

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΟ
ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

ΜΑΚΡΙΝΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΓΙΑΝΝΟΥΛΗΣ

ΤΣΑΤΣΑΡΗΣ ΑΝΔΡΕΑ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2015

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤ. ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΟ
ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΑΚΡΙΝΑΣ ΓΙΑΝΝΟΥΛΗΣ(Α.Μ. 10620)

gianmakr@hotmail.com

ΤΣΑΤΣΑΡΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ(Α.Μ. 10464)

tsatsarisgeorg@gmail.com

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ.....	14
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	15
1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ	15
1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	18
1.2.1 ΓΕΝΕΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ.....	18
1.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ.....	18
1.2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.....	19
1.2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ	25
1.2.5 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ TANNENBAUM – SCHMIDT	25
1.2.6 ΜΟΝΤΕΛΟ FIEDLER.....	26
1.2.7 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ- ΣΤΟΧΟΥ	28
1.2.8 ΘΕΩΡΙΑ Χ, Υ	31
1.2.9 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3 – D REDDIN.....	32
1.2.10 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ ΗΕΡΕΥ – BLANCHARD	32
1.2.11 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ ROBBERT HOUSE.....	32
1.2.12 ΘΕΩΡΙΑ ‘ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ’ (Α. MASLOW).....	32
1.3 ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	33

1.4	ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	35
1.5	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ	42
1.6	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ	45
1.7	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ	46
1.8	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΡΓΟΥ	47
1.9	ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΟΥ	48
1.10	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	48
1.11	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	51
1.12	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	52
1.13	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	53
1.14	ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	54
1.15	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	55
1.16	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	55
1.16.1	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	56
1.17	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	57
1.17.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	57
1.17.2	ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	59
1.17.3	ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	59
1.17.4	ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	59

1.18	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	61
1.19	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	61
1.19.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ	62
1.19.2	ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	62
1.19.3	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	63
1.19.4	ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	63
1.20	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	64
1.20.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	64
1.20.2	ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	65
1.20.3	ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	65
1.21	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	66
1.21.1	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ	67
1.21.2	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	68
1.21.3	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ.....	69
1.21.4	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ.....	69
1.22	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	70
1.22.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	70
1.22.2	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ.....	70
1.22.3	ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	71
1.22.4	ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΣΟΥ	73
1.22.5	ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	73
1.23	ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ	73
1.24	ΤΙ ΚΑΝΕΙ Ο PROJECT MANAGER;	75

1.25	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ	77
1.26	ΡΟΛΟΣ – ΣΚΟΠΟΣ ΗΓΕΤΗ	78
1.27	Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	79
1.28	Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ	80
1.29	ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΕΙΣ : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΘΥΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΛΙΨΗΣ	82
1.30	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

2.1	ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	85
2.2	ΤΟ (MLQ) ΠΟΛΥΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	85
2.2.1	ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ.....	86
2.2.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ.....	88
2.2.3	ΧΟΡΗΓΗΣΗ – ΧΡΗΣΗ.....	89
2.3	ΠΡΟΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....	90
2.4	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	92
2.4.1	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ.....	93
2.5	ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ.....	93
2.6	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	95
2.6.1	ΑΠΟΨΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	96

2.7	ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	100
2.8	ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	100
2.9	Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ	101
2.10	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	102
2.11	ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ.....	103
2.12	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟPROJECT MANAGEMENT.....	104
2.13	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	105
2.14	ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	106
2.15	ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	107
2.16	ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ PROJECT MANAGEMENT ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ.....	108
2.17	ΗΘΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	108
2.18	ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	109
2.19	ΑΤΟΜΙΣΜΟΣ ΚΟΛΕΚΤΙΒΙΣΜΟΣ.....	110
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	112
3.1	ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	112
3.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	112
3.3	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	113
3.4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	113
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	119
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	122

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τι είναι αυτό που κάνει έναν άνθρωπο ηγέτη; Τα προσόντα, οι γνώσεις, το χάρισμα; Μαγική συνταγή σίγουρα δεν υπάρχει. Υπάρχουν όμως σίγουρα αποτελεσματικοί και μη αποτελεσματικοί ηγέτες, όπως επίσης και αρκετοί λόγοι για τους οποίους κάποιοι φέρνουν αποτελέσματα και κάποιοι όχι.

Αρκετά και διαφορετικά στυλ ηγεσίας έχουν κατά καιρούς εφαρμοστεί ώστε οι ηγέτες να επιτυγχάνουν το σκοπό τους και έχουν γίνει αντικείμενο θεωρητικής και ερευνητικής μελέτης.

Στην παρούσα εργασία επικεντρωνόμαστε στο μοντέλο μιας ευρύτερης κλίμακας ηγετικών στυλ του σύγχρονου διοικητικού και οικονομικού περιβάλλοντος που εκτείνεται απ' το «χαρισματικό» έως τον «αποφευκτικό» ηγέτη.

Σκοπός της εργασίας είναι να τα ηγετικά στυλ που εφαρμόζουν οι ηγέτες. Κατ' αρχήν παρουσιάζονται οι βασικότερες θεωρίες για την αποτελεσματική ηγεσία. Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση του μοντέλου ευρύτερης κλίμακας ηγετικών στυλ των Bass και Avolio. Έπεται το ερευνητικό μέρος.

Στην έρευνα πήραν μέρος εργαζόμενοι σε τέσσερα Νοσοκομεία της Αθήνας. Το δείγμα αποτελούν 147 εργαζόμενοι σ' αυτά τα νοσοκομεία, οι οποίοι κατείχαν ανώτερες διοικητικές θέσεις καθώς και απλές θέσεις εργαζομένων (γιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί υπάλληλοι).

Το εργαλείο της έρευνας είναι το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης των στυλ ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Αποτελείται από 45 ερωτήσεις οι οποίες μετρούν συγκεκριμένους παράγοντες των εξής στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστική (transformational leadership), διεκπεραιωτική (transactional leadership) και παθητική - αποφευκτική (Passive avoidant leadership).

Στα αποτελέσματα βρέθηκε ότι και οι δώδεκα παράγοντες που μετρήθηκαν κινήθηκαν σε μέτρια επίπεδα (οι δέκα σε μέτρια και οι δυο σε

χαμηλά προς μέτρια). Οι Έλληνες ηγέτες στη νοσοκομειακή περίθαλψη του ΕΣΥ εφαρμόζουν σε μέτρια επίπεδα σχεδόν όλα τα στυλ ηγεσίας.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ηγέτες και πρότυπα υπάρχουν ανέκαθεν και σ' όλες τις κοινωνίες των ανθρώπων. Ο Περικλής, ο Αλέξανδρος, ο Ιούλιος Καίσαρας ή ο Ναπολέοντας υπήρξαν παραδείγματα ηγετών άλλων εποχών. Παράδειγμα ηγέτη όμως υπήρξε και ο Χίτλερ ή ο Μουσολίνι.

Τα ηγετικά πρότυπα βέβαια μεταβάλλονται ανάλογα με τις εποχές αφού είναι καρποί ιστορικών συνθηκών, πολύχρονων διεργασιών που ωρίμασαν και που οι ηγέτες με τις ιδιοφυείς προσωπικότητές τους, τις ενσάρκωσαν, τις συμπύκνωσαν ως την ολοκλήρωσή τους. Και φυσικά οι ηγέτες πλάθονται και δημιουργούνται κατ' εικόνα και ομοίωση της εποχής τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ηγεσία ή καθοδήγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων. Αντίστοιχα ο ηγέτης μιας ομάδας είναι εκείνος που επιχειρεί να καθοδηγήσει την ομάδα.

Αλλά τι είναι αυτό που κάνει έναν άνθρωπο ηγέτη; Τα προσόντα, οι γνώσεις, το χάρισμα; Ποιοί είναι οι ρόλοι των σύγχρονων ηγετών στο σύγχρονο διοικητικό και οικονομικό περιβάλλον;

Σήμερα που οι αξίες είναι η αφθονία, η κατανάλωση, η τεχνολογία, τα πρότυπα που μας «εμπνέουν» στην αυγή της τρίτης χιλιετίας, είναι οι κροίσοι, οι μεγάλοι μπιζνεσμεν, οι πολυεθνικές και οι τεχνολογίες δέκατης τέταρτης γενιάς. Οι ηγέτες λοιπόν σήμερα προσπαθούν να εξασφαλίσουν και να προσφέρουν αυτό που ζητάει η αγορά. Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα γίνει μια καταγραφή του θεωρητικού υπόβαθρου για την ηγεσία. Θα ακολουθήσει το ειδικό μέρος που παρουσιάζει την έρευνά μας για τα στυλ ηγεσίας στα ελληνικά νοσοκομεία του ΕΣΥ. Τέλος τα συμπεράσματα που πηγάζουν από την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας και η συζήτηση γύρω απ' αυτά.

Οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς ενός ηγέτη δημιουργούν διάφορα στυλ ηγεσίας. Το ηγετικό πρότυπο μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει κάποιο έργο (Ζαβλανός Μ., 1999). Ο Goleman D. και οι συν. του, (2002) διαπιστώνουν ότι το ευρύ ρεπερτόριο των στυλ, έχει σημασία για την άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας και είναι απαραίτητο να ανιχνεύεται και να λαμβάνεται υπόψη κατά τις προσλήψεις, τις προαγωγές και τις τοποθετήσεις των ατόμων σε ηγετικές θέσεις. Όπως αναφέρουν, για να το θέσουμε πιο απλά, όταν θέλετε να προσλάβετε κάποιον σε ανώτερο πόστο, καλό είναι να διερευνήσετε κατά πόσο διαθέτει το ευέλικτο ρεπερτόριο των τεσσάρων και πλέον ηγετικών στυλ που χαρακτηρίζουν το διαπρεπή ηγέτη. Αν δεν τα καταφέρετε σ' αυτό, προσπαθήστε να καταλάβετε αν το άτομο που σκέφτεστε να προσλάβετε κατέχει τουλάχιστον το ή τα στυλ που θεωρούνται σημαντικά στην επιχείρησή σας. Το στυλ ηγεσίας που πρέπει γενικά να ακολουθηθεί, προκύπτει από μια σειρά αποφάσεις οι οποίες λαμβάνουν υπόψη την υπάρχουσα κατάσταση που επικρατεί στον οργανισμό. Ειδικότερα, το

αυταρχικό στυλ ηγεσίας, που είναι προσανατολισμένο στα καθήκοντα, ταιριάζει σε δύσκολες καταστάσεις, όπου ο ηγέτης καλείται να δώσει λύση και οι υφιστάμενοι δέχονται την καθοδήγηση του ηγέτη. Το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο στις ανθρώπινες σχέσεις, δίνει έμφαση στις συμμετοχικές διαδικασίες και οι υφιστάμενοι συμμετέχουν οι ίδιοι στη λήψη των αποφάσεων. Για να επιτευχθεί αρμονία ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και στην κατάσταση, θα πρέπει ο ηγέτης να υιοθετήσει το στυλ που ταιριάζει στην περίπτωση.

Τα ηγετικά μοντέλα, στα οποία μπορεί να εκπαιδευθεί ένας μάνατζερ για την καλύτερη δυνατή διοίκηση του οργανισμού είναι πολυάριθμα και καλείται πολλές φορές να κάνει επιλεκτική χρήση μεταξύ των τεχνικών που προσφέρουν. Ωστόσο, διεθνείς έρευνες έχουν δείξει ότι η επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ του διευθυντικού στελέχους και του ανθρώπινου δυναμικού που διοικεί, προκαλείται από έναν τρίτο ανεξάρτητο παράγοντα, ο οποίος αναφέρεται στην προσωπικότητα του εργαζόμενου, στα θεμελιώδη εσωτερικά του γνωρίσματα.

Ο σύγχρονος ηγέτης των οργανισμών και των επιχειρήσεων πρέπει να γνωρίζει πρωτίστως ότι και αυτός είναι άνθρωπος και πάντοτε θα παλεύει μεταξύ δύο αντίθετων δυνάμεων, μιας θετικής και μιας αρνητικής. Η επιλογή του προσανατολισμού προς την μία ή την άλλη κατεύθυνση ανήκει αποκλειστικά στον ίδιο.

Ένα άτομο μπορεί να εξελιχθεί σε ηγέτη αναπτύσσοντας τη γλώσσα του σώματος, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ευφυΐα και ακολουθώντας έναν λιτό και μετρημένο τρόπο ζωής. Η επιστήμη του σύγχρονου management απαιτεί από τον ηγέτη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να έχει τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενός ηγέτη.

Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την δύναμη να μεταφέρουν επαρκώς τα μηνύματα της δουλειάς και να εξασφαλίζουν υψηλές αποδόσεις των ανθρώπων που διοικούν και αυτών με τους οποίους συνεργάζονται σε διοικητικό επίπεδο. Οι ηγέτες στους οργανισμούς, τις επιχειρήσεις και τον στρατό δεν διαφέρουν ως προς τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν, γιατί όλοι ηγούνται ανθρώπων. Η μόνη διαφορά τους είναι στο είδος των γνώσεων που σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικές, ανάλογα με τον χώρο που λειτουργούν.

Όσον αφορά το ηγετικό στυλ, υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι γυναίκες διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό συναισθηματική νοημοσύνη.. Ευθύνη της ηγεσίας είναι να καθοδηγήσει με τον πλέον βέλτιστο και ηθικό τρόπο τον οργανισμό στην επιχειρηματική αριστεία διατηρώντας σε ισορροπία τις ανάγκες όλων των ομάδων ενδιαφερομένων. Τέλος βασική υποχρέωση του πραγματικού ηγέτη είναι η προετοιμασία των

στελεχών, εκείνων που θα τον διαδεχθούν, όταν αυτός θα απουσιάσει ή θα αποσυρθεί για οποιοδήποτε λόγο από τα καθήκοντά του

Υπεύθυνη Δήλωση Φοιτητή:

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά..

Όνοματεπώνυμο / Υπογραφή

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Πριν προχωρήσουμε σε οποιαδήποτε περιγραφή ή ανάλυση θεωριών για την ηγεσία, θα πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τους όρους «ηγεσία» και «ηγέτης» και να αναφερθούμε στη σχέση που τους συνδέει.

Ηγεσία λοιπόν είναι η διαδικασία μέσα απ' την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη κάποιων επιθυμητών στόχων. Έτσι λοιπόν ηγέτης είναι εκείνος που επιχειρεί να καθοδηγήσει κάποιους άλλους ανθρώπους. Πετυχημένο ηγέτη έχουμε όταν το τελικό αποτέλεσμα είναι θετικό, όταν δηλαδή η ομάδα ανταποκρίνεται στην προσπάθεια καθοδήγησης του ηγέτη.

Ηγέτης λοιπόν θεωρείται κάποιος ανεξάρτητα απ' τα αποτελέσματα της ηγεσίας του. Ηγέτης μιας ειδικής εποχής είναι εκείνος που αναφέρεται στις ψυχολογικές ανάγκες του λαού της εποχής του, όπως ο Ηρακλής που, σύμφωνα με το Σωκράτη, ικανοποιούσε τις ψυχολογικές ανάγκες των Ελλήνων. (Θερμός, 1977). Στο Μεσαίωνα οι ηγέτες ταυτίστηκαν με τη χριστιανοσύνη και το Θεό, ενώ στην Αναγέννηση έγιναν φωτισμένοι διανοούμενοι που αναζητούσαν καινούρια σύνορα σκέψης. Ανάλογα, η εποχή μας δημιούργησε τους Ναζί ηγέτες, τους ηγέτες της αστικής δημοκρατίας και τους Σοσιαλδημοκράτες.

Είναι βέβαια γενικά παραδεκτό πως ζούμε και οδεύουμε ολοένα και περισσότερο σε μια εποχή στην οποία εξοντώνουμε τους ηγέτες μας κι όπως λέει ο Άντριου Μαρ «Δεν χρησιμοποιούμε βέβαια βόμβες ή πιστόλια μονομαχίας, αλλά τους σκοτώνουμε γελοιοποιώντας τους, τους μετατρέπουμε σε παλιάτσους, χοροπηδώντας με αγαλλίαση γύρω απ' τις ντροπιασμένες εξομολογήσεις τους» (Μαρ, 1998)

Σήμερα δεν υπάρχουν πια πρότυπα ηγετών. Αλλά πως να υπάρξουν; Τα μεγάλα πρότυπα είναι καρποί ιστορικών συνθηκών, διεργασιών χρόνων και αγώνων που ωρίμασαν. Χωρίς τις συνθήκες αυτές, δεν θα υπήρχαν εκείνοι (οι ηγέτες), τίποτα δε γεννιέται από το τίποτα, και τίποτα «μεγάλο» δεν παρουσιάζεται αν δεν έχουν προϋπάρξει άπειρα «μικρότερα» (*Πλωρίτης, 1998*)

Πέρα πάντως από αυτή τη φιλοσοφική αναζήτηση σε σχέση με την ηγεσία και την εποχή μας, αναμφισβήτητα υπάρχει μια σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και το μάνατζμεντ το οποίο είναι και το θέμα που μας απασχολεί σ' αυτή την εργασία.

Ας δούμε τώρα τη σχέση ηγεσίας-μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ ως γνωστόν αποτελείται από τέσσερα στάδια: σχεδιασμός, οργάνωση ηγεσία καθοδήγηση και έλεγχος. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την ανατροφοδότηση. Άρα το μάνατζμεντ περιέχει την καθοδήγηση-ηγεσία. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι ένας ηγέτης είναι και καλός μάνατζερ ενώ ένας αποτελεσματικός μάνατζερ σίγουρα θα πρέπει να διαθέτει κάποιες ηγετικές ικανότητες, ώστε να είναι σύμφωνος με τη γενικότερη διαδικασία του μάνατζμεντ όπως την περιγράψαμε πιο πάνω.

Πότε όμως μπορούμε να πούμε ότι μια προσπάθεια ηγεσίας είναι πετυχημένη; Σύμφωνα με τον Buss υπάρχει: α) η επιχειρούμενη ηγεσία, όταν δηλαδή ο Α θέλει να αλλάξει τη συμπεριφορά του Β και η προσπάθειά του είναι εμφανής β) η επιτυχής ηγεσία, όταν δηλαδή η συμπεριφορά του Β αλλάζει

λόγω της προσπάθειας του Α γ) η αποτελεσματική ηγεσία, όταν δηλαδή η αλλαγή της συμπεριφοράς του Β έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του, την ανταμοιβή του ή την επίτευξη ενός σημαντικού στόχου του (*Κουτούζης, Δικαίος, Πολύζος, Σιγάλας, Χλέτσος, 1999*).

Αποτελεί λοιπόν ιδανική περίπτωση ο μάνατζερ που πετυχαίνει το στόχο του, ενώ ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος με αυτή την εξέλιξη.

Πως όμως μπορούμε να ξεχωρίσουμε τον αποτελεσματικό ηγέτη από έναν άλλο μη αποτελεσματικό; Μέσα από την περιγραφή των διαφόρων θεωριών για την ηγεσία, ίσως δοθεί απάντηση στην ερώτηση αυτή. Πριν περιγράψουμε τις βασικές θεωρίες ας δούμε τα τρία βασικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς.

Συγκεκριμένα έχουμε το αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς στο οποίο ο ηγέτης αντλεί δύναμη από τη θέση την οποία κατέχει. Δεν είναι δημοφιλής μεταξύ των μελών της ομάδας, τα άτομα που διευθύνει υποκινούνται μόνο από οικονομικούς παράγοντες και μεταβιβάζει διαταγές χωρίς να δίνει διευκρινήσεις ή παραπάνω οδηγίες στα μέλη της ομάδας του τα οποία δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, αλλά εκτελούν μόνο τις οδηγίες. Η παραγωγή αυξάνεται όταν ο ηγέτης είναι παρών, ενώ μειώνεται όταν είναι απών. Οι κριτικές είναι αντικειμενικές και δεν υπάρχουν παράπονα και διαφωνίες στην ομάδα (Πετράκης, 2004).

Στο δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις με τη συμμετοχή της ομάδας. Όταν αναγκαστεί να πάρει μόνος του αποφάσεις εξηγεί τους λόγους στα μέλη της ομάδας. Εκείνα δε διστάζουν να αναλάβουν τις ευθύνες όταν χρειαστεί.

Υιοθετούν εύκολα τις αλλαγές και τις νέες ιδέες. Η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλή είτε με την παρουσία του προϊσταμένου, είτε με την απουσία του. Συνήθως η ομάδα αισθάνεται επιτυχημένη.

Τέλος στο εξουσιοδοτικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, ο ηγέτης δεν αναλαμβάνει αρκετή από την ευθύνη, δηλαδή δεν έχει εμπιστοσύνη στις ηγετικές του ικανότητες. Η ομάδα δεν έχει στόχους. Η έλλειψη στόχων είναι ένας αναποτελεσματικός παράγοντας για την πρόοδο της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με τις επιθυμίες τους, το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά είναι περιορισμένο, η παραγωγικότητα μειωμένη ενώ το ηθικό τους είναι χαμηλό.

Πολλοί κατά καιρούς έχουν κατηγοριοποιήσει τους ηγέτες. Σύμφωνα με τον Gardner υπάρχουν οι κοινοί ηγέτες που διηγούνται τον παραδοσιακό μύθο της ομάδας τους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, οι καινοτόμοι ηγέτες που χρησιμοποιούν έναν υπολανθάνοντα μύθο σε ένα πληθυσμό ανθρώπων ή μεταξύ μελών ενός χώρου δραστηριότητας και τον παρουσιάζουν κάτω από νέο πρίσμα. Τέλος υπάρχουν και οι οραματιστές ηγέτες. Αυτοί δημιουργούν ένα καινούριο μύθο, άγνωστο στους περισσότερους και επιτυγχάνουν να τον μεταδώσουν στους άλλους. (H. Gardner, 1997)

1.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.2.1 ΓΕΝΕΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Θεωρείται η παλαιότερη προσπάθεια προσέγγισης των χαρακτηριστικών του ηγέτη και διατείνεται ότι οι ικανότητές του, είναι κληρονομικές. Παραδείγματα εφαρμογής της γενετικής θεωρίας, που πιστεύει στην ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών γονιδίων σε συγκεκριμένες οικογένειες, γονιδίων που σχετίζονται με ηγετικές ικανότητες είναι οι βασιλείς, οι αυτοκράτορες και οι τσάροι. Μια και υπήρχαν λοιπόν τα ηγετικά γονίδια, οι βασιλείς παντρεύονταν μεταξύ τους ώστε να τα διατηρήσουν.

Η θεωρία αυτή λειτούργησε για αρκετά μεγάλες ιστορικές περιόδους. Είναι όμως γνωστό από την ιστορία πως αρκετοί γόννοι βασιλικών οικογενειών αποδείχθηκαν αποτυχημένοι ως ηγέτες ενώ πάμπολλοι ηγέτες από την άλλη έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικοί μην έχοντας καμία σχέση με βασιλικές ή άλλες τέτοιες οικογένειες.

1.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων προσπάθησε να απαντήσει σε δύο βασικά ερωτήματα:

- α) Υπάρχουν συγκεκριμένα κοινά χαρακτηριστικά για τους μεγάλους ηγέτες;
- β) Μπορούμε να επιλέξουμε μέσα από αυτούς που διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά άτομα για να στελεχώσουν τις ηγετικές θέσεις οργανισμών και επιχειρήσεων;

Η βασική πεποίθηση της θεωρίας είναι ότι ο ηγέτης έχει «χάρισμα». Δηλαδή διακρίνεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (όπως, ηλικία, ύψος, εμφάνιση, αυτοπεποίθηση, κτλ.), που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους άλλους ανθρώπους.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων πρεσβεύει ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν δημιουργούνται. Δε χρειάζεται βέβαια κάποιος να διαθέτει κληρονομικότητα για να γίνει ηγέτης αλλά τα κατάλληλα χαρακτηριστικά.

Η θεωρία -προσέγγιση αυτή παρόλο που υπήρξε δημοφιλής σιγά -σιγά κλονίστηκε λόγω του ότι διάφοροι επιστήμονες βρήκαν πάμπολλα έως χιλιάδες ηγετικά χαρακτηριστικά όπως επίσης και λόγω του ότι αρκετά χαρακτηριστικά απ' αυτά πολλοί ηγέτες δεν τα διέθεταν.

1.2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι δύο προηγούμενες προσεγγίσεις, απέτυχαν να απαντήσουν επαρκώς στην ερώτηση: «Τι είναι αυτό που κάνει έναν άνθρωπο ηγέτη;» Έτσι λοιπόν απ' τα τέλη της δεκαετίας του '40 έως τις αρχές της δεκαετίας του '60 δύο πανεπιστήμια των Η. Π. Α. ασχολήθηκαν με το θέμα κάνοντας συγκεκριμένες έρευνες.

1) Στο Κρατικό Πανεπιστήμιο του Οχάιο θέλησαν να αναγνωρίσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές που θα χαρακτήριζαν τους αποτελεσματικούς ηγέτες και να δουν πως αυτές επηρεάζουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αναλύοντας τη συμπεριφορά αυτών των ηγετών εντοπίστηκαν δυο διαστάσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας, οι οποίες είναι το πλαίσιο κατευθύνσεων (initiating structure) και η ευαισθητοποίηση ή το ενδιαφέρον (consideration). Οι δύο αυτές, διαστάσεις μπορούν να συνυπάρχουν στη συμπεριφορά ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Όταν λέμε πλαίσιο κατευθύνσεων εννοούμε την ικανότητα του ηγέτη να ορίζει και να οργανώνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Η ικανότητα αυτή προσανατολίζει τον ηγέτη προς την εργασία και το παραγόμενο προϊόν. (Κουτούζης, Δικαίος, Πολύζος, Σιγάλας, Χλέτσος,,1999).

Όταν λέμε ευαισθητοποίηση δε, εννοούμε την προσπάθεια του ηγέτη να αναπτύξει αμοιβαία εμπιστοσύνη με τους εργαζόμενους τόσο με τον ίδιο όσο και μεταξύ τους. Ο ηγέτης δηλαδή είναι προσανατολισμένος προς τους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους.

Οι έρευνες του Ohio State University έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είχαν τη μεγαλύτερη απόδοση αλλά και μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν οι ηγέτες είχαν μεγάλη ευαισθητοποίηση για αυτούς και ανέπτυσαν με επιτυχία πλαίσια κατευθύνσεων. Δηλαδή οπροσανατολισμός του επιτυχημένου-αποτελεσματικού ηγέτη ήταν και στην εργασία και στους εργαζόμενους.

Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών είχαν άμεση επίπτωση στην εκπαίδευση των μάνατζερ μια και θεωρήθηκε ότι θα μπορούσαν οι συμπεριφορές που προαναφέραμε να γίνουν αντικείμενο διδασκαλίας στους μάνατζερ, που έτσι θα γίνονταν πιο αποτελεσματικοί στους οργανισμούς τους.

Τελικά όμως δεν υπήρξε επιβεβαίωση από περαιτέρω έρευνες. Σε πολλές περιπτώσεις δε, οι ηγέτες που είχαν τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά είχαν υψηλό ποσοστό απουσιών των εργαζομένων ή χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης.

Έτσι μια και οι περιπτώσεις αυτές ήταν αρκετές, το συμπέρασμα που προέκυψε ήταν ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός τύπος αποτελεσματικού ηγέτη αλλά διαφορετικοί τύποι για διαφορετικές περιπτώσεις.

Μια παρόμοια έρευνα έγινε εκείνη την εποχή από το Πανεπιστήμιο του Michigan. Στην προσπάθεια ερευνηθούν τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη, προέκυψαν δυο «στάσεις» ή «ανθρωποκεντρική» και η «στάση προσανατολισμού στην παραγωγή». Η πρώτη χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητές τους, ενώ η δεύτερη δίνει έμφαση στο τεχνικό μέρος και στις δραστηριότητες που πρέπει να επιτευχθούν για να ολοκληρωθεί η εργασία.

Η διαφορά λοιπόν των μελετών του Michigan σε σχέση μ' αυτές του Ohio είναι ότι στο πρώτο Πανεπιστήμιο η συμπεριφορά του ηγέτη δεν είναι αποτέλεσμα συνδυασμού των δύο «στάσεων» αλλά όταν ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους δεν έχει το ίδιο μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή.

Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι ομάδες που είχαν ανθρωποκεντρικούς ηγέτες είχαν σαφή υπεροχή όσον αφορά την παραγωγή αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση οι μετέπειτα έρευνες δεν επιβεβαίωσαν απόλυτα τα αρχικά συμπεράσματα καθώς υπήρξαν πάλι

αποτυχίες ανθρωποκεντρικών μάνατζερ καθώς και επιτυχημένοι οργανισμοί (παραγωγικοί) με μειωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα μειονεκτήματα των παραπάνω προσεγγίσεων, οδήγησαν στις έρευνες των Black & Mouton, οι οποίες δημιούργησαν το διευθυντικό πλέγμα. Η θεωρία τους έχει δυο βασικούς προσανατολισμούς. Με βάση τον πρώτο, το ενδιαφέρον του ηγέτη επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ με βάση το δεύτερο στην επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με την παραγωγή. Οι δύο διαστάσεις της ηγεσίας ονομάστηκαν: φροντίδα για τους ανθρώπους και φροντίδα για την παραγωγή.

Το διευθυντικό πλέγμα όπως βλέπουμε πιο κάτω έχει πολλούς τύπους ηγεσίας, από τους οποίους οι πέντε φαίνεται να έχουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον.



Σχήμα 2: Το διευθυντικό πλέγμα

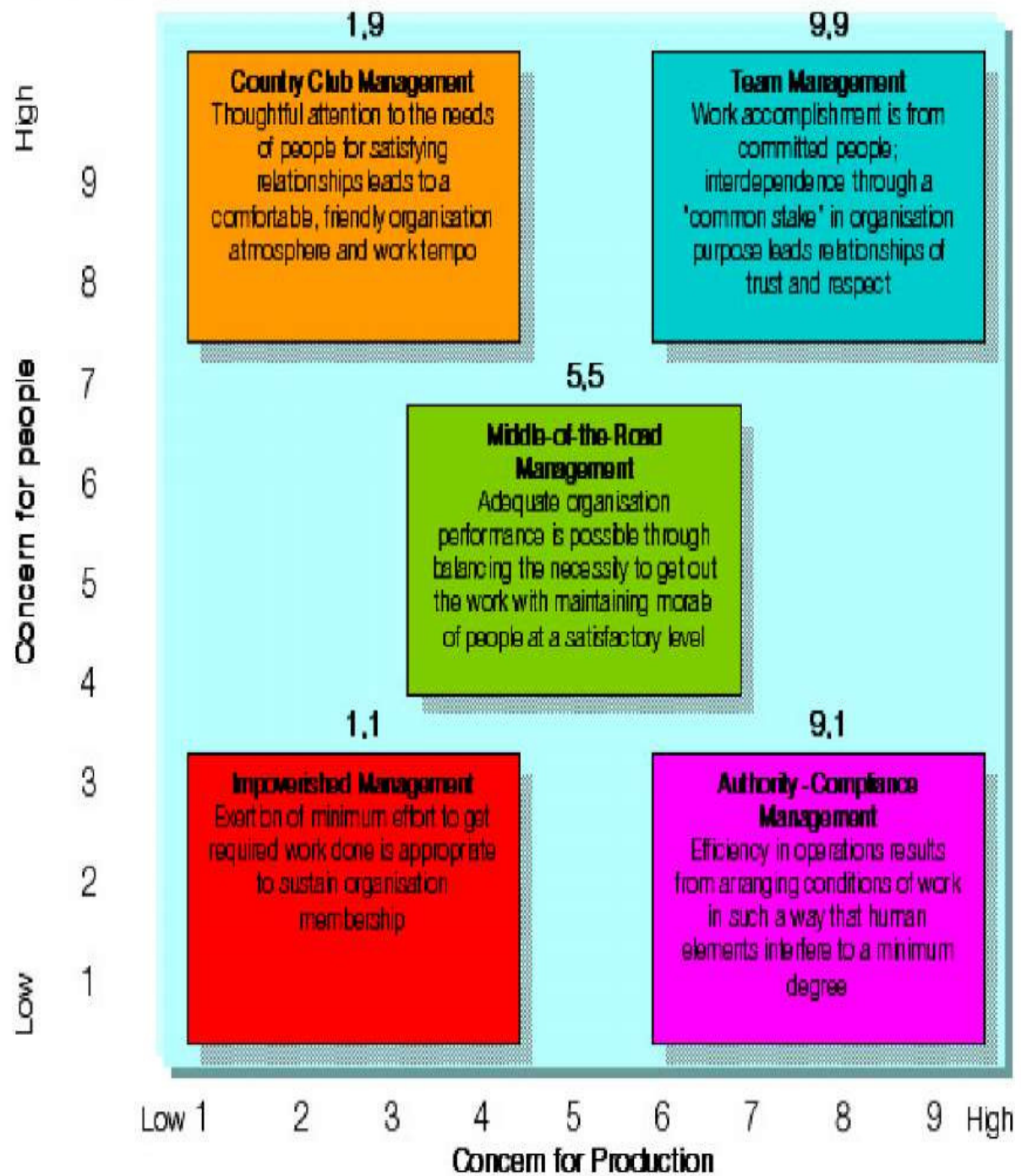
μέτρια για τους εργαζομένους, όσο και για την παραγωγή και δυστυχώς θεωρείται το πιο συνηθισμένο στέλεχος.

Στη θέση (9,1) ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την παραγωγή και καθόλου για τους εργαζόμενους. Η διοίκηση αυτή χαρακτηρίζεται ως απολυταρχική και ενώ έχει θετικά αποτελέσματα στην παραγωγή, βάζει το μάνατζερ σε μια θέση καθόλου δημοφιλή για τους εργαζόμενους. Η ηγεσία αυτή θεωρείται πετυχημένη, όχι όμως αποτελεσματική. Τέλος η θέση (1,1) θεωρείται η χειρότερη απ' όλες τις απόψεις.

Το διευθυντικό πλέγμα ενώ βοηθά στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών ενός μάνατζερ, δεν μπορεί να δώσει ολοκληρωμένες λύσεις για αποτελεσματική ηγεσία, όπως άλλωστε και οι προηγούμενες προσεγγίσεις της συμπεριφοράς καθώς δεν γίνεται σαφής η σχέση του τρόπου ηγεσίας με την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού.

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τις προσεγγίσεις της συμπεριφοράς, υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που μπορούν να βοηθήσουν ένα μάνατζερ να είναι αποτελεσματικός. Και επειδή αυτά μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την περίπτωση, τους εργαζομένους και τον οργανισμό καλό θα είναι ο ηγέτης να είναι ευέλικτος. Η συμπεριφορά των πετυχημένων ηγετών έχει πολλές διαστάσεις. Ο συνδυασμός του ενδιαφέροντος για τους εργαζόμενους και την παραγωγή πρέπει να διαφέρει κατά περίπτωση καθώς οι ικανότητες ενός αποτελεσματικού μάνατζερ είναι αντικείμενο μάθησης.

The Leadership Grid



Έχοντας σαν αρχή τη θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ που διατυπώθηκε στις αρχές του αιώνα αυτού, οι θεωρητικοί επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της διοικητικής συμπεριφοράς των μάνατζερ σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν τους τρόπους της ηγεσίας. Σε αυτά τα πλαίσια υποστηρίχθηκε ότι τα καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα. (Ζαβλανός Μ., 2002)

Μεταξύ πάντως της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς επίσης και μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη, υπάρχει διαφορά.

Από τον ορισμό ακόμα προκύπτει ότι η ηγεσία (Leadership) είναι διαφορετική από τη Διοίκηση (Management). Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας.

Ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού. (Κωνσταντέλλος, Ν., 2006)

Τυπικά το μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. (Κωνσταντέλλος, Ν., 2006)

Γενικά, το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια από ότι η ηγεσία. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες.

1.2.4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς περιέγραψαν τις διάφορες ηγετικές συμπεριφορές. Άφησαν όμως αναπάντητο το ερώτημα: «Κάτω από ποιες συνθήκες ένας τρόπος ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικός από έναν άλλο;».

Οι σύγχρονες απόψεις για την ηγεσία που θα περιγράψουν παρακάτω, ζουμάρουν ακριβώς πάνω στο προηγούμενο ερώτημα.

1.2.5. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ TANNENBAUM- SCHMIDT

Το μοντέλο αυτό περιγράφει πως ο τρόπος ηγεσίας επηρεάζεται απ' τη χρήση ή μη δικαιοδοσίας του μάνατζερ στους υφισταμένους του.

Η δικαιοδοσία η οποία είναι το νόμιμο δικαίωμα ενός μάνατζερ να παίρνει αποφάσεις να δίνει διαταγές και να κατανέμει τις πηγές και το δυναμικό, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του οργανισμού δηλαδή το δικαίωμα του μάνατζερ να διοικεί και να έχει εξουσία.

Η δικαιοδοσία στους οργανισμούς έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- α) Παραχωρείται σε θέσεις και όχι σε πρόσωπα. Οι μάνατζερ έχουν εξουσία λόγω της θέσης τους κι όχι λόγω της ταυτότητάς τους β) Δεν ισχύει αν οι εργαζόμενοι δεν την δεχτούν γ) Διατρέχει τον οργανισμό από πάνω προς τα κάτω δηλαδή οι θέσεις στα υψηλότερα επίπεδα ιεραρχίας έχουν περισσότερη δικαιοδοσία απ' αυτές στα χαμηλότερα επίπεδα. Σύμφωνα λοιπόν με τους Tannenbaum και Schmidt, όταν ο ηγέτης ενός οργανισμού ασκεί ηγεσία, μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δικαιοδοσία που δικαιολογείται απ' τη θέση του.

Το μοντέλο των αυτό λέγεται και μοντέλο της κλιμακούμενης μετάβασης απ' την αυταρχική στη δημοκρατική ηγεσία. Ανάμεσα στα δύο άκρα, υπάρχουν αρκετοί άλλοι τρόποι άσκησης της ηγεσίας. Όσο ο ηγέτης μετακινείται απ' την αυταρχική προς τη δημοκρατική ηγεσία, τόσο η εξουσία που ασκεί μειώνεται και αυξάνεται η αυτονομία των εργαζομένων. Το μοντέλο δηλαδή περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους ένας μάνατζερ λαμβάνει αποφάσεις. Σύμφωνα με

τη θεωρία για τη λήψη αποφάσεων σε σχέση με τους εργαζομένους (*Κουτούζης, Δικαίος, Πολύζος, Σιγάλας, Χλέτσος, 1999*) οι μάνατζερ παίρνουν αποφάσεις μ' έναν από τους ακόλουθους τρόπους: α) με απολυταρχικό τρόπο, λαμβάνοντας οι ίδιοι την απόφαση και

πληροφορώντας τους εργαζόμενους για το τι πρέπει να γίνει β) ασκώντας επιρροή στους άλλους, για να υιοθετήσουν την

απόφαση που έχουν ήδη λάβει γ) συμβουλευόμενοι τους συνεργάτες και τους ενδιαφερόμενους

πριν πάρουν την απόφαση, και δ) με δημοκρατικό τρόπο, μέσα από ομοφωνία ή σε πλειοψηφική βάση

Αυτό που συμπλήρωσαν οι δημιουργοί του μοντέλου που περιγράφουμε είναι ότι οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν την εξουσία τους και να λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με την προσωπικότητα των εργαζομένων, τις προσδοκίες τους για τη συμπεριφορά των ηγετών, την ικανότητα των ομάδων των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν και να λύνουν προβλήματα και τη διάθεση των εργαζομένων να αποδεχτούν υπευθυνότητες.

Δυστυχώς το συγκεκριμένο μοντέλο δεν λαμβάνει υπόψη του το γεγονός ότι η ηγεσία περιλαμβάνει και άλλες παραμέτρους εκτός της λήψης αποφάσεων.

1.2.6 MONTELO FIEDLER

Το μοντέλο αυτό presbeύει ότι η απόδοση των εργαζομένων σε ορισμένες συνθήκες εξαρτάται απ' την αλληλεπίδραση των συνθηκών αυτών με τον τρόπο καθοδήγησής τους. Ο Fiedler, στην έρευνά του, χρησιμοποίησε ένα ερωτηματολόγιο για να δει αν οι ηγέτες κάποιων ομάδων, προσανατολίζονταν προς την εργασία ή τους εργαζόμενους. Το ερωτηματολόγιο αυτό λέγεται «least-preferred coworker questionnaire» δηλαδή ερωτηματολόγιο για τον λιγότερο προτιμότερο συνεργάτη.

Εξάλλου αναφέρεται σε δυο τύπους ηγεσίας: τον προσανατολισμό προς την εργασία και τον προσανατολισμό προς τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με το Fiedler, υπάρχουν άλλες τρεις μεταβλητές, οι οποίες μπορούν να

μεταβάλλονται για να ταιριάζουν στον προσανατολισμό του μάνατζερ σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο για το λιγότερο προτιμότερο συνεργάτη. Αυτές είναι : α) οι σχέσεις του ηγέτη με το μέλος του Οργανισμού β) η δομή των καθηκόντων των εργαζομένων και γ) η εξουσία - δικαιοδοσία του ηγέτη.

Όταν λέμε σχέσεις του ηγέτη με το μέλος του Οργανισμού, εννοούμε το πόση εμπιστοσύνη και σεβασμό έχουν οι υφιστάμενοι προς τον ηγέτη τους ή το πως ο ίδιος ο ηγέτης εκλαμβάνει αυτή την αποδοχή. Όταν λέμε δομή καθηκόντων, εννοούμε την ύπαρξη σαφών οδηγιών, στόχων και καθοδήγησης για τα καθήκοντα των εργαζομένων. Τέλος εξουσία σημαίνει τη δικαιοδοσία που έχει ο ηγέτης να τιμωρεί, να ανταμείβει, να απολύει, να προσλαμβάνει κτλ.

Ο Fiedler λοιπόν διατείνεται ότι όσο πιο θετικές είναι οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας, όσο πιο δομημένη είναι η εργασία και όσο πιο μεγάλη εξουσία έχει ο ηγέτης τόσο πιο αποτελεσματική είναι η ηγετική προσπάθεια.

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει τη δημιουργία οκτώ μεταβλητών που είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού των μεταβλητών που όρισε ο Fiedler.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΗ ΜΕΛΩΝ	ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ ΕΞΟΥΣΙΑ
1	Θετική	Δομημένο	Ισχυρή
2	Θετική	Δομημένο	Περιορισμένη
3	Θετική	Μη δομημένο	Ισχυρή
4	Θετική	Μη δομημένο	Περιορισμένη
5	Αρνητική	Δομημένο	Ισχυρή
6	Αρνητική	Δομημένο	Περιορισμένη
7	Αρνητική	Μη δομημένο	Ισχυρή
8	Αρνητική	Μη δομημένο	Περιορισμένη

Οι περιπτώσεις 1,2,3 και 8 ταιριάζουν σε ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στην εργασία ενώ οι περιπτώσεις 4,5,6, και 7 σε ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι στον εργαζόμενο.

Η μέθοδος του ερευνητή προβλέπει αν μια προσπάθεια καθοδήγησης θα είναι αποτελεσματική ή όχι κάτω από ορισμένες συνθήκες και ποιος πρέπει να είναι ο προσανατολισμός του ηγέτη ώστε να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για αποτελεσματική προσπάθεια ηγεσίας.

Το μοντέλο εστίασε στις μεταβλητές και συνθήκες όπως και στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σ' αυτές τις και το ότι ηγεσία αλλάζει τύπο ανάλογα με τις συνθήκες, πράγμα που ισχύει έως σήμερα.

Η κριτική που δέχθηκε το μοντέλο εστιάζεται κυρίως στον τρόπο που ορίζονται οι έννοιες εχθρικός, φιλικός, απόμακρος, ενδιαφέρων κτλ.

Επίσης στο πως ορίζονται οι θετικές και αρνητικές σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, η «ισχυρή» ή αδύνατη εξουσία και το δομημένο ή μη πλαίσιο εργασίας. Υπάρχει δηλαδή ένας κίνδυνος υποκειμενικότητας και αυθαιρεσίας στην κρίση και κατά συνέπεια στα συμπεράσματα.

Ο Fiedler υποστήριξε ότι για να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία πρέπει να υπάρξει ο κατάλληλος συνδυασμός μεταξύ ηγέτη και οργανισμού πρέπει δηλαδή να προσαρμοστεί αναθέτοντας σε ηγέτες συγκεκριμένης συμπεριφοράς την ηγεσία ανθρώπων που τους ταιριάζουν. Ένας ηγέτης δηλαδή προσανατολισμένος στην εργασία πρέπει να ηγείται ανθρώπων που έχουν ανάγκη από σαφείς και δομημένες οδηγίες για να εκτελέσουν την εργασία τους.

1.2.7 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ – ΣΤΟΧΟΥ

Σε αντίθεση με την προηγούμενη άποψη έρχεται η θεωρία διαδρομής-στόχου, η οποία είναι κι αυτή μια θεωρία εξάρτησης. Αυτή δέχεται όπως η προηγούμενη ότι για να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία, ο τύπος του ηγέτη πρέπει να είναι ανάλογος με τις συνθήκες τις οποίες αντιμετωπίζει ο κάθε οργανισμός.

Ενώ όμως ο Fiedler διατείνεται ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τον προσανατολισμό του (προς την εργασία ή τον εργαζόμενο), η θεωρία διαδρομής - στόχου (path- goal theory) θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας καθορίζεται από την παρατηρήσιμη συμπεριφορά του ηγέτη που μεταβάλλεται ανάλογα με την περίπτωση. Δεν υπάρχει δηλαδή ένας στόχος-προσανατολισμός του ηγέτη αμετάβλητος εξ' αρχής, αλλά ένας ρόλος που θέλει να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, εξασφαλίζοντάς τους την κατάλληλη διαδρομή ώστε να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο. Η παρακίνηση είναι ένας βασικός όρος αυτής της θεωρίας, η οποία συνδέεται άμεσα με την ηγεσία. Η παρακίνηση ή αλλιώς υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία (Pinder, 1984).

Η υποκίνηση ως διοικητική λειτουργία είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. «Η υποκίνηση ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά» (Dunham, Pierce 1989).

Ένας απ' τους παραδοσιακούς, πολύ διαδεδομένους και σε πολλές περιπτώσεις αποτελεσματικούς τρόπους υποκίνησης είναι η παροχή οικονομικών κινήτρων. Ένας δεύτερος παραδοσιακός τρόπος είναι η παροχή κοινωνικών κινήτρων δηλαδή η προσπάθεια δημιουργίας πιο ευχάριστων συνθηκών εργασίας.

Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση εντάσσονται στην τελευταία παραδοσιακή πρακτική παροχής κινήτρων, χωρίς βέβαια να ξεχάσουμε την ενίσχυση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς προκειμένου να επιτευχθεί η επανάληψή της.

Συνεπώς, για έναν ηγέτη η λειτουργία της παρακίνησης σημαίνει την αύξηση των προσωπικών ανταμοιβών που δίνονται στους υφισταμένους, για την επίτευξη των στόχων, του Οργανισμού, και την διαμόρφωση των συνθηκών επίτευξης των στόχων δηλαδή την αποσαφήνιση των στόχων, την απομάκρυνση εμποδίων και την παροχή

δυνατοτήτων προσωπικής ικανοποίησης κατά τη διάρκεια της διαδρομής προς τους στόχους.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες παρέχουν ανταμοιβές (αύξηση, προαγωγή) προκειμένου να δώσουν κίνητρα στους εργαζομένους. Παρέχουν επίσης σαφείς οδηγίες, υποστήριξη, εκπαίδευση. Απομακρύνουν τέλος τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στη διαδρομή των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων τους.

Οι τρόποι με τους οποίους ένας ηγέτης μπορεί να πετύχει την παρακίνηση των εργαζομένων είναι:

- 1) Ο συμβουλευτικός τρόπος ο οποίος παρατηρείται όταν η ηγέτης πληροφορεί τους υφισταμένους ποιο είναι το προσδοκώμενο αποτέλεσμα από αυτούς και δίνει συγκεκριμένες κατευθύνσεις και οδηγίες για την επίτευξη του αποτελέσματος.
- 2) Η υποστήριξη που χαρακτηρίζει τον φιλικό και προσιτό ηγέτη που ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των εργαζομένων.
- 3) Ο συμμετοχικός τρόπος όταν δηλαδή ο ηγέτης συμβουλευτεί τους εργαζόμενους, εκτιμά τις απόψεις τους και τις υπολογίζει και τις λαμβάνει υπόψη του πριν αποφασίσει.
- 4) Μέσω της επίτευξης των στόχων. Ο ηγέτης που εφαρμόζει αυτή τη μέθοδο θέτει προκλητικούς στόχους, επιδιώκει πολύ μεγάλη προσπάθεια από τους εργαζόμενους και δείχνει εμπιστοσύνη στην αξία και στην ικανότητά τους να πετύχουν τους στόχους του Οργανισμού.

Οι τέσσερις αυτοί τρόποι μπορούν να εφαρμοστούν απ' τον ίδιο ηγέτη ανάλογα με την περίπτωση. Ο σωστός τρόπος εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων δηλαδή από τις ικανότητες και τις πιθανές αντιδράσεις τους σε κάποια ανταμοιβή καθώς και από τη φύση και τις ανάγκες της εργασίας προς εκτέλεση. Τα δύο παραπάνω στοιχεία είναι σημαντικά για το στυλ ηγεσίας που τελικά θα εφαρμοστεί.

Οι προσεγγίσεις εξάρτησης για την ηγεσία κινήθηκαν με βάση την άποψη ότι η αποτελεσματική ηγεσία επιτυγχάνεται μέσα από την αλληλεπίδραση των συνθηκών κάτω απ' τις οποίες επιχειρείται η ηγεσία και του επιχειρούμενου τρόπου ηγεσίας. Οι θεωρίες εξάρτησης αποδέσμευσαν τη διοικητική σκέψη από

τη στατική εικόνα του ηγέτη και διαμόρφωσαν την εικόνα του ευέλικτου ηγέτη, ο οποίος μπορεί να μάθει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις καταστάσεις.

Η εικόνα αυτή είναι παραδεκτή και σήμερα. Για πρώτη φορά αναζητήθηκαν και αξιοποιήθηκαν ερευνητικά και επιστημονικά δεδομένα γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά, εγκαταλείποντας τα εμπειρικά δεδομένα. Να τονίσουμε επίσης τη σπουδαιότητα και τη διαχρονικότητα της σωστής διάγνωσης ανά περίπτωση.

Στα αρνητικά των θεωριών εξάρτησης καταλογίζονται ότι δίνουν βάση στην προσωπική εκτίμηση του ηγέτη για τις συνθήκες που επικρατούν στον Οργανισμό και για τις ανάγκες των εργαζομένων, χωρίς θεωρητική κάλυψη αυτής της εκτίμησης.

1.2.8 ΘΕΩΡΙΑ X, Y

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D.McGregor, υπάρχουν στην πράξη (άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης), γύρω από τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Y.

Υποθέσεις της ομάδας X. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.

Υποθέσεις της ομάδας Y. Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει. (*Pinder, 1984*).

1.2.9 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 3-D REDDIN

Ο Reddin ήταν ο πρώτος που πρόσθεσε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας στις άλλες δύο διαστάσεις του ενδιαφέροντος για το καθήκον και του ενδιαφέροντος για τα άτομα. Για αυτό η θεωρία του ονομάζεται θεωρία των τριών διαστάσεων. (*Pinder, 1984*).

1.2.10 ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΗ HERSEY- BLANCHARD

Ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του, τόσο για τη διάσταση των αναγκών των μελών της, ανάλογα κάθε φορά με την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να πραγματοποιήσει. (*Pinder, 1984*).

1.2.11 ΘΕΩΡΙΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ ROBERT HOUSE

Η θεωρία αυτή δέχεται ότι η απόδοση των υφισταμένων επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Έχει τις ρίζες της στη θεωρία παρακίνησης προσδοκίας. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σε αυτούς τους σκοπούς. (*Pinder, 1984*).

1.2.12 ΘΕΩΡΙΑ "ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ" (A. MASLOW)

Η θεωρία του Maslow βασίστηκε στ' αποτελέσματα κλινικής έρευνας (ήταν ψυχολόγος που ανέπτυξε τη θεωρία πάνω στα συμπεράσματα που είχε από την εργασία του) και ο ίδιος ο μελετητής δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στο χώρο εργασίας. Οι ιδέες του για τις ανθρώπινες ανάγκες

πιστεύεται ότι έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους ηγέτες , όσον αφορά το τι αυτοί θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Ο Maslow προσδιόρισε πέντε κατηγορίες τέτοιων αναγκών: Φυσιολογικές ανάγκες, Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς), Κοινωνικές ανάγκες, Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης), Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση . (Pinto J. K., Kharbanda, O. P -1995)

1.3 Ο ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

Η πεποίθηση για την ύπαρξη χαρισματικών ηγετών υπάρχει ακόμα και σήμερα χωρίς να υπάρχει ανάλογη επιστημονική τεκμηρίωση.

Ο χαρισματικός ηγέτης, σύμφωνα μ' αυτή την πεποίθηση είναι αποτελεσματικός γιατί έχει μια ιδιαίτερη ικανότητα να εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση.

Το χάρισμα, όταν ορίζεται κοινωνιολογικά, αποδίδεται σε κάποια ασυνήθιστη και ανώτερη ποιότητα η οποία εμπλουτίζει την ανθρώπινη προσωπικότητα και την κάνει έτσι εύκολα να αναγνωρίζεται από μια κοινωνική ομάδα. Σε περίοδο κοινωνικής κρίσης, οι διαστάσεις του χαρίσματος μπορούν να μεγαλοποιηθούν (*Θερμός, 1977*)

Οι παραπάνω πεποιθήσεις βασίζονται κυρίως σε προσωπικές εμπειρίες και σε κοινά αποδεκτά παραδείγματα «χαρισματικών ηγετών» Ο Weber πιστεύει στην ύπαρξη χαρισματικών ηγετών, οι οποίοι διαθέτουν ιδιαίτερη χάρη, ηρωισμό ή εξαιρετικό χαρακτήρα.

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα ερευνητικά στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι και χαρισματικός. Σύμφωνα πάντως με τις νεότερες απόψεις, το φαινόμενο του χαρισματικού ηγέτη είναι μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ατόμου, και στις ανάγκες, τις αξίες και τις πεποιθήσεις των «οπαδών» του. Σε ακραίες περιπτώσεις, η αλληλεπίδραση αυτή μπορεί να γίνει πλήρης αποδοχή, αφοσίωση, υποταγή και ταύτιση. Αυτό όπως καταλαβαίνουμε μπορεί να σημαίνει πολύ επικίνδυνες καταστάσεις.



Οι *Conger και Cannugo (1987)* διατύπωσαν κάποια χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη ως εξής: • Δεν αποδέχεται την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων και προσπαθεί να την τροποποιήσει

- Οι μελλοντικοί του στόχοι είναι ιδεαλιστικοί και εξιδανικευμένοι και σε σαφή αντίθεση με την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων
- Είναι αρεστός στα μέλη της ομάδας τα οποία τελικά τον εξιδανικεύουν και ταυτίζονται μαζί του λόγω της κοινής προοπτικής και της εξιδανίκευσης των στόχων
- Χρησιμοποιεί μη συμβατικά μέσα για να υπερβεί το υπάρχον πλαίσιο του Οργανισμού

- Η εξουσία του πηγάζει από το σεβασμό των μελών της ομάδας για τον ένα και μοναδικό ηγέτη, καθώς και από την εμπειρία του
- Τηρεί μια αρχηγική στάση απέναντι στα μέλη της ομάδας, διαμορφώνοντας τις απόψεις τους ώστε να υιοθετούν στο τέλος τις αλλαγές που προτείνει

Είναι προφανές ότι δεν υπάρχει μια και μοναδική απάντηση για το τι είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη αποτελεσματικό. Οι απόψεις για την ηγεσία έχουν περάσει από διάφορες φάσεις πριν φτάσουμε στις σύγχρονες. Η σημερινές απόψεις για την ηγεσία βρίσκονται κι αυτές υπό συνεχή διαμόρφωση.

Τα δύο βασικά σημεία που συναντάμε στις θεωρίες που είδαμε προηγουμένως είναι η σχέση της ηγεσίας με την εργασία (δραστηριότητα) και τους ανθρώπους (εργαζομένους).

Είναι αλήθεια ότι έχει επιτευχθεί μεγάλη πρόοδος στην κατανόηση του φαινόμενου ηγεσία. Παρόλα αυτά υπάρχουν ακόμα πολλά αναπάντητα ερωτήματα, που αφορούν στην ύπαρξη ή μη χαρισματικών ηγετών και στο αν τα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη μαθαίνονται ή όχι.

Είναι πάντως ευχής έργο ένας ηγέτης να συνδυάζει ικανότητα σωστής διάγνωσης καταστάσεων, ευελιξία, θέσπιση προκλητικών υφισταμένων στόχων ικανότητα επικοινωνίας και υποκίνησης είτε αυτό θεωρείται «χάρisma» είτε όχι.

1.4 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το στυλ ηγεσίας, όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2005) ως στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του διευθυντή-ηγέτη, είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ. Ο διευθυντής-ηγέτης πρέπει να επιλέγει για την κάθε περίπτωση το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στη ωριμότητα των συνεργατών του, ως άτομα και ως ομάδα. Όταν αυτή είναι χαμηλή ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή ταιριάζουν τα πιο συμμετοχικά. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι μπορεί να αντιμετωπίσει την «περίπτωση ανωριμότητας των συνεργατών του» και αναγκαστικά, θα πρέπει να έχει

αυταρχικό στυλ. Όμως είναι δική του ευθύνη να βελτιώσει, να αναπτύξει των ωριμότητα των συνεργατών και να εξελίξει το στυλ του προς το συμμετοχικό, διότι τότε θα έχει τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των συνεργατών του. Όταν ο ηγέτης αναλαμβάνει για πρώτη φορά μια ομάδα και δε γνωρίζει καλά τους συνεργάτες του και κατά συνέπεια, την ωριμότητά τους είναι καλύτερο να ξεκινήσει από λιγότερο συμμετοχικό στυλ και όταν διαπιστώσει ότι η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή, να το κάνει περισσότερο συμμετοχικό. Διότι το αντίστροφο είναι πολύ δύσκολο, δηλαδή να ξεκινήσει από συμμετοχικό και αν διαπιστώσει χαμηλή ωριμότητα, να το κάνει αυταρχικό. Ο ηγέτης, όταν αναλαμβάνει μια ομάδα πρέπει να ενημερώνεται από τον προκάτοχό του για την ολόπλευρη προσωπικότητα των ατόμων της ομάδας και να διαφοροποιεί το στυλ, ανάλογα με την ωριμότητα του κάθε συνεργάτη.

Η σύγχρονη βιβλιογραφία που αφορά την ηγεσία υπογραμμίζει την αποτελεσματικότητα των συνεργατικών στυλ ηγεσίας.

Έρευνα των David Gurra, Lawrie Drysdale and Bill Mulford (2006, σ. 371-395) σε έξι (6) σχολεία της Τασμανίας (δύο πρωτοβάθμιας και 4 δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) και σε εννέα (9) σχολεία της Βικτώριας (7 σχολεία της Πρωτοβάθμιας, 1 της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και 1 ειδικό σχολείο) έδειξε ότι αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας είναι αυτά που εφαρμόζονται από ηγέτες, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ένα σύνολο κοινών και σταθερών προσωπικών γνωρισμάτων, αξιών και πεποιθήσεων, όπως η τιμιότητα και η ανοικτότητα, η υψηλή δεξιότητα ανάπτυξης της επικοινωνίας, η ευλυγισία, δέσμευση, το πάθος, η αίσθηση «έμφυτης καλοσύνης», η επιείκεια και η κοινωνική δικαιοσύνη, η πίστη ότι όλοι οι μαθητές είναι σημαντικοί και μπορούν να πετύχουν, η υψηλή προσδοκία και η αίσθηση ότι οι άλλοι είναι το κέντρο.

Βιβλιογραφικά έχουν εντοπιστεί διάφορα στυλ ηγεσίας. Αυτά είναι το:

Αυταρχικό στυλ ηγεσίας: Κύριο χαρακτηριστικό του αυταρχικού ηγέτη είναι η επιμονή του και η πιστή υπακοή στην εκτέλεση του καθήκοντος. Αποφασίζει μόνος του και επιβάλλει εργασίες. Η επιρροή που ασκεί στους υφισταμένους στηρίζεται στη διαταγή (τι να κάνουν και πώς). Είναι ιδιαίτερα

απαιτητικός με τον εαυτό του και με τους άλλους. Στις διαπροσωπικές του σχέσεις επικρατούν οι εντολές, ενώ η αμφίδρομη επικοινωνία και η αλληλεπίδραση είναι ανύπαρκτες. Οι αντιδράσεις των μελών του αυταρχικού ηγέτη μπορεί να είναι ο συμβιβασμός, η απομόνωση ή η απάθεια.

Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας: Στον αντίποδα του αυταρχικού βρίσκεται ο δημοκρατικός ηγέτης. Το σημείο εκείνο που κάνει να διαφέρει αυτό το είδος ηγεσίας από τα άλλα, βρίσκεται στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων που συνδυάζει την συνεργασία του διευθυντή με όλο το προσωπικό. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών του οργανισμού, τα οποία συμμετέχουν όχι μόνο στον καθορισμό των σκοπών στις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη αυτών και στις μεθόδους που πρέπει να εφαρμόζονται και στην επικράτηση των δημοκρατικών συνθηκών εργασίας. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγέτη είναι η δημιουργία εκείνων των συνθηκών που θα οδηγήσουν στη δημιουργικότητα και στην αποδοτικότητα. Οι διαπροσωπικές σχέσεις ηγετών και εργαζομένων είναι άριστες. Χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας είναι η ανάπτυξη καινοτομιών και η ύπαρξη συνεργασίας. Η Harris Alma (2002, σ. 11) ισχυρίζεται ότι τα δημοκρατικά στυλ ηγεσίας είναι αναπόφευκτα στο σύγχρονο και γρήγορα μεταβαλλόμενο κόσμο που βιώνουμε, στα σχολεία του 21ου αιώνα, σε αντίθεση με τα στυλ ηγεσίας που δίνουν έμφαση στο προσωπικό στυλ των ηγετών.

Πειστικό στυλ ηγεσίας: Ο πειστικός ηγέτης προσπαθεί να εξισορροπήσει και να συμβιβάσει τους σκοπούς του οργανισμού, και των μελών του, χρησιμοποιώντας ως μέσο την ελεύθερη επικοινωνία. Στόχος του είναι να πείσει τα μέλη, αφού πρώτα εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να κάνουν κάτι, με σκοπό να εκτελέσουν το έργο τους. Αποτέλεσμα αυτού του τύπου ηγεσίας είναι η ελάχιστη δημιουργικότητα.

Ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας: Στο ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ, οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων, αλλά και μεταξύ μελών-προϊσταμένων είναι καλές. Κυρίαρχα στοιχεία είναι η επικοινωνία, ο διάλογος, η ανταλλαγή απόψεων, η έκφραση συναισθημάτων και τέλος οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων. «Ο διευθυντής που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ

ηγείται, δίνοντας πάντοτε ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του» (Ζαβλανός Μ., 1997, σ. 53).

Αδιάφορο στυλ ηγεσίας: Ο διευθυντής που ακολουθεί το συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς, αδιαφορεί για τους σκοπούς του οργανισμού και για τους υφισταμένους του και δεν αναλαμβάνει ευθύνες. Γίνεται φανερή η έλλειψη πρωτοβουλίας, προσδοκιών, σαφήνειας και στόχων. Η επικοινωνία με τους άλλους είναι σχεδόν ανύπαρκτη και ο καθένας αφήνεται να εκτελεί το καθήκον του όπως θέλει. Όσα μέλη χρειάζονται τη βοήθειά του διευθυντή, γνωρίζουν ότι είναι μόνοι τους και αβοήθητοι. Παντού κυριαρχεί η αποδιοργάνωση και η σύγχυση, διότι δε γνωρίζουν τα άτομα, τι περιμένουν οι άλλοι απ' αυτούς. Συνέπεια όλων αυτών των χαρακτηριστικών είναι η χαμηλή αποδοτικότητα.

Στυλ ηγεσίας λόγω θέσης: Ο ηγέτης λόγω θέσης βασίζεται στη θέση που κατέχει και όχι στις ικανότητες και τα προσόντα του. Σύμφωνα με τους Ανδρέου Απ., Παπακωνσταντίνου Γ., (1994, σ. 153) «αν τα άτομα που ασκούν εξουσία λόγω θέσεως δεν ασκούν αυξημένη επίδραση, αλλά απλώς εφαρμόζουν τους κανόνες της ιεραρχικής γραφειοκρατικής οργάνωσης, τότε αμφισβητείται το φαινόμενο της ηγεσίας ή για τα αντίστοιχα άτομα ο χαρακτηρισμός του ηγέτη».

Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας: παρατηρείται όταν ο ηγέτης πληροφορεί τα μέλη της εργασιακής ομάδας (υφιστάμενους) για το τι αναμένει απ' αυτά. Δίνει συγκεκριμένη κατεύθυνση για το πώς θα εκπληρωθούν οι προσδοκίες, προγραμματίζει την εργασία που πρέπει να γίνει, ζητά από τα μέλη να ακολουθούν τις οργανωτικές διαδικασίες και κανόνες και διατηρεί καθορισμένα πρότυπα απόδοσης των μελών του.

Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης δημιουργεί ένα φιλικό και προσιτό κλίμα ανάμεσα στα μέλη της εργασιακής ομάδας (υφιστάμενους) και δείχνει ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας: Ο ηγέτης επιδιώκει τη συνεργασία των μελών της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας εκφράζουν τις απόψεις τους σε διάφορα θέματα και ο ηγέτης τις λαμβάνει υπόψη πριν από τη λήψη μιας απόφασης. Ο Leithwood και οι συν. (1999, σ. 12), όπως αναφέρουν οι Bush T., Glover D., (2003) θεωρούν ότι στη συμμετοχική ηγεσία, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων

είναι το κέντρο εστίασης της ομάδας. Είναι το στυλ που βασίζεται στη συμμετοχικότητα, την οποία θεωρεί ως βασική δημοκρατική αρχή.

Τεχνοκρατικό στυλ ηγεσίας: Ο Leithwood και οι συν. (1999, σ. 14, όπως αναφέρουν οι Bush T., Glover D., 2003) πιστεύουν ότι σ' αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης επικεντρώνεται σε λειτουργίες, καθήκοντα και συμπεριφορές. Οι σχέσεις των μελών του σχολικού οργανισμού είναι περισσότερο ορθολογιστικές και βασίζονται στην οργανωτική ιεραρχία.

Στυλ ηγεσίας προσανατολισμένο στην επίτευξη στόχων: Παρατηρείται όταν ο ηγέτης θέτει «υψηλούς» στόχους για τα μέλη της ομάδας, επιδιώκει τη μέγιστη προσπάθεια απ' αυτούς και επιδεικνύει εμπιστοσύνη, στο ότι τα μέλη (υφιστάμενοι) θα ανταποκριθούν στους στόχους τους.

Ηθικό στυλ ηγεσίας: Η ηθική ηγεσία βασίζεται στις αξίες και στα πιστεύω των ηγετών. Η ηθική ηγεσία εξασφαλίζει στο σχολείο μια καθαρή αίσθηση του σκοπού. Σύμφωνα με τον West-Burnham 1990, σ.241, όπως αναφέρουν οι Bush T., Glover D., 2003) είναι το στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης έχει την ιδιότητα να εκπέμπει ηθική εμπιστοσύνη, σταθερότητα στις ηθικές αρχές και συνέπεια αρχών και πράξεων.

Μεταμοντέρνο στυλ ηγεσίας: Αυτό το στυλ ηγεσίας, επικεντρώνεται στην υποκειμενική εμπειρία ηγετών και εκπαιδευτικών και στην ποικιλία των ερμηνειών που τίθενται στα γεγονότα από τους συμμετέχοντες. Δεν υπάρχει μια αντικειμενική πραγματικότητα, αλλά η πολλαπλότητα εμπειριών των μελών του σχολικού οργανισμού. Οι Keough και Tobin (2001, σ. 11-13, όπως αναφέρουν οι Bush T., Glover D., 2003), θεωρούν ότι στο μεταμοντέρνο στυλ ηγεσίας δεν υπάρχει μια πραγματικότητα, αλλά πολλές πραγματικότητες, κάθε κατάσταση είναι ανοικτή σε πολλαπλές ερμηνείες και οι καταστάσεις πρέπει να κατανοηθούν σε τοπικό επίπεδο, με την ιδιαίτερη προσοχή της διαφορετικότητας.

Διαπροσωπικό στυλ ηγεσίας: Αυτό το στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις ηγετών, εκπαιδευτικών, μαθητών και άλλων φορέων της σχολικής κοινότητας. Οι ηγέτες υιοθετούν μια συνεργατική προσέγγιση η οποία έχει μια ηθική διάσταση. Αναπτύσσουν υψηλές διαπροσωπικές ικανότητες των εκπαιδευτικών, οι οποίες τους κάνουν ικανούς να χειρίζονται

εσωτερικές και εξωτερικές καταστάσεις του σχολικού οργανισμού. Σύμφωνα με τους Bush T., Glover D., 2003) το μοντέλο αυτό σχετίζεται με το ηθικό στυλ ηγεσίας.

Δημιουργικό στυλ ηγεσίας: Σύμφωνα, με έρευνα των Louise Stoll and Julie Temperley (2009, σ. 65-78) η προώθηση της δημιουργικότητας των εκπαιδευτικών είναι η βασική πρόκληση για τον σημερινό σχολικό ηγέτη. Σύμφωνα με την έρευνά τους που πραγματοποιήθηκε από το Σεπτέμβριο του 2006 έως τον Φεβρουάριο του 2008 και συμμετείχαν 11 ηγετικές ομάδες (9 Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και 2 Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης) στη νοτιο-δυτική Αγγλία, μέσω συνεντεύξεων, διαπίστωσαν ότι η δημιουργική ηγεσία προκύπτει όταν οι σχολικοί ηγέτες υποστηρίζουν τη δημιουργικότητα των εκπαιδευτικών, η οποία εκμειεύεται από τον τρόπο που ο ηγέτης δημιουργεί ένα υποκινητικό περιβάλλον αίσθησης έκτακτης ανάγκης, όταν εκθέτει τους εκπαιδευτικούς σε νέες σκέψεις και εμπειρίες, όταν παρέχει χρόνο και χώρο και διευκολύνει την έκφραση των πρακτικότητων, όταν προωθεί την ατομική και συνεργατική δημιουργική σκέψη και το σχεδιασμό, όταν θέτει υψηλές προσδοκίες για τον βαθμό της δημιουργικότητας, όταν χρησιμοποιεί την αποτυχία ως μαθησιακή ευκαιρία.

Απρόοπτο (contingent) στυλ ηγεσίας: Είναι το στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο οι ηγέτες ανταποκρίνονται ανάλογα με τις ενιαίες οργανωτικές περιστάσεις ή τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Οι ηγέτες προσαρμόζουν τις προσεγγίσεις τους στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του σχολείου και στην κατάσταση ή το συμβάν που απαιτεί προσοχή. Ο Fidler, (2000, σ. 403, όπως αναφέρουν οι Bush T., Glover D., 2003) ισχυρίζεται ότι η επιλογή αυτού του στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την κατάσταση και το σκοπό που έχει θέσει η επιχείρηση και πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εσωτερική κατάσταση του οργανισμού και τον εξωτερικό περίγυρο στον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός.

Στυλ ηγεσίας του διευθυντή-υπηρέτη-ηγέτη: Είναι το στυλ ηγεσίας, του ηγέτη, του οποίου το χαρακτηριστικό είναι το φυσικό αίσθημα το οποίο διακατέχει κάποιον, ο οποίος θέλει να υπηρετεί πρώτα και κατόπιν συνειδητά να καθοδηγεί. Έρευνα των Καμπουρίδη Γ. και Γεωργιάδου Β., με τους μεταπτυχιακούς φοιτητές του Πανεπιστημίου Πατρών (2004) εμφανίζει τους

εκπαιδευτικούς να αποδέχονται περισσότερο από κάθε άλλο στυλ, το στυλ ηγεσίας του διευθυντή-ηγέτη-υπηρέτη.

Τέλος, ένα αναδυόμενο στυλ ηγεσίας, στο οποίο η ηγεσία ερμηνεύεται ως μία σφαιρική διαδικασία σκέψης, συμπεριφοράς και έκφρασης είναι το στυλ της αναπτυξιακής ηγεσίας, το οποίο θα απαιτεί την ηγετική ανάπτυξη, που θα περάσει από όλα τα στάδια της μαθησιακής διαδικασίας (Burgoyne and Reynolds 1997, όπως αναφέρουν οι Lewis, Peter and Murphy, Roger 2008). Θα χρειάζεται μια ισορροπία θεωρητικής και εμπειρικής μάθησης (Abra και συν. 2003, όπως αναφέρουν οι Lewis, Peter and Murphy, Roger 2008). Θα απαιτούνται κριτικές και στοχαστικές ικανότητες (Day και συν. 2000, όπως αναφέρουν οι Lewis, Peter and Murphy, Roger 2008). Το αναπτυξιακό στυλ ηγεσίας θα βοηθήσει στην οργανωτική ανάπτυξη και ο ηγέτης θα κάνει ικανό όλο το σύστημα να μαθαίνει μαζί του (Lewis, Peter and Murphy, Roger 2008, σ. 143).

Το παραπάνω ρεπερτόριο στυλ ηγεσίας μπορεί να χρησιμοποιείται ανάλογα με την περίπτωση-κατάσταση. Ο σωστός τρόπος για κάθε κατάσταση εξαρτάται από:

α) Τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων,

β) τη φύση και τις ανάγκες της εργασίας, που πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Επίσης, σχετικά με τους τύπους των ηγεσιών, σύμφωνα με τον Χολέβα Γ., (1995, σ. 226) μέχρι σήμερα έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες για την ηγεσία.

Σ' όλες τις θεωρίες διακρίνονται δύο τύποι ηγεσιών:

A) Η μηχανιστική ηγεσία που στηρίζεται στην τυπική οργάνωση και στον εκ των προτέρων καθορισμό συγκεκριμένων ρυθμίσεων, που εφαρμόζονται με αυστηρότητα. Σ' αυτή την περίπτωση, η συμμετοχή των μελών της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων είναι χαμηλή, ενώ υπάρχει ταυτόχρονα, ιδιαίτερη εξάρτηση και εποπτεία από την πλευρά της ηγεσίας.

B) Η οργανική ηγεσία, η οποία απορρίπτει τις αυστηρές ρυθμίσεις και στηρίζεται στην επικοινωνία, καθώς και στη συνεργασία των ανθρώπων. Σ' αυτή την περίπτωση, υπάρχει υψηλή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων,

απουσιάζει η αυστηρή εξάρτηση και εποπτεία, ενώ παρατηρείται ταυτόχρονα η αλληλεπίδραση των εργαζομένων.

Με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, που πραγματοποιήσαμε, για το στυλ ηγεσίας, έχουμε μια συνολική εικόνα των στυλ ηγεσίας, που εφαρμόζονται σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς και θα μας φανούν χρήσιμα στην εξαγωγή συμπερασμάτων για το στυλ ηγεσίας, που θα προκύψει στη δική μας εμπειρική έρευνα.

1.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΈΡΓΟΥ

Ο διαχειριστής έργου πρέπει να μοιράζει την ενέργειά του παράλληλα σε πολλές διεργασίες. Πρέπει, επιπλέον, να λαμβάνονται συνεχώς αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα σχετικά με:

- > τη χρήση πόρων,
- > τις προσαρμογές του χρονοδιαγράμματος,
- > τα θέματα προϋπολογισμού
- > την διαχείριση ανθρώπινων πόρων,
- > την επικοινωνία, και τα τυχόν τεχνικά προβλήματα που μπορεί να ανακύψουν.

> Πρέπει συνεπώς να προσδιοριστούν τα κύρια θέματα, στρατηγικά, τακτικά ή λειτουργικά, ώστε να οριστούν οι προτεραιότητες και να μπορέσει ο project manager να εστιάσει στα κρίσιμα θέματα, τα οποία εναλλάσσονται ανάλογα με τη φάση στην οποία βρίσκεται το έργο. Έχουν οριστεί οι παρακάτω 10 παράγοντες επιτυχίας (Clarke Angela, 1999):

> **ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ:** Ο ορισμός ξεκάθαρων στόχων αποτελεί κλειδί για τον προγραμματισμό και την εκτέλεση ενός έργου. Η κατανόηση των μέτρων απόδοσης και αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να γίνεται καλός

συντονισμός. Συνεπώς, όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να είναι εξ αρχής ενήμεροι για τους στόχους του έργου.

- > **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ:** Η έλλειψη πόρων σε συνδυασμό με το μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας που χαρακτηρίζουν ένα έργο συχνά οδηγούν κρίση. Η συνεχής παρουσία της διοίκησης σε ολόκληρο το κύκλο ζωής του έργου βοηθά στην κατανόηση του στόχου του έργου και της σημασίας του. Αυτή η υποστήριξη μπορεί να αποδειχθεί ανεκτίμητη για την επίλυση προβλημάτων σε περιπτώσεις σύγκρουσης ή κρίσης. Συνεπώς, η ξεκάθαρη και συχνή επικοινωνία μεταξύ του project manager και της διοίκησης δρα καταλυτικά για την επιτυχία ενός έργου.
- > **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ.** Η μετατροπή του στόχου, και των μέτρων απόδοσης συνδέουν αποτελεσματικά το θεωρητικό σχεδιασμό και της διαδικασία της παραγωγής. Απαιτείται η υλοποίηση ενός αναλυτικού σχεδίου που να καλύπτει θέματα τεχνικά, οικονομικά, οργανωτικά, επικοινωνίας, ελέγχου και χρονοδιαγράμματος ώστε να αποτελέσει οδηγό για την υλοποίηση του έργου. Ο προγραμματισμός συνεχίζεται και μετά την ολοκλήρωση του έργου και περιλαμβάνει τις διαδικασίες αλλαγών ή μετατροπών που ίσως απαιτηθούν. Ο προγραμματισμός είναι λοιπόν συνεχής και συνδέει τους στόχους και την απόδοση με τα τελικά αποτελέσματα.
- > **ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.** Ο τελικός χρήστης του έργου είναι αυτός που ουσιαστικά το χαρακτηρίζει ως επιτυχημένο ή αποτυχημένο.. Ένα έργο το οποίο τελείωσε εγκαίρως, σύμφωνα με τα επιθυμητά τεχνικά χαρακτηριστικά, και χωρίς να υπερβεί το προϋπολογισθέν κόστος , φαινομενικά είναι επιτυχημένο αλλά αν δεν χρησιμοποιηθεί ποτέ τότε είναι αποτυχημένο παρότι τα χαρακτηριστικά του επιδεικνύουν το αντίθετο.. Στη φάση του θεωρητικού σχεδιασμού είναι πολύ σημαντικό να έχουμε καλή επικοινωνία με τον πελάτη ώστε οι στόχοι που θα τεθούν να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένοι με τις ανάγκες του πελάτη. Στις επόμενες φάσεις είναι απαραίτητη η συνεχής συνεργασία με τον πελάτη ώστε να διορθώνονται πιθανά λάθη . 5. Θέματα προσωπικού. Η ικανοποιητική επίτευξη των τεχνικών στόχων χωρίς να παραβιαστεί το χρονοδιάγραμμα ή το προϋπολογισμός δε σημαίνει ότι το έργο είναι απολύτως επιτυχημένο, ακόμη και αν ο πελάτης είναι

ευχαριστημένος. Εάν οι διάφοροι εμπλεκόμενοι στο έργο δε διατηρούν καλές σχέσεις, η επιτυχία του έργου είναι αμφισβητούμενη, καθώς η καλή συνεργασία και η αφοσίωση στο έργο είναι απαραίτητες για την επιτυχία.

- > **ΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ.** Η τεχνική κατάρτιση του προσωπικού και η εκπλήρωση των τεχνικών προδιαγραφών πρέπει να είναι από τις πρώτες έννοιες ενός project manager καθώς χωρίς αυτές ένα έργο δεν μπορεί να ολοκληρωθεί.
- > **ΑΠΟΔΟΧΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.** Η συνεχής επαφή με τον πελάτη που μας επιτρέπει καθ' όλο τον κύκλο ζωής ενός έργου να γνωρίζουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες του αυξάνει την πιθανότητα επιτυχίας όσον αφορά την αποδοχή από αυτόν. Στα τελικά στάδια της υλοποίησης, ο πελάτης πρέπει να κρίνει το έργο που προκύπτει και να αποφασίσει εάν είναι αποδεκτό ή όχι. Σε περίπτωση που το έργο δε γίνει αποδεκτό σε αυτό το στάδιο, τότε είναι αποτυχημένο.
- > **ΕΛΕΓΧΟΣ.** Η συνεχής ροή πληροφοριών σχετικά με την πραγματική πρόοδο και ο μηχανισμός ανατροφοδότησης επιτρέπουν στον project manager να αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα. Συγκρίνοντας την πραγματική πρόοδο με το σχέδιο, ο project manager μπορεί να διακρίνει παρεκκλίσεις, και να ξεκινά διορθωτικές κινήσεις. Οι παρεκκλίσεις από τα αρχικά πλάνα μπορούν να διορθωθούν όταν γίνουν αντιληπτές νωρίς, σε πρώιμο στάδιο υλοποίησης του έργου
- > **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.** Η επιτυχής μετάβαση ανάμεσα στις φάσεις του κύκλου ζωής ενός έργου και ο καλός συντονισμός ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε κάθε φάση απαιτεί μία συνεχή ανταλλαγή πληροφοριών. Η οργανωτική δομή του έργου πρέπει να περιγράφει τα κανάλια επικοινωνίας και το είδος της πληροφορίας που πρέπει να διέρχεται από αυτά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη οδηγία σχετικά με το πόσο συχνά πρέπει αυτές οι πληροφορίες να παράγονται και να μεταδίδονται.
- > **ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ.** Το σύστημα ελέγχου είναι σχεδιασμένο να μπορεί να βρίσκει τις προβληματικές περιοχές και να εντοπίζει από που προέρχονται αυτές. Επειδή η αβεβαιότητα είναι συχνή πληγή για την ολοκλήρωση των έργων, η ανάπτυξη ενός εναλλακτικού σχεδίου είναι καλό

προληπτικό μέτρο. Η διαθεσιμότητα προετοιμασμένων πλάνων και διαδικασιών για τη διαχείριση προβλημάτων μπορεί να μειώσει τον κόπο που μπορεί να χρειαστεί ώστε να επιλυθούν εάν δεν υπήρχαν αυτά. (Clarke Angela, 1999).

Οι παραπάνω παράγοντες δεν είναι οι μοναδικοί καθώς κάθε έργο είναι μοναδικό και τα χαρακτηριστικά στοιχεί του απαιτούν διαφορετικό χειρισμό κατά περίπτωση. Η μεθοδολογία διοίκησης περιλαμβάνει τέσσερις βασικές φάσεις: τον καθορισμό του έργου, τον προγραμματισμό του έργου, τον έλεγχο ορθής διαχείρισης και την ολοκλήρωση του έργου. Παρακάτω θα περιγραφούν συνοπτικά οι βασικές αρχές της κάθε φάσης.

1.6 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Η φάση του καθορισμού του έργου εντοπίζεται η εργασία που απαιτείται για να ολοκληρωθεί ένα έργο, με τον καθορισμό των στόχων αλλά και τον εντοπισμό των σημείων στα οποία θα ωφεληθεί η επιχείρηση από την εφαρμογή του έργου. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η διαχείριση του έργου περιγράφει τον τρόπο υλοποίησης και καθιερώνει μια σαφή κατανόηση του σκοπού, της προσέγγισης και των πόρων που απαιτούνται για να συμπληρωθεί επιτυχώς το έργο. Οι διευθυντές του έργου προσδιορίζουν :

- > τι θα εκτελεστεί
- > ποιοι θα το υλοποιήσουν
- > ποιες οι πηγές χρηματοδότησης

Κατά τη διάρκεια του καθορισμού του έργου, η ομάδα εργασίας και άλλοι βασικοί συμμετέχοντες, επιτυγχάνουν τη συναίνεση όσον αφορά την κατανόηση

και τις προσδοκίες από το έργο. (Clarke Angela-1999). Κατόπιν σχεδιάζεται ένα σχέδιο δράσης το οποίο συνοπτικά περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- > Στόχους
- > Οφέλη
- > Κινδύνους
- > Μεθοδολογία
- > Χρονική εκτίμηση
- > Εκτίμηση κόστους
- > Σχέδιο εύρεσης των πόρων
- > Καθορισμός των απαραίτητων υποδομών
- > Ελεγκτικές διαδικασίες.

Το παραπάνω σχέδιο μπορεί να είναι συνοπτικό αλλά μπορεί να είναι και αναλυτικό ανάλογα με το μέγεθος του έργου και τις επιμέρους δυσκολίες που αυτό παρουσιάζει και πρέπει να μεταβάλλεται όταν συμβαίνει μια αξιολογη μεταβολή στον αρχικό σχεδιασμό του

1.7 . ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

Ο προγραμματισμός του έργου περιγράφει την διαδικασία υλοποίησης των στόχων και των δραστηριοτήτων του έργου και δίνει βασικές οδηγίες διαχείρισης της υλοποίησης αυτής από τους ηγέτες μιας επιχείρησης με στόχο την αρτιότερη υλοποίηση του έργου. Περιγράφει τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, το χρονικό πλαίσιο στο οποίο θα εκτελεσθούν, και ποιες ομάδες υλοποίησης θα τους φέρουν σε πέρας. Μέσω της ανάπτυξης ενός λεπτομερούς σχεδίου εργασίας, οι διευθυντές προγράμματος προσδιορίζουν:

- τους στόχους
- τις απαιτούμενες ανθρωποώρες
- το χρονοδιάγραμμα
- τους πόρους
- τις δαπάνες που απαιτούνται

Η φάση προγραμματισμού θα αυξήσει την πιθανότητα για επιτυχία, με μείωση των πιθανών κινδύνων. Οι βασικές δραστηριότητες αυτής της φάσης περιλαμβάνουν:

- Προσδιορισμός των πόρων
- Σχεδιασμός ενός αρχικού προγράμματος
- Ανάθεση ευθυνών
- Δημιουργία σχεδίου επικοινωνίας
- Δημιουργία μηχανισμού διαχείρισης κρίσεων
- Δημιουργία προγράμματος εργασιών

Οι δραστηριότητες αυτής της φάσης θα βοηθήσουν στην καθιέρωση μιας βασικής μεθοδολογίας με βάση την οποία θα μετράται η πρόοδος. (Duncan William R, 1996)

1.8. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Η διαχείριση και ο έλεγχος του έργου επιτυγχάνονται μέσω επαναληπτικών διαδικασιών που μετρούν συνεχώς την τρέχουσα θέση και τη μελλοντική κατεύθυνση του προγράμματος, σε σχέση με το πρόγραμμα των εργασιών. Μέσω των δραστηριοτήτων εντοπισμού και ελέγχου, οι υπεύθυνοι του έργου θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι οι στόχοι του προγράμματος, που καθορίζονται στο σχέδιο του έργου, μπορούν να επιτυγχάνονται. Οι τυπικές δραστηριότητες της φάσης αυτής είναι οι εξής:

- Σύγκριση των αποτελεσμάτων του προγράμματος με τις αρχικές εκτιμήσεις
- Δημιουργία έκθεσης προόδου του έργου
- Προγράμματα εργασιών προγράμματος ενημερωμένα ανάλογα με την πιθανότητα σχεδιασμού αλλαγών
- Ελεγκτικές διαδικασίες για να εντοπιστούν οι τομείς όπου πιθανώς να απαιτείται επανασχεδιασμός (Duncan William R, 1996)

1.9.ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Η φάση της ολοκλήρωσης του έργου καλύπτει τρία βασικά τμήματα: Την φάση υλοποίησης του τελικού προϊόντος, την αποδέσμευση των πόρων και τις πιθανές αναθεωρήσεις μετά τη λειτουργία του έργου.

Για να ολοκληρωθεί ένα έργο πρέπει να προσδιοριστούν λεπτομερώς τα κριτήρια που καθορίζουν το τέλος του έργου και να καθοριστούν οι αρμόδιοι για την παροχή υποστήριξης όσον αφορά τα τελικά προϊόντα. Αφότου έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του προγράμματος και όλες οι απαραίτητες δραστηριότητες έχουν ολοκληρωθεί, οι πόροι αποδεσμεύονται και εκτελείται ένας έλεγχος για να αξιολογηθεί η επιτυχία του έργου.

Ο υπεύθυνος του έργου θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι όλοι οι βασικοί συμμετοχοί καταλαβαίνουν και υποστηρίζουν τη διαδικασία ώστε να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας κατά την παράδοση και λειτουργία του.

Πολλοί οργανισμοί συνδέουν την υλοποίηση των στρατηγικών τους στόχων με συγκεκριμένα έργα τα οποία θα πρέπει να υλοποιηθούν. Χρησιμοποιείται ακόμα η έννοια της ανταλλαγής πόρων μεταξύ ανταγωνιστικών στόχων και εναλλακτικών λύσεων, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ομάδων που κατέχουν συμφέροντα από το έργο. (Nickels W, McHugh J, McHugh S, 2002).

1.10. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

- > Μεθοδολογία σχεδιασμού έργου
- > Ειδικές γνώσεις
- > Διαχείριση οφέλους
- > Πληροφοριακά συστήματα

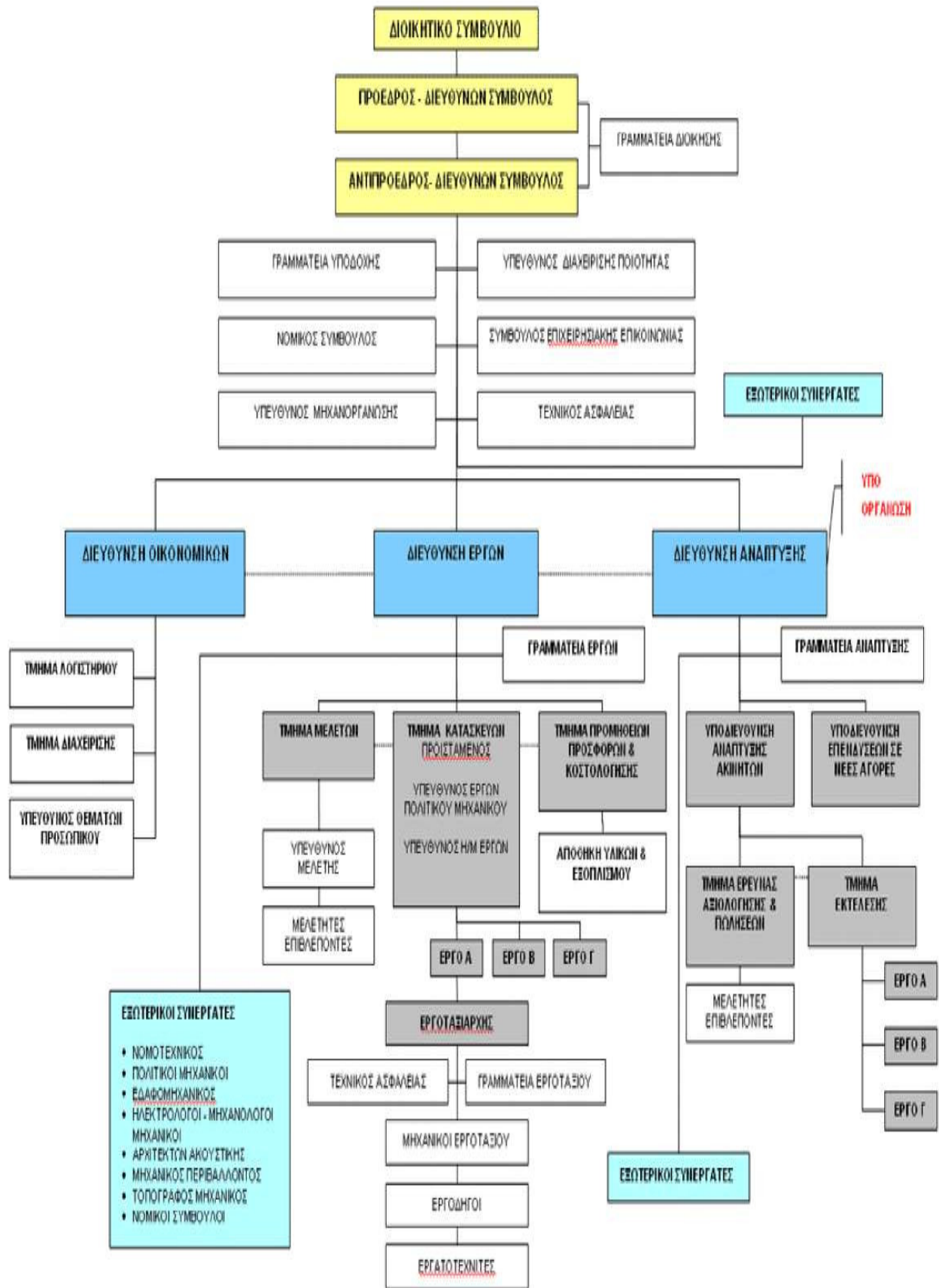
Ως μεθοδολογία σχεδιασμού του έργου θεωρούμε κάθε οργανωμένη προσπάθεια που χρησιμοποιείται για να καθοδηγήσει την ομάδα εργασίας κατά τη διαδικασία ανάπτυξης του σχεδίου του έργου. Η μεθοδολογία σχεδιασμού

του έργου θα πρέπει να βασίζεται στους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Η απουσία ενός συστήματος που συνδέει την ευρύτερη στρατηγική του οργανισμού με το εξεταζόμενο

έργο, μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα. Επομένως θα πρέπει ο project manager να έχει κατανοήσει εις βάθος τη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης του οργανισμού αλλά και να συμμετέχει σε αυτή. (Lock Dennis, 2000)

Η μεθοδολογία του σχεδιασμού μπορεί στην απλή της μορφή να αποτελείται από τυποποιημένες φόρμες και πρότυπα υποδείγματα ενώ στη σύνθετη μορφή της μπορεί να περιλαμβάνει σειρά προσομοιώσεων .

Όσοι ενδιαφέρονται για το έργο, κατέχουν γνώσεις και ικανότητες που μπορούν να είναι χρήσιμες κατά την κατάρτιση του σχεδίου του έργου. Η ομάδα της διεύθυνσης του έργου θα πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον το οποίο θα προσφέρει τη δυνατότητα στις εμπλεκόμενες στο έργο ομάδες να συνεισφέρουν κατάλληλα.



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ (www.ergo3.gr)

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΦΕΛΟΥΣ

Η τεχνική αυτή μετρά συνεχώς την απόδοση συσχετίζοντας τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές:

- > Την αναμενόμενη αξία που περιμέναμε πριν την υλοποίηση του έργου
 - > Την κερδισμένη αξία που αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα
 - > Τα πραγματικά κόστη που απαιτήθηκαν για την υλοποίηση του έργου
- (Lock Dennis, 2000)

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Ένα πληροφοριακό σύστημα για τη Διοίκηση Έργων αποτελείται από όλα τα εργαλεία και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για να συλλέξουν, να ενοποιήσουν και να διανέμουν τα αποτελέσματα των διεργασιών της Διοίκησης Έργων. Τέτοια συστήματα χρησιμοποιούνται για υποστήριξη όλων των φάσεων του έργου από την έναρξη ως το τέλος του και περιλαμβάνουν αυτοματοποιημένα συστήματα.

1.11. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

- > Γνώσεις μανάτζμεντ
- > Γνώσεις και ικανότητες για την δημιουργία των προϊόντων
- > Σύστημα επίβλεψης
- > Συναντήσεις για ανασκόπηση της παρούσας κατάστασης
- > Οργανωσιακές διαδικασίες
- > Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης Έργων

Ικανότητες ηγεσίας, επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης είναι απαραίτητα στοιχεία του project manager, η χρήση των οποίων θα οδηγήσει σε αποτελεσματική εκτέλεση του σχεδίου.

Η ηγεσία περιλαμβάνει τα εξής:

Χάραξη της κατεύθυνσης:

Μετάδοση του οράματος στους ανθρώπους

Παρότρυνση και έμπνευση

Στα μεγάλα έργα ο υπεύθυνος διοίκησης αναμένεται να είναι και ο καθοδηγητής του έργου, παρ' όλα αυτά η ηγεσία δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στο πρόσωπο του project manager. Πολλά άτομα ή ομάδες, μπορούν να επιδείξουν ικανότητες ηγεσίας κατά την διάρκεια του έργου. (Maylor Harvey, 2005)

Η επικοινωνία σχετίζεται με την μετάδοση της πληροφορίας. Ο αποστολέας ενός μηνύματος είναι υπεύθυνος να μεταδώσει την πληροφορία με σαφή, κατανοητό και ολοκληρωμένο τρόπο ώστε ο αποδέκτης να την λάβει και να την αποκωδικοποιήσει σωστά. Οι διαπραγματεύσεις περιλαμβάνουν την επαφή με άλλους ώστε να επιτευχθούν κάποιοι όροι ή μία συμφωνία.

Ένα σύστημα επίβλεψης της εργασίας είναι μία επίσημη διαδικασία που εξασφαλίζει ότι η εργασία θα γίνει τον κατάλληλο χρόνο και με τη σωστή χρονική σειρά. Ο κύριος μηχανισμός υλοποίησης της είναι μία γραπτή έγκριση ώστε να ξεκινήσει η εργασία για μία συγκεκριμένη δραστηριότητα ή πακέτο εργασίας.

Κάθε μορφής οργάνωση η οποία εμπλέκεται στο έργο μπορεί να έχει τυπικές ή άτυπες διαδικασίες που μπορούν να φανούν χρήσιμες κατά την εκτέλεση του σχεδίου του έργου. (Maylor Harvey, 2005).

1.12. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

- > Σύστημα ελέγχου αλλαγών
- > Διαχείριση των συνθετικών τμημάτων
- > Μέτρηση της απόδοσης
- > Επιπρόσθετος Σχεδιασμός
- > Πληροφοριακά συστήματα Διοίκησης Έργων

Ένα σύστημα ελέγχου των αλλαγών αποτελείται από μία σειρά τυποποιημένων διαδικασιών που καθορίζουν πώς θα μετράται και θα εκτιμάται η απόδοση του έργου, καθώς και περιλαμβάνει τα βήματα σύμφωνα με τα οποία θα πραγματοποιούνται αλλαγές στις τυποποιημένες διαδικασίες. Σε πολλές περιπτώσεις η ομάδες και ευρύτερα ο οργανισμός που έχει αναλάβει την εκτέλεση του έργου, έχει ήδη ένα σύστημα ελέγχου των αλλαγών το οποίο

μπορεί να υιοθετηθεί «όπως είναι» και για το έργο. Εάν όμως δεν υπάρχει έτοιμο κάποιο τέτοιο σύστημα, θα πρέπει η ομάδα διοίκησης του έργου να αναπτύξει κάτι τέτοιο, το οποίο θα περιλαμβάνεται στο έργο.

Πολλά συστήματα διοίκησης των αλλαγών περιλαμβάνουν μία ομάδα η οποία έχει το ρόλο του να εγκρίνει ή να απορρίπτει προτεινόμενες αλλαγές. Οι ρόλοι και οι ευθύνες της ομάδας αυτής καθορίζονται ξεκάθαρα και συμφωνούνται από όλες τις ομάδες που κατέχουν συμφέροντα από το έργο. Εκτός από ορισμένες αλλαγές οι οποίες θα πρέπει να μελετηθούν λεπτομερώς πριν εγκριθούν, υπάρχουν ορισμένες κατηγορίες αλλαγών που θα πρέπει να εγκρίνονται «αυτόματα» από το σύστημα. Όλες όμως οι αλλαγές θα πρέπει να καταγράφονται και να αρχειοθετούνται προκειμένου να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα. (Maylor Harvey, 2005)

Τα έργα σπάνια υλοποιούνται σύμφωνα με το αρχικό σχέδιο. Πιθανές αλλαγές συχνά απαιτούν νέες ή αναθεωρημένες προσεγγίσεις του κόστους, αλλαγή στην σειρά των δραστηριοτήτων, του χρονοδιαγράμματος, των απαιτούμενων πόρων καθώς και ανάλυση επικινδυνότητας εναλλακτικών λύσεων. (Maylor Harvey - 2005).

1.13. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Ο καθορισμός του εύρους της ανάλυσης θέτει την βάση για την ανάπτυξη του σχεδίου του έργου, καθώς υποδεικνύει και παρουσιάζει το τελικό «προϊόν» του έργου. Η διαχείριση του εύρους της ανάλυσης που απαιτείται για το έργο, περιλαμβάνει τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι το έργο θα ενσωματώσει όλες τις εργασίες που απαιτούνται και μόνο αυτές. Κυρίως ασχολείται με τον εντοπισμό και τον έλεγχο των στοιχείων που απαιτούνται αλλά και αυτών που δεν απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου. Τελικά, η διαδικασία αυτή θα πρέπει να έχει σαν στόχο τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν από το έργο, το τελικό προϊόν προς τον πελάτη.

Με την έννοια του εύρους της ανάλυσης, στοιχειοθετείται η εργασία που θα πρέπει να γίνει ώστε να παραχθεί ένα προϊόν με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Όσο σημαντικός και απαραίτητος και να παρουσιάζεται ο

καθορισμός του εύρους της ανάλυσης, πολλές φορές παραβλέπεται από τους project managers, με αποτέλεσμα να τίθεται ένα εμπόδιο για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Οι μέθοδοι επιλογής του έργου περιλαμβάνουν την μέτρηση της αξίας ή της ελκυστικότητας του έργου για τον χορηγό του έργου. Τέτοιες μέθοδοι συνδυάζουν τα κριτήρια των αποφάσεων με κάποιο τρόπο μέτρησης της αξίας κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας.

Οι μέθοδοι επιλογής του έργου συνήθως εμπίπτουν σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Μέθοδοι μέτρησης του οφέλους
- Μέθοδοι βελτιστοποίησης υπό περιορισμούς

Οι εκτιμήσεις εμπειρογνώμων είναι απαραίτητες για την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τις εισοδοι της διαδικασίας της διοίκησης έργων. Τέτοιες εκτιμήσεις μπορούν να παρέχονται από άτομα ή ομάδες με ειδικές γνώσεις ή εκπαίδευση και είναι διαθέσιμες από διάφορες πηγές, μερικές από τις οποίες αναφέρονται στη συνέχεια:

- Από εξωτερικούς σύμβουλους
- Από ομάδες που κατέχουν συμφέροντα από το έργο, συμπεριλαμβανόμενοι και οι τελικοί χρήστες
- Από επαγγελματικές και τεχνικές οργανώσεις Από βιομηχανικές ομάδες

(Edwards P, 1993)

1.14. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΕΥΡΟΥΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

- Ανάλυση προϊόντων
- Ανάλυση κόστους/οφέλους
- Εντοπισμός εναλλακτικών λύσεων
- Εκτιμήσεις εμπειρογνομόνων

Η ανάλυση προϊόντων είναι απαραίτητη ώστε να γίνει καλύτερα κατανοητό το προϊόν του έργου. Περιλαμβάνει τεχνικές όπως η μηχανική της αξίας, η

ανάλυση της αξίας, η ανάλυση των λειτουργιών και η ανάλυση των συστημάτων ποιότητας. Περιλαμβάνει υπολογισμό του εφικτού και μη εφικτού κόστους και οφέλους διαφόρων τρόπων εκτέλεσης του έργου καθώς και εναλλακτικές λύσεις ενώ στη συνέχεια μέσω της χρήσης οικονομικών μεγεθών, όπως η απόδοση της επένδυσης ή η περίοδος αποπληρωμής εξετάζεται η ελκυστικότητα της κάθε εναλλακτικής λύσης.

Αυτός είναι ένας γενικός όρος για κάθε τεχνική που χρησιμοποιείται για την παραγωγή διαφορετικών προσεγγίσεων για την εκτέλεση του εξεταζόμενου έργου. Υπάρχει μία πληθώρα γενικών τεχνικών του μάνατζμεντ που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε αυτή τη φάση.

1.15. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ

Η διαχείριση του χρόνου περιλαμβάνει τις διαδικασίες που απαιτούνται ώστε να εξασφαλιστεί η έγκαιρη ολοκλήρωση του έργου. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των δραστηριοτήτων, την χρονική τους αλληλουχία με βάση τις μεταξύ τους σχέσεις εξάρτησης, την εκτίμηση της διάρκειάς τους, την ανάπτυξη ενός χρονοπρογράμματος και τον έλεγχο αυτού. (Edwards P, 1993)

1.16. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Μεταξύ των διαφόρων εισροών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση έργων ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο πιο ιδιαίτερος και δύσκολος να διαχειριστεί. Σε αντίθεση με τους υπολοίπους, ο ανθρώπινος παράγοντας για να φθάσει σε σημείο υψηλής ετοιμότητας χρειάζεται την παροχή στοιχείων όπως κίνητρα, ικανοποίηση και ασφάλεια. Το θέμα γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκο, αφού για να πραγματοποιηθεί ένα έργο χρειάζεται ομαδική προσπάθεια και συνεργασία. Για να επιτευχθεί ο κατάλληλος συντονισμός και η άριστη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στο όλο εγχείρημα, απαιτείται καλή πληροφόρηση, εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, καθένας να γνωρίζει το ρόλο του στο έργο, υψηλό ηθικό και διάθεση για επίτευξη υψηλών στόχων. Η

διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα περιλαμβάνει εκείνες τις τεχνικές που βελτιστοποιούν την αποδοτικότητα των ανθρώπων που συμμετέχουν στο έργο. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά κάποια χαρακτηριστικά στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Edwards P, 1993)

1.16.1.ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό και την ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων σε άτομα ή σε ομάδες. Τα άτομα και οι ομάδες μπορεί να ανήκουν στην εταιρία ή να είναι εξωτερικοί συνεργάτες. Ο οργανωτικός σχεδιασμός είναι μέρος των πρώτων φάσεων του έργου. Πρέπει όμως να ελέγχεται σε όλη τη διάρκεια του έργου και εν ανάγκη να επανασχεδιάζεται. Πριν εξετάσουμε τα εργαλεία και τις τεχνικές του οργανωτικού σχεδιασμού, πρέπει να αναφερθεί ότι στη διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα είναι πολύ σημαντική η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Εισοδοι

- Απαιτήσεις σε προσωπικό
- Περιορισμοί
- Διαδικασία
- Σύγκριση
- Οργανωσιακή θεωρία
- Ανάλυση ενδιαφερομένων

Εξοδοι

- Ρόλοι και αρμοδιότητες
- Σχέδιο διοίκησης προσωπικού
- Οργανωτικό διάγραμμα

1.17.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως Διοίκηση ποιότητας ενός έργου καλούνται εκείνες οι διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι το έργο θα ικανοποιήσει όλες τις ανάγκες για τις οποίες κατασκευάστηκε. Καθώς τα τεχνικά έργα γίνονται συνεχώς μεγαλύτερα και τεχνολογικά πιο προηγμένα, η διοίκηση ποιότητας είναι απαραίτητη, για να διασφαλίσει τις αυξημένες απαιτήσεις που τίθενται. Αυτές οι απαιτήσεις δεν προέρχονται μόνο από τους πελάτες, αλλά και από τις ασφαλιστικές εταιρίες, τους προμηθευτές ή τη νομοθεσία (Σακκάς Ν., 1995).

Η διοίκηση ποιότητας περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που προσδιορίζουν την πολιτική ποιότητας, τους στόχους και τις αρμοδιότητες και εφαρμόζονται με τη βοήθεια του σχεδιασμού ποιότητας, της διασφάλισης ποιότητας, του ελέγχου ποιότητας και της βελτίωσης ποιότητας.

Παρακάτω θα αναφέρουμε συνοπτικά όλες τις φάσεις της διοίκησης ποιότητας και τα βασικά χαρακτηριστικά της καθεμιάς (Σακκάς Ν., 1995).

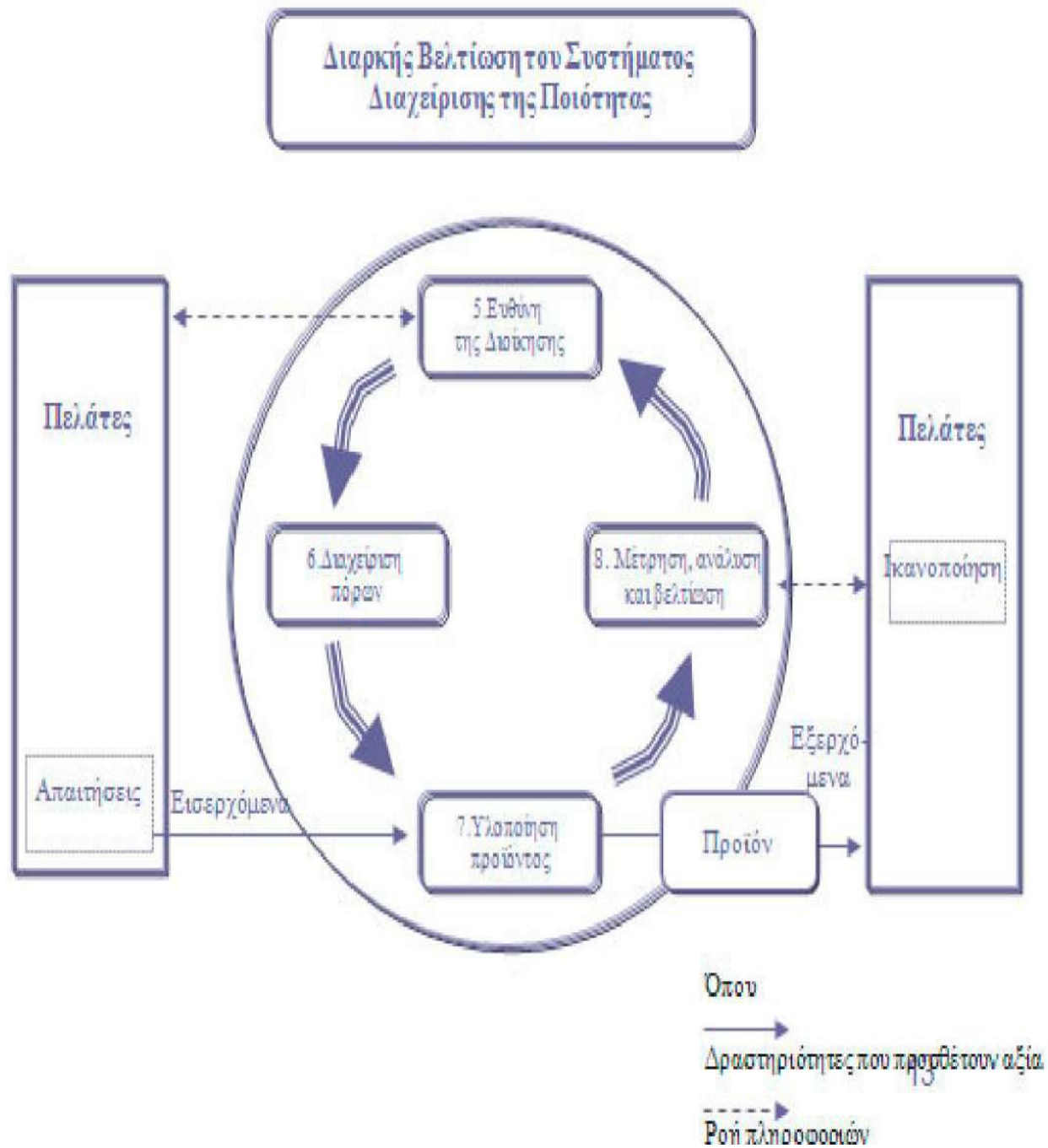
1.17.1.ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο σχεδιασμό ποιότητας αναγνωρίζονται τα πρότυπα ποιότητας και αποφασίζεται το πώς θα ικανοποιηθούν. Ο σχεδιασμός ποιότητας μπορεί να γίνεται παράλληλα με άλλους σχεδιασμούς που θα αποφασίσει η διοίκηση. Για παράδειγμα, η αλλαγή στο προϊόν προκειμένου να ικανοποιήσει τα πρότυπα ποιότητας, μπορεί να προκαλέσει αλλαγές στο σχεδιασμό του κόστους ή να κριθεί απαραίτητο να διεξαχθεί μια ανάλυση επικινδυνότητας. (Cunningham L, 1991).

Είσοδοι

- Πολιτικές ποιότητας
- Καθορισμός εύρους ανάλυσης
- Περιγραφή προϊόντος
- Πρότυπα και κανονισμοί
- Διαδικασία
- Ανάλυση Κόστους/Οφέλους

- Benchmarking
 - Σχεδιασμός από ειδικούς
 - Κόστος ποιότητας
- Εξοδοι
- Σχέδιο διοίκησης ποιότητας



ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (eudokimos.gr)

1.17.2.ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είσοδοι

- Σχέδιο διοίκησης ποιότητας
- Αποτελέσματα των μετρήσεων ποιότητας
- Διαδικασία
- Διαδικασία σχεδιασμού συστήματος ποιότητας

Εξοδοι

- > Βελτίωση της ποιότητας

1.17.3.ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είσοδοι

- Αποτελέσματα εργασίας
- Σχέδιο διοίκησης ποιότητας
- Διαδικασία
- Επιθεώρηση
- Διαγράμματα Pareto
- Διαγράμματα ροής
- Ανάλυση τάσης

Εξοδοι

- Βελτίωση της ποιότητας
- Μεταβολές στις διεργασίες του έργου

1.17.4.ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πολλοί υπεύθυνοι έργων υποστηρίζουν ότι *η ποιότητα είναι δωρεάν*. Λέγοντας αυτό θέλουν να δείξουν ότι κοστίζει λιγότερο να φτιάχνεις κάτι σωστά με την πρώτη φορά, παρά να κάνεις συνεχείς επιδιορθώσεις που μπορεί να φτάσουν δύο και τρεις φορές το αρχικό κόστος. (eudokimos.gr)

Υπάρχουν τέσσερα είδη κόστους που σχετίζονται με την ποιότητα:

Κόστος πρόληψης

Κόστος αποτίμησης

Εσωτερικό κόστος παράλειψης

Εξωτερικό κόστος παράλειψης (Σακκάς Ν., 1995)

Κόστος πρόληψης: Πρόκειται για δαπάνες που εξασφαλίζουν ότι το έργο ή το προϊόν θα πληρούν κάποιες προϋποθέσεις. Τέτοιες δαπάνες αναφέρονται στις παρακάτω ενέργειες:

- Πλάνο ποιότητας
- Σχεδιασμός ποιότητας
- Έλεγχος πλάνου ποιότητας
- Επιθεώρηση ποιότητας
- Επισκόπηση των σχεδίων
- Εκπαίδευση στην ποιότητα
- Προγράμματα εκπαίδευσης στην ποιότητα

Κόστος αποτίμησης: Πρόκειται για δαπάνες που εξασφαλίζουν ότι με τη δουλειά που έγινε πετύχαμε το επιθυμητό επίπεδο. Τέτοιες δαπάνες αναφέρονται στις παρακάτω ενέργειες:

- Αποτίμηση σχεδιασμού
- Επιθεώρηση
- Έλεγχος εξοπλισμού
- Εκτίμηση αποθεμάτων

Εσωτερικό κόστος παράλειψης: Πρόκειται για τα κόστη που προκύπτουν από ελαττώματα στα προϊόντα ή αστοχίες στα τεχνικά έργα και ανεπάρκεια. Το κόστος αυτό επιβαρύνει την εταιρία, αλλά δεν την επηρεάζει στη σχέση της με το εξωτερικό περιβάλλον. Τέτοια κόστη αφορούν:

- Αντικαταστάσεις, επιδιορθώσεις
- Επανελέγχους και αναθεωρήσεις
- Διάγνωση σφαλμάτων
- Άχρηστο υλικό

Εξωτερικό κόστος παράλειψης: Πρόκειται για κόστος που επηρεάζει και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας που είναι δυσαρεστημένο από τη χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών της:

- Δημιουργία παραπόνων
- Πληρωμές εγγυήσεων

- Απορρίψεις και επιστροφές προϊόντων
- Χαμηλές μελλοντικές πωλήσεις
- Χαμηλή αξιοπιστία

1.18.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένα σύστημα που συνδυάζει τεχνικές ελέγχου ποιότητας με μοντέλα διοίκησης επιχειρήσεων και αναπτύχθηκε πριν σαράντα χρόνια στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ιαπωνία (από Deming). Βασίζεται στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή ολοένα και πιο βελτιωμένων διαδικασιών, ώστε το προϊόν που θα προκύψει να ξεπερνάει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Η ΔΟΠ βασίζεται στην παραδοχή ότι το 90% των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την παραγωγή ενός προϊόντος οφείλονται στις διαδικασίες και όχι στους εργαζόμενους.(Needle D, 2000)

Μια έρευνα που έγινε το 1991 από το αντίστοιχο Λογιστήριο του Κράτους της Αμερικής αποκάλυψε ότι οι αμερικάνικες επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τη διοίκηση ολικής ποιότητας, πέτυχαν καλύτερες εργασιακές σχέσεις, υψηλότερη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, αυξημένο μερίδιο αγοράς και βελτιωμένη κερδοφορία (Cunningham L, 1991).

1.19.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Η οικονομική επιτυχία του έργου δεν βασίζεται απλά στην παραγωγή κέρδους μετά το πέρας του, αλλά θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι και κατά τη διάρκεια της ζωής του θα υπάρχει συνεχώς η δυνατότητα οικονομικής ενίσχυσης των δραστηριοτήτων του. Η πιο συχνή αιτία που επιχειρήσεις χρεοκοπούν είναι τα προβλήματα ρευστότητας.

Η διαχείριση κόστους του έργου περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διεργασίες που απαιτούνται για να διασφαλιστεί ότι το έργο θα ολοκληρωθεί με βάση τον αρχικώς σχεδιαζόμενο προϋπολογισμό. Παρακάτω περιγράφονται συνοπτικά οι κύριες διεργασίες διαχείρισης κόστους

1.19.1 .ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΡΩΝ

Ο σχεδιασμός πόρων αναφέρεται στους υλικούς πόρους (άνθρωποι, εξοπλισμός, υλικά) και στις ποσότητες που πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Ο σχεδιασμός των πόρων βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση με την πρόβλεψη του κόστους. (Cunningham L, 1991).

Είσοδοι

- Ιστορικές Πληροφορίες
- Καθορισμός του εύρους της ανάλυσης
- Περιγραφή πόρων
- Οργανωσιακές πολιτικές
- Εκτιμήσεις διάρκειας δραστηριοτήτων
- Διαδικασία
- Εκτιμήσεις εμπειρογνομώνων
- Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων
- Λογισμικό διοίκησης έργων

Εξοδοι

- Απαιτήσεις των πόρων

1.19.2.ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Έχει να κάνει με τη διαδικασία προσέγγισης του κόστους που θα προκύψει από όλες τις πηγές που θα χρειαστούν για την υλοποίηση του έργου. Στην προσέγγιση κόστους, ο καλός εκτιμητής πρέπει να λάβει υπόψη του τις πιθανές αιτίες απόκλισης του σχεδιαζόμενου από το το πραγματοποιηθέν κόστος. (Cunningham L, 1991).

- Είσοδοι
- Απαιτήσεις των πόρων
- Εκτιμήσεις διάρκειας
- δραστηριοτήτων
- Ιστορικές Πληροφορίες

- Κίνδυνοι
 - Διαδικασία
 - Αναλογικές εκτιμήσεις
 - Παραμετρικά μοντέλα
 - Εργαλεία Η/Υ
- > Άλλες μέθοδοι εκτίμησης κόστους
- Εξοδοι
 - Εκτίμηση κόστους
 - Υποστηρικτικές πληροφορίες
 - Σχέδιο διοίκησης κόστους

1.19.3.ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

- Είσοδοι
 - Εκτίμηση κόστους
 - Χρονοπρόγραμμα έργου
 - Σχέδιο διαχείρισης κινδύνου
 - Διαδικασία
 - Τεχνικές και εργαλεία κατάρτισης προϋπολογισμού κόστους
- Εξοδοι**
- Χάραξη πολιτικής κόστους

1.19.4.ΈΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Είσοδοι

- Χάραξη πολιτικής κόστους
- Εκθέσεις απόδοσης
- Αιτήσεις για αλλαγές
- Σχέδιο διοίκησης κόστους
- Διαδικασία
- Εργαλεία Η/Υ
- Μέθοδος παραγόμενης αξίας

- Σύστημα μεταβολής κόστους
 - Εξοδοι
 - Αναθεωρήσεις των εκτιμήσεων κόστους
 - Αναθεωρήσεις προϋπολογισμού
 - Διορθωτικές ενέργειες

1.20. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ως επικοινωνία ορίζεται η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων και ιδεών μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων. Για να είναι επιτυχής η επικοινωνία το μήνυμα θα πρέπει όχι μόνο να μεταβιβαστεί αλλά και να γίνει κατανοητό από τον τελικό αποδέκτη. Η πορεία που ακολουθεί το μήνυμα από τον αποστολέα στον αποδέκτη είναι η εξής: Το μήνυμα του αποστολέα μετατρέπεται σε συμβολική μορφή και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο στον αποδέκτη, ο οποίος και μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα (Σακκάς Ν., 1995).

Η διοίκηση επικοινωνίας είναι απαραίτητο εργαλείο για την δημιουργία, συλλογή, διανομή και αποθήκευση των πληροφοριών που σχετίζονται με το έργο. Για να είναι η επικοινωνία σε ένα έργο αποτελεσματική, θα πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να κατανοήσουν ότι αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου δικτύου και ότι η ποιότητα των πληροφοριών επηρεάζεται από τον καθένα ξεχωριστά.

Οι πληροφορίες δεν θα πρέπει να είναι περιληπτικές, γιατί θα είναι δύσκολο να αφομοιωθούν από τον λήπτη, αλλά ούτε και συνοπτικές, γιατί θα λείπουν χρήσιμα στοιχεία. Τα επεξεργασμένα δεδομένα θα πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια και περιεκτικότητα και ο τρόπος έκφρασης που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να είναι εύκολα κατανοητός από τον αποδέκτη.

1.20.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο σχεδιασμός της επικοινωνίας καθορίζει το ποιος χρειάζεται την πληροφορία, τι είδους πληροφορία χρειάζεται, πότε την χρειάζεται, πως θα δοθεί σε αυτόν και από ποιόν. Ο σχεδιασμός της επικοινωνίας γίνεται στην αρχή του έργου.

Είσοδοι

- Πληροφορίες για το έργο
- Μέσα επικοινωνίας
- Διαδικασία
- Διαβουλεύσεις
- **Εξοδοι**

Πρόγραμμα επικοινωνίας

1.20.2. ΔΙΑΒΙΒΑΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Είσοδοι

- Πρόγραμμα διοίκησης επικοινωνίας
- Διαδικασία
- Μέθοδοι επικοινωνίας
- Μέσα διαβίβασης πληροφοριών
- Σημείωμα διαβίβασης Πληροφοριών

Εξοδοι

- Αρχείο αλληλογραφίας
- Αρχείο αναφορών

1.20.3. ΑΝΑΦΟΡΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Η αναφορά εκτέλεσης έργου δημιουργείται έπειτα από τις εβδομαδιαίες συσκέψεις. Στις συσκέψεις αυτές γίνεται ανταλλαγή ιδεών για την εξέλιξη του έργου. Οι αναφορές βοηθούν στην αναγνώριση προβλημάτων και στην επιλογή των απαιτούμενων διορθωτικών κινήσεων για επίτευξη της ολοκλήρωσής του έργου. Οι αναφορές περιέχουν το χρονοδιάγραμμα, την έγκριση πληρωμών και τις πολιτικές εξασφάλισης ποιότητας. Οι αναφορές οφείλουν να είναι απλές στην κατανόηση τους, περιεκτικές και μικρές στο μέγεθος.

Είσοδοι

- Σχέδιο του έργου > Πληροφορίες κατά την εκτέλεση του έργου

- Διαδικασία
- Απόκλιση του έργου
- Μέθοδος παραγόμενης αξίας
- Αναμενόμενη εξέλιξη του έργου

Εξοδοι

- Αναφορά εκτέλεσης του έργου
- Διορθωτικές ενέργειες

1.21. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Ως κίνδυνος με την ευρεία έννοια, θεωρείται η ξαφνική ανικανότητα της εταιρείας να λειτουργήσει για κάποιο χρονικό διάστημα. Οι επιπτώσεις αυτής της κατάστασης μπορεί να είναι αμελητέες αλλά πολλές φορές μπορεί να οδηγήσουν και στην ολοκληρωτική καταστροφή του οργανισμού. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει μεθόδους ώστε να προβλέπει τον ανερχόμενο κίνδυνο με στόχο την εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης κινδύνου. (*Horner, M, 1993*)

Διαχείριση κινδύνου είναι η συστηματική διαδικασία αναγνώρισης, ανάλυσης και ανταπόκρισης σε ενδεχόμενους κινδύνους. Κατ' αυτό τον τρόπο μεγιστοποιείται η πιθανότητα να μην συμβεί το περιστατικό ή και εάν αυτό συμβεί να ελαχιστοποιηθούν οι δυσμενείς επιπτώσεις του. (*Horner, M, 1993*)

Οικονομική Κρίση	+7	60%
Ρυθμιστικές/Νομοθετικές Αλλαγές	+4	65%
Διακοπή Εργασιών	-1	79%
Νέοι Ανταγωνιστές	-	71%
Αλλαγές στην τιμολόγηση Καταναλωτικών Αγαθών	-	77%
Απώλεια Φήμης	-5	58%
Κίνδυνοι Ταμειακών Ροών/Ρευστότητα	-	75%
Κίνδυνος Διακοπής Εφοδιαστικής Αλυσίδας	-4	70%
Αστική Ευθύνη έναντι τρίτων	-6	81%
Αδυναμία προσέλκυσης ή διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού	-3	68%

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ(insurancedaily.gr)

1.21.1 .ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Η αναγνώριση των κινδύνων είναι το πιο σημαντικό στάδιο της διαχείρισης, γιατί εάν δεν αναγνωρισθεί ο κίνδυνος, θα εξαιρεθεί από την παραπάνω διαδικασία και δεν θα υπάρξει αποτελεσματική αντίδραση κατά την εκδήλωσή του. Για να αναγνωριστούν οι κίνδυνοι θα πρέπει να καθοριστεί με

ποίο πιθανό τρόπο κινδυνεύουν να επηρεαστούν οι στόχοι του έργου σε κάθε φάση του.

Είσοδοι

- Αναφορές κινδύνου
- Λίστα κινδύνων
- Διαδικασία
- Αναφορές έργου
- Τεχνικές αναζήτησης πληροφοριών
- Λίστα κινδύνων
- Ανάλυση υποθέσεων

Εξοδοι

- Κίνδυνοι
- Επιπτώσεις κινδύνου

1.21.2.ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Η ποιοτική ανάλυση κινδύνου είναι μια διαδικασία εκτίμησης της επίδρασης και της πιθανότητας εμφάνισης των κινδύνων. Η ποιοτική ανάλυση κινδύνου δείχνει την ανάγκη για περισσότερες ή λιγότερες ενέργειες στην διαχείριση κάθε κινδύνου ξεχωριστά. (Σακκάς Ν., 1995).

Είσοδοι

- Πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνου
- Αναγνώριση κινδύνων
- Αξιοπιστία δεδομένων
- Διαδικασία
- Πίνακας πιθανότητας - επιπτώσεων
- Έλεγχος υποθέσεων έργου
- Ακρίβεια δεδομένων

Εξοδοι

- Ταξινόμηση κινδύνων
- Λίστα κινδύνων

- Λίστα κινδύνων για πρόσθετη ανάλυση
- Αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης κινδύνων

1.21.3.ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Είσοδοι

- Σχέδιο διαχείρισης κινδύνων
- Λίστα προτεραιοτήτων κινδύνων
- Αναγνώριση κινδύνου
- Λίστα κινδύνων
- Διαδικασία
- Αποφυγή κινδύνου
- Καταπράυνση κινδύνου
- Μεταφορά κινδύνου
- Αποδοχή κινδύνου

Εξοδοι

- Είσοδοι σε αναθεώρηση του έργου
- Συμβάσεις

1.21.4.ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Είσοδοι

- Σχέδιο διαχείρισης κινδύνου
- Πρόσθετοι αναγνώριση κινδύνων και ανάλυση
- Αλλαγή υλοποίησης
- Διαδικασία
- Αναφορές κινδύνου
- Ανάλυσης παραγόμενης αξίας
- Πρόσθετος σχεδιασμός για την απόκλιση του κινδύνου

Εξοδοι

- Διορθωτικές ενέργειες
- Αναπρογραμματισμός του προγράμματος απόκρισης

- Αναθεώρηση της λίστας κινδύνων

1.22.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Περιλαμβάνει τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να αποκτηθούν τα αγαθά και οι υπηρεσίες που είναι απαραίτητα στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού του έργου. Για απλότητα, τα αγαθά και οι υπηρεσίες του έργου αναφέρονται ως προϊόν.

1.22.1.ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Ο σχεδιασμός προμηθειών είναι η διαδικασία που αναγνωρίζει το ποιες ανάγκες και χαρακτηριστικά ταιριάζουν καλύτερα στα προϊόντα και υπηρεσίες ώστε εκτελέσουν το σκοπό του έργου, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη μελέτη όσον αφορά το τι, πόσο, πότε και πώς θα προμηθευτεί η ομάδα του έργου. (cosmo-one.gr)

Είσοδοι

- Περιγραφή προϊόντος
- Μέσα προμήθειας
- Διαδικασία
- Ανάλυση αγοράς ή κατασκευής
- Κρίση εμπειρογνώμων
- Εκλογή τύπου συμβάσεως

Εξοδοι

- Σχεδιάγραμμα διαχείρισης προμηθειών
- Προδιαγραφές προμηθειών

1.22.2.ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ

Είσοδοι

- Σχεδιασμός προμηθειών
- Προδιαγραφές προμηθειών
- Διαδικασία

- Τυποποιημένες μορφές
- **Εξοδοι**
Έγγραφα προμηθειών

1.22.3.ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ

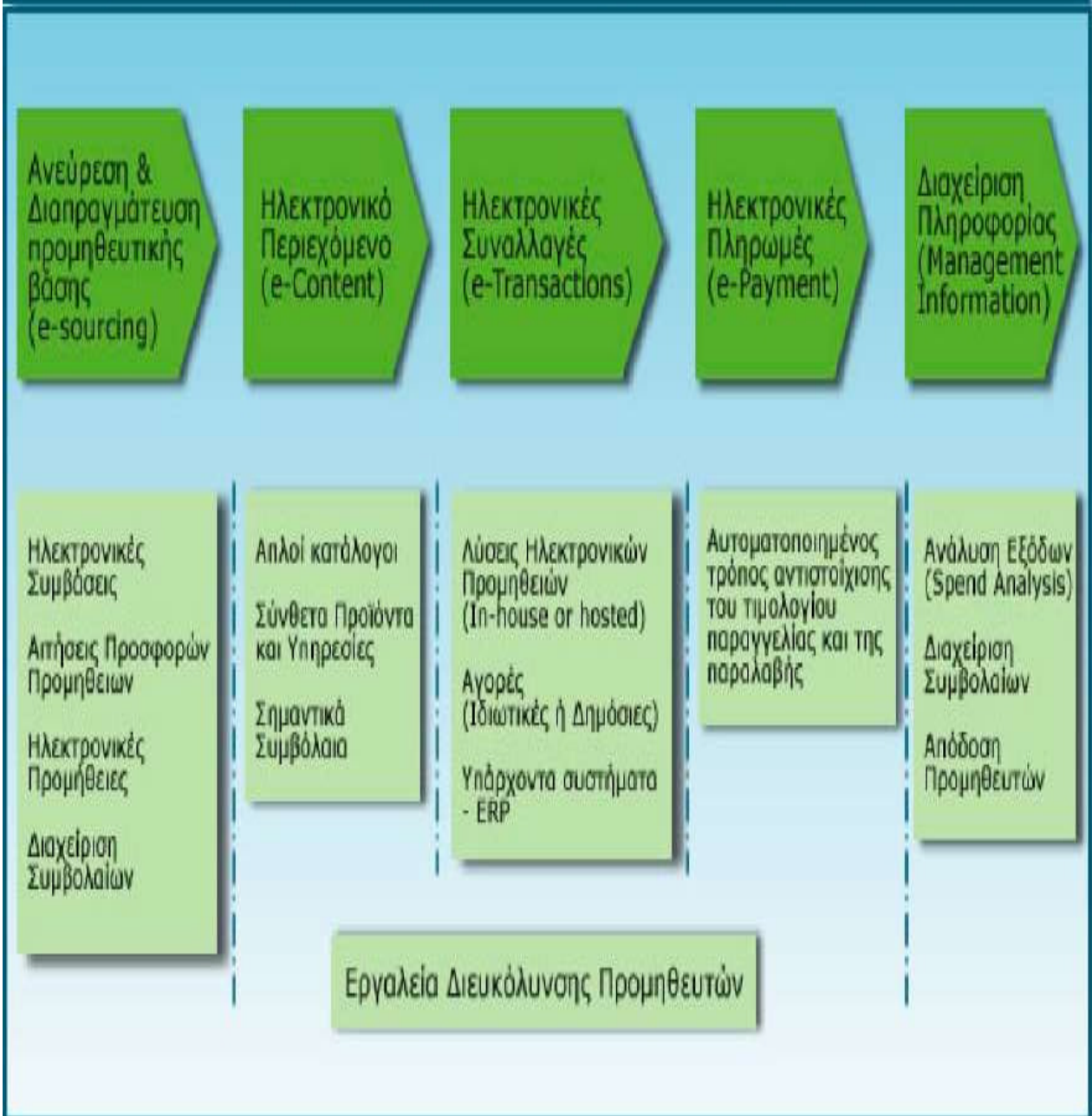
Είσοδοι

- Έγγραφα προμηθειών
- Κατάλογο ικανών πωλητών
- Διαδικασία
- Συνέδριο
- Διαφήμιση

Εξοδοι

ΧΑΡΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Εύρεση ➔ Απαίτηση ➔ Έγκριση ➔ Παραγγελία ➔ Παραλαβή ➔ Πληρωμή ➔ Ανάλυση



ΕΙΚ.14 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ(cosmo-one.gr)

- Πρότασεις

1.22.4.ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΣΟΥ

Είσοδοι

- Προτάσεις
- Αποτίμηση εμπειρίας προμηθευτών

Διαδικασία

- Διαπραγματεύσεις σύμβασης
- Ανεξάρτητη αποτίμηση

Εξοδοι

- Σύμβαση

1.22.5.ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Είσοδοι

- Πρόοδος του έργου
- Αλλαγές των απαιτήσεων
- Τιμολόγιο του πωλητή
- Διαδικασία
 - Συστήματα ελέγχου των αλλαγών της σύμβασης
 - Σύστημα πληρωμής

Εξοδοι

- Αλλαγές σύμβασης
- Απαιτήσεις για πληρωμή

1.23 ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Τα σημαντικότερα διεθνή πρότυπα που σχετίζονται με τη διαχείριση έργων είναι τα εξής:

Ο βασικός κορμός της γνώσης από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων - (Project Management Body Of Knowledge, PMBOK).

Ο οδηγός ικανοτήτων από τη Διεθνή Ομοσπονδία Διαχείρισης Έργων με τίτλο IPMA Competence Baseline (ICB), 5η έκδοση, όπου περιγράφονται με λεπτομέρεια οι ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση ενός έργου.

Το πρότυπο PRINCE2 (PRojects IN a Controlled Environment - <http://www.prince2.org.uk>). Αποτελεί το Βρετανικό πρότυπο για τη διαχείριση έργων. Η μεθοδολογία PRINCE αναπτύχθηκε το 1989 από το CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) ως το Βρετανικό πρότυπο για διαχείριση έργων πληροφορικής. Πολύ σύντομα όμως, λόγω της γρήγορης και μεγάλης αποδοχής της, άρχισε να χρησιμοποιείται και σε έργα διαφορετικών κατηγοριών. Το αποτέλεσμα ήταν να εκδοθεί το 1996 η νέα έκδοση του προτύπου (PRINCE2) που είναι πλέον γενικού σκοπού.

Το πρότυπο V-Modell (<http://www.v-modell-xt.de>). Αποτελεί το Γερμανικό πρότυπο για τη διαχείριση έργων. Η τελευταία έκδοση ονομάζεται V-Model XT και εκδόθηκε το 2005. Η μεθοδολογία V-Modell εστιάζει σε έργα πληροφορικής και είναι αρκετά αναλυτική αφού παρουσιάζει, όχι μόνο το τι πρέπει να γίνει για τη διαχείριση του έργου, αλλά και τη μέθοδο με την οποία θα γίνει, πότε θα γίνει και από ποιον.

Το μοντέλο Οργανωσιακής Ωριμότητας στη Διαχείριση Έργων (Organizational Project Management Maturity Model - OPM3) (<http://www.pmi.org>). Το OPM είναι ένα πρότυπο μοντέλο οργανωσιακής ωριμότητας για τη διαχείριση έργων που έχει αναπτυχθεί από το PMI και προσδιορίζει τις απαιτήσεις για την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός οργανισμού στη διαχείριση έργων (project management), προγραμμάτων (programme management) και χαρτοφυλακίων (portfolio management). Με τον τρόπο αυτό μπορούμε να αξιολογήσουμε την ωριμότητα των οργανισμών στη διαχείριση έργων. Το OPM ορίζει 586 καλές πρακτικές και ένα σύνολο 2109 ικανοτήτων.

Το πρότυπο ISO 10006:2003 (Quality management systems - Guidelines for quality management in projects) για τη διαχείριση ποιότητας σε έργα (<http://www.iso.org>). Το πρότυπο αυτό για τη διαχείριση έργων παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με το PMBOK.

- Το πρότυπο BS6079-1:2002 Project Management (British Standards Institution, 2002). Αποτελεί το Βρετανικό πρότυπο για τη διαχείριση έργων, το οποίο προσδιορίζει έξι φάσεις: Τη φάση της σύλληψης (conception), τη φάση της μελέτης σκοπιμότητας (feasibility), τη φάση της υλοποίησης (implementation), τη φάση της λειτουργίας (operation), τη φάση του τερματισμού (termination) και τη φάση της αξιολόγησης (evaluation).

1.24. ΤΙ ΚΑΝΕΙ Ο PROJECT MANAGER;

There must be many project managers like me who come from a technological background, and who suffered an education which left them singularly ill-prepared to manage people. (*Horner, M, 1993*)

Το σημαντικότερο δεν είναι οι τεχνικές του project management και τα συναφή, αλλά ο άνθρωπος και κατ' επέκταση τα μέλη της ομάδας εργασίας και οι μεταξύ τους σχέσεις. Δεν έχει τόση σημασία αν αυτοί έχουν τα πτυχία όση έχει το να μπορούν να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά ο ένας με τον άλλον. Όλοι μας γνωρίζουμε πόσο δύσκολο είναι αυτό όσο κι αν ακούγεται εύκολο. Ρωτήστε έμπειρους project manager σχετικά με τη δουλειά τους. Τα project αναγκάζουν τους managers να λειτουργήσουν εντός της επιχείρησης όπου χρησιμοποιείται η επιρροή και άλλες άτυπες μέθοδοι ώστε να έρθει το αποτέλεσμα.

Οι συγκρούσεις στην ομάδα είναι συνηθισμένο φαινόμενο. Η συνήθης αντίδραση του project manager είναι ο πανικός. Αυτή η αντίδραση γίνεται κατανοητή αν σκεφτούμε ότι ο project manager θεωρεί -τις περισσότερες φορές σωστά- ότι η επαγγελματική του φήμη και η σταδιοδρομία του κινδυνεύουν εάν το project αποτύχει.

Ωστόσο, οι συγκρούσεις στην ομάδα είναι αναπόφευκτες. Ένα από τα μεγαλύτερα λάθη που μπορεί να κάνει ο project manager είναι να τις τελειώσει χωρίς πρώτα να τις εξετάσει και, ανάλογα με τη φύση της εκάστοτε σύγκρουσης, είτε να την αφήσει να αμβλυνθεί από μόνη της, είτε να προχωρήσει σε κινήσεις μετριασμού της.

Τα μέλη μιας ομάδας, οι πελάτες, η ίδια η εταιρεία αλλά και η κοινωνία ή το κράτος είναι πολλοί που, άμεσα ή έμμεσα, μπορούν να επηρεάσουν την πορεία ενός project και οι θέσεις τους πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η δουλειά του project manager είναι να εξισορροπήσει όλες αυτές τις δυνάμεις.

Ένας project manager για να φέρει εις πέρας τη δουλειά του πρέπει να μάθει να χρησιμοποιεί το πολιτικό σύστημα εντός της εταιρείας του. Οι διαπραγματευτικές και άλλες τακτικές επιρροής είναι απαραίτητες στον project manager.

Η ουσία της ηγεσίας είναι η ικανότητα του project manager να την εφαρμόζει κατά περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι αλλού μπορεί η αυταρχική προσέγγιση να είναι η πλέον ενδεδειγμένη, αλλού η δημοκρατική κ.λπ.

Η επιτυχής εφαρμογή ενός project δεν σημαίνει μόνο ότι όλα γίνανε όπως σχεδιάστηκαν, στον σωστό χρόνο, στο σωστό κόστος. Ένα project είναι πετυχημένο όταν χρησιμοποιείται από τον πελάτη και του προσφέρει αυτό που αυτός επιθυμεί

Η συνοχή της ομάδας είναι σημαντική. Ο project manager πρέπει να βρίσκεται σε άμεση επαφή με όλα τα μέλη της ομάδας, να γνωρίζει τι τους ευχαριστεί, τι τους δυσαρεστεί, να τους βοηθάει να κάνουν τη δουλειά τους όσο γίνεται καλύτερα.

Ο project manager δεν μπορεί να ελέγξει το μέλλον, αλλά μπορεί να ελέγξει την αντίδρασή του σε αυτό όταν έχει σκεφτεί κάθε πιθανό σενάριο..

Πολλές φορές τα projects χάνονται στις λεπτομέρειες και το αποτέλεσμα είναι να χάνεται ο σκοπός. Ο λόγος για τον οποίον γίνεται το project. Δουλειά του project manager είναι να βλέπει εάν ό,τι γίνεται συνεισφέρει στον σκοπό του project. Το να είναι κανείς απασχολημένος δεν σημαίνει ότι είναι και παραγωγικός.

1.25 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Ας δούμε λοιπόν τώρα, πιο αναλυτικά ποια είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης (Kottler P. J., 2001):

α) Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί

Δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει και να κατευθύνει σωστά μια ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν ξέρει ο ίδιος πρώτα απ' όλα πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούνε καθώς και το που περίπου θέλει η ομάδα να φτάσει.

β) Αντικειμενικότητα

Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώνει.

γ) Πείθω και Αποφασιστικότητα

Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει ακόμα να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που θα πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν την λύση.

δ) Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός

Και τα δύο αυτά συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

ε) Έμπνευση

Θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει. Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

στ) Δημοκρατικότητα

Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μπορούν να πουν την γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης θα πρέπει όλοι να έχουν ίση μεταχείριση από τον ηγέτη της ομάδας.

ζ) Αποκεντρωτισμός

Ο ηγέτης ή ομαδάρχης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες του τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπο του.

1.26. ΡΟΛΟΣ - ΣΚΟΠΟΣ ΗΓΕΤΗ

Ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυδιάστατους ρόλους μέσα σε μια ομάδα. Παρατηρώντας κάποιον επιτυχημένο ηγέτη, θα διαπιστώσουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι οι εξής (Kottler P. J., 2001):

- δημιουργία και διατήρηση της ομάδας.
- ανάπτυξη των μελών της
- επίτευξη του στόχου της

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους. Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις.

Δεν μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του από την ομάδα και τον ηγέτη.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα λέγαμε ότι οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι: **Προγραμματισμός**. Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων.

Υποκίνηση. Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα.
Υποστήριξη/επιβράβευση. Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και εξόντωση διαφωνιών. **Έλεγχος.** Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.

Πληροφόρηση. Παροχή χρήσιμων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα αλλά και από την ομάδα.

Αξιολόγηση. Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ίδιου, της ομάδας και των ατόμων. (Kottler P. J., 2001)

1.27 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι πρώτες προσπάθειες για την διερεύνηση της αποδοτικότητας των μεθόδων ηγεσίας βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται (θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη).

Με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας

Για να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις, ο ηγέτης απαιτείται να έχει ορισμένες ικανότητες. (Kottler P. J., 2001):

Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις. (να εφαρμόζει τις γνώσεις του στις κατάλληλες περιστάσεις και να τους φέρεται ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.)

Η ικανότητα να εμπνέει. (για να μπορεί να εμψυχώνει)

Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων. (μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοσθεί και εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη.

Υπάρχουν όμως, και άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με το ενδο επιχειρησιακό περιβάλλον, όπως οι εξής:

Οι υφιστάμενοι: Ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι. Αν όμως, επιθυμούν καθοδήγηση και αποφυγή ευθυνών δίνεται βάση στον παράγοντα έργο.

Η φύση του έργου: Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα δημιουργικά την προσανατολίζουν προς το έργο. Άλλος παράγοντας που καθορίζει την μορφή ηγεσίας είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο .

Το οργανωτικό κλίμα: Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Όπως τα άτομα έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σε αυτές.

Υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να πετύχουμε για να μπορέσουμε να διοικήσουμε άλλους έτσι που να έχουμε το μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας:

Βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων στην δουλειά που κάνουν δηλαδή το αποτέλεσμα που πετυχαίνουν.

Προετοιμασία των μελών να δεχθούν πρόσθετες ευθύνες.

Υποβοήθηση στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν σε εργασίες ανώτερων επιπέδων.

1.28. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟΥΣ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΩΝ

Από τη θεωρία της διοικητικής των κρίσεων προκύπτει ότι ένας καλός ηγέτης παράγει το 60% του συνολικού έργου της οικονομικής μονάδας κατά τη διάρκεια της κρίσης και μόνο το υπόλοιπο 40% παράγουν όλοι οι εργαζόμενοι μαζί. Από την παραπάνω διαπίστωση διαφαίνεται πόσο σημαντικός και καταλυτικός είναι ο ρόλος του ηγέτη κατά την διάρκεια αντιμετώπισης κρίσεων. (Κουσκουβέλης Η. Ι., 1997)

Οι ηγέτες αναδεικνύονται κυρίως σε περιόδους κρίσεων. Κατά την κρίση το άτομο το οποίο θα ηγηθεί της προσπάθειας εξόδου και θα φέρει το βάρος των

αποτελεσμάτων θα πρέπει: **α)** να είναι υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού, **β)** να γνωρίζει σε βάθος όχι μόνο ολόκληρο το φάσμα του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, αλλά και όλες τις διαδικασίες διαχείρισης των υποχρεώσεων και των κινδύνων. Η ηγεσία σε περιόδους κρίσεων θα πρέπει να είναι μετασχηματιστική. (Παπαστάμκος -Γκίκας- Λιάκουρας, 2002)

Ένας ηγέτης για να μπορέσει να εντοπίσει και να διαχειριστεί μια κρίση, θα πρέπει να μπορεί να δισθανθεί και να αναγνωρίσει κάθε στιγμή τι δεν πάει καλά, να μην αγνοεί τα γεγονότα, να σκεφτεί τις συνέπειες, να ζητήσει γνωμοδότηση ειδικών. Η κατανόηση του χρόνου (timing), η αποφασιστική και γρήγορη αντίδραση θα ενισχύσουν την προσωπικότητα του ηγέτη. Η διοχέτευση και συγκέντρωση πληροφοριών καθώς και η ορατή παρουσία είναι που θα κάνουν την ομάδα να ακολουθήσει. Η ενημέρωση θα πρέπει να είναι ειλικρινής, τα στοιχεία να δίδονται έγκαιρα μέσω όλων των τρόπων επικοινωνίας, αν και ο καλύτερος τρόπος είναι πάντα ο πρόσωπο με πρόσωπο. (Σφακιανάκης Μ. Κ., 1998)

Ένας ηγέτης σε περιόδους κρίσεων δεν μιλάει ποτέ ανεπίσημα. Όλες οι ομάδες οι οποίες παίρνουν μέρος στην επίλυση της κρίσης πρέπει να ενημερώνονται ταυτόχρονα. Να βρίσκεται στον τόπο του εγκλήματος, να είναι αισιόδοξος και αν υπάρχουν λάθη να μπορεί να τα παραδεχθεί δημοσίως.

Τπάρχει ένας αντιφατικός ρόλο εν μέσω της οικονομικής κρίσης που καλούνται να παίξουν οι επιχειρηματικοί ηγέτες. Από τη μια πλευρά, να αναλογιστούν και να αναλάβουν τη δική τους ευθύνη και συνεισφορά στην εκδήλωση της κρίσης και την κατάρρευση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος, και από την άλλη να ηγηθούν αποτελεσματικά της εξόδου από την κρίση. Τα ερωτήματα που θέτει είναι: Μπορεί ο «φταίχτης» να είναι ταυτόχρονα και «σωτήρας; Ποια λοιπόν η ευθύνη των ηγετικών στελεχών των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την παρούσα κρίση; Μπορούμε να μιλήσουμε για κρίση ηγεσίας, χρηστής διοίκησης και ευθυκρισίας

Μπορούμε να μιλήσουμε για μια αυτό-παγίδευση των ηγετικών στελεχών και των «χρυσών αγοριών» σε ένα εθιστικό κύκλο επιδίωξης του άμεσου κέρδους υπό την πίεση της ανάγκης ικανοποίησης των μετόχων με κάθε τρόπο από την μια πλευρά, και της θετικής ανατροφοδότησης από την απόκτηση υψηλών

αμοιβών από την άλλη. Αυτός ο συνδυασμός υψηλής πίεσης και υψηλών αμοιβών οδήγησε καταρχήν στην επανάληψη των συμπεριφορών που είχαν φέρει τα θετικά αποτελέσματα, και κατ' επέκταση στην ανάληψη μεγαλύτερου ρίσκου με την ελπίδα υψηλότερων απολαβών. (James, E. H. & Wooten, L. P., 2005)

1.29 ΗΓΕΤΕΣ ΣΕ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΡΙΣΗΣ: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΘΥΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΘΛΙΨΗΣ

Οι υφιστάμενοι ειδικά σε περιόδους κρίσης επιδιώκουν ενέργειες και συμπεριφορά από τους ηγέτες τους που να δείχνουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στη κρίση (να τους εμπιστεύονται). Αλλά και οι ίδιοι οι ηγέτες σε περιόδους αξιολόγησης ή κρίσης εκδηλώνουν είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα συναισθηματικές πλευρές της προσωπικότητας τους. Συγκινήσεις όπως ο θυμός και η θλίψη έχει συνδεθεί με τους ηγέτες σε περιόδους κρίσης. Υπάρχουν θεωρητικά πλαίσια που υποστηρίζουν τον ισχυρισμό ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις ενός ηγέτη έχουν επιπτώσεις στην αξιολόγηση του από τους υφισταμένους του. Στα πλαίσια έρευνας εξετάζεται η επίδραση της συγκίνησης των ηγετών στις αξιολογήσεις της ηγεσίας στα πλαίσια ενός αποτυχημένου προϊόντος. Ένας ηγέτης που εκφράζει και τη θλίψη και το θυμό σε απάντηση σε ένα αποτυχημένο προϊόν θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που εκφράζει είτε το θυμό είτε τη θλίψη μόνο. Αξιολόγηση από τη πλευρά της ηγεσίας της έκφρασης των συναισθημάτων. Ένας ηγέτης που δέχεται την ευθύνη για τα λάθη που οδήγησαν π.χ. σε μια ανάκληση προϊόντων θα αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από έναν ηγέτη που δεν δέχεται την ευθύνη. Η ανάληψη ευθύνης ενός ηγέτη σε μια ανάκληση προϊόντων θα ασκήσει λιγότερη επίδραση στην αξιολόγηση όταν δέχεται την ευθύνη. Σαν συμπέρασμα της έρευνας προκύπτει ότι ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τα συναισθήματα του για τη προβολή της εικόνας του κατά τη διάρκεια μιας κρίσης. Ένας ηγέτης που εκφράζει τη θλίψη και θυμό του οδηγεί σε υψηλότερες αξιολογήσεις από όταν εκφράζει το θυμό μόνο. Επειδή η κρίση ήταν ένα αποτυχημένο προϊόν που συνδέθηκε με τον καρκίνο, ήταν αποτελεσματικός να παρουσιάσει την ανησυχία και συμπόνια του. Η τρέχουσα έρευνα καταδεικνύει τη διαπροσωπική επίδραση της συγκίνησης

ενός ηγέτη στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αξιολογείται. (Juan M. Madera , D. Brent Smith, 2009)

Οι πετυχημένοι ηγέτες, για παράδειγμα, μοιάζουν μεταξύ τους στο εξής κρίσιμο σημείο: διαθέτουν όλοι υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Χωρίς αυτήν, ένα άτομο ακόμα κι αν έχει την καλύτερη εκπαίδευση στον κόσμο, αν διαθέτει οξύτητα πνεύματος, αναλυτικές δεξιότητες και επινοεί συνεχώς έξυπνες ιδέες, δε θα γίνει ποτέ εξαιρετικός ηγέτης».

1.30. ΣΥΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η χαρισματική ηγεσία βασίζεται στην προσωπικότητα και την θελκτικότητα του ηγέτη παρά σε οποιαδήποτε εξωτερική δύναμη ή εξουσία. Ο χαρισματικοί ηγέτες αναζητούν την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης μέσω της ολοκληρωτικής αφοσίωσης. Ελέγχουν και ανιχνεύουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν για να εντοπίσουν την διάθεση και τις ανησυχίες μεμονωμένων ατόμων ή και του ευρύτερου κοινού και μετά αναλαμβάνουν δράση για να διευθετήσουν τα πιθανά προβλήματα. Εμπνέουν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων μέσω ορατών ατομικών θυσιών και παίρνουν προσωπικά ρίσκα για να επιτύχουν τους στόχους τους και να υπερασπιστούν τα πιστεύω τους. (Kottler P. J., 2001)
Τα βασικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των χαρισματικών ηγετών περιλαμβάνουν:

- Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων και του περιβάλλοντος
- Άρθρωση ενός πραγματικού οράματος
- Αποτελεσματική χρήση του προφορικού λόγου αλλά και της γλώσσας του σώματος
- Προσωπικό ρίσκο με την υιοθέτηση αντισυμβατικής συμπεριφοράς
- Υψηλή αυτοεκτίμηση
- Επίδειξη εμπιστοσύνης στις δυνατότητες των υφισταμένων τους

Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την δυνατότητα να αναδείξουν μια επιχείρηση. Ο κίνδυνος έγκειται στην χρήση των δυνάμεων αυτών ώστε η επιχείρηση να γίνει προσωποπαγής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΥΡΥΤΕΡΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Ο κόσμος αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς όπως επίσης και οι Οργανισμοί μετακινούνται από τις αυστηρά ιεραρχικά δομημένες μορφές τους σε μορφές που προσομοιάζουν περισσότερο σε δίκτυα. Έτσι λοιπόν η ανάγκη για μετακίνηση από το καθαρά διεκπεραιωτικό-συναλλακτικό (transactional) στυλ ηγεσίας σε μια ευρύτερη κλίμακα ηγετικών στυλ είναι εμφανής.

Παράλληλα η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η ανταγωνιστικότητα των Οργανισμών κάνουν μεγαλύτερη την ανάγκη της ανάπτυξης μιας ηγεσίας μετασχηματιστικού- μεταρρυθμιστικού (transformational) τύπου.

Την τελευταία 20ετία υπάρχει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον όσον αφορά τη δοκιμή ενός νέου παραδείγματος μετασχηματιστικής αλλά και διεκπεραιωτικής ηγεσίας. Τα μέχρι τώρα μοντέλα ηγεσίας, απέτυχαν να εξηγήσουν μια ευρύτερη κλίμακα ηγετικών στυλ που να εκτείνεται από το χαρισματικό και τον εμπνευσμένο ηγέτη έως τον «αποφευκτικό - φιλελεύθερο» ηγέτη. Το μοντέλο ευρύτερης κλίμακας για την ηγεσία (full range) δημιουργήθηκε για να διευρύνει την κλίμακα των ηγετικών στυλ.

Στον πιο δημιουργικό της τύπο, η διεκπεραιωτική ηγεσία συμπληρώνεται από δουλειά με άτομα ή και ομάδες, αποσαφηνίζοντας διαφωνίες ή συμβάσεις ώστε να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι . Επίσης μέσω αυτής ανακαλύπτει κανείς τις ικανότητες των ατόμων και αποσαφηνίζει τις ανταμοιβές που μπορεί να περιμένει όταν επιτυγχάνονται με επιτυχία οι στόχοι.

Η διεκπεραιωτική ηγεσία μπορεί να είναι ενεργητικού ή και παθητικού τύπου. Και στις δύο περιπτώσεις επικεντρώνεται στο να ταυτοποιεί (αναγνωρίζει) τα λάθη.

Πολλοί χρήστες του MLQ βρήκαν χρήσιμο να ονομάσουν την εξαρτημένη ανταμοιβή και την ενεργητική με εξαίρεση, διεκπεραιωτική ηγεσία ενώ την

παθητική διοίκηση μέσω εξαίρεσης και του οικονομικού φιλελευθερισμού, ως παθητική/ αποφευκτική ηγεσία. (Avolio J.B. , Bass M.B, 2004)

2.1 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι όταν μάνατζερς όλων των βαθμίδων, μαθητές και ηγέτες σ' όλο τον κόσμο ρωτήθηκαν να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των πιο αποτελεσματικών ηγετών με τους οποίους είχαν δουλέψει στο παρελθόν, οι περιγραφές τους περιέκλειαν πολύ περισσότερα από τις ανταμοιβές και τις διορθώσεις που χαρακτηρίζουν την διεκπεραιωτική ηγεσία.

Συγκεκριμένα, περιγράφουν τους ηγέτες που είχαν τη μεγαλύτερη επίδραση πάνω τους ως μετασχηματιστικούς: εμπνευσμένους, που βάζουν προκλητικούς στόχους, προσανατολισμένους στην εξέλιξη οραματιστές και αποφασισμένους να μεγιστοποιήσουν την απόδοση. Σε πολλές δε περιπτώσεις χρησιμοποιήθηκε ο όρος «χάρισμα».

2.2 ΤΟ (MLQ) ΠΟΛΥΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η έρευνα που θα ακολουθήσει θα χρησιμοποιήσει ως βασικό εργαλείο της το MLQ. Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας ή αλλιώς MLQ (Multifactor leadership Questionnaire των Bruce, Avolio & Bernard Bass, είναι η πιο κοινά χρησιμοποιημένη μέθοδος μέτρησης της διεκπεραιωτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. (Avolio J.B. , Bass M.B, 2004)

Στο ένα άκρο μια νοητής γραμμής του MLQ αυτό που είναι το δραστικό-αποτελεσματικό υπάρχουν συμπεριφορές ηγεσίας που αντιπροσωπεύουν αποφυγή ευθύνης και δράσης. Είναι η λεγόμενη ηγεσία τύπου οικονομικού φιλελευθερισμού. Στο άλλο αποτελεσματικό άκρο, το MLQ περιλαμβάνει ηγετικές συμπεριφορές, μεγάλης ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας. Είναι η

λεγόμενη μετασχηματιστική ηγεσία. Η διακύμανση-γραμμή των αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών στο MLQ είναι κατά πολύ ευρύτερη από άλλες μελέτες που συνήθως χρησιμοποιούνται. Γι' αυτό το MLQ είναι το πιο κατάλληλο για τη διοίκηση σ' όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού και σε διαφορετικούς τύπους παραγωγής, υπηρεσιών και στρατιωτικών οργανισμών.

Η χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έχει πολλά πλεονεκτήματα. Ένα απ' τα βασικότερα είναι ότι έχει ικανότητες 360 μοιρών.

Μπορεί δηλαδή και προσδιορίζει πτυχές της αποτελεσματικής ηγεσίας, ηγετών ομάδων, μάνατζερς και προϊσταμένων πολλών διαφορετικών επιπέδων σ' ένα οργανισμό. Για παράδειγμα η ηγετική συμπεριφορά ενός μεσαίου μεγέθους στελέχους μπορεί να γίνει αντικείμενο παρατήρησης απ' τους συνεργάτες του.

Το MLQ μπορεί να λειτουργήσει σε διαφορετικές κουλτούρες και πηγές για τη συγκέντρωση στοιχείων μπορούν να αποτελέσουν ακόμη και πελάτες.

Ένα ακόμη μεγάλο πλεονέκτημά του είναι η έμφαση που δίνει στην ανάπτυξη. Περιέχονται δηλαδή θέματα που μετρούν την επίδραση του ηγέτη στην προσωπική και διανοητική ανάπτυξη του ίδιου και των άλλων.

Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν τους εαυτούς τους ώστε να μπορούν να αναπτύσσουν τους άλλους. Τελικά το MLQ είναι βασισμένο σ' ένα εύκολα κατανοητό μοντέλο, το οποίο εστιάζεται στη συμπεριφορά του ηγέτη πάνω σε μια γραμμή διακύμανσης ηγετικών στυλ, καθώς και στις οδηγίες που πρέπει να ακολουθεί ώστε να γίνει περισσότερο αποτελεσματικός.

2.2.1 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Το MLQ έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς στην εργαστηριακή και έρευνα πεδίου για να μελετηθούν η μετασχηματιστική η διεκπεραιωτική και η παθητική / αποφευκτική ηγεσία. Είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συλλογή, μεταφορά και προώθηση δραστηριοτήτων, όπως επίσης για ατομική, ομαδική ανάπτυξη και ανάπτυξη οργανισμών. (Avolio J.B. , Bass M.B, 2004)

Όσον αφορά την έρευνα πεδίου και εργαστηρίου, παρατηρήθηκε ισχυρά αρνητική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση, όταν οι

ηγέτες χρησιμοποιούσαν συχνά το στυλ οικονομικού φιλελευθερισμού στην ηγεσία τους ή το στυλ παθητικής διοίκησης μέσω εξαίρεσης.

Η μετασχηματιστική ηγεσία είχε περισσότερο θετική επίδραση στην αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση απ' ότι η διεκπεραιωτική, η οποία με τη σειρά της είχε περισσότερο θετική επίδραση απ' την παθητική και μη διεκπεραιωτική ηγεσία. Τα ευρήματα αυτά αποκαλύφθηκαν άσχετα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο βρισκόταν ο ηγέτης στον οργανισμό.

Μια άλλη εφαρμογή του MLQ είναι ότι κάνει δυνατή την επιλογή μάνατζερς που ταιριάζουν με ένα ειδικό είδος κουλτούρας ενός οργανισμού ή δουλειάς, τμήματος, ομάδας, κατάστασης. Μπορεί δηλαδή να βοηθήσει στην τοποθέτηση μάνατζερς σε θέσεις οι οποίες τους ταιριάζουν περισσότερο ή για τις οποίες χρειάζονται τη λιγότερη εκπαίδευση. (Avolio J.B. , Bass M.B, 2004)

Αυτό βεβαίως είναι πολύ πιο συμφέρον απ' το να γίνονται ασύμφωρες και ακριβές αποτυχημένες επιλογές ή και συνεχείς αλλαγές θέσεων στον οργανισμό.

Όσον αφορά τους συμβούλους σε ατομικό επίπεδο, σύμβουλοι μέσα και έξω απ' τον οργανισμό χρησιμοποίησαν με επιτυχία το MLQ με σκοπό να παρέχουν εξατομικευμένη ανατροφοδότηση (feedback) σε μάνατζερς σε σχέση με τις επιθυμητές αλλαγές των ηγετικών τους στυλ. Η εμπειρία έδειξε ότι το MLQ φέρνει αλλαγές και οι αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές αντικαθιστούν τις μη αποτελεσματικές σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτά τα αποτελέσματα βέβαια είναι πολύ πιθανότερο να επιτευχθούν όταν τα ίδια τα άτομα είναι έτοιμα να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Σε επίπεδο ομάδων, έχουμε παρόμοια αποτελέσματα όπως αυτά που περιγράψαμε πιο πάνω για τις εξατομικευμένες περιπτώσεις. Και πάλι σημείο κλειδί είναι η ετοιμότητα των μάνατζερ να επιτύχουν αλλαγές στον προσανατολισμό της ηγεσίας.

Σε επίπεδο οργανισμού, αποτελέσματα αναλύσεων έδειξαν ότι η ταξινόμηση των στυλ ηγεσίας συσχετιζόνταν με απόψεις - κλειδιά της κουλτούρας του οργανισμού. Για παράδειγμα οι μάνατζερ που είχαν υψηλότερη θέση στην μετασχηματιστική ηγεσία φαινόταν επίσης πιο πρόθυμοι να πάρουν ρίσκα και ήταν λιγότερο γραφειοκρατικοί και περισσότερο καινοτόμοι.

2.2.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Το MLQ περιέχει 45 θέματα που μετρούν και ταυτοποιούν συμπεριφορές αποτελεσματικής ηγεσίας που πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι συνδέονται στενά με την επιτυχία ενός ατόμου και ενός οργανισμού.

Για 25 έτη το MLQ υπήρξε το βασικό εργαλείο με το οποίο γινόταν η διαφοροποίηση μεταξύ αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ηγετών, σε έρευνες σε στρατιωτικούς, κυβερνητικούς, εκπαιδευτικούς, τεχνολογικούς, εκκλησιαστικούς, νοσοκομειακούς και εθελοντικούς οργανισμούς.

Ο αριθμός των εκτιμητών που αξιολογούν έναν ηγέτη στις μέχρι τώρα έρευνες, ποικίλουν από τρεις έως δέκα, ή περισσότερους. Οι συγγραφείς συνιστούν ότι εκτιμητές μπορεί να είναι όλα τα άτομα που δουλεύουν-βρίσκονται στο ίδιο, ανώτερο ή κατώτερο επίπεδο του οργανισμού με τον ηγέτη που αξιολογούν. Όσο δε περισσότεροι είναι οι εκτιμητές τόσο μεγαλύτερη μεταβλητότητα έχουμε στη διακύμανση του ερωτηματολογίου.

Διάφοροι τύποι του MLQ έχουν χρησιμοποιηθεί σε πάνω από 30 χώρες, σε διάφορες γλώσσες και σε στρατιωτικούς, θρησκευτικούς, νοσηλευτικούς, κυβερνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο φάνηκε το ίδιο αποτελεσματικό όταν αξιολογούνταν ο ηγέτης από ανώτερους, κατώτερους ή ίσους μ' αυτόν στην ιεραρχία.

Παρόλα αυτά ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκαν οι αξιολογητές φάνηκε να κάνει τη διαφορά.

Έρευνες έδειξαν ότι παρά την ανωνυμία της διαδικασίας συλλογής των πληροφοριών, αν οι εκτιμητές προσεγγίζονται και επιλέγονται απ' τον ηγέτη παρά από μια ανεξάρτητη εξουσία, τα αποτελέσματα εμπεριέχουν θετική μεροληψία. Γι' αυτό η ιδανική περίπτωση είναι να υπάρχει ένας ανεξάρτητος συντονιστής που να ασχολείται με τη διανομή του MLQ στους εκτιμητές. Όπως αναφέρθηκε, πρόσφατα για την ανατροφοδότηση από εκτιμητές, που βρίσκονται σε κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας απ' τον ηγέτη στον οργανισμό, η ανωνυμία απαιτεί τουλάχιστον τρεις εκτιμητές. Για την ανατροφοδότηση από ισόβαθμους απαιτούνται τουλάχιστον δύο εκτιμητές ενώ η ανατροφοδότηση από υψηλότερο ιεραρχικά πόστο, απαιτεί έναν μόνο. Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα στην

τελευταία αυτή, περίπτωση μπορεί να είναι μεροληπτικά λόγω έλλειψης ανωνυμίας.

Κάποια προκαταρκτικά ευρήματα δείχνουν ότι οι γυναίκες ηγέτες έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην μετασχηματιστική και χαμηλότερη στην διεκπεραιωτική ηγεσία από τους άντρες συναδέλφους τους. Αυτό βέβαια δεν αποτελεί απόδειξη που να καταδεικνύει συστηματικές διαφορές στα αποτελέσματα ανάλογα με τη φυλή ή την εθνικότητα των εκτιμητών ή των ηγετών.

Πολλές εκδοχές έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς σε οργανισμούς σε χώρες όπως: Η. Π. Α., Βέλγιο, Καναδάς, Γερμανία, Αγγλία, Ινδία, Αυστραλία, Ισραήλ, Ταϊβάν κτλ. Πετυχημένες μεταφράσεις του MLQ υπάρχουν σε διάφορες γλώσσες όπως: Ιταλικά, Ισπανικά, Γαλλικά, Γερμανικά, Κινέζικα, Αραβικά, Ινδονησιακά κτλ. (Avolio J.B. , Bass M.B, 2004)

2.2.3 ΧΟΡΗΓΗΣΗ - ΧΡΗΣΗ

Οι εκτιμητές που συμπληρώνουν το MLQ εκτιμούν πόσο συχνά ή σε ποιο βαθμό παρατηρούν τον ηγέτη στον οποίο εστιάζει το ερωτηματολόγιο, να συμπεριφέρεται με 32 συγκεκριμένους τρόπους. Υπάρχουν συμπεριφορές και ιδιότητες από τα εννιά συστατικά της μετασχηματιστικής, διεκπεραιωτικής ή παθητικής ηγεσίας.

Οι ηγέτες με τη σειρά τους συμπληρώνουν το MLQ και αυτοεκτιμούν πόσο συχνά ή σε ποιο βαθμό εφαρμόζουν ηγετικές συμπεριφορές των τύπων που προαναφέραμε στους συνεργάτες τους σε όποιο επίπεδο ιεραρχίας και αν βρίσκονται.

Για να βαθμολογηθεί η συχνότητα μιας συγκεκριμένου τύπου ηγετικής συμπεριφοράς, υπάρχει μια κλίμακα πέντε σημείων: Όπου:

0 = Καθόλου, 1 = Σπάνια, 2 = Μερικές φορές 3 = Αρκετά συχνά και 4 = Συχνά ή πάντοτε

Το MLQ μπορεί εύκολα να χορηγηθεί σε άτομα ή ομάδες ανάλογα με τις ανάγκες των συμμετεχόντων, των ερευνητών, των συμβούλων ή των εκπαιδευτών. Ιδεωδώς πρέπει να δοθεί σε όλους τους συνεργάτες του ηγέτη προς αξιολόγηση. Αν αυτό δεν είναι δυνατό όσοι επιλέγονται να το συμπληρώσουν

πρέπει να επιλέγονται από κάποιο ουδέτερο άτομο. Είναι εύκολο να συμπληρωθεί χωρίς άμεση επιτήρηση και ο χρόνος συμπλήρωσής του είναι περίπου 15'.

Εφόσον το ερωτηματολόγιο είναι αυτοεξηγούμενο, το πρωταρχικό θέμα στη χορήγησή του είναι η ανωνυμία και η ιδιωτικότητα (εκτός από την περίπτωση ενός εκτιμητή ανώτερου στην κλίμακα ιεραρχίας).

Τα ερωτηματολόγια μπορούν να διανεμηθούν από ένα ανεξάρτητο άτομο ή βοηθό ταχυδρομικώς ή με κούριερ. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σημαντικό να μεγιστοποιήσει κανείς την επιστροφή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

2.3 ΠΡΟΪΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ –ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η ηγεσία μετασχηματιστικού τύπου, πρωτοδιακρίθηκε από την διεκπεραιωτική ηγεσία από τον Downtown (1973) για να εξηγηθούν οι διαφορές μεταξύ επαναστατών, τεμπέληδων, ανασυγκροτητών και συνηθισμένων ηγετών. Το 1978 ο Burns έκανε πιο συγκεκριμένες τις διαφορές μεταξύ των δύο τύπων ηγεσίας.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Burns, οι πολιτικός διεκπεραιωτικοί τύποι ηγέτες δίνουν κίνητρο στους συνεργάτες τους ανταλλάσσοντας ανταμοιβές για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Ένας άλλος μελετητής ο Zaleznik (1977) είπε ότι οι μάνατζερς εξετάζουν τις ανάγκες των συνεργατών τους και τους θέτουν στόχους που βασίζονται στο τι μπορεί κανείς λογικά να περιμένει από αυτούς. Ο Bass (1985a, 1985b) περιέγραψε τους διεκπεραιωτικούς ηγέτες ως εξής:

- Αναγνωρίζουν τι ακριβώς θέλουν να αποκομίσουν από τη δουλειά τους οι συνεργάτες τους και προσπαθούν να δουν ότι θα το πάρουν αν η προσπάθειά τους (συμπεριφορά τους) το δικαιολογεί.

Ανταλλάσσουν ανταμοιβές και υποσχέσεις για ανταμοιβές για τα κατάλληλα επίπεδα προσπάθειας,

- Ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους για όσο καιρό οι συνεργάτες τους κάνουν σωστά τη δουλειά τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία διαφέρει από τη διεκπεραιωτική όχι μόνο επειδή αναγνωρίζει τις ανάγκες των συνεργατών, αλλά και επειδή προσπαθεί να αναπτύξει αυτές τις ανάγκες από ένα χαμηλό σ' ένα υψηλότερο επίπεδο ωριμότητας. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναπτύσσει το άτομο έτσι ώστε οι συνεργάτες να μετατρέπονται σε ηγέτες. Αυτού του τύπου η ηγεσία επιτυγχάνεται από πάνω προς τα κάτω ή μεταξύ δύο συνεργατών. Επίσης μπορεί να συμβεί από κάτω προς τα πάνω όταν κάποιος επηρεάζει τον ηγέτη του να εστιάσει στην αποστολή ή το όραμά του.

Σύμφωνα πάλι με τον Bass μετασχηματιστές ηγέτες ήταν:

- Αυξάνουν το επίπεδο ετοιμότητας των συνεργατών τους ώστε να επιτυγχάνουν πολύτιμα αποτελέσματα και τις στρατηγικές επίτευξής τους.
- Ενθαρρύνουν τους συνεργάτες τους να υπερβούν το προσωπικό τους ενδιαφέρον για την ομάδα, και τον οργανισμό.
- Αναπτύσσουν τις ανάγκες των συνεργατών τους σε περιοχές όπως η αυτονομία, η επίτευξη και η προσχώρηση νέων συνεργατών.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει τους άλλους να αναπτυχθούν και να συμπεριφερθούν, επιτυγχάνοντας πράγματα πέρα από τις ήδη ισχύουσες προσδοκίες. Αυτό συμβαίνει γιατί οι συνεργάτες βλέπουν τις θυσίες που ο ηγέτης τους κάνει για να επιτύχει μια αποστολή. Ταυτίζονται μαζί του και μέσω αυτής της ταύτισης αυξάνεται το επίπεδο κινητοποίησής τους, καθώς και η επιθυμία τους να πετύχουν ασυνήθιστα επιτεύγματα. Και οι δύο τύποι-στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό χτίζουν το σεβασμό, την εμπιστοσύνη και την επιθυμία για συλλογική εργασία για να επιτευχθούν οι ίδιοι επιθυμητοί μελλοντικοί στόχοι. Συχνά και σε διαφορετικές περιστάσεις και οι δύο τύποι ηγεσίας έχουν επιδειχθεί από τον ίδιο ηγέτη σε διαφορετικό βαθμό κάθε φορά.

Για μισό αιώνα περίπου η θεωρία για την ηγεσία καθώς και η έρευνα είχε επικεντρωθεί σε ερωτήματα όπως: απολυταρχική εναντίον δημοκρατικής ηγεσίας, κατευθυντική εναντίον συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, επικέντρωση στο έργο ή στον άνθρωπο. Πιο πρόσφατα το ενδιαφέρον εστιάστηκε στην αλλαγή και την ανάπτυξη ατόμων, ομάδων και οργανισμών.

Τώρα πια οι ισχυρές δυνάμεις της ηγεσίας είναι αυτές που κινητοποιούν τους συνεργάτες να επιτύχουν την καλύτερη απόδοσή τους για το καλό του ατόμου, του ηγέτη αλλά και της ομάδας. Ισχυρή δύναμη της ηγεσίας για παράδειγμα είναι η συγκίνηση που προκαλείται όταν ένας ηγέτης πείθει τους συνεργάτες του ότι μια απειλή είναι στην πραγματικότητα μια μεγάλη ευκαιρία επίτευξης ενός στόχου, ή όταν ο ηγέτης ανακαλύπτει στους συνεργάτες του ικανότητες που οι ίδιοι νόμιζαν ότι δεν είχαν.

Παρόλο που η ηγεσία μέσω εξαρτημένης ανταμοιβής κυριαρχούσε στη βιβλιογραφία και τα πιο δημοφιλή εκπαιδευτικά προγράμματα, η ανάγκη προώθησης της αλλαγής και η αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή, οδήγησε στο να δοθεί έμφαση στη δημοκρατική συμμετοχική και προσανατολισμένη στις σχέσεις ηγεσία.

Βασικά συστατικά στοιχεία αυτού του νέου τύπου ηγεσίας είναι η ταχύτητα και η ποιότητα. Αυτά τα δύο σε συνδυασμό αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας πολλών οργανισμών.

Μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι συνεργάτες ενός ηγέτη μεταθέτουν το ενδιαφέρον τους από την προσωπική τους ασφάλεια στην αναγνώριση, τα επιτεύγματα και την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση.

2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι ηγέτες που εφαρμόζουν την ηγεσία διεκπεραιωτικού τύπου, δουλεύουν πάνω στην αναγνώριση των ρόλων και των έργων που απαιτούνται από τους συνεργάτες τους για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των συνεργατών τους, διευκρινίζοντας πως αυτές μπορούν να ικανοποιηθούν αν οι συνεργάτες καταβάλλουν την προσπάθεια που απαιτείται από το έργο (προς επίτευξη). Η προσέγγιση αυτή της ηγεσίας αν και η πιο δημοφιλής στα εκπαιδευτικά προγράμματα, είναι βοηθητική αλλά περιορισμένη.

Ο ηγέτης δηλαδή αποσαφηνίζει τι χρειάζεται να κάνουν οι συνεργάτες του ώστε να ανταμειφθούν. Να πούμε εδώ ότι η μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία δεν αντικαθιστά αλλά λειτουργεί προσθετικά - ενισχυτικά στη διεκπεραιωτική ηγεσία ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του ηγέτη, των συνεργατών και του οργανισμού. Αν και οι μετασχηματιστές ηγέτες όταν χρειάζεται μπορεί να είναι διεκπεραιωτές, η διεκπεραιωτική ηγεσία συχνά είναι η συνταγή για κατώτερα επίπεδα έργων ή για μη σημαντικές αλλαγές. Και να τονίσουμε εδώ πως η επικέντρωση στα λάθη και μόνο από την πλευρά του ηγέτη το μόνο που επιφέρει είναι δυσκολίες ανάπτυξης στην επιτυχία των συνεργατών.

Η διεκπεραιωτική ηγεσία αποτελεί και προσφέρει μια βάση για αποτελεσματική ηγεσία, αλλά μια μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας, αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης είναι δυνατή στους εργαζόμενους όταν στη διεκπεραιωτική ηγεσία λειτουργήσει προσθετικά η μετασχηματιστική ηγεσία (Bass 1985a, 1985b).

2.4.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Κάποιοι λόγοι εν μέρη υπεύθυνοι για την αποτυχία στη χρήση των μεθόδων της διεκπεραιωτικής ηγεσίας είναι: η πίεση του χρόνου, έλλειψη άνεσης του ηγέτη και των συνεργατών, οι αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητα της θετικής ενίσχυσης και η έλλειψη ικανότητας και εμπιστοσύνης στον ηγέτη.

Η διεκπεραιωτική ηγεσία συχνά αποτυγχάνει επειδή ο ηγέτης δεν έχει την απαραίτητη φήμη ή δεν μπορεί να προσφέρει τις απαραίτητες ανταμοιβές.

Οι συγγραφείς έχουν καταλήξει ότι μετά από έναν αιώνα έρευνας στην ανατροφοδότηση, χρειάζεται πολύ περισσότερη διευκρίνηση για να μεγιστοποιηθεί η χρησιμότητά της όσον αφορά την κινητοποίηση, την ανάπτυξη και την παραγωγή έργου. (Bass 1985a, 1985b).

2.5 ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΕΝΙΣΧΥΣΗ

Όταν η εξαρτημένη ενίσχυση είναι αρνητική, η επιτυχία του διεκπεραιωτικού ηγέτη πέφτει κατακόρυφα. Σύμφωνα με έρευνες σε μεγάλους

οργανισμούς η εξαρτημένη μορφή, η αποδοκιμασία ή η τιμωρία δεν έχουν αποτέλεσμα στο έργο ή στην ικανοποίηση.

Η εξαρτημένη αποδοχή ή μη αποδοχή από ηγέτες προσανατολισμένους στα επιτεύγματα, οδηγούν στην καθαρότητα των ρόλων για τους συνεργάτες αλλά αποτυγχάνουν να έχουν ιδιαίτερο αποτέλεσμα στην κινητοποίηση του ατόμου ή στην παραγωγή έργου.

Η εξαρτημένη τιμωρία μπορεί να συνεισφέρει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν έρχεται ως απάντηση σε φτωχό έργο ή μη αποδεκτή συμπεριφορά, με την πρόθεση όμως της βελτίωσης της συμπεριφοράς.

Η μη εξαρτημένη τιμωρία απ' την άλλη φαίνεται να σχετίζεται αρνητικά επίσης με το έργο. Σε εργαστηριακές έρευνες δεν οδηγεί τα υποκείμενα σε κατάθλιψη και σε χαμηλότερο επίπεδο προσπάθειας. Ενώ η μη εξαρτημένη τιμωρία μπορεί να φανεί χρήσιμη στην ανάπτυξη ανοχής στο στρες και στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στον εαυτό κάποιου, έχει επίσης αρνητικές πλευρές όπως το να θέτει τους συνεργάτες ενάντια στον ηγέτη.

Μεταξύ των πέντε στυλ ηγεσίας: κατευθυντική, χειριστική, συμβουλευτική, συμμετοχική και εξουσιοδοτική οι Bass, Valenzi, Farrow & Solomon (1975) βρήκαν ότι η χειριστική ηγεσία είναι αυτή που φέρνει τη λιγότερη ικανοποίηση και αποτέλεσμα στους συνεργάτες. Οι χαρισματικοί ηγέτες που χρησιμοποιούσαν έλεγχο και χειρισμό φάνηκε να είναι οι λιγότερο αποτελεσματικοί στη δουλειά από τους μετασχηματιστές και διεκπεραιωτές ηγέτες των άλλων τεσσάρων στυλ. Να πούμε εδώ ότι χαρισματικός ηγέτης σύμφωνα με τους συγγραφείς είναι αυτός που δείχνει έμπιστος, εμπνέει σεβασμό, μετατρέπει τις απειλές σε ευκαιρίες, επικεντρώνει με επιτυχία την προσοχή στη σημασία της ομαδικής αποστολής και δημιουργεί μια δυνατή επιθυμία για ταυτοποίηση μαζί του από την πλευρά των συνεργατών του.

Είναι ξεκάθαρο λοιπόν πως συγκεκριμένες πλευρές της διεκπεραιωτικής ηγεσίας μπορεί να είναι αποδοτικές. Παρόλα αυτά δεν αποτελεί αποτελεσματική βάση για συνεχή βελτίωση μια και οι άνθρωποι κάνουν ότι ακριβώς τους λένε, τίποτα περισσότερο και τίποτα λιγότερο. Όσον αφορά την ενίσχυση, οι έμπειροι και προσανατολισμένοι συνεργάτες συνήθως είναι πιο αυτοενισχυόμενοι. Οι

διαδραστικοί και προσανατολισμένοι στον εαυτό τους, είναι συνήθως πιο ευαίσθητοι και στη θετική και στην αρνητική ενίσχυση από τους άλλους.

2.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Όπως προείπαμε, σαν βάση για μεγάλη ανάπτυξη και μεγάλες ατομικές αλλαγές και αλλαγές στον οργανισμό, η διεκπεραιωτική ηγεσία είναι ανεπαρκής. Για τέτοιου είδους επιτεύγματα πρέπει να συζητήσουμε για την ηγεσία μετασχηματιστικού τύπου.

Όπως επίσης προείπαμε η διεκπεραιωτική ηγεσία λαμβάνει υπόψη της τις ατομικές ανάγκες. Όταν όμως αυτές οι ανάγκες εξυψώνονται τότε η ηγεσία μετατοπίζεται προς τη μετασχηματιστική. Η επικέντρωση στην ταυτοποίηση των αναγκών και η ανύψωσή τους, συνιστούν τη βάση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. (Bass 1985a, 1985b).

Η μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία είναι συνδυασμένη με την κινητοποίηση των συνεργατών να κάνουν περισσότερα από όσα στην αρχή θεωρούσαν δυνατόν να κάνουν. Αναπτύσσει την ικανότητά τους να πετύχουν τους προκαθορισμένους στόχους και όχι μόνο και ως ένα σημείο μέσω αυτής, οι συνεργάτες γίνονται ηγέτες και οι ηγέτες δρουν ως συνεργάτες.

Να δώσουμε ένα παράδειγμα της διαφοροποίησης των δύο τύπων ηγεσίας: Σε ένα δημόσιο σχολείο η διεκπεραιωτική ηγεσία χειρίζεται επιτυχημένα τους μαθητές να φτάσουν στους στόχους τους που μπορεί να είναι η αποδοχή των γονιών για τους καλούς βαθμούς, η κοινωνική αποδοχή από τους συμμαθητές ή τους δασκάλους ή το να κερδίσει κανείς μια υποτροφία ή να τον δεχθούν σε ένα καλό πανεπιστήμιο. Όλα τα παραπάνω είναι παραδείγματα ανταλλαγής προσπάθειας με συγκεκριμένες ανταμοιβές. Παρόλα αυτά η διεκπεραιωτική ηγεσία δεν αλλάζει τον τρόπο που οι μαθητές μεταφράζουν τα πλεονεκτήματα της μάθησης -διαβάσματος. Για αυτό από μόνη της είναι ατελής.

Οι ηγέτες - μετασχηματιστές αυξάνουν τα επίπεδα συνείδησης των συνεργατών του όσον αφορά την αξία των προσχεδιασμένων στόχων και τους τρόπους για να τους πετύχουν.

Επίσης κινητοποιούν τους συνεργάτες τους ώστε να αποκτήσουν προσωπικό ενδιαφέρον για το όραμα ή την αποστολή τους.

Η αύξηση της κινητοποίησης συνδέεται με πέντε παράγοντες που έχουν αντληθεί μέσα από την εμπειρία : εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορές και απόψεις), εμπνευσμένη κινητοποίηση, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένος σεβασμός (εξέταση του ζητήματος).

Σύμφωνα με μια σειρά μελετών στις οποίες οι συνεργάτες περιέγραψαν τις συμπεριφορές των ανώτερων τους, οι μετασχηματιστές ηγέτες πετυχαίνουν τα αποτελέσματα που θέλουν μια αρκετούς τρόπους(Bass 1985b):

- Οι μετασχηματιστές ηγέτες γίνονται πηγή έμπνευσης για τους άλλους μέσω της δέσμευσής τους σε αυτούς που δουλεύουν μαζί τους, της επιμονής τους σε μια αποστολή, της προθυμίας τους να πάρουν ρίσκα και της ισχυρής τους επιθυμίας για επιτυχία.
- Οι μετασχηματιστές ηγέτες ανακαλύπτουν και εξυψώνουν τις ανάγκες του καθένα από τους συνεργάτες τους μέσω του εξατομικευμένου σεβασμού. Πιστεύουν ότι πρέπει να προωθούν τη συνεχή βελτίωση των ανθρώπων.
- Οι μετασχηματιστές ηγέτες προτρέπουν τους συνεργάτες τους να δουν τον κόσμο από νέες οπτικές γωνίες. Θέτουν υπό κρίση ακόμα και τις πιο επιτυχημένες στρατηγικές με σκοπό τη βελτίωσή τους συν το χρόνο.
- Οι συνεργάτες εμπιστεύονται τους μετασχηματιστές ηγέτες για την υπερπήδηση οποιουδήποτε εμποδίου, λόγω της σκληρής δουλειάς τους, της προθυμίας τους να θυσιάσουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και λόγω της πρότερης επιτυχίας τους.

2.6.1 ΑΠΟΨΕΙΣ -ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

1. Εξιδανικευμένη επιρροή. Οι μετασχηματιστές ηγέτες έχουν συνεργάτες που τους βλέπουν με εξιδανικευμένο τρόπο και κατά αυτόν τον τρόπο οι ηγέτες ασκούν μεγαλύτερη δύναμη και επιρροή πάνω στους κατώτερους τους. Θέλουν να ταυτοποιηθούν με τους ηγέτες και την αποστολή τους. Αναπτύσσουν ισχυρά

συναισθήματα για αυτούς και επενδύουν πάνω τους πολύ εμπιστοσύνη. Αυτοί οι ηγέτες εμπνέουν στους συνεργάτες τους ένα όραμα του τι μπορεί να επιτευχθεί μέσω της μεγάλης προσωπικής προσπάθειας.

Παρόλα αυτά οι χαρισματικοί ηγέτες συχνά αποτυγχάνουν να αναπτύξουν τους συνεργάτες τους έτσι ώστε να ηγηθούν των εαυτών τους. Πολλοί δε τέτοιοι ηγέτες αντιστέκονται στην ενδυνάμωση των συνεργατών τους, γιατί το θεωρούν απειλή για τη δική τους ηγεσία. Οι κοινωνικά προσανατολισμένοι μετασχηματιστές ηγέτες είναι πρόθυμοι να αναστείλουν τη χρήση της δύναμής τους, δίνοντας -παραχωρώντας μεγαλύτερα επίπεδα αυτονομίας στους συνεργάτες τους. Οι ψευδομετασχηματιστές ηγέτες φαίνονται σαν να ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη των συνεργατών τους, αλλά τελικά δεν εργάζονται προς την κατεύθυνση της αυτονομίας, ανάπτυξης και απόκτησης ελέγχου και επιρροής απ' την πλευρά των συνεργατών τους.

2. Εμπνευσμένη κινητοποίηση. Οι εμπνευσμένοι ηγέτες εκφράζουν με σαφήνεια και με απλούς τρόπους τους σκοπούς που πρέπει να μοιραστούν καθώς και το τι είναι σωστό και σημαντικό. Παρέχουν όραμα του τι είναι δυνατό να γίνει και πως να επιτευχθεί. Προωθούν τις θετικές προσδοκίες για το τι χρειάζεται να γίνει. Η ερώτηση βέβαια που κάποιος πρέπει να κάνει είναι ποιον εμπνέουν, τον εαυτό τους ή το γενικότερο καλό της ομάδας τους της κοινότητας ή του οργανισμού τους;

3. Πνευματική διέγερση. Επιπροσθέτως με τους δύο παραπάνω παράγοντες, οι μετασχηματιστές ηγέτες παρέχουν στους συνεργάτες τους πνευματική διέγερση, ιδέες και αξίες. Με αυτόν τον τρόπο βοηθούν τους άλλους να σκεφτούν για τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.

Ενθαρρύνουν τους συνεργάτες τους να αναρωτηθούν για τις δικές τους πεποιθήσεις και αξίες και όταν χρειάζεται και για αυτές του ηγέτη, οι οποίες μπορεί να μην είναι κατάλληλες για τη λύση των προβλημάτων. Αυτό έχει ως συνέπεια να λύνουν μελλοντικά προβλήματα χωρίς απαραίτητως την εποπτεία του ηγέτη.

Έτσι μαθαίνουν να λύνουν μόνοι τους προβλήματα όντας δημιουργικοί και καινοτόμοι. Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των ηγετών αποτελεί

μονάδα μέτρησής της, η ικανότητα των συνεργατών να λειτουργούν απόντων των ηγετών και χωρίς την άμεση ανάμειξή τους.

Έτσι μέσω της πνευματικής διέγερσης, το status quo μπαίνει σε κριτική και εξερευνώνται οι νέες δημιουργικές μέθοδοι για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

4.Εξατομικευμένος σεβασμός. Ο σεβασμός με εξατομικευμένο τρόπο είναι μια άλλη πλευρά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σημαίνει κατανόηση και μοίρασμα των ανησυχιών των άλλων και σημαίνει το να αντιμετωπίζει κανείς στον άλλο μοναδικά (με μοναδικό τρόπο).

Επιπροσθέτως ο εξατομικευμένος σεβασμός αντιπροσωπεύει από την πλευρά του ηγέτη, μια προσπάθεια όχι μόνο να αναγνωρίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των συνεργατών του αλλά και να τις ανυψώσει, μεγιστοποιώντας έτσι και αναπτύσσοντας το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο οι μετασχηματιστές ηγέτες αναθέτουν έργα σε εξατομικευμένη βάση.

Οι μετασχηματιστές ηγέτες επίσης παρέχουν ευκαιρίες και επιδρούν πάνω στους άλλους φέρνοντας αλλαγές χρησιμοποιώντας διαφορετικούς τρόπους π. χ. ορίζοντας και επαναορίζοντας την κουλτούρα του οργανισμού ή δουλεύοντας πρόσωπο με πρόσωπο με τους άμεσους συνεργάτες τους για να αναγνωρίζουν και να εξυψώσουν τις ατομικές τους ανάγκες.

Ο Zaleznik (1977) έφτασε στο συμπέρασμα ότι η προσωπική επιρροή και η εξατομικευμένη δράση του ανωτέρου προς τους κατωτέρους, έχει πρωταρχική σημασία στο να διαχωρίζει τους μάνατζερ από τους ηγέτες. Οι ηγέτες επικεντρώνονται στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσω του εξατομικευμένου σεβασμού, ο οποίος περιλαμβάνει συμβουλές και εκπαίδευση. Επίσης περιλαμβάνει συνεχή ανατροφοδότηση και σύνδεση των ατομικών αναγκών με εκείνες του Οργανισμού καθώς οι ατομικές ανάγκες εξυψώνονται όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν. Αυτή η σύνδεση είναι βασική για την επιτυχία του μετασχηματιστή ηγέτη. 5. Καταρακτώδης επίδραση. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι η επιτυχία αυτού του είδους της ηγεσίας μετριέται όχι μόνο από τα αποτελέσματα, όπως η ατομική παραγωγικότητα, αλλά επίσης από το πόσο καλά ο ηγέτης έχει αναπτύξει τους

συνεργάτες του και τους έχει μετατρέψει σε αποτελεσματικούς μετασχηματιστές ηγέτες.

Αυτή η διαδικασία μοιάζει με τα ντόμινο που πέφτουν το ένα πάνω στο άλλο . Οι συνεργάτες ενθαρρύνονται να χρησιμοποιήσουν τεχνικές της αποτελεσματικής μετασχηματιστικής αλλά και διεκπεραιωτικής ηγεσίας.

Στην πράξη, όπως παρατηρήθηκε σε πολλούς οργανισμούς, μια τέτοιου είδους διαδικασία δίνει την αίσθηση στους συνεργάτες ότι μπορούν να αναλάβουν δράση και υπευθυνότητες.

Αυτό με τη σειρά του κάνει τον ηγέτη πιο ελεύθερο να σχεδιάζει μεγαλύτερους στόχους παρά να λύνει προβλήματα ρουτίνας που συνδέονται με την αρμοδιότητα του κάθε συνεργάτη ξεχωριστά. Αυτή η διαδικασία, χαρακτηριστική της μετασχηματιστικής ηγεσίας έρχεται σε αντίθεση με αυτό που σε πολλούς οργανισμούς θέλουν από τους εργαζομένους, δηλαδή να αφήνουν το μυαλό τους έξω από την πόρτα.

Σε αντίθεση με τη διεκπεραιωτική ηγεσία, μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής, της εμπνευσμένης κινητοποίησης της πνευματικής διέγερσης και του εξατομικευμένου σεβασμού, οι μετασχηματιστές ηγέτες παράγουν υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας, αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης στους άλλους. Επιπροσθέτως η διαδικασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχει ως αποτέλεσμα οι συνεργάτες να είναι πιο ικανοί να αυτοκαθοδηγούνται, να αναλαμβάνουν ευθύνες για τις πράξεις τους και να κερδίζουν ανταμοιβές μέσω της αυτοενίσχυσης. Οι συνεργάτες γίνονται σαν τους ηγέτες τους, έχοντας τους ως πρότυπα στο να γίνουν πιο μετασχηματιστικοί.

Ο Bass (1985a) διατείνεται ότι οι μετασχηματιστές ηγέτες συνήθως αναδύονται σε καιρούς ανάπτυξης, αλλαγής και κρίσης. Αυτό δε σημαίνει ότι είναι απόντες σε σταθερές καταστάσεις (γραφειοκρατικές) αλλά ότι πρέπει να δουλέψουν σκληρότερα σε τέτοιες συνθήκες για να προωθήσουν για αλλαγές και βελτιώσεις. Οι διεκπεραιωτικοί ηγέτες δουλεύουν με την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού.

2.7 ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ένας οραματιστικός ηγέτης ονειρεύεται το μέλλον και μεταφράζει αυτά τα όνειρά του σε συγκεκριμένους εφικτούς στόχους και μπορεί να τους μεταφέρει εμπνέοντας τους υπολοίπους και δεσμεύοντάς τους ότι θα καταβάλουν τα μέγιστα για την επίτευξη των στόχων αυτών. Ενισχύει επιπροσθέτως όλο το θεωρητικό υπόβαθρο αναλαμβάνοντας ο ίδιος δράση.

Οι οραματιστικοί ηγέτες αντί της παραδοσιακής μεθόδου ηγεσίας που περιλαμβάνει την άμεση καθοδήγηση των ατόμων υιοθετούν μια συμπεριφορά συνεργατική και δίνουν στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι μοιράζονται το όραμά τους με αυτούς. Εστιάζουν περισσότερο στις προοπτικές παρά στα προβλήματα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της οραματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

Επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος , ενέργειας και ζωτικότητας και επιμονής σε βασικές αξίες. Εξασκούν ηθική ηγεσία όταν τους δίδεται η δύναμη και δεν διαφθείρονται από την δύναμη αυτή

Διατηρούν καλές σχέσεις, υιοθετώντας μια προσέγγιση που ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο και του συμπεριφέρεται με ζεστασιά και σεβασμό

Εμπνέει τους ανθρώπους να βελτιώσουν τον εαυτό τους δίνοντάς τους πίστη και ελπίδα ότι θα τα καταφέρουν

Μετασχηματίζουν τις παλαιές μεθόδους ηγεσίας και δημιουργούν αντισυμβατικά παραδείγματα και στρατηγικές απόδοσης κινήτρων για να κάνουν πραγματικότητα το νέο όραμα μέσω βαθιάς και συστημικής σκέψης

Αναπτύσσουν ομαδικό πνεύμα και ομαδικές δραστηριότητες (Brownell J., 2006)

2.8 ΥΠΗΡΕΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η υπηρετική ηγεσία βασίζεται στην παραδοχή ότι ο ηγέτης είναι πρώτα υπηρέτης του στόχου που θέτει και μετά ηγέτης. Απέχει πάρα πολύ από την παραδοσιακή ηγεσία που επιβάλλεται στους υφισταμένους και τους λέει τι ακριβώς να κάνουν και απλά τους παρέχει την έμπνευση και τις κατευθύνσεις

ώστε να δράσουν. Αυτή η διαδικασία οδηγεί σε συλλογικές προσπάθειες τα αποτελέσματα των οποίων είναι μεγαλύτερα αθροιστικά από τις ατομικές προσπάθειες. (Brownell J., 2006)

Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός τέτοιου ηγέτη είναι :

Χρησιμοποιεί χρόνο αλλά και προσωπική προσπάθεια για να βοηθήσει τους υφισταμένους του να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους να αναγνωρίσουν τις προοπτικές τους και να θέσουν μεγαλύτερους στόχους που δεν υπήρχε περίπτωση να θέσουν από μόνοι τους.

- Βλέπει τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων, δείχνει υπομονή και συμπάθεια
- Δίνει σημασία στην ομαδική δουλειά και στην δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων
- Παραμένει πιστός στις κοινωνικές και ηθικές αρχές.
- Συμπεριλαμβάνει τους εργαζόμενους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων και τους καθοδηγεί να δράσουν ασκώντας ένα μοντέλο δημοκρατικής ηγεσίας.

2.9. Η ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Έίναι κοινός τόπος ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου - υφισταμένου, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες του πρώτου καθώς και από το στιλ ηγεσίας - είδος συντονισμένων δραστηριοτήτων - που εφαρμόζει.

Τα ηγετικά μοντέλα, στα οποία μπορεί να εκπαιδευθεί ένας μάνατζερ για την καλύτερη δυνατή διοίκηση του οργανισμού είναι πολυάριθμα και καλείται πολλές φορές να κάνει επιλεκτική χρήση μεταξύ των τεχνικών που προσφέρουν. Ωστόσο, διεθνείς έρευνες έχουν δείξει ότι η επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ του διευθυντικού στελέχους και του ανθρώπινου δυναμικού που διοικεί, προκαλείται από έναν τρίτο ανεξάρτητο παράγοντα, ο οποίος αναφέρεται στην προσωπικότητα του εργαζόμενου, στα θεμελιώδη εσωτερικά του γνωρίσματα.

Η προσωπικότητα, δηλαδή, των υφισταμένων είναι εκείνη που θα καθορίσει τις υποκειμενικές διαφορές στην αντίληψή τους για τον προϊστάμενό

τους, όπως επίσης και την αποδοχή ή απόρριψη της ηγετικής του συμπεριφοράς. Επομένως, πριν ξοδευτεί χρόνος και κόπος για την επιλογή του ηγετικού μοντέλου που θα εφαρμοστεί στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον, είναι επιτακτική η ανάγκη να δοθεί απάντηση στο ερώτημα «σε τι προσωπικότητες απευθύνεται;» (Brownell J., 2006)

2.10.ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όταν αλληλεπιδρούν δύο άτομα, στην πραγματικότητα αλληλεπιδρούν δύο ξεχωριστές προσωπικότητες, οι οποίες προβάλλουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τις σταθερές προδιαθέσεις τους. Για παράδειγμα, εκείνος που έχει κοινωνική προδιάθεση (και χαρακτηρίζεται επομένως ως «κοινωνικός») είναι πιο πιθανό να εκδηλώσει εξωστρέφεια, ενδιαφέρον, φροντίδα και ζεστασιά στις περισσότερες περιστάσεις.

Η έννοια δηλαδή του χαρακτηριστικού αναφέρεται στα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα του ατόμου, ανεξαρτήτως των γεγονότων ή των καταστάσεων που περνά στην ζωή του. Τα βασικά γνωρίσματα της προσωπικότητας υπάρχουν ήδη κωδικοποιημένα και μπορούν να εντοπιστούν στην απλή, καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων (κάποιος χαρακτηρίζεται ως ευαίσθητος-δυναμικός, αισιόδοξος- απαισιόδοξος κ.λ.π.). Μέσω ανάλυσης παραγόντων, οι επιστήμονες ομαδοποίησαν τα χαρακτηριστικά που σχηματίζουν διαστάσεις προσωπικότητας σε πέντε διαστάσεις (γνωστό ως μοντέλο πέντε παραγόντων «big five»), στους οποίους υπάγονται πολλά ειδικότερα γνωρίσματα.

Αυτοί οι παράγοντες είναι (Kottler P. J. 2001):

Ο Νευρωτισμός, γνωστός ως συναισθηματική αστάθεια, αναφέρεται στην τάση να βιώνει το άτομο μια κλίμακα αρνητικών συγκινήσεων, που συμπεριλαμβάνει το άγχος, την ανασφάλεια, την οξυθυμία και τη νευρική ένταση.

Η Εξωστρέφεια, που χαρακτηρίζεται από την έντονη δέσμευση του ατόμου με τον εξωτερικό κόσμο. Αξιολογεί την ποσότητα και την ένταση της

διαπροσωπικής αλληλεπίδρασης. Τα εξωστρεφή άτομα, τείνουν να είναι πολύ δραστήρια, ενεργητικά, και ενθουσιώδη.

Η Δεκτικότητα στην εμπειρία αποτελεί μια διάσταση της προσωπικότητας που αξιολογεί την αναζήτηση για δραστηριότητα και την εκτίμηση της εμπειρίας για εμπειρία. Διακρίνει τους επινοητικούς, δημιουργικούς ανθρώπους από τους προσγειωμένους και συμβατικούς.

Η Συνεργατικότητα αξιολογεί την ποιότητα του διαπροσωπικού προσανατολισμού του ατόμου πάνω σε ένα συνεχές, από τη συμπόνια στον ανταγωνισμό, τόσο στις σκέψεις και τα συναισθήματα, όσο και στις πράξεις. Τα άτομα με υψηλή συνεργατικότητα είναι διακριτικά, φιλικά, γενναιόδωρα και πρόθυμα να συμβιβάζουν τα ενδιαφέροντά τους με τους άλλους. Αντίθετα, τα άτομα με χαμηλή συνεργατικότητα τοποθετούν πρώτα το συμφέρον και τα ατομικά τους κίνητρα, σε κάθε εκδήλωση της ζωής τους.

Η Συνέπεια αξιολογεί το βαθμό οργάνωσης, της σταθερότητας και κινητοποίησης του ατόμου προς ένα στόχο. Αντιπαραθέτει τους ανθρώπους στους οποίους μπορεί να βασιστεί κανείς, με εκείνους που είναι νωθροί και ανοργάνωτοι.

2.11. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Σύμφωνα με έρευνες, υποστηρίζεται ότι τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζόμενων επηρεάζουν τη στάση τους έναντι του μοντέλου ηγεσίας που εφαρμόζεται στο εργασιακό τους περιβάλλον. (Kottler P. J., 2001)

Συγκεκριμένα, όσο ποιοτική και αν είναι η διοίκηση, θετική στάση και αλληλεπίδραση θα υπάρχει εφόσον τα χαρακτηριστικά του ηγετικού μοντέλου συγκλίνουν με τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη. Η μετασχηματιστική δηλαδή ηγεσία, η οποία προωθεί την ομαδικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα θα είναι αρεστή και αποτελεσματική σε εργαζόμενους που είναι δεκτικοί στην εμπειρία, με υψηλή εξωστρέφεια και συνεργατικότητα.

Οι υφιστάμενοι που δίνουν έμφαση στην αυτοέκφραση, χαρακτηρίζονται συνήθως από δεκτικότητα στην εμπειρία, η οποία εμπεριέχει στοιχεία

καινοτομίας, πρωτοβουλίας, δημιουργικότητας. Τέτοια γνωρίσματα ενισχύουν πιο σύγχρονα στιλ ηγεσίας, όπως είναι το μετασχηματιστικό, που διακρίνεται από καινοτομία και προώθηση της αυτοέκφρασης όλων των μελών της ομάδας.

Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος που είναι δεκτικός στην εμπειρία σχηματίζει θετική αντίληψη για τη μετασχηματιστική ηγεσία στο σύνολό της, αλλά έχει ακόμη θετικότερη άποψη όταν ο προϊστάμενός του εφαρμόζει μετασχηματιστικές τεχνικές όπως:

- εξιδανικευμένη επιρροή
- εμπνευσμένη παρακίνηση
- εξατομικευμένη φροντίδα

Η εξωστρέφεια και η συνεργατικότητα που ερμηνεύουν την κοινωνικότητα, τον ιδεαλισμό και την ομαδικότητα, αξιολογούν θετικότερα τις ηγεσίες που προωθούν συνεργατικό και ζεστό κλίμα μέσα στην ομάδα.

Η διαπραγματευτική ηγεσία φάνηκε να είναι αρεστή σε εργαζόμενους που εμφανίζουν υψηλά ποσοστά συνέπειας. Οι υφιστάμενοι που ενδιαφέρονται για την επιβράβευση και το αποτέλεσμα, διακρίνονται από συνέπεια στις συναλλαγές τους και κατά συνέπεια τείνουν να αντιλαμβάνονται θετικά τους διαπραγματευτικούς ηγέτες, που εφαρμόζουν τακτικές απόδοσης κινήτρων

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται πολύ από το συνταίριασμα του ανθρώπινου δυναμικού με την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά. Για το λόγο αυτό, ακόμη και η συνεργασία με νευρωτικούς εργαζόμενους, δύναται να επιφέρει υψηλά ποσοστά παραγωγικότητας όταν συνδυάζεται με μια λιγότερο ενεργητική ηγεσία.

2.12 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΤΩΝ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ PROJECT MANAGEMENT

Σε οργανισμούς όπου εργάζονται εκατοντάδες υπάλληλοι, κάθε μέλος έχει διαφορετικό επίπεδο γνώσεων, εμπειριών, σκέψης και νοοτροπίας. Είναι γενικά παραδεκτό ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί. Η ηγεσία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη

διατύπωση της φιλοσοφίας του οργανισμού, ώστε οι ομάδες να μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους και να αποδίδουν τα μέγιστα, σε ένα κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. (Locker K., 2003)

Η διοίκηση αποτελεί τον «εγκέφαλο» ενός οργανισμού. Η διοίκηση είναι η καθοδήγηση, η ηγεσία και ο έλεγχος των προσπαθειών ομάδας ατόμων για την επίτευξη κοινού σκοπού.

Ποιος καθορίζει την κουλτούρα; Η απάντηση είναι ο διοικητής του οργανισμού. Αυτός επιδεικνύει την αποστολή του οργανισμού στο διευθυντή, ο οποίος θα προσπαθήσει να ανακαλύψει την κουλτούρα που ταιριάζει στο συγκεκριμένο οργανισμό. Ο επιτυχημένος διευθυντής δημιουργεί πρότυπα, στα οποία η αποστολή του οργανισμού απευθύνεται σε κάθε μέλος του οργανισμού. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος να διοικεί ένα μέρος ή και μερικές φορές ολόκληρο τον οργανισμό. Ο διευθυντής απαιτείται να έχει σημαντικές ικανότητες, όπως συνέπεια, προσαρμοστικότητα και αποστολή. Στους οργανισμούς διακρίνονται τέσσερα είδη κουλτούρας, τα οποία θα περιγραφούν στη συνέχεια

2.13 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Οι οργανισμοί βαθμιαία αλλάζουν κουλτούρες. Οι περισσότεροι ξεκινούν με κουλτούρα εξουσίας. Η κουλτούρα αυτή εξαρτάται από ισχυρή εξουσία, δηλαδή από ένα άτομο που έχει τη δύναμη να παίρνει αποφάσεις και να δημιουργεί στρατηγικές για τον οργανισμό. Ο διοικητής έχει δύναμη απέναντι στους ανθρώπους και τις καταστάσεις.

Οι διευθυντές πρέπει να είναι εύστροφοι και διορατικοί, έτσι ώστε να αντιδράσουν στην επικίνδυνη και μεταβατική πορεία, που οφείλεται στη μη προβλεπόμενη επιρροή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι διευθυντές χαρακτηρίζονται από όραμα, δικαιοσύνη και προσπαθούν να παρέχουν ένα προσαρμοστικό περιβάλλον στους υπαλλήλους.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο διευθυντής βλέπει πάνω από υπαλλήλους και καταστάσεις. Όσο η απόσταση μεταξύ του διευθυντή και των υπαλλήλων μεγαλώνει, τόσο η διοίκηση γίνεται ακόμα πιο δύσκολη. Αυτός είναι ο κύριος

λόγος που οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν προτιμούν την κουλτούρα εξουσίας στον οργανισμό όπου εργάζονται. Επίσης, εάν οι διευθυντές προσπαθούν να αλλάξουν την κουλτούρα, είναι πολύ πιθανό να χαρακτηριστούν ύποπτοι και αναξιόπιστοι. (Denison R., 1990)

Στην κουλτούρα ρόλου, λειτουργίες, ειδικότητες, διαδικασίες και κανόνες υπερισχύουν. Ο ορισμός του καθήκοντος είναι πιο σημαντικός από τον υπάλληλο. Η εξουσία γίνεται αναγνωριστικός παράγοντας και το καθήκον αποτελεί σημαντική ιδέα για τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι έχουν περισσότερη εξουσία και υπευθυνότητα. Κάθε τμήμα του οργανισμού έχει δική του εξουσία και η εργασία συνεχίζεται χωρίς την επίβλεψη του αρχηγού ή διευθυντή. Ο διευθυντής είναι ο άνθρωπος της εξουσίας, προσπαθώντας τόσο να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του όσο και να διοικεί. Ο διευθυντής έχει την εξουσία να οργανώνει πρωτόκολλα και να τιμωρεί υπαλλήλους (Schein E., 1985)

Δικαιοσύνη και αποδοτικότητα είναι επίσης χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής. Σε αντίθεση με την κουλτούρα εξουσίας, η κουλτούρα ρόλου βασίζεται στην αποτελεσματικότητα της πρόβλεψης. Οι διευθυντές εγκαθιστούν τη φιλοσοφία ότι αν αυξηθεί η παραγωγικότητα με ελάχιστο κόστος, θα έχουν ένα σταθερό περιβάλλον, τεχνολογία και αγορά. (Handy C., 1993)

Αδυναμία της κουλτούρας αυτής αποτελεί το γεγονός ότι είναι πολύ απρόσωπη. Υπάρχει η φιλοσοφία ότι δεν πρέπει να δίνεται μεγάλη εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους και έτσι δεν παρέχεται ιδιαίτερη αυτονομία στα κατώτερα επίπεδα. Το σύστημα έχει σχεδιαστεί για να διοικεί τους υπαλλήλους και να τους εμποδίζει να κάνουν επιπολαιότητες και να ξεφεύγουν από τα όρια του καθήκοντολογίου. (Kakabadse A, Ludlow R., Vinnicombe S., 1987)

2.14 ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η επιτελική κουλτούρα είναι κουλτούρα ομαδικότητας. Είναι ο τύπος κουλτούρας που προσελκύει ανθρώπους οι οποίοι προτιμούν να λύνουν προβλήματα. Τα άτομα αυτά εργάζονται ως ομάδα και επικεντρώνουν την προσοχή τους στο καθήκον παρά στις αντιπαραθέσεις μεταξύ τους. Αυτό γίνεται γιατί οι ατομικές ανάγκες είναι ομαδικές ανάγκες. Επικεντρώνονται σε έναν

κοινό σκοπό ή πρόβλημα, μοιράζονται την επιτυχία και μαθαίνουν από τα λάθη τους

Τα άτομα έχουν ξεκάθαρους σκοπούς, αναγνωρίζουν τις ανάγκες τους και προάγουν τη συναδελφικότητα.

Παρόλα αυτά, η κουλτούρα αυτή φαίνεται να διοικείται πολύ δύσκολα, ειδικά όταν περιβάλλεται από την υποστηρικτική κουλτούρα. Σε αντίθεση με την κουλτούρα εξουσίας, όπου ο διοικητής πρέπει να έχει προσωπικά χαρίσματα, για να διοικήσει σε επιτελική κουλτούρα πρέπει να έχει κερδίσει το σεβασμό από αυτούς που πρόκειται να διοικήσει. Έτσι, η διοίκηση παραμένει στα χέρια των υψηλά ιστάμενων προσώπων σε ό,τι αφορά κατανομή σχεδίων, ανθρώπων και πόρων. Στην επιτελική κουλτούρα μάχονται για τους πόρους, έχουν σχεδιασμό, στόχους και στρατηγικές. (Handy C., 1985)

2.15 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Στην υποστηρικτική κουλτούρα οι άνθρωποι εκτιμώνται ατομικά. Εργάζονται ως οικογένεια, συναναστρέφονται πολύ μεταξύ τους πέρα από τις τυκότητες της δουλειάς, μοιράζονται τα προβλήματα και τα προσωπικά τους, εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και εργάζονται κάτω από τυπικά όρια. Ποιότητα και φροντίδα είναι τα δύο στοιχεία που αποδεικνύουν τη φιλοσοφία του οργανισμού. Δεν είναι τυχαίο ότι η επιτυχής προσέγγιση στη βελτίωση της ποιότητας συνήθως βασίζεται σε μικρές ομάδες εργασίας. Όπως και στην επιτελική κουλτούρα, οι υπάλληλοι θέλουν να συμβάλλουν. Ο οργανισμός πάντοτε επιβραβεύει αυτή την προσπάθεια.

Επειδή οι υπάλληλοι της υποστηρικτικής κουλτούρας δεν έχουν συγκρούσεις και προσανατολισμούς, είναι πολύ δύσκολο να τους διοικήσεις. Εκτιμούν την προσωπική ελευθερία πάνω απ' όλα, την ελευθερία να ενεργούν και να μιλούν όπως αυτοί επιθυμούν. (Harrison R., Stokes H., 1990)

2.16 ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ PROJECT MANAGEMENT ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να αναπτύξει και να πραγματοποιήσει ένα όραμα που δίνει νόημα στην εργασία των υπαλλήλων. Οι ηγέτες χρειάζονται σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις καταστάσεις, γιατί σχεδιάζουν, προβλέπουν, διοικούν, καθοδηγούν, εκτιμούν, παροτρύνουν και οργανώνουν τον οργανισμό. Είναι αυτοί που κατασκευάζουν τη δομή του οργανισμού. (Sale D., 2000)

Παρότι οι ηγέτες συμβάλλουν στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού, δεν είναι οι αποκλειστικοί παράγοντες για το είδος της κουλτούρας που θα αναπτυχθεί. Όλα τα μέλη του οργανισμού συμβάλλουν σ' αυτή και συντελούν στην ανάπτυξή της.

Η υψηλή θέση του ηγέτη στον οργανισμό και η σχέση του με τους υπαλλήλους αποτελούν προϋποθέσεις, ώστε ο ηγέτης να προσαρμόσει το στυλ και το έργο του.

Οι προϋποθέσεις αυτές επηρεάζονται από την κουλτούρα του οργανισμού, την εκπαίδευση και τις εμπειρίες που έχει ο ηγέτης. Δεν είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την επιτυχία του ηγέτη, αλλά ο τρόπος που χρησιμοποιεί αυτά τα στοιχεία ώστε να πετύχει τους στόχους του. Η ομάδα πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις συνέπειες από τη συμπεριφορά του ηγέτη. (Spencer J., Pruss A., 1995)

2.17 ΗΘΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Για να συζητήσουμε ηθικά θέματα είναι απαραίτητο να διαχωρίσουμε τους ψευτομετασχηματιστές ηγέτες, που στην πραγματικότητα δρουν ενδιαφερόμενοι για τον εαυτό τους απ' τους αυθεντικούς που ενδιαφέρονται για τους άλλους όσο και για τον εαυτό τους.

Αποτελέσματα ερευνών έδειξαν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, συσχετίζεται με τα τρία συστατικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας (εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνεόμενη κινητοποίηση και εξατομικευμένο σεβασμό) και με την διεκπεραιωτική ηγεσία της εξαρτημένης ανταμοιβής.

Αντίθετα η ενεργητική και παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης και η ηγεσία φιλελεύθερου τύπου δεν σχετίστηκαν με την συναισθηματική νοημοσύνη. Επίσης έρευνες έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με το αίσθημα αισιοδοξίας των εργαζομένων και αρνητικά με το αίσθημα αναστάτωσης τους (Handy C., 1985).

2.18 ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ο πραγματικός μετασχηματιστής ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο αλλαγής στον οργανισμό και γι' αυτό έρευνες έδειξαν θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την βελτίωση των κατωτέρων.

Δημιουργικότητα - καινοτομία

Θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας βρέθηκε επίσης με την βελτίωση και το καινοτόμο κλίμα σ' έναν οργανισμό, καθώς και με τη δημιουργικότητα.

Πάντως ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στην αυξητική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η διεκπεραιωτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν βρίσκονται όταν δυο άκρα μιας νοητής γραμμής και άρα δεν είναι δύο άκρα αντίθετα.

Αντιθέτως οι μετασχηματιστές ηγέτες κινητοποιούν τους κατωτέρους τους να δρουν πέρα απ' τις προσδοκίες τους, βασισμένοι στην εξιδανικευμένη επιρροή στην εμπνευσμένη κινητοποίηση στην πνευματική διέγερση και τον εξατομικευμένο σεβασμό. Έτσι οι ηγέτες αυτοί χτίζουν πάνω στη διεκπεραιωτική βάση για να συνεισφέρουν στην πρόσθετη προσπάθεια των κατωτέρων τους.

2.9 ΑΤΟΜΙΣΜΟΣ – ΚΟΛΛΕΚΤΙΒΙΣΜΟΣ

Παρόλο που η παρούσα θεωρία, μοντέλο και οι μετρήσεις πηγάζουν από την ατομιστική κουλτούρα των ΗΠΑ, είναι ίσως ακόμη πιο εφαρμόσιμες στις κολλεκτιβιστικές κοινωνίες όλης της Ιαπωνίας, Κίνας και Κορέας. Αυτές οι κουλτούρες παρέχουν στους ηγέτες έτοιμες ευκαιρίες για να γίνουν μετασχηματιστές. Έρευνες σ' αυτές της χώρας έδειξαν θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα των ομάδων. (Harrison R., Stokes H., 1990)

Σ' αυτές τις κουλτούρες οι ηγέτες έχουν ηθική ευθύνη να προσέχουν τους κατώτερους τους να τους βοηθούν στα σχέδια για την καριέρα τους και στα προσωπικά τους προβλήματα. Οι δε κατώτεροι έχουν ηθική υποχρέωση για αδιαμφισβήτητη εμπιστοσύνη και υποταγή.

Κάποια άλλα θέματα όπως η κουλτούρα του οργανισμού, οι διαφορές γένους και η ποικιλία φυλών, εθνών και γενών ανάμεσα στους κατώτερους μπορεί να επηρεάσουν την μετασχηματιστική ηγεσία.

Όσον αφορά την κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να πούμε πως δέχονται ισχυρή επίδραση απ' τις ηγεσίες τους. Η συμπεριφορά των διοικούντων γίνεται σύμβολο για η νέα κουλτούρα του οργανισμού. Οι ηγέτες που ενδιαφέρονται για την ανανέωση των οργανισμών θα εστιάσουν σε κουλτούρες που σχετίζονται με τη δημιουργικότητα, τη λύση προβλημάτων, τον πειραματισμό και την ευθύνη για τα ρίσκα που παίρνουν.

Όσον αφορά δε τις διαφορές που αφορούν το φύλο γενικά φαίνεται πως οι γυναίκες ηγέτες είναι περισσότερο μετασχηματιστές απ' τους άνδρες συναδέλφους τους και προκαλούν περισσότερη ικανοποίηση και αποτελεσματικότητα.

Η Βιομηχανία, ο στρατός, οι κυβερνήσεις λοιπόν, θα κινηθούν προς τη σωστή κατεύθυνση, προάγοντας περισσότερες γυναίκες σε ηγετικές θέσεις-κλειδιά. Οι πόρτες έχουν ανοίξει όσον αφορά τις κατώτερες και μεσαίες ηγετικές θέσεις. Αυτό που απομένει είναι να σπάσουν τα ταμπού για τις ανώτερες ηγετικές θέσεις για τις γυναίκες.

Όσον αφορά την ποικιλία των υφισταμένων έρευνες έχουν δείξει πως οι μετασχηματιστές ηγέτες είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να εκτιμήσουν και να προσαρμοστούν στην ποικιλία μεταξύ των κατωτέρων τους, καθώς χρησιμοποιούν την πνευματική διέγερση, εμπνέουν εμπιστοσύνη για τα επιτεύγματά τους και βρίσκουν τρόπους να διαχειριστούν την ποικιλία των κατωτέρων τους καθώς είναι ηγέτες που διακατέχονται από τον εξατομικευμένο σεβασμό.

Τέλος όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων δηλαδή την προαγωγή της φυσικής και ψυχολογικής υγείας στη δουλειά, έχει βρεθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με μεταβλητές όπως η εμπιστοσύνη, ή δίνει η εργασία που σχετίζονται με την ευημερία των εργαζομένων. (Harrison R., Stokes H., 1990)

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην προσπάθεια προσέγγισης και διερεύνησης των στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στα ελληνικά νοσοκομεία του Ε. Σ. Υ., σκοπός μας είναι να δούμε σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται οι τρεις τύποι ηγεσίας (διεκπεραιωτική, μετασχηματιστική, παθητική) καθώς και κατά πόσο υπάρχει επιπλέον προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση ως απόρροια (επιτυχία) του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στους εργαζομένους.

3.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα διεξήχθη σε τέσσερα νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης: Το Νοσοκομείο Αφροδισίων και Δερματικών Νόσων, το Δημόσιο Νοσοκομείο Ειδικών Παθήσεων Θεσσαλονίκης, το Γενικό Νοσοκομείο «Γεώργιος Γεννηματάς» και το Ιπποκράτειο - Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης. Στην έρευνα πήραν μέρος 150 άτομα στα οποία μοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια (M.L.Q.) Από αυτά απάντησαν τα 147 άτομα, δηλαδή το 98% των ερωτηθέντων.

Το δείγμα αποτελείται από 16 άτομα σε ανώτερες διοικητικές θέσεις και 131 απλούς εργαζομένους. Αποτελείται δηλαδή από 16 προέδρους

Νοσοκομείων, διευθυντές ιατρικής, νοσηλευτικής και διοικητικής υπηρεσίας και από 131 γιατρούς, νοσηλευτές και διοικητικούς υπαλλήλους.

Σ' όλους μοιράστηκε το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας (M LQ) των Avolio και Bass (2004). Στους 16 ηγέτες μοιράστηκε το έντυπο ηγέτη και στους εργαζομένους το έντυπο αξιολογητή. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε από την αγγλική στην ελληνική γλώσσα και από την ελληνική στην αγγλική από δύο ανεξάρτητους ερευνητές. Όπου υπήρξαν διαφορές, λύθηκαν με συζήτηση των δύο.

Το MLQ περιέχει 45 ερωτήσεις - θέματα που μετρούν και ταυτοποιούν συμπεριφορές ηγεσίας που εκτείνονται από την παθητική - αποφευκτική ηγεσία έως και την μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία. Οι ερωτήσεις είναι ομαδοποιημένες με τρόπο ώστε να μετρούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου ηγεσίας. Για τη βαθμολόγηση της συχνότητας μιας συγκεκριμένου τύπου ηγετικής συμπεριφοράς υπάρχει η κλίμακα πέντε σημείων: 0 = καθόλου, 1 = σπάνια, 2 = μερικές φορές, 3 = αρκετά συχνά και 4 = συχνά αν όχι πάντα.

3.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων απ' τους ερωτηθέντες του δείγματος, για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και τους σχετικούς υπολογισμούς, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Πραγματοποιήθηκε δε η δοκιμασία αξιοπιστίας (reliability analysis) υπολογίζοντας το συντελεστή Cronbach's Alpha.

3.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ξεκινώντας την περιγραφή των αποτελεσμάτων, ας περιγράψουμε κατ' αρχήν τις παραμέτρους των τριών τύπων ηγεσίας που μετρά το ερωτηματολόγιό μας.

Στη μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) μετριέται η εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence) οι στάσεις (attributes) και οι συμπεριφορές (behaviors), η εμπνευσμένη κινητοποίηση, η πνευματική διέγερση και ο εξατομικευμένος σεβασμός.

- Οι ηγέτες που ασκούν με τις στάσεις και τις συμπεριφορές τους εξιδανικευμένη επιρροή είναι αντικείμενο θαυμασμού, σεβασμού και εμπιστοσύνης. Οι ηγέτες βάζουν τις ανάγκες των κατωτέρων τους πάνω από τις δικές τους, μοιράζονται τα ρίσκα μαζί τους και λαμβάνουν υπόψη τους την ηθική τις αρχές και τις αξίες τους. Στην περίπτωση της δικής μας έρευνας, όλα τα παραπάνω γίνονται μερικές φορές με τάση προς το αρκετά συχνά. (Στην κλίμακα από το 0 έως το 4 το αποτέλεσμα είναι 2,51 και 2,34 αντίστοιχα).
- Όσον αφορά την εμπνευσμένη (inspirational motivation) κινητοποίηση, οι ηγέτες που την εφαρμόζουν συμπεριφέρονται με τρόπους που κινητοποιούν τους γύρω τους, δίνοντας νόημα και πρόκληση για δουλειά. Επιδεικνύουν ενθουσιασμό και αισιοδοξία ενθαρρύνοντας το ατομικό και το ομαδικό πνεύμα.

Και σ' αυτή την παράμετρο τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ηγέτες συμπεριφέρονται μερικές φορές μόνο με τους παραπάνω τρόπους (2,41).

- Οι ηγέτες που χαρακτηρίζονται για την πνευματική διέγερση (intellectual stimulation) διεγείρουν την προσπάθεια των κατωτέρων τους να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί αντιμετωπίζοντας παλιές καταστάσεις με νέους τρόπους. Δεν υπάρχει γελοιοποίηση ή κοινωνική κριτική για τα λάθη του ατόμου. Προωθούνται οι νέες ιδέες και οι δημιουργικές λύσεις και οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στην εύρεση λύσεων για τα προβλήματα.

Το αποτέλεσμα της έρευνάς μας (2,29) δείχνει πως οι ηγέτες των νοσοκομείων που συμπεριλήφθηκαν σ' αυτή, μόνο μερικές φορές χαρακτηρίζονται για την πνευματική διέγερση που ασκούν στους κατωτέρους τους.

- Ο εξατομικευμένος σεβασμός (individual consideration) είναι μια παράμετρος που δείχνει πόσο οι ηγέτες που την εφαρμόζουν δίνουν σημασία στην ανάγκη κάθε ατόμου για επίτευξη και ανάπτυξη. Έτσι οι υφιστάμενοι αναπτύσσονται σε επιτυχημένα υψηλότερα επίπεδα.

Δημιουργούνται νέες ευκαιρίες για μάθηση σ' ένα υποστηρικτικό κλίμα και αναγνωρίζονται οι διαφορές των ατόμων σε όρους αναγκών και επιθυμιών.

Στην δική μας έρευνα σε κλίμακα βαθμολόγησης από το 0 ως το 5, οι ηγέτες δείχνουν να αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους ως ξεχωριστά άτομα με ιδιαίτερες ανάγκες μερικές φορές μόνο (2,21).

Ας δούμε τώρα τις τιμές των παραμέτρων της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (sectional leadership) που είναι η εξατομικευμένη ανταμοιβή και η ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης.

- Εξατομικευμένη ανταμοιβή (contingent reward). Αποσαφηνίζει τις προσδοκίες και προσφέρει αναγνώριση όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι και όλα αυτά για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα επίπεδα έργου. Και σ' αυτή την παράμετρο οι Έλληνες ηγέτες στα νοσοκομεία λειτουργούν εφαρμόζοντας εξατομικευμένη ανταμοιβή μερικές φορές (2,3168).
- Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης (Management - by - Exception: Active (MBEA)).

Ο ηγέτης συγκεκριμενοποιεί τα στάνταρντς προς επίτευξη όπως επίσης και το τι αποτελεί μη αποτελεσματικό έργο και μπορεί να τιμωρήσει τους υφισταμένους για τη μη επίτευξη των στάνταρντς. Αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στα λάθη και τις παραλήψεις και αναλαμβάνει διορθωτική δράση αμέσως μόλις συμβούν αν είναι δυνατόν.

Το αποτέλεσμα της δικής μας μέτρησης (2,44) δείχνει ότι οι ηγέτες λειτουργούν μέτρια μέσω αυτού του στυλ ηγεσίας.

Οι παράμετροι της παθητικής - αποφευκτικής ηγεσίας (Passive - Avoidant Behavior) είναι η Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης (Management by - exception: Passive (MBEP) και η ηγεσία φιλελεύθερου τύπου (Laissez - Faire).

- Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης (MBEP)

Δεν ανταποκρίνεται συστηματικά σε καταστάσεις και προβλήματα. Αυτοί οι ηγέτες αποφεύγουν συγκεκριμένες συμφωνίες, αποσαφήνιση προσδοκιών και στόχων από τους υφισταμένους τους. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει αρνητική επίδραση στα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Ηγεσία φιλελεύθερου τύπου (Laissez-Faire)

Παρόμοιο στυλ με το προαναφερθέν προσομοιάζει περισσότερο σε μια μη ηγεσία. Και τα δύο στυλ έχουν αρνητικές επιδράσεις στους υφισταμένους και τους συνεργάτες.

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων μας έδειξαν πως οι Έλληνες ηγέτες στα νοσοκομεία του ΕΣΥ λαμβάνουν σχετικά μικρότερες βαθμολογίες σε σχέση με τις προηγούμενες παραμέτρους. Συγκεκριμένα για την παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης έχουμε μέσο όρο 1,43 και για την φιλελεύθερου τύπου ηγεσία 1,37.

Η μετασχηματιστική και η διεκπεραιωτική ηγεσία σχετίζονται και οι δυο με την επιτυχία της ομάδας. Η επιτυχία μετριέται με το MLQ από το πόσο συχνά οι αξιολογητές αντιλαμβάνονται τον ηγέτη τους να τους κινητοποιεί, πόσο αντιλαμβάνονται τον ηγέτη να είναι αποτελεσματικός σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού και πόσο ικανοποιημένοι είναι οι αξιολογητές με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο ηγέτης δουλεύοντας με τους άλλους. Οι παράμετροι που μετρά το MLQ δηλαδή είναι η πρόσθετη προσπάθεια (Extra effort), η αποτελεσματικότητα (Effectiveness) και η ικανοποίηση απ' την ηγεσία (satisfaction). Σ' αυτές τις παραμέτρους τα αποτελέσματα έδωσαν: Πρόσθετη προσπάθεια 2,34, αποτελεσματικότητα 2,45 και ικανοποίηση 2,51.

Δηλαδή οι ηγέτες των υπό εξέταση νοσοκομείων γίνονται αντιληπτοί από τους υφισταμένους τους ως αποτελεσματικοί, μόνο μερικές φορές. Με την ίδια συχνότητα τους κινητοποιούν και τους προξενούν ικανοποίηση.

Πίνακας 1: Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής

ΚΛΙΜΑΚΑ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ CRONBACH
Εξιδανικευμένη επιρροή (απόψεις)	0,773
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορές)	0,653
Εμπνευσμένη κινητοποίηση	0,798
Πνευματική διέγερση	0,747
Εξατομικευμένος σεβασμός	0,819
Εξαρτημένη ανταμοιβή	0,727
Διοίκηση μέσω εξαίρεσης (ενεργή)	0,593
Διοίκηση μέσω εξαίρεσης (παθητική)	0,8
Ηγεσία φιλελεύθερου τύπου	0,802
Πρόσθετη προσπάθεια	0,625
Αποτελεσματικότητα	0,807
Ικανοποίηση	0,702

Πίνακας 2: Αριθμητικός μέσος όρος

ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΟΣ ΜΕΣΟΣ
Εξιδανικευμένη επιρροή (απόψεις)	2,51
Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορές)	2,34
Εμπνευσμένη κινητοποίηση	2,41
Πνευματική διέγερση	2,29
Εξατομικευμένος σεβασμός	2,21
Εξαρτημένη ανταμοιβή	2,31
Διοίκηση μέσω εξαίρεσης (ενεργή)	2,44
Διοίκηση μέσω εξαίρεσης (παθητική)	1,43
Ηγεσία φιλελεύθερου τύπου	1,37
Πρόσθετη προσπάθεια	2,34
Αποτελεσματικότητα	2,45
Ίκανοποίηση	2,51

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Στην έρευνα μας εφαρμόστηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Bruce, Avolio και Bass σε 147 άτομα που εργάζονται σε ανώτερες, μεσαίες και κατώτερες σε ιεραρχία θέσεις, σε τέσσερα Νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης. Τα ευρήματα δείχνουν οι Έλληνες ηγέτες νοσοκομειακής περίθαλψης γίνονται αντικείμενα θαυμασμού, κινητοποιούν τους γύρω τους, προωθούν την καινοτομία και αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους ως εξατομικευμένες περιπτώσεις, μόνο μερικές φορές. Αντίστοιχα προσφέρουν εξατομικευμένη ανταμοιβή και συγκεκριμενοποιούν τα στάνταρντς προς επίτευξη. Με την ίδια μέτρια συχνότητα, ενώ ανταποκρίνονται συστηματικά σε καταστάσεις και προβλήματα στον ίδιο μέτριο βαθμό. Μέτρια φαίνεται να είναι επίσης η πρόσθετη προσπάθεια, η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση που προκαλούν στους υφισταμένους τους.

Πάντως κρίνεται απαραίτητο να αναφέρουμε πως το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας ήταν σχετικά μικρό. Καλό θα ήταν σε επόμενες έρευνες να είναι πιο αντιπροσωπευτικό, ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευτούν για όλο το ΕΣΥ.

Συμπερασματικά, παρά την υπεροχή οποιουδήποτε μοντέλου ηγεσίας, μεγαλύτερη βαρύτητα τελικά έχει η ανθρώπινη προσωπικότητα. Ακόμη και στις περιπτώσεις που δεν είναι τέλεια, η αναγνώριση της ατέλειάς της, όταν συνδεθεί με το κατάλληλο ηγετικό στιλ, μπορεί να παράγει θεαματικά αποτελέσματα. Επομένως, η αναγνώριση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εργαζόμενου, έχει διττό ρόλο σε μια επιχείρηση. Αφενός συμβάλλει στη σωστή επιλογή του εργατικού δυναμικού, σε σχέση με τη διοίκηση που εφαρμόζει. Αφετέρου, το συνταίριασμα του ανθρώπινου δυναμικού και της διοίκησης αποτελεί τον πλέον βασικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης, αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας. (Υψηλάντης Π.Γ. - Συρακούλης Κ.Ι -2005)

Τα ηγετικά μοντέλα, στα οποία μπορεί να εκπαιδευθεί ένας μάνατζερ για την καλύτερη δυνατή διοίκηση του οργανισμού είναι πολυάριθμα και καλείται πολλές φορές να κάνει επιλεκτική χρήση μεταξύ των τεχνικών που προσφέρουν. Ωστόσο, διεθνείς έρευνες έχουν δείξει ότι η επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ του διευθυντικού στελέχους και του ανθρώπινου δυναμικού που διοικεί, προκαλείται από έναν τρίτο ανεξάρτητο παράγοντα, ο οποίος αναφέρεται στην προσωπικότητα του εργαζόμενου, στα θεμελιώδη εσωτερικά του γνωρίσματα.

Ο σύγχρονος ηγέτης των οργανισμών και των επιχειρήσεων πρέπει να γνωρίζει πρωτίστως ότι και αυτός είναι άνθρωπος και πάντοτε θα παλεύει μεταξύ δύο αντίθετων δυνάμεων, μιας θετικής και μιας αρνητικής. Η επιλογή του προσανατολισμού προς την μία ή την άλλη κατεύθυνση ανήκει αποκλειστικά στον ίδιο.

Ένα άτομο μπορεί να εξελιχθεί σε ηγέτη αναπτύσσοντας τη γλώσσα του σώματος, τη συναισθηματική νοημοσύνη και την ευφυΐα και ακολουθώντας έναν λιτό και μετρημένο τρόπο ζωής. Η επιστήμη του σύγχρονου management απαιτεί από τον ηγέτη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να έχει τυπικά και ουσιαστικά προσόντα ενός ηγέτη. Αυτά προσδιορίζονται σε :

Γνώση
Εμπειρία
Αποφασιστικότητα
Υπομονή
Επιμονή
Πρωτοβουλία
Αίσθηση δικαίου
Κριτική ικανότητα
Διαπραγματευτική δυνατότητα και
πειθώ
Σεβασμό προς τους άλλους
Θάρρος
Πρωτοβουλία

Οι ηγέτες πρέπει να έχουν την δύναμη να μεταφέρουν επαρκώς τα μηνύματα της δουλείας και να εξασφαλίζουν υψηλές αποδόσεις των ανθρώπων που διοικούν και αυτών με τους οποίους συνεργάζονται σε διοικητικό επίπεδο. Οι ηγέτες στους οργανισμούς, τις επιχειρήσεις και τον στρατό δεν διαφέρουν ως προς τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν, γιατί όλοι ηγούνται ανθρώπων. Η μόνη διαφορά τους είναι στο είδος των γνώσεων που σε κάθε περίπτωση είναι διαφορετικές, ανάλογα με τον χώρο που λειτουργούν.

Όσον αφορά το ηγετικό στυλ, υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι γυναίκες διαθέτουν σε μεγαλύτερο βαθμό συναισθηματική νοημοσύνη.. Ευθύνη της ηγεσίας είναι να καθοδηγήσει με τον πλέον βέλτιστο και ηθικό τρόπο τον οργανισμό στην επιχειρηματική αριστεία διατηρώντας σε ισορροπία τις ανάγκες όλων των ομάδων ενδιαφερομένων. Τέλος βασική υποχρέωση του πραγματικού ηγέτη είναι η προετοιμασία των στελεχών, εκείνων που θα τον διαδεχθούν, όταν αυτός θα απουσιάσει ή θα αποσυρθεί για οποιοδήποτε λόγο από τα καθήκοντά του

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ζαβλανός Μ. (2002) , Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Θερμός Η. , Ο Ηγέτης, εκδ. Χαλκιάδης, Αθήνα, 1977
- Καραπάτσιου Φ. , Ο Ηγέτης, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Αθήνα, 1997.
- Κουσκουβέλης Η. Ι., (1997), Λήψη Αποφάσεων- Κρίση- Διαπραγμάτευση, Αθήνα Παπαζήσης
- Κωνσταντέλλος, Ν. (2006). Χαρακτηριστικά και πρακτικές των πετυχημένων CEOs - ηγετών στην Ελλάδα. Παρουσίαση έρευνας της KPMG.
- Κουτούζης Μ., Δικαίος Κ. , Πολύζος Ν. , Σιγάλας Ι. ,Χλέτσος Μ., Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας, ΕΑΠ, Πάτρα, 1999.
- Μαρ Α. , "Τι έγιναν οι ήρωες;" Εφ. Τα Νέα της 9.10.98
- Παπαστάμκος -Γκίκας- Λιάκουρας, (2002), *Εθνική και Ευρωπαϊκή Ασφάλεια και Διαχείριση Κρίσεων*, Αθήνα- Κομοτηνή .. Εκδόσεις Σάκκουλα
- Πετράκης Π. Ε. , Χρηματοοικονομική των Επιχειρήσεων, Πρόγραμμα συμπληρωματικής εκπαίδευσης, Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2004.
- Πιπερόπουλος Γεώργιος(2007) «Επικοινωνώ άρα υπάρχω», 9ή Έκδοση σ..188-205
- Πλωρίτης Μ. , "Περί ηγετικών προτύπων" εφ. Το Βήμα της 19.9.98
- Σακκάς Νίκος, "Η Αναδυόμενη Επιχείρηση", Εκδόσεις Ελλην, 1999, ISBN 960-286-400-1
- Σφακιανάκης Μ. Κ., (1998), *Διοικητική Κρίσεων*, Αθήνα .. Εκδόσεις «Έλλην».
- Ύψηλάντης Π.Γ. - Συρακούλης Κ.Ι., "Project management, Η Ελληνική Εμπειρία", Εκδόσεις Προπομπός, 2005, ISBN 960-7860-49-7

Ξενόγλωσση

- Ali Mohammad Mosadegh Rad, Mohammad Hossein Yarmohammadian, A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction, Emerald Group Publishing, 2006.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999), "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 441-62.
- Avolio J.B. , Bass M.B. , Multifactor Leadership Questionnaire, Sampler Set Manual, Forms and Scoring Key, Third Edition, Distributed by Mind Garden, Inc., 2004.
- Bayram Sahin, An Evaluation of the Leadership Attitudes of Managers in Turkish Armed Forces' Hospitals, *Military Medicine*, Vol.170, March, 2005.
- Bjarne Kousholt (2007). *Project Management - Theory and practice..* Nyt Teknisk Forlag. ISBN 87-571-2603-8. p.59.
- Brownell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resource Management*, 45, 309-336.
- Burton J. , The Leadership Factor: Management practices can make employees sick. Retrieved from the internet site www.nqi.com on 1/04/2007
- Chatfield, Carl. "A short course in project management". Microsoft. <http://office.microsoft.com/en-us/project/HA102354821033.aspx>
- Clarke Angela, *International Journal of Project Management*, Vo.17, No.3, pp 139-145, 1999
- *Clarke -White., (1993), Εισαγωγή στην Ανάλυση της Εξωτερικής Πολιτικής, Αθήνα .. Ειρήνη*

- Conger J.A. , Canungo R.N. , Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, τόμος 12, 1987.
- Corrigan P. , Lickey E.S. , Champion J. , Rashid F. , Mental Health Team Leadership and Consumer's Satisfaction and Quality of Life, *Psychiatric Services*, VOL. 51, No 6, June, 2000.
- Cunningham L (1991) *The Quality Connection in Health Care*. Jossey Bass Publishers.
- Denison R. *Co-corporate culture and organisational effectiveness*. John Wiley & Sons, London, 1990.
- Duncan William R., "A Guide to the Project Management body of knowledge", PMI Standards Committee USA, 1996.
- Dinsmore Paul C. et al (2005) *The right projects done right!* John Wiley and Sons, 2005. ISBN 0-7879-7113-8. p.35 .
- Dunham R.B. , Pierce J.L. , *Management*, Scott, Foresman and Company, Glenview, IL, 1989.
- Edwards P. *Systems analysis and design*. McGraw-Hill, New York, 1993
- Fiedler F. , *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill.
- Gardner H. , *Ηγετικές προσωπικότητες. Μια ανατομία της Ηγεσίας*, Singular Publications, Αθήνα, 1997.
- Germane Consulting - <http://germaneconsulting.com/altera-case-study/>
- Handy C. *Gods of management: the changing work of organisations*. Souvenir Press, London, 1985
- Handy C. *Understanding organisations*. Penguin Books, London, 1993
- Harrison R, Stokes H. *Understanding your organization's culture*. McMillan, Houndmills, 1990
- Horner, M., "Review of 'Managing People for Project Success'", *International Journal of Project Management*, 11 (1993): 125-126.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un)usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34, 141- 152.

- Juan M. Madera , D. Brent Smith (2009) *The Leadership Quarterly*. The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness, Vol.20 pp. 103-114
- Kakabadse A, Ludlow R, Vinnicombe S. *Working in organisations*. Gower, Philadelphia, 1987.
- Kottler P. J. (2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*, Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική.
- Laschinger H.K. , Wong C. , McMahon L. , Kaufmann C. , *Leader Behavior Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension, and Work Effectiveness*, Retrieved from the internet site www.ncbi.nlm.nih.gov on 28/03/2007
- Lock Dennis, "*Διαχείριση Έργου*", Εκδόσεις Ελλην, 2000, ISBN 960-286-446-X
- Locker K. *Business and administrative communication*. McGraw-Hill, New York, 2003
- Martin Stevens (2002). *Project Management Pathways*. Association for Project Management. APM Publishing Limited, 2002 ISBN 1-903494- 01-X
- Maxwell J. ,*Οι 21 αρετές του ηγέτη*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2001.
- Maylor Harvey, "*Διαχείριση Έργων - Project Management*", Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2005, ISBN 960-209-853-8
- Morgen Witzel (2003). *Fifty key figures in management*. Routledge, 2003. ISBN 0-415-36977-0. p. 96-101.
- Needle D. *Business in context: an introduction to business and its environment*. Thomson Learning, London, 2000
- Nickels W, McHugh J, McHugh S. *Understanding business*. McGraw- Hill, New York, 2002
- Nokes, Sebastian (2007) "*The Definitive Guide to Project Management*". 2nd Ed.n. London (Financial Times / Prentice Hall): ISBN 978 0 273 71097 4
- Pinder C.C. , *Work Motivation : Theory, issues and applications*, Scott, Foresman and Company, Glenview, IL, 1984.
- Pinto J. K., Kharbanda, O. P., "*Lessons for an Accidental Profession*", *Business Horizons*, March-April 1995.
- Sale D. *Quality assurance: a pathway to excellence*. Mc-Millan, Hound mills, 2000

- Schein E. Organisational culture and leadership. Jossey-Bass, New York, 1985
- Sellgren S. , Ekvall G. , Tomson G. , Leadership styles in nursing management: preferred and perceived, Blackwell Publishing, 2006.
- Spencer J, Pruss A. Management skills. Cassell, London, 1995
- www.cosmo-one.gr
- www.ergo3.gr