

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**Τίτλος εργασίας:**

**“Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ”**

**Πτυχιακή εργασία των:**

- ❖ **ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ**
- ❖ **ΣΟΥΠΩΝΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ**

**Επιβλέπων καθηγητής: κ. Πάλλης Χρήστος**

**ΠΑΤΡΑ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οργανισμοί πάντα προσπαθούν να βρουν τον τρόπο που θα τους οδηγήσει στην επιτυχία. Ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία των οργανισμών είναι να έχουν καλή και αποτελεσματική διοίκηση, γι αυτό το λόγο είναι απαραίτητο και αναγκαίο να υπάρχει η κατάλληλη και σωστή ηγεσία με τους σωστούς ηγέτες. Οι οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που αναπτύσσεται γρήγορα, όπου οι αλλαγές είναι ραγδαίες και οι πελάτες γνωρίζουν τα πάντα και είναι απαιτητικοί. Είναι λοιπόν σπουδαία η ανάγκη για ύπαρξη ηγετών που θα ηγηθούν των οργανισμών αποτελεσματικά και θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία και στην διατήρηση τους και στην αντιμετώπιση οποιασδήποτε κατάστασης.

Όλοι οι ηγέτες πρέπει να έχουν όραμα. Μόνο έτσι θα μπορέσουν να γίνουν αποτελεσματικοί. Ένας ηγέτης έχοντας όραμα έχει και μία αποστολή να βγάλει εις πέρας, την οποία και την μεταδίδει σε αυτούς που έχει γύρω του. Εκείνοι με την σειρά τους πρόθυμα, ακολουθούν το όραμά του και τον βοηθούν να το εκπληρώσει. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι όλοι οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από δύο πράγματα, γνωρίζουν τον προορισμό τους και μπορούν να πείσουν άλλα άτομα να τους ακολουθούν...!

Σκοπός της πτυχιακής μας εργασίας λοιπόν, είναι να εντοπίσουμε τα χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχει κάποιος για να γίνει ένας αξιόλογος ηγέτης, ποίος είναι ο ρόλος της ηγεσίας στην αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών, αλλά και με ποιους τρόπους θα γίνει εφικτό αυτό. Τα στοιχεία αυτά αναλύονται σε 4 κεφάλαια το ένα εκ των οποίων είναι και η έρευνα της πτυχιακής μας που σκοπό είχε να σκιαγραφήσουμε το πορτρέτο του σύγχρονου ηγέτη.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	1
Εισαγωγή.....	5

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ – ΗΓΕΤΗΣ

1.1 Έννοια ηγεσίας.....	8
1.2 Έννοια του ηγέτη.....	9
1.3 Θεωρίες ηγεσίας.....	10
1.3.1 Υπόδειγμα Vroom – Yetton.....	11
1.3.2 Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικού στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων.....	13
1.3.3 Θεωρίες X και Y.....	15
1.3.4 Το διοικητικό πλέγμα ή η διοικητική σχάρα.....	16
1.4 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας.....	19
1.4.1 Χαρισματική ηγεσία.....	19
1.4.2 Μετασχηματική ηγεσία.....	19
1.4.3 Υπηρετική ηγεσία.....	20
1.4.4 Ομαδική ηγεσία.....	20
1.4.5 Συναλλακτική ηγεσία.....	21
1.4.6 Διασπαρμένη ηγεσία.....	21
1.5 Ηγέτης – Μάνατζερ.....	21
1.5.1 Βασικές λειτουργίες του ηγέτη.....	22
1.5.2 Βασικές λειτουργίες του μάνατζερ.....	24
1.6 Χαρακτηριστικά – προσόντα ηγέτη.....	25
1.7 Οι 8 δυνάμεις ενός ηγέτη.....	27
1.8 Καθήκοντα ηγετικών στελεχών.....	29
1.9 Ηγετικά στυλ – τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη.....	32
1.9.1 Αυταρχικός τρόπος συμπεριφοράς.....	33
1.9.2 Ανθρωπιστικός τρόπος συμπεριφοράς.....	34
1.9.3 Αδιάφορος τρόπος συμπεριφοράς.....	35
1.9.4 Πειστικός τρόπος συμπεριφοράς.....	36
1.9.5 Δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς.....	37
1.10. Οι επιπτώσεις των διαφόρων ηγετικών στυλ διοίκησης στους υφισταμένους.....	38
1.10.1 Αυταρχικός προσανατολισμός.....	38
1.10.2 Ανθρωπιστικός προσανατολισμός.....	39
1.10.3 Αδιάφορος προσανατολισμός.....	40

1.10.4	Πειστικός προσανατολισμός.....	41
1.10.5	Δημοκρατικός προσανατολισμός.....	41
1.11	Ανάγκη σε ηγετικά στελέχη.....	42
1.12	Τρόποι απόκτησης ηγετικών στελεχών.....	44
1.13	Ηγεσία και φύλο.....	46
1.14	Ηγεσία και χιούμορ.....	48
1.15	Ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται;.....	49

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

2.	Αποτελεσματική ηγεσία.....	51
2.1	Ρόλος και σκοπός του ηγέτη και οι ικανότητες του στη μαθησιακή οργάνωση.....	51
2.2	Ηγεσία και εταιρική κουλτούρα.....	53
2.3	Χαρακτηριστικά ηγετών στη σύγχρονη εποχή.....	55
	➤ Παρακίνηση συνεργατών.....	55
	➤ Αποτελεσματική υλοποίηση έργου.....	56
	➤ Διοίκηση στρατηγικής.....	57
	➤ Διοίκηση καινοτομιών συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών.....	57
	➤ Διοίκηση συντονισμού.....	57
	➤ Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών.....	58
	➤ Υποστήριξη συνεργατών.....	58
	➤ Προσωπική ανάπτυξη.....	58
	➤ Ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων.....	59
	➤ Ανάπτυξη δικτύου συνεργατών – υποστηρικτών της εικόνας και φήμης.....	59
2.4	Γιατί αποτυγχάνουν οι οργανισμοί.....	60
2.5	Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική διοίκηση.....	61
2.6	Εκτροχιασμός του ηγέτη.....	63
2.7	Αίτια επιτυχίας ή αποτυχίας ενός ηγέτη.....	65
	➤ Η αλαζονεία ως κύρια αιτία αποτυχίας των ηγετών.....	65

➤ Ευαισθησία και αυστηρότητα.....	66
➤ Ακεραιότητα και ταπεινότητα.....	67
➤ Αξιοπιστία.....	67
<b>2.8</b> Το κίνητρο για αλλαγή.....	68
<b>2.9</b> Όραμα για αλλαγή.....	70
<b>2.10</b> Ο ηγέτης ως παράγοντας αλλαγής.....	70
<b>2.11</b> Η αλλαγή ως εργαλείο του ηγέτη για την αντιμετώπιση των κρίσεων.....	71
<b>2.12</b> Οι οργανισμοί και η επιβίωση τους μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο.....	73

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

Έρευνα πτυχιακής: Ερωτηματολόγιο – Απαντήσεις.....	76
--	----

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

Συμπεράσματα.....	112
-------------------	-----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον οποιοδήποτε τομέα απασχολούμαστε αλλά και στη ζωή μας γενικότερα. Είτε ένας άνθρωπος είναι ηγέτης σε μια μικρή ομάδα ατόμων είτε ηγείται σε μια ομάδα πολλών ατόμων και περίπλοκων υποχρεώσεων πρέπει να διαθέτει στοιχεία που θα τον βοηθήσουν να ενσαρκώσει αυτό το ρόλο σωστά και αποτελεσματικά. Σκιαγραφώντας το πορτρέτο του ηγέτη και συνάμα της ηγεσίας μπορούμε να καταλήξουμε ότι η ηγεσία είναι μια έννοια η οποία εκφράζεται με τη σχέση που δημιουργείται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Τον τρόπο που έχει επιλέξει ένας ηγέτης να ηγηθεί και τα αποτελέσματα τα οποία έχει από την επιλογή του, στην ομάδα του, σε έναν οργανισμό.

Για να είναι κάποιος ικανός ηγέτης τα στοιχεία που θα πρέπει να κατέχει και κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στοιχεία που θα του επιτρέψουν να βρίσκει σε αυτή τη θέση, να μπορεί να ηγηθεί και να μπορεί να αναδείξει την εικόνα του οργανισμού που ηγείται. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά και ικανότητες, οι οποίες βοηθούν, δίνουν την ώθηση σε κάποιους ανθρώπους στο να ηγηθούν. Τα στοιχεία αυτά δεν υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους όχι στον ίδιο βαθμό τουλάχιστον ώστε να τους επιτρέψουν να ηγηθούν. Ακόμα βέβαια μπορεί και να υπάρχουν άνθρωποι που να έχουν όλα τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες αλλά να μην έχουν ποτέ την ευκαιρία να τα αξιοποιήσουν.

Βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης είναι η ικανότητα άσκησης της ηγεσίας και η διάθεση για άσκηση της ηγεσίας. Είναι δύο χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να κατέχει ένας άνθρωπος και τα οποία πρέπει να αποτελούν την ώθηση για συνεργασία και ισορροπία μέσα στον οργανισμό και γενικά ανάμεσα στους ανθρώπους που συνεργάζεται. Τέτοια στοιχεία είναι η ανάγκη για επιτεύγματα, για αναγνώριση, για δύναμη και επιρροή, για πίστη και δέσμευση στις αξίες, θάρρος, αυτοπεποίθηση, κουράγιο, επιμονή και πειθαρχία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων, ικανότητα επικοινωνίας και

αυτοεκτίμησης, συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και την ικανότητα να μπορεί να μπει στη θέση του άλλου του οποίου ηγείται.

Στην πτυχιακή μας εργασία αυτά τα χαρακτηριστικά προσπαθήσαμε να αναλύσουμε σε τρία κεφάλια τα οποία περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω σκιαγραφώντας έτσι το προφίλ του σύγχρονου ηγέτη.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν οι έννοιες της ηγεσίας και του ηγέτη και παρατίθενται κάποιοι ορισμοί. Αναλύονται μερικές θεωρίες της ηγεσίας και οι μορφές της ηγεσίας στην σύγχρονη εποχή. Από τους ορισμούς αυτούς βλέπουμε το πώς αντιμετωπίζονταν η ηγεσία σε παλαιότερα χρόνια και πώς σήμερα. Διαφορές αλλά και ομοιότητες. Γίνεται ο διαχωρισμός του μάνατζερ και του ηγέτη, γιατί πολλοί είναι αυτοί που ταυτίζουν αυτούς τους δυο ρόλους. Επίσης καταγράφονται τα χαρακτηριστικά-προσόντα που είναι κοινά αποδεκτά ότι πρέπει να κατέχει ο ηγέτης, καθώς και τις δυνάμεις και τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών. Χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχεις ένας ηγέτης ανέκαθεν αλλά κυρίως σήμερα για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις. Επισημαίνονται οι τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη στον οργανισμό και οι επιπτώσεις τους στους υφισταμένους. Δίνεται έμφαση στην ανάγκη για ηγετικά στελέχη και τους τρόπους απόκτησης τους. Τέλος μελετάτε η ηγεσία σε σχέση με το φύλο, την φιλία και το χιούμορ. Επίσης τρία χαρακτηριστικά με μεγάλη βαρύτητα για το πέρας της πορεία του ηγέτη. Θέτεται και το ερώτημα που απασχολεί όλους στο χώρο της διοίκησης αλλά και των περαιτέρω κόσμο που τον ακολουθεί, δηλαδή αν ο ηγέτης γίνεται ή γεννιέται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται να διαπιστωθεί πώς η ηγεσία θα είναι αποτελεσματική για τον οργανισμό. Έτσι αναφέρεται η εταιρική κουλτούρα και τι ρόλο παίζει στην αποτελεσματική ηγεσία. Ακόμα απαριθμούνται τα χαρακτηριστικά των ηγετών στην σύγχρονη εποχή που οδηγούν στην αποτελεσματική ηγεσία. Είναι 10 στον αριθμό και προσδιορίζουν τους τομείς που πρέπει να δοθεί περαιτέρω προσοχή αλλά και τους τρόπους που θα επιτευχθεί αυτό ώστε να έχουν το σωστό αποτέλεσμα. Προσδιορίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική διοίκηση, τα αίτια επιτυχίας ή αποτυχίας ενός ηγέτη και τι τον οδηγεί στον εκτροχιασμό του. Επίσης πώς πρέπει να αντιμετωπίσει ο ηγέτης τις αλλαγές, τις κρίσεις και τα προβλήματα. Ειδικά στις

μέρες μας που είναι πολλά και δύσκολα να αντιμετωπιστούν χρειάζεται σωστή χρήση των γνώσεων και εμπειριών και αυτό αναλύεται σε αυτή την ενότητα. Ποιο είναι το όραμα για την αλλαγή και πως η αλλαγή μπορεί να γίνει εργαλείο του ηγέτη για να αντιμετωπιστούν οι διάφορες κρίσεις. Τέλος γίνεται σύγκριση του 21<sup>ου</sup> αιώνα που διανύουμε με τον 20<sup>ο</sup> και πως οι οργανισμοί επιβίωσαν τότε και πως τώρα.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται η έρευνα της εργασίας μας με σκοπό να σκιαγραφήσουμε το πορτρέτο του ηγέτη στους ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς στον 21<sup>ο</sup> αιώνα στην Ελλάδα. Παρατίθενται το ερωτηματολόγιο της έρευνας και οι απαντήσεις των ηγετικών στελεχών, καθώς επίσης και τα συμπεράσματα από την έρευνα μας. Στο τέταρτο και τελευταίο κομμάτι παρουσιάζονται τα συμπεράσματα όλης της πτυχιακής μας.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ – ΗΓΕΤΗΣ

## 1.1 Έννοια ηγεσίας

Πριν προχωρήσουμε στον προσδιορισμό της έννοιας της ηγεσίας και την ανάλυση της σημασίας της στους οργανισμούς θα ήταν συνετό να επισημάνουμε την διαφορά της ηγεσίας από την οργάνωση και διοίκηση.

*Ηγεσία(leadership):* είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης). Για να το επιτύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση. Να αναπτύξουν ικανότητες (στους συνεργάτες τους) να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τον W. Bennis «οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα».

*Διοίκηση(management):* είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού.

Διάφοροι συγγραφείς δίνουν την εντύπωση ότι η ηγεσία είναι συνώνυμη της οργανώσεως και διοικήσεως. Δεν έχει κατοχυρωθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την ηγεσία ωστόσο έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί. Θα αναφέρουμε μερικούς από αυτούς.

Κατά τον Ζευγαρίδη (1981) ηγεσία πρακτικώς σημαίνει την δυνατότητα που έχει κάποιος για να διευθύνει άλλους, χρησιμοποιώντας μέσα, όπως πχ την παροχή κινήτρων και την ορθή επικοινωνία με τους υφιστάμενους του.

Ο Bennis (1959) παρατηρεί, ότι «ηγεσία είναι η διαδικασία καθοδήγησης των υφισταμένων, για να συμπεριφερθούν με επιθυμητό τρόπο».

Σύμφωνα με τον Stogdill (1950) «ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μίας οργανωμένης ομάδας στις προσπάθειες καθορισμού και επιτυχίας στόχων».

Οι Katz και Kahn (1966) σημειώνουν, ότι «η ηγεσία όπως τουλάχιστον εφαρμόζεται στις τυπικώς οργανωμένες επιχειρήσεις, είναι η ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες της οργανώσεως».

Σύμφωνα επίσης με τους Richards και Greenlaw (1972) «ηγεσία είναι μία διαδικασία επηρεασμού και έχει ως δυναμικό τη λειτουργία αφ' ενός μεν των προσωπικών χαρακτηριστικών του προϊσταμένου και των υφισταμένων και αφετέρου της φύσεως της συγκεκριμένης καταστάσεως».

Ο Young (1946) γράφει, ότι «ηγεσία είναι ένας τύπος κυριαρχίας κατά τον οποίο οι οπαδοί, κατά το μάλλον ή ήττον, εκουσίως δέχονται κατευθύνσεις και έλεγχο από άλλο άτομο».

Διαπιστώνουμε ότι όλοι οι συγγραφείς θεωρούν ότι η ηγεσία συνδέεται άμεσα με την σχέση μεταξύ των προϊσταμένων και της ομάδας. Οι προϊστάμενοι λοιπόν καθοδηγούν και διευθύνουν την ομάδα, τοποθετούνται μπροστά από την ομάδα, προσπαθούν να επηρεάσουν θετικά τα μέλη της, να τα υποκινήσουν, να τα δραστηριοποιήσουν για να εργασθούν με προθυμία και ζήλο, για να καθορίσουν στόχους, για να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους, για να επικοινωνούν σωστά και ανθρώπινα, για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν καθορισθεί ή τους έχουν καθορίσει τα μέλη της ομάδας, για να μη χάσουν την προσωπικότητα τους, αλλά να τη βελτιώσουν ουσιαστικά για να δέχονται τον σωστό έλεγχο χωρίς προκαταλήψεις. Συνθέτοντας τους παραπάνω ορισμούς θα μπορούσαμε να ορίσουμε την ηγεσία ως το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να τους ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να τους έχουν εμπιστοσύνη.

(Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου , 2004)

## **1.2 Έννοια του ηγέτη**

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο ικανοί manager, αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται να είναι και ηγέτες. Ηγέτης

είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ηγέτης μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του.

Είναι για παράδειγμα, εκείνος ο πατέρας ή ο δάσκαλος που κάνει το παιδί να διαβάζει με κέφι, μεράκι, ενθουσιασμό, ζήλο και αφοσίωση.

Είναι εκείνος ο προϊστάμενος που ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Εκτός αυτού βέβαια ο καλός ηγέτης στο χώρο του καθοδηγεί, παίρνει πρωτοβουλίες, ανοίγει ορίζοντες και βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα. Η έννοια του ηγέτη μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τις διαφορές μεταξύ ενός manager και ενός ηγέτη.



### 1.3 Θεωρίες ηγεσίας

Για την κατανόηση της ηγεσίας θα αναφέρουμε παρακάτω ορισμένους ορισμούς ηγεσίας οι οποίοι είναι:

- Υπόδειγμα Vroom – Yetton
- Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικού στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων
- Θεωρίες X και Y
- Το διοικητικό πλέγμα ή η διοικητική σχάρα

### 1.3.1 Υπόδειγμα Vroom – Yetton

Με βάση την αλληλεπίδραση των παραγόντων που διαμορφώνουν μια κατάσταση στην επιχείρηση, έχουν προταθεί διάφορα υποδείγματα «περιστασιακής» ηγεσίας, πως δηλαδή να συμπεριφερθεί ο ηγέτης. Οι V. Vroom και Ph. Yetton, προτείνουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Το υπόδειγμα τους εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια:

- Στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας)
- Στην αποδοχή της απόφασης από τους υφισταμένους και τη διάθεση τους να την υλοποιήσουν
- Στο χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από τους άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης ή πότε να πάρει την απόφαση μόνος του είναι ένα πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου.

Οι Vroom και Yetton, προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά πέντε στυλ ηγεσίας: δύο αυταρχικού τύπου (A1 & A2), δύο συμβουλευτικού τύπου (Σ1 & Σ2) και ένα ομαδικού τύπου (O). Στο A1 στυλ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας, με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση του εκείνη τη στιγμή. Στο A2 στυλ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους - συνεργάτες του. Στο Σ1 στυλ ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αφού έχει συμβουλευτεί - πάρει ιδέες, γνώμες, προτάσεις από τους υφισταμένους - συνεργάτες του, σε ατομικό επίπεδο. Στο Σ2 στυλ το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει. Στο O το

πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές, όπως τις προτείνουν οι Vroom και Yetton είναι ουσιαστικά κριτήρια, για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης. Οι ερωτήσεις αυτές είναι:

A. – Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί; Υπάρχουν αποφάσεις που είναι ποιοτικά καλύτερες από τη συγκεκριμένη;

B. – Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση;

Γ. – Γνωρίζω ακριβώς τι πληροφορίες χρειάζονται; Ποιος τις έχει, πώς να τις πάρω; Οι υφιστάμενοι – συνεργάτες μου έχουν αρκετές πληροφορίες για το πρόβλημα;

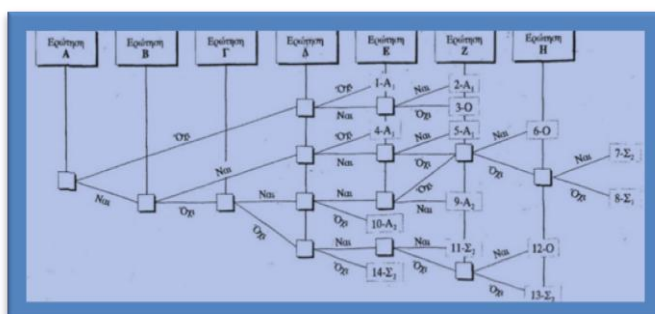
Δ. – Είναι κρίσιμο σημείο, για να υλοποιηθεί η απόφαση, η αποδοχή της από τους υφισταμένους – συνεργάτες;

E. – Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, είναι σίγουρο ότι θα την αποδέχονταν;

Z. – Μπορώ να εμπιστευτώ τους άλλους ότι θα βασίσουν την απόφαση τους σε υπολογισμούς, εκτιμήσεις και στοιχεία που θα είναι συνεπείς με τους στόχους της επιχείρησης;

H. – Είναι πιθανή μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου, όσον αφορά το ποια απόφαση θα ληφθεί (είναι προτιμητέα);

Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων – κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων, όπως δείχνουμε στο σχήμα όπου προτείνεται σε κάθε «κόμβο» του δέντρου και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.



(Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

### **1.3.2 Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικού στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων**

Η θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ, είναι μια επέκταση της θεωρίας περί περιστασιακής ηγεσίας και υποστηρίζει ότι το πόσο αποτελεσματικό θα είναι το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων.

Ωριμότητα των υφισταμένων ορίζεται ως η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για ανάληψη έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο.

Σύμφωνα με την θεωρία του κύκλου ζωής του ηγετικού στυλ, καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες(προϊστάμενοι) θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους, την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος και να αυξάνουν την συμπεριφορά σχέσεων μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων.

Συγκεκριμένα, αν υιοθετηθεί ότι η ωριμότητα των υφισταμένων μετριέται σε 4 επίπεδα, από την πολύ χαμηλή ωριμότητα μέχρι την πλήρη ωριμότητα, τότε δημιουργούνται τέσσερα αντίστοιχα στυλ ηγεσίας. Τα 4 αυτά στυλ όπως θα δούμε και στο σχήμα είναι τα εξής:

- α) Στυλ διευθυντικό
- β) Στυλ συμβουλευτικό
- γ) Στυλ υποστηρικτικό
- δ) Στυλ εξουσιοδοτικό

Μελετώντας το σχήμα, βλέπουμε ότι με επίπεδο ωριμότητας Ω1 (χαμηλό) το διευθυντικό στυλ είναι το πιο κατάλληλο, και αυτό γιατί, άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου και απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης του, χρειάζονται σαφείς οδηγίες και περισσότερη επίβλεψη. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί

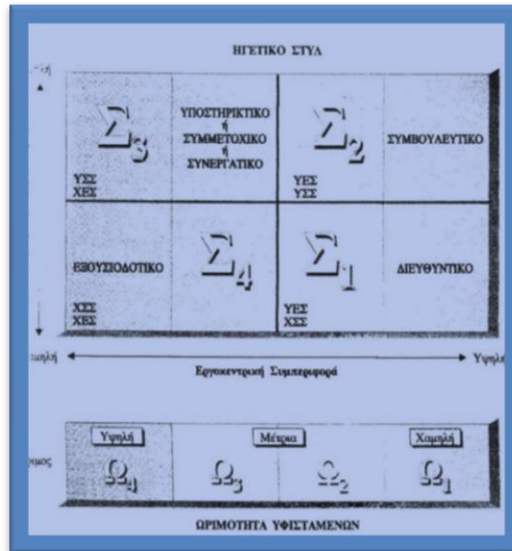
αυτό το στυλ, πρέπει να ορίσει τους ρόλους και να πει στους υφισταμένους του τι να κάνουν, πότε και πώς.

Το επίπεδο ωριμότητας Ω2 (μέτριο) κατέχει το συμβουλευτικό στυλ και χρησιμοποιείται με υφισταμένους χαμηλής προς μέτρια ωριμότητας. Είναι άτομα που είναι μη ικανά προς εκτέλεση έργου αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη. Χρειάζονται καθοδηγητική συμπεριφορά, επειδή στερούνται ικανοτήτων, αλλά και υποστηρικτική συμπεριφορά για ενίσχυση της προθυμίας και ενθουσιασμού τους. Εδώ ο ηγέτης δίνει αρκετές οδηγίες, εξηγεί γιατί μερικά πράγματα πρέπει να γίνουν.

Το επίπεδο ωριμότητας Ω3 αναφέρεται σε υφιστάμενους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα και αποτελείται από το υποστηρικτικό στυλ. Οι υφιστάμενοι εδώ έχουν την ικανότητα να κάνουν ότι ζητήσει ο ηγέτης αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού. Εδώ ο ηγέτης θα πρέπει να υποστηρίζει της προσπάθειες τους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακρόασης.

Τέλος το επίπεδο ωριμότητας Ω4 περιλαμβάνει τους υφιστάμενους που έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας και αποτελείται από το εξουσιοδοτικό στυλ. Τα άτομα σε αυτό το επίπεδο είναι και ικανά και αυτό-παρακινούνται. Από τον ηγέτη χρειάζονται λίγη καθοδήγηση ή υποστήριξη γιατί είναι άτομα που μπορούν να αφεθούν να αποφασίσουν οι ίδιοι το πώς, πότε και που να ολοκληρώσουν το έργο τους.

Συνοψίζοντας, το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού ηγετικού στυλ είναι να εκτιμηθεί το επίπεδο ωριμότητας των υφισταμένων, αλλά και ο ηγέτης να βοηθήσει τους υφιστάμενους του να ωριμάσουν ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνη πρωτοβουλία για την εκτέλεση ενός έργου.



(Λεωνίδας Σ. Χυτήρης 2001)

### 1.3.3 Θεωρίες X και Y

Η εργασία του Douglas Mc Gregor έχει πολλή επίδραση πάνω στην θεωρία και πρακτική της ηγεσίας. Ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι οι παραδοσιακές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου βασίζονται σε μια σειρά ψεύτικων υποθέσεων περί της φύσης του ανθρώπου ως εργαζόμενου. Αυτή η σειρά υποθέσεων, με τον τίτλο Θεωρία X, βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσης, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες όπως:

1. Ο κανονικός άνθρωπος έχει μία έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και την αποφεύγει αν μπορεί.
2. Εξαιτίας αυτού του ανθρώπινου χαρακτηριστικού, δηλαδή της αντιπάθειας προς την εργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, να ελέγχουν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού.
3. Το κανονικό άτομο προτιμά να κατευθύνεται, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, έχει σχετικά λίγη φιλοδοξία, και πάνω απ όλα θέλει σιγουριά.

Αυτές όμως οι υποθέσεις περί της φύσης του εργαζομένου έχουν μερικές φανερές συνέπειες, δηλαδή απαιτούν στενή εποπτεία, έμφαση στην αμοιβή και τη σιγουριά, δημιουργία πολύ ειδικευόμενων και πλήρως προγραμματισμένων έργων.



Στη θέση των υποθέσεων της θεωρίας X ο Mc Gregor αντιπαρατάσσει μια νέα σειρά υποθέσεων που ονομάζει θεωρία Y, τα κύρια στοιχεία της οποίας έχουν ως ακολούθως:

1. Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό όσο είναι το παιχνίδι ή η αναπνοή. Η εργασία, καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες, μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό-κατεύθυνση και αυτό-έλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς προς τους οποίους έχει συναινέσει.
3. Η συναίνεση προς στόχους είναι η λειτουργία των αμοιβών που συνδέονται με την απόδοση των εργαζομένων. Και οι πιο σημαντικές απ αυτές τις αμοιβές, όπως η ικανοποίηση των αναγκών του εγώ (γόητρο-δύναμη) και των αναγκών αυτοπραγμάτωσης (ικανότητα-επίτευγμα), μπορούν να είναι τα άμεσα προϊόντα προσπάθειας που κατευθύνεται προς τους στόχους του οργανισμού.
4. Το κανονικό ανθρώπινο ον, κάτω από κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.
5. Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας για τη λύση προβλημάτων του οργανισμού είναι πλατιά και όχι στενά κατανομημένη στους ανθρώπους. Όμως το δυναμικό αυτό χρησιμοποιείται μόνο εν μέρει.

#### **1.3.4 Το διοικητικό πλέγμα ή η διοικητική σχάρα**

Οι Blake και Mouton ανέπτυξαν ένα διοικητικό πλέγμα στο οποίο ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει ενδιαφέρον για ανθρώπους και ο οριζόντιος άξονας ενδιαφέρον για παραγωγή. Δεδομένων εννέα δυνατών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στυλ ενός ηγέτη. Το πλέγμα δε δείχνει τα παραγόμενα αποτελέσματα, αλλά μάλλον τους κυριάρχους παράγοντες στη διοικητική σκέψη σχετικά με την επίτευξη αποτελεσμάτων. Βασιζόμενοι στα ευρήματα από την έρευνα που έκαναν, οι Blake και Mouton, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διοικούντες αποδίδουν

καλύτερα κάτω από ένα 9,9 στυλ, σε αντίθεση , πχ με τον 9,1 (προσανατολισμός προς το καθήκον) ή τον 1,9 (προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο ηγέτη). Το πλέγμα δείχνει πέντε βασικά στυλ. Κάθε στυλ περιγράφεται και στο καθένα δίνεται ένα νούμερο με δυο ψηφία, το πρώτο των οποίων αναφέρεται στο ενδιαφέρον του μάνατζερ για παραγωγή ή για το καθήκον και το δεύτερο στο ενδιαφέρον του για ανθρώπους ή σχέσεις.

α) Μάνατζερ του καθήκοντος (9,1)

Αυτός ο μάνατζερ έχει εννέα βαθμούς μεγίστου ενδιαφέροντος για παραγωγή ή καθήκον και μόνο ένα βαθμό ελάχιστου ενδιαφέροντος για ανθρώπους ή σχέσεις. Με άλλα λόγια ο 9,1 μάνατζερ ενδιαφέρεται κυρίως για εκροή (αποτελέσματα) και βλέπει πως η βασική ευθύνη του είναι η επιτυχία των στόχων παραγωγής. Οι άνθρωποι θεωρούνται σαν μηχανές, σαν εργαλεία παραγωγής και πληρώνονται για να κάνουν αυτό που τους λένε , όταν και όπως τους λένε, χωρίς στο μεταξύ να κάνουν πολλές ερωτήσεις. Αντιρρήσεις προς τον ανώτερο τους ισοδυναμούν με απείθεια. Κάτω από το μάνατζερ του καθήκοντος, οι εργαζόμενοι που δε συμμορφώνονται, αντικαθίστανται.

β) Μάνατζερ της λέσχης (1,9)

Ο μάνατζερ λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος για παραγωγή και εννέα βαθμούς για ανθρώπους. Η φιλοσοφία του είναι πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία, το αποτέλεσμα θα είναι υψηλότερη παραγωγικότητα. Όταν δημιουργούνται ανθρώπινα προβλήματα και προστριβές, ελαχιστοποιούνται ή και αγνοούνται. Ο μάνατζερ του 1,9 στυλ θεωρεί ότι η σπουδαιότερη ευθύνη του είναι να έχει τους υφιστάμενους του ευχαριστημένους. Όταν όμως αυτό ξεπερνά τα όρια οι άνθρωποι που εργάζονται κάτω από τον 1,9 μάνατζερ θα αισθάνονται συνήθως μια απατηλή ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις, γιατί δε σχετίζονται προς τις συνθήκες της εργασίας και της παραγωγής. Έτσι, μακροχρόνια δεν πετυχαίνονται στον οργανισμό ανθρώπινες σχέσεις με αξίες.

γ) Αδύναμος μάνατζερ (1,1)

Ο μάνατζερ σ' αυτή τη θέση αφαιρεί την έμφαση από το ενδιαφέρον του για παραγωγή, αρκούμενος στο να γίνεται τόσο, όσο απλώς είναι το ελάχιστο ανεκτό.

Παραβλέπεται επίσης τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων. Ο αδύναμος μάνατζερ δε φτάνει πουθενά. Ένας προσανατολισμός αδύναμου μάνατζερ μπορεί να παρατηρηθεί σε περιπτώσεις που ένας εργαζόμενος επανειλημμένα έχει αγνοηθεί για παραγωγή ή αισθάνεται πως δεν έχει τύχει δίκαιης μεταχείρισης και αντί να προβλέπει άλλα, μάλλον προσαρμόζεται προσφέροντας ελάχιστη απόδοση. Είναι φανερό, πως αν ο οργανισμός είχε πολλούς 1,1 μάνατζερ θα εξαφανιζόταν.

#### δ) Μάνατζερ του εκκρεμούς (5,5)

Ο 5,5 μάνατζερ μετακινεί συνεχώς την έμφαση και το ενδιαφέρον του μεταξύ παραγωγής και ανθρώπων. Οι πλείστοι των 5,5 είναι βασικά μάνατζερ καθήκοντος στο βάθος, αλλά διάβασαν ένα βιβλίο ή παρακολούθησαν ένα σεμινάριο και έμαθαν ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα αισθήματα των ανθρώπων και έτσι έχουν υιοθετήσει μια προσέγγιση συμβιβασμού. Έτσι όμως έχουν χάσει το πραγματικό πρόβλημα.

#### ε) Συνεργατικός μάνατζερ (9,9)

Ο συνεργατικός μάνατζερ πιστεύει πως μπορεί να δημιουργηθεί μια κατάσταση δια της οποίας οι άνθρωποι μπορούν και να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες και στόχους, εργαζόμενοι και για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιδιώκει την ενοποίηση, η ολοκλήρωση των ανθρώπων γύρω από την παραγωγή. Όταν παρουσιάζεται ένα πρόβλημα, ο συνεργατικός μάνατζερ θα συναντηθεί με την ομάδα του, θα παρουσιάσει την κατάσταση, θα ενθαρρύνει την συζήτηση, και θα πάρει ιδέες και συγκατάθεση. Θα μεταβιβάσει ευθύνη και θα δώσει στους ανθρώπους του κάποια ελευθερία να εργαστούν. Όταν ανακύπτουν συναισθηματικά προβλήματα στις σχέσεις εργασίας, ο συνεργατικός μάνατζερ θα τα αντιμετωπίσει άμεσα για τη διευθέτηση των διαφορών.



## 1.4 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας

### 1.4.1 Χαρισματική ηγεσία

Λίγοι είναι αυτοί που πιστεύουν ότι το χάρισμα κληρονομείται και δεν μπορεί να γίνει αντικείμενο εκμάθησης. Οι περισσότεροι πιστεύουν ότι τα άτομα μπορούν να εκπαιδευτούν να συμπεριφέρονται χαρισματικά. Ο χαρισματικός ηγέτης επηρεάζει τους υφιστάμενους ακολουθώντας τρία βήματα: 1) Παρουσιάζει ένα ελκυστικό όραμα το οποίο οι υφιστάμενοι του πιστεύουν ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί. 2) Κάνει επίσημη διατύπωση του οράματος του οργανισμού ώστε να καταλάβουν οι υφιστάμενοι το επιδιωκόμενο στόχο, διατυπώνει τις προσδοκίες του και τους δείχνει εμπιστοσύνη ότι είναι ικανοί να τον επιτύχουν. 3) Δημιουργεί τις αξίες, την κουλτούρα, το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας του οργανισμού, το οποίο πρέπει να ακολουθούν οι υφιστάμενοι του και να συμπεριφέρεται με πίστη και θάρρος για το όραμα.

Το να επιφέρει όμως ο χαρισματικός ηγέτης αποτελέσματα εξαρτάται από την κατάσταση δηλαδή, από το περιβάλλον στο οποίο ενεργεί. Μελέτες έχουν δείξει ότι όταν επικρατεί κάποια κρίση σε οποιαδήποτε επίπεδο ( πολιτικό, θρησκευτικό, πολιτιστικό κτλ) η ανάγκη για έναν χαρισματικό ηγέτη που έχει όραμα και θάρρος να προτείνει ιδέες είναι μεγαλύτερη. Επίσης εξαρτάται από την θέση του στον οργανισμό. Ο χαρισματικός ηγέτης δεν μπορεί να δείξει τις ικανότητες του και να αξιοποιηθούν όταν βρίσκεται σε χαμηλό ιεραρχικά επίπεδο, γιατί έχει μικρή επιρροή. Και τέλος όταν οι υφιστάμενοι του έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση και έχουν άγχος είναι πιο εύκολο να ακολουθήσουν έναν χαρισματικό ηγέτη, εξαρτάται λοιπόν και από την κατάσταση που βρίσκονται οι υφιστάμενοι.

Η χαρισματική ηγεσία είναι αποτελεσματική ωστόσο πολλές φορές δεν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και αυτό γιατί το όραμα του χαρισματικού ηγέτη μπορεί να είναι καταστροφικό. Πολλοί είναι οι χαρισματικοί ηγέτες που χρησιμοποιώντας τις ικανότητες τους και τους πόρους του οργανισμού που ηγούνται προσπάθησαν να επιτύχουν προσωπικούς σκοπούς, και αναγνώριση εις βάρος του οργανισμού.

### 1.4.2 Μετασχηματική ηγεσία

Η μετασχηματική ηγεσία είναι μια ηγεσία η οποία προσπαθεί να επιτύχει αποτελέσματα των υφισταμένων πολύ περισσότερα από αυτά που θα μπορούσαν να πετύχουν. Οι μετασχηματικοί ηγέτες για να λέγονται έτσι θα πρέπει να εμπνέουν τους υφισταμένους τους να υπερβούν το ίδιο τους το συμφέρον για το καλό του οργανισμού. Επικεντρώνεται στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων τους, τους αλλάζουν τον τρόπο που βλέπουν τα πράγματα, βοηθώντας τους να τα αντιληφθούν με νέους τρόπους και τους εμπνέουν να προσπαθήσουν να επιτύχουν ομαδικούς στόχους.

Το μοντέλο της μετασχηματικής ηγεσίας περιλαμβάνει στοιχεία με τα οποία οι ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους, να κάνουν τα πράγματα που τους αναθέτουν με το καλύτερο δυνατό τρόπο και αναλύονται στην εξατομικευμένη έρευνα, πνευματική διέγερση, παρακίνηση που εμπνέει εξιδανικευμένη επιρροή. Με αυτές τις κατηγορίες οι ηγέτες διαλέγοντας όλες ή μία από αυτές γίνονται πιο αποτελεσματικοί και οι υφιστάμενοι τους οδηγούνται στο να καταβάλουν την επιπρόσθετη προσπάθεια που χρειάζεται για το καλό της δουλειάς τους, έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα, ηθικό, αποτελεσματικότητα και λιγότερες απουσίες στον εργασιακό τους χώρο.

#### 1.4.3 Υπηρετική ηγεσία

Σύμφωνα με τον Robert Greenleaf (1977) η υπηρετική ηγεσία είναι μία μορφή ηγεσίας η οποία δίνει έμφαση στο καθήκον του ηγέτη να υπηρετεί το προσωπικό του θεωρώντας ότι ο ρόλος του είναι να υπηρετεί και όχι να ηγείται. Ο ηγέτης φρόντιζε να στηρίζει την ομάδα του, ενθαρρύνει, συνεργάζεται, ακούει, ενδυναμώνει, εμπιστεύεται και όλα αυτά χωρίς να απαιτεί μια επίσημη θέση ηγεσίας.

#### 1.4.4 Ομαδική ηγεσία

Ο Meredith Berbin (1993) υποστήριξε ότι αποτελεί πηγή δύναμης η σύνθεση μιας ομάδας και η ποικιλία της σε προσωπικότητες, ρόλους και συνεισφορές. Ο ομαδικός ηγέτης έχει περιορισμένους ρόλους καθώς έχει μεταβιβάσει ρόλους στους συνεργάτες του, στηρίζεται στην ποικιλομορφία του προσωπικού, ανιχνεύει ταλέντα χωρίς να αποτελείται από άτομα με ξεχωριστές ικανότητες και ενθαρρύνει την ανάπτυξη του προσωπικού. Η ομαδική ηγεσία βασισμένη στην ανάπτυξη της

δύναμης αλλά και στις υπάρχουσες αδυναμίες ολοκλήρωσης της ομάδας, προσεγγίζει με έναν πιο ολιστικό και συμμετοχικό τρόπο την άσκηση ηγεσίας όπου οι καινοτομίες, η επίλυση προβλημάτων και η λήψη αποφάσεων θα προκύψουν από τη δύναμη της ομαδικής εργασίας.

#### 1.4.5 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια μορφή ηγεσίας η οποία στηρίζεται στις ανθρώπινες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, αλλά και στα αμοιβαία οφέλη που προκύπτουν όπως είναι οι αμοιβές και η αναγνώριση.

#### 1.4.6 Διασπαρμένη ηγεσία

Ως διασπαρμένη ηγεσία ορίζεται η ιδιότητα του να κατέχουν ηγετική συμπεριφορά όχι μόνο οι έχοντες διοικητικές θέσεις αλλά και οι υφιστάμενοι οποιουδήποτε οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση προέκυψε από την σπουδαιότητα των κοινωνικών σχέσεων και την άσκηση ηγεσίας από ηγέτες που είναι αποδεκτοί από το προσωπικό του οργανισμού αλλά και η συνειδητοποίηση ότι κανένα άτομο δεν είναι ιδεώδεις ηγέτης σε όλες της καταστάσεις.

### **1.5 Ηγέτης – Μάνατζερ**

Εδώ είναι σκόπιμη η σαφής διαφοροποίηση του ρόλου ενός ηγέτη από το ρόλο αυτού που ασκεί διοίκηση, δηλαδή ενός μάνατζερ. Και οι δύο ρόλοι είναι εξίσου σημαντικοί και σε μια καλή επιχείρηση λειτουργούν συμπληρωματικά.

Ένας ηγέτης έχει ως κύριο σκοπό την αντιμετώπιση των στρατηγικής φύσεως σημαντικών αλλαγών που επιβάλλει το επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτές συνδέονται με τις ραγδαίες εξελίξεις στην οικονομία, στην τεχνολογία, στο διεθνές εμπόριο και σε δημογραφικά χαρακτηριστικά. Το αποτέλεσμα που δημιουργούν είναι οι νέες συνθήκες ανταγωνισμού. Συνεπώς, ο ρόλος αυτός του ηγέτη είναι διαφορετικός από αυτόν του μάνατζερ που σκοπός του είναι η αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που διακρίνει τη λειτουργία μιας σύγχρονης επιχείρησης. Σ' ένα περιβάλλον, στο οποίο ο ρυθμός των αλλαγών σε κρίσιμα για μια επιχείρηση χαρακτηριστικά είναι αργός, ο ρόλος της ηγεσίας είναι λιγότερο κρίσιμος. Η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία είναι τότε πιο επιτακτική, μόνο στα ανώτερα

επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας. Και οι δυο όμως ρόλοι του ηγέτη και του μάνατζερ είναι πάντοτε απαραίτητοι και συμπληρωματικοί.

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Διορίζεται</li><li>▶ Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη (εξουσία)</li><li>▶ Δίνει οδηγίες -εντολές, ανταμοιβές- τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών</li><li>▶ Ελέγχει</li><li>▶ Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό</li><li>▶ Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια</li><li>▶ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»</li><li>▶ Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα</li><li>▶ Αποδέχεται την πραγματικότητα</li><li>▶ Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική</li><li>▶ Κάνει τα πράγματα σωστά</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Αναδεικνύεται</li><li>▶ Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη</li><li>▶ Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών</li><li>▶ Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει</li><li>▶ Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά, στη διαίσθηση</li><li>▶ Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια</li><li>▶ Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»</li><li>▶ Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί</li><li>▶ Ερευνά την πραγματικότητα</li><li>▶ Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική</li><li>▶ Κάνει τα σωστά πράγματα</li></ul>

(Πηγή: «Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Δ. Μπουραντά)

### 1.5.1 Βασικές λειτουργίες του ηγέτη

Για την άσκηση του ρόλου του ηγέτη, δηλαδή την αποτελεσματική αντιμετώπιση των επιθυμητών αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, οι βασικές λειτουργίες είναι:

1. Η χάραξη νέας πορείας για την επιχειρησιακή δράση. Αυτή είναι μια απαιτητική προσπάθεια που προϋποθέτει τη συλλογή, ανάλυση και αξιολόγηση πλήθους πληροφοριών για την εξεύρεση του κατάλληλου “ανοίγματος” στο μέλλον. Αυτή η νέα πορεία εκφράζει την εκτίμηση του ηγέτη για το που θα πρέπει να βρεθεί μελλοντικά η επιχείρηση, αν είναι να επιβιώσει και να επιτύχει. Από την προσπάθεια απορρέουν τα εξής:

α) Το όραμα για την επιχείρηση, δηλαδή η απάντηση με απλότητα, πληρότητα και σαφήνεια στο ερώτημα που θέλουμε να βρεθούμε;

β) Η αποστολή της επιχείρησης, δηλαδή η απάντηση στο τι πρέπει να κάνουμε;

γ) Η στρατηγική της επιχείρησης, δηλαδή η απάντηση στο πως θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;

2. Η ευθυγράμμιση όλων των ενδιαφερόμενων μερών σε οτιδήποτε αφορά τον τρόπο εφαρμογής της κατάλληλης στρατηγικής. Με τον όρο ευθυγράμμιση εννοούμε τη δραστηριοποίηση όλων προς την ίδια κατεύθυνση, ώστε οι ενέργειες αυτών που αποδέχονται τη νέα γραμμή πλεύσης να μην αναιρούνται από αυτές άλλων. Αυτή η λειτουργία συνεπάγεται:

α) Αυξημένη ανάγκη επικοινωνίας του ηγέτη με κάθε ενδιαφερομένη πλευρά, δηλαδή με κάθε ομάδα συμφερόντων που επηρεάζεται από την προτεινόμενη αλλαγή πορείας και θα επηρεάσει τον τρόπο εφαρμογής της.

β) Σημαντικό βαθμό αξιοπιστίας του ηγέτη τόσο για τις ειλικρινείς προθέσεις του, όσο και την ικανότητα πραγμάτωσης του οράματος που προτείνεται.

γ) Δημιουργία δικτύων διαπροσωπικών σχέσεων του ηγέτη με παράγοντες μέσα και έξω από την επιχείρηση για την κατανόηση και αποδοχή του οράματος που θα εκφράζει όχι μόνο τον ηγέτη αλλά και τους άλλους.

δ) Ανάγκη ενδυνάμωσης του προσωπικού της επιχείρησης.

3. Η αποτελεσματική υποκίνηση ή παρακίνηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών με κάθε δυνατό τρόπο επικοινωνίας. Με την σωστή υποκίνηση αναπτύσσεται η αφοσίωση όλων σ ένα κοινό όραμα, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζεται η συμμετοχή τους στην απαιτούμενη προσπάθεια να γίνει αυτό πραγματικότητα. Αυτή η λειτουργία απαιτεί:

α) Την ικανοποίηση βαθύτερων αναγκών των ανθρώπων σε ρόλους κλειδιά, πχ την ανάπτυξη για προσωπική ανάπτυξη, δημιουργικότητα, εξέλιξη κτλ

β) Την ανάπτυξη και αξιοποίηση τυπικών και άτυπων δικτύων διαπροσωπικών σχέσεων και επικοινωνίας για την αποτελεσματική υπέρβαση των εμποδίων που είναι φυσικό και αναμενόμενο να συναντήσει μια τέτοια προσπάθεια.



### 1.5.2 Βασικές λειτουργίες του μάντζερ

Για την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του μάντζερ, δηλαδή την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας που διακρίνει τη λειτουργία μιας επιχείρησης, οι βασικές λειτουργίες είναι:

1. Ο σχεδιασμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης για προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Αυτός ολοκληρώνεται με την κατάρτιση του αναγκαίου προϋπολογισμού. Το αποτέλεσμα αυτής της λειτουργίας είναι ένα σύνολο από πρόγραμμα δράσης με την κατάλληλη οικονομική στήριξη σε λειτουργικές δαπάνες και νέες επενδύσεις.
2. Η οργάνωση και στελέχωση της επιχειρησιακής δραστηριότητας για την υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης. Στη λειτουργία αυτή του μάντζερ προσδιορίζονται τα εξής:

α) Η οργανωτική δομή με τον προσδιορισμό των θέσεων εργασίας

β) Ο προσδιορισμός του περιεχομένου εργασίας για κάθε θέση

γ) Η κατανομή δραστηριοτήτων για κάθε θέση

δ) Ο προσδιορισμός των καναλιών επικοινωνίας μεταξύ διαφορετικών θέσεων

ε) Ο προσδιορισμός του τρόπου λήψης αποφάσεων

στ) Η στελέχωση των θέσεων με κατάλληλα άτομα

3. Η άσκηση έλεγχου του τρόπου εφαρμογής κάθε προγράμματος δράσης. Αυτό γίνεται με τις εξής ενέργειες:

α) Την αξιολόγηση των παρατηρούμενων αποκλίσεων από στόχους του κάθε προγράμματος δράσης

β) Την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών για την επίλυση προβλημάτων που δημιουργούν οι αποκλίσεις, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο.

(Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, 2005)

## 1.6 Χαρακτηριστικά – προσόντα ηγέτη

Το πρώτο ερώτημα που προσπάθησαν να απαντήσουν οι μελετητές του ηγετικού ρόλου αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των χαρισμάτων που διαθέτουν οι ηγέτες (π.χ. δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, πειστικός κλπ). Όμως, όλη η σχετική γνώση πολύ σύντομα αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Έτσι εμφανίστηκε ένα δεύτερο επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα ένα άτομο δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή "το τι είναι", αλλά "το τι κάνει". Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του. Έτσι οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή στο "τι και πώς ενεργεί" ένα άτομο, ώστε να αναδειχθεί ως ηγέτης στην ομάδα του.

Ηγέτης κάθε ομάδας ή της διεύθυνσής ή του τμήματος είναι αυτός που έχει την ευθύνη για τα μέλη της ομάδας, την εκτέλεση των εργασιών από αυτή και την σωστή έκβαση όλης της δραστηριότητας του οργανωτικού σχήματος του οποίου ηγείται.

Ο ηγέτης για να εκτελέσει το δύσκολο έργο του και να επιτύχει την πραγματοποίησή του πρέπει να διαθέτει και τα ακόλουθα προσόντα και ιδιότητες:

- Ευφυΐα και διανοητική δύναμη
- Ισχυρή θέληση και επιμονή
- Δραστηριότητα
- Θάρρος να αναλαμβάνει
- Αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς τα άλλα άτομα και επιθυμία να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου
- Γενική και εκτεταμένη μόρφωση και βέβαια ειδικές γνώσεις Οργάνωσης και Διοικήσεως
- Δημιουργική σκέψη και αντιληπτική ικανότητα
- Δεξιότητες χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντος

- Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες.

Επίσης ο ηγέτης θα πρέπει να έχει καλές σχέσεις με τους ανθρώπους της ομάδας του αλλά και να καλλιεργεί και καλό κλίμα μεταξύ τους. Θα πρέπει να επικοινωνεί με τους ανθρώπους σωστά, με σαφήνεια, με ευγένεια, με ειλικρίνεια χωρίς διαφορούμενα νοήματα. Να μπορεί και με τη σωστή επικοινωνία, να προσελκύει την προσοχή των ανθρώπων, να προκαλεί το ενδιαφέρον τους και να τους δημιουργεί την επιθυμία να δράσουν προς τον επιδιωκόμενο σκοπό. Να συμπεριφέρεται στους άλλους σωστά, να μην θίγει την αξιοπρέπεια και την προσωπικότητα τους. Ακόμη πρέπει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Πρέπει να ενθαρρύνει την ομάδα του και να τους έχει εμπιστοσύνη επιτρέποντας τους να εργάζονται με ελάχιστη επίβλεψη ώστε να νιώσουν ικανοί για αυτό που τους έχει ζητηθεί να κάνουν. Να επιβραβεύει κάθε τους προσπάθεια και να τους αναθέτει καθήκοντα τα οποία θα βγάλουν τον ηγέτη που κρύβουν μέσα τους.

Ο ηγέτης πρέπει να κερδίζει το σεβασμό της ομάδας του και να είναι φιλικός εξασφαλίζοντας όμως μια απόσταση μεταξύ τους. Πρέπει να είναι δίκαιος και αντικειμενικός με όλα τα μέλη της ομάδας του ανεξάρτητα τις συμπάθειες του, οφείλει να είναι κοντά σε άτομα με προβλήματα χωρίς όμως εις βάρος άλλων. Να παροτρύνει την ομάδα του, να παίρνει μέρος στις συζητήσεις διατυπώνοντας την άποψη τους και να μην μένουν ουδέτεροι. Να αντιλαμβάνεται να προβλήματα και να μπορεί να επεμβαίνει για τη λύση τους ή ακόμη και να τα προλαβαίνει, όπου είναι δυνατόν. Να είναι δεκτικός σε καινούργιες ιδέες και καινοτόμος, ανοιχτός στις αλλαγές και να αξιοποιεί κάθε ευκαιρία που προκύπτει.

Ο ηγέτης για να μπορέσει να έχει τον έλεγχο της ομάδας του, πρέπει να διευθύνει τον εαυτό του, γνωρίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του να είναι σε θέση να αναγνωρίζει και των άλλων, έτσι μπορεί καλύτερα να διευθύνει άλλους ανθρώπους.

(Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, 2004)



## 1.7 Οι 8 Δυνάμεις ενός ηγέτη

Ένας ορισμός για το τι είναι ηγέτης είναι ο εξής: «Ηγέτες είναι άτομα που βαδίζουν μπροστά που έχουν δεσμευτεί με γνησιότητα στις βαθιές αλλαγές του εαυτού τους της οικογενείας τους η της εταιρείας τους.» Σύμφωνα με την άποψη αυτή για να είναι αξιόλογος ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει τις ακόλουθες οκτώ δυνάμεις:

### 1. Η δύναμη της μάθησης

Ένας ηγέτης δεν πρέπει να επαναπαύεται σε αυτά που είδη γνωρίζει. Πρέπει να έχει δύναμη και ταπεινότητα ώστε να μπορεί να εξελιχτεί, να ανοίξει τους ορίζοντες του ώστε να μάθει νέα πράγματα. Πρέπει να είναι σε θέση να μαθαίνει πώς να βλέπει τα πράγματα από την σκοπιά εκείνων με τους οποίους συναναστρέφεται. Εκπαιδεύεται συνεχώς γιατί αναγνωρίζει ότι το περιβάλλον γύρο του ζει ασταμάτητα και απαιτεί νέες προσεγγίσεις. Δεν κολλάει στο χθες αλλά είναι ανοιχτός σε νέες μεθόδους.

### 2. Η δύναμη της αυτοπεποίθησης

Ένας ηγέτης πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση ώστε να μπορεί να αναγνωρίσει την δική του αξία. Έχοντας αναγνωρίσει την δική του αξία μπορεί εύκολα να ξεκαθαρίσει και την αξία των άλλων. Όταν μπορεί να συγκρίνει τον εαυτό του με τους άλλους νιώθει καλύτερα αισθάνεται ανώτερος και μπορεί να είναι πιο δημιουργικός. Σε αντίθετη περίπτωση αν νιώθει μειονεκτικά σε θέση με τους άλλους υποτίμα την δική του αξία και ικανότητα με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στην οπουδήποτε πρόκληση.

### 3. Η δύναμη της ισορροπίας

Όλοι οι άνθρωποι έχουμε ορισμένες ανάγκες τις οποίες πρέπει και να της καλύψουμε με όσο το δυνατό καλύτερο τρόπο. Ένας αξιόλογος ηγέτης λοιπόν πρέπει να βάζει προτεραιότητες σε όλους τους τομείς. Να είναι υπεύθυνος στον προσωπικό, επαγγελματικό, πνευματικό, κοινωνικό τομέα. Να φροντίζει εξίσου τις σωματικές, πνευματικές, νοητικές και συναισθηματικές του ανάγκες, ώστε η μία να μην γίνεται εμπόδιο της άλλης. Γνωρίζοντας πως πρέπει να χρησιμοποιεί το χρόνο του αποτελεσματικά, ακολουθεί καθημερινά ένα αυστηρό πρόγραμμα, χωρίς να συμβιβάζει τις αξίες του με το χρήμα, τη φήμη, την εφήμερη θέση.

### 4. Η δύναμη της υπηρεσίας

Ένα άτομα το οποίο δεν έχει ανάγκη την επιβεβαίωση της αξίας του από τους άλλους μπορεί με αφανή τρόπο να υπηρετεί χωρίς να το διαδίδει παντού. Βοηθάει τους άλλους που τον έχουν ανάγκη στη οικογένεια στην εργασία κτλ γνωρίζοντας πως να αντιμετωπίσει την κάθε κατάσταση που βιώνει.

### 5. Η δύναμη της γνησιότητας

Ένας άνθρωπος ο οποίος έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του είναι σε θέση να ελέγχει τις κινήσεις του, τα λόγια του και να εκφράζει μόνο το θετικό κομμάτι του εαυτού του. Έχει υπόψη του την ανάγκη των άλλων για σεβασμό και αναγνώριση και δεν διστάζει να επαινεί τους άλλους επειδή όντως αναγνωρίζει τη συνεισφορά και την καλή θέληση των άλλων.

### 6. Η δύναμη της υπευθυνότητας

Ενώ είναι υπεύθυνος και σοβαρός με τις υποχρεώσεις του ταυτόχρονα έχει και χιούμορ σατιρίζοντας τον εαυτό του όταν κάνει ο ίδιος λάθη δημιουργώντας μια

ανάλαφρη ατμόσφαιρα. Είναι ξεκάθαρος στις κουβέντες του και στις πράξεις του, αφού γνωρίζει ότι όσο λιγότερο πιέζει καταστάσεις, τόσο πιο καλά κυλάνε τα πράγματα.

#### 7. Η δύναμη της συνεργασίας

Έχοντας αναγνωρίσει την αξία συνεισφοράς των άλλων για την τελική επιτυχία μπορεί να ενθαρρύνει τη συνυπευθυνότητα, εμπνέει τους άλλους να συνεργάζονται και είναι πάντα πρόθυμος να κάνει αυτό που χρειάζεται να γίνει τώρα. Παροτρύνει τους άλλους να συνεργάζονται μαζί του επειδή είναι έντιμος και δεν κρύβεται για κανένα λόγο πίσω από το δάκτυλο του. Σεβόμενος τον εαυτό του, δεν μονοπωλεί την επιτυχία και δίνει στους άλλους την αίσθηση ότι όλοι μαζί πέτυχαν!!!

#### 8. Η δύναμη της ανανέωσης

Ένα επιτυχημένο άτομο δεν παραμένει ποτέ στάσιμο. Γνωρίζει τα όρια του και συνεχώς τα επεκτείνει. Δεν φοβάται την αποτυχία αλλά την καλωσορίζει σαν μια σημαντική βοήθεια για την μακροπρόθεσμη επιτυχία. Ξέρει να χάνει γιατί μέσα από τα λάθη του μαθαίνει. Μέσα από τις αποτυχίες προσαρμόζεται στις καταστάσεις που συνεχώς εναλλάσσονται χωρίς να χάνει την αίσθηση σταθερότητας και κατεύθυνσης αλλά και χωρίς να αμφισβητεί τον εαυτό του.

### **1.8 Καθήκοντα των ηγετικών στελεχών**

Συμφώνα με τον Fayol τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών είναι η πρόβλεψη, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

Σήμερα επικρατεί μια παραλλαγή της άποψης του Fayol, κατά την οποία τα καθήκοντα των ηγετικών στελεχών διακρίνονται στις εξής δραστηριότητες: προγραμματισμός, οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση και έλεγχος.

Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την πρόβλεψη, τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών, τη διατύπωση της πολιτικής, την κατάστρωση σχεδίων δράσης και την εκτέλεση προγραμμάτων. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, 2003). Ο προγραμματισμός δηλαδή αναφέρεται στο μέλλον και στο παρόν, καθορίζεται ο αντικειμενικός σκοπός που επιδιώκεται να επιτευχθεί και οι επιμέρους στόχοι που

πρέπει να ολοκληρωθούν διαχρονικά και σταδιακά για να φτάσουμε στην πραγματοποίησή του. Ακόμα περιλαμβάνει τη χρονική κλιμάκωση των δραστηριοτήτων και τα μέσα που θα χρειαστούν προκειμένου να βοηθήσουν στην διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων αυτών. Τα ηγετικά στελέχη για να μπορέσουν να προβλέψουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που θα τους παρουσιαστούν χρησιμοποιούν κάποιες μεθόδους και τεχνικές:

- Μέθοδοι που δείχνουν τα αποτελέσματα διαφόρων μεταβολών μέσα και έξω απ την επιχείρηση
- Εκθέσεις για μελέτη οικονομικών δεδομένων
- Τεχνικές για την μελέτη των προτιμήσεων και τις τάσεις του αγοραστικού κοινού και των εργαζομένων
- Μέθοδοι με τις οποίες μελετάτε και παρατηρείται η συμπεριφορά κάθε ατόμου ξεχωριστά και κάθε ομάδα μέσα στις οικονομικές μονάδες.
- Τέλος καθορίζονται η πολιτική και οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν καθώς και η εκτέλεση προγραμμάτων που θα χρειαστούν.

Η οργάνωση είναι η διαδικασία της ορθολογικής ομαδοποίησης καθηκόντων σε θέσεις εργασίας, της οριοθέτησης της ευθύνης και της εξουσίας κάθε θέσης, της σύνδεσης περισσότερων θέσεων εργασίας σε ευρύτερης ενότητας ή υποσυστήματα και καθορισμού των επίσημων ιεραρχικών σχέσεων καθώς και του συστήματος επικοινωνίας. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, 2003) Σημαντικό είναι τα ηγετικά στελέχη να μπορέσουν να οργανώσουν σωστά τους υφιστάμενους τους για να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης. Πρέπει το ηγετικό στέλεχος να τοποθετήσει τον κατάλληλο άνθρωπο στη σωστή θέση γιατί είναι αποδεκτό ότι δυο άτομα με τα ίδια μέσα στην ίδια θέση επιφέρουν διαφορετικό αποτέλεσμα, πρέπει να επιλέξει λοιπόν τον σωστό για κάθε θέση. Πέρα απ την επιλογή των υφισταμένων, πρέπει να φροντίσει να έχει κάθε υφιστάμενος στην διάθεση του τα μέσα και τις πληροφορίες που χρειάζεται για την εκπλήρωση της εργασίας του, καθώς επίσης και να αποφασίσει πόση και ποια ευθύνη και εξουσία θα αναθέσει και σε ποιους υφιστάμενους του. Τέλος πρέπει να εξασφαλίσει και να δημιουργήσει καλό κλίμα ανάμεσα στους υφισταμένους του αλλά και ευρύτερα του τμήματος που διευθύνει με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

Στελέχωση καλείται αφενός μεν το σύνολο των ενεργειών για τη συνεχή επάνδρωση της οικονομικής μονάδας ή υποσυστήματος της, με τα κατάλληλα και επαρκή ηγετικά στελέχη, αφετέρου δε η κάθε φορά επιταχυνόμενη κατάσταση, η οποία είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας στελέχωσης. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, 2003) Ακόμα και αν έχουμε κάνει σωστό προγραμματισμό και έχουμε επιτύχει την καλύτερη οργάνωση της ομάδας δεν θα έχουμε επιτύχει αποτελέσματα αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ικανό άτομο που θα ηγηθεί της ομάδας. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πόσο πολύτιμη είναι η εύρεση ικανών ηγετικών στελεχών με τα κατάλληλα προσόντα. Ωστόσο τα ηγετικά στελέχη από μόνα τους πρέπει να μεριμνούν για την εύρεση άλλων ηγετικών στελεχών που θα είναι σε θέση να τους αντικαταστήσουν άλλα και να ενθαρρύνουν και παρακινούν τους υφισταμένους τους για βελτίωση, και προσπάθεια για την εκπλήρωση των εργασιών τους χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις τους στο μέγιστο.

Η διεύθυνση περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες, οι οποίες αποβλέπουν στο χειρισμό του ανθρώπινου παράγοντα, κατά τρόπο ώστε κάθε προσπάθεια του να αποβλέπει στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών που έχουν τεθεί. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, 2003) Η διεύθυνση έχει να κάνει άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Τα άτομα ακόμα και αν είναι ικανά και οργανωμένα αλλά και με προγραμματισμένα καθήκοντα παρόλα αυτά χρειάζονται και την κατάλληλη διεύθυνση για να αποδώσουν στο μέγιστο. Διεύθυνση η οποία θα ελέγχει τις δραστηριότητες τους, θα ενθαρρύνει και θα παρακινεί, θα δίνει κίνητρα για να εργαστούν, να αναπτυχθούν και να είναι και οι ίδιοι ευχαριστημένοι με τον εαυτό τους και πρόθυμοι να εργαστούν ακόμα πιο σκληρά. Για όλα αυτά όμως χρειάζονται ηγετικά στελέχη που να τους τα εμπνέουν.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει τον καθορισμό των κριτηρίων για την κρίση των πραγματικών αποτελεσμάτων, τη μέτρηση και σύγκριση τους προς τα πρότυπα, καθώς και την εκτίμηση, αιτιολόγηση και θεραπεία τυχών αρνητικών αποκλίσεων που θα παρουσιάσουν. (Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, 2003)

Τα καθήκοντα αυτά των ηγετικών στελεχών είναι το καθένα μόνο του σημαντικό αλλά αλληλοεξαρτώνται. Κάθε ηγετικό στέλεχος κάνει τις προβλέψεις του για το μέλλον και παίρνει τα κατάλληλα μετρά, καθορίζει τον αντικειμενικό



σκοπό για επίτευξη και τους στόχους που πρέπει να πραγματοποιηθούν, επιλεγεί τα κατάλληλα στελέχη και τα τοποθετεί και στις κατάλληλες θέσεις, παρακινεί και ελέγχει τους υφισταμένους του και τέλος ελέγχει όλες τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα αυτών καθώς και τον προγραμματισμό. Όλα αυτά τα καθήκοντα προϋποθέτουν την ικανότητα των ηγετικών στελεχών στη λήψη αποφάσεων. Χωρίς αυτή να περιλαμβάνεται σαν ένα επιπλέον καθήκον, καθώς για κάθε μια από τις παραπάνω δραστηριότητες των ηγετικών στελεχών απαιτείται λήψη αποφάσεων, αποφάσεις που είναι διαφορετικές μεταξύ τους ανάλογα και με την δραστηριότητα αλλά και με την βαθμίδα του ηγετικού στελέχους, γιατί κάθε ηγετικό στέλεχος ανεξάρτητα σε τι βαθμό ιεραρχικά βρίσκεται ασκεί όλα τα καθήκοντα του με την διάφορα ότι όσο πιο χαμηλά στην βαθμίδα οι απαιτήσεις είναι πιο μικρές.



## 1.9 Ηγετικά στυλ – τρόποι συμπεριφοράς του ηγέτη

Σημαντικό ρόλο στην λειτουργία του οργανισμού παίζει η ηγετική συμπεριφορά. Η συμπεριφορά του ηγέτη είναι αυτή που δημιουργεί το κλίμα που επικρατεί μέσα στον οργανισμό. Ο τρόπος είναι αυτός που επηρεάζει. Ένας έπαινος ή μια τιμωρία από τον προϊστάμενο έχει διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο θα δοθούν. Μια παρατήρηση η οποία θα γίνει με τον σωστό τρόπο δεν θα ενοχλήσει αλλά θα γίνει σεβαστή, αντίθετα ο έπαινος που θα δοθεί με λάθος τρόπο θα περάσει αδιάφορα.

Η ηγετική συμπεριφορά έχει σπουδαίο ρόλο και έχει να κάνει άμεσα με τους ανθρώπους και τα συναισθήματα τους. Υπάρχουν διάφορα ηγετικά στυλ συμπεριφοράς που έχουν διατυπωθεί. Ο άξονας στον οποίο κινούνται είναι ο

βαθμός άσκησης της εξουσίας του προϊσταμένου πάνω στους συνεργάτες του και ο βαθμός ελευθερίας, πρωτοβουλίας και δράσης που τους επιτρέπει.

Όλα τα στυλ συμπεριφοράς μπορεί να είναι κατάλληλα, μπορεί όμως να είναι και ακατάλληλα, εξαρτάται από την περίπτωση που θα εφαρμοστούν. Τρεις είναι οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να είναι αποτελεσματικό το στυλ που θα επιλεγεί:

α) Να είναι ταιριαστό με το περιβάλλον στο οποίο ασκείται. Δεν λειτουργεί το δημοκρατικό στυλ σε ένα αυστηρά ιεραρχικά δομημένο περιβάλλον.

β) Να είναι ταιριαστό με το έργο που πρέπει να υλοποιηθεί.

γ) Και να προσαρμόζεται στους συνεργάτες, το οποίο έχει να κάνει με την ωριμότητα των συνεργατών, τις γνώσεις και την εμπειρία τους.

Για άτομα τα οποία είναι ώριμα, έχουν διάθεση να εργαστούν, σέβονται την ομάδα και τον προϊστάμενο, κατάλληλα στυλ είναι τα δημοκρατικά-συμμετοχικά. Αντίθετα για άτομα με χαμηλή ωριμότητα τα αυταρχικά στυλ ηγετικής συμπεριφοράς. Ο ηγέτης πρέπει πρώτα να αξιολογεί τους συνεργάτες του, να γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και μετά να αποφασίσει ποιο στυλ θα εφαρμόσει.

### 1.9.1 Αυταρχικός τρόπος συμπεριφοράς

Στο αυταρχικό ηγετικό στυλ υπάρχει κατά κάποιο τρόπο μια αναπόφευκτη αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για την παραγωγή και στις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων. Αν ικανοποιηθεί η μία από τις ανάγκες, η άλλη θα πρέπει να θυσιαστεί. Για να επιτευχθεί η παραγωγή για την οποία υπεύθυνος είναι ο μάνατζερ, πρέπει να χρησιμοποιηθούν άτομα. Ο μάνατζερ όμως που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα υιοθετώντας στην εργασία συνθήκες που ελαχιστοποιούν τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις. Και αυτό το κάνει με τέτοιο τρόπο που να εμποδίζει τα ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα του οργανισμού.

Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ που συμπεριφέρεται με αυταρχικό τρόπο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του και ενεργεί και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή.

Ο μάνατζερ που εποπτεύει την παραγωγή με αυταρχικό τρόπο διοίκησης, δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στη μεγιστοποίηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον.

Οι άνθρωποι κατευθύνονται στην εργασία τους και ταυτίζονται μ' αυτήν. Οι ίδιοι λίγο ή πολύ αγνοούνται από τους ανώτερους και ακόμα πιστεύουν ότι τους χρησιμοποιούν οι άλλοι σαν εργαλεία για την παραγωγή. Η ισχύς που διαθέτει το άτομο που ασκεί αυταρχική διοίκηση διασφαλίζεται από το σύστημα εξουσίας-υπακοής και έχει στη βάση της τον έλεγχο. Οι σχέσεις του προϊσταμένου με κάθε υφιστάμενο χωριστά είναι οι κύριες συνδέσεις της κορυφής με τα μέλη του οργανισμού μέσα στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν ανεπαρκές παραμένει μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών μέσα στο σύστημα που υπαγορεύονται από την εργασία.

Η σχέση του διευθυντή με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια και τα προγράμματα που τους αναθέτουν οι ανώτεροί τους. Αυτό πρέπει να το κάνουν με απόλυτη υπακοή. Τέλος δίνεται μικρή προσοχή στον τομέα της προσωπικής ανάπτυξης των υφισταμένων και στην επικοινωνία μαζί τους πέρα από τις οδηγίες και άλλες διαδικαστικές υποθέσεις ρουτίνας. Όταν συμβεί μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφισταμένους, ο αυταρχικός τρόπος του μάνατζερ την καταπνίγει αμέσως λόγω της δυσμενούς επίδρασης που μπορεί αυτή να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας. (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)

### 1.9.2 Ανθρωπιστικός τρόπος συμπεριφοράς

Ο μάνατζερ που διοικεί με το ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σε αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, όπως και οι ανάγκες ευημερίας.

Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού. Ο αυταρχικός όμως ηγέτης επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Ο διευθυντής που

χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ ηγείται, δίνοντας πάντοτε ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του. Ο διευθυντής με το να δίνει μικρότερη έμφαση στην παραγωγή, αποφεύγει μερικές από τις συγκρούσεις με τους υφισταμένους που μπορούν να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις. Μια άποψη της ανθρωπιστικής τάσης λέει ότι: είναι δύσκολο να πιέξεις τους ανθρώπους να παράγουν περισσότερο, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται σ' αυτή την πίεση.

Με τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό στη διοίκηση, ο ρυθμός της εργασίας γίνεται περισσότερο άνετος. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο προϊστάμενος παίζει το ρόλο του μεγαλύτερου αδελφού και όχι του αυστηρού γονέα. Οι ανθρώπινες σχέσεις, με την έννοια της κοινωνικότητας, είναι σημαντικές από μόνες τους. Η μονάδα της επιχείρησης δεν είναι το άτομο αλλά η ομάδα, η οποία διακρίνεται για τη φιλία και την αρμονία που υπάρχει μεταξύ των μελών της. Με λίγα λόγια, το συμπέρασμα είναι ότι μέσα σ' αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν περισσότερο, παρ' όλο που στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος θέλει να τον αποδέχονται οι υφιστάμενοί του, ανεξάρτητα αν αυτό γίνεται σε βάρος της παραγωγής. (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)

### 1.9.3 Αδιάφορος τρόπος συμπεριφοράς, laissez - faire

Στο στυλ αυτό, όπως και στα δύο προηγούμενα, υποτίθεται ότι υπάρχει κάποια ασυμφωνία στις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση για την παραγωγή από τη μια μεριά και για τις ανάγκες των ανθρώπων από την άλλη. Όμως επειδή το ενδιαφέρον και για τα δύο αυτά μέρη είναι χαμηλό, ο διευθυντής που έχει τον προσανατολισμό αυτό στον τρόπο διοίκησης δεν αντιμετωπίζει το δίλημμα, αν θα ενδιαφερθεί για την παραγωγή ή για τα άτομα, γιατί λίγο ή πολύ είναι "έξω από τα πράγματα". Το άτομο με το laissez-faire στυλ βρίσκεται "έξω από τα πράγματα" ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή του laissez-faire εφαρμόζεται σπάνια στις επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που κάθε περίπτωση παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινό σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Το μάνατζμεντ των ατόμων μιας επιχείρησης που εφαρμόζει το laissez-faire ηγετικό στυλ θα έλεγα ότι είναι μια αποτυχία. Μερικοί άνθρωποι που έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα έχουν αποτύχει. Άλλοι πιστεύουν ότι με αυτό το σύστημα διοίκησης υιοθετούν τη φιλοσοφία του Dewey, αλλά αμφισβητείται πολύ αν ο Dewey εννοούσε κάτι παρόμοιο. Η προσέγγιση αυτή έχει ως χαρακτηριστικά τη μικρή συμμετοχή των ατόμων και τη μικρή προσπάθεια που καταβάλλεται για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Ο τρόπος αυτός της διοίκησης δεν ασχολείται με τη λειτουργία της επιχείρησης και παραιτείται από τις ευθύνες .

Ο διευθυντής που έχει σαν προσανατολισμό στη διοίκησή του το πρότυπο laissez -faire ασκεί ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Σε θέση επόπτη το πιθανότερο είναι ότι εκτελεί χρέη αγγελιοφόρου, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές από τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού προς τα χαμηλότερα. Κάνει κριτική όταν θέλει να υπερασπίσει τον εαυτό του. Ενδιαφέρεται να έχει αυτόν τον προσανατολισμό στο μάνατζμεντ, θέλει να βλέπει όσο γίνεται λιγότερο το δικό του προϊστάμενο.

Αφήνει τους υφισταμένους του ή τα μέλη άλλων ομάδων να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθειά του. Με το τρόπο διοίκησης laissez-faire το άτομο είναι παρών στον οργανισμό, αλλά στην πραγματικότητα απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία του. (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)

#### 1.9.4 Πειστικός τρόπος συμπεριφοράς

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση με τα προηγούμενα. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και μέτριο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Με τον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής υποτίθεται ότι βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στο στόχο που έχει ο οργανισμός για την παραγωγή και στο στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του προς την παραγωγή όπως συμβαίνει με το αυταρχικό στυλ, ή προς τους ανθρώπους όπως συμβαίνει με το ανθρωπιστικό στυλ, ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο όπως συμβαίνει με το laissez-faire στυλ, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις δύο κατευθύνσεις. Από αυτή την προσέγγιση

είναι δυνατόν να προέλθει μια αποδεκτή, αν όχι καλή, παραγωγή χωρίς να υπάρχει ιδιαίτερη πίεση πάνω στα άτομα.

Αυτό το στυλ είναι παρόμοιο με το στυλ "του μέσου δρόμου" των Blake και Mouton. Ο σκοπός του πειστικού τρόπου διοίκησης δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή θέση για την παραγωγή ή για τους ανθρώπους, αλλά να βρεθεί μια θέση που να είναι ανάμεσα στα δύο.

Η διάσταση "ενδιαφέρον για άνθρωπο" στο πειστικό στυλ είναι τόσο σημαντική όσο είναι η διάσταση "ενδιαφέρον για την παραγωγή". Ο τρόπος αυτός υποθέτει ότι οι άνθρωποι θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Έτσι, με τον πειστικό τρόπο ο διευθυντής επικοινωνεί ελεύθερα με τους υφισταμένους, χρησιμοποιώντας το επίσημο και το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας. (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)

#### 1.9.5 Δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς

Αντίθετα με ότι συμβαίνει στις άλλες βασικές προσεγγίσεις του μανάτζμεντ, στο δημοκρατικό στυλ υποτίθεται ότι δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες που έχουν τα άτομα. Με το δημοκρατικό τρόπο της διοίκησης είναι δυνατή μια αποτελεσματική σύνδεση των ανθρώπων με την παραγωγή. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των συνθηκών και των μεθόδων της εργασίας. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τι προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους υφισταμένους και προϊσταμένους και μεταξύ τους. Ένας από τους βασικούς σκοπούς του δημοκρατικού ηγετικού στυλ στη διοίκηση, είναι η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Με το δημοκρατικό ηγετικό στυλ ικανοποιείται μια βασική ανάγκη των ανθρώπων. Η ανάγκη αυτή είναι η ανάμιξη στην παραγωγική εργασία και η δέσμευση γι αυτή. Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού διοικητικού στυλ και των άλλων, βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού και στη χρησιμοποίησή του σαν μέσο διοικητικής προσέγγισης και επίλυσης διαφόρων

προβλημάτων. Παρακάτω θα εξεταστούν οι επιπτώσεις που έχουν τα διάφορα ηγετικά πρότυπα διοίκησης στους υφισταμένους. (Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)

## **1.10 Οι επιπτώσεις των διαφόρων ηγετικών στυλ διοίκησης στους υφισταμένους**

Τα αποτελέσματα που έχει η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων στους υφισταμένους είναι πολύ σημαντικά για μια επιχείρηση. Η δέσμευση των υφισταμένων με την επιχείρηση καθορίζει όχι μόνο το ηθικό τους, αλλά και τα συμφέροντα τους που ενδέχεται να προκύψουν από την επιτυχία της επιχείρησης.

### **1.10.1 Αυταρχικός προσανατολισμός**

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται κάτω από έναν αυταρχικό διοικητικό τρόπο, αισθάνονται ότι μόνη τους αποστολή στον οργανισμό είναι να τον υπηρετούν. Οι υφιστάμενοι που εργάζονται για αρκετό χρονικό διάστημα κάτω από την επίδραση του αυταρχικού ηγετικού στυλ, είναι πιθανόν να παρουσιάσουν μια από τις παρακάτω τέσσερις αντιδράσεις:

1. Μια αντίδραση μπορεί να είναι ο συμβιβασμός τους με τον αδιάφορο τρόπο διοίκησης *laissez-faire*. Στην περίπτωση αυτή κάνουν το ελάχιστο που απαιτείται από αυτούς, δηλαδή ούτε περισσότερο ούτε λιγότερο. Με το τρόπο αυτό αποφεύγουν την εκμετάλλευση, συγχρόνως όμως διατηρούν κάποιο είδος απομόνωσης γιατί εκτελούν όσα απαιτούνται για να κρατήσουν την εργασία τους. Αυτό συνήθως ονομάζεται "ελάχιστη συμμόρφωση" ή "ελάχιστος συμβιβασμός".
2. Οι υφιστάμενοι εξαιτίας της επίδρασης του αυταρχικού ηγετικού στυλ διοίκησης αισθάνονται μια προσβολή και αδικία, που όμως δεν είναι σε θέση να τις επανορθώσουν αμέσως. Η κατάσταση αυτή τους οδηγεί να γίνουν μαχητικοί, αποξενωμένοι ή απαθείς. Με αυτό το είδος της εποπτείας είναι φανερό ότι οι άνθρωποι γίνονται οκνηροί, απαθείς και αδιάφοροι. Μερικοί πιστεύουν ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται έτσι και στην πραγματικότητα. Δεν αναγνωρίζουν όμως ότι τέτοια συμπεριφορά είναι αφύσικη. Ακόμα δεν αναγνωρίζουν όμως ότι αυτό το είδος της εποπτείας

είναι η αιτία που προκαλεί την οκνηρή, απαθή και αδιάφορη συμπεριφορά των ατόμων.

3. Σαν αποτέλεσμα του αυταρχικού προσανατολισμού στη διοίκηση τα άτομα βρίσκονται σε σύγχυση και απογοήτευση, που μπορεί να τα οδηγήσει συχνά και σε μια επιθετική συμπεριφορά. Η άμεση ή έμμεση επιθετικότητα του υφισταμένου μπορεί να είναι μια καταστροφική αντίδραση. Οι υφιστάμενοι δείχνουν την επιθετικότητα τους κατά διαφόρους τρόπους. Μια έμμεση μορφή επιθετικότητας κατά του προϊσταμένου είναι το χαμηλό παραγωγικότητας. Ακόμα ο υφιστάμενος μπορεί να επιτεθεί προφορικά κατά του προϊσταμένου ή των συναδέλφων του. (αυτή είναι μια αντίδραση που ξεσπά στους συναδέλφους αλλά που έχει όμως στόχο τον προϊστάμενο.)
4. Τέλος η αντίδραση μπορεί να είναι η απομόνωση και η αποξένωση. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι μένουν έξω και δεν αποτελούν μέλη του οργανισμού. Επομένως, η έλλειψη αφοσίωσης τους στον οργανισμό είναι εμφανής. Σε αυτή την ατμόσφαιρα, όπου δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένου είναι δυνατόν να αναπτυχθεί το συναίσθημα της αποξένωσης. Η σχέση του προϊσταμένου με τους υφιστάμενους του βασίζεται στην άσκηση εξουσίας και υπακοής. Οι υφιστάμενοι υπάρχουν για να εφαρμόζουν τα σχέδια που τους ανατίθενται από τον προϊστάμενο, χωρίς να αντιδρούν και να αμφισβητούν. Λίγη σημασία δίνεται στην εξέλιξη των υφισταμένων μέσα στον οργανισμό και στην επικοινωνία μεταξύ τους.

#### 1.10.2 Ανθρωπιστικός προσανατολισμός

Ο αυταρχικός τρόπος διοίκησης έρχεται σε αντίθεση με τον ανθρωπιστικό τρόπο σε ότι αφορά στις σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένων. Ο αυταρχικός προσανατολισμός του προϊσταμένου έχει σαν αποτέλεσμα την απομόνωση των υφισταμένων, ενώ ο ανθρωπιστικός προσανατολισμός επιδιώκει τη σύμπνοια μεταξύ των μελών του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος του οργανισμού και γι αυτό το ηθικό τους είναι πολύ υψηλό.

Η επικοινωνία στον οργανισμό γίνεται ελεύθερα, δηλαδή από τους προϊσταμένους προς τους υφιστάμενους και από τους υφιστάμενους προς τον



προϊστάμενο. Το σύστημα επικοινωνίας ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊστάμενους παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αναπτύξουν τις κοινωνικές και τις συναισθηματικές τους σχέσεις .

Οι υφιστάμενοι προσπαθούν να αποφύγουν τις διαφωνίες, τα αρνητικά συναισθήματα, την απόρριψη και τη σύγχυση. Επιζητούν μεταξύ τους σχέσεις αποδοχής, θετικές και αρμονικές.

### 1.10.3 Αδιάφορος προσανατολισμός

Σ' αυτόν τον προσανατολισμό του μάνατζμεντ οι υφιστάμενοι έχουν το συναίσθημα της απομόνωσης. Επικρατεί μεγάλη σύγχυση γιατί δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι που δίνεται το μεγαλύτερο βάρος, στην παραγωγή ή στους ανθρώπους. Τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν περισσότερο το εγώ τους και την επιβίωσή τους. Επομένως προτιμούν την οικονομική εξασφάλιση, τα προγράμματα παροχών και την καλή σύνταξη.

Με τις συνθήκες του προσανατολισμού διοίκησης *laissez - faire*, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποια ευθύνη για την εργασία τους η οποία είναι όμως επιφανειακή. Η εργασία που κάνουν είναι και κακή σε ποιότητα και λιγότερη σε ποσότητα. Υπάρχει μεγαλύτερη σύγχυση, αποδιοργάνωση, αποθάρρυνση και επιθετικότητα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν το συναίσθημα ότι κάτι πέτυχαν και ούτε κυριαρχεί ανάμεσά τους η ενότητα.

Η επικοινωνία, εκτός από τη μεταβίβαση των μηνυμάτων που χαρακτηρίζει τον προσανατολισμό *laissez - faire*, τείνει να αναμιγνύει το πρόσωπο που επικοινωνεί με το περιεχόμενο του μηνύματος που μεταβιβάζεται. Ο σκοπός δεν περιλαμβάνει την προέλευση του ενδιαφέροντος του παραλήπτη για το μήνυμα. Η προέλευση του ενδιαφέροντος είναι αντίθετη με τους σκοπούς του προσανατολισμού *laissez - faire*. Επομένως σ' αυτόν τον προσανατολισμό η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

Στους υφισταμένους δεν αρέσει αυτός ο τύπος ηγεσίας γιατί η έλλειψη πρωτοβουλίας από τον προϊστάμενο δεν τους βοηθά να πετύχουν τους δικούς τους στόχους. Η έλλειψη σαφήνειας στην όλη δομή του οργανισμού που παρατηρείται στον προσανατολισμό *laissez- faire*, προκαλεί και την έλλειψη σαφών στόχων, την έλλειψη της συγκεκριμένης πορείας προς την εκπλήρωση των σκοπών, την

έλλειψη περιοριστικών ορίων, την έλλειψη συγκεκριμένων προσδοκιών και τέλος την έλλειψη ξεκάθαρης χρονικής προοπτικής στην πραγματοποίηση του έργου.

#### 1.10.4 Πειστικός προσανατολισμός

Στον πειστικό προσανατολισμό της διοίκησης, ανάμεσα στους σκοπούς που θέτει η επιχείρηση και στους σκοπούς που έχουν οι υφιστάμενοι, υπάρχουν δύο άλλοι σκοποί, ο σκοπός της επιχείρησης για την επίτευξη του κέρδους και ο σκοπός για την παροχή ικανοποίησης και ασφάλειας για τα μέλη της επιχείρησης. Έχοντας αυτά υπόψη, οι υφιστάμενοι δίνουν από τον εαυτό τους τόσο όσο απαιτείται για να διατηρηθεί αυτή η ισορροπία. Η δημιουργικότητα πιθανόν να μην αποτελεί μέρος της εργασιακής αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε διευθυντές και υφιστάμενους. Οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούν παραδοσιακές και καθιερωμένες μεθόδους ως μέσο για να εξασφαλιστεί η διατήρηση του status quo.

Η δέσμευση των υφισταμένων στο στυλ αυτό του μάνατζμεντ μοιάζει πολύ με τη δέσμευση που έχουν οι υφιστάμενοι στον αυταρχικό προσανατολισμό διοίκησης δηλαδή οι υφιστάμενοι κάνουν μόνο αυτό που χρειάζεται για να διατηρηθεί η εργασιακή σχέση που έχουν με τον προϊστάμενο.

Η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου είναι τόσο ελεύθερη όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω σχέση. Ο προϊστάμενος έχει συνειδητοποιήσει ότι η επικοινωνία με τους υφισταμένους είναι αναγκαία για να διατηρηθεί η παραγωγή της επιχείρησης.

#### 1.10.5 Δημοκρατικός προσανατολισμός

Στο δημοκρατικό προσανατολισμό, οι σκοποί του υφισταμένου και του οργανισμού μπορούν να συμπράξουν με τέτοιο τρόπο που ο ένας σκοπός να συμπληρώνει και να ενισχύει τον άλλο. Όταν ένα άτομο ενεργεί σύμφωνα με την παραπάνω άποψη, δηλαδή με αυθορμητισμό, με αυτενέργεια και με αυτοκατεύθυνση, τότε ο σκοπός του οργανισμού και η δέσμευση του ατόμου μπορούν να ενοποιηθούν.

Με τον προσανατολισμό αυτό της διοίκησης, εφόσον δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή και στην ανάμιξη των ανθρώπων στις διάφορες δραστηριότητες

της εργασίας, είναι πολύ πιθανόν συχνά να προκύπτουν καινοτομίες στο χώρο της εργασίας.

Οι υφιστάμενοι δεν κάνουν κάτι επειδή οι άλλοι περιμένουν από αυτούς να το κάνουν. Δεν αισθάνονται ότι ενεργούν από υποχρέωση, χωρίς να πιστεύουν σ' αυτό που κάνουν. Οι υφιστάμενοι αισθάνονται προσωπική επιθυμία να συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού, προσπαθώντας για το σκοπό αυτό να επιτύχουν το στόχο για τον οποίο ανέλαβαν την ευθύνη.

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται σ' αυτό τον προσανατολισμό διοίκησης δημιουργούν μόνοι τους την ταύτιση με τον εαυτό τους, την διάθεση, την κατεύθυνση και την αυτό-ικανοποίηση. Ενθαρρύνονται να καθορίσουν τις δικές τους στρατηγικές, τους παρέχεται η ευκαιρία να αποφασίσουν για την επιτυχία των στόχων τους, έχουν την ελευθερία να ξεκινήσουν τα δικά τους καθήκοντα και να πραγματοποιήσουν τη συνεργασία με τα άλλα άτομα μέσα στη δουλειά. Για όλες αυτές τις λειτουργίες αξιολογούνται στο τέλος με αντικειμενικό τρόπο.

( Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999)



### **1.11 Ανάγκη σε ηγετικά στελέχη**

Από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο γίνεται συνέχεια περισσότερο αντιληπτό, ότι η ποιότητα της εργασίας των ηγετικών στελεχών είναι πολύ σημαντική στη σύγχρονη ζωή. Είναι σαφές ότι για να αυξηθεί η παραγωγικότητα αλλά και για να

αναπτυχθούν οι οργανισμοί πρέπει ο άνθρωπος να μάθει να κυριαρχεί πάνω στο ανθρώπινο παράγοντα έτσι θα είναι σε θέση να κυριαρχεί αποτελεσματικά.

Έχει πλέον διαπιστωθεί ότι το μέλλον κάθε οικονομικής μονάδας εξαρτάται περισσότερο από κάθε τι άλλο από το ανθρώπινο στοιχείο το οποίο ρυθμίζει την επιτυχία ή την αποτυχία της. Καταλήγουμε έτσι στο ότι το σπουδαιότερο για οπουδήποτε οργανισμό είναι να υπάρχουν κατάλληλα ηγετικά στελέχη. Η πρόσληψη ηγετικών στελεχών πρέπει να αποτελεί στρατηγική κάθε οργανισμού. Η απόκτηση ηγετικών στελεχών στην σημερινή εποχή είναι μεγαλύτερη από ότι παλιότερα και αυτό γιατί όλα έχουν αλλάξει. Παλιά οι άνθρωποι-εργαζόμενοι ήθελαν απλά να καλύπτουν τις ανάγκες τους και οι οργανισμοί να έχουν κέρδος. Σήμερα όλα έχουν αναπτυχθεί, ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, οι επιχειρήσεις δεν αποσκοπούν μόνο στην κερδοφορία, αλλά στην ποιότητα, το χαμηλό κόστος, την ικανοποίηση του πελάτη, την κοινωνική ευαισθησία και την καινοτομία. Όλα αυτά πετυχαίνονται απ τους ανθρώπους-εργαζόμενους και όχι απ το κεφάλαιο και την τεχνολογία αλλά απ τις γνώσεις, την όρεξη για δουλειά, τις καινούργιες ιδέες, την υπευθυνότητα και την αφοσίωση. Αυτά εμπνέονται απ την ηγεσία και τους ικανούς ηγέτες. Γι αυτό και είναι αναγκαία η ύπαρξη τους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Τα ικανά ηγετικά στελέχη αφενός παίρνουν σωστές αποφάσεις και αφετέρου είναι σε θέση να παρακινούν τους συνεργάτες τους να εργάζονται με ζήλο για την επιτυχή εκτέλεση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Επειδή λοιπόν είναι τόσο σημαντικό η ύπαρξη ικανών ηγετικών στελεχών η σωστή επιλογή αυτών είναι απαραίτητο να μην αφήνεται στην τύχη από την ηγεσία των οικονομικών μονάδων και οργανισμών αλλά να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να βρίσκονται πάντα στην διάθεση τους κατάλληλα και επαρκή πρόσωπα για την κάλυψη αυτών των θέσεων.

Η ύπαρξη ικανών ηγετικών στελεχών δεν είναι καλό μόνο για την ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων αλλά έχει αντίκτυπο και στην γενικότερη ανάπτυξη των χωρών. Συγκεκριμένα η οικονομική ανάπτυξη των χωρών εξαρτάται από την πορεία των οικονομικών μονάδων τους και την αποτελεσματική χρησιμοποίησι των διαθέσιμων πόρων τους (οικονομικών, τεχνικών και ανθρώπινου δυναμικού) για τα όποια πρέπει να υπάρχουν αποτελεσματικά και ικανά ηγετικά στελέχη. Σε περιόδους ανάπτυξης των χωρών χρειάζονται ηγετικά στελέχη που να καθοδηγούν τις μεγάλες διεθνώς επεκτεινόμενες επιχειρήσεις οι οποίες δρουν σε ένα τελείως

ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται και γίνεται πιο απαιτητικό. Και σε περιόδους όμως κρίσης ο ρόλος τους είναι εξίσου σημαντικός γιατί χρειάζονται άτομα που θα πάρουν τις σωστές αποφάσεις, την ευθύνη και θα οδηγήσουν με τον πιο δυνατά ανώδυνο τρόπο στην ανάπτυξη. Η σπουδαιότητα λοιπόν των ηγετικών στελεχών είναι μεγάλη. Η δε ανάγκη για ικανά στελέχη αυξάνεται διαχρονικά και παράλληλα με την εξέλιξη μιας κοινωνίας προς την ανάπτυξη.

Ο ανταγωνισμός στην εύρεση εργασίας, η τεχνολογική πρόοδος που έχει κάνει τα πάντα να αλλάζουν. Απαιτούνται συνεχώς καινούργιες γνώσεις και μέθοδοι. Οι απαιτήσεις των σημερινών οικονομικών μονάδων σε ηγετικά στελέχη με ικανότητες τέτοιες ώστε να μπορούν παρακινούν και να καθοδηγούν τους συνεργάτες τους στην πραγματοποίηση των εργασιών τους που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών, όλα αυτά έχουν κάνει την επιλογή των ηγετικών στελεχών δύσκολη και πλέον εστιάζεται η επιλογή στην ποιότητα των στελεχών.

## **1.12 Τρόποι απόκτησης ηγετικών στελεχών**

Η έλλειψη ηγετικών στελεχών στους οργανισμούς είναι μεγάλη και με διαφορετική σημασία για τον καθένα από αυτούς. Παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις που έχουν αυτό το πρόβλημα δεν έχουν κυρίως εκμεταλλευτεί το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό τους από το οποίο θα μπορούσαν να βρεθούν ηγετικά στελέχη.

Υπάρχουν τρεις τρόποι κάλυψης των κενών θέσεων:

- 1) Προώθηση από μέσα
- 2) Πρόσληψη απ' έξω
- 3) Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών

### 1) Προώθηση από μέσα.

Συμφώνα με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση αρχίζει την εύρεση εξαντλώντας κάθε δυνατότητα εύρεσης από τους υπαλλήλους που ήδη υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και έχουν τα κατάλληλα βέβαια προσόντα για την θέση. Ειδικά

όσον αφορά τις μικρότερες βαθμίδες ηγετικών στελεχών η εύρεση είναι πιο εύκολη γιατί οι απαιτήσεις για την θέση είναι λίγες και δεν χρειάζονται πολλά προσόντα όπως αν ήταν σε μεγαλύτερη βαθμίδα και υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι μέσα στην επιχείρηση. Σε περίπτωση που δεν είναι εφικτό να βρεθούν από μέσα τότε μπορεί να απευθυνθεί στην αγορά εργασίας. Με την προώθηση από μέσα η επιχείρηση έχει την ασφάλεια ότι ο υπάλληλος γνωρίζει την φιλοσοφία της και πως λειτουργεί και δεν χρειάζεται να εξηγήσει όπως αν ήταν καινούργιος. Μπορεί μάλιστα να φανεί αποτελεσματικός σε κρίσιμες φάσεις και τομείς τις επιχειρήσεις. Επίσης δίνει την δυνατότητα ανάδειξης των υπαλλήλων και τόνωσης του ηθικού τους, πράγμα που και βελτιώνει τις σχέσεις τους με την επιχείρηση, αλλά και την καλή εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω, για την προσέλκυση νέων υπαλλήλων.

## 2) Πρόσληψη προς τα έξω.

Στην πρόσληψη προς τα έξω η επιχείρηση στρέφεται για την κάλυψη της θέσης στην αγορά εργασίας. Αυτός ο τρόπος προτιμάται κυρίως γιατί:

α) Μπαίνουν στην επιχείρηση καινούργιοι υπάλληλοι με νέες ιδέες που είναι απαραίτητες καθώς ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις είναι μεγάλος και αυτό μπορεί να κάνει την διαφορά.

β) Αποφεύγεται η δημιουργία προβλημάτων ανάμεσα στις σχέσεις των ήδη υπάρχοντων υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για την θέση και έτσι δεν δημιουργείται κλίμα ανταγωνισμού, φιλονικίας και υπάρχουν ίντριγκες παντού.

γ) Στο ήδη υπάρχον προσωπικό δεν υπάρχουν τα απαραίτητα προσόντα που ζητούνται για την θέση και αναζητούνται απ' έξω ηγετικά στελέχη που να τα κατέχουν

δ) Τέλος η έλλειψη ηγετικών στελεχών μπορεί να προκλήθηκε από ξαφνικό γεγονός (θάνατος ή παραίτηση του υπαλλήλου) και δεν υπάρχει χρόνος προετοιμασίας για αντικαταστάτη. Καθώς στο χώρο των επιχειρήσεων ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες η επιχείρηση προβαίνει σε πρόσληψη απ' έξω, σε πρόσληψη δηλαδή ενός υπαλλήλου που έχει τα προσόντα και είναι διαθέσιμος για να προσαρμοστεί άμεσα και να ενεργήσει αποτελεσματικά.

## 3) Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών.

Ο κάθε οργανισμός έχει την ανάγκη να καλύψει κενές θέσεις ηγετικών στελεχών. Στο πλαίσιο αυτό η ανώτατη ηγεσία θα πρέπει να κάνει νέες προσλήψεις ή να προσπαθήσει να αναπτύξει τα στελέχη που έχει μέχρι τώρα ώστε να μπορούν να αποδώσουν και σε υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί επειδή θεωρούν δαπανηρή διαδικασία την ανάπτυξη στελεχών μέσα από τον οργανισμό ή γιατί δεν γνωρίζουν να τα αξιοποιήσουν σωστά καταφεύγουν σε νέες προσλήψεις. Αυτό όμως μπορεί να δημιουργήσει και προβλήματα στον οργανισμό αφού η επιλογή νέων στελεχών είναι και ένα ρίσκο και μπορεί να φέρει τον οργανισμό σε μειονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού. Έτσι ο κάθε οργανισμός οφείλει να ελέγχει όλες τις παραμέτρους πρόσληψης νέων στελεχών προκειμένου να εξασφαλίζει την βιωσιμότητά του και να στρέφεται για κάλυψη καιρίων θέσεων στην ανάπτυξη των είδη υπάρχοντων στελεχών. Σε κάθε ευκαιρία όμως θα πρέπει για χαμηλόβαθμες ηγετικές θέσεις να προσλαμβάνει νέο αίμα προκειμένου να εξασφαλίσει νέες ιδέες και προτάσεις που είναι χρήσιμες για τον οργανισμό.



### **1.13 Ηγεσία και φύλο**

Όλοι γνωρίζουμε είτε από εμπειρία είτε από γνώσεις που έχουμε πάνω στο θέμα τη σύγκριση που επικρατεί ανάμεσα στα δύο φύλα άντρας και γυναίκα. Σε όσους οργανισμούς και να πάμε στην πλειοψηφία γύρω μας βλέπουμε άντρες εργαζομένους πολύ περισσότερο δε σε ηγετικές θέσεις. Γιατί όμως υπάρχει αυτή η διάκριση ανάμεσα στα δύο φύλα;

Πολλές έρευνες και πολλά βιβλία έχουν γραφτεί για να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε τη διάκριση αυτή. Πολλές απόψεις και πολύ ντόρος για το τίποτα θα λέγαμε... Άντρες και γυναίκες μπορούν να τα καταφέρουν το ίδιο καλά σχεδόν σε όλες τις δουλειές. Από τα αποτελέσματα ερευνών που έχουν γίνει πάνω στο θέμα, μας δείχνουν ότι ενώ μέσα στον οργανισμό το ποσοστό αντρών και γυναικών μπορεί να είναι 50 – 50, στις ηγετικές θέσεις το ποσοστό αυτό γέρνει πολύ περισσότερο στην μεριά των αντρών.

Η διάκριση αυτή οφείλεται σε πολλούς και διάφορες λόγους. Ένας βασικός λόγος που υπάρχει δυστυχώς ακόμα και σήμερα και δεν λέει να εξαλειφθεί είναι η ισότητα των δύο φύλων. Ακόμα υπάρχει σαν ταμπού και σε πολλές περιπτώσεις στερεί από τις γυναίκες όχι μόνο διευθυντικές θέσεις αλλά και μία απλή θέση μέσα σε έναν οργανισμό. Βλέπουμε λοιπόν ότι το γεγονός αυτό αποκαλύπτει την έλλειψη ισότητας τουλάχιστον σε μία μορφή της γυναικείας απασχόλησης. Ταυτόχρονα όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και ένας λόγος που αυξάνονται σιγά σιγά οι γυναίκες στις ηγετικές θέσεις. Άλλοι λόγοι που ευθύνονται για την κατάσταση αυτή είναι κοινωνικοί, ψυχολογικοί, επαγγελματικά πρότυπα εκπαιδευτικές επιλογές, επιλογές σταδιοδρομίας. Ένας άλλος λόγος θα μπορούσαμε να πούμε είναι το συμφέρον των ανδρών για ηγετικές θέσεις που τους καθιστά απρόθυμους να δεχθούν ως διευθυντές γυναίκες. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει και η εκπαίδευση και κατάρτιση αλλά και η εμπειρία. Επίσης πολύ υποστηρίζουν ακόμα ότι η ηγεσία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που είναι "αντρικά", όπως αποφασιστικότητα, σκληρή αντιμετώπιση των προβλημάτων, αναλυτική σκέψη, ικανότητα επηρεασμού προσωπικών και συναισθηματικών παραγόντων πράγμα το οποίο δεν υφίσταται. Τέλος κάποιοι υποστηρίζουν ότι και ο ρόλος της οικογένειας επηρεάζει τα ηγετικά στελέχη να προωθήσουν σε μία θέση μια γυναίκα ή ακόμα και να την επιλέξουν για να εργαστεί γι αυτούς, γιατί θεωρούν ότι οι οικογενειακές της υποχρεώσεις δεν θα της επιτρέψουν να εξελιχτεί και να αποδώσει στην εργασία της. Επίσης πράγμα που και αυτό σε καμία περίπτωση δεν είναι σωστό.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε ότι ακόμα και σήμερα επικρατεί ακόμα η άποψη ότι τα ηγετικά στελέχη πρέπει να είναι άντρες. Άποψη που έχει μείνει από παλιά και εξακολουθεί να επικρατεί ακόμα και σήμερα. Ευτυχώς όμως για τις γυναίκες αυτή η θεωρία σιγά σιγά τείνει να εξαλειφθεί. Αλλάζουν τα δεδομένα, η εταιρική



κουλτούρα, οι μορφές διοίκησης, η διαχείριση των υπηρεσιών, η καινοτομία κτλ. Πράγματα που συντελούν στο να αλλάζουν τα πρότυπα που υπήρχαν σπάντα μέχρι τώρα, και θεωρούσαν τον άντρα μόνο ικανό να διοικήσει. Η αποδοχή ενός πιο συμμετοχικού, ευέλικτου και πιο προσανατολισμένου μοντέλου ως προς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικούνται οι οργανισμοί, περιλαμβάνει χαρακτηριστικά στα οποία επιτρέπουν σε μια γυναίκα να έχει μεγαλύτερες πιθανότητες του να μπορέσει και αυτή να ηγηθεί.

## 1.14 Ηγεσία και χιούμορ

Ο ρόλος της ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό παίζει πολύ σημαντικό και καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη και την συνέχιση του οποιοδήποτε οργανισμού. Τα άτομα που αποτελούν την ηγεσία, τα ηγετικά στελέχη δηλαδή, πρέπει να είναι αρεστά στο κόσμο, και αυτό γιατί από τον κόσμο επιλέγονται να είναι σε αυτή την θέση. Ο κόσμος είναι αυτός που τα διαλέγει και τα ακολουθεί οικιοθελώς... Συγκεκριμένα τα ηγετικά στελέχη που μπορεί να είναι διευθυντές, διοικητές, manager, προϊστάμενοι, πρέπει να έχουν μια μορφή συμμαχίας με την ομάδα που τους ακολουθούν. Εκείνος καθοδηγεί και οι υπόλοιποι που των ακολουθούν, εκτελούν προτείνοντας λύσεις, σκέψεις, κινήσεις κτλ. Ένας ηγέτης θα λέγαμε ότι επιδιώκει να προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, καθοδηγώντας την ομάδα του με θετικό τρόπο και όχι με αρνητικό ζητώντας τους να μην κάνουν λάθος.

Σημαντικό ρόλο στην σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του παίζει η αίσθηση του χιούμορ. Μέσα σε ένα θετικό κλίμα, ευχάριστο με το γέλιο και την καλή διάθεση, βελτιώνεται και η απόδοση του προσωπικού, οι σχέσεις μεταξύ τους, νιώθουν πιο ελεύθεροι και ανοικτοί με τους άλλους γύρω τους, σκέφτονται και βρίσκουν λύσεις στα διάφορα προβλήματα πολύ πιο εύκολα γιατί βελτιώνοντας την διάθεση τους βελτιώνεις και την απόδοση τους.

Για να μπορέσει κάποιος να καθοδηγήσει σωστά τον κόσμο που τον ακολουθεί, την ομάδα του, με το χιούμορ όμως θα πρέπει να ξέρει πώς να το χειριστεί. Το χιούμορ δεν είναι πάντα δεκτικό από όλους. Για να γίνει το χιούμορ (γέλιο) ενός

χιουμορίστα αποδεκτό πρέπει και το χιουμοριστικό του μήνυμα να γίνει κατανοητό από τους δέκτες.

Το χιούμορ είναι ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί κανείς να αντιμετωπίσει δύσκολες και εύκολες καταστάσεις, αρκεί να ξέρει ο καθένας πως μπορεί να το χρησιμοποιήσει. Πρέπει να γίνεται πάντα με μέτρο και με καλοπροαίρετη διάθεση. Με τη σωστή χρήση του χιούμορ διαμορφώνει κανείς ευχάριστες ανθρώπινες σχέσεις και δημιουργεί ένα θετικό κλίμα εργασίας και αλληλοκατανόησης μέσα στις ιεραρχικές βαθμίδες. Μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο ηγεσίας αρκεί να χρησιμοποιηθεί σωστά!

### **1.15 Ο ηγέτης γεννιέται η γίνεται;**

Υπάρχουν πολλές απόψεις για το τι σημαίνει πραγματικά ηγέτης... Τι είναι ο ηγέτης; Γεννιέται έχοντας στο αίμα του όλα τα χαρακτηριστικά ή κατά την διάρκεια της ζωής του τα αναπτύσσει, εξελίσσει και καταλήγει να γίνεται ηγέτης;

Πολλοί άνθρωποι, στελέχη επιχειρήσεων αλλά και απλοί άνθρωποι, πιστεύουν ότι ο ηγέτης γεννιέται και όχι γίνεται. Όμως κατά πόσο ισχύει αυτή η άποψη; Αν ένας ηγέτης γεννιέται σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να κάνει τίποτα στη ζωή του, δεν χρειάζεται να μάθει πράγματα γενικά δεν χρειάζεται να κάνει οτιδήποτε μπορεί να τον αναδείξει ηγέτη γιατί θα γίνει ηγέτης έτσι κι αλλιώς. Εδώ όμως θα μπορούσαμε να πούμε ότι κατά κύριο λόγο αυτό δεν μπορεί να ισχύει. Δεν μπορεί κάποιος να θεωρηθεί ηγέτης από την στιγμή που γεννιέται. Αυτό χρειάζεται πολύ δουλειά με τον εαυτό του αλλά και με το περιβάλλον στο οποίο ζει, για να μπορέσει να αναπτύξει τα όποια χαρακτηριστικά πιθανόν έχει και θα του χαρίσουν αυτή την θέση στην κοινωνία.

Μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν πολλά στελέχη – ηγέτες που πρέπει να προσαρμοστούν με τις καταστάσεις που βιώνουν καθημερινά μέσα στον οργανισμό αλλά και την συμβίωση τους με τα υπόλοιπα μέλη – στελέχη – ηγέτες. Τα ηγετικά στελέχη λοιπόν φτιάχνονται από την στιγμή που γεννιούνται μέχρι την στιγμή που αποσύρονται από τον χώρο που έχουν επιλέξει. Ο κόσμος, η τεχνολογία, η ζωή που ζούμε γενικότερα εξελίσσεται και πρέπει να πάρεις την κάθε ευκαιρία που σου δίνεται προκειμένου να την αξιοποιήσεις. Για να μπορέσει

κάποιος να αναπτυχθεί θα πρέπει και να εκπαιδευτεί σωστά, να μπορεί να κάνει την γνώση πράξη. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο αν ασκήσει κανείς την εξουσία στην πράξη ώστε να αποκτήσει εμπειρίες.

Ένας ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το ποιος είναι, τι και που θέλει να φθάσει. Μόνο έτσι θα μπορέσει να ηγηθεί στους άλλους. Για να πούμε εξάλλου ότι ένα πρότυπο ηγεσίας είναι ιδανικό θα πρέπει να περιλαμβάνει τις επιθυμητές ηγετικές ικανότητες (χαρακτηριστικά – δεξιότητες) εκφρασμένες στην πράξη, στην γενικότερη συμπεριφορά του δηλαδή. Η ανάπτυξη του ιδανικού προτύπου μπορεί να αποτελέσει και την ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη. Γι αυτό και το πρότυπο ηγεσίας θα πρέπει να είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένο με την κουλτούρα του οργανισμού ώστε να μπορέσει να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων.

Ένας ηγέτης λοιπόν δεν μπορούμε να πούμε ότι γεννιέται και δεν χρειάζεται να κάνει τίποτα προκειμένου να το πετύχει. Σίγουρα έχει κάποια χαρακτηριστικά, χαρίσματα, που όμως αν δεν τα εξελίσει σωστά δεν θα μπορέσει ποτέ να ηγηθεί στους άλλους. Γιατί ηγέτης γεννιέσαι αλλά κυρίως γίνεσαι!!!

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

### 2. Αποτελεσματική ηγεσία

Η εποχή που ζούμε σήμερα έχει ανάγκη από αξιόλογα άτομα, ανθρώπους που όχι μόνο θα είναι σύγχρονοι manager αλλά κυρίως ηγέτες. Χρειαζόμαστε ηγέτες σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες από την πιο χαμηλή μέχρι την πιο υψηλή. Ασκώντας θετική επιρροή σε όλα τα επίπεδα, επιτυγχάνονται άρτια αποτελέσματα στην ποιότητα εργασίας, στην παραγωγικότητα, στην ανάπτυξη ικανοτήτων των στελεχών, στην εύρεση καινοτομιών, στην ανταγωνιστικότητα και γενικά στην υπεροχή του οργανισμού. Όλους αυτούς τους τρόπους που πρέπει να ακολουθηθούν για να έχουμε αποτελεσματική ηγεσία στη σύγχρονη εποχή θα αναλύσουμε σε αυτό το κεφάλαιο.

#### 2.1 Ρόλος και σκοπός του ηγέτη

Ο ρόλος του ηγέτη είναι ένας υπεύθυνος και δύσκολος ρόλος, με πολλές αρμοδιότητες και πολλές ευθύνες. Για να μπορέσει κάποιος να είναι ηγέτης στις μέρες μας θα πρέπει να μπορεί δημιουργήσει μια ομάδα αλλά και να τη διατηρήσει, θα πρέπει να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τους στόχους της αλλά και να αναπτύξει με το καλύτερο δυνατό τρόπο τα μέλη της ομάδας αυτής.

Ένας ηγέτης προκειμένου να ηγηθεί σε μια ομάδα πρέπει να έχει τον τρόπο να επηρεάζει τα μέλη της ομάδας με τέτοιο τρόπο ώστε να εκτελούν το έργο τους με το μέγιστο αριθμό των δυνατοτήτων τους και τη μέγιστη αξιοποίηση των προσόντων τους. Εδώ πρέπει να επισημάνουμε όμως ότι κανένας άνθρωπος μέλος της ομάδας δεν θα μπορέσει να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του αν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί και δεν του δίνει την δυνατότητα να ικανοποιήσει και τους προσωπικούς του στόχους.

Ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι καθοριστικός και συγκεκριμένος. Πρέπει να ακολουθεί κάποια στάδια του προγραμματισμού υποκίνησης, επιβράβευσης, ελέγχου πληροφόρησης και αξιολόγησης και του εαυτού του αλλά και της ομάδας

του. Μόνο έτσι θα μπορέσει να πετύχει τον στόχο του και να μπορέσει να ηγηθεί της ομάδας. Γι αυτό ο ρόλος έχει τόση βαρύτητα και ευθύνη. Ένας πραγματικός ηγέτης οφείλει σύμφωνα με τον John G. Maxwell, να γνωρίζει την διαφορά μεταξύ του αφεντικού και του ηγέτη:

- Το αφεντικό οδηγεί τους εργαζόμενους, ο ηγέτης τους προπονεί και τους προετοιμάζει
- Το αφεντικό βασίζεται στην εξουσία του, ο ηγέτης στην καλή διάθεση των άλλων.
- Το αφεντικό εμπνέει φόβο ο ηγέτης εμπνέει ενθουσιασμό.
- Το αφεντικό λέει εγώ ο ηγέτης εμείς.
- Το αφεντικό αποδίδει τις ευθύνες της ζημιάς, ο ηγέτης διορθώνει την ζημιά.
- Το αφεντικό γνωρίζει πως γίνεται κάτι ο ηγέτης δείχνει πως γίνεται.
- Το αφεντικό λέει πήγαινε ο ηγέτης λέει πάμε.

Ο ηγέτης οφείλει να καθοδηγεί τους υφισταμένους του, να τους βοηθάει να τους παρακινεί και να τους βοηθάει να αναπτυχθούν και να γίνουν καλύτεροι. Ο ηγέτης πρέπει να παίζει τρεις ρόλους σύμφωνα με τον P. Senge για να χτίσουν τις μαθησιακές οργανώσεις:

1. Ο ρόλος του σχεδιαστή-αρχιτέκτονα: ο ηγέτης προσδιορίζει το όραμα και τους επιμέρους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και είναι υπεύθυνος να το μεταδώσει σε όλους μέσα στον οργανισμό. Σχεδιάζει την στρατηγική, τις πολιτικές και τα εργαλεία που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων, καθώς και τις διαδικασίες-συστήματα μάθησης.
2. Ο ρόλος του δασκάλου: ο ηγέτης λειτουργεί σαν παράδειγμα μαθαίνει τους άλλους να ενεργούν με τον ίδιο τρόπο. Σ' αυτόν τον ρόλο ο ηγέτης υποστηρίζει τους ανθρώπους του και τους βοηθάει να καταλάβουν το περιβάλλον και τις καταστάσεις και τους μαθαίνει να ψάχνουν να βρουν τις αιτίες πίσω από κάθε κατάσταση. Τους δίνει κατευθύνσεις και προσπαθεί να τους εξηγήσει την κουλτούρα και το πως αντιλαμβάνονται τα πράγματα ως οργανισμός. Τους εξηγεί πως αντιμετωπίζουν τα προβλήματα, πως συμπεριφέρονται και σκέφτονται. Με άλλα λόγια μεταλαμπαδεύει την γνώση του. Και τους μαθαίνει να αναθεωρούν τις παλιές απόψεις τους και να σκέφτονται με βάση τα νέα δεδομένα.

3. Ο ρόλος του υπηρέτη: ο ηγέτης νοιάζεται και θέλει να βοηθήσει και υποστηρίζει τους συνεργάτες του. Θεωρεί ότι πρέπει να υπηρετεί τον σκοπό και την αποστολή του οργανισμού. Πιστεύει πως με την εργασία του θα οδηγήσει στην επιτυχία και τους συνεργάτες του και την οργανισμό και κάνει ότι είναι δυνατό για να το καταφέρει.

## 2.2 Ηγεσία και εταιρική κουλτούρα

Η έννοια της κουλτούρας παίζει σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση του τρόπου ζωής του ανθρώπου. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργεί στην ζωή του, στην καθημερινότητα του. Γι αυτό το λόγο μέσα σε έναν οργανισμό πρέπει να υπάρχει μια σοβαρή και αξιόλογη κουλτούρα την οποία το προσωπικό πρέπει να ακολουθεί, να την ενσωματώνει στην καθημερινότητα του ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της δουλειάς του.

Ως εταιρική κουλτούρα ορίζεται το σύστημα το οποίο περιλαμβάνει τις αρχές, το ήθος, τις αξίες, τα πιστεύω των ανθρώπων. Είναι έννοιες τις οποίες αναλύοντας τους μπορούμε να περιγράψουμε το πώς ένας άνθρωπος σκέφτεται και συμπεριφέρεται μέσα σε έναν περιβάλλον.

Η κουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό ανάλογα με το πόσο ισχυρή είναι μπορεί να συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα, αποτελεσματικότητα και επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Μπορεί όμως να επιφέρει και τα αντίθετα αποτελέσματα αν δεν προσαρμοστεί στις εξελίξεις του χώρου, στα νέα δεδομένα που μπορεί να προκύψουν.

Η ηγεσία λοιπόν των οργανισμών πρέπει να σκεφτεί πολύ καλά πριν αποφασίσει το είδος της κουλτούρας που θα επιλέξει. Αυτό γιατί είναι ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι θα συμπεριφερθούν μεταξύ τους, με τους πελάτες, με τους μετόχους, με τους ανταγωνιστές και γενικά με ότι σχετίζεται με τον οργανισμό.

Βασικές ιδιότητες μιας κουλτούρας είναι η έκταση της, το κατά πόσο δηλαδή είναι διαδεδομένη και αποδεκτή από τους ανθρώπους της εταιρείας. Η ένταση της δείχνει το πόσο μπορεί να επηρεάσει και να καθορίσει τις αποφάσεις,

συμπεριφορές και στάσεις των ανθρώπων αλλά και καταλληλότητας δηλαδή πόσο συμβάλει στην αποτελεσματικότητα, ανταγωνιστικότητα και επίτευξη των στόχων.

Η κουλτούρα αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αλλά και μειονεκτημάτων. Αν χειριστεί ο ηγέτης καλά το ρόλο της, δηλαδή αν η κουλτούρα που έχει υιοθετήσει, προσδιορίζει αποφάσεις, επιλογές προτεραιότητας, συμπεριφορές, στάσεις των ανθρώπων για ζητήματα που αφορούν την στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, ο οργανισμός, τότε τα αποτελέσματα θα είναι θετικά και θα έχει κερδίσει πλεονέκτημα ανταγωνισμού. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί όταν η κουλτούρα που έχει επιλεγεί είναι κατάλληλη τότε οι άνθρωποι που την ακολουθούν οδηγούνται στο να κάνουν από μόνοι τους τα σωστά πράγματα σωστά. Σε αντίθετη περίπτωση θα έχει αντίθετα αποτελέσματα και θα αποτελέσει ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Η εταιρική κουλτούρα ενισχύει και παρακινεί τα μέλη της εταιρείας, εξασφαλίζει την ατομική πρωτοβουλία αλλά και την πειθαρχία. Μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και συνεργασία. Διευκολύνει ή εμποδίζει την αλλαγή και τη συνεχή προσαρμογή.

Η κουλτούρα για να μπορέσει να επιφέρει σωστά αποτελέσματα θα πρέπει να υπάρχουν πράγματα τα οποία θα εκπαιδεύουν το προσωπικό ώστε να μπορέσουν να την κατανοήσουν. Σημαντικό σημείο για την διοίκηση της παίζει και η ηγεσία και ο τρόπος που θα την εφαρμόσει, ώστε να δίνει το παράδειγμα και να ακολουθούν και οι υπόλοιποι, γιατί οι υφιστάμενοι θέλουν να μοιάσουν τις περισσότερες φορές στον ανώτερο τους, άρα προσπαθούν να τον μιμηθούν. Βλέποντας αυτούς να το κάνουν πράξει θα ακολουθήσουν και οι ίδιοι.

Τέλος για να είναι η εταιρική κουλτούρα αποτελεσματική και να αποτελεί στρατηγικό στοιχείο, θα πρέπει ο ηγέτης και γενικά όλα τα ηγετικά στελέχη να μπορούν να την διοικούν και να την διαμορφώνουν ανάλογα με της ανάγκες της κάθε στιγμής. Αν κατανοήσουν και χειριστούν την διαφορετικότητα της κουλτούρας τότε θα έχουν καταφέρει να αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας των οργανισμών που στελεχώνουν αλλά και δική τους.



## 2.3 Χαρακτηριστικά ηγετών στη σύγχρονη εποχή

Ένας ηγέτης είναι σημαντικό να κατέχει ορισμένα χαρακτηριστικά που θα τον βοηθήσουν να ξεχωρίσει και να επιζήσει ο οργανισμός του στη σύγχρονη εποχή. Αυτά τα χαρακτηριστικά αναλύονται παρακάτω και είναι:

### ➤ Παρακίνηση συνεργατών

Η θεμελιώδης διαφορά μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ότι ο δεύτερος εκτός των άλλων, εμπνέει, συμπαρασύρει, κάνει τους ανθρώπους του "εθελοντικά" και πρόθυμα να τον "ακολουθούν", κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, δηλαδή τη διάθεση ή την ισχυρή θέληση των συνεργατών του να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό, για υψηλές επιδόσεις και να συμβάλουν έτσι τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της ομάδας τους, της οργανωτικής τους μονάδας και της επιχείρησης.

Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά, αφορούν την εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση) του εργαζομένου και δημιουργούνται περισσότερο από την ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων και λιγότερο εξασφαλίζονται από τα συστήματα και τις πολιτικές της επιχείρησης. Ο χαρακτήρας του εργαζομένου, βεβαίως,



συνδέεται με το πόσο και πως μπορεί να παρακινηθεί – κινητοποιηθεί. Υπάρχουν άτομα περισσότερο ή λιγότερο δραστήρια ή αυτοπαρακινούμενα. Όμως η πλειοψηφία των ανθρώπων, λιγότερο ή περισσότερο, παρακινείται – κινητοποιείται για υψηλές επιδόσεις, αν υπάρξουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και τα κίνητρα.

Ανάγκες που μας κινητοποιούν – παρακινούν είναι κυρίως ανάγκες για επιτυχία, για εκτίμηση, σεβασμό και κύρος, για αυτοεκτίμηση, για αναγνώριση, για προσωπική ανάπτυξη, για αυτονομία και αυτοπροσδιορισμό, για δημιουργία, για άσκηση επιρροής σε άλλους, για δύναμη εκούσια, για κοινωνικές σχέσεις για ολοκλήρωση, με την έννοια να κάνουμε πράξη τα όνειρα που έχουμε. Όλες αυτές είναι οι ανάγκες που δημιουργούν ευχαρίστηση, δίνουν νόημα στην εργασιακή αλλά και στην προσωπική μας ζωή, μας κάνουν να προσπαθούμε να τις ικανοποιήσουμε.

Οι σκέψεις που θα ακολουθηθούν αποτελούν ένα αρκετά πρακτικό πλαίσιο που βοηθούν τον κάθε μάνατζερ – ηγέτη να αξιοποιήσει την εμπειρία του και την κρίση του και να βρει τις δικές του συγκεκριμένες πρακτικές που ταιριάζουν στην περίπτωση του δικού του χώρου ευθύνης και δικών του συνεργατών. Οι σκέψεις αυτές είναι:

- ✓ Έμπνευση και κινητοποίηση μέσω οράματος.
- ✓ Αναπτύξτε τους συνεργάτες σας.
- ✓ Δημιουργείτε αίσθημα επιτυχίας μέσω στόχων.
- ✓ Κάντε τους συνεργάτες να αισθάνονται αυτοπεποίθηση και υποστηρίξτε τους.
- ✓ Δίνεται θετικό feedback με κάθε ευκαιρία.
- ✓ Ενισχύεται το αίσθημα ευθύνης και συμμετοχής των συνεργατών σας.

(Δημήτριος Μπουραντάς, 2005)

#### ➤ **Αποτελεσματική υλοποίηση έργου**

Ο κάθε ηγέτης έχει ένα δύσκολο έργο να βγάλει εις πέρας. Περιλαμβάνει ενέργειες για να υλοποιηθεί το κάθε έργο που θέτει και έχει ο ίδιος την ευθύνη για την κάθε κίνηση που κάνει προκειμένου να πραγματοποιηθεί. Ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός γιατί η αποτελεσματικότητα του έργου εξαρτάται από τον ίδιο. Από αυτόν θα εξαρτηθεί η αποτυχία ή η επιτυχία του έργου, γι αυτό πρέπει να

αποδείξει πως δεν είναι μόνο λόγια αλλά και πράξεις ακόμα και σε καθημερινή βάση.

➤ **Διοίκηση στρατηγικής**

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι σημαντικός γιατί όπως γνωρίζουμε από αυτόν εξαρτάται η πορεία του οργανισμού. Η ηγεσία πρέπει να γνωρίζει καλά το όραμα της το που θέλει να φθάσει και γιατί. Για να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να χαράζει και την κατάλληλη στρατηγική. Ο ρόλος της διοίκησης για την χάραξη της στρατηγικής είναι πολύ σημαντικός αφού για να αποφασίσει την στρατηγική που θα ακολουθηθεί θα πρέπει να ενημερώνεται για το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, τον ανταγωνισμό τις εξελίξεις, τους πελάτες και γενικά ότι έχει να κάνει με τον οργανισμό και την λειτουργία του. Με αυτόν τον τρόπο θα εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές και θα μπορέσει να χαράξει την κατάλληλη στρατηγική.

➤ **Διοίκηση καινοτομιών, συνεχούς βελτίωσης και αλλαγών**

Αυτό που κάνει έναν οργανισμό ανταγωνιστικό και τον οδηγεί στην επιτυχία είναι η καινοτομία, η αλλαγή και η συνεχής βελτίωση. Τα ηγετικά στελέχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα έχουν ευθύνη να εξασφαλίζουν αυτή την επιχειρησιακή ικανότητα για καινοτομίες, έγκαιρες αλλαγές και συνεχή βελτίωση σε όλα.

➤ **Διοίκηση συντονισμού**

Κάθε ηγέτης ενός οργανισμού έχει υποχρέωση να συντονίζει αποφάσεις πληροφορίες, ενέργειες λειτουργίες, ρόλους μέσα στην ομάδα που τον ακολουθεί. Μέσα από την διαδικασία του συντονισμού ο ηγέτης θα προσπαθήσει να επιτύχει την ενοποίηση των μερών της επιχείρησης – ιεραρχικών επιπέδων σε μια ολότητα. Για να είναι αποτελεσματικός και να μπορεί να συντονίσει την ομάδα του πρέπει να διαχειρισθεί πληροφορίες τις οποίες πρέπει και να τις συντονίσει σε ένα σύστημα συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας και μετάδοσης αυτών στην υπόλοιπη ομάδα του. Ακόμα πρέπει να διαχειρισθεί διάφορες διεργασίες πράγμα πολύ σημαντικό και απαραίτητο, γιατί ο ηγέτης πρέπει να καθορίσει τις νοητές γραμμές τις οποίες θα κινηθεί η ομάδα, δηλαδή ενέργειες, ευθύνες και θα καθορίσει το ποιος θα κάνει κάτι, πως και πότε, προκειμένου να υλοποιηθεί το έργο.

### ➤ **Διοίκηση της εξυπηρέτησης πελατών**

Οι πελάτες σήμερα έχουν γίνει απαιτητικοί και αυτό γιατί είναι ενημερωμένοι για όλα και πλέον έχουν πολλές επιλογές για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται και από τους πελάτες τους, τους οποίους πρέπει να κρατάνε ικανοποιημένους, γιατί αυτοί είναι που δημιουργούν τα έσοδα που η επιχείρηση χρειάζεται για να υπάρχει. Γι αυτό λοιπόν ο προϊστάμενος-ηγέτης πρέπει να φροντίσει να μένουν οι πελάτες του ευχαριστημένοι για να μην στραφούν στον ανταγωνισμό. Ο ηγέτης αυτό που μπορεί και πρέπει να κάνει για να το επιτύχει είναι: να μελετά τις ανάγκες των πελατών, τις προσδοκίες τους και τους τρόπους με τους οποίους θα τις ικανοποιήσει. Να μελετά τον ανταγωνισμό και τις δυνάμεις του και τι προτιμούν οι πελάτες σε αυτόν. Να εκπαιδεύσει τους συνεργάτες του σχετικά με το πώς να εξυπηρετούν και να χειρίζονται τους πελάτες, ποιες μεθόδους και διαδικασίες να ακολουθούν και τέλος να έρχεται σε επαφή και ο ίδιος με τους πελάτες του και ιδίως τους καλούς γνωρίζοντας έτσι τις προσδοκίες τους αλλά και παίρνοντας ιδέες συζητώντας μαζί τους. Τέλος πρέπει να προσπαθεί να βρει νέους πελάτες και ευκαιρίες για πωλήσεις, πράγμα που πρέπει να το επιδιώκει να συμβεί και από όλο το προσωπικό.

### ➤ **Υποστήριξη συνεργατών**

Ο προϊστάμενος-ηγέτης πρέπει να στηρίζει τους συνεργάτες του, να τους βοηθά και τους ενθαρρύνει. Πρέπει να ενισχύει την αυτοπεποίθησή τους, όχι μόνο επιβραβεύοντας τους αλλά βοηθώντας τους κιόλας με το να τους παρέχει τα μέσα, τις πληροφορίες και τις οδηγίες του για να διευκολύνουν την δουλειά τους. Να τους κατευθύνει και να τους αφήνει να πάρουν πρωτοβουλίες, να τους δείχνει ότι πιστεύει στις ικανότητες τους και να τους εμπιστεύεται.

### ➤ **Προσωπική ανάπτυξη**

Αν ένας ηγέτης δεν εξελίσσεται και μένει σε αυτά που τον έκαναν ηγέτη, δεν μπορεί να εξασφαλίσει πλέον την αποτελεσματικότητα και την καριέρα του. Γι αυτό το λόγο πρέπει να επιδιώκει να μαθαίνει καινούργια πράγματα και να αναπτύσσεται. Η επιβίωση του οργανισμού εξαρτάται άμεσα από τον ηγέτη. Ο ηγέτης πρέπει να ενημερώνεται και να εξελίσσεται, αναπτύσσεται συνεχώς. Η

προσωπική του ανάπτυξη συμβάλει στο μέλλον του οργανισμού και στην εξασφάλιση της επιτυχίας του.

Ο ηγέτης για να το καταφέρει αυτό θα πρέπει να έχει αυτογνωσία, να ξέρει δηλαδή καλά τις δυνάμεις και αδυναμίες του. Ακόμα πρέπει να αναζητά την αξιολόγηση αλλά και να δέχεται την κριτική των υφισταμένων – συνεργατών του. Τέλος πρέπει να ενημερώνεται για τις εξελίξεις, να εκπαιδεύεται για να μπορεί να αντιμετωπίσει τις συνεχείς αλλαγές και εξελίξεις που αφορούν το οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό περιβάλλον του οργανισμού, αλλά και του επαγγέλματος που έχει επιλέξει.

#### ➤ **Ανάπτυξη συνεργατών και διαδόχων**

Ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους για τον οργανισμό του αλλά και να αναζητά την συνεχή ανάπτυξη τους. Πρέπει να επιδιώκει την συνέχιση της πορείας του από στελέχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, δηλαδή να εξασφαλίσει την διαδοχή του. Η καρδιά της ηγεσίας είναι η διδασκαλία των υφισταμένων γιατί μόνο έτσι θα μπορέσουν να αναπτυχθούν τα στελέχη ώστε να εξασφαλίσουν την διαδοχή.

Ο ηγέτης μέσα από την διδασκαλία γνωρίζει και ο ίδιος καλύτερα τον εαυτό του αλλά κερδίζει και τον σεβασμό και την εκτίμηση των υφισταμένων του, πράγμα που τον κάνουν να αναπτύσσει και ο ίδιος τον εαυτό του. Ένας ηγέτης θα πρέπει να συμμετέχει ο ίδιος στην επιλογή και προώθηση των εργαζομένων αλλά και την απομάκρυνση των μη σωστών ανθρώπων από τον οργανισμό. Να τους αξιολογεί συνεχώς και να επισημαίνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Η αρνητική κριτική όταν γίνεται με τον σωστό τρόπο, κάνει τον άλλον να καταλάβει τις αδυναμίες του, να τις αποδεχθεί και να τις βελτιώσει. Ακόμα τους αναθέτει εργασίες γιατί μαθαίνουν καλύτερα κάνοντας κάτι, παρά βλέποντας το και ακούγοντάς το, ώστε να δει τις ικανότητες των υφισταμένων και το που μπορούν να φθάσουν. Τέλος να δημιουργεί τέτοιο κλίμα ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να εκφράζουν τις απόψεις τους.

#### ➤ **Ανάπτυξη δικτύου συνεργατών-υποστηρικτών και της εικόνας και της φήμης**

Ο ηγέτης πρέπει να αναπτύσσει καλές σχέσεις με άλλους ανθρώπους σε άλλες οργανωτικές μονάδες εντός της επιχείρησης και εκτός αυτής όπως πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες, άλλες επιχειρήσεις, συμβούλους, επαγγελματικές ενώσεις, κοινωνικούς φορείς, μέσα μαζικής επικοινωνίας κλπ.

Έχοντας καλές σχέσεις με όσους αναφέρθηκαν παραπάνω, εξασφαλίζει συνεργασία και καλές εισροές (πχ κεφάλαιο, υλικά κτλ), αποκτά πληροφορίες για το περιβάλλον (τάσεις, ανταγωνισμός κτλ) καθώς και καινούργιες μεθόδους, τακτικές, τεχνολογίες κτλ. Επίσης έχοντας ένα καλό δίκτυο συνεργατών-υποστηρικτών βελτιώνει και την εικόνα του. Ο ηγέτης πρέπει να διατηρεί καλή εικόνα και φήμη έτσι διαμορφώνει και την φήμη της επιχείρησης, που επιδρά θετικά στην στάση των άμεσα ενδιαφερομένων, πελατών, μετόχων, εργαζομένων, προμηθευτών κτλ. Καλές σχέσεις και φήμη πρέπει να έχουν όλα τα ηγετικά στελέχη οποιασδήποτε βαθμίδας.



## 2.4 Γιατί αποτυγχάνουν οι οργανισμοί

Αυτό που έχει απασχολήσει κάθε μελετητή της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι τί είναι αυτό που κάνει έναν οργανισμό ή επιχείρηση επιτυχημένη; Και πώς μπορεί να παραμείνει ένας οργανισμός ή επιχείρηση επιτυχημένη; Πολλές επιχειρήσεις οδηγούνται στην επιτυχία αλλά λίγες είναι εκείνες που την διατηρούν. Πριν όμως

εντοπίσουμε τί κάνει μια επιχείρηση επιτυχημένη πρέπει να μελετήσουμε τις αιτίες για τις οποίες αποτυγχάνουν ακόμα και οι πιο ισχυρές και επιτυχημένες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι πέντε είναι οι βασικές αιτίες χωρίς όμως να είναι και οι μόνες:

1. Οι μεγάλες επιτυχημένες επιχειρήσεις για το λόγο του ότι πιστεύουν ότι είναι επιτυχημένες φέρονται αλαζονικά, δεν εκτιμούν σωστά τις καταστάσεις και υποτιμούν τον αντίπαλο, δεν παραδέχονται τα λάθη τους και έτσι δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα.
2. Η προσαρμογή τους στις αλλαγές δεν γίνονται έγκαιρα και έρχονται προ τετελεσμένου γεγονότος. Δεν αντιλαμβάνονται τις βαθμιαίες αλλαγές οι οποίες όταν σωρεύονται δεν αντιμετωπίζονται.
3. Δεν υπάρχει η κατάλληλη τεχνογνωσία και τα κατάλληλα ηγετικά στελέχη για να ηγηθούν σωστά στην αλλαγή και να προσαρμόσουν την επιχείρηση στο νέο περιβάλλον.
4. Υπάρχει έλλειψη ικανών ηγετών που μπορούν να δημιουργήσουν τους αντικαταστάτες τους στην επιχείρηση
5. Και τέλος πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ίδιες συνταγές που τις οδήγησαν σε επιτυχία σε διαφορετικό όμως περιβάλλον. Σε ένα περιβάλλον που έχει υποστεί αλλαγές, με αποτέλεσμα αυτό που τους οδήγησε στην επιτυχία είναι αυτό που τώρα είναι υπεύθυνο για την αποτυχία της επιχείρησης.

## **2.5 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική διοίκηση**

Περά από τον ίδιο τον ηγέτη και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει για να μπορέσει να διοικήσει αποτελεσματικά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική διοίκηση.

Η ομάδα (υφιστάμενοι): μια ομάδα είναι επιτυχημένη όταν σκοπό έχει την επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων της και την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας που είναι και ο απώτερος σκοπός του οργανισμού. Η επίτευξη του σκοπού της ομάδας εξαρτάται άμεσα από τα μέλη της, που σημαίνει ότι τα μέλη

πρέπει να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους και να είναι ικανοποιημένοι από τα καθήκοντα τους. Δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν είναι: δεξιότητες για την επίλυση προβλημάτων, διαπροσωπικές σχέσεις, σεβασμό και αμοιβαιότητα. Ωστόσο η επιτυχία δεν εξαρτάται μόνο απ την ομάδα αλλά και από την επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει να κάνει κατανοητό στην ομάδα το όραμα και τον στόχο της ώστε να διευκολύνει την ομάδα στην επίτευξη και στην ολοκλήρωση των καθηκόντων τους.

Οι αλλαγές στο χώρο των επιχειρήσεων είναι ραγδαίες και απαιτούν άμεση αντιμετώπιση και προσαρμογή από την ομάδα. Για να είναι αποτελεσματική η ομάδα και να μην επηρεαστεί από τις αλλαγές πρέπει να έχει γερή βάση και οργάνωση και τα μέλη της να είναι δεμένα, με κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας και συνεκτικότητας. Η εμπιστοσύνη είναι κάτι που κερδίζεται και δεν επιβάλλεται. Πρέπει να διέπει τα μέλη κάθε ομάδας ώστε κάθε άτομο να κάνει θυσίες για την ομάδα. Η συνεργασία είναι κινητήριος δύναμη αλλιώς δεν θα επιτυγχάνονται οι στόχοι της ομάδας.

Το περιβάλλον: Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κινούνται σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει συνεχώς και γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικό. Η πλήρης κατανόηση του και η προσαρμογή στις αλλαγές από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι αναγκαία για να επιβιώσουν. Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν τις τάσεις που αλλάζουν στο περιβάλλον. Οι τάσεις αυτές είναι:

1. Οι τεχνολογικές εξελίξεις. Η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς και απαιτούνται περισσότερες γνώσεις. Η τεχνολογία δημιουργεί μεγαλύτερο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, όποιος έχει την γνώση έχει και την δύναμη.
2. Η παγκοσμιοποίηση. Είμαστε σε μια εποχή όπου η επικοινωνία μεταξύ των χωρών είναι πλέον εύκολη. Επιχειρήσεις επεκτείνονται παντού ακόμα και σε άλλες χώρες. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα απ την επαφή τους με τις άλλες χώρες και στο τρόπο που λειτουργούν εκεί τα πράγματα.
3. Νέες μορφές εργασίας. Με τις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα, με την εξέλιξη της τεχνολογίας και την αυτοματοποίηση ο χώρος της εργασίας αλλάζει, επαγγέλματα καταργούνται και δημιουργούνται νέα. Ο τρόπος εργασίας

δεν είναι ίδιος πια. Απαιτούνται περισσότερα προσόντα. Η απασχόληση ατόμων γίνεται σε περισσότερες από μια δουλειές και πολλές εργασίες γίνονται πλέον από το σπίτι.

4. Νέο οικονομικό περιβάλλον. Πλέον η οικονομία μιας χώρας επηρεάζει την οικονομία και των άλλων χωρών. Ο τομέας των υπηρεσιών γίνεται πιο σημαντικός και οι παραγωγικοί συντελεστές γη και κεφάλαιο χάνουν την σημασία τους και αυξάνονται αυτή της γνώσης και της πληροφορίας. Έτσι η οργάνωση των επιχειρήσεων αλλάζει, όλα είναι πιο ευέλικτα, δίνεται μεγαλύτερη βάση στην πρωτοβουλία, την ποιότητα, την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και όχι στο κόστος. Αυτό είναι και στο οποίο η μια επιχείρηση θα ανταγωνίζεται την άλλη.
5. Νέο κοινωνικό περιβάλλον. Η κοινωνία αλλάζει, όλοι πλέον γνωρίζουν τα πάντα και γίνονται απαιτητικοί. Οι εργαζόμενοι ζητούν καλές συνθήκες εργασίας, αναγνώριση, συμμετοχή και σεβασμό. Οι καταναλωτές ζητούν ποιότητα και χαμηλό κόστος και άρτια εξυπηρέτηση. Οι πολίτες ζητούν από τους οργανισμούς να είναι περιβαλλοντολογικά και οικονομικά συνειδητοποιημένοι και απαιτούν την μέγιστη ποιότητα.

Ο οργανισμός: Σημαντικό ρόλο παίζει η οργάνωση του οργανισμού και η κουλτούρα του, η φιλοσοφία που ακολουθεί. Πρέπει να υπάρχει ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα νιώθουν καλά και θα αποδίδουν στην δουλεία τους και άρα και ο οργανισμός θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Να αξιολογεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του. Να έχει προσδιορίσει τον στόχο και να πάρει τα κατάλληλα μέτρα και στρατηγικές για την επίτευξη του. Να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, να δίνει πρωτοβουλίες και να επιδιώκει τις αλλαγές και τις καινούργιες ιδέες. Να προωθεί, να επιβραβεύει και να ενθαρρύνει, να δημιουργεί μια εταιρική κουλτούρα που να πρεσβεύει όλα αυτά.

## **2.6 Εκτροχιασμός του ηγέτη**

Η έννοια του εκτροχιασμού χρησιμοποιείται για να περιγράψει την κατάσταση κατά την οποία ένα στέλεχος, μετά από μια επιτυχή πορεία, αδύνατη να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της επιχείρησης, έχει μέτριες ή και αρνητικές επιδόσεις και συμπεριφορές, χάνει την εκτίμηση των άλλων και κατά συνέπεια,



παραμένει στάσιμο στην καριέρα του, υποβιβάζεται ή απολύεται. Τα ηγετικά στελέχη πρέπει να μελετήσουν το φαινόμενο αυτό και τις αιτίες του για να μπορέσουν να το αποφύγουν ή να το χειριστούν με το καλύτερο τρόπο. Σύμφωνα με έρευνες αιτίες που συμβάλουν στον εκτροχιασμό των ηγετών είναι:

1. Τα νέα στελέχη ξεκινούν πάντα την καριέρα τους από εργασίες εκτελεστικού έργου (πωλητής, λογιστής, μηχανικός) οι οποίες απαιτούν επαγγελματικές-τεχνικές ικανότητες. Εκείνοι που διαθέτουν τέτοιες ικανότητες σε υψηλό επίπεδο και προσπαθούν το μέγιστο, επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις, διακρίνονται και συνήθως προάγονται εξελίσσονται στην διοικητική πυραμίδα. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι θα είναι εξίσου καλοί και στην καινούργια τους θέση διοικητικού έργου, γιατί απαιτούνται πολύ περισσότερα πράγματα και ικανότητες που μπορεί να μην διαθέτει. Δεν σημαίνει ότι επειδή είχε υψηλές επιδόσεις στην παλιά του θέση θα έχει και στην καινούργια. Τα ηγετικά στελέχη λοιπόν που παίρνουν τέτοιες αποφάσεις πρέπει να ελέγξουν ότι τα στελέχη κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα και ικανότητες που η θέση απαιτεί και τα ίδια τα στελέχη με την σειρά τους να εκτιμούν τις απαιτήσεις και τις δυσκολίες της νέας θέσης και να είναι σε θέση να γνωρίζουν αν μπορούν να ανταποκριθούν επιτυχώς.
2. Πολλά στελέχη τα οποία έχουν οδηγηθεί στην επιτυχία χρησιμοποιώντας τεχνικές, συστήματα, διαδικασίες, μεθόδους, συμπεριφορές που τους βοήθησαν να φτάσουν εκεί θεωρούν λανθασμένα ότι αυτά τα ίδια θα τους οδηγήσουν πάλι στη επιτυχία. Εφαρμόζουν την ίδια συνταγή σε διαφορετική κατάσταση και φτάνουν στο σημείο να οδηγούνται στην αποτυχία. Τα πράγματα αλλάζουν και τα στελέχη για να επιτύχουν πρέπει να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αλλάζουν την συνταγή τους ή να προσαρμόζουν την παλιά στα νέα δεδομένα. Είναι λάθος το περιβάλλον να αλλάζει και τα στελέχη να μένουν στάσιμα.
3. Τα προσόντα, οι ικανότητες και τα θετικά χαρακτηριστικά των ηγετικών στελεχών, δηλαδή όλα αυτά που τους οδηγούν στην επιτυχία είναι και αυτά που μπορούν να τους οδηγήσουν στην αποτυχία. Αυτό συμβαίνει γιατί το ηγετικό στέλεχος μπορεί να χάσει τον έλεγχο. Γνωρίζοντας πόσο καλός είναι σε αυτό που κάνει μπορεί να γίνει αλαζονικός και αυτό να δημιουργήσει πρόβλημα στις διαπροσωπικές του σχέσεις και κατ'

επέκταση στον οργανισμό. Αντίθετα λόγω της ευαισθησίας του στους ανθρώπους να μην μπορεί να φανεί αυστηρός στην λήψη αποφάσεων σε θέματα σοβαρά για ολόκληρο τον οργανισμό. Είναι αναγκαίο να υπάρχει εναρμόνιση των χαρακτηριστικών του, δηλαδή να αναπτύσσει στο μέγιστο όλα τα χαρακτηριστικά του ώστε το ένα να εξισορροπεί το άλλο, αν νοιάζεται και είναι ευαίσθητος για τους ανθρώπους πρέπει να είναι και αυστηρός για να ανταπεξέλθει εκεί που χρειάζεται.

## 2.7 Αίτια επιτυχίας και αποτυχίας ενός ηγέτη

Ένας ηγέτης θα πρέπει στην διάρκεια της ζωής του να αναπτύξει η να αποσύρει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτει και ευθύνονται από την μία μεριά στην επιτυχία αλλά από την άλλη στην αποτυχία. Τα χαρακτηριστικά αυτά αναφέρονται παρακάτω και είναι:

- Η αλαζονεία ως κύρια αιτία αποτυχίας των ηγετών
- Η ευαισθησία και η αυστηρότητα
- Η ακεραιότητα και η ταπεινότητα
- Η αξιοπιστία
  
- Η αλαζονεία ως κύρια αιτία αποτυχίας των ηγετών

Ο άνθρωπος γίνεται αλαζονικός είτε από την ανατροφή του, την συμπεριφορά και την σχέση του με τους γονείς του είτε από την επιτυχία που τον έκανε να νιώσει δυνατός, αλάνθαστος και καλύτερος από όλους. Ο αλαζόνας ηγέτης δημιουργεί ένα όραμα που αποσκοπεί σε προσωπικές επιθυμίες και δεν είναι ρεαλιστικό, πολλές φορές έχει μεγάλο κόστος για τον οργανισμό. Αγνοεί τις ανάγκες των εργαζομένων και όσων επηρεάζει, υποτιμά τις δυσκολίες και δεν μελετά το περιβάλλον και τους πόρους που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων και όλα αυτά έχουν αρνητικές συνέπειες για ολόκληρο τον οργανισμό. Δεν ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους του αλλά μόνο για τον εαυτό του, πιστεύει ότι πρέπει να δουλεύουν γι αυτόν και τους εκμεταλλεύεται. Παίρνει λανθασμένες αποφάσεις γιατί αποφασίζει μόνος του χωρίς να συμβουλευτεί τους συνεργάτες

του, αγνοώντας τις δυσκολίες, χωρίς να αξιολογεί και να μελετά τις πληροφορίες και τις καταστάσεις.

Πιστεύει ότι τα ξέρει όλα και κάνει τα πάντα σωστά και δεν δέχεται την κριτική, θέλει να ακούει μόνο ότι έχει δίκιο, δεν μαθαίνει από τα λάθη του, δεν προσαρμόζεται στις αλλαγές και χρησιμοποιεί τις ίδιες μεθόδους. Απαιτεί από τους άλλους να τον σέβονται και να τον υπηρετούν, ενώ αυτός δεν σέβεται κανέναν. Ευνοεί αυτούς που πάνε μαζί του, τους ανταμείβει και τους ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους. Παραβαίνει τους κανόνες και πολλές φορές τους αλλάζει για να συμβαδίσουν με αυτά που επιδιώκει. Είναι σκληρός, επιθετικός, δεν δείχνει τα συναισθήματα του και δεν ενδιαφέρεται για τον άλλον. Το άγχος και η ανασφάλεια που έχει για την αποτυχία μπορεί να τον οδηγήσουν στην παράνοια. Δεν διοικεί σωστά, ενώ είναι απασχολημένος με τον εαυτό του προσπαθώντας να ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες του, δεν ασχολείται με το πώς, με ποιές διαδικασίες και ποιές λειτουργίες χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων. Δεν ασχολείται με λεπτομέρειες και μεταβιβάζει τα καθήκοντα του στους άλλους. Τέλος δεν ενδιαφέρεται να αφήσει αντικαταστάτες, δεν θέλει να βρεθεί κάποιος που είναι καλύτερος από αυτόν. Αυτή η συμπεριφορά του οδηγεί τον οργανισμό στην καταστροφή.

#### — Η ευαισθησία και η αυστηρότητα

Σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Μπουραντά η ευαισθησία και η αυστηρότητα είναι δυο απαραίτητα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του ηγέτη που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του και η συνύπαρξή τους είναι απαραίτητη.

Η ευαισθησία του ηγέτη για τους ανθρώπους, βοηθά στην δημιουργία καλής σχέσης του ηγέτη με τους συνεργάτες του. Ο ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται για τους συνεργάτες του και να τους το δείχνει έμπρακτα, να νοιάζεται πραγματικά γι αυτούς και τα προβλήματα τους και να προσπαθεί να ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Πώς είναι δυνατόν να απαιτεί από αυτούς να νοιάζονται γι αυτόν και τον οργανισμό και να υλοποιούν τους στόχους, αν ο ίδιος δεν τους νοιάζεται; Με το ενδιαφέρον και την ευαισθησία κερδίζει τον σεβασμό των ανθρώπων.

Μαζί όμως με την ευαισθησία είναι απαραίτητη και η αυστηρότητα. Για να επιτευχθούν οι στόχοι, τα προγράμματα, οι πολιτικές και τα αποτελέσματα

χρειάζεται η αυστηρότητα αλλά και η πειθαρχία για να τηρηθούν οι κανόνες, οι διαδικασίες και όσα απαιτούνται για να ολοκληρωθούν αυτά. Ο ηγέτης με την αυστηρότητα και την πειθαρχία θα εξασφαλίσει αυτά από τους συνεργάτες του, θα τους συντονίζει και θα τους ελέγχει.

Είναι σημαντικό ο ηγέτης να εναρμονίσει τα δυο αυτά χαρακτηριστικά το ότι είναι κάποιος αυστηρός δεν σημαίνει ότι δεν είναι ευαίσθητος και δεν ενδιαφέρεται. Πολλοί λανθασμένα ταυτίζουν την αυστηρότητα με το αυταρχικό στυλ συμπεριφοράς και την ευαισθησία με το δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ συμπεριφοράς. Μπορεί στο δημοκρατικό-συμμετοχικό στυλ να υπάρχει αυστηρότητα και στο αυταρχικό στυλ ευαισθησία. Για παράδειγμα οι γονείς όταν τα παιδιά είναι μικρά λειτουργούν αυταρχικά σε κάποια πράγματα αυτό δεν σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρονται και δεν νοιάζονται, αντίθετα το κάνουν από αγάπη.

#### — Η ακεραιότητα και η ταπεινότητα

Ο ηγέτης πρέπει να διακρίνεται από ακεραιότητα και ταπεινότητα. Τα χαρακτηριστικά που έχει ο ηγέτης σαν άνθρωπος γίνονται αντιληπτά από τους συνεργάτες του μέσα από την ηγετική του συμπεριφορά.

Η ακεραιότητα του ηγέτη διαφαίνεται ως εξής: όταν αυτά που λέει τα εννοεί, κάνει τα λεγόμενα του πράξη, είναι σταθερός στα πιστεύω και στις αξίες του, δίκαιος με τους ανθρώπους, αναγνωρίζει τα λάθη του και αναλαμβάνει τις ευθύνες του, είναι έντιμος, προάγει την διαφάνεια και την συνεργασία.

Όσον αφορά την ταπεινότητα ο ηγέτης την δείχνει με το να δέχεται την κριτική και κάνει και ο ίδιος την αυτοκριτική του, βάζει πρώτα την επιτυχία του οργανισμού και όχι την δική του, αναπτύσσει τους αντικαταστάτες του και δεν νοιάζεται για την υστεροφημία του. Αναγνωρίζει τα λάθη του και τις αδυναμίες του, αλλά και τα προτερήματα των άλλων και την αξία τους.

#### — Η αξιοπιστία

Ο ηγέτης πρέπει να έχει καλή φήμη και να είναι αξιόπιστος και έμπιστος. Για να διατηρήσει την καλή φήμη αλλά και την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη πρέπει:

- Πρώτα από όλα να γνωρίσει καλά τον εαυτό του, να ξέρει τι θέλει και ποιές είναι οι ικανότητες του, τις αξίες και τις αρχές του που πρέπει πάντα να τις ακολουθεί.
- Να πιστεύει τους υποστηρικτές του, να τους έχει εμπιστοσύνη, να νοιάζεται για αυτούς και να τους το δείχνει βοηθώντας του να αναπτυχθούν.
- Να πιστεύει στις αξίες τους και να τις εντάσσει μέσα στον οργανισμό, γιατί όλοι πρέπει να έχουν κοινές αξίες για να υπάρχει ενότητα στον οργανισμό και ο ηγέτης οφείλει να τις υπηρετεί ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις.
- Να μένει πιστός στο όραμα και τον στόχο του και να προσπαθεί να ξεπεράσει τα όποια εμπόδια για να το πραγματοποιήσει, έτσι δημιουργεί και στους υποστηρικτές του ασφάλεια ότι ο ηγέτης τους είναι σταθερός και παλεύει.
- Και τέλος να μένει πιστός στις αρχές και τις πεποιθήσεις του, να ξεχωρίζει γι αυτό και να τις κάνει σαφές και ακριβείς σε όλους.



## 2.8 Το κίνητρο για αλλαγή

Κάθε άνθρωπος δεν πρέπει να μένει ποτέ στάσιμος. Πολύ περισσότερο δε ένας ηγέτης που έχει να αντιμετωπίσει πολύπλοκες καταστάσεις και αλλαγές. Δεν πρέπει να παραμένει στάσιμος αλλά να επιδιώκει την αλλαγή που θα τον βοηθήσει να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις τις σύγχρονης εποχής, στα δεδομένα που

συνεχώς αλλάζουν, στις απαιτήσεις που είναι πιο πολλές από κάθε άλλη χρονική στιγμή.

Για να επιτύχει την αλλαγή πρέπει να επιδιώκει συνεχής ενημέρωση, εντοπισμό των τρόπων διάσωσης και υλοποίησης τους. Η κάθε αλλαγή χρειάζεται δύναμη και θάρρος, αλλά και πολύ μεγάλη θέληση.

Τα κίνητρα που θα οδηγήσουν στο να πραγματοποιήσει ένας ηγέτης μία αλλαγή είναι σίγουρα πρώτα από όλα ο ίδιος του ο εαυτός. Το πάθος γι αυτό που κάνει, τα όνειρα η ενεργητικότητα στη ζωή του θα ξεσηκώσουν και τον ενθουσιασμό των ανθρώπων που βρίσκονται γύρω του και τον ακολουθούν. Αν καταφέρει να κατανοήσει το ιδανικό, δηλαδή το άτομο που θέλει να γίνει και σε επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο, τότε θα μπορέσει να καταφέρει οποιαδήποτε αλλαγή χρειασθεί. Πρέπει να έχει δέος γι αυτό που κάνει ώστε να μπορέσει να κρατήσει ζωντανό αυτό που θεωρεί εκείνος ιδανικό γιατί οι διάφορες καταστάσεις που θα ζήσει με το πέρασμα των χρόνων θα του δημιουργήσουν ένα είδος στασιμότητας, το όραμά του μπορεί να σκοτεινιάσει και να χαθεί. Ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να είναι κίνητρο είναι το όραμα. Όταν είμαστε διατεθειμένοι να το πετύχουμε θα αναπτύξουμε ικανότητες θα προσπαθήσουμε να αλλάξουμε νοοτροπίες και να αναπτύξουμε τον κόσμο που βρίσκεται κοντά μας αλλάζοντας πρώτα τον εαυτό μας, αναπτύσσοντας τις ιδιαιτερότητες του ώστε να τον βελτιώσουμε. Γι αυτό και ο ηγέτης πρέπει πρώτα από όλα να είναι ανοικτός στο να μαθαίνει καινούργια πράγματα γιατί μέσα από εμπειρίες γινόμαστε καλύτεροι. Η φιλοσοφία που ακολουθούμε γενικά σαν άνθρωποι αλλά και σαν ηγέτες που προσδιορίζει το ήθος και τις αξίες που έχουμε, παίζει σημαντικό ρόλο κινήτρου, αφού θα τον βοηθήσει να πετύχει τους στόχους του, να κατανοήσει τους ανθρώπους γύρω του, τις καταστάσεις που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Τέλος πρέπει να κατανοήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του και να προσπαθήσει να τις διορθώσει. Ανακαλύπτοντας τον εαυτό μας από όλες τις μεριές μπορούμε να πραγματοποιήσουμε και οποιαδήποτε αλλαγή.

Κλείνοντας καταλήγουμε στο ότι το κίνητρο για την οποιαδήποτε αλλαγή θα το δώσει κυρίως η κατανόηση του εαυτού μας και του ιδανικού που στοχεύουμε, αλλά και η κατανόηση των δυνάμεων και αδυναμιών μας. Διορθώνοντας λάθη και αδυναμίες αλλά και προωθώντας τις δυνάμεις οι φιλοδοξίες αλλά και τα όνειρα μπορούν να πάρουν σάρκα και οστά!!!

## 2.9 Όραμα για αλλαγή

Η αλλαγή προϋποθέτει ένα καλό όραμα. Το όραμα είναι αυτό που δίνει την γενική κατεύθυνση και τον στόχο του οργανισμού. Αποσαφηνίζοντας την κατεύθυνση για την αλλαγή, αποφεύγουμε όποιες άλλες ανούσιες αποφάσεις. Τα άτομα γνωρίζοντας την κατεύθυνση ξέρουν και σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβούν για να φτάσουν σε αυτή και δεν αλλοιώνονται αλλού, καθώς επίσης και διαφορετικά άτομα συντονίζονται προς το κοινό στόχο με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Με το όραμα αποσαφηνίζεται η κατεύθυνση και έτσι εντοπίζονται τα κατάλληλα προγράμματα και διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν και απορρίπτονται τα ακατάλληλα κερδίζοντας πόρους και χρόνο.

Επίσης η οποιαδήποτε δυσαρέσκεια ή αμφιβολία των ατόμων για την αλλαγή για την οποία πολλές φορές χρειάζεται να θυσιάσουν πράγματα, όταν υπάρχει όραμα υπάρχει και ελπίδα ότι οι κόποι θα αποδώσουν και τα οφέλη απ αυτό θα είναι περισσότερα. Τέλος με την ύπαρξη μιας κοινής κατεύθυνσης όλοι ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και ενεργούν με κάποια αυτονομία χωρίς να εμποδίζει ο ένας την δουλειά του άλλου, πράγμα που δεν θα γινόταν αν δεν ήταν σαφές το όραμα θα απαιτούνταν συνεχώς συνεδριάσεις και συζητήσεις χωρίς αποτέλεσμα αφού το πρόβλημα θα ήταν ότι δεν υπάρχει κοινός στόχος οπότε κάθε ενέργεια είναι μάταιη.

Για την επίτευξη όλων αυτών απαιτείται όμως το όραμα να γίνεται κατανοητό απ' όλους, να είναι σαφές, ρεαλιστικό και εφικτό δηλαδή οι στόχοι που θέτονται να μπορούν να υλοποιηθούν και να μην ξεπερνούν τις δυνατότητες των υφισταμένων αλλά να προσαρμόζεται σε αυτές, να είναι συγκεκριμένο, ευέλικτο για να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές και μεταδόσιμο. Το όραμα πρέπει να έχει οφέλη για όλους όσους επηρεάζονται από αυτό, για τους πελάτες, τους μετόχους, τους υπαλλήλους αλλά και όσους ο οργανισμός συνεργάζεται έτσι το όραμα είναι σωστό και αποτελεσματικό.

## 2.10 Ο ηγέτης ως παράγοντας αλλαγής

Αν αλλάξει ο ηγέτης τότε θα αλλάξει και ο οργανισμός. Ο ηγέτης πρέπει να διακρίνει πότε πρέπει να γίνει η αλλαγή, πότε είναι αναγκαία να γίνει και πότε

πρέπει να γίνει για λόγους νεοτερισμού. Η αλλαγή πρέπει να αποτελεί την εξέλιξη της υπάρχουσας κατάστασης.

Ο ηγέτης οφείλει να είναι στην πρώτη γραμμή για να ενθαρρύνει την οποιαδήποτε αλλαγή και να προτείνει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η αλλαγή. Για να γίνει αυτό πρέπει να κατανοήσει τους λόγους οι οποίοι απαιτούν την αλλαγή και να βρει την στάση την οποία πρέπει να κατέχει και τα κίνητρα ώστε να την πετύχει.

Είναι σημαντικό να έχει την δύναμη να κάνει την αλλαγή γιατί αν δεν μπορεί να αλλάξει καταστάσεις τότε δεν μπορεί να είναι και σε αυτή την θέση. Ένας ηγέτης λοιπόν πρέπει να μπορεί να καταλαβαίνει τις απαιτήσεις των διαφόρων στάσεων και κινήτρων που έχουν ανάγκη τα άτομα που τον ακολουθούν αλλά και τις απαιτήσεις των καιρών που ζούμε. Γι αυτό τον λόγο ο ηγέτης θα πρέπει να δει στην αλλαγή πριν την προτείνει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που μπορεί να έχει.

Μια αλλαγή σημαίνει ανάπτυξη σημαίνει όμως και ανασφάλεια γιατί γεννά τον φόβο της αποτυχίας. Δεν ξέρεις τι επιπτώσεις μπορεί να έχει, γι αυτό το λόγο πολύ άνθρωποι δεν θέλουν να κάνουν αλλαγές αλλά παραμένουν στην κατάσταση που βιώνουν είδη.

Για να μπορέσει ο ηγέτης να κάνει τις αλλαγές πρέπει να κατανοήσει ότι τα πλεονεκτήματα είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα, και να δώσει να το καταλάβουν και οι οπαδοί του. Οι οπαδοί είναι και αυτοί που θα βοηθήσουν στο να πραγματοποιηθεί η αλλαγή γι αυτό πρέπει να σέβονται τον ηγέτη τους γιατί αν δεν το κάνουν τότε τα αποτελέσματα θα είναι αντίθετα και η αλλαγή καταστροφική. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους ανθρώπους που τον ακολουθούν, αλλά και των ανθρώπων προς τον ηγέτη τότε χτίζεται μία σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα τους. Όσο πιο πολύ εμπιστοσύνη υπάρχει τόσο πιο δεκτικές θα γίνουν και οι αλλαγές!

## **2.11 Η αλλαγή ως εργαλείο του ηγέτη για την αντιμετώπιση των κρίσεων**



Όλοι οι ηγέτες στην Ελλάδα αλλά και σε όλο τον κόσμο βρίσκονται αυτή την στιγμή σε μια μεγάλη κρίση την οποία πρέπει και να αντιμετωπίσουν. Είναι υποχρεωμένοι λοιπόν να προτείνουν αλλαγές οι οποίες θα επιβιώσουν για το καλό του κάθε οργανισμού αλλά και τις κοινωνίας γενικότερα.

Οι αλλαγές που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ηγέτες είναι μεταβαλλόμενες και σχετίζονται με οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, πολιτικές καταστάσεις. Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή παγκοσμίως διανύουμε μια περίοδο σημαντικών μεταρρυθμίσεων και αναπροσαρμογών οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν όπως είναι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η ανάπτυξη της τεχνολογίας η ανεξέλεγκτη εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Όλες αυτές οι καταστάσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν με νέες ηγεσίες, νέα μυαλά που θα προτείνουν αλλαγές στους υπάρχοντες κανόνες των οργανισμών προκειμένου να τις αντιμετωπίσουν.

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να καταφέρει να ανταπεξέλθει και να είναι αποτελεσματικός αντιμετωπίζοντας τις οποιαδήποτε ανάγκες προκύψουν θα πρέπει να έχει πολύ καλή ηγεσία. Η ηγεσία πρέπει να είναι δυνατή εκσυγχρονισμένη πρόθυμη να δημιουργήσει αλλαγές που επιβιώνουν στον χρόνο. Γι αυτό και ο ρόλος της είναι πιο σημαντικός από ποτέ. Οι ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να διαχειρισθούν τα συναισθήματα τους. Να είναι ψύχραιμοι, να σκέφτονται καθαρά και να μην φοβούνται την αλλαγή.

Ο κάθε ηγέτης για να εκπροσωπήσει επάξια τον ρόλο του θα πρέπει να μπορεί να αναγνωρίσει πότε είναι η ώρα για την αλλαγή ώστε να προλαβαίνει και να μπορεί να αντιμετωπίσει την οποιαδήποτε κρίση. Πρέπει μέσα από έναν όγκο συνεχώς καινούργιων αναγκών να διακρίνει την πορεία προς την έξοδο από την δυσμενή κατάσταση, να μεταδώσει το όραμα του και να δείξει τον τρόπο που θα πραγματοποιηθεί αυτό.

Για να πετύχει ένας ηγέτης σωστά αποτελέσματα θα πρέπει να προτείνει ένα σχέδιο ανάκαμψης το οποίο και θα ακολουθήσει. Θέτοντας στόχους, βρίσκοντας λύσεις και δίνοντας στους υφισταμένους του να κατανοήσουν πόσο σημαντικό ρόλο παίζει να τηρηθεί και να υλοποιηθεί το σχέδιο, σίγουρα θα πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Σημαντικό ρόλο σε όλο αυτό παίζει και η κουλτούρα του οργανισμού. Αν δεν συμβαδίζει με τα καινούργια δεδομένα τα οποία έρχονται συνεχώς, με νέες νοοτροπίες συμπεριφορές, θα πρέπει και να την αλλάξει. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και το πρόγραμμα που θα ακολουθηθεί να προέρχεται από γνώσεις, εμπειρίες, απόψεις όλων των στελεχών του οργανισμού.

Αυτό, η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να μην το επιτρέπει γι αυτό και θα πρέπει να την αλλάξει ώστε να συμβαδίζει με τις εξελίξεις και τα καινούργια δεδομένα.

Πρέπει το κάθε στέλεχος να εκφράζει την γνώμη του, τα προσωπικά του όνειρα, τις προσωπικές του πεποιθήσεις, τα ιδανικά τους, να προβάλουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να προσπαθούν να τα διορθώσουν. Αν ένας ηγέτης καταφέρει να ταιριάζει άτομα, ομάδες, καταστάσεις και κουλτούρα, τότε σίγουρα το αποτέλεσμα θα είναι υπέρ του και υπέρ του οργανισμού του.

Ένας σωστός ηγέτης ξέρει πότε πρέπει να ακούει και πότε πρέπει να διατάζει. Πότε πρέπει να κάνει κάτι και με ποιο τρόπο θα το πραγματοποιήσει, με ποια άτομα, με ποιες ομάδες. Δημιουργώντας ένα καλό κλίμα για τους συναδέλφους του, τους κάνει να νιώθουν ότι και αυτοί συμμετέχουν στην αντιμετώπιση της κατάστασης. Άλλωστε πρέπει να γνωρίζει ότι δημιουργώντας αρμονία στις σχέσεις και δουλεύοντας με αξίες και ιδανικά μπορεί να πετύχει κανείς εκπληκτικά αποτελέσματα. Έτσι θα μπορέσει να ανταπεξέλθει σε κρίσιμες καταστάσεις!

## **2.12 Οι οργανισμοί και η επιβίωση τους μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κόσμο**

Όλοι μας ζούμε σε έναν κόσμο στον οποίο πραγματοποιούνται αλλαγές με γρήγορους ρυθμούς, μια κατάσταση η οποία και δεν πρόκειται να επιβραδυνθεί στο άμεσο μέλλον. Είναι χρήσιμο λοιπόν να μάθουμε να προσαρμοζόμαστε και να επιβιώνουμε σε ένα τόσο περίπλοκο περιβάλλον.

Σήμερα κάθε άλλο παρά ποτέ χρειαζόμαστε ηγέτες οι οποίοι θα μπορέσουν "να κρατήσουν το τιμόνι και να καθοδηγήσουν το πλοίο στη σωστή πορεία για να μην βουλιάξει." Οι εξωτερικές αλλαγές στο περιβάλλον των οργανισμών, η οικονομική κρίση, η ανεξέλεγκτη εξέλιξη της τεχνολογίας, ο ανταγωνισμός που είναι πολύ μεγαλύτερος στις μέρες μας, χρειάζονται αλλαγή σκεπτικού που δεν πρέπει να θυμίζει σε τίποτα την νοοτροπία του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Οι ηγέτες που θα κλιθούν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές αυτές στο 21<sup>ο</sup> αιώνα θα πρέπει να αναπτύξουν τις ηγετικές τους ικανότητες, να επιδιώκουν την ενημέρωση και την μάθηση, να επιχειρούν δηλαδή να αναπτυχθούν σαν άνθρωποι σαν ηγέτες για το καλό και του εαυτού τους, του οργανισμού που διευθύνουν αλλά και των

ανθρώπων που τους ακολουθούν. Πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τι είναι το σωστό και τι ανάγκη να γίνει τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή και να βρίσκει τους τρόπους να το καταφέρει.

Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα λοιπόν θα πρέπει να αναπτύξουν χαρακτηριστικά τα οποία στον 20<sup>ο</sup> αιώνα υπήρχαν αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό. Ο ρυθμός των αλλαγών αυξάνεται συνεχώς. Δημιουργούνται καινούργιες ανάγκες, πιο πολύπλοκες που χρειάζονται και περισσότερο ταλέντο από τους ηγέτες ώστε να μπορούν να τις αντιμετωπίσουν. Ο ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τον βαθμό της αναγκαιότητας του να γίνει η αλλαγή. Αν μπορείς να διακρίνεις τον βαθμό της αναγκαιότητας τότε θα μπορέσεις να βρεις τις ευκαιρίες και τις ενέργειες που χρειάζονται για να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι να μπορείς να καλλιεργήσεις ένα πνεύμα συνεργασίας. Τα ηγετικά στελέχη χρειάζονται πλέον άτομα που θα είναι κοντά τους πιο πολύ από ποτέ, (ένα χαρακτηριστικό που στον προηγούμενο αιώνα δεν χρειάζονταν τουλάχιστον όχι τόσο όσο σήμερα) και θα τους βοηθήσουν σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο να απορροφήσουν την συνεχώς μεταβαλλόμενη πληροφόρηση σε σχέση με την οικονομία, τεχνολογία, ανταγωνισμό, πελάτες κτλ. Τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών θα πρέπει να δώσουν αρμοδιότητες και στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα ώστε να μην είναι αδρανής για να βοηθήσουν στο να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές που απαιτούνται.

Οι αρμοδιότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι χαρακτηριστικά που πρέπει να αναπτυχθούν στη σημερινή εποχή. Είναι χαρακτηριστικά τα οποία υπήρχαν αλλά θα λέγαμε ότι δεν βγαίνανε στην επιφάνεια γιατί το μοντέλο του 20<sup>ου</sup> αιώνα πρόσταζε διοίκηση που ασχολούνταν με το ισχύον καθεστώς και όχι με την επίτευξη αλλαγών. Για να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα θα πρέπει αυτό το πρότυπο να εξαλειφθεί και η προσοχή να στραφεί σε ηγέτες που επιδιώκουν αλλαγές και χρησιμοποιούν τις παραπάνω ιδιότητες. Στον προηγούμενο αιώνα τα πράγματα κινούνταν με πολύ πιο αργούς ρυθμούς και οι παραπάνω ιδιότητες δεν είχαν και τόση σημασία να υλοποιηθούν. Όλα γίνονταν τελείως διαφορετικά. Σήμερα οι καταστάσεις δεν είναι πια ίδιες. Χρειάζονται περισσότερες γνώμες, απόψεις, συνεργασίες μεταξύ των ηγετικών στελεχών, εμπειρίες. Χρειάζονται άνθρωποι με όραμα, στρατηγικές και σχέδια τα οποία και θα μεταδώσουν στους άλλους με κάθε τρόπο. Άνθρωποι που θα διεκδικήσουν αλλαγές για το καλό του οργανισμού, είναι και αυτοί που θα μείνουν. Αυτοί είναι

και οι ηγέτες που θα ασχοληθούν στο να προτείνουν αλλαγές και όχι ηγέτες οι οποίοι θα διοικούν απλώς και θα ασχολούνται με το κάθε φορά ισχύον καθεστώς όπως γινόταν μέχρι τώρα.

Συνοψίζοντας ένας οργανισμός για να επιβιώσει μέσα σε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον θα πρέπει τα σκήπτρα να τα κρατούν ηγέτες οι οποίοι θα επιδιώξουν ανάληψη κινδύνων και λιγότερη άσκηση ελέγχου. Ηγέτες οι οποίοι θα έχουν θέληση να μάθουν, να εξελιχτούν, θα είναι και αυτοί οι οποίοι θα κρατήσουν τους οργανισμούς ζωντανούς, γιατί μέσα σε ένα περιβάλλον τόσο δύσκολο θα επιδιώξουν να αντιμετωπίσουν τις κρίσεις βρίσκοντας τους τρόπους για να το πετύχουν. Οι αντιλήψεις του 20<sup>ου</sup> αιώνα οδηγούν σίγουρα στην αποτυχία και θα πρέπει να αλλάξουν. Το κλειδί στον 21<sup>ο</sup> αιώνα για την επιτυχημένη πορεία των ηγετών αλλά και των οργανισμών αλλά και την οικονομική ευημερία, εξαρτάται από την επιθυμία και την ικανότητα των ηγετών να αναπτυχθούν και να προσαρμοστούν στις υπάρχουσες καταστάσεις.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΑ

Στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας με τίτλο «Ο ρόλος της ηγεσίας στην αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών» πραγματοποιήσαμε μια έρευνα με σκοπό να σκιαγραφήσουμε το πορτρέτο του σύγχρονου ηγέτη μέσα στους ιδιωτικούς και τους δημόσιους οργανισμούς. Για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού φτιάξαμε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει 10 ερωτήσεις τις οποίες οι ερωτηθέντες, ηγετικά στελέχη κάθε οργανισμού, καλούνταν να απαντήσουν σε μία μικρή συνέντευξη στις ερωτήσεις αιτιολογώντας την απάντησή τους. Πήραμε συνέντευξη από 22 ηγετικά στελέχη 11 από τον ιδιωτικό τομέα και 11 από τον δημόσιο τομέα.

Μέσα από τις συνεντεύξεις που πήραμε προσπαθώντας να ανακαλύψουμε κάποιον ηγέτη διαπιστώσαμε ότι υπάρχουν διαφορές των ηγετικών στελεχών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Οι διαφορές αυτές δημιουργούνται λόγω γραφειοκρατίας, κανόνων δηλαδή που πρέπει να ακολουθηθούν και να μην παραβούν. Παρατηρήσαμε ότι στους δημόσιους οργανισμούς τα στελέχη λειτουργούσαν στα πλαίσια νομοθετικών κανόνων, η εργασία είναι συγκεκριμένη και για να αλλάξει κάτι χρειάζεται προσπάθεια. Οι εντολές προέρχονται από στελέχη πολύ πάνω από τα στελέχη που είναι ανώτατα σε κάθε υπηρεσία του δημοσίου, και στην ουσία απαγορεύουν τα ανώτατα στελέχη να κινηθούν πέρα από αυτές της νοητές γραμμές. Αντίθετα στους ιδιωτικούς οργανισμούς τα πράγματα είναι πιο ρευστά. Τα ανώτατα στελέχη μπορούν να εργάζονται σε ένα τελείως διαφορετικό κλίμα σε ένα κλίμα που κοιτάει τα προσόντα πάνω από όλα και όχι την ηλικία για παράδειγμα για να ανέβει κάποιος σε μία διευθυντική θέση.

Τα στελέχη είναι μορφωμένοι και ανοιχτόμυαλοι και στους δύο τομείς. Φάνηκαν να δέχονται τις πρωτοβουλίες και τις αλλαγές αλλά στον ιδιωτικό περνούσαν και στην πράξη γιατί στο δημόσιο υπάρχουν οι κανόνες και η γραφειοκρατία που αποτελούν τροχοπέδη. Επίσης τα περισσότερα στελέχη του ιδιωτικού τομέα μας ξεκαθάρισαν ότι η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου είναι κυρίως τυπική και όλοι είναι συνεργάτες. Ωστόσο φυσικά ο προϊστάμενος έχει πολλές ευθύνες και η τελική απόφαση είναι δική του αλλά πάντα έχει τους υφιστάμενους δίπλα του γιατί χωρίς αυτούς δεν θα υπήρχαν και αυτοί. Έτσι τουλάχιστον απάντησαν κάποια από

τα στελέχη. Όταν τους ρωτήσαμε για το τι πρέπει... μας απάντησαν γνώσεις, εμπειρία, υπομονή, επιμονή κτλ. Ελάχιστοι ήταν αυτοί που μας είπαν για το όραμα, για το πάθος, δύο χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να μπορέσει κάποιος να ηγηθεί.

Παρατηρήσαμε μέσα από την συζήτηση μαζί τους ότι τα πράγματα έχουν αλλάξει όσο αφορά την ηγεσία και την αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού. Πλέον φαίνεται ότι είναι απαραίτητο κομμάτι η καλή σχέση των ηγετικών στελεχών με τους υφισταμένους τους, γιατί χωρίς αυτούς δεν μπορούν μόνοι του να κάνουν και πολλά πράγματα. Αναδεικνύονται από τους υφιστάμενους - συνεργάτες και πορεύονται με θέληση όλων. Έτσι διαπιστώσαμε από αυτά που μας είπαν τα στελέχη ότι το αυταρχικό στυλ των προηγούμενων χρόνων έχει πια εξαλειφθεί και πλέον τη θέση του έχει πάρει το δημοκρατικό στυλ. Μέσα από αυτή την εξέλιξη διαπιστώσαμε ότι τα στελέχη έχουν πια αποδειχτεί ότι στους ανθρώπους δεν αρέσει να τους διοικούν αλλά να τους καθοδηγούν. Γι αυτό και το στυλ ηγεσίας έχει πια αλλάξει.

Σημαντικός είναι ο ρόλος του ηγέτη στην αντιμετώπιση των κρίσεων και των αλλαγών που είναι απαραίτητες σε κάθε εποχή αλλά πολύ περισσότερο στις μέρες μας. Εδώ τα στελέχη μας απάντησαν ότι ένας ηγέτης πρέπει να έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά όπως είναι να έχει το θάρρος να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές όταν αυτό χρειάζεται. Ψυχραιμία, συλλογικότητα, αξιοποίηση των στελεχών που έχει στη διάθεσή του, καλή ενημέρωση του προβλήματος, πίστη στις δυνάμεις του.

Τα συμπεράσματα μας από την έρευνα μας αυτή είναι ότι τα στελέχη πια έχουν αλλάξει την νοοτροπία που επικρατούσε μέχρι τώρα. Είναι πιο φιλικό – δημοκρατικό και αυτό σίγουρα βοηθάει στην επίλυση των προβλημάτων και στην διεκπεραίωση της δουλειάς πολύ πιο πολύ από ότι βοηθούσε το αυταρχικό και απόμακρο στυλ των προηγούμενων ετών. Επίσης διαπιστώσαμε ότι τα πράγματα στο ιδιωτικό τομέα είναι πιο δημοκρατικά και πιο αξιοκρατικά από ότι είναι στο δημόσιο τομέα. Αν όμως αυτές οι νοοτροπίες δεν αλλάξουν και στον δημόσιο τομέα τότε ποτέ δεν θα μπορέσει να εξελιχτεί και πάντα θα υπάρχουν αδικίες στους εργαζομένους του.

Παρακάτω παρατίθενται το ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις των ηγετικών στελεχών ξεχωριστά στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα κατά χρονική σειρά:

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εργασίας πρέπει να παραχωρείτε ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους σας και να τους ενθαρρύνετε στο να αποφασίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσουν?
2. Οι άνθρωποι κατά την γνώμη σας πρέπει να εκφράζουν την άποψη τους και να τοποθετούνται στην λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν την εργασία τους?
3. Δίνετε πρωτοβουλίες στους υφισταμένους σας και είστε ανοικτός στις αλλαγές που σας προτείνουν?
4. Οι υφιστάμενοι σας νιώθουν ελευθερία στο να προτείνουν καινούργιες ιδέες?
5. Σας προκαλεί ανασφάλεια και νιώθετε κίνδυνο όταν οι υφιστάμενοί σας ενεργούν με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που θα ενεργούσατε εσείς?
6. Θεωρείτε ότι πρέπει να συμβουλευέστε τους υφισταμένους σας πριν πάρετε την τελική απόφαση για το πώς θα κινηθείτε?
7. Κατά την γνώμη σας για να μπορέσει κάποιος να ηγηθεί στους άλλους πρέπει να γνωρίζει καλά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του?
8. Με τον εαυτό σας είστε απαιτητικός και θέλετε να επιτυγχάνεται το καλύτερο?
9. Η σχέση προϊστάμενου υφισταμένου πόσο σημαντικό ρόλο παίζει στην διεκπεραίωση της εργασίας?
10. Σύμφωνα με την γνώμη σας ο σωστός ηγέτης τι θα πρέπει να κατέχει για να είναι αποτελεσματική η εργασία του? Σε περιόδους κρίσης που επηρεάζουν τον οργανισμό, είτε προέρχονται από τον ίδιο τον οργανισμό είτε από εξωτερικούς παράγοντες, πως θα πρέπει ο ηγέτης να διαχειρισθεί τις κρίσεις αυτές?

## *ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ*

### **ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**

#### **1. Ονοματεπώνυμο:** Κάντας Διονύσιος

**Αρμοδιότητα:** Διευθυντής

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Όμιλος Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας

**Αριθμός εργαζομένων:** 210 (1800 σε όλων τον όμιλο)

**Ημερομηνία:** 17-5-2012

1. Ναι και μάλιστα έχουμε εισάγει και έναν καινούργιο τρόπο. Αυτό που προσπαθούμε να κάνουμε είναι να δημιουργήσουμε ομάδες που μόνες τους αποφασίζουν ενεργούν κτλ. Οι ιδέες έρχονται από κάτω προς τα πάνω. Όλη αυτή η νοοτροπία ξεκίνησε από την Ιαπωνία. Το έργο το αναθέτω στην ομάδα και απλά το στηρίζω.
2. Είναι βασικό στοιχείο να τοποθετούνται στη λήψη αποφάσεων γιατί η απόφαση πρέπει να παίρνεται από αυτούς που έχουν την γνώση. Πως μπορώ να αποφασίσω εγώ για κάτι που δεν γνωρίζω? Η ευθύνη είναι δικοί τους.... Εγώ απλά καθοδηγώ και φτιάχνω το περιβάλλον για να μπορέσει να υλοποιηθεί η εργασία.
3. Είμαι άνθρωπος των αλλαγών. Συμμετείχαμε σε σεμινάρια για ηγέτες, και μάθαμε πώς να δουλεύουμε ομαδικά, γιατί ο ηγέτης το χάνει αυτό.
4. Το περιβάλλον πρέπει να έχει νέες ιδέες... ορίζουμε το μέλλον. Εννοείτε έχουμε και διάφορα εργαλεία για κάθε θέση αλλά συζητάμε νέες ιδέες και τις αποφάσεις τις οποίες πρέπει να παρθούν από την πιο δύσκολη μέχρι την πιο απλή όπως για παράδειγμα «ο καφές είναι πικρός να τον κάνουμε γλυκό.» Είναι κουλτούρα που την απαιτούμε από την ομάδα. Ιδέες που ίσως ακούγονται περίεργες για τα ελληνικά δεδομένα αλλά είναι μια πρωτοπορία για την εταιρεία μας.
5. Πραγματικά δεν ξέρω... αυτό που μου προκαλεί ανασφάλεια είναι όταν οι υφιστάμενοί μου δεν μπορούν να πάρουν αποφάσεις. Δεν είναι εύκολο πράγμα να πάρουν την ευθύνη... το ρίσκο όμως είναι ότι δεν παίρνουν



αποφάσεις. Εγώ φταίω γι αυτό όχι τα παιδιά... (ως τώρα τις έπαιρνα εγώ όλες τις αποφάσεις, αλλά πλέον η φιλοσοφία του οργανισμού) Δεν μπορεί ένας άνθρωπος να πάρει μόνος του αποφάσεις, και σε αυτό ευθύνεται η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας που απαιτεί γνώσεις που ένα άτομο μπορεί να μην έχει... Οι απαιτήσεις είναι υψηλές όποτε καλύτερα να σκέφτονται πολλοί παρά ένας..

6. Ναι θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικό... με όσο έχω πει ως τώρα νομίζω γίνεται κατανοητό.

7. Βεβαίως και πρέπει και θα σας το αναλύσω με 2 απόψεις μου.

— Κατά πόσο αισθάνεσαι ότι έχεις γνώσεις

Εδώ ισχύει «ο κανόνας της γιαγιάς» όπως λέω εγώ, δηλαδή πρέπει καθημερινά να κατέχεις πολύ καλά αυτά που λες... αν δεν μπορεί η γιαγιά να καταλάβει αυτά που λες σημαίνει ότι εσύ ο ίδιος δεν ξέρεις τι είναι αυτό που θες να πεις. Πρέπει να ξέρεις πολύ καλά τι λες και τι κάνεις ώστε να μπορεί να τα κατανοήσουν και οι πιο απλοί άνθρωποι.

— Κατά πόσο θέλεις να ενοχλήσεις

Εδώ εννοώ ότι θα πρέπει να έχω την διάθεση να ενοχλούμαι για να μπορώ να ενοχλήσω και εγώ τον άλλον. Κανείς δεν προάγει κάποιον λόγο συμπάθειας αλλά γιατί ο κόσμος τον ανέδειξε και θέλησε να είναι σε αυτήν την θέση...

8. Είμαι αρκετά σκληρός και τελειομανείς σε όλα... όχι μόνο όσο αφορά την δουλειά μου αλλά και όσο αφορά την ζωή μου.

9. Όλα έχουν τα όριά τους... ανέχεσαι να πουν την γνώμη τους μέχρι ενός σημείου όμως, γιατί όπως λέει και ο λαός «όπου λαλούν πολύ κοκόρι αργεί να ξημερώσει». Είναι σημαντικό να ακούς τους υφισταμένους σου και να τους αφήνεις να πάρουν αποφάσεις, δεν πρέπει να τους περιορίζεις. Παίρνω αποφάσεις όταν πρέπει αλλά πρέπει να μπορείς να εμπιστευέσαι την ομάδα σου και να τους αφήνεις να αποφασίζουν. Τους εμπιστεύομαι μέχρι να αποδειχθεί το αντίθετο. Για να μπορέσεις να χτίσεις εμπιστοσύνη πρέπει να και ο άλλος να είναι έμπιστος, ανοικτός και να μην κρύβει πράγματα.

10. Δεν μπορώ να αποτυπώσω συγκεκριμένα τι πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης... Κατά την γνώμη μου ο ηγέτης γίνεται... θέλει όμως πολύ μεγάλη προσπάθεια.. σίγουρα κάτι πρέπει να υπάρχει όμως. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι διάθεση του να μπορεί να επικοινωνεί σε οποιοδήποτε θέμα

με όλα τα μέλη του οργανισμού του και να αγαπάει αυτό που κάνει. Ο κόσμος είναι αυτός που κάνει τον ηγέτη.

Όσο αφορά τη διαχείριση κρίσεων.... Ο ηγέτης είναι ο ορισμός της κρίσης... την λατρεύει... αν ένας ηγέτης δεν αγαπά και δεν επιδιώκει την κρίση τότε κάτι δεν πάει καλά... ψυχοσωματικά την χρειάζεται για να νιώθει ότι αυτό που κάνει αξίζει... τον κάνει να είναι σε εγρήγορση και να προσπαθεί να βρίσκει λύσεις για να την αντιμετωπίσει... πρέπει να ζει ώστε να αντιμετωπίσει την οποιαδήποτε κρίση 'ώστε να βγει σε ένα καλύτερο αύριο ο ηγέτης δημιουργεί κρίσεις και τις διορθώνει ώστε να μπορεί να ηγηθεί. Πρέπει να μπορεί να την διαχειριστεί. Για να υπάρξει ηγέτης πρέπει να υπάρξει κρίση. Ο ηγέτης αναδεικνύεται από την κρίση...

## **2. Ονοματεπώνυμο;** Σταματόπουλος Κωνσταντίνος

**Αρμοδιότητα:** Υποδιευθυντής Κεντρικού Καταστήματος mylturama Πάτρας

**Αριθμός εργαζομένων:** 13

**Ημερομηνία:** 21-5-2012

1. Είναι σημαντικό να δίνεις ελευθερία κινήσεων και να ενθαρρύνεις τους υφισταμένους σου πράγμα το οποίο και κάνω γιατί έτσι τους δίνεις να καταλάβουν ότι εμπιστεύεσαι την δουλειά τους και σέβεσαι την άποψη τους. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείς και καλό κλίμα στο χώρο εργασίας και έχουν μεγαλύτερη διάθεση για την πραγματοποίηση της εργασίας τους.
2. Κάθε άνθρωπος στην επιχείρησή μας γνωρίζει καλά την δουλειά του οπότε και εμείς σαφώς και ακούμε την γνώμη τους ειδικά σε θέματα που αφορούν το κομμάτι εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Επιδιώκουμε να μην είναι ουδέτεροι αλλά να συμμετέχουν.
3. Εννοείται κάθε γνώμη και αλλαγή είναι δεκτή. Είμαι ανοικτός σε συζητήσεις για νέα πράγματα είναι αυτά που κάνουν και την διαφορά τελικά.
4. Σαφώς και νιώθουν ελευθερία, είναι κάτι επιθυμητό...

5. Δεν με ενοχλεί ο διαφορετικός τρόπος πολλές φορές μπορεί να είναι και καλύτερος από τον δικό μου αρκεί να γίνεται σωστά και να επιφέρει και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ξέρω και έχω εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους μου.
6. Πριν πάρεις κάποια απόφαση πρέπει να κοιτάξεις όλα τα ενδεχόμενα. Στην επιχείρηση δεν δουλεύω μόνος μου, έχω μια ολόκληρη ομάδα που χωρίς αυτή δεν θα γινόταν τίποτα. Οπότε εννοείται πως θα τους συμβουλευτώ.
7. Αυτό εννοείται... πρέπει να ξέρεις τις δυνάμεις σου για να βοηθάς τους άλλους και τις αδυναμίες σου για να ζητάς βοήθεια. Όλα τα πράγματα όταν έχεις να κάνεις με ανθρώπους είναι αμφίδρομα, δηλαδή για να απαιτείς τον σεβασμό πρέπει να σέβεσαι και εσύ τους άλλους.
8. Είμαι σαν άνθρωπος πολύ και ειδικά στην δουλειά μου. Θέλω πάντα να γίνεται το καλύτερο και σωστά. Πολλές φορές πιέζω τον εαυτό αυτό δεν σημαίνει ότι το απαιτώ και από τους άλλους απλά θέλω να γίνεται η δουλειά.
9. Οι τίτλοι προϊστάμενοι υφιστάμενοι είναι τυπικοί απλά οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες αλλάζουν. Όλοι είμαστε μια ομάδα και ο καθένας δείχνει την αξία του καθημερινά άσχετα που βρίσκεται στην ιεραρχία. Πρέπει να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και επικοινωνίας και συνεργασίας. Φυσικά υπάρχουν και όρια που δεν πρέπει να ξεπερνιούνται, πρέπει να υπάρχει τάξη για να λειτουργούν όλα σωστά. Αυτό που θέλω να πω είναι ότι δεν πρέπει να μένουμε στους τίτλους.
10. Κατά την γνώμη μου πρέπει να κατέχει γνώσεις, υπομονή και επιμονή, ευφυΐα και θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για ότι καινούργιο προκύψει. Σε περιόδους κρίσης πρέπει να προσαρμόζεται γρήγορα στα καινούργια δεδομένα και να βρίσκει λύσεις που θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει.

**3. Ονοματεπώνυμο:** Κοντογιανόπουλος Σταύρος

**Αρμοδιότητα:** Διευθυντής Καταστήματος Εμπορικής Τράπεζας Πάτρας

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Τραπεζικός Κλάδος

**Αριθμός εργαζομένων:** 20

**Ημερομηνία:** 24-5-2012

1. Πρέπει να... όταν συμμετέχουν στις αποφάσεις ενεργούν αποτελεσματικότερα και αυξάνεται η ικανοποίηση τους από την εργασία.
2. Είναι σημαντικό γιατί πάντα υπάρχουν νέες ιδέες που μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων και να παρουσιάσουν πτυχές των θεμάτων που αρχικά δεν είναι εμφανής.
3. Δίνω πρωτοβουλίες γιατί εφόσον οι υφιστάμενοι λαμβάνουν πρωτοβουλίες νιώθουν ότι είναι ενεργά μέλη της ομάδας με αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία της και την επίτευξη του αποτελέσματος.
4. Είναι φτιαγμένο το πλαίσιο συνεργασίας ούτως ώστε να νιώθουν άνεση στο να εκφράσουν την άποψη τους, την ιδέα τους ανεξάρτητα αν δεν εφαρμοστεί στο σύνολο της η μέρος της.
5. Όχι δεν μου προκαλεί ανασφάλεια εφόσον τα αποτελέσματα των ενεργειών είναι αυτά που επιδιώκουμε ως ομάδα. Δεν δημιουργείται κάποιο πρόβλημα από τον τρόπο ενέργεια των υφισταμένων εφόσον βέβαια κινείται στα πλαίσια της νομιμότητας και εντός των κανονισμών λειτουργίας της επιχείρησης.
6. Τους συμβουλεύομαι γιατί είναι πολύ πιθανό να υπάρξουν θέματα και απόψεις για την αντιμετώπιση τους στα οποία δεν έχει δοθεί η δέουσα σημασία.
7. Ναι η γνώση των δυνατών και αδύνατον σημείων είναι απαραίτητα ώστε να βελτιώνονται τα αδύναμα και να προβάλλονται τα δυνατά. Παράλληλα με την γνώση των αδυναμιών και κατά κάποιο τρόπο την παραδοχή τους οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι ο διευθυντής τους γνωρίζει τις πραγματικές του δυνάμεις και προσπαθεί και για την δική του βελτίωση.
8. Είμαι πολύ απαιτητικός. Το παράδειγμα της προσωπικής εργασίας και αποτελέσματος είναι ο καλύτερος τρόπος ενθάρρυνσης και παραδειγματισμού των υφισταμένων καθώς νιώθουν ότι δεν δουλεύουν μόνο αυτοί για την επιχείρηση και ο διευθυντής μόνο ζητάει διάφορα πράγματα από αυτούς.
9. Παίζει πολύ μεγάλο ρόλο γιατί μόνο μέσα από την συνεργασία και την καλή σχέση μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων είναι δυνατό να επιτευχθεί υψηλή ποιότητα στην εκτελούμενη εργασία αλλά και να

διατηρηθεί προσωπική και επαγγελματική σχέση ώστε η ομάδα να είναι ανθεκτική σε διάφορα προβλήματα που μετά βεβαιότητας προκύπτουν στην διάρκεια του χρόνου.

10. Κατά την γνώμη μου πρέπει να κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις για το αντικείμενο της εργασίας του. Να έχει εμπειρία να τον διακρίνει η εργατικότητα το ανοικτό πνεύμα συνεργασίας, οργανωτικότητα, παρότρυνση προς τους υφισταμένους και ατομικό παράδειγμα. Σε περίπτωση που προκύψουν προβλήματα - κρίσης μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να τα αντιμετωπίσει με ανάλυση των επιμέρους προβλημάτων ψυχραιμία και συλλογική δράση της ομάδας και ενεργοποίηση και αξιοποίηση όλων των μελών της.

#### **4. Ονοματεπώνυμο:** ———

**Αρμοδιότητα:** Γενικός Προϊστάμενος

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Βερόπουλος Α.Ε

**Ημερομηνία:** 26-5-2012

1. Στην εταιρεία έχουμε έναν συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας και δεν ξεφεύγουμε από τις συγκεκριμένες γραμμές που έχουν ορισθεί. Δεν αφήνουμε τους υφισταμένους να κάνουν ότι θέλουν.
2. Βεβαίως είναι πολύ σημαντικό. Πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη του προσωπικού. Γίνονται κάθε μήνα συγκεντρώσεις και αποφασίζουμε όλοι μαζί τις κινήσεις. Όλοι πρέπει να ξέρουν την πορεία του καταστήματος και του τμήματος που εργάζονται.
3. Ναι δίνω πρωτοβουλίες... Αν δεν γίνονταν κάτι τέτοιο θα ήταν αυταρχικό το κλίμα.
4. Επιβάλλεται να προτείνουν καινούργιες ιδέες... άλλωστε πολλά μυαλά είναι καλύτερα από ένα.
5. Με ενδιαφέρει το αποτέλεσμα αλλά δεν μπορούν όλοι να λειτουργούν το ίδιο με εσένα...
6. Ανάλογα την περίπτωση. Σε κάποιες περιπτώσεις που πρέπει ζητείται όμως.

7. Εννοείτε... Θα πρέπει να κάνει αυτοκριτική. Δεν πρέπει για να καλύψω τις αδυναμίες μου να λειτουργώ ενάντια στο προσωπικό. Πρέπει να κοιτάω τις αδυναμίες μου και να τις διορθώνω.
8. Αν δεν το κάνεις αυτό δεν κάνεις για προϊστάμενος. Πρέπει να είσαι απαιτητικός. Πρέπει να είσαι καλύτερα ενημερωμένος και εκπαιδευμένος από τον υφιστάμενο σου. Δεν μπορεί να ξέρει κάποιος περισσότερα από εσένα.... Δεν κάνεις για ηγέτης τότε...
9. Πάρα πολύ σημαντικό ρόλο. Θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία. Πρέπει να είμαι απαιτητικός αλλά και δίκαιος. Κοντά στις ανάγκες των εργαζομένων. Αν φερθείς στον υφιστάμενό σου σωστά και νιώσει ότι τον υπολογίζεις τότε θα σου δώσει ακόμα περισσότερα πράγματα.
10. Πρέπει να είναι γνώστης του αντικειμένου, να είναι δίκαιος να βάζεις στόχους και να βρίσκει πως θα τους πραγματοποιήσει. Για να διαχειρισθεί τα προβλήματα πρέπει να προσαρμοστώ με τα δεδομένα, να εντείνω τις προσπάθειες και να λειτουργούμε όλοι μαζί. Χρειάζονται γνώσεις και πολλές απόψεις για να εντοπιστεί το πρόβλημα και να διορθωθεί με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο.

**5. Ονοματεπώνυμο:** Μαντάς Νικόλαος

**Αρμοδιότητα:** Επιχειρηματίας

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Ξενοδοχείο Βυζαντινό, Βιβλιοπωλείο Discover

**Ημερομηνία:** 30-5-2012

1. Μέσα πάντα σε ορισμένα πλαίσια, σαφώς και είναι σημαντικό να νιώθουν την ελευθερία κινήσεων, ούτως ώστε να υπάρχει ενδιαφέρον από τη μεριά τους και να μην αισθάνονται απλώς εκτελεστικά όργανα.
2. Λόγω του ότι κατά τη διάρκεια διεκπεραίωσης οποιασδήποτε εργασίας, όσο καλό job description και να έχει γίνει, πάντα υπάρχουν θέματα που προκύπτουν, θεωρώ απαραίτητο να τοποθετούνται επί του θέματος, να επισημαίνουν τυχόν προβλήματα και να προτείνουν λύσεις.

3. Πάντα δίνω την ευκαιρία να πουν την άποψή τους. Από εκεί και πέρα κρίνω κατά πόσο είναι εφικτό ή απαραίτητο να γίνουν αυτές οι αλλαγές και πράττω αναλόγως.
4. Θεωρώ μείζονος σημασίας να νιώθουν ότι μπορούν να προτείνουν καινούργιες ιδέες. Σε περιπτώσεις δε, που υλοποιούνται κάποιες προτάσεις τους σαφώς και οι αποδόσεις τους θα είναι καλύτερες, ούτως ώστε να υποστηρίξουν όσο καλύτερα μπορούν τις δικές τους προτάσεις.
5. Είναι φορές που πραγματικά υπάρχει αυτή η αίσθηση. Γι' αυτό και δημιουργείται η ανάγκη ελέγχου όλων των κινήσεων.
6. Υπάρχουν περιπτώσεις που θα μπορούσε να γίνει.
7. Όσο καλύτερα γνωρίζεις αυτά τα χαρακτηριστικά τόσο αποτελεσματικότερη είναι η δουλειά σου. Δεν είμαι σίγουρος ότι είναι απαραίτητο για να μπορέσεις να ηγηθείς.
8. Περισσότερο απαιτητικός πάνω και πρώτα από όλα είμαι με τον εαυτόν μου. Γι' αυτό θεωρώ ότι μου επιτρέπεται να έχω συγκεκριμένες απαιτήσεις από τους άλλους.
9. Αυτό εξαρτάται από τη φύση της εργασίας. Είναι σίγουρο ότι υγιής, αρμονική και με σαφή όρια σχέση λειτουργεί θετικά στην διεκπεραίωση των εργασιών.
10. Θεωρώ κάποια απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να κατέχει κάποιος έτσι ώστε να μπορεί να ηγηθεί αποτελεσματικά.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι η συναισθηματική σταθερότητα. Υπάρχουν καταστάσεις μεγάλης πίεσης και άγχους, οπότε είναι απαραίτητο κάτω από αυτές τις συνθήκες να διατηρείται η ψυχραιμία ώστε να λαμβάνονται οι καλύτερες δυνατές αποφάσεις.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ο ενθουσιασμός. Να βρίσκεσαι σε εγρήγορση, να κινείσαι με ταχύτητα και να μπορείς να το μεταδώσεις στους συνεργάτες σου-υφιστάμενούς σου.

Επίσης θα πρέπει να είσαι καλός ακροατής. Μόνο θετικά μπορεί να έχει αυτό. Είτε γιατί μπορεί να ακούσεις κάτι πραγματικά καλό, είτε γιατί ανεβάζεις ψυχολογικά τους υφιστάμενούς σου κάνοντας τους να νιώθουν απαραίτητοι, σημαντικοί κλπ.

Η διορατικότητα είναι ένα προσόν που θα σε κάνει επιτυχημένο ηγέτη. Σήμερα που οι αλλαγές επέρχονται ραγδαία και στην κυριολεξία

κατακλυζόμαστε από πληροφορίες, δεν είμαστε σε θέση να "γνωρίζουμε" τα πάντα. Πολλές είναι οι φορές που η σκέψη και η λογική θα αποδειχθούν άκαρπες και η διαίσθηση θα μας βοηθήσει να λάβουμε τη σωστή απόφαση.

**6. Ονοματεπώνυμο:** Αθανασόπουλος Χρήστος

**Αρμοδιότητα:** Διευθυντής Εμπορικού Τμήματος expert

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Επιχείρηση expert (Π. Αθανασόπουλος Α.Ε.)

**Αριθμός εργαζομένων:** 16

**Ημερομηνία:** 1-6-2012

1. Ναι δίνω αρκετή ελευθερία κινήσεων αλλά πάντα μέσα στα πλαίσια κάποιων κανόνων της επιχείρησης. Με αφορμή τις προκλήσεις της δουλειάς βάζεις κάποιους κανόνες για το πώς πρέπει να κινηθούν
2. Πρέπει να εκφράζουν την γνώμη τους και να τοποθετούνται στη λήψη αποφάσεων. Εγώ μάλιστα πολλές φορές ζητάω από τον υπάλληλο του γραφείου μέχρι τον αποθηκάριο την γνώμη τους γιατί ο καθένας στο τομέα που είναι ξέρει πάντα περισσότερα πράγματα.
3. Πρέπει και είμαι ανοικτός στο να μου προτείνουν αλλαγές. Αυτό είναι κάτι που δεν γίνονταν παλιά αλλά τώρα τα πράγματα έχουν αλλάξει. Δεν απαγορεύουμε στο προσωπικό να εκφραστεί δεν είναι αυταρχικός ο ρόλος μας όπως παλιά αλλά δημοκρατικός. Η τελική απόφαση όμως πάντα είναι δική μου.
4. Από την μεριά μας πιστεύουμε ότι είναι καλό να προτείνουν ιδέες και το επιδιώκουμε. Μάλιστα η νέα γενιά συζητάει περισσότερο και προτείνει περισσότερο. Μέσα από συζητήσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης διεύθυνσης και εργαζομένων καταλήγουμε στο να βγάζουμε πάντα καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
5. Τις περισσότερες φορές θα έλεγα πως όχι. Κάποιος υπάλληλος μπορεί σε κάποια κατάσταση να κινηθεί καλύτερα από ότι εγώ. Συμβαίνει πολύ σπάνια αλλά πάντα με εκπλήσσει ευχάριστα. Αυτό που θέλω είναι να νιώθει ο υπάλληλος σαν το σπίτι του.



6. Θεωρώ ότι είναι απαραίτητο. Πριν πάρεις κάποια απόφαση συζητάς πάντα με τους υπαλλήλους γιατί το χειρότερο μέσα σε μια δουλειά είναι να φέρεις τον άλλον προ εκπλήξεως. Πρέπει να συζητάς μαζί και να τους συμβουλεύεις.
7. Πρέπει να έχει αυτογνωσία συνείδηση, να δίνει την βοήθεια του αλλά και να ζητά την βοήθεια τους. Το παν είναι η συνεργασία. Δεν πρέπει να νομίζεις ότι τα ξέρεις όλα. Πρέπει να κάνεις τις ιδέες πράξεις...
8. Ασφαλώς και είμαι απαιτητικός με τον εαυτό μου. ποιος δεν θέλει να πετυχαίνει το καλύτερο για τον ίδιο αλλά και για την επιχείρηση του. Πρέπει πάντα να κοιτάς να ενημερώνεσαι να μαθαίνεις νέες πρακτικές και να μελετάς την εξέλιξη της τεχνολογίας.
9. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Η καλή σχέση βοηθάει στην ποιότητα της εργασίας. Το κακό και ανασφαλές κλίμα δεν αποδίδει. Πρέπει ο ίδιος να φτιάξεις ένα ευχάριστο περιβάλλον για να μπορούν οι υπάλληλοι να αποδώσουν αλλά και να απαιτείς και οι άλλοι να διατηρήσουν αυτό το περιβάλλον.
10. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να κατέχει το βασικότερο που είναι το να έχει όραμα ανάλογα με το αντικείμενο το οποίο κινείται, να αναζητά το καλύτερο δυνατό, να έχει καθαρό μυαλό, ψυχραιμία, αντικειμενικότητα, να μην ενεργεί παρορμητικά να είναι συνεργάσιμος και να προσφέρει τις γνώσεις του στους υπαλλήλους του. Πρέπει να μπορείς να κάνεις κατανοητό στους υπαλλήλους σου αλλά και να τους εξηγείς τι πρέπει να κάνουν. Επίσης πρέπει να ενεργεί με ευσυνειδησία. Έχοντας όλα αυτά είναι σε θέση να αντιμετωπίσει και οποιαδήποτε κρίση.

**7. Ονοματεπώνυμο:** Σταυρόπουλος Νικόλαος

**Αρμοδιότητα:** Επιχειρηματίας

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Όμιλος Εστιατορίων Πάτρας (Σέμελη catering)

**Αριθμός εργαζομένων:** 85

**Ημερομηνία:** 1-6-2012

1. Πρέπει να δίνεται ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους και να ενθαρρύνουμε στο να παίρνουν αποφάσεις. Μέσα από αυτό θα γίνουν και οι ίδιοι πιο υπεύθυνοι και η δουλειά θα γίνει με τον καλύτερο τρόπο.
2. Πρέπει να εκφράζουν την άποψη τους γιατί είναι οι πρώτοι που αντιμετωπίζουν τους πελάτες αφού κραζόμαστε την γνώμη των υφισταμένων μας και πρέπει να καταθέτουν και την γνώμη τους για ότι αφορά την επιχείρηση.
3. Δίνουμε πρωτοβουλίες. Ζητάμε την γνώμη τους και ανά οι αλλαγές που μας προτείνουν μας βρίσκουν σύμφωνους τις πραγματοποιούμε.
4. Φαντάζομαι πως νιώθουν ελευθερία να προτείνουν καινούργιες ιδέες. Είναι από τα βασικά πλαίσια της συνεργασίας μας με το προσωπικό. Το επιδιώκουμε σαν επιχείρηση γιατί είναι βασικό να ακούγονται γνώμες και ιδέες.
5. Σίγουρα δεν μπορούν να ενεργούν όλοι με τον ίδιο τρόπο για αυτό το λόγο έχουμε το προσωπικό κοντά μας και τους δίνουμε κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο που θα ενεργούν σε κάθε περίπτωση.
6. Εν μέρει ναι... γενικά όμως επειδή υπάρχουν πράγματα που ο επικεφαλής προϊστάμενος γνωρίζει καλύτερα είναι δική του πάντα η τελική απόφαση.
7. Καταρχάς πρέπει να γνωρίζει την δουλειά του υφισταμένου του, δηλαδή να έχει περάσει από αυτή την θέση. Από εκεί και πέρα πρέπει να γνωρίζει που είναι αδύναμος και να προσπαθεί να το βελτιώνει ή και να το καλύπτει.
8. Είμαι πολύ απαιτητικός, και μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να λειτουργεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
9. Πρέπει να υπάρχει διακριτή σχέση μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου. Να σέβεται ο υφιστάμενος την ιεραρχία και ο προϊστάμενος την προσωπικότητα του υφισταμένου.
10. Ο σωστός ηγέτης θα πρέπει να εμπνέει τους υφισταμένους του και να έχει όραμα για την επιχείρηση. Σε περιόδους διαφόρων κρίσεων που μπορεί να προκύψουν, πρέπει να τις διαχειρισθεί με ψυχραιμία και να ψάξει την ευθύνη ξεκινώντας από τον εαυτό του...

**8. Ονοματεπώνυμο:** Στραβοπόδης Ιωάννης

**Αρμοδιότητα:** Διευθυντής Καταστήματος Eurobank Πάτρας

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Τραπεζικός Κλάδος

**Αριθμός εργαζομένων:** 15

**Ημερομηνία:** 1-6-2012

1. Πρέπει να παραχωρώ ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους μου και να τους ενθαρρύνω... ο διευθυντής του καταστήματος οφείλει να δίνει κατευθύνσεις και ανάλογα με την εμπειρία και την ικανότητα του υφισταμένου να προσαρμόζει την ευελιξία που υπάρχει και να δίνει αναλυτικές οδηγίες.
2. Είναι πολύ σημαντικό να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό βέβαια εξαρτάται από την ωριμότητα της ομάδας.
3. Είμαι ανοιχτός στις αλλαγές εφόσον εξυπηρετούν τις ανάγκες του οργανισμού.
4. Σε γενικές γραμμές νομίζω πως ναι... τους έχω δώσει αυτήν την αίσθηση αλλά αυτό εξαρτάται και με το χαρακτήρα του ατόμου, το πόσο ανοιχτός και άνετος είναι στο να προτείνουν.
5. Ναι μου προκαλεί ανασφάλεια μερικές φορές αλλά η εμπειρία των ετών σου δίνει την δυνατότητα να το χειρίζεσαι. Όσο πιο πολύ εξελίσσεται ο υφιστάμενος τόσο πιο πολύ θα είμαι ανοιχτός σε ιδέες.
6. Ναι θεωρώ ότι πρέπει. Φαντάζομαι ότι και όσοι έχουν διοικητικές θέσεις γνωρίζουν ότι αυτό είναι το σωστό και βοηθάει στην εξέλιξη της επιχείρησης.
7. Αρκετά. Πρέπει να υπάρχουν υψηλά στάνταρ και στο κατάστημα αλλά και σε εμένα για να λειτουργεί όσο το δυνατόν καλύτερα η επιχείρηση.
8. Εννοείται πως είμαι...
9. Θεωρώ ότι η σχέση προϊστάμενου – υφισταμένου παίζει το σημαντικότερο ρόλο. Η διαχείριση σχέσεων είναι αυτό που κάνει και τις διαφορές. Είναι μεγάλο θέμα η εμπιστοσύνη. Αυτό βέβαια εξελίσσεται ανάλογα με τις σχέσεις που υπάρχουν.
10. Πρέπει να κατέχει εντιμότητα, ειλικρινείς προθέσεις, όραμα προσωπικό και να ξέρει που θέλει να πάει των οργανισμό. Για να μπορέσει να διαχειρισθεί τις κρίσεις στον οργανισμό πρέπει να λάβει υπόψη του τις εξωτερικές συνθήκες και να αποτυπώσει την σοβαρότητα της καταστάσεις. Πρέπει να θέση στο τραπέζι τις γνώμες όλων των μελών

του οργανισμού για να μπορέσει να βρει λύσεις. Σημαντικό ρόλο παίζει το να μπορέσει να κρατήσει την ομάδα ζωντανή, να μην την επηρεάσει δηλαδή αρνητικά το οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει γιατί μόνο έτσι θα την κρατήσει παραγωγική και θα μπορέσει να το αντιμετωπίσει.

**9. Ονοματεπώνυμο:** Μελιγδής Γιώργος

**Αρμοδιότητα:** Διευθυντής Καταστήματος

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Βασιλόπουλος Α.Ε.

**Αριθμός εργαζομένων:** 72

**Ημερομηνία:** 1-6-2012

1. Το έχουμε αυτό έτσι και αλλιώς στον ΑΒ. Πιστεύουμε στον άνθρωπο. Είμαστε η μοναδική εταιρεία που δίνει πρωτοβουλίες. Στην αρχή δεν το πιστεύαμε και εμείς οι ίδιοι ότι θα είχε τόσο καλά αποτελέσματα. Στην εταιρεία υπάρχουν soops βάση αυτής της διαδικασίας οι υπεύθυνοι κάνουν συνελεύσεις με τις ομάδα τους για να δουν που βρίσκονται και τι πρέπει να κάνουν και γενικά την πορεία τους.
2. Εννοείται πως πρέπει να εκφράζουν την άποψη τους. Είναι κάτι που το επιδιώκουμε και το ενθαρρύνουμε.
3. Βεβαίως, μάλιστα έχουμε καθιερώσει κάθε εβδομάδα συνέλευση και μας δίνουν προτάσεις βελτίωσης. Οι υπεύθυνοι κάθε ομάδας μας δίνουν τις προτάσεις τους, επιλέγουμε την πιο καλή και την στέλνουμε στον περιφερικό.
4. Με το σύστημα μας ίσα ίσα που προωθούμε τις καινούργιες ιδέες και τις δεχόμαστε. Τον όρο υφιστάμενοι δεν τον χρησιμοποιούμε είναι συνεργάτες μας. Και μόνο που δεν τον χρησιμοποιούμε τους δίνουμε να καταλάβουν ότι είναι συνεργάτες μας και όλοι κάνουμε την δουλειά μας και αυτό έχει σημασία.
5. Όταν στέκεσαι στα πόδια σου δεν έχεις τέτοιες ανασφάλειες. Το παν είναι η συνεργασία. Ο καθένας έχει τον ρόλο του. Στην εταιρεία μας υπάρχει ένας πίνακας που κάθε βδομάδα αλλάζει και γράφει την κατάσταση της

εταιρείας, τα προβλήματα που υπάρχουν, προτάσεις βελτίωσης και την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο όλοι γνωρίζουν πως πάει το κατάστημα.

6. Πάντα, κάθε έξυπνος manager πρέπει να χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων για το ποία θα είναι η επόμενη κίνηση.
7. Κάθε εξάμηνο έχουμε διαδικασία αξιολόγησης. Όλοι απαντούν σε ένα ερωτηματολόγιο του οποίου οι ερωτήσεις είναι αντικειμενικές και επισημαίνει τα αδύνατα και δυνατά σημεία όλων. Τα αδύνατα προσπαθούμε να τα κάνουμε δυνατά και οι ίδιοι να βελτιωθούμε και τα δυνατά να τα εκμεταλλευτούμε.
8. Είμαι πολύ και θέλω το καλύτερο. Πιστεύω ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι απαρτικοί και ο καθένας να προσπαθεί να βελτιώνεται και στην εργασία του αλλά και σαν άνθρωπος. Όποιος είναι ισορροπημένος στην ζωή του πετυχαίνει και στην δουλειά του. Αν κάποιος είναι τίμιος σαν άνθρωπος είναι τίμιος και στην δουλειά του. Είμαστε μια κοινωνία εδώ μέσα.
9. Πολύ σημαντική. Πρέπει να διέπεται από συνεργασία και εμπιστοσύνη. Πρέπει να έχεις καλή σχέση με τους υφιστάμενους- συνεργάτες σου, γιατί αν νιώθουν καλά μαζί σου, νιώθουν ευχάριστα και αυτό βγαίνει και στην δουλειά τους.
10. Πρέπει να μάθεις να κινείσαι ταπεινά, συνετά και με συνεργασία. Πρέπει να έχει έντονο το αίσθημα της συνεργασίας και να βελτιώνει τον άνθρωπο, να τον εκπαιδεύσει και να του δώσει τις κατευθύνσεις για να μπορέσει να πάρει απ αυτόν. Πρέπει να ενδιαφέρεται και να ασχολείται με τους συνεργάτες του. Για οποιαδήποτε κρίση που μπορεί να προκύψει στην εταιρεία έχουμε έναν οδηγό αλλά πέρα απ αυτό πρέπει να ασχοληθείς με τους ανθρώπους και ανάλογα με τις δυνατότητες τους, που οφείλεις να γνωρίζεις, τους αναθέτει τα καθήκοντα τους.

**10. Ονοματεπώνυμο:** Τουλούπης Θεόδωρος

**Αρμοδιότητα:** Διευθυντής καταστήματος IDEA

**Περιγραφή Επιχείρησης:** Όμιλος εταιρειών Αντζουλάτος

**Αριθμός εργαζομένων:** 16

**Ημερομηνία:** 6-6-2012

1. Η ελευθερία κινήσεων είναι ένας τρόπος ο οποίος χρειάζεται για να ενεργούν οι υφιστάμενοι καλύτερα. Τους ενθαρρύνουμε να αποφασίζουν γιατί μπορεί κάτι που θα πουν να είναι καλύτερο για τη λειτουργία του καταστήματος. Αν η γνώμη τους είναι καλή τότε την κάνουμε πράξη.
2. Κάποιες φορές πρέπει να εκφράζουν την άποψη τους και να τοποθετούνται σε θέματα που τους αφορούν κάποιες άλλες φορές όμως όχι. Σε θέματα που αφορούν την εταιρεία και τις γενικότερες κατευθύνσεις της δεν μπορούν να τοποθετηθούν γιατί έτσι είναι ο καθορισμός της εταιρείας μας.
3. Σαφώς και δίνω πρωτοβουλία στους υφισταμένους μου και είμαι ανοικτός σε αλλαγές που μου προτείνουν εφόσον γίνονται για το καλό της εταιρείας.
4. Από την αρχή τους είχα ξεκαθαρίσει ότι μπορούν να έρχονται και να συζητάμε ελεύθερα το οτιδήποτε θέμα τους απασχολεί σε σχέση με την εργασία τους και αναλύουμε τις ιδέες που μου προτείνουν.
5. Δεν μου δημιουργείται κάποια ανασφάλεια γιατί έτσι κι αλλιώς αν δεν ρωτήσουν πρώτα δεν μπορούν να κάνουν κάτι. Ναι μεν τους αφήνω να ενεργήσουν με την δική τους κρίση αλλά πρέπει πρώτα να με έχουν ενημερώσει για το τι θα κάνουν. Θέλω να έχω τον έλεγχο κάθε κατάστασης για να μην υπάρξουν προβλήματα.
6. Είναι απαραίτητο να τους συμβουλευόμαστε, δηλαδή να ακούμε τι έχουν να πουν πάνω σε οποιοδήποτε θέμα προκύψει, για να μπορέσουν να καλυφτούν έτσι όλοι οι παράμετροι, για να είναι η τελική απόφαση όσο γίνεται πιο σωστή.
7. Βεβαίως και πρέπει γιατί ο κάθε άνθρωπος πρέπει να γνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει.
8. Ναι είμαι απαιτητικός και θέλω πάντα να επιτυγχάνω το καλύτερο. Είναι απαραίτητο για να μπορώ να ηγηθώ σε κάποια θέσει. Αυτό όμως πάντα χωρίς όμως αυτό να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους άλλους.
9. Πιστεύω ότι παίζει σημαντικό ρόλο κάθε μεγάλο κατάσταση έχει την δική του πολιτική την οποία πρέπει και να ακολουθεί. Ο υφιστάμενος

πρέπει να κάνει ότι προτείνουμε και ότι είναι καλύτερο για την εταιρεία.

10. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι καλός με τους υφισταμένους του και να μπορεί να τους πείθει. Χρειάζεται η αυστηρότητα αλλά εγώ δεν είμαι έτσι σαν άνθρωπος. Στις διάφορες κρίσεις – προβλήματα που μπορούν να προκύψουν πρέπει να είναι σε θέση ο ηγέτης να αντιμετωπίσει την κάθε κατάσταση με ψυχραιμία και ψάχνοντας την αιτία του προβλήματος να βρει λύσεις. Για παράδειγμα στην οικονομική κρίση που ζούμε σήμερα εμείς σαν εταιρεία προσπαθούμε να προσφέρουμε τα προϊόντα μας σε όσο το δυνατόν καλύτερες και προσιτές τιμές για τους πελάτες μας.

**11. Ονοματεπώνυμο:** Μαρκοπούλου Αγγελική

**Αρμοδιότητα:** Διευθύντρια

**Περιγραφή:** Τμήμα Διοίκησης Μεγάλου Ομίλου

**Αριθμός εργαζομένων:** 17

**Ημερομηνία:** 7-6-2012

1. Βεβαίως. Δεν υπάρχει ένας άνθρωπος που κινεί τα νήματα. Πρέπει να μοιράζει τις αρμοδιότητες γιατί έτσι νιώθει ασφάλεια, γιατί όσο πιο συγκεντρωτικός είναι τόσο είναι και πιο ανασφαλείς είναι.
2. Εννοείτε αυτό..... επιβάλλεται να εκφράζουν την άποψη τους γιατί έτσι φαίνεται και το ενδιαφέρον τους.
3. Ναι δίνω, εφόσον οι αλλαγές που προτείνουν είναι θετικές για το καλό της δουλειάς και δεν έχουν απώτερο στόχο προσωπικό όφελος.
4. Ναι έτσι νομίζω τουλάχιστον...
5. Εάν το αποτέλεσμα είναι καλύτερο το επικροτώ, αλλά θα προτιμούσα να με είχε ενημερώσει πριν κάνει την οποιαδήποτε κίνηση.
6. Πάντα συμβουλευέσαι τους υφιστάμενούς σου, αλλά η τελική απόφαση είναι του ηγέτη, σκεφτόμενος πάντα τις προτάσεις που έχουν προταθεί.

7. Απόλυτα ναι. Πρέπει να γνωρίζεις πολύ καλά τον εαυτό σου για να μπορέσεις να ηγηθείς στους άλλους.
8. Εννοείτε πως είμαι... θα είσαι πάντα μέτριος αν δεν το κάνεις. Δεν λες ποτέ μπράβο στον εαυτό σου.
9. Πρωτεύοντα ρόλο. Αν η σχέση είναι αρμονική βγαίνει και το καλύτερο αποτέλεσμα. Το αντίθετο συμβαίνει όταν η σχέση δεν είναι αρμονική. Η εναρμόνιση είναι το άπαν για την έκβαση των σωστών αποτελεσμάτων.
10. Καταρχάς πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο της δουλειάς του. Να έχει βαθύ αίσθημα δικαιοσύνης, αντικειμενικότητα. Σε ένα οργανισμό επίσης δεν πρέπει να υπάρχει αυλή... ο ηγέτης που δεν έχει αυλή κάνει σωστά την δουλειά του.

Σε μια περίοδο κρίσης την παρακολουθείς την μελετάς και προετοιμάζεις τις κινήσεις σου για να τις αντιμετωπίσεις.



## ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

**1. Ονοματεπώνυμο:** Αθανασίου Ασπασία

**Αρμοδιότητα:** Διευθύντρια

**Περιγραφή:** Ι.Κ.Α Πάτρας

**Αριθμός εργαζομένων:** 90

**Ημερομηνία:** 22-5-2012

1. Το θεωρώ πολύ σημαντικό – απαραίτητο θα έλεγα να παραχωρώ ελευθερία κινήσεων στους υφισταμένους μου, αλλά και τους ενθαρρύνω στο να μου προτείνουν τρόπους αντιμετώπισης της οποιαδήποτε κατάστασης που δημιουργείται μέσα στον οργανισμό.
2. Κατά την γνώμη μου είναι πολύ σημαντικό να τοποθετούνται γιατί η δουλειά είναι ομαδική. Ο διευθυντής απλά προϊστάται και ενθαρρύνει. Χωρίς τους υφισταμένους δεν γίνεται δουλειά.
3. Δίνω πρωτοβουλίες και δέχομαι τις αλλαγές, γιατί ο καθένας είναι γνώστης του αντικειμένου του και πρέπει να είναι αυτός που θα προτείνει λύσεις πάνω σε οποιοδήποτε θέμα τον αφορά στα πλαίσια του οργανισμού.
4. Εννοείτε πως νιώθουν ελευθερία στο να μου προτείνουν ιδέες. Μάλιστα έρχονται και μου προτείνουν καινούργιες ιδέες σε προβλήματα που δημιουργούνται.
5. Δεν υφίσταται κάτι τέτοιο γιατί είμαστε ένας οργανισμός ο οποίος ακολουθεί κάποιες συγκεκριμένες εγκυκλίους και διαταγές. Ωστόσο αν κάνουν κάτι διαφορετικό δεν μου δημιουργεί ανασφάλεια αρκεί αυτό να είναι στα νόμιμα πλαίσια. Τους έχω εμπιστοσύνη.
6. Ναι είναι σημαντικό. Δέχομαι τις συμβουλές που μου εκφράζουν. Πριν πάρω κάποια απόφαση γίνεται συζήτηση, σύνθεση των απόψεων που ακούστηκαν και αξιολόγησή τους. Λειτουργούμε ομαδικά εγώ είμαι όμως αυτή που θα πάρει την τελική απόφαση.
7. Εννοείται... πρέπει να έχει το «γνώθι σε αυτόν».

8. Είμαι πάρα πολύ απαιτητική με την δουλειά μου... Σαν άνθρωπος γενικά στη ζωή μου είμαι λίγο πιο χαλαρή. Επειδή η δουλειά μας όμως είναι απαιτητική και έχει να κάνει άμεσα με προβλήματα των πολιτών πρέπει να είμαστε σωστοί και αποτελεσματικοί για να μπορέσουμε να βγάλουμε εις πέρας τις υποχρεώσεις μας.
9. Παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο στην διεκπεραίωση της εργασίας. Η σχέση είναι υπηρεσιακή και έχει όρια, ωστόσο όμως δεν είναι αυστηρή υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και επικοινωνία.
10. Θα πρέπει να κατέχει ομαδικό πνεύμα, σύνθετη σκέψη, διορατικότητα, φαντασία και έμπνευση. Αν προκύψει κάποια κρίση στην δουλειά μας, ανάλογα με τη φύση του προβλήματος θα κουβεντιάσουμε όλοι μαζί, θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε την αιτία, θα προτείνουμε λύσεις, θα ληφθεί η απόφαση και θα οριστούν οι υπεύθυνοι για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση.

**2. Ονοματεπώνυμο:** Κούτρας Κωνσταντίνος

**Αρμοδιότητα:** Προϊστάμενος Καταστήματος ΟΤΕ Πάτρας

**Περιγραφή:** ΤΕΚ κεντρικού Πατρών

**Αριθμός εργαζομένων:** 18 (όλου του οργανισμού 12000)

**Ημερομηνία:** 22-5-2012

1. Δίνουμε ελευθερία επιλόγων και ελευθερία πάνω στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η εργασία. Ωστόσο υπάρχουν κάποιες εγκύκλιοι που ακολουθούνται. Υπάρχει πλαίσιο κανονιστικής διεργασίας μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινούμαστε...
2. Βεβαίως και πρέπει. Είναι σημαντικό για τον οργανισμό. Γενικά πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις πάνω στην εργασία τους. Χρησιμοποιούμε το αποκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης. Είναι καλή η πολυγλωσσία.
3. Ναι δίνονται αρκετές πρωτοβουλίες. Υπάρχει κανονιστική συμμόρφωση των υφισταμένων. Οι υφιστάμενοι πρέπει να ακολουθούν δηλαδή

ορισμένους κανόνες και να συμμορφώνονται με αυτούς, αλλά ακούγονται όλες οι απόψεις.

4. Ναι νιώθουν ελευθερία... επιδιώκεται από εμάς και τους ενθαρρύνουμε... Πολλές φορές οι ιδέες τους υιοθετούνται.
5. Όπως είπα λειτουργούμαι βάση κανόνων και υπάρχουν πειθαρχικές ποινές σε περίπτωση παραβίασης τους. Έχω πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους μου και δεν νιώθω ανασφάλεια γιατί ξέρω ότι δεν πρόκειται να κάνουν κάτι με τρόπο που μπορεί να ξεπεράσει τα πλαίσια των κανόνων αυτών.
6. Οποσδήποτε. Μπορεί η τελική απόφαση να είναι δική μου αλλά πάντα συμβουλευόμαστε τους υφισταμένους.
7. Ναι εννοείτε ότι πρέπει να τις γνωρίζω. Πρέπει να έχει αυτοκυριαρχία αυτοσεβασμό, για να μπορέσει να επιδείξει σεβασμό στους υφισταμένους του. Τουλάχιστον αυτό έχω καταφέρει εγώ, και αυτό θεωρώ σωστό.
8. Είμαι πολύ απαιτητικός και θέλω το καλύτερο για την δουλειά μου. Κατά την γνώμη μου η επιτυχία έγκειται σε 2 πράγματα:
  - Επίτευξη των στόχων ως manager
  - Επίτευξη μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας
9. Η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου είναι πολύ σημαντική. Πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία. Να είναι κατανοητοί και εφικτοί οι στόχοι προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των υφισταμένων.
10. Θα πρέπει να κατέχει το αντικείμενο της εργασίας του, να έχει τις κατάλληλες γνώσεις. Απαραίτητες είναι οι επικοινωνιακές ικανότητες και οι κοινωνικές δεξιότητες (π.χ. μεταφορά με σαφήνεια του μηνύματος). Πρέπει να υποστηρίζει ένα δημοκρατικό ηγετικό στυλ συμπεριφοράς και όχι ένα αυταρχικό στυλ. Πρέπει να προωθεί τις αλλαγές και την συνεργασία μέσα σε μια ομάδα, έναν οργανισμό. Σε περιόδους κρίσης πρέπει να προωθεί την εργασία μεταξύ του ίδιου και των υφισταμένων. Να εμπνεύσει ασφάλεια και να έχει συμβουλευτικό και καθοδηγητικό ρόλο. Πρέπει να προάγει την επικοινωνία και να στοχεύει στην επίτευξη των στόχων που απαιτούνται για την άμεση αντιμετώπιση της κρίσης. Τέλος πρέπει να στοχεύει στο καλό κλίμα μέσα στον οργανισμό γιατί η εργασία μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα είναι πιο αποτελεσματική και μπορεί να φέρει

λύσεις ακόμα και σε δύσκολες καταστάσεις όπως είναι η κατάσταση που ζούμε σήμερα... Ικανοποιημένο προσωπικό – αποτελεσματικές λύσεις.

### **3. Ονοματεπώνυμο:** Νανούση Δήμητρα

**Αρμοδιότητα:** Γενική Γραμματέας Α.Τ.Ε.Ι. Πατρών

**Περιγραφή:** Ίδρυμα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

**Αριθμός εργαζομένων:** 100

**Ημερομηνία:** 23-5-2012

1. Πρέπει να υπάρχει ελευθερία κινήσεων υπό την προϋπόθεση να κινούνται μέσα σε ένα συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει τις αρμοδιότητες τους. Είναι σημαντικό να αποφασίζουν γιατί αναδεικνύονται τα προσόντα που έχουν οι υπάλληλοι.
2. Είναι σωστό να εκφράζουν την άποψη τους σε θέματα που αφορούν τον εργασιακό χώρο και τις συνθήκες εργασίας αλλά και σε θέματα όπως η υπευθυνότητα και η συνέπειά τους. Συνηθίζουν οι υφιστάμενοι να λένε τι θέλουν και όχι τι πρέπει να γίνεται. Η λήψη αποφάσεων επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες όχι μόνο από υποκειμενικά αλλά και από αντικειμενικά στοιχεία από τα οποία μερικά μπορεί να είναι και ανελαστικά. Λαμβάνοντας υπόψη και αυτά τα στοιχεία πρέπει να εκφράζουν την άποψη τους. Η συμβολή τους στη λήψη αποφάσεων πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και να σχετίζεται με το νομοθετικό περιβάλλον στο οποίο υπάγεται η εργασία.
3. Βεβαίως ο καθένας που βρίσκεται σε ηγετική θέση πρέπει να δίνει πρωτοβουλίες στους υφισταμένους του, γιατί μέσα από την πρωτοβουλία ολοκληρώνονται και αναπτύσσονται. Κάθε ηγέτης και συγκεκριμένα εγώ είμαι ανοικτοί στις αλλαγές εφόσον οι αλλαγές αυτές δεν επιφέρουν δυσλειτουργίες στο εργασιακό περιβάλλον και βασίζονται στο νομοθετικό πλαίσιο.

4. Νιώθουν ελευθερία στο να μου προτείνουν καινούργιες ιδέες. Από τη στιγμή που η πόρτα είναι ανοικτή τους έχει δοθεί το δικαίωμα να προτείνουν οποιαδήποτε ιδέα στο χώρο της εργασίας τους.
5. Προσωπικά δεν έχω ανασφάλεια. Μάλιστα τους καλώ να μου προτείνουν τον διαφορετικό τρόπο. Μπορεί ο τρόπος των άλλων να ενεργήσει καλύτερα από τον δικό μου... αν είναι καλός πρέπει να τον επεξεργαστείς, υιοθετήσεις και ίσως και να τον βελτιώσεις. Επικροτείται ο διαφορετικός τρόπος αν είναι και διαφορετικός.
6. Θεωρώ πάντα ότι η καλύτερη απόφαση βγαίνει από συζητήσεις. Όχι τόσο να συμβουλευέσαι αλλά να συζητάς. Δεν ξέρεις ποτέ από ποιον θα έρθει μια καλή ιδέα, οπότε πρέπει να είσαι ανοικτός σε όλους.
7. Εννοείτε ότι παίζει σημαντικό και καθοριστικό ρόλο να γνωρίζεις καλά τον εαυτό σου. Πως θα καθοδηγήσεις τον άλλον αν δεν μπορείς να καθοδηγήσεις τον ίδιο σου τον εαυτό, αν δεν ξέρεις τα συν και τα πλην σου.
8. Είμαι πολύ απαιτητική και στόχος μου είναι όχι μόνο το καλύτερο αλλά το άριστο. Θεωρώ ότι πρέπει να εκτελώ τα καθήκοντα μου άριστα. Δεν εφαρμόζεται πάντα βέβαια, αλλά το θέλω και το επιδιώκω.
9. Παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο, και στη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και στην διεκπεραίωση της εργασίας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η σχέση προϊσταμένου υφισταμένου χτίζεται. Πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη αποδοχή του ενός από τον άλλον, συναντήληψη για το αντικείμενο της δουλειάς. Όταν το περιβάλλον είναι ειρηνικό και ευχάριστο τότε μπορεί να είναι και αποτελεσματική και η δουλειά των εργαζομένων.
10. Πρέπει να κατέχει γνώσεις (δεν μπορεί ο κατώτερος του ηγέτη να ξέρει περισσότερα από ότι αυτός), ήπιο χαρακτήρα, κατανόηση προς όλους. Να είναι ανοικτός σε συζητήσεις σε νέες ιδέες και να αποδέχεται τους άλλους. Να είναι γενναιόδωρος και να μπορεί να ει το μπράβο. Να έχει οξυδέρκεια, να βλέπει πιο πέρα από την πραγματικότητα, να έχει όραμα δηλαδή, ανθρωπιά, στρατηγική για να ανάπτυξη την δουλειά και να βοηθήσει. Αυτό που για εμένα όμως είναι πολύ σημαντικό και παίζει πρωταρχικό ρόλο είναι να έχει διάθεση να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτυχτούν και να τους ενδυναμώνει στον εργασιακό χώρο. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα μεταφέρει εμπειρία και ενδυναμώνει στην ομάδα.

Όσο αφορά τις διάφορες κρίσεις που μπορεί να προκύψουν απαιτούνται συγκεκριμένα εργαλεία. Πρέπει να έχει σύνεση μελέτη και όχι σπασμωδικές κινήσεις. Να κάνει swot analysis, να βρίσκει εναλλακτικές λύσεις για το πώς θα αποφύγει η θα αντιμετωπίσει την κρίση και πάνω από όλα ψυχραιμία.

**4. Ονοματεπώνυμο:** Παπαδοπούλου-Παπανικολάου Μαρία

**Αρμοδιότητα:** Επιθεωρητής – Ελεγκτής

**Περιγραφή:** Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών

**Ημερομηνία:** 23-5-2012

1. Ναι θεωρώ ότι πρέπει να δίνεται ελευθερία κινήσεων και να τους ενθαρρύνουμε και να συνεργαζόμαστε βέβαια ώστε να αποφασίζουν σωστά.
2. Φυσικά και να εκφράζουν την άποψη τους και να παίρνουν και πρωτοβουλίες σε θέματα που αφορούν την εργασία τους και στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί.
3. Πρωτοβουλίες δίνουμε, αλλαγές φυσικά ναι εφόσον είναι προς το συμφέρον της υπηρεσίας και στην εύρυθμη λειτουργία της.
4. Φυσικά και νιώθουν, διότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου. Όταν κρατάς απόσταση δεν μπορεί να σε πλησιάσει και δεν εκφράζεται.
5. Δεν μου προκαλείται ανασφάλεια και κίνδυνο όταν ενεργούν διαφορετικά αρκεί μια προϋπόθεση το αποτέλεσμα να είναι το επιθυμητό και να προστατεύεται η εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας και η επίτευξη των στόχων αυτής.
6. Θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει συνεργασία, να ακούγονται όλες οι γνώμες και οι προτάσεις για να είναι σωστή η τελική απόφαση.
7. Καλό θα ήταν να γνωρίζεις αλλά δεν είναι πάντα εφικτό απ την αρχή αλλά προκύπτει μέσα απ την επικοινωνία και την συνεργασία.
8. Βέβαια είμαι απαιτητική και αυστηρή και πάντα θέλω το καλύτερο και όχι μόνο αυτό αλλά το άριστο. Θέλει πολύ αγώνα και δουλειά.

9. Πολύ σημαντικό ρόλο. Η σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου πρέπει να διασφαλίζει την εργασιακή ειρήνη έτσι διεκπεραιώνεται και ολοκληρώνεται η εργασία. Αν υπάρχει συνεργασία, αγάπη, συνεννόηση μπορεί ο άλλος να δουλέψει και να αποδώσει.
10. Πρέπει να κατέχει χαρακτήρα, μόρφωση, παιδεία, κατάρτιση, τα αντίστοιχα προσόντα της θέσης που απαιτεί και διαμορφωμένο χαρακτήρα για να πετύχει τους στόχους του. Εμείς σαν υπηρεσία δεν παίρνουμε αποφάσεις για τις κρίσεις αλλά για το πως θα λειτουργήσουμε πιο σωστά.

## **5. Ονοματεπώνυμο:** Τσούρας Βασίλειος

**Αρμοδιότητα:** Διοικητής Β΄ Αστυνομικού Τμήματος Πάτρας

**Περιγραφή:** Δημόσια Υπηρεσία

**Αριθμός εργαζομένων:** 50

**Ημερομηνία:** 24-5-2012

1. Ναι διότι κατά την διάρκεια των κινήσεων που κάνουν για να επιτύχουν ένα στόχο προκύπτουν προβλήματα που αν δεν τα προβλέψει αυτός που δίνει την εντολή μπορεί να προκύψουν αρνητικά αποτελέσματα. Είναι απαραίτητη η ελευθερία κινήσεων στη δουλειά μας για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο πρόβλημα που τυχόν προκύψει.
2. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκφράζουν την άποψη τους κατά την λήψη των αποφάσεων γιατί είναι οι άμεσα εμπλεκόμενοι στα προβλήματα και ο προϊστάμενος είναι αυτός που θα βρει την χρυσή τομή ανάμεσα στον οργανισμό και τον εργαζόμενο. Ευχάριστη εργασία συνεπάγεται μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Την τελική όμως απόφαση θα την πάρω εγώ.
3. Δίνονται πρωτοβουλίες. Είμαι ανοιχτός σε ότι αλλαγές μου προτείνουν. Το σώμα διέπεται από κάποιους κανόνες από τους οποίους δεν πρέπει να ξεφεύγουμε από αυτούς. Τον κανονισμό του σώματος και του νόμου δεν μπορώ να τον αλλάξω εγώ.

4. Ναι τουλάχιστον σε εμένα νιώθουν ελευθερία. Είναι κανόνας να εκφράζουν την γνώμη τους. Ακούω όλες τις ιδέες και μετά αποφασίζω εγώ για το τι πρέπει να γίνει.
5. Το παν είναι η προσυμφωνήση. Κανόνας μας είναι να μην κάνεις κάτι από αυτό που έχει προσυμφωνηθεί. Αν γίνει κάτι αντίθετο από αυτό που έχει συμφωνηθεί χωρίς να με έχουν ειδοποιήσει νιώθω ανασφάλεια. Ο καθένας λέει την άποψη του και εγώ κρίνω αν πρέπει να κάνει κάτι ή όχι. Υπάρχει ελευθερία αλλά και οργάνωση. Έχω εμπιστοσύνη στους υφισταμένους μου (συνεργάτες για εμένα) αλλά πρέπει πάντα να μην ξεφεύγουμε από ορισμένους κανόνες που είναι απαραίτητοι για την δουλειά μας. Δεν μπορούν όμως να δημιουργηθούν ανασφάλειες γιατί έχουμε άμεση επαφή. Τις περισσότερες φορές είμαστε όλοι μαζί στις διάφορες υποθέσεις και ενέργειες.
6. Πιστεύω ότι αυτό είναι παραγωγικό και απόλυτα σωστό να ακούγονται περισσότερες γνώμες.
7. Ναι το θεωρώ απαραίτητο γιατί δεν πρέπει να υπερεκτιμά τον εαυτό του κάποιος ο οποίος ηγείται στους άλλους αλλά ούτε και να τον υποτιμά.
8. Ναι είμαι πολύ απαιτητικός για το καλό του προσωπικού και της υπηρεσίας. Αν επιτυγχάνεις το καλύτερο ανταμείβεσαι για την προσφορά σου, όπως για παράδειγμα ένας βαθμός πιο πάνω από αυτόν που είδη έχεις, μια αναγνώριση από τους υπολοίπους συναδέλφους σου.
9. Παίζει το σημαντικότερο ρόλο η σχέση αυτή. Πρέπει να υπάρχει σεβασμός και καλή σχέση μεταξύ μας για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά η υπηρεσία. Όταν λες στους συναδέλφους να κάνουν πράγματα τα οποία είναι πάνω από την δουλειά τους δυσφορούν και δημιουργούνται προβλήματα. Οπότε αυτό που έχεις να κάνεις είναι να κρατήσεις κάποιες ισορροπίες. Πρέπει να υπάρχει αγάπη και σεβασμός ανάμεσα στο προσωπικό.
10. Πρέπει να είναι καλός γνώστης του αντικειμένου του (Αν ξέρω λιγότερα από των υφιστάμενο μου τότε πέφτω στα μάτια όλων). Πρέπει να αναγνωρίζει την εργασία των υφισταμένων του όταν είναι παραγωγική και να σέβεται τα υπηρεσιακά και ατομικά δικαιώματα τους. Για να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες κρίσεις θα πρέπει να κάνει μία σύσκεψη με αυτούς που έχουν σχέση στην ιεραρχία, να ακούσει τις απόψεις τους και να



βρουν λύσεις. Απαιτείται ψυχραιμία και ακεραιότητα αλλά και να λειτουργείς με νηφαλιότητα... Αν κάτι πάει στραβά θα έχει αρνητικές συνέπειες για το σώμα. Πρέπει να ακούγονται γνώμες, και εγώ αυτό προσδοκώ ώστε να μπορώ να πάρω την πιο σωστή απόφαση για το καλό της δουλειάς μου.

**6. Ονοματεπώνυμο:** Καπερώνης Γεώργιος

**Αρμοδιότητα:** Διευθυντής Καταστήματος Πωλήσεων Πάτρας ΔΕΗ

**Περιγραφή:** Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού

**Αριθμός εργαζομένων:** 80

**Ημερομηνία:** 24-5-2012

1. Πρέπει να υποκινούνται οι υφιστάμενοι προκειμένου να προτείνουν λύσεις σε υπηρεσιακά θέματα δημιουργικές ιδέες. Όλα όμως μέσα στα πλαίσια των υπηρεσιακών οδηγιών της επιχείρησης.
2. Πρέπει να τοποθετούνται σε θέματα που αφορούν την εργασία τους σεβόμενος όμως απόλυτα την άποψη μου.
3. Είμαι ανοικτός σε πρωτοβουλίες των υφισταμένων μου όταν κινούνται στα νόμιμα υπηρεσιακά πλαίσια και κατόπιν εγκρίσεως μου αλλά είμαι και διαθέσιμος στο να κουβεντιάσω οποιαδήποτε αλλαγή μου προτείνουν.
4. Νιώθουν ελευθερία και άνεση στο να μου προτείνουν ιδέες που αφορούν την εργασία τους. Είναι και κάτι που εγώ προσωπικά το επιδιώκω συνεχώς.
5. Δεν επιτρέπεται να λειτουργούν οι υφιστάμενοι έξω από οδηγίες και κατευθύνσεις που τους έχω διαβιβάσει. Σε αντίθετη περίπτωση είναι πειθαρχικά ελεγχόμενο.
6. Δεν το θεωρώ απαραίτητο για όλες τις περιπτώσεις όταν όμως είναι αναγκαίο θα συμβουλευτώ αυτούς που θεωρώ ότι έχουν την γνώση και την ικανότητα να με βοηθήσουν στην απόφαση μου.
7. Είναι απαραίτητο να έχεις απόλυτη γνώση του εαυτού σου προκειμένου να μπορέσεις να κινηθείς ανάλογα στον εργασιακό σου χώρο.

8. Ναι είμαι αρκετά απαιτητικός, τελειομανής και φροντίζω πάντα να βελτιώνομαι είτε με την περισυλλογή γνώσεων, είτε από την εμπειρία του χρόνου αλλά και ακόμα σκεφτόμενος τα λάθη που έχω κάνει στο παρελθόν προκειμένου να αποφύγω να τα ξανά κάνω.
9. Παίζει πολύ μεγάλο ρόλο να λειτουργεί ομαδικά όλο το προσωπικό διότι μόνο έτσι επιτυγχάνεις το μέγιστο αποτέλεσμα.
10. Το βασικότερο από όλα όσα πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης είναι να μπορεί να λαμβάνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις και να διαθέτει επαρκής γνώσεις έχοντας συνεργάτες που να μπορούν να τον καλύπτουν σε πολλά εργασιακά θέματα. Ακόμα πρέπει να μην φοβάται να παίρνει αποφάσεις για θέματα κρίσιμα και να μπορεί να τα διαχειρισθεί με ψυχραιμία και αποφασιστικότητα. Προκειμένου να λάβω απόφαση για ένα κρίσιμο θέμα πρέπει πρώτα να εξετάσω όλες τις παραμέτρους και τις λύσεις του προβλήματος μαζί με τους συνεργάτες μου και να προτείνω την λύση που θα είναι η πιο ευνοϊκή για την επιχείρηση.

**7. Ονοματεπώνυμο:** Πέτρου Εμμανουήλ

**Αρμοδιότητα:** Προϊστάμενος (ΤΑΥΤΕΚΩ/ΚΑΠ-ΔΕΗ) ΠΕΚΑ Δυτικής Ελλάδας

**Περιγραφή:** Ασφαλιστικός Φορέας

**Άτομα:** 35

**Ημερομηνία:** 28-5-2012

1. Η επίτευξη των στόχων εργασίας πρέπει να βασίζεται πάνω σε πρόγραμμα για την κατάρτιση του οποίου πρέπει να λαμβάνουν μέρος όλα τα στελέχη της ιεραρχίας τα οποία προσφέρουν τις υπηρεσίες τους για την διεκπεραίωση του συγκεκριμένου αντικειμένου εργασίας. Η αξιοπιστία των γνώσεων, της εμπειρίας και των απόψεων των υφισταμένων παρέχουν την δυνατότητα στον προϊστάμενο για την κατάρτιση ολοκληρωμένου και αποτελεσματικότερου προγράμματος εργασίας.

2. Η γνώση των εργαζομένων στο αντικείμενο εργασίας τους, πρέπει να αξιολογείται και ανάλογα να αξιοποιείται από τους έχοντες αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων για τα αντίστοιχα αντικείμενα εργασίας.
3. Βασική αρχή για την επιτυχία του προϊσταμένου στα καθήκοντα του είναι να παρέχει κίνητρα στους υφισταμένους του, να απαιτεί από αυτούς ανάληψη πρωτοβουλιών, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί τα θετικά τους αποτελέσματα στην εργασία.
4. Ο προϊστάμενος πρέπει να δημιουργεί συνθήκες για την διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος στην εργασία, προκειμένου να παρέχεται η δυνατότητα στον υφιστάμενο για ανάληψη πρωτοβουλίας με καινούργιες, καινοτόμες και αποτελεσματικές προτάσεις και ιδέες.
5. Κατ' αρχήν ο προϊστάμενος πρέπει να προβληματίζεται έντονα σε αυτές τις περιπτώσεις. Επιβάλλεται πρώτα να αξιολογεί την συμπεριφορά του υφισταμένου του και κατόπιν να αναλάβει πρωτοβουλία και δράση για την αποκατάσταση τυχόν δυσλειτουργιών. Σε κάθε περίπτωση και για την πρόσληψη και αποφυγή τέτοιων προβλημάτων, πρέπει εκ των προτέρων να έχει ορισθεί το πλαίσιο στο οποίο θα κινείται η υφιστάμενη ιεραρχία.
6. Η συνεργασία με τους υφιστάμενους πρέπει να είναι διαρκής και η γνώση τους να χρησιμοποιείτε ως "εργαλείο" για την επιτυχία στο έργο του προϊσταμένου. Ανάλογα με τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν, κατά περίπτωση μπορεί να ζητηθεί η άποψη του υφισταμένου πριν την τελική απόφαση. ο προϊστάμενος επιβάλλεται να αξιολογεί τις απόψεις και τις ιδέες του υφισταμένου καθ' όλη την διάρκεια της συνεργασίας τους και όχι μόνο όταν χρειάζεται να ληφθούν τελικές αποφάσεις.
7. Η ανέλιξη στην ιεραρχία πρέπει να γίνεται με συνεχόμενα και σταθερά βήματα. Η συνεχής απόκτηση γνώσης και εμπειρίας καθιστούν πιο ισχυρό τον προϊστάμενο στην θέση του, κάτι το οποίο του παρέχει την δυνατότητα αποτελεσματικότερης άσκησης στα καθήκοντα διοίκησης. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει την δυνατότητα και ικανότητα συνεχόμενης αυτοκριτικής του.
8. Ο προϊστάμενος επιβάλλεται να είναι αυστηρός και απαιτητικός με τον εαυτό ότι. Πρέπει να τον πεισμώνει και να παρεμβαίνει άμεσα σε τυχόν αδράνεια και δυσλειτουργία στον χώρο εργασίας της αρμοδιότητάς του.

9. Η σχέση προϊσταμένου με τον υφιστάμενο αποτελεί καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της εργασίας. Η αμοιβαία εκτίμηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου δημιουργεί συνθήκες άριστης συνεργασίας και συντελεί θετικά στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων.
10. Ο σωστός ηγέτης πρέπει να συνδυάζει γνώση, εμπειρία, πρωτοβουλία, ομαδικό πνεύμα, παροχή κινήτρων, άριστη επικοινωνία, ευγένεια, ειλικρίνεια και σεβασμό. Πρέπει να είναι απαιτητικός με τον εαυτό του, τους υφισταμένους του και το παραγόμενο αποτέλεσμα.

**8. Ονοματεπώνυμο:** Χριστοδουλόπουλος Χρήστος

**Αρμοδιότητα:** Προϊστάμενος ΤΑΣ (Τομέας Αποκατάστασης Σεισμοπλήκτων)

**Περιγραφή:** Υπηρεσία Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας

**Αριθμός εργαζομένων:** 92

**Ημερομηνία:** 28-5-2012

1. Ναι πάντα μέσα στα πλαίσια της αρμοδιότητας τους πρέπει να ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία.
2. Πρέπει να εκφράζουν την άποψη τους γιατί έτσι συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση.
3. Ως ένα βαθμό ναι και πάντα έχοντας σαν σημείο αναφοράς τους γενικότερους στόχους της διοίκησης.
4. Όλες οι προτάσεις είναι ευπρόσδεκτες και αναλύονται και αξιολογούνται κατά περίπτωση.
5. Ανασφάλεια όχι, αλλά εξετάζεται κατά περίπτωση η κάθε ενέργεια.
6. Συμβουλευόμαι τους υφισταμένους αλλά η τελική απόφαση είναι του προϊσταμένου (δηλαδή εμένα) ως υπεύθυνου για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας.
7. Οπωσδήποτε θα έλεγα. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζεις πολύ καλά τον εαυτό σου.
8. Είμαι ναι, εξάλλου ο εχθρός του καλού είναι το καλύτερο.

9. Παίζει βασικό ρόλο για την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας καθότι πρέπει ο προϊστάμενος να πάρει από τον υφιστάμενο του το καλύτερο και γενικά ότι περισσότερο μπορεί για την επίτευξη του τελικού στόχου.
10. Αυτό που πρέπει να κατέχει είναι θέληση για το καλύτερο, αποφασιστικότητα, επιρροή, κατανόηση, γνώθη σ' αυτόν και να γνωρίζει επίσης ότι τίποτα δεν επιβάλλεται αλλά όλα κατακτιόνται.

**9. Ονοματεπώνυμο:** Καλογερόπουλος Κωνσταντίνος

**Αρμοδιότητα:** Γενικός Διευθυντής ΔΕΥΑΠ Δήμου Πατρών

**Περιγραφή:** Επιχείρηση του Δήμου

**Αριθμός εργαζομένων:** 190

**Ημερομηνία:** 30-5-2012

1. Συμφωνώ απόλυτα αλλά πάντα μέσα στα πλαίσια που επιτρέπει η νομοθεσία.
2. Συμφωνώ απόλυτα και εδώ. Είναι πολύ σημαντικό οι άνθρωποι μέσα σε ένα εργασιακό χώρο να εκφράζουν την γνώμη τους και να τοποθετούνται στη λήψη αποφάσεων πάνω σε ζητήματα της δουλειάς μας.
3. Φυσικά και δίνω. Με την πρωτοβουλία γίνεται βελτίωση σε όλη την επιχείρηση. Χωρίς πρωτοβουλίες τα πράγματα μπορεί και να μείνουν στάσιμα αν επικρατεί η άποψη ότι θα κάνω αυτό που λέω εγώ και τέλος.
4. Εξαρτάται από την κατάρτιση και την κουλτούρα του κάθε υφισταμένου. Δίνω ελευθερία στο να μου προτείνουν καινούργιες ιδέες το επιδιώκω.
5. Όχι καθόλου θα έλεγα. Τους έχω απόλυτη εμπιστοσύνη.
6. Πάντα για οποιοδήποτε θέμα ζητώ την άποψη των υφισταμένων μου. ο καθένας είναι καλός στο κομμάτι που εξειδικεύεται στην επιχείρηση και το γνωρίζει καλύτερα από τον καθένα. Γι αυτό είναι σημαντικό να τους συμβουλευόμαι.
7. Εννοείτε πως πρέπει να τις γνωρίζει αλλά και να έχει θάρρος προκειμένου να μπορεί να πάρει κάποια απόφαση την στιγμή που χρειάζεται.

8. Εγώ προσωπικά είμαι πολύ απαιτητικός και πάντα θέλω να πετυχαίνω το καλύτερο δυνατόν.
9. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο μέσα σε μια επιχείρηση γι αυτό και πρέπει η σχέση αυτή να είναι πολύ καλή, να υπάρχει μεταξύ τους ελευθερία έκφρασης της γνώμης του και απόλυτη εμπιστοσύνη. Αν μεταξύ δύο ή και περισσότερων ανθρώπων τραβάει ο ένας από την μία μεριά τα πράγματα και ο άλλος από την άλλη τότε το θέμα πάει αλλού και δημιουργούνται προβλήματα στην επιχείρηση.
10. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν δίκαιος, γνώστης των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν αλλά και το πιο σημαντικό να έχει αρκετή μόρφωση για να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις. Σε τυχόν κρίσεις που μπορεί να προκύψουν στην δουλειά μας ενεργούμε πάντα ανάλογα με τα περιθώρια που αφήνει ο δήμος. Από την μεριά μου θα προσπαθούσα να ανταποκριθώ με τον καλύτερο τρόπο ώστε να έχουμε όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

#### **10. Ονοματεπώνυμο:** Δημήτρης Τουλιάτος

**Αρμοδιότητα:** Υπεύθυνος Συντονισμού Πολιτιστικού Οργανισμού Δήμου Πατρέων

**Περιγραφή:** Επιχείρηση του δήμου

**Αριθμός εργαζομένων:** 110

**Ημερομηνία:** 1-6-2012

1. Είναι αυτονόητο ότι ο εργαζόμενος που αφήνεται να αναπτύξει πρωτοβουλίες και δικές του ενέργειες αποδίδει καλύτερα, αποδοτικότερα και συνεργάζεται πολύ καλύτερα με τους συναδέλφους του.
2. Η συμμετοχή και η έκφραση γνώμης κάνει τους ανθρώπους συμμετόχους στην διαδικασία που αφορά τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στην υλοποίησή τους.
3. Ναι και μάλιστα τις ενθαρρύνω.

4. Αν κρίνω από τις ιδέες που ακούω καθημερινά, μάλλον ναι.
5. Αν ο τρόπος που λειτουργούν εξυπηρετεί τον κοινό μας στόχο και βρίσκεται μέσα στο κοινό πλαίσιο, δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα.
6. Είναι απαραίτητο στάδιο για την διαδικασία λήψης απόφασης να συμβουλευέσαι τους υφισταμένους σου.
7. Η αυτογνωσία επιτρέπει την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων και την αποφυγή σφαλμάτων και αδιεξόδων.
8. Ναι είμαι απαιτητικός με τον εαυτό μου κυρίως λόγο χαρακτήρα.
9. Παίζει σημαντικό ρόλο, πολλές φορές μάλιστα θα έλεγα τον κρισιμότερο ρόλο για την επιτυχία ή το ναυάγιο.
10. Πρέπει να έχει επάρκεια στο αντικείμενο ανοχή και στόχους, διότι καμία δραστηριότητα δεν έχει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας αν δεν τροφοδοτείται από στόχους και όνειρα. Η κρίση λειτουργεί σαν μεγεθυντικός φακός. Κάνει τα κρυμμένα προβλήματα να φαίνονται μεγαλύτερα. Κάνει όμως και τις αδρανείς δυνατότητες να αδρανοποιούνται. Σε εμάς απομένει να τις αξιοποιήσουμε.

**11. Ονοματεπώνυμο:** Σαρρής Αθανάσιος

**Αρμοδιότητα:** Διευθυντής Εθνικής Τράπεζας Ζαρουχλέικα Πάτρας

**Περιγραφή:** Τραπεζικός Κλάδος

**Αριθμός εργαζομένων:** 11

**Ημερομηνία:** 6-6-2012

1. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη των εργασιών της τράπεζας η συμμετοχή του συνόλου του προσωπικού. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται και υποκινούνται κατάλληλα προκειμένου να φέρουν εις πέρας, τις εργασίες που τους ανατίθενται.
2. Φυσικά ναι. Κάθε εργαζόμενος ο οποίος είναι υπεύθυνος και θέλει να τιμά τους ανθρώπους που τον εμπιστεύονται πρέπει να παίρνουν πρωτοβουλίες να σταθμίζει τις περιστάσεις και να λαμβάνει τις πιο συμφέρουσες αποφάσεις.

3. Ναι είμαι ανοικτός στο να ακούσω σκέφτομαι τις προτάσεις και κρίνω εάν πρέπει να εφαρμοστούν ή όχι.
4. Θεωρώ πως ναι τους έχω δώσει το δικαίωμα.
5. Μου δημιουργούν ανασφάλεια μόνο όταν δεν ενεργούν βάση των προβλεπόμενων κανόνων. Εάν το αποτέλεσμα είναι θετικό και έχει επιτευχθεί με ορθό τρόπο δεν με απασχολεί.
6. Ναι διότι από την σύζευξη απόψεων πολλές φορές προκύπτει το καλύτερο αποτέλεσμα.
7. Προφανώς. Η αυτογνωσία είναι ζητούμενο για τον κάθε άνθρωπο. Μόνο μέσα από την γνώση του εαυτού του και την προσπάθεια βελτίωσης του ο άνθρωπος ωριμάζει και γίνεται αποδοτικότερος στη δουλειά του, και καλύτερος στις σχέσεις με τους συνανθρώπους του.
8. Κάθε άνθρωπος που έχει φιλοδοξίες είναι απαιτητικός με τον εαυτό του. Θέτει στόχους αναζητά τρόπους επίτευξής τους και μέσω αυτών επιτυγχάνεται η πρόοδος.
9. Παίζει σημαντικό ρόλο διότι το καλό κλίμα σε έναν χώρο εργασίας βοηθά στην αποδοτική εργασία.
10. Πρέπει να κατέχει αυτογνωσία, πίστη στις δυνάμεις του, αυτοπεποίθηση, γνώση του αντικείμενου εργασίας του, να είναι επικοινωνιακός τύπος, να ακούει τις γνώμες των άλλων και να επιβάλλεται με το κύρος του. Τις κρίσεις πρέπει να τις αντιμετωπίζει με ψυχραιμία. Να εξετάζει τις παραμέτρους της κρίσης, να εντοπίζει τα προβλήματα και να προσπαθεί να τα επιλύσει.



- ❖ Στους οργανισμούς τους οποίους δεν αναφέρεται το ονοματεπώνυμο ή το όνομα του οργανισμού, είναι επειδή τα ηγετικά στελέχη δεν θέλησαν να αναφερθεί.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από τότε που ο άνθρωπος εμφανίστηκε στην γη και άρχισε να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους και να δημιουργεί κοινωνίες, η ανάγκη να υπάρξει κάποιος να ηγηθεί της ομάδας ή της κοινωνίας ήταν μεγάλη. Η αναζήτηση ενός ατόμου που παίρνει αποφάσεις, δίνει λύσεις, παίρνει την ευθύνη, ο οποίος έχει ανθρώπους να τον ακολουθούν, είναι διαρκείς. Ακόμα και σε μια ομάδα παιδιών υπάρχει εκείνο το παιδί που ξεχωρίζει, συντονίζει τις δραστηριότητες και τα υπόλοιπα το ακολουθούν.

Έτσι λοιπόν και οι οργανισμοί που έχουν να αντιμετωπίσουν πολύπλοκες καταστάσεις που έχουν να κάνουν με την αγορά, το κέρδος, τον ανταγωνισμό, τις διαφορετικές προσωπικότητες ανθρώπων που θα συνεργαστούν κτλ. Είναι καταστάσεις που έχουν αντίκτυπο σε ολόκληρη στον οργανισμό αλλά και την κοινωνία, γι αυτό και χρειάζονται έναν σωστό ηγέτη. Ο ρόλος του ηγέτη μέσα στον οργανισμό είναι σπουδαίος. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταπεξέλθει στις αντιξοότητες και για να πετύχει, χρειάζεται ένα άτομο που θα έχει άτομα να τον ακολουθούν πρόθυμα και εθελοντικά, θα έχει την ικανότητα να παρακινεί, να πάρει την ευθύνη, να αντιμετωπίσει τις κρίσεις και να ηγηθεί αποτελεσματικά.

Οι περισσότεροι αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως την ικανότητα να κατέχει κάποιος μια θέση, όχι οπαδούς. Συνεπώς κυνηγούν και εκείνοι μια θέση, ένα αξίωμα ή έναν τίτλο και όταν το καταφέρνουν νομίζουν ότι έχουν γίνει ηγέτες. Ηγέτης είναι, το άτομο εκείνο που επιδρά πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα έχοντας του εμπιστοσύνη.

Πολλοί μελετητές είναι αυτοί που έχουν και εξακολουθούν να ασχολούνται με την ηγεσία και τον ηγέτη και προσπαθούν να βρουν τι είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη ηγέτη, αλλά και το αν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται.

Εμείς στην πτυχιακή μας εργασία καταλήξαμε ότι ο ηγέτης και γεννιέται και γίνεται. Μπορεί να έχει γεννηθεί με το χάρισμα αλλά αν δεν το καλλιεργήσει και αν δεν δείχνει ενδιαφέρον να μάθει καινούργια πράγματα και να αναπτυχθεί πάνω σε καινούργιες ιδέες, δεν θα γίνει ποτέ ένας αξιόλογος ηγέτης, απλά θα είναι ένα άτομο που έχει ορισμένες δυνατότητες. Αν όμως δουλέψει σωστά αυτές τις δυνατότητες που έχει, είναι βέβαιο ότι θα γίνει ένας σωστός ηγέτης. Σίγουρα κάτι

υπάρχει αλλά πρέπει να καλλιεργηθεί ώστε να μπορέσει να αποδώσει. Η ηγετική ικανότητα αναπτύσσεται και εξελίσσεται, δεν ανακαλύπτεται. Εκείνος που γεννήθηκε ηγέτης θα ξεχωρίσει ούτος ή αλλιώς. Για να διατηρηθεί όμως στην κορυφή πρέπει να αναπτύσσει τα φυσικά χαρίσματα της ηγεσίας.

Πολλά είναι τα χαρακτηριστικά που έχουν καταγραφεί ότι έχουν κοινά οι ηγέτες όπως ευφυΐα και διανοητική δύναμη, ισχυρή θέληση και επιμονή, δραστηριότητα, θάρρος να αναλαμβάνει κτλ, ωστόσο δεν αποτελούν και κανόνα για κάθε ηγέτη, δηλαδή δεν σημαίνει ότι αν δεν έχει κάποιο τότε δεν είναι και σωστός ηγέτης.

Σε κάθε εποχή έρχεται κάποια στιγμή που η ηγεσία οφείλει να αναλάβει την ευθύνη να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καιρού της. Επομένως δεν υπάρχει υποψήφιος ηγέτης που να βρει την ώρα του για δράση.

Ο τρόπος που ασκείται η ηγεσία και γενικά ο ηγέτης σαν άνθρωπος από εποχή σε εποχή αλλάζει. Αλλιώς ηγούνταν κάποιος τον 20<sup>ο</sup> αιώνα και αλλιώς στην εποχή που διανύουμε. Τα πράγματα αλλάζουν, αναπτύσσονται, η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία, οι άνθρωποι πλέον έχουν άλλες απαιτήσεις και ανάγκες, έτσι και η ηγεσία για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα νέα δεδομένα πρέπει να προσαρμοστεί στις αλλαγές και πολλές φορές να αλλάξει εξ ολοκλήρου. Δεν είναι δυνατόν να μένει στάσιμη γιατί αυτό μόνο την καταστροφή θα φέρει.

Οι ηγέτες μέσα στους οργανισμούς έχουν να κάνουν άμεσα με τους ανθρώπους, από τους οποίους εξαρτάται η λειτουργία του οργανισμού γι αυτό και πρέπει να φροντίζουν την σχέση τους μαζί τους. Τον χαρακτήρα του ηγέτη τον αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι μέσα από την συμπεριφορά του, η οποία έχει άμεσα επίδραση στην εργασία των υφισταμένων. Αν ο ηγέτης τους συμπεριφέρεται κατάλληλα τότε θα είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Σήμερα οι ηγέτες στην μεγαλύτερη τους πλειοψηφία συμπεριφέρονται δημοκρατικά και δίνουν μεγάλη σημασία στους υφισταμένους και στις δυνατότητες τους, αντίθετα με παλιότερα που επικρατούσε το αυταρχικό στυλ. Αυτό όμως δε μπορεί να αποδώσει ούτε να κρατήσει ομαλές σχέσεις μέσα στους οργανισμούς, γιατί στους ανθρώπους δεν αρέσει να τους διοικούν, τους αρέσει να τους καθοδηγούν. Έτσι με τα χρόνια το τοπίο άλλαξε και άρχισε να γίνεται πιο δημοκρατικό.

Ο ηγέτης πρέπει να υποστηρίζει τους συνεργάτες του, να τους εμπνυχώνει και να κάνει σωστή ανάθεση των καθηκόντων, να τους έχει εμπιστοσύνη και να τους διευκολύνει με όποιον τρόπο μπορεί στην εργασία τους. Να δημιουργεί σωστή ομάδα αλλά και κλίμα συνεργασίας και να διατηρεί την ενότητα και το καλό κλίμα για να είναι αποτελεσματική η λειτουργία της. Είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση του έργου, προσδιορίζει το στόχο, προγραμματίζει, ελέγχει, αξιοποιεί αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους, συντονίζει τις διαδικασίες και τα απαραίτητα μέσα. Συντονίζει την λειτουργία του οργανισμού. Αυτός συνδέει τα τμήματα του οργανισμού μεταξύ τους, αλλά και τον οργανισμό με τους εξωτερικούς συνεργάτες του, διατηρεί την συνεργασία και το καλό κλίμα μεταξύ τους, την επικοινωνία και την ομαδικότητα, μεταδίδει πληροφορίες, εφαρμόζει τις πολιτικές του οργανισμού και συντονίζει τις λειτουργίες του.

Πρέπει να εξασφαλίζει την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και να κρατά συνεχή επαφή μαζί τους, να παρακολουθεί τις προτιμήσεις τους και την συμπεριφορά τους, να τους μελετά.

Ένας ηγέτης αναπτύσσει τους συνεργάτες του, και αυτό γιατί ο ηγέτης έχει το ρόλο του δασκάλου, τους δίνει τις γνώσεις του, τους μαθαίνει πώς να ενεργούν. Δημιουργεί δηλαδή τους αντικαταστάτες του. Οφείλει όμως πρώτα από όλα να αναπτύσσεται ο ίδιος. Σε ένα περιβάλλον που αλλάζει πρέπει και ο ίδιος να αλλάζει για να μπορέσει να επιτύχει. Να αναπτύξει τις γνώσεις του, να βελτιώσει τις ικανότητες του και να διορθώσει τις αδυναμίες του, έτσι θα μπορέσει να ηγηθεί σωστά στους άλλους. Αυτό μεταδίδει και στους ακόλουθους του ώστε να έχει δώσει το σωστό έναυσμα στο να τον διαδεχτούν σωστά.

Ο ηγέτης αναπτύσσει την κουλτούρα του οργανισμού. Είναι αυτός που διαμορφώνει την φιλοσοφία του οργανισμού, προσαρμόζεται στις αλλαγές χωρίς όμως να ξεφεύγει από το στόχο του, μεταδίδει τις αξίες, τα πιστεύω, την συμπεριφορά στους συνεργάτες του.

Διαμορφώνει και μεταδίδει το όραμα το οποίο είναι και αυτό που ενώνει την ομάδα και ολόκληρο τον οργανισμό. Σχεδιάζει και την στρατηγική που θα ακολουθηθεί, τους πόρους που θα χρειαστούν, καθώς και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Το όραμα και η στρατηγική διαμορφώνεται από όλα τα στελέχη ανεξαρτήτου βαθμού, τα οποία για να επιτευχθούν πρέπει να μελετηθεί το

περιβάλλον, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού οι ευκαιρίες και οι απειλές που μπορεί να προκύψουν, οι ανάγκες των πελατών και των ανταγωνιστών τους.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξασφαλίζεται με τις καινοτομίες και τις νέες στρατηγικές σε μεθόδους, συστήματα και διαδικασίες. Ο ηγέτης πρέπει να επιδιώκει κάτι τέτοιο από τους συνεργάτες του, να τους ενθαρρύνει, να είναι ανοιχτός στις αλλαγές και να είναι διατεθειμένος να βοηθήσει.

Δημιουργεί και αναπτύσσει σχέσεις συνεργασίας εντός και εκτός του οργανισμού που βοηθούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων, δίνουν πληροφορίες και υποστηρίζουν. Αλλά πρέπει να αναπτύσσει και καλό όνομα και φήμη ο ίδιος.

Καθοριστικός είναι ο ρόλος του ηγέτη στην αντιμετώπιση των κρίσεων και των προβλημάτων. Να έχει θάρρος να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες όταν αυτό χρειάζεται. Οι οργανισμοί σήμερα είναι υποχρεωμένοι να προσαρμοστούν στις αλλαγές ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Να αντιμετωπίσουν συνθήκες και προβλήματα κοινωνικά, τεχνικά, οικονομικά του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσονται και λειτουργούν. Για να εξασφαλίσουν λοιπόν την βιωσιμότητα τους και την αποτελεσματική λειτουργία τους πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές προσαρμογής στις αλλαγές και στρατηγικές καινοτομιών. Οι οργανισμοί όμως δυσκολεύονται στην εισαγωγή αλλαγών και αυτό γιατί τα άτομα που έχουν συνηθίσει σε συγκεκριμένες καταστάσεις και νοοτροπίες αρνούνται και δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στις αλλαγές ιδίως όταν οι αλλαγές αυτές αλλάζουν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται και απαιτούν να κάνουν κάποιες θυσίες για να πραγματοποιηθούν.

Πολύ σημαντικό είναι το όραμα. Ο ηγέτης πρέπει να έχει ξεκαθαρίσει και στο μυαλό του αλλά να το κάνει κατανοητό, σαφές και μεταδοτικό το όραμα και στους υφισταμένους του. Είναι αυτό που θα δώσει τις γενικές κατευθύνσεις, το κοινό στόχο και την ενότητα στην ομάδα.

Για να γίνει κάποιος ηγέτης οφείλει να διατηρήσει σε όλη του τη ζωή θετική στάση απέναντι στις νέες ιδέες. Η ποιότητα ηγεσίας που παρέχει εξαρτάται από την ικανότητα να αξιολογεί τις νέες ιδέες και να ξεχωρίζει την αλλαγή για τον λόγο

που πραγματοποιείται, με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των ανθρώπων που τον ακολουθούν και τον στηρίζουν.

Μέσα από την εργασία μας και από την έρευνα μας διαπιστώσαμε ότι είναι δύσκολο να εντοπίσεις έναν πραγματικό ηγέτη. Μπορεί κάποιος να έχει τα προσόντα να γίνει αλλά να του λείπει η δουλειά, το πάθος και η αγάπη για αυτό που κάνει.

Σε ολόκληρο τον κόσμο αλλά και πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα η έλλειψη ικανών ηγετικών στελεχών είναι μεγάλη και η εύρεση τους δύσκολη. Πολύ σπάνια θα δεις έναν σωστό ηγέτη να κυβερνάει μια χώρα να δίνει λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν ή να διαχειρίζεται σωστά και με πάθος μεγάλους οργανισμούς.

Στην Ελλάδα η ύπαρξη σωστών ηγετικών στελεχών θα λέγαμε ότι είναι μηδαμινή. Σε αυτό παίζει ρόλο και η κουλτούρα της ελληνικής κοινωνίας, η παιδεία του Έλληνα και η έλλειψη πάθους για αυτό που κάνουν. Όμως υπάρχουν λύσεις και τις οποίες πρέπει και να εφαρμόσουν οι αρμόδιοι ώστε να αλλάξει αυτό το σκηνικό και να έχουμε σωστή ηγεσία σε οποιοδήποτε τομέα.

Κατά τη γνώμη μας αναγκαία και απαραίτητη είναι η εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών σε αυτό που κάνουν. Πρέπει έχουν την διάθεση να δουλεύουν και να βελτιώνονται κάθε μέρα. Να ενημερώνονται για τις εξελίξεις και τα νέα δεδομένα. Να επιδιώκουν την αλλαγή και να την πραγματοποιούν. Για να γίνουν όμως αυτά θα πρέπει να υπάρχουν και οι σωστές βάσεις από πολύ μικρή ηλικία.

Η εκπαίδευση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο γιατί αν κάποιος εκπαιδευτεί σωστά από μικρός τότε θα είναι σε θέση να πραγματοποιήσει και στην πράξη ότι του έχουν μάθει. Θα πρέπει λοιπόν το σύστημα τις Ελλάδας στην παιδεία να αλλάξει ριζικά ώστε να δίνει τις σωστές βάσεις για να μπορεί ένα παιδί αργότερα να αναπτυχθεί σε ένα σωστό και ικανό ηγέτη. Στην Ελλάδα υπάρχουν σχολές για την ηγεσία αλλά θεωρούμε ότι δεν δίνουν τις σωστές βάσεις. Θα πρέπει λοιπόν να υπάρξει μία σχολή ή οι ήδη υπάρχουσες σχολές να μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητες που έχουν τα άτομα τα οποία θέλουν να ηγηθούν, αλλά και να μαθαίνουν καινούργιες ιδέες από άτομα ήδη πεπειραμένα, ώστε να μπορούν να βγουν μετά και να ηγηθούν σε ένα οργανισμό σωστά. Μέσα από μια τέτοια σχολή οι άνθρωποι θα πρέπει να μπορούν να κατανοήσουν αν μπορούν να βρίσκονται σε

αυτή τη θέση, στην θέση του ηγέτη δηλαδή, και αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα όσοι ηγούνται να γνωρίζουν πολύ καλά τι κάνουν και που βρίσκονται. Πρέπει να δίνονται οι σωστές κατευθύνσεις, η ενθάρρυνση και η δυνατότητα ανακάλυψης ηγετών. Μόνο έτσι ένας ηγέτης δε θα είναι καταστροφικός γιατί δεν θα έχει επιλέξει να κάνει την δουλειά αυτή επειδή του το είπε ο μπαμπάς του αλλά επειδή ο ίδιος το θέλει και το έχει σπουδάσει. Εδώ παίζει σημαντικό ρόλο και η κοινωνία στην οποία έχουμε μεγαλώσει. Η νοοτροπία των μεγάλων ανθρώπων, που έχει μεταφερθεί και στους πιο νέους αν δεν αλλάξει δεν θα αλλάξει και ποτέ η κατάσταση στην Ελλάδα και πάντα θα κυβερνιόμαστε από ηγέτες οι οποίοι δε θα έπρεπε να είναι σε αυτή τη θέση.

Οι σωστοί ηγέτες είναι απαραίτητοι για την διοίκηση των οργανισμών. Η δουλειά τους είναι δύσκολη και κρίνεται καθημερινά από την πορεία του οργανισμού. Ανάλογα των κινήσεων τους, αλλά και του τρόπου που αντιμετωπίζουν τους συνεργάτες-υφισταμένους τους έχουν τον αντίστοιχο αντίκτυπο και στον οργανισμό. Είναι αυτοί που μπορούν να φτάσουν έναν οργανισμό στην επιτυχία αλλά και στην καταστροφή.

Η ηγεσία και ο ηγέτης είναι ένα "μυστήριο" που απασχολούσε, απασχολεί και θα συνεχίσει να απασχολεί τους μελετητές της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Η ανακάλυψη του τί είναι αυτό που κάνει έναν ηγέτη σπουδαίο είναι ένα δελεαστικό και μαγικό ταξίδι.

Εμείς μέσα από την πτυχιακή μας εργασία και την ερευνά μας συμπεράναμε ότι κατά βάση οι ηγέτες γίνονται. Υπάρχουν χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει κάποιος από την γέννηση του, αυτό όμως δεν τον καθιστά ηγέτη. Υπάρχουν και άλλοι που δεν γεννιούνται με κάποιο χάρισμα, αλλά επειδή το θέλουν, το αγαπούν και εργάζονται σκληρά καταφέρνουν να γίνουν σωστοί ηγέτες. Άρα δεν είναι μόνο σημαντικό να έχεις το χάρισμα αλλά και να το αξιοποιείς!

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- ❖ Μύρων Μ. Ζαβλανός, 1999 Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Ελλην
- ❖ Λεωνίδα Σ. Χυτήρης, 2001 Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις interbooks
- ❖ Δρ. Ευάγγελου Φ. Θεοδωράτου, 2004 Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη
- ❖ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, 2005 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη
- ❖ Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος, 2003 Μάνατζεμτ – Αποτελεσματική διοίκηση: σε επιχειρήσεις οργανισμούς και υπηρεσίες
- ❖ Δημήτριος Μπουραντάς, 2005 Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική
- ❖ Νίκος Σκουλάς, Ηγεσία, Management και Ομαδικότητα, Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί
- ❖ Ηγεσία στους Οργανισμούς, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- ❖ Δρ. Μάντζαρης Γιάννης 2003, Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Β. Γκιούρδας Εκδοτική
- ❖ Έλενα Δαράκη 2007, Εκπαιδευτική Ηγεσία και Φύλο, Εκδόσεις Επίκεντρο
- ❖ John G. Maxwell, Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- ❖ Carol A O' Connor 1996, Επιτυχημένος ηγέτης σε μία εβδομάδα, Εκδόσεις Anubis
- ❖ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2011 Οργανωσιακή Συμπεριφορά: βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, Εκδόσεις Κριτική, Εισαγωγή και Επιμέλεια Αλέξανδρος Σαχινίδης
- ❖ Daniel Golemon, Richard Boyatzis, Annie Mc KEE 2002, Ο νέος ηγέτης και η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

- ❖ John P. Kotter 2001 Ηγέτης στις αλλαγές, Εκδόσεις Κριτική
- ❖ Pat. Mesiti 2000, Σταθείτε στο ύψος των περιστάσεων: οι αρχές, η πρακτική και το προφίλ της ηγεσίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ❖ <http://www.thefylis.uoa.gr>

---

- ❖ <http://www.epistimonikomarketing.gr>
- ❖ <http://www.kariera.gr>
- ❖ <http://www.dratte.gr>
- ❖ <http://www.seetha.gr>
- ❖ <http://awakening.gr>
- ❖ <http://www.morax.gr>