριφορά είναι καταδικασμένη να κλείσει.

ii. **Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 1.9:**

Η ηγετική συμπεριφορά σ' αυτό το σημείο χαρακτηρίζεται από το μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους –υφισταμένους και το σχεδόν ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή. Το διοικητικό στέλεχος δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι είναι χαλαρωμένοι, φιλικοί, αλλά κανείς δεν ενδιαφέρεται για την άσκηση μιας συντονισμένης προσπάθειας προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Σ' αυτή την περίπτωση, το στέλεχος πιστεύει πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία θα πετύχει καλύτερα αποτελέσματα. Αυτός ο τρόπος διοίκησης αποκαλείται **«διοίκηση της λέσχης»**.

iii. **Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.9 :**

Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς δείχνει πως το διοικητικό στέλεχος επιδεικνύει το μεγαλύτερο δυνατό ενδιαφέρον του και την ίδια επιμέλεια τόσο για τους υφισταμένους του όσο και για την υλοποίηση του στόχου της επιχείρησης.

Αυτή η συμπεριφορά είναι η ιδανική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους και ονομάζεται **«συνεργατική διοίκηση»**.

iv. **Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 9.1 :**

Σε αυτό το σημείο της διοικητικής σχάρας βρίσκεται το στέλεχος που ενδιαφέρεται σχεδόν αποκλειστικά για την επίτευξη κι επιτυχία του στόχου της επιχείρησης και ελάχιστα για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Το διοικητικό στέλεχος αυτό ενδιαφέρεται βασικά για το αποτέλεσμα και αισθάνεται πως η βασική του ευθύνη είναι η επιτυχία του στόχου. Εάν πρόκειται ,για παράδειγμα για τον διευθυντή παραγωγής, αυτός βλέπει τους ανθρώπους σαν μηχανές, σαν εργαλεία παραγωγής που πληρώνονται για να εκτελέσουν αυτό που τους λένε, όταν και όπως τους το λένε. Το στέλεχος αυτό διοικεί κατά τρόπο αυταρχικό, γι' αυτό και η διοίκηση αυτή αποκαλείται **«αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος»**.

v. **Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους 5.5:**

Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς βρίσκεται στο μέσον της διοικητικής σχάρας. Τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας έχουν ένα μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τους υφισταμένους τους όσο και για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Ισορροπούν και προσανατολίζονται μεταξύ καθήκοντος και ικανοποίησης των αναγκών των υφισταμένων τους. Τα περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας είναι ,βασικά, στελέχη του καθήκοντος, αλλά έχουν μάθει ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα αισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, εάν θέλει να πετύχει το στόχο του. Αυτός ο τρόπος διοίκησης ονομάζεται **«διοίκηση των ισορροπιών»**.

Από την παραπάνω ανάλυση της διοικητικής σχάρας γίνεται φανερό πως αυτή είναι μια χρήσιμη μέθοδος για την κατάταξη των διαφόρων τρόπων διοίκησης εκ μέρους των διοικητικών στελεχών. Γι' αυτό και παρατηρείται μεγάλη εφαρμογή της μεθόδου αυτής. Κατά τους Blake & Mouton κάθε διοικητικό στέλεχος έχει, συνήθως, ένα βασικό τρόπο διοίκησης, υποβοηθητικό του πρώτου. Για παράδειγμα, εάν ένα διοικητικό στέλεχος με προσανατολισμό 1.9 διαπιστώνει εγκαίρως ότι με το φιλικό και άνετο περιβάλλον που προσπαθεί να δημιουργήσει κανείς δεν ενδιαφέρεται για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, θα κινηθεί και προς το σημείο 9.1 της ηγετικής συμπεριφοράς, προκειμένου να εξισορροπήσει την κατάσταση που επικρατεί στη διεύθυνσή του ή στο τμήμα του.

2.2.4 Το Μοντέλο Vroom και Yetton

Το μοντέλο Vroom και Yetton προσπαθεί να κάνει πιο συγκεκριμένη τη σύνδεση του στυλ ηγεσίας με την κατάσταση, καθώς διαπίστωσαν την αδυναμία των μοντέλων να διατυπώσουν μια σχέση που να συνδέει τις δύο καταστάσεις αυτές. Προτείνει δηλαδή επακριβώς το στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετείται ανάλογα με κάποιες σημαντικές παραμέτρους της κατάστασης (Vroom V., Yetton P., 1973). Οι Vroom-Yetton ανέπτυξαν ένα μοντέλο για να καλύψουν το κενό αυτό. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τα πιο κάτω 5 στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στην συμμετοχή ή όχι των ατόμων στην λήψη των αποφάσεων.

- Το πρώτο αυταρχικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του μια απόφαση με βάση τις πληροφορίες που έχει και μετά τις διαβιβάζει στους υφισταμένους του.
- Το δεύτερο αυταρχικό στυλ, όπου ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες που αυτός ήδη έχει αλλά και πληροφορίες που παίρνει από τους υφισταμένους του.
- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις αλλά πριν συζητά και συμβουλευτεί τον κάθε υφιστάμενό του ατομικά.
- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ. Εδώ ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, ζητά την γνώμη των ομάδων αλλά την τελική απόφαση την λαμβάνει μόνος του.
- Το δημοκρατικό στυλ ή συμμετοχικό. Εδώ η λήψη των αποφάσεων είναι συλλογική, ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα στην ομάδα όπου και συζητείται και λαμβάνονται οι τελικές αποφάσεις.

Οι Vroom-Yetton πιστεύουν ότι οι ηγέτες μπορούν κάθε φορά να υιοθετούν διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας πρέπει να προσδιορίζεται από τις ακόλουθες αρχές:

- Τον ορισμό του προβλήματος
- Τις πληροφορίες οι οποίες είναι διαθέσιμες για το πρόβλημα
- Την σπουδαιότητα της συναίνεσης για το συγκεκριμένο πρόβλημα
- Την ύπαρξη συγκρούσεων που πηγάζουν από το συγκεκριμένο πρόβλημα
- Τον βαθμό αποδοχής των στόχων της οργάνωσης.

Το στυλ ηγεσίας των Vroom-Yetton είναι απλό και μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία.

2.2.5 Το Μοντέλο των Hersey και Blanchard

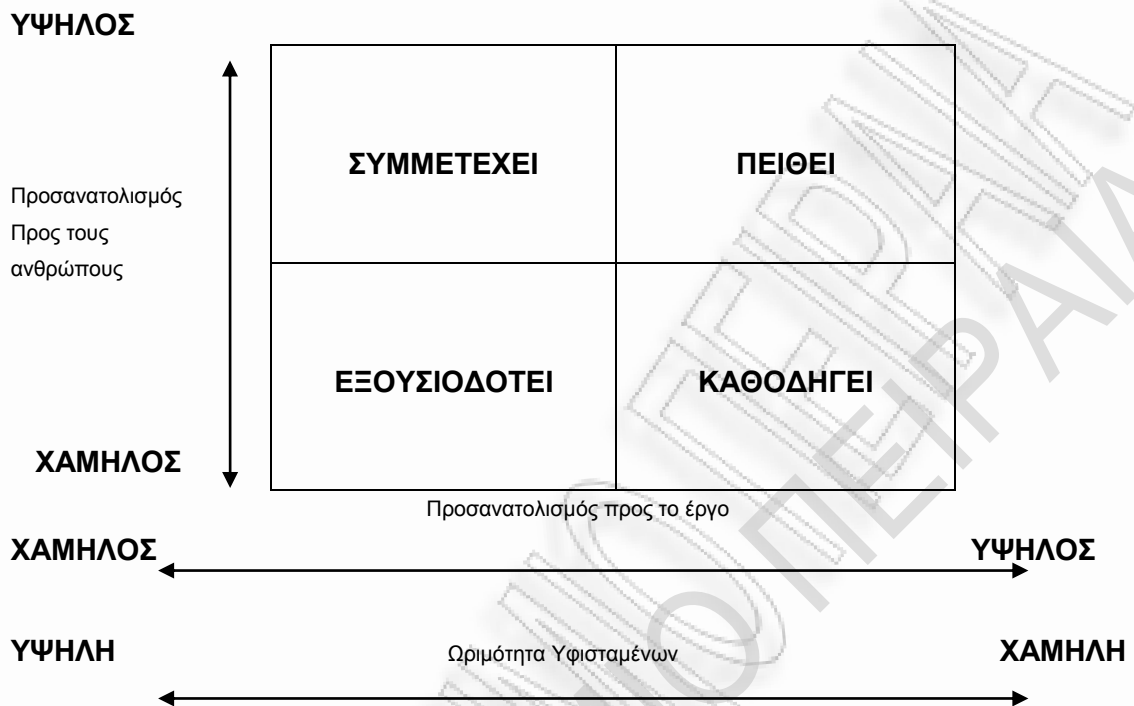
Οι Hersey και Blanchard (1969) ανέπτυξαν ένα μοντέλο που συνδέει το στυλ ηγεσίας με την ωριμότητα των υφισταμένων. Το μοντέλο αυτό (Blanchard K., 1999) προσπαθεί να ενισχύσει την ευελιξία του ηγέτη ώστε να εφαρμόζει το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας σε διαφορετικές συνθήκες.

Το στυλ ηγεσίας περιγράφεται με τις δύο συνιστώσες: τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα και τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Η ωριμότητα των υφισταμένων κρίνεται από την ικανότητα αλλά και τη βούλησή τους να εργασθούν για τους στόχους της οργάνωσης και να τους πετύχουν. Η συμπεριφορά προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα σημαίνει ότι ο ηγέτης καθορίζει σαφώς τους ρόλους των υφισταμένων, τους δίνει συγκεκριμένες, λεπτομερείς οδηγίες για την εκτέλεσή τους, ορίζει τους τρόπους και τις διαδικασίες δράσης. Από την άλλη, όταν η συμπεριφορά είναι προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις, σημαίνει ότι ο ηγέτης υποστηρίζει τους υφισταμένους, ώστε να έχουν τη διάθεση και το ηθικό να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Προσπαθεί, δηλαδή, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, τους εμπυχώνει, τους ικανοποιεί, τους παρακινεί, τους ενθαρρύνει.

Σύμφωνα με τον Hersey και Blanchard (1999), η αποτελεσματικότητα του καθενός από τα παραπάνω στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα των ατόμων. Η ωριμότητα προσδιορίζεται από δύο μεταβλητές που θα μπορούσε κανείς να τις περιγράψει με τις λέξεις «θέλω» και «μπορώ».

Στο ανώτερο επίπεδο ωριμότητας βρίσκονται τα άτομα όταν θέλουν και μπορούν να επιτύχουν τους στόχους. Το κατώτερο επίπεδο ωριμότητας είναι εκείνο όπου τα άτομα ούτε θέλουν ούτε ξέρουν να επιτύχουν τους στόχους. Έτσι λοιπόν, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ατόμων, ο ηγέτης χρειάζεται να ακολουθεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας. Η αντιστοιχία μεταξύ των τεσσάρων βασικών στυλ ηγεσίας και του επιπέδου ωριμότητας των ατόμων παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.5.

Διάγραμμα 2.5: Το μοντέλο των Hersey και Blanchard



ΠΗΓΗ: Hersey P. & Blanchard K. (1969), "Management of Organizational Behaviour", Prentice Hall

Από το παραπάνω σχεδιάγραμμα προκύπτει ότι όταν η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή, η στάση του ηγέτη τόσο απέναντι στα καθήκοντα όσο και απέναντι στους ανθρώπους μπορεί να είναι χαλαρή. Όταν η ωριμότητα των υφισταμένων είναι μέτρια, λόγω έλλειψης βούλησης, τότε το ενδεδειγμένο στυλ ηγεσίας είναι ο υψηλός προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις, σε συνδυασμό με χαμηλό προσανατολισμό προς το έργο. Αν η ωριμότητα των υφισταμένων είναι μέτρια, όχι γιατί τους λείπει η θέληση, αλλά γιατί δεν έχουν τις αναγκαίες γνώσεις, τότε ο προσανατολισμός του ηγέτη πρέπει να είναι χαμηλός προς τις ανθρώπινες σχέσεις και υψηλός προς το έργο, δηλαδή προς την παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων. Τέλος, αν η ωριμότητα των υπαλλήλων είναι χαμηλή, τότε απαιτείται υψηλός προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τους ανθρώπους.

2.2.6 Θεωρία των Ηγετικών Χαρακτηριστικών

Η θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών αποτελεί αντικείμενο μελέτης τόσο των επιστημόνων όσο και επιτυχημένων ηγετών διαφόρων επιχειρήσεων από το τέλος του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου μέχρι και σήμερα. Ο τρόπος ζωής και οι μέθοδοι διοίκησης γνωστών στελεχών έχουν διερευνηθεί σχολαστικά από αυτούς που προσπαθούν να προσδιορίσουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά που οδηγούν στην επιτυχία. Χαρακτηριστικά όπως η εξαιρετική ευφυΐα, η επιβλητική εμφάνιση, η αυτοπεποίθηση, η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, η ικανότητα υποκίνησης των άλλων και η δημιουργικότητα αναγνωρίζονται από διάφορους επιστημονικούς ερευνητές ως χαρακτηριστικά επιτυχημένων στελεχών επιχειρήσεων. Έτσι, και αυτή η θεωρία είναι μια γενετική θεωρία, με την έννοια ότι υποθέτει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων είναι βασισμένη στην παρατήρηση και μελέτη των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του χαρακτήρα ηγετών, είτε επιτυχημένων είτε όχι (Northouse, 2000). Η μελέτη αυτής της θεωρίας ξεκινά δίνοντας έμφαση στις ιδιότητες του σπουδαίου ηγέτη, στις αρχές του 1990, στη διάρκεια αυτής της περιόδου η έρευνα επικεντρώνεται στον καθορισμό συγκεκριμένων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων τα οποία διαφοροποιούν ξεκάθαρα τους ηγέτες από τα διοικητικά στελέχη (Bass, 1990).

Στη συνέχεια, τα γνωρίσματα αυτά προσαρμόζονται στις αλλαγές ώστε να συμπεριλάβουν την επίδραση των καταστάσεων στην ηγεσία. Στα μέσα του 1900, παρατηρείται μέσω της συνεχούς έρευνας η εξέταση και αμφισβήτηση της καθολικότητας των μέχρι τότε χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη (Stogdill, 1948). Ο Stogdill (1948) υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία διαφοροποιούν τους ηγέτες από τα διοικητικά στελέχη σε διάφορες καταστάσεις. Ακολούθως, το 1992 ο Bryman έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στον κρίσιμο ρόλο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων στην αποτελεσματική ηγεσία εξηγώντας πώς τα γνωρίσματα αυτά την επηρεάζουν. Βασισμένος σε προηγούμενη έρευνα των Lord, DeVader και Alliger (1986), συμπεραίνει ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας σχετίζονται άμεσα με τις προσωπικές αντιλήψεις του καθενός περί ηγεσίας.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά που εμπεριέχονται στον «οδηγό» των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, όπως είναι η πρωτοτυπία, έντονη δραστηριότητα, προσαρμοστικότητα,

εσωστρέφεια, συγκρίνονται με αυτά των εν δυνάμει ηγετών για να προβλεφθεί η επιτυχία ή αποτυχία τους. Υποστηρίζεται η άποψη ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν ενδιαφέροντα και ικανότητες, καθώς επίσης και τέτοια χαρακτηριστικά προσωπικότητας ώστε να διαφοροποιούνται από τους λιγότερο αποτελεσματικούς ηγέτες. Παρ' όλα αυτά, η πλειοψηφία των ερευνητών υποστηρίζει ότι η προσέγγιση των ιδιαίτερων γνωρισμάτων δεν είναι αρκετά επαρκής ώστε να προβλέψει επιτυχώς την επίδοση του ηγέτη (Bass, 1990).

Πρώτη και σπουδαιότερη αδυναμία αναφέρεται η αποτυχία της θεωρίας αυτής να οριοθετήσει μια συγκεκριμένη λίστα ηγετικού στυλ (Northouse, 2000). Παρ' ότι έχουν αναγνωρισθεί περισσότερα από εκατό χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας επιτυχημένων ηγετών, δεν έχει βρεθεί ένα συγκεκριμένο πρότυπο. Η λίστα των γνωρισμάτων δεν έχει τέλος, ενώ συχνά πολλοί ερευνητές διαφωνούν σχετικά με την ανάδειξη των σπουδαιότερων γνωρισμάτων για αποτελεσματικούς ηγέτες. Ο Πίνακας 2.2 παρουσιάζει ενδεικτικό πλήθος γνωρισμάτων, όπως προκύπτουν από σχετικές έρευνες των Stogdill (1948,1974), Mann (1959), Lord, DeVader και Alliger (1986) , Kieckpatrick και Locke (1991).

Πίνακας 2.2: Ηγετικά γνωρίσματα και χαρακτηριστικά

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader και Alliger (1986)	Kieckpatrick και Locke (1991)
Ευφυΐα	Ευφυΐα	Επίτευγμα	Ευφυΐα	Καθοδήγηση
Επαγρύπνηση Διορατικότητα Υπευθυνότητα Ανάληψη πρωτοβουλίας Επιμονή Αυτοπεποίθηση Κοινωνικότητα	Δυναμισμός Προσαρμοστικότητα Κυριαρχία Εξωστρέφεια Συντηρητισμός	Επιμονή Διορατικότητα Ανάληψη πρωτοβουλίας Αυτοπεποίθηση Υπευθυνότητα Συνεργασία Ανεκτικότητα Επιρροή Κοινωνικότητα	Δυναμισμός Κυριαρχία	Υποκίνηση Ακεραιότητα Σιγουριά Γνωστικός Γνώση αντικειμένου

ΠΗΓΗ: Northouse P.G. (2000), "Leadership: Theory and Practice", London: Sage, p.18.

Στη συνέχεια, η θεωρία των ιδιαίτερων γνωρισμάτων υποστηρίζεται ότι απέτυχε να λάβει υπόψιν την επίδραση των περιστασιακών παραγόντων. Ο Stogdill (1948,ρ.7), μετά από μελέτη και ανάλυση εκατόν είκοσι τεσσάρων (124) γνωρισμάτων από το 1904 έως το 1948 αναφέρει: «Ένας άνθρωπος δεν έχει απαραίτητα την ικανότητα του ηγέτη απλά και μόνο επειδή χαρακτηρίζεται από ένα συνδυασμό γνωρισμάτων,... το πρότυπο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας του ηγέτη πρέπει να σχετίζεται περισσότερο με τα χαρακτηριστικά, τις δραστηριότητες και τους στόχους των διοικητικών στελεχών». Πιο συγκεκριμένα, άνθρωποι οι οποίοι δρουν αποτελεσματικά ως ηγέτες σε μια περίπτωση, ενδέχεται να μην φανούν εξίσου επιτυχημένοι ως ηγέτες σε μια διαφορετική περίπτωση. Τέλος, η θεωρία των γνωρισμάτων έχει καταλήξει σε υψηλά επίπεδα υποκειμενικών προσδιορισμών των πιο σημαντικών ηγετικών γνωρισμάτων (Bass, 1990). Είναι γεγονός ότι το εύρος των γνωρισμάτων εκτείνεται τόσο ώστε εύκολα να οδηγεί σε υποκειμενική ερμηνεία. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να αναγνωρίσει την φιλοδοξία και τη δημιουργικότητα ως σημαντικά γνωρίσματα του ηγέτη, ενώ κάποια άλλη το δυναμισμό και την αποτελεσματικότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση:

1. Adair John (2005), "Leadership Skills", Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 5th Edition, London.
2. Bass, B.M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: The Free Press.
3. Bass, B.M. (1990), "Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research", 3rd Edition, New York: The Free Press.
4. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing transformational leadership- 1992 and beyond", Journal of European Industrial Training.
5. Blake R. & Mouton J. (1964), "The Managerial Grid", Gulf Publishing, Houston.
6. Blanchard Kenneth, Ph. D. & Κονταράτου Ν. Αντώνη, Ph. D. (1994), "Το μυστικό της Ηγεσίας και ο Dr. Blanchard", Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα, σελ. 16-23.
7. Blanchard K. (1999), "The 3 keys to empowerment", Berrett Koehler.
8. Bryman A. (1992), "Charisma and Leadership in organizations", London: Sage.
9. Burns James McGregor (1978), "Leadership", Harper and Row.
10. Dascher J.P. & Ninemeier J.D. (1984), "Supervision in the Hospitality Industry", Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, USA.
11. Fiedler E. Fred, Chemers M. Martin & Mahar Linda (1994), "Improving Leadership Effectiveness: The Leader- Match Concept", Wiley, New York USA, 2nd edition.
12. Grint Keith (2005), "Leadership : Limits and Possibilities", Palgrave Macmillan.
13. Hersey P. & Blanchard K. (1969), "Management of Organizational Behaviour", Prentice Hall.
14. House R. and Shamir B. (1993), "Leadership Theory and Research: Perspectives and directions", Chemers, Martin M.; Ayman, Roya. San Diego: Academic Press.
15. Lewin K., Lippitt R. & White R. (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", Journal of Social Psychology, May.
16. Likert R. (1974), "Le government participatif de l' enterprise", Gauthier Villars, Paris.
17. Likert Rensis (1977), "Management Styles and the Human Component", Rensis Likert Associates, Inc., October.
18. Lord R.G., DeVader C.L., and Alliger G.M. (1986), A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: "An application of validity generalization procedures", Journal of Applied Psychology, 71.
19. Mc Gregor Douglas (1960), "The Human Side of Enterprise", Mc Graw-Hill, New York USA, pp. 33-48.
20. Moorhead/Griffin. (1998), "Organizational behavior", (pp. 8-27, 28-47, 463-467, 475-507).
21. Northouse P.G. (2000), "Leadership: Theory and Practice", London: Sage.
22. Oakland John, (2001), "Total Organizational excellence- achieving world-class performance", Butten worth- Heinemann, Oxford, 2nd Edition.
23. Podsakoff and McKenzie (1990), "Leadership Quarterly", University Press.
24. Quinn R. (2002), "Becoming a Master Manager", Wiley.

25. Schwarts, E.A., Dropop, C. (1999), "Tools for becoming a successful manager", Business Credit.
26. Stogdill R.M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", Journal of Psychology, 25.
27. Taillieu, B.C., Tharsi, Roe, A.R., De Vries, E.R. (1998), "Need for supervision: its impact on leadership effectiveness", The Journal of Applied Behavioral Science.
28. Tannenbaum W. & Schmidt W. (1958), "How to Choose a Leadership Pattern", Business Harvard Review, March- April.
29. Thomas Neil, 2005, "The John Adair Handbook of Management and Leadership", London, p. 201.
30. Ulrich D., Zenger J. & Smallwood N. (1999), "Results- Based Leadership", Cambridge, Harvard Business School Press.
31. Vroom V., Yetton P. (1973), "Leadership and Decision-Making", University of Pittsburg Press.
32. Yammatino F.J. (1990), Transforming leadership studies: Bernard Bass leadership and performance beyond expectations, "Leadership Quarterly".

Ελληνική:

1. Θεοδωράκος Ευάγγελος (1988), "Οργάνωση και Διοίκηση Ι", Πάτρα.
2. MIKE (Τρίτη 3 Μαρτίου 2009α) , "Χαρισματικός Ηγέτης", Management-Economy-News.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Ηγεσία και Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τον J. Kotter (Kotter J., 1992), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες- ρόλοι. Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός αυτών είναι η πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

Για τον J. Kotter, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Οι Bennis και Nanus υποστηρίζουν ότι *«οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα»* (Bennis W., 1989 & Nanus B., 1992).

Η μεγαλύτερη και ειδοποιός διαφορά μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ο τρόπος με τον οποίο υποκινούν τους ανθρώπους που δουλεύουν μαζί ή τους ακολουθούν, γεγονός το οποίο θέτει τον χαρακτήρα για τις περισσότερες απόψεις του τι κάνουν. Πολλοί άνθρωποι είναι και τα δύο, μάνατζερ και ηγέτες. Κατέχουν δηλαδή διοικητικές θέσεις, αλλά συνειδητοποιούν ότι δεν μπορούν να αγοράσουν ανθρώπινες ψυχές ειδικά για να τους ακολουθήσουν σε πιθανό δύσκολο δρόμο, και έτσι δρουν ως ηγέτες.

Οι μάνατζερς έχουν κατώτερους (υποδεέστερους υπαλλήλους), εκτός εάν ο τίτλος τους είναι τιμητικός. Οι μάνατζερς έχουν θέση εξουσίας η οποία τους έχει παραχωρηθεί από την επιχείρηση και οι κατώτεροί τους δουλεύουν γι' αυτούς και γενικότερα λειτουργούν όπως τους έχουν προκαθορίσει. Το σύστημα δράσης του μάνατζερ είναι συναλλακτικό, καθώς ο μάνατζερ καθορίζει στον κατώτερό του τι και πώς θα το κάνει κι εκείνος με τη σειρά του κάνει ακριβώς ό,τι του έχει πει, όχι γιατί λειτουργεί σαν ρομπότ αλλά γιατί είναι προκαθορισμένη η εργασία του από το μισθό του. Οι μάνατζερς, συνεπώς, πληρώνονται για να διεκπεραιώσουν μια κάποια εργασία, συχνά μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια και με συγκεκριμένη αμοιβή, και πολλές φορές παρατηρείται η μεταβίβαση αυτής της εργασίας στους κατώτερούς του. Πολλές έρευνες έδειξαν

ότι αρκετά συχνά οι μάνατζερς έχουν μια ιδιαίτερα άνετη και φυσιολογική ζωή, χωρίς να ρισκάρουν ή να έρχονται σε συγκρούσεις, καθώς όπου και όσο είναι δυνατόν τις αποφεύγουν.

Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες δεν έχουν κατώτερους αλλά ακόλουθους. Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολύ σημαντικός, καθώς το να πει στους ανθρώπους τί να κάνουν δεν τους εμπνέει να τον ακολουθήσουν. Ο ηγέτης πρέπει να τους συγκινήσει, να τους δείξει πως το να τον ακολουθήσουν θα τους ευχαριστήσει, πρέπει να τους κάνει να θέλουν να τον ακολουθήσουν ώστε να σταματήσουν το οτιδήποτε κάνουν και αν χρειαστεί να τον ακολουθήσουν σε κάθε επικίνδυνη ή ριψοκίνδυνη κατάσταση. Οι ηγέτες με πιο έντονο χάρισμα βρίσκουν ότι είναι ευκολότερο το να προσελκύσουν τους άλλους στην επίτευξη του σκοπού τους. Τυπικά, ο ηγέτης υπόσχεται μεταμορφωτικά προνόμια στους συνεργάτες του, καθώς οι ακόλουθοί του δεν δέχονται μόνο χρηματικές ανταμοιβές, αλλά γίνονται και καλύτεροι άνθρωποι. Σε αντίθεση με τους μάνατζερς, οι ηγέτες στις ίδιες έρευνες, όπου έδειξαν τους πρώτους να αποφεύγουν το ρίσκο, εμφανίζονται ως άτομα που επιζητούν το ρίσκο. Παρουσιάζονται αρκετά άνετοι με την έννοια του ενδεχόμενου κινδύνου, καθώς μπορούν να διακρίνουν “δρόμους” και λύσεις, όπου άλλοι θα απέφευγαν στην θέση τους, και νιώθουν ιδιαίτερη χαρά και ευχαρίστηση καταρρίπτοντας κανόνες προκειμένου να ολοκληρώσουν με επιτυχία κάθε τους στόχο και σκοπό (Dess, Picken, 2000).

Η διαφορά μεταξύ της ηγεσίας και του μάνατζμεντ μπορεί να γίνει ακόμη πιο κατανοητή συγκρίνοντας το τι θα συμβεί έχοντας το ένα χωρίς το άλλο. Στην περίπτωση της ηγεσίας χωρίς μάνατζμεντ, τίθεται μια κατεύθυνση ή όραμα το οποίο ακολουθούν οι άλλοι υφιστάμενοι, χωρίς να επικεντρωθούν αρκετά στο πώς θα επιτευχθεί αυτός ο νέος στόχος. Στην περίπτωση αυτή, όπως είναι αναμενόμενο, άλλοι είναι εκείνοι οι οποίοι πρέπει να δουλέψουν σκληρά ώστε να καλύψουν οποιοδήποτε κενό ή λάθος προκύψει και να το διορθώσουν. Όταν έχουμε μάνατζμεντ χωρίς ηγεσία, γίνεται έλεγχος ώστε να ολοκληρωθεί κάθε διαδικασία όπως ακριβώς έχει προκαθοριστεί από τα πλάνα- πρόγραμμα. Στον άριστο συνδυασμό των δύο, ηγεσίας και μάνατζμεντ, θέτουν και οι δύο μια νέα κατεύθυνση και διοικούν τους πόρους ώστε να επιτευχθεί το τέλειο αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με τον Drucker οι ρόλοι του Μάνατζερ και του Ηγέτη διαφοροποιούνται σε ορισμένα βασικά σημεία, όπως η δημιουργία περιεχομένου δράσης, η ανάπτυξη δικτύου ανθρώπων για την υλοποίηση του περιεχομένου, την υλοποίηση και το αποτέλεσμα (MIKE, 2009).

Ο Drucker κάνει έναν επιτυχημένο διαχωρισμό της ηγετικής με την απλώς οργανωτικο-διεκπαιρευτική πτυχή της διοίκησης που συνοψίζεται στους όρους :

- *αυτός που κάνει το καλύτερο,*
- *αυτός που κάνει κάτι καλά.*

Όσον αφορά στη δημιουργία περιεχομένου δράσης οι διαφορές μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας είναι στα εξής σημεία:

Μάνατζμεντ	Ηγεσία
Σχεδιασμός και προϋπολογισμός	Καθορισμός κατεύθυνσης
Αναλυτικός καθορισμός φάσεων υλοποίησης,	Όραμα
Χρονοδιάγραμμα	Στρατηγική για τις αλλαγές που θα οδηγήσουν στο όραμα
Πόροι	

Όσον αφορά στην ανάπτυξη δικτύου ανθρώπων οι διαφορές μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας είναι στα εξής σημεία:

Μάνατζμεντ	Ηγεσία
Δημιουργία δομής για την υλοποίηση των δράσεων	Ευθυγράμμιση ανθρώπων
Καθορισμός αρμοδιοτήτων και υπευθυνότητων των ατόμων	Επικοινωνία μέσω λόγων και έργων με στόχο την κατανόηση του οράματος
Καθιέρωση πολιτικής και διαδικασιών	Επιρροή στις ομάδες προκειμένου να μοιραστούν το ίδιο όραμα
Ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης της εφαρμογής	

Όσον αφορά στην *υλοποίηση* οι διαφορές μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας είναι στα εξής σημεία:

Μάνατζμεντ	Ηγεσία
Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων	Παρακίνηση
Καταγραφή αποτελεσμάτων	Έμπνευση
Σχεδιασμός και οργάνωση διορθωτικών ενεργειών	Ενεργοποίηση των ανθρώπων για να ξεπεράσουν τα εμπόδια
	Ώθηση για την αλλαγή

Όσον αφορά στο *αποτέλεσμα* οι διαφορές μεταξύ Διοίκησης και Ηγεσίας είναι στα εξής σημεία:

Μάνατζμεντ	Ηγεσία
Δημιουργία συστήματος μέτρησης	Επίτευξη αλλαγής σε μακρο-κλίμακα
Προσδιορισμός δεικτών απόδοσης και συνεχής παρακολούθησής τους	Νέες προσεγγίσεις, νέα προϊόντα, νέες αγορές

3.2 Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι ιδρυτές είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία υποστηρίζουν αυτές τις αξίες και τα ίδια προσελκύονται από κουλτούρες που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα. Οι επαγγελματικές και ηθικές αξίες που εμφυσούνται από την ηγεσία θα αποτελέσουν το κανονιστικό πρότυπο για τους εργαζομένους συντελώντας στην αποτελεσματική και ενιαία χειραγώγηση δύσκολων καταστάσεων.

Ο Schein E. (1992) πρωτοπόρος της οργανωσιακής κουλτούρας, υποστηρίζει ότι ενώ οι ηγέτες δημιουργούν κουλτούρα στα αρχικά στάδια της οργάνωσης, η οργάνωση δημιουργεί ηγέτες καθώς αυτή ωριμάζει (Schein E., 1992). Προτείνει η κουλτούρα να είναι ευρεία, σταθερή. Μπορεί να είναι μια συνειδητή ορίζουσα του ποιος προσλαμβάνεται, ποιος προάγεται και ανταμοίβεται. Η απαίτηση για αλλαγή δημιουργεί ανασφάλεια και προϋποθέτει εκπαίδευση. Οι ηγέτες πρέπει να βελτιώνουν την ψυχολογική ανασφάλεια ώστε η αγωνία της εκμάθησης να μειώνεται. Για την επιτυχημένη αλλαγή κουλτούρας απαιτούνται βήματα, όπως εκπαίδευση ομάδας, υποστηρικτικές ομάδες, μοντέλα ρόλων.

Ο Schein (1992) βλέπει συσχετισμό μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας. Από τη μία οι ηγέτες πρέπει να σέβονται τις συνθήκες κουλτούρας, από την άλλη είναι αποστολή τους να αναπτύσσουν μια συμφέρουσα κουλτούρα. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές για διαρκή ανάπτυξη σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Schein έχει διατυπώσει μέσα από συσχετισμούς στρατηγικής και επιπέδων οργανωσιακής κουλτούρας διάφορες υποθέσεις, καθώς αυτές καταδεικνύουν δυνατότητες αλλά και κινδύνους σχετικούς με ειδικές κατηγορίες οργανωσιακής κουλτούρας. Η κουλτούρα σχετίζεται με την ηγεσία αφού η έμπνευση ηγέτη δημιουργεί έμπνευση κουλτούρας, πράγμα το οποίο οδηγεί σε ανώτερη οικονομική κατάσταση.

Ο διευθυντής του Βρετανικού Ινστιτούτου Εξυπηρέτησης Πελατών κ. P. Cooper, συμπεραίνει ότι χωρίς τη σωστή εσωτερική κουλτούρα και προσέγγιση και χωρίς την αναγνώριση της ικανοποίησης των εργαζομένων ως βασικού παράγοντα της άριστης εξυπηρέτησης, ο δρόμος είναι πολύ δύσκολος. Το μυστικό για την αριστεία στην

εξυπηρέτηση των πελατών είναι ότι απαιτείται ολοκληρωμένη προσέγγιση. Δηλαδή, ξεκάθαρη και σταθερή ηγεσία, σωστή κουλτούρα, σωστοί άνθρωποι και τα σωστά εργαλεία και διαδικασίες που είναι προσανατολισμένα στον πελάτη (Kotter J., 1996).

Κάθε τύπος κουλτούρας συνδέεται με διαφορετικούς ρόλους ηγεσίας (Avignon J. & Ekvall G., 1991). Οι ηγέτες στις κουλτούρες ανοιχτού συστήματος χαρακτηρίζονται ως επιχειρηματικοί και ιδεαλιστές, επιθυμούν να αναλάβουν ρίσκα και είναι ικανοί να αναπτύσσουν ένα όραμα για το μέλλον. Συγκεντρώνονται στην απόκτηση επιπρόσθετων πηγών, εξωτερικής υποστήριξης και νομιμότητας. Μετά από έρευνες αποδείχτηκε ότι στις κουλτούρες ανοιχτού συστήματος υπάρχει τάση τόσο στους ηγέτες όσο και στους υπαλλήλους για αλλαγή από ότι σε κουλτούρες που είναι προσανατολισμένες στον κανόνα.

Οι ηγέτες αναπτύσσουν με την υποστήριξη των στελεχών έναν άξονα ηθικών αξιών ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας. Η σωστή οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα ως παράγοντα επιτυχίας. Είναι η πολιτισμική διαφορετικότητα η οποία μπορεί να φέρει καινούριες ιδέες και καινοτόμες πρακτικές. Γι' αυτό είναι ανάγκη κάθε στέλεχος να κατανοήσει τη σημασία του δικού του χαρακτήρα και της δικής του κουλτούρας, καθώς και τις συνέπειες της συμπεριφοράς του και της ηθικής του στους υπολοίπους.

Οι ηγέτες των επιχειρήσεων καλούνται να συμβάλλουν στον εμπλουτισμό των ικανοτήτων των στελεχών κατά τρόπο βιώσιμο και να τεθούν στην εμπροσθοφυλακή προκειμένου να μετατρέψουν τις απειλές και τα εμπόδια σε ευκαιρίες. Η ικανότητά τους σε αυτήν την αποστολή αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες κλειδί για το χτίσιμο μιας κουλτούρας επιτυχίας. Ο συνδυασμός χάους και δημιουργικότητας αποτελεί ίσως το πιο βασικό δίπτυχο. Το χάος αγγίζει τον ηγέτη της επιχείρησης με δύο τρόπους. Κατά τον πρώτο τρόπο, καλείται να αντιμετωπίσει ατομικά, ως μέλος του Οργανισμού, ενώ κατά τον δεύτερο τρόπο, μέσα από τον ρόλο του ως συντονιστή μιας ομάδας στελεχών, όπου καλείται να ελαχιστοποιήσει τις αβεβαιότητες του μέλλοντος.

Ο ηγέτης γνωρίζει ότι ακόμα και σε ένα χαοτικό περιβάλλον προκύπτουν μεγάλες ευκαιρίες. Οι καταστάσεις χάους παρέχουν το σκηνικό για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και οι δημιουργικοί άνθρωποι είναι εκείνοι που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, μόνον εφόσον η οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει τη δημιουργικότητά τους.

3.3 Στυλ Ηγεσίας που συνδέονται με την Επιχειρηματική Ηθική

“η σκιά που αφήνει πίσω του ο ηγέτης, το παράδειγμα που θέτει είναι τα πιο σημαντικά όπλα στο οπλοστάσιο της ηθικής”

-William C. Ferguson, former Chairman of NYNEX Corporation-

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τον μάνατζερ από τον ηγέτη, είναι ότι οι μάνατζερ διαχειρίζονται τους φυσικούς πόρους της επιχείρησης, ενώ οι ηγέτες αλληλεπιδρούν με τους άυλους πόρους, όπως είναι οι άνθρωποι και οι αξίες (Rosenthal & Buchholz, 2000). Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να εμπνέει, να εμπυχώνει αλλά και να καθοδηγεί τους υφισταμένους για την πραγματοποίηση ενός οράματος που θα ωφελήσει τους ίδιους αλλά και ολόκληρη την επιχείρηση (Bass & Avolio, 1990, pp.14,21-27).

Ο βασικός ρόλος της ηγεσίας είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά των υφισταμένων (Kanungo and Mendonca, 2007). Στα πλαίσια αυτού του ρόλου, ο χαρακτήρας της ηγεσίας καθορίζει την αποτελεσματικότητά της. Η ηγεσία μέσα από το παράδειγμα (leading by example) είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των οπαδών (Ghiselli, 1971). Ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους. Είναι η ψυχή της επιχείρησης και οι αξίες του επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το περιβάλλον και την εταιρική κουλτούρα (Bass & Avolio, 1990, pp.14,21-27).

Η ύπαρξη της ηθικής ηγεσίας είναι απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλιστεί το επιχειρηματικό ήθος (Bass & Avolio, 1990, pp.14,21-27). Ηθική ηγεσία είναι η μετατροπή των αξιών σε πράξεις (Avolio, 1999). Ένας ηγέτης είναι ηθικός στον βαθμό που καθοδηγεί τους οπαδούς στην εκπλήρωση στόχων που θα ευνοήσουν την επιχείρηση, τα μέλη της, τις υπόλοιπες ομάδες συμφερόντων και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Kanungo and Mendonca, 2007).

Η έλλειψη ηθικής ηγεσίας θέτει αναμφισβήτητα την επιχείρηση σε κίνδυνο. Η έλλειψη ηθικής ηγεσίας επηρεάζει τους οπαδούς και η επιχείρηση δύσκολα μπορεί να αντιστρέψει αυτές τις επιρροές (Avolio, 1999). Μια επιχείρηση χωρίς ηθική ηγεσία χάνει

μακροχρόνια την αποτελεσματικότητά της. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις, όπου ηγέτες χωρίς ηθικά ερείσματα δημιούργησαν επιτυχημένες επιχειρήσεις, ποτέ όμως με μακροχρόνια επιτυχία (Bass & Avolio, 1990, pp.14,21-27).

Οι ηγέτες μπορούν να καθοδηγήσουν, αλλά δεν μπορούν να απαιτήσουν ή να εξαναγκάσουν. Οι ηγέτες μπορούν να γίνουν οι καταλύτες για την εδραίωση μιας δεοντολογικής συμπεριφοράς μέσα στην επιχείρηση, αλλά ωστόσο δεν αποτελούν μοναδική προϋπόθεση. Θα πρέπει και οι οπαδοί να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στο όραμά τους (Kanungo and Mendonca, 2007). Ο καθηγητής πολιτικών επιστημών James MacGragor Burns υποστηρίζει ότι η ηθική ηγεσία επιτυγχάνεται όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί μοιράζονται τις ίδιες αξίες και τις ίδιες αρχές (Bass, 1985).

3.4 Ηγεσία και Καινοτομία/ Δημιουργικότητα

Οι ηγέτες γνωρίζουν ότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν βασικά συστατικά, την ψυχή ουσιαστικά, της επιχείρησής τους. Νέες ιδέες μπορούν να οδηγήσουν σε ανώτερα και αποτελεσματικότερα προγράμματα από αυτά που ήδη εφαρμόζονται στην εκάστοτε επιχείρηση, καθώς ενδεχομένως να μην είχε ξεκινήσει ποτέ άλλοτε μια καλύτερη ιδέα ή πρόγραμμα. Η αποστολή, λοιπόν, κάθε ηγέτη πρέπει να είναι η αναζήτηση συνεχώς νέων ιδεών και προγραμμάτων ανώτερων αυτών που ο ίδιος ο οργανισμός- επιχείρηση έχει δεσμευτεί επί του παρόντος να επιτύχει. Με μια λέξη, είναι πολύ βασικό να επιτυγχάνεται διαρκής “πρόοδος”.

Είναι φανερό ότι ο ηγέτης έχει άμεση σχέση με την καινοτομία και την δημιουργικότητα, καθώς είναι εκείνος που μπορεί να τις προωθήσει. Αυτό επιτυγχάνεται με μια μεγαλύτερη αμοιβή του εργατικού δυναμικού και την ανάθεση πρωτοβουλιών στους υπαλλήλους, γεγονός που θα τους διεγείρει το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση της δουλειάς κι έτσι θα γίνουν πιο δημιουργικοί και καινοτόμοι (W. Klemm, 2001).

Σύμφωνα με τον William Klemm, οι ηγέτες πρέπει να προωθούν τη δημιουργικότητα για δύο πολύ βασικούς λόγους: για να εμποδίζουν το πεπαλαιωμένο- την αχρησία δηλαδή και να αυξάνουν την παραγωγικότητα. Εάν η επιχείρηση δεν δέχεται ένα σταθερό “κύμα” από νέες ιδέες, εγκυμονείται ο κίνδυνος οι παλιές ιδέες να γίνουν κουραστικές και να πάψουν να χρησιμοποιούνται με κίνδυνο την αποτυχία της επιχείρησης. Ο ηγέτης δίνοντας έμφαση στα προγράμματα διοίκησης μπορεί να έχει μια πιο «ανοικτή ματιά» και να δέχεται τις αλλαγές οι οποίες θα επιτύχουν καλύτερη ποιότητα εργασίας, με χαμηλότερο κόστος και ενδεχομένως γρηγορότερες διαδικασίες ολοκλήρωσης. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι οι δημιουργικοί ηγέτες διακρίνονται από κάποια βασικά χαρακτηριστικά όπως: την εξυπνάδα, είναι πολύ καλά πληροφορημένοι, είναι άνθρωποι σκεπτόμενοι με νέες ιδέες, τους αρέσει να ρωτάνε και να μαθαίνουν καινούρια πράγματα.

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία δεν αποτελούν κάποιες μυστήριες δυνάμεις τις οποίες οι ηγέτες δεν μπορούν να ελέγξουν. Η προοδευτική ηγεσία μπορεί και δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει και υποστηρίζει την δημιουργικότητα και καινοτομία (Andrews, 1984).

Σύμφωνα με νεότερες θεωρητικές τοποθετήσεις ο άριστος ηγέτης πρέπει να συνδυάζει το θάρρος ανάληψης καινοτομικών δραστηριοποιήσεων, να οδηγείται από ένα ελκυστικό όραμα στο οποίο να συμμετέχει η ομάδα του, την οποία ενδυναμώνει και υποστηρίζει, με αποτέλεσμα την ψυχολογική τους δέσμευση προς αυτόν (Ζαβλανού, 1961), ενώ πρέπει να οργανώνει, να σχεδιάζει και να οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα τους σκοπούς της ομάδας.

3.5 Ηγεσία και Παρακίνηση

Η παρακίνηση υπαλλήλων είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Όλες μελέτες υποστηρίζουν ότι οι χρηματική απολαβή αποτελεί μια βασική κινητήρια δύναμη και ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά έχει τους δικούς του προσωπικούς λόγους για τους οποίους συμβάλλει στην παραγωγή. Πέρα όμως από τα παραπάνω και την αναγνώριση, οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να νιώσουν ότι εμπλέκονται, θέλουν να έχουν ένα είδος συνεισφοράς στην εργασία τους και απολαμβάνουν τις όποιου είδους προκλήσεις αυτής. Είναι πολύ εύκολο να δει κανείς πώς η ηγεσία και η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο σχετίζονται τόσο άμεσα.

Οι ηγέτες ασκούν άμεση επιρροή στο περιβάλλον το οποίο οι εργαζόμενοί τους εκτελούν τις υποχρεώσεις τους. Οι απολυταρχικοί ηγέτες μπορούν και επιτυγχάνουν στόχους. Παρ' όλα αυτά, οι συγκεκριμένοι ηγέτες συχνά κερδίζουν πολύ λίγο την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων τους. Οι ηγέτες εκείνοι οι οποίοι εμπυχώνουν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις και να λαμβάνουν γνώση κάθε σημαντικού γεγονότος, αυτοί είναι που καταφέρνουν τελικά να ενδυναμώνουν την εργατική δύναμη της επιχείρησής του, ώστε οι υπάλληλοί τους να είναι άκρως αποδοτικοί και αποτελεσματικοί (Tucky, Cohen, 1997).

Οι ηγετικές και παρακινητικές ιδιότητες είναι καλό να μην τις έχουν μόνο τα διευθυντικά στελέχη σε μια επιχείρηση, αλλά να υπάρχουν και μεταξύ των εργαζομένων. Πολλά άτομα τείνουν να έχουν τάση να είναι ηγέτες, ενώ κάποιοι άλλοι μαθαίνουν επιτυχημένες ηγετικές συμπεριφορές και γίνονται αποτελεσματικοί ηγέτες. Ηγεσία είναι η ικανότητα να μπορεί κάποιος να επηρεάζει ένα σύνολο ατόμων. Το να είναι κάποιος καλός ηγέτης βασίζεται στην απόλυτη κατανόηση του τι παρακινεί τους υπαλλήλους. Οι ηγέτες θέλουν να επηρεάζουν τα πράγματα και είτε να υπάρχει συνέχεια αυτών είτε να προκαλούν αλλαγές.

Ο ηγέτης είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσει τα κίνητρα των υπαλλήλων που εργάζονται γύρω του. Είναι απαραίτητο να ανακαλύψει τις βασικές- θεμελιώδεις ανάγκες των εργαζομένων και συνεργατών του. Όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη για ένα βασικό εισόδημα και την κάλυψη κάποιων βασικών αναγκών. Επιπρόσθετα όμως, έχουν ανάγκη από ουσιαστική κοινωνική επικοινωνία και επαφή, καθώς επίσης και από φιλικές σχέσεις. Ο άνθρωπος, γενικότερα, έχει την ανάγκη να νιώθει ότι ταιριάζει κάπου και ότι ανήκει εκεί. Μία άλλη μεγάλη κατηγορία ανθρώπων νιώθει την ανάγκη για ανάπτυξη- εξέλιξη και για προκλήσεις. Ένας εργαζόμενος που μπορεί να παρασυρθεί από μια δουλειά με υψηλό μισθό ενδέχεται αυτή η δουλειά να τον δυσαρεστεί εάν δεν είναι σε θέση να έχει φίλους και να επικοινωνήσει με άλλους ανθρώπους στον εργασιακό χώρο. Είναι πολύ ευκολότερο να καθοδηγήσει και να παρακινήσει ένας ηγέτης τους εργαζόμενούς του, εάν και εφόσον καταλάβει τις αναμφισβήτητες ανάγκες των ανθρώπων του (Freeman & Stoner, 1992).

Η ικανότητα του ηγέτη να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους ανθρώπους του δεν χρησιμοποιείται πάντοτε σωστά. Η ηγεσία δεν πρέπει να βασίζεται σε ψέματα, απάτες και επιδέξιους χειρισμούς. Είναι πολύ σημαντικό το ότι όταν ηγείται κάποιος μιας ομάδας ανθρώπων πρέπει να επωφελούνται οι ίδιοι από τις πράξεις τους. Για να επιτευχθεί ηγεσία και προώθηση της παρακίνησης υπαλλήλων υπάρχει μια τεράστια ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος σε μια επιχείρηση.

3.6 Ηγεσία και Αλλαγή

Ο επιχειρηματικός κόσμος σήμερα είναι άκρως ανταγωνιστικός. Ο μόνος τρόπος για να επιβιώσει μια επιχείρηση είναι να αναμορφώσει τις ανάγκες της σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο. Οι πελάτες- καταναλωτές δεν ζητούν μόνο άριστη εξυπηρέτηση, αλλά έχουν γίνει ακόμα πιο απαιτητικοί. Οι επιχειρήσεις αναμορφώνουν οι ίδιες τους οργανισμούς τους, ώστε να αλλάξουν και να εξελιχθούν γρήγορα προκειμένου να συναντήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Κορυφαίοι ηγέτες επιχειρήσεων γνωρίζουν ότι δεν μπορεί κανείς να βάζει συνεχώς χρήματα σε κάθε πρόβλημα που προκύπτει, αλλά χρειάζεται δραστικό και ευέλικτο εργατικό δυναμικό. Ο ικανός ηγέτης πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη δράση για αλλαγή όσο το δυνατόν συντομότερα και ομαλότερα (Conner, Daryl 1993).

Μια βασική πρόκληση του 21^{ου} αιώνα για το μάνατζμεντ κάθε επιχείρησης είναι η μετατροπή του μάνατζερ σε ηγέτη της αλλαγής. Αυτός που ηγείται της αλλαγής, την βλέπει ως μία ευκαιρία. Ο ηγέτης της αλλαγής αναζητά την αλλαγή, γνωρίζει το πώς να αναζητά τις σωστές κινήσεις για την αλλαγή, αλλά και το πώς να τις κάνει αποδοτικές τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Ο ηγέτης της αλλαγής απαιτείται να κατέχει πολιτικές για τη δημιουργία του μέλλοντος, συστηματικές μεθόδους για την αναζήτηση και την πρόβλεψη της αλλαγής, σωστούς τρόπους για την εισαγωγή της αλλαγής, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, και πολιτικές για την εξισορρόπηση της αλλαγής και της συνέχειας (Roethlisberger & Dickson, 1939).

Ο Martin Luther King δεν είπε: « Έχω ένα πολύ καλό σχέδιο», αλλά φώναξε: «Έχω ένα όνειρο»! Συμπεραίνεται, λοιπόν, ότι ο ικανός ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει πάθος και ένα δυνατό αίσθημα σκοπού για αλλαγή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση:

1. Avolio, B.J. (1999), "Full Leadership Development: Building the vital forces in organizations", Thousand Oaks, CA:Sage.
2. Avronen J. & Ekvall G. (1991), "Change- centered Leadership: An extension of the two dimensional models", Scandinavian Journal of Management, p. 17-26.
3. Bass, B.M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: The Free Press.
4. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing transformational leadership- 1992 and beyond", Journal of European Industrial Training, p.p. 14, 21-27.
5. Bennis W. (1989), "On becoming a leader", Addison- Wesley.
6. Conner, Daryl (1993), "Managing at the Speed of Change", New York: Random House.
7. Dess G., Picken C. (2000), "Changing roles: Leadership in the 21st century", Organizational Dynamics.
8. F.M. Andrews (1984), "Social and Psychological Factors Which Influence the Creative Process", in Perspectives in Creativity.
9. Freeman, R. Edward & Stoner, James A. (1992), "Management 5th Edition", Englewood Cliffs: Prentice Hall.
10. Ghiselli E.E. (1971), "Exploration in Managerial Talent", Pacific Palisades, California: Goodyear.
11. Kanungo Rabindra N. & Mendonca Manuel (2007), "Ethical Leadership", Work and Organizational Psychology, Open University Press, Mc Graw Hill Education.
12. Klemm William (2001), "Leadership: Creativity and Innovation", Concepts of Air Force Leadership.
13. Kotter J. (1996), "Leading change", USA, Harvard Business School Press.
14. Kotter J., Heskett J. (1992), "Corporate Culture and Performance", Free Press.
15. Nanus B. (1992), "Visionary Leadership", Jossey Bass.
16. Roethlisberger F. J. and Dickson W.J. (1939), "Management and the Worker", Cambridge, Mass: Harvard University Press.
17. Rosenthal Sandra B. & Buchholz Rogene A. (2000), "Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach", Oxford University Press.
18. Schein E. (1992), "Organizational Culture and Leadership", 2nd edition, San Francisco, Jossey- Bass.
19. Tucky N., Cohen E. (1997), "The Leadership Engine", Harper Business.

Ελληνική:

1. Ζαβλανού Μ. (1961), "Οργάνωση και Διοίκηση", Έλλην, Αθήνα.
2. MIKE (Τετάρτη 4 Μαρτίου 2009), "Τα καθήκοντα του manager", Management-Economy-News.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

4.1 Σημασία & Διοίκηση του Ξενοδοχειακού Κλάδου

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επηρεάζεται από οικονομικής και κοινωνικής απόψεως κάθε χώρα. Δεδομένου ότι τα βασικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η μετακίνηση, η διαμονή και η διατροφή, τα ξενοδοχεία αποτελούν σημαντικότατο στοιχείο της τουριστικής υποδομής μιας χώρας, διότι χωρίς ξενοδοχεία δεν είναι δυνατή διαμονή των τουριστών. Η ύπαρξη ξενοδοχείων κατά συνέπεια αποτελεί προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη μίας χώρας, η οποία ποσοτικά εξαρτάται από τον αριθμό των κλινών του ξενοδοχείου και ποιοτικά από την κατηγορία των ξενοδοχείων και από την ποιότητα του προϊόντος τους. Τα ξενοδοχεία συμβάλλουν ουσιαστικά με τη λειτουργία τους στην περιφερειακή ανάπτυξη, στην αποκέντρωση της εργασίας, αλλά και στη μείωση της ανεργίας. Ταυτόχρονα, τα ξενοδοχεία συνεισφέρουν στην αύξηση των πόρων της κατά περιοχής τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η δράση των επιχειρήσεων στην εποχή μας είναι καθοριστικής σημασίας για την ποιότητα ζωής της ανθρωπότητας. Πολλοί υποστηρίζουν ότι στις μέρες μας οι μεγάλες επιχειρήσεις ρυθμίζουν την τύχη του κόσμου. Με δεδομένο ότι οι εκάστοτε επιλογές των επιχειρήσεων έχουν αφετηρία τις αποφάσεις των ατόμων που τις διοικούν, γίνεται αντιληπτή η σημασία της κοινωνικής και όχι μόνο εξουσίας που προσφέρουν οι διευθυντικές θέσεις των μεγάλων επιχειρήσεων (Παπανίκος Γρ. & Ποζιός Ι., 1993).

Στον κόσμο των ξενοδοχείων ως διοίκηση νοείται το δικαίωμα και υποχρέωση διαχείρισης των υποθέσεών τους, σε συνδυασμό με την ανάληψη των ευθυνών από τη διαχείριση αυτή. Το ξενοδοχείο διοικείται από τους διευθυντές του, ενώ στο σχεδιασμό της διοίκησης τον τελικό λόγο έχει ο ξενοδόχος. Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματικότητά του και την πορεία του στην αγορά.

Η επιστήμη της διοίκησης έχει ηλικία ενός μόνο αιώνα. Στο χρόνο αυτό αναπτύχθηκε ένα τεράστιο πλέγμα θεωριών, που ανάλογα με τη συνάφειά τους ομαδοποιήθηκαν σε σχολές. Οι θεωρητικοί της κλασικής σχολής ανέλυσαν τους παράγοντες που αφορούν στη λειτουργία των επιχειρήσεων και έδωσαν ερμηνεία που ακόμη και σήμερα παίζουν

καθοριστικό ρόλο στη διοίκησή τους. Κυριότεροι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής είναι ο Taylor, ο Fayol και ο Weber (Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β., 1996). Η κλασική σχολή εστιάζεται στα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η οργάνωση της επιχείρησης. Απέναντι στους θεωρητικούς της κλασικής σχολής τάχθηκε μια ομάδα νεότερων θεωρητικών, οι οποίοι υποστήριξαν ότι πρέπει να δοθεί περισσότερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων.

Από τους ιδρυτές της νεοκλασικής σχολής ο George Elton Mayo (Mayo Elton, 1945) υποστήριξε ότι τα συναισθήματα των εργαζομένων είχαν μεγαλύτερη σημασία από την υλική αμοιβή τους. Ο Mayo υποστήριξε ότι η επιχείρηση έπρεπε να δώσει σημασία στην κοινωνική θέση των εργαζομένων στα πλαίσια της κοινωνικής οργάνωσης των εργασιακών χώρων, αλλά και στα προβλήματα κόπωσης, μονοτονίας και αυταρχισμού που υποβάθμιζαν το ρόλο τους. Εκπρόσωποι της νεοκλασικής σχολής είναι, όπως παρουσιάστηκε και στο Κεφάλαιο 2, ο Rensis Likert (Likert Rensis, 1961), ο οποίος ασχολήθηκε με το ύφος- στυλ της διοίκησης, όπου διέκρινε τέσσερα πιθανά στυλ διοίκησης. Επιπλέον όμως, ο Likert αναφέρθηκε στο ρόλο κάθε προϊστάμενου- ηγέτη ως συνδετικού κρίκου των βαθμίδων ιεραρχίας, υποστηρίζοντας ότι αυτός πρέπει να συζητά τα προβλήματα του τμήματός του, τόσο με τους υφισταμένους, όσο και με το δικό του προϊστάμενο, ώστε η εκάστοτε δημιουργούμενη κατάσταση να κινείται ως πληροφορία από κάτω προς τα πάνω. Άλλοι θεωρητικοί της κλασικής σχολής είναι ο Chris Argyris, η Mery Parker Follet και ο Douglas Mc Gregor, οι οποίοι με τη σειρά τους υποστήριξαν τις ανάγκες των εργαζομένων όσον αφορά στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, εντόπισαν το δημιουργικό ρόλο των εργατικών διενέξεων και υποστήριξαν ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων εξαρτάται από τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Συμπερασματικά, η διοίκηση της εργασίας και του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα του ξενοδοχείου, δεδομένου ότι από αυτήν εξαρτάται στην ουσία η ποιότητα και η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων. Όταν η διοίκηση επιτυγχάνει την ικανοποίηση, τόσο των πελατών της επιχείρησης (π.χ. πελάτες ξενοδοχείου- τουρίστες), όσο και των εργαζομένων της και παράλληλα σέβεται και υπολογίζει τις ανάγκες τους, όπως τις ορίσαμε παραπάνω, τότε επιτυγχάνεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Ταυτόχρονα, όταν οι εντολές των υψηλών βαθμίδων φτάνουν χωρίς σφάλματα και εκτελούνται σωστά και χωρίς καθυστερήσεις από το προσωπικό βάσης, τότε υπάρχει η λεγόμενη «ενότητα διοίκησης», η οποία αποδεικνύει τη διοικητική υγεία της επιχείρησης.

4.2 Ηγεσία στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Ο κατεξοχήν ηγέτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι ο ξενοδόχος και στην περίπτωση μεγάλων εταιρειών το Διοικητικό Συμβούλιο. Ο γενικός διευθυντής όμως είναι αυτός που δεσμεύεται να πετύχει τους στόχους της επιχείρησης. Ο γενικός διευθυντής ορίζει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του ξενοδοχείου για το μέλλον, τους παρουσιάζει στον ξενοδόχο και εφόσον συμφωνεί συζητά μαζί του το επιχειρηματικό πλάνο και τον προϋπολογισμό.

Ο ηγέτης του ξενοδοχείου είναι το άτομο που διοικεί το ξενοδοχείο και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητάς του. Η δράση του συνδέεται με την ικανοποίηση τριών βασικών στόχων. Την ικανοποίηση του ξενοδόχου ως προς τα κέρδη, του πελάτη ως προς τις ανάγκες και του προσωπικού- των υφισταμένων του ως προς το σύνολο υλικών και άυλων αμοιβών. Δεν πρέπει να αγνοείται όμως ο ρόλος του ηγέτη-γενικού διευθυντή ως προς τους τουριστικούς πράκτορες που αγοράζουν το ξενοδοχείο και ως προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (Βελισσαρίου Στ., 1992).

Το φαινόμενο της ηγεσίας παράγεται από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης : τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης, ο ηγέτης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια για την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης (Koonz H & Wellich H, 1988). Ηγέτης είναι ο αρχηγός, αυτός που οδηγεί τους άλλους. Στον κόσμο των επιχειρήσεων διακρίνονται οι ηγέτες που αντλούν την ισχύ τους από τη θέση που κατέχουν, οι χαρισματικοί ηγέτες που άσχετα με τη θέση τους επηρεάζουν με άνεση τη συμπεριφορά ενός αριθμού εργαζομένων, οι ηγέτες που αντλούν την ισχύ τους από τις γνώσεις και τις πληροφορίες που διαθέτουν ή οι ηγέτες που αναδεικνύονται μέσα από τις άριστες σχέσεις που διατηρούν με τους εργαζόμενους.

Ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί λογικά και αποτελεσματικά την ισχύ του, να κατανοεί τις ατομικές διαφορές των εργαζομένων, να διαμορφώνει το κατάλληλο κλίμα για την εκτέλεση της εργασίας και να εμπνέει τους εργαζομένους. Η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της τεχνικής τους κατάρτισης, των ικανοτήτων τους και του τρόπου με τον οποίο τους αντιμετωπίζει η διοίκηση, και ιδιαίτερα ο άμεσος προϊστάμενός τους. Ο ζήλος και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας μπορούν να

είναι αποτέλεσμα παραδειγματισμού, όταν ο ηγέτης της εργασιακής ομάδας τίθεται επικεφαλής και υπαγορεύει ο ίδιος το ρυθμό και την ποιότητα της εργασίας.

Η ηγεσία σε κάθε οργανισμό, και ειδικότερα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση η οποία είναι εκ φύσεως ανθρωποκεντρική και η ανθρώπινη ουσιαστική επικοινωνία παίζει πρωταρχικό ρόλο καθώς επηρεάζει τις διαθέσεις των εργαζομένων που με τη σειρά τους επηρεάζουν τις διαθέσεις της πελατείας, μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μια *μορφή συμμαχίας* ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά (Peters Th. & Waterman R., 1982).

4.3 Σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Η πορεία του ξενοδοχείου στην αγορά εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημίες (Πιστοφίδης Χρ. & Τσούκας Χαρ., 1989). Οι επιχειρήσεις δεν διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς (Drucker P., 1954). Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας είναι ευθύνη των διευθυντών να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική, ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. **Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγων.**

Στο παρελθόν, οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το σύνηθες αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών της επιχείρησης. Ακόμη και σήμερα εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν τη δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Το έργο του διευθυντή- ηγέτη είναι να επιλέξει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύσει σωστά και να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Κατά συνέπεια, δεν αποτελεί τεκμήριο αναποτελεσματικότητας το μη ικανό προσωπικό, ενώ αντίθετα αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής- ηγέτης.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία. Συχνά επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο σαν μηχάνημα (Erich F., 1973). Σήμερα είναι πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη. Θεωρούν ότι μεταβιβάζοντας την ευθύνη για υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, αυτό στη συνέχεια οφείλει να βρει τρόπους για την εξασφάλισή της. Όταν όμως οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής που στα ξενοδοχεία έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αισθάνονται παραμελημένοι από τη διοίκηση, το στέλεχος θα δυσκολευτεί να τους πείσει ότι το δικό του και μόνο ενδιαφέρον αρκεί. Έτσι, το μόνο που μπορεί να εξασφαλισθεί τελικά είναι ένα ελάχιστο αποτέλεσμα και από εκεί και πέρα η αδιαφορία ή και εχθρότητα ενδεχομένως του προσωπικού βάσης.

Οι ομάδες εργαζομένων στα ξενοδοχεία που διακρίνονται για τους ισχυρούς δεσμούς των μελών τους είναι ιδιαίτερα παραγωγικές. Οι ομάδες αυτές αμείβουν την αποδοτικότητα με κοινωνικά κριτήρια και η ικανοποίηση των αποτελεσματικών

εργαζομένων προέρχεται κυρίως από την εκτίμηση των συναδέλφων τους (Zaleznik A., Christensen R. & Roethlisberger J., 1958).

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων (Hewitt D. & Parfit J., 1953).

4.4 Μοντέλα Ηγεσίας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Η ικανότητα διάκρισης των απαραίτητων δεξιοτήτων για τους μελλοντικούς ηγέτες του ξενοδοχειακού κλάδου είναι πολύ κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στον χώρο. Μερικά από τα πιο διακεκριμένα ξενοδοχεία, όπως το Marriott International και το Choice Hotel (C. Enz and J. Sigaw, 2000, pp. 48-61), έχουν θέσει ως βασική τους προτεραιότητα την αναγνώριση των ηγετικών ικανοτήτων για τα στελέχη τους. Ο καθορισμός αυτών των ικανοτήτων από τα ανώτερα στελέχη του ξενοδοχείου συμβάλλει στην σωστή επιλογή, ανάπτυξη και καθοδήγηση των μελλοντικών αποτελεσματικών ηγετών, καθώς επίσης χαράσσει μονοπάτια καριέρας και οργανώνει την ιεραρχία.

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, υποστηρίζεται ότι το αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας για τον ξενοδοχειακό κλάδο συγκεκριμένα, είναι η εφαρμογή εκείνου του μοντέλου το οποίο συνδέει την ηγεσία με τις ικανότητες των εργαζομένων (Lucia and Lepsinger, 1999). Το μοντέλο αυτό ενδείκνυται για την χρήση του από ξενοδοχεία, γιατί η εφαρμογή του συντελεί στη δημιουργία συγκεκριμένου ηγετικού πλάνου για τις ανάγκες κάθε μονάδας, καθώς επίσης υποδεικνύει τις απαραίτητες ικανότητες των εργαζομένων. Το μοντέλο αυτό σχεδιάστηκε προκειμένου να ακολουθήσει τις αντικειμενικές στρατηγικές του εκάστοτε ξενοδοχείου χτίζοντας τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του. Το μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων υπάρχει από το 1970, καθώς τα πρώτα μοντέλα του δημιουργήθηκαν από τον David McClelland (R.J. Mirabile, 1997, pp.73-77). Κάποια μοντέλα έγιναν πιο γνωστά τα τέλη του 1980 και συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα.

Τα μοντέλα ικανοτήτων εστιάζουν περισσότερο στην συμπεριφορά παρά στην προσωπικότητα, γιατί τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι συνήθως δύσκολο να υπολογιστούν επακριβώς (Lucia and Lepsinger, 1996, pp. 6-21). Εκφράζοντας τα επιθυμητά γνωρίσματα σε συμπεριφορικά χαρακτηριστικά, είναι πολύ βασικό για ένα μοντέλο ικανοτήτων να είναι χρήσιμο ως ένα εργαλείο των ανθρώπινων πόρων, γιατί το μοντέλο αυτό δεν πρέπει μόνο να προσδιορίζει τις απαραίτητες ικανότητες για μια αποτελεσματική εικόνα, αλλά να υποδεικνύει όταν ένα ιδιαίτερο στοιχείο- ικανότητα έχει καταστραφεί. Τα μοντέλα ικανοτήτων είναι λιγότερο συγκεκριμένα από ότι οι ικανότητες που απαιτεί μια θέση εργασίας, σε τυπικά πλαίσια. Για παράδειγμα, το Choice Hotel International ανέπτυξε μοντέλα ικανοτήτων για κάθε ένα από τα τέσσερα υψηλά επίπεδα του οργανογράμματός του. Σαν συμπέρασμα, η εταιρία βρήκε ότι οι ικανότητες επιτυχίας του ανώτερου αντιπροέδρου ήταν ίδιες με αυτές των άλλων τριών θέσεων.

4.5 Εφαρμογή Μοντέλου Ικανοτήτων

Τα μοντέλα ικανοτήτων προϋποθέτουν μια «κοινή» γλώσσα-κανόνα επικοινωνίας για την προσέγγιση και ανάλυση των ικανοτήτων και της γενικότερης εικόνας. Η ανάπτυξη ενός μοντέλου ικανοτήτων μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στην προβλεπόμενη καθοδήγηση και συμβουλή για μια σειρά διαφορετικών πρακτικών ανθρώπινων πόρων και να εξασφαλίσει ότι αυτές οι πρακτικές θα είναι αποτελεσματικές. Συγκεκριμένα, τα μοντέλα ικανοτήτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μια θεμελίωση από την οποία θα τεθούν κριτήρια για μια πιο ευρεία παράταξη των συστημάτων των ανθρωπίνων πόρων (P. McLagan, 1996, pp.60-65).

Σύμφωνα με τους Ronald Clark, Michael Hartline και Keith Jones (2009), οκτώ είναι οι δραστηριότητες των ανθρωπίνων πόρων οι οποίες μπορούν είτε να καθοδηγηθούν είτε να ενδυναμωθούν με τη χρήση και εφαρμογή ενός καλά ανεπτυγμένου μοντέλου ικανοτήτων.

1. *Επιλογή και "στρατολογία"*. Λαμβάνοντας υπόψιν τα προσόντα που απαιτούνται σε μια ομαδική δουλειά, τα μοντέλα ικανοτήτων μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στον προσδιορισμό του τι χρειάζεται να γίνει για να επιτευχθεί με επιτυχία μια εργασία. Βασιζόμενοι λοιπόν σε αυτή την πληροφορία, οι εταιρείες οφείλουν να εστιάσουν ή να επενδύσουν εκατομμύρια στην εύρεση του μεγαλύτερου αριθμού εκείνων των υπαλλήλων οι οποίοι έχουν το σωστό-απαιτούμενο-ιδανικό μείγμα ικανοτήτων για την εκάστοτε θέση εργασίας. Το περιεχόμενο των κατάλληλων εργαλείων επιλογής, για παράδειγμα δομημένες συνεντεύξεις, παιχνίδια ρόλων, αποτελούν τον κύριο στόχο, το κλειδί των ικανοτήτων, καθώς περιλαμβάνουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες. Τα μοντέλα δεξιοτήτων, εκτός από την χρησιμότητά τους ως μέσα επιλογής, προΐδεάζουν τους υποψηφίους δίνοντάς τους μια αρκετά ξεκάθαρη και ρεαλιστική εικόνα της αναμενόμενης συμπεριφοράς.
2. *Εκπαίδευση και ανάπτυξη*. Εκτιμώντας τα κενά που υπάρχουν μεταξύ των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και αυτών που αναγνωρίζονται από το μοντέλο δεξιοτήτων, μπορεί να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα στην σκιαγράφηση ενός μακρόχρονου στρατηγικού σχεδίου για εκπαίδευση και ανάπτυξη ηγετών. Η αναγνώριση των απαραίτητων δεξιοτήτων για μια αποτελεσματική εκτέλεση και εφαρμογή γίνεται ευκολότερη εξασφαλίζοντας ότι το σχέδιο και η διανομή της εκπαίδευσης είναι συνδεδεμένη άμεσα με τη διοργάνωση. Όταν ένα μοντέλο

ικανοτήτων χρησιμοποιείται ως μια βάση για την εκπαίδευση, τα ατομικά ηγετικά κενά μπορούν να καλυφθούν.

3. *Αξιολόγηση απόδοσης.* Τα συστήματα διοικητικής απόδοσης μπορούν να βελτιωθούν μέσω ενός μοντέλου αρμοδιοτήτων το οποίο προϋποθέτει ένα πακέτο κατανεμημένων προσδοκιών αναφορικά με το τι είναι σημαντικό και το τι δύναται να μετρηθεί, υπολογισθεί. Τα μοντέλα ικανοτήτων εξυπηρετούν τους μάνατζερ ώστε να εστιάζουν ευκολότερα τις συζητήσεις αξιολόγησης απόδοσης στις κρίσιμες απόψεις περί συμπεριφοράς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, προσφέρουν ένα στρατηγικό εργαλείο για συνεπή και εποικοδομητική αξιολόγηση.
4. *Προπόνηση και συμβουλευτική.* Τα μοντέλα ικανοτήτων και αρμοδιοτήτων χρησιμοποιούνται συχνά ως μια βάση για 360 βαθμούς αντίδρασης, στην οποία ο μάνατζερ λαμβάνει πληροφορίες για την απόδοση για όλες τις σχετικές πηγές. Οι προπονητές και οι σύμβουλοι μπορούν να χρησιμοποιούν κάθε πληροφορία, ώστε να καθοδηγήσουν τον εργαζόμενο να ετοιμάσει ένα αναπτυξιακό σχέδιο και να αναπτύξει κριτικές δεξιότητες. Η σαφήνεια και η ιδιαιτερότητα των μοντέλων ικανοτήτων εμπεριέχει την ικανότητα των προπονητών και των μεντόρων να ενδυναμώνουν την επιθυμητή συμπεριφορά και ανταπόκριση των υπαλλήλων.
5. *Συστήματα ανταμοιβής.* Ένα τρομακτικό ποσοστό των εξόδων των ξενοδοχειακών οργανισμών αποσπάται για αποζημιώσεις υπαλλήλων. Προκειμένου να προσελκύσουν, να διατηρήσουν αλλά και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, τα συστήματα ανταμοιβής πρέπει να είναι δίκαια και απολύτως συνδεδεμένα με την επιθυμητή συμπεριφορά. Τα μοντέλα ικανοτήτων μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα ούτως ώστε να προσδιορίζουν την απαιτούμενη συμπεριφορά, η οποία με την σειρά της θα ανταμοίβεται.
6. *Δημιουργία καριέρας- σταδιοδρομία.* Για τους υπαλλήλους οι οποίοι επιθυμούν να περάσουν στο επόμενο επίπεδο της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας, ένα μοντέλο ικανοτήτων λειτουργεί ως ένας χάρτης. Τα μοντέλα αυτά ενημερώνουν και προσδιορίζουν στον υπάλληλο ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες ώστε να φτάσουν και να κατακτήσουν την κορυφή της επιτυχίας, επιτρέποντάς τους παράλληλα να προετοιμαστούν ανάλογα.
7. *Σχεδιασμός διαδοχής.* Τα μοντέλα ικανοτήτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να προσδιορίσουν πιθανούς διαδόχους για κρίσιμες δουλειές, αποσαφηνίζοντας τις ανάγκες της εργασίας και προσφέροντας μια μέθοδο αποτίμησης της ετοιμότητας ξεχωριστά κάθε υπαλλήλου. Χωρίς να υφίσταται μια σαφής κατανόηση των απαραίτητων ικανοτήτων των μελλοντικών ηγετών,

είναι δύσκολο για μια εταιρία να μετρήσει ή να προσδιορίσει το «φάσμα της δύναμής της», το οποίο καθορίζει εάν η εταιρία έχει υπαλλήλους με τις αντίστοιχες ικανότητες και αν ναι, ποιοι είναι αυτοί οι άνθρωποι.

8. *Αλλαγή διοίκησης.* Οι εταιρίες εργάζονται προς ένα αβέβαιο μέλλον δημιουργώντας μοντέλα τα οποία είναι βασισμένα σε ικανότητες οι οποίες μπορεί να είναι απαραίτητες για τους μελλοντικούς ηγέτες, όπως επίσης οι απαιτούμενες ικανότητες για τις τωρινές εταιρίες.

Τα μοντέλα ικανοτήτων δίνουν στις εταιρείες ποικίλα πλεονεκτήματα. Κατ' αρχήν, ένα μοντέλο αρμοδιοτήτων- ικανοτήτων είναι χρήσιμο για το «χτίσιμο»- τη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου ανάπτυξης ενός συστήματος ανθρωπίνων πόρων μιας εταιρείας. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό το ότι ένα μοντέλο ικανοτήτων μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό οδηγό σε περιόδους αστάθειας και αλλαγών μέσα σε μια εταιρεία. Ακόμη, λαμβάνοντας αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό με βάση προσεγμένα ανεπτυγμένα μοντέλα ικανοτήτων, ελαττώνονται έτσι οι νομικές προκλήσεις αυτών των αποφάσεων. Τέλος, τα καλά ανεπτυγμένα μοντέλα αρμοδιοτήτων βελτιώνουν και ενισχύουν την ικανότητα μιας εταιρείας να επικοινωνεί με τους υπαλλήλους της, σχετικά με την συμπεριφορά που συνδέεται άμεσα με την επιτυχία, ενώ παράλληλα αυξάνει σημαντικά την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους αντικειμενικούς επιχειρηματικούς στόχους της (ACA Team, 2001, pp.6-21).

4.5.1 Ηγετικές Ικανότητες στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Σύμφωνα με πολλές έρευνες του συγκεκριμένου φαινομένου, δεν υπάρχουν μοντέλα ικανοτήτων συγκεκριμένα για ηγέτες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Για αυτόν τον λόγο λοιπόν, λόγω της απώλειας ύπαρξης ενός τέτοιου μοντέλου, θέλησαν να “κατασκευάσουν” ένα μελλοντικό μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων για τη βιομηχανία στέγασης. Η ύπαρξη ενός βιομηχανικού μοντέλου είναι σημαντική γιατί μπορεί να ενημερώσει τους φοιτητές αλλά και τους υπαλλήλους ομοίως για τις προσδοκίες των μελλοντικών ηγετών αναγνωρίζοντας ανώτερους μάνατζερ. Επιπλέον, ένα ευρύ βιομηχανικό μοντέλο βοηθάει σημαντικά στον σχεδιασμό μιας συμπεριφορικής εικόνας κριτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η οποία είναι απαραίτητη και ζητείται από ολόκληρη τη βιομηχανία. Ταυτόχρονα, βοηθάει τους ανώτερους μάνατζερ στα ξενοδοχεία να εμπλουτίσουν ουσιαστικά τα συστήματα- διαδικασίες επιλογής, στρατολόγησης και ανάπτυξης.

4.6 Διεξαγωγή Έρευνας στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Ερευνητές του Cornell University διεξήγαγαν πολυετή έρευνα για την εύρεση του καλύτερου και αποτελεσματικότερου μοντέλου των μάνατζερ στέγασης και τουρισμού. Η προσοχή τους επικεντρώνεται στη διοικητική συμπεριφορά των εκτελεστικών οργάνων της εταιρείας που προσδοκούν ότι θα είναι απαραίτητη σε δέκα χρόνια από τώρα. Βασικός τους στόχος είναι η δημιουργία ενός μοντέλου το οποίο θα αποτελέσει οδηγό των ανθρώπινων φιλοδοξιών τα επερχόμενα έτη και τη δημιουργία των μελλοντικών ηγετών (Singh, Jagdip, 2000). Κατά τη διάρκεια της έρευνας, ζητήθηκε από ηγέτες να εστιάσουν στο μέλλον, άλλοι μπόρεσαν να δώσουν μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος και άλλοι πάλι δεν μπόρεσαν να απαντήσουν καθόλου. Η δυσκολία των ερωτηθέντων ηγετών να απαντήσουν στην έρευνα ήταν στο ότι στάθηκαν μη ικανοί ή ακόμη και απρόθυμοι να προσδιορίσουν το μέλλον διαφορετικό από το παρόν.

Ξεκινώντας με βάση έναν αρκετά μεγάλο αριθμό διαφορετικών ερευνών ικανοτήτων, δημιούργησαν ένα μεταβατικό συμπεριφορικό μοντέλο ικανοτήτων το οποίο εμπεριέχει τις πιο βασικές διαστάσεις της συμπεριφοράς των ηγετών, όπως αυτές προκύπτουν από πολυετή έρευνα στον κλάδο. Θέτοντας σε λειτουργία αυτό το μοντέλο, τελειοποίησαν τα συστατικά μέσω της ξενοδοχειακής ανάδρασης (Dubois, 1993). Το τελικό μοντέλο ικανοτήτων αποτελείται από οκτώ παράγοντες, εικοσιοκτώ διαστάσεις και ενενήντα εννέα συγκεκριμένες συμπεριφορικές ικανότητες- αρμοδιότητες. Οι παράγοντες και οι διαστάσεις προέρχονται από την βιβλιογραφία των μοντέλων ικανοτήτων και μέσω της ανάδρασης των μάνατζερ ξενοδοχείων. Οι οκτώ επικρατέστεροι παράγοντες είναι *η επικοινωνία, η κριτική σκέψη, οι δεξιότητες υλοποίησης έργου, η γνώση της αγοράς, η ηγεσία, οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η αυτοδιαχείριση και η στρατηγική τοποθέτηση*. Κάθε παράγοντας από αυτούς εμπεριέχει τουλάχιστον 6 από τις διαστάσεις οι οποίες καταλαμβάνουν διάφορες πλευρές του εκάστοτε παράγοντα. Η *ηγεσία*, για παράδειγμα, απαρτίζεται από τις εξής έξι διαστάσεις: ανάπτυξη άλλων συνεργατών, «αγκάλιασμα» αλλαγών (δεκτικός στις οποιαδήποτε αλλαγές- μεταβολές), ψυχικό σθένος, ενίσχυση παρακίνησης, ηγετική προσαρμοστικότητα και προσανατολισμός ομαδικής εργασίας. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι ο παρακάτω πίνακας (Πίνακας 4.1), ο οποίος δείχνει τις διαστάσεις του παράγοντα της αυτοδιαχείρισης.

Πίνακας 4.1: Αυτοδιαχείριση- Διαστάσεις παράγοντα ικανοτήτων

Παράγοντας		Αυτοδιαχείριση		
Διαστάσεις	Ηθική & ακεραιότητα	Διαχείριση Χρόνου	Αυτοανάπτυξη	Ευελιξία & προσαρμοστικότητα
Χαρακτηριστικά	<ul style="list-style-type: none"> • Δράση με ηθικό τρόπο • Δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων • Μεταχείριση των ανθρώπων με σεβασμό • Επίδειξη συνέπειας μεταξύ θεωρίας και πράξης • Προσοχή στις ηθικές επιπτώσεις πριν την πράξη • Προστασία εμπιστευτικών πληροφοριών 	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματικός χειρισμός πολλαπλών αιτημάτων και ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων • Διαχείριση χρόνου για εξασφάλιση παραγωγικότητας • Σπατάλη χρόνου στα πιο σημαντικά θέματα και όχι μόνο στα πιο επείγοντα 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνητική αντιμετώπιση των αποτυχιών • Έρευνα feedback των άλλων • Προσαρμογή συμπεριφοράς ανάλογα με το feedback και την εμπειρία • Επίδειξη συνεχούς βελτίωσης, εκμάθησης και αυτοανάπτυξης • Απόδειξη επίγνωσης των δυνατών και αδύναμων σημείων του εαυτού του 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσαρμογή σε εναλλασσόμενες συνθήκες • Αποδοτική εργασία υπό στρες και πίεση • Αποτελεσματική εργασία σε φιλόδοξες καταστάσεις • Αντιμετώπιση προβλημάτων σαν ευκαιρίες και λαθών σαν πρόοδο

ΠΗΓΗ: Beth G. Chung-Herrera, Cathy A. Enz and Melenie J. Lankau (2003), "Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model", Cornell University, p. 20.

Μετά από παγκόσμια έρευνα 735 ανώτατων στελεχών στη βιομηχανία των ξενοδοχείων των Herrera, Enz και Lankau παρουσιάζεται μια λίστα από ενενήντα εννέα ικανότητες για τον ξενοδοχειακό κλάδο (Herrera, Enz and Lankau, 2003). Με βάση την κλίμακα του Likert ("*five point Likert type scale*") η οποία ξεκινάει από το 1 (όχι τόσο σημαντικά) μέχρι το 5 (πολύ σημαντικά), ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να βαθμολογήσουν τη λίστα των ενενήντα εννέα (99) ικανοτήτων ανάλογα με την σπουδαιότητά τους ή τα προσόντα για ένα ανώτερο στέλεχος για δέκα χρόνια από τώρα. Ένα σύνολο 137 ηγετών σε ξενοδοχειακές μονάδες απάντησαν, είτε στο ιντερνέτ, είτε μέσω αποστολής φαξ και μαζεύτηκε ένα ποσοστό απαντήσεων 18.6%. Οι συμμετέχοντες ήταν στελέχη σε κάθε θέση, από CEO ή πρόεδρο ενός διεθνούς ξενοδοχείου, αλυσίδες ξενοδοχείων, έως ανώτερα στελέχη υπαλλήλων .

Ενδεικτικά, κάποιες από τις βασικότερες ικανότητες ενός ηγέτη στο ξενοδοχείο, βάσει της έρευνας των Herrera, Enz και Lankau είναι (B. Chung- Herrera, C. Enz, M. Lankau, 2003,pp.21-22).

1. "Προβλέπει τα εμπόδια και να αναπτύσσει ενδεχόμενα πλάνα- σχέδια.
2. Προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.
3. Διαχειρίζεται τον χρόνο ώστε να εξασφαλίζει παραγωγικότητα.
4. Προετοιμάζει τους ανθρώπους να κατανοήσουν τις αλλαγές.
5. Εφοδιάζει τους υπαλλήλους με είσοδο σε κάθε πληροφορία.
6. Σχεδιάζει ενιαίες ενέργειες δουλεύοντας σε ομάδες ή σε λειτουργικές μονάδες.
7. Επιδεικνύει συνέπεια μεταξύ θεωρίας και πράξης.
8. Οι ενέργειές του και τα βήματά του υποστηρίζουν την στρατηγική και την αποστολή του ξενοδοχείου.
9. Δρα πάντα με ηθικό τρόπο.
10. Μεταχειρίζεται τους ανθρώπους με σεβασμό.
11. Μεταφράζει τις επιχειρηματικές στρατηγικές σε ξεκάθαρους αντικειμενικούς στόχους και τακτικές.
12. Προπονεί άλλους στην ανάπτυξη ικανοτήτων.
13. Εξετάζει και επιτηρεί τις τάσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο.
14. Επιλέγει στυλ ηγεσίας κατάλληλο με την εκάστοτε περίσταση.
15. Παρέχει κίνητρα εργασίας ώστε να βοηθήσει στην εξέλιξη- ανάπτυξη.
16. Ενισχύει την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων ώστε να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους.
17. Λειτουργεί βασιζόμενος στη δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους ιδιοκτήτες του ξενοδοχείου.
18. Προστατεύει τα προσωπικά δεδομένα.
19. Ενθαρρύνει το προσωπικό στη λήψη αποφάσεων ώστε να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα άμεσα.
20. Δημιουργεί ένα δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων εσωτερικά και εξωτερικά του ξενοδοχείου.
21. Αφιερώνει χρόνο για τα πιο σημαντικά ζητήματα κι όχι μόνο για τα επείγοντα.
22. Αναπτύσσει νέα συστήματα ή διαδικασίες για την αύξηση της αποτελεσματικότητας.
23. Ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να εκφράζουν τις απόψεις τους ακόμα και αν αυτές είναι αντίθετες ή καινοτόμες με την ομόφωνη απόφαση.
24. Ακολουθεί ανθρωποκεντρική ηγετική συμπεριφορά.
25. Δίνει έγκαιρες λύσεις στα προβλήματα προτού γίνει αδύνατη η αντιμετώπισή τους.
26. Εργάζεται ως μέλος της ομάδας.
27. Είναι υπερασπιστής νέων ιδεών και πρωτοβουλιών.

28. Αφουγκράζεται ενεργά, με ιδιαίτερη προσοχή και συχνότητα τους πελάτες του ξενοδοχείου.

29. Λαμβάνει σωστές αποφάσεις υπό πίεση χρόνου και με περιορισμένες πηγές.

30. Μιλάει καθαρά και κατανοητά σε κάθε είδους περίσταση”.

ΓΑΛΕΡΙΟ ΚΑΤΗΜΕΤΩ ΠΕΡΑΙΑ

4.7 Ανάλυση Έρευνας

Η παραπάνω έρευνα των Herrera, Enz και Lankau έδειξε ότι από τους οκτώ παράγοντες ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη μιας ξενοδοχειακής μονάδας, η αυτοδιαχείριση αποτιμήθηκε ως ο κυριότερος παράγοντας, ενώ ακολούθησαν αντίστοιχα με υψηλές βαθμολογίες η στρατηγική τοποθέτηση, η δεξιότητα υλοποίησης έργου και η κριτική σκέψη (όπως αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.2).

Πίνακας 4.2: Μοντέλο Ηγετικών Ικανοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Παράγοντας	Μέσος	Διάσταση	Μέσος
Αυτοδιαχείριση	4.32	Ηθική & ακεραιότητα	4.58
		Διαχείριση Χρόνου	4.28
		Ευελιξία & προσαρμοστικότητα	4.22
		Αυτοανάπτυξη	4.12
Στρατηγική τοποθέτηση	4.17	Συναίσθηση των αναγκών του πελάτη	4.39
		Δέσμευση στην ποιότητα	4.26
		Διοίκηση- διαχείριση εμπλεκομένων	4.21
		Ευαισθητοποίηση για την κοινότητα	3.67
Δεξιότητα υλοποίησης έργου	4.16	Σχεδιασμός	4.23
		Καθοδήγηση υφισταμένων	4.15
		Αναδιοργάνωση	4.02
Κριτική σκέψη	4.15	Στρατηγικός προσανατολισμός	4.24
		Λήψη αποφάσεων	4.18
		Ανάλυση	4.17
		Ανάληψη ρίσκου και καινοτομία	4.03
Επικοινωνία	4.12	Αμεσότητα επικοινωνίας	4.27
		Ενθάρρυνση ανοικτής επικοινωνίας	4.14
		Ενεργός ακροατής- δέκτης	4.06
		Γραπτή επικοινωνία	4.06
Διαπροσωπικές δεξιότητες	4.09	Δημιουργία δικτύου επικοινωνίας	4.20
		Διαχείριση διαφωνιών	4.07
		Δεκτικότητα διαφορετικότητας	4.01
Ηγεσία	4.09	Ομαδικός προσανατολισμός	4.25
		Ενθάρρυνση και παρακίνηση	4.19
		Ισχυρή προσωπικότητα	4.14
		Εκπαίδευση και εξέλιξη υφισταμένων	4.02
		Δεκτικότητα αλλαγών	3.98
		Ηγετική ευστροφία	3.97
Γνώση της αγοράς	4.09	Άριστη γνώση της αγοράς και της επιχείρησης	4.09

ΠΗΓΗ: Beth G. Chung-Herrera, Cathy A. Enz and Melenie J. Lankau (2003), "Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model", Cornell University, p.23.

Την έρευνα των Herrera, Enz και Lankau έρχεται να υποστηρίξει εκείνη των Guglielmino & Carroll (1979), σύμφωνα με την οποία η αυτοδιαχείριση αποτελεί τη βάση για την βελτίωση της ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο, εφόσον θα προάγει τη δημιουργία μελλοντικών ξενοδοχειακών μανάτζερ με δυνατό υπόβαθρο για σίγουρη επιτυχία.

Ο παράγοντας της αυτοδιαχείρισης σημείωσε μέσο 4.32 στα 5. Αυτός ο παράγοντας αποτελείται, όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα, από τέσσερις βασικές συμπεριφορικές διαστάσεις: την ηθική και ακεραιότητα, τη διαχείριση χρόνου, την ευελιξία και προσαρμοστικότητα και την αυτοδιαχείριση. Εξετάζοντας τις συμπεριφορικές αυτές διαστάσεις κάθε παράγοντα δεξιοτήτων, η έρευνα καταλήγει πως μεταξύ των ερωτηθέντων ανωτέρων ηγετών η διοίκηση προσανατολισμένη στην ηθική ή την ακεραιότητα καταλαμβάνει τη σπουδαιότερη θέση στην διοικητική τους συμπεριφορά. Επιπλέον, σύμφωνα με τα “post-hoc tests” που πραγματοποίησε ο Scheffe (1999) σε μεγάλο αριθμό ξενοδοχειακών μονάδων, η συμπεριφορική διάσταση της αυτοδιαχείρισης αποτελεί με διαφορά τον βασικότερο παράγοντα της κατηγορίας.

Η διάσταση της ηθικής και ακεραιότητας απαρτίζεται από έξι συγκεκριμένες συμπεριφορικές ικανότητες, όπως είναι: η αντιμετώπιση του προσωπικού με σεβασμό, η συνέπεια μεταξύ θεωρίας και πράξης, η θεώρηση των ηθικών επιπτώσεων πριν τη δράση (βλ. Πίνακα 4.1). Η σπουδαιότητα της ηθικής συμπεριφοράς έρχεται σε συμφωνία με προηγούμενα μοντέλα ικανοτήτων όπως αυτά δημιουργήθηκαν από μανάτζερς και εκτός του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι υπόλοιπες δεξιότητες, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα, που ανήκουν στην κατηγορία της αυτοδιαχείρισης είναι η επικοινωνιακή και αποτελεσματική εργασία υπό καταστάσεις πίεσης και έντονου στρες, η αναζήτηση ανάδρασης και η αφιέρωση χρόνου στα πιο σημαντικά ζητήματα, κι όχι μόνο στα πιο επείγοντα. Εν κατακλείδι, οι δεξιότητες αυτοδιαχείρισης συμπεριλαμβάνουν ενέργειες που σχετίζονται με προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και το πώς αυτός χειρίζεται τον ίδιο του τον εαυτό.

Ακολούθως, η ικανότητα της στρατηγικής τοποθέτησης κατατάσσεται με βάση την έρευνα δεύτερη σε σπουδαιότητα για τους μελλοντικούς ηγέτες. Ο παράγοντας αυτός αποτελείται από τις εξής τέσσερις διαστάσεις: τη συναίσθηση των αναγκών του πελάτη, τη δέσμευση στην ποιότητα, τη διοίκηση- διαχείριση εμπλεκομένων και την ευαισθητοποίηση για την κοινότητα. Παραδείγματα συμπεριφοράς τα οποία κατατάσσονται στην συγκεκριμένη κατηγορία είναι οι επιρροές και η σχηματοποίηση αποφάσεων των ιδιοκτητών και των εμπλεκομένων, η ενθάρρυνση ποιοτικής

πρωτοβουλίας, η συνεχής θεώρηση των αναγκών του πελάτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο συγκεκριμένος παράγοντας ξεκάθαρα σχετίζεται με τον προσανατολισμό εξυπηρέτησης κάθε πελάτη του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι ανώτεροι μάνατζερς που συμμετείχαν στην έρευνα υποστήριξαν ότι οι μελλοντικοί ηγέτες της βιομηχανίας στέγασης είναι απαραίτητο να βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση όσον αφορά στη δέσμευσή τους, τόσο στην ποιότητα, όσο και στην ποικιλομορφία των αναγκών του κάθε εμπλεκόμενου, δηλαδή όχι μόνο των ιδιοκτητών αλλά και των μετόχων, υπαλλήλων και πελατών.

Η δεξιότητα υλοποίησης έργου, η κριτική σκέψη και η επικοινωνιακές δεξιότητες θεωρήθηκαν επίσης πολύ σημαντικές από τους συμμετέχοντες μάνατζερς. Οι μελλοντικοί ξενοδοχειακοί ηγέτες πρέπει να κινούνται με στρατηγικό προσανατολισμό και να διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ώστε να τους επιτρέπεται να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν την επιχείρηση. Επιπροσθέτως, η πειστικότητα στην επικοινωνία, η προσεκτική ακρόαση και εξουσιοδότηση άλλων μπορούν να αποτελέσουν κρίσιμες δεξιότητες για τους μάνατζερς, οι οποίοι προσδοκούν να κατακτήσουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Η γνώση της αγοράς, η ηγεσία και οι διαπροσωπικές δεξιότητες, παρ' ότι είναι σημαντικοί παράγοντες, καταλαμβάνουν χαμηλότερες θέσεις σε σύγκριση με τους υπόλοιπους σύμφωνα με τους ερωτηθέντες. Αναλυτικότερα, η σχετικά χαμηλή βαθμολογία του παράγοντα «γνώση της αγοράς» υποδηλώνει πως η σπουδαιότητα για τους ειδικούς του ξενοδοχειακού κλάδου μειώνεται με την πάροδο του χρόνου. Κυρίαρχη αιτία αυτής της καθοδικής εξέλιξης είναι ότι οι ειδικοί του χώρου μπορούν να αντικατασταθούν από κάποιον άλλον έμπειρο ηγέτη, καθώς η ικανότητα για ευελιξία σε ένα συνεχώς εναλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι δύσκολο να αποκτηθεί και συχνά είναι έμφυτο στοιχείο- δεξιότητα της προσωπικότητας ενός ατόμου. Οι διαπροσωπικές και ηγετικές ικανότητες κατατάχθηκαν επίσης σε χαμηλότερη θέση σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες. Ένα αξιοσημείωτο αποτέλεσμα της έρευνας είναι ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με την εκπαίδευση και εξέλιξη των υφισταμένων, τη δεκτικότητα διαφορετικότητας και αλλαγών και τέλος την ηγετική ευστροφία θεωρούνται από τις λιγότερο σημαντικές ικανότητες για τον μελλοντικό ικανό ηγέτη.

Όσον αφορά στην ευαισθητοποίηση για την κοινότητα, η έρευνα απέδειξε ότι θεωρείται ιδιαίτερα χαμηλός σε σπουδαιότητα παράγοντας της στρατηγικής τοποθέτησης. Τα “post-hoc tests” του Scheffe έρχονται να ενισχύσουν το παραπάνω συμπέρασμα,

καθώς έδειξαν και αυτά με τη σειρά τους την αξιοσημείωτα χαμηλή βαθμολογία του παράγοντα σε σχέση με τους υπόλοιπους τρεις της κατηγορίας του. Παρ' όλο που η ευαισθητοποίηση για την κοινότητα δεν εμπεριέχεται τυπικά στην έρευνα για το σχηματισμό του μοντέλου ικανοτήτων, οι Herrera, Enz και Lankau θεωρούν ότι μπορεί να είναι αρκετά σημαντικό για τους ηγέτες των ξενοδοχείων λόγω των εκτεταμένων διασυνδέσεών τους με τις εκδηλώσεις και δραστηριότητες της τοπικής κοινότητας. Ο παραπάνω παράγοντας αποτελείται από τα παρακάτω τρία αντικείμενα: την δέσμευση για οργανωτικές πηγές για τις κοινοτικές εκδηλώσεις, την θεώρηση των επιπτώσεων κάθε απόφασης στην ευημερία της κοινότητας και τέλος τη δημιουργία συνεργασιών και συμμαχιών με κοινοτικούς οργανισμούς. Σε αντίθεση με τις αρχικές θεωρήσεις, τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι αυτοί οι τρεις παράγοντες βρίσκονται μεταξύ των χαμηλοτέρων από τις ενενηταεννέα ηγετικές δεξιότητες που παρουσιάζονται στην έρευνα.

Ανακεφαλαιώνοντας, η ηθική, η ευαισθητοποίηση στις ανάγκες των πελατών, η διαχείριση χρόνου, η αμεσότητα στην επικοινωνία, η δέσμευση στην ποιότητα και ο συνεχής προσανατολισμός στην ομάδα θεωρούνται καθοριστικές και βασικές δεξιότητες του μελλοντικού αποτελεσματικού ηγέτη στον κλάδο στέγασης.

4.8 Εφαρμογή και χρησιμότητα του μοντέλου ικανοτήτων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Η εφαρμογή του μοντέλου ικανοτήτων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς συμβάλλει στην δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης προσωπικού. Ακόμη, μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση μελλοντικών ηγετών, καθώς καθοδηγεί και ενθαρρύνει πανεπιστημιακά τμήματα για την εφαρμογή τέτοιων μεθόδων εκπαίδευσης, ώστε οι εκπαιδευόμενοι να είναι ικανοί να ανταποκριθούν και να εκπληρώσουν τις πιθανές μελλοντικές ανάγκες της αγοράς και του κλάδου. Σήμερα παρατηρείται μια συνεχής αύξηση πανεπιστημιακών προγραμμάτων, τα οποία εστιάζουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη συγκεκριμένων ικανοτήτων, ως μια προσπάθεια να προετοιμάσουν ειδικευμένο ξενοδοχειακό προσωπικό (Journal of Management Education, 2001).

Το μοντέλο ικανοτήτων δύναται να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο στους υπαλλήλους ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς αποτελεί έναν οδηγό αυτοεξέλιξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Επιπλέον, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να χρησιμοποιήσει το ευρύτερο αυτό μοντέλο ικανοτήτων προσαρμόζοντας το στις δικές της ανάγκες και εξελίσσοντάς το ανάλογα με τις δυνατότητές της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της τεχνικής είναι το “Choice Hotel International”, το οποίο χρησιμοποιεί ετησίως μια βάση δεδομένων ικανοτήτων που καθορίζει τις ηγετικές ικανότητες κάθε μάνατζερ. Ταυτόχρονα, χρησιμοποιούν το συγκεκριμένο μοντέλο ως μια καθοριστική βάση για την επιλογή προσωπικού, την προώθηση και τον συνεχή προγραμματισμό της μονάδας. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι αυτό της ξενοδοχειακής αλυσίδας “Marriott”, όπου εφαρμόζεται ένα σύστημα ηγετικής ανάπτυξης πρωτοβουλιών, το οποίο χρησιμοποιείται από τωρινούς μάνατζερς για τη δημιουργία ηγετικών αξιοτήτων. Η εφαρμογή αυτού του μοντέλου επιτρέπει στους μάνατζερς των Marriott’s να αναγνωρίζουν τους εν δυνάμει ηγέτες, καθώς εξασφαλίζεται έτσι ότι έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες ώστε να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Tesone, Dana, Ricci, Peter, 2005).

Συμπερασματικά, έρευνες έχουν αποδείξει ότι το ηγετικό στυλ κάθε μάνατζερ έχει τρομερή επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων και της στρατηγικής της εταιρείας καθώς και τα διοικητικά κίνητρα, ειδικότερα εκείνων που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση πελατών (Ahmed and Parasuraman, 1994). Ο ηγέτης του ξενοδοχείου μπορεί να επηρεάσει την αφοσίωση των υφισταμένων του για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με το να το αποδεικνύει ο ίδιος, με τη δική του δηλαδή

συμπεριφορά και τρόπο εργασίας (Bowen and Shneider 1985). Για να το πετύχει αυτό ο μάνατζερ πρέπει να υιοθετήσει εκείνο το ηγετικό στυλ το οποίο θα επηρεάζει άμεσα και οικειοθελώς τους υπαλλήλους του. Διαφορετικά, κάποιιο άλλο ηγετικό στυλ, λανθασμένης επιλογής, μπορεί να φέρει ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα, καθώς έχει την ικανότητα να επηρεάσει την συμπεριφορά των υπαλλήλων σε διαφορετικούς δρόμους, όπου η εξακρίβωση και χρήση του κατάλληλου ηγετικού μοντέλου ικανοτήτων θα παραμένει δυσδιάκριτη (Mohr- Jackson, 1993).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση:

1. ACA Team (2001), "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly", pp.6-21.
2. Ahmed and Parasuramam (1994), "Environmental and Positional antecedents of management commitment to service quality", In Advances in services marketing and management, vol. 3, Greenwich.
3. Beth G. Chung-Herrera, Cathy A. Enz and Melenie J. Lankau (2003), "Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model", Cornell University.
4. Bowen, David and Schneider (1985), "Boundary- spanning role employees and the service encounter", In the Service Encounter: Managing Employee/ Customer interaction in service businesses, Lexington, Heath.
5. Cathy A. Enz and Judy Siguaw (February 2000), "Best Practices in Human Resources", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, No 1, pp.48-61.
6. Drucker Peter (1954), "The Practice of Management", Heinemann, London.
7. Dubois D. (1993), "Competency- based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change", Amherst, MA,HRD Press.
8. Erich Fromm (1973), "Η Υγιής Κοινωνία", Μπουκουμάνης, Αθήνα.
9. Guglielmino P.J. & Carroll A.B. (1979), "The Hierarchy of Management Skills: Future Professional Development for Mid- Level Managers", Journal: Management Decision, V:17, 4, pp.341-345.
10. Hewitt D. & Parfit J. (1953), "A Note in Working and Size of Group", Occupation Psychology 27.
11. Journal of Management Education (2001), "A special issue on competency-based education", Volume 25, No 2.
12. Koonz H. & Wellich H. (1988), "Management", Mc Graw- Hill.
13. Likert Rensis (1961), "New Patterns of Management", McGraw- Hill, N.Y.
14. Linkage MA (1997), "Introduction to Competency Modeling", Lexington, Inc.
15. Lucia A.D. and R. Lepsinger (1999), "The Art and Science of Competency Models", San Fransisco: Jossey- Bass.
16. Lucia A.D. and R. Lepsinger and ACA's Competencies research Team (1996), "The Role of Competencies in an Integrated HR Strategy", ACA Journal, Summer 1996, pp. 6-21.
17. Mayo Elton (1945), "The Social Problems of an Industrial Civilization".
18. Mirabile R.J. (1997), "Everything You Wanted to Know about Competency Modeling", Training and Development, Vol. 51, No 8, pp.73-77.
19. Mohr- Jackson (1993), "Comparing total quality with market orientation", In AMA Winter Educators Conference Proceedings, Chicago: American Marketing Association.
20. Peters Th. & Waterman R. (1982), "In Search of Excellence", Harper and Row, N.Y.
21. P. McLagan (1996), "Great Ideas Revisited: Competency Models", Training and Development, Vol. 50, No 1, pp. 60-65.
22. Personnel Decisions International & Center of Creative Leadership.
23. Ronald Clark, M. Hartline, Keith Jones (2009), "The Effects of Leadership Style on Hotel Employees Commitment to Service Quality", Cornell Hospitality Quarterly.
24. Scheffe Henry (1999), "The analysis of variance", Wiley Classics Library Edition.

25. Singh, Jagdip(2000), "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations", Journal of Marketing, 64: 15-34.
26. Tesone, Dana V., Ricci & Peter (2005), "Attributes of Entry- Level Employees: Hospitality and Tourism Managers Seeking More than Knowledge and Skills", Journal of Applied Management and Entrepreneurship, April.
27. Zaleznik A., Christensen R. & Roethlisberger J. (1958), "The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers", Harvard University, Cambridge.

Ελληνική:

1. Βελισσαρίου Στ. (1992), "Marketing Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων", Θεσσαλονίκη.
2. Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β. (1996), "Διοίκηση Προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων", Αθήνα, Interbooks.
3. Παπανίκος Γρ. & Ποζιός Ι. (1993), "Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων", Aias Educational Consulting, Αθήνα.
4. Πιστοφίδης Χρ. & Τσούκας Χαρ. (1989), "Η Οργάνωση της Σύγχρονης Επιχείρησης", ΑΣΕ, Θεσσαλονίκη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία αφορά στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα μέλη της οργάνωσης υποκινούνται- παρακινούνται ώστε να συνεισφέρουν στους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης (Sadler, 1997). Οι περισσότερες μελέτες υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά είναι η προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο πρώτα και μετά προς την επιχείρηση, καθώς κατά αυτόν τον τρόπο συνδυάζει την ικανοποίηση της εργασίας με την παραγωγικότητα.

Ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την ψυχή, την καρδιά και το μυαλό των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται. Ο ηγέτης περνά όραμα, αξίες και ιδανικά. Πιστεύει στους ανθρώπους του και τους οδηγεί σε ένα καλύτερο αύριο. Ο ηγέτης αφιερώνει τον εαυτό του στην επίτευξη του σκοπού, αλλά νοιάζεται και για τον εαυτό του, προχωρώντας σε ανανέωση, για να διασφαλίσει ότι μπορούν να διατηρήσουν τη δυνατότητά του να πετύχουν την αρμονία. Ο μεγάλος ηγέτης είναι αυτός που συναρπάζει και πετυχαίνει αποτελέσματα. Ο ηγέτης εμπνέει τον οργανισμό στον οποίο ανήκει και την κοινότητα μέσα στην οποία ζει για να επιδιώξει την υλοποίηση ονείρων που ακόμα και χθες ήταν αδύνατη. Στα πλαίσια αυτού του ρόλου, ο χαρακτήρας της ηγεσίας καθορίζει την αποτελεσματικότητά της. Η ηγεσία μέσα από το παράδειγμα είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των συνεργατών του (Ghiselli, 1971) και αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους. Είναι η ψυχή της επιχείρησης και οι αξίες του επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά το περιβάλλον και την εταιρική κουλτούρα (Bass & Avolio, 1990).

Οι μεγάλοι ηγέτες είναι άγρυπνοι, ενήμεροι και συντονισμένοι με τον εαυτό τους, με τους άλλους και με τον κόσμο γύρω τους. Δεσμεύονται για τα πιστεύω τους, μένουν πιστοί στις αξίες τους και ζουν μια ζωή γεμάτη, μια ζωή με πάθος. Οι μεγάλοι ηγέτες είναι συναισθηματικά ευφυείς και παράλληλα συνεπείς. Επιδιώκουν να ζήσουν έχοντας πλήρη συναίσθηση του εαυτού τους, των άλλων, της φύσης και της κοινωνίας. Οι μεγάλοι ηγέτες αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα του σημερινού κόσμου με ελπίδα. Εμπνέουν μέσω της σαφήνειας του οράματος, μέσω της αισιοδοξίας, και μέσω μιας εκπληκτικής πίστης στην ικανότητα τη δική τους και των συνεργατών τους να κάνουν τα όνειρα πραγματικότητα. Οι μεγάλοι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες και τις

προκλήσεις αλλά και τις ευκαιρίες με κατανόηση και συμπόνια για τα άτομα των οποίων ηγούνται και για εκείνους που υπηρετούν (Βογιατζής Ελ.- McKee An., 2008).

Όπως γράφει ο Δ. Μπουραντάς στο βιβλίο του «Όλα σου τα' μαθα μα ξέχασα μια λέξη» (2008), «ηγέτης μπορεί και πρέπει να είναι ο προϊστάμενος στην επιχείρηση, ο δάσκαλος στην τάξη, ο γονέας στα παιδιά, ο επαγγελματίας στο χώρο του, ακόμα και το παιδί στην παρέα του». Ο ηγέτης αφήνει κληρονομιά έναν καλύτερο κόσμο, δημιουργώντας θεσμούς και αναπτύσσοντας διαδόχους καλύτερους από τον ίδιο.

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης καθορίζει τις προτεραιότητες δράσης και καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζομένων, **ιδιαίτερα στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί τμήμα του προϊόντος τους** (Δ. Μπουραντάς, 2005).

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι πάντοτε θέμα μόνον χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας. Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν γίνει ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Σύμφωνα με τον Grouper, τον γκουρού του μάνατζμεντ, πρέπει να ισχύει η παρακάτω σχέση για να επιτευχθεί η επιτυχία: γνώση → καινοτομία → *συνεργασία* → πελάτης. Αρκετοί ερευνητές της ηγεσίας υποστηρίζουν ότι δεν πιστεύουν στη διοίκηση μέσω της εξουσίας. Θεωρούν ότι ο σεβασμός, η πειθαρχία και η προσπάθεια δεν επιτυγχάνονται στους υφισταμένους με τα γαλόνια και τον φόβο. Κερδίζονται περισσότερο με την εμπιστοσύνη, την έμπνευση, το φιλότιμο, την αξιοπρεπή μεταχείριση και την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης. Άλλωστε, όπως είπε και ο Druggen: «ο καλύτερος ηγέτης είναι αυτός που παίρνει τις λιγότερες αποφάσεις».

Όσον αφορά στη σχέση ηγεσίας με το μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον J. Kotter (1992), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες (ρόλοι). Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός αυτών είναι η πραγματική πρόκληση η οποία εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την μεγαλύτερη ικανοποίηση των ανθρώπων. Επιπρόσθετα, αναφορικά με τη σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας, αυτές βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία

αλληλεπίδρασης και ετεροκαθορισμού. Σε ένα αρχικό στάδιο οι πρωτοπόροι είναι αυτοί που καθορίζουν τις κυρίαρχες αξίες μέσα από τις προσωπικές αξίες και πιστεύω. Έτσι επιλέγονται άτομα τα οποία υποστηρίζουν αυτές τις αξίες τα οποία προσελκύονται από κουλτούρες που προσιδιάζουν στις δικές τους αξίες. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι αρχικές αξίες της ηγεσίας της οργάνωσης γίνονται η κυρίαρχη κουλτούρα.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για όλους τους μάνατζερς και τους διευθυντές, ανεξάρτητα από την βιομηχανία- κλάδο στον οποίο αυτοί εργάζονται. Πρωταρχικός ρόλος των ηγετών στον **ξενοδοχειακό κλάδο** είναι να χρησιμοποιούν την ενέργεια και τα προσόντα του προσωπικού τους ώστε να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά συγκεκριμένα θέματα που αφορούν κυρίως στην εργασία (Wagen and Davies, 1998). Οι μάνατζερς πρώτης γραμμής στη βιομηχανία των ξενοδοχείων παίζουν ρόλο κλειδί για την αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού και των ανώτερων στελεχών της διοίκησης, ώστε να πετύχουν τους στόχους εξυπηρέτησης πελατών, καθώς παράλληλα πρέπει και οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν αμοιβαίο σεβασμό για την απόλυτη επιτυχία. Για τον λόγο αυτό, οι Wagen και Davies (1998) υποστηρίζουν ότι **οι ηγέτες στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι απαραίτητο να είναι ευέλικτοι, να προσαρμόζουν τις ηγετικές τους συμπεριφορές στην εκάστοτε περίπτωση και στον άνθρωπο που κάθε φορά αντιμετωπίζουν.**

Όπως κάθε άνθρωπος ουσιαστικά αντιπροσωπεύει μια «βιομηχανία» (Lewis 1989, Schneider and Bowen, 1993), έτσι και η ξενοδοχειακή βιομηχανία βασικά αποτελείται από δύο «συστατικά», την παραγωγή και την εξυπηρέτηση. Η δημιουργία και η παροχή υπηρεσιών από το ξενοδοχείο στον πελάτη επιτυγχάνονται κυρίως μέσω των εργαζομένων σ' αυτό. Η επιτυχία αυτής της βιομηχανίας, συνεπώς, εξαρτάται από τον δείκτη εξυπνάδας των υπαλλήλων και από το πόσο αποτελεσματικά διευθύνονται-μανατζάρονται ώστε να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού (Nankervis and Debrah, 1995, Berger and Ghei, 1995). Είναι βασικό ότι η βιομηχανία των ξενοδοχείων αναπτύσσει δραστικές και αποτελεσματικές ηγετικές πρακτικές, οι οποίες καθιστούν ικανούς τους ηγέτες να ανακτούν και να διατηρούν άξιους υπαλλήλους οι οποίοι συνεισφέρουν άμεσα και ουσιαστικά στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων αλλά και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρωπίνων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μάνατζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και

προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή, οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κλπ.

Η ποιότητα πολλών τουριστικών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζόμενων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Στις περιπτώσεις αυτές η ηγεσία με χιούμορ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα εξασφάλισης καλού κλίματος εργασίας, θετικής ψυχολογίας των εργαζομένων και κατά συνέπεια μηχανισμού που μπορεί να εξασφαλίσει παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Αντικειμενικός σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση και παρουσίαση ενός **ηγετικού μοντέλου ικανοτήτων για τον ξενοδοχειακό κλάδο**, το οποίο λαμβάνει υπόψιν όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του χώρου. Ο καθορισμός των ικανοτήτων από τα ανώτερα στελέχη του ξενοδοχείου συμβάλλει στην σωστή επιλογή, ανάπτυξη και καθοδήγηση των μελλοντικών αποτελεσματικών ηγετών, καθώς επίσης χαράσσει μονοπάτια καριέρας και οργανώνει την ιεραρχία.

Η ικανότητα διάκρισης των απαραίτητων δεξιοτήτων για τους μελλοντικούς ηγέτες του ξενοδοχειακού κλάδου είναι πολύ κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στον χώρο.

Το αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας για τον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι η εφαρμογή εκείνου του μοντέλου το οποίο συνδέει την ηγεσία με τις ικανότητες των εργαζομένων (Lucia and Lepsinger, 1999). Το μοντέλο αυτό ενδείκνυται να εφαρμόζεται σε ξενοδοχεία, γιατί η εφαρμογή του συντελεί στη δημιουργία συγκεκριμένου ηγετικού πλάνου για τις ανάγκες κάθε μονάδας, καθώς επίσης υποδεικνύει τις απαραίτητες ικανότητες των εργαζομένων. Τα μοντέλα ικανοτήτων εστιάζουν περισσότερο στην συμπεριφορά παρά στην προσωπικότητα. Είναι πολύ βασικό για ένα μοντέλο ικανοτήτων να είναι χρήσιμο ως ένα εργαλείο των ανθρώπινων πόρων, γιατί το μοντέλο αυτό δεν πρέπει μόνο να προσδιορίζει τις απαραίτητες ικανότητες για μια αποτελεσματική εικόνα, αλλά να εντοπίζεται ένα ιδιαίτερο στοιχείο- ικανότητα το οποίο έχει καταστραφεί.

Οι B. Herrera, C. Enz και M. Lankau, ξεκίνησαν να διερευνούν αυτό το θέμα αφού παρατήρησαν ότι δεν υπάρχουν μοντέλα ικανοτήτων συγκεκριμένα για ηγέτες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Για αυτόν τον λόγο λοιπόν, λόγω της έλλειψης ενός τέτοιου μοντέλου, θέλησαν να “κατασκευάσουν” ένα μελλοντικό μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων για τη βιομηχανία στέγασης. Η ύπαρξη ενός βιομηχανικού μοντέλου είναι σημαντική γιατί μπορεί να ενημερώσει τους φοιτητές αλλά και τους υπαλλήλους για τις προσδοκίες των μελλοντικών ηγετών αναγνωρίζοντας ανώτερους μάντζερ. Επιπλέον, ένα ευρύ βιομηχανικό μοντέλο βοηθάει σημαντικά στον σχεδιασμό μιας συμπεριφορικής εικόνας κριτικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η οποία είναι απαραίτητη και ζητείται από ολόκληρη τη βιομηχανία. Ταυτόχρονα, βοηθάει τους ανώτερους μάντζερ στα ξενοδοχεία να εμπλουτίσουν ουσιαστικά τα συστήματα- διαδικασίες επιλογής, στρατολόγησης και ανάπτυξης. Εστιάζουν το μοντέλο ικανοτήτων τους στην διοικητική συμπεριφορά των εκτελεστικών οργάνων της εταιρείας που προσδοκούν ότι θα είναι απαραίτητη τα επόμενα δέκα χρόνια. Βασικός τους στόχος είναι η δημιουργία ενός μοντέλου το οποίο θα αποτελέσει οδηγό των ανθρώπινων φιλοδοξιών τα επερχόμενα έτη και τη δημιουργία των μελλοντικών ηγετών στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Οι Herrera, Enz και Lankau κατέληξαν σε μια λίστα 99 ικανοτήτων για τον ξενοδοχειακό κλάδο μετά από μια παγκόσμια έρευνα 735 ανώτατων στελεχών στη βιομηχανία των ξενοδοχείων. Ξεκινώντας με βάση έναν αρκετά μεγάλο αριθμό διαφορετικών ερευνών ικανοτήτων, δημιούργησαν ένα μεταβατικό συμπεριφορικό μοντέλο ικανοτήτων το οποίο εμπεριέχει τις πιο βασικές διαστάσεις της συμπεριφοράς των ηγετών, όπως αυτές προκύπτουν από πολυετή έρευνα στον κλάδο. Θέτοντας σε λειτουργία αυτό το μοντέλο, τελειοποίησαν τα συστατικά μέσω της ξενοδοχειακής ανάδρασης. Το τελικό μοντέλο ικανοτήτων αποτελείται από οκτώ παράγοντες, εικοσιοκτώ διαστάσεις και ενενήντα εννέα συγκεκριμένες συμπεριφορικές ικανότητες- αρμοδιότητες.

Η πραγματοποιηθείσα έρευνα έδειξε ότι από τους οκτώ παράγοντες ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη μιας ξενοδοχειακής μονάδας, η αυτοδιαχείριση αποτιμήθηκε ως ο κυριότερος παράγοντας. Ο παράγοντας της αυτοδιαχείρισης αποτελείται από τέσσερις βασικές συμπεριφορικές διαστάσεις: την ηθική και ακεραιότητα, τη διαχείριση χρόνου, την ευελιξία και προσαρμοστικότητα και την αυτοδιαχείριση. Εξετάζοντας τις συμπεριφορικές αυτές διαστάσεις κάθε παράγοντα δεξιοτήτων, η έρευνα καταλήγει ότι *η διοίκηση προσανατολισμένη στην ηθική ή την ακεραιότητα καταλαμβάνει τη σπουδαιότερη θέση στην διοικητική συμπεριφορά των ηγετών.*

Ακολούθως, η ικανότητα της στρατηγικής τοποθέτησης κατατάσσεται με βάση την έρευνα δεύτερη σε σπουδαιότητα για τους μελλοντικούς ηγέτες του ξενοδοχειακού κλάδου. Ο συγκεκριμένος παράγοντας ξεκάθαρα σχετίζεται με τον προσανατολισμό εξυπηρέτησης κάθε πελάτη του ξενοδοχειακού κλάδου. Οι ανώτεροι μάνατζερς που συμμετείχαν στην έρευνα υποστήριξαν ότι οι μελλοντικοί ηγέτες της βιομηχανίας στέγασης είναι απαραίτητο να βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση όσον αφορά στη δέσμευσή τους, τόσο στην ποιότητα, όσο και στην ποικιλομορφία των αναγκών του κάθε εμπλεκομένου, δηλαδή όχι μόνο των ιδιοκτητών αλλά και των μετόχων, υπαλλήλων και πελατών.

Η δεξιότητα υλοποίησης έργου, η κριτική σκέψη και η επικοινωνιακές δεξιότητες θεωρήθηκαν επίσης πολύ σημαντικές από τους συμμετέχοντες μάνατζερς. Οι μελλοντικοί ξενοδοχειακοί ηγέτες πρέπει να κινούνται με στρατηγικό προσανατολισμό και να διαχειρίζονται με τέτοιο τρόπο τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ώστε να τους επιτρέπεται να σχεδιάζουν και να προγραμματίζουν την επιχείρηση.

Ένα αξιοσημείωτο αποτέλεσμα της έρευνας είναι ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με την εκπαίδευση και εξέλιξη των υφισταμένων, τη δεκτικότητα διαφορετικότητας και αλλαγών και τέλος την ηγετική ευστροφία θεωρούνται από τις λιγότερο σημαντικές ικανότητες για τον μελλοντικό ικανό ηγέτη.

Η ηθική, η ευαισθητοποίηση στις ανάγκες των πελατών, η διαχείριση χρόνου, η αμεσότητα στην επικοινωνία, η δέσμευση στην ποιότητα και ο συνεχής προσανατολισμός στην ομάδα θεωρούνται καθοριστικές και βασικές δεξιότητες του μελλοντικού αποτελεσματικού ηγέτη στον κλάδο στέγασης.

Η εφαρμογή του μοντέλου ικανοτήτων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τον ξενοδοχειακό κλάδο, καθώς συμβάλλει στην δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης προσωπικού.

Το μοντέλο ικανοτήτων δύναται να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο στα στελέχη ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς αποτελεί έναν οδηγό αυτοεξέλιξης δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Επιπλέον, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να χρησιμοποιήσει το ευρύτερο αυτό μοντέλο ικανοτήτων προσαρμόζοντας το στις δικές της ανάγκες και εξελίσσοντάς το ανάλογα με τις δυνατότητές της. Παράλληλα, μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση μελλοντικών ηγετών, καθώς καθοδηγεί και ενθαρρύνει πανεπιστημιακά τμήματα για την

εφαρμογή τέτοιων μεθόδων εκπαίδευσης, ώστε οι εκπαιδευόμενοι να είναι ικανοί να ανταποκριθούν και να εκπληρώσουν τις πιθανές μελλοντικές ανάγκες της αγοράς και του κλάδου.

Η εφαρμογή του μοντέλου δεξιοτήτων προτείνεται ως μια κατευθυντήρια γραμμή αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς μία από τις συνεχείς προκλήσεις στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η σταθερή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, η οποία βασίζεται κατά κύριο λόγο στην προσεκτική επιλογή προσωπικού, στη συνεχή εκπαίδευση και παρακίνησή του.

Ιδιαίτερα για τη χώρα μας, στην οποία ο τουρισμός και ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελούν βασική πηγή εισροής πόρων από το εξωτερικό, η μελέτη και εφαρμογή αποτελεσματικότερων μεθόδων διαχείρισης και ηγεσίας στον κλάδο συμβάλλουν στην ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας και του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών. Η επιδίωξη αυτού του στόχου είναι επιβεβλημένη γιατί η παγκοσμιοποίηση και ο σκληρός ανταγωνισμός στον τουριστικό κλάδο μεταξύ των μεσογειακών χωρών, σε συνδυασμό με την παγκόσμια οικονομική κρίση, δεν αφήνουν περιθώρια για μεθόδους του παρελθόντος.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι ο ρόλος της ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι αποφασιστικής σημασίας και χρειάζεται συστηματική έρευνα για να εντοπιστούν όλες οι πτυχές του ώστε οι ηγέτες να είναι πιο αποτελεσματικοί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ξενόγλωσση:

1. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing transformational leadership-1992 and beyond", Journal of European Industrial Training.
2. Berger F. and Ghei A. (1995), "Employment Tests: A Facet of Hospitality Hiring", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(6).
3. Ghiselli E.E. (1971), "Exploration in Managerial Talent", Pacific Palisades, California: Goodyear.
4. Kotter J., Heskett J. (1992), "Corporate Culture and Performance", Free Press.
5. Lewis R.C. (1989), "Hospitality Marketing: The Internal Approach", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 30(3).
6. Lucia A.D. and R. Lepsinger (1999), "The Art and Science of Competency Models", San Fransisco: Jossey- Bass.
7. Nankervis A.R. and Debrah Y. (1995), "Managing Human Resources in Hotels in Singapore and Australia: A comparative Study", Asia Pacific International Business Regional Integration and Global Competitiveness.
8. Sadler P. (1997), "Leadership", Guildford and King's Lynn: Biddles.
9. Schneider B. and Bowen D.E. (1993), "The Service Organization: Human Resource Management is Crucial", Organizational Dynamics, 21(4).
10. Wagen and Davies (1998), "The Business of Resort Management", Macmillan Company.

Ελληνική:

1. Βογιατζής Ελ.- Mckee Annie (2008), "Αρμονική Ηγεσία", Prothesis Interbooks.
2. Μπουραντάς Δημήτρης (2005), "Ηγεσία : ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Εκδόσεις Κριτική.
3. Μπουραντάς Δ. (2008), "Όλα σου τα΄μαθα μα ξέχασα μια λέξη", 11^η έκδοση, Εκδόσεις Πατάκη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση:

1. ACA Team (2001), Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, pp.6-21.
2. Adair John (2005), "Leadership Skills", Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 5th Edition, London.
3. Ahmed and Parasuramam (1994), "Environmental and Positional antecedents of management commitment to service quality", In Advances in services marketing and management, vol. 3, Greenwich.
4. Avolio, B.J. (1999), Full Leadership Development: Building the vital forces in organizations, Thousand Oaks, CA:Sage.
5. Avronen J. & Ekvall G. (1991), "Change- centered Leadership: An extension of the two dimensional models", Scandinavian Journal of Management, p. 17-26.
6. Bass B.M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: The Free Press.
7. Bass Bernard (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications, The Free Press, New York.
8. Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing transformational leadership- 1992 and beyond", Journal of European Industrial Training.
9. Batten J.D. (1981), Tough-minded Leadership, Amacom, New York.
10. Bartlett Christopher & Ghosal Sumantra (May-June 1995), Changing the role of top management Beyond Systems to people, Harvard Business Review, pp. 132-133.
11. Bennis W. (1989), On becoming a leader, Addison- Wesley.
11. Berger F. and Ghei A. (1995), "Employment Tests: A Facet of Hospitality Hiring", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(6).
12. Beth G. Chung-Herrera, Cathy A. Enz and Melenie J. Lankau (2003), Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model, Cornell University.
13. Blake R. & Mouton J. (1964), The Managerial Grid, Gulf Publishing, Houston.
14. Blanchard Kenneth, Ph. D. & Κονταράτου Ν. Αντώνη, Ph. D. (1994), Το μυστικό της Ηγεσίας και ο Dr. Blanchard, Εκδόσεις ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα, σελ. 16-23.
15. Blanchard K. (1999), The 3 keys to empowerment, Berrett Koehler.
16. Bowen, David and Schneider (1985), "Boundary- spanning role employees and the service encounter", In the Service Encounter: Managing Employee/ Customer interaction in service businesses, Lexington, Heath.
17. Bryman A. (1992), Charisma and Leadership in organizations, London: Sage.
18. Burns James McGregor (1978), Leadership, Harper and Row.
19. Cathy A. Enz and Judy Sigaw (February 2000), "Best Practices in Human Resources", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, No 1, pp.48-61.
20. Cohen W. A. (1981), The Art of a Leader, Prentice Hall, New Jersey.
21. Conner, Daryl (1993), Managing at the Speed of Change, New York: Random House.
22. Daft R. (2001), Leadership, Houghton Mifflin.
23. Dascher J.P. & Ninemeier J.D. (1984), Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, USA.

24. Dess G., Picken C. (2000), "Changing roles: Leadership in the 21st century", Organizational Dynamics.
25. Drucker Peter (1954), "The Practice of Management", Heinemann, London.
26. Dubois D. (1993), "Competency- based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change", Amherst, MA,HRD Press.
27. Erich Fromm (1973), "Η Υγιής Κοινωνία", Μπουκουμάνης, Αθήνα.
28. Fiedler E. Fred, Chemers M. Martin & Mahar Linda (1994), "Improving Leadership Effectiveness: The Leader- Match Concept", Wiley,New York USA, 2nd edition.
29. Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987), "New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance", New York: John Wiley and Sons.
30. Freeman, R. Edward & Stoner, James A. (1992), "Management 5th Edition", Englewood Cliffs: Prentice Hall.
31. Gary A. Yukl (2006), "Leadership in Organizations", Lightning Source Inc.
32. Ghiselli E.E. (1971), "Exploration in Managerial Talent", Pacific Palisades, California: Goodyear.
33. Goleman (1999), "Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας".
34. Grint Keith (2005), "Leadership : Limits and Possibilities", Palgrave Macmillan.
35. Guglielmino P.J. & Carroll A.B. (1979), "The Hierarchy of Management Skills: Future Professional Development for Mid- Level Managers", Journal: Management Decision, V:17, 4, pp.341-345.
36. Hersey P. & Blanchard K. (1969), "Management of Organizational Behaviour", Prentice Hall.
37. Hewitt D. & Parfit J. (1953), "A Note in Working and Size of Group", Occupation Psychology 27.
38. House R. and Shamir B. (1993), "Leadership Theory and Research: Perspectives and directions", Chemers, Martin M.; Ayman, Roya. San Diego: Academic Press.
39. Journal of Management Education (2001), "A special issue on competency-based education", Volume 25, No 2.
40. Kanungo Rabindra N. & Mendonca Manuel (2007), "Ethical Leadership", Work and Organizational Psychology, Open University Press, Mc Graw Hill Education, 2007.
41. Koonz H. & Wellich H. (1988), "Management", Mc Graw- Hill.
42. Kotter J. (1996), "Leading change", USA, Harvard Business School Press.
43. Kotter J., Heskett J. (1992), "Corporate Culture and Performance", Free Press.
44. Lewin K., Lippitt R. & White R. (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", Journal of Social Psychology, May.
45. Lewis R.C. (1989), "Hospitality Marketing: The Internal Approach", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 30(3).
46. Linkage MA (1997), "Introduction to Competency Modeling", Lexington, Inc.
47. Likert Rensis (1961), "New Patterns of Management", McGraw- Hill, N.Y.
48. Likert R. (1974), "Le gouvernement participatif de l' enterprise", Gauthier Villars, Paris.
49. Likert Rensis (1977), "Management Styles and the Human Component", Rensis Likert Associates, Inc., October.
50. Lord R.G., DeVader C.L., and Alliger G.M. (1986), A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: "An application of validity generalization procedures", Journal of Applied Psychology, 71.
51. Lucia A.D. and R. Lepsinger (1999), "The Art and Science of Competency Models", San Fransisco: Jossey- Bass.

52. Lucia A.D. and R. Lepsinger and ACA's Competencies research Team (1996), "The Role of Competencies in an Integrated HR Strategy", ACA Journal, pp. 6-21.
53. Mayo Elton (1945), "The Social Problems of an Industrial Civilization".
54. Mc Gregor Douglas (1960), "The Human Side of Enterprise", Mc Graw-Hill, New York USA, pp. 33-48.
55. Mirabile R.J. (1997), "Everything You Wanted to Know about Competency Modeling", Training and Development, Vol. 51, No 8, pp.73-77.
56. Mohr- Jackson (1993), "Comparing total quality with market orientation", In AMA Winter Educators Conference Proceedings, Chicago: American Marketing Association.
57. Moorhead/Griffin. (1998), Organizational behavior, pp. 8-27, 28-47, 463-467, 475-507.
58. Nankervis A.R. and Debrah Y. (1995), "Managing Human Resources in Hotels in Singapore and Australia: A comparative Study", Asia Pacific International Business Regional Integration and Global Competitiveness.
59. Nanus B. (1992), "Visionary Leadership", Jossey Bass.
60. Northouse P.G. (2000), "Leadership: Theory and Practice", London: Sage.
61. Oakland John, (2001), "Total Organizational excellence- achieving world- class performance", Butten worth- Heinemann, Oxford, 2nd Edition.
62. Peters Th. & Waterman R. (1982), "In Search of Excellence", Harper and Row, N.Y.
63. P. McLagan (1996), "Great Ideas Revisited: Competency Models", Training and Development, Vol. 50, No 1, pp. 60-65.
64. Podsakoff and McKenzie (1990), "Leadership Quarterly", University Press.
65. Quinn R. (2002), "Becoming a Master Manager", Wiley.
66. Roethlisberger F. J. and Dickson W.J. (1939), "Management and the Worker", Cambridge, Mass: Harvard University Press.
67. Robbins S.P. (1997), "Organizational Behaviour", 7th Edition Beijing: Prantice-Hall International.
68. Robert M., Fulmer, Marshall, Goldsmith (2000), "The Leadership Investment", Amacom.
69. Ronald Clark, M. Hartline, Keith Jones (2009), "The Effects of Leadership Style on Hotel Employees Commitment to Service Quality", Cornell Hospitality Quarterly.
70. Rosenthal Sandra B. & Buchholz Rogene A. (2000), "Rethinking Business Ethics: A Pragmatic Approach", Oxford University Press.
71. Sadler P. (1997), "Leadership", Guildford and King's Lynn: Biddles.
72. Schein E. (1992), "Organizational Culture and Leadership", 2nd edition, San Francisco, Jossey- Bass.
73. Scheffe Henry (1999), "The analysis of variance", Wiley Classics Library Edition.
74. Schneider B. and Bowen D.E. (1993), "The Service Organization: Human Resource Management is Crucial", Organizational Dynamics, 21(4).
75. Schwartz, E.A., Dropop, C. (1999), "Tools for becoming a successful manager", Business Credit.
76. Singh, Jagdip(2000), "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations", Journal of Marketing, 64: 15-34.
77. Stogdill R.M. (1948), "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature", Journal of Psychology, 25.
78. Taillieu, B.C., Tharsi, Roe, A.R., De Vries, E.R. (1998), "Need for supervision: its impact on leadership effectiveness", The Journal of Applied Behavioral Science.

79. Tannenbaum W. & Schmidt W. (1958), "How to Choose a Leadership Pattern", Business Harvard Review, March- April.
80. Tesone, Dana V., Ricci & Peter (2005), "Attributes of Entry- Level Employees: Hospitality and Tourism Managers Seeking More than Knowledge and Skills", Journal of Applied Management and Entrepreneurship, April.
81. Thomas Neil, 2005, "The John Adair Handbook of Management and Leadership", London, p. 201.
82. Tucky N., Cohen E. (1997), "The Leadership Engine", Harper Business.
83. Ulrich D., Zenger J. & Smallwood N. (1999), "Results- Based Leadership", Cambridge, Harvard Business School Press.
84. Vroom V., Yetton P. (1973), "Leadership and Decision-Making", University of Pittsburg Press.
85. Yammatino F.J. (1990), Transforming leadership studies: Bernard Bass leadership and performance beyond expectations, "Leadership Quarterly".
86. Zaleznik A., Christensen R. & Roethlisberger J. (1958), "The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers", Harvard University, Cambridge.
87. Zenger J., Folkman J. (2002), "The Extraordinary Leader", McGraw- Hill.
88. Wagen and Davies (1998), "The Business of Resort Management", Macmillan Company.

Ελληνική:

1. Αγαπητός Γ. (2008), "Λεξικό της Νέας Οικονομίας", Ελληνοαγγλικό-Αγγλοελληνικό, Αθήνα.
2. Βελισσαρίου Στ. (1992), "Marketing Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων", Θεσσαλονίκη.
3. Βογιατζής Ελ.- Mckee Annie (2008), "Αρμονική Ηγεσία", Prothesis Interbooks.
4. Θεοφανίδης Σταύρος (1999), "Ποιος είναι ηγέτης- η ποιότητα της ηγεσίας", Εκδόσεις Παπαζήση.
5. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος (2003), "Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση", Γ' Έκδοση, Αθήνα.
6. Λαλούμης Δημήτρης (2008), "Ηγεσία με Χιούμορ", Πρόεδρος ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε (Δράση για την Ανάπτυξη του Τουρισμού και της Τουριστικής Εκπαίδευσης), Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
7. Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β. (1996), "Διοίκηση Προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων", Αθήνα, Interbooks.
8. MIKE (Τρίτη 3 Μαρτίου 2009a) , "Χαρισματικός Ηγέτης", Management-Economy-News.
9. MIKE (Δευτέρα 16 Μαρτίου 2009b), "Στυλ Ηγεσίας του Likert", Management-Economy-News.
10. MIKE (Τετάρτη 4 Μαρτίου 2009), "Τα καθήκοντα του manager", Management-Economy-News.
11. Μπουραντάς Δημήτρης (2005), "Ηγεσία : ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας", Εκδόσεις Κριτική.
12. Μπουραντάς Δ. (2008), "Όλα σου τα΄μαθα μα ξέχασα μια λέξη", 11^η έκδοση, Εκδόσεις Πατάκη.
13. Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (1996), "Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων", Εκδόσεις Ευγ. Μπένου.
14. Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή Ν. (2002), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων", Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

15. Νικολάου Ιωάννης (2006), “Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο”, Ελληνικές μελέτες περίπτωσης, Ι. Σιδεράς, Αθήνα.
16. Οδηγός Επιτυχίας, Patrick Forsyth (2000), “Πώς να Εμπνέετε τους Συνεργάτες σας”, The Sunday Times, Ειδικές Εκδόσεις Ελευθερουδάκης.
17. Παπαλεξανδρή Νάνσυ (2001), “Δημόσιες Σχέσεις- Η Λειτουργία της Επικοινωνίας στη Σύγχρονη Επιχείρηση”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
18. Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. (2003), “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων”, Εκδόσεις Μπένος.
19. Παπανίκος Γρ. & Ποζιός Ι. (1993), “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων”, Aias Educational Consulting, Αθήνα.
20. Πιστοφίδης Χρ. & Τσούκας Χαρ. (1989), “Η Οργάνωση της Σύγχρονης Επιχείρησης”, ΑΣΕ, Θεσσαλονίκη.

Διαδίκτυακoί Τόποι:

1. www.actionm.com
2. www.articles911.com
3. [www.articles911.com.articles](http://www.articles911.com/articles)
4. www.au.af.mil
5. www.businessballs.com/
6. www.CareerOneStop.org
7. www.ccl.org
8. www.changingminds.org
9. www.dratte.gr
10. www.mckinseyquarterly.com
11. www.missourieconomy.org
12. www.leadershipvillage.com
13. www.leader-values.com/
14. www.personneldecisions.com
15. www.skagitwatershed.org
16. www.teamtechnology.co.uk
17. www.usefulstuff.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-TOURISM MANAGEMENT