



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**
UNIVERSITY OF WEST ATTICA

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΒΑ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
"Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΜΕ ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ –
Ο ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ"**

**DIPLOMA THESIS
THE ROLE OF LEADER AND ITS RELATIONSHIP WITH THE TEAM
MEMBERS– THE DEGREE OF LEADERSHIP INFLUENCE ON THE
BUSINESS ENVIRONMENT**

Νεκτάριος Τσακμάκης (Α.Μ. 21062)

Επιβλέπων καθηγητής Ιωάννης Μπουρής

Αθήνα, 2023

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

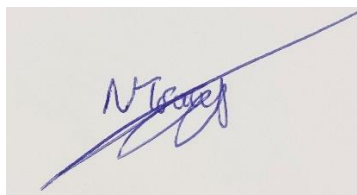
Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον κ.Τσακμάκη Νεκτάριο (Α.Μ. 21062) συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα τον ίδιο, και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν είναι πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικό λόγο οριστικής απόρριψης μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Τσακμάκης Χ.Νεκτάριος (Α.Μ. 21062)

Υπογραφή

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature appears to be 'N. Tsakmakis' written in a cursive style.

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μέσα από τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία προχωράμε μεθοδικά στην ανάλυση του προφίλ του ηγέτη και στη σχέση του με τους ακολούθους του μέσα στον χρόνο φτάνοντας στο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα και θέτοντας τις βάσεις για να σκιαγραφήσουμε τον ιδανικό ηγέτη του μέλλοντος.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται ουσιαστικά σε 3 θεματικές ενότητες: η πρώτη αφορά τον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας της οποίας ο ίδιος ηγείται, η δεύτερη αφορά κυρίως την προσωπικότητα του ηγέτη και τις επιστημονικές θεωρίες περί ηγεσίας ενώ η τρίτη ενότητα αναφέρει τον ηγέτη του σήμερα προβάλλοντας παράλληλα με προτάσεις τον ηγέτη του αύριο.

Στο πρώτο μέρος έχουμε την παρουσίαση και κατανόηση του ρόλου ενός ηγέτη ενώ παράλληλα εξετάζουμε τη λειτουργία των μελών της ομάδας του και πως ορίζεται η μεταξύ τους σχέση καταλήγοντας σε συγκεκριμένα ερωτήματα προς διερεύνηση.

Η δεύτερη ενότητα αφορά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ηγέτη με τις διάφορες παραλλαγές του μαζί με τα πρότυπα και τα αντίστοιχα υποκατάστατα ηγετικής συμπεριφοράς. Μέσα από συγκεκριμένες επιστημονικές θεωρίες που φτάνουν ως τις ημέρες μας και ξεδιπλώνουν σταδιακά το κομμάτι της ηγεσίας και μέσα από παραδείγματα ηγετών από την ιστορία που με τη δράση τους επηρέασαν τις επόμενες γενιές ανακαλύπτουμε με σχετική ασφάλεια τον σπουδαίο αυτό ρόλο.

Στο τρίτο μέρος διαχωρίζοντας αρχικά τον ρόλο ενός ηγέτη με τον ρόλο ενός μάνατζερ παρουσιάζουμε την εικόνα μίας εταιρείας στο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα μέσα από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αναλύοντας παράλληλα τη σημασία που έχουν έννοιες όπως ώθηση-έλξη και συμμετοχική ηγεσία. Πάλι με την βοήθεια της έρευνας σκιαγραφούμε τα χαρακτηριστικά του ιδανικού μελλοντικού ηγέτη και αναφέρουμε τις απαραίτητες δεξιότητες και νοοτροπίες που θα πρέπει να κατέχει για να διασφαλίσει την επιτυχία.

Σαν επίλογο αναφέρουμε το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος ενός ηγέτη σήμερα κόντρα στις ολοένα αυξανόμενες προκλήσεις του επιχειρηματικού

περιβάλλοντος σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει και επιχειρούμε να στηρίξουμε τον ηγέτη του μέλλοντος που θα έχει ωφεληθεί από την καλή γνώση του παρελθόντος και θα είναι πάντα ανοικτός στην καινοτομία-αλλαγή.

Λέξεις κλειδιά: ηγέτης, μέλη ομάδας, πρότυπα-υποκατάστατα ηγετικής συμπεριφοράς, ώθηση-έλξη, συμμετοχική ηγεσία, δεξιότητες, νοοτροπίες, καινοτομία-αλλαγή.

ABSTRACT

Through this specific thesis, we methodically proceed to analyze the profile of the leader and his relationship with his followers over time, arriving at today's business environment and laying the foundations to outline the ideal leader of the future.

The present work is essentially divided into 3 thematic sections: the first concerns the leader and the members of the group he leads, the second mainly concerns the personality of the leader and the scientific theories of leadership, while the third section mentions the leader of today, projecting along with proposals the leader of tomorrow.

In the first part we have the presentation and understanding of the role of a leader while at the same time we examine the functioning of his team members and how the relationship between them is defined, leading to specific questions to be investigated.

The second section concerns the characteristics of a leader's personality with its various variations along with the models and corresponding substitutes for leadership behavior. Through specific scientific theories that reach our days and gradually unfold the part of leadership and through examples of leaders from the history that with their action influenced the following generations we discover with relative certainty this important role.

In the third part, initially separating the role of a leader from the role of a manager, we present the image of a company in today's business environment through research that has been carried out while analyzing the importance of concepts such as push-pull and participative leadership. Again with the help of

research we outline the characteristics of the ideal future leader and outline the necessary skills and mindsets he or she will need to ensure success.

In conclusion we state how important the role of a leader is today against the over increasing challenges of the business environment in a constantly changing world and we attempt to support the leader of the future who will have benefited from the good knowledge of the past and will always be open to innovation-change.

Key words: leader, team members, models-substitutes of leadership behavior, push-pull, participative leadership, skills, mindsets, innovation-change.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ'όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον εξάίρετο άνθρωπο και καθηγητή μου κ.Ιωάννη Μπουρή χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη του οποίου η ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήταν αδύνατη.Σας ευχαριστώ από καρδιάς για τον ενθουσιασμό και την πίστη που δείξατε στο πρόσωπο μου,ήταν μεγάλη τιμή για μένα η συνεργασία μας όλο αυτό το διάστημα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής και όλο ανεξαιρέτως το διδάσκον και διοικητικό προσωπικό για την άρτια οργάνωση στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του MBA. Η εμπειρία αυτών των 2 ετών πέρα από την υψηλή γνώση προσέφερε σε όλους μας πολύτιμα μαθήματα ζωής.Είμαι απόλυτα βέβαιος ότι στο άμεσο μέλλον θα έρθουν ακομη μεγαλύτερες επιτυχίες για το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου και πιο συγκεκριμένα τους γονείς μου οι οποίοι με στηρίζουν πάντα σε κάθε μου βήμα και τους χρωστώ αιώνια ευγνωμοσύνη και αγάπη.Ειδική μνεία θα ήθελα να κάνω τόσο στη σύζυγο μου όσο και στην αδερφή μου χωρίς την παρότρυνση

και ενθάρρυνση των οποίων δεν θα λάμβανα την απόφαση να ενταχθώ στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών τη δεδομένη χρονική συγκυρία.

Αφιερώνω αυτή τη διπλωματική εργασία στους ανθρώπους που μοιράστηκαν τους προβληματισμούς μου γύρω από τα μαθήματα , που ήταν από την πρώτη στιγμή δίπλα μου , που από καλοί συμφοιτητές και πιστοί συνεργάτες εδώ και αρκετό καιρό τους θεωρώ αληθινούς μου φίλους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	14
Η έννοια του ηγέτη σύμφωνα με τον Warren Bennis	14
Ετοιμολογία	14
Η ηγεσία υπό τον James Mcgregor Burns	14
Το φαινόμενο της ηγεσίας υπό τους Lorenz και Portman	14
Η γέννηση ενός ανθρώπου δεν του εξασφαλίζει την ηγεσία	15
Warren Bennis η ηγεσία σε άμεση συνάρτηση με την αυτογνωσία	16
Sigmund Freud η σχέση μάζας-ηγέτη	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΤΑ ΜΕΛΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ	17
Η σχέση του ηγέτη με τους ακόλουθους του	17
Warren Bennis - η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη	17
A.Haslam «το εμείς κόντρα στο εγώ»	18
Ο όρος της ομάδας και η λειτουργία των μελών μέσα σε αυτή	18
Η σημασία του ηγέτη και η επίδραση του μέσα σε ένα σύνολο	19
Οι φάσεις τις οποίες περνάει ένα νέο μέλος σε μία εταιρεία	20
Η θεωρία ανταλλαγής ηγετών-μελών μέσα σε μία ομάδα	21
Ο διαχωρισμός ενός ηγετη με έναν ακόλουθο – οι 3 φάσεις	22
Πελατειακές σχέσεις -τα 3 γνωρίσματα του πελατειακού μοντέλου	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 -ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΩΝ	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 -ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ	26

Αφήγημα-όραμα – στόχος – περιβάλλον ασφάλειας	26
Τα γενικά γνωρίσματα ενός ικανού ηγέτη	27
Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη	27
Ο σιωπηλός ηγέτης – τα βασικά του γνωρίσματα	33
Χαρακτηριστικά παραδείγματα σιωπηλών ηγετών	34
Ο «τρώτος» ηγέτης	35
Το μοντέλο των 5 παραγόντων(THE BIG FIVE)	36
OCEAN ή CANOE	
Οραματική και χαρισματική ηγεσία	37
Οραματική ηγεσία Goleman 2002 ορισμός	39
Παραδείγματα οραματιστή και χαρισματικού ηγέτη	40
Διαφορές μεταξύ των 2 τύπων ηγεσίας και περιπτώσεις σύγκλισης	40
Τυπικός και άτυπος ηγέτης – ορισμός	42
Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ενός τυπικού ηγέτη	43
Άτυπος ηγέτης – ανάδειξη από τα χαμηλά στα ψηλά	44
Διαφορές μεταξύ των δύο τύπων και πιθανός συνδυασμός τους	45
Αποτελεσματικός ηγέτης – συναλλακτική,μετασχηματιστική ηγεσία	46
Ορισμός του συναλλακτικού ηγέτη και τα κύρια χαρακτηριστικά του	46
Διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ ηγέτων και μελών ενός συνόλου	47
Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα	48
Παραδείγματα συναλλακτικών ηγετών	49
Ορισμός μετασχηματιστικού ηγέτη	49
Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα	50
Παραδείγματα μετασχηματιστικών ηγετών	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	51
Kurt Lewin – 3 βασικά πρότυπα συμπεριφοράς	51
Αυταρχικό μοντέλο	52
Δημοκρατικό μοντέλο	53
Εξουσιοδοτικό μοντέλο	53
Προσανατολισμός στους ανθρώπους- στα καθήκοντα	54
Lewin - κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ 56

Ορισμός υποκατάστατων	57
Προτερήματα	58
Jermier-Kerr η θεωρία των υποκατάστατων	59
Εξουδετερωτές	60
Χαρακτηριστικά για τα μέλη της ομάδας, την οργάνωση και το έργο	60
Παραδείγματα	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ – ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ 62

8.1 R.Blake-J.Moulton πρότυπο διοικητικού πλέγματος (Managerial Grid)	62
Διαχωρισμός προσανατολισμού στον άνθρωπο και στην εργασία	63
Εργαλείο αυτοαξιολόγησης	63
5 διαφορετικά είδη ηγεσίας	64
Πλεονεκτήματα	65
8.2 R.Likert μοντέλο συνδετικού κρίκου (Linking Pin Model)	65
Ηγέτης ως συνδετικός κρίκος της ομάδας	65
8.3 Ενδεχομενικό μοντέλο του F.Fiedler απουσία ιδανικού στυλ ηγεσίας	66
2 παράγοντες επιτυχίας ενός ηγέτη	67
Στυλ ηγέτη – ευνοϊκή κατάσταση	67
8.4 Μοντέλο λήψης αποφάσεων των V.Vroom-P.Yetton	69
3 βασικές παράμετροι	70
Διαχωρισμός απόφασης ηγέτη σε 5 κατηγορίες	71
Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα	72
8.5 R.Liden-G.Graen πρότυπο κάθετης δυαδικής σχέσης (Vertical Dyad Linkage)	72
Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα	73
8.6 Κεντρικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς P.Hersey -K.H Blanchard (Situational Leadership Model)	74
4 ομάδες οπαδών – ανάλυση των ομάδων	75
4 επίπεδα ανάπτυξης – ανάλυση επιπέδων	77
8.7 Πρότυπο αυτοηγεσίας των Manz-Sims	79

5 βασικά στοιχεία αυτοηγείας	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ	81
Περικλής – η δράση του	82
Ηγετικά χαρακτηριστικά	83
Μέγας Αλέξανδρος – η δράση του	83
Ηγετικά χαρακτηριστικά	84
Στυλ ηγεσίας	85
Ιούλιος Καίσαρας – η δράση του	86
5 στυλ ηγεσίας	87
Ναπολέον Βοναπάρτης – η δράση του	89
Επιτελικό κράτος	90
Επιτελικότητα-ορισμός	90
Γαλλικό και πρωσικό μοντέλο	91
Συμβουλές ηγεσίας	91
Ελευθέριος Βενιζέλος-η δράση του	93
Τα 3 βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 - ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ MANAGER – ΗΓΕΤΗ	96
A.Zaleznik επιστημονικό άρθρο	97
J.Kotter ορισμός διοίκησης και ηγεσίας	97
Βασικές διαφορές ενός manager και ενός ηγέτη	100
Θεωρείται ταυτόχρονα ένας ηγέτης και manager;	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 - Ο ΗΓΕΤΗΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ	104
Περιγραφή της κατάστασης που επικρατεί στην εποχή μας	105
Garry Dessler – έρευνα σχετικά με τη νοοτροπία	106
Παραδείγματα	106
Διαχείριση της ηθικής	107

Επιχειρηματική ηθική-προυποθέσεις που πρέπει να τηρούνται	108
Στυλ ώθησης-έλξης	109
J.Folkman-J.Zenger έρευνα 2 ηγετικές συμπεριφορές	109
Συμπεράσματα έρευνας	111
Ο ρόλος της ουσιαστικής επικοινωνίας	112
Συμμετοχική ηγεσία	113
Δημοκρατικός-συμμετοχικός ηγέτης	114
Διαφορές	114
Συμμετοχική ηγεσία στηρίζεται σε 3 παράγοντες	114
Ανάδειξη ταλέντων – δραστηριότητες εκτός γραφείου	115
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 - Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ – ΣΚΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ	115
Αποτελεσματική ηγεσία	115
Βασικά στοιχεία ηγετικής συμπεριφοράς	115
Ο ηγέτης του μέλλοντος	116
3 βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη	117
Jacob Morgan – έρευνα	118
4 βασικές νοοτροπίες	119
5 βασικές δεξιότητες	119
M.Seligman-R.F.Baumeister ο όρος της προοπτικής	121
3 ερευνητικές μελέτες της BetterUp	122
Συμπεράσματα ερευνών	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	124
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14 - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	128
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	129

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα από τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία θα παρουσιάσουμε τον ρόλο της ηγεσίας σε ένα σύνολο και τη σχέση που έχει ένας ηγέτης με τα μέλη της ομάδας στην οποία ηγείται. Αρχικά θα ορίσουμε τον ηγέτη και στη συνέχεια θα διακρίνουμε τα μέλη της ομάδας και τον ρόλο τους σε αυτή. Ο στόχος είναι μέσα από αυτή τη διαδικασία να αναδείξουμε τα βασικά ερωτήματα που ανακύπτουν μέσα από τη συγκεκριμένη σχέση καθώς και να προχωρήσουμε στην παρουσίαση των χαρακτηριστικών του ηγέτη ως προσωπικότητα.

Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε το ποια είναι τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς καθώς και το ποια είναι τα υποκατάστατα τους. Οι διάφορες επιστημονικές θεωρίες που συνδεόνται με την ηγεσία μας βοηθούν στο να προσεγγίσουμε με μεγαλύτερη ασφάλεια το ζήτημα. Απο την άλλη με τη βοήθεια της ιστορίας και έχοντας ως παραδείγματα χαρισματικούς ηγέτες του παρελθόντος δημιουργείται μια ολοκληρωμένη εικόνα για το πως λειτουργεί η ηγεσία στην πράξη.

Στην εποχή μας δεν είναι λίγοι αυτοί που συγχέουν την έννοια του ηγέτη με αυτή του μάνατζερ. Μέσα από την εργασία αυτή θα αναλύσουμε τις βασικές διαφορές που υπάρχουν και θα διαπιστώσουμε το πόσο κοντά ή μακριά είναι τελικά αυτοί οι δύο ρόλοι μεταξύ τους. Μόλις κάνουμε κατανοητό τον διαχωρισμό αυτό θα προχωρήσουμε στην παρουσίαση του ηγέτη του σήμερα μέσα σε μία επιχείρηση ή εταιρεία της εποχής μας.

Στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας μας θα προσπαθήσουμε μέσα από τα συμπεράσματα και τις προτάσεις μας να σκιαγραφήσουμε τον -ιδανικό- ηγέτη του μέλλοντος, αυτόν που θα κάνει την πραγματική διαφορά προς όφελος του συνόλου και που θα αποτελέσει σωστό πρότυπο για μία εταιρεία – επιχείρηση.

2. Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Σύμφωνα με τον Warren Bennis θεμελιωτή της ηγετικής έρευνας «η ηγεσία είναι η ικανότητα να μεταφράζεται το όραμα σε πραγματικότητα». ¹ Σαν ετοιμολογία η λέξη ηγέτης σημαίνει οδηγός , ότι προηγείσαι από τους υπόλοιπους (η λέξη ηγεμόνας έχει την ίδια ρίζα). Η λέξη ηγέτης συνδέεται αμεσα με τη λέξη άρχων, με τον άνθρωπο δηλαδή που προχωράει πρώτος μέσα σε νέα σύνολο. Και οι δύο αυτές λέξεις προέρχονται από το άγω και το αγέλαος, από τον προϊστορικό κυνηγό που έβγαινε για τροφή και τον ακολουθούσαν κάποια από τα μέλη της ομάδας του. Για τον λόγο αυτό ένας ηγέτης θεωρείται και αντιμετωπίζεται μέσα από τη λαϊκή παράδοση και αντίληψη ως αρχηγός. ²

Ένας άλλος ερευνητής της ηγεσίας ο James McGregor Burns αναφέρει πως αυτή αποτελεί μια διαδικασία στην οποία «οι ηγέτες και οι οπαδοί τους ανεβάζουν ο ένας τον άλλον σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων». Στην πραγματικότητα θα μπορούσαμε να πουμε ότι ηγεσία είναι η τέχνη του να παρακινεί κανείς ένα σύνολο ανθρώπων ώστε να δράσει με σκοπό την ολοκλήρωση ενός κοινού στόχου. Έτσι στην πράξη ο όρος αυτός είναι αρκετά γενικός με αποτέλεσμα να χρειάζεται μεγαλύτερο εύρος ερμηνειών για να τον κατανοήσουμε καλύτερα. ³

Οι ερευνητές Lorenz και Portmann ισχυρίζονται ότι το φαινόμενο της ηγεσίας παρουσιάζεται ακόμη και στα ζώα, παρά το γεγονός ότι μεταξύ των 2 αυτών μορφών ηγεσίας υπάρχει σημαντική διαφορά. ⁴ Οι κατηγορίες στις οποίες διαχωρίζεται η ηγεσία έχουν μεγάλο εύρος. Ξεκινούν από την ηγεσία

¹ <https://impactalk.gr/el/impactblog/i-igesia-kai-ta-haraktiristika-enos-spoydaioy-igeti>

² <https://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=3698>

³ <https://impactalk.gr/el/impactblog/i-igesia-kai-ta-haraktiristika-enos-spoydaioy-igeti>

⁴ Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 313

μέσα σε ένα σύνολο παιδιών στην προσχολική ηλικία και φτάνουν μέχρι και τους ηγέτες κρατών που διοικούν έναν λαό. Ο συγκεκριμένος όρος έχει καθιερωθεί πλέον να χρησιμοποιείται περισσότερο με τη μεταφορική παρά με την κυριολεκτική του έννοια. Υπό αυτή τη μορφή μπορούμε κάλλιστα να συναντήσουμε έναν ηγέτη στον τομέα των Επιστημών ή των Τεχνών όπως ακριβώς και στην πολιτική. Έτσι ως ηγέτες θεωρούνται εκείνες οι προσωπικότητες οι οποίες ασκούν μία σημαντική επιρροή μέσα στον κύκλο τους.⁵

Στις ημέρες μας η ηγεσία θεωρείται πολύ σημαντική επειδή έχει γίνει πλήρως κατανοητό ότι με καλύτερες ηγεσίες μπορεί να αλλάξει ο κόσμος και οι ζωές των ανθρώπων. Παράλληλα η ανάπτυξη ενός ηγέτη διασφαλίζει στον ίδιο την αύξηση της δυναμικής του, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του, τον περιορισμό των όποιων αδυναμιών του και τη σωστή διαχείριση των καθημερινών εργασιών του.

Είναι γεγονός ότι κανένας ηγέτης δεν γεννιέται έτοιμος να ηγηθεί – η γέννηση του δεν καθορίζει απαραίτητα αυτή του την ικανότητα. Υπάρχουν περιπτώσεις που κάποιος μπορεί να έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα από κάποιους άλλους και με οδηγό αυτά να ανεληχθούν σε μία ιεραρχία αλλά όλοι οι άνθρωποι ανεξαρτήτως έχουν τη δυνατότητα να ηγηθούν και μέσα από την προσωπική τους προσπάθεια να βελτιώσουν τις ικανότητες τους.⁶

Η πλειοψηφία του κόσμου θεωρεί ότι κάποιος αρκεί απλά να τοποθετηθεί σε μια ηγετική θέση ενώ στην πράξη για να γίνει κάποιος ικανός ηγέτης χρειάζεται να το θέλει πραγματικά και να διαθέτει κάποια χρήσιμα εργαλεία. Ο τίτλος από μόνος του και η παλαιότητα σε μία θέση δεν κάνουν αυτόματα κάποιον ικανό ηγέτη. Από την άλλη μεριά υπάρχουν περιπτώσεις που κάποιος δεν διαθέτει ούτε κάποιο τίτλο ούτε τεράστια εμπειρία αλλά στην πράξη είναι καλός ηγέτης.

Επιπλέον η μονιμότητα σε μία θέση από μόνη της δεν δημιουργεί απαραίτητα ηγετικά χαρακτηριστικά. Στην πραγματικότητα είναι πιθανότερο να

5 Geiger, Th.: Führung εις Vierkandt, A.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 136

⁶ [Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας 2.0 \(kleidarithmos.gr\)](http://kleidarithmos.gr)

δημιουργήσει σε κάποιον τη λανθασμένη αντίληψη ότι λόγω αυτής της κατάστασης έχει παραπάνω δικαιώματα και στην πράξη να τον αποτρέψει από το να αναπτύξει ηγετικές αρετές.⁷

Σύμφωνα με τον Warren Bennis η ηγεσία ξεκινάει από την αυτογνωσία. Για να μπορέσεις να βοήθησεις και άλλους στο να κάνουν το όραμα τους πραγματικότητα, θα πρέπει πρώτα να ανακαλύψεις τον εαυτό σου. Θα πρέπει αρχικά να εκτιμήσεις και να δώσεις αξία σε εσένα έτσι ώστε στη συνέχεια να την προσφέρεις εκ του ασφαλούς και στους υπόλοιπους. Δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός μας να προπορευόμαστε των άλλων αλλά κυριώς να προπορευόμαστε από τον εαυτό μας.⁸ Το γνώθι σαυτόν (γινώσκω εαυτόν) που ήταν χαραγμένο στον ναό του Απόλλωνα στους Δελφούς το αρχαίο κέντρο του κόσμου αφορά την αυτογνωσία όπως αυτή ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο τόσο από τον Ηράκλειτο όσο και τον Σωκράτη.⁹ Για την επίτευξη όμως την αυτογνωσίας απαιτείται μεγάλη ατομική προσπάθεια. Μέσα από αυτή τη διαδικασία καλούμαστε κάποιες στιγμές να είμαστε ακόμη και αστηροί προκειμένου να γίνουμε όλο και καλύτεροι. Για να πετύχουμε πρέπει να υπάρχει ισχυρή θέληση έτσι ώστε να κερδίσουμε την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση, τις μόνες αξίες που μας εξασφαλίζουν στο να μπορούμε να διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας και στη συνέχεια τους άλλους. Πέρα από την αυτοπεποίθηση που είναι εξαιρετικά σημαντική για να γίνουν οι επιθυμίες πράξη, οφείλουμε να αναγνωρίσουμε το γεγονός ότι όλοι οι σπουδαίοι ηγέτες εξελίσσονται μέσα στη διάρκεια του βίου τους μαθαίνοντας συνεχώς νέα πράγματα.¹⁰

Σύμφωνα με τον διεθνή φήμης ψυχολόγο και αναλυτή Sigmund Freud αναφερόμενος στις σχέσεις μάζας-ηγέτη «ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει μέσα

⁷ [Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας 2.0 \(kleidarithmos.gr\)](http://kleidarithmos.gr)

⁸ <https://www.linkagegreece.com/wp-content/uploads/2019/04/HR-Professional-1.pdf>

⁹ https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%BD%CF%8E%CE%B8%CE%B9_%CF%83%CE%B1%CF%85%CF%84%CF%8C%CE%BD

¹⁰ <https://www.linkagegreece.com/wp-content/uploads/2019/04/HR-Professional-1.pdf>

εξουσίας έτσι ώστε να είναι ανεξάρτητος από τις μάζες και να διατηρήσει την επιρροή του πάνω σε αυτές, αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος ο ίδιος να παρασυρθεί από αυτές».¹¹

3. ΤΑ ΜΕΛΗ-ΑΚΟΛΟΥΘΟΙ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ

Δεν υπάρχει ουσιαστικό νόημα στο να αναλύσουμε αποκλειστικά την έννοια της ηγεσίας αν δεν αναφερθούμε προηγουμένως στη σχέση του ίδιου του ηγέτη με τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα του. Η ηγεσία σημαίνει παρότρυση, κινητοποίηση, επιρροή ενός προσώπου (του ηγέτη) πάνω σε ένα συγκεκριμένο σύνολο ατόμων (μέλη της ομάδας) που έχει σαν βασικό του στόχο να ενώσει τις προσπάθειες τους για την επίτευξη κοινών στόχων καθώς και παράξει αξία – value.¹²

Γύρω από τον ηγέτη υπάρχει πάντα ένα συγκεκριμένο σύνολο ανθρώπων ή μία ομάδα που τον ακολουθεί στις αποφάσεις που ο ίδιος λαμβάνει. Το πως ο κάθε ηγέτης θα αποφασίσει να ορίσει τη λειτουργία της ομάδας του θα εξαρτηθεί αποκλειστικά από το μοντέλο ηγεσίας το οποίο θα ακολουθήσει και πάνω στον τρόπο με τον οποίο θα ασκήσει τα καθημερινά του καθήκοντα. Στην περίπτωση που το πρότυπο ηγεσίας είναι περισσότερο δημοκρατικό, τότε οι μέθοδοι και οι τεχνικές επικοινωνίας με τους συνεργάτες του θα στηρίζονται στην κοινή λήψη αποφάσεων, στη δημιουργική συζήτηση μέσα από διάλογο και στη συμμετοχή όλων με κοινή ευθύνη σε θέματα που άπτονται της στρατηγικής. Σε αντίθετη περίπτωση αν ακολουθηθεί ένα περισσότερο αυστηρό πρότυπο ηγεσίας τότε η λειτουργία είναι τελείως διαφορετική στη λήψη των αποφάσεων και η ομάδα δρα υπό συστηματική πίεση, συνεχή έλεγχο και περιορισμένη συμμετοχή σε αποφάσεις.¹³

¹¹ Sigmund Freud, Το μέλλον μιας αυταπάτης, εισαγωγή-μετάφραση Δ. Νταβέας, Εκδόσεις Printa, Αθήνα 2003

¹² [leader_jbouris_asaxinidis_final_r1.doc \(sharepoint.com\)](#)

¹³ [5.3.pdf \(kentradiaviou.gr\)](#)

Σύμφωνα με τη θεωρία του Warren Bennis η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη συνδέεται άμεσα με την ικανότητα του στο να προσελκύει ακολούθους. Κανένας ηγέτης δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς τη στήριξη των ακολούθων του. Κατά τον Alex Haslam στο βιβλίο που εξέδωσαν το 2011 με τους Stephen Reicher και Michael Platow (The New Psychology of Leadership) μία ηγεσία κρίνεται ως επιτυχημένη όταν βασίζεται στο εμείς και όχι στο εγώ.¹⁴

Η ηγεσία συνδέεται άρρηκτα από τη σχέση που διατηρεί ένας ηγέτης με τους ακολούθους του – μία σχέση που στηρίζεται στην παραδοχή ότι αυτοί αποτελούν μέλη του ίδιου συνόλου. Οι ηγέτες πολλές φορές λειτουργούν ανθρώπινα φροντίζοντας με τη συμπεριφορά τους να μοιράζονται κοινές αξίες, ανησυχίες και καταστάσεις με τους συνεργάτες τους, επιδιώκοντας πρωτίστως να διασφαλίσουν τα συμφέροντα της ομάδας αντί τα δικά τους. Με αυτό τον τρόπο επιλέγουν αντί τελικά να ξεχωρίζουν από τους ακολούθους τους, να τους παρέχουν καλύτερη υπηρεσία εξασφαλίζοντας ότι τους θεωρούν και ως αξιόπιστους και ικανούς συνεργάτες – επιβραβεύοντας την προθυμία τους να εργαστούν στα πλαίσια της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο ένας ηγέτης θεωρείται ως "ένας από εμάς" (όχι "ένας από "άλλους") και " δρα για εμάς" (όχι αποκλειστικά "γι' αυτούς").¹⁵

Με τον όρο «ομάδα» εννοούμε ένα σύνολο ατόμων μέσα στο οποίο υπάρχουν κοινοί στόχοι, επικοινωνιακή συνεργασία και ισότητα μεταξύ τους, ανεξάρτητα από τον θέση που κατέχει το κάθε μέλος. Μέσα σε ένα σύνολο ο καθένας πρέπει να είναι σε θέση να αναπληρώνει τον ρόλο του άλλου όταν αυτό κριθεί απαραίτητο. Το κάθε μέλος έχει τη δική του ξεχωριστή προσωπικότητα ενώ υπάρχει έντονη αμοιβαία επίδραση μεταξύ τους. Μερικά από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τα μέλη μιας επιτυχημένης ομάδας είναι το κοινό όραμα και οι κοινές αξίες που τους εμπνέουν, η πεποίθηση πως αν η ομάδα βγει κερδισμένη το κέρδος θα είναι και για κάθε μέλος ξεχωριστά, η έλλειψη ανταγωνισμού μιας και ο στόχος είναι κοινός, η καλή και ανοικτή επικοινωνία μεταξύ τους και το

¹⁴ <https://www.reporter.gr/Apopseis/MarketingBrowser/Panos-Tsagkarakhs/364822-Gia-na-eisai-kalos-hgeths-prepei-na-eisai-kalos-akoloythos>

¹⁵ <https://www.reporter.gr/Apopseis/MarketingBrowser/Panos-Tsagkarakhs/364822-Gia-na-eisai-kalos-hgeths-prepei-na-eisai-kalos-akoloythos>

γενικότερο ομαδικό πνεύμα που κυριαρχεί μέσα σε αυτή. Παρόλο αυτά όταν η συνολική απόδοση της ομάδας δεν είναι η αναμενόμενη αυτό μπορεί κάλλιστα να οδηγήσει σε προστριβές μεταξύ των μελών θέτοντας ανοικτά σε αμφισβήτηση την εμπιστοσύνη εντός του συνόλου. Σύμφωνα με διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί για επιχειρήσεις και εταιρείες οι υπάλληλοι στην πραγματικότητα δεν εγκαταλείπουν την ίδια την εταιρεία αλλά τα πρόσωπα που την απαρτίζουν.¹⁶

Η ψυχή μίας ομάδας είναι τα ίδια της τα μέλη. Ο ηγέτης προσπαθεί να διατηρεί με κάθε δυνατό τρόπο την υψηλή απόδοση με την παροχή κινήτρων αλλά οι υπάλληλοι είναι αυτοί που “βγάζουν την περισσότερη δουλειά” μέσα σε μία εταιρεία. Έτσι η σωστή επιλογή των μελών είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στο χτίσιμο μιας ομάδας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο προφίλ κάθε υποψηφίου και ιδιαίτερα στην άνεση που έχει να συνεργάζεται χωρίς προβλήματα με τους συνεργάτες του (ο ικανός ηγέτης θα προσεγγίσει άτομα δίνοντας ειδικό βάρος στην προσωπικότητα του καθενός). Κύρια προτεραιότητα είναι η εξέλιξη - εκπαίδευση κάθε μέλους παρακολουθώντας ειδικές μελέτες και σεμινάρια. Μετά από ένα χρονικό διάστημα τα μέλη θα έχουν την κατάλληλη εμπειρία και γνώση ώστε να αναλάβουν από μόνα τους μία εργασία δίνοντας έτσι τον απαραίτητο χρόνο στον ηγέτη να ασχοληθεί απερίσπαστος με πού βρίσκεται η ομάδα ή η εταιρεία και που θέλει να φτάσει στο μέλλον. Από την άλλη η συνυπευθυνότητα είναι ένα στοιχείο που ξεχωρίζει μεταξύ των μελών της ομάδας μέσα από την καθημερινή συνεργασία με τελικό σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων.¹⁷

Ο ηγέτης από τη θέση που κατέχει έχει την ευθύνη ώστε να προστατεύει την ομάδα του τόσο από τις εσωτερικές όσο και από τις εξωτερικές απειλές ενώ ταυτόχρονα οφείλει να ελέγχει τις πληροφορίες που αυτή λαμβάνει καθώς και να προλαμβάνει καταστάσεις που μπορεί να πλήξουν το έργο της.¹⁸ Με το πέρασμα του χρόνου τα μέλη του συνόλου προσαρμόζονται και επικοινωνούν

¹⁶ <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/6857/Omadikotita--Pylonas-epityhias-gia-tin-kerdoforiamias-epiheirisis>

¹⁷ [Ομαδικότητα: Πυλώνες επιτυχίας για την κερδοφορία μιας επιχείρησης | Semifind.gr](#)

¹⁸ [9 χαρακτηριστικά που κάνουν μια ομάδα επιτυχημένη - HumanAdvanced.com](#)

με μεγαλύτερη ευκολία μαθαίνοντας παράλληλα το πως λαμβάνονται οι αποφάσεις. Είναι σχεδόν αναπόφευκτο μετά από λίγο καιρό ένα μέρος του συνόλου να αποχωρήσει από την ομάδα (είτε με τη θέληση του είτε με αναγκαστική απομάκρυνση) και νέα πρόσωπα να έρθουν ως αντικαταστάτες των προηγούμενων. Αυτό όπως είναι αναμενόμενο δημιουργεί αλλαγές και προβληματισμούς για το αν τελικά είναι σε θέση οι νεοεισελθέντες να αφομοιώσουν τη νοοτροπία του συνόλου και για το πόσος χρόνος θα χρειαστεί για να ενσωματωθούν πλήρως. Τα παλαιότερα μέλη θα πρέπει να φροντίσουν ώστε να μη δημιουργηθούν κενά μετά την αποχώρηση των συνεργατών τους ενώ παράλληλα θα πρέπει με την παρουσία τους να συμβάλουν θετικά στο να νιώσουν οικεία τα νέα μέλη της ομάδας. Όσο λιγότερα μέλη αποχωρούν από την ομάδα τόσο πιο συμπαγής και συγκροτημένη είναι η ίδια. Δεν είναι απαραίτητο όλα τα μέλη του συνόλου να κατέχουν όλα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται, αρκεί να έχουν ορισμένα από αυτά. Είναι υποχρέωση της ίδιας της ομάδας (και όχι κάθε μέλους μεμονωμένα) να συλλέξει όλες τις ικανότητες που διακρίνουν τα μέλη της έτσι ώστε να είναι σε θέση να διεκπαιρεύσει με ασφάλεια τους στόχους της.¹⁹

Όσον αφορά μία εταιρεία ή μία επιχείρηση ένα νέο μέλος συνήθως περνάει αναγκαστικά από διάφορες φάσεις – οι φάσεις αυτές διαφέρουν μεταξύ τους και δεν καταλήγουν πάντα στην ίδια κατάσταση με την παρακάτω σειρά.

-φάση προσανατολισμού : αποτελεί ουσιαστικά το στάδιο της γνωριμίας και της αλλαγής που αντιμετωπίζει ένα μέλος μέσα στο νέο του περιβάλλον

- φάση της σύγκρουσης : είναι το στάδιο στο οποίο τα νέα μέλη εκφράζουν την άποψη τους κάτι που ενδεχομένως να δημιουργεί εντάσεις μέσα στην ομάδα . Ως αποτέλεσμα αυτού είναι να δημιουργηθούν διάφορα υπο-σύνολα εντός της ομάδας ενώ όσοι δεν έχουν ξεκάθαρη ή σταθερή άποψη μπορεί να μετακινούνται από το ένα υπο-σύνολο στο άλλο

- φάση της απόδοσης: είναι η χρονική στιγμή που όλα μοιάζουν ιδανικά μιας και οι όποιες διαφωνίες ή αντιπαραθέσεις που συνέβησαν εντός της ομάδας έχουν

¹⁹ [Ομαδικότητα: Πυλώνες επιτυχίας για την κερδοφορία μιας επιχείρησης | Semifind.gr](#)

ξεπεραστεί οριστικά και όλα τα μέλη μαζί προσπαθούν να πετύχουν τους κοινούς τους στόχους. Ουσιαστικά πρόκειται για την πιο παραγωγική περίοδο του συνόλου.

- στατική φάση: έχει παρέλθει ένα σημαντικό διάστημα και πλέον ανεξάρτητα από τον στόχο που έχει η ομάδα , οι θέσεις και οι ρόλοι των μελών της είναι εξαρχής καθορισμένοι .Τα μέλη της δεν δείχνουν θετικά σε νέες αλλαγές και προσπαθούν να διατηρήσουν μία συγκεκριμένη μέθοδο λειτουργείας ακόμη και αν αυτή δεν εξυπηρετεί πλέον στον ίδιο βαθμό την ολοκλήρωση του σκοπού της εταιρείας ή αν δεν συμβαδίζει με την εποχή . Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα τα νέα μέλη που θα έρθουν αντιμετωπίζουν συνήθως τη δυσπιστία και τη μη αποδοχή των απόψεών τους – ουσιαστικά οι παλαιότεροι προσπαθούν να διατηρήσουν τη θέση ισχύος τους απορρίπτοντας εξαρχής οποιαδήποτε διαφορετικά γνώμη . Υπάρχουν ακόμη περιπτώσεις που αν ένα νεοεισελθέν μέλος ενός συνόλου παρουσιάζει υψηλότερη απόδοση από τα παλαιότερα τότε του ασκείται πίεση είτε άμεσα είτε έμμεσα προκειμένου να μειώσει την απόδοσή του και να συμμορφωθεί με την παρούσα εικόνα της ομάδας.Η συγκεκριμένη φάση είναι η πλέον κρίσιμη για έναν οργανισμό (επιχείρηση , εταιρεία , σύνολο)αν δεν λάβει τα απαραίτητα μέτρα γιατί πέρα από αρνητικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα μπορεί να κρατήσει την εταιρεία μακριά από τις σημαντικές εξελίξεις της εποχής της. Η ασφαλής και ομαλή ένταξη των νέων μελών μέσα σε μία ομάδα και η σχετική παρότρυνση από τη διοίκηση έτσι ώστε αυτά να εκφράζουν ανοικτά πρωτότυπες ιδέες και σκέψεις είναι μέτρα που μπορούν είτε να περιορίσουν είτε ακόμη και να εξαλείψουν φαινόμενα που οδηγούν στη στατική φάση.²⁰

Μία άλλη αντίστοιχη και ενδιαφέρουσα θεωρία είναι αυτή της ανταλλαγής των ηγετων – μελών μίας ομάδας.Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε κατά τη δεκαετία του 1970 και αναλύει διεξοδικά τη σχέση μεταξύ ενός ηγέτη και ενός ακόλουθου(σε μία εταιρεία τη συναντάμε συχνότερα σαν σχέση διευθυντή – υπαλλήλου).²¹

²⁰ [Η έννοια της ομάδας και παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία μιας επιχείρησης. | Skywalker.gr](#)

²¹ [MindTools | Σπίτι](#)

Τα μέλη μίας ομάδας καλούνται να περάσουν από 3 στάδια μέσα από τα οποία θα δοκιμαστεί η σχέση τους με τον ηγέτη. Οι φάσεις αυτές αφορούν την αρχική ανάληψη ρόλου , τη δημιουργία νέων ρόλων και τη ρουτινοποίηση.

Μετά την αρχική αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους, τα νέα μέλη αρχίζουν να δραστηριοποιούνται λαμβάνοντας έργο και προσαρμόζονται στον νέο τους ρόλο. Στη συνέχεια κατατάσσονται από τους διευθυντές τους σε 2 ξεχωριστές κατηγορίες , σε αυτά που είναι εντός ομάδας (με περισσότερο ενεργό ρόλο , περισσότερη προσοχή και υποστήριξη από τον προϊστάμενο τους καθώς και τη δυνατότητα στο να έχουν περισσότερες ευκαιρίες στο άμεσο μέλλον τόσο για εκπαίδευση όσο και για εξέλιξη στην καριέρα τους – τα εμπιστεύεται περισσότερο ο προϊστάμενος τους) και σε αυτά που είναι εκτός ομάδας (βρίσκονται και αυτά μέσα στην ομάδα αλλά στην πράξη δεν περνούν σημαντικό προσωπικό χρόνο με τον διευθυντή τους ,δεν έχουν ισχυρά κίνητρα ενώ το έργο τους είναι εμφανώς περιορισμένο και με ελάχιστες προκλήσεις - ως φυσικό επακόλουθο λαμβάνουν λιγότερες ευκαιρίες από τα μέλη που βρίσκονται εντός της ομάδας).

Στην τρίτη και τελευταία φάση τα μέλη εντός ομάδας εργάζονται σκληρά και μεθοδικά έτσι ώστε να ισχυροποιήσουν τη θετική εικόνα που έχουν οι προϊστάμενοι τους για τα ίδια λειτουργώντας με υπομονή και επιμονή. Από την άλλη οι υπάλληλοι εκτός ομάδας αρχίζουν να χάνουν την εμπιστοσύνη τους στην ίδια την ομάδα, νιώθουν ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντιστραφεί το κλίμα για αυτούς μιας και η άποψη του διευθυντή τους έχει παγιωθεί και ψάχνουν τρόπους έτσι ώστε να αλλάξουν τμήμα για να ξεκινήσουν πάλι από αρχή με τελείως διαφορετικά δεδομένα.²²

Επιπλέον είναι πολύ σημαντικό το να διαχωρίσουμε έναν ηγέτη με έναν ακόλουθο. Όλοι ανεξαιρέτως οι ηγέτες ξεκίνησαν σαν ακόλουθοι και στην πορεία

²² [MindTools | Σπίτι](#)

εξελίχθηκαν γιατί λειτούργησαν με το μυαλό μαθαίνοντας συνεχώς νέα χρήσιμα πράγματα από τον ηγέτη που αυτοί ακολουθούσαν.²³

Μέσα σε μία αγορά ο ηγέτης είναι αυτός που συνήθως οδηγεί τις εξελίξεις ενώ οι ακόλουθοι είναι αυτοί που βλέπουν τις αλλαγές και με τη σειρά τους στη συνέχεια τις ενστερνίζονται. Σύμφωνα με τον Steve Jobs “ η καινοτομία είναι αυτή που ξεχωρίζει τον ηγέτη από αυτόν που ακολουθεί “. Ανά τους αιώνες ξεχωριστές προσωπικότητες ανθρώπων ήταν αυτές που έκαναν τη διαφορά και εισήγαγαν πρωτότυπες ιδέες στον δικό τους τομέα. Ένα εργασιακό μοντέλο που ενισχύει την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων, που είναι προετοιμασμένο να δεχτεί και αποτυχίες σε μία ενδεχόμενη επένδυση ενώ παράλληλα δίνει μεγάλη σημασία στην παρακκίνηση – παρότρυνση των υπαλλήλων μας οδηγεί σε μία καινοτόμα εταιρεία.²⁴

Ένας άλλος άμεσος τρόπος εξάρτησης μεταξύ ενός ηγέτη και των ακολούθων του είναι οι πελατειακές σχέσεις. Στη χώρα μας οι σχέσεις αυτές εμφανίζονται από τα πρώτα χρόνια του νεοσύστατου ελληνικού κράτους και φτάνουν ως τις ημέρες μας – το φαινόμενο αυτό είχε παρατηρηθεί κατά την οθωμανική κατοχή με τη μορφή πατρώνων – προστατών (μεγαλοαρμοτολοί στη Στερεά Ελλάδα, πρόκριτοι στην Πελοπόννησο και μεγάλοι πλοιοκτήτες στα νησιά).²⁵ Το ονομαζόμενο και ως πελατειακό σύστημα είναι μία ιδιαίτερα συχνή μέθοδος που χρησιμοποιείται στην πολιτική. Η έννοια αυτή δεν μεταφράζεται από μία απλή εξαγορά ψήφων όπως θεωρούν λανθασμένα οι περισσότεροι. Οι πόροι προς διάθεση συνήθως είναι δυσεύρετοι οπότε δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν αλόγιστα ενώ ο αντικειμενικός σκοπός είναι να προσεγγιστούν τα άτομα αυτά που μπορούν να προσφέρουν περισσότερα και να βοηθήσουν καθοριστικά έναν ηγέτη. Συνοψίζοντας θεωρούμε ότι οι πελατειακές σχέσεις είναι μια τακτική

²³ https://www.huffingtonpost.gr/entry/polese-epersion-eiste-eyetes-e-akoloethos_gr_5dd2a1f5e4b0d2e79f90ad03

²⁴ <https://hrpro.gr/o-igetis-ke-i-akolouthi/>

²⁵ http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2758/Themata-Neoellinikis-Istorias-G-Lykeiou_html-apli/index2_2.html

που έχει ως βασικό της στόχο την προετοιμασία και τη δράση σε πολιτική διαδικασία. Τα 3 βασικά γνωρίσματα του πελατειακού μοντέλου είναι τα εξής:

1.οι πελατειακές σχέσεις αποτελούν ένα προiόν δυο συγκεκριμένων ενεργειών:μιας προσφοράς-εξασφάλισης για υποστήριξη από το ένα μέρος και μιας διασφάλισης των επιθυμητών προνομίων από το άλλο.

2.Το πελατειακό σύστημα όπως προαναφέραμε δεν αποτελεί μία απλή εξαγορά ψήφων. Στην ουσία ξεχωρίζουν οι ακόλουθοι που δίνουν στους πολιτικούς την απαραίτητη υποστήριξη για να φέρουν εις πέρας την πολιτική τους πρόταση και όσοι διασφαλίζουν την υποστήριξη της πολιτικής τους εκστρατείας.

3.Οι πελατειακές σχέσεις παράγουν ενεργά δίκτυα υποστήριξης. Με αυτό τον τρόπο ένας ηγέτης διασφαλίζει την οργάνωση και τον έλεγχο της ομάδας του.Το φαινόμενο αυτό αποτελεί μία μέθοδο πολιτικής οργάνωσης που είναι εξαιρετικά δύσκολο να βγει εκτός πολιτικής.²⁶

4. ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΩΝ

Μετά και τα παραπάνω προκύπτουν διάφορα σημαντικά ερωτήματα στη σχέση ενός ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του.

Πιο συγκεκριμένα:

- πόσο σημαντικό παράγοντα αποτελεί τελικά η ομαδικότητα ενός συνόλου υπό τον ηγέτη του για την επιτυχία μιας εταιρείας ή επιχείρησης;
- πόσο καθοριστικό είναι το μοντέλο ηγεσίας που θα επιλέξει να ακολουθήσει ένας ηγέτης απέναντι στα μέλη μιας ομάδας σε σχέση πάντα με το επιθυμητό αποτέλεσμα;
- Είναι ο ανθρώπινος παράγοντας ο πλέον σημαντικός στις διαπροσωπικές σχέσεις που έχει ένας ηγέτης με τα μέλη της ομάδας του

²⁶ <https://www.liberal.gr/think-tanks/ti-einai-pelateiako-systima-kai-giati-tha-prepei-na-mas-apasholei>

στοχεύοντας παράλληλα στο να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του έτσι ώστε να κερδίσει νέους ακόλουθους ;Μπορεί το “εμείς” για έναν ηγέτη να είναι στην πράξη πάνω από το “εγώ”;

- Γιατί τα μέλη ενός συνόλου όταν αποχωρούν από αυτό στην πραγματικότητα δεν εγκαταλείπουν στην ουσία το ίδιο το σύνολο αλλά τα υπόλοιπα πρόσωπα που το απαρτίζουν;
- Είναι η μεγαλύτερη ευθύνη ενός ηγέτη η σωστή αξιολόγηση και επιλογή προσώπων έτσι ώστε να διασφαλίσει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό το χτίσιμο μίας επιτυχημένης επιχείρησης;
- Μπορεί η συνυπευθυνότητα σαν κατάσταση από μόνη της να διασφαλίσει την ομαλή λειτουργία μιας εταιρείας;
- Πόσο σημαντική είναι η παρουσία ενός ηγέτη στα στάδια της στατικής φάσης μιας εταιρείας όταν το ‘παλαιό’ προσπαθεί να απομακρύνει με κάθε τρόπο το “νέο”;
- Ποιος είναι ο ρόλος των μελών της ομάδας στη διαμόρφωση του οράματος και της στρατηγικής μίας εταιρείας;
- Στη θεωρία ανταλλαγής ηγετών – μελών πόσο εύκολο ή δύσκολο είναι για έναν ηγέτη να αντιστρέψει το κλίμα και να επαναφέρει ένα μέλος που αρχικά βρισκόταν εκτός ομάδας και πάλι εντός αυτής;
- Σε τι βαθμό είναι εξαρτημένη η σχέση ενός ακόλουθου με τον ηγέτη του όταν αναφερόμαστε στο πελατειακό σύστημα; Υπάρχουν περιθώρια ένα μέλος να διαμορφώσει μία διαφορετική άποψη από αυτή που πρεσβεύει ο πάτρωνας του και να τη στηρίξει;
- Πως παρατηρείται άτομα με χαμηλό προφίλ να αναδεικνύονται μέσα από το σύνολο και να πετυχαίνουν σημαντικά πράγματα ως ηγέτες;
- Μπορεί ένας ηγέτης να είναι εξίσου ικανός και δίκαιος απέναντι στα μέλη ενός συνόλου αν προηγουμένως δεν έχει υπάρξει και ο ίδιος στη ζωή του για ένα χρονικό διάστημα ακόλουθος;
- Με τι τρόπο μπορούμε να προσεγγίσουμε τον ηγέτη πίσω από τον ηγέτη;
- Υπάρχει άραγε ο κίνδυνος να διαταραχθούν οι ισορροπίες εντός του συνόλου και ο ηγέτης κατά τη διαδικασία προώθησης και αξιοποίησης μελών να χάσει τη θέση του και να αντικατασταθεί από κάποιο από αυτά;

- Οι ηγέτες τελικά γεννιούνται ηγέτες ή ο κάθε άνθρωπος μπορεί να γίνει ηγέτης με την κατάλληλη εκπαίδευση;

5. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ

Η καλή ηγεσία δεν αποτελεί μία προκαθορισμένη διαδικασία που ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις και ανεξαιρέτως σε όλους τους ανθρώπους ούτε είναι εφικτό για κάποιον να υπερπηδήσει τα στάδια και από την μία στιγμή στην άλλη να γίνει ένας ικανός ηγέτης. Όλο αυτό προαπαιτεί τον απαιτούμενο χρόνο, την απαραίτητη προσήλωση στον στόχο, ένα υψηλό αίσθημα καθήκοντος και την ικανότητα να εμπνέεις τους άλλους και ταυτόχρονα να εμπνέεσαι και ο ίδιος.²⁷

Για να μπορέσει να ηγηθεί αποτελεσματικά μέσα σε ένα σύνολο ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει το απαραίτητο αφήγημα και να ορίζει με ακρίβεια το όραμα και τον στόχο της ομάδας ή της εταιρείας (έτσι ώστε και τα μέλη να γνωρίζουν πολύ καλά για ποιο σκοπό εργάζονται και τι αντίκτυπο έχει η δουλειά τους μέσα σε μία κοινωνία), να δημιουργήσει ένα περιβάλλον ασφάλειας το οποίο να βασίζεται στην καινοτομία (με αυτό τον τρόπο τα μέλη νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά αυξάνοντας το κίνητρο που έχουν και μπορούν να δημιουργήσουν ή να πειραματιστούν χωρίς το άγχος μιας ενδεχόμενης αποτυχίας) και να δώσει προτεραιότητα στη διαφορετικότητα και τη συμπερίληψη (ουσιαστικά να προτρέπει την ανοικτή επικοινωνία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ όλων και προωθεί την ανέλιξη όλων των μελών άνευ διακρίσεων) επειδή μέσα από αυτές χτίζονται ισχυροί δεσμοί αξιοπιστίας μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης.²⁸

²⁷ [Η Ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός Σπουδαίου Ηγέτη | ImpactTalk](#)

²⁸ [Ο Ηγέτης της Ομάδας: Από το «Εγώ», στο «Εμείς» | EY Greece](#)

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε μία έρευνα παρατηρήθηκε ότι το 61% των ανθρώπων που εργάζονταν κάτω από κακά αφέντικα αναζήτησαν αργά ή γρήγορα άλλη εργασία ενώ μόλις το 27% των ατόμων που είχαν καλά αφεντικά ψάχτηκαν για κάποια καλύτερη θέση στην αγορά. Σε μία άλλη αντίστοιχη έρευνα όταν ζητήθηκε από τους υπαλλήλους να περιγράψουν το καλύτερο και το χειρότερο διευθυντή που είχαν ποτέ, αυτοί επικεντρώθηκαν κυρίως στη δέσμευση, στον χαρακτήρα και στην εμπειρία που αυτός διέθετε και λιγότερο σε χαρακτηριστικά όπως η εξυπνάδα και ο τρόπος του να εξωτερικεύει τα θέλω του.

Με βάση και τα παραπάνω οι ικανοί ηγέτες:

- Έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν τα πράγματα προς το καλύτερο
- Διακρίνουν θετικά μας στοιχεία πολλά εκ των οποίων τα έχουμε βάλει στην άκρη και μας βοηθούν να τα αξιοποιήσουμε
- Μοιράζονται μαζί μας το όραμα που έχουν και μας αναλύουν διεξοδικά το πλάνο τους προκειμένου όλοι μαζί να το πετύχουμε
- Φροντίζουν για τους συνεργάτες τους και τη δυνατότητα τους να εξελιχθούν μέσα από την εταιρεία στον ίδιο βαθμό που ενδιαφέρονται για τη δική τους πορεία.²⁹

Αν θέλουμε να προχωρήσουμε σε μία εκτενή αναφορά των χαρακτηριστικών που ξεχωρίζουν έναν ηγέτη αυτά είναι τα εξής:

Α) να έχει το απαιτούμενο θάρρος. Πιο συγκεκριμένα ένας ηγέτης οφείλει να έχει ισχυρά πιστεύω έτσι ώστε να είναι συνεχώς σε θέση να αντιμετωπίσει τις διαρκείς προκλήσεις του ολοένα και περισσότερο αυξανόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Η πίστη αποκλειστικά στις δικές του δυνάμεις τον κάνει να μπορεί με τα μέσα που διαθέτει και την δράση του να βρει λύσεις στα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν.

²⁹ <https://www.epixeiro.gr/article/331242>

Ο Αμερικάνος στρατηγός Τζωρτζ Πάπτον , ήρωας του Β' Παγκοσμίου πολέμου είχε αναφέρει ότι «το θάρρος είναι ο φόβος που διαρκεί άλλο ένα λεπτό». Ένας ηγέτης λοιπόν ποτέ δεν εγκαταλείπει τη θέση του ακόμη και στη δυσκολότερη συγκυρία. Αντίθετα προχωράει μπροστά αποφασιστικά και με θάρρος εμπνέοντας παράλληλα με αυτόν τον τρόπο και άλλους να τον ακολουθήσουν.³⁰

Β) Ανθεκτικότητα: Η δημιουργία μίας ανθεκτικής συμπεριφοράς είναι ένας από τους τρόπους με τον οποίο μπορεί να ξεχωρίσει ένας ηγέτης μέσα στο σύνολο λόγω της αποτελεσματικότητας του. Η ανθεκτικότητα είναι η λύση για κάποιον ηγέτη που θέλει να εξελιχθεί και ταυτόχρονα να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που εμφανίζονται στον χώρο του.³¹ Δύο κορυφαία ιστορικά παραδείγματα ανθεκτικών ηγετών είναι ο Μαχάτμα Γκάντι και ο Άβρααμ Λίνκον δύο ηγέτες που έδειξαν την πραγματική ισχύ της ανθεκτικότητας μέσα σε ιδιαίτερα αντίξοες συνθήκες. Ο πρώτος υπήρξε φοβερά ανθεκτικός απέναντι σε ακραίες συμπεριφορές των αποικιοκρατών. Πολλές από αυτές τις κυρώσεις ήταν θεωρητικά αδύνατο να ξεπεραστούν αλλά αυτός χάρη στον δικό του κώδικα ανθεκτικών χειρισμών (όπως το θάρρος, η μη βία, η επιμονή, η ισχυρή θέληση και η πίστη στην τελική δικαίωση) κατόρθωσε και επικράτησε. Ο δεύτερος αποτελεί έναν εκ των κορυφαίων Αμερικανών πρόεδρων που υπήρξε ποτέ. Παρόλο αυτά σαν απλός πολίτης είχε ζήσει προηγουμένως πολλές αποτυχίες στη ζωή του αλλά δίχως να πποηθεί, ωρίμασε μέσα από αυτά τα γεγονότα και εξελίχθηκε σε έναν ανθεκτικό και ξεχωριστό ηγέτη. Κάποιες από τις αποφάσεις που έλαβε ήταν πολύ μπροστά σε σχέση με την εποχή που έζησε. Η ανθεκτικότητα που τον χαρακτήριζε έχει ως αποτέλεσμα να αποτελεί μέχρι και σήμερα φωτεινό παράδειγμα προς μίμηση.³²

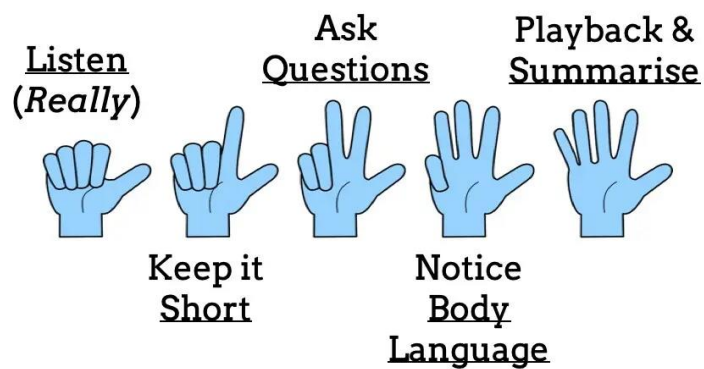
Γ) πρέπει να έχει τις κατάλληλες δεξιότητες στην επικοινωνία. Η επικοινωνία οφείλει να λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο και στις 2 περιπτώσεις: από την μία

³⁰ [Τα Δώδεκα Προσόντα του Ηγέτη \(insurancedaily.gr\)](https://insurancedaily.gr)

³¹ [Η Ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός Σπουδαίου Ηγέτη | ImpacTalk](#)

³² <https://www.metricstream.com/blog/resilient-leadership-individual-organization>

ο ίδιος θα πρέπει να είναι σε θέση να εκφράζει ανοικτά και με ειλικρίνεια τις απόψεις και το όραμα του και από την άλλη θα πρέπει να μπορεί να ακούει και να αξιοποιεί την πληροφορία. Είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να ακούει και να δέχεται όλες ανεξαιρέτως τις απόψεις όσο διαφορετικές και να είναι από τη στιγμή που απευθύνονται προς αυτόν.³³



34

³³ [10 χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη. Πόσα από αυτά έχεις; - MySeminars](#)

³⁴ <https://www.thoughtfulleader.com/good-communication-skills-for-leaders/>

Δ) πρέπει να διαθέτει ενσυναίσθηση. Πρέπει δηλαδή να έχει την ικανότητα να μπορεί να δει τα πράγματα και από τη μεριά των ακολούθων του κατανοώντας με αυτό τον τρόπο σε μεγαλύτερο βαθμό τις σκέψεις και τους ενδεχόμενους προβληματισμούς τους. Κάτι τέτοιο δεν μεταφράζεται σε αδυναμία του ηγέτη ή διάθεση του στο να δικαιολογήσει δύσκολες καταστάσεις αντίθετα αποδεικνύει ότι πάνω από όλα βάζει το ανθρώπινο κομμάτι στη σχέση του με τα υπόλοιπα μέλη ενός συνόλου.³⁵ Υπάρχουν χαρακτηριστικά παραδείγματα ηγετών που λειτουργούν κατά αυτό τον τρόπο όπως: ο Τζεφ Μπέζος CEO της Amazon χρησιμοποιεί συχνά την ξεχωριστή αίσθηση του χιούμορ του έτσι ώστε να κάνει τους υπαλλήλους του να νιώσουν πιο χαλαροί απέναντι του. Ο Έλον Μασκ από την άλλη ως γενικός διευθυντής και υπεύθυνος σχεδιασμού της Tesla έσπευσε να ευχαριστήσει μέσω twitter τους ιδιοκτήτες επειδή τον εμπιστεύτηκαν όταν κάποιοι ειδικοί βιάστηκαν να αναφέρουν ότι το επιχειρηματικό του πλάνο δεν θα είχε επιτυχία.³⁶

Ε) υψηλό αίσθημα υπευθυνότητας. Είναι εξαιρετικά σημαντικό και ταυτόχρονα δύσκολο όταν ένας ηγέτης αναγνωρίζει το σφάλμα που έχει κάνει. Όταν μέσα από αυτή τη διαδικασία αποδίδονται οι εύθυνες σε αυτούς που πρέπει και στον βαθμό που τους αναλογεί την ίδια στιγμή ο ηγέτης νιώθει απόλυτα υπεύθυνος. Σαν υπευθυνότητα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και την αναγνώριση των επιτευγμάτων ή της προσπάθειας διάφορων μελών του συνόλου από τον ηγέτη τους.³⁷

³⁵ [10 χαρακτηριστικά ενός σπουδαίου ηγέτη! \(epixeiro.gr\)](http://epixeiro.gr)

³⁶ <https://pagely.com/blog/emotionally-intelligent-ceos/>

³⁷ [Η Ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός Σπουδαίου Ηγέτη | ImpacTalk](#)



ΣΤ) να είναι κύριος των αλλαγών. Η καθηγήτρια του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ Ρόζαμπεθ Μος Κάντερ αποκαλεί τους ηγέτες «πρώτους στον αγώνα». Είναι αυτοί που καθοδηγούν τους ακόλουθους τους και βρίσκουν τις καλύτερες δυνατές λύσεις για όλους. Είναι οι ίδιοι που με τη δράση τους δημιουργούν αλλαγές κατά τη διάρκεια των οποίων φροντίζουν να εκμεταλευτούν ευνοικά την περίσταση. Οι ηγέτες θεωρούν την αλλαγή σαν κάτι το αυτονόητο χρησιμοποιώντας το παρελθόν μόνο για την απαραίτητη γνώση. Για τον λόγο αυτό προτιμούν να μη δεσμεύονται σε παλαιότερες διαδικασίες αλλά να κοιτούν μπροστά.³⁹ Σύμφωνα με τον 33^ο πρόεδρο των ΗΠΑ Χάρι Τρούμαν «Οι άνδρες γράφουν ιστορία... όχι το αντίστροφο. Σε περιόδους που δεν υπάρχει ηγεσία, η κοινωνία στέκεται ακίνητη. Η πρόοδος συμβαίνει όταν θαρραλέοι, επιδέξιοι ηγέτες αδράξουν την ευκαιρία να αλλάξουν τα πράγματα προς το καλύτερο».⁴⁰

Ζ) να διαθέτει ισχυρή συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με την ομώνυμη θεωρία των Salovey και Mayer του 1990 συναισθηματική νοημοσύνη ονομάζεται η ικανότητα επεξεργασίας δεδομένων που αφορούν τόσο τα δικά μας συναισθήματα όσο και αυτά των άλλων. Επιπλέον είναι η ικανότητα να χρησιμοποιήσεις αυτές τα δεδομένα έτσι ώστε να τα λάβουμε υπόψιν και

³⁸ <https://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-research/what-does-it-take-to-be-a-responsible-leader-in-this-new-decade>

³⁹ [Τα Δώδεκα Προσόντα του Ηγέτη \(insurancedaily.gr\)](http://insurancedaily.gr)

⁴⁰ <http://classicinfluence.com/revolutionary-leaders-leadership-lessons-from-the-legends-of-change/>

να ρυθμίσουμε αναλόγως τη συμπεριφορά μας. Όλα αυτά τα δεδομένα μπορούν να αποδειχτούν εξαιρετικά χρήσιμα για ένα ζήτημα και αποτελούν σημαντικό πλεονέκτημα για έναν ηγέτη.⁴¹



Η) να μπορεί να είναι πάντα ευέλικτος: με δεδομένο ότι μπορεί να παρουσιαστούν ανυπέρβλητες δυσκολίες μέσα σε ένα πλάνο, ο ηγέτης θα πρέπει όταν το απαιτούν οι συνθήκες να μπορεί να αλλάζει μέθοδο και κυριώς να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις με την ίδια αποτελεσματικότητα.⁴³ Διάφορα παραδείγματα σύγχρονων ευέλικτων CEOs από την εποχή μας είναι ο Mark Zuckerberg στο Facebook, ο Sundar Pichai στη Google και ο Tim Cook στην Apple.⁴⁴

Θ) να έχει την ικανότητα να απορροφά τους κραδασμούς. Θα πρέπει αυτός πρώτος από όλους να λειτουργεί προστατευτικά για την ομάδα του και να πάρει όποιο ρίσκο απαιτείται έτσι ώστε να μπορούν τα υπόλοιπα μέλη να συνεχίσουν

⁴¹ <https://exploringyourmind.com/salovey-mayers-emotional-intelligence-theory/>

⁴² <https://easttenthgroup.com/the-power-of-emotionally-intelligent-leadership-in-times-of-crisis/>

⁴³ [Η Ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός Σπουδαίου Ηγέτη | ImpactTalk](#)

⁴⁴ <https://www.caldwell.com/executive-search-industry-insights/flexibility-the-mark-of-the-modern-leader/>

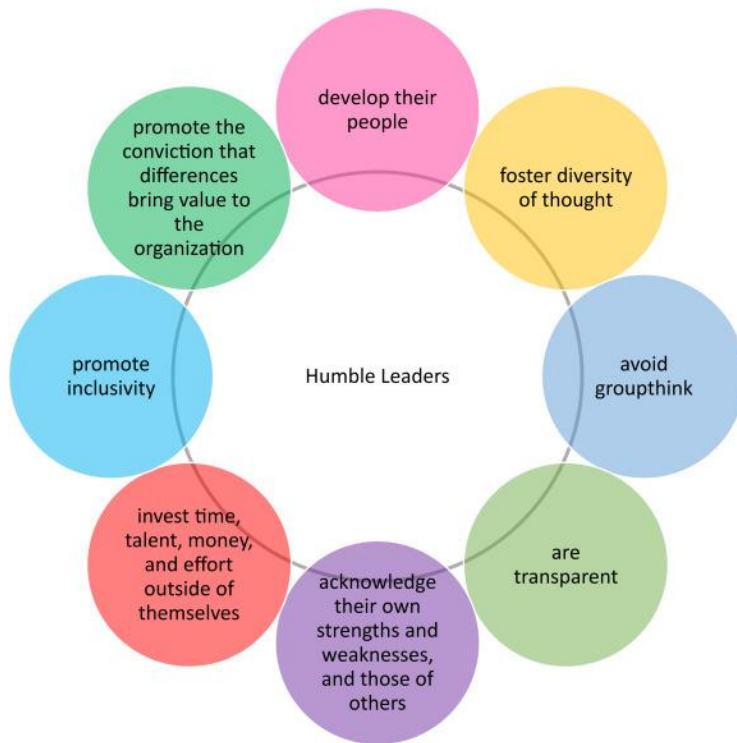
απερίσπαστα τη δουλειά τους στοχεύοντας στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ένας ηγέτης οφείλει να επιλέγει τον ορθό δρόμο ακόμη και αν αυτός είναι ζόρικος παρά τον εύκολο και στη συνέχεια καλείται να διαχειριστεί τις καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν.⁴⁵ Σύμφωνα με την έρευνα της McKinsey που αφορά τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής υγείας των επιχειρήσεων και της οικονομικής τους απόδοσης κατά το χρονικό διάστημα της πανδημίας COVID-19 αποδεικνύει πως αυτές οι εταιρείες που παρουσιάζουν υγιείς, ανθεκτικές συμπεριφορές που απορροφούν τους όποιους κραδασμούς—όπως ανταλλαγή γνώσεων, αξιολογήσεις απόδοσης και καινοτομία σε όλο το φάσμα — ήταν λιγότερο πιθανό από άλλους οργανισμούς που δεν λειτουργούσαν με τον ίδιο τρόπο να κλείσουν μέσα στα επόμενα δύο χρόνια.⁴⁶

l) πρέπει να έχει ταπεινοφροσύνη και ταυτόχρονα επιβλητική παρουσία: η επιβλητική παρουσία είναι κάτι που σταδιακά κερδίζεται μέσα από τη σχέση ηγέτη -μελών. Η υπεροψία δεν βοηθάει στην ανάπτυξη θετικού κλίματος μέσα σε μία ομάδα ανθρώπων και για αυτό ένας ηγέτης οφείλει πάντα να παραμένει ταπεινός έτσι ώστε με την στάση του να κερδίσει την εμπιστοσύνη όλων.⁴⁷

⁴⁵ [Τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη - Thrive Global Greece](#)

⁴⁶ <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organization>

⁴⁷ [Η Ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός Σπουδαίου Ηγέτη | ImpacTalk](#)



48

Κ) την ικανότητα να δημιουργεί ο ίδιος νέους ηγέτες. Ένας σημαντικός ηγέτης βγάζει τον καλύτερο εαυτό των ακολούθων του. Αρχικά εμπνέει και μοιράζεται το όραμα του με τα νέα μέλη της ομάδας και την κατάλληλη στιγμή ανοίγει πραγματικές ευκαιρίες προς αξιοποίηση για τους ίδιους.⁴⁹ Σύμφωνα με το γνωστό συγγραφέα πρακτικών που αφορούν τη διοίκηση επιχειρήσεων Τομ Πίτερς «οι μεγάλοι ηγέτες δεν δημιουργούν οπαδούς, δημιουργούν περισσότερους ηγέτες».⁵⁰

Υπάρχουν βέβαια και χαρακτηριστικές περιπτώσεις ηγετών που δεν επιδιώκουν να τραβουν τα βλέμματα πάνω τους και να βρίσκονται μόνιμα στο επίκεντρο της προσοχής. Προτιμούν με τη στάση τους να δρουν πίσω από τα φώτα της δημοσιότητας και μακριά από τους επαίνους κάνοντας τη δουλειά τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τέτοιων ηγετών είναι:

⁴⁸ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681321000343>

⁴⁹ [10 χαρακτηριστικά ενός σπουδαίου ηγέτη! \(epixeiro.gr\)](http://epixeiro.gr)

⁵⁰ <https://blog.passle.net/post/102f6gb/great-leaders-do-not-create-followers-they-create-more-leaders-tom-peters>

- Η αμεσότητα και η ταπεινοφροσύνη

Εξωτερικά συνήθως μοιάζουν αρκετά εσωστρεφείς και ντροπαλοί γεγονός που βοηθάει τους ανθρώπους στο να έρθουν ευκολότερα σε επαφή μαζί τους. Έχουν τη δυνατότητα με το επικοινωνιακό τους χάρισμα όχι απλά να ακούσουν τους συναδέλφους τους αλλά να πάνε και ένα βήμα παρακάτω κατανοώντας πλήρως τους προβληματισμούς τους. Μέσα από αυτό τον δημιουργικό διάλογο ενισχύονται σε μεγάλο βαθμό οι σχέσεις εμπιστοσύνης και μακροπρόθεσμα κερδίζουν την αναγνώριση των υπαλλήλων τους κυρίως επειδή δεν λειτουργούν εγωιστικά αλλά προς όφελος της ομάδας.

- Ομαδικό πνεύμα

Βασική τους προτεραιότητα είναι να βρουν τον τρόπο μέσα από τον οποίο η ομάδα τους και κατά επέκταση η ίδια η εταιρεία θα πετύχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Το πάθος είναι το κύριο χαρακτηριστικό που διακρίνει τους ηγέτες ενώ οι οικονομικές απολαβές δεν αποτελούν απαραίτητα πρωταρχικό τους στόχο. Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας βλέποντας αυτή τη στάση από τον ηγέτη τους εμπνέονται στο να λειτουργήσουν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο προς όφελος της εταιρείας.

- Υπευθυνότητα

Και σε αυτή την κατηγορία ηγετών η υπευθυνότητα είναι πολύ σημαντική. Είναι οι ηγέτες που θα εξασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή παραγωγικότητα μέσα στην εταιρεία, είναι αυτοί που θα δημιουργήσουν την κατάλληλη κουλτούρα για έναν οργανισμό και είναι αυτοί που θα προστατεύσουν και θα προωθήσουν την ανοικτή επικοινωνία για όλους τους υπαλλήλους χωρίς εξαιρέσεις.

Ο ηγέτης είναι αυτός που διοικεί και κατευθύνει με τις αποφάσεις που λαμβάνει μία εταιρεία ή μία επιχείρηση. Είναι αρμοδιότητα του να ξεχωρίσει συγκεκριμένους ανθρώπους τοποθετώντας τους σε πόστα αναλόγα με τις ικανότητες και την εμπειρία του καθενός. Ακριβώς επειδή είναι πρώτα αυστηρός με τον εαυτό του και στη συνέχεια με τους υπόλοιπους αναμένει από τους υπαλλήλους του να προσπαθήσουν πολύ και να αποδεχτούν είτε τους καρπούς

της επιτυχίας τους είτε ένα μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα που δεν ενισχύει την επιχείρηση.⁵¹

Ένα κλασικό παράδειγμα σιωπηλού ηγέτη είναι ο Warren Buffet ο ιδρυτής της εταιρείας Berkshire Hathaway η οποία παρέχει χρηματοοικονομικές υπηρεσίες σε όλο τον πλανήτη. Ο ίδιος δεν είναι ιδιαίτερα φημισμένος για την ηρεμία του αλλά ασκεί πάντα την κριτική του στα θέματα με τα οποία καταπιάνεται και αναλύει τα δεδομένα μιας υπόθεσης χωρίς να δίνει στόχο.

Ακόμη και στις περιπτώσεις που τα ζητήματα είναι κρίσιμα για το μέλλον της Berkshire Hathaway, ο Buffet είναι ευρέως γνωστό πως λειτουργεί με ισορροπία. Δεν θα διστάσει να προχωρήσει σε μία επένδυση αλλά μόνο μετά από προσεκτική έρευνα (αν και μεγαλοεπενδυτής δεν είναι τόσο ανοικτός στις νέες τεχνολογίες). Σύμφωνα με τον ίδιο ο ενθουσιασμός δεν είναι κάτι θετικό καθώς συνήθως οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις και αχρειάστες δαπάνες.

Ένα ακόμη παράδειγμα σιωπηλού ηγέτη είναι αυτό του Μπιλ Γκέιτς ενός επιχειρηματία ο οποίος από πολλούς θεωρείται ως ο πλέον πλουσιότερος άνθρωπος στον κόσμο. Ο Γκέιτς είναι ο ιδρυτής της Microsoft ενώ πλέον είναι ιδιαίτερα φημισμένος και για τις φιλανθρωπίες που πραγματοποιεί. Στα θέματα εργασίας ο ίδιος ξεχωρίζει κυρίως για την επιμονή του, χαρακτηριστικό προσόν των επιτυχημένων επιχειρηματιών.

Ο Γκέιτς είναι ο τύπος επιχειρηματία που ενθαρρύνει τη σύγκρουση καθώς θεωρεί ότι η δυνατότητα – ελευθερία των μελών ενός συνόλου να έχουν διαφορετική άποψη ή ακόμη και να υποστηρίζουν με κάθε δυνατό τρόπο αυτό που πιστεύουν μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση στο να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Μέσα από όλη αυτή τη διαδικασία ο Γκέιτς είναι ιδιαίτερα δεκτικός στις προκλήσεις της αγοράς κάτι που συνετέλεσε η Microsoft να γίνει μία μεγάλη δύναμη στον χώρο της τεχνολογίας.⁵²

⁵¹ [Τα χαρακτηριστικά των "σιωπηλών" ηγετών - The Total Business](#)

⁵² <https://www.wework.com/ideas/professional-development/7-introverted-leaders-who-still-changed-the-game>

Γενικά το σημαντικότερο όλων των χαρακτηριστικών ενός ικανού ηγέτη είναι το κουράγιο να αποδεχτεί και να δείξει ότι και αυτός είναι τρωτός.

Αυτό το βλέπουμε στην πράξη σε περιπτώσεις που ένας ηγέτης προχωράει στο χτίσιμο εμπιστοσύνης με τα μέλη της ομάδας του. Για τους περισσότερους οι λέξεις «τρωτός» και «ηγέτης» είναι τελείως διαφορετικές έννοιες ενώ στην πορεία αντιλαμβανόμαστε πως η μία είναι βασική προϋπόθεση της άλλης. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία άσκησης πειθούς. Ο ηγέτης είναι αυτός που κάνει τους άλλους αρχικά να τον εμπιστευτούν και στη συνέχεια να ακολουθήσουν το δικό του όραμα. Για να συμβεί όμως αυτό και κάποιος να μπορεί να εμπιστευτεί με ασφάλεια κάποιον άλλο δεν θα πρέπει να τον βλέπει ως άτρωτο ως κάποιον που δεν κάνει λάθη και δεν έχει αδυναμίες. Το να είσαι τρωτός σε κάνει να ανοιγεσαι και να αντιμετωπίζεις καταστάσεις που φανερώνουν τα συναισθηματα που έχεις. Έτσι όταν ένας ηγέτης αποφασίζει να ασχοληθεί με μία σοβαρή κατάσταση το κάνει με όλο του το είναι και όχι επιδερμικά ή με τουπέ. Οι σοβαρές αυτές καταστάσεις μπορεί να έχουν να κάνουν με μία δύσκολη απάντηση που πρέπει να δοθεί, με το να σταθεί δίπλα στους συνεργάτες του όταν αυτοί τον έχουν αληθινή ανάγκη για να τους στηρίξει πρώτα ως άνθρωπος, με το να μάθει μέσα από τα δικά του σφάλματα και να προχωρήσει ένα βήμα πιο μπροστά την εταιρεία.⁵³

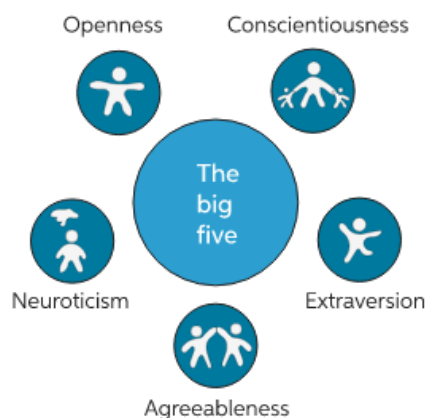
Συνοψίζοντας ένας ηγέτης έχει τρεις βασικές προτεραιότητες: πρώτον να δημιουργήσει ένα όραμα, δεύτερον να εμπνεύσει όσο τον δυνατόν περισσότερους στο να το ακολουθήσουν και τρίτον να είναι αυτός ο βασικός πρωταγωνιστής του επιτεύγματος του.

Όσον αφορά το πως μπορούμε να προσεγγίσουμε την προσωπικότητα ενός ηγέτη μέσα από τη θεωρία μας βοηθάει το μοντέλο προσωπικότητας των 5 παραγόντων (αφορά τα στοιχεία της προσωπικότητας που θεωρούνται ως πιο σημαντικά για τη ζωή των ανθρώπων).

⁵³ [Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη | Economistas.gr](http://Economistas.gr)

Κατά τον προηγούμενο αιώνα αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να αναλύσουν το ζήτημα από την δική τους πλευρά πετυχαίνοντας διαφορετικά αποτελέσματα ο καθένας. Ο Gordon Allport δημιούργησε μία λίστα από 4.000 χαρακτηριστικά, ο Raymond Cattell ακολούθησε με τους 16 παράγοντες της προσωπικότητας ενώ ο Hans Eysenck παρουσίασε με τη σειρά του τη θεωρία των 3 παραγόντων.⁵⁴

Οι πέντε μεγάλες διαστάσεις της προσωπικότητας (THE BIG FIVE) από τους Robert McCrae και Paul Costa προέρχονται από τους 5 βασικούς παράγοντες προσωπικότητας του Lewis Goldberg. Με αυτή την αφορμή η έρευνα τους βασίστηκε σε 5 συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως 1) συνειδητότητα, 2) εξωστρέφεια, 3) συγκαταβατικότητα, 4) ανοικτή αντίληψη και 5) νευρωτισμός. Αν τα βάλουμε σε μία συγκεκριμένη σειρά με τα αρχικά τους (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism) τότε έχουμε τη γνωστή OCEAN ή CANOE αντίστοιχα.⁵⁵



56

Το στοιχείο του νευρωτισμού είναι αυτό που αναφέρεται στη συναισθηματική σταθερότητα και παράλληλα ερευνά την τάση των ανθρώπων προς τη μελαγχολία, τους πόθους και τις φανταστικές ιδέες τους. Έτσι οι άνθρωποι (άρα και ηγέτες) που παρουσιάζουν υψηλό δείκτη νευρωτισμού είναι συνήθως

⁵⁴ <https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxologias/prosopikotita/symperifora/7908-to-monteloton-5-paragonton-tis-prosopikotitas.html>

⁵⁵ <https://www.equiscript.com/blog/deconstructing-the-big-five>

⁵⁶ <https://www.chegg.com/learn/topic/five-personality-traits>

ανασφαλείς, χωρίς ηρεμία και με φοβίες. Από την άλλη όσοι έχουν χαμηλό δείκτη εδώ είναι πιο ήρεμοι, πιο σίγουροι, με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και ασφάλεια για αυτό που κάνουν.⁵⁷

Η συγκαταβατικότητα είναι η τάση των ανθρώπων προς τη συνεργασία και την κατανόηση των άλλων που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τον ανταγωνισμό και τη δυσπιστία. Το πόσο συγκαταβατικός είναι ένας άνθρωπος αποτελεί κλίμακα εμπιστοσύνης προς τους άλλους.

Ως ανοικτή αντίληψη ορίζουμε την προτίμηση ενός ατόμου προς τις τέχνες, τα συναισθήματα και γενικότερα τις εμπειρίες. Η ανοικτή αντίληψη μας δείχνει το κατά πόσο ένας άνθρωπος θεωρεί τον εαυτό του δημιουργικό, συνηθίζει να καινοτομεί και να λειτουργεί με ανοικτό μυαλό στην καθημερινότητα του. Επίσης μας δείχνει το κατά πόσο είναι ανεξάρτητος στις επιλογές του σε σχέση με αυτό που θεωρείται ως κοινώς αποδεκτό από το σύνολο.⁵⁸

Ως ευσυνειδησία ορίζεται το κατά πόσο ένα άτομο θεωρείται αξιόπιστο και αποτελεσματικό. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τον βαθμό που μπορεί κάποιος να είναι επιτυχημένος στον χώρο εργασίας του.

Με τον όρο εξωστρέφεια αναφέρεται ο βαθμός άνεσης που μπορεί να έχει ένας άνθρωπος μέσα σε ένα περιβάλλον. Συγκεκριμένα όσο περισσότερο εξωστρεφής είναι, τόσο πιο κοινωνικός μπορεί να γίνει μέσα στον συγκεκριμένο χώρο. Μάλιστα προτιμούν να βλέπουν μακρύτερα από το περιβάλλον τους τη μεγάλη εικόνα κάτι που συνηθίζεται να κάνουν αρκετοί CEO μέσα σε μία εταιρεία.⁵⁹

Σαν συμπέρασμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι γενετικοί παράγοντες παίζουν μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση της προσωπικότητας ενός ατόμου,

⁵⁷ <https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxologias/prosopikotita/symperifora/7908-to-monteloton-5-paragonton-tis-prosopikotitas.html>

⁵⁸ <https://psychiatriki.com/?p=388>

⁵⁹ <https://www.equiscript.com/blog/deconstructing-the-big-five>

αλλά και οι εξωγενετικοί παράγοντες είναι υπαίτιοι για τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων. Αυτοί που ενστερνίζονται το συγκεκριμένο μοντέλο το θεωρούν πολύ σημαντικό για το επαγγελματικό περιβάλλον καθώς και για την έγκαιρη διάγνωση ψυχικών νοσημάτων.⁶⁰

Μία άλλη θεωρία μέσα από την οποία καταγράφεται καλύτερα η προσωπικότητα ενός ηγέτη είναι ο διαχωρισμός της οραματικής με την χαρισματική ηγεσία.

Οραματική ηγεσία έχουμε όταν ένας ηγέτης εμπνέει άλλους στο να ακολουθήσουν ένα μακροπρόθεσμο όραμα. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην καλή επικοινωνία-συνεργασία μεταξύ μελών -ηγέτη, στον βαθμό συμμετοχής καθώς και στον καθορισμό των στόχων. Ένας οραματιστής ηγέτης μπορεί να μην πετύχει ένα βραχυπρόθεσμο στόχο αλλά ποτέ δεν παρεκκλίνει από το μακροπρόθεσμο όραμα του. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα οραματιστή ηγέτη μέσα από τη σύγχρονη παγκόσμια ιστορία είναι ο Νέλσον Μαντέλα.⁶¹ Μέσα από τον βίο του μας παρουσιάζεται και το όραμά του σύμφωνα με το οποίο όλοι οι κάτοικοι της Νότιας Αφρικής θα πρέπει να έχουν ίσες ευκαιρίες σε ένα κοινό μέλλον ενώ με τη στάση του προωθούσε τη συγχώρεση και την ανεκτικότητα γεγονός που αποτέλεσε έμπνευση για ολόκληρο τον πλανήτη. Σημαντική ήταν η δεδομένη στήριξη του όσον αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης σε έναν κόσμο όπου όλα τα παιδιά θα έχουν τις ίδιες πιθανότητες να κατακτήσουν τα όνειρα τους.⁶²

Από την άλλη χαρισματική ηγεσία έχουμε όταν ένας ηγέτης εμπνέει και ταυτόχρονα παρακινεί το σύνολο μέσα από την προσωπική του γοητεία και τον μαγνητισμό που ο ίδιος εκπέμπει. Αυτού του τύπου οι ηγέτες έχουν την ικανότητα να κατευθύνουν τα όνειρα- ευσεβείς πόθους των ακολούθων τους κάνοντας τους να ακολουθήσουν μαζικά ένα μεγάλο στόχο.⁶³ Ένα κλασικό

⁶⁰ <https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxologias/prosopikotita/sympertifora/7908-to-montelon-5-paragonton-tis-prosopikotitas.html>

⁶¹ <https://www.leadershipahoy.com/charismatic-leadership-vs-visionary-leadership/>

⁶² <https://www.vvob.org/en/news/nelson-mandela-great-statesman-visionary-and-man-peace>

⁶³ <https://hidayatrizvi.com/charismatic-vs-visionary-leadership/>

παράδειγμα χαρισματικού ηγέτη μέσα από τον 20^ο αιώνα είναι αυτό του Μάρτιν Λούθερ Κινγκ. Ο ίδιος υπήρξε ένας ιδιαίτερα χαρισματικός ηγέτης με ισχυρή προσωπικότητα και όντας σπουδαίος ρήτορας πάλεψε για να πετύχει σημαντικές αλλαγές στην καθημερινότητα εκατομμυρίων ανθρώπων. Με τη συνεχή δράση του αρχικά ως ιερέας (ομιλίες) και στη συνέχεια ως ηγέτης κινήσεων (πορείες διαμαρτυρίας για την κατάργηση των φυλετικών διακρίσεων στον αμερικανικό νότο και όχι μόνο) συνετέλεσε αποφασιστικά στην ψήφιση νόμου για τα πολιτικά δικαιώματα το 1964.⁶⁴

Ο Daniel Goleman είναι αυτός που αναφέρει πρώτος την οραματική ηγεσία το 2002. Σύμφωνα με τον ίδιο συγκεκριμένα μοντέλα ηγεσίας λειτουργούν καλύτερα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες. Ο ερευνητής διατυπώνει την οραματική ηγεσία ως «την ικανότητα να αναλαμβάνεις την ευθύνη και να εμπνέεις με ένα συναρπαστικό όραμα» και υποστηρίζει ότι αυτός ο τύπος ηγεσίας χρησιμοποιείται καλύτερα «όταν οι αλλαγές απαιτούν ένα νέο όραμα ή όταν απαιτείται μια σαφής κατεύθυνση».

Όταν έχουμε ένα οραματικό ηγετικό μοντέλο, το μακροπρόθεσμο όραμα κοινοποιείται και διαδίδεται ορθά σε όλα τα μέλη του συνόλου. Ένας σπουδαίος ηγέτης έχει την ικανότητα να μεταφέρει το όραμα του με τέτοιο τρόπο στα μέλη ενός οργανισμού έτσι ώστε αυτά να είναι απολύτως πεπεισμένα ότι η επίτευξη ενός τέτοιου σκοπού θα είναι εξαιρετικά ωφέλιμη και για τα ίδια. Κάτι τέτοιο συνήθως είναι πολύ πιο δύσκολο από ό,τι φαίνεται ειδικά στις περιπτώσεις που ένας οργανισμός έχει πολλά επίπεδα και το αρχικό μήνυμα μπορεί κάλλιστα να παρερμηνευτεί, να αλλιωθεί ή ακόμη και να χαθεί (επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω). Έτσι η σαφής και ακριβής επεξήγηση ενός οράματος είναι κομβικής σημασίας για την διάδοση και εκτέλεση του. Για τον λόγο αυτό οι συγκεκριμένοι ηγέτες χρησιμοποιούν πολλές φορές μεταφορές και διάφορες αφηγήσεις έτσι ώστε να εξασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.⁶⁵

⁶⁴ <https://online.stu.edu/degrees/education/what-is-charismatic-leadership/>

⁶⁵ <https://www.leadershipahoy.com/visionary-leadership-what-is-it-pros-cons-examples/>

Στην οραματική ηγεσία η μακροπρόθεσμη οπτική ενός οράματος μπορεί να σημαίνει ότι οι βραχυπρόθεσμες δραστηριότητες θεωρούνται λιγότερο σημαντικές, κάτι που μπορεί να αποτελέσει λανθασμένη προσέγγιση.



Από την άλλη η χαρισματική ηγεσία επικεντρώνεται κυρίως στο να επηρεάζει και να παροτρύνει τα μέλη του συνόλου. Σαν μοντέλο ηγεσίας είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένη με το προφίλ και το χάρισμα του ηγέτη (συνδέεται περισσότερο με την προσωπικότητα του ίδιου του ηγέτη από οποιοδήποτε άλλο μοντέλο ηγεσίας). Ο τύπος αυτός του ηγέτη συνδέεται άμεσα με συγκεκριμένες απόψεις που τον χαρακτηρίζουν ενώ συνηθίζει να μεταχειρίζεται τα συναισθήματα των ακολούθων του που οι οποίοι από τη μεριά τους αναγνωρίζουν και εκτιμούν πολύ τις απόψεις αυτές. Οι ηγέτες αυτοί νιώθουν πολύ ξεχωριστά όταν βρίσκονται ανάμεσα σε ένα πλήθος που τους περιτριγυρίζει και ασκούν ως ένα βαθμό επιρροή στα άτομα που τους περιβάλλουν.⁶⁷

⁶⁶ <https://www.collidu.com/presentation-visionary-leadership>

⁶⁷ <https://www.leadershipahoy.com/charismatic-leadership-what-is-it-pros-cons-examples/>

CHARISMATIC LEADERSHIP

Advantages & Disadvantages of Charismatic Leadership



68

Η οραματική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική όταν ένα σύνολο αντιμετωπίζει μια ιδιαίτερη πρόκληση που απαιτεί μακροπρόθεσμο πλάνο και προγραμματισμό. Η χαρισματική ηγεσία, από την άλλη μεριά ταιριάζει περισσότερο όταν έχουμε καταστάσεις όπου υπάρχει ανάγκη για λήψη άμεση μέτρων ή για αλλαγές. Σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητη η άμεση πρόκληση κινήτρων ή η κοινή γνώμη είναι πολύ σημαντική γιατί κρίνει το αποτέλεσμα η χαρισματική ηγεσία θεωρείται πιο ταιριαστό μοντέλο.⁶⁹

Η βασικότερη διαφορά μεταξύ των 2 θεωριών είναι ο βαθμός επιρροής από την προσωπικότητα του ηγέτη. Ακόμα κι αν βρεθεί ένας άλλος χαρισματικός άνθρωπος, αυτός κατά πάσα πιθανότητα θα έχει ένα άλλο όραμα και μία διαφορετική πρόταση με τελειώς διαφορετικά δεδομένα για το μέλλον του οργανισμού. Συνεπώς δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση το να απομακρύνεις ή να αντικαταστήσεις έναν ηγέτη ο οποίος βασίζει όλο του το έργο στο προσωπικό του χάρισμα.

Η οραματική ηγεσία (μαζί με αντίστοιχα μοντέλα του Goleman) βασίζεται αποκλειστικά στην επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων και ενός συγκεκριμένου οράματος. Κατά την επιδίωξη αυτού του οράματος διαφορετικά μοντέλα θα χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση βραχυπρόθεσμων αναγκών, για το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών και του ηγέτη καθώς και για

⁶⁸ <https://www.collidu.com/presentation-charismatic-leadership>

⁶⁹ <https://hidayatrizvi.com/charismatic-vs-visionary-leadership/>

την προετοιμασία – εκπαίδευση τους με φόντο το μέλλον. Από την άλλη πλευρά η χαρισματική ηγεσία είναι μονοδιάστατη και βασίζεται αποκλειστικά στο χάρισμα ενός προσώπου.

Όταν ένας ηγέτης με οραμα που δεν χρησιμοποιεί άλλα μοντέλα ηγεσίας και ταυτίζεται σε απόλυτο βαθμό με το όραμα του θεωρείται ταυτόχρονα ένας χαρισματικός ηγέτης. Η πλήρης ταύτιση και η προσήλωση σε ένα όραμα είναι εξαιρετικά δύσκολο να κοινοποιηθεί ιδανικά σε ένα σύνολο ανθρώπων αν ο ηγέτης δεν έχει το κατάλληλο χάρισμα. Παρόλο αυτά δεν πρέπει να αποτελεί σε καμία περίπτωση τη μοναδική μέθοδο άσκησης ηγεσίας και οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιούν πολλαπλά μοντέλα ηγεσίας (διαφορετικό όταν θέλουν να κοινοποιήσουν ένα όραμα, διαφορετικό όταν ασκούν επιρροή σε ένα πλήθος ανθρώπων, διαφορετικό όταν στοχεύουν στο κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης με τους ακολούθους τους) παραλληλα με το χάρισμα όπως η επικοινωνία, η ηθική και αρκετά από αυτά που αναφέραμε προηγουμένως στην εργασία μας.⁷⁰ Όσον αφορά έναν οργανισμό πιο σημαντικό από όλα είναι να γίνει επιλογή εκείνων των μοντέλων που είναι πιο κατάλληλα για την εργασία και τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτή.

Ένας ακόμη βασικός διαχωρισμός ηγετών είναι αυτός μεταξύ του τυπικού ηγέτη και του άτυπου ηγέτη.

Πάντα μέσα σε ένα σύνολο υπάρχουν πρόσωπα τα οποία έχουν περίοπτη θέση και λόγω αυτής τα υπόλοιπα μέλη τους ακολουθούν. Τα πρόσωπα αυτά αποτελούν τους επίσημους-τυπικούς ηγέτες και είναι οι επικεφαλής της ομάδας. Από την άλλη μεριά μέσα στην ίδια ομάδα είναι πιθανό να υπάρχουν πρόσωπα που ανεξάρτητα από τη θέση τους μπορούν να ασκούν σημαντική επιρροή σε αυτή (συνήθως κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των υπολοίπων ή κατέχοντας ξεχωριστές δεξιότητες). Τα πρόσωπα αυτά αποτελούν τους ανεπίσημους-άτυπους ηγέτες.⁷¹

⁷⁰ <https://www.leadershipahoy.com/charismatic-leadership-vs-visionary-leadership/>

⁷¹ <https://vk-spy.ru/el/mir-vokrug-nas/sushchnost-liderstva-formalnye-i-neformalnye-lidery/>

Ένας τυπικός ηγέτης έχει αναγνωρισμένη θέση ισχύος μέσα σε ένα σύνολο και τις περισσότερες φορές φτάνει στη θέση του εξαιτίας των τίτλων ή της εμπειρίας που ήδη διαθέτει. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να ελέγχει τους υφιστάμενους τους και να ασκεί εξουσία πάνω σε πρόσωπα που διοικεί (υπό αυτή την έννοια ένας CEO σε μία εταιρεία μπορεί να εκδιώξει ένα άτομο που φέρεται αντισυμβαλλομενικά ή ένας διευθυντής σχολείου μπορεί να απομακρύνει ή να τιμωρήσει παραδειγματικά ένα μαθητή που δεν εναρμονίζεται με τους υφιστάμενους κανόνες). Ο ίδιος επιβάλλεται να έχει πολύ καλές γνώσεις στον τομέα με τον οποίο δραστηροποιείται και η αποδοχή του από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας λαμβάνει μέρος περισσότερο λόγω της θέσης του και λιγότερο λόγω της προσωπικότητας του. Για τέλος ένας τυπικός ηγέτης διατηρεί σε μεγάλο βαθμό τον έλεγχο στις συνήθειες και τις δραστηριότητες των υφιστάμενων του μέσα σε μία επιχείρηση φροντίζοντας παράλληλα να επιτυγχάνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ο συνολικός στόχος που έχει τεθεί.

Μερικά από τα μειονεκτήματα του να είναι κάποιος επίσημος ηγέτης είναι η σοβαρή πιθανότητα οι υπάλληλοι να μη δεχτούν με καλή διάθεση το γεγονός ότι ο επικεφαλής τους ενδεχομένως να επιχειρήσει να τους επιβάλλει το πως αυτοί πρέπει να λειτουργήσουν κάτι που μπορεί να προκαλέσει δικαιολογημένη δυσαρέσκεια. Αν μάλιστα αυτό το πράγμα γιγαντωθεί και ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται καν στο να ακούσει τη γνώμη των άλλων παρά μόνο με κάθε τρόπο να επιβάλλει τη δική του, κάλλιστα μπορεί οδηγήσει σε εσωτερικές συγκρούσεις εντός του συνόλου. Ένα ακόμη πρόβλημα που μπορεί να δημιουργηθεί έχει να κάνει με τη μεγάλη απόσταση που μπορεί να υπάρξει μεταξύ του τυπικού ηγέτη και των υφιστάμενων του λόγω της ιεραρχίας με τον τρόπο που αυτή έχει διαμορφωθεί – ουσιαστικά εδώ τα μέλη μπορεί να θεωρήσουν ότι παρατηρείται έλλειψη επικοινωνίας.⁷²

Στην πράξη ένας επίσημος ηγέτης έχει διαφορετικές μεθόδους άσκησης εξουσίας. Η θεμιτή εξουσία είναι αυτή που προέρχεται από την ίδια τη θέση που

⁷² <https://el.thpanorama.com/articles/psicologa/liderazgo-formal-caractersticas-ventajas-y-desventajas.html>

καταλαμβάνει ένας ηγέτης μέσα σε ένα σύνολο ενώ η εξουσία επιβράβευσης είναι αυτή που σε ορισμένες περιπτώσεις ωθεί τον ηγέτη στο να ανταμείψει συγκεκριμένα μέλη της ομάδας για την καλή τους απόδοση είτε με κάποια προαγωγή είτε με κάποια οικονομικά bonus επίτευξης στόχων. Αντίθετα υπάρχει και η εξουσία επιβολής που παρατηρείται στις περιπτώσεις που ο ηγέτης επιβάλλει πρόστιμο σε ένα υπάλληλο ή τον οδηγεί στην έξοδο από την εταιρεία. Στον αντίποδα οι άτυποι ηγέτες μπορούν να ασκήσουν εξουσία ειδίκευσης λόγω της γνώσης που κατέχουν καθώς και εξουσία αναφοράς λόγω της συμπάθειας και της ταύτισης που νιώθουν τα μέλη για τον ίδιο.⁷³

Η εμφάνιση ενός άτυπου ηγέτη μέσα σε ένα σύνολο είναι κάτι που συμβαίνει συχνά. Αυτό συνδέεται άμεσα με το γεγονός πως οι ανθρώπινες σχέσεις εκτιμώνται σε μεγάλο βαθμό. Ανεπίσημοι ηγέτες εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα σε επιχειρήσεις οι οποίες κατά κύριο λόγο λειτουργούν υπό αυταρχικό καθεστώς. Όταν ο επίσημος ηγέτης δεν επιδιώκει ή δεν επιθυμεί να ενισχύσει τις σχέσεις του με τα μέλη της ομάδας του, τότε αυτά έλκονται ακόμη περισσότερο από την επιρροή που τους ασκεί ο άτυπος ηγέτης. Τέτοιου είδους ηγέτες ξεχωρίζουν λόγω του τρόπου με τον οποίο ζουν την καθημερινότητα τους και λόγω της γοητείας που εκπέμπουν. Επιπλέον έχουν μία ξεχωριστή ικανότητα να επιλύουν τις συγκρούσεις και να κατευνάζουν τα πνεύματα όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα άτυπου ηγέτη μέσα στον 20^ο αιώνα είναι ο Λεχ Βαλέσα. Ξεκινώντας τη δράση του με το συνδικάτο «Αλληλεγγύη» όντας μηχανικός στα ναυπηγεία του Γκνταντσκ ο Βαλέσα ήταν αυτός που οργάνωσε απεργίες σε ολόκληρη τη χώρα του με σκοπό την ελευθερία έκφρασης και την απελευθέρωση των πολιτικών κρατουμένων. Μετά τα μέτρα καταστολής που ακολούθησαν ο πολιτικός ηγέτης συμμετείχε στις

⁷³ <https://www.linkedin.com/pulse/%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7%CF%82-%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%83%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B1-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%81%CF%81%CE%BF%CE%AE-antoniou-1f>

εθνικές εκλογές και αναδείχθηκε ως ο πρώτος Πολωνός πρόεδρος (ανάδειξη από τα χαμηλά στα ψηλά).⁷⁴

Σχετικά με τις διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ των 2 αυτών τύπων ηγετών ο τυπικός καταλαμβάνει υψηλότερη θέση και επί της ουσίας έχει περισσότερη εξουσία από τον ανεπίσημο. Ο άτυπος ηγέτης βασίζει την ισχύ του αποκλειστικά στις ανθρώπινες σχέσεις ενώ αντίθετα ο τυπικός ηγέτης ενδιαφέρεται επί το πλείστον για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση της καθημερινής εργασίας. Για τέλος ο τυπικός ηγέτης δεσμεύεται και λειτουργεί ακολουθώντας κατά γράμμα τους κανόνες και τις διαδικασίες της εταιρείας ενώ αντίθετα ο ανεπίσημος ηγέτης στηρίζεται αποκλειστικά στην εξουσία που του παρέχει η σχέση του με τα υπόλοιπα μέλη του συνόλου.⁷⁵

Πιο σπάνια παρουσιάζονται περιπτώσεις όπου ένας τυπικός ηγέτης μπορεί να έχει τα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν παράλληλα και ανεπίσημο - φυσικό ηγέτη. Σε αυτό το σενάριο η εταιρεία λαμβάνει τα θετικά και από τις 2 πλευρές, δηλαδή έναν ηγέτη που να εκπληρώνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης και παράλληλα που καταννοεί τους προβληματισμούς των μελών της ομάδας και επικοινωνεί με μεγαλύτερη άνεση μαζί τους.

Στην προσπάθεια εύρεσης του αποτελεσματικού ηγέτη η έρευνα ξεχωρίζει ακόμη 2 διαφορετικούς τύπους ηγέτη, αυτόν που ασκεί συναλλακτική και αυτόν που ασκεί μετασχηματιστική ηγεσία.

Η συναλλακτική θεωρία (transactional leadership), ευρέως γνωστή και ως ορθολογική-νομική ηγεσία διατυπώθηκε σαν όρος για πρώτη φορά το 1947 από τον κοινωνιολόγο Max Weber. Στην πορεία ξεχωρίζουν 3 βασικές υποκατηγορίες της: οι εξαρτημένες ανταμοιβές, η ενεργητική διοίκηση (ο ηγέτης παρακολουθεί ανελλιπώς το έργο της ομάδας του) και η παθητική διαχείριση (ο

⁷⁴ <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/eu-affairs/20110728STO24744/to-ek-tima-te-simone-veil-kai-to-sundikato-allelegue>

⁷⁵ <https://vk-spy.ru/el/mir-vokrug-nas/sushchnost-liderstva-formalnye-i-neformalnye-lidery/>

ηγέτης αποφασίζει να δράσει μόνο όταν δεν τηρούνται τα προκαθορισμένα ή αν η απόδοση παρουσιάζει πτώση).

Η συναλλακτική ηγεσία εστιάζει στον έλεγχο, στον προγραμματισμό και την απόδοση των υπαλλήλων. Στην πράξη η τήρηση των κανόνων που ισχύουν (υπάρχουσα κατάσταση) αποτελεί βασική αρχή για ένα συναλλακτικό ηγέτη. Προκείμενω να επιτευχθεί αυτό το πλάνο έχουμε συγκεκριμένους κανόνες και ρητές οδηγίες που πρέπει να ακολουθούνται ρητά από όλα τα μέλη με ελάχιστες αποκλίσεις ανεξάρτητως του είδους της εταιρείας. Αυτό που αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για ένα συναλλακτικό ηγέτη είναι το αποτέλεσμα και η επίτευξη όλων των στόχων. Για τον λόγο αυτό δεν δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα συναισθήματα ή στην προσωπική άποψη των υπαλλήλων.

Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι καλός στο να βρει τι είναι αυτό που κινητοποιεί κάθε υπάλληλο και να δημιουργεί στην πράξη την αντίστοιχη ανταμοιβή-επιβράβευση για αυτόν όπως παραπάνω χρήματα υπό μορφή bonus ή προαγωγή και δίνοντας έτσι κίνητρο στους υπαλλήλους μέσω προσφοράς προνομίων ή ακόμη και τιμωρίας. Το πλάνο αυτό είναι λειτουργικό αν αποδεχτούμε ότι τα μέλη μιας ομάδας δεν έχουν κίνητρο από μόνα τους οπότε θα πρέπει να τους το δημιουργήσει ο ηγέτης. Έτσι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα οι εργαζόμενοι να είναι ακόμη πιο παραγωγικοί αφού γνωρίζουν ότι με αυτό τον τρόπο οι κόποι τους σίγουρα θα ανταμοιφθούν.

Ένας τέτοιος τύπος ηγεσίας εμφανίζεται περισσότερο σε μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να λειτουργούν με ταχύτερους ρυθμούς. Επίσης οι οργανισμοί που λειτουργούν με επαναλαμβανόμενες εργασίες παρουσιάζουν αυτό το στυλ ηγεσίας. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του συγκεκριμένου μοντέλου λειτουργίας είναι ο στρατός.⁷⁶

Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία «ανταλλαγής» μεταξύ ηγέτη και υπαλλήλων μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αμοιβαίων υποχρεώσεων, εκπλήρωσης στόχων και συνεχούς ελέγχου των λειτουργιών. Οι περισσότεροι

⁷⁶ [Η συναλλακτική ηγεσία - Worktime.gr](http://www.worktime.gr)

ερευνητές θεωρούν τον συναλλακτικό ηγέτη ως πρόδρομο του μετασχηματιστή ηγέτη.⁷⁷

Τα πλεονεκτήματα της συναλλακτικής ηγεσίας είναι:

- Η αποτελεσματικότητα (κύριος στόχος του ηγέτη η επίτευξη του στόχου της εταιρείας)
- Ευκολία στη χρήση του μοντέλου (ιδιαίτερα δημοφιλής και εύκολη εφαρμογή)
- Διατήρηση του ελέγχου από πλευράς ηγέτη (ιδιαίτερα σημαντική παράμετρος σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης)
- Απόδοση ανταμοιβής (επιβράβευση των υπαλλήλων με ισχυρά κίνητρα και παρακκίνηση τους για ακόμη περισσότερη εργασία)
- Σαφής εικόνα προσδοκιών (οι υπάλληλοι γνωρίζουν καλά και το τι πρέπει να κάνουν και το τι ανταμοιβή θα λάβουν μέσα από την εργασία τους).

Τα μειονεκτήματα του συγκεκριμένου τύπου ηγέτη είναι:

- Αδυναμία ευελιξίας (το συγκεκριμένο μοντέλο είναι προκαθορισμένο και έτσι δεν προσαρμόζεται εύκολα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον)
- Περιορισμένη δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης (η εστίαση αποκλειστικά στο αποτέλεσμα μειώνει αισθητά τη δυνατότητα ενός υπαλλήλου στην προσωπική του εξέλιξη)
- Κίνδυνος για δημιουργία αρνητικού αντίκτυπου στο εργασιακό περιβάλλον (αυτό μπορεί να συμβεί με τη συνεχή επιβολή τιμωριών και προστίμων γεγονός που αυξάνει την ανασφάλεια των εργαζομένων)
- Περιορισμοί στη δημιουργικότητα (το συγκεκριμένο στυλ επικεντρώνεται αποκλειστικά στην επίτευξη των στόχων μην αφήνοντας μεγάλα περιθώρια στις νέες ιδέες και στην καινοτομία)

⁷⁷ [Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν είναι πάντα και οι πιο έξυπνοι... \(naftemporiki.gr\)](http://naftemporiki.gr)

- Εστίαση σε βραχυπρόθεσμο πλάνο (με το συγκεκριμένο μοντέλο εστιάζεται μόνο το βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα και δεν δίνεται ιδιαίτερο βάρος στο μακροπρόθεσμο πλάνο ή στο όραμα ενός οργανισμού)⁷⁸

Χαρακτηριστικό παράδειγμα συναλλακτικού μοντέλου στις επιχειρήσεις είναι η εταιρεία McDonald's: η συγκεκριμένη αλυσίδα χρησιμοποιεί ένα εξαιρετικά οργανωμένο σύστημα κινήτρων έτσι ώστε να παροτρύνει τους εργαζόμενους της στο να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους: την αύξηση των πωλήσεων και την παράλληλη μείωση του κόστους.

Ως παράδειγμα συναλλακτικού ηγέτη μπορούμε να αναφέρουμε τον πρώην Αμερικανό πρόεδρο Ντόναλντ Τραμπ. Ο Τραμπ είναι ένας ιδιαίτερα γνωστός επιχειρηματίας για το μοντέλο λειτουργίας που εφαρμόζει στις εταιρίες του συνηθίζοντας να δημιουργεί προσδοκίες και ταυτόχρονα να προσφέρει υψηλές ανταμοιβές για τους υπαλλήλους του. Το μοντέλο αυτό το εφάρμοσε και στην πολιτική θέτοντας συγκεκριμένους μεγαλεπίβολου στόχους επιβραβεύοντας τους ακολούθους του που ήταν πιστοί και λειτουργούσαν προς το συμφέρον του συγκεκριμένου πλάνου ενώ από την άλλη απομάκρυνε αυτούς δεν απέδιδαν τα αναμενόμενα.⁷⁹

Από την άλλη ένας μετασχηματιστικός ηγέτης βασίζεται κυρίως στο χάρισμα και το ειλικρινές ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους του τους οποίους παρακινεί για συνεργασία έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την εταιρεία. Μία ιδιαίτερη ικανότητα που διαθέτει ένας τέτοιος ηγέτης είναι ότι με τον τρόπο του ωθεί τους υπαλλήλους του να αποδώσουν πέρα από τα αναμενόμενα στανταρ. Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί τον κάνει αυτόματα λιγότερο προβλέψιμο από ένα συναλλακτικό ηγέτη ενώ έχει το χάρισμα να πείθει τα μέλη της ομάδας στο να παραμερίσουν το ατομικό τους συμφέρον για χάρη του συμφέροντος του συνόλου. Σαν ηγέτης έχει όραμα για την εταιρεία στην οποία δρα και κατορθώνει να το περάσει και στους υπαλλήλους του στους

⁷⁸ [Πώς να ορίσετε τη συναλλακτική ηγεσία | Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα με τα καλύτερα 8 παραδείγματα το 2023 - AhaSlides](#)

⁷⁹ [Πώς να ορίσετε τη συναλλακτική ηγεσία | Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα με τα καλύτερα 8 παραδείγματα το 2023 - AhaSlides](#)

οποιους δημιουργεί παράλληλα ένα συναισθηματικό αντίτυπο καθώς η προσωπικότητα του αντιπροσωπεύει ολόκληρη την ομάδα στο σύνολο της.⁸⁰

Τα πλεονεκτήματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι:

- Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας (απόρροια του εξαιρετικού εργασιακού κλίματος)
- Παρότρυνση για ενσυναίσθηση (υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη)
- Ισορροπία μεταξύ βραχυπρόθεσμου και μακροπρόθεσμου πλάνου
- Ενθάρρυνση για ανάπτυξη νέων ιδεών (ευκαιρία για καινοτομία)

Από την άλλη τα μειονεκτήματα του μετασχηματιστή ηγέτη είναι:

- Δεν είναι η ασφαλέστερη οδός για την επιτυχία σε νέες εταιρείες (δεν υπάρχει σταθερό και δοκιμασμένο πλάνο)
- Δεν ταιριάζει με προκαθορισμένα μοντέλα (όταν απαιτείται εξαρχής συγκεκριμένος χρόνος εκτέλεσης έργου και ακριβής αριθμός παραγωγής)
- Στις περιπτώσεις που απαιτείται συγκεκριμένος και σαφής προγραμματισμός (δεν μπαίνει εύκολα σε καλούπια)⁸¹

Ο πολιτικός επιστήμονας και αυθεντία στα θέματα ηγεσίας James MacGregor Burns (1978) διαχώρισε τις έννοιες της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας ως δύο αντίθετους πόλους όμως μέσα στο ίδιο πλαίσιο πιστεύοντας πως ένας ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί είτε ως μετασχηματιστικός είτε ως συναλλακτικός.

Αντίθετα, ο διάσημος μελετητής Bernard M. Bass (1985) προτείνει ένα μοντέλο με 2 συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας μέσα σε μία εταιρεία. Με αυτό τον τρόπο ένας ηγέτης μπορεί καλλιστα να διαθέτει χαρακτηριστικά της

⁸⁰ [Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν είναι πάντα και οι πιο έξυπνοι... \(naftemporiki.gr\)](#)

⁸¹ <https://ahaslides.com/el/blog/transformational-leadership-examples/>

συναλλακτικής ηγεσίας και ταυτόχρονα να χαρακτηρίζεται από στοιχεία και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.⁸²

Χαρακτηριστικό παράδειγμα μετασχηματιστικού ηγέτη -επιχειρηματία είναι ο Τζεφ Μπέζος. Ως ιδρυτής της Amazon ο Μπέζος γνώριζε από την πρώτη στιγμή ότι για πετύχει μία εταιρεία έπρεπε να έχει στραμμένο το ενδιαφέρον της αποκλειστικά στον πελάτη. Η Amazon αποτελεί το τέλειο παράδειγμα μετασχηματιστικής ηγεσίας και αποδεικνύει πως με μία σειρά από βραχυπρόθεσμους στόχους τα δεδομένα μπορεί να αλλάξουν σε μεγαλύτερη κλίμακα.

Στον τομέα της πολιτικής ένα παράδειγμα μετασχηματιστικού ηγέτη είναι ο Μπάρακ Ομπάμα. Ο ίδιος θεωρεί ότι χωρίς την προσωπική άποψη που μπορεί να φανεί ωφέλιμη για το κοινωνικό σύνολο τα πρόσωπα θα επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από την κριτική των άλλων. Θα πρέπει λοιπόν να μάθουν να έχουν ξεκάθαρη γνώμη έτσι ώστε να την εκφράζουν ελεύθερα για να μη χρειαστεί να δαπανήσουν περισσότερο χρόνο και δεν καταφέρουν τελικά να γίνουν και αυτοί ηγέτες.⁸³

6. ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Μετά από ενδελεχή έρευνα που πραγματοποιήθηκε ως επί το πλείστον από τον διακεκριμένο ψυχολόγο Kurt Lewin και είχε ως βασικό της θέμα τη συμπεριφορά ενός ηγέτη απέναντι στα μέλη της ομάδας του ξεχωρίζουν 3 βασικά πρότυπα ηγεσίας που καθορίζονται από τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από έναν ηγέτη.

Τα 3 πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

⁸² [Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν είναι πάντα και οι πιο έξυπνοι... \(naftemporiki.gr\)](http://naftemporiki.gr)

⁸³ <https://ahaslides.com/el/blog/transformational-leadership-examples/>



84

Στο αυταρχικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς ένας ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του χωρίς να χρειάζεται να συζητάει με τους συνεργάτες ή τους ακολούθους του προηγουμένως για αυτά τα οποία θέλει να πραγματοποιήσει. Στην πράξη ο ηγέτης είναι αυτός που αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου την ευθύνη μιας απόφασης ενώ δεν λαμβάνει καθόλου υπόψιν του αν η απόφαση αυτή βρίσκει σύμφωνα και τα υπόλοιπα μέλη του συνόλου. Το πρότυπο αυτό είναι αποτελεσματικό στις περιπτώσεις όπου η ηγέτης δεν έχει τον απαραίτητο χρόνο για να δώσει εξηγήσεις ή σε περιπτώσεις που οι ακόλουθοι δεν έχουν την απαραίτητη γνώση ή εμπειρία με αποτέλεσμα να πρέπει να επιλέξει μία πιο αυστηρή και απόλυτη προσέγγιση. Το συγκεκριμένο πρότυπο είναι λειτουργικό μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών αφού στηρίζεται κυρίως στον φόβο και στον καταναγκασμό των συνεργατών του ενώ όταν αυτός απουσιάζει οι ίδιοι αποδεδειγμένα δεν ακολουθούν με τον ίδιο ζήλο και ρυθμό τις εντολές του.⁸⁵ Σαν προτερήματα που θα μπορούσαμε να αναφέρουμε εδώ είναι η μεγαλύτερη ακρίβεια, η γρηγορότερη λήψη αποφάσεων, ο καλύτερος χειρισμός κρίσεων και η αυξημένη απόδοση στην παραγωγή έστω και προσωρινά σε ομάδες χαμηλών δεξιοτήτων.⁸⁶ Θεωρείται ότι η μέθοδος αυτή

⁸⁴ <https://www.leadershipahoy.com/kurt-lewin-leadership-styles/>

⁸⁵ <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>

⁸⁶ <https://www.leadershipahoy.com/kurt-lewin-leadership-styles/>

είναι ενδεδειγμένη στις περιπτώσεις που τα μέλη μιας ομάδας θα πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και στις περιπτώσεις που αυτά δεν ανταποκρίνονται στον ίδιο βαθμό σε άλλες μορφές ηγεσίας.⁸⁷

Το δημοκρατικό μοντέλο βασίζεται στην παρότρυνση των μελών του συνόλου στο να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και κυρίως στο να τις στηρίξουν. Το καλό κλίμα που επικρατεί μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον αποδέχεται όλες τις απόψεις – προτάσεις των μελών και οδηγεί στις καλύτερες δυνατές λύσεις. Βέβαια ο δημοκρατικός ηγέτης είναι αυτός που θα πει την τελευταία λέξη για να παρθεί τελικά η απόφαση. Αυτή η διαδικασία είναι αρκετές φορές χρονοβόρα αλλά κρίνεται ως αρκετά αποτελεσματική.

Με αυτό τον τρόπο το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας εξασφαλίζει την ολοένα και πιο αυξανόμενη δημιουργικότητα και τάση για καινοτομία (υψηλή δεκτικότητα σε νέες ιδέες και αλλαγές) μέσω της καλής συνεργασίας των μελών του συνόλου (η καλή συνεργασία είναι ευεργετική για την επίλυση των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν) και το υψηλό αίσθημα ευθύνης των υπαλλήλων για την επίτευξη των κοινών στόχων. Στον αντίποδα μία δημοκρατική ηγεσία παρουσιάζει αδύνατα σημεία στην παραγωγικότητα όταν οι αποφάσεις αργούν να παρθούν (χρονοβόρα διαδικασία αφού συμμετέχουν όλοι) και δεν λειτουργεί αποτελεσματικά σε σύνολα που δεν έχουν την κατάλληλη εμπειρία και εκπαίδευση.⁸⁸

Το εξουσιοδοτικό μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς είναι το ακριβώς αντίθετο του αυταρχικού προτύπου αφού εδώ πρακτικά η ομάδα είναι αυτή που λαμβάνει όλες τις αποφάσεις χωρίς τον ηγέτη ενώ αυταρχική ηγεσία σημαίνει ότι ο ηγέτης μόνος του λαμβάνει όλες τις αποφάσεις χωρίς χρονοτριβή. Η συγκεκριμένη ηγεσία είναι ευρέως γνωστή ως ηγεσία χωρίς χέρια, ηγεσία με ελεύθερα ηνία, απουσία ηγεσίας ή απλώς μηδενική ηγεσία.⁸⁹ Στο μοντέλο αυτό

⁸⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=FjpN5dctQfI> 1.05-1.25 ΑΟΔΕ, Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς Lewin

⁸⁸ <https://www.leadershipahoy.com/kurt-lewin-leadership-styles/>

⁸⁹ <https://www.leadershipahoy.com/kurt-lewin-leadership-styles/>

η ηγεσία θεωρείται αρκετά ευέλικτη. Μέσα από αυτό το πρότυπο ένας ηγέτης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας του να θέτουν τα δικά τους χρονοδιαγράμματα και τους δικούς τους στόχους δίνοντας τους την απαραίτητη ευελιξία στο να ρυθμίζουν τα ίδια για το πως αυτά θα διαμορφώσουν τη δουλειά τους (εδώ η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη του οποίου ο ρόλος είναι αισθητά περιορισμένος).

Η ανάθεση αυτή κρίνεται πιο λειτουργική στις περιπτώσεις που οι ακόλουθοι ενός συνόλου έχουν υψηλό κίνητρο και υψηλές δυνατότητες. Σαν διαδικασία εξυπηρετεί καλύτερα όταν η εργασία περιλαμβάνει ελεύθερους επαγγελματίες ή συμβούλους.

Το βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης ηγεσίας είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε κακή απόδοση σύνολα που τα μέλη τους έχουν χαμηλές γνώσεις, μειωμένα κίνητρα και μικρό βαθμό δεξιοτήτων.⁹⁰

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς είναι αυτός του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη σύμφωνα με τον οποίο υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη έχει έναν περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα (προσανατολισμός προς τους ανθρώπους), όπου ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο ως τον βασικό πρωταγωνιστή στην παραγωγική διαδικασία. Αυτό που τον νοιάζει σε μεγαλύτερο βαθμό είναι το κτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης, η αποδοχή των ιδιομορφιών αλλά και η ανάδειξη των ικανοτήτων του μέσα από την εργασία καθώς και η ηθική του ικανοποίηση. Από την άλλη μεριά στη δεύτερη κατηγορία δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην άσκηση των καθηκόντων του ηγέτη (προσανατολισμός προς τα καθήκοντα) και ο ίδιος ενδιαφέρεται περισσότερο για θέματα που άπτονται της ολοκλήρωσης των εργασιών παρά με τις ανάγκες των συνεργατών του οι οποίοι συμμετέχουν στις εργασίες αυτές (επικρατεί η

⁹⁰ <https://www.mindtools.com/aieezpa/lewins-leadership-styles-framework>

γενική παραδοχή -όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν).⁹¹

Αν και η έρευνα του Lewin καταλήγει στο ότι το δημοκρατικό μοντέλο είναι αυτό που έχει την καλύτερη επίδραση στην απόδοση ενός συνόλου και τα 3 πρότυπα έχουν την ξεχωριστή αξία τους.⁹² Στην πράξη ένας ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας αναλόγα:

- α) με το έργο που έχει να υλοποιήσει,
- β) με το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία,
- γ) την ωριμότητα των ατόμων που αποτελούν την ομάδα.⁹³

Σαν ωριμότητα θεωρούμε την ικανότητα και τη διάθεση των μελών μιας ομάδας στο να γνωρίζουν, να μπορούν και κυρίως να θέλουν να φέρουν εις πέρας μία εργασία (υπάρχουν περιπτώσεις με μέλη που παρουσιάζουν υψηλή ωριμότητα πιο συχνά στο δημοκρατικό μοντέλο ενώ σε άλλες στις οποίες δείχνουν ανωριμότητα συχνότερα στο αυταρχικό μοντέλο).⁹⁴

Το πιο σημαντικό συμπέρασμά του είναι ότι οι άνθρωποι τείνουν να αντιδρούν αρνητικά στην αυταρχική ηγεσία χάνοντας το κίνητρο τους και όντας περισσότερο επιθετικοί όταν αυτή λαμβάνει μέρος την καθημερινότητα τους. Αντίθετα όταν στις περισσότερες περιπτώσεις η προσέγγιση ενός ηγέτη απέναντι στα μέλη της ομάδας του είναι περισσότερο συμμετοχική ή εξουσιοδοτική τότε τα αποτελέσματα είναι εμφανώς καλύτερα. Σε κάθε περίπτωση δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι η συγκεκριμένη έρευνα έγινε στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1930 και ότι άνθρωποι με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο μπορούν να λειτουργούν διαφορετικά σε αυτά τα μοντέλα ηγεσίας.⁹⁵

⁹¹ <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>

⁹² <https://www.leadershipsuccess.co/leadership-styles/lewins-leadership-styles>

⁹³ <https://sites.google.com/site/epicheireinmbo/istorike-anadrome-mbo/egesia/protypo-egetikes-symperiphoras>

⁹⁴ <http://www.sofatutor.gr/panelladika/aode/aode-videos/> 3.55-4.35

⁹⁵ <https://www.mindtools.com/aieezpa/lewins-leadership-styles-framework>

Μία δυνατή ηγετική παρουσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μιας εταιρείας. Είναι επίσης κοινώς αποδεκτό το ότι οι μεγάλοι ηγέτες έχουν άμεση σχέση με τις επιτυχίες των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με μια έρευνα, το 70% της αφοσίωσης των υπαλλήλων συνδέεται με την ισχυρή ηγετική παρουσία. Μια άλλη μελέτη αποδεικνύει πως περίπου το 50% με 70% της άποψης των υπαλλήλων για το εργασιακό περιβάλλον και την αποτελεσματικότητα συνδέεται άρρηκτα με το πρότυπο συμπεριφοράς των ηγετών. Για τον λόγο αυτό το πρότυπο συμπεριφοράς που ισχύει μέσα σε μία εταιρεία είναι κομβικό για την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης και τη γενικότερη βελτίωση της εικόνας στην αγορά.⁹⁶

7. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ως υποκατάστατα ηγεσίας θεωρούμε εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία υπερβαίνουν την ικανότητα των ηγετών να επηρεάζουν την ικανοποίηση και την επίδοση των μελών μιας ομάδας (πρόκειται στην ουσία για ένα είδος εναλλακτικής ηγεσίας). Αυτά εμφανίζονται σε περιπτώσεις όπου η ύπαρξη ενός ηγέτη μέσα σε ένα σύνολο κρίνεται ως αχρείαστη ή ως άστοχη. Έτσι κάτω από ορισμένες συνθήκες οι υπάλληλοι μπορούν να λειτουργήσουν σωστά χωρίς απαραίτητα την παρουσία ενός ηγέτη δίπλα τους. Παρόλο που παραδοσιακά η ηγεσία με τον ένα ή τον άλλο τρόπο θεωρείται πάντα σημαντική μέσα σε ένα σύνολο, προϋπόθεση της ύπαρξης υποκατάστατων ηγεσίας είναι συμπεριφορά ενός ηγέτη να μην είναι απαραίτητη σε ορισμένες περιπτώσεις.

Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά με τα οποία μπορεί να αντικατασταθεί η ηγεσία είναι η εμπειρία, η καλή γνώση, η ατομική και ομαδική ικανότητα και το κίνητρο. Επιπλέον όταν σε μία ομάδα παρουσιάζεται υψηλό επίπεδο οργάνωσης, συνεχόμενη ρουτίνα και αδιάκοπη ανατροφοδότηση πληροφοριών

⁹⁶ <https://www.linkedin.com/pulse/behavioral-patterns-successful-leaders-leaderships-ruth-dorsainville>

τότε δεν είναι απαραίτητη η συμμετοχή ενός ηγέτη μέσα σε αυτή. Υπό αυτή την έννοια όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι αποδεκτοί κανόνες και διαδικασίες από όλους ,όταν οι ομάδες είναι δεμένες και επικοινωνούν σωστά μεταξύ τους και όταν υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ των υπαλλήλων και των διευθυντών αλλά η ανταμοιβή όλων υπόκειται σε ένα σταθερό σύστημα επιβράβευσης τότε ο ρόλος του ηγέτη δεν είναι τόσο σημαντικός.⁹⁷

Ο R.F.Gordon αναφέρει ότι κατά τη διάρκεια της βάρδιας ενός ασθενοφόρου και τη μεταφορά ενός ασθενή στον θάλαμο των έκτακτων περιστατικών οι εργαζόμενοι λειτούργησαν χωρίς καμία επίβλεψη. Κάθε μέλος του οχήματος ολοκλήρωσε τις ενέργειες του χωρίς να υπάρχει κάποιος που να το επιτηρεί. Στην περίπτωση αυτή τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πληρώματος αντικαθιστούν πλήρως την άμεση ηγεσία.⁹⁸

Τα υποκατάστατα ηγεσίας θεωρούνται εναλλακτικές προτάσεις που κρίνονται αποτελεσματικές στις περιπτώσεις που υπάρχει σαφής αναποτελεσματικότητα από την πλευρά του ηγέτη. Πρόκειται για πρόσθετες λύσεις για τα προβλήματα που προέρχονται από την ύπαρξη αδύναμων ή αναποτελεσματικών ηγεσιών. Αυτό που αποδεικνύεται στην πράξη είναι ότι πολλοί οργανισμοί περιέχουν υποκατάστατα ηγεσίας που αφορούν εκείνα τα χαρακτηριστικά και τα καθήκοντα που παρέχουν παρότρυνση και δέλεαρ για δράση στους υπαλλήλους σε τέτοια κλίμακα έτσι ώστε να ακυρώνουν τη δυνατότητα ενός ηγέτη είτε να παρέμβει είτε να διορθώσει μία απόδοση. Η έρευνα που αφορά τα υποκατάστατα ηγεσίας δίνει ειδικό βάρος στο κατά πόσο οι υπάλληλοι παίρνουν την απαραίτητη ώθηση και καθοδήγηση στο να δράσουν χωρίς να θεωρείται αυτονόητο πως ο επίσημος ηγέτης είναι ο κύριος καθοδηγητής.

Με την ύπαρξη εναλλακτικών τρόπων καθοδήγησης έτσι ώστε να παρακκινήθουν περισσότερο οι εργαζόμενοι μπορεί κάλλιστα να δημιουργηθεί αρνητικός αντίκτυπος στο ηθικό των ηγετών όταν αυτοί αντιληφθούν πως

⁹⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=NIYvl8UBR3Q> 0.15-02.00 Leadership Substitutes

⁹⁸ <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=122152#return0>

υπάρχει απώλεια εξουσίας. Παρόλο αυτά τα υποκατάστατα ηγεσίας λειτουργούν ευεργετικά μέσα στις περιπτώσεις που παρουσιάζονται προβλήματα οργάνωσης, ιδιαίτερα σε καταστάσεις όπου ο ίδιος ο ηγέτης είναι η αιτία του προβλήματος (ή ακόμη και αν δεν είναι). Το σενάριο για πιθανή αντικατάσταση ενός ηγέτη ή αυτό της εκπαίδευσης του με σκοπό την βελτίωση του είναι τόσο χρονοβόρο όσο και οικονομικά ασύμφορο.

Ένα σημαντικό προτέρημα της ύπαρξης των υποκατάστατων ηγεσίας είναι ότι παρέχει λύσεις για τα προβλήματα που προέρχονται από την παρουσία μιας αδύναμης ηγεσίας(σε αυτές τις λύσεις όπως αναφέραμε δεν συμπεριλαμβάνεται η αντικατάσταση και η εκπαίδευση του ηγέτη). Η λύση λοιπόν είναι η συστηματική δημιουργία υποκατάστατων ηγεσίας. Οι αδύναμοι και υπέρμετρα φιλόδοξοι ηγέτες πιθανότατα να το εκλάβουν σαν κάτι μη λειτουργικό και αναποτελεσματικό από την άλλη όμως οι πραγματικά ισχυροί ηγέτες το αποδέχονται και νιώθουν άνετα με τη σκέψη ότι θετικά αποτελέσματα μπορούν να συμβούν όταν η παρότρυνση και η παρακκίνηση προέρχονται και από διαφορετικές πηγές πέρα από τους ίδιους. Έτσι όταν η παρότρυνση προέρχεται από άλλη πηγή, ο ηγέτης έχει πιο λίγες ευκαιρίες αλλά και σαφώς μικρότερη ανάγκη για να ασκήσει την επιρροή του πάνω στους υφιστάμενους του.⁹⁹

99

<https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A8800878&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=fa707b8c>

Substitutes For Leadership Presentation Diagrams

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.



100

Η θεωρία των υποκατάστατων ηγεσίας διατυπώθηκε από τους John Jermier και Steven Kerr (1978). Τα υποκατάστατα ηγεσίας αφορούν 3 διαφορετικές πτυχές: τα χαρακτηριστικά των μελών/ακολούθων, των υποχρεώσεων και της προγραμματικής δομής. Στη συνέχεια οι 2 τους ξεκαθάρισαν ότι η βάση των υποκατάστατων ηγεσίας δεν ήταν μόνο οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ενός ηγέτη και των ακολούθων του αλλά το σκεπτικό πως μία ηγεσία λειτουργεί μέσω τεχνολογικών και άλλων διαφορετικών διαδικασιών μέσα σε ένα σύνολο για να επιτύχει τον σκοπό της.

Οι Kerr και Jermier εξέτασαν διάφορες πλευρές μιας κατάστασης που καθιστούν αχρείαστη ή μη αποτελεσματική τη συμπεριφορά ενός ηγέτη όσον αφορά το κομμάτι της εργασίας («εργαλειακή ηγεσία») ή τη συμπεριφορά που σχετίζεται άμεσα με τις ανθρώπινες σχέσεις («υποστηρικτική ηγεσία») από τον ίδιο τον ηγέτη. Με αυτό τον τρόπο ξεχώρισαν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θεωρείται ότι αντικαθιστούν την ηγεσία που σχετίζεται άμεσα με τις ανθρώπινες σχέσεις και την εργασία.¹⁰¹

Τα στοιχεία εκείνα του περιβάλλοντος τα οποία με την παρουσία τους είναι σε θέση να αδρανοποιήσουν ή και να εξαλείψουν την επίδραση ενός ηγέτη μέσα

¹⁰⁰ <https://www.slidegeeks.com/business/product/substitutes-for-leadership-presentation-diagrams>

¹⁰¹ <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=122152#t1>

σε ένα σύνολο χωρίζονται σε 2 κατηγορίες στους εξουδετερωτές και στα υποκατάστατα.¹⁰²

Σύμφωνα με τους Kerr & Jermier οι εξουδετερωτές είναι μεταβλητές που με την παρουσία τους και τη δράση τους εξουδετερώνουν πλήρως τη δυναμική άλλων μεταβλητών. Η έννοια αυτή μπορεί αποτυπωθεί σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που καθιστούν αδύνατη οποιαδήποτε επίδραση ενός ηγέτη πάνω στις σχέσεις και στο έργο.¹⁰³

Ως υποκατάστατα ηγεσίας ορίζονται εκείνα τα πρόσωπα ή τα πράγματα που αντικαθιστούν κάποιο άλλο. Η έννοια αυτή μπορεί να παρατηρηθεί όταν θέλουμε να περιγράψουμε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία μετατρέπουν τη συμβολή ενός ηγέτη ως προς τις σχέσεις μέσα σε μία ομάδα ως αχρειάστη και χωρίς ουσία. Τα υποκατάστατα και οι εξουδετερωτές είναι συνήθως ατομικά χαρακτηριστικά μελών ή ακολούθων που σχετίζονται άμεσα με το έργο και την οργάνωση.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω οι Kerr & Jermier μέσα από τη θεωρία τους ξεχωρίζουν τα εξής στοιχεία:

Τα 4 χαρακτηριστικά που αφορούν τα μέλη της ομάδας

- Ανάγκη για ανεξαρτησία (πρωτοβουλίες χωρίς την επίδραση του ηγέτη)
- Ικανότητα, εμπειρία, εκπαίδευση, καλή γνώση
- Κανένα ενδιαφέρον για τις αμοιβές που παρέχει η εταιρεία
- Επαγγελματικός προσανατολισμός

Τα 6 χαρακτηριστικά που εμφανίζονται στην οργάνωση

¹⁰² Kerr, S. " Substitutes for Leadership: Some implications for Organizational Design", Organization and Administrative Sciences, 8 (1977), 135-146

¹⁰³ Kerr, S. & Jermier, J. M, " Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", Organizational Behavior and Human Performance, 22 (1978), 375-403

- Αμοιβή που δεν εμπίπτει στον έλεγχο του ηγέτη
- Μη ελαστικότητα κανονισμών και διαδικασιών
- Ο βαθμός υποστήριξης που λαμβάνει κάποιος από τα μέλη
- Το πόσο μακριά είναι τα μέλη με τον ηγέτη τους χωροταξικά και κατά πόσο αυτή επηρεάζει τη μεταξύ τους επικοινωνία
- Ο βαθμός συνοχής μεταξύ των ομάδων μέσα στην εταιρεία
- Το κατά πόσο αυστηρό είναι το πλαίσιο των ενεργειών στο οργανωτικό κομμάτι (το αν υπάρχει συγκεκριμένη στοχοθεσία και καθορισμένα πόστα ευθύνης)

Τα 3 χαρακτηριστικά τα οποία αφορούν το έργο

- Ενέργειες που προσφέρουν προσωπική ευχαρίστηση- δικαίωση
- Ενημέρωση για τα αποτελέσματα των ενεργειών από το ίδιο το έργο
- Επαναλαμβανόμενες ενέργειες χωρίς διαφοροποιήσεις¹⁰⁴

Σύμφωνα με την θεωρία των υποκατάστατων ηγεσίας κατά τον διαχωρισμό ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν εκείνα τα υποκατάστατα τα οποία μπορούν να ασκήσουν επιρροή πάνω σε αυτό. Όλες οι παραπάνω παράμετροι μπορούν να θέσουν εκτός την οποιαδήποτε πρωτοβουλία από πλευράς ηγέτη που έχει να κάνει με τις σχέσεις ή με το έργο.

Μερικά παραδείγματα που μας δείχνουν το πως λειτουργεί ένα υποκατάστατο στην πράξη: ένας εργαζόμενος σε μία εταιρεία ο οποίος νιώθει μεγάλη εσωτερική ικανοποίηση μέσα από την καθημερινή του εργασία δεν έχει την ίδια ανάγκη από την αναγνώριση του διευθυντή του με ένα άλλο υπάλληλο που νιώθει διαφορετικά- το κομμάτι της ηγεσίας που δρα στις σχέσεις εδώ αντικαθίσταται από την ικανοποίηση που παρέχει στον εργαζόμενο το ίδιο το έργο.

¹⁰⁴ .Kerr, S. & Jermier, J. M, “ Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 (1978), 375-403

Όταν οι αμοιβές και γενικότερα η προοπτική που παρέχει μία εταιρεία σε έναν εργαζόμενο τον αφήνουν αδιάφορο τότε αυτό ανατρέπει πλήρως τα περιθώρια δράσης του ηγέτη πάνω του. Έτσι είναι φυσικό επακόλουθο σταδιακά να μειωθεί το ενδιαφέρον του υπαλλήλου για την εργασία και τις σχέσεις μέσα σε αυτή.

Για τέλος ένας υπαλληλος με εξειδίκευση είναι εξαιρετικά πιθανό να γνωρίζει καλύτερα το αντικείμενο της εργασίας του από τον ηγέτη με αποτέλεσμα οποιαδήποτε συμβουλή ή παρατήρηση του δεύτερου στον πρώτο να είναι αχρείαστη. Με βάση αυτό το παράδειγμα η εξειδίκευση είναι αυτή που αντικαθιστά την ηγεσία πάνω σε θέματα που άπτονται του έργου.¹⁰⁵

Η θεωρία των υποκατάστατων παρουσιάζει αντικρουόμενα αποτελέσματα γιατί ενώ παρουσιάζει αναλυτικά το πρόβλημα – το ότι τα υποκατάστατα αντικαθιστούν τον ρόλο του ηγέτη μέσα σε ένα σύνολο- στην πράξη αδυνατεί να προτείνει λύσεις για να μπορεί να ξεπεραστεί.¹⁰⁶

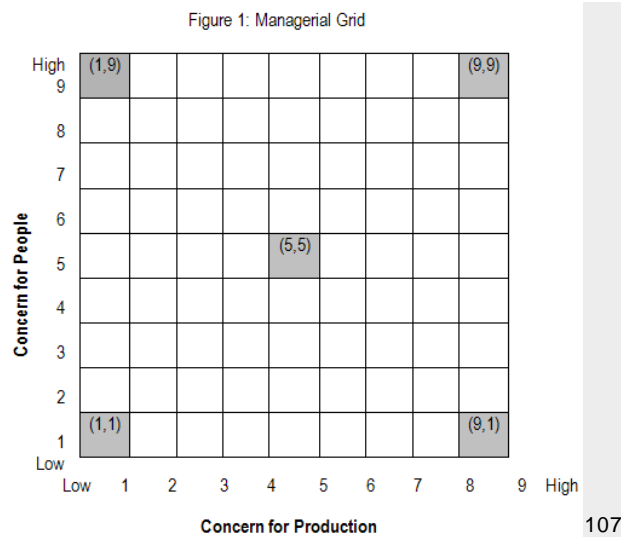
8. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ – ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Πέρα από τη θεωρία του Lewin σχετικά με τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς – που είναι η πλέον γνωστή και αποδεκτή- έχουν προηγηθεί αρκετές μελέτες και έρευνες γύρω από την ηγεσία οι οποίες μας οδήγησαν μέχρι και σήμερα.

Πιο συγκεκριμένα χρονολογικά έχουμε τη θεωρία των R.Blake και J.Moulton οι οποίοι διατύπωσαν το πρότυπο του διοικητικού πλέγματος(Managerial Grid).

¹⁰⁵ Κάντας Α ., Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 1°, εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 1998

¹⁰⁶Κάντας Α ., Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 1°, εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 1998



Στη συγκεκριμένη θεωρία διαχωρίζεται ο προσανατολισμός στον άνθρωπο με τον προσανατολισμό στην εργασία γεγονός που αποτελεί σημαντικό βήμα για την επιστημονική έρευνα. Αρκετές από τις έρευνες που έλαβαν μέρος κατά τη δεκαετία του 1950 τόσο στο πανεπιστήμιο του Οχάιο όσο και σε αυτό του Μίσιγκαν εστίασαν σε αυτά τα 2 μέρη. Το συγκεκριμένο μοντέλο μας δείχνει έναν οριζόντιο και έναν κάθετο άξονα που δημιουργούν ορθή γωνία.

Στηριζόμενοι στη μελέτη των ερευνητών σε αυτά τα 2 πανεπιστήμια, οι Robert Blake και Jane Mouton την αμέσως επόμενη δεκαετία πρότειναν μια γραφική απεικόνιση των ειδών ηγεσίας μέσω ενός διοικητικού πλέγματος (αναφέρεται συχνά και σαν πλέγμα ηγεσίας). Το μοντέλο αυτό αποτελεί ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης μέσα από το οποίο πρόσωπα και εταιρείες μπορούν με σχετική ασφάλεια να προσεγγίσουν το στυλ ενός manager ή ενός ηγέτη. Το συγκεκριμένο πρότυπο σήμερα όπως είναι λογικό έχει εξελιχθεί σε σχέση με την αρχική του μορφή.¹⁰⁸

Το διοικητικό πλέγμα παρουσιάζει δύο παραλλαγές της συμπεριφοράς του ηγέτη, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους δίνοντας έμφαση στις ανθρώπινες ανάγκες και το ενδιαφέρον για την εργασία με τη μορφή της παραγωγής

¹⁰⁷ <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>

¹⁰⁸ <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/managerial-grid-model-The-Blake-and-Mouton-Managerial-Grid-model>

τηρώντας συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Η κάθε τιμή κυμαίνεται από χαμηλή έως υψηλή (ξεκινώντας από το 1 έως το 9), δημιουργώντας έτσι 81 διαφορετικά σενάρια σε ένα από το οποία κατατάσσεται το στυλ ενός ηγέτη.

Μέσα από αυτό το πλέγμα ξεχωρίζουν 5 διαφορετικά είδη ηγεσίας:

- Αδιάφορη Διοίκηση (στο σημείο 1,1): Οι manager εδώ βρίσκονται χαμηλά(κρίνονται ως αναποτελεσματικοί)και δεν καταβάλλουν την παραμικρή σοβαρή προσπάθεια έτσι ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία η εργασία από τους υπαλλήλους. Ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται για το αν οι υπάλληλοι του είναι ευχαριστημένοι και κυριαρχεί ένα γενικότερο κλίμα αποδιοργάνωσης εντός του ομίλου.Πρωταρχικό μέλημα του είναι η διατήρηση της θέσης του.
- Διοίκηση που έχει ως βασική της προτεραιότητα τον στόχο(σημείο 9,1): αποκαλείται και δικτατορικό είδος. Στο συγκεκριμένο στυλ ο ηγέτης ενδιαφέρεται κυρίως για την εργασία και λιγότερο για τους ανθρώπους(συνδέεται με τη θεωρία Χ του McGregor).
Οι εργαζόμενοι ουσιαστικά αποτελούν το μέσο για την επίτευξη ενός στόχου της εταιρείας και τίποτα παραπάνω. Ο ηγέτης θεωρεί ότι η επιτυχία εξασφαλίζεται αποκλειστικά με τη σωστή και μεθοδική οργάνωση της εργασίας προχωρώντας ακόμη σε και σε περικοπές προσωπικού αν κριθεί απαραίτητο (αύξηση παραγωγής αλλά με μεγαλύτερο κύκλο εργασιών).¹⁰⁹
- Διοίκηση της μέσης οδού (ή του συμβιβασμού,σημείο 5,5): αποτελεί ένα συμβιβαστικό μοντέλο όπου ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθειες έτσι ώστε να υπάρχει μία ισορροπία μεταξύ του πρέπει της εταιρείας και του θέλω των εργαζομένων. Στο συγκεκριμένο είδος δεν ικανοποιούνται πλήρως ούτε οι ανάγκες της εταιρείας ούτε οι ανάγκες των υπαλλήλων της.

¹⁰⁹<https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>

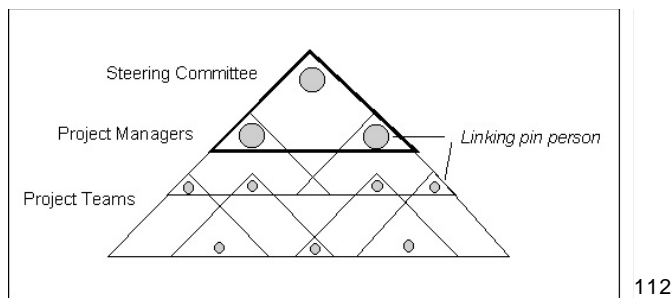
- Διοίκηση για την ομάδα (σημείο 1,9): αποτελεί ένα περισσότερο ομαδικό είδος που χαρακτηρίζεται από πραγματικό ενδιαφέρον για τον άνθρωπο με τον ηγέτη να προσφέρει ένα υγιές περιβάλλον στους υπαλλήλους του. Ο ηγέτης θεωρεί ότι με αυτή την αντιμετώπιση παρέχεται ένα επιπλέον κίνητρο στα μέλη του συνόλου το οποίο πηγάζει από μέσα τους και έτσι εργάζονται με ακόμη μεγαλύτερη θέληση και προθυμία (αμφίβολα αποτελέσματα μιας και δεν γίνεται συγκεκριμένη εστίαση στην παραγωγή).
- Διοίκηση με εστίαση στη συνεργασία (σημείο 9,9): το είδος αυτό συνδέεται με τη θεωρία Y του McGregor (σύμφωνα με τους Blake και Mouton θεωρείται το πιο αποτελεσματικό από τα 5 μοντέλα). Εδώ ο ηγέτης επενδύει σε έννοιες όπως η εμπιστοσύνη και ο αλλοσεβασμός έτσι ώστε να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους και παράλληλα να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην εργασία.

Ένα βασικό προτέρημα του μοντέλου του διοικητικού πλέγματος είναι η χρήση του σαν εργαλείο ούτως ώστε αυτό να διευκολύνει τους manager στο να ανακαλύψουν το δικό τους είδος ηγεσίας. Όλο αυτό γίνεται με τη συμπλήρωση ενός ειδικού ερωτηματολογίου μέσα από το οποίο συμπεραίνουμε αν ο διευθυντής έχει προσανατολισμό που εστιάζει στον άνθρωπο ή που εστιάζει στην παραγωγή-εργασία. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που ακολουθεί αμέσως μετά έχει ως βασικό του σκοπό να διευκολύνει τους ηγέτες να προσεγγίσουν όσο περισσότερο γίνεται το ιδανικό σενάριο των 9,9.¹¹⁰

Ένα άλλο βασικό μοντέλο ηγεσίας που διατυπώθηκε από τον Rensis Likert είναι αυτό του συνδετικού κρίκου (Linking Pin Model). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο ένα μέλος μιας ομάδας μπορεί να είναι ταυτόχρονα ο επικεφαλής μιας άλλης ομάδας. Εδώ ο ηγέτης που λειτουργεί περισσότερο σαν συνδετικός κρίκος μεταξύ των 2 ομάδων μεταφέρει τη γνώση και τις ιδέες μέσα σε ένα

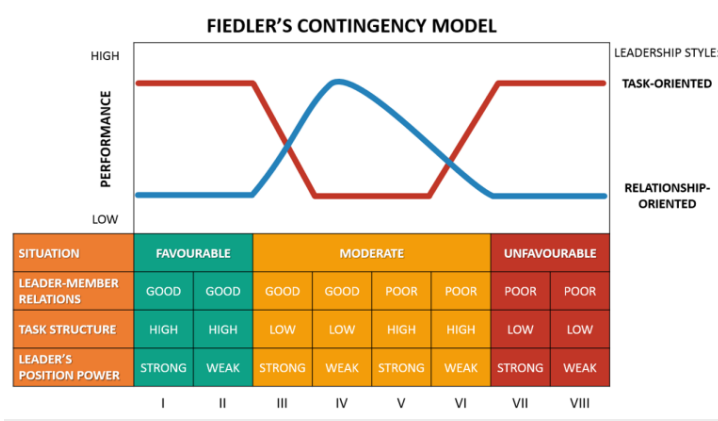
¹¹⁰ <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>

ευρύτερο πλαίσιο συνεργασίας ενώ παράλληλα αποτελεί πρότυπο ανάπτυξης ηγεσίας.¹¹¹



112

Ένα άλλο μοντέλο ηγεσίας που παίρνει χρονική σειρά είναι το ενδεχομενικό του Fred Fiedler (Contingency model).



113

Η ενδεχομενική θεωρία του Φίντλερ ευρύτερα γνωστή και ως θεωρία της ηγεσίας αποδεικνύει πως δεν υπάρχει ένα ιδανικό στυλ ηγεσίας. Το πιο ικανοποιητικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που ταυτίζεται με την τρέχουσα συγκυρία. Το μοντέλο αυτό διατυπώθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1960 από τον αυστριακό ψυχολόγο Fred Fiedler ο οποίος αφού πρώτα μελέτησε τα χαρακτηριστικά των ηγετών θεώρησε ότι από τη στιγμή που το είδος ηγεσίας

¹¹¹ Likert, R. (1967) The Human Organization, N.Y.: McGraw-Hill

¹¹² <https://scottpatchin.com/leadership/leader-linking-pin-3-skills-for-leaders-3-tips-to-make-it-a-team-value/>

¹¹³ <https://www.business-to-you.com/fiedler-contingency-model/>

διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από τα βιώματα του κάθε ηγέτη είναι εξαιρετικό δύσκολο στο μέλλον αυτό να αλλάξει.¹¹⁴

Με βάση αυτό το συμπέρασμα ο ίδιος θεωρούσε πως ένας καλός ηγέτης οφείλει να επιλέγεται σε μία εταιρεία με βάση τις δεξιότητες του καθώς και τις απαιτήσεις της εκάστοτε διαθέσιμης θέσης. Ένας ηγέτης σαν πρώτη κίνηση θα πρέπει να κατανοήσει πλήρως το είδος της ηγεσίας στο οποίο ανήκει. Η εταιρεία από την πλευρά της οφείλει να διαπιστώσει αν το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ταιριάζει σε μία τέτοια κατάσταση. Σύμφωνα με τον Φίντλερ το αν πετύχει ή όχι ένας ηγέτης εξαρτάται από 2 παράγοντες:

- α) το στυλ ηγεσίας (αυτό καθορίζεται από την προσωπικότητα του ηγέτη)
- β) την κατάσταση (το αν αυτή είναι ευνοϊκή ή όχι για να υπάρχει δυνατότητα ελέγχου από πλευράς ηγέτη).¹¹⁵

Στυλ ηγεσίας

Η πρώτη σκέψη είναι να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα του λιγότερο προτιμώμενου συνεργάτη γνωστή με τα αρχικά LPC. Αρχικά θα πρέπει να σκεφτούμε ένα μέλος της ομάδας μας με το οποίο δεν μας αρέσει να συνεργαζόμαστε. Το μέλος αυτό μπορεί να είναι οποιοδήποτε από τα σχολικά χρόνια μέχρι τη σημερινή εργασία μας. Μόλις εντοπίσουμε το πρόσωπο αυτό στη συνέχεια θα πρέπει να το βαθμολογήσουμε αναλόγως σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

Δυσμενής	1	2	3	4	5	6	7	8	Φιλικός
Δυσάρεστος	1	2	3	4	5	6	7	8	Ευχάριστος
Απόρριψη	1	2	3	4	5	6	7	8	Αποδοχή
Υπερένταση	1	2	3	4	5	6	7	8	Χαλαρός
Κρύο	1	2	3	4	5	6	7	8	Ζεστός
Βαρετό	1	2	3	4	5	6	7	8	Ενδιαφέρων
Εχθρικός	1	2	3	4	5	6	7	8	Υποστηρικτικό

¹¹⁴ <https://asana.com/resources/fiedlers-contingency-theory>

¹¹⁵ <https://asana.com/resources/fiedlers-contingency-theory>

Επιφύλαξη	1	2	3	4	5	6	7	8	Ανοιξε
Ανελικρινής	1	2	3	4	5	6	7	8	Ειλικρινής
Εριστικός	1	2	3	4	5	6	7	8	Αρμονικός ¹¹⁶

Από την άλλη μια υψηλή βαθμολογία στον πίνακα καθιστά αυτόματα έναν ηγέτη ως ιδανικό συνεργάτη. Αυτού του στυλ οι ηγετες έχουν προσανατολισμό στον ανθρώπινο παράγοντα και επικεντρώνονται κυριώς στη σύσφιξη των σχέσεων και τη διατήρηση καλού κλίματος στον χώρο εργασίας.

Ευνοϊκή κατάσταση

Αποτελεί τον δεύτερο παράγοντα της θεωρίας της ηγεσίας και χωρίζεται σε 3 επιμέρους κατηγορίες:

Σχέση Ηγέτη-Μέλους

Η συγκεκριμένη κατηγορία ενισχύεται ανάλογα με τον βαθμό εμπιστοσύνης τον οποίο δείχνουν τα μέλη του συνόλου στον ηγέτη τους και αντίστροφα. Εάν ένας ηγέτης είναι αποδεκτός και κρίνεται ως συμπαθής από τους άλλους τότε η επιρροή του πάνω τους αυξάνεται με αποτέλεσμα η καθημερινότητα στην εργασία να αποτελεί μία ευνοϊκή κατάσταση για τον ίδιο.

Δομή εργασιών

Η δεύτερη κατηγορία συνδέεται με το πλήθος των εργασιών που ολοκληρώνονται και για το αν αυτές κρίνονται ως δομημένες ή όχι. Οι μη δομημένες εργασίες θεωρούνται ως μη ολοκληρωμένες με ότι αυτό συνεπάγεται για την εταιρεία.

Δύναμη της θέσης του ηγέτη

Έχει να κάνει με το μέγεθος της εξουσίας που κατέχει ένας ηγέτης μέσα σε ένα σύνολο και την ικανότητα του να επιβάλλει τιμωρίες ή να επιβραβεύει τους υφιστάμενους του. Όσο περισσότερη δύναμη έχει ο ίδιος τόσο ευνοϊκότερη κατάσταση αντιμετωπίζει.

Το μοντέλο του Fiedler στην πράξη

¹¹⁶ A Theory of Leadership Effectiveness FE Fiedler 1967

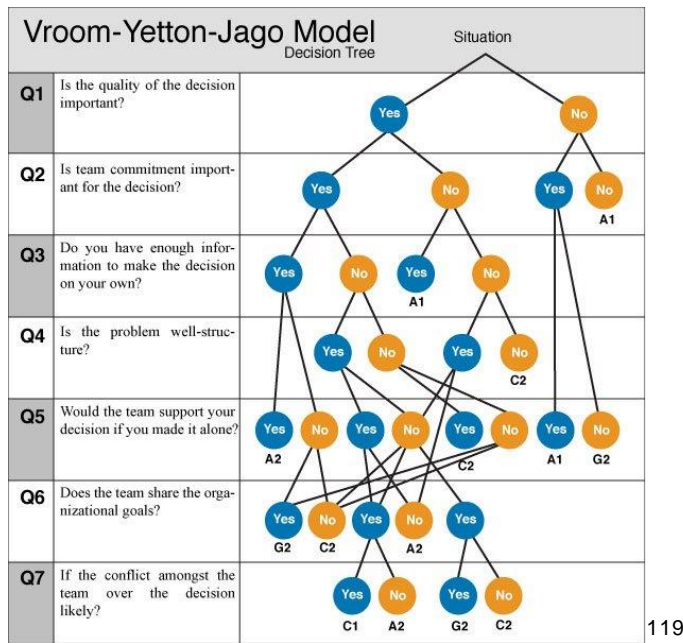
Σύμφωνα με τον ερευνητή οι περισσότεροι ευνοϊκές καταστάσεις απαιτούν έναν ηγέτη λιγότερο προτιμώμενο συνεργάτη ενώ αντίθετα οι λιγότερο ευνοϊκές απαιτούν έναν ηγέτη που θεωρείται ιδανικός ως συνεργάτης. Στην περίπτωση που υπάρχει ομαλή συνεργασία μεταξύ μελών-ηγέτη και το πλάνο είναι καλά δομημένο, ο ηγέτης που εστιάζει στην εργασία είναι πιο παραγωγικός. Αντίθετα στις περιπτώσεις που έχουμε μία απόσταση στη σχέση μελών – ηγέτη και το πλάνο εργασιών δεν είναι δομημένο τότε ο ηγέτης που εστιάζει στον ανθρώπινο παράγοντα πιθανότατα θα φέρει καλύτερο αποτέλεσμα. Το μοντέλο αυτό αν και είναι ευρύτερα γνωστό και αποδεκτό δεν είναι αρκετά ευέλικτο καθώς δεν θεωρεί ότι ένας ηγέτης αν χρειαστεί μπορεί τελικά να αλλάξει το στυλ ηγεσίας του.¹¹⁷

Ο Fiedler θεωρούσε ότι επειδή το είδος της ηγεσίας παραμένει σταθερό χωρίς καμία δυνατότητα περαιτέρω ευελιξίας ο μοναδικός τρόπος για να διαχειριστούμε κατάστασεις έκτακτης ανάγκης είναι να αλλάξουμε τον ίδιο τον ηγέτη ως πρόσωπο. Επιπλέον παρουσιάζεται ένα ζήτημα με τον πίνακα LPC στις περιπτώσεις που τυγχάνει να βρίσκονται στη μέση της βαθμολογίας τότε δεν είναι ξεκάθαρο σε ποιο στυλ ηγεσίας ανήκει κάποιος (προκύπτει ανακριβές συμπέρασμα).¹¹⁸

Μία ακόμη σημαντική θεωρία είναι αυτή που συνδέεται με το πρότυπο ηγεσίας και λήψης αποφάσεων των V.Vroom και P. Yetton (1973).

¹¹⁷ <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/contingency-theory-of-leadership>

¹¹⁸ <https://www.mindtools.com/ayfk2dg/fiedlers-contingency-model>



Σε κάποιες περιπτώσεις ένας ηγέτης επιβάλλεται να πάρει την ευθύνη και να λάβει μία απόφαση μόνος του χωρίς όμως να θέλει να φαίνεται απόλυτος στα μέλη της ομάδας του. Από την άλλη είναι πιο συνετό να πάρετε μία απόφαση με τη συγκατάθεση του συνόλου ακόμη και αν αυτό προαπαιτεί περισσότερο χρόνο ή περισσότερους πόρους; Με ποια κριτήρια πρέπει κάποιος να αποφασίσει ποια από τις 2 λογικές είναι η προτιμότερη;

Το συγκεκριμένο μοντέλο εξετάζει διάφορα πιθανά σενάρια και οδηγεί προς το καλύτερο. Πιο συγκεκριμένα αν σε μία περίπτωση χρειάζεται αμεσότητα και αποφασιστικότητα, τότε θα επιλέξει ένα περισσότερο αυταρχικό μοντέλο. Αν όμως απαιτείται ένα κλίμα σύμπνοιας για την εξεύρεση λύσης τότε το προτεινόμενο μοντέλο είναι πιο δημοκρατικό.

Αρχικά θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν 3 βασικές παραμέτρους:

- Πιθανοί χρονικοί περιορισμοί που μπορεί να περιορίσουν το πλάνο - όταν δεν υπάρχει περιορισμός στον χρόνο ο ηγέτης μπορεί να ενισχύσει

¹¹⁹ <https://www.designorate.com/vroom-yetton-jagohow-to-decide/>

τις επιλογές του και με άλλες προτάσεις αυξάνοντας την ποιότητα του εγχειρήματος. Όταν όμως ο χρόνος είναι καθορισμένος δεν του δίνεται η δυνατότητα να αναλύσει σε βάθος τα αποτελέσματα της έρευνας του.

- Ομαδική συνεργασία -όταν μία απόφαση του ηγέτη θα έχει σημαντικό αντίκτυπο σε ολόκληρο το σύνολο, είναι προτιμότερο η διαδικασία που θα ακολουθηθεί να είναι μέσα από τη συνεργασία των μελών και του ηγέτη. Κάτι τέτοιο θα ωφελούσε στην ενίσχυση της ποιότητας μιας εργασίας προσφέροντας ένα καλύτερο αποτέλεσμα.
- Ποιότητα τελικού αποτελέσματος – το να λάβει ένας ηγέτης μία ορθή απόφαση ορισμένες φορές προϋποθέτει την αξιοποίηση σημαντικών πόρων (σε πρόσωπα ,χρόνο και γνώση) έτσι ώστε να έχει περισσότερες πιθανότητες να οδηγηθεί σε ένα ποιοτικό τελικό αποτέλεσμα.¹²⁰

Μία απόφαση λαμβάνεται σε άμεση σύνδεση με το είδος της ηγεσίας για τον σκοπό που προορίζεται. Ένας ηγέτης καλείται να αποφασίσει καταλήγοντας σε μία από τις 5 παρακάτω κατηγορίες:

Αυταρχικός(A1): εδώ ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αποκλειστικά μόνος του χωρίς να συμβουλευτεί κανένα μέλος της ομάδας του

Αυταρχικός(A2): στην περίπτωση αυτή ο ηγέτης απεύθυνεται στα μέλη της ομάδας του για να συλλέξει παραπάνω πληροφορίες αλλά στο τέλος η απόφαση είναι δική του χωρίς να ενημερώσει για αυτή

Συμβουλευτικός(C1): εδώ ο ηγέτης ρωτάει τη γνώμη των μελών της ομάδας του επί του θέματος αλλά η τελική απόφαση είναι δική του

Συμβουλευτικός(C2): και εδώ ο ηγέτης απεύθυνεται στα μέλη της ομάδας του για να λάβει περισσότερες γνώμες επί του θέματος και επίσης στο τέλος αποφασίζει μόνο αυτός. Σε αυτή την περίπτωση όμως ο ηγέτης είναι περισσότερο ανοικτός σε νέες ιδέες και διαφορετικές απόψεις

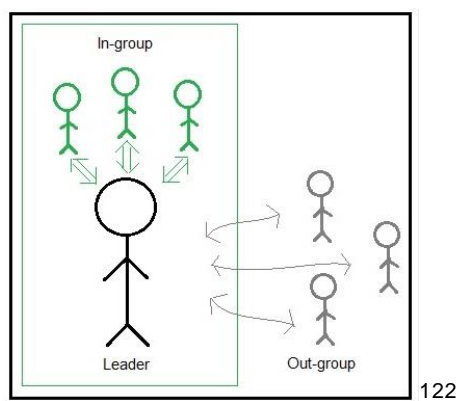
¹²⁰ <https://www.mindtools.com/adamhmy/the-vroom-yetton-decision-model>

Συνεργατικός(G2): ο ηγέτης κάνει τη διαφορά και μοιράζεται με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων. Ουσιαστικά παροτρύνει τα μέλη του συνόλου στο να βρουν μία απόφαση και να την κάνουν πράξη διασφαλίζοντας όμως ότι υπάρχει η σύμφωνη γνώμη ολόκληρης της ομάδας προκειμένου αυτή να υλοποιηθεί.

Τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας είναι η ευελιξία και η δυνατότητα που παρέχει στο να καθορίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αποτελεί μία ιδιαίτερα ευέλικτη επιλογή που προσφέρει στον ηγέτη τη δυνατότητα να λάβει τη σωστή απόφαση για κάθε περίπτωση.

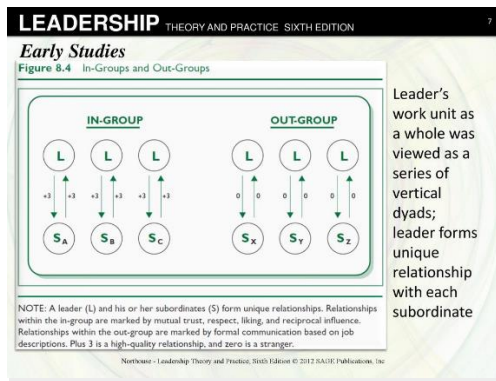
Σαν μειονεκτήματα της θεωρίας μπορούμε να αναφέρουμε την αυτοματοποίηση στη διαδικασία και το ότι δεν συμπεριλαμβάνει τις προσωπικές παραμέτρους ενός ηγέτη. Μία ακόμη αδυναμία είναι το ότι τα ερωτήματα που θέτει δεν είναι απόλυτα ακριβή άρα και τα συμπεράσματα να μην είναι απολύτως ασφαλή.¹²¹

Ένα διαφορετικό μοντέλο ηγεσίας είναι το πρότυπο της κάθετης δυαδικής σχέσης(Vertical Dyad Linkage) των R. Liden and G. Graen(1980).



¹²¹ <https://www.designorate.com/vroom-yetton-jago-how-to-decide/>

¹²² https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Vertical_Dyad_Linkage_Theory.jpeg



123

Στη θεωρία αυτή ο ηγέτης (L) έχει διαφορετική συμπεριφορά και διαφορετικές σχέσεις με κάθε μέλος του συνόλου ξεχωρίστα(S).

Συνήθως αυτός αναπτύσσει ισχυρούς δεσμούς με τους υφιστάμενους του οι οποίοι ενισχύονται μέσα από την καθημερινή ανταλλαγή προτάσεων και ιδεών δυναμώνοντας το μεταξύ τους θετικό κλίμα (μετατροπή σε σχέση ηγέτη – οπαδού). Στο σχήμα αυτό αποδεικνύεται στο πρώτο σκέλος από τον L στα μέλη Sa..Sc. Από την άλλη οι σχέσεις ενός ηγέτη με τα υπόλοιπα μέλη με τα οποία δεν υπάρχει η παραπάνω σχέση εμπιστοσύνης κρίνονται περισσότερο ως τυπικές.¹²⁴

Πλεονεκτήματα

Το βασικό πλεονέκτημα της κάθετης δυαδικής σχέσης είναι η άνεση με την οποία αυτή μπορεί να λειτουργήσει μέσα σε έναν επαγγελματικό χώρο. Ο ηγέτης καταννοεί τις σχέσεις που έχει με τα μέλη του συνόλου και είναι σε θέση να διακρίνει αν το κάθε μέλος τελικά αξίζει όλα τα προνόμια που απολαμβάνει μέσα από την εργασία του. Γενικά παρατηρείται η συνήθεια να ενισχύεται η εικόνα των μελών μέσα σε ένα σύνολο. Ο ηγέτης είναι σε θέση να ανακαλύψει αναξιοποίητες ευκαιρίες και να δώσει κίνητρο σε μέλη που βρίσκονται εκτός της ομάδας του αλλά που αξίζουν μία δευτερη ευκαιρία. Τα προνόμια που παρέχονται στα μέλη εντός του συνόλου αποτελούν σημαντικό παράγοντα

¹²³ <https://slideplayer.com/slide/14581786/>

¹²⁴ Liden, R. and Graen G. (1980), Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, Academy of Management Journal, Sept.

ικανοποίησης για τα ίδια με αποτέλεσμα αυτά να εργάζονται ακόμη πιο σκληρά έτσι ώστε να διατηρήσουν πάση θυσία τις θέσεις ισχύος μέσα στην ομάδα. Με αυτό τον τρόπο μία πιθανή είσοδο μελών εκτός ομάδας στην καθημερινότητα της ομάδας αποτελεί κέρδος για την ίδια εταιρεία.¹²⁵

Μειονεκτήματα

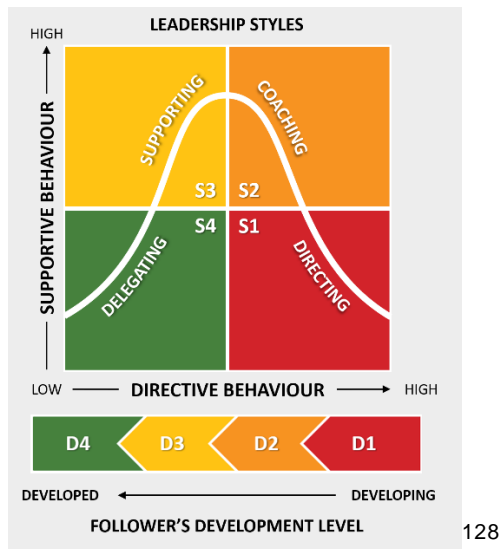
Η συγκεκριμένη θεωρία παίρνει σαν δεδομένο ότι όλα τα μέλη βρίσκονται ακριβώς στην ίδια αφετηρία έχοντας την πλήρη στήριξη του ηγέτη τους. Κάτι τέτοιο όμως δεν αποδεικνύεται στην πράξη. Ένας ακόλουθος της εσωτερικής ομάδας ο οποίος λαμβάνει πρωτοβουλίες και δέχεται αναθέσεις από τον προϊστάμενο του έχει δεδομένα περισσότερες πιθανότητες για ανέλιξη μέσα σε μία εταιρεία από έναν ακόλουθο της εξωτερικής ομάδας που έχει λιγότερες πιθανότητες και δεν του δίνει την ίδια σημασία ο ηγέτης του – ανεξάρτητα αν ο συγκεκριμένος ακόλουθος έχει αναπτύξει ακόμη μεγαλύτερες δυνατότητες με το περάσμα του χρόνου, ο ηγέτης ακολουθεί την ακριβώς τακτική. Επιπλέον η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται αποκλειστικά στις ατομικές σχέσεις μεταξύ μελών – ηγέτη χωρίς όμως να μπορεί δώσει λύσεις σε ενδεχόμενα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν μέσα από τις σχέσεις αυτές.¹²⁶

Ένα διαφορετικό πρότυπο ηγεσίας είναι το κεντρικό πρότυπο της ηγετικής συμπεριφοράς των P. Hersey & K.H. Blanchard (1982). Σύμφωνα με αυτό το είδος του κάθε ηγέτη εξαρτάται από το επίπεδο ωριμότητας των μελών ενός συνόλου(σαν ωριμότητα εννοούνται η γνώση-εμπειρία, η ικανότητα και η τελική επιθυμία για την επιτυχία).¹²⁷

¹²⁵ <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-vertical-dyad-linkage-model-38845.html>

¹²⁶ <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-vertical-dyad-linkage-model-38845.html>

¹²⁷ Hersey,P., and Blanchard k. H. (1982) Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall



Το πρότυπο που είναι γνωστό ως Situational Leadership Model, αποτελείται από τέσσερα επίπεδα ωριμότητας ακολούθων - D1, D2, D3 και D4, και τέσσερα διαφορετικά είδη ηγεσίας. Αντίθετα με άλλα πρότυπα ηγεσίας, το κεντρικό πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς δεν ασχολείται με το γεγονός ότι οι εταιρείες προτιμούν μία ενιαία στάση απέναντι στο θέμα της ηγεσίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο προτιμάει κάθε φορά το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει περισσότερο σε έναν συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο.

Με βάση το μοντέλο αυτό έχουμε συνολικά 4 ομάδες οπαδών αυτές είναι:

- Ανίκανος και πρόθυμος (D1)
- Ανίκανος και απρόθυμος (D2)
- Ικανός και απρόθυμος (D3)
- Ικανός και πρόθυμος (D4)

Οι οπαδοί της πρώτης κατηγορίας(D1) θεωρούνται ως εξαρτημένοι.Ενώ δείχνουν την απαραίτητη προθυμία για να δημιουργήσουν στον αντίποδα δεν έχουν την απαιτούμενη ικανότητα. Είναι εξαρτημένοι σε σημαντικό βαθμό από τον ηγέτη τους για να λάβουν υποστήριξη και καθοδήγηση από τον ίδιο – πέρα από την ικανότητα συχνά τους λείπει και το απαραίτητο κίνητρο. Σε αυτή την ομάδα ανήκουν κυρίως οι νεοεισελθέντες σε μία εταιρεία που θέλουν να

¹²⁸ <https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>

ανέβουν στα μάτια του προϊστάμενου τους αλλά δεν έχουν ούτε τη απαραίτητη γνώση ούτε την εμπειρία για να το πετύχουν.

Οι οπαδοί της δεύτερης κατηγορίας (D2) θεωρούνται ως συμμορφωμένοι καθώς είναι θετικοί στο να κάνουν ότι τους ζητήσει ο προϊστάμενος τους παρά το γεγονός ότι έχουν χαμηλή ικανότητα καθώς αυτό που τους λείπει τελικά περισσότερο είναι το κατάλληλο κίνητρο. Ένας τέτοιος οπαδός δεν μπορεί να ολοκληρώσει μία εργασία που θα του ανατεθεί καθώς δεν έχει τις απαιτούμενες γνώσεις. Δεν συνηθίζει να παίρνει πρωτοβουλίες ούτε να έχει δημιουργικές ιδέες και απλώς ακολουθούν τους κανόνες χωρίς αντιρρήσεις. Επιπλέον δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι με αυτό που έχουν χωρίς να ψάχνουν για παραπάνω εξέλιξη ή καταξίωση μέσα από την εργασία τους.¹²⁹

Οι ακόλουθοι της τρίτης κατά σειρά ομάδας (D3) αποκαλούνται ως διστακτικοί. Οι συγκεκριμένοι οπαδοί ολοκληρώνουν συνήθως με επιτυχία τις εργασίες τους στηριζόμενοι κυρίως στην εμπειρία και στη γνώση που διαθέτουν αλλά χωρίς το απαραίτητο κίνητρο που μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα. Με την κατάλληλη παρότρυνση και καθοδήγηση από τον ηγέτη, οι οπαδοί μπορούν σταδιακά να αυξήσουν την εμπιστοσύνη-δέσμευση τους και να προσεγγίσουν το επίπεδο των προθύμων οπαδών.

Για τέλος σε αυτή την κατηγορία (D4) οι οπαδοί παρουσιάζουν υψηλή ικανότητα και υψηλή ανάληψη υποχρέωσης(για τον λόγο αυτό χαρακτηρίζονται ως αυτοδύναμοι). Οι ίδιοι είναι ανεξάρτητοι και παίρνουν συχνά πρωτοβουλίες έχοντας υψηλή αυτοπεποίθηση καθώς και υψηλό αίσθημα ευθύνης. Δεν έχουν άμεση ανάγκη τον ηγέτη τους για να τους κατευθύνει αλλά συνήθως εμπιστεύονται τον εαυτό τους μαθαίνοντας μέσα από τα σφάλματα τους , ψάχνοντας συνεχώς για νέες ευκαιρίες και παίρνοντας τις αποφάσεις από μόνοι τους.¹³⁰

¹²⁹ <https://thinkinsights.net/leadership/hersey-blanchard-situational-leadership/>

¹³⁰ <https://thinkinsights.net/leadership/hersey-blanchard-situational-leadership/>

Με βάση το επίπεδο ωριμότητας οι Χέρσει και Μπλάνκφιλντ εισήγαγαν 4 διαφορετικά στυλ ηγεσίας (ονομάζονται και επίπεδα ανάπτυξης):

S1.Σκηνοθεσία (Telling): πολλά λόγια από τον ηγέτη αλλά λίγα έργα γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα το χαμηλό κίνητρο των μελών

S2.Προπόνηση (Coaching): μεγάλη υποστήριξη από τον ηγέτη και υψηλό κίνητρο των μελών αλλά η ικανότητα παραμένει περιορισμένη.

S3.Υποστήριξη(συμμετοχή): μεγάλη υποστήριξη από τον ηγέτη χωρίς όμως τις απαραίτητες κατευθυντήριες εντολές με αποτέλεσμα παρά την ικανότητα το κίνητρο να παραμένει χαμηλό

S4. Ανάθεση (συνεργασία): μικρή υποστήριξη και λίγες συμβουλές αλλά μεγάλη ικανότητα και υψηλό κίνητρο¹³¹

S1: Λέγοντας (Σκηνοθεσία)

Το στυλ ηγεσίας S1 δείχνει την τάση του ηγέτη περισσότερο να κατευθύνει και λιγότερο να υποστηρίξει τους οπαδούς του. Η βασική του προτεραιότητα είναι ολοκληρωθεί και να παραδοθεί ένα έργο στην ώρα του παρά η κάλυψη των ατομικών αναγκών των μελών της ομάδας του. Η κυρίαρχη τακτική του ηγέτη σε μία τέτοια κατάσταση είναι να δίνει εντολές για να ακολουθηθούν ορθά όλα τα βήματα από τους υφιστάμενους του κάνοντας εξαρχής γνωστές τις συνέπειες στην περίπτωση μη τήρησης του καθορισμένου πλάνου. Αυτό προϋποθέτει τα βήματα να είναι προκαθορισμένα και πλήρως κατανοητά έτσι ώστε να μην γίνουν σφάλματα. Ο ηγέτης θεωρεί ότι ο ακόλουθος (R1) είτε δεν γνωρίζει τι ακριβώς ενέργειες θα πρέπει να κάνει είτε είναι δεν έχει διάθεση να ακολουθήσει οπότε στην περίπτωση αυτή η εργασία του θα έχει ένα περισσότερο καταναγκαστικό χαρακτήρα. Οι νέοι υπάλληλοι μέσα σε μία εταιρεία έχουν τον ενθουσιασμό να υλοποιήσουν όλες τις απαραίτητες εργασίες τις περισσότερες φορές χωρίς σημαντική υποστήριξη αλλά η δεδομένη έλλειψη εμπειρίας απαιτεί να ακολουθούν τις οδηγίες.

¹³¹ <https://www.toolshero.com/leadership/situational-leadership-hersey-blanchard/>

S2: Πώληση (Coaching)

Σε αυτό το στυλ παρουσιάζεται υψηλό κίνητρο και σημαντική υποστήριξη από τον ηγέτη. Ο Hersey θεώρησε ότι το συγκεκριμένο είδος ταιριάζει απόλυτα σε μέλη που είναι πρόθυμα αλλά δεν έχουν την ικανότητα να ολοκληρώσουν επιτυχώς μία εργασία. Με αυτό το σκεπτικό το είδος της ηγεσίας θα πρέπει να είναι τέτοιο έτσι ώστε να στηρίζεται στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και την αύξηση των κινήτρων των μελών έτσι ώστε να μπορούν να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες και να επιναι πιο αποτελεσματικά στην καθημερινή τους εργασία. Σε αντίθεση με τον Χέρσει ο Blanchard ταιριάζει καλύτερα στους ακολούθους που ένω αρχικά ήταν ενθουσιώδεις στην πορεία έχασαν την αυτοπεποίθησή τους και έμειναν πίσω από τους άλλους. Αυτοί ακριβώς οι υπάλληλοι χρειάζονται έναν τέτοιο ηγέτη που θα τους στηρίξει θα σταθεί δίπλα τους για να ανακτήσουν τη χαμένη τους αυτοπεποίθηση.

S3: Συμμετέχοντας (Υποστήριξη)

Το είδος ηγεσίας S3 παρουσιάζει από τη μία την υποστηρικτική συμπεριφορά ενός ηγέτη αλλά από την άλλη τη μικρή συμβολή του στο να κατευθύνει τους ακολούθους του. Η υποστήριξη περιλαμβάνει παρουσία, επιβράβευση και αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και του ακόλουθου. Η δυναμική ενός ακόλουθου σταδιακά αυξάνεται με το πέρασμα του χρόνου και μαζί με αυτή αυξάνεται και ο βαθμός εμπιστοσύνης που δείχνει ο ηγέτης στο πρόσωπο αυτό. Άρα εδώ το θετικό σχόλιο έρχεται μόνο σαν παρακίνηση και ενθάρρυνση στην αρχή και όχι σαν αξιολόγηση στο τέλος μίας εργασίας. Ο ηγέτης είναι βέβαιος για το αποτέλεσμα επειδή ξέρει καλά τις δυνατότητες που έχει ο συγκεκριμένος ακόλουθος του.¹³²

S4: Ανάθεση

Εδώ (S4) έχουμε και χαμηλή υποστήριξη και χαμηλή κατευθυντική ηγεσία. Ο υπάλληλος συμπεριφέρεται με υψηλό αίσθημα ευθύνης και δείχνει την ικανότητα να ολοκληρώσει με επιτυχία όλες τις εργασίες που θα αναλάβει. Ο

¹³² <https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>

ηγέτης ενθαρρύνει αυτή την τακτική παρακολουθώντας από κοντά και υποστηρίζοντας τον υφιστάμενο του χωρίς να τον παραφορτώνει με δραστηριότητες, αλλά όντας παρών σε περίπτωση που χρειαστεί τελικά να τον βοηθήσει.

Η θεωρία των Hersey και Blanchard έρχεται σε αντίθεση με θεωρίες όπως αυτή του Blake και Mouton σχετικά με το αν υπάρχει μία 'εννιαία προσέγγιση ηγεσίας' η οποία θα μπορούσε να ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις. Αντίθετα σύμφωνα με την παρούσα θεωρία το κάθε στυλ ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται στην κάθε ξεχωριστή κατάσταση.¹³³

Μία νεότερη προσέγγιση και προοπτική που αφορά την ηγεσία αποτελεί το πρότυπο της αυτο-ηγεσίας των Manz και Sims. Πιο συγκεκριμένα ο όρος αυτός περιγράφεται από τον Charles C. Manz (1983) ως μια «περιεκτική προοπτική αυτο-επιρροής που αφορά την καθοδήγηση του εαυτού προς την εκτέλεση εργασιών με φυσικό κίνητρο καθώς και τη διαχείριση του εαυτού του σε κάθε εργασία που πρέπει να γίνει αλλά δεν αποτελεί φυσικό κίνητρο».

Η θεωρία βασίστηκε στην άποψη ότι η αυτο-ηγεσία είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματική ηγεσία μίας ομάδας (Manz & Sims, 1991). Στην πράξη τα πιο ανεξάρτητα μέλη ενός συνόλου είναι και τα πιο παραγωγικά χωρίς αυτό να συνδέεται απαραίτητα με την εργασιακή θέση που αυτά καταλαμβάνουν μέσα σε μία εταιρεία.¹³⁴

Η αυτοηγεσία είχε περισσότερο τη μορφή της αυτοδιαχείρισης. Οι ερευνητές της αυτοδιαχείρισης την ερμηνεύουν ως «ένα σύνολο στρατηγικών που βοηθά τους εργαζομένους στη δόμηση του εργασιακού τους περιβάλλοντος» (Manz, 1986), σ.590). Οι Manz και Sims (1980) υποστηρίζουν ότι όλοι επιδεικνύουν αυτοδιαχείριση σε κάποιο βαθμό.¹³⁵ Έτσι με το να εφαρμόσει κάποιος στρατηγικές αυτο-ηγεσίας έχει τη δυνατότητα να γίνει η καλύτερη εκδοχή του εαυτού του.

¹³³ <https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>

¹³⁴ <https://positivepsychology.com/self-leadership/>

¹³⁵ https://ebrary.net/47498/business_finance/leadership

Η αυτο-ηγεσία (γνωστή και ως Προσωπική Μαεστρία) είναι η απάντηση στο ερώτημα πως θα αναπτύξουμε τον εαυτό μας για να μπορέσουμε να επιβιώσουμε μέσα σε ένα αβέβαιο και περίπλοκο κόσμο.

Η βασική λειτουργία της αυτο-ηγεσίας λαμβάνει μέρος με το να αναπτύσσεται το εσωτερικό και το εξωτερικό παιχνίδι.

Το εσωτερικό παιχνίδι αποτελείται από τη βούληση, το γνώθι σαυτόν και την αποτελεσματικότητα (με τη μορφή της αυτοπεποίθησης) με βασικό σκοπό την προσωπική καταξίωση ενώ το εξωτερικό παιχνίδι έχει να κάνει με την επίδραση και την απήχηση.

Πιο αναλυτικά τα 5 βασικά στοιχεία για να αναπτυχθεί η αυτοηγεσία είναι τα εξής:

- Η πρόθεση - είναι η απάντηση στο ερώτημα γιατί είναι τόσο σημαντική η ολοκλήρωση ενός στόχου. Επίσης είναι η προσπάθεια που καταβάλλει κάποιος έτσι ώστε να γίνει καλύτερος από ότι είναι τώρα.
- Η αυτογνωσία - είναι να γνωρίζεις τις προθέσεις και τις δυνατότητες σου, το ποιος πραγματικά είσαι και τι είναι αυτό μπορεί να σε βγάλει εκτός πλάνου. Η αυτογνωσία συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική ηγεσία άρα σαν διαδικασία πρέπει να επαναλαμβάνεται συχνά.
- Η αυτοπεποίθηση - συνδέεται με τη γνώση των δυνατοτήτων ενός ανθρώπου. Όσο περισσότερα projects αναλαμβάνουμε και τα φέρουμε εις πέρας με επιτυχία τόσο περισσότερο αυξάνεται και η αυτοπεποίθησή μας. Αυτο-ηγεσία σημαίνει να είσαι ταπεινός και ειλικρινής με τον εαυτό σου σχετικά με το τι μπορείς και τι δεν μπορείς να κάνεις. Με την αυτο-αποτελεσματικότητα αποδεχόμαστε όλες τις προκλήσεις και έχουμε την αυτοπεποίθηση ότι θα τα καταφέρουμε.
- Η επιρροή - μέσω της αυτοπεποίθησης και της αυτογνωσίας κατορθώνουμε να επηρεάζουμε πρόσωπα και καταστάσεις. Γνωρίζοντας καλύτερα τον εαυτό μας και έχοντας εμπιστοσύνη μπορούμε να παρατηρούμε εκ του ασφαλούς τις κινήσεις των

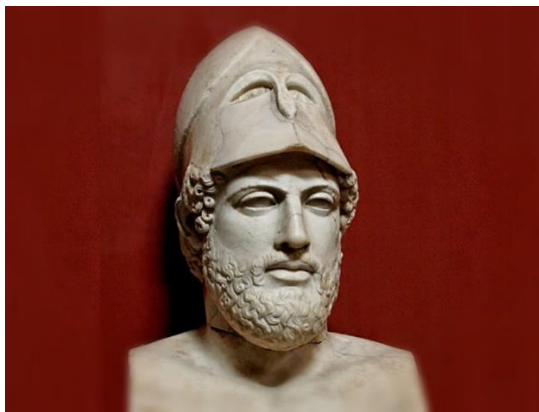
υπολοίπων μέσα στην ομάδα. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να επηρεάσουμε τους γύρω μας και να πετύχουμε την αλλαγή-καινοτομία.

- Ο αντίκτυπος - με τον αντίκτυπο τέλος μετράμε την πρόθεση και την επιρροή.¹³⁶



137

9. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΗΓΕΤΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΣΤΟΡΙΑ



Περικλής

¹³⁶ <https://www.selfleadership.com/what-is-self-leadership>

¹³⁷ <https://nhrc.com.my/resource-centre/self-leadership-bedrock-of-personal-and-organisational-excellence/>

Αν και ο ίδιος έλαβε στρατιωτική παιδεία σαν νέος, η επιρροή των 2 διδασκάλων του ήταν αυτή που καθόρισε την πνευματική του ανωτερότητα. Ο ένας ήταν ο Δάμων από τους σημαντικότερους διανοούμενους Αθηναίους της εποχής και ειδικός στη μουσική θεωρία και ο άλλος ήταν ο Αναξαγόρας με την περίφημη μηχανική του θεωρία που βοήθησε σημαντικά τον Περικλή στο να υπερκεράσει τις δεισιδαιμονίες του πλήθους στο οποίο είχε να απευθυνθεί. Η πολιτική που ακολούθησε ο Περικλής διακρίνεται από έντονο ηγεμονισμό καθώς βασική του επιδίωξη ήταν η επέκταση της Αθήνας και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εδραίωση της πολιτικής επιρροής της σε ολόκληρο τον ελληνικό χώρο (δημοκρατικό απέναντι στο ολιγαρχικό μοντέλο). Βασικός υποστηρικτής της πανελληνίας συμμαχίας κατά της περσικής απειλής που στην πορεία μετά τη σύναψη ειρήνης μετατράπηκε σε αθηναϊκή ηγεμονία χρησιμοποιώντας το κοινό ταμείο σε ένα φιλόδοξο οικοδομικό πρόγραμμα που θα προσέφερε μεγαλοπρέπεια στην πόλη. Όραμα του ήταν να ενώσει όλες τις ελληνικές πόλεις με κοινή γλώσσα, θρησκεία, ήθη και έθιμα κάτω από την ισχύ της κυρίαρχης Αθήνας. Σαν πολιτικό πρόσωπο είχε τον απόλυτο έλεγχο και παρόλο που κυβερνούσε απολυταρχικά η θέση που κατείχε ερχόταν πάντα μέσα από εκλογή από τον ίδιο τον λαό στον οποίο ασκούσε μία ισχυρή επιρροή. Αν και ήταν ένας από τους δέκα στρατηγούς που εκλέγονταν με ίση εξουσία στην πράξη ήταν ο επικεφαλής τους. Ο ίδιος είχε μεγάλη αυτοπεποίθηση ενώ τα 2 βασικά του προσόντα ήταν η σύνεση και η μεγάλη πειστικότητα στον λόγο. Πρόθεση του ήταν ανεβάσει το επίπεδο των ακολούθων του και όχι να 'κατέβει' αυτός στο δικό τους-παρά την απολυταρχική διακυβέρνηση στην πραγματικότητα προτιμούσε να είναι ηγέτης ελεύθερων ανθρώπων των οποίων έπρεπε να κερδίζει κάθε φορά τη στήριξη τους παρά άβουλων οπαδών που απλά θα ακολουθούν τις εντολές-διαταγές του- αυτό ακριβώς είναι που τον καθιστά τον κατεξοχήν δημοκρατικό ηγέτη. Ως πολιτικός δεν είχε πολλές καινοτόμες ιδέες αλλά ανέλυε εξαιρετικά τις ιδέες άλλων και τις πήγαινε ένα βήμα παρακάτω.

«Ας αφήσουμε τη γη και τα σπίτια και ας φυλάξουμε την πολιτεία και τη θάλασσα». Με αυτό τον λόγο κρίνοντας ορθά έδωσε ξεκάθαρη προτεραιότητα στη ναυτική υπεροχή που είχε η πόλη του λίγο πριν την έναρξη του Πελοποννησιακού πολέμου (εφαρμογή της στρατηγικής της εξαντλήσεως

αποφεύγοντας μεγάλες χερσαίες συγκρούσεις και επιλέγοντας στοχεύμενες κινήσεις που σιγά σιγά θα εξάντλούσαν τον εχθρό). Παρά τις δυσκολίες του πολέμου έπεισε τους συμπολίτες του ότι η διατήρηση της ηγεμονικής θέσης απαιτεί θυσίες χωρίς τάσεις υπαναχώρησης. Το ενδιαφέρον του για τον άνθρωπο κρύβεται πίσω από τα τελευταία λόγια του Αθηναίου ηγέτη «κανείς Αθηναίος ποτέ δεν φόρεσε μαύρα για δική μου πράξη». ¹³⁸

Συνοψίζοντας στα ηγετικά χαρακτηριστικά του Περικλή θα μπορούσαμε να ξεχωρίσουμε κατά σειρά: την ευφυΐα- οξυδέρκεια, το θάρρος, την διορατικότητα, την ιδιαίτερη ρητορική του δεινότητα, την τάση του να χρησιμοποιεί τον εαυτό του σαν ασπίδα προς όφελος της πόλης του, την αυτοπεποίθηση και τη μεγάλη αγάπη για την πατρίδα του. ¹³⁹



Μέγας Αλέξανδρος

Παρά το γεγονός ότι ήταν ο γιος του Φιλίππου το ότι έλαβε διαφορετικά μέτρα για την αντιμετώπιση των πολλών εχθρών του δείχνει και τη διαφορά στην ιδιοσυγκρασία μεταξύ πατέρα και γιου (ο πρώτος θα ακολουθούσε μία πιο αργή αλλά πιο σίγουρη μέθοδο για να κερδίσει χρόνο ενώ αντίθετα ο Αλέξανδρος πιο τολμηρός αποφάσισε να αντιμετωπίσει τους αντιπάλους του έναν προς έναν

¹³⁸ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Α΄-Β΄ J.B.BURY&RUSSWELL MEIGGS
σελ.330,342,346,348,367,385,393-394

¹³⁹ <https://ivypanda.com/essays/what-made-pericles-an-outstanding-leader-in-athens-essay/>

και να τους υπερνικήσει όλους). Μπορεί οι λαμπρές στρατιωτικές του επιτυχίες στην Ανατολή να τον έκαναν παγκοσμίως γνωστό μέχρι σήμερα αλλά η στρατηγική που ακολούθησε στον ελλαδικό χώρο τον πρώτο χρόνο της βασιλείας του έδειξαν γρήγορα την καινοτομία της σκέψης του που τον διέκρινε, την αμεσότητα στη δράση και την τόλμη στις αποφάσεις που πήρε. Στις ελληνικές πόλεις της Μικράς Ασίας που απελευθέρωσε από τον περσικό ζυγό εγκαθιστούσε δημοκρατικό πολίτευμα και τους έδωσε αυτονομία. Λαμβάνει την παράτολμη απόφαση να διαλύσει τον στόλο του και να συνεχίσει αποκλειστικά μέσω ξηράς την εκστρατεία του παρά τον κίνδυνο που θα υπήρχε σε περίπτωση υποχώρησης- στην πραγματικότητα ήταν απόλυτα βέβαιος ότι δεν θα χρειαστεί ποτέ να υποχωρήσει(στην συνέχεια η ορμή του κρίση τον οδηγεί στην κατάκτηση της Τυρού η οποία του εξασφαλίζει τη ναυτική υπεροχή σε ολόκληρη την Ανατολική Μεσόγειο).¹⁴⁰

Τόσο στη Βαβυλώνα όσο και στην Αίγυπτο εμφανίζεται σαν προστάτης των τοπικών θρησκειών ενώ συνηθίζει να διατηρεί στις θέσεις τους ορισμένους ικανούς τοπικούς άρχοντες παρουσιάζοντας μία ανεκτικότητα που βασιζόταν κυρίως στην πολιτική σωφροσύνη. Με αυτό τον τρόπο δεν επέλεξε ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης για όλους αλλά κάθε περιοχή διατηρεί τους δικούς της κανόνες διοίκησης(δίπλα στον τοπικό άρχοντα τοποθετούσε έναν υπεύθυνο των οικονομικών και έναν στρατιωτικό διοικητή-μία τριάδα που μείωνε σημαντικά τις στάσεις). Ξεπερνάει γρήγορα την μέχρι τότε παγιωμένη αντίληψη του διαχωρισμού σε 'βάρβαρους' και υιοθετεί τοπικά έθιμα έτσι ώστε να φαίνεται όσο πιο κοντά γίνεται στα μάτια των νέων του υπηκόων. Βασική του επίδιωξη ήταν η πλήρης σύγκλιση μεταξύ Ευρώπης και Δύσης κάτι που προξένησε σημαντικές αντιδράσεις από πλευράς των Ελλήνων. Αφού αποδέχεται τη λατρεία του ως βασιλιά-Θεού και το προσκήνιο του από τους Ασιάτες υπηκόους του, τιμωρεί παραδειγματικά τον δολοφόνο του Δαρείου ικανοποιώντας τους ίδιους και ακολουθώντας τα ανατολικά πρότυπα. Σαν ηγέτης ήταν ιδιαίτερα φιλόδοξος ενώ σε κάθε του μάχη λειτουργούσε παρακινδυνευμένα με περίσσια ανδρεία πολεμώντας πάντα στην πρώτη γραμμή. Κατά τη διάρκεια της μεγάλης επιστροφής μέσα από την έρημο της Γεδρωσίας ο Μέγας Αλέξανδρος θα επιλέξει να υποστεί όλα τα δεινά και τις

¹⁴⁰ ΙΣΤΟΡΙΑ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Γ' J.B.BURY&RUSSWELL MEIGGS σελ.696,704-705,709-710,713,738-739

ταλαιπωρίες που συνάντησε και ο τελευταίος του στρατιώτης. Στα πλαίσια της ενοποίησης Ανατολής και Ευρώπης-πέρα από εμφανείς στρατηγικούς και εμπορικούς λόγους- ίδρυσε μία σειρά από νέες πόλεις κατά μήκος της αυτοκρατορίας του και καθιέρωσε τους μεικτούς γάμους. Στις αναφορές ο Αλέξανδρος αναφέρεται συνήθως ως στρατηγός ενώ αντίθετα ως πολιτικός σχεδόν αγνοείται.¹⁴¹

Σαν ηγέτης ο Μέγας Αλέξανδρος εκτός από κορυφαίος στρατηγός υπήρξε και εξαιρετικός εργοδότης. Συγκεκριμένα δαπανούσε χιλιάδες τάλαντα για τον στρατό του,την ανανέωση του εξοπλισμού,τη συντήρηση στόλου,τον επισιτισμό και την υγειονομική περίθαλψη (σημαντικότερη δαπάνη από όλες ήταν η καταβολή μισθοδοσίας).¹⁴²

«Δεν φοβάμαι έναν στρατό λιονταριών με επικεφαλής ένα πρόβατο.Φοβάμαι έναν στρατό από πρόβατα με επικεφαλής ένα λιοντάρι» και «Δεν υπάρχει τίποτα αδύνατο για αυτόν που θα προσπαθήσει» είναι δύο από τις χαρακτηριστικότερες φράσεις του Έλληνα ηγέτη.¹⁴³

Σχετικά με το στυλ ηγεσίας του ο Μακεδόνας βασιλιάς ήταν χαρισματικός,γενναίος και εξαιρετικά ικανός στο να κερδίζει την εμπιστοσύνη των ακολούθων του. Παράλληλα υπήρξε φοβερά καινοτόμος στις πολεμικές του δραστηριότητες προσπαθώντας να εντοπίσει το αδύνατο σημείο του εχθρού του.

Όσον αφορά τα διδάγματα πάνω σε θέματα ηγεσίας μας δείχνει με τον πλέον emphaticό τρόπο ότι για να πετύχεις πρέπει να πιστέψεις πολύ στον εαυτό σου (πρέπει να έχεις ισχυρότατη αυτοπεποίθηση κάτι που εμπνέει και τους ακολούθους ενός ηγέτη), πρέπει να μπορείς να αξιοποιήσεις όλα τα δυνατά στοιχεία της ομάδας σου (έτσι ώστε το κάθε μέλος να τοποθετείται στο καταλληλότερο σημείο στο οποίο μπορεί να αξιοποιήσει στο μέγιστο τις δυνατότητες του) και πρέπει από ένα χρονικό σημείο και έπειτα να καταστήσεις

¹⁴¹ ΙΣΤΟΡΙΑ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Γ' J.B.BURY&RUSSWELL MEIGGS σελ.739,746,759,761,763

¹⁴² <https://www.naftemporiki.gr/business/1056120/h-techni-tis-igesias-apo-tin-archaiotita-kai-ton-mega-alexandro-sto-simera/>

¹⁴³ <https://www.businessandleadership.com/leadership/item/alexander-the-great-one-of-the-greatest-of-world-conquerors/>

τον εαυτό σου περιπτώ για την ομάδα σου (προετοιμάζοντας εγκαίρως τη διάδοχη κατάσταση – πρέπει η ομάδα να συνεχίζει να είναι το ίδιο αποδοτική και μετά την απομάκρυνση του ηγέτη).¹⁴⁴Επίσης ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο επιτυχίας αποτελεί η ενσυναίσθηση(έδειχνε αληθινό ενδιαφέρον για τους συμπολεμιστές του απευθυνόμενος πάντα σε αυτούς ονομαστικά συνηθίζοντας να συνομιλεί μαζί τους για πολεμικά γεγονότα που είχαν προηγηθεί).¹⁴⁵



Ιούλιος Καίσαρας

Εμφανίζεται αρχικά σαν πολιτικός ηγέτης των δημοκρατικών της Ρώμης όντας συγγενής του Μάριου. Στη συνέχεια καταλαμβάνει τον τίτλο του πραίτωρα και αφού υπηρετεί στην Ισπανία στη συνέχεια ως εκλεγμένος ύπατος συμμετέχει στην Πρώτη Τριανδρία (μαζί με τους Πομπήιο και Κράσσο). Επιλέγει να αναλάβει τη διοίκηση της Πέραν των Άλπεων Γαλατίας σε μία απρόσμενη κίνηση αν και ο ίδιος μέσα από αυτή θα κερδίσει ιδιαίτερα μεγάλη στρατιωτική εμπειρία, ένα στράτευμα πιστό στον ίδιο και σημαντικούς οικονομικούς πόρους-σκοπός του ήταν να πετύχει στη Δύση όσα πέτυχε ο πολιτικός του αντίπαλος Πομπήιος στην Ανατολή. Υπήρξε εξαιρετικός συγγραφέας και απέδιδε με αμεσότητα το έργο του στους αναγνώστες του. Ο Ιούλιος Καίσαρας είχε το

¹⁴⁴ <https://www.businessandleadership.com/leadership/item/alexander-the-great-one-of-the-greatest-of-world-conquerors/>

¹⁴⁵ <https://www.linkedin.com/pulse/alexander-greats-leadership-skills-r-a-nadesan>

πλεονέκτημα σε αντίθεση με τους αντιπάλους τους πως κατείχε απόλυτη εξουσία μέσα στο στράτευμα του και συνήθιζε να επιλέγει τους κατάλληλους ανθρώπους που θα ακολουθούσαν κατά γράμμα τις διαταγές του. Η στρατιωτική του ιδιοφυΐα και η ταχύτητα με την οποία λαμβάνει τις αποφάσεις είναι τα στοιχεία τα οποία τον βοηθούν στο να επικρατεί στρατιωτικά απέναντι στους αντιπάλους του. Με τις νίκες που πέτυχε στον Εμφύλιο πόλεμο επανασύστησε τη Σύγκλητο με άτομα πλήρως αφοσιωμένα στον ίδιο. Δεν πίστευε σε μεθόδους τρομοκρατίας ενώ αντίθετα επεδίωξε συνεργασία με οπαδούς αντίπαλων πολιτικά παρατάξεων που δεδομένα μπορούσαν να προσφέρουν έργο στη Ρώμη. Δεν ξαναέδωσε τις παλαιές εξουσίες στη Σύγκλητο ούτε αναγνώρισε επιπλέον δικαιώματα στον ρωμαϊκό λαό αφήνοντας στην άκρη τις δημοκρατικές του καταβολές. Ο ίδιος είχε σαν στόχο να πραγματοποιήσει ριζικές αλλαγές στο ρωμαϊκό πολίτευμα αλλά το μεταρρυθμιστικό του πρόγραμμα έμεινε ανολοκλήρωτο. Ανακηρύσσεται ως ισόβιος δικτάκτωρ ένας τίτλος που ερχόταν σε μετωπική σύγκρουση με το ρωμαϊκό πολίτευμα και παρέπεμπε σε αυτό που στην Ελλάδα ονόμαζαν τυραννία και στην Ανατολή μοναρχία (στο παρελθόν ήταν ο πρώτος που κατείχε ταυτόχρονα παραπάνω από ένα αξιώματα). Σύμφωνα με το σκεπτικό του θεωρούσε την εξουσία του κληρονομική (διαθήκη υπέρ του ανιψιού του Οκταβιανού). Το ότι άλλαξε το όνομα του σε Ιούλιος έχει να κάνει με την τάση θεοποίησης που παρατηρείται τόσο από τον λαό όσο και από την ίδια τη Σύγκλητο προς το πρόσωπο του. Είχε την πρόθεση να τερματίσει τη διάκριση μεταξύ Ρώμης και επαρχιών δίνοντας ευρύτερα τον τίτλο του πολίτη σε όλους. Αμέσως μετά τη δολοφονία του η κατάσταση που επικρατεί μοιάζει με αυτή μετά τον θάνατο του Μεγάλου Αλεξάνδρου.¹⁴⁶

«Η εμπειρία είναι ο δάσκαλος όλων των πραγμάτων», «Είναι καλύτερο να δημιουργείς παρά να μαθαίνεις! Η δημιουργία είναι η ουσία της ζωής»¹⁴⁷

Ο Ιούλιος Καίσαρας χρησιμοποιεί 5 στυλ ηγεσίας τα οποία φαίνονται και σε επιχειρήσεις του σήμερα. Πιο συγκεκριμένα:

¹⁴⁶ M.ROSTOVITZEFF ΡΩΜΑΪΚΗ ΙΣΤΟΡΙΑ σελ.146,150-151,154-155,157,159,161-163

¹⁴⁷ <https://www.leadershipgeeks.com/julius-caesar-leadership-style/>

- Επικοινωνία και απόλυτη καταννόηση του πλάνου (από το πρώτο ως το τελευταίο μέλος μίας ομάδας όλοι πρέπει να γνωρίζουν στον ίδιο βαθμό με τον ηγέτη το σχέδιο δράσης έτσι ώστε να το φέρουν εις πέρας με απόλυτη επιτυχία)
- Αντιμέτωπιση των δύσκολων καταστάσεων από τον ίδιο τον ηγέτη (δεν μεταθέτουμε μία απαιτητική εργασία σε ένα άλλο μέλος αντίθετα οφείλουμε να αναλαμβάνουμε προσωπικά το ζήτημα δείχνοντας όταν χρειάζεται την απαιτούμενη αυστηρότητα)
- Ανάλυση ευθυνών και πρωτοβουλίας (ακόμη και όταν υπάρχει κίνδυνος ο ηγέτης είναι αυτός που θα πρέπει να πάρει την απόφαση να προχωρήσει μπροστά για να πετύχει έναν στόχο ή να εκμεταλλευτεί μία ευκαιρία)
- Ανάπτυξη δυνατών προσωπικών σχέσεων με τα μέλη της ομάδας (ένας ηγέτης οφείλει να ασχοληθεί προσωπικά με τα μέλη της ομάδας του γνωρίζοντας καταρχάς όλους με τα μικρά τους ονόματα, η συμπεριφορά του δεν πρέπει να φανερώνει έπαρση αλλά αίσθημα καταννόησης και συνεργασίας έτσι ώστε αυτά να τον ακολουθήσουν στην εργασία με τη θέληση τους)
- Η μεταλαμπάδευση γνώσεων στα μέλη της ομάδας (χρησιμοποιώντας τις επικοινωνιακές του δεξιότητες ένας ηγέτης οφείλει να επενδύσει στην προοπτική που έχει ένα μέλος στο να εξελιχθεί προς όφελος της ομάδας)¹⁴⁸

¹⁴⁸ <https://www.lawrencehitches.com/what-is-the-julius-caesar-leadership-style/>



Ναπολέον Βοναπάρτης

Ο μεγάλος Κορσικανός στρατηλάτης αναδείχτηκε στα πρώτα χρόνια της Γαλλικής επανάστασης μέσα από τη Γαλλική Δημοκρατία και την ανάληψη διοίκησης στρατιωτικού σώματος υπό το Διευθυντήριο. Η ιταλική εκστρατεία που ακολούθησε και η τεράστια επιτυχία που αυτός γνώρισε οφείλεται στο γεγονός πως πέρα από ιδιοφυής στρατηγός είχε υπό τη ηγεσία του ένα στράτευμα με εξαιρετική αντίληψη – οι διοικητές που είχε ορίσει λειτουργούσαν με πρωτοβουλία και έχοντας την ευθύνη των κινήσεων τους. Ακόμη και οι απλοί στρατιώτες δρούσαν με ενθουσιασμό διατηρώντας παράλληλα την πειθαρχία τους. Πέρα από την αδιαμφησβήτη στρατιωτική του αξία ο Ναπολέοντας υπήρξε και δεινός διπλωμάτης- μετά τις αρχικές νίκες του (σε Βέλγιο, Ολλανδία, Ιταλία και Γερμανία) κατορθώνει μέσα από συνθήκες να δημιουργήσει νέες δημοκρατίες γύρω από τα σύνορα του φιλικά προσκείμενες στη Γαλλία. Μετά τις νέες του επιτυχίες στην Αίγυπτο η φήμη του μεγαλώνει ακόμη πιο πολύ καθώς θεωρείται ανώτερος από τους άλλους στρατηγούς. Όντας υπέρμετρα φιλόδοξος αναζητά την προσωπική του ανελίξη αρχικά με τη σύμφωνη γνώμη όλων. Στη συνέχεια με πρόφαση για υποτιθέμενο κίνδυνο επιστροφής της τρομοκρατίας αναλαμβάνει περισσότερα αξιώματα και κατορθώνει να επιβάλλει μία μορφή στρατιωτικού πραξικοπήματος (υπατικό σύνταγμα). Ο Ναπολέοντας προχώρησε επί των μερών στη θέσπιση εμπορικών και ποινικών κανόνων κάνοντας την ιδιωτική νομοθεσία της Γαλλίας ανώτερη από όλες τις άλλες νομοθεσίες των ευρωπαϊκών κρατών. Θέλησε να τακτοποιήσει τις θρησκευτικές

υποθέσεις (εκκλησιαστικό σύμφωνο), να δημιουργήσει τακτικό στρατιωτικό σώμα (λεγεώνα της τιμής) και να μετατρέψει το αξίωμα του σε ισόβιο με δυνατότητα διαδοχής. Επιπλέον είχε σταδιακά επαναφέρει τα ήθη και έθιμα από τον καιρό της μοναρχίας και στην πορεία αποφασίζει να μετατρέψει τον τίτλο του σε αυτοκρατορικό (κληρονομική μοναρχία). Τα γεγονότα αυτά συνασπίζουν για άλλη μία φορά τις ευρωπαϊκές μοναρχικές χώρες εναντίον του- οι λαμπρές νίκες του στην ξηρά (Ουλμ, Αούστερλιτς) απέναντι σε πολυπληθέστερο αντίπαλο έρχονται σε πλήρη αντίθεση με την πανωλεθρία της ναυμαχίας του Τραφάλγκαρ. Μετά από τόσους θριάμβους στους οποίους έγινε αυτοκράτορας της Γαλλίας και της Ιταλίας, είχε τον απόλυτο έλεγχο της Ισπανίας, τοποθέτησε σαν βασιλείς της Νάπολης και της Ολλανδίας τα 2 του αδέρφια και είχε υπό την προστασία του παραπάνω από τη μισή Γερμανία θα μπορούσε κάλλιστα να διατηρήσει την εξουσία του και να ασκεί με ασφάλεια επιρροή στην Ευρώπη. Ο ίδιος αναζητώντας τη δόξα καταδίκασε τη χώρα του σε δυο πιθανά σενάρια: είτε να γίνει κατακτητής ολόκληρης της Ευρώπης είτε να καταστραφεί πλήρως το δημιούργημα του (κάτι που επιβεβαιώνεται με την ατυχή ρωσική εκστρατεία και την τελική του ήττα στο Βατερλό).¹⁴⁹

Αξίζει εδώ να κάνουμε μία αναφορά για το επιτελικό κράτος που δημιούργησε ο Μέγας Ναπολέων και το οποίο διακρίνουμε σε διαφορετικές παραλλαγές μέχρι και σήμερα (στην εποχή μας το βλέπουμε στην Ευρώπη μέσω του new Republic management τη δεκαετία του 1980 ενώ στην Ελλάδα στα τέλη της δεκαετίας του 1990 σαν 'κράτος στρατηγείο' που έχει παρόμοια έννοια – τον ακριβή όρο επιτελικό κράτος τον ακούμε πλέον στην αρχή των μνημονίων).

Ο όρος επιτελικότητα προέρχεται από το 'επί του τέλους' με τη σημασία της αφοσίωσης σε έναν τελικό σκοπό και ως επιτελείο εννοούμε την ομάδα των συνεργατών του ηγέτη (στην αρχή το επιτελείο αφορούσε αποκλειστικά τη λειτουργία του στρατού). Στη Γαλλία του Ναπολέοντα η οργάνωση των επιτελείων είναι τέτοια που βασική τους αρμοδιότητα είναι η δημιουργία των επιχειρησιακών σχεδίων (με τη λειτουργία τους στηρίζουν πλήρως τον

¹⁴⁹ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΕΩΣ ΤΟΜΟΣ Β' -Α.Δ ΠΑΠΑΔΗΜΑ – ΜΙΧ.ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΥ (ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΡΓΑ ΤΩΝ F.MIGNET-A.MATHIEZ) σελ.192,198-201,232-233,240-246,252,272-273,305-306

στρατηγό έχοντας πλέον στη διάθεση του όλα τα δεδομένα για να λάβει τις σωστές αποφάσεις).

Το γαλλικό μοντέλο προχώρησε στη διαίρεση του στρατεύματος σε μικρότερα τμήματα όπου το κάθε ένα είχε ένα δικό ξεχωριστό επιτελείο. Δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στον συντονισμό του σχεδίου (μέσα από τις σωστές πληροφορίες που είχαν προηγηθεί) καθώς και στις επικοινωνίες οι οποίες πραγματοποιούνταν από τους αξιωματικούς των επιτελείων οι οποίοι εναλλάσσονται με τους μάχιμους. Το μοντέλο αυτό παραμένει και μετά το τέλος του Ναπολέοντα με τα ίδια χαρακτηριστικά και το 2ο γραφείο να αναλαμβάνει πλέον το κομμάτι των πληροφοριών.Σαν νέα δεδομένα έχουμε τη φιλοσοφία ανοικτών οριζόντων με την οποία οι αξιωματικοί δραστηριοποιούνται και σε άλλους τομείς πέρα από τα πεδία των μαχών και η στελέχωση πλέον να είναι πολύπλευρη (με αξιωματικούς διαφορετικών θρησκευτικών πεποιθήσεων). Ο αμερικάνικος στρατός υιοθετεί το γαλλικό μοντέλο.

Από την άλλη υπάρχει το πρωσικό μοντέλο στο οποίο κυριαρχεί ο επαγγελματισμός,η μεθοδικότητα με έμφαση στη λεπτομέρεια,η προσήλωση στις αξίες του κράτους καθώς και η ιδεολογική ομοιογένεια. Αποτελεί ένα κλειστό σύστημα το οποίο ξεχωρίζει για την εμμονή στο σχέδιο,την αριστοκρατική καταγωγή των στελεχών ,την οικογενειοκρατία ως κληρονομικό χάρισμα και τον συγκεντρωτισμό του. Η αυτοκρατορική Ρωσία,η Αυστροουγγαρία,ο Κόκκινος στρατός και η Μ.Βρετανία υιοθετούν αυτό το μοντέλο.¹⁵⁰

Μερικές από τις διάσημες φράσεις του είναι: «Ποτέ μη διακόπτεις τον εχθρό σου όταν κάνει λάθος», «Η ιστορία γράφεται από τους νικητές» και «Ένας ηγέτης είναι έμπορος στην ελπίδα».¹⁵¹

Ορισμένες συμβουλές ηγεσίας που μας αφήνει η δράση του:

- Το να ξεπεράσεις τους υφιστάμενους κανόνες

¹⁵⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=zlMYCggzZag&t=2s> Επιτελικό Κράτος: νοηματοδοσία (Ενότητα Ι) από λεπτό 3.00 έως 14.00

¹⁵¹ https://www.goodreads.com/author/quotes/210910.Napol_on_Bonaparte

Ο Ναπολέων προσπαθούσε πάντα να δοκιμάσει κάτι διαφορετικό που θα εκανε τη διαφορά αφήνοντας στην άκρη τα παραδοσιακά και δοκιμασμένα σχήματα και μη αποδεχόμενος τους κανόνες. Συνήθιζε να χωρίζει τις δυνάμεις του σε μικρές ευέλικτες ομάδες που μπορούσαν να δράσουν με μεγαλύτερη άνεση σε περισσότερα σημεία ταυτόχρονα. Ένας ηγέτης του σήμερα όντας σε ένα άκρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον οφείλει να μην είναι προσκολλημένος αποκλειστικά σε ένα σύστημα λειτουργίας αλλά να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες.

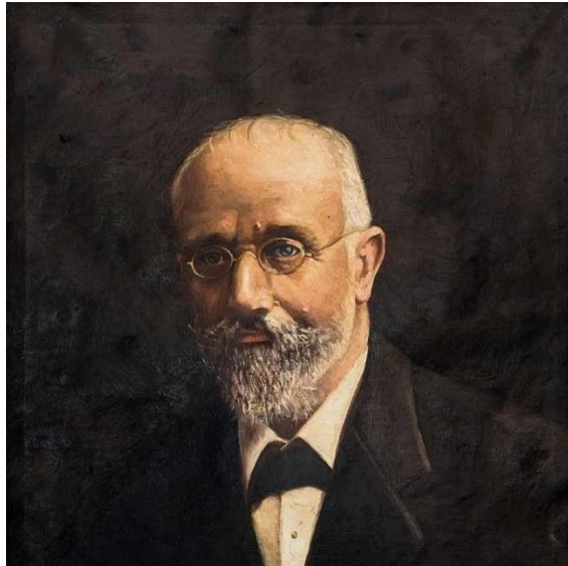
- Το να σέβεσαι τα μέλη της ομάδας σου και να το δείχνεις

Ο σεβασμός σαν έννοια δεν είναι κάτι αυτονόητο αλλά κάτι που πρέπει ένας ηγέτης να το κερδίσει. Αυτό θα συμβεί μόνο αν ο ίδιος δείξει πρώτα σεβασμό στα μέλη της ομάδας του. Ο Ναπολέων έδειχνε τον ίδιο σεβασμό στον τελευταίο στρατιώτη του εκτιμώντας όλες τις θυσίες που είχε καταβάλλει για να επιτευχθεί ένας σκοπός. Η πίστη και η αφοσίωση προς τον ηγέτη είναι αποτέλεσμα του σεβασμού αυτού. Ένας ηγέτης του σήμερα δεν πρέπει να έχει δίπλα του ανθρώπους που δεν έχουν ελευθερία λόγου και συμφωνούν μονίμως σε όλα μαζί του. Με το να μιλήσουν δίνουν ευκαιρία στον ηγέτη να πάρει πράγματα μέσα από την συζήτηση καθώς και να γνωρίζει αν όντως αυτός επιτελεί σωστά το έργο του.

- Να μιλάς με ειλικρίνεια και να τηρείς τον λόγο σου

Η ειλικρίνεια και η εγκυρότητα αποτελούν διαχρονικά βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Ο Ναπολέων φρόντιζε να τηρεί πάντα τις υποσχέσεις του και έτσι κέρδισε την πίστη των ακολούθων του οι οποίοι γνώριζαν ότι αυτό που τους έλεγε είναι αλήθεια.¹⁵²

¹⁵² <https://www.linkedin.com/pulse/3-leadership-lessons-from-napoleon-bonaparte-lee-nallalingham>



Ελευθέριος Βενιζέλος

Ο Ελευθέριος Βενιζέλος εισέρχεται στην ελληνική πολιτική σκηνή μέσα από τις προσπάθειες που κατέβαλλε ως σύμβουλος επί της Δικαιοσύνης στην ιδιαίτερη πατρίδα του Κρήτη η οποία εκείνη την περίοδο βρισκόταν ακόμη σε καθεστώς αυτονομίας. Έρχεται σε ευθεία ρήξη με τον Ύπατο Αρμοστή του νησιού πρίγκιπα Γεώργιο στον οποίο είχε αναφέρει τις σκέψεις του για ένα ολοκληρωμένο μοντέλο αυτονομίας το οποίο θεωρούσε ότι θα επέσπευδε τη διαδικασία της Ένωσης με τη μητέρα Ελλάδα και αναγκάζεται να παραιτηθεί. Η επανάσταση στον Θέρισσο έρχεται σαν φυσικό επακόλουθο και έχει σαν απαίτηση την Ένωση της Κρήτης με την υπόλοιπη χώρα και την ταυτόχρονη αλλαγή του Ύπατου Αρμοστή-μέσα από τη δράση του αυτή και την έναρξη διεθνούς εξεταστικής επιτροπής ο Κρητικός ηγέτης πετυχαίνει μία συμβιβαστική λύση. Ο ίδιος λειτουργεί με σύνεση όταν μετά την επανάσταση στο Γουδί και την ανάληψη της πρωθυπουργίας θεωρεί άτοπη χρονικά μια ενδεχόμενη στρατιωτική αναμέτρηση με την Τουρκία αφού η χώρα είναι ακόμη αδύναμη στο στρατιωτικό και στο διπλωματικό σκέλος. Η κίνηση του να ορίσει σαν Γενικό Επιθεωρητή του ελληνικού στρατεύματος τον διάδοχο Κωνσταντίνο δείχνει τη θέληση του για να δημιουργηθεί ένα κλίμα εθνικής σύμπνοιας έτσι ώστε να χώρα να είναι ενωμένη στον πόλεμο που ολοένα και πλησίαζε (φροντίζοντας παράλληλα να εξοικονομηθούν οι απαραίτητοι πόροι για την αναβάθμιση του

εξοπλισμού του στρατού και την ανανέωση του ελληνικού ναυτικού).¹⁵³ Η εικόνα του ελληνικού επιτελείου από το 1877 και έπειτα ήταν σε χαλαρή μορφή με αποτέλεσμα τις ολέθριες συνέπειες της ήττας του 1897. Το 1910 καταφθάνει γαλλική αποστολή που προχωράει σε πλήρη αναδιοργάνωση του ελληνικού επιτελείου και έτσι ξεκινούν οι Βαλκανικοί πολέμοι. Από το 1914 και έπειτα ο Κωνσταντίνος προχωράει σε αλλαγή του επιτελείου (μοιάζει πολύ με το πρωσικό μοντέλο μιας και αποτελείται από μέλη σπουδαγμένα στη Γερμανία, υπάρχει ιδεολογική ομοιογένεια, είναι κλειστό σύστημα όπου κυριαρχεί ο μονοκομματισμός ενώ αποτελείται αποκλειστικά από σχεδιαστές και ποτέ από μάχιμους) με τα γνωστά αποτελέσματα που οδήγησαν μερικά χρόνια αργότερα στη μικρασιατική καταστροφή.¹⁵⁴ Μετά τη βαλκανική σύμπραξη και τον νικηφόρο Α' Βαλκανικό πόλεμο κινείται αμέσως και εξασφαλίζει τη συμμαχία με τη Ρουμανία και τη Σερβία στην αναμέτρηση που θα ακολουθούσε απέναντι στους Βούλγαρους. Κατά τον Α' παγκόσμιο πόλεμο ο Βενιζέλος όντας υπερασπιστής των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των αρχών της ελευθερίας από την πρώτη στιγμή αποφασίζει να συμπλεύσει με την Εγκάρδια Συνεννόηση ερχόμενος σε σύγκρουση με τον βασιλιά Κωνσταντίνο ο οποίος με αφορμή τις καλές σχέσεις του με τον Γερμανό αυτοκράτορα και τη διαφορετική ιδεολογική προσέγγιση επιλέγει την ουδετερότητα (κάτι που οδηγεί μοιραία σε οριστική ρήξη μεταξύ τους με το κίνημα της Θεσσαλονίκης). Από την εποχή που βρισκόταν ακόμη στην Κρήτη ο Βενιζέλος είχε ως βασική του επιδίωξη τη στενή σχέση των ελληνικών και αγγλικών συμφερόντων έτσι ώστε να ενισχύσει τις εθνικές θέσεις στον διπλωματικό παράγοντα (με αυτή την αφορμή πετυχαίνει τη συγκατάθεση τους για την απόβαση στη Μικρά Ασία και πετυχαίνει τη Συνθήκη των Σεβρών). Η εκλογική ήττα του κόμματος του στις εθνικές εκλογές του 1920 θα αντιστρέψει το κλίμα στο πολεμικό μέτωπο και ο οραματιστής της Μεγάλης Ελλάδας θα επιλέξει τον δρόμο της αυτοεξορίας. Μετά τη Μικρασιατική καταστροφή ο Βενιζέλος έχοντας ως βασικό του μέλημα τη ανόρθωση της χώρας θέλοντας να κατοχυρώσει την ασφάλεια και τη

¹⁵³ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ 1900-1945 ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΒΟΛΟΠΟΥΛΟΣ σελ.30-32.57,67,88-90

¹⁵⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=zIMYCggzZag&t=2s> Επιτελικό Κράτος: νοηματοδοσία (Ενότητα Ι) από λεπτό 16.00 έως 17.30

σταθερότητα επιλέγει να συνάψει Σύμφωνα Φιλίας με τα γειτονικά κράτη(Ιταλία,Γιουγκοσλαβία,Τουρκία).¹⁵⁵

Τα 3 βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη Ελευθερίου Βενιζέλου είναι τα εξής:

- Το να δίνει όραμα στον κόσμο βασισμένο στον ρεαλισμό και στην πλήρη επίγνωση της κατάστασης. Ως αληθινός οραματιστής υπήρξε οπαδός του ρομαντισμού θέλοντας να εκπληρώσει το όνειρο του για μία Μεγάλη Ελλάδα παντα ως υπερασπιστής της ελευθερίας,της δικαιοσύνης και των αρχών της ανθρωπότητας.
- Το να αποφεύγει συνειδητά τον λαϊκισμό χωρίς να ενδίδει στις απαιτήσεις του πλήθους αν αυτές δεν συμβαδίζουν με την πραγματικότητα. «Ο πολιτικός άνδρας οφείλει να έχει πάντοτε το θάρρος των γνώμών αυτού, ουδέποτε θυσιάζων ταύτας δια να γίνεται αρεστός προς τα άνω ή προς τα κάτω». Με αυτό τον τρόπο ο αληθινός ηγέτης δεν στηρίζεται στην 'αποδοχή' μη ρεαλιστικών απαιτήσεων αλλά δείχνει ότι σημαντικότερο είναι να είναι χρήσιμος πρωτίστως για το δημόσιο συμφέρον.
- Το τρίτο κατά σειρά ηγετικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι το πλεόνασμα ψυχής και η αποφυγή με κάθε τρόπο της μνησικακίας ανεξαρτήτως του πόσο μπορεί να σε έχει βλάψει στο παρελθόν ένας πολιτικός σου αντίπαλος (ή ένας συνεργάτης στον επαγγελματικό χώρο). Μια τέτοια άβολη κατάσταση δεν πρέπει να τον αποπροσανατολίζει από το πρωταρχικό του όραμα στο οποίο απόλυτη προτεραιότητα έχει το δημόσιο-εθνικό συμφέρον και μόνο. Δεν πρέπει να παραβλέπουμε ότι με την καθοριστική συμβολή του Ελευθερίου Βενιζέλου στο διάστημα που ο ίδιος δεν κατείχε κανένα θεσμικό ρόλο και παραβλέποντας όλα όσα είχαν προηγηθεί,η χώρα μας υπέγραψε τη συνθήκη της Λωζάννης μία συμφωνία που περισώζει μερικώς τη

¹⁵⁵ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ 1900-1945 ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΒΟΛΟΠΟΥΛΟΣ
σελ.109,119,112,152-157,211-231

συνθήκη των Σεβρών και διασφαλίζει μέχρι σήμερα τόσο τα σύνορα της χώρας μας όσο και αυτά της Ευρωπαϊκής Ένωσης.¹⁵⁶

Άνθρωποι με υψηλό δείκτη ευφυΐας όπως ο Βενιζέλος μπορούν να υπερβούν τον εαυτό τους γιατί στοχεύουν σε κάτι ανώτερο από αυτό που επιδιώκει ένας απλός πολίτευτης που είναι η επανεκλογή του. Ο ίδιος δεν επιθυμούσε απλώς να επανεκλέγεται αλλά να το κάνει κάθε φορά με την ιδιότητα του αρχηγού των Ελλήνων. Διέκρινε κοινωνίες πιο εκσυγχρονισμένες από την Ελλάδα και τις καθιστούσε ως πρότυπα για τη χώρα μας. Για τον λόγο αυτό προσπάθησε να μιμηθεί το κράτος δικαίου της Μεγάλης Βρετανίας και το κοινοβουλευτικό της σύστημα- θεωρούσε ότι αυτό ήταν που εξασφάλιζε στην Αγγλία την υπεροχή- πράγμα που το κατόρθωσε. Δεν είναι τυχαίο ότι την χρονική περίοδο πριν τον Εθνικό Διχασμό επί 5 σερί έτη ο Βενιζέλος κάνει θαύματα με την οικονομική του πολιτική και μετατρέπει την Ελλάδα σε μία χώρα εκσυγχρονισμένη.¹⁵⁷

Μερικές χαρακτηριστικές φράσεις του Ελ.Βενιζέλου είναι:

«Η Ελλάς είναι πολύ μικρόν κράτος διά να διαπράξη τόσον μεγάλην ατιμίαν»,
«Σε όλους τους πολέμους η Αγγλία κερδίζει μίαν μάχην. Την τελευταίαν.»¹⁵⁸,
«Μόνο μέσα εις την ειρήνην ημπορούν να αναπτυχθούν όλα τα άνθη του πολιτισμού»¹⁵⁹.

10. ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΝΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΜΕ ΕΝΑΝ ΗΓΕΤΗ

Το ζήτημα της διαφοράς μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας αποτέλεσε αιτία έντονης συζήτησης από την εποχή που ο καθηγητής της Σχολής Διοίκησης

¹⁵⁶ <https://hellasiournal.com/2018/02/to-igetiko-protipo-tou-elftheriou-venizelou/>

¹⁵⁷ <https://www.kathimerini.gr/life/people/894562/oi-pelateiak-escheseis-ston-strato/>

¹⁵⁸ <https://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=653>

¹⁵⁹ <https://logomnimon.wordpress.com/%CE%B5-%CE%B2%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%B6%CE%AD%CE%BB%CE%BF%CF%82/>

Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Harvard (HBS) Abraham Zaleznik έδωσε στη δημοσιότητα το άρθρο του με τίτλο «Managers and Leaders: Are They Different?»(1977).

Το συγκεκριμένο άρθρο προκάλεσε έντονο προβληματισμό στις αντίστοιχες σχολές διοίκησης επιχειρήσεων. Η αιτία είναι ότι οι ειδικοί της διοίκησης φαίνεται ότι παρά τις έρευνες και τις μελέτες τους δεν λάμβαναν υπόψιν το μέρος που αφορούσε την ανθρώπινη φύση και ότι σχετίζεται με το όραμα. Αυτό δηλαδή που αφορά το κομμάτι της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του HBS John Kotter ως διοίκηση ορίζεται ο βαθμός ανταπόκρισης στα πολυσύνθετα ζητήματα. Για να ολοκληρωθεί ένα έργο αποτελεί ευθύνη των μάνατζερ το να θέσουν το πλαίσιο εργασίας και να ορίσουν τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν για να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η ορθή στελέχωση του τμήματος και ο σωστός προγραμματισμός αποτελούν βασικές αρμοδιότητες ενός manager.

Από την άλλη μεριά η ηγεσία σύμφωνα με τον Kotter έχει να κάνει με τον βαθμό ανταπόκρισης σε ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις που μπορεί να προκύψουν. Ένας ηγέτης εντοπίζει τις ευνοϊκές συγκυρίες μέσα στις ανορθογραφίες που ο manager θέλει να διορθώσει ενώ δίνει προτεραιότητα σε ιδέες και όχι σε διαδικασίες.

Η παροχή κινήτρων και ο ορισμός συγκεκριμένης κατεύθυνσης αποτελούν δραστηριότητες που σχετίζονται άμεσα με την ηγεσία. Στην περίπτωση που συζητάς και δίνεις ώθηση σε έναν υπάλληλο ή αλλάζεις μία συγκεκριμένη διαδικασία παραγωγής επειδή πλέον δεν είναι το ίδιο αποδοτική,όλο αυτό συνδέεται με την ηγεσία.

Ο Kotter θεωρεί πως η διοίκηση και η ηγεσία αλληλοσυμπληρώνονται και δεν αποτελούν ασύμβατες έννοιες. Οι πιο επιτυχημένοι μάνατζερ στο επιχειρηματικό περιβάλλον του σήμερα επιλέγουν να χρησιμοποιούν

συγκεκριμένες δεξιότητες που συνδέονται με το management και την ηγεσία για να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.¹⁶⁰

Μια σημαντική διαφορά που εμφανίζεται μέσα σε έναν οργανισμό είναι αυτή που αφορά την άσκηση της διοίκησης και της ηγεσίας. Για να ασκηθεί η ηγεσία με τρόπο ουσιαστικό και ωφέλιμο στους υφιστάμενους δεν αρκεί από μόνη της η λειτουργία της διοίκησης. Γνωρίζουμε πως η πρώτη προτεραιότητα για έναν ηγέτη είναι η δημιουργία ενός οράματος, και η ταυτόχρονη υλοποίηση ενός πλάνου πραγματοποίησης του. Το όραμα αυτό θα πρέπει να μεταδοθεί στα μέλη της ομάδας με τρόπο σαφή και πειστικό έτσι ώστε αυτά με τη σειρά τους να το αποδεχτούν και να το ακολουθήσουν. Για να γίνει αυτό θα πρέπει αρχικά να έχει ήδη δημιουργηθεί ένα καλό εσωτερικό κλίμα στις ανθρώπινες σχέσεις εντός της ομάδας έτσι ώστε όλα τα μέλη να λειτουργούν και να συνεργάζονται το δυνατόν αρμονικά μεταξύ τους. Ένα κοινό σύστημα αξιών για όλους που θα δημιουργηθεί από τον ίδιο τον ηγέτη θα ωφελήσει πολύ έτσι ώστε ολοι οι υπάλληλοι μιας εταιρείας να εμπυχωθούν μέσα από αυτό και να δράσουν με μεγαλύτερη αποφασιστικότητα. Βασικές αξίες όπως η αλληλοβοήθεια, η απόδοση δικαιοσύνης, η αλληλοστήριξη, η τιμιότητα και η τάση για συνεργασία αποτελούν βασικά στοιχεία ενός αποτελεσματικού ηγέτη σε μία ομάδα.

Από την άλλη η τυπική ολοκλήρωση των εργασιών από τη μεριά του manager που στην πραγματικότητα απλώς επιστατεί αποτελεί στην πράξη μία άκαρπη διαδικασία καθώς απομακρύνεται αισθητά από τον ρόλο του ηγέτη. Αυτό δημιουργεί προβλήματα μέσα σε μία εταιρεία καθώς με αυτό τον τρόπο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη διοίκηση και την τυπική διευθέτηση των εργασιών παρά στην ανάπτυξη νέων ιδεών μέσα σε ένα επαγγελματικό χώρο. Το πιο σημαντικό στοιχείο και ταυτόχρονα η πιο σημαντική διαφορά ενός ηγέτη από ένα manager είναι η ελεύθερη συμμετοχή και η αυθόρμητη κινητοποίηση των υπαλλήλων μιας εταιρείας στα πλαίσια του οράματος και της γενικότερης προοπτικής που δημιουργείται μέσα από τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που προσφέρονται μέσα από τον επαγγελματικό χώρο.¹⁶¹

¹⁶⁰ <https://www.euro2day.gr/specials/opinions/article/2039178/allo-h-dioikhsh-kai-allo-h-hgesia.html>

¹⁶¹ <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>

Πολύ συχνά οι περισσότεροι ταυτίζουν την ηγεσία με τη θέση που καταλαμβάνει ένα πρόσωπο μέσα σε έναν οργανισμό. Στην πραγματικότητα η ηγεσία δεν έχει καμία σύνδεση με τους τίτλους, τη διοίκηση ή τα πλάνα που έχει προγραμματίσει κάποιος. Επίσης, δεν συνδέεται μόνο με χαρακτηριστικά φυσικά ή μη που αφορούν την προσωπικότητα ενός προσώπου. Για τέλος η ενίσχυση- ενθάρρυνση του συνόλου των υπαλλήλων ενός οργανισμού και οι τροποποιημένη προς το καλύτερο επιλογή αποφάσεων αποτελούν επίσης βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.¹⁶²

Η ηγεσία σαν ρόλος στοχεύει μέσα από την επιρροή που ασκεί να ενισχύσει την συνολική προσπάθεια των μελών του συνόλου έτσι ώστε να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Πέρα από την επιρροή που ήδη αναφέραμε, για την επίτευξη των στόχων του ηγέτη απαιτούνται και οι κατάλληλοι πόροι. Ως ηγέτη θεωρούμε εκείνον που θα πάρει αρχικά την πρωτοβουλία και στη συνέχεια θα παλέψει με όλο του το είναι για να πραγματοποιηθεί το όραμα του ομίλου- αυτή η εικόνα είναι και η πλέον καθοριστική έτσι ώστε οι υφιστάμενοι τους να τους ακολουθήσουν.

Από την άλλη οι manager έχουν τη δυνατότητα να γίνουν και αυτοί ηγέτες μόνο στην περίπτωση που ασχολούνται με ηγετικές αρμοδιότητες συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας τόσο με τους επιτυχημένους υπαλλήλους όσο και με υπαλλήλους με χαμηλή απόδοση, δίνοντας έτσι την απαραίτητη ώθηση σε όλα τα μέλη της ομάδας στο να αυξήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο γίνεται την παραγωγικότητα. Στην πράξη δεν είναι εφικτό όλοι οι manager να δράσουν κατά αυτόν τον τρόπο. Όλες οι ευθύνες που κατέχουν οι ίδιοι μεταφράζονται για τους υφιστάμενους τους από τον τίτλο που ο διευθυντής τους κατέχει και που τους οδηγεί στο να ακολουθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες. Σημαντική προτεραιότητα ενός διευθυντή είναι ο έλεγχος για το αν επιτεύχθη ή όχι ο στόχος της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο δεν υπολογίζουν αρκετά άλλα δεδομένα αλλά με τον τίτλο που κατέχουν έχουν τη δύναμη να δώσουν προαγωγές, να κάνουν προσλήψεις και να

¹⁶² <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>

επιβραβεύσουν υπαλλήλους για την υψηλή απόδοση τους ή για την υποδειγματική συμπεριφορά τους στον χώρο εργασίας.¹⁶³

Οι βασικές διαφορές μεταξύ ενός manager και ενός ηγέτη :

- Ο manager λαμβάνει τη θέση επίσημα μέσω κάποιας υφιστάμενης εξουσίας ενώ ο ηγέτης αντίθετα ξεχωρίζει μέσα από το σύνολο και τις διαδικασίες
- Ένας manager αποδέχεται και λειτουργεί μέσα στις υπάρχουσες συνθήκες ενώ ένας ηγέτης κάνει τη διαφορά και δημιουργεί νέες ιδέες και λύσεις
- Ο manager επικαλείται τον ανθρώπινο νου και τη λογική ενώ ο ηγέτης κάνει επίκληση στο συναίσθημα και στοχεύει στην εμπιστοσύνη του συνόλου¹⁶⁴
- Υπάρχει ξεκάθαρη διαφορά στην οπτική των πραγμάτων .

Ένας ηγέτης θεωρείται οραματιστής. Ξέρει πάντα το σημείο στο οποίο βρίσκεται, γνωρίζει καλά το τι θέλει να πετύχει και προσπαθεί ανεβάζοντας όλη την ομάδα να το κάνει πραγματικότητα. Αντίθετα ένας ηγέτης καταστρώνει τους στόχους του με βάση τις προβλεπόμενες διαδικασίες όπως η οργανωτική διαδικασία, η διαδικασία τοποθέτησης υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης και το budget που απαιτείται για την υλοποίηση ενός έργου. Και οι δύο αυτοί ρόλοι είναι ιδιαίτερα κομβικοί μέσα σε μία επιχείρηση και χρειάζονται συνδυαστικές κινήσεις για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Από τη μία η οργάνωση και από την άλλη η μελλοντική ανάπτυξη

Ένας manager ολοκληρώνει τους στόχους του λειτουργώντας μέσα από συγκεκριμένες δραστηριότητες και ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα.

¹⁶³ <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>

¹⁶⁴ <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>

Προχωράει σε ανάλυση των στόχων της εταιρείας του εξετάζοντας ένα προς ένα τα ζητήματα επιδιώκοντας το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αντίθετα ένας ηγέτης στοχεύει περισσότερο στο να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υπόλοιπων μελών παρά να τους ορίσει σε λένα συγκεκριμένο έργο. Όλο αυτό προσπαθεί να το πετύχει κάνοντας τα να σκεφτούν ένα γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο όλα θα λειτουργούν καλύτερα και τα ίδια θα αναπτυχθούν μελλοντικά ως επιβράβευση για την προσπάθεια που κατέβαλλαν.

- Είναι διαφορετικά τα ερωτήματα που θέτει ο ένας και διαφορετικά ο άλλος ρόλος

Ένας manager δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα σε ερωτήματα όπως Πώς και Πότε τα οποία του επιβεβαιώνουν ότι όλες οι λειτουργίες βαίνουν ορθά. Αποδέχεται την κατάσταση ως έχει χωρίς καμία διάθεση να προχωρήσει σε σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Στον αντίποδα ένας ηγέτης προτιμά ερωτήματα όπως Τι και γιατί επειδή ο ρόλος του είναι αυτός ακριβώς, το να αμφισβητεί πράγματα και καταστάσεις αν θεωρεί ότι αυτά λειτουργούν ή δρουν εις βάρος του συμφέροντος της ομάδας και των επί μέρους μελών της. Με αυτό το σκεπτικό αν μία εταιρεία αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα είναι χρέος του ηγέτη να βγει μπροστά και να ρωτήσει 'τι συμβαίνει' και 'γιατί φτάσαμε σε αυτό το σημείο'.¹⁶⁵

- Ο επίσημος τίτλος και η θέση απέναντι στο χάρισμα και την έμπνευση

Ο ρόλος ενός manager συνδέεται άρρηκτα με τη θεσμική θέση που ο ίδιος κατέχει μέσα σε έναν οργανισμό, ενώ ο ρόλος ενός ηγέτη έχει διαφορετική έννοια καθώς αυτός αναδεικνύεται αποκλειστικά ως φυσικό επακόλουθο των ενεργειών του. Έτσι ο ηγέτης προσπαθεί να εμπνεύσει τα μέλη της ομάδας έτσι ώστε αυτά να βάλουν τα δυνατά τους χωρίς να παίζει κανένα ρόλο το αν έχει

¹⁶⁵ <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>

κάποιον τίτλο ή όχι. Ο manager κατέχει μία θέση εξουσίας η οποία όμως συνεπάγεται με συγκεκριμένες ευθύνες που φέρει ο ίδιος.¹⁶⁶

- Ένας manager έχει ως βασική προτεραιότητα να μένει όσο πιο μακριά γίνεται από συγκρούσεις επειδή θεωρεί ότι κάτι τέτοιο θα αποτελέσει τροχοπέδι για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Άπο την άλλη μεριά ένας ηγέτης στηρίζεται στην ύπαρξη της σύγκρουσης ως μέσο παρακκίνησης των μελών της ομάδας για να δείξουν τον καλύτερο τους εαυτό.
- Ο manager συνήθως επιλέγει ένα συναλλακτικό στυλ (ηγεσίας) με τις επιβραβεύσεις και τις ποινές έτσι ώστε να κινητοποιηθούν οι υφιστάμενοι του. Στον αντίποδα ένας ηγέτης προτιμάει σταθερά ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας μέσα στο οποίο ο ίδιος εμπνέει τα υπόλοιπα μέλη του συνόλου να πετύχουν τις απαραίτητες αλλαγές για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα του οργανισμού.¹⁶⁷

Γενικά ένας ηγέτης δεν είναι αυτονόητο ότι θα έχει παρόμοια προσόντα με αυτά του manager αλλά κατά γενική ομολογία ένας επιτυχημένος manager θεωρείται ότι φέρει τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη.¹⁶⁸

Το management αποτελεί μία ευρύτερη έννοια από αυτή της ηγεσίας. Ασχολείται με η ανθρώπινες δραστηριότητες ενώ αντίθετα η ηγεσία δραστηριοποιείται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Με το πέρασμα του χρόνου πολλοί αξιόλογοι και καταξιωμένοι manager γίνονται τελικά ηγέτες.¹⁶⁹

¹⁶⁶ <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>

¹⁶⁷ <https://keydifferences.com/difference-between-leader-and-manager.html>

¹⁶⁸ ΣΤΕΙΑΚΑΚΗΣ Ε.ΚΑΙ ΚΑΤΖΟΣ Ν. MANAGEMENT(μία σύγχρονη άποψη),2002,Εκδόσεις Ζήτη,Θεσσαλονίκη

¹⁶⁹ ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ.Μάνατζμεντ 1998 Εκδόσεις Έλλην,Αθήνα



170

Πέρα από τις προαναφερόμενες διαφορές στον ρόλο που κατέχει ένας ηγέτης με έναν manager μέσα σε έναν οργανισμό την ίδια στιγμή παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες μεταξύ τους. Και οι δύο διατηρούν – επίσημα ή ανεπίσημα – περίοπτες θέσεις και ταυτόχρονα είναι υπεύθυνοι για ένα σύνολο ανθρώπων. Οι υφιστάμενοι μπορεί να επηρεαστούν θετικά και να έχουν ως πρότυπο τόσο έναν διευθυντή όσο και έναν ηγέτη στον χώρο εργασίας τους. Από την άλλη οι θέσεις που κατέχουν θεωρούνται κομβικές για έναν οργανισμό. Οι ηγέτες και οι διευθυντές αναγκάζονται να συνεργαστούν πολλές φορές μεταξύ τους για το κοινό καλό μίας εταιρείας.¹⁷¹

Είναι δύο ρόλοι οι οποίοι λειτουργούν με την εύρεση στόχου, με την επιλογή στρατηγικής και τέλος με την επίβλεψη της ανάπτυξης μιας εταιρείας. Είναι πολύ σημαντική η καλή συνεργασία μεταξύ των μελών, η άμεση επικοινωνία, η εύρεση λύσεων και η υπευθυνότητα που θα πρέπει να έχουν για να πετύχουν. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι ηγέτες είναι αυτοί που θα συλλέξουν τα δεδομένα, θα τα επεξεργαστούν και στο τέλος θα κλιθούν να λάβουν τις τελικές αποφάσεις. Είναι αυτονόητο ότι οφείλουν να πάρουν την ευθύνη των πράξεων τους και να κριθούν με βάση αυτές. Έτσι η ηγεσία και το management απαιτούν

¹⁷⁰ <https://jacobm.medium.com/manager-vs-leader-4c9b555d3936>

¹⁷¹ <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/management-and-leadership>

συνδυασμό των παραπάνω ιδιοτήτων και την απαραίτητη συνεργασία έτσι ώστε να έχουμε μία αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία.¹⁷²

Στο ερώτημα αν οι ηγέτες θεωρούνται ταυτόχρονα και manager η απάντηση συνδέεται άμεσα με το είδος του εκάστοτε διευθυντή. Παρόλο που κάθε διευθυντής έχει υφιστάμενους που εργάζονται για τον ίδιο είναι πιθανό οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι να μην αποτελούν ακόλουθους του. Στην περίπτωση που ο λόγος ενός διευθυντή είναι αποδεκτός και οι υπάλληλοι ζητούν την συμβουλή και την υποστήριξη του τότε ο συγκεκριμένος manager είναι πιθανότατα και ηγέτης. Αν όμως οι υπάλληλοι ακολουθούν τις εντολές του διευθυντή τους χωρίς στην πραγματικότητα να έχουν άλλη επιλογή και επειδή είναι αναγκασμένοι να το κάνουν (ανεξάρτητα αν συμφωνούν ή όχι) τότε ο manager οφείλει να αναπτύξει τις ηγετικές του ιδιότητες.

Αν πάλι θέλουμε να γνωρίζουμε αν ένας ηγέτης θεωρείται ταυτόχρονα και manager οφείλουμε να κατανοήσουμε πως αυτός είναι σε θέση να επιτελέσει πολλούς ρόλους έναν εξ αυτών και του διευθυντή. Οι ηγέτες καταλαμβάνουν ανεπίσημα θέσεις εξουσίας επειδή μπορούν να επηρεάσουν και να κάνουν τους ανθρώπους να τους ακολουθήσουν. Ακόμη και αν κάποιος βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο έχει τη δυνατότητα στην πορεία να αναλάβει ηγετικό ρόλο μέσα σε ένα σύνολο. Ο οδηγός σε αυτό είναι να πείσουν τα μέλη της ομάδας από τον ηγέτη στο να δείξουν μέσα στην εργασία τον καλύτερο τους εαυτό.¹⁷³

11. Ο ΗΓΕΤΗΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

Όλα τα ηγετικά στελέχη που ανήκουν στις επιχειρήσεις του σήμερα καλούνται να αντιμετωπίσουν έναν διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον έχοντας ως βασική τους προτεραιότητα τη συνεχή προσπάθεια επίτευξης των εταιρικών στόχων. Η παγκόσμια οικονομική ύφεση που ξέσπασε μέσα στον

¹⁷² <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>

¹⁷³ <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/management-and-leadership>

21ο αιώνα στην πραγματικότητα δείχνει τη μη ισορροπία μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης κάτι που μεταφράζεται σε μείωση της αγοραστικής ζήτησης, χρεοκοπίες εταιρειών και υψηλή ανεργία. Όλα αυτά έχουν ως αντίκτυπο τη σημαντική εξασθένηση της οικονομικής δραστηριότητας.

Μία οικονομική κρίση οδηγεί μοιραία σε απώλεια εισοδήματος μέσα σε ένα νοικοκυριό γεγονός που επηρεάζει άμεσα την ευημερία με αποτέλεσμα όλα τα παραπάνω να οδηγούν στη φτώχεια και σε ότι αυτή μπορεί να συνεπάγεται (αύξηση διαζυγίων και καταχρήσεων, έντονες ψυχολογικές μεταπτώσεις κτλ).

Στο κομμάτι που αφορά τον επιχειρηματικό κλάδο παρουσιάζεται μεγάλος κίνδυνος για την επιβίωση πολλών επιχειρήσεων ειδικά των μικρότερων οι οποίες είναι εξαιρετικά πιθανό τελικά να μην αντέξουν και να οδηγηθούν στο κλείσιμο. Με λιγότερες ανοικτές εταιρείες θα αυξηθεί σημαντικά και η ανεργία αλλά σταδιακά θα δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας και νέες ευκαιρίες που σήμερα δεν υπάρχουν. Οι τράπεζες που παρουσιάζουν πρόβλημα θα διασωθούν με τη χορηγία των ίδιων των κρατών που προέρχονται από χρήματα των πολιτών και θα μετατραπούν κατά ουσία σε κρατικές.¹⁷⁴

Μέσα σε ένα τέτοιο αντίξοο κλίμα που σιγά σιγά απομακρύνεται καλείται ένας ηγέτης μιας επιχείρησης της εποχής μας να βρει τις απαραίτητες λύσεις. Στις σύγχρονες προκλήσεις της αγοράς η υψηλή παραγωγή και η ισχυρή απόδοση των εργαζομένων αποτελεί πρωταρχικό στόχο για μία επιχείρηση. Σύμφωνα με τον καθηγητή διοίκησης στο διεθνές πανεπιστήμιο της Φλόριντα Gary Dessler τόσο η παγκοσμιοποίηση όσο και οι οικονομικές διαφοροποιήσεις που διαμορφώθηκαν δημιούργησαν νέες προκλήσεις για τις εταιρείες. Αυτές με τη σειρά τους βασίζονται στην εμπειρία των manager τους και ζητούν από αυτούς να αναδεικνύονται ως ικανοί ηγέτες ώστε να αντιμετωπίζουν και να εκμεταλεύονται προς όφελος της εταιρείας όλες αυτές της προκλήσεις που δημιουργήθηκαν από τις αλλαγές που έφερε η παγκοσμιοποίηση. Από την άλλη λόγω των σημαντικών διαφορών σε ζητήματα νοοτροπίας που συναντάμε σε κάθε κράτος χωριστά, μία εταιρεία οφείλει να βρει τρόπους έτσι ώστε παρά τη διαφορετικότητα που παρουσιάζεται εντός της αυτή να συνεχίσει να λειτουργεί ομαλά. Σύμφωνα με την έρευνα του Dessler ένα σημαντικό ερώτημα που καλούνται να απαντήσουν οι πολυεθνικές εταιρείες του σήμερα είναι αν η

¹⁷⁴ Marmot, M. (2009) How will the financial crisis affect health?, 1314

θέση manager σε παράρτημα που διατηρούν στο εξωτερικό θα πρέπει να καλυφθεί από κάποιον γηγενή ή από κάποιον που θα στείλει η εταιρεία εκεί. Ένας γηγενής μπορεί να γνωρίζει άριστα τη νοοτροπία των ντόπιων αλλά σίγουρα δεν μπορεί να γνωρίζει στον ίδιο βαθμό τον τρόπο σκέψης πάνω στον οποίο λειτουργεί η έδρα της εταιρείας. Στον αντίποδα οι manager που στέλνει η εταιρεία στο εξωτερικό δεν γνωρίζουν καθόλου τη νοοτροπία των υπαλλήλων με τους οποίους θα πρέπει να συνεργαστούν στενά. Έτσι σύμφωνα με τον καθηγητή οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των κρατών ακόμη και μέσα σε κοινότητες όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση θα πρέπει να ερευνηθούν διεξοδικά έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να τις λάβουν σοβαρά υπόψιν.

Κάποια συγκεκριμένα παραδείγματα που αποδεικνύουν αυτές τις διαφορές είναι οι εβδομάδες υποχρεωτικής άδειας για ξεκούραση που δικαιούνται μέσα σε έναν χρόνο οι εργαζόμενοι οι οποίες διαφέρουν από χώρα σε χώρα (υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ Μ.Βρετανίας και Λουξεμβούργου). Ακόμη και η συμμετοχή των εργαζομένων μέσα στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας σε κάποια κράτη είναι υποχρεωτική (Δανία) και σε κάποια άλλα κράτη δεν επιτρέπεται καθόλου (Ιταλία).¹⁷⁵

Ένα άλλο σοβαρό ζήτημα στο οποίο καλούνται να βρουν λύσεις τα ηγετικά στελέχη μίας επιχείρησης είναι η διαχείριση της ηθικής. Έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί αποδεικνύει πως τα πλέον πιο σημαντικά ζητήματα ηθικής όπως η διασφάλιση προσωπικών δεδομένων ή η αποτροπή της κλοπής συνδέονται άρρηκτα με τον τρόπο λειτουργίας ενός ηγέτη και το πως αυτός διαχειρίζεται τους υφισταμένους του.¹⁷⁶

Η επιχειρησιακή ηθική προσπαθεί να ερμηνεύσει για το αν μία πράξη είναι ορθή ή όχι στον τομέα των επιχειρήσεων. Είναι αυτή που αναζητάει τους κατάλληλους τρόπους για να αμβλυνθεί μία διένεξη ή μία σύγκρουση εντός της εταιρείας και που δημιουργεί έναν κοινό κώδικα συμπεριφοράς που θα είναι αποδεκτός από όλα τα μέλη της. Υπάρχουν περιπτώσεις που οι υπάλληλοι προσπαθούν να ξεπεράσουν αντικειμενικές δυσκολίες σε ζητήματα που από την μία έχουμε την

¹⁷⁵ Gary Dessler (2012). Human Resource Management, 13/E, 511-512

¹⁷⁶ Kevin Wooten, (2001). «Ethical Dilemmas in Human Resource Management», Human Resource Management Review, 8-14

επιχειρησιακή διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί και από την άλλη ηθικούς κώδικες και αξίες που οι ίδιοι ακολουθούν στη ζωή τους από πάντα. Πολλές φορές όταν γίνεται λόγος περί επιχειρησιακής ηθικής από τα μέλη μιας κοινωνίας δεν βγαίνει το ίδιο συμπέρασμα καθώς επικρατεί η άποψη πως όλο αυτό συμβαίνει με μοναδικό απώτερο σκοπό της εταιρείας την αύξηση του κέρδους της και την μεγιστοποίηση της θέσης στον κλάδο της. Έτσι οι πλειοψηφία των εταιρειών της εποχής μας προχωρούν στην καταγραφή και τήρηση βασικών κανόνων συμπεριφοράς (εταιρική κοινωνική ευθύνη). Με αυτό τον τρόπο η ηθική μετατρέπεται σε μέσο για μία εταιρεία έτσι ώστε αυτή να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά έναντι των υπολοίπων.

Για να εξακρυβωθεί αν όντως μία εταιρεία ακολουθεί τους συγκεκριμένους κανόνες που η ίδια διατυπώνει θα πρέπει πρώτα να διαπιστώσουμε:

- Αν η εταιρεία ευνοεί ή παρακινεί παράνομες δραστηριότητες
- Αν η εταιρεία συγκαλύπτει εν γνώση της παράνομες δραστηριότητες
- Αν η επιχείρηση έχει όντως επίγνωση των κανόνων ηθικής πάνω στους οποίους στηρίζονται οι αποφάσεις και οι ενέργειες που εκτελούνται
- Αν η εταιρεία αναγνωρίζει τα σφάλματα της και αποδέχεται πλήρως την ευθύνη

Για να μπορέσει να λειτουργήσει στην πράξη η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής θεωρείται αυτονόητη η παρουσία μιας ηθικής ηγεσίας η οποία θα εξασφαλίζει την τήρηση των κανόνων συμπεριφοράς από όλους.¹⁷⁷

Στις περιπτώσεις που η εταιρική κουλτούρα μέσα σε μία επιχείρηση δεν κρίνεται ως η πλέον κατάλληλη αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε πλήθος προβλημάτων και να αποτελέσει σοβαρό ανταγωνιστικό μειονέκτημα στην αγορά για την εταιρεία. Αν η μη κατάλληλη εταιρική κουλτούρα είναι σταθερά παγιωμένη η αντικατάστασή της μπορεί να εξελιχθεί σε μία ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία. Η επιχείρηση καλείται να θέσει σε απόλυτη προτεραιότητα όλες τις

¹⁷⁷ Πατσιώτη-Τσακμπουνίδη, Ι. (2015). Η ηθική των επιχειρήσεων και ο αριστοτελικός ηγέτης. Εκδόσεις Λιβάνη. Αθήνα. σελ. 21-31

προβλεπόμενες ενέργειες έτσι ώστε να προχωρήσει άμεσα στις κατάλληλες αλλαγές που θα την ανεβάσουν επίπεδο.¹⁷⁸

Όπως αναφέραμε και παραπάνω ένας ηγέτης αναζητά πρωτίστως την αλλαγή. Ένα στυλ διαχείρισης που τον φέρνει πιο κοντά σε αυτό τον στόχο και του παρέχει μία επιτυχημένη οργανωτική αλλαγή στην εποχή μας είναι το στυλ ώθησης-έλξης.

Σύμφωνα με τον πρόεδρο της εταιρείας συμβουλών ανάπτυξης ηγεσίας Joseph Folkman « ώθηση σημαίνει το να δίνεις κατεύθυνση, να λες στους ανθρώπους τι να κάνουν, να ορίζεις χρονική προθεσμία και γενικά να δίνεις εντολές στους άλλους. Τοποθετείται στο "αυταρχικό" άκρο του φάσματος του στυλ ηγεσίας». Από την άλλη η έλξη "περιλαμβάνει την περιγραφή μιας αναγκαίας εργασίας, την επεξήγηση του βαθύτερου λόγου για τον οποίο θα πρέπει να υλοποιηθεί, τη συγκέντρωση ιδεών από τους υπαλλήλους ούτως ώστε αυτή να ολοκληρωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και η επιβεβαίωση για το αν αυτοί είναι θετικοί στο να την φέρουν εις πέρας». Η έλξη μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά αν ο ηγέτης περιγράψει στους εργαζόμενους το πόσο θετικά θα συμβάλει και για τους ίδιους η ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου (ο ενθουσιασμός του και η αισιοδοξία ενός ηγέτη μπορεί να περάσει και στους ακόλουθους του).

Στην έρευνα που πραγματοποίησε ο Folkman μαζί με τον συνεργάτη του Jack Zenger βρήκαν δύο ηγετικές συμπεριφορές που οδηγούν στον ίδιο σκοπό αλλά με τελείως διαφορετικές τεχνικές (η μία είναι αυτή που οδηγεί στο αποτέλεσμα και την ονομάζουν ώθηση και η άλλη αυτή που παρακινεί και πείθει και ονομάζεται έλξη). Οι 2 συνεργάτες έλεγξαν παραπάνω από 100.000 ηγέτες μετρώντας τόσο την ώθηση όσο την έλξη διαπιστώνοντας ότι παραπάνω από τα ¾ ήταν καλύτεροι στην πρώτη παρά στη δεύτερη. Μόλις το 22% των ηγετών που συμμετείχαν βρέθηκαν ικανότεροι στην έλξη ενώ ένα 2% είναι ικανό εξίσου και στα 2 μέρη. Στο ερώτημα ποια από τις 2 τεχνικές είναι πιο σημαντική η έλξη

¹⁷⁸ Langton, N. and Robbins, S. P., (2006), Fundamentals of Organizational Behavior, 3rd Canadian Edition, Pearson Education Canada.

κρίθηκε ως η πρώτη ενώ η ώθηση ή ανάγκη για αποτελέσματα επιλάχθηκε στην πέμπτη θέση (στην έρευνα συμμετείχαν με ερωτηματολόγιο συνολικά 1,6 εκατομμύρια εργαζόμενοι).¹⁷⁹

Παρόλο που η συγκεκριμένη μελέτη αποδεικνύει ότι οι περισσότεροι ηγέτες μπορούν να ωφεληθούν από την επιρροή που ασκούν στους ακόλουθους τους, φανερώνει επίσης ότι αυτοί που είναι εξίσου καλοί στην ώθηση και στην έλξη είναι περισσότερο αποτελεσματικοί.

Η εκτίμηση πως μία εταιρεία θα πετύχει στον σκοπό της είναι κακή όταν τόσο η ώθηση όσο και η έλξη βρίσκονται χαμηλά. Στην περίπτωση που η ώθηση είναι μεγάλη και η έλξη είναι ανίσχυρη, η παραπάνω εκτίμηση για το μέλλον της εταιρείας μεγαλώνει αλλά όχι υπερβολικά. Αντίθετα όταν η έλξη είναι μεγάλη, η εκτίμηση των υπαλλήλων στην εταιρεία και στο μέλλον της είναι εμφανώς μεγαλύτερη.

Ενώ γενικά έχει δημιουργηθεί μία τάση οι ηγέτες να είναι λιγότεροι απαιτητικοί και περισσότερο υπομονετικοί προς τους υφιστάμενους τους - στην πράξη θα μπορούσαμε να πούμε να έχουν περισσότερη έλξη και λιγότερη ώθηση – το γεγονός αυτό δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να εμποδίζει τον ηγέτη να είναι αυστηρός και να απαιτεί όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Η ικανότητα ενός ηγέτη του σήμερα μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον να επιλέγει ποια είναι η ορθότερη προσέγγιση αναλόγως τα δεδομένα που έχει (σε χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και επικείμενες αλλαγές) είναι το στοιχείο που τον καθιστά αποτελεσματικό και ταυτόχρονα προσαρμοστικό στην αλλαγή.

Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν δεδομένα ώθησης και έλξης από περισσότερους από 100.000 ηγέτες και ανακάλυψαν ότι το 76% των ηγετών κρίθηκαν ως πιο ικανοί στο να πιέζουν παρά να τραβούν από τους συνομηλίκους τους. Μόνο το

¹⁷⁹ <https://www.advisory.com/daily-briefing/2022/05/27/leadership-behaviors>

22% των ηγετών αξιολογήθηκαν ως ισχυρότεροι στο τράβηγμα και μόνο το 2% αξιολογήθηκαν ως εξίσου καλοί και στα δύο.

Ρώτησαν επίσης τους ανθρώπους που βαθμολόγησαν αυτούς τους ηγέτες (συνολικά πάνω από 1,6 εκατομμύρια άτομα) ποια δεξιότητα ήταν πιο σημαντική για έναν ηγέτη να υπερέχει στη θέσπιση οργανωτικών αλλαγών. Ο πιο σημαντικός παράγοντας ήταν το τράβηγμα (εμπνέοντας τους άλλους), ενώ το σπρώξιμο (οδήγηση για αποτελέσματα) ήταν ο πέμπτος πιο σημαντικός παράγοντας.

Ενώ η έρευνα δείχνει ότι οι περισσότεροι ηγέτες μπορούν να επωφεληθούν από την ενίσχυση της ικανότητάς τους να εμπνέουν τους άλλους, δείχνει επίσης ότι οι ηγέτες που ήταν καλοί τόσο στο σπρώξιμο όσο και στο τράβηγμα ήταν οι πιο αποτελεσματικοί (άρα οφείλουν όλοι να ακολουθήσουν μία συνδυαστική τακτική).

Η εμπιστοσύνη ότι ο οργανισμός θα επιτύχει τους στόχους του είναι κακή όταν τόσο η ώθηση όσο και η έλξη είναι χαμηλές. Όταν η ώθηση είναι ισχυρή και η έλξη είναι αδύναμη, η εμπιστοσύνη ότι η εταιρεία θα επιτύχει τους στόχους αυξάνεται, αλλά όχι τόσο μακριά. Όταν η έλξη είναι ισχυρή, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην αλλαγή αυξάνεται σε σημαντικά υψηλότερο επίπεδο.

Ενώ υπάρχει μια τάση για τους ηγέτες να είναι λιγότερο απαιτητικοί και πιο συμπονετικοί προς τους μεμονωμένους υπαλλήλους - στην πραγματικότητα, περισσότερη έλξη και λιγότερη ώθηση - αυτό δεν πρέπει να μειώνει την ικανότητα ενός ηγέτη να πιέζει όταν είναι απαραίτητο.

Η ικανότητα να αναγνωρίζουμε πότε να χρησιμοποιήσουμε ποια μέθοδο, με βάση την αλλαγή, το χρονοδιάγραμμα και τους ανθρώπους, είναι αυτό που κάνει έναν αποτελεσματικό ηγέτη αλλαγής.

Η ώθηση των υπαλλήλων είναι μία καταλυτική κίνηση και αποτελεί εγγύηση προς όλους ότι η εταιρεία θα εκπληρώσει τους στόχους της. Ακόμη και αν αυτό μπορεί να προκαλέσει κάποια δικαιολογημένη δυσαρέσκεια από την πλευρά

των εργαζομένων – στην περίπτωση που αυτή είναι πιο έντονη από το φυσιολογικό) είναι αναγκαία αν η έλξη δεν αποδώσει καρπούς.

Η αλλαγή είναι ο παράγοντας που θα κλειδώσει τον βαθμό ισορροπίας. Αν αυτή προαπαιτεί νέες ιδέες και διαφορετικές συμπεριφορές μια αποφασιστική τακτική έλξης είναι πιο σίγουρη μαζί με ώθηση σε συγκεκριμένα κομβικά σημεία. Στην περίπτωση που η αλλαγή δεν μπορεί να περιμένει και είναι σχεδόν άμεση τότε η τακτική της ώθησης μπορεί να φέρει από μόνη της το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στις περιπτώσεις εκείνες που μία αλλαγή δεν είναι τόσο ξεκάθαρο πως θα εξελιχθεί, ο ηγέτης θα πρέπει να εξετάσει αν απαιτείται στρατηγική ώθησης ή έλξης ή και οι δύο μαζί.

Όταν παρατηρούνται φαινόμενα ‘παθητικής αντίστασης’ από την πλευρά των εργαζομένων η τακτική της έλξης αποτελεί μια πρώτη ευκαιρία για να μεταδώσει ο ηγέτης τον ενθουσιασμό του και να κερδίσει την ενεργή συμμετοχή τους μέσω των νέων αλλαγών που θα δημιουργηθούν.

Με τον ίδιο τρόπο αν οι υπάλληλοι παρουσιάζουν πρόοδο αλλά φαίνονται ασυνεπείς στους χρόνους και τις προθεσμίες ακόμη και σε περιπτώσεις που οι πόροι είναι αρκετοί, μια τακτική ώθησης είναι ικανή να καταστήσει απολύτως κατανοητό το πόσο επείγουσα είναι μία εργασία και ποιες θα είναι οι συνέπειες αν η κατάσταση αυτή δεν αλλάξει προς το καλύτερο.

Βασική προϋπόθεση είναι τα μέλη τους συνόλου να κατανοήσουν πλήρως τις απαιτήσεις και τον τρόπο που αυτές θα υλοποιηθούν ειδάλλως η αυξανόμενη πίεση θα επιδεινώσει το εσωτερικό κλίμα της ομάδας.

Η ουσιαστική επικοινωνία αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για όλα τα παραπάνω ανεξαρτήτως τελικά ποιο συνδυασμό με τις δύο επιλογές θα ακολουθήσει ο ηγέτης. Αντίθετα με τις παραδοσιακές τεχνικές που ακολουθούνται ένας ηγέτης που επιδιώκει την αλλαγή μέσω του μονοπατιού

ώθησης-έλξης πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει από την αρχή ποια παραλλαγή της συγκεκριμένης τακτικής θα πρέπει να ακολουθήσει.

Κάτι τέτοιο προϋποθέτει πολύ συχνή επικοινωνία η οποία θα πρέπει να γίνεται μεμονωμένα προς τον κάθε εργαζόμενο είτε απευθείας είτε με επικοινωνιακά μέσα. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα περισσότερες συσκέψεις, περισσότερα e-mails ή περισσότερες κοινές δραστηριότητες αλλά ότι ένα σημαντικό μέρος της καθημερινότητας του ηγέτη θα επενδύεται στην επικοινωνία έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα αυτά που αφορούν την εργασία έχουν κατανοηθεί πλήρως και ότι θα τηρηθούν με τον σωστό τρόπο.¹⁸⁰

Σε ότι αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων όπως και η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης αποτελεί το κομβικότερο ζήτημα στη μεταξύ τους αλληλεπίδραση.

Μια εταιρεία έχει απόλυτη ανάγκη τη συνεργασία όλων των μελών της για να μπορεί να λειτουργήσει είτε αυτά κατέχουν έναν κομβικό ρόλο είτε αυτά σχετίζονται με την λήψη ενεργειών. Μέσα από την επικοινωνία έχουμε και τον επηρεασμό της σκέψης όλων αυτών που έχουν να κάνουν με το κομμάτι του προγραμματισμού.¹⁸¹

Ένας άλλος τύπος ηγεσίας που είναι ευρύτερα διαδεδομένος στην εποχή μας και χαρακτηρίζει πολλούς ηγέτες σε μία σύγχρονη μοντέρνα επιχείρηση είναι η συμμετοχική ηγεσία. Αυτού του είδους η ηγεσία προωθεί την ανάπτυξη των διαφόρων μελών ενός συνόλου και παράλληλα δίνει κίνητρα για την ανάδειξη νέων ηγετών.

Η ηγεσία είναι πέρα από αλλαγή αποτελεί πρώτα μία άσκηση για την οποία υπάρχουν αρκετά ξεχωριστά είδη. Ο ηγέτης είναι αυτός που καλείται είτε να λειτουργήσει αυταρχικά και να λάβει από μόνος του όλες τις σημαντικές

¹⁸⁰ <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/why-push-and-pull-management-styles-are-key-to-successful-change/>

¹⁸¹ Νατσοπούλου Δημ. Σ. "Εγχειρίδιο Βιομηχανικών και Ανθρωπίνων Σχέσεων" Θεσ/νίκη

αποφάσεις είτε να ρωτήσει τη γνώμη των άλλων επιλέγοντας με αυτό τον τρόπο ένα συμμετοχικό είδος ηγεσίας.

Δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να συγχέουμε έναν δημοκρατικό με ένα συμμετοχικό ηγέτη. Οι συγκεκριμένοι τύποι έχουν ομοιότητες αλλά και διαφορές μεταξύ τους. Με αυτό τον τρόπο η δημοκρατική ηγεσία 'ακούει' περισσότερο τα μέλη του συνόλου κατά τη διάρκεια της λήψης μίας απόφασης ενώ αντίθετα η συμμετοχική ηγεσία προτρέπει τα μέλη να συμμετέχουν στη διαδικασία και επηρεάζεται ως ένα βαθμό στην τελική της απόφαση από αυτά.

Η συμμετοχική ηγεσία έχει ως βασικό της στόχο να πάρει την καλύτερη δυνατή απόφαση με βάση τα παρακάτω στοιχεία:

- Εκπαίδευση

Ένας ηγέτης καλείται να διαχειριστεί πολλά θέματα αλλά δεν έχει πάντα την πολυτέλεια να παίρνει αποφάσεις στηριζόμενος αποκλειστικά πάνω στις δικές του γνώσεις. Για συγκεκριμένα projects απαιτείται η συνδρομή ενός δικηγόρου, ενός λογιστή ή ενός ψυχολόγου. Αν λοιπόν μία απόφαση υποστηρίζεται και τεχνικά τόσο πιο ολοκληρωμένη είναι.

- Εμπειρία

Πάντα υπάρχει κάποιος ο οποίος έχει ξαναζήσει παρόμοιες καταστάσεις χωρίς τελικά αυτές να στέφθηκαν από επιτυχία. Η γνώμη ενός τέτοιου ανθρώπου έχει μεγάλη βαρύτητα γιατί πιθανότατα θα συμβάλει σημαντικά στο να μην επαναληφθεί ένα παρόμοιο λάθος μέσα στην εταιρεία. Μέσα από αυτή τη διαδικασία θα προκύψουν και οι προτεινόμενες εναλλακτικές προτάσεις από τα μέλη του συνόλου αναλογιζόμενα τόσο την αγορά όσο και τους διαθέσιμους πόρους που υπάρχουν για την υλοποίηση του project.

- Γένος

Η επεξεργασία ενός σημαντικού ζητήματος και από το αντίθετο φύλο είναι εξίσου απαραίτητη ασχέτως αν αυτό το θέμα απαιτεί τεχνικές γνώσεις ή όχι καθώς καμία απόφαση δεν ανήκει αποκλειστικά σε μόνο ένα φύλο. Σαν ιδανικό σενάριο έχουμε ένα επαγγελματικό περιβάλλον στο οποίο να

υπάρχει μία αρμονική ισορροπία μεταξύ των φύλων έτσι ώστε το ένα να λαμβάνει σημαντικές γνώσεις και πληροφορίες από το άλλο πάντα προς όφελος της εταιρείας.

Ένας άλλος μεγάλος στόχος της συμμετοχικής εξουσίας είναι η ανάδειξη ταλέντων μέσα σε έναν οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζει τη συνέχεια της εταιρείας και την καθιστά βιώσιμη στο πέρασμα του χρόνου. Κάποιες επιχειρήσεις οδηγούνται στην χρεοκοπία ή στο κλείσιμο επειδή οι ηγέτες έχουν αποσυρθεί. Ουσιαστικά η διάρκεια ζωής τους συνδεόταν άμεσα με τον χρόνο δραστηριοποίησης του συγκεκριμένου ηγέτη μέσα σε αυτές.

Με τον συμμετοχικό ηγέτη η γνώση μεταφέρεται και όλο αυτό εγγυάται την υγεία του οργανισμού.¹⁸²

Η συμμετοχική ηγεσία ενθαρρύνεται και με δραστηριότητες εκτός γραφείου. Στα συγκεκριμένα σεμινάρια-εκδρομές χρησιμοποιούνται συνήθως συγκεκριμένες συμμετοχικές τεχνικές που έχουν στόχο τη μετατροπή των ιδεών σε πράξη μέσα από ένα κλίμα συνεργασίας και ενεργής συμμετοχής – οι ολοκληρωμένες λύσεις δεν ανακαλύπτονται από ένα μόνο πρόσωπο ή μία μόνο πρόταση αλλά μέσω της συλλογικής νοημοσύνης.¹⁸³

12. Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ – ΣΚΕΨΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΔΥΝΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ

Το ζήτημα της αποτελεσματικότερης ηγεσίας στον επαγγελματικό χώρο αποτελεί από μόνο του μία σοβαρή πρόκληση. Παρά τις διάφορες θεωρίες που προσεγγίζουν η κάθε μία με τον τρόπο της την ηγετική συμπεριφορά, σαν θέμα παραμένει ακόμη ανοικτό προς έρευνα και συζήτηση. Παράγοντες όπως η ανακάλυψη ενός νέου οράματος, η διάδοσή του, η εύρεση στόχων που κάνουν τη διαφορά, η παράλληλη εγρήγορση των εργαζομένων για να υλοποιηθούν στο ακέραιο αυτοί οι στόχοι, η ικανότητα του ηγέτη να τον εμπιστεύονται και να

¹⁸² <https://el.economy-pedia.com/11038340-participatory-leadership>

¹⁸³ <https://www.epekeinhora.gr/el/sharing/arid/46/r/qlap-ii-symmetohikh-hgesia-sthn-praxh>

τον ακολουθούν οι υφιστάμενοι του αποτελούν βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς. Επιπλέον πολύ σημαντικός παράγοντας αποτελεί η ενίσχυση της συναισθηματικής νοημοσύνης με κύριο στόχο την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των υπαλλήλων καθώς και θέματα προς συζήτηση όπως η διαχείριση των κόντρας μεταξύ εργαζομένων -manager και της επικοινωνίας μεταξύ τους.¹⁸⁴

Σχετικά με τον ηγέτη του μέλλοντος έχει μεγάλη σημασία για τον ίδιο η προσωπική θέληση για συνεχή μάθηση και η δημιουργία του κατάλληλου οράματος που θα τον οδηγήσει με ασφάλεια προς την επιτυχία. Ο ηγέτης αυτός οφείλει να βρίσκεται μόνιμα σε φάση δράσης και να αποφεύγει την αδράνεια η οποία μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική. Στον δρόμο προς την επιτυχία ενός οργανισμού υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να διαμορφώσουν το τελικό αποτέλεσμα αλλά με σωστή ανάλυση τους θα είμαστε σε θέση να μετριάσουμε τυχόν αρνητικές συνέπειες που μπορούν να προκύψουν. Παράλληλα ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει ένα αξιακό σύστημα που παρέχει ένα κλίμα ασφάλειας και σιγουριάς για τα μέλη ενός συνόλου στο οποίο συνδέει την αξία μίας εταιρείας με τις αντίστοιχες αξίες που εκπέμπει το κοινωνικό σύνολο. Οι ηγέτες του αύριο καλούνται να αντιμετωπίσουν και τη επηρεασμένη ψυχική κατάσταση των εργαζομένων από την γενικότερη ανασφάλεια και της οικονομικής δυσχέρειας από τα παγκόσμια φαινόμενα που προηγήθηκαν.

Όλες αυτές οι καταστάσεις έχουν σαν φυσικό επακόλουθο να αυξάνουν το άγχος και να επηρεάζουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων μέσα σε έναν επαγγελματικό χώρο. Με μεγαλύτερο φόρτο εργασίας πλέον λόγω των νεών αλλαγών στην παγκόσμια οικονομία, οι ηγέτες του μέλλοντος οφείλουν να προωθήσουν τη δημιουργία ενός ασφαλούς επιχειρησιακού περιβάλλοντος το οποίο θα μπορεί να παρέχει τα κατάλληλα εχέγγυα και παράλληλα θα ενεργοποιήσει εκ νέου την αποδοτικότητα και τη διάθεση για καινοτομία των εργαζομένων. Για να υπάρξουν επιτυχημένοι ηγέτες στο μέλλον δεν αρκεί να

¹⁸⁴ <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>

προχωρήσουμε σε αλλαγές διαδικασιών αλλά πρέπει και οι ίδιοι να εξελιχθούν ατομικά. Πιο συγκεκριμένα ένας μελλοντικός ηγέτης θα πρέπει να δημιουργήσει νέες δεξιότητες που θα του δώσουν το πλεονέκτημα να λειτουργεί πιο εύελικτα πάντα στο πλαίσιο της συνεργασίας και να κατευθύνει τις αλλαγές μέσα στα πλαίσια της ανοικτής οικονομίας.¹⁸⁵

Ο ηγέτης του μέλλοντος οφείλει να έχει 3 βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα τον χαρακτηρίζουν:

- Ολιστική αντίληψη

Στα παλαιότερα χρόνια υπήρχε η γενική αντίληψη ότι οι οικονομικοί ηγέτες είχαν ως βασική τους επιδίωξη να πετύχουν αποκλειστικά τη μεγιστοποίηση του κέρδους ενώ οι ηγέτες των ΜΚΟ ότι επιδίωκαν να μεγιστοποιήσουν μόνο την αξία των κοινοτήτων. Από την άλλη μεριά οι πολιτικοί ηγέτες έθεταν σαν στόχο να μεγιστοποιήσουν την κοινωνική αξία και μόνο. Στην εποχή μας και κατά επέκταση στο μέλλον οι 3 αυτές κατηγορίες ηγετών επιβάλλεται να στοχεύουν και στις 3 αξίες ταυτόχρονα (τα λεγόμενα 3P όπως profit, people και planet). Στην πράξη ένας ηγέτης χωρίς ολιστική αντίληψη μπορεί είναι μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελεσματικός αλλά σε βάθος χρόνου σίγουρα θα αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα.

- Κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη

Ως κοινωνική νοημοσύνη εννοούμε την ικανότητα του να αντιλαμβάνεσαι και να επηρεάζεις τις σχέσεις των ανθρώπων και τη δυναμική τους. Δεν είναι δυνατό να επηρεάσεις και να κινητοποιήσεις ένα σύνολο ανθρώπων προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση αν δεν διαθέτεις κοινωνική νοημοσύνη με την οποία θα μπορέσεις να συνδεθείς συναισθηματικά με την καρδιά και την ψυχή αυτών των ανθρώπων. Μέσα από όλη αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να ενθουσιάσεις τα άτομα αυτά (από το ρήμα εν+θεός) άρα ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει την

¹⁸⁵ <https://www.capital.gr/sunenteuxi/3199685/g-kartsani-pio-eueliktos-kai-sunergatikos-o-igetis-tou-mellontos/>

συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη στο να εμπνεύσει ενθουσιασμό στα μέλη ενός συνόλου.

- Η ικανότητα του να μαθαίνεις συνεχώς και παράλληλα να καταστρέφεις κάτι δικό σου προς χάριν της ανανέωσης

Βρισκόμαστε σε μία κοινωνία που η μία μετατροπή διαδέχεται την άλλη. Στο πλαίσιο αυτό αρκετοί ηγέτες εξαφανίστηκαν από το προσκήνιο χωρίς να μπορέσουν ποτέ να επανέλθουν. Ένας ηγέτης του μέλλοντος επιβάλλεται να μαθαίνει συνέχεια έτσι ώστε να γνωρίζει καλά τι συμβαίνει γύρω του τη δεδομένη στιγμή. Επιπλέον θα πρέπει να έχει την ικανότητα (και τη διορατικότητα) να ανατρέψει το δικό του επιτυχημένο μοντέλο έτσι ώστε αυτό να παραμείνει πάντα επίκαιρο στις αλλαγές. Αν δεν προχωρήσει σε αυτή την ενέργεια ο ίδιος έστω και προληπτικά τότε θα του ανατρέψουν το μοντέλο άλλοι.¹⁸⁶

Μέσα σε ένα κόσμο με συνεχόμενες αλλαγές όπως ακριβώς μία εταιρεία ή μία επιχείρηση αλλάζει με τον ίδιο ακριβώς ρυθμό αλλάζει και η ηγεσία.

Το ερώτημα που προκύπτει είναι πως θα λειτουργεί η ηγεσία μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον όταν γνωρίζουμε ήδη πως ότι ίσχυε στο παρελθόν δεν θα ισχύει απαραίτητα με την ίδια μορφή στο παρόν ή στο μέλλον.

Ο Jacob Morgan ιδρυτής του FutureOfWorkUniversity.com προχώρησε σε μία έρευνα παίρνοντας συνέντευξη σε πάνω από 140 από τους κορυφαίους CEOs διεθνώς (σε μεγάλες εταιρείες όπως η Audi, η Mastercard, η Unilever, η Oracle και άλλες).

Μέσα από αυτή τη μελέτη ο Morgan κατέληξε σε βασικές 4 νοοτροπίες και 5 βασικές δεξιότητες (The Notable Nine) που πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης του μέλλοντος ο οποίος έχει θέσει ως βασικό του στόχο την επιτυχία.

¹⁸⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=TnKeTuFmHQ4> Ανθρωποκεντρική ηγεσία | Γιάννης Παπαχρήστου - Νίνα Καλούτσα 23.50-28.05

ΝΟΟΤΡΟΠΙΕΣ

- Παγκόσμιος πολίτης

Οι ηγέτες οφείλουν να γνωρίζουν ότι αποτελούν και αυτοί πολίτες του κόσμου άρα θα πρέπει να ενημερώνονται και να πληροφορούνται από τα μέλη του συνόλου τα οποία προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς με διαφορές στα ήθη και στα έθιμα. Αποδεχόμενος τη διαφορετικότητα ο νους ενός ηγέτη θα διευρυνθεί και σταδιακά οι προτάσεις του θα γίνουν πιο καινοτόμες.

- Υπηρέτης

Από πάντα οι ηγέτες θεωρούνται ότι βρίσκονται στην κορυφή και από εκεί θέτουν τις διαδικασίες και κατευθύνουν τα μέλη της ομάδας τους. Ένας μελλοντικός ηγέτης επιβάλλεται να είναι ταπεινός και να βρίσκεται συνεχώς στη διάθεση των υφιστάμενων του έτσι ώστε αυτοί σταδιακά να βελτιωθούν.

- Σεφ

Οι σεφ έχουν την ικανότητα να συνδυάζουν διαφορετικά συστατικά και να δημιουργούν ένα πιάτο με υπέροχη γεύση. Ακριβώς με τον ίδιο τρόπο θα πρέπει ένας ηγέτης να βρει την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προσώπων και λειτουργιών μέσα σε ένα οργανισμό. Ο ερευνητής εδώ θέλει να μας τονίσει το πόσο σημαντική είναι η ισορροπία δύο βασικών παραγόντων: των ανθρώπων και της τεχνολογίας γιατί δεν υπάρχει επιτυχία αν ο ένας παράγοντας δεν βοηθαεί τον άλλο.

- Ανοικτός σε νέες ιδέες

Ο ερευνητής μας επισημαίνει την ανάγκη ένας ηγέτης να είναι πάντα θετικός σε νέες σκέψεις και ιδέες και γενικότερα σαν στυλ να είναι ανοιχτόμυαλος και νέες καταστάσεις να του κινούν την περιέργεια.

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

- Να προβλέπει το μέλλον(εν δυνάμει μελλοντολόγος)

Ένας ηγέτης του μέλλοντος θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει τι άλλο θα μπορούσε να συμβεί και να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα πριν αυτό γίνει πραγματικότητα. Είναι θετικό το να φτιάχνει με το μυαλό του διάφορα πιθανά σενάρια έτσι ώστε να προβλέπει τις πιθανές αλλαγές. Αποτελεί την 1η δεξιότητα που ξεχώρισαν οι CEOs στην έρευνα.

- Προπονητής

Ένας ηγέτης θα πρέπει να συμπεριφέρεται σαν κανονικός προπονητής, να εκτιμάει τους υπαλλήλους του ως άτομα και να φροντίζει να είναι ο ίδιος καλύτερος από ότι ήταν ο εαυτός του σε διάφορες φάσεις του παρελθόντος. Κυρίαρχος του στόχου είναι η επιτυχία και η σύγκριση με το παρελθόν θα πρέπει να γίνεται αποκλειστικά με βάση αυτόν τον γνώμονα.

- Να έχει ενσυναίσθηση και αυτογνωσία

Ένας ηγέτης του μέλλοντος θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τι είναι αυτό που του δίνει έξτρα κίνητρο και ταυτόχρονα τον κάνει ευτυχισμένο έτσι ώστε να εξασφαλίσει την πορεία του προς την επιτυχία.

- Ικανός ακροατής

Η επικοινωνία και η ακρόαση είναι 2 έννοιες στις οποίες θα πρέπει να στηριχθούμε απόλυτα στο μέλλον. Ο ηγέτης είναι αυτός που έχει τη δυνατότητα μέσω της αποτελεσματικής ακρόασης και της καλής επικοινωνίας να κερδίσει τον υπάλληλο του

- Εξοικειωμένος με την τεχνολογία

Στην εποχή μας παίζουν τεράστιο ρόλο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και γενικότερα τα τεχνολογικά μέσα. Ένας ηγέτης του μέλλοντος οφείλει να γνωρίζει καλά τι ακριβώς μπορεί να κάνει μέσα από αυτά έτσι ώστε να βρει νέες ευκαιρίες για τον οργανισμό.¹⁸⁷

¹⁸⁷ <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2020/08/05/this-is-what-leadership-will-be-in-2030/>

Οι συνεχείς αλλαγές στον κοσμό έχουν δημιουργήσει ένα γενικότερο κλίμα αβεβαιότητας (πανδημία, κλιματική αλλαγή, προβλήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας, γρήγορος ψηφιακός μετασχηματισμός στον επαγγελματικό χώρο κτλ). Ενώ η πανδημία σταδιακά υποχωρεί τα συναισθήματα αυτά είναι δύσκολο να εκλείψουν όταν αυτή θα αποτελέσει οριστικά παρελθόν.

Σύμφωνα με μία πρόσφατη έρευνα το 63% των Αμερικανών πολιτών δηλώνει ότι αγχώνεται από την αβεβαιότητα σχετικά με το τι θα ακολουθήσει μέσα στο προσεχές διάστημα και το 49% ανέφερε πως είναι αδύνατο να προγραμματίσουν οτιδήποτε αφορά το μέλλον τους. Επιπλέον ένα ποσοστό 42% που συμμετείχε και ερωτήθηκε από το Γραφείο Απογραφής των ΗΠΑ δήλωσε πως παρουσίασε σημάδια άγχους και κατάθλιψης τον Δεκέμβριο του 2020, ποσοστό κατά 11% υψηλότερο σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.

Μία τέτοια κατάσταση μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά εμπόδια εντός της εργασίας καθώς επηρεάζει την ορθή εκτέλεση της στρατηγικής μιας εταιρείας. Επιπλέον οι ομάδες εντός του επαγγελματικού χώρου παύουν να είναι το ίδιο ευέλικτες και αποδοτικές. Στον κλάδο των επιχειρήσεων δεν υπήρξε ποτέ δυσκολότερη φάση στον σχεδιασμό σχετικά με το μέλλον της εταιρείας. Οι παραδοσιακές στρατηγικές έχουν πλέον υποχωρήσει και οι ηγέτες δεν λαμβάνουν την απαραίτητη στήριξη για να αντιμετωπίσουν αυτό το κύμα αβεβαιότητας που επικρατεί. Το αποτέλεσμα είναι πως αρκετές επιχειρήσεις λειτουργούν με σχετική αργοπορία και δεν είναι σε θέση να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες των πελατών τους.

Οι ψυχολόγοι Martin Seligman και Roy F. Baumeister αναφέρθηκαν στην ικανότητα που έχει ο καθένας μας να σκέφτεται το μέλλον και να κρίνει τι είναι δυνατό να συμβεί με τον όρο προοπτική. Συνήθως στηριζόμαστε σε αναμνήσεις του παρελθόντος για να προβλέψουμε τι θα λάβει μέρος στο μέλλον ακόμη και για γεγονότα που πρόκειται να συμβούν πολύ αργότερα. Με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους καθηγητές η δημιουργία αυτής της βασικής νοοτροπίας είναι αυτή που θα μπορούσε να προσφέρει μία πιο αισιόδοξη και αποτελεσματική λύση για το μέλλον. Οι άνθρωποι που καταφέρνουν και βάζουν σε μία ισορροπία τη δράση, τον ρεαλισμό καθώς και τις σκέψεις-προβληματισμούς για όλα αυτά που πρόκειται να ακολουθήσουν είναι συνήθως

πιο ευτυχισμένοι, περισσότερο αισιόδοξοι και λιγότερο αγχωμένοι. Αυτοί είναι οι ηγέτες με τη σκέψη στο μέλλον.

Μία τέτοια ηγεσία προετοιμάζει για πολλαπλά πιθανά σενάρια στο μέλλον μαζί με τις δυσκολίες και τα εμπόδια που είναι πιθανό να προκύψουν. Αυτό δεν αποτελεί μία ασφαλή πρόβλεψη του μέλλοντος, ούτε αποτελεί ένα εναλλακτικό πλάνο. Από την έναρξη του έτους οι ηγέτες έχουν μελετήσει τα θετικά και τα αρνητικά στη λήψη αποφάσεων και έχουν δημιουργήσει τα απαραίτητα εργαλεία για να περιορίσουν τους κινδύνους και να εξασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Κάπως έτσι λειτουργούν και οι απλοί άνθρωποι στην καθημερινότητά τους.

Οι ηγέτες με τη σκέψη στο μέλλον ακολουθούν μία ελαφρώς διαφορετική τακτική. Δεν λαμβάνουν υπόψιν τους το μέλλον ως ένα συγκεκριμένο σκοπό μέσα σε αυστηρά χρονικά πλαίσια. Στην πραγματικότητα επενδύουν όλους τους διαθέσιμους πόρους τους για να προβλέψουν πολλά διαφορετικά πιθανά σενάρια που ενδεχομένως και να προκύψουν. Η μελλοντική σκέψη είναι πολύ σημαντική για να μπορέσουμε να διακρίνουμε τη μεγάλη εικόνα έτσι ώστε να πάρουμε μεγαλύτερη σιγουριά έτσι ώστε να προχωρήσουμε με μεγαλύτερη ασφάλεια. Μας καθιστά περισσότερο ψύχραιμους και υποψιασμένους στην περίπτωση που κάτι αλλάξει ξαφνικά και δεν το είχαμε υπολογίσει.

Τον Σεπτέμβριο του 2021 η εταιρεία BetterUp Labs πραγματοποίησε τρεις ερευνητικές μελέτες που στηρίζονται στο έργο των Bauemeister, Seligman έτσι ώστε να κατανοήσει καλύτερα το προφίλ ενός μελλοντικού ηγέτη και να ενημερωθεί για το πώς αυτοί σκέφτονται αναφορικά με το μέλλον. Μετά από μία μελέτη με δείγμα 1.500+ εργαζομένων στις ΗΠΑ και μετά από δύο πειραματικές έρευνες με δείγμα 1.000+ υπαλλήλων, οι βασικές δεξιότητες ενός μελλοντικού ηγέτη έτσι ώστε να ξεπεραστεί τελείως το στοιχείο της αβεβαιότητας είναι οι εξής:

- Οι μελλοντικοί ηγέτες δημιουργούν μεγαλύτερη ευημερία για τους ίδιους

Η απουσία σωστού προγραμματισμού δημιουργεί επιπρόσθετο άγχος και μας κάνει να νιώθουμε αδύναμοι. Η φυσιολογική αντίδραση μετά από κάτι τέτοιο θα

μπορούσε να είναι η επιβολή αυστηρότερου ελέγχου σε ένας διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, κάτι που αντί να βελτιώσει μπορεί να χειροτερέψει το κλίμα. Στις περιπτώσεις όμως που η μελλοντική ηγεσία λειτουργεί σωστά τότε αυτό μειώνει το άγχος και την κατάθλιψη.

Σύμφωνα με την μελέτη οι μελλοντικοί ηγέτες παρουσιάζουν κατά 34% λιγότερο άγχος και κατά 35% λιγότερη κατάθλιψη και ταυτόχρονα είναι πιο αισιόδοξοι για το μέλλον και νιώθουν μεγαλύτερη ευτυχία στη ζωή τους σε σύγκριση με τους ηγέτες που δεν έχουν δεξιότητες με μελλοντικό προσανατολισμό.

- Οι μελλοντικοί ηγέτες έχουν έτοιμες ομάδες για το μέλλον

Οι μελλοντικοί ηγέτες είναι ικανοί στο να ξεπερνούν τις δυσκολίες πιο άνετα επειδή έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για πολλαπλά ενδεχόμενα. Δεν μπαίνουν στη λογική να αναλύσουν με αυστηρότητα την κάθε πιθανότητα αλλά δημιουργούν το πλάνο τους με γνώμονα την καινοτομία με φόντο το μέλλον παρά σπαταλώντας τον χρόνο τους σε εκατοντάδες περιπτώσεις. Ωστόσο παρόλο αυτά οι μελλοντικοί ηγέτες χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να καταρτίσουν το πλάνο τους σε σχέση με τους άλλους ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται να χρειάζονται 147% περισσότερο χρόνο στην κατάρτιση του πλάνου που αφορά την προσωπική τους ζωή και 159% περισσότερο χρόνο στον σχεδιασμό της εργασίας τους τους σε σύγκριση με ηγέτες που προσανατολίζονται στο μέλλον αλλά δεν διαθέτουν υψηλές δεξιότητες. Σημαντικό ρόλο παίζει η ποιότητα του σχεδιασμού και ο χρόνος που τελικά θα χρειαστεί για να βγει ο προγραμματισμός. Τουλάχιστον ασχέτως του χρόνου που τελικά απαιτείται δημιουργείται η εντύπωση πως οι μελλοντικοί ηγέτες τον αξιοποιούν σωστά. Έτσι οι ομάδες που έχουν στις τάξεις τους έναν τέτοιο ηγέτη παρουσιάζουν εξαιρετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα τους.

- Όλοι ανεξαιρέτως πρέπει να επωφεληθούν από τα θετικά της μελλοντικής ηγεσίας

Η μελέτη που συμπεριέλαβε σαν δείγμα συνολικά πάνω από 1.500 εργαζομένους στις ΗΠΑ είχε σαν αποτέλεσμα το 82% των ανθρώπων να έχουν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης σε ένα και παραπάνω δεξιότητες που αφορούν το μέλλον. Με δεδομένο ότι ο κόσμος εξελίσσεται τάχιστα είναι απαραίτητο να επικεντρωθούμε στην έρευνα ανώτερων δεξιοτήτων έτσι ώστε

να αντιμετωπιστούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα οι προκλήσεις του μέλλοντος.

- Η μελλοντική ηγεσία συμβάλλει έτσι ώστε οι εταιρείες να μπορούν να είναι πιο ευέλικτες στην αλλαγή

Το πόσο ευέλικτη είναι μία εταιρεία ή ο βαθμός στον οποίο αυτή επηρεάζεται από τις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον κατά γενική αντίληψη έχει να κάνει με το μέγεθος της εταιρείας αλλά κάτι τέτοιο δεν είναι απόλυτο. Από την στιγμή που μία μεγάλη εταιρεία προσλαμβάνει κατά γενική ομολογία λίγους νέους υπαλλήλους η ευελιξία στην αλλαγή παρουσιάζεται πιο έντονα. Αντίθετα όταν μια άλλη εταιρεία αυξήσει τους νέους εργαζόμενους κατά πολύ, η αναλογία των ατόμων με υψηλή δεξιότητα μειώνεται.

- Η μελλοντική ηγεσία απαιτεί και μελλοντική σκέψη

Η εργασία μέσα σε ένα σύνολο προωθεί σε μεγαλύτερο βαθμό μία μελλοντική ηγεσία κάτι που είναι σαφώς προτιμότερο από το να εργάζεται κάποιος μόνος ή να φέρει μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης. Όταν υπάρχουν πολλαπλές επιρροές μέσα από την ομάδα αυτό θα μπορούσε κάλλιστα να μας κάνει πιο δυνατούς σε θέματα λήψης αποφάσεων και κυρίως των συνεπειών τους και στο να διακρίνουμε τι βρίσκεται εντός της σφαίρας επιρροής του ηγέτη και τι όχι. Μία συνεργασία με τα υπόλοιπα μέλη του συνόλου δημιουργεί μία αλληλεπίδραση και εξασφαλίζει συνεχή ανταλλαγή ιδεών και σκέψεων για το μέλλον.¹⁸⁸

13. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η σχέση ενός ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του αποτελεί από την αρχαιότητα μέχρι και σήμερα ένα πολύ ξεχωριστό κεφάλαιο. Τα 2 πρωταρχικά στοιχεία που ξεχωρίζουν τον ηγέτη από το πλήθος είναι το όραμα και η διαχείριση για να φτάσουμε σε αυτό. Έχει να κάνει με τη σχέση του επάλληλου που είναι ο επικεφαλής που υπηρετεί τον σκοπό και του υπάλληλου που είναι τα μέλη ή οι

¹⁸⁸ <https://www.betterup.com/blog/insights-report-future-minded-leader>

υπάλληλοι που αποτελούν τα μέσα για να επιτευχθεί ο τελικός στόχος. Σχετικά με μία επιχείρηση θα μπορούσαμε να πούμε πιο απλά ότι ο manager αποτελεί τον κατασκευαστή ενώ ο ηγέτης τον αρχιτέκτονα της.

Το ερώτημα αν τελικά ο ηγέτης γεννιέται ή αν γίνεται στην πορεία είναι κάτι που έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό επί πολλές δεκαετίες τις αντίστοιχες επιστήμες και είναι θέμα συζήτησης μέχρι και σήμερα με την έρευνα να συνεχίζεται αμείωτη. Με τα δεδομένα αυτά υπάρχει η γενική αντίληψη είναι ότι η αλήθεια κρύβεται κάπου στη μέση. Ένας άνθρωπος για να μπορεί να αναπτύξει κάποιες ικανότητες θα πρέπει την ίδια στιγμή να είναι και γενετικά επαρκής έτσι ώστε να μπορέσει να τις μεταφέρει ως σκέψη στον εγκέφαλο του. Από εκείνο το σημείο όμως και έπειτα παίζει μεγάλο ρόλο το εκάστοτε περιβάλλον μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν οι δεξιότητες αυτές και το οποίο θα βοηθήσει παρέχοντας τις κατάλληλες συνθήκες. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με τις ηγετικές ικανότητες με μοναδική εξαίρεση πως αυτές είναι αποτέλεσμα της προσωπικότητας του ηγέτη. Συνεπώς αυτό είναι κάτι που δημιουργείται από τα παιδικά χρόνια ενός ανθρώπου. Όταν κάποιος ηγέτης χαρακτηρίζεται ως χαρισματικός αυτό δεν συμβαίνει από τη μία ημέρα στην άλλη αλλά αναπτύσσεται σταδιακά μέσα από το περιβάλλον στο οποίο αυτός δρα και σε πρώτο βαθμό μέσα από την οικογένεια του.

Από τον 19ο αιώνα και έπειτα είχε κυριαρχήσει η πεποίθηση ότι ο σωστός διευθυντής είναι αυτός που διοικεί αυταρχικά και που χρησιμοποιεί τους εργαζόμενους αποκλειστικά ως μέσα παραγωγής. Σαν βασικές του προτεραιότητες είχε τον σχεδιασμό του πλάνου, την οργάνωση της εργασίας και τον έλεγχο των υφιστάμενων του. Στην εποχή μας το τοπίο αυτό σταδιακά αλλάζει. Με την παρουσία του ηγέτη μέσα σε μία επιχείρηση και το όραμα του να δεσπόζει οι εργαζόμενοι καλούνται να πιστέψουν σε αυτό και να το ακολουθήσουν στον δρόμο για την επιτυχία (τόσο την ατομική όσο και την συλλογική). Από τη μεριά του ο ηγέτης συμβάλει καθοριστικά στο να ανακαλύψουν τις πραγματικές τους δυνατότητες και να τις εξελίσουν στον μέγιστο δυνατό βαθμό χτίζοντας παράλληλα μία προσωπική σχέση με τον κάθε ένα ξεχωριστά. Ο ηγέτης διαθέτει μία συγκεκριμένη στρατηγική την οποία καλείται να ακολουθήσει και είναι έτοιμος να ανταπεξέλθει σε παν ενδεχόμενο.

Ένας ιδανικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία έχοντας πλήρη επίγνωση των ορίων του ενώ δίνει μεγάλη βαρύτητα στο κομμάτι της ενσυναίσθησης και της επικοινωνίας με τα μέλη της ομάδας του. Τα μέλη αυτά για να ακολουθήσουν το όραμα του θα πρέπει πρώτα να το κατανοήσουν και στην συνέχεια να δείξουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους επιδιώκοντας και αυτά με τη σειρά τους το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την εταιρεία. Ενώ κατά γενική ομολογία ένα δημοκρατικό στυλ ηγέτη είναι προτιμότερο για μία επιχείρηση και για τους εργαζόμενους της υπάρχουν κάποιες μεμονωμένες περιπτώσεις που ο manager υπό την πίεση του χρόνου και την αμείλικτη τήρηση των προβλεπόμενων προθεσμιών επιλέγει μία πιο αυστηρή προσέγγιση για χάρη του καλού της εταιρείας. Παρόλο αυτά οι εργαζόμενοι λειτουργούν καλύτερα όταν νιώθουν ότι τους υπολογίζουν και δεν αποτελούν μόνο μέσα επίτευξης ενός γενικού σκοπού(που πιθανότατα δεν τους αγγίζει το ίδιο). Αντίθετα ο ηγέτης φροντίζει μέσα από το όραμα του πέρα από τον μεγάλο στόχο να επιτυγχάνεται παράλληλα και η προσωπική ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου και το κυριότερο λαμβάνει υπόψη την γνώμη του καθενός προσπαθώντας μέσα από αυτή την αλληλεπίδραση να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον οργανισμό.

Το κυριότερο εργαλείο που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης μέσα σε ένα οργανισμό είναι η επιρροή που ασκεί πάνω στους άλλους. Οι τίτλοι και οι θέσεις δεν έχουν καμία σημασία εδώ. Αρκεί κάποιος να παρακολουθήσει τη συγκέντρωση των μελών ενός συνόλου με σκοπό την επίλυση ενός σοβαρού ζητήματος. Οφείλουν να συνεργαστούν όλοι μαζί προκειμένου να λάβουν μία απόφαση. Ποιου προσώπου η γνώμη έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα; Ποιο πρόσωπο είναι αυτό στο οποίο οι περισσότεροι έχουν εστιάσει πάνω του την προσοχή τους καθόλη τη διάρκεια αυτής της συνάντησης; Ποιος είναι αυτός με τον οποίο συνήθως συμφωνούν πιο γρήγορα; Ποιον σέβονται περισσότερο και ποιον ακολουθούν σε οποιαδήποτε απόφαση παρθεί γιατί έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και έχει μιλήσει στην καρδιά τους; Το πρόσωπο που απαντά σε όλα τα παραπάνω ερωτήματα αποτελεί τον αληθινό ηγέτη των μελών ενός οργανισμού.

Η αλληλεπίδραση στη σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθων δεν επηρεάζεται μόνο από την προσωπικότητα και το χάρισμα ενός ηγέτη αλλά και από τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν μέσα σε έναν οργανισμό. Η προσωπικότητα των ίδιων των ακολούθων, ο τρόπος λειτουργίας της ομάδας και οι στόχοι που έχει θέσει μαζί με τους προβληματισμούς της είναι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ηγεσία. Εδώ είναι πολύ σημαντικός και ο ρόλος της τεχνολογίας τη στιγμή που ο ηγέτης είναι ο βασικός φορέας κοινωνικών αλλαγών και προωθεί νέα καινοτόμα προγράμματα ή αντιθέτως στέκεται εμπόδιο στις διάφορες κοινωνικές εξελίξεις. Μπορεί να παρατηρηθεί διάσταση απόψεων μέσα στα πλαίσια μίας ομάδας κάτι που μπορεί να οδηγήσει στη διάσπαση της σε επιμέρους μικρότερες ομάδες. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο ηγέτης καλείται να καταναίμει τους ρόλους ανάλογα με τις δεξιότητες που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη συνέχιση της απρόσκοπτης λειτουργίας της εταιρείας.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης το ζήτημα της ηγεσίας παραμένει πιο επίκαιρο από ποτέ. Υπάρχουν εταιρείες -κολοσσοί των οποίων ο κύκλος εργασιών ξεπερνάει κάθε λογική και επηρεάζει άμεσα τη ζωή δισεκατομμυρίων ανθρώπων. Πάρα την επιτακτική ανάγκη για εύρεση λύσεων συχνά παρατηρείται ποιοτικό έλλειμμα ηγεσίας.

Μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον το οποίο μετά την παγκόσμια οικονομική κρίση προσπάθει να ξεπεράσει τόσο την περίοδο της πανδημίας λόγω COV-ID όσο και την πολεμική σύρραξη στην ανατολική Ευρώπη οι εταιρείες οφείλουν να βρουν τρόπους έτσι ώστε όχι απλά να επιβιώσουν αλλά να ξεπεράσουν τους βασικούς ανταγωνιστές τους στον κλάδο. Μόνο οι αλλαγές που προωθεί ένας ηγέτης είτε μέσα από τη συμμετοχική διαδικασία είτε μέσα από ένα δημοκρατικό μοντέλο ως επί το πλείστον μπορούν να γεννήσουν μία καινοτόμο ιδέα που θα μπορεί να κάνει τη διαφορά και θα βοηθήσει την εταιρεία να εξελιχθεί και η ίδια μέσα από όλη αυτή τη διαδικασία.

Ανακεφαλαιώνοντας μέσα από τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή-διπλωματική εργασία αφού πρώτα ορίσαμε και κάναμε γνωστό το ποιος θεωρείται ηγέτης στη συνέχεια σκιαγραφήσαμε τα μέλη- ακόλουθους του και θίξαμε τον πολύ

σημαντικό ρόλο που έχουν στη γενικότερη λειτουργία μιας ομάδας. Αφού αναφέραμε ποια είναι τα βασικά ερωτήματα στη μεταξύ τους σχέση προχωρήσαμε διεξοδικά στην περιγραφή της προσωπικότητας του ηγέτη με παραδείγματα και προχωρήσαμε στην παρουσίαση των βασικών προτύπων συμπεριφοράς. Αφού εξετάσαμε και τα υποκατάστατα ηγεσίας στη συνέχεια αναλύσαμε τις σημαντικότερες επιστημονικές θεωρίες που σχετίζονται άμεσα με τον τομέα της ηγεσίας. Έχοντας ως βασικό στόχο να αναδείξουμε τον ηγέτη μέσα στο πέρασμα του χρόνου παρουσιάζουμε 5 ιστορικά πρόσωπα και αναλύουμε τα κυριότερα ηγετικά τους χαρακτηριστικά. Σαν ξεχωριστό κεφάλαιο θίγουμε το ποιες είναι οι διαφορές ενός μάνατζερ με έναν ηγέτη , το αν υπάρχουν ομοιότητες μεταξύ τους και τέλος αν μπορούν αυτοί οι δύο να είναι το ίδιο πρόσωπο.

Η εργασία ολοκληρώνεται κάνοντας μία περιγραφή της παρουσίας του ηγέτη μέσα σε μία επιχείρηση της εποχής μας και προσπαθώντας να προσεγγίσουμε/σκιαγραφήσουμε με στοιχεία τον ηγέτη του μέλλοντος προτείνοντας παράλληλα θετικότερες λύσεις.

14. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Οι παρακάτω προτάσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο έρευνας για την πληρέστερη και αρτιότερη αξιολόγηση μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο.

- Το επιχειρηματικό περιβάλλον στη χώρα μας μετά την πανδημία και την οικονομική κρίση ως ευκαιρία για δράση και υλοποίηση ενός οράματος
- το εκπαιδευτικό σύστημα και το ελληνικό πανεπιστήμιο ως βασικός αρωγός στην ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης και κατάρτισης ικανών στελεχών-εν δυνάμει ηγετών

- η παγκόσμια οικονομική κρίση ως ευκαιρία για δημιουργία start -up επιχειρήσεων και ως αφορμή για την εμφάνιση μέσα από αυτές νέων ηγετών
- το επιτελικό κράτος του Βοναπάρτη και ποιες πτυχές ή παραλλαγές του είναι ορατές σε θέματα οργάνωσης/ηγεσίας στην εποχή μας
- ο ρόλος του σύγχρονου ηγέτη στην ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πηγές από βιβλία:

- Bernsdorf, W.: Wörterbuch der Soziologie σελ. 313
- Geiger, Th.: Führung Vierkandt, A.: Handwörterbuch der Soziologie σελ. 136
- Sigmund Freud, Το μέλλον μιας αυταπάτης, εισαγωγή-μετάφραση Δ.Νταβέας, Εκδόσεις Printa, Αθήνα 2003
- Kerr, S. “ Substitutes for Leadership: Some implications for Organizational Design”, Organization and Administrative Sciences, 8 (1977), 135-146
- Kerr, S. & Jermier, J. M, “ Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement”, Organizational Behavior and Human Performance, 22 (1978), 375-403
- Κάντας Α ., Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 1°, εκδόσεις: Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 1998
- Likert, R. (1967) The Human Organization, N.Y.: McGraw-Hill
- A Theory of Leadership Effectiveness FE Fiedler 1967
- Liden, R. and Graen G. (1980), Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, Academy of Management Journal, Sept.
- Hersey, P., and Blanchard K. H. (1982) Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

- ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Α'-Β' J.B.BURY&RUSSWELL MEIGGS σελ.330,342,346,348,367,385,393-394
- ΙΣΤΟΡΙΑ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ Γ' J.B.BURY&RUSSWELL MEIGGS σελ.696,704-705,709-710,713,738-739
- Μ.ROSTOVΤΖΕFF ΡΩΜΑΪΚΗ ΙΣΤΟΡΙΑ σελ.146,150-151,154-155,157,159,161-163
- ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΕΩΣ ΤΟΜΟΣ Β'-Α.Δ ΠΑΠΑΔΗΜΑ – ΜΙΧ.ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΥ (ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΡΓΑ ΤΩΝ F.MIGNET-A.MATHIEZ) σελ.192,198-201,232-233,240-246,252,272-273,305-306
- Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ 1900-1945 ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΒΟΛΟΠΟΥΛΟΣ σελ.30-32.57,67,88-90, 109,119,112,152-157,211-231
- ΣΤΕΙΑΚΑΚΗΣ Ε.ΚΑΙ ΚΑΤΖΟΣ Ν.MANAGEMENT(μία σύγχρονη άποψη),2002,Εκδόσεις Ζήτη,Θεσσαλονίκη
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ.Μάνατζμεντ 1998 Εκδόσεις Έλλην,Αθήνα
- Marmot, M. (2009) How will the financial crisis affect health?, 1314
- Gary Dessler (2012). Human Resource Management, 13/E, 511-512
- Kevin Wooten, (2001). «Ethical Dilemmas in Human Resource Management», Human Resource Management Review, 8–14
- Πατσιώτη-Τσακμπουνίδη, Ι. (2015). Η ηθική των επιχειρήσεων και ο αριστοτελικός ηγέτης ,Εκδόσεις Λιβάνη. Αθήνα. σελ. 21-31
- Langton, N. and Robbins, S. P., (2006), Fundamentals of Organizational Behavior, 3rd Canadian Edition,Pearson Education Canada
- Νατσοπούλου Δημ. Σ. "Εγχειρίδιο Βιομηχανικών και Ανθρωπίνων Σχέσεων" Θεσ/νίκη

Πηγές από σχετικά άρθρα μέσω ιστοσελίδας:

- <https://impactalk.gr/el/impactblog/i-igesia-kai-ta-haraktiristika-enos-spoydaiou-igeti>
- <https://www.europeanbusiness.gr/page.asp?pid=3698>
- Αναπτύξτε τον ηγέτη μέσα σας 2.0 (kleidarithmos.gr)

- <https://www.linkagegreece.com/wp-content/uploads/2019/04/HR-Professional-1.pdf>
- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%BD%CF%8E%CE%B8%CE%B9%CF%83%CE%B1%CF%85%CF%84%CF%8C%CE%BD>
- leader_jbouris_asaxinidis_final_r1.doc (sharepoint.com)
- 5.3.pdf (kentradiaviou.gr)
- <https://www.reporter.gr/Apouseis/MarketingBrowser/Panos-Tsagkarakhs/364822-Gia-na-eisai-kalos-hgeths-prepei-na-eisai-kalos-akoloythos>
- <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/6857/Omadikotita--Pylonas-epityhias-gia-tin-kerdoforia-mias-epiheirisis>
- Ομαδικότητα: Πυλώνας επιτυχίας για την κερδοφορία μιας επιχείρησης | Semifind.gr
- 9 χαρακτηριστικά που κάνουν μια ομάδα επιτυχημένη - HumanAdvanced.com
- Η έννοια της ομάδας και παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία μιας επιχείρησης. | Skywalker.gr
- MindTools | Σπίτι
- https://www.huffingtonpost.gr/entry/polese-eperesion-eiste-eyetes-e-akoloethos_gr_5dd2a1f5e4b0d2e79f90ad03
- <https://hrpro.gr/o-igetis-ke-i-akolouthi/>
- http://ebooks.edu.gr/ebooks/v/html/8547/2758/Themata-Neoellinikis-Istorias-G-Lykeiou-html-apli/index2_2.html
- <https://www.liberal.gr/think-tanks/ti-einai-pelateiako-systima-kai-giati-tha-prepei-na-mas-apasholei>
- Ο Ηγέτης της Ομάδας: Από το «Εγώ», στο «Εμείς» | EY Greece
- <https://www.epixeiro.gr/article/331242>
- Τα Δώδεκα Προσόντα του Ηγέτη (insurancedaily.gr)
- <https://www.metricstream.com/blog/resilient-leadership-individual-organization>
- 10 χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη. Πόσα από αυτά έχεις; - MySeminars
- 10 χαρακτηριστικά ενός σπουδαίου ηγέτη! (epixeiro.gr)

- <https://pagely.com/blog/emotionally-intelligent-ceos/>
- <http://classicinfluence.com/revolutionary-leaders-leadership-lessons-from-the-legends-of-change/>
- <https://exploringyourmind.com/salovey-mayers-emotional-intelligence-theory/>
- <https://www.caldwell.com/executive-search-industry-insights/flexibility-the-mark-of-the-modern-leader/>
- Τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη - Thrive Global Greece
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organization>
- <https://blog.passle.net/post/102f6gb/great-leaders-do-not-create-followers-they-create-more-leaders-tom-peters>
- Τα χαρακτηριστικά των "σιωπηλών" ηγετών - The Total Business
- <https://www.wework.com/ideas/professional-development/7-introverted-leaders-who-still-changed-the-game>
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη | Economistas.gr
- <https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxologias/prosopikotita/sympertifora/7908-to-montelo-ton-5-paragonton-tis-prosopikotitas.html>
- <https://www.equiscript.com/blog/deconstructing-the-big-five>
- <https://psychiatriki.com/?p=388>
- <https://www.leadershipahoy.com/charismatic-leadership-vs-visionary-leadership/>
- <https://www.vvob.org/en/news/nelson-mandela-great-statesman-visionary-and-man-peace>
- <https://hidayatrizvi.com/charismatic-vs-visionary-leadership/>
- <https://online.stu.edu/degrees/education/what-is-charismatic-leadership/>
- <https://www.leadershipahoy.com/visionary-leadership-what-is-it-pros-cons-examples/>
- <https://vk-spy.ru/el/mir-vokrug-nas/sushchnost-liderstva-formalnye-i-neformalnye-lidery/>

- <https://el.thpanorama.com/articles/psicologa/liderazgo-formal-caracteristicas-ventajas-y-desventajas.html>
- <https://www.linkedin.com/pulse/%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B7%CF%82-%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%83%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B1-%CE%B5%CE%AF%CE%BD%CE%B1%CE%B9-%CE%B7-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%81%CF%81%CE%BF%CE%AE-antoniou-1f>
- <https://www.europarl.europa.eu/news/el/headlines/eu-affairs/20110728STO24744/to-ek-tima-te-simone-veil-kai-to-sundikato-allelegue>
- Η συναλλακτική ηγεσία - Worktime.gr
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν είναι πάντα και οι πιο έξυπνοι... (naftemporiki.gr)
- Πώς να ορίσετε τη συναλλακτική ηγεσία | Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα με τα καλύτερα 8 παραδείγματα το 2023 – AhaSlides
- Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν είναι πάντα και οι πιο έξυπνοι... (naftemporiki.gr)
- <https://ahaslides.com/el/blog/transformational-leadership-examples/>
- <https://kentradiaviou.gr/wp-content/uploads/2019/07/5.3.pdf>
- <https://www.leadershipahoy.com/kurt-lewin-leadership-styles/>
- <https://www.mindtools.com/aieezpa/lewins-leadership-styles-framework>
- <https://sites.google.com/site/epicheireinmbo/istorike-anadrome-mbo/egesia/protypo-egetikes-sympерiphoras>
- <https://www.linkedin.com/pulse/behavioral-patterns-successful-leaders-leaderships-ruth-dorsainville>
- <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=122152#return0>

- <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE|A8800878&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=fa707b8c>
- <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=122152#t1>
- <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/managerial-grid-model-The-Blake-and-Mouton-Managerial-Grid-model>
- <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>
- <https://asana.com/resources/fiedlers-contingency-theory>
- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/contingency-theory-of-leadership>
- <https://www.mindtools.com/ayfk2dg/fiedlers-contingency-model>
- <https://www.mindtools.com/adamhmy/the-vroom-yetton-decision-model>
- <https://www.designorate.com/vroom-yetton-jagohow-to-decide/>
- <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-vertical-dyad-linkage-model-38845.html>
- <https://thinkinsights.net/leadership/hersey-blanchard-situational-leadership/>
- <https://www.toolshero.com/leadership/situational-leadership-hersey-blanchard/>
- <https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>
- <https://positivepsychology.com/self-leadership/>
- https://ebrary.net/47498/business_finance/leadership
- <https://www.selfleadership.com/what-is-self-leadership>
- <https://nhrc.com.my/resource-centre/self-leadership-bedrock-of-personal-and-organisational-excellence/>
- <https://ivypanada.com/essays/what-made-pericles-an-outstanding-leader-in-athens-essay/>
- <https://www.naftemporiki.gr/business/1056120/h-techni-tis-igesias-apo-tin-archaiotita-kai-ton-mega-alexandro-sto-simera/>
- <https://www.businessandleadership.com/leadership/item/alexander-the-great-one-of-the-greatest-of-world-conquerors/>

- <https://www.linkedin.com/pulse/alexander-greats-leadership-skills-r-a-nadesan>
- <https://www.leadershipgeeks.com/julius-caesar-leadership-style/>
- <https://www.lawrencehitches.com/what-is-the-julius-caesar-leadership-style/>
- <https://www.goodreads.com/author/quotes/210910.Napoleon Bonaparte>
- <https://www.linkedin.com/pulse/3-leadership-lessons-from-napoleon-bonaparte-lee-nallalingham>
- <https://hellasjournal.com/2018/02/to-igetiko-protipo-tou-elftheriou-venizelou/>
- <https://www.kathimerini.gr/life/people/894562/oi-pelateiakesscheseis-ston-strato/>
- <https://www.gnomikologikon.gr/authquotes.php?auth=653>
- <https://logomnimon.wordpress.com/%CE%B5-%CE%B2%CE%B5%CE%BD%CE%B9%CE%B6%CE%AD%CE%BB%CE%BF%CF%82/>
- <https://www.euro2day.gr/specials/opinions/article/2039178/allo-h-dioikhsh-kai-allo-h-hgesia.html>
- <https://www.simplilearn.com/leadership-vs-management-difference-article>
- <https://keydifferences.com/difference-between-leader-and-manager.html>
- <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/management-and-leadership>
- <https://www.advisory.com/daily-briefing/2022/05/27/leadership-behaviors>
- <https://www.weforum.org/agenda/2023/02/why-push-and-pull-management-styles-are-key-to-successful-change/>
- <https://el.economy-pedia.com/11038340-participatory-leadership>
- <https://www.epekeinhora.gr/el/sharing/arid/46/r/glap-ii-symmetohikh-hgesia-sthn-praxh>
- <https://www.capital.gr/sunenteuxi/3199685/g-kartsani-pio-eueliktos-kai-sunergatikos-o-igetis-tou-mellontos/>

- <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2020/08/05/this-is-what-leadership-will-be-in-2030/>
- <https://www.betterup.com/blog/insights-report-future-minded-leader>

Πηγές μέσω βίντεο παρουσιάσεων στο youtube:

- <https://www.youtube.com/watch?v=FjpN5dctQfl> 1.05-1.25
ΑΟΔΕ, Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς Lewin
- <http://www.sofatutor.gr/panelladika/aode/aode-videos/> 3.55-4.35
- <https://www.youtube.com/watch?v=NIYvl8UBR3Q> 0.15-02.00
Leadership Substitutes
- <https://www.youtube.com/watch?v=zIMYCqgzZag&t=2s>
Επιτελικό Κράτος: νοηματοδοσία (Ενότητα Ι) από λεπτό 3.00 έως 14.00
- <https://www.youtube.com/watch?v=zIMYCqgzZag&t=2s>
Επιτελικό Κράτος: νοηματοδοσία (Ενότητα Ι) από λεπτό 16.00 έως 17.30
- <https://www.youtube.com/watch?v=TnKeTuFmHQ4>
Ανθρωποκεντρική ηγεσία | Γιάννης Παπαχρήστου - Νίνα Καλούτσα
23.50-28.05

Πηγές για τους πίνακες:

- <https://www.thoughtfulleader.com/good-communication-skills-for-leaders/>
- <https://www.accenture.com/us-en/blogs/accenture-research/what-does-it-take-to-be-a-responsible-leader-in-this-new-decade>
- <https://easttenthgroup.com/the-power-of-emotionally-intelligent-leadership-in-times-of-crisis/>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681321000343>
- <https://www.chegg.com/learn/topic/five-personality-traits>
- <https://www.collidu.com/presentation-visionary-leadership>
- <https://www.collidu.com/presentation-charismatic-leadership>
- <https://www.leadershipahoy.com/kurt-lewin-leadership-styles/>

- <https://www.slidegeeks.com/business/product/substitutes-for-leadership-presentation-diagrams>
- <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm>
- <https://scottpatchin.com/leadership/leader-linking-pin-3-skills-for-leaders-3-tips-to-make-it-a-team-value/>
- <https://www.business-to-you.com/fiedler-contingency-model/>
- A Theory of Leadership Effectiveness FE Fiedler 1967
- <https://www.designorate.com/vroom-yetton-jagohow-to-decide/>
- [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Vertical Dyad Linkage Theory.jpeg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Vertical_Dyad_Linkage_Theory.jpeg)
- <https://slideplayer.com/slide/14581786/>
- <https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>
- <https://nhrc.com.my/resource-centre/self-leadership-bedrock-of-personal-and-organisational-excellence/>
- <https://jacobm.medium.com/manager-vs-leader-4c9b555d3936>