



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ

**«ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ –
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ»**

**ΛΑΖΑΝΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ (ΔΕΜΤ/1016)
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΠΕΚΚΑ – ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ**

2012

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων: MBA με τίτλο **ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**, έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

Υπογραφή μεταπτυχιακού φοιτητή.....

Όνοματεπώνυμο: ΛΑΖΑΝΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Ημερομηνία:.....

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	VII
Ευχαριστίες	X
Περίληψη	XI
Α' ΜΕΡΟΣ: Θεωρία ηγεσίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	1
Εισαγωγή	1
1.1 Ορισμός της ηγεσίας	1
1.2 Σημασία της ηγεσίας σήμερα	2
1.3 Ηγετικές ικανότητες	4
1.4 Φάσεις ανάπτυξης ηγετικής ικανότητας	7
1.5 Η ηγεσία και το μάνατζμεντ	8
1.5.1 Αποσαφήνιση όρων ηγεσία και μάνατζμεντ	9
1.6 Οι ηγέτες γεννιούνται ή γίνονται;	11
Συμπεράσματα	13
Βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ, ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	15
Εισαγωγή	15
2.1 Θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη	16
2.2 Η προσέγγιση συμπεριφοράς	17
2.3 Η θεωρία X και Y	18
2.4 Στυλ ηγεσίας	19
2.4.1 Τα στυλ ηγεσίας του Likert	23
2.4.2 Τα στυλ ηγεσίας κατά τους Goleman, Boyatzis, McKee	26

2.5 Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των W. Schmidt και R. Tannenbaum	30
2.6 Περιπτωσιακές προσεγγίσεις (Situational Approaches)	32
2.7 Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler	34
2.8 Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton (Διοικητικό Πλέγμα)	36
2.9 Η θεωρία των γνωστικών πόρων	37
2.10 Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton	39
2.11 Το μοντέλο της κάθετης δυάδας	42
2.12 Η θεωρία διαδρομής – στόχου	43
2.13 Η θεωρία της ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση των Hersey και Blanchard	46
2.14 Η θεωρία υποκατάστατων ηγεσίας του Kerr	48
2.15 Η θεωρία της διαπραγματευτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας	49
2.16 Η θεωρία των Kouzes και Posner	53
2.17 Η θεωρία του Kotter	54
2.18 Οι αρχές της ηγεσίας	56
Συμπεράσματα	58
Βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	62
Εισαγωγή	62
3.1 Συναλλακτική ανάλυση	62
3.1.1 Οι καταστάσεις του εγώ	63
3.1.2 Ανάλυση συναλλαγών	68
3.1.3 Οι τέσσερις υπαρξιακές θέσεις	69
3.1.4 Ψυχολογικά παιχνίδια, σενάριο της ζωής και οργάνωση χρόνου	70
3.2 Τομείς πρακτικής στη συναλλακτική ανάλυση	73
3.3 Αρμονική και δυσαρμονική ηγεσία	74

3.4 Υπέρ – ηγεσία	75
Συμπεράσματα	77
Βιβλιογραφία 3 ^{ου} κεφαλαίου	78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ

ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

	79
Εισαγωγή	79
4.1 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	79
4.2 Πηγή καινοτομίας η ηγεσία	82
4.3 Ηγεσία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	83
4.4 Πρώτα οι άνθρωποι	87
4.5 Ηγεσία στην τουριστική βιομηχανία	90
Συμπεράσματα	94
Βιβλιογραφία 4 ^{ου} κεφαλαίου	96

Β' ΜΕΡΟΣ: Έρευνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

	97
Εισαγωγή	97
5.1 Η διαδικασία της έρευνας - Μεθοδολογία	97
5.2 Το ερωτηματολόγιο	100
5.3 Αποτελέσματα	106
5.3.1 Πρώτο μέρος - Ατομικά στοιχεία	106
5.3.2 Δεύτερο μέρος – Βαθμός ηγετικής συμπεριφοράς	109
5.3.3 Τρίτο μέρος – Αξιολόγηση συναισθηματικής νοημοσύνης	112
5.3.4 Τέταρτο μέρος – Αξιολόγηση χαρακτήρα ηγετικής συμπεριφοράς	115
5.3.4.1 Ευαισθησία για τους ανθρώπους	115
5.3.4.2 Αυστηρότητα	116

5.3.4.3 Ακεραιότητα	117
5.3.4.4 Ταπεινότητα	118
5.3.5 Πέμπτο μέρος – Επιλογή των ανθρώπων	120
5.3.6 Έκτο μέρος – Το θάρρος της γνώμης	123
Συμπεράσματα	125
Βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου	129
Βιβλιογραφία	130
Παράρτημα	135

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1	Διαφορές μάντζερ – ηγέτη	11
Πίνακας 2.1	Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη	17
Πίνακας 2.2	Τα έξι στυλ ηγεσίας κατά Goleman	20
Πίνακας 2.3	Τα στυλ ηγεσίας των Goleman, Boyatzis, McKee	28
Πίνακας 2.4	Χαρακτηριστικά του ηγέτη προσανατολισμένου στο καθήκον ή στις σχέσεις	35
Πίνακας 2.5	Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία των γνωστικών πόρων	39
Πίνακας 2.6	Χαρακτηριστικά του ηγέτη για κάθε στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Vroom – Yetton	41
Πίνακας 2.7	Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μια κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία της κάθετης δυάδας	43
Πίνακας 2.8	Χαρακτηριστικά του ηγέτη για διάφορα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία διαδρομής-στόχου	45
Πίνακας 2.9	Χαρακτηριστικά του ηγέτη για διάφορες καταστάσεις και στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Hersey & Blanchard	47
Πίνακας 2.10	Χαρακτηριστικά ηγέτη στη διαπραγματευτική και στη μετασχηματιστική ηγεσία	52
Πίνακας 2.11	Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία των Kouzes και Posner	54
Πίνακας 2.12	Χαρακτηριστικά του ηγέτη σύμφωνα με την θεωρία του Kotter	56
Πίνακας 4.1	Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις	84

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1	Το μοντέλο του Likert	25
Σχήμα 2.2	Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt	31
Σχήμα 2.3	Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	33
Σχήμα 2.4	Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton	36
Σχήμα 2.5	Το μοντέλο των Vroom-Yetton	41
Σχήμα 3.1	Τα «εγώ» της ανθρώπινης προσωπικότητας	67
Σχήμα 3.2	Σχηματική απεικόνιση των συναλλαγών	68
Σχήμα 3.3	Το Δραματικό Τρίγωνο	71
Σχήμα 3.4	Επτά στάδια της διαδικασίας της υπερ – ηγεσίας	76
Σχήμα 4.1	Οι τύποι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	81
Σχήμα 4.2	Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές	81
Σχήμα 4.3	Κύκλος ζωής και καμπύλη διαρκούς επιτυχίας	85
Σχήμα 4.4	Ο ενάρετος κύκλος της ηγεσίας	87
Σχήμα 4.5	Συμβολή ανθρώπων στη διαρκή ανταγωνιστικότητα	88

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Γράφημα 5.1	Συμμετοχή επιχειρήσεων στην έρευνα	98
Γράφημα 5.2	Φύλο των στελεχών ηγετικών θέσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* & 5* της Αθήνας	107
Γράφημα 5.3	Ηλικιακός προσδιορισμός διοικητικών στελεχών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* & 5* της Αθήνας	107
Γράφημα 5.4	Ακαδημαϊκό υπόβαθρο στελεχών ηγετικών θέσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* & 5* της Αθήνας	108
Γράφημα 5.5	Συνολικά έτη προϋπηρεσίας των στελεχών ηγετικών θέσεων στη σημερινή τους θέση, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* & 5* της Αθήνας	108

Γράφημα 5.6	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #1	110
Γράφημα 5.7	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #2	111
Γράφημα 5.8	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #3	112
Γράφημα 5.9	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #4	113
Γράφημα 5.10	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #5	114
Γράφημα 5.11	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #6	116
Γράφημα 5.12	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #7	117
Γράφημα 5.13	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #8	118
Γράφημα 5.14	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #9	120
Γράφημα 5.15	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #10	121
Γράφημα 5.16	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #11	122
Γράφημα 5.17	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #12	123
Γράφημα 5.18	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #13	124
Γράφημα 5.19	Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #14	125
Γράφημα 5.20	Οι «θετικές» και οι λιγότερο «θετικές» στην ηγεσία επιχειρήσεις	128

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου για τη στήριξη τους στις επιλογές μου, την αδερφή μου και τους συναδέλφους – συμφοιτητές – φίλους ζωής, που πορευτήκαμε μαζί με επιτυχία έως εδώ.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών του MBA Τουρισμού του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τη συμβολή τους στη διαμόρφωση της επαγγελματικής μου σκέψης και της ακαδημαϊκής μου κουλτούρας.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια κυρία Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου, η οποία με καθοδήγησε και υπήρξε πολύτιμος σύμβουλος στη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Τον καθηγητή κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο με μεγάλο θαυμασμό και εκτίμηση για το ξεχωριστό της παρουσίας του και του πνεύματός του στα μεταπτυχιακά μου μαθήματα, καθώς επίσης τον καθηγητή κύριο Εμμανουήλ Κονδύλη για τα μοναδικά ακαδημαϊκά θέματα που είχα τη χαρά να διδαχτώ στα μαθήματά του και αποτέλεσαν βασική πηγή έμπνευσης της παρούσας εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω, όλους τους ανθρώπους που συνέβαλλαν με το δικό τους τρόπο στην στήριξη για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής καθώς και τα πρόσωπα που βοήθησαν στην παροχή στοιχείων απαραίτητων για τη διεξαγωγή της έρευνας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να παρουσιάσει μια σε βάθος προσέγγιση του φαινομένου της ηγεσίας, να αναλύσει την έννοια θεωρητικά, να εξετάσει τί είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και να ερευνήσει το κατά πόσο η ικανή ηγεσία μιας επιχείρησης αποτελεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όλα τα παραπάνω σημεία μελετώνται ειδικότερα για τον κλάδο του τουρισμού, καθώς η εργασία επιχειρεί να ερευνήσει και θεωρητικά θέματα ηγεσίας στην τουριστική βιομηχανία, αλλά και πρακτικά τα επίπεδα εφαρμογής της ηγεσίας σε δείγμα που επιλέχθηκε, προερχόμενο από τον κλάδο του τουρισμού.

Η παρούσα διπλωματική εργασία, χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο είναι το θεωρητικό μέρος και το δεύτερο είναι το πρακτικό. Στο πρώτο μέρος εξετάζονται σε βάθος οι υπό μελέτη έννοιες και γίνεται ανάλυση των θεμάτων που απασχολούν την εργασία. Στο ίδιο μέρος παρουσιάζεται και η σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγεσίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς επίσης και θέματα ηγεσίας στον τουρισμό. Στο πρακτικό μέρος, ακολουθεί η έκθεση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας που έγινε σχετικά με την ηγεσία σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της ελληνικής πρωτεύουσας.

Για την παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία από πανεπιστημιακό αρχείο, άρθρα που έχουν δημοσιευτεί σχετικά με το θέμα, ελληνικά και ξενόγλωσσα. Για τις ανάγκες της έρευνας και την παραγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο δομήθηκε ακριβώς για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διπλωματικής και διανεμήθηκε σε ξενοδοχεία της Αθήνας. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας και αναλύονται σε συνδυασμό με την σχετική θεωρία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

«Ηγεσία είναι η ικανότητα να πείσω κάποιους να κάνουν αυτά που δεν τους αρέσει να κάνουν, αλλά αρέσουν σε μένα»

Harry Truman

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο ερευνάται ο όρος ηγεσία και γίνεται μια πρώτη προσέγγιση στην έννοια της ηγεσίας, στη σημασία που έχει η ηγεσία στο σήμερα, τους ηθικούς στόχους της ηγεσίας, στην προσπάθεια να γίνει κατανοητό το γιατί η ηγεσία είναι κάτι διαφορετικό από τη «στείρα» διοίκηση. Στο κεφάλαιο επίσης αναπτύσσεται το δέντρο ικανοτήτων της ικανής ηγεσίας και δίνονται τα συνήθη στάδια ανάπτυξης των ικανοτήτων αυτών στο άτομο. Το κεφάλαιο κλείνει με εκτενή αναφορά στις διαφορές ηγεσίας και μανάτζμεντ και στο κατά πόσο η ηγετική συμπεριφορά είναι επίκτητη η εκ γενετής ιδιότητα.

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία ως έννοια δεν βρίσκεται μέσα σε στενά όρια ορισμού. Αντίθετα, για πολλά χρόνια υπήρχε η θεωρία πως η ηγεσία απευθύνεται στον έναν, στον ίδιο τον ηγέτη, ενώ πρόσφατα παρατηρείται πως η ηγεσία αφορά τους πολλούς, την ομάδα που την συνιστά και φέρνει τα αποτελέσματά της. Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998) , η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας. Ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώνουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας ανεβάζοντάς την σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπάρκειες και πέρα από μέτριες επιδόσεις.

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2002), ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της

συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κλπ.

Οι Bennis & Nanus (1985) ορίζουν την ηγεσία ως την φυσική έκφραση ενός ανθρώπου ολοκληρωμένου και ο Cashman (1998) ως την αυθεντική αυτοέκφραση που δημιουργεί αξία. Η ηγεσία κατά τον Drath ως συλλογικό φαινόμενο (Drath & Palus 1994) και όχι ατομικό, δεν προκύπτει από έναν και μόνο ηγέτη αλλά από μια πλευρά της κοινότητας, που οδηγεί σε κοινή επίτευξη στόχων μέσω κοινών ικανοτήτων. Με αυτό το «συλλογικό» πρόσωπο της ηγεσίας συμφωνούν και οι Chanoch & House (2001).

Επίσης, ηγεσία κατά τον Hollander (1985), είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης / οργανισμού. Τέλος, ηγεσία για τον Yukl (1989), είναι οι διαδικασίες επιρροής που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου που αποβλέπει στην επιδίωξη των στόχων καθώς και τη συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΗΜΕΡΑ

Είναι γεγονός ότι η επιτυχημένη επιχείρηση πρέπει να διοικείται δυναμικά και με τους καλύτερους δυνατούς τρόπους διοίκησης. Αυτό συνεπάγεται ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται τα εσωτερικά συστήματα της εταιρείας με στόχο την ύπαρξη συνεχούς τάσης για βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ως σύνολο. Το μέσο που οδηγεί σε αυτή τη βελτίωση είναι η ύπαρξη της κατάλληλης ηγεσίας που έχει ως σκοπό να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δραστηριοποιούνται για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και ενός κοινά αποδεκτού οράματος.

Η αναγκαιότητα αυτή γίνεται όλο και πιο αναγνωρίσιμη τα τελευταία χρόνια. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει ότι για να αντέξουν τον ανταγωνισμό πρέπει να αξιολογήσουν την σημερινή κατάσταση της επιχείρησης τους, να μπορούν να αντιδρούν στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, αναθεωρώντας συνεχώς τις πρακτικές και τις μεθόδους τους αποτελώντας με την συμπεριφορά τους την ηγεσία που θα εμπνεύσει τους εργαζόμενους να εργάζονται μαζί ως ομάδα για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η ηγεσία είναι η καρδιά και η ψυχή ενός οργανισμού (Spinks & Wells, 1995).

Η ικανή ηγεσία, θέτει ενθουσιώδεις στόχους, δίνει το παράδειγμα και επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους. Είναι δίκαιη, αναγνωρίζει και ανταμείβει, ενώ ταυτόχρονα οδηγεί στην παραγωγή έργου, που με τη σειρά του οδηγεί στην επιτυχία του οργανισμού, γιατί το θέλουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (Goble, 1972).

Η ηγεσία κινείται στην επίτευξη υψηλών στόχων. Υπάρχουν τέσσερις υψηλοί στόχοι ηθικής για την ηγεσία και είναι οι εξής (Κωστούλας, 1996):

- 1) Απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμισμού
- 2) Εξισορρόπηση των αναγκών του ατόμου και της κοινότητας
- 3) Υπεράσπιση των θεμελιωδών αξιών της κοινότητας
- 4) Ενστάλαξη στα άτομα αίσθησης πρωτοβουλίας και ευθύνης

Η ουσιαστική σημασία θα μπορούσε να αποδοθεί και από τη θεώρηση ότι ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί για την επιχείρηση έναν εθελοντή, βρίσκεται εκεί δηλαδή με την θέλησή του και δεν είναι αναγκασμένος. Και όλο αυτό προκύπτει από το έργο του ικανού ηγέτη.

Η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη, αλλά απλώς ένα αριθμημένο πανομοιότυπο, έτσι και η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας, 1996).

Η ηγεσία από μόνη της δεν είναι ικανή να «σώσει» την επιχείρηση. Θα πρέπει λοιπόν να μελετηθεί και να αξιοποιηθεί στα πλαίσια της οργάνωσης που αποτελεί μια κυρίαρχη ανεξάρτητη μεταβλητή. Η θεωρία της ηγεσίας εξαρτάται από τη θεωρία της οργάνωσης (Selznick 1957) ενώ ανάλογες είναι οι δηλώσεις του Perrow (1970) ότι το στυλ ηγεσίας είναι εξαρτημένη μεταβλητή ενώ το έργο ανεξάρτητη.

Η ικανή ηγεσία είναι αναμφισβήτητα μεγάλης σημασίας. Βέβαια για να εμπνεύσει κάποιος τους εργαζόμενους για υψηλότερες σφαίρες ομαδικής δουλειάς οφείλει να υπάρχει, να γνωρίζει και να ενεργεί, γι' αυτό χρειάζεται συνεχή διαδικασία αυτογνωσίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας, εργασία και μελέτη. Η κατοχή δύναμης καθιστά κάποιον αφεντικό, όχι όμως και ηγέτη. Η ηγεσία διαφοροποιείται στο γεγονός ότι κάνει τους ακόλουθους να επιθυμούν την επιδίωξη υψηλών στόχων.

Ο Elliot Jaques (Gibson, 2003) ισχυρίζεται ότι αυτό που διαφοροποιεί τα άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα είναι το πόσο μακριά μπορεί να δει ο καθένας στο μέλλον. Ο P. Senge (Gibson, 2003) προτείνει, ότι αυτό που νομιμοποιεί τον ρόλο της ιεραρχίας είναι η ευρεία οπτική γωνία που έχει να κάνει ακριβώς με το γεγονός ότι δίνει τη δυνατότητα σε κάποια άτομα να δουν τις πιθανές επιπτώσεις κάποιων αποφάσεων, οι οποίες δεν είναι ορατές στους ανθρώπους που βρίσκονται κοντά στην παραγωγική διαδικασία.

1.3 ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Η σχετική με τις ικανότητες της ηγεσίας βιβλιογραφία είναι εκτεταμένη και μας δίνει σοβαρή πληροφόρηση ώστε να δημιουργηθεί μια σαφής εικόνα του θέματος «ηγετική ικανότητα».

Προκειμένου να γίνει σωστή άσκηση του ηγετικού ρόλου και γενικότερα η ηγετική συμπεριφορά να οδηγεί σε ουσιώδη θετικά αποτελέσματα, υπάρχει μια σειρά θεμελιωδών ικανοτήτων που θα πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης (Μπουραντάς, 2005, σ. 260-263):

- **Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.** Πρόκειται για τις δυνατότητες που έχει το άτομο ώστε να εντοπίζει έγκαιρα προβλήματα αλλά και ευκαιρίες, να τα ορίζει σωστά διακρίνοντας τα αίτια και τους περιορισμούς τους, να αναπτύσσει πρωτότυπες εναλλακτικές ιδέες και λύσεις μέσω καινοτομικού τρόπου σκέψης και τελικά να επιλέγει την πιο συμφέρουσα λύση στο σωστό χρόνο. Βασική ικανότητα για έναν ηγέτη, καθώς χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του. Δίχως την ικανότητα αυτή δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άσκηση ηγεσίας.
- **Συστημική σκέψη.** Πρόκειται για αναλυτική και συνθετική σκέψη, που συνδέεται άμεσα με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων και με τις ικανότητες διαμόρφωσης στρατηγικής, ανάπτυξης της οργάνωσης και της διαρκούς μάθησης. Με απλά λόγια, το «να δύναται ο ηγέτης να βλέπει το δέντρο, αλλά πίσω από αυτό, και το δάσος ολόκληρο».
- **Επικοινωνιακή ικανότητα.** Αποτελεσματική μεταφορά του μηνύματος στον δέκτη, αλλά και αποτελεσματική ακοή, αποδοχή του μηνύματος από τον πομπό. Βασικό εργαλείο του ηγέτη, καθώς είναι απαραίτητο ώστε να ασκηθούν σωστά και αποτελεσματικά, οι ρόλοι και η συμπεριφορά του.

- **Συναισθηματική Νοημοσύνη.** Ικανότητα κατανόησης του ίδιου του εαυτού του, αλλά και των άλλων, με παράλληλη σωστή κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων του ίδιου αλλά και των άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη συνίσταται σε τρεις άλλες ικανότητες που είναι σημαντικό να σημειωθούν σε αυτό το σημείο:
 - ✓ **Αυτοεπίγνωση (γνώθι σ'αυτόν).** Ικανότητα αντίληψης και γνώσης του εαυτού μας. Κατανόηση της θέσης μας, των επιθυμιών μας, των συναισθημάτων μας, των αξιών μας. Παρέχει ισχυρή αντικειμενική αυτό-αντίληψη για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εαυτού μας. Χωρίς αυτή δεν δύναται να υπάρχει σωστή λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων και χωρίς αυτό το άτομο γίνεται αλαζονικό.
 - ✓ **Αυτορρύθμιση.** Αποτελεσματικός και ουσιαστικός χειρισμός των εσωτερικών μας καταστάσεων (συναισθημάτων, διαθέσεων, παρορμήσεων και άλλων). Για παράδειγμα, το να ελέγχει κανείς τις συναισθηματικές του εκρήξεις και να τις αποφεύγει όταν κρίνει πως δεν θα έχει ευχάριστες συνέπειες, συμβαίνει χάρη στην ικανότητα αυτορρύθμισης που διαθέτει.
 - ✓ **Ενσυναίσθηση (empathy).** Ικανότητα του «να μπαίνει κανείς» ουσιαστικά στη θέση του άλλου χωρίς απλά να συμπάσχει ή να δείχνει κατανόηση. Προσφέρει ορθή αντίληψη αναγκών, αξιών, προβλημάτων, ανησυχιών και γενικά συναισθημάτων, των άλλων ατόμων, ώστε να γίνεται σωστή και αποτελεσματική διαχείρισή τους.

Είναι βέβαιο με βάση τα ως άνω, πως η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί θεμελιώδη ικανότητα της ηγετικής παρουσίας, καθώς χωρίς αυτή δεν αναπτύσσονται άλλες ηγετικές ικανότητες όπως είναι η ανάπτυξη ομάδων, συνεργατών, η παρακίνηση και η υποστήριξη, η καθοδήγηση, η επικοινωνία, η διαπραγματευτική ικανότητα και άλλες.

Η συναισθηματική νοημοσύνη δίνει στον ηγέτη την εσωτερική δύναμη και το κουράγιο να είναι ειλικρινής, ακόμη και όταν αντιμετωπίζει τις πιο οδυνηρές αλήθειες. Τον βοηθάει να εμπνέει τους άλλους, ώστε να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να παραμείνουν πιστοί και αφοσιωμένοι στη δουλειά τους. Ακόμη, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει τον ηγέτη να δημιουργήσει ένα συναισθηματικό κλίμα, το οποίο ενθαρρύνει τις δημιουργικές καινοτομίες, την υψηλή αποδοτικότητα και τις σταθερές σχέσεις με τους πελάτες.

Για πάρα πολύ καιρό τα στελέχη αντιμετώπιζαν τα συναισθήματα ως «θόρυβο», ο οποίος επιβάρυνε την ορθολογική λειτουργία του οργανισμού. Η εποχή όμως που το συναίσθημα αγνοούνταν ως άσχετο με την επιχείρηση παρήλθε ανεπιστρεπτή. Η συναισθηματική ικανότητα αποτελεί την υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα στο χώρο της εργασίας, που αλλάζει συνεχώς αποκαλύπτοντας ένα νέο τοπίο στο οποίο δεν θα μπορεί κανείς να επιβιώσει και να διαπρέψει αν δεν διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτό που χρειάζονται τώρα οι οργανισμοί σε όλο τον κόσμο είναι να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της γνήσιας ηγεσίας και να καλλιεργήσουν ηγέτες οι οποίοι θα εμφυσήσουν τη συναισθηματική σύμπνοια και θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να προοδεύσουν. Αν ένας οργανισμός θεμελιωνόταν πάνω στις ιδέες της σύμπνοιας, τα άτομα που θα εργάζονταν σε αυτόν θα διέθεταν τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και η συνεχιζόμενη μάθηση αυτών των ικανοτήτων θα αποτελούσε μέρος της καθημερινής λειτουργίας και ολόκληρος ο οργανισμός θα γινόταν ένας χώρος προόδου και ευημερίας των ανθρώπων.

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει μεγάλη σημασία καθώς όχι μόνο ενισχύει την ηγεσία στους οργανισμούς, αλλά από αυτή εξαρτάται και η βιωσιμότητα ολόκληρης της οικονομίας. Τα οφέλη που προκύπτουν δεν αφορούν μόνο τους ηγέτες, αλλά και την κοινωνία στο σύνολό της.

Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταδίδει τα συναισθήματά του στους άλλους και να τους εμπνέει. Ο ηγέτης που προκαλεί θετικά συναισθήματα, κέφι και καλή διάθεση προσελκύει ταλαντούχους συνεργάτες. Οι έρευνες το επιβεβαιώνουν: οι αισιόδοξοι, ενθουσιώδεις ηγέτες διατηρούν πιο εύκολα το προσωπικό τους σε σύγκριση με τα αφεντικά που εκδηλώνουν συχνά αρνητική διάθεση (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Όλες μαζί οι ικανότητες συνθέτουν τη διαπροσωπική λάμψη, την κοινωνική καταξίωση αλλά και την ηγετική ιδιότητα.

1.4 ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Τα στάδια που ακολουθεί ο εν δυνάμει ηγέτης για να αναπτύξει την ηγετική του ικανότητα, ανεξάρτητα από το αν θα γίνει ένας ικανός ηγέτης ή όχι, είναι τα εξής (Maxwell John C., 2000, σελ. 50-58):

1^η φάση: Δεν ξέρω τι δεν ξέρω:

Πρόκειται για μια κατάσταση κατά την οποία το άτομο δεν ξέρει τι επιθυμεί (αγνοεί το άγνωστο). Δηλαδή, υπάρχει μια τάση να απαξιώνεται η ηγεσία, ως ρόλος μόνο των υψηλά ιστάμενων με αποτέλεσμα να μένουν τα άτομα στην άγνοια σχετικά με την ηγετική κατάσταση που θα μπορούσαν να αναπτύξουν στο εγώ τους.

2^η φάση: Ξέρω τι δεν ξέρω:

Είναι το στάδιο στο οποίο γίνεται η συνειδητοποίηση της άγνοιάς για την ηγετική ικανότητα. Πιο συγκεκριμένα, όταν τοποθετηθεί ένα άτομο ξαφνικά σε ηγετική θέση, χωρίς όμως να καταφέρνει την άσκηση επιρροής στους γύρω του, τότε αντιλαμβάνεται πως δεν ξέρει να είναι ηγέτης και καθίσταται έτοιμο για το μεγάλο βήμα προς τη γνώση και ανάπτυξη του.

3^η φάση: Αναπτύσσομαι και γνωρίζω και αρχίζει να φαίνεται:

Αξιοσημείωτα πράγματα μπορούν να συμβούν όταν κάποιος αρχίζει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του και εν προκειμένω των ηγετικών του ικανοτήτων. Πέρα από αξιοσημείωτα είναι και εμφανή, ενώ αποτελούν το προοίμιο για τη διαμόρφωση του ηγετικού χαρακτήρα με τις ικανότητές του.

4^η φάση: Ενεργώ αβίαστα επειδή ξέρω:

Στην προηγούμενη (3^η) φάση, οι κινήσεις του ηγέτη χαρακτηρίζονται από προσεκτική σκέψη και προγραμματισμό. Στην τέταρτη φάση πια, η συμπεριφορά του ηγέτη έχει γίνει ενστικτώδης και είναι σχεδόν αυτόματη στις κινήσεις και αντιδράσεις της. Όλο αυτό συμβαίνει, επειδή η γνώση της ηγετικής ικανότητας έχει πλέον γίνει κτήμα του ηγέτη, καθιστώντας τον βέβαιο για τις επιλογές του και την ηγετική του παρουσία.

1.5 Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Στόχος της ηγεσίας είναι να ξεκινήσει η αλλαγή με τρόπο τέτοιο, ώστε να μοιάζει με πρόοδο. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι κατά της αλλαγής. Όπου όμως υπάρχει ζωή, υπάρχει και αλλαγή και είναι αναπόφευκτη. Το θέμα είναι αν οι άνθρωποι σκοπεύουν να είναι άβουλα θύματα της αλλαγής ή αυτοί που τη συλλαμβάνουν ως ιδέα και την εκμεταλλεύονται για το δικό τους όφελος αλλά και για άλλων ατόμων.

Η ηγεσία είναι αυτό που οδηγεί τα άτομα σε έναν καλύτερο κόσμο. Η ηγεσία επιμένει κάποια πράγματα να γίνονται με διαφορετικό τρόπο. Εξασφαλίζει μια συνεκτικότητα που θα μας δώσει τη δυνατότητα να ωφεληθούμε από τις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω μας. Η ηγεσία χρησιμοποιεί την αλλαγή για να σημειώσει πρόοδο. Είναι ένα προσόν, μια κουλτούρα, ένας ρόλος, μια νοοτροπία και μια δέσμη ενεργειών. Η ικανή ηγεσία, περικλείει όσα είναι αναγκαία για να ξεκινήσει μια εποικοδομητική αλλαγή.

Ηγεσία στον χώρο των επιχειρήσεων σημαίνει αποτελεσματική και κερδοφόρο προσαρμογή προς τις συνθήκες που επικρατούν γύρω από τον οργανισμό. Αφορά τις επιλογές και τις πράξεις που είναι ώριμες, λογικές, και τολμηρές. Σημαίνει ένα δημιουργικό, λαμπρό και αδιαίρετο μυαλό που συνδυάζει το διαφορετικό, και μεταδίδει μηνύματα χωρίς παρεμπόδιση. Σημαίνει λήψη και εφαρμογή αποφάσεων με τρόπο που δείχνει ενδιαφέρον και ευελιξία, αλλά παράλληλα δείχνει αποφασιστικότητα και επιρροή. Τέλος η αποτελεσματική ηγεσία εξασφαλίζει την υπόσχεση των συνεργατών για αφοσίωση (Yudelowitz J., Koch R., Field R., 2002).

Το μάνατζμεντ σημαίνει σχεδιασμό, οργάνωση, καθοδήγηση, έλεγχο και παρακολούθηση, προκειμένου να γίνουν κάποια πράγματα και να επιτευχθεί ένα σαφές και καθορισμένο σύνολο στόχων. Το μάνατζμεντ είναι από τη φύση του συντηρητικό και πολλές επιχειρήσεις που διέθεταν μεν καλό μάνατζμεντ, σταμάτησαν να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα επειδή δεν κατάφεραν να δουν πέρα από τις υποθέσεις τους. Η ηγεσία αντιμετωπίζει τα πράγματα όπως ακριβώς είναι, ρεαλιστικά και ανεπηρέαστα, παρά όπως θέλουν τα άτομα να είναι. Τέλος, οι ηγέτες προχωρούν προς ένα σκοπό ενώ οι μάνατζερ πετυχαίνουν στόχους.

1.5.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΟΡΩΝ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν πολλές φορές την έννοια του ηγέτη με αυτή του μάνατζερ. Θεωρούν δηλαδή πως οι δύο έννοιες ταυτίζονται απόλυτα και στο άκουσμα της λέξης ηγέτης, ανακύπτει κατευθείαν στο μυαλό τους ο ρόλος του μάνατζερ. Η εννοιολογική διαφορά των δύο όρων δεν αφορά τα άτομα που ασκούν την επιστήμη του μάνατζμεντ και την ηγεσία ως λειτουργίες. Ένα άτομο θα πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και το μάνατζμεντ και την ηγεσία, οι δύο έννοιες δηλαδή, δρούν συμπληρωματικά και αλληλεπιδρούν στο άτομο που ασκεί και τις δύο λειτουργίες.

Για κάποιους μελετητές, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου και εδώ έγκειται η ειδοποιός διαφορά τους. Οι μάνατζερ είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια εταιρεία και κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι ηγέτες είναι οι άνθρωποι που κάνουν τα σωστά πράγματα (Bennis, 1989). Εν ολίγοις, οι διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς, στους στόχους, στο έργο, στις σχέσεις που διατηρούν με τους άλλους και στην εικόνα που έχουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους. Για τους μάνατζερ λόγου χάρη, οι στόχοι προκύπτουν από τις εκάστοτε ανάγκες που έχει η εταιρεία στην οποία εργάζονται, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και το δικό τους όραμα.

Όσον αφορά την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ αναλύουν τις εναλλακτικές λύσεις και τελικά επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες ανακαλύπτουν ή προσπαθούν τουλάχιστον να ανακαλύψουν, νέους πρωτοποριακούς τρόπους για την επίλυση των προβλημάτων οι οποίοι εντυπωσιάζουν τον περίγυρό τους. Οι μάνατζερ, συνήθως βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους και επιβάλλουν την εξουσία τους, ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μαζί τους συναισθηματικές σχέσεις μέσω της έμπνευσης και της δημιουργίας ενός κοινού οράματος και στόχου. Οι μάνατζερ επιδιώκουν τη σταθερότητα του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, ενώ οι ηγέτες δε θεωρούν τίποτα σαν δεδομένο, μένουν αμετακίνητοι στις αρχές και τις αξίες τους μεν, αλλά αναζητούν το διαφορετικό και το καινούργιο με το να είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον.

Η έννοια της ηγεσίας βέβαια στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει καθιερωθεί να αποκαλείται μάνατζμεντ. Η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ αλλά περικλείει αυτή την «τυποποιημένη» ίσως λειτουργία της άσκησης εξουσίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο που έχει να κάνει και με την επένδυση στον

εσωτερικό κόσμο του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας μάνατζερ ο οποίος έχει όλα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι το ιδανικό άτομο να οδηγήσει την εταιρεία του ψηλά στο πλαίσιο της σύγχρονης μη στατικής εποχής, της εποχής των συνεχών αλλαγών, της συνεχούς ανασφάλειας.

Ο Δ. Μπουραντάς (2005) συνοψίζει τις διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη στα εξής σημεία: Ο μάνατζερ διορίζεται, χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη - εξουσία, δίνει εντολές, οδηγίες, τιμωρίες, ελέγχει, δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στο μυαλό και τη λογική, κινείται μέσα σε προκαθορισμένα πλαίσια, ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως», προτιμά τη σταθερότητα στην εταιρεία του, αποδέχεται την πραγματικότητα όπως είναι, δίνει έμφαση μόνο στο παρόν έχοντας μια βραχυπρόθεσμη προοπτική και όπως προαναφέρθηκε, κάνει τα πράγματα σωστά.

Από την άλλη πλευρά, ο ηγέτης αναδεικνύεται, χρησιμοποιεί την προσωπική του δύναμη, περνά ένα όραμα στους άλλους, εμπνέει, πείθει και κινητοποιεί τους ανθρώπους του μέσω των ιδανικών και των αξιών του, κερδίζει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων του, δίνει έμφαση στα συναισθήματα και τη διαίσθησή του, ανοίγει τους ορίζοντες και διευρύνει τα πλαίσια εργασίας, ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί», προκαλεί το κατεστημένο και κάνει αλλαγές, ερευνά την πραγματικότητα, δίνει έμφαση στο μέλλον έχοντας μακροπρόθεσμη προοπτική και κάνει τα σωστά πράγματα. Για να πετύχει όμως τους στόχους του ο ηγέτης πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες του μάνατζερ αλλά και για να θεωρείται ο μάνατζερ ένας «ιδανικός» ηγέτης οφείλει να υιοθετεί τα κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας.

Όταν τα συστατικά στοιχεία των δύο εννοιών συγκλίνουν και συναντώνται σε ένα άτομο τότε έχουμε τον ιδανικό, αποτελεσματικό ηγέτη που φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα για τον εαυτό του, τους άλλους και τη δουλειά του, στη σύγχρονη εποχή των πολλαπλών οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών προκλήσεων (Quinn, 1996).

Πίνακας 1.1: Διαφορές μάνατζερ – ηγέτη

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΗΓΕΤΗ	
ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη εξουσία • Δίνει οδηγίες – εντολές, τιμωρίες • Ελέγχει • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική • Κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως» • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο παρόν – βραχυπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα πράγματα σωστά 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει • Κερδίζει εμπιστοσύνη • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το γιατί • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί • Ερευνά την πραγματικότητα • Δίνει έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα σωστά πράγματα

1.6 ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΓΕΝΝΙΟΥΝΤΑΙ Ή ΓΙΝΟΝΤΑΙ

Ξεκινώντας από τα παιδικά χρόνια, οι ηγέτες δεν είναι συνήθως τα παιδιά που δίνουν στους συνομήλικούς τους εντολές να κάνουν διάφορα πράγματα όταν παίζουν στην παιδική χαρά. Τα άτομα με αυτοπεποίθηση που έχουν μια φυσική τάση εξουσίας, είναι πολύ πιθανότερο να γίνουν άριστοι μάνατζερ, παρά άριστοι ηγέτες.

Οι ηγέτες συνήθως συναντούν μια αίσθηση απομόνωσης ακόμα και απόρριψης στα πρώτα χρόνια της ζωής τους. Μέσα από ένα περίεργο μείγμα ασφάλειας και ανασφάλειας, οι ηγέτες αναπτύσσουν μια αίσθηση της αξίας τους με το να γνωρίζουν πόσο δύσκολη είναι η αποδοχή. Γνωρίζουν ότι κάτι λείπει, και γι' αυτό είναι πρόθυμοι να προσπαθήσουν σκληρά και να πιέσουν τον εαυτό τους για να εντυπωσιάσουν. Υπερηφανεύονται για τα επιτεύγματά τους που ποτέ δεν θα μπορούσαν να θεωρήσουν δεδομένα. Οι ηγέτες μεγαλώνουν για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν το γεγονός ότι έχουν μια φωνή που ξεχωρίζει, το γεγονός ότι νιώθουν άνετα στην απομόνωσή τους. Κι όμως τελικά δεν επιθυμούν να παραμείνουν έτσι, καθώς έχουν την ανάγκη να είναι συνδεδεμένοι με άλλα άτομα.

Συνήθως οι ηγέτες αναπτύσσουν πολύ ισχυρούς μηχανισμούς «αντιμετώπισης» από τα πρώτα τους κιόλας χρόνια, όπως την ικανότητα να αντιμετωπίζουν ένα εχθρικό ή απειλητικό κόσμο. Μαθαίνουν να επιλύουν διαφορές και όχι να τις αποφεύγουν.

Γίνονται ισχυροί επειδή γνωρίζουν πως είναι αδύναμοι. Αποκτούν ταυτότητα και τη φυλάσσουν ως κόρη οφθαλμού, επειδή δεν ήταν ποτέ σίγουροι για το ποιοι ήταν ή ποια ήταν η αξία τους. Οι ηγέτες έχουν καλές και κακές εμπειρίες, μόνο που οι καλές τείνουν να είναι πιο πρόσφατες, γι' αυτό και νιώθουν άνετα που βρίσκονται σε αυτή τη κατάσταση και τα καταφέρνουν με ένα λογικό βαθμό ασφάλειας και αποδοχής. Περνούν συνήθως σοβαρές προσωπικές κρίσεις, αλλά παρόλα αυτά βγαίνουν από αυτές σχεδόν αλώβητοι. Αυτή η αυτοπεποίθηση που αναπτύσσει ο ηγέτης με τα γερά της θεμέλια είναι προαπαιτούμενη για την εφαρμογή της ηγεσίας.

Δεν φαίνεται να υπάρχει αυτό που λέγεται «φυσικός ηγέτης», ο ηγέτης δηλαδή που γεννιέται με έτοιμο και ολοκληρωμένο το χάρισμα της άσκησης ηγεσίας. Η ηγεσία δεν είναι κάτι το στιγμιαίο, το αυθόρμητο. Προκύπτει από την ανάμιξη ευφυΐας, ασυνήθιστων πλευρών θεώρησης των πραγμάτων και μιας καλά ανεπτυγμένης αίσθησης του εαυτού του ηγέτη και των άλλων ανθρώπων, αλλά και από την επιθυμία άσκησης ηγεσίας, που προϋποθέτει μια ανήσυχη φύση. Κανένας που δεν πιστεύει στον εαυτό του, που δεν είναι ικανοποιημένος από τη ζωή του, και που δεν έχει αμφιβολίες ταυτόχρονα για τον εαυτό του, δεν μπορεί να γίνει καλός ηγέτης.

Το ένστικτο της ηγεσίας με το οποίο γεννιόμαστε είναι η ραχοκοκαλιά. Υπάρχει το «γονίδιο» για την ανάπτυξη της ικανής ηγεσίας στον εκκολαπτόμενο ηγέτη, αλλά δεν τον χαρακτηρίζει γεννημένο ηγέτη, αλλά γεννημένο εν δυνάμει ηγέτη. Απαιτεί την προσωπική του προσπάθεια και ανάπτυξη των ικανοτήτων που προϋποθέτει η ηγεσία και το πέρασμα των φάσεων που περιγράφονται παραπάνω, για την ολοκλήρωσή του.

Συμπερασματικά, υπάρχουν άτομα που γεννιούνται με προδιάθεση για να πορευτούν σαν ηγέτες στη ζωή και τον επιχειρηματικό κόσμο και μέσω της προσωπικής ανάπτυξης το καταφέρνουν και υπάρχουν άτομα που δεν αναπτύσσουν ποτέ τέτοιες ικανότητες καθώς δεν είχαν καμία προδιάθεση και στον επιχειρηματικό κόσμο περιορίζονται στη διοίκηση και όχι στην ηγεσία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία σε μια επιχείρηση, φαίνεται να είναι η ψυχολογική διάσταση της διοίκησης την οποία εφαρμόζει το στέλεχος – ηγέτης, κινητοποιώντας τους υφισταμένους προς το επιθυμητό για αυτόν αποτέλεσμα. Απαιτεί την ανάπτυξη ορισμένων ικανοτήτων απαραίτητων για την ορθή άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς, ανάπτυξη η οποία σταδιακά περνά από τη φάση της πλήρους άγνοιας, στη φάση της ενστικτώδους δράσης και αντίδρασης από την πλευρά του ηγέτη.

Βασική και θεμελιώδης ικανότητα του ηγέτη φαίνεται να είναι η συναισθηματική νοημοσύνη καθώς δίχως αυτή, καμία από τις λοιπές ικανότητες δεν μπορεί να ολοκληρώσει την ικανή ηγετική συμπεριφορά.

Η ηγεσία είναι μια διαφορετική έννοια από το μάνατζμεντ, καθώς διευρύνει τα πλαίσια και ανοίγει νέους ορίζοντες θεμελιώνοντας όραμα, ενώ το μάνατζμεντ έχει συντηρητικό και προκαθορισμένο χαρακτήρα. Ο ηγέτης φαίνεται να δημιουργείται και όχι να γεννιέται. Σίγουρα όμως γεννιέται με την προδιάθεση – το «γονίδιο».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Bennis W., 1990, «A Force for Change: How leadership differs from management», US/UK:

Chanoch J. and House R., 2001 “Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests”, The Leadership Quarterly

Gibson C., Cohen S., 2003, «Virtual Teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness», San Francisco, Jossey-Bass Inc

Goble F., 1972, «Excellence in Leadership», American Management Association

Hollander E.P., 1985, «Leadership and Power», Random House, New York

Maxwell J. C., 2000, «Οι 21 απαραίτητοι νόμοι της Ηγεσίας», Κλειδάριθμος

Nanus B., 1992 “Visionary Leadership”, New York, Free Press

Quinn R., Faerman S., Thompson M. & McGrath M., 1996, Becoming a master manager

Yudelowitz J., Koch R., Field R., 2002, «Έξυπνες ιδέες για την Ηγεσία», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας

Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., 2011, «Σημειώσεις για τη θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης και θεωρίες ηγεσίας», Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κωστούλας Γ. Ι., 1996 «Μάνατζμεντ Α-Ω», Ελληνοεκδοτική

Μπαμπινιώτης Γ., 1998, «Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας», Κέντρο Λεξικολογίας

Μπουραντάς Δ., 2002, «Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου

Μπουραντάς Δ., 2005, «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ, ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

«Η λειτουργία της ηγεσίας είναι να δημιουργείς περισσότερους ηγέτες και όχι περισσότερους οπαδούς»

Ralph Nader

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί μια σε βάθος ανάλυση της ηγεσίας καθώς θα αναλυθούν αρχές, στυλ ηγεσίας, μοντέλα ηγεσίας με θεωρητικές προσεγγίσεις πάνω στο θέμα.

Αυτά συγκεντρωτικά θα δώσουν μια ξεκάθαρη επιστημονική εικόνα στον αναγνώστη για το τι είναι η ηγεσία, πως λειτουργεί, με ποιους τρόπους εφαρμόζεται και τι επιδράσεις μπορεί ο κάθε τρόπος άσκησης της ηγεσίας να έχει.

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί κορμό της εργασίας καθώς ολοκληρώνει την εννοιολογική και θεωρητική προσέγγιση της ηγεσίας, ενώ τα επόμενα κεφάλαια δίνουν τα αποτελέσματα της εφαρμογής της αποτελεσματικής ηγεσίας στις επιχειρήσεις.

Στην προσπάθεια να γίνει σε βάθος ανάλυση της ηγεσίας και να δημιουργηθεί μια περιεκτική και εμπειρισταωμένη εικόνα, βιβλιογραφικά έχουν αναπτυχθεί οι θεωρίες και τα μοντέλα ηγεσίας, τα οποία και αναλύονται παρακάτω.

Τα θέματα που θα απασχολήσουν το κεφάλαιο είναι τα εξής:

- 1) Η θεωρία του χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη
- 2) Η προσέγγιση συμπεριφοράς
- 3) Η θεωρία X και Y
- 4) Στυλ ηγεσίας
- 5) Το συνεχές της ηγετικής συμπεριφοράς των W. Schmidt και R. Tannenbaum
- 6) Οι προσεγγίσεις κατά περίπτωση
 - Το μοντέλο εξάρτησης του Fiedler
 - Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton
 - Η θεωρία των γνωστικών πόρων
 - Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton

- Το μοντέλο της κάθετης Διάδα
 - Η θεωρία διαδρομής στόχου
 - Η θεωρία της ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση των Hersey & Blanchard
 - Θεωρία υποκατάστατων ηγεσίας του Kerr
- 5) Η θεωρία της διαπραγματευτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας
 - 6) Η θεωρία των Kouzes και Posner
 - 7) Η θεωρία του Kotter
 - 8) Οι αρχές της ηγεσίας

2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟΥ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η θεωρία χαρακτηριστικού γνωρίσματος του ηγέτη (trait theory of leadership) αναπτύχθηκε ιδιαίτερα ως θεωρία μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και παραμένει δημοφιλής μέχρι σήμερα. Κατά τους Montana και Charnov (1987), η επιβλητική εμφάνιση, η εξαιρετική ευφυΐα, η αποφασιστικότητα, η ανάγκη για επιτυχία, η ικανότητα παρακίνησης και άλλα, έχουν παρατηρηθεί να είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά επιτυχημένων στελεχών επιχειρήσεων.

Τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη σύμφωνα με τη θεωρία είναι: υπευθυνότητα και επιθυμία για επιτέλεση και ολοκλήρωση του καθήκοντος, επιμονή στην επίδιωξη των στόχων, ριψοκίνδυνη συμπεριφορά και πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων, τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών σε κοινωνικές καταστάσεις, αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, προθυμία να αποδεχτεί ο ηγέτης τις συνέπειες των ενεργειών του και αποφάσεων του, ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το διαπροσωπικό στρες, προθυμία στο να υπομένει τη ματαίωση / απογοήτευση και την καθυστέρηση, ικανότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων και να δομεί συστήματα κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε σχέση με τον επιδιωκόμενο στόχο (Stogdill, 1974). Η ύπαρξη μερικών από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ενισχύει την πιθανότητα της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας χωρίς όμως να εγγυάται και την επιτυχία της.

Στον πίνακα που ακολουθεί συγκεντρώνονται τα χαρακτηριστικά του ηγέτη:

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

Χαρακτηριστικά του ηγέτη
Επικοινωνία
Επιβλητική εμφάνιση
Ευφυΐα
Ανάγκη επιτυχίας
Αποφασιστικότητα
Ικανότητα υποκίνησης άλλων
Δημιουργικότητα
Υπευθυνότητα
Επιδίωξη των στόχων
Εκτέλεση του καθήκοντος
Ριψοκίνδυνη συμπεριφορά
Επιρροή στη συμπεριφορά των άλλων
Ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το στρες
Προθυμία να αποδεχτεί τις συνέπειες των ενεργειών του
Προσωπική ταυτότητα
Αυτοπεποίθηση
Ανάληψη πρωτοβουλιών
Πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων

2.2 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Άλλη μια προσπάθεια κατανόησης της ηγεσίας αποτελεί και η προσέγγιση συμπεριφοράς (behavioral approach), η οποία βασίζεται σε έρευνα του πανεπιστήμιου του Michigan και στην έρευνα της πολιτείας του Οχάιο (Arnold et al, 1995). Σύμφωνα με αυτές, η ηγεσία χωρίζεται σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη είναι η διάσταση προσανατολισμένη στην εργασία (task orientation) και η δεύτερη είναι η διάσταση προσανατολισμένη στον εργαζόμενο (employee orientation).

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

Ο προσανατολισμός στον εργαζόμενο αποτελείται από τις ενέργειες που

χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης σχετίζεται και πλησιάζει τους υφισταμένους του πχ. το ενδιαφέρον που δείχνει για αυτούς, βοήθεια, συμπαράσταση, εμπιστοσύνη, φιλικότητα, βοήθεια και συμπαράσταση για προσωπικά προβλήματα (Yukl 1985).

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

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

2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y

Κατά τον Douglas McGregor, οι ηγετικές συμπεριφορές ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Υποστηρίζει ότι οι αυταρχικοί ηγέτες βασίζονται σε μια σειρά υποθέσεων σε ότι αφορά τη φύση των ανθρώπων που αποκαλεί «ΘΕΩΡΙΑ X». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι κατά μέσο όρο είναι τεμπέληδες, δεν αγαπούν την εργασία, δεν αναλαμβάνουν πρόθυμα ευθύνες, δεν έχουν φαντασία και δυνατότητες για ανάπτυξη πρωτοβουλιών. Συνεπώς ένα ηγέτης με τέτοιους υφισταμένους, θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να τους καθοδηγεί και να τους ελέγχει στενά, ασκώντας τη

δύναμη της τιμωρίας.

Από την άλλη πλευρά, η δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά, βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων που αφορούν επίσης τη φύση των ανθρώπων («Θεωρία Υ») και υποστηρίζουν ότι ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, έχει έντονη αίσθηση υπευθυνότητας, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν το επιτρέπουν οι συνθήκες. Έτσι, ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας φαίνεται να έχει και τα πιο θετικά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2002).

Οι θεωρίες X και Y, εκφράζουν δυο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο. Η θεωρία X εκφράζει την άποψη ότι οι χαρισματικοί και τα μέλη της ελίτ βρίσκονται στα πρόσωπα των ηγετών, τα οποία θα πρέπει να ηγούνται και να κυριαρχούν τη μάζα. Η θεωρία Y από την άλλη, υποστηρίζει ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι μικρότερες και ότι δεν επιτρέπεται να υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στα δικαιώματα και υποχρεώσεις του καθενός. Ο McGregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία X στη θεωρία Y ως αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων, κάτι που απαιτεί την εφαρμογή κυρίως δημοκρατικού στυλ ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002).

2.4 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους υφισταμένους του πολύ συχνά διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από την μια κατάσταση στην άλλη. Αυτή η διαφορά προσδιορίζει και το ηγετικό του στυλ. Δηλαδή ηγετικό στυλ είναι ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφισταμένους του. Το στυλ αυτό είναι προϊόν α) των στάσεων του απέναντι στον άνθρωπο, β) της εξουσίας που κατέχει ή και χρησιμοποιεί γ) του ενδιαφέροντος που δείχνει τόσο για την παραγωγή (να εκτελεσθεί το έργο-να επιτευχθεί ο στόχος) όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξη τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησης τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αλλά και της αναγνώρισης τους ως άτομα και προσωπικότητα) (Χυτήρης, 1994).

Κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι το ίδιο αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για

όλους τους managers. Το πρόβλημα επομένως είναι πιο στυλ είναι το πλέον κατάλληλο, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και κάτω από ποιες συνθήκες. Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας προκύπτει από πολλούς παράγοντες όπως (Χυτήρης, 1994) :

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

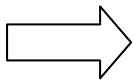
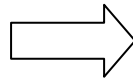
Σύμφωνα με τη μελέτη του Harvard Business School, οι ηγέτες χρησιμοποιούν έξι συγκεκριμένα στυλ για να εφαρμόσουν την ηγεσία. Αυτά είναι το εξαναγκαστικό στυλ, το αυταρχικό, το συνεργατικό, το δημοκρατικό, το πρωτοποριακό και το εκπαιδευτικό. Το κάθε ένα από αυτά, προκύπτει από διαφορετικά στοιχεία συναισθηματικής νοημοσύνης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά αυτά τα έξι στυλ ηγεσίας με τα βασικά τους χαρακτηριστικά (Goleman, 2000):

Πίνακας 2.2: Τα έξι στυλ ηγεσίας κατά Goleman

ΤΑ ΕΞΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ GOLEMAN	
ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΕΞΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ (COERCIVE STYLE)
Ο ΗΓΕΤΗΣ	ΑΠΑΙΤΕΙ ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ
ΜΕ ΜΙΑ ΦΡΑΣΗ	«ΚΑΝΤΕ Ο,ΤΙ ΣΑΣ ΛΕΩ»
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΣΤΟΧΟΣ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ, ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ

ΠΟΤΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ	ΣΕ ΜΙΑ ΚΡΙΣΗ, ΩΣΤΕ ΝΑ ΔΩΘΕΙ ΩΘΗΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΣΤΡΟΦΗ, Ή ΣΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΗ
	ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ (AUTHORITATIVE STYLE)
Ο ΗΓΕΤΗΣ	ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΕΙ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΡΟΣ ΕΝΑ ΟΡΑΜΑ
ΜΕ ΜΙΑ ΦΡΑΣΗ	«ΕΛΑΤΕ ΜΑΖΙ ΜΟΥ»
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ, ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ, ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΤΑΛΥΤΗΣ
ΠΟΤΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ	ΟΤΑΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΝΕΟ ΟΡΑΜΑ, Ή ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΙΣΧΥΡΑ ΘΕΤΙΚΗ
	ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ (AFFILIATIVE STYLE)
Ο ΗΓΕΤΗΣ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΑ ΚΑΙ ΧΤΙΖΕΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΔΕΣΜΟΥΣ
ΜΕ ΜΙΑ ΦΡΑΣΗ	«ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΠΡΟΗΓΟΥΝΤΑΙ»
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΥΜΟΣΥΝΗΣ	ΕΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ, ΧΤΙΣΙΜΟ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΠΟΤΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ	ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΗ ΤΩΝ ΡΗΞΕΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ, Ή ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΝΤΟΝΟΥ ΣΤΡΕΣ
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΘΕΤΙΚΗ
	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΤΥΛ (DEMOCRATIC STYLE)

Ο ΗΓΕΤΗΣ	ΣΦΥΡΙΛΑΤΕΙ ΤΗ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
ΜΕ ΜΙΑ ΦΡΑΣΗ	«ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ;»
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ, ΟΜΑΔΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΠΟΤΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ	ΚΑΤΑ ΤΟ ΧΤΙΣΙΜΟ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ Ή ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ, Ή ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΤΛΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΠΟΛΥΤΙΜΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΘΕΤΙΚΗ
	ΠΡΩΤΟΠΟΡΙΑΚΟ ΣΤΥΛ (PACESETTING STYLE)
Ο ΗΓΕΤΗΣ	ΘΕΤΕΙ ΥΨΗΛΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΔΟΣΗ
ΜΕ ΜΙΑ ΦΡΑΣΗ	«ΚΑΝΤΕ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΚΑΝΩ ΚΑΙ ΕΓΩ, ΤΩΡΑ»
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΕΥΣΥΝΕΙΔΗΣΙΑ, ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ
ΠΟΤΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ	ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΓΡΗΓΟΡΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΜΙΑ ΙΚΑΝΗ ΚΑΙ ΜΕ ΥΨΗΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΟΜΑΔΑ
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΗ
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΤΥΛ (COACHING STYLE)
Ο ΗΓΕΤΗΣ	ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
ΜΕ ΜΙΑ ΦΡΑΣΗ	«ΔΟΚΙΜΑΣΤΕ ΑΥΤΟ»

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ, ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ, ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ
ΠΟΤΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ	ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΕΝΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ, Ή ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΘΕΤΙΚΗ

Πηγή: Goleman D., "Leadership that gets results", Harvard Business School Publishing Corporation, 2000

Με βάση το παραπάνω άρθρο, αξίζει να αναφερθεί, πως ηγέτες που έχουν εφαρμόσει επιτυχώς τέσσερα στυλ ηγεσίας, ιδιαίτερα το αυταρχικό, το δημοκρατικό, το συνεργατικό και το εκπαιδευτικό, έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα στο κλίμα και στην εργασία.

2.4.1 ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT

Ο Rensis Likert, διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan, και οι συνεργάτες του για πολλά χρόνια και με σοβαρότητα προσπάθησαν να ερευνήσουν ο φαινόμενο της ηγεσίας. Ως γενική διαπίστωση των ερευνών ήταν, πως τα στελέχη τα οποία φέρνουν τα μεγαλύτερα αποτελέσματα στην επιχείρηση, ακολουθούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας από τα στελέχη των οποίων τα αποτελέσματα, είναι χειρότερα.

Η θεωρία του Likert αναπτύσσεται πάνω στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας (Μπουραντάς Δ., 2002, σελ. 330):

- 1) το αυταρχικό εκμεταλλευτικό
- 2) το καλοπροαίρετο αυταρχικό
- 3) το συμβουλευτικό
- 4) το συμμετοχικό

Στο «αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα», στόχοι και αποφάσεις καθορίζονται από την ανώτατη ηγεσία και με τη μορφή διαταγών μεταβιβάζονται στους υφισταμένους, οι οποίοι δεν μπορούν να τις επηρεάσουν, παρά μόνο μέσω της άτυπης οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι συνεπώς από πάνω προς τα κάτω ενώ η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους είναι περιορισμένη, όπως και η παρακίνηση με ορισμένες αμοιβές (επιδιώκεται κύρια με το φόβο της τιμωρίας). Ως αποτέλεσμα εφαρμογής αυτού του στυλ, είναι οι αρνητικές στάσεις, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων προσωπικού και η χαμηλή παραγωγικότητα.

Στο «καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα», ο ηγέτης διατηρεί την αυταρχικότητα του πρώτου συστήματος αλλά έχει έναν πατερναλιστικό χαρακτήρα. Προσπαθεί δηλαδή να πείσει τους υφισταμένους πως ό,τι γίνεται, γίνεται για το δικό τους συμφέρον. Σε αυτό το στυλ υπάρχει αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς ο ηγέτης επιτρέπει μεγαλύτερη επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω ενώ παρακινεί συχνότερα μέσω χρηματικών αμοιβών.

Στο «συμβουλευτικό σύστημα», υπάρχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στα μέλη της οργάνωσης. Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία και έτσι ο ηγέτης χρησιμοποιεί γνώμες και ιδέες υφισταμένων, επιλέγοντας τις καλύτερες και αφήνοντας τις υπόλοιπες για τα χαμηλότερα κλιμάκια στην ιεραρχία. Η τιμωρία δεν χρησιμοποιείται παρά μόνο περιστασιακά.

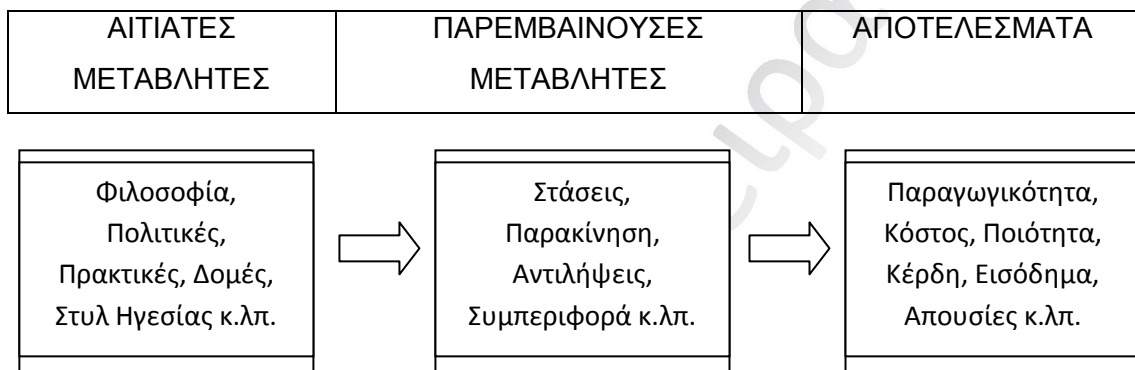
Κλείνοντας, στο «συμμετοχικό σύστημα», υπάρχει πλήρης εμπιστοσύνη του ηγέτη στα μέλη της οργάνωσης. Με δημοκρατικές διαδικασίες πραγματοποιείται η λήψη αποφάσεων με τη συμμετοχή όλων όσων αφορά η απόφαση, ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας και γίνεται προσπάθεια για συναίνεση. Μέσω συλλογικής εργασίας προκύπτουν συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ευρέως.

Ο Likert υποστηρίζει, πως οι επιχειρήσεις που τείνουν στο συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας, είναι αυτές με τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα σε σχέση με το αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα. Έτσι καταλήγει στο συμπέρασμα πως το συμμετοχικό σύστημα είναι και το πιο αποτελεσματικό.

Ο Likert δεν περιορίζεται μόνο στην τυπολογία των στυλ ηγεσίας αλλά κάνει φανερό τον τρόπο συσχέτισης μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας. Συγκεκριμένα, έχει δείξει ότι δεν υπάρχει άμεση αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται έμμεσα με την μεσολάβηση μιας

κατηγορίας άλλων μεταβλητών που ονομάζονται «παρεμβαίνουσες» (intervening variables). Το μοντέλο περιλαμβάνει τρεις ομάδες μεταβλητών, τις αιτιατές (causal variables) ή ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη, τις «παρεμβαίνουσες», των οποίων το αποτέλεσμα είναι εξαρτημένο από τις μεταβλητές της προηγούμενης ομάδας και τέλος τις μεταβλητές που αφορούν το αποτέλεσμα (end-result variables), που εξαρτώνται από την προηγούμενη ομάδα (Μπουραντάς Δ., 2002, σελ.331-332).

Σχήμα 2.1: Το μοντέλο του Likert



Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες, Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Ως προς την παραπάνω διαδικασία, ο Likert επισημαίνει πως ένα σημαντικό στοιχείο είναι ο χρόνος που χρειάζεται από την αλλαγή του ηγετικού στυλ μέχρι να επέλθουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Πρόκειται δηλαδή για το χρονικό διάστημα που απαιτείται ώστε να υπάρξουν οι επιδράσεις της αλλαγής της πρώτης ομάδας μεταβλητών επί των μεταβλητών της δεύτερης, και φυσικά οι επιδράσεις της δεύτερης ομάδας επί των μεταβλητών της τρίτης ομάδας.

Ο Likert θεωρεί πως οι βασικές αρχές για τη σωστή εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος είναι οι εξής (Μπουραντάς Δ., 2002, σελ. 333):

- Η παρακίνηση (ικανοποίηση αναγκών όλων των επιπέδων ιεραρχίας)
- Η υποστήριξη (όλα τα μέλη στηρίζονται από το σύνολο ως ξεχωριστές μονάδες)
- Η ομαδική εργασία (συλλογικό πνεύμα, συναινετική τάση, αποφάσεις που περνούν από το άτομο, στην ομάδα)

- Η επιδίωξη προκλητικών στόχων (προχωρημένοι στόχοι και δημοκρατικά καθορισμένοι, οδηγούν σε υψηλό ηθικό και ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης)
- Η αποτελεσματικότητα και ο συντονισμός της ομαδικής εργασίας (η οργάνωση αντιμετωπίζεται σαν κοινωνικό σύστημα αποτελούμενο από αλληλοεξαρτώμενες ομάδες, των οποίων ο συντονισμός κρίνεται απαραίτητος)

2.4.2 ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟΥΣ GOLEMAN, BOYATZIS, McKEE

Μια επιπλέον βιβλιογραφική αναφορά στα στυλ ηγεσίας, η οποία φαίνεται να είναι και η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη, είναι αυτή των Goleman D, Boyatzis R. και McKee An. .

Πιο συγκεκριμένα, τα στυλ ηγεσίας είναι έξι, ξεκινώντας από τη ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα. Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης διατυπώνει ένα σκοπό αληθινό για τον ίδιο, τον οποίο εναρμονίζει με τις κοινές αξίες της ομάδας του. Επειδή ο ηγέτης πιστεύει στο όραμά του έχει τη δυνατότητα να κινητοποιεί τους εργαζόμενους προς αυτό με σταθερότητα και να τους κάνει να καταβάλλουν προσπάθεια για την υλοποίηση του κοινού ονείρου. Στην περίπτωση αυτή όλα τα άτομα στην επιχείρηση προσπαθούν για την επίτευξη του κοινού οράματος και των κοινών στόχων.

Το επόμενο στυλ, είναι η ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη ή υποστηρικτική ηγεσία. Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας (supportive style of leadership) ο ηγέτης συνδέει τις προσωπικές προσδοκίες των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού. Δηλαδή, ο ηγέτης δημιουργεί ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που υποστηρίζει την προσπάθεια των ατόμων για την εκπλήρωση των προσωπικών τους αναγκών.

Στη συνέχεια υπάρχει το ηγετικό στυλ βασισμένο στη δημιουργία σχέσεων ή συνεργατικό. Το συνεργατικό στυλ ηγεσίας (collaborative style of leadership) είναι βασισμένο στη δημιουργία σχέσεων, συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους και δημιουργεί ένα κλίμα ομαδικότητας. Ο προσανατολισμός προς τις σχέσεις είναι η έκταση κατά την οποία ένας μάνατζερ έχει προσωπικές σχέσεις εργασίας.

Χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, σεβασμό προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψη για τα αισθήματα των υπαλλήλων. Όταν ο ηγέτης χρησιμοποιεί το συνεργατικό στυλ ηγεσίας εξηγεί την κατάσταση που επικρατεί και το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί στα μέλη της ομάδας και ζητάει πληροφορίες και ιδέες από αυτά. Στη συνέχεια, όλοι μαζί συζητούν το πρόβλημα και ο ηγέτης αποφασίζει μαζί με την ομάδα τι πρέπει να γίνει για την αντιμετώπισή του.

Το επόμενο στυλ αφορά την ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση. Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (democratic or participative style of leadership) είναι μια συμπεριφορά που επηρεάζει τους ανθρώπους με έναν τρόπο που είναι σύμφωνος με τις δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες, όπως ο αυτοκαθορισμός, και η ίση συμμετοχή. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι έχουν την ίδια περίπου ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και αποφάσεις και ο ηγέτης εμπιστεύεται πλήρως τα μέλη της ομάδας, εκτιμά τη συνεισφορά τους και επιτυγχάνει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου συμμετέχουν τα μέλη που αυτές αφορούν. Γίνεται προσπάθεια για συναίνεση και ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας. Επιδιώκεται η σωστή λειτουργία της αμφίδρομης επικοινωνίας και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται κατά πολύ.

Πέμπτο στυλ ηγεσίας, το βασισμένο στους στόχους ή αλλιώς κατευθυντικό. Στο κατευθυντικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης επιδιώκει αποκλειστικά την επίτευξη στόχων και χρησιμοποιεί το στενό έλεγχο, ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν το έργο, χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες διαδικασίες. Ο ηγέτης βασίζεται στον έλεγχο, τις ανταμοιβές και τη δύναμη που έχει για να επηρεάσει τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφισταμένων. Επιπλέον, σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης περιμένει από τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης και στόχων. Ο ηγέτης περιμένει την τελειότητα και εργάζεται και ο ίδιος σκληρά προκειμένου να δώσει ο ίδιος το παράδειγμα.

Έκτο και τελευταίο στυλ ηγεσίας, το καταπιεστικό ή βασισμένο στις διαταγές. Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στις διαταγές – καταπιεστικό στυλ ηγεσίας η δύναμη συγκεντρώνεται στον μάνατζερ και αντλείται από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης, από τις γνώσεις του ή από το δικαίωμά του να παρέχει ανταμοιβές ή να επιβάλλει τιμωρίες. Ο καταπιεστικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, σε ότι αφορά την ομάδα του και διαφυλάσσει με πάθος τα

δικαιώματά του να επηρεάζει. Αν αμφισβητηθεί η εξουσία του, το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς θ' αντιδράσει με έναν τρόπο εξαναγκαστικό (καταπιεστικό) και κατευθυντικό (Χυτήρης, 1996, σελ. 252).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 Τα στυλ ηγεσίας των Goleman, Boyatzis, McKee

<p>ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟ ΟΡΑΜΑ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΑ ΜΕΣΩ ΚΙΝΗΤΟΠΟΗΣΗΣ ΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ ΟΝΕΙΡΟΥ. ✓ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΘΕΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΣΤΗΝ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ✓ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΟΤΑΝ ΟΙ ΑΛΛΑΓΕΣ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΝΕΟ ΟΡΑΜΑ Ή ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΣΑΦΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ.
<p>ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΑ ΜΕΣΩ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ✓ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΘΕΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΣΤΗΝ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ✓ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΟΤΑΝ ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΟΗΘΕΙΑ ΓΙΑ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
<p>ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΑ ΜΕΣΩ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ✓ ΘΕΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΣΤΗΝ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ✓ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΟΤΑΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΕΦΥΡΩΘΟΥΝ ΟΙ ΡΗΞΕΙΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ, ΣΕ ΑΓΧΟΓΟΝΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ Ή ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΔΕΣΜΩΝ

<p>ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΑ ΚΑΘΩΣ ΕΚΤΙΜΑ ΤΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ ΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ✓ ΘΕΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΣΤΗΝ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ✓ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΟΤΑΝ ΑΠΑΙΤΕΙΤΑΙ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ Ή ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
<p>ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΑ ΚΑΘΩΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΕ ΝΕΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΕ ΣΥΝΑΡΠΑΣΤΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ✓ ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ, ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΣΤΗΝ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ✓ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΟΤΑΝ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΟΜΑΔΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ
<p>ΗΓΕΣΙΑ ΒΑΣΙΣΜΕΝΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΤΑΓΕΣ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΑΡΜΟΝΙΑ ΚΑΘΩΣ ΚΑΘΗΣΥΧΑΖΕΙ ΤΟΥΣ ΦΟΒΟΥΣ ΔΙΝΟΝΤΑΣ ΣΑΦΕΙΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΚΤΑΚΤΗΣ ΑΝΑΓΚΗΣ ✓ ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ, ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΣΤΗΝ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ ΛΟΓΩ ΚΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ✓ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΟΤΑΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΣΤΡΟΦΗ ΔΥΣΑΡΕΣΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ Ή ΣΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Πηγή: Goleman D., Boyatzis R., McKee An., «Ο Νέος Ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Ελληνικά Γράμματα (2002)

2.5 ΤΟ ΣΥΝΕΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ W. SCHMIDT ΚΑΙ R. TANNENBAUM

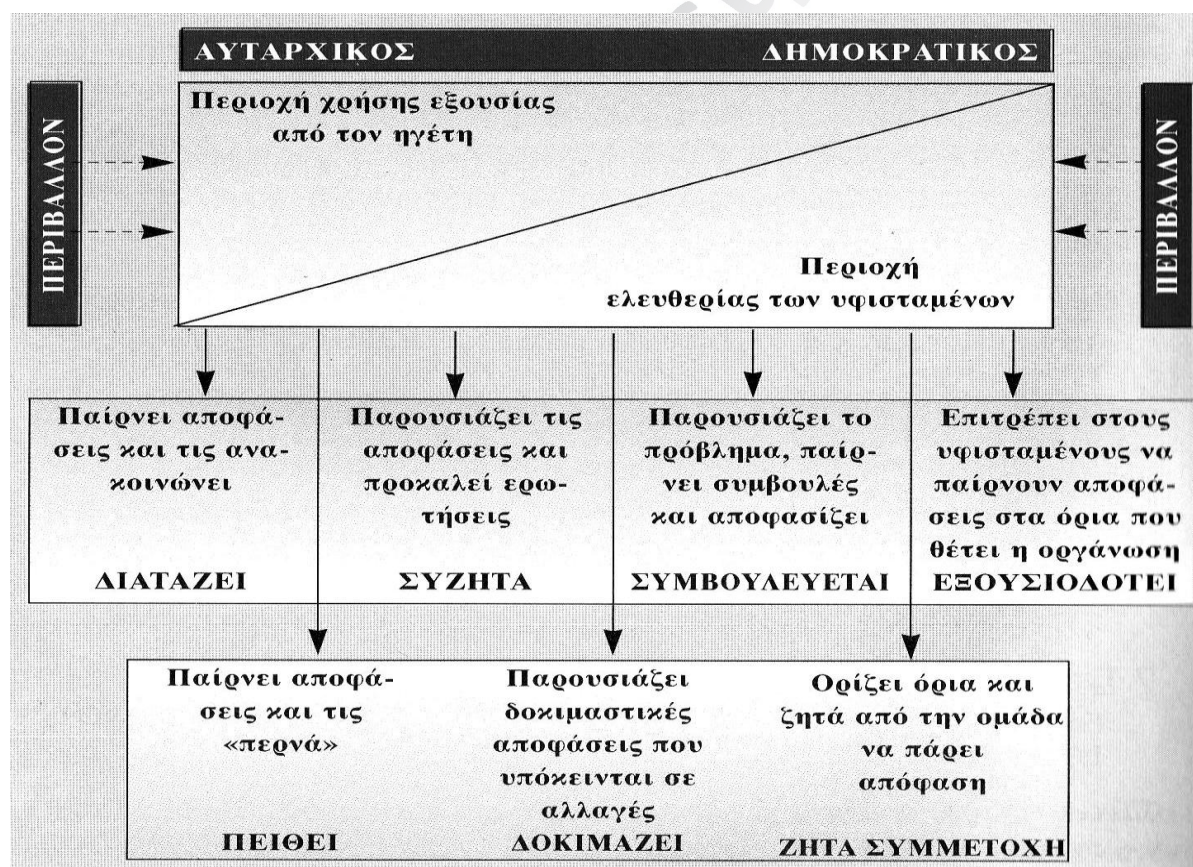
Το υπόδειγμα των Schmidt και Tannenbaum (1973), αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας. Έχει ως κεντρική ιδέα ότι η αποτελεσματικότητα των διάφορων στυλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών κατηγοριών παραγόντων ή δυνάμεων όπως τις ονομάζουν, που αναφέρονται στον ηγέτη, τους υφισταμένους και την κατάσταση.

Αναλυτικότερα, οι Tannenbaum και Schmidt, θεωρούν ότι υπάρχει μια συνέχεια (Leadership continuum) μεταξύ των διάφορων στυλ ηγεσίας. Αυτή η συνέχεια ξεκινά από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας που βασίζεται στον προϊστάμενο (boss centered leadership), και καταλήγει στο δημοκρατικό που βασίζεται στους υφισταμένους (subordinate centered leadership). Η μετακίνηση από το πρώτο στυλ προς το δεύτερο σημαίνει μείωση της ασκούμενης εξουσίας από τον ηγέτη και αύξηση της ελευθερίας ή της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο άκρων είναι πιθανό να υπάρξουν πάρα πολλά διαφορετικά, περισσότερο αυταρχικά ή περισσότερο δημοκρατικά, στυλ ηγεσίας. Στα πλαίσια αυτής της συνέχειας, οι συγγραφείς ορίζουν τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας (Μπουραντάς, 2002):

1. Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει προς εκτέλεση στους υφισταμένους – ΔΙΑΤΑΓΗ
2. Ο ηγέτης αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» την απόφαση στους υφισταμένους – ΠΕΙΘΩ
3. Παρουσίαση αποφάσεων, πρόκληση ερωτήσεων των υφισταμένων και συζήτηση εμποδίων ή τρόπων υλοποίησης – ΣΥΖΗΤΗΣΗ
4. Παρουσίαση δοκιμαστικών αποφάσεων, που έπειτα από συζήτηση με υφισταμένους, μπορεί να τις αλλάξει – ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ
5. Ο ηγέτης αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιαστεί το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων – ΣΥΜΒΟΥΛΗ
6. Θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν – ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ
7. Επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν στα πλαίσια που τίθενται από τους ανωτέρους του ή την οργάνωση - ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ

Όλα τα παραπάνω στυλ, σύμφωνα με τους συγγραφείς είναι αποτελεσματικά κάτω από ορισμένες συνθήκες και εξαρτώνται από τις δυνάμεις του ηγέτη (αξίες, εμπιστοσύνη προς υφισταμένους, η κλίση του ηγέτη, αίσθημα ασφάλειας σε μια αβέβαιη κατάσταση), από τις δυνάμεις των υφισταμένων (ανάγκη ανεξαρτησίας υφισταμένων, προθυμία για ανάληψη της ευθύνης για λήψη αποφάσεων, βαθμός ανοχής προς την αμφιβολία, το ενδιαφέρον τους για το πρόβλημα ή το έργο καθώς και η σπουδαιότητα που αποδίδουν σε αυτό, ο σεβασμός ως προς τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων) και τέλος από τις δυνάμεις της κατάστασης (αναφέρονται στον τύπο της οργάνωσης, στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, στον τύπο του προβλήματος και στην πίεση του χρόνου) (Μπουραντάς, 2002).

Σχήμα 2.2: Το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt



Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες, Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

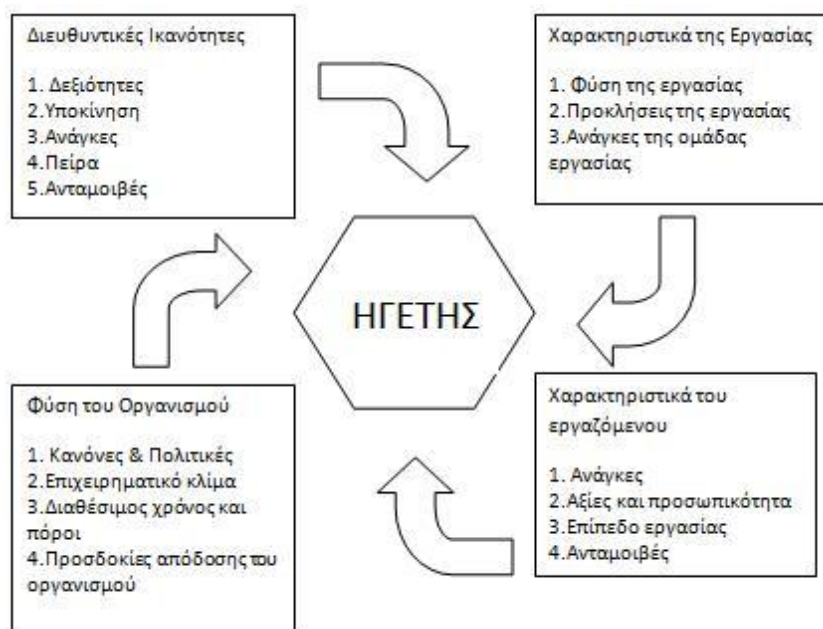
2.6 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ (SITUATIONAL APPROCHES)

Γνωστές και ως προσεγγίσεις εξάρτησης (contingency approaches), μιας και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη, εξαρτάται από τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης. Αποτελούν μια σύνθετη άποψη της ηγεσίας και εξετάζουν τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης με τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις σχέσεις μεταξύ των τύπων ηγεσίας. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης σύμφωνα με μια προσέγγιση εξάρτησης πρέπει να καταλαβαίνει την δυναμική της κατάστασης και να προσαρμόζεται σε αυτήν (Hommer, 1997).

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

Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Πρότυπα απόδοσης της εργασίας που δεν είναι διατυπωμένα με σαφήνεια μπορεί να παρεμβάλουν εμπόδια σε μια αποτελεσματική ηγεσία γιατί τότε η τελευταία θα στερείται κατεύθυνσης και στόχου. Μια μορφή απασχόλησης που συνοδεύεται από προκλήσεις μπορεί να οδηγεί σε καλύτερη απόδοση από μια βαρετή απασχόληση (ρουτίνα). Το επίπεδο της ομαδικής εργασίας που χρειάζεται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, επηρεάζει επίσης την φύση και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι Montana και Charnov υποστηρίζουν ότι όταν ο τύπος ηγεσίας είναι έντονα προσανατολισμένος στον εργαζόμενο θα είναι σε μεγαλύτερο βαθμό αποτελεσματικότερος στις περιπτώσεις που χρειάζεται ομαδική εργασία (Montana και Charnov, 1987).

Σχήμα 2.3: Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας (Montana, 1987):



Πηγή: Montana, 1987

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

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

Με βάση τα ως άνω, έχουν δημιουργηθεί συγκεκριμένες περιπτώσιακές προσεγγίσεις για την καλύτερη κατανόηση της ηγεσίας, οι οποίες παρατίθενται στη συνέχεια.

2.7 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΟΥ FIEDLER

Ένα από τα πρώτα μοντέλα εξάρτησης είναι αυτό του Fiedler (1978). Είναι μοντέλο εξάρτησης με την έννοια ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την συμπεριφορά του και από τον τρόπο που αυτή αλληλεπιδρά με τα στοιχεία μιας δεδομένης κατάστασης. Ο Fiedler άρχισε την έρευνα του εξετάζοντας τον τύπο ηγεσίας του στελέχους. Αυτό το έκανε χρησιμοποιώντας μια μεταβλητή την οποία ονόμασε ο λιγότερο προτιμώμενος συνεργάτης (least preferred co worker LPC). Ζήτησε από πολλά στελέχη σε πολλές διαφορετικές έρευνες να του περιγράψουν τον εργαζόμενο με τον οποίο συνεργάστηκαν σε μια δουλειά τελευταία και ταυτόχρονα η συνεργασία ήταν ελάχιστα αποδοτική.

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

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

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

Η τελευταία μεταβλητή του Fiedler είναι η εξουσία της θέσης του ηγέτη, ένα μέτρο της πραγματικής εξουσίας του ηγέτη μέσα στον οργανισμό. Το κυριότερο συμπέρασμα της προσέγγισης του Fiedler είναι ότι δεδομένων των μέτρων κάθε μεταβλητής, μπορεί να προταθεί ο καταλληλότερος τύπος ηγεσίας (King, 1978).

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

- Σε καταστάσεις υψηλού ή χαμηλού ελέγχου (ή όταν η κατάσταση είναι πολύ ή καθόλου ευνοϊκή για τον ηγέτη) πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες χαμηλού LPC δηλαδή οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς το καθήκον και βάζουν τις σχέσεις με τους συναδέλφους σε δεύτερη μοίρα (Least Preferred Coworker – LPC contingency model).
- Σε καταστάσεις μέτριου ελέγχου (ή καταστάσεις μέτρια ευνοϊκές προς τον ηγέτη), πιο αποτελεσματικοί είναι οι ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι προς τις σχέσεις (υψηλό LPC).

Πίνακας 2.4 Χαρακτηριστικά του ηγέτη προσανατολισμένου στο καθήκον ή στις σχέσεις.

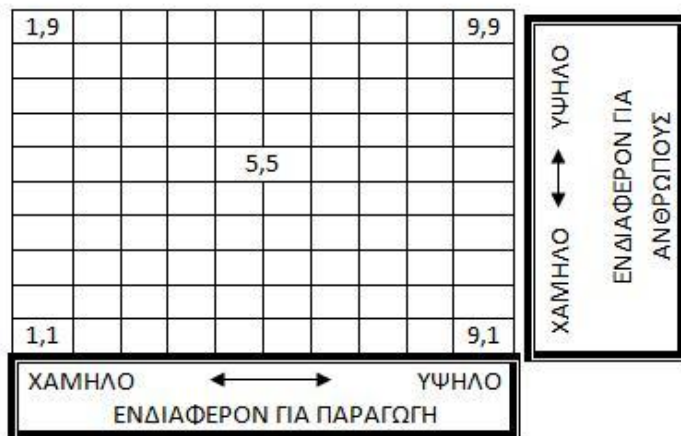
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΥΨΗΛΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΚΑΘΗΚΟΝ: <ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση εργασίας • Επίβλεψη • Αξιολόγηση απόδοσης • Προγραμματισμός • Συντονισμός της ομάδας • Παροχή και Εξασφάλιση απαραίτητων πόρων
ΜΕΤΡΙΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ: <ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρον για τους υφισταμένους • Βοήθεια • Συμπράσταση • Εμπιστοσύνη • Φιλικότητα • Ενδιαφέρον για προσωπικά προβλήματα
ΧΑΜΗΛΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΚΑΘΗΚΟΝ: <ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση εργασίας • Επίβλεψη • Αξιολόγηση απόδοσης • Προγραμματισμός • Συντονισμός της ομάδας • Παροχή και εξασφάλιση απαραίτητων πόρων

2.8 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ MOUTON (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ)

Οι R. Blake και J. Mouton, οδηγήθηκαν με τις ερευνητικές τους προσπάθειες στις αρχές της δεκαετίας του 1960 σε μια τυπολογία των στυλ ηγεσίας που αποτυπώνεται σε μορφή σχάρας, η οποία έγινε πολύ γνωστή σε όλο τον κόσμο με το όνομα διοικητική σχάρα (Managerial Grid).

Η τυπολογία αυτή βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή (concern for production). Πιο συγκεκριμένα, αυτό το ενδιαφέρον αφορά τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα την παραγωγή όπως οι διαδικασίες, η απόδοση, η παραγωγικότητα εργασίας, η ποιότητα των επιτελικών υπηρεσιών κτλ. Η δεύτερη διάσταση εκφράζει τον προσανατολισμό ή το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον ανθρώπινο παράγοντα της οργάνωσης (concern for people). Αυτές οι δύο διαστάσεις της διοικητικής σχάρας, παρουσιάζονται σχηματικά σε έναν οριζόντιο και σε έναν κάθετο άξονα και έχουν τη βάση τους στις έρευνες του Ohio State University και του University of Michigan. Με βάση αυτή τη θεωρία, ορίζονται τα στυλ ηγεσίας και περιγράφονται τα πέντε πιο αντιπροσωπευτικά που είναι: 1,9 ή διοίκηση λέσχης, 9,1 ή διοίκηση καθηκόντων, 1,1 ή χρεωκοπημένη διοίκηση, 9,9 ή διοίκηση ομάδας και 5,5 ή ενδιάμεση διοίκηση (Μπουραντάς, 2002, σελ.333-334).

Σχήμα 2.4: Η διοικητική σχάρα των Blake και Mouton



Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες, Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Σύμφωνα με τους Blake και Mouton, ο ηγέτης που υιοθετεί το στυλ 1,9 (διοίκηση λέσχης), ενδιαφέρεται κυρίως για τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ηγέτης του στυλ 9,1 (διοίκηση καθκόντων), ενδιαφέρεται για υψηλές αποδόσεις παραγωγής και οι προσπάθειές του συγκεντρώνονται κυρίως στους μη ανθρώπινους παράγοντες. Το στυλ 1,1 εκφράζει μια μορφή ηγεσίας που είναι χρεωκοπημένη (χρεωκοπημένη διοίκηση), και σε αυτό το στυλ ο ηγέτης με δυσκολία διατηρεί τη θέση του χωρίς να μπορεί να βασισθεί στον ένα ή στον άλλο άξονα. Στο στυλ 9,9 (διοίκηση ομάδας), ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τις δύο διαστάσεις της σχάρας. Ενδιαφέρεται τόσο για τον ανθρώπινο παράγοντα όσο και για την παραγωγή. Αναπτύσσει ενέργειες που εξασφαλίζουν τόσο την ικανοποίηση των ατόμων, όσο και την υλοποίηση του έργου εφόσον αυτά αποτελούν τα δυο πιο σημαντικά στοιχεία. Τέλος, το στυλ 5,5 (ενδιάμεση διοίκηση), δηλώνει μια κατάσταση κατά την οποία ο ηγέτης προσανατολίζεται ανάμεσα στον ανθρώπινο παράγοντα και την παραγωγή. Άλλοτε δηλαδή, δίνει έμφαση στον άνθρωπο και άλλοτε στο έργο (Μπουραντάς, 2002).

2.9 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΓΝΩΣΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

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

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

Η ερμηνεία που δίνουν οι Fiedler και Garcia για την διαπίστωση αυτή είναι ότι κάτω από συνθήκες στρες: Α) ο ηγέτης διασπάται και αποσύρεται από το πρόβλημα αφήνοντας την ομάδα να παραπαίει χωρίς οδηγίες. Β) ο ηγέτης, ενώ έχει καλές προθέσεις, αναπτύσσει ανεπαρκή σχέδια και στρατηγικές δράσης γιατί δεν μπορεί να

επικεντρωθεί στο έργο. Γ) Ο ηγέτης οδηγεί τις προσπάθειες της ομάδας σε μη παραγωγικά σχέδια. Μια πρόσθετη ερμηνεία είναι ότι ο ευφυής ηγέτης περιέχεται σε κατάσταση πανικού είτε γιατί νιώθει ότι απειλείται η αυτοεικόνα του είτε γιατί οι νοητικές του ικανότητες, του επιτρέπουν να προβλέψει καλύτερα τις δυσμενείς συνέπειες της κατάστασης που έχει δημιουργηθεί. Σε τέτοιες περιπτώσεις αποδίδουν καλύτερα οι πεπειραμένοι ηγέτες (Fiedler & Garcia, 1987).

Επίσης αν ο ηγέτης έχει ανεπτυγμένες νοητικές ικανότητες αλλά το ίδιο συμβαίνει και με τα μέλη της ομάδας, η αποδοτικότητα της ομάδας εξαρτάται από την συνεισφορά είτε μόνο της νοημοσύνης του ηγέτη, είτε μόνο της νοημοσύνης των μελών, όχι και των δύο. Σε μια ομάδα υπάρχει χώρος μόνο για ένα σχεδιαστικό νου και δημιουργό ιδεών, γιατί διαφορετικά καταναλίσκεται πολύς χρόνος στην διαμάχη για την επιλογή του καλύτερου σχεδίου ή της καλύτερης ιδέας εφόσον αναπόφευκτα δημιουργείται ανταγωνισμός. Τέλος μια άλλη διαπίστωση είναι ότι η υψηλή δημιουργικότητα του ηγέτη δεν συντελεί απαραίτητα στην παραγωγικότητα της ομάδας. Είναι πιθανόν κατά τον Fiedler οι ιδιαίτερα δημιουργικοί ηγέτες να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην δημιουργία νέων ιδεών και λιγότερο χρόνο στην άσκηση της ηγεσίας αυτής καθ' αυτής (Fiedler & Garcia, 1987).

Τα κυριότερα συμπεράσματα της θεωρίας των γνωστικών πόρων είναι ότι:

- Αν ο ηγέτης είναι κατευθυντικός και ευφυής, η νοημοσύνη του συντελεί στην υλοποίηση των σχεδίων της ομάδας, εκτός αν ο ηγέτης αντιμετωπίζει στρες.
- Σε καταστάσεις στρες πιο χρήσιμη είναι η πείρα και όχι η νοημοσύνη του ηγέτη.
- Η νοημοσύνη των μελών της ομάδας συνεισφέρει στην υλοποίηση των στόχων της μόνο σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν είναι κατευθυντικός ή δεν είναι ιδιαίτερα ευφυής.
- Η δημιουργικότητα του ηγέτη δεν συνεισφέρει απαραίτητα στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας. (Fiedler & Garcia, 1987)

Πίνακας 2.5: Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μία κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία των γνωστικών πόρων

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΧΩΡΙΣ ΣΤΡΕΣ	ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΕΥΦΥΙΑ
ΜΕ ΣΤΡΕΣ	ΠΕΙΡΑ

2.10 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΩΝ VROOM-YETTON

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

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

- Δύο αυταρχικού τύπου (A1, A2)
- Δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ1, Σ2)
- Ένα ομαδικού τύπου (Ο)

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

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

Στο Σ1 στυλ ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο Στο Σ2 στυλ το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στην συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.

Στο Ο στυλ το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν

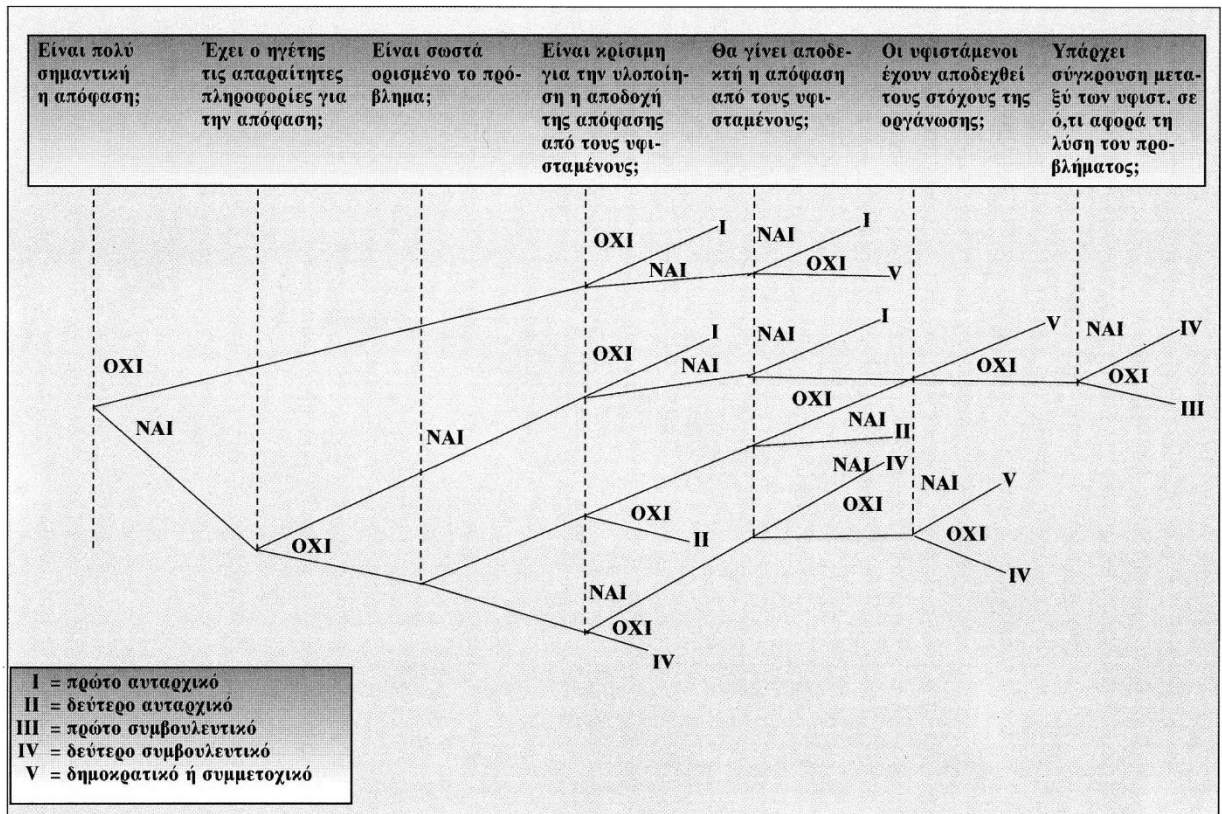
προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Σε αυτή τη θεωρία, το πιο αποτελεσματικό στυλ καθορίζεται από επτά παράγοντες (Μπουραντάς Δ., 2002, σελ 342-344):

1. Τη σπουδαιότητα της απόφασης
2. Τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα
3. Τον ορισμός του προβλήματος
4. Την σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης
5. Τον βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους αν την λάβει από μόνος του ο ηγέτης
6. Τον βαθμό αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα
7. Την ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα

Κατά τους Vroom-Yetton, οι παράγοντες αυτοί πρέπει να πάρουν τη μορφή ερωτήσεων με πιθανές απαντήσεις ΝΑΙ ή ΟΧΙ και μέσω του υποδείγματος να επιλεγθεί το κατάλληλο στυλ, όπως δείχνει το παρακάτω σχήμα.

Σχήμα 2.5: Το μοντέλο των Vroom-Yetton



Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης, «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες, Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Πίνακας 2.6: Χαρακτηριστικά του ηγέτη για κάθε στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Vroom – Yetton

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ
A1	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή να επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας με τις πληροφορίες που έχει στην διάθεση του εκείνη τη στιγμή.
A2	Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.
Σ1	Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί συνεργάτες του σε ατομικό επίπεδο.
Σ2	Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στην συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.

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

2.11 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΔΥΑΔΑΣ

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

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

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

Πίνακας 2.7: Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη για κάθε μια κατάσταση σύμφωνα με την θεωρία της κάθετης δυάδας

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ
ΕΝΔΟ-ΟΜΑΔΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Εμπιστοσύνη στους υφισταμένους • Συνεργασία • Μεγαλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες • Μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
ΕΞΩ ΟΜΑΔΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρότερη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους • Μικρότερη συνεργασία • Μικρότερη πρόσβαση σε πληροφορίες • Μικρή ή ελάχιστη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

2.12 Η ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ ΣΤΟΧΟΥ

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

1. Πιστεύει ότι το έργο μπορεί να πραγματοποιηθεί (προσδοκία)
2. Οι ανταμοιβές που προσφέρονται αντιστοιχούν στο έργο που είναι επιθυμητό να πραγματοποιηθεί (μέσο)
3. Οι ανταμοιβές έχουν σημασία για τον εργαζόμενο (δεσμός)

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

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

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

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

1. Συμπεριφορές συμβολής είναι οι διευθυντικές λειτουργίες προγραμματισμού, ανάθεσης εργασιών και ελέγχου της συμπεριφοράς των εργαζομένων (κατευθυντική ηγεσία).
2. Συμπεριφορές υποστήριξης, στις οποίες περιλαμβάνονται η επίδειξη ενδιαφέροντος, η φροντίδα για τον εργαζόμενο, και η υποστήριξη του (υποστηρικτική ηγεσία).
3. Συμπεριφορές συμμετοχής, οι οποίες επιτρέπουν και διευκολύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων με δραστηριότητες όπως η ανακοίνωση πληροφοριών και η αναζήτηση γνώμων και ιδεών από το προσωπικό (συμμετοχική ηγεσία).
4. Συμπεριφορές επίτευξης, όπως η θέσπιση προκλητικών στόχων στους εργαζόμενους ως μέσο υποκίνησης υψηλής απόδοσης (ηγεσία προσανατολισμένη προς την επίτευξη).

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

Επίσης μια άλλη σημαντική επισήμανση των ερευνητών είναι ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που συνδέονται με την συγκεκριμένη κατάσταση που αντιμετωπίζει ο ηγέτης. Ο πρώτος παράγοντας αναφέρεται στο περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα στη δομή του έργου, στο σύστημα εξουσίας και τη δομή της οργάνωσης καθώς και στο πλέγμα των σχέσεων που έχουν διαμορφωθεί.

Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των υφισταμένων και πιο συγκεκριμένα στις δεξιότητες και ικανότητες που έχουν και στην προσωπικότητα τους. Ο ηγέτης θα είναι αποτελεσματικός μόνο αν κατά την άσκηση της ηγεσίας και την επιλογή ενός συγκεκριμένου ύφους άσκησης της λάβει ταυτόχρονα υπόψη και αυτούς τους δύο εξωτερικούς παράγοντες (House and Mitchell, 1974).

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

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

Πίνακας 2.8: Χαρακτηριστικά του ηγέτη για διάφορα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία διαδρομής-στόχου.

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	<ul style="list-style-type: none">• ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ• ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ• ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	<ul style="list-style-type: none">• ΦΡΟΝΤΙΔΑ• ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ• ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	<ul style="list-style-type: none">• ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ• ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
ΗΓΕΣΙΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ	<ul style="list-style-type: none">• ΘΕΣΠΙΣΗ ΠΡΟΚΛΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

2.13 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ «ΗΓΕΣΙΑΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ» ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

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

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

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

Το δεύτερο είδος συμπεριφοράς του ηγέτη χαρακτηρίζεται από υψηλό προσανατολισμό τόσο προς το έργο όσο και προς τις σχέσεις, (selling). Η

συμπεριφορά αυτή συνίσταται για το δεύτερο επίπεδο ετοιμότητας R2.

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

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

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

Πίνακας 2.9: Χαρακτηριστικά του ηγέτη για διάφορες καταστάσεις και στυλ ηγεσίας σύμφωνα με την θεωρία των Hersey & Blanchard

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ
R1	Κατευθυντικό (Telling)	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση εργασίας • Επίβλεψη • Αξιολόγηση απόδοσης • Προγραμματισμός
R2	Προσανατολισμένο στο έργο και στις σχέσεις (Selling)	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρον προς υφισταμένους • Βοήθεια • Συμπαράσταση • Εμπιστοσύνη • Φιλικότητα • Ενδιαφέρον για προσωπικά προβλήματα • Ανάθεση εργασίας • Επίβλεψη • Αξιολόγηση απόδοσης

		<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματισμός
R3	Συμμετοχικό (Participating)	<ul style="list-style-type: none"> • Ενδιαφέρον προς υφισταμένους • Βοήθεια • Συμπαράσταση • Εμπιστοσύνη • Φιλικότητα • Ενδιαφέρον για προσωπικά προβλήματα
R4	Εκχώρηση αρμοδιοτήτων (Delegating)	<ul style="list-style-type: none"> • Αποστασιοποίηση • Εκχώρηση έργου

2.14 Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ KERR

Μια άλλη θεωρία που αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε συνάρτηση με την συγκεκριμένη κατάσταση είναι αυτή που παρουσίασε ο Kerr (1977).

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή μερικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της συγκεκριμένης κατάστασης μπορούν να εξουδετερώσουν τις επιπτώσεις της ηγεσίας. Τα στοιχεία αυτά του περιβάλλοντος μπορούν να ανήκουν σε 2 κατηγορίες, τους εξουδετερωτές και τα υποκατάστατα (Kerr, 1977).

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

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

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

A. Τέσσερα χαρακτηριστικά που αφορούν τους υφισταμένους

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

B. Τρία χαρακτηριστικά που αφορούν στο έργο

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

Γ. Έξι χαρακτηριστικά που αφορούν στην οργάνωση

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

2.15 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

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

Η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) εμφανίζεται όταν ένα ή

περισσότερα πρόσωπα σχετίζονται με άλλα με τέτοιο τρόπο ώστε ηγέτες και υφιστάμενοι να ανυψώνουν ο ένας τον άλλο σε ανώτερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής.

Οι ηγέτες δηλαδή «μεταμορφώνουν» τους υφισταμένους ανεβάζοντας τους σε υψηλότερα επίπεδα και αυτό το επιτυγχάνουν με το να τους βοηθούν στην εκπλήρωση των στόχων τους. Η επιθυμητή μορφή ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική, γιατί δεν αποτελεί μια προσωρινή μορφή δοσοληψίας και αμοιβαίου συμφέροντος (Burns, 1978).

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

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

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

- ❖ Αμοιβές ανάλογα με την συμπεριφορά. Οι επιθυμητές αμοιβές χορηγούνται μόνο όταν επιδειχθεί η κατάλληλη συμπεριφορά (επίδοση, προσπάθεια).
- ❖ Διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Ο ηγέτης δεν κάνει καμία προσπάθεια να αλλάξει τον τρόπο εργασίας, εφόσον επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι.

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

Μετά από έρευνα των Bennis & Nanus (1985) σε 90 ηγέτες επιτυχημένων

επιχειρήσεων οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα αυτά παρουσίαζαν μετασχηματιστική ηγεσία σε συνδυασμό με αυτό που οι ερευνητές ονόμασαν ενδυνάμωση (empowerment). Επίσης όλοι αυτοί οι ηγέτες είχαν κάποιο όραμα για την οργάνωση τους. Ο ηγέτης ενδυναμώνει τους άλλους ώστε να μετασχηματίσουν την πρόθεση σε πραγματικότητα και να την διατηρήσουν. Ο τύπος αυτός του ηγέτη δημιουργεί ένα νέο όραμα, εμπνέει εμπιστοσύνη σε αυτό και τελικά πετυχαίνει να το θεσμοθετήσει.

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

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

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

- Υψηλή ανάγκη για εξουσία, υψηλό βαθμό αυτοπεποίθησης και μεγάλη πίστη στις αντιλήψεις και τα ιδανικά του.

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

Πίνακας 2.10: Χαρακτηριστικά ηγέτη στη διαπραγματευτική και στη μετασχηματιστική ηγεσία

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

2.16 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΚΟΥΖΕΣ ΚΑΙ POSNER

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

A. Προκαλώντας τις διαδικασίες (Challenging the processes)

- ✓ Ανίχνευσε για ευκαιρίες
- ✓ Πειραματίσου και ανάλαβε ρίσκα

B. Εμπνέοντας ένα κοινό όραμα

- ✓ Ενόραση του μέλλοντος
- ✓ Ενέπνευσε τους άλλους

Γ. Ενδυναμώνοντας τους άλλους να δραστηριοποιηθούν

- ✓ Καλλιέργησε την συνεργασία
- ✓ Ενδυνάμωσε του άλλους

Δ. Καθιερώνοντας τον τρόπο

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

E. Ενθαρρύνοντας την καρδιά

- ✓ Αναγνώρισε την ατομική συμμετοχή
- ✓ Γιόρτασε τις επιτυχίες

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

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΚΟΥΖΕΣ & POSNER

- Ριψοκίνδυνος
- Δημιουργεί όραμα
- Εμπνέει τους υφισταμένους και ενδυναμώνει
- Συνεργάζεται και δίνει το παράδειγμα (Role Modeling)
- Αναγνωρίζει και επιβραβεύει

2.17 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚOTTER

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

Μια σημαντική πρόκληση της ηγεσίας είναι να μπορέσει να «ευθυγραμμίσει» (aligning) τους εργαζόμενους προς ένα κοινό όραμα.

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

Ο Kotter (1990) θεωρεί ότι οι καλοί ηγέτες πρέπει να υποκινούν και να εμπνέουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε αυτοί να ενεργοποιούνται. Η υποκίνηση μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Πρώτον θα πρέπει το όραμα να εκφράζεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εκφράζει τις αξίες του κοινού στο οποίο απευθύνεται. Με αυτόν τον τρόπο η δουλειά γίνεται σημαντική για αυτούς τους ανθρώπους. Οι ηγέτες συνήθως «εμπλέκουν» τους εργαζόμενους στην λήψη αποφάσεων σχετικά με το πως θα επιτευχθεί το όραμα της επιχείρησης. (ή το μέρος εκείνο το οποίο αφορά τον κάθε εργαζόμενο) Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αποκτούν την αίσθηση του ελέγχου. Άλλη μια σημαντική τεχνική υποκίνησης είναι να υποστηρίζονται οι προσπάθειες των εργαζομένων για συνειδητοποίηση του οράματος μέσω της καθοδήγησης (coaching), της ανατροφοδότησης (feedback), και του παραδείγματος

(role modeling), βοηθώντας έτσι τους εργαζόμενους να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να ικανοποιηθεί η ανάγκη τους για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Τέλος οι καλοί ηγέτες αναγνωρίζουν και ανταμείβουν την επιτυχία κάτι το οποίο όχι μόνο ικανοποιεί την ανάγκη για αναγνώριση αλλά κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι ανήκουν σε ένα οργανισμό ο οποίος ενδιαφέρεται γι αυτούς. Αυτό που τελικά ο Kotter θεωρεί ότι είναι η σπουδαιότερη πράξη της ηγεσίας είναι η δημιουργία και η θεσμοθέτηση μιας κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση που θα έχει ως στόχο να δημιουργεί συνεχώς ηγέτες.

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

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

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟΝ KOTTER
<ul style="list-style-type: none">• Δημιουργία οράματος• Αξιοπιστία• Ενδυνάμωση• Υποκίνηση• Εμπνέει του υφισταμένους• Δίνει το παράδειγμα (Role modeling)• Καθοδηγεί (Coaching)• Ενθάρρυνση για εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων• Επικοινωνία• Αναγνώριση και επιβράβευση

2.18 ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Εδώ παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι «θεμελιώδεις αλήθειες» που αναφέρονται στην ηγεσία και έχουν διατυπωθεί στην βιβλιογραφία. Αυτές οι αλήθειες αποτελούν και τις «αρχές» της ηγεσίας και είναι οι εξής:

A: «Αρχή της διεύθυνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διεύθυνσεως και ηγεσίας.

B: «Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.

Γ: «Αρχή της ενότητας των εντολών», που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.

Δ: «Αρχή της υποκινήσεως» που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους τους οποίους θεωρούν εν δυνάμει διάμεσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πως λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.

Ε: «Αρχή της άμεσης εποπτείας». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία.

Επιπροσθέτως, ο ικανός ηγέτης θα πρέπει:

1. Να είναι απόλυτα γνώστης του αντικειμένου εργασίας,
2. Να αναζητά και ν' αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του,
3. Να παίρνει έγκαιρες αποφάσεις,
4. Να δίνει το παράδειγμα,

5. Να γνωρίζει τους ανθρώπους του και να ενδιαφέρεται για την καλή τους κατάσταση,
6. Να κρατά τους εργαζόμενούς του ενημερωμένους,
7. Να αναπτύσσει ένα αίσθημα ευθύνης στους υπαλλήλους του,
8. Να εξασφαλίζει ότι το αντικείμενο δουλειάς είναι κατανοητό, επιβλέπεται και εκτελείται,
9. Να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του ως πραγματική ομάδα,
10. Να κάνει πλήρη χρήση των ικανοτήτων της επιχείρησης.

Τέλος κατά τον Robin Sharma (2004) υπάρχουν 10 πράγματα που οι αυθεντικοί ηγέτες κάνουν:

- ✓ Λένε την αλήθεια,
- ✓ Καθοδηγούν μέσα από την καρδιά τους,
- ✓ Διαθέτουν υψηλή ηθική και κουράγιο
- ✓ Είναι ονειροπόλοι,
- ✓ Φροντίζουν τη φυσική τους κατάσταση,
- ✓ Εμβαθύνουν και κάνουν ενδελεχή ενδοσκόπηση,
- ✓ Φτιάχνουν ομάδες και δημιουργούν κοινότητες,
- ✓ Επιδιώκουν την τελειότητα ανεβάζοντας συνεχώς τα όρια,
- ✓ Αφήνουν την κληρονομιά των γνώσεων και των ικανοτήτων τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με όλα τα ως άνω, η ηγετική συμπεριφορά, όπως ορίσθηκε, περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες μέσω των οποίων ο προϊστάμενος, αναπτύσσει ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων με τα μέλη της ομάδας του, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και ταυτόχρονα εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους. Ανεξαρτήτως του στυλ λοιπόν, σε όλες τις περιπτώσεις η ηγετική συμπεριφορά συνίσταται στην άσκηση των επιμέρους ρόλων ή λειτουργιών όπως η καθοδήγηση, η ενδυνάμωση των ατόμων κτλ.

Από τα θεωρητικά υποδείγματα που παρουσιάστηκαν, γίνεται φανερό ότι το στέλεχος έχει στη διάθεσή του ένα μεγάλο αριθμό εναλλακτικών στυλ μεταξύ των οποίων πρέπει να διαλέξει το πλέον αποτελεσματικό. Αυτή η επιλογή ασφαλώς δεν είναι τυχαία καθώς ένα στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε μια περίπτωση αλλά να μην είναι σε κάποια άλλη. Η ικανή ηγεσία θα πρέπει να αξιολογεί την εκάστοτε περίπτωση και να εντοπίζει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, μέσω διεύρυνσης και κατανόησης των χαρακτηριστικών της ομάδας και των ατόμων που την αποτελούν, του έργου που έχει να επιτελέσει, καθώς και του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ασκείται η ηγεσία.

Ουσιαστικά το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας για τον κάθε ηγέτη είναι ένα, αλλά φιλτράρεται μέσα από τις διαφορετικές μεταβλητές που προκύπτουν από την κάθε περίπτωση. Βασική ικανότητα του ηγέτη για να συμβεί αυτό είναι η ευελιξία. Η φράση που θα μπορούσε να κατατοπίσει σχετικά με τα πολυάριθμα και πολύπλοκα στυλ ηγεσίας, είναι ότι «με ώριμα άτομα και συμμετοχικά στυλ ηγεσίας, επιτυγχάνονται πολύ υψηλότερα αποτελέσματα και ικανοποίηση ανθρώπων, από ότι με ανώριμα άτομα και αυταρχικά στυλ» (Μπουραντάς Δ., 2002).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Arnold J., Cooper G., Robertson I., 1995, «Work Psychology - Understanding human behavior in the workplace», Pitman Publishing

Bass, B, M, 1985, «Leadership and Performance Beyond Expectations», New York, Free Press

Bennis W and Nanus B., 1985, «Leaders: The Strategic for Taking Charge», Harper & Row, New York, NY

Blake, R & Mc Canse, A., 1991, «Leadership Dilemmas-Grid Solutions», Houston: Gulf Publishing Company

Burns, J. M., 1978, «Leadership», New York: Harper & Row

Conger, J. A., Kanungo, R., 1987, «Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings», Academy of Management Review, 12

Fiedler F. E., 1978, «The Contingency Model and the dynamics of the Leadership Process», Στο L. Berkowitz Advances in Experimental Social Psychology, Vol 11, New York Academic Press

Fiedler F.E., & Garcia, J. E., 1987, «Leadership: Cognitive Resources and Performance», New York, Willey

Goleman D., 2000, «Leadership that gets results», Harvard Business School Publishing Corporation

Goleman D., Boyatzis R., McKee An., 2002, «Ο Νέος Ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Ελληνικά Γράμματα

Graen, G., & Cashman J., 1975, «A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A development approach», In J.E Hunt & Larson, Leadership Frontiers, Kent State University Press

Hersey P., & Blanchard K. H., 1988, «Management of Organizational Behavior 5th

Edition», Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall

Horner M., 1997, «Leadership Theory: Past, Present and Future», Team Performance Management, Vol 13, N. 4

House R. J., 1977, «A 1976 theory of charismatic leadership», Carbondale III, Southern Illinois University Press

House R. J. & Dessler G., 1974, «The Path Goal Theory of Leadership: Some post hoc and a priori tests», Carbondale III: Southern III, University Press

House R. J. & Mitchell T. R., 1974, «Path Goal Theory of Leadership», Journal of Contemporary Business, 3

Kerr S. & Jermier J. M., 1978, «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement», Organizational Behavior and Human Performance, 22

Kerr S., 1977, «Substitutes for Leadership: Some implications for Organizational Design», Organization and Administrative Sciences, 8

King B., 1978, «Managerial Control and Organizational Democracy», Willey

Kotter J., 1988, «The Leadership Factor», Free Press, New York, NY

Kouzes J., Posner B., 1988, «The Leadership Challenge», Jossey-Bass Publishers

Kotter J., 1990, «What Leaders Really Do», Harvard Business Review, May-June

Manz and Sims, 1991, «Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership», Organizational Dynamics – Spring

Montana P., Charnov B., 1987, «Management», Barrons

Sharma R., 2004, «The greatness Guide: One of the World's Top Success Coaches Shares His Secrets to Get to Your Best», Harper Element

Stodgill R. M., 1974, «Handbook of Leadership: A survey of theory and research»,

New York Free Press

Vroom V. H., Yetton P. W., 1973, «Leadership and Decision making», Pittsburg: University of Pittsburg Press

Yukl A. G., 1985, «Leadership in Organizations», Prentice Hall International Inc

Μπουραντάς Δ., 2002, «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Χυτήρης Λ., 1994, «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Interbooks

Χυτήρης Λ., 1996, «Οργανωσιακή συμπεριφορά», Interbooks

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

«Ο πιο επιτυχημένος ηγέτης είναι εκείνος που βλέπει μια άλλη εικόνα που δεν έχει ακόμα πραγματοποιηθεί»

Mary Parker Follet

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλύεται διεξοδικά η συναλλακτική ανάλυση. Η συναλλακτική ανάλυση είναι μια κοινωνική ψυχολογία που αναπτύχθηκε από τον Eric Berne (1957). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων δεκαετιών η θεωρία του έχει αναπτυχθεί για να συμπεριλάβει τις εφαρμογές της στην ψυχοθεραπεία, στη συμβουλευτική, στην εκπαίδευση και στη διοίκηση επιχειρήσεων. Βασικές ιδέες της συναλλακτικής ανάλυσης αποτελούν οι καταστάσεις του Εγώ, οι συναλλαγές, τα χάδια, τα παιχνίδια που παίζουν οι άνθρωποι, τα σενάρια ζωής και οι καταστάσεις είμαι εντάξει – είσαι εντάξει (ψυχολογικές θέσεις).

Μετά το θάνατο του Berne, τη δεκαετία του '70, η θεωρία επεκτάθηκε, επανεκτιμήθηκε και ελέγχθηκε με τη βοήθεια της παρατήρησης. Οι επαγγελματίες της συναλλακτικής ανάλυσης εισήγαγαν νέες έννοιες και τεχνικές, οι οποίες σήμερα αποτελούν την καρδιά του κλάδου. Η συναλλακτική ανάλυση εδώ και πολύ καιρό έχει απαλλαγεί από την εικόνα της "λαϊκής ψυχολογίας" που της είχαν προσδώσει τα μέσα ενημέρωσης. Αντί αυτού, κερδίζει διεθνή αναγνώριση ως επαγγελματική προσέγγιση, η οποία βοηθά την αποτελεσματικότητα πεδίων όπως η ψυχοθεραπεία, η συμβουλευτική, η εκπαίδευση, η επικοινωνία και η επιμόρφωση σε επιχειρηματικό επίπεδο.

3.1 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Θα ήταν παράλειψη σε μια μελέτη για την έννοια της ηγεσίας να μην γίνει αναφορά στη συναλλακτική ανάλυση, μιας και ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους ενός διευθυντικού στελέχους είναι να επικοινωνεί αποτελεσματικά, που σημαίνει να ανταλλάσει πληροφορίες με άλλους ανθρώπους (συνεργάτες, υφισταμένους, πελάτες).

Η συναλλακτική ανάλυση είναι μια ψυχολογική θεωρία που μας επιτρέπει να αναλύσουμε με μεθοδικό τρόπο την ανθρώπινη συμπεριφορά και πάνω από όλα μας

επιτρέπει να τη βελτιώσουμε. Πρωτεργάτης και εισηγητής της θεωρίας αυτής υπήρξε ο ψυχίατρος Eric Berne (1957). Αυτό που ώθησε τον Berne στη σύλληψη αυτής της θεωρίας, ήταν η μέχρι τότε έντονη αρνητική κριτική για τις διάφορες ψυχοθεραπευτικές επιστήμες λόγω της έλλειψης μιας βασικής μονάδας για έρευνα και παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Έτσι κατάφερε να απομονώσει και να καθορίσει αυτή τη βασική μονάδα που την ονόμασε συναλλαγή (transaction) (Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., Σημ. Πανεπιστημίου Πειραιά, 2011).

Αυτές οι συναλλαγές περιέχουν συναλλακτικά ερεθίσματα και συναλλακτικές ανταποκρίσεις (κάποιο πρόσωπο στον χώρο μιλά στο άλλο, και το άλλο αντιδρά με τρόπο σχετικό με το ερέθισμα). Οι συναλλαγές δεν λαμβάνουν χώρα μόνο μεταξύ των ανθρώπων αλλά και μέσα στο μυαλό ενός ατόμου ανάμεσα στα διάφορα κομμάτια της προσωπικότητας που τα ονομάζουμε διαφορετικά εγώ ή καταστάσεις του εγώ (ego states).

Η συναλλακτική ανάλυση έχει αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο μελέτης και αλλαγής της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι βασισμένη στην επικοινωνία. Περιλαμβάνει τέσσερεις βασικούς τομείς μελέτης και εφαρμογής που είναι οι εξής (Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., Σημ. Πανεπιστημίου Πειραιά, 2011):

1. Ανάλυση της προσωπικότητας μέσα από τα διαφορετικά εγώ
2. Μελέτη γραμμών επικοινωνίας ανάμεσα στους ανθρώπους
3. Δόμηση του χρόνου μέσα από τη διαχείρισή του χρόνου
4. Ανάλυση σεναρίων ζωής και μελέτη ρόλων

3.1.1 ΟΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΓΩ

Στη δημιουργία των καταστάσεων του Εγώ συμβάλλει: η συμπεριφορά των γονέων (γονεϊκή), η συμπεριφορά που βασίζεται στην αντικειμενική πραγματικότητα (ενήλικη), η συμπεριφορά που αντιγράφει αυτή της παιδικής ηλικίας (παιδική). Αυτές οι κατηγορίες των καταστάσεων του Εγώ αναλύονται ως εξής:

- Η Γονεϊκή κατάσταση του Εγώ (the parent ego state): Είναι η γλώσσα των αξιών και περιλαμβάνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά που το άτομο έχει πάρει από εξωτερικές πηγές και κυρίως από τους γονείς. Η γονεϊκή κατάσταση του Εγώ περιλαμβάνει τις καταγραφές που το άτομο έχει από τη

γέννησή του μέχρι περίπου τα πέντε του χρόνια και εκφράζει την διδαγμένη του στάση για τη ζωή. Όταν το άτομο βρίσκεται στη γονεϊκή κατάσταση του Εγώ σκέφτεται, αισθάνεται και συμπεριφέρεται όπως οι γονείς του ή όπως κάποιοι που πήρε τη θέση τους. Ο γονιός αποφασίζει πώς θα αντιδράσει στις καταστάσεις, τι είναι καλό και τι κακό και πώς οι άνθρωποι θα έπρεπε να ζουν, χωρίς να αιτιολογεί την απόφασή του.

- Κριτικός Γονέας (critical parent)-Γονέας Πρότυπο: Πρόκειται για το κομμάτι της προσωπικότητας που έχει την τάση να λέει «μην κάνεις αυτό» αντί να λέει «μπορείς να κάνεις εκείνο» και προσπαθεί να επιβάλλει αρχές συμπεριφοράς. Συχνά δείχνει πως γνωρίζει τα πάντα και εξηγεί με σαρκασμό τα λάθη που κάνουν οι άλλοι και τους δίνει το μήνυμα «δεν είσαι εντάξει». Συχνά, έχει την τάση να γενικεύει, να υπερβάλλει και να σώζει τους άλλους κάνοντας πράγματα που μπορούν να κάνουν οι ίδιοι από μόνοι τους. Ακόμα και όταν έχει καλοπροαίρετη διάθεση να σώσει κάποιον, στην πραγματικότητα του στερεί τη δυνατότητα να αναλάβει τις ευθύνες του και τον οδηγεί σε ψυχολογικά παιχνίδια.
- Τροφοδοτικός Γονέας (nurturing parent): Είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που κατανοεί και νοιάζεται για τις ανάγκες των άλλων. Ο Τροφοδοτικός Γονέας είναι υποστηρικτικός, κατανοητικός, προστατευτικός, στοργικός και βάζει όρια με ένα λογικό, απλό και αποτελεσματικό τρόπο. Δηλαδή, ο Τροφοδοτικός Γονέας δείχνει ενδιαφέρον και κατανόηση, ενώ ταυτόχρονα βάζει συγκεκριμένα όρια. Για παράδειγμα αντί να λέει «απαγορεύεται...», λέει «επιτρέπεται...».
- Η Ενήλικη κατάσταση του Εγώ (the adult ego state): Καθρεφτίζει τη λογική του ατόμου ενώ δεν έχει σχέση με την ηλικία του. Η ενήλικη κατάσταση του Εγώ είναι το κομμάτι της προσωπικότητας που περιέχει τις καταγραφές από τις προσωπικές εμπειρίες του ατόμου και εκφράζει τη λογική του άποψη για τη ζωή. Το άτομο χρησιμοποιεί την ενήλικη κατάσταση του Εγώ για να σκεφτεί λογικά, να αξιολογήσει τα ερεθίσματα, να συλλέξει πληροφορίες και να τις αποθηκεύσει για να τις συμβουλευτεί αργότερα. Επίσης, χάρη στην ενήλικη κατάσταση του Εγώ, το άτομο μπορεί να επιβιώσει ανεξάρτητα και να γίνει πιο εκλεκτικό στις αντιδράσεις του. Όταν το άτομο βρίσκεται στην ενήλικη κατάσταση του Εγώ λειτουργεί σαν ανθρώπινος υπολογιστής. Για να πάρει αποφάσεις στηρίζεται στα στοιχεία που συλλέγει ή ακολουθεί ένα πρόγραμμα

λογικής. Δηλαδή, στην κατάσταση αυτή το άτομο χρησιμοποιεί τη λογική για την επίλυση προβλημάτων, υπολογίζει τις πιθανότητες, αξιολογεί ψυχρά και σιγουρεύεται ότι τα αισθήματα του παιδιού ή του γονιού δεν επηρεάζουν τη διαδικασία. Τα άτομα μπορεί να συμπεράνουν από αυτό ότι τα αισθήματα δεν είναι καλά και ότι όταν κάποιος θέλει να είναι λογικός πρέπει να είναι ικανός να ξεχωρίσει τον εαυτό του από τα αισθήματά του. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι το να είναι κάποιος λογικός είναι καλό σε όλες τις περιπτώσεις. Το κριτήριο που αποδεικνύει ότι το άτομο λειτουργεί με την ενήλικη κατάσταση του Εγώ δεν είναι η ορθότητα των αποφάσεων, αλλά η διαδικασία της δοκιμασίας της πραγματικότητας και της εκτίμησης της πιθανότητας, χάρη στην οποία λαμβάνεται η απόφαση.

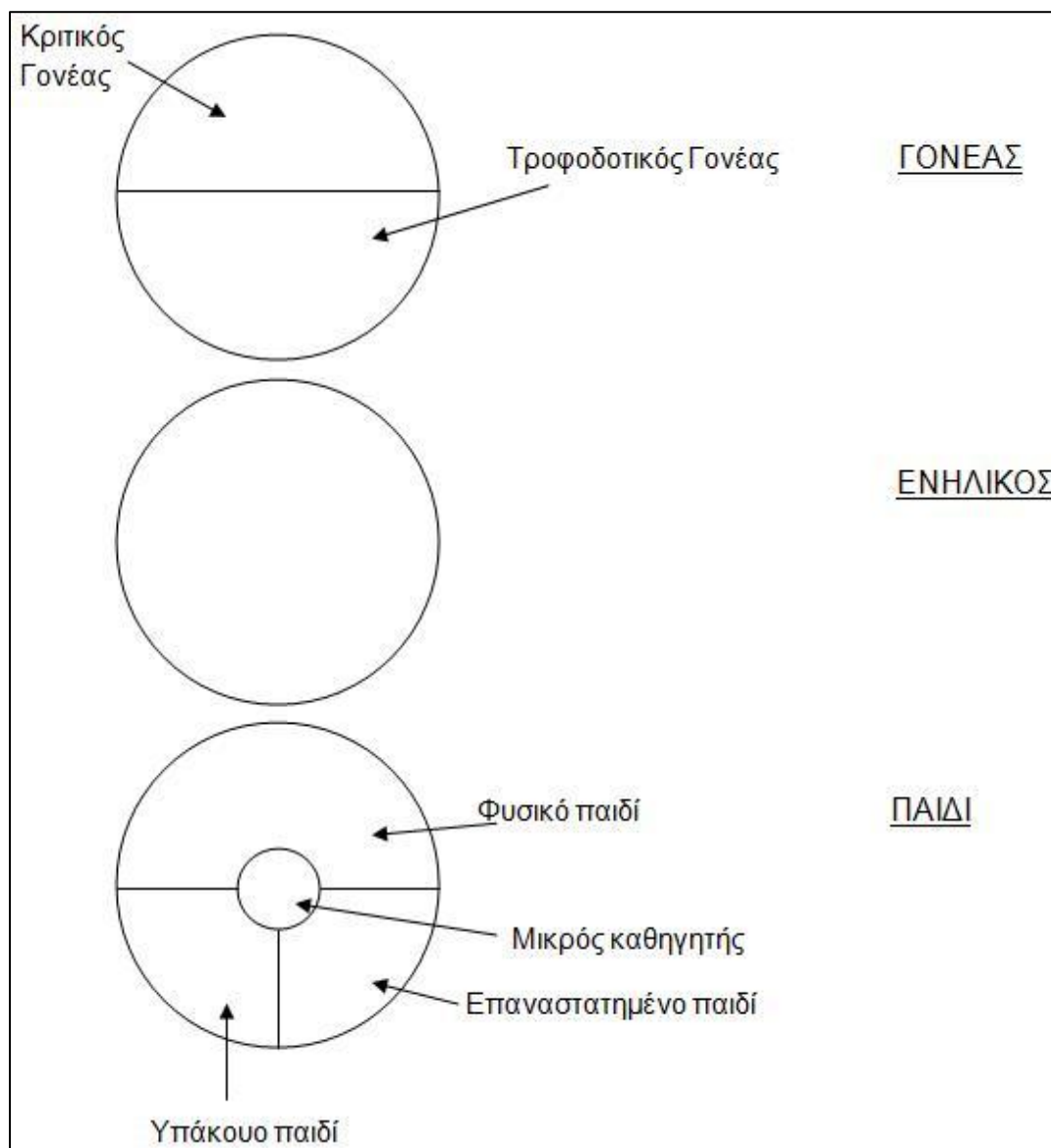
- Η Παιδική κατάσταση του Εγώ (the child ego state): Είναι η γλώσσα των συναισθημάτων και των καταγραφών που έχει το άτομο από την γέννησή του μέχρι περίπου τα πέντε του χρόνια και εκφράζει τη συναισθηματική του άποψη για τη ζωή. Όταν το άτομο βρίσκεται στην παιδική κατάσταση του Εγώ, συμπεριφέρεται σαν παιδί, δηλαδή σκέφτεται, συμπεριφέρεται και αντιδρά σαν να είναι παιδί.
- Το Φυσικό Παιδί (natural child): Κομμάτι της προσωπικότητας που καθρεφτίζει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα συναισθήματα. Οι επιθυμίες είναι μεταβλητές ενώ οι ανάγκες παραμένουν σταθερές. Το Φυσικό Παιδί είναι μισητό ή αγαπητό, παρορμητικό, αυθόρμητο ή παιχνιδιάρικο, τρυφερό, αισθησιακό, ασυλλόγιστο, περίεργο και μοιάζει με ένα εγωκεντρικό μωρό που απαντά με ζεστή τρυφερότητα και φιλικότητα, όταν ικανοποιούνται οι επιθυμίες και οι ανάγκες του ή με θυμό, θλίψη και φόβο, όταν δεν ικανοποιούνται. Το Φυσικό Παιδί νιώθει ελεύθερο και κάνει ότι θέλει.
- Ο Μικρός Καθηγητής (little professor): Ο Μικρός Καθηγητής είναι η εξυπνάδα που διαθέτει το Φυσικό Παιδί. Ο Μικρός Καθηγητής παίρνει τις σοβαρές αποφάσεις που έχουν να κάνουν με το κατά πόσο μπορεί κανείς ή δεν μπορεί να τα βγάλει πέρα σε μια κατάσταση. Είναι δηλαδή η διαίσθηση του ατόμου. Ο Μικρός Καθηγητής είναι σκεπτόμενος, εκμεταλλευτικός, δημιουργικός ή επινοητικός, λειτουργεί διαισθητικά, απαντάει σε μη λεκτικά μηνύματα και παίζει με υπαινιγμούς και αποτελεί την φυσική πορεία του παιδιού. Ο Μικρός Καθηγητής υπολογίζει διάφορα πράγματα και είναι τρομερά δημιουργικός, είναι το πονηρό κομμάτι που βρίσκεται μέσα στον καθένα μας και «μυρίζεται»

το πραγματικό ποιόν των άλλων ανθρώπων, ακόμα και αν αυτοί πιστεύουν πως κρύβονται καλά.

- Προσαρμοσμένο Παιδί (adapted child): Πρόκειται για το μέρος της παιδικής κατάστασης του Εγώ που παρουσιάζει μια τροποποίηση των τάσεων του Φυσικού Παιδιού. Το Προσαρμοσμένο Παιδί είναι φοβισμένο, ένοχο ή ντροπιασμένο. Το Προσαρμοσμένο Παιδί χωρίζεται στο Υπάκουο και το Επαναστατημένο. Το Προσαρμοσμένο Παιδί αναπτύχθηκε από την ανάγκη του μικρού παιδιού να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις των γονιών. Το παιδί μαθαίνει να προσαρμόζεται είτε υπακούοντας είτε επαναστατώντας. Οι προσαρμογές αυτές των φυσικών παρορμήσεων έρχονται ως απάντηση στα τραύματα, τα βιώματα, την εκπαίδευση και πρώτα από όλα στις απαιτήσεις των σημαντικών προσώπων της εξουσίας. Το Προσαρμοσμένο Παιδί είναι ένα εκπαιδευμένο παιδί που αναπτύσσει κοινωνική συνείδηση, αλλά που πολύ συχνά νιώθει όχι καλά.

Αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ αποτελούν ο Μικρός Καθηγητής, ο Ενήλικας και ο Τροφοδοτικός Γονέας, ενώ το Προσαρμοσμένο Παιδί και ο Κριτικός Γονέας αποτελούν τις μη αποτελεσματικές καταστάσεις του Εγώ.

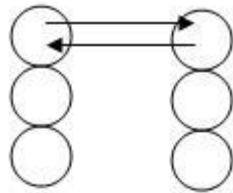
Σχήμα 3.1: Τα «εγώ» της ανθρώπινης προσωπικότητας



Πηγή: Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., Σημ. Πανεπιστημίου Πειραιά, 2011, σελ 5

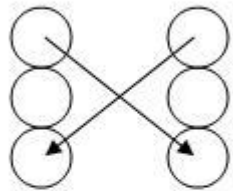
3.1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΑΛΛΑΓΩΝ

Σχήμα 3.2: Σχηματική απεικόνιση των συναλλαγών



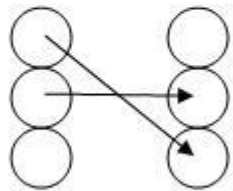
Παράλληλες ή Συμπληρωματικές (Ανοιχτή – Φανερή συναλλαγή)

Η συναλλαγή συνεχίζεται χωρίς προβλήματα καθώς τα τόξα επικοινωνίας είναι παράλληλα.



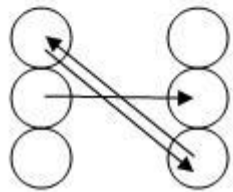
Σταυροειδείς ή Μη συμπληρωματικές (Ανοιχτή – Φανερή συναλλαγή)

Η επικοινωνία διακόπτεται μέχρι να ξεκαθαριστεί κάποιο προηγούμενο, καθώς τα τόξα διασταυρώνονται.



Απώτερες (Κρυφή συναλλαγή)

Υπαρξη φανερού και κρυφού μηνύματος ταυτόχρονα. Η απάντηση δίνεται στο κρυφό / ψυχολογικό μήνυμα



Μεταβιβαστικές (Κρυφή συναλλαγή)

Καθαρό μήνυμα αλλά η απάντηση γίνεται σε κάποιο υπονοούμενο που φαντάζεται αυτός που αποκρίνεται.

Πηγή: Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., Σημ. Πανεπιστημίου Πειραιά, 2011, σελ 8

Το Σχήμα 3.2 δίνει μια πλήρη εικόνα σχετικά με τις διαφορετικές συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Η πρώτη διάσταση αφορά παράλληλες ή συμπληρωματικές συναλλαγές κατά τις οποίες δεν υφίσταται κρυφό μήνυμα ή υπονοούμενο, αφήνοντας μια ανοιχτή και φανερή συναλλαγή μηνυμάτων. Η δεύτερη διάσταση αφορά τις σταυροειδείς ή μη συμπληρωματικές συναλλαγές. Πρόκειται και πάλι για ανοιχτή και φανερή συναλλαγή με διακοπή της επικοινωνίας όμως αυτή τη φορά, έως ότου ξεκαθαριστεί κάποιο προηγούμενο μήνυμα που δεν έγινε κατανοητό. Η τρίτη διάσταση αφορά απώτερες

συναλλαγές, κατά τις οποίες υπάρχει και φανερό αλλά και κρυφό μήνυμα την ίδια στιγμή. Τέλος, η τέταρτη διάσταση στην ανάλυση των συναλλαγών αφορά τις μεταβιβαστικές συναλλαγές, κατά τις οποίες η συναλλαγή έχει καθαρό μήνυμα φαινομενικά, αλλά ο αποκρινόμενος αντιδρά με βάση κάποιο υπονοούμενο που φαντάζεται και έχει αντιληφθεί.

Τελικά πρόκειται για τέσσερις διαφορετικές ομάδες συναλλαγών, οι δύο πρώτες αποτελούν τις ανοιχτές και φανερές συναλλαγές ενώ οι δύο τελευταίες αποτελούν τις κρυφές συναλλαγές.

3.1.3 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΥΠΑΡΞΙΑΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ

Οι ψυχολογικές θέσεις που παίρνει το άτομο πάνω στον εαυτό του και πάνω στους άλλους (στο περιβάλλον του), σχηματίζουν τέσσερα βασικά σχήματα. Σε γενικές γραμμές οι ψυχολογικές θέσεις είναι του τύπου «Είμαι ΟΚ» ή «Δεν είμαι ΟΚ» και «Είσαι ΟΚ» ή «Δεν είσαι ΟΚ». Πιο συγκεκριμένα:

Δεν είμαι ΟΚ, Είσαι ΟΚ: Είναι η συνηθισμένη θέση του ατόμου να νιώθει ανίσχυρο όταν συγκρίνει τον εαυτό του με τους άλλους. Το μικρό παιδί αισθάνεται ότι δεν μπορεί να κάνει τίποτα χωρίς την βοήθεια των μεγάλων, ενώ οι μεγάλοι μπορούν να κάνουν τα πάντα μόνοι τους. Έτσι, το μικρό παιδί εξαρτάται από τους μεγάλους και δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς τη βοήθειά τους, αλλά ούτε μπορεί να αναπτυχθεί ψυχολογικά χωρίς το χάδι τους. Η θέση αυτή κάνει το άτομο να αποσύρεται, να νιώθει κατάθλιψη και σε ακραίες περιπτώσεις να έχει τάσεις αυτοκτονίας. Δηλαδή, αυτή είναι η κατάσταση της ανεπάρκειας. Οι άνθρωποι με αυτή τη θέση σκέφτονται πως βρίσκονται σε χειρότερη θέση από τους άλλους και πως η ζωή τους δεν αξίζει και πολλά. Η θέση αυτή επιλέγεται με βάση τις προσωρινές εμπειρίες του πρώτου χρόνου της ζωής του ατόμου και στο τέλος του δεύτερου χρόνου ή επιβεβαιώνεται και θεμελιώνεται ή το παιδί περνάει στη δεύτερη ή την τρίτη θέση.

Δεν είμαι ΟΚ, Δεν είσαι ΟΚ: Αν οι γονείς αρχίσουν να τιμωρούν αυστηρά το παιδί που στα πρώτα βήματα κάνει ζημιές επειδή προσπαθεί να αυτονομηθεί και αν το χάδι και η αναγνώριση σταματήσουν ξαφνικά γιατί «το παιδί μεγάλωσε», τότε το παιδί διαλέγει αυτή τη θέση που είναι και η θέση της αυτοκαταστροφής. Η θέση αυτή είναι η θέση των ατόμων που έχουν χάσει το ενδιαφέρον τους για τη ζωή, που παρουσιάζουν επιθετική συμπεριφορά και σε ακραίες περιπτώσεις οδηγούνται στην

αυτοκτονία ή τη δολοφονία. Η κατάσταση αυτή εκφράζει απελπισία. Οι άνθρωποι με τη θέση αυτή σκέφτονται πως η ζωή τους δεν αξίζει τίποτα.

Είμαι ΟΚ, Δεν είσαι ΟΚ: Η θέση αυτή είναι η θέση του παιδιού που έχει κακοποιηθεί και βασανιστεί πολύ. Η ανακούφιση και το υποκατάστατο του χαδιού βρίσκονται στην απομόνωση μετά το ξύλο. Είναι η θέση που παίρνουν οι άνθρωποι που νομίζουν ότι τους βασανίζουν και τους καταδιώκουν οι άλλοι και έτσι βασανίζουν και καταδιώκουν τον εαυτό τους. Κατηγορούν τους άλλους για τις δικές τους ταλαιπωρίες. Οι εγκληματίες έχουν συχνά αυτή τη θέση και υιοθετούν μια παρανοϊκή συμπεριφορά που σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να τους οδηγήσει στο φόνο. Η θέση αυτή εκφράζει υπεροψία και οι άνθρωποι που έχουν αυτή τη θέση σκέφτονται πως η ζωή του άλλου δεν αξίζει και πολλά.

Είμαι ΟΚ, Είσαι ΟΚ: Η θέση αυτή είναι η μόνη θέση που επιλέγεται συνειδητά από το άτομο, ενώ οι προηγούμενες βασίζονται αποκλειστικά στα παιδικά συναισθήματα. Αυτή η θέση βασίζεται στη σκέψη, την πίστη και στη δοκιμασία της δράσης. Στη θέση αυτή το άτομο έχει θετική εικόνα για τον εαυτό του και για το περιβάλλον. Η θέση αυτή είναι δυναμικά μια υγιής ψυχική θέση, αφού η θετική εικόνα του ατόμου για τον εαυτό του και το περιβάλλον είναι αυθεντική. Αν είναι ρεαλιστική, οι άνθρωποι που έχουν πάρει αυτή τη θέση πάνω στον εαυτό τους και τους άλλους μπορούν να λύσουν τα προβλήματά τους εποικοδομητικά. Οι προβλέψεις τους έχουν πιθανότητα να είναι σωστές και δέχονται τη σημασία και την αξία των άλλων ανθρώπων. Οι άνθρωποι που έχουν αυτή τη θέση σκέφτονται πως αξίζει να ζει κανείς τη ζωή, δηλαδή η κατάσταση αυτή είναι η κατάσταση της αισιοδοξίας.

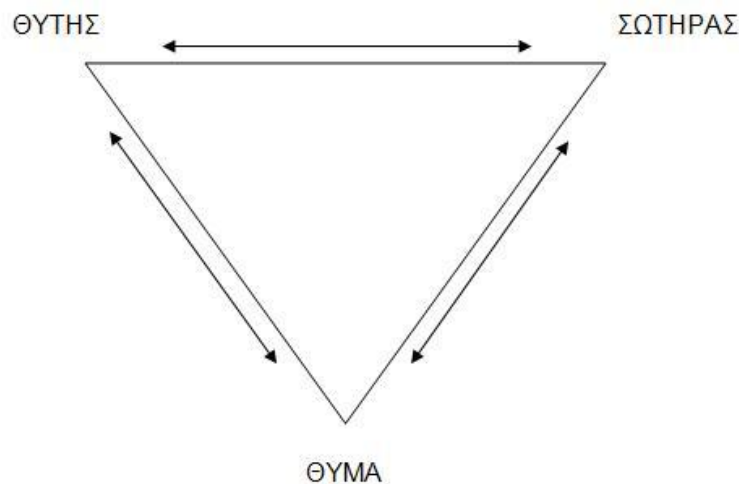
Οι πρώτες τρεις θέσεις απαντάνε με ένα «γιατί», ενώ η τέταρτη απαντά με ένα «γιατί όχι». Για να περάσει ένα άτομο στην τέταρτη θέση, χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες από αυτές που είχε στην αρχική του απόφαση σαν μικρό παιδί. Είναι εξάλλου και η μόνη θέση που είναι αυθεντική στάση απέναντι στη ζωή και δεν αποτελεί μια αντίδραση στα συναισθήματα.

3.1.4 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ, ΣΕΝΑΡΙΟ ΤΗΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΧΡΟΝΟΥ

Ένας ενήλικας, διατηρώντας μια από τις τρεις πρώτες θέσεις που αναλύθηκαν

παραπάνω, προσπαθεί μέσα από καθημερινή πρακτική να επιβεβαιώσει την επιλογή του αυτή και προκειμένου να το πετύχει, παίζει τα λεγόμενα ψυχολογικά παιχνίδια. Πρόκειται για καθημερινές συναλλαγές με προδιαγεγραμμένο τέλος το οποίο το άτομο γνωρίζει από πριν αλλά δεν μπορεί να αντισταθεί στο να το βιώσει στα αλήθεια. Κάθε τέτοιο βίωμα αποτελεί και ένα αρνητικό συναίσθημα, το οποίο όπως ακριβώς τα κουπόνια, το χρησιμοποιεί το άτομο για να δικαιολογήσει μια αυτοκαταστροφική για παράδειγμα πράξη (απόλυση, διαζύγιο, κατάθλιψη κτλ). Ο Kaipman (1968), ανακάλυψε και τους τρεις απαιτούμενους ρόλους για το στήσιμο ενός τέτοιου παιχνιδιού, που είναι το θύμα, ο θύτης και ο σωτήρας, αλλιώς γνωστό και ως Δραματικό Τρίγωνο, το οποίο είναι αναποδογυρισμένο και βασίζεται στο ρόλο του θύματος καθώς χωρίς θύμα δεν υπάρχει ψυχολογικό παιχνίδι. Το θύμα βρίσκεται συνήθως στο πρόσωπο ανθρώπων της θέσης «δεν είμαι ΟΚ».

Σχήμα 3.3: Το Δραματικό Τρίγωνο



Πηγή: Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., Σημ. Πανεπιστημίου Πειραιά, 2011, σελ 12

Τα τόξα υποδηλώνουν τη δυνατότητα μετάβασης από τον έναν ρόλο στον άλλο. Ο κάθε συμμετέχων μπορεί να περάσει από όλους τους ρόλους μέχρι το τέλος του παιχνιδιού.

Αναφορικά με το σενάριο της ζωής, πρόκειται για ένα «πρόγραμμα» ζωής που δημιουργήθηκε στην παιδική ηλικία και που καθοδηγεί το άτομο και τη συμπεριφορά του στην ενήλικη ζωή. Μοιάζει με παραμύθι, έχει δηλαδή αρχή μέση και τέλος, το οποίο τέλος μπορεί να ναι είτε ευχάριστο, είτε τραγικό είτε αδιάφορο. Το σενάριο είναι

βασισμένο σε αποφάσεις που πάρθηκαν με ελλιπείς παιδικές πληροφορίες (Προσαρμοσμένο Παιδί) και ελάχιστη σχέση έχουν με την ενήλικη πραγματικότητα. Εδώ έρχεται η συναλλακτική ανάλυση, με σκοπό να εντοπίσει τις «σεναριακές» αποφάσεις και διεγείροντας τον Ενήλικο και το Φυσικό Παιδί του ατόμου, να αλλάξει τις αποφάσεις ώστε να δημιουργηθεί μια συμπεριφορά αυτόνομη, που δε θα βασίζεται στο παιδικό σενάριο.

Βασικός λόγος για τον οποίο το άτομο παίζει τα ψυχολογικά παιχνίδια είναι η οργάνωση του χρόνου του, η οποία κατά τον Eric Berne (1957), γίνεται με τους παρακάτω έξι τρόπους:

1. Ψυχολογικά Παιχνίδια
2. Κοινοτυπίες
3. Τελετουργίες
4. Δραστηριότητες
5. Οικειότητα
6. Απόσυρση

Το πώς οργανώνει κανείς τον χρόνο του, βασίζεται στον τρόπο μέσω του οποίου επιζητεί την αναγνώριση και προσομοιάζει τον τρόπο που αντλούσε την ευχαρίστηση της αναγνώρισης κατά την παιδική ηλικία. Τα ψυχολογικά παιχνίδια αναφέρονται στο δραματικό τρίγωνο που αναλύθηκε παραπάνω και τελικά υποστηρίζουν το σενάριο ζωής, οι κοινοτυπίες είναι ασήμαντου σκοπού συναλλαγές που προσφέρουν επιφανειακή αναγνώριση με ευχάριστο τρόπο, οι τελετουργίες είναι στερεότυπες και παραδοσιακές συμπεριφορές που προσφέρουν την ελάχιστη δυνατή αναγνώριση και διατηρούν τα άτομα μέσα στις ομάδες εξασφαλίζοντας την επιβίωση, οι δραστηριότητες είναι σαφείς ενέργειες που παράγουν έργο και φέρνουν το άτομο σε επαφή με την εξωτερική πραγματικότητα, η οικειότητα είναι η αληθινή και αυθόρμητη προσοχή που δίνουμε κάπου αλλά και που δεχόμαστε, με το ρίσκο πάντα της απόρριψης, και τέλος η απόσυρση αφορά ψυχολογική ή και φυσική απομόνωση του ατόμου, μοναχικές επιλογές μέσα στον κόσμο της φαντασίας του ατόμου, δίνοντάς του την ασφάλεια που εξασφαλίζει η απουσία του ρίσκου της απόρριψης (Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., Σημ. Πανεπιστημίου Πειραιά, 2011).

3.2 ΤΟΜΕΙΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΣΤΗ ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Συμβουλευτική: Οι σύμβουλοι που χρησιμοποιούν τη συναλλακτική ανάλυση με τους πελάτες τους άμεσα στο «εδώ και τώρα», εστιάζουν στη δημιουργία παραγωγικών συμπεριφορών επίλυσης προβλημάτων. Με τη χρήση της συναλλακτικής ανάλυσης ο σύμβουλος εκπαιδεύει και καθιερώνει μια ισότιμη θεραπευτική σχέση με τους πελάτες του. Αυτή η σχέση παρέχει στους πελάτες εργαλεία τα οποία μπορούν να χρησιμοποιούν στις καθημερινές λειτουργίες τους.

Ψυχοθεραπεία: Η συναλλακτική ανάλυση, σύμφωνα με τον Eric Berne, είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την ανθρώπινη ευημερία. Στην ψυχοθεραπεία, η συναλλακτική ανάλυση χρησιμοποιεί τον «Ενήλικα» τόσο στον ασθενή όσο και στον θεραπευτή ώστε να αποβληθούν οι παθολογικές συμπεριφορές και σκέψεις που οδηγούν σε αποδυνάμωση. Εκπαιδευμένοι και ειδικευμένοι συναλλακτικοί αναλυτές παρεμβαίνουν με χειρουργική ακρίβεια καθώς εργάζονται «με» τους ασθενείς ώστε αυτοί να αποβάλλουν τις δυσλειτουργικές συμπεριφορές και να καθιερώσουν και να ενισχύσουν μια υγιή λειτουργικότητα. Στην ψυχοθεραπεία, οι συναλλακτικοί αναλυτές είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τα πολλά εργαλεία της ψυχοθεραπείας, που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα από την ψυχανάλυση ως την τροποποίηση της συμπεριφοράς (behaviour modification) με αποτελεσματικούς και ισχυρούς τρόπους.

Οργανωτικός / Διοικητικός Τομέας: Η συναλλακτική ανάλυση είναι ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια των ειδικών της οργανωτικής ανάπτυξης. Μέσω της παρουσίασης των βασικών εννοιών της και της χρησιμοποίησής της ως τη βασική θεωρία που στηρίζει τους στόχους των πελατών, οι ειδικοί της οργανωτικής ανάπτυξης χτίζουν μια κοινή στρατηγική με την οποία μπορούν να αντιμετωπίζουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των οργανώσεων και να δομούν λειτουργικές σχέσεις καθώς επίσης και να αποβάλλουν τις δυσλειτουργικές οργανωτικές συμπεριφορές.

Εκπαίδευση: Οι εκπαιδευτικοί συναλλακτικής ανάλυσης διδάσκουν τις απλές έννοιες της βασικής συναλλακτικής ανάλυσης ώστε να ενδυναμώνουν τους σπουδαστές, είτε αυτοί είναι αρχάριοι, είτε μεταπτυχιακοί. Με τη χρήση της βασικής θεωρίας της συναλλακτικής ανάλυσης, οι εκπαιδευτικοί εργάζονται για να δημιουργήσουν μια κοινή κατανόηση της θεωρίας της προσωπικότητας και της λειτουργίας της, που αγκαλιάζει όλους τους τομείς εκμάθησης και ενοποιεί την εκπαιδευτική εμπειρία.

3.3 ΑΡΜΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Είναι γεγονός πως όταν οι ηγέτες αποτυγχάνουν να αντιληφθούν ή να διαβάσουν με ακρίβεια τα συναισθήματα της ομάδας τους, δημιουργούν δυσαρμονία και εκπέμπουν μηνύματα που προκαλούν αναστάτωση. Μια τέτοια συλλογική αναστάτωση απορροφά την ομάδα, εκτοπίζοντας την προσοχή που πρέπει να δωθεί στο μήνυμα του ηγέτη και στην αποστολή της ομάδας. Αντίθετα, η ενεργοποίηση της αρμονίας και του συντονισμού από τον ηγέτη διακρίνεται εύκολα στα μάτια των υπαλλήλων του καθώς είναι αφοσιωμένοι και καλοδιάθετοι.

Η λέξη συντονίζω στο πλαίσιο της επιχείρησης είναι αποκαλυπτική. Σημαίνει ότι ο ηγέτης χρειάζεται να ενεργήσει κατά τρόπο τέτοιο, ώστε να πετύχει συμφωνία του τόνου ή του ρυθμού κάποιων στοιχείων, να εναρμονίσει τις λεπτομέρειες ενός προγράμματος ή έργου για την αρτιότερη και καλύτερη εκτέλεσή του. Οι συναφείς έννοιες του συγχρονισμού, της αρμονίας και της σύμπνοιας, υποδηλώνουν κοινές συναισθηματικές δονήσεις, ίδιο μήκος κύματος μεταξύ των ανθρώπων, καλές προθέσεις για επαφή, κατανόηση, συνεργασία, κοινούς ρυθμούς.

Την παρουσία αρμονικού ηγέτη, ακολουθεί μια ομάδα από οπαδούς που δονούνται από τη δική του ανάταση, τον ενθουσιασμό και την ενεργητικότητα. Ο συντονισμός «μειώνει» τους θορύβους μέσα στο σύστημα.

Ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης επιτυγχάνει την αρμονία με φυσικό τρόπο, καθώς χειρίζεται και προσανατολίζει τα συναισθήματα της ομάδας με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Υπό την καθοδήγηση ενός τέτοιου ηγέτη, οι άνθρωποι νιώθουν ένα αμοιβαίο επίπεδο άνεσης, μοιράζονται ιδέες, μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο, αποφασίζουν από κοινού, κάνουν πράξη τους στόχους τους. Δημιουργούν ένα συναισθηματικό δεσμό που τους βοηθά να μένουν εστιασμένοι στο σκοπό τους ακόμη και εν μέσω βαθύτατων αλλαγών ή αβεβαιότητας. Η επαφή με τους άλλους σε συναισθηματικό επίπεδο, δίνει νόημα στην ίδια την εργασία. Μόνο ένας συναισθηματικά ευφυής ηγέτης μπορεί να καλλιεργήσει αυτούς τους δεσμούς μέσα στην ομάδα.

Από την άλλη πλευρά, αν ο ηγέτης δεν διαθέτει αρμονία και συντονισμό, οι εργαζόμενοι θα συνεχίζουν μεν τη δουλειά τους, αλλά θα την κάνουν απλώς «αρκετά καλά», δίχως να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Χωρίς τη σωστή δοσολογία «ψυχής», ο υποτιθέμενος ηγέτης μπορεί να διοικεί, αλλά δεν ηγείται.

Οι έννοιες δυσαρμονία, αποσυντονισμός, έλλειψη συγχρονισμού, υποδηλώνουν αταίριαστες συναισθηματικές δονήσεις, διαφορετικό μήκος κύματος μεταξύ των ανθρώπων, κακή συνεργασία, διαφορετικούς ρυθμούς. Ένας δυσαρμονικός ηγέτης κάνει την ομάδα να νιώθει συναισθηματικά αποσυντονισμένη, να έχει μονίμως την αίσθηση ότι βρίσκεται εκτός ρυθμού.

Συναισθηματικά τοξικές καταστάσεις είναι πολύ εύκολο να δημιουργηθούν στον εργασιακό χώρο, όταν παραδείγματος χάρη τα παράπονα διατυπώνονται με θυμό, ειρωνεία και αρνητική ένταση – χροιά. Το κατακλυζόμενο άτομο από τα αποτελέσματα μιας συναισθηματικής καταστροφής που προκαλούν ο θυμός, ο φόβος, η απάθεια ή ακόμα και η μωτρωμένη σιωπή, δεν μπορεί να ακούσει και να ερμηνεύσει με διαύγεια και σαφήνεια. Το πιο συχνό αποτέλεσμα είναι ο αποσυντονισμός.

Η δυσαρμονία καταλύει το πνεύμα των ανθρώπων, τους εξαντλεί, τους καταρρακώνει ή τους υποχρεώνει σε παραίτηση. Υπάρχει όμως και άλλο ένα προσωπικό τίμημα: οι εργαζόμενοι σε τέτοιο περιβάλλον, μεταφέρουν αυτή τη δηλητηριώδη κατάσταση στο σπίτι τους. Οι στρεσογόνες ορμόνες που απελευθερώνονται κατά τη διάρκεια μιας τοξικής εργασιακής ημέρας συνεχίζουν στροβιλίζονται στον οργανισμό για πολλές ώρες μετά.

Στα ακραία όρια του φάσματος των δυσαρμονικών ηγετών μπορεί να υπάρξουν από «σκληροί τύραννοι» έως και χειριστικοί ψυχοπαθείς. Τέτοιοι ηγέτες έχουν καταστροφικό συναισθηματικό αντίκτυπο, αφαιρώντας εντελώς από τον εργασιακό χώρο τη γαλήνη, την ελπίδα και την αρμονία. Δημιουργούν απεχθείς χώρους εργασίας, αλλά δεν έχουν ιδέα του πόσο καταστροφικοί είναι γεγονός το οποίο δεν τους ενδιαφέρει. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως δυσαρμονικοί ηγέτες δύναται να είναι αποτελεσματικοί και επιτυχημένοι, αλλά βραχυπρόθεσμα μόνο (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

3.4 ΥΠΕΡ - ΗΓΕΣΙΑ

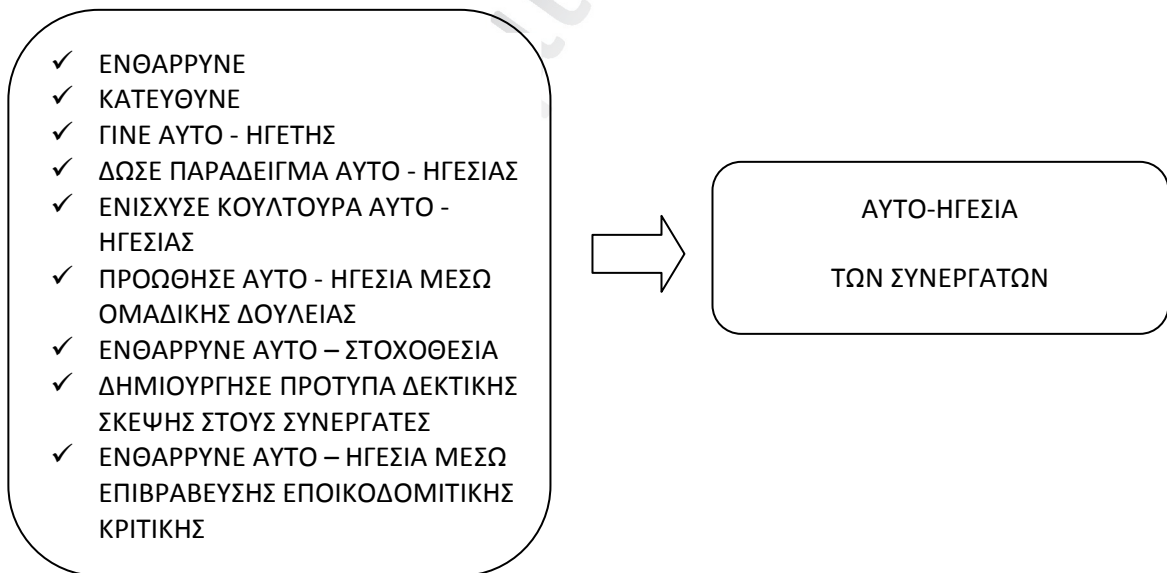
Η έννοια της υπερ – ηγεσίας αναπτύχθηκε από τους Manz και Sims (1991). Η κεντρική ιδέα αυτής είναι ότι ο ηγέτης βοηθά τους συνεργάτες του να γίνουν ηγέτες του εαυτού τους (αυτο – ηγεσία). Τα κύρια στοιχεία της υπερ- ηγεσίας είναι (Μπουραντάς Δ., 2002, σελ. 355):

- Ο ηγέτης κάνει τους συνεργάτες του αυτο – ηγέτες
- Υπάρχει γνώση και κατεύθυνση σε όλη την ομάδα
- Η εξουσία είναι μοιρασμένη στα μέλη της ομάδας
- Συνηθισμένοι άνθρωποι μπορούν να πετυχαίνουν ασυνήθιστα και εξαιρετικά αποτελέσματα
- Έμφαση στην αποδοτικότητα και την καινοτομία

Πιο συγκεκριμένα στην υπερ – ηγεσία, ο ηγέτης κάνει τους συνεργάτες του:

- Να έχουν ένα αίσθημα προσωπικής αποστολής
- Να έχουν αυτογνωσία και αυτοέλεγχο
- Να αυτο – αναπτύσσονται
- Να θέτουν μόνοι τους στόχους για υψηλές επιδόσεις
- Να αυτο – αμοίβονται, να αυτο – παρακινούνται, να κάνουν αυτοκριτική και να «αυτο –τιμωρούνται»
- Να έχουν ένα αίσθημα ικανότητας και αυτοπεποίθηση

Σχήμα 3.4: Επτά στάδια της διαδικασίας της υπερ – ηγεσίας



Πηγή: Manz and Sims, «Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership»,
Organizational Dynamics – Spring (1991)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συναλλακτική ανάλυση αποτελεί μια προσέγγιση της κοινωνικής ψυχολογίας μέσω της οποίας γίνεται κατανοητή η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, η γνώση της οποίας αποτελεί βασικό κομμάτι για την άσκηση της ηγεσίας, μιας και η ηγεσία δεν είναι τίποτε άλλο παρά συναλλαγή μηνυμάτων. Τελικά η ανάλυση αυτή μας δίνει σημαντική πληροφόρηση σχετικά με τις διαστάσεις των συναλλαγών αλλά και τις ψυχολογικές καταστάσεις του ατόμου. Πεδία πρακτικής της αποτελούν η συμβουλευτική, η ψυχοθεραπεία, ο οργανωτικός / διοικητικός τομέας και η εκπαίδευση.

Η αρμονική ηγεσία αποτελεί το προίμιο της αποτελεσματικότητας και της ικανής ηγεσίας που οδηγεί στην επιτυχία. Αναπτύσσει συναισθηματικούς δεσμούς στα επίπεδα ιεραρχίας και στα άτομα που τα συνιστούν, δίνοντας νόημα στην εργασία την ίδια. Η δυσαρμονική ηγεσία «παγώνει» το εργασιακό κλίμα σε μια κατάσταση συνεχούς αρνητισμού και αποσυντονισμού. Ο δυσαρμονικός ηγέτης αφαιρεί κάθε ελπίδα για μακροπρόθεσμη επιτυχία και ικανή ηγεσία που φέρνει αποτελέσματα και πρόοδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Berne Er., 1996, «Games people play», Ballantines Books (anniversary)

Goleman D., Boyatzis R., McKee An., 2002, «Ο Νέος Ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Ελληνικά Γράμματα

Manz and Sims, 1991, «Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership», Organizational Dynamics – Spring

Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., 2011, «Ηγεσία – Σημειώσεις για τη θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης και θεωρίες ηγεσίας», Σημειώσεις Πανεπιστημίου Πειραιά

Μπουραντάς Δ., 2002, «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες, Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.greekta.gr/sinallaktiki.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

*«Έχεις πετύχει σαν ηγέτης, όταν οι άνθρωποι είναι ικανοί να σε ακολουθήσουν παντού, ακόμα και από περιέργεια»
Colin Powel*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με έμφαση στην προσπάθεια θεμελίωσής του μέσω της ηγεσίας. Όπως φαίνεται σαφώς σε όλο το σώμα της παρούσας εργασίας, η ηγεσία είναι η ψυχολογική πλευρά της διοίκησης που αποσκοπεί σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Η ικανή ηγεσία εξασφαλίζει διαρκή επιτυχία. Αυτό είναι και ένα από τα πορίσματα που αποδεικνύει αυτή η μελέτη. Το γεγονός δηλαδή ότι η ηγεσία εξασφαλίζει τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση, που σταδιακά την καθιστούν επιτυχημένη διαρκώς, κάτι που μεταφράζεται αυτόματα σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ίδια. Η ικανή ηγεσία είναι η πηγή θεμελίωσης βασικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και στόχος θα πρέπει να είναι η διατήρησή της, προκειμένου να είναι διαρκώς επιτυχημένη.

4.1 ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η επιτυχία μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται καθώς και από την θέση που κατέχει στον εν λόγω κλάδο. Παρά το γεγονός ότι ένας κλάδος μπορεί να έχει ανεπαρκή αποτελεσματικότητα, η βέλτιστη δυνατή θέση μίας επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά κέρδη.

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό προκύπτει από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που τοποθετούν την επιχείρηση σε ανώτερη θέση από τον ανταγωνισμό.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς οι ανταγωνιστές το αντιγράφουν σε σύντομο χρόνο. Για να είναι ένα τέτοιο πλεονέκτημα βιώσιμο, θα πρέπει συχνά να προέρχεται από κάποιον άλλο παράγοντα και όχι από την τεχνολογία ή τις τροποποιήσεις των προϊόντων, όπως ο συμβολισμός του προϊόντος – την έννοια του προϊόντος στους καταναλωτές (εικόνες εμπορικού σήματος) και την εμπειρία των καταναλωτών από την απόκτηση και τη χρήση του.

Υπάρχει πράγματι μια τάση στους καταναλωτές να ζητούν «προσωπική έννοια» σε προϊόντα και υπηρεσίες. Η καινοτομία είναι απαραίτητη προκειμένου να ανταποκριθεί η κάθε επιχείρηση στα συναισθήματα που οδηγούν στις αποφάσεις των καταναλωτών. Οι καταναλωτές εντυπωσιάζονται όλο και λιγότερο από τη νέα τεχνολογία και επιλέγουν τα προϊόντα που «δουλεύουν για αυτούς». Ως εκ τούτου λέξεις όπως «συγκίνηση» και «προσωπική σημασία» βρίσκουν το δρόμο τους στις επιχειρησιακές στρατηγικές και είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι άυλοι παράγοντες που συνδέονται με την αντιληπτή αξία του προϊόντος. Νέες περιγραφές όπως – «εύκολο», «πρόσβαση», «προσιτό», «ενδυνάμωση» και «προσωπικά» – απευθύνονται στο πρόσωπο και όχι στο αντικείμενο. Η αποκάλυψη των συναισθημάτων και της στάσης προς τα προϊόντα και η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με το γιατί οι άνθρωποι προτιμούν ένα προϊόν, έχουν γίνει πλέον βασικά στρατηγικά στοιχεία.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μίας επιχείρησης με επίκεντρο κυρίως την ικανότητά της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέσει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Στο τέλος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που της επιτρέπει να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης – το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της είναι η αιτία ύπαρξής της. Χωρίς αυτό, η επιχείρηση δεν θα ευημερήσει.

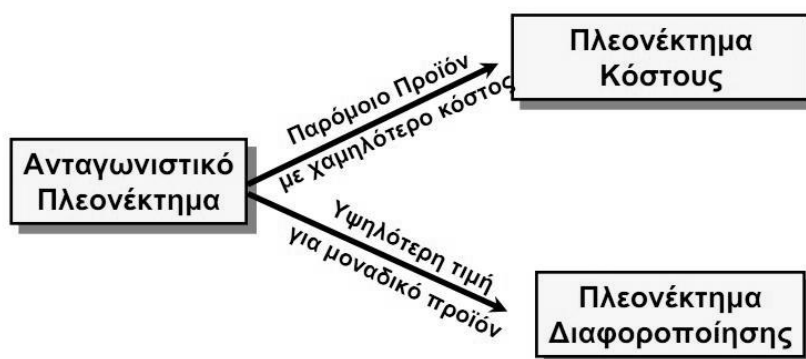
Η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος της κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται.

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τους πόρους και τις δυνατότητές της για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ως αποτέλεσμα την ανώτερη δημιουργία αξίας. Οι ξεχωριστές ικανότητες (βασικές δεξιότητες), που προκύπτουν

από τους πόρους και τις ειδικές δυνατότητες της επιχείρησης, διευκολύνουν την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοχή των πελατών, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν για να επιτευχθεί είτε χαμηλότερη διάρθρωση του κόστους ή διαφοροποίηση των προϊόντων.

Μια επιχείρηση τοποθετείται μόνη της στον κλάδο μέσω της επιλογής του χαμηλού κόστους ή της διαφοροποίησης.

Σχήμα 4.1: Οι τύποι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγή: www.fme.aegean.gr/sites/default/files/Πλεονέκτημα.pdf

Η απόφαση αποτελεί κεντρικό κομμάτι της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης.

Σχήμα 4.2: Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
<u>Εύρος</u> <u>Αγοράς</u>	Ευρεία	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Στενή	Εστίαση Χαμηλό Κόστος	Εστίαση Διαφοροποίηση

(A question mark icon is placed in the center of the 2x2 matrix.)

Πηγή: www.fme.aegean.gr/sites/default/files/Πλεονέκτημα.pdf

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή να προσφέρει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων (πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Ως εκ τούτου, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει εξαιρετική αξία για τους πελάτες και κέρδη για την ίδια.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να θεμελιωθεί αξιοποιώντας εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές. Εξωτερικές, όπως για παράδειγμα κενά στην αγορά, αλλαγές στις τιμές, αλλαγές στην τεχνολογία, αλλαγές στη ζήτηση. Εσωτερικές πηγές θεμελίωσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι να εισάγει μια επιχείρηση νέα προϊόντα ή να δημιουργήσει νέες αγορές καθώς εφαρμόζει καινοτομική συμπεριφορά.

4.2 ΠΗΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ Η ΗΓΕΣΙΑ

Η καινοτομία απαιτεί ηγετικά στοιχεία χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, καινοτομία ονομάζεται η μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, σε λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής – νέα ή βελτιωμένη – ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με βάση τον ορισμό αυτό, ο όρος αναφέρεται στη διαδικασία. Όταν ο όρος καινοτομία υποδηλώνει ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμό ή υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Εδώ γίνεται ξεκάθαρη και η διαφορά της καινοτομίας από τη δημιουργικότητα. Η καινοτομία δεν είναι η γέννηση νέων ιδεών. Η γέννηση νέων ιδεών είναι η δημιουργικότητα και είναι το πρώτο βήμα για την καινοτομία. Σύμφωνα με τον Nordstrom (2004), η καινοτομία είναι μια αξία που δεν απειλείται, επειδή στηρίζεται στην υπεροχή μιας οργάνωσης, στους ανθρώπους και στη δημιουργικότητα.

Για να λειτουργήσει μια καινοτομία ως ταυτότητα ενός προϊόντος, πρέπει να γίνει αντιληπτή από τον καταναλωτή. Θα μπορούσε κανείς να πει πως η καινοτομία είναι η πράξη που προικίζει τους πόρους με μια νέα ικανότητα δημιουργίας πλούτου.

Η βελτίωση των δομών, των διεργασιών, των μεθόδων, της τεχνολογίας και των υποδομών αποτελεί πρωταρχικό κριτήριο για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας και την επιτυχία της εταιρείας στο παρόν και το μέλλον. Η εταιρεία δεν μπορεί να είναι στατική, χρειάζεται την αλλαγή για να προσαρμόζεται συνεχώς στα νέα δεδομένα, χρειάζεται την καινοτομία για να έχει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να δημιουργεί και να ενισχύει συνεχώς την ικανότητα για καινοτομίες στην ομάδα του. Πρέπει να δημιουργεί ένα κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των προτάσεων και πρωτοβουλιών των εργαζομένων του ούτως ώστε να είναι πρόσφορο το έδαφος προκειμένου να πέφτουν συνεχώς νέες ιδέες στο «τραπέζι» ακόμα και από εργαζόμενους που βρίσκονται χαμηλά στην κλίμακα της ιεραρχίας. Ο συντηρητισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αποτυχία ενώ η αποδοχή νέων ιδεών και αλλαγών σηματοδοτεί την πρόοδο στο παρόν και το μέλλον.

4.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται και κρίνεται από ολοένα και αυξανόμενη αβεβαιότητα, ανταγωνιστικότητα και πολυπλοκότητα, η ηγεσία ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, αποτελεί τη θεμελιώδη αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των επιχειρήσεων. Αυτό τεκμηριώνουν πλέον οι πρωτοπόρες και διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις καθώς και όλες οι σύγχρονες επιστημονικές έρευνες, από την έμφαση που δίνουν στην ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη.

Η σκληρή δουλειά, οι επαγγελματικές και διαχειριστικές ικανότητες δεν είναι αρκετές για να εξασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα, την καριέρα και την επιτυχία. Αυτό που απαιτείται είναι η διάθεση και η ικανότητα για να ανάπτυξη αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Στο σύγχρονο περιβάλλον τα στελέχη δεν αρκεί να λειτουργούν μόνο ως μάνατζερ αλλά ταυτόχρονα πρέπει να λειτουργούν και ως ηγέτες.

Τα ηγετικά στελέχη που επιδιώκουν τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία, έχουν ανάγκη από ένα μοντέλο, μια μεγάλη εικόνα ή μια μετα-θεωρία της διαρκώς επιτυχημένης επιχείρησης. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν σε μεγάλο βαθμό λόγω του εφησυχασμού, της αλαζονείας, της αδράνειας, της εμμονής σε στερεότυπες και παγιωμένες αντιλήψεις που ήταν επιτυχημένες στο παρελθόν, της έλλειψης ικανότητας για αλλαγές, της έλλειψης ικανών διαδόχων στην ανώτατη διοίκηση (Μπουραντάς Δ. 2005).

Βέβαια δεν σημαίνει πως η επιτυχία μιας επιχείρησης την οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην αποτυχία καθώς υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που

διατηρούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και συνεπώς την επιτυχία τους, διαρκώς. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι προικισμένες με ικανές ηγετικές φυσιογνωμίες, που κατανοούν τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος και απαντούν σε αυτές με νέες λογικές. Δεν προσαρμόζονται μόνο έγκαιρα, αλλά δημιουργούν τις εξελίξεις και τους κανόνες του παιχνιδιού.

Πίνακας 4.1: Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις

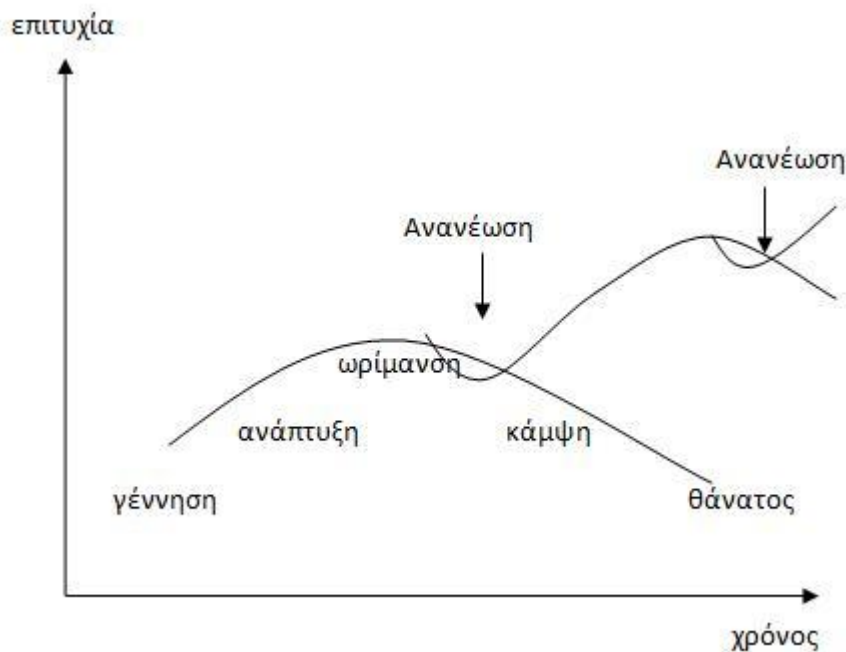
• 3M
• AMERICAN EXPRESS
• BOEING
• CITICORP
• FORD
• GENERAL ELECTRIC
• HEWLETT-PACKARD
• IBM
• JOHNSON & JOHNSON
• MARRIOTT
• MERCK
• MOTOROLA
• NORDSTROM
• PHILIP MORRIS
• PROCTER & GAMBLE
• SONY
• WAL-MART
• WALT-DISNEY

Πηγή: Μπουραντάς Δ., «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ.4

Η κατανόηση του περιβάλλοντος ως προϋπόθεση για την διατήρηση των πλεονεκτημάτων επί του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης, περιλαμβάνει την

εμφάνιση νέων τεχνολογιών ή αλλιώς τη έκρηξη των γνώσεων, την παγκοσμιοποίηση, τις νέες μορφές εργασίας, το νέο οικονομικό περιβάλλον, το νέο κοινωνικό περιβάλλον, τις κρίσιμες μεταβλητές ανταγωνιστικότητας και τους σπάνιους πόρους, τη συστημική σκέψη, τη δυναμική φαύλων και ενάρτων κύκλων (σειρά από παράγοντες με διαδοχικές αλληλεπιδράσεις του ένα πάνω στον άλλο, π.χ. η αυταρχική διοίκηση ενός προϊστάμενου οδηγεί σε δυσαρμονικό κλίμα εργασίας), τη διαφοροποίηση μαζί με τα προαπαιτούμενα στοιχεία της (π.χ. ένα αυτοκίνητο έχει τιμόνι και μηχανή αλλά διαφοροποιείται όταν γίνει υβριδικό), τη γνώση του τί πρέπει και τί δεν πρέπει να γίνει και την κατανόηση των αντιφάσεων και διλλημάτων (π.χ. υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος) (Μπουραντάς Δ., 2005).

Σχήμα 4.3: Κύκλος ζωής και καμπύλη διαρκούς επιτυχίας



Πηγή: Μπουραντάς Δ., «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ.10

Τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν τις συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και χαρακτήρα, ούτως ώστε να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά, και να επιτυγχάνουν τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν τα παραπάνω απουσιάζουν, τότε υπάρχει σύγχυση ως προς το νόημα ύπαρξης της ηγεσίας και δεν γίνεται ορθή σύνδεση της ηγεσίας με τα επιθυμητά αποτελέσματα που αυτή δύναται να φέρει στην επιχείρηση.

Αναλυτικότερα το πώς προκύπτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση μέσω της ικανής ηγεσίας θα αναπτυχθεί στη συνέχεια. Η λέξη «Ηγεσία» στα νέα ελληνικά προέρχεται από το ηγούμαι, που σημαίνει είμαι ο πρώτος, είμαι στην αρχή. Ο ηγέτης είναι αυτός που οι άλλοι ακολουθούν, ο κορυφαίος. Στα αρχαία ελληνικά, το ηγούμαι, προέρχεται από το ρήμα ήγέομαι - ήγοῦμαι, που σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω, είμαι ο ηγεμόνας, ο κυβερνήτης, ο κτήτορας. Άρα η ηγεσία αποδίδει τη διεύθυνση, την παροχή κατευθύνσεων και την ιδιότητα του πρωτοπόρου.

Πως δένει όμως η ηγεσία με την επιχειρηματικότητα και τη σύγχρονη επιστήμη του μάνατζμεντ; Οι εταιρείες για να επιβιώσουν του ανταγωνισμού, πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που θα τις κάνει να προπορευθούν στην αγορά ή στις αγορές τους (σε κλάδους δηλαδή). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όπως προαναφέρθηκε τριών ειδών: ηγεσία κόστους, όταν είσαι φτηνότερος, διαφοροποίηση, όταν διαφοροποιείς το προϊόν σου από τον ανταγωνισμό και τέλος η εστίαση σε ειδικές ομάδες, με κοινά χαρακτηριστικά.

Η ηγεσία έχει και μία πιο εσωτερική διάσταση, να μετατραπεί το σύστημα του οργανισμού από μέσα σε πιο ανταγωνιστικό, μέσω της ανάπτυξης των ευθύνης, της πρωτοβουλίας των συμμετεχόντων σε αυτό.

Σε οποιοδήποτε οργανισμό ο τελικός στόχος είναι η δημιουργία αξίας αφενός που αντανακλάται στην τιμή και στον πελάτη, και η δημιουργία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Το πιο ισχυρό βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βασίζεται στη γνώση.

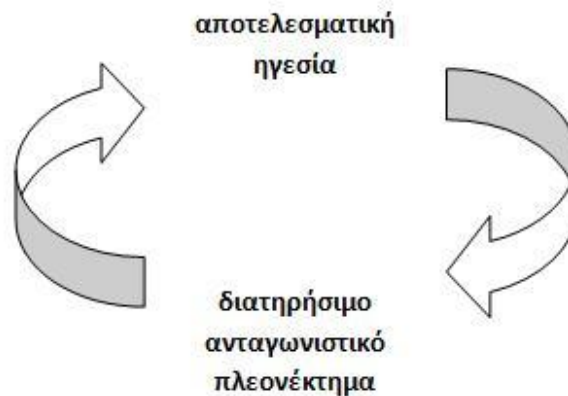
Πρακτικά, αυτό σημαίνει να μπορούν όλα τα μέλη του οργανισμού να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις ακόμα και για «ασήμαντα» πράγματα, κάτι που αν δε συμβαίνει, ο οργανισμός χάνει σε πόρους (χρόνο και ανθρώπους) για να απασχολείται με τυπικά ζητήματα γραφειοκρατικής λειτουργίας.

Επειδή και τον οργανισμό και τις αποφάσεις πάντα, είτε τα διαχειρίζονται άνθρωποι, είτε απευθύνονται σε ανθρώπους είναι σαφές ότι όλα ξεκινάνε και τελειώνουν στον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του. Και η ηγεσία παίζει εκεί ακριβώς το ρόλο της (και φυσικό είναι να δένει με επιστήμες όπως η ψυχολογία).

Η ηγεσία λοιπόν πρέπει να ανήκει στις ικανότητες του οργανισμού και να υιοθετείται από τη διεύθυνση του, ώστε σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ικανότητες, όπως

καινοτομία, αποδοτικότητα, ποιότητα και ανταπόκριση στον πελάτη, να μπορούν να δώσουν πλεονέκτημα στον οργανισμό για την τελική δημιουργία αξίας. Αυτό μεταφράζεται σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και η διατήρησή του μέσω την αναζωογόνησης θα δώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί και την ουσιαστική επιτυχία.

Σχήμα 4.4: Ο ενάρτεος κύκλος της ηγεσίας

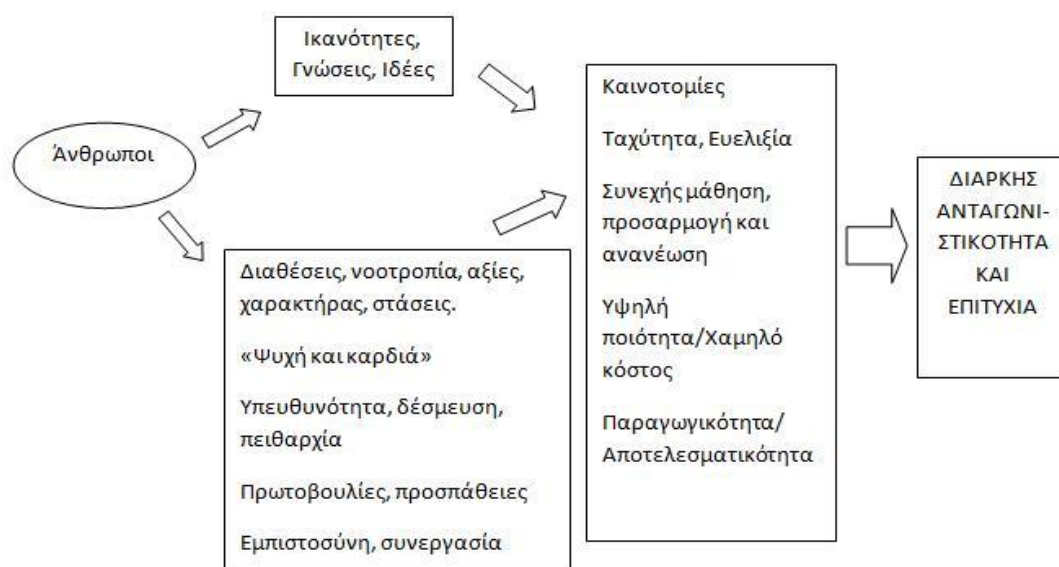


Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2005, «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική

4.4 ΠΡΩΤΑ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ

Είναι γεγονός πως η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τη στελέχωση των θέσεων στην επιχείρηση αποτελεί την πεμπτούσια της συνεχούς επιτυχίας για την τελευταία. Οι άνθρωποι συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στις επιχειρήσεις, οι αποφάσεις λαμβάνονται και υλοποιούνται από τους ανθρώπους. Οι επιδόσεις σε όλους τους τομείς είναι αποτέλεσμα των επιδόσεων των ίδιων των ανθρώπων ως άτομα και ως ομάδες, μέσω των ικανοτήτων, των γνώσεων, των πρωτοβουλιών κτλ.

Σχήμα 4.5: Συμβολή ανθρώπων στη διαρκή ανταγωνιστικότητα



Πηγή: Μπουραντάς Δ., 2005, «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική

Ο σωστός άνθρωπος είναι λοιπόν και ο ιδανικό άνθρωπος για την επιχείρηση. Είναι το άτομο το οποίο συγκεντρώνει ένα αρμονικό σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνογνωσίας, διανοητικής και συναισθηματικής ευφυΐας και κυρίως εσωτερικών κινήτρων που το κάνουν να θέλει και να μπορεί να επιτυγχάνει εξαιρετικές επιδόσεις. Αυτό που μόλις περιγράφηκε, σκιαγραφεί τον ηγέτη στα χαρακτηριστικά του στελέχους. Γίνεται έτσι αντιληπτό, πως η στελέχωση των θέσεων με άτομα που διαθέτουν το σύνολο αυτών των στοιχείων, συνθέτουν την ικανή ηγεσία στην επιχείρηση που αποτελεί και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Για να καταφέρει μια επιχείρηση να συνθέσει το σύνολο μιας τέτοιας ηγετικής ομάδας αλλά και να το διατηρήσει, θα πρέπει αρχικά να έχει διαμορφώσει κουλτούρα εξαιρετικών ανθρώπων. Να έχει αντιληφθεί δηλαδή, πως οι σωστοί άνθρωποι αποτελούν τον κρισιμότερο παράγοντα ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας και ότι η ίδια ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει τα άτομα αυτά, είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Στη συνέχεια θα πρέπει να διαμορφωθεί μια πρόταση αξίας για τον εργαζόμενο. Αυτή η πρόταση αποτελεί ένα βασικό στοιχείο που θα προκαλέσει το ενδιαφέρον του σωστού ανθρώπου και περιλαμβάνει οικονομικές αμοιβές πρωτίστως, και στη συνέχεια περιλαμβάνει το κλίμα της επιχείρησης, την κουλτούρα της, την οργάνωση

και διοίκησή της, τις προκλήσεις που προσφέρει στην εργασία, τις ευκαιρίες συνεχούς εκπαίδευσης και προσωπικής ανάπτυξης κτλ.

Έπειτα θα πρέπει να υπάρξει στρατηγική και σύστημα προσέλκυσης και επιλογής. Για παράδειγμα, οι συμπεριφορικές συνεντεύξεις, τα τεστ ικανοτήτων και προσωπικότητας, τα κέντρα αξιολόγησης κτλ. Αυτές η στρατηγικές θα πρέπει να θεωρούνται από την επιχείρηση στρατηγικό καθήκον και όχι αποφάσεις ρουτίνας προκειμένου να προσελκύσουν τα «σωστά» άτομα.

Στη συνέχεια θα πρέπει να εξασφαλιστεί η συνεχής ανάπτυξη των ατόμων, καθώς αποτελεί βασικό στοιχείο της διατήρησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Όταν η επιχείρηση ή ο οργανισμός προσφέρει βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων και κατά συνέπεια αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων, εξασφαλίζεται η διαδοχή των στελεχών σε θέσεις ευθύνης καθώς έχουν προετοιμαστεί για αυτές και τέλος η ανάπτυξη αυτή αποτελεί τη μόνη εξασφάλιση για την απασχόληση σήμερα, όπου κανείς, συμπεριλαμβανομένου και του δημοσίου, δεν μπορεί να εγγυηθεί μονιμότητα στην απασχόληση. Η μόνη εγγύηση για τον εργαζόμενο είναι να διαθέτει όλα τα απαραίτητα προσόντα που θα του δώσουν τη δυνατότητα να προσλαμβάνεται σε θέσεις που επιθυμεί, όταν το επιθυμεί.

Τέλος, η διαφοροποιημένη αμοιβή και μεταχείριση των εργαζόμενων ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διατήρησης των «σωστών ανθρώπων» στο δυναμικό της επιχείρησης. Η αξιολόγηση πρέπει να αφορά τόσο στα αποτελέσματα με βάση στόχους, όσο και τις ικανότητες του εργαζομένου (competencies). Οι στόχοι και τα αποτελέσματα θα πρέπει να προκύπτουν από τους στόχους της επιχείρησης και να μετρώνται με συγκεκριμένους ποσοτικούς ή ποιοτικούς δείκτες. Οι ικανότητες θα πρέπει να είναι σαφώς ορισμένες και κυρίως εκφρασμένες σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει αναπτυξιακό προσανατολισμό (εντοπισμός περιοχών βελτίωσης του εργαζομένου). Ενώ τυπικά μια τέτοια αξιολόγηση λαμβάνει χώρα μια με δυο φορές τον χρόνο, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να δίνουν συνεχή πληροφόρηση (feedback) σχετικά με τις περιοχές βελτίωσής τους, στους συνεργάτες τους. Οι αξιολογητές θα πρέπει να διεξάγουν την αξιολόγηση όχι για έλεγχο και κριτική αλλά για καθοδήγηση, παρακίνηση και συμβουλευτική.

Σύγχρονη και αποτελεσματική μέθοδος αξιολόγησης των στελεχών, αποτελεί η μέθοδος αξιολόγησης 360 μοιρών. Πρόκειται για την αξιολόγηση του στελέχους από προϊσταμένους, συνεργάτες, υφισταμένους και συναδέλφους, και συμβάλλει αρκετά

σε μια πιο αντικειμενική αξιολόγηση αλλά και στην προσωπική ανάπτυξη του αξιολογούμενου.

Εδώ αξίζει να αναφερθεί η θεωρία του Herzberg (1966), η οποία επισημαίνει πως η διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση στον χώρο εργασίας, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στους παράγοντες διατήρησης, που όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στην επιχείρηση, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους και συνεπώς χαμηλή διάθεση για απόδοση. Αυτοί οι παράγοντες είναι ο μισθός ως σταθερή αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές και η οργάνωση της επιχείρησης, ο τρόπος εποπτείας και ελέγχου. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στους παράγοντες κίνητρα, ή αλλιώς παράγοντες κινητοποίησης για εξαιρετική επίδοση. Στην περίπτωση αυτή ανήκουν παράγοντες που συνδέονται με το αίσθημα επιτυχίας, την αναγνώριση, το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, τη συμμετοχή και την αίσθηση ευθύνης, την ανάπτυξη του εργαζομένου και τις προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης (Herzberg, 1966).

4.5 ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Οι Ladkin και Weber παρουσιάζουν μια πολύ ενδιαφέρουσα ανάλυση και έρευνα σχετικά τα τρέχοντα θέματα ηγεσίας αλλά και τις προκλήσεις του τουρισμού με ιδιαίτερη έμφαση το Χονγκ Κόνγκ που αποτελεί δημιουργό τάσεων στη τουριστική βιομηχανία (Ladkin & Weber, 2011).

Η έρευνα ήταν ποιοτική ενώ χρησιμοποίησε σε βάθος συνεντεύξεις 10 αξιολογητών ηγετών του τουρισμού οι οποίοι έχουν μακρόχρονη σταδιοδρομία που συνεπάγεται εκτεταμένη τοπική και παγκόσμια εμπειρία.

Αυτό που προέκυψε ως το κυρίαρχο θέμα που απαιτεί μάλιστα ειδικές ηγετικές ικανότητες όσον αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία, είναι ο προσανατολισμός στους ανθρώπους. Η εμφάνιση των νέων τεχνολογιών και οι αλλαγές που επιφέρουν στους εργαζόμενους, διαπιστώθηκε πως είναι οι δύο βασικές τάσεις του κλάδου που απαιτούν ηγετικές ικανότητες που να μπορούν να αλλάζουν διαρκώς.

Η ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς όπως έχει αποδειχθεί από έρευνες σε θεωρητικό (Clark, Hartline, Jones, 2009) αλλά και σε πρακτικό επίπεδο (Collinson & Grint, 2005). Παλαιότερα οι έρευνες επικεντρώνονταν στις διαφορές και μόνο, της ηγεσίας με το μάνατζμεντ. Τώρα πλέον γίνεται έντονη προσπάθεια έρευνας των πλεονεκτημάτων που δίνει η ηγεσία στην επιχείρηση σε πλαίσια επιδόσεων αλλά και βέλτιστης συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Το τελευταίο, αποτελεί ιδιαίτερα μεγάλης σημασίας συστατικό επιτυχίας για τη βιομηχανία του τουρισμού καθώς η ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων απέναντι σε συναλλαγές με τον πελάτη επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση του τελευταίου και έτσι επηρεάζουν σημαντικά και τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.

Η έρευνα επικεντρώθηκε σε 10 άτομα εξεχουσών θέσεων στον κλάδο του τουρισμού, των οποίων οι θέσεις εργασίας ήταν οι εξής (Ladkin & Weber, 2011):

- Συνεντευξιαζόμενος 1: Managing Director σε υπηρεσίες μεταφορών
- Συνεντευξιαζόμενος 2: Managing Director σε συνέδρια και εκδρομές
- Συνεντευξιαζόμενος 3: Managing Director σε αλυσίδα ξενοδοχείων
- Συνεντευξιαζόμενος 4: General Manager σε υπηρεσίες μεταφορών
- Συνεντευξιαζόμενος 5: Executive Director σε κρουαζιέρες
- Συνεντευξιαζόμενος 6: Chief Executive Officer σε θεματικά πάρκα και ατραξιόν
- Συνεντευξιαζόμενος 7: Chairperson σε συνέδρια και εκδρομές
- Συνεντευξιαζόμενος 8: Chairperson σε αντιπροσωπεία
- Συνεντευξιαζόμενος 9: Executive Director σε σύλλογο ξενοδοχείων
- Συνεντευξιαζόμενος 10: Executive Director σε σύλλογο ξενοδοχείων και εκπαίδευσης

Ένα βασικό πόρισμα των συνεντεύξεων είναι πως και οι 10 άνθρωποι του κλάδου πιστεύουν πως και οι ηγέτες αλλά και οι διευθυντές (μάνατζερ) είναι ζωτικής σημασίας παίκτες και απαραίτητοι προκειμένου να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις στο τρέχον ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η γενική πεποίθηση ήταν ο χρόνος των διευθυντικών καθηκόντων να καταναλώνεται σε προσπάθειες εξασφάλισης της λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ οι ηγέτες θα πρέπει να είναι πιο ενεργοί, να ενσταλάζουν νέες ιδέες και να αποτελούν πηγή έμπνευσης ώστε να υπάρχει ανοδική

εξέλιξη, και να εστιάζουν και να αφιερώνουν περισσότερους πόρους για την δημιουργικότητα και την καινοτομία, με βάση ένα μακροπρόθεσμο όραμα.

Από την έρευνα προέκυψαν και τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου ηγέτη στον κλάδο του τουρισμού όπως φαίνονται παρακάτω, με σειρά εμφάνισης ανάλογη με το πόσο σημαντικά είναι (Ladkin & Weber, 2011):

1. **Γνώση του αντικειμένου της εργασίας** (Καθώς γίνεται κανείς ηγέτης, ο κόσμος τον πλησιάζει για τη γνώση του. Έτσι, θα πρέπει να γνωρίζει όλους τους τομείς της δουλειάς του, αλλά και του γενικότερου συνδεδεμένου περιβάλλοντος όπως είναι πολιτικές, οικονομικές εξελίξεις και άλλα.).
2. **Αποφασιστικότητα** (Μετά από εξέταση όλων των απόψεων και πλευρών, ο ηγέτης οφείλει με τρόπο επιβλητικό, να πάρει την απόφασή του και να την υποστηρίξει με σθένος).
3. **Στήριξη της ομάδας** (Ως ηγέτης θα πρέπει κανείς να έχει τα σωστά άτομα γύρω του και να εξασφαλίζει πως η στρατηγική του ακολουθείται και στηρίζεται από την ομάδα του).
4. **Ανοιχτό μυαλό / αίσθηση της περιέργειας** (Ανοιχτό μυαλό για τις διαφορετικές απόψεις που ο ηγέτης πρέπει να επεξεργαστεί αλλά και περιέργεια, η οποία δεν διδάσκεται είναι σχεδόν έμφυτη αλλά ενισχύεται, για να εξετάζει τα πράγματα από πολλές παραμέτρους και να βλέπει πέρα από τα στενά όρια).
5. **Αυτοκριτική και παραδοχή αποτυχίας** (Ο ηγέτης δεν είναι ο Θεός, όχι απλά θα πρέπει να αναγνωρίζει τα λάθη του αλλά και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του και να ζητά συγνώμη).
6. **Ξεκάθαρη επικοινωνία** (ο ηγέτης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους υφισταμένους. Αν δεν έχει ξεκάθαρο χάρτη επικοινωνίας ένας ηγέτης, ο κόσμος θα αρχίσει να αμφιβάλλει για αυτόν).
7. **Σεβαστός και αρεστός** (για μια αποτελεσματική ηγεσία απαιτείται πειθώ και να καταφέρει ο ηγέτης να κερδίσει τον σεβασμό και να είναι αρεστός στον βαθμό όπου εμπνέει τόσο, όσο η έμπνευση του φέρνει τα αποτελέσματα που θέλει).
8. **Αίσθηση του χιούμορ** (κατά τους συνεντευξιαζόμενους, είναι απαραίτητη ώστε να μεταδίδει ο ηγέτης τα θετικά ψυχολογικά του κύματα και να αντιμετωπίζει και ο ίδιος ευκολότερα τις δυσκολίες και τις αρνητικές καταστάσεις).

Ειδικά για τον τουρισμό, η ηγεσία φαίνεται να έχει διαφορετικά σημεία ενδιαφέροντος. Πιο συγκεκριμένα, από την έρευνα προέκυψε πως η τουριστική βιομηχανία σε αντίθεση με άλλες βιομηχανίες, έχει εντονότερο προσανατολισμό στους ανθρώπους, οπότε οι ηγετικές ικανότητες στην βιομηχανία διαμορφώνονται γύρω από τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία, καθιστώντας τη συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) ύψιστης σημασίας. Υψηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης στον κλάδο του τουρισμού κρίνονται απαραίτητα και η σπουδαιότητά τους σηματοδοτείται και από τη φράση: «Το IQ θα σου εξασφαλίσει τη θέση στη δουλειά αλλά το EQ θα σε κάνει να προαχθείς».

Επιπροσθέτως στον τουρισμό, μεγάλης σημασίας είναι η επιλογή των σωστών εργαζόμενων, καθώς ένα ξενοδοχείο είναι επιχείρηση εντάσεως εργασίας και απαιτεί το συντονισμό και την αποτελεσματικότητα των ατόμων. Ακόμη, το να είναι παθιασμένος ο ηγέτης με το αντικείμενο του τουρισμού, να συναναστρέφεται με άτομα διαφορετικών νοοτροπιών και εθνικοτήτων και να το απολαμβάνει, είναι παράγοντας κλειδί για την επιτυχία του.

Το γενικό πόρισμα της έρευνας είναι πως ο τουρισμός γεννά ο ίδιος θέματα σχετικά με την ηγεσία εξαιτίας της ίδιας του της φύσης. Ο προσανατολισμός στον άνθρωπο και το πάθος του ηγέτη για να εξυπηρετήσει τον διαφορετικό άνθρωπο αλλά και η διάθεσή του να το μεταδώσει στους υφισταμένους του είναι τελικά η βάση για την ικανή ηγεσία στον τουρισμό. Τέλος, στον τουρισμό υπάρχουν δύο μεγάλοι τομείς που απαιτούν εναλλαγές στην ηγετική ικανότητα και αυτοί είναι η εισαγωγή νέων τεχνολογιών αλλά και οι καινούριοι τύποι υπαλλήλων που προσλαμβάνονται στην επιχείρηση μετά τις αλλαγές στην τεχνολογία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως προκύπτει από το παραπάνω κεφάλαιο, η επιχείρηση αναζητά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα προκειμένου να κερδίσει μια καλή θέση στον κλάδο που δραστηριοποιείται και να δημιουργήσει κέρδος, αξία. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει μέσω της εφαρμογής των ανταγωνιστικών στρατηγικών που είναι:

- Ηγεσία κόστους
- Διαφοροποίηση
- Εστίαση (στο κόστος ή στη διαφοροποίηση)

Μέσω της ηγεσίας κόστους προκύπτει το πλεονέκτημα κόστους και μέσω της διαφοροποίησης προκύπτει το πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να αναδυθεί και από εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι αλλαγές στη ζήτηση, στις προτιμήσεις, στα κενά στην αγορά, στις αλλαγές στις τιμές, στις αλλαγές στην τεχνολογία κτλ, καθώς επίσης και από εσωτερικούς παράγοντες όπως είναι η δημιουργικότητα και η καινοτομία κάποιων επιχειρήσεων που εισάγοντας νέα ή διαφοροποιημένα προϊόντα δημιουργούν νέες αγορές.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης θα πρέπει να έχει στόχο να διατηρείται, πράγμα που γίνεται ολοένα και δυσκολότερο καθώς ο ανταγωνισμός ολοένα και εντείνεται, οι δυνατότητες για διαφοροποίηση στενεύουν και οι στρατηγικές καινοτομίες ανατρέπουν τα δεδομένα των κλάδων.

Η ικανή και αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης καθώς εξασφαλίζει την τελική δημιουργία αξίας. Η ηγεσία με τις ικανότητες της, αναπτύσσει τις τάσεις για δημιουργικότητα και καινοτομία, παρακινεί και κινητοποιεί σε μια κατεύθυνση προσανατολισμένη στη διαρκή επιτυχία, εμπνέει και κάνει τους ανθρώπους να πιστεύουν στο αδύνατο (making people believe in the impossible).

Ιδιαίτερα στην τουριστική βιομηχανία η ηγεσία έχει αυξημένα πλεονεκτήματα, καθώς βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι ο παράγοντας άνθρωπος, και ο κλάδος του τουρισμού είναι ένας κλάδος με προσανατολισμό στον άνθρωπο, μεγαλύτερο από άλλους κλάδους. Το περιουσιακό στοιχείο της τουριστικής επιχείρησης θα μπορούσε να θεωρηθεί ο ίδιος ο άνθρωπος, καθώς αν ο εργαζόμενος δεν αποδώσει την υπηρεσία όπως προβλέπεται, τότε δεν εξασφαλίζεται η ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction) και συνεπώς υπάρχει μειωμένη δημιουργία αξίας.

Η ηγεσία μέσω του οράματος και της τάσης για επίτευξη μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων, είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως το σημερινό.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Clark R. A., Hartline M. D., Jones K. C., 2009, «The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality», *Cornell Hospitality Quarterly*

Collinson D., Grint K., 2005, «Editorial: The leadership agenda», *Leadership*

Herzberg F., 1966, «Work and nature of man», New York: World Publishing Company (

Kandampully J., Mok C., Sparks B. A., 2001, «Service quality management in hospitality, tourism and leisure», Bingham, NY: The Hawoth Press

Ladkin Ad., Weber K., 2011, «Leadership Issues and Challenges in the tourism industry: A Hong Kong Perspective», *Asia Pacific Journal of Tourism research*

Ridderstale J., Nordstrom K., 2004, «Karaoke Capitalism», Praeger Publishers Publications

Yudelowitz J., Koch R., Field R., 2002, «Έξυπνες ιδέες για την Ηγεσία», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας

Μπουραντάς Δ., 2005, «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.strategy-train.eu>

http://hgesia.blogspot.com/2010_04_01_archive.html

www.fme.aegean.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Η μόνη πραγματική εκπαίδευση για την ηγεσία είναι η ηγεσία»

Sir Antony Jay

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το πρακτικό κομμάτι της εργασίας και αναλύεται η διαδικασία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της μελέτης του θέματος της ηγεσίας. Τέλος διατυπώνονται τα σχετικά αποτελέσματα και συμπεράσματα. Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται ο τύπος της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, αναλύεται η μεθοδολογία της και τελικά δίνονται αποτελέσματα είτε με μορφή ποσοστών σε διαγράμματα και σχήματα είτε σε μορφή θεωρητικών συμπερασμάτων που προκύπτουν από τις απαντήσεις που δόθηκαν.

Η έρευνα επικεντρώθηκε στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ώστε να καλύψει την περίπτωση του τουρισμού και να παρουσιάσει τις ηγετικές τάσεις των στελεχών του συγκεκριμένου κλάδου στο δείγμα που επιλέχθηκε.

5.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που έλαβε χώρα στα πλαίσια της παρούσας μελέτης έχει ως σκοπό να διερευνήσει τις ηγετικές συμπεριφορές και στάσεις που υιοθετούν διοικητικά στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τεσσάρων και πέντε αστέρων της Αθήνας. Πιο συγκεκριμένα τα θέματα για τα οποία θα διατυπωθούν συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Ατομικά στοιχεία στελεχών
- Ο βαθμός της ηγετικής τους συμπεριφοράς
- Η αξιολόγηση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης σαν βασική ηγετική ικανότητα
- Η αξιολόγηση του χαρακτήρα της ηγετικής τους συμπεριφοράς
- Συμπεράσματα σχετικά με τις πολιτικές επιλογής των ανθρώπων που στελεχώνουν την επιχείρηση και της τοποθέτησής τους σε αυτή
- Συμπεράσματα σχετικά με το θάρρος της γνώμης και την τάση για αλλαγή που παρουσιάζει το στέλεχος

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη φυσική παρουσία του ερευνητή και συγγραφέα της διπλωματικής εργασίας, σε σύνολο 30 (τριάντα) ξενοδοχείων, 15 (δεκαπέντε)

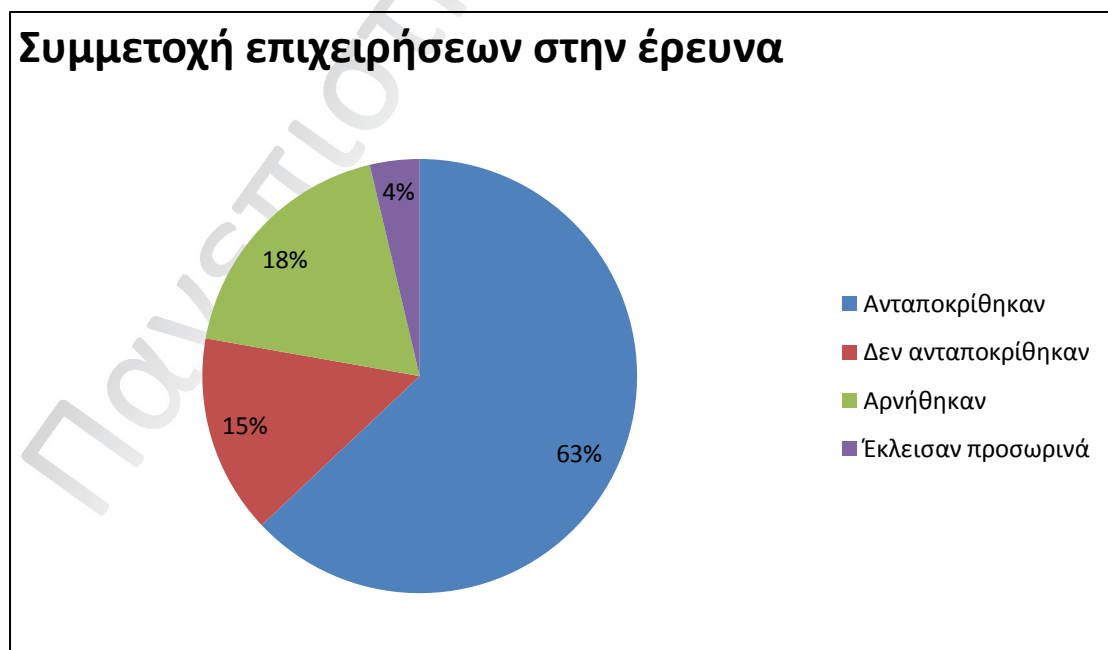
ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων και 15 (δεκαπέντε) ξενοδοχεία πέντε αστέρων, της ελληνικής πρωτεύουσας.

Σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, παραδόθηκε συνοδευτική ενημερωτική επιστολή που επεξηγούσε το σκοπό της έρευνας και περιείχε τα πλήρη στοιχεία του μεταπτυχιακού φοιτητή, καθώς επίσης και ολόκληρο το ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθυνόταν σε εργαζόμενο που ασκεί παραπλήσιο διοικητικό καθήκον με τον γενικό διευθυντή της επιχείρησης ή ακόμα και τον ίδιο τον γενικό διευθυντή. Και το ερωτηματολόγιο αλλά και η επιστολή παραδόθηκαν σε μορφή εντύπου (hard copy). Μετά από αλληπάλληλες επισκέψεις ή τηλεφωνική επικοινωνία, ολοκληρωνόταν η επιστροφή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου και πάλι με τη φυσική παρουσία του ερευνητή στον χώρο της επιχείρησης.

Από το σύνολο των 30 (τριάντα) ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που αποτελούσε και το αρχικό δείγμα, τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που διαμορφώνουν και το τελικό δείγμα ανέρχονται στα 17 (δεκαεπτά), (7 (επτά) από τις υπόλοιπες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν συμπλήρωσαν ποτέ το ερωτηματολόγιο, 5 (πέντε) ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αρνήθηκαν τη συμμετοχή τους και 1 (μια) ξενοδοχειακή μονάδα έκλεισε για ανακαίνιση).

Παρακάτω παρατίθενται τα ποσοστά συμμετοχής των επιχειρήσεων στην έρευνα:

Γράφημα 5.1: Συμμετοχή επιχειρήσεων στην έρευνα



Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας και αποτελείται από 6 (έξι) μέρη τα οποία αναλύονται στη συνέχεια. Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο και σε αυτό χρησιμοποιήθηκαν κλειστές ερωτήσεις. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν κλίμακες στάσεως τύπου Likert και κλίμακα σημαντικού διαφορικού. Στο πρώτο μέρος των ατομικών στοιχείων υπήρχαν κλειστές απαντήσεις ανάμεσα σε κάποιες επιλογές που ενδιέφεραν τον ερευνητή. Στη συνέχεια παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα:

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

5.2 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται στα πλαίσια επιστημονικής έρευνας για την υποβολή διπλωματικής εργασίας στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τα εξής μέρη:

- Α΄ Μέρος: Ατομικά στοιχεία
- Β΄ Μέρος: Βαθμός ηγετικής συμπεριφοράς
- Γ΄ Μέρος: Αξιολόγηση συναισθηματικής νοημοσύνης
- Δ΄ Μέρος: Αξιολόγηση χαρακτήρα ηγετικής συμπεριφοράς
- Ε΄ Μέρος: Επιλογή ανθρώπων
- ΣΤ΄ Μέρος: Το θάρρος της γνώμης

Στην αρχή του κάθε μέρους βρίσκονται οι οδηγίες για τη συμπλήρωσή του. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη. Παρακαλώ, όπως αφιερώσετε τον ελάχιστο απαιτούμενο χρόνο για τη συμπλήρωσή του, με αυθορμητισμό και ειλικρίνεια, καθώς μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα η άποψή σας.

Α΄ ΜΕΡΟΣ – ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλούμε, υπογραμμίστε την απάντησή σας.

ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ
	ΓΥΝΑΙΚΑ
ΗΛΙΚΙΑ	25-30
	31-40
	41-50
	51-65
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	ΛΥΚΕΙΟ
	ΤΕΙ
	ΑΕΙ
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΣΑΣ ΘΕΣΗ	1-3
	4-6
	7-9
	10-12
	12-14
	14 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

Β΄ ΜΕΡΟΣ – ΒΑΘΜΟΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Παρακαλούμε, απαντήστε με βάση την παρακάτω κλίμακα, βάζοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας, στο κουτί που βρίσκεται στα δεξιά της πρότασης:

1 2 3 4 5
 |-----|-----|-----|-----|
 Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

1. Οι συνεργάτες μου με εμπιστεύονται, με εκτιμούν και με αγαπούν.	
2. Κάνω τους συνεργάτες μου να δίνουν συνεχώς τον καλύτερό τους εαυτό, για τις υψηλότερες επιδόσεις στους στόχους που θέτω, την πρόοδο και την επιτυχία της μονάδας και της επιχείρησης.	
3. Χρησιμοποιώ λιγότερο την εξουσία και περισσότερο την έμπνευση, την πειθώ και τα μη υλικά κίνητρα για να κάνω τους συνεργάτες μου να κάνουν τα «σωστά πράγματα σωστά».	
4. Ενισχύω κατάλληλα την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση των συνεργατών μου.	
5. Οι συνεργάτες μου έχουν κατανοήσει και πιστέψει το όραμα της επιχείρησης και της οργανωτικής μονάδας μου.	
6. Αμφισβητώ και αλλάζω τις κατεστημένες λογικές και πρακτικές, με σκοπό την πρόοδο και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησής μου.	
7. Έχω δημιουργήσει στην επιχείρηση ή την οργανωτική μονάδα την κουλτούρα που απαιτείται για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη διαρκή επιτυχία.	
8. Συστηματικά ασχολούμαι με την επιλογή των σωστών ανθρώπων, την ανάπτυξη αυτών και την προετοιμασία διαδόχων.	
9. Θέτω αισιόδοξους, τολμηρούς μακροπρόθεσμους στόχους για την επιχείρηση και εξασφαλίζω την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξή τους.	
10. Εξασφαλίζω την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη δύσκολων βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.	
11. Κάνω τους συνεργάτες μου να αισθάνονται και να λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα.	
12. Παίρνω τις στρατηγικές και άλλες σημαντικές αποφάσεις με βάση το μέλλον για την επιχείρηση, και όχι με βάση το παρόν και το παρελθόν.	

Γ΄ ΜΕΡΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Παρακαλούμε, απαντήστε με βάση την παρακάτω κλίμακα, βάζοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στον βαθμό που ισχύουν για εσάς οι παρακάτω υποθέσεις, στο κουτί που βρίσκεται στα δεξιά της πρότασης:

1 2 3 4 5
|-----|-----|-----|-----|
Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

1. Κατανοώ τα συναισθήματά μου (θυμός, φόβος, άγχος κτλ) και τα χειρίζομαι με αποτελεσματικό τρόπο.	
2. Κατανοώ και σέβομαι το πώς αισθάνονται οι άλλοι.	
3. Κατανοώ την επίδραση που έχει η συμπεριφορά μου στους άλλους.	
4. Γνωρίζω καλά τις δυνατότητες, τις αδυναμίες και τα ασθενή σημεία του εαυτού μου.	
5. Έχω σαφή εικόνα και πλήρη συνείδηση για το «ποιός είμαι», «από πού έρχομαι», και το «πού θέλω να πάω».	
6. Προσπαθώ συνεχώς να μπαίνω στη θέση του άλλου.	
7. Επικοινωνώ εύκολα και ευχάριστα με τους ανθρώπους.	
8. Συνεργάζομαι εύκολα και αποτελεσματικά με τους άλλους.	
9. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται καλά, άνετα και ευχάριστα όταν βρίσκονται μαζί μου.	
10. Κερδίζω την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια των άλλων.	

Δ΄ ΜΕΡΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Παρακαλούμε, απαντήστε με βάση την παρακάτω κλίμακα, βάζοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στον βαθμό που ισχύουν για εσάς οι παρακάτω υποθέσεις, στο κουτί που βρίσκεται στα δεξιά της πρότασης:

1 2 3 4 5
 |-----|-----|-----|-----|
 Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

1. Κάνω τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί μου.	
2. Σέβομαι τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών μου.	
3. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες μου είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη.	
4. Νοιάζομαι ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών μου και τους το δείχνω.	
5. Είμαι αυστηρός με τη συνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών μου.	
6. Δεν ανέχομαι τη μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών μου και τους το δείχνω.	
7. Δεν δυσκολεύομαι να πάρω αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν αυτές είναι σωστές.	
8. Είμαι συνεπής, τηρώ τις υποσχέσεις μου, λέω ό, τι εννοώ και εννοώ ό, τι λέω.	
9. Τηρώ τις αξίες και τα πιστεύω μου στην πράξη.	
10. Λέω πάντα την αλήθεια και κάνω πράξη τη διαφάνεια.	
11. Συμπεριφέρομαι σε όλους με τη λογική «κερδίζω – κερδίζεις».	
12. Αναλαμβάνω πάντα τις ευθύνες μου, αναγνωρίζω και ζητώ συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες μου.	
13. Δεν μου αρέσουν οι κολακειές και οι επιδείξεις.	
14. Αναγνωρίζω τις δικές μου αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων.	
15. Δέχομαι και επιζητώ τη δημιουργική κριτική.	
16. Θέτω την επιτυχία της επιχείρησης πάνω από την προσωπική μου επιτυχία.	

Ε΄ ΜΕΡΟΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Παρακαλούμε, απαντήστε κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντηση των παρακάτω ερωτήσεων για την επιχείρησή σας, με 1 για ΚΑΘΟΛΟΥ και 5 για ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ, στο κουτί που βρίσκεται στα δεξιά της ερώτησης.

Προκειμένου τα πορίσματα της έρευνας να είναι πραγματικά, παρακαλούμε απαντήστε ειλικρινά τις παρακάτω ερωτήσεις ή προωθήστε τες για ανώνυμη απάντηση από εργαζόμενο στην επιχείρησή σας.

	Καθόλου		Πάρα πολύ		
	1	2	3	4	5
1. «Ανεβαίνουν» οι σωστοί άνθρωποι στην επιχείρησή σας και «κατεβαίνουν» οι μη σωστοί;	1	2	3	4	5
2. Οι εργαζόμενοι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να επιτύχουν τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις;	1	2	3	4	5
3. Οι εργαζόμενοι συνεχώς μαθαίνουν και αναπτύσσονται;	1	2	3	4	5
4. Υπάρχει αναγνώριση, εκτίμηση, σεβασμός, δίκαιη και αξιοπρεπής μεταχείριση των ανθρώπων;	1	2	3	4	5
5. Ο εργαζόμενος αισθάνεται υπευθυνότητα και δέσμευση στο όραμα και στους στόχους της επιχείρησής;	1	2	3	4	5
6. Οι εργαζόμενοι ενημερώνονται, συμμετέχουν, διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών και έκφρασης, ώστε να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους;	1	2	3	4	5
7. Υπάρχει πνεύμα ομάδας και αποτελεσματική ομαδική συνεργασία;	1	2	3	4	5
8. Οι ανταμοιβές των εργαζομένων συνδέονται με τις επιδόσεις τους;	1	2	3	4	5
9. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με σαφή κριτήρια τόσο για τις ικανότητες όσο και για τα αποτελέσματά τους;	1	2	3	4	5
10. Υπάρχει ευχάριστη ατμόσφαιρα και ταυτόχρονα πειθαρχία και προσπάθεια για εξαιρετικές επιδόσεις;	1	2	3	4	5
11. Οι προϊστάμενοι λειτουργούν ως μάνατζερ και ως ηγέτες;	1	2	3	4	5
12. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι που ανήκουν στην επιχείρησή;	1	2	3	4	5

ΣΤ΄ ΜΕΡΟΣ – ΤΟ ΘΑΡΡΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΜΗΣ

Παρακαλούμε, απαντήστε με βάση την παρακάτω κλίμακα, βάζοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στον βαθμό που ισχύουν για εσάς οι παρακάτω υποθέσεις, στο κουτί που βρίσκεται στα δεξιά της πρότασης:

1 2 3 4 5
 |-----|-----|-----|-----|
 Καθόλου Λίγο Μέτρια Αρκετά Πολύ

1. Εκφράζω με άνεση τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις ιδέες και τη γνώμη μου και τις υποστηρίζω με σθένος.	
2. Δεν φοβάμαι να θυσιάσω τη σιγουριά τού σήμερα για ένα καλύτερο αύριο.	
3. Όταν διαφωνώ, λέω με άνεση όχι και υποστηρίζω τη γνώμη μου με επιχειρήματα.	
4. Βλέπω την πραγματικότητα κατάματα, όσο δύσκολη και αν είναι, και την αντιμετωπίζω.	
5. Αντιδρώ και αγωνίζομαι για να αντιμετωπίσω περιπτώσεις αδικίας, ανεντιμότητας και μετριότητας.	
6. Δεν διστάζω να πάρω μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, όταν τις θεωρώ σωστές.	
7. Αμφισβητώ τις «στερεότυπες, καθιερωμένες, παραδεκτές αλήθειες», τα ταμπού, τα «μη συζητήσιμα» και τις ιερές αγελάδες.	
8. Δεν δυσκολεύομαι να παίρνω αποφάσεις με ρίσκο (υπολογισμένο) και είμαι έτοιμος να αντιμετωπίσω τις πιθανές αποτυχίες.	
9. Αγωνίζομαι σκληρά και με πείσμα για να επιτυγχάνω υψηλούς στόχους ανεξαρτήτως δυσκολιών.	
10. Δεν δυσκολεύομαι να αποδεχτώ τα λάθη μου, να αναλάβω τις ευθύνες μου και να ζητήσω συγγνώμη δημοσίως.	

ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ

5.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

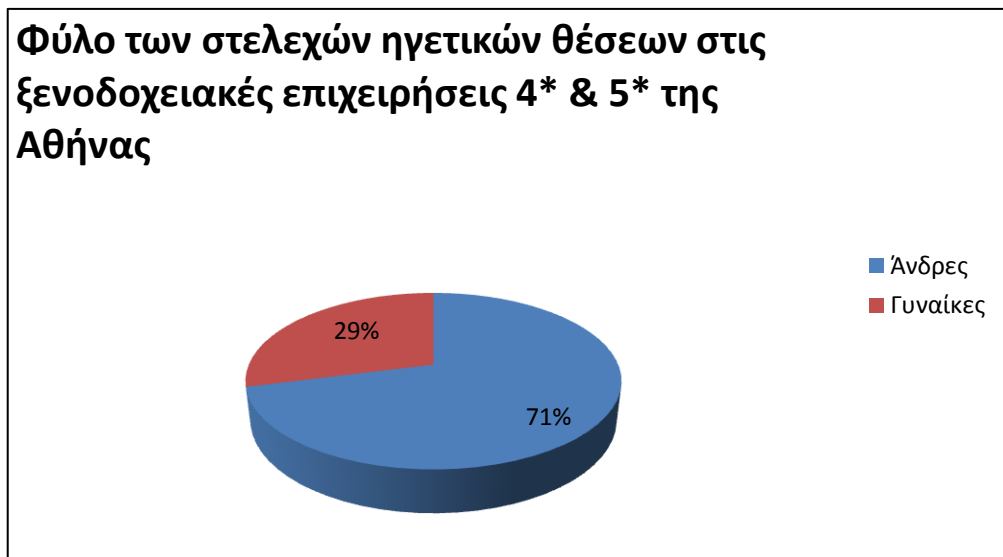
5.3.1 ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ – ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου που αναφέρεται στα ατομικά στοιχεία των στελεχών δίνει τα εξής αποτελέσματα, που συνδέονται με δημογραφικά στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη απασχόλησης στην τρέχουσα θέση τους:

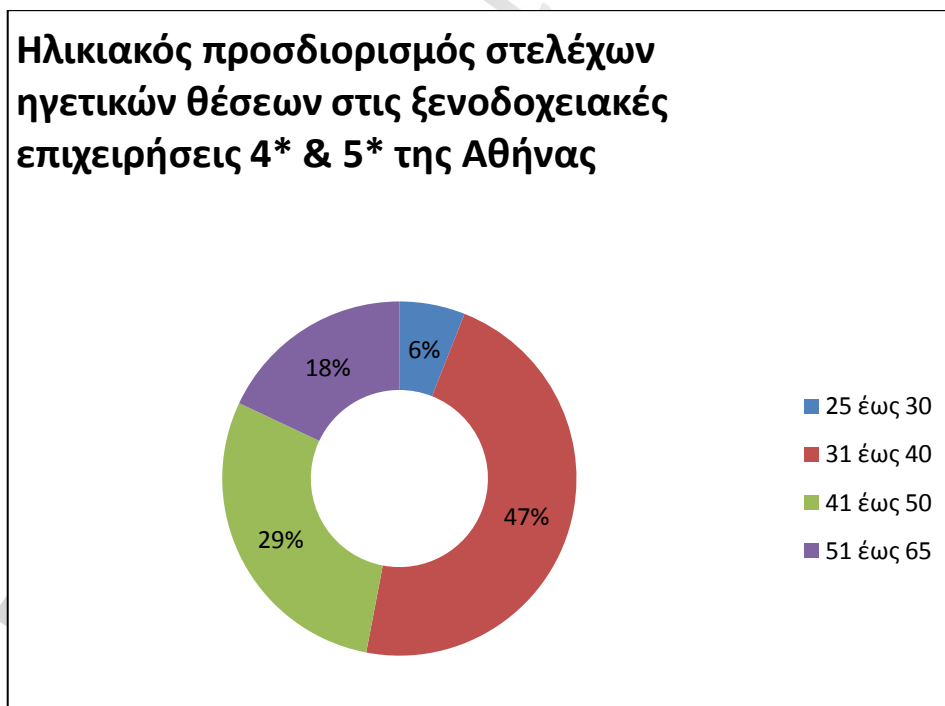
- Σημαντικό ποσοστό που ανέρχεται στο 71% των διοικητικών στελεχών στις υπό μελέτη ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι άνδρες και 29% γυναίκες. Ποσοστό που καταδεικνύει την τάση για κάλυψη διοικητικών θέσεων από το ανδρικό κυρίως φύλο.
- Ένα πολύ χαμηλό ποσοστό που ανέρχεται στο 6% των διοικητικών στελεχών που απάντησαν είναι ηλικίας 25 με 30, ενώ το 47% είναι ηλικίας 31 έως 40, το 29% ηλικίας 41 έως 50 και το 18% ηλικίας 51 έως 65. Τα ποσοστά αυτά δείχνουν πως οι θέσεις της διοίκησης καταλαμβάνονται κυρίως από άτομα ηλικιών 31 έως 40.
- Σε ότι αφορά το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, ένα ποσοστό του 47% των διοικητικών στελεχών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου (ΑΕΙ), ενώ ακολουθεί ποσοστό 24% που είναι απόφοιτοι ανώτατων τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (ΑΤΕΙ), 17% απόφοιτοι μεταπτυχιακών προγραμμάτων, 12% απόφοιτοι Λυκείου και κανένας (0%) κάτοχος διδακτορικού διπλώματος.
- Σχετικά με τον χρόνο προϋπηρεσίας στη θέση που υπηρετούν, ένα ποσοστό που ανέρχεται στο 41% των στελεχών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, απασχολούνται στην τωρινή τους θέση από 7 έως 9 χρόνια, το 29% απασχολούνται περισσότερο από 14 χρόνια στην σημερινή τους θέση, το 24% εργάζεται στην τωρινή του θέση από 4 έως 6 χρόνια και τέλος το 6% απασχολείται ήδη από 10 έως 12 χρόνια.

Σχηματικά τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν:

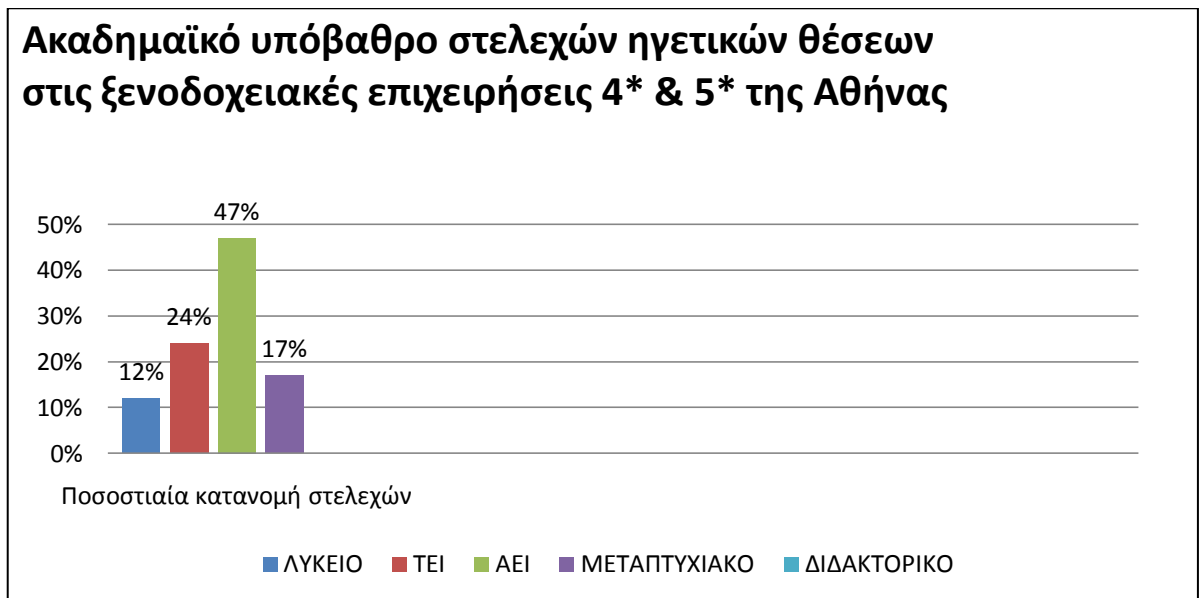
Γράφημα 5.2: Φύλο των στελεχών ηγετικών θέσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* & 5* της Αθήνας



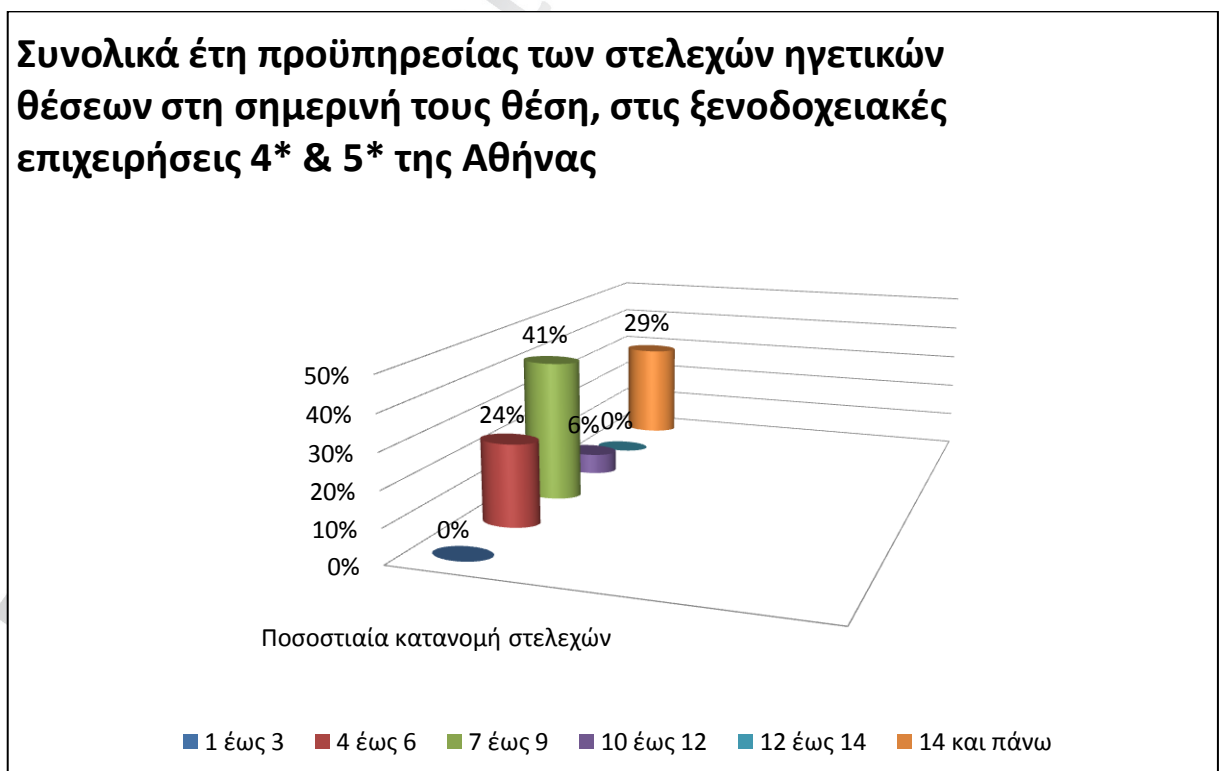
Γράφημα 5.3: Ηλικιακός προσδιορισμός διοικητικών στελεχών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* & 5* της Αθήνας



Γράφημα 5.4: Ακαδημαϊκό υπόβαθρο στελεχών ηγετικών θέσεων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* & 5* της Αθήνας



Γράφημα 5.5: Συνολικά έτη προϋπηρεσίας των στελεχών ηγετικών θέσεων στη σημερινή τους θέση, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4* & 5* της Αθήνας



5.3.2 ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ – ΒΑΘΜΟΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί πως οι υποθέσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο αντλήθηκαν επιλεκτικά από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, «*Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*», (2005). Έπειτα από τη μελέτη του βιβλίου, επιλέχθηκαν οι υποθέσεις που ενδιέφεραν την έρευνα και έτσι δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο συνθετικά

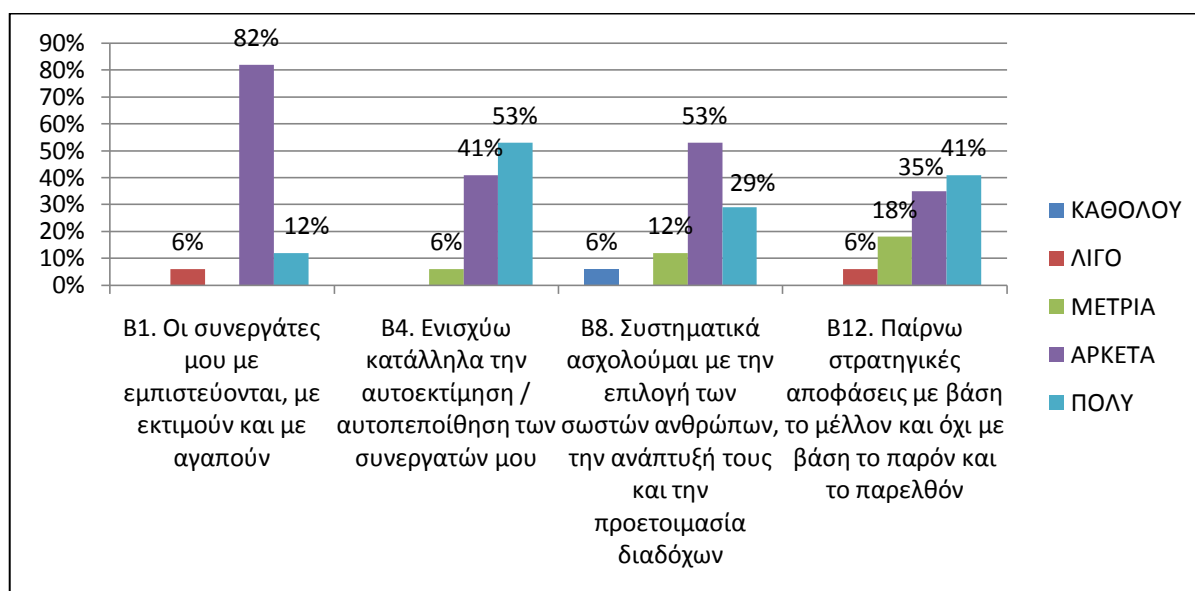
Έχει επιλεγεί ο όρος «υπόθεση», καθώς στο ερωτηματολόγιο δεν υπάρχει πρόταση που να αποδίδεται σαν γνήσιο ερώτημα με ερωτηματικό στο τέλος, αλλά υπόθεση για την οποία ζητείται ο βαθμός συμφωνίας του εργαζόμενου που απαντά. Στη συνέχεια, οι όροι «υπόθεση» και «ερώτηση» αναφέρονται στο ίδιο πράγμα, τις προτάσεις δηλαδή που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο.

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται ο βαθμός της ηγετικής συμπεριφοράς των στελεχών που καλύπτουν διοικητικές θέσεις στις υπό μελέτη ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Το κατά πόσο δηλαδή παρουσιάζουν ηγετικό χαρακτήρα.

Μια σημαντική αδυναμία στα ζητήματα της ηγεσίας, είναι η έλλειψη σαφούς σύνδεσης της ηγεσίας με τα αποτελέσματα. Συνήθως απουσιάζει εντελώς το «ούτως ώστε» της ηγεσίας, με την έννοια ότι «τα στελέχη πρέπει να διαθέτουν τις συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και χαρακτήρα ούτως ώστε να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά, ούτως ώστε να επιτυγχάνουν τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα». Αυτή η αλληλουχία καταδεικνύει και το βαθμό λειτουργίας του ατόμου ως ηγέτη, και αυτό ακριβώς πραγματεύεται στις υποθέσεις του αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου.

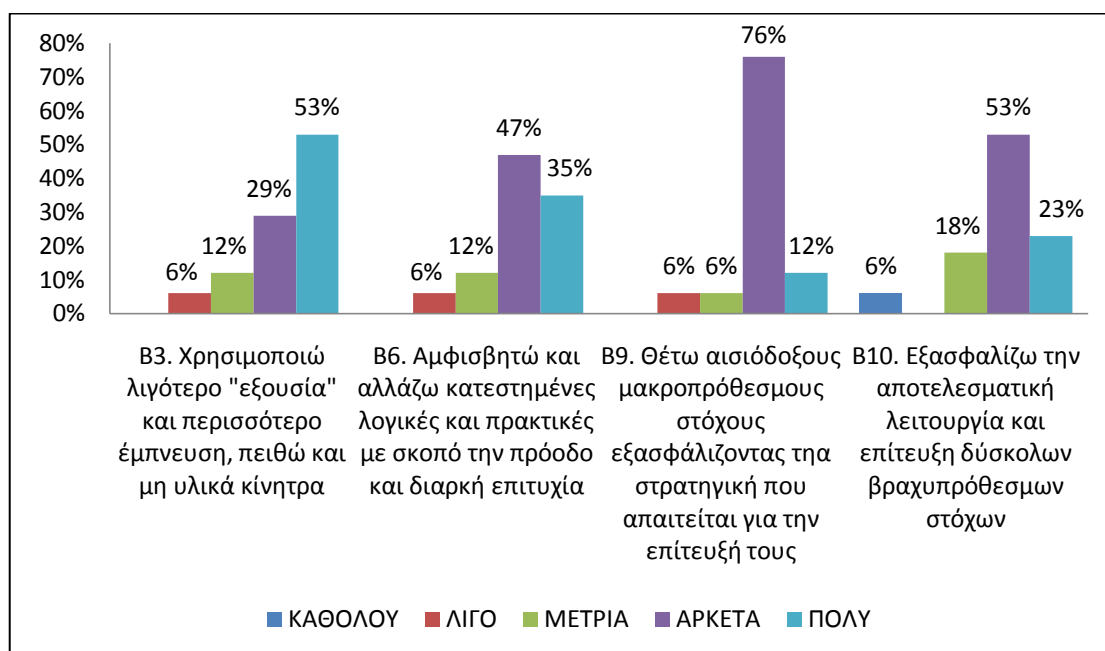
Παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των στελεχών σε διοικητικές θέσεις παρουσιάζει έντονα στοιχεία ηγετικού χαρακτήρα. Συντριπτικό ποσοστό έχει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του και ταυτόχρονα ενδιαφέρεται αρκετά έως πολύ για την επιλογή και ανάπτυξη των σωστών απασχολούμενων ατόμων στην επιχείρηση. Το μεγαλύτερο επίσης ποσοστό τείνει να παίρνει τις σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης με γνώμονα το μέλλον, βασικό στοιχείο ηγετικής συμπεριφοράς, ενώ κυρίαρχο ποσοστό των ηγετών εμφανίζεται να ενισχύει κατάλληλα την αυτοπεποίθηση των συνεργατών του.

Γράφημα 5.6: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #1 (ερωτήσεις B1-B4-B8-B12)



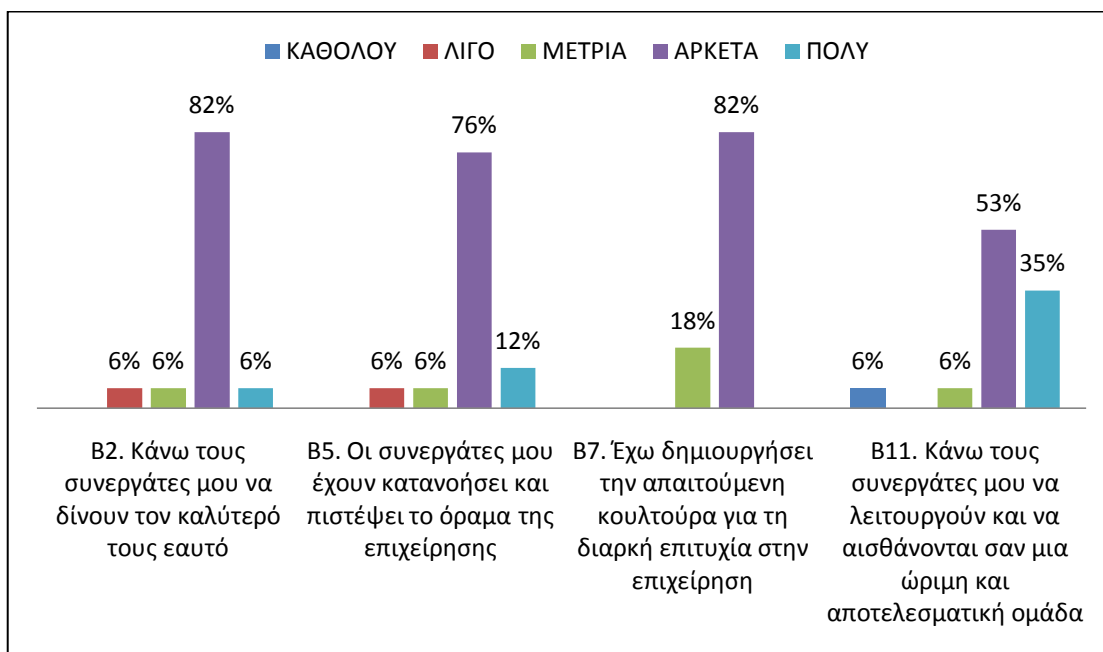
Στη συνέχεια φαίνεται πως πάνω από τα μισά διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν ηγετική τακτική προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικότητα (έμπνευση, πειθώ, μη υλικά κίνητρα). Ένα όμως ισχυρό ποσοστό των 47%, εξακολουθεί να χρησιμοποιεί εξουσία προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα που επιθυμεί. Επίσης ένα ποσοστό κάτω του 50% των διοικητικών στελεχών φαίνεται να έχει την τόλμη να αλλάζει τις κατεστημένες πρακτικές και να επιδιώκει ηγετική ριζοσπαστική συμπεριφορά (καινοτομία ενάντια στο σύνηθες). Τέλος, η πλειοψηφία των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών (ποσοστό ίσο με 76%), θέτει μακροπρόθεσμο στόχο και κάνει τις απαραίτητες ενέργειες ώστε να εξασφαλιστεί η στρατηγική που θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, ενώ το 53% αυτών, κινητοποιείται στην επίτευξη δύσκολων βραχυπρόθεσμων στόχων.

Γράφημα 5.7: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #2 (ερωτήσεις B3-B6-B9-B10)



Υψηλά ποσοστά θετικών αποκρίσεων και συγκεκριμένα πάνω του 75% παρουσιάζουν οι υποθέσεις που αφορούν το κατά πόσο το στέλεχος κάνει τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους (82% απάντησε αρκετά), το κατά πόσο έχει επικοινωνηθεί σωστά το όραμα της επιχείρησης στον εργαζόμενο (76% απάντησε αρκετά) και τέλος 82% του δείγματος δηλώνει πως έχει δημιουργήσει την κατάλληλη κουλτούρα στην επιχείρηση που προάγει την τάση για διαρκή επιτυχία. Οι μισές σχεδόν επιχειρήσεις φαίνεται να έχουν χτίσει ομάδες που νιώθουν ώριμες και αποτελεσματικές στην εργασία τους (ποσοστό ίσο με 53%).

Γράφημα 5.8: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #3 (ερωτήσεις B2-B5-B7-B11)



5.3.3 ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

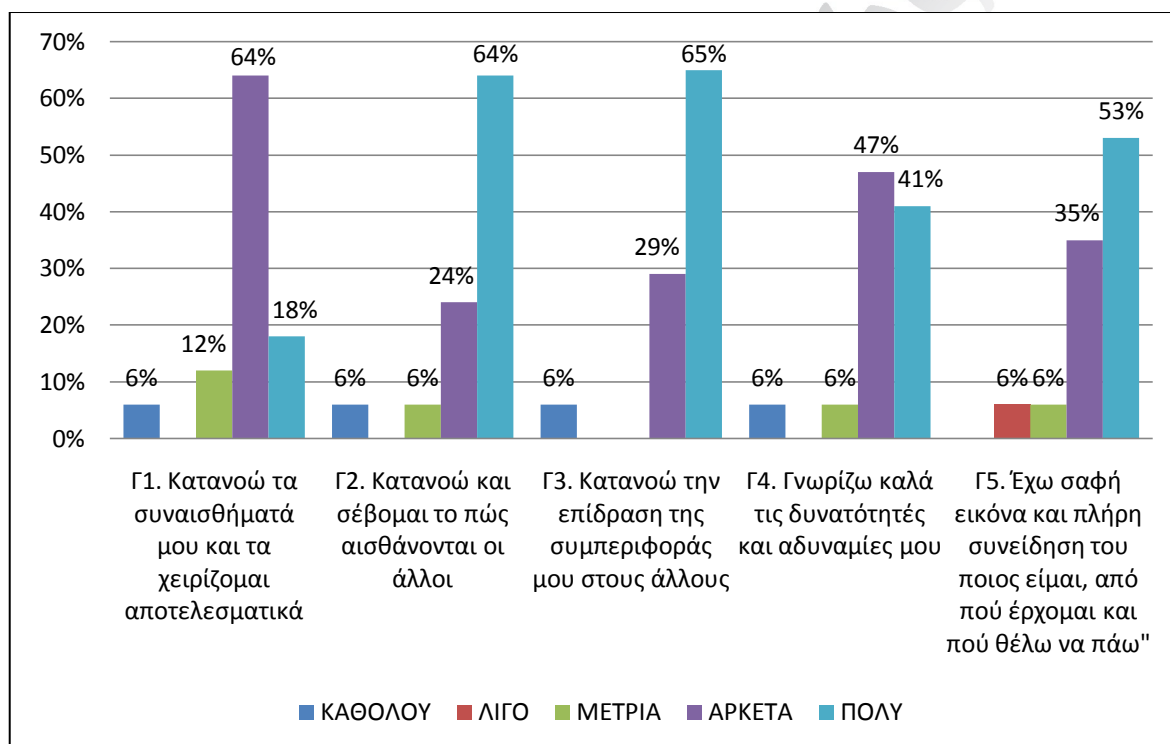
Σε σύνδεση με το θεωρητικό μέρος όπου γίνεται εκτενέστερη αναφορά, συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον Goleman (1995) είναι η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει τις επιθυμίες του και να καθυστερεί την ικανοποίησή τους, να απομονώνει το συναίσθημα από τη σκέψη, να μπαίνει στη θέση του άλλου και να ελπίζει. Επίσης, να έχει μια σειρά από ικανότητες όπως αυτοέλεγχος, επιμονή, ζήλος καθώς και την ικανότητα να παρασύρει τους άλλους προσφέροντάς τους κίνητρα.

Γίνεται σαφές πως χωρίς την παρουσία συναισθηματικής νοημοσύνης στο στέλεχος, δεν υφίσταται ηγεσία στα πλαίσια του ψυχολογικού φαινομένου που μελετάται. Αυτά τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης έρχεται να εξετάσει το τρίτο μέρος της έρευνας και να προβάλλει στοιχεία σχετικά με τις στάσεις και τάσεις που αντίστοιχα υιοθετούν και παρουσιάζουν τα διοικητικά στελέχη ως εν δυνάμει ηγέτες στο δείγμα που επιλέχθηκε. Πιο συγκεκριμένα:

Τα ποσοστά δείχνουν πως υπάρχει γενναία βάση για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης ως ικανότητα καθώς το 64% των στελεχών αντιλαμβάνεται τα συναισθήματά του σε αρκετά μεγάλο βαθμό και τα χειρίζεται αρκετά αποτελεσματικά. Το ίδιο μεγάλο ποσοστό δηλώνει πως αντιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό τα συναισθήματα των άλλων ατόμων στην επιχείρηση ενώ το 65% κατανοεί σε

μεγάλο επίσης βαθμό την επίδραση της συμπεριφοράς των ιδίων στα άτομα που συνιστούν το εργασιακό τους περιβάλλον. Λίγο παραπάνω από το 50% δηλώνει πως έχει πλήρη επίγνωση της θέσης και του σκοπού που έχουν στην επιχείρηση ενώ ένα 35% έχουν αρκετά καλά στοιχεία για την ίδια εικόνα.

Γράφημα 5.9: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #4 (ερωτήσεις Γ1-Γ2-Γ3-Γ4-Γ5)

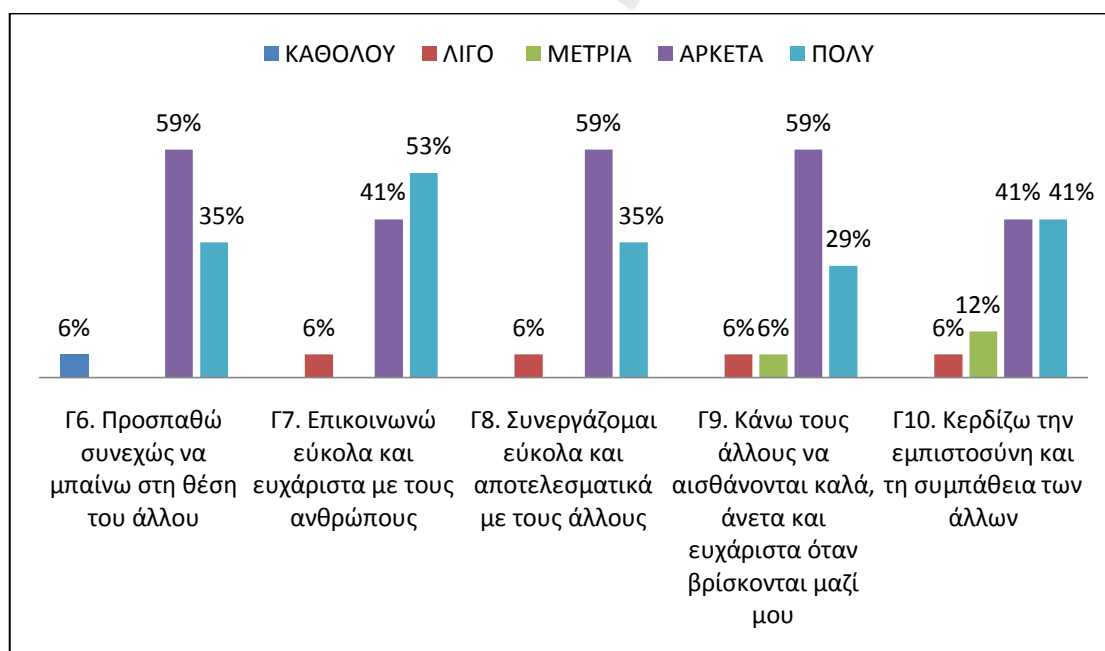


Στη συνέχεια, πέντε σημαντικές υποθέσεις απέσπασαν αρκετά θετικές αποκρίσεις. Συγκεκριμένα, το 59% των ερωτηθέντων δηλώνει πως προσπαθεί αρκετά να μπαίνει στη θέση των άλλων, πως συνεργάζεται αρκετά εύκολα και αποτελεσματικά με τους άλλους και πως η συνεύρεση στον ίδιο χώρο με τους υπόλοιπους είναι αρκετά άνετη και ευχάριστη. Για το 53% ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό η υπόθεση για εύκολη και ευχάριστη επικοινωνία με τους άλλους ανθρώπους της επιχείρησης ενώ το 41% είναι βέβαιο πως κερδίζει την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια των άλλων. Τέλος υπάρχει ένα 41% που θεωρεί ότι το καταφέρνει αρκετά.

Ουσιαστικά, τα ποσοστά δεν είναι συντριπτικά αλλά κρίνονται ως ιδιαίτερα ενθαρρυντικά. Σχεδόν στο σύνολο των υποθέσεων που αξιολογούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών, παρουσιάζεται αρκετά θετική ανταπόκριση ακόμα και πλήρως θετική ανταπόκριση, που σε σημεία υποθέσεων αγγίζει το 94% του τελικού

δείγματος. Αξίζει να σημειωθεί πως υπήρξαν ερωτηματολόγια που είχαν απαντήσει σε όλες τις υποθέσεις του μέρους αυτού, με το μεγαλύτερο βαθμό της κλίμακας, δηλαδή ΠΟΛΥ (5). Συνεπώς, ενώ υπάρχουν ξενοδοχειακές επιχειρήσεις με ηγετικές φυσιογνωμίες που εμφανίζουν έντονη συναισθηματική νοημοσύνη, εξακολουθεί να υπάρχει κάποιο ποσοστό επιχειρήσεων που εμφανίζει τα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης σε αρκετά μικρότερο βαθμό, ακόμα και καθόλου. Δύο ομάδες των 6% δηλώνουν αντίστοιχα πως έχουν μέτρια γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών τους και μέτρια κατανοούν και σέβονται τα συναισθήματα των άλλων ενώ δύο άλλες ομάδες των 6% στις ίδιες υποθέσεις δηλώνουν πως δεν έχουν καμία γνώση και καμία κατανόηση. Φαίνεται πως υπάρχει ακόμα δρόμος για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε ορισμένες περιπτώσεις ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έως ότου να είναι σε ικανοποιητικό βαθμό εμφανή τα χαρακτηριστικά της στα στελέχη τους.

Γράφημα 5.10: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #5 (ερωτήσεις Γ6-Γ7-Γ8-Γ9-Γ10)



5.3.4 ΤΕΤΑΡΤΟ ΜΕΡΟΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Το τέταρτο μέρος της έρευνας εξετάζει και αξιολογεί τον χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του στελέχους, δηλαδή, σε ποια επίπεδα ηγετικών χαρακτηριστικών κινείται κατά την άσκηση ηγεσίας στον εργασιακό του χώρο. Το μέρος αυτό αποτελείται από 16 ερωτήσεις, οι οποίες μελετούν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Χωρίς αυτό να είναι εμφανές στο ερωτηματολόγιο, πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 4 αξιολογούν την υπόθεση «ευαισθησία για τους ανθρώπους», οι ερωτήσεις 5, 6, 7 αξιολογούν τον παράγοντα «αυστηρότητα», οι ερωτήσεις 8, 9, 10, 11 διερευνούν τον παράγοντα τον παράγοντα «ακεραιότητα» και τέλος οι ερωτήσεις 12, 13, 14, 15, 16 απεικονίζουν τον παράγοντα που σχετίζεται με την «ταπεινότητα».

Η ανάλυση των δεδομένων θα δώσει μια εικόνα για τον χαρακτήρα που υιοθετούν τα στελέχη κατά την εφαρμογή της ηγεσίας στην εργασία τους. Πιο συγκεκριμένα ανά ομάδα υποθέσεων και χαρακτηριστικών εμφανίζονται τα εξής αποτελέσματα:

5.3.4.1 ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ

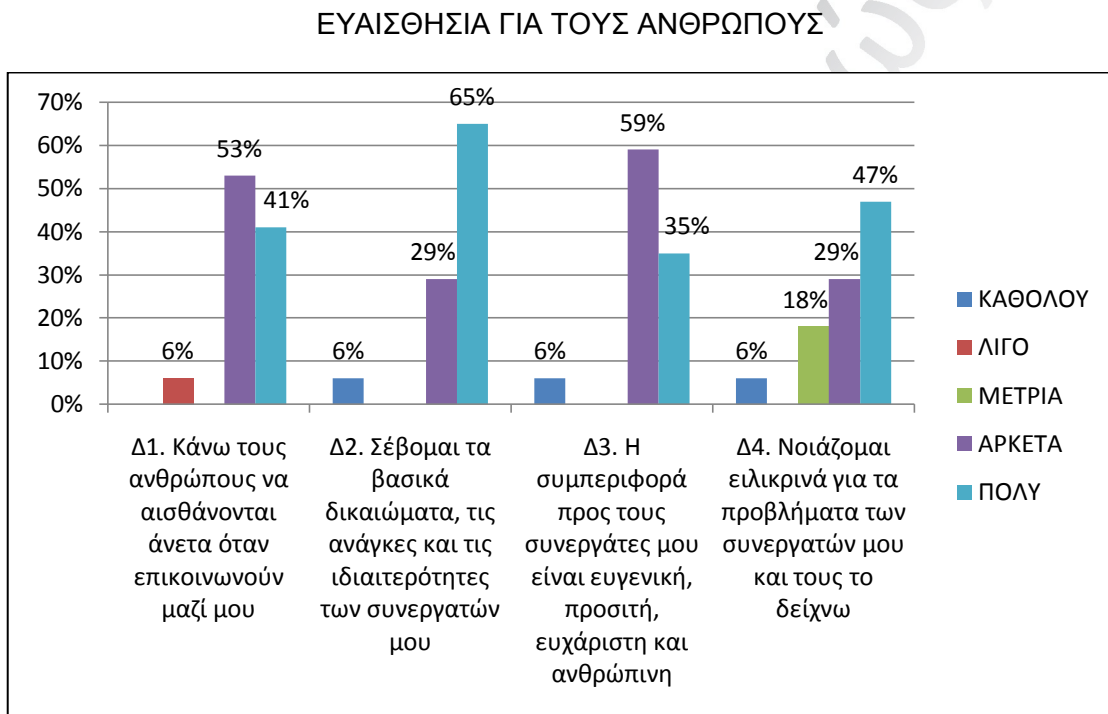
Αναφορικά με την ευαισθησία για τους ανθρώπους, οι ομάδα των τεσσάρων ερωτήσεων που λειτουργούν ως ερεθίσματα, ενεργοποίησαν θετικά τους ερωτώμενους καθώς τα συντριπτικά ποσοστά καταλαμβάνουν τις αποκρίσεις «αρκετά» και «πολύ».

Αναλυτικότερα, το 65% δηλώνει πως σέβεται την ύπαρξη του συνεργάτη αναφορικά με δικαιώματα, ανάγκες και ιδιαιτερότητες στο εργασιακό περιβάλλον με ένα 29% να συμφωνεί αρκετά. Το 59% θεωρεί πως η συμπεριφορά του στους συνεργάτες είναι αρκετά προσιτή και ανθρώπινη ενώ μόλις το 35% είναι βέβαιο ότι ισχύει για αυτούς η υπόθεση αυτή. Στο 47% διαμορφώθηκε το απόλυτο έμπρακτο ενδιαφέρον για τα προβλήματα των συνεργατών ενώ το 18% πιστεύει πως το ενδιαφέρον του είναι μέτριο.

Το 53% των ερωτηθέντων εκτιμά πως κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται αρκετά άνετα όταν επικοινωνούν μαζί και το 41% το πιστεύει στον μέγιστο βαθμό.

Με μικρά ποσοστά να δείχνουν μια όχι κυρίαρχη αλλά υπαρκτή αδιαφορία, κατά πλειοψηφία φαίνεται να υπάρχει αυξημένη ευαισθησία για τον παράγοντα άνθρωπο από την πλευρά των στελεχών, όπως δείχνει και το παρακάτω γράφημα των αποτελεσμάτων.

Γράφημα 5.11: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #6 (ερωτήσεις Δ1-Δ2-Δ3-Δ4)



5.3.4.2 ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ

Ο παράγοντας «αυστηρότητα» επιχειρεί να δώσει μια εικόνα σχετικά με το κατά πόσο τα στελέχη λειτουργούν αυταρκικά στην επιχείρηση ανεξάρτητα από τα προσωπικά τους συναισθήματα, με αυστηρό γνώμονα την αποτελεσματικότητα της εργασιακής ομάδας.

Υψηλό ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέρχεται στο 53% δηλώνει αρκετά αυστηρό με τη συνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας και 41% ακόμα αυστηρότερο. Μόλις 6% φαίνεται να δείχνει μέτρια αυστηρότητα.

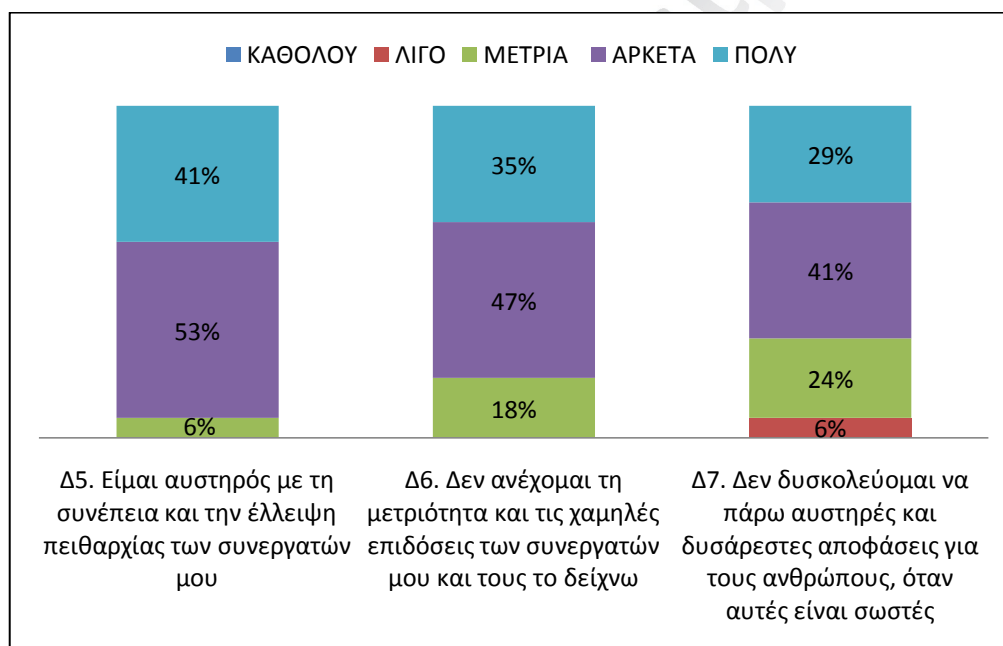
Το 35% των στελεχών δεν ανέχεται τη μετριότητα και αντιδρά σε περιπτώσεις χαμηλών επιδόσεων. Το 47% συμφωνεί αρκετά στην ίδια στη ίδια υπόθεση ενώ το 18% μέτρια.

Οι αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για κάποιον συνεργάτη όταν είναι σωστές μάλλον προβληματίζουν το δείγμα καθώς τα ποσοστά έχουν μοιραστεί σε 6% για μικρή δυσκολία, 24% για μέτρια δυσκολία, 41% για αρκετά μεγάλη δυσκολία και 29% για πολύ μεγάλη δυσκολία.

Αυτό που συνεπάγεται από το γράφημα που ακολουθεί όπου περιγράφεται σχηματικά η εικόνα αυτή, είναι πως ενώ τα στελέχη διατηρούν την αυστηρότητα που χρειάζεται ώστε να κινητοποιείται η εργασιακή ομάδα, η πλειοψηφία δεν έχει τη διάθεση να έρθει στη δύσκολη θέση να επιβάλλει δυσάρεστα μέτρα όταν αυτό επιβάλλεται.

Γράφημα 5.12: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #7 (ερωτήσεις Δ5-Δ6-Δ7)

ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ



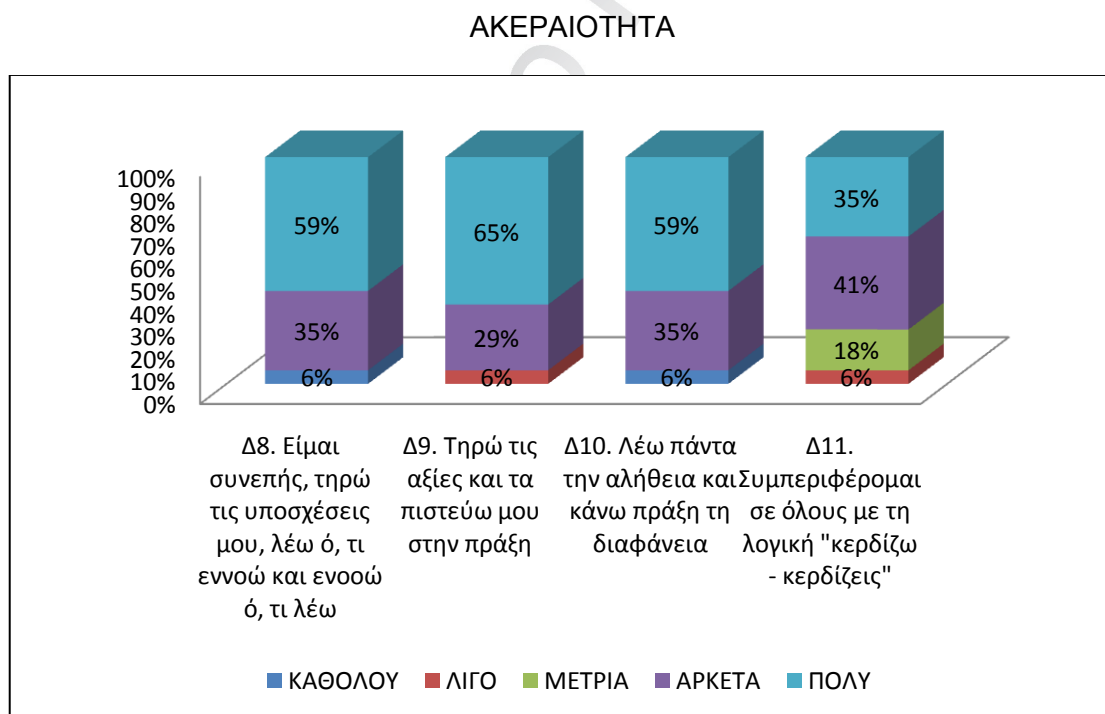
5.3.4.3 ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Η ακεραιότητα ως παράγοντας της έρευνας αξιολογεί τη αντίσταση που προβάλλει το στέλεχος σε εσωτερικές και εξωτερικές επιδράσεις (συναισθήματα, αλλαγές στον εργασιακό χώρο και πολλά άλλα) που θα μπορούσαν να μεταβάλλουν τις αξίες και τη στάση που έχει στην επιχείρηση. Ως παράγοντας αξιολόγησης του ηγετικού χαρακτήρα, η ακεραιότητα του στελέχους φαίνεται πως είναι αρκετά ισχυρός.

Αναλυτικότερα, στο ερώτημα 8, το 59% πιστεύει στην προσωπική συνέπεια και στην τήρηση των υποσχέσεών του. Επίσης ένα ποσοστό που ανέρχεται στο 35% πιστεύει το ίδιο, αρκετά. Στο ερώτημα 9, το κυρίαρχο 65% τηρεί τις αξίες και τα πιστεύω του στην πράξη ενώ το 29% το κάνει αρκετά. Η διαφάνεια και η αλήθεια στην εργασία είναι για το 59% σε μεγάλο βαθμό εφαρμόσιμες αξίες και για το 35% αρκετά, όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις του ερωτήματος 10. Τέλος, η λογική win – win (κερδίζω – κερδίζεις) φαίνεται να υιοθετείται αρκετά από το 41% των στελεχών και από το 35% ακόμα περισσότερο, πληροφορία που αντλείται από τις απαντήσεις στο ερώτημα 11.

Συνεπώς όπως καταδεικνύεται και από το γράφημα στη συνέχεια, η ακεραιότητα φαίνεται να χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό τα στελέχη των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν, γεγονός που προάγει την δίκαιη και ίση μεταχείριση, την ειλικρίνεια και τη συνέπεια στον εργασιακό χώρο.

Γράφημα 5.13: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #8 (ερωτήσεις Δ8-Δ9-Δ10-Δ11)



5.3.4.4 ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ

Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων του τέταρτου μέρους της έρευνας, αξιολογεί τα επίπεδα «ταπεινότητας» του στελέχους ως χαρακτηριστικό της ηγετικής του συμπεριφοράς.

Η ταπεινότητα είναι ένα πολύ βασικό χαρακτηριστικό το οποίο καθιστά τα άτομα ικανά να μεγαλώνουν έχοντας εμπιστοσύνη, δεχόμενοι τους άλλους και τα επιτεύγματά, το να είναι δημοφιλή και την επιτυχία τους. Η ταπεινότητα δεν θα πρέπει να παρομοιαστεί με τη χαμηλή αυτοεκτίμηση, η οποία έχει αρνητική επίδραση στην καθημερινή μας ζωή και εκδηλώνεται με ζήλεια και κακία εφόσον θεωρούμε τον εαυτό μας ανίκανο να επιτύχει αυτά που επιθυμεί.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η ταπεινότητα αποτελεί χαρακτηριστικό ανάπτυξης της ηγεσίας στο στέλεχος και το προστατεύει σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ικανότητες και χαρακτηριστικά που αναπτύσσει, από το πιθανό παραστράτημα που εύκολα μπορεί να προκαλέσει η αίσθηση της εξουσίας και της επιτυχίας.

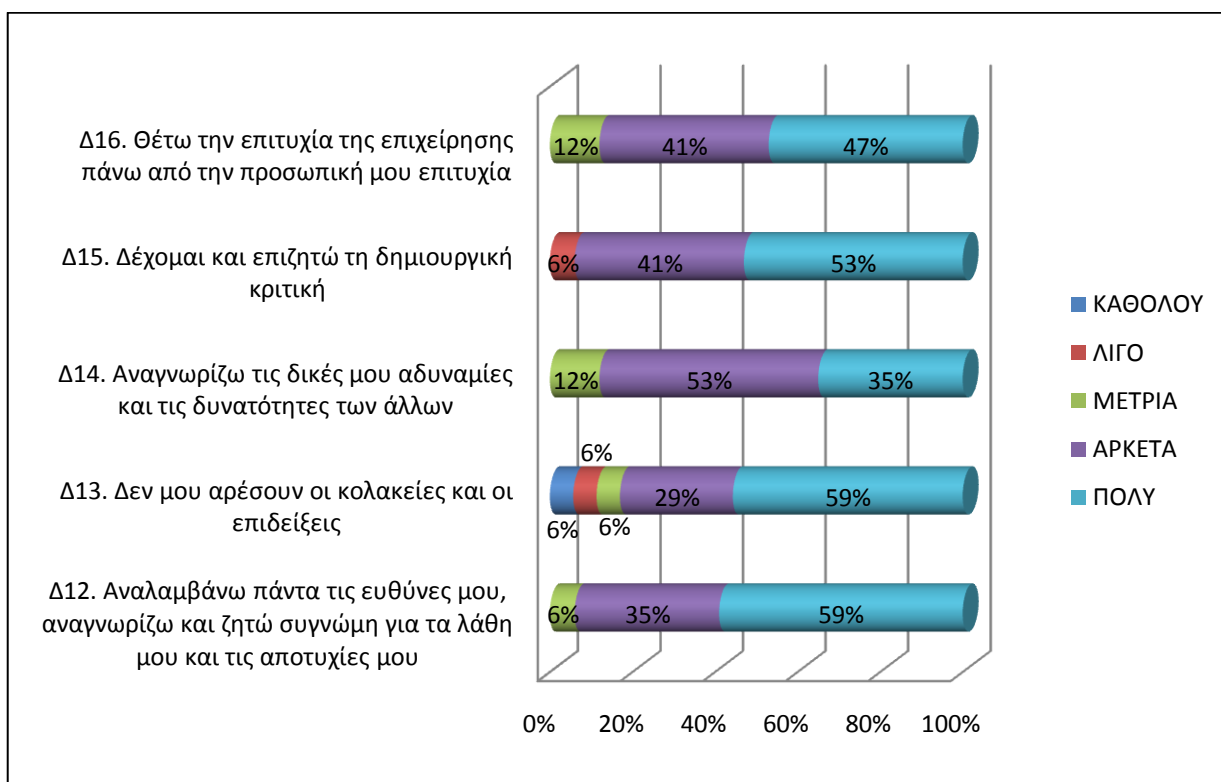
Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενθουσιώδη καθώς κατά την αυτοκριτική τους, τα στελέχη παρουσιάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό χαρακτηριστικά ταπεινότητας, όπως είναι η αποδοχή της δημιουργικής κριτικής (53% την επιζητά πολύ και 41% αρκετά), η άρνηση για κολακείες και επιδείξεις (το 59% σε πολύ μεγάλο βαθμό δηλώνει δυσαρέσκεια ενώ 29% αρκετά μεγάλη δυσαρέσκεια) και η ανάληψη ευθυνών και γιατί όχι, η απολογία για τυχόν λάθη και αποτυχίες, όπου το 59% των στελεχών θα ζητούσε στις περισσότερες περιπτώσεις συγνώμη και το 35% θα το έκανε σε αρκετές περιπτώσεις με ταυτόχρονη ανάληψη της ευθύνης του. Το 53% δηλώνει επίσης πως αναγνωρίζει αρκετά τις αδυναμίες του και τις δυνάμεις των συνεργατών ενώ το 35% κάνει το ίδιο, σε μεγαλύτερο ακόμα βαθμό.

Μικρά ποσοστά όπως το 12% των ερωτηθέντων, δηλώνουν πως θέτουν την επιτυχία της επιχείρησης πάνω από την προσωπική τους επιτυχία σε μέτριο βαθμό καθώς επίσης ένα μικρό 6% θα προτιμούσε να μην δεχτεί δημιουργική κριτική από συνεργάτες.

Ας επισημανθεί εδώ πως στο παρακάτω διάγραμμα, στην υπόθεση «Δεν μου αρέσουν οι κολακείες και οι επιδείξεις», το 59% που δηλώνει «πολύ» εκφράζει συμφωνία με την υπόθεση, καθώς οι απαντήσεις έχουν τεθεί με τον όρο: σε ποιο βαθμό ισχύουν για εσάς οι παρακάτω υποθέσεις.

Γράφημα 5.14: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #9 (ερωτήσεις Δ12-Δ13-Δ14-Δ15-Δ16)

ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ



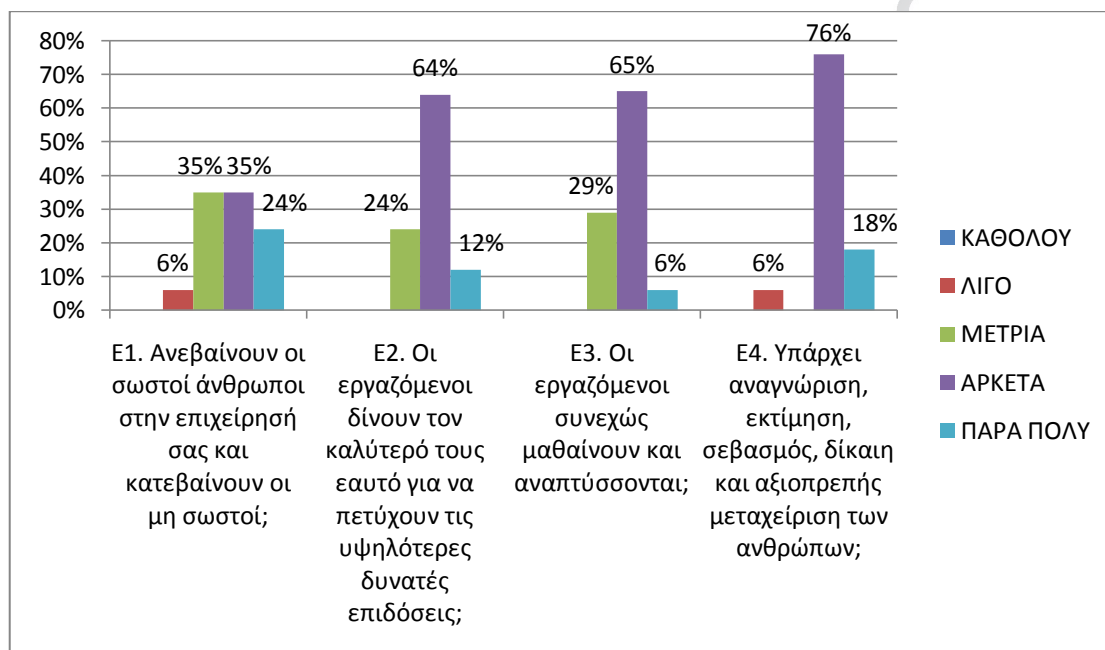
5.3.5 ΠΕΜΠΤΟ ΜΕΡΟΣ – ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Είναι γεγονός πως με την πάροδο των ετών, ο ρόλος των διευθύνσεων ανθρωπίνου δυναμικού έχει αλλάξει. Οι Ghoshal και Bartlett (2002), τονίζουν τους νέους ρόλους της διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού και των ανώτατων στελεχών σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.

Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να θέτουν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τη δημιουργία κατάλληλου οργανωσιακού πλαισίου ως στρατηγική προτεραιότητα. Η επιλογή των ανθρώπων από τη διεύθυνση ανθρωπίνου δυναμικού της μονάδας, δεν θα πρέπει να περιορίζεται στον παραδοσιακό – διαχειριστικό της ρόλο. Στις σημερινές συνθήκες, για μια διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση (ήτοι μια επιχείρηση με ικανή ηγεσία), η επιλογή των ανθρώπων έχει κεντρική – στρατηγική θέση και από αυτή την επιλογή, εξαρτάται τελικά η αποτελεσματικότητα όλων των υπόλοιπων οργανωτικών μονάδων στην επιχείρηση.

Το παρακάτω Γράφημα 5.15 δίνει τα πρώτα αποτελέσματα της έρευνας για το κομμάτι της επιλογής των ανθρώπων και πως τα διοικητικά στελέχη παρουσιάζουν ηγετική συμπεριφορά στον παράγοντα αυτό.

Γράφημα 5.15: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #10 (ερωτήσεις E1-E2-E3-E4)



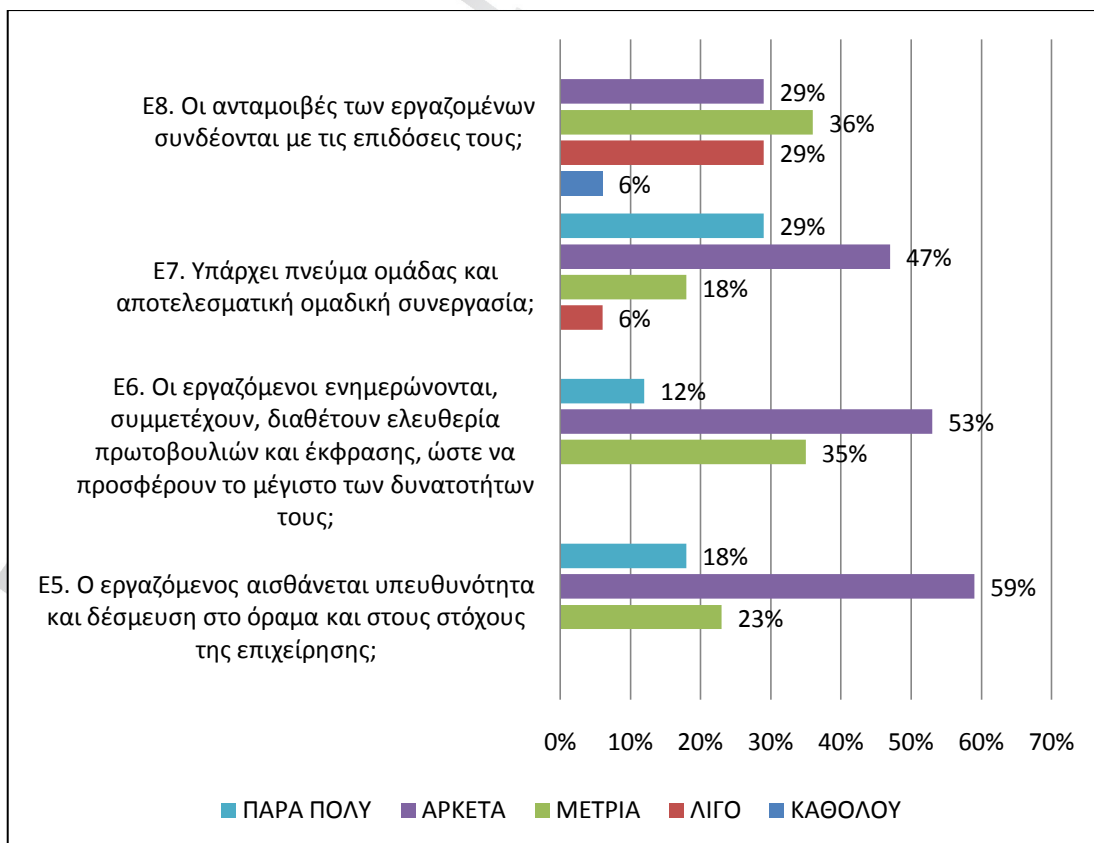
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ποσοστό που μας δίνει την εικόνα για το κατά πόσο «ανεβαίνουν» ιεραρχικά οι σωστοί άνθρωποι στην επιχείρηση και κατά πόσο «κατεβαίνουν» ιεραρχικά οι μη σωστοί. Μόλις το 35% των στελεχών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν απάντησαν ότι η υπόθεση ισχύει αρκετά, ενώ ισοδύναμο ποσοστό απάντησε πως η υπόθεση ισχύει μέτρια. Το 24% απάντησε πως η ιεραρχία στην επιχείρηση είναι όπως θα έπρεπε να είναι και το 6% απάντησε το αντίθετο. Συντριπτικό ποσοστό ίσο με 76% δηλώνει πως υπάρχει αρκετά ίση και δίκαιη αναγνώριση και μεταχείριση στην επιχείρηση. Το 29% των ερωτηθέντων υποστήριξε πως οι εργαζόμενοι σε μέτριο βαθμό αναπτύσσονται και μαθαίνουν συνεχώς ενώ το 65% δηλώνει ότι το στηρίζει αρκετά. Τέλος ένα ποσοστό 12% του δείγματος πιστεύει πολύ, πως οι εργαζόμενοι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό και ακολουθεί το υψηλό ποσοστό του 64% των στελεχών που πιστεύει το ίδιο αλλά σε μικρότερο βαθμό.

Στα επόμενα δύο Γραφήματα 5.16 και 5.17, φαίνεται ξεκάθαρα πως υπάρχει θέμα με τις αμοιβές των εργαζομένων. Ένα ποσοστό της τάξης του 29% δηλώνει πως σε μικρό μόνο βαθμό οι αμοιβές είναι αντάξιες των επιδόσεων, το 36% συμφωνεί με τη θέση

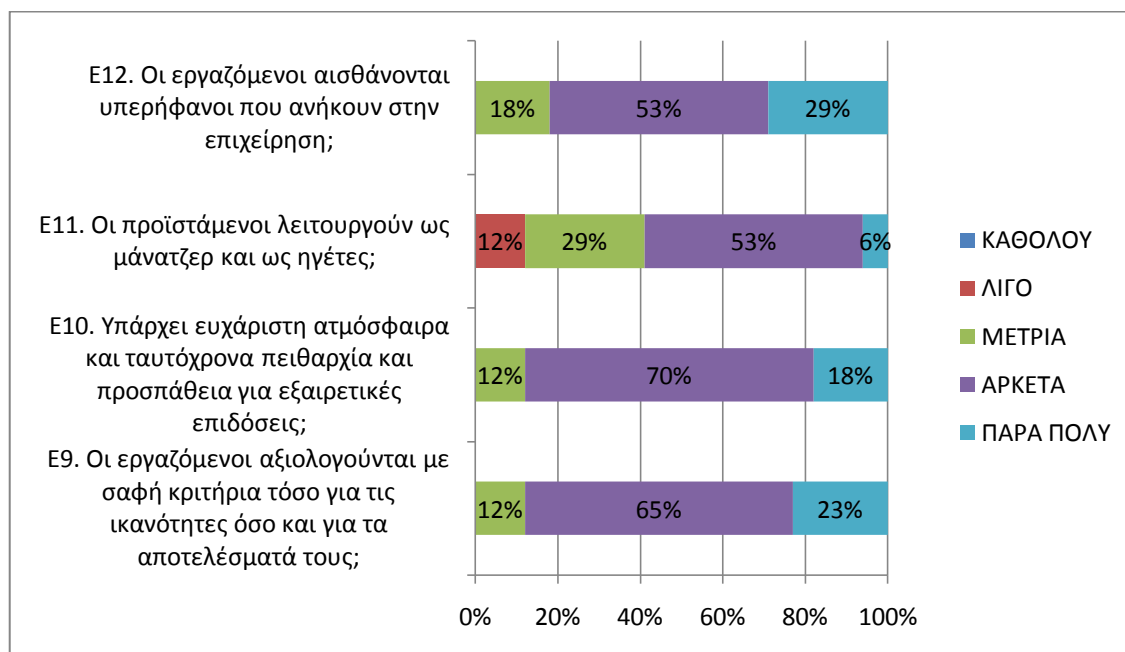
αυτή σε μέτριο βαθμό και μόλις το 29% πιστεύει πως οι αμοιβές είναι αρκετά αντάξιες. Είναι χαρακτηριστικό πως σε αυτή την ερώτηση κανείς δεν απάντησε «πολύ». Ένα ισχυρό ποσοστό της τάξης του 59% των στελεχών εκτιμά πως ο εργαζόμενος αισθάνεται δέσμευση στο όραμα της επιχείρησης σε αρκετά μεγάλο βαθμό ενώ το 35% του δείγματος δηλώνει πως υπάρχει μέτρια αξιοποίηση των δυνατοτήτων του εργαζόμενου, λόγω έλλειψης πληροφόρησης. Τέλος, το 47% δηλώνει πως υπάρχει πνεύμα ομαδικής εργασίας και 18% συμφωνεί μεν, με επιφύλαξη δε, που εκφράζεται με το «αρκετά»..

Στην ερώτηση 12 του μέρους αυτού, το 53% δηλώνει πως οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι που εργάζονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και πως οι προϊστάμενοι παρουσιάζουν ηγετική συμπεριφορά (6% το πιστεύει σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό ενώ 29% το υποστηρίζει μέτρια). Στη συνέχεια, ένα ποσοστό 70% απολαμβάνει αρκετά την ευχάριστη ατμόσφαιρα στην επιχείρηση και το 65% των στελεχών δηλώνει πως συμφωνεί αρκετά με το ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με σαφή κριτήρια για τις ικανότητες και τα αποτελέσματά τους.

Γράφημα 5.16: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #11 (ερωτήσεις E5-E6-E7-E8)



Γράφημα 5.17: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #12 (ερωτήσεις E9-E10-E11-E12)



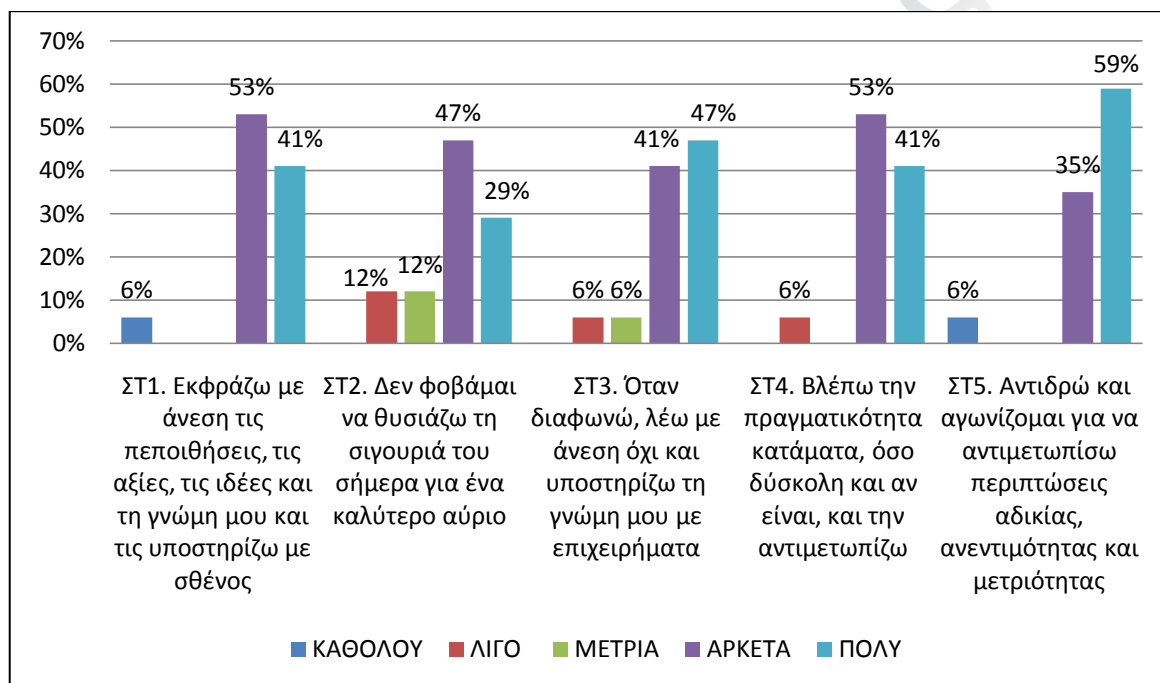
5.3.6 ΕΚΤΟ ΜΕΡΟΣ – ΤΟ ΘΑΡΡΟΣ ΤΗΣ ΓΝΩΜΗΣ

Το έκτο και τελευταίο μέρος της έρευνας, εξετάζει το θάρρος της γνώμης. Ουσιαστικά πρόκειται για το θάρρος και το κουράγιο του κάθε εργαζόμενου να εκφράζει ελεύθερα και να υπερασπίζεται τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, τις αξίες και τη γνώμη του. Πρόκειται για την επιμονή, την αντοχή και την ψυχική δύναμη που χρειάζεται κανείς να έχει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του ανεξαρτήτως δυσκολιών και εμποδίων, και μάλιστα χωρίς να εγκαταλείψει αρχές, αξίες και πιστεύω που τον χαρακτηρίζουν. Η πιο απλή και κατατοπιστική λέξη της ελληνικής για το χαρακτηριστικό αυτό, είναι η λέξη «τσαγανό».

Το χαρακτηριστικό αυτό είναι αναγκαίο σε πολλές περιπτώσεις άσκησης ηγεσίας. Επιβάλλεται κατά τη λήψη σημαντικών επιχειρησιακών αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας, σε περιπτώσεις ομαδικών αποφάσεων, σε περιπτώσεις που αφορούν στη λήψη αυστηρών και δυσάρεστων αποφάσεων (όπως π.χ. απόλυση, επίπληξη) ή όταν χρειάζεται το στέλεχος να απαιτήσει από τον εργαζόμενο δύσκολα πράγματα (υψηλός στόχος, πειθαρχία), ακόμα και κατά την άσκηση κριτικής. Χωρίς αυτό το χαρακτηριστικό δεν μπορεί κανείς να έχει υψηλές προσδοκίες και οράματα, να θέτει δύσκολους και υψηλούς στόχους, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να βλέπει την κατάσταση όπως ένας ικανός ηγέτης. Αυτό το θάρρος, απαιτείται για να έχει κανείς

αυτογνωσία, να αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του. Αποτελεί κατά συνέπεια τη βασική προϋπόθεση πολλών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων της ηγετικής συμπεριφοράς.

Γράφημα 5.18: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #13 (ερωτήσεις ΣΤ1-ΣΤ2-ΣΤ3-ΣΤ4-ΣΤ5)



Όπως φαίνεται στο παραπάνω Γράφημα 5.18, ένα ποσοστό που ανέρχεται στο 53% των στελεχών που ερωτήθηκαν, εκφράζουν με αρκετή άνεση τις πεποιθήσεις και τη γνώμη τους και έχουν τη δύναμη να αντιμετωπίσουν την πραγματικότητα. Τέλος το 41% υποστηρίζει την ίδια θέση σε μεγαλύτερο βαθμό ακόμα.

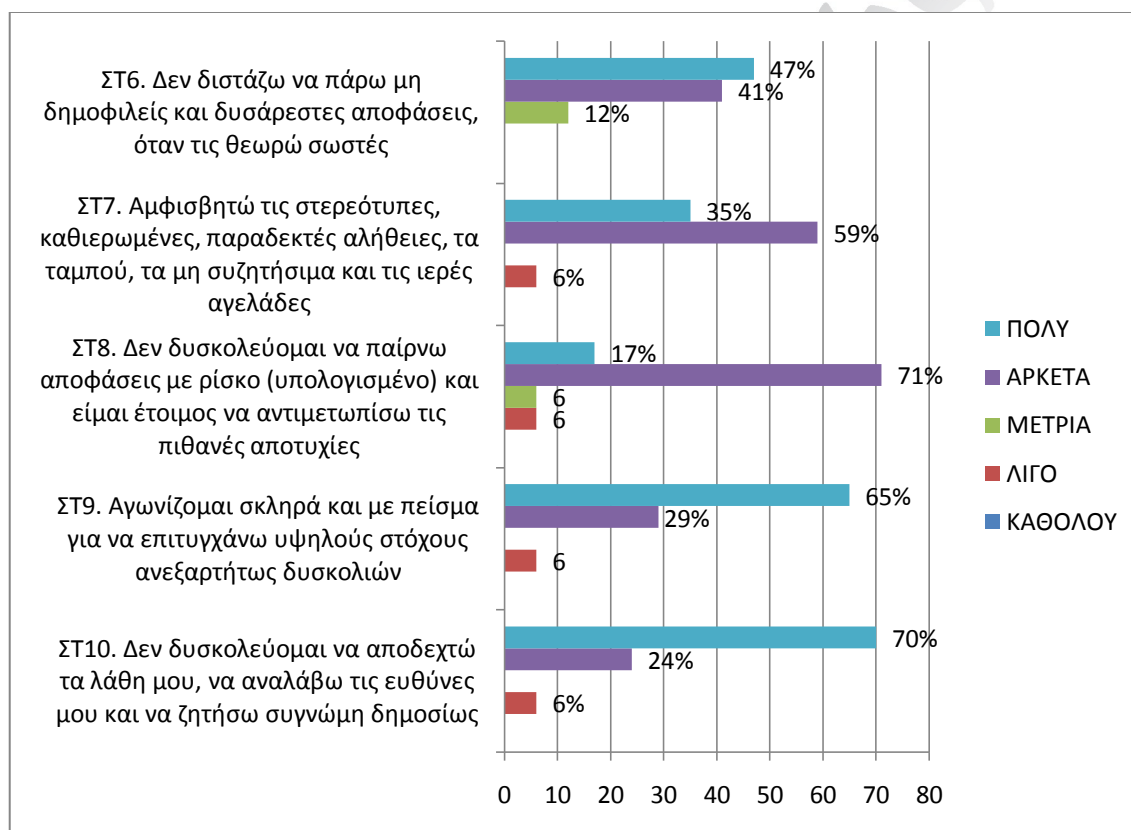
Σύμφωνα με τις απαντήσεις του ερωτήματος 2 του μέρους αυτού, από το σύνολο του δείγματος, το 12% φοβάται να θυσιάσει τη βεβαιότητα του επαγγελματικού περιβάλλοντος στο παρόν, για καλύτερη προοπτική στο μέλλον ενώ το 6% του δείγματος δεν αντιδρά σε περιπτώσεις αδικίας. Αυτό ισοσταθμίζεται από το 59% του δείγματος που αντιδρά στην αδικία και την ανεντιμότητα στον μέγιστο βαθμό της κλίμακας.

Με βάση τις απαντήσεις της ερώτησης 3 του μέρους αυτού, το 47% φαίνεται πως όταν διαφωνεί, έχει το θάρρος να το ανακοινώνει και να το υποστηρίζει. Το 41% κάνει το

ίδιο σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ενώ μόνο το 6% θα προτιμήσει να μην εκφράσει τη διαφωνία του.

Τα αποτελέσματα των υπολοίπων πέντε ερωτήσεων του έκτου μέρους παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.19: Αποτελέσματα ανάλυσης υποθέσεων #14 (ερωτήσεις ΣΤ6-ΣΤ7-ΣΤ8-ΣΤ9-ΣΤ10)



Σύμφωνα με το Γράφημα 5.19, εμφανίζεται ένα ποσοστό σημαντικό της τάξης του 59% και του 35% των στελεχών, που τείνει να αμφισβητεί το κατεστημένο κατά πολύ και αρκετά, αντίστοιχα. Το συντριπτικό ποσοστό 70% ζητά συγγνώμη δημοσίως και το 47% δεν διστάζει να προβεί σε δυσάρεστες αποφάσεις εάν αυτό είναι σωστό και απαραίτητο. Το 71% των ερωτηθέντων στην υπόθεση «Δεν δυσκολεύομαι να παίρνω αποφάσεις με υπολογισμένο ρίσκο και αντιμετωπίζω πιθανή αποτυχία» συμφωνεί αρκετά, ενώ το 17%, συμφωνεί κατά πολύ. Σκληρό αγώνα φαίνεται να είναι διατεθειμένο το 65% του δείγματος να δώσει προκειμένου να επιτύχει στόχους ενώ το 6% φαίνεται να δείχνει μειωμένο ενδιαφέρον. Μέτρια προτίμηση στις μη δημοφιλείς αποφάσεις εκδηλώνει το 12% του δείγματος.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Λαμβάνοντας υπόψη πάντα τις πιθανότητες σφάλματος στην έρευνα (παρόλο που οι οδηγίες της έρευνας παρακινούσαν για αυθόρμητη και ειλικρινή συμπλήρωση), από πιθανή προκατάληψη του συμμετέχοντα, είτε και από την τάση για να φανούν κοινωνικά αποδεκτά αποτελέσματα (πιθανότητα που ισχύει σε κάθε έρευνα και δύσκολα μπορεί να μετρηθεί), κατά πλειοψηφία τα στελέχη που ερωτήθηκαν παρουσιάζουν έντονα χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς, όπως και ταπεινότητας, η οποία επιτρέπει την προσωπική και όχι μόνο, ηγετική ανάπτυξη και συμβάλλει στο σύνολο των χαρακτηριστικών που δημιουργούν μια ικανή ηγεσία με προοπτική συνεχούς επιτυχίας για την επιχείρηση, όπως είναι η ακεραιότητα, η αυστηρότητα και το θάρρος της γνώμης.

Η διαδικασία της έρευνας έδειξε πως τα ηγετικά χαρακτηριστικά, έχουν άμεση σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης, το μορφωτικό επίπεδο αλλά και τη συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών. Καθολικά θετικά ποσοστά δεν υπήρξαν σε καμία υπόθεση για ηγετικά στοιχεία στα στελέχη. Κατά κύριο λόγο επικράτησε μια ισορροπία που άφηνε λίγο παραπάνω από τις μισές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν να υιοθετούν από αρκετά και πάνω τα ηγετικά στοιχεία των υποθέσεων και τις υπόλοιπες να ακολουθούν με επιλογές από μέτρια και κάτω. Αυτό δείχνει πως υπάρχει ακόμα δρόμος για την ανάπτυξη και εδραίωση των ηγετικών χαρακτηριστικών των στελεχών στον ξενοδοχειακό κλάδο της πόλης που επιλέχθηκε ως δείγμα της έρευνας και φυσικά σε ένα μέτρο θα είναι και αντιπροσωπευτικό δείγμα για μεγαλύτερα επίπεδα (της χώρας).

Σχετικά με το ζήτημα της επιλογής των εργαζομένων, που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας, οι αμοιβές δεν ανταποκρίνονται όπως θα έπρεπε στις επιδόσεις και ταυτόχρονα δεν υπάρχει ισχυρό το αίσθημα της ανέλιξης των σωστών και ικανών ατόμων στην επιχείρηση.

Η πλειοψηφία των στελεχών που ερωτήθηκαν έχει έντονο το θάρρος της γνώμης και το «τσαγανό» που απαιτείται για την άσκηση της ηγεσίας ενώ συντριπτικά θετικά εμφανίστηκαν τα ποσοστά σχετικά με τον σεβασμό στην προσωπικότητα και τις ανάγκες του συνεργάτη.

Στο σύνολο των υποθέσεων που αξιολογούν τη συναισθηματική νοημοσύνη των στελεχών, παρουσιάζεται μια αρκετά θετική ανταπόκριση έως και πλήρως θετική θέση, που αγγίζει το 94% του τελικού δείγματος, γεγονός που καταδεικνύει κατά πλειοψηφία έντονα χαρακτηριστικά συναισθηματικής νοημοσύνης.

Συγκεντρωτικά, τα ατομικά στοιχεία των στελεχών εμφανίζουν στην πλειοψηφία τους άνδρες, απόφοιτους πανεπιστημίου, σε ηλικίες από 30 έως 40 και με προϋπηρεσία στη σημερινή θέση από 7 έως 9 χρόνια.

Σε μια προσπάθεια να διεξαχθεί ένα συμπέρασμα, πέραν των αναλύσεων των υποθέσεων του ερωτηματολογίου που έγινε παραπάνω, θα μπορούσε να αναφερθεί το εξής:

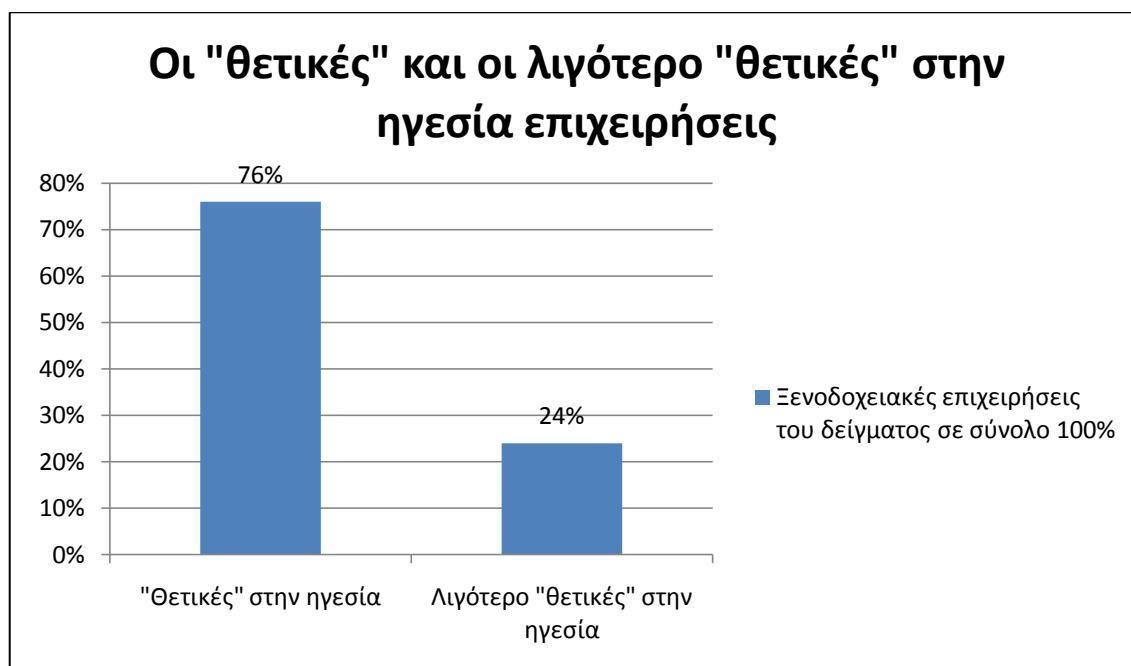
Όπως έγινε κατανοητό μέχρι το σημείο αυτό, το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε έναν κατάλογο ηγετικών στοιχείων. Ο ερωτώμενος κλήθηκε να επιλέξει τα επίπεδα των στοιχείων αυτών, τα οποία συναντά στον εαυτό του και κατ' επέκταση στην επιχείρησή του. Οι κλίμακες χρησιμοποίησαν για τις θετικές απαντήσεις (από αρκετά έως πολύ, πάρα πολύ) τους αριθμούς 4 και 5. Οι αριθμοί (επιλογές) 1, 2 και 3 αφορούν επίπεδα κάτω του μέτρια. Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων ως προς τις αποκρίσεις σε αριθμούς 4 και 5, προκύπτει ένα ποσοστό επιχειρήσεων που παρουσιάζονται ως «θετικές» στην ηγεσία και οι υπόλοιπες ως λιγότερο θετικές. Ουσιαστικά, από τις 60 υποθέσεις του ερωτηματολογίου, μετριούνται πόσες υποθέσεις απαντήθηκαν με τις επιλογές 4 και 5 δίνοντας ένα αποτέλεσμα – σκορ. Οι επιχειρήσεις που έχουν απαντήσει από 50 και πάνω υποθέσεις με τις επιλογές 4 και 5, θεωρούνται θετικές στην ηγεσία. Έτσι λοιπόν τα στοιχεία δίνουν:

Στο σύνολο των 60 ερωτήσεων, μόνο μία επιχείρηση σημείωσε σκορ 59 σε αποκρίσεις του 4 και 5. Απάντησε δηλαδή σε 59 ερωτήσεις με τις επιλογές 4 και 5. Ακολουθεί άλλη μια επιχείρηση με 58 απαντήσεις επιλογών 4 και 5. Στη συνέχεια 3 επιχειρήσεις με σκορ 57 αποκρίσεων 4 και 5, και άλλες τρεις με σκορ 56. Σκορ 55 σημείωσε μια επιχείρηση, σκορ 54 δύο επιχειρήσεις και σκορ 53 δύο ακόμα επιχειρήσεις. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις σημείωσαν σκορ κάτω του 50.

Με βάση την ποσοστιαία κατανομή των επιχειρήσεων στο συνολικό δείγμα, προκύπτει ένα σημαντικό 76% ξενοδοχειακών επιχειρήσεων 4 και 5 αστέρων στην Αθήνα που παρουσιάζονται ως θετικές στην ηγεσία (σκορ από 50 και πάνω).

Στο Γράφημα 5.20, από το 100% των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν στην έρευνα, το 76% απάντησε κατά κύριο λόγο με θετικές και πολύ θετικές αποκρίσεις (4 και 5) στο βαθμό συμφωνίας για την ύπαρξη ηγετικών στοιχείων που ερευνά το ερωτηματολόγιο. Το 24% των επιχειρήσεων διατήρησε πιο επιφυλακτικές θέσεις με αποκρίσεις από μέτρια και κάτω (3 και κάτω).

Γράφημα 5.20: Οι «θετικές» και οι λιγότερο «θετικές» στην ηγεσία επιχειρήσεις



Τελικά καταδεικνύεται ένα ποσοστό της τάξης του 76% των επιχειρήσεων να εμφανίζουν θετικά χαρακτηριστικά ως προς την ηγεσία και ένα ποσοστό 24% των επιχειρήσεων να εμφανίζουν λιγότερο θετικά χαρακτηριστικά που αποτυπώνουν την ηγεσία.

Ολοκληρώνοντας, η ικανή ηγεσία αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση. Η διατήρηση και η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ η απουσία ή απώλεια της ικανής ηγεσίας, δηλώνει αυτόματα απουσία ή απώλεια πλεονεκτήματος ως προς τον ανταγωνισμό. Δύο μεγάλα παραδείγματα είναι η αυτοκινητοβιομηχανία Toyota και η Apple Computers Inc.. Οι αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες, ανακάλυψαν μετά από 20 χρόνια συστηματικής μελέτης ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Toyota έγκειται στις δεξιότητες των ανθρώπων και στις συμπεριφορές των ηγετών της ενώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Apple ήταν ο ίδιος ο Steve Jobs, ο οποίος προετοίμαζε για χρόνια τον διάδοχό του και άλλους εν δυνάμει ηγέτες στην επιχείρηση (βλ. Παράρτημα).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Arnold J., Cooper G., Robertson I., 1995, «Work Psychology - Understanding human behavior in the workplace», Pitman Publishing

Ghoshal S. & Barlett C. A., 2002, «Managing across borders: The transnational solution», Harvard Business School Press

Goleman D., Boyatzis R., McKee An., 2002, «Ο Νέος Ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Ελληνικά Γράμματα

Goleman D., 2000, «Leadership that gets results», Harvard Business School Publishing Corporation

Μπουραντάς Δ., 2002, «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Μπουραντάς Δ., 2005, «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Arnold J., Cooper G., Robertson I., 1995, «Work Psychology - Understanding human behavior in the workplace», Pitman Publishing

Bass B. M., 1985, «Leadership and Performance Beyond Expectations», New York, Free Press

Bennis W., 1990, «A Force for Change: How leadership differs from management», US/UK:

Bennis W and Nanus B., 1985, «Leaders: The Strategic for Taking Charge», Harper & Row, New York, NY

Berne Er., 1996, «Games people play», Ballantines Books (anniversary)

Blake R. & Mc Canse A., 1991, «Leadership Dilemmas-Grid Solutions», Houston: Gulf Publishing Company

Burns J. M., 1978, «Leadership», New York: Harper & Row

Chanoch J. and House R., 2001, «Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests», The Leadership Quarterly

Clark R. A., Hartline M. D., Jones K. C., 2009, «The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality», Cornell Hospitality Quarterly

Collinson D., Grint K., 2005, «Editorial: The leadership agenda», Leadership

Conger J. A., Kanungo R., 1987, «Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings», Academy of Management Review, 12

Drath W., Palus C., 1994, «Making common sense: Leadership as meaning-making in a community practice», CCL Press

Fiedler F.E., 1978, «The Contingency Model and the dynamics of the Leadership Process», Στο L. Berkowitz. Advances in Experimental Social Psychology, Vol 11, New

York Academic Press

Fiedler F.E., & Garcia J. E, 1987, «Leadership: Cognitive Resources and Performance», New York , Willey

Gibson C., Cohen S., 2003, «Virtual Teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness», San Francisco, Jossey-Bass Inc

Goble F., 1972, «Excellence in Leadership», American Management Association

Ghoshal S. & Barlett C. A., 2002, «Managing across borders: The transnational solution», Harvard Business School Press

Goleman D., 2000, «Leadership that gets results», Harvard Business School Publishing Corporation

Goleman D., Boyatzis R., McKee An., 2002, «Ο Νέος Ηγέτης – Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών», Ελληνικά Γράμματα

Graen G., & Cashman J.,1975, «A Role Making Model of Leadership in Formal Organizations: A development approach», In J.E Hunt & Larson, Leadership Frontiers, Kent State University Press

Hersey P., & Blanchard K .H., 1988, «Management of Organizational Behavior 5th Edition», Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice-Hall

Herzberg F., 1966, «Work and nature of man», New York: World Publishing Company

Hollander E.P., 1985, «Leadership and Power», Random House, New York

Horner M., 1997, «Leadership Theory: Past, Present and Future», Team Performance Management, Vol 13, N. 4

House R. J., 1977, «A 1976 theory of charismatic leadership», Carbondale Ill, Southern Illinois University Press

House R. J., & Dessler G, 1974, «The Path Goal Theory of Leadership: Some post hoc

and a priori tests», Carbondale III: Southern III, University Press,

House R. J., & Mitchell T. R., 1974, «Path Goal Theory of Leadership», Journal of Contemporary Business, 3

Kandampully J., Mok C., Sparks B. A., 2001, «Service quality management in hospitality, tourism and leisure», Bingham, NY: The Hawoth Press

Kerr S. & Jermier J. M, 1978, «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement», Organizational Behavior and Human Performance

Kerr S., 1977, «Substitutes for Leadership: Some implications for Organizational Design», Organization and Administrative Sciences

King B., 1978, «Managerial Control and Organizational Democracy», Willey

Kotter J., 1988, «The Leadership Factor», Free Press, New York, NY

Kouzes J., Posner B., 1988, «The Leadership Challenge», Jossey-Bass Publishers

Kotter J., 1990, «What Leaders Really Do», Harvard Business Review, May-June

Manz and Sims, 1991, «Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership», Organizational Dynamics – Spring

Maxwell J. C., 2001, «Οι 21 απaráβατοι νόμοι της Ηγεσίας», Κλειδάριθμος

Montana P., Charnov B., 1987, «Management», Barrons

Nanus B., 1992, «Visionary Leadership», New York, Free Press

Quinn R., Faerman S., Thompson M. & McGrath M., 1996, «Becoming a master Manager»

Ridderstale J., Nordstrom K., 2004, «Karaoke Capitalism», Praeger Publishers Publications

Sharma R., 2004, «The greatness Guide: One of the World's Top Success Coaches Shares His Secrets to Get to Your Best», Harper Element

Spinks N., Well B., 1995, «Quality communication: A key to quality leadership», MCB Up Ltd

Stodgill R.M, 1974, Handbook of Leadership: A survey of theory and research. New York Free Press

Vroom V.H., Yetton P.W, 1973, «Leadership and Decision making», Pittsburg: University of Pittsburg Press

Yudelowitz J., Koch R., Field R., 2002, «Έξυπνες ιδέες για την Ηγεσία», Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας

Yukl A. G., 1985, «Leadership in Organizations», Prentice Hall International Inc,

Κονδύλης Εμμ., Παντελή Σμαρ., 2011, «Ηγεσία – Σημειώσεις για τη θεωρία της συναλλακτικής ανάλυσης και θεωρίες ηγεσίας», Σημειώσεις Πανεπιστημίου Πειραιά

Κωστούλας Γ. Ι., 1996, «Μάνατζμεντ Α-Ω», Ελληνοεκδοτική

Μπαμπινιώτης Γ., 1998, «Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας», Κέντρο Λεξικολογίας

Μπουραντάς Δ., 2002, «Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Γ. Μπένου

Μπουραντάς Δ., 2005, «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική

Χυτήρης Λ., 1994, «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Interbooks

Χυτήρης Λ., 1996, «Οργανωσιακή συμπεριφορά», Interbooks

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

http://hgesia.blogspot.com/2010_04_01_archive.html

www.fme.aegean.gr

<http://www.greekta.gr/sinallaktiki.htm>

<http://www.strategy-train.eu>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 31/10/11

Αξιότιμε κύριε/Αξιότιμη κυρία,

Η επιστολή που κρατάτε στα χέρια σας, συνοδεύει το ερωτηματολόγιο που καλείστε να συμπληρώσετε. Η επιστημονική έρευνα στην οποία συμμετέχετε, διεξάγεται στα πλαίσια άντλησης συμπερασμάτων για την υποβολή διπλωματικής εργασίας μεταπτυχιακού φοιτητή στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς με θέμα «Ηγεσία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – Η περίπτωση του τουρισμού».

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε ξενοδοχειακές μονάδες πόλης, τεσσάρων και πέντε αστέρων.

Προκειμένου τα πορίσματα που θα διεξαχθούν να είναι πραγματικά και στατιστικά σημαντικά, το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να απαντηθεί από την ανώτατη ηγεσία του ξενοδοχείου, ήτοι από τον γενικό διευθυντή ή την γενική διευθύντρια ή σε διαφορετική περίπτωση από άτομο που ασκεί παραπλήσιο διοικητικό καθήκον στο ξενοδοχείο.

Παρακαλείσθε να απαντήσετε αυθόρμητα και ειλικρινά. Ελπίζουμε στην πρόθυμη συμμετοχή σας, καθώς η άποψή σας μας ενδιαφέρει ιδιαίτερα. Τα συμπεράσματα της σχετικής έρευνας θα είναι δυνατόν να σας κοινοποιηθούν σε πλαίσια πλήρους ανωνυμίας τόσο των στελεχών που ευγενώς απάντησαν, όσο και των ξενοδοχειακών μονάδων στις οποίες απευθυνθήκαμε.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο σας.

Με κάθε εκτίμηση,

Λαζάνης Κωνσταντίνος

Μεταπτυχιακός Φοιτητής Διοίκησης Επιχειρήσεων
MBA Μάνατζμεντ Τουρισμού - Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τηλ: _____
E-mail: _____

ΠΕΝΤΕ ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟΝ STEVE JOBS*

[<http://www.leadership-with-you.com/steve-jobs-leadership.html>]

Η κληρονομιά αλλά και το αντίκτυπο στον κόσμο της παρουσίας του Steve Jobs σε σχέση με τη σύντομη (τριάντα πέντε χρόνια) επαγγελματική του σταδιοδρομία, φαίνεται πως θα συνεχιστεί για πολλά χρόνια στο μέλλον. Η ιδέα της Apple ήρθε με τον Stephen Wozniak το 1976, στο γκαράζ του σπιτιού του Jobs.

Πέρα από τη πολιτιστική και τεχνολογική συμβολή του, ο Jobs προσέφερε μαθήματα ηγεσίας που μπορεί να φανούν από τα ίδια του τα λόγια. Παρακάτω δίνονται πέντε μαθήματα από διάφορα αποσπάσματα του. Παρέχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για το «λειτουργικό σύστημα» που είχε «φορτώσει» ο Steve στη ζωή του.

Το μάθημα των κινδύνων. «Η καινοτομία διαχωρίζει έναν ηγέτη από έναν ακόλουθο». Η ίδια η φύση της καινοτομίας απαιτεί πλήρη αποχώρηση από το status quo και την απόκλιση από τον κανόνα. Οι καλύτεροι ηγέτες έχουν ως όραμα την αντίσταση στις δυσκολίες και τον μακροπρόθεσμο στόχο που θα τους οδηγήσει στη επιτυχία παρά τους κινδύνους (από το Macintosh και την αποχώρησή του μέχρι την επιστροφή του και το I-Phone).

Το μάθημα διαδοχής. «... Μερικοί άνθρωποι λένε: Θεέ μου, αν τον Jobs τον πατήσει ένα λεωφορείο, η Apple θα είναι σε μπελάδες». «Και, ξέρετε, νομίζω ότι δεν θα ήταν και διασκεδαστικό σαν γεγονός, αλλά υπάρχουν πραγματικά ικανοί άνθρωποι στην Apple για να συνεχίσουν το έργο μου». «Η δουλειά μου είναι να δημιουργήσω στο σύνολο της εκτελεστικής ομάδας αρκετά καλούς διαδόχους». Ο προγραμματισμός της διαδοχής είναι ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της ανώτερης ηγεσίας και χρειάζεται για να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα ενός οργανισμού. Οι καλύτερες εταιρείες και οι ηγέτες, προσπαθούν να επιτύχουν αυτή τη δημιουργία διαδόχων εσωτερικά από τη συνεχή αξιολόγηση του ταλέντου και πιέζοντας αυτόν τον σχεδιασμό κάτω από το εκτελεστικό επίπεδο για την εξασφάλιση μια χοάνης γεμάτη με άτομα μεγάλων δυνατοτήτων.

Ο τρέχων διευθύνων σύμβουλος της Apple, Tim Cook, πέρασε από μια παρόμοια διαδικασία προετοιμασίας για τη διαδοχή, από την ένταξή του στην εταιρεία το 1998.

Το μάθημα αποστολής. «Σχεδόν τα πάντα, όλες οι εξωτερικές προσδοκίες, όλη η υπερηφάνεια, κάθε φόβος και αμηχανία ή αποτυχία – όλα αυτά τα πράγματα απλά εκμηδενίζονται μπροστά στον θάνατο, αφήνοντας μόνο ό, τι είναι πραγματικά

σημαντικό. Υπενθυμίζοντας στον εαυτό μου ότι πρόκειται να πεθάνω, είναι ο καλύτερος τρόπος που ξέρω για να αποφύγω την παγίδα της σκέψης πως έχω κάτι να χάσω. Είμαι ήδη γυμνός. Δεν υπάρχει κανένας λόγος να μην ακολουθήσω την καρδιά μου».

Δεν είναι τυχαίο πως την περίοδο που ο Jobs είχε ήδη αναπτύξει το πρόβλημα της υγείας του, τότε παρήγαγε και τις πιο επαναστατικές καινοτομίες των προϊόντων, και έφερε την ανάπτυξη και κέρδη για την επιχείρηση.

Το μάθημα της ομάδας. «Έτσι, όταν μια καλή ιδέα παρουσιάζεται, μέρος της δουλειάς μου είναι να την κάνω να κινηθεί γύρω, απλά για να δούμε τι πιστεύουν οι διαφορετικοί άνθρωποι, να κάνουμε τους ανθρώπους να μιλούν γι 'αυτό, να πάρουμε διαφορετικές ιδέες από 100 άτομα, να εξερευνήσουμε τα πράγματα».

Σχεδόν σε κάθε τομέα της ζωής, οι ομάδες λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις από τα άτομα μεμονωμένα. Και ενώ ο Jobs είχε τη φήμη ενός εργοδότη που είναι εξαιρετικά δύσκολο να δουλεύει κανείς για αυτόν, αυτός επέλεγε τελικά να προσλαμβάνει καταρτισμένα και έξυπνα άτομα, που πάνω από όλα, αγαπούσαν την Apple, ώστε να εξασφαλίζει πως τα συνολικά οφέλη της επιχείρησης θα έμπαιναν πάνω από τα προσωπικά οφέλη του καθενός.

Η επιτυχία της εταιρείας, η υψηλή σε βάθος χρόνου απασχόληση των εργαζομένων και η συνεπής αναγνώριση ως ένα από τα "Best Places to Work" είναι η απόδειξη της ομαδο-κεντρικής φιλοσοφίας του Jobs.

Το μάθημα της επιμονής. «Είμαι πεπεισμένος ότι περίπου το μισό κομμάτι το οποίο διαχωρίζει τους επιτυχημένους επιχειρηματίες από τους μη επιτυχημένους είναι αυτό της επιμονής».

Ο Jobs αναφέρεται συχνά και ως ιδιοφυΐα αλλά και ως σύγχρονος Thomas Edison, ο οποίος υποστήριζε πως η ιδιοφυΐα είναι 1% έμπνευση και 99% επιμονή (ιδρώτας).

Ο Jobs δεν ήταν στο τιμόνι μόνο μιας ιδιαίτερης επιχείρησης, αλλά με της ηγετικές του ικανότητες έζησε μια ιδιαίτερη ζωή, από την οποία παίρνουμε σήμερα αυτά τα μαθήματα ηγεσίας.

* Ο Steve Jobs γεννήθηκε το Φεβρουάριο του 1955 στο San Francisco και απεβίωσε τον Οκτώβρη του 2011. Διετέλεσε πρόεδρος και CEO της Apple Computers Inc., ενώ θεωρείται ένας από τους πιο επιτυχημένους επιχειρηματίες σήμερα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς