

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΗΓΕΣΙΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΩΝ
ΓΕΩΡΓΑΛΛΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ
ΚΡΗΤΙΚΟΥ ΕΙΡΗΝΗ ΧΡΥΣΟΒΑΛΑΝΤΟΥ**

**Επιβλέπων: κ.Φαζάκης Γεώργιος
Καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων**

Πάτρα, Φεβρουάριος 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	
1.1. Τι είναι ηγεσία και τι ηγέτης	9
1.2 Ηγεσία και Μάνατζμεντ	11
1.2.1 Διαφορές Στελέχους – Ηγέτη.....	11
Πίνακας 1	12
1.3 Ντικ και Μώρις Μακ Ντόναλντ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ	
2.1 Αποτελέσματα στην ηγεσία	18
2.1.1 Αποτελέσματα για τους εργαζομένους	18
2.1.2 Αποτελέσματα για τους πελάτες	19
2.1.3 Αποτελέσματα για τους μετόχους	19
2.1.4 Αποτελέσματα για την κοινωνία.....	19
2.1.5 Αποτελέσματα για τον οργανισμό.....	19
2.1.6 Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτέλεσμα.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
3.1 Ηγετικοί Ρόλοι: Τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης	21
3.1.1 Ενεργοποίηση – Παρακίνηση συνεργατών.....	22
3.1.2 Υποστήριξη συνεργατών	22
3.1.3 Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας	23
3.1.4 Υλοποίηση έργου.....	23
3.1.5 Διοίκηση συντονισμού	23
3.1.6 Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.....	23
3.1.7 Ανάπτυξη συνεργατών	24
3.1.8 Προσωπική ανάπτυξη	24
3.1.9 Ανάπτυξη κουλτούρας.....	25
3.1.10 Διοίκηση στρατηγικής – όραμα	25
3.1.11 Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης.....	25

3.1.12 Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών – υποστηρικτών» και της εικόνας – φήμης	26
3.2 Ο Νόμος της Κληρονομιάς	27
3.3 Αδυναμία ανάπτυξης διαδόχων	32
3.4 Ο χαρακτήρας της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς....	32
3.5 Κρίσιμα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς	34
3.6 Το κατάλληλο ηγετικό στυλ.....	35
3.7 Ωριμότητα συνεργατών	38
3.8 Τα πιο κρίσιμα στοιχεία του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς	42
3.8.1 Γνήσιο ενδιαφέρον, ευαισθησία και αυστηρότητα.....	42
3.8.2 Εμπιστοσύνη – Ακεραιότητα	44
3.8.3 Ταπεινότητα	44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

4.1 Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;	46
4.2 Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά	47
4.3 Ηγετικές ικανότητες	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.

5.1 Η σκοτεινή πλευρά των ικανοτήτων	55
5.2 Προαγωγή στο επίπεδο της ανικανότητας.....	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

6.1 Ο ηγέτης κυρίως γίνεται	58
6.2 Η ανάπτυξη της ηγεσίας ως στρατηγική προτεραιότητα της ανώτατης διοίκησης.....	59
6.3 Μέθοδοι ανάπτυξης των ηγετικών στελεχών	59
6.3.1 Ανάπτυξη ηγετών μέσω εμπειρίας.....	60
6.3.2 Εκπαίδευση για την ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας.....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

7.1 Οι πρωταθλητές: Οι επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό Περιβάλλον στην Ελλάδα για το 2004	65
7.1.1 Kraft Food Hellas	67
7.1.2 Intracom.....	69
7.1.3 Genesis Pharma	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΕΡΕΥΝΑ

8.1 Ερωτηματολόγιο έρευνας	73
8.2 Αποτελέσματα έρευνας	80
8.2.1 Αποτελέσματα ερωτήσεων κλίμακας.....	80
8.2.1.1 Κατά φύλο.....	80
8.2.1.2 Κατά ηλικία	81
8.2.1.3 Κατά μορφωτικό επίπεδο	82
8.2.1.4 Κατά αριθμό υπαλλήλων που ηγούνται	83
8.2.1.5 Κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή.....	84
8.2.1.6 Κατά συνολική εργασιακή εμπειρία	85
8.1.1.7 Αποτελέσματα ερωτήσεων «Σε ποιο βαθμό λειτουργείτε ως ηγέτης».....	86
8.1.1.8 Αποτελέσματα ερωτήσεων που αφορούν την αξιολόγηση του χαρακτήρα της ηγετικής τους συμπεριφοράς.	87
8.1.1.9 Αποτελέσματα ερωτήσεων «πόσο τσαγανό έχετε;»	88
8.1.1.10 Αποτελέσματα ερωτήσεων που αφορούν την αξιολόγηση της συναισθηματικής τους νοημοσύνης.	89
8.2.2 Αποτελέσματα ερωτήσεων ανάπτυξης.....	90
8.3 Τελικά συμπεράσματα.....	93
Βιβλιογραφία.....	95
Παράρτημα	98

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε ένα κόσμο χαοτικό που συνεχώς αλλάζει και γίνεται όλο και περισσότερο αβέβαιος, πολύπλοκος, αντιφατικός και ανταγωνιστικός, η ηγεσία ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, αποτελεί τη θεμελιώδη αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των επιχειρήσεων.

Στις προηγούμενες δεκαετίες επαρκούσε το μάνατζμεντ με την έννοια του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του συντονισμού και του ελέγχου. Σήμερα όμως το περιβάλλον γίνεται όλο και περισσότερο πολύπλοκο, αβέβαιο, ανταγωνιστικό και παγκόσμιο. Το μάνατζμεντ είναι μεν αναγκαίο, αλλά όχι ικανό να εξασφαλίσει την επιχειρηματική επιτυχία. Αυτό που κάνει τη διαφορά στη σύγχρονη εποχή είναι η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Η ηγεσία επιμερίζεται και διαχέεται. Δεν αφορά αποκλειστικά το άτομο που βρίσκεται στην κορυφή, αλλά και κάθε άνθρωπο, σε κάθε επίπεδο, που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο λειτουργεί σαν ηγέτης σε μια ομάδα - οπουδήποτε μέσα σ' ένα οργανισμό και οποιαδήποτε θέση κι αν κατέχει.

Οι ηγέτες συλλαμβάνουν ένα όραμα για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Κάνουν τους ανθρώπους να πιστέψουν σε αυτό και τους οδηγούν στην υλοποίησή του, στηριζόμενοι σε αξίες, αρχές και στην αυθεντικότητα. Κάνουν τους ανθρώπους τους να αντιλαμβάνονται τις δυνατότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό, προσπαθώντας με πάθος και ενθουσιασμό να επιτυγχάνουν τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις, ώστε η επιχείρηση να δημιουργεί τη μέγιστη δυνατή αξία για τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και για την κοινωνία γενικότερα».

Ασφαλώς, η ηγετική ικανότητα συνδέεται με χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία είναι κληρονομικά, έμφυτα ή αναπτύσσονται στην παιδική ηλικία. Όμως κανένας δεν γίνεται σήμερα χειρουργός, αρχιτέκτονας, αθλητής υψηλού επιπέδου, ακόμη και ζωγράφος δίχως να μελετήσει, να προπονηθεί, να μάθει και να αναπτυχθεί.

Σκοπός της εργασίας μας είναι να αναλύσουμε τις θεμελιώδεις έννοιες της ηγεσίας και κυρίως να αποσαφηνίσουμε το τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης, με ποιο τρόπο και τι πρέπει να είναι ή να διαθέτει (χαρακτήρα, γνώσεις, ικανότητες), ώστε να επιτευχθεί η αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο χώρο των επιχειρήσεων και των Πανεπιστημιακών Σχολών Διοίκησης, τα τελευταία χρόνια δίδεται τόση έμφαση στη σπουδαιότητα της ηγεσίας, ως λειτουργία και ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό καθώς και στον ηγέτη ως ρόλο, που σε πολλές περιπτώσεις οδηγεί στην υποτίμηση και την υποκατάσταση του μάνατζμεντ και του μάνατζερ. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του περιοδικού Fortune, πλην της δικής μας έρευνας, το σύνολο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας. Στις εξαιρετικές επιχειρήσεις η εξασφάλιση ηγετών, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, μέσω των προσλήψεων και των προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα. Ακόμη και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν κατανοήσει ή δεν πιστεύουν στη σημασία της ηγεσίας, ασχολούνται με το ζήτημα λόγω μόδας και δαπανούν χρόνο και χρήματα για σεμινάρια ηγεσίας.

Γιατί όμως αυτή η τόσο μεγάλη έμφαση τα τελευταία χρόνια και όχι πριν, αφού τόσο στη Διοικητική Επιστήμη όσο και στις άλλες Επιστήμες (π.χ Ιστορία, Πολιτική Επιστήμη, Κοινωνιολογία) η ηγεσία αποτελούσε ανέκαθεν ένα πολυσυζητημένο ζήτημα;

Αναμφισβήτητα οι καιροί άλλαξαν. Στο παρελθόν τα πράγματα δεν ήταν ούτε τόσο πολύπλοκα, ούτε τόσο αβέβαια, ούτε τόσο απαιτητικά όσο σήμερα. Γι' αυτό, το θεμελιώδες ζήτημα ήταν το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων, δηλαδή, η διαχείριση των πόρων, ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων. Η στελέχωση της επιχείρησης και η διοίκηση των ανθρώπων ως λειτουργία του μάνατζμεντ στηριζόταν στις οικονομικές – υλικές αμοιβές και στον έλεγχο μέσω της στενής εποπτείας των αυστηρών προϊσταμένων.

Αυτό σε γενικές γραμμές, ήταν επαρκές, αφού η συνείδηση των ανθρώπων περιοριζόταν συνήθως στη χειρωνακτική εργασία και οι άνθρωποι επιδίωκαν κυρίως την ικανοποίηση των πρώτων βασικών αναγκών όπως είναι η τροφή, η στέγη, η ένδυση και η υγεία. Έτσι οι άνθρωποι τότε ήταν ικανοποιημένοι με τις υλικές αμοιβές και μόνο, αφού τα χρήματα ικανοποιούσαν αυτές τις ανάγκες.

Το σημερινό περιβάλλον των επιχειρήσεων όμως είναι πολύ πιο δύσκολο από ό,τι στο παρελθόν. Είναι πολύ πιο αβέβαιο, πιο απρόβλεπτο, πιο πολύπλοκο, πιο ανταγωνιστικό, πιο απαιτητικό, πιο αντιφατικό, πιο περιοριστικό, πιο δυναμικό,

αφού οι ρυθμοί των αλλαγών είναι ταχύτατοι. Σε αυτό το περιβάλλον η ανταγωνιστικότητα, η πρωτοπορία και η διαρκής επιτυχία της επιχείρησης απαιτεί ταχύτητα, ευελιξία, συνεχείς καινοτομίες, υψηλή ποιότητα και ταυτόχρονα χαμηλό κόστος, έγκαιρη προσαρμογή και ανανέωση, υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, κοινωνική ευαισθησία και κερδοφορία για να επιβιώσει και εξελιχθεί. Όλα αυτά, βεβαίως, δεν εξαρτώνται τόσο από το κεφάλαιο και την τεχνολογία, στα οποία άλλωστε σήμερα όλες οι επιχειρήσεις έχουν εύκολη πρόσβαση. Αυτά εξαρτώνται από τους ανθρώπους της επιχείρησης, από τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις ιδέες τους, τις προσδοκίες τους, τα όνειρα, τη διάθεση, τον ενθουσιασμό και το πάθος, τις αξίες και τα πιστεύω τους, την υπευθυνότητα, τη δέσμευση και την αφοσίωση που αισθάνονται για την επιτυχία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και κατ' επέκταση την δική τους επιτυχία.

Σήμερα στις ανεπτυγμένες χώρες, όπου οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων έχουν ικανοποιηθεί, όλα αυτά δεν εξασφαλίζονται με οικονομικές – υλικές αμοιβές μόνο. Αυτά δεν «αγοράζονται», δεν «διαχειρίζονται» μέσω του μάνατζμεντ. Αυτά εμπνέονται «κερδίζονται» από την ηγεσία και τους ηγέτες. Εκτός αυτού το μάνατζμεντ είναι ανεπαρκές να διαχειριστεί την αβεβαιότητα, την ταχύτητα των αλλαγών, την συνεχή ανανέωση και πρωτοπορία. Το μάνατζμεντ -πλην της ηγεσίας - ασχολείται με την καθημερινότητα, με την ορθή εφαρμογή και αλληλουχία των διαδικασιών. Είναι περισσότερο μηχανιστικό. Είναι η επιστήμη. Αντίθετα η ηγεσία έχει να κάνει με το όραμα, τη δημιουργικότητα, την πρόκληση και τη διαχείριση της αλλαγής, την έμπνευση. Είναι η τέχνη. Είναι η φαντασία. Ο μάνατζερ σπρώχνει, επιτάσσει. Ο ηγέτης εκμαιεύει, επικοινωνεί. Η ηγεσία δεν έχει να κάνει με τίτλους και φανφάρες. Είναι ευθύνη και αποτέλεσμα. Οπότε για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση δεν αρκεί το μάνατζμεντ. Απαιτείται ηγεσία και ηγέτες σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Η ηγεσία δεν είναι άλλη μία μόδα αλλά ένα θεμελιώδες ζήτημα.

Παρά την τόσο μεγάλη σπουδαιότητα και έμφαση που δίδεται στην ηγεσία παραμένουν σημαντικές και κρίσιμες οι συγχύσεις τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο σχετικά με το τι είναι ηγεσία και ηγέτης, και σε τι διαφέρουν από το μάνατζμεντ και το μάνατζερ.

Στόχος της εργασίας είναι να απαντηθούν με σαφήνεια θεμελιώδη ερωτήματα όπως:

- Τι είναι η ηγεσία και ο ηγέτης, σε τι διαφέρουν από το μάνατζμεντ και το μάνατζερ;
- Ποιος είναι ο λόγος ύπαρξης της ηγεσίας και του ηγέτη, δηλαδή τι πρέπει να επιτυγχάνει;
- Σε τι συνίσταται η ηγετική συμπεριφορά του στελέχους, δηλαδή τι και πως πρέπει να κάνει;
- Ποιες ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας;
- Πως αναπτύσσονται η ηγεσία και τα ηγετικά στελέχη;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΙ ΗΓΕΤΗΣ

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες αν όχι χιλιάδες ορισμοί της ηγεσίας, ενώ τα βιβλία και οι μελέτες που δημοσιεύονται κάθε χρόνο είναι επίσης χιλιάδες. Παρόλα αυτά, ο W. Bennis, διακεκριμένος καθηγητής της ηγεσίας, συμπεραίνει ότι «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα».

Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη στη Διοικητική Επιστήμη δεν είναι αυτή που έχουν στο μυαλό τους οι μη επαγγελματίες και χωρίς εκπαίδευση άνθρωποι. Γι' αυτούς τους ανθρώπους η ηγεσία και ο ηγέτης ταυτίζεται με την κορυφή της διοικητικής της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έτσι η ηγεσία της επιχείρησης είναι ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής, η ηγεσία του Πανεπιστημίου είναι ο πρύτανης, η ηγεσία του υπουργείου είναι ο υπουργός κλπ. Δηλαδή γι' αυτούς η θέση κάνει τον ηγέτη. Για την Διοικητική Επιστήμη όμως αντίθετα ο ηγέτης κάνει τη θέση, και δεν είναι απαραίτητο να βρίσκεται στην κορυφή, μπορεί να βρίσκεται στο χαμηλότερα ιεραρχικό επίπεδο, αλλά να έχει ηγετικές ικανότητες οι οποίες αναγνωρίζονται βέβαια και έτσι μπορεί να φτάσει πολύ ψηλά τελικά στη θέση που του αρμόζει.

Το τι σημαίνει ηγεσία και ηγέτης θα γίνουν πλήρως κατανοητά όταν ολοκληρωθεί η ανάγνωση του συνόλου της εργασίας. Όμως σε ένα πρώτο επίπεδο είναι απαραίτητη η προσέγγιση των εννοιών αυτών μέσω συγκεκριμένων ορισμών.

Αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον.

Βάση ορισμού, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία της έννοιας της ηγεσίας.

Πρώτον, είναι η **άσκηση επιρροής** (influence) ενός ατόμου (ηγέτης – leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers) ώστε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό. Για να γίνει πρακτικά κατανοητό αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε τα πολύ σοφά λόγια ενός προέδρου μιας πολύ μεγάλης εταιρίας που είναι τα εξής: μπορείτε να αγοράσετε τον χρόνο ενός ανθρώπου όπως την φυσική παρουσία του και τον αριθμό μυϊκών κινήσεων – εργασιών του σε ένα συγκεκριμένο τόπο και χρόνο. Αυτά όμως που δεν μπορείτε να αγοράσετε και αυτά που εσείς χρειάζεστε, ως προϊστάμενοι, για να επιτυγχάνετε υψηλές αποδόσεις, είναι το κέφι το μεράκι, ο ενθουσιασμός, η αφοσίωση, το πάθος των ανθρώπων σας. Αυτά δεν αγοράζονται. Αυτά «κερδίζονται».

Η ηγεσία λοιπόν ως άσκηση επιρροής, αφορά ακριβώς αυτές τις στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων τα οποία ούτε επιβάλλονται ούτε απαιτούνται, απλά κερδίζονται.

Το *δεύτερο* στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι οι άνθρωποι **εθελοντικά** και **πρόθυμα** επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες και ιδανικά για πρόοδο και ένα καλύτερο αύριο. Αυτός ο εθελοντισμός και η προθυμία προκύπτει από την αποτελεσματικότητα του ηγέτη μέσω παρακίνησης - κινητοποίησης τους με την ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους και γενικά με την συνεχή άσκηση επιρροής, **ώστε να κερδίσει τον ενθουσιασμό, το μεράκι, το κέφι, το πάθος, την όρεξη, την αφοσίωση, την δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων.**

Μ' αυτήν την έννοια λοιπόν ο ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος ή γενικός διευθυντής μια επιχείρησης από την στιγμή που καταφέρνει να εμπνεύσει τα προηγούμενα χαρακτηριστικά στους ανθρώπους. Θα μπορούσε να είναι ηγέτης όμως και ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικά επίπεδο (π.χ εργοδηγός, αρχιεργάτης). Θα μπορούσε να είναι ηγέτης ο πατέρας ή η μητέρα στα παιδιά, όπως και ένα παιδί σε άλλα παιδιά της παρέας του, όταν καταφέρνει να τα κάνει να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα.

1.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Μετά την συνοπτική περιγραφή της έννοιας της ηγεσίας και του ηγέτη, είναι εύκολο να αντιληφθούμε τις διαφορές τους από τις έννοιες του μάνατζμεντ και του μάνατζερ.

Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι η εννοιολογική διαφορά δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες. Δηλαδή, ένα άτομο μπορεί και πρέπει να ασκεί ταυτόχρονα και μάνατζμεντ και ηγεσία. Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι συμπληρωματικοί και αλληλοεπηρεαζόμενοι ρόλοι εξίσου απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν. Λέγεται ότι ένας καλός ηγέτης δύσκολα να είναι και καλός μάνατζερ ή ότι ένας αποτελεσματικός μάνατζερ αδυνατεί στην ηγεσία. Συνήθως όμως, παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός αυτών είναι εφικτός και ταυτόχρονα πραγματική πρόκληση για τα στελέχη εξασφαλίζοντας έτσι τις υψηλότερες επιδόσεις.

Για τον J. Kotter, το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Οι Bennis και Nanus υποστηρίζουν ότι *«οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα»*. Ο Zaleznik στο κλασικό του άρθρο στο Harvard Business Review, με τίτλο «Managers and Leaders: are they different?», προσδιορίζει τις διαφορές τους σε τέσσερις τομείς: τους στόχους, το έργο, στις σχέσεις με τους άλλους και την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους.

1.2.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ - ΗΓΕΤΗ

Ας προχωρήσουμε σε ορισμένες εύστοχες διαφορές μάνατζερ και ηγετών. Η πρώτη βασική διαφορά είναι ότι το Στέλεχος λοιπόν διορίζεται από κάποιους άλλους, ενώ ο Ηγέτης αναδεικνύεται από την αποδοχή των συνανθρώπων του και καθιερώνεται από την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του. Έπειτα ο Ηγέτης στοχεύει στην καινοτομία και στη μεταλαμπάδευση νέων ιδεών στους συνεργάτες του, ενώ αντίθετα το Στέλεχος συνεχίζει το έργο του προκατόχου του και παραμένει πιστός στους τύπους. Ενώ ο Ηγέτης πράττει μόνο τα σωστά, το Στέλεχος προσπαθεί όλα τα πράγματα που κάνει να φαίνονται σωστά.

Ο Ηγέτης είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικός, αναπτύσσει μαζί τους συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, της έμπνευσης και του ενθουσιασμού, ενώ το ενδιαφέρον του Στελέχους είναι κυρίως τα Συστήματα και το πώς θα χρησιμοποιήσει τα άτομα σωστά. Ενώ το στέλεχος συνήθως δίνει εντολές, ο Ηγέτης απλώς ζητάει και καταφέρνει να πείθει με τον τρόπο του. Επομένως το Στέλεχος επιζητά κυρίως το «μπράβο» για τον ίδιο, ενώ ο Ηγέτης λέει το «μπράβο» στους συνανθρώπους του.

Συνοψίζοντας, στον **Πίνακα 1** παρατίθενται οι σημαντικότερες διαφορές ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ - ΗΓΕΤΗ

Σ Τ Ε Λ Ε Χ Ο Σ	Η Γ Ε Τ Η Σ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη εξουσία	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Συνεχίζει	Μετασχηματίζει
Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατωτέρων» αναγκών	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων αναγκών»
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα
Ελέγχει αυστηρά	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κοιτάζει τα συστήματα	Κοιτάζει τους ανθρώπους
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Μιλά στο μυαλό	Μιλά στην καρδιά
Εμπνέει φόβο	Προκαλεί εκτίμηση και ενθουσιασμό
Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους	Αναπτύσσει τους ανθρώπους
Κρατάει το «μπράβο» για τον ίδιο	Μοιράζει το «μπράβο» στους άλλους

Για να πετύχει όσα αναφέραμε ο ηγέτης ασφαλώς ασκεί ταυτόχρονα και τις διοικητικές λειτουργίες (μánaτζμεντ) όπως προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό και τον απαραίτητο έλεγχο. Από εδώ και στο εξής θα χρησιμοποιούμε τους όρους «ηγεσία» και «ηγέτης» με αυτή την διευρυμένη έννοια τους, ώστε να συμπεριλαμβάνουν και τις έννοιες του μánaτζμεντ και του μánaτζερ.

1.3 ΝΤΙΚ ΚΑΙ ΜΩΡΙΣ ΜΑΚΝΤΟΝΑΛΝΤ

Πριν συνεχίσουμε όμως θα αναφερθούμε σε ένα παράδειγμα που δείχνει παραστατικά το μεγαλείο της ηγεσίας συμπεριλαμβανομένου του μánaτζμεντ έναντι του μεμονωμένου μánaτζμεντ χωρίς αποτελεσματική ηγεσία.

Το **1930**, δύο νεαροί αδελφοί, ο **Ντικ και Μώρις**, μετακόμισαν από το Νιου Χαμσάιρ στην Καλιφόρνια αναζητώντας το αμερικάνικο όνειρο. Μόλις είχαν τελειώσει το γυμνάσιο και δεν διέβλεπαν πολλές ευκαιρίες εξέλιξης στην πόλη τους. Κίνησαν λοιπόν για το Χόλυγουντ όπου τελικά βρήκαν ένα κινηματογραφικό στούντιο.

Ύστερα από λίγο, το επιχειρηματικό τους δαιμόνιο και το ενδιαφέρον τους για την βιομηχανία του θεάματος τους ώθησαν να ανοίξουν έναν κινηματογράφο στο Γκλέντεϊλ, μία πόλη κάπου δέκα χιλιόμετρα βορειοανατολικά του Χόλυγουντ. Παρά όμως τις προσπάθειές τους τα δύο αδέλφια δεν μπορούσαν να κάνουν κερδοφόρα την επιχείρησή τους. Στα τέσσερα χρόνια που είχαν τον κινηματογράφο, δεν μπορούσαν να έχουν σε μόνιμη βάση τόσα έσοδα ώστε να πληρώνουν το ενοίκιο των εκατό δολαρίων που τους ζητούσε ο ιδιοκτήτης της αίθουσας.

Μια νέα ευκαιρία

Οι δύο αδελφοί είχαν έντονη επιθυμία να φτάσουν στην επιτυχία, και έτσι δεν έπαψαν να αναζητούν καλύτερες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Το **1937** βρήκαν επιτέλους αυτό που έψαχναν. Άνοιξαν ένα μικρό εστιατόριο drive-in στην Πασαντένα, λίγο πιο ανατολικά από το Γκλέντεϊλ. Ο κόσμος στην Νότια Καλιφόρνια είχε αναπτύξει έντονη εξάρτηση από το αυτοκίνητο, και η κουλτούρα άλλαζε μαζί άλλαζαν και οι επιχειρήσεις.

Τα εστιατόρια drive-in ήταν ένα φαινόμενο που γνώρισε εκρηκτική διάδοση στις αρχές της δεκαετίας του 1930 κα σύντομα έγιναν πολύ δημοφιλή.

Αντί να πηγαίνουν σε μία αίθουσα εστιατορίου για να γευματίσουν, οι πελάτες έμπαιναν με τα αυτοκίνητα τους σε ένα μεγάλο χώρο στάθμευσης στο κέντρο του οποίου υπήρχε ένα μικρό εστιατόριο. Έδιναν τις παραγγελίες στους περιφερόμενους σερβιτόρους και έπαιρναν τα φαγητά σε δίσκους μέσα στα αυτοκίνητα τους. Το φαγητό προσφερόταν σε πορσελάνινα πιάτα, με γυάλινα ποτήρια και μεταλλικά μαχαιροπίρουνα. Ήταν μία ιδέα που είχε έρθει στην ώρα της σε μία κοινωνία που άρχιζε να προχωρεί με ταχύτερους ρυθμούς και να γίνεται όλο και πιο κινητική.

Το μικροσκοπικό drive-in εστιατόριο του Ντικ και του Μώρις γνώρισε μεγάλη επιτυχία έτσι, το **1940** αποφάσισαν να μεταφερθούν στο Σαν Μπερναντίνο, μια γοργά αναπτυσσόμενη πόλη με εργατικό πληθυσμό, πενήντα μίλια ανατολικά του Λος Άντζελες. Έχτισαν μεγαλύτερο εστιατόριο και επέκτειναν το μενού τους: στα χοτ ντογκ, τις τηγανιτές πατάτες και τους χυμούς, προσέθεσαν επίσης σάντουιτς με ψητό χοιρινό και βοδινό κρέας, χάμπουργκερ και άλλα είδη. Η επιχείρηση γνώρισε εκρηκτική ανάπτυξη. Οι ετήσιες πωλήσεις έφτασαν τις **200.000\$** και τα δύο αδέρφια βρέθηκαν να μοιράζονται κάθε χρόνο **50.000\$**, ποσό που τους ανέδειξε στην οικονομική ελίτ της πόλης.

Το **1948**, το ένστικτο τους, τους είπε ότι οι καιροί αλλάζουν, και έκανα αλλαγές στην επιχείρηση τους. Κατάργησαν τα περιφερόμενα γκαρσόνια και άρχισαν να εξυπηρετούν μόνο πελάτες που πήγαιναν οι ίδιοι στο ταμείο. Επίσης, εξορθολόγησαν τα πάντα. Περίορισαν τις επιλογές του μενού και εστίαστηκαν στις πωλήσεις χάμπουργκερ. Κατάργησαν τα πορσελάνινα, τα γυάλινα και τα μεταλλικά είδη στα σερβίτσια και τα αντικατέστησαν με χάρτινα. Μείωσαν το κόστος τους και τις τιμές που χρέωναν στους πελάτες τους. Επίσης δημιούργησαν ένα σύστημα που το ονόμασαν Σύστημα Ταχείας Εξυπηρέτησης. Η κουζίνα τους άρχισε να μοιάζει με γραμμή συναρμολόγησης σε εργοστάσιο, όπου ο κάθε εργαζόμενος εστιαζόταν στη ταχύτητα εξυπηρέτησης. Στόχος τους ήταν να ικανοποιούν την κάθε παραγγελία πελάτη το πολύ μέσα σε τριάντα δευτερόλεπτα. Και πέτυχαν. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950, τα ετήσια έσοδα τους έφτασαν τις **350.000\$** και ο Ντικ με τον Μώρις έφτασαν να μοιράζονται ετήσια κέρδη περίπου **100.000\$**.

Ποιοι ήταν αυτοί οι αδελφοί; Τον καιρό εκείνο, θα μπορούσατε να το μάθετε πηγαίνοντας στο μικρό τους εστιατόριο στη γωνία της 14^{ης} Οδού και της Οδού Ε στο Σαν Μπερναντίνο. Στην πρόσοψη του μικρού οκταγωνικού εστιατορίου

κρεμόταν μία πινακίδα που έγραφε απλώς ΧΑΜΠΟΥΡΓΚΕΡ ΜΑΚ ΝΤΟΝΑΛΝΤ'Σ. Ο Ντικ και ο Μώρις Μακ Ντόναλντ είχαν πετύχει τον πρώτο αριθμό του λαχείου, η συνέχεια της ιστορίας είναι πασίγνωστη σε όλους, σωστά; Λάθος! Οι Μακ Ντόναλντ ουδέποτε προχώρησαν περισσότερο, λόγω της χαμηλής τελικά ηγετικής τους ικανότητας.

Η άγνωστη πτυχή της ιστορίας

Είναι αλήθεια ότι οι αδελφοί Μακ Ντόναλντ ήταν οικονομικά ασφαλείς. Είχαν ένα από τα πιο επιτυχημένα εστιατόρια της χώρας. Η μεγαλοφυΐα τους βρισκόταν στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην οργάνωση της κουζίνας. Το ταλέντο αυτό οδήγησε στη δημιουργία ενός νέο συστήματος εστιατορίας. Πράγματι το ταλέντο τους είχε γίνει τόσο πλατιά γνωστό στους κύκλους της εστιατορίας που άρχισαν να δέχονται επιστολές και επισκέψεις από ολόκληρη τη χώρα, από ανθρώπους που ενδιαφέρονταν να μάθουν περισσότερα για τις μεθόδους τους. Σε κάποια φάση, είχαν φτάσει να δέχονται τριακόσιες επιστολές και επισκέψεις κάθε μήνα.

Αυτό τους έδωσε την ιδέα να εμπορευθούν το σύστημα Μακ Ντόναλντ. Η ιδέα της λειτουργίας εστιατορίων με δικαιόχρηση (franchising) δεν ήταν κάτι το καινούργιο. Είχε εμφανιστεί πριν από μερικές δεκαετίες. Στους αδελφούς ΜακΝτόναλντ φάνηκε σαν ένας καλός τρόπος να κερδίσουν περισσότερα χρήματα χωρίς να χρειαστεί να ανοίξουν οι ίδιοι άλλα εστιατόρια. Άρχισαν το **1952** αλλά γνώρισαν παταγώδη αποτυχία. Ο λόγος ήταν απλός. Τους έλειπε η ηγετική ικανότητα που ήταν απαραίτητη για την εφαρμογή της ιδέας στην πράξη. Ο Ντικ και ο Μώρις ήταν καλοί εστιάτορες. Καταλάβαιναν πως να διοικήσουν την επιχείρηση, πως να κάνουν αποδοτικά τα συστήματά τους, να περικόπτουν το κόστος, να αυξάνουν τα κέρδη.

Ήταν σίγουρα αποτελεσματικοί μάνατζερ. Αλλά δεν ήταν ηγέτες. Μπορεί να ήταν φιλόδοξοι και να είχαν πρωτότυπες ιδέες δεν είχαν όμως όραμα.

Οι αδελφοί συνεταιρίζονται με έναν ηγέτη

Το **1954**, οι αδελφοί συνδέθηκαν με κάποιον ονόματι Ραίη Κροκ. Ο Κροκ είχε ανοίξει μια μικρή εταιρεία που πουλούσε μηχανές που έφτιαχναν μιλκ-σέικ. Γνώριζε τους ΜακΝτόναλντ, ήταν από τους καλύτερους πελάτες του. Μόλις επισκέφθηκε το εστιατόριό τους, διείδε το δυναμικό του. Στο μυαλό του είδε

καθαρά το εστιατόριο να εξαπλώνεται σε εκατοντάδες αγορές σε ολόκληρη τη χώρα. Δεν άργησε να κλείσει συμφωνία με τον Ντικ και τον Μώρις και το 1955 σχηματίστηκε η MCDONALD'S SYSTEM, INC (αργότερα μετονομάστηκε σε MCDONALD'S CORPORATION).

Ο Κροκ αγόρασε αμέσως τα δικαιώματα ενός εστιατορίου για να μπορέσει να το χρησιμοποιήσει ως μοντέλο και ως πρωτότυπο για να πουλήσει άλλες άδειες δικαιόχρησης. Στη συνέχεια άρχισε να συγκροτεί μια ομάδα ανθρώπων και να χτίζει έναν οργανισμό ώστε να αναδείξει την Μακ Ντόναλντ σε εταιρεία εθνικής εμβέλειας. Προσέλαβε τους ικανότερους ανθρώπους που μπορούσε να βρει, και καθώς το μέγεθος και ικανότητα της ομάδας του μεγάλωναν άρχισαν να αναδεικνύονται και άλλοι με ηγετικές ικανότητες κάτι που εκτίμησε ο Κροκ και με εκπαίδευση και την κατάλληλη συμπεριφορά και μεταχείρισή τους, τους μετέτρεπε σε αποτελεσματικούς ηγέτες.

Τα πρώτα χρόνια έκανε μεγάλες θυσίες. Αν και ήταν πενήνταπεντάρης, δούλευε χωρίς διακοπή, όπως πριν από τριάντα χρόνια όταν πρωτοξεκινούσε ως επιχειρηματίας. Απαρνήθηκε πολλές πολυτέλειες στην προσωπική του ζωή, ανάμεσα στις οποίες και την συνδρομή στη λέσχη του γκολφ, κάτι το οποίο λάτρευε. Όπως είπε αργότερα έκανε τις επιδόσεις του στο άθλημα να πέσουν πολύ. Για τα πρώτα οχτώ χρόνια ζωής της Μακ Ντόναλντ δεν πήρε μισθό. Σαν να μην έφτανε αυτό, πήρε προσωπικό δάνειο από την τράπεζα (και έναντι της ασφάλειας ζωής του) για να μπορέσει να πληρώσει τους ικανοποιητικούς μισθούς ορισμένων διαλεχτών ηγετών που ήθελε να έχει στην ομάδα του. Οι θυσίες - οι οποίες απορρέουν από το ηγετικό του πνεύμα και το οποίο αποτελούσε παράδειγμα προς όλους οι οποίοι τον θαύμαζαν και τον εκτιμούσαν βαθύτατα – ανταμείφθηκαν. Το 1961 έναντι ποσού 2,7 εκατ. δολάρια, ο Κροκ αγόρασε τα αποκλειστικά δικαιώματα της Μακ Ντόναλντ από τους δύο αδελφούς και στη συνέχεια την ανέδειξε σε θεσμό της αμερικανικής ζωής και επιχείρηση παγκόσμιας εμβέλειας. Και αυτό γιατί η ηγετική ικανότητα του Κροκ ήταν πολύ υψηλότερη από ότι στους προκατόχους του.

Όσα χρόνια ο Ντικ και ο Μώρις Μακ Ντόναλντ προσπαθούσαν να διαδώσουν το σύστημα τους πουλώντας άδειες δικαιόχρησης, είχαν κατορθώσει να πουλήσουν την ιδέα σε δεκαπέντε μόνο αγοραστές από τους οποίους μόνο οι δέκα άνοιξαν τελικά εστιατόριο. Και ακόμη και σε αυτά τα στενά πλαίσια, το περιορισμένο ηγετικό τους πνεύμα και όραμα παρέμβαλλε προσκόμματα. Για

παράδειγμα, όταν ο πρώτος αγοραστής τους από το Φοίνιξ είπε στους δύο αδελφούς ότι ήθελε να ονομάσει το εστιατόριο του «Μακ Ντόναλντ», η απάντηση του Ντικ ήταν: «πως σου ήρθε; το όνομα Μακ Ντόναλντ δεν λέει τίποτα στο Φοίνιξ».

Από την άλλη πλευρά, η οροφή της ηγετικής ικανότητας, ο Ραίη Κροκ έφτανε πιο ψηλά. Τέσσερα χρόνια αργότερα, υπήρχαν 500 εστιατόρια. Σήμερα η εταιρεία έχει ανοίξει πάνω από 30.000 Μακ Ντόναλντ σε 118 χώρες.

Η ηγετική ικανότητα είναι πάντοτε η οροφή, το άνω φράγμα της αποτελεσματικότητας προσώπων και οργανισμών. Αν είναι μεγάλη, η οροφή βρίσκεται ψηλά. Αν όχι, ο οργανισμός έχει περιορισμένες δυνατότητες. Για το λόγο αυτό, στους δύσκολους καιρούς είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να αναζητούν καινούργιο ηγέτη. Όταν η χώρα διέρχεται κρίση, εκλέγει νέο πρόεδρο. Όταν μία εκκλησία χάνει πιστούς, αναζητεί νέο πάστορα. Όταν μία αθλητική ομάδα χάνει συνεχώς, ψάχνει καινούργιο προπονητή. Όταν μία εταιρεία χάνει χρήματα προσλαμβάνει νέο Διευθυντή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

2.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Ασφαλώς το πως επιτυγχάνει κανείς βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Ο «τρόπος» όμως από μόνος του δεν έχει καμία αξία χωρίς αποτέλεσμα.

Ο Dave Ulrich και οι συνεργάτες του, στο βιβλίο τους με τίτλο Results Based Leadership, τονίζουν ιδιαίτερα τη σημασία των αποτελεσμάτων για την ηγεσία υποστηρίζοντας ότι:

Αποτελεσματική ηγεσία = ηγετική συμπεριφορά x αποτέλεσμα

Η αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν είναι γινόμενο και όχι άθροισμα της ηγετικής συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων. Έτσι αν ένας από τους συντελεστές είναι μηδέν τότε το γινόμενο είναι μηδέν. Ανεξάρτητα όμως από την τυπική διαδικασία τα συστήματα στοχοθεσίας που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση, τα αποτελέσματα μπορούν να στηρίζονται σε ένα πλαίσιο αρχών ώστε να συνδέονται με τη διαρκή επιτυχία της.

Ο ηγέτης έχει να επιτυγχάνει πέντε κατηγορίες αποτελεσμάτων, δηλαδή ισορροπημένα αποτελέσματα που αφορούν τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους μετόχους, την κοινωνία και τον οργανισμό.

2.1.1 Αποτελέσματα για τους εργαζομένους. Σε ότι αφορά τους εργαζομένους, η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από τα «μπορώ» και τα «θέλω» αυτών, τα οποία και πρέπει να εξασφαλίζει ο ηγέτης. *Πρώτον*, ο ηγέτης έχει την ευθύνη της εξασφάλισης του κατάλληλου ποσοτικά αριθμού εργαζομένων στην οργανωτική του μονάδα και την εξασφάλιση των κατάλληλων ικανοτήτων και της συνεχούς ανάπτυξης αυτών. *Δεύτερον*, πρέπει να εξασφαλίσει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως την υπευθυνότητα, τη δέσμευση στην επίτευξη στόχων, τη διάθεση για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων, το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία, την πειθαρχία, την πρωτοβουλία, τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές ως προς τους πελάτες, τις αλλαγές και τη συνεχή βελτίωση. Προϋπόθεση όλων αυτών είναι η ανάπτυξη εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και η

ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων του. Η ικανοποίηση των αναγκών δεν αφορά μόνο την εξασφάλιση απασχόλησης και εισοδήματος αλλά ταυτόχρονα και την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών (πχ η αναγνώριση). Η επίτευξη των προαναφερθέντων αποτελεσμάτων σε επίπεδο ανθρώπων είναι πρωταρχική, αφού ο ηγέτης, εξ ορισμού, επιτυγχάνει τα αποτελέσματα που αναφέρονται στη συνέχεια μέσω των ανθρώπων – συνεργατών του.

2.1.2 Αποτέλεσμα για πελάτες. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει και να επιτύχει χωρίς ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες. Η υψηλή ικανοποίηση και η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών είναι αποτέλεσμα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος ηγέτης.

2.1.3 Αποτέλεσμα για τους μετόχους. Τα αποτελέσματα που οι μέτοχοι προσδοκούν από την επιχείρηση και κατά συνέπεια από τα στελέχη είναι η συνεχής βελτίωση της κερδοφορίας, η αύξηση των εσόδων και η μείωση των δαπανών, η αύξηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης και βεβαίως η διαφάνεια και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ σ' αυτή. Αυτές οι προσδοκίες των μετόχων εκφράζονται στα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε προϊστάμενος – ηγέτης.

2.1.4 Αποτελέσματα για την κοινωνία. Οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν έναν ευρύτερο σκοπό πέραν των κερδών. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρηση, ως σημαντικός κοινωνικός θεσμός, έχει χρέος να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί, στη συνοχή της, στην ευημερία και στην πρόοδο της. Αυτή η συμβολή της επιχείρησης εκφράζεται με τον όρο κοινωνική ευθύνη και συνίσταται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα ή συνεισφορές της επιχείρησης προς την ευρύτερη κοινωνία, που συνήθως αφορούν την κοινωνική πρόνοια, το φυσικό περιβάλλον, την παιδεία, την υγεία, τις υποδομές, την έρευνα και τον πολιτισμό. Εκτός όλων των άλλων λοιπόν, ευθύνη της ηγεσίας είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση ευρύτερων κοινωνικών αναγκών, πέραν της παραγωγής αγαθών, της απασχόλησης, των εισοδημάτων και των κερδών.

2.1.5 Αποτελέσματα για τον οργανισμό. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη της δημιουργίας ενός οργανισμού, ικανού να δημιουργεί αξία με αποτελεσματικό τρόπο, κάτι το οποίο είναι η προϋπόθεση για την επίτευξη των προηγούμενων κατηγοριών αποτελεσμάτων για την ανταγωνιστικότητα και συνεπώς για την επιβίωση και τη διαρκή επιτυχία. Τα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών

επιπέδων έχουν λίγο ή πολύ την ευθύνη να δημιουργούν όλα εκείνα τα στοιχεία που αφορούν το «είναι», το «ποιον» και το «γίγνεσθαι» του οργανισμού και να προσδιορίζουν την ικανότητά του να δημιουργεί αξία. Πιο συγκεκριμένα, αυτά που πρέπει να επιτυγχάνει εδώ ο ηγέτης είναι η επιχειρηματικότητα, η συνεχής προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών, των διεργασιών, των συστημάτων, της κουλτούρας και των υποδομών, ώστε η επιχείρηση να διαθέτει και να αναπτύσσει συνεχώς τις θεμελιώδεις εταιρικές ικανότητες, όπως αυτές της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, της καινοτομίας και της ανανέωσης, της ευελιξίας και της ταχύτητας.

Αναμφισβήτητα, οι προηγούμενες κατηγορίες αποτελεσμάτων θα μπορούσε να είναι σε αρκετό βαθμό συγκρουόμενες μεταξύ τους, αφού η ικανοποίηση της μίας (για παράδειγμα των εργαζομένων με υψηλές αμοιβές) θα μπορούσε να είναι σε βάρος μιας άλλης (στη συγκεκριμένη περίπτωση των μετόχων, αφού η αύξηση των αμοιβών μειώνει την κερδοφορία). Γι' αυτό ο ηγέτης στηρίζει και προσδιορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα βάση της **αρχής της ισορροπίας** σε ότι αφορά την ικανοποίηση των αναγκών των διαφόρων ομάδων ενδιαφερόμενων – συμφερόντων. Από την άλλη πλευρά, πρέπει να βρίσκει τρόπους υπέρβασης των διαφορών και των αντιθέσεων μεταξύ των ομάδων.

2.1.6 Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Ο ηγέτης επιτυγχάνει αποτελέσματα που διαρκούν. Τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα είναι αναμφιβόλως απαραίτητα, η ικανοποίηση των ομάδων όμως πρέπει να είναι διαρκής και όχι πρόσκαιρη. Ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων πρέπει να εξασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη επιτυχία, το μέλλον. Αυτό το επιτυγχάνει επενδύοντας και χτίζοντας τον οργανισμό του μέλλοντος αναπτύσσοντας διαδόχους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.

Η επίτευξη των προηγούμενων αποτελεσμάτων από τον ηγέτη απαιτεί την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς στην πράξη. Μέσω αυτής ασκεί επιρροή στους ανθρώπους, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, τους πείθει, τους εμπνέει, τους κινητοποιεί για υψηλές επιδόσεις, τους κατευθύνει. Μέσω αυτής, διαχειρίζεται τους πόρους που διαθέτει και αναπτύσσει τις σχέσεις με το περιβάλλον του.

Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς προσδιορίζεται από δύο βασικές συνιστώσες. Πρώτον, από το περιεχόμενο της δηλαδή το τι κάνει ο ηγέτης και δεύτερον ο χαρακτήρας της, στους τρόπους δηλαδή με τους οποίους ασκούνται οι ρόλοι και οι λειτουργίες.

Για παράδειγμα, ο ηγέτης μπορεί να θέτει στόχους ή να αναπτύσσει ανθρώπους με αυταρχικό ή δημοκρατικό τρόπο, η συμπεριφορά του μπορεί να χαρακτηρίζεται από ακεραιότητα, αυστηρότητα και ταπεινότητα.

3.1 ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ: ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

Αρκετοί θεωρητικοί και εταιρείες συμβούλων, την τελευταία δεκαετία, έχουν προσπαθήσει να «κωδικοποιήσουν» την ηγετική συμπεριφορά προκειμένου να δώσουν ένα πρακτικό πλαίσιο στα στελέχη. Ασφαλώς αυτή η «κωδικοποίηση» ενέχει τον κίνδυνο της απλούστευσης του πολυσύνθετου φαινομένου της ηγεσίας. Όμως δεν παύει να αποτελεί έναν πρακτικό οδηγό. Μία από τις καλύτερες συνταγές επιτυχίας της ηγεσίας είναι αυτή του Quinn, καθηγητή στο πανεπιστήμιο του Michigan, που στηρίζεται στο θεωρητικό υπόβαθρο των ανταγωνιστικών αξιών, το οποίο ανέπτυξε ο ίδιος με τους συνεργάτες του. Υποστηρίζει πως στις επιχειρήσεις όπως και στην ίδια την ζωή, συνυπάρχουν διλήμματα, παράδοξα και αντιφατικότητες. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται αλλαγή και σταθερότητα, υψηλή ποιότητα και χαμηλό κόστος, ικανοποιημένους πελάτες και κερδοφορία κτλ. Η ύπαρξη αυτών των αντίθετων αναγκών αυξάνουν την πολυπλοκότητα και κάνουν την ηγετική συμπεριφορά πολυσύνθετη.

Με βάση τη λογική του μοντέλου αυτού, τα στελέχη, προκειμένου να αντιμετωπίσουν με επιτυχία παράδοξα, αντιφατικά και πολύπλοκα φαινόμενα, ασκούν ένα «ρεπερτόριο» ρόλων, όπως και σ' ένα κέντρο διασκέδασης υπάρχει ένα ρεπερτόριο τραγουδιών για να ικανοποιηθούν οι αντιφατικές ανάγκες των πελατών. Βέβαια χρειάζεται προσοχή να μην χαθεί η ακεραιότητα και η αξιοπιστία του ηγέτη.

Ο Quinn περιγράφει δώδεκα ηγετικούς ρόλους, τους οποίους διαμορφώνει σ' ένα βαθμό ο κύριος Μπουραντάς και φτιάχνει ένα αναθεωρημένο μοντέλο, το οποίο φαίνεται να γίνεται καλύτερα αντιληπτό και να θεωρείται από τα στελέχη περισσότερο πρακτικό και χρήσιμο.

Οι ηγετικοί ρόλοι είναι οι εξής:

3.1.1 Ενεργοποίηση – παρακίνηση συνεργατών. Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από τη διάθεσή του να καταβάλλει προσπάθειες για να αποδώσει. Ο προϊστάμενος-ηγέτης, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, πρέπει να εξασφαλίζει αυτή τη διάθεση μέσω της παρακίνησης – ενεργοποίησης των ανθρώπων του. Μέσω της καθημερινής επαφής και συμπεριφοράς πρέπει να δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα, να εμπνέει, να συμπαρασύρει, να ενεργοποιεί – κινητοποιεί τους άμεσους και έμμεσους συνεργάτες του, ώστε να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Ο νόμος της επιρροής σύμφωνα με τον John Maxwell ενός μεγάλου ηγέτη «το μεγαλύτερο μέτρο της ηγεσίας είναι η επιρροή, τίποτα περισσότερο τίποτα λιγότερο».

3.1.2 Υποστήριξη συνεργατών. Η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από την διάθεσή τους αλλά και από τη γνώση, την κατανόηση και την ικανότητα τους. Αυτό πρέπει να εξασφαλίζεται συνεχώς από τον ηγέτη, μέσω της σωστής ανάθεσης καθηκόντων, της πλήρους κατανόησης του τί και πώς πρέπει να επιτευχθεί, της αποτελεσματικής καθοδήγησης, της ενθάρρυνσης, της εμπύχωσης, της πληροφόρησης – ενημέρωσης των συνεργατών του, της άρσης των περιορισμών και των εμποδίων στις προσπάθειες τους για απόδοση, την εξασφάλιση της ελευθερίας πρωτοβουλιών που απαιτείται. Εκτός αυτού, ο ηγέτης πρέπει να εξασφαλίζει συνεχώς ένα κλίμα εμπιστοσύνης ώστε οι άνθρωποι του να μην φοβούνται να πάρουν πρωτοβουλίες.

3.1.3 Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας. Οι επιδόσεις και τα αποτελέσματα μιας μονάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο οι άνθρωποι της αισθάνονται και λειτουργούν σαν μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα. Όμως ώριμα άτομα δεν συνιστούν αυτόματα ώριμες ομάδες, ικανά άτομα δεν φτιάχνουν ικανές ομάδες, έξυπνα άτομα δεν συνθέτουν έξυπνες ομάδες. Συνεπώς η ανάπτυξη της ομάδας και της συνεργασίας είναι κυρίως έργο και ευθύνη του ηγέτη. Η ομάδα δε εντέλλεται, δεν διατάσσεται, δεν αγοράζεται όπως ένα έπιπλο. Η ομάδα χτίζεται από τον ηγέτη της. Και για να χτιστεί πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες προσεχτικές ενέργειες, όπως γίνονται από τον προπονητή μιας αθλητικής ομάδας. Επίσης δεν αρκεί ο ηγέτης απλά να χτίσει την ομάδα, αλλά και να διατηρεί το ομαδικό πνεύμα. Σωστά θεμέλια ομάδας = σωστή συντήρηση.

3.1.4 Υλοποίηση έργου. Σε καθημερινή βάση, το κάθε στέλεχος κάνει ενέργειες που αφορούν άμεσα την υλοποίηση έργου ή εργασιών. Τέτοιες ενέργειες είναι η στοχοθεσία, ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός των βημάτων και των τρόπων υλοποίησης του έργου, η παρακολούθηση και ο έλεγχος της υλοποίησης, η επίλυση σχετικών προβλημάτων, η εξασφάλιση των μέσων, η επίτευξη παραγωγικότητας και αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων.

3.1.5 Διοίκηση συντονισμού. Η κάθε οργανωτική μονάδα αποτελεί ένα μέρος μίας ευρύτερης ολότητας και κατά συνέπεια απαιτείται να ολοκληρώνεται αρμονικά στα πλαίσια αυτής. Αυτό σημαίνει συντονισμό και συγχρονισμό με άλλες οργανωτικές μονάδες. Ο ηγέτης αποτελεί το δετικό κρίκο μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης αλλά και συνεργατών εκτός επιχείρησης. Γι' αυτό λαμβάνει και μεταδίδει πληροφορίες, εξασφαλίζει τη συνεργασία της μονάδας του με τις υπόλοιπες μονάδες, κατανοεί και εφαρμόζει πολιτικές και αποφάσεις της επιχείρησης, συγχρονίζει και συντονίζει τις λειτουργίες και το έργο της μονάδας του με τα αντίστοιχα των άλλων μονάδων.

3.1.6 Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών. Στις σύγχρονες συνθήκες, η εστίαση στον πελάτη αποτελεί προϋπόθεση επιτυχίας για όλες τις επιχειρήσεις. Συνεπώς η ποιοτική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασική προτεραιότητα όλων των στελεχών. Πρέπει να σκέφτεται και να δρα έχοντας συνεχώς τους πελάτες στο μυαλό του, κάνοντας τις απαιτούμενες ενέργειες γι' αυτούς, όπως συνεχή κατανόηση των αναγκών τους, παρακολούθηση και συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ικανοποίησής τους, επικοινωνία – επαφή και ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μαζί τους. Χρησιμοποιούμε την

έννοια του πελάτη τόσο με τη σημασία του εξωτερικού, όσο και με την σημασία του «εσωτερικού πελάτη». Είναι προφανές ότι αν δεν εξυπηρετηθεί ο «εσωτερικός πελάτης» δεν είναι δυνατόν να εξυπηρετηθεί και ο εξωτερικός πελάτης. Συνεπώς ο ρόλος της εξυπηρέτησης των πελατών αφορά όλα τα στελέχη και όχι μόνο αυτά που έχουν άμεση επαφή με τον εξωτερικό πελάτη.

3.1.7 Ανάπτυξη συνεργατών. Η διαρκής επιτυχία της κάθε επιχείρησης απαιτεί να υπάρχουν ανά πάσα στιγμή οι κατάλληλοι – σωστοί άνθρωποι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που θα διαθέτει μία επιχείρηση στο μέλλον εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από το πόσο αποτελεσματικά αναπτύσσει τους ανθρώπους της. Η ανάπτυξη των στελεχών και των εργαζομένων, σε κάποιο βαθμό, είναι ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης, όμως ο βασικός υπεύθυνος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του κάθε εργαζομένου. Η ανάπτυξη του ανθρώπου γίνεται μέσα στο σχολείο, αλλά κυρίως μέσα από την ίδια την ζωή, δηλαδή την εμπειρία. Άρα ο φυσικός δάσκαλος του κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσος προϊστάμενος του. Ο P. Senge του MIT υποστηρίζει ότι στη σύγχρονη εποχή ένας από τους τρεις βασικούς ρόλους του ηγέτη είναι αυτός του δασκάλου. Εκτός αυτού, έχουν την ευθύνη να εξασφαλίζουν τους σωστούς ανθρώπους πάνω στο «λεωφορείο» και να διαμορφώνουν το πλαίσιο συνεχούς ανάπτυξης αυτών. Ο N. Tichy, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Michigan και σύμβουλος στις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου, ερευνά σε βάθος το ρόλο του δασκάλου των ηγετών και δίνει πολλά παραδείγματα γνωστών ηγετών που αφιερώνουν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους αναπτύσσοντας άλλους ηγέτες. Υποστηρίζει ότι η κληρονομιά που αφήνει ένας ηγέτης για ένα καλύτερο μέλλον είναι οι άνθρωποι που φτιάχνει για να συνεχίσουν μετά από αυτόν. Αυτό κατά την γνώμη του είναι ένα από τα μεγαλύτερα αγαθά της ηγεσίας και το δυσκολότερο. Έτσι θα το αναλύσουμε περισσότερο στη συνέχεια.

3.1.8 Προσωπική ανάπτυξη. Στη σύγχρονη εποχή, όπου οι εξελίξεις τρέχουν με ασύλληπτους ρυθμούς, η συνεχής μάθηση και η προσωπική ανάπτυξη αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση επαγγελματικής επιτυχίας. Η εξέλιξη – ανάπτυξη μιας επιχείρησης στο μέλλον εξαρτάται σημαντικά από την εξέλιξη – ανάπτυξη των ηγετικών τους στελεχών, αφού κάθε χρόνο ελάχιστα από αυτά αποχωρούν. Πέραν της συνεχούς ανάπτυξης των γνώσεων και των ικανοτήτων του ηγέτη, σημαντικά στοιχεία είναι επίσης η σωματική και ψυχολογική υγεία καθώς και η

ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στελέχη που δεν διαθέτουν ή δεν βελτιώνουν συνεχώς αυτά τα στοιχεία, δεν μπορούν να ασκήσουν επιρροή και να συμβάλλουν όσο θα έπρεπε στο μέλλον και στη διαρκή επιτυχία της μονάδας τους και της επιχείρησης συνολικά.

3.1.9 Ανάπτυξη κουλτούρας. Η κουλτούρα του οργανισμού αποτελεί το κύριο προσδιοριστικό στοιχείο του «είναι» και του «γίνεσθαι». Η κουλτούρα πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Κύριος διαμορφωτής της κουλτούρας – νοοτροπίας των ανθρώπων είναι, ή καλύτερα πρέπει να είναι, ο ηγέτης. Η συμπεριφορά και το παράδειγμα του ηγέτη, το πού δίνει την προσοχή του, το τι αξιολογεί και ελέγχει συστηματικά, το τι ανταμείβει και «τιμωρεί», αποτελούν λίγους από τους πολλούς τρόπους, μέσω των οποίων μπορεί και πρέπει να περνά αξίες, αρχές, πιστεύω κλπ στους άμεσους συνεργάτες και τους ανθρώπους της μονάδας του. Επίσης, τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη της διατήρησης της θεμελιώδους ιδεολογίας της επιχείρησης, την οποία πρέπει να περνούν από γενιά σε γενιά.

3.1.10 Διοίκηση στρατηγικής – όραμα. Ανεξαρτήτως του τρόπου, η στρατηγική της επιχείρησης διαμορφώνεται από τα στελέχη. Είτε με μεγάλες αποφάσεις, είτε με μια σειρά μικρότερων αποφάσεων, τα στελέχη διαμορφώνουν τη στρατηγική της, δεσμεύουν πόρους, επιλέγουν αγορές, προϊόντα ή υπηρεσίες και επιχειρηματικές δραστηριότητες, χτίζουν εταιρικές ικανότητες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ανεξαρτήτως του επιπέδου, τα στελέχη πρέπει να παρακολουθούν και να προβλέπουν τις ευκαιρίες, τις απειλές και τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος, την εξέλιξη του ανταγωνισμού και των αναγκών των πελατών και να συμβάλλουν με πληροφορίες, με ιδέες και ενέργειες στη διαμόρφωση και τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων καθώς και στην ανάπτυξη επιχειρηματικών ιδεών. Πέραν της στρατηγικής, η επιτυχής πορεία της επιχείρησης ή της οργανικής μονάδας στο μέλλον προϋποθέτει ένα όραμα το οποίο αποτελεί πυξίδα για την πορεία, πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους και πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Το όραμα, είτε σε επίπεδο επιχείρησης είτε σε επίπεδο μονάδας, διαμορφώνεται και συνδέεται με την καθημερινότητα από τα ηγετικά στελέχη.

3.1.11 Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης. Η συνεχής βελτίωση των δομών, των διεργασιών και των μεθόδων αποτελεί αναγκαιότητα για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη να

δημιουργεί και να ενισχύει συνεχώς αυτή την ικανότητα στην οργανωτική του μονάδα. Εκτός των άλλων, πρέπει να διατηρεί ένα κλίμα ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των προτάσεων και των νέων ιδεών των συνεργατών του. Να αξιοποιεί δημιουργικές προτάσεις και να αναζητεί ο ίδιος νέες ιδέες και λύσεις.

3.1.12 Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών-υποστηρικτών και της εικόνας φήμης». Τα δίκτυα συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων και οργανισμών αποτελούν μια αναγκαιότητα της σύγχρονης εποχής για να εξασφαλιστούν συνέργειες, ευελιξία και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Σ' ένα δίκτυο συνεργατών, προμηθευτών, πιστωτών, συμβούλων, διανομέων, διαφημιστών, μέσω μαζικής ενημέρωσης, ερευνητικών κέντρων και άλλων πολλών, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ένα πλέγμα σχέσεων και συμμαχιών. Τα ηγετικά στελέχη έχουν ασφαλώς την ευθύνη της δημιουργίας, ανάπτυξης και διαχείρισης αυτών των σχέσεων, είτε μέσω τυπικών – νόμιμων διαδικασιών και μεθόδων συναλλαγής και συνεργασίας, είτε μέσω άτυπων. Εκτός αυτών, η δημιουργία και η διαχείριση σχέσεων εντός και εκτός επιχείρησης δίνουν την δυνατότητα στον ηγέτη να αντλεί έγκαιρα πληροφορίες, να λύνει προβλήματα συνεργασιών και συναλλαγών, να παίρνει ιδέες και να εξασφαλίζει υποστήριξη όταν χρειάζεται. Στα πλαίσια αυτού του ρόλου τοποθετείτε η ανάπτυξη της εικόνας και της φήμης του ηγέτη, αφού αυτή συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα του.

Η σύντομη περιγραφή των ηγετικών ρόλων διαμορφώνει μια γενική εικόνα για το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτή θα γίνει πιο αναλυτική σε επόμενες σελίδες. Πριν όμως ολοκληρώσουμε αυτή τη σύντομη περιγραφή, θα θέλαμε να τονίσουμε ότι η ηγετική συμπεριφορά αδιαμφισβήτητα αποτελεί μια «κοινωνική πραγματικότητα», η οποία είναι πολυσύνθετη και πολυδιάστατη. Οι δώδεκα προηγούμενοι ρόλοι που προτείνονται μπορεί να περιγράφουν το βασικό της περιεχόμενο, αλλά δεν την αποδίδουν πλήρως. Πέραν αυτών των ρόλων, υπάρχουν ενέργειες και λειτουργίες που δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν και να περιγραφούν. Επίσης, η ηγετική συμπεριφορά αποτελεί μία ολότητα. Συνεπώς, η ανάλυση και η κωδικοποίηση σε επιμέρους ρόλους συνεπάγεται αφαίρεση ή και απλουστεύσεις. Στην πράξη, οι ρόλοι δεν είναι τόσο διακριτοί όσο τους περιγράφουμε εδώ. Μεταξύ αυτών υπάρχουν επικαλύψεις και αλληλεξαρτήσεις. Τέλος, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημανθεί ότι το εννοιολογικό πλαίσιο ή μοντέλο, για την περιγραφή του περιεχομένου της ηγετικής συμπεριφοράς που

προτείνουμε, πρέπει να χρησιμοποιείτε «ενδεχομενικά ή κατά περίπτωση». Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι όλοι οι ρόλοι που προτείνονται πρέπει λίγο ή πολύ να ασκούνται. Το συγκεκριμένο όμως μείγμα αυτών, από άποψη χρόνου ή έμφασης, εξαρτάται ασφαλώς από την εκάστοτε περίπτωση. Για παράδειγμα, η σημασία των ρόλων που αφορούν το μέλλον του οργανισμού μπορεί και πρέπει να γίνεται μεγαλύτερη όσο το ιεραρχικό επίπεδο του στελέχους γίνεται ψηλότερο. Για παράδειγμα, στην περίπτωση ανάληψης της ευθύνης μιας νέας ομάδας, ο ηγέτης πρέπει να δώσει έμφαση στο ρόλο «ανάπτυξη ομάδας». Στην ηγεσία δεν υπάρχουν συγκεκριμένες συνταγές. Το μείγμα και η συνταγή αποτελεί επιλογή του κάθε στελέχους κρίνοντας τα δεδομένα που συνθέτουν την εκάστοτε περίπτωση.

3.2 Ο ΝΟΜΟΣ ΤΗΣ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑΣ

Μετά την συνοπτική ανάλυση των ρόλων του ηγέτη θα θέλαμε να σταθούμε σ' ένα ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι ίσως το πιο σπουδαίο στα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Σύμφωνα με τον κύριο Maxwell είναι ο νόμος της κληρονομιάς σύμφωνα με τον κύριο Μπουραντά η διαχρονική αξία ενός ηγέτη.

Ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων, ο ηγέτης πρέπει να «δημιουργεί το μέλλον» χτίζοντας ένα καλύτερο οργανισμό, ο οποίος θα απαντά με επιτυχία στις μελλοντικές προκλήσεις. Πράγματι, καμία επιχείρηση δεν θα έχει μέλλον, αν τα στελέχη της δεν εξασφαλίσουν τη συνεχή βελτίωση και ανανέωση μέσω αλλαγών ώστε όχι μόνο να μπορεί να προσαρμόζεται έγκαιρα στις εξελίξεις του περιβάλλοντος της, αλλά και να τις δημιουργεί. Στο σπουδαίο βιβλίο τους *Built to last*, οι J.Porras και Collins υποστηρίζουν με την έρευνα τους ότι οι διαρκώς επιτυχημένες επιχειρήσεις είχαν ηγετικά στελέχη τα οποία δεν ήταν μόνον «άνθρωποι που έλεγαν την ώρα» (time tellers), αλλά κυρίως ήταν «κατασκευαστές ωρολογίων» (clock builders). Ο άνθρωπος που λέει την ώρα (time teller), είναι αυτός που κοιτάζει τον ήλιο στον ουρανό και με μεγάλη ακρίβεια λέει την ώρα. Λέει, για παράδειγμα, ότι η ώρα είναι 9 το πρωί και 13 λεπτά και 36 δευτερόλεπτα και 3 δέκατα του δευτερολέπτου. Αυτός είναι ένας καταπληκτικός «time teller». Όσο θα υπάρχει, θα λέει τέλεια την ώρα. Όταν όμως δεν θα υπάρχει, ποιος θα λέει την ώρα; Θα μπορούσε, όμως, να έκτιζε ένα ρολόι το οποίο για αιώνες θα παρέμενε στην ίδια θέση και θα έλεγε την ώρα. Ο ηγέτης λοιπόν πρέπει, εκτός των

άλλων, να αφήνει κληρονομιά «ρολόγια». Δηλαδή οργανισμούς με διάρκεια και μέλλον. Γι' αυτό, δεν αρκεί μόνο να «κερδίζει το σήμερα», ταυτόχρονα πρέπει να «κτίζει το μέλλον» ώστε ο οργανισμός να συνεχίζει με επιτυχία πέραν από την δική του επαγγελματική ή βιολογική ύπαρξη. Αυτό πρακτικά σημαίνει να αναπτύξει άλλους ηγέτες, να διαμορφώσει κουλτούρα, να αναπτύξει τις σχέσεις της επιχείρησης με το περιβάλλον κ.λ.π.

Το 1997, πέθανε ένας από τους πιο περίφημους ηγέτες επιχειρήσεων στον κόσμο. Ονομαζόταν Roberto Goizueta και ήταν πρόεδρος και γενικός διευθυντής της εταιρίας Κόκα Κόλα. Σε έναν λόγο που εκφώνησε στη Λέσχη Διευθυντών Επιχειρήσεων στο Σικάγο λίγους μήνες πριν από τον θάνατο του, ο Goizueta έκανε την εξής δήλωση: «Πριν από ένα δισεκατομμύριο ώρες, εμφανίστηκε στη γη η ανθρώπινη ζωή. Πριν από ένα δισεκατομμύριο λεπτά, εμφανίστηκε ο Χριστιανισμός. Πριν από ένα δισεκατομμύριο δευτερόλεπτα, οι Μπητλς εμφανίστηκαν στο Σώου του Εντ Σάλλιβαν. Πριν από ένα δισεκατομμύριο Κόκα – Κόλες..... ήταν χθες το πρωί. Και το ερώτημα που κάνουμε στον εαυτό μας τώρα είναι, «Τι πρέπει να κάνουμε ώστε πριν από ένα δισεκατομμύριο Κόκα – Κόλες να σημαίνει σήμερα το πρωί;

Διακαής επιδίωξη του Goizueta σε ολόκληρη τη ζωή του ήταν να κάνει την Κόκα – Κόλα την καλύτερη εταιρία του κόσμου – και εξακολουθούσε να το επιδιώκει με εργατικότητα όταν ξαφνικά, απροσδόκητα, πέθανε. Οι εταιρείες που χάνουν τον πρόεδρο και Γενικό Διευθυντή τους συχνά περνούν κρίση, ιδίως αν η απώλεια είναι απρόσμενη, όπως του Goizueta. Λίγο πριν το θάνατό του, σε συνέντευξή του στην εφημερίδα Atlanta Journal-Constitution, είχε πει «η συνταξιοδότηση δεν είναι στην οθόνη του ραντάρ μου. Όσο αισθάνομαι την απόλαυση που νιώθω τώρα, όσο έχω τις απαραίτητες δυνάμεις, όσο δεν εμποδίζω την ανάδειξη άλλων και όσο το Διοικητικό Συμβούλιο με θέλει να μείνω, θα μείνω». Λίγο μετά την συνέντευξη, οι γιατροί του διέγνωσαν καρκίνο. Έξι εβδομάδες αργότερα πέθανε.

Μόλις έγινε γνωστός ο θάνατος του, ο πρώην πρόεδρος Τζίμμυ Κάρτερ δήλωσε: «Ίσως κανείς άλλος ηγέτης εταιρίας στους σύγχρονους κόσμους δεν στάθηκε τόσο όμορφο παράδειγμα του αμερικανικού ονείρου. Ο Goizueta πίστευε ότι στην Αμερική τα πάντα είναι δυνατά. Βίωσε αυτό το όνειρο. Και χάρη στα

εξαιρετικά ηγετικά προσόντα, βοήθησε χιλιάδες άλλους να κάνουν επίσης πραγματικότητα τα δικά τους όνειρα».

Η κληρονομιά την οποία άφησε ο Goizueta στην εταιρία είναι απίστευτη. Όταν ανέλαβε την Κόκα – Κόλα το 1981, η αξία της εταιρίας ήταν 4 δισεκ. Δολάρια. Υπό την ηγεσία του αυξήθηκε στα 150 δισεκ. Δολάρια. Πρόκειται για αύξηση αξίας πάνω από 3500%. Η Κόκα – Κόλα έγινε η εταιρία με τη δεύτερη μεγαλύτερη αξία στην Αμερική, μπροστά από τις αυτοκινητοβιομηχανίες, τις εταιρίες πετρελαίου, τη Μάικροσοφτ, τη Γουόλ-Μαρτ και όλες τις άλλες. Η μόνη εταιρία με μεγαλύτερη αξία ήταν Τζένεραλ Ελέκτρικ. Πολλοί από τους μετόχους της Κόκα – Κόλα έχουν γίνει πολυεκατομμυριούχοι. Αλλά η μεγάλη μετοχική αξία δεν ήταν το σημαντικότερο πράγμα που πρόσφερε ο Goizueta στην Κόκα – Κόλα. Το σημαντικότερο ήταν ο τρόπος με τον οποίο βίωσε το Νόμο της κληρονομιάς. Όταν ανακοινώθηκε ο θάνατος του, δεν επικράτησε πανικός στους μετόχους. Ο Εμμανουέλ Γκόλντμαν, αναλυτής της Paine Webber είπε: «Ο Goizueta προετοίμασε την εταιρεία του για την απουσία του καλύτερα από κάθε διευθυντικό στέλεχος που γνώρισα ποτέ».

Πώς το κατάφερε αυτό; Πρώτον, κάνοντας την εταιρεία όσο ισχυρότερη μπορούσε. Δεύτερον, προετοιμάζοντας έναν διάδοχο για την κορυφαία θέση της, τον Ντάγκλας Ίβεστερ. Ο Μίκυ Χ. Γκράμιγκ, αρθογράφος της Atlanta Constitution, έγραψε: «Αντίθετα με ορισμένες εταιρείες που αντιμετωπίζουν κρίση όταν αποχωρήσει ή πεθάνει ο κορυφαίος ηγέτης τους, η Κόκα-Κόλα αναμένεται να διατηρήσει τη θέση της ως μία από τις περισσότερο θαυμαστές εταιρείες στον κόσμο. Ο Goizueta είχε προετοιμάσει τον Ίβεστερ, γέννημα – θρέμμα της Γεωργίας, για να ακολουθήσει τα βήματά του, από τότε που τον διόρισε το 1994 στην υπ' αριθμόν 2 θέση της εταιρείας. Και απόδειξη για το πόση εμπιστοσύνη είχε η Γουόλ Στρητ για τη σταθερότητα της Κόκα-Κόλα είναι ότι η μετοχή της εταιρείας μόλις που σάλεψε πριν από έξι εβδομάδες όταν ανακοινώθηκε ότι οι γιατροί διέγνωσαν καρκίνο του πνεύμονα στον Goizueta».

Ο Ντουγκ Ίβεστερ, με σπουδές λογιστή, ξεκίνησε τη σταδιοδρομία του στην Κόκα-Κόλα ως βοηθός ελεγκτής το 1979. Τέσσερα χρόνια αργότερα, ονομάστηκε Γενικός Διευθυντής Οικονομικών. Έγινε γνωστός για την εξαιρετική λογιστική του εφευρετικότητα και αποτέλεσε σημαντική κινητήρια δύναμη της ικανότητας του Goizueta να επαναστατικοποιεί την προσέγγιση της εταιρείας στις επενδύσεις και το χειρισμό του χρέους. Το 1989 αποφάσισε ότι ο Ίβεστερ είχε ανεκμετάλλευτο

δυναμικό, τον μετέθεσε από τον αυστηρά οικονομικό ρόλο του και τον έστειλε στην Ευρώπη για να αποκτήσει πείρα από τη δραστηριότητα της εταιρείας σε διεθνές περιβάλλον. Έναν χρόνο αργότερα τον ξανάφερε πίσω και τον ονόμασε πρόεδρο της Κόκα –Κόλα, όπου επέβλεπε τις δαπάνες και το μάρκετινγκ. Εκεί συνέχισε να προετοιμάζει τον Ίβεστερ και το 1994 δεν υπήρχε καμιά αμφιβολία ότι ο Ίβεστερ θα διαδεχόταν τον Goizueta στην κορυφαία θέση. Ο Ίβεστερ έγινε Πρόεδρος και Γενικός επιχειρησιακός Διευθυντής. Την εποχή εκείνη, οι εταιρείες δεν επένδυναν τόσο πολύ στην ανάδειξη ανθρώπων. Αν δεν μπορούσαν να αναθρέψουν δικούς τους, έπρεπε να τους φέρουν απ' έξω. Ο Goizueta ήταν τόσο διαφορετικός γιατί πίστευε στον νόμο της κληρονομιάς.

Ο Roberto Goizueta γεννήθηκε στην Κούβα και σπούδασε στο Γέηλ όπου πήρε πτυχίο χημικού μηχανικού. Όταν το 1954 επέστρεψε στην Αβάνα, απάντησε σε μία αγγελία εφημερίδας, όπου ζητούσαν έναν δίγλωσσο χημικό. Αποδείχτηκε ότι η εταιρεία ήταν η Κόκα-Κόλα. Το 1966 είχε γίνει Αντιπρόεδρος τεχνικής έρευνας και ανάπτυξης στα κεντρικά της εταιρείας στην Ατλάντα. Ήταν ο νεότερος που έφτασε ποτέ σε τόσο υψηλή θέση στην εταιρεία. Αλλά στις αρχές της δεκαετίας του 1970 συνέβη κάτι ακόμα πιο σημαντικό. Ο Ρόμπερτ Γ. Γούντραφ, ο πατριάρχης της εταιρείας, πήρε τον Goizueta υπό την προστασία του και άρχισε να τον αναπτύσσει. Το 1975, ο Goizueta έγινε εκτελεστικός Αντιπρόεδρος του τεχνικού τμήματος της εταιρείας και ανέλαβε και άλλες ευθύνες, όπως την εποπτεία των νομικών θεμάτων. Και το 1980, με τις ευλογίες του Γούντραφ, ο Goizueta έγινε εκτελεστικός Πρόεδρος και Γενικός επιχειρησιακός Διευθυντής. Έναν χρόνο αργότερα ανέβηκε στην ανώτατη θέση: Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και Γενικός Διευθυντής. Ο λόγος για τον οποίο ο Goizueta επέλεξε, ανέπτυξε και προετοίμασε με τόση σιγουριά και αφοσίωση τον διάδοχο του στη δεκαετία του 1990 ήταν ότι στηριζόταν στην κληρονομιά που ο ίδιος είχε λάβει στη δεκαετία του 1970.

Ο Goizueta είπε κάποτε: «Η ηγεσία είναι ένα από τα πράγματα που δεν μπορείς να τα αναθέσεις σε άλλους. Είτε την ασκείς, είτε την απαρνείσαι». Υπάρχει και τρίτη δυνατότητα: τη μεταβιβάζεις στο διάδοχο σου. Αυτή είναι η επιλογή την οποία άσκησε ο Goizueta. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν τον νόμο της κληρονομιάς είναι σπάνιοι. Αλλά αυτοί που το κάνουν, αφήνουν μια κληρονομιά διαδοχής στους οργανισμούς τους κάνοντας τα εξής:

1. Καθοδηγούν τον οργανισμό με μακροπρόθεσμη οπτική.

Σχεδόν ο καθένας μπορεί να κάνει έναν οργανισμό να φαίνεται καλά για μια στιγμή εγκαινιάζοντας ένα φανταχτερό νέο πρόγραμμα ή προϊόν, μαζεύοντας πλήθη σε μια μεγάλη εκδήλωση ή κάνοντας άγριες περικοπές στον προϋπολογισμό για να αυξηθούν τα κέρδη. Αλλά οι ηγέτες που αφήνουν κληρονομιά ακολουθούν διαφορετική προσέγγιση. Καθοδηγούν τον οργανισμό έχοντας στο μυαλό τους όχι το σήμερα αλλά και το αύριο. Αυτό έκανε ο Goizueta. Σχεδίαζε να μείνει στην ηγεσία όσο θα ήταν αποτελεσματικός, κι όμως προετοίμαζε το διάδοχο του. Πάντοτε επιδίωκε το συμφέρον του οργανισμού και των μετόχων του.

2. Δημιουργούν κουλτούρα ηγεσίας.

Οι πιο σταθερές εταιρείες έχουν ισχυρούς ηγέτες σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Ο μόνος τρόπος να αναπτυχθεί ηγεσία είναι να γίνει τμήμα της κουλτούρας της εταιρείας η ανάπτυξη ηγετών. Αυτό είναι το ισχυρό κομμάτι της κληρονομιάς της Κόκα-Κόλα.

3. Πληρώνουν σήμερα το τίμημα για να εξασφαλίσουν διαδοχή αύριο.

Δεν υπάρχει επιτυχία χωρίς θυσίες. Κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και η μοναδικότητά του υπαγορεύει ποιο θα είναι το τίμημα. Κάθε ηγέτης που θέλει να βοηθήσει τον οργανισμό του πρέπει να είναι πρόθυμος να πληρώσει αυτό το τίμημα για να εξασφαλίσει διαρκή επιτυχία.

4. Δίνουν μεγαλύτερη αξία στην ομαδική ηγεσία απ' ό τι στην ατομική.

Όσο καλός κι αν είναι ένας ηγέτης δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του. Όπως στον αθλητισμό ο προπονητής χρειάζεται μια ομάδα από καλούς παίκτες για να νικήσει, ένας οργανισμός χρειάζεται μια ομάδα από καλούς ηγέτες για να επιτύχει. Όσο μεγαλύτερος ο οργανισμός τόσο ισχυρότερη, μεγαλύτερη και με μεγαλύτερο βάθος πρέπει να είναι η ομάδα των ηγετών.

5. Αποχωρούν από τον οργανισμό με ψηλά το κεφάλι.

Στην περίπτωση της Κόκα-Κόλα, ο ηγέτης δεν είχε την ευκαιρία να αποχωρήσει γιατί πέθανε απροσδόκητα. Αν όμως είχε ζήσει, αυτό ακριβώς θα έκανε. Όταν έχει έρθει η ώρα του ηγέτη να φύγει από τον οργανισμό, πρέπει να

είναι πρόθυμος να αποχωρήσει και να αφήσει τον διάδοχο του να επιβάλει τις δικές του μεθόδους. Αν συνεχίσει να παρεμβαίνει, κάνει απλώς κακό και στον ίδιο και στον οργανισμό.

3.3 ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΑΔΟΧΩΝ

Ο αλαζόνας ηγέτης ενδιαφέρεται περισσότερο για τη δόξα και τη μνήμη του ονόματος του, παρά να αφήσει ως κληρονομιά διαδόχους που θα συνεχίσουν τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Δεν ενδιαφέρεται να αναπτύξει άλλους ηγέτες και σε καμία περίπτωση δεν επιθυμεί συνάδελφοι ή συνεργάτες του να γίνουν καλύτεροι απ' αυτόν. Οι συνεργάτες του μένουν πάντα στη σκιά του.

Σε ότι αφορά την αντιμετώπιση της αλαζονείας των στελεχών και μέσω αυτής του εκτροχιασμού, οι παρακάτω σκέψεις μπορεί να είναι χρήσιμες, παρά τη μεγάλη δυσκολία της εν λόγω «ασθένειας». Πρώτος τρόπος αντιμετώπισης της αλαζονείας ηγετών είναι η αντικατάσταση τους, αν αυτή δεν είναι εξαιρετικά δύσκολη. Δεύτερον, ο προϊστάμενος ή η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει για την πρόληψη, την έγκαιρη διάγνωση και την αποθάρρυνση των αλαζονικών συμπεριφορών, μέσω του συστήματος αξιολόγησης των προσλήψεων και προαγωγών, της εκπαίδευσης και μιας εταιρικής κουλτούρας που δεν θα ευνοεί τα φαινόμενα αλαζονείας. Τρίτον, αν δεν είναι δύσκολο, για άτομα με ιδιαίτερα χρήσιμα ταλέντα ίσως αξίζει η προσπάθεια βελτίωσής τους μέσω συμβουλευτικής καθοδήγησης.

3.4 Ο ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ο κ. Μπουραντάς αναφέρει : « Στην καριέρα μου ως σύμβουλος έχω γνωρίσει πολλά ικανά και αξιόλογα στελέχη γνωστών εταιρειών με πολύ κακό ηγετικό στυλ. Αρκετοί από αυτούς είναι πλέον και φίλοι μου. Πράγματι, εντυπωσιάζεται κανείς από τις επαγγελματικές και διοικητικές τους ικανότητες. Ταυτόχρονα όμως, εντυπωσιάζεται από την ακαταλληλότητα του ηγετικού τους στυλ ή καλύτερα του χαρακτήρα της ηγετικής τους συμπεριφοράς. Θα μπορούσα να δώσω αρκετά παραδείγματα αλλά θα αρκεστώ σε δύο. Βρίσκομαι για πρώτη φορά στο γραφείο Διευθύνοντος Συμβούλου μεγάλης γνωστής εταιρείας με σκοπό

την ανάληψη ενός συμβουλευτικού έργου. Στη σύσκεψη συμμετείχαν 3-4 διευθυντές. Η όλη συζήτηση έγινε σε πολύ φιλικό κλίμα. Οι διευθυντές αποκαλούσαν τον διευθύνοντα με το μικρό του όνομα, αυτός είχε ένα συμμετοχικό – δημοκρατικό στυλ, ήταν φιλικός και άμεσος. Όταν τελείωσε η σύσκεψη, και πριν αποχωρήσω από το γραφείο του, συνέβη η εξής σκηνή. Ο Διευθύνων, με πολύ υψηλή φωνή και έντονο – αναμμένο ύφος (ωρυόταν στην κυριολεξία), κατσάδιασε μπροστά μου έναν από τους διευθυντές για ένα λάθος που είχε κάνει. Ο Διευθύνων ασφαλώς είχε δίκιο. Όμως ο τρόπος του ήταν εντελώς λάθος. Ήμουν ασίγουρος ότι θα μου έδιναν τη δουλειά. Σκέφτηκα για λίγο να μην την πάρω. Τελικά την πήρα. Γνώρισα τον Νίκο, που είναι ένας θαυμάσιος, εξαιρετικός άνθρωπος, ικανότατο στέλεχος και θα μπορούσε να ήταν και ηγέτης. Δεν είναι όμως, διότι έχει μία αδυναμία στον χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του. Φωνάζει πολύ! Φωνάζει δίκαια, αλλά πολύ, όταν κάτι δεν πάει καλά και οι άνθρωποι του έχουν ευθύνες. Τους φωνάζει γιατί τους αγαπάει πολύ και τους θεωρεί δικούς του ανθρώπους. Τους φωνάζει, όπως φωνάζει στη γυναίκα του και στα παιδιά του, που τα λατρεύει. Όλοι λένε ότι: «Όταν φωνάζει ο Νίκος έχει δίκιο. Όμως φωνάζει με τέτοιο τρόπο που μας φοβίζει πολύ». Ο φόβος που προκύπτει από τη συμπεριφορά του Νίκου δημιουργεί τρομερά προβλήματα. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι του δεν παίρνουν πρωτοβουλία εύκολα. Συνήθως απαιτούν την γνώμη του Νίκου παρότι αυτός τους έχει δώσει την εξουσιοδότηση να αποφασίζουν οι ίδιοι. Ο Νίκος, όταν τους βλέπει να το κάνουν αυτό, τους φωνάζει ακόμη περισσότερο και θεωρεί ότι δεν έχουν αυτοπεποίθηση. Ταυτόχρονα, ο φόβος από τον Νίκο δημιουργεί ανασφάλεια και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των διευθυντών και γι' αυτό το λόγο επικοινωνούν μεταξύ τους συνήθως γραπτώς. Πράγμα για το οποίο ο Νίκος φωνάζει ακόμη περισσότερο. Είναι αρκετά αυτά για να κατανοήσουμε ότι το συγκεκριμένο στοιχείο του χαρακτήρα του Νίκου δημιουργεί μία δυναμική φαύλου κύκλου και είναι σχεδόν καταστροφικό.

Το δεύτερο παράδειγμα αφορά την πρώτη μου παρουσία σε ένα Διευθυντικό Συμβούλιο το οποίο έπρεπε να παρακολουθήσω για να προτείνω βελτιώσεις στη λειτουργία του. Ένα από τα λιγότερο σοβαρά ζητήματα ήταν η κατανομή των χώρων στις Διευθύνσεις, διότι η εταιρεία θα μετακόμιζε στο νέο ιδιόκτητο κτίριό της. Ο Διευθύνων έκανε μία εισαγωγή στο θέμα και έθεσε το σχέδιο που είχε ετοιμάσει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού για έγκριση από το Συμβούλιο. Οι διαφωνίες που υπήρξαν ήταν εντυπωσιακές. Η αντιπαράθεση των επιχειρημάτων

ήταν τόσο ισχυρή που οδήγησε την πολύωρη συζήτηση σε αδιέξοδο. Πέρασε έτσι ο χρόνος, και το θέμα αυτό, όπως και τα υπόλοιπα της ημερήσιας διάταξης, αναβλήθηκαν. Ασφαλώς, αντιλαμβάνεστε ποιο ήταν το λάθος εδώ. Το δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ του Διευθύνοντος για το συγκεκριμένο ζήτημα ήταν ακατάλληλο. Προφανώς, θα έπρεπε να ήταν λιγότερο συμμετοχικό – δημοκρατικό. Άλλωστε και η θεωρία υποστηρίζει ότι τα ζητήματα που πρόκειται να προκαλέσουν προσωπικές συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών του ηγέτη δεν αντιμετωπίζονται μ' αυτόν τον τρόπο». Από τα δύο παραδείγματα του κύριου Μπουραντά φαίνεται η σπουδαιότητα του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς.

3.5 ΚΡΙΣΙΜΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Το τι κάνει ένας ηγέτης, δηλαδή οι ηγετικοί ρόλοι που ασκεί, αποτελεί το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς. Αυτό όμως συνιστά μόνο τη μία της διάσταση. Η άλλη διάσταση, και ίσως η πιο σημαντική, είναι ο χαρακτήρας της συμπεριφοράς του ηγέτη. Ο φημισμένος καθηγητής και ερευνητής W. Bennis υποστηρίζει ότι η ηγεσία στην πραγματικότητα είναι ζήτημα χαρακτήρα. Σύμφωνα με τον κύριο Μπουραντά είναι ζήτημα χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και όχι χαρακτήρα του ηγέτη. Διότι ο χαρακτήρας δεν φαίνεται παρά μόνο από την συμπεριφορά του. Τη συμπεριφορά που βλέπουμε, αυτή ερμηνεύουμε και αξιολογούμε και με βάση αυτή διαμορφώνουμε και την εικόνα μας για το χαρακτήρα του ατόμου. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊστάμενου – ηγέτη είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητάς της, δηλαδή στο να κερδίζει το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Καταρχάς, ως άνθρωποι ακολουθούμε εθελοντικά και πρόθυμα κάποιον ο οποίος μας εμπνέει εμπιστοσύνη, τον συμπαθούμε, τον αποδεχόμαστε ως άνθρωπο, μας συγκινεί, μας μιλάει στην ψυχή και στην καρδιά μας, κερδίζει τον σεβασμό, την εκτίμηση μας, ακόμη και το θαυμασμό και την αγάπη μας. Όλα αυτά δεν προκύπτουν μόνον από τους ηγετικούς ρόλους που ασκεί ο προϊστάμενος – ηγέτης, δηλαδή το τι κάνει, αλλά και από το χαρακτήρα της συμπεριφοράς του, δηλαδή το πώς το κάνει. Για παράδειγμα, η επίδραση μιας παρατήρησης ή ενός επαίνου που μας κάνουν δεν εξαρτάται μόνον από το περιεχόμενο αυτό καθαυτό, αλλά κυρίως

από τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αυτά. Εκτός αυτού, ο τρόπος – χαρακτήρας της συμπεριφοράς επηρεάζει και το περιεχόμενο, την ουσία, το νόημα των πράξεων μας ή των ηγετικών ρόλων που ασκεί ο προϊστάμενος. Για παράδειγμα, το περιεχόμενο ή το αποτέλεσμα μιας σωστής ενέργειας του προϊσταμένου για την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των συνεργατών του μπορεί να αναιρεθεί λόγω του αυταρχικού ή του μη γνήσιου – αυθεντικού τρόπου με τον οποίο την κάνει. Σκεφτείτε πόσες φορές αρνητικές στην ουσία τους συμπεριφορές άλλων (πχ άρνηση, διαφωνία) δεν μας έχουν ενοχλήσει επειδή συνέβησαν με «σωστό τρόπο», ενώ αντίθετα θετικές στην ουσία τους συμπεριφορές, μας άφησαν αδιάφορους διότι ο τρόπος με τον οποίο έγιναν δεν ήταν σωστός. Για την ηγετική συμπεριφορά η οποία απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στο συναίσθημα, στην καρδιά και την ψυχή των ανθρώπων, είναι καθοριστικός ο χαρακτήρας της, το στυλ ή ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει χώρα.

3.6 ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, μια σημαντική διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου είναι ο βαθμός στον οποίο ασκεί δύναμη – εξουσία πάνω στους συνεργάτες του και αντίστροφα, ο βαθμός ελευθερίας πρωτοβουλιών – αυτονομίας σκέψης και δράσης που τους επιτρέπει. Με βάση αυτή τη διάσταση, η ηγετική συμπεριφορά ενός προϊσταμένου μπορεί να χαρακτηριστεί ως αυταρχική ή αντίθετα ως δημοκρατική – συμμετοχική (το άλλα άκρο). Πριν όμως σκεφτούμε ποιο από τα δύο αυτά εναλλακτικά στυλ είναι το πιο κατάλληλο ή αποτελεσματικό, χρειάζεται να γίνει κατανοητό ότι δεν υπάρχουν μόνο αυτά τα δύο στυλ τα οποία είναι εντελώς αντίθετα το ένα από το άλλο, αλλά περισσότερα. Οι Tannembaun και Schmidt προτείνουν ένα εννοιολογικό πλαίσιο το οποίο ορίζεται από δύο άκρα. Στο ένα αριστερό άκρο του «συνεχούς» ο προϊστάμενος ηγέτης ασκεί πλήρως τη δύναμη – εξουσία του στους συνεργάτες του και δεν τους επιτρέπει τον παραμικρό βαθμό ελευθερίας ή αυτονομίας. Αυτός αποφασίζει και διατάζει για τα πάντα, τι θα γίνει, πώς θα γίνει, πότε, ποιος θα το κάνει κ.λ.π. Δεν επιτρέπει καν το δικαίωμα της αντίρρησης, της διαφωνίας ή της έκφρασης γνώμης. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα απολύτως αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Στο άλλο άκρο του «συνεχούς» βρίσκεται το απολύτως εξουσιοδοτικό

στυλ. Ο προϊστάμενος μεταβιβάζει ουσιαστικά όλη του την εξουσία στους συνεργάτες του και τους επιτρέπει πλήρη ελευθερία σκέψης και δράσης.

Είναι φανερό ότι αυτά τα δύο ακραία στυλ ηγεσίας είναι μάλλον θεωρητικά αφού σπανίως τα συναντά κανείς στην πράξη. Ορίζουν όμως το «συνεχές» που προτείνουν οι συγγραφείς, πάνω στο οποίο θα μπορούσε κανείς να τοποθετήσει άπειρα ενδιάμεσα ηγετικά στυλ, λιγότερο ή περισσότερο δημοκρατικά – συμμετοχικά. Μεταξύ αυτών, οι συγγραφείς περιγράφουν τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας που συνήθως συναντάμε στην πράξη:

ΛΙΑΤΑΣΣΕΙ: Ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση.

ΠΕΙΘΕΙ: Ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» με πειθώ την απόφαση του στους υφισταμένους.

ΣΥΖΗΤΑ: παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.

ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ: παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ: αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων, τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.

ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ: επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν, στα πλαίσια που τίθενται από τους ανώτερους του ή την οργάνωση.

Αν η έννοια και η πρακτική διάσταση των προηγούμενων στυλ ηγεσίας είναι σαφής, τότε το πιο χρήσιμο πρακτικά ερώτημα που τίθεται είναι: «Ποιο στυλ ηγεσίας είναι το πλέον κατάλληλο – αποτελεσματικό». Κάποτε ο κύριος Μπουραντάς είχε θέσει το ερώτημα σε κάποια στελέχη επιχειρήσεων και είχε πάρει και τις δύο απαντήσεις. Οι μισοί περίπου είχαν απαντήσει «το δημοκρατικό – συμμετοχικό στυλ» και οι άλλοι μισοί απάντησαν «εξαρτάται από την περίπτωση». Τότε τους είπε ότι όλοι είχαν δίκιο και φυσικά γελούσανε διότι δεν αντιλαμβανόντουσαν τι εννοούσε. Πράγματι, λοιπόν, τόσο οι θεωρίες όσο και η κοινή λογική συμφωνούν στο ότι δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ, κατάλληλο ή ακατάλληλο στυλ ηγεσίας. Η καταλληλότητα του κάθε στυλ εξαρτάται από την

περίπτωση που χρησιμοποιείται. Όλα δηλαδή μπορεί να είναι κατάλληλα, αν χρησιμοποιηθούν στην περίπτωση που ταιριάζουν και αντιστρόφως, όλα μπορεί να είναι ακατάλληλα όταν δεν ταιριάζουν στην περίπτωση που χρησιμοποιούνται. Αν θέλουμε λοιπόν να επιλέξουμε το κατάλληλο στυλ, πρέπει να έχουμε σαφή εικόνα για το τί εννοούμε «περίπτωση». Χρησιμοποιώντας τις θεωρίες και τη λογική, μπορούμε να ορίσουμε και να κατανοήσουμε τα ακόλουθα κριτήρια.

Πρώτον, το στυλ ηγεσίας για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να είναι ταιριαστό με το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου ασκείται. Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό ιεραρχικά δομημένο, με γραφειοκρατία, συγκέντρωση εξουσίας και αυταρχική κουλτούρα, δεν υπάρχουν αρκετά περιθώρια και δεν ευνοούνται τα δημοκρατικά – συμμετοχικά στυλ.

Δεύτερον, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι ταιριαστό με το έργο που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης με τους ανθρώπους του. Βασικά στοιχεία – χαρακτηριστικά του έργου, που θα πρέπει να λαμβάνονται ως κριτήρια επιλογής του στυλ ηγεσίας, είναι:

- **Το επείγον του έργου:** είναι φανερό ότι όταν το έργο είναι επείγον, δεν υπάρχουν περιθώρια διαδικασιών συμμετοχής και δημοκρατικής – συλλογικής απόφασης.
- **Η εμπιστευτικότητα του έργου:** όταν το έργο είναι εμπιστευτικό, περιορίζει τα περιθώρια συμμετοχής σε περισσότερους ανθρώπους, για ευνόητους λόγους.
- **Η πιθανότητα και οι συνέπειες των λαθών:** όταν υπάρχουν πιθανότητες να γίνουν λάθη, των οποίων οι αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές, τότε ο προϊστάμενος ηγέτης πρέπει να επιλέξει περισσότερο συμμετοχικά στυλ, με την έννοια ότι πριν αποφασίσει θα πρέπει να συμβουλευτεί, να ακούσει όσο γίνεται περισσότερες γνώμες.
- **Η σαφήνεια του έργου ή του προβλήματος:** όταν το έργο ή το πρόβλημα είναι σαφώς ορισμένο, δηλαδή είναι συγκεκριμένο το τι, πως και πότε πρέπει να γίνει, τότε μπορούν να εφαρμοστούν λιγότερο συμμετοχικά στυλ, ενώ αντίθετα, όταν το έργο και τα αποτελέσματά του δεν είναι δυνατόν να προσδιορισθούν «εκ των προτέρων» (πχ ερευνητικό κέντρο), τότε δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν αυταρχικά στυλ.

- **Η πιθανότητα συγκρούσεων:** αν ένα ζήτημα ή απόφαση πρόκειται να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ των συνεργατών (π.χ πρόγραμμα αδειών το καλοκαίρι), τότε είναι φανερό ότι δεν μπορεί να είναι συμμετοχικό. Θα πρέπει να πάρει την απόφαση ο ίδιος ο προϊστάμενος.
- **Η κρισιμότητα της αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες:** όταν για την αποτελεσματική υλοποίηση μιας απόφασης είναι κρίσιμη η αποδοχή της από τους συνεργάτες, τότε απαιτείται, λίγο ή πολύ, η συμμετοχή τους ώστε να ενισχυθεί το αίσθημα της «ιδιοκτησίας», ότι δηλαδή η απόφαση είναι δική τους και μέσω αυτού να ενισχυθεί η δέσμευσή τους για την υλοποίησή της.
- **Διαχείριση κρίσης:** σε περιπτώσεις σοβαρών κρίσεων, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι περισσότερο αυταρχικό, αφού απαιτούνται ταχύτητα, εμπιστοσύνη, δύσκολες αποφάσεις, έλεγχος και συντονισμός.

3.7 ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Το πιο σημαντικό στοιχείο στο οποίο θα πρέπει να προσαρμόζεται το στυλ ηγεσίας, είναι τα άτομα – συνεργάτες, μέσω των οποίων ο προϊστάμενος ηγέτης έχει να υλοποιήσει έργο. Θεωρείται ότι η προσαρμογή του στυλ ηγεσίας στα άτομα – συνεργάτες αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς του κάθε προϊσταμένου. Με βάση το συμπέρασμα των σχετικών θεωριών και κυρίως αυτών της θεωρίας του Blanchard, το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα. Η έννοια της ωριμότητας εδώ είναι πολύ συγκεκριμένη και αφορά το έργο που τα άτομα πρέπει να υλοποιήσουν και τη σχέση τους με τον ηγέτη. Είναι χαμηλή όταν τα άτομα δεν έχουν αποδεχτεί το έργο, τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν, δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, δεν εμπιστεύονται τον ηγέτη, δεν τον αποδέχονται ως άτομο και ως ρόλο, και γενικά δεν ενδιαφέρονται για τις σχέσεις τους με αυτόν. Πιο πρακτικά και σχηματικά θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως συνεργάτες «χαμηλής ωριμότητας» αυτούς που «δεν ξέρουν, δεν μπορούν και δεν θέλουν» να υλοποιήσουν το έργο – αποτέλεσμα. Αντίθετα, άτομα «υψηλής ωριμότητας» είναι αυτά που θέλουν, ξέρουν και μπορούν να υλοποιήσουν το έργο – αποτέλεσμα. Δηλαδή, είναι άτομα τα οποία αισθάνονται υπεύθυνα, δεσμεύονται για την επίτευξη των στόχων, έχουν διάθεση

να προσπαθήσουν και να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, εκτιμούν, σέβονται και αποδέχονται το ρόλο του ηγέτη και μπορούν να συνεργάζονται ως ομάδα. *Με βάση τη λογική και όλες τις θεωρίες, είναι προφανές ότι όταν η ωριμότητα των συνεργατών ως άτομα και ως ομάδα, είναι χαμηλή, τα πιο κατάλληλα και αποτελεσματικά στυλ είναι τα αυταρχικά. Αντίθετα, όταν η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή, τα καταλληλότερα στυλ είναι τα συμμετοχικά – δημοκρατικά.* Για να γίνει περισσότερο κατανοητό το πόσο σημαντική είναι η επιλογή του καταλλήλου στυλ ανάλογα με την ωριμότητα των ατόμων – συνεργατών του ηγέτη, υποθέστε ότι είστε υπεύθυνος σε μία ομάδα φυλακισμένων που δεν γνωρίζετε και έχετε μέσω αυτών να υλοποιήσετε ένα «έργο αγγαρείας» των φυλακών. Προφανώς, το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι το αυταρχικό. Για να δείτε όμως πιο θεαματικά τη σπουδαιότητα της προσαρμογής του στυλ, φανταστείτε τι θα συνέβαινε αν το στυλ ηγεσίας σε τούτη την περίπτωση ήταν δημοκρατικό - συμμετοχικό. Ασφαλώς θα ήταν από ελάχιστα αποτελεσματικό μέχρι και επικίνδυνο. Αναμφισβήτητα αν έχετε πέντε διευθυντές, που σας αναγνωρίζουν ως έμπειρο και ικανό προϊστάμενο και θέλετε μέσω αυτών να υλοποιήσετε ένα σχέδιο πωλήσεων ενός προϊόντος σε μεγάλους πελάτες, από το οποίο και οι ίδιοι θα έχουν οφέλη, δεν μπορείτε να έχετε αυταρχικό στυλ. Πρώτον, διότι οι άνθρωποι είναι έμπειροι και ικανοί για το συγκεκριμένο έργο, και φυσικά θέλουν να επιτύχει, αφού και οι ίδιοι θα έχουν οφέλη. Άρα η συμμετοχή τους θα είναι υπεύθυνη και σημαντική. Ενώ αν είχατε αυταρχικό στυλ, από τη μία θα τους δυσαρεστούσατε και δεν θα κερδίζατε τη δέσμευση τους και, από την άλλη, δεν θα αξιοποιούσατε τις ιδέες, τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις ικανότητες των συνεργατών σας.

Ένα παράδειγμα σχετικά με το στυλ ηγεσίας θα μπορούσε να κάνει πιο σαφή όλα όσα προηγήθηκαν για την αναγκαιότητα προσαρμογής του. Για παράδειγμα, ένας καθηγητής πανεπιστημίου αλλάζει σχεδόν καθημερινά το στυλ ηγεσίας στην αίθουσα που διδάσκει. Το πρωί που διδάσκει σε προπτυχιακούς φοιτητές, συνήθως πρώτου ή δεύτερου έτους σε τάξη άνω των εκατό ατόμων, το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί είναι αρκετά αυταρχικό. Αποφασίζει δηλαδή αυτός για το τι θα εμπεριέχει το μάθημα, πως θα γίνει, τις υποχρεώσεις των φοιτητών σε συγκεκριμένες ημερομηνίες, τους κανόνες που θα πρέπει να τηρούνται κατά τη διάρκεια του μαθήματος και για οτιδήποτε άλλο χρειαστεί. Δεν επιτρέπει κατά τη διάρκεια του μαθήματος καμία συνομιλία μεταξύ φοιτητών. Όποιος τολμήσει να

μιλήσει στο διπλανό του, φεύγει αμέσως από την τάξη μετά από αυστηρή εντολή του, πριν ακόμη ολοκληρώσει την πρώτη του λέξη. Το απόγευμα συνήθως έχει μάθημα στο Μεταπτυχιακό Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη, στο οποίο φοιτούν άτομα ηλικίας από 30 μέχρι 50 ετών. Οι περισσότεροι έχουν ήδη μεταπτυχιακά διπλώματα σε άλλους τομείς και όλοι έχουν μια ισχυρή θέληση να αναπτυχθούν, αφού αφιερώνουν στο πρόγραμμα όλο τον ελεύθερο χρόνο που τους απομένει μετά την εργασία τους, και φυσικά πληρώνουν δίδακτρα. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι σε άτομα με τέτοιο επίπεδο ωριμότητας το ηγετικό του στυλ να είναι συμμετοχικό. Γιατί όμως στους πρώτους φοιτητές ακολουθεί αυταρχικό στυλ και στους δεύτερους δημοκρατικό – συμμετοχικό; Προφανώς, διότι αν είχε τα αντίστροφα στυλ, δηλαδή στους «μικρούς» συμμετοχικό και στους «μεγάλους» αυταρχικό, θα του είχαν διαλυθεί και οι δύο τάξεις. Οι μικροί, ως νέα παιδιά, εκτός από τη φασαρία στην τάξη, ουσιαστικά δεν θα έκαναν ότι έπρεπε, μερικοί θα του «πέταγαν και σαΐτες» και, βέβαια, δεν θα μπορούσε να γίνει μάθημα. Ενώ οι μεγάλοι, ως ώριμοι επαγγελματίες, μάλλον θα θύμωναν μαζί του, θα έπαιρναν αρνητική στάση απέναντι στο μάθημα, δεν θα υπήρχε μάθηση μέσω της ανταλλαγής των εμπειριών τους και σε τελική ανάλυση δεν θα μάθαιναν. Έτσι από τη μία δεν θα επιτύγχανε ο καθηγητής τους στόχους των μαθημάτων και, από την άλλη, θα έχανε την εκτίμηση και το σεβασμό των φοιτητών και των δύο τάξεων. Εκτός αυτού του παραδείγματος σκεφτείτε και αυτό που όλοι έχουμε βιώσει ως παιδιά ή και ως γονείς. Όταν το παιδί είναι μικρό και έχει χαμηλή ωριμότητα, συνήθως, αποφασίζουν οι γονείς τι θα κάνει, πως θα ντυθεί, σε ποιο σχολείο θα πάει, πότε θα διαβάσει, με ποιους θα κάνει παρέα. Άρα, οι γονείς έχουν ένα πατερναλιστικό – αυταρχικό, λίγο ή πολύ, στυλ. Όταν όμως τα παιδιά μεγαλώνουν και κατά συνέπεια ωριμάζουν, το στυλ των γονέων συνήθως εξελίσσεται προς το δημοκρατικό – συμμετοχικό και τέλος, στο εξουσιοδοτικό. Από τις προηγούμενες λοιπόν σκέψεις γίνεται φανερό ότι το πόσο αυταρχικό ή συμμετοχικό θα είναι το στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την ωριμότητα των συνεργατών, όπως αυτή την ορίσαμε συγκεκριμένα. Πάνω σε αυτό το ζήτημα, το μοντέλο του Blanchard θεωρείται αρκετά χρήσιμο, διότι συνδέει τα τέσσερα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας που προτείνει, με επίσης τέσσερα συγκεκριμένα επίπεδα ωριμότητας των ανθρώπων.

Ασφαλώς όμως οι επιδόσεις θα ήταν μεγαλύτερες στην περίπτωση ώριμων συνεργατών με συμμετοχικό στυλ ηγεσίας. Διότι σε αυτήν την περίπτωση οι

άνθρωποι λόγω της συμμετοχής αισθάνονται δικές τους τις αποφάσεις και κατά συνέπεια αισθάνονται υπευθυνότητα, δέσμευση και διάθεση να προσπαθήσουν για την υλοποίησή τους. Αισθάνονται πιο δημιουργικοί, έχουν υψηλότερη αυτοεκτίμηση και γενικά μεγαλύτερη ικανοποίηση. Πέραν όμως αυτών, οι επιδόσεις είναι υψηλότερες για τον προϊστάμενο ηγέτη για τρεις ακόμη λόγους. **Πρώτον**, αξιοποιώντας τις ιδέες, τις εμπειρίες και τις γνώσεις των εμπειρων συνεργατών οδηγείται σε καλύτερες αποφάσεις. **Δεύτερον**, λόγω της ωριμότητας των συνεργατών μπορεί να εξοικονομεί τον χρόνο που πάντα του λείπει αφού δεν χρειάζεται η τόσο στενή επίβλεψη. Επίσης, μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία, να αναθέσει ευθύνες – αρμοδιότητες στους συνεργάτες του ώστε ο ίδιος να ασχοληθεί με περισσότερα κρίσιμα ζητήματα. **Τρίτον**, η συμμετοχή αποτελεί σημαντική μαθησιακή διαδικασία που οδηγεί στην ανάπτυξη των ανθρώπων αλλά και του ίδιου του ηγέτη. Άρα, η περίπτωση ώριμων συνεργατών και συμμετοχικού στυλ ηγεσίας είναι ιδανική από άποψη επιδόσεων αποτελεσματικότητας. Γι' αυτό λοιπόν αρκετοί ισχυρίζονται ότι το συμμετοχικό στυλ είναι το πιο αποτελεσματικό. Ναι έχουν δίκιο, αλλά με μία σημαντική – κρίσιμη προϋπόθεση: ότι υπάρχει η απαιτούμενη ωριμότητα των συνεργατών. Σε περίπτωση που οι συνεργάτες δεν την διαθέτουν ο ηγέτης είναι υπεύθυνος να την αναπτύξει μέσω οράματος, παρακίνησης και εκπαίδευσης.

Το πρακτικό συμπέρασμα από όλα τα παραπάνω είναι το εξής:

Δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ. Ο ηγέτης πρέπει να επιλέγει για την κάθε περίπτωση το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Όταν η ωριμότητα είναι χαμηλή τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή ταιριάζουν τα συμμετοχικά στυλ. Είναι ευθύνη του ηγέτη να αναπτύξει την ωριμότητα των συνεργατών του και να εξελίξει το στυλ του σε συμμετοχικό το οποίο είναι και πιο αποτελεσματικό. Έπειτα, είναι καλύτερο να ξεκινήσει κανείς από λιγότερο συμμετοχικό στυλ και όταν διαπιστώσει ότι η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή να το κάνει περισσότερο συμμετοχικό. Διότι το αντίστροφο είναι πολύ δύσκολο. Όταν ο ηγέτης αναλαμβάνει μια ομάδα πρέπει να επικοινωνήσει με τον προκάτοχό του και να ενημερωθεί για τους ανθρώπους και το έργο, καθώς και να επικοινωνήσει με κάθε άτομο ξεχωριστά ώστε να γνωρίσει τον χαρακτήρα του, τις γνώσεις και τις ικανότητες του, τις προσδοκίες του, τις επιδόσεις του στο παρελθόν, τις ανησυχίες

του και να μεταβιβάσει το όραμα, τις αρχές και τις αξίες, τις προσδοκίες του και τις επιδόσεις που θα επιθυμούσε να αποσπάσει από τον κάθε συνεργάτη του.

Όταν στην ομάδα του ηγέτη υπάρχουν άτομα με αρκετά διαφορετικό επίπεδο ωριμότητας πρέπει να διαφοροποιεί το στυλ του ανάλογο το άτομο. Διαφορετικό στυλ θα έχει ο ηγέτης σε ένα άτομο υπεύθυνο, συνεπή, αφοσιωμένο και ικανό και διαφορετικό σε έναν συνεργάτη μάλλον αδιάφορο και χωρίς ιδιαίτερες ικανότητες. Χωρίς όμως αυτή η διαφορετική αντιμετώπιση να γίνεται αντιληπτή ως άνιση μεταχείριση ή ευνοιοκρατία.

3.8 ΤΑ ΠΙΟ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

3.8.1 ΓΝΗΣΙΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ, ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΚΑΙ ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ

Θεωρούμε ότι κάποια από τα πιο κρίσιμα στοιχεία του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η ευαισθησία, το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και ταυτόχρονα η αυστηρότητα. Η ανθρωπιά του ηγέτη αποτελεί προϋπόθεση για να αναπτυχθεί η σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών. Πραγματικά, κανείς από εμάς δεν δίνει την ψυχή και την καρδιά του σε οποιονδήποτε, όταν γνωρίζει ότι αυτός δεν νοιάζεται και δεν τον απασχολούν οι άνθρωποι γύρω του, τους βλέπει απλά ως μηχανές. Ο ηγέτης δεν αρκεί απλά να αισθάνεται ενδιαφέρον αλλά να το κάνει αντιληπτό με τις πράξεις του. Στην πράξη, η ευαισθησία για τους ανθρώπους εκφράζεται με το ενδιαφέρον να τους γνωρίσουμε ουσιαστικά, να τους κατανοήσουμε μπαίνοντας στη θέση τους, να είμαστε εκεί όταν μας χρειάζονται, να κατανοούμε την διαφορετικότητα του χαρακτήρα τους και τα βασικά τους δικαιώματα, να τους προσέχουμε, να τους φροντίζουμε και να τους βοηθάμε όταν έχουν την ανάγκη μας. Ένας ηγέτης πραγματικά νοιάζεται για τους ανθρώπους του. Νοιάζεται για τις ανάγκες τους, τα προβλήματα τους, τις αγωνίες τους, τις χαρές τους, τα όνειρά τους, τις φιλοδοξίες τους. Το να έχει όμως κανείς ευαισθησία για τους ανθρώπους του δεν είναι μόνο ζήτημα χαρακτήρα και καρδιάς αλλά και μυαλού. Διότι, είναι αδιανόητο να θέλεις οι άλλοι να δώσουν την ψυχή τους για να υλοποιήσουν έργα και στόχους για τα οποία πρώτος εσύ έχεις την ευθύνη και από την άλλη να μη νοιάζεσαι ειλικρινά γι' αυτούς.

Ταυτόχρονα με το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η ηγετική συμπεριφορά πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυστηρότητα. Η αποτελεσματικότητα απαιτεί πειθαρχία και αυστηρή τήρηση των συμφωνιών, των κανόνων, των αξιών κ.λ.π. Ιδιαίτερα όταν πολλοί άνθρωποι συνυπάρχουν σε ομάδες, απαιτούμε και αξιολογούμε θετικά την αυστηρότητα του ηγέτη, φυσικά στα πλαίσια της ακεραιότητας και του σεβασμού. Κάποιες φορές, έχουν και οι ίδιοι οι άνθρωποι την αυστηρότητα προς αυτούς. Για παράδειγμα σ' ένα αμφιθέατρο ο κάθε φοιτητής θέλει να μιλήσει για λίγο στον διπλανό του. Όμως αν όλοι οι φοιτητές το κάνουν αυτό τότε δεν γίνεται μάθημα, κάτι που κανένας φοιτητής δεν το θέλει. *Γι' αυτό οι περισσότεροι, όχι μόνο αξιολογούν θετικά τον αυστηρό καθηγητή εκεί που πρέπει αλλά και σιωπηρά απαιτούν από τον καθηγητή την αυστηρότητα.* Το ίδιο συμβαίνει και στις συσκέψεις στελεχών. Όλοι βολεύονται, για παράδειγμα, να απαντήσουν στο κινητό τους. Ενοχλούνται, όμως, όταν συνεχώς όλο και κάποιο κινητό χτυπάει. Έχει παρατηρηθεί επίσης ότι προϊστάμενοι με υψηλή ευαισθησία έχουν έλλειψη αυστηρότητας και το αντίθετο. Όμως η ομαλή συνύπαρξη αυτών των δύο χαρακτηριστικών είναι απαραίτητη. Η ευαισθησία μπορεί και πρέπει να συνυπάρχει αρμονικά με την αυστηρότητα. Ευαισθησία χωρίς αυστηρότητα δεν επιτρέπει στον ηγέτη να πάρει δύσκολες αποφάσεις. Αυστηρότητα δίχως ευαισθησία κάνει τον ηγέτη ανελέητο. Πολλοί όμως συγχέουν την συνύπαρξη αυτών των δύο. **Πως γίνεται δηλαδή αυστηρότητα και ευαισθησία παράλληλα;** Και όμως γίνεται. Για παράδειγμα, όταν το παιδί είναι ανώριμο, το στυλ των γονέων είναι αναγκαστικά αυταρχικό. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι γονείς δεν νοιάζονται για το παιδί τους και ότι δεν το φροντίζουν. Οπότε μπορούμε να έχουμε συμμετοχικό στυλ μαζί με αυστηρότητα. Για παράδειγμα, ένας καθηγητής πανεπιστημίου διηγείται: « μια μέρα ζήτησα από τους φοιτητές να αποφασίσουν οι ίδιοι πότε θα μου παραδώσουν κάποιες εργασίες ανάλογα με τις υποχρεώσεις τους. Μου πρότειναν λοιπόν μία άνετη ημερομηνία. Εγώ τους έδωσα και δέκα ημέρες παραπάνω, διότι ήταν αρκετά φορτωμένοι και σε πολύ δύσκολη περίοδο. Έδειξα δηλαδή αρκετή ευαισθησία μπαίνοντας στη θέση τους. Ταυτόχρονα όμως τους προειδοποίησα ότι καμιά εργασία δεν θα δεχτώ έπειτα από αυτήν την ημερομηνία. Πράγματι, περίπου το 10% των εργασιών που ήρθαν μετά την ημερομηνία που συμφωνήσαμε δεν τις δέχτηκα». Ο καθηγητής αυτός έδειξε ταυτόχρονα ευαισθησία και αυστηρότητα. Με βάση και τις προηγούμενες διευκρινήσεις, το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι αυταρχικό ή δημοκρατικό ανάλογα την ωριμότητα

των συνεργατών. Όμως η ευαισθησία, το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και η αυστηρότητα πρέπει να συνυπάρχουν σε κάθε περίπτωση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως πως αν κάποιος είναι αυστηρός χωρίς να είναι ευαίσθητος με τους ανθρώπους τότε είναι ανελέητος.

3.8.2 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ – ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ

Είναι δύσκολο να ακολουθήσουν τον ηγέτη οι συνεργάτες του δίχως να του έχουν εμπιστοσύνη. Εμπιστοσύνη πρώτον με την έννοια της ικανότητας του ηγέτη στη διεκπεραίωση έργων και της αποτελεσματικότητας του και δεύτερον με την έννοια της ακεραιότητας. Κύρια στοιχεία της ακεραίας συμπεριφοράς του ηγέτη είναι η **συνέπεια, η ειλικρίνεια, η αντικειμενικότητα, η αξιοπιστία, η εντιμότητα, η διαφάνεια**. Συγκεκριμένα, τα στοιχεία αυτά εκφράζονται με συμπεριφορές όπως:

- Λέει ότι εννοεί και εννοεί ότι λέει.
- Τηρεί τις δεσμεύσεις και τις υποσχέσεις του. Συμφωνία λόγων και πράξεων.
- Ο ηγέτης έχει σαφή και σταθερά πιστεύω, αξίες και αρχές, τις οποίες όμως εφαρμόζει στην καθημερινή του πρακτική.
- Αντιμετωπίζει και μεταχειρίζεται τους ανθρώπους δίκαια και με αξιοπρέπεια.
- Αναλαμβάνει τις ευθύνες του σε περιπτώσεις αποτυχίας και αναγνωρίζει τα λάθη του.
- Συμπεριφέρεται ειλικρινά και έντιμα σε δύσκολες καταστάσεις ακόμη και με προσωπικό κόστος.

3.8.3 ΤΑΠΕΙΝΟΤΗΤΑ

Ο J. Collins, στο βιβλίο του Good to Great, για πρώτη φορά υποστηρίζει με εμπειρικά δεδομένα την ταπεινότητα – σεμνότητα ως βασικό χαρακτηριστικό του ηγέτη. Σύμφωνα με συμπεράσματα ερευνών του οι ηγέτες εξαιρετικών επιχειρήσεων διακρίνονται σε μεγάλο βαθμό από δύο χαρακτηριστικά. Από την μία η ταπεινότητα και από την άλλη μια ισχυρή θέληση – πείσμα να δημιουργήσουν εξαιρετικές επιχειρήσεις. Είναι ευγενείς, γαλήνιοι, ταπεινοί και ταυτόχρονα ατρόμητοι και πείσμονες. Η φιλοδοξία τους και η ικανοποίηση της εγωιστικής τους ανάγκης αφορά πρώτα την επιτυχία του οργανισμού και έπειτα την προσωπική τους επιτυχία. Με την ταπεινότητα αποφεύγουν τις κολακειές και

τις δημόσιες εμφανίσεις, να δίνουν δηλαδή συνεντεύξεις ως ήρωες. Η ταπεινότητα τους αποτρέπει από το να γίνουν αλαζόνες. Όταν για παράδειγμα υπάρχουν αποτυχίες «κοιτάζουν τον καθρέπτη» και τις αποδίδουν στον εαυτό τους, αναλαμβάνουν τις ευθύνες και δεν κατηγορούν τους άλλους και την «κακή τύχη». Ενώ, όταν έχουν επιτυχίες «κοιτάζουν το παράθυρο», δηλαδή τις αποδίδουν στους άλλους και στην «καλή τύχη». Το χαρακτηριστικό της ταπεινότητας κάνει τους ηγέτες να ενδιαφέρονται ελάχιστα για την προσωπική τους υστεροφημία. Αυτό που τους ενδιαφέρει περισσότερο είναι να αφήσουν κληρονομιά και να αναπτύξουν διαδόχους ακόμη καλύτερους από τους ίδιους, ώστε να συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης και όταν πια οι ίδιοι δεν θα είναι σ' αυτήν, (όπως στην περίπτωση του Goizueta στην Κόκα-Κόλα).

Ταπεινότητα για τον ηγέτη σημαίνει αποδοχή κριτικής, αυτοκριτική, συνείδηση και αναγνώριση των αδυναμιών του, σεβασμό στις γνώμες και τα βασικά δικαιώματα των άλλων. Αντίθετα, ταπεινότητα σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει παθητική στάση και υποχωρητικότητα, έλλειψη αυστηρότητας, αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης. Σημασία δεν έχει αν ο ίδιος ο ηγέτης αισθάνεται ταπεινός, αλλά κατά πόσο αντιλαμβάνονται οι γύρω του ότι η συμπεριφορά του χαρακτηρίζεται από ταπεινότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

4.1 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΓΕΝΝΙΕΤΑΙ Ή ΓΙΝΕΤΑΙ;

Έως τώρα αναλύσαμε αρκετά την ηγετική συμπεριφορά ως περιεχόμενο και ως χαρακτήρα. Υποστηρίξαμε ότι οι πράξεις μας ασκούν θετική ή αρνητική επίδραση στους άλλους και όχι αυτό που είμαστε. Είμαστε ταπεινοί, οι γύρω μας όμως αντιλαμβάνονται την ταπεινότητα μας; Ο Αριστοτέλης υποστήριξε ότι «είμαστε ό,τι επαναλαμβανόμενα κάνουμε», άρα για τους άλλους είμαστε αυτό που κάνουμε. Όμως το «τι και το πώς το κάνουμε» είναι απόρροια του «τι είμαστε». Δεν μπορούμε να πείσουμε τους άλλους, αν δεν πιστεύουμε στην άποψη μας και δεν διαθέτουμε υπομονή, επιμονή και ικανότητα πειθούς. Το τι πρέπει να είναι ή το τι πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης αποτελεί άλλο ένα σημαντικό ζήτημα της ηγεσίας ώστε να ολοκληρωθεί η συνολική εικόνα της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και σχετική έρευνα όταν ερωτώνται στελέχη τι πρέπει να είναι ή να διαθέτει κάποιος άνθρωπος ώστε να ηγηθεί άλλων, η συνήθης απάντηση είναι: « Να διαθέτει ισχυρή προσωπικότητα και χάρισμα ή να είναι χαρισματικό άτομο». Τι σημαίνει όμως ισχυρή προσωπικότητα και τι χάρισμα; Πρόκειται για «μαγικές», «υπεράνθρωπες» ικανότητες – ιδιότητες, για «θείο προίκισμα», για σπάνια έμφυτα και κληρονομικά ταλέντα; Και ανεξάρτητα αν πρόκειται για χάρισμα ή όχι, ποια είναι τα «συστατικά στοιχεία» του ηγέτη; Οι απαντήσεις στα παραπάνω δεν είναι εύκολες, αλλά είναι αναγκαίες ώστε να κατανοήσουμε τον ηγέτη και την ηγεσία.

Τα **ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες** είναι ξεχωριστά, δηλαδή δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό. Δεν είναι όμως ούτε υπερφυσικά, ούτε σπάνια, ούτε δύσκολα. **Λέγεται, ότι τα περισσότερα από αυτά είναι επίκτητα παρά έμφυτα και μπορούν να αναπτυχθούν λίγο ή πολύ.** Άρα στην ερώτηση αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται η απάντηση είναι απλή. **Γεννιέται και γίνεται.** Όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα κληρονομικά – γενετικά χαρακτηριστικά. Αρκετά από αυτά τα στοιχεία διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία. Η πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η ευαισθησία, η αυστηρότητα αναπτύσσονται.

Πρέπει να γίνει σαφές ότι όσα έμφυτα και γενετικά στοιχεία διαθέτει κάποιος άνθρωπος, αν δεν τα αναπτύσσει συστηματικά, πειθαρχημένα και συνεχώς δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο ηγετικό στέλεχος. Όσα ταλέντα και αν διαθέτει κανείς, δεν μπορεί να εξελιχθεί σε επιτυχημένο αθλητή ή χειρουργό ή ακόμη και καλλιτέχνη αν δεν υπάρξει η κατάλληλη προπόνηση ή εκπαίδευση. Το ίδιο ισχύει και για τους ηγέτες.

4.2 ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΗΓΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.

Με βάση τα συμπεράσματα των πλέον γνωστών και επιστημονικά τεκμηριωμένων ερευνητικών εργασιών, τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες.

Η **πρώτη κατηγορία** περιλαμβάνει την ικανότητα για ηγεσία.

Η **δεύτερη** κατηγορία περιλαμβάνει τη διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία, δηλαδή τα κίνητρα για άσκηση ηγεσίας. Πράγματι δεν έχουν όλα τα άτομα την διάθεση να ηγούνται ατόμων. Σύμφωνα με τις μέχρι τώρα έρευνες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διακρίνουν τα άτομα τα οποία έχουν διάθεση για άσκηση ηγεσίας έναντι αυτών που δεν την έχουν, είναι τα ακόλουθα:

- **Ανάγκη για επιτεύγματα – ύπαρξη οράματος.** Πρόκειται για μία αίσθηση αποστολής, ένα όραμα για ένα καλύτερο μέλλον που το άτομο δεσμεύεται και αγωνίζεται με πάθος να το φθάσει. Αυτή η ανάγκη οδηγεί το άτομο να ονειρεύεται, να παίρνει πρωτοβουλίες, να αναλαμβάνει ρίσκο, να εργάζεται σκληρά, με επιμονή και πάθος, για να υλοποιήσει υψηλούς στόχους, ιδανικά και οράματα. Οι άνθρωποι μπορούν να ακολουθήσουν ένα όραμα όταν αυτό υπάρχει ολοζώντανο μέσα στο νου τους. Ένα όραμα, το οποίο έχουν δημιουργήσει οι ίδιοι ή τους το έχει εμπνεύσει κάποιος άλλος. Για να κάνει όμως κάτι τέτοιο θα πρέπει να το έχει ο ίδιος μέσα του.
- **Ανάγκη για αυτοεκτίμηση – αναγνώριση.** Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση, εκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους (φιλοδοξία) επηρεάζει θετικά τη διάθεση του ατόμου για άσκηση ηγεσίας. Μέσω αυτής της ανάγκης το άτομο αναζητά την επαγγελματική εξέλιξη, τη διάκριση, την επιτυχία.

- **Πίστη και δέσμευση σε αξίες - αρχές.** Η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης πιστεύει και αισθάνεται δέσμευση σε αξίες που προσδιορίζουν τη σκέψη και συμπεριφορά του. Οι σαφείς αξίες μας, μας επιτρέπουν να αντιμετωπίζουμε διλήμματα, να ξεχωρίζουμε το σημαντικό από το ασήμαντο, το σωστό από το λάθος, το καλό από το κακό, το επείγον από το μη επείγον, κ.λ.π. Αυτό είναι άκρως απαραίτητο και σημαντικό για την άσκηση ηγεσίας αλλά και για την ίδια τη ζωή σ' ένα κόσμο αβέβαιο, πολύπλοκο, απαιτητικό, αντιφατικό και με πολλαπλά ερεθίσματα. Οι αξίες αποτελούν ένα ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο που προσδίδει στην ηγετική συμπεριφορά γνησιότητα και συνέπεια και στον ηγέτη αξιοπιστία και αυθεντικότητα, κάτι το οποίο οδηγεί τους συνεργάτες του να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Εκτός αυτού, οι αξίες αποτελούν πυξίδα της πορείας του ηγέτη, αποτελούν κινητήριο δύναμη, πηγή πάθους, ενθουσιασμού και ενέργειας. Οι αξίες – αρχές απευθύνονται στο μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Τέτοιες αξίες είναι η ακεραιότητα, η εντιμότητα, η δικαιοσύνη, η διαφάνεια, η ειλικρίνεια, η αξιοπρέπεια, ο σεβασμός στον άνθρωπο κ.λ.π. Η άσκηση ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης έχει ξεκάθαρες τις αξίες και τους στόχους που αφορούν τον ίδιο και τους γύρω του.
- **Ανάγκη για δύναμη και επιρροή.** Τα άτομα που επιθυμούν να ασκούν ηγεσία έχουν σε μεγαλύτερο βαθμό την ανάγκη για προσωπική δύναμη και για άσκηση επιρροής στους άλλους με τελικό σκοπό την επίτευξη ευρύτερων σκοπών προς όφελος όλων και της προόδου.

Η πρώτη κατηγορία χαρακτηριστικών προσωπικότητας αφορούν το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, το τι κάνει ο ηγέτης, δηλαδή οι ηγετικοί ρόλοι, το στυλ και ο χαρακτήρας είναι εξίσου σημαντικά. Αναλύοντας αυτή τη διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς, επισημάναμε ιδιαίτερα ορισμένα χαρακτηριστικά όπως η **ευαισθησία**, η **ακεραιότητα**, η **αυστηρότητα** και η **ταπεινότητα**. Αυτά πηγάζουν από τα πιστεύω και τις αξίες του ηγέτη. Πέραν αυτών που ήδη έχουμε περιγράψει, από τη σχετική έρευνα και βιβλιογραφία προκύπτουν ως ιδιαίτερα σημαντικά τα ακόλουθα:

1. **Αυτοπεποίθηση – Θάρρος – Κουράγιο («Τσαγανό»)**. Ο ηγέτης δεν πορεύεται σε εύκολους δρόμους ούτε ζει σε έναν κόσμο «αγγελικά πλασμένο». Κατά την πορεία της ηγεσίας του θα αντιμετωπίσει δύσκολες, αβέβαιες, επικίνδυνες και αντιφατικές καταστάσεις, θα αντιμετωπίσει κρίσεις, διλήμματα, απογοητεύσεις και αποτυχίες. Ο ηγέτης συχνά έχει να αντιμετωπίσει σκληρό, αθέμιτο ανταγωνισμό, κολακείες, προσωπικές επιθέσεις, πισώπλατα μαχαιρώματα και ανήθικους αντιπάλους. Συχνά χρειάζεται να παίρνει αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις, να λέει και να κάνει πράγματα που ενοχλούν αρκετούς, δυσαρεστούν και πληγώνουν. Όλα αυτά τα δύσκολα πράγματα απαιτούν και ανάλογα χαρακτηριστικά προσωπικότητας για να αντιμετωπιστούν με επιτυχία. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά τέτοια απαραίτητα χαρακτηριστικά όπως, αυτοπεποίθηση, κουράγιο, θάρρος, ψυχική δύναμη, αντοχή, ψυχραιμία. Κατά την γνώμη μας, μία αρκετά ενδιαφέρουσα έννοια, που ταυτόχρονα εκφράζει το μεγαλύτερο μέρος αυτών είναι που χρησιμοποιεί ο καθηγητής κύριος Μπουραντάς. **Ο ηγέτης πρέπει να έχει «τσαγανό»:** μία λαϊκή έκφραση που αντίστοιχη της δεν υπάρχει σε άλλη γλώσσα. Με αυτή την λέξη εκφράζονται ταυτόχρονα το θάρρος, η αυτοπεποίθηση, το κουράγιο, και η ψυχική αντοχή – δύναμη. *Τσαγανό σημαίνει, το θάρρος και το κουράγιο του ανθρώπου να εκφράζει ελεύθερα και να υπερασπίζεται τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, τις αξίες, και τις γνώμες του.* Σημαίνει θάρρος και κουράγιο να αμφισβητεί «στερεότυπες – παραδεκτές αλήθειες», «ταμπού» και «μη συζητήσιμα». Τέλος, σημαίνει να μην φοβάται να λέει και να κάνει πράγματα που θεωρεί ότι είναι σωστά και πιστεύει ότι πρέπει να γίνουν.

Πρακτικά, το «τσαγανό» σαν χαρακτηριστικό της προσωπικότητας είναι αναγκαίο σε πολλές περιπτώσεις άσκησης ηγεσίας όπως:

- Στη λήψη κρίσιμων επιχειρησιακών αποφάσεων με σημαντικές συνέπειες.
- Στις περιπτώσεις ομαδικών αποφάσεων, όπου το θάρρος της έκφρασης αυτών είναι απαραίτητο.
- Στη λήψη δυσάρεστων αποφάσεων που αφορούν άλλους ανθρώπους (πχ απόλυση, επίπληξη).
- Βοηθάει τον ηγέτη να θέτει υψηλούς στόχους, να αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες και να σκέφτεται «έξω από το κουτί».
- Τέλος, το χαρακτηριστικό αυτό απαιτείται ώστε να μπορεί κανείς να έχει αυτογνωσία, να αναγνωρίζει τις αδυναμίες του, να έχει την δύναμη να λέει

«δεν ξέρω», να δέχεται δημοσίως τα λάθη του, να ζητά συγγνώμη για τα λάθη του και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του γι' αυτά.

Ο ηγέτης που διαθέτει τσαγανό, σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι είναι αλαζόνας, βλοσυρός, σκληρός, ανελέητος, εριστικός, επιθετικός ή «τσαμπουκάς». Αντίθετα, το χαρακτηριστικό αυτό πρέπει να συνοδεύεται από ταπεινότητα, ηπιότητα, ευγένεια, καλοσύνη, ευαισθησία για τους ανθρώπους, αποδοχή κριτικής και χιούμορ. Επίσης, το τσαγανό δεν είναι έμφυτο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Σε μεγάλο βαθμό αναπτύσσεται μέσω των εμπειριών της ζωής.

2. Εστίαση – επιμονή – πειθαρχία.

Πράγματι, η ηγεσία σημαίνει οράματα, υψηλές προσδοκίες και στόχους, πρόοδο και αναζήτηση ενός καλύτερου μέλλοντος. Συνήθως όμως υπάρχουν δυσκολίες, εμπόδια και αποτυχίες. Γι' αυτό απαιτείται πειθαρχημένη, εστιασμένη και συνεχής επιμονή και προσπάθεια του ηγέτη.

4.3 ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Τόσο για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη όσο και για τις ικανότητές του, η βιβλιογραφία είναι τόσο μεγάλη και αδόμητη, με αποτέλεσμα να δημιουργεί συγχύσεις. Παρ' όλα αυτά, μας παρέχει σημαντική γνώση για να διαμορφώσουμε εδώ μια ξεκάθαρη εικόνα.

Οι ηγετικές ικανότητες είναι χρήσιμο να διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία που ονομάζεται **«ικανότητες ρόλων»** περιγράφει τις ικανότητες του ατόμου να ασκεί τους συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η «ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπων», η οποία επίσης μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους ικανότητες όπως η ικανότητα να δίνει κανείς δημιουργική αρνητική κριτική, η ικανότητα διδασκαλίας, η ικανότητα ανάθεσής καθηκόντων με σκοπό την ανάπτυξη των συνεργατών.

Τη δεύτερη κατηγορία ηγετικών ρόλων την ονομάζουμε **«μετά-ικανότητες»**.

«Μετα-ικανότητα» είναι η ικανότητα η οποία είναι προϋπόθεση να αναπτυχθούν άλλες ικανότητες ή αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο

περισσότερων ικανοτήτων. Για παράδειγμα, η ικανότητα επικοινωνίας αποτελεί προϋπόθεση της διαπραγματευτικής ικανότητας, της ικανότητας έμπνευσης, της ικανότητας ανάπτυξης συνεργατών, παρακίνησης και πολλών άλλων.

Για την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων και την ηγετική συμπεριφορά γενικότερα, υπάρχει μια σειρά απαιτήτων τέτοιων μετά-ικανοτήτων, οι οποίες είναι:

- **Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.** Αυτή συνίσταται στη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες έγκαιρα, να ορίζει σωστά τα προβλήματα εντοπίζοντας τα αίτια και τους περιορισμούς, να αναπτύσσει πρωτότυπες – καινοτομικές εναλλακτικές ιδέες και λύσεις, να σκέφτεται «έξω απ' το κουτί». Η ικανότητα αυτή είναι απαραίτητη για όλους τους ρόλους και λειτουργίες του ηγέτη.
- **Συστημική σκέψη.** Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τα φαινόμενα και τις οντότητες αποτελούμενα από επιμέρους αλληλεπιδρώντα μέρη, δηλαδή ως ολότητες και όχι ως αθροίσματα μερών («βλέπει το δάσος και το δένδρο ταυτόχρονα»). Ουσιαστικά πρόκειται για την αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης, την ικανότητα συνεχούς μάθησης. Η συστημική σκέψη μας παρέχει ένα εργαλείο κατανόησης δύσκολων προβλημάτων. Σε αντίθεση με τον κλασικό τρόπο σκέψης, που εξετάζει μεμονωμένα γεγονότα και τις αιτίες τους, η συστημική σκέψη εξετάζει μια επιχείρηση ως σύστημα, που αποτελείται από επιμέρους αλληλεπιδρώντα στοιχεία.
- **Ικανότητα επικοινωνίας.** Η επικοινωνία έχει ήδη χαρακτηριστεί ως μια λειτουργία-εργαλείο του ηγέτη, αφού αυτή είναι απαραίτητη για να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ακοή. Σημαίνει αποτελεσματική χρήση του λόγου (προφορικού και γραπτού), της φωνής και του σώματος. Σημαίνει διάθεση για θετική, ανοιχτή, ειλικρινή επαφή με άλλους ανθρώπους.
- **Συναισθηματική νοημοσύνη.** Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του καθώς και των

άλλων. Η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μια σειρά ικανοτήτων, από τις οποίες αυτές που αξίζει να τονιστούν εδώ είναι η αυτογνωσία, η αυτεπίγνωση, η αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση.

§ Αυτεπίγνωση. Είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, το ποιοι είμαστε, τις αξίες και τις ανάγκες μας, το που είμαστε και που θέλουμε να πάμε. Αυτεπίγνωση σημαίνει να μπορούμε να κατανοούμε τα συναισθήματα μας (π.χ θυμό, ζήλια, φόβο) και να έχουμε, όσο γίνεται, αντικειμενική αυτοαντίληψη για τα ισχυρά και ασθενή μας σημεία, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις δυνατότητές μας. Η αυτεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου και αποτελεί εμπόδιο της αλαζονείας.

§ Αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να χειριζόμαστε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Ουσιαστικά, πρόκειται για ικανότητα αυτοελέγχου και σωστής διαχείρισης του συγκινησιακού μας εαυτού. (π.χ έλεγχος του θυμού). Έτσι μπορούμε να αποφεύγουμε συγκινησιακές εκρήξεις που μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες στον εαυτό μας και τους άλλους και να προσαρμοζόμαστε καλύτερα στις καταστάσεις.

§ Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα «να μπαίνει» κανείς στη θέση του άλλου, ώστε να τον κατανοήσει καλύτερα και όχι να συμπάσχει ή να συμφωνεί αναγκαστικά. Είναι, δηλαδή, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα προβλήματα και τις ανησυχίες των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ή να τα χειρίζεται με το σωστό τρόπο.

Ίσως η πιο σημαντική διαφορά, μεταξύ του IQ και του EQ (Συναισθηματικής Νοημοσύνης) να έγκειται στο ότι το EQ εξαρτάται λιγότερο από γενετικούς παράγοντες, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα σε γονείς και δασκάλους να συνεχίσουν από κει που σταμάτησε η φύση, προσδιορίζοντας τις πιθανότητες επιτυχίας ενός παιδιού.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια λέγεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) είναι πιο σημαντική από τον δείκτη νοημοσύνης (IQ) στην επιτυχία της ζωής του ανθρώπου. Σύμφωνα με τον κύριο D.Goleman, άνθρωποι με

σχετικά υψηλό δείκτη νοημοσύνης δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στην προσωπική και την επαγγελματική τους ζωή.

Παρακάτω ακολουθεί ένα παράδειγμα της σύγχρονης ηγεσίας.

Ο επικεφαλής ενός παραρτήματος μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρίας μετατίθεται σε άλλο παράρτημα και αφήνει πίσω του τρεις πιθανούς διαδόχους:

- Ο πρώτος μάνατζερ έχει εκτεταμένη προϋπηρεσία και έχει τη φήμη του πιο έξυπνου ανθρώπου στην εταιρία. Έχει ένα σωρό πτυχία και ακαδημαϊκά προσόντα. Συγχρόνως όμως θεωρείται από τους συνεργάτες και υφισταμένους του άνθρωπος δύσκολος και αντικοινωνικός. Το μόνο που τον ενδιαφέρει είναι να παραδοθεί το έργο στην ώρα του ακόμα κι αν αυτό οδηγεί πολλές φορές σε συγκρούσεις και σε άσχημη ατμόσφαιρα μέσα στο τμήμα. Αδιαφορεί για παράπονα και υποδείξεις, πιστεύει ότι έχει πάντα δίκιο, κι αν περνούσε απ' το χέρι του θα έκανε τα πάντα μόνος του. «Έτσι μόνο μπορείς να είσαι σίγουρος ότι μια δουλειά γίνεται σωστά», συνηθίζει να λέει.

- Η δεύτερη μάνατζερ είναι επίσης εξαιρετικά έξυπνη και ταλαντούχα και γενικά αγαπητή σε συναδέλφους και υφισταμένους. Είναι όμως ανίκανη να χειριστεί συγκρούσεις. Όταν δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ υφισταμένων της και πρέπει να μεσολαβήσει ή όταν πρέπει να μεταφέρει άσχημα νέα σε ανώτερους ή να απολύσει κάποιον, τη λούζει κρύος ιδρώτας. Συνήθως παραμένει αδρανής, προσποιούμενη ότι το πρόβλημα δεν υπάρχει και οι συγκρούσεις ξεσπούν σε μεγαλύτερη κλίμακα απ' ό,τι αν είχαν αντιμετωπιστεί ευθύς εξαρχής.

- Ο τρίτος μάνατζερ δεν διαθέτει την εξυπνάδα και τα πτυχία των δύο πρώτων, παρ' όλο που είναι έξυπνος άνω του μέσου όρου κι έχει καλά ακαδημαϊκά προσόντα. Έχει όμως έναν απίστευτο ενθουσιασμό που το μεταδίδει γύρω του, διαθέτει μια αστείρευτη αισιοδοξία και πιστεύει ότι κάθε πρόβλημα έχει τη λύση του αρκεί να προσπαθήσει κανείς. Έχει όμως και την επίγνωση των ορίων του. Είναι άνθρωπος εύκολα προσεγγίσιμος και ανοιχτός σε υποδείξεις και κριτική. Επίσης είναι ευθύς και ντόμπρος και επιδιώκει πάντα τα προβλήματα να τίθενται επί τάπητος κι όχι να κουκουλώνονται. Εμπιστεύεται απόλυτα τις ικανότητες των υφισταμένων του και νοιάζεται πραγματικά γι' αυτούς. Κάθε χρόνο φροντίζει να στείλει μια ομάδα των υφισταμένων του σε εκπαιδευτικά σεμινάρια που οι ίδιοι έχουν επιλέξει. Ακόμη, έχει ένα μεγάλο δίκτυο φίλων εντός και εκτός της εταιρίας. Μέσω αυτού του δικτύου των εκτός εταιρίας φίλων του έμαθε τυχαία ότι μια

ανταγωνιστική εταιρία ετοιμαζόταν να εισαγάγει στην αγορά ένα παρόμοιο προϊόν με εκείνο που ετοίμαζε η δική του, με αποτέλεσμα να επιταχύνει την παραγωγή και να αιφνιδιάσει τον ανταγωνιστή.

Το Διοικητικό Συμβούλιο της πολυεθνικής έχει λοιπόν να επιλέξει ανάμεσα σε αυτούς τους τρεις. Εσείς ποιον θα επιλέγατε; Μάλλον θα συμφωνούσατε μαζί μας αν σας έλεγα ότι ο υποψήφιος που έχει τις περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχής στο ρόλο του Γενικού Προέδρου είναι ο τρίτος. Γιατί; Γιατί διαθέτει κάτι στο οποίο οι άλλοι υστερούν. Διαθέτει **συναισθηματική νοημοσύνη**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

5.1 Η ΣΚΟΤΕΙΝΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ.

Πολύ ενδιαφέρουσα και πρακτικά χρήσιμη είναι η διαπίστωση των ερευνητών του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας στις ΗΠΑ σχετικά με το πώς σημαντικές και απαραίτητες ικανότητες, θετικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα των ηγετικών στελεχών μπορούν να οδηγήσουν σε εκτροχιασμό και αποτυχία. Υποστηρίζουν, και έχουν δίκιο, ότι η κάθε δυνατότητα, ικανότητα, θετικό χαρακτηριστικό και πλεονέκτημα αποτελεί ταυτόχρονα και μία αδυναμία ή μειονέκτημα. Για παράδειγμα, η υψηλή ικανότητα του ηγέτη για επίτευξη εξαιρετικών επιδόσεων ή το ταλέντο του μπορούν να οδηγήσουν σε αλαζονεία, η οποία οδηγεί σε εκτροχιασμό. Η μεγάλη αυτοπεποίθηση μπορεί να κάνει τον ηγέτη να μην ακούει. Το «τσαγανό» μπορεί να τον κάνει «δικτατορικό», αυταρχικό. Η αναλυτική ικανότητα, ενώ είναι απολύτως απαραίτητη, μπορεί να οδηγήσει σε διστακτικότητα και καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων, δηλαδή στην παράλυση (paralysis by analysis). Η δημιουργική σκέψη και η ικανότητα καινοτομιών μπορεί να κάνει τον ηγέτη να ξεφύγει από τα όρια του ρεαλισμού και να προσπαθεί έτσι να υλοποιεί ανέφικτες λύσεις που συνεπάγονται σπατάλη χρόνου και χρημάτων. Τέλος, το ισχυρό ομαδικό πνεύμα μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη αποφασιστικότητας, στην αποφυγή ανάληψης πρωτοβουλιών, στην αποφυγή των διαφωνιών και της ανεξάρτητης σκέψης. Όταν λοιπόν εκδηλωθούν αυτές οι «σκοτεινές πλευρές» των ικανοτήτων και των θετικών χαρακτηριστικών του ηγέτη, οι συμπεριφορές και οι επιδόσεις του θα γίνονται ολοένα και περισσότερο αρνητικές. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί βεβαίως στο εύλογο ερώτημα: «τι πρέπει να γίνει;». *Για να μην εκδηλωθούν οι σκοτεινές πλευρές που προαναφέραμε, μήπως δεν πρέπει να αναπτύσσονται στο μέγιστο οι απαιτούμενες ικανότητες και τα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας; Μήπως η λύση είναι το «παν μέτρων άριστον»; Όχι βέβαια. Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να αναπτύξουν στο μέγιστο τις*

ηγετικές ικανότητες και τα απαιτούμενα ηγετικά χαρακτηριστικά. Αλλά για να μην εκδηλώνονται οι «σκοτεινές πλευρές» αυτών, πρέπει να τα αντισταθμίζουν – εξισορροπούν, αναπτύσσοντας «αντίδοτα». Για παράδειγμα, όσο πιο επιτυχημένος γίνεται ο ηγέτης, τόσο περισσότερο πρέπει να αναπτύσσει την ταπεινότητα ώστε να αποφύγει την αλαζονεία. Απαιτείται το μέγιστο της αυτοπεποίθησης, αλλά για να μην σταματήσει κανείς να ακούει πρέπει ταυτόχρονα να διαθέτει την ικανότητα αυτοκριτικής και την ικανότητα αξιοποίησης της κριτικής και των ιδεών των άλλων. Χρειάζεται το μέγιστο της ευαισθησίας για τους ανθρώπους, όμως για να μη γίνει κανείς «μαλακός», χρειάζεται ταυτόχρονα να διαθέτει αυστηρότητα.

Η απάντηση λοιπόν στα προηγούμενα ερωτήματα δεν είναι το «παν μέτρων άριστον», αλλά η δυναμική αρμονία. Ο ηγέτης δεν πρέπει να διαθέτει μόνο ένα άθροισμα ικανοτήτων και χαρακτηριστικών, αλλά ένα σύστημα, στα πλαίσια του οποίου εναρμονίζονται όλα αυτά δυναμικά. Δυναμική αρμονία στη συγκεκριμένη περίπτωση εννοούμε την ταυτόχρονη βελτίωση ενός ηγετικού χαρακτηριστικού και του αντίδοτου αυτού ώστε να αντιμετωπίζεται η σκοτεινή πλευρά.

5.2 ΠΡΟΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΑΝΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Τα νέα στελέχη ξεκινούν πάντα την καριέρα τους από εργασίες εκτελεστικού έργου (π.χ πωλητής, λογιστής, μηχανικός), οι οποίες απαιτούν επαγγελματικές – τεχνικές ικανότητες. Εκείνοι που διαθέτουν τέτοιες ικανότητες σε υψηλό επίπεδο και προσπαθούν στο μέγιστο επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις, διακρίνονται και συνήθως προάγονται – εξελίσσονται στη διοικητική πυραμίδα. Η κατοχή, όμως, πολύ υψηλού επιπέδου επαγγελματικών και τεχνικών γνώσεων δεν εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα και τις υψηλές επιδόσεις σε θέσεις διοικητικού έργου. Συνεπώς, ένας εξαιρετικός πωλητής δεν σημαίνει ότι μπορεί να είναι και ένας εξαιρετικός διευθυντής πωλήσεων. Ένας εξαιρετικός λογιστής δεν σημαίνει ότι μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά ένα λογιστήριο αρκετών εργαζομένων. Ένας εξαιρετικός πιανίστας δεν σημαίνει ότι μπορεί να είναι ένας εξαιρετικός μαέστρος. Σε αυτές τις θέσεις απαιτούνται κυρίως διοικητικές και ηγετικές ικανότητες. Ένα άτομο λοιπόν μπορεί να είναι άριστο σε μία θέση λόγω των κατάλληλων γνώσεων και τεχνικών ικανοτήτων του, μπορεί όμως να μην είναι έτοιμο να προαχθεί σε μία διοικητική θέση. Έτσι, η βιαστική προαγωγή ενός ατόμου σε υψηλότερη θέση χωρίς να πληρεί τα στοιχειώδη ηγετικά χαρακτηριστικά οδηγεί σε αρνητικές

συμπεριφορές, λόγω της ψυχολογικής πίεσης, όπως καχυποψία, επιθετικότητα, αυταρχικό στυλ και τελικά δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος που οδηγεί στην αποτυχία. Επομένως, όταν πρόκειται για επιλογή ενός στελέχους για μία θέση, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο οι επιδόσεις του ατόμου στις προηγούμενες θέσεις, αλλά και η δυνατότητα του ατόμου να έχει εξαιρετικές επιδόσεις στη νέα θέση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

6.1 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΚΥΡΙΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ

Δεν είναι λίγος ο κόσμος και κυρίως τα στελέχη που πιστεύουν ότι ο ηγέτης γεννιέται και δεν γίνεται. Κατά την γνώμη μας όμως πρόκειται για μία εντελώς λανθασμένη αντίληψη του ζητήματος. Διότι, αν ο ηγέτης γεννιέται, τότε δεν χρειάζεται να κάνει οτιδήποτε γιατί θα γίνει ηγέτης ούτως ή άλλως. Αν κάποιος δεν γεννήθηκε, επίσης δεν πρέπει να κάνει οτιδήποτε, διότι δεν πρόκειται να γίνει ποτέ, ότι και αν κάνει. Ασφαλώς αυτή η αντίληψη δεν είναι σωστή. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, ο ηγέτης γεννιέται σ' ένα βαθμό, αλλά κυρίως γίνεται. Τα γονίδια και τα έμφυτα ταλέντα σαφώς παίζουν ρόλο, όπως σε όλους τους τομείς. Όμως αν κάποιος δεν τα αναπτύξει, δεν τους οδηγούν πουθενά. Ας σκεφτούμε έναν αθλητή – ολυμπιονίκη ή πρωταθλητή κόσμου με πάρα πολλά χαρίσματα και ταλέντα. Αν αυτός δεν έκανε σκληρή, επίπονη και πειθαρχημένη προπόνηση και δεν είχε σωστή καθοδήγηση και υποστήριξη από τους προπονητές του, θα είχε καμία τύχη να διακριθεί; Η απάντηση ασφαλώς είναι όχι.

Συνεπώς, το πρακτικό συμπέρασμα είναι ότι πράγματι υπάρχουν ταλέντα, πράγματι υπάρχουν σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας ή του χαρακτήρα του ατόμου που συνδέονται άμεσα με την άσκηση της ηγεσίας και διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της ζωής του και εν πάση περιπτώσει πριν αρχίσει να εργάζεται. Ταυτόχρονα, είναι αλήθεια ότι τα ηγετικά στελέχη φτιάχνονται. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ηγετικές ικανότητες, που έχουν ήδη αναφερθεί σε προηγούμενες σελίδες, αναπτύσσονται σε σημαντικό βαθμό. Αυτό φυσικά δεν επιτυγχάνεται με κάποια βραχυχρόνια σεμινάρια αμφιβόλου αξίας, τα οποία συνήθως γίνονται σε αρκετές επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών ασφαλώς δεν είναι τόσο εύκολη υπόθεση. Η ανάπτυξη ενός ηγέτη είναι μάθημα ζωής και γίνεται και τρόπος ζωής, η οποία βοηθάει το άτομο σε όλους τους τομείς της ζωής του και όχι μόνο τον επαγγελματικό. Η ανάπτυξη ηγεσίας προϋποθέτει ότι η ηγεσία αποτελεί ένα οργανωσιακό χαρακτηριστικό της επιχείρησης, με την έννοια ότι αποτελεί βασικό στοιχείο της κουλτούρας της, υποστηρίζεται από τις δομές και τα συστήματα, αναγνωρίζεται και ανταμείβεται. Σκοπός μας είναι να

προτείνουμε μια αποτελεσματική προσέγγιση της ανάπτυξης της ηγεσίας στην πράξη.

6.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας πρέπει να είναι ολοκληρωμένα, με την έννοια ότι περιλαμβάνουν ενέργειες που αφορούν όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής. Δηλαδή, ένα τέτοιο ολοκληρωμένο πρόγραμμα περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν την ανάπτυξη των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των στελεχών μέσω περισσότερων αναπτυξιακών μεθόδων, όπως εκπαιδευτικά προγράμματα, αναθέσεις, συμβουλευτική και καθοδήγηση, έκθεση σε ειδικές μαθησιακές εμπειρίες. Εκτός αυτού, περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν τη διαμόρφωση της κουλτούρας και του οργανωσιακού πλαισίου, το οποίο θα διευκολύνει, θα ενισχύσει και θα ανταμείβει την άσκηση ηγεσίας.

Καταρχάς, η επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει το επιθυμητό – ιδανικό ηγετικό πρότυπο, δηλαδή τους ηγετικούς ρόλους που συνιστούν την επιθυμητή ηγετική συμπεριφορά στην πράξη, τον επιθυμητό χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς, τις ηγετικές ικανότητες και τα ηγετικά χαρακτηριστικά που απαιτείται να διαθέτουν τα στελέχη.

Στη συνέχεια, διαμορφώνεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανάπτυξης ηγεσίας στην πράξη, το οποίο περιελάμβανε:

- α) αναπτυξιακές δραστηριότητες των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των στελεχών
- β) τις ενέργειες προσαρμογής των συστημάτων και των πολιτικών ώστε να ενισχύεται και να υποστηρίζεται η ηγεσία στην πράξη και
- γ) τους μηχανισμούς ελέγχου της άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας στην πράξη.

6.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η σχολή που συγκεντρώνει τη μεγάλη πλειοψηφία των ερευνητών και των συγγραφέων της ηγεσίας (leadership is learned School) υποστηρίζει ότι ο ηγέτης, πέραν των κληρονομικών στοιχείων και της ανατροφής στην οικογένεια, πλάθεται

μέσω του συνδυασμού της εργασιακής εμπειρίας, των κακουχιών, της εκπαίδευσης, της υιοθέτησης προτύπων άλλων ανθρώπων (μίμηση – role models), της εκπαίδευσης και της καθοδήγησης. Οι McCall, Lombardo και Morrison, μέσω έρευνας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι κοινός παρονομαστής της ηγετικής επιτυχίας είναι η εμπειρία. Εμπειρίες όπως δύσκολα, προκλητικά και διαφορετικά καθήκοντα, καλοί ή κακοί προϊστάμενοι, συμμετοχή σε «μάχες», «ρίξιμο στη φωτιά», λάθη, επιτυχίες και αποτυχίες, αποτελούν πηγές μάθησης και αναπτύσσουν «ηγετικά στοιχεία», όπως αυτοπεποίθηση, επιμονή, στρατηγική σκέψη, διαπροσωπικές ικανότητες, αίσθηση ανεξαρτησίας, ακόμη και τα κίνητρα για άσκηση εξουσίας. Στη συνέχεια, περιγράφονται πιο συγκεκριμένα οι εμπειρίες που αναπτύσσουν τα ηγετικά στελέχη στην πράξη, καθώς και τα σχετικά προγράμματα.

6.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕΣΩ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

Αρκετές ερευνητικές εργασίες προσπαθούν να αναλύσουν και να προδιαγράψουν το πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι ηγέτες μέσω εμπειρίας. Ο Kotter υποστηρίζει ότι για την ανάπτυξη ηγετών είναι ιδιαίτερα σημαντικό να υπάρξουν νωρίς στην καριέρα των ατόμων ευκαιρίες άσκησης ηγεσίας, ανάληψης κινδύνου και μάθησης από επιτυχίες και αποτυχίες. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει τις ακόλουθες αναπτυξιακές εμπειρίες για την ανάπτυξη ηγετών:

- Προκλητικά καθήκοντα – αναθέσεις νωρίς στην καριέρα
- Παρακολούθηση καλών και κακών προτύπων ηγετών νωρίς στην καριέρα
- Καθήκοντα που διευρύνουν τη γνώση και την εμπειρία.
- Ανάθεση ειδικών καθηκόντων
- Καθοδήγηση και συμβουλευτική από ανώτερα Στελέχη.
- Παρακολούθηση συσκέψεων εκτός των δικών τους υπευθυνοτήτων
- Ειδικές αναπτυξιακές θέσεις (π.χ βοηθός ανώτερων στελεχών)
- Ειδικά projects – εργασίες
- Σχεδιασμένα – επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Από έρευνες στο Center for Creative Leadership στις ΗΠΑ, προκύπτει ότι οι αναθέσεις καθηκόντων – εργασιών, προκειμένου να συμβάλλουν στην ανάπτυξη

της ηγετικής ικανότητας, πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω προκλήσεις:

- Η επιτυχία και η αποτυχία να είναι εξίσου πιθανές και προφανείς στους άλλους.
- Οι συνθήκες να εμπεριέχουν και την περίπτωση όπου ο ηγέτης αφήνεται μόνος να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες, δίχως πρόσβαση σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.
- Η εργασία που ανατίθεται να εμπεριέχει τη συνεργασία με νέους ανθρώπους, με ασυνήθιστα μεγάλο αριθμό ατόμων ή με ανθρώπους «δύσκολους».
- Εργασία κάτω από ασυνήθιστα σοβαρές συνθήκες πίεσης.
- Ανάγκη για επηρεασμό ατόμων στα οποία ο ηγέτης δεν ασκεί νόμιμη δύναμη – εξουσία.
- Αντιμετώπιση της αλλαγής και της αμφιβολίας – αβεβαιότητας.
- Σκληραγωγήσεις – κακουχίες, όπως υπερφόρτωση, αποφάσεις απολύσεων, χειρισμό κακών προϊστάμενων και υφισταμένων, αποτυχίες, λάθη, αντιμετώπιση ανταγωνιστικών συμπεριφορών.

Οι ερευνητές εντοπίζουν 88 αναθέσεις εργασιών, τις οποίες κατέταξαν στις πέντε ακόλουθες κατηγορίες:

- Μικρά έργα – εργασίες που δίνουν έμφαση στην πειθώ, στη γρήγορη εκμάθηση νέων πραγμάτων, στην εργασία υπό πίεση χρόνου και με νέους ανθρώπους.
- Μικρά άλματα αυξημένης ευθύνης, που δίδουν έμφαση στην ανάπτυξη των ομάδων, στην προσωπική ευθύνη, στην αντιμετώπιση του προϊσταμένου, στην πίεση χρόνου, στην ανάπτυξη νέων κατευθύνσεων, σχεδίων, πολιτικών από το μηδέν.
- Μικρά στρατηγικά ανατιθέμενα έργα, που δίδουν έμφαση σε διανοητικά προσόντα, τα οποία είναι απαραίτητα με την επιρροή των άλλων.
- Μαθησιακές εργασίες και αποστολές καθοδήγησης που φανερώνουν κενά στις γνώσεις και στις δυνατότητες επιρροής ενός ατόμου.

- Δραστηριότητες μακριά από το χώρο εργασίας που δίδουν έμφαση στην προσωπική ικανότητα ηγεσίας και στη συνεργασία με άλλους ανθρώπους.

Τέλος είναι ιδιαίτερα σημαντική η δια-λειτουργική (δια-τμηματική) κινητικότητα των στελεχών, η οποία δίνει την ευκαιρία διαφορετικής εμπειρίας και γνώσης αντιμετώπισης διαφορετικών προβλημάτων, ανθρώπων, δυσκολιών, ευκαιριών.

6.3.2 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ

Ένας μεγάλος αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων έχουν δημιουργηθεί και προτείνονται τόσο από τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, όσο και από ιδιωτικές εταιρείες εκπαίδευσης και συμβούλων, κυρίως στην Αμερική, στις ευρωπαϊκές χώρες και την Ιαπωνία. Η εργασία του J.Conger, με τίτλο Learn to Lead, είναι μοναδική για την κατανόηση της λογικής, του περιεχομένου και της αποτελεσματικότητας αυτών των προγραμμάτων. Με βάση τη φύση των προγραμμάτων αυτών, ο Conger τα κατατάσσει σε τέσσερις κατηγορίες.

Πρώτον, προγράμματα «προσωπικής ανάπτυξης», στα οποία δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των εκπαιδευομένων, όπως αυτοέλεγχος, ανάληψη κινδύνου – ρίσκου και ευθύνης, αυτοπεποίθηση, αυτογνωσία, συνειδητοποίηση των φόβων, των ονείρων, των ευκαιριών και των περιορισμών της προσωπικής ανάπτυξης και της καριέρας. Οι βιωματικές ασκήσεις, οι υπαίθριες δραστηριότητες, η υπόδηση ρόλων, τα παίγνια, οι βιντεοσκοπήσεις είναι βασικές εκπαιδευτικοί μέθοδοι σε αυτά τα προγράμματα.

Δεύτερον, προγράμματα «εννοιολογικής προσέγγισης», τα οποία δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη του εννοιολογικού – γνωστικού υποβάθρου των εκπαιδευομένων σχετικά με τα ζητήματα της ηγεσίας. Σκοπός τους είναι κυρίως να ευαισθητοποιήσουν τους εκπαιδευομένους για τη χρησιμότητα και τις ευκαιρίες όσον αφορά την ανάπτυξη της ηγετικής τους ικανότητας. Επίσης, στόχος είναι η κατανόηση του τι είναι ηγεσία, ποιοι είναι οι ηγετικοί ρόλοι, ποια είναι τα ηγετικά στυλ, ποιες είναι οι ηγετικές ικανότητες. Τα προγράμματα αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα διότι, όπως υποστήριξε ο Πλάτων, «πίσω από κάθε πράξη υπάρχει μία έννοια».

Τρίτον, προγράμματα «ανάπτυξης μέσω αναπληροφόρησης» (360 feedback), τα οποία στηρίζονται σε μεθόδους διάγνωσης (από τους ίδιους, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους) των ηγετικών συμπεριφορών, στυλ και ικανοτήτων των εκπαιδευομένων και στην πληροφόρησή τους σε σχέση με τα αποτελέσματα της διάγνωσης. Αυτή η πληροφόρηση ενισχύει την αυτογνωσία των εκπαιδευομένων για τις ηγετικές δυνατότητες και αδυναμίες, τα σωστά, τα λάθη τους και κατά συνέπεια, τη γνώση τους για το τι πρέπει να βελτιώσουν. Επίσης, τους δημιουργεί κίνητρο βελτίωσης και ανάπτυξης της ηγετικής ικανότητας. Τα προγράμματα αυτά στηρίζονται σε διαγνωστικά εργαλεία που μετρούν ηγετικές συμπεριφορές και ικανότητες.

Τέταρτον, προγράμματα «ανάπτυξης ικανοτήτων», τα οποία έχουν σκοπό να αναπτύξουν συγκεκριμένες επιμέρους ηγετικές ικανότητες, όπως παρακίνηση συνεργατών, διαμόρφωση και διάδοση οράματος, σχεδιασμός στρατηγικής, διοίκηση αλλαγών, ανάπτυξη ομάδας, επικοινωνία, πειθώ κλπ. Αυτά τα προγράμματα στηρίζονται επίσης σε εργαστηριακές – βιωματικές μεθόδους εκπαίδευσης και όχι σε διαλέξεις.

Βεβαίως στην πράξη μπορούν να αναπτυχθούν μικτά προγράμματα, τα οποία ενσωματώνουν στοιχεία από τις τέσσερις προηγούμενες κατηγορίες προγραμμάτων. Ανεξαρτήτως, όμως, του περιεχομένου των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η αποτελεσματικότητά τους πρέπει να αξιολογείται τόσο πριν την υλοποίησή τους, όσο και μετά. Προκειμένου τέτοια προγράμματα να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να χαρακτηρίζονται από τα ακόλουθα:

- i. Εστίαση στη βελτίωση συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων, που προκύπτουν από το ιδανικό ηγετικό πρότυπο της κάθε επιχείρησης και τη διάγνωση των αδυναμιών των στελεχών.
- ii. Χρήση αποτελεσματικών μεθόδων εκπαίδευσης και εργαλείων ώστε να δίδεται έμφαση στην πράξη, όπως οι εργαστηριακές – βιωματικές ασκήσεις, οι μελέτες περιπτώσεων, η υπόδηση ρόλων, τα ομαδικά παίγνια, οι ασκήσεις αυτογνωσίας, οι προσομοιώσεις, οι ταινίες, η μέθοδος αναπληροφόρησης.
- iii. Εστίαση στη μάθηση, μέσω αντιμετώπισης πραγματικών ζητημάτων της επιχείρησης και της εργασίας. Για παράδειγμα, ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης και της διαμόρφωσης μιας νέας πιο έξυπνης.
- iv. Να δημιουργούν την αίσθηση επείγοντος και μια ισχυρή θέληση για βελτίωση, αλλαγή και μάθηση.

- v. Να προτρέπουν τα στελέχη να συνειδητοποιούν το χάσμα που υπάρχει μεταξύ αυτού που είναι και κάνουν σήμερα και αυτού που θα έπρεπε να είναι και να κάνουν.
- vi. Εκτεταμένη συμμετοχή των ανώτατων και ανώτερων στελεχών της επιχείρησης ως εκπαιδευτές, σε προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού. Η μεταφορά των εμπειριών, της κουλτούρας και των προσδοκιών της επιχείρησης για την ηγεσία, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτευχθεί από εξωτερικούς επαγγελματίες εκπαιδευτές. Οι εξωτερικοί εκπαιδευτές είναι χρήσιμοι και πρέπει να αξιοποιούνται, αλλά δεν μπορούν να υποκαταστήσουν τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.
- vii. Χρήση εξωτερικών εκπαιδευτών που έχουν την αξιοπιστία του δασκάλου, διαθέτουν υψηλό επιστημονικό υπόβαθρο, σημαντική εμπειρία άσκησης ηγεσίας, ικανότητες διδασχής και κυρίως, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, μπορούν να ασκούν οι ίδιοι ηγεσία ως δάσκαλοι στους «μαθητές». Αυτό, διότι οι άνθρωποι μαθαίνουν και πείθονται κυρίως μέσω χειροπιαστών παραδειγμάτων. Σκεφτείτε άλλωστε κάποιον εκπαιδευτή να διδάσκει για επικοινωνία και να μη μπορεί ο ίδιος να επικοινωνεί. Να διδάσκει για ταπεινότητα και ο ίδιος να είναι αλαζόνας.

ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΗΓΕΣΙΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

7.1 ΟΙ ΠΡΩΤΑΘΛΗΤΕΣ: ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟ ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΓΙΑ ΤΟ 2004

Είναι αρκετά ενδιαφέρον να παρουσιάσουμε τις 10 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του περιοδικού Οικονομικού Ταχυδρόμου. Το καλό εργασιακό περιβάλλον έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματική ηγεσία.

Το **Alba**, σε συνεργασία με τον οργανισμό «**Great Place to Work Europe**», τον «**Οικονομικό Ταχυδρόμο**» και «**Το Βήμα**», ανέλαβε για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά την διοργάνωση και διεξαγωγή του διαγωνισμού, ο οποίος πραγματοποιείται και σε πανευρωπαϊκό επίπεδο με στόχο την κατάρτιση λίστας με τις 100 καλύτερες επιχειρήσεις στην Ευρώπη όσον αφορά το εργασιακό τους περιβάλλον.

Η πρωτοτυπία της έρευνας αυτής είναι ότι δεν στηρίζεται στους ισχυρισμούς των υπευθύνων των εταιρειών για την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης, αλλά στα λεγόμενα των ίδιων των εργαζομένων σε αυτές. Συνολικά, εστάλησαν 9.538 ανώνυμα ερωτηματολόγια - σε 50 εταιρείες, εκ των οποίων επεστράφησαν τα 5.686 (ποσοστό συμμετοχής εργαζομένων περίπου 60%).

Στην ουσία, η έρευνα αυτή βαθμολογεί τους μη χρηματοοικονομικούς δείκτες που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία κάθε επιχείρησης, όπως την επικοινωνία των προϊσταμένων με τους υπαλλήλους, τα περιθώρια πρωτοβουλίας που τους παρέχουν, τις μη μισθολογικές απολαβές που τυχόν απολαμβάνουν, τα προγράμματα επιμόρφωσης κτλ. Αποτυπώνεται έτσι η σύνθετη πραγματικότητα του εργασιακού χώρου, ο οποίος πέρα από περιβάλλον διεκπεραίωσης μιας συγκεκριμένης εργασίας δεν παύει να είναι χώρος συνάθροισης ανθρώπων, στον οποίον περνούν μεγάλο μέρος της ενήλικης ζωής τους. Κατά συνέπεια, το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι όταν βρίσκονται μέσα σ' αυτόν επηρεάζει σημαντικά τη διάθεσή τους όσο και την απόδοσή τους, με αντίστοιχες θετικές ή αρνητικές επιδράσεις στη δραστηριότητα και τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Οι 10 - κατά σειρά κατάταξης - ελληνικές εταιρείες που ξεχώρισαν ανάμεσα στις 50 συμμετοχές του διαγωνισμού Best Workplaces 2004, «Οι πρωταθλητές: Οι επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα για το 2004» είναι οι εξής:

1. KRAFT FOOD HELLAS (Kraft food International)
2. ΕΛΑΪΣ ΑΕ
3. S.C JOHNSON & SON HELLAS LTD.
4. INTRACOM S.A
5. NOVO NORDISK HELLAS LTD
6. ΑΕ ΤΣΙΜΕΝΤΩΝ TITAN
7. GENESIS PHARMA S.A
8. TROFEKLEKT MASTERFOODS S.A
9. UNILEVER HELLAS S.A
10. L' OREAL HELLAS S.A

Οι 10 εταιρείες που ξεχώρισαν απέδειξαν ότι έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο που απασχολούν, το οποίο αποτελεί και το βασικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, καθώς και ότι η οικονομική ευμάρεια και το κέρδος μπορούν να συμβαδίζουν με εργαζόμενους ευτυχημένους που απολαμβάνουν υψηλή ποιότητα ζωής. Στη λίστα των 100 καλύτερων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων συμπεριελήφθησαν συνολικά 6 από τις ελληνικές εταιρείες που βραβεύθηκαν σε εθνικό επίπεδο.

Από τις παραπάνω εταιρίες επιλέξαμε τις 3 πιο ενδιαφέρουσες για να αναλύσουμε:

7.1.1 KRAFT FOOD HELLAS

Δραστηριότητα: Κλάδος τροφίμων

Εργαζόμενοι(πλήρους και μερικής απασχόλησης): 409

Κύκλος εργασιών (σε εκατ.ευρώ 2003) 86,52

Εθελούσιες αποχωρήσεις:6%

Αναλογία ανδρών-γυναικών: 186/223

Επιμόρφωση / έτος: 50 ώρες.

Οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για τα προϊόντα, την ισχύ της εταιρείας, την κοινωνική της ευαισθησία και το κοινωνικό πρόσωπο που επιδεικνύει. Είναι αξιοσημείωτο ότι όλοι κάνουν λόγο, ακόμη και αυτοί που αποχωρούν, για άριστες σχέσεις και πολύ καλό κλίμα στην εταιρεία. Δεν είναι τυχαίο ότι οι δεσμοί παραμένουν δυνατοί με όλους σχεδόν τους αποχωρήσαντες. Η διοίκηση είναι πάντοτε κοντά στους εργαζομένους και πρόβαλλε τη δουλειά τους, ενώ μέσα στην εταιρεία υπάρχουν εξαιρετικές δυνατότητες συνεχούς εκπαίδευσης στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό, καθώς και σπουδαίες δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης τόσο στην Kraft Hellas όσο και στις άλλες εταιρείες του ομίλου.

Μια ημέρα τον χρόνο είναι αφιερωμένη στην υγεία, όπου γιατροί διαφόρων ειδικοτήτων εξετάζουν τους εργαζομένους που επιθυμούν, ενώ παρέχουν συμβουλές και βοήθεια. Υπάρχει υπαλληλοποίηση του εργατικού προσωπικού ύστερα από 20 χρόνια συνεχούς υπηρεσίας στην εταιρεία. Το πιο σημαντικό όφελος αυτής της παροχής εντοπίζεται στο ύψος της αποζημίωσής τους, η οποία σχεδόν δεκαπλασιάζεται. Σημειώνεται ότι η εταιρεία ανταμείβει τον καλύτερο πωλητή του μήνα μ' ένα νοικιασμένο Audi TT για τη χρονική διάρκεια ενός μήνα. Διοργανώνεται πενθήμερη εκδρομή για 15 υπαλλήλους του εργοστασίου μια φορά τον χρόνο σε κάποια πόλη, όπου δραστηριοποιείται η Kraft Foods. Λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο τηλεφωνική γραμμή, 365 ημέρες τον χρόνο, όπου κάθε εργαζόμενος μπορεί ανώνυμα να καταγγείλει οποιαδήποτε παραβατική συμπεριφορά στον χώρο εργασίας. Προσφέρει δώρα στους εργαζομένους της στην ονομαστική τους εορτή, τα Χριστούγεννα για τους ίδιους και τα παιδιά τους, το Πάσχα, το καλοκαίρι, κ.α. Επίσης, η αρίστευση των παιδιών των εργαζομένων

καθ' όλη τη διάρκεια της μέσης, ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης, καθώς και η εισαγωγή στη τριτοβάθμια εκπαίδευση επιβραβεύονται χρηματικά.

Ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού και Διοικητικών Υπηρεσιών κος Κωνσταντίνος Χατζηράπτης, ένας από τους μεγάλους ηγέτες της εταιρείας σημειώνει: «Στον διαγωνισμό επιβεβαιώθηκε η αίσθηση υπερηφάνειας που νιώθουμε εμείς οι εργαζόμενοι στην Kraft Foods Hellas, με την αναγνώριση της εταιρείας μας ως μίας από τις «Καλύτερες Εταιρείες όπου Αξίζει να Εργάζεσαι», τόσο στην Ελλάδα όσο και σε ολόκληρη την E.E. Επειδή παράλληλα μας διακατέχει και το πάθος για συνεχή βελτίωση, επανυποβάλλαμε συμμετοχή στον ίδιο διαγωνισμό, συμπεριλαμβάνοντας όμως στο δείγμα των ερωτηθέντων και τους εργαζόμενους μας στο εργοστάσιο της Σοκολατοποιίας Παυλίδη. Σε σύγκριση με την προηγούμενη χρονιά, εμπλουτίσαμε τα ήδη υπάρχοντα προγράμματα μας με νέες πρακτικές (πχ εστιατόρια εργαζομένων, «Price-Less» εκπαιδευτικό πρόγραμμα, υπηρεσίες στεγνοκαθαριστηρίου κ.α.) δημιουργήσαμε νέα προγράμματα, όπως Intranet, Πρόγραμμα Υγιεινής και ευεξίας (πχ τεστ ΠΑΠ μέσα στην εταιρεία, τράπεζα αίματος κ.α) και διατηρήσαμε όλα τα άλλα προγράμματα, όπως αξιοκρατικές προσλήψεις, ανταγωνιστικές αμοιβές και παροχές, συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων και καλλιέργεια ενός ακόμη πιο ευχάριστου, δημιουργικού και εργασιακού κλίματος που προάγει τη συνεργασία, την ομαδικότητα και την εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας.

Οι εργαζόμενοι για την εταιρεία:

«Στην εταιρεία υπάρχει πραγματικά ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και στην επαγγελματική ζωή. Σκέφτομαι σύντομα να αποκτήσω οικογένεια και παιδιά και δεν έχω ούτε στιγμή σκεφτεί ότι μπορεί να αντιμετωπίσω πρόβλημα με τη δουλειά μου. Η εταιρεία είναι ευαισθητοποιημένη και ξέρω ότι θέλουν να αναπτύξουν περαιτέρω τη βοήθειά τους προς τις εργαζόμενες γυναίκες.»

Κάποιος άλλος εργαζόμενος αναφέρει:

« Μου έκανε εντύπωση όταν ο διευθυντής μου με κάλεσε να με ρωτήσει αν είναι καλά οι γονείς μου (πέρασαν μια δοκιμασία) και αν χρειάζομαι έξτρα άδεια για να είμαι κοντά τους.»

7.1.2 INTRACOM

Δραστηριότητα: Τηλεπικοινωνίες και συστήματα πληροφορικής

Εργαζόμενοι: (Πλήρους και μερικής απασχόλησης) : 3.799

Κύκλος εργασιών: (σε εκατ. Ευρώ 2003) 408.

Εθελούσιες αποχωρήσεις : 7,2%

Αναλογία ανδρών / γυναικών: 2.667/1.132

Επιμόρφωση/έτος: 70 ώρες

Η Intracom με τις παρακάτω παροχές στοχεύει να εξασφαλίσει άριστο εργασιακό κλίμα που να διέπεται από ισότητα ευκαιριών. Επιπλέον, στοχεύει στην εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων της, στην παροχή σύγχρονων και ποιοτικών υποδομών, καθώς και στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής. Στο πακέτο αποδοχών της εταιρίας συμπεριλαμβάνονται το επίδομα παιδικού σταθμού (καλύπτει το 80% των εξόδων), τα έξοδα του βρεφονηπιακού σταθμού ως και την ηλικία των 6 ετών, δώρο γάμου, ένα μηνιαίος μισθός σε κάθε εργαζόμενο που συμπληρώνει πενταετία στην εταιρεία και ιατροφαρμακευτική ασφάλιση και ασφάλεια ζωής για όλους τους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους.

Είναι η πρώτη εταιρεία που από τον Μάρτιο του 1999 έχει θεσπίσει το 7ωρο (35ωρο), χωρίς μείωση των οικονομικών απολαβών, ενώ εφαρμόζεται πρόγραμμα προαιρετικής αγοράς μετοχών (σε προνομιακές τιμές) για όλους τους εργαζόμενους.

Για την διευκόλυνση των εργαζομένων, η εταιρεία έχει ορίσει άτομο υπεύθυνο για τη διεκπεραίωση πληρωμής των λογαριασμών τους (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ και πιστωτικών καρτών), ενώ λαμβάνει ειδική μέριμνα για τους εργαζόμενους σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών. Αξιοσημείωτο είναι ότι η εταιρεία αποζημίωσε τα αυτοκίνητα των εργαζομένων που παραμορφώθηκαν από έντονη χαλαζόπτωση, καθώς επίσης και ότι παρείχε δάνεια σε εργαζόμενους που επλήγησαν από τον σεισμό του 1999. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πάνω από 70 ώρες εκπαίδευσης, η οποία περιλαμβάνει εκπαιδευτικά προγράμματα εντός της εταιρείας, σεμινάρια υψηλής εξειδίκευσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Επίσης, η εταιρεία στηρίζει οικονομικά και την ποδοσφαιρική ομάδα καθώς και το

θεατρικό εργαστήριο των εργαζομένων της Intracom, ενώ παρέχει δωρεάν διακοπές στη Μύκονο για 50 εργαζόμενους που προκύπτουν ύστερα από κλήρωση.

Ένας από τους ηγέτες της Intracom ο κος Μιχάλης Προύντζος, διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρει: «Από την ίδρυση της ,το 1977, ως σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας είναι στοιχείο καθοριστικής σημασίας για την εταιρεία και αποτελεί το κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Βασική της προτεραιότητα-διαχρονικά – αποτελεί η ύπαρξη ενός άριστου περιβάλλοντος εργασίας που καλλιεργεί την ανοιχτή και αμφίδρομη επικοινωνία, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την καινοτομία, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο την ταύτιση των ατομικών με τους εταιρικούς στόχους. Η φιλοσοφία της εταιρείας εστιάζει στη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (δια βίου μάθηση), έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η απασχολησιμότητά του. Η εταιρεία εφαρμόζει αξιοκρατικά συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εξασφαλίζουν την ισότητα ευκαιριών για όλους τους εργαζομένους (πχ σε θέματα επιλογής προσωπικού και προσλήψεων, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αμοιβών και παροχών). Παράλληλα φροντίζει και μεριμνά για την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων της, μέσα από μία σειρά πρωτοβουλιών που έχει αναλάβει στον τομέα αυτό. Δίνοντας το όραμα της δημιουργίας σε μια εταιρεία υψηλής τεχνολογίας με άριστο εργασιακό περιβάλλον, η Intracom θα συνεχίσει τις πρωτοβουλίες που έχει αναλάβει από την ίδρυσή της, οι οποίες την καθιστούν πρότυπο εργασιακού περιβάλλοντος.

7.1.3 GENESIS PHARMA

Οι εργαζόμενοι της φαρμακευτικής εταιρείας Genesis Pharma ανήκουν στο 10% των καλύτερα αμειβομένων της φαρμακευτικής αγοράς, σύμφωνα με στοιχεία του 2006. Η μεγαλύτερη πληθυσμιακά κατηγορία εργαζομένων (ιατρικοί επισκέπτες) αμείβεται ετησίως (μεικτά) με περίπου 30.000 ευρώ συν μόνους περίπου 21.500 ευρώ (72% του μισθού). Πρόκειται για μία από τις υψηλότερες ετήσιες αμοιβές της μεγαλύτερης πληθυσμιακής κατηγορίας από όλες τις εταιρείες που συμμετέχουν στον διαγωνισμό.

Η εταιρεία έχει αναπτύξει ειδικό πρόγραμμα «Ενίσχυσης Σπουδών» το οποίο απευθύνεται σε όλους τους εργαζομένους, ανεξαρτήτως θέσεως, με σκοπό να αναπτύξουν περαιτέρω το γνωσιολογικό τους επίπεδο, τις τεχνικές τους δυνατότητες και να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία. Η εταιρεία, με συγκεκριμένη πολιτική, ενισχύει στο 80% μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών ως το ποσό των 10.000 ευρώ και στο 70% προπτυχιακά προγράμματα διάρκειας τεσσάρων χρόνων μέχρι του ποσού των 7.000 ευρώ (σύνολο 59.000 ευρώ).

Ακόμη, η εταιρεία στηρίζει υλικά και ηθικά τη δημιουργία οικογένειας και την οικογενειακή ζωή των υπαλλήλων της. Έτσι, προσφέρει ως δώρο γάμου το ποσό των 1.000 ευρώ σε όλους τους υπαλλήλους. Στις νέες μητέρες προσφέρεται πλήρης μισθός κατά τη διάρκεια της άδειας εγκυμοσύνης ανεξάρτητα από το επίδομα που αυτές λαμβάνουν από τον δημόσιο ασφαλιστικό φορέα (έξτρα εισόδημα περίπου τριών μισθών για την εργαζόμενη). Προσφέρεται μόνους 3.000 ευρώ για γέννηση, 1.000 ευρώ τον χρόνο για κάθε παιδί μέχρι τριών ετών για έξοδα νηπιαγωγείου και δώρο τα Χριστούγεννα (της επιλογής του παιδιού) αξίας περίπου 100 ευρώ σε όλα τα παιδιά. Τέλος, σε όλα τα παιδιά των εργαζομένων που εισέρχονται σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα προσφέρεται το ποσό των 3.000 ευρώ.

Σημειώνεται ότι περίπου το 30% των εργαζομένων που προσελήφθη την περίοδο από την ίδρυση της εταιρείας (1997) ως το τέλος του 2007 έχει προαχθεί.

Η Genesis Pharma ανταποδίδει και αναγνωρίζει τη μεγάλη προσφορά των εργαζομένων με ειδικές παροχές, οι οποίες είναι από τις υψηλότερες του φαρμακευτικού τομέα αλλά και γενικότερα της ελληνικής αγοράς, όπως εταιρικά αυτοκίνητα περισσότερων κυβικών και καλύτερων τύπων από αυτών της αγοράς,

προσφορά (με κλήρωση) δώρων μεγάλης αξίας, όπως ταξίδια στο εξωτερικό και εσωτερικό, με πλήρη κάλυψη του κόστους για τον εργαζόμενο και τον συνοδό του μέλος, ενώ προσφέρει 800 ευρώ σε όλους τους εργαζομένους που συμπλήρωσαν πέντε χρόνια υπηρεσίας στην εταιρεία κ.ά.

Ο κύριος Κωνσταντίνος Ευριπίδης, Διευθύνων Σύμβουλος της Genesis Pharma αναφέρει:

«Αν θα επέλεγα να αναφέρω κάτι ασυνήθιστο θα έλεγα την αμεσότητα επικοινωνίας του διευθύνοντος συμβούλου με όλα τα επίπεδα ιεραρχίας στην εταιρεία, από τον κατώτατο υπάλληλο ως το ανώτερο στέλεχος. Υπάρχει ουσιαστικό ενδιαφέρον της διοίκησης για όλα τα μέλη του προσωπικού και αυτό είναι κάτι που φαίνεται και μέσα από τις παροχές, αλλά και από τον τρόπο αντιμετώπισης».

«Με την πεποίθηση ότι οι ίδιοι οι άνθρωποί μας είναι αυτοί οι οποίοι διαμορφώνουν και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία της εταιρείας μας, προσπαθούμε να διαμορφώνουμε ένα εργασιακό περιβάλλον με τις ιδανικότερες δυνατές συνθήκες, ώστε τα στελέχη μας να απολαμβάνουν καθημερινά τη δουλειά τους και να μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους.

Οι άνθρωποι της Genesis Pharma είναι αφοσιωμένοι επαγγελματίες με διάθεση να προσφέρουν και λειτουργούν ως μέλη μιας δεμένης ομάδας η οποία μοιράζεται κοινές αξίες. Ως αποτέλεσμα, συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη και στην ευημερία της επιχείρησης και αποτελούν για εμάς τους καλύτερους πρεσβευτές μας. Χάρη στους εργαζομένους μας διακρινόμαστε για έκτη συνεχόμενη χρονιά ως Best Workplace».

ΕΡΕΥΝΑ

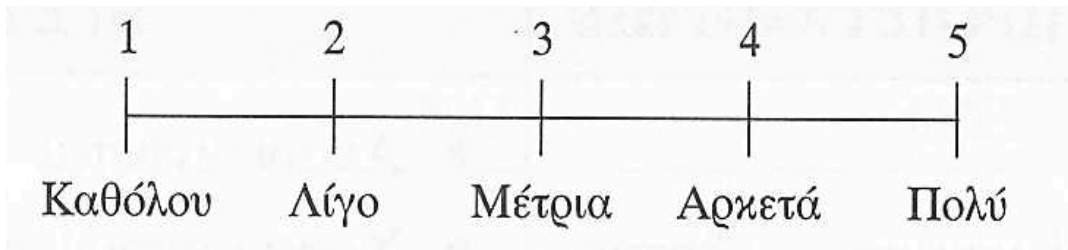
Παρακάτω παρουσιάζουμε την έρευνα που εκπονήσαμε σχετικά με την ηγεσία.

Οι υποψήφιοι ζητήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από δύο μέρη: τις ερωτήσεις κλίμακας και τις ερωτήσεις ανάπτυξης.

8.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις με βάση την κλίμακα:



ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΤΕ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ:

1. Οι συνεργάτες μου με εμπιστεύονται, με εκτιμούν και με αγαπούν.
2. Κάνω τους συνεργάτες μου να δίνουν συνεχώς τον καλύτερό τους εαυτό, για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις στους στόχους που θέτω, για την πρόοδο και την επιτυχία της μονάδας και της επιχείρησης.
3. Χρησιμοποιώ λιγότερο την εξουσία και περισσότερο την έμπνευση, την πειθώ και τα μη υλικά κίνητρα για να κάνω τους συνεργάτες μου να κάνουν τα «σωστά πράγματα → σωστά».
4. Ενισχύω κατάλληλα την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση των συνεργατών μου.
5. Οι συνεργάτες μου έχουν κατανοήσει και πιστέψει το όραμα της επιχείρησης και της οργανωτικής μονάδας μου.
6. Αμφισβητώ και αλλάζω τις κατεστημένες λογικές και πρακτικές, με σκοπό την πρόοδο και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησής μου.

7. Έχω δημιουργήσει στην επιχείρηση ή την οργανωτική μονάδα την κουλτούρα που απαιτείται για την αποτελεσματικότητα και τη διαρκή επιτυχία.
8. Ασχολούμαι συστηματικά με την επιλογή των σωστών ανθρώπων, την ανάπτυξη αυτών και την προετοιμασία διαδόχων.
9. Θέτω αισιόδοξους – τολμηρούς μακροπρόθεσμους στόχους για την επιχείρηση (ή την οργανωτική μονάδα) και εξασφαλίζω την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη τους.
10. Εξασφαλίζω την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη δύσκολων βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης ή της οργανωτικής μονάδας.
11. Κάνω τους συνεργάτες μου να αισθάνονται και να λειτουργούν ως μία ώριμη και αποτελεσματική ομάδα.
12. Παίρνω τις στρατηγικές και άλλες σημαντικές αποφάσεις με βάση το μέλλον της επιχείρησης ή της οργανωτικής μου μονάδας και όχι με βάση το παρόν και το παρελθόν.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

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

ΠΟΣΟ ΤΣΑΓΓΑΝΟ ΕΧΕΤΕ

1. Εκφράζω με άνεση τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις ιδέες και τις γνώμες μου και τις υποστηρίζω με σθένος.
2. Δεν φοβάμαι να θυσιάσω τη σιγουριά του σήμερα για ένα καλύτερο αύριο.
3. Όταν διαφωνώ, λέω με άνεση όχι και υποστηρίζω τη γνώμη μου με επιχειρήματα.
4. Βλέπω την πραγματικότητα κατάματα, όσο δύσκολη κι αν είναι και την αντιμετωπίζω.
5. Αντιδρώ και αγωνίζομαι για να αντιμετωπίσω περιπτώσεις αδικίας, ανεντιμότητας και μετριότητας.
6. Δεν διστάζω να πάρω μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, όταν τις θεωρώ σωστές.
7. Αμφισβητώ τις «στερεότυπες, καθιερωμένες, παραδεκτές αλήθειες», τα ταμπού, και τα «μη συζητήσιμα».

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

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

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Ο ηγέτης:

- **Διατάσσει:** ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- **Πείθει:** ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» με πειθώ την απόφασή του στους υφισταμένους του.
- **Συζητά:** παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.
- **Δοκιμάζει:** παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους του μπορεί να τις αλλάξει.
- **Συμβουλευέται:** αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων του, τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.
- **Ζητά συμμετοχή:** θέτει και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν.
- **Εξουσιοδοτεί:** επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν, στα πλαίσια που τίθενται από τους ανώτερους του ή την οργάνωση.

1. Ποιο από τα παραπάνω στυλ σας αντιπροσωπεύει περισσότερο;

.....
.....
.....
.....

2. Έχει το αποτέλεσμα που επιθυμείτε;

.....
.....
.....
.....
.....

3. Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο τρόπο που ηγείστε; Ποιο στυλ θα προτιμούσατε να έχετε?

.....
.....
.....

4. Αναφέρατε ένα αξιόπαινο περιστατικό κατά την υπηρεσία σας.

.....
.....
.....
.....

5. Αναφέρατε κάποιο περιστατικό το οποίο θα προτιμούσατε να μην έχει συμβεί ποτέ. Πως θα το χειριζόσασταν τώρα;

.....
.....
.....

6. Αναφέρατε τον ηγέτη πρότυπο σας διάσημο και μη. Γιατί τον θαυμάζετε?

.....
.....
.....
.....

7. Πιστεύετε ότι ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;

.....
.....
.....

ΑΝΑΠΤΥΞΤΕ ΗΓΕΤΕΣ: Η ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ ΠΟΥ

ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΑΦΗΣΕΤΕ ΠΙΣΩ ΣΑΣ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ

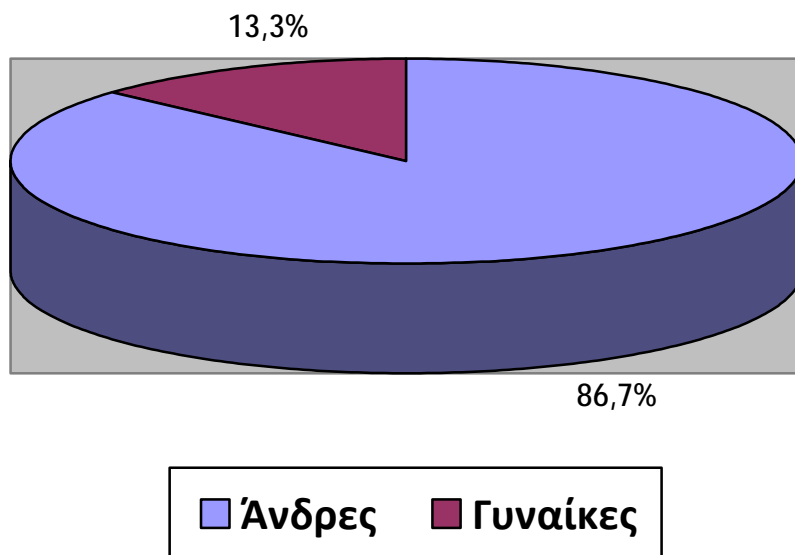
8.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα έχει διεξαχθεί σε διευθυντές ξενοδοχείων, τουριστικών γραφείων, τραπεζών και ασφαλιστικών εταιρειών.

8.2.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

8.2.1.1 Κατά φύλο

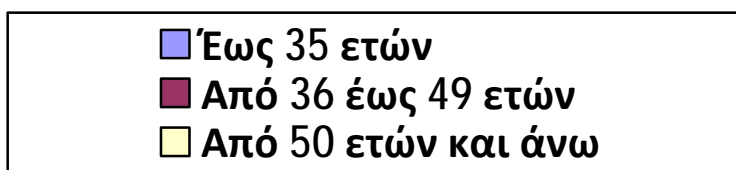
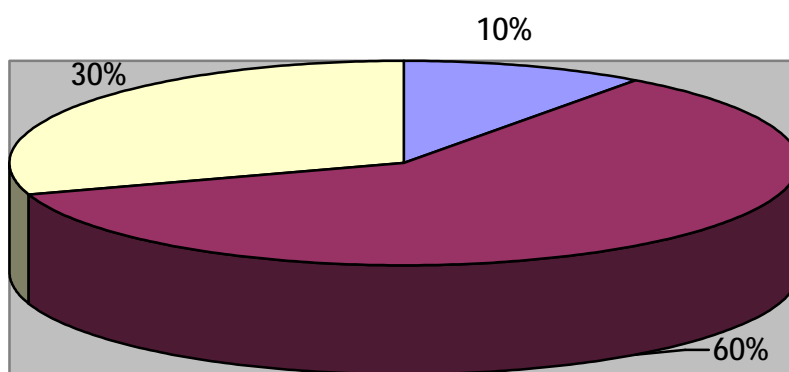
Γυναίκες:	4	13,3%
Άνδρες:	<u>26</u>	<u>86,7%</u>
	30	100%



Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των διευθυντικών θέσεων κατέχεται από άνδρες. Με το πέρασμα του χρόνου το ποσοστό των γυναικών σε αυτές τις θέσεις συνεχώς και αυξάνεται, αποδεικνύοντας ότι η θέση της γυναίκας στην ελληνική κοινωνία έχει αρχίσει να γίνεται περισσότερο δυναμική.

8.2.1.2 Κατά ηλικία:

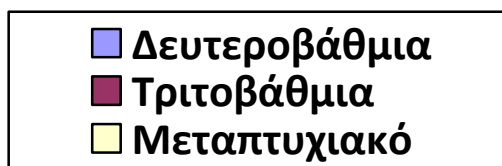
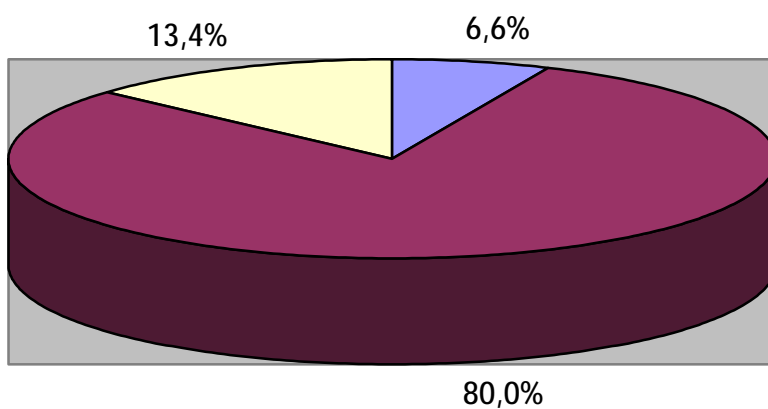
Έως 35 ετών	3	10%
Από 36 έως 49 ετών	18	60%
Από 50 ετών και άνω	<u>9</u>	<u>30%</u>
	30	100%



Το νεαρό της ηλικίας δείχνει το δυναμισμό του δείγματος, το οποίο μπορεί να αφομοιώσει ευκολότερα τις αλλαγές, τις καινοτομίες και τη νέα τεχνολογία. Δίνει επίσης τη δυνατότητα στον οργανισμό να επενδύσει πάνω του, καθώς έχει ακόμα πολλά εργασιακά χρόνια να διανύσει και μπορεί να μεγαλώνει μαζί με τον οργανισμό, αφομοιώνοντας όλο και περισσότερο την κουλτούρα του.

8.2.1.3 Κατά μορφωτικό επίπεδο

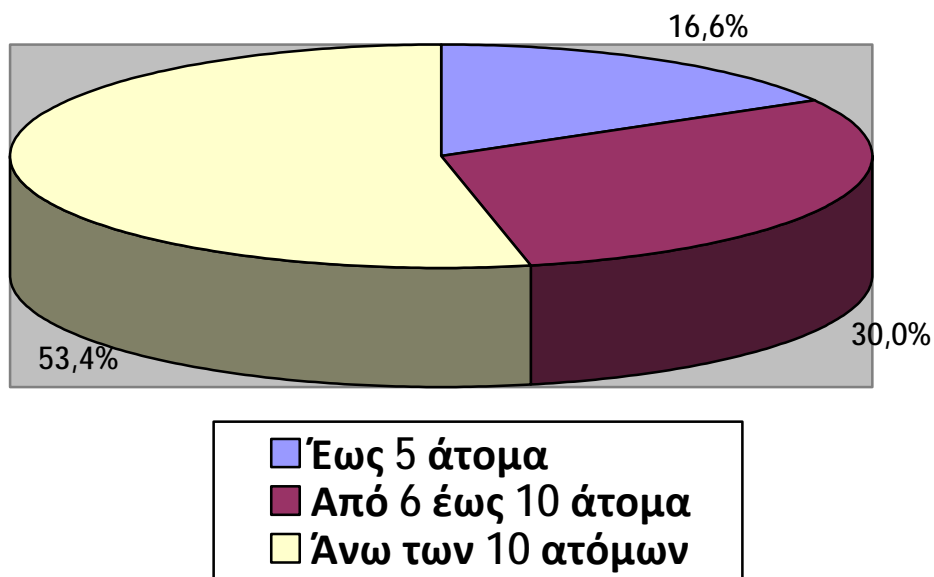
Δευτεροβάθμια	2	6,6%
Τριτοβάθμια	24	80,0%
Μεταπτυχιακό	<u>4</u>	<u>13,4%</u>
	30	100%



Παρατηρούμε υψηλό ποσοστό των διευθυντών με τριτοβάθμια ή μεταπτυχιακή εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, γιατί η μόρφωση επιτρέπει την ευκολότερη αφομοίωση τεχνολογιών, διαδικασιών, σύνθετων προϊόντων, κλπ. Έπειτα, τα στελέχη μπορούν να λειτουργήσουν σαν εκπαιδευτές του υπόλοιπου προσωπικού, ώστε να διαχυθεί η γνώση.

8.2.1.4 Κατά αριθμό υπαλλήλων που ηγούνται:

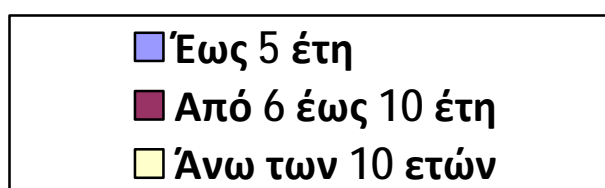
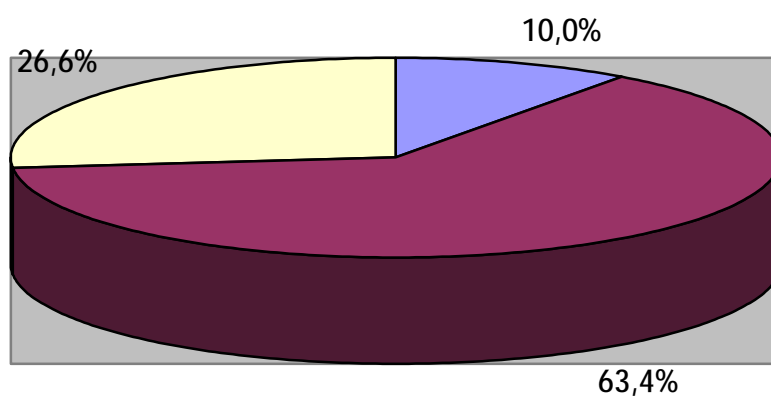
Έως 5 άτομα	5	16,6%
Από 6 έως 10 άτομα	9	30,0%
Ανω των 10 ατόμων	<u>16</u>	<u>53,3%</u>
	30	100%



Παρατηρούμε ότι το 53% των ερωτηθέντων απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα και επομένως ο ρόλος τους ως ηγέτες είναι πολύ σημαντικός και δύσκολος, αν θέλουν να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

8.2.1.5 Κατά εμπειρία στη θέση του διευθυντή:

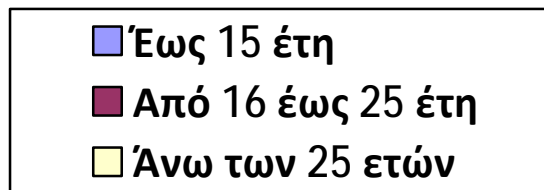
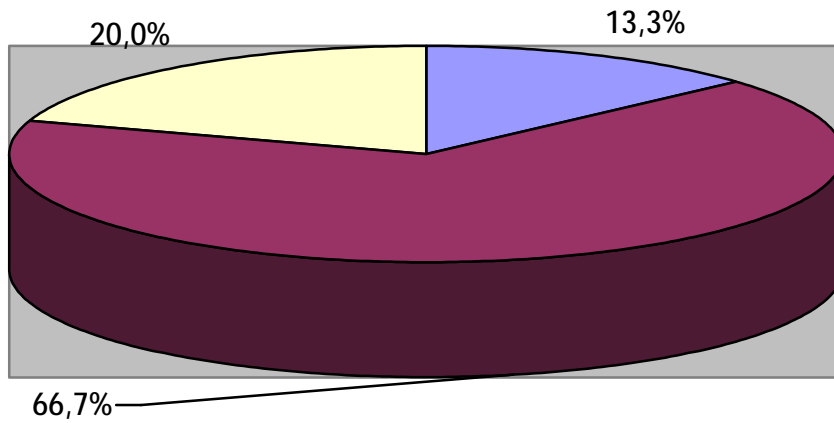
Έως 5 έτη	3	10,0%
Από 6 έως 10 έτη	19	63,4%
Άνω των 10 ετών	<u>8</u>	<u>26,6%</u>
	30	100%



Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι διευθυντές έχουν εργασιακή εμπειρία από 6 έως 10 έτη. Εάν η παρατήρηση αυτή συνδυαστεί με το νεαρό της ηλικίας των στελεχών, παρέχει στον οργανισμό το πλεονέκτημα της εύκολης αφομοίωσης μιας κοινής κουλτούρας και επιχειρησιακής πολιτικής από τα στελέχη του.

8.2.1.6 Κατά συνολική εργασιακή εμπειρία:

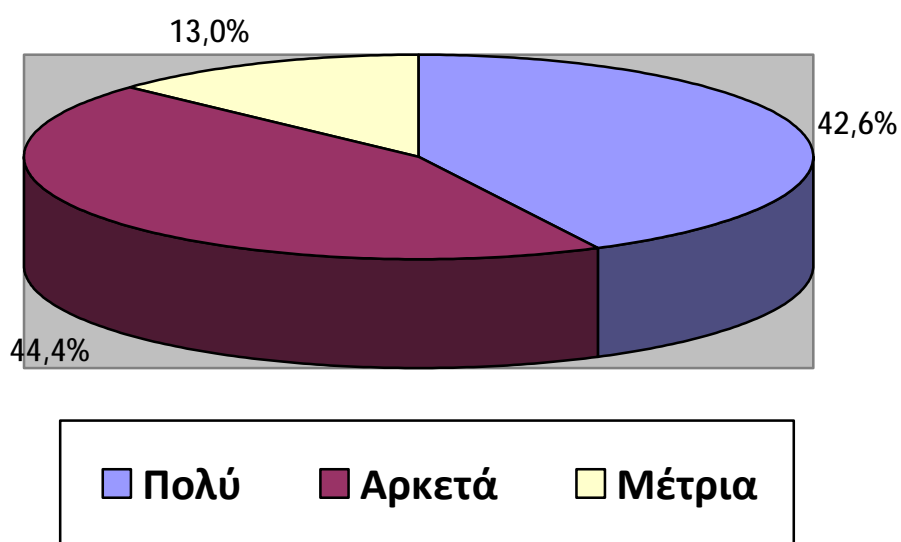
Έως 15 έτη	4	13,3%
Από 16 έως 25 έτη	20	66,7%
Άνω των 25 ετών	<u>6</u>	<u>20,0%</u>
	30	100%



8.2.1.7 Ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό λειτουργείτε ως ηγέτης»

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό λειτουργείτε ως ηγέτης», έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

Πολύ	42,6%
Αρκετά	44,4%
Μέτρια	13,0%
Λίγο	0%
Καθόλου	0%

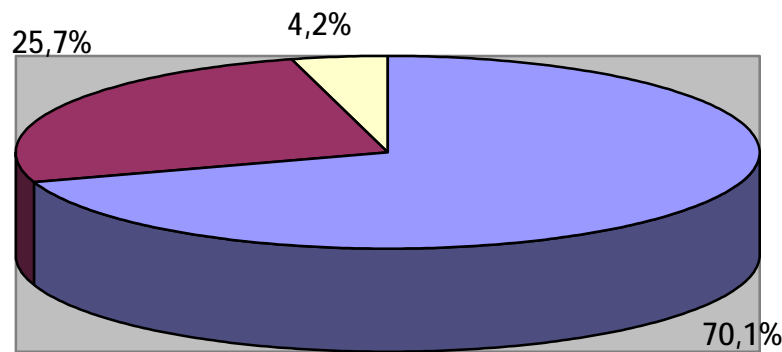


Σε αυτή την ερώτηση, οι ερωτηθέντες διευθυντές απάντησαν ότι θεωρούν τους εαυτούς τους «αρκετά» έως «πολύ» ηγέτες, ενώ σε ελάχιστα σημεία πιστεύουν ότι δεν λειτουργούν απόλυτα ως ηγέτες. Θεωρούν ότι έχουν την καλύτερη δυνατή συνεργασία με τους υφισταμένους τους, δίνοντάς τους συνεχώς κίνητρα και κάνοντάς τους να λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα, έχοντας κατανοήσει και πιστέψει το όραμα της επιχείρησης.

8.2.1.8 Ερώτηση «Αξιολογείστε τον χαρακτήρα ηγετικής σας συμπεριφοράς».

Στην ερώτηση «Αξιολογείστε τον χαρακτήρα ηγετικής σας συμπεριφοράς», απάντησαν τα εξής:

Πολύ	70,1%
Αρκετά	25,7%
Μέτρια	4,2%
Λίγο	0%
Καθόλου	0%



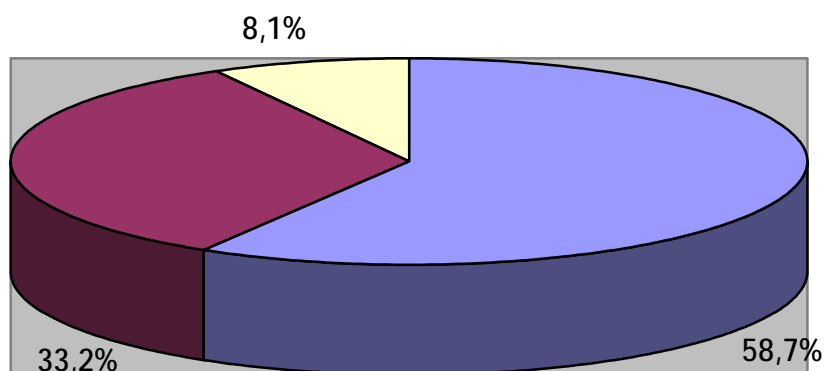
■ Πολύ ■ Αρκετά ■ Μέτρια

Στις ερωτήσεις που αφορούν την αξιολόγηση του χαρακτήρα της ηγετικής τους συμπεριφοράς, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η ηγετική τους συμπεριφορά είναι η πρέπουσα και η καταλληλότερη απέναντι στους υφισταμένους τους. Προσπαθούν να επικοινωνούν όσο το δυνατόν περισσότερο μαζί τους, δείχνοντάς τους ότι νοιάζονται πραγματικά για τη δική τους γνώμη και λαμβάνοντας υπόψη τα δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του κάθε συνεργάτη τους.

8.2.1.9 Ερώτηση: «Πόσο τσαγανό έχετε»

Στην ερώτηση «Πόσο τσαγανό έχετε», έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

Πολύ	58,7%
Αρκετά	33,2%
Μέτρια	8,1%
Λίγο	0%
Καθόλου	0%

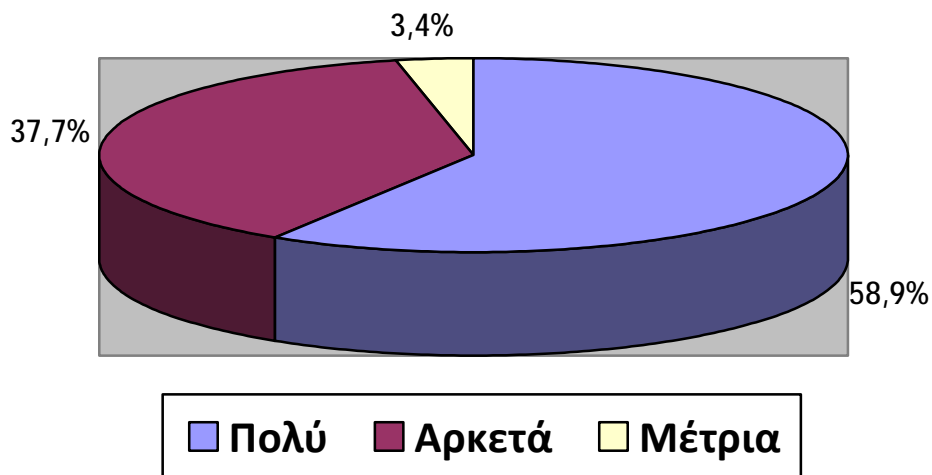


Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι διαθέτουν «τσαγανό», σε τέτοιο βαθμό ώστε να μην διστάζουν να παίρνουν μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, να λένε με άνεση όχι όταν διαφωνούν και να υποστηρίζουν με σθένος τη γνώμη τους.

8.2.1.10 Ερώτηση: « Αξιολογήστε την συναισθηματική σας νοημοσύνη»

Στην ερώτηση « Αξιολογήστε την συναισθηματική σας νοημοσύνη», έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

Πολύ	58,9%
Αρκετά	37,7%
Μέτρια	3,4%
Λίγο	0%
Καθόλου	0%



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό συναισθηματική νοημοσύνη, η οποία τους βοηθάει να κατανοούν τα δικά τους συναισθήματα ώστε να τα χειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο. Γενικά θεωρούν ότι είναι σε θέση να «μπαίνουν» στη θέση των άλλων, ώστε να μπορούν να επικοινωνούν ευκολότερα μαζί τους και να συνεργάζονται όσο το δυνατόν καλύτερα. Με αυτό τον τρόπο κερδίζουν την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια των άλλων, κάτι που βοηθάει στην καλύτερη συνεργασία.

8.2.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Σχετικά με τις ερωτήσεις ανάπτυξης αξίζει να αναφέρουμε ορισμένες από τις απαντήσεις των στελεχών:

Στην ερώτηση **«Ποιο από τα στυλ ηγεσίας σας αντιπροσωπεύει περισσότερο»**, όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι το στυλ που τους αντιπροσωπεύει είναι αυτό που πείθει, συζητά, συμβουλευέται και ζητά συμμετοχή.

Στην ερώτηση **«Έχει το αποτέλεσμα που επιθυμείτε;»** το 60% απάντησε ότι έχει αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές, ενώ το 40% απάντησαν ότι έχει πάντα το αποτέλεσμα που επιθυμούν.

Στην ερώτηση **«Τι θα θέλατε να αλλάξετε στον τρόπο που ηγείστε; Ποιο στυλ θα προτιμούσατε να έχετε;»**, το 40% δεν θέλει να αλλάξει κάτι στον τρόπο που ηγείται, ενώ από αυτούς που θα ήθελαν να αλλάξουν, οι πιο αξιοσημείωτες απαντήσεις ήταν οι εξής:

«Ίσως ένα πιο ευέλικτο στυλ, ανάλογα με τον συνεργάτη που έχω απέναντί μου, δεδομένου ότι σε μια μεγάλη ομάδα όλοι οι συνεργάτες δεν είναι ίδιοι», μια απάντηση που έχει δοθεί από τον διευθυντή ενός καταστήματος της εμπορικής τράπεζας.

«Θα ήθελα να είμαι σε θέση να ενισχύω περισσότερο την αυτοεκτίμηση – αυτοπεποίθηση των συνεργατών μου, έχοντας μεγαλύτερη έμπνευση και πάθος» είναι η απάντηση που έχει δοθεί από τον διευθυντή ενός καταστήματος της ασφαλιστικής εταιρείας ING.

Στην ερώτηση **«Αναφέρετε ένα αξιόπαινο περιστατικό κατά την υπηρεσία σας»**, ορισμένες από τις απαντήσεις είναι οι εξής:

«Ο τρόπος με τον οποίο πέτυχα να μην γίνει ο πλειστηριασμός του ακινήτου ενός πελάτη με προσωρινό οικονομικό πρόβλημα, ο οποίος κατάφερε τελικά να εξοφλήσει τα οφέλη του με μακρόχρονο διακανονισμό», μια απάντηση που δόθηκε από τον διευθυντή ενός καταστήματος εμπορικής τράπεζας.

«Οι προσπάθειες με το ελλιπές προσωπικό όχι μόνο να διατηρήσουμε στα ίδια επίπεδα, αλλά να αυξήσουμε το καθημερινό υπηρεσιακό παραγόμενο έργο αξιοποιώντας με σωστό προγραμματισμό το πολυτιμότερο εργαλείο μας που είναι ο χρόνος», είναι η απάντηση που δόθηκε από τον διευθυντή ενός καταστήματος ΟΤΕ.

Στην ερώτηση **«Αναφέρατε κάποιο περιστατικό το οποίο θα προτιμούσατε να μην έχει συμβεί ποτέ. Πως θα το χειριζόσασταν τώρα;»**, οι περισσότεροι απάντησαν ότι φέρθηκαν παρορμητικά και απερίσκεπτα απολύοντας προσωπικό ή μιλώντας προσβλητικά σε υφισταμένους τους, κάτι το οποίο θα είχαν αποφύγει αν ενεργούσαν με περισσότερη ψυχραιμία και διαλλακτικότητα.

Στην ερώτηση **«Αναφέρατε τον ηγέτη πρότυπό σας, διάσημο και μη. Γιατί τον θαυμάζετε;»**, κάποιες από τις απαντήσεις που δόθηκαν είναι οι εξής:

«Ο αείμνηστος πατέρας μου αποτελεί το πρότυπό μου, ως έντιμος, ειλικρινής και αγαπητός σε όλους. Παρότι αγράμματος διέθετε όλα όσα πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα ηγέτη. Ζώντας σε μία μικρή κοινωνία, απέδειξε το πόσο καλός ηγέτης ήταν γιατί για πάρα πολλά χρόνια δοκιμάστηκε σε όλους τους τομείς και με όλες τις ιδιότητές του στην τοπική αυτοδιοίκηση και στην κοινωνία, περνώντας στην κοινωνία ως παράδειγμα προς μίμηση».

«Ο κος Κωνσταντίνος Μήτσης. Συγκεντρώνει στο πρόσωπο του όλα τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη καθώς και τρομερή αποφασιστικότητα και αυτοπεποίθηση».

«Ο Μαχάτμα Γκάντι. Κατάφερε να εμπνεύσει έναν ολόκληρο λαό μόνο με την παρουσία του και για τον τρόπο που αντιμετώπιζε τα προβλήματα».

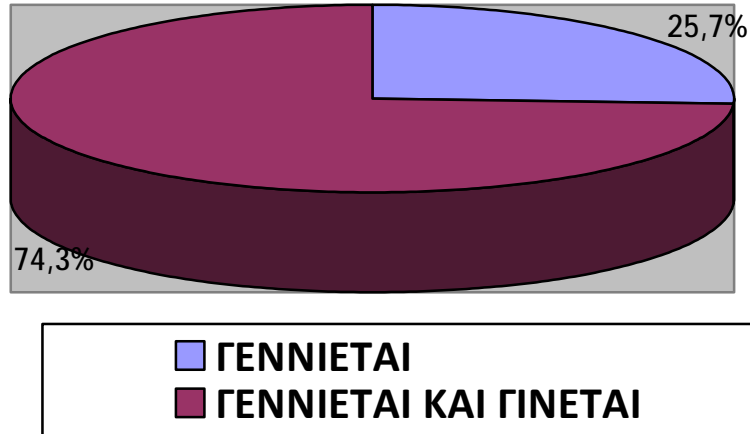
«Θαυμάζω τον ηγέτη των ΗΠΑ Ομπάμα, γιατί παρά το νεαρό της ηλικίας του κατάφερε να φτάσει τόσο ψηλά».

«Τον Τζον Κέννεντυ ».

«Τον Μάρτιν Λούθερ Κινγκ για τα οράματα που είχε».

Στην ερώτηση **«ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;»** έχουμε τα εξής αποτελέσματα:

Γεννιέται	25,7%
Γεννιέται και γίνεται	74,3%



Το 74,3% των διευθυντών απάντησε ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που υπάρχουν εκ γενετής, «τα έμφυτα χαρίσματα» και ότι τα υπόλοιπα είναι επίκτητα. Ο ηγέτης έχει εκ γενετής τις προοπτικές, τις οποίες όμως πρέπει να καλλιεργεί, να βελτιώνει και να τις αναδεικνύει μέσα από την πορεία του επί μακρόν.

8.3 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως προαναφέραμε η ηγεσία διαφέρει από το Μάνατζμεντ, αλλά όχι για τους λόγους που πιστεύει ο περισσότερος κόσμος. Η ηγεσία δεν είναι κάτι απόκρυφο και μυστηριώδες. Επίσης, δεν είναι κατ' ανάγκη καλύτερη από το μάνατζμεντ ή κάτι που μπορεί να το αντικαταστήσει.

Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι δύο ξεχωριστά και συμπληρωματικά συστήματα δράσης. Το καθένα έχει τη λειτουργία του και τις δραστηριότητες που τα χαρακτηρίζουν. Και τα δύο είναι απαραίτητα για την επιτυχία στο σύγχρονο, πολύπλοκο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Οι περισσότερες εταιρείες σύμφωνα και με την έρευνα που εκπονήσαμε διαθέτουν περισσότερο μάνατζερ παρά ηγέτες. Χρειάζεται να αναπτύξουν την ικανότητά τους για άσκηση ηγεσίας. Οι επιτυχημένες εταιρείες δεν περιμένουν να εμφανιστούν μόνοι τους οι ηγέτες. Αναζητούν άτομα με πάθος, μεράκι και όρεξη, που έχουν δυνατότητες να ηγηθούν και τα εκθέτουν σε εμπειρίες καριέρας, που έχουν σχεδιαστεί να αναπτύσσουν αυτές τις δυνατότητες. Πράγματι, με προσεκτική επιλογή, βοήθεια, και ενθάρρυνση, δεκάδες άτομα μπορούν να παίξουν σημαντικούς ηγετικούς ρόλους σε μια επιχείρηση.

Οι εταιρείες πρέπει να μην ξεχνάνε, ότι ισχυρή ηγεσία με ανίσχυρο μάνατζμεντ δεν είναι προτιμότερο από την αντίστροφη κατάσταση. Η πραγματική πρόκληση είναι η συνύπαρξη της ισχυρής ηγεσίας και του ισχυρού μάνατζμεντ και η χρήση του ενός για την εξισορρόπηση του άλλου.

Φυσικά δεν είναι δυνατόν όλοι να είναι καλοί και στην ηγεσία και στο μάνατζμεντ. Μερικά άτομα έχουν τη δυνατότητα να γίνουν άριστοι μάνατζερ, αλλά όχι επιτυχημένοι ηγέτες. Άλλοι έχουν μοναδικές ηγετικές ικανότητες, αλλά δυσκολεύονται πολύ να γίνουν ισχυροί μάνατζερ. Οι επιτυχημένες εταιρείες εκτιμούν και τα δύο είδη ατόμων (μάντζερ-ηγέτες) και εργάζονται για να τους εντάξουν στο δυναμικό της ομάδας τους με την κατάλληλη εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών.

Όπως προαναφέραμε, οι ηγέτες και γεννιούνται και γίνονται. Τα **ηγετικά χαρακτηριστικά και οι ικανότητες** είναι ξεχωριστά, δηλαδή δεν τα διαθέτουν όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό. Δεν είναι όμως ούτε υπερφυσικά, ούτε

σπάνια, ούτε δύσκολα. **Τα περισσότερα από αυτά είναι επίκτητα παρά έμφυτα και μπορούν να αναπτυχθούν λίγο ή πολύ.**

Στο Μάνατζμεντ και γενικά στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων δεν υπάρχουν ακριβείς συνταγές. Η διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση δε χτίζεται με σχέδια που υλοποιούνται σε συγκεκριμένο χρόνο. Απαιτεί μία συστηματική και πειθαρχημένη προσπάθεια από τα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως από αυτά που βρίσκονται στην ανώτατη διοίκηση.

Οι σωστοί άνθρωποι δεν είναι μόνο τα ταλέντα. Είναι αυτοί που, εκτός των γνώσεων και ικανοτήτων τους, διαθέτουν το χαρακτήρα που ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και κυρίως έχουν την ισχυρή θέληση να είναι σωστοί επαγγελματίες και να επιτυγχάνουν τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις ως άτομα αλλά και ως ομάδες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, εκδ. Ελληνικά Γράμματα
Αθήνα 1998
- Goleman D., Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, εκδ. Ελληνικά Γράμματα,
Αθήνα 1996
- Harvard Business Review on leadership, Κλειδάριθμος, 2003
- Kotter J., Ο ηγέτης της Αλλαγής, εκδ. Κριτική, 2002
- Maxwell J., οι 21 νόμοι της ηγεσίας
- Μπουραντάς Δ., Ηγεσία: Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδ. Κριτική,
Αθήνα 2005
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ.
Μπένος, 2003

ΑΓΓΛΙΚΗ

- Bennis W., On becoming a leader, Addison – Wesley, 1989
- Collins J., Good to Great, Harper Business, 2001
- Collins J., Porras J, Built to last, Warner Business Book, 2001
- Conger J., Benjamin B., Building Leaders, Jossey Bass, 1999
- Kotter J., Heskett J., Corporate Culture and Performance, Free Press. 1992
- Nanus B. Visionary Leadership, Jossey Bass, 1992
- Tichy N., The Cycle of Leadership, Harper Business, 2002
- Zenger J., The Extraordinary Leader, McGraw-Hill, 2002

ΑΡΘΡΑ

- Goleman D. Boyatzis R, McKee A., Ο νέος ηγέτης και ο «ανοιχτός κρίκος»,
Οικονομικός Ταχυδρόμος, Οκτώβριος 2002
- Hackman R., Wageman R., Ηγετικές Ομάδες γιατί άλλες αποδίδουν και
άλλες όχι, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Μάιος 2003
- Ηρακλέους Α, Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ, Οικονομικός
Ταχυδρόμος, Απρίλιος 2004.

Καπετανάκη Φ, Οι σύγχρονοι ηγέτες γεννιούνται, αλλά κυρίως γίνονται, Η ναυτεμπορική Ιούλιος 2003

Κονδύλης Ε., Αμιράλης Κ., Υπάρχουν ηγέτες στην ελληνική αγορά; Οικονομικός ταχυδρόμος, Οκτώβριος 2003

Λαζαρίμου Μ, Μέσω της επικοινωνίας αναδεικνύονται οι ηγέτες στις επιχειρήσεις, Ημερήσια, Απρίλιος 2004

Λεφοπούλου Α, Ισορροπώντας μεταξύ πάθους και πνευματικότητας, Η ναυτεμπορική Απρίλιος 2004

Μαύρος Δ., Αναγκαία η σωστή διδασκαλία του επιχειρηματικού πνεύματος, Ναυτεμπορική, Απρίλιος 2004

Μπουραντάς Δ, Το Μάνατζμεντ δεν αρκεί χωρίς την ηγεσία, Κέρδος, Απρίλιος 2004

Παπακώστα Μ, Η Διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Φεβρουάριος 2004

Σπυριδώνης Λ., Συναισθηματική Νοημοσύνη και αποτελεσματική ηγεσία, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Απρίλιος 2004

Τζακ Γουέλτς., Τα 4 «Ε» του επιτυχημένου ηγέτη, The Wall street, Ιανουάριος 2004

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

www.keade.org.cy

www.fatsimare.net/relationships_love/p2_articleid/9819

www.icsd.aegean.gr/proptixiaka/theoria_systematon/Lecture-8-SystemsTheory.pdf

news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_2_16/04/2006_181030

www.neostypos.gr/opsis_article.php?sub=4&art=05043014

[\[management.gr/online/article.asp?group=2§ion=5&articleid=1351&returnPage=SECTION\]\(http://management.gr/online/article.asp?group=2§ion=5&articleid=1351&returnPage=SECTION\)](http://www.plant-</p></div><div data-bbox=)

[\[consult.gr/resources/Resources/Papers%20in%20Greek/Servant%20&%20Transformative%20Leadership.pdf\]\(http://consult.gr/resources/Resources/Papers%20in%20Greek/Servant%20&%20Transformative%20Leadership.pdf\)](http://www.tetras-</p></div><div data-bbox=)

www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=82&artid=187635

www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=158109&ct=3

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΕΥΝΑ

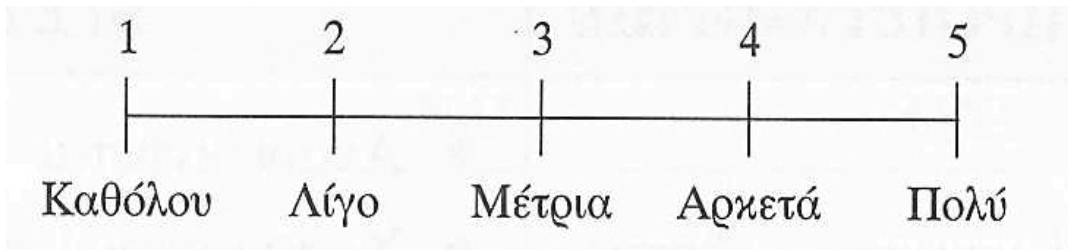
Παρακάτω παρουσιάζουμε την έρευνα που εκπονήσαμε σχετικά με την ηγεσία.

Οι υποψήφιοι ζητήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από δύο μέρη: τις ερωτήσεις κλίμακας και τις ερωτήσεις ανάπτυξης.

8.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις με βάση την κλίμακα:



ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΤΕ ΩΣ ΗΓΕΤΗΣ:

13. Οι συνεργάτες μου με εμπιστεύονται, με εκτιμούν και με αγαπούν.
14. Κάνω τους συνεργάτες μου να δίνουν συνεχώς τον καλύτερό τους εαυτό, για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις στους στόχους που θέτω, για την πρόοδο και την επιτυχία της μονάδας και της επιχείρησης.
15. Χρησιμοποιώ λιγότερο την εξουσία και περισσότερο την έμπνευση, την πειθώ και τα μη υλικά κίνητρα για να κάνω τους συνεργάτες μου να κάνουν τα «σωστά πράγματα → σωστά».
16. Ενισχύω κατάλληλα την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση των συνεργατών μου.
17. Οι συνεργάτες μου έχουν κατανοήσει και πιστέψει το όραμα της επιχείρησης και της οργανωτικής μονάδας μου.
18. Αμφισβητώ και αλλάζω τις κατεστημένες λογικές και πρακτικές, με σκοπό την πρόοδο και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησής μου.

19. Έχω δημιουργήσει στην επιχείρηση ή την οργανωτική μονάδα την κουλτούρα που απαιτείται για την αποτελεσματικότητα και τη διαρκή επιτυχία.
20. Ασχολούμαι συστηματικά με την επιλογή των σωστών ανθρώπων, την ανάπτυξη αυτών και την προετοιμασία διαδόχων.
21. Θέτω αισιόδοξους – τολμηρούς μακροπρόθεσμους στόχους για την επιχείρηση (ή την οργανωτική μονάδα) και εξασφαλίζω την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη τους.
22. Εξασφαλίζω την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη δύσκολων βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης ή της οργανωτικής μονάδας.
23. Κάνω τους συνεργάτες μου να αισθάνονται και να λειτουργούν ως μία ώριμη και αποτελεσματική ομάδα.
24. Παίρνω τις στρατηγικές και άλλες σημαντικές αποφάσεις με βάση το μέλλον της επιχείρησης ή της οργανωτικής μου μονάδας και όχι με βάση το παρόν και το παρελθόν.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

17. Κάνω τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί μου.
18. Σέβομαι τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών μου.
19. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες μου είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη.
20. Νοιάζομαι ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών μου και τους το δείχνω.
21. Είμαι αυστηρός με τη συνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών μου.
22. Δεν ανέχομαι την μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών μου και τους το δείχνω.
23. Δεν δυσκολεύομαι να πάρω αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους, όταν αυτές είναι σωστές.
24. Είμαι συνεπής, τηρώ τις υποσχέσεις μου, λέω ότι εννοώ και εννοώ ότι λέω.
25. Τηρώ τις αξίες και τα πιστεύω μου στην πράξη.
26. Λέω πάντα την αλήθεια και κάνω πράξη την διαφάνεια.
27. Συμπεριφέρομαι σε όλους με τη λογική «κερδίζω – κερδίζεις»
28. Αναλαμβάνω πάντα τις ευθύνες μου, αναγνωρίζω και ζητώ συγγνώμη για τα λάθη μου και τις αποτυχίες μου.
29. Δεν μ' αρέσουν οι κολακειές και οι επιδείξεις.
30. Αναγνωρίζω τις δικές μου αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων.
31. Δέχομαι και επιζητώ τη δημιουργική κριτική.
32. Θέτω την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής μου μονάδας πάνω από την προσωπική μου επιτυχία.

ΠΟΣΟ ΤΣΑΓΓΑΝΟ ΕΧΕΤΕ

8. Εκφράζω με άνεση τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις ιδέες και τις γνώμες μου και τις υποστηρίζω με σθένος.
9. Δεν φοβάμαι να θυσιάσω τη σιγουριά του σήμερα για ένα καλύτερο αύριο.
10. Όταν διαφωνώ, λέω με άνεση όχι και υποστηρίζω τη γνώμη μου με επιχειρήματα.
11. Βλέπω την πραγματικότητα κατάματα, όσο δύσκολη κι αν είναι και την αντιμετωπίζω.
12. Αντιδρώ και αγωνίζομαι για να αντιμετωπίσω περιπτώσεις αδικίας, ανεντιμότητας και μετριότητας.
13. Δεν διστάζω να πάρω μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, όταν τις θεωρώ σωστές.
14. Αμφισβητώ τις «στερεότυπες, καθιερωμένες, παραδεκτές αλήθειες», τα ταμπού, και τα «μη συζητήσιμα».

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

11. Κατανοώ τα συναισθήματα μου (θυμός, φόβος, άγχος, κλπ) και τα χειρίζομαι με αποτελεσματικό τρόπο.
12. Κατανοώ και σέβομαι το πώς αισθάνονται οι άλλοι.
13. Κατανοώ την επίδραση που έχει η συμπεριφορά μου στους άλλους.
14. Γνωρίζω καλά τις δυνατότητες, τις αδυναμίες και τα ασθενή σημεία του εαυτού μου.
15. Έχω σαφή εικόνα και πλήρη συνείδηση για το «ποιος είμαι», «από πού έρχομαι» και το «που θέλω να πάω».
16. Προσπαθώ συνεχώς να μπαίνω στη θέση του άλλου.
17. Επικοινωνώ εύκολα και ευχάριστα με τους ανθρώπους.
18. Συνεργάζομαι εύκολα και αποτελεσματικά με τους άλλους.
19. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται καλά, άνετα και ευχάριστα όταν βρίσκονται μαζί μου.
20. Κερδίζω την εμπιστοσύνη και τη συμπάθεια των άλλων.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Ο ηγέτης:

- **Διατάσσει:** ο ηγέτης λαμβάνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- **Πείθει:** ο ηγέτης, αφού αποφασίσει, προσπαθεί να «περάσει» με πειθώ την απόφασή του στους υφισταμένους του.
- **Συζητά:** παρουσιάζει τις αποφάσεις, προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.
- **Δοκιμάζει:** παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους του μπορεί να τις αλλάξει.
- **Συμβουλευέται:** αποφασίζει, αφού πρώτα παρουσιάσει το πρόβλημα και συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων του, τις οποίες λαμβάνει σοβαρά υπόψη.
- **Ζητά συμμετοχή:** θέτει και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν.
- **Εξουσιοδοτεί:** επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν όπως αυτοί νομίζουν, στα πλαίσια που τίθενται από τους ανώτερους του ή την οργάνωση.

4. Ποιο από τα παραπάνω στυλ σας αντιπροσωπεύει περισσότερο;

.....
.....
.....
.....

5. Έχει το αποτέλεσμα που επιθυμείτε;

.....
.....
.....
.....
.....

6. Τι θα θέλατε να αλλάξετε στο τρόπο που ηγείστε; Ποιο στυλ θα προτιμούσατε να έχετε?

.....
.....
.....

4. Αναφέρατε ένα αξιόπαινο περιστατικό κατά την υπηρεσία σας.

.....
.....
.....
.....

5. Αναφέρατε κάποιο περιστατικό το οποίο θα προτιμούσατε να μην έχει συμβεί ποτέ. Πως θα το χειριζόσασταν τώρα;

.....
.....
.....

6. Αναφέρατε τον ηγέτη πρότυπο σας διάσημο και μη. Γιατί τον θαυμάζετε?

.....
.....
.....
.....

7. Πιστεύετε ότι ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;

.....
.....
.....

ΑΝΑΠΤΥΞΤΕ ΗΓΕΤΕΣ: Η ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ ΠΟΥ

ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΑΦΗΣΕΤΕ ΠΙΣΩ ΣΑΣ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ