



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Ο Ρόλος του Στυλ Ηγεσίας στη Δημιουργία
Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος
στις επιχειρήσεις**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: Λεωνίδας Γουδέλης

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

Άγγελος Παντουβάκης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2013



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Ο Ρόλος του Στυλ Ηγεσίας στη Δημιουργία
Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος
στις επιχειρήσεις**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: Λεωνίδας Γουδέλης

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ:

Άγγελος Παντουβάκης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

Περίληψη (στην Ελληνική)	5
Περίληψη (στην Αγγλική)	7
Ευχαριστίες	9
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	10
1.1 Ορισμός Ηγεσίας	10
1.2 Ορισμός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	11
1.3 Σκοπός της Διατριβής	11
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	13
Κεφάλαιο 3: Η Ηγεσία	19
3.1. Τι είναι Ηγεσία – Ποιος είναι Ηγέτης	19
3.2. Ο ποιοτικός Ηγέτης	20
3.3. Τα βήματα της Ηγεσίας	21
3.4. Θεωρίες Εξουσίας	22
3.5. Θεωρίες της Ηγεσίας	24
3.6. Τα στυλ της Ηγεσίας	27
3.7 Ποια στυλ Ηγεσίας πρέπει να επιλέγουμε και να εφαρμόζουμε	37
3.8. Τα Ναι και τα Όχι ενός Ηγέτη	41
3.9 Πώς γίνεται κάποιος Ηγέτης	42
Κεφάλαιο 4: Ηγετικές Μορφές και Χαρακτηριστικά Ηγεσίας	44
4.1 Ηγετικές προσωπικότητες	44
4.2 Κοινά χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων στα στυλ ηγεσίας τους	48
Κεφάλαιο 5: Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	51
5.1 Ποια είναι η έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	51

5.2 Γιατί είναι σημαντικό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	51
5.3 Θεωρίες του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	53
5.4 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα λόγω Στρατηγικής Θέσης	54
5.5 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα λόγω Πόρων και Ικανοτήτων	56
Κεφάλαιο 6 : Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και Ηγετικό Στυλ	58
6.1 Στυλ Ηγεσίας βασισμένο στο Όραμα	58
6.2 Υποστηρικτικό Στυλ Ηγεσίας	60
6.3 Συνεργατικό Στυλ Ηγεσίας	61
6.4 Δημοκρατικό – Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας	63
6.5 Κατευθυντικό Στυλ Ηγεσίας	65
6.6 Καταπιεστικό Στυλ Ηγεσίας	66
6.7 Πώς ταιριάζει το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Ηγεσίας	
Κόστους στα διάφορα Ηγετικά Στυλ	68
6.8 Πώς ταιριάζει το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Ηγεσίας	
Διαφοροποίησης στα διάφορα Ηγετικά Στυλ	69
Κεφάλαιο 7 : Μεθοδολογία Έρευνας	71
7.1 Καθορισμός του Ερευνητικού Σκοπού	71
7.2 Καθορισμός των Ερευνητικών Στόχων	71
7.3 Σχεδιασμός Έρευνας	71
7.4 Τρόπος διεξαγωγής της Έρευνας	73
7.5 Πληθυσμός και Δείγμα Έρευνας	73
7.6 Ανάλυση Αξιοπιστίας της Έρευνας	73
7.7 Σχεδιασμός του Ερωτηματολογίου	74
7.8 Ανάλυση Στοιχείων της Έρευνας	74
7.9 Περιορισμοί της Έρευνας	74
Κεφάλαιο 8: Αποτελέσματα της Έρευνας	76

8.1 Εισαγωγή	76
8.2 Προφίλ των Ερωτώμενων	76
8.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	78
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα	86
Βιβλιογραφία	90
Παραρτήματα	94
1. Ερωτηματολόγιο Προϊσταμένου – Ηγέτη	94
2. Αποτελέσματα SPSS και Excel	97

Ο Ρόλος του Στυλ Ηγεσίας στη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διατριβή επιχειρεί τη διερεύνηση του ρόλου που έχει το στυλ Ηγεσίας στη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα στα οποία ανταποκρίνεται είναι η αποσαφήνιση των όρων «Ηγεσία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» μέσω ανάλυσης, ο ορισμός, αξιολόγηση, αποτίμηση του ρόλου και της εφαρμογής τους, η σύνδεση και ενσωμάτωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα διάφορα στυλ ηγεσίας κατά περίπτωση υπό μια ανάπτυξη της θεωρίας και η ερευνητική εξέταση της εφαρμογής του θεωρητικού της πλαισίου σε πραγματικές συνθήκες, ώστε να εξαχθούν αξιόπιστα επιστημονικά συμπεράσματα. Πρόκειται για ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει επανειλημμένα τη διεθνή βιβλιογραφία κατά την αδιάκοπη αναζήτηση από την διοικητική επιστήμη του πλέον κατάλληλου στυλ ηγεσίας που μπορεί να αποφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Σκοπός της διατριβής είναι η κατανόηση τόσο σημασιολογικά όσο και εμπειρικά των δομικών συστατικών και των πολυποίκιλων διαστάσεων που έχει η Ηγεσία, τα στυλ της και το συγκριτικό πλεονέκτημα, ώστε να έλθει στην επιφάνεια το πόσο σημαντικά είναι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και τη μακροβιωσιμότητά της στο διεθνές πεδίο.

Επιγραμματικά καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι δύο έννοιες συνθέτουν ένα πλέγμα διαρκούς ολικής αλληλεξάρτησης, καθώς μόνο αν η μία οδηγεί στην άλλη τότε καταλήγουμε στην διαρκή επιχειρησιακή επιτυχία και αποτελεσματικότητα.

Ακολουθήθηκε συνδυασμός περιγραφικής - επιστημονικής μεθοδολογίας (καθορισμός του ερευνητικού σκοπού, στόχων, επιλογή και εφαρμογή ερευνητικής διαδικασίας για τη συλλογή – επεξεργασία – ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων,

σχεδιασμός , τρόπος διεξαγωγής, εξεύρεση πληθυσμού και δείγματος έρευνας, ανάλυση αξιοπιστίας, περιορισμοί και ανάλυση στοιχείων και αποτελέσματα).

Η διατριβή διαρθρώνεται σε 9 συνολικά κεφάλαια (που αναπτύσσονται σε υποενότητες) και καταλήγει σε συμπεράσματα. Το πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή, το δεύτερο η βιβλιογραφική ανασκόπηση, το τρίτο εξετάζει θεωρητικά την έννοια της Ηγεσίας και των στυλ της, το τέταρτο κάνει μια σύντομη ιστορική αναδρομή στα ηγετικά στυλ από επιφανείς ηγέτες του παρελθόντος, το πέμπτο αναλύει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και των μορφών του, το έκτο επικεντρώνεται στο συνδυασμό Στυλ Ηγεσίας και Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος μεταξύ τους, το έβδομο και το όγδοο κεφάλαιο περιλαμβάνουν την ερευνητική προσέγγιση της αντίληψης των προϊσταμένων/ ηγετών για τις δύο έννοιες και της πρακτικής τους εφαρμογής. Η διατριβή ολοκληρώνεται με συνοπτική αποτύπωση των συμπερασμάτων στο ένατο κεφάλαιο.

The Role of Leadership Style in Creating Competitive Advantage in Enterprises.

ABSTRACT

The current thesis is an attempt to investigate the role of the leadership style in creating competitive advantage in contemporary Greek enterprises. The basic inquiring questions, to which this thesis is responding, are the clarification of the terms “Leadership and Competitive Advantage” through analysis, the definition and evaluation of their role and their implementation, the connective integration of competitive advantage in the variety of leadership styles occasionally under an analysis of theory and the exploratory examination of its theoretical background in its application under real conditions, in order to end up in scientific conclusions. The relationship between leadership style and competitive advantage has been and remains an important question in scientific international literature, which emphasizes in the continual quest for the most appropriate leadership style which can bring competitive advantages in the varied enterprises and organizations of the public and the private sector.

The primal task of the thesis is the semantic and empirical understanding of the structural components and multiple dimensions of Leadership, its styles and competitive advantage to reveal their importance in accomplishing an enterprise’s goals and its longevity in the international field.

In summary, it results to the conclusion that the two concepts form a grid of constant total interdependence, because only if the first one leads to the other can we achieve continuous corporate success and sustainable efficiency.

The applied methodology combines narrative and scientific tools (definition of scientific aims, targets, selection and application of scientific procedure for the collection – process and interpretation of empirical data, planning, pattern, finding of population and sample of research, credibility analysis, constraints and data analysis and results).

The structure of the thesis includes nine chapters (divided in subchapters) and ends up with the deriving conclusions. The first chapter is the introduction, the second is the bibliographical review, the third chapter examines theoretically the concept of Leadership and its styles, the fourth attempts a brief historical retrospect of Leadership styles by eminent leaders of the past, the fifth analyses the concept of competitive advantage and its forms, the sixth focuses on the combination of Leadership styles and competitive advantage in between, the seventh and eighth encompass the research of how leaders perceive the two terms and their practical implementation. The thesis ends with a brief conclusive epilogue in the ninth chapter.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Άγγελο Παντουβάκη, για την πολύτιμη συμβολή του στην εκπόνηση της συγκεκριμένης διατριβής και συγκεκριμένα για τις πολύτιμες συμβουλές του και για την καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μελέτης αυτής.

Αισθάνομαι επίσης την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου και με βοήθησαν, ο καθένας με τον τρόπο του, σε αυτή μου την προσπάθεια όπως και σε κάθε βήμα μου μέχρι τώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη συγκεκριμένη διατριβή παρουσιάζεται ο ρόλος και η σημασία του στυλ ηγεσίας για τη σύγχρονη επιχείρηση και στο πώς, πότε και γιατί της αποφέρει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της. Στόχος του είναι να συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής και να εξασφαλίζει για την επιχείρηση έναν απρόσκοπτο τρόπο άσκησης της δραστηριότητάς της με σκοπό την αύξηση της αξίας της.

1.1 Ορισμός Ηγεσίας

Με τον όρο **ηγεσία** εννοούμε τη διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς 2005)¹. Κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η έμπνευση, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος κ.λπ. Συνεπώς, τα ηγετικά στελέχη έχουν την ευθύνη της δημιουργίας επτά θεμελιωδών παραμέτρων, οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη διαρκούς επιτυχίας στην επιχείρηση και είναι η ύπαρξη μιας θεμελιώδους ιδεολογίας, η ορθή λήψη στρατηγικών αποφάσεων, οι άνθρωποι, η εταιρική κουλτούρα, το οργανωτικό πλαίσιο, τα συστήματα και η τεχνολογία και η ικανότητα για συνεχή μάθηση, βελτίωση, προσαρμογή και αλλαγή.

Το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει πολλές μορφές. Από αυταρχικό έως φιλελεύθερο ή και ενδιάμεσα. Όλα αυτά θα τα δούμε εκτενέστερα στην ανάλυση που θα γίνει στη διατριβή.

¹ Μπουραντάς Δημήτρης, (2005), Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, 1^η έκδοση, Αθήνα, σελ. 197.

1.2 Ορισμός Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Είναι εκείνο το χαρακτηριστικό ιδίωμα της δράσης μιας εταιρείας που τη διαφοροποιεί από τις άλλες (Christensen 1997)².

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζει την προέλευσή του είτε στο πεδίο της παραγωγής είτε στο πεδίο της εμπορίας. Δεν υπάρχουν competitive advantages που να έχουν καθολική εφαρμογή, ανεξάρτητα από την εκάστοτε εποχική συγκυρία ή το είδος της αγοράς. Υπάρχουν όμως αξιοθαύμαστα παραδείγματα που καταγράφουν πολιτικές. Η ιστορική αναδρομή διδάσκει πως το πλεονέκτημα μιας εταιρείας που σήμερα χαρακτηρίζεται ανταγωνιστικό, μπορεί να αποδειχθεί εμπόδιο αύριο, αν οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας μένουν ασυντόνιστοι και οι δομικές αλλαγές του περιβάλλοντός τους δεν κατανοηθούν εγκαίρως από αυτούς. Εδώ είναι που ενώνεται το κατάλληλο στυλ ηγεσίας με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η καρδιά της διατριβής. Πώς δηλαδή ενώνονται το στυλ ηγεσίας με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.3 Σκοπός της Διατριβής

Σκοπός της μεταπτυχιακής αυτής διατριβής είναι η κατανόηση και πρακτικά αλλά και θεωρητικά το ρόλο του στυλ ηγεσίας σε όλο το ευρύτερο φάσμα των δραστηριοτήτων του σύγχρονου επιχειρησιακού μανάτζμεντ και στο πώς η μορφοποίησή του επιφέρει το λεγόμενο «competitive advantage» σε μία επιχείρηση του σήμερα. Οι άξονες του θα είναι τέσσερις, με αυτό το πρώτο κεφάλαιο να αποτελεί την εισαγωγή και το αμέσως επόμενο την βιβλιογραφική ανασκόπηση :

Πιο συγκεκριμένα, στον πρώτο άξονα ξεκινάμε με μια εισαγωγή στις θεμελιώδεις έννοιες και στο τι είναι ηγεσία, θα αναλυθεί τι είναι ηγέτης, ποιος είναι ποιοτικός ηγέτης, τα βήματα της ηγεσίας, οι θεωρίες εξουσίας και ηγεσίας και θα κατανοήσουμε τα θεμελιώδη ζητήματα της ηγεσίας και το ποιο είναι το κατάλληλο ηγετικό στυλ ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση καθώς και στο πώς γίνεται κάποιος ηγέτης. Όλα αυτά συνοψίζονται στο τρίτο κεφάλαιο.

² Christensen M. Clayton, (1997), The Innovator's Dillema: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business, Harvard Business School.

Στον δεύτερο άξονα θα γίνει μια ιστορική αναδρομή σε διάφορες ηγετικές προσωπικότητες και στο πώς επηρέασαν το γενικότερο στυλ ηγεσίας ώστε να έλθει μέχρι τις μέρες μας και να λάβει την παρούσα μορφή. Θα ακολουθήσει μια ανάλυση στα κρίσιμα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς, στο χαρακτήρα της αποτελεσματικής της μορφής. Τα προαναφερθέντα συνοψίζονται εκτενέστερα στο τέταρτο κεφάλαιο.

Στον τρίτο άξονα θα δούμε αναλυτικότερα τον ορισμό και τις μορφές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έπειτα πώς συνδυάζεται η στρατηγική και η υιοθέτηση του στυλ ηγεσίας με την διαρκή επιτυχία της επιχείρησης, η οποία κατά συνέπεια οδηγεί στο επιθυμητό – δηλαδή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κάθε επιχείρηση επιθυμεί διακαώς ώστε να ξεχωρίσει σε αυτή την ατελείωτη διελκυστίδα που λέγεται ανταγωνισμός. Αυτά θα τα διαπιστώσουμε στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο.

Στον τέταρτο και τελευταίο άξονα εξετάζονται στην πράξη οι ηγετικοί ρόλοι. Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται η Μεθοδολογία και στο όγδοο τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιείται σχετικά με το στυλ ηγεσίας και το πόσο μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (με χρήση ερωτηματολογίου). Τέλος στο ένατο κεφάλαιο οδηγούμαστε στα συμπεράσματα – προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η Ηγεσία είναι μία πολυτέλεια που εκτιμάται και ζητείται πάρα πολύ στις μέρες μας. Οι άνθρωποι συνεχίζουν να αναρωτούν τους εαυτούς τους και τους άλλους τί είναι αυτό που κάνει τους καλούς ηγέτες και από μόνοι τους αναζητούν ζωντανή περισσότερη πληροφόρηση στο πώς μπορούν να γίνουν καλύτεροι ηγέτες. Ως εκ τούτου, τα ράφια των βιβλιοθηκών γεμίζουν, βρίθουν, από δημοφιλή βιβλία και δημοσιεύσεις σε σχέση με την επιστήμη της ηγεσίας και με τη συμβουλευτική σχετικά με τον τρόπο που κάποιος μπορεί να γίνει ηγέτης. Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ακράδαντα ότι η ηγεσία είναι ένας τρόπος να βελτιώσουν την προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική τους ζωή. Οι επιχειρήσεις αναζητούν διακαώς άτομα με ηγετικές ικανότητες και ταλέντα επειδή πιστεύουν ότι τα τελευταία τους προσφέρουν ειδικά, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις οργανωμένες τους και εν τέλει βελτιώνουν τις βάσεις τους. Ακαδημαϊκά ιδρύματα σε όλη την επικράτεια ανταποκρίνονται στα συνεχή επιχειρηματικά τεκταινόμενα προσφέροντας ολοένα και περισσότερα και ποιοτικότερα προγράμματα εξειδίκευσης σε διοικητικές / ηγετικές σπουδές.

Επιπρόσθετα, η ηγεσία έχει κερδίσει την προσοχή των ερευνητών σε παγκόσμια κλίμακα. Μια σειρά από σημαντικά άρθρα έχουν δημοσιευθεί για την ηγεσία και το στυλ αυτής. Ο Peter Northouse³ βρήκε ότι εκ διαπιστώσεως των κάτωθι ερευνητών (Antonakis, Cianciolo & Sternberg 2004, Bass 1990, Bryman 1992, Gardner 1990, Hickman 1998, Mumford 2006, Rost 1991) μια παρουσίαση των πανεπιστημιακών σπουδών που επικεντρώνονται στις ηγετικές επιστήμες δεικνύει ότι υπάρχει μια ευρεία επιλογή διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων οι οποίες επεξηγούν τις πολυπλοκότητες της ηγετικής / διοικητικής διαδικασίας. Ορισμένοι ερευνητές καθορίζουν την ηγεσία σαν ένα χαρακτηριστικό ή σαν μία συμπεριφορά ενώ άλλοι την βλέπουν από μία πληροφοριακή – διαδικαστική οπτική γωνία ή σχετική άποψη. Η Ηγεσία έχει κατά καιρούς μελετηθεί τόσο με χρήση ποσοτικών όσο και ποιοτικών μεθόδων σε πολλά περιβάλλοντα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται τόσο μικρές ομάδες ανθρώπων, θεραπευτικά γκρουπ και μεγάλοι οργανισμοί. Συγκεντρωτικά, τα επιστημονικά ευρήματα για την επιστήμη της ηγεσίας από όλες

³ Northhouse Peter G. (2012), Leadership: Theory and Practice, 5th edition, 2012.

αυτές τις περιοχές ενδιαφέροντος μας δίδουν μια εικόνα μιας διαδικασίας η οποία αποφαίνεται ότι είναι πιο σύνθετη και εξεζητημένη από την κατά το σύνηθες οπτική η οποία παρουσιάζεται στα περισσότερα δημοφιλή βιβλία ηγεσίας.

Καταρχάς, ο Roger Gill στο βιβλίο του *Theory and Practice of Leadership* γράφει ότι κανένας ερευνητής δεν έχει καταλήξει σε ένα ευρέως αποδεκτό πλαίσιο σχετικά με το τι είναι ηγεσία. Συγκεκριμένα θεωρεί ότι η «ηγεσία» δεν αποτελεί ένα «πεδίο» σε θεωρητικό επίπεδο. Υπάρχουν περίπου 276 ορισμοί σχετικά με το τι είναι ηγεσία και κανείς δεν μπορεί να δεχθεί ένα συμφωνημένο σετ από παράγοντες οι οποίοι είναι γενικά αποδεκτοί.⁴ Μάλιστα, ο ερευνητής Gary Yukl, ασκεί δριμεία κριτική σχετικά με τον τρόπο που αυτοί οι παράγοντες έχουν κατηγοριοποιηθεί στο άρθρο του *Managerial Leadership : A Review of Theory and Research, Journal of Management*⁵.

Ο W. Bennis, διακεκριμένος καθηγητής της ηγεσίας, συμπεραίνει ότι «η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα»⁶. Παρότι ηγεσία είναι πρακτικά η κορυφή της διοικητικής πυραμίδας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, επί παραδείγματι δηλαδή ο πρόεδρος ή ο γενικός διευθυντής (πρύτανης για πανεπιστήμιο ή υπουργός για υπουργείο), για τη Διοικητική Επιστήμη ο ορισμός αυτός αποδεικνύεται μη σχετικός και ανεπαρκής. Σε ένα πρώτο επίπεδο και αξιοποιώντας τους διάφορους ορισμούς που υπάρχουν στη διεθνή και εθνική βιβλιογραφία, Ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων ώστε να εργαστούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας ενώ η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει να διεθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται, όχι να ακολουθεί. Άλλοι παρατηρούν την ηγεσία όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις τουλάχιστον, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την υποκίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική

⁴ **Gill Roger**, (2011), *Theory and Practice of Leadership*, 2nd edition, Roger Gill, Sage publications.

⁵ **Yukl Gary**, (1989), *Managerial Leadership : A Review of Theory and Research, Journal of Management*, June 1989; vol. 15, 2: pp. 251-289.
<http://jom.sagepub.com/content/15/2/251.short>

⁶ **Μπουραντάς Δημήτρης**, (2005), *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, 1^η έκδοση, Αθήνα.

ικανότητα συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων (Καπραβέλλος 2006)⁷.

Έπειτα από μια πρώτη ματιά με την εξοικείωση του όρου Ηγεσία, προχωράμε περαιτέρω στο να δούμε ορισμένα αξιολογικά αποσπάσματα από την επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων (competitive advantage), το οποίο αποτελεί το άλφα και το ωμέγα στην επίτευξη διαρκούς επιτυχίας της επιχείρησης. Ο επιφανής Michael Porter στο βιβλίο του Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, πραγματεύεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να γίνει κατανοητό κοιτώντας σε μία επιχείρηση στο σύνολό της αλλά πηγάζει από τις πολυσχιδείς δραστηριότητές της, τις οποίες κάνει ούτως ώστε να σχεδιάσει, να παράγει, να προωθήσει, να αποστέλλει και να υποστηρίζει το εκάστοτε προϊόν της. Έκαστη από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να συνεισφέρει στη σχετική θέση κόστους της εταιρείας και να δημιουργήσει μία βάση, ένα έναυσμα, για διαφοροποίηση⁸.

Η Margaret Peteraf, στο άρθρο της, The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource – Based View, μας εξηγεί ότι τα τελευταία χρόνια αναδύθηκε ένα νέο μοντέλο το οποίο είναι μοναδικό στο γνωστικό πεδίο του στρατηγικού μάνατζμεντ και βασίζεται σε μία οπτική «πορο – κεντρική⁹», αν μας επιτρέπεται ο όρος, η οποία οδηγεί στο πώς η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί τους πόρους της αποδοτικότερα με σκοπό την ανέλιξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τη βάση της οπτικής αυτής να υποστηρίζει ότι οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης που ξεχωρίζουν ή προέχουν έναντι αυτών των ανταγωνιστών, είναι αυτές που κάνουν τη διαφορά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή, υπάρχει σαν ο στόχος των στόχων σε μία επιχείρηση. Κι όπως ενισχύει και το άρθρο του Michael Porter και Victor Millar, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει

⁷ **Καπραβέλλος Ευστάθιος**, (2006), «Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία, Περιοδικό Προβληματισμοί, Τεύχος 32, http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm

⁸ **Porter E. Michael**, (1985), Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, First Free Press Edition, New York, pp. 33

⁹ **Peteraf Margaret**, (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource – Based View, Strategic Management Journal; Mar 1993; 14,3; ABI/INFORM Global, pp. 179. <http://www.itu.dk/~rold/marketing/Peteraf1993.pdf>

τρεις βασικές διακλαδώσεις : Τη μείωση κόστους, την αλλαγή της επιχειρησιακής στοχοθεσίας και την βελτίωση της διαφοροποίησης¹⁰.

Σύμφωνα με τον Grant¹¹, όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (όταν δηλαδή δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Πώς όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται με την αποτελεσματική ηγετική στάση;

Στο βιβλίο του Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, γίνεται αναφορά στο γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πηγάζει από μια επιτυχημένη ηγεσία, είναι σχεδόν ακατόρθωτο να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης από ανταγωνιστές και δη για δύο λόγους : Πρώτον , διότι η επιτυχία που προέρχεται από εξαιρετικές μορφές διοίκησης δεν είναι συχνά ορατή ή διάφανη σχετικά με την πηγή της. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να βλέπει ένα οργανωμένο πληροφοριακό σύστημα διοίκησης, ή πολλές αριθμητικά ελεγχόμενες συσκευές – εργαλεία που κάνουν μια δουλειά (task) αλλά η επιχειρησιακή κουλτούρα ή οι πρακτικές που κάνουν μια εταιρεία να ξεχωρίζει επιτυχώς, είναι δυσκολότερο να γίνουν αντιληπτές και κατανοητές. Μπορεί να είναι εύκολο να αντιγράψει κάποιος ένα πράγμα, αλλά πολλά μαζί όχι, λόγω του ότι ο τρόπος που το ανθρώπινο δυναμικό καθοδηγείται, «μανατζάρεται», συχνά ενσωματώνεται σε ένα σύστημα. Δεύτερον, ο μάνατζερ ηγείται τους ακολούθους (followers) του και τους βλέπει σαν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα (το competitive advantage μας δηλαδή είναι η ηγεσία του ανθρωπίνου παράγοντά μας ή αλλιώς «work force»)- «μια γροθιά», όχι απλά σαν κόστος που πρέπει να ελαχιστοποιηθεί ή αποφευχθεί¹². Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα για αυτό βλέπουμε σε μία μελέτη

¹⁰ Porter E. Michael and Victor E. Millar, (1985), How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review, pp. 156.

¹¹ Παπαδόκης Μ. Βασίλης, (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

¹² Pfeffer Jeffrey, (1994), Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force, Harvard Business Press, United States of America, pp.16.

περίπτωσης της Citibank σε ένα απόσπασμα του Βασίλη Μ. Παπαδάκη¹³, όπου μέσω της άρτιας εκπαίδευσης των εργαζομένων της, η τράπεζα επιτυγχάνει υπηρεσίες υψίστης ποιότητας και άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών. Οι υπάλληλοι δουλεύουν σαν ένα, εκτελούν όλες τις τραπεζικές υπηρεσίες μειώνοντας το χρόνο αναμονής και την ταλαιπωρία του πελάτη και επενδύουν στην τηλεφωνική εξυπηρέτηση προσφέροντάς την σχεδόν για οποιαδήποτε υπηρεσία. Συνάμα, η ηγεσία εκπαιδεύει, παρακινεί, προτρέπει τους υπαλλήλους της να κατανοούν τις πελατειακές ανάγκες και να προσφέρουν τα κατάλληλα προϊόντα στις κατάλληλες περιπτώσεις. Υπάρχει συνεννόηση με τον Top manager, ο οποίος εισακούει τις γνώμες της διοικητικής πυραμίδας ενώ πραγματοποιείται επένδυση σε ανθρώπινο και τεχνικό κεφάλαιο.

Στο εξαιρετικά ενδιαφέρον άρθρο του, *The Leadership Advantage*, ο Warren Bennis¹⁴, υποστηρίζει ότι το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον θα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί την κοινωνική αρχιτεκτονική η οποία θα μπορεί να παράγει διανοητικό κεφάλαιο. Έτσι λοιπόν συνδέεται η ηγεσία με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα : Η ηγεσία είναι το κλειδί για να γίνει κατανοητή η μέγιστη δυναμική του διανοητικού κεφαλαίου. Οι Ensley & Pearce, στο άρθρο των Michael D. Ensley, Allison Pearson και Craig L. Pearce, με τίτλο *Top Management Team Process, shared leadership and new venture performance: a theoretical model and research agenda*, υποστηρίζουν ακόμη, ότι η ηγεσία δεν περιορίζεται μόνο στην κεφαλή (head), αλλά στην από κοινού ηγετική στάση (shared leadership) η οποία είναι πολύ σημαντικότερος δείκτης αποτελεσματικότητας και φυσικά, οδηγεί σε συγκριτικό πλεονέκτημα¹⁵.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι υπάρχουν τέσσερις ευρείες ομάδες ικανοτήτων μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να παράγουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές είναι : α) η επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στη

¹³ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, (2007), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων* : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ. 342-343.

¹⁴ Bennis Warren, (1999), *The Leadership Advantage, Leader to Leader*, No. 12
http://www.hr-newcorp.com/articles/bennis_Leaders.pdf

¹⁵ Ensley D. Michael, Pearson Allison, Pearce L. Craig, (2003), *Top Management Team Process, shared leadership and new venture performance: a theoretical model and research agenda*, *Human Research Management Review*, Pergamon, pp.333.

χρήση των πόρων, β) η υψηλότερη ποιότητα, γ) η ανώτερη καινοτομικότητα, δ) η καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών(Παπαδάκης 2007)¹⁶. Το κάθε στυλ ηγεσίας, μέσω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του, προωθεί κάποιες (ή όλες) από τις προαναφερθείσες ικανότητες. Φερ' ειπείν, ένας σύγχρονος φιλελεύθερος μάνατζερ, αξιοποιεί τους πόρους του στο έπακρο για να έχει τα μέγιστα αποτελέσματα, βάζει στόχο να εκπαιδεύει τους εργαζόμενούς του με συνεχή προγράμματα εξειδίκευσης /επιμόρφωσης με τη μορφή σεμιναρίων κλπ. ώστε η ομάδα του να ανταποκρίνεται τα μέγιστα στις καταναλωτικές ζητήσεις, προσπαθεί μέσω εύστοχου μάρκετινγκ να εισάγει στην αγορά νέα, καινοτόμα, πρωτότυπα και περιζήτητα προϊόντα και επενδύει χρήματα/ ανθρωποώρες/ κεφάλαια στο να τα κάνει πιο ποιοτικά. Εν κατακλείδι, λοιπόν, βλέπει κανείς, πόσο άρρηκτα αλληλένδετα είναι μεταξύ τους τα διάφορα στυλ ηγεσίας με το συγκριτικό πλεονέκτημα.

¹⁶ Παπαδάκης Μ. Βασίλης, (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,σελ.343

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Η ΗΓΕΣΙΑ

Οι ακατάπαυστες τεχνολογικές εξελίξεις ειδικά στους τομείς της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών και το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης δημιουργούν μια νέα, διαφορετική κοινωνία. Η νέα ανταγωνιστική εποχή απαιτεί να επιβάλλεται συνεχής τεχνολογική και ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρονται στο καταναλωτικό κοινό και αυξημένη επιχειρηματική ευελιξία, για να είναι δυνατή η προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πραγματοποιούνται βαθιές αλλαγές οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυξημένη κινητικότητα σε κάθε επίπεδο. Η πληροφορική και εν γένει οι νέες τεχνολογίες – με ρυθμό ανάπτυξης μεγαλύτερο κατά πέντε περίπου ποσοστιαίες μονάδες από τους άλλους τομείς- καθοδηγούν τις αλλαγές αυτές και επιδρούν αποφασιστικά στην ανάπτυξη και στη μεταμόρφωση της οικονομίας και της κοινωνίας. Η ψηφιακή τεχνολογία και τα σημερινά παγκόσμια δίκτυα τροποποιούν βασικές οικονομικό/διοικητικές δραστηριότητες και επηρεάζουν σημαντικά την καθημερινή ζωή. Η λέξη κλειδί (the key word) για να μπορέσει να αντεπεξέλθει μια σύγχρονη οικονομική μονάδα σε αυτόν τον χείμαρρο εξελίξεων, είναι η Ηγεσία.

3.1 Τι είναι Ηγεσία – Ποιος είναι Ηγέτης

Ηγεσία είναι η λειτουργία του μάνατζμεντ που καθορίζει την ειδοποιό διαφορά μεταξύ μιας μέτριας επιχείρησης και μιας επιτυχημένης. Ο γκουρού του μάνατζμεντ, ο γνωστός και καταξιωμένος Peter Drucker λέει ότι ηγεσία είναι «η πραγματοποίηση του οράματος ενός ατόμου, η επίτευξη υψηλών στόχων πέρα και μακριά από τους συνηθισμένους, το κτίσιμο μιας προσωπικότητας αρκετά διαφοροποιημένης από τα συνήθη»¹⁷.

Ο ηγέτης αποτελεί εχέγγυο για την επιβίωση και την ευημερία της οικονομικής μονάδας. Τα στοιχεία που τον κάνουν να διαφοροποιείται από ένα απλό στέλεχος, είτε είναι χαρισματικός είτε παραδοσιακός, είναι η πρωτοβουλία, η ενεργητικότητα, η τιμιότητα, η ακεραιότητα, η γνώση και οι διανοητικές ικανότητες.

¹⁷ **Drucker, Peter** (1967), *Effective Executive*, Chicago, Illinois.

Το ζητούμενο είναι η ποιότητα της ηγεσίας. Βασικοί αντικειμενικοί σκοποί καθίστανται η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία. Τα χαρακτηριστικά ενός ποιοτικού ηγέτη οριοθετούνται στη συνεχή προσήλωση στις ανάγκες του καταναλωτή, στην αποδοχή της σύγχρονης τεχνολογίας, στην ενδυνάμωση του ρόλου των εργαζομένων, στην ανάγκη συνεχούς βελτίωσης και στη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων για τη μελέτη των διαφόρων μεταβλητών. Ο ηγέτης καθοδηγεί, κατευθύνει, υποκινεί, συντονίζει, επιβλέπει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, δίνει λύσεις που ευνοούν την ορθολογική λειτουργία του οργανισμού, προλαβαίνει τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, πείθει, παροτρύνει. Επηρεάζει όλους τους άλλους και ασκεί τη διοικητική εξουσία χωρίς τη χρήση βίας ή μετάδοσης αισθήματος φόβου στους υφισταμένους του. Ένας μεγάλος αριθμός αρνητικών γεγονότων με άμεσες επιπτώσεις στην ανθρωπότητα είναι αποτέλεσμα κακών χειρισμών της ηγεσίας. Το φοβερό δυστύχημα του πυρηνικού αντιδραστήρα στο Chernobyl της Ουκρανίας με τα χιλιάδες θύματα ή η έκρηξη των διαστημικών λεωφορείων Challenger και Columbia είναι δύο τραγικά γεγονότα που επιβεβαιώνουν την άποψη ότι ένας μη ποιοτικός ηγέτης, ένας άτολμος manager αποτελεί μειονέκτημα για μια επιχείρηση και προκαλεί όχι μόνο υλικό κόστος αλλά σε πολλές περιπτώσεις κόστος σε ανθρώπινες ζωές.

Σε μια ανταγωνιστική οικονομία η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η εκπλήρωση των στόχων εκ μέρους των διοικητικών στελεχών καθορίζουν την επιτυχία κάθε εγχειρήματος. Χωρίς την ύπαρξη ικανών ηγετών οι φυσικοί, οι ανθρώπινοι, οι τεχνολογικοί, οι χρηματικοί πόροι – απαραίτητοι για την παραγωγική διαδικασία – παραμένουν πόροι και ποτέ δεν γίνονται παραγωγή.

3.2 Ο ποιοτικός Ηγέτης.

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, αυτό που ζητείται είναι η ποιοτική ηγεσία. Το εμπνευσμένο άτομο που την ασκεί έχει επίκτητα ή μη χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα άλλα και διαμορφώνουν τον τρόπο δράσης και την πολιτική του μέσα σε μία μονάδα. Ο ποιοτικός ηγέτης θέτει τους στόχους και την πολιτική της εταιρίας. Είναι αυτός που εφαρμόζει σε κάθε βήμα τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Γνωρίζει τη στρατηγική που του επιτρέπει την γρηγορότερη και ασφαλέστερη επίτευξη των στόχων. Αναγνωρίζει τις

διαφορετικότητες μεταξύ των ατόμων. Ερευνά την ευελιξία του υπάρχοντος τρόπου δράσης και επιζητεί τον επαναπροσδιορισμό του όταν χρειάζεται. Τοποθετεί τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση εναρμονίζοντας τα προσόντα με τη θέση εργασίας. Ο ηγέτης προσωποποιεί τις αμοιβές χρησιμοποιώντας το σύστημα «αμοιβή με βάση την παραγωγικότητα». Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους με τρόπο δίκαιο και έχει ως σημαία την ισότητα και τη δικαιοσύνη. Ο ποιοτικός ηγέτης είναι «πρώτος μεταξύ ίσων» (first among equals). Εμπνέει εμπιστοσύνη, έχει όραμα, συμπεριφέρεται έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια, θέτει τις βασικές αξίες που διέπουν τον τρόπο δράσης της επιχείρησης (business ethics). Βοηθά και συμπαραστέκεται στους συνεργάτες του για τα προσωπικά προβλήματα που τους απασχολούν. Τέλος, είναι αυτός που προωθεί τις αλλαγές (Κέφης 2004)¹⁸.

3.3 Τα βήματα της ηγεσίας.

Ο ποιοτικός ηγέτης έχει τη δυνατότητα να πετύχει όλα τα παραπάνω εάν ακολουθήσει πιστά τρία βήματα τα οποία αποτελούν κλειδιά ορθολογικής δράσης και θετικού αποτελέσματος.

Βήμα 1^ο – Αυτογνωσία (Μάθε και ερεύνησε τον εαυτό σου)

Είναι η απάντηση στα ερωτήματα : Ποιά είναι η ειδικότητά σου; Ποιά είναι τα δυνατά σου σημεία; Ποιές είναι οι αδυναμίες σου; Πώς μπορείς να τις εξαλείψεις ή να τις ελαχιστοποιήσεις; Η αυτογνωσία (αυτοανάλυση κατ' άλλους) βοηθά τον ηγέτη να είναι αληθινός απέναντι στους συνεργάτες του.

Βήμα 2ο – Επικοινωνία (Μάθε να επικοινωνείς)

Ο ηγέτης δεν πρέπει μόνο να έχει ρητορικές ικανότητες. Το βασικότερο προσόν του είναι ότι ξέρει να ακούει. Να έχει την δεξιότητα να χρησιμοποιεί όχι μόνο τον γραπτό και τον προφορικό λόγο αλλά και τη γλώσσα του σώματος (body

¹⁸ **Κέφης Ν. Βασιλείος**, (2004), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις στο μάθημα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

language). Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό αποτελεί το Α και το Ω της εύρυθμης λειτουργίας του.

Βήμα 3^ο – Αποστολή (Μάθε καλά την αποστολή σου)

Ποιες είναι οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν; Πώς μπορείς να χρησιμοποιήσεις αποτελεσματικότερα τις γνώσεις και την εμπειρία σου για να έχεις καλύτερα αποτελέσματα;

Χωρίς αμφιβολία ένα μεγάλο ποσοστό της επιτυχούς εφαρμογής των βημάτων οφείλεται στην προσωπικότητα του στελέχους. Σημαντικό ρόλο όμως διαδραματίζει και η ικανότητά του να ενθαρρύνει και να παροτρύνει τους συνεργάτες του να μεταβληθούν και εκείνοι κάποια μέρα σε ηγέτες. (Κέφης 2004).¹⁹

3.4 Θεωρίες Εξουσίας.

Ο ηγέτης – μάνατζερ ασκεί εξουσία. Η εξουσία – εξουσιοδότηση δίδεται σε ένα άτομο και είναι συγκεκριμένη σε αντικείμενο, έκταση και διάρκεια. Οι John French και Bertram Raven επιχειρούν μία από τις πρώτες ταξινομήσεις της εξουσίας (French, Raven 1959)²⁰ :

❖ Εξουσία αμοιβής (Reward Power) :

Η μορφή αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να επιβραβεύουν τους υφισταμένους τους στη βάση κάποιας αμοιβής, η οποία είναι υλική (χρηματικές αποδοχές με τη μορφή αύξησης μισθού ή bonus, προαγωγή) ή ηθική (έπαινος, κύρος, αναγνώριση, συμμετοχή σε επιτροπές).

❖ Εξουσία καταναγκασμού (Coercive Power) :

¹⁹ **Κέφης Ν. Βασίλειος**, (2004), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις στο μάθημα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

²⁰ **French R.P. John, Raven Bertram**, (1959), The Bases of Social Power, University of Michigan Press.

Βασίζεται στην πεποίθηση των εργαζομένων ότι ο ηγέτης έχει την εξουσία να επιβάλλει ποινές και κυρώσεις όταν κάτι δεν πάει καλά. Η εξουσία καταναγκασμού δεν συνίσταται στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες διότι αποτελεί ακραίο μέσον δράσης αντίθετο στην ανθρώπινη αξιοπρέπεια και συναντά μεγάλες αντιδράσεις όχι μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά και από εργατικά σωματεία, συνδικαλιστικά όργανα και την ίδια την κοινωνία γενικότερα. Η εξουσία καταναγκασμού μέσω της «τιμωρίας» του εργαζόμενου δεν αποσκοπεί στην υποκίνησή του αλλά στην υπενθύμιση προς τους άλλους εργαζόμενους και στον ίδιο να μην υποπέσουν ξανά στο ίδιο «λάθος».

❖ Εξουσία Προσώπου (Referent Power) :

Η Εξουσία Προσώπου βασίζεται στην προσωπικότητα και στον χαρακτήρα του ατόμου. Στο χάρισμα (charisma) που έχει να επιβάλλεται και να υλοποιεί τις σκέψεις και τις απόψεις του, να κερδίζει το σεβασμό των άλλων και να γίνεται πρότυπο για τους υπόλοιπους.

❖ Νόμιμη Εξουσία (Legitimate Power) :

Αντλεί την ύπαρξή της από την τυπική οργάνωση της επιχείρησης γι' αυτό ονομάζεται και εξουσία θέσης (position power). Παρέχεται σε ένα άτομο από τους ανωτέρους του το οποίο εάν σε βάθος χρόνου θέλει ακόμη μεγαλύτερη εξουσία πρέπει να επιδιώξει την ανέλιξή του στο οργανόγραμμα της εταιρείας. Βασίζεται στην πεποίθηση των εργαζομένων ότι ο ηγέτης έχει το δικαίωμα να τους δίνει εντολές και αυτοί την υποχρέωση να τις εκτελούν.

❖ Η Εξουσία του Ειδικού (Expert Power) :

Βασίζεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο μάνατζερ – ηγέτης έχει την εμπειρία και τις γνώσεις για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Αναγνωρίζουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ατόμου που του επιτρέπουν να αποκτά επιρροή τόσο στους ίδιους όσο και στον οργανισμό κατ' επέκταση.

3.5 Θεωρίες της Ηγεσίας.

Οι προσπάθειες αποσαφήνισης, αποκωδικοποίησης και κατανόησης της ηγεσίας παρέχουν πρόσφορο έδαφος διατύπωσης θεωριών. Οι σημαντικότερες που εξετάζονται στην παρούσα διατριβή είναι : η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών του Ηγέτη (trait theory of leadership), η θεωρία της συμπεριφοράς ή Συμπεριφορική προσέγγιση (behaviorial approach) του Michigan's Survey Research Center και του Πανεπιστημίου του Οχάϊο και η θεωρία του Χαρισματικού Ηγέτη (Charismatic Leadership Theory) αλλά και η θεωρία X και Y του McGregor.

- i. Η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών του Ηγέτη²¹ η οποία απομονώνει τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν έναν ηγέτη από ένα απλό στέλεχος. Αυτά είναι :
 - Η τάση και η επιθυμία να ηγηθεί των άλλων
 - Η ενεργητικότητα
 - Η πρωτοβουλία
 - Η εμπιστοσύνη στον εαυτό του
 - Η ευφυΐα
 - Η τιμιότητα και η ακεραιότητα
 - Η γνώση του αντικειμένου της εργασίας
- ii. Η θεωρία συμπεριφοράς ή Συμπεριφορική προσέγγιση. Σύμφωνα με τη θεωρία της συμπεριφοράς υπάρχουν δύο είδη ηγεσίας : η δημοκρατική (democratic leadership) και η αυταρχική (autocratic leadership). Η δημοκρατική ηγεσία είναι προσανατολισμένη προς τον εργαζόμενο δίνοντας έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Η αυταρχική ηγεσία είναι προσανατολισμένη προς την παραγωγή και την αυστηρή ιεραρχική δομή ενώ δίνει έμφαση στην τεχνική και όχι στην ανθρώπινη πλευρά της εργασίας (Μελέτη του Πανεπιστημίου του Michigan) (Daft 2008)²².

²¹ <http://managementstudyguide.com/trait-theory-of-leadership.htm>

²² **Daft L. Richard**, (2008), The Leadership Experience (with Infotrac), Dryden Press Series in Management, USA p.44.

- iii. Η θεωρία του Χαρισματικού Ηγέτη. Αυτή η θεωρία στηρίζεται στη γενετική προσέγγιση, με την έννοια ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Ο Peter Drucker διαφωνώντας ριζικά με την άποψη αυτή λέει ότι «οι ηγέτες διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής τους ζωής, δεν γεννιούνται»²³. Είναι γεγονός ότι πράγματι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι στο DNA τους έχουν τα γονίδια της ηγεσίας. Αλλά πόσοι είναι αυτοί; Μάλλον λίγοι : Πολλοί περισσότεροι έχουν τη δυνατότητα να βγάλουν τον ηγέτη που έχουν μέσα τους εάν τους δοθεί η κατάλληλη ευκαιρία. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της θεωρίας είναι η εξαιρετική ευφυΐα του ηγέτη, η επιβλητική εμφάνιση, η αποφασιστικότητα, οι ρητορικές ικανότητες, η δημιουργία εντυπώσεων. Η προσέγγιση θεωρείται ξεπερασμένη αν και ακόμα υπάρχουν αρκετοί υποστηρικτές της (Van Wart 2008)²⁴.
- iv. Η θεωρία X και Y του McGregor.
- Θεωρία X. Εκφράζει το Αυταρχικό (ή αλλιώς Συγκεντρωτικό) Στυλ Ηγεσίας : Πρόκειται για τον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων όπου η καθοδήγηση των εργαζομένων βασίζεται στον αυστηρό τους έλεγχο (Τυπολατρεία). Εδώ οι εργαζόμενοι δείχνουν μια απέχθεια για την εργασία τους και προτιμούν να ακολουθούν εντολές από τους ανωτέρους τους χωρίς να παίρνουν ιδιαίτερες πρωτοβουλίες και χωρίς να αναλαμβάνουν ευθύνες. Δεν έχουν καμία φιλοδοξία και αδιαφορούν για τον μέλλον της επιχείρησης. Αυτός ο ξεπερασμένος και στενόμυαλος τρόπος διοίκησης, υποστήριξε ο McGregor, βασίζεται στον εξαναγκασμό και στην απειλή της τιμωρίας. Μπορεί να επιτευχθούν αρκετά ικανοποιητικά αποτελέσματα, αλλά οι εργαζόμενοι θα ενεργοποιήσουν μόνο το minimum των δυνατοτήτων τους.
 - Θεωρία Y. Εκφράζει το Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας (ή αλλιώς Αποκεντρωτικό) : Εδώ οι επιχειρήσεις πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα αν καταφέρουν να ενεργοποιήσουν περισσότερο τους

²³ **Drucker, Peter** (1967), *Effective Executive*, Chicago, Illinois.

²⁴ **Van Wart, Montgomery**, 2008), *Leadership in Public Organizations*, M. E. Sharpe, Inc, USA, p. 69.

εργαζόμενους. Πρόκειται για έναν σύγχρονο τρόπο διοίκησης που βασίζεται στα ακόλουθα σημεία :

- ✓ η εργασία πρέπει να αποτελεί πηγή ικανοποίησης ώστε να γίνεται με ευχαρίστηση, αλλιώς θα αποτελεί πηγή δυσαρέσκειας και τιμωρίας και έτσι θα αποφεύγεται όποτε είναι δυνατόν.
- ✓ Η απειλή της τιμωρίας δεν είναι το μόνο μέσο που διαθέτει ο ανώτερος προκειμένου να ελέγξει τους εργαζόμενους ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι. Αν οι εργαζόμενοι δεσμευθούν προσωπικά για την επίτευξή τους, τότε θα μπορέσουν να πετύχουν την αυτοκαθοδήγηση και τον αυτοέλεγχο.
- ✓ Η δέσμευση των εργαζομένων επιτυγχάνεται απ' την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του Maslow (ανάγκη του «εγώ» και της αυτοεπιβεβαίωσης).
- ✓ Ο μέσος εργαζόμενος μπορεί να μάθει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών.
- ✓ Οι εργαζόμενοι έχουν φαντασία και δημιουργικότητα και μπορούν να τις προσφέρουν όταν ανακύπτουν προβλήματα στην επιχείρηση.
- ✓ Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μόνο μέρος της πνευματικής ικανότητας των εργαζομένων.

Ο McGregor υποστήριζε πως αν οι ηγέτες υιοθετήσουν τη θεωρία Y θα ανταμειφθούν γρήγορα. Τόνιζε ότι οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις είναι ο πολύτιμος συντελεστής παραγωγής. Γι' αυτό πρέπει να του δίνουμε τη δυνατότητα να προοδεύει, να αναλαμβάνει ευθύνες και να επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν (Κέφης 2004)²⁵.

²⁵ **Κέφης Ν. Βασίλειος**, (2004), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις στο μάθημα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

3.6 Τα στυλ της Ηγεσίας.

Ο Rensis Likert και η ερευνητική του ομάδα στο Πανεπιστήμιο του Michigan διακρίνουν τέσσερα είδη (στυλ) ηγεσίας σε ένα σύγχρονο οργανισμό²⁶.

Είδος 1^ο : Αυστηρά Αυταρχικό που φθάνει στα όρια της εκμετάλλευσης (Exploitative Autocratic). Στο είδος αυτό ο ηγέτης :

- Δεν έχει εμπιστοσύνη σε κανέναν συνεργάτη ή υφιστάμενο
- Επιβάλλει τις αποφάσεις του
- Δεν αναθέτει αρμοδιότητες
- Παρακινεί τους εργαζομένους επισείοντας το φόβο της τιμωρίας
- Απεχθάνεται τη συνεργασία, την ομαδική εργασία και την επικοινωνία.

Επίσης διακρίνεται και σε ήπιο αυταρχικό ηγέτη ο οποίος δεν χρησιμοποιεί πολύ σκληρά μέσα για να επιτύχει τους σκοπούς του και ακούει τις γνώμες των άλλων (Θεοφανίδης 1999)²⁷.

Είδος 2^ο : Καλοκάγαθο Αυταρχικό (Benevolent Authoritative). Ακολουθώντας το, ο ηγέτης :

- Έχει επιφανειακή εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους του
- Επιβάλλει τις αποφάσεις του
- Δεν αναθέτει αρμοδιότητες
- Παρακινεί τους εργαζόμενους μέσω χρηματικών αμοιβών
- Εφαρμόζει πατερναλιστικό στυλ
- Επιζητεί τη γνώμη των συνεργατών του σε ήσσονος (μικρής) σημασίας ζητήματα.

Ο Ηγέτης εδώ λέγεται και φιλόανθρωπος αυταρχικός ηγέτης ή «αγαθοεργός Δικτάτωρ» (benevolent dictator) και έχει ηθικές αντιλήψεις κατά την εξάσκηση των καθηκόντων του και φροντίζει συγχρόνως για το καλό (benefit) των υφισταμένων ή

²⁶ Likert Rensis, (2011), Management Systems and Styles
http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_04_likert.html

²⁷ Θεοφανίδης Σταύρος, (1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 44

οπαδών του. Ο Ηγέτης αυτός πιστεύει όχι μόνο στις ηθικές αξίες αλλά νομίζει ότι ο ρόλος του είναι θεόσταλτος και γι'αυτό έχει ιερή (θρησκευτική) προσήλωση στην αποστολή του που είναι να φροντίζει για το καλό όλων. Κλασσικό παράδειγμα «αγαθοεργού δικτάτορος» είναι ο πατέρας ή η μητέρα που , ενώ εξαναγκάζουν τα παιδιά τους (είτε είναι μαθητές είτε φοιτητές) να διαβάζουν, να είναι καθαρά, να κοιμούνται νωρίς κ.λπ., συγχρόνως τους ετοιμάζουν την πορτοκαλάδα τους, τους πάνε εκδρομές, τους εξασφαλίζουν το χαρτζιλίκι κ.α.(Θεοφανίδης 1999).²⁸

Είδος 3^ο : Συμμετοχικό (Participative). Επιτρέπει στον ηγέτη :

- Να έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους συνεργάτες και στους υφισταμένους του.
- Να ακούει τις απόψεις αλλά η τελική απόφαση να είναι δική του
- Να παρακινεί μέσω υλικών αμοιβών
- Να αναθέτει μικρό αριθμό αρμοδιοτήτων.

Είδος 4^ο : Δημοκρατικό (Democratic). Ο ηγέτης :

- Έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του. Ενδεικτική σημείωση : Ο ελληνικής καταγωγής στρατηγός William G. Pagonis υπεύθυνος για τον ανεφοδιασμό των αμερικανικών ενόπλων δυνάμεων στον πρώτο πόλεμο του Περσικού Κόλπου (1991) σε άρθρο του στο Harvard Business Review, Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου 1992 με τίτλο «The Work of the Leader» γράφει : «Στο στρατό, όπως και στις επιχειρήσεις, ο ηγέτης που περιμένει μια σταθερή και αποτελεσματική δράση εκ μέρους των υφισταμένων του πρέπει πρώτα να κερδίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό τους» (Κέφης 2004)²⁹.
- Επιτρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις για θέματα που αφορούν το τμήμα στο οποίο εργάζονται

²⁸ Θεοφανίδης Σταύρος,(1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 44

²⁹ Κέφης Ν. Βασίλειος, (2004), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις στο μάθημα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

- Αποδέχεται την ομαδική εργασία
- Κινητοποιεί τους εργαζόμενους μέσω υλικών και ηθικών ανταμοιβών
- Ακούει προσεκτικά διαφορετικές από τις δικές του απόψεις και γνώμες
- Αναδεικνύει την επικοινωνία ως το κλειδί της επιτυχίας. Ενδεικτική σημείωση : Ο Peter I. Bijur, Chairman and Chief Executive Officer της Texaco στη μελέτη του The Energy of Leadership, που δημοσιεύθηκε στο Wisdom of the CEO, G William Dauphinais, Grady Means and Colin Price, Price Water House Coopers γράφει : « Όταν ξεκίνησα να αναζητώ πρόσωπα με ηγετικές ικανότητες για την εταιρεία έθεσα ως βασικό κριτήριο να έχουν τη θέληση, τη φιλοδοξία και την ικανότητα της επικοινωνίας. Θεωρώ ότι η επικοινωνία είναι η λέξη κλειδί για ένα επιτυχημένο στέλεχος» (Κέφης 2004)³⁰.

Ο καθηγητής Σταύρος Θεοφανίδης, εν αντιθέσει με τον Rensis Likert, κατηγοριοποιεί το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας μαζί, τονίζοντας ότι τα κυριότερα μέσα έκφρασης αυτού του στυλ Ηγεσίας είναι :

- Η επικοινωνία επί ίσοις όροις και κοινή ενημέρωση – πληροφόρηση.
- Κοινές συσκέψεις των Διευθυντικών Στελεχών.
- Ανταλλαγές απόψεων μεταξύ των Ηγετικών και των άλλων Στελεχών.
- Συνεδριάσεις Ηγετικών και Συμβουλευτικών και Εκτελεστικών Φορέων.
- Αναζήτηση σοφότερων εναλλακτικών λύσεων ή αποφάσεων με τη συνδρομή Συμβούλων (Consultants).

Συνήθως αυτό το στυλ Ηγεσίας γίνεται από Ομαδική ή Συλλογική Ηγεσία. Η ουσία της Δημοκρατικής ή Συμμετοχικής ή Συλλογικής Ηγεσίας είναι η εξής :

- i. Διατυπώνονται πολλές απόψεις, θέσεις ή προτάσεις.
- ii. Επιλέγεται η καλύτερη ή αποτελεσματικότερη λύση.
- iii. Κινητοποιούνται περισσότερα στελέχη για την εφαρμογή της απόφασης.

³⁰ **Κέφης Ν. Βασιλείος**, (2004), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις στο μάθημα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

Υπάρχουν και εδώ διάφορες παραλλαγές του δημοκρατικού στυλ Ηγεσίας :

- Το απόλυτα δημοκρατικό στυλ, όπου όλοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων
- Το επιλεκτικό δημοκρατικό στυλ, όπου επιλέγεται η Ομάδα Ηγεσίας που αποφασίζει για επιλεγμένα θέματα
- Το ψευδο - δημοκρατικό στυλ Ηγεσίας, όπου ο Ηγέτης δείχνει ή εμφανίζεται ότι είναι δημοκρατικός αλλά στην πραγματικότητα κάνει ό,τι θέλει, π.χ. συμβουλευεται τους άλλους αλλά «κάνει το δικό του» (Θεοφανίδης 1999)³¹.

Επιπρόσθετα, ο καθηγητής Σταύρος Θεοφανίδης σημειώνει και ένα ακόμα στυλ Ηγεσίας, το Φιλελεύθερο στυλ Ηγεσίας (laissez – faire)³².

Κατά το στυλ αυτό, ο Ηγέτης αφήνει όλα να γίνονται «από μόνα τους» ή να αυτορυθμίζονται σύμφωνα με την κρατούσα παράδοση. Ο Ηγέτης δεν χρησιμοποιεί την εξουσία του, γιατί τα στελέχη αποφασίζουν ελεύθερα με γνώμονα το «κοινό καλό». Υπάρχει πλήρης αυτονομία και ανεξαρτησία δράσης από τα στελέχη και τους υφισταμένο υ, χωρίς να υπάρχει εντο ξς ή απειλές «εκ των άνω». Η λήψη αποφάσεων γίνεται με εξατομικευμένη ευθύνη, εφόσον η «ροή των πραγμάτων» στην επιχείρηση, στο Δήμο κ.λπ. εξασφαλίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το απόλυτα φιλελεύθερο στυλ Ηγεσίας και Διοίκησης μπορεί να υπάρξει μόνον θεωρητικά, γιατί αν όλα στο Υπουργείο, Επιχείρηση, Δήμο κ.λπ. είχαν αφεθεί ελεύθερα, θα επακολουθούσε κατά πάσα πιθανότητα χάος, απραξία και αδράνεια. Εξ αυτού σήμερα υποστηρίζεται ένα στυλ περιορισμένης και ελεγχόμενης φιλελεύθερης πρακτικής, το οποίο δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία, στην αυτενέργεια και στην αυτόβουλη δράση. Αυτό το στυλ οδηγεί πολλές φορές σε θαύματα. Ο θρίαμβος της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και η έξαρση των ιδιωτικοποιήσεων στον κρατικό τομέα (ύστερα από τις κραυγαλέες αποτυχίες των κρατικών – εξουσιαστικών φορέων κυρίως στις κομμουνιστικές χώρες) έδωσε ισχυρή ώθηση στις φιλελεύθερες αντιλήψεις για την Ηγεσία του ιδιωτικού επιχειρηματικού στυλ. Είναι όμως, γνωστό

³¹ **Θεοφανίδης Σταύρος**, (1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 47.

³² **Θεοφανίδης Σταύρος**, (1989), Πώς θα γίνετε καλύτερος Πρωθυπουργός, Υπουργός, Διοικητής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

ότι η φιλελεύθερη πρακτική στην Ηγεσία έχει τα όρια και τους περιορισμούς της (Θεοφανίδης 1999)³³.

Ορισμένες άλλες παραλλαγές από την άποψη της εικόνας που δημιουργεί η ηγεσία, είναι :

- Το χαρισματικό στυλ που αντανακλά τον προσωπικό μαγνητισμό του ηγέτη
- Το παιδαγωγικό στυλ που στηρίζεται στην διαπαιδαγώγηση και καθοδήγηση
- Το σωματογενές στυλ που στηρίζεται στην εξωτερική φυσική εμφάνιση
- Το τυπικό ή γραφειοκρατικό στυλ που στηρίζεται στο πρωτόκολλο και θεωρείται ξεπερασμένο.

Από την άποψη των πηγών της, η ηγεσία διακρίνεται και στα παρακάτω στυλ :

- Εμπειρικό – παραδοσιακό (από αυτούς που άφησαν ισχυρή παράδοση)
- Μιμητικό (από αυτούς που άφησαν εποχή)
- Σύγχρονο – επιστημονικό (που στηρίζεται στη σύγχρονη επιμόρφωση)
- Πρωτογενές ή ταλαντούχο (το «εκ γενετής»)
- Προνοητικό η προβλεπτικό (a priori)
- Κατασταλτικό (a posteriori, αντιμετωπίζει τα προβλήματα εκ των υστέρων)
- Καθυστερημένο (αντιμετωπίζει τα προβλήματα αφού ολοκληρωθούν τα δυσμενή αποτελέσματά τους) (Θεοφανίδης 1989)³⁴

Εκτός των προειπωθέντων, προτείνεται και το μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt³⁵, το οποίο ορίζεται από δύο άκρα. Στο ένα αριστερό άκρο ο ηγέτης ασκεί απολύτως αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Στο άλλο άκρο βρίσκεται το απολύτως εξουσιοδοτικό στυλ. Τα δύο ακραία αυτά στυλ ηγεσίας είναι μάλλον θεωρητικά αλλά ορίζουν το «συνεχές» που προτείνουν οι συγγραφείς πάνω στο οποίο θα μπορούσε

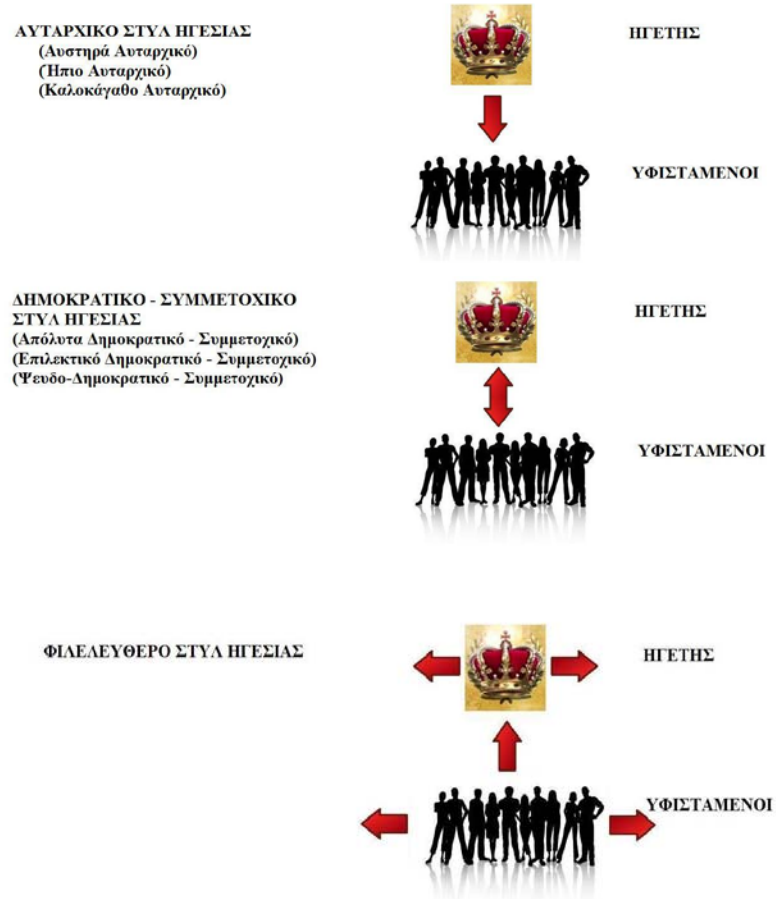
³³ **Θεοφανίδης Σταύρος**, (1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 48-49.

³⁴ **Θεοφανίδης Σταύρος**, (1989), Πώς θα γίνετε καλύτερος Πρωθυπουργός, Υπουργός, Διοικητής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 58 – 60.

³⁵ **Tannenbaum Robert, Schmidt Robert**, The model of Leadership Continuum, 1958 – updated 1973 <http://www.managetrainlearn.com/page/tannenbaum-and-schmidt>

κανείς να τοποθετήσει άπειρα ενδιάμεσα ηγετικά στυλ, λιγότερο ή περισσότερο αυταρχικά, και vice versa λιγότερο ή περισσότερο δημοκρατικά – συμμετοχικά. Μεταξύ αυτών, οι συγγραφείς περιγράφουν τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας που επί το σύνθητες συναντάμε στην πράξη. Ο ηγέτης λοιπόν :

- **ΔΙΑΤΑΣΣΕΙ** : Παίρνει αποφάσεις και τις ανακοινώνει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- **ΠΕΙΘΕΙ** : Αφού αποφασίσει, «περνά» με πειθώ την απόφασή του στους υφιστάμενούς του.
- **ΣΥΖΗΤΑ** : Παρουσιάζει τις αποφάσεις και προκαλεί ερωτήσεις των υφισταμένων και συζητά εμπόδια ή τρόπους υλοποίησης.
- **ΔΟΚΙΜΑΖΕΙ** : Παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους μπορεί να τις αλλάξει.
- **ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΕΤΑΙ** : Παρουσιάζει το πρόβλημα, παίρνει συμβουλές και αποφασίζει.
- **ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ** : Θέτει όρια και ζητά από τους υφισταμένους να συναποφασίσουν.
- **ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΕΙ** : Επιτρέπει στους υφισταμένους να παίρνουν αποφάσεις στα πλαίσια που τίθενται από τους ανωτέρους του ή την οργάνωση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1. ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ 3 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ. (Με το τόξο συμβολίζονται οι εντολές, οδηγίες, υποδείξεις, κ.λπ).

Πηγή : Θεοφανίδης Σταύρος, (1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 45.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν κι άλλες κατηγορίες ηγετικών στυλ. Κατά τον Ralph Stogdill³⁶, τα βασικά ηγετικά στυλ χωρίζονται ως εξής:

- Ηγεσία με έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης
- Ηγεσία με έμφαση στην άσκηση επιρροής
- Ηγεσία με έμφαση στην πράξη ή συμπεριφορά

³⁶ Bass M. Bernard, (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, Research & Managerial Applications, 3d edition, The Free Press, New York, London, Toronto, Sydney, Singapore.

- Ηγεσία με έμφαση στην πειθώ
- Ηγεσία με έμφαση στην επίτευξη του στόχου
- Ηγεσία με έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης
- Ηγεσία με έμφαση στο διαφορετικό πόλο
- Ηγεσία με έμφαση στην πρωτοβουλία

Παράλληλα, σύμφωνα με τους Goleman/Boyatzis³⁷, τα στυλ ηγεσίας καταγράφονται ως εξής:

- ✚ Ηγεσία βασισμένη στο Όραμα
- ✚ Ηγεσία βασισμένη στην υποστήριξη – Υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας
- ✚ Ηγεσία βασισμένη στη δημιουργία σχέσεων – Συνεργατικό στυλ ηγεσίας
- ✚ Ηγεσία βασισμένη στη δημοκρατική διοίκηση – Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας
- ✚ Ηγεσία βασισμένη στους στόχους – Κατευθυντικό στυλ ηγεσίας
- ✚ Ηγεσία βασισμένη στις διαταγές – Καταπιεστικό στυλ ηγεσίας

Τα τέσσερα πρώτα στυλ δημιουργούν αρμονία στον οργανισμό και αυξάνουν την αποδοτικότητα, ενώ τα δυο τελευταία θεωρείται ότι είναι δυσαρμονικά και για αυτό το λόγο πρέπει να εφαρμόζονται πολύ προσεκτικά και στο κατάλληλο περιβάλλον.

Τελειώνοντας την μελέτη μας για τα διάφορα ηγετικά στυλ, αξίζει να αναφέρουμε ότι κατά τον Στάμκο, Κονταράτου και Blanchard³⁸, υπάρχουν και οι εξής κατηγορίες ηγετών (stylized leaders) :

³⁷ **Goleman Daniel, Boyatzis Richard**, (2002), Primal Leadership, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

Goleman Daniel, Boyatzis Richard, Annie McKee, (2002), Ο Νέος Ηγέτης, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, σελ. 76-77

ΟΡΑΜΑΤΙΣΤΗΣ : Εμπνέει τους υφισταμένους του. Πιστεύει στο όραμα του και το προωθεί με κάθε δύναμη. Εξηγεί πως -και γιατί- η προσπάθεια των ατόμων συνεισφέρει στο κοινό «όνειρο». Έχει αντίκτυπο στο ότι παρακινεί τα άτομα προς το «κοινό» όραμα. Η επίδραση στο κλίμα της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα θετική. Είναι κατάλληλο στυλ όταν χρειάζεται ένα νέο όραμα, ή μια καθαρή διεύθυνση, ή μια δραστική αλλαγή.

COACH : Ακούει τους υφισταμένους του. Βοηθά τους ανθρώπους να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Λειτουργεί ως σύμβουλος. Ενθαρρύνει την προσπάθεια. Αναθέτει καθήκοντα και αναπτύσσει ανθρώπους. Έχει αντίκτυπο στο ότι συνδέει αυτό που θέλει το άτομο με το στόχο της επιχείρησης. Η επίδραση στο κλίμα της επιχείρησης είναι αρκετά θετική. Επιτυγχάνει ανταγωνιστικότητα και αυξάνει την απόδοση, χτίζοντας μακροπρόθεσμες ικανότητες.

AFFILIATIVE : Προωθεί την αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι φιλικός με όλους. Προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού. Λύνει διαμάχες αν και όταν αυτές προκύψουν.

Έχει αντίκτυπο στο γεγονός ότι δημιουργεί αρμονία, συνδέοντας τους ανθρώπους μεταξύ τους. Η επίδραση στο κλίμα της επιχείρησης είναι θετική και η καταλληλότητά του είναι σε περιόδους αγχώδεις, γιατί παρακινεί και είναι χρήσιμο για τη σύσφιγξη των σχέσεων.

ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ : Άριστος ακροατής. Ομαδικός παίκτης. Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του. Επηρεάζει αντιλήψεις. Έχει αντίκτυπο στο ότι εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και παίρνει δέσμευση μέσω της συμμετοχής τους. Η επίδραση στο κλίμα της επιχείρησης είναι θετική και η καταλληλότητά του έγκειται

³⁸ **Στάμκος Κ.** Θεωρίες και Στυλ Ηγεσίας, stamkosk@in.gr (Άρθρο)

Κονταράτου Α., Blanchard Κ., (1994), Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα

στο ότι δημιουργεί υποστηρικτικά τμήματα και παίρνει χρήσιμη ανατροφοδότηση από τους υπάλληλους.

PACESETTING : Έχει ισχυρή θέληση για επιτεύγματα. Διαθέτει υψηλά προσωπικά standards. Είναι αυτοπαρακινούμενος. Είναι ανυπόμονος. Έχει μικρές ικανότητες συνεργασίας. Κατευθυνόμενος από αριθμούς (Numbers-driven). Έχει αντίκτυπο στο ότι φέρνει εις περάς προκλητικούς και συναρπαστικούς στόχους. Η επίδραση στο κλίμα μπορεί να είναι ιδιαίτερα αρνητική όταν χρησιμοποιείται έντονα. Είναι κατάλληλο όταν χρειάζεται η επίτευξη στόχων υψηλής ποιότητας από μια ικανή ομάδα. Είναι επίσης κατάλληλο για πωλήσεις.

COMMANDING : Δίνει διαταγές. Απειλεί. Σφιχτός έλεγχος. Καταστρέφει το κλίμα. Διώχνει τα talέντα. Έχει αντίκτυπο στο ότι μειώνει το φόβο με ξεκάθαρες κατευθύνσεις σε καιρούς ανάγκης. Η επίδραση στο κλίμα της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα αρνητική.

Είναι κατάλληλο σε περιόδους κρίσης, σε προβληματικούς υπαλλήλους, σε περιόδους επείγουσας αλλαγής πορείας. Είναι παραδοσιακά στρατιωτικό στυλ.

Ένα πρώτο συμπέρασμα που εξάγεται από την προσεκτική μελέτη όλων αυτών των ειδών Ηγεσίας είναι ότι το αποτελεσματικό στέλεχος οφείλει να εφαρμόσει το συμμετοχικό ή το δημοκρατικό στυλ που βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στην ικανοποίηση των αναγκών του οργανισμού και των εργαζομένων. Σε πολλές περιπτώσεις τα δύο συστήματα συναντούν δυσκολίες υιοθέτησης από τους managers. Αυτό γιατί απαιτούν αλληλοσεβασμό μεταξύ εργαζομένων και στελεχών, εμπιστοσύνη, παροχή κινήτρων, αφοσίωση, στοιχεία τα οποία είναι δύσκολο να αποδεχθούν αρκετά ανώτερα και ανώτατα στελέχη που ειδικά στις περιπτώσεις των πολυεθνικών επιχειρήσεων έχουν να αντιμετωπίσουν τις παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα και την κουλτούρα κάθε χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται. Εκείνο τελικά που έχει σημασία στην επιλογή του στυλ της Ηγετικής λειτουργίας είναι ένα και μοναδικό κριτήριο : τα θετικά καθαρά αποτελέσματα – επιτεύγματα.

3.7 Ποια στυλ Ηγεσίας πρέπει να επιλέγουμε και να εφαρμόζουμε

Το μεγάλο ερώτημα για έναν μάνατζερ – Ηγέτη είναι περιπτωσιολογικά πώς πρέπει να προσαρμόζει το στυλ Ηγετικής του συμπεριφοράς ώστε να πλαισιώνεται από εξαιρετικά αποτελέσματα και να αποδίδει. Υπάρχει μία κατευθυντήρια αρχή που είναι σαφής : εφαρμόζουμε εκείνο το στυλ Ηγεσίας που αποδίδει υψηλότερα θετικά καθαρά αποτελέσματα ή επιτεύγματα (κέρδη, εξυπηρέτηση ατόμων, μεγαλύτερη παραγωγή, ανακάλυψη νέων τεχνολογιών κ.λπ.) χωρίς υψηλές θυσίες κατά κανόνα, αναλόγως των αρχών μας και της φύσεως του έργου. Υπάρχουν όμως και τα ακόλουθα κριτήρια που πρέπει να έχουμε υπόψιν (Μπουραντάς, 2005)³⁹. Έτσι :

- Η εναρμόνιση του στυλ ηγεσίας με το περιβάλλον στα πλαίσια που αυτό ασκείται.
- Η εναρμόνιση του στυλ ηγεσίας με το έργο που θα υλοποιηθεί από τον ηγέτη και τους υφισταμένους του. Σε αυτό λαμβάνονται υπόψιν κριτήρια όπως
 - Το πόσο επείγον είναι το έργο. Εάν είναι επείγον δεν υπάρχουν περιθώρια συμμετοχικών – δημοκρατικών – συλλογικών διαδικασιών απόφασης.
 - Το πόσο εμπιστευτικό είναι το έργο. Εάν είναι εμπιστευτικό, δεν υπάρχουν και πάλι περιθώρια συμμετοχής περισσότερων ανθρώπων για λόγους που είναι ευνόητοι.
 - Το πόσες πιθανότητες υπάρχουν για να γίνουν λάθη και οι συνέπειές τους. Εάν υπάρχουν πιθανότητες για να γίνουν λάθη των οποίων οι αρνητικές συνέπειες είναι ιδιαίτερα σημαντικές, τότε ο ηγέτης πρέπει να επιλέξει περισσότερο συμμετοχικά στυλ, λόγω του ότι πριν αποφασίσει θα πρέπει να συμβουλευθεί, να ακούσει όσο γίνεται περισσότερες γνώμες.
 - Το πόσο σαφές είναι το έργο ή το πρόβλημα. Εάν είναι σαφώς ορισμένο, δηλαδή είναι συγκεκριμένο το τι, πώς και πότε πρέπει να γίνει, τότε μπορούν να εφαρμοστούν λιγότερο συμμετοχικά στυλ, ενώ τουναντίον, όταν το έργο και τα αποτελέσματά του δεν είναι δυνατόν

³⁹ Μπουραντάς Δημήτρης, (2005), Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 232

να προσδιοριστούν a priori, (πχ. ερευνητικό έργο), τότε δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν αυταρχικά στυλ.

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

Μια πολύ ενδιαφέρουσα σημείωση που θα πρέπει να λαμβάνει κανείς υπόψη είναι επίσης και το γεγονός ότι το στυλ ηγεσίας, ως στοιχείο του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου, είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει ούτε κακό ούτε καλό στυλ. Ο ηγέτης πρέπει να επιλέγει κατά περίπτωση το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Είναι, όμως, εξαιρετικά σημαντικό να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στην ωριμότητα των συνεργατών του και ως άτομα αλλά και ως ομάδα. Όταν αυτή είναι χαμηλής ωριμότητας, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλής ωριμότητας, ταιριάζουν τα πιο συμμετοχικά. Ο ηγέτης πρέπει να γνωρίζει ότι μπορεί να αντιμετωπίσει την πιθανότητα να είναι ανώριμοι οι συνεργάτες του και κατά συνέπεια, να έχει αυταρχικό στυλ. Όμως, είναι δική του ευθύνη να βελτιώσει – αναπτύξει την ωριμότητα των συνεργατών και να εξελίξει το στυλ του προς το συμμετοχικό, διότι τότε θα έχει υψηλότερες δυνατές επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των συνεργατών του. Τι γίνεται όμως στην περίπτωση που ο ηγέτης αναλαμβάνει για πρώτη φορά μια ομάδα και δεν γνωρίζει καλά τους συνεργάτες του

κι έτσι κατά συνέπεια και την ωριμότητά τους; Είναι καλύτερο να ξεκινήσει από λιγότερο συμμετοχικό στυλ και διαπιστώνοντας στην πορεία ότι η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή, να το κάνει περισσότερο συμμετοχικό. Το αντίστροφο δεν συστήνεται, είναι πολύ δύσκολο. Επίσης ο ηγέτης που αναλαμβάνει μια ομάδα, πρωτίστως πρέπει να επικοινωνήσει με τον προκάτοχό του και να ενημερωθεί για τους ανθρώπους και το έργο καθώς και να επικοινωνήσει με καθένα άτομο της ομάδας ξεχωριστά ώστε να γνωρίσει το χαρακτήρα του, τις γνώσεις και τις ικανότητές του, τις προσδοκίες που έχει, τις παρελθοντικές του επιδόσεις, τις ανησυχίες του και να μεταβιβάσει το όραμα τις αρχές και τις αξίες, τις προσδοκίες και τις επιδόσεις που θα επιθυμούσε να αποσπάει από τον κάθε συνεργάτη του. Τέλος, ένα αξιόλογο ερώτημα που μπορεί να προκύψει είναι τι στυλ πρέπει να έχει ο ηγέτης, όταν στην ομάδα του υπάρχουν άτομα με αρκετά διαφορετικό επίπεδο ωριμότητας; Στην προκειμένη περίπτωση, ο ηγέτης επιλέγει να ακολουθήσει ένα στυλ ανάλογα με την ωριμότητα της ομάδας που πρέπει να καθοδηγήσει. Ταυτόχρονα, απέναντι σε κάθε άτομο διαφοροποιεί το στυλ του ανάλογα με την ωριμότητα αυτού του ατόμου. Είναι αδύνατον, για ένα άτομο που δίνει τον καλύτερο του εαυτό και προσπαθεί, είναι αφοσιωμένο και διαθέτει πολλές ικανότητες, το στυλ του ηγέτη να είναι ίδιο με αυτό που έχει για κάποιο άλλο άτομο που είναι αδιάφορο και δεν διαθέτει ιδιαίτερα προσόντα. Χρειάζεται, βέβαια πολλή προσοχή ώστε να μην νοηθεί η προσαρμογή του στυλ σαν άνιση μεταχείριση ή ευνοιοκρατία. Για αυτό το λόγο, ο ηγέτης διαφοροποιεί το στυλ στις ατομικές επαφές που έχει με το κάθε άτομο – υφιστάμενο ξεχωριστά, και φυσικά η συμπεριφορά του διακρίνεται από ακεραιότητα (Μπουραντάς, 2005)⁴⁰.

Παρακάτω επιλέγουμε ορισμένα παραδείγματα περιπτώσεων και ακολουθεί η εφαρμογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ:

- Για να δραστηριοποιηθούμε σαν επιχειρηματίες επιλέγουμε συνήθως ένα ριψοκίνδυνο και επιθετικό στυλ Ηγεσίας με βάση τον φιλελεύθερο τρόπο ανάληψης επιχειρηματικής δράσης, που στηρίζεται στην αγορά, στον

⁴⁰ Μπουραντάς Δημήτρης, (2005), Ηγεσία – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 239

ελεύθερο ανταγωνισμό και τη γρήγορη λήψη αποφάσεων χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες και γραφειοκρατικές εμπλοκές και καθυστερήσεις.

- Για ένα φιλανθρωπικό ίδρυμα επιλέγουμε το δημοκρατικό – ανθρωπιστικό στυλ Ηγεσίας, γιατί ο σκοπός του ιδρύματος έχει φιλανθρωπικό χαρακτήρα με βάση την ανάδειξη της κοινωνικής αποστολής του.
- Για ένα Πανεπιστήμιο, επιλέγουμε το δημοκρατικό – επιστημονικό στυλ Ηγεσίας, γιατί ο κατ' εξοχήν επιστημονικός προσανατολισμός του Ιδρύματος αυτού απαιτεί : ελεύθερη σκέψη και δράση, ειλικρίνεια, συμμετοχή στις πανεπιστημιακές εκδηλώσεις, προώθηση της επιστημονικής έρευνας και υψηλή ενασχόληση με τις πολιτισμικές εκδηλώσεις όπως και την πνευματική – πολιτισμική καλλιέργεια (culture). Η Ηγεσία ενός Πανεπιστημίου πρέπει να είναι δημοκρατική, ανοιχτή και με υψηλή διαφάνεια στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Μακιαβελλικές ή δικτατορικές ή αυταρχικές μέθοδοι διοίκησης σε ένα Πανεπιστήμιο, δηλαδή πειθαρχικά και εκβιαστικά μέσα απειλής στους καθηγητές και φοιτητές, χαρακτηρίζονται ως εντελώς απαράδεκτα και αντιστρατεύονται στον υψηλό παιδαγωγικό ρόλο του Πανεπιστημίου. Ο Πρύτανης πρέπει να μη χρησιμοποιεί εκβιαστικά μέσα ούτε να προσφεύγει σε μεθοδεύσεις σκευωριών για να τρομοκρατήσει τους καθηγητές που θέλουν να τον αντικαταστήσουν, επειδή έχει διαπράξει αυθαιρεσίες και καταχρήσεις.
- Στον Στρατό, ο Ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί το αυταρχικό στυλ διοίκησης και επιβολής με το σύστημα των κυρώσεων και ποινών για όσους δεν υπακούουν ή αντιδρούν στις ενέργειες ή εντολές της Ηγεσίας. Η ταχύτητα εκτέλεσης των αποφάσεων, η ανάγκη αιφνιδιασμού του εχθρού και η ιερότητα της αποστολής επιβάλλουν την ιεραρχική – στρατοκρατική αντίληψη δράσης, που αιτιολογείται από τη φύση του έργου της στρατιωτικής αποστολής, όπως είναι π.χ. η υπεράσπιση των εθνικών συνόρων. Η υψηλή εθνική εμβέλεια του σκοπού αυτού δικαιολογεί και επιβάλλει το «στρατοκρατικό» στυλ Ηγεσίας που κατά κανόνα είναι αυστηρά ιεραρχικό κι όχι αυταρχικό όπως νομίζουν οι περισσότεροι.

Όπως επισημάναμε και παραπάνω ο γενικός κανόνας για την επιλογή του στυλ Ηγεσίας είναι να επιλέγουμε και εφαρμόζουμε κατά περίπτωση εκείνο το στυλ Ηγεσίας που αποδίδει υψηλότερα θετικά καθαρά αποτελέσματα – επιτεύγματα, με

γνώμονα τον αντικειμενικό σκοπό που οριοθετούμε ή υιοθετούμε εκ των προτέρων στο Ηγετικό λειτούργημα (Θεοφανίδης 1999)⁴¹.

3.8 Τα Ναι και τα Όχι ενός Ηγέτη⁴².

Τα πέντε μεγάλα Ναι :

1. Χρησιμοποιείτε κάθε δυνατό μέσο για να επικοινωνείτε με το προσωπικό σας.
2. Αναγνωρίστε την ικανότητα των συνεργατών σας.
3. Δημιουργήστε μια θετική και ευέλικτη ατμόσφαιρα εργασίας.
4. Δείχνετε πίστη, αφοσίωση και υποστήριξη απέναντι στο προσωπικό σας.
5. Θέστε προκλητικούς και φιλόδοξους στόχους.

Τα πέντε μεγάλα Όχι :

1. Μη ζητάτε πράγματα που δε θα κάνατε οι ίδιοι.
2. Μην ξεχνάτε ότι η εμπιστοσύνη είναι αμφίδρομη και απαιτεί χρόνο και προσπάθεια για να εδραιωθεί.
3. Μη μεροληπτείτε και μη δείχνετε κανενός είδους ευνοιοκρατία.
4. Μην αποτρέπετε το προσωπικό σας από το να εκφράζει τις απόψεις του.
5. Μην είστε ασαφείς ως προς τους ρόλους των μελών της ομάδας σας.

Εν κατακλείδι, η ηγεσία δεν είναι μια εύκολη υπόθεση. Πολλές φορές είναι δοτή, άλλες φορές την κερδίζουμε. Οι έννοιες μάνατζερ και ηγέτης δεν ταυτίζονται. Μάνατζερ γίνεται κάποιος ακόμα και κληρονομικώ δικαίω. Ο ηγέτης αναδεικνύεται. Ευχή είναι να συμπίπτουν στο ίδιο πρόσωπο οι δύο έννοιες.

Ηγέτης δεν σημαίνει ο ανώτερος στην τυπική ιεραρχία. Πολλοί ανώτεροι έχουν συναντήσει υφισταμένους με ηγετικά προσόντα. Άλλοτε το αναγνωρίζουν, άλλοτε

⁴¹ **Θεοφανίδης Σταύρος**, (1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 51.

⁴² **Heller Robert**, (1999), *Effective Leadership*, Dorling Kindersley Limited, London.

προσπαθούν να οικειοποιηθούν τα αποτελέσματα της δράσης των – με ηγετικές ικανότητες – υφισταμένων τους.

Ο ηγέτης μιας ποδοσφαιρικής ομάδας σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι ο εκλεγμένος ή διορισμένος αρχηγός της αλλά ο φυσικός αρχηγός. Ο προσεκτικός αναγνώστης των γραμμών αυτών μπορεί να διαπιστώσει πόσο δύσκολο αλλά και πόσο εύκολο είναι ταυτόχρονα να γίνει κάποιος ηγέτης. Ο ηγέτης όμως γεννιέται ή γίνεται;

3.9 Πώς γίνεται κάποιος ηγέτης

Ο Ηγέτης και γίνεται και γεννιέται και αναδεικνύεται.

- Ο χαρισματικός ηγέτης γεννιέται, γιατί το «γονίδιο» της ηγετικής ικανότητας μπορεί να είναι κληρονομικό από τους άμεσους γονείς ή απώτερους συγγενείς. Εδώ είναι θέμα Γενετικής και Βιολογίας όπου βάσει των νόμων της φύσεως προσδιορίζονται οι φυσικές ικανότητες των ατόμων με βάση τα βιολογικά και κληρονομικά δεδομένα, οπότε έχουμε τον «γεννημένο Ηγέτη». Χαρακτηριστικό παράδειγμα ο Μέγας Αλέξανδρος, που μπορεί να γεννήθηκε ως ηγέτης αλλά δεν πρέπει να ξεχάσει κανείς ότι ο πατέρας του, ο Φίλιππος, ήταν και αυτός Ηγέτης και μάλιστα υψηλότερου βεληνεκού για να ένωσε τους Έλληνες όλων των πόλεων εναντίον των Περσών και προετοίμασε την Πανελλήνια Εκστρατεία, που ανέλαβε να εκτελέσει ο γιος του Μέγας Αλέξανδρος. Άλλο λαμπρό παράδειγμα εμπνευσμένου και χαρισματικού πνευματικού ηγέτη ήταν και ο Αθηναίος Ισοκράτης όπου με τις επιστολές του και τα υπομνήματά του έπεισε τον Φίλιππο να εκστρατεύσει εναντίον των Περσών για να σώσει την Ελλάδα και τον Ελληνικό Πολιτισμό. Ο γεννημένος ηγέτης λοιπόν, είναι από τη φύση του ικανός, τον οδηγεί το ένστικτό του κι αναγνωρίζεται από τις επιτυχίες του, το έργο του, την ευφυΐα και τις αποτελεσματικές του αποφάσεις.
- Ορισμένοι γίνονται ηγέτες εκ των περιστάσεων. Συνήθως αυτό γίνεται είτε όταν κάποιος γίνεται ηγέτης στη θέση ενός άλλου γιατί ο αρχικός Ηγέτης παραιτήθηκε, είχε αιφνίδιο θάνατο ή σκοτώθηκε. Επίσης, όταν κάποιος γίνεται το επίκεντρο του ενδιαφέροντος σε μια αξιολογη ομάδα προσώπων

που συζητούν κάτι ή συνεργάζονται, τότε αυτός αποκτά μια ιδιαίτερη θέση, γίνεται το κεντρικό πρόσωπο (central focus) και ή είναι τουλάχιστον υποψήφιος να γίνει ηγέτης ή αναγνωρίζεται αρχηγός – ηγέτης εκ των πραγμάτων (de facto).

- Ο Ηγέτης είναι δημιούργημα εκπαίδευσης – κατάρτισης – εμπειρίας. Ο εκπαιδευμένος ηγέτης είναι αυτός που απέκτησε την «επίκτητη» ηγετική ικανότητα ύστερα από σπουδές και εμπειρία και επί το σύνθητες έχει ασφαλέστερη αναγνώριση από τους άλλους. Οι ηγέτες που δημιουργούνται με τον τρόπο αυτό, γνωρίζουν τις σύγχρονες τεχνικές Διοικητικής (Management), Λήψης Αποφάσεων, Επικοινωνιακών Σχέσεων, Στρατηγικής, Προγραμματισμού, Πληροφορικής, Καλλιέργειας (Κουλτούρας) και άλλων γνωστικών αντικειμένων που έχουν υψηλή διάδοση πλέον στην Ηγετική λειτουργία ως γνώσεις που ενισχύουν την εμβέλεια, το κύρος και την αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας και στην πράξη (Θεοφανίδης 1999)⁴³.

⁴³ Θεοφανίδης Σταύρος, (1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ.39-42.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 -

ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ

ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

4.1 Ηγετικές προσωπικότητες

Η αναγκαιότητα της ηγετικής λειτουργίας προκύπτει από τα βαθύτατα χρόνια. Κάθε κοινωνία είχε ανάγκες προβλήματα και για να αντιμετωπίζονταν έπρεπε να λαμβάνονται ορθολογικές αποφάσεις με τη συμβουλή κάποιου ηγετικού φορέα. Το λαμπρότερο παράδειγμα δημιουργικού ηγέτη στην αρχαιότητα ήταν ο Αρχύτας από τα Τάραντα. Ο Αρχύτας, που ήταν Πυθαγόρειος, «εθαυμάζετο επί πάση αρετή⁴⁴», γιατί έπαιρνε σοφές αποφάσεις και οδήγησε την πατρίδα του στην πρόοδο και την ευημερία, χωρίς να ηττηθεί από τις άλλες πόλεις στις γειτονικές συγκρούσεις τους.

Η ιστορία μας έχει διδάξει όχι μόνο το τι έγινε στο παρελθόν, αλλά και στο να μπορούμε να ρίχνουμε σύντομες ματιές και στο εγγύς μέλλον. Για αυτό το σκοπό, αξίζει να δούμε συντόμως, ορισμένες επιφανέστατες χαρακτηριστικές ηγετικές προσωπικότητες, που με το δικό τους στυλ ηγεσίας, έπαιξαν σημαντικότερο ρόλο στα ιστορικά τεκταινόμενα και στη διαμόρφωση του σήμερα που ζούμε.

ΜΕΓΑΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ :

Σε ηλικία 20 ετών διαδέχθηκε στο θρόνο τον δολοφονημένο πατέρα του. Μέχρι το θάνατό του, σε ηλικία 33 ετών, ο στρατός του είχε κατακτήσει ολόκληρο τον τότε γνωστό κόσμο, από τις ακτές της Μεσογείου μέχρι τις οροσειρές της Ινδίας

⁴⁴ **Thomas Taylor**, (1822), Πολιτικά αποσπάσματα Αρχύτα, Χαρώνδα, Ζάλευκου και άλλων Πυθαγορείων... διασωθέντα από τον Στοβαίο, αγγλική μτφρ. Λονδίνο

και του Αφγανιστάν. Στην εποχή μας, το παράδειγμα της ανεπανάληπτης επιτυχίας του Μεγάλου Αλεξάνδρου έχει αποτελέσει πηγή έμπνευσης για πολιτικούς και επιχειρησιακούς ηγέτες.

Με τον θάνατό του, η αυτοκρατορία του διαλύθηκε και παραδόθηκε σε έναν πεντηκονταετή πόλεμο μεταξύ των στρατηγών του. Η δυναστεία του εξαφανίστηκε. Η αποτυχία αυτή οφείλεται εν μέρει στο ότι ο Αλέξανδρος πέθανε σχετικά νέος· εάν είχε ζήσει περισσότερο, πιθανώς τα πράγματα να ήταν διαφορετικά. Όμως οι οίωνοί δεν ήταν καλοί. Μετά την κατάκτηση της Περσίας, αντί να κατασταλάξει και να αφοσιωθεί στη σωστή διοίκησή της, αμέσως προχώρησε στην κατάκτηση και νέων εδαφών.

Ο Μέγας Αλέξανδρος, εφάρμοσε επτά χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας στην εκστρατεία του τα οποία εφαρμόζονται μέχρι τις σημερινές μέρες μας και αξίζει να τα δούμε περιληπτικά⁴⁵ :

1. **ΣΤΥΛ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ** – Παρόλο που ο Παρμενίων τον είχε ειδοποιήσει πως το ιατρικό παρασκεύασμα που θα του έδινε ο γιατρός του Φίλιππος ήταν δηλητήριο, ο Αλέξανδρος εμπιστεύτηκε απόλυτα τον παιδικό του φίλο και ήπια το φάρμακο – και μετά αποκάλυψε στον Φίλιππο την υποψία του Παρμενίωνα. Έδειχνε όμως απόλυτη εμπιστοσύνη ακόμη και σε ανθρώπους που μόλις είχε γνωρίσει – όπως στον Πέρση βοσκό, στα χέρια του οποίου εμπιστεύτηκε τις ζωές του μισού μακεδονικού στρατού.
2. **ΣΤΥΛ ΕΜΠΝΕΥΣΗΣ** – Ο Αλέξανδρος είχε τη μαγική ικανότητα να εμπνέει τους στρατιώτες του. Τους θύμιζε περασμένες μάχες και νίκες, τους μιλούσε για τον υψηλό στόχο που υπηρετούσαν πίσω και πέρα από

⁴⁵ **Bose Partha**, (2004), Μέγας Αλέξανδρος – Η τέχνη της Στρατηγικής, εκδόσεις Κριτική, σελ. 221- 223.

τη συγκεκριμένη μάχη και τους εμπύχωνε με ιστορίες ηρώων που κατόρθωσαν άθλους πολύ δυσκολότερους.

3. **ΣΤΥΛ ΣΥΝΟΧΗΣ** – Πριν από κάθε μάχη, προχωρούσε με τον Βουκεφάλα πάνω κάτω στην πρώτη γραμμή του μετώπου, μιλούσε προσωπικά με τους άντρες του, απευθυνόταν σε όσους γνώριζε με το όνομά τους και τους θύμιζε την ανδρεία που είχαν δείξει στο παρελθόν. Έτσι, όχι μόνο τόνωνε το ηθικό του στρατεύματος, αλλά έδειχνε στους άντρες του ότι αναγνώριζε τη συνεισφορά τους.
4. **ΕΠΙΘΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ** – Ο Αλέξανδρος πάντα προσπαθούσε να βρίσκεται στη θέση του επιτιθέμενου – ποτέ του αμυνόμενου – επειδή γνώριζε τα προνόμια που απολαμβάνουν τις περισσότερες φορές αυτοί που επιτίθενται. Το στοιχείο του αιφνιδιασμού είναι από τα πιο σημαντικά, καθώς και η ευκαιρία που προσφέρει να διαμορφώσει την έκβαση της μάχης όπως ο ίδιος επιθυμεί. Ακόμη κέρδιζε την εύνοια των λαών που κατακτούσε ως «απελευθερωτής» και όχι ως «εισβολέας».
5. **ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΟ ΣΤΥΛ** – Παρά τη σκληρότητα που έδειχνε στη μάχη, ο Αλέξανδρος πάντα φρόντιζε να έχουν ακόμη και οι εχθροί μια αξιοπρεπή ταφή. Ο Αλέξανδρος ήταν μεγαλόψυχος και γενναϊόδωρος έξω από το πεδίο της μάχης. Διέταξε να περιποιηθούν τη γυναίκα, τη μητέρα και το γιο του Δαρείου και να μην εκμεταλλευθούν το γεγονός ότι ήταν αιχμάλωτοι. Όταν πέθανε η γυναίκα του Δαρείου δύο χρόνια μετά τη μάχη της Ισσού, αποκαμωμένη από τη θλίψη, λίγο πριν ο Αλέξανδρος συντρίψει το σύζυγό της στα Γαυγάμηλα, ο Αλέξανδρος έσπευσε να συλλυπηθεί την οικογένεια. Νήστεψε μαζί τους και ακολούθησε τη νεκρική πομπή.
6. **ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ** – Ο Αλέξανδρος ήξερε ποια ήταν η θέση του στον κόσμο. Όταν κάποιος έβγαινε από τα όρια, εκείνος δεν αργούσε να αντιδράσει. Ακόμη και στον Δαρείο δεν δίστασε να υποδείξει ποιος ήταν ο

νικητής και ποιος ο ηττημένος, και ότι αν ο ηττημένος ήθελε να ζητήσει συγγνώμη, θα έπρεπε να το κάνει με τον προσήκοντα τρόπο. Στο τέλος της ζωής του έγινε ακόμη πιο παρανοϊκός, γεγονός που είχε ως συνέπεια τη θανάτωση στενών φίλων και συνεργατών του. Οι ιταμοί φόνοι του Παρμενίωνα και του γιου του και ο φόνος του Κλείτου πάνω στη χαύνωση της μέθης φανερώνουν ότι ο Αλέξανδρος ήταν ένας εξαιρετικά ανασφαλής άνθρωπος που συχνά φερόταν σαν τύραννος.

7. **ΛΗΣΤΡΙΚΟ ΣΤΥΛ** – Ο σφαγιασμός χιλιάδων αθώων πολιτών στη Θήβα, στη Γάζα, στην Τύρο, στο Μουλτάν και σε άλλες πόλεις και χωριά πάντα εγείρει το ερώτημα : Ήταν ο Αλέξανδρος ένας μεγάλος ηγέτης ή ακόμη ένας βάρβαρος δολοφόνος; Πολλοί ιστορικοί έχουν υιοθετήσει κάποιες ακραίες θέσεις υποστηρίζοντας τη μια ή την άλλη άποψη. Δυστυχώς ποτέ δε θα μάθουμε την αλήθεια. Όποια θέση και αν ασπαστεί κανείς όμως, είναι σημαντικό να βάλει λίγο ή πολύ νερό στο κρασί του, ανάλογα με το πόσο ακραία είναι η θέση αυτή. Η αλήθεια, πιθανώς, όπως και στα περισσότερα πράγματα, βρίσκεται κάπου στη μέση.

ANNIBAS O KAPXHΔONIOS

Εκτός από τον Μέγα Αλέξανδρο, τον οποίο συμπεριέλαβε ως πρώτο από τους κορυφαίους ηγέτες και ο καθηγητής Μάνατζμεντ Barry Strauss (Strauss 2012)⁴⁶ επόμενη ιστορική μορφή στην οποία αναφερόμαστε είναι ο Αννίβας ο Καρχηδόνιος. Θαυμαστής του Μεγάλου Αλεξάνδρου, ο Αννίβας κατόρθωσε επίσης με έναν σχετικά μικρό στρατό και χωρίς ναυτικές δυνάμεις να επιτύχει εντυπωσιακές νίκες. «Η αυτοκρατορία του», σχολίασε ο Barry Strauss, «εκτεινόταν από τις ακτές της Βόρειας Αφρικής έως τη νότια Ισπανία». Οι Ρωμαίοι προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν τους Καρχηδόνιους στην Ισπανία και ο Αννίβας αποφάσισε να «σηκώσει το γάντι» και να απαντήσει στην πρόκληση κάνοντας κάτι το ανήκουστο: προήλασε στις αρχές του

⁴⁶ **Strauss Barry**, (2012), *Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar, and the Genius of Leadership*, Simon & Schuster

χειμώνα με τον στρατό του σε απόσταση 900 μιλίων, διασχίζοντας τα Πυρηναία, τον Ρήνο και τις Άλπεις. Ξεκίνησε με 80.000 άνδρες και 37 ελέφαντες και, όταν έφτασε στην Ιταλία τον Δεκέμβριο του 218 π.Χ., του είχαν απομείνει 25.000 άντρες.

Παρ' όλα αυτά, τα επόμενα δύο χρόνια προκάλεσε στους Ρωμαίους τις χειρότερες απώλειες που είχαν γνωρίσει ποτέ. Σε μία και μόνο μάχη η Ρώμη έχασε 50.000 στρατιώτες, γεγονός το οποίο αποτέλεσε μία από τις πιο αιματηρές σελίδες της παγκόσμιας στρατιωτικής ιστορίας. Ωστόσο, οι Ρωμαίοι κέρδισαν τον πόλεμο. Ο Αννίβας είχε τον τρόπο να κερδίζει στα πεδία των μαχών, αλλά δεν είχε το αναγκαίο σχέδιο ώστε να επιτύχει μια συνολικότερη στρατηγική νίκη» (Ross 1998)⁴⁷.

ΙΟΥΛΙΟΣ ΚΑΙΣΑΡΑΣ

Ο Ιούλιος Καίσαρας είναι η τρίτη ιστορική προσωπικότητα. Εξαιρετικά φιλόδοξος ως πολιτική και στρατιωτική μορφή, ο Ιούλιος Καίσαρας επεδίωξε να κυριαρχήσει απόλυτα στα πολιτικά και στρατιωτικά πράγματα της Ρώμης και, για να το επιτύχει, κατέκτησε τη Γαλατία. Με την επιτυχία του αυτή θέλησε να πιάσει την ρωμαϊκή Σύγκλητο να τον αναγνωρίσει ως τον κορυφαίο ισχυρό άνδρα της Ρώμης. Δυστυχώς για τον ίδιο, οι συγκλητικοί ήταν επιφυλακτικοί απέναντί του, τον φοβούνταν, οπότε και τον διέταξαν να επιστρέψει για να δικαστεί. Ο Καίσαρας αρνήθηκε και ξεκίνησε εμφύλιο πόλεμο, στον οποίο επικράτησε πλήρως. Και πάλι όμως δεν κατάφερε να αναγνωριστεί ως ηγέτης της Ρώμης, επειδή η νίκη του είχε επιτευχθεί με τη βία και όχι με πολιτικά μέσα. Τελικό αποτέλεσμα: η δολοφονία του (Platt 2004)⁴⁸.

4.2 Κοινά χαρακτηριστικά των προσωπικοτήτων στα στυλ ηγεσίας τους.

Με βάση τις περιπτώσεις των τριών αυτών ηγετών, μπορούμε να αντλήσουμε ορισμένα συμπεράσματα και να επισημάνουμε τα εξής κοινά χαρακτηριστικά:

⁴⁷ Ross Leckie, (1998), Αννίβας ο Καρχηδόνιος, εκδόσεις Καλέντης.

⁴⁸ Platt Richard, (2004), Ιούλιος Καίσαρας, Εκδόσεις Πατάκη.

- Φιλοδοξία: Και οι τρεις ήταν άνδρες με τεράστια φιλοδοξία, ηγέτες που δεν σταματούσαν σχεδόν μπροστά σε τίποτε.
- Στρατηγία: Ήταν εξαιρετικά ικανοί σε αυτό που οι αρχαίοι Έλληνες ονόμαζαν στρατηγία, δηλαδή στην τέχνη της στρατιωτικής ηγεσίας.
- Κρίση: Διέθεταν εξαιρετική κριτική ικανότητα, λάμβαναν άμεσες αποφάσεις και αντιλαμβάνονταν αμέσως τι ήταν απαραίτητο για την επιτυχία.
- Ηγετική ικανότητα: Ήταν σπουδαίοι ηγέτες. Όπως είπε ένας από τους συμμάχους του Ιουλίου Καίσαρα: «Δεν τον ακολούθησα επειδή ήταν ο Καίσαρας, αλλά επειδή ήταν φίλος μου».
- Τόλμη: Αναλάμβαναν τολμηρά εγχειρήματα – ο Ιούλιος Καίσαρας να διασχίσει τον Ρουβίκωνα, ο Μέγας Αλέξανδρος τον Ελλήσποντο, ο Αννίβας τις Άλπεις.
- Ευελιξία: Ο Μέγας Αλέξανδρος δεν ήταν μόνον ικανός στον συμβατικό τρόπο διεξαγωγής του πολέμου, αλλά ήταν και ο πρώτος που αντιμετώπισε με επιτυχία έναν ανταρτοπόλεμο –πού αλλού;– στο Αφγανιστάν.
- Υποδομή: Διέθεταν τους αναγκαίους πόρους, τόσο οικονομικούς όσο και ανθρώπινους.
- Εκφοβισμός: Δεν δίσταζαν να καταφύγουν στον εκφοβισμό, όταν το έκριναν απαραίτητο. Ο Ιούλιος Καίσαρας λέγεται ότι σκότωσε ένα εκατομμύριο στρατιώτες και ένα εκατομμύριο αμάχους στη Γαλατία. Όσο και αν τα νούμερα περιέχουν υπερβολή, παραμένουν εντυπωσιακά. Ο Μέγας Αλέξανδρος κατέστρεψε την πόλη της Θήβας και ο Αννίβας το Τορίνο.
- Αναγνωρισιμότητα: Προέβαλαν το πρόσωπό τους με σκοπό την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητάς τους - ο Αλέξανδρος ως γιος του Διός, ο Αννίβας ως Ηρακλής, ενώ ο Καίσαρας επινόησε ένα από τα πιο επιτυχημένα πολεμικά σλόγκαν: «Veni, vidi, vici» («Ήλθα, είδα, νίκησα»).
- Θεία Πρόνοια: Η πορεία και των τριών σημαδεύεται από ανεξήγητη εύνοια της τύχης. Ο εχθρός τους ξαφνικά πεθαίνει αναίτια, μυστικά αποκαλύπτονται, τα στοιχεία της φύσης παύουν να είναι εχθρικά.

Ένα προσόν που δεν διέθεταν οι τρεις στρατηλάτες είναι η ταπεινότητα, η μετριοφροσύνη. Εάν τους συγκρίνουμε με κατοπινούς ηγέτες, θα δούμε ότι η ταπεινότητα είναι συχνά απαραίτητη για την επιτυχία. Ακόμη και σήμερα, λίγοι είναι οι ηγέτες που ξέρουν πότε πρέπει να σταματήσουν για να αντλήσουν από την κληρονομιά της αρχαιότητας διδάγματα λογικής, σωφροσύνης και πνευματικότητας. Πάντως βλέπουμε ότι όλα τα χαρακτηριστικά τους περιλαμβάνονται στα διάφορα στυλ ηγεσίας που οι σύγχρονες και επιτυχημένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

5.1 Ποια είναι η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Μία επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν η διατήρηση των αποδόσεων ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου της. Το πλεονέκτημα αυτό, αναδύεται από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών.

Ορισμένες φορές, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της εξέλιξης της τεχνολογίας αλλά συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί, καθώς οι ανταγωνιστές αντιγράφουν σε σύντομο χρόνο νέο ή τεχνολογικά βελτιωμένο. Για να είναι ένα τέτοιο πλεονέκτημα βιώσιμο, θα πρέπει συχνά να προέρχεται από κάποιον άλλο παράγοντα και όχι από την τεχνολογία ή τις τροποποιήσεις προϊόντων όπως για παράδειγμα ο συμβολισμός του προϊόντος. Με τον όρο συμβολισμός του προϊόντος εννοούμε την έννοια του προϊόντος στους καταναλωτές (εικόνες εμπορικού σήματος) και την εμπειρία των καταναλωτών από την απόκτηση και τη χρήση του⁴⁹.

5.2 Γιατί είναι σημαντικό το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.

Η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί σε μεγάλο βαθμό φιλοδοξία της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μιας επιχείρησης με επίκεντρο κυρίως την ικανότητά της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέσει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Εν τέλει, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτό που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να επιτύχει καλές αποδόσεις για τους μετόχους της. Χωρίς αυτό, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης – το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της είναι η αιτία ύπαρξής της. Χωρίς αυτό, η επιχείρηση δεν θα ευημερήσει. Η δημιουργία ενός αειφόρου ανταγωνιστικού

⁴⁹ digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/1631/1/Maroulis.pdf

πλεονεκτήματος μπορεί να είναι ο πιο σημαντικός στόχος κάθε επιχείρησης και μπορεί να είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν μία μόνο μορφή, και είναι δυνατόν μια επιχείρηση να διαθέτει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε διάφορους τομείς όπως :

- Μερίδιο αγοράς. Οι επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο μερίδιο αγοράς προβληματίζουν τους ανταγωνιστές και επειδή τα προϊόντα τους είναι πασίγνωστα και ευρέως αποδεκτά στην αγορά, αποκομίζουν μεγάλο όφελος.
- Ισχυρό εμπορικό σήμα. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας εξασφαλίζεται από αυτό και οι επιχειρήσεις αποκομίζουν κέρδη γιατί μπορούν να χρεώνουν ακριβότερα (ηγεσία διαφοροποίησης). Από ένα ισχυρό εμπορικό σήμα μπορεί να δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.
- Επίδραση του δικτύου. Εδώ αναφέρουμε ως χαρακτηριστικό παράδειγμα το ebay όπου χάριν αυτού μπορεί μια επιχείρηση για ένα προϊόν να επωφεληθεί προσελκύοντας περισσότερους πωλητές, όπου έτσι συνεπακόλουθα γίνεται προσέλκυση και περισσότερων αγοραστών και έτσι δημιουργείται σημαντικό μερίδιο αγοράς.
- Εμπορικά σήματα και διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Μπορεί να αποτελέσουν σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάποιες επιχειρήσεις.
- Δομή αποτελεσματικότητας – κόστους. Η παραγωγή χαμηλού κόστους οδηγεί σε βραχύβια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να γονατίσουν τον ανταγωνισμό και να προσελκύσουν πολλούς πελάτες.

- ο Υψηλό κόστος αλλαγής. Η εφαρμογή για κάποιες επιχειρήσεις κόστους αλλαγής και μάλιστα υψηλού, μπορεί να δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιμηκύνει τη διάρκεια ζωής της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι ασύρματες τηλεφωνικές εταιρείες όπου οι πελάτες συνάπτουν συμβάσεις στις οποίες η ικανότητά τους να αλλάζουν πάροχο υπηρεσιών περιορίζεται⁵⁰.

5.3. Θεωρίες του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.

Υπάρχουν δύο θεωρίες που θεωρούνται οι σημαντικότερες που μας δείχνουν τους παράγοντες που επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου ή τμήματος αγοράς οδηγούνται σε διαφορετικές αποδόσεις :

- ❖ Το αποτέλεσμα της στρατηγικής θέσης (positioning view) της επιχείρησης στον κλάδο ή τμήμα αγοράς που λειτουργεί, που είναι είτε στρατηγική θέση κόστους ή διαφοροποίησης σε όλο τον κλάδο και ιδίως στα ελκυστικότερα τμήματα αγοράς του κλάδου αυτού, κατά τον Porter (1985) (Θερίου 2005)⁵¹.
- ❖ Το αποτέλεσμα των πόρων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων (resource – based view) που έχουν αναπτυχθεί στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, όπου η υψηλή απόδοση σχετίζεται με τη δημιουργία τέτοιων μοναδικών πόρων και ικανοτήτων που δύσκολα αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Οι προαναφερθέντες πόροι είναι υλικοί (μηχανολογικός εξοπλισμός, εκπαιδευμένο προσωπικό, κ.λπ.) αλλά και άυλοι (διοικητικές και οργανωσιακές ικανότητες, καλός προγραμματισμός και έλεγχος, επιχειρησιακές δεξιότητες που βασίζονται σε τεχνογνωσία, ανάπτυξη της έρευνας και εφαρμογής κ.λπ) που καλλιεργούνται σιγά σιγά καθώς ο χρόνος περνά, δεν αλλάζουν εύκολα και περιορίζουν ή ενδυναμώνουν την δυνατότητα της επιχείρησης να ακολουθήσει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτοί οι πόροι (άυλοι και υλικοί) καθορίζουν το βαθμό

⁵⁰ <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=35&L=4>

⁵¹ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 219.

αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης όσον αφορά την εκτέλεση των λειτουργικών της δραστηριοτήτων (Θερίου 2005)⁵².

5.4 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα λόγω Στρατηγικής Θέσης

Ο Porter (1985) είχε οδηγηθεί στην εξής διατύπωση : «Η ανταγωνιστική στρατηγική (χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης), για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της σε ό,τι αφορά τους καταναλωτές που εξυπηρετεί. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέγει σκόπιμα ένα διαφορετικό συνδυασμό ενεργειών (δραστηριοτήτων) που να οδηγεί σε μια μοναδική στρατηγική θέση, μέσω της δημιουργίας ενός μοναδικού μείγματος αξιών (unique mix of values) (Θερίου 2005)⁵³.

Συνεπώς, υπάρχουν τρεις επιλογές ανταγωνιστικής στρατηγικής για την σύγχρονη επιχείρηση:

- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost Leadership) που είναι προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου με χαμηλότερο κόστος παραγωγής αυτών των προϊόντων. Το πλεονέκτημα κόστους που αποκομίζει η επιχείρηση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής της (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) αφού δεν υποχρεούται να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από την τιμή των ανταγωνιστών.
- Η στρατηγική διαφοροποίησης (Differentiation) που έχει στόχο απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγονται και διατίθενται γίνονται αντιληπτά ως μοναδικά και ποιοτικά από τους καταναλωτές και τιμολογούνται σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς λόγω της υψηλής τους διαφοροποίησης.
- Η στρατηγική εστίασης (Focus Strategy) που διακρίνεται σε α) στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση και β) στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους. Η

⁵² Θερίου Νίκος, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 219.

⁵³ Θερίου Νίκος, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 222.

εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες κι έτσι η επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές, (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς.

Κάθε μία από αυτές απαιτεί μια εντελώς διαφορετική εκτίμηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων και της φιλοσοφίας αντιμετώπισης των ανταγωνιστών. Υπάρχουν 3 ερωτήματα που πρέπει να απαντώνται από την επιχείρηση για να μπορεί να γνωρίζει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει :

- Ποιοι είναι οι καταναλωτές (target – group) που απευθύνεται ή **ποιους θα ικανοποιήσει**. (πχ. καταναλωτές που μπορούν να διαθέσουν πολλά χρήματα ή μεσαίους)
- Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών ή **τι θα ικανοποιήσει**. Το πόσο θα ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες είναι συνάρτηση του πόσο διαφοροποιημένο είναι το προϊόν σε σχέση με τα ανταγωνιστικά. Υπάρχουν 3 κατηγορίες προϊόντικών χαρακτηριστικών : τα θεμελιώδη (core) (συστατικά, δομή, πρώτες ύλες), τα χειροπιαστά (tangible) (συσκευασία, design) και τα αντιληπτά (augmented) (χαρακτηριστικά που προσδίδουν προσωπικότητα στο προϊόν και χτίζονται μέσω της επικοινωνίας στο κοινό - στόχο. Η διαφοροποίηση του προϊόντος αναφέρεται σε κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες ή και σε όλες.
- Ποιες θεμελιώσεις ικανότητες (core competences) πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση ή **πώς θα ικανοποιήσει** τις καταναλωτικές ανάγκες. Από τους 4 τρόπους που η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (βλέπε σελ. 17 3^η παράγραφο), οι ικανότητες της ανώτερης ποιότητας, καινοτομίας και ανταπόκρισης στις καταναλωτικές ανάγκες οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω στρατηγικής διαφοροποίησης. Σε ανώτερη αποτελεσματικότητα οδηγούμαστε με στρατηγική ηγεσίας κόστους.

5.5 Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα λόγω Πόρων και Ικανοτήτων.

Πίσω από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που οδηγούμαστε μέσω στρατηγικής θέσης πάντα βρίσκεται ένα συγκεκριμένο σύνολο από υλικούς και άυλους πόρους. Ανώτεροι υλικοί πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία που οδηγούν σε πλεονέκτημα και που η επιχείρηση όσο λειτουργεί, έχει συγκεντρώσει. Αναλύονται περισσότερο προσεκτικά από τους ανταγωνιστές γιατί δεν είναι δύσκολο να γίνουν απευθείας συγκρίσεις αυτών των πόρων με τους αντίστοιχους των ανταγωνιστών. Ας τους δούμε πιο αναλυτικά :

- Εγκαταστάσεις της επιχείρησης : μέγεθος, τεχνολογικές δυνατότητες, βαθμός κάλυψης της παραγωγικής δυναμικότητας.
- Κανάλια διανομής.
- Αριθμός πωλητών και των υπηρεσιών που προσφέρονται πριν και μετά την πώληση.
- Διαφημιστικές και προωθητικές δαπάνες.
- Σωστή οικονομική σύνθεση της επιχείρησης σε ίδια και ξένα κεφάλαια, και χαμηλό κόστος κεφαλαίου.
- Κόστος πρώτων και βοηθητικών υλών και όλων των εισερχόμενων εισροών στην παραγωγή, όπως ενέργεια, κ.λπ., καθώς και η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών τους.
- Γεωγραφική κάλυψη της επιχείρησης.
- Αξία του κάθε προϊόντος που πηγάει από τη φήμη και πελατεία (τον αέρα) της επιχείρησης για κάθε προϊόν που είναι επώνυμο και που η φήμη του έχει προκύψει έπειτα από πολλές είτε επιτυχημένες είτε αποτυχημένες προωθητικές προσπάθειες.

Οι άυλοι πόροι, οι διακριτές ικανότητες και δεξιότητες μπορούν να χαρακτηριστούν σαν την ουσία που δένει μαζί όλους τους υλικούς πόρους και τους δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο που να αποδίδουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αποτελούν ένα μείγμα δεξιοτήτων και γνώσεων που εφαρμόζονται σε όλες τις δραστηριότητες, συστήματα και διαδικασίες της επιχείρησης και την βοηθούν να προχωράει δυναμικά, να έχει αποτέλεσμα στον

έλεγχο των περιουσιακών της στοιχείων, να συντονίζεται και να βελτιώνεται μαθαίνοντας. Οι ικανότητες δεν μπορούν να αντιγραφούν κι εντοπιστούν, γιατί η σύστασή των γνώσεων και της πρακτικότητάς τους είναι ενσταλαγμένες στην επιχείρηση και τους εργαζομένους της και ενυπάρχουν διασκεδασμένες στις κάτωθι επιχειρησιακές διαστάσεις (Θερίου 2005)⁵⁴ :

- Στην εμπειρία και τα προσόντα – δεξιότητες των εργαζομένων.
- Στη γνώση που έχει ενσωματωθεί σε τεχνικά συστήματα και περιλαμβάνει λογισμικό (software), συνδεδεμένες βάσεις δεδομένων και τυπικές κυρίως διαδικασίες.
- Στα συστήματα οργάνωσης, που ελέγχουν τη γνώση.
- Στις αξίες και τους κανόνες που καθορίζουν το είδος των πληροφοριών που πρόκειται να συλλεχθούν, ποια είδη είναι τα πιο σημαντικά και πώς θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η συλλογική γνώση είναι διάχυτη σε πολλά άτομα και διαδικασίες κι έτσι η πρόσληψη των ικανοτέρων από τα άτομα μιας επιχείρησης που έχει εξαιρετικές μοναδικές ικανότητες από μια ανταγωνιστική με σκοπό να ακολουθήσει την συνταγή της επιτυχίας δεν αρκεί για να αποκτηθεί η απαιτούμενη γνώση ούτε μπορούν να αντιγραφούν αυτές οι ικανότητες γιατί είναι διάσπαρτες στα πάντα στην επιχείρηση. Για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει οι πιο σημαντικές (που διαφέρουν από αυτές των ανταγωνιστών) από αυτές τις ικανότητες να βελτιωθούν παρά πολύ. Τέλος, αυτές οι ικανότητες μπορούν να χρησιμοποιούνται ποικιλοτρόπως και σε πολλές διαφορετικές περιστάσεις με σκοπό την επιτάχυνση της προσαρμογής της επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος⁵⁵.

⁵⁴ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 227.

⁵⁵ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 228.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΥΛ

Όπως είπαμε, μία επιχείρηση μπορεί να εμφανίσει δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος : την ηγεσία κόστους (cost leadership), την ικανότητα δηλαδή παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά αλλά και την ηγεσία διαφοροποίησης (differentiation), την προσφορά ενός προϊόντος που να έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Αυτό άλλωστε πραγματεύεται και ο καθηγητής Michael Porter. Στην ηγεσία κόστους μειώνεται το κόστος λειτουργίας της ενώ στην διαφοροποίηση αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα. Και με τα δύο είδη πάντως, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Το ζήτημα είναι να δούμε πώς, κάτω από ποιες προϋποθέσεις, τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας αποδίδουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με όποια μορφή και αν αποδίδεται αυτό.

Θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε τα στυλ ηγεσίας βάσει του μοντέλου Goleman/Boyatzis που είδαμε στο 3^ο κεφάλαιο (σελ.34). Έτσι έχουμε :

6.1 Στυλ Ηγεσίας βασισμένο στο Όραμα

Στην ηγεσία που είναι βασισμένη στο όραμα ο ηγέτης έχει ένα σκοπό τον οποίο ενσωματώνει και εναρμονίζει με τις κοινές αξίες της ομάδας/ οπαδών του. Πιστεύοντας ο ηγέτης στο όραμα που έχει, μπορεί και κινητοποιεί τους υφισταμένους του προς αυτό σταθερά και τους παρακινεί να προσπαθήσουν για να υλοποιήσουν αυτό το κοινό όνειρο. Δηλαδή όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση/ ομάδα κάνουν ό,τι μπορούν για να επιτευχθεί το κοινό τους όραμα και οι κοινοί τους στόχοι. Για να το πετύχει αυτό ο ηγέτης μιλά με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και προσπαθεί να καταλάβει πώς βλέπει το αντικείμενο της εργασίας του, για ποιο κομμάτι αισθάνεται ικανοποίηση και για ποιο δυσαρέσκεια αλλά και να κατανοήσει τις ανησυχίες και φόβους του. Αυτό δίνει ικανοποίηση στους εργαζόμενους και ο ηγέτης προσπαθεί να τους κάνει να αισθάνονται ότι ο ίδιος έχει ενεργό ενδιαφέρον για την εκπλήρωση των

στόχων τους και ότι οι ίδιοι αποτελούν αναπόσπαστο και πολύτιμο κομμάτι της ομάδας. Έτσι η αποδοτικότητά τους αυξάνεται και αγωνίζονται περισσότερο γιατί συμβαδίζει το όραμα του ηγέτη/ ομάδας με τους ατομικούς στόχους κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Η στοχοθεσία του ηγέτη είναι σαφής ώστε οι υφιστάμενοι να γνωρίζουν τι πρέπει να πετύχουν και αυτός παρέχει κατευθύνσεις αλλά ταυτόχρονα δίνει και την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αυτοσχεδιάσουν, να πετύχουν και να ρισκάρουν.

Η ηγεσία που βασίζεται στο όραμα έχει πολλά θετικά που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Ενισχύεται η συναισθηματική ατμόσφαιρα και ο οργανισμός αλλάζει, μεταμορφώνεται σε όλα σχεδόν τα επίπεδα του. Ο Ηγέτης δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να μιλήσουν για τις ελπίδες τους, τα όνειρά τους, τους φόβους τους και αυτοί είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, προσπαθούν περισσότερο για το «common dream» κι έτσι οδηγείται στην επιτυχία η επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση της πρωτοβουλίας και την πεποίθηση ότι οι απαντήσεις στα διάφορα ερωτήματα βρίσκονται μέσα τους, έχοντας τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να εκμεταλλευθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) που έχουν να καινοτομήσουν, να ρισκάρουν και να αναπτυχθούν προσωπικά και έτσι να συμβάλλουν στην ανάπτυξη της διαρκούς επιτυχίας της επιχείρησης. Δεσμεύονται ομαδικά, εμπνέονται και ξεφεύγουν από τη ρουτίνα των daily tasks, νιώθουν μοναδικοί και έτσι μεγιστοποιείται η γενική εσωτερική προσπάθεια για τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης.

Πώς όμως η Ηγεσία με βάση το Όραμα συνδυάζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης;

Η Ηγεσία με βάση το Όραμα χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε φάση σημαντικών αλλαγών ή όταν υπάρχει ανάγκη από νέο όραμα. Στην προκειμένη περίπτωση αυτό το στυλ ηγεσίας χρησιμεύει στον ηγέτη για να κινητοποιήσει τους υφισταμένους του να προσπαθήσουν να πετύχουν τους εταιρικούς στόχους και να υλοποιήσουν το όραμά του. Αυτό το στυλ ηγεσίας προκύπτει με φυσικό τρόπο στους ηγέτες που επιδιώκουν να αλλάξουν ριζικά έναν οργανισμό. Επιπλέον χρησιμοποιείται όταν οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από σαφή κατευθυντήρια βήματα για την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους. Ο

ηγέτης εδώ γνωστοποιεί σε όλους το όραμα και τους υποκινεί για την επίτευξή του (Goleman et.al.2002)⁵⁶.

6.2 Υποστηρικτικό Στυλ Ηγεσίας.

Στο υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης βοηθά τους υφισταμένους να δουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και να συνδέσουν τις προσωπικές τους επαγγελματικές φιλοδοξίες με τους επιχειρησιακούς στόχους. Παράλληλα, τους ενθαρρύνει να συγκεκριμενοποιούν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους και να καθορίσουν το πρόγραμμα επίτευξής τους. Σαν ηγέτης αποσαφηνίζει τη δική του ευθύνη και το ρόλο του κάθε υφισταμένου ενώ προσπαθεί να συνδέσει την καθημερινή εργασία των υπαλλήλων με τους τεθέντες μακροπρόθεσμους στόχους. Ο Ηγέτης διατηρεί τους εργαζόμενους υψηλά κινητοποιημένους γιατί αυτοί βλέπουν ότι μέσα από την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων θα επιτευχθούν και οι δικοί τους προσωπικοί στόχοι και φιλοδοξίες.

Στο στυλ ηγεσίας αυτό χρησιμοποιούνται οι ανταμοιβές από τον ηγέτη για να υποκινήσει με θετικό πρόσημο τους υφισταμένους και αυτοί να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων. Οι ψυχολογικές ανταμοιβές είναι ιδιαίτερης σημασίας όπως πχ. η αναγνώριση και η υπευθυνότητα. Ο ηγέτης εδώ μπορεί να είναι ανεκτικός σε κάποιες αποτυχίες της στιγμής, κατανοώντας ότι ο υπάλληλός του δεν έχει ενστερνιστεί το συγκεκριμένο όνειρο.

Από το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχουμε επίσης θετικά αποτελέσματα που αποδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Εν πρώτοις, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι τόσο στο να ολοκληρωθεί το έργο και τα καθήκοντα. Όπως κι αν ακούγεται αυτό, όποτε αυτό το στυλ χρησιμοποιείται επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα περισσότερο από τα άλλα στυλ ηγεσίας γιατί κάνει τους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται συναισθηματικά στους στόχους της επιχείρησης κατανοώντας ότι το να τους επιτύχουν συνεπάγεται επίτευξη των προσωπικών τους στόχων. Εδώ ο ηγέτης κάνει προσωπικές συζητήσεις με τους εργαζόμενους και προσπαθεί να τους γνωρίσει βαθύτερα και να κατανοήσει τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες τους, δεν τους αντιμετωπίζει σαν ρομπότ που κάνουν

⁵⁶ **Goleman Daniel, Boyatzis Richard**, (2002), *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

τη δουλειά τους αλλά σαν άτομα με ξεχωριστή προσωπικότητα και φιλοδοξίες, δημιουργώντας ένα κλίμα επικοινωνίας και εμπιστοσύνης στην επιχείρηση. Το στυλ αυτό καθιερώνει ένα διαρκή αμοιβαίο διάλογο που επιτρέπει στους υφιστάμενους να δέχονται πιο εύκολα την ανατροφοδότηση (feedback) για την απόδοσή τους και να τη βλέπουν σαν μια ευκαιρία για βελτίωση. Επιπλέον αντιμετωπίζουν το έργο που επιτελούν σαν να ταυτίζεται με τις δικές τους προσδοκίες κι όχι μόνο με αυτές του ηγέτη. Διευκολύνεται ο καταμερισμός των ευθυνών και δίδονται αποστολές στους εργαζόμενους με ουσία και ενδιαφέρον για τη δουλειά. Το στυλ αυτό έχει επίσης ιδιαίτερα θετική επίδραση στη διάθεση των ανθρώπων και ενισχύει τις ικανότητες τους και την αυτοπεποίθησή τους και τους ωθεί να ενεργούν με περισσή αυτονομία και αποτελεσματικότητα.

Βλέπουμε τώρα πως συνδέεται το υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα : χρησιμοποιείται όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα να κάνουν ό,τι τους ζητηθεί αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης και ενθουσιασμού. Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να υποστηρίζει τις προσπάθειές τους και να τους ενθαρρύνει μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακρόασης. Χρησιμεύει επίσης όταν οι υπάλληλοι χρειάζονται μια χείρα βοήθειας για να βελτιώσουν την απόδοσή τους με την ανάπτυξη μακροχρόνιων ικανοτήτων. Δείχνοντας οι εργαζόμενοι πρωτοβουλία και προσπάθεια να πραγματοποιήσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και επαγγελματική εξέλιξη αλλά και όταν έχουν τα κίνητρα που απαιτούνται και δεν χρειάζονται πρόσθετη προσωπική καθοδήγηση και ανατροφοδότηση, αλλά κι όταν ο ηγέτης έχει την εμπειρία και την ευαισθησία να βοηθήσει τους εργαζόμενους σε προσωπικό επίπεδο, το στυλ αυτό αποδίδει εξαιρετικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση (Goleman et.al. 2002)⁵⁷.

6.3. Συνεργατικό Στυλ Ηγεσίας

Το στυλ Ηγεσίας αυτό είναι βασισμένο στη δημιουργία σχέσεων. Συνδέει τους ανθρώπους μεταξύ τους και δημιουργεί ένα κλίμα ομαδικότητας όπου κυριαρχεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός προς τις ιδέες των υφισταμένων και σκέψη για τα αισθήματα των υπαλλήλων. Ο ηγέτης εδώ παροτρύνει το μοίρασμα των ιδεών και

⁵⁷ **Goleman Daniel, Boyatzis Richard**, (2002), *Primal Leadership*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

των συναισθημάτων και προσπαθεί να καλλιεργεί κλίμα φιλικότητας και συναδελφικότητας στον οργανισμό δίνοντας μικρότερη έμφαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων και στην επίτευξη των στόχων και μεγαλύτερη στις συναισθηματικές ανάγκες των οπαδών του. Επιδιώκει να είναι όλοι ευχαριστημένοι και ευτυχημένοι και δημιουργεί αρμονία και συντονίζει επιτυχημένα την ομάδα.

Στο συνεργατικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης εξηγεί την κατάσταση που επικρατεί και το πρόβλημα που χρήζει αντιμετώπισης στα μέλη της ομάδας και ζητά πληροφορίες και ιδέες από αυτά. Έπειτα, γίνεται συζήτηση του προβλήματος από όλους και ο ηγέτης παίρνει απόφαση μαζί με την ομάδα «what needs to be done» (τι πρέπει να γίνει) για να αντιμετωπιστεί σε ικανοποιητικά πλαίσια.

Αυτό το στυλ έχει θετικό αντίκτυπο παρότι η χρησιμότητά του είναι περιορισμένη όταν απαιτούνται άμεσα αποτελέσματα. Ο ηγέτης βλέπει στον εργαζόμενο τον άνθρωπο – έτσι επιτυγχάνεται ολοκληρωτική αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και ενισχύεται το αίσθημα των δεσμών τους με αυτή. Δημιουργείται κλίμα ομαδικότητας και συναδελφικότητας στην επιχείρηση και όλοι κυνηγάνε να πετύχουν τους κοινούς στόχους. Αυτό αποτελεί από μόνο του competitive advantage για την επιχείρηση.

Η σχέση του στυλ αυτού με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έγκειται στο ότι είναι κατάλληλο να χρησιμοποιείται για κάθε κατάσταση που απαιτεί συντονισμό και αυτό γιατί δημιουργεί και αυξάνει θετικό κλίμα και αρμονία στην ομάδα. Ανεβαίνει έτσι το ηθικό των υφισταμένων και ανοίγονται διάλογοι επικοινωνίας ενώ επαναφέρεται όποια ενδεχόμενη χαμένη εμπιστοσύνη. Τέλος, γεφυρώνοντας αυτό το στυλ τις συγκρούσεις και τις ρήξεις που υπάρχουν στην ομάδα και παίζοντας αγκοκατασταλτικό ρόλο στις συνθήκες κατά τις οποίες απαιτείται κινητοποίηση ή στην περίπτωση που είναι αναγκαία η ενίσχυση των δεσμών, επιτυγχάνεται το επιθυμητό πλεονέκτημα στην επιχείρηση⁵⁸ (Goleman et.al. 2002).

⁵⁸ **Goleman Daniel, Boyatzis Richard**, (2002), Primal Leadership, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

6.4 Δημοκρατικό – Συμμετοχικό Στυλ Ηγεσίας

Αυτό το στυλ που ονομάζεται και ομαδική λήψη αποφάσεων, επηρεάζει τους ανθρώπους με έναν σύμφωνο με τις δημοκρατικές αρχές και διαδικασίες τρόπο όπως η ίση συμμετοχή και ο αυτοκαθορισμός (Grint 1997)⁵⁹. Ο Ηγέτης και οι υφιστάμενοι έχουν την ίδια περίπου ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και αποφάσεις και εμπιστεύεται πλήρως τα μέλη της ομάδας, εκτιμά το τι συνεισφέρουν και κερδίζει τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής. Οι όποιες αποφάσεις, λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες όπου τα μέλη που αυτές αφορούν συμμετέχουν. Ισχύει η αρχή της πλειοψηφίας και γίνεται προσπάθεια για συναίνεση (consensus). Υπάρχει και λειτουργεί σωστά η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία, τα συλλογικά αποτελέσματα και οι συλλογικές ανταμοιβές. Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι θεωρούνται ίδιο ικανοί να συμβάλλουν στο να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Το συμμετοχικό στυλ χρησιμοποιεί τους υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων και απέναντί τους είναι φιλικό και υποστηρικτικό διαπροσωπικό στυλ. Η διαδικασία έχει ως εξής : ορίζεται το πρόβλημα ακραιφνώς, δημιουργούνται εναλλακτικές λύσεις και επιλέγεται η δράση που θα ακολουθηθεί. Εργασία του ηγέτη είναι να διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας αλλά όπως είπαμε και πριν, έχει τον ίδιο ακριβώς ρόλο στις αποφάσεις όσο και τα άλλα μέλη της ομάδας. Δεν ασκεί πίεση αλλά είναι ανοικτός σε κάθε λύση που αποδέχεται το σύνολο. Η μόνη διαφορά μεταξύ ηγετών σε αυτό το στυλ είναι στο βαθμό που επιτρέπουν στους υφισταμένους να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων. Το minimum θα είναι ότι οι υφιστάμενοι συμμετέχουν για να αποκτήσει πληροφορίες ο ηγέτης από αυτούς πριν αποφασίσει και το maximum ότι συμμετέχουν επιτρεπόμενοι από τον ηγέτη να πάρουν οι ίδιοι αποφάσεις μέσα σε αποδεκτά όρια. Όσο αυξάνεται η περιοχή της ελευθερίας των υφισταμένων, ο ηγέτης συμπεριφέρεται όλο και πιο συμμετοχικά. Στις περιπτώσεις που υπάρχει ανάγκη ο ηγέτης να πάρει απόφαση μόνος του, εξηγεί τους λόγους στην υπόλοιπη ομάδα. Βλέπουμε δηλαδή ότι σε αυτό το στυλ υπάρχει επιδίωξη και ζήτηση να συμβάλλουν οι υφιστάμενοι και οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται αντικειμενικά.

Πολλά τα οφέλη που αποδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση κι εδώ. Το στυλ βοηθά στο να δημιουργείται καλό κλίμα στην επιχείρηση

⁵⁹ **Grint Keith**, (1997), *Leadership*, Oxford University Press.

και στο να επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Χρησιμοποιώντας το, ο ηγέτης αποκτά τις καλύτερες, τις πιο κρίσιμες πληροφορίες και ιδέες που είναι διαθέσιμες και έτσι υποβοηθάται η πραγματοποίηση του οράματος του οργανισμού και η λήψη της σωστής απόφασης. Τα μέλη της ομάδας έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα ευθύνης δεχόμενα νέες ιδέες και αλλαγές και γίνονται δεκτικά σε αυτές. Ο βαθμός ελευθερίας που τους παρέχεται και η δυνατότητα να συμμετέχουν στο decision making τα κάνει να δουλεύουν πολύ πιο ενθουσιωδώς και συνεπακόλουθα να αποδίδουν καλύτερα. Κοντολογίς, επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα εργασίας και υψηλή παραγωγικότητα. Το ηθικό των υφισταμένων διατηρείται ακμαιότατο και δημιουργούνται συναισθήματα σεβασμού κι εμπιστοσύνης αφού υπάρχει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον σε ολόκληρη την επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι αυξάνεται η παρακίνηση των ατόμων, προστίθεται μια ποικιλία στην εργασία και προωθείται η αυτονομία αφού αυξάνεται η περιοχή της ελευθερίας τους. Με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας η ποιότητα των αποφάσεων αυξάνεται γιατί οι υφιστάμενοι έχουν γνώσεις και πληροφορίες που ενδεχομένως να μην έχει ο ηγέτης και είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν και να τις χρησιμοποιήσουν για να βρεθεί από όλους η σωστή λύση στο εκάστοτε θέμα. Τα υψηλά ποσοστά συμμετοχής ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν άμεση δράση για την επίλυση των προβλημάτων χωρίς κάθε φορά να ζητάνε άδεια από τον ηγέτη.

Η σύνδεσή του με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται στο βαθμό που υπάρχει αρκετός χρόνος να ληφθεί μέρος στη λήψη αποφάσεων και η χρήση του στυλ αυτού γίνεται όταν το οικονομικό κόστος της συμμετοχής δεν ξεπερνά τις αξίες (οικονομικές ή άλλες) που παράγει. Πρέπει επίσης οι υφιστάμενοι να ξέρουν καλά τη δουλειά τους, να έχουν τις ικανότητες, τις επικοινωνιακές δυνατότητες, τις γνώσεις, την ευφυΐα και τις υψηλές δεξιότητες για να συμμετέχουν με αποτέλεσμα στη λήψη αποφάσεων. Όταν ο ηγέτης δεν έχει όλες τις πληροφορίες που του χρειάζονται για τη λήψη της απόφασης, αλλά και δεν νιώθει ότι απειλείται η θέση του από τη συλλογική συμμετοχή (ούτε αντίστοιχα νιώθουν έτσι και οι υφιστάμενοι), τότε αυτό το στυλ του προσφέρει το πλεονέκτημα οδηγώντας τον να λαμβάνει την καλύτερη δυνατή απόφαση. Αυτό το στυλ τέλος συνίσταται όταν υπάρχουν εργαζόμενοι που επιθυμούν

να γνωστοποιήσουν τα παράπονά τους ή όταν υπάρχουν ομάδες αυτών με κοινά προβλήματα (Goleman et.al. 2002)⁶⁰.

6.5 Κατευθυντικό Στυλ Ηγεσίας

Σε αυτό το στυλ ο ηγέτης συμπεριφέρεται με έναν τρόπο που υποδεικνύεται από τις υποθέσεις της θεωρίας X του McGregor (σελ.25) - είναι προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα, το έργο και την παραγωγή και αποτελεσματικότητα της ομάδας, δίνει ύψιστη σημασία στις μεταβλητές της παραγωγής (διαδικασίες και παραγωγικότητα). Κατευθύνει τις προσπάθειες των υφισταμένων του προς την επιτυχία στόχων. Διακατέχεται από προγραμματισμό, οργάνωση, έλεγχο (Κανελλόπουλος 1980)⁶¹. Ο ηγέτης περιμένει όλα να είναι τέλεια και παλεύει σκληρά για να αποτελεί το καλό παράδειγμα. Μέσω του στενού ελέγχου επιδιώκει μόνον την επίτευξη των στόχων, ώστε οι υφιστάμενοι να εκτελούν απρόσκοπτα το έργο χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες διαδικασίες. Βασίζεται επίσης στις ανταμοιβές και τη δύναμη που διαθέτει για να κατευθύνει τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφισταμένων (Gibson 2000)⁶². Περιμένει υψηλά επίπεδα απόδοσης, έχει ιδιαίτερος ψηλά τον πήχη, βρίσκεται μονίμως σε ετοιμότητα και καθοδηγεί με την πρώτη εμφάνιση δυσκολιών. Ζητάει περισσότερα από όποιους δεν έχουν υψηλή απόδοση καταλαβαίνοντάς το αμέσως. Κι αν αυτό δεν τον ικανοποιήσει, αναλαμβάνει ο ίδιος δράση, φτάνοντας τα πράγματα στο επίπεδο που θέλει ο ίδιος. Κάνει μόνος του τη δουλειά των άλλων αν δεν είναι ευχαριστημένος και δεν δίνει συχνά πρωτοβουλίες γιατί δεν έχει πολλή εμπιστοσύνη στις ικανότητες του προσωπικού. Δεν είναι και πολύ θερμός στο διάλογο και στη συνεργασία με τους άλλους παρότι ο ίδιος κάνει άριστα τη δουλειά που του αναλογεί. Βασικά λοιπόν σημεία είναι η καθοδήγηση, ο έλεγχος και η άσκηση εξουσίας.

Χρησιμοποιούμενο στο κατάλληλο περιβάλλον και με σωστό τρόπο, το κατευθυντικό στυλ αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων γιατί προσπαθούν

⁶⁰ **Goleman Daniel, Boyatzis Richard**, (2002), Primal Leadership, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

⁶¹ **Κανελλόπουλος X.**, (1980), Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, σελ. 188

⁶² **Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James, Konopaske Robert**, (2000), Organizations, International Edition, Higher Education.

συνεχώς να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Εξοικονομεί χρόνο και επιφέρει γρήγορα αποτελέσματα σε εξαιρετικά κρίσιμες καταστάσεις ιδίως όταν οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλες ικανότητες και δεν χρειάζονται καθοδήγηση.

Πότε συνδυάζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης:
Συνδυάζεται όταν χρησιμοποιείται με προσοχή, σε ένα περιβάλλον που είναι σίγουρο ότι θα έχουμε θετικά αποτελέσματα κι αφού χρησιμοποιείται από πολύ εξειδικευμένους επαγγελματίες. Το πλεονέκτημά μας ανθεί όταν χρησιμοποιείται το στυλ αυτό σε φάσεις της επιχείρησης που παίζει σπουδαίο ρόλο η ανάπτυξή της, όταν όπως είπαμε οι εργαζόμενοι έχουν υψηλές ικανότητες, κίνητρα, εμπειρία, αναλαμβάνουν μόνοι τους δράση και ο ηγέτης αποφορτίζεται χωρίς να χρειάζεται να τους καθοδηγεί το δρόμο. Όταν απαιτούνται τάχιστα και υψηλής ποιότητας αποτελέσματα από ομάδες με αποτελεσματικότητα και κίνητρα, τότε το στυλ αυτό είναι το πλέον κατάλληλο για να έχουμε συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρησή μας (Goleman et.al.2002)⁶³.

6.6 Καταπιεστικό Στυλ Ηγεσίας

Στο στυλ αυτό ο ηγέτης έχει όλη τη δύναμη η οποία αντλείται από τη θέση που κατέχει, από τις γνώσεις του ή από το δικαίωμά του να επιβάλλει τιμωρίες ή να δίδει ανταμοιβές. Ο ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του πηγή κάθε εξουσίας, διαφυλάσσει με πυγμή τα δικαιώματά του να επηρεάζει, αντιδρά εξαναγκαστικά, καταπιεστικά και κατευθυντικά σε οποιαδήποτε αμφισβήτηση της εξουσίας του. Αποφασίζει μόνος του το πρακτέο και λέει λεπτομερώς στην ομάδα τι πρέπει να γίνει και πώς. Θεωρεί τους υφισταμένους του αδύναμους κι ανίκανους να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους και για αυτό δίνει εντολές που πρέπει να υπακούουν χωρίς διευκρινίσεις και λόγους. Ο ηγέτης δεν τους αφήνει να γνωρίζουν τις αποφάσεις του πριν τις ανακοινώσει ο ίδιος σε αυτούς. Χρησιμοποιεί απειλές όταν δεν γίνεται «το δικό του», λαμβάνει μόνος αποφάσεις χωρίς να ζητάει γνώμες από την ομάδα αλλά ακόμα και στην περίπτωση που το κάνει δεν λέει σε αυτήν που μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες που του παρείχε. Η πολιτική της επιχείρησης καθορίζεται από αυτόν και μόνο καθώς και οι διαδικασίες για να επιτευχθούν οι

⁶³ Goleman Daniel, Boyatzis Richard, (2002), Primal Leadership, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

στόχοι, οι εργασιακές σχέσεις, ο έλεγχος πάνω στις ανταμοιβές και τις ποινές. Μόνο μέσω της πίεσης και του εξαναγκασμού πιστεύει ο ηγέτης αυτούτο ύστουλ ότ ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι φοβούμενος ο ίδιος ότι η όποια ενδεχόμενη ελευθερία που θα μπορούσε να τους δείξει θα αποτελέσει αντικείμενο εκμετάλλευσης. Δεν αναθέτει σε κανέναν ευθύνες και ο ίδιος είναι παντεπόπτης. Δεν υπάρχει καμία εμπιστοσύνη στους υφισταμένους και έχει την πεποίθηση ότι η μόνη αμοιβή για την εργασία που του κάνει ένα άτομο και που το παρακινεί, είναι η χρηματική. Αναλόγως της απόδοσης του κάθε υφισταμένου, παρέχονται ανταμοιβές και διαφοροποιείται ο καθένας στην ομάδα με βάση αυτό. Μόνο στην περίπτωση που κάποιος επιτύχει τους στόχους που του ανατέθηκαν υπάρχει υποστήριξη και πάλι αυτό μόνο στην περίπτωση που είναι ικανοποιημένος με το τελικό αποτέλεσμα. Το feedback είναι σπάνιο, και όταν παρέχεται είναι πενιχρό και εστιάζεται στα λάθη των υφισταμένων κι όχι στις επιτυχίες τους. Σημειώνεται ότι εδώ ο ηγέτης παρακινεί με αρνητικό τρόπο χρησιμοποιώντας ποινές όπως την απώλεια της εργασίας ή την επίπληξη μπροστά σε άλλους για να επιτύχει μεγαλύτερη απόδοση και υψηλή παραγωγικότητα.

Τα θετικά του αποτελέσματα που μπορούν να αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση έγκεινται στο ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι γνωστοί και ακριβείς στο προσωπικό κι αυτό χρησιμεύει σε όσους έχουν χαμηλή αυτοπεποίθηση κι ανασφάλεια στο τι πρέπει να κάνουν. Τα περιθώρια για ασάφειες είναι ανύπαρκτα και τίθενται κατευθύνσεις και οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων. Η ιεραρχική δομή της επιχείρησης και η κατανομή της εργασίας είναι ξεκάθαρα και κατανοητά από κάθε υφιστάμενο.

Η σύνδεση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται όταν εφαρμόζεται το καταπιεστικό στύλ σωστά και στο κατάλληλο περιβάλλον. Η καταλληλότητά του έγκειται στις περιπτώσεις νέων εργαζομένων ή προσωρινών υπαλλήλων (επί συμβάσει ορισμένου χρόνου) οι οποίοι δεν είναι γνώστες της δουλειάς και δεν μπορούν ως εκ τούτου να λαμβάνουν αποφάσεις. Ο ηγέτης έχει το ρόλο του εκπαιδευτή ώστε ο υφιστάμενος να μάθει το έργο. Το στύλ αυτό αποδίδει τα μέγιστα όταν εφαρμόζεται σε άτομα που έχουν μεγάλες ικανότητες και υψηλά κίνητρα και δεν χρειάζονται συστηματική καθοδήγηση γιατί τότε ο ηγέτης μπορεί να ολοκληρώσει το έργο του νωρίτερα ή στη χειρότερη περίπτωση, έγκαιρα. Προτιμάται επίσης το στύλ αυτό για προσωπικό που είναι απρόθυμο να αναλάβει ευθύνη ολοκλήρωσης έργου,

χρειάζονται σαφείς οδηγίες και επίβλεψη ή για προσωπικό προβληματικό, δύσκολο να διοικηθεί, μη ανταποκρινόμενο σε οποιοδήποτε άλλο στυλ ηγεσίας. Επίσης, όταν η έλλειψη χρόνου είναι εμφανής και υπάρχει καθεστώς τέλειας πληροφόρησης από την πλευρά του ηγέτη. Το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας πρέπει να χρησιμοποιείται δίκαια, σε καταστάσεις κρίσης όπου πρέπει να καταργηθούν παλιές συνήθειες και να εδραιωθούν νέες μέθοδοι δουλειάς (Goleman et.al. 2002)⁶⁴.

6.7. Πώς ταιριάζει το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Ηγεσίας Κόστους στα διάφορα Ηγετικά Στυλ.

Όσο οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποκτούν εξειδίκευση για να επιτύχουν ένα περιορισμένο καθήκον, μπορούν σε αυτό το καθήκον να αποδίδουν όλο και περισσότερο κι έτσι μειώνουν το μοναδιαίο κόστος της επιχείρησής τους. Ο Adam Smith, σχολίασε το 1776 ότι τα πλεονεκτήματα κόστους μπορεί να συνδέονται με τον καταμερισμό της εργασίας (Θερίου 2005)⁶⁵. Βλέπουμε, σύμφωνα και με τα παραπάνω γραφόμενα, ότι σε ένα στυλ ηγεσίας, που τα αποτελέσματά του οδηγούν σε αναθέσεις πιο εξειδικευμένων καθηκόντων (κι έτσι οι εργαζόμενοι αποκτούν περισσότερη εμπειρία εξειδίκευσης), όπως για παράδειγμα το κατευθυντικό και το καταπιεστικό στυλ ηγεσίας, έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους. Μέσω αυτών των δύο στυλ, οδηγούμαστε σε πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους και επειδή αυτά οδηγούν σε απλή οργάνωση της επιχείρησης με λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας, ξεκάθαρες σχέσεις επικοινωνίας και αναφοράς των υφισταμένων στους προϊσταμένους, μικρό αριθμό στελεχών στην κεντρική διοίκηση, μια περισσότερο συγκεντρωτική μορφή επιχείρησης με αποδοτική διαχείριση όσο γίνεται λιγότερων λειτουργιών, στενή επίβλεψη δαπανών και κόστους πρώτων υλών, αποθεματικού κόστους και έμμεσων λειτουργικών δαπανών, με συμπαγή συστήματα που γίνεται ο προγραμματισμός και έλεγχος του κόστους και συμπαγή ποσοτική στοχοθεσία κόστους (Θερίου 2005)⁶⁶.

⁶⁴ **Goleman Daniel, Boyatzis Richard**, (2002), Primal Leadership, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

⁶⁵ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 186.

⁶⁶ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 194.

Επιπλέον, ο παράγοντας «μάθηση» είναι πολύ σημαντικός στη δημιουργία ενός τέτοιου πλεονεκτήματος. Το μοντέλο της καμπύλης μάθησης βασίζεται στην εμπειρική παρατήρηση ότι το διαχρονικό κόστος παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος πέφτει καθώς αυξάνει η συσσωρευμένη ποσότητα της παραγωγής. Όμως, τα οφέλη κόστους που σχετίζονται με την καμπύλη μάθησης συνδέονται με κάθε επιχειρησιακή λειτουργία, από την αγορά πρώτων υλών, διανομή προϊόντων και την εξυπηρέτηση των πελατών. Οφέλη μάθησης έχουν και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών φυσικά. Όσο λοιπόν «μαθαίνει» ένας εργαζόμενος, τόσο περισσότερο μειώνεται το κόστος, όπως ακριβώς όσο περισσότερο παράγεται ένα προϊόν, τόσο μειώνεται το κόστος παραγωγής του. Τα ηγετικά στυλ λοιπόν που ανοίγουν περισσότερο τις πόρτες της μάθησης στους εργαζομένους μιας επιχείρησης, είναι πιθανότερο να αποδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους στην επιχείρηση. Αυτό ακριβώς αποδίδουν και τα στυλ που οδηγούν σε παροχή κινήτρων σε όλο το προσωπικό για να ασχοληθεί συνειδητά με τη συνεχή μείωση του κόστους και η σύνδεση της υπαλληλικής αμοιβής με τους στόχους μείωσης των δαπανών και του συνολικού κόστους. Τέτοια στυλ είναι : το στυλ ηγεσίας που είναι βασισμένο σε όραμα, το υποστηρικτικό, το δημοκρατικό – συμμετοχικό και το συνεργατικό⁶⁷.

6.8. Πώς ταιριάζει το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα της Ηγεσίας Διαφοροποίησης στα διάφορα Ηγετικά Στυλ.

Μπορούμε να πούμε ότι τα στυλ που αποδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας διαφοροποίησης είναι αυτά που οδηγούν σε μια επιχείρηση με οργανωτική δομή συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων και λειτουργιών τους, όπου επικρατεί προθυμία για να εξερευνηθούν νέες οργανωτικές δομές για την εκμετάλλευση νέων προκυπτουσών ευκαιριών και όπου βρίθουν οι μεμονωμένες ή οι ομαδικές εντατικές δημιουργικές προσπάθειες. Επίσης, σε αυτά τα στυλ τα συστήματα ελέγχου επικρατεί ελαστικότητα στις ελεγκτικές δραστηριότητες, ανοχή σε δημιουργικά άτομα και υπάρχει το περιθώριο μάθησης από προσπάθειες δημιουργίας καινοτομιών που απέτυχαν. Οι πολιτικές των αμοιβών χαρακτηρίζονται από υποκειμενική/ ποιοτική μέτρηση της απόδοσης, δεν τιμωρούνται οι αποτυχημένες

⁶⁷ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 194.

προσπάθειες αλλά αντιθέτως αμείβονται οι ριζοκίνδυνες κινήσεις και η δημιουργική ικανότητα. Ακριβώς επειδή σε ένα καταπιεστικό στυλ ηγεσίας, τέτοια περιθώρια για δοκιμές και πρωτοβουλίες είναι εξαιρετικά περιορισμένα, αν όχι ανύπαρκτα, και υπάρχει αυστηρό και βλοσυρό αίσθημα ευθύνης και ελέγχου, τα στυλ που αποφέρουν πλεονέκτημα διαφοροποίησης είναι το στυλ ηγεσίας που είναι βασισμένο σε όραμα, το υποστηρικτικό, το δημοκρατικό – συμμετοχικό και το συνεργατικό⁶⁸. Όμως σε περίπτωση που η διαφοροποίηση του προϊόντος βασίζεται στο σωστό χρόνο εισαγωγής του, όπως πχ. όταν η επιχείρηση αποκτά στρατηγικό πλεονέκτημα «πρώτης εισόδου», για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, τότε ένα καταπιεστικό ή κατευθυντικό στυλ ηγεσίας ίσως μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επωφελές καθώς μειώνεται κατά πολύ ο χρόνος λήψης μιας στρατηγικής απόφασης⁶⁹.

⁶⁸ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 205.

⁶⁹ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σελ. 197.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας, καθώς επίσης και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, τα στάδια από την θεωρητική προσέγγιση, την επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα.

7.1 Καθορισμός του Ερευνητικού Σκοπού.

Ο ερευνητικός στόχος είναι η εξέταση του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων διευθύνσεων και το πώς αυτό επηρεάζει τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις καθώς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πάνω στο οποίο επενδύεται αυτό το ανθρώπινο κεφάλαιο. Επιχειρείται μια επιπλέον εμβάθυνση στην ξεχωριστή εξέταση των αποτελεσμάτων μεταξύ του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα.

7.2 Καθορισμός των Ερευνητικών Στόχων.

Η ορθή ανάλυση των ερευνητικών στόχων βοηθούν να εκπληρωθεί με επιτυχία ο ερευνητικός στόχος.

Στην παρούσα διατριβή οι ερευνητικοί στόχοι πραγματεύονται τα εξής θέματα :

- Οι παραδοχές που υιοθετεί ο κάθε ηγέτης,
- Οι επιπτώσεις τους,
- Η θέση του απέναντι στη θεωρία X και στην θεωρία Y του Mc Gregor.
- Το πώς επηρεάζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σε τι βαθμό οι ηγεσίες των ελληνικών επιχειρήσεων εκτιμούν ότι το πετυχαίνουν βάσει της συμπεριφοράς τους.

7.3 Σχεδιασμός Έρευνας.

Κάθε έρευνα για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους στόχους και τον σκοπό της θα πρέπει να σχεδιαστεί σύμφωνα με ένα από τα παρακάτω είδη έρευνας (Κατσίκη, 2012)⁷⁰. Τα είδη της έρευνας είναι τα εξής :

⁷⁰ **Κατσίκη Σοφία** (2012), Η επίδραση της διαφήμισης στην ψυχολογία των νέων καταναλωτών ηλικίας 18 – 24, τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης.

- ❖ Ποιοτική έρευνα. Διερευνά στάσεις, αξίες, απόψεις. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι focus groups, συνεντεύξεις σε βάθος, κ.λπ.
- ❖ Ποσοτική έρευνα. Σε αυτού του είδους έρευνα εξάγονται ποσοτικά δεδομένα (ποσοστά, αριθμοί, κ.λπ). Το εργαλείο που χρησιμοποιείται σε αυτή την έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο.
- ❖ Έρευνα κοινού. Αναφέρει τους καταναλωτές που απευθύνεται η έρευνα (επάγγελμα, εισόδημα, ενδιαφέροντα, κ.λπ).
- ❖ Έρευνα κοινής γνώμης. Αφορά τις απόψεις που έχει το κοινό για ένα θέμα.
- ❖ Έρευνα στάσης κοινού. Αναφέρεται στην τοποθέτηση του κοινού απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα, αξίες, κ.λπ.
- ❖ Έρευνα παρόθησης κοινού. Αναφέρει τα κίνητρα του κοινού για μια πράξη.
- ❖ Έρευνα ανταπόκρισης. Αφορά το βαθμό ανταπόκρισης του κοινού σε προϊόντα, θέματα κοινού ενδιαφέροντος, κ.λπ.
- ❖ Έρευνα αναγνωσιμότητας. Αναφέρει το ποσοστό του κοινού, το οποίο διαβάζει ένα συγκεκριμένο έντυπο (Κατσίκη 2012)⁷¹.

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με χρησιμοποιούμενο εργαλείο εξαγωγής αποτελεσμάτων το ερωτηματολόγιο. Οι λόγοι που επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο είναι οι εξής :

- ❖ Οι ερωτώμενοι μπορούν να απαντούν κι εκφράζονται ελεύθερα αφού δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ ερευνώμενου και ερευνητή.
- ❖ Πρόκειται για μια πειραματική έρευνα, όπου σε αυτού του είδους την έρευνα χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο.
- ❖ Απαιτεί λιγότερο χρόνο για τη συλλογή των στοιχείων από μεγαλύτερο δείγμα.
- ❖ Το να κατασκευαστεί και να χρησιμοποιηθεί είναι εύκολο.
- ❖ Τυποποιημένος τρόπος ανάλυσης του υλικού.
- ❖ Λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος (Κατσίκη 2012)⁷².

⁷¹ **Κατσίκη Σοφία** (2012), Η επίδραση της διαφήμισης στην ψυχολογία των νέων καταναλωτών ηλικίας 18 – 24, τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης.

7.4 Τρόπος διεξαγωγής της Έρευνας.

Για να εκπληρωθούν οι στόχοι μιας έρευνας και να απαντηθούν τα τεθέντα ερωτήματα, θα πρέπει να καθοριστούν οι ακολουθούμενες τεχνικές ώστε η έρευνα και τα αποτελέσματά της να ολοκληρωθούν επιτυχώς. Οι τεχνικές συλλογής των στοιχείων είναι η πρωτογενής και η δευτερογενής έρευνα. Στη συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήθηκε η πρωτογενής έρευνα, με δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις βαθμονόμησης και με μη συγκριτική κλίμακα (τιμές από το 1 - 7) όπου οι ερωτώμενοι απαντάνε βαθμολογώντας κατά την κρίση τους (Σταθακόπουλος 2005)⁷³.

7.5. Πληθυσμός και δείγμα Έρευνας.

Ο πληθυσμός σε αυτή την έρευνα είναι οι προϊσταμένοι - διευθυντές των επιχειρήσεων και οργανισμών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα. Πιο αναλυτικά έγινε έρευνα σε διάφορες ιδιωτικές επιχειρήσεις όπως λογιστήρια, σούπερ μάρκετ, γραφεία ευρέσεως προσωπικού (Manpower Greece), μεταφορική (UPS), ξενοδοχεία, τράπεζες, κλινικές αλλά στις εξής δημόσιες επιχειρήσεις : ΟΑΕΔ, Περιφέρεια Ιονίων Νήσων, Σχολεία Δημοτικής Εκπαίδευσης, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Η έρευνα διεξήχθη το διάστημα του Δεκεμβρίου 2012 και συμπληρώθηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια.

7.6. Ανάλυση Αξιοπιστίας της Έρευνας.

Στην ανάλυση αξιοπιστίας εξετάστηκε εάν το ερωτηματολόγιο είναι συνεκτικό και αξιόπιστο ως προς τους ερευνητικούς του στόχους. Ένα ερωτηματολόγιο κρίνεται αξιόπιστο αν ο συντελεστής Cronbach Alpha παίρνει τιμές πάνω από 0,7. Ο συντελεστής στο σύνολο των ερωτήσεων δείχνει ότι το δείγμα είναι αξιόπιστο, καθώς οι τιμές βρίσκονται πάνω από 0,7 και ειδικότερα κυμαίνονται μεταξύ 0,902 και 0,917 (μέσος όρος Cronbach Alpha 0,912)⁷⁴.

⁷² Κατσίκη Σοφία (2012), Η επίδραση της διαφήμισης στην ψυχολογία των νέων καταναλωτών ηλικίας 18 – 24, τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης.

⁷³ Σταθακόπουλος Βλάσης (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα (σελ. 144).

⁷⁴ Βλέπε Παράρτημα Διατριβής 2 (σελ.97)

7.7 Σχεδιασμός του Ερωτηματολογίου.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε σύμφωνα με τους ερευνητικούς στόχους και σκοπούς.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 4 ερωτήσεις για το προφίλ των ερωτώμενων (Φύλο – Ηλικία – Εκπαίδευση – Τομέας) και 23 ερωτήσεις βαθμονόμησης. Για τις ερωτήσεις βαθμονόμησης από 1 – 19 χρησιμοποιήθηκε ένα έτοιμο εργαλείο μέτρησης όπως εκφράστηκε από τον R. Scanlan σε ελεύθερη απόδοση του Φαναριώτη Παναγιώτη⁷⁵, και εν συνεχεία προστέθηκαν στο τέλος επιπλέον 4 ερωτήσεις (20-23) όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαμορφώθηκαν βάσει των ερωτήσεων ενός άλλου ερωτηματολογίου από το διαδίκτυο⁷⁶. Το ερωτηματολόγιο δίδει στον ηγέτη μια σαφή αντίληψη γύρω από το στυλ ηγεσίας του, δηλαδή τις παραδοχές που υιοθετεί, τις επιπτώσεις τους, καθώς και τη θέση του απέναντι στη θεωρία X και στην θεωρία Y του Mc Gregor.

7.8 Ανάλυση Στοιχείων της Έρευνας.

Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή SPSS έκδοση 19 καθώς και η χρήση του προγράμματος Microsoft Excel των Microsoft Windows.

7.9 Περιορισμοί της Έρευνας.

Ορισμένα προβλήματα που παρεμπόδισαν τη διεξαγωγή της έρευνας ήταν:

- η άρνηση αρκετών προϊσταμένων να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο. Λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας τους, λόγω προκατάληψης αλλά και ίσως επειδή ένιωθαν ότι υπόκεινται σε κάποιου είδους αξιολόγηση, παρότι το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και μόνο προαιρετικά μπορούσε κάποιος να βάλει τα στοιχεία του, δεν ήθελαν να δώσουν απαντήσεις κι έτσι αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να κάνει δυσχερή την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων.
- Η κακή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου το οποίο με ανάγκασε αρκετές φορές να ζητήσω την επανασυμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

⁷⁵ Φαναριώτη Π., (2001), Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Εισαγωγή στο σύγχρονο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 169.

⁷⁶<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dFlsRFkzROVsM0ZDMF FYSlpXa1NEbFE6MQ>

- Η επιλογή του δείγματος. Παρότι ικανοποιητικό, είναι περιορισμένο σε σχέση με το σύνολο των προϊσταμένων σε κάθε οργανισμό/ επιχείρηση.
- Η χρονική περίοδος. Η έρευνα επηρεάστηκε από την τρέχουσα χρονική περίοδο της οικονομικής κρίσης. Είναι γνωστό ότι η κάθε έρευνα έχει τις ιδιαιτερότητές της καθώς εξαρτάται από τις εκάστοτε συγκυρίες, οι οποίες μπορεί να είναι εις γνώσιν των ερευνητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

8.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρονται και αναλύονται τα δεδομένα που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα και διαμορφώθηκαν σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Συνολικά συμπληρώθηκαν 50 ερωτηματολόγια από προϊσταμένους ηλικίας από 20 έως 50+ ετών.

Η ανάλυση θα ξεκινήσει παραθέτοντας τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (φύλο, εκπαίδευση, ηλικία, τομέας). Στη συνέχεια, θα αναλυθούν τα αποτελέσματα, που αφορούν μια γενική εικόνα για το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι ερωτώμενοι, βάσει του ερωτηματολογίου και στο εάν και πόσο η πρακτική του οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Παρακάτω παρατίθενται τα γραφήματα, καθώς και τα ποσοστά, που προέκυψαν από την έρευνα.

8.2 Το προφίλ των Ερωτώμενων.

Στους επόμενους πίνακες παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

ΦΥΛΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΔΡΑΣ	22	44,0
ΓΥΝΑΙΚΑ	28	56,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,0

Πίνακας 1 – Φύλο Ερωτηθέντων.

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
20 – 30 ΕΤΩΝ	6	12,0
31 – 40 ΕΤΩΝ	9	18,0
41 – 50 ΕΤΩΝ	19	38,0
51 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΩΝ	16	32,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,0

Πίνακας 2 – Ηλικία Ερωτηθέντων

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΩΤΑΤΟ	24	48,0
ΑΝΩΤΕΡΟ	20	40,0
ΜΕΣΟ	6	12,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,0

Πίνακας 3 – Εκπαίδευση Ερωτηθέντων

ΤΟΜΕΑΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΗΜΟΣΙΟΣ	30	60,0
ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ	20	40,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,0

Πίνακας 4 – Τομέας Ερωτηθέντων

Από το σύνολο των 50 ερωτηματολογίων, το 56% που απάντησαν είναι γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 44% είναι άνδρες. Το 12% εξ αυτών είναι μεταξύ 20 – 30 ετών, το 18% βρίσκεται μεταξύ 31-40 ετών, το 35% μεταξύ 41-50 ετών ενώ το υπόλοιπο 32% είναι άνω των 50 ετών. Όσον αφορά την εκπαίδευση, το 48% είναι Ανωτάτης (Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης), το 40% ανωτέρας (επιπέδου ΤΕΙ) εκπαίδευσης ενώ μόλις το 12% των κατεχόντων θέση προϊσταμένου είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης. Τέλος, το 60% αυτών βρίσκονται στο δημόσιο τομέα και το υπόλοιπο 40% απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα.

8.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.

Πίνακας 5 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

	ΕΡΩΤΗΣΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΣΥΝΟΛΙΚΑ	ΔΙΑΚΥΜΑΝ ΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΑ
1	▪ Έχω ξεκαθαρίσει στον υφιστάμενο τι περιμένω από αυτόν από πλευράς αποτελεσμάτων;	5,6000	6,1000	5,8000	1,03016
2	▪ Έχω κάνει γνωστή σ' αυτόν τη θέση στην οποία βρίσκεται;	5,5333	6,1500	5,7800	1,23371
3	▪ Γνωρίζει πώς να εκτελέσει την εργασία του;	5,6667	5,8000	5,7200	,92670
4	▪ Έχω κάνει καλή δουλειά ως προς την εκπαίδευσή του;	5,2667	5,6000	5,4000	1,03016
5	▪ Έχω ποτέ συζητήσει με ενδιαφέρον μαζί του τα προβλήματα που αντιμετωπίζει	5,8667	5,8500	5,8600	1,08816

	στη δουλειά του και τα οποία δυσκολεύουν την ολοκλήρωσή της;				
6	<ul style="list-style-type: none"> Έχει από πλευράς μου όλη την υποστήριξη την οποία θα μπορούσα να του δώσω; 	6,1333	5,900	6,0400	1,15987
7	<ul style="list-style-type: none"> Τι έχω κάνει ή τι έχω παραλείψει προκειμένου να καλλιεργήσω μια θετική προσωπική σχέση; 	5,2333	5,1500	5,2000	1,17803
8	<ul style="list-style-type: none"> Γνωρίζει γιατί η εργασία του είναι σπουδαία; Σε ποιόν τομέα εντάσσεται, καθώς και τις συνέπειες της πτωχής απόδοσης; 	5,3000	5,6000	5,4200	1,08965
9	<ul style="list-style-type: none"> Έχουμε συζητήσει και συμφωνήσει πάνω στο τι αναμένεται από αυτόν και πόσο λογικό είναι αυτό που αναμένεται; 	5,5667	5,7500	5,6400	1,04511
10	<ul style="list-style-type: none"> Έχει ενημερωθεί πάνω στο τι γίνεται στο τμήμα του ή στον οργανισμό στο σύνολό του; (όχι μόνον για τα αντικείμενα που 	5,4667	5,4000	5,4400	,99304

	πρέπει να γνωρίζει, αλλά και για τα αντικείμενα που επιθυμεί να γνωρίζει;				
11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχει επαρκή ελευθερία στην εργασία του ή μήπως υπόκειται σε ένα υπερβολικό σύστημα ελέγχου; 	4,1667	5,2000	4,5800	1,88539
12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μήπως βρίσκεται σε μία αμυντική θέση σε σχέση με την απόδοσή του; 	4,8000	4,5500	4,7000	1,14731
13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τι έχω κάνει για να τον εντάξω διανοητικά και συναισθηματικά στην εργασία εκτός από την φυσική βέβαια ένταξή του; 	5,0667	5,1500	5,1000	,90914
14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Του έχει δοθεί η δυνατότητα να λάβει μέρος στη διαμόρφωση των στόχων και στον τρόπο επίτευξής τους; 	4,1000	5,2000	4,5400	1,88669
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω φροντίσει ώστε για ό,τι καλό είχε επιτύχει στην απόδοσή του να λάβει την κατάλληλη αναγνώριση; 	4,2667	5,5500	4,7800	2,01312

16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω δείξει το απαραίτητο ενδιαφέρον γι' αυτόν ως άτομο αλλά και για τους στόχους του; 	5,9000	5,8000	5,8600	,83324
17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω δείξει το αναγκαίο ενδιαφέρον για να τον ενθαρρύνω, να τον ακούσω και να του δώσω την ευκαιρία να εφαρμόσει τις ιδέες και τις εισηγήσεις του; 	4,3333	5,8000	4,9200	2,05873
18	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω ποτέ ενσυνείδητα αξιολογήσει τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία του με βασική ιδέα την οργάνωση της εργασίας κατά τέτοιο τρόπον, ώστε να αξιοποιήσω τα ισχυρά του σημεία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση; 	5,2333	5,2500	5,2400	1,06061
19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχει επαρκή και λογική ενθάρρυνση 	5,4667	5,4000	5,4400	,97227

	για την ανάληψη ευθυνών; ⁷⁷				
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχουν οι υφιστάμενοί μου υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επίπεδο εκπαίδευσης ώστε να δημιουργούν μέσω της εργασίας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση/οργανισμό; 	5,1000	5,8500	5,4000	1,16058
21	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχουν οι υφιστάμενοί μου εμπειρία και γνώσεις επί του αντικειμένου ώστε να δημιουργούν μέσω της εργασίας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση/οργανισμό; 	5,1333	5,3000	5,2000	1,10657
22	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημιουργεί το στυλ ηγεσίας μου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση / οργανισμό μου; 	5,1333	5,4000	5,2400	1,15281
23	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δίνω έμφαση με το στυλ ηγεσίας μου σε νέες μεθόδους προώθησης των 	5,4333	5,9000	5,6200	1,06694

⁷⁷ Φαναριώτη Π., (2001), Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Εισαγωγή στο σύγχρονο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 169.

	προϊόντων υπηρεσιών μου/ βελτίωση της ποιότητάς τους και καλύτερη εξυπηρέτηση; ⁷⁸				
--	---	--	--	--	--

Για το Δημόσιο Τομέα, σύμφωνα με τον Πίνακα 5 και κοιτώντας και τις αντίστοιχες απαντήσεις του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε ότι οι 5 υψηλότερες βαθμολογίες εκφράζονται στις ερωτήσεις 6, 16, 5, 3 και 1. (Σημειωμένες με έντονη γραφή χρώματος μαύρου). Έτσι οι κάτοχοι διευθυντικών θέσεων στο δημόσιο, δίδουν όλη την υποστήριξη που μπορούν στους υφιστάμενους τους εφαρμόζοντας ένα υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας (βαθμολογία 6,1333), δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για αυτούς και για τους στόχους τους (5,9) και συζητούν για τα προβλήματα πάνω στη δουλειά που μπορεί να δρουν σαν τροχοπέδη για αυτούς (5,8667). Σύμφωνα με την υψηλή βαθμολογία της ερώτησης 3 (5,6667) και 1 (5,6), οι εργαζόμενοι στο δημόσιο ξέρουν πώς να εκτελέσουν την εργασία τους και τα ζητούμενα από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο από πλευράς αποτελεσμάτων είναι απολύτως ξεκάθαρα, ενδεικτικό ενός καταπιεστικού στυλ ηγεσίας και της θεωρίας X του Mc Gregor. Οι 5 χαμηλότερες βαθμολογίες είναι στις ερωτήσεις 14, 11, 15, 17 και 12 (Σημειωμένες με πράσινη έντονη γραφή). Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με την ερώτηση 14 που έχει το χαμηλότερο μέσο όρο απαντήσεων με μόλις 4,1, μπορούμε να πούμε ότι δεν δίνουν εύκολα τη δυνατότητα να λάβει ένας υφιστάμενός τους μέρος στη διαμόρφωση των στόχων και στον τρόπο επίτευξής τους, χαρακτηριστικό ιδίωμα της ακαμψίας του δημόσιου τομέα, και κάτι που υπογραμμίζει την εφαρμογή της θεωρίας X του Mc Gregor. Η δεύτερη χαμηλότερη βαθμολογικά ερώτηση 11 (4,1667), δείχνει επίσης ότι δεν υπάρχει επαρκής ελευθερία στην εργασία τους και ενδεχόμενα ένας υπερβολικά συστηματοποιημένος έλεγχος. Οι πρωτοβουλίες των εργαζομένων ελαχιστοποιούνται με επικράτηση της τυπολατρίας, απέχθειας για αλλαγές και επιβολής κυρώσεων αν γίνει παρέκκλιση από την κλασσική νόρμα εργασίας. Η επίσης χαμηλή βαθμολογικά ερώτηση 15 (4,2667) μας δείχνει ότι στο δημόσιο δεν υπάρχει αναγνώριση για τις

⁷⁸ Οι τελευταίες 4 ερωτήσεις σχηματίστηκαν κατόπιν συμβουλής του ακόλουθου συνδέσμου:
<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dFlsRFkzROVsM0ZDMFFYSlpXa1NEbFE6MQ>

όποιες καλές επιδόσεις των εργαζομένων ενώ η 17 (4,3333) ότι δεν υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά των προϊσταμένων να ενθαρρύνουν, να ακούν και να δίνουν τη δυνατότητα σε έναν συνεργάτη -ή οι ίδιοι- να εφαρμόζουν ιδέες και εισηγήσεις τους παρά μόνο σε έναν ελάχιστο βαθμό. Η θέση των υφισταμένων είναι αμυντική όσον αφορά την απόδοσή τους βάσει της ερώτησης 12 (4,8). Όλα τα προηγούμενα πάλι συμβαδίζουν με το σύστημα της θεωρίας X που βλέπουμε ότι επικρατεί ως επί το πλείστον.

Όσον αφορά τον Ιδιωτικό Τομέα και κοιτώντας και τις αντίστοιχες απαντήσεις του ερωτηματολογίου, οι 5 υψηλότερες βαθμολογίες εκφράζονται στις ερωτήσεις 2, 1, 6, 23 και 20. Έτσι βλέπουμε ότι στον ιδιωτικό τομέα ένα διευθυντικό στέλεχος γνωστοποιεί τη θέση στην οποία βρίσκεται κάθε εργαζόμενος πάρα πολύ καλά ώστε ο τελευταίος να μην έχει αμφιβολίες ως προς τις αρμοδιότητες της θέσης, τις ευθύνες του αλλά και το τι πρέπει να κάνει (ερώτηση 2 – 6,15). Τα αποτελέσματα όπως και στον δημόσιο τομέα είναι απολύτως ξεκάθαρα (ερώτηση 1 – 6,1) και η υποστήριξη δίδεται απλόχερα (ερώτηση 6 – 5,9). Οι ερωτήσεις 23 και 20 (5,9 και 5,85 αντίστοιχα) μας δείχνουν ότι το στυλ ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών είναι εμφατικό σε νέες μεθόδους προώθησης των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης ώστε να βελτιώνεται η ποιότητά τους και η εξυπηρέτηση ενώ οι υφιστάμενοι κατέχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επίπεδο εκπαίδευσης ώστε να δημιουργούν μέσω της εργασίας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση/ οργανισμό. Στον ιδιωτικό τομέα έτσι βλέπουμε ότι επικρατούν ορισμένες αρχές της θεωρίας Ψ παρότι σε μικρό βαθμό καθώς υπάρχουν γενικά εμφανείς ομοιότητες με το δημόσιο όπως θα δούμε και στη συνέχεια. Μεταξύ των 5 χαμηλότερων βαθμολογιών είναι οι ερωτήσεις 12, 13, 7, 11 και 14. Βάσει αυτών βλέπουμε ότι στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει πρωτίστως ο φόβος της απόδοσης, με τους εργαζομένους να τηρούν αμυντική θέση σε σχέση με αυτήν (Ερώτηση 12 – 4,55). Εκτός από την φυσική ένταξή τους στην εργασία, η διανοητική και συναισθηματική τους ένταξη είναι σχεδόν ανύπαρκτη γεγονός που φαίνεται από την χαμηλή απόδοση της ερώτησης 13 (5,15). Αξιοσημείωτο είναι ότι τα διευθυντικά στελέχη παραλείπουν να καλλιεργούν μια θετική προσωπική σχέση με τους υφισταμένους τους (ερώτηση 7 – 5,15). Επίσης υπάρχει υπερβολικός έλεγχος κι ανεπαρκής ελευθερία στην εργασία σε παρεμφερή επίπεδα, καίτι λιγότερο, από ότι στο δημόσιο τομέα ενώ το ίδιο ισχύει και για την

πενιχρή συμμετοχή των υφισταμένων στην διαμόρφωση της στοχοθεσίας και του τρόπου επίτευξής της (ερωτήσεις 11 και 14 με 5,2 και 5,2 αντίστοιχα).

Για τα **συνολικά αποτελέσματα τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα.**, στην ουσία επιβεβαιώνουμε αυτά που είπαμε προηγουμένως, βλέποντας ότι μεταξύ των 5 υψηλότερων ερωτήσεων βρίσκονται οι ερωτήσεις 6,16,5,1 και 2 (6,0400, 5,8600, 5,8600, 5,8000 και 5,7800 αντίστοιχα) και μεταξύ των 5 χαμηλότερων οι 14, 11, 12, 15 και 17 (μέσοι όροι 4,54, 4,58, 4,70, 4,78 και 4,92 αντίστοιχα). Το σύνολο των ερωτηθέντων θεωρεί ότι πάνω απ' όλα προσφέρει όλη του την υποστήριξη στους υφισταμένους του ενώ η δυνατότητα να λάβει ένας υφιστάμενος μέρος στη διαμόρφωση στόχων και στο πώς θα τους πετύχει είναι η μεγαλύτερη αδυναμία στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της συγκεκριμένης διατριβής ήταν να διερευνηθεί κατά πόσον το εκάστοτε στυλ Ηγεσίας ενός διοικούντος σε μια επιχείρηση / οργανισμό επηρεάζει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οποιασδήποτε μορφής. Πιο αναλυτικά, καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα :

Η Ηγεσία είναι ένα κράμα διαδικασιών, ορισμών και εν γένει φιλοσοφίας που δύσκολα διαμορφώνεται από κάποιον που διοικεί και ακόμα πιο δύσκολα αντιγράφεται καθώς αυτής έπονται κατά περίπτωση πολλά είδη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Το στυλ που ασκείται λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την Ηγεσία και είναι καθοριστικής σημασίας για την ποιότητα της διοίκησης. Το στυλ μιας ηγεσίας πηγάζει από μια πληθώρα παραγόντων όπως τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, επίκτητα ή κληρονομικά, το είδος του οργανισμού, το είδος του έργου που αναλαμβάνεται, το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού κ.α. Οποιοδήποτε κι αν είναι αυτό όμως, υπάρχει ένας γενικός κανόνας σύμφωνα με τον καθηγητή Σταύρο Θεοφανίδη, όπου πρέπει να ακολουθείται κι αυτός είναι το στυλ ηγεσίας να παράγει καθαρά θετικά αποτελέσματα⁷⁹.

Από το παρελθόν έως το σήμερα τα στυλ ηγεσίας, με διάφορες παραλλαγές, διατήρησαν δύο βασικές κατευθύνσεις, από τη μια να είναι περισσότερο συγκεντρωτικά / αυταρχικά και από την άλλη περισσότερο αποκεντρωτικά / συμμετοχικά. Διαπιστώσαμε ότι διαφορετικά στυλ οδηγούν και σε διαφορετικού τύπου ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα χωρίς όμως να σημαίνει ότι τα άλλα στυλ αποκλείουν τη γέννηση αυτών των πλεονεκτημάτων. Έτσι, το πλεονέκτημα της ηγεσίας κόστους φαίνεται να απορρέει περισσότερο από ένα συγκεντρωτικό στυλ ενώ το πλεονέκτημα της ηγεσίας διαφοροποίησης εμφανίζει μεγαλύτερη συχνότητα στα αποκεντρωτικά στυλ. Είδαμε όμως ότι και το αντίθετο μπορεί να συμβαίνει ανάλογα με την περίπτωση. Αυτά διαπιστώθηκαν από τη βιβλιογραφική ανάλυση που πραγματοποιήσαμε από τη μελέτη του καθηγητή κ. Νίκου Θερίου⁸⁰.

⁷⁹ **Θεοφανίδης Σταύρος**, (1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 51.

⁸⁰ **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική.

Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε μας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις συνολικά τείνουν να εφαρμόζουν ένα υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό με κατευθυντικό – καταπιεστικό στυλ. Πιο συγκεκριμένα, το υποστηρικτικό στυλ που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τεκμηριώνεται με βάση με το ερωτηματολόγιο από τις ερωτήσεις :

6 : έχει όλη την υποστήριξη που θα μπορούσε να δώσει ο προϊστάμενος (βαθμολογία 6,04 στα 7). Για να είμαστε ακόμα πιο ακριβείς, το 86% απάντησε θετικά ενώ μέτρια έως κάτω του μετρίου απάντησε μόνο το 14% των ερωτηθέντων σε αυτή την ερώτηση.

Επίσης, στο ίδιο συμπέρασμα, μας οδηγεί και η ερώτηση 16 : έχω δείξει το απαραίτητο ενδιαφέρον γι' αυτόν ως άτομο αλλά και για τους στόχους του. (βαθμός 5,86 στα 7). Στην προκειμένη περίπτωση, το 94% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά, ενώ ένα μόλις 6% απάντησε σε επίπεδο μετριότητας.

Τέλος, η υποστήριξη που εφαρμόζεται στις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα επιχειρήσεις εκ μέρους των προϊσταμένων φαίνεται ξεκάθαρα και από την ερώτηση 5 : έχω ποτέ συζητήσει με ενδιαφέρον μαζί του τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στη δουλειά του και τα οποία δυσκολεύουν την ολοκλήρωσή της (βαθμός 5,86 στα 7). Ο πίνακας της ερώτησης που μπορούμε να δούμε και στο παράρτημα διατρανώνει αυτό το συμπέρασμα όπου το 86% απάντησαν θετικά με μόνο 14% να απαντά το αντίθετο (2% αρνητικά και 12% μέτρια).

Επίσης σύμφωνα με την έρευνα που κάναμε, βρήκαμε ότι σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οδηγούνται στην πλειοψηφία οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα σε σύγκριση με τις Δημόσιες καθώς υπάρχει έμφαση σε νέες μεθόδους/ εφαρμογή νέων ιδεών ενώ το εκπαιδευτικό επίπεδο/ μόρφωση των εργαζομένων θεωρείται από τους προϊσταμένους υψηλό. Δεν παρατηρούμε βάση της έρευνας κάτι τέτοιο στο Δημόσιο τομέα όπου υπάρχει μεν έντονη υποστήριξη και καθοδήγηση αλλά έντονος έλεγχος, έλλειψη ενδιαφέροντος και δυνατότητας συμμετοχής στους στόχους και αναγνώρισης της προσπάθειας και αμυντική αντιμετώπιση απέναντι στην αξιολόγηση που υφίστανται οι εργαζόμενοι (ενδείξεις κατευθυντικού – καταπιεστικού στυλ εργασίας). Όλα αυτά τεκμηριώνονται παρακάτω :

Το εμφανές προβάδισμα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ιδιωτικών επιχειρήσεων φαίνεται από την ερώτηση 20 (απαντήσεις ιδιωτικού τομέα ερωτηματολογίου) : έχουν οι υφιστάμενοί μου υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επίπεδο εκπαίδευσης ώστε να δημιουργούν μέσω της εργασίας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση / οργανισμό (βαθμός 5,85 στα 7). Ο Πίνακας στο παράρτημα μας δείχνει ότι το 90% απάντησε με θετικό πρόσημο ενώ το 10% απάντησε μετρίως.

Ακόμα, η ερώτηση 23 δείχνει ότι το στυλ ηγεσίας είναι εμφατικό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δίνω έμφαση με το στυλ ηγεσίας μου σε νέες μεθόδους προώθησης των προϊόντων / υπηρεσιών μου / βελτίωση της ποιότητάς τους και καλύτερη εξυπηρέτηση - βαθμός 5,9 στα 7) με τον αντίστοιχο πίνακα του παραρτήματος να μας αποδεικνύει του λόγου το αληθές, όπου το 90% απάντησε θετικά, ένα μόλις 5% απάντησε αρνητικά.

Το αυταρχικό στυλ ηγεσίας των επιχειρήσεων φαίνεται από τις ερωτήσεις 11 : έχει επαρκή ελευθερία στην εργασία του ή υπόκειται σε υπερβολικό σύστημα ελέγχου (βαθμός 4,58 στα 7). Ο ανάλογος πίνακας στο παράρτημα της διατριβής μας δεικνύει αυτό όπου υπάρχει ποσοστό 40% που απάντησαν αρνητικά και μέτρια και παρότι το ποσοστό των θετικών απαντήσεων είναι μεγάλο, η ερώτηση 11 είναι η 2^η βαθμολογικά χαμηλότερη ερώτηση του ερωτηματολογίου γιατί ένα ποσοστό 22% απάντησε πολύ αρνητικά.

Η ερώτηση 15 δείχνει επίσης αυταρχικό ηγετικό στυλ : έχω φροντίσει ώστε για ό,τι καλό είχε επιτύχει στην απόδοσή του να αναγνωριστεί κατάλληλα (βαθμός 4,78 στα 7) όπου 36% απάντησε αρνητικά (22% πολύ αρνητικές απαντήσεις) και η ερώτηση είναι η 4^η βαθμολογικά χαμηλότερη στο σύνολο.

Το αυταρχικό στυλ φαίνεται κι από την ερώτηση 12 : αμυντική θέση υφισταμένου σχετικά με την απόδοσή του (βαθμός 4,7 στα 7). Εδώ υπάρχει ποσοστό 46% μετρίων /αρνητικών απαντήσεων (ιδιαίτερα υψηλή η μετριότητα, στο 38% των ερωτηθέντων) ενώ η ερώτηση είναι η 3η χαμηλότερη συνολικά σε βαθμολογία.

Το αυταρχικό στυλ τέλος τεκμηριώνεται από την ερώτηση 17 : έχω δείξει το αναγκαίο ενδιαφέρον για να τον ενθαρρύνω, να τον ακούσω και να του δώσω την

ευκαιρία να εφαρμόσει τις ιδέες και εισηγήσεις του βαθμός 4,92 στα 7). Εκεί έχουμε 28% αρνητικές απαντήσεις με ένα υψηλό ποσοστό 18% πολύ αρνητικών απαντήσεων. Η ερώτηση είναι η 5^η βαθμολογικά χαμηλότερη στο σύνολο.

Τέλος, η μεγαλύτερη αδυναμία των επιχειρήσεων είναι η ανύπαρκτη δυνατότητα να λάβει ένας υφιστάμενος μέρος στη διαμόρφωση των στόχων και στο να τους πετύχουν. Αυτό το βλέπουμε τεκμηριωμένο από τα αποτελέσματα της ερώτησης 14, όπου είναι η βαθμολογικά χαμηλότερη σε όλο το ερωτηματολόγιο (βαθμός 4,54 στα 7). Οι αρνητικές απαντήσεις κυμαίνονται σε ποσοστό 38% (με 18% πολύ αρνητικές απαντήσεις).

Εν κατακλείδι, κι από τα παραπάνω, οδηγούμαστε επίσης στο συμπέρασμα ότι όσο κινείται κάποιος περισσότερο συμμετοχικά (πχ. όπως είδαμε παραπάνω οι ιδιωτικού τομέα επιχειρήσεις) οδηγείται πιο κοντά σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί χρησιμοποιούνται περισσότερες μοναδικές ικανότητες του ανθρώπινου παράγοντα (διανοητικό κεφάλαιο, επίπεδο μόρφωσης και ικανοτήτων, νέοι τρόποι και ιδέες, βελτίωση ποιότητας και εξυπηρέτησης) και υπάρχουν περισσότερα περιθώρια για βελτίωση / προσπάθεια. Πάντα όμως πρέπει να κοιτάζει να έχει θετικό πρόσημο στα επιτεύγματά του προσαρμόζοντας αναλόγως το στυλ του όποτε συμβαίνει το αντίθετο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ :

ΕΛΛΗΝΙΚΗ :

1. **Θεοφανίδης Σταύρος**, (1989), Πώς θα γίνετε καλύτερος Πρωθυπουργός, Υπουργός, Διοικητής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
2. **Θεοφανίδης Σταύρος**,(1999), Ποιος είναι Ηγέτης – Η ποιότητα της Ηγεσίας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
3. **Θερίου Νίκος**, (2005), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
4. **Κανελλόπουλος Χ.**, (1980), Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα
5. **Κονταράτου Α., Blanchard Κ.**, (1994), Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard, ΕΛΚΕΠΑ, Αθήνα
6. **Μπουραντάς Δημήτρης**, (2005), Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, 1^η έκδοση, Αθήνα
7. **Παπαδάκης Μ. Βασίλης**, (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α' : Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
8. **Πάντα Μ., Καραγιάννης Σ.**, (2009), Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Έλλην, Δεύτερη Έκδοση, Αθήνα.
9. **Σταθακόπουλος Βλάσης** (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα
10. **Φαναριώτη Π.**, (2001), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εισαγωγή στο σύγχρονο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
11. **Bose Partha**, (2004), Μέγας Αλέξανδρος – Η τέχνη της Στρατηγικής, εκδόσεις Κριτική
12. **Kotter P. John**, (2001), Ηγέτης στις Αλλαγές, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
13. **Platt Richard**, (2004), Ιούλιος Καίσαρας, Εκδόσεις Πατάκη.
14. **Ross Leckie**, (1998), Αννίβας ο Καρχηδόνιος, εκδόσεις Καλέντης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ :

15. **Κέφης Ν. Βασίλειος**, (2004), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις στο μάθημα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα

ΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ :

16. **Κατσίκη Σοφία** (2012), Η επίδραση της διαφήμισης στην ψυχολογία των νέων καταναλωτών ηλικίας 18 – 24, τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Κρήτης
17. **Τζεμπελίκος Νεκτάριος**, (2011), Έρευνα Μάρκετινγκ με τη χρήση του SPSS, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΜΠΣ Μάρκετινγκ και Επικοινωνία με Νέες Τεχνολογίες, Αθήνα

ΑΡΘΡΑ

18. **Καπραβέλλος Ευστάθιος**, (2006), «Ανώτατη Διοίκηση και Ηγεσία, Περιοδικό Προβληματισμοί, Τεύχος 32,
19. http://www.elesme.gr/elesmegr/periodika/t32/t32_03.htm
20. **Στάμκος Κ.** Θεωρίες και Στυλ Ηγεσίας, stamkosk@in.gr
21. **Thomas Taylor**, (1822), Πολιτικά αποσπάσματα Αρχύτα, Χαρώνδα, Ζάλευκου και άλλων Πυθαγορείων... διασωθέντα από τον Στοβαίο, αγγλική μτφρ. Λονδίνο

ΞΕΝΗ :

22. **Bass M. Bernard**, (1990), Bass & Stogdill's Handbook of Leadership – Theory, Research & Managerial Applications, 3d edition, The Free Press, New York, London, Toronto, Sydney, Singapore.
23. **Christensen M. Clayton**, (1997), The Innovator's Dillema: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business, Harvard Business School.
24. **Daft L. Richard**, (2008), The Leadership Experience (with Infotrac), Dryden Press Series in Management, USA.
25. **Drucker, Peter** (1967), Effective Executive, Chicago, Illinois
26. **Ensley D. Michael, Pearson Allison, Pearce L. Craig**, (2003), Top Management Team Process, shared leadership and new venture performance: a theoretical model and research agenda, Human Research Management Review, Pergamon
27. **Gill Roger**, (2011), Theory and Practice of Leadership, 2nd edition, Roger Gill, Sage publications.
28. **Grint Keith**, (1997), Leadership, Oxford University Press

29. **Gibson James, Ivancevich John, Donnelly James, Konopaske Robert**, (2000), Organizations, International Edition, Higher Education
30. **Goleman Daniel, Boyatzis Richard**, (2002), Primal Leadership, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
31. **Heller Robert**, (1999), Effective Leadership, Dorling Kindersley Limited, London
32. **Porter E. Michael**, (1985), Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance, First Free Press Edition, New York
33. **Porter E. Michael and Victor E. Millar**, (1985), How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review
34. **Pfeffer Jeffrey**, (1994), Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force, Harvard Business Press, United States of America
35. **Strauss Barry**, (2012), Masters of Command: Alexander, Hannibal, Caesar, and the Genius of Leadership, Simon & Schuster
36. **Northhouse Peter G.** (2012), Leadership: Theory and Practice, 5th edition, 2012
37. **Van Wart, Montgomery**, (2008), Leadership in Public Organizations, M. E. Sharpe, Inc, USA

ΑΡΘΡΑ :

38. **Bennis Warren**, (1999), The Leadership Advantage, Leader to Leader, No. 12
http://www.hr-newcorp.com/articles/bennis_Leaders.pdf
39. **Peteraf Margaret**, (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource – Based View, Strategic Management Journal; Mar 1993; 14,3; ABI/INFORM Global
<http://www.itu.dk/~rold/marketing/Peteraf1993.pdf>
40. **Tannenbaum Robert, Schmidt Robert**, The model of Leadership Continuum, 1958 – updated 1973
<http://www.managetrainlearn.com/page/tannenbaum-and-schmidt>
41. **Yukl Gary**, (1989), Managerial Leadership : A Review of Theory and Research, Journal of Management, June 1989; vol. 15, 2:
<http://jom.sagepub.com/content/15/2/251.short>

ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ :

42. <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=35&L=4>
43. <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?fromEmail=true&formkey=dFlsRFkzROVsM0ZDMFFYSlpXa1NEbFE6MQ>
44. digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/1631/1/Maroulis.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ - ΗΓΕΤΗ

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο (διαμορφωμένο κατά R. Scanlan) και με την προσθήκη επιπλέον ερωτήσεων όσον αφορά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δίνει στον ηγέτη μια σαφή αντίληψη γύρω από το στυλ ηγεσίας το α , δηλαδή τις παραδοχές που υιοθετεί, τις επιπτώσεις τους, καθώς και τη θέση του απέναντι στη θεωρία X και στην θεωρία Y του Mc Gregor.

Φύλο

1.....Άνδρας

2.....Γυναίκα

Ποια είναι η ηλικία σας;

1.....20 – 30 ετών

2.....31 – 40 ετών

3.....41 – 50 ετών

4.....51 ετών και άνω

Επίπεδο Εκπαίδευσης

1.....Ανώτατο (ΑΕΙ)

2.....Ανώτερο (ΤΕΙ)

3.....Μέσο (Δευτεροβάθμια εκπαίδευση).

Σε ποιόν τομέα ανήκετε;

1.....Δημόσιος τομέας

2.....Ιδιωτικός τομέας

Απαντάμε τις παρακάτω ερωτήσεις με την κλίμακα από 1 (καθόλου) έως 7 (πάρα πολύ) και το 4 να είναι η μέση.

1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω ξεκαθαρίσει στον υφιστάμενο τι περιμένω από αυτόν από πλευράς αποτελεσμάτων; 	
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω κάνει γνωστή σ' αυτόν τη θέση στην οποία βρίσκεται; 	
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γνωρίζει πώς να εκτελέσει την εργασία του; 	
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω κάνει καλή δουλειά ως προς την εκπαίδευσή του; 	
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω ποτέ συζητήσει με ενδιαφέρον μαζί του τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στη δουλειά του και τα οποία δυσκολεύουν την ολοκλήρωσή της; 	
6	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχει από πλευράς μου υό λη την υπο σήριξη την ο π ά θα μπορούσα να του δώσω; 	
7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τι έχω κάνει ή τι έχω παραλείψει προκειμένου να καλλιεργήσω μια θετική προσωπική σχέση; 	
8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γνωρίζει γιατί η εργασία του είναι σπουδαία; Σε ποιόν τομέα εντάσσεται, καθώς και τις συνέπειες της πτωχής απόδοσης; 	
9	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχουμε συζητήσει και συμφωνήσει πάνω στο τι αναμένεται από αυτόν και πόσο λογικό είναι αυτό που αναμένεται; 	
10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχει ενημερωθεί πάνω στο τι γίνεται στο τμήμα του ή στον οργανισμό στο σύνολό του; (όχι μόνον για τα αντικείμενα που πρέπει να γνωρίζει, αλλά και για τα αντικείμενα που επιθυμεί να γνωρίζει; 	
11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχει επαρκή ελευθερία στην εργασία του ή μήπως υπόκειται σε ένα υπερβολικό σύστημα ελέγχου; 	

12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μήπως βρίσκεται σε μία αμυντική θέση σε σχέση με την απόδοσή του; 	
13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τι έχω κάνει για να τον εντάξω διανοητικά και συναισθηματικά στην εργασία εκτός από την φυσική βέβαια ένταξή του; 	
14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Του έχει δοθεί η δυνατότητα να λάβει μέρος στη διαμόρφωση των στόχων και στον τρόπο επίτευξής τους; 	
15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω φροντίσει ώστε για ό,τι καλό είχε επιτύχει στην απόδοσή του να λάβει την κατάλληλη αναγνώριση; 	
16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω δείξει το απαραίτητο ενδιαφέρον γι' αυτόν ως άτομο αλλά και για τους στόχους του; 	
17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω δείξει το αναγκαίο ενδιαφέρον για να τον ενθαρρύνω, να τον ακούσω και να του δώσω την ευκαιρία να εφαρμόσει τις ιδέες και τις εισηγήσεις του; 	
18	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχω ποτέ ενσυνείδητα αξιολογήσει τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία του με βασική ιδέα την οργάνωση της εργασίας κατά τέτοιον τρόπον, ώστε να αξιοποιήσω τα ισχυρά του σημεία για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση; 	
19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχει επαρκή και λογική ενθάρρυνση για την ανάληψη ευθυνών;⁸¹ 	
20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έχουν οι υφιστάμενοί μου υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επίπεδο εκπαίδευσης ώστε να δημιουργούν μέσω της εργασίας τους 	

⁸¹ Φαναριώτη Π., (2001), Αρχές Οργάνωσης και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Εισαγωγή στο σύγχρονο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, σελ. 169.

	ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση/ οργανισμό;	
21	<ul style="list-style-type: none"> Έχουν οι υφιστάμενοί μου εμπειρία και γνώσεις επί του αντικειμένου ώστε να δημιουργούν μέσω της εργασίας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση/ οργανισμό; 	
22	<ul style="list-style-type: none"> Δημιουργεί το στυλ ηγεσίας μου ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση / οργανισμό μου; 	
23	<ul style="list-style-type: none"> Δίνω έμφαση με το στυλ ηγεσίας μου σε νέες μεθόδους προώθησης των προϊόντων υπηρεσιών μου/ βελτίωση της ποιότητάς τους και καλύτερη εξυπηρέτηση;⁸² 	

2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ SPSS ΚΑΙ EXCEL

ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ (30 ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΙ)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΡΩΤΗΣΗ1	30	4,00	7,00	5,6000	1,10172
ΕΡΩΤΗΣΗ2	30	2,00	7,00	5,5333	1,19578
ΕΡΩΤΗΣΗ3	30	4,00	7,00	5,6667	,88409
ΕΡΩΤΗΣΗ4	30	3,00	7,00	5,2667	1,20153
ΕΡΩΤΗΣΗ5	30	3,00	7,00	5,8667	1,19578
ΕΡΩΤΗΣΗ6	30	3,00	7,00	6,1333	1,25212
ΕΡΩΤΗΣΗ7	30	3,00	7,00	5,2333	1,30472
ΕΡΩΤΗΣΗ8	30	4,00	7,00	5,3000	1,02217
ΕΡΩΤΗΣΗ9	30	3,00	7,00	5,5667	1,10433
ΕΡΩΤΗΣΗ10	30	4,00	7,00	5,4667	1,00801
ΕΡΩΤΗΣΗ11	30	1,00	7,00	4,1667	2,21411
ΕΡΩΤΗΣΗ12	30	1,00	7,00	4,8000	1,34933
ΕΡΩΤΗΣΗ13	30	3,00	7,00	5,0667	1,04826
ΕΡΩΤΗΣΗ14	30	1,00	7,00	4,1000	2,15519
ΕΡΩΤΗΣΗ15	30	1,00	7,00	4,2667	2,33317

⁸² Οι τελευταίες 4 ερωτήσεις σχηματίστηκαν κατόπιν συμβουλής του ακόλουθου συνδέσμου:
<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?fromEmail=true&formkey=dFlsRFkzROVsM0ZDMFFYSIlpXa1NEbFE6MQ>

ΕΡΩΤΗΣΗ16	30	4,00	7,00	5,9000	,88474
ΕΡΩΤΗΣΗ17	30	1,00	7,00	4,3333	2,41166
ΕΡΩΤΗΣΗ18	30	3,00	7,00	5,2333	1,13512
ΕΡΩΤΗΣΗ19	30	4,00	7,00	5,4667	,93710
ΕΡΩΤΗΣΗ20	30	3,00	7,00	5,1000	1,26899
ΕΡΩΤΗΣΗ21	30	3,00	7,00	5,1333	1,19578
ΕΡΩΤΗΣΗ22	30	2,00	7,00	5,1333	1,33218
ΕΡΩΤΗΣΗ23	30	3,00	7,00	5,4333	1,13512
Valid N (listwise)	30				

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,907	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΕΡΩΤΗΣΗ1	114,1667	325,523	,444	,905
ΕΡΩΤΗΣΗ2	114,2333	331,564	,262	,908
ΕΡΩΤΗΣΗ3	114,1000	328,369	,476	,905
ΕΡΩΤΗΣΗ4	114,5000	326,328	,383	,906
ΕΡΩΤΗΣΗ5	113,9000	316,852	,613	,901
ΕΡΩΤΗΣΗ6	113,6333	317,068	,578	,902
ΕΡΩΤΗΣΗ7	114,5333	319,568	,496	,904
ΕΡΩΤΗΣΗ8	114,4667	321,430	,598	,902
ΕΡΩΤΗΣΗ9	114,2000	322,786	,514	,903
ΕΡΩΤΗΣΗ10	114,3000	321,803	,596	,902

ΕΡΩΤΗΣΗ11	115,6000	290,869	,644	,901
ΕΡΩΤΗΣΗ12	114,9667	341,757	,016	,913
ΕΡΩΤΗΣΗ13	114,7000	326,907	,432	,905
ΕΡΩΤΗΣΗ14	115,6667	288,368	,702	,899
ΕΡΩΤΗΣΗ15	115,5000	278,397	,778	,896
ΕΡΩΤΗΣΗ16	113,8667	324,533	,598	,903
ΕΡΩΤΗΣΗ17	115,4333	274,875	,797	,896
ΕΡΩΤΗΣΗ18	114,5333	327,154	,388	,906
ΕΡΩΤΗΣΗ19	114,3000	326,631	,498	,904
ΕΡΩΤΗΣΗ20	114,6667	313,333	,655	,900
ΕΡΩΤΗΣΗ21	114,6333	315,413	,649	,901
ΕΡΩΤΗΣΗ22	114,6333	321,344	,445	,905
ΕΡΩΤΗΣΗ23	114,3333	316,989	,646	,901

ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (50 ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΙ)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΡΩΤΗΣΗ1	50	4,00	7,00	5,8000	1,03016
ΕΡΩΤΗΣΗ2	50	2,00	7,00	5,7800	1,23371
ΕΡΩΤΗΣΗ3	50	4,00	7,00	5,7200	,92670
ΕΡΩΤΗΣΗ4	50	3,00	7,00	5,4000	1,03016
ΕΡΩΤΗΣΗ5	50	3,00	7,00	5,8600	1,08816
ΕΡΩΤΗΣΗ6	50	3,00	7,00	6,0400	1,15987
ΕΡΩΤΗΣΗ7	50	3,00	7,00	5,2000	1,17803
ΕΡΩΤΗΣΗ8	50	4,00	7,00	5,4200	1,08965
ΕΡΩΤΗΣΗ9	50	3,00	7,00	5,6400	1,04511
ΕΡΩΤΗΣΗ10	50	3,00	7,00	5,4400	,99304
ΕΡΩΤΗΣΗ11	50	1,00	7,00	4,5800	1,88539
ΕΡΩΤΗΣΗ12	50	1,00	7,00	4,7000	1,14731
ΕΡΩΤΗΣΗ13	50	3,00	7,00	5,1000	,90914
ΕΡΩΤΗΣΗ14	50	1,00	7,00	4,5400	1,88669
ΕΡΩΤΗΣΗ15	50	1,00	7,00	4,7800	2,01312
ΕΡΩΤΗΣΗ16	50	4,00	7,00	5,8600	,83324
ΕΡΩΤΗΣΗ17	50	1,00	7,00	4,9200	2,05873
ΕΡΩΤΗΣΗ18	50	3,00	7,00	5,2400	1,06061
ΕΡΩΤΗΣΗ19	50	3,00	7,00	5,4400	,97227
ΕΡΩΤΗΣΗ20	50	3,00	7,00	5,4000	1,16058
ΕΡΩΤΗΣΗ21	50	3,00	7,00	5,2000	1,10657
ΕΡΩΤΗΣΗ22	50	2,00	7,00	5,2400	1,15281

ΕΡΩΤΗΣΗ23	50	3,00	7,00	5,6200	1,06694
Valid N (listwise)	50				

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	23

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΕΡΩΤΗΣΗ1	117,1200	273,781	,425	,910
ΕΡΩΤΗΣΗ2	117,1400	270,327	,431	,910
ΕΡΩΤΗΣΗ3	117,2000	272,694	,516	,909
ΕΡΩΤΗΣΗ4	117,5200	273,887	,422	,910
ΕΡΩΤΗΣΗ5	117,0600	267,894	,569	,907
ΕΡΩΤΗΣΗ6	116,8800	268,475	,514	,908
ΕΡΩΤΗΣΗ7	117,7200	267,634	,527	,908
ΕΡΩΤΗΣΗ8	117,5000	265,602	,635	,906
ΕΡΩΤΗΣΗ9	117,2800	268,981	,562	,908
ΕΡΩΤΗΣΗ10	117,4800	271,275	,522	,908
ΕΡΩΤΗΣΗ11	118,3400	249,739	,605	,907
ΕΡΩΤΗΣΗ12	118,2200	285,808	,057	,917
ΕΡΩΤΗΣΗ13	117,8200	275,130	,444	,910
ΕΡΩΤΗΣΗ14	118,3800	246,608	,661	,905
ΕΡΩΤΗΣΗ15	118,1400	237,715	,766	,902
ΕΡΩΤΗΣΗ16	117,0600	271,894	,610	,908
ΕΡΩΤΗΣΗ17	118,0000	236,571	,766	,902

ΕΡΩΤΗΣΗ18	117,6800	273,528	,419	,910
ΕΡΩΤΗΣΗ19	117,4800	272,826	,485	,909
ΕΡΩΤΗΣΗ20	117,5200	262,051	,690	,905
ΕΡΩΤΗΣΗ21	117,7200	264,328	,661	,906
ΕΡΩΤΗΣΗ22	117,6800	270,671	,457	,909
ΕΡΩΤΗΣΗ23	117,3000	265,765	,645	,906

ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ (20 ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΙ)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΕΡΩΤΗΣΗ1	20	4,00	7,00	6,1000	,85224
ΕΡΩΤΗΣΗ2	20	2,00	7,00	6,1500	1,22582
ΕΡΩΤΗΣΗ3	20	4,00	7,00	5,8000	1,00525
ΕΡΩΤΗΣΗ4	20	4,00	7,00	5,6000	,68056
ΕΡΩΤΗΣΗ5	20	4,00	7,00	5,8500	,93330
ΕΡΩΤΗΣΗ6	20	4,00	7,00	5,9000	1,02084
ΕΡΩΤΗΣΗ7	20	4,00	7,00	5,1500	,98809
ΕΡΩΤΗΣΗ8	20	4,00	7,00	5,6000	1,18766
ΕΡΩΤΗΣΗ9	20	4,00	7,00	5,7500	,96655
ΕΡΩΤΗΣΗ10	20	3,00	7,00	5,4000	,99472
ΕΡΩΤΗΣΗ11	20	3,00	6,00	5,2000	1,00525
ΕΡΩΤΗΣΗ12	20	3,00	6,00	4,5500	,75915
ΕΡΩΤΗΣΗ13	20	4,00	6,00	5,1500	,67082
ΕΡΩΤΗΣΗ14	20	3,00	7,00	5,2000	1,15166
ΕΡΩΤΗΣΗ15	20	3,00	7,00	5,5500	1,05006
ΕΡΩΤΗΣΗ16	20	4,00	7,00	5,8000	,76777
ΕΡΩΤΗΣΗ17	20	4,00	7,00	5,8000	,83351
ΕΡΩΤΗΣΗ18	20	4,00	7,00	5,2500	,96655
ΕΡΩΤΗΣΗ19	20	3,00	7,00	5,4000	1,04630
ΕΡΩΤΗΣΗ20	20	4,00	7,00	5,8500	,81273
ΕΡΩΤΗΣΗ21	20	4,00	7,00	5,3000	,97872
ΕΡΩΤΗΣΗ22	20	4,00	7,00	5,4000	,82078
ΕΡΩΤΗΣΗ23	20	3,00	7,00	5,9000	,91191
Valid N (listwise)	20				

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100,0
	Excluded ^a	0	,0

Total	20	100,0
-------	----	-------

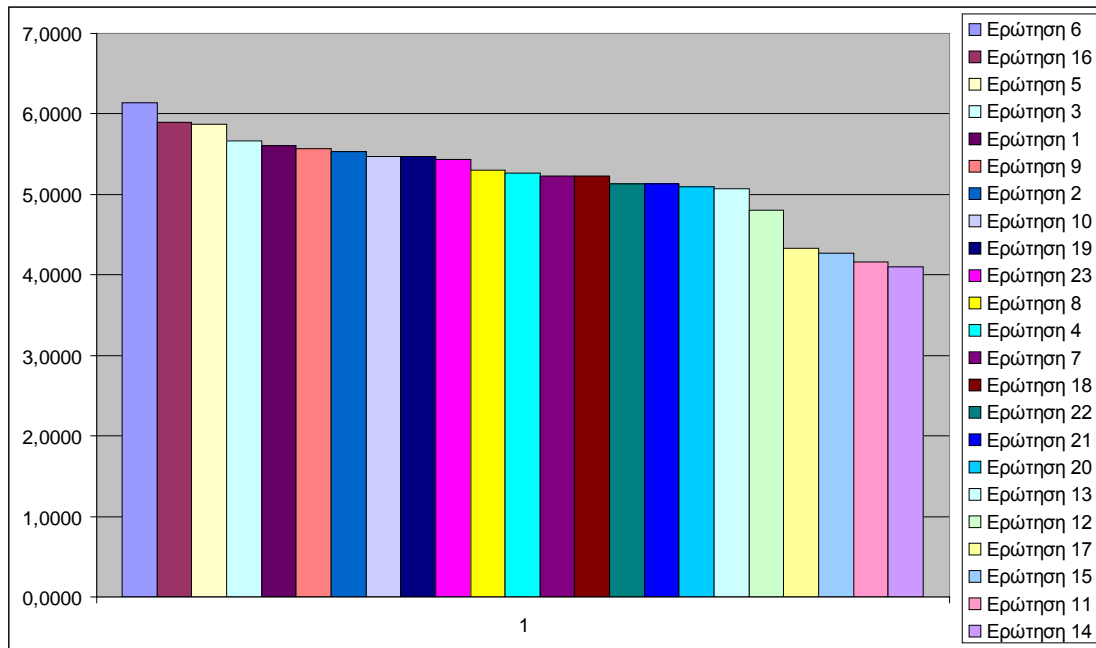
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

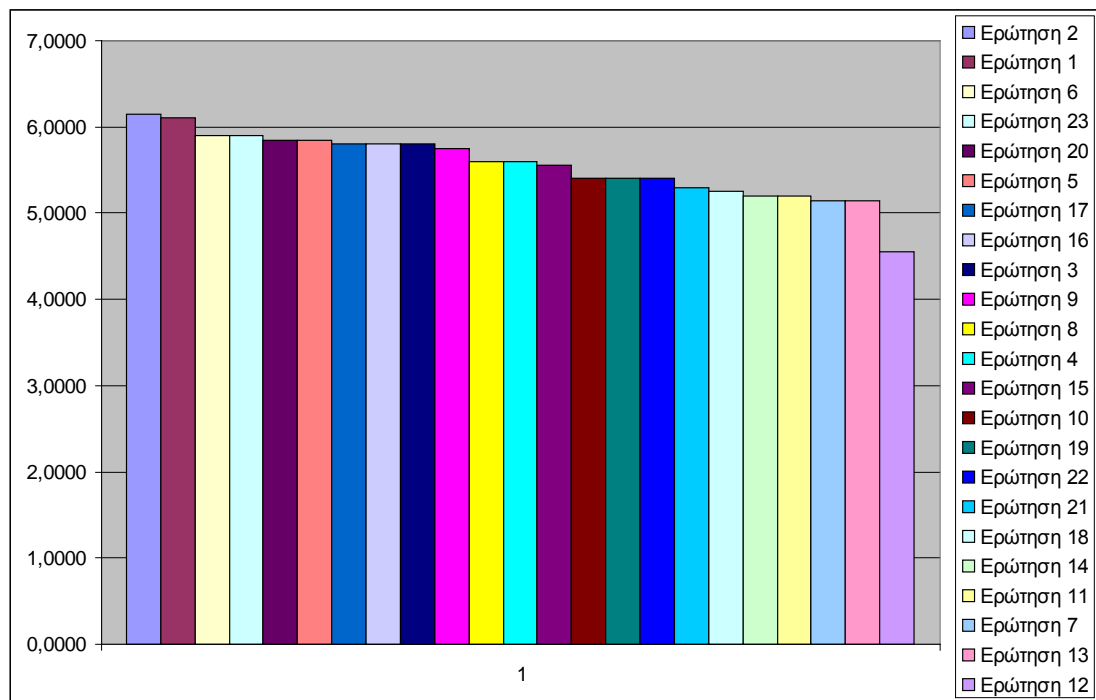
Cronbach's Alpha	N of Items
,925	23

Item-Total Statistics

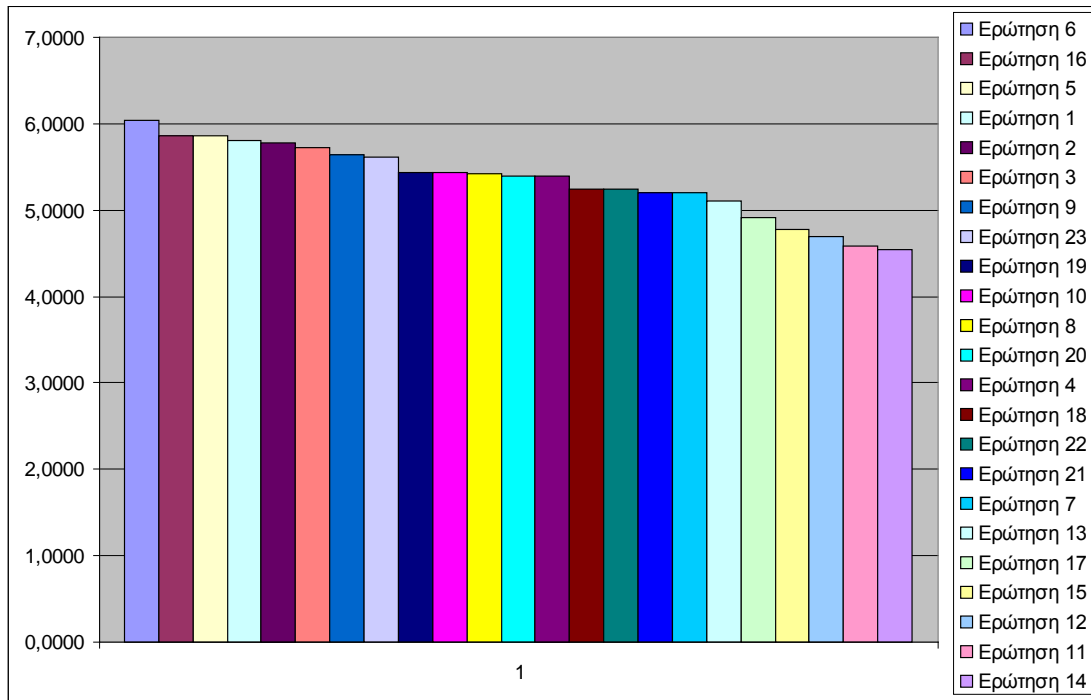
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΕΡΩΤΗΣΗ1	121,5500	174,787	,256	,927
ΕΡΩΤΗΣΗ2	121,5000	157,737	,716	,919
ΕΡΩΤΗΣΗ3	121,8500	164,134	,627	,921
ΕΡΩΤΗΣΗ4	122,0500	172,261	,480	,924
ΕΡΩΤΗΣΗ5	121,8000	167,853	,520	,923
ΕΡΩΤΗΣΗ6	121,7500	166,829	,509	,923
ΕΡΩΤΗΣΗ7	122,5000	162,368	,713	,920
ΕΡΩΤΗΣΗ8	122,0500	158,050	,731	,919
ΕΡΩΤΗΣΗ9	121,9000	163,568	,679	,920
ΕΡΩΤΗΣΗ10	122,2500	168,513	,457	,924
ΕΡΩΤΗΣΗ11	122,4500	170,471	,374	,926
ΕΡΩΤΗΣΗ12	123,1000	173,674	,352	,925
ΕΡΩΤΗΣΗ13	122,5000	172,158	,493	,924
ΕΡΩΤΗΣΗ14	122,4500	166,787	,443	,925
ΕΡΩΤΗΣΗ15	122,1000	160,621	,735	,919
ΕΡΩΤΗΣΗ16	121,8500	165,608	,764	,920
ΕΡΩΤΗΣΗ17	121,8500	164,555	,750	,919
ΕΡΩΤΗΣΗ18	122,4000	166,989	,535	,923
ΕΡΩΤΗΣΗ19	122,2500	165,145	,560	,922
ΕΡΩΤΗΣΗ20	121,8000	165,432	,727	,920
ΕΡΩΤΗΣΗ21	122,3500	162,661	,708	,920
ΕΡΩΤΗΣΗ22	122,2500	170,934	,451	,924
ΕΡΩΤΗΣΗ23	121,7500	166,829	,579	,922



ΓΡΑΦΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ



ΓΡΑΦΗΜΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ



ΓΡΑΦΗΜΑ ΣΥΝΟΛΙΚΟ

ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΑΠΟ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
3	2	4,0
4	5	10,0
5	5	10,0
6	15	30,0
7	23	46,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	3,00	2	4,0	4,0	4,0
	4,00	5	10,0	10,0	14,0
	5,00	5	10,0	10,0	24,0
	6,00	15	30,0	30,0	54,0
	7,00	23	46,0	46,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 16

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
4	3	6,0
5	12	24,0
6	24	48,0
7	11	22,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4,00	3	6,0	6,0	6,0
5,00	12	24,0	24,0	30,0
6,00	24	48,0	48,0	78,0
7,00	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
3	1	2,0
4	6	12,0

5	9	18,0
6	17	34,0
7	17	34,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	2,0	2,0	2,0
	4,00	6	12,0	12,0	14,0
	5,00	9	18,0	18,0	32,0
	6,00	17	34,0	34,0	66,0
	7,00	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 20

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
4	2	10,0
5	2	10,0
6	13	65,0
7	3	15,0
ΣΥΝΟΛΟ	20	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	4,00	2	10,0	10,0	10,0
	5,00	2	10,0	10,0	20,0
	6,00	13	65,0	65,0	85,0
	7,00	3	15,0	15,0	100,0
Total		20	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 23

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
3	1	5,0
5	3	15,0
6	12	60,0
7	4	20,0
ΣΥΝΟΛΟ	20	100,0

ΕΡΩΤΗΣΗ23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,00	1	5,0	5,0	5,0
5,00	3	15,0	15,0	20,0
6,00	12	60,0	60,0	80,0
7,00	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 11

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1	5	10,0
2	6	12,0

3	1	2,0
4	8	16,0
5	8	16,0
6	17	34,0
7	5	10,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100

ΕΡΩΤΗΣΗ11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	10,0	10,0	10,0
	2,00	6	12,0	12,0	22,0
	3,00	1	2,0	2,0	24,0
	4,00	8	16,0	16,0	40,0
	5,00	8	16,0	16,0	56,0
	6,00	17	34,0	34,0	90,0
	7,00	5	10,0	10,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 15

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1	5	10,0
2	6	12,0
3	1	2,0
4	6	12,0
5	8	16,0

6	13	26,0
7	11	22,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100

ΕΡΩΤΗΣΗ15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	10,0	10,0	10,0
2,00	6	12,0	12,0	22,0
3,00	1	2,0	2,0	24,0
4,00	6	12,0	12,0	36,0
5,00	8	16,0	16,0	52,0
6,00	13	26,0	26,0	78,0
7,00	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 12

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1	1	2,0
3	13	6,0
4	19	38,0
5	17	34,0
6	6	12,0
7	4	8,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100

ΕΡΩΤΗΣΗ12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,0	2,0	2,0
	3,00	3	6,0	6,0	8,0
	4,00	19	38,0	38,0	46,0
	5,00	17	34,0	34,0	80,0
	6,00	6	12,0	12,0	92,0
	7,00	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 17

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1	8	16,0
2	1	2,0
3	2	4,0
4	3	6,0
5	9	18,0
6	16	32,0
7	11	22,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100

ΕΡΩΤΗΣΗ17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	16,0	16,0	16,0
	2,00	1	2,0	2,0	18,0
	3,00	2	4,0	4,0	22,0

4,00	3	6,0	6,0	28,0
5,00	9	18,0	18,0	46,0
6,00	16	32,0	32,0	78,0
7,00	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ΕΡΩΤΗΣΗ 14

ΚΛΙΜΑΚΑ (ΒΑΘΜΟΣ)	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1	7	14,0
2	3	6,0
3	1	2,0
4	8	16,0
5	12	24,0
6	14	28,0
7	5	10,0
ΣΥΝΟΛΟ	50	100

ΕΡΩΤΗΣΗ14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	7	14,0	14,0	14,0
2,00	3	6,0	6,0	20,0
3,00	1	2,0	2,0	22,0
4,00	8	16,0	16,0	38,0
5,00	12	24,0	24,0	62,0
6,00	14	28,0	28,0	90,0
7,00	5	10,0	10,0	100,0

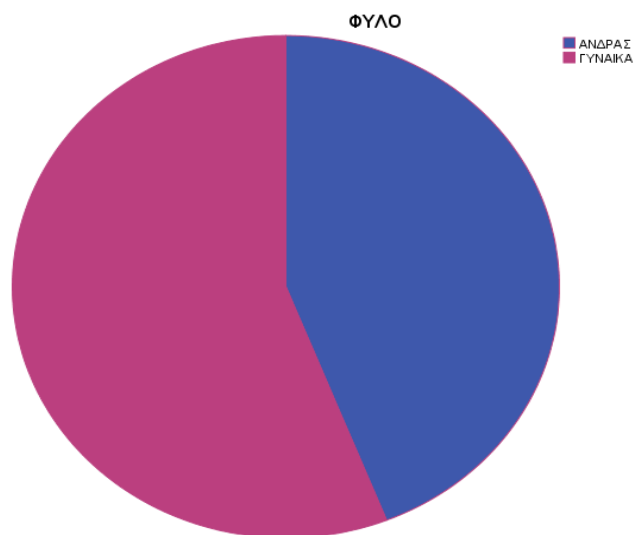
ΕΡΩΤΗΣΗ14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	14,0	14,0	14,0
	2,00	3	6,0	6,0	20,0
	3,00	1	2,0	2,0	22,0
	4,00	8	16,0	16,0	38,0
	5,00	12	24,0	24,0	62,0
	6,00	14	28,0	28,0	90,0
	7,00	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ

ΦΥΛΟ

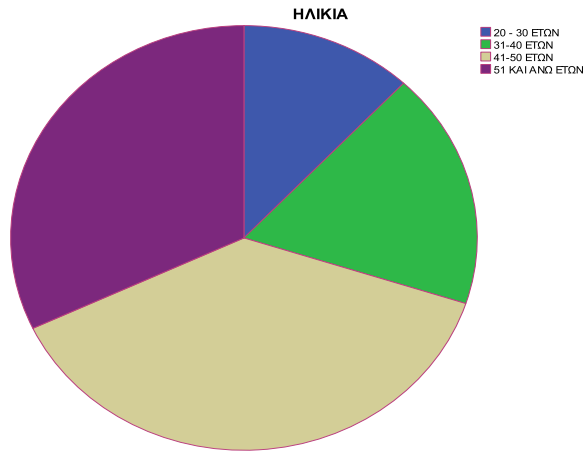
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	22	44,0	44,0	44,0
	ΓΥΝΑΙΚΑ	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



ΗΛΙΚΙΑ

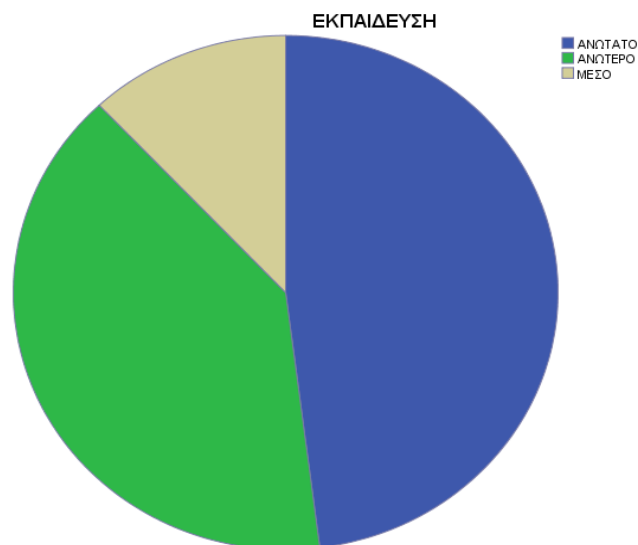
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 30 ΕΤΩΝ	6	12,0	12,0	12,0

31-40 ΕΤΩΝ	9	18,0	18,0	30,0
41-50 ΕΤΩΝ	19	38,0	38,0	68,0
51 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΩΝ	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΩΤΑΤΟ	24	48,0	48,0	48,0
	ΑΝΩΤΕΡΟ	20	40,0	40,0	88,0
	ΜΕΣΟ	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



ΤΟΜΕΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΗΜΟΣΙΟΣ	30	60,0	60,0	60,0
	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

