

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ



κέντρα  
διά βίου  
μάθησης



## Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





**Συγγραφέας**  
Νικόλαος Φωτόπουλος

**Υπεύθυνος διαμόρφωσης επιστημονικών προδιαγραφών του εκπαιδευτικού υλικού**  
Γιώργος Κουλαουζίδης

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**Επιστημονικός Υπεύθυνος για τις εκπαιδευτικές προδιαγραφές του υλικού**  
Αλέξης Κόκκος

**Αναπληρωτής Επιστημονικός Υπεύθυνος**  
Μάνος Παυλάκης

**Επιμέλεια Κειμένων**  
Έφη Κωσταρά

Το παρόν δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του υποέργου 8 με τίτλο «Συγγραφή και αξιολόγηση και αξιοποίηση υφιστάμενων εκπαιδευτικών υλικών προγραμμάτων εθνικής και τοπικής εμβέλειας» των πράξεων «Κέντρα Δια Βίου Μάθησης-Προγράμματα Εθνικής Εμβέλειας & Προγράμματα Τοπικής Εμβέλειας ΑΠ7» και «Κέντρα Δια Βίου Μάθησης-Προγράμματα Εθνικής Εμβέλειας & Προγράμματα Τοπικής Εμβέλειας ΑΠ8» οι οποίες έχουν ενταχθεί στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» (ΕΠΕΔΒΜ) του ΕΣΠΑ (2007-2013), Άξονας Προτεραιότητας 7: «Ενίσχυση της Δια Βίου Εκπαίδευσης Ενηλίκων στις 8 Περιφέρειες Σύγκλισης» με κωδικό MIS 375686 και Άξονας Προτεραιότητας 8: «Ενίσχυση της δια βίου εκπαίδευσης ενηλίκων στις 3 Περιφέρειες σταδιακής εξόδου» με κωδικό MIS 375687 και οι οποίες συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους, μέσω του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων.



## Περιεχόμενα

Σκοπός .....	3
Προσδοκώμενα αποτελέσματα .....	3
Λέξεις-Κλειδιά.....	3
Εισαγωγικές παρατηρήσεις.....	4
ΕΝΟΤΗΤΑ 1 <sup>η</sup> : ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	5
1 Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας.....	5
2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία.....	6
3 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας.....	8
4 Αντιπροσωπευτικές θεωρίες γενικότερα για το ζήτημα της ηγεσίας και της διοίκησης	13
5 Βασικά Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς .....	19
6 Management και Ηγεσία .....	22
7 Οι πηγές δύναμης του ηγέτη στο χώρο της εργασίας .....	25
ΕΝΟΤΗΤΑ 2 <sup>η</sup> : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	27
1 Η δυναμική των ομάδων στους χώρους εργασίας και ο ρόλος του ηγέτη .....	27
2 Τι πρέπει να αποφεύγει ο ηγέτης στο χώρο εργασίας .....	42
3 Βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας .....	45
4 Ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.....	52
Σύνοψη.....	56
Βιβλιογραφία.....	57



## Σκοπός

Σκοπό του εγχειριδίου αυτού αποτελεί η ανάδειξη και η κατανόηση του ζητήματος της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας. Ειδικότερα, σήμερα που η παγκόσμια κοινωνική πραγματικότητα διέπεται από φαινόμενα που συνοδεύονται από αβεβαιότητα, ανασφάλεια και ραγδαίες αλλαγές, ο εργασιακός χώρος αποτελεί το κατεξοχήν πεδίο στο οποίο τα φαινόμενα αυτά αντανακλώνται με σχεδόν ευθύ τρόπο. Αναμφίβολα λοιπόν η πρόκληση της αποτελεσματικής ηγεσίας, εκτός του νευραλγικού της ρόλου στην εργασιακή διαδικασία, συμβάλλει στην ευδοκίμηση επωφελών πρακτικών οι οποίες αποσκοπούν στην επίτευξη γόνιμων αποτελεσμάτων στο εργασιακό περιβάλλον.

## Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Ολοκληρώνοντας τη μελέτη της ενότητας αυτής, οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση :

- να αναγνωρίζουν και να κατανοούν την έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας,
- να συνδέουν το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας με το εργασιακό τους περιβάλλον,
- να μπορούν να εφαρμόζουν πρακτικές και τεχνικές που προωθούν την αποτελεσματική ηγεσία στους χώρους δουλειάς,
- να αναπτύσσουν δεξιότητες άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου,
- να αναγνωρίζουν και να συναισθάνονται τις πρακτικές εκείνες που προωθούν την αποτελεσματικότητα στους εργασιακούς χώρους.

## Λέξεις-Κλειδιά

- |                            |                                 |
|----------------------------|---------------------------------|
| - αποτελεσματική ηγεσία    | - μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς |
| - ηγέτης- προϊστάμενος     | - παρακίνηση                    |
| - εργασιακός χώρος         | - διαδικασία λήψης αποφάσεων    |
| - όραμα                    | - στρατηγική                    |
| - ηγετική συμπεριφορά      | - επικοινωνία                   |
| - τυπική άσκηση καθηκόντων |                                 |
| - διεκπεραίωση             |                                 |

## Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στον εργασιακό χώρο αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στις σύγχρονες κοινωνίες, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι συνθήκες κρίσης διαμορφώνουν ανταγωνιστικές και ραγδαία μεταβαλλόμενες καταστάσεις στους χώρους δουλειάς. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί διαρκές ζητούμενο, αφού μια σειρά παραγόντων παρεμποδίζουν την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, την οικοδόμηση συλλογικού οράματος, τη δρομολόγηση μιας κοινής προοπτικής, τη διαμόρφωση μιας υγιούς εργασιακής κουλτούρας. Είναι σαφές ότι η μονοσήμαντα τυπική και γραφειοκρατική διεκπεραίωση των συμβατικών καθηκόντων σε ένα εργασιακό χώρο δεν παράγει αποτέλεσμα, το οποίο να ανταποκρίνεται στις δυνατότητες των εργαζομένων. Αντίθετα, εκεί που εμφανίζεται η παρέμβαση μιας ηγετικής φυσιολογίας, το παραγωγικό αποτέλεσμα αντανακλά τη σύνθεση και την αξιοποίηση δυνάμεων, αναδεικνύοντας χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η αυτενέργεια, η εθελούσια συμμετοχή σε ένα κοινό όραμα, η ηθική ικανοποίηση, η επαγγελματική αυτοπραγμάτωση.

Η Ενότητα αυτή εστιάζει σε τρεις βασικές διαστάσεις. Ειδικότερα:

- Η πρώτη αφορά στην κατανόηση της έννοιας της αποτελεσματικής ηγεσίας μέσα από τη διερεύνηση των βασικών θεωριών για το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς.
- Η δεύτερη επιχειρεί το συσχετισμό της έννοιας αυτής με το φαινόμενο της εργασίας.
- Η τρίτη διάσταση αναφέρεται στη σκιαγράφηση των βασικών χαρακτηριστικών της ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας, σε μια προσπάθεια να συγκεκριμενοποιήσουμε τον «ιδεότυπο» της ηγετικής φυσιολογίας και να καταστήσουμε σαφές το πώς πρέπει να είναι ο αποτελεσματικός ηγέτης στον εργασιακό χώρο. Αυτό λαμβάνει χώρα μέσα από την επισήμανση βασικών πρακτικών και τεχνικών τις οποίες οφείλουμε να γνωρίζουμε, προκειμένου να προσεγγίσουμε πρακτικά το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας.



## ΕΝΟΤΗΤΑ 1<sup>η</sup>: ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 1 Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας

Καταρχάς είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε πως η έννοια της ηγεσίας δεν είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της **δύναμης**, της **εξουσίας** και της **επιρροής**. Κι αυτό γιατί και οι τρεις αυτές διαστάσεις, παρόλο που αποτελούν σημαντικά μέσα στην άσκηση της ηγεσίας, πολλές φορές γίνονται αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, αφού χρησιμοποιούνται με τρόπο που η ερμηνεία τους συσκοτίζει την ουσία της ηγεσίας. Ειδικότερα στοιχεία όπως:

α) η δυνατότητα ενός να επιβάλλει τις επιθυμίες του πάνω στους άλλους (δύναμη),

β) το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει τη δύναμη που κατέχει (εξουσία) ή

γ) η ικανότητα κάποιου να επιδράσει με τον τρόπο του στη συμπεριφορά ή στον τρόπο σκέψης των άλλων (επιρροή), αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της.

Παρά τη μεγάλη βιβλιογραφία και τις θεωρητικές διαμάχες για την έννοια της ηγεσίας θα μπορούσαμε να συμπυκνώσουμε την απόδοση της έννοιας, στη λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Θα μπορούσαμε ενδεικτικά να προσδιορίσουμε την ηγεσία ως τη διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών (Bass, 1990).

Επίσης, ως αποτελεσματική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων (μικρής ή μεγάλης / τυπικής ή άτυπης) από ένα άτομο, με αποτέλεσμα, ηθελημένα και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία (Μπουραντάς, 2005). Με άλλα λόγια, όταν αναφερόμαστε στην έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας εννοούμε μια σύνθετη και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί στατικά και μονοσήμαντα. Αυτό σημαίνει ότι για να κατανοηθεί στην ολότητά της, απαιτείται να ιδωθεί ως διαδικασία η οποία εδράζεται σε πυλώνες, όπως τα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη (ή της συλλογικής ηγεσίας), το προφίλ της ομάδας των

συνεργατών /μελών /υφισταμένων, την κουλτούρα που διέπει την ομάδα, το αξιακό της σύστημα, το πολιτισμικό της κεφάλαιο, την πηγή της ισχύος, το εξωτερικό περιβάλλον, τις ευκαιρίες, καθώς και τις απειλές του περιβάλλοντος χώρου.

### **Δραστηριότητα 1<sup>η</sup>**

Λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες που μέχρι σήμερα έχετε, να περιγράψετε τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεστε την έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας. Στην περιγραφή αυτή να χρησιμοποιήσετε έμπρακτα παραδείγματα για το τι ακριβώς εννοείτε.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **2 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία**

Είναι σαφές ότι η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας αφορά όλες τις θεσμικές και μη θεσμικές, τις τυπικές και άτυπες περιοχές της κοινωνικής ζωής, καθώς και όλα τα επιμέρους πεδία των κοινωνικών σχέσεων στα οποία οι άνθρωποι συμμετέχουν: στην πολιτική, στην οικονομία, στο συνδικαλιστικό κίνημα, στην κοινωνία των πολιτών, στην οικογένεια, στις κοινωνικές συναναστροφές. Στην εν λόγω περίπτωση, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να εστιάσουμε στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί αποτελεσματικά στον εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα στις μέρες μας που οι ραγδαίες κοινωνικές, οικονομικές και πολιτισμικές μεταβολές καθορίζουν ευθέως το εργασιακό περιβάλλον.

Η εργασία ως κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο αποτελεί μια κορυφαία διαδικασία στη ζωή των ανθρώπων, αφού μέσω αυτής οι άνθρωποι καλύπτουν βιοτικές, προσωπικές και κοινωνικές τους ανάγκες. Ταυτόχρονα, ο εργασιακός βίος των ανθρώπων αφορά σχεδόν στη μισή τους ζωή, με αποτέλεσμα, πολλές φορές, να αλλάζουν περισσότερα από 2-3 επαγγέλματα στη διάρκεια αυτού του βίου.

Είναι ευνόητο ότι μέσω της εργασίας επιτυγχάνεται τόσο η κοινωνική πρόοδος όσο και η ατομική ευημερία με συνέπεια να επενδύεται τόσο «ανθρώπινο» όσο και «τεχνητό» κεφάλαιο για την επίτευξη παραγωγικών αποτελεσμάτων με στόχο την ατομική πρόοδο, την ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή. Παρόλα αυτά, η εργασία που συντελείται στους χώρους δουλειάς δεν παύει να αποτελεί συλλογική προσπάθεια η οποία πολλές φορές αποδεικνύεται μια εξαιρετικά συγκρουσιακή διαδικασία, μια κοινωνική λειτουργία με αντιτιθέμενα συμφέροντα, με συνέπεια η συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων πολλές φορές να καθίσταται έως και αδύνατη.

Αναμφίβολα σε συνθήκες κρίσης, ανεργίας, μείωσης των θέσεων εργασίας, φτώχειας και κοινωνικού αποκλεισμού αυξάνονται οι πιθανότητες ένας εργασιακός χώρος να καταστεί προβληματικός με συνέπεια την υποβάθμιση τόσο του έργου που παράγεται όσο και της καθημερινότητας των εργαζομένων. Είναι ευνόητο πως, ιδιαίτερα στην εποχή της κρίσης, ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας κρίνεται ιδιαίτερα νευραλγικός αφού από αυτήν εξαρτάται :

- η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης,
- η διαμόρφωση της εσωτερικής ζωής και η ποιότητα της καθημερινότητας των εργαζομένων,
- η ποιότητα του έργου που παράγεται,
- η ανταγωνιστικότητα του παραγόμενου προϊόντος,
- οι προοπτικές ανάπτυξης και οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης,
- η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων,
- η κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στο γενικό σύνολο,
- η σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις,
- η συμβολή της στην τοπική ανάπτυξη και την οικονομία,
- η διατήρηση των θέσεων εργασίας.

## ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

«Οι επιχειρήσεις, για να επιβιώσουν από τον ανταγωνισμό που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη αγορά εργασίας, αλλά και στην προσπάθειά τους να αποφύγουν την αύξηση του ποσοστού των εργασιακών αποχωρήσεων, προχωράνε σε υιοθέτηση νέων στρατηγικών και τακτικών, όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας τους. Μία χαρακτηριστική αλλαγή είναι οι διαπλατυσμένες οργανωσιακές δομές. Σε μία τέτοια εποχή, λοιπόν, γίνεται επιτακτικότερη η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία στις επιχειρήσεις. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης προσδίδει κατευθύνσεις υλοποίησης σχετικά με την εργασία που πρέπει να γίνει, εμπνέει εμπιστοσύνη σχετικά με το πρόσωπό του και ενισχύει την κινητοποίηση των εργαζομένων να καταβάλλουν όλη τους την ενέργεια στη δουλειά για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης. Ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη είναι η ικανότητά του να πείθει για τις αποφάσεις του και να γίνεται ο ίδιος πρότυπο μέσα από την εργασία του και την ηθικότητά του, ώστε οι εργαζόμενοι να τον ακολουθούν και να προσπαθούν να του μοιάσουν από προσωπική επιλογή και όχι επειδή πρέπει. Ο βασικός λόγος που ένας αποτελεσματικός ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του είναι ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν προσεκτικής μελέτης της υφιστάμενης κατάστασης. Τέλος, ένας πετυχημένος ηγέτης θέτει ενεργό ρόλο στα μέλη της ομάδας του, επιβραβεύοντας τις επιτυχίες, παρέχοντας όραμα και επικοινωνώντας τυχόν ρίσκα της εκάστοτε δραστηριότητας που πρέπει να υλοποιηθεί, καθώς και τις ευθύνες και τα καθήκοντα του κάθε μέλους ως προς την υλοποίηση των εταιρικών στόχων.»

Κείμενο αναρτημένο στο διαδίκτυο από εταιρεία Ανθρώπινου Δυναμικού του ιδιωτικού τομέα με θέμα : «Εργασία και αποτελεσματική Ηγεσία»

Με βάση το παραπάνω κείμενο να απαντήσετε τεκμηριωμένα για το εάν συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την παραπάνω προσέγγιση.

### 3 Βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο εργασίας

Το διαρκές ερώτημα που απασχολεί όσους προβληματίζονται πάνω στα ζητήματα της εργασίας και γενικότερα γύρω από τα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του εργασιακού χώρου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, σχετίζεται με το ποια είναι τα χαρακτηριστικά που καθιστούν κάποιον ηγέτη στο χώρο δουλειάς του. Είναι σαφές ότι το ερώτημα αυτό μπορεί να απαντηθεί ανάλογα με τον τρόπο που κάποιος βλέπει το φαινόμενο της ηγεσίας. Αν, για παράδειγμα, κάποιος υιοθετήσει τη «γενετική θεωρία» που δίνει έμφαση σε κληρονομικά μεταβιβάσιμες ικανότητες, είναι προφανές ότι θα τον απασχολήσουν τα «ηγετικά» γονίδια που κληρονομούνται από τη μια γενιά στην άλλη. Αν, σε άλλη περίπτωση, δώσουμε έμφαση στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ηγετών (θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων) τότε θα αναζητήσουμε στους ηγέτες συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως κοινωνική θέση, φύλο, ηλικία, εμφάνιση κλπ. τα οποία θεωρείται ότι ευθύνονται για την ηγετική συμπεριφορά που επιδεικνύει κάποιος (Κουτούζης, 1999).

Σύμφωνα με άλλες μελέτες και έρευνες που έγιναν στη δεκαετία του '60 (προσεγγίσεις της συμπεριφοράς) επιχειρήθηκε να αναλυθούν συγκεκριμένες συμπεριφορές οι οποίες χαρακτήριζαν την αποτελεσματική ηγεσία στους χώρους δουλειάς, δίνοντας έμφαση σε δύο διαστάσεις οι οποίες θεωρήθηκαν ιδιαίτερα κρίσιμες στην ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς:

**α)** το αν μπορεί ο ηγέτης να ορίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων του εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου με σκοπό την ικανοποίηση των στόχων ενός οργανισμού και

**β)** την προσπάθειά του να εμπνεύσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μέσα από το σεβασμό, την αλληλεγγύη και την ανάπτυξη ενός ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού (Κουτούζης, 1999).

<b>Δραστηριότητα 2<sup>η</sup></b>
Πολλές φορές γίνεται λόγος για τη διαφορά ανάμεσα στο “φόβο” που νιώθουμε για τον προϊστάμενο και το “σεβασμό” για τον ηγέτη. Ποιο κατά τη γνώμη σας είναι αυτό που διαφοροποιεί τη μια από την άλλη κατάσταση; Να τεκμηριώσετε την άποψή σας. ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά τις έρευνες και τις μελέτες για το προφίλ και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη καμία θεώρηση δεν μπορούσε να δώσει μια εξ ολοκλήρου πειστική απάντηση στο ερώτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας. Για παράδειγμα, ακόμα και το ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης με έμφαση στη συμμετοχή

και την κοινή λήψη αποφάσεων (κίνημα ανθρωπίνων σχέσεων) σε ορισμένες περιπτώσεις κρίθηκε ότι δεν ικανοποιεί αποτελεσματικά τους στόχους ενός οργανισμού.

Άλλες θεωρήσεις επιχείρησαν να δώσουν απάντηση μέσα από τη δημιουργία ενός «διευθυντικού πλέγματος» (Blake and Mouton, 1981) σε μια προσπάθεια να συνδυαστούν τύποι ηγεσίας με γνώμονα είτε το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους είτε το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Ωστόσο, κι αυτές οι θεωρήσεις βασίστηκαν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία οφείλει να ενσωματώνει ο ηγέτης, χωρίς όμως να είναι σε θέση να απαντούν με πειστικό τρόπο στο ερώτημα ενός καθολικά αποδεκτού μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς.

Στην προέκταση των «θεωριών της συμπεριφοράς» αναπτύχθηκαν οι «προσεγγίσεις εξάρτησης» (Tannenbaum-Schmidt, 1958· Fielder, 1967· House, 1971) οι οποίες συνολικότερα επιχείρησαν να διαμορφώσουν την εικόνα του «ευέλικτου ηγέτη» (Κουτούζης, 1999) σε μια προσπάθεια να τεκμηριώσουν το πώς ο ηγέτης οφείλει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στις δεδομένες συνθήκες και περιστάσεις χωρίς να ακολουθεί ένα ανελαστικό μοντέλο άσκησης της ηγεσίας του.

Είναι σαφές ότι η συζήτηση για το ποιος έχει το «χάρisma» του ηγέτη έχει απασχολήσει πολύ την επιστημονική κοινότητα. Σημαντική στο ζήτημα αυτό υπήρξε η συμβολή του Max Weber ο οποίος μίλησε για το ρόλο του χαρισματικού ηγέτη στους γραφειοκρατικά οργανωμένους οργανισμούς, αναγνωρίζοντας την ιδιαίτερη ικανότητα κάποιου να εμπνέει ενθουσιασμό και αφοσίωση, πείθοντας τους υφισταμένους του να ενστερνιστούν εθελουσίως το δικό του όραμα.

Το αν αυτό το «χάρisma» αποτελεί κληρονομικό προνόμιο ή διαμορφώνεται από τις κοινωνικές περιστάσεις είναι σαφές ότι ακόμα και σήμερα αποτελεί μια συζήτηση που είναι προφανές ότι θα παραμένει ανοιχτή και πάντα εξαιρετικά ενδιαφέρουσα.

### Δραστηριότητα 3<sup>η</sup>

«Ο Ηγέτης γεννιέται, δεν γίνεται». Με βάση αυτή την κοινά διαδεδομένη φράση να αναπτύξετε το δικό σας προβληματισμό, γράφοντας μια τεκμηριωμένη άποψη 250 περίπου λέξεων.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ωστόσο, παρά τις πολλές και αντικρουόμενες απόψεις έχει διαμορφωθεί ένας κοινός τόπος σχετικά με τη χαρτογράφηση βασικών σημείων που διέπουν την ηγετική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας.

Εν κατακλείδι, η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η ενδεδειγμένη «ανάγνωση» και ανάλυση της πραγματικότητας, η ορθολογική πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, η δημιουργία καινοτόμων και ρηξικέλευθων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα σύνθεσης δυνάμεων και διαχείρισης των συγκρούσεων αποτελούν αποδεδειγμένα μερικά από τα βασικά στοιχεία κάθε ηγετικής συμπεριφοράς η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά.

Είναι σαφές ότι η ικανότητα συνδυασμού και αξιοποίησης επιμέρους δεξιοτήτων, ιδιαιτεροτήτων, ευκαιριών και δυνατοτήτων κ.ο.κ που ενυπάρχουν σε ένα περιβάλλον, συγκροτούν το βασικό άξονα πάνω στον οποίο κινείται η ικανότητα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε κάθε εργασιακό χώρο.

**Δραστηριότητα 4<sup>η</sup>**

Αν θεωρήσουμε ότι τα παρακάτω αποτελούν μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη στο χώρο της εργασίας να περιγράψετε τι ακριβώς περιλαμβάνουν.

**Συναισθηματική**

**σταθερότητα.....**  
.....  
.....

**Κυριαρχία.....**  
.....  
.....

**Ενθουσιασμός.....**  
.....  
.....

**Ευσυνειδησία. ....**  
.....  
.....

**Τόλμη.....**  
.....  
.....

**Πειθαρχημένη σκέψη. ....**  
.....  
.....

**Αυτοπεποίθηση.....**  
.....  
.....

**Αυτενέργεια.....**  
.....  
.....

**Διορατικότητα. ....**  
.....



.....
.....
<b>Ωριμότητα.....</b>
.....
.....
<b>Ομαδικό πνεύμα.....</b>
.....
.....
<b>Ενσυναίσθηση.....</b>
.....
.....
<b>Χάρisma.....</b>
.....
.....

#### **4 Αντιπροσωπευτικές θεωρίες γενικότερα για το ζήτημα της ηγεσίας και της διοίκησης**

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας δεν μπορεί να ιδωθεί μονοσήμαντα και αποκλειστικά από τη σκοπιά μιας και μόνο θεωρίας. Αυτό σημαίνει πως έχουν αναπτυχθεί πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες προσέγγισης και ανάλυσης του συγκεκριμένου ζητήματος, γεγονός που μας επιβάλλει να διερευνήσουμε με περισσότερη προσοχή το ζήτημα αυτό.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως η ανάπτυξη της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας εκτός από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, του προσώπου δηλαδή που καλείται να παίξει πρωταγωνιστικό ρόλο, προϋποθέτει και μια σειρά από άλλους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν σοβαρό ρόλο στην άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς. Και αυτό πρέπει να κατανοηθεί επαρκώς, γιατί ειδικότερα ο χώρος της εργασίας είναι ένας ιδιαίτερα συγκρουσιακός και ανταγωνιστικός χώρος ο οποίος αλλάζει καθημερινά φυσιολογικά και χαρακτηριστικά.

Ειδικότερα, λοιπόν, στην Ενότητα αυτή θα αναφερθούμε σε βασικές διαστάσεις οι οποίες αναφέρονται στις βασικές θεωρίες για την ηγεσία, στα κύρια συλ και πρότυπα της ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς και σε μια σειρά άλλων παραγόντων οι οποίοι είτε ευνοούν, είτε εμποδίζουν την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικά ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας.

Είναι σαφές ότι το ζήτημα της ηγεσίας εκτός από τα πρακτικά θέματα που το συνοδεύουν, περιλαμβάνει μια σειρά από θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες επιχειρούν να αναλύσουν και να ερμηνεύσουν γενικότερα το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς. Στην ενότητα αυτή θα επιχειρήσουμε μια σύντομη και περιγραφική αναφορά σε βασικές θεωρίες, προκειμένου να διαμορφώσουμε μια συνολικότερη εικόνα για το θεωρητικό πλαίσιο του ζητήματος αυτού.

### **Η γενετική θεωρία**

Η γενετική θεωρία αποτελεί την πιο παραδοσιακή θεωρητική ερμηνεία της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με την οποία η ηγετική ικανότητα θεωρείται κληρονομική. Βασίζεται δηλαδή στην πεποίθηση πως τα άτομα τα οποία έχουν ηγετικά χαρακτηριστικά γεννιούνται με αποκλειστικά τα προνόμια μερικών «δυνατών γονιδίων» τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ηγετικής συμπεριφοράς σε διάφορους κοινωνικούς, πολιτικούς και επιχειρηματικούς χώρους. Πρόκειται για τις θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες ερμήνευαν διαχρονικά την προέλευση των αριστοκρατών, των βασιλιάδων και των κληρονομημένων ηγετικών προνομίων.

### **Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών**

Η θεωρία αυτή βρίσκεται στην προέκταση της Γενετικής θεωρίας, αφού εστιάζει σε εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (νοημοσύνη, στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία αν δεν τα διαθέτεις (δηλαδή αν δεν γεννηθείς με αυτά) δεν μπορείς να αναπτύξεις κάποιο είδος ηγετικής συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή κέρδισε έδαφος στον 20<sup>ο</sup> αιώνα, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά των ατόμων όπως εξωτερική εμφάνιση, ηλικία, βάρος, κοινωνικό υπόβαθρο, μόρφωση, κοινωνική καταγωγή, χαρακτηριστικά ευφυΐας, ευγένεια, φιλικότητα, επιθετικότητα, επιβλητικότητα, εξωστρέφεια, ευχέρεια λόγου, φυσιολογικά χαρακτηριστικά κλπ. Σύμφωνα με τη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, διαμορφώθηκαν συγκεκριμένα στερεότυπα γύρω από τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες συμπεριφέρονται. Για παράδειγμα, οι ηγετικές προσωπικότητες είναι πιο εξωστρεφείς, πιο δυναμικές, διαθέτουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, είναι ισχυρογνώμονες κ.ά.

Αξιοσημείωτη είναι η ταξινόμηση του Stogdill σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά του ηγέτη διακρίνονται σε 6 κατηγορίες. Σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, χαρακτηριστικά ευφυΐας, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα, κοινωνικά χαρακτηριστικά (Stogdill, 1948).

### **Θεωρίες της συμπεριφοράς**

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς επιχειρούν να κατανοήσουν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα από δύο κυρίως διαστάσεις. Τον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους και τον προσανατολισμό προς την εργασία. Η πρώτη διάσταση δίνει προτεραιότητα στους ανθρώπους, το πόσο ικανοποιημένοι είναι, το αν αισθάνονται δική τους την επιχείρηση, το αν οι ανάγκες τους καλύπτονται μέσα στον εργασιακό χώρο και μετά όλα όσα σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στη διαδικασία της εργασίας, στην τυπική άσκηση των καθηκόντων, στη διαδικασία της οργάνωσης και της διεκπεραίωσής της ανεξάρτητα από το πώς οι άνθρωποι νιώθουν μέσα σε αυτήν.

Σύμφωνα με την ουσία των θεωριών της συμπεριφοράς η ηγετική ικανότητα δεν είναι μια κληρονομική και έμφυτη διαδικασία αλλά μία επίκτητη, πολύπλοκη και «κοινωνικά καλλιεργήσιμη» λειτουργία που μπορεί να αναπτυχθεί, σε διαφορετικά περιβάλλοντα με πολλούς τρόπους και ανάλογα τις περιστάσεις. Χαρακτηριστική υπήρξε η συμβολή των ερευνητών του Πανεπιστημίου της πολιτείας του Οχάιο (House κ.ά., 2004) και του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν (Lussier R.N & Achua C.F, 2010) όπου δόθηκε έμφαση στη συμπεριφορά του ηγέτη και όχι στα γνωρίσματά του (θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών) καταλήγοντας στο ότι ο συνδυασμός και των δύο διαστάσεων μας οδηγεί σε ένα αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας.

### **Οι ενδεχομενικές θεωρίες**

Στη δεκαετία του '60, ειδικότερα μετά την άνθηση των βιομηχανιών, τη δημιουργία μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών και την ανάπτυξη εταιριών μεγάλου διοικητικού εύρους, διαμορφώνεται μια νέα τάση στο χώρο ερμηνείας της ηγετικής συμπεριφοράς μέσα στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για την περίπτωση εκείνη όπου ξεπερνιέται ουσιαστικά το δίπολο «ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται» και οδηγούμαστε στην κατανόηση της ηγεσίας μέσα από ενδεχομενικές περιπτώσεις όπου εστιάζουμε στον τρόπο συμπεριφοράς των ηγετών, κάνοντας λόγο για τις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν στο περιβάλλον μέσα και έξω από την επιχείρηση, ενώ δίνεται μεγάλη έμφαση στο ζήτημα της αποτελεσματικότητας του μοντέλου της ηγεσίας μέσα στον εργασιακό χώρο.

Στο πλαίσιο των ενδεχομενικών θεωριών διακρίνουμε την ενδεχομενική θεωρία του Fiedler σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από την αλληλεπίδραση τόσο της προσωπικότητάς του όσο και των καταστάσεων που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον. Ο Fiedler, δηλαδή, δίνει έμφαση στην καταλληλότητα των καταστάσεων σε συνάρτηση με την προσωπικότητα του ηγέτη και για το λόγο αυτό θεωρεί ότι η καταλληλότητα και οι συνθήκες του περιβάλλοντος δρουν καταλυτικά πάνω στο στυλ του ηγέτη. Η θεωρία του Fiedler δέχεται το στυλ του ηγέτη περισσότερο ως μια δεδομένη κατάσταση και δίνει έμφαση στις συνθήκες και τις καταστάσεις που επικρατούν μέσα στον εργασιακό χώρο ή στον οργανισμό. Η έρευνά του επομένως βασίζεται στην αξιολόγηση των κινήτρων του ηγέτη και στην αξιολόγηση του πόσο ευνοϊκή ή κατάλληλη είναι η συγκυρία ή η κατάσταση στον οργανισμό για την εκπλήρωση των σκοπών του ηγέτη (Ζαβλανός, 2002).

Άλλη σημαντική προσέγγιση είναι η θεωρία ηγεσίας 3-d Reddin σύμφωνα με την οποία ο Reddin έβαλε τη διάσταση της αποτελεσματικότητας δίπλα στις άλλες δύο διαστάσεις : α) του προσανατολισμού προς τους ανθρώπους και β) του προσανατολισμού προς τα καθήκοντα, για αυτό και η θεωρία απέκτησε αυτή την τρισυπόστατη διάσταση (three dimensions).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν 4 τρόποι ηγεσίας:

α) το στυλ της αφοσίωσης

β) το στυλ των σχέσεων

γ) το στυλ της ολοκλήρωσης

δ) το στυλ του επιμερισμού

Σύμφωνα με το Reddin η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από τις καταστάσεις που επικρατούν γι' αυτό και προτείνει το συνδυασμό ηγετικών στυλ ανάλογα με τη συγκεκριμένη πραγματικότητα που ο ηγέτης έχει να αντιμετωπίσει.

Άλλη προσέγγιση είναι αυτή των Hersey – Blanchard σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του ανάλογα κάθε φορά με το ειδικό καθήκον που έχει να επιτελέσει, τις σχέσεις που διαμορφώνει με την ομάδα των υφισταμένων του, την ωριμότητα των μελών της ομάδας και σχέση πάντα με το συγκεκριμένο έργο το οποίο καλείται να πραγματοποιήσει (Ζαβλανός, 2002).

Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η θεωρία ηγεσίας του “Στόχου και του Μονοπατιού” του Robert House όπου η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται από το κατά πόσο ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που

πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν ενώ ταυτόχρονα καθορίζει τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι συνεργάτες του θα εκπληρώσουν αποτελεσματικά αυτούς τους σκοπούς (θεωρία παρακίνησης - προσδοκίας).

Αξιοσημείωτη επίσης είναι και η προσέγγιση των Blake and Mouton σχετικά με το Διευθυντικό Πλέγμα το οποίο βασίζεται σε δύο υποθέσεις σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά: το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και το ενδιαφέρον που οφείλει ο ηγέτης να δείχνει για τους ανθρώπους –συνεργάτες του.

### **Νέες προσεγγίσεις : χαρισματική-μετασχηματιστική- συναλλακτική ηγεσία**

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή (Northouse, 2012) η οποία θεμελιώνεται στη δεκαετία του '80 και έπειτα ο ηγέτης είναι αυτός που ενεργοποιεί το ενδιαφέρον των συνεργατών και των υφισταμένων του για το έργο το οποίο από κοινού έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Ενημερώνει τους συνεργάτες του σχετικά με το επιχειρησιακό όραμα αλλά και τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ενώ προσπαθεί διαρκώς να επενδύσει στην αυτοβελτίωση των γνώσεων των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Επιχειρεί να παρακινεί τους συνεργάτες του και να δημιουργεί την αίσθηση του «ανήκειν» σε μία κοινή ομάδα, ώστε το συμφέρον της επιχείρησης να μετατρέπεται αυτόματα σε ατομικό συμφέρον, επιδεικνύει μια σαφή και υψηλού επιπέδου συναισθηματική νοημοσύνη η οποία αποτελεί και το κορυφαίο εργαλείο για την αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών του. Σύμφωνα με τον Hollander, ο ηγέτης μεταρρυθμιστής αποτελεί την επέκταση-πραγμάτωση του διαλεκτικού - χαρισματικού ηγέτη, αφού η άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι μια πολύπλοκη και πολυσύνθετη δημιουργική διαδικασία μέσα στην οποία αλληλεπιδρούν τα ατομικά χαρακτηριστικά, το περιβάλλον, η συγκυρία, οι συνθήκες, ο διάλογος, η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών κ.ά. (Hollander, 1985).

### **Θεωρία Χ, Υ**

Η θεωρία Χ,Υ αναπτύχθηκε από τον D.Mc Gregor και σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες υποθέσεων τις οποίες ο κάθε ηγέτης κάνει σχετικά με τον άνθρωπο στο χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με τις δύο αυτές υποθέσεις καθορίζονται και οι σχέσεις που ο ίδιος αναπτύσσει μέσα στους χώρους δουλειάς. Ειδικότερα, η θεωρία Χ βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι κατά κανόνα είναι ευθυνόφοβοι, δεν θέλουν να εργάζονται σκληρά και η απόδοσή τους αυξάνεται μόνο μέσω του καταναγκασμού και της πίεσης που τους ασκείται. Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, οι εργαζόμενοι είναι δημιουργικά όντα, ενδιαφέρονται για την εργασία και τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει και μπορούν μόνοι τους να διαχειριστούν την ευθύνη των πράξεών τους. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως η

θεωρία του D.Mc Gregor έλαβε υπόψη της τη θεωρία ενός άλλου σημαντικού επιστήμονα από το χώρο της οργάνωσης και διοίκησης, του Maslow, ο οποίος διαμόρφωσε τη θεωρία των αναγκών σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παρακινείται περισσότερο ή λιγότερο με βάση την ικανοποίηση ή όχι των αναγκών αυτών. Στην ουσία ο D.Mc Gregor τοποθέτησε ψηλά στην ιεραρχία των αναγκών τη θεωρία Ψ και χαμηλά τη θεωρία Χ ( Ζαβλανός2002).

### **Θεωρία «ανθρώπινων αναγκών»**

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow όλοι οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται από βασικές ανάγκες οι οποίες βρίσκονται σε ιεραρχική σχέση μεταξύ τους. Όταν, για παράδειγμα, ικανοποιείται μια ανάγκη που βρίσκεται σε χαμηλή θέση στην πυραμίδα, τότε δημιουργείται η ανάγκη για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης. Όταν ικανοποιηθεί και η δεύτερη, αρχίζει η προσπάθεια για την ικανοποίηση της αμέσως ιεραρχικά υψηλότερης και η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται μέχρι την απόλυτη ικανοποίηση. Είναι σαφές ότι λίγοι άνθρωποι καταφέρνουν να φτάσουν στο υψηλότερο σημείο της ιεραρχίας αυτής (αυτοπραγμάτωση).

Η ιεραρχία λοιπόν των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow είναι η εξής: Φυσιολογικές ανάγκες, Ανάγκες ασφάλειας (ή σιγουριάς), Κοινωνικές ανάγκες, Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης), Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Μπουραντάς,2005).

Ο Maslow υποστηρίζει ότι ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών αποτελεί το βασικό μοχλό κινητοποίησης των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία με συνέπεια εκείνοι οι οποίοι δεν νιώθουν ότι έχουν καλύψει τις ανάγκες τους να κινητοποιούνται περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους. Το δεδομένο αυτό οι ηγέτες οφείλουν να το λαμβάνουν υπόψη τους, προκειμένου να δημιουργήσουν συνθήκες ενεργοποίησης και κινητοποίησης των συνεργατών τους στους χώρους δουλειάς.

Δραστηριότητα 5 <sup>η</sup>
Γιατί κατά τη γνώμη σας απορρίφθηκε από την επιστημονική κοινότητα η γενετική θεωρία για την ηγεσία; Εξηγήστε την άποψή σας.
.....
.....
.....
.....
.....

## 5 Βασικά Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς

Στην προέκταση της θεωρητικής συζήτησης για την ηγεσία και την ηγετική συμπεριφορά, η επιστημονική κοινότητα διαμόρφωσε έναν κοινό τόπο για ορισμένα βασικά πρότυπα και χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Σε γενικές γραμμές, μετά από συστηματική έρευνα που έγινε σχετικά με τον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, (Lewin,1951) προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή την προσέγγιση διακρίνονται τρία μοντέλα ηγεσίας (Μπουραντάς, 2005):

- α) το αυταρχικό,
- β) το δημοκρατικό και
- γ) το εξουσιοδοτικό.

Ειδικότερα:

Στο αυταρχικό πρότυπο ο ηγέτης αποφασίζει μόνος τους χωρίς να συζητά με τους συνεργάτες του τις αποφάσεις τις οποίες πρόκειται να υλοποιήσει. Στις περιπτώσεις αυτές, ο ηγέτης παίρνει ουσιαστικά τις ευθύνες πάνω του, ενώ επιβάλλει τη στρατηγική του χωρίς να ενδιαφέρεται για το αν οι συνεργάτες του συμφωνούν ή όχι. Το μοντέλο αυτό ενδεχομένως να κρίνεται αποτελεσματικό σε περιπτώσεις όπου η ηγέτης δεν διαθέτει χρόνο για να εξηγήσει ή σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν την απαιτούμενη ωριμότητα με συνέπεια να είναι αναγκασμένος να ακολουθήσει μια πιο «σκληρή» και «προσωποκεντρική» τακτική.

Είναι σαφές βέβαια ότι το μοντέλο αυτό λειτουργεί μόνο στις περιπτώσεις εκείνες όπου ο ηγέτης είναι παρών και όχι όταν απουσιάζει, αφού οι συνεργάτες ακολουθούν τις αποφάσεις του μόνο από φόβο ή καταναγκασμό.

Αντίθετα, το δημοκρατικό πρότυπο ηγεσίας βασίζεται στη κοινή συνεισφορά όλων με τρόπο που η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη μέσω μιας κοινής διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Το μοντέλο αυτό προσφέρει υψηλή αποτελεσματικότητα στις περιπτώσεις εκείνες όπου τα άτομα διαθέτουν ωριμότητα, υψηλό επίπεδο μόρφωσης και γενικότερα αναπτυγμένο επίπεδο νοημοσύνης, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη συμμετοχή τους σε μια ομάδα η οποία συναποφασίζει και είναι διατεθειμένη να λάβει την ευθύνη των αποφάσεών της. Στο μοντέλο αυτό ο ηγέτης αναλαμβάνει να συντονίσει και να καθοδηγήσει την κοινή προσπάθεια με στόχο τη σύνθεση δυνάμεων και την κοινή προοπτική σε ένα κοινό όραμα το οποίο να ακολουθούν όλοι πρόθυμα και ηθελήμενα.

Το εξουσιοδοτικό πρότυπο είναι ακόμα ένα μοντέλο ηγεσίας στο οποίο ο ρόλος του ηγέτη είναι σχετικά περιορισμένος, αφού δίνει αρμοδιότητες στους συνεργάτες του με στόχο την αυτενέργεια της ομάδας και την ανάπτυξη της δυναμικής της.

<b>Δραστηριότητα 6<sup>η</sup></b>
Με βάση τα πρότυπα ηγεσίας που αναφέρθηκαν να περιγράψετε μέσα από ποιες συγκεκριμένες ενέργειες θα χαρακτηρίζατε ένα μοντέλο ηγεσίας ως αυταρχικό. Ένα τέτοιο μοντέλο έχει θέση σε μια δημοκρατική κοινωνία; Εξηγήστε την άποψή σας. ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....

Ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο περιγραφής και διαφοροποίησης των προτύπων ηγεσίας είναι το κριτήριο του συνολικού προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν δύο βασικές κατευθύνσεις. Η πρώτη έχει έναν περισσότερο ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, όπου ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο το βασικό συντελεστή της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό σημαίνει πως τον ενδιαφέρει η ηθική ικανοποίησή του, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και φιλίας, η αποδοχή των αδυναμιών και των ιδιοτροπιών του, καθώς και η ανάδειξη των δημιουργικών του δυνατοτήτων. Αντίθετα, η δεύτερη κατεύθυνση δίνει έμφαση στην τυπική άσκηση των καθηκόντων μέσα στο χώρο εργασίας, ενώ ο ηγέτης δίνει περισσότερο ενδιαφέρον για διαχειριστικά ζητήματα τα οποία αφορούν στην υλοποίηση του έργου πέρα και πάνω από τις ανάγκες των εργαζόμενων που συμμετέχουν στην υλοποίηση του έργου αυτού.

Αναφορικά τώρα προς το ποιο μοντέλο ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικό θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν υπάρχει μια σαφής και απόλυτα σωστή απάντηση. Αυτό σημαίνει ότι η αποτελεσματικότητα των προτύπων ηγεσίας στους χώρους εργασίας



εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Ο ηγέτης έχει τη διακριτική ευχέρεια να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας του ανάλογα με τις περιστάσεις, τις ειδικές συνθήκες, τις δυνατότητες, τις ευκαιρίες ή τις απειλές του περιβάλλοντός του.

Επιπροσθέτως, παράγοντες όπως η φύση του έργου το οποίο έχει ο ηγέτης να υλοποιήσει, η ωριμότητα των ατόμων, οι συνθήκες του εξωτερικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός εργασιακού χώρου καθορίζουν ευθέως τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης καλείται να προσαρμόσει το πρότυπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει. Συμπερασματικά, λοιπόν, κανένα μοντέλο ηγεσίας δεν ενδείκνυται ως το πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό για όλες τις περιστάσεις και για όλους τους εργασιακούς ή επιχειρησιακούς χώρους.

### **Δραστηριότητα 7<sup>η</sup>**

Με βάση τα παραπάνω πρότυπα ηγεσίας ποιο κατά τη γνώμη σας θα επιλέγατε αν είχατε να διοικήσετε έναν από τους παρακάτω οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Κάθε σας επιλογή να την τεκμηριώσετε.

A) ένα θεατρικό οργανισμό

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

B) ένα στρατόπεδο

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

Γ) μία ποδοσφαιρική ομάδα α' εθνικής κατηγορίας

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

Δ) το project κατασκευής μιας γέφυρας εντός του καλοκαιριού

.....  
.....

.....  
Ε) ένα παράρτημα πολυεθνικής τσιγάρων σε μουσουλμανική χώρα  
.....  
.....  
.....

ΣΤ) ένα δημοσιογραφικό τηλεοπτικό σταθμό  
.....  
.....  
.....

## 6 Management και Ηγεσία

Μια σημαντική διάκριση η οποία υφίσταται στο πλαίσιο της διοίκησης και της οργάνωσης είναι η διαφορά ανάμεσα στην άσκηση του management και της ηγεσίας. Είναι σαφές ότι η ηγεσία για να είναι αποτελεσματική και ιδιαίτερα επικοδομητική διαφέρει σημαντικά από την τυπική άσκηση του management στο πλαίσιο των εργασιακών χώρων. Αυτό σημαίνει πως η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια σύνθετη και ιδιαίτερα απαιτητική διεργασία η οποία προϋποθέτει τη σύνθεση πολλών παραγόντων και παραμέτρων και επιπροσθέτως υπερβαίνει τη συμβατική διεκπεραίωση των καθηκόντων μέσα στους χώρους δουλειάς. Για να ασκηθεί η ηγεσία με τρόπο επωφελή και αποτελεσματικό δεν αρκεί μόνο το management.

Ας δούμε όμως αναλυτικότερα τι κάνει ο ηγέτης και τι είναι αυτό που τον διαφοροποιεί από τον manager -προϊστάμενο.

Ο ηγέτης το πρώτο πράγμα που οφείλει να κάνει είναι η σύλληψη ενός οράματος και η προοπτική ενός σχεδίου δράσης. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να διαμορφώσει ένα όραμα το οποίο να μεταδώσει στους συνεργάτες του και να το επικοινωνήσει με τρόπο κατανοητό, ώστε να το υιοθετήσουν.

### Δραστηριότητα 8<sup>η</sup>

Να ιεραρχήσετε τους παρακάτω παράγοντες με βάση το κατά πόσο συμβάλουν στη δημιουργία ενός οράματος σε έναν εργασιακό χώρο:

α) η προσωπικότητα του ηγέτη

β) η οικονομική συγκυρία

γ) η πίεση που ασκεί η ιδιοκτησία της επιχείρησης

δ) η πίεση των εργαζομένων

ε) ο ανταγωνισμός των άλλων επιχειρήσεων

Με βάση την επιλογή σας να τεκμηριώσετε την άποψή σας.

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

Τεκμηρίωση

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

Στη συνέχεια απαιτείται η δημιουργία ομάδας και καλού συναισθηματικού κλίματος, ώστε όλοι να νιώθουν ότι ανήκουν σε μια κοινότητα που επιδιώκει τον κοινό αυτό στρατηγικό στόχο. Ο ηγέτης επικοινωνεί το όραμά του, το μεταδίδει, διαμορφώνει τους όρους συμμετοχής και συνέργιας με τους συναδέλφους του, εμπνέει και κινητοποιεί, ελέγχει την εξέλιξη και την πορεία του έργου και ειδικότερα είτε ανταμείβει είτε επιπλήττει εκεί που χρειάζεται τους συνεργάτες του.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έναν ηγέτη να διαμορφώσει ένα ισχυρό σύστημα αξιών μέσα στον εργασιακό χώρο και να εμπνεύσει τους συνεργάτες του να λειτουργήσουν ενεργητικά μέσα στο σύστημα αυτό. Αξίες όπως η αλληλεγγύη, η δικαιοσύνη, η αξιοκρατία, η εμπιστοσύνη, η εντιμότητα, η συνεργατική κουλτούρα αποτελούν βασικά συστατικά μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς.

Αντίθετα, η τυπική διεκπεραίωση των καθηκόντων από την πλευρά ενός manager ο οποίος απλώς προϊσταται, σε πολλές περιπτώσεις αποδεικνύεται μία στείρα λειτουργία η οποία υποβαθμίζει την ανάπτυξη της ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας. Αυτό δημιουργεί σημαντικές δυσλειτουργίες μέσα στους εργασιακούς χώρους, αφού δίνεται έμφαση περισσότερο στη διαχείριση και την τυπική διεκπεραίωση και λιγότερο στην ανάπτυξη μιας δημιουργικής στρατηγικής στο χώρο της εργασίας.

Είναι σημαντικό λοιπόν να εντοπίσουμε τις βασικές διαφορές ανάμεσα σε ένα εμπνευσμένο μοντέλο ηγεσίας και σε ένα τυπικό πρότυπο άσκησης του management. Ειδικότερα, στον κάτω πίνακα αποτυπώνεται εύγλωττα η διαφορά αυτή:

<b>ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ</b>	
<b>ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ</b>	<b>ΗΓΕΤΗΣ</b>
Διορίζεται από θεσμική αρχή.	Αναδεικνύεται από τις διαδικασίες και τους συνεργάτες του.
Βασίζεται στην τυπική εξουσία που απορρέει από τη θέση του- διοικητική πυραμίδα.	Πείθει και οι συνεργάτες του ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα.
Ελέγχει στηριζόμενος στην τυπική εξουσία.	Τα καθήκοντα εκπληρώνονται ενσυνείδητα.
Εμπνέει φόβο.	Προκαλεί εκτίμηση.
Μιλά στο μυαλό και στην τυπική λογική.	Μιλά στην καρδιά και στο συναίσθημα. Κερδίζει την εμπιστοσύνη.
Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση.	Καινοτομεί και ανοίγει δρόμους καινούργιους.

Το πιο σημαντικό στοιχείο όμως το οποίο συγκροτεί την ηγετική συμπεριφορά είναι η εθελούσια συμμετοχή και η αβίαστη κινητοποίηση των εργαζόμενων στην προοπτική που ο ηγέτης διαμορφώνει και αναπτύσσει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

## 7 Οι πηγές δύναμης του ηγέτη στο χώρο της εργασίας

Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε πως ο ηγέτης δεν επιβάλλεται στους συνεργάτες του μέσα από την ισχύ που του δίνει η θέση ή το τυπικό αξίωμα που έχει καταλάβει. Αυτό σημαίνει πως η ηγετική συμπεριφορά είναι κάτι περισσότερο από τη θέση που κάποιος έχει στην ιεραρχία. Μπορεί πράγματι κάποιος λόγω της τυπικής θέσης που κατέχει να μπορεί να φέρνει σε πέρας τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός εργασιακού χώρου. Αυτό όμως δε σημαίνει πως ασκεί αποτελεσματική ηγεσία. Είναι αναγκαίο λοιπόν να επισημάνουμε τι είναι αυτό που δίνει στον ηγέτη τη δύναμη να επιβάλλει τη θέληση και το όραμά του με τρόπο πειστικό, ώστε οι συνεργάτες του να τον ακολουθούν ηθελημένα, αβίαστα και συνειδητά.

Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να επανέλθουμε περισσότερο αναλυτικά σε τρεις βασικές έννοιες τις οποίες αναφέραμε στην αρχή του εγχειριδίου, προσπαθώντας να κατανοήσουμε την ουσία της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας.

Οι πηγές δύναμης του ηγέτη πηγάζουν από την επιρροή που ασκεί μέσω της προσωπικότητας και της δράσης του πάνω στους συνεργάτες του. Πρόκειται στην ουσία για την ικανότητά του να επηρεάζει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των άλλων με τρόπο που αυτοί θα τον ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα.

Μια άλλη σημαντική πηγή δύναμης του ηγέτη είναι η κατοχή και άσκηση εξουσίας.

Πρόκειται ουσιαστικά για το τυπικό δικαίωμα που κατέχει κάποιος στο να διοικεί και να αποφασίζει, δικαίωμα το οποίο απορρέει από το θεσμικό του ρόλο αλλά και από τη θέση που κατέχει στη διοικητική ιεραρχία. Η θέση αυτή στη διοικητική πυραμίδα δίνει το τυπικό θεσμικό δικαίωμα ελέγχου σχετικά με την εκπλήρωση των καθηκόντων και υποχρεώσεων στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος.

Τέλος, σημαντική πηγή δύναμης του ηγέτη αποτελεί η ισχύς του να επιβάλλει τη θέλησή του, με τρόπο που οι συνεργάτες του να συμμερίζονται το όραμα και τη στρατηγική του ηθελημένα, πρόθυμα και αποφασιστικά. Η δύναμη του ηγέτη αποτελεί ουσιαστικά ένα μέσο επιβολής, χωρίς όμως η επιβολή αυτή να γίνεται αντιληπτή από τους συνεργάτες του ως παραβίαση των βασικών αξιών, παραδοχών και πιστεύω.

### Δραστηριότητα 9<sup>η</sup>

Με βάση τα όσα διαβάσατε να προσπαθήσετε να επισημάνετε τις διαφορές ανάμεσα στις έννοιες «δύναμη», «ισχύς», «εξουσία».

Υπάρχει ουσιαστική διαφορά μεταξύ των εννοιών αυτών ή είναι το ίδιο και το αυτό; Εξηγήστε μέσα από ένα παράδειγμα από τον κοινωνικό/εργασιακό/οικογενειακό σας χώρο.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2<sup>η</sup>: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΣΚΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

### 1 Η δυναμική των ομάδων στους χώρους εργασίας και ο ρόλος του ηγέτη

Οι ομάδες σε έναν οργανισμό διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο με συνέπεια η λειτουργία τους να καθορίζει την πορεία και την προοπτική του. Σε ένα οργανισμό ή μία επιχείρηση υπάρχουν κατά κανόνα δύο είδη ομάδων: α) **οι τυπικές ομάδες** και β) **οι άτυπες ομάδες**.

Οι τυπικές ομάδες είναι αυτές που δημιουργούνται με θεσμικό τρόπο (είτε διορίζονται, είτε θεσμοθετούνται κλπ) με σκοπό την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών στο πλαίσιο ενός οργανογράμματος και μιας διοικητικής πυραμίδας. Ο ηγέτης των τυπικών ομάδων ορίζεται σύμφωνα με την τυπική ισχύ που η ιεραρχική δομή του αποδίδει και βάσει της θέσης του στο οργανόγραμμα κάνει χρήση της εξουσίας που η θέση του δικαιολογεί.

Οι άτυπες ομάδες είναι περισσότερο αποτέλεσμα της αμεσότητας, της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων των ατόμων με συνέπεια ο ηγέτης τους να μην καθορίζεται με κάποια τυπική ή συμβατική διαδικασία αλλά βάσει κάποιου χαρακτηριστικού ή ιδιότητάς του η οποία πείθει τους υπόλοιπους να του προσδώσουν έναν ηγετικό ρόλο στο πλαίσιο της ομάδας.

Ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα πεδίο συλλογικής δραστηριότητας. Αυτό σημαίνει πως εντός του χώρου αυτού πολλοί εργαζόμενοι μαζί είτε στο πλαίσιο συμμετοχής τους σε τυπικές ομάδες, είτε σε άτυπες, είναι αναγκασμένοι να συνυπάρχουν, να συνεργάζονται, να αλληλεπιδρούν ο ένας πάνω στον άλλο, να διαφωνούν, να βρίσκουν λύσεις σε κοινά προβλήματα, να αντιμετωπίζουν καταστάσεις, να συγκρούονται, να παλεύουν για τον ίδιο σκοπό κ.ο.κ.

Αυτό σημαίνει πως ο εργασιακός χώρος αποτελεί ένα «δυναμικό πεδίο» όπου διαφορετικές, ετερόκλητες, και πολλές φορές αντίρροπες δυνάμεις οφείλουν να πετύχουν μια ισορροπία και να συνθέσουν ένα κοινό και ικανοποιητικό για όλους αποτέλεσμα. Η αλληλεπίδραση των δυνάμεων αυτών πολλές φορές επιτυγχάνει μια ισορροπία η οποία νομοτελειακά και κάτω από διαφορετικές συνθήκες κάθε φορά μεταβάλλεται, αλλάζει, ανατρέπεται βίαια, μένει για λίγο σταθερή κ.ο.κ.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι ο εργασιακός χώρος, ως ένα διακριτό μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας, αποτελεί ένα ευμετάβλητο τοπίο στο οποίο αναπτύσσεται τόσο η ατομική

όσο και η συλλογική προσπάθεια με συνέπεια να δημιουργείται μια δυναμική η οποία αλλάζει τη συνολική κατάσταση προς τη μία ή την άλλη κατεύθυνση.

Σύμφωνα με τη θεωρία της δυναμικής των ομάδων, η συμπεριφορά ενός ατόμου σε ένα συλλογικό χώρο δεν είναι προϊόν μόνο παραγόντων που οφείλονται στην προσωπικότητα. Αντίθετα, είναι προϊόν μιας σειράς παραμέτρων και παραγόντων που εξαρτώνται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο η ατομική δράση αναπτύσσεται σε σχέση με την αλληλεπίδραση όλων των συνιστωσών του περιβάλλοντος (Τσιμπουκλή,2012).

#### **Δραστηριότητα 10<sup>η</sup>**

Με βάση τα όσα διαβάσατε για τον όρο «δυναμική των ομάδων», να αναφέρετε ένα παράδειγμα από τον εργασιακό/κοινωνικό χώρο όπου διαπιστώσατε αυτή τη δυναμική και αυτά που περιγράφονται παραπάνω.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Είναι σαφές ότι εντός αυτού του πλαισίου ο ρόλος του ηγέτη είναι νευραλγικός, αφού καλείται ουσιαστικά να συντονίσει και να καθοδηγήσει ένα σύνολο ανθρώπων το οποίο δεν αποτελεί μια στατική μάζα, αλλά μια δυναμική συλλογική οντότητα που έχει τη δική της δυναμική, το δικό της τρόπο λειτουργίας, τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Πολλές φορές η λειτουργία αυτή αποδεικνύεται άλλοτε ομαλή, σχετικά σταθερή ή προβλέψιμη κι άλλοτε ευμετάβλητη, συγκρουσιακή και απρόβλεπτη. Ο τρόπος με τον οποίο η ηγέτης θα πρέπει να λειτουργήσει στο πλαίσιο ενός εργασιακού χώρου προκειμένου να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των συνεργατών του είναι καθοριστικός, αφού από αυτόν εξαρτάται η δημιουργική διαχείριση της δυναμικής της ομάδας μέσα στον εργασιακό χώρο. Αυτό σημαίνει πως ο ηγέτης οφείλει να αφομοιώνει τις ανάγκες της ομάδας, να ερμηνεύει τα βασικά τους χαρακτηριστικά, να διαμορφώνει τους όρους συνεργασίας τους, να ασκεί χρηστή διοίκηση με αξιοκρατία, αντικειμενικότητα και αίσθημα δικαίου.



### Δραστηριότητα 11<sup>η</sup>

«Ο ηγέτης μπορεί να αναπροσαρμόζει το μοντέλο ηγεσίας ανάλογα με τις περιστάσεις». Η πρόταση αυτή ενδεχομένως θα μπορούσε να κατανοηθεί με δύο τρόπους. Για παράδειγμα, ο πρώτος τρόπος θέλει τον ηγέτη ευέλικτο και ευπροσάρμοστο στις καταστάσεις ενώ ο δεύτερος ευμετάβλητο, ασταθής και χωρίς αρχές. Με βάση τις δύο αυτές προσεγγίσεις να εξηγήσετε τη δική σας άποψη.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε ηγέτης θα διαχειριστεί τη λειτουργία της ομάδας του εξαρτάται από το πρότυπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει και από το μοντέλο το οποίο θα υιοθετήσει στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του. Για παράδειγμα, αν το μοντέλο ηγεσίας είναι δημοκρατικό, τότε οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης των συνεργατών του θα βασίζονται στη κοινή λήψη αποφάσεων, στο συμμετοχικό διάλογο και στη συνυπευθυνότητα όλων για την κοινή στρατηγική και την κοινή δράση. Αντίθετα, εάν έχει επιλεγεί το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας τότε οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο και η ομάδα κινητοποιείται μέσα από πρακτικές ελέγχου, έντονης ψυχολογικής πίεσης, ανελαστικών και αδιαπραγμάτευτων αποφάσεων.

Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά μερικές βασικές στρατηγικές τις οποίες είναι αναγκαίο ο ηγέτης να χαράζει, προκειμένου να καταστεί η δράση του περισσότερο επωφελής και αποτελεσματική στο χώρο της εργασίας.

Ειδικότερα ο ηγέτης οφείλει να δίνει έμφαση:

- στον προγραμματισμό και στην οργάνωση-στελέχωση

Ο ηγέτης οφείλει να σχεδιάζει και να προγραμματίζει το έργο το οποίο έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει. Αποτελεί ουσιαστικά τη σκέψη πριν τη δράση και είναι αναγκαίο το όραμά του να μπορεί να χαρτογραφηθεί, να εντάσσεται σε ένα συγκεκριμένο πλάνο και ειδικότερα σε ένα ρεαλιστικό σχέδιο δράσης. Ταυτόχρονα, το σχέδιο αυτό θα πρέπει να

αναπτυχθεί στη βάση ενός σαφούς οργανογράμματος το οποίο θα περιγράφει με σαφήνεια τους ρόλους, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του κάθε μέλους ξεχωριστά στο πλαίσιο μιας ευρύτερης κατανομής ρόλων και ενός διοικητικού ιεραρχικού σχήματος.

- στη διεύθυνση – καθοδήγηση

Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να μπορεί να διευθύνει και να καθοδηγεί το σύνολο των συνεργατών του με τρόπο που να δικαιώνει τη στρατηγική και τις επιδιώξεις του. Ο τρόπος με τον οποίο θα διοικεί είναι καθοριστικός για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανογράμματος, καθώς και την υλοποίηση ή μη του έργου που έχει αναλάβει να πραγματοποιήσει.

- στον έλεγχο και στην αξιολόγηση

Ο ηγέτης οφείλει να αξιολογεί διαρκώς το έργο που υλοποιεί και αυτό μπορεί να λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας του. Είναι αναγκαίο να διαμορφώσει κοινά αποδεκτούς μηχανισμούς και πρακτικές λογοδοσίας και ελέγχου της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του έργου που παράγεται με στόχο την ανατροφοδότησή του (feed back), η οποία μπορεί να περιλαμβάνει τη διατήρηση των καλών πρακτικών, την αλλαγή των προβληματικών καταστάσεων, τη βελτίωση των ήδη υπάρχουσών κ.ο.κ. Η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου μπορεί να ενισχυθούν και από πρακτικές οι οποίες περιλαμβάνουν διαδικασίες όπως η επιβράβευση, η τιμωρία, η ανταμοιβή, η επίπληξη, η αποδοκιμασία κ.ά.

- στην επικοινωνία

Η επικοινωνία μέσα στους εργασιακούς χώρους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Κι αυτό γιατί όταν γίνονται κατανοητά τα μηνύματα που εκπέμπονται τόσο από την πλευρά του ηγέτη όσο και από την πλευρά των εργαζομένων είναι ευκολότερο να δημιουργηθεί μια κοινή συν-αντίληψη για το ρόλο, τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα της κάθε πλευράς. Το πιο σημαντικό είναι πως μέσω της επικοινωνίας ο ηγέτης μεταδίδει το όραμά του, εξηγεί τα μέσα και τα εργαλεία επίτευξής του, εξηγεί, αναλύει, απλοποιεί.

Μέσω της επικοινωνίας αντιλαμβάνεται τους δισταγμούς και αντιπαρέρχεται τις δυσκολίες με στόχο να καταστήσει κατανοητό στους συνεργάτες του το όραμα και τη στρατηγική του. Ειδικότερα όμως, μέσω της επικοινωνίας, αφουγκράζεται το σφυγμό της ομάδας του και προσπαθεί είτε να διατηρήσει την τακτική και τη στρατηγική του,

είτε να την τροποποιήσει ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον του εργασιακού του χώρου.

### **Δραστηριότητα 12<sup>η</sup>**

Με βάση τις παρακάτω αρχές- συμβουλές αποτελεσματικής επικοινωνίας να διατυπώσετε τη γνώμη σας για το πού συμφωνείτε και πού όχι. Για κάθε μία ξεχωριστά, τεκμηριώνοντας την άποψή σας.

1. *Ακούω με προσοχή αυτά που λέει ο συνεργάτης μου χωρίς να κρίνω και χωρίς να εξωτερικεύω τη διαφωνία μου.*

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

2. *Αν η συμπεριφορά ή ο τρόπος του συνεργάτη μου με επηρεάζουν αρνητικά ή με υποτιμούν, έχω δικαίωμα να το ανακοινώσω στην ομάδα για να υποστεί την κριτική της.*

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

3. *Σέβομαι το δικαίωμα των συνεργατών μου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, όπως θέλω να ικανοποιήσω και εγώ τις δικές μου.*

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

4. *Λαμβάνω απόλυτα τις ευθύνες που μου αναλογούν όταν η συμπεριφορά μου ή η διαχείριση κάποιου θέματος δημιούργησε πρόβλημα στους συνεργάτες μου. Ωστόσο, δεν θέλω να του το δείξω για να μην εκληφθεί ως αδυναμία της προσωπικότητάς μου.*

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

5. *Όταν ένας συνάδελφος μου μου εκμυστηρευτεί ένα θέμα που αφορά στη δουλειά μας και δεν ξέρω πώς να τον βοηθήσω, έχω το δικαίωμα να το συζητήσω με τους συναδέλφους μου για να βρούμε μία λύση από κοινού με δημοκρατικό και συναινετικό τρόπο.*

.....

.....

.....

.....

.....

Σημαντική πρακτική στο πλαίσιο της επικοινωνίας αποτελεί η ενεργητική ακρόαση. Πρόκειται για μια μέθοδο επικοινωνίας η οποία αποσκοπεί στη διευκόλυνση της επικοινωνίας μέσα από την οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης και καλής συνεργασίας μέσα στην ομάδα. Η μέθοδος αυτή στοχεύει στη δημιουργία καλού κλίματος επικοινωνίας και ανταλλαγής εμπειριών, απόψεων και ιδεών με σκοπό την επίλυση των συγκρούσεων και τη δημιουργία ενός καλού και υγιούς συναισθηματικού κλίματος εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα.

Στην ουσία η ενεργητική ακρόαση βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές - δεξιότητες (αναγνώριση και αποδοχή του προβλήματος, παρατηρητικότητα, ενσυναίθηση) οι οποίες στοχεύουν στην ενθάρρυνση της έκφρασης, στη διευκόλυνση της προσωπικής επαφής και στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, στην οικοδόμηση κοινοτικού κλίματος και της αίσθησης του «ανήκειν» σε μία ευρύτερη οικογένεια.

*« Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την «ακρόασή» μας;*

*Κάνοντας ενεργητική ακρόαση, οπότε προσπαθούμε να καταλάβουμε τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τα πιστεύω-αξίες του άλλου ατόμου, ώστε να κατανοήσουμε την άποψή του, και όχι κατ'ανάγκη να συμφωνήσουμε με αυτή. Με την ενεργητική ακρόαση δείχνουμε στους άλλους ότι κατανοούμε: ότι έχουν σχηματισμένη άποψη, για ποιο πράγμα την έχουν, και για ποιο λόγο. Οι δύο τεχνικές που βοηθούν ώστε η ενεργητική ακρόαση να είναι πιο αποτελεσματική είναι: η ανακεφαλαίωση(για ποιο πράγμα)και η ανταπόκριση (για ποιο λόγο).*

**Ανακεφαλαίωση:** Η ανακεφαλαίωση αναφέρεται στα γεγονότα που περιγράφει το μήνυμα και εμπεριέχει τη δήλωση του ακροατή στον ομιλητή σχετικά με το πώς κατάλαβε την πληροφορία-μήνυμα. Αυτή η παράφραση-δήλωση πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Ελέγχεται η κατανόηση του μηνύματος.
- Προσφέρεται ευκαιρία για διευκρινίσεις-αποσαφηνίσεις.

- Ο ακροατής δείχνει στον ομιλητή ότι άκουγε όσα ειπώθηκαν, επομένως επιδεικνύει ενδιαφέρον.

Χρήσιμες εκφράσεις: «Όπως το καταλαβαίνω, αυτό που λέτε είναι ότι...»

«Δηλαδή, το σημείο στο οποίο διαφωνείτε είναι ...»

Χρήσιμες εκφράσεις: «Αυτό πρέπει να σας ενόχλησε» «Νιώσατε ότι...;» «Αυτό πρέπει να σας ικανοποίησε» «Καταλαβαίνω την ανησυχία σας...»

Όταν ανταποκρίνεται, ο ακροατής λειτουργεί σαν ένας καθρέπτης των συναισθημάτων του ομιλητή αλλά δε πρέπει να σχολιάζει ή να αξιολογεί αυτά τα συναισθήματα. Επίσης, πρέπει να φροντίσει ώστε τα μη λεκτικά στοιχεία του, π.χ. ο τόνος της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου, κτλ. να μην κοινώνουν κριτική-αξιολόγηση προς τον ομιλητή. Όταν χρησιμοποιείται κατάλληλα, η ενεργητική ακρόαση μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία μας, γιατί:

- Δείχνει στους άλλους ότι θέλουμε να ακούσουμε αυτά που έχουν να πουν. Αν δείχνουμε στους άλλους ότι είμαστε έτοιμοι να τους ακούσουμε, θα είναι πιο πρόθυμοι να μας ακούσουν.
- Αναγνωρίζει την παρουσία των άλλων καθώς και τις εμπειρίες τους. Η χρησιμοποίηση των εμπειριών τους βοηθάει στην αλληλο-κατανόηση.
- Ενθαρρύνει τη δημιουργία ενός κλίματος ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης.
- Αναγνωρίζει τη σημασία των συναισθημάτων στην επικοινωνία (Μ. Γιαννουλέα <http://aode.gr/index.php/economists/item/368-energitiki-akroasi>)

- στην παρακίνηση

Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να παρακινεί τους συνεργάτες του προκειμένου να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί και κυρίως αυτό να γίνεται με τρόπο εθελοντικό. Για το λόγο αυτό οφείλει να παρέχει κίνητρα και να κινητοποιεί τους συνεργάτες του με ποικίλα μέσα και τεχνικές. Μερικές από αυτές είναι η προοπτική προαγωγής, ο καλύτερος μισθός, η κοινωνική καταξίωση, η μονιμότητα και το αίσθημα ασφάλειας, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η επιβράβευση και οι ηθικές ανταμοιβές, η αναγνώριση των προσπαθειών, οι καλές συνθήκες εργασίας κ.ά. Είναι σαφές ότι όταν τα κίνητρα που παρέχει ο ηγέτης στους συνεργάτες του καλύπτουν βασικές και ζωτικές τους ανάγκες, τότε αυτό μπορεί να ενεργοποιήσει τη δράση και την προοπτική μέσα στον εργασιακό τους χώρο με σημαντικά και επωφελή αποτελέσματα για όλους.



Πηγή: [http://exclusion.pep.uoi.gr/ROMA/agogi/agogi\\_kef1.htm](http://exclusion.pep.uoi.gr/ROMA/agogi/agogi_kef1.htm)

Σε συνέχεια των όσων προαναφέραμε αξιοσημείωτη θεωρείται η συμβολή του Maslow στο ζήτημα της παρακίνησης των εργαζομένων στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι εργάζονται ή γενικότερα εμπλέκονται σε δραστηριότητες με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους. Είναι λογικό πως όσο περισσότερο ικανοποιημένες είναι οι ανάγκες τους τόσο μικρότερο κίνητρο έχουν για δράση και αυτενέργεια.

Βασιζόμενος ο Maslow σε αυτό το αξίωμα υποστήριξε πως τα ηγετικά διοικητικά στελέχη οφείλουν να παρακινούν τους συνεργάτες τους με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους. Αυτό όμως σημαίνει πως τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να έχουν καλή γνώση των αναγκών των συνεργατών τους και να συνδέουν τα κίνητρα που τους παρέχουν με την κάλυψη των αναγκών αυτών. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούν να συνδέουν την απόδοσή τους, την υλοποίηση του έργου και την αποτελεσματικότητά τους (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με τον Maslow η ανθρώπινη ζωή είναι μια συνεχής πάλη για την ικανοποίηση αναγκών. Ο άνθρωπος δεν σταματά ποτέ να επιθυμεί με συνέπεια η παρακινητική του δύναμη να εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο έχει καλύψει τις ανάγκες του. Όσο δηλαδή περισσότερο ικανοποιεί μια ανάγκη τόσο λιγότερο κινητοποιείται. Αυτό σημαίνει

πως τη στιγμή που μια ανάγκη (μετά από παρακίνηση) θα ικανοποιηθεί πλήρως, τότε τη θέση θα πάρει μια αμέσως επόμενη ανάγκη (Neher,1991). Αυτό σημαίνει πως καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται για πάντα. Αντίθετα, όσο καιρό μένει ικανοποιημένη, η παρακινητική δύναμη που ενεργοποιεί την ικανοποίησή της, μειώνεται. Κατά τον Maslow σε κάθε φάση της ζωής μας, υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που ζητεί την ικανοποίησή της και για το λόγο αυτό μας παρακινεί. Η μετάβαση από τη μια ανάγκη στην άλλη επέρχεται μετά από την ιεραρχική της κάλυψη και για το λόγο αυτό πρώτες στην ιεραρχία τοποθετεί τις φυσιολογικές - βιολογικές ανάγκες (φαγητό, νερό, οξυγόνο κλπ) στη συνέχεια τις ανάγκες ασφάλειας (κατοικία, ασφάλεια, περίθαλψη, σύνταξη κ.ά.) έπειτα τις κοινωνικές ανάγκες (φίλους, παρέες, κοινωνικό περίγυρο κ.ά.) μετά τις εγωιστικές ανάγκες (αναγνώριση, κοινωνική καταξίωση κ.ά.) και τέλος τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και ολοκλήρωσης (εκπλήρωση ονείρων, επιθυμιών ζωής κ.ά.).

Εξίσου σημαντική στο ζήτημα της παρακίνησης είναι και η συμβολή του F.Herzberg (θεωρία υγιεινής –παρακίνησης) σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η πρώτη ομάδα αναφέρεται στους παράγοντες "υγιεινής" ή "διατήρησης" σύμφωνα με τους οποίους οι παράγοντες αυτοί όταν υφίστανται δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα απόδοσης, ωστόσο εξασφαλίζουν τη διατήρηση μιας ανεκτής κατάστασης. Τέτοιοι παράγοντες συνήθως είναι: οι σταθερές αμοιβές και το σταθερό ωράριο εργασίας, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, το καλό κλίμα μέσα στον εργασιακό χώρο, η σιγουριά που νιώθει ο εργαζόμενος (μονιμότητα), ο τρόπος εποπτείας από την προϊστάμενη αρχή. Στη δεύτερη ομάδα παραγόντων ανήκουν τα «κίνητρα» που αναφέρονται σε αμοιβές και bonus,σε προαγωγές και πριμ παραγωγικότητας, σε προνόμια και ειδικά επιδόματα ευθύνης, σε διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, στην ελευθερία πρωτοβουλιών, στην ελευθερία των κινήσεων, στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, στις ευκαιρίες ανέλιξης κ.ο.κ.

**Δραστηριότητα 13<sup>η</sup>**

Βλέποντας τις παρακάτω «τεχνικές παρακίνησης» στο χώρο εργασίας, με ποια αξιολογική σειρά θα τις κατατάσσατε; Να τεκμηριώσετε γιατί επιλέξατε αυτή τη σειρά και στη συνέχεια να διεξαχθεί, με τη βοήθεια του εκπαιδευτή σας, μία ανταλλαγή απόψεων στο πλαίσιο της ομάδας.

<b>Τεχνικές παρακίνησης</b>	<b>Σειρά κατάταξης</b>
Καλό ημερομίσθιο ή μισθός	
Προοπτική προαγωγής κατόπιν αξιολόγησης	
Ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας	
Μονιμότητα και εργασιακή ασφάλεια	
Ικανοποίηση από εργασιακό αντικείμενο	
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	
Επιβράβευση / Έπαινοι	
Παραχώρηση πρωτοβουλιών	



- στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης

Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να δημιουργήσει συνθήκες εμπιστοσύνης και συνεργασίας μέσα στον εργασιακό χώρο. Αυτό είναι κάτι που χτίζεται σταδιακά και διαμορφώνεται με βάση τη συνεργασία και την κοινή δουλειά όλων. Οι φιλικές σχέσεις, η αμοιβαιότητα, η ενσυναίσθηση, η κατανόηση, η καλή διάθεση, η αξιοκρατία, η τήρηση των δεσμεύσεων, αποτελούν σημαντικά βήματα για τη δημιουργία ενός υγιούς κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης το οποίο είναι βασικό προαπαιτούμενο για να θέλουν οι εργαζόμενοι να «υπηρετούν» ένα στρατηγικό όραμα που θα το νιώθουν ως δικό τους.

- στην έμπνευση των συνεργατών του

Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να εμπνέει τους συνεργάτες του. Αυτό στηρίζεται όχι στη συμβατική διεκπεραίωση των λειτουργιών της επιχείρησης αλλά στη διέγερση της δημιουργικότητας και της δυναμικής τους. Αυτό σημαίνει ότι οφείλει να δημιουργεί ορίζοντες και προοπτικές, νέους δρόμους και διαδρομές για όλους, χωρίς διακρίσεις, χωρίς αποκλεισμούς, ενδυναμώνοντας το αίσθημα της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση και αυτό - ολοκλήρωση. Ο ηγέτης οφείλει να μιλά στην καρδιά των συνεργατών του, να τους δίνει το έναυσμα για ανάληψη πρωτοβουλιών και κυρίως να τους δημιουργεί τη διάθεση να αυτενεργήσουν, να δράσουν καινοτόμα και δημιουργικά.

- στη διαμόρφωση κουλτούρας στο χώρο εργασίας

Ο ηγέτης οφείλει να διαμορφώσει ένα ισχυρό σύστημα αξιών και κανόνων μέσα στον εργασιακό χώρο με τρόπο που να αναπτύξει το είδος μιας οργανωσιακής κουλτούρας την οποία όλοι θα αποδέχονται, θα σέβονται και θα υιοθετούν. Η δική του στάση και η αντίδραση απέναντι στην καθημερινότητα αποτελεί το πιο σημαντικό βήμα στη διαμόρφωση ενός συστήματος αξιών και κανόνων το οποίο να σέβονται όλοι και να το ακολουθούν. Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να είναι συνεπής στις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει και να χτίζει με υπομονή και επιμονή το αξιακό σύστημα του εργασιακού χώρου του οποίου ηγείται.

Είναι σαφές ότι ο ηγέτης δεν μπορεί να λειτουργήσει και να πορευτεί με επάρκεια και αποτελεσματικότητα σε όλες αυτές τις διαδικασίες αν δεν λάβει υπόψη του μια σειρά από αντικειμενικούς παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ασκείται το μοντέλο ηγεσίας.

Ειδικότερα, στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης θα ασκήσει το έργο του καθώς και το πώς θα υλοποιήσει τη στρατηγική του, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν μια σειρά από παράγοντες όπως:

- η φύση του έργου

Το κάθε έργο έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και τις δικές του ιδιομορφίες. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ταυτότητα του έργου, το πού απευθύνεται, ποιο τομέα η κλάδο αφορά, αν έχει χαρακτήρα τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή διεθνές κ.ο.κ.

- το επίπεδο των συνεργατών

Στοιχεία όπως το επίπεδο ωριμότητας των συνεργατών, το μορφωτικό τους επίπεδο, η διάσταση του φύλου, η κοινωνική, εθνική και πολιτισμική προέλευση κ.ά. διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο συνεργασίας και λειτουργίας της ομάδας. Ο ηγέτης οφείλει να σταθμίσει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά για να μπορέσει να πετύχει τη συνεννόηση και την αποτελεσματική συνεργασία που απαιτείται.

- η οργανωτική δομή

Ο τρόπος με τον οποίο είναι διαρθρωμένη η οργανωτική δομή ενός εργασιακού χώρου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιλεγθεί ένα μοντέλο άσκησης ηγετικής συμπεριφοράς. Αν, για παράδειγμα, υπάρχει μια αυστηρή ιεραρχική δομή η οποία βασίζεται περισσότερο στην τυπική τήρηση των κανόνων, το μοντέλο ηγεσίας θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο ύφος και την εσωτερική λογική αυτής της ιεραρχικής δομής. Αν, αντίθετα, υπάρχει ένα περισσότερο φιλελεύθερο ή χαλαρό οργανωτικό σχήμα, τα περιθώρια ενός άλλου ύφους ηγεσίας είναι εντελώς διαφορετικά.

- το ευρύτερο περιβάλλον

Κάθε εργασιακός χώρος πέρα από τα ιδιαίτερα εσωτερικά του χαρακτηριστικά διέπεται από τα ευρύτερα εξωτερικά χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με το οικονομικό περιβάλλον (ποσοστά ανεργίας, απασχόλησης, πληθωρισμός), το πολιτικό περιβάλλον (το πολίτευμα, η φύση της πολιτικής εξουσίας), το κοινωνικό περιβάλλον (πρότυπα, θεσμοί, κοινωνικά στερεότυπα), το νομικό περιβάλλον (εργατικό δίκαιο, εργασιακές σχέσεις), το πολιτιστικό περιβάλλον (ήθη, έθιμα, συνήθειες).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί πως δεν υπάρχουν συγκεκριμένα και κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά τα οποία να καθιστούν την παρουσία ενός ηγέτη περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματική στο χώρο της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένας σχετικισμός αναφορικά προς την ταυτότητα του αποτελεσματικού ηγέτη, αφού η δράση και το έργο του εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από μια σειρά παράγοντες που μπορεί να ταιριάζουν σε μία συγκεκριμένη κατάσταση ενώ σε κάποια άλλη να λειτουργούν αρνητικά. Ωστόσο, στο πλαίσιο των μελετών και των ερευνών που έχουν γίνει για την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά έχει διαμορφωθεί ένας κοινός τύπος ο οποίος περιλαμβάνει κάποιους βασικούς άξονες και κάποιες βασικές αρχές που μπορούν να υιοθετηθούν ως καλές πρακτικές στο χώρο της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Για παράδειγμα, ένα βασικό προαπαιτούμενο για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας αποτελεί η συναισθηματική νοημοσύνη. Με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη εννοούμε την ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει, να ερμηνεύει και να κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων με τρόπο που να αξιοποιεί την ικανότητά του αυτή, στην αντιμετώπιση και τη συνεργασία του με αυτούς του ανθρώπους. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος που διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να ρυθμίζει τη σκέψη, τη δράση και τη στρατηγική του στο χώρο της εργασίας, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, νιώθουν, αντιδρούν και συνεργάζονται οι συνάδελφοί του. Πολλές έρευνες στο χώρο του management και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν δείξει πως οι συναισθηματικές δεξιότητες και η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συμβάλλουν αποφασιστικά στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία ασκείται αποτελεσματικά και επιτυχημένα.

<b>Δραστηριότητα 14<sup>n</sup></b>
Με βάση τη συζήτηση για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη στο χώρο της εργασίας μήπως σκιαγραφείται η εικόνα ενός Υπερ-Ανθρώπου που στην πραγματικότητα δεν πρόκειται ποτέ να υπάρξει; Να διατυπώσετε τον προβληματισμό σας πάνω στο σχόλιο αυτό. ..... ..... ..... ..... ..... .....

Και είναι ιδιαίτερα σημαντικό να τονίσουμε στο σημείο αυτό ότι το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης δεν αποτελεί ένα στατικό κληρονομημένο βιολογικό προνόμιο κάποιων. Αντίθετα, πρόκειται για δεξιότητα η οποία μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, αρκεί κανείς να συνειδητοποιήσει την ανάγκη να την καλλιεργήσει συστηματικά και ηθελημένα. Και για να δούμε το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης πιο πρακτικά αξίζει να επισημάνουμε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional quotient) διαφοροποιείται από τις άλλες τρεις μορφές νοημοσύνης: τη διανοητική νοημοσύνη (intellectual quotient), τη σωματική νοημοσύνη (physical quotient) και την πνευματική νοημοσύνη (spiritual quotient) (Coleman, 1995).

Πολύ συνοπτικά η διανοητική νοημοσύνη αφορά στην ικανότητά μας να σκεφτόμαστε, να ερμηνεύουμε, να αναλύουμε, να τεκμηριώνουμε τη σκέψη μας και κυρίως να μαθαίνουμε μέσω της νόησης αλλά και της ίδιας της γλώσσας. Η σωματική νοημοσύνη περιλαμβάνει την ικανότητα της λειτουργίας όλων των φυσικών μας μερών μέσα από μια αυτορυθμιζόμενη και αλληλοϋποστηριζόμενη διαδικασία: νευρικό σύστημα, πεπτικό σύστημα, αναπνευστικό κ.ο.κ. Η πνευματική νοημοσύνη αφορά το διευθυντήριο όλων των άλλων λειτουργιών μέσα από τη δημιουργία διαφόρων σχεδίων και τρόπων δράσης με σκοπό την κατανόηση του κόσμου με τρόπο ορθολογικό. Η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά στην ικανότητα του να βάλουμε συναίσθημα στη λογική μας και κυρίως να διαχειριζόμαστε τη συναισθηματική μας ταυτότητα με τρόπο που να λύουμε συγκρούσεις, να συνθέτουμε, να συναισθανόμαστε, να υπερβαίνουμε τις δυσκολίες.

Είναι σαφές ότι η αποτελεσματική ηγεσία έχει ανάγκη από υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, αφού θέματα όπως η αυτογνωσία, η αυτοπεποίθηση, η διαχείριση της διαφοράς, η διαχείριση των συγκρούσεων, η άσκηση συναισθηματικής επιρροής, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση αποτελούν θεμελιακά στοιχεία μιας αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς. Και σύμφωνα με τον εισηγητή του συγκεκριμένου όρου στη διεθνή βιβλιογραφία D.Coleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας στην αποτελεσματική άσκηση ηγεσίας στον εργασιακό χώρο (Coleman,2008).

Ειδικότερα, ο Coleman υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη και ο δείκτης νοημοσύνης ενός ανθρώπου δεν αποτελούν αντίθετες ή αντικρουόμενες ιδιότητες. Αντίθετα, πρόκειται για δύο ξεχωριστές ικανότητες αλλά πολύ σημαντικές στην εξάρτηση της μιας από την άλλη. Για παράδειγμα, άνθρωποι με υψηλό επίπεδο νοημοσύνης φτάνουν σε σημείο να μην καταφέρνουν να διακριθούν ή να ηγηθούν επειδή δε διαθέτουν το

απαιτούμενο συναισθηματικό κεφάλαιο για να χειριστούν περίπλοκες καταστάσεις που απαιτούν συγκρούσεις, ανταγωνισμό, ψυχολογική πίεση, ευελιξία, υπομονή κ.ο.κ

Ο Coleman περιγράφει πέντε βασικούς τομείς πάνω στους οποίους βασίζεται η συναισθηματική νοημοσύνη: α) τη γνώση των συναισθημάτων (αυτεπίγνωση), β) τον έλεγχο των συναισθημάτων, γ) την εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό μας, δ) την αναγνώριση (των συναισθημάτων) των άλλων, ε) τη διαχείριση των σχέσεών μας με τους άλλους (Coleman, 1995).

Η γνώση των συναισθημάτων περιλαμβάνει τη διαδικασία αναγνώρισης ενός συναισθήματος την ώρα που αυτό δημιουργείται. Πρόκειται για μία σημαντική διαδικασία γιατί όταν αναγνωρίζουμε αυτό που νιώθουμε την ώρα που είμαστε έτοιμοι να λάβουμε μια σοβαρή απόφαση, κατά τον Coleman, το κριτήριο είναι αλάνθαστο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον ηγέτη αφού οι αποφάσεις του επηρεάζουν τις ζωές των άλλων.

Ο έλεγχος των συναισθημάτων αφορά στην ένταση, στο σφυγμό και στη διάρκεια ενός συναισθήματος προκείμενου αυτό να μην εξελιχθεί σε παθολογικό συναίσθημα, εμμονή ή απάθεια. Πρόκειται για διαδικασία που φιλτράρει τη συναισθηματική λειτουργία στρέφοντάς την προς μια δημιουργική κατεύθυνση η οποία αναζητά κίνητρα (εξεύρεση κινήτρων) για την ανάπτυξη και την ολοκλήρωσή της.

Ο Coleman δίνει επίσης μεγάλη έμφαση στην αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων (ενσυναίσθηση) αφού η διαδικασία αυτή συμβάλλει στην εδραίωση ισχυρών σχέσεων επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και αλληλεγγύης μέσα στους ανθρώπους.

Εξίσου σημαντική είναι και η δημιουργία υγιών σχέσεων με τους άλλους, αφού η ικανότητα να διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τρόπο ομαλό και αποτελεσματικό είναι σημαντικό πλεονέκτημα τόσο για την προσωπική μας όσο και για την επαγγελματική μας ζωή.

## 2 Τι πρέπει να αποφεύγει ο ηγέτης στο χώρο εργασίας

Είναι σαφές ότι πέρα από τις καλές πρακτικές στο χώρο εργασίας η ηγετική συμπεριφορά οφείλει να λαμβάνει υπόψη της μια σειρά από πρακτικές οι οποίες είτε την καθιστούν αναποτελεσματική, είτε δυσχεραίνουν το έργο και το ρόλο της. Η ηγετική συμπεριφορά οφείλει να βασίζεται σε στέρεα θεμέλια και να χρησιμοποιεί όλα τα εργαλεία που έχει στη διάθεσή της για την ευόδωση των αποτελεσμάτων που επιθυμεί να πετύχει ένας εργασιακός χώρος. Ωστόσο, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ορισμένα σημεία τα οποία κάθε ηγέτης στο χώρο εργασίας του οφείλει να αποφεύγει και να προσπαθεί να μην υιοθετεί.

- ο ρόλος της γλώσσας του σώματος

Πολλές φορές είναι σημαντικό όχι το «τι λέμε» αλλά «πώς το λέμε». Ο ηγέτης οφείλει να χρησιμοποιεί ένα καθαρό και σαφή λόγο, χωρίς να είναι προσβλητικός, σαρκαστικός και ειρωνικός απέναντι στους συνεργάτες του. Ακόμα και αν είναι αναγκασμένος να αξιολογήσει αρνητικά ή να επικρίνει τους συνεργάτες του για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους, αυτό θα πρέπει να γίνεται χωρίς υστερία, χωρίς προσβλητικούς μορφασμούς, δίχως υποτιμητικά βλέμματα τα οποία δηλώνουν απαξίωση και απέχθεια. Οι κινήσεις του σώματος, οι μορφασμοί, οι χειρονομίες, οι γκριμάτσες κ.ά είναι αναγκαίο να μην δείχνουν έναν ηγέτη που εκπέμπει σνομπισμό, υπεροψία και μοχθηρότητα. Ο ηγέτης είναι σημαντικό να αναπτύξει τους κώδικες τη μη λεκτικής επικοινωνίας με τρόπο που η κάθε του κίνηση, ο κάθε μορφασμός, οι χειρονομίες και γενικότερα η γλώσσα του σώματός του να εκπέμπουν αξιοπρέπεια και ήθος.

- ο ρόλος της «εικόνας» του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση

Ο ηγέτης οφείλει να διαμορφώνει την εικόνα του με τρόπο συνεπή και αξιόπιστο και να μην πέφτει σε αντιφάσεις οι οποίες ακυρώνουν την υπόστασή του. Δεν θα πρέπει «άλλα να λέει» και «άλλα να κάνει» και κυρίως να ακολουθεί ο ίδιος τα όσα περιμένει και ζητά από τους άλλους να κάνουν. Ο ηγέτης οφείλει να διαμορφώνει την εικόνα του χωρίς ανακολουθίες και αντιφάσεις οι οποίες πληγώνουν την αξιοπιστία του και τη φερεγγυότητά του. Είναι αναγκαίο να διαμορφώσει μία σταθερή και συνεπή εικόνα και όχι ένα σύνολο προσωπείων τα οποία θα χρησιμοποιεί κάθε φορά για την περίπτωση. Αυτό σημαίνει πως δεν μπορεί να λέει ανακριβή και αναληθή πράγματα, να παραπληροφορεί και να μην εκπληρώνει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις του απέναντι στους συνεργάτες του.

- να μη μιλάει μόνο ο ηγέτης

Είναι σημαντικό ο ηγέτης να μη μονολογεί και να μην περιαυτολογεί. Έχει παρατηρηθεί πως άτομα τα οποία κατέχουν θέσεις εξουσίας ή όταν γενικότερα βρίσκονται σε θέσεις ψηλά στη διοικητική ιεραρχία αναπτύσσουν έναν έντονο εγωκεντρισμό και μία τάση να μην αφήνουν τους άλλους να μιλήσουν. Ο ηγέτης οφείλει να ακούει προσεκτικά και να δίνει το χρόνο που απαιτείται στους συνεργάτες του να αναπτύξουν τις σκέψεις και τους συλλογισμούς τους στο χώρο εργασίας. Το πιο σημαντικό είναι να μη διακόπτει αδικαιολόγητα τους συνεργάτες του και κυρίως να μη συμπεριφέρεται ως αυθεντία.

<b>Δραστηριότητα 15<sup>η</sup></b>
<p><i>«Ο ηγέτης πρέπει να ελέγχει τη συζήτηση στις ομάδες εργασίας και να δίνει το λόγο εκεί που πρέπει. Η πολυφωνία και η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων δημιουργεί σύγχυση και ασυνεννοησία»</i> Πώς κρίνετε την άποψη αυτή. Συμφωνείτε ναι ή όχι και γιατί; Εξηγήστε την άποψή σας.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

- ο απόμακρος και εχθρικός ηγέτης

Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να μην είναι απόμακρος, αντιπαθής και εχθρικός απέναντι στους συνεργάτες του. Όσο αναγκαίο είναι ο ηγέτης να κρατά τις ασφαλείς αποστάσεις από τους συνεργάτες του, άλλο τόσο σημαντικό είναι να δημιουργεί γέφυρες επικοινωνίας και να αποδεικνύει το χάρισμά του μέσα στην καθημερινότητα. Η σκληράδα, η αγένεια, η απότομη και κοφτή συμπεριφορά πολλές φορές φέρνουν το αντίθετο αποτέλεσμα από αυτό που υποθετικά επιδιώκει ο ηγέτης. Είναι διαφορετικό πράγμα να σε φοβούνται και

εντελώς διαφορετικό να σε σέβονται οι συνεργάτες σου. Ο ηγέτης οφείλει να κερδίσει το σεβασμό και να τον επιδιώκει μέσα από τη συνεργασία, την ανθρωπιά και την καθημερινή επικοινωνία με όλους και όλες μέσα στη διοικητική κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι σαφές ότι θα πρέπει να γίνονται αισθητά τα όρια και οι περιορισμοί της επικοινωνίας, αλλά αυτό πρέπει να γίνεται όχι με απομάκρυνση, αυθάδεια και ειρωνεία, αλλά μέσω μιας συνεργατικής και αλληλέγγυας συμπεριφοράς.

#### **Δραστηριότητα 16<sup>η</sup>**

*«Ο ηγέτης δεν πρέπει να δίνει θάρρος στους συνεργάτες του. Οφείλει να κρατά τις αποστάσεις και να διατηρεί το κύρος και τη θέση του μακριά από την καθημερινότητα των συνεργατών του. Με τον τρόπο αυτό φτιάχνει τον προσωπικό του μύθο και δημιουργεί την εικόνα ενός σημαντικού και δυσπρόσιτου ανθρώπου, εικόνα που παράγει αυστηρότητα, σεβασμό και εξουσία».*

Πως κρίνετε την άποψη αυτή. Συμφωνείτε ναι ή όχι και γιατί; Εξηγήστε την άποψή σας.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ο μεροληπτικός ηγέτης

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο ηγέτης να εμπνέει το αίσθημα της αξιοκρατίας και της δικαιοσύνης μέσα στον εργασιακό χώρο. Κι αυτό γιατί είναι ιδιαίτερα προβληματικό να επιδεικνύει μεροληπτικότητα και να κυριαρχεί η νοοτροπία της ευνοιοκρατίας μεταξύ των συνεργατών του. Αν οι συνεργάτες νιώθουν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία και δίκαιη μεταχείριση στις προαγωγές, στις αμοιβές, στην επαγγελματική ανάπτυξη τότε είτε απογοητεύονται, είτε δεν πιστεύουν στο όραμα της επιχείρησης και την προοπτική της ανέλιξης με συνέπεια την έλλειψη κινήτρου για απόδοση και αποτελεσματικότητα στην εργασία.



### 3 Βασικά προαπαιτούμενα ενός μοντέλου επιτυχούς ηγεσίας

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας δεν αντιμετωπίζεται μονοσήμαντα και με απόλυτη βεβαιότητα κι αυτό γιατί πουθενά δεν υπάρχει έτοιμη συνταγή για όλες τις περιπτώσεις. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η διαμόρφωση ενός μοντέλου αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, αποτελεί ζήτημα πολύπλοκο, σύνθετο και πολυπαραγοντικό. Ωστόσο στην προσπάθειά μας να διαμορφώσουμε έναν κοινό τόπο γύρω από την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μοντέλου ηγεσίας, μπορούμε να επισημάνουμε ορισμένα βασικά σημεία τα οποία συμβάλλουν θετικά στη δημιουργία ενός θετικού πλαισίου αναφοράς.

- η σύλληψη και η διάδοση ενός οράματος

Ο ηγέτης θα πρέπει να καθιστά σαφές το οραματικό σχέδιο που έχει για την επιχείρησή του και να διαμορφώνει τα μέσα και τη στρατηγική του προς την επίτευξη του οράματος αυτού. Είναι αναγκαίο να βλέπει μπροστά και να οραματίζεται την προοπτική, τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του εργασιακού του χώρου προσδιορίζοντας με σαφήνεια τα μέσα, τις πρακτικές και τις τεχνικές που έχουν στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι.

- η ενθάρρυνση και η παρότρυνση των συνεργατών του

Ο ηγέτης οφείλει να κινητοποιεί, να ενεργοποιεί και να παροτρύνει του συνεργάτες του να συμμετέχουν δυναμικά στις δραστηριότητες και τη στρατηγική του εργασιακού τους χώρου παρέχοντας κίνητρα τα οποία να ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες. Είναι σημαντικό να παρέχει κίνητρα τα οποία ενθαρρύνουν τους υφισταμένους του και με αυτά να καλύπτει ανάγκες οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τους ίδιους αλλά και τις οικογένειές τους.

- η ενίσχυση της αυτενέργειας και η προώθηση της καινοτομίας

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι σε ένα χώρο να αυτενεργούν και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που να οδηγούν σε καινοτομίες και νέες πρακτικές. Ο ηγέτης οφείλει να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και την προώθηση της δημιουργικότητας γιατί τόσο η δημιουργική σκέψη όσο και η ευρηματική δράση αποτελούν θεμελιακά στοιχεία ενός αποτελεσματικού μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς.

- το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον

Είναι σαφές ότι σε κανέναν δεν αρέσει να εργάζεται σε ένα χώρο που είναι ψυχρός, αδιάφορος, σκληρός και ανελέητος. Ο ηγέτης οφείλει να διαμορφώσει όρους ευχάριστης και άνετης λειτουργίας ενός εργασιακού χώρου, τόσο σε επίπεδο αισθητικής όσο και σε επίπεδο διαπροσωπικών σχέσεων με τρόπο που ο καθένας θα ήθελε να εργαστεί σε ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον.

- η αυτοπεποίθηση και η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων

Είναι σημαντικό ο ηγέτης να μπορεί να εμπνέει αυτοπεποίθηση στους συνεργάτες του και να μην δείχνει κλονισμένος με την πρώτη δυσκολία ή την οποιαδήποτε κρίση έχει να διαχειριστεί. Οφείλει να εμπνέει σιγουριά και να τονώνει το ηθικό των συνεργατών του. Ιδιαίτερα σήμερα που η οικονομική κρίση απειλεί περισσότερο από ποτέ τη βιωσιμότητα πολλών εργασιακών χώρων, η στάση του ηγέτη απέναντι στους συνεργάτες του οφείλει να είναι εμπυχωτική και ηθικά σταθερή και ακλόνητη. Είναι σαφές ότι αυτό ενισχύει την προοπτική των εργαζομένων και τη διάθεσή τους να αποδώσουν περισσότερο υπηρετώντας ένα κοινό όραμα.

- η αμφίδρομη επικοινωνία

Είναι σημαντικό ο ηγέτης, εκτός από τα δικά του μηνύματα προς τους συνεργάτες του να αφουγκράζεται τις αγωνίες, τους προβληματισμούς, τις επιδιώξεις και τις επιθυμίες των συναδέλφων του. Αυτό σημαίνει πως πρέπει να διαμορφώσει τους όρους μιας αμφίπλευρης και ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ της ηγετικής ομάδας και των υφισταμένων με στόχο να ενισχυθεί η ανταλλαγή απόψεων, η επικαιροποίηση της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης, η ανοιχτή πληροφόρηση για την προοπτική και το μέλλον του εργασιακού χώρου

- η ευελιξία στη χρήση διαφορετικών στυλ ηγεσίας

Είναι σαφές ότι ο ηγέτης έχει στη διάθεσή του πολλά εργαλεία και τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει εφόσον ο ίδιος το κρίνει αυτό απαραίτητο. Κι αυτό γιατί έχει παρατηρηθεί πως κανένα στυλ ηγεσίας δεν ταιριάζει απόλυτα και από μόνο του σε όλες τις περιστάσεις. Είναι αναγκαίο λοιπόν ο ηγέτης να έχει βαθιά γνώση όλων των δυνατοτήτων που του προσφέρουν τόσο τα θεωρητικά εργαλεία περί διοίκησης όσο και οι εμπειρίες που έχει αποκτήσει μέσα από την καθημερινή πράξη στους χώρους δουλειάς. Με άλλα λόγια, οφείλει να επιδείξει ευελιξία και να χρησιμοποιεί ανάλογα με τις ειδικές συνθήκες και περιστάσεις, το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας το οποίο θα υπηρετήσει αποτελεσματικότερα

το όραμα και τη στρατηγική του. Είναι σημαντικό η ευελιξία αυτή να μην εννοηθεί ως καταπάτηση ή καταστρατήγηση του αξιακού συστήματος ή της εταιρικής κουλτούρας την οποία ο ίδιος έχει διαμορφώσει στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, είναι αναγκαίο κάποιες φορές να μην εγκλωβίζεται στα στενά και κλειστά σύνορα ενός μοντέλου ηγεσίας το οποίο, ακόμα κι αν δεν ανταποκρίνεται στην πράξη, να το υιοθετεί και να το εφαρμόζει με αρνητικά αποτελέσματα.

- η διαχείριση των αλλαγών

Σε ένα κόσμο που όλα αλλάζουν με ραγδαίο ρυθμό ο κόσμος των επιχειρήσεων και γενικότερα οι εργασιακοί χώροι γίνονται δέκτες των αλλαγών αυτών με συνέπεια να ανατρέπονται πολλές από τις βεβαιότητες της εργασιακής ζωής αλλά και της καθημερινότητας των εργαζομένων. Απέναντι στην κατάσταση αυτή ο ηγέτης οφείλει να απαντά με ψυχραιμία και να συμβάλλει στην κατανόηση και την ορθολογική αντιμετώπιση των αλλαγών αυτών, ενισχύοντας το ηθικό των εργαζομένων. Οφείλει να τους προετοιμάζει αλλά και να προωθή την ομαλή ένταξή τους στις νέες συνθήκες εξοπλίζοντάς τους με επιμονή και αποτελεσματικά εργαλεία αντιμετώπισης των νέων καταστάσεων. Είναι αναγκαίο να αντιμετωπίζει με δραστικό τρόπο τις αντιστάσεις στην αλλαγή χωρίς όμως να προκαλεί εντονότερες συγκρούσεις και προβλήματα από εκείνα που καλείται να αντιμετωπίσει. Το ζήτημα της διαχείρισης των αλλαγών είναι αποφασιστικής σημασίας γιατί στις μεταβατικές περιόδους πολλές φορές κρίνεται η πορεία, η εξέλιξη καθώς και η προοπτική ενός εργασιακού χώρου. Κι αυτό είναι αναγκαίο να εμπεδωθεί στη στρατηγική ενός ηγέτη αφού οι αλλαγές πολλές φορές έχουν αντικειμενικό χαρακτήρα, πέρα και πάνω από τη θέληση των εργαζομένων αλλά και των ηγετικών στελεχών.

- η διαχείριση των συγκρούσεων

Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να διαχειρίζεται με τρόπο δίκαιο, συναινετικό και αμερόληπτο στις συγκρούσεις που δημιουργούνται μεταξύ των συνεργατών του. Είναι σαφές ότι τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η ψυχολογική πίεση που η φύση των έργων δημιουργεί στους εργαζόμενους πολλές φορές προκαλεί συμπεριφορές και συναισθήματα θυμού μεταξύ των συνεργατών. Αναμφίβολα ο ηγέτης έχει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση όλης αυτής της κατάστασης κι αυτό πρέπει να γίνεται χωρίς να κινδυνεύει η συνοχή της ομάδας, η αποδοτικότητά της και κυρίως η στρατηγική που ο ηγέτης έχει καθορίσει. Η διαχείριση των συγκρούσεων και των διαφορών θα πρέπει να οδηγεί σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις και διευθετήσεις με τρόπο που να μην κλονίζεται η αξιοπιστία και το κύρος της ηγετικής

προσωπικότητας. Η διαχείριση αυτή θα πρέπει να είναι συμβατή με το γενικότερο αξιακό σύστημα του εργασιακού χώρου και τη συνολικότερη εταιρική κουλτούρα.

**Δραστηριότητα 17<sup>η</sup>**

Με ποιους τρόπους και μέσα από ποια συγκεκριμένα συμπτώματα θα μπορούσατε να διαπιστώσετε την ύπαρξη μιας σύγκρουσης σε ένα εργασιακό χώρο; Αναπτύξτε τη σκέψη σας.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Αναφορικά προς τις συγκρούσεις και τη διαχείρισή τους, επειδή είναι πολύ σύνηθες φαινόμενο μέσα στους εργασιακούς χώρους, αξίζει να επισημάνουμε ορισμένες βασικές αρχές για τον τρόπο με τον οποίο ένας αποτελεσματικός ηγέτης οφείλει να αντιμετωπίζει τις διενέξεις και τις αντιδικίες εντός τους εργασιακού του χώρου.

Τα βασικά στάδια στην αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο είναι τα ακόλουθα. Το πρώτο που ο ηγέτης οφείλει να πράξει είναι να διαπιστώσει το πρόβλημα και την ύπαρξη της σύγκρουσης. Αυτό διαπιστώνεται μέσα από την ύπαρξη συγκεκριμένων συμπτωμάτων και περιστατικών τα οποία υποδηλώνουν την ύπαρξη του προβλήματος.

Το δεύτερο βήμα, μετά τη διαπίστωση της σύγκρουσης, είναι η ταυτότητα της σύγκρουσης και ειδικότερα η φύση του προβλήματος. Το να πρόκειται δηλαδή για προσωπική σύγκρουση, σύγκρουση ομάδων, σύγκρουση αρμοδιοτήτων, για σύγκρουση προσωπικού πάθους, ή για σύγκρουση οικονομικού συμφέροντος κ.ο.κ.

Στην επόμενη φάση, ο ηγέτης οφείλει να ψάξει για τον κατάλληλο τρόπο αντιμετώπισης της σύγκρουσης και για την εύρεση του καταλληλότερου μοντέλου. Με

άλλα λόγια, θα πρέπει να δει ποιος τύπος διευθέτησης του προβλήματος αρμόζει στην περίπτωση και να δρομολογήσει την εφαρμογή του.

Τέλος, οφείλει να φροντίσει για την εξομάλυνση της σύγκρουσης και να μεριμνήσει ώστε αυτή να μην επαναληφθεί ξανά.

<b>Δραστηριότητα 18<sup>η</sup></b>
<p>Φανταστείτε ότι έρχεστε στη δύσκολη θέση να διαχειριστείτε μία σύγκρουση σε ένα εργασιακό/ κοινωνικό χώρο κατέχοντας μία θέση ευθύνης. Να παρουσιάσετε ένα περιστατικό σύγκρουσης και να αναπτύξετε ένα σκεπτικό και μία μεθοδολογία διαχείρισής της με συγκεκριμένα βήματα για τις βασικές ενέργειες που πρέπει να κάνετε.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Οι τρόποι για να διευθετηθεί μια σύγκρουση στον εργασιακό χώρο είναι πολλοί. Ωστόσο, το ποιον από όλους ο ηγέτης θα επιλέξει εξαρτάται από το είδος της σύγκρουσης, τα αντιτιθέμενα συμφέροντα, τις ισορροπίες που θέλει να διατηρήσει ή όχι, τις παγιωμένες νοοτροπίες που θέλει η όχι να αλλάξει.

Ανάμεσα στους τρόπους με τους οποίους ο ηγέτης μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια σύγκρουση, είναι:

**α)**να συμβιβάσει μια κατάσταση με το να παίξει το ρόλο του διαιτητή ανάμεσα σε αντικρουόμενα συμφέροντα,

**β)**να συνεργαστεί ισότιμα και με τις δύο πλευρές πετυχαίνοντας ως καλός διαπραγματευτής τη συμφωνία,

**γ)**να επιχειρήσει μια σταδιακή εξομάλυνση της κατάστασης μέσα από μία σταδιακή εκτόνωση,

**δ)**να κάνει χρήση της εξουσίας του και να πιέσει τη μια ή την άλλη πλευρά να υποχωρήσει,

**ε)**να υποβαθμίσει το πρόβλημα και να το αφήσει να εκτονωθεί μόνο μη αναγνωρίζοντάς το καθόλου.

### **Δραστηριότητα 19<sup>η</sup>**

Να σκεφτείτε και να διατυπώσετε τις σκέψεις σας για το τι περιλαμβάνει κάθε μία από τις παρακάτω τεχνικές αποφυγής συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο. Στη συνέχεια να προτείνετε μερικές δικές σας τεχνικές και προτάσεις.

Αξιοκρατία στις αμοιβές

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

Ανάθεση ρεαλιστικών στόχων

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

Σαφές οργανόγραμμα με σαφή περιγραφή αρμοδιοτήτων και ρόλων

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

Τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό για τη διερεύνηση πιθανών προβλημάτων

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

Δίκαιο και αξιολοκρατικό σύστημα προαγωγών

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

Δικές σας προτάσεις

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

#### 4 Ο ρόλος του αποτελεσματικού ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός κι αυτό γιατί, μέσω των αποφάσεων αυτών, καθορίζεται η προοπτική της επιχείρησης καθώς και οι τύχες των συνεργατών του. Είναι σαφές, λοιπόν, ότι οι αποφάσεις σε ένα εργασιακό χώρο δεν μπορούν να λαμβάνονται ούτε εν θερμώ, ούτε χωρίς σχέδιο και προγραμματισμό, ούτε χωρίς ορθολογική σκέψη. Ο ηγέτης φέρνει στο ακέραιο την ευθύνη για τη στρατηγική του εργασιακού του χώρου και για το λόγο αυτό οι αποφάσεις του οφείλουν να ανταποκρίνονται στις περιστάσεις και τις απαιτήσεις των συνθηκών.

Με τον όρο απόφαση εννοούμε τη διαδικασία επιλογής ανάμεσα σε δύο, τρεις ή περισσότερους τρόπους αντιμετώπισης ενός προβλήματος με τρόπο που οφείλουμε να βρούμε την ισορροπία ανάμεσα σε μία υπαρκτή κατάσταση και μία κατάσταση, την οποία επιθυμούμε. Όπως είναι λογικό, πρόκειται για διαδικασία η οποία δεν είναι εύκολη και «ανώδυνη», αφού προϋποθέτει το χειρισμό πολλών, σύνθετων και αντικρουόμενων συμφερόντων, καταστάσεων, συμπεριφορών και συνθηκών.

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων αποτελεί όχι απλά την επιλογή μίας λύσης μεταξύ εναλλακτικών προτάσεων που έχουμε στη διάθεσή μας αλλά την πεμπτούσια της διαδικασίας του σχεδιασμού όλης της στρατηγικής που ο ηγέτης οφείλει να έχει χαράξει. Ο ηγέτης, αν θέλει να αποδειχθεί ο ρόλος του αποτελεσματικός και επωφελής, οφείλει συνεχώς να αποφασίζει με τρόπο που να καθορίζει : **α)** το τι πρέπει να γίνει, **β)** ποιος πρέπει να εφαρμόσει την απόφαση, **γ)** το πού και το ποια χρονική στιγμή.

Για να είναι σε θέση ένα ηγετικό στέλεχος να μπορεί να δώσει σαφείς και με στέρεο τρόπο απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα οφείλει να ακολουθήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σύμφωνα με ένα ορθολογικό σκεπτικό και μια συντεταγμένη μεθοδολογία.

Πρώτο βήμα, αποτελεί η διαδικασία προσδιορισμού των υπαρχουσών εναλλακτικών λύσεων απέναντι στο πρόβλημα, διαδικασία η οποία γίνεται με συστηματικό τρόπο λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως ο χρόνος, οι διαθέσιμοι πόροι, το υφιστάμενο πλαίσιο των ευκαιριών, των δυνατοτήτων αλλά και των απειλών του περιβάλλοντος.

Δεύτερο βήμα, αποτελεί η ανάλυση των συγκεκριμένων εναλλακτικών επιλογών με τρόπο που οφείλουμε να εξετάσουμε προσεκτικά τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Με άλλα λόγια, απαιτείται μία διαδικασία αξιολόγησης και αντικειμενικής εκτίμησης των εναλλακτικών λύσεων, προκειμένου να αποφασίσουμε την πιο ορθή και κατάλληλη επιλογή. Στη διαδικασία αυτή συμβάλλει



αποφασιστικά τόσο το ένστικτο και προσωπικό κριτήριο του ηγέτη όσο και άλλα εργαλεία εντοπισμού κινδύνων και ευκαιριών στην επιλογή μιας λύσης.

Το τρίτο βήμα αποτελεί την τελική επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης με στόχο την εφαρμογή και την υλοποίηση της απόφασης.

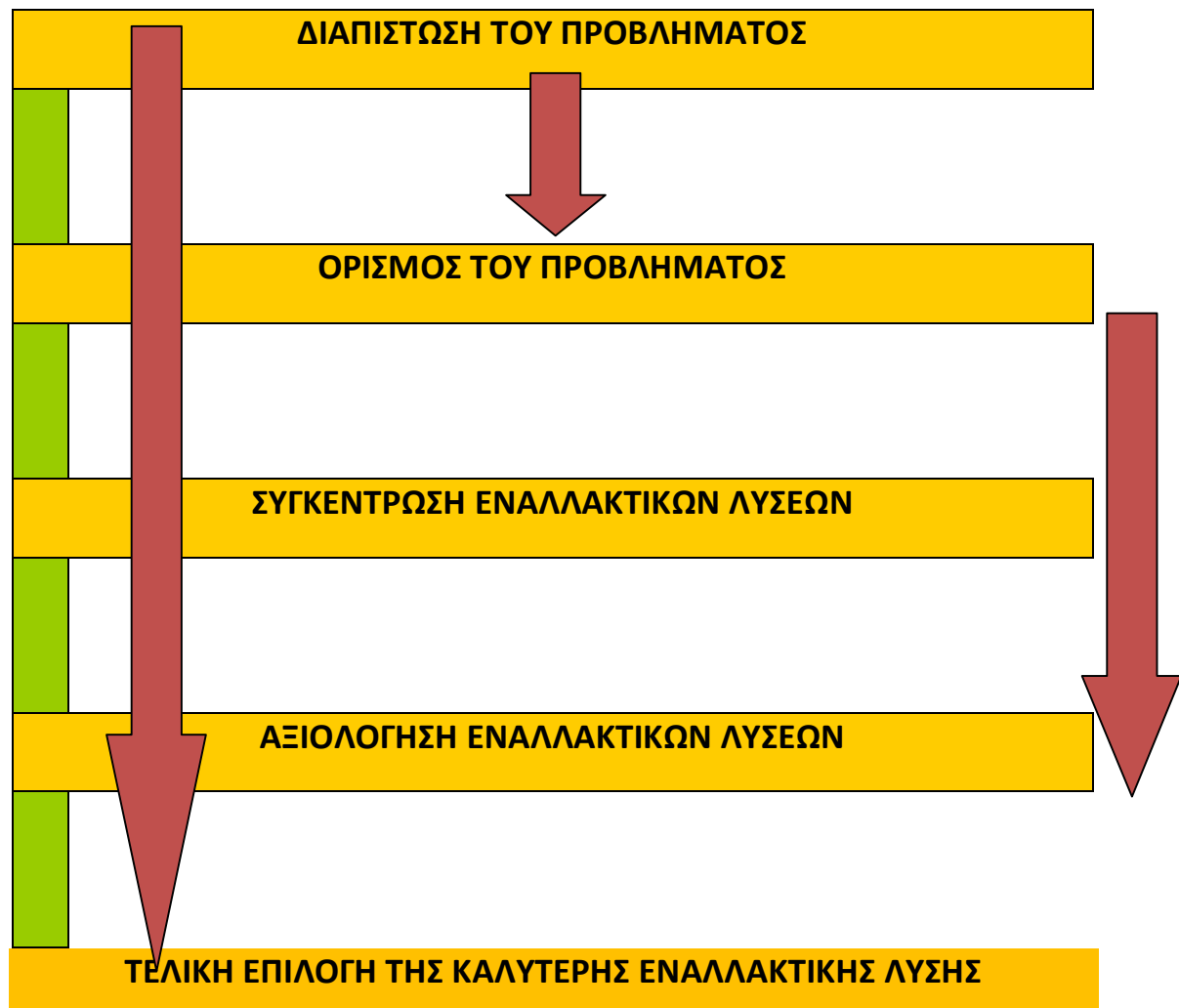
Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι η διαδικασία λήψης μιας απόφασης αποτελεί κορυφαία διαδικασία, γιατί επηρεάζει τη ζωή όλων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο. Από τη στιγμή όμως που μια απόφαση ληφθεί, θα πρέπει και να εφαρμοστεί με συνέπεια και αποτελεσματικότητα για να προκληθούν εποικοδομητικά και επωφελή αποτελέσματα για όλους. Η εφαρμογή μιας απόφασης είναι σημαντικό ζήτημα και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Με βάση την υπάρχουσα εμπειρία το ηγετικό στέλεχος οφείλει να μεριμνήσει για:

- α)** τον προγραμματισμό υλοποίησης της απόφασης ,
- β)** για τη σωστή μεταφορά της πληροφορίας προς τους συνεργάτες του (η επικοινωνία της απόφασης),
- γ)** για τη διασφάλιση της δέσμευσης των συνεργατών του για την υλοποίηση (συναίνεση),
- δ)** την παροχή των κατάλληλων μέσων για την υλοποίηση της απόφασης.

Είναι σαφές, λοιπόν, ότι σε έναν εργασιακό χώρο οι αποφάσεις λαμβάνονται σε συνθήκες βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου. Για παράδειγμα, στην πρώτη περίπτωση όταν λάβουμε τη μια ή την άλλη απόφαση, μπορούμε με ακρίβεια να γνωρίζουμε τα αποτελέσματα της επιλογής μας. Στη δεύτερη περίπτωση η απόφασή μας μπορεί να είναι προϊόν μιας δύσκολης επιλογής, επειδή το περιβάλλον και οι υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις ενέχουν αβέβαια αποτελέσματα και σημαντικούς κινδύνους. Είναι σαφές ότι ο ηγέτης ακόμα και σ' αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να είναι έτοιμος να διαχειριστεί τον κίνδυνο (risk management) και τις απειλές του συστήματος με τρόπο ορθολογικό, τολμηρό και με υπολογισμούς για τη λιγότερη δυνατή βλάβη σε περίπτωση μη θετικής έκβασης του αποτελέσματος.

## Τα βασικά στάδια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων



Είναι σαφές ότι πέρα από τη συγκεκριμένη σειρά των βασικών σταδίων που παρεμβάλλονται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι υπάρχουν παράγοντες που πρέπει ο ηγέτης να λαμβάνει υπόψη του. Τέτοιοι είναι η σοβαρότητα της απόφασης, το πόσο επείγουσα ή όχι είναι η λήψη της συγκεκριμένης απόφασης, το εύρος της εφαρμογής της, το επίπεδο των συνθηκών. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο ηγέτης, αν κρίνει με βάση τους παράγοντες αυτούς ή κάποιους άλλους ενδεχομένως, μπορεί να πάρει τις αποφάσεις του με συλλογικό τρόπο θέτοντας το θέμα στην ομάδα του και μεταβιβάζοντας μέρος της ευθύνης σε όλους τους συνεργάτες του. Ωστόσο, πάντα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη μια σειρά από εμπόδια τα οποία υπάρχουν σε κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων τα οποία δυσχεραίνουν την ορθολογική και αντικειμενική επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

Τέτοια εμπόδια αποτελούν οι υπάρχουσες προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που υπάρχουν στην κοινωνική ζωή. Πρόκειται για ήδη διαμορφωμένες αντιλήψεις, οι οποίες γενικεύουν συμπεράσματα και εκτιμήσεις με τρόπο ανορθολογικό και ατεκμηρίωτο, εμποδίζοντας την ορθολογική σκέψη να δει τα πράγματα καθαρά και ανεπηρέαστα. Ουσιαστικά τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις λειτουργούν ως ένας παραμορφωτικός φακός, ο οποίος αλλοιώνει την αλήθεια και συσκοτίζει την καθαρότητα μιας απόφασης. Άλλα εμπόδια που εμφανίζονται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων ενδεχομένως μπορεί να είναι ο δογματικός χαρακτήρας της σκέψης μας, μέσα από την επιβολή ιδεολογικών ή άλλων πολιτικών αγκυλώσεων, καθώς και διάφοροι τεχνικοί περιορισμοί που ενδεχομένως υπάρχουν στο περιβάλλον, τους οποίους και δεν μπορούμε να τους αντιμετωπίσουμε με επάρκεια.

<b>Δραστηριότητα 20<sup>η</sup></b>
<p>Επιλέξτε ένα πρόβλημα από την προσωπική, την επαγγελματική ή από την κοινωνική σας ζωή και ακολουθώντας όλα τα στάδια της ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων, διαμορφώστε την πιο ορθή κατά τη γνώμη σας απόφαση/επιλογή εναλλακτικής λύσης για την αντιμετώπισή του. Στη συνέχεια με τη βοήθεια του εκπαιδευτή σας να διεξαχθεί μια συζήτηση στην ομάδα.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

## Σύνοψη

Το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας στο χώρο της εργασίας αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για κάθε εργασιακό χώρο, ιδιαίτερα σήμερα που η οικονομική και κοινωνική κρίση πλήττουν καίρια τη σφαίρα της απασχόλησης. Παρά τις διαφορετικές θεωρήσεις για το ποια είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία που συγκροτούν την ηγετική συμπεριφορά, είναι σαφές ότι η συζήτηση παραμένει ανοικτή και επίκαιρη. Αναμφίβολα, στοιχεία όπως η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του, η δημιουργία καινοτόμων στόχων, η κινητοποίηση των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων αυτών, η ικανότητα κάποιων να τους ακολουθούν ηθελημένα και πρόθυμα οι συνεργάτες τους, αποτελούν βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς, η οποία ασκείται επωφελώς και αποτελεσματικά σε κάθε εργασιακό χώρο. Εξίσου σημαντικό ζήτημα στο χώρο της αποτελεσματικής ηγεσίας αποτελεί η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης με στόχο την ενσυναίσθηση και την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, καθώς και ζητήματα όπως η διαχείριση των συγκρούσεων, η επικοινωνία, η λήψη αποφάσεων.

## Βιβλιογραφία

- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper.
- Blake, R.R and Mouton, J.S. (1981). *The Versatile Manager: A Grid Profile, Dow Jones – Irwin*.
- Κουτούζης, Μ. (1999). Ο αποτελεσματικός ηγέτης, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. *Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Fielder F.E. (1967). *A theory of Leadership Effectiveness*. New York : Mc Graw – Hill.
- Hollander, E.P. (1985). Power and leadership. In G. Lindzey & Aronson, (Eds) *The handbook of social psychology*. New York: Random House, p.p 485-537.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, application, skill development* (4th ed.). Egan, MN: Thompson South-Western.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper.
- Ζαβλανός, Μ (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, (2002). *Management*. Αθήνα: Μπένος.
- Northouse, P.G. (2012) . *Introduction to Leadership, Concepts and practices*. USA: Sage Publications.
- Neher, An. (1991). Maslow's Theory of Motivation: A Critique *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 31, 3: pp. 89-112.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Applied Psychology* , p.p 35 -71.
- Τοιμπουκλή, Α. (2012). *Δυναμική Ομάδας και επικοινωνία στην Εκπαίδευση Ενηλίκων*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.
- Tricker, B. (2005). *Το αλφαριθμητικό του Διευθυντή*. Κέρκυρα: Economía Publishing.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Α. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Χολέβας, Δ . (2004). *Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης*. Αθήνα: Interbooks.