



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ηγεσία στη διεθνή πολιτική και τις επιχειρήσεις: μελέτη περιπτώσεων

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΛΑΤΙΑΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΥ Δ. ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

(Α.Μ: ΜΘ/13017)

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

Η Λυμπεροπούλου Σταυρούλα βεβαιώνω ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικό δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος.

Η Βεβαιούσα

Λυμπεροπούλου Σταυρούλα

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πλατιά Αθανάσιο για την καθοδήγηση που μου παρείχε στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άφογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα μέλη της Επιτροπής κ. Κωνσταντόπουλο Γιώαννη και κ. Λιαρόπουλο Ανδρέα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΜΕΡΟΣ 1ο.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	9
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	10
ΜΕΡΟΣ 2ο.....	10
ΣΧΕΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ – ΗΓΕΣΙΑΣ.....	10
ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	11
ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΤΩΝ.....	12
ΜΕΡΟΣ 3ο: ΘΕΩΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	13
Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	13
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΣΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ.....	14
ΜΕΡΟΣ 4ο: ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.1 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.....	16
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.2 ΕΠΙΡΡΟΗ-ΕΜΠΝΕΥΣΗ.....	22
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.3 ΧΑΡΙΣΜΑ.....	29
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.4 ΔΙΚΤΥΟ ΕΠΑΦΩΝ.....	37
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.5 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	43
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.6 ΑΛΛΑΓΕΣ-ΡΙΣΚΟ.....	52

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.7 ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	61
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.8 ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	69
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	71
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	84

ΜΕΡΟΣ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε έναν κόσμο που αλλάζει πλέον με ιλλιγιώδη ταχύτητα, αυτό που χρειάζεται κάθε μονάδα, είτε πρόκειται για κράτος είτε για επιχείρηση/οργανισμό, είναι άτομα με όραμα και στρατηγική, ικανά να ηγηθούν. Στο παρελθόν, όσον αφορά στον εργασιακό χώρο, τα υψηλόβαθμα στελέχη εκτελούσαν καθήκοντα διευθυντή (μάνατζερ), ο οποίος ασχολούταν με τους προϋπολογισμούς, τις διαδικασίες και την επίλυση των οργανωσιακών προβλημάτων στο υπάρχον καθεστώς. Η ηγεσία όμως ξεκινά από το σημείο που τελειώνει η διαχειριστική εργασία και αναζητούνται τρόποι υπέρβασης της υπάρχουσας κατάστασης.

Σήμερα πλέον έχει γίνει κατανοητό ότι ο διευθυντής (μάνατζερ) πρέπει να είναι και ηγέτης (leader). Ο ηγέτης είναι το άτομο που επηρεάζει θετικά τους υπόλοιπους, οι οποίοι τον ακολουθούν εθελοντικά, ώστε να πετύχουν τους στόχους τους. Απώτερος σκοπός είναι η διαρκής βελτίωση του κράτους ή επιχείρησης/οργανισμού. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών, ο ηγέτης διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας για τα οποία ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα άτομα και αναδεικνύεται σε «αρχηγό» της ομάδας.

Εφόσον οι άνθρωποι σε συγκεκριμένες θέσεις είναι εκείνοι που λαμβάνουν τις αποφάσεις για το μέλλον ενός κράτους ή ενός οργανισμού/επιχείρησης, αυτοί αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι το κεφάλαιο. Γιατί ισχύει αυτό; Διότι το κεφάλαιο μπορεί να υφίσταται, αλλά η σωστή και αποδοτική χρήση του εξαρτάται από τις γνώσεις, τις ιδέες, τη δημιουργικότητα. Άρα, ο ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να προσφέρει άπειρες δυνατότητες με τον στρατηγικό χειρισμό των καταστάσεων. Πλέον του ηγέτη, υπάρχουν και τα υπόλοιπα άτομα σε μια κοινωνία ή οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, η συνδρομή των οποίων είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιουδήποτε έργου. Το κατά πόσο θα πιστέψουν σε αυτόν και θα τον ακολουθήσουν, εξαρτάται από την επίδραση που θα έχει πάνω τους.

Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι οι έννοιες «ηγεσία» και «ηγέτης» είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Στην παρούσα εργασία εξετάζουμε ποιά είναι τα χαρακτηριστικά που δημιουργούν έναν ηγέτη, ποιά είναι τα στοιχεία προσωπικότητας που πρέπει να έχει για να ασκήσει αποτελεσματική και αποδοτική ηγεσία. Πρόκειται για ένα θέμα ιδιαίτερης σημασίας και διαχρονικό, το οποίο έχει απασχολήσει πολλούς φιλοσόφους,

συγγραφείς και στρατηγούς ανά τους αιώνες. Τα έργα τους έχουν διασωθεί ως τις μέρες μας και προσελκύουν το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με θέματα ηγεσίας και διοίκησης στους τομείς της πολιτικής και των επιχειρήσεων/οργανισμών.

Ο Νικολό Μακιαβέλι, ο Ιταλός διπλωμάτης, πολιτικός φιλόσοφος και συγγραφέας έγραψε τον Ηγεμόνα (Il Principe) στα 1513, μια πολιτική πραγματεία που έχει τη μορφή επιστολής με οδηγίες για την οργάνωση της διοίκησης προς τον επίδοξο ηγέτη Lorenzo B' των Μεδίκων. Σ' αυτό το έργο ο Μακιαβέλι προσπαθεί να δημιουργήσει ένα "εγχειρίδιο" προς τους ηγέτες μέσα από μια σειρά αποφθεγμάτων, καθώς το έργο απευθύνεται, όχι μόνο στον αρχικό αποδέκτη του, αλλά σε όποιον ασκεί εξουσία, ανεξαρτήτως τόπου, χρόνου και τρόπου.

Το περιεχόμενο του βιβλίου είναι μία σειρά από συμβουλές προς τον εκάστοτε ηγεμόνα. Οι συμβουλές αυτές χωρίζονται σε κατηγορίες, πώς μπορεί ο ηγεμόνας να κερδίσει την εξουσία, πώς μπορεί να την διατηρήσει, ποιους ανθρώπους πρέπει να έχει κοντά του, σε ποιους μπορεί να βασίζεται και σε ποιους όχι, τι αισθήματα πρέπει να προκαλεί στον λαό, πώς να διαμορφώνει την δημόσια εικόνα του. Κατά τον Μακιαβέλι, επιτυχημένος ηγεμόνας είναι ο προικισμένος με αρετή (virtù, με τη σημασία της δύναμης και της ικανότητας προσαρμογής) και αυτός που ξέρει να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που του προσφέρει η τύχη. Ο επιτυχημένος ηγεμόνας δεν υπακούει στα ηθικά παραγγέλματα, αλλά καθοδηγείται από την αυστηρά ωφελιμιστική επιλογή των μέσων που είναι κατάλληλα για τους σκοπούς του. Ένας ηγεμόνας, δηλαδή, οφείλει να διαχωρίζει την προσωπική του ηθική από την ηθική που εφαρμόζει, προκειμένου να διατηρήσει ένα κράτος ισχυρό στη διεθνή πολιτική σκηνή. Επειδή ο Μακιαβέλλι απορρίπτει την ηθική όπως την ξέρουμε και προτείνει στον εκάστοτε ηγέτη κάποιες πρακτικές που σοκάρουν, προέκυψε ο όρος μακιαβελλισμός, που αναφέρεται στον αμοραλισμό, την άρση κάθε ηθικού φραγμού για την επίτευξη προσωπικών στόχων.

Ωστόσο, ο Μακιαβέλλι δεν περιγράφει έναν κόσμο που του αρέσει, αλλά τον κόσμο όπως ήταν στην εποχή του και όπως είναι διαχρονικά. Ο ίδιος θεωρεί ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι ενάρτετος. Για να μπορέσει όμως να παραμείνει στη θέση του, θα πρέπει να μπορεί να απαρνεύεται την ηθική του, διότι στόχος του Ηγεμόνα δεν είναι να σώσει την ψυχή του, αλλά το κράτος του και την ευημερία των υπηκόων του.

Ο Ξενοφώντας στο σύγγραμμά του «Κύρου παιδεία» αναφέρεται στην εκπαίδευση αλλά και στη δράση του Κύρου του μεγάλου, του ιδρυτή του αρχαίου Περσικού κράτους. Εξετάζει την εκπαίδευση, τη ζωή του, καθώς και την πολιτικοστρατιωτική

δραστηριότητα του, δηλαδή τον τρόπο της διοίκησης και οργάνωσης που εφάρμοσε στην αχανή αυτοκρατορία του. Είναι μια πολιτική και φιλοσοφική πραγματεία που τονίζει πώς πρέπει να εκπαιδεύεται ένας μελλοντικός ηγέτης και πώς να ενεργεί, όταν πάρει την εξουσία. Το ιστορικό πλαίσιο του έργου είναι η προσπάθεια του Κύρου να συνενώσει το περσικό και το μηδικό βασίλειο, ωστόσο στην πραγματικότητα στόχος του Ξενοφώντα είναι η προβολή της παιδείας του Κύρου και των ηγετικών του προσόντων.

Αφορμή για τη συγγραφή του έργου ήταν η επαφή του Ξενοφώντα με τον κόσμο της Ασίας όταν ακολούθησε ως μισθοφόρος τον Κύρο τον νεώτερο στην εκστρατεία εναντίον του αδελφού του Αρταξέρξη. Οι θρύλοι για την προσωπικότητα και τη δράση του Κύρου ήταν διάχυτοι στον κόσμο της Ασίας. Όπως αναφέρει ο Ξενοφώντας, τα τραγούδια των βαρβάρων μιλούσαν για την ομορφιά και την ανθρωπιά του, τη φιλομάθεια και τον φιλόδοξο χαρακτήρα του. Πρόθεση του Ξενοφώντος ήταν να σκιαγραφήσει το πρότυπο του τέλειου και αγαθού ηγεμόνα και να προβάλλει τις πολιτειακές του αντιλήψεις. Μέσα από το έργο του επιθυμεί να μας δείξει πως τα κατορθώματα του Κύρου και όλες οι καλές του πράξεις είχαν τη ρίζα τους στη σωστή παιδεία. Ο Κύρος στο έργο του Ξενοφώντα χαρακτηρίζεται από γλυκύτητα αλλά και γενναιοψυχία. Στέκεται σαν πατέρας απέναντι στους υπηκόους του και ενσαρκώνει τα γνωρίσματα του ιδανικού ηγέτη. Ξέρει να αμείβει και να τιμωρεί, ενδιαφέρεται για όλα, ακόμα και για την υγεία των στρατιωτών του και συμπεριφέρεται με ήπιο τρόπο ακόμα και στον προσεταιρισμό των συμμάχων του. Όλο το έργο είναι εγκώμιο της απόλυτης μοναρχίας που στηρίζεται στη χρηστότητα του μονάρχη. Ουσιαστικά, ο Ξενοφώντας επιχειρεί να μας δώσει το πορτρέτο του "αρχικού ανδρός", δηλαδή του ιδανικού ηγέτη.

Ο Σουν Τσού ήταν κινέζος στρατηγός που υπηρέτησε στο βασίλειο του Γου πριν από 2.500 χρόνια. Οι στρατιωτικές του επιτυχίες τον ώθησαν να γράψει το έργο «Τέχνη του Πολέμου», το οποίο αποτελεί την αρχαιότερη απ' όλες τις γνωστές πραγματείες για τον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή στρατιωτικών επιχειρήσεων και παραμένει αξεπέραστη ως προς την περιεκτικότητά της και τη βαθιά γνώση του αντικειμένου. Η ηθική του ορίζεται από τον ταοϊσμό, δηλαδή από το αίσθημα δικαίου και τον σεβασμό στον αντίπαλο και στους κανόνες και αποτελεί ένα συμπυκνωμένο απόσταγμα σοφίας για τη διεξαγωγή του πολέμου.

Ο Σουν Τσου ήταν ο πρώτος που αναγνώρισε τη σημασία της θέσης στην στρατηγική και υποστήριξε ότι η θέση επηρεάζεται και από αντικειμενικές συνθήκες στο φυσικό περιβάλλον και από τις υποκειμενικές απόψεις των ανταγωνιστών σε αυτό το

περιβάλλον. Δίδαξε ότι η στρατηγική δεν είναι μια απλή εφαρμογή ενός καταλόγου ενεργειών αλλά απαιτεί κατάλληλη και ταχεία ανταπόκριση σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Το βιβλίο χαρακτηρίζεται από μια ολιστική προσέγγιση. Οι προτάσεις του Σουν Τσου για την επίτευξη της νίκης στο πεδίο της μάχης, οι οποίες δίνονται με αποφθεγματικό και περιεκτικό τρόπο, βρίσκουν εφαρμογή και στον σύγχρονο επιχειρηματικό και πολιτικό κόσμο καθώς μας βοηθάνε να κατανοήσουμε σε βάθος τις έννοιες του σύγχρονου μάνατζμεντ, της ηγεσίας και της στρατηγικής. Γι' αυτόν τον λόγο, το έργο του έχει ασκήσει τεράστια επιρροή στην Ανατολική και Δυτική στρατιωτική σκέψη, στις επιχειρηματικές τακτικές αλλά και σε άλλους τομείς, όπως ο αθλητισμός.

Ο Σουν Τσου συμβούλευε Κινέζους στρατηγούς της αρχαιότητας, αλλά οι συμβουλές του μπορούν να κατευθύνουν μέχρι και σήμερα όσους επιδιώκουν να είναι αποτελεσματικοί και ικανοί ηγέτες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχουν πολλά στοιχεία που επιτρέπουν τον παραλληλισμό μεταξύ της στρατηγικής ενός κράτους και μιας επιχείρησης: Πρώτον, όπως τα κράτη, έτσι και οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Δεύτερον, η δομή του συστήματος μέσα στο οποίο λειτουργούν τα κράτη και οι επιχειρήσεις, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Τρίτον, έχουν τους ίδιους βασικούς στόχους, που είναι η επιβίωση και η βελτίωση της σχετικής και της απόλυτης θέσης τους. Τέταρτον, για να πετύχουν αυτούς τους στόχους, πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες αρχές, όπως σύναψη συμμαχιών, κινητοποίηση όλων των δυνάμεών τους, μεγιστοποίηση των πλεονεκτημάτων τους, εκμετάλλευση ευκαιριών, αποφυγή λαθών και άλλα.

ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αρχικά γίνεται μια ιστορική αναδρομή και προσπαθούμε να δούμε ποια είναι η σχέση ανάμεσα στις δύο έννοιες της διαχείρισης (management) και της ηγεσίας (leadership). Στη συνέχεια γίνεται μια συγκριτική ανάλυση των εννοιών διευθυντής (manager) και ηγέτης (leader) και κατόπιν εξετάζουμε την επικρατούσα θεωρία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, καθώς και την κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία. Στο κύριο μέρος της εργασίας αναλύουμε ξεχωριστά κάθε ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας και εξετάζουμε στην πράξη τη σημασία τους μέσα από παραδείγματα ηγετών που φέρουν αυτά τα χαρακτηριστικά και έχουν διακριθεί διαχρονικά για το έργο τους.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Διαχείριση, Ηγεσία, Διευθυντής, Ηγέτης, θεωρία χαρακτηριστικών προσωπικότητας, όραμα, επικοινωνία οράματος, επιρροή-έμπνευση, χάρισμα, δίκτυο επαφών, επικοινωνιακές ικανότητες, αλλαγές-ρίσκο, αποφασιστικότητα, όφελος του οργανισμού πάνω από το προσωπικό.

ΜΕΡΟΣ 2ο

ΣΧΕΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ- ΗΓΕΣΙΑΣ

Στις αρχές του 20ου αιώνα ο Henri Fayol, Γάλλος μηχανικός και θεωρητικός της διαχείρισης (management), έθεσε τις βάσεις για αυτό που εννοείται μέχρι σήμερα ως διαχείριση¹. Θεώρησε ότι επικεντρώνεται στην εκτέλεση του έργου, χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες πηγές όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Κατά τον Fayol, υπάρχουν πέντε βασικές αρχές στη διαχείριση: Σχεδιασμός, Οργάνωση, Διοίκηση, Συντονισμός, Έλεγχος και Ανατροφοδότηση. Αυτή η προσέγγιση ουσιαστικά τονίζει τη σημασία της "διοίκησης" και του "ελέγχου" κατά την άσκηση της διαχείρισης. Οι αρχές του Fayol, παρά το γεγονός ότι γράφτηκαν πάνω από εκατό χρόνια πριν, είναι ακόμα βάσιμες. Ορισμένες από αυτές είναι απολύτως συμβατές με την έννοια της ηγεσίας, ενώ άλλες αποδίδουν αποκλειστικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δύο έννοιες, διαχείριση και ηγεσία, έχουν πολλά κοινά στοιχεία αλλά και διαφορές, τα οποία θα εξεταστούν στη συνέχεια.

Η σχέση των δύο εννοιών είναι περίπλοκη και κατά συνέπεια είναι δύσκολο να ξεκαθαριστεί. Ο Lawrence Appley, ηγετικό μέλος της Αμερικάνικης Ένωσης για τη Διαχείριση (American Management Association), στο βιβλίο του *Formula For Success: A core concept of management*, που εξεδόθη το 1974, έδωσε έναν ορισμό της έννοιας της διαχείρισης που θα μπορούσε να αποτελέσει και ορισμό της έννοιας της ηγεσίας: "να φέρνεις αποτελέσματα μέσα από άλλους ανθρώπους"². Αυτός ο ορισμός ουσιαστικά παραπέμπει στην ηγεσία, παραβλέποντας βασικές έννοιες της διαχείρισης, όπως αυτές του προϋπολογισμού και της διαχείρισης ποιότητας.

1. Henry Fayol, *Administration industrielle et générale*, 1 vol., (Paris: Dunod, 1920)

2. Lawrence Appley, *Formula for success: a core concept of management*. (New York: Amacom, 1974)

Η δυσκολία διάκρισης ανάμεσα στις δύο έννοιες οφείλεται εν μέρει στον τρόπο που εξελίχθηκε το περιεχόμενό τους συν τω χρόνω. Το μέγεθος και η οργάνωση των επιχειρήσεων και του δημοσίου τομέα έχει αλλάξει δραματικά. Μέχρι τα μέσα του 20ου αιώνα, οι δύο έννοιες χρησιμοποιούνταν για ανώτερους υπαλλήλους στον ιδιωτικό τομέα, ενώ σπάνια χρησιμοποιούνταν για το δημόσιο τομέα. Αντίθετα, στις μέρες μας είναι αναγνωρισμένες στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Η διαρκής προσπάθεια ορισμού και διάκρισης τους καταδεικνύει τη σημασία που έχουν αποκτήσει.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Εξετάζοντας κάποιους ορισμούς της ηγεσίας γίνεται φανερό ότι η έννοια συνδέεται άμεσα με μια σειρά από συμπεριφορές, λειτουργίες, καταστάσεις και προσωπικά χαρακτηριστικά. Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία παρέχει πληροφορίες για το τί είναι η ηγεσία, χωρίς ωστόσο να προσφέρουν μια ακριβή συνολική περιγραφή της.

Στο βιβλίο *Stogdill's Handbook of Leadership*, (Ralph M. Stogdill, B. Bass ο εκδότης), η ηγεσία ορίζεται ως "μια αλληλεπίδραση μεταξύ μελών ενός γκρουπ"³. Ένα μέλος του γκρουπ επηρεάζει τα κίνητρα και τις ικανότητες των υπόλοιπων μελών. Άρα, σε αυτόν τον ορισμό τονίζεται η έννοια της επιρροής. Η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των ακολούθων του. Σύμφωνα με τους Donnelly, Gibson, Ivancevich στο βιβλίο *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, η ηγεσία είναι "μια προσπάθεια να ασκηθεί επιρροή στα άτομα και όχι καταναγκασμός ως κίνητρο για να πετύχουν έναν σκοπό"⁴. Παρόμοιος ορισμός δίνεται από τους Jennifer M. George and Gareth R. Jones, οι οποίοι αναγνωρίζουν την ηγεσία ως άσκηση επιρροής από ένα μέλος ενός γκρουπ ή οργανισμού πάνω στα υπόλοιπα μέλη, για να μπορέσει το γκρουπ να πετύχει τους στόχους του⁵. Οι Shelly Kirkpatrick και Edwin Locke αναγνωρίζουν ως βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη τα εξής: ανάγκη για επιτυχία, φιλοδοξία, διαχείριση απαιτητικών έργων, επιμονή, πρωτοβουλία και εκμετάλλευση των ευκαιριών⁶.

3. Ralph M. Stogdill, *Handbook of leadership*. (New York: Free Press, 1974), 43-44

4. James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 10th ed. (Boston: Irwin McGraw Hill, 2000), 272.

5. Jennifer M. George and Gareth Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), 357, 398.

6. Shelley A. Kirkpatrick and Edwin A. Locke, "Leadership: Do Traits Matter?" *The Executive* (May 1991): 48-60, cited by Gibson, *Organizations*, 10th ed., 275.

Οι παραπάνω ορισμοί οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία είναι ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών του ατόμου που εμπνέουν τους υπόλοιπους να πετύχουν συγκεκριμένους σκοπούς, που δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν χωρίς την παρακίνησή του. Οι ηγέτες έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα ως προς το πού βρίσκεται ο οργανισμός, πού πρέπει να οδηγηθεί στο μέλλον και πώς αυτό θα επιτευχθεί και καθοδηγούν τα άλλα άτομα.

Παρά τις μελέτες που έχουν γίνει επί του θέματος, δεν υπάρχει ακόμα συναίνεση ως προς το τί είναι ακριβώς η ηγεσία και πώς ξεχωρίζουν οι ηγέτες από τους μη ηγέτες. Ωστόσο, όλοι οι ερευνητές συμφωνούν ότι η ηγεσία διαφοροποιείται από τη διαχείριση, η ηγεσία είναι πολύπλοκο ζήτημα, τα γνωρίσματα της ηγεσίας μπορούν να αναπτυχθούν μέσω της εμπειρίας και της εκπαίδευσης, καθώς και ότι η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από τις σχέσεις ηγετών-ακολουθών και από τις συνθήκες. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι η γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας, η αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού και πλήθος αλλαγών που έχουν επέλθει τα τελευταία χρόνια στο χώρο του επιχειρείν, έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην ανάδειξη της σημασίας της ηγεσίας.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΤΩΝ

Οι δύο έννοιες, του διευθυντή και του ηγέτη, μερικές φορές επικαλύπτονται. Ωστόσο, ο John P. Kotter στο άρθρο του "*What Leaders Really Do*", υποστηρίζει ότι η ηγεσία και η διαχείριση είναι δύο διαφορετικές φιλοσοφίες ως προς τον τρόπο δράσης και ότι η κάθε μια έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και λειτουργίες⁷. Η διαχείριση αφορά σε θέματα προσωπικού, οργάνωσης και δομής, προϋπολογισμού, στελέχωσης, ελέγχου εσόδων-εξόδων και εν γένει θέματα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ η ηγεσία επικεντρώνεται στο όραμα, τη συνολική εικόνα, την αλλαγή και το μέλλον. Άρα οι διευθυντές λειτουργούν μέσα σε μια οργανωτική δομή όπου ο καθένας έχει έναν συγκεκριμένο ρόλο και φροντίζουν για την επίτευξη των στόχων μέσω του ελέγχου και της επίλυσης προβλημάτων, μέσω σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τον επιδιωκόμενο στόχο και εκθέσεων (reports) για να εξασφαλιστεί η τήρηση των αρχικών σχεδίων. Οι ηγέτες αναπτύσσουν ένα όραμα για το τί πρέπει να γίνει και πώς, καθορίζουν μια συνολική στρατηγική, την οποία επικοινωνούν στους ακολούθους τους και βρίσκουν τα

7. John P. Kotter, "*What Leaders Really Do*," in *Managing People and Organizations*, ed. John J. Gabarro (Boston: Harvard Business School Publications, 1992), 102–14.

κατάλληλα άτομα για κάθε έργο, στα οποία αναθέτουν την ευθύνη για την εκτέλεση. Οι ηγέτες κατορθώνουν να ενεργοποιούν τους ακολούθους τους κάνοντάς τους να αισθάνονται ότι είναι μέρος της λύσης του προβλήματος και ότι η συμμετοχή τους είναι καθοριστική για την επίτευξη του στόχου.

Ο Abraham Zaleznik, καθηγητής στο Harvard Business School, θέτει και μια άλλη διάσταση του ζητήματος που είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Αναφέρει ότι οι ηγέτες μπορούν να διαχειριστούν το χάος και την έλλειψη δομής, καθώς εστιάζουν περισσότερο στο μελλοντικό στόχο, ενώ οι διευθυντές αναζητούν πειθαρχία, έλεγχο και άμεση λύση των προβλημάτων⁸. Μια άλλη διαφορά μεταξύ των δύο εννοιών είναι ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη καθορίζεται από την επίτευξη ενός ή παραπάνω στόχων, ενώ του διευθυντή μετριέται με βάση τα περιθώρια κέρδους.

Μια σημαντική πτυχή της ηγεσίας είναι το γεγονός ότι ο ηγέτης ακολουθείται από άτομα που λαμβάνουν αυτή την απόφαση συνειδητά και χωρίς να υπάρχει κάποιος καταναγκασμός. Ο ηγέτης ουσιαστικά επηρεάζει αυτά τα άτομα που με ελεύθερη βούληση τον ακολουθούν. Αντίθετα, ο διευθυντής είναι ιεραρχικά ανώτερος και οι υπάλληλοι/ακόλουθοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν τις οδηγίες του.

ΜΕΡΟΣ 3ο: ΘΕΩΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι θεωρίες για τη σημασία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην ηγεσία είναι πρόσφατες και χρονολογούνται μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο. Μέχρι τότε επικρατούσε η θεωρία της κληρονομικής ηγεσίας (genetic), η οποία δεν στηριζόταν σε κάποια επιστημονική έρευνα και χρονολογείται από την εποχή του μεσαίωνα ή και νωρίτερα. Σύμφωνα με αυτή, η ηγεσία ήταν ένα κληρονομικό δικαίωμα που μεταφερόταν από πατέρα σε γιο. Οι γιοι των βασιλιάδων αυτόματα ανέβαιναν στο θρόνο μετά το θάνατο του πατέρα τους. Αυτές οι θεωρίες κυριαρχούσαν μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο πόλεμο, που υπήρξε η αιτία να αποδεκατιστούν οι περισσότεροι βασιλικοί οίκοι της Ευρώπης. Η ανάπτυξη της βιομηχανίας από τον 18ο και 19ο αιώνα,

8. Abraham Zaleznik, "Managers and Leaders: Are They Different?" in *Managing People and Organizations*, ed. John J. Gabarro (Boston: Harvard Business School Publications, 1992), 85–100.

έφερε σε ηγετικές θέσεις άτομα ταπεινής καταγωγής. Αυτή η νέα κατάσταση δεν μπορούσε να εξηγηθεί από τη θεωρία της κληρονομικής ηγεσίας, αλλά από τη θεωρία χαρακτηριστικών. Σύμφωνα με αυτή, οι ηγέτες γεννιούνται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, που δεν έχουν σχέση με τη βασιλική καταγωγή. Υπάρχει, δηλαδή, μια σειρά από παρόμοια χαρακτηριστικά που εάν ένα άτομο τα κατέχει, είναι γεννημένο για ηγέτης. Επομένως, η μελέτη ατόμων που έχουν αναγνωρισθεί ως ηγέτες μπορεί να μας οδηγήσει στην αναγνώριση ενός πεπερασμένου αριθμού χαρακτηριστικών, τα οποία δεν είναι πάντα ίδια σε όλους τους ηγέτες, ούτε συνυπάρχουν στον ίδιο βαθμό σε κάθε περίπτωση.

Υπάρχει μια διαμάχη εάν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι έμφυτα ή μπορούν να διδαχθούν. Οι ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι μπορούν να διδαχθούν, ενώ οι μη ακαδημαϊκοί το αμφισβητούν. Σύμφωνα με τον David Kozak, καθηγητή δημόσιας πολιτικής, ο συνδυασμός ακαδημαϊκής προετοιμασίας και πρακτικής, μπορούν να οδηγήσουν κάθε άτομο να αναπτύξει την ικανότητα αποτελεσματικής ηγεσίας⁹. Αυτή η άποψη ενισχύεται από το γεγονός ότι πολλοί επαγγελματίες προσπαθούν να βελτιωθούν μέσα από ανάγνωση εγχειριδίων σχετικών με την ηγεσία ή παρακολουθώντας σεμινάρια επί του θέματος.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΣΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ

Τα χαρακτηριστικά που υποδηλώνουν ηγετική φυσιογνωμία είναι πολλά και δεν απαντώνται τα ίδια σε κάθε μελέτη. Η λίστα των πιθανών χαρακτηριστικών είναι μεγάλη και διαρκώς προστίθενται νέα χαρακτηριστικά ως προς την προσωπικότητα, τα φυσικά χαρακτηριστικά και την ευφυΐα, προκαλώντας σύγχυση. Τα αποτελέσματα των τεστ που λαμβάνουν χώρα δεν δίνουν σταθερή πρόγνωση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας δεν δρουν μεμονωμένα, αλλά πάντα υπάρχει κάποιος συνδυασμός χαρακτηριστικών που δημιουργεί και ένα διαφορετικό υπόδειγμα. Επίσης, μια συμπεριφορά εξαρτάται άμεσα από την περίπτωση στην οποία εφαρμόζεται για να αποδειχθεί αποτελεσματική ή μη. Για παράδειγμα, η ίδια συμπεριφορά μπορεί να είναι αποτελεσματική σε ένα τραπεζικό περιβάλλον και αναποτελεσματική σε ένα εργαστήριο. Η θεωρία δεν λαμβάνει υπόψη την πιθανότητα η

9. David C Kozak, "Leadership." Gannon University Magazine. Erie, PA: Gannon University. (Winter 1998): 5-6.

άσκηση της ηγεσίας να επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και δεν απαντά στο ερώτημα σε ποιο βαθμό χρειάζεται το κάθε χαρακτηριστικό για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία.

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί το εξής: Με τη σκέψη ότι η θεωρία των χαρακτηριστικών δεν καλύπτει πλήρως την έννοια της ηγεσίας, οι μελετητές στράφηκαν στις ιστορικές περιπτώσεις ηγετών που ξεχώρισαν σε συγκεκριμένες καταστάσεις και συγκυρίες. Βάσει αυτών, υποστήριξαν ότι η ηγεσία επηρεάζεται ισχυρά και από τις δεδομένες καταστάσεις, στις οποίες εμφανίζεται και δρα ένας ηγέτης. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις ήταν η άνοδος του Χίτλερ στην διαλυμένη και ταπεινωμένη Γερμανία του 1930, η άνοδος του Μουσολίνι στην Ιταλία, η επικράτηση του Μάο Τσετούνγκ στην Κίνα μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο κ.α. Βάσει αυτής της θεωρίας υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη. Δηλαδή ο ηγέτης είναι ένα άτομο που αναγνωρίζει τις ανάγκες και επιθυμίες των ανθρώπων σε μια δεδομένη ιστορική στιγμή και ενεργεί με σκοπό να τις ικανοποιήσει. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι άνθρωποι ακολουθούν πάντα εκείνους που θεωρούν ότι θα μπορέσουν να εκπληρώσουν τις επιθυμίες τους.

Σίγουρα υπάρχει μια ισχυρή βάση στη θεωρία που αναφέρθηκε ανωτέρω, η οποία εμφανίζεται σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο δεν αναιρεί την ανάγκη για ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών στο άτομο που αναδεικνύεται σε ηγέτη. Παρά την κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία των χαρακτηριστικών, εξακολουθεί να είναι ισχυρή.

ΜΕΡΟΣ 4ο: ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΗΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στη συνέχεια θα γίνει μια προσπάθεια να περιγραφούν τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που δημιουργούν έναν ηγέτη, τα οποία είναι: όραμα και επικοινωνία του οράματος, επιρροή-έμπνευση, χάρισμα, δίκτυο επαφών, επικοινωνιακές ικανότητες, αλλαγές-ρίσκο, αποφασιστικότητα, όφελος του οργανισμού πάνω από το προσωπικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.1 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

Το όραμα είναι αυτό για το οποίο υπάρχουν, όλα τα άλλα είναι δευτερεύοντα. Το όραμα θα οδηγήσει τον κόσμο μπροστά...Το όραμα πρέπει να φτάνει σε όλα τα επίπεδα μέσα στον οργανισμό ώστε όλοι να καταλαβαίνουν τι προσπαθούμε να πετύχουμε και να δεσμεύονται για την επίτευξή του. Το όραμα πρέπει να είναι ξεκάθαρο, ειλικρινές και κατανοητό. Κυρίως, πρέπει να είναι κατορθωτό και να κάνει τους ανθρώπους να πιστέψουν σε αυτό, ώστε να θέλουν να σε ακολουθήσουν και όχι μόνο να πρέπει να σε ακολουθήσουν.

Colin L. Powell, remarks, "2003 Leadership Lecture: Why Leadership Matters in the Department of State," October 28, 2003.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι εστιασμένος στην αποστολή του οργανισμού/επιχείρησης. Να τη γνωρίζει, να την καταλαβαίνει και να τη ζει. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να φιλτράρει και να διακρίνει τα έργα με τα οποία πρέπει να ασχοληθεί. Όλοι στον οργανισμό πρέπει να μπορούν να απαντήσουν στις ερωτήσεις: Ποιοι είμαστε και τι κάνουμε; Η αποστολή καθοδηγεί όλες τις πράξεις. Οι ηγέτες ενδιαφέρονται για την κατεύθυνση, δηλαδή προς τα πού πάμε και γιατί. Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος προορισμός. Κοιτάνε μπροστά εάν υπάρχουν εμπόδια που θα τους βγάλουν από την πορεία τους. Ο ρόλος τους είναι να αναγνωρίζουν ότι η αβεβαιότητα είναι βασικό συστατικό της ζωής μας. Εστιάζοντας στο πού κατευθύνεται ο οργανισμός και γιατί, ο ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως για την κατεύθυνση, την αποστολή και τις αξίες.

Ο καλύτερος τρόπος για να αναπτυχθεί και να δηλωθεί ένα ξεκάθαρο όραμα είναι να συνεργαστεί ο ηγέτης με τα άτομα που καθοδηγεί και να τους θέσει το ερώτημα *τι είναι αυτό στο οποίο πιστεύουμε πραγματικά και πρέπει να καθοδηγεί τις κινήσεις μας;* Με αυτόν τον τρόπο καθορίζονται οι αξίες, δηλαδή οι αρχές βάσει των οποίων συμπεριφερόμαστε και αλληλεπιδρούμε με άλλα άτομα.

Ο ηγέτης δεν παύει να είναι και διευθυντής. Πρέπει να ανταποκρίνεται ταυτόχρονα και στους δύο ρόλους. Άρα πρέπει να εμπνέει τα άτομα να εργάζονται με βάση τις συμφωνηθείσες αξίες, να κατευθύνει βάσει της αποστολής και ταυτόχρονα να πετυχαίνει τους στόχους και τα επιχειρησιακά πρότυπα (operational standards) βάσει των οποίων αποτιμάται η απόδοση. Η διαχείριση και η ηγεσία δεν αντικαθιστούν αλλά συμπληρώνουν η μία την άλλη.

Στην πράξη ο ηγέτης είναι αντιμέτωπος με δύο αντίθετες απαιτήσεις, να εκπληρώσει τα καθημερινά καθήκοντά του αλλά και να προετοιμάσει τον οργανισμό για το μέλλον. Αυτό απαιτεί την ύπαρξη οράματος. Σύμφωνα με τον Peter Drucker, συγγραφέα, καθηγητή και σύμβουλο διοίκησης, που έχει χαρακτηριστεί ως ο *ιδρυτής του μοντέρνου management (the founder of modern management)* κάθε επιχείρηση υπάρχει σε τρεις χρονικές ζώνες: την παραδοσιακή, τη μεταβατική και τη μετασχηματισμένη, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον αντίστοιχα¹⁰. Η παραδοσιακή ζώνη είναι το *status quo*, η μεταβατική ζώνη αναφέρεται στο τι συμβαίνει τώρα και η μετασχηματισμένη ζώνη αναφέρεται στην προετοιμασία της επιχείρησης για το μέλλον. Ο Drucker θεωρεί ότι ο επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να διαχειρίζεται ταυτόχρονα και τις τρεις ζώνες, ώστε να μπορεί να σχεδιάζει το μέλλον. Ο ίδιος είπε ότι «*δεν υπάρχουν μελλοντικές αποφάσεις, μόνο το μέλλον των παρόντων αποφάσεων*».

Η απόδοση των ατόμων εξαρτάται άμεσα από το νόημα που προσδίδεται στο έργο που πρέπει να επιτελέσουν. Εάν δεν αναγνωρίζουν το νόημα του, δεν θα μπορούν να το υποστηρίξουν. Σύμφωνα με τον οικονομικό και οργανωτικό ψυχολόγο καθηγητή Dieter Frey, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να μεταδίδονται οι βασικές πληροφορίες, να ενθαρρύνονται οι ερωτήσεις (τι, γιατί) και κυρίως να υπάρχει επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα¹¹. Όταν υπάρχουν αντικρουόμενοι στόχοι και μηνύματα που αλληλοαποκλείονται, οι επιχειρήσεις δημιουργούν επικοινωνιακή κρίση αξιοπιστίας και προκαλούν σύγχυση στους υπαλλήλους. Επομένως, το όραμα και οι αξίες της επιχείρησης πρέπει να είναι ρεαλιστικά και όχι απομακρυσμένα και κυρίως να συνοδεύονται από αντίστοιχες συμπεριφορές και σιωπηλά (άγραφα) μηνύματα. Οι αξιόπιστοι ηγέτες υποστηρίζουν οι ίδιοι τις αξίες και τις αρχές που θέτουν, αλλά και έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν, να αμφισβητούν και να αμφισβητούνται από τους υπαλλήλους και να αναθεωρούν τις αξίες όταν χρειάζεται.

Ο Sigmund Freud υποστήριξε ότι η ψυχική υγεία είναι αποτέλεσμα της αγάπης και της εργασίας¹². Η εργασία είναι ένας βασικός παράγοντας στην αναζήτηση νοήματος. Όταν η εργασία ικανοποιεί τα άτομα, αισθάνονται σημαντικά και τους παρέχει μια μορφή επιβεβαίωσης. Σύμφωνα με μια κατάταξη του αμερικάνικου επιχειρηματικού περιοδικού

10. Flaherty, J. E., & Drucker, P. F. (1999). *Shaping the managerial mind*. Dusseldorf: Jossey-Bassv.

11. L. von Rosenstiel, . (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch f ur erfolgreiches Personalmanagement*. (Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 2003)

12. Sigmund Freud, Εισαγωγή στην ψυχανάλυση (Αθήνα: εκδόσεις Επίκουρος, 1969)

Fortune¹³, οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α χαρακτηρίζονται από διοίκηση που εμπνέει, εξαιρετους πόρους και εργασία που δίνει νόημα. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, τα άτομα είναι περήφανα για το έργο τους και υπάρχει ουμανιστική κουλτούρα, η επιχείρηση είναι επιτυχημένη.

Για να διαμορφώσουν το στρατηγικό όραμα, οι ηγέτες λαμβάνουν υπόψη τους ποιο είναι το έργο της επιχείρησης και ποιο ρόλο θέλει να έχει στο μέλλον. Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα δείχνει το χαρακτήρα της επιχείρησης και ποια κατεύθυνση πρέπει να έχει για τα επόμενα πέντε με δέκα χρόνια. Το στρατηγικό όραμα αποτυπώνει πώς πρέπει να εξελιχθεί η επιχείρηση για να μπορέσει να επιζήσει στο μέλλον και να είναι ανταγωνιστική. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Ουσιαστικά, το όραμα προετοιμάζει την επιχείρηση για το μέλλον, θέτει τις βάσεις για μια μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και βοηθά την επιχείρηση να ανακαλύψει τη θέση της στο χώρο που δραστηριοποιείται. Η επικοινωνία του οράματος, δηλαδή μιας κατάστασης που δεν υφίσταται στο παρόν αλλά είναι μια μελλοντική κατάσταση, είναι η γέφυρα που δημιουργεί ο ηγέτης ανάμεσα στο παρόν και στο μέλλον. Το όραμα δεν προκύπτει από εξαναγκασμό αλλά είναι αποτέλεσμα πειθούς, ενθουσιασμού και αφοσίωσης σε μια ιδέα που είναι η καλύτερη για τον οργανισμό αλλά και τα άτομα ξεχωριστά. Επομένως, το όραμα εκφράζει μια μελλοντική εικόνα του οργανισμού που θα είναι καλύτερη από την υπάρχουσα και θα ικανοποιεί όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders).

Όταν οι ηγέτες έχουν το χάρισμα να δημιουργούν ένα όραμα και να κάνουν σχέδια για την επίτευξή του, ουσιαστικά δημιουργούν νόημα, σφυρηλατούν συνοχή ανάμεσα στους ίδιους και τους υπαλλήλους/ακολούθους τους, δημιουργούν ένα ομαδικό αίσθημα και μια συλλογικότητα.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο Steven Paul "Steve" Jobs (24 του Φλεβάρη του 1955 - 5 Οκτώβρη 2011) ήταν Αμερικανός επιχειρηματίας στον τομέα της Πληροφορικής (information technology) και εφευρέτης. Ήταν ο συν-ιδρυτής, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος (CEO) της Apple Inc, Διευθύνων Σύμβουλος και ο μεγαλύτερος μέτοχος της Pixar Animation Studios,

13. <http://reviews.greatplacetowork.com/rankings/2016-fortune-100-best-companies-to-work-for-list>

μέλος του διοικητικού συμβουλίου της Εταιρείας Walt Disney μετά την εξαγορά της Pixar, ιδρυτής, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της NeXT Inc. Αναγνωρίζεται ευρέως ως πρωτοπόρος στην επανάσταση του μικροϋπολογιστή της δεκαετίας του 1970, μαζί με τον συνιδρυτή της Apple Steve Wozniak.

Το όραμα του Τζόμπς ήταν να μετατρέψει η εταιρεία την πανίσχυρη τεχνολογία σε προϊόντα τα οποία είναι εύκολα στην χρήση και αλλάζουν τον κόσμο ως προς το καλύτερο. Υπήρξε ο εγκέφαλος μιας αυτοκρατορίας προϊόντων που έφεραν την επανάσταση στους υπολογιστές, την τηλεφωνία και την μουσική βιομηχανία. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άλλαξε το παιχνίδι. Πριν τον Jobs, οι υπολογιστές ήταν εχθρικές μηχανές που προοριζόνταν για τις επιχειρήσεις. Χάρη στον Τζόμπς, έγιναν πανταχού παρόντες, αναγκαίοι και - ίσως το πιο σημαντικό – φιλικόι προς τον άνθρωπο/χρήστη. Στην επίσημη βιογραφία του για τον Τζομπς, ο Walter Isaacson¹⁴ τον περιέγραψε ως «δημιουργικό επιχειρηματία του οποίου το πάθος για την τελειότητα και η έντονη επιθυμία έφεραν την επανάσταση σε έξι βιομηχανίες: των προσωπικών υπολογιστών, ταινιών κινουμένων σχεδίων, μουσικής, τηλεφώνων, της ταμπλέτας (tablet) και των ψηφιακών εκδόσεων».

Ο Τζομπς μεγάλωσε στην περιοχή, η οποία αργότερα έγινε γνωστή ως Silicon Valley. Είδε τον πρώτο του υπολογιστή δώδεκα ετών και έγινε μέλος της ομάδας «εξερευνητών» της Hewlett-Packard, μία ομάδα μαθητών που εξερευνούσε τα νεοσύστατα όρια της τεχνολογίας της πληροφορικής. Ξεκίνησε να φοιτά στο Reed College στο 1972, το οποίο εγκατέλειψε το 1974 για να ταξιδέψει στην Ινδία και να μελετήσει το Βουδισμό. Η τυχαία ενασχόληση του με την τεχνολογία όταν δούλεψε ως τεχνικός στην εταιρεία ηλεκτρονικών παιχνιδιών Atari ήταν η αφορμή για να ξεκινήσουν όλα.

Ο Τζομπς συνάντησε τον Στιβ Βόσνιακ, συνδημιουργό της Apple όταν ήταν έφηβος. Ο Βόσνιακ ήταν πέντε χρόνια μεγαλύτερος αλλά πολύ σύντομα έγιναν καλοί φίλοι. Το 1971 ο Βόσνιακ διάβασε στο περιοδικό Esquire ένα άρθρο για τα «μπλε κουτιά», συσκευές που χρησιμοποιούνταν από τους χάκερ της εποχής για να κάνουν δωρεάν υπεραστικές συνομιλίες, οι οποίες εκείνη την εποχή ήταν πανάκριβες. Ο Τζομπς πήρε τότε την απόφαση ότι αυτός και ο Βόσνιακ θα έβγαζαν αυτές τις συσκευές στο εμπόριο. Όπως έλεγε και ο ίδιος ήταν πραγματική μαγεία το γεγονός ότι δύο έφηβοι

14. Walter Isaacson, *Steve Jobs*. (New York: Simon and Schuster Inc, 2011)

μπορούσαν να φτιάξουν αυτά τα κουτιά με μερικές εκατοντάδες δολάρια και να ελέγχουν τηλεφωνικές υποδομές αξίας εκατοντάδων δισεκατομμυρίων δολαρίων. Οι μυστικές πωλήσεις των παράνομων «μπλε κουτιών» πήγαν καλά και ίσως αυτό το γεγονός να φύτεψε το σπόρο στο μυαλό του Jobs ότι τα ηλεκτρονικά (electronics) θα μπορούσαν να είναι παράλληλα διασκεδαστικά και κερδοφόρα. Ο ίδιος ο Jobs είπε ότι αν δεν υπήρχαν τα μπλε κουτιά, δεν θα υπήρχε η Apple.

Το 1976, ο Wozniak εφηύρε τον υπολογιστή Apple I. Ο Jobs πρότεινε να τον πουλήσουν και μαζί με τον Ronald Wayne δημιούργησαν την Apple Computer στο γκαράζ του σπιτιού του Τζόμπς. Ο Wayne αποχώρησε σύντομα, αφήνοντας τον Τζόμπς και τον Wozniak ως ενεργούς συνιδρυτές της εταιρείας. Το 1977, ο Jobs και ο Wozniak εισήγαγαν τον Apple II. Ήταν το πρώτο καταναλωτικό προϊόν που πωλήθηκε από την Apple Computer και ήταν ένα από τα πρώτα άκρως επιτυχημένα προϊόντα μικροϋπολογιστών μαζικής παραγωγής. Η ιδέα τους να καλωδιώσουν στη συσκευή τους ένα ποντίκι με το οποίο ο χρήστης έδινε εντολές στο μηχάνημα αποδείχθηκε πιο σημαντική από όσο οι ίδιοι περίμεναν και ο κόσμος γνώρισε τι σημαίνει προϊόν φιλικό προς το χρήστη. Το 1984 εισήγαγαν τον Macintosh, που υπήρξε επιτυχής. Εκτός του ότι ήταν ο πρώτος υπολογιστής μαζικής παραγωγής με γραφικό περιβάλλον διεπαφής χρήστη (GUI - graphical user interface), ο Macintosh υποκίνησε την ξαφνική άνοδο της εκδοτικής βιομηχανίας το 1985 με την προσθήκη του Apple εκτυπωτή λέιζερ (LaserWriter), τον πρώτο εκτυπωτή λέιζερ για διανυσματικά γραφικά.

Ωστόσο, ο Jobs εκδιώχθηκε από την Apple το 1985. Μετά την εκδίωξη του από την εταιρεία που δημιούργησε, ο Τζομπς ήξερε ότι έπρεπε να αποδείξει τι είναι. Το έκανε δημιουργώντας την επόμενη επιχείρησή του, τη Next, η οποία έγινε στη συνέχεια ο Δούρειος Ίππος για να ξεκινήσει η επανάστασή του. Ο Jobs πήρε μερικά από τα μέλη της Apple μαζί του για να δημιουργήσει τη Next, μια εταιρεία ανάπτυξης πλατφόρμας ηλεκτρονικών υπολογιστών για τις αγορές της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων. Επιπλέον, ο Jobs βοήθησε να ξεκινήσει η ανάπτυξη της βιομηχανίας οπτικών εφέ, όταν χρηματοδότησε το τμήμα γραφικών υπολογιστή (computer graphics) της εταιρείας Lucasfilm του George Lucas το 1986. Η νέα εταιρεία του Jobs, η Pixar, παρήγαγε τελικά το Toy Story, την πρώτη ταινία κινουμένων σχεδίων ολοκληρωτικά μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή (computer-animated).

Το 1997, η Apple αγόρασε τη Next, επιτρέποντας στον Jobs να γίνει ο διευθύνων σύμβουλος της Apple και πάλι. Όταν επέστρεψε, η εταιρεία ήταν στα πρόθυρα της χρεοκοπίας και εκείνος την έκανε πάλι κερδοφόρα. Ξεκινώντας το 1997 με τη

διαφημιστική καμπάνια «Σκέψου διαφορετικά», ο Jobs συνεργάστηκε στενά με τον σχεδιαστή Jonathan Ive για να αναπτύξει μια σειρά προϊόντων που είχαν μεγαλύτερες πολιτιστικές προεκτάσεις: το iMac, το iTunes, το iPod, το iTunes Store, το iPhone, το App Store και το iPad. Η εκδίκηση του Τζομπς έχει ξεκινήσει και όλοι αγοράζουν με θρησκευτική αφοσίωση τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ο Σύρος σε καταγωγή άντρας είχε οραματιστεί.

Ο πρώτος υπολογιστής, μετά την επιστροφή του Τζομπς στην εταιρία, ήταν πρωτοποριακός στο σχεδιασμό του και πούλησε 800.000 κομμάτια τον πρώτο χρόνο και 1,2 εκατ. τον δεύτερο χρόνο κυκλοφορίας του. Ο iMac G3 θεωρείται μέχρι και σήμερα ένας από τους πιο πετυχημένους εμπορικά υπολογιστές στην ιστορία.

Ο Στιβ Τζομπς πλέον είναι ηγέτης και πρωτοπόρος και δεν στέκεται κανείς εμπόδιο μπροστά του. Το 2001 ήρθε στα χέρια μας το iPod και το σκηνικό της φορητής μουσικής άλλαξε ριζικά. Δύο χρόνια αργότερα ο Τζομπς μας σύστησε το iTunes, για να αλλάξει τη μουσική βιομηχανία από τα θεμέλιά της. Ο ψηφιακός ήχος έγινε κυρίαρχη συνήθεια όλων εξαιτίας του Τζομπς. Μέσα στην πρώτη δεκαετία λειτουργίας του, το iTunes μέτρησε πωλήσεις που υπερβαίνουν τα 25 δισ. τραγούδια. Το 2007 ο Τζομπς έκανε το μεγάλο του ματ στη σκακιέρα της τεχνολογίας. Παρουσίασε το πρώτο iPhone και έκτοτε το smartphone έχει πουλήσει περισσότερες από 318 εκατ. συσκευές. Το iPhone ανέδειξε αυτόματα την Apple σε πρωτοπόρο εταιρεία και στις φορητές συσκευές.

Το 2010 ο Τζομπς παρουσίασε την επαναστατική ταμπλέτα iPad, η οποία ακόμη και σήμερα φιγουράρει στις πρώτες θέσεις των πωλήσεων. Την ίδια χρονιά, η Pixar πουλήθηκε στη Walt Disney Company για 8.3 δισεκατομμύρια δολάρια και ο Στιβ Τζομπς πέρασε στην ιστορία ως ένας ιδιοφυής, κερδοφόρος, οραματιστής επιχειρηματίας, από αυτούς που ζουν πολύ σπάνια ανάμεσα μας. Η κολοσσιαία επιτυχία της εταιρείας που δημιούργησε κάνει ακόμη και τους έφηβους να τον βλέπουν ως τον Αινστάιν της εποχής τους, τον άνθρωπο που έχτισε την τεχνολογία των iPhones, των iPads και των Mac.

Ο Στιβ Τζομπς όμως δεν σταμάτησε εκεί. Από το 2008 είχε οραματιστεί το Apple Car. Οραματιστής και πρωτοπόρος, ο Τζομπς ήξερε ότι ένα τετράτροχο με χαρακτηριστικά του τη συνδεσιμότητα, τη διασκέδαση σε συνδυασμό με την πληροφόρηση (infotainment) αλλά και τη σύζευξη με τις υπόλοιπες συσκευές επικοινωνίας θα ήταν ένα προϊόν επαναστατικό. Ο ιδρυτής της Nest (εταιρεία με καινοτόμα προϊόντα), Tony

Fadell, σε συνέντευξη του ανέφερε ότι συζητούσαν με τον Jobs πως θα μπορούσαν να το φτιάξουν, πως θα ήταν το ταμπλό, οι θέσεις, αν θα χρησιμοποιούσε καύσιμο ή ενέργεια¹⁵. Ωστόσο, το project μπήκε σε δεύτερη μοίρα καθώς η Apple ετοίμαζε την επέλαση των iPhone/ iPod και iPad.

Στις μέρες μας πληθαίνουν οι πληροφορίες για την κατασκευή του Apple Car μέχρι το 2020. Το όχημα της Apple θα είναι ηλεκτρικό, δεν αποκλείεται να έχει και δυνατότητα αυτόνομης κίνησης ενώ οι αναλυτές εκτιμούν ότι η μέση τιμή του οχήματος θα κυμαίνεται στα 55.000 δολάρια. Σύμφωνα με το MacWorld¹⁶ η Apple έχει ξεκινήσει επαφές με δημοτικούς παράγοντες και φορείς στις ΗΠΑ για τις ενδεχόμενες ρυθμίσεις και αδειοδοτήσεις κυκλοφορίας των Apple Cars στους δρόμους των αμερικανικών πόλεων.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του προέδρου της Google, Eric Schmidt, ο οποίος συμμετείχε στο διοικητικό συμβούλιο της Apple, ο Steve Jobs είναι ο πιο επιτυχημένος CEO της εποχής στις ΗΠΑ¹⁷. Συνδύασε με μοναδικό τρόπο το άγγιγμα ενός καλλιτέχνη και το όραμα ενός μηχανικού, για να δημιουργήσει μια εξαιρετική εταιρεία, μία από τις μεγαλύτερες αμερικανικές εταιρείες στην ιστορία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.2 ΕΠΙΡΡΟΗ-ΕΜΠΝΕΥΣΗ

Ο ηγέτης πρέπει να ασκεί επιρροή και όχι καταναγκασμό. Η στάση του και η συμπεριφορά του πρέπει να εμπνέουν τους ανθρώπους, ώστε ηθελημένα να τον ακολουθούν. Πώς, όμως, μπορεί να εμπνεύσει; Οι ηγέτες πρέπει να έχουν πάθος για αυτό που κάνουν. Να πιστεύουν στο σκοπό τους και να επιμένουν. Το έργο του ηγέτη είναι να ενεργοποιεί τα άτομα, να τους καθιστά υπεύθυνους δίνοντάς τους αρμοδιότητες και να τους επιβραβεύει όταν χρειάζεται. Αντίθετα, όταν δημιουργείται πρόβλημα, ο ηγέτης πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη, ώστε να μπορούν να μαθαίνουν χωρίς να έχουν φόβο. Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος χωρίς ρίσκο ενθαρρύνει τα άτομα να κάνουν αυτό που πιστεύουν ότι είναι ορθό, χωρίς το φόβο του λάθους. Με αυτόν τον τρόπο αποκτούν εμπειρία και ωριμάζουν επαγγελματικά.

15. <http://www.cnn.gr/style/aytokinito/story/8437/o-stiv-tzomps-ithele-to-apple-car-apo-to-2008>

16. <http://www.macworld.com/article/2984879/car-tech/apple-meets-with-california-dmv-hinting-that-public-car-tests-could-happen-soon.html>

17. <http://www.businessinsider.com/google-chairman-eric-schmidt-reveals-his-hero-is-steve-jobs-2014-10>

Ο ηγέτης αποτελεί το παράδειγμα και βάζει τον πήχυ για τους ακολούθους του όσον αφορά στις αξίες που υιοθετεί. Για να είναι η ομάδα του ειλικρινής, να δείχνει ακεραιότητα και δικαιοσύνη, πρέπει ο ίδιος καταρχάς να έχει αυτά τα χαρακτηριστικά. Ο ηγέτης δεν θεωρείται αλάθητος, αλλά πρέπει να προκαλεί εμπιστοσύνη. Η σημασία της εμπιστοσύνης είναι μεγάλη διότι είναι δύσκολο να την κερδίσει και εύκολο να την χάσει. Για αυτόν τον λόγο πρέπει να γνωρίζει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του χαρακτήρα του για να μπορεί να τα ελέγχει (personal management) και να αποστασιοποιείται, ώστε να μην αντιδρά αντανακλαστικά. Πρέπει να έχει γνώση των εσωτερικών πεποιθήσεών του. Πώς χειρίζεται την εξουσία, την επιρροή, τον ανταγωνισμό, το στρες, τις αδυναμίες, τα συναισθήματα και πώς επηρεάζει η συμπεριφορά του την ομαδική εργασία και την εταιρική κουλτούρα. Γνωρίζοντας τον εαυτό του, αποκτά εμπιστοσύνη σε αυτόν και αυτό είναι απαραίτητο για να τον εμπιστευτούν οι υπόλοιποι. Σύμφωνα με τον Peter F. Drucker, αμερικανό σύμβουλο διαχείρισης, εκπαιδευτικό και συγγραφέα, *"οι επιτυχημένες καριέρες δεν σχεδιάζονται. Αναπτύσσονται όταν οι άνθρωποι ρισκάρουν επειδή γνωρίζουν τις δυνάμεις τους, τον τρόπο που εργάζονται και τις αξίες τους"*¹⁸. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κάνουν αυτοκριτική, να μπορούν να αναγνωρίζουν και να παραδέχονται τα λάθη τους και να ξεπερνούν τα όριά τους. Τα παραπάνω συνιστούν την αυθεντικότητα, η οποία είναι προαπαιτούμενο για την αποτελεσματική ηγεσία. Οι άνθρωποι λειτουργούν ως σειсмоγράφοι και μπορούν να καταλάβουν εάν ο ηγέτης είναι αυθεντικός.

Οι ξεχωριστοί ηγέτες μεταδίδουν το πάθος τους στους ανθρώπους μέσα από τα λόγια τους, τον ενθουσιασμό τους και τη δέσμευσή τους. Δεν εξαναγκάζουν τους ακολούθους τους αλλά τους κάνουν συντρόφους/συνοδοιπόρους. Η ενέργεια, η επιμονή, η αποφασιστικότητα και η αυτοπεποίθηση του ηγέτη εμπνέουν και κινητοποιούν τους υπόλοιπους. Ο Manfred Kets de Vries, κλινικός καθηγητής της ανάπτυξης της ηγεσίας και των οργανωτικών αλλαγών στο INSEAD, (clinical professor of leadership development and organizational change at INSEAD), έχει δηλώσει ότι ο ενθουσιασμός των ηγετών είναι ο παράγοντας που διακρίνει τις επιτυχημένες από τις λιγότερο πετυχημένες επιχειρήσεις¹⁹. Το πάθος και ο ενθουσιασμός των ηγετών πρέπει να είναι διαρκή και να οδηγούν σε αποφασιστικότητα που δεν σταματά σε κανένα εμπόδιο.

18. Peter F Drucker, (1999a). Die Kunst, sich selbst zu managen. Harvard Business Manager, 5, 9–19.

19. Manfred Kets de Vries, *Manfred: Das Geheimnis erfolgreicher Manager: Führen mit Charisma und emotionaler Intelligenz*. (München: Financial Times Prentice Hall, 2002)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο μέγας Αλέξανδρος υπήρξε ένας στρατιωτικός ηγέτης που άσκησε με την προσωπικότητά του μεγάλη επιρροή στους συμπολεμιστές του και στους κατακτημένους λαούς αλλά και σε πολλούς ηγέτες όλων των μεταγενέστερων ιστορικών περιόδων. Όταν η βρετανική ειδησεογραφική εφημερίδα Guardian παρουσίασε μια λίστα με τις τριάντα προσωπικότητες που έχουν ασκήσει την ισχυρότερη επιρροή ανά τους αιώνες²⁰, ο μέγας Αλέξανδρος βρέθηκε στην ένατη θέση της κατάταξης. Οι δημιουργοί της λίστας χρησιμοποίησαν την εξελιγμένη τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, data, αλγόριθμους, σύγχρονες μεθόδους στατιστικής και επεξεργασίας στοιχείων, για να συγκεντρώσουν εκατομμύρια διαφορετικές εκτιμήσεις και να αξιολογήσουν τελικά την επιρροή μεγάλων ιστορικών προσωπικοτήτων. Το πρόγραμμα που εκπόνησαν δεν συγχέει την επιρροή με τη διασημότητα. Στην κορυφαία θέση βρίσκεται ο Ιησούς και στην τρίτη ο Μωάμεθ. Ανάμεσά στους δέκα πρώτους της λίστας βρίσκεται ο Ναπολέων, ο Σαίξπηρ, ο Αβραάμ Λίνκολν, ο Αριστοτέλης, Τζορτζ Ουάσιγκτον και ο Αδόλφος Χίτλερ.

Στη διάπλαση του χαρακτήρα του Αλεξάνδρου βοήθησαν καθοριστικά οι δάσκαλοι των παιδικών του χρόνων. Αυτός που τον επηρέασε βαθύτατα με απόρρητες και βαθύτερες διδασκαλίες ήταν ο μεγάλος φιλόσοφος σταγειρίτης Αριστοτέλης, ο οποίος επέστησε την προσοχή του στη διάκριση του αυθαίρετου δεσπότη από αυτόν που είναι επικεφαλής μιας κοινωνίας ελευθέρων. Στα είκοσί του χρόνια, το 336 π.Χ., έγινε βασιλιάς της Μακεδονίας, μετά τη δολοφονία του Φιλίππου στο θέατρο των Αιγών, 22 χρονών επιχείρησε τη μεγάλη εκστρατεία του στην Ασία εναντίον της Περσίας, 25 χρονών έδωσε το τελικό κτύπημα στην περσική αυτοκρατορία στη μάχη των Αρβήλων, 27 χρονών πέρασε τον Όξο ποταμό και εισέβαλε στη Σογδιανή, τη σημερινή Μπουχάρα, 30 χρονών εξεστράτευσε στις Ινδίες και τρία χρόνια αργότερα, το 323 π.Χ., πέθανε στη Βαβυλώνα σε ηλικία μόλις 33 χρονών.

Ως στρατιωτικός διοικητής, ο Αλέξανδρος ενέπνεε τους πολεμιστές με τη στάση του. Ο ίδιος έδινε το καλό παράδειγμα κάνοντας πρώτος αυτό που ζητούσε από τους στρατιώτες του. Όταν ξεκίνησε για την εκστρατεία, ο στρατός του δεν ήταν πολύς και τα εφόδια ήταν λίγα. Όπως αναφέρει ο Πλούταρχος²¹, αφού εξέτασε την κατάσταση των συντρόφων του, τους χάρισε ό,τι είχε. Όταν πια είχαν καταναλωθεί και διατεθεί όλα τα

20. <http://www.thetoc.gr/magazine/aristotelis-kai-megas-aleksandros-sto-pagkosmio-top-10-epirrois>

21. Πλούταρχος, *Περί της Αλεξάνδρου τύχης ή αρετής*. (Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτηρος, 2006)

βασιλικά κτήματα, ο Περδίκκας τον ρώτησε τι αφήνει στον εαυτό του και εκείνος απάντησε ότι αφήνει τις ελπίδες. Τότε ο Περδίκκας και μερικοί ακόμα παραιτήθηκαν από τα κτήματα που τους είχαν προσγράψει, λέγοντας ότι μοιράζονται τις ελπίδες μαζί του.

Ο μέγας Αλέξανδρος μπορούσε με το πάθος του να εμπυχώνει τους άνδρες κατά την εκστρατεία. Τους ενέπνεε με το παράδειγμα, με τους λόγους του και όντας πάντα στην πρώτη γραμμή μαζί τους. Πρωτοστατούσε στη μάχη και μοιραζόταν τους ίδιους κινδύνους με αυτούς. Επίσης, είχε την ικανότητα να δένεται με τους στρατιώτες του. Ήταν ανοιχτός και γνώριζε ακόμα και τους απλούς στρατιώτες. Αυτό το γεγονός τους έκανε να δένονται μαζί του και του χάριζε την απόλυτη πίστη τους στο πεδίο της μάχης. Έπειθε τους άνδρες του για το δίκαιο του αγώνα του αλλά και μεριμνούσε για αυτούς. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι όταν μετά τη μάχη του Γρανικού ποταμού, ανύψωσε το ηθικό τους επισκεπτόμενος όλους τους τραυματίες. Επίσης, παραχώρησε φοροαπαλλαγές στους συγγενείς των νεκρών και διέταξε να φτιαχτούν αγάλματα για τους 25 ευγενείς Μακεδόνες Εταίρους που έχασαν τη ζωή τους.

Η ταχύτητα της σκέψης και η ευφυΐα του, τον βοηθούσαν στη γρήγορη αντίδραση και εκτίμηση κάθε κατάστασης. Γνώριζε να υπολογίζει τους κινδύνους και να προβλέπει τις αντιδράσεις των αντιπάλων. Το επιθετικό του πνεύμα συνοδευόταν από πρωτοποριακές τακτικές με χρήση ιππικού για διάσπαση του αντιπάλου, παραπλάνηση και αιφνιδιασμό που μείωνε τις απώλειες. Έτσι οι στρατιώτες του αποκτούσαν αυτοπεποίθηση όχι μόνο για τη νίκη, αλλά και την επιβίωσή τους, σε μια εποχή που οι μάχες με ολομέτωπη επίθεση είχαν εκατόμβες θυμάτων. Καινοτόμος και στις ψυχολογικές επιχειρήσεις, πείθοντας για το αήτητό του, κέρδισε και μάχες χωρίς να χρειαστεί να εμπλακεί αποδεικνύοντας το περίφημο αξίωμα του Σουν Τσου ότι «καλός στρατηγός είναι αυτός που νικάει χωρίς να χρειαστεί να δώσει μάχη».

Η συμπεριφορά του μεγάλου Αλεξάνδρου στους κατακτημένους λαούς ήταν πολλές φορές καλύτερη από εκείνη των ντόπιων αρχόντων. Τα μέσα που μεταχειρίστηκε ήταν κατά τεκμήριο ηθικά και αποτελεσματικά. Ο στρατός υπό τις σαφείς οδηγίες του Αλεξάνδρου δεν επιδόθηκε σε βιασμούς, λεηλασίες και εξανδραποδισμούς, παρά μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Σεβόταν ήθη, έθιμα και τοπικές θρησκείες και τηρούσε τα έθιμα του πολέμου και τις συμφωνίες του στο ακέραιο. Η ιπποτική συμπεριφορά προς τον ηττημένο αποτελεί πάντα μια ηθική και πρακτική πρόκληση και εκείνη την εποχή ήταν ασυνήθης. Ο Αλέξανδρος όχι μόνο ανταποκρίθηκε, αλλά έθεσε υψηλότατα νέα σημεία αναφοράς, με χαρακτηριστικότερη τη συμπεριφορά του στην

αιχμαλωτισμένη οικογένεια του Δαρείου, μετά τη μάχη της Ισσοῦ, αλλά και στον αντίπαλό του βασιλιά της Ινδίας μετά τη μάχη στον Υδάσπη ποταμό. Στη Σισυγάμβη, μητέρα του αντιπάλου του υποσχέθηκε ότι θα απολάμβανε τις ίδιες τιμές που είχε επί βασιλείας του γιου της, ενώ την αιχμάλωτη σύζυγο του Δαρείου, Στάτειρα, την προστάτεψε και δεν άφησε κανένα να την πειράξει. Δεν είναι τυχαίο ότι μετά τη μάχη του Γρανικού ποταμού έθαψε με τον ίδιο τρόπο Έλληνες και βαρβάρους, δείχνοντας απόλυτο σεβασμό στους νεκρούς των ηττημένων αντιπάλων του, αντί να μιμηθεί το ιερόσυλο παράδειγμα του Ξέρξη ο οποίος, μετά τη μάχη των Θερμοπυλών, έκοψε το κεφάλι του Λεωνίδα.

Επίσης έμαθε στους στρατιώτες του να σέβονται τη διαφορετικότητα. Μάλιστα ενθάρρυνε και ενίοτε επέβαλε το γάμο των ανδρών του με γυναίκες προερχόμενες από όλα τα ασιατικά έθνη, δίνοντας ο ίδιος το παράδειγμα, νυμφευόμενος την Ρωξάνη, κόρη του Οξυάρτου, την Παρεισάπιδα, κόρη του Αρταξέρξη και την Στάτειρα, κόρη του Δαρείου.

Με αυτή τη συμπεριφορά του, επιδεικνύοντας ακεραιότητα χαρακτήρα και σεβασμό στην αντιμετώπιση των υπηκόων του, ο μέγας Αλέξανδρος είχε κερδίσει την αποδοχή από τον τοπικό πληθυσμό των περιοχών που κατακτούσε. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι οι αρχές της διαλλακτικής και ήπιας πολιτικής προς τους κατακτημένους λαούς έχουν τις ρίζες τους στη μακρόχρονη πολιτική του μεγάλου Αλεξάνδρου απέναντι στους λαούς με τους οποίους συγκρούστηκε. Οι νέες αρχές του κοσμοπολίτικου πνεύματος αντικατέστησαν τις παλιότερες αντιλήψεις των Ελλήνων για διάκριση των λαών σε Έλληνες και βαρβάρους.

Κάποιες δολοφονίες στενών του φίλων και στρατηγών, καθώς και το ολοκαύτωμα της Θήβας, είναι πράξεις με τις οποίες ο μέγας Αλέξανδρος φαίνεται ότι εφαρμόζε αυτό που ο Μακιαβέλι κωδικοποίησε αργότερα στο έργο του «Ο Ηγεμόνας». Όταν ένας ηγέτης καταλαμβάνει ένα κράτος είναι απαραίτητες κάποιες ενέργειες, ακόμα και σκληρές, για την εδραίωση της εξουσίας. Ο Αλέξανδρος κατέπνιξε όλες τις εξεγέρσεις εναντίον του και στην περίπτωση της Θήβας, κατέλαβε την πόλη, την οποία κατέστρεψε. Ωστόσο, πριν από αυτή την ενέργεια, είχε ζητήσει να του παραδώσουν τους πρωταίτιους της στάσης εναντίον του, με αντάλλαγμα αμνηστία και συγχώρεση, κάτι που δε δέχθηκαν οι Θηβαίοι. Επίσης, έδειξε μεγαλοθυμία στους ιερείς, στο σπίτι και την οικογένεια του λυρικού ποιητή Πινδάρου, του φιλοσόφου Κράτητος και στη χήρα του αντιπάλου του στρατηγού στη Χαιρώνεια, Τιμόκλειας.

Ο Μέγας Αλέξανδρος με τις κατακτήσεις του στην Ανατολή έθεσε τις βάσεις για την Ελληνιστική περίοδο, μια μίξη των στοιχείων της κλασικής Ελλάδας και των πολιτισμών της Ασίας, καθώς ο ελληνικός πολιτισμός επεκτάθηκε σε μεγάλο μέρος του Παλαιού Κόσμου, και υπήρξε αλληλεπίδραση των τοπικών παραδόσεων και αντιλήψεων με τις Ελληνικές παραδόσεις των Μακεδόνων. Οι καινούργιοι τρόποι της ζωής και της τέχνης, που δημιουργήθηκαν με την εκστρατεία του Αλέξανδρου σ'όλο το χώρο της Ανατολικής Μεσογείου ως τη Νότια Ασία, επηρέασαν όλο τον μεταγενέστερο κόσμο. Η μορφή του Αλεξάνδρου κυριαρχεί στη ζωή του Ρωμαϊκού κράτους. Ολόκληρη η ιστορία της ρωμαϊκής αυτοκρατορίας υπήρξε ουσιαστικά η ιστορία της αφομοίωσης και της ανάπτυξης των στοιχείων της κληρονομιάς του Αλεξάνδρου. Στους Βυζαντινούς ήταν δημοφιλείς οι ιστορίες για τον Αλέξανδρο και μάλιστα τον είχαν φανταστεί και ως άγιο και ασκητή που είχε ιδρύσει μοναστήρια στην έρημο. Στην Αναγέννηση, με την απότομη στροφή προς την κλασική αρχαιότητα, το ενδιαφέρον για τον Αλέξανδρο ανανεώθηκε. Ο Αλέξανδρος προβάλλει μέσα από τα έργα των διαφόρων ιστορικών, με αμφίεση και σπλισμό αρχαίο, όπως τον έβλεπαν στα αναρίθμητα έργα τέχνης, διάσπαρτα στην Ιταλία και τις άλλες χώρες της Δύσης. Ολόκληρη η ζωή και το έργο του ενέπνευσαν μεγάλους καλλιτέχνες της Αναγέννησης και των επόμενων εποχών, όπως τον Ραφαήλ, τον Rembrand, τον Rubens, τον Delacroix. Στην τουρκοκρατούμενη Ελλάδα ο Αλέξανδρος είχε μυθοποιηθεί. Ραγιάς μαζί με όλους τους Έλληνες μαχόταν για τη λύτρωση από την μακριά τυραννία. Η διακήρυξη που κυκλοφόρησε το 1797 ο Ρήγας Φεραίος έφερε την προτομή του, ενώ η Ριμάδα ή Φυλλάδα του Μεγάλου Αλεξάνδρου, μια ποιητική και πεζή αντίστοιχα βυζαντινή διασκευή του μυθιστορήματος του Ψευδοκαλλισθένη ήταν το πιο διαδομένο λαϊκό ανάγνωσμα, γιατί θύμιζε στους σκλαβωμένους Έλληνες τα περασμένα μεγαλεία του έθνους. Κορύφωμα της δημοτικότητας του Αλεξάνδρου ήταν και η καθιέρωσή του στο λαϊκό θέατρο των σκιών, τον Καραγκιόζη, που εμφανίζεται τον 19ο αιώνα. Σε πολλά έργα του θεάτρου αυτού ο Αλέξανδρος ήταν πρωταγωνιστής. Η δημοτικότητα του Αλεξάνδρου διατηρήθηκε και μετά την απελευθέρωση της Ελλάδας από τον τουρκικό ζυγό. Ο Αλέξανδρος ενέπνευσε πολλούς λόγιους, λογοτέχνες, ζωγράφους και γλύπτες όπως τον Παλαμά, τον Καζαντζάκη, τον Σεφέρη, το Ρίσο, τον Θεόφιλο, τον Χαλεπά και τον Εγγονόπουλο.

Ο μέγας Αλέξανδρος εφάρμοσε αυτά που ο αμερικανός πολιτικός επιστήμονας και καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Harvard Joseph Nye ονόμασε έξυπνη ισχύ και ήπια ισχύ. Ίδρυσε περίπου 70 πόλεις, ενοποίησε πολιτικά, πολιτισμικά, γλωσσικά, νομισματικά και εμπορικά τον τότε γνωστό κόσμο και η επίδρασή του φαίνεται ακόμα

και σήμερα από την Ινδία μέχρι το Αφγανιστάν. Με την ίδρυση των πόλεων και βιβλιοθηκών και τη συμμετοχή επιστημόνων και γεωγράφων στις εκστρατείες του, άλλαξε την ιστορία του κόσμου με την διάδοση του Ελληνικού πολιτισμού στην Ευρασία και την μίξη του με τις τοπικές παραδόσεις και έθιμα των άλλων πολιτισμών. Με τα ευεργετήματά του, τα οποία έκανε αργά και σταθερά, δημιούργησε μια αίσθηση αγάπης και αφοσίωσης, όχι μόνο στους άνδρες του, αλλά και στους κατακτημένους λαούς. Γι'αυτό, μέχρι τις μέρες μας λατρεύεται στους τόπους τους οποίους κατέκτησε και θεωρείται ελευθερωτής και εκπολιτιστής. Θεωρείται ως ένας από τους μεγαλύτερους στρατηγούς όλων των εποχών για τις στρατιωτικές επιτυχίες του, και αποτέλεσε στρατιωτικό πρότυπο για όλους τους μετέπειτα μεγάλους στρατηγούς της ιστορίας.

Βάσει του μοντέλου διαχωρισμού του Μπουραντά²² σε διευθυντές (μάνατζερ) και ηγέτες, συμπεραίνουμε ότι ο Αλέξανδρος ήταν μάνατζερ αλλά και ηγέτης, καθώς διέθετε χαρακτηριστικά και των δύο κατηγοριών. Ως μάνατζερ, έδινε οδηγίες, ήλεγχε, προγραμματίζε και τιμωρούσε. Έδινε έμφαση στις διαδικασίες στα συστήματα και στη λογική, οργάνωνε και ενδιαφερόταν για το «πως» θα γίνει κάτι, ιδιαίτερα κατά την πολεμική του προπαρασκευή. Επιπλέον αποδεχόταν και διαχειριζόταν άριστα την κατεστημένη κατάσταση όσο δυσχερής και αν ήταν. Ταυτόχρονα, είχε και όλα τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη: Αναδείχθηκε μέσα από τις πράξεις του, με αποτέλεσμα να τον αποδέχονται όλοι, ξεκινώντας με το παιδικό του κατόρθωμα να δαμάσει το περίφημο άλογό του, τον Βουκεφάλα. Χρησιμοποίησε την προσωπική του δύναμη με χαρακτηριστικό παράδειγμα το ότι έσυρε από τα μαλλιά την Πυθία για να του δώσει χρησμό ή ότι έκοψε με το σπαθί του το Γόρδιο Δεσμό, όταν έφτασε στην πρωτεύουσα της Φρυγίας. Έπειθε και είχε όραμα, με αποτέλεσμα να κερδίζει την εμπιστοσύνη και να εμπνέει. Το όραμά του το είχε περάσει και στους άνδρες του. Μια από τις σημαντικότερες ηγετικές του στιγμές ήταν στο γυρισμό από την Ινδία, όταν διέσχισε την έρημο της Γεδρωσίας. Εκεί αρνήθηκε να πιεί νερό, παρά τη δίψα του, γιατί δε μπορούσε να το μοιραστεί με τους συντρόφους του. Βλέποντας ο στρατός τη συντροφικότητα και μεγαλοψυχία του, τον ακολούθησε με μεγαλύτερο ενθουσιασμό. Έδινε έμφαση στο μέλλον και οραματίστηκε τη ζεύξη δυο πολιτισμών και την ενοποίηση του κόσμου, την οποία κατάφερε. Σύμφωνα με τη γνωστή φράση που χαρακτηρίζει τους μεγάλους ηγέτες, δεν έκανε μόνο τα πράγματα σωστά, έκανε και τα σωστά πράγματα.

22. Μπουραντάς Δημήτρης, *Μάνατζμεντ*. (Μπένος: Αθήνα, 2001).

Μπουραντάς Δημήτρης, *Ηγεσία 'Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας'*. (Κριτική Α.Ε.: Αθήνα, 2005)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.3 ΧΑΡΙΣΜΑ

Οι οπαδοί της θεωρίας για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας διαφωνούν με αυτούς που διατείνονται ότι η ηγετική ικανότητα μπορεί να διδαχθεί σε οποιονδήποτε. Η ηγετική ικανότητα δεν αποκτάται, ούτε μαθαίνεται. Αυτό που μαθαίνεται είναι οι τεχνικές και κάποιες βασικές γνώσεις διοίκησης επιχειρήσεων. Αντίθετα, πιστεύουν ότι όποιος έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως υπευθυνότητα, ευφυΐα, ορθή κρίση, προσαρμοστικότητα, αποφασιστικότητα, διαπροσωπικές ικανότητες, είναι δραστήριος και έχει χάρισμα, μπορεί να γίνει ηγέτης.

Το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο εμφανίζεται διαχρονικά σε σχέση με την προσωπικότητα ενός ηγέτη. Στις αρχές του 20ου αιώνα, ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber²³, ασχολήθηκε με το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας. Διέκρινε τρεις διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, ανάλογα με την προέλευση της νομιμοποίησής της: παραδοσιακή, ορθολογική και χαρισματική. Η παραδοσιακή ηγεσία στηρίζει τη νομιμότητά της στην παράδοση. Η νομιμότητα του ηγέτη προέρχεται από το εθιμικό δίκαιο (δηλαδή από τις συνήθειες και τις παραδόσεις που περνούν από τη μια γενιά στην άλλη). Είναι αυτό που ονομάζουμε κληρονομική ηγεσία. Αυτή τη μορφή ηγεσίας συναντάμε στις φεουδαρχικές κοινωνίες και στην περίπτωση της βασιλείας. Κατά το παρελθόν (18ο αιώνα) οι βασιλείς κυβερνούσαν «ελέω Θεού», καθώς οι μόνοι που μπορούσαν να είναι οι επόμενοι άρχοντες ήταν οι απόγονοι του βασιλιά. Επομένως η μεταβίβαση της εξουσίας γινόταν συνήθως ειρηνικά, αφού κανείς δεν μπορούσε να τη διεκδικήσει. Σήμερα υπάρχουν ακόμη βασιλικές οικογένειες στην Ευρώπη (Αγγλία, Ισπανία, Βέλγιο κτλ.), αλλά οι βασιλείς δεν ασκούν πραγματική εξουσία. Αντίθετα, σε κάποιες άλλες χώρες του κόσμου (π.χ. Ιορδανία, Μαρόκο) η βασιλεία ασκείται κανονικά, με τους βασιλείς να έχουν ουσιαστική εξουσία.

Στην ορθολογική εξουσία υπάρχει η κυριαρχία του νόμου. Ένα απρόσωπο και αφηρημένο δίκαιο είναι υπεράνω προσώπων. Έχουμε, δηλαδή κυριαρχία της νομικογραφειοκρατικής εξουσίας. Σε αυτό το μοντέλο, η εξουσία δεν θεμελιώνεται στη δύναμη ή το έθιμο, αλλά στην αρμοδιότητα, δηλαδή τη νομιμότητα των θεσμοθετημένων και από κοινού συμφωνημένων νομικών ρυθμίσεων, από τις οποίες αντλούν την εξουσία όσοι την ασκούν. Στην ορθολογική εξουσία η δύναμη βρίσκεται κυρίως στα «γραφεία» και όχι στους γραφειοκράτες. Αυτό συμβαίνει διότι, όσοι

²³ Max Weber, *Politics as a Vocation*, (1919/2015:137-138).

κατέχουν μια θέση, λειτουργούν στη βάση συγκεκριμένων νόμων και κανόνων και όταν απομακρύνονται από αυτή τη θέση, χάνουν τα προνόμιά τους. Η άσκηση των καθηκόντων κάθε ρόλου γίνεται εντός των νόμιμων ορίων, και δε συγχωρείται κατάχρηση εξουσίας.

Η χαρισματική ηγεσία προκύπτει από την εξαιρετη προσωπικότητα ενός ατόμου και την ικανότητά του να πείθει τις μάζες. Το άτομο αυτό μπορεί να συγκινεί και με αυτόν τον τρόπο να διατηρεί τον έλεγχο. Η χαρισματική εξουσία υπάρχει στη δύναμη «...της συναισθηματικής αφοσίωσης στο πρόσωπο του κυρίου και τα χαρίσματά του, ιδιαίτερα στις υπερφυσικές του ικανότητες... τον ηρωισμό του, τη δύναμη του πνεύματος ή του λόγου του...»²⁴. Σε αυτή τη μορφή εξουσίας συναντάμε τον ήρωα πολέμου, τον προφήτη, τον δημαγωγό. Η χαρισματική εξουσία δεν μεταβιβάζεται εύκολα. Στηρίζεται στην εμπιστοσύνη της ίδιας της κοινωνίας, που αναγνωρίζει κάποιον ως χαρισματικό ηγέτη, και στη συνεχή «επιβεβαίωση» του χαρίσματος αυτού, δηλαδή της ικανότητας να καθοδηγεί. Όταν η κοινωνία πάψει να αναγνωρίζει αυτό το χάρισμα, η εξουσία του ηγέτη καταρρέει. Για τα μοντέρνα έθνη-κράτη, η χαρισματική προσωπικότητα από μόνη της δεν παρέχει μια σταθερή βάση δύναμης.

Σύμφωνα με τον Weber²⁵, το χάρισμα είναι ένα είδος μαγείας, μια σπάνια ποιότητα. Αυτοί που μελετούν τις χαρισματικές προσωπικότητες αναγνωρίζουν ότι οι ακόλουθοι/υπάλληλοι τους γίνονται εξαιρετικά αφοσιωμένοι και δεν αποχωρίζονται εύκολα τον ηγέτη τους. Ο Weber υποστηρίζει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες ενδιαφέρονται για τη μακροπρόθεσμη ευημερία των ακολούθων τους, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν μια νέα τάξη πραγμάτων και νέο προσανατολισμό. Το χάρισμα δεν επικεντρώνεται σε καμία περίπτωση στο οικονομικό όφελος.

Η αναζήτηση αποτελεσματικών ηγετών γίνεται πιο έντονη σε περιόδους κρίσης, καθώς οι άνθρωποι αναζητούν ηγέτες που μπορούν να δώσουν λύση στα προβλήματά τους. Ο Manfred Kets de Vries²⁶, συμφωνεί ότι το χάρισμα είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό του καλού ηγέτη, αλλά πρέπει να υπάρχει και ένα άλλο στοιχείο. *"Οι ηγέτες έχουν δύο ρόλους, τον χαρισματικό και τον αρχιτεκτονικό. Με το χάρισμα δημιουργούν ένα όραμα για ένα καλύτερο μέλλον, εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους ακολούθους/υπαλλήλους τους. Ως αρχιτέκτονες, τους ενδιαφέρει η δομή, ο έλεγχος των μηχανισμών και τα*

24. Schmidt M. G., 2000:211.

25. Weber, ο.π

26. de Vries K, ο.π, σελ. 223

συστήματα αναγνώρισης". Επομένως, το χάρισμα πρέπει να συνοδεύεται από το κύρος για την εφαρμογή αλλαγών.

Οι χαρισματικοί ηγέτες καθοδηγούν τους ανθρώπους με τέτοιο τρόπο, ώστε να αισθάνονται ότι το έργο τους είναι αξιόλογο και συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας της ζωής τους. Τους εμπνέουν να επιδιώξουν πιο φιλόδοξα κίνητρα και σκοπούς. Ωστόσο, υπάρχει και μια σκοτεινή πλευρά του χαρίσματος. Όταν το χάρισμα χρησιμοποιείται αρνητικά, οι ηγέτες γίνονται φανατικοί, εγωκεντρικοί και απαιτούν τυφλή υπακοή και εξάρτηση. Ασκούν την ηγεσία με αλαζονεία, αυθαιρεσία και καταχρώνται την εξουσία τους, Στις σύγχρονες δημοκρατικές κοινωνίες και οικονομίες, αυτό μπορεί να αποδειχθεί μοιραίο και να οδηγήσει σε υπερβολικό έλεγχο και περιορισμένη αποτελεσματικότητα.

Ο Peter F. Drucker²⁷, πίστευε ότι το ιδανικό μοντέλο είναι να συνυπάρχουν το χάρισμα και η ορθή ηγεσία, όμως δεν είναι απαραίτητο ότι ισχύει αυτό πάντα. Στα γραπτά του ανέφερε τους τρεις πιο διαβόητους χαρισματικούς ηγέτες του προηγούμενου αιώνα: τον Στάλιν, τον Χίτλερ και τον Μάο. Κανείς από τους τρεις δεν άσκησε υποδειγματική ηγεσία, αλλά εξασφάλισαν τη δέσμευση των οπαδών τους για τραγικούς στόχους. Αντίθετα, κατά τον προηγούμενο αιώνα, ο κόσμος γνώρισε επίσης, πολύ αποτελεσματικούς ηγέτες, όπως ο Ντούαιτ Αϊζενχάουερ και ο Χάρυ Τρούμαν, οι οποίοι είχαν τόσο χάρισμα *"όσο ένα σκουμπρί"*, όπως το έθεσε ο ίδιος. Αλλά και ο Ουίνστον Τσωρτσιλ, ο Κόνραντ Αντενάουερ και ο Αβραάμ Λίνκολν δεν ήταν ιδιαίτερα χαρισματικοί επίσης. Επομένως, το χάρισμα είναι μια αξία ουδέτερη: δεν διάκρινει μεταξύ ηθικής και ανηθικότητας. Μερικές φορές η χαρισματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε φανατισμό των οπαδών, όταν χρησιμοποιείται από το λάθος άτομο. Από την άλλη πλευρά, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε ηρωική αυτοθυσία των οπαδών, όταν χρησιμοποιείται για ηθικούς σκοπούς. Σύμφωνα με τον Drucker, το χάρισμα μπορεί να καταστεί επιζήμιο εάν δημιουργηθεί η *"ψευδαίσθηση του αλάθητου"* και μειωθεί η ευελιξία, καθώς αυτά τα δύο οδηγούν σε μείωση της ικανότητας για αλλαγή. Μπορούμε να συνοψίσουμε με ασφάλεια ότι το χάρισμα είναι αρκετά σημαντικό, χωρίς όπως ειπώθηκε ανωτέρω να είναι απαραίτητο. Μπορεί να διευκολύνει την ηγεσία σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, εάν συνοδεύεται από ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους και δεν στοχεύει στην αυτοπροβολή.

27. Peter F Drucker, *Die ideale Führungskraft* . (Dusseldorf: Econ, 1967)

Δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη απάντηση στην ερώτηση *τί είναι το χάρισμα*; Είναι ευρέως αποδεκτό, ωστόσο, ότι χαρισματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που ασκούν επίδραση στους ακολούθους τους σε ασυνήθιστα υψηλό βαθμό. Οι ακόλουθοι θέλουν να τους ακολουθούν, επιθυμούν να είναι κοντά τους και να αναγνωρίζεται η αξία τους από αυτούς. Σύμφωνα με το "Webster's New World Dictionary"²⁸ το χάρισμα είναι "*μια προσωπική μαγεία της ηγεσίας που προκαλεί ιδιαίτερη λαϊκή πίστη ή ενθουσιασμό για έναν πολιτικό ή στρατιωτικό διοικητή*". Βάσει αυτού του ορισμού, το χάρισμα δεν είναι ένα χαρακτηριστικό που διδάσκεται. Οι Patrick J. Montana and Bruce H. Charnov²⁹ ορίζουν το χάρισμα ως τη δύναμη ενός ατόμου να επηρεάζει κάποιον άλλο με τη δύναμη του χαρακτήρα. Οι Gareth R. Jones and Jennifer M. George³⁰ ορίζουν τη χαρισματική ηγεσία ως έναν ενθουσιώδη και με αυτοπεποίθηση ηγέτη που μπορεί να κερδίζει το σεβασμό των ακολούθων του και την υποστήριξή τους στο όραμα του για το πόσο καλά θα μπορούσαν να είναι τα πράγματα. Οι περισσότεροι ερευνητές που μελετούν το χάρισμα, συμφωνούν ότι είναι ένας συνδυασμός προσωπικών χαρακτηριστικών και όχι ένα μεμονωμένο χαρακτηριστικό, καθώς και ότι ελάχιστοι το κατέχουν. Πολλοί ερευνητές εξηγούν το χάρισμα ως έναν μαγνητισμό, όπου οι ακόλουθοι ελκύονται από τον ηγέτη. Οι ακόλουθοι χαίρονται να βρίσκονται κοντά στον χαρισματικό ηγέτη διότι αισθάνονται έμπνευση και νιώθουν σπουδαίοι.

Οι περισσότερες συζητήσεις για την χαρισματική ηγεσία επικεντρώνονται στην έννοια του οράματος. Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την παράξενη ικανότητα να μοιράζονται το όραμά τους με τους ακολούθους τους για το πώς μπορούν να είναι τα πράγματα και πώς θα έπρεπε να είναι. Στη συνέχεια, τους ενθαρρύνουν (μερικοί θα έλεγαν «μαγεύουν») να εκτελούν πράξεις χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την προσωπική τους ασφάλεια, τις συνέπειες και τα αποτελέσματα. Η μελέτη των χαρισματικών ηγετών δείχνει ότι δεν υπάρχουν ηλικιακοί ή άλλοι περιορισμοί. Ο Τζον Φ. Κέννεντυ, ο Μιχαήλ Γκορμπατσόφ, ο Ουώλτ Ντίσνεϋ, διέθεταν εξαιρετικές ιδιότητες και μια ελκυστικότητα που τους έδωσε τη δυνατότητα να διαδραματίσουν ζωτικό ρόλο στη δημιουργία αλλαγών στις χώρες τους ή στα πεδία ενασχόλησής τους.

Ο Steven Jobs, συνιδρυτής της Apple Computer, αποτελεί ένα άλλο παράδειγμα για το

28. Webster's New World Dictionary. (New York: Prentice Hall Press, 1986).

29. P. Montana and B. Charnov, *Management*, (New York: Barron's Educational series, 2000), 258.

30. G.R. George, and J.M. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th ed.). (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008) 394.

πώς το χάρισμα να εμπνέει τους άλλους. Η έλξη και η έμπνευση που προκαλούσε ο Jobs όταν ήταν στην εταιρεία, περιγράφονται ως εξής από τον John Scully³¹ μετά από μια περιοδεία στην Apple Computers με τον Steven Jobs "Όταν μπήκα μέσα στο κτίριο της Macintosh με τον Steve, κατέστη σαφές ότι δεν ήταν απλά ένας ακόμα Γενικός Διευθυντής που έφερνε έναν επισκέπτη να συναντήσει μια ομάδα εργαζομένων. Αυτός και πολλοί από τους ηγέτες της Apple δεν ήταν απλά διαχειριστές. Ήταν ιμπρεσάριοι. . . Όπως ο διευθυντής μιας εταιρείας όπερας, ο ιμπρεσάριος πρέπει έξυπνα να ασχοληθεί με τις δημιουργικές ιδιοσυγκρασίες των καλλιτεχνών. . . . Το χάρισμά του είναι να συγχωνευθούν οι ισχυρές ιδέες με τις επιδόσεις των καλλιτεχνών του".

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο Ελευθέριος Βενιζέλος υπήρξε τυπικός χαρισματικός ηγέτης και επομένως η περίπτωση του μας βοηθάει να αποσαφηνίσουμε αυτή την έννοια. Όπως αναλύθηκε ανωτέρω, χαρισματικός είναι ο ηγέτης που μαγεύει τους οπαδούς του και τους εμπνέει την πίστη ότι έχει υπερφυσικές ή τουλάχιστον εντελώς εξαιρετικές ικανότητες, απρόσιτες στον κοινό άνθρωπο. Υπάρχουν πολλές μαρτυρίες που αναφέρουν ότι το πρόσωπο του Βενιζέλου είχε μια ιδιαίτερη φωτεινότητα και ότι ακτινοβολούσε. Αυτές οι μαρτυρίες δεν προέρχονται μόνο από θαυμαστές του, όπως η Πηνελόπη Δέλτα, αλλά και από άλλα άτομα, όπως ο μαρξιστής ιστορικός Νίκος Σβορώνος, ο οποίος συναντήθηκε με τον Βενιζέλο ως μέλος φοιτητικής αντιπροσωπείας. Ο Βενιζέλος έγινε αντικείμενο λατρείας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που το αποδεικνύουν είναι το γεγονός ότι το Σύμβολο της Πίστεως παραφράστηκε στο όνομά του («Πιστεύω εις έναν Βενιζέλον»), καθώς και ότι ο σερ Λουκάς Ράλλης, επιφανής καπιταλιστής του Σίτυ, γονάτισε δημόσια και φίλησε το χέρι του Βενιζέλου στον σιδηροδρομικό σταθμό του Λονδίνου, προξενώντας κατάπληξη στους παριστάμενους Βρετανούς που τον γνώριζαν.

Ωστόσο δεν ήταν όλος ο λαός προετοιμασμένος για τον ασυνήθιστο βενιζελικό μαγνητισμό. Γι' αυτόν τον λόγο, εκτός από τους φανατικούς υπερασπιστές του, είχε και πολλούς ορκισμένους εχθρούς, σε σημείο που η χώρα για πολλές δεκαετίες ήταν χωρισμένη στα δύο εξαιτίας του. Η πολιτική του δράση προκάλεσε εντονότατα πάθη,

31. John Scully, "Sculley's Lessons from Inside Apple," Fortune, September 14, 1987, 108–11, quoted in Gibson, Organizations, 9th ed., 309.

τα οποία αποτυπώνονται στις έννοιες «Βενιζελισμός» και «Αντιβενιζελισμός». Έγιναν πολλές συνωμοσίες και δολοφονικές απόπειρες εναντίον του από τους αντιπάλους του, με πιο γνωστές εκείνες του 1920 και του 1933, καθώς θεωρούσαν ότι η φυσική του εξόντωση ήταν η μόνη λύση.

Ο Θεοτοκάς έγραψε χαρακτηριστικά για τον Βενιζέλο³²: «Ήδη, παντού γινόταν λόγος για τον πρόεδρο. Μόλις ξαναπάτησε τα ελληνικά χώματα έγινε πάλι μονομιάς, ο Πρόεδρος. Η λέξη, έτσι χωρίς να συνοδεύεται από κανένα όνομα, δήλωνε αυτόν και όλοι το ήξεραν..... Είταν οπωσδήποτε για όλους ο Πρόεδρος των ελληνικών ζητημάτων, ο άξονας που γύρω του ξανάρχιζε να στροβιλίζεται το έθνος. Κανείς δεν καταλάβαινε τι ακριβώς είχε στο νου του, μα η παρουσία του έφτανε για να αναστατώσει τα πάντα, σαν να ανάδινε η παρουσία αυτή κάποιο μυστηριώδες ρεύμα, που τράνταζε μονομιάς όλες τις δυνάμεις του εθνικού οργανισμού, τις δυνάμεις της πίστης και του ηρωισμού, της περιπέτειας και της αρπαγής, της δημιουργίας και της διάλυσης, της μοχθηρίας και του φθόνου. Όλες οι ζωικές ορμές που κοιμόντανε αχρησιμοποίητες, ξυπνούσανε πάλι και κοχλάζανε δυνατά στα ρόδινα ακρογιάλια της Ανατολικής Μεσογείου: Βενιζέλος, Βενιζέλος! ...»

Ο Γ.Α. Βλάχος, ο οποίος μισούσε τον Βενιζέλο, τον νεκρολόγησε στην *Καθημερινή* ως εξής, «Άνθρωπος όπως όλοι, κοινός οργανισμός, μικρός ή μέγας,... δεν υπήρξεν ο Ελευθέριος Βενιζέλος». Μέσα από αυτά τα λόγια αποδεικνύεται ότι και οι αντίπαλοι ενός χαρισματικού ηγέτη συμμερίζονται την άποψη των οπαδών του ότι δεν πρόκειται για κοινό άνθρωπο, αποδίδοντάς του, ωστόσο, σατανικές, διαβολικές ιδιότητες. Όπως χαρακτηριστικά το έγραψε ο Γ. Θεοτοκάς στο μυθιστόρημα *Αργώ* «Αρχηγός, σωτήρας, σύμβολο της μισής Ελλάδας, Σατανάς για την άλλη μισή»³³.

Ο Βενιζέλος υπήρξε Πρωθυπουργός της Ελλάδας για επτά φορές, κυριαρχώντας στην πολιτική ζωή της χώρας από το 1910 ως το 1936. Ως αρχηγός της κυβέρνησης συγκρούστηκε με τον βασιλιά, με αποτέλεσμα τη διαίρεση του ελληνικού λαού σε δύο φανατισμένες παρατάξεις σε εθνικά κρίσιμες ώρες. Ο κύριος σκοπός του ήταν η οργάνωση της χώρας στα πρότυπα αστικού κράτους. Έκανε μεταρρυθμίσεις σχεδόν σε όλους τους τομείς του κράτους. Το κυριότερο μεταρρυθμιστικό του έργο υπήρξε η αναθεώρηση του συντάγματος του 1864, με τη δημιουργία θεσμών του δημοσίου

32. Γ Θεοτοκάς , Αργώ. (Βιβλιοπωλείο της Εστίας: Αθήνα, 1998)

33. Θεοτοκάς, ο.π

δικαίου που ισχύουν ακόμη: μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, δημιουργία του Συμβουλίου της Επικρατείας, υποχρεωτική και δωρεάν στοιχειώδης εκπαίδευση, εγγυήσεις για την ανεξαρτησία των δικαστών και δυνατότητα κήρυξης κατάστασης πολιορκίας σε περίπτωση εξωτερικού κινδύνου. Επίσης, ανακούφισε την ύπαιθρο από την παρανομία που ίσχυε με την ανοχή των αρχών και οι δημόσιοι υπάλληλοι έπαψαν να είναι ανδρείκελα πολιτικών προστατών. Οργάνωσε αξιόμαχο στρατό, με τον οποίο πραγματοποίησε τις νικηφόρες εξορμήσεις των ετών 1912 έως 1920, που είχαν ως αποτέλεσμα σχεδόν τον διπλασιασμό της εδαφικής έκτασης της Ελλάδας.

Κατά την τελευταία τετραετία διακυβέρνησής του (1928-1932), προσπάθησε και πάλι να θέσει τη χώρα σε τροχιά ανάπτυξης, δίνοντας ώθηση στην οικονομία και στους παραγωγικούς τομείς της χώρας, κυρίως τη γεωργία. Ταυτόχρονα, στην εξωτερική πολιτική προσπάθησε να εξομαλύνει τις διαφορές με τους βαλκάνιους γείτονες και να βελτιώσει τις σχέσεις με τις ευρωπαϊκές δυνάμεις. Κορυφαία στιγμή αυτής της φάσης της διακυβέρνησής του υπήρξε το ελληνοτουρκικό σύμφωνο φιλίας το 1930.

Το χάρισμα του κρητικού πολιτικού αποδεικνύεται και από τη διάκρισή του στο διεθνή διπλωματικό στίβο, με τις επιτυχίες του στους Βαλκανικούς Πολέμους (απελευθερωτικοί πόλεμοι του 1912-1913 κατά των Τούρκων στον Α' Βαλκανικό Πόλεμο και των Βουλγάρων στο Β' Βαλκανικό Πόλεμο) και στον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο. Υπήρξε αποφασιστικός, διορατικός και φιλόδοξος. Ο ίδιος είχε πει «Η φιλοδοξία μου φτάνει μέχρι τον Θεό...». Γνώριζε ότι η Ελλάδα έχει ανάγκη τη στήριξη των μεγάλων ξένων δυνάμεων προκειμένου να πετύχει τους στόχους της και γι' αυτό η εσωτερική και η εξωτερική πολιτική του ήταν απόλυτα προσαρμοσμένες σε αυτή την άποψη. Η Συνθήκη των Σεβρών το 1920 υπήρξε το αποκορύφωμα των επιτυχιών του καθώς οδήγούσε στην Ελλάδα των δύο ηπείρων και των πέντε θαλασσών.

Σε συνθήκες γενικευμένης κρίσης των θεσμών και ανασφάλειας υπάρχει έντονη αναζήτηση για χαρισματικούς ηγέτες, διότι τότε τα άτομα είναι έτοιμα να παραδοθούν στη γοητεία τους και να τους ακολουθήσουν. Όταν εμφανίστηκε ο Βενιζέλος το 1910 επικρατούσε σύγχυση από την κρίση που είχε προκαλέσει το στρατιωτικό κίνημα του 1909. Εκείνος εμφανίστηκε ως ο μόνος που μπορούσε να οδηγήσει τη χώρα σε διέξοδο από αυτή την κατάσταση. Ο πρώτος πολιτικός του λόγος στην Ελλάδα, στις 5 Σεπτεμβρίου 1910, είναι χαρακτηριστικός του χαρισματικού ηγέτη³⁴: «Έρχομαι απλώς

34. "Τα κείμενα του Ελευθερίου Βενιζέλου, 1909-1935", τ. Α', Αθήνα, 1981

σημαιοφόρος νέων πολιτικών ιδεών και υπό την σημαία ταύτην καλώ πάντας εκείνους, οίτινες συμμερίζονται τας ιδέας ταύτας, εμπνέονται από τον ιερόν πόθον ν' αφιερώσωσι πάσας τας δυνάμεις της ψυχής και του σώματος ίνα συντελέσωσιν εις την επιτυχία των ιδεών τούτων».

Οι επιλογές και οι αντιδράσεις του Βενιζέλου ήταν πάντα άμεσες, ενώ ήταν ταυτόχρονα ρεαλιστής και ευέλικτος. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως, όταν ήταν επαναστάτης του Θερίσου αγωνιζόταν για την ένωση της Κρήτης με την Ελλάδα, ενώ αργότερα ως Πρωθυπουργός της Ελλάδας, αντιτάχθηκε στην πραξικοπηματική είσοδο των Κρητών αντιπροσώπων στη Βουλή των Ελλήνων. Ο Βενιζέλος προσπαθούσε πάντοτε να μη θυσιάζει το εφικτό για το ιδεώδες, και γι' αυτό η πολιτική του φιλοσοφία παρακολουθούσε εκείνη του Αριστοτέλη. Έδινε δηλαδή μεγαλύτερη σημασία στα άτομα που στελεχώνουν το κράτος απ' ό,τι στο ίδιο το θεσμικό πλαίσιο. Θεωρούσε συνεπώς ότι υπήρχαν ορθές και εκφυλισμένες μορφές του ίδιου πολιτεύματος: το αριστοκρατικό ή το δικτατορικό, το δημοκρατικό ή το οχλοκρατικό.

Είναι σημαντικό να προσθέσουμε ότι σύμφωνα με τους μελετητές, ο χαρισματικός ηγέτης δεν δεσμεύεται πάντα από γραπτούς και άγραφους κανόνες ή προγενέστερες δηλώσεις του, χωρίς αυτό να κλονίζει την αφοσίωση της μάζας των πιστών. Ο Βενιζέλος έκανε πολλές μεταστροφές ως ηγέτης, για τις οποίες κατακρίθηκε από σύγχρονούς του αλλά και μεταγενέστερους. Η πιο χαρακτηριστική περίπτωση είναι η ξαφνική εντολή του από το Παρίσι το 1935, να αναγνωριστεί υπό όρους η πραξικοπηματική παλινόρθωση του Γεωργίου Β'. Οι οπαδοί του Βενιζέλου σε όλη τη χώρα έκαναν «μεταβολή σαν στρατιωτάκια», όπως διαπίστωσε ένας ξένος παρατηρητής και δεν αντέδρασαν αρνητικά στην εντολή. Ωστόσο, πρέπει να διευκρινίσουμε ότι παρά τις μεταστροφές του σε ορισμένα ζητήματα, ο Βενιζέλος υπήρξε απόλυτα συνεπής στον κυρίαρχο στόχο του, που ήταν η οικοδόμηση σύγχρονου εθνικού κράτους.

Το ζήτημα της διαδοχής ενός ηγέτη επιβεβαιώνει την έννοια του χαρίσματος. Εφόσον ένας ηγέτης θεωρείται χαρισματικός, η διαδοχή του αποτελεί άλυτο πρόβλημα, διότι είναι αναντικατάστατος. Ο Βενιζέλος εγκατέλειψε την ηγεσία του Κόμματος των Φιλελευθέρων πέντε φορές: 1915, 1916, 1920, 1924 και 1935. Το 1924 ζήτησε από το κόμμα του επίσημα να εκλέξει άλλον αρχηγό, για να λάβει την απάντηση ότι δεν μπορεί να υπάρξει άλλος αρχηγός όσο ζει ο Ελευθέριος Βενιζέλος. Για πρώτη φορά αναγνωρίστηκε το 1935 ως τυπικός αρχηγός ο Θεμιστοκλής Σοφούλης. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, ήταν τοποτηρητής για όσο χρονικό διάστημα ζούσε ο

Βενιζέλος και έστειλε εντολές από το Παρίσι. Μετά τον θάνατό του Βενιζέλου, τον Μάρτιο του 1936, ο Σοφούλης κάλεσε τον γιο του Βενιζέλου, Σοφοκλή Βενιζέλο, να συμμετάσχει στην ηγεσία του κόμματος, καθώς ένιωθε ανασφάλεια χωρίς την παρουσία πλέον του Βενιζέλου. Όμως, με αυτό τον τρόπο υπονόμεισε τη συνοχή και συνέχεια του κόμματος για τις επόμενες δεκαετίες.

Ωστόσο, ο χαρισματικός ηγέτης κάποιες φορές παρασύρεται από την αυτοπεποίθησή του και υπερτιμά τις δυνατότητές του, διαπράττοντας λάθη. Αυτό συνέβη και με τον Βενιζέλο. Μια σειρά από αποφάσεις του αύξησαν τις προϋποθέσεις της μικρασιατικής καταστροφής και είχαν ως αποτέλεσμα να περιθωριοποιηθούν οι έλληνες πρόσφυγες. Μεγάλα λάθη του ήταν η προκήρυξη εκλογών το 1920, εν μέσω πολέμου, και η τοποθέτηση του Στεργιάδη ως αρμοστή στη Σμύρνη, τον οποίο και διατήρησε παρά τις εκκλήσεις των Μικρασιατών για να τον αντικαταστήσει. Άλλο λάθος του ήταν ότι δεν έδωσε την πρέπουσα σημασία στο ποντιακό κίνημα, που ήταν ένα ένοπλο και πολιτικό κίνημα στη βόρεια Μικρά Ασία και εμπόδιζε τον εφοδιασμό του Κεμάλ.

Πέρα από τα όποια λάθη, είναι σίγουρο ότι ο Βενιζέλος είναι η πιο χαρισματική προσωπικότητα των ετών 1910-1935. Με τις προσπάθειές του κατάφερε να καταστήσει βιώσιμο το κράτος του Νεώτερου Ελληνισμού, το οποίο ως τότε είχε αμφίβολη υπόσταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.4 ΔΙΚΤΥΟ ΕΠΑΦΩΝ

Σύμφωνα με την άποψή του ότι η δημιουργία φίλων είναι μια δυναμική διαδικασία και ότι *"κάνοντας ένα φίλο εδώ, μπορεί να οδηγήσει στο να κάνεις ένα φίλο εκεί"*, ο νυν πρόεδρος των Η.Π.Α Μπάρακ Ομπάμα αγκαλιάζει την ιδέα ότι ένας επιτυχημένος ηγέτης αξιοποιεί τους φίλους του άριστα για την οικοδόμηση ενός επεκτεινόμενου δικτύου που μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του.

Η αποτελεσματική ηγεσία δεν βασίζεται πλέον μόνο στην επίσημη εξουσία. Οι παραδοσιακές πηγές εξουσίας, που προκύπτουν κυρίως από τίτλους θέσεων, σύμβολα κύρους και κουτιά στο οργανόγραμμα της εταιρείας χάνουν τη δύναμή τους. Ο όρος "εξουσία" πρέπει να επαναπροσδιοριστεί. Εκτός από την επίσημη εξουσία, υπάρχουν πλέον άλλες μορφές εξουσίας που δεν προκύπτουν από ανάθεση, αλλά θα πρέπει να έχουν κερδηθεί. Από τις πιο σημαντικές είναι η εξουσία μέσω της δύναμης

της επαφής. Αυτή η εξουσία προκύπτει από την προσωπικότητα του ηγέτη. Είναι η δύναμη του σύγχρονου ηγέτη. Αυτή η δύναμη, η οποία ασκείται μέσω ενός δικτύου ομάδων συμφερόντων, διαφέρει ριζικά από την παραδοσιακή. Η νέα εξουσία πηγάζει από δύο πηγές, από την πρόσβαση σε πόρους, πληροφορίες, υποστήριξη και από την ικανότητα εύρεσης και κινητοποίησης προσωπικού και συμμάχων.

Η ισχύς αυτή απαιτεί συναισθηματική νοημοσύνη και ικανότητα διαχείρισης σχέσεων από τον ηγέτη. Η σημερινή ηγεσία δεν στηρίζεται πλέον στην υπακοή και τη διοίκηση, τον έλεγχο και την τιμωρία, αλλά σχετίζεται με τη δύναμη των σχέσεων. Αυτή η μορφή της εξουσίας αποκτάται όταν οι άλλοι δεσμεύονται να οδηγηθούν από τον ηγέτη και ταυτίζονται με τους δικούς του στόχους και τις αξίες, τα οποία για έναν καλό ηγέτη είναι πάντα οι στόχοι και οι αξίες της επιχείρησης/οργανισμού.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Μερικοί ηγέτες έχουν ως αρχή τους ότι «ο εχθρός του εχθρού μου είναι φίλος». Ο Μπαράκ Ομπάμα, αντίθετα, αναρωτιέται γιατί να έχει οποιοσδήποτε εχθρούς; Αυτή η φιλοσοφία του έχει θεωρηθεί ουτοπική και αφελής. Αλλά για τον Μπαράκ Ομπάμα, μέχρι σήμερα, αυτή η προσέγγιση έχει αποδώσει αξιοσημείωτα θετικά αποτελέσματα. Το γεγονός ότι διετέλεσε πρόεδρος του επιστημονικού περιοδικού του Harvard που εκδίδεται από φοιτητές (Harvard Law Review), οφείλεται εν μέρει στην υποστήριξη των συντηρητικών συντακτών. Εξέχουσες προσωπικότητες εκ διαμέτρου αντίθετες, όπως οι Al Sharpton, Pat Buchanan, Warren Buffett, Μαρία Shriver και Κόλιν Πάουελ έχουν υποστηρίξει τον Μπαράκ Ομπάμα. Ο συντηρητικός ευαγγελιστής Πατ Ρόμπερτσον σχολίασε τον Δημοκρατικό εκλεγμένο πρόεδρο το βράδυ των εκλογών το Νοέμβριο του 2008, λέγοντας ότι ο Ομπάμα μπορεί να είναι ένας από τους μεγάλους προέδρους των Ηνωμένων Πολιτειών³⁵.

Το ευρύ φάσμα στήριξης του Ομπάμα μπορεί να προκαλεί έκπληξη, ωστόσο ο ίδιος ήταν ανέκαθεν σίγουρος για τα θετικά αποτελέσματα, ακολουθώντας την πρακτική της προσέγγισης και απόκτησης φίλων σε ασυνήθιστα μέρη σε όλη την καριέρα του. Ο Ομπάμα έχει τονίσει την άποψή του για τη σημασία των σχέσεων, εξηγώντας ότι *η δημιουργία σχέσεων είναι πολλές φορές το πιο σημαντικό σημείο στο οπλοστάσιο ενός*

35. Pat Robertson στο CNN, "Larry King Live," μετά την εκλογή του Μπαράκ Ομπάμα, τον Νοέμβριο του 2008

ηγέτη. Οι περισσότεροι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα επηρεάζονται περισσότερο από το κατά πόσον ή όχι εμπιστεύονται κάποιον και θεωρούν τις αξίες του υγιείς, παρά από διαγράμματα και αριθμούς³⁶.

Ο Ομπάμα επανέλαβε την πρακτική του να κάνει φίλους σε απίθανα μέρη κατά τη διάρκεια της προεκλογικής του εκστρατείας το Φεβρουάριο του 2008, σημειώνοντας ότι φέρνει κοντά Δημοκρατικούς και Ανεξάρτητους, αλλά ακόμα και μερικούς Ρεπουμπλικάνους, αποκαλώντας τους όλους Obamacans.

Η άποψη του Ομπάμα για την ανάγκη δημιουργίας επαφών και σε παραδοσιακά και σε μη παραδοσιακά μέρη εκτείνεται πίσω στην εποχή που ήταν οργανωτής κοινότητας στο Σικάγο. Ο Gerald Kellman, ο οποίος προσέλαβε τον Ομπάμα σε μια προσπάθεια να οργανώσει τους ηγέτες της κοινότητας και τους κατοίκους σε μία από τις εξαθλιωμένες συνοικίες στη νότια πλευρά του Σικάγου, σημείωσε ότι ο Ομπάμα θέλησε να μάθει από τα λάθη του πατέρα του, ο οποίος αν και κατείχε ένα Ph.D. από το Χάρβαρντ, απέτυχε να λειτουργήσει με επιτυχία μέσα στις επικρατούσες πολιτικές συνθήκες³⁷. Ως οργανωτής της κοινότητας στο Σικάγο, κατάφερε να προσφέρονται υπηρεσίες κατάρτισης για την απασχόληση, να δημιουργηθούν παιδικές χαρές και κέντρα μεταλυκειακής εκπαίδευσης. Όταν συνεργάστηκε με την αστυνομία και άλλες υπηρεσίες επιβολής του νόμου, η πρακτική του βοήθησε στη δημιουργία νομοθεσίας σχετικά με την αντιμετώπιση των φυλετικών χαρακτηριστικών και τη βιντεοσκόπηση των ανακρίσεων για ανθρωποκτονία.

Η προσέγγιση του Ομπάμα στην εξασφάλιση της υποστήριξης από φίλους σε ασυνήθιστα μέρη έχει αποδώσει καρπούς στην πάροδο των ετών, καθώς το δίκτυο των επαφών του έχει αυξηθεί. Κατά τη διάρκεια της οκτάχρονης θητείας του στη Γερουσία του Ιλινόι, ο Ομπάμα εργάστηκε επίπονα για να χτίσει ένα ευρύ δίκτυο επαφών και φίλων που τον εξυπηρέτησε άριστα όταν ήθελε να περάσει νομοθεσία για την αντιμετώπιση βασικών ζητημάτων. Επίσης, το δίκτυο επαφών του τον βοήθησε όταν ζήτησε μια θέση στη Γερουσία των Η.Π.Α.

Καθώς προχωρούσε η καριέρα του, η ικανότητά του να δημιουργεί δίκτυα επαφών σε ασυνήθιστα μέρη έγινε μια ξεχωριστή δύναμη της ηγεσίας του, επιτρέποντας του να φλερτάρει αποτελεσματικά πρώην υποστηρικτές του Μπίλ Κλίντον αφού κέρδισε την

36. Janny Scott, "The Long Run: In Illinois, Obama Proved Pragmatic and Shrewd," The New York Times, 30/07/2007.

37. Bob Sexter and John McCormick, "Barack Obama, Part 3: Portrait of a Pragmatist," Chicago Tribune, 30/03/ 2007.

προεδρία των Δημοκρατικών, να κερδίσει την υποστήριξη νέων συντηρητικών ευαγγελιστών και να ασκεί επιρροή σε ευρέα τμήματα της νεολαίας. Αυτή η πρακτική δεν αποτελεί πανάκεια σε περιπτώσεις όπως οι προσπάθειες του Ομπάμα για ειρήνη στη Μέση Ανατολή, ωστόσο μέχρι σήμερα του έχει προσφέρει ένα συνεχώς διευρυνόμενο και ποικιλόμορφο κύκλο οπαδών και έχει γίνει η υπογραφή της ηγεσίας του.

Πιο πρόσφατα, στις προεδρικές εκλογές του 2008, η ικανότητα του Ομπάμα είχε καταλυτικό ρόλο στην υποστήριξη της υποψηφιότητάς του από Ρεπουμπλικάνους. Ιστοσελίδες όπως η republicansforobama.org ξεπήδησαν ήδη από το 2006 και πολλοί Ρεπουμπλικάνοι άρχισαν να προσφέρουν δημόσια την υποστήριξή τους. Η υποστήριξη προς τον Ομπάμα ήταν η πολυπληθέστερη που δόθηκε σε έναν Δημοκρατικό υποψήφιο εδώ και δεκαετίες, προερχόμενη και από σημαντικές προσωπικότητες των συντηρητικών και των Ρεπουμπλικάνων, όπως ο στρατηγός Colin Powell, πρώην υπουργός εξωτερικών, ο William Donaldson, ο πρόεδρος της Αμερικάνικης Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς υπό τον Πρόεδρο Μπους, ο Paul O'Neill, υπουργός οικονομικών υπό τον Πρόεδρο George W. Bush, ο Ben Bernanke, πρώην πρόεδρος της Ομοσπονδιακής τράπεζας ο Francis Fukuyama, ένας εξέχων ακαδημαϊκός και πολλοί άλλοι. Σημαντικές «δεξιές» εφημερίδες υποστήριξαν την προεδρική υποψηφιότητα του Ομπάμα, συμπεριλαμβανομένης της Chicago Tribune, η οποία δεν είχε υποστηρίξει ποτέ πριν κάποιο δημοκρατικό υποψήφιο.

Ο Ομπάμα πιστεύει στην ιδέα της ενότητας και επιδιώκει πάντα να οικοδομεί ευρείες συμμαχίες, όσον αφορά στην αντιμετώπιση σημαντικών ζητημάτων. Αλλά αναγνωρίζει επίσης την πρακτική σημασία της δημιουργίας σχέσεων με ανθρώπους που έχουν δύναμη και μπορούν να βοηθήσουν στην υλοποίηση των στόχων του. Ανέκαθεν αξιολογούσε ποιοι κατέχουν δύναμη και κέρδιζε την υποστήριξή τους. Αυτό είναι ένα από τα ισχυρότερα όπλα του. Κατά τη διάρκεια της καριέρας του, έχτισε με επιτυχία ένα ευρύ δίκτυο ετερόκλητων υποστηρικτών που του είναι ιδιαίτερα πιστοί. Όταν εργαζόταν ως διοργανωτής κοινότητας συνειδητοποίησε για πρώτη φορά την αξία αυτών που κατέχουν δύναμη, είτε πρόκειται για άτομα, ομάδες ή οργανώσεις πιθανής υποστήριξης. Όταν δίδασκε για την οργάνωση των κοινοτήτων, ο Ομπάμα συμβούλευε ότι οι ηγέτες, για να ξέρουν ποιες ομάδες πρέπει να επηρεάσουν ανάλογα με αυτό που θέλουν να πετύχουν, πρέπει να μαθαίνουν έγκαιρα ποιος κατέχει εξουσία, γιατί και με ποιόν τρόπο έχει αυτή την εξουσία. Επίσης, οι ηγέτες θα πρέπει να μάθουν να διακρίνουν εκείνους που έχουν "πραγματική εξουσία".

Μία άλλη αρχή του Ομπάμα που τον βοήθησε να κάνει ένα ευρύ δίκτυο επαφών με μεγάλη επιρροή, ήταν να επιλέγει να βρίσκεται σε σημεία, όπου βρίσκονταν αυτές οι επαφές (go where the friends are). Όταν επέστρεψε στο Σικάγο, μετά τη νομική σχολή, κατάλαβε ότι θα ήθελε να ακολουθήσει μια πολιτική καριέρα. Γνωρίζοντας τις μελλοντικές φιλοδοξίες του, επέλεξε με προσοχή το δικηγορικό γραφείο που θα εργαζόταν. Είχε ήδη γνωριστεί με τον Judson H. Miner του δικηγορικού γραφείου Miner, Barnhill & Galland, κατά το τρίτο έτος της Νομικής Σχολής του Χάρβαρντ στο Σικάγο το 1991³⁸. Ο Miner ανέφερε ότι ο Ομπάμα επιθυμούσε να διδαχθεί από αυτόν δεδομένου ότι είχε βοηθήσει τον Harold Washington, τον πρώτο μαύρο δήμαρχο του Σικάγο, να εκλεγεί το 1983. Το συγκεκριμένο δικηγορικό γραφείο ήταν ιδανικό για τον Ομπάμα, που επεδίωκε να θέσει υποψηφιότητα για τη Γερουσία του Ιλινόι, διότι αφενός θα χαρακτηριζόταν και ο ίδιος ως ανεξάρτητος λόγω της φήμης του γραφείου, αφετέρου το γραφείο είχε κύρος και γόητρο που θα μπορούσαν να τον βοηθήσουν να γνωρίσει τους ισχυρούς ανθρώπους της πολιτείας³⁹.

Στην καριέρα του, αυτή η επιθυμία να καλλιεργήσει ευρεία ποικιλία σχέσεων, οδήγησε στην άρνηση του Ομπάμα να συμμετάσχει σε ακραίες πολιτικές. Αρνήθηκε να υποστηρίξει ανοιχτά τους ένθερμους συντηρητικούς ή να είναι επιθετικός για θέματα που συνδέονται με τη φυλή, όπως η έκκληση για πιο ποικιλόμορφες προσλήψεις στη Νομική Σχολή του Χάρβαρντ.

Ο Ομπάμα πάντα θέτει υψηλούς στόχους. Όταν υπηρέτησε ως ταπεινός γεροισιαστής στο Ιλλινόις, για παράδειγμα, ζήτησε την καθοδήγηση και την υποστήριξη των ισχυρών παικτών. Όταν έθεσε υποψηφιότητα για την προεδρία, έχοντας πάλι υψηλούς στόχους, εξασφάλισε μέλος της πλούσιας οικογένειας Pritzker, ως βασικό χρηματοδότη του. Επίσης, εξασφάλισε τη δημόσια στήριξη της Oprah Winfrey, η οποία τον αποκαλούσε στην τηλεοπτική εκπομπή της ως τον αγαπημένο της γεροισιαστή. Μέχρι το Μάιο του 2008, ο Warren Buffett, ένας από τους πλουσιότερους επιχειρηματίες, ο οποίος επιλέγει πάντα τους νικητές, υποστήριξε ανοιχτά τον Μπάρακ Ομπάμα.

Κατά τη διάρκεια της προεκλογικής του εκστρατείας για την προεδρία, ο Ομπάμα και πάλι είχε υψηλούς στόχους, επιδιώκοντας τη δημόσια υποστήριξη από εξέχοντα μέλη της οικογένειας Κένεντι, παρά την μακροχρόνια φιλία που συνέδεε τους Κένεντι με τον

38. Jo Becker and Christopher Drew. "The Long Run: Pragmatic Politics, Forged on the South Side," The New York Times, 11/05/ 2008.

39. Jo Becker and Christopher Drew, ο.π.

Κλίντον. Το 2008, ο γεροϋσιαστής Έντουαρντ Κένεντι και η Κάρολιν Κένεντι, η κόρη του Τζόν Φ. Κένεντι, προσέφεραν μεγάλη υποστήριξη στον Ομπάμα, τονίζοντας ότι θα μπορούσε να ενοποιήσει τη χώρα και επαινώντας τις διακομματικές προσπάθειές του. Μέσα από αυτές τις πράξεις τους, ο κόσμος έλαβε το μήνυμα ότι η οικογένεια Κένεντι έδωσε τη "σκυτάλη" στον Ομπάμα.

Η αντίληψη του Ομπάμα για την οικοδόμηση ευρέως δικτύου υποστήριξης συνοψίζεται σε δύο φράσεις: «Ποτέ μην περιοριστείς κάνοντας φίλους μόνο σε συνήθεις τόπους» και «Να είσαι πρόθυμος να κάνεις φίλους σε ασυνήθιστα μέρη». Μια τεχνική που τον βοηθά στις προσπάθειές του να κερδίσει φίλους σε ασυνήθιστα μέρη είναι η προβολή των κοινών σημείων, τα οποία βοηθούν τους ανθρώπους να πιστέψουν ότι μπορούν να διαμορφώσουν μια αμοιβαία επωφελή συμμαχία. Ο Ομπάμα είναι ιδιαίτερα ικανός στο να οδηγεί άτομα με εντελώς διαφορετικά υπόβαθρα να βλέπουν τα κοινά τους σημεία. Επίσης, δημιουργεί την αίσθηση του "εμείς", εκεί όπου πολλοί άλλοι βλέπουν μόνο το "εγώ" και χρησιμοποιεί γλώσσα που αγγίζει το εκάστοτε ακροατήριό του, με αποτέλεσμα να δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς.

Ο Ομπάμα στην προσπάθειά του να διατηρεί ένα μεγάλο δίκτυο επαφών, έχει το βλέμμα του στραμμένο πάντα στο μέλλον. Η στρατηγική του είναι να μην διαπληκτίζεται ποτέ με ανθρώπους που διαφωνεί σε ένα συγκεκριμένο θέμα, καθώς γνωρίζει ότι θα πρέπει να συνεργαστεί μαζί τους και στο μέλλον για άλλα ζητήματα. Κατά συνέπεια, υιοθετεί ένα μη συγκρουσιακό ύφος, όχι επειδή φοβάται την αντιπαράθεση, αλλά επειδή προσπαθεί πάντα να μην «καίει γέφυρες». Ο Ομπάμα δείχνει σεβασμό σε όλους, ακόμα και σε αυτούς με τους οποίους διαφωνεί σε μείζονα ζητήματα, διότι θεωρεί ότι το κλειδί για να κερδίζεις την υποστήριξη των φίλων σου είναι το πώς τους κάνεις να αισθάνονται. Η ασέβεια προσβάλλει τους πιθανούς φίλους και μπορεί να καταστρέψει μια παραγωγική σχέση. Κατά την άποψη του Ομπάμα, ο σεβασμός σε εκείνους με διαφορετική άποψη, δεν ισοδυναμεί με εγκατάλειψη των αρχών και των πεποιθήσεων. Σεβασμός και αποδοχή είναι δύο διαφορετικά πράγματα.

Μια άλλη αρχή του Ομπάμα, που τον βοήθησε άμεσα στο συνεχώς επεκτεινόμενο δίκτυο φίλων του, είναι η φιλοσοφία του να μην είναι μνησικάκος. Δεν κρατάει μνησικακία στους ανθρώπους που κάποια φορά παρέλειψαν να τον στηρίξουν ή επέλεξαν να του αντιταχθούν φανερά. Η απροθυμία του να πάρει τα πράγματα "προσωπικά" είχε ως αποτέλεσμα να αποκτήσει φίλους πολλές ισχυρές

προσωπικότητες που στο παρελθόν είχαν έρθει σε αντίθεση με αυτόν, ενώ στη συνέχεια τον υποστήριξαν.

Το καλύτερο παράδειγμα αυτή της φιλοσοφίας του Ομπάμα μπορεί να θεωρηθεί η σχέση του με τον πρώην πρόεδρο των ΗΠΑ Μπιλ Κλίντον. Πολλοί παρατηρητές της προεδρικής κούρσας του 2008 θυμούνται ότι όταν ο Ομπάμα αγωνιζόταν για το Χρίσμα των Δημοκρατικών για την προεδρία των ΗΠΑ, ο Μπιλ Κλίντον είχε προβεί σε αρνητικά σχόλια, αποκαλώντας την υποψηφιότητα του Ομπάμα "παραμύθι" και οδηγήθηκε σε μια φυλετική προσβολή, όπως θεωρήθηκε από πολλούς, καθώς παρομοίασε την υποψηφιότητα του Ομπάμα με τις δύο αποτυχημένες προσπάθειες του ηγέτη των πολιτικών δικαιωμάτων Τζέσε Τζάκσον για την προεδρία των Η.Π.Α. Αυτή η σύγκριση θεωρήθηκε ότι ήταν βασισμένη αποκλειστικά στη φυλή και είχε σκοπό να εξευτελίσει τον Ομπάμα. Μετά από αυτά τα γεγονότα, ένας άλλος ηγέτης θα θεωρούσε τον Κλίντον ως εχθρό. Αντίθετα, ο Ομπάμα δεν κράτησε μνησικακία και κατάφερε τελικά να σφυρηλατήσει μια παραγωγική σχέση με τον Μπιλ Κλίντον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.5 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι καλύτεροι ηγέτες είναι εκείνοι που εστιάζουν στις ανάγκες των ανθρώπων τους. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι απλές αλλά βασικές. Σύμφωνα με τον Clinton Richard Dawkins, εξελικτικό βιολόγο και συγγραφέα, σε κάθε ομάδα ή οργάνωση, οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να πιστεύουν ότι ο αρχηγός τους γνωρίζει, τους καταλαβαίνει και νοιάζεται γι' αυτούς. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι φίλος τους ή ότι δεν είναι σκληρός. Σημαίνει ότι λαμβάνει υπόψη τα άτομα που είναι μέρος της ομάδας ή του οργανισμού του. Ο ίδιος ο Dawkins ξέρει τα ονόματα όλων των γραμματέων και των υπαλλήλων στο γραφείο του και τους χαιρετάει θερμά κάθε φορά που τους βλέπει. Ξέρει τα ονόματα όλων των ανθρώπων που καθαρίζουν τα γραφεία του τη νύχτα. Ο ίδιος εξηγεί *"Όσοι συνεργάζονται στενά μαζί μου, ξέρω εάν είναι παντρεμένοι, άγαμοι, ποια είναι τα παιδιά τους, αν είχαν ένα ατύχημα ή ήταν άρρωστοι, τι κάνουν για διασκέδαση. Δεν μαθαίνεις αυτά τα πράγματα με ένα μηχανικό τρόπο μέσα από μια λίστα, το κάνεις φυσικά. Με τον τρόπο αυτό, οικοδομείς μια δεξαμενή εμπιστοσύνης, όπου οι άνθρωποι καταλαβαίνουν ότι ενδιαφέρεσαι γι' αυτούς όχι μόνο λόγω του τι μπορούν να κάνουν για σένα ή για την οργάνωση αλλά επειδή είναι ανθρώπινα όντα"*⁴⁰.

40. Charles P. Garcia, *Pete Dawkins' Lesson: Great Leaders Have a Laser-Like Focus on their People*, 20/06/2013 Fox News Latino

Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν, είναι πιο παραγωγικοί και αφοσιωμένοι στο έργο τους. Καμία οργάνωση δεν είναι καλύτερη από τους ανθρώπους που την λειτουργούν. Ένας μεγάλος ηγέτης πρέπει να βάζει πάνω από όλα τους ανθρώπους. Αυτό είναι εύκολο να το παραβλέψει κάποιος. Οι περισσότεροι διευθυντές δίνουν έμφαση στο προϊόν που παράγουν ή την υπηρεσία που παρέχουν και δεν συνειδητοποιούν ότι οι άνθρωποι παραδίδουν το προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχουν. Επομένως, εάν οι άνθρωποι είναι η κινητήρια δύναμη της επιτυχίας, ένας μεγάλος ηγέτης θα πρέπει να ασχολείται με αυτούς.

Ο τέως υπουργός Εξωτερικών των Η.Π.Α Κόλιν Πάουελ είχε αποκαλύψει ότι η επικοινωνία με τους άλλους δεν ήταν φυσικό του ταλέντο. Η τελειοποίηση των ικανοτήτων επικοινωνίας του είχε πάρει χρόνια μελέτης και σκληρή δουλειά. Είχε παραδεχτεί ότι πολύ λίγοι άνθρωποι γεννιούνται με αυτή τη δυνατότητα. Κατάλαβε από νωρίς στη στρατιωτική σταδιοδρομία του ότι οι μεγάλες ιδέες και προθέσεις δεν ήταν αρκετές. Θα έπρεπε να αναπτύξει αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές ικανότητές του προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η επιρροή του.

Αυτό που έχει σημασία είναι το πώς κάνει ο ηγέτης τους ανθρώπους να αισθάνονται. Και αυτό είναι πραγματικά το κλειδί. Πρέπει να τους εμπνέει, να τους φροντίζει και να τους δίνει την ευκαιρία να είναι μέρος κάτι μεγαλύτερου από τον εαυτό τους. Να τους δίνει την αίσθηση ότι εμπλέκονται, ότι έχουν έναν κοινό δεσμό, διότι οι δυνάμεις ενάντια σε αυτό που κάνει ο ηγέτης είναι πολλές.

Το χαρακτηριστικό της επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για σχεδόν κάθε έργο. Ηγεσία σημαίνει ουσιαστικά άσκηση επιρροής στους άλλους και αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την ικανότητα επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι προφανές συστατικό της επιτυχημένης ηγεσίας, το οποίο συχνά παραβλέπεται. Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί που παίρνουν το χρόνο να ακούσουν όχι μόνο τα λόγια των μελών της ομάδας τους, αλλά και το ανεκτίμητο κρυφό νόημα κάτω από αυτά. Επικοινωνούν μέσω του γραπτού και προφορικού λόγου τους και με τις μη λεκτικές ενέργειές τους. Πρέπει να "δίνουν το παράδειγμα" επικοινωνώντας στους ανθρώπους τους ότι δεν θα τους ζητήσουν να εκτελέσουν οτιδήποτε δεν θα ήταν διατεθειμένοι να κάνουν οι ίδιοι.

Τι εννοούμε με τον όρο επικοινωνία; Ουσιαστικά, είναι η ικανότητα μετάδοσης ενός μηνύματος από το ένα άτομο στο άλλο. Το μήνυμα μπορεί να είναι μια πληροφορία, μια ιδέα ή έννοια, ένα συναίσθημα ή συγκίνηση. Επικοινωνούμε με τις λέξεις, με

εικόνες, με τον τόνο της φωνής μας και με το σώμα μας. Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της επικοινωνίας είναι, φυσικά, οι λέξεις που χρησιμοποιούμε, είτε γραπτώς είτε προφορικώς. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να πούμε το ίδιο πράγμα και κάθε φορά η επιλογή των λέξεων μας μεταφέρει και ένα κρυφό μήνυμα. Το μέσο επικοινωνίας που χρησιμοποιείται και το πλαίσιο στο οποίο εμφανίζονται οι λέξεις, μπορούν να αλλάξουν πολύ το νόημα. Για τους ηγέτες και τα πιο υψηλόβαθμα στελέχη το πιο σημαντικό μέσο επικοινωνίας είναι πάντα η συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο. Σε αυτή την περίπτωση το κανάλι επικοινωνίας είναι η φωνή και προκύπτουν ορισμένα πολύπλοκα θέματα επικοινωνίας.

Οι άνθρωποι συχνά συγχέουν τις δύο λέξεις «προφορική» και «λεκτική» επικοινωνία. Προφορική επικοινωνία σημαίνει με τη φωνή, λεκτική σημαίνει με τα λόγια. Άρα το γράψιμο και η ομιλία είναι και οι δύο μορφές της λεκτικής επικοινωνίας. Η μη λεκτική επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία που γίνεται χωρίς τη χρήση λέξεων, όπως από τον τόνο της φωνής μας ή την οπτική επικοινωνία. Όταν η επικοινωνία γίνεται προφορικά, το μήνυμα στέλνεται μέσω των λέξεων που χρησιμοποιούνται, του τρόπου που λέγονται (τόνος της φωνής), και του τρόπου συμπεριφοράς κατά την ομιλία, δηλαδή αυτό που ονομάζεται γλώσσα του σώματος. Η γλώσσα του σώματος - η μη λεκτική επικοινωνία - είναι η ικανότητα να στέλνουμε μηνύματα από την οπτική επαφή, τις εκφράσεις του προσώπου, τη στάση του σώματος και τις χειρονομίες, ή την εγγύτητα. Κάθε ένα από αυτά μπορεί να έχει επίπτωση στην ανθρώπινη επικοινωνία.

Οι λέξεις, ο τόνος της φωνής και η γλώσσα του σώματος συνδυάζονται για να σταλεί το μήνυμα. Στη δεκαετία του 1960, ένας Αμερικανός ψυχολόγος, ο Albert Mehrabian, μελέτησε την προφορική, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία και ανακάλυψε στην έρευνά του ότι μόνο το 7 τοις εκατό του μηνύματος που έλαβαν οι αποδέκτες απεστάλη από τις λέξεις. Το τριάντα οκτώ τοις εκατό ήταν μέσω του τόνου της φωνής του ομιλητή και το 55 τοις εκατό ήταν μέσω της γλώσσας του σώματος. Με άλλα λόγια, δεν είναι μόνο αυτό που λέγεται, αλλά και ο τρόπος που λέγεται.

Επομένως, πρέπει να δίνεται προσοχή σε όλες τις πτυχές της επικοινωνίας, τα λόγια, τη μη-λεκτική συμπεριφορά και το κανάλι, για να εξασφαλιστεί ότι το πλήρες νόημα του μηνύματος αποστέλλεται και γίνεται κατανοητό, τόσο από τεχνική άποψη (λήψη του μηνύματος) όσο και από σημασιολογική (ακριβής αποκωδικοποίησή του), ώστε να επιτυγχάνεται ο σκοπός του.

Εξίσου βασικό στοιχείο της επικοινωνίας είναι και η πρόσληψη των πληροφοριών. Θα πρέπει να υπάρχει ενεργητική ακρόαση, δηλαδή ο ακροατής να σκέφτεται τί λέγεται, πώς λέγεται και γιατί λέγεται. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι παθητικοί ακροατές, που ακούν με ένα μόνο μέρος του μυαλού τους, ενώ σκέφτονται για το τι θέλουν να πουν οι ίδιοι.

Ενεργητική ακρόαση σημαίνει κατανόηση του μηνύματος πίσω από τις λέξεις. Ο ηγέτης πρέπει να έχει την ικανότητα να το κατανοεί και να το μετατρέπει σε κάτι θετικό για να ανανεώνει τα κίνητρα του εργαζομένου. Η ηγεσία απαιτεί υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων επικοινωνίας σε συνδυασμό με ευαισθησία για τη συναισθηματική κατάσταση των άλλων ανθρώπων, όπως έχει ήδη αναφερθεί.

Οι καλοί ηγέτες είναι καλοί ακροατές, επειδή η αποτελεσματική επικοινωνία είναι πάντα ένα παράθυρο διαλόγου. Είναι ανοικτοί για τις απόψεις του συνομιλητή τους και δεν επιθυμούν να κατευθύνουν πάντα τη συζήτηση. Με τον τρόπο αυτό, επιδεικνύουν εμπιστοσύνη και μαθαίνουν περισσότερα από τους συνομιλητές τους. Αποτελεσματική-παραγωγική επικοινωνία σημαίνει συγκέντρωση και προσεκτική αντίληψη. Αυτό περιλαμβάνει ειδικότερα την προσεκτική ακρόαση, η οποία υποστηρίζεται από στενή παρατήρηση. Αυτό δεν είναι εύκολο, επειδή πολλές σκέψεις συχνά αποσπούν την προσοχή. Η απαραίτητη τεχνική του διαλόγου είναι η "ενεργητική" ακρόαση, η οποία υπερβαίνει κατά πολύ την απλή ακρόαση. Η τεχνική αυτή έχει ως στόχο να εξασφαλίσει ότι έχει γίνει αντιληπτό αυτό που θέλει πραγματικά να πει το άλλο άτομο, στο οποίο επίσης δίνει την αίσθηση ότι η φωνή του ακούγεται και ότι γίνεται κατανοητό. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας.

Στη σύγχρονη κοινωνία υποστηρίζεται από πολλούς ερευνητές ότι από το ευρύ φάσμα των χαρακτηριστικών προσωπικότητας, το μεγαλύτερο καθήκον των ηγετών είναι η διαχείριση των σχέσεων. Οι επιτυχημένοι ηγέτες έχουν υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, ή "EQ". Ο ψυχολόγος και δημοσιογράφος Dr Daniel Goleman καθιέρωσε την έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στα μέσα της δεκαετίας του 1990. Οι ηγέτες με υψηλό EQ έχουν ρεαλιστική εικόνα του εαυτού τους και αυτοσυγκράτηση, έχουν ενσυναίσθηση και σταθερές κοινωνικές δεξιότητες, καθώς και μεγαλύτερη αφοσίωση στην εργασία πέραν του προσωπικού κέρδους⁴¹. Με τον όρο ενσυναίσθηση

41. D. Goleman, (1999b). *Emotionale Intelligenz – zum Führen unerlässlich*. (Harvard Business Manager, 3), 27–36

Βλ. επίσης D. Goleman, (1996). *Emotionale Intelligenz*. (München: Hanser-Verlag)

Βλ. επίσης D. Goleman, (1999a). *Der Erfolgsquotient*. (München: Hanser Verlag)

νοείται η ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων βιώνοντάς τα οι ίδιοι, χωρίς απαραίτητα να έχουν ζήσει την ίδια εμπειρία. Όταν ένα άτομο έχει ενσυναίσθηση, συμπεριφέρεται στους άλλους με ευγένεια και διακριτικότητα. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι απαραίτητη για την επιτυχή ηγεσία, διότι μόνο άτομα που κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων με τον τρόπο που κατανοούν τα δικά τους μπορούν να κατευθύνουν με ακρίβεια τους εργαζόμενους προς τη σωστή κατεύθυνση. Σύμφωνα με τον Goleman, οι managers με υψηλό EQ υπερβαίνουν τους ετήσιους στόχους πωλήσεων τουλάχιστον κατά 20% από εκείνους με χαμηλότερο EQ.

Ο Manfred Kets de Vries έχει επίσης διερευνήσει εντατικά το θέμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και υποστηρίζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εξίσου σημαντική στον επιχειρηματικό κόσμο όσο η λογική μαθηματική νοημοσύνη. *"Ένα υψηλό EQ θριαμβεύει συχνά ενός υψηλού IQ"*⁴². Ως προς την προέλευση του όρου "συναίσθημα" (emotion), θεωρεί ότι προέρχεται από τη λατινική λέξη "movere" (κινούμαι), και ότι τα συναισθήματα παρακινούν τους ανθρώπους στο χώρο εργασίας.

Όπως ο Daniel Goleman, και ο Manfred Kets de Vries θεωρεί ότι το πρώτο βήμα στο δρόμο για τη συναισθηματική νοημοσύνη, και ως εκ τούτου για την αποτελεσματική ηγεσία, είναι η ενδοσκόπηση. Το δεύτερο βήμα για την ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι να μάθει ο ηγέτης να ελέγχει τα συναισθήματά του. Το τρίτο βήμα είναι να μάθει να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των γύρω του και να μπορεί να τα χειρίζεται με συναισθηματικά έξυπνο τρόπο. Για τον Manfred Kets de Vries, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από τρεις κεντρικές ικανότητες που οι καλοί διευθυντές/ηγέτες συνεχώς αναπτύσσουν: ενεργητική ακρόαση, αποτελεσματική μη λεκτική επικοινωνία και ενσυναίσθηση.

Οι σχέσεις βασίζονται στην επικοινωνία. Καμία σχέση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς κάποια μορφή επικοινωνίας. Προκειμένου να μπορέσουν άτομα με διαφορετικές ικανότητες και διαφορετικές γνώσεις να εργαστούν από κοινού, απαιτείται μια καλά σχεδιασμένη δομή επικοινωνίας και μια κουλτούρα αμοιβαίας αξιοπιστίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης και αλλαγής. Δυστυχώς, σε τέτοιες περιόδους πολλοί διευθυντές/ηγέτες έχουν την τάση να αποφεύγουν την ανοικτή επικοινωνία και επίλυση των συγκρούσεων.

Συνήθως, με τον όρο "επικοινωνία" αναφερόμαστε στις πληροφορίες, δηλαδή, μόνο το

42. Manfred K. de Vries, (2002): *Das Geheimnis erfolgreicher Manager: Führen mit Charisma und emotionaler Intelligenz.* (München: Financial Times Prentice Hall)

μισό από τα συστατικά της επικοινωνίας. Όπως το έθεσε ο Reinhard K Sprenger⁴³, γερμανός φιλόσοφος, ψυχολόγος και συγγραφέας σε θέματα διαχείρισης (management), η αληθινή επικοινωνία απαιτεί μια «διαλογική ρύθμιση», δηλαδή προσπάθεια πραγματικής κατανόησης του άλλου ατόμου και των αντιλήψεών του. Κάθε αντίληψη είναι υποκειμενική, επηρεασμένη από προσωπικές εμπειρίες και κρίσεις. Συχνά επικρατεί το μονοπώλιο της αλήθειας και της αντικειμενικότητας. Οποιαδήποτε αντίθετη άποψη δεν είναι σωστή. Αυτή η στενόμυαλη στάση αποτελεί γόνιμο έδαφος για παρεξηγήσεις. "Διαλογική στάση σημαίνει να αναγνωρίζονται οι θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ δύο ανθρώπων όσον αφορά τις αντιλήψεις και την κρίση τους και να αποτελούν το σημείο εκκίνησης της συζήτησης. Με αυτή την προσέγγιση, η συμβολή του άλλου ατόμου αντιπροσωπεύει μια ευκαιρία, έστω και αν - ή ακριβώς επειδή - η άποψή τους είναι αρκετά διαφορετική διότι μπορεί να συμβάλει στην πληρότητα της συνολικής εικόνας - μια πηγή εμπλουτισμού".

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο στρατηγός Πάουελ έχει διατελέσει στρατιωτικός ηγέτης και κυβερνητικός αξιωματούχος που υπηρέτησε στη διοίκηση τεσσάρων προέδρων. Υπηρέτησε στο στρατό των Η.Π.Α για τριάντα πέντε χρόνια και στη συνέχεια υπηρέτησε ως σύμβουλος εθνικής ασφάλειας του προέδρου Ρόναλντ Ρήγκαν. Ακολούθως, υπηρέτησε ως πρόεδρος των αρχηγών των Γενικών Επιτελείων (chairman of the joint chiefs of staff) επί των προέδρων Τζώρτζ Μπους και Μπιλ Κλίντον. Τέλος, υπηρέτησε ως Υπουργός Εξωτερικών επί προέδρου Τζώρτζ Μπους.

Ο ίδιος ο στρατηγός Πάουελ έχει αποκαλύψει ότι οι επικοινωνιακές ικανότητες δεν ήταν φυσικό προσόν του και ότι χρειάστηκαν πολλά χρόνια σκληρής δουλειάς και μελέτης για να τελειοποιήσει τις ικανότητές του. Κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής καριέρας του συνειδητοποίησε ότι οι μεγάλες ιδέες και οι προθέσεις δεν αρκούν, αλλά θα έπρεπε να γίνει αποτελεσματικός στην επικοινωνία, ώστε να επιτυγχάνει καλύτερα τους στόχους του. Όταν είχε σταλεί, τη δεκαετία του 1960, στη σχολή του πεζικού στο Fort Benning για να γίνει εκπαιδευτής, έκανε σεμινάριο για το πώς πρέπει να μιλάει στους υπολοχαγούς που θα πήγαιναν στο Βιετνάμ. Έτσι έμαθε με ποιο τρόπο πρέπει να επικοινωνεί για να κρατάει το ενδιαφέρον των ακροατών του. Λόγω της καριέρας

43. R. K Sprenger, *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. (Frankfurt/Main: Campus Verlag, 1999), σελ. 194-195

του, ήταν διαρκής η ανάγκη για επικοινωνία και αυτό τον βοήθησε να καταλάβει τί λειτουργεί επικοινωνιακά. Η χρήση προσωπικών ιστοριών, οι χειρονομίες κατά την ομιλία, η δημιουργία ενός απλού μηνύματος, η ικανότητα να παρουσιάζεις περίπλοκα ζητήματα με απλό τρόπο, ώστε να γίνονται κατανοητά από όλους τους ακροατές. Όπως ο ίδιος υποστηρίζει, είναι σημαντικό να μάθεις να μιλάς μπροστά στο κοινό και να παρουσιάζεις το μήνυμά σου. Το ηγετικό γνώρισμα της επικοινωνίας είναι κρίσιμο για κάθε έργο. Η ηγεσία είναι ουσιαστικά η επιρροή που ασκείται στους άλλους, επομένως δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την ικανότητα για επικοινωνία. Ωστόσο, η αποτελεσματική επικοινωνία, επειδή είναι προφανές συστατικό της επιτυχημένης ηγεσίας, συχνά παραβλέπεται. Αντίθετα, ο Κόλιν Πάουελ, ενθαρρύνει τους επίδοξους ηγέτες να μάθουν να χειρίζονται άψογα την προφορική και γραπτή γλώσσα.

Σύμφωνα με τον Steve Aduato, συγγραφέα, τηλεοπτικό εκφωνητή και ειδικό σε θέματα ηγεσίας και επικοινωνίας, στο άρθρο του «Ο Colin Powell μιλάει από την καρδιά» (Colin Powell Speaks from the Heart)⁴⁴, ο Κόλιν Πάουελ υπήρξε από τα πρόσωπα της εποχής μας με τις μεγαλύτερες επικοινωνιακές ικανότητες. Ανέλαβε τη δέσμευση να είναι αποτελεσματικός και πειστικός δημόσιος ομιλητής, το οποίο κατάφερε, κυρίως, μιλώντας μέσα από την καρδιά του. Το πάθος, ο ενθουσιασμός του και η προσωπική επαφή που καλλιεργούσε, είχε ως αποτέλεσμα να επιθυμούν πολλοί Αμερικανοί να είχε θέσει υποψηφιότητα για την προεδρία. Το άρθρο εστιάζει σε μια ομιλία του στρατηγού Πάουελ στις νοσοκόμες που υπηρέτησαν στο Βιετνάμ. Ο συγγραφέας εξεπλάγη από τα άκρως συγκινητικά και ειλικρινή λόγια του στρατηγού: «Πόση από την καρδιά σας αφήσατε εκεί; Πόσο συχνά σταθήκατε μητέρες για ένα νέο που αναζητούσε τη μητέρα του κατά τις τελευταίες στιγμές της ζωής του; Πόσους δεκαεννιάχρονους γιούς χάσατε; [.....]». Όταν τον ρώτησε πώς κατάφερε να μιλήσει με αυτόν τον τρόπο, ο στρατηγός εξήγησε ότι δεν αρκέστηκε στις τυπικές ομιλίες που του έγραψαν, διότι ήθελε πραγματικά να συνδεθεί με αυτές τις γυναίκες. Γι' αυτόν τον λόγο, διάβασε ο ίδιος ποιήματα που είχαν συγγράψει γυναίκες που υπηρέτησαν στο Βιετνάμ, εξιστορώντας τις τραγικές εμπειρίες τους. Σκοπός του σε κάθε ομιλία ήταν να μπορέσει να μπει στη θέση του κοινού του και να καταλάβει την κουλτούρα, τις ελπίδες και τους φόβους τους. Κατά τα λεγόμενά του, δεν έχει τόση σημασία να είναι κάποιος αριστοτέχνης ομιλητής, όσο να μπορεί να επικοινωνεί πραγματικά με το κοινό.

44. <http://www.stand-deliver.com/columns/presentation-skills-public-speaking/1044-colin-powell-speaks-from-the-heart.html>

Ο Cesar Conde, διευθύνων σύμβουλος στρατηγικής και εκτελεστικός αντιπρόεδρος για την Univision Communications, εταιρεία μέσων ενημέρωσης, είχε την ευκαιρία να δει τον τρόπο με τον οποίο προετοιμαζόταν ο Πάουελ και πώς διεξήγαγε τις συναντήσεις του. Ανακάλυψε ότι αφιέρωνε πολύ χρόνο σε συναντήσεις μέσα στο Υπουργείο Εξωτερικών αλλά και εκτός αυτού. Δεν συναντιόνταν μόνο με τους επικεφαλής ενός οργανισμού ή μιας άλλης κυβέρνησης. Ερχόταν σε επαφή με ανθρώπους διαφορετικών θέσεων και απόψεων. Με αυτόν τον τρόπο διεύρυνε το πεδίο των πληροφοριών που λάμβανε και οι αποφάσεις του ήταν αποτέλεσμα καλής πληροφόρησης. Ήταν προσιτός, αλλά και απαιτητικός. Έδινε συμβουλές στα άτομα που συναναστρεφόταν για το πώς θα έχουν μια επιτυχημένη συνεργασία μαζί του. Ο Πάουελ κατάφερε, επίσης, να διατηρεί υγιείς σχέσεις με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης. Ο ίδιος θεωρούσε ότι η επικοινωνία με τα Μ.Μ.Ε τον ενδυνάμωνε. Γι' αυτόν τον λόγο φρόντιζε ακόμα και όταν δεν είχε συγκεκριμένη ανάγκη και ήταν σε θέση ισχύος, να έχει επαφές με δημοσιογράφους, ώστε να λαμβάνει πληροφορίες για τα γεγονότα ανά τον κόσμο.

Μια άλλη στρατηγική του Πάουελ ήταν η καθημερινή πρωινή συνάντηση με τους άμεσους συνεργάτες του. Αυτές οι συναντήσεις ήταν πολύ αποτελεσματικές καθώς κρατούσαν διαρκώς ενημέρους όλους για τις καθημερινές υποχρεώσεις τους. Σκοπός των συναντήσεων δεν ήταν να αναφέρει κάποιος με τι ήταν απασχολημένος, αλλά να αναφέρει εάν υπήρχε κάτι σημαντικό τη συγκεκριμένη μέρα που θα μπορούσε να επιφέρει μεγάλες αλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο ήταν σίγουροι ότι ασχολούνταν πάντα με τα θέματα που είχαν προτεραιότητα. Αυτές οι συναντήσεις ήταν ένας πολύ επιτυχημένος τρόπος επικοινωνίας και οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι ήταν μέρος της διαδικασίας και μπορούσαν να κατανοήσουν την κατεύθυνση του τμήματος. Ο Conde είχε συνειδητοποιήσει ότι ο Γραμματέας Πάουελ ρωτούσε μια ερώτηση κατά τη διάρκεια της συνάντησης, όχι μόνο για να πάρει μια απάντηση ο ίδιος, αλλά και για να διασφαλίσει ότι και τα υπόλοιπα άτομα στην αίθουσα άκουγαν ορισμένες σημαντικές πληροφορίες.

Ένα χαρακτηριστικό του Πάουελ ήταν επίσης ότι έκανε τους εργαζόμενους στην ομάδα του να νιώθουν ότι έχουν σημασία για την αποστολή του τμήματος αλλά και γι' αυτόν προσωπικά. Ο Louis O'Neill, ο οποίος ήταν βοηθός του Πάουελ για τα θέματα σχετικά με τη Ρωσία κατά τη διάρκεια της υποτροφίας του, είχε ταξιδέψει με τον Πάουελ στην Ιαπωνία, την Κορέα, και την Κίνα και είχε λάβει μέρος σε πολλές συναντήσεις του. Ο ίδιος έχει αναφέρει ότι εντυπωσιάστηκε την πρώτη φορά που πήγε σε συνάντηση, καθώς ο Πάουελ τον καλωσόρισε και τον σύστησε σε όλους. Με αυτόν τον τρόπο τον

έκανε αμέσως να αισθάνεται μέρος της ομάδας και όχι απλά θεατής. Ο ίδιος ο Πάουελ έχει πει «φρόντιζε τους ανθρώπους, και οι άνθρωποι θα φροντίσουν για σένα». Ένα άλλο πράγμα που έχει πει ήταν ότι δεν έχει σημασία πόσο έξυπνος είσαι αλλά πώς κάνεις τους ανθρώπους να αισθάνονται. Αυτό είναι το κλειδί του καλού ηγέτη: να επικοινωνεί, να εμπνέει, να φροντίζει τα άτομα και να τους δίνει την ευκαιρία να είναι μέρος κάτι μεγαλύτερου από τον εαυτό τους.

Ο Mitchell Reiss, ο οποίος επίσης συνάντησε τον Πάουελ κατά την υποτροφία του στον Λευκό Οίκο, συμμερίζεται την άποψη ότι η προσήλωση ενός ηγέτη στους ανθρώπους του είναι ένα απίστευτα ισχυρό εργαλείο. Ο ίδιος έχει διηγηθεί ότι δύο εβδομάδες μετά την έναρξη της υποτροφίας του, είχε σχεδιαστεί ένα πικ-νικ για το προσωπικό του Εθνικού Συμβουλίου Ασφαλείας και τις οικογένειές τους. Όταν έφτασε, ο στρατηγός Πάουελ ήταν ήδη εκεί βοηθώντας στην προετοιμασία, στο ψήσιμο των χάμπουργκερ και των χοτ-ντογκ, και χαιρετούσε προσωπικά κάθε εργαζόμενο αλλά και τις οικογένειές τους. Χαιρέτησε και τον ίδιο, του οποίου γνώριζε το όνομα, και συστήθηκε στη γυναίκα του, ευχαριστώντας τη που επέτρεπε στο σύζυγό της να εργάζεται τόσες ώρες. Επίσης, της είπε ότι θα πρέπει να αισθάνεται μέλος της οικογένειας του Εθνικού Συμβουλίου Ασφαλείας. Αυτή τη σύντομη, αλλά πολύ προσωπική επαφή μαζί της, είχε εξαιρετική επίδραση πάνω της, η οποία είπε στο σύζυγό της ότι πρέπει να δουλεύει σκληρά για αυτόν τον άνθρωπο και ότι αν χρειαστεί να μένει αργά στο χώρο εργασίας, εκείνη δεν θα παραπονεθεί.

Η Oren Harari στο άρθρο της «Αποσπάσματα από τον Πρόεδρο Πάουελ» («Quotations From Chairman Powell: A Leadership Primer»), το οποίο αρχικά δημοσιεύθηκε στο περιοδικό «Management Review» (Δεκέμβριος 1996)⁴⁵, αναφέρει ότι παρά το γεγονός ότι δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τους διάσημους, όταν ήρθε σε επαφή με τον στρατηγό Πάουελ, ενθουσιάστηκε, καθώς της φάνηκε ότι ήταν πνευματώδης, πολυμαθής, διορατικός, ευκρινής και μετριοφρων. Αυτό το γεγονός την οδήγησε να διαβάσει το βιβλίο του «Το αμερικάνικο ταξίδι μου» («My American Journey») και να παρουσιάσει στο εν λόγω άρθρο μια επιτομή δεκαοκτώ συμβουλών του. Σε μία από αυτές αναφέρει: «Τη μέρα που οι στρατιώτες θα σταματήσουν να σας μιλούν για τα προβλήματά τους, θα έχετε πάψει να είστε ο ηγέτης τους. Θα έχουν χάσει την εμπιστοσύνη τους και θα πιστεύουν ότι δεν μπορείτε να τους βοηθήσετε ή ότι δεν σας ενδιαφέρει. Και στις δύο περιπτώσεις πρόκειται για αποτυχία». Ο στρατηγός Πάουελ

45. Oren Harari, *Quotations from chairman Powell: A Leadership Primer*, (Management Review, 1996)

δίνει έμφαση στην επικοινωνία του ηγέτη με τους ιεραρχικά κατώτερους, όπως φαίνεται ξεκάθαρα και σε αυτά τα λόγια του. Αντίθετα με αυτόν, οι περισσότεροι ηγέτες, αποτυγχάνουν σε αυτόν τον τομέα, σύμφωνα με τα σχόλια της συγγραφέως του άρθρου, διότι δημιουργούν ένα τείχος μεταξύ τους και των υφισταμένων τους. Ως αποτέλεσμα τούτου, οι τελευταίοι δυσκολεύονται ιδιαίτερα να απευθυνθούν σε αυτούς για βοήθεια. Ένα δεύτερο στοιχείο είναι ότι βάσει της εταιρικής κουλτούρας που καλλιεργείται συνήθως, η αναζήτηση βοήθειας θεωρείται αποτυχία ή αδυναμία. Συνεπεία τούτου, τα προβλήματα συγκαλύπτονται, με τις αντίστοιχες επιπτώσεις στην εταιρεία/οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.6 ΑΛΛΑΓΕΣ-ΡΙΣΚΟ

Who always does what he's always done, will only achieve what he has always achieved.

George Bernard Shaw

Η διαχείριση των αλλαγών είναι από τις πιο δύσκολες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες και οι διευθυντές. Ένας από τους λόγους που η ηγεσία έχει γίνει τόσο σημαντική τα τελευταία χρόνια είναι ότι ο επιχειρηματικός κόσμος έχει γίνει πιο ανταγωνιστικός και πιο ασταθής. Η επιβίωση σε αυτό το νέο περιβάλλον απαιτεί αλλαγές στον οργανωτικό σχεδιασμό, τη δομή και την ηγεσία. Οι εταιρείες αναδιοργανώνονται για να αποφεύγουν τις περιττές ενέργειες και απορροφούν τις μικρότερες επιχειρήσεις μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών, γεγονός που οδηγεί σε αλλαγές εντός των οργανισμών. Λόγω των οργανωτικών αλλαγών, οι εντάσεις που δημιουργούνται από τις νέες σχέσεις είναι αναπόφευκτες.

Υπάρχουν πολλοί εξωτερικοί λόγοι, δηλαδή παράγοντες εκτός της επιχείρησης/οργανισμού, που επιφέρουν την ανάγκη για αλλαγή. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων συνεχώς αλλάζει. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, οι νέες αγορές, οι νέες τεχνολογίες, και το διαφορετικό πλέον παγκόσμιο εργατικό δυναμικό, έχουν αναγκάσει τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν μεγαλύτερη επίγνωση του ποιές είναι, πόσο ανταγωνιστικές είναι, ποιά θέση επιθυμούν να έχουν στην αγορά, και πώς θα το πετύχουν. Εταιρείες που κάποτε ήταν σπουδαίες, έχουν κλείσει ή έχουν αγοραστεί από άλλες εταιρείες. Λόγω της εξελισσόμενης παγκόσμιας οικονομίας και του πιο επιθετικού τρόπου που δραστηριοποιούνται πλέον οι επιχειρήσεις, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να κάνουν αλλαγές για να

παραμείνουν ανταγωνιστικές και να προσαρμόζονται στις παγκόσμιες συνθήκες. Μέσα στις αλλαγές περιλαμβάνεται και η μείωση σε κόστη και η τόνωση του εργατικού δυναμικού.

Οι Jennifer M. George και Gareth R. Jones, στο έργο τους «Κατανόηση και διαχείριση της οργανωσιακής συμπεριφοράς» («Understanding and Managing Organizational Behavior») περιγράφουν τις οργανωτικές αλλαγές ως την κίνηση μιας επιχείρησης/οργανισμού από τη σημερινή κατάσταση της προς κάποια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση που θα αυξήσει την αποτελεσματικότητά της⁴⁶. Ο εργασιακός χώρος, είτε πρόκειται για τη βιομηχανία, την κυβέρνηση, ή μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς, αλλάζει συνεχώς. Όπως αναφέρθηκε, η παγκόσμια αγορά και οι αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες δραστηριοποιούνται, είναι βασικοί παράγοντες αυτού. Αλλά και οι διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών που αναζητούν καλύτερα, φθηνότερα, γρηγορότερα αγαθά και υπηρεσίες, καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις, που έχουν οδηγήσει στην εξάλειψη πολλών εργασιών ρουτίνας, είναι επίσης παράγοντες. Άρα, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί αλλάζουν διαρκώς και αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν τους εργαζομένους, τα στελέχη επιχειρήσεων, τους διευθυντές/ηγέτες. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στρέφονται επίσης όλο και περισσότερο στην εξωτερική ανάθεση (outsourcing) σε προμηθευτές και υπεργολάβους για εργασίες που στο παρελθόν γίνονταν από τους ίδιους. Έτσι, οι ηγέτες και οι διευθυντές πρέπει να έχουν την κατάρτιση και την εμπειρία στην εφαρμογή αλλαγών σε μια επιχείρηση/οργανισμό, καθώς και στην αντιμετώπιση και ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων των αλλαγών στην οργανωτική δομή.

Άλλοι εξωτερικοί παράγοντες αλλαγών είναι οι μεταρρυθμίσεις στις νομοθετικές ή κανονιστικές διατάξεις που αφορούν την επιχείρηση, οι αλλαγές στη διάρθρωση των τιμών, ο νέος ανταγωνισμός, ως αποτέλεσμα συγχώνευσης ή εξαγοράς, οι νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, ή απλώς αλλαγές στην αγορά. Οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν επίσης τις οικονομικές δυνάμεις που είναι στο παιχνίδι σε όλο τον κόσμο, όπως η Βορειοαμερικανική Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου (NAFTA), η ανάδυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και πολιτικές δυνάμεις που συνεχώς εξελίσσονται, τόσο εντός της χώρας όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί δεν μπορούν πλέον να κοιτούν μόνο εντός των ορίων των χωρών τους για τον ανταγωνισμό ή για τις πωλήσεις των προϊόντων τους. Η αγορά έχει αλλάξει σε μια παγκόσμια αγορά.

46. George and Jones, ο.π., σ. 567

Υπάρχουν, ωστόσο, και εσωτερικές δυνάμεις που προκαλούν τις αλλαγές μέσα σε μια επιχείρηση/οργανισμό. Αυτές περιλαμβάνουν την ανάγκη για μια διαφορετική οργανωτική δομή προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι αλλαγές στην επιχείρηση/οργανισμό, ευθυγράμμιση των γραμμών ελέγχου και διαφορετικές απαιτήσεις σε ανθρώπινους πόρους. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν επίσης δυνάμεις όπως η αύξηση των ξένων και των γυναικών εργαζομένων και οι αλλαγές στα πρότυπα δεοντολογίας ως συνέπεια επιχειρηματικών σκανδάλων. Η αυξημένη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού με περισσότερους αλλοδαπούς εργαζόμενους και η αύξηση των εργαζόμενων γυναικών έχει αναγκάσει τις εταιρείες να εξετάσουν τα ζητήματα της παιδικής μέριμνας, των υποδομών φροντίδας των ηλικιωμένων, των απαιτήσεων των συνδικαλιστικών συντεχνιών, των ευέλικτων ωραρίων εργασίας. Ο ερευνητής Kurt Lewin ανέπτυξε τη θεωρία του Πεδίου Δυνάμεων (Force Field Theory) για τις οργανωτικές αλλαγές, η οποία υποθέτει ότι οι οργανωτικές αλλαγές συμβαίνουν όταν οι δυνάμεις για την αλλαγή ενισχύονται ή η αντίσταση στην αλλαγή μειώνεται ή και τα δύο συμβαίνουν ταυτόχρονα⁴⁷. Σύμφωνα με τη Θεωρία Πεδίου Δυνάμεων, υπάρχουν πάντα δύο σύνολα δυνάμεων σε μια επιχείρηση/οργανισμό: η δύναμη προς την αλλαγή και η δύναμη διατήρησης της υπάρχουσας κατάστασης. Αν οι δύο δυνάμεις είναι ισορροπημένες, η επιχείρηση/οργανισμός βρίσκεται σε κατάσταση αδράνειας και οι διευθυντές/ηγέτες πρέπει να βρουν έναν τρόπο για να ξεπεραστεί αυτή η αδράνεια, εάν πρέπει να υπάρξει αλλαγή. Οι αλλαγές επηρεάζουν τους ανθρώπους και οι διευθυντές και οι ηγέτες πρέπει να διαχειρίζονται αυτές τις αλλαγές. Ορισμένες επιχειρήσεις/οργανισμοί αντιστέκονται στην ανάγκη για αλλαγή και ποτέ δεν βγαίνουν από την κατάσταση αδράνειας, ενώ άλλες αλλάζουν σχεδόν συνεχώς. Σε πολλές περιπτώσεις, για να αντισταθμίσουν αυτές τις δραματικές αλλαγές στην αγορά, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί τροποποιούν τις οργανωτικές τους δομές, μερικές συρρικνώνουν το εργατικό δυναμικό τους και πολλές καταφεύγουν σε εξωτερική ανάθεση για κάποιες λειτουργίες τους σε μια προσπάθεια να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Μερικές από τις πιο σημαντικές αλλαγές στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν: την αναθεώρηση ή την εξάλειψη των παραδοσιακών οργανωτικών δομών, μειώνοντας ή εξαλείφοντας τα μεσαία στρώματα της διαχείρισης, το αυξανόμενο ενδιαφέρον για συμμαχίες, τις συγχωνεύσεις, εξαγορές και παγκοσμιοποιημένες δραστηριότητες και τη μεγαλύτερη έμφαση στην μείωση του λειτουργικού κόστους, μειώνοντας τα οφέλη και τα προνόμια των εργαζομένων. Εν όψει αυτού του ταχέως μεταβαλλόμενου εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, οι

47. Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, (New York: Harper & Row, 1951)

ηγέτες και οι διευθυντές των επιτυχημένων επιχειρήσεων/οργανισμών κατανοούν ότι πρώτον, η αλλαγή στην οργάνωση είναι απαραίτητη για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες και να μειώσουν το κόστος λειτουργίας. Δεύτερον, η αγορά γίνεται όλο και πιο παγκοσμιοποιημένη και η επιχείρηση/οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτές τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Τρίτον, το εργατικό δυναμικό έχει ορισμένες ανάγκες που πρέπει να εξεταστούν σε κάθε αλλαγή στην οργανωτική δομή. Και τέταρτον, οποιαδήποτε αλλαγή στην οργάνωση, απαιτεί προσεκτικό και αποφασιστικό σχεδιασμό, επικοινωνία και εφαρμογή. Περισσότερο από ποτέ, οι ηγέτες και οι διευθυντές των επιτυχημένων εταιρειών έχουν μια έντονη συνειδητοποίηση της σημασίας της διαχείρισης της αλλαγής στο χώρο εργασίας.

Οι επιτυχημένοι διευθυντές/ηγέτες πρέπει συνεχώς να γνωρίζουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και να κάνουν τις κατάλληλες αλλαγές. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον, τα διοικητικά στελέχη/ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται γρήγορα, να αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, να επικοινωνούν την ανάγκη για αλλαγή στο εργατικό δυναμικό και στη συνέχεια να εφαρμόζουν την κατάλληλη αλλαγή. Όπως προαναφέρθηκε, πολλές οργανωτικές προσπάθειες ανασχεδιασμού στην επιχείρηση/οργανισμό σήμερα περιλαμβάνουν αλλαγές, βελτιώσεις και προσαρμογές στην υπάρχουσα δομή. Όταν αυτό αποτυγχάνει, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί στρέφονται σε πιο ριζοσπαστικές προσεγγίσεις για τον οργανωτικό ανασχεδιασμό, όπως η αναδιοργάνωση (re-engineering), που σημαίνει αξιολόγηση και αλλαγή της τρέχουσας δομής ώστε να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο επιδιωκόμενο έργο. Όποια και αν είναι η διαδικασία που θα ακολουθηθεί, η αλλαγή είναι αναπόφευκτη. Το σημαντικό είναι να γνωρίζει ο διευθυντής/ηγέτης να διαχειρίζεται τις αλλαγές, να μειώνει τις συνέπειες για τους πόρους της επιχείρησης/οργανισμού και τους εργαζομένους.

Η αλλαγή είναι δύσκολη διότι οι εργαζόμενοι έχουν εξοικειωθεί με τις υπάρχουσες γραμμές ευθύνης και συστήματα διεργασιών εντός του οργανισμού/επιχείρησης. Η αλλαγή υπονοεί κάτι διαφορετικό και άγνωστο. Επομένως, τείνει να δημιουργεί φόβο και αντίσταση στο εργατικό δυναμικό. Οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή για δύο βασικούς λόγους: η αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως μια απειλή και η λεπτομερής γνώση σχετικά με την αλλαγή συχνά δεν είναι διαθέσιμη. Το άγνωστο φοβίζει τους εργαζόμενους και προκαλεί στρεσογόνες καταστάσεις, οι οποίες μερικές φορές έχουν επιπτώσεις στην απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν την ήδη υπάρχουσα προσέγγιση, η οποία τους είναι γνώριμη,

ενώ η αλλαγή γίνεται μια απειλή για το status quo εντός του οργανισμού. Ισχύει και εδώ ένας νόμος της φύσης: κάθε δράση προκαλεί αντίδραση. Σε αυτή την περίπτωση, η δράση για την αλλαγή προκαλεί αντίδραση του εργατικού δυναμικού. Εάν η αντίδραση θα είναι καλή ή κακή, εξαρτάται από τους ηγέτες της αλλαγής.

Η αλλαγή μπορεί να είναι απειλητική για πολλούς λόγους. Ένας από τους πιο κοινούς λόγους είναι η ανασφάλεια. Η αλλαγή, ιδιαίτερα αν προέρχεται από τα ανώτερα στρώματα ηγεσίας, μπορεί να σημαίνει ότι τα πράγματα δεν έχουν λειτουργήσει καλά σε έναν τομέα και γι' αυτό πρέπει να αλλάξει το περιβάλλον εργασίας. Αυτό το μήνυμα μπορεί να είναι απειλητικό για τους εργαζόμενους. Η αλλαγή απειλεί επίσης την ικανότητα ενός ατόμου να ελέγξει το περιβάλλον του. Αν η προτεινόμενη αλλαγή είναι μια αλλαγή σε δραστηριότητες της επιχείρησης/οργανισμού, τα άτομα που είναι υπεύθυνα σε κάθε μία από τις επηρεαζόμενες υπηρεσίες, αισθάνονται ότι απειλούνται. Η αιτία της αντίδρασης, επομένως, είναι η ασφάλεια της εργασίας. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις, το πρόβλημα είναι κυρίως ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν πληροφορηθεί επαρκώς και σωστά για την ανάγκη αλλαγής και τις οργανωτικές συνέπειες εάν δεν υπάρξει αλλαγή. Ενώ η ανάγκη για αλλαγή θεωρείται απαραίτητη για την επιβίωση μιας επιχείρησης/οργανισμού, η αντίσταση στην αλλαγή είναι διαδεδομένη και αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές. Οι άνθρωποι από τη φύση τους αντιστέκονται στην αλλαγή και έχουν βάσιμους λόγους να το κάνουν. Η αντίσταση στην αλλαγή δεν μπορεί ποτέ να εξαλειφθεί εντελώς, μπορεί, ωστόσο, να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά.

Όταν γίνεται κακή διαχείριση της αλλαγής, μπορεί να προκληθεί μη αναστρέψιμη βλάβη, συμπεριλαμβανομένης της απώλειας παραγωγικότητας, του ηθικού και του κινήτρου. Αντίθετα, η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής μπορεί να παρέχει τεράστια οφέλη. Ένα προφανές όφελος είναι η ανταπόκριση σε ένα διαρκώς μεταλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ένα σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική διαχείριση της διαδικασίας αλλαγής είναι η εκτίμηση κινδύνου (risk assessment). Πολλοί από τους κινδύνους που συνεπάγεται μια αλλαγή επισημαίνονται από τους υπεύθυνους, αλλά πιθανότητα υπάρχουν και άλλοι κίνδυνοι. Ωστόσο, όταν οι ηγέτες έχουν διαγνώσει σωστά την αντίσταση στην αλλαγή και έχουν ασχοληθεί με την εν λόγω αντίσταση εξαρχής, η αλλαγή στην επιχείρηση/οργανισμό τείνει να είναι πιο επιτυχής. Οι ηγέτες μπορούν να αξιολογήσουν την ανάγκη, να την επικοινωνήσουν και να συμπεριλάβουν συμμάχους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε να ελαχιστοποιήσουν την αντίσταση στην αλλαγή. Μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση για την εφαρμογή της αλλαγής είναι να καταστεί η ανάγκη για αλλαγή κατανοητή και, ως εκ

τούτου, λιγότερο απειλητική. Πρόκειται για μια διαδικασία έξι σταδίων: Προσδιορισμός της ανάγκης για αλλαγή, προσδιορισμός των μερών που επηρεάζονται, ανακοίνωση της ανάγκης για αλλαγή, αποδοχή σχολίων, ανάπτυξη του σχεδίου για την αλλαγή και παρακολούθηση της αλλαγής και της προσαρμογής.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η εταιρεία HotelBrain ιδρύθηκε το 2000 και δραστηριοποιήθηκε στο χώρο της διαχείρισης ξενοδοχείων (Hotel management). Σκοπός της είναι να προσφέρει τεχνογνωσία κυρίως σε οικογενειακές επιχειρήσεις, προκειμένου να αποτελέσουν ανταγωνιστικά προϊόντα που μπορούν να σταθούν με αξιώσεις στην παγκόσμια αγορά. Το μέσο για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι η εξασφάλιση της σωστής και ποιοτικής λειτουργίας τους και της οικονομικής βιωσιμότητάς τους.

Ιδρυτής, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος (CEO) της HotelBrain είναι ο Πάνος Παλαιολόγος, ο οποίος σπούδασε στην Ελβετία στο Διεθνές Ινστιτούτο εκπαίδευσης σε θέματα ξενοδοχείων και τουρισμού (International Hotel & Tourism Training Institute) και ειδικεύθηκε στα μικρά πολυτελή ξενοδοχεία από τα τέλη της δεκαετίας του '90, όταν εργαζόταν ως διευθυντής σε ξενοδοχείο πέντε αστέρων, στην Οία της Σαντορίνης. Είχε μια πολύ επιτυχημένη πορεία που οδήγησε σε πολλές προτάσεις συνεργασίας. Το 2000, έχοντας αποκτήσει μεγάλη εμπειρία στο χώρο του management, αποφάσισε να κάνει ένα μεγάλο άλμα και να κινηθεί σε έναν χώρο που ήταν άγνωστος για τα ελληνικά δεδομένα. Δημιούργησε μια εταιρεία-ομπρέλα, η οποία βοηθάει ξενοδοχειακές μονάδες να αλλάξουν λογική και πολιτική, ώστε να μπορέσουν να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Το σκεπτικό στο οποίο στηρίχθηκε το εγχείρημα ήταν να καλυφθεί το κενό που υπήρχε ως προς τη διαχείριση των ξενοδοχείων. Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο (CEO) της Hotelbrain, τα μικρά ξενοδοχεία, που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό στην Ελλάδα, έχουν δυνατότητα να πληρώσουν μόνον έναν άνθρωπο ως διευθυντή, ο οποίος θα πρέπει να έχει γνώσεις και να διευθετεί όλα τα ζητήματα: προϋπολογισμούς, ελέγχους, να έχει συστήματα software, να έχει ικανότητες γνωριμιών με τουριστικά γραφεία, να υπογράφει συμβόλαια με ταξιδιωτικούς πράκτορες, να γνωρίζει μάρκετινγκ, να μπορεί να χειρίζεται το κομμάτι του διαδικτύου, να βρίσκει και να εκπαιδεύει το κατάλληλο προσωπικό, να το διοικεί, να φροντίζει να ικανοποιούνται οι πελάτες και να φέρει

αποτελέσματα. Είναι δεδομένο ότι ένας άνθρωπος δεν μπορεί ανταπεξέλθει σε όλες αυτές τις υποχρεώσεις.

Η HotelBrain κάλυψε το κενό προσφέροντας υπηρεσίες διαχείρισης ξενοδοχείου. Ουσιαστικά, προσέφερε ένα ολιστικό μοντέλο διαχείρισης ξενοδοχείου και όχι μεμονωμένες υπηρεσίες. Αυτή ακριβώς ήταν η καινοτομία της επιχείρησης: Όσα επιμέρους τμήματα και αν διαθέτει ένα ξενοδοχείο, η HotelBrain το αντιμετωπίζει ως ένα ενιαίο σύνολο. Με αυτόν τον τρόπο, έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του ξενοδοχείου και είναι πιο αποτελεσματική σε όλους τους τομείς της λειτουργίας του. Η συνεργασία με τον επιχειρηματία αποτελεί τον θεμέλιο λίθο, στον οποίο καταστρώνεται το επιχειρηματικό σχέδιο, σχέδιο δράσης για τη χρονιά και ένας προϋπολογισμός, ο οποίος εγκρίνεται από τον επιχειρηματία. Στη συνέχεια υλοποιείται το σχέδιο δράσης και αποδίδεται λογαριασμός κάθε μήνα.

Ουσιαστικά με την HotelBrain δημιουργήθηκε ένας ολόκληρος κλάδος. Ήταν ένα ρίσκο το οποίο οδήγησε σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα, όπως καταδεικνύουν τα γεγονότα. Δεν ήταν, ωστόσο, όλα ρόδινα από την αρχή. Υπήρχαν προβλήματα που οφείλονταν κυρίως στο γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες δυσκολεύονταν να αποδεχθούν ότι δεν είναι οι πλέον κατάλληλοι να διευθύνουν αποτελεσματικά το ξενοδοχείο τους. Επίσης, πολλοί ιδιοκτήτες γης, έπαιρναν ένα δάνειο ή εντάσσονταν σε έναν αναπτυξιακό νόμο και έχτιζαν ξενοδοχειακές μονάδες χωρίς να έχουν συγκροτημένο σχέδιο ανάπτυξης. Ωστόσο, η αντίσταση στην αλλαγή ξεπεράστηκε και η νοοτροπία των ιδιοκτητών άλλαξε. Σήμερα πλέον έχουν δημιουργηθεί αρκετές εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες στα ελληνικά ξενοδοχεία. Η πλειοψηφία ιδιοκτητών ξενοδοχείων (κυρίως οικογένειες, αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία στην Ελλάδα είναι οικογενειακές επιχειρήσεις) έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι χρειάζονται τεχνογνωσία για να είναι ανταγωνιστικοί στον παγκόσμιο στίβο της τουριστικής αγοράς.

Ο Πάνος Παλαιολόγος έχει αναφέρει ότι επηρεάστηκε από τα λόγια ενός πιο έμπειρου ανθρώπου: «Από τη Σαντορίνη βλέπεις μέχρι την Ίο, το πολύ μέχρι τη Μύκονο. Από την Αθήνα βλέπεις όλη την Ελλάδα και από το Λονδίνο όλο τον κόσμο». Με αυτή την λογική, μέσα στα 16 χρόνια λειτουργίας, επέκτεινε την εταιρεία σε 38 προορισμούς ανά την Ελλάδα. Από μία μικρή εταιρεία διαχείρισης ξενοδοχείων στη Σαντορίνη έχει μετεξελιχθεί σε βασικό παράγοντα της ελληνικής ξενοδοχειακής αγοράς. Η κρίση των τελευταίων ετών δεν στάθηκε εμπόδιο στην εξέλιξη της εταιρείας, καθώς συνέχισε να αυξάνει τις συνεργασίες της. Ακολουθώντας τις τάσεις της παγκόσμιας αγοράς,

επεκτάθηκε και στο εξωτερικό με ανοίγματα σε Αυστρία, Τουρκία, Κύπρο, Σερβία, Μαυροβούνιο, Λίβανο.

Η Σερβία και το Μαυροβούνιο αποτελούν τα πιο πρόσφατα ανοίγματα της εταιρείας στο εξωτερικό. Πρόκειται για αγορές οι οποίες δεν είχαν αναπτυχθεί τουριστικά. Ωστόσο, ούτε αυτό το γεγονός, ούτε η κρίση αποτέλεσαν τροχοπέδη στα σχέδια του Πάνου Παλαιολόγου. Αντίθετα, διέγνωσε μια δυναμική στις περιοχές. Σύμφωνα με τα λεγόμενά του: «Οι άνθρωποι σε αυτές τις χώρες είναι κοντά στη νοοτροπία μας, ενώ οι ξενοδοχειακές μονάδες εκεί είναι κατά βάση οικογενειακές, εν αντιθέσει με το μοντέλο που ισχύει στις Βόρειες Χώρες και το οποίο βασίζεται στα πολυμετοχικά σχήματα. Η Σερβία και το Μαυροβούνιο είναι αναπτυσσόμενες τουριστικά περιοχές, οι οποίες χρειάζονται την τεχνογνωσία που έχουμε συλλέξει στα 20 χρόνια λειτουργίας μας και την οποία μπορούμε να τους προσφέρουμε. Στοχεύουμε μέχρι το τέλος του 2016 να διαχειριζόμαστε τουλάχιστον 15 ξενοδοχεία συνολικά στις παραπάνω χώρες». Τα ανοίγματα στις εν λόγω περιοχές είναι μέρος του σχεδίου της Hotel Brain να αναδειχθεί ως ένας σημαντικός παίκτης της τουριστικής βιομηχανίας στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου.

Ο Πάνος Παλαιολόγος αναγνωρίζει τη σημασία των συνεργασιών και επιδιώκει την ένταξη των ξενοδοχείων στα οποία προσφέρει υπηρεσίες διεύθυνσης σε διεθνή γκρουπ ανεξάρτητων ξενοδοχείων, όπως τα «Μικρά πολυτελή ξενοδοχεία του κόσμου» («Small Luxury Hotels of the World») και τα «Πρωτοπόρα ξενοδοχεία του κόσμου» («Leading Hotels of the World»), ώστε να μπορέσουν να γίνουν ανταγωνιστικά και να σταθούν με αξιώσεις στην παγκόσμια ξενοδοχειακή αγορά. Η συμμετοχή σε αυτά τα γκρουπ προσδίδει στα ξενοδοχεία φήμη, αναγνωρισιμότητα και κανάλια σε αγορές, τα οποία δεν θα μπορούσαν να αποκτήσουν εάν λειτουργούσαν μεμονωμένα. Σε αυτά τα πλαίσια, πρόσφατα η Hotel Brain προχώρησε σε μια στρατηγική συνεργασία με την εταιρεία «Συνεργάτες πολυτελών ξενοδοχείων» («Luxury Hotel Partners»), η οποία αποτελεί μια διεθνή ανεξάρτητη εταιρεία διαχείρισης (management). Η Hotel Brain ανέλαβε για λογαριασμό της Luxury Hotel Partners όλα τα μικρά πολυτελή ξενοδοχεία της Ανατολικής Ευρώπης, της Αιγύπτου και της Μέσης Ανατολής, τα οποία χρειάζονται βοήθεια σε επίπεδο διαχείρισης και τεχνογνωσίας.

Επίσης, η HotelBrain έχει ενταχθεί στο διεθνές δίκτυο της «Προσπάθειας» («Endeavor») από το Δεκέμβριο του 2013. Η «Endeavor» είναι ένας διεθνής μη κερδοσκοπικός οργανισμός που έχει γραφεία σε 20 και πλέον χώρες και στηρίζει την επιχειρηματικότητα. Μέσω ενός ισχυρού παγκόσμιου δικτύου κορυφαίων

επαγγελματιών, στηρίζει καινοτόμες εταιρείες, ανεξαρτήτως τομέα, οι οποίες έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και μπορούν να αποτελέσουν πρότυπα για άλλες. Ουσιαστικά, βοηθάει τις εταιρείες να αποκτήσουν πρόσβαση σε αγορές και σε χρηματοδότηση και τις καθοδηγεί για να μπορέσουν να αναπτυχθούν περαιτέρω. Η ένταξη της HotelBrain στην Endeavor ήταν πολύ σημαντική καθώς, όπως αναφέρει ο ίδιος ο Πάνος Παλαιολόγος, αποτέλεσε μια ψυχολογική επιβεβαίωση ότι το μοντέλο που ακολουθεί μπορεί να λειτουργήσει εξίσου καλά και εκτός Ελλάδος. Μετά από αυτό το εγχείρημα, η θέση της εταιρείας στην παγκόσμια ξενοδοχειακή αγορά ενδυναμώθηκε περαιτέρω.

Μια αλλαγή που προέκυψε στην πορεία λόγω της επέκτασης της εταιρείας ήταν η δημιουργία του κέντρου εκπαίδευσης (Braining Centre). Όσο η εταιρεία διαχειριζόταν λίγα ξενοδοχεία, υπήρχε η δυνατότητα προσωπικής, άμεσης επαφής με τους εργαζόμενους, μέσω της οποίας μετέδιδαν σε αυτούς τις αξίες, τη νοοτροπία και τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας. Με την επέκταση της εταιρείας, καθώς δεν ήταν πλέον εφικτή η προσωπική επαφή, δημιουργήθηκε το κέντρο εκπαίδευσης, όπου οι νέοι εργαζόμενοι μαθαίνουν το σύστημα λειτουργίας και τις αξίες της εταιρείας. Επίσης, ο Πάνος Παλαιολόγος και οι συνεργάτες του θεωρούν ότι για να πετύχεις σε αυτό το επάγγελμα χρειάζεται να σου αρέσει πραγματικά, διότι απαιτεί μεγάλο κομμάτι του εαυτού και της προσωπικής ζωής. Γι' αυτόν τον λόγο, οι νέοι εργαζόμενοι στο κέντρο εκπαίδευσης μαθαίνουν, εκτός από το σύστημα, την κατάλληλη νοοτροπία για να αντιμετωπίζουν τις επιχειρήσεις.

Οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες του Πάνου Παλαιολόγου τα τελευταία χρόνια αντικατοπτρίζουν την άποψή του για την κρίση. Δεν την αντιμετωπίζει αρνητικά, αλλά ως ένα παράθυρο σε νέες ευκαιρίες. Πιστεύει ότι οι νέοι επιχειρηματίες οφείλουν να είναι αισιόδοξοι, με ανοιχτά μυαλά και να μην χρησιμοποιούν ως πρόφαση την οικονομική δυστοκία για να κάνουν εκπτώσεις στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν, αλλά ακριβώς το αντίθετο. Ο ίδιος έκανε ανοίγματα εν μέσω κρίσης, πάντα με γνώμονα την ποιότητα υπηρεσιών, και το αποτέλεσμα τον δικαίωσε. Σήμερα η HotelBrain είναι ο μεγαλύτερος παίκτης στον τομέα της, έχοντας στο χαρτοφυλάκιό της 125 μικρά πολυτελή ξενοδοχεία και μια δυναμική που υπόσχεται πολλά. Ο καθαρός τζίρος της το 2014 ξεπέρασε τα 51 εκατομμύρια ευρώ και οι διακρίσεις της διαδέχονται η μία την άλλη. Έχει βραβευθεί με το World Travel Award το 2014, ως η κορυφαία εταιρεία διαχείρισης ξενοδοχείων στην Ευρώπη και με το βραβείο Tourism Award 2014 για το καινοτόμο μοντέλο εκπαίδευσης προσωπικού ξενοδοχείων. Ο ίδιος ο Πάνος Παλαιολόγος το 2012 εξελέγη μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του

διεθνώς αναγνωρισμένου οργανισμού Small Luxury Hotels of the World, ενώ το 2014 επανεξελέγη και αναδείχθηκε ο πρώτος Έλληνας που ανέλαβε καθήκοντα Αντιπροέδρου στο Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού. Επίσης, η επιχείρηση εξασφάλισε χρηματοδότηση ύψους 3 εκατομμυρίων ευρώ από την εταιρεία επενδύσεων (fund) SouthBridge Europe, η οποία αξιοποιείται για την επέκταση και περαιτέρω στελέχωση της εταιρίας. Στην περίπτωση του Πάνου Παλαιολόγου και της HotelBrain ταιριάζουν τα λόγια του διακεκριμένου Βρετανού οικονομολόγου Τζον Κέι, καθηγητή στο London School of Economics, «Η επιχειρηματική επιτυχία σου προκύπτει όχι κάνοντας ό,τι κάνουν οι άλλοι καλά, αλλά κάνοντας κάτι που οι άλλοι είτε δεν μπορούν να κάνουν καθόλου είτε δεν μπορούν να κάνουν καλά».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.7 ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

Το βασικό έργο των διευθυντών/ηγετών είναι τελικά να πάρουν αποφάσεις. Ηγεσία σημαίνει, πάνω από όλα, λήψη αποφάσεων. Στην καθημερινή πρακτική, πρέπει να ληφθούν πολλές διαφορετικές αποφάσεις, όπως: καινοτόμες αποφάσεις και αποφάσεις ρουτίνας, αποφάσεις με βέβαια αλλά και αβέβαια αποτελέσματα, συλλογικές και ατομικές, ορθολογικές και ανορθολογικές, συνειδητές και ασυνείδητες, στρατηγικές και επιχειρησιακές αποφάσεις. Ως εκ τούτου, χαρακτηριστικά όπως αποφασιστικότητα, θάρρος, αίσθηση της ευθύνης, είναι βασικές απαιτήσεις για τους ηγέτες, προκειμένου να παράγουν και να εκτελούν τις ιδέες τους. Μια πιθανή απάντηση στο ερώτημα "από τι εξαρτάται η καλή ηγεσία" είναι "από την ικανότητα του ηγέτη να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις". Αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται για τους στόχους, τις αξίες, το στυλ ηγεσίας, τις εργασιακές μεθόδους και τη διατήρηση ή την απομάκρυνση των υπαλλήλων. Η ταχύτητα και η βεβαιότητα με την οποία οι ηγέτες λαμβάνουν τις αποφάσεις, το πόσο κοντά είναι οι αποφάσεις στους στόχους της εταιρείας, τα αποτελέσματα για την εταιρεία και οι συνέπειες για το κλίμα εργασίας, καθορίζουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Σημαντικές ηγετικές αποφάσεις θεωρούνται ο καθορισμός των εταιρικών στόχων, ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέτρων για την επίτευξη τους, καθώς και η κατανομή των κατάλληλων πόρων. Οι γνήσια ηγετικές αποφάσεις δεν μπορούν να μεταβιβαστούν, δηλαδή να ληφθούν από αντιπροσώπους, επειδή είναι καθοριστικές για το παρόν και το μέλλον της εταιρίας.

Προτού λάβουν αποφάσεις οι διευθυντές/ηγέτες, πρέπει να αναγνωρίζουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις καθώς και την επίδραση των περιβαλλοντικών συνθηκών σε αυτές. Πρέπει να τίθενται και να απαντώνται οι εξής ερωτήσεις: Ποιος είναι ο

αντίκτυπος στον πελάτη; Ποια είναι η επίδραση στον ανταγωνισμό; Πώς θα επηρεάσουν αυτές οι αποφάσεις την ανάπτυξη της επιχείρησης/οργανισμού στην αγορά; Με βάση τις απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, οι ηγέτες καθορίζουν τις ενδεχόμενες συνέπειες των εναλλακτικών λύσεων και τις συγκρίνουν με τους στόχους που έχουν τεθεί. Στην πράξη, οι αποφάσεις που λαμβάνονται δεν βασίζονται πάντα σε λογικά συμπεράσματα. Οι κοινωνικές και συναισθηματικές επιδράσεις συχνά παίζουν σημαντικό ή ακόμα και αποφασιστικό ρόλο. Ειδικότερα, η δυναμική της ομάδας μπορεί να επηρεάσει στη λήψη των αποφάσεων. Η δυναμική της ομάδας αποτελείται από την άτυπη δομή της εξουσίας και τις σχέσεις μεταξύ συνεργατών στο ίδιο ή σε διαφορετικά επίπεδα στην ιεραρχία. Επιπλέον, η πίεση του χρόνου και συχνά οι ελλιπείς πληροφορίες εμποδίζουν την ικανότητα λήψης ποιοτικών αποφάσεων.

Μια μελέτη που δημοσιεύθηκε από την εταιρεία συμβούλων (personnel consultancy) Heidrick & Struggles⁴⁸ αποκάλυψε ότι από 500 στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, το 57% δήλωσαν ότι η ευχαρίστηση στη λήψη αποφάσεων είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των διευθυντών/ηγετών. Το 49% βαθμολόγησε τις επικοινωνιακές δεξιότητες ως το δεύτερο σημαντικότερο χαρακτηριστικό, ενώ το 34% κατέταξε τη προσήλωση στα αποτελέσματα ως το τρίτο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των διευθυντών/ηγετών. Η ετοιμότητα και η υπευθυνότητα αναγνωρίστηκαν ως εξίσου σημαντικά στοιχεία.

Επομένως, οι ηγέτες έχουν μία κύρια ευθύνη: να αποφασίσουν. Αφού ακουστούν οι σημαντικές απόψεις και γνώμες, αφού ληφθούν υπόψη όλοι οι κρίσιμοι παράγοντες, είναι καθήκον τους να λάβουν την τελική απόφαση. Οι ηγέτες πρέπει να λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους, να είναι υπεύθυνοι για τις ενέργειές τους και να αποδέχονται οποιοσδήποτε αρνητικές επιπτώσεις.

Ο Peter F. Drucker πίστευε ότι οι καλοί ηγέτες λαμβάνουν μόνο λίγες, αλλά σημαντικές αποφάσεις με έναν συστηματικό τρόπο. "Πάνω απ' όλα, η σύγχυση γύρω από τη διαφορά μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας οδηγεί στο γεγονός ότι τα πράγματα γίνονται σωστά, αντί να γίνονται τα σωστά πράγματα"⁴⁹. Οι επιτυχημένοι διευθυντές/ηγέτες χαρακτηρίζονται επίσης από το θάρρος να παραδέχονται ανοιχτά την αβεβαιότητα των αποφάσεών τους. Μιλούν ανοιχτά για το γεγονός ότι οι αποφάσεις τους δεν είναι πάντα ξεκάθαρες και συζητάνε τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Με

48. <http://www.heidrick.com/Knowledge-Center>

49. P. F. Drucker, *Die Kunst des Managements*. (Munich: Econ, 2000) σελ. 117

τον τρόπο αυτό, όχι μόνο κερδίζουν την εμπιστοσύνη των συναδέλφων τους και των εργαζόμενων, αλλά και επωφελούνται από τις διαφορετικές ιδέες και στρατηγικές, που τους παρέχουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι ηγετικές αποφάσεις επηρεάζονται από συνειδητούς και ασυνείδητους, ορθολογικούς και ανορθολογικούς, αντικειμενικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Ως εκ τούτου, η κάθε επιλογή καθορίζεται όχι μόνο από τους παράγοντες της κατάστασης αλλά και από την προσωπική εμπειρία, τους στόχους και τις προτιμήσεις των διευθυντών/ηγέτων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων εξαρτάται από πολλές μεταβλητές που παρέχουν πιθανές απαντήσεις στην ερώτηση σχετικά με τη φύση της καλής ηγεσίας.

‘Άσκηση ηγεσίας σημαίνει διαχείριση των αντιθέσεων. Δεν είναι μια γραμμική διαδικασία, αλλά ένας διαρκής αγώνας για να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Η καθημερινή ζωή ενός ηγέτη χαρακτηρίζεται από αντιφάσεις, αντιθέσεις, διλήμματα και συγκρούσεις που πρέπει να λύσει. Οι μελλοντικοί ηγέτες δεν το μαθαίνουν αυτό στο πανεπιστήμιο. Στα βιβλία όλα φαίνονται απλά. Αλλά όπου ζουν ή εργάζονται μαζί πολλοί άνθρωποι, οι παρακάμψεις, οι συγκρούσεις και οι συμβιβασμοί είναι αναπόφευκτοι. *"Σε ευέλικτες δομές, χρειάζεται μια ισχυρή ηγεσία που χαιρετίζει την αλλαγή, τις αμφιβολίες και την αντιφατικότητα και δεν τα βλέπει ως απειλή,"* επεσήμανε ο Reinhard K Sprenger⁵⁰. Οι ηγέτες διαπραγματεύονται και μεσολαβούν μεταξύ συγκρουόμενων θέσεων και ομάδων με σαφήνεια, αντικειμενικότητα και συνέπεια, και λαμβάνουν σωστές αποφάσεις σε δύσκολες καταστάσεις. Στην παγκοσμιοποιημένη εποχή μας πρέπει, επίσης, να ασχολούνται όλο και περισσότερο με πολιτιστικές και πολιτικές διαφορές - μεταξύ χωρών, επιχειρήσεων ή μελών του εργατικού δυναμικού.

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος του ηγέτη στη διαχείριση των κρίσεων. Κρίση είναι μια κατάσταση η οποία έφτασε σε επικίνδυνη (κρίσιμη) φάση, που θέτει σοβαρή πίεση στους ανθρώπους, τους αναγκάζει να κάνουν απρογραμμάτιστες ή απροσδόκητες ενέργειες και, ενδεχομένως, να εκτελέσουν καθήκοντα που συνήθως δεν αναλαμβάνουν. Χρειάζεται, δηλαδή, σημαντική, ασυνήθιστη και έκτακτη παρέμβαση για να αποφευχθεί ή να διορθωθεί μια μεγάλης έκτασης ζημιά. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι οι κρίσεις μπορεί να έχουν διαφορετικούς βαθμούς σοβαρότητας και μπορεί να συμβούν σε πολύ διαφορετικές χρονικές περιόδους. Μια πολύ σοβαρή κρίση μπορεί να συμβεί ξαφνικά, να έχει τεράστιο αντίκτυπο για ένα σύντομο χρονικό

50. R. K. Sprenger, (2001). *Führung muss neu gedacht werden. Personalführung*, 6 , σελ. 82–83

διάστημα, αλλά στη συνέχεια τα πράγματα να ξαναγυρίσουν στο κανονικό. Αντίθετα, μια κρίση μπορεί να έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις.

Στόχος της διαχείρισης των κρίσεων είναι ο σύντομος τερματισμός τους, ο περιορισμός της ζημιάς και η αποκατάσταση της αξιοπιστίας. Για να μπορέσει μια επιχείρηση/οργανισμός να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μια κρίση, πρέπει να είναι προετοιμασμένη για μια τέτοια κατάσταση και να έχει ποιοτικό σχέδιο. Αυτό προϋποθέτει να έχει πεισθεί ότι μπορεί να της συμβεί το χειρότερο και να μην εθελουφλεί ότι οι κρίσεις είναι μόνο για τους άλλους. Η φιλοσοφία του σχεδιασμού της αντιμετώπισης μιας κρίσης, συνοψίζεται στη φράση: «Ας ελπίζουμε το καλύτερο αλλά ως προετοιμαζόμαστε για το χειρότερο».

Η αξιολόγηση κινδύνου και ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης είναι μεν καλή πρακτική, αλλά εάν τα εν λόγω σχέδια πρέπει να εφαρμοστούν στην πράξη, είναι απαραίτητη η αποτελεσματική ηγεσία. Επειδή οι κρίσεις προκαλούν πανικό στον κόσμο και χάνουν την κατεύθυνσή τους (headless chicken syndrome), απαιτείται αποφασιστική δράση με μερική ή αβέβαιη πληροφόρηση. Οι άνθρωποι πρέπει να εργάζονται σκληρότερα από ό, τι σε κανονικές συνθήκες ή να κάνουν πράγματα στα οποία έχουν μικρή ή καθόλου εμπειρία. Αυτά προϋποθέτουν υψηλά πρότυπα ηγεσίας για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων της κρίσης και την εξασφάλιση των ανθρώπων.

Οι περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν την τάξη και την ασφάλεια στη ζωή τους. Αυτό είναι απολύτως φυσιολογικό, διότι η αβεβαιότητα είναι αγχωτική. Λίγοι άνθρωποι μπορούν να αντιμετωπίσουν μεγάλες περιόδους αβεβαιότητας, διότι καθιστά αδύνατο τον σχεδιασμό/προγραμματισμό. Στις κρίσεις, όπως προαναφέρθηκε, η φυσιολογική ροή των πραγμάτων και η βεβαιότητα του χώρου εργασίας διαταράσσονται και οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έχουν χάσει τον έλεγχο. Το αποτέλεσμα είναι άγχος που μπορεί να γίνει πανικός, εάν η κρίση είναι ιδιαίτερα σοβαρή. Τότε οι άνθρωποι αρχίζουν να συμπεριφέρονται σαν ακέφαλα κοτόπουλα - δεν μπορούν να δουν τι θα έπρεπε να κάνουν ή να πάρουν λογικές αποφάσεις. Έχουν μια τάση να υποθέτουν ότι, αφού έχει χαθεί η κανονικότητα, δεν ισχύουν πλέον οι κανονικοί κανόνες και χάνουν κάθε αίσθηση της κατεύθυνσης. Τι πρέπει να κάνει ένας αποτελεσματικός ηγέτης σε αυτή την περίπτωση; Καταρχάς δεν πρέπει να πανικοβάλλεται. Ο ηγέτης πρέπει πάντα να σταματάει και να σκέφτεται τι χρειάζεται να γίνει, για όσο χρόνο χρειάζεται, πριν τη λήψη των αποφάσεων. Πολλοί ηγέτες γίνονται πιο αυταρχικοί κατά τη διάρκεια της κρίσης. Ωστόσο, οι καλύτεροι ηγέτες συνεχίζουν να συμβουλευονται και να συζητούν τις ενέργειές τους, αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις δεξιότητες των

ατόμων, αλλά το κάνουν πιο επιτακτικά λόγω του επείγοντος της κατάστασης. Ο μόνος λόγος να μην το πράξουν είναι σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, όταν υπάρχει κίνδυνος σοβαρής βλάβης, εφόσον δεν αναληφθεί άμεση δράση. Με άλλα λόγια, η καλή πρακτική στην ηγεσία, εξακολουθεί να είναι καλή πρακτική σε μια κρίση, αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό.

Η ανάληψη αποφασιστικής δράσης με μερική ή αβέβαιη πληροφόρηση είναι η πιο προκλητική πτυχή της ηγεσίας σε περιόδους κρίσης. Η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών είναι σοβαρά μειωμένη διότι η κατάσταση είναι ασυνήθιστη και τα χρονοδιαγράμματα έχουν μικρύνει. Τότε έρχεται στο προσκήνιο η πραγματική ηγεσία, καθώς οι ηγέτες πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις, χωρίς να γνωρίζουν πραγματικά τι συμβαίνει. Οι άνθρωποι αναζητούν από την ηγεσία να τους παρέχει βεβαιότητα και να μειώσει το άγχος τους και κρίνουν τους ηγέτες από αυτό. Ο ηγέτης πρέπει να θυμάται ότι η μη λήψη απόφασης είναι σχεδόν πάντα χειρότερη από τη λήψη λανθασμένης απόφασης.

Τα απρόβλεπτα γεγονότα πάντα προσελκύουν το ενδιαφέρον των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, που φροντίζουν να τα υπερπροβάλλουν. Όσο μεγαλύτερη είναι η κρίση, τόσο καλύτερα γι' αυτά. Κατά συνέπεια, τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης αποτελούν εξ ορισμού ένα εχθρικό περιβάλλον σε περίπτωση κρίσεων και είναι ζωτικής σημασίας η σωστή αντιμετώπισή τους από την επιχείρηση/οργανισμό. Ο βασικός κανόνας σε αυτή την περίπτωση είναι «Πες τα όλα και πες τα γρήγορα». Ο καλός ηγέτης πρέπει να ορίσει τους κανόνες επικοινωνίας με τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, να μιλήσει πρώτος και να μιλάει συχνά, ώστε να μην υπάρχει παραπληροφόρηση από πιθανούς εχθρούς, να μην μιλά ανεπίσημα (off the record), να δείχνει ενδιαφέρον, να είναι συνεργάσιμος και να μην τηρεί αμυντική στάση, να δημιουργήσει εξ αρχής επιχειρήματα και να τα επαναλαμβάνει και να μην πει ψέματα.

Σε καιρό κρίσης οι άνθρωποι, οι εξοπλισμοί, τα συστήματα και οι διαδικασίες τίθενται σε δοκιμή και δεν λειτουργούν πάντα όπως θα έπρεπε. Άλλοτε λειτουργούν καλύτερα και άλλοτε χειρότερα. Πρέπει πάντα μετά από μια κρίση να επανεξετάζεται τι συνέβη ώστε να χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες για βελτίωση.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στην περίπτωση της Διαχείρισης Κρίσεων και της αποφασιστικότητας που επιδεικνύει η επιχείρηση/οργανισμός για την αντιμετώπισή τους, θα αναφέρουμε δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα, ένα θετικό και ένα αρνητικό από την πολυεθνική επιχείρηση Coca Cola.

Τον Ιούνιο του 1999 ένας μεγάλος αριθμός καταναλωτών στο Βέλγιο παραπονέθηκε ότι κατά την κατανάλωση προϊόντων της coca cola παρατήρησε μια δυσάρεστη αλλαγή στη γεύση και στην οσμή. Στη συνέχεια καταγράφηκε αδιαθεσία εκατό μαθητών από έξι σχολεία, αφού είχαν πρώτα καταναλώσει προϊόντα της coca cola που είχαν δυσάρεστη οσμή. Κατόπιν τούτων, το Υπουργείο Υγείας του Βελγίου διέταξε την απόσυρση όλων των προϊόντων της coca cola από την αγορά. Αυτή η άμεση αντίδραση του Υπουργείου οφειλόταν στο γεγονός ότι ήδη είχε ξεσπάσει μια διατροφική κρίση λόγω της νόσου των τρελών αγελάδων, την οποία δεν είχε χειριστεί καλά η κυβέρνηση, και δεν υπήρχαν περιθώρια για άλλη λόγω των επικείμενων εκλογών στο Βέλγιο. Αποτέλεσμα αυτής της απόφασης ήταν να αποσυρθούν 15 εκατομμύρια φιάλες και κουτιά προϊόντων της coca cola από το Βέλγιο αλλά και το Λουξεμβούργο, την Ολλανδία και τη Γαλλία. Το γεγονός έφτασε μέχρι την Ιαπωνία και την Ινδία. Προφανώς, το κόστος από τις συνέπειες αυτής της κρίσης ήταν μεγάλο για την εταιρεία, καθώς ξεπέρασε τα 200 εκατομμύρια δολάρια.

Η εταιρεία άργησε να αντιδράσει σε αυτήν την κρίση, καθώς ο τότε διευθύνων σύμβουλος Doug Ivester απευθύνθηκε στο καταναλωτικό κοινό με επιστολή του μια εβδομάδα μετά, δηλώνοντας βαθιά λύπη για ό,τι συνέβη την προηγούμενη εβδομάδα. Επίσης, δήλωσε ότι η εταιρεία είναι γνωστή για την ποιότητα των προϊόντων της τα τελευταία 113 χρόνια και υποσχέθηκε ότι θα συνεχίσει να το πράττει και στο μέλλον. Είπε ότι θα κάνουν ό,τι χρειάζεται για να διορθώσουν το πρόβλημα και να ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη του λαού στην ποιότητα των προϊόντων τους⁵¹. Επίσης, ανώτατα στελέχη επισκέφθηκαν τα θύματα στο Βέλγιο δέκα ημέρες μετά. Δηλαδή, πέρασαν αρκετές ημέρες μέχρι να συνειδητοποιήσουν ότι ήταν ζήτημα ύψιστης ασφάλειας. Τελικά, η Coca-Cola παρουσίασε τα αποτελέσματα μιας ανεξάρτητης χημικής ανάλυσης, βάσει της οποίας αποδείχθηκε ότι η δυσοσμία οφειλόταν στο γεγονός ότι σε μια μονάδα παραγωγής στη Γαλλία είχε χρησιμοποιηθεί σε περιορισμένο αριθμό φιαλών μικρή ποσότητα ακατάλληλου διοξειδίου. Ωστόσο, το γεγονός αυτό δεν ήταν επικίνδυνο για τη δημόσια υγεία. Εάν η διοίκηση της εταιρείας

51. <http://custom-essay-cheap.com/coca-cola-crisis-case-study/>

είχε αναγνωρίσει την επερχόμενη κρίση από τα πρώτα σημάδια, δηλαδή όταν εκδηλώθηκαν τα πρώτα παράπονα, θα είχε καταφέρει να αποτρέψει τις μεταγενέστερες αρνητικές εξελίξεις και να αποφύγει το μεγαλύτερο μέρος του κόστους⁵². Λίγες ημέρες μετά το ξέσπασμα, η βελγική κυβέρνηση ήρε την απαγόρευση που είχε επιβληθεί για τα προϊόντα Coca Cola, με την προϋπόθεση ότι η εταιρεία θα προβεί σε λεπτομερή καθαρισμό των εγκαταστάσεών της και την ενίσχυση των υφιστάμενων μέτρων ασφάλειας. Ανώτερα στελέχη της επιχείρησης παραδέχτηκαν ότι δεν έγινε σωστή διαχείριση της κρίσης και ότι η επιχείρηση δεν ήταν έτοιμη να αντιμετωπίσει μια κρίση μεγάλου μεγέθους.

Αυτό το περιστατικό που συνέβη στην Coca Cola αποτελεί τον εφιάλη κάθε εταιρικού στελέχους. Σύμφωνα με τον Steven Fink, πρόεδρο σε εταιρεία με αντικείμενο τη διαχείριση κρίσεων, όταν η κυβέρνηση απαγορεύει το προϊόν μιας εταιρείας, σε αντίθεση με την εθελοντική ανάκληση προϊόντων, πρόκειται για πολύ σοβαρό γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τους καταναλωτές⁵³. Ουσιαστικά, αυτή η ενέργεια αντικατοπτρίζει την άποψη της κυβέρνησης ότι η επιχείρηση δεν λαμβάνει επαρκή μέτρα για την προστασία των καταναλωτών. Συνεπεία τούτου, ο μέχρι τότε πανίσχυρος διευθύνων σύμβουλος της Coca Cola, οδηγήθηκε σε παραίτηση διότι δεν υπήρξε διορατικός και δεν χειρίστηκε σωστά την κρίση.

Το 2015 η Coca Cola βρέθηκε για μια φορά ακόμα στο μάτι του κυκλώνα, όταν η εφημερίδα New York Times κατηγορήσε την εταιρεία ότι χρηματοδοτούσε έρευνα για την παχυσαρκία με απώτερο σκοπό να αποδείξει ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ διατροφής και παχυσαρκίας και ότι η τελευταία σχετίζεται μόνο με την έλλειψη άσκησης⁵⁴. Συγκεκριμένα, το άρθρο υποστήριζε ότι η εταιρεία Coca Cola, λόγω των πτωτικών τάσεων των πωλήσεών της, χρηματοδότησε έναν νέο μη κερδοσκοπικό οργανισμό, το Παγκόσμιο Δίκτυο για το Ενεργειακό Ισοζύγιο (Global Energy Balance Network), προκειμένου να παραπληροφορήσει το κοινό όσον αφορά στη σχέση αναψυκτικών τύπου cola με την παχυσαρκία και τον διαβήτη τύπου 2. Ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος, Muhtar Kent, στην απάντησή του με επιστολή (op-ed) στην εφημερίδα Wall Street Journal παραδέχτηκε το “παραστράτημα” της εταιρείας, ωστόσο δεν απολογήθηκε, αντίθετα υπερασπίστηκε την εταιρεία, υποστηρίζοντας ότι προσπαθεί να αντιμετωπίσει την παγκόσμια επιδημία παχυσαρκίας και ότι έχει πάντα

52. Strategic Direction Vol. 19 No 5 pp. 23-25, Johnson 2003

53. <https://www.newspapers.com/newspage/119641268/>

54. <http://well.blogs.nytimes.com/2015/08/09/coca-cola-funds-scientists-who-shift-blame-for-obesity-away-from-bad-diets/>

καλές προθέσεις⁵⁵. Παραδέχτηκε ότι η μέχρι τώρα στρατηγική της εταιρείας δεν ήταν αποτελεσματική και έγραψε συγκεκριμένα ότι απογοητεύτηκε από το γεγονός ότι κάποιες δράσεις που ανέλαβε η εταιρεία για χρηματοδότηση επιστημονικής έρευνας και προγραμμάτων υγείας και ευεξίας, δημιούργησαν τελικά μεγαλύτερη σύγχυση και δυσπιστία. Στη συνέχεια επικεντρώθηκε στις μελλοντικές δράσεις της εταιρείας, υποσχόμενος ότι θα υπάρχει μεγαλύτερη διαφάνεια. Αναφέρθηκε στον δικτυακό τόπο της εταιρείας, λέγοντας ότι θα δημοσιευθεί λίστα με όλες τις συνεργασίες της εταιρείας σχετικά με την υγεία και την ευεξία, η οποία θα ανανεώνεται κάθε εξάμηνο. Επίσης, εστίασε στο γεγονός ότι η εταιρεία θα συνεχίσει να προσφέρει στους καταναλωτές υγιεινές επιλογές, όπως ποτά με λιγότερες θερμίδες και χαμηλότερη περιεκτικότητα σε ζάχαρη, σόδα διαίτης και ποτά με μηδέν θερμίδες. Ουσιαστικά, η επιστολή του Kent τόνισε τη δέσμευση της εταιρείας στην καταπολέμηση της παχυσαρκίας: “Θέλουμε να εστιάσουμε στην πραγματική αλλαγή και έχουμε μια μεγάλη ευκαιρία μπροστά μας. Είμαστε αποφασισμένοι να πετύχουμε το στόχο μας”.

Σύμφωνα με τους ειδικούς στον τομέα της επικοινωνίας, η αντίδραση του Kent είναι ένα άριστο παράδειγμα εταιρικής διαχείρισης κρίσεων, κυρίως η επιστολή του στην εφημερίδα Wall Street Journal. Ο Mark Braykonich, Αντιπρόεδρος του ομίλου Wilbert στην Ατλάντα, στο άρθρο του “Πως η επιστολή της Coca Cola πέτυχε τα 3 Όμικρον της διαχείρισης κρίσεων” (“How Coca Cola's op-ed hit the 3 O's of crisis management”)⁵⁶ παραδέχεται ότι ο Kent χρησιμοποίησε επιτυχώς τα τρία όμικρον της διαχείρισης κρίσεων: αποδοχή του σφάλματος (own up to it)- ανάληψη πρωτοβουλιών από τον διευθύνοντα σύμβουλο (get the ceo out front)- υπερμεγέθης απάντηση (outsized response). Η ανάληψη και αποδοχή της ευθύνης σε έναν βαθμό, όπως έκανε ο Kent, βοηθάει μακροπρόθεσμα τη φήμη της επιχείρησης. Ο διευθύνων σύμβουλος είναι ο άνθρωπος που πρέπει να εκπροσωπεί την εταιρεία. Όταν οι εταιρείες προστατεύουν τον διευθύνοντα σύμβουλο και τον κρατούν μακριά από το πρόβλημα ή ο ίδιος δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα, τότε προκύπτουν οι μεγαλύτερες καταστροφές για την εταιρεία. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, ο Kent ανέλαβε πρωτοβουλία και έδρασε άμεσα. Επίσης, η λήψη μικρών μέτρων ή η αδιαφορία για τις κριτικές δεν είναι αποτελεσματικές. Αντίθετα, πρέπει να υπάρχει μια ισχυρή απάντηση. Ο Kent, προκειμένου να βελτιώσει το προφίλ της εταιρείας και να καταστήσει πιο αποτελεσματικές τις ενέργειές της στον τομέα της έρευνας, ανέθεσε στον πρόεδρο της Coca Cola Βορείου Αμερικής να δημιουργήσει μια εποπτεύουσα αρχή (επιτροπή

55. <http://www.wsj.com/articles/coca-cola-well-do-better-1440024365>

56. http://www.prdaily.com/Main/Articles/How_CocaColas_oped_hit_the_3_Os_of_crisis_manageme_19245.aspx

εποπτείας) ανεξάρτητων εμπειρογνομόνων. Αυτή η αρχή θα αναλάμβανε τη διαχείριση των εταιρικών επενδύσεων στην ακαδημαϊκή έρευνα και θα προωθούσε οποιαδήποτε ευκαιρία για πρωτοβουλία στον τομέα της υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.8 ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η εξουσία είναι ένα δίκτοπο μαχαίρι. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σωστά και να οδηγήσει στα βέλτιστα αποτελέσματα για την επιχείρηση/οργανισμό ή μπορεί να οδηγήσει σε αυθαιρεσία και να μην προβάλλονται οι εταιρικοί στόχοι αλλά οι προσωπικές φιλοδοξίες, με καταστροφικές συνέπειες για την επιχείρηση/οργανισμό.

Η βασική επιδίωξη των διευθυντών/ηγετών πρέπει να είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης/οργανισμού, μέσα από τη βελτίωση των υφιστάμενων και μελλοντικών λειτουργιών και η διαχείριση του οράματος του μέλλοντος. Σε αυτά τα πλαίσια, κάθε φορά που καλούνται να λάβουν αποφάσεις, πρέπει να έχουν ως πυξίδα τους το όφελος του οργανισμού. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει πάντα, καθώς ο μακιαβελισμός αποτελεί συχνά αναπόσπαστο τμήμα της εξουσίας. Τότε οι διευθυντές/ηγέτες παίζουν παιχνίδια εξουσίας για ίδιον όφελος. Βάζουν τους προσωπικούς τους στόχους πάνω από εκείνους της επιχείρησης/οργανισμού και προδίδουν άλλους αν τους ωφελεί και δηλητηριάζουν το εταιρικό κλίμα σπέρνοντας το φόβο και τη δυσπιστία. Εδώ τίθεται ένα σοβαρότατο θέμα ηθικής. Η ηγεσία και η ηθική είναι δύο έννοιες που τέμνονται. Η ηγεσία δεν είναι αξιολογικά ουδέτερη και ο ηγέτης πρέπει να ασκεί την εξουσία του στα πλαίσια της ηθικής.

Σε ποια ηθική αναφερόμαστε όμως; Ο Max Weber, στο δοκίμιό του «Η Πολιτική ως επάγγελμα», διακρίνει δύο είδη ηθικής. Την ηθική των απόλυτων σκοπών και την ηθική της ευθύνης. Η πρώτη προκύπτει από την ακλόνητη πίστη στο δίκαιο των σκοπών της, στους οποίους πρέπει ο πολιτικός να παραμένει πιστός πάσει θυσία και να απορρίπτει κάθε πράξη που χρησιμοποιεί μέσα ηθικώς επικίνδυνα⁵⁷. Δηλαδή, κανένας σκοπός δεν θα μπορούσε να δικαιολογήσει οποιοδήποτε μέσο. Η δεύτερη, ενδιαφέρεται φυσικά για τις αξίες, αλλά δίνει προβάδισμα στις συνέπειες των πράξεων, για χάρη των οποίων μπορεί ο πολιτικός να έρθει αντιμέτωπος με τις αξίες του και να μολύνει την ψυχή του.

57. Max Weber, *Η πολιτική ως επάγγελμα*, εισαγωγή-μετάφραση Μ. Κυπραίος, (Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση, 1985) σελ. 72.

Είναι η καθημερινή ανάγκη να χρησιμοποιεί τα μέσα της κρατικής βίας, με σκοπό να διαφυλάσσει την ειρήνη για το γενικότερο καλό. Σύμφωνα με τον Weber, ο πολιτικός πρέπει να κάνει συμβιβασμούς ανάμεσα στα δύο είδη ηθικής. Φυσικά, και τα δύο είδη εγκυμονούν κινδύνους. Η ηθική των απόλυτων σκοπών μπορεί να εκφυλιστεί σε φανατισμό, ενώ η ηθική της ευθύνης μπορεί να οδηγήσει σε γενικευμένο συμβιβασμό, δειλία, αποφυγή ευθυνών.

Εδώ προκύπτει ένα άλλο ζήτημα. Δεν μπορούμε, σε καμία περίπτωση, να παρακάμψουμε το γεγονός ότι σε πολυάριθμες περιπτώσεις η επίτευξη αγαθών σκοπών συνδέεται με τη χρήση ηθικά αμφίβολων και τουλάχιστον επικίνδυνων μέσων, καθώς και το ενδεχόμενο φοβερών παρενεργειών. Και από καμιά ηθική δεν μπορεί να προκύψει πότε και μέχρι ποίου βαθμού οι ηθικά αγαθοί σκοποί μπορούν να αγιάζουν τα ηθικώς επικίνδυνα μέσα.

Επομένως, οι ηγέτες, οι οποίοι θα πρέπει να βάζουν το όφελος του οργανισμού/επιχείρησης πάνω από το προσωπικό και οι οποίοι προσδιορίζουν το ηθικό πνεύμα του οργανισμού/επιχείρησης, άρα πρέπει να θέτουν υψηλά ηθικά πρότυπα και να τα τηρούν, ποιο είδος ηθικής πρέπει να ακολουθούν; Όπως προαναφέρθηκε, ο Weber πιστεύει στον συμβιβασμό ανάμεσα στα δύο είδη. Ο ηγέτης θα αναγκαστεί αρκετές φορές να ξεπεράσει τις πεποιθήσεις του και τις αξίες του, να ζημιωθεί ως άνθρωπος σε οποιοδήποτε τομέα, προκειμένου να διαφυλάξει το όφελος του οργανισμού/επιχείρησης.

Επίσης, οι διευθυντές/ηγέτες πρέπει να παρακολουθούνται. Σε κάθε οργάνωση θα πρέπει να υπάρχει ένα θεσμοποιημένο εποπτικό όργανο που θα ελέγχει τα στελέχη σε τακτική βάση. Ειδικά οι ηγέτες χρειάζονται ανατροφοδότηση, επειδή είναι μόνοι και απομονωμένοι στο εκτελεστικό επίπεδο, στο οποίο θα πρέπει να αποφασίσουν για το μέλλον της εταιρείας. Η εξουσία διαφθείρει πολύ γρήγορα και οι άνθρωποι μπορούν να χάσουν εύκολα τον εαυτό τους εάν δεν διατηρούν επικοινωνία με τα κατώτερα στρώματα της πυραμίδας. Επίσης, η θέση εξουσίας δεν πρέπει να οδηγήσει το άτομο που την κατέχει να κάψει όλες τις επαφές πίσω του, έτσι ώστε να μην μπορεί κανείς να τον ακολουθήσει και ίσως να αμφισβητήσει τη θέση του. Το συμφέρον της εταιρείας είναι να υπάρχει εξέλιξη των στελεχών. Το παλιό και το νέο πρέπει να επικοινωνούν περισσότερο και να δείχνουν την αμοιβαία εκτίμησή τους στη συμβολή της άλλης γενιάς. Εμπειρία και σοφία από τη μία πλευρά, φρέσκια ενέργεια και καινοτομία από την άλλη. Τα λάθη ηγετών δεν πρέπει να κρύβονται. Η σωστή εταιρική κουλτούρα

θεωρεί τα λάθη ευκαιρίες για βελτίωση, και όχι κάτι που κανείς δεν επιτρέπεται να κάνει, ειδικά όχι το αφεντικό.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Ο Ιωάννης Καποδίστριας υπήρξε από τις διαπρεπέστερες πολιτικές και διπλωματικές μορφές της Ευρώπης στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Ως πρώτος Κυβερνήτης του ανεξάρτητου Ελληνικού Κράτους, υπήρξε ο κύριος συντελεστής της προσπάθειας για αναγέννηση της πατρίδας. Απετέλεσε χαρακτηριστικό παράδειγμα ηγέτη που ενδιαφέρεται για το κοινό όφελος και όχι για το προσωπικό, καθώς ίδρυσε το κράτος εκ θεμελίων, όχι μόνο χωρίς να καταχραστεί την εξουσία του, αλλά και χρησιμοποιώντας την προσωπική του περιουσία, καθώς και θέτοντας τον εαυτό του σε κίνδυνο.

Η ανιδιοτέλειά του είχε φανεί ήδη από τα χρόνια που εξασκούσε το ιατρικό λειτούργημα. Σκοπός του ήταν να ανακουφίσει τον ανθρώπινο πόνο. Θεράπευε δωρεάν τους φτωχούς και μάλιστα τους έδινε, εάν χρειαζόταν, τα απαραίτητα για τη θεραπεία τους φάρμακα καθώς και τα χρήματα που είχαν ανάγκη.

Καταγόταν από αριστοκρατική οικογένεια της Κέρκυρας και διετέλεσε γραμματέας της Ιονίου Πολιτείας. Όταν οι Γάλλοι κατέλαβαν τα Επτάνησα, αποσύρθηκε και εντάχθηκε στη ρωσική διπλωματική υπηρεσία, όπου ανέλαβε σημαντικές θέσεις. Ο Τσάρος Αλέξανδρος Α' τον διόρισε Γραμματέα στην πρεσβεία της Βιέννης. Από αυτή τη θέση ανέλαβε την επίτευξη της ουδετερότητας και τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας της Ελβετίας. Ουσιαστικά ίδρυσε και οργάνωσε την σύγχρονη Ελβετία, καθώς το διοικητικό σύστημα που εισήγαγε αποτελεί τη βάση του Ελβετικού πολιτεύματος μέχρι και σήμερα. Την περίοδο εκείνη ανέλαβε πρωτοβουλία για την ίδρυση της «Φιλομούσου Εταιρείας». Κύριο μέλημα της εταιρείας ήταν η με κάθε τρόπο οικονομική, υλική και ηθική ενίσχυση των Ελληνοπαίδων, ώστε να αποκτήσουν την παιδεία που επιζητούσαν.

Λόγω των επιτυχιών του, ο Καποδίστριας κατόρθωσε να αναδειχθεί σε υπουργό εξωτερικών της Ρωσικής Αυτοκρατορίας από το 1815 έως το 1822. Τότε υποχρεώθηκε σε παραίτηση λόγω της επανάστασης του 1821. Το 1827 η Εθνική Συνέλευση της Τροιζήνας τον επέλεξε πρώτο κυβερνήτη της Ελλάδας. Τότε κλήθηκε να συστήσει κράτος από το μηδέν. Τα σύνορα δεν είχαν καθοριστεί. Ο πόλεμος δεν είχε λήξει. Η

χώρα ήταν χρεωμένη στους Άγγλους από τα δάνεια που είχαν δαπανηθεί στις ανάγκες του πολέμου αλλά και στον εμφύλιο. Η εικόνα που παρουσίασαν οι τότε υπουργοί στον κυβερνήτη ήταν φρικτή. Δεν υπήρχαν ούτε δικαστήρια ούτε δικαστές. Δεν υπήρχε ούτε στρατός, ούτε πολεμοφόδια.

Ως διπλωμάτης στην υπηρεσία του Τσάρου είχε αρνηθεί χρηματική αποζημίωση από τον Τσάρο για να μην κατηγορηθεί από τους αντιπάλους του για μεροληψία απέναντι στη Ρωσία: «Είμαι ευχαριστημένος... (έγραψε στον πατέρα του). Αντιστάθηκα στις πιο μεγάλες και γοητευτικές προτάσεις ... Έμεινα σταθερός στο να παραιτηθώ από λαμπρές και ανετότατες θέσεις ... προκειμένου να μείνω με όλη μου την καρδιά προσκολλημένος ... σε όσα εγώ πιστεύω ως ιερά καθήκοντα ... Μού προσφέρθηκαν περισσότερες από μια ωραίες αποκαταστάσεις. Τις αρνήθηκα χωρίς δυσαρέσκεια. Θα είχα γίνει Κροίσος στα πλούτη, αλλά στους αντίποδες. Θα είχα προχωρήσει κατά χίλια βήματα στην σταδιοδρομία μου, αλλά έξω από τις αρχές μου, από την ατμόσφαιρά μας. Δεν το θέλησα και ούτε θα το θελήσω ποτέ... Ελπίζω στην θεϊκή προστασία ...».

Όταν ήταν εγκατεστημένος στη Γενεύη, διέμενε σε δυο «πτωχικά δωμάτια» διότι διέθετε τον μισθό του στην Ελλάδα: «Όταν αφού εκτύπησα πρώτον τας θύρας των μεγάρων των πλουσίων ηναγκάσθην κατόπιν να κτυπήσω και τας θύρας των πτωχών ζητώντας τον οβολόν τους προκειμένου να στείλω τρόφιμα και πολεμοφόδια εις τον αγωνιζόμενον ελληνικόν λαόν έπρεπε να ημπορώ να τους λέγω: Έδωσα πρώτος εγώ τα πάντα. Κανόνισα να μη εξοδεύσω διά τον εαυτό μου και διά τον υπηρέτην μου περισσότερα, από 60 φράγκα τον μήνα. Όλον τον άλλον μισθόν μου τον στέλνω στην Ελλάδα...».

Όταν ο Τσάρος του ανακοίνωσε την πρόθεσή του να τον διορίσει Υπουργό των Εξωτερικών, αρνήθηκε αρχικά, θεωρώντας ότι από αυτή τη θέση θα έπρεπε να θυσιάσει τα συμφέροντα της πατρίδας του: «Μεγαλειότατε, εντίμως σας δηλώνω ότι οσάκις ευρεθώ προ του τραγικού διλήμματος να υποστηρίξω τα συμφέροντα της σκλαβωμένης πατρίδος μου ή τα συμφέροντα της αχανούς αυτοκρατορίας σας, δεν θα διστάσω ούτε στιγμή: Θα τεθώ με το μέρος της πατρίδος μου ... Θα ήταν εκ μέρους μου αχαριστία, θα παρέβαινα τα καθήκοντά μου προς την γήν που με γέννησε, εάν, προκειμένου να απαλλαγώ από τις πιέσεις που θα μου έκαναν, θεωρούσα τον εαυτό μου ξένον προς την Ελλάδα. Αισθάνομαι όμως τον εαυτό μου ανίκανον για μιά τέτοια θυσία! ... Θα ευρίσκομαι σε συνεχή επικοινωνία μαζί τους, θα τους βοηθώ!...» και «Είμαι Έλληνας και θα μείνω Έλληνας για πάντα». Η εντιμότητα του αναγνωρίστηκε ακόμα και από τους εχθρούς του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ήταν ο

Μέττερνιχ που τον πολεμούσε με ασίγαστο μίσος ως πολιτικό, αλλά τον θαύμαζε ως άνθρωπο: «Ο μόνος αντίπαλος που δύσκολα ηττάται είναι ο απόλυτα έντιμος άνθρωπος. Και τέτοιος είναι ο Καποδίστριας».

Ως κυβερνήτης, έθεσε πρωταρχικό του στόχο να βάλει τέλος στις εμφύλιες διαμάχες και να δημιουργήσει κράτος εκ του μηδενός. Ίδρυσε την Εθνική Χρηματιστική Τράπεζα και ρύθμισε το νομισματικό σύστημα, καθώς ακόμη κυκλοφορούσαν τουρκικά και ξένα νομίσματα εντός της επικράτειας. Καθιέρωσε ως εθνική νομισματική μονάδα τον Φοίνικα και ίδρυσε Εθνικό Νομισματοκοπείο. Επίσης, οργάνωσε την πρώτη ταχυδρομική υπηρεσία και ίδρυσε Στατιστική Υπηρεσία, η οποία διενήργησε την πρώτη απογραφή. Έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη δημιουργία δικαστηρίων και τη στελέχωσή τους με το κατάλληλο προσωπικό, καθώς πίστευε ότι η απονομή της δικαιοσύνης αποτελεί θεμέλιο για τη δημιουργία μιας ευνομούμενης πολιτείας. Καταπολέμησε το κατεστημένο των οπλαρχηγών και αναδιοργάνωσε τις ένοπλες δυνάμεις υπό ενιαία διοίκηση. Ανέθεσε επιτυχώς στο ναύαρχο Μιαούλη την καταστολή της πειρατείας και απομόνωσε τις κοινότητες που πλήττονταν από τις επιδημίες του τύφου, της ελονοσίας και άλλων μολυσματικών ασθενειών. Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό σύστημα της Ελλάδας, προσπάθησε να το ανοικοδομήσει ιδρύοντας αλληλοδιδακτικά σχολεία στα οποία οι πιο προχωρημένοι μαθητές δίδασκαν τους υπόλοιπους υπό την εποπτεία του δασκάλου, Στην Αίγινα ίδρυσε ορφανοτροφείο με διευθύντρια τη Μαντώ Μαυρογένους, όπου βρήκαν περίθαλψη και προστασία 600 ορφανά, καθώς επίσης και το Κεντρικό Σχολείο, οι απόφοιτοι του οποίου προορίζονταν για ανώτερες σπουδές. Ενδιαφέρθηκε ιδιαίτερα και για τη γεωργία, κρίνοντας ορθά ότι αποτελεί τη βάση της ελληνικής οικονομίας, η οποία έπρεπε να επανεκκινηθεί. Στα πλαίσια αυτού, εισήγαγε πρώτος την καλλιέργεια της πατάτας.

Αρνήθηκε να δεχθεί μισθό ως κυβερνήτης, ενώ διέθεσε όλη του την περιουσία για τους σκοπούς του κράτους. Δυο φορές θέλησαν να του δώσουν κάποια χορηγία, για να έχει τη δυνατότητα να εμφανίζεται ως αρχηγός κράτους προς τους ξένους, τη μια το «Πανελλήνιον» (το γνωμοδοτικό σώμα που ιδρύθηκε το 1828 από τον Ιωάννη Καποδίστρια, σε αντικατάσταση του Βουλευτικού σώματος), την άλλη η Δ΄ Εθνοσυνέλευση του Άργους (1829). Και τις δυο φορές αρνήθηκε. Αντίθετα, ξόδεψε όλη του την περιουσία για τις ανάγκες της πατρίδας. Πούλησε ακόμα και τις πολύτιμες πέτρες από τα παράσημά του. Ο ίδιος χαρακτηριστικά είπε «Εφ' όσον τα ιδιαίτερα εισοδήματά μου αρκούν διά να ζήσω, αρνούμαι να εγγίσω μέχρι και του οβολού τα δημόσια χρήματα, ενώ ευρισκόμεθα εις το μέσον ερειπίων και ανθρώπων βυθισμένων εις εσχάτην πενίαν».

Σύμφωνα με τον κώδικα ηθικής του, ο Καποδίστριας έπρεπε να τιμήσει την εμπιστοσύνη που του έδειξε ο ελληνικός λαός με κάθε τρόπο και με κάθε κόστος για τον ίδιο. Προτιμούσε δηλαδή να ζημιωθεί ο ίδιος, παρά να απογοητεύσει αυτούς για τους οποίους θεωρούσε ότι είναι υπεύθυνος: Οι φράσεις του «Απέκαμα! Αλλ' όμως θα παραμείνω στη χαλάστρα, μέχρι την τελευταία στιγμή της ζωής μου και ας κινδυνεύσω να χαθώ...» και «Προτιμώ τον θάνατον παρά να απατήσω λαόν εμπιστεύσαντα την τύχην του εις την αφοσίωσίν μου» δείχνουν ότι ο μοναδικός στόχος του ήταν να βοηθήσει την πατρίδα και τους συμπολίτες του και αποτελούν τραγική ειρωνεία, καθώς ο Καποδίστριας έχασε τη ζωή του προσπαθώντας να επιτύχει αυτόν τον στόχο.

Την ίδια ανιδιοτέλεια ήλπιζε ότι θα επιδείκνυαν και όσοι κατείχαν αξιώματα στην κυβέρνησή του, λέγοντας «Ελπίζω ότι όσοι εξ υμών συμμετάσχουν εις την κυβέρνησιν θέλουν γνωρίσει μεθ' εμού ότι εις τας παρούσας περιπτώσεις, όσοι ευρίσκονται εις δημόσια υπουργήματα δεν είναι δυνατόν να λαμβάνουν μισθούς αναλόγως με τον βαθμό του υψηλού υπουργήματος των και με τας εκδουλεύσεις των, αλλά ότι οι μισθοί ούτοι πρέπει να αναλογούν ακριβώς με τα χρηματικά μέσα τα οποία έχει η κυβέρνησις εις την εξουσίαν της».

Το ήθος και η προσωπικότητα του σπουδαίου κυβερνήτη της Ελλάδας επιβεβαιώνεται και από πλήθος καταγεγραμμένων απόψεων σημαντικών επιστημόνων. Ο Σπυρίδων Δεβιάζης (ή Δε Βιάζης)⁵⁸, Επτανήσιος ιστοριοδίφης του 19ου και 20ού αιώνα, σε μελέτη του για τον Καποδίστρια, όπου τον εξετάζει ως γιατρό και συγγραφέα, έχει γράψει γι' αυτόν: «Οι πάσχοντες πτωχοί τον εκάλουν παρήγορον ιατρόν, ευεργέτην, πατέρα. Τοιαύτην απέκτησε φήμην, διότι ήρχισεν αμέσως να επιδαψιλεύει της πεφωτισμένης διανοίας του τους θησαυρούς εις τους πάσχοντας μετά μεγίστης αυταπαρνήσεως και ενθέρμου ζήλου. Οξυδέρκεια εις την διάγνωσιν των ασθενειών, η αρίστη συμπεριφορά και υπομονή, μετά των οποίων συμπεριφέρετο προς όλους γενικώς τους πάσχοντας, αμέσως ανύψωσαν αυτόν εις την περιωπήν του εμβριθούς επιστήμονος και του εξόχου φιλανθρώπου».

Ο Χένρυ Κίσινγκερ, ο γνωστός Αμερικανός ακαδημαϊκός, καθηγητής πολιτικής επιστήμης και διεθνών σχέσεων, συγγραφέας και διπλωμάτης, μελετώντας τον Καποδίστρια έγραψε «Μοναδικό και άσβεστο πάθος του Καποδίστρια ήταν η απελευθέρωση της Ελλάδος, χωρίς να υπολογίζει καθόλου τις συνέπειες για τον εαυτό

⁵⁸. Πολιτικό Ήθος, 2015, *Ιωάννης Καποδίστριας*, σ. 17.

του»⁵⁹. Σύμφωνα με τον παγκοσμίου αναστήματος Γερμανό ποιητή, μυθιστοριογράφο, δραματουργό και επιστήμονα, Γιόχαν Βόλφγκανγκ φον Γκαίτε: «Ο Καποδίστριας πίστευε ότι θα μπορούσε να κάνει όλους τους ανθρώπους τόσο τίμιους, όσο τίμιος ήταν και ο ίδιος. Στην προσπάθειά του αυτή θα δοκίμαζε τις μεγαλύτερες απογοητεύσεις και θα συναντούσε τις πιο βαθιές αντιδράσεις». Σύμφωνα με τον Νικόλαο Σπηλιάδη⁶⁰, ο οποίος ήταν Φιλικός, αγωνιστής του αγώνα του 1821, συγγραφέας και Γραμματέας της Επικράτειας στην Κυβέρνηση Καποδίστρια: «Ήταν εφάμιλλος του Σωκράτους κατά την ηθικήν, του Θεμιστοκλέους κατά το φιλόπατρι, του Αριστείδου κατά την δικαιοσύνη, άλλος Κόδρος κατά την αυταπάρνηση, άνθρωπος του Πλουτάρχου μ'όλας τας αρετάς... Ήλθεν εις την Ελλάδα, δια να την σώση από τον όλεθρον και υπέρ αυτής αγωνιζόμενος ν' αποθάνη». Ο Εϋνάρδος Ιωάννης Γαβριήλ, Γάλλος τραπεζίτης και θερμός φιλέλληνας, έγραψε για τη δολοφονία του φίλου του: «Ο ενάρετος ανήρ ... όστις εθυσίασε το πάν διά την πατρίδα του, απέθανε θύμα ιδιαίτερας εκδικήσεως ...»⁶¹

Το πιο γνωστό περιστατικό είναι αυτό που διηγείται ο Ν. Δραγούμης με τον Θ. Κολοκοτρώνη. Σε περιοδεία στην Κορινθία όλης της κυβερνητικής πομπής προηγούνταν ο ταχυδρομικός διανομέας, ο οποίος φορούσε βελούδινο χρυσοκέντητο πανωφόρι. Ακολουθούσε έφιππος ο Κυβερνήτης, ντυμένος πολύ απλά και εμφανώς ταλαιπωρημένος. Ο λαός νόμιζε ότι ο Κυβερνήτης ήταν ο διανομέας, λόγω της αρχοντικής ενδυμασίας του, και χειροκροτούσε αυτόν αντί του Καποδίστρια⁶².

Ο Καποδίστριας έθεσε αναμφισβήτητα τις βάσεις για τη δημιουργία του ανεξάρτητου ελληνικού κράτους, καταβάλλοντας φιλότιμες προσπάθειες σε όλους τους κρίσιμους τομείς, χωρίς να φοβηθεί και χωρίς να επιδιώξει ίδιον όφελος: «Ούτε ο φόβος των μηχανορραφιών και των ραδιούργων, ούτε οι συκοφαντικές στήλες των εφημερίδων δεν μπορούν να με αποπροσανατολίσουν από την πορεία που χάραξα στη ζωή μου. Ας λένε και ας γράφουν ό,τι θέλουν. Θα έρθει όμως κάποτε ο καιρός που οι άνθρωποι θα κρίνονται όχι σύμφωνα με όσα λέγονται ή γράφονται για τις πράξεις τους, αλλά από τις ίδιες τις πράξεις τους. Έχοντας αυτή την πίστη ως αξίωμα έζησα στον κόσμο με θεμέλιο αυτές τις πνευματικές αρχές ως τώρα που βρίσκομαι στη δύση της ζωής μου

⁵⁹. Henry Kissinger, *A World Restored, Metternich, Castlereagh and the conservative politics in a revolutionary world*, (Boston : Houghton, Mifflin et Co, 1957).

⁶⁰. Νικόλαος Σπηλιάδης, *Απομνημονεύματα δια να χρησιμεύσωσι εις την νέαν ελληνικήν ιστορίαν 1821-1843*. Τόμοι Α-Γ. Αθήνησι, τυπ. Χ. Νικολαΐδου Φιλαδέλφειας, 1851, 1853, 1857

⁶¹. Ιστορία του ελληνικού έθνους, Εκδοτική Αθηνών, τόμ. ΙΒ', σ. 562

⁶². Νικόλαος Δραγούμης, *Ιστορικά Αναμνήσεις*, (Αθήνα: Εκδόσεις Εκδοτική Ερμής ΕΠΕ)

και νιώθω ευχαριστημένος γι' αυτό. Μου είναι αδύνατο να αλλάξω τώρα. Θα συνεχίζω να εκπληρώ πάντοτε το χρέος μου, χωρίς να νοιάζομαι για τον εαυτό μου και ας γίνει ό,τι γίνει». Δυστυχώς, η ανεξάρτητη και πατριωτική πολιτική του προκάλεσε την έχθρα των Προστάτιδων δυνάμεων (Αγγλίας-Γαλλίας), αλλά και των τοπικών αξιωματούχων, με αποτέλεσμα την δολοφονία του στις 9 Οκτωβρίου 1831 στο Ναύπλιο από τον αδελφό και τον γιο του Πετρόμπεη Μαυρομιχάλη, σε αντίποινα της φυλάκισης του τελευταίου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης ήταν η διερεύνηση των βασικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που δημιουργούν έναν ηγέτη. Αρχικά εξετάστηκε η σχέση των εννοιών διαχείρισης και ηγεσίας, για να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η έννοια της ηγεσίας είναι πιο πολύπλοκη από τη διαχείριση. Η ηγεσία εξαρτάται από έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών του ατόμου που του δίνουν την ικανότητα να εμπνέει, χωρίς ωστόσο να υπάρχει πλήρης συναίνεση μεταξύ των ερευνητών ως προς το ποια ακριβώς είναι αυτά τα χαρακτηριστικά που τη συνθέτουν. Αυτό συμβαίνει διότι είναι μεγάλος ο αριθμός των χαρακτηριστικών που μπορεί να διαθέτει ένας ηγέτης και δεν συνυπάρχουν πάντα τα ίδια και στον ίδιο βαθμό σε όλους.

Η επιτυχημένη και αποτελεσματική/αποδοτική ηγεσία απαιτεί πολύ περισσότερα από μια εργαλειοθήκη αρχών και κανόνων. Η ηγεσία δεν είναι μια απλή εργασία που μπορεί να διεκπεραιωθεί από οποιονδήποτε. Ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα ευμετάβλητο τοπίο στο οποίο αναπτύσσεται η ατομική και η συλλογική προσπάθεια, με συνέπεια να δημιουργείται μια δυναμική που ο ηγέτης καλείται να διαχειριστεί σωστά. Η ηγεσία διαφοροποιείται από την παραδοσιακή διαχείριση και προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες και απαιτήσεις. Μπορεί να διδαχθεί μέχρι ενός σημείου, αλλά πρέπει να υπάρχει ένα υπόβαθρο σε προσόντα και ικανότητες. Η ηγεσία είναι τέχνη και γι' αυτό δεν επιτρέπεται να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής.

Μέχρι τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο επικρατούσε η θεωρία της κληρονομικής ηγεσίας, σύμφωνα με την οποία η ηγεσία ήταν κληρονομικό δικαίωμα. Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο εμφανίστηκε η θεωρία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Βάσει αυτής, οι ηγέτες αναδεικνύονται λόγω συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της

προσωπικότητάς τους, που τους επιτρέπουν να ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα άτομα, και όχι λόγω καταγωγής. Στην εμφάνιση της εν λόγω θεωρίας συνέβαλαν ιδιαίτερα οι κοινωνικές συνθήκες. Ο θεσμός της βασιλείας αποδυναμώθηκε στην Ευρώπη μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ η βιομηχανική επανάσταση έδωσε τη δυνατότητα σε άτομα ταπεινής καταγωγής να αναδειχθούν λόγω των ικανοτήτων τους.

Οι μελέτες περίπτωσης απέδειξαν ότι τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης είναι: όραμα και επικοινωνία του οράματος του, έμπνευση των ακολούθων του, χάρισμα, δίκτυο επαφών, επικοινωνιακές ικανότητες, ικανότητα για αλλαγές και ανάληψη ρίσκου, αποφασιστικότητα και ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, να θεωρεί ως προτεραιότητα το όφελος του οργανισμού έναντι του προσωπικού. Συγκεκριμένα:

Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει όραμα. Να μπορεί να απαντήσει στις ερωτήσεις: ποιοι είμαστε και τι κάνουμε; Ποιες είναι οι αξίες μας; Ποια είναι η αποστολή μας; Ποιος είναι ο ρόλος μας τώρα και ποιος θέλουμε να είναι στο μέλλον; Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις καθοδηγούν τις πράξεις του. Διότι ο ηγέτης καλείται να εκπληρώσει τα καθημερινά του καθήκοντα, αλλά και να προετοιμαστεί για το μέλλον. Είναι σημαντικό το όραμά του να είναι ξεκάθαρο και ρεαλιστικό, ώστε να είναι υλοποιήσιμο. Επίσης, ο ηγέτης πρέπει να επικοινωνεί το όραμά του, ώστε οι ακόλουθοι να μπορούν να κατανοούν και να συμμετέχουν σε αυτό. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται ο ενθουσιασμός τους και το ομαδικό πνεύμα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων.

Είναι σημαντικό ο ηγέτης να εμπνέει τους ακολούθους του και να τους επηρεάζει. Η ηγεσία δεν μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικά μέσω καταναγκασμού. Πρέπει να υπάρχει εκούσια συμμετοχή των ατόμων. Ο ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει με την ακεραιότητα του χαρακτήρα του, την ειλικρίνειά του, τη δικαιοσύνη που τον χαρακτηρίζει και κυρίως τον ενθουσιασμό και το πάθος του. Μεταδίδοντας τον ενθουσιασμό και το πάθος του μέσα από λόγια και πράξεις, κινητοποιεί τα άτομα να συμμετέχουν σε μια συλλογική προσπάθεια.

Το τρίτο σημαντικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ηγέτη είναι το χάρισμα. Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, η ηγετική ικανότητα δεν μπορεί να αποκτηθεί μέσω διδασκαλίας. Μπορούν να διδαχθούν κάποιες τεχνικές, ωστόσο το χάρισμα είναι έμφυτο, είναι απόρροια της συγκεκριμένης προσωπικότητας του ηγέτη και όπως το έθεσε ο Weber είναι ένα είδος μαγείας. Ο ίδιος διέκρινε τρεις τύπους ηγεσίας: την παραδοσιακή, δηλαδή την κληρονομική ηγεσία που στηρίζεται

στην παράδοση, την ορθολογική, όπου κυριαρχεί ο νόμος και οι θεσμοθετημένες και συμφωνημένες νομικές ρυθμίσεις και την χαρισματική, η οποία προκύπτει από την εξαιρετική προσωπικότητα του ηγέτη⁶³. Στο ιδανικό μοντέλο του ηγέτη συνυπάρχουν το χάρισμα και η ορθή ηγεσία. Ωστόσο, το χάρισμα είναι μια αξία ουδέτερη, που δεν διακρίνει μεταξύ ηθικής και ανηθικότητας. Εξαιτίας αυτού, υπάρχουν παραδείγματα ηγετών στην ιστορία που υπήρξαν χαρισματικοί, αλλά χρησιμοποίησαν το χάρισμά τους για να πετύχουν τραγικούς στόχους. Αντίθετα, έχουν υπάρξει μεγάλοι ηγέτες που πέτυχαν σπουδαίους στόχους, αν και δεν διέθεταν ιδιαίτερο χάρισμα. Εκ των ανωτέρω προκύπτει ότι το χάρισμα δεν είναι πάντα απαραίτητο για την άσκηση χρηστής και αποτελεσματικής εξουσίας και όταν υπάρχει πρέπει να χρησιμοποιείται για ηθικούς σκοπούς.

Ο ηγέτης πρέπει να έχει και να αναπτύσσει ένα δίκτυο επαφών. Ιδιαίτερα στην εποχή μας, όπου η εξουσία δεν προκύπτει από ανάθεση, είναι πολύ σημαντική η δύναμη της επαφής. Ο ηγέτης πρέπει να έχει πρόσβαση σε πόρους και πληροφορίες. Να έχει την ικανότητα εύρεσης και κινητοποίησης συμμάχων. Επομένως, είναι σημαντικό να έχει φίλους και να τους αξιοποιεί κατάλληλα, ώστε να επεκτείνει διαρκώς το δίκτυο γνωριμιών του χωρίς περιορισμούς. Οι γνωριμίες είναι το μέσο για την απόκτηση πληροφοριών και δεξαμενή ακολούθων όταν υπάρχει ανάγκη. Μέσα από το παράδειγμα του Μπάρακ Ομπάμα είδαμε τη δύναμη του δικτύου επαφών. Ο ίδιος ο απερχόμενος πρόεδρος των Η.Π.Α προσπαθεί πάντα να έχει καλές σχέσεις με όλους, ακόμα και με τα άτομα που έχει αντίθετη άποψη, σκεπτόμενος ότι μακροπρόθεσμα ίσως χρειαστεί τη βοήθειά τους. Αποφεύγει τους διαπληκτισμούς και προσπαθεί πάντα να προβάλλει τα κοινά σημεία με τους άλλους, ώστε να δημιουργεί συμμαχίες.

Ένα ακόμη βασικό στοιχείο προσωπικότητας για την ορθή άσκηση της ηγεσίας είναι οι επικοινωνιακές ικανότητες. Πρόκειται ουσιαστικά για την ικανότητα του ηγέτη να επικοινωνεί με τους ακολούθους του, να τους καταλαβαίνει και να ενδιαφέρεται για τις ανάγκες τους. Οι άνθρωποι είναι η κινητήρια δύναμη της επιτυχίας, διότι αυτοί παρέχουν την υπηρεσία ή παράγουν το προϊόν. Άρα, ο ηγέτης πρέπει να εστιάζει ιδιαίτερα σε αυτούς και να ακούει τα λόγια τους και το νόημα πίσω από αυτά. Ποια στοιχεία απαιτούνται για να είναι καλή η επικοινωνία; Καταρχάς, η επικοινωνία είναι λεκτική και μη λεκτική. Λεκτική είναι η επικοινωνία που προκύπτει μέσα από τις λέξεις. Μη λεκτική είναι η επικοινωνία που γίνεται από τον τόνο της φωνής και από τη γλώσσα του σώματος μέσω της οπτικής επαφής. Η μη λεκτική επικοινωνία συνήθως έχει

63. Max Weber, *Οικονομία και Κοινωνία*, τόμ. 1, Κοινωνιολογία της εξουσίας (Αθήνα: εκδόσεις Σαββάλα, 2009), σ. 244

σπουδαιότερο ρόλο από τη λεκτική στην κατανόηση του μηνύματος. Επομένως, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλες οι πτυχές της επικοινωνίας, ώστε να εξασφαλίζεται ότι μεταδίδεται το σωστό μήνυμα. Επίσης, ο ηγέτης πρέπει να είναι ενεργητικός ακροατής. Δηλαδή, να ακούει με προσοχή και να καταλαβαίνει το μήνυμα πίσω από τις λέξεις, ώστε να προκύπτει επικοινωνιακός διάλογος. Μια ακόμη βασική προϋπόθεση για να διαχειρίζεται σωστά τις σχέσεις του ο ηγέτης είναι να έχει συναισθηματική νοημοσύνη (Emotional Intelligence). Αυτό σημαίνει να έχει ρεαλιστική εικόνα για τον εαυτό του και ενσυναίσθηση. Δηλαδή να έχει την ικανότητα να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων με τον τρόπο που κατανοεί τα δικά του.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τον ηγέτη είναι η διαχείριση των αλλαγών. Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει γίνει πιο ασταθής και ανταγωνιστικός λόγω της παγκοσμιοποίησης, των νέων τεχνολογιών, του παγκόσμιου πλέον εργατικού δυναμικού, των διαρκώς μεταβαλλόμενων απαιτήσεων των πελατών, των νέων οικονομικών δυνάμεων που έχουν αναδυθεί σε όλο τον κόσμο (όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση). Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική, πρέπει να αντιμετωπίζει θετικά τις αλλαγές και να προσαρμόζεται διαρκώς στις νέες συνθήκες. Ταυτόχρονα, υπάρχουν και εσωτερικές δυνάμεις που οδηγούν σε αλλαγές, όπως η ανάγκη για διαφορετική οργανωτική δομή, η αύξηση ξένων και γυναικών εργαζομένων και αλλαγές στα πρότυπα δεοντολογίας. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές είναι απολύτως απαραίτητες, συνήθως είναι δύσκολο να εφαρμοστούν. Η αιτία είναι η αντίσταση που σημειώνεται από το εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι, έχοντας εξοικειωθεί με την υπάρχουσα κατάσταση, τείνουν να φοβούνται τις αλλαγές, τις οποίες αντιμετωπίζουν ως απειλή. Αυτό το γεγονός οφείλεται συχνά στην έλλειψη σωστής πληροφόρησης ως προς την ανάγκη για αλλαγή και τις συνέπειες από τη μη εφαρμογή της. Σύμφωνα με τη θεωρία του Πεδίου Δυνάμεων, οι αλλαγές πραγματοποιούνται όταν ενισχύονται οι δυνάμεις για την αλλαγή ή μειώνεται η αντίσταση στην αλλαγή ή και συμβαίνουν και τα δύο ταυτόχρονα. Άρα, ο ηγέτης οφείλει να διαγνώσει έγκαιρα την ανάγκη για αλλαγή, να την αξιολογήσει σωστά και να την επικοινωνήσει σωστά, ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν την ανάγκη και να νιώσουν ασφάλεια. Εξίσου απαραίτητο είναι να κάνει ο ηγέτης σωστή εκτίμηση των κινδύνων, ώστε να μειώνονται οι πιθανότητες αποτυχίας.

Έργο του ηγέτη είναι η λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα. Αποφάσεις καινοτόμες ή ρουτίνας, με βέβαια ή αβέβαια αποτελέσματα, συλλογικές ή ατομικές, ορθολογικές ή ανορθολογικές, στρατηγικές ή επιχειρησιακές. Για την επίτευξη αυτού του έργου, ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει αποφασιστικότητα, θάρρος και αίσθηση ευθύνης. Η ταχύτητα

στη λήψη των αποφάσεων, η εναρμόνισή τους με τους στόχους και τα αποτελέσματα τους, είναι τα στοιχεία από τα οποία κρίνεται η ποιότητα του ηγέτη. Πριν τη λήψη αποφάσεων, ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τις εναλλακτικές λύσεις, την επίδραση των περιβαλλοντικών συνθηκών σε αυτές, αλλά και τις ενδεχόμενες συνέπειες. Η συζήτηση πριν τη λήψη μιας απόφασης δίνει στον ηγέτη τη δυνατότητα να επωφεληθεί από διαφορετικές ιδέες και προτάσεις, ενώ ταυτόχρονα κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και δημιουργεί κλίμα συνεργασίας. Οι μεγαλύτερες δυσκολίες παρουσιάζονται όταν προκύπτει μια κρίση, την οποία ο ηγέτης καλείται να διαχειριστεί. Κρίση είναι μια κατάσταση που έχει φτάσει σε επικίνδυνη φάση και πιέζει για απρογραμμάτιστες και απροσδόκητες ενέργειες προκειμένου να ξεπεραστεί. Οι κρίσεις έχουν διαφορετικούς βαθμούς σοβαρότητας και διαφορετική χρονική διάρκεια όσον αφορά στις επιπτώσεις τους. Στόχος του ηγέτη πρέπει να είναι ο σύντομος τερματισμός τους και ο περιορισμός της προκληθείσας ζημιάς. Για τη σωστή αντιμετώπιση οποιασδήποτε κρίσης, είναι προαπαιτούμενο να έχει γίνει εκ των προτέρων προετοιμασία για τέτοιες καταστάσεις και να υπάρχει ένα ποιοτικό σχέδιο που μπορεί να εφαρμοστεί όταν καταστεί ανάγκη. Οι κρίσεις προκαλούν πανικό, διότι διαταράσσουν τη φυσιολογική ροή των πραγμάτων και οι άνθρωποι αισθάνονται ότι χάνουν τον έλεγχο. Τότε συμπεριφέρονται ως ακέφαλα κοτόπουλα (Σύνδρομο Ακέφαλου Κοτόπουλου) που δεν γνωρίζουν τί πρέπει να κάνουν και να πάρουν λογικές αποφάσεις. Σε αυτό συντείνει και το γεγονός ότι η ποσότητα και η ποιότητα των πληροφοριών σε περιόδους κρίσης είναι συνήθως μειωμένη. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να μπορέσει να χειριστεί αποτελεσματικά την κατάσταση, διατηρώντας την ψυχραιμία του και καθοδηγώντας τα άλλα άτομα.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό προσωπικότητας που αποδείξαμε ότι είναι απαραίτητο για έναν ηγέτη είναι να ενδιαφέρεται για το όφελος της επιχείρησης/οργανισμού (ή κράτους) περισσότερο από ότι για το προσωπικό του συμφέρον. Βασική επιδίωξη του ηγέτη πρέπει να είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης/οργανισμού. Με αυτό το δεδομένο, οι αποφάσεις του θα πρέπει πάντα να έχουν ως πυξίδα το όφελος του οργανισμού. Ωστόσο, η εξουσία συχνά οδηγεί σε αυθαιρεσία και αυτός που την κατέχει, επιδιώκει την εκπλήρωση προσωπικών φιλοδοξιών σε βάρος της επιχείρησης/οργανισμού. Ο ηγέτης θα πρέπει να ασκεί την εξουσία του στα πλαίσια της ηθικής. Ο Max Weber διέκρινε δύο είδη ηθικής⁶⁴: την ηθική των απόλυτων σκοπών, όπου ο ηγέτης μένει πιστός στο δίκαιο των σκοπών του και στις αξίες του και απορρίπτει οποιοδήποτε ηθικώς επικίνδυνο μέσο και στην ηθική της

64. Max Weber, *Η πολιτική ως επάγγελμα*, ο.π

ευθύνης, βάσει της οποίας ο ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως για τις συνέπειες των πράξεών του και μπορεί να έρθει αντιμέτωπος με τις αξίες του και να μολύνει την ψυχή του για να πετύχει το γενικότερο καλό. Ο Weber υποστηρίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να κάνει συμβιβασμό ανάμεσα στα δύο είδη ηθικής και να μη διστάζει να ξεπερνά τις πεποιθήσεις του και να ζημιώνεται ο ίδιος σε οποιοδήποτε τομέα, προκειμένου να ωφελήσει την επιχείρηση/οργανισμό.

Τελικά, ο ηγέτης κρίνεται από το αποτέλεσμα των πράξεών του, όπως υποστηρίζει ο Morgenthau⁶⁵. Δηλαδή από το εάν θα πετύχει συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Στις μελέτες περίπτωσης που παραθέσαμε, οι ηγέτες που εξετάστηκαν προέρχονται από διαφορετικούς χώρους: από τον χώρο της πολιτικής και από τον επιχειρηματικό χώρο. Τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται είναι τα ίδια και στους δύο χώρους. Οι ηγέτες που εξετάσαμε θεωρούνται επιτυχημένοι διότι κατόρθωσαν να πετύχουν τους στόχους τους. Αυτό συνέβη διότι πέρα από κάθε εξωτερικό παράγοντα που επηρέασε το έργο τους, αυτοί διέθεταν ένα μείγμα των χαρακτηριστικών προσωπικότητας που αναφέραμε. Για παράδειγμα, ο Steve Jobs είχε όραμα να δημιουργήσει μια εταιρεία που θα μετατρέψει την πανίσχυρη τεχνολογία σε προϊόντα τα οποία είναι εύκολα στη χρήση και αλλάζουν τον κόσμο ως προς στο καλύτερο. Είχε το χάρισμα να φτιάχνει προϊόντα τεχνολογίας που κάλυπταν τις ανάγκες του κοινού, ακόμα και αυτές που δεν είχε ακόμα φανταστεί και οι περισσότεροι οπαδοί της Apple τον θεωρούν αναντικατάστατο. Παρά το γεγονός ότι η ιδιαίτερη ευφυΐα θεωρείται ότι δεν συμπορεύεται με επικοινωνιακές δεξιότητες, ο Jobs ήταν πολύ επικοινωνιακός και γοήτευε οποιονδήποτε είχε απέναντί του. Ο τρόπος που εργαζόταν, ενέπνεε τους υπαλλήλους του. Είχε την ικανότητα να βγάζει τον καλύτερο εαυτό τους και να βελτιώνει τις επιδόσεις τους. Απόδειξη αυτού αποτελούν οι αφίσες με φωτογραφίες και αποφθέγματά του που κοσμούν τους χώρους της εταιρείας. Ο Steve Jobs δεν φοβόταν τις αλλαγές και ήξερε να παίρνει ρίσκα. Δεν ικανοποιήθηκε ποτέ από την επιτυχία και διαρκώς αναζητούσε νέες οδούς δημιουργίας. Μετά την απόλυσή του από την Apple, δημιούργησε τη δική του εταιρεία, η οποία τελικά τον οδήγησε πίσω στην Apple. Τότε η εταιρεία ήταν στα πρόθυρα χρεωκοπίας, όμως ο Jobs μπόρεσε να διαχειριστεί σωστά την κρίση και η εταιρεία έγινε πάλι κερδοφόρα αναπτύσσοντας μια νέα σειρά προϊόντων.

Αντίθετα, ένας ηγέτης που διαθέτει ένα μείγμα από τα χαρακτηριστικά που εξετάσαμε, αλλά διαθέτει και ένα χαρακτηριστικό που συγκρούεται με αυτά, αποδεικνύεται

65. Hans J Morgenthau, *Politics among nations*, 1948

καταστροφικός τη δεδομένη στιγμή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο αθηναίος Αλκιβιάδης. Ήταν αναμφισβήτητα χαρισματικός και είχε επικοινωνιακές ικανότητες και δύναμη πειθούς. Η καλύτερη απόδειξη αυτού ήταν ο τρόπος που κατάφερε να πείσει τους Αθηναίους, τους Σπαρτιάτες και τους Πέρσες για τις προθέσεις του και την φιλία του. Δεν δίσταζε να ρισκάρει, αλλά για ίδιον όφελος και όχι για το καλό της πόλης του. Το γεγονός αυτό τον οδήγησε να προδώσει την πόλη του, ζητώντας άσυλο από τους εχθρούς του Σπαρτιάτες, τους οποίους πρόδωσε στη συνέχεια, ζητώντας άσυλο από τους Πέρσες. Αλλά και αυτούς τους πρόδωσε, σχεδιάζοντας την επάνοδό του στην Αθήνα και όταν το νέο φιλολακωνικό καθεστώς της Αθήνας των τριάκοντα τυράννων τον κήρυξε εξόριστο, ζήτησε και πάλι καταφύγιο από το νέο Πέρση σατράπη.

Ο Αλκιβιάδης ήταν μια προσωπικότητα εκ διαμέτρου αντίθετη με την προσωπικότητα του Καποδίστρια. Ο πρώτος είναι ο ηγέτης που θυσιάζει το κοινό καλό στο βωμό των προσωπικών του φιλοδοξιών. Ο δεύτερος είναι ο ηγέτης που μπορεί να θυσιάσει ακόμα και τη ζωή του για να προστατέψει το κοινό καλό. Ο Καποδίστριας υπήρξε σπουδαία πολιτική μορφή. Οι αιτίες τις επιτυχίας του ήταν πολλές: η ευστροφία του αλλά και η ικανότητά του να παίρνει γρήγορες αποφάσεις, η απόλυτη τιμιότητά του που γεννούσε την εμπιστοσύνη ακόμη και στους αντιπάλους του, η αφοσίωση στο έργο του και η ενεργητικότητά του. Ο Καποδίστριας είναι ο ανιδιοτελής ηγέτης και ακέραιος χαρακτήρας που δεν επιδιώκει τον πλουτισμό και την ευμάρεια μέσα από τα αξιώματά του, αλλά μένει πιστός σε αυτό που θεωρεί ότι είναι ιερό του καθήκον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Pardey, David. *Introducing Leadership*, OXFORD: BUTTERWORTH-HEINEMANN, 2007.
- 2) Pinnow, Daniel. *Leadership-What really matters. A handbook on systemic leadership*, ÜBERLINGEN: SPRINGER, 2011.
- 3) Bertocci, David. *Leadership in Organizations. There is a difference between Leaders and Managers*, LANHAM, MARYLAND: UNIVERSITY PRESS OF AMERICA, 2009.
- 4) Leanne, Shel. *Leadership. The Barack Obama way. Make change happen*, NEW YORK: MC GRAW HILL, 2010.
- 5) Goethals, George – Sorenson, Georgia. *The quest for a general theory of Leadership*, CHELTENHAM-NORTHAMPTON: EDWARD ELGAR PUBLISHING LIMITED, 2006.
- 6) Mobley, William – Wang, Ying – Li, Ming. *Advances in Global Leadership, Vol.5*, BINGLEY: EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED, 2009.
- 7) Yenne, Bill. *Alexander the great. Lessons from history's undefeated general*, NEW YORK: PALGRAVE MACMILLAN, 2010.
- 8) Cooper, Simon. *Brilliant Leader. What the best leaders know, do and say*. HARLOW: PEARSON EDUCATION LIMITED, 2008.
- 9) Segal, Steven. *Business Feel. From the science of management to the philosophy of leadership*, NEW YORK: PALGRAVE MACMILLAN, 2005.
- 10) Kitromilides, Paschalis. *Eleftherios Venizelos. The trials of statesmanship*, EDINBURGH: EDINBURGH UNIVERSITY PRESS LTD, 2006.
- 11) Storey, John. *Leadership in organizations*, 2^η έκδοση, ABINGDON, OXON: ROUTLEDGE 2011
- 12) Garcia, Charles. *Leadership lessons of the White House fellows*, ΠΟΛΗ: MC GRAW HILL, 2009.
- 13) Laurie, Dennis. *From battlefield to boardroom*, NEW YORK: PALGRAVE, 2001.
- 14) Watkins, Michael. *The first 90 days*, BOSTON, MASSACHUSETTS: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 2003.
- 15) Maxwell, John. *The 21 irrefutable laws of leadership*, NASHVILLE, TENNESSEE: THOMAS NELSON PUBLISHERS, 1998.

- 16) Farkas, Charles – De Backer Philippe. *Maximum leadership. The world's leading CEO's share their five strategies for success*, NEW YORK: HENRY HOLT AND COMPANY, INC, 1996.
- 17) Bradt, George – Check Jayme – Pedraza Jorge. *The new leader's 100- day action play*. Second edition, NEW JERSEY: JOHN WILEY AND SONS, INC, 2009.
- 18) Πλατιάς Αθανάσιος – Κολλιόπουλος Κωνσταντίνος. *Η τέχνη του πολέμου του Σουν Τσου*, ΑΘΗΝΑ: ΔΙΑΥΛΟΣ, 2015.
- 19) Nicollo, Machiavelli. *Ο Ηγεμόνας*. ΑΘΗΝΑ: ΜΙΝΩΑΣ, 2014.
- 20) Ξενοφών. *Κύρου Παιδεία*, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: ΖΗΤΡΟΣ, 2007.
- 21) Tzu, Sun. *Η τέχνη του πολέμου*, ΑΘΗΝΑ: ΑΡΓΟΝΑΥΤΗΣ, 2014.
- 22) Weber, Max. *Η πολιτική ως επάγγελμα*, ΑΘΗΝΑ: ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ, 1987.
- 23) Harari, Oren. *The Leadership Secrets of Colin Powell*, NEW YORK: MCGRAW HILL PROFESSIONAL PUBLISHING, 2002.
24. Betant Elie Ami, *Επιστολαί Ι. Α Καποδίστρια*, μτφ. Σχινάς Μ., ΑΘΗΝΑ: ΣΤΕΦΑΝΙΤΖΗΣ Π.Δ, 1842.
25. Καποδίστριας Α. Ιωάννης. *Απομνημονεύματα Επισκόπησις της πολιτικής μου σταδιοδρομίας*. ΑΘΗΝΑ: ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ, 1997.
26. Weber, Max. *Οικονομία και Κοινωνία*, τόμος 1, Κοινωνιολογικές έννοιες, μετάφραση-επιμέλεια Θανάσης Γκιούρας, ΑΘΗΝΑ: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΒΒΑΛΑΣ, 2005
27. Βολονάκη Ελ. Μ., *Αλκιβιάδης, Αθηναίος στρατηγός και πολιτικός*, ΑΘΗΝΑ: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΒΟΛΟΝΑΚΗ, 2004

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- 1) http://www.ethnos.gr/arkiki_selida/arthro/enas_xarismatikos_igetis-2036894/
- 2) <http://www.kathimerini.gr/792773/interactive/epikairothta/hgetes/eley8erios-venizelos>
- 3) Μαυρογορδάτος, Γ. ΤΑ ΝΕΑ, 17-03-2001, Σελ.: R16, Κωδικός άρθρου: A16995R161
- 4) https://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs
- 5) <http://blog.appleworldhellas.com/>
- 6) <http://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=553>

- 7) <http://www.nytimes.com/1999/06/16/business/in-a-crisis-coke-tries-to-be-reassuring.html>
- 8) <http://custom-essay-cheap.com/coca-cola-crisis-case-study/>
- 9) <http://docplayer.gr/10599388-Diatmimatiko-programma-metaptyhiakon-spydon-diaheirisi-kriseon-se-diethnopoimenes-epiheiriseis-nk-north-america-t-europe-ji.html>
- 10) <http://www.cyberalert.com/blog/index.php/case-study-coca-cola-pr-crisis-management/>
- 11) <http://govleaders.org/powell.htm>
- 12) http://www.stand-deliver.com/star_ledger/powell.asp
- 13) <http://www.fortunegreece.com/article/o-egkefalos-piso-apo-tin-xenodochiaki-epitichia/>
- 14) <http://www.kathimerini.gr/842193/gallery/oikonomia/epixeirhseis/hotel-brain-to-3enodoxeio-sthn-aystria-o-manatzer-sthn-a8hna>
- 15) <http://endeavor.org.gr/entrepreneur/%CF%80%CE%AC%CE%BD%CE%BF%CF%82%CF%80%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%BF%CF%82/>
- 16) <http://crowdhackathon.com/tourism/speaker/panos-paleologos/>
- 17) http://www.huffingtonpost.gr/2015/03/23/startup-hotelbrain-sunenteuksi_n_6919564.html
- 18) <http://www.pellaia.gr/alexader.htm>
- 19) <http://www.thetoc.gr/magazine/aristotelis-kai-megas-aleksandros-sto-pagkosmio-top-10-epirrois>
- 20) https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BB%CE%AD%CE%BE%CE%B1%CE%BD%CE%B4%CF%81%CE%BF%CF%82_%CE%BF_%CE%9C%CE%AD%CE%B3%CE%B1%CF%82#cite_note-:1-2
- 21) <http://www.hellinon.net/AlexandrosMegas.htm>
- 22) <http://www.imconstantias.org.cy/index.php/agiologio/categories/categories/%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B1/categories/%CE%BC%CE%B7%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B7%CF%83/%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AC/2573.html>
- 23) http://www.academy.edu.gr/files/prakt_alexandros/03_03_pr_al.pdf
- 24) <http://polydrososparnassou.blogspot.gr/2014/09/29-1831.html>
- 25) <https://telepnyka.wordpress.com/2014/04/07/%CF%84%CE%BF%CE%AE%CE%B8%CE%BF%CF%82%CF%84%CE%BF%CF%85%CE%B9%CF%89%CE%AC%CE%>

BD%CE%BD%CE%B7%CE%BA%CE%B1%CF%80%CE%BF%CE%B4%CE%AF%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%B1/

26) <http://www.elliniki-gnomi.eu/o-kapodistriias-kivernise-angelikos/>

27) <http://www.kapodistriias.info/viografia>

28) <http://www.sansimera.gr/biographies/195#ixzz44wzoWFOZ>

29) <http://www.kapodistriias.info/ti-eipan-kai-ti-egrapsan>

30) https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/DL214/%CE%95%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%93%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3%20%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/11%CE%B7%20%CE%B5%CE%B2%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AC%CE%B4%CE%B1_%CE%97%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B1.pdf

31) <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/8450/1/%CE%99%CF%89%CE%B1%CE%BD%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CE%A4%CF%83%CE%AC%CE%BA%CF%89%CE%BD%CE%B1%CF%82%20%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%95%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1.pdf>

32) <http://dim-pafos2-paf.schools.ac.cy/data/uploads/pdfs/4.-poltes-e-ikanteta-tes-epirros.pdf>