



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΠΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ευγενία Λιαροπούλου

Μεσολόγγι 2020

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΠΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ευγενία Λιαροπούλου

Επιβλέπων καθηγήτρια

Έρα Αντωνοπούλου

Μεσολόγγι 2020

UNIVERSITY OF PATRAS

SCHOOL OF ECONOMICS & BUSINESS

DEPARTMENT OF MANAGEMENT SCIENCE AND
TECHNOLOGY

**FORMER DEPARTMENT OF BUSINESS
ADMINISTRATION AT MESSOLONGHI**

THESIS

THE ROLE OF LEADERSHIP IN BUSINESS

Evgenia Liaropoulou

Messolonghi 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, ενασχολείται με τον ορισμό της ηγεσίας είτε ως θεωρητική έννοια, είτε ως ετυμολογία. Ακολούθως γίνεται μία ιστορική προσέγγιση της ηγεσίας ανά τα χρόνια και τους ρόλους που καταλαμβάνει σταδιακά. Στην συνέχεια των κεφαλαίων πραγματοποιείται ανάλυση των θεωριών που υπήρξαν από την αρχή της δημιουργίας της έως και τις σύγχρονες μορφές της θεωρίας. Ταυτόχρονα, αναλύεται μέσα από την έρευνα αυτή τα βασικά γνωρίσματα ηγεσίας, σε αυτά εμπερικλείονται τα στυλ, οι προσεγγίσεις των ηγετών, το φύλλο του ηγέτη και οι βασικότερες διαφορές αλλά και οι ομοιότητες που συναντά κάποιος ανάμεσα σε έναν ηγέτη και έναν μάνατζερ μίας επιχείρησης. Εν συνεχεία, παρουσιάζεται η κοινωνική δύναμη του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση και με ποιό τρόπο αυτές μπορούν να βοηθήσουν στην αποδοτικότητα της λειτουργίας του οργανισμού. Ακολούθως παρουσιάζεται η κοινωνική δύναμη που επιλέγει ο εκάστοτε ηγέτης να ακολουθήσει, είτε επιλέγοντας μία μορφή αυτής, είτε το συνδυασμό αυτών που μπορεί εξορισμού να κατέχει. Μετέπειτα, γίνεται αναφορά στην εξελικτική πορεία της ηγεσίας και στην ανάγκη να δημιουργούνται πλέον ομάδες ατόμων, οι οποίες θα πρέπει να είναι ικανές να αναπτύξουν το ατομικό αίσθημα ηγετικού χαρακτήρα και αντιστοίχως των ηγετικών χαρακτηριστικών που υπάρχουν στο κάθε άτομο. Επιπρόσθετα, κατά το μεταβιομηχανικό μοντέλο ηγεσίας η προσοχή στρέφεται στη σχέση αλληλεπίδρασης του ηγέτη με τα άτομα, αλλά και στο γεγονός πως η επιτυχία καθορίζεται από ολόκληρη την ομάδα που συντελεί για την επιτυχία των στόχων του εκάστοτε οργανισμού. Επίσης, στη μελέτη γίνεται αναφορά για τον ρόλο της επιχείρησης, αλλά και για τους στόχους που θέτει ώστε να κατορθώσει να τους πραγματοποιήσει. Γίνεται μάλιστα περαιτέρω ανάλυση στο συγκεκριμένο κεφάλαιο για τη θεωρία της παρακίνησης. Τέλος, διατυπώνεται και η σημασία του ρόλου του ηγέτη στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, αλλά και η αλληλένδετη σχέση αλληλεπίδρασης που διαπλάθεται μεταξύ του ηγέτη και των μελών της επιχείρησης.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the role of leadership in business. In particular, it deals with the definition of leadership either as a theoretical concept or as an etymology. Then there is a historical approach to leadership over the years and the role it gradually occupies. The chapters are followed by an analysis of the theories that existed from the beginning of its creation until the modern forms of the theory. At the same time, this research analyzes the basic leadership traits, which include the styles, the approaches of the leaders, the leader sheet and the main differences but also the similarities that one encounters between a leader and a manager of a company. Next, the social power of the leader within the company is presented and how they can help in the efficiency of the organization's operation. The following is the social power that each leader chooses to follow, either by choosing one form of it or by combining what he or she can exile. Then, reference is made to the evolutionary course of leadership and the need to create groups of individuals, who should be able to develop the individual sense of leadership and respectively the leadership characteristics that exist in each individual. In addition, in the post-industrial leadership model, the focus is on the leader's interaction with individuals, but also on the fact that success is determined by the whole team that contributes to the success of the goals of each organization. The study also reports on the role of the company, but also on the goals it sets in order to achieve them. In fact, a further analysis is made in this chapter on the theory of motivation. Finally, the importance of the role of the leader in defining the goals of the company is expressed, as well as the interrelated interaction that is formed between the leader and the members of the company.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΗΓΕΣΙΑ.....	1
1.1. ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΝΟΙΑ- ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΤΥΜΟΛΟΓΙΑ.....	1
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	5
2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΓΕΝΕΤΙΚΩΝ – ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ.....	5
2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ (TRAIT THEORIES).....	7
2.2.1 ΘΕΩΡΙΑ LIKERT.....	7
2.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΧΑΡΑΣ (BLAKE-MOUTON).....	9
2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (BEHAVIORAL THEORIES).....	12
2.3.1. ΘΕΩΡΙΕΣ KURT LEWIN.....	13
2.3.2. ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ Mc GREGOR.....	14
2.3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ – ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ HERSEY- BLANCHARD.....	16
2.4. ΘΕΩΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (CONTINGENCY THEORIES).....	18
2.4.1 ΘΕΩΡΙΑ VROOM ΚΑΙ YETTON.....	20
2.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	26
3.1 ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ.....	26
3.1.1 ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ.....	26
3.1.2 ΗΓΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	29
3.2 ΗΓΕΤΙΚΟ ΦΥΛΟ.....	31
3.3 ΗΓΕΤΗΣ – MANATZER.....	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ.....	34
4.1 Η ΝΟΜΙΜΗ ΔΥΝΑΜΗ (LEGITIMATE).....	34
4.2 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ (REWARDS).....	35
4.3 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΜΟΥ (COERCIVE).....	36
4.4 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ – ΤΑΥΤΙΣΗΣ (REFERENT).....	36
4.5 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΥΘΕΝΤΙΑΣ (EXPERT).....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	39
5.1 ΜΕΤΑΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	43
6.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	43
6.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ	
ΣΤΟΧΩΝ.....	51
7.1 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕΛΩΝ – ΗΓΕΤΗ.....	52
7.2 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΟΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	57

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ (MANAGERIAL GRID) BLAKE MOUTON.....	10
ΕΙΚΟΝΑ 2: ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΥΛ GRID.....	12
ΕΙΚΟΝΑ 3: ΣΧΗΜΑΤΙΚΑ Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ.....	15
ΕΙΚΟΝΑ 4: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ Χ ΚΑΙ Ψ ΒΑΣΗ ΣΤΑΔΙΩΝ.....	16
ΕΙΚΟΝΑ 5: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	17
ΕΙΚΟΝΑ 6: ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΤΟΥ FIELDER ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ.....	20
ΕΙΚΟΝΑ 7: ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ VROOM ΚΑΙ YETTON.....	22
ΕΙΚΟΝΑ 8: ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	27
ΕΙΚΟΝΑ 9: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	28
ΕΙΚΟΝΑ 10: ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	29
ΕΙΚΟΝΑ 11: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	33
ΕΙΚΟΝΑ 12: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ,ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΦΑΙΝΕΤΑΙ Η ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ.....	35

ΕΙΚΟΝΑ 13: ΣΤΑΔΙΑ ΠΗΓΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	38
ΕΙΚΟΝΑ 14: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ.....	45
ΕΙΚΟΝΑ 15: ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ Α. MASLOW.....	47
ΕΙΚΟΝΑ 16: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΕΣΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....	50

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ.....	23
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ.....	56

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ύπαρξη της «ηγεσίας» παρόλη τη πάροδο των αιώνων πάντα θα λαμβάνει κυρίαρχο ρόλο σε όλες τις μορφές απλών οργανώσεων, επιχειρήσεων ακόμη και κοινωνικών ομάδων. Τόσο το γόητρο όσο και η έννοια της ηγεσίας θα διαδραματίζει πάντα πολύ βασικό ρόλο στον κόσμο των επιχειρήσεων, είτε αφορά τη λειτουργία του οργανισμού, είτε την επιτυχία. Ωστόσο, η άσκηση επιρροής που διαπλάθεται μέσα από την έννοια της ηγεσίας είναι μόνον η επιφανειακή πτυχή που μπορεί να γεννηθεί στο ευρύ κοινό. Μέσα από την αποτελεσματικότητα της να διαχειρίζεται και να κατευθύνει τα συναισθήματα των ατόμων σε μία κοινή γραμμή πλεύσης με σκοπό την επιτυχία της επιχείρησης. Για να υλοποιηθεί αυτό βέβαια χρειάζεται ο ηγέτης να έχει καταφέρει να φτάσει στο μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων του, επιλέγοντας τις κατάλληλες μορφές διοικητικής συμπεριφοράς και με αυτό τον τρόπο να μπορεί να μεταλαμπαδεύσει και στα μέλη της ομάδας του τις αντίστοιχες ικανότητες.

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναλυθεί διεξοδικά η έννοια, η ετυμολογία, η ιστορική ετυμολογία της ηγεσίας. Κατ' επέκταση, να γίνει η ορθή ανασκόπηση σε όλες τις θεωρίες που έχουν δημιουργηθεί έως και σήμερα. Όστε να μπορέσει ο αναγνώστης να αποκτήσει μία ολοκληρωμένη άποψη για τις μεθόδους άσκησης της.

Ακόμη, θα αναλυθούν τα βασικότερα γνωρίσματα του ηγέτη, αλλά και οι πηγές δύναμης που μπορεί να κατέχει εξορισμού της θέσης του. Να παρουσιαστεί η εξελικτική πορεία και ο σκοπός της εξέλιξης της ηγετικής συμπεριφοράς από τον ατομικό χαρακτήρα, δηλαδή από το στάδιο εξέλιξης μόνο του ηγέτη, στο στάδιο της ομαδικής ανάπτυξης της ηγετικής συμπεριφοράς των ατόμων, ώστε για να μπορούν με αυτό τον τρόπο μέσα από την ατομική εκπλήρωση στόχων να καταφέρνουν να επιτυγχάνουν και τους στόχους της επιχείρησης. Ενώ γίνεται ανάλυση για τον τρόπο που κατά το μεταβιομηχανικό μοντέλο ηγεσίας το ενδιαφέρον στρέφεται στη σχέση αλληλεπίδρασης του ηγέτη με τα μέλη της επιχείρησης. Κάνοντας πλέον επιτακτική την ανάγκη των επιχειρήσεων να λειτουργούν σε ομάδες με κοινούς στόχους για την επιτυχία τόσο των ατομικών όσο και των ομαδικών στόχων. Παράλληλα, στη μελέτη γίνεται αναφορά για το ρόλο της επιχείρησης γενικότερα αλλά και στο πως να είναι σε θέση να ορίζει τους στόχους, με απώτερο φυσικά σκοπό την επίτευξη τους. Δίνοντας παράλληλα έμφαση στη θεωρία της παρακίνησης ως βοηθητικό άξονα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Εν τέλει, η μελέτη ολοκληρώνεται με τη

ζωτική σημασία του ρόλου του ηγέτη για την επιβολή των στόχων της επιχείρησης με τη βοήθεια της αλληλεπίδρασης που σχηματίζεται στη μεταξύ σχέση του ηγέτη με τα μέλη της οργάνωσης του.

Κεφάλαιο 1^ο : ΗΓΕΣΙΑ

1.1 ΗΓΕΣΙΑ ΕΝΝΟΙΑ-ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΤΥΜΟΛΟΓΙΑ

Η φύση της ηγεσίας είναι καθ' όλα πολύπλευρη και πολυσχιδής. Ως εκ τούτου χαρακτηριστικό γνώρισμα της είναι η ικανότητα να ελίσσεται και να μεταλλάσσεται ανάλογα με το πλαίσιο που εξετάζεται. Σε μια ουσιοποίηση και εννοιολογική ολοκλήρωση (Semuel, Siagian & Octavia, 2017). Ο Bennis (1989) ισχυρίστηκε πως η ηγεσία αποτελεί καθημερινό φαινόμενο που παρόλ' αυτά χρίζει εστιασμένης προσοχής για την πληρέστερη κατανόηση της. Κατά τη διαδικασία ανεύρεσης ενός επαρκούς ορισμού έχουν εντοπισθεί τα ακόλουθα.

Η ηγεσία συντίθεται από τον έλεγχο και την αντιπροσώπευση μιας ομάδας από ένα ή περισσότερα άτομα της ομάδας. Υπαινίσσεται παράλληλα τη κατάσταση, τη συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες ενός ατόμου-ηγέτη (leader) (Πισσάκη, 2015). Συνακόλουθα η ηγεσία είναι διεξαγωγή κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει-παρακινεί άλλα άτομα για την επίτευξη επιθυμητών στόχων (Μπουραντάς, 2005). Ένας επαρκής ορισμός της ηγεσίας αναφέρει ότι « η ηγεσία είναι η μέθοδος επηρεασμού της σκέψης , των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη-leader), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Μπουραντάς, 2005, σελ. 197).

Σύμφωνα με τα παραπάνω ο λειτουργικός ρόλος της ηγεσίας, δηλαδή η καθοδήγηση, η παρακίνηση, η εξελικτική πορεία των ατόμων, καθώς και το χτίσιμο ενός κλίματος εμπιστοσύνης συνεισφέρουν ώστε τα μέλη μιας ομάδας να αποδίδουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους αλτρουιστικά και με συλλογικό πνεύμα για την διεκπεραίωση των εκάστοτε καθορισμένων στόχων (Kim, Choi, & Vandenberghe, 2018). Η επιρροή και η παρακίνηση του ηγέτη για την επίτευξη του οράματος του αποτελούν πρωταρχικής σημασίας χαρακτηριστικά για την επίτευξη ενός επιδιωκόμενου μελλοντικού πλάνου. Δευτερευόντως η εθελουσία προθυμία του ηγέτη να εγκαταστήσει και να διασπείρει ένα συναίσθημα δημιουργίας μεταξύ των μελών της ομάδας του συνηγορούν επίσης στην πραγμάτωση της αρχικής του

επιθυμίας (Piccolo & Buengeler, 2013). Ενισχύοντας το αίσθημα ατομικής εξέλιξης των ατόμων μέσα σε άξονες ανταγωνισμού και φιλοδοξίας ο ηγέτης είναι σε θέση να επιφέρει συνολική ανάπτυξη σε μια επιχείρηση. Ως εκ τούτου η ηγεσία είναι εκείνη που οδηγεί με επιτυχία θεμελιώνοντας πρωτίστως ένα ισχυρό υπόβαθρο αισθημάτων εμπιστοσύνης και ασφάλειας, τόσο απέναντι στην ίδια την επιχείρηση όσο και στους συνεργάτες αυτής με απώτερο σκοπό την κάλυψη των αναγκών στην αγορά εργασίας (Koohang, Paliszkievicz & Goluchowski, 2017).

Επιχειρώντας μια ιστορική αναδρομή στην ετυμολογία της λέξης ηγούμαι κατά Πλάτωνα και Αριστοτέλη παρατηρείτε ότι προέρχεται από το ρήμα άγω, δηλαδή αυτός πω άρχει ή αλλιώς προπορεύεται. Η έννοια του ηγέτη άρχεται κατά τη λαϊκή νοοτροπία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με καίριες θέσεις σε πολιτικό, στρατιωτικό, και ένα ευρύτερα διοικητικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τα ομηρικά έπη ο άρχων-οδηγός αποτυπώνει μια προσωπικότητα ατόμου με στοχοπροσήλωση που εμπνέει-κατευθύνει τα πλήθη και υλοποιεί τα θέλω του άμεσα (Σεϊτανίδου, 2010). Συνηγορώντας στην ετυμολογική προσέγγιση της λέξης ηγούμαι ο Adair (1988) πρόσθεσε ότι η ηγεσία ασχολείται με την ύπαρξη μιας κατευθυντήριας γραμμής, ενώ η αγγλοσαξονική της ετυμολογία “lead” υποδηλώνει δρόμο, κατεύθυνση, συντεταγμένες πλοίου και κατ’ επέκταση χαράζει οδηγίες για το επόμενο βήμα.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Ο Frederick W. Taylor στις αρχές του 19^{ου} αιώνα διατύπωσε τη θεωρία για το επιστημονικό μάνατζμεντ οριοθετώντας με αυτό το τρόπο την αρχή της διοικητικής συμπεριφοράς με απώτερο σκοπό τη βελτιστοποίηση της ηγεσίας. Είναι γενικά αποδεκτό πως όλες οι μελέτες που ακλούθησαν στηρίχτηκαν σε αυτή τη θεωρία, επηρεάζοντας τόσο τον 20^ο αιώνα αλλά και μετέπειτα τις πρακτικές διαχείρισης και εκπαίδευσης των επιχειρήσεων. Αξίζει να υπογραμμιστεί πως όλοι οι ηγέτες και οι διευθυντές του σήμερα οφείλουν στον Taylor πολλά, καθώς άλλαξε τον τρόπο αντίληψης που προϋπήρχε, δίνοντας καινούριο πλάνο στις ηγετικές πρακτικές. Τόσο στο πως διατυπώνονται οι θεωρίες, όσο και στη μέθοδο εφαρμογής τους (Savino, 2016).

Κατά κύριο λόγο το μεγαλύτερο εύρος μελέτης για την έννοια της ηγεσίας αναπτύχθηκε από τον Β’ Παγκόσμιο Πόλεμο και έπειτα. Από τις χαρακτηριστικότερες έρευνες και μελέτες σε πάνω από 3000 δοκίμια και άρθρα που

διεξάχθηκαν ήταν του Stogdill το 1974. Η έρευνα που πραγματοποίησε αναφέρεται σε ποικίλες όψεις της θεωρία της ηγεσίας, όπως τη σταθερότητα και την μεταβολή της, την εμφάνιση του ηγετικού ρόλου, την κοινωνική δύναμη, τις αλληλεπιδράσεις ηγετών-οπαδών και στην απόδοση των μελών του ομίλου (Stogdill, 1974).

Φιλοσοφικές προσεγγίσεις από την εποχή της Δημοκρατίας του Πλάτωνα έως το Πλούταρχο φάνηκαν να στήνουν το θεωρητικό σκελετό γύρω από την ηγεσία. Μέσω αυτού καθίσταται σαφές ότι ποικίλες μελέτες διαδραματίζονται εδώ και αιώνες ώστε να εντοπιστούν οι ιδιότητες που καθορίζουν ένα άτομο ως ηγέτη (Cherry, 2012).

Συγκεκριμένα όπως αναφέρεται μία από τον Marturano και Gosling (2007) κατά τη Δημοκρατία του Πλάτωνα ο Σωκράτης ισχυρίζεται ότι ο πραγματικός ηγέτης δίνει πρωτίστως έμφαση στα συμφέροντα των ακολούθων του και όχι τα ατομικά του θέλω. Παρομοιάζοντας την ηγεσία ως μια μορφή τέχνης προσέδωσε σε αυτήν τα χαρακτηριστικά της αυτάρκειας και της τελειότητας. Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ο Σωκράτης υποστηρίζει πως ο ηγέτης αυτό-προσδιορίζεται από το αέναο ταξίδι της επιβεβαίωσης της αξίας των προσπαθειών με απώτερο σκοπό να αναλάβει ευθύνες και να επιλύσει προβλήματα, εν αντιθέσει με το μοτίβο συμπεριφοράς ενός «κακού» ηγέτη που αποσκοπεί στο χρήμα και στη δόξα. Συνηγορώντας με την άποψη του Πλάτωνα ο Αριστοτέλης και μεταγενέστερα ο Μακιαβέλι (1531/1992) επισημαίνουν ότι το μέλλον ενός ηγέτη στηρίζεται στην αφοσίωση των οπαδών του. Στηρίζοντας την άποψη τους στο γεγονός πως ο ηγεμών που διοικεί με εγωιστικά κίνητρα απομακρύνεται από τον ηγέτη και οδεύει προς τον τύραννο, υπερτονίζοντας έτσι την ηθική της ηγεσίας και τη θέση που καταλαμβάνει η ιεραρχία και η ανισότητα (Price, 2006).

Σε αυτό το σημείο μπορεί να εντοπιστεί και η σύμπτυξη της αρχαίας ελληνικής φιλοσοφίας με το κοινωνικό σύμβολο που αποτελεί τη μεταγενέστερη μορφή της ηγετικής θεωρίας. Οι μελετητές του κοινωνικού συμβολαίου μεταχειρίζονται την έννοια της συμφωνίας ώστε να υποδείξουν τις ανισότητες ανάμεσα στον ηγέτη και στους ακόλουθους του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, ο Thomas Hobbes όπως αναφέρεται στον Price (2006), ένας από τους σημαντικότερους θεμελιωτές της θεωρίας του κράτους, του ρεαλισμού και της πολιτικής θεωρίας, ο οποίος έγινε ευρέως γνωστός για το σπουδαιότερο έργο του Λεβιάθαν (1651). Κατά το οποίο γίνεται αναφορά για τη δομή της κοινωνίας αλλά και της νόμιμης

κυβέρνησης. Καθιστώντας το έργο αυτό ως ένα από τα πρωταρχικά παραδείγματα για τη θεωρία του κοινωνικού συμβόλου. Τα άτομα λοιπόν που συνάπτουν συμφωνία υπέρ του κοινωνικού συμβολαίου είναι υποχρεωμένα να υπακούν πιστά και να παρέχουν πλήρη εξουσία στον ηγέτη, με απώτερο σκοπό την προστασία τους από τους κινδύνους της πολιτειακής φύσης. Μάλιστα ο ίδιος πρεσβεύει ότι η ανθρώπινη φύση είναι εγωιστική, ηδονιστική, δίχως αγαθά κίνητρα και κινείται με μοναδικό γνώμονα το προσωπικό συμφέρον με αποτέλεσμα τα ανθρώπινα κίνητρα να αποβαίνουν καταστροφικά. Ενώ ταυτόχρονα υπό το καθεστώς της ισότητας κανείς δεν θα έχει αρκετή δύναμη να λύσει τα προβλήματα που προκύπτουν. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται το Λεβιάθαν, το Κράτος τέχνασμα, είτε με τη μορφή απόλυτης μοναρχίας είτε με τη κοινοβουλευτική δημοκρατία. Διοικούμενο με βία και απόλυτη εξουσία, το κράτος προστατεύει τους πολίτες του από εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους (Price, 2006).

Ο John Locke Άγγλος φιλόσοφος, θεμελιωτής του Κλασσικού Φιλελευθερισμού, παρουσιάζει μία πιο κοινότυπη επεξήγηση του φαινομένου της ηγεσίας στο δοκίμιο για την Ανθρώπινη Νόηση (1690). Σύμφωνα με τη θεωρία του η ηγετική μορφή είναι πιο υπολογίσιμη στους ανθρώπους καθώς λογοδοτεί σε αυτούς. Αναφερόμενος στο φυσικό νόμο, ο οποίος στηρίζεται στη διαίωνιση της ζωής και την αυτοσυντήρηση του εαυτού επικαλείται πως η πολιτική εξουσία οφείλη να διασφαλίζει και να διαφυλάττει τα φυσικά δίκαια και τη διατήρηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η οποιαδήποτε καταπάτηση ή παραβίαση των όρων του φυσικού νόμου προϋποθέτει και την εκ βάθους απώλεια του αισθήματος της εμπιστοσύνης (Marturano, & Gosling, 2007).

Κεφάλαιο 2^ο : ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σκεπτόμενος κάποιος τη θεωρία της ηγεσίας, επισημαίνει το αίσθημα επιρροής και διαχείρισης κινήσεων ενός ατόμου σε ένα άλλο. Η επιρροή ενός ηγέτη είναι το πρώτο γνώρισμα που συναντά κάποιος. Είναι η ικανότητα να μπορείς με τη χαρισματική διοίκηση να δημιουργείς όραμα και οπαδούς. Η λέξη «ηγέτης» από μόνη της προκαλεί συναισθήματα θαυμασμού. Σε μεταγενέστερες μορφές ηγετικής θεωρίας θα μπορούσε να ειπωθεί πως ο καταλληλότερος ηγέτης είναι αυτός που με τις διδαχές του, επιτυγχάνει να παρακινήσει τους ακολούθους του να καταφέρουν να φτάσουν στο στάδιο να καθοδηγούν μόνοι τον εαυτό τους. Άλλωστε, η ηγεσία είναι ένα μέσο σύμφωνα με το οποίο ένας διευθυντής έχει την ικανότητα και το όραμα να δημιουργήσει ένα αίσθημα αμοιβαίων στόχων. Εξασφαλίζοντας έτσι μέγιστη αποδοτικότητα στην ομάδα του (Manz & Sims, 1991).

Σύμφωνα με έρευνες του Bunchanan (2013), η ανθρωπότητα έχει διέλθει σε πολλές φάσεις ηγεσίας από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Ξεκινώντας από τη χρονική περίοδο του 1980 διένυσε τη περίοδο «της εντολής και του ελέγχου», διήλθε από «την ενδυνάμωση και την παρακολούθηση» στα μέσα της δεκαετίας του 2000, καταλήγοντας σήμερα στη προσέγγιση της ηγεσίας στο στάδιο «της σύνδεσης και ανατροφής», η όποια είναι η τρέχουσα μορφή ηγετικής προσέγγισης κατά τον Bunchanan. Να σημειωθεί πως ελάχιστες επιχειρήσεις βάση της έρευνας αυτής αποδειχτήκαν πως έφτασαν σε αυτό το στάδιο, μέσα στο χρονικό αυτό πλαίσιο. Υπερτονίζοντας έτσι το μικρό αριθμό αυτών που κατάφεραν να φτάσουν στη δεύτερη φάση πόσο μάλλον και την τρίτη που παρουσίασε ο Bunchanan. Με γνώμονα αυτή την απεικόνιση θα ήταν πιο κατανοητό το εύρη φάσμα βιώσιμων μορφών ηγεσίας σε ισχύ (Gandolfi, Stone2017).

2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΓΕΝΕΤΙΚΩΝ – ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Η παλαιότερη ευρέως γνωστή ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η γενετική θεωρία (Montana,2003), σύμφωνα με την οποία το ηγετικό χάρισμα στηρίζεται στη κληρονομικότητα. Η χαρακτηριστικότερη φράση <<ο ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται>> εμπερικλείει μέσα της όλη τη διαγενεαλογική μεταβίβαση του χρίσματος του ηγέτη. Έχοντας ως γνώμονα αυτή τη νοοτροπία υποστήριζαν πως η

εξουσία μεταλαμπαδευόταν στα μέλη κάθε βασιλικής οικογένειας από γενιά σε γενιά. Υποστηρίζοντας πως μόνο έτσι μπορεί να κληροδοτηθεί η ηγεσία και κατ' επέκταση να δοθεί η εξουσία. Φαινόμενο που φυσικά δεν άργησε να καταρρίπτεται. Με αποτέλεσμα κατά το πέρας των χρόνων η θεωρία αυτή να αποτύχει, με τη ραγδαία άνοδο της βιομηχανικής ηγεσίας το 18^ο και 19^ο αιώνα. Όπου άτομα χωρίς κανένα βασιλικό υπόβαθρο κατόρθωναν να λαμβάνουν ηγετικές θέσεις και επιρροή με αφορμή τις προσωπικές τους ικανότητες και την ευρηματικότητά τους.

Αξίζει όμως να σημειωθεί πως στις γενετικές προσεγγίσεις προκύπτουν τα ακόλουθα γενικά χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τη ταξινόμηση του Stogdill το 1948:

Σωματικά χαρακτηριστικά: όπως είναι η ηλικία, η εξωτερική εμφάνιση, το ύψος και το βάρος.

Χαρακτηριστική ευφυΐα: όπως είναι οι ικανότητες, η κρίση, οι γνώσεις, η αποφασιστικότητα αλλά και η ευφράδεια του λόγου.

Κοινωνικό υπόβαθρο: δηλαδή η μόρφωση και η κοινωνική θέση του ατόμου.

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: όπως είναι η επιβλητικότητα, η επιθετικότητα, η ενεργητικότητα, ο ενθουσιασμός, η δημιουργικότητα, η προσωπική ακεραιότητα και η αυτοπεποίθηση.

Χαρακτηριστικά με γνώμονα τα καθήκοντα: όπως είναι η επιτυχία, η υπευθυνότητα, η πρωτοβουλία, η επιμονή, η ανάληψη ευθυνών και η προσαρμοστικότητα στο έργο που πρέπει να υλοποιηθεί

Κοινωνικά χαρακτηριστικά: όπως είναι η συνεργασία, η διοικητική ικανότητα, η ελαστικότητα, η δημοτικότητα, το προσωπικό και κοινωνικό γόητρο, η ευγένεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι διπλωματικοί χειρισμοί.

Τα προαναφερθέντα στοιχεία καθιστούν έναν ηγέτη επιτυχημένο ή αποτυχημένο από τη γέννηση του. Παρόλα αυτά, τα στοιχεία που παρατέθηκαν από μόνα τους δεν επιφέρουν έναν αποτελεσματικό ή μη ηγέτη. Καθώς, κάθε στοιχείο της γενετικής προσέγγισης μπορεί να αποβεί είτε θετικό είτε αρνητικό ανάλογα με την επίδραση που μπορεί να έχουν στον εκάστοτε τομέα. Ταυτόχρονα, διαπιστώνουμε από το είδος των γενετικών χαρακτηριστικών τη μεταξύ σχέση του ηγέτη με τους υφιστάμενους και το μοτίβο διοίκησης του ως προς την ιεραρχία. Με βασικότερη

αδυναμία της γενετικής θεωρίας ότι δεν ενστερνίζεται πως τα χαρακτηριστικά μπορούν να αποκτηθούν παραμονών να κληρονομηθούν (McPhail, 2002).

2.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ (TRAIT THEORIES)

Οι θεωρίες ηγεσίας χαρακτηριστικών έχουν ως στόχο να προσδιορίσουν τα γνωρίσματα των αποτελεσματικών ηγετών. Κάποιες από τις θεωρίες που διατυπώθηκαν ήταν του Likert, του Blake και του Mouton (Trait theories). Σύμφωνα με τις προαναφερθείσες θεωρίες οι ηγέτες πρέπει να κατέχουν κάποια συγκεκριμένα εφόδια είτε πρόκειται για ηγέτη σε έναν πόλεμο, είτε σε μια επιχείρηση, είτε σε μία αίθουσα εκπαίδευσης. Παράλληλα, οι περιστάσεις μπορεί να επιβάλλουν έναν συνδυασμό χαρακτηριστικών προκειμένου να σταθούν αντάξιοι των περιστάσεων. Σύμφωνα, λοιπόν, με αυτά οι ερευνητές κατέληξαν στα ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά των ηγετών όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η ευφυΐα, η νοημοσύνη, το γένος, η ηλικία, η εθνικότητα, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και η κοινωνική κατάσταση. Ταυτόχρονα υπερτονίζεται η βοηθητική ύπαρξη στα προσωπικά χαρακτηριστικά της εξωστρέφειας σε συνδυασμό με την ευσυνειδησία και τη δεκτικότητα για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Ενώ εξίσου σημαντικό ρόλο έχει η συναισθηματική νοημοσύνη και σταθερότητα. Εν ολίγοις ο συνδυασμός των παραπάνω χαρακτηριστικών λειτουργεί ως παράγοντας ανάδειξης ενός αποτελεσματικού ηγέτη (Derue, Nahrgang, Wellman, Humphrey 2011).

2.2.1 ΘΕΩΡΙΑ LIKERT

Η έρευνα του Likert για το μοντέλο της ηγεσίας αναπτύχθηκε με βάση τέσσερα συστήματα ηγεσίας. Κατά το οποίο εξέτασε το βαθμό συμμετοχής των ηγετών στη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση.

Αυτά χωρίζονται στα εξής:

- Αυταρχικό εκμεταλλευτικό
- Καλοπροαίρετο αυταρχικό
- Συμβουλευτικό
- Συμμετοχικό

1. Στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό σύστημα οι στόχοι και οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά από την ανώτατη διοικητική κλίμακα υπό τη μορφή

προσταγής στους υφιστάμενους. Το κλίμα που δημιουργείται επομένως από τη πλευρά της διοίκησης δεν αποπνέει εμπιστοσύνη και οι περαιτέρω κινήσεις των εργαζομένων επιβάλλονται μόνο μέσω τιμωρίας. Η απόδοση και η παραγωγικότητα της επιχείρησης είναι περιορισμένες. Κατά συνέπεια και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης είναι ανύπαρκτες.

2. Κατά το καλοπροαίρετο αυταρχικό σύστημα η ηγεσία κινείται πάλι με αυταρχικό τρόπο παρότι επιτρέπεται κάποια μορφή επικοινωνίας με τους υφιστάμενους τους. Στην προσπάθεια να πείσει ότι είναι πιο προσιτός και λειτουργεί με στόχο το κοινό τους όφελος. Χρησιμοποιείται λιγότερο η τιμωρία και περισσότερο η οικονομική ανταμοιβή ώστε να υπάρχει περισσότερη επικοινωνία και η αποδοτικότητα των εργαζομένων να αυξάνεται.

3. Κατά το συμβουλευτικό σύστημα ο ηγέτης επικεντρώνει την εμπιστοσύνη του στα μέλη της ομάδας του, δείχνοντας έτσι ένα πιο ανθρωποκεντρικό προφίλ. Δίνει την ευκαιρία για αμφίδρομη επικοινωνία λαμβάνοντας υπόψιν τη γνώμη και τις απόψεις των εργαζομένων του. Παρότι συχνά επικρατεί η δική του άποψη στα σημαντικότερα θέματα παρέχοντας τις δευτερεύουσες πρωτοβουλίες στους υφιστάμενους του. Η τιμωρία σε αυτό το σύστημα ως μέσω παραδειγματισμού χρησιμοποιείται περιστασιακά.

4. Τέλος στο συμμετοχικό σύστημα ο ηγέτης έχει απόλυτη εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας του. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού με δημοκρατικά κριτήρια από όλο το επιτελείο της επιχείρησης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Η επικοινωνία και η συλλογική εργασία είναι το κύριο χαρακτηριστικό που πρεσβεύει αυτή την ομάδα.

Ο Likert υποστήριξε πως το αποδοτικότερο σύστημα ηγεσίας είναι το συμμετοχικό. Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν το δημοκρατικό αυτό μοντέλο γίνονται αποτελεσματικότερες και πιο επιτυχημένες. Επίσης επισήμανε ότι δεν υπάρχει αιτιώδης σχέση ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αυτά προκύπτουν από μια άλλη μορφή μεταβλητών που χαρακτήρισε παρεμβάλλουσες.

Οι μεταβλητές αυτές χωρίζονται σε δύο επιμέρους τμήματα:

α)Στις αιτιώδεις (casual variables) ή ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας.

β)Στις εξαρτημένες μεταβλητές (dependent variables), όπου εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω λοιπόν, διαπιστώνουμε ότι οι βασικές αρχές για το συμμετοχικό σύστημα είναι οι ακόλουθες:

α) Η ομαδική εργασία, σύμφωνα με την οποία στόχος του ηγέτη είναι η ενθάρρυνση και η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος.

β)Η παρακίνηση, κατά την οποία πρέπει να κτίζεται στα άτομα ένα αίσθημα θέλησης για εργασία. Με βασική προϋπόθεση την ύπαρξη κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων.

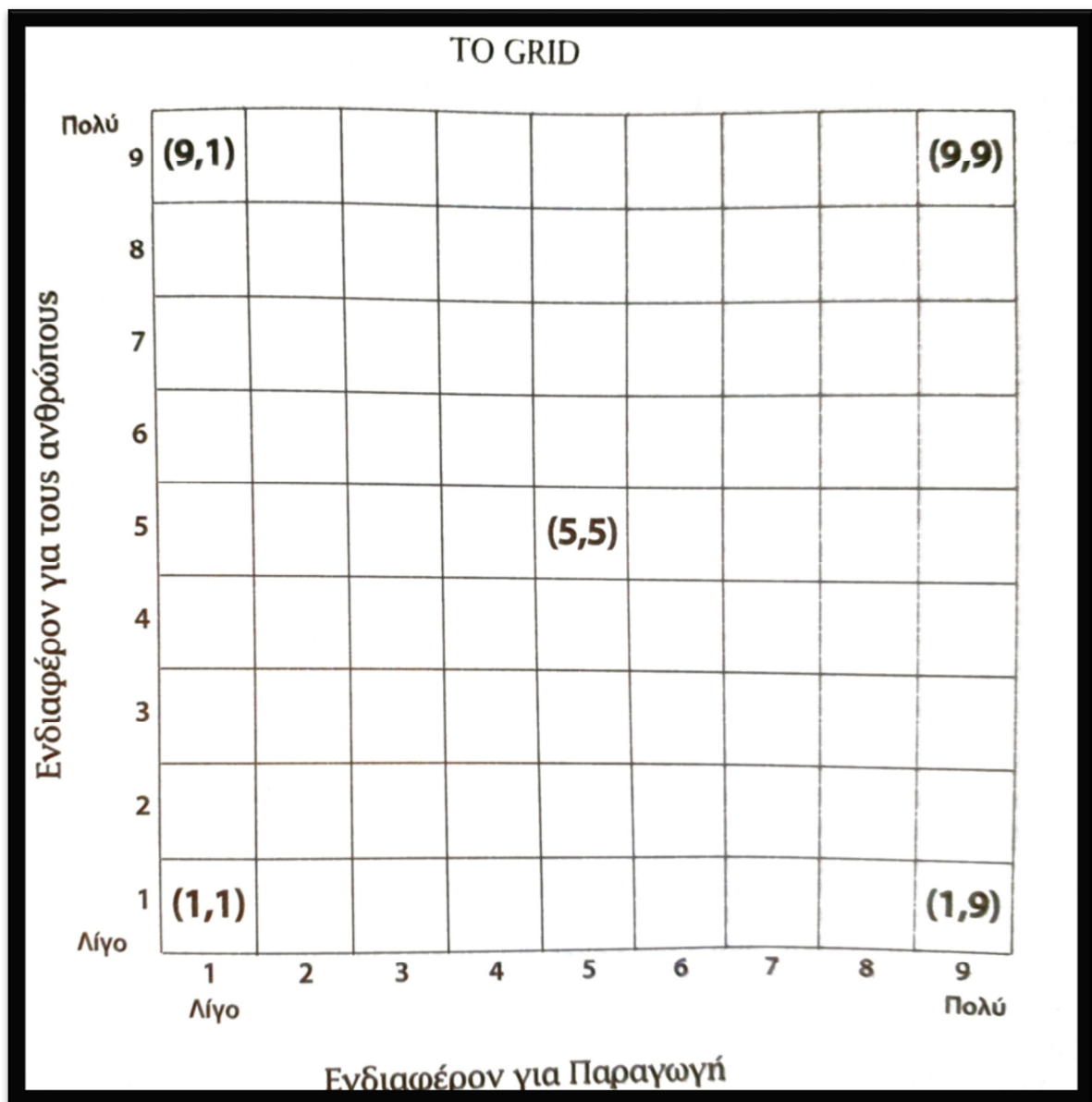
γ)Τη θέσπιση υψηλών στόχων, σύμφωνα πάντα με δημοκρατικές διαδικασίες θα ορίζονται αλλά και να έχουν υψηλό υπόβαθρο. Έτσι θα αναπτύσσεται αίσθημα αυτοπεποίθησης στα μέλη της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση της αποπεράτωσης τους.

δ)Τον συντονισμό της ομάδας, καθότι ο ηγέτης επιβάλλεται να επιδιώκει τον πλήρη συντονισμό όλων των μελών της ομάδας του αλλά και τον επιμέρους συντονισμό όλων των ομάδων μεταξύ τους (DÖNMEZ, &TOKER, 2017).

2.2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΧΑΡΑΣ (BLAKE-MOUTON)

Η έρευνα των Blake και Mouton το 1964 προσανατολίστηκε με βάση δύο μοντέλα ηγεσίας. Κατά τον πρώτο προσανατολισμό, η προσοχή του ηγέτη επικεντρώνεται κυρίως στην επίτευξη των στόχων που αφορούν τη παραγωγή και γενικότερα τους στόχους της επιχείρησης, δηλαδή στη στοχοπροσήλωση. Ενώ στο δεύτερο προσανατολισμό, εστιάζει το ενδιαφέρον του προς τον ανθρώπινο παράγοντα και στις αρμονικές εργασιακές σχέσεις των ατόμων, δηλαδή στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση.

Αναλυτικότερα θα αποδοθούν οι διαστάσεις που προσέγγισαν μέσω της διοικητικής σχάρας στο παρακάτω πίνακα.



ΕΙΚΟΝΑ 1: Διοικητικό πλέγμα (managerial grid) Blake – Mouton

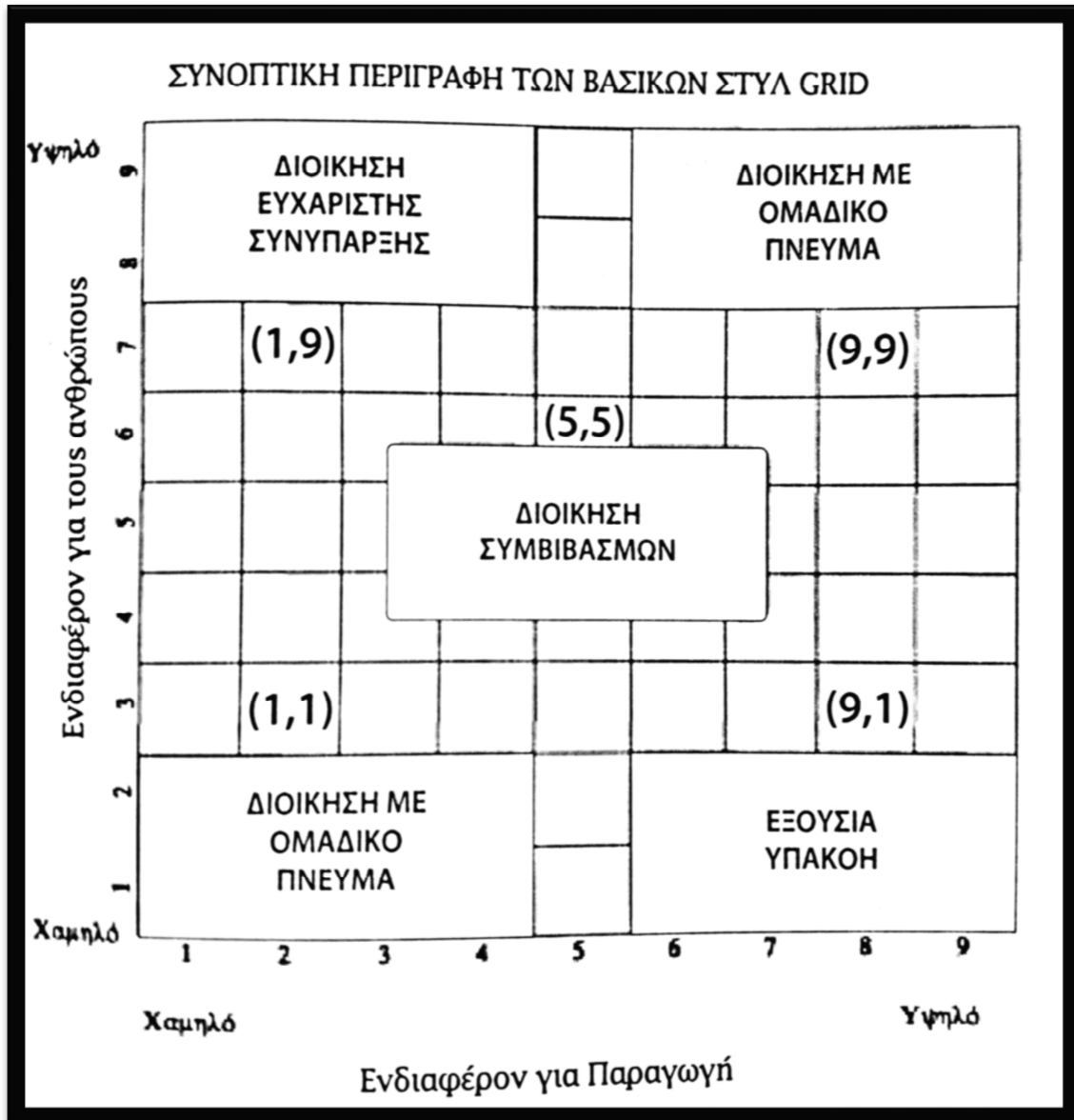
Σύμφωνα με τους Blake και Mouton τα στυλ ηγεσίας που προκύπτουν από τη διοικητική σχάρα και χωρίζονται σε πέντε υποκατηγορίες, με βάση τους δύο προσανατολισμούς ενδιαφέροντος του ηγέτη που καθόρισαν.

- Στην πρώτη περίπτωση συναντάμε τον ηγέτη που καθιερώνει το στυλ 1.9, ο οποίος λειτουργεί με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Το ενδιαφέρον του στρέφεται στο άτομο και τις ανάγκες του. Διότι υποστηρίζει πως η αποπεράτωση των στόχων της ομάδας διαδραματίζονται μέσα από την ικανοποίηση και την ευχαρίστηση των μελών της. Αν

το άτομο λοιπόν έχει την απαραίτητη ικανοποίηση και προσοχή που επιζητά τότε η απόδοση του είναι στο επιθυμητό βαθμό. Και φυσικά στην περίπτωση που οι απαιτήσεις της παραγωγής ή του οργανισμού έρχονται σε σύγκρουση με τον υφιστάμενο τότε οι ανάγκες του έργου της παραγωγής παραμερίζονται ή ακόμα και ελαχιστοποιούνται. Κατά συνέπεια όπως εξηγείται στο πίνακα παρακάτω η διοίκηση είναι σε μία κλίμακα ευχάριστης συνύπαρξης των ατόμων μεταξύ τους.

- Αντίθετα στην δεύτερη περίπτωση ο ηγέτης του στυλ 9.1, επικεντρώνει το ενδιαφέρον του σε μη ανθρώπινους παράγοντες. Εστιάζει το ενδιαφέρον του περισσότερο στη παραγωγή και τους στόχους της εταιρείας παρά στον ανθρώπινο παράγοντα. Αναζητώντας λύσεις σε πιο τεχνολογικούς παράγοντες και νέες διαδικασίες. Συνεπώς, το ενδιαφέρον του εστιάζει σε πιο πρακτικές μεθόδους δίνοντας έτσι έμφαση στο σχεδιασμό πραγμάτων και όχι τόσο στο δυναμικό των ατόμων και τις ανάγκες τους. Κατά συνέπεια εδώ η διοικητική τακτική που αναλύεται και στο πίνακα είναι υπό τη μορφή εξουσιαστικής υπακοής.
- Στην τρίτη περίπτωση 1.1, ο ηγέτης που συναντάμε δεν είναι καθόλου αποδοτικός. Το ενδιαφέρον εδώ δεν εστιάζει ούτε στον ανθρωπογενή παράγοντα αλλά ούτε και στους στόχους της παραγωγής. Οι στόχοι και το ενδιαφέρον του ηγέτη εδώ είναι και στις δύο πλευρές στο χαμηλότερο επίπεδο. Υποδηλώνοντας έτσι το ελάχιστο ενδιαφέρον του για τον οργανισμό γενικότερα αλλά και τα άτομα που το απαρτίζουν όπως αναλύεται και στο πίνακα.
- Στη τέταρτη περίπτωση η συμπεριφορά του ηγέτη στο στυλ 5.5, υποδηλώνει ένα ισορροπημένο ενδιαφέρον. Η σημασία που δίνεται στη παραγωγή είναι σε αντίστοιχη κλίμακα με το ενδιαφέρον στους εργαζόμενους. Εδώ η έμφαση δίνεται άλλοτε στον εργαζόμενο και άλλοτε στη παραγωγή. Με αυτό τον τρόπο ο ηγέτης θεωρεί ότι θα πετύχει το επιθυμητό επίπεδο έργου. Παρόλα αυτά η διοικητική τακτική που ακολουθείται εδώ είναι στρατηγική συμβιβασμού.
- Τέλος στη περίπτωση του στυλ 9.9 η συμπεριφορά του ηγέτη παρουσιάζεται να καταβάλλει προσπάθειες τόσο για την ικανοποίηση των υφισταμένων του όσο και την επίτευξη του στόχου. Σύμφωνα με αυτό το στυλ υπάρχει μόνιμο συναίσθημα συνεργίας και διάθεση συζήτησης είτε για θέματα που αφορούν την παραγωγή είτε

για θέματα που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων. Κατά συνέπεια η διοικητική συμπεριφορά που ακολουθείται εδώ έχει έντονο συναίσθημα ομαδικότητας και τα επίπεδα ενδιαφέροντος του ηγέτη είναι στον υψηλότερο βαθμό της κλίμακας. Μάλιστα το συγκεκριμένο στυλ θεωρείται και το πιο αποτελεσματικό κατά τους Blake και Mouton (Shah, 2018).



ΕΙΚΟΝΑ 2: Συνοπτική περιγραφή των βασικών στυλ Grid

2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ (BEHAVIORAL THEORIES)

Με γνώμονα τις έρευνες για τη προσέγγιση της θεωρίας των χαρακτηριστικών, οι ερευνητές άρχισαν να εξετάζουν το γενικό φάσμα συμπεριφοράς των επιτυχημένων ηγετών. Καθορίζοντας έτσι το εύρος των στυλ ηγεσίας που προκύπτουν από τη θεωρία της «ηγετικής συμπεριφοράς» (behavioral theories). Μέσα από τις οποίες επιχείρησαν να ερευνήσουν τα χαρακτηριστικά της ομάδας των υφισταμένων μελών του ηγέτη και πως αυτά βοηθούν στην αποτελεσματικότητα του. Επίσης δόθηκε μεγάλη έμφαση σ' αυτή τη θεωρία στο ότι η ηγετική συμπεριφορά διδάσκεται. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στο πανεπιστήμιο του Ohio και του Michigan τόνισαν ως βασική προϋπόθεση πως ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει για τη συναισθηματική και ψυχική υγεία αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Υποδηλώνοντας έτσι πόσο ζωτικής σημασίας είναι η συμπεριφορά των ηγετών να είναι ισάξιας προσοχής στην στοχοπροσήλωση αλλά και στο άτομο για την ορθή επίτευξη των στόχων του (Deckard, 2011).

2.3.1 ΘΕΩΡΙΕΣ KURT LEWIN

Ο Kurt Lewin και η ομάδα του το 1939 εισήγαγαν μέσω της έρευνά τους, ότι οι ηγέτες θα μπορούσαν να γίνουν και όχι απαραίτητα να γεννηθούν. Μέσα από την έρευνα τους κατηγοριοποίησαν τρία στυλ ηγεσίας που θέτουν το πλαίσιο για το μελλοντικό στυλ που αναδύεται: αυταρχικό, δημοκρατικό και εξουσιοδοτικό (Gandolfi, & Stone, 2017).

Όπως προαναφέρθηκε το έργο του Lewin παρήγαγε τρία ηγετικά στυλ. Συγκεκριμένα, οι αυταρχικοί ηγέτες είναι πρακτικοί και επιζητούν να λαμβάνουν αποκλειστική ευθύνη για κάθε κίνηση της επιχείρησης. Ορίζουν και οριοθετούν εξαρχής τις προσδοκίες που έχουν, καθιστώντας σαφές το τι, πότε, πως και γιατί επιθυμούν ώστε να υλοποιηθούν οι εργασίες από τους υφιστάμενους. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις δίχως να συμβουλευτούν τα μέλη του οργανισμού.

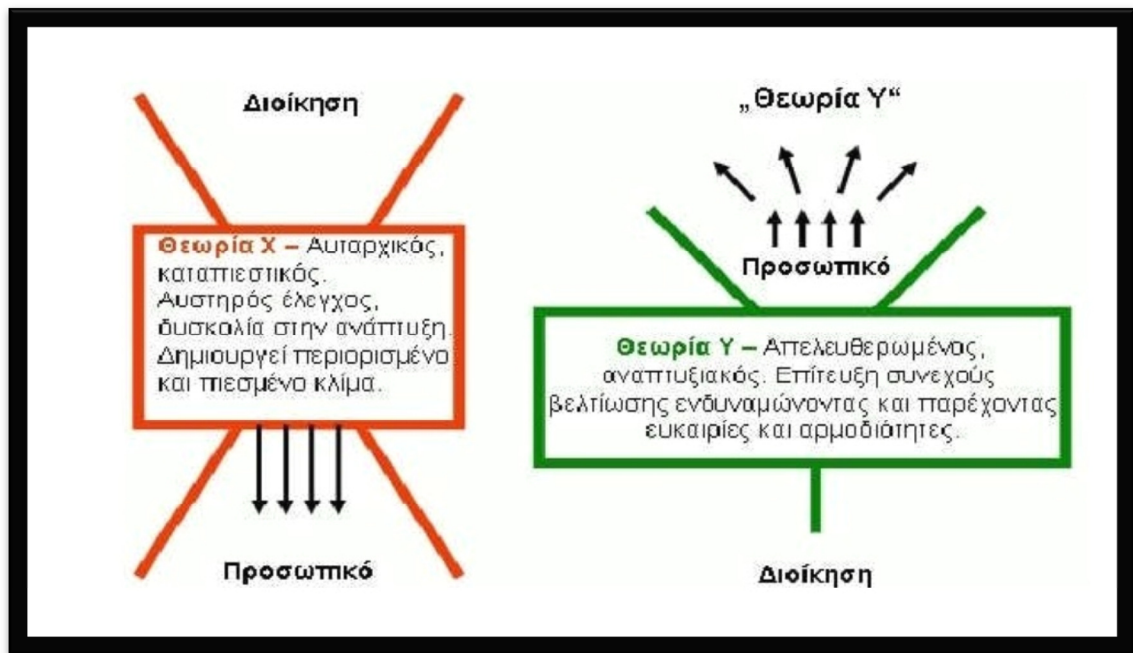
Αντίθετα, οι δημοκρατικοί ηγέτες επιλέγουν να προωθούν την ομαδική λήψη αποφάσεων. Λειτουργούν με έντονο συναίσθημα ομαδικού πνεύματος για την αποπεράτωση των στόχων της επιχείρησης και ολοκλήρωσης των καθηκόντων. Η δημοκρατική ηγεσία επιζητά την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ ηγετών και οπαδών και θεωρείται σε μεγάλο βαθμό το αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας.

Τέλος, το εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, «laissez faire» προέρχεται από τη γαλλική έκφραση που σημαίνει «αφήστε το να είναι» (Amanchukwu, Stanle, & Oloolube 2015). Σε αυτή την περίπτωση οι ηγέτες απορρίπτουν τις ευθύνες τους, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να έχουν τον πλήρη έλεγχο για τις αποφάσεις και τις κινήσεις της επιχείρησης. Οι ηγέτες εδώ παρέχουν συμβουλές και πόρους μόνο εάν παραστεί ανάγκη, διαφορετικά δεν εμπλέκονται. Με αυτό το τρόπο παραχωρεί μεγάλη αυτονομία στην ομάδα του, καθιστώντας αμφίβολη την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης εάν δεν υπάρξει τακτικός έλεγχος. Με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση ρόλων εφόσον δεν υπάρχει επίβλεψη και σαφήνεια από τον ηγέτη (Gandolfi, Stone, 2017).

2.3.2 ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ ΤΟΥ MC GREGOR

Η θεωρία που διεξήγαγε ο McGregor το 1960, διέφερε από τις απόψεις του Lewin (1939). Αρχικά χώρισε σε δύο κατηγορίες τα στυλ ηγεσίας, δίνοντας έμφαση στο έργο του στο πως ο ηγέτης προσανατολίζει τους οπαδούς του. Συγκεκριμένα τον 20^ο αιώνα ο επιστήμονας James Mac Gregor (1978) διέκρινε τη θεωρία της ηγεσία μεταξύ της ηγεσίας και της «εξουσίας» δίνοντας έμφαση στο ηθικό κομμάτι της ηγεσίας.

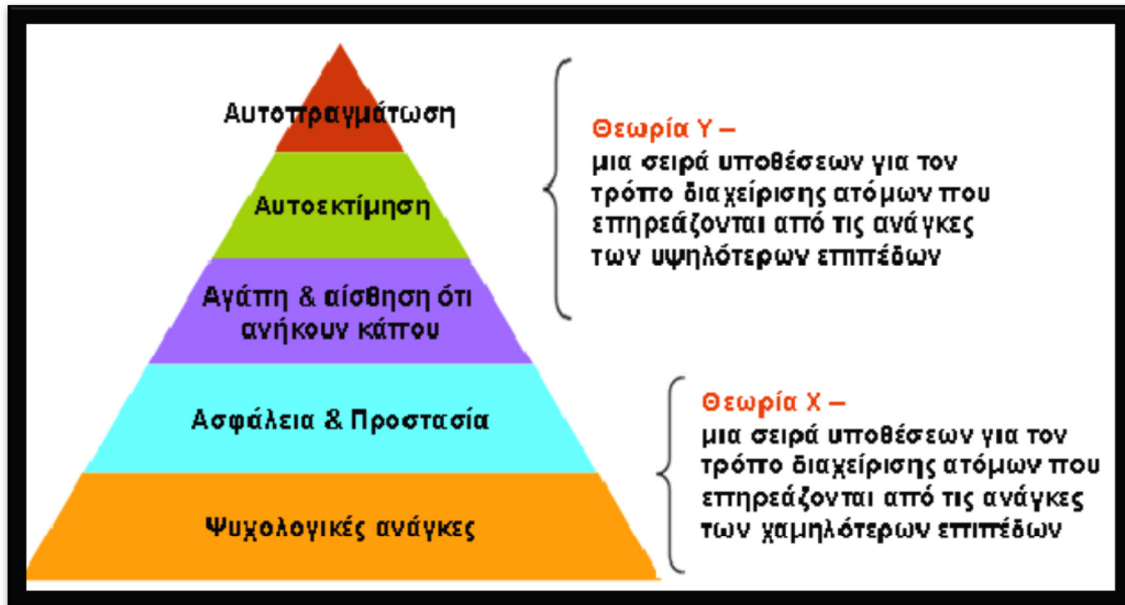
Η θεωρία X και Y του Mc Gregor καταπιάνεται με την ερμηνεία της συμπεριφοράς και των χαρακτηριστικών των επιτυχημένων ηγετών.



ΕΙΚΟΝΑ 3: Σχηματικά η θεωρία X και Ψ

Σύμφωνα με τη θεωρία X ο ηγέτης λειτουργεί αυταρχικά, με σκοπό την αποπεράτωση των εργασιών της επιχείρησης. Σε αυτό το στυλ ο εργαζόμενος αναγκάζεται να δουλέψει λόγω συνθηκών. Ενώ ο ηγέτης δεν έχει ουσιαστική επαφή με τους εργαζόμενους ώστε να ερευνήσει τις ανάγκες τους. Εν ολίγοις παρουσιάζεται το άτομο να μην έχει από τη φύση του ενδιαφέρον για τη δουλειά όσο για τις βιολογικές του παρορμήσεις(πχ. διασκέδαση, χαλάρωση κτλ.). Ως αποτέλεσμα να λειτουργούν υπό πίεση, καθοδήγηση, παρατήρηση, έλεγχο, απειλές και τιμωρίες ώστε να αποδώσουν.

Κατά τη θεωρία Y ο ηγέτης χειρίζεται με δημοκρατικό στυλ την επιχείρηση, με περισσότερη προσήλωση στις ανάγκες των ατόμων. Θεωρεί τους εργαζόμενους του ως παθιασμένους, με υψηλό κίνητρο και κριτήριο ώστε να λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις. Εν ολίγοις, εδώ ο ηγέτης υποστηρίζει πως με λιγότερο έλεγχο τα άτομα αποδίδουν καλύτερα ενστικτωδώς έχοντας βασικό στόχο την συνεργασία (Gandolfi, &Stone, 2017).



ΕΙΚΟΝΑ 4: Ανάλυση της θεωρίας X και Ψ βάση σταδίων

2.3.3 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

Η ηγετική κατάσταση κατά τους Hersey και Blanchard(1977) μπορεί να δώσει τις βάσεις για την κατανόηση των πιθανών επιπτώσεων κάθε βάσης ισχύος. Ως αποτέλεσμα η ωριμότητα των οπαδών να υπαγορεύει ποιο στυλ ηγεσίας θα υπερισχύσει αποτελεσματικότερα. Συγκεκριμένα αναφέρεται στην αφήγηση, πώληση, συμμετοχή και ανάθεση. Καθένα από τα τέσσερα στυλ υποδεικνύει ένα συνδυασμό ωριμότητας στη συμπεριφορά κατά την εργασία και τη σχέση των μελών.

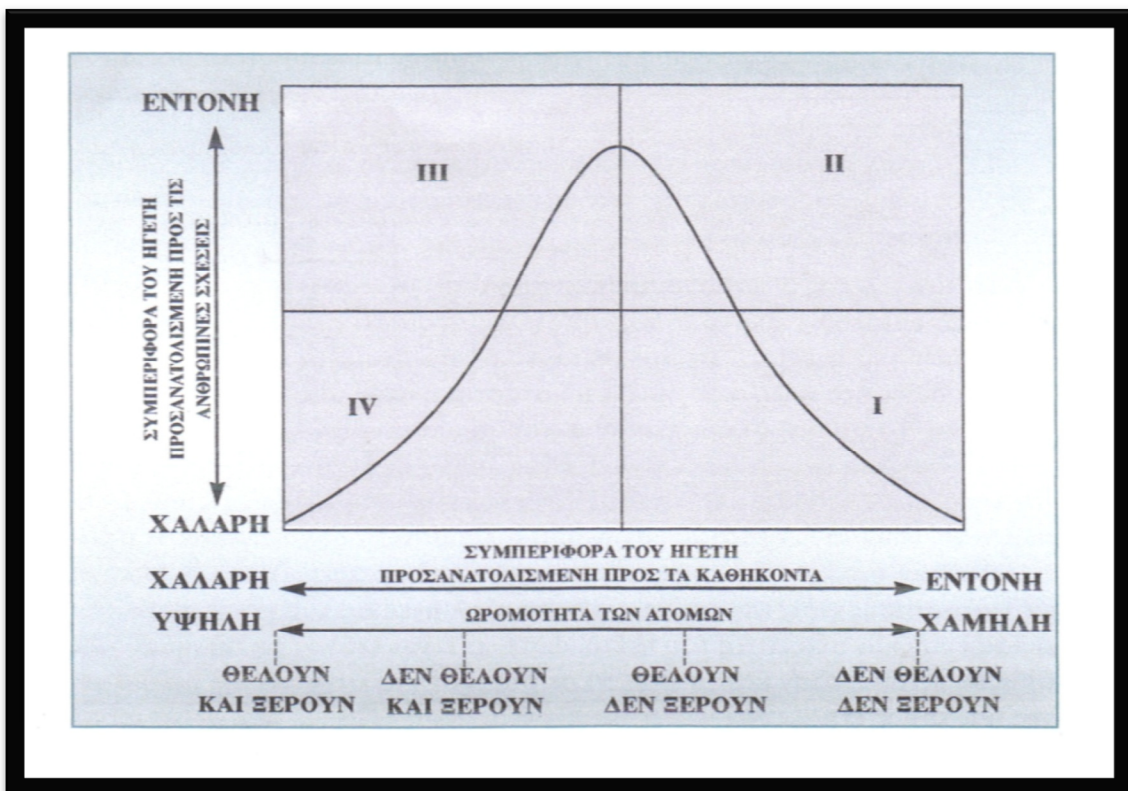
Η αφήγηση αφορά χαμηλά ποσοστά ωριμότητας. Τα άτομα είναι ανίκανα και απρόθυμα να αναλάβουν ευθύνες. Γι' αυτό το λόγο οι οδηγίες που λαμβάνουν είναι σαφείς και αποσκοπούν στην επίβλεψη τους. Κατά την αφήγηση η συμπεριφορά είναι υψηλή προς την εργασία ενώ χαμηλή προς την σχέση.

Η πώληση αφορά χαμηλή έως και μέτρια ωριμότητα. Τα άτομα σε αυτή τη περίπτωση ενώ είναι πρόθυμα επί της ουσίας είναι ανίκανα να λάβουν ευθύνες εξαιτίας της έλλειψης ικανοτήτων. Παρά την προθυμία και τον ενθουσιασμό οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ηγέτη, μετά από αμφίδρομες συζητήσεις και την καθοδήγηση του στους οπαδούς. Κατά τη πώληση η συμπεριφορά είναι υψηλή και ως προς την εργασία και τη σχέση των μελών.

Η συμμετοχή έχει μέτρια έως υψηλή ωριμότητα. Ο οπαδός εδώ ενώ έχει τις ικανότητες δεν διαθέτει την αυτοπεποίθηση και ενθουσιασμό να λάβει τις ευθύνες. Συνεπώς ο ηγέτης λειτουργεί υποστηρικτικά ώστε να παρθούν ομαδικά οι αποφάσεις. Η σχέση συμπεριφοράς εδώ είναι υψηλή και χαμηλή η σχέση εργασίας.

Η ανάθεση είναι η μόνη που επιτυγχάνει υψηλό επίπεδο ωριμότητας. Οι άνθρωποι που καταφέρνουν να συνδυάσουν ικανότητες και κίνητρο, χρειάζονται τη λιγότερη κατεύθυνση και υποστήριξη από τον ηγέτη. Σε αυτή τη περίπτωση συναντάται ψυχολογική ωριμότητα. Επίσης λόγω της φύσης τους έχουν το δικαίωμα να λαμβάνουν μόνοι τους τις αποφάσεις για τον τρόπο επιλύσεις των αναγκών της επιχείρησης. Ως εκ τούτου όμως η σχέση συμπεριφοράς αλλά και η σχέση εργασίας εδώ είναι σε χαμηλό επίπεδο.

Σε ένα ευρύ πλαίσιο τα χαρακτηριστικά ανωριμότητας αποδίδονται σε άτομα παθητικά, εξαρτημένα, με λίγους τρόπους, χωρίς ενδιαφέρον εξέλιξης. Αντίθετα τα χαρακτηριστικά ωριμότητας προσδίδουν άτομα ενεργητικά, ανεξάρτητα, με πολλά ενδιαφέροντα, μακροχρόνιους στόχους εξέλιξης (Hersey, Blanchard & Natemeyer, 1979)



ΕΙΚΟΝΑ 5: Το μοντέλο κύκλου ζωής με βάση τα επίπεδα ωριμότητας

2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (CONTINGENCY THEORIES)

Η θεωρία της κατάστασης εμφανίστηκε ως αντίδραση για τη θεωρία της ηγεσίας. Επιστήμονες δήλωσαν πως η ιστορία της ηγεσίας ήταν κάτι παραπάνω από τα αποτελέσματα μεγάλων ανδρών, οι καιροί και οι συγκυρίες δημιουργούν τον ηγέτη και όχι το αντίστροφο. Ανάλογα με τις περιστάσεις επιβάλλονται τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της κατάστασης στην οποία εφαρμόζονται. Τα μοντέλα αυτά ονομάστηκαν ως θεωρίες ηγεσίας έκτακτης ανάγκης.

Κατά τις θεωρίες χαρακτηριστικών της κατάστασης λοιπόν αποδίδεται προσοχή στα εξωτερικά ερεθίσματα, όπως το περιβάλλον, ο ανταγωνισμός, οι οικονομικές και πολιτικές συγκυρίες και τέλος τα γνωρίσματα της επιχείρησης κτλ.

Ο Fred Fielder εισήγαγε ένα μοντέλο έκτακτης ανάγκης, το οποίο βασίστηκε περισσότερο στα χαρακτηριστικά της κατάστασης. Αυτό προέκυψε από την αλληλεπίδραση με το στυλ ηγεσίας και την ευνοϊκή συγκύρια. Μπορεί να ειπωθεί και ως μοντέλο εξάρτησης, υπό την έννοια ότι η αλληλεπίδραση των ενεργειών του ηγέτη προκύπτει από τα δεδομένα που αντιμετωπίζει. Δημιούργησε μία μεταβλητή αξιολογώντας τον τύπο ηγεσίας ως προς το «λιγότερο προτιμώμενο συνεργάτη» (least preferred coworker, LPC) εξετάζοντας τη γνώμη διάφορων στελεχών επιχειρήσεων.

Οδηγούμενος στο συμπέρασμα ότι η θεωρία του καθόρισε τα ακόλουθα στυλ ηγέτη:

A) Στον ηγέτη με τον μεγαλύτερο βαθμό LPC, που ενδιαφέρεται να επιτελείται το έργο διαπλάθοντας καλές σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου, ακόμη και αν ο εργαζόμενος είναι ο χειρότερος σε κάποιες εργασίες.

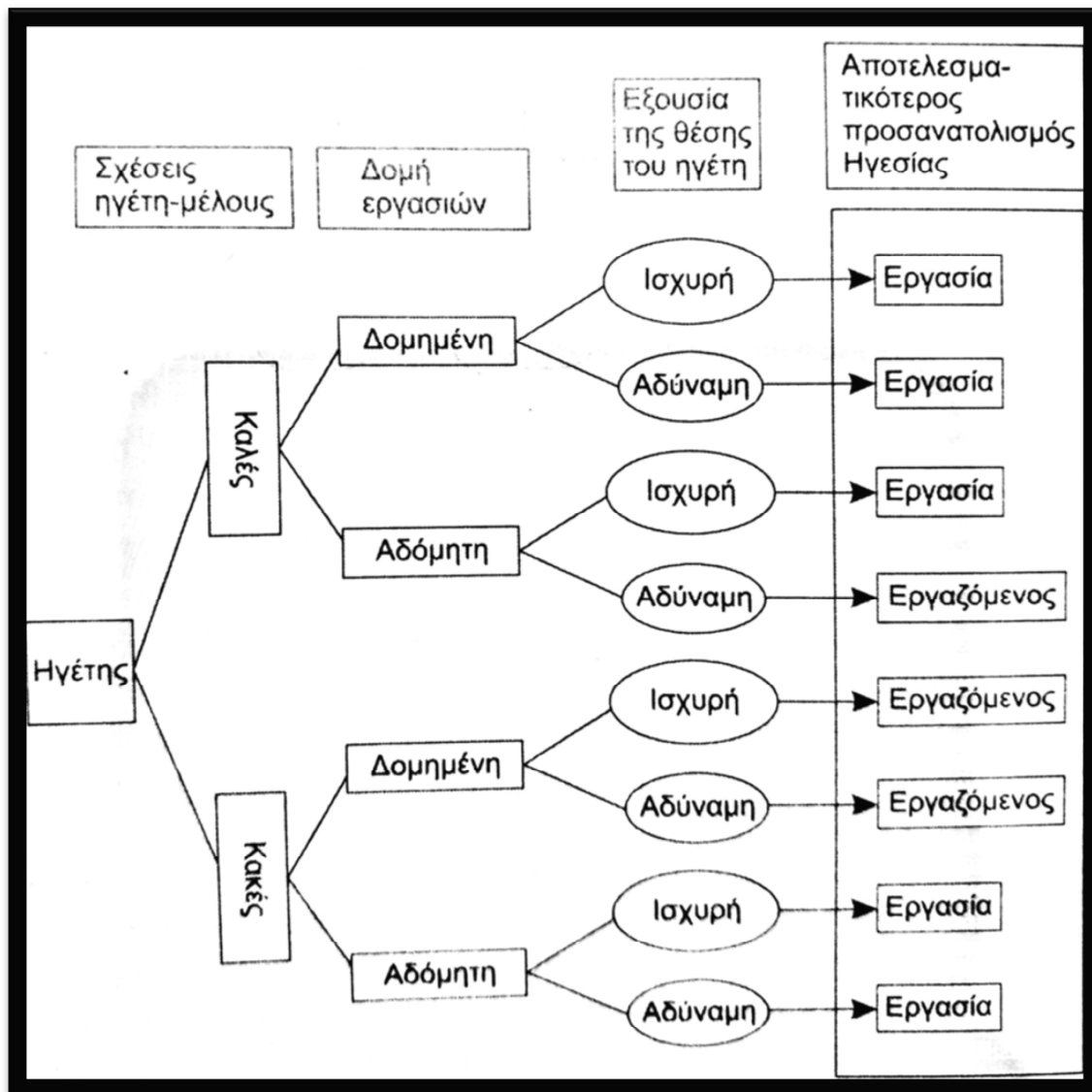
B) Στον ηγέτη με τον μικρότερο βαθμό LPC, που είναι προσανατολισμένος προς την εργασία. Συνακόλουθα χώρισε τη δομή της θεωρίας του σε τρεις μεταβλητές τη δομή της εργασίας, τις σχέσεις ηγέτη – μέλους και την εξουσία θέσης ηγέτη.

Η πρώτη μεταβλητή καταπιάνεται με τη φύση της εργασίας και χωρίζεται σε δύο μορφές. Στις δομημένες εργασίες, δηλαδή απλές υποθέσεις ρουτίνας, και στις αδόμητες δηλαδή υποθέσεις πιο περίπλοκες τις οποίες δεν επαναλαμβάνουν.

Η δεύτερη μεταβλητή αφορά τη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της επιχείρησης. Σε αυτή τη περίπτωση η σχέση υπολογίζεται με το βαθμό σεβασμού και εμπιστοσύνης σε καλές και κακές. Κατά τον Fiedler όταν η σχέση εμπιστοσύνης σε μία επιχείρηση κατέχει μεγαλύτερο βαθμό αυτό βοηθάει στη καλύτερη και αποτελεσματικότερη ηγεσία. Διαφορετικά όταν η σχέση βρίσκεται σε κακό βαθμό χρειάζεται η ηγεσία να αλλάξει τρόπο διοίκησης και να δημιουργήσει αποδοτικότερες ενέργειες.

Η τελευταία μεταβλητή του είναι η εξουσία θέσης που καταλαμβάνει στην επιχείρηση ο ηγέτης. Ο βαθμός μέτρησης της είναι από ισχυρός έως αδύναμος και μπορεί να συγκαταλέγεται είτε από τις μορφές εξουσίας του ηγέτη, είτε από το συνδυασμό των προαναφερόμενων μεταβλητών.

Σε ένα γενικότερο συμπέρασμα για τις μεταβλητές του Fiedler, μπορεί να σημειωθεί ότι οι ηγέτες που στοχεύουν στην εργασία είναι πιο αποδοτικοί είτε σε δυσμενείς είτε σε ευνοϊκές περιστάσεις, ενώ αντίθετα αυτοί που στοχεύουν στη σχέση λειτουργούν καλύτερα σε περιστάσεις με ενδιάμεση ευνοϊκότητα. Τέλος, με βάση τα δεδομένα παραμέτρου, σύμφωνα με τις περιστάσεις των μεταβλητών, ο κάθε ηγέτης μπορεί να επιτύχει το καλύτερο τρόπο ηγεσίας (Fiedler, 2018).



ΕΙΚΟΝΑ 6: Μοντέλο εξάρτησης του Fiedler για την ηγεσία

2.4.1 ΘΕΩΡΙΑ VROOM ΚΑΙ YETTON

Οι Victor Vroom και Phillip Yetton (1973) στη διάρκεια της έρευνας τους ανακάλυψαν την αδυναμία των μοντέλων ηγεσίας να ενώσουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη με την υπάρχουσα κατάσταση. Με αφορμή αυτό ανέπτυξαν ένα καινούριο μοντέλο ώστε να καλυφθεί το κενό. Αναφέρεται στη συμμετοχή ή όχι των μελών στη λήψη αποφάσεων. Παρακάτω αναγράφονται αναλυτικά τα πέντε στυλ ηγεσίας.

- Πρώτο αυταρχικό στυλ: Σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης αποφασίζει και πράττει μόνος του. Αναλαμβάνει δηλαδή την ευθύνη μόνος του με βάση τις

υπάρχουσες πληροφορίες που συλλέγει και με την μορφή της διαταγής τις μεταβιβάζει στους υφιστάμενους του.

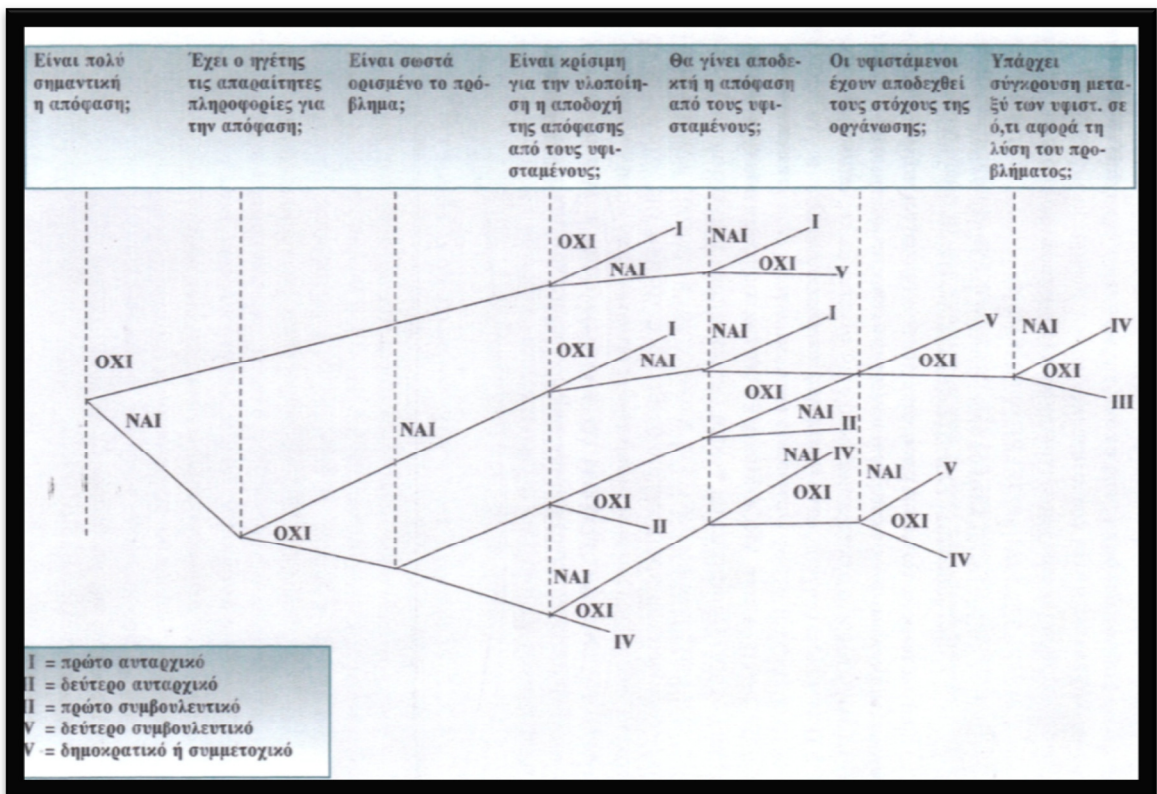
➤ Δεύτερο αυταρχικό στυλ: σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης αναλαμβάνει την ευθύνη μόνος του. Κατόπιν περισυλλογής πληροφοριών που ήδη έχει συλλέξει ο ίδιος και βάση αυτών που παίρνει από τους υφιστάμενους του. Τότε λοιπόν αποφασίζει και επιβάλλει τη δική του άποψη.

➤ Πρώτο συμβουλευτικό στυλ: σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης τις αποφάσεις τις λαμβάνει μόνος του. Ο ηγέτης αφού πρώτα έχει συμβουλευτεί το κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά. Κάνοντας έτσι ένα διάλογο με τους υφιστάμενους του κρίνει και αποφασίζει το σωστό σύμφωνα με τη γνώμη του.

➤ Δεύτερο συμβουλευτικό στυλ: εδώ ο ηγέτης συζητά και συμβουλευέται ανά ομάδες το πρόβλημα, ωστόσο τη τελική απόφαση την αποφασίζει μόνος του και πάλι.

➤ Δημοκρατικό στυλ ή συμβουλευτικό: εδώ το πρόβλημα της ομάδας παρουσιάζεται από τον ηγέτη ενώπιον όλων και αποφασίζουν ομαδικά για την λύση του.

Με βάση τις παραπάνω εκδοχές οι Vroom και Yetton διαπίστωσαν πως ο κάθε ηγέτης μπορεί ανάλογα με τις περιστάσεις να υιοθετεί το αντίστοιχο στυλ που βοηθάει στην αντιμετώπιση του κάθε προβλήματος. Υποδεικνύοντας τις βασικές αρχές που πρέπει να έχει το πιο αποτελεσματικό στυλ. Αυτές είναι: ο καθορισμός του προβλήματος, οι πληροφορίες επί του θέματος και η σπουδαιότητα του, τη δημιουργία εντάσεων που μπορεί να προκαλέσει και τέλος το βαθμό αποδοχής των στόχων της επιχείρησης. Συμπερασματικά η θεωρία των Vroom και Yetton είναι απλή και εύκολη στη εφαρμογή της με αποτελεσματικό(Vroom, Yetton 1973).

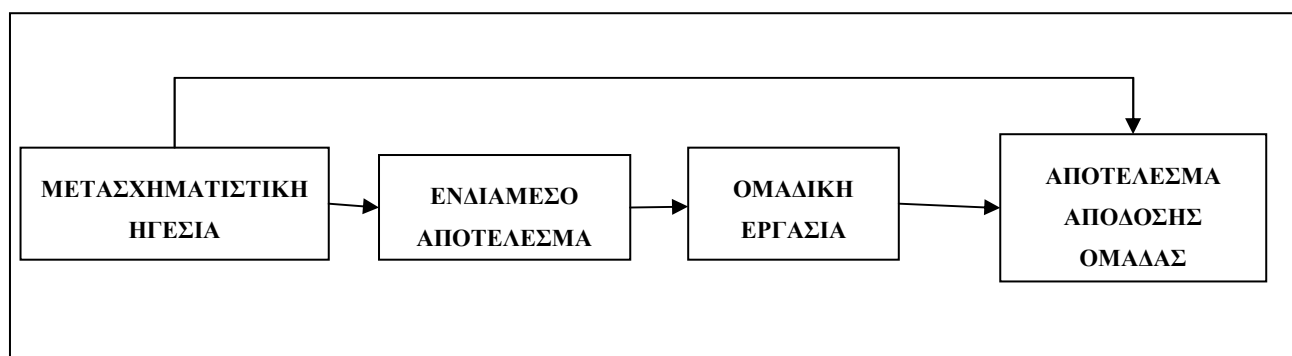


ΕΙΚΟΝΑ 7: Το μοντέλο του Vroom και Yetton

2.5 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

➤ Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) είναι μια μορφή κατά την οποία το άτομο-ηγέτης δημιουργεί στους υφιστάμενους του το αίσθημα να ξεπεράσουν τα ατομικά τους συμφέροντα ώστε να επιτύχουν το κοινό καλό της επιχείρησης. Ο James Burns το 1978 ανέφερε ότι η βασικότερη δύναμη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η άσκηση επιρροής του ηγέτη να εμπνέει και να διεγείρει τα άτομα. Ακολούθως και ο Bass το 1985 επισήμανε την επιρροή που ασκείται, αλλά και τη βοήθεια που παρέχει στην επίτευξη αυτού του στόχου (Lai, 2011). Ενώ στοιχεία ερευνών που εξετάστηκαν από τους Bass και Avolio (1995) αποδεικνύουν πως στη συγκεκριμένη περίοδο όταν τα άτομα εργάστηκαν συλλογικά, δηλαδή ο ηγέτης σε συνεργασία με τους υφιστάμενους, τότε τα αποτελέσματα παρουσίασαν μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε σχέση με την ατομική απόδοση. Συγκεκριμένα κατά τη μέθοδο της μετασχηματιστικής ηγεσίας το ομαδικό πνεύμα δημιουργεί ένα αίσθημα συνοχής και σταθεροποίησης των εντάσεων καθιστώντας έτσι την εργασία και τις λειτουργίες του οργανισμού αποδοτικότερες. Κατά αυτό το

μοντέλο ομαλής ομαδοποίησης λοιπόν ο ηγέτης δημιουργεί κλίμα εμπνευσμένο με επιρροή, κίνητρο, εκτίμησης και ενεργοποιεί τα ερεθίσματα των ατόμων. Φροντίζοντας έτσι να εξασφαλίσει την αποδοτικότητα του οργανισμού (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004).



ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Πίνακας μετασχηματιστικής ηγεσίας – ομαδοποίηση – αποτέλεσμα

➤ Χαρισματική ηγεσία (charismatic leadership) είναι η μορφή ηγεσίας κατά την οποία πρωτεύον ρόλο έχουν τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Αυτού του είδους οι ηγέτες μεταμορφώνουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες των ατόμων, τα θέλω και τους στόχους των οπαδών τους. Διαμορφώνοντας έτσι ένα τελείως καινούριο πλαίσιο για την συλλογική εικόνα της εταιρίας και οδηγώντας τους με τέτοιο τρόπο ώστε να εκπληρωθούν τα ατομικά αλλά και τα ομαδικά συμφέροντα τους. Στη χαρισματική ηγεσία το άτομο πρέπει να σημειωθεί ότι δεν στοχεύει στη παλαιότερη εικόνα της συμβουλευτικής βοήθειας του ηγέτη, αλλά στην ευρύτερη εικόνα ενός ηγέτη που εμπνέει τα άτομα με το όραμα και τις ιδεολογικές του αντιλήψεις, ώστε να δώσει ουσιαστική ώθηση και κίνητρο σ' αυτά. Παρουσιάζοντας έτσι κυρίως το όραμα, τις ικανότητες επικοινωνίας, το ατομικό ρίσκο για την αλλαγή, την ευαισθησία, το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των ατόμων γύρω του και τέλος την αντισυμβατική συμπεριφορά του ηγέτη. Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω δημιουργείται η αντίληψη, ότι πλέον η συμπεριφορά των ηγετών να χτίζει ουσιαστικές και αλληλένδετες σχέσεις χωρίς πλέον να επιβάλλονται σκληρά μέτρα στους υφιστάμενους όπως τιμωρίες (Shamir, House, & Arthur, 1993).

➤ Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) είναι μια μορφή σύμφωνα με την οποία οι σχέσεις ηγέτη και υφιστάμενων δομούνται από κοινή

συναλλακτική σχέση. Με αυτό τον τρόπο η δομή της ηγετικής συμπεριφοράς εδώ ορίζεται με τη διαχείριση των ατόμων. Συγκεκριμένα, ο ηγέτης χρησιμοποιεί δύο μορφές επίλυσης των προβλημάτων την ενεργή και την παθητική. Κατά την ενεργητική, ο ηγέτης φροντίζει να προλαμβάνει τις ενδεχόμενες κακοτοπιές, ενώ με τη παθητική στάση ο ηγέτης ενεργεί μόνον εάν οι καταστάσεις έχουν φτάσει στο έσχατο σημείο, ώστε να αντιμετωπιστούν αποτυχίες ή παράπονα. Βασικότερο κίνητρο όμως για τους υφιστάμενους είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή. Σε αυτή τη περίπτωση ο υφιστάμενος επιζητά να ανταμείβεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και να ορίζονται ξεκάθαρες εργασιακές αρμοδιότητες ικανοποιώντας έτσι τους ατομικούς τους στόχους. Παράλληλα, ο ηγέτης με αυτό το χειρισμό αναζητά την υπακοή των ατόμων και κατά συνέπεια την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης (Lai, 2011).

➤ Ηθική ηγεσία (ethical leadership) σε αυτή τη περίπτωση ο ηγέτης έχει αξιολογική συμπεριφορά, λειτουργεί με διαφάνεια παρέχοντας τακτική και λεπτομερείς πληροφορίες. Ο ηγέτης σε αυτό το πλαίσιο ηγετικής θεωρίας καταπιάνεται από την ηθική συμπεριφορά. Ο ίδιος άλλωστε πρεσβεύει ένα άτομο με έντονο αίσθημα αξιοκρατίας, ειλικρίνειας, ακεραιότητας. Το οποίο κατέχει αλτρουιστικό χαρακτήρα, με δίκαιο τρόπο σκέψης για τη λήψη των αποφάσεων, είτε προς τα άτομα, είτε στο αντίκτυπο προς την κοινωνία. Ο Trevino μάλιστα υποστήριξε την ηθική διάσταση της διαχείρισης των ηγετών με άξονα το δικαιοσύνη και την υπευθυνότητα. Έτσι η επιχείρηση από την καθοδήγηση από έναν ηθικό ηγέτη γίνεται πιο αξιόπιστη και πιο αποτελεσματική (Brown, & Treviño, 2006).

➤ Αυθεντική ηγεσία (authentic leadership) κατά τη μορφή αυτή οι ηγέτες έχουν πλήρη επίγνωση των δυνατοτήτων, στόχων και ικανοτήτων τους. Η αυθεντικότητα με την οποία διακατέχονται προσφέρει διαφάνεια, ανοιχτή επικοινωνία και σταθερότητα στα ιδανικά τους. Σύγχρονες μελέτες αποδεικνύουν πως η αυθεντική ηγεσία ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό με την απόδοση των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Luther και Avolio όρισαν ως ορισμό της αυθεντικής ηγεσίας μια διαδικασία διεκπεραίωσης με θετική ψυχολογική ικανοποίηση αλλά και με ένα αναπτυγμένο οργανωτικό πλαίσιο. Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι του οδηγούνται σε ένα στάδιο αυτογνωσίας και θετικής συμπεριφοράς (2003). Επίσης, οι Shamir και Eliahu (2005) περιέγραψαν τη προσωπικότητα του ηγέτη ως το χαρακτηριστικό με το κεντρικό

ρόλο για το συστατικό της επιτυχίας (αυτό - αντίληψη). Οι ηγέτες με υψηλά συνεπώς επίπεδα επιτυχίας στη ακρίβεια, με στόχους προσηλωμένους σε ένα οργανωτικό και συγκεκριμένο πλαίσιο και τέλος με μία συμπεριφορά που έχει την δυνατότητα να μπορεί να εκφραστεί ορθά ώστε να καθοδηγήσουν τα άτομα με ηθικό και θετικό τρόπο προς την επιτυχία (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

➤ Ενδυναμωτική ηγεσία (empowering leadership) κατά τη μορφή αυτή ο ηγέτης δίνει βήμα, ελευθερία, δύναμη και πρωτοβουλία στους υφιστάμενους του (Samanta, Lamprakis, 2018). Συγκεκριμένα, η έννοια της ενδυναμωτικής ηγεσίας παρουσιάστηκε πρώτη φορά το 1980, η οποία βασίστηκε στην ανάγκη για οργανωτική προώθηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, για βασικές τεχνολογικές και εμπορικές αλλαγές. Με κατεύθυνση τις βασικές αλλαγές τα άτομα άλλαξαν τον τρόπο προσανατολισμού των πελατών, κάνοντας πιο ευέλικτα και στοχευόμενα οργανωτικά πλάνα για την βελτιστοποίηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας. Η φύση της ηγεσίας με αυτό τον τρόπο άλλαξε σε πιο ιδιόμορφη και εξειδικευμένη μορφή. Η εκπαίδευση των ατόμων έγινε με γοργούς ρυθμούς και έτσι το γνωστικό επίπεδο άλλαξε. Ως αποτέλεσμα τα ατομικά κίνητρα να αυξηθούν όπως και η ανάθεση των αρμοδιοτήτων (Amundsen, & Martinsen, 2014).

Κεφάλαιο 3^ο : ΒΑΣΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με ποικίλες ερευνητικές προσεγγίσεις για την ηγετική μορφή και την ηγετική συμπεριφορά, η ερευνητική κοινότητα όσο και η φιλοσοφική κατέληξαν σε ορισμένα βασικά γνωρίσματα. Σύμφωνα με τα οποία παρουσιάζεται το φαινόμενο της ηγεσίας. Ο τρόπος ηγεσίας ορίζεται κατά βάση από την επιτυχία του ηγέτη να παρακινήσει και να πείσει τα άτομα ώστε να συντελεστεί με επιτυχία ο εκάστοτε στόχος της επιχείρησης. Παράλληλα όμως και με το ενδιαφέρον των υφισταμένων να κινηθούν σύμφωνα με τις συντεταγμένες που δίνονται, ώστε να επιτύχουν και δικές τους φιλοδοξίες. Η μέθοδος επιρροής που χρησιμοποιεί ο κάθε ηγέτης δεν είναι πάντα ίδια, αλλά διαφοροποιείται ανάλογα με την κατάσταση που διαδραματίζονται τα δεδομένα. Ταυτόχρονα, μεγάλο ενδιαφέρον καταλαμβάνει και η ηγετική συμπεριφορά ενός ηγέτη ως προς τον προσανατολισμό που επιδιώκει να έχει στην επιχείρηση του (Maslyn, Schyns, & Farmer, 2017).

3.1 ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ

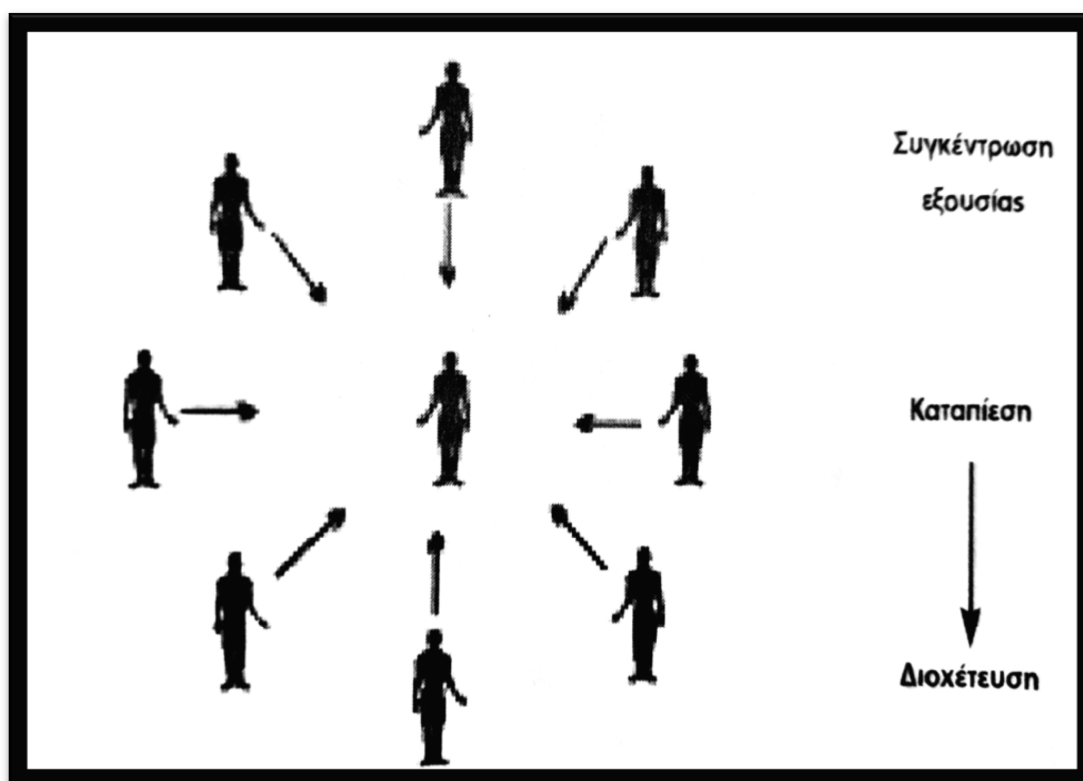
3.1.1 ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Η ηγεσία εκ φύσεως είναι ένας τρόπο διαχείρισης της διοικητικής διαδικασίας, κατά την οποία παρουσιάζονται οι ικανότητες και η μέθοδος διοίκησης ενός ηγέτη προς τους υφιστάμενους του. Συγκεκριμένα, έρευνες προσεγγίζουν τη φύση της ηγετικής συμπεριφοράς, με τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτουν κάποια βασικά στυλ. Σύμφωνα λοιπόν, με τα παραπάνω δημιουργείται και το ηγετικό στυλ του ηγέτη.

Ακολούθως, τα βασικά γνωρίσματα ηγετικού στυλ που προκύπτουν αναγράφονται σε τρεις κατηγορίες:

- Το αυταρχικό
- Το δημοκρατικό
- Και το ελεύθερο.

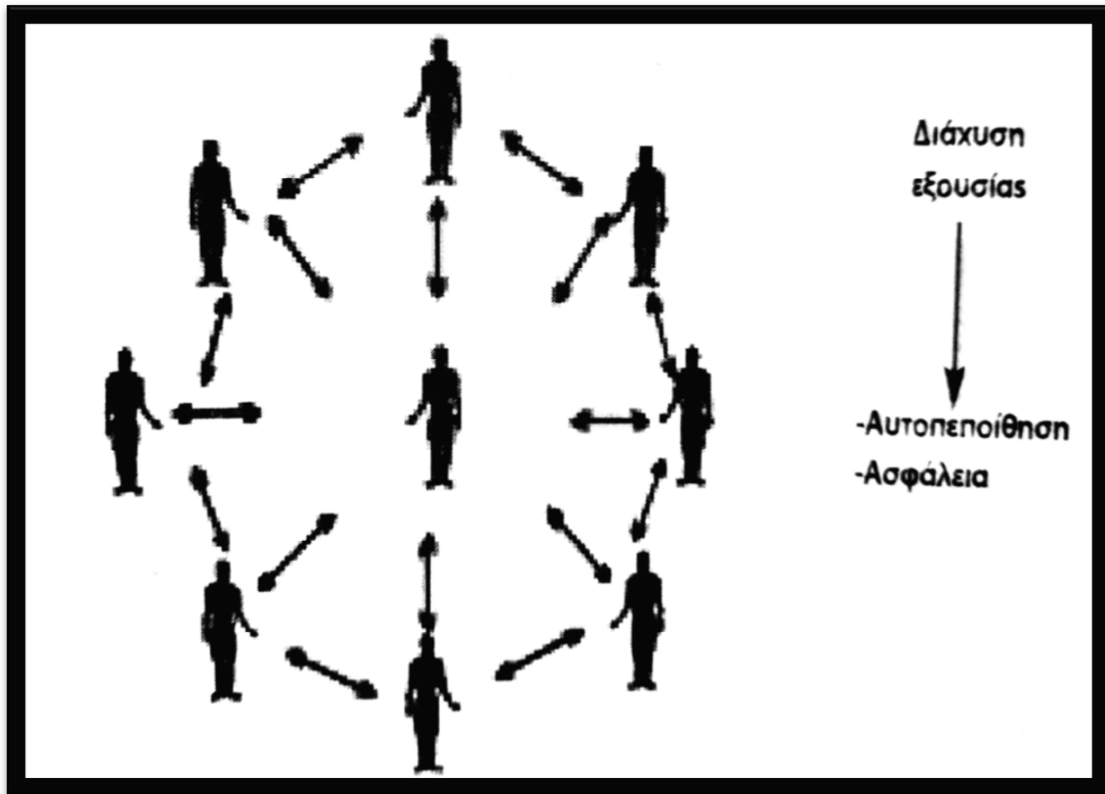
Αναλυτικότερα, στο αυταρχικό στυλ ο ηγέτης κατέχει τον απόλυτο έλεγχο, δίχως να συζητά με τα μέλη της επιχείρησης του. Σε αυτή τη περίπτωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος είναι κάτω από πολύ αυστηρή και μονόπλευρη επιτήρηση και φυσικά απαγορεύεται κάθε μορφή ελευθερίας ή πρωτοβουλίας των υφιστάμενων. Έτσι προκαλείται έντονο αίσθημα υποτακτικότητας και επιθετικότητας προς τους υφιστάμενους δημιουργώντας ένταση στη συνεργασία. Ενώ η παραγωγή βρίσκεται σε αποδοτικό επίπεδο μόνο με την παρουσία του ηγέτη, εφόσον τα μέλη της δεν φέρουν καμία ευθύνη για το αποτέλεσμα.



ΕΙΚΟΝΑ 8: Αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας

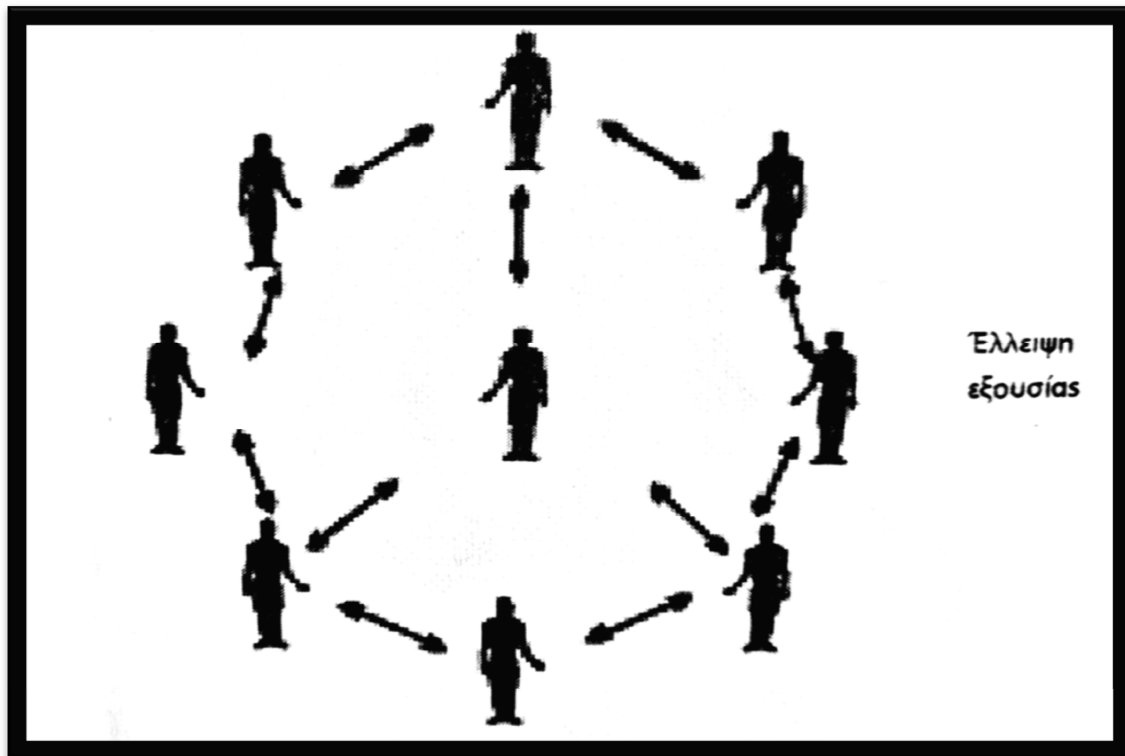
Αντίθετα, στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας υπάρχει κατανόηση και συζήτηση ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης. Η επικοινωνία και η ελευθερία λόγου κατέχουν τη πρώτη θέση στη λήψη των αποφάσεων, οι κανόνες επεξηγούνται και δεν επιβάλλονται. Τα μέλη εδώ αποκτούν αίσθημα φιλίας και αλληλεγγύης, δημιουργώντας ένα ομαδικό πνεύμα το οποίο προκαλεί σωστή συνεργασία και θετική προσέγγιση στο σκοπό της επιχείρησης. Άλλωστε, σε αυτή τη περίπτωση οι σκέψεις των υφιστάμενων κατέχουν σοβαρή θέση στη τελική απόφαση του ηγέτη και

υποστηρίζεται από έρευνες πως είναι το καλύτερο στυλ διοίκησης είτε σε επίπεδο αποδοτικότητας είτε στην επίτευξη των ομαδικών προσδοκιών.



ΕΙΚΟΝΑ 9: Δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας

Τέλος το ελεύθερο στυλ ηγεσίας διέπεται από την παθητικότητα και υποχωρητικότητα του ηγέτη, ο οποίος δίνει πλήρη ελευθερία ελέγχου στους υφιστάμενους. Η έλλειψη ουσιαστικής ιεραρχίας και καθοδήγησης προκαλεί αδιαφορία από όλα τα μέλη της ομάδας καθιστώντας σαφές πως ο ρόλος του ηγέτη εδώ είναι πολύ περιορισμένος. Ως αποτέλεσμα να παρατηρούνται εγωιστικές συμπεριφορές και έλλειψη κινήτρου για επιτυχία (Golembiewski,1980).



ΕΙΚΟΝΑ 10: Ελεύθερο μοντέλο ηγεσίας

3.1.2 ΗΓΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Μία άλλη πτυχή των ηγετικών στυλ που αναλύθηκαν νωρίτερα, είναι και η προσέγγιση της ηγετικής συμπεριφοράς, προς ποια κατεύθυνση επιθυμεί να λειτουργεί η επιχείρηση. Κατά αυτή την προσέγγιση συνεπώς προκύπτουν δύο διαστάσεις, η προσέγγιση προς τα καθήκοντα και η προσέγγιση προς τον ανθρώπινο παράγοντα.

Με βάση τη πρώτη εκδοχή, η οποία έχει με κατεύθυνση προς τα καθήκοντα της επιχείρησης ο ηγέτης επιζητά ένα κλίμα στοχοπροσήλωσης από τα μέλη. Υποδηλώνοντας λοιπόν σε αυτή τη προσέγγιση μεγάλη οργανωτική διάθεση για τη αποπεράτωση των στόχων και οριοθετώντας έτσι με ακρίβεια τις υποχρεώσεις και τη θέση του κάθε υφιστάμενου για την ολοκλήρωση του έργου. Ο ηγέτης λειτουργεί με πρόγραμμα και στόχο, διατηρώντας με τυπικότητα τη σχέση του με τα άτομα. Πιστεύει άλλωστε πως έτσι η επιτυχία είναι σίγουρη και πως έτσι θα ικανοποιηθούν και οι ανάγκες των υφισταμένων. Ως αποτέλεσμα αυτή η ηγετική συμπεριφορά να προσανατολίζεται περισσότερο στις κινήσεις και την ολοκλήρωση της παραγωγικής εργασίας.

Με γνώμονα τη δεύτερη εκδοχή, η οποία έχει κατεύθυνση προς τον άνθρωπο, ο ηγέτης δείχνει ότι επιζητά να επικρατεί ένα κλίμα ανθρωποκεντρικό. Επισημαίνοντας εδώ ότι για να λειτουργήσει η επιχείρηση με απόλυτη επιτυχία θα πρέπει τα άτομα να είναι ικανοποιημένα. Τονίζοντας το γεγονός ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το πιο σημαντικό κομμάτι μίας επιχείρησης και μόνο με τη ευχαρίστηση των ατόμων η παραγωγή θα μπορέσει να φτάσει στον επιθυμητό στόχο. Η ύπαρξη φιλικού κλίματος και η συναδελφική αλληλεγγύη θεωρείται από τον ηγέτη το κλειδί για την επιτυχία του οργανισμού.

Συνοψίζοντας τα προαναφερόμενα οι μελετητές θέλησαν να εξετάσουν και να φτάσουν στο αποτελεσματικότερο μοτίβο ηγετικής συμπεριφοράς. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι μόνο με τον συνδυασμό των μοτίβων, την τοποθέτηση τους στο κατάλληλο πλαίσιο και την αντίστοιχη ταύτιση της χρονικής στιγμής μπορεί να αποδοθεί ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα στην επιχείρηση. Με βασικότερη προϋπόθεση να υπάρχει η ωριμότητα ώστε να επιθυμούν τα άτομα και να μπορούν να επιτύχουν τους στόχους που θέτει ο ηγέτης, σε αυτή τη περίπτωση μάλιστα το στυλ ηγετικής συμπεριφοράς που αρμόζει είναι το δημοκρατικό. Αντίθετα, όταν τα μέλη του οργανισμού δεν διαθέτουν την πέπουσα ωριμότητα και είτε δεν επιθυμούν την ολοκλήρωση αλλά είτε δεν μπορούν να φέρουν εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης ο ηγέτης οφείλει να λειτουργήσει αυταρχικά, ώστε να τους υποδείξει το δρόμο για την ολοκλήρωση των ενεργειών.

Οι άνθρωποι λοιπόν σαν γενικότερες οντότητες επιθυμούν να υλοποιούν πράγματα τα οποία θα τους φέρουν πιο κοντά στις φιλοδοξίες τους, ώστε να επιτύχουν στόχους και όνειρα και να βρεθούν πιο κοντά στην επιτυχία. Έτσι και ένα καλός ηγέτης με τη συμπεριφορά του οφείλει να κτίσει ένα υπόβαθρο, κατά το οποίο τα άτομα οικειοθελώς να πράττουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, μέσα από τη διάθεση και το κλίμα που δημιουργεί στους οπαδούς του. Ένας καλός ηγέτης, συνεπώς πρέπει να έχει κύρος, δύναμη, ικανότητες και γνώσεις στο αντικείμενο που καταπιάνεται, οι αξίες και τα ιδανικά του να στηρίζονται σε δυνατές βάσεις και κυρίως ο χαρακτήρας του να μπορεί να γεννήσει κλίμα εμπιστοσύνης και επηρεασμού στα άτομα που τον ακολουθούν. Οι συνεργάτες του πρέπει να πρέπει να θαυμάζουν τις ικανότητες του και τη στάση που ακολουθεί για την υλοποίηση των στόχων. Ενώ ταυτόχρονα στην επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργεί με όραμα, πρωτοβουλία και στρατηγική σκέψη. Επιζητώντας πάντοτε είτε την προσωπική

συνεχή ενημέρωση και εκμάθηση νέων τεχνικών είτε από τα άτομα της επιχείρησης του. Διότι η ηγετική φύση λειτουργεί μέσα από το όραμα και τις πράξεις ηγετών που μέσω συγκεκριμένων ενεργειών καταφέρνουν να επιτύχουν ή όχι τους επιθυμητούς στόχους μίας επιχείρησης (Liphadzi, Aigbavboa, & Thwala, 2017).

3.2 ΗΓΕΤΙΚΟ ΦΥΛΟ

Μια ακόμη πτυχή προσέγγισης για το στυλ ηγεσίας είναι το φύλο του ατόμου που κατέχει την ηγεσία, το αν δηλαδή είναι άντρας ή γυναίκα. Εξορισμού άλλωστε η φύση των ατόμων διαφορετικού φύλου πάντοτε είχε εναλλακτικούς τρόπους προσέγγισης της. Σε αυτή τη περίπτωση λοιπόν, παρατηρείται πως τα δύο φύλα επιλέγουν διαφορετική προσέγγιση στο στυλ της ηγεσίας που χρησιμοποιούν. Κατά γενική ομολογία μπορεί να ειπωθεί πως η γυναικεία ηγεσία ακολουθεί πιο δημοκρατικό ή συμβουλευτικό προφίλ σε αντίθεση με το αντρικό στυλ ηγεσίας που κυμαίνεται σε πιο αυταρχικό μοντέλο.

Συγκεκριμένα, οι άνδρες ηγέτες ανά τα χρόνια πάντα επιδίωκαν την αναγνώριση, την προβολή της ηγετικής τους μορφής μέσω της ανδρείας και της εξουσίας που κατείχαν, παρέχοντας έμφαση στις εντολές και στον έλεγχο. Δίνοντας προτεραιότητα σε απτές εργασίες και στη παραγωγική πλευρά της ηγεσίας. Η σχέση τους με τα άτομα αφορά διαδικαστικές ενέργειες προσανατολισμένες καθαρά στους στόχους της επιχείρησης. Ένας άντρας ως ηγέτης παρουσιάζει τον εαυτό του βάση την επιρροής που ασκεί, δίνοντας έμφαση στη δύναμη και το χάρισμα του να φέρει εις πέρας τον όγκο δουλειάς. Κατά κύριο λόγο, έχουν τη ροπή στην τυπική τήρηση των διαδικασιών σύμφωνα με το πρόγραμμα και φυσικά όλο τους το ενδιαφέρον περιστρέφεται στο παραγωγικό κομμάτι και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, οι άντρες ηγέτες να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην εργασία.

Αντίθετα, η γυναικεία οπτική της ηγεσίας προσανατολίζεται σε πιο κοινωνικό υπόβαθρο, ενδιαφέρεται περισσότερο για τις ανάγκες των ατόμων με συναισθηματισμό και κατανόηση. Ο διάλογος και η προσοχή τους στρέφεται στα μέλη της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να αντιληφθούν και να αποφύγουν οποιαδήποτε σύγκρουση με στόχο τη διατήρηση της αρμονικής σχέσης των ατόμων της επιχείρησης, αλλά και την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Κατά κύριο λόγο όταν οι γυναίκες παρουσιάζουν την ηγετική τους δυναμική τονίζουν τη καλή

συνεργασία, τονίζοντας το δίκαιο και δημοκρατικό κλίμα ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Κατά συνέπεια, η γυναικεία ηγεσία είναι προσανατολισμένη τόσο στην εργασία όσο και στις ανθρώπινες σχέσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι διαφορές ανάμεσα στα φύλλα είναι μόνο ενδεικτικά δείγματα τάσεων και δεν αποτελούν οριστικό χαρακτηριστικό σε όλες τις περιπτώσεις ή στις μεταξύ σχέσεις των ατόμων, δηλαδή μεταξύ αντρών και γυναικών. Άλλωστε πρέπει να λάβουμε υπόψιν και το υπόβαθρο στο οποίο συντελείται η κάθε εκδοχή ηγεσίας μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης (Kendra, 2012).

3.3 ΗΓΕΤΗΣ - ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Στη προσπάθεια να μελετήσει κανείς για την ηγεσία και το μάνατζμεντ, βρίσκει αρκετούς άξονες που εν πρώτης όψης παρουσιάζουν μία σύνδεση, αλλά ταυτόχρονα βρίσκονται σε ασυγχρόνιστη πορεία και στόχους. Η ταύτιση γίνεται ανάμεσα στον ορισμό του ηγέτη και του μάνατζερ, δύο έννοιες συμπληρωματικές αλλά και με εξίσου χρήσιμες βάσεις για την επίτευξη των στόχων αλλά και την επιτυχία των μελών που διοικούν. Συγκεκριμένα, ένας μάνατζερ είναι ένας καλός διαχειριστής πραγμάτων. Δηλαδή ένας καλός διευθυντής που μπορεί να είναι και σωστός συντονιστής καταστάσεων. Έχει λοιπόν τη ικανότητα να σχεδιάζει δραστηριότητες, να οργανώνει τη δομή, να παρακολουθεί τους πόρους, να επιλύει προβλήματα συντονισμού και να φροντίζει για τις πληρωμές των ατόμων. Όπως δηλαδή αρμόζουν οι τυπικές υποχρεώσεις του ως προς την επιχείρηση. Ενώ ο ηγέτης έχει ως κύριο μέλημα του να εμπνέει και να θέτει όραμα στους ακολούθους του. Οι ηγέτες κάθε οργανισμού αποτελούν το βασικό υλικό για την επιτυχία ή την αποτυχία του. Ο σκοπός τους είναι ο επηρεασμός και η υποστήριξη των υφισταμένων, ώστε να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης και τα άτομα να εργάζονται με ευχαρίστηση. Επίσης, ένας ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει στα άτομα το όραμα του και βοηθώντας τους να επεκτείνουν τις ικανότητες τους πέρα από τα όρια τους (Kruse, 2013).

Σύμφωνα με το Rost (1991) η ηγεσία με το μάνατζμεντ είναι δύο έννοιες με κοινές καταβολές, αλλά με διαφορετικές προσεγγίσεις στα επιμέρους σημεία.

Συγκεκριμένα αναφέρει ότι ο ηγέτης ασχολείται με τους υφιστάμενους του με σκοπό να επιτύχουν την κοινή εξέλιξη και το όραμα που έχουν ορίσει. Αντίθετα, ο μάνατζερ ρίχνει το ενδιαφέρον του σε θέματα παραγωγής και στο τρόπο με τον οποίο θα παραχθούν αγαθά ή υπηρεσίες (Gatchair, 2018). Παρόλα τα κοινά και μη σημεία τους, πρέπει να τονίσουμε την αναγκαιότητα ύπαρξης και των δύο μορφών σε ένα οργανισμό για τη σωστή επίτευξη των στόχων και της οργάνωσης του. Επισημαίνοντας ότι η ηγεσία μπορεί να καλλιεργηθεί με σωστή εκμάθηση, παρακολούθηση και εργασιακή εμπειρία.

Αναλυτικά παρουσιάζονται οι διαφορές ανάμεσα σε ηγέτη και μάνατζερ στο παρακάτω πίνακα.

ΗΓΕΤΗΣ (Συναίσθημα)	ΜΑΝΑΤΖΕΡ (Λογική)
Οραματιστής	Ορθολογιστής
Ένθερμος	Συμβουλευτικός
Δημιουργικός	Επίμονος
Ευέλικτος	Λύτης προβλημάτων
Εμπνέων	Ισχυρογνώμων
Καινοτόμος	Αναλυτικός
Θαρραλέος	Συγκροτημένος
Επινοητικός	Γνωστικός
Πειραματιστής	Εξουσιαστικός
Φορέας αλλαγής	Ισορροπιστής
Προσωπική δύναμη	Δύναμη θέσης

ΕΙΚΟΝΑ 11: Διαφορές ηγέτη και Μάνατζερ

Κεφάλαιο 4^ο : Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Η έννοια της κοινωνικής δύναμης ενός ηγέτη απέχει από το έμφυτο χάρισμα της ηγεσίας. Συνεπώς, η δυνατότητα διοίκησης και επηρεασμού των οπαδών μίας οργάνωσης επιτυγχάνεται με την ορθή χρήση των πόρων που διατίθενται. Από τους χαρακτηριστικότερους μελετητές, που συμπεριέλαβε στην έρευνα του για τις θεωρίες της ηγεσίας τις μορφές εξουσίας του ηγέτη, είναι ο Fiedler. Κάνοντας αυτά τα γνωρίσματα άρρηκτα συνδεδεμένα με τον τρόπο διοίκησης και το αντίκτυπο που προκαλούν στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων μίας επιχείρησης. Συμπερασματικά μπορεί να σημειωθεί, ότι τα κοινωνικά πλαίσια κατά τα οποία πλαισιώνεται ο ηγέτης διαμορφώνουν την ισχύ που κατέχει και όχι τα ατομικά χαρακτηριστικά του.

Οι διαχωρισμοί προκύπτουν σύμφωνα με τις πηγές που παρουσιάζονται και τις περιστάσεις. Είθισται οι πηγές ισχύος του ηγέτη να χρησιμοποιούνται συνδυαστικά, ανάλογα με την περίσταση που καλείται να αντιμετωπίσει.

Έτσι προκύπτουν οι εξής:

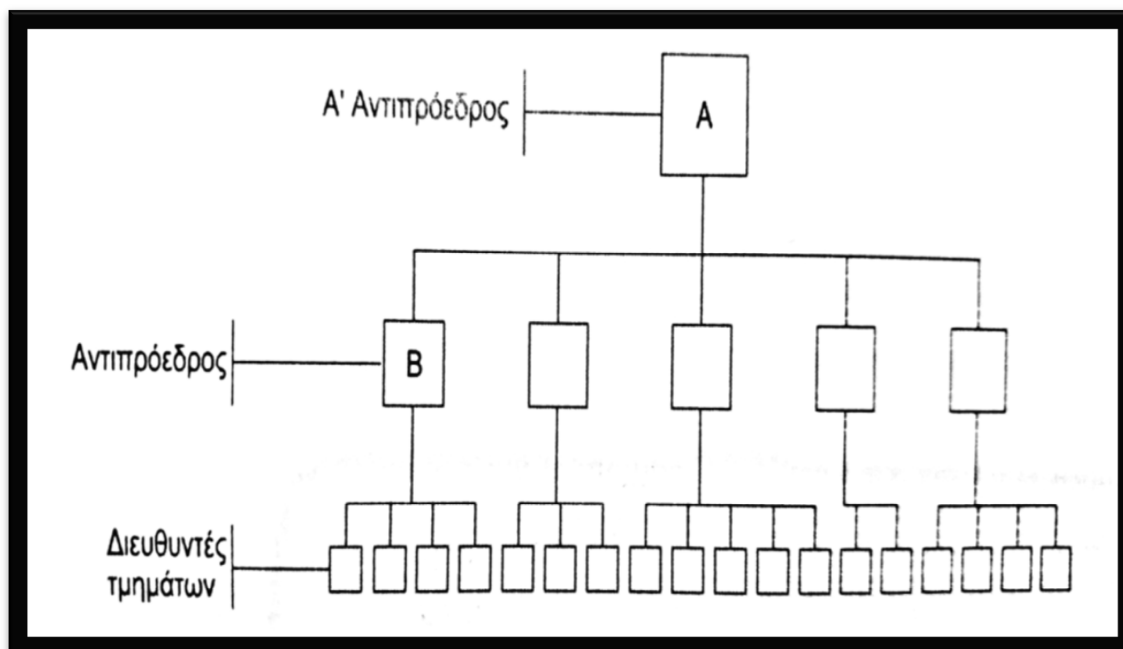
- Η νομική δύναμη.
- Η δύναμη της ανταμοιβής.
- Η δύναμη του καταναγκασμού.
- Η δύναμη της αναφοράς.
- Η δύναμη της αυθεντίας.

4.1 Η ΝΟΜΙΜΗ ΔΥΝΑΜΗ (LEGITIMATE)

Η νόμιμη δύναμη πηγάζει από το ιεραρχικό δικαίωμα που ενυπάρχει και αποκτά ο ηγέτης από την ισχύ και την αποδοχή των οπαδών του. Είναι η κοινή αποδοχή στη συνείδηση των ατόμων. Οι θεσμοί που δίνουν την εξουσία σε ένα άτομο χάρη στη θέση που κατέχει και όχι λόγο του ατόμου. Όταν η δύναμη του ηγέτη επιτυγχάνει να μπορεί να οριοθετήσει, να καθοδηγήσει, να επιβάλλει τιμωρίες και αμοιβές τότε κατοχυρώνεται η νόμιμη δύναμη σύμφωνα με το σύστημα αξιών της ιεραρχικής τάξης της οργάνωσης και κατά συνέπεια και της κοινωνίας. Σύμφωνα με

τα προαναφερόμενα λοιπόν, ο βαθμός της ιεραρχικής εξουσίας που διαθέτει το άτομο του επιτρέπει και την αντίστοιχη επιρροή και δύναμη στον οργανισμό.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η ιεραρχική επιρροή αναλυτικά.



ΕΙΚΟΝΑ 12: Οργανόγραμμα επιχείρησης, στο οποίο φαίνεται η ιεραρχική κατανομή της εξουσίας

4.2 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ (REWARDS)

Η δύναμη της ανταμοιβής είναι και αυτή αυτόματο προνόμιο, λόγω της ιεραρχίας και της θέσης που κατέχουν τα στελέχη στον οργανισμό. Η δικαιοδοσία να ανταμείβουν τα άτομα γίνεται με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη απόδοση στους στόχους της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη δύναμη της ανταμοιβής ο υφιστάμενος καλείται να συμμορφωθεί στους κανόνες του ηγέτη με απώτερο σκοπό να επωφεληθεί ο ίδιος οικονομικά είτε με αύξηση μισθού, προαγωγή, άδειες, έπαινο είτε τέλος με τη πρόσβαση σε μεγαλύτερο εύρος πληροφοριών. Φυσικά η επιβολή αυτού του τύπου εξουσία θα πρέπει να συνεπάγεται από ένα δυνατό κίνητρο ανταμοιβής και για τις δύο πλευρές ώστε να υπάρξουν τα θεμιτά αποτελέσματα. Άλλωστε ο έλεγχος που κατέχει ο ηγέτης με την επιβολή των αμοιβών στους υφιστάμενους είναι το κλειδί για την τήρηση της πειθαρχίας στην επιχείρηση.

4.3 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΜΟΥ (COERCIVE)

Η δύναμη του καταναγκασμού αντίθετα πηγάζει από την ισχύ του ηγέτη να επιδίδει τιμωρίες και αποστερήσεις στους υφιστάμενους του. Αυτές μπορεί να κυμαίνονται είτε χρηματικά είτε με άλλες μορφές επίπληξης. Συγκεκριμένα, οι τιμωρίες είθισται να κυμαίνονται σε ήπιας έως βαριάς μορφής, δηλαδή υπό τη μορφή απλής επίπληξης έως και σε οριστική απόλυση. Σίγουρα με αυτή τη μέθοδο δεν αποσκοπεί ο ηγέτης στην επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων, αλλά στην αποφυγή δυσάρεστων ενεργειών καθιστώντας το ένα ισχυρό εργαλείο διοίκησης.

Από τις πιο εγκεκριμένες μορφές αν θέλαμε να τις κατηγοριοποιήσουμε είναι οι εξής:

- α) Να αντιστοιχεί η τιμωρία με το μέγεθος της πράξης,
- β) Να επιβάλλεται η ποινή εντός του χρονικού ορίου ώστε να συνδέεται άμεσα με αυτό,
- γ) Να έχει παιδευτικό χαρακτήρα ώστε να αντιλαμβάνεται το άτομο το λόγο επιβολής της,
- δ) Η επίπληξη να δίνεται με ξεκάθαρες προδιαγραφές χωρίς να αντιλαμβάνεται το άτομο πως η σημασία που του δίνεται γίνεται υπό μορφή ανταμοιβής,
- ε) Τέλος ο ηγέτης θα πρέπει να μην αισθάνεται ικανοποίηση για την επιβολή της τιμωρίας.

Έτσι και εδώ ο υπάλληλος συμμορφώνεται με το φόβο είτε της αποστέρησης είτε της τιμωρίας.

4.4 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ – ΤΑΥΤΙΣΗΣ (REFERENT)

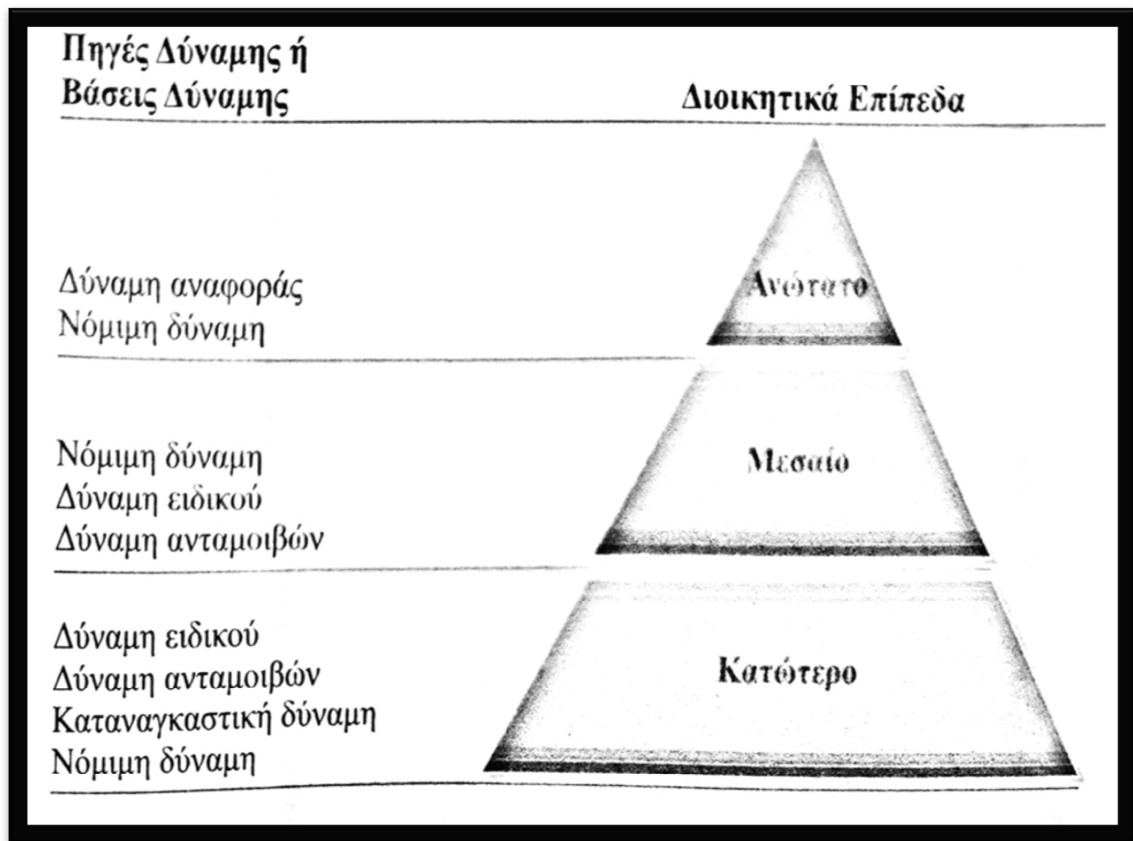
Η δύναμη της αναφοράς εστιάζει στην ταύτιση των ατόμων με τον ηγέτη λόγω των αποδεδειγμένων προσόντων του. Η ταύτιση που δημιουργείται έχει να κάνει περισσότερο με συναισθηματικούς παράγοντες και με το κατά πόσο οι κινήσεις του ηγέτη επικροτούνται από τους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα η ταύτιση μπορεί να οδηγήσει τον υφιστάμενο μέσω κάποιου χαρακτηριστικού γνωρίσματος που κατέχει ο ηγέτης ώστε να τον εμπιστευτεί και να ακολουθήσει τις ιδέες του. Έτσι γίνεται πρότυπο και δίνεται αυτόματα το δικαίωμα της καθοδήγησης τους από τον ηγέτη

οικειοθελώς. Να σημειωθεί πως το ενδεχόμενο ταύτισης είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα περισσότερο σε νεαρότερες ηλικίες.

4.5 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΥΘΕΝΤΙΑΣ (EXPERT)

Η δύναμη της αυθεντίας αναφέρεται στις ειδικές γνώσεις και πληροφορίες που παρέχει ο ηγέτης. Ενώ παράλληλα δεν προϋποθέτει πως είναι βασικό χαρακτηριστικό για την υψηλή ιεραρχική θέση. Η ισχύς του ειδικού καταπιάνεται περισσότερο με τη γνώση, την εξειδίκευση και τις ικανότητες του ατόμου. Δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στο μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με την προϋπηρεσία. Η κατοχή της γνώσης των πληροφοριών ταυτόχρονα μπορεί να κατέχεται είτε από ένα διοικητικό υψηλόβαθμο στέλεχος είτε ακόμη και από έναν υπάλληλο που κατόρθωσε να γνωρίζει μία σημαντική πληροφορία, δίνοντας του αντίστοιχα δύναμη. Παρόλα αυτά με τη δύναμη της γνώσης ο ηγέτης εξασφαλίζει πλεονέκτημα έναντι στους υφισταμένους του κτίζοντας αίσθημα σεβασμού και ανωτερότητας, εξαιτίας των εξειδικευμένων γνώσεων. Άλλωστε σε κάθε κοινωνικό πλαίσιο η γνώση αποπνέει κύρος και σεβασμό γενικότερα, κάνοντας το άτομο να αποκτά δύναμη και ανοδική πορεία, όμως η εξειδικευμένη γνώση δεν συνεπάγεται και με τον ικανό ηγέτη(Lunenburg, 2012).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η αποδοτικότητα τις κάθε πηγής δύναμης που μπορεί να κατέχει ένας ηγέτης, αλλά και το διοικητικό επίπεδο που αποδείχεται μέσα από αυτές στον ίδιο στην ιεραρχία.



ΕΙΚΟΝΑ 13: Στάδια πηγής δύναμης του ηγέτη

Κεφάλαιο 5ο : Η ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Συλογιζόμενος κάποιος την έννοια της ηγεσίας αυτόματα ανακαλεί στο μυαλό του ένα άτομο με χαρισματική προσωπικότητα ή ακόμη και ηρωικές πράξεις. Μία οντότητα δηλαδή που μπορεί με τη προσωπικότητα και το ύφος που αποπνέει να κάνει τους ανθρώπους γύρω του να υπηρετούν τα πιστεύω του. Περιγραφικοί χαρακτηρισμοί που κάνουν τα άτομα να οραματίζονται ανυπεύβλητες φιγούρες ηγετών με αξεπέραστα χαρακτηριστικά που αφοπλίζουν το κοινό τους. Σίγουρα η ηγεσία είναι η λειτουργία που παρέχει κύρος και δύναμη στα άτομα που την κατέχουν. Υπάρχουν άλλωστε άπειρα παραδείγματα χαρακτηριστικών ηγετών που μέχρι και σήμερα το άκουσμα του ονόματος τους αφήνει ένα αίσθημα υπεροχής και παντοδυναμίας, κάποιιο απο αυτούς είναι ο Μέγας Αλέξανδρος , ο Ιούλιος Καίσαρας, ο Ναπολέον, ο Nelson Madela κτλ.

Η σημερινή κοινωνία όμως χρειάζεται ένα μοντέλο ηγεσίας πιο ανανεωμένο και με μεγαλύτερο αίσθημα ευθύνης στα μέλη της και όχι άτομα που απλά μπορούν να κάνουν τους άλλους μηχανικά να ακολουθούν το βήμα τους. Η διδακτική πλευρά της ηγεσίας και η καθοδήγηση θα έπρεπε να στραφεί σε άλλη κατεύθυνση, να κάνει δηλαδή τα μέλη να μάθουν να προωθούν και να οδηγούν τον εαυτό τους. Η νέα μορφή ηγεσίας λοιπόν χρειάζεται να έχει ηγέτες πρόθυμους να βοηθήσουν και στην ατομική αυτοβελτίωση των μελών της επιχείρησής τους. Η ύπερ ηγεσία ή “super leadership” έχει ως σκοπό να δημιουργήσει ομάδες ατόμων με γνώση και δύναμη ώστε να μπορούν να καθοδηγούν οι ίδιοι τους εαυτούς τους. Η εξουσία επιδιώκεται να είναι ισομοιρασμένη καθώς και η γνώση, προωθώντας έτσι την αυτογνωσία, τον αυτοέλεγχο και την ατομική ανάπτυξη. Κάνοντας τα άτομα με αυτό τον τρόπο να νοιώθουν ικανά, με αίσθημα αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνη στις ατομικές τους δυνάμεις. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκουν να δημιουργήσουν άτομα, τα οποία να θέτουν μόνοι τους υψηλούς στόχους και κίνητρο για να παράξουν παραγωγικό έργο στην επιχείρηση κάνοντας το ατομικό τους στόχο την προσωπική αλλά και ομαδική επιτυχία των στόχων της επιχείρησης που αντιπροσωπεύουν. Δείχνοντας έτσι πως όταν ένας ηγέτης ενθαρρύνει και κατευθύνει τα μέλη του οργανισμού του σωστά μπορεί να δημιουργήσει μέσα από απλούς ανθρώπους σημαντικές προσωπικότητες με αποδοτικότερα αποτελέσματα, δίνοντας τους απλά την ευκαιρία να πάρουν

προτοβουλίες και να αναδείξουν την ατομική τους εξέλιξη και επιτυχία στον οργανισμό. Διότι με αυτό τον τρόπο πρώτα οι ίδιοι επιθυμούν την αυτοβελτίωση αλλά και παράλληλα την αυτότιμωρηση τους σε περιπτώσεις λανθασμένης κίνησης είτε για τους ίδιους είτε για τον οργανισμό που αντιπροσωπεύουν.

Κατά αυτό τον τρόπο ο ηγέτης δημιουργεί μία νέα μορφή κουλτούρας στην επιχείρηση και κάνει τα μέλη της να ακολουθούν τις σωστές διδαχές ώστε να υιοθετήσουν ένα ομαδικό πνεύμα με ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και συμβουλευτικής καθοδήγησης. Συνεπώς με αυτό τον τρόπο η ηγεσία αρχίζει να πορεύεται ένα βήμα παραπέρα από τη αρχέγονη μορφή της με τον ηγέτη κυρίαρχο. Άλλωστε ο ρόλος της ηγεσίας σε μία επιχείρηση είναι να δημιουργεί όραμα και πάθος ώστε να υλοποιηθούν οι εγγενείς στόχοι της και τα άτομα να μπορούν πλέον να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Αξιοποιώντας κάθε θετικό στοιχείο ή ταλέντο που μπορεί να διαθέτει καθένα από τα μέλη του οργανισμού (Manz & Sims 1991).

5.1 ΜΕΤΑΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατά τον 20ο αιώνα η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει αναρίθμητες έρευνες, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μόνον στο άτομο που ασκεί την ηγεσία. Εν αντιθέσει με μελέτες των τελευταίων δεκαετιών που η προσοχή στρέφεται περισσότερο στη βασική φύση της ηγεσίας που είναι η αλληλεπίδραση που ασκεί στο σύνολο των ατόμων. Συγκεκριμένα λοιπόν με την έρευνα του Joseph Rost (1993) στο πανεπιστήμιο του San Diego, η έννοια της ηγεσίας μετά τη Βιομηχανική επανάσταση άλλαξε ροπή, κατονομάζοντας μάλιστα τη νέα εκδοχή της ως μεταβιομηχανική. Η χρόνια ανάγκη να θεωρείται κάποιος ηγέτης σύμφωνα με τις επιτακτικές του δράσεις αντιμετώπισης των καταστάσεων και την μη δημοκρατική λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης οδήγησε στο να δημιουργηθεί η ανάγκη για εξέλιξη. Η αρχική εννοιολογική αντιμετώπιση της ηγεσίας ως μίας λειτουργίας που τα άτομα που κατέχουν αυτή τη θέση είναι αυτά που επιβάλλεται να ακολουθούνται από οπαδούς, δεν απέδιδε και την επιτυχία της, διότι πλέον η ουσία της ηγεσίας είχε τοποθετηθεί σε ένα πλαίσιο αλληλεπίδρασης και συνεργασίας.

Ως αποτέλεσμα πλέον το αντικείμενο συζήτησης δεν είναι μόνο η ατομική παρουσίαση του ηγέτη και των χαρακτηριστικών του, αλλά η σχέση που σχηματίζει με τους οπαδούς του μέσα στον οργανισμό (Rost, 1993). Συγκεκριμένα μάλιστα ο Rost τεκμηριώνει την άποψη του μέσα από τον ορισμό που παράθεσε στο βιβλίο του για τον 21ο αιώνα (1991), πως η ηγεσία είναι μια λειτουργία επηρεασμού μεταξύ των ατόμων και του ηγέτη με απώτερο στόχο την αλλαγή και την επίτευξη των αμοιβαίων στόχων. Κατά τον ορισμό αυτό προκύπτουν τέσσερα βασικά στοιχεία που συντελούν στην ύπαρξη της ηγεσίας.

Σε πρώτο πλάνο εμφανίζεται το βασικότερο χαρακτηριστικό της ηγεσία που δεν είναι άλλο από την σχέση επιρροής. Η σχέση των ατόμων είναι βασισμένη στην αμφίδρομη επιρροή, χωρίς αυτό να προκύπτει μέσα από αίσθημα καταναγκασμού στα άτομα. Συνεπώς, η σχέση ηγέτη και μελών δεν βασίζεται στην άσκηση καταναγκασμού και εξουσίας αλλά στην πειθώ που κτίζεται ανάμεσα στα άτομα.

Σε δεύτερο πλάνο ο ηγέτης με τους οπαδούς του επιδιώκει να κτίσει μία σχέση βασισμένη σε ουσιαστικές ανθρώπινες σχέσεις . Επιζητώντας σε αυτή τη σχέση να μπορεί να υπάρξει ηγεσία και από τις δύο πλευρές, χωρίς βέβαια να γίνονται όλα τα άτομα ισάξια. Σε αυτή τη σχέση υπάρχουν πάνω από ένας οπαδός και συνεπώς παραπάνω από ένα άτομο που ασκεί επιρροή.

Σε τρίτο πλάνο ο ηγέτης επιδιώκει να κτίσει κοινούς στόχους μαζί με τα άτομα. Σε αυτή τη μορφή σχέσης τα άτομα και ο ηγέτης οδεύουν στο κοινό όραμα έχοντας στόχο την αλλαγή. Η αλλαγή φυσικά για να προωθηθεί πρέπει να είναι ουσιαστική και να αποσκοπεί στο κοινό καλό της επιχείρησης.

Σε τελευταίο πλάνο ο ηγέτης και οι οπαδοί πρέπει να αποσκοπούν σε ουσιαστικούς στόχους και να υπάρχει ουσιαστική αλλαγή και επιτυχία στους στόχους τους. Ωστε, οι αλλαγές να αντιστοιχούν σε αμοιβαίες επιτυχίες είτε πρόκειται για την επιχείρηση και τον ηγέτη είτε αφορά τα άτομα ατομικά.

Έτσι με τον ορισμό και την έρευνα του Rost καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η σωστή ηγεσία δεν είναι ατομική υπόθεση και δεν είναι απαραίτητο να αφορά μόνον την επιτυχία της επιχείρησης, αλλά και το σύνολο των ατόμων που βοηθούν ώστε να φτάσει η επιχείρηση στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Προωθώντας έτσι ένα κλίμα συλλογικής προσπάθειας. Άλλωστε, η δυνατότητα εξουσίας και

αλληλεπίδρασης στην επιτυχία δεν θεωρείται μοναδικό προνόμιο ενός ατόμου, αλλά υπόθεση ολόκληρης της ομάδας. Δίνοντας βήμα και χώρο στην ομαδική συνεργασία ώστε να υπάρξει ομαδική επιτυχία στους στόχους του οργανισμού. Κατά το παράδειγμα λοιπόν αυτό ο Rost θεωρεί πως πρέπει να κινηθεί τον 21ο αιώνα η επόμενη γενιά ώστε η ηγεσία να μπορέσει να αναπτυχθεί με επιτυχία (Brungardt, 1998).

Κεφάλαιο 6^ο : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Από τη γέννηση της κοινωνίας, η ανθρωπότητα είχε την ανάγκη να κτίσει ομάδες ατόμων. Οδηγούμενη λοιπόν η κοινωνία από την ανάγκη του ανθρώπου να λειτουργεί σε αγέλες, με απώτερο σκοπό την επιβίωση και την κάλυψη των αναγκών του, είτε λόγο βασικού ενστίκτου αυτοσυντήρησης είτε εξαιτίας φιλοδοξιών και στόχων. Πιο συγκεκριμένα οι ομάδες αυτές που δημιουργήθηκαν μεταγενέστερα ονομάστηκαν οργανώσεις, επιδιώκοντας έτσι να κάνει τα άτομα να συνεργαστούν προς έναν κοινό σκοπό. Οι συντονισμένες κινήσεις που προέκυψαν από τις ομαδικές δράσεις έφεραν στην επιφάνεια την ύπαρξη των οργανισμών.

Κατά τη δημιουργία των οργανώσεων, μέσα από τις ομαδικές ενέργειες των ατόμων προς μία κοινή κατευθυντήρια πορεία, παρουσιάστηκε η σημερινή εικόνα των επιχειρήσεων. Επί της ουσίας, η λειτουργία και ο λόγος ύπαρξης της είναι η εκπλήρωση και η αποπεράτωση κοινών στόχων προς όφελος όλων των συντελεστών που την απαρτίζουν. Με την ομαδοποίηση, τον καθορισμό στόχων, την ανάθεση εργασιών και εξουσίας στα άτομα γίνεται σταδιακά η οριοθέτηση και ο καθορισμός των στόχων και της ιεραρχικής τάξης εντός της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος για όλα τα μέλη (Δεσποτόπουλος, 1997).

6.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κατά τη θεωρία των στόχων της επιχείρησης παρατηρείται το επίπεδο επιτυχίας ενός ηγέτη, να καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των υφιστάμενων του. Έτσι παρέχει κίνητρο σε αυτούς για να επιτύχουν το επιθυμητό επίπεδο αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση και παράλληλα να διατηρούν πάντα τις ανάγκες τους ικανοποιημένες. Η θεωρία αυτή ονομάζεται και «path goal theory» διότι ο βασικότερος στόχος της είναι η παρακίνηση των ατόμων από τον ηγέτη είτε για τους στόχους της επιχείρησης, είτε για τις προσωπικές πεποιθήσεις τους.

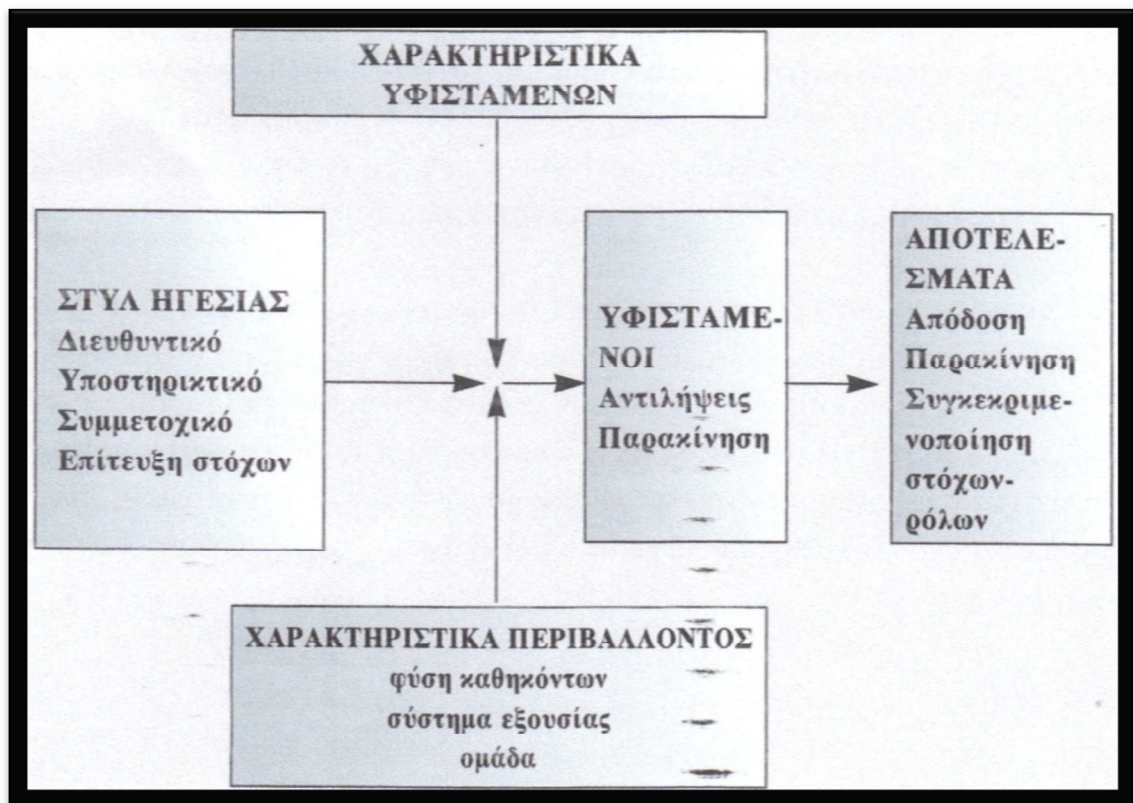
Ιστορικά η θεωρία των στόχων έχει κοινές ρίζες με τη θεωρία των προσδοκιών. Θέλοντας έτσι να δείξει πως ένα άτομο επηρεάζεται και παρακινείται

όταν ο ηγέτης καταφέρνει να εκπληρώσει τις προσδοκίες που έχει. Συνεπώς, η συμπεριφορά του ατόμου όταν νοιώθει είτε ότι λαμβάνονται υπόψιν οι ανάγκες του, είτε πως του παρέχεται αντάξια ανταμοιβή για τις υπηρεσίες που προσφέρει, είτε πως η δραστηριότητα και η θέση του στην επιχείρηση είναι σωστά καθορισμένη με ξεκάθαρες συντεταγμένες, είτε πως υπάρχει διάθεση διατήρησης αρμονικού κλίματος συνεργασίας στην ομάδα τότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα να έχει μεγαλύτερο κίνητρο για αποδοτικότητα.

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε κυρίως από τον Evans και House στις αρχές του 1970, οι οποίοι υποστήριζαν ότι η υποστηρικτική στρατηγική των ηγετών προς τους υφιστάμενους από μόνη της είναι μία αμφίδρομη ανταμοιβή για τα μέλη της επιχείρησης. Παράλληλα, ο House θεωρούσε ότι για την ορθή τήρηση των στόχων της επιχείρησης ένας ηγέτης θα έπρεπε να ακολουθήσει ένα από τα παρακάτω στυλ ηγεσίας.

1. Συγκεκριμένα στο αυταρχικό ή διευθυντικό στυλ ηγεσίας, έτσι ώστε ο ηγέτης να μπορεί να δίνει προκαθορισμένες εντολές στους υφιστάμενους του με σκοπό την σωστή πραγμάτωση των λειτουργιών για το πώς πρέπει να υλοποιηθεί το εκάστοτε έργο.
2. Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας, κατά το οποίο ο ηγέτης κινείται με φιλική διάθεση και ενδιαφέρον προς τον άνθρωπο.
3. Στο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, κατά το οποίο ο ηγέτης συζητά και αποφασίζει έχοντας υπόψιν του και τη γνώμη των υφιστάμενων του.
4. Τέλος σε ένα στυλ ηγεσία που προσανατολίζεται στην επίτευξη των στόχων, κατά το οποίο ο ηγέτης ορίζει μεγαλεπήβολους στόχους για τα μέλη αλλά παράλληλα δείχνει πίστη σε αυτούς για την υλοποίησή τους.

Παρόλα αυτά η επιλογή του κατάλληλου στυλ ηγεσίας ορίζεται σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των υφιστάμενων αλλά και με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης του περιβάλλοντος στο οποίο διαδραματίζεται η ηγεσία (House, & Mitchell, 1975).



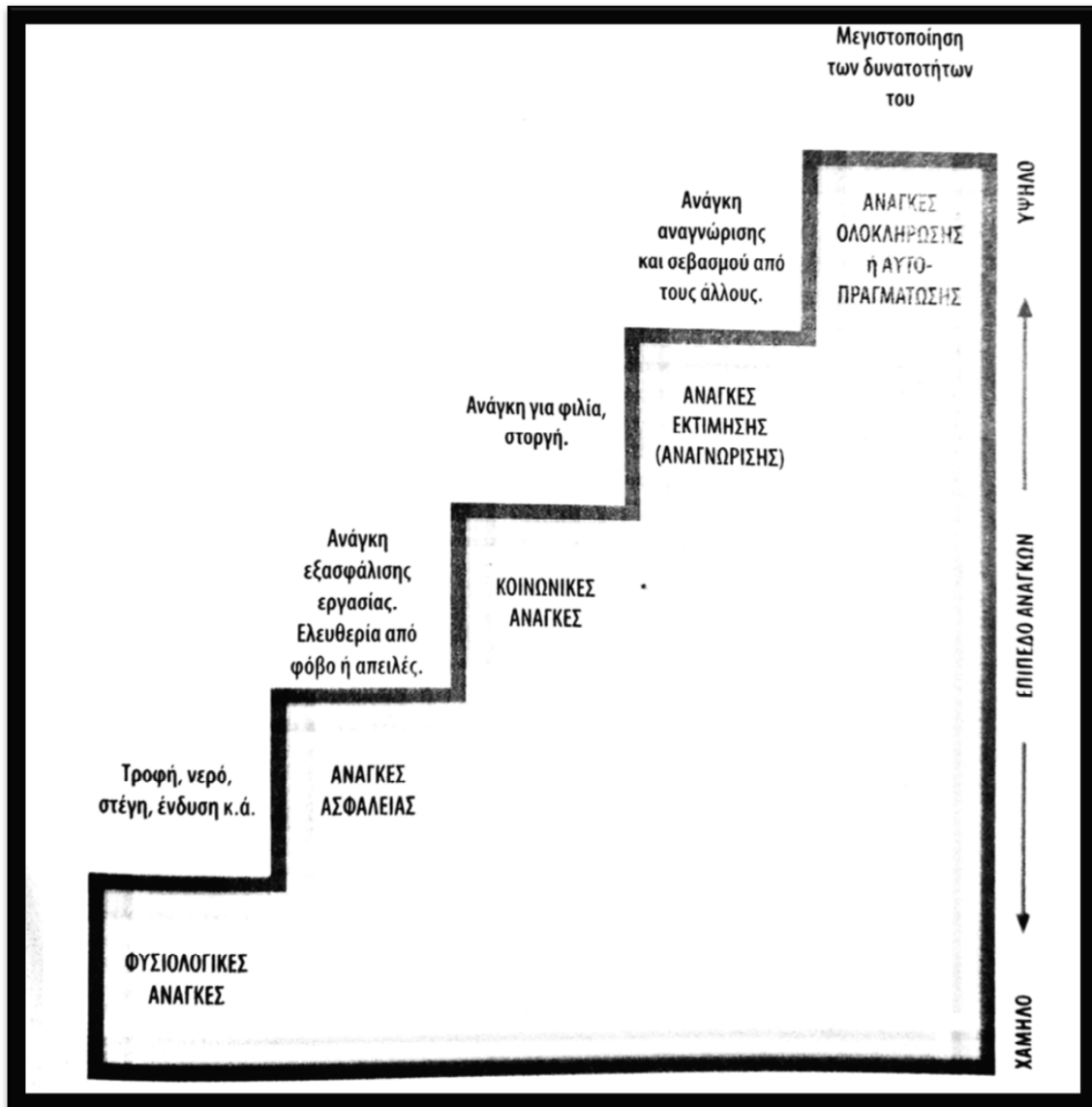
ΕΙΚΟΝΑ 14: Χαρακτηριστικά υφισταμένων

6.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Η παρακίνηση των ατόμων θεωρείται η μεγαλύτερη επιτυχία κατά την ηγεσία. Οι άνθρωποι μπορούν να εργαστούν παραγωγικά μόνο υπό την προϋπόθεση στόχων και κινήτρων, το οποίο φυσικά εξασφαλίζεται μόνο εάν τα άτομα ικανοποιήσουν αυτές τους τις ανάγκες. Διαφορετικά ενδέχεται να εργαστούν με λιγότερο ζήλο παρά τις δυνατότητες και τις γνώσεις τους. Άλλωστε είναι ευρέως αποδεδειγμένο, ότι οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα όταν δημιουργούν ομάδες και συνεργάζονται κάτω από συνθήκες συγκεκριμένης πίεσης.

Σύμφωνα, με την εκπλήρωση των αναγκών του ατόμου δημιουργήθηκε και η θεωρία της παρακίνησης ή και θεωρία αναγκών του Abraham Maslow το 1954. Με βάση αυτή την προσέγγιση ο Maslow οριοθέτησε την ιεραρχία των αναγκών των υφισταμένων του χωρίζοντας την σε πέντε επίπεδα.

- Η πιο θεμελιώδη ανάγκη του ανθρωπίνου είδους είναι ζωτικής σημασίας, η ανάγκη του ατόμου δηλαδή για νερό, αέρα, τροφή και ένδυση. Αυτή καθορίζεται από τον ίδιο ως φυσιολογική ανάγκη του ατόμου.
- Έπειτα, ακολουθεί η ανάγκη των ατόμων να νοιώσουν ασφάλεια, που εμπερικλείει μέσα της την ανάγκη για σταθερότητα και απαλλαγή από αισθήματα φόβου και απειλής στις ανθρώπινες σχέσεις και συναντάται κυρίως σε μικρότερες ηλικίες ατόμων.
- Στην συνέχεια ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, που εμπερικλείουν την κοινωνική ζωή όπως η φιλία, η εκδήλωση αγάπης και η αλληλεπίδραση των ατόμων.
- Μετέπειτα συναντάμε την ανάγκη εκτίμησης, που εμπεριέχει το προσωπικό αίσθημα ολοκλήρωσης, αυτοσεβασμού όπως και την ανάγκη αποδοχή του ατόμου από τους ανθρώπους γύρω του.
- Τέλος συναντάμε την ανάγκη αυτό-πραγμάτωσης, που εμπεριέχει μέσα της την αυτό-εκπλήρωση και το συναίσθημα για αποπεράτωση των ικανοτήτων του ατόμου στο επιθυμητό επίπεδο.



ΕΙΚΟΝΑ 15: Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών κατά τον A. Maslow

Όπως παρουσιάζεται και από τη σκάλα των ιεραρχικών αναγκών του Maslow παραπάνω, δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου από τη μικρότερη ανάγκη έως και τη μεγαλύτερη. Ο στόχος της εκπλήρωσης τους είναι να δημιουργηθούν κίνητρα στους εργαζόμενους εντός της επιχείρησης, αποδεικνύοντας έτσι τον σεβασμό των ατόμων από τον οργανισμό. Η τήρηση της υλοποίησης τους βοηθά τα άτομα να αναπτύξουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Έτσι η εκπλήρωση από το κατώτερο επίπεδο μέχρι και το ανώτερο βοηθά στην ανάπτυξη των ανώτερων κινήτρων συμπεριφοράς του υφιστάμενου.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο Maslow επεσήμανε ότι οι ανάγκες των ατόμων μπορεί να αλλάζουν επίπεδο σύμφωνα με το περιβάλλον και τις συνθήκες που βιώνει. Δείχνοντας ότι είναι σύνηθες να γίνονται εναλλαγές ακόμα και αν το άτομο βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο μπορεί να παραστεί ανάγκη και να επιδιώξει να καλύψει κάποια από τις πρωταρχικές του ανάγκες. Παρότι, τόνισε ότι η βασικότερη ανάγκη του ατόμου είναι να φτάσει τον εαυτό του στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης. Να καταφέρει δηλαδή να φτάσει στο επίπεδο που θεωρεί ότι του αξίζει έτσι ώστε να έχει το κίνητρο να εξελιχθεί (Freitas, & Leonard, 2011).

Μειονεκτήματα θεωρίας του Maslow:

Ενώ η θεωρία του Maslow τόνισε μία βαθμίδα από βασικές και μη ανάγκες του ατόμου, υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία η παρακίνηση δεν εμφανίζεται με τον τρόπο που την παρουσίασε. Έτσι σε μεταγενέστερες έρευνες εντοπίζονται δύο τουλάχιστον σημεία που το αποδεικνύουν αυτό.

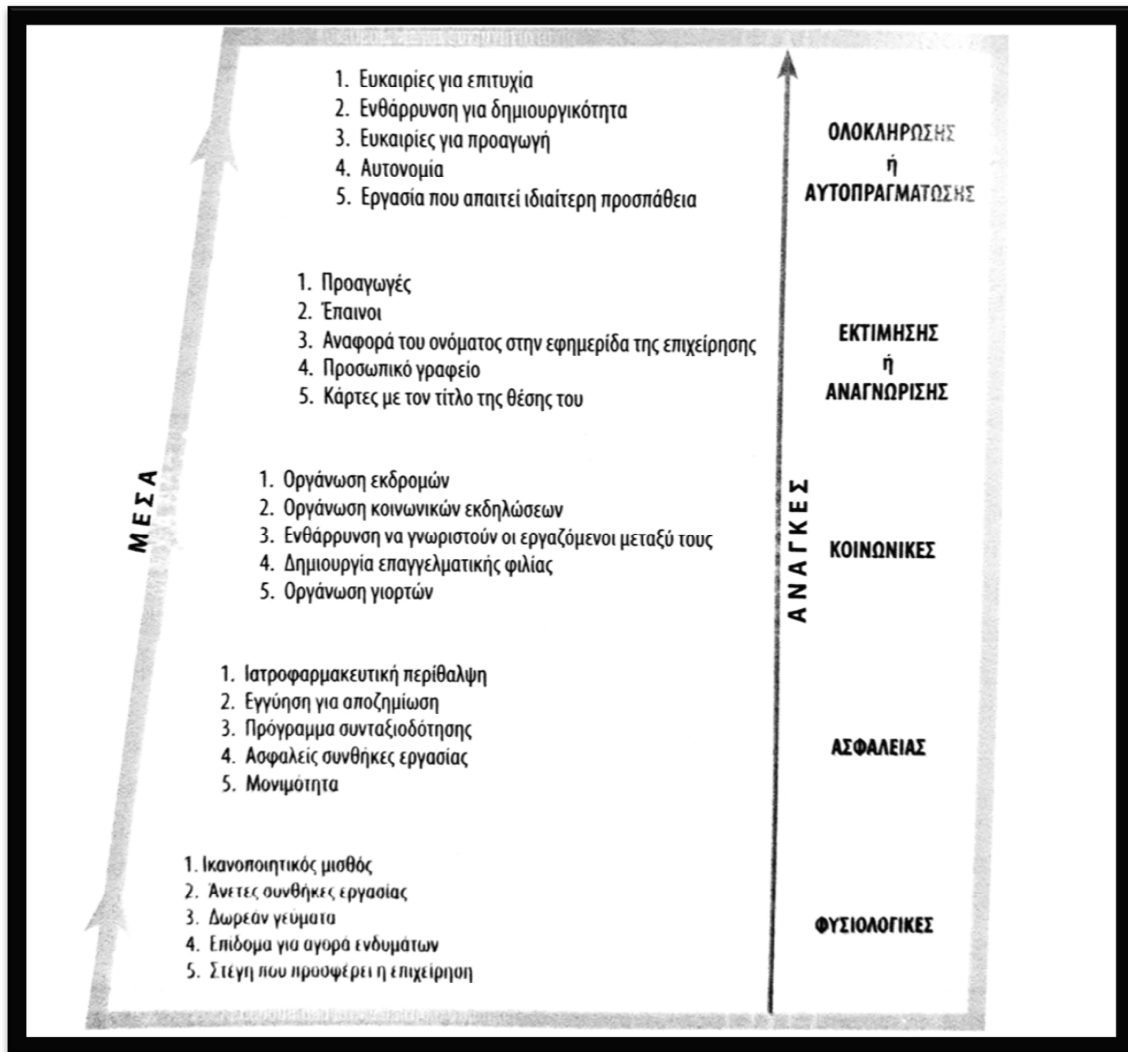
Σε πρώτο πλάνο παρατηρήθηκε ότι οι άνθρωποι κατά γενική ομολογία δίνουν περισσότερη σημασία στις βασικές τους ανάγκες, όπως για παράδειγμα ο ύπνος, το φαγητό, η στέγαση κ.α. Ενώ σίγουρα αυτό δεν μπορεί να είναι καθοριστικό για το ευρύ φάσμα των ατόμων, ούτε και να οριοθετηθεί ποία από τις παραπάνω ανάγκες μπορεί να επιλέξει κατά τη διάρκεια της ζωής του. Συνακόλουθα, προκύπτει και το συμπέρασμα πως αν εκπληρωθεί κάποιο ποσοστό από τις πέντε ανάγκες, εάν μετέπειτα θα ολοκληρώσει και τις υπόλοιπες σύμφωνα με τη σκάλα αναγκών του Maslow.

Σε δεύτερο πλάνο οι ερευνητές δεν κατάφεραν να κάνουν ταύτιση στις πέντε παραμέτρους αναγκών και υποστήριξαν ότι χωρίζονται σε δύο με τρεις κατηγορίες (Bridgman, Cummings, & Ballard, 2019).

Παρά το γεγονός της αμφισβήτησης της θεωρίας του Maslow αποδεικνύονται κάποια βασικά σημεία στα οποία διατηρείται η δυναμική της. Με αποτέλεσμα η ισχύ της να μπορεί να βοηθήσει τη διαχείριση των αναγκών του ατόμου μέσα στο οργανισμό.

➤ Συγκεκριμένα τα διοικητικά στελέχη πρέπει να δημιουργού τις προϋποθέσεις για την αποπεράτωση πάνω από ενός κινήτρου. Διότι σίγουρα με την ύπαρξη ενός μόνο κινήτρου δεν δημιουργείται αίσθημα ολοκλήρωσης στα μέλη.

- Τα διοικητικά στελέχη επιβάλλεται να εξετάζουν τις ανάγκες των μελών και να ικανοποιούν τα θέλω τους. Δημιουργώντας έτσι αντίστοιχες ευκαιρίες για να αναπτυχθεί και η παραγωγικότητα αλλά και να εκπληρωθούν οι απαιτήσεις των ατόμων, ώστε να έχουν κίνητρο να εργαστούν με περισσότερο ζήλο.
- Τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να λαμβάνουν υπόψιν ότι κάθε άτομο της επιχείρησης είναι διαφορετική οντότητα και κατά συνέπεια έχει διαφορετικές ανάγκες. Συνεπώς πρέπει να αντιληφθούν πως ο καθένας χρειάζεται ξεχωριστή διαχείριση για να παραχθούν κίνητρα.
- Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αντιληφθούν, ότι οι ανάγκες των υφισταμένων θα διαφοροποιούνται μέσα στο εκάστοτε χρονικό πλαίσιο και σύμφωνα με τις συνθήκες που βιώνουν. Ενώ ταυτόχρονα η μετάβαση από το ένα ιεραρχικό επίπεδο στο άλλο θα γίνεται χωρίς κάποια μορφή συνέχειας ή ακολουθίας επιπέδων και έτσι αναπόφευκτα θα συγχρονίζονται ανάλογα με τις περιστάσεις που διαδραματίζονται στο άτομο.
- Τέλος, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιμελούνται τη δημιουργία ορθών συνθηκών μέσα στην επιχείρηση. Ωστε, το κλίμα που εδρεύει να μπορεί να αποπνέει στα άτομα τη διάθεση να κινητοποιηθούν και να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους (Freitas, & Leonard, 2011).



ΕΙΚΟΝΑ 16: Παραδείγματα μέσων παρακινήσεις των εργαζομένων με βάση την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow

Κεφάλαιο 7^ο : Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΣΤΟΧΩΝ

Η ηγεσία είναι μία μορφή καθοδήγησης, έτσι και ο ηγέτης έχει ως πρωταρχικό στόχο του τη δημιουργία στόχων. Συνακόλουθα, ο κυριότερος σκοπός του εκάστοτε ηγέτη είναι να δημιουργεί τάσεις στα άτομα που τον ακολουθούν. Ο ρόλος λοιπόν του ηγέτη είναι να οριοθετεί στόχους σε μία επιχείρηση και μέσα από αυτούς να χαράζει την πορεία που επιθυμεί για τον οργανισμό. Το βασικότερο όμως επίτευγμα στο ρόλο του ηγέτη που θα μπορούσε να επιτύχει είναι να μεταδώσει το όραμα του με τέτοιο τρόπο στους εργαζόμενους, που απαρτίζουν το δυναμικό της επιχείρησης του, ώστε και οι ίδιοι να υιοθετήσουν τον ίδιο στόχο. Η συγκεκριμενοποίηση και ο καθορισμός εξαρχής της στρατηγικής της επιχείρησης κάνει τα άτομα να εργάζονται με μεγαλύτερη σιγουριά και σθένος κάνοντας αυτόματα τα ποσοστά αποδοτικότητας τους να μεγαλώνουν. Η έντονη αλληλεπίδραση που δημιουργείται με αυτό τον τρόπο εργασίας οδηγεί σε δύο παραμέτρους. Πρώτον, στο πως οι στόχοι που καθορίζονται από τους ηγέτες έχουν την ικανότητα να αλληλεπιδράσουν με τους στόχους των εργαζομένων και με ποιο κριτήριο αυτοί επιδρούν συναισθηματικά σε αυτούς, με βάση τη θεωρία της ανταλλαγής ηγετών και μελών (LMX). Δεύτερον, με γνώμονα ποια κριτήρια η ανταλλαγή οπαδών και μελών εμπλέκεται ανάμεσα στους ηγέτες που προσανατολίζονται με βάση το στόχο και στην απόδοση των εργαζομένων – μελών.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί άλλωστε ότι τα ανθρώπινα όντα από την αρχή της δημιουργίας τους θέτουν στόχους για τη ζωή, κατευθύνοντας έτσι τη φυσική ροή των πραγμάτων προς καθημερινούς στόχους. Με αυτό τον τρόπο ο άνθρωπος δημιουργεί στον εαυτό του κίνητρα είτε για την επιβίωση, είτε για την προσωπική εξέλιξη. Ο καθορισμός και η ύπαρξη στόχων λοιπόν είναι βασικό κίνητρο για τα άτομα σε όλες τις εκφάνσεις και τις παραμέτρους της ζωής του, είτε για να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα σε μία επιχείρηση, είτε σε προσωπικό επίπεδο. Γι' αυτό λοιπόν το λόγο τα άτομα με αφορμή την παρακίνηση που δέχονται από τον ηγέτη της ομάδας τους, λαμβάνουν την ώθηση από την οργανωτική διάθεση και το αίσθημα σιγουριάς που αποπνέει ο ηγέτης τους για να ακολουθήσουν τους στόχους που ορίζει ο ίδιος.

Δείχνοντας έτσι ότι οικειοποιούνται τα θέλω της επιχείρησης, παρουσιάζοντας έτσι τη σχέση αλληλεπίδρασης που σχηματίζεται μεταξύ του ηγέτη και των μελών. Μελετητές της οργανωτικής συμπεριφοράς όπως ο Locke και κάποιοι συνεργάτες του υποστήριξαν (Locke και Latham 1990), ότι η οργανωτική συμπεριφορά οδηγεί κατά μία έννοια σε σύνδεση με τη θεωρία καθορισμών στόχων και την αλληλεπίδραση των στόχων του ηγέτη με των ατόμων (LMX). Τόνισαν επίσης ότι τα άτομα αυτά παρουσιάζουν και μεγαλύτερες φιλοδοξίες, οι οποίες πηγάζουν από τους υψηλούς στόχους και κατά συνέπεια σε μεγεθυμένα κίνητρα. Όντας λοιπόν σε ένα κλίμα συνεχούς εξέλιξης και προτροπής για επιτυχία τα άτομα γίνονται πιο αποδοτικά αποσκοπώντας φυσικά και στη προσωπική τους επιβράβευση. Με αυτό τον τρόπο ηγέτης και εργαζόμενοι δημιουργούν ένα κλίμα σεβασμού με αμοιβαίο αίσθημα εμπιστοσύνης. Κάνοντας έτσι το επίπεδο αλληλεπίδρασης των ατόμων να φτάνει στο υπέρτατο βαθμό σχέσεων όπως και την αποδοτικότητα εξαιτίας αυτής της αρμονικής συνεργασίας.

Φυσικά, η θεωρία αλληλεπίδρασης μελών ηγετών μπορεί να επηρεάσει τη διεξαγωγή καθορισμού στόχων απόδοσης, μέσα από την προσωπικότητα, την ενσυναίσθηση και τη συναισθηματική σταθερότητα του ατόμου. Καθότι οι οπαδοί μπορεί να μην βρίσκονται στο στάδιο να μπορέσουν να αντιληφθούν και να ενστερνιστούν το όραμα του ηγέτη. Στη συγκεκριμένη λοιπόν περίπτωση υπάρχει μεγάλος κίνδυνος να επηρεαστεί η αποδοτικότητα των ατόμων, ή ακόμη να μην υφίσταται καν. Ως αποτέλεσμα οι στόχοι να μην είναι κοινοί και έτσι να μην κατορθωθεί να επιτευχθεί ο σκοπός. Υπερτονίζοντας έτσι ότι η αλληλεπίδραση των μελών με τον ηγέτη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των καθορισμών του στόχου (Kim, Choi, & Vandenberghe, 2018).

7.1 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕΛΩΝ- ΗΓΕΤΗ

Για να γίνει κατανοητό το σύστημα κατανομής στόχων, χρειάζεται να προσεγγίσει κάποιος πρώτα το φαινόμενο της θεωρίας LMX (leader-member exchange theory), δηλαδή της θεωρίας ανταλλαγής μελών και ηγέτη. Σύμφωνα με αυτή λοιπόν, η αλληλεπίδραση των μελών γενικότερα που τη συντελούν πρέπει να αναλυθεί με γνώμονα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και των μελών της επιχείρησης,

είτε υπό τη μορφή των χαρακτηριστικών του άτομου, είτε από τη μορφή μίας κατάστασης. Μέσα από αυτόν τον προσανατολισμό λοιπόν εντοπίζεται αρχικά ένα δυαδικό μοντέλο σχέσης. Κατά το οποίο, η αλληλεπίδραση των μελών δημιουργεί ένα παράλληλο άξονα που οι σχέσεις των ατόμων χωρίζονται σε δυαδική μορφή εμπλέκοντας αλληλένδετα στερεότυπα, με κοινή συνιστώσα συμπεριφορών.

Συγκεκριμένα, χωρίζεται σε ένδο-ομαδικές και έξω-ομαδικές παρατάξεις. Στην περίπτωση της ένδο-ομαδικής κατάστασης τα άτομα διακατέχονται από κοινές πεποιθήσεις, έχοντας ταύτιση απόψεων στα περισσότερα σημεία διαχείρισης. Εδώ τα άτομα είναι πρόθυμα να αναλάβουν πολλές ευθύνες και οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου είναι πιο προσωπικές. Δημιουργώντας έτσι περισσότερες ευκαιρίες για διευκολύνσεις στους εργαζόμενους, με περισσότερες αμοιβές και προοπτικές ανέλιξης, όπως και τη δυνατότητα να μπορούν να επηρεάζουν με τη γνώμη τους. Εφόσον, η καλή συνεργασία τους οδηγεί και στα επιθυμητά αποτελέσματα αποδοτικότητας. Αντίθετα, στην περίπτωση της έξω-ομαδικής κατάστασης τα άτομα διατηρούν πιο τυποποιημένες σχέσεις και η αλληλεπίδραση είναι πιο επίσημης μορφής μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων. Εδώ τα άτομα λόγω της ουδετερότητας στη σχέση που διατηρούν κατέχουν μόνο βασικού τύπου απολαβές και φυσικά παροχές. Εφόσον, άλλωστε με τη συνεργασία τους δεν παρατηρείται ιδιαίτερη αποδοτικότητα. Συμπερασματικά, για τη σωστή και αποδοτικότερη κατανομή στόχων η σχέση ανταλλαγής οπαδών και ηγέτη χρειάζεται να βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο πλευρών της επιχείρησης. Άλλωστε, με αυτό τον τρόπο κερδίζουν ένα αρμονικό κλίμα συνεργασίας με λιγότερες αρνητικές συνέπειες, ενώ ταυτόχρονα αυξάνονται οι υποχρεώσεις και η συμμετοχή στις ευθύνες ακόμη και για τους εργαζόμενους (Kang, & Stewart, 2007).

7.2 ΘΕΩΡΙΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

Στον σύγχρονο κόσμο η χρηστικότητα της συνεχής εξέλιξης του ατόμου κατέχει πλέον επιτακτικό χαρακτήρα. Πολλές έρευνες μάλιστα που διεξήχθησαν ανά τα χρόνια υποστήριξαν ότι οι ηγετικές μορφές δεν γεννιούνται αλλά κτίζονται μέσα στα πλαίσια διαρκούς εκπαίδευσης και σωστής καθοδήγησης. Μέσα λοιπόν στα πλαίσια της συνεχούς εξέλιξης της ανθρωπότητας, οι οργανισμοί καθιέρωσαν την έννοια και

τη χρήση της διαδικασίας του προσανατολισμού μαθησιακού στόχου (LGO – learning goal orientation). Με κίνητρο την επιβίωση και την εξέλιξη της εκάστοτε επιχείρησης, τα στελέχη καθιέρωσαν τα τμήματα εκμάθησης με στόχο να αποκτήσουν τα κατάλληλα εφόδια για τη λειτουργία της ηγεσίας. Άλλωστε, ο ρόλος της ηγεσίας είναι να κατευθύνει, γι' αυτό λοιπόν η οριοθέτηση των συντεταγμένων είναι πρωταρχικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας ούτως ώστε να ορίζονται εξαρχής οι στόχοι και τα βήματα της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια της εκμάθησης τα άτομα επιδιώκουν να αποκτήσουν καινούριες δεξιότητες, με στόχο να εξελίξουν τις προσωπικές δυνατότητες τους. Η διαδικασία αυτή λοιπόν θεωρείται ως η ισχυρότερη παράμετρος που μπορεί ένας μέντορας να χρησιμοποιήσει, ώστε να καθοδηγήσει στην επιτυχής διεξαγωγή των εργασιακών διαπροσωπικών σχέσεων. Συνεπώς, επρόκειτο για μια λειτουργία υψηλής δυναμικής για την εμφάνιση των κυριότερων ικανοτήτων της ηγεσίας. Επιπλέον, οι μαθησιακοί παράγοντες του ατόμου μπορεί να επηρεάζονται και από το γνωστικό αλλά και το συναισθηματικό μοντέλο συμπεριφοράς που χρησιμοποιείται με βάση την κοινωνική γνωστική θεωρία.

Επιπρόσθετα, ο προσανατολισμός εκμάθησης στόχου έχει την ιδιότητα να λειτουργεί ως καθοδηγητής, επηρεάζοντας με τέτοιο τρόπο τη σχέση καθοδήγησης του ατόμου μέσα από πολυποίκιλους τρόπους.

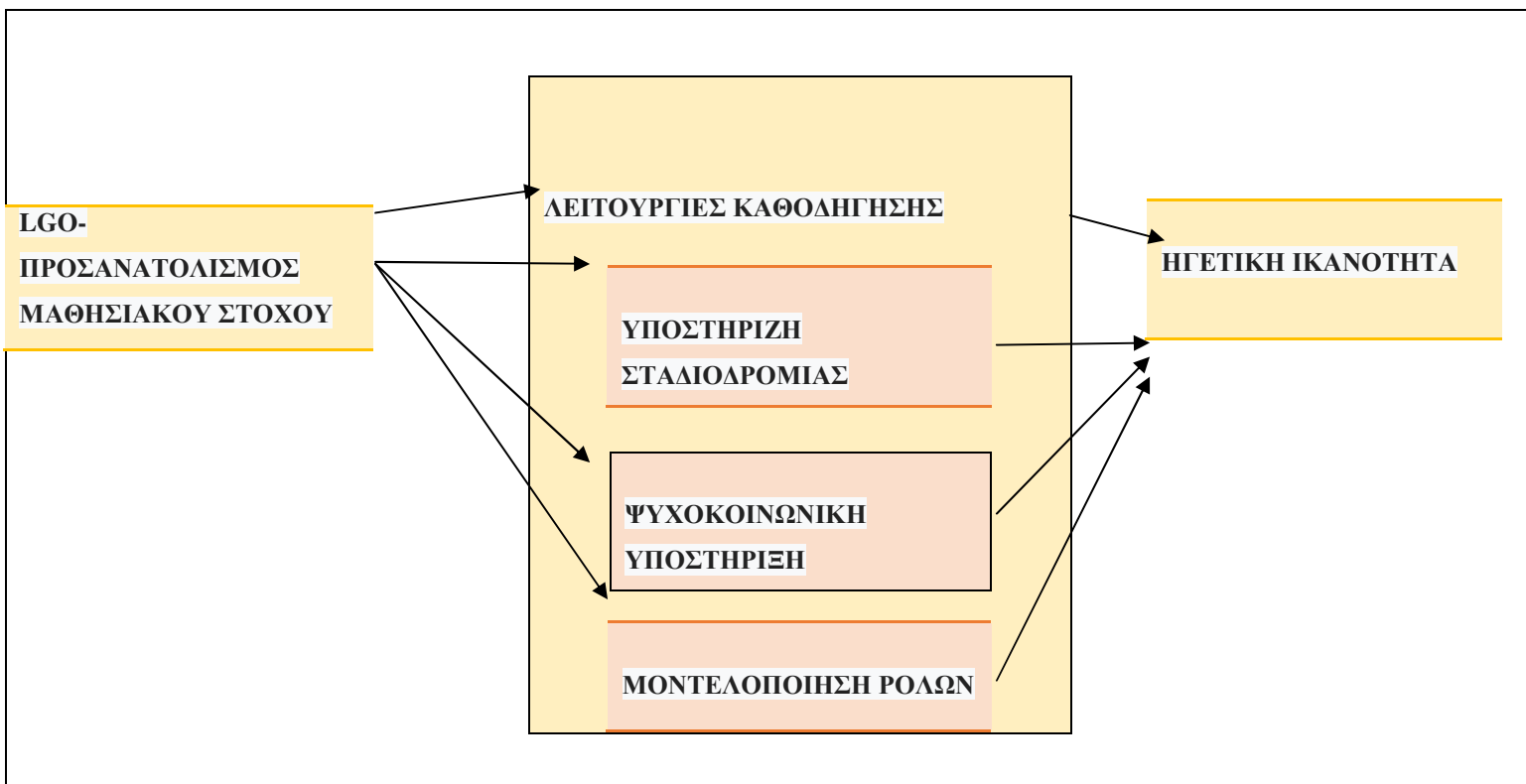
➤ Συγκεκριμένα, τα άτομα μέσα από τη λειτουργία του προσανατολισμού εκμάθησης λειτουργούν έχοντας ως κεντρικό άξονα το κίνητρο. Μέσα από το στόχο παίρνουν ώθηση ώστε να επιτύχουν την εξέλιξη των δυνατοτήτων τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να οδηγεί στην επίτευξη των πρωταρχικών στόχων δημιουργώντας το συναίσθημα στα άτομα να επιδιώξουν να τοποθετηθούν στην συνέχεια υψηλότερους στόχους. Με απώτερο σκοπό, να κατορθώσουν μέσω της εργασίας τους να υπερβούν το προηγούμενο επίπεδο . Στοχεύοντας έτσι στη συνεχή εξελικτική πορεία των δυνατοτήτων τους. Ενώ κατά τη διάρκεια της ανοδικής τους πορείας, τα άτομα μπορεί να επιδιώξουν να αναλάβουν απαιτητικότερες εργασίες. Όλα αυτά πάντα διαδραματίζονται με την καθοδηγητική βοήθεια που λαμβάνουν από τους μέντορες τους.

➤ Επιπρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί πως τα άτομα που βρίσκονται στη διαδικασία εκμάθησης είναι απαραίτητο να δέχονται μία κατευθυντήρια γραμμή από το μέντορά τους. Αυτές οι κατευθύνσεις μπορεί να είναι είτε υπό τη μορφή σχολίων,

είτε υπό τη μορφή συμβουλής ώστε να τους βοηθηθούν και να τους καθοδηγηθούν ορθά. Όπως είναι επόμενο τα άτομα είναι προετοιμασμένα για αυτές τις υποδείξεις, γι' αυτό το λόγο λοιπόν τις δέχονται ως μία ευκαιρία να εξελιχθούν και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους στην ηγετική συμπεριφορά. Όλο αυτό συνεπώς αποσκοπεί στο να διορθωθούν τυχόν αστοχίες ή λάθη διαχείρισης μέσα στην εργασία αλλά και στη διαδικασία ηγεσίας τους μετέπειτα. Ακολουθώντας μέσα από τις εύστοχες υποδείξεις του μέντορα τα άτομα καθοδηγούνται σωστά με βασικότερο στόχο την ατομική τους εξέλιξη.

➤ Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως η βοήθεια που παρέχουν οι μέντορες στα άτομα ίσως και να θεωρηθεί κάποιες φορές ως μορφή ηγετικής συμπεριφοράς. Παρόλα αυτά όμως, τα άτομα έχουν ως μόνο ρόλο τη δημιουργία, τη καθοδήγηση, αλλά και την εκπαίδευση των ατόμων για ηγετικές θέσεις.

➤ Συνοψίζοντας, κατά τη θεωρία του προσανατολισμού εκμάθησης στόχων, τα άτομα υπολήπτονται περισσότερο την αξία της εξέλιξης στην εκπαίδευση αλλά και στη μάθηση που τους παρέχεται. Με αποτέλεσμα να δέχονται ευκολότερα τις αξιολογήσεις, τα λάθη και οποιαδήποτε άλλη άτυχη συγκυρία προκύψει μέσα στο στάδιο της εκπαίδευσης τους. Έχοντας την πεποίθηση λοιπόν ότι έτσι μόνο θα καταφέρουν να ανελιχθούν επαγγελματικά και να επιτύχουν τον επιθυμητό στόχο να γίνουν εν συνεχεία καταξιωμένοι ηγέτες. Φυσικά, όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτευχθούν μόνο με τη δική τους θέληση και τη σωστή καθοδήγηση, επιβράβευση και ψυχολογική στήριξη και από τον ίδιο τους το μέντορα. Συνακόλουθα, άτομα με προσανατολισμό στην εκμάθηση έχουν τη ροπή να επιτυγχάνουν και να ακολουθούν καινοτόμες ιδέες κυνηγώντας με αυτό τον τρόπο την ανάπτυξη (Kim, 2007).



ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

Ξένη βιβλιογραφία

Adair, J., (1988). *Great Leaders*.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The leadership quarterly*, 25(3), 487-511.

Bennis, W. (1989). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books. p.p 78 Για τον ηγέτη της γνώμης βλ. λήμμα Katz Elihu και το δοκίμιο Ιστορία της Κοινωνιολογίας.

Bridgman, T., Cummings, S., & Ballard, J. (2019). Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education. *Academy of management learning & education*, 18(1), 81-98.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.

Browne G.-Cohn T.S., *Chefs et meneurs*, PUF, Paris, 1963.

Brungardt, C. L. (1998). The new face of leadership: Implications for higher education. *Leadership Studies, Fort Hays State University, from: iscb@ fhsu. edu*.

Cherry, K. (2012). *Leadership theories*.

DÖNMEZ, S., & TOKER, Y. (2017). Construction of a likert-type transformational Leadership Scale.

Deckard, G. J. (2011). Trait and behavioral theories of leadership. *Organizational Behavior in Health Care*, 177-189.

- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E. D., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, *64*(1), 7-52.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, *17*(2), 177-193.
- Fiedler, F. (2018). Contingency Model.
- Freitas, F. A., & Leonard, L. J. (2011). Maslow's hierarchy of needs and student academic success. *Teaching and learning in Nursing*, *6*(1), 9-13.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Revista De Management Comparat International*, *18*(1), 18.
- Gatchair, S. D. (2018). Leadership and public financial management reforms in Jamaica. *International Journal of Public Leadership*.
- Golembiewski, R. T. (1980). Three Styles of Leadership and Their Uses". *Concepts of Air Force Leadership*, *38*(4), 492.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, *4*(4), 418-428.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership* (No. TR-75-67). WASHINGTON UNIV SEATTLE DEPT OF PSYCHOLOGY.
- Kang, D. S., & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kendra, C. (2012). Leadership Theories: The 8 Major Leadership Theories.
- Kim, D., Choi, D., & Vandenberghe, C. (2018). Goal-focused leadership, leader-member exchange, and task performance: The moderating effects of goal orientations and

- emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 645-660. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9516-7>.
- Kim, S. (2007). Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD. *Journal of European Industrial Training*
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*.
- Kruse, K. (2013). What is leadership. *Forbes Magazine*, 3.
- Lai, A. (2011). Transformational-transactional leadership theory. *AHS Capstone Projects Paper*, (17).
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. O., & Thwala, W. D. (2017). A theoretical perspective on the difference between leadership and management. *Procedia engineering*, 196, 478-482.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and leadership: An influence process. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-9.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.
- Marturano, A., & Gosling, J. (Eds.). (2007). *Leadership: The key concepts*. Routledge.
- Maslyn, J. M., Schyns, B., & Farmer, S. M. (2017). Attachment style and leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*.
- McPhail, K. J. A. (2002). The nursing profession, personality types and leadership. *Leadership in Health Services*, 15(1), 7-10.

- Piccolo, R. F., & Buengeler, C. (2013). Leadership and goal setting. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance*. pp. 357–374). New York: Routledge.
- Price, T. (2006). *Understanding ethical failures in leadership*. Cambridge University Press.
- Samanta, I., & Lamprakis, A. (2018). Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: journal of contemporary management issues*, 23(1), 173-191.
- Savino, D. M. (2016). Frederick Winslow Taylor and his lasting legacy of functional leadership competence. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(1).
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.
- Shah, M. (2018). *The Impact of Selected Human Resource Management Practices on Managerial Grid and Leadership Styles: The Mediating Role of Employee Trust and Organizational Commitment and Moderating Role of Leader-Member Exchange Model* (Doctoral dissertation, Quertaba University of Science & Information Technology, Peshawar.).
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.

Ελληνική βιβλιογραφία

Δεσποτόπουλος Κ.,(1997). Συμβολή στη Φιλοσοφία της Εργασίας. Εκδόσεις Παπαζήση. Σελ. 33-38.

Ιορδάνογλου, Δ., Τσακαρέστου, Μ., Τσενέ, Λ., Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ., (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Εκδόσεις Πεδίο. Αθήνα. σελ. 27.

Montana, P. J., Charnov B. H. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Μπιτζάνη, Ε. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Ζητήματα Και Σύγχρονες Προσεγγίσεις Στη Θεωρία Της Οργανωσιακής Και Διοικητικής Συμπεριφοράς. Εκδόσεις Διόνικος.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μανατζμέντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

Πισσάκη, Α. (2015). Διοίκηση συστήματος υπηρεσιών υγείας δημοσίου τομέα βάση των προσδοκιών του χρήστη.

Σεϊτανίδου, Α. (2010). *Ηγεσία και πολιτική σκέψη στα πολιτικά του Αριστοτέλη* (Doctoral dissertation, TEI Δυτικής Μακεδονίας).

Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α. Μ. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση – Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*. Εκδόσεις Rosili

Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). *Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Φαίδιμος.

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright©Πανεπιστήμιο Πατρών. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Allrightsreserved.

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

Ευγενία Λιαροπούλου, [2020]