

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ ΕΙΚΟΣΤΟ ΠΡΩΤΟ ΑΙΩΝΑ

Σπουδαστής:

Άγγελος Π Ευαγγελίδης

Επιβλέπων Καθηγήτρια
Μιχαλιτσιάνου Αναστασία
Καθηγήτρια Τ.Ε.Ι

ΠΑΤΡΑ 2001



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.

<u>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.</u>	1
<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	1
<u>ΗΓΕΣΙΑ</u>	3
ΓΕΝΙΚΑ	3
ΟΡΙΣΜΟΙ	3
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT	5
<u>ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ 21^Ο ΑΙΩΝΑ</u>	7
ΓΕΝΙΚΑ	7
ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	7
<u>ΤΟ ΚΑΙΝΟΥΡΙΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ</u>	12
<u>ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ</u>	14
ΓΕΝΙΚΑ.	14
ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ.	14
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ.	15
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΕΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ.	16
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.	16
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΜΕΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.	17
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΥΑΤΟΥΡΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.	18
Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΑΤΟΥΡΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.	18
ΑΣΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΕΝΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.	19
<u>ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ</u>	22
Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.	22
ΠΟΙΚΙΛΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ.	22
ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.	24
ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.	25
ΟΙ ΕΠΙΠΑΡΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ.	26
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ.	26
ΤΟ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΤΩΝ VROOM ΚΑΙ YETTON.	27
Η ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ.	28
Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ.	29
ΠΟΙΚΙΛΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.	29
Η ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΠΟ ΤΟΥΣ VROOM ΚΑΙ JAGO.	31
ΑΣΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ.	32
ΑΠΟΣΤΟΛΗ.	32
ΠΟΙΚΙΛΙΕΣ ΑΠΟΣΤΟΛΩΝ.	33
ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΠΑΘΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ.	34
ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΣΤΕΡΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΣΤΟΛΗ.	36
ΕΡΕΥΝΑ ΠΑΝΩ ΣΤΙΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ.	37
<u>ΚΑΘΟΔΗΓΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ</u>	38
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.	38
ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.	38
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ.	40
ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΈΝΑ ΟΡΑΜΑ	41
ΤΑ ΙΔΑΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.	42
ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.	42
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.	43
ΑΥΞΑΝΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΚΜΑΘΗΣΗ.	43
ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΟΥΝ.	44
<u>ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</u>	47
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	51
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	53

δ'ns πω'τ' η'κκ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή έχει σκοπό να μελετήσει τις μεταβολές που έχουν γίνει, ή θα γίνουν στην ηγεσία, τον εικοστό πρώτο αιώνα. Σαν αντικείμενο η ηγεσία από τα αρχαία χρόνια ενθουσίαζε τους ανθρώπους. Η δημιουργία μεγάλων αυτοκρατοριών, οι μεγαλιώδεις μάχες, η οικονομική ανάπτυξη, αποτελούν εργο καποιών ηγετών που ενέπνευσαν τον κόσμο να τους ακολουθήσει.

Τα ερωτήματα σχετικά με την ηγεσία αποτελούσαν για πολύ καιρό αντικείμενο υποθέσεων, αλλά η επιστημονική έρευνα δεν ξεκίνησε πριν τον εικοστό αιώνα. Το βάρος του μεγαλύτερου μέρους της έρευνας έπεσε στον τομέα της αποτελεσματικότητας. Οι κοινωνιολόγοι ως επί το πλείστον, προσπάθησαν να ανακαλύψουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που έκαναν τον ηγέτη να ικανοποιεί τους στόχους των ακολούθων του.

Η ηγεσία σαν φαινόμενο απαντάται τόσο στην πολιτική όσο και στην οικονομική ζωή. Στην δεύτερη περίπτωση που είναι και το αντικείμενο μελέτης αυτής της εργασίας, αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της διάκρισης μεταξύ της ηγεσίας και του management. Σε τι διαφέρει πραγματικά ο ηγέτης από τον manager; Οι αποστολές τους μοιάζουν τόσο πολύ, όμως ο τρόπος διεκπεραίωσης είναι αυτός που θέτει τις διαχωριστικές γραμμές.

(1)

δ'ns πω'τ' η'κκ.

Οι ερευνητές στην προσπάθειά τους να αναλύσουν την ηγεσία εξετάζουν την συμπεριφορά των ηγετών αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί οδηγούν την ομάδα της οποίας ηγούνται, στην κατάκτηση των στόχων της.

Οι απόψεις που υπάρχουν σχετικά είναι πολλές και αν μερικές φορές συγκλείνουν άλλες τόσες απομακρύνονται. Το μόνιμα αναπάντητο ερώτημα είναι τελικά το εξής : Ο ηγέτης γενιέται ή γίνεται; Σχολείο για ηγέτες σίγουρα δεν υπάρχει, όμως υπάρχουν χιλιάδες άλλες κατευθύνσεις που προσπαθούν να καταλήξουν σε αυτό το σημείο, δηλαδή να δώσουν στο άτομο τα προσόντα αυτά που θα το σκιαγραφούν ως ηγέτη. Ο ηγέτης βέβαια ανδρώνεται στην πράξη και όχι στην θεωρία. Ατομα με πληθώρα θεωρητικών χαρισμάτων απέτυχαν, ενώ άλλα φαινομενικά υποδεέστερα μεγαλούργησαν.

Συνεπώς, χρυσός κανόνας δεν υπάρχει γι'αυτό και οι προσεγγίσεις ποικίλουν. Τα συμπεράσματα συνήθως βγαίνουν εκ των υστέρων. Αλλά κατά πόσον αυτά χρησιμεύουν για το μέλλον σ'ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον; Μπορεί η έρευνα και κατα συνέπεια η ανάπτυξη της ηγεσίας να αντλεί τις εμπειρίες του παρελθόντος; Μήπως πρέπει να υπάρχει μία επιφύλαξη όσον αφορά αυτά που θεωρούνται δεδομένα;

Ο Αμερικανός ερευνητής και συγγραφέας "Stogdill" (1974) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι θεωρίες σχετικά με την ηγεσία είναι σχεδόν τόσες, όσα και τα άτομα που έχουν ασχοληθεί με την έρευνα και την διατύπωση τους.

Τα ερωτήματα πολλά και οι πιθανές απαντήσεις ακόμη περισσότερες. Στις σελίδες που ακολουθούν γίνεται μία προσπάθεια εμβάθυνσης στο φαινόμενο ηγεσία

ΗΓΕΣΙΑ

Γενικά

Η κοινωνιολογία υποστηρίζει ότι ηγεσία είναι η σχέση ενός ατόμου με μία ομάδα, που βασίζεται σε ορισμένα κοινά συμφέροντα και κατά την οποία το άτομο-ηγέτης κατευθύνει την ομάδα προς ένα επιδιωκόμενο στόχο.

Ηγέτης μπορεί να είναι ένας πολιτικός, στρατιωτικός, ο πρόεδρος κάποιας κυβέρνησης, ένας γενικός γραμματέας, ο διευθυντής μίας επιχείρησης κ.τ.λ.

Οι θεμελιώδεις παρατηρήσεις του Bales και άλλων ερευνητών έχουν τεκμηριώσει χωρίς καμία αμφιβολία πιά ότι: *“όταν άγνωστα μεταξύ τους άτομα βρεθούν σε κάποιο χώρο και τους δοθεί κάποιο έργο ή έχουν οι ίδιοι κάποιο κοινό σκοπό, τότε αμέσως παρουσιάζονται τα φαινόμενα δυναμικής της ομάδας, με αποτέλεσμα να αναδύονται ένα ή παραπάνω άτομα που παίζουν τον ρόλο του αρχηγού της ομάδας”*

Ορισμοί

Ο όρος ηγεσία είναι μία λέξη που έχει παρθεί από το κοινό λεξιλόγιο και έχει εμφυτευτεί στο επιστημονικό χωρίς να έχει επαρκώς διευκρινιστεί. Σαν συνέπεια, ο όρος μεταφέρει μαζί του και άλλες παραμέτρους οι οποίες δημιουργούν διαφορετικές ερμηνείες. Πρόσθετη σύγχυση προκαλείται από την χρησιμοποίηση άλλων παραπλήσιων όρων, όπως δύναμη, εξουσία, management, διοίκηση, έλεγχος και εποπτεία, για την περιγραφή των ίδιων φαινομένων. Μία παρατήρηση από τον Bennis (1959) αληθεύει ακόμη σήμερα παρ' ότι έχουν περάσει τόσα χρόνια:

“Φαίνεται πάντα ότι η έννοια της ηγεσίας μας ξεφεύγει ή εμφανίζεται με άλλη φόρμα για να μας χλευάσει ξανά με την ευελιξία και την πολυπλοκότητα της. Ετσι έχουμε δημιουργήσει μία ατελείωτη εξάπλωση όρων για να την αντιμετωπίσουμε, αλλά πάλι η έννοια δεν είναι σαφής”.

Οι ερευνητές συνήθως διευκρινίζουν την ηγεσία σύμφωνα με τις μεμονομένες προσεγγίσεις τους και τα φαινόμενα που τους ενδιαφέρουν περισσότερο. Ακολουθούν μερικοί από τους ορισμούς που έχουν παρουσιαστεί τα τελευταία πενήντα χρόνια.

[1]

1. “Ηγεσία είναι μία διαδικασία όπου ένα άτομο συστηματικά ασκεί περισσότερη επιρροή από τα άλλα στην εκτέλεση του έργου της ομάδας” (Katg)

2. Ο Hollander δίνει έναν ορισμό που τονίζει περισσότερο την αλληλεπίδραση, την συναλλαγή ηγέτη-ομάδος. "Η διαδικασία της ηγεσίας συνιστάται σε μία σχέση αμοιβαίας επιρροής μεταξύ δύο ή παραπάνω προσώπων όπου οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι αλληλοεξαρτώμενες με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων κάτω από ομαδικές συνθήκες".

3. "Ηγεσία είναι οι πράξεις ενός ατόμου κατευθύνοντας την ομάδα προς την επίτευξη του κοινού στόχου". (Hemphill & Coons)

4. "Ηγεσία είναι η διαδικασία που δίνει νόημα σε αυτό που οι άνθρωποι πράττουν μαζί, έτσι ώστε να το καταλαβαίνουν και να δεσμεύονται". (Drath & Palus)

5. "Ηγεσία είναι το να διασαφηνίζεις τα οράματα, να ενσωματώνεις τις αξίες και να δημιουργείς το περιβάλλον μέσα στο οποίο μπορούν τα αυτά να πραγματοποιηθούν". (Richards & Engle).

6. "Ηγεσία είναι η διαδικασία του να δίνεις σκοπό, να συλλέγεις εφόδια και να προκαλείς την θέληση για την επιτυχία του σκοπού". (Jacobs & Jaques)

Οι περισσότεροι ορισμοί αντανακλούν την υπόθεση ότι περιέχουν μία διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο ασκεί επιρροή πάνω σε κάποια άλλα για να διευκολύνει τις ενέργειες της ομάδας μέσα στον οργανισμό. Πέραν τούτου οι παραπάνω ορισμοί δεν έχουν άλλα κοινά. Διαφέρουν σε πολλά, μεταξύ των οποίων στα, ποιός ασκεί την επιρροή, ο συγκεκριμένος λόγος της επιρροής, ο τρόπος με τον οποίο ασκείται αυτή και το αποτέλεσμα της προσπάθειας του επηρεασμού. Οι διαφορές δεν είναι απλά αποτέλεσμα σχολαστικής διατύπωσης. Αντικατοπτρίζουν σοβαρές διαφωνίες σχετικά με την ταυτότητα του ηγέτη και της ηγετικής διαδικασίας. Οι ερευνητές που διαφέρουν στην προσέγγιση τους σχετικά με την ηγεσία, διαλέγουν διαφορετικά φαινόμενα για να ερευνήσουν και παρουσιάζουν διαφορετικά αποτελέσματα.

Το μόνο σίγουρο συμπέρασμα που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι, η επιτυχία ή η αποτυχία μίας ομάδας ορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη της. Αν και η επιτυχία ή η αποτυχία δεν ανοίκει πάντα σε αυτόν αποκλειστικά, το

αποτέλεσμα του χρεώνεται. Όταν μία στρατιώτικη μονάδα είναι πετυχημένη συχνά εκείνος που χρεώνεται την επιτυχία είναι ο επικεφαλής αξιωματικός. Αντίστοιχα ισχύει αυτό και για μία επιχείρηση, όταν αυτή παρουσιάζει καλή πορεία, ο γενικός διευθυντής θεωρείται επιτυχημένος.

Ηγεσία και management

Υπάρχει μία διαρκής διαφωνία σχετικά με την διαφορά της ηγεσίας και του management. Μέρος της δυσκολίας είναι το να διακρίνει κανείς που τελειώνει το management και που αρχίζει η ηγεσία. Είναι φανερό ότι ένα άτομο μπορεί να είναι ηγέτης χωρίς να είναι manager και το αντίστροφο. Οι περισσότεροι ηγέτες ακόμη και όταν ασκούν ηγεσία δεν μπορούν να συνειδητοποιήσουν ξεκάθαρα την διαφορά. Η πλειοψηφία του προσωπικού και των διοικητών δεν ηγούνται, μπορεί να ονομάζονται ηγέτες αλλά δεν ηγούνται. Όλοι γνωρίζουν περιστατικά όπου κακοί διοικητές προίστανται καλών ηγετών. Επίσης είναι γνωστό ότι αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να κάνουν την διαφορά σε μικρές μονάδες μεγάλων οργανισμών.

Κανείς δεν μπορεί να υποστηρίξει ότι ηγεσία και management είναι παραπλήσιες έννοιες, ούτε ότι η ηγεσία είναι απλά μία πιο αποτελεσματική μορφή management, αλλά το σημείο που συμπίπτουν αποτελεί αντικείμενο έντονης διαφωνίας. Η ηγεσία στηρίζεται στον συνδυασμό ικανοτήτων διοικητικών και άλλων περισσότερο ποιοτικών.

Μερικοί συγγραφείς ισχυρίζονται ότι η διαφορά είναι ποιοτική. Η ουσία της διαφωνίας τους φαίνεται να είναι ότι οι managers κατευθύνονται με γνώμονα την σταθερότητα, ενώ οι ηγέτες με γνώμονα την έμπνευση. Οι managers σπρώχνουν τους υφισταμένους τους να κάνουν πράγματα πιο αποδοτικά, την ώρα που οι ηγέτες προσπαθούν να πείσουν τους υφισταμένους για αυτά που πρέπει να γίνουν. Για παράδειγμα οι Bennis & Nanus (1985) πρότειναν ότι *"Οι managers είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν το σωστό"*. Ο Zaleznik (1977) διατύπωσε την άποψη ότι *"Οι managers ενδιαφέρονται για το πως θα διεκπεραιωθούν οι εργασίες της επιχείρησης ενώ τους ηγέτες απασχολεί το τι σημαίνουν οι εργασίες αυτές για το προσωπικό"*.

Μία αντίθετη άποψη παίρνουμε από άλλους συγγραφείς όπως Bass (1990), Hickman (1990), Kotter (1988), οι οποίοι πιστεύουν ότι δεν έχει βάση η υπόθεση του ότι μπορεί να είναι κάποιος ταυτόχρονα manager και ηγέτης. Από την δικιά τους οπτική είναι επιθυμητό να βλέπει κανείς την ηγεσία και το management σαν δύο ευδιάκριτες έννοιες, αλλά όχι να βλέπει τους ηγέτες και τους managers σαν δύο διαφορετικούς τύπους ανθρώπων. Αυτή η άποψη

μοιάζει να έχει περισσότερη αξία. Η χρησιμοποίηση απλών στερεοτύπων για την κατάταξη των ανθρώπων σε ηγέτες ή managers λίγο βοηθάει στην ανάπτυξη της προσπάθειας της κατανόησης της ηγεσίας. Ακόμη η λέξη "manager" είναι ένας ευκαιριακός τίτλος για ένα μεγάλο αριθμό ατόμων και είναι ανεύθυνο να χρησιμοποιούμε τον όρο με τρόπο τέτοιο που περιθάλπτει ένα ανακριβές και αρνητικό στερεότυπο.

Η ηγεσία παρ' όλα αυτά μπορεί να αναπτυχθεί, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι εύκολο. Δυστυχώς η εντύπωση που δημιουργείται είναι ότι οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν να παράγουν υψηλής ποιότητας managers και όχι ηγέτες.

ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ 21΄ΑΙΩΝΑ

Γενικά

Οι προβλέψεις σχετικά με την ηγεσία για το έτος δύο χιλιάδες έγιναν περίπου στα μέσα της δεκαετίας του εξήντα. Τα προβλεπόμενα όμως αποτελέσματα ήρθαν νωρίτερα από το αναμενόμενο. Οι σημερινές προβλέψεις μοιάζουν να είναι συντηρητικές.

Οι πολιτικές, κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές οι οποίες έλαβαν χώρα στο τελευταίο μισό του αιώνα, μπορεί να απαιτούν όπως ο Tucker πρότεινε (1983), μία επανεξέταση των εργαλείων, των δομών και των που είχαν επαληθευτεί παλιότερα.

Πολλά θα μαθευτούν καθώς καινούρια έθνη γίνονται σύνθετες βιομηχανικές κοινωνίες. Η ηγεσία και το management που αναδύονται θα πρέπει να ταιριάζουν με την πολιτισμική πραγματικότητα των διαφορετικών κρατών. Για παράδειγμα καινούριοι τύποι ηγεσίας αναδύονται καθώς η δημοκρατία της Κίνας εισέρχεται στην παγκόσμια αγορά. Είναι λογικό να επηρεάζεται από τις αθροιστικές αρχές του Μαρξισμού αλλά και από την κληρονομιά των τριών χιλιάδων χρόνων κινέζικης φιλοσοφίας.

Σκέψεις για το μέλλον

Έξι παράγοντες οδηγούν την ανάλυση της έρευνας για το μέλλον της ηγεσίας και των επιδόσεων της. Αναλυτικά είναι οι εξής: [1] 1) εξαγωγή συμπερασμάτων από το παρελθόν, 2) οι κοινωνικές αλλαγές, 3) οι νέες τεχνολογίες, 4) οι οργανωτικές δομές, 5) οι αλλαγές στις προσωπικές πρακτικές και τέλος 6) τα νέα παραδείγματα.

1. Εξαγωγή συμπερασμάτων από το παρελθόν.

Αρχικά κοιτάμε μπροστά μέσω της εξαγωγής συμπερασμάτων. Για παράδειγμα αρκετή από την μεθοδολογία της δεκαετίας του ενενήντα και αργότερα, στήθηκε από τις δομές που άρχισαν τις δεκαετίες του εβδομήντα και του ογδόντα, μέσω μακροχρόνιας έρευνας. Περισσότερο ολοκληρωμένες έρευνες πεδίου και εργαστηριακές σπουδές θα εμφανιστούν παράλληλα με την χρήση πιο σοφιστικέ αξιολογήσεων, σε αλληλεπίδραση με τους ηγέτες, όχι μόνο σε σχέση με τους υφισταμένους αλλά ακόμη με τους προϊστάμενους και τους πελάτες.

2. Κοινωνικές αλλαγές.

Το υπόβαθρο της έρευνας της ηγεσίας επηρεάζεται από τις αλλαγές της κοινωνίας σε ολόκληρο. Η οργάνωση του δημόσιου τομέα και των συστημάτων υγείας προσελκύουν όλο και πιο πολύ ενδιαφέρον. Οι ευκαιρίες για την αύξηση της παραγωγικότητας, ειδικότερα την ποιότητας της εξαρτώνται όλο και πιο πολύ από την αποτελεσματικότητα των ανθρωπίνων σχέσεων και την ανάπτυξη του προσωπικού. Στην ίδια κατεύθυνση, όταν το ανθρώπινο δυναμικό δίνει την θέση του σε ρομπότ και υπολογιστές, απαιτούνται υψηλότερης ποιότητας προϊστάμενοι.

Οι τύποι των κυβερνήσεων και των οικονομικών συστημάτων άρχισαν να αλλάζουν στην δεκαετία του ογδόντα από την Αργεντινή ως την Πολωνία και από τις Φιλιππίνες ως την Ρωσία. Αυτές οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές δημιουργούν καινούριες συνεχόμενες προκλήσεις για τους ηγέτες σε αυτές τις χώρες, στην κυβέρνηση την βιομηχανία και την εκπαίδευση.

Οι πολίτες μουνδιάζουν από τις απειλές της οικολογικής καταστροφής, τον κίνδυνο των πυρηνικών και τον υπερπληθυσμό. Το ενδιαφέρον για την διαφθορά, το ήθος των επιχειρήσεων και τις κοινωνικές ευθύνες συνεχίζεται. Η έρευνα και η ανάπτυξη της ηγεσίας αντανακλά αυτούς τους παράγοντες. Η διδασκαλία της ηγεσίας στην δεκαετία του ενενήντα πείρε μία απότομη στροφή για να μην μείνει πίσω. Η συμμόρφωση με τους νόμους σχετικά με την μόλυνση του περιβάλλοντος, την ενέργεια και την κατανάλωση θα είναι δυσκολότερη όσο τα περιθώρια και οι περιορισμοί γίνονται πιο αυστηροί. Αυτοί οι περιορισμοί μαζί με την αναπτυσσόμενη ανταγωνιστική αγορά προκαλούν τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές και θα μειώσουν την τάση για φιλελεύθερη ηγεσία. Όμως θα πρέπει να δοθεί προσοχή για την αποφυγή πισωγυρισμάτων και αυταρχικών ηγετικών συμπεριφορών, ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλής ανεργίας και ανασφάλειας.

3. Νέες τεχνολογίες.

Οι νέες τεχνολογίες αυξάνουν τις πιθανότητες νέων ερευνητικών προγραμμάτων. Επίσης δημιουργούν καινούρια θεμελιώδη ηγετικά ζητήματα. Τα δίκτυα των ηλεκτρονικών υπολογιστών σε αλληλεπίδραση με τον προγραμματισμό θα αυξήσουν πολύ τις ευκαιρίες για ανασκόπηση των σπουδών, καθώς και για πειραματισμούς στους χειρισμούς πάνω στις ασταθείς σχέσεις ηγετών και ακολούθων. Οι πρόοδοι στην σμίκρυνση και την τηλεμετρία θα βρουν χωρίς αμφιβολία καλή χρήση στην απευθείας παρατήρηση της συμπεριφοράς των

ηγετών και υφισταμένων, καθώς και των φυσιολογικών τους αντιδράσεων. Καθώς το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο διασχίζει τους ωκεανούς και τα πολιτισμικά σύνορα χωρίς εμπόδια, οι ηγέτες θα βρεθούν μπροστά σε καινούριες ευκαιρίες και προκλήσεις. Μέχρι σήμερα η έρευνα της συμπεριφοράς πάνω στα νέα πληροφοριακά συστήματα της διοίκησης δεν έχει φθάσει στο ζενίθ, αλλά μία επαναστατική μέθοδος πάνω στην πρακτική έρευνα, αποτελούμενη από νέα μοντέλα μπορεί να βρίσκεται στο άμεσο μέλλον.

Ηγεσία και πληροφοριακή επανάσταση.

Σύμφωνα με το πανεπιστήμιο του Cleveland (1985) ο χαρακτήρας του ηγετικού ρόλου υφίσταται συστηματικά μεταμορφώσεις κάτω από τις αιφνίδιες αλλαγές της πληροφοριακής επανάστασης. Αυτή η επανάσταση αποδεικνύεται από την ταχύτατη αλλαγή της κατανομής του εργατικού δυναμικού. Όσον αφορά τις Η.Π.Α. το 1920 το εννέα τοις εκατό του εργατικού δυναμικού σχετιζόταν με εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Το 1955 το είκοσι εννέα τοις εκατό, το 1975 το πενήντα τοις εκατό, το 2000 υπολογίζεται ότι το εξήντα έξι τοις εκατό του εργατικού δυναμικού θα είναι συνυφασμένο με κάποιου είδους εκπαιδευτική δραστηριότητα.

Η παραγωγή, η επικοινωνία, η αποθήκευση και η επανάκτηση της πληροφορίας αυξήθηκε σε ταχύτητα και όγκο. Παλιότερες προσεγγίσεις στην διεκπεραίωση των εργασιών δεν μπορούν να προσφέρουν παρά μικρή καθοδήγηση για το μέλλον. Έξι αλληλένδετα χαρακτηριστικά μπορούν να αλλάξουν ριζοσπαστικά. Το μέσον για την έρευνα πάνω στην ηγεσία στο μέλλον θα έχει άμεση σχέση με την κατοχή της πληροφορίας.

Ειδικότερα:[2] 1)Οι πληροφορίες είναι απεριόριστες. Όσο περισσότερες υπάρχουν τόσο περισσότερες χρησιμοποιούνται και μπορούν να γίνουν αποδοτικές. Οι πληροφορίες δεν αποτελούν σπάνιο είδος, μόνο ο χρόνος και τα ανθρώπινα όρια στενεύουν.(Φυσικά είναι πιθανό λόγο πληροφοριακής υπερφόρτωσης η απόφαση να παρθεί καθυστερημένα.)

2)Η πληροφορία είναι συμπιεσμένη. Μπορεί να συγκεντρωθεί, να είναι ολοκληρωμένη, περιληπτική και μικρυνσμένη στο πλάνημα και την αποθήκευση της. Απαιτεί μικρή ενέργεια και χρησιμοποίηση λίγων φυσικών πόρων.

3)Η πληροφορία μπορεί να υποκαταστήσει γη, εργασία και κεφάλαιο. Ολόκληρες βιβλιοθήκες μπορούν να αποθηκευτούν σε έναν υπολογιστή. Ο αυτοματισμός αντικαθιστά τους ανθρώπους. Οργανωμένα δεδομένα μειώνουν τις κατά τόπους απαιτήσεις.

4) Η πληροφορία μεταφέρεται. Οι τηλεπικοινωνίες καθιστούν τις επιτόπιες συναντήσεις περιττές. Οι άνθρωποι μπορούν να συνεργαστούν παγκοσμίως.

5) Η πληροφορία είναι διάχυτη, διαρρέει. Παρά τις προσπάθειες για να μείνει μυστική η διαρροή είναι απεριόριστη και διαβρωτική.

6) Η πληροφορία διανέμετε. Ένα πλούσιο πληροφοριακά περιβάλλον είναι ένα περιβάλλον που μοιράζονται οι άνθρωποι μεταξύ τους.

Οι τεχνολογική ανάπτυξη επίσης βοηθάει τις κοινωνικές επιστήμες οι οποίες με την σειρά τους βοηθούν στην έρευνα για την ηγεσία. Οι ερευνητές μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα φαινόμενα όπως η υποκίνηση και τα κίνητρα των υφισταμένων όταν εμπιστεύονται έναν ηγέτη.

4. Οργανωτικές δομές.

Ο κόσμος των υπολογιστών, τα πληροφοριακά συστήματα και οι αλλαγές στους οργανισμούς που είχαν προβλεφθεί πριν από τριάντα χρόνια από τους Leavitt και Whisler (1958), έχουν γίνει πραγματικότητα από το (1980). Ακόμη όμως δεν υπάρχει αρκετή έρευνα σχετικά με το πόσο έχουν επηρεαστεί οι σχέσεις των ηγετών με τους προϊστάμενους, τους ομόλογους, τους υφισταμένους και τους πελάτες. Το ενδιάμεσο management αφανίζεται όπως οι Leavitt και Whisler προέβλεψαν επειδή οι ανώτεροι managers μπορούν να ελέγχουν και να καθοδηγούν τα χαμηλότερα επίπεδα μέσω των υπολογιστών. Υπολογίζεται ότι περισσότεροι από ένα εκατομμύριο managers και διοικητές προσωπικού έχασαν τις δουλειές τους στην δεκαετία του ογδόντα και πάνω από το ένα τρίτο των θέσεων ενδιάμεσου management εξαλείφθηκαν. Ο μέσος όρος διάρκειας θητείας από δώδεκα χρόνια το (1970) μειώθηκε σε επτά χρόνια το (1990).

Η μείωση του κόστους, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές συνέβαλαν στην μείωση των συγκεκριμένων θέσεων. Η μείωση αυτή συνοδεύτηκε από μείωση των στρωμάτων ιεραρχίας, με μεγαλύτερο εύρος αρμοδιοτήτων για αυτούς που παρέμειναν.

Συνέπεια και αυτού είναι ότι οι ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων παρά για την πορεία της επιχείρησης. Το ψυχολογικό συμβόλαιο πίστης στην εταιρία έσπασε.

Οι ανώτεροι ηγέτες βλέπουν στους εαυτούς τους την ανάγκη να προσέξουν την βραχυχρόνια απόδοση τους. Όπου μπορεί η ποιότητα θα αντικαταστήσει την ποσότητα και οι

αυστηρότεροι έλεγχοι είναι δεδομένοι. Για αυτό υπάρχει δισταγμός στην ανάληψη κινδύνου και στην διενέργεια μακροχρόνιων επενδύσεων πάνω στην έρευνα.

5. Αλλαγές στις προσωπικές πρακτικές.

Άλλος ένας παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη της μελλοντικής ανάπτυξης της ηγεσίας είναι, η έρευνα σχετικά με την δυσαρέσκεια των υφιστάμενων για τις προσωπικές πρακτικές των προϊστάμενων. Σύμφωνα με μία έρευνα το (1988) οι ανάγκες για την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων που δεν χειρίζοντουσαν σωστά τότε αλλά πρόβαλαν ως επιτακτικές, ήταν ο σχεδιασμός της επιτυχίας, η παραγωγικότητα των ανθρώπινων πόρων και ο οργανωτικός σχεδιασμός. Λιγότερο σημαντικές πρακτικές που χρειάζονται βελτίωση είναι το χτίσιμο της ομάδας, η μέτρηση του ήθους, οι αποδοτικές βοήθειες, ο σχεδιασμός εργασίας, το άγχος της καριέρας και η επανατοποθέτηση.

6. Τα νέα παραδείγματα.

Μία τελευταία σκέψη είναι η πιθανότητα καινούριων επαναστατικών παραδειγμάτων τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τις μελλοντικές μεθόδους και το περιεχόμενο της έρευνας πάνω στην ηγεσία. Είναι ήδη γνωστή η γρήγορη επιρροή της ψυχολογίας στην θεωρία και την έρευνα της ηγεσίας.

Οι φυσικές επιστήμες μπορούν να προτείνουν καινούριους τρόπους παρατήρησης των βραχυχρόνιων φαινομένων. Για παράδειγμα η εμφάνιση επείγοντων ηγετικών χειρισμών σε μία κρίση ακολουθείτε από την εξίσου γρήγορη εξαφάνιση τους. Η προθυμία αποδοχής δύο ευδιάκριτων τρόπων αντιμετώπισης του ίδιου φαινομένου, μπορεί να οδηγήσει τους θεωρητικούς της ηγεσίας στο να αντιμετωπίσουν από την ίδια σκοπιά ηγέτες και υφιστάμενους, με βάση το αποτέλεσμα.

Λαμβάνοντας ως δεδομένα τα ζητήματα που έχουν επιδράσει στην θεωρία και την έρευνα της ηγεσίας τις περασμένες δεκαετίες, όπως οι κοινωνικές, οι τεχνολογικές, οι οργανωτικές αλλαγές καθώς και οι καινούριοι τρόποι σκέψης καταστούν μία διεύρυνση αναμενόμενη στον τομέα στα επόμενα χρόνια.

ΤΟ ΚΑΙΝΟΥΡΙΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κοιτώντας την ιστορία της ηγεσίας, βλέπουμε ότι η πιο κατανοητή προσέγγιση με το παρών είναι αυτή της θεωρίας του "μεγάλου άντρα" ή της "εξέχουσας προσωπικότητας".

Για ολόκληρες γενιές οι ερευνητές προσπαθούσαν να αποσαφηνίσουν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την μεγάλη και επιτυχημένη ηγεσία. Στην αρχή ήταν ξεκάθαρο, είναι ή δεν είναι οι μεγάλοι ηγέτες εξαιρετικά έξυπνοι, ασυνήθιστα ενεργητικοί, ικανοί πέραν του φυσιολογικού στην ομιλία; Παρ' όλα, αυτά οι προφανείς αυτές παρατηρήσεις όταν εξετάστηκαν αποδείχθηκαν όλες λάθος. Πράγματι οι ηγέτες βρέθηκαν να είναι λίγο πιο έξυπνοι από τον μέσο όρο και ναι ήταν περισσότερο ενεργητικοί και δυναμικοί, αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό. Επίσης ήταν καλύτεροι από τον μέσο τον ομιλητών αλλά και πάλι το πλεονέκτημα τους δεν ήταν μεγάλο. Κάθε ένας από αυτούς και άλλους μύθους σχετικά με την ηγεσία εξατμίστηκε μέσω της επιστημονικής έρευνας.

Αυτό που ακολούθησε ήταν η συγκέντρωση της προσοχής στην συμπεριφορά των ηγετών. Αν το κλειδί ήταν όχι ποίοι ήταν, ίσως το αναπάντητο ερώτημα της ηγεσίας να μπορούσε να βρεθεί στο τι έκαναν. Στην ουσία οι ερευνητές κατάφεραν να αναγνωρίσουν δύο βασικούς τύπους συμπεριφοράς των ηγετών. Συμπεριφορά εστιασμένη πάνω στα χαρίσματα και συμπεριφορά κατευθείαν πάνω στις διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτοί που είχαν υψηλό επίπεδο χαρισμάτων αλλά διαπροσωπικές σχέσεις σε επίπεδο μέσου όρου, χαρακτηρίζονταν αρκετές φορές ως ηγέτες. Εκείνοι που είχαν μόνο υψηλό επίπεδο στις διαπροσωπικές σχέσεις, χαρακτηρίζονταν σπάνια ως ηγέτες. Τέλος αυτοί που περιείχαν λίγο και από τις δύο παραπάνω συμπεριφορές δεν χαρακτηρίζονταν ποτέ ως ηγέτες.

Ίσως τότε η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας να είναι συνδεδεμένη με υψηλά επίπεδα τόσο καθηκόντων όσο και ενεργειών που αφορούν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για να εξετάσουν οι ερευνητές αυτήν την πιθανότητα εκπαίδευσαν εργοστασιακούς προϊστάμενους και στους δύο τύπους συμπεριφοράς και τους επανένταξαν στην εργασία τους. Για λίγο τα πράγματα έδειξαν να βελτιώνονται, αλλά τα αποτελέσματα είχαν μικρή διάρκεια. Μετά από λίγες εβδομάδες οι προϊστάμενοι ξαναγύρισαν στις παλιές τους συμπεριφορές και παράλληλα η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα επέστρεψαν στα προηγούμενα επίπεδα. Παρ' όλο που βαθύτερη έρευνα έδειξε ότι ακόμη και υψηλά επίπεδα των καινούριων συμπεριφορών είχαν περιορισμένα αποτελέσματα στην αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και ικανοποίηση των εργαζομένων, τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την

ηγεσία της δεκαετίας του εξήντα είναι ακόμη δημοφιλής. Όμως σοβαροί ερευνητές της ηγεσίας σύντομα ένοιωσαν την ανάγκη να κοιτάζουν βαθύτερα προς αναζήτηση απαντήσεων στον γρίφο της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Μερικοί ακολούθησαν ένα καινούριο μονοπάτι, προτείνοντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να απαιτεί διαφορετικούς συνδυασμούς καθηκόντων και διαπροσωπικής συμπεριφοράς σε διαφορετικές συνθήκες. Θεωρητικά η πιο αποτελεσματικός συνδυασμός θα ήταν εξαρτώμενος από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας και το επίπεδο της ικανότητας των εργαζομένων να αναφέρονται σε έναν συγκεκριμένο προϊστάμενο. Ένα άλλο μονοπάτι ήταν ο συνδυασμός των ευκαιριακών υποθέσεων με κάποιες ποικιλίες προσωπικών χαρακτηριστικών προσεγγίσεων. Όπως και στις προηγούμενες προσπάθειες αυτές οι θεωρίες είχαν περιορισμένα αποτελέσματα. Το πρόβλημα παρέμενε άλυτο.

Νωρίτερα σε αυτόν τον αιώνα ο Chester Barnard διατύπωσε ότι *“η ηγεσία έχει γίνει το αντικείμενο μίας ασυνήθιστης δογματικά καθορισμένης ανοησίας”*. Πιο πρόσφατα ο Joshef Rost παρατήρησε ότι η ηγεσία σαν καλό management είναι ότι καλύτερο έχει να προσφέρει η ηγεσία σαν σχολή τον εικοστό αιώνα. Ο Rost διαφωνούσε σε ότι αφορά την ανάπτυξη της ηγεσίας πάνω στις σχέσεις ηγετών και ακολούθων.

Ο άνθρωπος όμως που επηρέασε περισσότερο την έρευνα και την θεωρία της ηγεσίας τις τελευταίες δεκαετίες, με την ριζοσπαστική εργασία του, είναι ο πολιτικός επιστήμονας και ιστορικός James Mac Gregor Burns.

Ο Burns βασίστηκε στις θεωρίες του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber, σχετικά με τις διαφορές των οικονομικών και μη οικονομικών πηγών εξουσίας. Αυτή η σημαντική διάκριση ήταν η βάση για την υπόθεση του Weber σχετικά με το χάρισμα και την χαρισματική ηγεσία. Ο Burns ενίσχυσε και επικέντρωσε την προσοχή του σε αυτό το ζήτημα, χρησιμοποιώντας παραδείγματα όπως ο Gandhi και ο Rousevelt, παραστάσεις οι οποίες έκαναν την διαφορά μεταξύ ηγέτη και manager τόσο εμφανή έτσι ώστε να μην μπορεί να αγνοηθεί. Η δουλειά του Burns οδήγησε στην ανάπτυξη πολλών καινούριων προσεγγίσεων στην μελέτη αυτής που πολλοί αναφέρουν ως “μετασχηματισμένη” ηγεσία. Περισσότερα για την μετασχηματισμένη ηγεσία αναφέρονται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ

Γενικά.

Στην δεκαετία του ογδόντα οι ερευνητές της ηγεσίας άρχισαν να ενδιαφέρονται για τις συναισθηματικές και τις συμβολικές όψεις της επιρροής της ηγεσίας. Αυτές οι προσεγγίσεις βοηθούν στην κατανόηση του πώς οι ηγέτες επηρεάζουν τους ακολούθους τους να κάνουν προσωπικές θυσίες και να βάζουν τις ανάγκες της αποστολής ή του οργανισμού πάνω από τα υλικά προσωπικά τους συμφέροντα. Η μετασχηματισμένη ηγεσία αναφέρεται στην δημιουργία δεσμεύσεων για τους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού και στην εξουσιοδότηση των υφιστάμενων να φέρουν εις πέρας αυτούς τους σκοπούς. Μερικές θεωρίες της μετασχηματισμένης ηγεσίας εξετάζουν επίσης το πώς οι ηγέτες επηρεάζουν τις πολιτικές των οργανισμών, έτσι ώστε να αποτελούνται από στρατηγικές για την διεκπεραίωση των αντικειμενικών σκοπών.

Μεταμορφωμένη ηγεσία.

Μία πρώτη σύλληψη της μετασχηματισμένης ηγεσίας διατυπώθηκε από τον Burns το (1978) μέσω περιγραφικής έρευνας πάνω στους πολιτικούς ηγέτες. Ο Burns περιέγραψε την μεταμορφωμένη ηγεσία σαν μία έννοια στην οποία ηγέτες και ακόλουθοι σπρώχνουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και υποκίνησης. Αυτοί οι ηγέτες αναπτύσσουν την διαίσθηση των ακολούθων παρουσιάζοντας τους ιδέες και ηθικές αξίες όπως δικαιοσύνη, ελευθερία, ισότητα, ειρήνη και ανθρωπισμός. Οι ακόλουθοι εξυψώνονται από τον "καθημερινό εαυτό" τους στον "καλύτερο εαυτό" τους. Για τον Burns η μεταμορφωμένη ηγεσία μπορεί να ασκείται από τον οποιονδήποτε σε έναν οργανισμό ανεξάρτητα από την θέση στην οποία είναι. Μπορεί να περιλαμβάνει την επιρροή των ομολόγων και των προϊστάμενων όπως των υφιστάμενων. Μπορεί να λαμβάνει χώρα στις καθημερινές ενέργειες συνηθισμένων ανθρώπων, αλλά δεν είναι κάτι απλό ή συνηθισμένο.

Ο Burns αντίθεσε την μεταμορφωμένη με την συναλλακτική ηγεσία. Στην τελευταία ο ηγέτης υποκινεί αναφερόμενος στην ικανοποίηση των προσωπικών συμφερόντων των ακολούθων. Οι πολιτικοί ηγέτες ανταλλάζουν θέσεις εργασίας, συμβιβασμούς και κρατικά συμβόλαια με ψήφους. Οι επιχειρηματικοί ηγέτες ανταλλάσσουν μισθούς και προαγωγές με εργασιακή απόδοση. Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει αξίες αλλά είναι αξίες που σχετίζονται με την έννοια της ανταλλαγής, όπως τιμιότητα, δικαιοσύνη, υπευθυνότητα και αμοιβαιότητα. Ο Burns επίσης διαφοροποίησε την μεταμορφωμένη από την συναλλακτική

ηγεσία μέσω της επιρροής που πηγάζει από την γραφειοκρατία. Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί δίνουν έμφαση στην δύναμη και τον σεβασμό για τους κανόνες και την παράδοση, παρά στην επιρροή που πηγάζει από την έμπνευση.

Για τον Burns, η ηγεσία είναι μία έννοια και όχι ένα σύνολο διακεκριμένων ενεργειών. Ο Burns περιέγραψε την ηγεσία ως *"μία ροή εξελισσόμενων αμοιβαίων σχέσεων στις οποίες οι ηγέτες συνεχώς προκαλούν υποκινησιακή ανταπόκριση ή αντίσταση, σε μία ακατάπαυστη διαδικασία δράσης και αντίδρασης"*. Η μεταμορφωμένη ηγεσία μπορεί να εστιαστεί τόσο σαν μία διαδικασία επιρροής ανάμεσα σε μεμονωμένα άτομα, όσο και σαν μία διαδικασία κινητοποίησης της δύναμης για την αλλαγή κοινωνικών συστημάτων και την τροποποίηση θεσμών. Στην δεύτερη περίπτωση περιλαμβάνει ανάπτυξη, έκφραση και μελετημένες διαμάχες ανάμεσα σε ομάδες ανθρώπων σε συνάρτηση με την υποκίνηση ατόμων. Οι διαμάχες μπορεί να κάνουν την ζωή του ηγέτη δύσκολη, αλλά ταυτόχρονα είναι χρήσιμες για την κινητοποίηση και την πρόκληση ενέργειας, για την επίτευξη των κοινών ιδεολογικών αντικειμενικών σκοπών.

Μετασχηματισμένη ηγεσία.

Ο Bass (1985) πρότεινε μία θεωρία πάνω στην μετασχηματισμένη ηγεσία βασισμένος στις προηγούμενες απόψεις του Burns (1978). Η θεωρία περιλαμβάνει δύο ευδιάκριτους τύπους ηγετικής διαδικασίας, όπως και του Burns. Ο Bass βλέπει την συναλλακτική ηγεσία σαν μία ανταλλαγή επιβραβεύσεων προς συμμόρφωση του υφιστάμενου. Η μετασχηματισμένη ηγεσία ορίζεται από την επιρροή του ηγέτη στους ακολούθους του. Νιώθουν εμπιστοσύνη, έμπνευση, πίστη, σεβασμό προς τον ηγέτη και είναι υποκινημένοι να κάνουν περισσότερα από αυτά που συνήθως πράττουν. Σύμφωνα με τον Bass ο ηγέτης μετασχηματίζει και υποκινεί τους υφιστάμενους με τους εξής τρόπους: [1] 1)Τους καθιστά περισσότερο ενήμερους σχετικά με την σημασία των καθηκόντων τους.2)Τους παρακινεί να παραμερίσουν τους προσωπικούς τους στόχους για χάρη των στόχων της ομάδας ή του οργανισμού.3)Ενεργοποιεί τις ανώτερου επιπέδου ανάγκες τους. Η διαδικασία επιρροής της μετασχηματισμένης ηγεσίας δεν είναι πλήρως αποσαφηνισμένη. Η μείζων πρόταση της θεωρίας είναι ότι η υποκίνηση και η απόδοση των ακολούθων αυξάνεται περισσότερο από την μετασχηματισμένη παρά από την συναλλακτική ηγεσία.

Μετασχηματισμένες και συναλλακτικές συμπεριφορές.

Η ηγετική συμπεριφορά περιγράφεται από δύο κατηγορίες (μετασχηματισμένη και συναλλακτική) κάθε μία με τέσσερις υποκατηγορίες. Ο Bass βλέπει την μετασχηματισμένη και την συναλλακτική ηγεσία σαν δύο διαφορετικές έννοιες, αλλά αναγνωρίζει ότι ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί και τους δύο τύπους συμπεριφοράς σε διαφορετικές στιγμές και καταστάσεις.

Η πρωτότυπη διατύπωση της θεωρίας περιλαμβάνει τρεις τύπους μετασχηματισμένης συμπεριφοράς: χάρισμα, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη. Το χάρισμα (λέγεται επίσης ιδεολογική επρροή) είναι συμπεριφορά που εξάγει δυνατά αισθήματα σύνδεσης με τον ηγέτη. Η διανοητική διέγερση είναι συμπεριφορά που αυξάνει την ενημέρωση για τα προβλήματα και επηρεάζει τους υφιστάμενους στο ότι τα βλέπουν από άλλη οπτική. Η εξατομικευμένη σκέψη περιλαμβάνει την παροχή υποστήριξης, την εμπύχωση και την καθοδήγηση των υφιστάμενων. Μία αναδιατύπωση της θεωρίας πρόσθεσε ακόμη μία υποκατηγορία συμπεριφοράς, που ονομάζεται εμπνευσμένη υποκίνηση. Η τελευταία περιλαμβάνει επικοινωνία για το κοινό όραμα, χρησιμοποίηση συμβόλων για την υποστήριξη των υφιστάμενων και την δημιουργία μοντέλου της απαραίτητης συμπεριφοράς. Οι τέσσερις παραπάνω υποκατηγορίες συμπεριφορών είναι συνδεδεμένες ισχυρά και καταφέρνουν σε συνάρτηση να προκαλούν αλλαγές στους υφιστάμενους.

Η πρωτότυπη διατύπωση, όσον αφορά την συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει δύο τύπους συμπεριφοράς: έκτακτη επιβράβευση και παθητική διοίκηση. Η έκτακτη επιβράβευση περιλαμβάνει επιβεβαίωση της εργασίας που απαιτείται για την επιβράευση και κίνητρα για την επιτυχία του σκοπού αυτού. Η παθητική διοίκηση περιλαμβάνει την χρήση τιμωριών προστίμων και άλλων διορθωτικών ενεργειών στην περίπτωση που ο υφιστάμενος δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της προκαθορισμένης απόδοσης. Η αναδιατύπωση της θεωρίας πρόσθεσε άλλους δύο τύπους συμπεριφοράς. Την ενεργητική διοίκηση που περιλαμβάνει έλεγχο των υφιστάμενων για επιβεβαίωση ότι η εργασίες προχωρούν κανονικά. Και την "laissez-fair" ηγεσία η οποία περιγράφει τις συμπεριφορές αυτές των υφιστάμενων που παρουσιάζουν αδιαφορία για τα καθήκοντα τους και τους προϊστάμενους τους.

Μετασχηματισμένη εναντίον χαρισματικής ηγεσίας.

Ο Bass διακρίνει την μετασχηματισμένη ηγεσία από την χαρισματική από πολλές απόψεις. Σύμφωνα με τον Bass *"το χάρισμα είναι ένα απαραίτητο συστατικό της μετασχηματισμένης ηγεσίας, αλλά από μόνο του δεν είναι αρκετό για να λογαριαστεί με την*

μετασηματιστική διαδικασία”. Οι ακόλουθοι μπορεί να ταυτιστούν με μία χαρισματική προσωπικότητα και να μιμηθούν την συμπεριφορά και την εμφάνιση του ατόμου αυτού, αλλά σπάνια υποκινούνται να παραμερίσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος ενός αφηρημένου σκοπού. Όπως και οι χαρισματικοί, οι μετασηματισμένοι ηγέτες επηρεάζουν τους υφιστάμενους μέσω ισχυρών συναισθημάτων σύνδεσης και αναγνώρισης με τον ηγέτη, αλλά οι δεύτεροι μπορούν ακόμη να μετασηματίσουν εξασκώντας καθήκοντα καθηγητή, δάσκαλου και συμβούλου. Οι μετασηματισμένοι ηγέτες επιδιώκουν την ενδυνάμωση και την ανύψωση των υφιστάμενων, ενώ ορισμένοι χαρισματικοί επιδιώκουν να τους κρατούν αδύναμους και εξαρτημένους έτσι ώστε να είναι πιστοί πρόσωπα και όχι σε ιδανικά.

Σύμφωνα με τον Bass, μετασηματισμένοι ηγέτες μπορούν να βρεθούν σε οποιονδήποτε οργανισμό και σε όλα τα επίπεδα. Αντίθετα οι χαρισματικοί ηγέτες σπανίζουν. Υπάρχουν περισσότερο για να ενεργούν όταν ένας οργανισμός βρίσκεται σε κατάσταση άγχους εξ’ αιτίας του ότι η τυπική εξουσία απέτυχε να αντιμετωπίσει κάποια κρίση, με αποτέλεσμα να αμφισβητούνται οι παραδοσιακές αξίες και τα πιστεύω. Η ανταπόκριση των ανθρώπων στους χαρισματικούς ηγέτες μοιάζει να είναι πολύ πολωμένη. Ένας χαρισματικός ηγέτης θα είναι είτε αγαπητός είτε μισητός. Αυτή η πόλωσης εξηγεί το γιατί τόσοι πολλοί χαρισματικοί πολιτικοί ηγέτες έχουν γίνει στόχοι δολοφονικών ενεργειών. Οι αντιδράσεις προς τους μετασηματισμένους ηγέτες είναι λιγότερο ακραίες.

Μετασηματισμένη εναντίον μεταμορφωμένη ηγεσίας.

Η μετασηματισμένη ηγεσία είναι παρόμοια με την μεταμορφωμένη από πολλές απόψεις, αλλά υπάρχουν ορισμένες σημαντικές αλλαγές. Ο Burns περιορίζει την μεταμορφωμένη ηγεσία στους φωτισμένους ηγέτες που εμφανίζουν τις ηθικές αξίες και τις ανώτερες ανάγκες των υφιστάμενων. Αντίθετα ο Bass χαρακτηρίζει ως μετασηματισμένο ηγέτη οποιονδήποτε ενεργοποιεί την υποκίνηση και την δέσμευση των υφιστάμενων, ανεξάρτητα από το αν το αποτέλεσμα είναι προς όφελος τους. Ο Bass δεν εξαιρεί τους ηγέτες που εμφανίζουν χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες όπως ασφάλειας, συντήρησης και οικονομικές. Ηγέτες όπως ο Adolph Hitler και ο Reverend Jim Jones θεωρούνται μετασηματισμένοι παρά την αρνητική τους επιρροή. Ο Burns περιλαμβάνει τρεις διαδικασίες επιρροής (νόμιμη εξουσία, ανταλλαγή και έμπνευση) ενώ ο Bass μόνο δύο (ανταλλαγή και έμπνευση). Ο Burns εξετάζει την ηγεσία σαν μία κατανεμητή διαδικασία η οποία εξάγεται από αρκετά μέλη του οργανισμού ή της κοινωνίας και περιγράφει την μεταβολή σε μεμονωμένα άτομα ίδια με αυτή του συνόλου. Ο Bass εστιάζει στην επιρροή

κατιούσης μορφής και υποστηρίζει ότι η αλλαγή του συνόλου οφείλεται αποκλειστικά στην αλλαγή του ατόμου. Τέλος ο Burns δεν αναγνωρίζει συστατικά των συμπεριφορών που να συγγέονται με την ανταλλαγή και την έμπνευση, ενώ για τον Bass οι συμπεριφορές που συγγέονται με κάθε διαδικασία έχουν περισσότερο σημασία από την διαδικασία.

Ηγεσία και κουλτούρα στους οργανισμούς.

Η θεωρία της μετασχηματισμένης ηγεσίας περιγράφει την ηγεσία πρωταρχικά από μία δυαδική προοπτική. Οι ηγέτες επηρεάζουν ευθέως τους υφιστάμενους εμπνέοντας τους να είναι περισσότερο δεσμευμένοι, κτίζουν την αυτοπεποίθησή τους και τους ενδυναμώνουν να παίρνουν περισσότερες πρωτοβουλίες όταν φέρνουν εις πέρας την εργασία τους. Η επιρροή του ευθύ ηγέτη στους υφιστάμενους αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της μεταμόρφωσης του οργανισμού αλλά δεν είναι το μόνο. Μία άλλη πλευρά της μετασχηματισμένης ηγεσίας, τουλάχιστον για τους υψηλά ιστάμενους managers και διοικητές, είναι η επιρροή στην κουλτούρα του οργανισμού. Αλλάζοντας ή ενδυναμώνοντας την κουλτούρα ενός οργανισμού, ο ηγέτης μπορεί εμμέσως να επηρεάσει την υποκίνηση και την συμπεριφορά των μελών του. Η έρευνα πάνω στην κουλτούρα των οργανισμών προάγει τις δυναμικές της μετασχηματισμένης ηγεσίας και τις διαδικασίες μέσω των οποίων το χάρισμα ενός ηγέτη καθιερώνεται.

Η φύση της κουλτούρας των οργανισμών.

Ο Schein (1992) περιγράφει την κουλτούρα μίας ομάδας ή ενός οργανισμού ως μοιρασμένες υποθέσεις και πιστεύω σχετικά με τον κόσμο και την θέση τους σε αυτόν, την φύση του τόπου και του χρόνου, την ανθρώπινη φύση και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ο Schein διαχωρίζει μεταξύ των βαθύτερων πιστεύω και των ασπασμένων αξιών που μπορεί να μην συμβαδίζουν με αυτά. Οι ασπαζόμενες αξίες όταν ισχύει η πιο πάνω πρόταση, δεν αντανακλούν την κουλτούρα. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να ασπάζεται την ανοικτή επικοινωνία, αλλά το βαθύτερο πιστεύω μπορεί να είναι ότι οποιαδήποτε κριτική ή διαφωνία είναι επιβλαβής και πρέπει να αποφεύγεται. Είναι δύσκολο να ψάχνεις σε ένα επιφανειακό στρώμα ασπαζόμενων αξιών να ανακαλύψεις τα βαθύτερα πιστεύω και τις προθέσεις, που μπορεί μερικές φορές να είναι υποσυνείδητα.

Τα βαθύτερα πιστεύω αναπαραστούν την κουλτούρα της ομάδος ή του οργανισμού που έχουν μάθει να ανταποκρίνονται στα προβλήματα επιβίωσης του εξωτερικού περιβάλλοντος και στα προβλήματα της εσωτερικής ενοποίησης. Τα εξωτερικά προβλήματα,

πρωταρχικά είναι ο πυρήνας της αποστολής ή ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού, οι συγκεκριμένοι σκοποί που βασίζονται σε αυτήν την αποστολή, οι στρατηγικές για την επιτυχία αυτής της αποστολής και οι τρόποι για την μέτρηση της επιτυχίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν πολύπλοκους σκοπούς και μερικοί από αυτούς μπορεί να μην είναι τόσο ξεκάθαροι όσο άλλοι. Η συμφωνία σε μία γενική κατεύθυνση δεν συνεπάγεται συμφωνία σχετικά με ειδικούς σκοπούς ή προτεραιότητες. Ο Schein (1992), παραθέτει το παράδειγμα μίας επιχείρησης στην οποία υπήρχε ομοφωνία για την ύπαρξη γραμμής κερδοφόρων προϊόντων, αλλά διαφωνία σχετικά με την κατανομή των πόρων μεταξύ των διαφορετικών ομάδων προϊόντων, αλλά και με την προώθηση αυτών.

Όλοι οι οργανισμοί χρειάζεται να λύσουν το πρόβλημα της εσωτερικής ενοποίησης καθώς και αυτό της εξωτερικής προσαρμογής. Οι σκοποί και οι στρατηγικές δεν μπορούν να επιτευχθούν αποτελεσματικά χωρίς τα εφόδια της συνεργασίας και της σταθερότητας ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Τα εσωτερικά προβλήματα περιλαμβάνουν τα κριτήρια που καθορίζουν την συνδρομή στον οργανισμό, την βάση του καθορισμού της θέσης και της εξουσίας, κριτήρια και διαδικασίες για την κατανομή των επιβραβεύσεων και των τιμωριών, μία ιδεολογία που να εξηγεί τα απροσδόκητα γεγονότα, τους κανόνες και τα έθιμα σχετικά με το πως να αντιμετωπίζεται η επιθετικότητα ή η οικειότητα και τέλος μία ομοφωνία σχετικά με το νόημα των λέξεων και των συμβόλων. Τα πιστεύω που αναπτύσσονται με αυτές τις έννοιες, λειτουργούν ως βάση για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς. Πρέπει οι άνθρωποι να γνωρίζουν τι είναι σωστό και τι λάθος και πρέπει να βοηθούνται έτσι ώστε να δημιουργούν άνετες σχέσεις μεταξύ τους.

Μία σημαντική λειτουργία τις κουλτούρας είναι να βοηθά στην κατανόηση του περιβάλλοντος και να καθορίζει τον τρόπο ανταπόκρισης, μειώνοντας έτσι την αμφιβολία, την σύγχυση και το μπέρδεμα. Τα εσωτερικά και εξωτερικά προβλήματα είναι στενά συνδεδεμένα και οι οργανισμοί πρέπει να τα αντιμετωπίσουν ταυτόχρονα. Καθώς οι λύσεις αναπτύσσονται μέσω της εμπειρίας δημιουργείται κοινή αντίληψη ότι αυτές περνάν και στα νέα μέλη. Με το πέρασμα του χρόνου οι αντιλήψεις αυτές από υπόθεση γίνονται βεβαιότητα.

Αξιολόγηση της μετασηματισμένης ηγεσίας.

Οι θεωρίες στις οποίες έγινε αναφορά σε αυτό το κεφάλαιο, έχουν σπουδαία συνεισφορά στην κατανόηση της ηγεσίας. Οι θεωρίες της μετασηματισμένης ηγεσίας δίνουν έμφαση στο ότι η συναισθηματική διαδικασία είναι τόσο σημαντική όσο και η ορθολογιστική, καθώς και ότι οι συμβολικές πράξεις είναι το ίδιο σημαντικές με την

αποφασιστική συμπεριφορά. Οι θεωρίες της πολιτιστικής ηγεσίας συμβάλουν στην κατανόηση της επιρροής της ηγεσίας σε οργανωτικό επίπεδο. Προσπαθούν να εξηγήσουν το πως οι ηγέτες ταυτόχρονα, επηρεάζουν και επηρεάζονται από την κουλτούρα και πως η επιρροή ενός ηγέτη όπως και ενός ιδρυτή μπορεί να διαρκέσει μακριά μετά την πάροδο του. Οι θεωρίες της πολιτιστικής ηγεσίας δημιουργούν μερικά από τα μεγαλύτερα ερωτήματα και χρειάζεται μεγαλύτερη έρευνα πάνω σε αυτές.

Παράλληλα με την αναγνώριση της συνεισφοράς και της μοναδικότητας της μετασχηματισμένης ηγεσίας, αναγνωρίζεται η συνέχεια με παλιότερες έρευνες και θεωρίες. Μερικές από τις νέες σοφίες που βρίσκονται στην λογοτεχνία της μετασχηματισμένης ηγεσίας επαναλαμβάνουν θέματα της δεκαετίας του εξήντα, παρόλο που οι περιγραφές συχνά είναι σε διαφορετική επαγγελματική διάλεκτο. Για παράδειγμα, η ανάγκη της ενδυνάμωσης των υφιστάμενων και για αμοιβαία εμπιστοσύνη έχει διατυπωθεί από συγγραφείς όπως ο Argyris (1964), McGregor (1960), Likert (1967). Μερικές μετασχηματισμένες συμπεριφορές είναι παρόμοιες με συμπεριφορές οι οποίες χαρακτηρίστηκαν ως σημαντικές στις έρευνες που προηγήθηκαν.

Η διάκριση μεταξύ μετασχηματισμένης και συναλλακτικής ηγεσίας ήταν χρήσιμη στην δεκαετία του ογδόντα για την συγκέντρωση περισσότερης προσοχής πάνω σε σημαντικές υποθέσεις της ηγεσίας που είχαν παραμεληθεί. Όμως κάποιοι ερευνητές την θεώρησαν ως μία γενική θεωρία η οποία μπορεί να εξηγήσει την αποτελεσματική ηγεσία σε οποιοδήποτε επίπεδο.

Οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ της χαρισματικής και της μετασχηματισμένης ηγεσίας χρειάζονται περισσότερη διευκρίνηση. Ο Bass (1985), πρότεινε ότι το χάρισμα είναι απαραίτητο συστατικό της μετασχηματισμένης ηγεσίας, αλλά η περιγραφική έρευνα επισημαίνει ότι οι περισσότεροι μετασχηματισμένοι ηγέτες δεν είναι χαρισματικοί. Η έννοια του χαρίσματος εκλαμβάνεται ως καταπληκτική από τους υφιστάμενους που είναι εξαρτημένοι από τον ηγέτη όσον αφορά την καθοδήγηση και την έμπνευση. Η έννοια της μετασχηματισμένης ηγεσίας εμπνέει και ενδυναμώνει τους υφιστάμενους να είναι περισσότερο αποδοτικοί από μόνοι τους πράγμα που από μόνο του μειώνει την απόδοση του χαρίσματος του ηγέτη αντί να την αυξάνει. Γι' αυτό μοιάζει απίθανο ένας ηγέτης να είναι ταυτόχρονα μετασχηματισμένος και χαρισματικός. Περισσότερη έρευνα χρειάζεται για την εξέταση των διαδικασιών επιρροής της μετασχηματισμένης και χαρισματικής ηγεσίας, καθώς και για τις συμπεριφορές που σχετίζονται με αυτές. Χαρισματικοί και μετασχηματισμένοι

ηγέτες φαίνεται να χρησιμοποιούν αρκετές ίδιες συμπεριφορές, αλλά μπορεί να υπάρχουν ορισμένες σημαντικές διαφορές. Οι μετασχηματισμένοι ηγέτες φαίνεται πιο πιθανό να πράττουν έτσι ώστε να ενδυναμώνουν τους υφιστάμενους και να τους κάνουν λιγότερο εξαρτημένους από τον ηγέτη, όπως εξουσιοδοτώντας μεμονωμένα άτομα, δημιουργώντας αυτοδιοικούμενες ομάδες, προάγοντας απ' ευθείας πρόσβαση σε ευαίσθητα δεδομένα, εξαλείφοντας τους άχρηστους ελέγχους και κτίζοντας μία ισχυρή κουλτούρα για να υποστηρίξει την ενδυνάμωση. Οι μετασχηματισμένοι ηγέτες πιθανόν χρησιμοποιούν περισσότερο υποστήριξη, ανάπτυξη, ομαδοποίηση και αναγνώριση εκεί που οι χαρισματικοί ηγέτες μάλλον χρησιμοποιούν περισσότερο μη συμβατική συμπεριφορά, management εντυπωσιασμού, περιορισμό πληροφοριών, μοναρχικές αποφάσεις και αναγκαστική πίεση.

ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ.

Το να παίρνει κανείς αποφάσεις αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες που καλείτε να αποδώσει ο ηγέτης και περιλαμβάνει, τον σχεδιασμό της εργασίας, το λύσιμο τεχνικών προβλημάτων, την επιλογή υφιστάμενων, τον καθορισμό των αυξήσεων στους μισθούς, την ανάθεση των εργασιών και ούτω καθεξής. Η συμμετοχική ηγεσία εμπεριέχει τις προσπάθειες του ηγέτη να εμπυχώσει και να διευκολύνει τους συνεργάτες του να λάβουν αποφάσεις που διαφορετικά θα έπρεπε ο ίδιος να πάρει. Η συμμετοχή υφιστάμενων στην λήψη αποφάσεων είναι μία απαραίτητη διαδικασία και λαμβάνει χώρα συχνά στην πολιτική των οργανισμών. Αποτελεί κοινή πρακτική των οργανισμών η εμπλοκή υφιστάμενων στις αποφάσεις που τους επηρεάζουν. Ο όρος αποστολή είναι μία ευδιάκριτη διαδικασία στην οποία ο ηγέτης αναθέτει την λήψη αποφάσεων που ο ίδιος θα μπορούσε ή θα έπρεπε να πάρει, στους υφιστάμενους του.

Η φύση της συμμετοχικής ηγεσίας.

Η συμμετοχική ηγεσία περιλαμβάνει την χρήση σοβαρών διαδικασιών μέσω των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις. Ακόμη η συμμετοχική ηγεσία εμπεριέχει συμβουλές, μοίρασμα των εξουσιών, αποκέντρωση και δημοκρατικό management. Τέλος, συμμετοχική ηγεσία μπορεί να χαρακτηριστεί σαν τον τύπο της συμπεριφοράς που είναι ευδιάκριτος από αυτόν που χαράζει αυστηρά καθήκοντα και συμπεριφορές.

Ποικιλίες συμμετοχής.

Η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Μία ποικιλία διαφορετικών διαδικασιών στην λήψη αποφάσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εμπλοκή και άλλων ανθρώπων σε αυτήν. Ένας αριθμός θεωρητικών της ηγεσίας έχει προτείνει διαφορετικές διαδικασίες στον σχεδιασμό και την λήψη των αποφάσεων και μέχρι σήμερα δεν έχει προκύψει διαφωνία σχετικά με τον αόριστο αυτόν αριθμό διαδικασιών ή με το ποίος είναι ο καλύτερος τρόπος για τον προσδιορισμό του. Παρ' όλα αυτά οι περισσότεροι θεωρητικοί θα αναγνώριζαν τις ακόλουθες τέσσερις διαδικασίες για την λήψη αποφάσεων ως ευδιάκριτες και σημαντικές.

[5] **1.Μοναρχική απόφαση:** ο ηγέτης παίρνει την απόφαση μόνος του, χωρίς να ζητήσει την γνώμη ή τις προτάσεις άλλων ανθρώπων, ενώ παράλληλα αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν καμία απευθείας επιρροή στην απόφαση, δηλαδή δεν υπάρχει συμμετοχή.

2.Συμβούλιο: ο ηγέτης ζητά την γνώμη και τις ιδέες άλλων ανθρώπων και μετά παίρνει μόνος του την απόφαση σκεπτόμενος σοβαρά τις προτάσεις και τις ανησυχίες τους.

3.Κοινή απόφαση: ο ηγέτης συναντιέται με τους συνεργάτες του και για να συζητήσουν το πρόβλημα και να πάρουν μία απόφαση από κοινού, ο ηγέτης δεν έχει μεγαλύτερη επιρροή στην τελική επιλογή από οποιονδήποτε άλλον που συμμετέχει στην διαδικασία.

4.Αποστολή: ο ηγέτης εξουσιοδοτεί κάποιον ή μία ομάδα με την ευθύνη της ανάληψης της απόφασης, συνήθως ο ηγέτης διευκρινίζει τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να βρίσκεται η τελική επιλογή και προηγούμενη έγκριση μπορεί να απαιτείται ή και όχι πριν η απόφαση γίνει οριστική.

Αυτές οι τέσσερις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορούν να εφαρμόζονται συνεχώς και να επηρεάζουν ποικιλοτρόπως τους ανθρώπους. Μερικοί ερευνητές διαφοροποιούνται μεταξύ των υποκατηγοριών που οι έχουν οι τέσσερις βασικές. Για παράδειγμα, ο Tannenbaum και ο Schmidt διακρίνουν την μοναρχική απόφαση σε δύο κατηγορίες. Μία στην οποία ο ηγέτης απλά ανακοινώνει την απόφαση και μία άλλη στην οποία ο ηγέτης χρησιμοποιεί τακτικές επιρροής, όπως ορθολογική πειθώ. Οι ίδιοι συγγραφείς επίσης διακρίνουν τρεις υποκατηγορίες συμβουλίου. Στην πρώτη ο ηγέτης παρουσιάζει μία απόφαση που έχει πάρει χωρίς προηγούμενες διαβουλεύσεις, αλλά είναι διατεθειμένος να την τροποποιήσει κάτω από συνθήκες ένστασης και ενδιαφέροντος. Κατά την δεύτερη ο ηγέτης προτείνει μία ελαστική πρόταση και ενθαρρύνει ενεργά τους υφιστάμενους να προτείνουν τρόπους για την βελτίωση της. Τέλος, στην τρίτη ο ηγέτης παρουσιάζει ένα πρόβλημα και ζητά από τους υφιστάμενους να συμμετάσχουν στην διάγνωση και στην ανάπτυξη λύσεων, αλλά την απόφαση την παίρνει μόνος.

Οι διακρίσεις μεταξύ των διαδικασιών λήψης αποφάσεων είναι χρήσιμες αλλά ο Strauss (1977) θυμίζει ότι είναι σημαντικό να διακρίνει κανείς μεταξύ φανερών διαδικασιών

και ενεργής επιρροής. Μερικές φορές κάτι που μοιάζει με συμμετοχή είναι μόνο προσποίηση. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης μπορεί να ζητά ιδέες και προτάσεις από τρίτους και να τις αγνοεί την ώρα που παίρνει την απόφαση. Παρόμοια ο ηγέτης μπορεί να ζητά από τους υφιστάμενους να πάρουν μία απόφαση, αλλά να το κάνει με τέτοιο τρόπο που οι πρώτοι να φοβούνται να αποκλίνουν από τις επιλογές που γνωρίζουν ότι προτιμά ο δεύτερος. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι αφηρημένες περιγραφές γνήσιων ή ιδεολογικών τύπων, η πραγματική συμπεριφορά των ηγετών σπάνια εμφανίζεται με τέτοιο τρόπο που να ταιριάζει με τις περιγραφές αυτές. Η έρευνα προτείνει ότι το συμβούλιο συχνά προκύπτει άτυπα κατά την διάρκεια των επαναλαμβανόμενων επαφών μεταξύ των ανθρώπων περισσότερο από ότι σε μία συγκεκριμένη στιγμή τυπικής συνάντησης. Η ενεργή συμπεριφορά μπορεί να περιλαμβάνει μία μίξη στοιχείων από διαφορετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, όπως συμβούλιο σχετικά με την διάγνωση του προβλήματος αλλά όχι σχετικά με την τελική απόφαση μεταξύ των λύσεων, ή ακόμη συμβούλιο σχετικά με την τελική επιλογή μεταξύ προκαθορισμένων λύσεων. Η συμμετοχική συμπεριφορά μπορεί να αλλάζει ανάλογα με την κατάσταση. Για παράδειγμα κάτι που αρχικά ήταν συμβούλιο μπορεί να μετατραπεί σε κοινή απόφαση εφόσον είναι φανερό ότι οι υφιστάμενοι διαφωνούν με την γνώμη του ηγέτη. Παράλληλα μία ομαδική απόφαση μπορεί να μετατραπεί σε συμβούλιο όταν είναι φανερό ότι η ομάδα είναι μπλοκαρισμένη και την απόφαση πρέπει να πάρει ο ηγέτης.

Ενδεχόμενα οφέλη από την συμμετοχική ηγεσία.

Η συμμετοχική ηγεσία προσφέρει ποικιλία ενδεχόμενων κερδών. Αυξάνει την ποιότητα της απόφασης όταν οι συνεργάτες έχουν διαθέτουν πληροφόρηση και γνώση και είναι διατεθειμένοι να συνεργαστούν για την εξεύρεση της λύσης του προβλήματος. Ακόμη, η ευκαιρία του να έχει κανείς επιρροή στην απόφαση συνήθως αυξάνει την δέσμευση του γι' αυτό και όσο περισσότερα άτομα έχουν επιρροή πάνω στην απόφαση, τόσο περισσότερο αυξάνεται η δέσμευση τους. Τα ενδεχόμενα οφέλη εξαρτώνται σε ένα μέρος από το ποιος εμπλέκεται στην διαδικασία λήψης της απόφασης και δεν είναι ενδεικτικά για υφιστάμενους, προϊστάμενους ίσους και τρίτους.

Το συμβούλιο κατιούσης μορφής μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αυξήσει την ποιότητα των αποφάσεων μεταφέροντας την γνώση και την εμπειρία στους υφιστάμενους για αντιμετώπιση των προβλημάτων. Μία άλλη διαδικασία είναι η αύξηση της αποδοχής των αποφάσεων από τους υφιστάμενους δίνοντας τους μία αίσθηση ιδιοκτησίας όσον αφορά την απόφαση. Μία τρίτη διαδικασία είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων των υφιστάμενων

δίνοντας τους την εμπειρία του να βοηθούν στην ανάλυση των προβλημάτων και στην αξιολόγηση των λύσεων. Τέλος, μία τέταρτη διαδικασία είναι η διευκόλυνση του χτισίματος της ομάδας.

Το πλευρικό συμβούλιο με άτομα από διαφορετικές υποκατηγορίες χρησιμοποιείται για να αυξήσει την ποιότητα της απόφασης όταν οι όμοιοι έχουν παραπλήσιες γνώσεις τις οποίες ένας ηγέτης στερείται. Όταν άλλοι ηγέτες εμπλέκονται στην εφαρμογή της απόφασης ή επηρεάζονται από αυτήν, το συμβούλιο είναι ένας τρόπος για να αυξήσει την κατανόηση και την αποδοχή τους για την απόφαση. Το πλευρικό συμβούλιο διευκολύνει τον συντονισμό και την συνεργασία ανάμεσα σε ηγέτες διαφορετικών τμημάτων του οργανισμού με αλληλένδετα καθήκοντα. Παρ' όλα αυτά το συμβούλιο πρέπει να περιορίζεται σε αποφάσεις για τις οποίες είναι κατάλληλο, έτσι ώστε να μην σπαταλιέται χρόνος σε άχρηστες συναντήσεις.

Το συμβούλιο ανιούσης μορφής επιτρέπει στον ηγέτη να αποκτήσει την εμπειρία του προϊστάμενου του, η οποία μπορεί να είναι μεγαλύτερη από αυτήν του ηγέτη. Επίσης, το συμβούλιο ανιούσης μορφής επιτρέπει στον ηγέτη να ανακαλύψει το πως νιώθει ο προϊστάμενος του σχετικά με το πρόβλημα και πως αντιδρά στις διάφορες προτάσεις. Από την άλλη το συμβούλιο με τον προϊστάμενο δείχνει ίσως μία έλλειψη αυτοπεποίθησης από μέρους του υφιστάμενου. Ένας ηγέτης με την εξουσία να έχει την τελευταία λέξη στην επιλογή της απόφασης είναι καλύτερα να αποφεύγει να εξαρτάται από τον προϊστάμενο του.

Το συμβούλιο με τρίτους όπως πελάτες και προμηθευτές βοηθά στην επιβεβαίωση ότι του ότι οι αποφάσεις που τους επηρεάζουν είναι κατανοητές και αποδεκτές. Το συμβούλιο με τρίτους είναι ένας τρόπος να μάθει κανείς σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους, να ενδυναμώσει τα εξωτερικά δίκτυα εργασίας, να βελτιώσει τον συντονισμό και να λύσει αμοιβαία προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία.

Έρευνα πάνω στην συμμετοχική ηγεσία.

Από τις πρωτοποριακές μελέτες των Lewin, Lippit και White (1939) καθώς και των Coch και French (1948), οι κοινωνιολόγοι ενδιαφέρθηκαν για την μελέτη των συνεπειών της συμμετοχικής ηγεσίας. Μετά την έρευνα για την υποστηρικτική συμπεριφορά και αυτή των αυστηρών καθηκόντων, η συμμετοχική ηγεσία έχει δεχθεί την μεγαλύτερη έρευνα. Η έρευνα έχει χρησιμοποιήσει μία ποικιλία μεθόδων, μεταξύ αυτών εργαστηριακά πειράματα, έρευνες πεδίου και ποιοτικές μελέτες υποθέσεων που περιλαμβάνουν συνεντεύξεις με αποτελεσματικούς ηγέτες και τους υφιστάμενους τους. Οι περισσότερες μελέτες περιείχαν

συμμετοχή από τους υφιστάμενους και τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ήταν συνήθως η ικανοποίηση και οι επιδόσεις των υφιστάμενων.

Οι επιδράσεις της συμμετοχής.

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας πάνω στις επιδράσεις της συμμετοχικής ηγεσίας έχουν περιληφθεί σε μεγάλο αριθμό αναλύσεων. Οι σοβαρότεροι αναλυτές δεν συμφωνούν στα συμπεράσματα τους, τα οποία βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην μέθοδο που ο καθένας είχε επιλέξει για να διεξάγει την έρευνα του. Άλλες διαφορές οφείλονται στην επιλογή των μελετών που έγινε για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Μελέτες οι οποίες χρησιμοποιούσαν στοιχεία ερωτηματολογίου είχαν συνήθως ως αποτέλεσμα την δημιουργία θετικών συμπερασμάτων για την συμμετοχική ηγεσία, εκεί που τα πειράματα και άλλες ανεξάρτητες μετρήσεις είχαν αδύναμα και λιγότερο αισιόδοξα συμπεράσματα.

Εν αντιθέσει τα ευρήματα των περιγραφικών μελετών πάνω σε αποτελεσματικούς ηγέτες υπήρξαν περισσότερο αισιόδοξα για τα οφέλη της συμμετοχικής ηγεσίας. Αυτή η έρευνα ανακάλυψε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούσαν με ένα ουσιώδες μέτρο το συμβούλιο και την αποστολή, έτσι ώστε να ενδυναμώνουν τους υφιστάμενους και να τους δίνουν μία αίσθηση αυτονομίας όσον αφορά τις ενέργειες και τις αποφάσεις. Εν ολίγοις μετά από περίπου σαράντα χρόνια ερευνών πάνω στην συμμετοχή μένουμε με την φτωχή διαπίστωση ότι συμμετοχική ηγεσία άλλες φορές αποδίδει αποτελεσματικά και άλλες όχι.

Περιορισμοί στην έρευνα της συμμετοχής.

Υπάρχουν μεθοδολογικές αδυναμίες σε μεγάλο ποσοστό της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση των επιδράσεων της συμμετοχικής ηγεσίας. Τα ερωτηματολόγια και οι συσχετισμένες μελέτες περιορίζονται από προβλήματα μέτρησης και δυσκολίες καθορισμού της αιτίας από το αποτέλεσμα. Στις περισσότερες συσχετισμένες μελέτες η συμμετοχή χαρακτηρίστηκε ως το ποσό της επιρροής που ασκούσε ο ηγέτης στους υφιστάμενους, αλλά και το αντίστροφο. Καμία πρόοδος δεν έγινε με αυτές τις μελέτες για την διευκρίνιση - του συγκεκριμένου μίγματος των διαδικασιών λήψης απόφασης που χρησιμοποιούσε ο ηγέτης ή για τον καθορισμό του πότε ο ηγέτης χρησιμοποιούσε την κατάλληλη διαδικασία. Σε τελική ανάλυση αυτές οι μελέτες εξέτασαν μόνο την γενική υπόθεση ότι το πολύ είναι και το καλύτερο όταν πρόκειται για συμμετοχή.

Τα πειράματα στους οργανισμούς έχουν επίσης περιορισμούς. Αρκετά από αυτά περιείχαν ένα πρόγραμμα συμμετοχής που συστηνόταν από τον οργανισμό και όχι από έναν

μεμονωμένο ηγέτη, με γνώση των συγκεκριμένων συνθηκών του τομέα του. Σε μερικές μελέτες η συμμετοχή συγκρινόταν με άλλους τύπους μεσολάβησης κάνοντας έτσι δύσκολο τον καθορισμό των συνεπειών που οφείλονταν στην συμμετοχή. Η βραχυπρόθεσμη φύση αρκετών πειραμάτων αυξάνει την πιθανότητα του ότι η βελτιωμένη ικανοποίηση που παρουσίαζαν οι άνθρωποι υπό τις συνθήκες συμμετοχής, ήταν αποτέλεσμα της ελαστικότητας που διέθεταν από τον οργανισμό όντας υπό καθεστώς ειδικής μεταχείρισης. Επίσης σε μερικές μελέτες η ομάδα που δεν συμμετείχε στο πρόγραμμα συμμετοχής γνώριζε σχετικά με το πείραμα, πράγμα το οποίο μπορεί να οδηγούσε σε δυσαρέσκεια για την μη ειδική μεταχείριση και να έδειχνε έτσι η ομάδα που συμμετείχε μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με την πρώτη. Τέλος, τα περισσότερα πειράματα σύγκριναν μόνο δύο διαδικασίες λήψης απόφασης με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα να ποικίλουν από μελέτη σε μελέτη. Για παράδειγμα, σε μερικές μελέτες η συμμετοχή ήταν η κοινή απόφαση, ενώ σε άλλες το συμβούλιο.

Το συμπερασματικό κριτήριο στις περισσότερες έρευνες ήταν πάνω απ' όλα η ικανοποίηση και η απόδοση των υφιστάμενων.

Η έλλειψη πειστικών αποτελεσμάτων σχετικά με την αποτελεσματικότητα της συμμετοχικής ηγεσίας μπορεί επίσης να αντανάκλα το γεγονός ότι οι σοβαροί τύποι συμμετοχής είναι αποτελεσματικοί σε μερικές περιπτώσεις και σε άλλες όχι. Στις πιο πολλές μελέτες οι ερευνητές είτε αγνοούσαν εντελώς την κατάσταση, είτε η διέγνωσαν περιοριστικές συνθήκες για να δικαιολογήσουν τα αρνητικά αποτελέσματα. Λίγες μελέτες ενσωμάτωσαν μεταβλητές καταστάσεις με συστηματικό τρόπο ή ερεύνησαν το πώς διαφορετικές διαδικασίες είναι περισσότερο αποτελεσματικές για διαφορετικούς τύπους αποφάσεων.

Το κανονιστικό μοντέλο απόφασης των Vroom και Yetton.

Η σημασία της χρησιμοποίησης διαδικασιών λήψης αποφάσεων που ανταποκρίνονται στην εκάστοτε κατάσταση έχει αναγνωριστεί εδώ και πολλά χρόνια. Οι Tannebaum και Schmidt (1958) παρατήρησαν ότι η επιλογή του ηγέτη όσον αφορά την διαδικασία λήψης της απόφασης αντανάκλα δυναμική στον ηγέτη, τους υφιστάμενους και στην κατάσταση. Ο Maier (1963) επισήμανε την ανάγκη οι ηγέτες να λαμβάνουν υπ' όψιν ταυτόχρονα τις ποιοτικές απαιτήσεις της απόφασης αλλά και την ικανοποίηση των υφιστάμενων, πριν επιλέξουν την διαδικασία λήψης της πρώτης. Οι Vroom και Yetton βασίστηκαν σε αυτές τις πρώτες προσεγγίσεις αλλά προχώρησαν ακόμη περισσότερο διευκρινίζοντας ποιές διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι περισσότερο αποτελεσματικές σε κάθε περίπτωση. Η

αποτελεσματικότητα μίας απόφασης εξαρτάται από δύο μεταβλητές, την ποιότητα και την αποδοχή της απόφασης από τους ανθρώπους που αναμένεται να την υλοποιήσουν. Αυτές οι δύο μεταβλητές με την σειρά τους επηρεάζονται από την συμπεριφορά που χρησιμοποιεί ο ηγέτης όσον αφορά την απόφαση. Παρ' όλα αυτά η επίδραση των διαδικασιών απόφασης στην ποιότητα και στην αποδοχή της απόφασης εξαρτάται από τους σοβαρούς παραμέτρους που διέπουν την κατάσταση.

Η αποδοχή της απόφασης.

Η αποδοχή της απόφασης αποτελεί τον βαθμό της δέσμευσης του υφιστάμενου στο να την υλοποιήσει αποτελεσματικά. Σε μερικές περιπτώσεις οι υφιστάμενοι είναι υψηλά υποκινημένοι στο να υλοποιήσουν μία απόφαση που πάρθηκε από τον ηγέτη επειδή είναι φανερά ωφέλιμη για αυτούς, ή επειδή ο ηγέτης χρησιμοποιεί τακτικές επιρροής έτσι ώστε να κερδίσει την δέσμευση τους όσον αφορά την απόφαση. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν άλλες αποφάσεις που οι υφιστάμενοι δεν θα δεχτούν αν η απόφαση πάρθηκε με μοναρχικό τρόπο. Για παράδειγμα, οι υφιστάμενοι μπορούν να επικαλεστούν ότι δεν υπήρξε συμβούλιο ή ότι δεν αντιλαμβάνονται τους λόγους που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση ή ακόμη μπορεί να την βλέπουν σαν περιορισμό των συμφερόντων τους. Μία βασική υπόθεση αυτού του μοντέλου είναι ότι η συμμετοχή αυξάνει την αποδοχή της απόφασης όταν αυτή δεν είναι ήδη υψηλή και επίσης όσο πιο πολύ επιρροή έχουν οι υφιστάμενοι στο να πάρουν μία απόφαση τόσο περισσότερο υποκινούνται στο να την εφαρμόσουν. Γι' αυτό η αποδοχή της απόφασης είναι μεγαλύτερη όταν πρόκειται για κοινή απόφαση παρά για συμβούλιο καθώς και μεγαλύτερη είναι στο συμβούλιο παρά στην μοναρχική απόφαση. Η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντικότερη όταν αυτή πρέπει να υλοποιηθεί από τους υφιστάμενους ή όταν έχει επιπλοκές στην υποκίνηση τους.

Πολλές εξηγήσεις έχουν δοθεί για την επίδραση της συμμετοχής στην αποδοχή της απόφασης. Οι άνθρωποι που έχουν σημαντική επιρροή στην απόφαση τείνουν να αναγνωρίζουν την σημαντικότητα της συμμετοχής. Η συμμετοχή προάγει την κατανόηση της φύσης του προβλήματος και στην ορθότερη αντίληψη του γιατί μία συγκεκριμένη λύση προτιμήθηκε έναντι όλων των άλλων που υπήρχαν. Οι συμμετέχοντες κατανοούν καλύτερα το πως θα επηρεαστούν από την απόφαση, πράγμα που βοηθάει στην μείωση των φόβων και των ανησυχιών σχετικά. Επίσης η συμμετοχή επιτρέπει στους ανθρώπους να προστατεύουν τα συμφέροντα τους εφ' όσον αυτά θίγονται. Τέλος, όταν η απόφαση έχει παρθεί με

συμμετοχικές διαδικασίες η ίδια η ομάδα ασκεί πίεση στα μέλη της ώστε να ανταποκριθούν στον ρόλο τους για την εφαρμογή της απόφασης.

Η ποιότητα της απόφασης.

Η ποιότητα της απόφασης αναφέρεται στους αντικειμενικούς σκοπούς οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση της ομάδος ανεξάρτητα του αν η απόφαση τυγχάνει αποδοχής. Η ποιότητα της απόφασης είναι υψηλή όταν έχει επιλεγθεί η καλύτερη εναλλακτική λύση. Για παράδειγμα, όταν μία αποτελεσματική διαδικασία έχει προτιμηθεί από άλλες λιγότερο αποδοτικές ή όταν ένα προκλητικό σχέδιο προτιμάται από έναν εύκολο στόχο. Η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική όταν υπάρχει μεγάλη ποικιλία πιθανών αποφάσεων και η απόφαση έχει σημαντικές συνέπειες στην εργασιακή απόφαση. Στην περίπτωση που οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις είναι ίσες σε συνέπειες ή ακόμη όταν η απόφαση δεν επηρεάζει την εργασιακή απόδοση της ομάδος, τότε η ποιότητα της απόφασης δεν έχει σημασία. Παραδείγματα αποφάσεων που απαιτούν ποιότητα είναι αυτές που καθορίζουν καθήκοντα, αποφάσεις που καθορίζουν τις προτεραιότητες και τους στόχους, αποφάσεις που καθορίζουν τις εργασιακές διαδικασίες πολύπλοκων καθηκόντων και αυτές που καθορίζουν την λύση των τεχνικών προβλημάτων.

Η επίδραση της συμμετοχής στην ποιότητα της απόφασης εξαρτάται από την διανομή της σχετικής πληροφόρησης και από την προηγούμενη εμπειρία στην αντιμετώπιση προβλημάτων από τον ηγέτη και τους υφιστάμενους. Το πρότυπο υποθέτει ότι η συμμετοχή συμβάλει σε καλύτερης ποιότητας αποφάσεις όταν οι υφιστάμενοι έχουν σχετική πληροφόρηση και είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν με τον ηγέτη για την εξαγωγή της απόφασης. Η συνεργασία παρ' όλα αυτά εξαρτάται από το ποίοι από τους υφιστάμενους αισθάνονται τους αντικειμενικούς σκοπούς του ηγέτη και έχουν μαζί του σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Το πρότυπο υποθέτει ότι το συμβούλιο μοιάζει να διευκολύνει την ποιότητα της απόφασης το ίδιο με την κοινή απόφαση όταν οι υφιστάμενοι ενστερνίζονται τους σκοπούς του ηγέτη. Όταν οι υφιστάμενοι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς με τον ηγέτη το συμβούλιο συνήθως επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα από την κοινή απόφαση διότι ο ηγέτης διατηρεί τον έλεγχο πάνω στην τελική απόφαση.

Ποικιλία καταστάσεων και κανόνες αποφάσεων.

Σύμφωνα με το φυσιολογικό πρότυπο απόφασης η αποτελεσματικότητα μίας διαδικασίας λήψης απόφασης εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες της γενικότερης

κατάστασης.[6] 1) την ποσότητα της σχετικής πληροφόρησης που κατέχεται από τον ηγέτη και τους υφιστάμενους, 2) από την πιθανότητα οι υφιστάμενοι δεχτούν μία μοναρχική απόφαση, 3) από την πιθανότητα οι υφιστάμενοι να συνεργαστούν στην περίπτωση που τους επιτραπεί να συμμετάσχουν, 4) το ποσοστό δυσαρέσκειας στους υφιστάμενους που προτιμούν άλλες εναλλακτικές λύσεις, 5) από τον βαθμό στον οποίο το πρόβλημα δεν είναι δομημένο και απαιτεί δημιουργική διαδικασία λύσης. Το πρότυπο προάγει ένα σύνολο κανόνων για την αποσαφήνιση των διαδικασιών αυτών που δεν είναι οι κατάλληλες για την δεδομένη κατάσταση, εξ' αιτίας του ότι η χρησιμοποίησή τους θα διακινδύνευε την ποιότητα και την αποδοχή της απόφασης. Οι κανόνες βασίζονται στις υποθέσεις που συζητούνται νωρίτερα σχετικά με τις συνέπειες διαφορετικών διαδικασιών κάτω από διαφορετικές περιστάσεις. Οι κανόνες αποφάσεων μπορούν να αναφερθούν περιληπτικά με τον ακόλουθο τρόπο.

- [6]
1. Όταν η απόφαση είναι σημαντική και οι υφιστάμενοι κατέχουν σχετική πληροφόρηση την οποία ο ηγέτης στερείται, τότε η μοναρχική απόφαση δεν συνιστάται, διότι μία σημαντική απόφαση θα έχει ληφθεί χωρίς την σχετική πληροφόρηση.
 2. Όταν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική και οι υφιστάμενοι δεν συμμερίζονται το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη του στόχου, τότε μία κοινή απόφαση δεν ενδείκνυται διότι η διαδικασία αυτή θα δώσει πολύ επιρροή σε μη συνεργάσιμους υφιστάμενους πάνω σε μία σοβαρή απόφαση.
 3. Όταν η ποιότητα της απόφασης είναι σημαντική, το πρόβλημα δεν είναι καλά δομημένο και ο ηγέτης δεν κατέχει την απαραίτητη πληροφόρηση για να εξάγει μία καλή απόφαση, τότε η απόφαση πρέπει να λαμβάνεται σε αλληλεπίδραση με ανθρώπους που έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση.
 4. Όταν η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντική και οι υφιστάμενοι δεν είναι πρόθυμοι να δεχτούν μία μοναρχική απόφαση, τότε η μοναρχική απόφαση δεν είναι η κατάλληλη γιατί μπορεί να μην εφαρμοστεί αποτελεσματικά.
 5. Όταν η αποδοχή της απόφασης είναι σημαντική και οι υφιστάμενοι πρόκειται να συγκρουστούν μεταξύ τους σχετικά με το ποία είναι η καλύτερη λύση στο πρόβλημα, τότε οι μοναρχικές διαδικασίες δεν είναι κατάλληλες διότι δεν δίνουν την ευκαιρία να λυθούν οι διαφορές μεταξύ των υφιστάμενων και μεταξύ αυτών και του ηγέτη.

6. Όταν η ποιότητα της απόφασης δεν είναι σημαντική αλλά η αποδοχή είναι κρίσιμη τότε η μόνη κατάλληλη διαδικασία είναι η κοινή απόφαση γιατί αυξάνει την αποδοχή χωρίς παράλληλα να έχει ρίσκο για την ποιότητα της απόφασης.

Για μερικές περιπτώσεις το πρότυπο προδιαγράφει περισσότερες από μία διαδικασίες. Σε αυτήν την περίπτωση η επιλογή μεταξύ των διαδικασιών πρέπει να γίνεται με βάση άλλα κριτήρια, όπως η πίεση του χρόνου, η επιθυμία για ανάπτυξη των υφιστάμενων και οι σχετικές προτιμήσεις του ηγέτη όσον αφορά τις διαδικασίες.

Η επανεξέταση του μοντέλου από τους Vroom και Jago.

Οι Vroom και Jago (1988), επανεξέτασαν τα ευρήματα της έρευνας πάνω στο πρότυπο και πρόσφεραν μία τροποποιημένη έκδοση του. Η τροποποιημένη έκδοση σχεδιάστηκε έτσι ώστε να διορθώσει αρκετές από τις αδυναμίες που είχε η προηγούμενη. Το καινούριο πρότυπο εξαλύφει ορισμένες από τις διαδικασίες αλλά δεν υποδεικνύει ποιες από τις εναπομείναντες είναι οι καλύτερες. Το πρότυπο των Vroom και Jago ενσωματώνει παράγοντες που επιτρέπουν στον ηγέτη να καθορίσει τις σχετικές προτεραιότητες μέσα από τα διάφορα κριτήρια και να μειώσει το σύνολο των διαδικασιών σε μία μόνο, εκείνη που πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις.

Δυστυχώς το μοντέλο αποτυγχάνει να αιχμαλωτίσει κάποιες από τις διαφορές ανάμεσα στις διάφορες καταστάσεις απαιτώντας μία ξεκάθαρα αρνητική ή θετική απάντηση στα ερωτήματα που προκύπτουν. Το καινούριο όμως μοντέλο διορθώνει αυτήν την ατέλεια απαιτώντας από τους ηγέτες να διαφοροποιούνται μεταξύ των διαδικασιών απόφασης μέσω της περιγραφής των διάφορων παραμέτρων της κάθε κατάστασης.

Το μοντέλο των Vroom και Yetton αποτυγχάνει να συμπεριλάβει μερικές σημαντικές παραμέτρους όπως, ο εξαναγκασμός του χρόνου, η ποσότητα της απαραίτητης πληροφόρησης στους υφιστάμενους και η γεωγραφική κατανομή των υφιστάμενων. Αυτοί οι παράμετροι είναι ενσωματωμένοι στο μοντέλο των Vroom και Jago, το οποίο χρησιμοποιεί περισσότερα από την αποδοχή και την ποιότητα την απόφασης, που χρησιμοποιεί το προηγούμενο ως κριτήρια. Χρησιμοποιεί επίσης το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των υφιστάμενων καθώς και τον χρόνο εξαγωγής της απόφασης. Οι ηγέτες έχουν περισσότερες επιλογές όσον αφορά τα κριτήρια και τις προτεραιότητες στο καινούριο μοντέλο. Οι κανόνες των αποφάσεων αντικαθίστανται από μαθηματικές λειτουργίες. Το αποτέλεσμα των σοβαρών αυτών αλλαγών

είναι να γίνεται ένα σύνθετο μοντέλο ακόμη πιο σύνθετο, με συνέπεια να απαιτείται το λογισμικό υπολογιστή για την εφαρμογή του.

Αξιολόγηση των μοντέλων.

Ένας σεβαστός αριθμός μελετών έχει αποπειραθεί να αξιολογήσει τα παραπάνω μοντέλα από την στιγμή της εμφάνισης τους. Οι περισσότερες μελέτες αξιολόγησαν τα μοντέλα συγκρίνοντας τα αποτελέσματα των αποφάσεων που πάρθηκαν σύμφωνα με τις προδιαγραφές των μοντέλων, με αυτά των αποφάσεων που δεν συμβάδιζαν με αυτές. Η πιο κοινή διαδικασία ήταν να ζητούν από τους ηγέτες να περιγράψουν παραδείγματα επιτυχών και ανεπιτυχών αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές αναλύονταν για τον καθορισμό των συνθηκών κάτω από τις οποίες πάρθηκαν και ταυτόχρονα γινόταν σύγκριση για να είναι σαφές το αν χρησιμοποιήθηκαν διαδικασίες που περιγράφονται στο μοντέλο.

Γενικά τα αποτελέσματα που βγήκαν από την εμπειρική έρευνα υποστήριξαν το μοντέλο. Οι Vroom και Jago υπολόγισαν τον μέσο όρο επιτυχίας μεταξύ πέντε μελετών και βρήκαν ότι για αποφάσεις που πάρθηκαν σύμφωνα με το μοντέλο ο μέσος όρος επιτυχίας ήταν εξήντα δύο τις εκατό, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό επιτυχίας των αποφάσεων που πάρθηκαν με διαφορετικές διαδικασίες από αυτές που περιγράφονται στο μοντέλο ήταν τριάντα επτά τις εκατό. Τέσσερις μελέτες που ασχολήθηκαν με τους κανόνες απόφασης βρήκαν ότι μερικοί ήταν περισσότερο τεκμηριωμένοι από άλλους. Παρ' όλο λουπόν που τα προκαταρκτικά αποτελέσματα είναι αρκετά υποσχόμενα, είναι ξεκάθαρο ότι χρειάζεται για την σωστότερη αξιολόγηση του μοντέλων και του κάθε κανόνα.

Το φυσιολογικό μοντέλο απόφασης είναι πιθανόν το περισσότερο υποστηριζόμενο από τις θεωρίες της ηγεσίας που αφορούν την ηγετική συμπεριφορά. Συγκεντρώνεται σε συγκεκριμένους παράγοντες συμπεριφοράς, περιλαμβάνει ουσιώδεις εναλλακτικές και διασαφηνίζει σημαντικές παραμέτρους της κατάστασης συνδυάζοντας την σχέση μεταξύ συμπεριφοράς και αποτελέσματος. Παρ' όλα αυτά το μοντέλο σχετίζεται με ένα μόνο μικρό μέρος της ηγεσίας και αρκετές αδυναμίες έχουν εντοπισθεί.

Αποστολή.

Η αποστολή περιλαμβάνει την δημιουργία καινούριων ευθυνών για τους υφιστάμενους, καθώς και την πρόσθετη εξουσία ώστε να φέρουν εις πέρας την αποστολή. Παρ' όλο που πολλές φορές η αποστολή θεωρείται ως ποικιλία της συμμετοχικής ηγεσίας υπάρχουν άφθονοι λόγοι ώστε να αντιμετωπίζεται σαν ξεχωριστή κατηγορία ηγετικής συμπεριφοράς. Η αποστολή διαφέρει ποιοτικά από κατά κάποιον τρόπο από άλλες μορφές

συμμετοχικής ηγεσίας, όπως το συμβούλιο και την κοινή απόφαση. Ένας ηγέτης μπορεί να έχει συμβούλια ή κοινές αποφάσεις με υφιστάμενους, όμοιους ή προϊστάμενους, αλλά η αποστολή στις περισσότερες περιπτώσεις ενδείκνυται μόνο για τους υφιστάμενους. Κατά κάποιο τρόπο η αποστολή έχει διαφορετικές καταστατικές παραμέτρους. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης που είναι υπερφορτωμένος με διάφορες εργασίες χρησιμοποιεί περισσότερο αυτήν την μέθοδο παρά άλλες.

Ποικιλίες αποστολών.

Ο όρος αποστολή χρησιμοποιείται ευρέως για να περιγράψει μία ποικιλία διαφορετικών τύπων και βαθμών εξουσιοδότησης των υφιστάμενων. Οι περισσότερες όψεις της αποστολής περιλαμβάνουν την ποικιλία και την σημασία των ευθυνών, το εύρος των επιλογών που επιτρέπονται για την διεκπεραίωση των αποφάσεων, την εξουσία για ενέργειες εφαρμογής των αποφάσεων χωρίς προηγούμενη έγκριση, την συχνότητα και την φύση των αναφερόμενων απαιτήσεων και τέλος, την ροή της πληροφόρησης (Sherman 1996).

Στην πιο κοινή της μορφή η αποστολή περιλαμβάνει την ανάθεση καινούριων και διαφορετικών καθηκόντων ή ευθυνών σε έναν υφιστάμενο. Για παράδειγμα, ένα άτομο που κατασκευάζει κάτι του προστίθεται η ευθύνη να ελέγχει το προϊόν και να διορθώνει τυχόν ατέλειες. Όταν καινούρια καθήκοντα αναθέτονται, τότε συνήθως συνοδεύονται και από καινούριες εξουσίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την διεκπεραίωση των πρώτων. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος στην παραγωγή στον οποίο αναθέτεται η ευθύνη να παραγγέλνει τα υλικά, αποκτά ταυτόχρονα την εξουσία να υπογράφει συμβόλαια με τους προμηθευτές.

Μερικές φορές η αποστολή περιλαμβάνει μόνο τον καθορισμό πρόσθετων εξουσιών και την σύνεση για την συνέχιση των είδη ασκούμενων από τον υφιστάμενο καθηκόντων. Για παράδειγμα, ένας πωλητής είναι εξουσιοδοτημένος να διαπραγματεύεται πωλήσεις μέσα σε ένα προκαθορισμένο εύρος τιμών, ποσοτήτων και χρόνου παράδοσης, αλλά δεν μπορεί να παραβεί αυτά τα όρια χωρίς προηγούμενη έγκριση από τον προϊστάμενο του. Αποστολή δημιουργείται όταν δίνεται στον πωλητή η ευχέρεια να καθορίζει τις τιμές και τις ημερομηνίες παράδοσης.

Το σημείο εκείνο στο οποίο ο υφιστάμενος πρέπει επικοινωνεί με τον προϊστάμενο πριν ενεργήσει αποτελεί μία άλλη όψη της αποστολής. Υπάρχει λίγη ή καθόλου αποστολή για κάποιον που πρέπει να ρωτά τον προϊστάμενο του κάθε φορά που κάποιο πρόβλημα ή κάποια ασυνήθιστη κατάσταση εμφανίζεται. Όταν ο υφιστάμενος μπορεί να καθορίζει τις ενέργειες

του αλλά πρέπει να πάρει έγκριση πριν την εφαρμογή κάποιας απόφασης υπάρχει μέτρια αποστολή. Ουσιώδης αποστολή υπάρχει όταν ο υφιστάμενος μπορεί να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις και να τις εφαρμόζει χωρίς να χρειάζεται προηγούμενα την έγκριση του προϊστάμενου του.

Για παράδειγμα, ένας πωλητής που δεν του επιτρεπόταν να ρυθμίζει καταστάσεις που αφορούν ελαττωματικά προϊόντα και καθυστερήσεις στις παραγγελίες, χωρίς προηγούμενα να πάρει έγκριση από τον προϊστάμενο του, μπορεί τώρα να διεκπεραιώνει αυτά τα ζητήματα χωρίς προηγούμενη έγκριση.

Η απαίτηση για αναφορά αποτελεί μία ακόμη όψη της αποστολής και υπάρχει και για αυτήν ποικιλία. Το μέγεθος της αυτονομίας του υφιστάμενου είναι μεγαλύτερο όταν οι αναφορές είναι αραιές. Για παράδειγμα, ένας διοικητής τμήματος πρέπει να κάνει αναφορά για την απόδοση του τμήματος σε εβδομαδιαία βάση αντί για ημερήσια. Επίσης η αυτονομία είναι μεγαλύτερη όταν η αναφορά περιλαμβάνει μόνο τα αποτελέσματα και όχι τις διαδικασίες που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη τους. Παραδείγματος χάρη, ο υπεύθυνος εκπαίδευσης πρέπει να αναφέρει στον προϊστάμενο ανθρωπίνων πόρων τον αριθμό των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν σε κάθε τομέα και το συνολικό κόστος για κάθε μήνα, αλλά όχι τους τύπους των εκπαιδευτικών μεθόδων και το κόστος για κάθε τομέα.

Η ροή της πληροφόρησης που χρησιμοποιείται για τον χειρισμό των ενεργειών των υφιστάμενων ποικίλει και αυτή με την σειρά της. Η αυτονομία του υφιστάμενου είναι μεγαλύτερη όταν λεπτομερής πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση του πηγαίνει κατ' ευθείαν σε αυτόν, ο οποίος είναι ελεύθερος να διορθώσει τυχόν προβλήματα. Ο υφιστάμενος μοιάζει να έχει λιγότερη αυτονομία όταν η πληροφόρηση πηγαίνει σε αυτόν έμμεσα. Η αυτονομία είναι μέτρια όταν η πληροφόρηση πηγαίνει συγχρόνος στον υφιστάμενο και τον προϊστάμενο του.

Ενδεχόμενα πλεονεκτήματα από την αποστολή.

Η αποστολή προσφέρει έναν αριθμό πιθανών αποτελεσμάτων, αν προαχθεί με τον κατάλληλο τρόπο από τον ηγέτη. Ένα πλεονέκτημα της αποστολής, όπως και σε άλλες μορφές συμμετοχικής ηγεσίας, είναι η βελτίωση της ποιότητας της απόφασης. Η αποστολή βελτιώνει την ποιότητα της απόφασης όταν ο υφιστάμενος είναι περισσότερο καταρτισμένος στο αντικείμενο από τον ηγέτη. Επίσης, η ποιότητα της απόφασης βελτιώνεται όταν η εργασία του υφιστάμενου απαιτεί γρήγορες αντιδράσεις και οι γραμμές επικοινωνίας στον οργανισμό δεν επιτρέπουν στον ηγέτη να κατευθύνει την κατάσταση από κοντά και να κάνει

γρήγορες ρυθμίσεις. Από την στιγμή που ο υφιστάμενος είναι πιο κοντά στο πρόβλημα και έχει σχετικότερη πληροφόρηση από αυτή του ηγέτη, τότε καλύτερες και γρηγορότερες αποφάσεις μπορούν να παρθούν από αυτόν. Από την άλλη πλευρά η ποιότητα της απόφασης δεν βελτιώνεται με την αποστολή όταν ο υφιστάμενος στερείται των προσόντων που απαιτούνται για την εξαγωγή μίας καλής απόφασης, όταν δεν αντιλαμβάνεται τι πρέπει να γίνει και οι στόχοι του είναι ασυμβίβαστοι με αυτούς του ηγέτη.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της αποστολής είναι η μεγαλύτερη δέσμευση του υφιστάμενου στην αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων. Το άτομο που παίρνει μία απόφαση κοιτάει να αποφύγει μία αποτυχία η που θα αντανακλά αρνητικά στην απόδοση του. Παρ' όλα αυτά η δέσμευση του υφιστάμενου στην αποτελεσματική εφαρμογή των αποφάσεων δεν βελτιώνεται όταν αυτός βλέπει την αποστολή σαν μία ακόμη διαχειριστική τακτική του ηγέτη, σκέφτεται ότι είναι αδύνατο για αυτόν να εκτελέσει τα καινούρια καθήκοντα ή πιστεύει ότι οι καινούριες ευθύνες που του αναθέτονται είναι μία άδικη αύξηση της εργασιακής του δραστηριότητας.

Η αποστολή είναι από τις σημαντικότερες μεθόδους διαχείρισης του χρόνου για τους ηγέτες που είναι υπερφορτωμένοι με αρμοδιότητες. Μέσω της αποστολής ο ηγέτης εκχωρεί λιγότερο σημαντικά καθήκοντα και λειτουργίες και έτσι του μένει χρόνος για σημαντικότερα ζητήματα. Ακόμη και στην περίπτωση που ο ηγέτης θα μπορούσε να διεκπεραιώσει αποτελεσματικότερα τις λειτουργίες που αναθέτει στους υφιστάμενους, είναι πιο σημαντικό να αφιερώνει τον χρόνο του στις λειτουργίες αυτές που έχουν μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση του τομέα του. Χωρίς την αποστολή ο ηγέτης δεν μοιάζει να έχει αρκετό χρονικό περιθώριο για την άσκηση άλλων σημαντικών καθηκόντων που απαιτούν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και δεν άμεσα επείγοντα.

Η ανάθεση πρόσθετων ευθυνών και εξουσιών είναι μία μορφή εμπλουτισμού της εργασίας, η οποία κάνει την δουλειά του υφιστάμενου περισσότερο ενδιαφέρουσα, προκλητική και με νόημα. Οι εμπλουτισμένες εργασίες είναι μερικές φορές απαραίτητες για την επανάκτηση ικανών υπαλλήλων, ειδικότερα όταν ο οργανισμός έχει περιορισμένες ευκαιρίες για προαγωγές σε υψηλές θέσεις. Προσφέροντας στους νέους managers μεγαλύτερη εξουσία και ευθύνη, με μία παράλληλη αύξηση των αποδοχών, μειώνεται η πιθανότητα να μετεγγραφούν σε κάποιον άλλον οργανισμό σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού και αναζήτησης ικανών στελεχών. Παρ' όλα αυτά η αποστολή θα αυξήσει την ικανοποίηση μόνο του υφιστάμενου εκείνου που επιθυμεί περισσότερες ευθύνες, έχει τα

προσόντα να αντεπεξέλθει σε αυτές και είναι ικανός να επιχειρήσει κάποια επιτυχία σε συνδυασμό με τα καινούρια προκλητικά του καθήκοντα. Η αποστολή θα μειώσει την ικανοποίηση της εργασίας όταν ο υφιστάμενος σταθερά εμποδίζεται στην άσκηση των καινούριων του καθηκόντων εξαιτίας κάποιας στέρησης ικανοποιητικής εξουσίας και εφοδίων ή από στέρηση ικανοτήτων.

Οι οργανισμοί χρειάζεται να αναπτύξουν το ηγετικό ταλέντο για την κάλυψη κενών θέσεων στα υψηλά κλιμάκια εξουσίας. Η αποστολή μπορεί να γίνει μία αποτελεσματική μέθοδος για την ανάπτυξη αυτή. Καινούριες ηγετικές ικανότητες που απαιτούνται σε υψηλές θέσεις αναθέτονται σε υφιστάμενους για να αναπτύξουν τα απαραίτητα προσόντα που απαιτούνται για την ανάληψη αυτών των ευθυνών. Όταν η αποστολή χρησιμοποιείται για αναπτυξιακούς σκοπούς είναι συνήθως απαραίτητο ο ηγέτης να χρησιμοποιεί περισσότερη καθοδήγηση.

Λόγοι που στερούν την αποστολή.

Με όλα αυτά τα ενδεχόμενα οφέλη από την αποστολή θα ήταν λογικό αυτή να εμφανίζεται όπου είναι απαραίτητη. Παρ' όλα αυτά όμως υπάρχει ένας αριθμός λόγων στους οποίους οφείλεται το γιατί μερικοί ηγέτες αποτυγχάνουν να αναθέτουν τόσο όσο θα έπρεπε.

Η αποτυχία ανάθεσης ευθυνών μπορεί να είναι αποτέλεσμα μίας ισχυρής ανάγκης του ηγέτη να αισθάνεται δυνατός, συνοδευόμενη από αίσθημα ανασφάλειας. Κάποιοι ηγέτες επιθυμούν να διατηρούν τον απόλυτο έλεγχο πάνω σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης της ομάδος τους, περιλαμβανομένων ακόμη και αποφάσεων που αφορούν ανάθεση εργασιών, διαδικασίες, προγράμματα, στόχους, στάνταρτ, κατανομή των πηγών και αποφάσεις που αφορούν το προσωπικό. Αυτοί οι ηγέτες απολαμβάνουν την άσκηση εξουσίας πάνω στους υφιστάμενους τους και το συναίσθημα ότι είναι αρχηγοί. Η αποστολή θα απαιτούσε τον επιμερισμό των ευθυνών θα μείωνε την εξάρτηση των υφιστάμενων από τον ηγέτη. Ακόμη περισσότερο, επιτρέποντας σε έναν υφιστάμενο να επιδείξει την ικανότητα του στην άσκηση ηγετικών καθηκόντων, μπορεί να δημιουργηθεί ένας ανταγωνιστής για την θέση του ηγέτη.

“ Αν θες να γίνει σωστά, κάντο μόνος σου”. Αυτή είναι μία παλιά έκφραση η οποία είναι ακόμη δημοφιλής σε μερικούς ανθρώπους. Ένας ηγέτης που αμφιβάλει για το αν οι υφιστάμενοί του είναι ικανοί ώστε να λάβουν αποφάσεις, είναι απίθανο να τους αναθέσει ευθύνες. Ένας σχετικός λόγος στον οποίο μπορεί να οφείλεται η μη αποτελεσματική ανάθεση είναι ο φόβος του να κατηγορηθεί ο ηγέτης για τυχόν λάθη των υφιστάμενων. Η αποστολή δεν είναι ποτέ απόλυτη εξαιτίας του ότι ο ηγέτης εξακολουθεί να είναι υπεύθυνος για τις

εργασίες των υφιστάμενων. Για να αποφύγει το ρίσκο των λαθών ο ηγέτης μπορεί να εμπιστευτεί ευαίσθητα καθήκοντα σε λίγους έμπιστους υφιστάμενους ή ακόμη και καθόλου. Η έλλειψη της αποστολής αποτελεί συνήθως πρόβλημα των ηγετών που είναι ανασφαλείς ή έχουν εμμονή με την τελειότητα.

Εξουσιοδότηση για την λήψη αποφάσεων είναι απίθανο να ανατεθεί αν ο ηγέτης πιστεύει ότι οι υφιστάμενοι διαφέρουν από αυτόν όσον αφορά τις αξίες και τους στόχους. Διαφορώντας για τις ικανότητες τους ο ηγέτης δεν αναθέτει ευθύνες σε υφιστάμενους που μοιάζουν να είναι τεμπέληδες ή αδιαφορούν για τους στόχους των καθηκόντων. Μία τέτοια αντίληψη μπορεί να είναι λανθασμένη αρχικά, αλλά η έλλειψη εμπιστοσύνης από τον ηγέτη μπορεί τελικά να γίνει μία αυτόεπαληθευμένη προφητεία (Argyris 1964).

Στο σημείο αυτό δεν θα πρέπει να γίνει η υπόθεση ότι μόνο ανασφαλείς και εξουσιομανείς ηγέτες είναι απρόθυμοι για αναθέσεις. Η ανάθεση είναι συχνά δύσκολη και για ηγέτες που ασκούν αυστηρά ειδικευμένα καθήκοντα, έχουν αυτοπεποίθηση και επιθυμούν να διατηρούν υψηλής ποιότητας εργασία. Ηγέτες που υπερηφανεύονται όσον αφορά το λύσιμο σοβαρών προβλημάτων του οργανισμού μπορεί να είναι απρόθυμοι να μοιραστούν αυτήν την επιτυχία ή να παραδεχτούν ότι κάποιος άλλος θα μπορούσε να αντιμετωπίσει το πρόβλημα το ίδιο αποτελεσματικά, ακόμη και ηγέτες που οι ίδιοι παρακινούν τον κόσμο να δουλεύει σε ομαδικό επίπεδο.

Ένας αριθμός παραγόντων επίσης μειώνει την πιθανότητα της αποστολής. Η ανάγκη προστασίας απόρρητων πληροφοριών αποτελεί έναν τέτοιο παράγοντα. Έναν άλλο παράγοντα αποτελεί η ύπαρξη αυστηρά ανεξάρτητων εργασιών που κάνει δύσκολο τον συνδυασμό των καθηκόντων.

Έρευνα πάνω στις συνέπειες της αποστολής.

Έχει γίνει πολύ λιγότερη έρευνα πάνω στην αποστολή από ότι στο συμβούλιο με μεμονωμένα άτομα ή ομάδες. Ο Leana (1986) ανακάλυψε ότι η αποστολή αλληλεπιδρά στην απόδοση των υφιστάμενων. Συγκεκριμένα η αποστολή συνδυάζεται με καλύτερη απόδοση για υφιστάμενους με υψηλής ικανότητας εργασία και με χειρότερη απόδοση για αυτούς με χαμηλής ποιότητας εργασία. Οι Miller και Toulouse (1986) ανακάλυψαν ότι το μέγεθος της αποστολής σε ενενήντα επτά (97) μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις σχετιζόταν με το κέρδος τους και την αύξηση των πωλήσεων

ΚΑΘΟΔΗΓΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η καθοδήγηση των αλλαγών είναι μία από τις πιο δύσκολες και σημαντικές ηγετικές ευθύνες. Για μερικούς θεωρητικούς αυτή είναι η έννοια της ηγεσίας και όλα τ' άλλα είναι δευτερευούσης σημασίας. Η αποτελεσματική ηγεσία χρειάζεται για αναζωογονεί έναν οργανισμό και να διευκολύνει την προσαρμογή του στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτό σχετίζεται ιδιαίτερα με τα τελευταία χρόνια, όπου πολλοί ιδιωτικού και δημοσίου τομέα οργανισμοί έρχονται αντιμέτωποι με την ανάγκη να αλλάξουν τρόπο λειτουργίας για να επιβιώσουν. Σε προηγούμενο κεφάλαιο έγινε ανάλυση της μετασχηματισμένης ηγεσίας και του τρόπου με τον οποίο κάποιοι ηγέτες μετασχηματίζουν ανθρώπους και οργανισμούς. Σε αυτό γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης των πρακτικών που οδηγούν στην αλλαγή.

Διαδικασίες αλλαγής.

Τα εφόδια για την αλλαγή σε έναν οργανισμό είναι αποτελεσματικότερα όταν ο ηγέτης αντιλαμβάνεται τους λόγους για την κίνηση της αλλαγής, τις διαδοχικές φάσεις στην διαδικασία της αλλαγής και τις διαφορετικές στρατηγικές της αλλαγής.

Στάδια στην διαδικασίας αλλαγής.

Οι θεωρίες τις αλλαγής περιγράφουν έναν τυπικό τρόπο ο οποίος αφορά την αλλαγή από την αρχή μέχρι το τέλος. Μία από τις νεότερες θεωρίες για την διαδικασία της αλλαγής είναι του Lewin, ο οποίος πρότεινε ότι η διαδικασία της αλλαγής χωρίζεται σε τρεις φάσεις : ξεπάγωμα, αλλαγή και πάγωμα εκ νέου. Στην διαδικασία του ξεπαγώματος οι άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι οι παλιές μέθοδοι για την πραγματοποίηση κάποιου σκοπού δεν είναι πλέον αποδεκτοί. Αυτή η αναγνώριση λαμβάνει χώρα σαν αποτέλεσμα μίας φανεράς κρίσης ή μπορεί να είναι αποτέλεσμα μίας προσπάθειας περιγραφής των σημείων και των ευκαιριών που δεν είναι αντιληπτά στον περισσότερο κόσμο στον οργανισμό. Στην φάση της αλλαγής, οι άνθρωποι ψάχνουν καινούριους τρόπους για να ενεργούν και διαλέγουν υποσχόμενες προσεγγίσεις. Στην φάση του παγώματος οι καινούριες προσεγγίσεις εφαρμόζονται και μονιμοποιούνται. Και οι τρεις φάσεις είναι απαραίτητες και σημαντικές για μία επιτυχημένη αλλαγή. Μία προσπάθεια κίνησης κατ' ευθείαν στην φάση της αλλαγής θα αντιμετωπιστεί με απάθεια και ισχυρή αντίσταση. Η έλλειψη συστηματικής διάγνωσης και επίλυσης προβλημάτων στην φάση της αλλαγής θα προκαλέσει αλλαγή σχεδίων πολύ σύντομα. Η

έλλειψη προσοχής στο κοινής αποδοχής σχέδιο, καθώς και ο μη περιορισμός του ενθουσιασμού στο τρίτο στάδιο μπορούν να συντελέσουν στην αλλαγή σχεδίων σε μικρό χρονικό διάστημα από την μονιμοποίησή τους.

Σύμφωνα με τον Lewin η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί με δύο τύπους ενεργειών. Η μία διαδικασία προβλέπει την ενδυνάμωση των τάσεων που στρέφονται προς την αλλαγή και η άλλη την αποδυνάμωση των τάσεων που αντιστέκονται στην αλλαγή. Στην περίπτωση που οι τάσεις αντίστασης είναι αδύναμες μπορεί να είναι αρκετή από μόνη της η ενδυνάμωση των τάσεων προς την αλλαγή. Παρ' όλα αυτά, όταν οι τάσεις αντίστασης είναι ισχυρές προβλέπεται και είναι αποτελεσματικότερη η διαδικασία παράλληλης αύξησης και μείωσης ταυτόχρονα. Μόνο όταν οι τάσεις αντίστασης μπορούν να μειωθούν έχει αποτέλεσμα η αύξηση των τάσεων προς την αλλαγή. Σε αντίθετη περίπτωση το αποτέλεσμα θα είναι η δημιουργία διαμαχών οι οποίες θα καταστήσουν ακόμη πιο δύσκολη την φάση του ξεπαγώματος.

Μία άλλη θεωρία αλλαγής περιγράφει το πώς αντιδρούν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς στις αλλαγές που υφίστανται. Η θεωρία βασίζεται σε παρατηρήσεις σχετικά με τις αντιδράσεις των ανθρώπων στο απροσδόκητο, όπως ο θάνατος ενός αγαπημένου προσώπου, το τέλος μίας σχέσης, μία φυσική καταστροφή με δυσάρεστα αποτελέσματα. Ένας παρόμοιος τρόπος αντίδρασης παρατηρείται κατά την διάρκεια αλλαγών στους οργανισμούς. Ο τρόπος αντίδρασης έχει τέσσερα στάδια: άρνηση, θυμός, πένθος και αποδοχή. Η αρχική αντίδραση είναι η μη αποδοχή του ότι η αλλαγή είναι αναγκαία. Το επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία θυμού και η αναζήτηση ευθυνών για τον καταλογισμό του ποίος φταιει. Παράλληλα οι άνθρωποι αρνούνται πεισματικά να εγκαταλείψουν τους τρόπους με τους οποίους συνήθιζαν να κάνουν διάφορα πράγματα. Στο τρίτο στάδιο, οι άνθρωποι σταματούν να αρνούνται το ότι η αλλαγή ήταν αναπόφευκτη, αναγνωρίζουν τι έχασαν και πενθούν για αυτό. Το τελευταίο στάδιο είναι η αποδοχή του ότι η αλλαγή ήταν απαραίτητη και η εναρμόνιση στους κανονικούς ρυθμούς ζωής. Η διάρκεια και η ένταση κάθε σταδίου μπορεί να ποικίλει και μερικοί άνθρωποι κολλάνε σε κάποιο πρωταρχικό στάδιο. Η κατανόηση αυτών των σταδίων είναι σημαντική για τους ηγέτες που προωθούν αλλαγές, οι οποίοι πρέπει να είναι υπομονετικοί και να βοηθούν αυτούς που το έχουν ανάγκη. Αρκετοί άνθρωποι χρειάζονται βοήθεια για να ξεπεράσουν την άρνηση, να ελέγξουν τον θυμό τους και να τον διοχετεύσουν κάπου δημιουργικά, να πενθήσουν χωρίς να πέσουν σε παρατεταμένη μελαγχολία και να είναι αισιόδοξοι σχετικά με την προσαρμογή τους.

Συμπεριφορές και ρόλοι.

Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την εισαγωγή αλλαγών στους οργανισμούς (Beer, Eisenstant, & Spector, 1990): αλλαγή ανθρώπων ή αλλαγή ρόλων. Η βασική υπόθεση της πρώτης προσέγγισης είναι ότι καινούριες συμπεριφορές ή ικανότητες θα προκαλέσουν την αλλαγή της συμπεριφοράς. Τα προσόντα μπορούν να αναπτυχθούν με εκπαιδευτικά σεμινάρια και οι συμπεριφορές μπορούν να αλλάξουν με πειστικές εκκλήσεις ή ομαδική μεσολάβηση. Ο προσηλυτισμός μεταφέρει το όραμα στους εργαζόμενους του οργανισμού.

Μία πολύ διαφορετική προσέγγιση είναι η αλλαγή εργασιακών ρόλων και η παρότρυνση στους ανθρώπους να δράσουν και να αντιδράσουν με καινούριους τρόπους. Οι ρόλοι μπορούν να αλλάξουν μέσω του επανασχεδιασμού των εργασιών, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν διαφορετικές δραστηριότητες και ευθύνες, επανασχεδιάζοντας την εργασιακή ροή, τροποποιώντας τις σχέσεις εξουσίας και αλλάζοντας τα κριτήρια και τις διαδικασίες αξιολόγησης της εργασίας. Η υπόθεση είναι ότι όταν οι ρόλοι απαιτούν διαφορετική αντίδραση, αυτό προκαλεί και την άμεση αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων. Η αποτελεσματική συμπεριφορά είναι συνιφασμένη με τις απαιτήσεις του καινούριου ρόλου και ενδυναμώνεται μέσω του συστήματος αξιολόγησης και των επιβραβεύσεων.

Ένα παράδειγμα θα κάνει ορατή την διαφορά ανάμεσα στο πρόγραμμα αλλαγής ρόλων και σε αυτό της αλλαγής των ατόμων. Ένας οργανισμός έχει δυσκολία στο να προσαρμόζει τους εργαζόμενους σε διαφορετικά εξειδικευμένα τμήματα, να παράγει ταυτόχρονα καινούρια προϊόντα και να τα προωθεί στην αγορά. Μία προσέγγιση μιλάει για την σημαντικότητα της συνεργασίας και χρησιμοποιεί μία διαδικασία ανάλυσης για να αυξήσει την κατανόηση και τον αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ των ατόμων διαφορετικών τμημάτων. Αυτή η προσέγγιση υποθέτει ότι δημιουργώντας εμπιστοσύνη και κατανόηση θα δημιουργήσει παράλληλα συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον. Μία άλλη προσέγγιση είναι η δημιουργία διασταύρωσης λειτουργικών ομάδων οι οποίες θα είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη ενός καινούριου προϊόντος, στην συνέχεια προβλέπεται ανταμοιβή στους ανθρώπους για την συνεισφορά τους στην επιτυχία της ομάδας. Αυτή η προσέγγιση υποθέτει ότι οι άνθρωποι που θα συνεργαστούν μεταξύ τους για την επίτευξη του κοινού στόχου θα συνεννοούνται και θα εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον.

Με το πέρασμα των χρόνων έχει υπάρξει πολύ συζήτηση σχετικά με το ποια προσέγγιση είναι περισσότερο αποτελεσματική. Και οι δύο διαδικασίες μπορούν να

επιτύχουν και να αποτύχουν ανάλογα με το πόσο καλά εφαρμόστηκαν. Ο Beer και οι συνάδερφοι του διαφώνησαν στο ότι το πρόγραμμα αλλαγής ρόλων είναι περισσότερο αποτελεσματικό από το πρόγραμμα αλλαγής συμπεριφοράς. Παρ' όλα αυτά οι δύο προσεγγίσεις δεν είναι ασυμβίβαστες και η καλύτερη στρατηγική είναι να χρησιμοποιούνται με έναν αμοιβαία υποστηρικτικό τρόπο.

Υπάρχουν πολλά γενικά προγράμματα αλλαγής ρόλων και συμπεριφορών. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν αναβολές, αυτοδιοικούμενες ομάδες, κύκλους ποιότητας και σχέδια παροχής κινήτρων. Ένα συνηθισμένο λάθος είναι η εφαρμογή ενός συγκεκριμένου προγράμματος αλλαγής, χωρίς προηγουμένως να έχει γίνει προσεκτική διάγνωση των προβλημάτων που ταλαιπωρούν τον οργανισμό. Ένα γενικό πρόγραμμα αλλαγής από μόνο του δεν μπορεί να λύσει τα προβλήματα του οργανισμού, το πιο πιθανό είναι να τα κάνει χειρότερα. Πρέπει λοιπόν οι ηγέτες πριν αποφασίσουν σημαντικές αλλαγές να είναι σίγουροι για την φύση του προβλήματος και για τις διαδικασίες αλλαγής. Όπως στην θεραπεία μίας φυσικής ασθένειας το πρώτο βήμα είναι η σωστή διάγνωση έτσι ώστε να γίνει απολύτως αντιληπτό τι δεν πάει καλά με τον ασθενή, το ίδιο ισχύει και για τους οργανισμούς. Η διάγνωση των προβλημάτων του οργανισμού πρέπει να γίνεται από την ανώτερη διοικητική ομάδα, από εξωτερικούς συμβούλους και από ομάδες αντιπροσώπων που προέρχονται από τα βασικότερα τμήματα του οργανισμού. Μετά την ολοκλήρωση της διάγνωσης πρέπει να γίνεται ο σχεδιασμός του κατάλληλου προγράμματος αλλαγής με συμπληρωματικές αλλαγές σε ρόλους και συμπεριφορές.

Αναπτύσσοντας ένα όραμα

Η έρευνα πάνω στην χαρισματική και την μετασηματισμένη ηγεσία δείχνει ότι ένα ξεκάθαρο όραμα είναι πολύ χρήσιμο να οδηγεί τις αλλαγές στους οργανισμούς. Πριν οι άνθρωποι υποστηρίξουν ριζικές αλλαγές χρειάζεται να έχουν όραμα για ένα καλύτερο μέλλον το οποίο θα είναι αρκετά ελκυστικό έτσι ώστε να δικαιολογεί τις θυσίες και τις δυσκολίες που απαιτεί μία αλλαγή. Το όραμα μπορεί να προάγει μία αίσθηση συνέχειας για τους ακόλουθους συνδέοντας γεγονότα του παρελθόντος με στρατηγικές του παρόντος, προάγοντας έτσι μία αισιόδοξη εικόνα για το μέλλον του οργανισμού. Το όραμα προάγει την ελπίδα για ένα καλύτερο μέλλον και την πίστη ότι αυτό θα γίνει εφικτό μία μέρα. Κατά την διάρκεια της πυρετώδους και πολύπλοκης διαδικασίας της εγκαθίδρυσης αλλαγών ένα ξεκάθαρο όραμα μπορεί να βοηθήσει στην καθοδήγηση και στην λήψη αποφάσεων χιλιάδες ανθρώπους οι οποίοι μπορεί να εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα και περιοχές.

Τα ιδανικά χαρακτηριστικά του οράματος.

[3] Ένας μεγάλος αριθμός συγγραφέων έχει προσπαθήσει να περιγράψει τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου οράματος (Bennis & Nanus 1985, Kotter 1996, Kouzes & Posner 1995, Nanus 1992, Tichy & Devanna 1986). Το όραμα πρέπει να είναι απλό και ιδεαλιστικό, μία εικόνα ενός επιθυμητού μέλλοντος, όχι ένα σύνθετο σχέδιο με πολλές παραμέτρους και λεπτομερή βήματα. Το όραμα πρέπει να αναφέρεται στις αξίες, τις ιδέες και τις ελπίδες των μελών του οργανισμού. Το όραμα πρέπει να δίνει έμφαση σε ευδιάκριτες ιδεολογίες και όχι σε υλιστικά κέρδη. Το όραμα πρέπει να είναι προκλητικό αλλά και ρεαλιστικό. Για να είναι κατανοητό και πειστικό δεν πρέπει να είναι σαν μία φανταστική σοφία αλλά μία θεωρία βασισμένη στις παρούσες συνθήκες. Το όραμα πρέπει να απευθύνεται σε βασικές υποθέσεις σχετικά με το τι είναι σημαντικό για τον οργανισμό, πώς αυτό σχετίζεται με το περιβάλλον και το πώς οι άνθρωποι πρέπει να συμπεριφερθούν. Το όραμα πρέπει να είναι συγκεντρωμένο έτσι ώστε να οδηγεί τις αποφάσεις και τις ενέργειες και παράλληλα γενικό για να επιτρέπει συμβατικότητα και δημιουργικότητα στις στρτηγικές. Τέλος ένα επιτυχημένο όραμα πρέπει να αρκετά απλό στην διατύπωση για να μπορεί να διαχέεται μέσα σε πέντε λεπτά, ακόμη και λιγότερο.

Τα στοιχεία του οράματος.

Το όραμα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται ευρέως και με πολλές διαφορετικές έννοιες, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία σύγχυση. Δεν είναι ξεκάθαρο το αν μία δήλωση αποστολής ή ένας στρατηγικός στόχος ή ακόμη ένα ρητό αποτελούν αποτελεσματικό όραμα. Με δεδομένη την απουσία απευθείας έρευνας πάνω στο θέμα, ένας τρόπος να απαντηθεί το ερώτημα είναι η εξέταση κάθε οργανισμού σε σχέση με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του οράματος. Αυτή η ανάλυση υποθέτει ότι ένα υποχρεωτικό και διαρκές όραμα απαιτεί κάτι παραπάνω από μία δήλωση αποστολής, ένα ρητό, μία λίστα αξιών και ένα στρατηγικό στόχο.

Η δήλωση της αποστολής συνήθως περιγράφει τον σκοπό του οργανισμού σε όρους που αναφέρεται στο είδος αυτό των εργασιών που αφορούν τους μετόχους ή τους πελάτες. Το όραμα ενδιαφέρεται για το τι σημαίνουν οι ενέργειες αυτές για τους ανθρώπους. Ο πυρήνας του οράματος είναι η αποστολή του οργανισμού, αλλά μπορεί να δίνεται έμφαση σε διαφορετικές παραμέτρους. Ένα επιτυχημένο όραμα δεν περιγράφει μόνο το τι κάνει ο οργανισμός, αλλά ακόμη περιγράφει γιατί αυτό αξίζει τον κόπο. Ένα επιτυχημένο όραμα κάνει την συνηθισμένη βαρετή και άχαρη αποστολή να είναι πιο ζωντανή και προσδίδει την

απαιτούμενη δημιουργικότητα για την επίτευξη της. Το όραμα παρέχει μία εικόνα του τι μπορεί να επιτευχθεί, γιατί αξίζει τον κόπο και πώς μπορεί αυτό να γίνει.

Διαδικασίες για την ανάπτυξη ενός οράματος.

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αναπτυχθεί ένα όραμα και δεν μπορεί απλά να παραχθεί μέσω μιας μηχανικής φόρμουλας. Ένα επιτυχημένο όραμα είναι το προϊόν που συνοδεύει την εμπειρία, το προσωπικό ενδιαφέρον, την διαίσθηση και τις καταστάσεις που δημιουργούν ένα "παράθυρο στην ευκαιρία" (Bennis & Nanus 1985). Για την ανάπτυξη του οράματος είναι βασικό να υπάρχει καλή γνώση του οργανισμού όπως, τις λειτουργίες του, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις αγορές, τους ανταγωνιστές, το κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον, την κουλτούρα, τις βασικές ανάγκες και τις αξίες των εργαζόμενων και των στελεχών. Στις περισσότερες περιπτώσεις ένα επιτυχημένο όραμα δεν αποτελεί έργο ενός μόνο ηρωικού ηγέτη, αντίθετα αντανακλά την συνεισφορά πολλών ανθρώπων μέσα από τον οργανισμό. Επίσης το επιτυχημένο όραμα σπάνια δημιουργείται σε μία μόνο στιγμή έμπνευσης και διαλογισμού, αντίθετα παίρνει σάρκα και οστά μέσα από μία μακρά διαδικασία αναζήτησης συζήτησης και ραφιναρίσματος ιδεών.

Αυξάνοντας την υποκίνηση και την εκμάθηση.

Το περιβάλλον των περισσότερων οργανισμών γίνεται όλο ένα και πιο ανταγωνιστικό και δυναμικό. Ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, οι απαιτήσεις των καταναλωτών αυξάνονται, υπάρχει λιγότερος χρόνος διαθέσιμος για την ανάπτυξη και προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών. Για να επιβιώσουν και να επιτύχουν σε αυτό το περιβάλλον οι οργανισμοί χρειάζεται να έχουν σε κάθε επίπεδο ανθρώπους οι οποίοι να μαθαίνουν και να βελτιώνονται συνεχώς.

Η εκμάθηση στους οργανισμούς περιλαμβάνει επίκτητη καινούρια γνώση, είτε αυτή προέρχεται από ανακάλυψη, είτε από αντιγραφή των καλύτερων πρακτικών άλλων οργανισμών. Η τελευταία προσέγγιση είναι ευκολότερη αλλά προάγει μικρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι οι αντιγραφείς βρίσκονται συνήθως πίσω από τους εφευρέτες. Το απαιτούμενο μίγμα προσεγγίσεων για την επίκτητη γνώση εξαρτάται από τον οργανισμό και τις διάφορες καταστάσεις. Η καινούρια γνώση αξίζει από λίγο ως καθόλου αν δεν χρησιμοποιείται. Μερικοί οργανισμοί είναι πολύ επιτυχείς στην ανακάλυψη γνώσης αλλά αποτυγχάνουν στο να την εφαρμόσουν αποτελεσματικά.

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν.

Όλοι οι οργανισμοί μαθαίνουν αλλά μερικοί το κάνουν καλύτερα από κάποιους άλλους. Ο όρος "οργανισμοί που μαθαίνουν" χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει οργανισμούς που μάθαιναν γρήγορα και χρησιμοποιούσαν την γνώση για γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί. Σε αυτούς τους οργανισμούς οι αποφάσεις επηρεάζονται τόσο από την επιθυμία για μάθηση, όσο και από την θέληση να βελτιωθεί η βραχυχρόνια απόδοση. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δραστηριότητας για την ανάπτυξη και το ραφινάρισμα των κοινά αντιληπτών εργαλείων και των διανοητικών μοντέλων, για την κατανόηση του πως δουλεύουν τα πράγματα, για το πως θα υιοθετηθεί το περιβάλλον και για το πως θα επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Γίνονται επενδύσεις που προάγουν την εκμάθηση σε όλα τα επίπεδα. Οι αξίες της υποκίνησης, του πειραματισμού, της ελαστικότητας και της αντιγραφής λαμπρών παραδειγμάτων είναι βαθιά εμπεδομένες στην κουλτούρα του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα παρακινούνται να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα και να ανακαλύπτουν καλύτερους τρόπους για να κάνουν την δουλειά τους. Η ανώτερη διοίκηση δημιουργεί διαδικασίες υπόθαλψης των ιδεών και υποστηρίζει τις αλλαγές που προέρχονται από τα χαμηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Η γνώση είναι διάχυτη και εύκολα διαθέσιμη σε οποιονδήποτε την χρειάζεται και οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να την βάζουν στην δουλειά τους.

Η καθηγήτρια του πανεπιστημίου του Harvard, Dorothei Leonard ήταν από τις εισηγήτριες του διήμερου συνεδρίου με θέμα τη "διαχείριση της γνώσης σε έναν οργανισμό που μαθαίνει" που πραγματοποιήθηκε 16-17 /11/00. Η γνώση είναι ο καινούριος τομέας στον οποίο επεκτείνεται το σύγχρονο management των επιχειρήσεων. Αποτελεί πλέον στοιχείο του ενεργητικού τους και η διαχείριση της συντελεί στην βελτίωση και ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας τους.

Πώς θα περιγράφατε τον όρο "knowledge management;

Είναι δύσκολο κανείς να περιγράψει μία τόσο γενική έννοια, αφού ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες είναι δυνατόν να περιλαμβάνει πλήθος πρακτικών. Γενικά θα μπορούσα να πω ότι αποτελεί μέρος της επιστήμης του management και αποσκοπεί στην βελτίωση της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Το "km" εφαρμόζεται οπουδήποτε υπάρχει συσσωρευμένη γνώση και πρέπει να επισημάνω ότι δεν πρόκειται για νεοπαγή επιστήμη. Η διαχείριση της γνώσης - χωρίς βέβαια την σημερινή της μορφή - εφαρμοζόταν ανέκαθεν, πολλές φορές μάλιστα ασυνείδητα από όσους διοικούν μία επιχείρηση, ενώ έγκειται κυρίως στην ύπαρξη διαλόγου μεταξύ των εργαζομένων.

Προκύπτει όφελος για τις επιχειρήσεις που συστηματοποιούν την πρακτική της διαχείρισης της γνώσης; Υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις που ωφελούνται περισσότερο από κάποιες άλλες;

Θα αρχίσω απαντώντας στη δεύτερη ερώτηση, λέγοντας ότι όλες οι επιχειρήσεις ωφελούνται σχεδόν με τον ίδιο τρόπο. Το να μπορέσει μία επιχείρηση να ταξινομήσει την υφιστάμενη γνώση προδιαγράφει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Στην Αμερική, άλλωστε υπάρχουν επιχειρήσεις που στέλνουν τους υπαλλήλους τους σε άλλες επιχειρήσεις με εμπειρία στη διαχείριση της γνώσης με σκοπό να εκμεταλλευθούν την ιδιαίτερη αυτή τεχνική που κάνει επιτυχή τη διαχείριση της γνώσης. Πολλές από αυτές καταφεύγουν ακόμη και σε στρατιωτικούς οργανισμούς προκειμένου να διδαχθούν τεχνικές που θα χρησιμεύσουν επί παραδείγματι, στη λειτουργία μίας χαλυβουργίας. Σε ότι αφορά τα οφέλη, ασφαλώς υπάρχουν και είναι εύκολο να αναφέρει κανείς, απλώς δεν είναι δυνατόν να μετρηθούν. Αν π.χ. ,εσείς είχατε μία ιδέα για την παραγωγή χάλυβα θα ήταν ευχής έργον για την επιχείρηση – αν κατάφερνε η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε – να μεταδώσει τη γνώση αυτή (που θα μείωνε το κόστος και θα αύξανε την παραγωγικότητα) στους λοιπούς εργαζομένους. Το πρόβλημα είναι μόνο ότι δεν μπορεί να υπολογισθεί η αύξηση για παράδειγμα της παραγωγικότητας.

Αναφέρατε προηγουμένως ότι βασικό συστατικό της διαχείρισης της γνώσης είναι η ύπαρξη διαλόγου, επομένως και συνεργασίας, από πλευράς εργαζομένων. Δεν έχετε παρατηρήσει φαινόμενα αναρχικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, που είτε αισθάνονται ότι η επιχείρηση τους απομυζεί είτε φοβούνται ότι θα χάσουν την δουλειά τους μεταδίδοντας την γνώση που κατέχουν;

Δεν έχουν παρατηρηθεί τέτοιου είδους φαινόμενα, τουλάχιστον όχι σε μεγάλη έκταση. Άλλωστε, κανείς δεν μπορεί να ισχυρισθεί ότι κατέχει όλη τη δυνατή γνώση σε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Σίγουρα κάποιοι αισθάνονται ανασφαλείς, αλλά δεν παρατηρούνται ακραίες αντιδράσεις, καθώς αφομοιώνονται από την πλειονότητα των συναδέλφων τους, οι οποίοι αντιλαμβάνονται ότι το όφελος είναι διπλό και εν μέρει αφορά και τους ίδιους.

Η ταξινομημένη γνώση για μία επιχείρηση είναι περιουσιακό στοιχείο, που μπορεί, ως υποθέσουμε, να κοστολογηθεί και να μεταβιβασθεί κατά την πώληση της επιχείρησης, ή, ακόμη, μπορεί να μεταβιβασθεί σε μία άλλη επιχείρηση, χωρίς να απαξιωθεί;

Σίγουρα, αποτελεί στοιχείο του ενεργητικού μίας επιχείρησης και θεωρείται σημαντικό προσόν για μία επιχείρηση να έχει πιστέψει και να έχει επενδύσει σε τέτοιου είδους πρακτικές. Το θέμα της κοστολόγησης είναι λίγο διαφορετικό, αφού εκτός από κάποια υλική επένδυση σε

τεχνολογία, που χρειάζεται, προκειμένου να υλοποιηθεί η διαχείριση, αναφερόμαστε περισσότερο στην αποδοχή και υιοθέτηση από τα στελέχη και τους εργαζομένους της εταιρίας του τρόπου με τον οποίον θα κυκλοφορεί η γνώση ενδοεπιχειρησιακά. Πάντως, σε ότι αφορά τα στελέχη που ασχολούνται με το συγκεκριμένο τομέα, υπάρχει έντονη κινητικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων και αρκετά μεγάλη ζήτηση. Η χρήση της γνώσης, ασφαλώς, δεν την απαξιώνει, αλλά δεν έχουν παρατηρηθεί φαινόμενα ολικής πώλησης της γνώσης μεταξύ επιχειρήσεων. Η διακίνηση της πραγματοποιείται κυρίως με την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ στελεχών.

Υπάρχει ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις στην Αμερική για το knowledge management ; Νομίζω ότι το ενδιαφέρον είναι τόσο έντονο που θα μπορούσα να το χαρακτηρίσω ως τη νέα μόδα στον τομέα του management. Καθημερινά, λαμβάνω προσκλήσεις για εκδηλώσεις που διοργανώνονται, είτε από οργανισμούς, είτε από επιχειρήσεις και αφορούν την διαχείριση της γνώσης. Πολλά, άλλωστε, είναι τα στελέχη που παρακολουθούν μεταπτυχιακά τμήματα, τα οποία σχετίζονται με τη νέα επιστήμη, ενώ ήδη διαφαίνεται και τάση μετεγγραφών στελεχών που ειδικεύονται στη διαχείριση της γνώσης. Υπάρχουν εταιρίες στη Silicon Valley που παράγουν κατά κάποιο τρόπο στελέχη, τα οποία στη συνέχεια της καριέρας τους γίνονται ανάρπαστα από τις επιχειρήσεις.

(Η συνέντευξη της Dorothi Leonard δημοσιεύτηκε στον Οικονομικό ταχυδρόμο στις 25 Νοεμβρίου 2000.)

ΑΠΟ ΤΗΝ ΘΕΩΡΙΑ , ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Διαβάζοντας κανείς τα προηγούμενα κεφάλαια και τις διάφορες θεωρίες που αναφέρονται μάλλον θα αναρωτιέται για το τι σκέπτονται και πώς ενεργούν τα ηγετικά στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό παρουσιάζεται η άποψη μερικών στελεχών. Η προσέγγιση έγινε με γραπτές ερωτήσεις σε μορφή ερωτηματολογίου το οποίο περιελάμβανε επτά ερωτήσεις, άλλες γενικές και άλλες πιο ειδικές.

Τα στελέχη που παραθέτουν τις απόψεις τους είναι: Φλατσούσης Γεώργιος, Διευθυντής υποκαταστήματος Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος. Ανδρέας Στεφάνου, Διευθυντής λοιπών επενδυτικών προϊόντων & Ξένων αγορών, της Πεντεδέκας Χ.Α.Ε.Π.Ε.Υ. Τσιανέλης Νικόλαος, Διευθυντής κεντρικού καταστήματος της τράπεζας Πειραιώς.

Οι ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν είναι οι εξής:

1. Αισθάνεστε ηγέτης ή manager;

Φ.Γ: Προσωπικά, αισθάνομαι ηγέτης της μονάδας της οποίας προϊστάμαι, αν και όχι στον επιθυμητό βαθμό λόγω των αντικειμενικών δεδομένων που ισχύουν στην τράπεζα.

Α.Σ: Θα έλεγα περισσότερο manager, αν και πιστεύω πως ένας καλός manager δεν μπορεί να προσφέρει τα μέγιστα χωρίς να έχει και ηγετική φυσιογνωμία. Άρα, χρειάζεται και είναι πιστεύω απαραίτητο στη σημερινή απαιτητική πραγματικότητα του συνεχούς ανταγωνισμού για managers – ηγέτες, ένα μοντέλο προς το οποίο ελπίζω ότι πλησιάζω.

T.N: Manager.

2. Σε τι κατά την γνώμη σας διαφέρει η ηγεσία από το management;

Φ.Γ: Ο manager διευθύνει με βάση συγκεκριμένες οδηγίες που καθορίζονται από την επιχείρηση. Ο ηγέτης δίνει το δικό του στίγμα, παίρνει το βάρος της ευθύνης για πράξεις πέραν, πολλές φορές, των καθορισμένων οδηγιών.

Α.Σ: Ένας ηγέτης χρειάζεται απλώς να μπορεί να εμπνέει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους γύρω του, λαμβάνοντας αποφάσεις που γίνονται αυτόματα αποδεκτές από αυτούς, ανεξαρτήτου θέσης ή βαθμού σε έναν οργανισμό. Με λίγα λόγια, ηγετική φυσιογνωμία θα μπορούσε να έχει ένας οποιοσδήποτε εργαζόμενος που έχει έμφυτο το χάρισμα να υποκινεί και να δημιουργεί τάση για ακολουθία στις εκάστοτε αποφάσεις του.

T.N: Δύο διαφορετικά πράγματα. Ο όρος ηγέτης πιστεύω ότι ανταποκρίνεται σε πολιτικό κυρίως επίπεδο, ενώ ο όρος manager σε επιχειρηματικό.

Μαρί Βωβέτς

3. Σύμφωνα με μία άποψη η αξιολόγηση ενός ηγέτη εξαρτάται από την συμπεριφορά των υφιστάμενων του. Συμφωνείτε με την άποψη αυτή;

Φ.Γ: Όχι απόλυτα, με την έννοια ότι η σχέση και η συμπεριφορά πρέπει να εξελίσσεται καλά και από τα δύο μέρη.

Α.Σ: Με λίγα λόγια, ναι! Το καλό κλίμα στις σχέσεις ηγέτη και υφισταμένων και η σωστή και επαγγελματική συμπεριφορά τους απέναντι του σημαίνει αυτόματα πως έχουμε πετύχει αυτό που όλοι προσπαθούμε, αλλά άλλοι το κερδίζουμε μέσω της δημιουργίας άγχους για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων και άλλοι μέσω της δημιουργίας θετικού κλίματος, επειδή γνωρίζουμε βαθιά μέσα μας πως οι 'προσταγές' του ανωτέρου είναι πραγματικά αυτές που καλύπτουν τις ανάγκες της εταιρίας και των υπαλλήλων.

Τ.Ν: Συμφωνώ μέχρι ενός σημείου. Όντως εάν οι υφιστάμενοι σε μία μονάδα δεν συμπεριφέρονται σωστά, αυτό έχει άμεση επίπτωση στην αξιολόγηση του ηγέτη. Ο ηγέτης όμως έχει τη δυνατότητα να φτάσει την συμπεριφορά των υφιστάμενων του στο επιθυμητό σημείο.

4. Μετασχηματισμένη και συναλλακτική ηγεσία, ποιά κατά την γνώμη σας είναι αποτελεσματικότερη;

Φ.Γ: Η μετασχηματισμένη ηγεσία, δεδομένου ότι στηρίζεται και στην καλλιέργεια του ανθρώπινου παράγοντα.

Α.Σ: Ένας ηγέτης, γνωρίζοντας πως συνήθως οι αποφάσεις του τυγχάνουν ιδιαίτερα μεγάλης αποδοχής, έχει την δυνατότητα να επιτύχει την μέγιστη δυνατή συνεισφορά από τους συνεργάτες – υπαλλήλους του για το καλό ενός οργανισμού. Βεβαίως, δεν αρκεί η απόφαση από μόνη της για να δημιουργήσει αποτελεσματικές προοπτικές, αλλά μεγάλο ρόλο εδώ παίζει η λήψη της σωστής απόφασης. Ένας manager λαμβάνει αποφάσεις που οι οποίες τείνουν στο να καλύψουν τις οργανωτικές ανάγκες ενός συνόλου αλλά δεν είναι αναγκαίο πάντοτε να είναι αυτές που θα δημιουργήσουν Εταιρική ευημερία. Πάντως, κατά την ταπεινή μου άποψη, χωρίς 'καρότο' ουδείς συνεργάτης θα προσφέρει μακροπρόθεσμα τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες σε έναν οργανισμό. Από την άλλη πλευρά όμως, ηγέτες δεν δημιουργούνται εύκολα αλλά πιστεύω πως συνήθως προυπάρχουν στην ιδιοσυγκρασία του καθενός από εμάς. Δηλαδή, γίνεται εύκολα κατανοητό πως ένας ηγέτης δεν μπορεί για μεγάλο χρονικό διάστημα να παίρνει το maximum των δυνατοτήτων ενός συνόλου εργαζομένων αν δεν προσφέρει σε αυτούς εκτός από ηθική και χρηματική ικανοποίηση.

T.N: Η συναλλακτική ηγεσία, επειδή στην σημερινή εποχή που ζούμε το κυριότερο μέσο για να υποκινήσεις τους υφιστάμενους σου είναι κυρίως οι αυξήσεις των μισθών και μετά οι προαγωγές θέσεων.

5. Πώς βλέπετε την ηγεσία στον 21ο αιώνα;

Φ.Γ: Να αποτελεί ακόμη πιο βασικό παράγοντα ανάπτυξης και προόδου μίας επιχείρησης, εφόσον και ο ηγέτης τηρεί όλες τις απαιτούμενες προϋποθέσεις.

A.Σ: Η μελλοντική ηγεσία θα πρέπει να είναι άκρως οργανωτική και να εμπνέει εμπιστοσύνη στις αποφάσεις της. Δεν θα πρέπει να παραβλέπει το γεγονός πως ο ατομικισμός του ανθρώπου αυξάνεται συνεχώς. Οι τεχνολογίες καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για μεγαλύτερη ανθρωπιά και συναδελφικότητα. Ναι μεν οργανώνουμε και διοικούμε, αλλά συνάμα βοηθούμε τους ανθρώπους να φτάσουν στο *maximum* των δυνατοτήτων τους προσφέροντας τους την σιγουριά ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν πραγματικά θετικό αντίκτυπο και στις δικές τους επαγγελματικές ανάγκες. Συνοπτικά, διοικούμε με γνώμονα την συνεχή προσπάθεια για ανθρώπινη και φιλική συμπεριφορά. Δίνουμε και λαμβάνουμε ισόποσα.

T.N: Στον εικοστό πρώτο αιώνα πιστεύω ότι η ηγεσία ως μονάδα θα υφίσταται κάμψη και θα πάμε σε συλλογικές ηγεσίες.

6. Επθυμούν οι οργανισμοί ηγέτες κατά την γνώμη σας, ή μήπως προτιμούν managers με σαφείς διοικητικές κατευθύνσεις;

Φ.Γ: Πιστεύω ότι προτιμούν managers με σαφείς διοικητικές κατευθύνσεις.

A.Σ: Οι οργανισμοί δεν πιστεύω πως απλώς αναζητούν γραφειοκράτες επαγγελματίες με διοικητικά προσόντα αλλά πάντα επιζητούν ηγετικούς διοικητές που εμπνέουν εμπιστοσύνη στις αποφάσεις τους επειδή συνεχώς αποδεικνύουν την ορθότητα αυτών. Δεν μπορεί να υπάρξει εταιρία όπου όλα δουλεύουν ρολόι αλλά λείπει αυτό το κάτι παραπάνω που την κάνει πετυχημένη στον κλάδο της. Οι ατομικές αποφάσεις συλλογικά προσφέρουν τα μέγιστα όταν έχουν σαν εμπνευστή τον ανθρώπινο ηγέτη. Σε τέτοιες περιπτώσεις, κερδισμένοι δεν είναι μόνο οι υπάλληλοι αλλά και ο σπουδαιότερος κρίκος της αλυσίδας που είναι πάντα ο πελάτης.

T.N: Κατά την γνώμη μου οι οργανισμοί θα πρέπει να προτιμούν managers με σαφείς διοικητικές κατευθύνσεις.

Μπορεί κατά την γνώμη σας η Ελλάδα να ακολουθήσει τα ηγετικά πρότυπα της δύσης, ή μήπως υπάρχει κάποια ιδιαίτερη νοοτροπία που επιδρά ανασταλτικά;

Φ.Γ: Κατά την γνώμη μου μπορεί, εφόσον ο ηγέτης, όπως προανέφερα, έχει τα απαραίτητα προσόντα μεταξύ των οποίων απαραίτητα και διοικητική ικανότητα.

Α.Σ: Η Ελλάδα ήταν, είναι και θα είναι μία μηχανή που παράγει ηγέτες σε όλες τις μορφές τους. Ίσως να είμαστε και η μοναδική χώρα στον κόσμο που η πνευματική διαύγεια είναι τόσο εκτεταμένη και είναι λογικό ως αντίκτυπο αυτού του γεγονότος να παράγουμε ηγετικές μορφές ανθρώπων. Πιστεύω όμως πως οι ηγέτες αυτοί είναι δέσμιοι του γεγονότος πως τα ατομικά τους πιστεύω υπερσχύουν των υπολοίπων. Η άκρατη ελευθερία λόγου και πράξεων έχει φθάσει να παράγει ανθρώπους που δύσκολα πείθονται για το λανθασμένο της απόφασής τους. Αυτό ισχύει και στον επαγγελματικό χώρο. Οι συλλογικές αποφάσεις ανήκουν στο παρελθόν και πλέον έχουμε ένα μοντέλο που αναδεικνύει σε επιστήμη το ρητό 'αποφασίζουμε και διατάζουμε'. Αν κάποτε καταφέρουμε και ξεφύγουμε από αυτό το μοντέλο και πετύχουμε να λαμβάνουμε αποφάσεις μετά από κάποιου είδους επαφή και με τους άμεσα θιγόμενους από την εκάστοτε απόφαση, τότε θα έχουμε πετύχει να δημιουργήσουμε μία συλλογική ηγεσία που λαμβάνει φανερά υπόψη της τις ανάγκες των υφισταμένων και με την σωστή οργάνωση και διαχείριση καταφέρνει να παράγει δυναμικό έργο.

Τ.Ν: Η Ελλάδα έχει κατά την γνώμη μου όλες τις δυνατότητες να ακολουθήσει τα ηγετικά πρότυπα της δύσης. Το βασικότερο μειονέκτημα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η 'κακή' νοοτροπία του Έλληνα πολίτη.

Όπως ήταν αναμενόμενο οι απαντήσεις δίστανται ή και τρίζονται σε κάποιες περιπτώσεις. Αιτία του γεγονότος αυτού είναι, η διαφορετική σχολή απο την οποία προέρχονται τα στελέχη, οι εμπειρίες που έχουν και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Οι παραπάνω απόψεις πιστεύω ότι έχουν αρκετό ενδιαφέρον και προσφέρουν μία 'μυρωδιά' του πως αντιλαμβάνονται ή όχι την ηγεσία αυτοί που την ασκούν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κατά την διάρκεια της συγγραφής αυτής της εργασίας πολλές φορές άλλαξα γνώμη σχετικά με το τι θα έπρεπε να περιλαμβάνει, έτσι ώστε να δίνει μία όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα της ηγεσίας και των παραμέτρων που καταστούν την ύπαρξη της ή όχι δυνατή.

Οι πηγές μου, προερχόμενες οι περισσότερες από αμερικάνους συγγραφείς και ερευνητές παρουσίαζαν μία αρκετά μεγάλη ποικιλία απόψεων, ακόμη και στις περιπτώσεις εκείνες που συμφωνούσαν. Η μεγαλύτερη δυσκολία εμφανίστηκε στο να βρεθούν τα κοινά αυτά σημεία, χωρίς όμως να στερηθούν σημασίας απόψεις που αν και δεν έχουν μεγάλη αποδοχή εν τούτοις παρουσιάζουν ενδιαφέρον. Το μόνο σίγουρο συμπέρασμα είναι ότι η έρευνα πάνω στην ηγεσία δεν έχει καταφέρει να αποδείξει κάτι το οποίο να μην χωρά αμφιβολία ή να μην επιδέχεται μία εναλλακτική προσέγγιση. Το γεγονός αυτό, δηλαδή η αδυναμία της έρευνας να εξάγει μοναδικά συμπεράσματα οφείλεται σε δύο λόγους. Είτε το επίπεδο της έρευνας δεν ανταποκρίνεται στο αντικείμενο, είτε το αντικείμενο έχει μία τέτοια δυναμική η οποία το καταστά τρομερά ελαστικό και ευμετάβλητο στον οποιονδήποτε παράγοντα που σπεύδει να το επηρεάσει. Προσωπικά υποστηρίζω την δεύτερη άποψη και εξηγούμαι. Το οποιοδήποτε φαινόμενο ή ακόμη το οποιοδήποτε πρόβλημα για να μελετηθεί και να εξαχθούν συμπεράσματα πρέπει να υπάρχουν κάποιες σταθερές. Στην περίπτωση της ηγεσίας είναι δύσκολο να βρεθεί έστω ένας παράγοντας που να πείθει ότι μένει αμετάβλητος.

Ο ηγέτης ως άνθρωπος επηρεάζεται από τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιείται, από τους σκοπούς και τους στόχους του και φυσικά από τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης του. Ο οργανισμός επηρεάζεται από τον ή τους ηγέτες του στα διάφορα επίπεδα αλλά και από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, δηλαδή το εξωτερικό περιβάλλον. Το τελευταίο διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η πολιτική, κοινωνική και οικονομική κατάσταση. Συνεπώς, ακόμη και αν υποθέσουμε ότι κάποιος οργανισμός έχει πετύχει να δημιουργήσει μία πολύ αποτελεσματική μορφή ηγεσίας, θα πρέπει να είναι έτοιμος να την επαναπροσδιορίσει ή ακόμη και να την εγκαταλείψει σε περίπτωση που αλλάξουν αυτά που μέχρι να αλλάξουν θεωρούνται δεδομένα.

Όσον αφορά τις διάφορες θεωρίες και συγκεκριμένα την μετασηματισμένη ηγεσία, πιστεύω ότι όντως είναι πολύ καλή σαν θεωρία. Εξ' αιτίας όμως του γεγονότος ότι προέρχεται από αρκετά ιδεαλιστικές απόψεις, νομίζω ότι είναι περισσότερο εφαρμόσιμη σε

οργανισμούς μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οι οποίοι όμως επιβάλλεται να έχουν οικονομική επιφάνεια για να ανταποκρίνονται στους σκοπούς τους.

Οι υπόλοιπες θεωρίες σίγουρα έχουν μεγάλη χρησιμότητα και το αποτέλεσμα εξαρτάται από το πως θα χρησιμοποιηθούν και πότε. Αυτός είναι πιστεύω και ο ρόλος του ηγέτη, δηλαδή να επιλέξει τον κατάλληλο τύπο άσκησης ηγεσίας έτσι ώστε να επιτύχει να προάγει τους σκοπούς του οργανισμού και κατά συνέπεια, όλων όσων εμπλέκονται με αυτόν, είτε πρόκειται για υφιστάμενους, είτε για προϊστάμενους ή για πελάτες.

Η έρευνα πάνω στην ηγεσία ανεξάρτητα από το αποτέλεσμα πρέπει να συνεχιστεί. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι ερευνητές θα καταλήξουν σε μοναδικά συμπεράσματα, απλά θα εμπλουτίσουν τις είδη πολλές εναλλακτικές μορφές άσκησης της ηγεσίας. Βραχυχρόνια ίσως αυτό προκαλέσει σύγχυση σε αυτούς που εφαρμόζουν την ηγεσία, όμως με την πάροδο του χρόνου και μέσα από πραγματικές δοκιμασίες των διαφορετικών μοντέλων, αυτά που είναι αποτελεσματικά θα επιπλεύσουν και θα διαιώνίζονται με τις κατάλληλες τροποποιήσεις. Τα υπόλοιπα απλά θα υπάρχουν στην ιστορία της έρευνας του φαινομένου ηγεσία. Φυσικά δεν γίνεται να αποκλεισθεί το γεγονός της ανακάλυψης κάποιας χρυσής τομής ή κάποιου μοντέλου που να αποτελεί κανόνα. Προσωπικά όμως πιστεύω ότι αυτό είναι πολύ δύσκολο έως αδύνατο.

Τέλος, διαφωνώ με την άποψη ότι οι οργανισμοί δεν επιθυμούν την ύπαρξη ηγετών στους κόλπους τους. Όσο υπάρχουν άνθρωποι με ιδέες και ιδανικά και προσπαθούν να βρουν ανταπόκριση, η κίνηση τους θα χαρακτηρίζεται ηγετική και οι ίδιοι ηγέτες. Ακόμη και αυτοί που είναι αντίθετοι με την ύπαρξη ηγετών αποτελούν οι ίδιοι ηγέτες των ιδεών που πρεσβεύουν. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να εξασφαλίσει την μακροχρόνια επιβίωση του ακολουθώντας απλά την πεπατημένη, πάντα θα χρειάζεται κάποια πρωτοποριακή σε σύλληψη και εφαρμογή ιδέα η οποία θα δίνει την αναγεννησιακή πνοή που χρειάζεται ο οργανισμός για να προχωρήσει. Οι ενέργειες αυτές αποτελούν έργο ανθρώπων που μπορούν και βλέπουν πιο μακριά, συλλαμβάνουν και εφαρμόζουν, γρούνται και εξ' αιτίας αυτού του χαρακτηριστικού ονομάζονται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. BASS & STOGDILL'S, Handbook of Leadership, free press, New York. 1990.
2. W.E.ROSENBAACH & R.L.TAYLOR, Contemporares issues in leadership, West view, California. 1998.
3. P.G.NORTHOUSE, Leadership: Theory and Practice, Sage, Thousandoaks California. 1997.
4. M.TARCHER, Leadership and the Power of Ideas, Harper & row, New York. 1966.
5. G.YUKL, Leadership in Organizations, Prentish-Hall, New Jersey. 1998.
6. P.TAFFINDER, The New Leaders: Achieving corporate transoformation thruue dynamic leadership, Kogan Page, New York. 1995.
7. Σ.ZAXAPOY, Τα νέα όπλα του management, Συνέντευξη, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Τεύχος 47, 11/00, σελ.44-45.

