



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Ο ρόλος της Ηγεσίας και η Στρατηγική Διοίκηση
Ανθρώπινων Πόρων στον
κόσμο της Ναυτιλίας»**

ΤΡΥΦΩΝΟΣ Σ. ΑΓΓΕΛΙΚΗ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΑΝΤΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2019



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Τραπεζική και Χρηματοοικονομική»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«Ο ρόλος της Ηγεσίας και η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον
κόσμο της Ναυτιλίας»**

ΤΡΥΦΩΝΟΣ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Δρ. ΑΝΤΡΕΑΣ ΑΣΣΙΩΤΗΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση τίτλου σπουδών Στη Τραπεζική και
Χρηματοοικονομική από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του
Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2019

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	4
Abstract	7
Ευχαριστίες	10
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	12
1.1 Εισαγωγή.....	12
1.2 Ο σκοπός της έρευνας.....	15
1.3 Η σημασία των προσωπικών συνεντεύξεων.....	16
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	17
2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	17
3. Κεφάλαιο.....	21
3.1 Οι Αντικειμενικοί Στόχοι ενός σύγχρονου Οργανισμού.....	21
3.2 Τί είναι διαχείριση Ανθρώπινο Δυναμικό	23
3.3 Στρατηγική Διαχείριση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	26
3.4 Ο ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	26
3.4 Ο ρόλος και η αναγκαιότητα της.....	30
3.5 Η εξέλιξη, τα στάδια και ο Στόχος της.....	31
3.6 Οι Αρχές και τα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής ΔΑΠ.....	32
3.8 Τα εμπόδια προς υιοθέτηση της.....	39
4. Κεφάλαιο.....	40
4.1 Πρώτα οι Άνθρωποι	40
4.2 Πρώτα ποιοι θα ανέβουν στο λεωφορείο	43
4.3 Ποιοι είναι οι σωστοί Άνθρωποι και πως εξασφαλίζονται.....	44
4.4 Πως απελευθερώνονται και αξιοποιούνται οι δημιουργικές δυνάμεις που διαθέτουν οι άνθρωποι.	49
4.5 Γιατί οι άνθρωποι δεν δίνουν το καλύτερο τους εαυτό και ποιοι οι παράγοντες κινητοποίησης.....	50
4.6 Ενδυνάμωση των ανθρώπων και ο ρόλος των ανώτατων στελεχών	57
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	61
5.1 Ηγεσία	61
5.2 Ηγετικά Γνωρίσματα	68
5.3 Ηγετικές ικανότητες.....	74
5.4 Εκτροχιασμός των Ηγετών	77
5.5 Ανάπτυξη της Ηγεσίας	83
5.6 Διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου ηγεσίας.....	86

5.7	Μέθοδοι ανάπτυξη ηγετικών στελεχών.....	89
5.8	Μπορούν οι οργανισμοί να αναπτύξουν Ηγέτες;	92
5.9	Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας.....	97
6.	Κεφάλαιο	100
	Θεωρίες περί Ηγεσίας.....	100
6.1	Εισαγωγή	100
6.2	Θεωρία Χ και η Θεωρία Υ	101
6.3	Το Δομικό πλαίσιο της θεωρίας του Mintzberg	102
6.4	Η θεωρία της Διοίκησης μέσω στόχων.....	103
6.5	Η θεωρία της συνεχούς κλίμακας ηγετικής συμπεριφοράς.	104
6.6	Η Θεωρία των Hersey και Blanchard	105
6.7	Η Θεωρία του Fiedler.....	106
7.	Κεφάλαιο	107
	Στυλ Ηγεσίας	107
7.1	Εισαγωγή	107
7.2	Χαρισματική Ηγεσία: αυτό το «κάτι ιδιαίτερο».....	109
7.3	Μετασχηματιστική Ηγεσία- πέρα από το χάρισμα	113
7.4	Συναλλακτική Ηγεσία	120
7.5	Οραματιστική Ηγεσία	122
8.	Κεφάλαιο	123
	Μεθοδολογία	123
9.	Κεφάλαιο	135
	Συμπεράσματα.....	135
10.	Κεφάλαιο	142
	Επίλογος και εισηγήσεις	142
	Βιβλιογραφία	144

Περίληψη

Η σημασία της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη αλλά και την επιβίωση των οργανισμών στο σύγχρονο κόσμο που ζούμε. Η μεγαλύτερη ίσως πρόκληση των Ηγετών αλλά και της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, είναι να καταφέρουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, με τρόπο που να υλοποιηθούν οι στόχοι των οργανισμών αλλά και οι στόχοι του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

Οι Ηγέτες επηρεάζουν τις σχέσεις τους με τους εργαζομένους και η σωστή διαχείριση τους θα έχει σαν επακόλουθο την ικανοποίηση τους από την εργασία τους και με θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα τους. Η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τους Ηγέτες τους, από την διοίκηση τους, την εργασία τους, από τις αποδοχές τους, την παρακίνηση, το περιβάλλον αλλά και τις ευκαιρίες ανέλιξης τους.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή που επιλέξαμε εξετάζει την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον κόσμο της ναυτιλίας στην Κύπρο αλλά και τον ρόλο που διαδραματίζει η Ηγεσία. Η σύγχρονη εποχή που ζούμε, οι γρήγοροι ρυθμοί, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανέλιξη της γνώσης και η παγκοσμιοποίηση ανάγκασαν τους οργανισμούς να μεταβάλουν το εσωτερικό τους αλλά και την πορεία ανέλιξης τους ώστε να προσαρμοστούν σε αυτές τις εξελίξεις. Ο ανταγωνισμός τεράστιος και η προσπάθεια των οργανισμών να βελτιώσουν την ποιότητα, να βρίσκονται σε συνεχείς καινοτόμους μεθόδους, νέες στρατηγικές ώστε να προσελκύσουν νέο πελατολόγιο αλλά και να διατηρήσουν το υφιστάμενο επικεντρώνεται πάντοτε το ανθρώπινο δυναμικό τους. Τα τελευταία χρόνια ο ιδιωτικός τομέας και ιδιαίτερα ο τομέας της ναυτιλίας παρουσιάζει τεράστια άνοδο και η επιβίωση τους στηρίζεται στην αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα με σωστή παρακίνηση, εκπαίδευση άλλα και αξιολόγηση ώστε να βρεθούν οι οργανισμοί στην επιτυχία αλλά και στην κορυφή του τομέα τους.

Για να επιτευχθεί η σωστή στρατηγική διοίκηση αλλά και οργάνωση, χρειάζεται συντονισμός και οργάνωση και για την αποτελεσματική λειτουργία του κρίνεται απαραίτητη η παρουσία της Ηγεσίας αλλά και της σωστής Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Θα αναφερθούμε σε θεωρίες από την βιβλιογραφία για κίνητρα, την παρακίνηση των εργαζομένων, την αποδοτικότητα τους ως προς τους οργανισμούς.

Θα δούμε την σημαντικότητα αλλά και την επίδραση που ασκείται από το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από την επιλογή υποψηφίων σε ένα οργανισμό, την εκπαίδευση τους, την αξιολόγηση τους και κατά πόσο αυτά έχουν θετικό αντίκτυπο στους αντικειμενικούς στόχους των επιχειρήσεων.

Θα δούμε ποιοι τελικά είναι οι «σωστοί» άνθρωποι σε ένα οργανισμό και την επιλογή τους. Επιπρόσθετα ποια είναι εκείνα τα κίνητρα και η ενδυνάμωση τα οποία θα επηρεάσουν θετικά το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και το σύνολο των οργανισμών. Επίσης εξετάζονται η αναγκαιότητα της αξιοκρατικής αξιολόγησης και των μεθόδων που υπάρχουν όπως επίσης και η παρακίνηση των εργαζομένων από τους Ηγέτες.

Εξετάζονται οι μέθοδοι ανάπτυξης της Ηγεσίας, η διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου και η έννοια της αποτελεσματικής Ηγεσίας και κατά πόσο φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στο θεωρητικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής θα παρουσιάσω θεωρίες που έχουν να αναπτυχθεί διαχρονικά από διάφορους επιστήμονες, μελετητές αλλά και Ηγέτες στην πορεία της ζωής τους μέσα από τον εργασιακό χώρο.

Παράλληλα θα εξετάσουμε κατά πόσο επηρεάζονται οι εργαζόμενοι από μια ισχυρή Ηγεσία που ασκείται στους οργανισμούς αλλά και την επαγγελματική ικανοποίηση και επιρροή που ασκείται στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι ελλείψεις στις δεξιότητες ηγεσίας αποτελούν το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επικεφαλής ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων στην Κύπρο.

« Οι καλύτεροι οργανισμοί γνωρίζουν σήμερα χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις καθημερινές προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και αμείβονται κατάλληλα. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε άνθρωπος πόρος αξιοποιηθεί πλήρως και ενταχθεί στην δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι που έχουν τεθεί και επιτύχει ο οργανισμός. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλά αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά» (Jack Welch, CEO, General Electric Company).

«Ένα μεγάλο επίτευγμα είναι το μεγαλύτερο δώρο που ένας άνθρωπος μπορεί να προσφέρει στους άλλους ανθρώπους»

Ayn Rand

Οι μέρες έρχονται και φεύγουν σαν μορφές θαμπές, σταλμένες από μια φιλική μακρινή παρουσία, χωρίς να μιλούν. Και αν εμείς δεν χρησιμοποιήσουμε τα δώρα που μας φέρνουν, σιωπηλά τα παίρνουν πίσω μαζί τους καθώς φεύγουν.

Ralf Waldo Emerson

‘Πραγματικός Ηγέτης είναι εκείνος που πρόθυμα βοηθά τους ανθρώπους να αναπτυχθούν μέχρι το σημείο που θα τον ξεπεράσουν τελικά σε γνώσεις και σε ικανότητες’.

Fred A. Manske

Abstract

In our days, the contribution of human resources towards the survival but also evolution of any organization is extremely important. Perhaps the most challenging goal of any kind of leader or manager is to utilize the available human resources, hence getting the maximum possible out of a team but also from every member individually.

Since leaders can drive the relationship between them and their employees, it's implied that effective management can result into satisfied employees which can, in return, be translated into positive impact over productivity. Job satisfaction depends on the fact of whether an employee is happy with his/her leader, management, work, motivation, environment but also career development opportunities.

The present research studies the human resources management in the shipping industry of Cyprus but also the role of leadership. In this modern age, rapid evolution in technology, advancement of knowledge as well as globalization forces organizations to adjust their processes in order to adapt to these developments.

In an effort to be ahead competition, organizations pay special attention on improving quality through innovation, new strategies towards the growth of their clientele but also enforcing the relation with their existing clients. The key factor to achieve the above comes by paying special attention at human. Over the past few years, it's been noted that the private sector and especially the shipping industry has been booming and it's no secret that this has been achieved through the recognition of the human factor, motivation, training but also evaluation so that their companies meet their goals.

In order to achieve the desired strategic management, coordination and effective organization is required for the smooth and effective operation which are necessary to have leadership and the right human resource management strategy so that organizations can achieve their goals.

We will refer to aspects from the literature on motivation, motivation of employees, their efficiency in terms of organizations.

We will examine the importance and impact of the human resources management department on recruiting candidates, training, evaluating and whether all these have a positive impact on business objectives.

We will identify who the “ideal” people are for an organization. In addition, what are the incentives and empowerment that will positively affect the human resources but also the organizations. We also examine the need for the fair evaluation and methodologies that are in place, as well as the motivation of workers by Leaders.

We will research around the methods of leadership development, the construction of the ideal model and the concept of effective headship as well as to examine whether this has the desired result. In the theoretical part of this graduate thesis I will be presenting theories which have been developed over time by various scientists, researchers and leaders through their personal experience.

In parallel, we will examine how employees are affected by a strong leadership as well as the professional satisfaction and influence exercised on human resources. Lack of leadership skills is identified to be the main problem faced by human resource of the local businesses in Cyprus.

«The best companies now know, without a doubt, where productivity —real and limitless productivity —comes from. It comes from challenged, empowered, excited, rewarded teams of people. It comes from engaging every single mind in the organization, making everyone part of the action, and allowing everyone to have a voice —a role —in the success of the enterprise. Doing so raises productivity not incrementally, but by multiples».

(Jack Welch, CEO, General Electric Company).

“The sight of an achievement was the greatest gift a human being could offer to others.”

Ayn Rand

“The days come and go but they say nothing, and if we do not use the gifts they bring, they carry them as silently away.”

Ralf Waldo Emerson

The ultimate leader is one who is willing to develop people to the point that they eventually surpass him or her in knowledge and ability

Fred A. Manske

Ευχαριστίες

Το ενδιαφέρον μου και η ιδέα για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής προέκυψε από όταν έκανα το πτυχίο μου και διδάχτηκα το μάθημα της Ηγεσίας. Ένωσα τότε την επιθυμία να γνωρίσω καλύτερα την Ηγεσία που ασκείται από στελέχη αλλά και από τα κατώτερα στελέχη σε μεγάλους οργανισμούς κάτι που για μένα προσωπικά στον εργασιακό μου χώρο, ήταν και παραμένει άγνωστο. Ένα μεγάλο ευχαριστώ για το εξαιρετικό μάθημα από την καθηγήτρια μου Δρ. Αικατερίνη Γκόλια που η οποία μέσα από την διδασκαλία του μαθήματος Ηγεσία στάθηκε η αιτία να μου ανοίξει ένα νέο δρόμο σκέψης, ερωτημάτων, περιέργειας και θέληση για «μάθηση» ώστε να γνωρίσω την «Ηγεσία» και την Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μέσα από διάφορες μελέτες και να εκπονήσω την συγκεκριμένη διατριβή.

Για την παρούσα ολοκλήρωση της διατριβής μου θα ήθελα πραγματικά να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου προς τον θεσμό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου για τα εξειδικευμένα προγράμματα εξ αποστάσεως που προσφέρει, προπτυχιακά αλλά και μεταπτυχιακά δίνοντας σημαντικές ευκαιρίες απασχόλησης ή και ανέλιξη στην αγορά εργασίας. Προσωπικά μου έδωσε την ευκαιρία ώστε να διευρύνω τις γνώσεις μου μέσα από το πτυχίο στον κλάδο Διοίκησης Επιχειρήσεων αλλά και στο Μεταπτυχιακό στην Τραπεζική και Χρηματοοικονομική με την όσο μικρότερη επιβάρυνση τόσο στα παιδιά μου και στους γονείς μου. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το εξαιρετικό εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό για την εξαιρετική συνεργασία που είχα μαζί τους τα τελευταία 7 χρόνια.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέπων καθηγητή μου Δρ. Αντρέα Ασσιώτη, ο οποίος ανέλαβε το δύσκολο έργο να με καθοδηγήσει, να με ενθαρρύνει κρατώντας με «δεμένη στο κατάρτι» για να αντέξω και να φτάσω στην Ιθάκη. Ήταν πάντα «εκεί» και νιώθω ευγνώμων που τον γνώρισα.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου, στα αδέρφια μου και στα κορίτσια μου που με ανέχτηκαν τόσα χρόνια και μου με στήριξαν ο κάθε ένας με τον δικό του μοναδικό τρόπο με τόση αγάπη. Δύσκολο να εκφράσω με λόγια τις ευχαριστίες μου στον άνθρωπο που μου έδειξε τον σωστό δρόμο, το δίκαιο, το φιλότιμο, την αγάπη για την φύση, για τον αδύναμο όπως και για το σφικτό δέσιμο της οικογένειας. Η εργασία αυτή

είναι αφιερωμένη με βαθιά συγκίνηση, σεβασμό, ευγνωμοσύνη και απέραντη αγάπη στον πατέρα μου που έχασα πρόσφατα τόσο άδικα και που ο οποίος ήταν πάντα δίπλα μου, στα δύσκολα και στα όμορφα στηρίζοντας με την απέραντη του αγάπη, καλοσύνη και την αγνή καρδιά του!

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 Εισαγωγή

Στον κόσμο του σήμερα όπου ο ανταγωνισμός και η αβεβαιότητα κυριαρχούν η Ηγεσία ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών στους οργανισμούς σε όλα τα στρώματα, αποτελούν τα θεμελιώδη αιτία ώστε να κυριαρχεί αλλά και να διαρκεί η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία των εταιρειών. Η απασχόληση αποτελεί θεμελιώδη πτυχή της σύγχρονης ζωής που ζούμε αφού επηρεάζει την καθημερινότητα του κάθε ατόμου ξεχωριστά, τις σχέσεις του, την συμπεριφορά του όπως και την ψυχολογία του. Η δίκαια και αξιοκρατική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές προκλήσεις όπως η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αβεβαιότητα και όλες οι ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργώντας προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει να κάνει με την ανάπτυξη της ομαδικότητας, την ίση μεταχείριση των εργαζομένων στην αναγνώριση και επιβράβευση, στην αμοιβή με βάση την απόδοση, την παρακίνηση, έχει να κάνει με διοίκηση ολικής ποιότητας. Λαμβάνοντας υπόψη την οικονομική κρίση που επικρατεί στην χώρα μας αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, η σωστή διαχείριση αλλά και ενίσχυση των Ανθρώπινων πόρων αποτελεί ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων είναι από τις κυριότερες λειτουργίες της επιστήμης της διοίκησης οργανισμών με στόχο την εφαρμογή αλλά και τον έλεγχο σε θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό των εταιρειών, την παραγωγικότητα αλλά και την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών.

Ο R.Griffin, όρισε την έννοια της διοίκησης ως μία διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των ανθρώπινων πόρων που έχουν σκοπό την υλοποίηση των στόχων που θέτει κάθε φορά μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Η διοίκηση, οργάνωση και διαχείριση, θεωρείται ως η βασική «κινητήρια» δύναμη που δημιουργεί τις κατάλληλες εκείνες συνθήκες, μέσα από την εναρμόνιση των συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να οδηγήσουν στην καλύτερη αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα και επιτυχία ενός οργανισμού.

Ο ρόλος που διαδραματίζει το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων είναι εξαιρετικά σημαντικός αφού είναι από τα σημαντικότερα τμήματα που διέπουν στις επιχειρήσεις αφού μέσα από τον ρόλο της εξαρτάται η επιτυχία των επιχειρήσεων. Βασική προϋπόθεση η αναγνώριση των ενεργειών εκείνων μέσα από σωστή στρατηγική που να εξασφαλίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων. Η Στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων μέσα από σωστή και δίκαια αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και εκπαίδευση, μελετά την σημαντικότητα τους, ώστε ένας οργανισμός να μείνει ανταγωνιστικός εξετάζοντας τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται κατά την επιλογή, την πρόσληψη, τις πρακτικές ενθάρρυνσης οι οποίες με την σειρά τους θα επηρεάσουν τα τελικά αποτελέσματα των εταιρειών. Η υποκίνηση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και τα οράματα των οργανισμών και μέσα από διαφοροποίηση, προσαρμογή θα βοηθήσουν ώστε οι εργαζόμενοι θα ευθυγραμμίσουν του στόχους τους με του οργανισμού. Ο ιδιωτικός τομέας υστερεί στον τομέα της υποκίνησης, της σωστής αξιολόγησης, υστερεί Ηγέτες με το χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται κάποιον να τους εμπνεύσει και να τους δείξει πως θα μπορούσαν να βγάλουν τους καλύτερους τους εαυτούς προς τα έξω.

Η ηγεσία έχει να κάνει με την ικανότητα ατόμων που να μπορούν να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν είτε συναδέλφους είτε συνανθρώπους τους μέσα από την καθημερινότητα. Οι ηγέτες διαθέτουν ευρύ φάσμα ανεπτυγμένων δεξιοτήτων και έντονη την συναισθηματική νοημοσύνη. Οι οργανισμοί σήμερα έχουν ανάγκη από ηγετικά διοικητικά στελέχη ζητώντας ηγέτες που να ενθαρρύνουν και όχι να ελέγχουν. Ηγέτες που να μην δίνουν διαταγές αλλά συμβουλές με κατανόηση και συναίσθημα. Να μπορούν να κινούνται κοντά στους εργαζομένους τονίζοντας την παρουσία τους με σωστούς υπολογισμούς για το ρίσκο που ενδέχεται να χρειαστεί να πάρουν ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι των οργανισμών αλλά και των εργαζομένων. Η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων δίνοντας τα βήματα ώστε να τον ακολουθήσουν. Η ηγεσία είναι επιλογή και οι άνθρωποι ηγέτες έχουν την ικανότητα να δημιουργούν στους υφιστάμενους την επιθυμία για επίτευξη στόχων, συνεργάζεται με ανθρώπους που πιστεύουν αυτά που οι ίδιοι πιστεύουν, δημιουργώντας τις κατάλληλες

συνθήκες ώστε η ομάδα να είναι ακόμη πιο αποτελεσματική και συμπαρασύρει συναισθηματικά τους συνεργάτες του (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Ο Chelladurai (2006), ανέφερε ότι μια αποτελεσματική ηγεσία βοηθά ανθρώπινο δυναμικό ώστε να κατανοήσει τον ρόλο τους στο χώρο της εργασίας ώστε να βελτιώσει την απόδοση του συμβάλλοντας στην αύξηση της παρακίνησης, της προσωπικής ανάπτυξης, της απόδοσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σε έρευνα του ο Anat Freund, αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται, πέρα από την οργανωσιακή αφοσίωση, την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη και το επίπεδο της εκπαίδευσης, αλλά και από την ηγεσία (Freund, 2005). Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως ο βαθμός κατά τον οποίο ο εργαζόμενος έχει ευχάριστα ή θετικά συναισθήματα σχετικά με την εργασία του ή το εργασιακό του περιβάλλον (De Nobile 2003). Ο Kohler (1988), την προσδιορίζει ως μία πολυδιάστατη έννοια, που αντιπροσωπεύει την ολική στάση του ατόμου και τα συναισθήματα του για συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματός του. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους σχετίζεται άμεσα με θετικές εργασιακές συμπεριφορές, όπως με την αποδοτικότητα και παραγωγικότητά τους (Αποστόλου 1980).

Κάθε ένας από εμάς γεννιέται διαθέτοντας χαρακτηριστικά τα οποία τα κληρονομάμε ή είναι έμφυτα, με διαφορετικές κουλτούρες, χρώματα, εθνικότητες αλλά και εντελώς διαφορετικές αντιλήψεις. Το ανθρώπινο κεφάλαιο σε ένα οργανισμό είναι το μόνο στοιχείο που έχει την ικανότητα να δημιουργεί αξία. Τα άτομα λειτουργούν και ενεργούν με βάση τη λογική και πολλές φορές τα συναισθήματα κυρίως αυτά που συνδέονται με τις αισθήσεις ελέγχουν τις ενέργειες των ατόμων. Σημαντικό στοιχείο στο χώρο που εργάζονται είναι η σταθερότητα και για να υπάρξει υψηλή απόδοση πρέπει να υπάρχει ένα υγιές περιβάλλον.

Οι οργανισμοί σήμερα προκειμένου να αποκτήσουν ανθρώπινο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να αναπτύξουν το ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο ώστε να επεκτείνουν διαρκώς την ικανότητα τους να μαθαίνουν. Πρέπει να αναπτύξουν τους ανθρώπους ώστε να έχουν υψηλού επιπέδου ικανότητες με τρόπο που να ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί τους στόχοι του οργανισμού. Καθοριστικό ρόλο επίσης εκτός από τις ικανότητες στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει και η συμπεριφορά του ανθρώπινου

δυναμικού μέσα στον οργανισμό. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό, ατομικά και συλλογικά επιλέγουν να υιοθετήσουν συμπεριφορές που να είναι προς όφελος του οργανισμού.

Η ανάπτυξη αλλά και η διαμόρφωση τόσο των ικανοτήτων όσο και των συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού θα επιτύχει μόνο μέσα από την καθοδήγηση της ηγετικής ομάδας, πρακτικές και συστήματα τα οποία επιδρούν θετικά, όπως η εσωτερική επικοινωνία, η εταιρική κουλτούρα και η ηγεσία. Μέσω αυτών ο οργανισμός μπορεί να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μακροχρόνια, ακόμα και όταν ανανεώνεται το ανθρώπινο δυναμικό της ή οι απαιτούμενες συμπεριφορές καλούνται να αλλάξουν, προκειμένου να ανταποκριθεί η επιχείρηση στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον ή σε νέες στρατηγικές (Snell, Wright, & Dunford, 2001).

Για τον σκοπό αυτό έχω προβεί σε προσωπικές συνεντεύξεις από διοικητικά στελέχη Ναυτιλιακών εταιρειών που απαντούν σε συγκεκριμένα ερωτήματα τα οποία αφορούσαν, την ηγεσία, την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων μέσα στον οργανισμό που εργάζονται, την εκπαίδευση τους, την επικοινωνία που υπάρχει εσωτερικά στον οργανισμό αλλά και την αξιολόγηση της απόδοσης που ενδέχεται να έχουν οι εργαζόμενοι. Σκοπός να δούμε κατά πόσο υπάρχει Ηγεσία, αν τα διοικητικά στελέχη μαζί με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνεργάζονται για το καλό των «ανθρώπων» τους, αν είναι ικανοποιημένοι από το εσωτερικό σύστημα των οργανισμών που εργάζονται και αν τελικά υπάρχει αξιοκρατία και ισότητα μεταξύ των μελών.

1.2 Ο σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να κατανοήσουμε τον ρόλο της Ηγεσίας αλλά και της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ο εργασιακός χώρος λόγω της αβεβαιότητας που υπάρχει παγκόσμια, η ανασφάλεια που επικρατεί, οι ραγδαίες εξελίξεις θα πρέπει να αποτελεί το πεδίο εκείνο που θα φέρει την επαγγελματική ικανοποίηση στους εργαζομένους και μέσα από την αποτελεσματική ηγεσία και τη σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θα συμβάλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των κοινών στρατηγικών στόχων. Προσδιορίσαμε το στυλ του επικρατέστερου στυλ

ηγεσίας εργαζομένων στις ναυτιλιακές εταιρείες και διερευνήθηκε η σχέση των ηγετών με τους εργαζομένους αλλά και η διοίκηση τους σε σχέση με την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

1.3 Η σημασία των προσωπικών συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις έχουν προσαρμοστεί στο πρόγραμμα των ερωτώμενων με την συγκατάθεση τους, στα μέρη και τις ώρες που εκείνους διευκόλυνε. Προσδιόρισα το σκοπό της έρευνας μου ενημερώνοντας για τη χρονική διάρκεια της συνέντευξης και προσπαθώντας να μην υπερβώ το χρόνο αυτό.

Στην όλη διάρκεια των συνεντεύξεων υπήρχε μια αναλογική και ισότιμη σχέση, διακριτικά και με ευγένεια αντιμετωπίζοντας την όλη διαδικασία με σεβασμό. Προσπάθησα να μην γίνω «εισβολέας» στην ζωή τους αλλά και στον τομέα των προσωπικών δεδομένων. Δεν υπήρχε πίεση όσον αφορά τις απαντήσεις και ούτε προσπάθεια από τους ερωτώμενους να δώσουν τις «σωστές» απαντήσεις παρά μόνο η αλήθεια χωρίς αποστέωση και αποχρωμάτιση των απαντήσεων.

Από μεριάς μου στην αρχή των συνεντεύξεων υπήρχε κάποια διστακτικότητα και φόβος, όπως και προβληματισμός τα οποία μέσα από μια καλή επικοινωνιακή συζήτηση, οι ερωτώμενοι με την καλή τους διάθεση και θέληση κατάφερα να τα ξεπεράσω.

Μέσα από τις συνεντεύξεις θέλησα να ανακαλύψω την «Ηγεσία» και την δύναμη που έχει ώστε να επηρεάσει θετικά όλους. Οι Ηγέτες είναι απαραίτητοι σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Όταν δεν υπάρχει καλός ηγέτης σε μια ομάδα, σε ένα τμήμα του οργανισμού, στην κορυφή ενός οργανισμού, ή ακόμη και σε μια οικογένεια, τα παρακάτω αποτελέσματα είναι αναπόφευκτα. Μέσα από αυτή την ποιοτική μέθοδο, και την διαδικασία των συνεντεύξεων προσπάθησα να έχω μια φυσιολογική ροή στα αποτελέσματα και στην σημασία τους, και επίσης με βοήθησε να έχω προσεγγίσει καλύτερα το πεδίο και να επικεντρωθώ σε αυτό. Οι Lincoln και Guba, εξάλλου, έγραφαν το 1985 ότι οι ποιοτικές μέθοδοι είναι φυσικές (Lincoln & Guba, 1985). Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου 1998, ο ερευνητής μέσα από τις συνεντεύξεις μπορεί να διεισδύσει στην προσωπικότητα των υποκειμένων και να κατανοήσει τις κοινωνικές

επιρροές που τα υποκείμενα έχουν δεχτεί (Παπαγεωργίου, 1998, σσ. 9-10). Η ποιοτική αυτή μέθοδος μου έδωσε την ευκαιρία να στοχεύσω στο τι σημαίνει για τα υποκείμενα η εμπειρία για την οποία μιλούν καταγράφοντας τη «φωνή» του υποκειμένου και τις εκφράσεις τους.

Στο βιβλίο του ο Robin S. Sharma, «Ηγέτης Δίχως τίτλο» μας δίνει μέσα από πραγματικά γεγονότα την δικιά του πινελιά λέγοντας τα εξής «για ποιο λόγο να παρατήσω μια δουλειά που αγαπώ τόσο πολύ; Περνάω υπέροχα! Και ότι κάνω μια δουλειά την οποία αγαπώ και είναι και ένας από τους λόγους που παραμένω τόσο νέος στην καρδιά. Εδώ, πρέπει να είμαι δημιουργικός και να βάζω συνεχώς το μυαλό μου να δουλεύει για να λύνω προβλήματα. Έχω τη δυνατότητα να κάνω νέους φίλους, καθώς πρέπει να είμαι πάντοτε ευγενικός και εξυπηρετικός με τους πελάτες. Και έχω την ευκαιρία να εμπνέω τους συναδέλφους της ομάδας μου, δίνοντας το θετικό παράδειγμα που έχω επιλέξει. Έτσι, νιώθω ευτυχισμένος, γιατί το να κάνει κανείς καλά τη δουλειά του είναι ένας από τους πιο σίγουρους τρόπους να νιώθει βαθιά εσωτερική ικανοποίηση. Όλα αυτά δίνουν στη ζωή μου τη βαθιά αίσθηση ενός σκοπού» (Sharman, 2010).

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Η ηγεσία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Όπως τόνισε ο Κάντας (2008), το φαινόμενο της ηγεσίας είναι κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο, που αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η ηγεσία είναι μια διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα (ή ομάδες ατόμων) και λαμβάνει συγκεκριμένες πρωτοβουλίες, ώστε να υποκινήσει και να οδηγήσει μεμονωμένα τα άτομα ή την ομάδα στην επίτευξη κάποιων στόχων (Μπελεγρή-Ρομπόλη, Α., Παπαδά, Μ., & Μιχαηλίδης,, 2002).

Οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν το δικό τους όραμα για το που θέλουν να κατευθύνουν την πορεία μιας εταιρείας, στο μέλλον και έχουν υψηλές προσδοκίες για τους εαυτούς τους αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό τους στον οργανισμό τους. Ποτέ δεν σταματούν να μαθαίνουν και να ανακαλύπτουν τρόπους με τους οποίους μπορούν να αυξήσουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητες τους και γενικότερα την αποτελεσματικότητά τους για το καλό ολόκληρου του οργανισμού (Πασιαρδής, Εκπαιδευτική Ηγεσία: Απο την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή., 2004).

Μέσα από την θεωρία MBO η οποία επινοήθηκε από τον Peter Drucker (1954), αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία οι διευθυντές θέτουν κοινούς στόχους με βάση τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται αργότερα ώστε να αξιολογηθεί η συνεισφορά του κάθε μέλους μέσα στην ομάδα και κατά πόσο έχουν υλοποιηθεί οι στόχοι που έχουν θέσει. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι, αν οι εργαζόμενοι έχουν πιο πολλή ευθύνη για να θέσουν τους δικούς τους στόχους σε συσχέτισμό με τους στόχους των οργανισμών, έχοντας την σχετική αυτονομία και τα μέσα ώστε να αξιολογήσουν την επιτυχία τους, τότε οι εργαζόμενοι θα δουλεύουν πιο σκληρά και θα είναι αποτελεσματικότεροι (Πασιαρδής, 2004).

Στις επιχειρήσεις οι αποτυχίες τους όπως και οι επιτυχίες τους εξαρτώνται από τα διοικητικά στελέχη που ηγούνται του οργανισμού αλλά και την ικανότητα τους να δημιουργήσουν το περιβάλλον εκείνο που να επιτρέπει την παραγωγικότητα και την ευημερία όχι μόνο της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων. Ο κόσμος μας, ένας κόσμος υλικής αφθονίας, φέρει ένα κρυμμένο τίμημα. Δεν μπορούμε να δούμε τον βαθμό στον οποίο τα πράγματα που αγοράζουμε και χρησιμοποιούμε καθημερινά έχουν κόστος σε άλλα επίπεδα -αγνοούμε τι στοιχίζουν στον πλανήτη. [...] Καθένα από αυτά τα πράγματα έχει τη δική του ιστορία και το δικό του μέλλον, καταβολές και καταλήξεις που παραμένουν εν πολλοίς κρυφές για μας, μια σειρά επιπτώσεων που απορρέουν σταδιακά από την αρχική εξαγωγή ή παραγωγή των συστατικών του, κατά την κατασκευή και μεταφορά του, μέσω των ανεπαίσθητων συνεπειών της χρήσης του στα σπίτια και τους χώρους εργασίας μας, μέχρι την ημέρα που απαλλασσόμαστε από αυτό. Εντούτοις, οι αόρατες συνέπειες όλων αυτών των πραγμάτων μπορεί να είναι η πιο

σημαντική πτυχή τους», σημειώνει μεταξύ άλλων στον πρόλογό του ο Ντάνιελ Γκόλμαν (Μετάφραση: Νίκος Σταμπάκης (Γκόλμαν, 2015)).

Ο Daniel Goleman μέσα από το βιβλίο του ο Νέος Ηγέτης, μίλησε για συναισθηματική νοημοσύνη όπου μιλά για την «νοημοσύνη της καρδιάς» και όρισε την Συναισθηματική Νοημοσύνη ως την «ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του» (Γκόλμαν, 2014).

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1969), «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας, ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν». Η διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση (Μπουραντάς, 2005). Με βάση τη θεωρία τους, υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα 'στυλ ηγεσίας' το οποίο είναι καλύτερο κάτω από οποιοδήποτε συνθήκες. Ο καλός ηγέτης αλλάζει την προσέγγιση του ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει καθώς και την ωριμότητα του υφισταμένου. Δεν υπάρχει ένα τέλειο στυλ ηγεσίας, το οποίο μπορεί κανείς να εφαρμόζει παντού και πάντοτε, αλλά υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας από τα οποία μπορεί να επιλεγεί ο ηγέτης ανάλογα με την περίπτωση που έχει να αντιμετωπίσει και ανάλογα με την ετοιμότητα του προσωπικού του (Πασιαρδής, 2004, σελ.59).

Υπάρχει και μια άλλη θεώρηση, αυτή της ηθικής - φιλοσοφικής προσέγγισης της ηγεσίας η οποία είναι σημαντική σύμφωνα με τον Sergiovanni (1992) και τον Johnson (1990) (όπου αναφ. στο Matthews & Crow, 2003, σ.140) γιατί προσδιορίζει τι είναι σημαντικό για τους ανθρώπους και τι τους παρακινεί. Οι Matthews και Crow (2003), υποστηρίζουν ότι η ηγεσία και η διοίκηση έχουν κοινά στοιχεία αλλά είναι αρκετά διαφορετικές έννοιες. Όμως υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες κάνουν κάτι παραπάνω από το να διοικούν (Matthews & Crow , 2003).

Αναμφίβολα σε κάθε περίοδο οι μεγάλοι ηγέτες ξεχώριζαν, κατοχυρώνοντας τη θέση τους δημιουργώντας μια ασφάλεια, σιγουριά απέναντι σε οτιδήποτε αβέβαιο και αυτό διότι συμπαρέσυραν και συνεχίζουν να συμπαρασέρνουν συναισθηματικά τους

συνεργάτες τους, ελέγχοντας ακόμη και τα συναισθήματα τους (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002).

Ο Elton Mayo, ιδρυτής του κινήματος ανθρώπινων σχέσεων, ανακάλυψε ότι οι ειδικοί που προσπαθούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων πρέπει να λάβουν υπόψη τους και την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων Hawthorne, αποκάλυψαν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας σχετίζεται τόσο με κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες όσο με την ίδια την εργασία. Ο Mayo και οι συνάδελφοι του έστρεψαν την προσοχή των διευθυντών στα αισθήματα των εργαζομένων για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την επιτυχία στη διοίκηση (Montana & Charnov, 2008).

Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000), αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό, εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού που μπορούν να συντελέσουν στην δημιουργία αλλά και την ολοκλήρωση της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης (Jackson & Schuler, 2000).

Οι House, Spangler & Woycke (1991) σε έρευνα τους, έδειξαν ότι η κινητοποίηση για επιτεύγματα συνδέεται θετικά με την αποτελεσματικότητα ηγετών σε μικρές ομάδες εργασίας ή σε μικρές επιχειρήσεις, ενώ συνδέεται αρνητικά με ηγέτες σε μεσαία και ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα μεγάλων και σύνθετων οργανισμών.

Εμείς παρατηρήσαμε ότι κάθε καινούργια μέρα φέρνει μαζί της νέες προκλήσεις κάθε είδους και σίγουρα μια μεγάλη σύγχυση. Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις δοκιμάζονται καθημερινά και οι εργαζόμενοι πιέζονται και αγχώνονται όσο ποτέ. Η έρευνα μας δείχνει ότι αυτό που θα βοηθούσε τις εταιρείες είναι η συχνή καλλιέργεια και η ανάπτυξη των ηγετικών ταλέντων όλων ανεξαιρέτως των εργαζομένων που εργάζονται και αυτό πάντα σε χρόνο γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους. Μοναδικός τρόπος να σταθεί όρθια μια επιχείρηση είναι να επενδύσει και να ενισχύσει τις ικανότητες των εργαζομένων σε κάθε τομέα να αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο, όποιο και να είναι το αντικείμενο της εργασίας τους και η αποτροπή του εκτροχιασμού τους. Από τον θυρωρό μέχρι τα υψηλόβαθμα στελέχη. Όλοι ανεξαιρέτως πρέπει να αναπτύσσουν και να δείχνουν ηγετικές ικανότητες και να αναλαμβάνουν ευθύνες για το καλό ολόκληρης της εταιρείας. Όλοι να δείχνουν τις ηγετικές ικανότητες τους άσχετα από τον τίτλο που

διαθέτουν στην εταιρεία. Δεν χρειάζεται να διαθέτεις επίσημη και τυπική εξουσία για να είσαι αρχηγός, παρά μόνο την επιθυμία να εμπλακείς και να δεσμευτείς ώστε να κάνεις την διαφορά για το καλύτερο. Η Μητέρα Τερέζα είχε πει κάποτε « Αν ο κάθε ένας σκούπιζε το κατώφλι του, ολόκληρος ο κόσμος θα ήταν καθαρός» (Sharman, 2010,σελ. 37-38).

Οι εταιρείες είναι σαν μια συμφωνική ορχήστρα, που αν τυχόν ένας από τους μουσικούς έχανε το ρυθμό του, τότε αυτό θα μπορούσε να είναι καταστροφικό για ολόκληρη την μουσική. Το ίδιο και για τις εταιρείες, αφού ο μοναδικός τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός αλλά και μια ανθρώπινη ύπαρξη, μπορούν να κερδίσουν σε αυτές τις δύσκολες εποχές λόγω ανταγωνισμού, μέσα από ένα επαναστατικό μοντέλο ηγεσίας. Αυτό το μοντέλο, απαιτεί τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος και μιας κουλτούρας το οποίο ο κάθε ένας από τους εργαζόμενους σε όλες τις βαθμίδες θα πρέπει να δείξει τις ηγετικές τους ικανότητες. Οι τίτλοι μπορούν να υπάρχουν όμως χρειάζονται οι άνθρωποι της διοικητικής ομάδας να θέτουν το δρόμο, το όραμα, να κρατούν το πηδάλιο του πλοίου και να έχουν την έσχατη ευθύνη για τα αποτελέσματα. Οι τίτλοι διατηρούν την τάξη και εξασφαλίζουν τη σωστή λειτουργία της εταιρείας όμως για να λειτουργήσει σωστά μια εταιρεία μέσα από αυτή τη θυελλώδη κατάσταση που σαρώνει τον κόσμο της ναυτιλίας, θα πρέπει ο κάθε ένας να θεωρήσει δεδομένη την προσωπική του ευθύνη. Να γίνουν οι εργαζόμενοι οι διευθυντές των εαυτών τους και να δείξει ο καθένας την ηγετική του ικανότητα στο δικό τους πόστο και να διακριθούν.

3. Κεφάλαιο

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για τους σύγχρονους οργανισμούς

3.1 Οι Αντικειμενικοί Στόχοι ενός σύγχρονου Οργανισμού

Αντικειμενικοί στόχοι ενός οργανισμού είναι οι επιθυμίες ή η αποστολή που πρέπει να πετύχει για να επιβιώσει. Η επισήμανση αυτών των σκοπών προϋποθέτει μια προσεκτική σκέψη και εξέταση από μέρους των διοικητικών στελεχών και εξαρτάται από ένα αριθμό μεταβλητών. Αντικειμενικοί στόχοι είναι τα αποτελέσματα τα οποία θέλει να πετύχει ο οργανισμός, είναι το επίπεδο στο οποίο επιδιώκει να φτάσει. Είναι

πολύ σημαντικό για κάθε επιχείρηση να προσδιορίζει ακριβώς τους στόχους τους οποίους επιθυμεί να πετύχει εφαρμόζοντας τις ενέργειες και διαδικασίες εκείνες που θα βοηθήσουν να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Όλες οι εσωτερικές και εξωτερικές κινήσεις και ενέργειες που κάνει η επιχείρηση, περιστρέφονται γύρω από τους στόχους και σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Οι στόχοι και οι σκοποί της πρέπει να είναι αποσαφηνισμένοι και ακριβείς με τρόπο που να γίνονται κατανοητοί και αντιληπτοί από όλο το ανθρώπινο δυναμικό σε όλες τις βαθμίδες. Βασικότερο στόχοι των οργανισμών είναι:

- Η οικονομική ανάπτυξη, η ταχεία εξέλιξη αλλά και η αποδοτικότητα της. Ένας σύγχρονος οργανισμός επιζητεί μια συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη σε όλα τα τμήματα και τα επίπεδα της.
- Η παραγωγικότητα της η οποία εξετάζει το ποσοτικό αλλά και το ποιοτικό επίπεδο των υπηρεσιών ή προϊόντων της όπως και η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της, υλικών και φυσικών πόρων τα οποία θα συνεισφέρουν ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους της. Επίσης εξετάζεται η ποιότητα των παραγωγικών πόρων της, τα μηχανήματα και το επίπεδο τεχνογνωσίας του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχει σε αυτήν.
- Η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών θα βοηθήσει τον οργανισμό να συμβαδίζει με τις ραγδαίες εξελίξεις που εξελίσσονται παγκόσμια έχοντας μια δυναμική ενεργή παρουσία στην παγκόσμια αγορά.
- Οι αύξηση των εξωτερικών της στόχων ώστε ο οργανισμός να εδραιώσει στην παγκόσμια αγορά και να αναπτύξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. αυξάνοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που με την σειρά τους θα αυξήσει την κερδοφορία του.
- Στόχοι Ανθρώπινων Πόρων όπου με ένα σύνολο από πρακτικές και ενέργειες να χρησιμοποιεί το ανθρώπινο της δυναμικό στο μέγιστο δυνατό, επενδύοντας σε γνώση, εκπαίδευση, αμοιβές. Γνωρίζουμε όλοι ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι υπεύθυνοι ώστε να υπάρχει μια ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία μέσα στους οργανισμούς και είναι αυτοί που θα την οδηγήσουν στην υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιοποιούν στο μέγιστο τις δεξιότητες και ικανότητες των ανθρώπινων πόρων. Η ικανοποίηση, η εξέλιξη και σωστή διαχείριση του θα της

επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα προβαίνοντας στις ανάλογες ενέργειες ώστε να υπάρξει σωστή διοίκηση αυτού.

➤ Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων. Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα του οργανισμού ως εργοδότη είναι πάρα πολλές. Αφορούν το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικότερους στόχους της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι συνεπώς να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων.

Οι στόχοι οι οποίοι θα έχουν τεθεί θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί αλλά και πραγματοποιήσιμοι και όχι απλησίαστοι αλλιώς η όλη προσπάθεια θα είναι σπατάλη χρόνου, χρήματος μη πλησιάζοντας τους στόχους τένοντας σε κίνδυνο την βιωσιμότητα του οργανισμού. Μέσα από σωστή διοίκηση και ηγεσία οι οργανισμοί θα καταφέρουν να υλοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους που από κοινού με τον ανθρώπινο δυναμικό έχουν θέσει.

3.2 Τί είναι διαχείριση Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το δημιουργικό και συνδετικό κρίκο όλων των ενεργειών και δράσεων για κάθε οργανισμό και ως εκ τούτου η σημασία της σωστής διαχείρισης των θεμάτων που αφορούν τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία κάθε οργανισμού (Ellis, 1995; Bush & Middlewood, 2006).

Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας κάθε οργανισμού και συγκεντρώνει σημαντικές δραστηριότητες και λειτουργίες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) και τις σχέσεις του με τον οργανισμό.

Επίσης διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται το τμήμα της διοίκησης που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα στον εργασιακό χώρο αλλά και τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που έχει με τον οργανισμό (Beer, Spector, Lawrence, Millis, & Walton, 1984). Είναι ο σχεδιασμός ενός επίσημου συστήματος, με στόχο να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική συμβολή του ανθρώπινου ταλέντου στη δημιουργία και την επίτευξη του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού (Mathis & Jackson, 2000).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οριστεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες, που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία. Οι ρόλοι αυτοί και λειτουργίες, στοχεύουν στο να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού τα οποία θα επηρεάσουν την δομή και την κουλτούρα μιας εταιρείας συμβάλλοντας στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές, το περιβάλλον και την υλοποίηση των στόχων της.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα εδώ ανήκουν η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς και δικαίου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Σε αυτές τις πρακτικές και πολιτικές αναμένεται να περιλαμβάνονται:

- Η διεξαγωγή αναλύσεων εργασίας.
- Ο σχεδιασμός των αναγκών σε εργατικό δυναμικό και η προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων.
- Η παροχή κατευθύνσεων και η εκπαίδευση των εργαζομένων.
- Η αξιολόγηση της αποδοχής.
- Η διαχείριση μισθών και ημερομισθίων.
- Η παροχή κινήτρων και προσφορών.
- Η επικοινωνία.

Επίσης περιλαμβάνονται και τα όσα πρέπει να γνωρίζει ένας μάνατζερ ηγέτης όπως:

- Τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική, και τη θετική δράση.
- Την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζόμενου.
- Την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχετικές εργασίες.

Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, διότι όσο τέλεια μηχανικά μέσα και να χρησιμοποιεί και οποιεσδήποτε σύγχρονες μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας και αν εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και χωρίς κατάλληλη υποκίνηση, είναι αδύνατο να επιτύχει τους στόχους τους. Σύμφωνα με τον καθηγητή Μπάκα (2014), οι οργανισμοί δεν είναι παρά συστήματα αλληλεξαρτώμενων ατόμων, ενώ η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό επηρεάζει άμεσα τόσο την οργανωτική διάρθρωση, όσο και γενικά τη λειτουργία του, σε τελευταία δε ανάλυση, η συμπεριφορά αυτή δεν επηρεάζει μόνο τους σκοπούς του οργανισμού αλλά και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται η λειτουργία του.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι βασικός για την αποτελεσματική λειτουργία μια επιχείρησης, για αυτό και επιχειρήσεις επενδύουν σε αυτόν (χρηματοδότηση εκπαίδευσεων, πρακτική εξάσκηση κλπ.). Κανείς δεν θα ήθελε μέσα σε ένα οργανισμό οι εργαζόμενοι:

- Να μην δουλεύουν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο.
- Να προσλάβει λάθος άνθρωπο.
- Να αντιμετωπίζει συχνή εναλλαγή προσωπικού.
- Να ανακαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι δεν κάνουν ότι καλύτερο μπορούν.
- Να βλέπει την επιχείρηση του να οδηγείται στα δικαστήρια επειδή εφάρμοσε πρακτικές διακρίσεων.
- Η επιχείρηση του να εφαρμόζει μη ορθές πρακτικές σύμφωνα με τους ομοσπονδιακούς νόμους περί ασφαλούς εργασίας.
- Να επιτρέψει η έλλειψη εκπαίδευσης να υποσκάπτει την αποτελεσματικότητα.
- Να εφαρμόζει οποιαδήποτε μη δίκαιη πρακτική εργασίας.

Η γνώση και η τεχνογνωσία του ανθρώπινου δυναμικού είναι η κινητήριος δύναμη ενός οργανισμού. Η πεποίθηση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια, είναι στόχευση σε μια μακροχρόνια συνεργασία μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και οργανισμών. Έτσι δίνεται

η δυνατότητα στους οργανισμούς να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού (προϋπηρεσία, σπουδές, τεχνογνωσία, ικανότητες κλπ.) προς όφελος τους, αλλά και να τον μετεκπαιδεύσουν για ακόμα μεγαλύτερα θετικά αποτελέσματα.

Όπως έχει αναφέρει ο Peter Dracker, «δεν είναι μόνο εργαζόμενοι, είναι και άνθρωποι», και ο μάνατζερ οφείλει να αντιμετωπίζει όλους τους ανθρώπους με σεβασμό και αξιοπρέπεια

3.3 Στρατηγική Διαχείριση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Το πέρασμα στη Στρατηγική Διοίκηση

Η σχέση της επιχειρησιακής στρατηγικής με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει γίνει αντικείμενο συζητήσεων και αντιπαραθέσεων. Αρκετοί είναι αυτοί οι οποίοι αποδέχονται ότι πρέπει να υπάρχει στενή σύνδεση ανάμεσα στα δύο, οι προσεγγίσεις σ' αυτή τη σχέση διαφοροποιούνται σε ότι αφορά την κατεύθυνση επιρροής ανάμεσα στα δύο στοιχεία. Οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να τοποθετηθούν σε διάφορα σημεία μιας ευθείας της οποίας η μια άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση όπου η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει ρόλο προ δραστικό. Και σχεδιάζει από κοινού με την ανώτατη διοίκηση τη στρατηγική της επιχείρησης και η άλλη άκρη αντικατοπτρίζει την περίπτωση που η ΔΑΠ απλώς αντιδρά και προσαρμόζεται στους στρατηγικούς στόχους αλλά της αναγνωρίζεται ο κριτικής σημασίας ρόλος που παίζει στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την επίτευξη τους.

3.4 Ο ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση και η μορφή που αυτή παίρνει ως διαδικασία στα πλαίσια μιας εταιρείας εξαρτάται πάντοτε από την οργάνωση, τη λειτουργία αλλά και τις αλληλοσχετίσεις εντός του οργανισμού και επηρεάζεται είτε θετικά είτε αρνητικά από τις ιδιαιτερότητες της εκάστοτε κατάστασης αλλά και από τα χαρακτηριστικά των «ανθρώπων» που την αντιπροσωπεύουν. Το σύνολο της διαδικασίας της διοίκησης σίγουρα αποτελεί μια σύνθετη, συνεχή και πολύπλοκη λειτουργία η οποία θα πρέπει να μεταβάλλεται

συνεχώς, να προσαρμόζεται αλλά και να εξειδικεύεται ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.

Σύμφωνα με τους Shuler & Walker (1990), στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων δυναμικού ορίζεται ως ένα σύνολο διαδικασιών και δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού και των στελεχών γραμμής ώστε να επιλυθούν τα προβλήματα του οργανισμού τα οποία έχουν να κάνουν με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η στρατηγική, προερχόμενη από τις λέξεις «στρατός» και «άγω» (οδηγώ), αφορά το πως θα κερδηθεί ο «πόλεμος», δηλαδή περιλαμβάνει το «μεγάλο σχέδιο» μέσω του οποίου αξιοποιούνται αποτελεσματικά οι περιορισμένοι πόροι προκειμένου να επιτευχθεί η νίκη. Ένα τέτοιο σχέδιο περιλαμβάνει τη σωστή θέση του στρατού έναντι του αντιπάλου και τη βασική λογική ή πορεία που ακολουθείται για την αντιμετώπιση του. Αυτό στηρίζεται στην κατανόηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών, των ισχυρών και των ασθενών σημείων του δικού μας «στρατού» καθώς και αυτών του αντιπάλου. Στηρίζεται, επίσης, στην κατανόηση των συνθηκών του πεδίου μάχης που μας ευνοούν, και αυτών που μας περιορίζουν ή δεν μας ευνοούν. Η ικανότητα της επιχείρησης να διαθέτει ανά πάσα στιγμή την κατάλληλη στρατηγική και να την υλοποιεί με αποτελεσματικό τρόπο, αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας σε αυτές τις συνθήκες. Η στρατηγική αφορά το πως η επιχείρηση θα κερδίζει και θα επιτυγχάνει συνεχώς τους στόχους της, δηλαδή, την ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών, των εργαζομένων και των υπολοίπων ομάδων ενδιαφερομένων, δεδομένου των περιορισμένων πόρων της και του ανταγωνισμού (Μπουραντάς, 2005).

Υπό το πρίσμα των ποικίλων ρόλων και δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εύκολα διαπιστώνουμε ότι είναι σχεδόν ανέφικτο το κάθε τμήμα να μπορεί να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά όλους τους ρόλους και όλες τις δραστηριότητες. Αν και πρόκειται για έναν αξιόπαινο στόχο, ο περιορισμένοι πόροι σε χρόνο, χρήμα και προσωπικό απαιτούν από το αρμόδιο για τους ανθρώπινους πόρους εκτελεστικό στέλεχος να κάνει στρατηγικές επιλογές σχετικά με το που αλλά και το πως θα κατανεμηθούν οι εν λόγω πόροι ώστε να αποφέρουν τη μέγιστη αξία στον οργανισμό. Ως διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ορίζεται το σύνολο των ενεργειών και των λειτουργιών που συμβάλουν στην δημιουργία ικανών εργαζόμενων και έχει ως στόχο

την ποιοτική και ποσοτική αύξηση της παραγωγικότητας του με σκοπό την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης. Μέσα από τον σχεδιασμό και την δημιουργία πρακτικών μέσων που αφορούν όλο το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας στοχεύοντας στην μεγιστοποίηση της αποδοτικής χρήσης του αλλά και την εξεύρεση μη παραγωγικών σημείων ώστε να επιληφθούν της κατάστασης και να τα εξαλείψουν. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων λειτουργεί με βασικό της γνώμονα τον «άνθρωπο» και δεν στοχεύει σε καμία περίπτωση στην εκμετάλλευση και στην καταπίεση του. Αντίθετα έχει σαν βασικό στόχο την εκπαίδευση και την κατάρτιση του όπου με σωστή καθοδήγηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θεωρήθηκε στρατηγικός εταίρος που συμβάλλει στη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας και αναπτύσσει και ευθυγραμμίζει τη προγράμματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Όμως, για να αποκτήσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ένα πραγματικά στρατηγικό προσανατολισμό θα πρέπει να θεωρηθεί ξεχωριστή επιχειρησιακή οντότητα και να συμμετέχει στην στρατηγική διαχείριση σε μια προσπάθεια αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των διαφόρων εσωτερικών πελατών.

Μια πρόσφατη τάση στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που συνάδει με τη φιλοσοφία της συνολικής ποιοτικής διαχείρισης, είναι για το αρμόδιο για το ανθρώπινων πόρων εκτελεστικό στέλεχος η προσανατολισμένη προς τον πελάτη προσέγγιση. Με άλλα λόγια, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο επιχείρησης, μπορεί να εκτελείται και με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα αρμόδια για τους ανθρώπινους πόρους εκτελεστικά στελέχη στις πιο προοδευτικές αμερικάνικες εταιρείες άρχισαν να θεωρούν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων μια στρατηγική δραστηριότητα και προσπάθησαν να οριοθετήσουν τη συγκεκριμένη δραστηριότητα ως προς την πελατειακή της βάση, τις ανάγκες των πελατών τους και τις τεχνολογίες που απαιτούνται για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της εταιρείας Weyerhaeuser Corporation έχει προσδιορίσει 11 χαρακτηριστικά που περιγράφουν μια ποιοτική δομή ανθρώπινων πόρων τα οποία παρουσιάζονται πιο κάτω:

- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ανθρώπινων πόρων συνδέονται με τις ανάγκες του πελάτη.
- Οι ανάγκες του πελάτη εκφράζονται με εσωτερικές υπηρεσίες

- Οι διαδικασίες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών τεκμηριώνονται με κατανοητές σχέσεις κόστους/αξίας.
- Εφαρμόζονται αξιόπιστες μέθοδοι και τυποποιημένες διαδικασίες.
- Εξαλείφεται η σπατάλη και η αναποτελεσματικότητα.
- Η επίλυση προβλημάτων και η λήψη αποφάσεων βασίζονται σε γεγονότα και δεδομένα.
- Εντοπίζονται, παρουσιάζονται και διατηρούνται κρίσιμες μεταβλητές της επιτυχίας.
- Οι αρμόδιοι για τους ανθρώπινους πόρους υπάλληλοι τυγχάνουν κατάρτισης και εκπαίδευσης για εργαλεία και αρχές υψηλής ποιότητας.
- Τα συστήματα του τομέα ανθρώπινων πόρων ευθυγραμμίζονται με στρατηγικές συνολικής ποιοτικής εφαρμογής.
- Οι αρμόδιοι για τους ανθρώπινους πόρους μάλιστα παρέχουν καθοδήγηση και στήριξη σε επιχειρήσεις για μεγάλης κλίμακας οργανωτικές αλλαγές.
- Επαγγελματίες του τομέα των ανθρώπινων πόρων λειτουργούν ως ‘στρατηγικοί εταίροι’ για τη διαχείριση της επιχείρησης και την εφαρμογή συνολικών ποιοτικών αρχών.

Σύμφωνα με τους Hendry και Pettigrew (1986), στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων συνδυάζει τα πιο κάτω 4 στοιχεία,

1. Τη χρήση του προγραμματισμού.
2. Μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική και διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία.
3. Την εναρμόνιση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την επιχειρηματική στρατηγική.
4. Τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.

Είναι εμφανής η σύνδεση των πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης του οργανισμού. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στη συνεργασία — συνύπαρξη μεταξύ των διαφόρων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

3.4 Ο ρόλος και η αναγκαιότητα της

Σήμερα λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, δημογραφικό και τεχνολογικό) υπάρχει η ανάγκη για στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων στις ναυτιλιακές εταιρείες. Η υπεροχή ανθρώπινου δυναμικού συντελείται από δύο συνιστώσες (Wright, 1998). την υπεροχή σε ανθρώπινο κεφάλαιο, όταν μια εταιρεία διαθέτει ανθρώπους με υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων από του ότι οι ανταγωνιστές της και την υπεροχή σε ανθρώπινη διαδικασία, όταν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ομαδικότητα στην επίλυση προβλημάτων καθιστούν τις εταιρείες ικανές να εκτελούν τις λειτουργίες τους ταχύτερα, αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από ότι οι ανταγωνιστές της. Ο ρόλος της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων μπορεί να είναι (Desler, 2005):

- Εκτελεστικός – Βασικός κανόνας εδώ είναι οι στρατηγικές, πολιτικές και δραστηριότητες τους τμήματος Διοίκησης ανθρώπινων πόρων οι οποίες θα πρέπει να συμβαδίζουν και να υποστηρίζουν την ανταγωνιστική στρατηγική της εταιρείας.
- Διαμορφωτικός – Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει πολύ σημαντικό ρόλο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Χρόνο με το χρόνο παρατηρείται όλο και περισσότερο η αναγνώριση και η σημαντικότητα του διευθυντή του ανθρώπινου δυναμικού και να συμπεριλαμβάνεται μεταξύ των ανώτατων στελεχών για τον σχεδιασμό και τη διαμόρφωση των στρατηγικών πλάνων της εταιρείας. Η διαμόρφωση αυτή, απαιτεί προσδιορισμό, ανάλυση και εξισορρόπηση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών από τη μια μεριά και των εσωτερικών δυνατών σημείων και αδυναμιών από την άλλη.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προκειμένου λοιπόν να παίξει σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της διάφορα βασικά-θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντος της. Επίσης, να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής επιλέγοντας τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

3.5 Η εξέλιξη, τα στάδια και ο Στόχος της

Ο ορισμός αλλά και η έννοια της στρατηγικής διοίκησης πρωτοεμφανίστηκε το 1981. Από τότε έχει αναλυθεί αρκετά και έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στη διάκριση με την παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και πιο συγκεκριμένα στην:

- Παραδοσιακή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και
- Στην στρατηγική, σύγχρονη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Η διαδικασία ευθυγράμμισης των στρατηγικών και της δράσης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική έχει τα ακόλουθα στάδια:

1. Τον καθορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής
2. Τον προσδιορισμό της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού που απαιτείται για να παραχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να πετύχει τους στρατηγικούς τους στόχους.
3. Τον καθορισμό πολιτικών και δράσεων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή συμπεριφορά των υπαλλήλων.
4. Εργασία με τα στελέχη γραμμής για τη βεβαίωση της εφαρμογής των σχεδίων δράσεων.
5. Ανάπτυξη μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης της δράσης της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων.

Στόχος της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι:

- Ο καθορισμός επιθυμητής συμπεριφοράς που θα βοηθήσει ώστε να ικανοποιήσει τους στόχους απόδοσης. Υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι μπορεί να ζητήσουν από το ανθρώπινο δυναμικό απλώς να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους ενώ άλλοι οργανισμοί να επιζητούν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ευελιξία σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.
- Ο καθορισμός των υπαλλήλων και στελεχών με βάση τις ικανότητες τους.
- Η αναζήτηση ή ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων.
- Η αφοσίωση αφού πολλοί οργανισμοί επιζητούν προσωρινό δέσιμο και άλλες προσπαθούν να φτάσουν μέχρι και την ταυτοποίηση με τους γενικούς επιχειρησιακούς στόχους (Dyer & Holder, 1988).

3.6 Οι Αρχές και τα πλεονεκτήματα της Στρατηγικής ΔΑΠ

Προκειμένου λοιπόν η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων να έχει στρατηγικό ρόλο σε μια εταιρεία, θα πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές:

- I. Να λαμβάνει υπόψη της διάφορα βασικά θεμελιώδη χαρακτηριστικά της εταιρείας και του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται
- II. Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση).
- III. Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003,σελ.90).

I. Χαρακτηριστικά της επιχείρησης που επηρεάζουν τη διαμόρφωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Προκειμένου να έχει στρατηγική διάσταση η ΔΑΠ πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα ακόλουθα:

➤ Τύπος Παραγωγικής Διαδικασίας

Επιχειρήσεις με σχετικά μηχανιστική και επαναλαμβανόμενη μέθοδο παραγωγής (όπως για παράδειγμα μεγάλο μέγεθος παραγωγής στη βαριά βιομηχανία) τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο τον έλεγχο όπως αυτός εκφράζεται μέσα από τις συγκεκριμένες περιγραφές των θέσεων εργασίας και την προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ανάγκες της θέσης. Το αντίστροφο συμβαίνει σε επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν δεδομένες, επαναλαμβανόμενες μεθόδους παραγωγής, όπως είναι οι διαφημιστικές εταιρείες, οι εταιρείες βιοτεχνολογίας ή νέων τεχνολογιών. Τέτοιες επιχειρήσεις ωφελούνται από την εφαρμογή ευέλικτων στρατηγικών ΔΑΠ που προωθούν την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, την άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές και την παραγωγική λήψη αποφάσεων.

➤ Θέση της επιχείρησης στην αγορά

Οι επιχειρήσεις βιώνουν ένα υψηλό ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και δραστηριοποιούνται έντονα σε ότι αφορά στην καινοτομία του τελικού προϊόντος, το οποίο διατίθεται σε ευρεία αγορά, βρίσκουν συνήθως χρήσιμες τις πολιτικές ΔΑΠ που ενισχύουν την ανάπτυξη και τα επιχειρηματικά εγχειρήματα. Τέτοιες πρακτικές ΔΑΠ

περιλαμβάνουν την εξωτερική προσέλκυση, αποκεντρωτικές πρακτικές αμοιβών και χαλαρή αξιολόγηση. Το αντίθετο συμβαίνει σε επιχειρήσεις με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και περιορισμένη καινοτομία προϊόντος. Αυτές οι επιχειρήσεις επιθυμούν περισσότερο στρατηγικές ΔΑΠ που ρίχνουν το βάρος στην απόδοση, το έλεγχο και τη γνώση του τρόπου που λειτουργούν τα πράγματα μέσα στην εταιρία. Παραδείγματα τέτοιων πρακτικών ΔΑΠ είναι η εσωτερική προσέλκυση, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και η μεγάλη εξάρτηση από τους ανώτερους.

➤ **Φιλοσοφία Ανώτατης Ηγεσίας**

Σε εταιρείες όπου τα ανώτατα στελέχη είναι δεκτικά στην καινοτομία και στην ανάληψη κινδύνου και όπου οι οργανωτικές δομές είναι πιο επίπεδες, με μεγαλύτερη συμμετοχή και προσανατολισμού στο περιβάλλον της επιχείρησης, οι πρακτικές ΔΑΠ περιλαμβάνουν ευέλικτες αμοιβές, συμμετοχή των άμεσων προϊσταμένων στην επιλογή προσωπικού, δημιουργία καναλιών ανοδικής και καθοδικής επικοινωνίας και πολλαπλές πηγές αξιολόγησης των εργαζομένων. Το αντίθετο συμβαίνει σε επιχειρήσεις όπου η ιεραρχία είναι πολύ ισχυρή και προβάλλεται το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

➤ **Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Δύο είναι οι βασικές παράμετροι της οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν άμεσα τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών ΔΑΠ: η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας και η ηθική δέσμευση. Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την καινοτομία και το επιχειρηματικό κλίμα, υιοθετούν στρατηγικές ΔΑΠ όπως το χαλαρό προγραμματισμό, τις άτυπες πηγές προσλήψεων, τη άτυπη κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων και τις μεταβλητές αμοιβές. Αν η εταιρεία αποθαρρύνει το επιχειρηματικό πνεύμα, συνήθως προτιμά την έμφαση στον έλεγχο, το λεπτομερή εργασιακό προγραμματισμό, το σταθερό μισθό και τις τυπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων.

Από την άλλη μεριά, η έμφαση στην ηθική δέσμευση συνήθως ταιριάζει με στρατηγικές ΔΑΠ, όπως η προσπάθεια προληπτικής παρά «θεραπευτικής» προσπάθειας για μείωση των υπαλληλικών λαθών, η προστασία των εργαζομένων και οι ακριβείς ηθικοί κώδικες για τον έλεγχο και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ακριβώς

αντίστροφες θα είναι οι στρατηγικές ΔΑΠ σε επιχειρήσεις που αποδίδουν χαμηλή σημασία στην ηθική δέσμευση των εργαζομένων.

➤ **Επίπεδο Εξειδικευμένων Δεξιοτήτων**

Οι ιδιαίτερες δεξιότητες που έχουν αναπτύξει οι εργαζόμενοι σε μια εταιρία υπαγορεύουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση της στρατηγικής ΔΑΠ ούτως ώστε:

α) Να αξιοποιηθούν τα υπάρχοντα πλεονεκτήματα και να αποφεύγονται οι αδυναμίες και

β) Να βοηθηθεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει το μοναδικός της συνδυασμό ανθρωπίνων πόρων.

Πιο κάτω δίνονται κάποια παραδείγματα που δείχνουν πως οι αμοιβές συγκεκριμένα μπορούν να ταιριάξουν με τις ιδιαίτερες, υπάρχουσες ικανότητες ΔΑΠ:

- Οι επιχειρήσεις που είναι γνωστές για την ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών τους στον πελάτη, συνηθίζουν να πληρώνουν το προσωπικό τους στις πωλήσεις με ποσοστά προμήθειας, μειώνοντας την τάση των τελευταίων για αύξηση της πωλούμενης ποσότητας εις βάρος της ποιότητας υπηρεσιών.
- Μικρές επιχειρήσεις μπορεί να συνδυάζουν τους χαμηλούς μισθούς με απλόχερη συμμετοχή στην επιχείρησης ή στα κέρδη, γεγονός που τους επιτρέπει να αξιοποιήσουν τους στενούς τους, βέβαια πόρους προς την ενίσχυση της μελλοντικής ανάπτυξης.
- Τέλος, ένα παράδειγμα είναι αυτό των πανεπιστημίων στις ΗΠΑ, τα οποία προσφέρουν απαλλαγή από τα δίδακτρα στους εργαζόμενους και τις οικογένειες τους. Έτσι με μικρό κόστος για τα πανεπιστήμια, προσφέρεται ένα πολύ σημαντικό προνόμιο στους εργαζόμενους, δεδομένου ότι τα δίδακτρα είναι πολύ υψηλά, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει σα σημαντικός παράγοντας προσέλκυσης και διατήρησης πολύ αξιόλογου εκπαιδευτικού προσωπικού (Gomez-Meja, Balkin and Cardy, 1988:33-34, από Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).

II. Στρατηγική ευθυγράμμιση της ΔΑΠ

Η ΔΑΠ, πρέπει να εναρμοστεί με την εξωτερική στρατηγική της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας έτσι την στρατηγική ολοκλήρωση ή τη στρατηγική ευθυγράμμιση,

μεταξύ της εξωτερικής επιχειρηματικής στρατηγικής και εσωτερικής στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων. Αρκετοί μελετητές μιλούν για δύο είδη στρατηγικής ευθυγράμμισης: την εξωτερική και την εσωτερική ή αλλιώς κάθετη και οριζόντια (Dalery and Doty, 1996 από Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002, σ.93). Η εξωτερική ή κάθετη αφορά την συμφωνία δομής, των συστημάτων και των διοικητικών πρακτικών με την επιχειρησιακή στρατηγική και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο, και η εσωτερική ή οριζόντια φορά το βαθμό κατά τον οποίο η δομή, η τεχνολογία και οι διοικητικές πρακτικές είναι συνεπείς και αλληλοϋποστηρίζονται.

Η ΔΑΠ δεν αρκεί μόνο να είναι σε συνοχή με την επιχειρησιακή στρατηγική, πρέπει τα συστατικά της στοιχεία να έχουν συνοχή και μεταξύ τους και να βρίσκονται όλα στην ίδια φάση ανάπτυξης. Η έννοια της στρατηγικής ολοκλήρωσης, έχει άλλες τρεις παραμέτρους:

1. Τη συνοχή μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών ΔΑΠ ούτως ώστε να συμπληρώνουν η μια την άλλη και να στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους.
2. Την αποδοχή της σημασίας και τη συμμετοχή στην άσκηση των πολιτικών ΔΑΠ από τα στελέχη γραμμής.
3. Την ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση για να ενισχυθεί η αφοσίωση ή μια σύνδεση των συμφερόντων τους με αυτά της επιχείρησης.

Κύρια πρόθεση σε ότι αφορά την ολοκλήρωση είναι ότι αν γίνουν όλα αυτά, θα επιτευχθεί μεγαλύτερη συνεργασία, ευελιξία και αποδοχή των αλλαγών από τους εργαζόμενους, και συνεπώς, τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης θα μπορούν να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά.

III. Επιλογή Πολιτικών και Ρόλων

Από την πιο πάνω ανάλυση προκύπτει ότι δεν υπάρχουν άριστες πρακτικές που να μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε επιχείρηση με επιτυχία. Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τη στρατηγική της και το πλαίσιο λειτουργίας της ΔΑΠ επιλέγει πολιτικές και τους ρόλους που της ταιριάζουν. Επιπλέον, σύμφωνα με την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης, οι διαφορετικές πολιτικές ΔΑΠ που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι εσωτερικά συνεπείς μεταξύ τους. Μια επιχείρηση καλείται να επιλέξει για κάθε λειτουργία της ΔΑΠ έναν τρόπο εφαρμογής από ένα συνεχές εναλλακτικών τρόπων εφαρμογής της πολιτικής. Για παράδειγμα, ανάλογα με την στρατηγική της και

τις λοιπές πολιτικές ΔΑΠ, θα πρέπει να γίνει επιλογή για το αν θα υπάρχουν και σε πιο βαθμό περιορισμένα ή πολλαπλά καθήκοντα ανά θέση, εξωτερικής ή εσωτερικές πηγές προσέλευσης κ.λπ. Επίσης, ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης, η ΔΑΠ επιλέγει και τους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτεί από τους εργαζόμενους στα διάφορα επίπεδα και θέσεις εργασίας. Ο πιο κάτω πίνακας 1, δείχνει τα δύο άκρα του φάσματος στα πλαίσια του οποίου διαμορφώνεται κατά περίπτωση οι ρόλοι συμπεριφοράς, ανάλογα με τη στρατηγική που ακολουθείται.

Πίνακας 1.

Αναγκαίοι ρόλοι συμπεριφοράς ανάλογα με την ακολουθούμενη στρατηγική

Προβλέψιμη-επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά	Πολύ δημιουργική συμπεριφορά
Βραχυχρόνιος ορίζοντας	Μακροχρόνιος ορίζοντας
Υψηλός βαθμός συνεργατικής εργασίας	Αυτόνομη και ατομική εργασία
Μικρό ενδιαφέρον για την ποιότητα	Μεγάλο ενδιαφέρον για την ποιότητα
Χαμηλή ανάληψη κινδύνου	Υψηλή ανάληψη κινδύνου
Επικέντρωση στις διαδικασίες	Επικέντρωση στα αποτελέσματα
Επιθυμία αποφυγής υπευθυνότητας	Επιθυμία ανάληψης υπευθυνότητας
Καθόλου ευελιξία απέναντι στην αλλαγή	Μεγάλη ευελιξία απέναντι στην αλλαγή
Άνεση με τη σταθερότητα	Ανοχή στην ανασφάλεια
Περιορισμένη χρήση δεξιοτήτων	Ευρεία χρήση δεξιοτήτων
Χαμηλή αφοσίωση	Υψηλή Αφοσίωση

Πηγή: Προσαρμογή από Schuler, (1989).

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ.97.

Οι Miles και Snow (1984) μελέτησαν σε βάθος την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης δηλαδή την εναρμόνιση ανάμεσα στις στρατηγικές της δομές και τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Η τυπολογία που ανέπτυξαν περιλαμβάνει τις στρατηγικές υπεράσπισης, αναζήτησης, ανάλυσης και αντίδρασης.

I. Οι οργανισμοί υπεράσπισης δρουν σε περιορισμένα και σταθερά προϊόντα και αγορές και έχουν ανώτατα στελέχη με ειδικότητα σ' αυτά. Είναι εντάσεως τεχνολογίας και λόγω της μοναδικής γραμμής παραγωγής τους και της σταθερότητας του περιβάλλοντος τους σπάνια χρειάζεται να κάνουν σημαντικές προσαρμογές στις μεθόδους λειτουργίας, την τεχνολογία ή τη δομή τους. Έτσι κύριο μέλημα τους είναι η αύξηση της αποδοτικότητας τους και υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς που κατέχουν.

II. Οι οργανισμοί αναζήτησης συνεχώς ψάχνουν για νέα προϊόντα και αγορές και συχνά πειραματίζονται με αντιδράσεις πάνω σε τάσεις του περιβάλλοντος. Χαρακτηρίζονται από πολλαπλές γραμμές παραγωγής, διαφορετικές τεχνολογίες, τμηματοποιημένη δομή και ικανότητα στην έρευνα και ανάπτυξη. Συνήθως οι επιχειρήσεις αυτές δημιουργούν τις αλλαγές στις οποίες πρέπει να ανταποκριθούν οι ανταγωνιστές τους. Επειδή λειτουργούν σε ασταθές και μη προβλέψιμο περιβάλλον και βασίζονται στην καινοτομία, συνήθως δεν είναι πολύ αποδοτικές.

III. Οι οργανισμοί ανάλυσης λειτουργούν σε δύο είδη αγοράς: ένα σταθερό και ένα ασταθές. Στο πρώτο χρησιμοποιούν τυπική δομή και διαδικασίες και έχουν καλή σχέση κόστους-απόδοσης. Στο δεύτερο παρακολουθούν στενά τον ανταγωνισμό και υιοθετούν γρήγορα τις νέες ιδέες που θεωρούν πιο κατάλληλες. Τα χαρακτηριστικά τους είναι περιορισμένη γραμμή παραγωγής, αναζήτηση νέων ευκαιριών ή προϊόντων που σχετίζονται με αυτή, μικτή δομή και ικανότητες στην απόδοση παραγωγής, στη δημιουργία διαδικασιών και στο μάρκετινγκ.

IV. Οι οργανισμοί αντίδρασης είναι αυτοί που δεν έχουν συνεπή στρατηγική ή αυτοί των οποίων η στρατηγική δεν συμφωνεί με τη δομή και τις διαδικασίες, γι' αυτό το λόγο δεν θα μας απασχολήσουν εδώ.

Οι Miles και Snow (1978), επιχείρησαν να συνδέσουν αυτή την τυπολογία επιχειρησιακής στρατηγικής με τις πρακτικές ΔΑΠ, βασισμένοι σε εμπειρική μελέτη περιπτώσεων. Έτσι περιγράφουν δυο εναλλακτικές φιλοσοφίες ΔΑΠ, της «αγοράς» (buy) και της «δημιουργίας» (make).

1. Στη φιλοσοφία της «αγοράς» η βασική στρατηγική είναι αυτή της απόκτησης ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί εξωτερικές πηγές στρατολόγησης και οι εργαζόμενοι επιλέγονται πολύ προσεκτικά σε όλα τα επίπεδα ώστε να ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες οργανωσιακές ανάγκες. Τα λίγα εκπαιδευτικά

προγράμματα περιορίζονται στην απόκτηση δεξιοτήτων. Οι αμοιβές είναι σύμφωνες με αυτές που επικρατούν στην αγορά και καθορίζονται από τα αποτελέσματα και την αξιολόγηση. Τέλος, ο προγραμματισμός του προσωπικού είναι άτυπος και οι απολύσεις υπαγορεύονται από τις μεταβολές στην αγορά εργασίας.

2. Στην φιλοσοφία της «δημιουργία», η βασική στρατηγική είναι η δημιουργία των ανθρωπίνων πόρων. Η επιχείρηση στρατολογεί εργαζομένους από εξωτερικές πηγές μόνο στο εισαγωγικό επίπεδο και κατόπιν τους αναπτύσσει, επιλέγοντας μόνο τους πιο μη κατάλληλους. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση διαδικασιών και συμπεριφορών, με κριτήρια τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Η πολιτική αμοιβών στοχεύει στην εσωτερική συνέπεια και βασίζεται στην αρχαιότητα. Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας είναι εκτενής, μακροπρόθεσμος και επικεντρώνεται στον οργανισμό και όχι στην επαγγελματική ειδικότητα.

Οι Miles και Snow (1978) συνδέουν την στρατηγική υπεράσπισης με την φιλοσοφία της «δημιουργίας» και τη στρατηγική αναζήτησης με την φιλοσοφία «αγοράς». Για τη στρατηγική της ανάλυσης πιστεύουν ότι πιο κατάλληλη είναι μια φιλοσοφία που δανείζεται στοιχεία και από τις δύο άλλες. Αυτή επικεντρώνεται στην κατάλληλη τοποθέτηση των ανθρωπίνων πόρων, χρησιμοποιεί εσωτερικές και εξωτερικές πηγές στρατολόγησης, ευρεία εκπαίδευση, αξιολόγηση βασισμένη σε διαδικασίες και μεικτά συστήματα αμοιβών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003,σ,102)

Τα κύρια πλεονεκτήματα της στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι τα ακόλουθα:

- **Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Αντί-δραστικής συμπεριφοράς.**

Προ-δραστική συμπεριφορά σημαίνει να κοιτάει κανείς στο μέλλον και να αξιολογεί που θέλει να φτάσει η επιχείρηση και πως μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της για να φτάσει εκεί που θέλει. Αντίθετα, Αντί-δραστική συμπεριφορά σημαίνει αντίδραση στα παρουσιαζόμενα προβλήματα. Οι επιχειρήσεις που αντιδρούν αντί-δραστικά κινδυνεύουν να χάσουν τον προσανατολισμό τους προς τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης. Η υιοθέτηση της ΣΔΑΠ εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

- **Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων.**

Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αναπτύξει ένα ενιαίο σύστημα στρατηγικών στόχων, που βασίζεται στα ειδικά ταλέντα και τη εμπειρία που έχει αναπτυχθεί στην παραγωγή.

- **Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών.**

Τα στελέχη συνήθως βασίζονται στην πείρα τους και τις προσωπικές τους απόψεις για το πώς πρέπει να εκτελείται μια εργασία και εφαρμόζουν γνωστές πρακτικές για τη λύση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος, αν αλλάξουν οι συνθήκες στην επιχείρηση ή το περιβάλλον, η πείρα τους να αποδειχθεί παράγοντας ακαμψίας και δυσκολίας στην προσαρμογή. Η στρατηγική ΔΑΠ, αν δεν είναι μια άκαμπτη, αλλά μια ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοσμένη διαδικασία, αμβλύνει τις δυσκολίες κατανόησης και ικανοποιητικής αντίδρασης γιατί ενισχύει το κριτικό πνεύμα και αναγκάζει τα στελέχη να αξιολογούν και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον.

- **Εντοπισμός του χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα.**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναγκάζει τα στελέχη να ορίσουν την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση και ταυτόχρονα να εντοπίσουν την πραγματική παρούσα στρατηγική κατάσταση της επιχείρησης. Όσο κι αν αυτό ακούγεται παράξενο, δεν είναι δεδομένο ότι αυτή η διαδικασία γίνεται συστηματικά στις επιχειρήσεις. Συνήθως παραβλέπετε από την καθημερινή πρακτική και την αντιμετώπιση άμεσων προβλημάτων.

- **Συμμετοχή των Στελεχών Γραμμής.**

Η στρατηγική ΔΑΠ αποκτά μεγαλύτερη αξία αν τα στελέχη γραμμής εμπλέκονται άμεσα στον προσδιορισμό της. Όπως η ΔΑΠ πρέπει να συμμετέχει μαζί με την ανώτατη διοίκηση στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, έτσι και για την αποτελεσματική διαμόρφωση της στρατηγικής ΔΑΠ, οφείλει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί τις υποδείξεις των στελεχών γραμμής. Τα στελέχη γραμμής συνήθως έχουν πρακτική και άμεση γνώση πολλών θεμάτων της ΔΑΠ, τα οποία τους αφορούν άμεσα, καθώς έχουν σχέση με τον τρόπο που διαχειρίζονται τους υφισταμένους.

3.8 Τα εμπόδια προς υιοθέτηση της

Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπίζει αρκετά εμπόδια ως προς την υιοθέτηση της τα οποία είναι τα εξής:

- Αδιαφορία των υπευθύνων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την οικονομική και την προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα πλευρά της επιχειρηματικότητας.
- Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων για να χειριστούν ποσοτικές μεθόδους, οικονομικές έννοιες και τεχνολογικά ζητήματα.
- Δυσκολία κατανόησης του οράματος του γενικού διευθυντή, αν αυτό διαφέρει από το επίσημο γενικό στρατηγικό πλάνο που έχει δοθεί.
- Αδυναμία ενασχόλησης όλων των στελεχών γραμμής στο σχεδιασμό του στρατηγικού πλάνου.
- Προβλήματα χρονοπρογραμματισμού, αφού ο σχεδιασμός του στρατηγικού πλάνου πρέπει να γίνεται συστηματικά.
- Ανεπαρκής επικοινωνία, αφού είναι αρκετά δύσκολο να ενημερώνονται όλοι για το τι σχεδιάζεται, πραγματοποιείται, τα προβλήματα και τις διορθώσεις.

4. Κεφάλαιο

Οι Άνθρωποι

Υπάρχει μια ιδιαιτερότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους και αυτή είναι ότι διαχειρίζεται ανθρώπους, «τους σωστούς ανθρώπους». Στόχος λοιπόν, είναι η εύρεσης των «σωστών ανθρώπων» ώστε να υπάρξει ένας σύνδεσμος μεταξύ εταιρίας και εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί η ομαλή και πλήρως παραγωγική συνεργασία έχοντας κοινούς στόχους και οράματα.

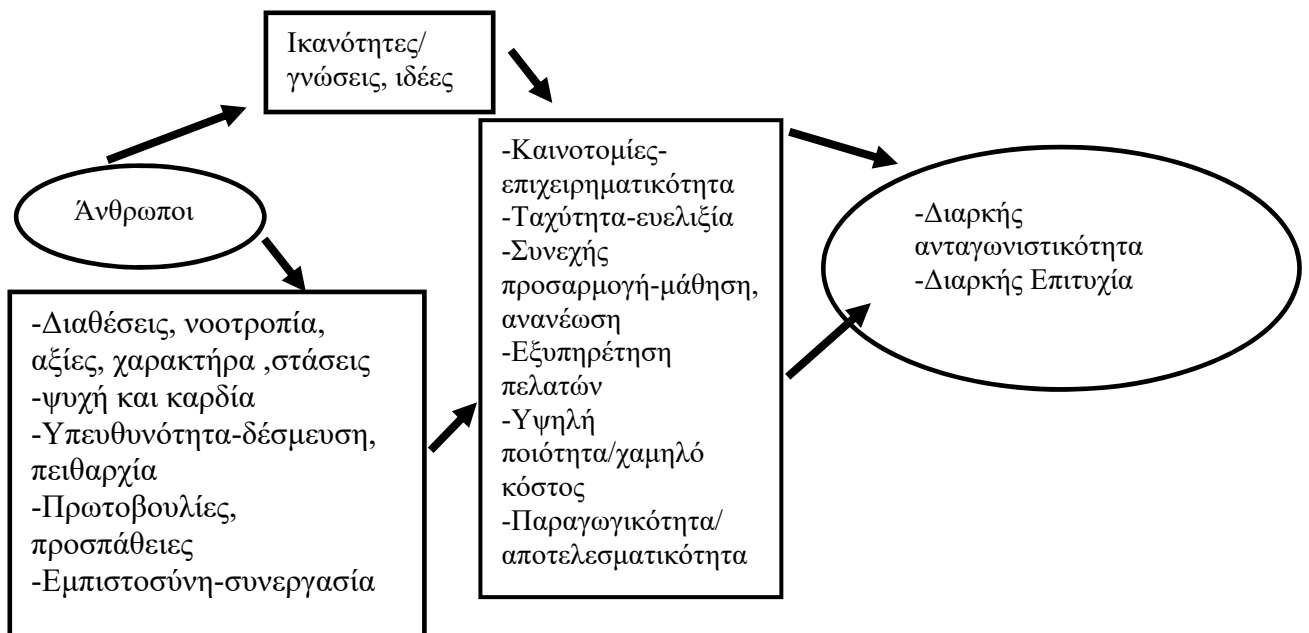
4.1 Πρώτα οι Άνθρωποι

Σύμφωνα με τον καθηγητή Μπουραντά, το «πρώτα οι άνθρωποι» ή «ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησής μας είναι οι άνθρωποι της» αποτελούν γνωστά σλόγκαν με τα οποία συνήθως αρχίζουν ή τελειώνουν τις ομιλίες τους οι ιδιοκτήτες και τα μέλη της ανώτατης διοίκησης των εταιρειών προς τους εργαζομένους. Ανεξάρτητα από τις προθέσεις αρκετές είναι οι φορές που τα σλόγκαν αυτά παραμένουν στην ρητορική, και

η πραγματική αξία τους εξαντλείται τις περισσότερες φορές σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων και κολακειών προς το ανθρώπινο δυναμικό. Για να υπάρχει όμως μια συνεχή επιτυχία στις εταιρείες οι άνθρωποι της αποτελούν την πεμπτουσία αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αλλά και μοναδικών ικανοτήτων. Οι άνθρωποι δεν μπορούν να «αντιγραφούν» αφού ακόμα και στην περίπτωση παραγωγής αγαθών μέσω της «ευλογημένης γης», η αξία της παραγωγής θα προσδιοριστεί από τις ανθρώπινες αποφάσεις, τις στάσεις, το μεράκι, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά του γεωργού, κάτι που το έχω βιώσει πραγματικά μέσα από την οικογένεια μου. Στους οργανισμούς, οι αποφάσεις λαμβάνονται και υλοποιούνται από τους ανθρώπους και οι επιδόσεις τους σε όλους τους τομείς όπως, παραγωγικότητα, αποτελεσματικότητα, εξυπηρέτηση πελατών, επιχειρηματικότητα, καινοτομίες, κερδοφορία και ανάπτυξη είναι όλα αποτέλεσμα των επιδόσεων ανθρώπινων πόρων ατομικά αλλά και ως ομάδες. Όλα αυτά εξαρτώνται από τη δημιουργικότητα, τη φαντασία, την διορατικότητα, την αντίληψη, την κρίση, την υπευθυνότητα, την πειθαρχία, τη διάθεση, το μεράκι, το πάθος, τα όνειρα, την πρωτοβουλία, τις γνώσεις, τις ικανότητες, τη νοοτροπία, τις στάσεις και τις προσπάθειες των ανθρώπων (βλέπε Σχήμα 1).

Σχήμα 1

Η συμβολή των ανθρώπων στη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία



Πηγή: Ηγεσία, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Δημήτρη Μπουράντα, 2005, σ. 51.

Στο σύγχρονο περιβάλλον η στρατηγική σημασία των ανθρώπων προκύπτει από το γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το μόνο σπάνιο στρατηγικό πόρο των οργανισμών. Τα κεφάλαια είναι άφθονα, πλεονάζουν και αναζητούν γνώσεις, επιχειρηματικές ευκαιρίες ώστε να επενδυθούν και κατά συνέπεια η απόκτηση τεχνολογίας και μέσων παραγωγής είναι εύκολη υπόθεση. Στο σύγχρονο περιβάλλον που ζούμε, κινητήριος δύναμη είναι η πληροφορία, η γνώση, οι ιδέες και οι αλλαγές, βασικές προϋποθέσεις της ανταγωνιστικότητας και μιας διαρκούς επιτυχίας είναι η ταχύτητα, η ευελιξία και συνεχής ανανέωση. Η δημιουργία αυτών των προϋποθέσεων όμως απαιτεί τους σωστούς ανθρώπους, στις σωστές θέσεις, με τις κατάλληλες γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, στάσεις και διάθεση αφού χρειάζεται να θέλουν για να γίνουν σωστά τα πράγματα.

Στο βιβλίο τους οι O'Reilly και Pfeffer, με τίτλο Η κρυφή αξία (The Hidden Value), παρουσιάζουν και τεκμηριώνουν με αρκετά πειστικά επιχειρήματα ότι τόσο η επιτυχία αυτών των επιχειρήσεων, όσο και η αδυναμία των ανταγωνιστών τους να αντιγράψουν τη «συνταγή» τους οφείλεται αποκλειστικά στην ικανότητα τους να προσελκύσουν, να αναπτύσσουν και κυρίως να αξιοποιούν τους ανθρώπους τους. Έχουν την ικανότητα να απελευθερώνουν και να αξιοποιούν τις δημιουργικές δυνάμεις των ανθρώπων τους και να επιτυγχάνουν ασυνήθιστα – εξαιρετικά αποτελέσματα μέσω συνηθισμένων ανθρώπων. Η στρατηγική των εταιρειών διαμορφώνεται και κυρίως υλοποιείται από τους ανθρώπους και αυτό που κάνει την διαφορά από τους ανταγωνιστές, δεν είναι να αποφασίσεις τι να κάνεις, αλλά το πως να το κάνεις, η υλοποίηση είναι το παν. Στις επιχειρήσεις ακόμη και αν διαμορφώσουν μια τέλεια στρατηγική από μια φωτισμένη ομάδα συμβούλων και ανώτατων στελεχών, δεν εξασφαλίζει την επιτυχία της πάρα μόνο αν υλοποιηθεί αποτελεσματικά και αυτό εξαρτάται μόνο από τους ανθρώπους της και από την συμμετοχή όλων. Εκτός από την στρατηγική, η ικανότητα συνεχούς προσαρμογής και μάθησης της επιχείρησης προσδιορίζεται από την διάθεση και τη νοοτροπία των ανθρώπων να μαθαίνουν και να μοιράζονται μεταξύ της τη γνώση, να κάνουν συνεχείς βελτιώσεις, να σκέφτονται δημιουργικά και να καινοτομούν, παρακολουθώντας τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον χωρίς εφησυχασμό, αποδεχόμενοι και υποστηρίζοντας την αλλαγή. Οι δομές, οι διεργασίες, οι διαδικασίες, οι κανονισμοί και τα συστήματα χρησιμοποιούνται λιγότερο ή περισσότερο

αποτελεσματικά από τους ανθρώπους. Η κουλτούρα και η θεμελιώδης ιδεολογία διαμορφώνεται από και για τους ανθρώπους. Η ικανότητα της εταιρείας να προσελκύσει, να διατηρεί, να αναπτύσσει και κυρίως να διαθέτει ένα οργανωσιακό κλίμα που θα εξασφαλίζει τη δέσμευση των ανθρώπων, την απελευθέρωση και την αξιοποίηση των δημιουργικών τους δυνάμεων, είναι στρατηγικά κρίσιμη αφού όπως προαναφέραμε, δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στους ανταγωνιστές της. Η κατανόηση της στρατηγικής σημασίας των ανθρώπων είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματική διοίκηση τους όμως εξίσου σημαντικό είναι το πως αυτή επιτυγχάνεται στην πράξη (Μπουραντάς, 2005, σ.53).

4.2 Πρώτα ποιι θα ανέβουν στο λεωφορείο

Η θεμελιώδης αρχή «οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις» δεν είναι επαρκής για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα, τη διάκριση και την επιτυχία. Η πρωτοπορία και η διαρκής επιτυχία απαιτεί τους ιδανικούς και τους καλύτερους ανθρώπους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και γενικότερα στην αγορά. Ο πολυτιμότερος πόρος της επιχείρησης σήμερα είναι οι σωστοί – ιδανικοί άνθρωποι. Σε έρευνα του ο J. Collins, υποστηρίζει με πειστικά εμπειρικά δεδομένα, ότι οι εξαιρετικές επιχειρήσεις δίνουν μια άλλη διάσταση στη θεμελιώδη αρχή «οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις». Οι επιχειρήσεις αυτές πιστεύουν ότι πρέπει να ανεβάσουν τους σωστούς ανθρώπους στο «λεωφορείο» (και να κατεβάσουν τους μη σωστούς) και μετά θα δούνε που θα πάει το «λεωφορείο» (Collins, 2001). Είναι ακριβώς αντίθετη σκέψη από την συμβατική, η οποία υποστηρίζει ότι πρώτα πρέπει να δούνε που θέλουμε να πάμε και μετά να βρουνε τους κατάλληλους ανθρώπους για το συγκεκριμένο ταξίδι. Η λογική του «πρώτα ποιι» είναι, ασφαλώς, η σωστή στο σημερινό περιβάλλον με τις τόσες ραγδαίες και συνεχείς – απρόβλεπτες αλλαγές αφού κανείς δεν γνωρίζει που θα χρειαστεί στην πορεία να πάει και από ποια διαδρομή, το «λεωφορείο». Συνεπώς, αν στο «λεωφορείο» υπάρχουν μόνο οι σωστοί άνθρωποι, τότε θα το πάνε όπου χρειαστεί να πάει διότι διαθέτουν την νοοτροπία και τις ικανότητες και τη διάθεση να αλλάξουν την διαδρομή όταν χρειαστεί και να αντιμετωπίσουν τις απρόσμενες προκλήσεις που φέρει το περιβάλλον. Αν όμως στο «λεωφορείο» υπάρχουν μόνο εξαιρετικοί – σωστοί άνθρωποι, δηλαδή που ξέρουν,

μπορούν και θέλουν να κάνουν «εξαιρετικά πράγματα», τότε δεν χρειάζονται στενοί έλεγχοι, ιεραρχία και γραφειοκρατία που δημιουργούν στις εταιρείες κόστη, δυσκαμψία και περιορισμούς στις πρωτοβουλίες και τη δημιουργικότητα των ανθρώπων. Η διαρκής επιτυχία δεν εξασφαλίζεται με τα «ταλέντα ή τα αστέρια», αλλά με τους σωστούς ανθρώπους, οι οποίοι μέσα σε ένα κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον θα μπορούν να επιτυγχάνουν ασυνήθιστα – εξαιρετικά αποτελέσματα.

4.3 Ποιοι είναι οι σωστοί Άνθρωποι και πως εξασφαλίζονται

Σωστός άνθρωπος είναι το άτομο εκείνο που συγκεντρώνει ένα αρμονικό σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας, ικανοτήτων, τεχνογνωσίας, διανοητικής και συναισθηματικής ευφυΐας και κυρίως εσωτερικών κινήτρων που το κάνουν να θέλει και να μπορεί να επιτύχει εξαιρετικές επιδόσεις που δεν μπορούν να επιτυγχάνονται από άλλους. Ιδανικός άνθρωπος είναι όταν υπάρχει ταίριασμα του ανθρώπου με την κουλτούρα της εταιρείας, τη θεμελιώδη ιδεολογία και γενικά το «χαρακτήρα ή το ποιόν», την ψυχή και την καρδιά του οργανισμού.

Σύμφωνα με προσωπικές εμπειρίες του καθηγητή Μπουραντάς, τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες των συστατικών στοιχείων του «ιδανικού ανθρώπου».

Η πρώτη κατηγορία αφορά ουσιαστικά το «μπορώ» του ατόμου δηλαδή τις γνώσεις τους, τις ικανότητες τους και την τεχνογνωσία που διαθέτει ώστε να μπορεί να επιτύχει εξαιρετικές επιδόσεις. Οι ικανότητες αυτές συνίστανται στις επαγγελματικές του ικανότητες όπως και σε διανοητικές, διαπροσωπικές, ικανότητα εστίασης σε αποτελέσματα, ικανότητα συνεχούς μάθησης κ.λπ.

Το δεύτερο σημαντικό συστατικό του «ιδανικού ανθρώπου» είναι η αυτοπαρακίνηση για εξαιρετικές επιδόσεις και η επιχείρηση και ο προϊστάμενος απλά πρέπει να φροντίζει με τρόπο ώστε αυτό να μην μειωθεί εφόσον έχουν σημαντικά περιθώρια να παρακινούν, να κινητοποιούν τους ανθρώπους τους. Το στοιχείο της αυτοπαρακίνησης που αφορά το «θέλω» είναι πολύ σημαντικό από τις ικανότητες του «μπορώ», ιδιαίτερα σήμερα που οι νέες γενιές διαθέτουν πολύ υψηλό επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων. Το

σημαντικότερο και πιο σπάνιο είναι η Θέληση ή αυτοπαρακίνηση των ανθρώπων ώστε να έχουν εξαιρετες επιδόσεις

Η Τρίτη κατηγορία συστατικών στοιχείων του «ιδανικού ανθρώπου», είναι εκείνα τα στοιχεία του χαρακτήρα του όπως αξίες, πιστεύω, νοοτροπία, τα οποία θα πρέπει να ταιριάζουν με την κουλτούρα και το προϊόν της επιχείρησης. Είναι στοιχεία του χαρακτήρα τους τα οποία προσδιορίζουν ισχυρώς τις στάσεις, τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές του. Παράδειγμα στοιχείων του χαρακτήρα του είναι, η εντιμότητα, η ανάληψη κινδύνου – πρωτοβουλιών, το πνεύμα του ομαδικού παίκτη, η θετική στάση ως προς τις αλλαγές, η νοοτροπία ότι το «καλό δεν είναι ποτέ αρκετό», η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός προς τους ανθρώπους. Να διαθέτουν ταπεινότητα, αυτοπεποίθηση και ταυτόχρονα τσαγανό. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να ταιριάζει ο χαρακτήρας του ανθρώπου με το «ποιόν» της εταιρίας αφού γνωρίζουμε ότι οι γνώσεις και οι ικανότητες αναπτύσσονται, ενώ ο χαρακτήρας και οι στάσεις είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν. Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις το εφαρμόζουν με πολύ αυστηρότητα προκειμένου να επιλέξουν ποιους θα ανεβάσουν και θα διατηρήσουν πάνω στο λεωφορείο. Αρκετές επίσης εταιρείες δίνουν τεράστια έμφαση στις προσλήψεις, από τη φιλοσοφία και την πρακτική στο «ταίριασμα» του ατόμου με την κουλτούρα και το χαρακτήρα της εταιρίας. Αυτό φυσικά δεν σημαίνει ότι αγνοούν τις γνώσεις και ικανότητες των ατόμων απλά δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο «ταίριασμα» του χαρακτήρα του με την εταιρεία, έχοντας πάντα ξεκάθαρη και σαφή εικόνα ως προς στοιχεία του χαρακτήρα του ατόμου που θα ήθελαν να προσλάβουν.

Βασικά στοιχεία του μοντέλου διαρκούς επιτυχίας είναι τα ακόλουθα:

➤ Η διαμόρφωση κουλτούρας εξαιρετικών ανθρώπων. Γνωρίζουμε ότι οι επιτυχημένες εταιρείες έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της κουλτούρας και της πρακτικής τους την προσέγκυση αλλά και την διατήρηση «σωστών – εξαιρετων ανθρώπων». Αυτό το διατηρούν μέσα από ξεκάθαρα κριτήρια αξιολόγησης των ανθρώπων τηρώντας τα αυστηρά. Η βαθιά και κοινή πεποίθηση που έχουν όλα τα στελέχη αλλά κυρίως αυτών που είναι στις πιο υψηλές βαθμίδες, που γι' αυτούς «σωστοί άνθρωποι» αποτελούν τον κρισιμότερο παράγοντα ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας και η ικανότητα της εταιρίας να διαθέτει τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλα τα στελέχη λαμβάνουν μέρος ενεργά στην

προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των σωστών ανθρώπων κατεβάζοντας από το «λεωφορείο» αυτούς που δεν είναι αλλά όχι ανελέητα. Απλά, αντιμετώπιση των ανθρώπων με μέτριες επιδόσεις, είτε με μετακίνηση σε άλλα τμήματα είτε με απομάκρυνση αφού έχοντας «μη σωστούς ανθρώπους», δημιουργούνται αρκετά προβλήματα στους σωστούς έχοντας αρνητικές συνέπειες στο τμήμα και μετέπειτα στο σύνολο της εταιρείας. Προτεραιότητα στην στρατηγική τους είναι η εξασφάλιση των σωστών ανθρώπων αφιερώνοντας επαρκή χρόνο σε αυτό και είναι πολύ πιο έντιμο και ανθρώπινο να λαμβάνονται οι αποφάσεις άμεσα για τα σωστά άτομα, ώστε τα μη σωστά, να αντιμετωπίσουν το ζήτημα της καριέρας τους όσο πιο ενωρίς γίνεται, αναζητώντας μια εργασία που να τους ταιριάζει περισσότερο.

➤ Διαμόρφωση μιας πρότασης αξίας για τον εργαζόμενο. Η πρόταση αξίας για τον εργαζόμενο είναι απαραίτητη για την προσέλκυση των σωστών ανθρώπων. Τόσο το περιεχόμενο όσο και η σαφήνεια της πρότασης προσδιορίζει την ποιότητα αλλά και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα δείξουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση. Βασικό στοιχείο, οι οικονομικές απολαβές, η οποία είναι σχετική αφού μέσα από την εμπειρία τους δείχνει ότι για τους «σωστούς ανθρώπους», οι απολαβές δεν είναι το πιο σημαντικό. Σημαντικό για αυτούς είναι η κουλτούρα της εταιρείας, η οργάνωση, η διοίκηση, το κλίμα, το περιβάλλον εμπιστοσύνης, το πόσο ενδιαφέρον είναι η εργασία, οι ευκαιρίες ανέλιξης, το αίσθημα συμμετοχής, η αναγνώριση της συνεισφοράς, η αξιοπρεπής μεταχείριση, η υπερηφάνεια να εργάζονται και να αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια εξαιρετική εταιρεία.

➤ Στρατηγική και σύστημα προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπων η οποία απαιτεί, μια σαφή και αποτελεσματική στρατηγική ως προς τον εντοπισμό και την αξιοποίηση πηγών «σωστών ανθρώπων». Έχουν αναπτυχθεί αρκετές χρήσιμες μέθοδοι και εργαλεία για την αξιολόγηση των υποψηφίων και την επιλογή μόνο των καλύτερων. Αυτά γίνονται μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, τα τεστ ικανοτήτων και προσωπικότητας, τα κέντρα αξιολόγησης. Θεωρείται στρατηγικό καθήκον η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής για τις επιχειρήσεις με διαρκή επιτυχία. Σε αυτό συμμετέχουν όχι μόνο οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι και τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, αλλά επίσης λαμβάνουν ενεργή ρόλο και τα γραμμικά στελέχη έχοντας σαφή εικόνα για το προφίλ του σωστού ανθρώπου αλλά και της επιχείρησης

διαθέτοντας την ικανότητα να συμμετέχουν στην αξιολόγηση και επιλογή. Σημαντικό είναι το ποιος τους επιλέγει αφού εδώ είναι το κρίσιμο σημείο ώστε να τους επιλέξουν οι «σωστοί άνθρωποι» της εταιρείας.

➤ Η εξασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης των ανθρώπων είναι βασικό στοιχείο της διαρκούς επιτυχίας. Είναι στρατηγικής σημασίας και οι εξαιρετικές επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους ακόμη και σε περιόδους ύφεσης και μείωσης των δαπανών. Θεωρούν την επένδυση αυτή ως την πιο ισχυρή για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία τους. Μέσα από την συνεχούς ανάπτυξη βελτιώνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα των ανθρώπων. Επίσης εξασφαλίζεται η διαδοχή των στελεχών σε θέσεις ευθύνης πράγμα απαραίτητο για την αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ. Επίσης, η συνεχής ανάπτυξη των ανθρώπων αποτελεί μοναδικό τρόπο εξασφάλισης της απασχόλησης των εργαζομένων, τη μονιμότητα δηλαδή και τη σιγουριά της εργασίας. Μόνη εγγύηση ότι θα διατηρηθεί σε μια εξάριετη εταιρεία, ο «σωστός άνθρωπος» θα πρέπει να διαθέτει όλα εκείνα τα προσόντα τα οποία θα του δώσουν τη δυνατότητα να προσλαμβάνεται σε επιχειρήσεις που ο ίδιος επιθυμεί. Πέρα από τη συνεχή ανάπτυξη των ανθρώπων χρειάζεται και μια συνολική και συστηματική ανάπτυξη όπως:

- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των δρόμων καριέρας και η σύνδεση τους με την ανάπτυξη των ανθρώπων
- Ο σχεδιασμός αλλά και η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης που θα εντοπίζει τις αναπτυξιακές ανάγκες και τη συνεχή ανά-πληροφόρηση στο ανθρώπινο δυναμικό. Το σύστημα 360° αποτελεί ένα ιδιαίτερο εργαλείο συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης.
- Η ένταξη στην κουλτούρα και στις πρακτικές των στελεχών των λειτουργιών της καθοδήγησης, της συμβουλευτικής και της διδασκαλίας.
- Η συστηματική αξιοποίηση των αναθέσεων, των ομαδικών εργασιών, της εκπαίδευσης στην εργασία, των προαγωγών και των μετακινήσεων.

Όσον αφορά τα συστήματα και τις λειτουργίες ανάπτυξης των στελεχών και εργαζομένων την ευθύνη έχει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και ταυτόχρονα όλα τα στελέχη.

- Η αξιολόγηση και ανταμοιβή των εξάιρετων ανθρώπων που έχουν επιλεγεί απαιτεί μια διαφοροποιημένη μεταχείριση ως προς τις ανταμοιβές και τις εξελίξεις τους ανάλογα με τις επιδόσεις τους αφού είναι αδύνατο να υπάρχουν εξαιρετικές αποδόσεις χωρίς αξιολόγηση.
 - Η αξιολόγηση θα πρέπει να αφορά και τα αποτελέσματα με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί αλλά και με τις ικανότητες των εργαζομένων.
 - Οι στόχοι και τα αποτελέσματα πρέπει να προκύπτουν από τους στόχους της εταιρείας και της μονάδας, και να είναι μετρήσιμοι με συγκεκριμένους δείκτες ποιοτικά ή ποσοτικά.
 - Οι ικανότητες των εργαζομένων να αξιολογούνται σε χειροπιαστές συμπεριφορές και να περιγράφονται πρακτικά ανάλογα με την συμπεριφορά που απαιτείται ώστε να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του οργανισμού
 - Μέσα από την αξιολόγηση θα πρέπει να εντοπίζονται τα ισχυρά σημεία-δυνατότητες και τα ασθενή σημεία τα οποία χρίζουν βελτίωσης του εργαζομένου. Χρειάζεται οι αξιολογητές να συμφωνούν με τον αξιολογούμενο σε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης του τελευταίου με συγκεκριμένους στόχους για ένα προκαθορισμένο μελλοντικό χρονικό διάστημα.
 - Να γίνεται η αξιολόγηση τυπικά μία ή δύο φορές το χρόνο όμως παρ' όλα αυτά να γίνεται μια συνεχής ανά-πληροφόρηση στους συνεργάτες σχετικά με την βελτίωση τους.
 - Η αξιολόγηση θα πρέπει να χρησιμοποιείται περισσότερο για καθοδήγηση, συμβουλές και παρακίνηση των συνεργατών τους ώστε να υπάρξει μια συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη παρά μια συνεχής κριτική και έλεγχος.
 - Η αξιολόγηση 360°, για τους προϊσταμένους, υφιστάμενους και συνάδελφους αποτελεί μια σύγχρονη και αποτελεσματική μέθοδο που συμβάλει αρκετά στο να δοθεί μια αντικειμενική αξιολόγηση που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη του αξιολογούμενου.

Η σωστή αξιολόγηση θα οδηγήσει στη διαφοροποίηση ως προς τις επιδόσεις και τη δυνατότητα των εργαζομένων για μεγαλύτερες μελλοντικές επιδόσεις αλλά και εξέλιξη. Για κάθε εργαζόμενο ανάλογα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του να

διαμορφώνεται και το ανάλογο πρόγραμμα δράσης που θα αφορά την βελτίωση και την εξέλιξη του μέσα στον οργανισμό και να δίνεται έμφαση στην συμπεριφορά του αξιολογούμενου σε σχέση με την τήρηση των αξιών και των υπολοίπων στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας. Εξαιρετος εργαζόμενος δεν είναι αυτός που διαθέτει σημαντικές ικανότητες και επιτυγχάνει υψηλές επιδόσεις, αλλά εκείνος ο οποίος, πέραν αυτών, ζει και τις αξίες της επιχείρησης στην πράξη και επιτυγχάνει τα αποτελέσματα με τις κατάλληλες συμπεριφορές οι οποίες εξασφαλίζεται το μέλλον της εταιρίας.

4.4 Πως απελευθερώνονται και αξιοποιούνται οι δημιουργικές δυνάμεις που διαθέτουν οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι έχουν σημαντικές ικανότητες, όμως ο βαθμός που θα αξιοποιήσουν τον καλύτερο τους εαυτό στην εργασία τους, εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Είναι τεράστιας στρατηγικής σημασίας η δυνατότητα να διαθέτει μια εταιρία να απελευθερώνει και να αξιοποιεί το μέγιστο δυνατό των δυνατοτήτων όλων των ανθρώπων της. Είναι μεγάλης σημασίας και αποτελεί «κρυφή αξία» η οποία όπως έχουμε προαναφέρει δεν μπορεί να αντιγραφεί και δεν μπορεί να μεταφερθεί στον ανταγωνισμό που υπάρχει στον τομέα της. Οι εξαιρετοι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται σε οργανισμούς όπου μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους, και να τους μεταχειρίζονται με αξιοπρέπεια, εμπιστοσύνη, σεβασμό, εκτίμηση και ασφαλώς προτιμούν τις επιχειρήσεις που τις χαρακτηρίζουν οι αξίες και κουλτούρα η οποία τους εκφράζει και την αποδέχονται.

Οι οργανισμοί όταν καταφέρουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον το οποίο οι άνθρωποι της «κοιτούν» τα ρολόγια με αγωνία να μην περάσει η ώρα, τότε έχει δημιουργήσει την πιο θεμελιώδη προϋπόθεση για διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία. Στις επιχειρήσεις συνίστανται ένα κλίμα εμπιστοσύνης, αναγνώρισης, αξιοπρεπούς και δίκαιης μεταχείρισης, συμμετοχής, ελευθερίας σκέψης και έκφρασης, το οποίο κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται «δικό» τους τον οργανισμό, ότι ανήκουν σε αυτό νιώθοντας περηφάνια. Οι άνθρωποι νιώθουν δέσμευση και υπευθυνότητα, υψηλή ικανοποίηση, αναγνώριση και αίσθημα επιτυχίας βρίσκοντας νόημα στον χώρο εργασίας τους έχοντας έντονα το αίσθημα της καινοτομίας, της μάθησης, της

δημιουργίας αναλαμβάνοντας ευθύνες και πρωτοβουλίες μέσα σε ένα ομαδικό κλίμα συνεργασίας επιδιώκοντας την υλοποίηση των υψηλών στόχων κάνοντας τα πράγματα «σωστά».

4.5 Γιατί οι άνθρωποι δεν δίνουν το καλύτερο τους εαυτό και ποιοι οι παράγοντες κινητοποίησης.

Συνήθως η φιλοσοφία γύρω από τους ανθρώπους με το τι κάνει τους ανθρώπους να δίνουν το καλύτερο τους εαυτό στην εταιρία που εργοδοτούνται αποτελεί θεμελιώδες ζήτημα αφού προσδιορίζει το πως οι εταιρείες διοικούν, μεταχειρίζονται, και συμπεριφέρονται τους εργαζόμενους και κατά συνέπεια το πως αυτοί συμπεριφέρονται στην εταιρία.

Αρκετές εταιρείες έχουν την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται μόνο για τα ατομικά τους συμφέροντα και δεν νοιάζονται καθόλου για αυτά της εταιρίας με επακόλουθο να χρειάζεται μια στενότερη παρακολούθηση και έλεγχος προκειμένου να εξασφαλίζεται ότι τηρείται η σωστή συμπεριφορά που να είναι συμβατή πάντοτε με τα συμφέροντα της εταιρίας. Δυστυχώς λόγω αυτής της παραδοχής από μεριάς της εταιρίας, αντιλαμβάνονται τους ανθρώπους τους ως ένα κόστος και ένα περιοριστικό παράγοντα, συμπεριφέρονται με καχυποψία, επιβάλλοντας τους αυστηρούς-γραφειακούς κανονισμούς, συστήματα ελέγχου, στενή εποπτεία από τους προϊσταμένους. Έτσι η σχέση τους περιορίζεται σε ένα «νομικό συμβόλαιο», το οποίο απλά προβλέπει μια συγκεκριμένη αμοιβή για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και ίσως με κάποιες συγκεκριμένες επιδόσεις. Δημιουργούν ένα δυσάρεστο περιβάλλον που είναι αντιληπτό σε όλους. Είναι ασφυκτικό και οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η εταιρία δεν τους εμπιστεύεται, ότι τους θεωρεί ένα περιοριστικό παράγοντα-κόστος και τους βλέπει ανταγωνιστικά με αποτέλεσμα να έχουν έλλειψη διάθεσης για ανάληψη ευθυνών, πρωτοβουλίας, δεν νιώθουν ότι ανήκουν στον οργανισμό χωρίς να υπάρχει το αίσθημα της δέσμευσης και της ασφάλειας. Οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν να υπάρχει παρακίνηση ή τη θέληση να δώσουν το καλύτερο τους εαυτό, τις ιδέες ή το πάθος τους. Η εταιρία διαπιστώνοντας αυτές τις στάσεις τους επιβεβαιώνει την αρχική της παραδοχή και ενισχύει δυστυχώς την στάση αυτή, προκαλώντας έτσι ακόμα πιο

αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές από τους εργαζόμενους και με αυτό γίνεται ένας φαύλος κύκλος. Σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό δεν θα πρέπει να αποτελεί «κόστος παραγωγής», αλλά να είναι πηγή δημιουργίας, επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών τους ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν στον τομέα τους. Σήμερα το διανοητικό κεφάλαιο όπως και το συναισθηματικό και το κοινωνικό κεφάλαιο αποτελούν τους πολυτιμότερους και τους σπάνιους πόρους μιας εταιρείας αντίθετα με το οικονομικό κεφάλαιο που δεν αποτελεί πλέον σπάνιο πόρο. Η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη δεν εξασφαλίζεται μέσω κανονισμών, περιγραφών θέσεων και συστημάτων ελέγχων, ιεραρχίας και εποπτείας αλλά έρχεται μέσα από την μάθηση, την βελτίωση, την ταχύτητα, την ποιότητα μέσα από τους σωστούς ανθρώπους και την δημιουργικότητα τους για καινοτομία και θέληση και την αγάπη τους για το «ποιόν» της επιχείρησης. Αυτό για να επιτευχθεί όμως απαιτούν την δυνατότητα των στελεχών της εταιρίας να κερδίσουν τους ανθρώπους τους και όταν τους κερδίσουν τότε μαζί θα κερδίσουν το πάθος τους, τη θέληση, τη δημιουργικότητα αξιοποιώντας στο μέγιστο τις ικανότητες τους. Το ζεστό χαμόγελο των εργαζομένων πρέπει να το εξασφαλίσει όχι με το «ζόρι» γιατί θα είναι ψεύτικο και αυτό θα αντανakλάται και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Θα πρέπει να το εξασφαλίσει κάνοντας τον εργαζόμενο να «θέλει» να χαμογελάσει ζεστά, γνήσια αφού η εταιρία και τα διοικητικά στελέχη θα τον κάνουν να πιστέψει ότι ανήκει και είναι ενεργό μέλος της εταιρίας αυτής.

Τί είναι άραγε αυτό που κάνει τους ανθρώπους να δίνουν το καλύτερο τους εαυτό πέρα από το νομικό συμβόλαιο που έχουν υπογράψει με τον εργοδότη του; Μια από τις απλές και αυτονόητες απαντήσεις είναι ότι άνθρωπος για να έχει τη θέληση και την διάθεση να υλοποιήσει μια εργασία, θα πρέπει να προσδοκά ότι από την υλοποίηση αυτής, θα ικανοποιήσει άμεσα ή έμμεσα κάποιες από τις ανάγκες του. Αν αυτή είναι μια ορθή απάντηση τότε θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που να κάνει το ανθρώπινο δυναμικό να έχει τη διάθεση να δώσει τον καλύτερο του εαυτό. Χρειάζεται όμως πρώτα να γνωρίζουμε για ποιες ανάγκες εργάζονται οι άνθρωποι και με ποιους επιχειρησιακούς παράγοντες και πως συνδέεται η ικανοποίηση των αναγκών τους ώστε να υπάρξει στην συνέχεια η εξασφάλιση μιας υψηλής θέλησης και διάθεσης από το

ανθρώπινο δυναμικό για προσπάθεια ώστε να υλοποιηθούν τα έργα και να υπάρξουν υψηλές επιδόσεις.

Γνωρίζουμε την θεωρία του Maslow η οποία μας απαντά το ερώτημα. Ταξινομεί τις ανάγκες των ανθρώπων σε, βιολογικές (π.χ. τροφή, οξυγόνο, στέγη, ένδυση κλπ.) δηλαδή τις ανάγκες που έχει ο κάθε άνθρωπος ώστε να μπορέσει να επιβιώσει, τις ανάγκες σιγουριάς, (ασφάλιση, μόνιμη απασχόληση κλπ.), και ότι θα μπορεί να ικανοποιήσει τις προηγούμενες του ανάγκες, τις κοινωνικές του ανάγκες (π.χ. σχέσεις, ένταξη σε ομάδες, φιλία, οικογένεια), τις ανάγκες αναγνώρισης ή εγωιστικές (π.χ. εκτίμηση, αυτοεκτίμηση, επιτυχία, αναγνώριση) και τέλος τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης, ανάγκες που έχουν να κάνουν με τα όνειρα τους να γίνονται πραγματικότητα. Δεν υπάρχουν συνταγές όμως η θεωρία του Maslow δίνει πρακτικά συμπεράσματα αφού γίνεται σαφές ότι ο εργαζόμενος δεν έχει μόνο βιολογικές ανάγκες. Επίσης μέσα από τη θεωρία του ο Maslow υποστηρίζει το αυτονόητο ότι αν μια ανθρώπινη ανάγκη ικανοποιηθεί δεν κινητοποιεί το άτομο ώστε να πάρει δράση. Στις αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται ότι οι πρώτες κατηγορίες (βιολογικές και σιγουριάς) λίγο πολύ έχουν ικανοποιηθεί με συνέπεια οι άνθρωποι να επιζητούν πλέον την ικανοποίηση των υπόλοιπων αναγκών. Επίσης, οι ανώτερες κατηγορίες (εγωιστικές, ολοκλήρωσης και κάποιες κοινωνικές) πολύ δύσκολα φτάνουν στον κορεσμό. Συνήθως η ανάγκη για επιτυχία, αναγνώριση, εκτίμηση, αυτοεκτίμηση σε πάρα πολλούς ανθρώπους όσο ικανοποιούνται, τόσο ανικανοποίητες γίνονται («τρώγοντας έρχεται η όρεξη»). Επιπρόσθετα, γνωρίζουμε ότι κανένας εργαζόμενος δεν θα πήγαινε στην εργασία του αν ο οργανισμός δεν του έδινε οικονομικές απολαβές. Όπως όλοι γνωρίζουμε όταν ένα άτομο βρίσκεται στον χώρο εργασίας του, δεν «φέρει» μόνο την ανάγκη για οικονομικές απολαβές αλλά και όλες τις ανθρώπινες ανάγκες. Συμπέρασμα, στο βαθμό που η εργασία του ικανοποιεί πέραν των οικονομικών αναγκών και τις υπόλοιπες ανάγκες με βάση τη θεωρία του Maslow, τότε αισθάνεται περισσότερο ικανοποιημένος, ολοκληρωμένος και αφοσιωμένος στο χώρο εργασίας έχοντας υψηλότερη διάθεση και θέληση ως προς την υλοποίηση των εργασιών που του έχουν αναθέσει.

Παρατηρούμε ότι η θεωρία του F. Herzberg είναι πολύ πιο πρακτική από τη γενική θεωρία του Maslow. Η θεωρία του υποστηρίζει ότι αν ένας άνθρωπος δεν είναι

δυσανεστημένος, δεν σημαίνει ότι είναι ευχαριστημένος, και αντιστρόφως (Μπουραντάς, 2005,σ.73). Μεταξύ ευχαρίστησης και δυσαρέσκειας υπάρχει μια κατάσταση μη ευχαρίστησης ή μη δυσαρέσκειας, δηλαδή μια κατάσταση αδιαφορίας. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι η διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση στο χώρο εργασίας εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Την πρώτη την ονομάζει «παράγοντες διατήρησης» που αν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό τότε ο άνθρωπος νιώθει δυσαρέσκεια με αντίκτυπο στην διάθεση για απόδοση. Όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό τότε δεν δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση αλλά εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Οπότε, εφόσον ο εργαζόμενος δεν νιώθει δυσαρέσκεια απλά προσπαθεί να διατηρήσει την απόδοση του στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο, συνήθως από το 30% μέχρι το 60%. Κύριοι παράγοντες ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές και η οργάνωση, η εποπτεία και ο έλεγχος. Οι παράγοντες διατήρησης είναι πολύ σημαντικοί αφού η ύπαρξη τους θα εξασφαλίσει τη μη δυσαρέσκεια των εργαζόμενων, αποτελώντας προϋπόθεση για την παρακίνηση – κινητοποίηση των εργαζομένων. Είναι αναγκαίοι αλλά όχι ικανοί για την εξασφάλιση υψηλής διάθεσης από μεριάς των εργαζομένων ώστε να δώσουν το καλύτερο εαυτό τους.

Αν λοιπόν οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν δυσαρέσκεια από τους παράγοντες διατήρησης τότε η παρακίνηση τους εξαρτάται από την δεύτερη κατηγορία παραγόντων η οποία είναι «παράγοντες-κίνητρα». Αυτοί είναι το αίσθημα επιτυχίας και αναγνώρισης, το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, η συμμετοχή και το αίσθημα της ευθύνης, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και ο προοπτικές για ανέλιξη τους και τα οποία αναλύω πιο κάτω:

- Το αίσθημα της επιτυχίας είναι άμεσα συνδεδεμένο με την ανάγκη για αυτό-εκτίμηση που έχουμε όλοι οι άνθρωποι. Αποτελεί ισχυρό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης για τους περισσότερους από εμάς. Όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι μέσα από την πραγματική προσπάθεια υπάρχει η πιθανότητα να φτάσει σε ένα αποτέλεσμα όπου όλοι (ο ίδιος προσωπικά, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι κ.λπ.), θα το θεωρούσαν επιτυχία, τότε αισθάνεται μια πρόκληση με συνέπεια να έχει μια ισχυρή εσωτερική ώθηση-θέληση (παρακίνηση, ενεργοποίηση) να κάνει ότι είναι δυνατό ώστε να φτάσει στην επιτυχία. Επιτυχία είναι η επίδοση στην οποία σε σχέση με τα δικά σου

δεδομένα ή αυτά άλλων, είναι υψηλή και δύσκολα επιτυγχάνεται. Για πάρα πολλούς εργαζόμενους η πρόκληση αυτή της επιτυχίας είναι ένα ισχυρό κίνητρο και όταν το επιτύχουν, αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση κάτι που τους κινητοποιεί για μεγαλύτερες επιχειρηματικού περιβάλλοντος που επιδιώκει την κινητοποίηση-ενεργοποίηση των ανθρώπων. Κύριες πρακτικές που θα δημιουργήσουν την πρόκληση επιτυχίας είναι η στοχοθεσία, το θετικό feedback και η επιβράβευση – αναγνώριση. Όταν οι στόχοι είναι δύσκολοι, προκλητικοί, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι αλλά ταυτόχρονα υλοποιήσιμοι, κινητοποιούν και ενεργοποιούν το αίσθημα της παρακίνησης σε πολλούς εργαζόμενους. Όταν η διοίκηση θέσει μαζί με τους στόχους και θετική αναπληροφόρηση τότε δημιουργεί ένα αίσθημα ενός πνεύματος ανταγωνιστικότητας μεταξύ των εργαζομένων για καλύτερα αποτελέσματα και επιδόσεις. Τα συστήματα μέτρησης των αποδόσεων, οι προϊστάμενοι αλλά και η ίδια η εργασία θα πρέπει να δίνουν μια συνεχή αναπληροφόρηση (feedback), στο ανθρώπινο δυναμικό τους σχετικά με τις επιδόσεις τους.

- Η αναγνώριση από την εταιρία, προϊστάμενους κ.λπ., των προσπαθειών, των επιδόσεων, των ικανοτήτων και γενικά στα όσα προσφέρει ο εργαζόμενος μέσα στην εταιρία αποτελεί μεγάλη ικανοποίηση και παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης. Δυστυχώς όμως η ανάγκη της αναγνώρισης ικανοποιείται ελάχιστα από τα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και κυρίως από τα συστήματα αμοιβών. Η διάκριση των εξαιρετικών από τους πολύ καλούς και των τελευταίων από τους μέτριους μέσω του συστήματος της αξιολόγησης, η σαφής σύνδεση των αμοιβών, οι ετήσιες αυξήσεις, οι επιβραβεύσεις, οι προαγωγές αποτελούν τους σημαντικότερους τρόπους αναγνώρισης. Όταν υπάρχει μια αξιοπρεπής μεταχείριση, σεβασμός, ενδιαφέρον και εμπιστοσύνη προς τους ανθρώπους αποτελούν αναγνώριση που ικανοποιεί τους ανθρώπους.

- Ο Herzberg, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκουν το περιεχόμενο στην εργασία τους, αυτό καθαυτό, τότε έχουν μεγαλύτερο μεράκι να την φέρουν εις πέρας. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να βρουν τρόπους ώστε να μειώσουν την ρουτίνα των εργαζομένων είτε μέσω της «εναλλαγής» των θέσεων εργασίας είτε μέσω του «εμπλουτισμού» της εργασίας τους. Δίνοντας όσο γίνεται

μεγαλύτερη ποικιλία διαφορετικών καθηκόντων ώστε να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις και ικανότητες θα τον κάνει να αισθάνεται πιο δημιουργικός. Όσο πιο σημαντική αισθάνεται την εργασία του τόσο περισσότερο βρίσκει νόημα και ικανοποιεί την ανάγκη του για αυτό-εκτίμηση. Η σημαντικότητα της εργασίας που γίνεται αντιληπτή, αυξάνουν το νόημα δημιουργώντας θετική στάση προς αυτή. Χρειάζεται από τα διοικητικά στελέχη να δίνουν ιδιαίτερα προσοχή όταν χρησιμοποιούν κίνητρα για τους ανθρώπους γιατί πρέπει να είναι ειλικρινή, έντιμα με διαφάνεια κατανοώντας τη σημαντικότητα της δουλειάς τους με συνέπεια στις τελικές επιδόσεις της επιχείρησης.

- Η συμμετοχή και ευθύνη έχει να κάνει με την ελευθερία πρωτοβουλιών και την αυτονομία του ανθρώπινου δυναμικού σε ότι αφορά την πραγματοποίηση της εργασίας τους και την ανταπόκριση στις υπευθυνότητές τους η οποία αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης. Όταν ο άνθρωπος χρησιμοποιεί τις γνώσεις τους και τις ικανότητες τους αισθάνεται δημιουργικός καταφέροντας να βρει λύσεις, φέροντας θετικά αποτελέσματα και πάντα στα πλαίσια των στόχων και των πολιτικών κανονισμών της εταιρείας και έχοντας πάντα την ευθύνη των αποτελεσμάτων. Ευθύνη και συμμετοχή σημαίνει ελευθερία έκφρασης ιδεών, προτάσεων, εισηγήσεων για πράγματα που αφορούν την εργασία τους, την μονάδα και ολόκληρη την εταιρία. Τους δημιουργεί το αίσθημα της ευθύνης και της δέσμευσης για υλοποίηση των στόχων κάνοντας τους να νιώθουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση. Επίσης η ελευθερία πρωτοβουλιών εκφράζει εμπιστοσύνη, εκτίμηση και σεβασμό της εταιρίας προς τον ανθρώπινο δυναμικό της. Οι εξαιρετικές επιχειρήσεις διαθέτουν ανεπτυγμένα συστήματα επικοινωνίας της «βάσης με την κορυφή» και συμμετοχής όλων των εργαζομένων. Χρειάζεται η συμμετοχή για την ενημέρωση ώστε να ακουστούνε όλες οι γνώμες και οι προτάσεις τους από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Αρκετές έρευνες δείχνουν ότι όσο μεγαλύτερη ευθύνη για ένα αποτέλεσμα αισθάνεται ένας εργαζόμενος, τόσο περισσότερο προσπαθεί αφού το αίσθημα της ευθύνης γνωρίζει τις θετικές ή αρνητικές συνέπειες, προσπάθειες και επιδόσεις θα του αποδοθούν με άμεσο τρόπο.

- Ισχυρά κίνητρα για αρκετούς εργαζόμενους θεωρούνται η ανάπτυξη των

γνώσεων και των ικανοτήτων μέσα από την εταιρεία. Η ανάπτυξη του ανθρώπου έχει αξία καθαυτή, αφού κάνεις τους ανθρώπους να νιώθουν πιο ικανά, αυτοπεποίθηση, σιγουριά, υψηλότερο αυτό-εκτίμηση και αυτό-σεβασμό. Η ανάπτυξη συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική του εξέλιξη αποτελώντας ισχυρό κίνητρο για όλους. Συνεπώς, οι πολιτικές και τα συστήματα ανάπτυξης και εξέλιξης καθώς και το περιβάλλον μιας συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης είναι στοιχεία που παρακινούν και κινητοποιούν ιδιαίτερα τους σωστούς εργαζομένους.

Χρειάζεται να υπάρχει το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης ώστε να ισχύουν τα όσα προανέφερα. Αν ο άνθρωπος αντιληφθεί ότι αυτά που προσφέρει στην εταιρία του είναι λιγότερα από αυτά που δίνει τότε, αισθάνεται αδικία και τότε προσπαθεί να μειώσει αυτό που δίνει, ή προσπαθεί να αυξήσει αυτά που παίρνει ή διακόπτει την σχέση του με τον οργανισμό. Επίσης όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τι δίνει και τι παίρνει ο ίδιος ζυγίζοντας τα με άλλους συναδέλφους και αν πάλι αντιληφθεί ότι η δικιά του ζυγαριά είναι χειρότερη, προφανώς αισθάνεται και πάλι αδικία. Είναι όλα υποκειμενικά οπότε το αίσθημα δικαιοσύνης και μιας δίκαιης μεταχείρισης στην πράξη πρέπει να εξασφαλίζεται με διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Πολύ σημαντικό είναι η ύπαρξη ενός συστήματος οικονομικών αμοιβών που θα εξασφαλίζει την ατομική δικαιοσύνη, την εταιρική δικαιοσύνη και την κοινωνική δικαιοσύνη. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το να δημιουργηθεί αίσθημα ατομικής δικαιοσύνης, πρέπει η εταιρία να αμείβει τον εργαζόμενο ανάλογα με τα προσόντα και την συνεισφορά του. Για να εξασφαλίζει το σύστημα αμοιβών την εταιρική δικαιοσύνη εκτός από τη σύνδεση αμοιβών με τα προσόντα και τις επιδόσεις των εργαζόμενων πρέπει να συνδέει τις αμοιβές με την αξία της θέση του η οποία εκτιμάται με κριτήρια όπως οι ευθύνες και η συμβολή της θέσης στο έργο, αποτελέσματα της εταιρίας, οι ικανότητες, η τεχνογνωσία για την υλοποίηση των καθηκόντων που έχει η θέση του και οι συνθήκες εργασίας. Η κοινωνική δικαιοσύνη θα πρέπει να προβλέπει αμοιβές οι οποίες θα είναι συγκρίσιμες με αυτές της αγοράς. Δυστυχώς δεν εξασφαλίζεται το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας τόσο έλλειψης συστημάτων αξιολόγησης και αμοιβών όσο και λόγω έλλειψης εταιρικής κουλτούρας. Η σύνδεση των αμοιβών με τις ατομικές επιδόσεις δεν πρέπει να γίνεται με τρόπο που να δημιουργεί ανταγωνισμό και έλλειψη ομαδικού πνεύματος και

συνεργασίας άρα εκτός των άλλων είναι απαραίτητη η σύνδεση αμοιβών με τις επιδόσεις της ομάδας, της οργανωτικής μονάδας και της επιχείρησης συνολικά μέσω ομαδικών κινήτρων και αμοιβών (Μπουραντάς, 2004,σ.81).

4.6 Ενδυνάμωση των ανθρώπων και ο ρόλος των ανώτατων στελεχών

Οι Thomas και Velthouse (1990) όρισαν την ενδυνάμωση ως μία εγγενή εσωτερική κινητοποίηση, η οποία εκδηλώνεται σε τέσσερις διαστάσεις που έχουν σχέση με τον προσανατολισμό του ατόμου στο πλαίσιο του εργασιακού του ρόλου. Σύμφωνα με τον καθηγητή Μπουραντά (2004), η έννοια της ενδυνάμωσης αν και αρκετά σύγχρονη, συνδέεται άμεσα με «παραδοσιακές» έννοιες του μάνατζμεντ, όπως η ανάθεση καθηκόντων, μεταβίβαση εξουσίας, η συμμετοχή των εργαζομένων, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση. Η ενδυνάμωση είναι μια ευρύτερη και σύνθετη έννοια και θα μπορούσε να οριστεί ως διαδικασία και ως κατάσταση – αποτέλεσμα. Η ενδυνάμωση αυτή ετυμολογικά εμπεριέχει τη δύναμη που σύμφωνα με την Kanter (1973), είναι η ικανότητα του ατόμου να κινητοποιεί τους πόρους που διαθέτει για να διεκπεραιώνεται μια εργασία.

Οι διαστάσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης είναι οι εξής:

1. Αίσθηση του νοήματος της εργασίας: Η συμφωνία ανάμεσα στις προσωπικές αντιλήψεις-απόψεις και τις απαιτήσεις της εργασίας. Η αίσθηση των εργαζομένων ότι η εργασία που κάνουν έχει νόημα και βρίσκει προσωπικό νόημα στην δουλειά του.
2. Αίσθηση ικανότητας: Ο εργαζόμενος αισθάνεται αυτοπεποίθηση και ότι διαθέτει τις ικανότητες και δυνατότητες που είναι αναγκαίες ώστε να κάνει την εργασία του αποτελεσματικά.
3. Αίσθηση αυτοπροσδιορισμού: Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι διαθέτει τη διακριτική ευχέρεια, την αυτονομία, η αίσθηση της επιλογής στην ανάληψη και ρύθμιση κάθε δράσης για να κάνει αποτελεσματικά την εργασία του.
4. Αίσθηση επιρροής: Είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα σε επίπεδο στρατηγικής είτε διαχείρισης είτε λειτουργίας μέσα από την δική του εργασία και προσπάθεια

Η Spreitzer (1995), συμπληρώνει ότι οι τέσσερις πιο πάνω διαστάσεις ανακλούν ένα ενεργό και όχι παθητικό προσανατολισμό του ατόμου απέναντι στον εργασιακό του ρόλο. Διευκρινίζει τρεις βασικές διαπιστώσεις οι οποίες βοηθούν στην κατανόηση της έννοιας της ενδυνάμωσης.

Πρώτο, δεν είναι χαρακτηριστικό προσωπικότητας αλλά ένα σύνολο από γνωστικά στοιχεία διαμορφούμενα στο πλαίσιο ενός επαγγελματικού περιβάλλοντος.

Δεύτερο, δεν γίνεται άτομο χωρίς ενδυνάμωση. Είναι συνεχής μεταβλητή, δηλαδή υπάρχει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.

Τρίτο, δεν είναι καθολική έννοια αλλά μετράει ειδικά, ανάλογα με τον κάθε επαγγελματικό τομέα.

Πιο πρακτικά και σύμφωνα πάντα με την βιβλιογραφία, τα «ενδυναμωμένα» άτομα αναπτύσσουν τις πιο κάτω στάσεις και συμπεριφορές:

- Δεν φοβούνται να παίρνουν αποφάσεις, να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και να αναλαμβάνουν κινδύνους. Γίνονται αποφασιστικά.
- Δεν φοβούνται να προτείνουν τις δικές τους ιδέες και λύσεις. Γίνονται δημιουργικά, καινοτόμα, ξέρουν να επιχειρηματολογούν και έχουν μεγάλη αυτοπεποίθηση για την επιτυχία.
- Διακρίνονται από υψηλή υπευθυνότητα και δέσμευση στον οργανισμό και στην εργασία. Νιώθουν ότι και οι ίδιοι έχουν ευθύνη για τα συνολικά αποτελέσματα της οργανωτικής μονάδας ή της εταιρίας.
- Έχουν θετική στάση και επιζητούν την κριτική και την εκπαίδευση για να βελτιωθούν.
- Θεωρούν την εργασία τους πολύ σημαντική.
- Δεν νιώθουν αποκομμένοι – μακριά από τα κέντρα εξουσίας.
- Συνεργάζονται αποτελεσματικά με συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους.
- Προσαρμόζονται έγκαιρα στις εξελίξεις και τις δημιουργούν, έχουν θετική στάση στις αλλαγές.
- Έχουν σαφείς στόχους, ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί και πώς
- Αισθάνονται κυρίαρχοι του εαυτού τους και της εργασίας τους.

- Έχουν υψηλό ηθικό, αισθάνονται μειωμένη ένταση και υψηλή αυτό-εκτίμηση, ολοκλήρωση και συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους.

Οι Jung και Anolio (1999) υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να παίξουν ένα ενεργό ρόλο στη διαδικασία της εσωτερίκευσης και συστήνουν την εγκατάσταση μιας κοινά αποδεκτής κουλτούρας, η οποία θα έχει ως αποτέλεσμα λιγότερες διαμάχες, περισσότερη αλληλεπίδραση αλλά και ενδυνάμωση των ανθρώπων της. Η ενδυνάμωση εκφράζει τις αναγκαιότητες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος ως προς την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Λόγω του δυναμισμού της οι εταιρείες πρέπει να λειτουργούν ευέλικτα και να προσαρμόζονται στις πιέσεις της αγοράς με ταχύτητα και καινοτομία ώστε να επιτυγχάνονται υψηλές επιδόσεις στο κόστος, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών όπως και στην εξυπηρέτηση των πελατών τους. Υπάρχει μια εκρηκτική εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας κάνοντας απαραίτητη τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων αφού αυτά αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα. Οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων στις δυτικές χώρες έχουν ικανοποιηθεί και πλέον παρακινούνται μέσω της ικανοποίησης «ανώτερων» αναγκών στις οποίες εστιάζει η ενδυνάμωση.

Ο Randolph έχει αναπτύξει μια συγκεκριμένη πρόταση για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της ενδυνάμωσης οι οποίες παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα 2.

Πίνακας 2.

Το μοντέλο ενδυνάμωσης του Randolph

Διάχυση Πληροφοριών <ul style="list-style-type: none">• Ενημερώστε για τις επιδόσεις της επιχείρησης.• Βοηθήστε τους ανθρώπους να κατανοήσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα.• Δημιουργήστε εμπιστοσύνη δίνοντας ευαίσθητες πληροφορίες.• Δημιουργήστε δυνατότητες αυτό-ελέγχου.
Δημιουργία Αυτόνομων Ομάδων αντί ιεραρχίας <ul style="list-style-type: none">• Δημιουργία ξεκάθαρου οράματος και αποσαφήνιση μικρών εικόνων.• Αποσαφήνιση στόχων και ρόλων.• Δημιουργία νέων κέντρων λήψης αποφάσεων που υποστηρίζουν την ενδυνάμωση.• Εφαρμογή νέων διαδικασιών διοίκησης της απόδοσης.

- Ισχυρή δόση εκπαίδευσης.
- Καθοδήγηση και ανάπτυξη νέων ικανοτήτων.
- Ενθάρρυνση και υποστήριξη για αλλαγή.
- Βαθμιαία μείωση των ελέγχων από τους προϊσταμένους.
- Ενίσχυση της αυτό-ηγεσίας.
- Εξάλειψη του παράγοντα «φόβος».

Θυμήσου: Η ενδυνάμωση δεν είναι μαγική, συνίσταται σε λίγα απλά βήματα και πολύ επιμονή.

Πηγή : «Navigating the Journey of Empowerment», Organizational Dynamics, Άνοιξη 1995 από Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ.86.

Στον πιο κάτω πίνακα 3, παρουσιάζονται οι πρακτικές οδηγίες για τους μάνατζερ που ενδιαφέρονται για την ενδυνάμωση των συνεργατών τους.

Πίνακας 3.

Πρακτικές οδηγίες για ενδυνάμωση των συνεργατών

- Μεταβιβάστε εξουσία στους συνεργάτες προσδιορίζοντας με σαφήνεια τα όρια αυτονομίας τους, ενθαρρύνετε την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη συμμετοχή και την επιχειρηματική σκέψη
- Να ενημερώνετε και εξηγείτε στους συνεργάτες οτιδήποτε έχει σχέση με την εργασία τους και την επιχείρηση, δείξτε εμπιστοσύνη.
- Δείξτε στους συνεργάτες σας την σημαντικότητα της δουλειάς τους και τις συνέπειες της στα αποτελέσματα της ομάδας και της επιχείρησης, συνδέστε την με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, δίνετε νόημα στην εργασία τους.
- Αναπτύξτε το ομαδικό πνεύμα και την ομάδα των συνεργατών σας.
- Δημιουργήστε ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης και προσπαθείτε συνεχώς για την ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων των συνεργατών σας.
- Να ενθαρρύνετε, να υποστηρίζετε και να ενισχύετε την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση των συνεργατών σας.
- Να αναγνωρίζετε, επιβραβεύετε και αποδεχτείτε τα λάθη όταν γίνονται μετά από σκέψη και προσπάθεια, και αντιμετωπίστε τα ως ευκαιρίες μάθησης.
- Κάντε σαφή τα αποτελέσματα που προσδοκάτε από τους συνεργάτες σας ως άτομα και ως ομάδα, μετράτε τα με αντικειμενικό και κατανοητό σύστημα και πληροφορείτε συνεχώς τους συνεργάτες γι' αυτά.

- Διαμορφώστε και μοιραστείτε ιδέες με τους συνεργάτες σας και αναπτύξτε την κατάλληλη κουλτούρα.
- Ενδυναμώστε εσείς ο ίδιος τον εαυτό σας.

Πηγή: Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2002), Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σ.89.

Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να θέτουν την διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τη δημιουργία του κατάλληλου οργανωσιακού πλαισίου ως στρατηγική προτεραιότητα. Θα πρέπει να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην διαμόρφωση και την διάδοση του σκοπού, του οράματος, των αξιών, της κουλτούρας καθώς και την δημιουργία μιας «κοινότητας» στην οποία οι σωστοί άνθρωποι θα θέλουν να ανήκουν και να εργάζονται σε αυτή. Αυτό απαιτεί από τη διοίκηση συστηματική ενασχόληση με τα ζητήματα που αφορούν και εξασφαλίζουν την ανάπτυξη και διατήρηση πλήρους αξιοποίησης της δυναμικότητας των ανθρώπων. Επίσης απαιτεί την αναγνώριση της σημαντικότητας της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων αφού από αυτή εξαρτάται η αποτελεσματικότητα όλων των οργανωτικών μονάδων.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στην εξέλιξη της μελέτης της ηγεσίας δίνοντας έμφαση στην κάλυψη των κυριότερων θεωριών ηγεσίας. Θεωρίες που μελετούν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, θεωρίες που μελετούν τη συμπεριφορά του ηγέτη, τα γνωρίσματα του, τις ηγετικές ικανότητες, τον εκτροχιασμό και την ανάπτυξη της ηγεσίας. Επίσης ο τρόπος διαμόρφωσης του ιδανικού προτύπου ηγεσίας και μεθόδους ανάπτυξης ηγετικών στελεχών.

5.1 Ηγεσία

Η ηγεσία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διοίκηση αφού αποτελεί τη βασική συνιστώσα τόσο για την επιτυχία όσο και στην αποτυχία των κοινωνικών οργανώσεων. Ο ρόλος της ηγεσίας προσδιορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα των οργανισμών (Polychroniou, 2009, p.343-356). Σε ένα κόσμο χαοτικό που συνεχώς αλλάζει και γίνεται όλο και περισσότερο αβέβαιος, πολύπλοκος, αντιφατικός και ανταγωνιστικός, η ηγεσία ως λειτουργία και συμπεριφορά των στελεχών όλων των

ιεραρχικών επιπέδων, αποτελεί τη θεμελιώδη αιτία της διαρκούς ανταγωνιστικότητας και επιτυχίας των εταιρειών (Μπουραντάς, 2005).

Ο μέντορας του Bill Gates, Warren Buffet αναφέρει ότι πρέπει να αφιερώνουμε χρόνο για να καθόμαστε και να σκεφτόμαστε. Κάθε μέρα. Εάν δεν μπορούμε να βρούμε ελεύθερο χρόνο για να σκεφτούμε, αυτό σημαίνει ότι μάλλον δεν έχουμε οργανώσει σωστά την εταιρεία, τη διεύθυνση ή την ομάδα μας και καταλήγουμε να είμαστε συνέχεια απασχολημένοι με προβλήματα που εμφανίζονται συνεχώς και ανά πάσα στιγμή.

Ο καθηγητής και συγγραφέας του Strategy Safari, Mintzberg λέει ότι μέρος της στρατηγικής μας είναι αναδυόμενη. Προκύπτει συχνά από ευκαιριακές αντιδράσεις σε απροσδόκητα γεγονότα που προκάλεσε η εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου που έκτισαν. Οι εταιρείες συχνά ασχολούνται με νέες δραστηριότητες, πελάτες, αγορές, προϊόντα και επιχειρηματικές ευκαιρίες. Στο ενδιαμέσο όμως όλων αυτών συμβαίνουν πάρα πολλά. Κάποιες φορές υπάρχουν θετικά αποτελέσματα και άλλες όχι. Αυτό απαιτεί να βρίσκουμε αρκετό χρόνο ώστε να σκεφτόμαστε και να αναστοχαζόμαστε για τις νέες συνθήκες που αναδύθηκαν και θα πρέπει συστηματικά να αναλύουμε και να σκεφτόμαστε, πολύ προσεκτικά, ποιες νέες συστημικές ρυθμίσεις είναι απαραίτητες. Θα πρέπει να αναθεωρούμε τις πρακτικές και να δίνουμε την κατάλληλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό αφού αυτό είναι και το κλειδί της επιτυχίας.

Ο Tim Cook, CEO της Apple είπε ότι η δουλειά των CEOs είναι μερικές φορές μοναχική. Αυτό αντικατοπτρίζει ό,τι συχνά περιγράφεται σαν αποτύπωμα Cook στην Apple – μια δουλειά περισσότερο συστηματική, περισσότερο διάφανη, περισσότερο ομαδοκεντρική και περισσότερο ταπεινή.

Ανεξάρτητα από το πόσο ταλέντο έχουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας, η σωστή νοοτροπία, η συνεπής εργασιακή δεοντολογία και η επιθυμία να προσπαθούν για το καλύτερο και να διακρίνονται, όλα αυτά εμπλουτίζουν και διευρύνουν το ταλέντο τους. Παρά το εκπληκτικό ταλέντο που είχε ο Muhammad Ali επιδιόταν στη προπόνηση και τη σκληρή δουλειά σαν να μην είχε τίποτα. Ήταν πάντα ο πρώτος που πήγαινε στο γυμναστήριο και ο τελευταίος που έφευγε. Η προσωπικότητα είναι επιταχυντής ταλέντου. Οι πιο αποτελεσματικές παρεμβάσεις

ανάπτυξης ηγεσίας αφορούν σε ηγέτες που είναι πιο coachable (προπονήσιμοι), λόγω της προθυμίας τους που εδράζει στην περιέργεια, στην ταπεινότητα και στη διάθεση για βελτίωση.

Η αυθεντική ηγεσία θέλει όραμα και το όραμα θέλει να αμφισβητούμε την εκάστοτε τάξη πραγμάτων. Με αυτή την έννοια, όλοι οι ηγέτες είναι σε κάποιο βαθμό αντικοινωνικοί: απορρίπτουν κανόνες και δεδομένα και παρουσιάζουν μια διαφορετική εκδοχή της πραγματικότητας. Με την ακεραιότητά τους τιμούν τις ιδέες και τα ιδανικά τους και μπορούν να εμπνέουν τις ομάδες τους στο βαθμό που το όραμά τους συγκλίνει με τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους. Κάνοντας όλα αυτά μπορεί ίσως ν' απωθούν τους αντίθετους και να ενοχλούν τους ιθύνοντες, να θυσιάζουν προσωπικά οφέλη και να επωμίζονται τις συνέπειες. Όμως, ένα είναι σίγουρο: εάν δεν αντιπροσωπεύεις τίποτα, εάν δεν έχεις σταθερές και ακολουθείς ότι λένε οι άλλοι, τότε δεν είσαι ηγέτης. Αυτός είναι και ο λόγος που σπανίζουν σήμερα οι ηγέτες τόσο στα σπορ, όσο στην πολιτική και στις επιχειρήσεις. Οι μεγάλοι ηγέτες είναι ικανοί να εμπνεύσουν τους άλλους να δράσουν. Δίνουν στόχο τους ανθρώπους ή την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου. Όσοι ηγούνται πραγματικά είναι ικανοί να δημιουργούν οπαδούς, οι οποίοι ενεργούν όχι επειδή κάποιος τους ασκεί επιρροή, αλλά επειδή τους εμπνέει (Sinek, 2011). Σύμφωνα με τον Maxwell (2005), η ηγεσία είναι επιλογή και όχι μια θέση για να καθίσετε. Βασικότερο καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν και αυτό συμβαίνει γιατί καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας είναι η ανάπτυξης των συναισθημάτων κάτι που παρατηρώντας στον εργασιακό μου χώρο ελλείπει (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Οι πράξεις ενός ηγέτη θα αποδώσουν αν και εφόσον καταφέρει να καλλιεργήσει το συναίσθημα εφόσον έχουμε δει έμπρακτα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη, ευφυΐα του συναισθήματος έχει τεράστια σημασία για την επιτυχημένη ηγεσία. Η γνήσια ηγεσία απαιτεί να εφαρμοστεί η συναισθηματική νοημοσύνη στην πράξη οδηγώντας στην σύμπνοια και στην αποδοτικότητα. Η γνήσια ηγεσία έχει μεγάλη σημασία τόσο για τον ίδιο τον ηγέτη, τις ομάδες αλλά και τους μεγάλους οργανισμούς και γνωρίζουμε ότι οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν με το συναίσθημα.

Ο Yvon Chouinard, ιδρυτής και ιδιοκτήτης της εταιρείας αθλητικής ένδυσης «Παταγονία», δηλώνει «εμείς θέτουμε τον ανθρώπινο παράγοντα υπεράνω της εταιρείας». Με τη λέξη «εμείς» υποδηλώνει τη συναισθηματική μεριά του κινητοποιώντας και ευαισθητοποιώντας μας. Αποτελεί ταυτόχρονα το πρωταρχικό αλλά και κυριότερο χαρακτηριστικό στοιχείο δράσης της ηγεσίας του. Με μεγάλη κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων του στον εργασιακό χώρο για τους εργαζομένους διακρίνοντας ουσιαστικά το πόσο άριστος ηγέτης είναι. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται καλά, αποδίδουν στα μέγιστα γιατί τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν θετικό αντίκτυπο προς τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, με υψηλό ηθικό, ισχυρά κίνητρα και την αφοσίωση του προσωπικού. Στην πορεία της εξέλιξης της εταιρείας του βλέπουμε να κατευθύνει το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία. Τον διακρίνει ο δυναμισμός του και η αστείρευτη ενέργεια του. Ηγέτης με δημιουργικότητα με ένα ειλικρινή αυθεντικό τρόπο σκέψης. Έχει δημιουργήσει έναν ανθηρό οργανισμό που αυτό οφείλεται στο πόσο αποτελεσματικός είναι. Το κλειδί είναι οι ηγετικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, στο τρόπο με τον οποίο χειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, με ευελιξία, προσαρμόζοντας τις σχέσεις του με τους άλλους κοιτάζοντας μακροπρόθεσμα. Αντίθετα με τον μάνατζερ που κοιτάζει βραχυπρόθεσμα και χωρίς συναίσθημα που οι ρόλοι του προκύπτουν από αναγκαιότητα και προϋποθέτουν την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας, το σχεδιασμό και τον προϋπολογισμό, την οργάνωση και την στελέχωση του οργανισμού. Στο πρόσφατο βιβλίο του ο Yvon Chouinard αναφέρει, «Let My People Go Surfing» δείχνοντας πόσο δυνατά δεσμευμένος είναι μαζί τους, διατηρώντας ένα πνεύμα ανοικτό συνδυάζοντας την εργασία με την αγάπη τους στα αθλήματα με ένα εξαιρετο επιτυχές αποτέλεσμα. Τους αποκαλεί «ανθρώπους μου». Πιστεύει ακράδαντα στους έξυπνους και ικανούς εργαζομένους του χωρίς συνεχή παρακολούθηση. Υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ εργασίας-ζωής και ότι η ροή της εργασίας και το πάθος τους είναι μοναδικά σε κάθε άτομο. Καλλιέργησε μια κουλτούρα στην Παταγονία, όπου δεν υπήρχε η διάκριση. Έδειξε την αγάπη του για αυτούς και νοιάστηκε για τις οικογένειες τους για να έχει όσο τον δυνατό πιο αποδοτικούς εργαζόμενους. Εφάρμοσε και σχεδίασε ένα απίστευτο εσωτερικό υγιές περιβάλλον, με καλές αμοιβές και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό ώστε να είναι ικανοποιημένο, πιστό και αφοσιωμένο με υψηλές αποδόσεις με θετικό

αντίκτυπο ως προς τον οργανισμό. Με συντονισμό και αρμονία έκανε το προσωπικό να νιώθει άνετα δημιουργώντας ένα συναισθηματικό δεσμό με στόχο την ψυχική τους ηρεμία. Έχτισε ένα οργανισμό με αρμονία όπου όλα τα μέλη βρήκαν νόημα στις μεταξύ τους σχέσεις. Μοιράζονται το όραμα, ταίριαξαν και κάνει τα πάντα για την διατήρηση της. Με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης ενεργώντας πάντα σύμφωνα με τις προσωπικές του αξίες. Διαφοροποιώντας από όλους τους υπόλοιπους οργανισμούς πέτυχε το ακατόρθωτο. Ο Yvon Chouinard κατάφερε να οδηγήσει τα συναισθήματα όλων προς την σωστή κατεύθυνση. Έχοντας ανοικτό κρικό και με εντιμότητα και ακεραιότητα οδήγησε σε μια απίστευτη πορεία τον οργανισμό του επιτρέποντας στους ανθρώπους να αλληλοβοηθούνται. Η ανοικτή συμπεριφορά του επηρέασε την διάθεση των άμεσων συνεργατών του και το φαινόμενο του ντόμινο ξεδιπλώθηκε σε όλο το φάσμα του συναισθηματικού κλίματος της επιχείρησης. Με όραμα επέτρεψε στην εταιρεία να διατηρήσει την καινοτομία στην εταιρική πρακτικής, αγκαλιάζοντας νέες αλλαγές (Τρύφωνος, 2015). Ανεξάρτητα με το τι επιδιώκει ένας ηγέτης η επιτυχία του εξαρτάται από το πως το κάνει και θα πρέπει να έχει ως πρωταρχικό καθήκον την αφύπνιση των συναισθημάτων προς την σωστή κατεύθυνση ώστε να υπάρχει η απόδοση που πρέπει μέσα από τη διάθεση και τον τόνο με τα οποία μεταφέρουν τα μηνύματα τους.

Διάφοροι ερευνητές στον τομέα των συναισθημάτων απέφεραν εξαιρετικά ευρήματα όχι μόνο σε σχέση με τον τρόπο μέτρησης του αντίκτυπου που έχουν τα συναισθήματα του ηγέτη στους άλλους, αλλά και σε σχέση με το πως οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικότερους τρόπους ώστε να κατανοούν και να βελτιώνουν τους τρόπους τους οποίους χειρίζονται τα δικά τους και τα συναισθήματα των άλλων. Στον εργασιακό χώρο και ειδικότερα στους σύγχρονους οργανισμούς, ο ηγέτης θα πρέπει να κατευθύνει το ομαδικό συναίσθημα σε θετική πορεία και να διαλύει το δηλητηριώδες νέφος που ίσως να υπάρχει, και που δημιουργεί τοξικά συναισθήματα. Ο ηγέτης έχει την τις ύψιστες δυνάμεις να «ταρακουνάει» τα συναισθήματα όλων των άλλων (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2002). Αν το συναίσθημα των ανθρώπων της ομάδας οδηγείται προς το φάσμα του ενθουσιασμού, τότε η απόδοση αυξάνεται αν πάλι τα συναισθήματα οδηγούνται προς την γκρίνια, την πικρία και το άγχος, τότε οι καθοδηγούμενοι θα χάσουν το ρυθμό τους.

Παρατηρείται αφθονία ορισμών όσον αφορά την έννοια της Ηγεσίας. Θα μπορούσε να οριστεί και ως διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη τους ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας αλλά και του οργανισμού και μέσα από αυτούς και τους ατομικούς τους στόχους (Πετρίδου, 2001, σ.244). Ηγεσία σημαίνει Ευθύνη, Ευθύνη προς έναν άλλο άνθρωπο κτίζοντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να απολαμβάνουν ευτυχία, ψυχική και σωματική υγεία και πληρότητα και τους εμπνέει να τον ακολουθήσουν και να πραγματοποιήσουν το όραμα του.

Κατά τον Fred A. Manske, πραγματικός Ηγέτης είναι εκείνος που πρόθυμα βοηθά τους ανθρώπους να αναπτυχθούν μέχρι το σημείο που θα τον ξεπεράσουν τελικά σε γνώσεις και σε ικανότητες (Manske, 1990).

Ο Πασιαρδής (2004) θεωρεί ότι ηγεσία είναι “το πλέγμα εκείνων των συμπεριφορών που χρησιμοποιείς με τους άλλους όταν προσπαθείς να επηρεάσεις τη δική τους συμπεριφορά και ηγέτης είναι αυτός που έχει την ικανότητα να επηρεάσει κάποιους ανθρώπους να κάνουν κάτι που αυτός θέλει. Στον ορισμό αυτό παρατηρούμε τη χρήση των όρων “συμπεριφορά” και “ικανότητα” του ηγέτη. Ο ίδιος συγγραφέας, μας περιγράφει τον ηγέτη σαν οραματιστή, που ενθαρρύνει τις καινοτομίες και την άσκηση πρωτοβουλίας. Επικοινωνεί με τη βάση όπου χρειάζεται. Τον διακρίνει απλότητα και χρησιμοποιεί τη θετική ενίσχυση ως κίνητρο για εργασία. Είναι ανθρώπινος και αναγνωρίζει τα λάθη του. Εκτιμά το προσωπικό του και σε ανταπόδοση αυτό τείνει να κάνει ακόμα και θυσίες για να τον ικανοποιήσει. Βλέπει τον εαυτό του ως συνεργάτη και συμπαραστάτη. Και τέλος, το σημαντικότερο, αναγνωρίζει ότι δε μπορεί να τα κάνει μόνος του αλλά έχει την ανάγκη όλων (Πασιαρδής, 2004,σ. 209-10).

Η μεγάλοι Ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος και ενεργοποιούν τον καλύτερο μας εαυτό (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2014). Οι μεγάλοι ηγέτες ασκούν επίδραση πάνω μας μέσα από την στρατηγική, όραμα και μεγάλα ιδανικά και αυτό γιατί μιλούν με το συναίσθημα και ο τρόπος που μεταφέρουν το μήνυμα που θέλουν να πούνε. Η ηγεσία θα την ορίζαμε ως η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα μέλη της ομάδας προς την επίτευξη καθορισμένων στόχων της ομάδας ή των οργανισμών. Εμπεριέχει την έννοια της επιρροής-ενέργεια κατά την οποία ένας ηγέτης αλλάζει τις πράξεις ή τις στάσεις κάποιων μελών της ομάδας ή των υφισταμένων του.

Η ηγεσία αναφέρεται στη χρήση μη καταναγκαστικών τεχνικών επιρροής προς τους υπόλοιπους και αυτό το χαρακτηριστικό τον διακρίνει από έναν ηγέτη δικτάτορα ο οποίος ασκεί καταναγκαστικά μέσα κάνοντας τον αποδέκτη να έχει ελάχιστες επιλογές να μην κάνει αυτό που του ζητούν. Οι δικτάτορες « πείθουν» τους άλλους να κάνουν αυτό που θέλουν με φυσικό εξαναγκασμό ή απειλές αντίθετα με τους ηγέτες που δεν ενεργούν έτσι.

Όπως έθεσε ο Mao Zedong, ιδρυτής της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας, « Η εξουσία προέρχεται από την κάνη του όπλου». Αυτό αφορά καθαρά αυτούς που ασκούν εξουσία δικτάτορα, αλλά όχι στην εξουσία των ηγετών (Greenberg & Baron, 2013).

Ένας ισχυρός ηγέτης μπορεί να ασκεί βαθιά επιρροή σε έναν οργανισμό. Η Ηγεσία αποτελεί το βασικό συστατικό στοιχείο στην συνταγή για την εταιρική επίτευξη αφού παίζουν αποφασιστικής σημασίας ρόλους στην διαμόρφωση της τύχης των οργανισμών. Η ηγεσία απαιτεί οπαδούς αφού ενδέχεται να έχει τον κεντρικό ρόλο της επιρροής επηρεάζοντας τους υφιστάμενους τους με διάφορους τρόπους αλλά και το αντίθετο. Όπως έθεσε ο Βρετανός πρώην πολιτικός Benjamin Disraeli, «Πρέπει να ακολουθώ τους ανθρώπους. Άλλωστε δεν είμαι ηγέτης τους».

Η ηγεσία είναι μια από τις ευρύτερα μελετημένες έννοιες στις κοινωνικές επιστήμες και αληθεύει ότι ορισμένοι άνθρωποι είναι γεννημένοι ηγέτες. Μεγάλοι ηγέτες του παρελθόντος όπως ο Μέγας Αλέξανδρος, η Βασίλισσα Ελισάβετ I και ο Αβραάμ Λίνκολν κέρδισαν και εδραίωσαν τη θέση τους κυρίως διότι η ηγεσία τους συμπαρέσυρε συναισθηματικά και τους άλλους. Σε κάθε περίοδο της ιστορίας και σε όλους τους πολιτισμούς ο ηγέτης οιασδήποτε ανθρώπινης ομάδας είναι αυτός στον οποίο οι άλλοι στρέφονται για ασφάλεια, σιγουριά, επιβεβαίωση και διαύγεια εν όψει της αβεβαιότητας ή της απειλής, όπως και εν όψει κάποιου έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί. Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας (Goleman, Boyatzis & McKee, 2014).

Έχει ειπωθεί ότι οι σπουδαίοι ηγέτες κάνουν εκπληκτικά πράγματα σε οργανισμούς εμπνέοντας και παρακινώντας άλλους σε ένα κοινό σκοπό. Η επιτυχημένη ηγεσία συνδέεται με όραμα, ένα ιδανικό μέλλον που θέλεις να δημιουργήσεις ή να πετύχεις για να βελτιώσεις την παρούσα κατάσταση πραγμάτων. Οι αληθινοί σπουδαίοι ηγέτες είναι πραγματικά καλοί όταν υλοποιούν αυτά τα οράματα.

Ο όρος ηγεσία με όραμα περιγράφει έναν ηγέτη ο οποίος διαθέτει και εκπέμπει μια καθαρή και συναρπαστική αίσθηση για το μέλλον. Διαθέτει πλήρη συνείδηση των ενεργειών που χρειάζεται να γίνουν ώστε το μέλλον αυτό να μετατραπεί σε χειροπιαστή πραγματικότητα. Το όραμα που διαθέτει, είναι καθαρό, το κοινοποιεί, κινητοποιεί εμπνέοντας τους γύρω του ώστε με καθημερινή δουλειά να το υλοποιήσουν, δίνοντας νόημα στη δουλειά των ανθρώπων, την κάνει να μοιάζει με κάτι άξιο και πολύτιμο.

Υπάρχει το ινστιτούτο Ηγεσίας το Lorraine Monroe, το οποίο βρίσκεται στην Νέα Υόρκη. Ιδρυτής του η Lorraine Monroe, η οποία δίνει σάρκα και οστά στην έννοια της ηγεσία με όραμα. Αποστολή της με αρχές και αξίες δηλώνοντας ότι μπορούν να αναμορφώσουν την κοινωνία αν κάθε μέρος που ζούμε-κάθε σχολείο, χώρος εργασίας, εκκλησία και οικογένεια-γίνεται ένα κομμάτι αναμόρφωσης. Η Ηγεσία είναι να κάνεις ένα όραμα να συμβεί πραγματικά και υποστηρίζει ότι « η δουλειά ενός καλού ηγέτη είναι αν αρθρώσει ένα όραμα, που οι άλλοι εμπνέονται να ακολουθήσουν. Ένας τέτοιος ηγέτης βοηθά το κάθε μέλος ενός οργανισμού κα καταλάβει πως μπορεί να γίνει το όραμα ενεργό» (Schermerhorn, 2012,σελ.525).

5.2 Ηγετικά Γνωρίσματα

Ο ολοένα εντονότερος ρυθμός με τον οποίο επέρχονται οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που αφορά τις ηγετικές ικανότητες. Στο παρελθόν, αναμενόταν από τους διευθυντές να διατηρήσουν το status quo για να αναπτυχθεί η επιχείρησή τους, η «εισβολή» νέων δυνάμεων στην αγορά κατέστησε απαραίτητη μία διεύρυνση αυτής της στενής προσέγγισης. Επιπρόσθετα οι περισσότεροι από εμάς, θεωρούσαμε ότι το μυστικό πίσω από ένα πραγματικά επιτυχημένο άτομο είναι ο υψηλός δείκτης νοημοσύνης με τον οποίο είναι καρπωμένος εγγενώς. Ωστόσο αρκετές έρευνες έχουν εξακριβώσει ότι η «ευφυία» ενός ατόμου δεν αποτελεί την μοναδική αιτία αλλά είναι απλώς ένας από τους πολλούς παράγοντες που συντελούν ώστε να επιτευχθεί η επιτυχία του.

Σίγουρα, οι άνθρωποι με ηγετική προσωπικότητα, που έχουν κατακτήσει αριθμητικά πολλά και θυελλώδη επιτεύγματα κατά τη διάρκεια της ζωής τους, διεκπεραιώνοντας τους στόχους τους, έχουν και τελείως διαφορετική οπτική προσέγγιση των πραγμάτων,

όπως και αλλιώτικες συνήθειες και χαρακτηριστικά στοιχεία στην ψυχοσύνθεση τους από τους “κοινούς” ανθρώπους. Μια πρόιμη κατεύθυνση στην έρευνα ηγεσίας περιλάμβανε και την αναζήτηση ξεχωριστών προσωπικών χαρακτηριστικών που θα διέκριναν τους ηγέτες σε αποτελεσματικούς και αναποτελεσματικούς.

Ο Raymond Cattell, ένας από τους πρωτοπόρους μελετητές της προσωπικότητας, ανέπτυξε μια θεωρία περί Ηγετικού Δυναμικού το 1954. Η θεωρία αυτή, βασίστηκε σε μια μελέτη για τη στρατιωτική ηγεσία, και σήμερα χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των γνωρισμάτων που διακρίνουν έναν ικανό ηγέτη. Πιο κάτω θα δούμε τα πιο θεμελιώδη χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη τα οποία τους κάνουν να ξεχωρίζουν από όλους τους «απλούς κοινούς μάνατζερ».

Μια έρευνα του περιοδικού Fortune, το σύνολο των ερωτηθέντων εταιρειών υποστηρίζει ότι η ηγεσία αποτελεί τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας. Στο χώρο των επιχειρήσεων δίνεται πλέον τεράστια έμφαση στη σπουδαιότητα της ηγεσίας, ως λειτουργία και ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό, καθώς και στον ηγέτη ως ρόλο, που σε πολλές περιπτώσεις οδηγεί στην υποτίμηση και την υποκατάσταση του μάνατζμεντ και του μάνατζερ. Στις εξαιρετικές επιχειρήσεις, η εξασφάλιση ηγετών, υπάρχει σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, μέσω των προσλήψεων.

Οι ηγετικοί ρόλοι που ασκεί ένας ηγέτης αποτελεί το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, το οποίο συνιστά μόνο τη μια της διάσταση. Η άλλη διάσταση, που είναι και η πιο σημαντική, είναι ο χαρακτήρας της συμπεριφοράς του ηγέτη. Ο ερευνητής και καθηγητής W. Bennis, υποστηρίζει ότι η ηγεσία στην πραγματικότητα είναι ζήτημα χαρακτήρα. Κατά την γνώμη όμως του καθηγητή Μπουραντά, είναι ζήτημα χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και όχι χαρακτήρα του ηγέτη (Μπουραντάς, 2005 σελ. 228). Διότι ο χαρακτήρας δεν φαίνεται παρά μόνον από τη συμπεριφορά του την οποία βλέπουμε, αξιολογούμε, ερμηνεύουμε και με βάση αυτή διαμορφώνουμε και την εικόνα μας για το χαρακτήρα του κάθε ατόμου. Ο χαρακτήρας της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου-ηγέτη είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητά της, δηλαδή στο να καταφέρει να «κερδίσει» το μυαλό, την καρδιά και την ψυχή των ανθρώπων μέσα σε ένα οργανισμό. Ως άνθρωποι ακολουθούμε εθελοντικά και πρόθυμα κάποιον τον οποίο μας εμπνέει εμπιστοσύνη, τον έχουμε αποδεχτεί ως άνθρωπο, τον συμπαθούμε και μας συγκινεί αφού καταφέρνει και μας μιλάει στην ψυχή και την καρδιά μας.

Καταφέρνει και κερδίζει τον σεβασμό μας, την εκτίμηση, τον θαυμασμό αλλά και την αγάπη μας. Η ηγετική συμπεριφορά απευθύνεται σε μεγάλο βαθμό στο συναίσθημα, στην καρδιά και στην ψυχή των ανθρώπων, ο χαρακτήρας της, το στυλ ή ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει χώρα είναι καθοριστικός. Έχουν ευαισθησία και ενδιαφέρονται για τον άνθρωπο και ταυτόχρονα διαθέτουν αυστηρότητα, ταπεινότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα.

Η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγέτη και συνεργατών του, που προκύπτει από την άσκηση της ηγετικής συμπεριφοράς του πρώτου. Τα συστατικά στοιχεία του ατόμου που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, αποτελούν τις «εισροές» τους συστήματος της ηγεσίας οι οποίες όπως έχουν προαναφέρει είναι απαραίτητες για να υπάρξουν οι «διεργασίες» και οι «εκροές» σε ένα σύστημα. Η ανάπτυξη της ηγεσίας, είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχείρησης, στηρίζεται στην εξασφάλιση αυτών των εισροών του συστήματος ηγεσίας δηλαδή, τα ηγετικά γνωρίσματα – χαρακτηριστικά και τις ηγετικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένα άτομο ώστε να μπορεί να ασκεί αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στην πράξη (Μπουραντάς, 2005, σελ.247). Για να πετύχει αποτελέσματα ο ηγέτης πρέπει να ασκεί ηγετική συμπεριφορά με αποτελεσματικό τρόπο, διαθέτοντας τις πιο πάνω ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που απαιτείται από την ηγετική συμπεριφορά.

Με βάση την βιβλιογραφία αλλά και έρευνες που έχουν γίνει τα ηγετικά γνωρίσματα και οι ηγετικές ικανότητες είναι ξεχωριστά, αφού οι άνθρωποι δεν διαθέτουν τα ίδια αλλά και στον ίδιο βαθμό. Οι ηγέτες με βάση την λογική και γεννιούνται αλλά και γίνονται αφού όλοι οι άνθρωποι γεννιούνται με συγκεκριμένα κληρονομικά αλλά και γενετικά χαρακτηριστικά και αρκετά στοιχεία της προσωπικότητας διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία. Όμως τα περισσότερα από τα ηγετικά χαρακτηριστικά αλλά και ηγετικές ικανότητες αναπτύσσονται λίγο ή πολύ. Οι άνθρωποι αν έχουν διάθεση ώστε να προσπαθήσουν μπορούν να βελτιώσουν και να αναπτύξουν την ηγετική τους ικανότητα.

Σημαντικές συνιστώσες του ηγέτη είναι η διάθεση του για την άσκηση ηγεσίας αλλά και η ικανότητα του να ασκεί ηγεσία. Η διάθεση του ηγέτη για άσκηση ηγεσία καθώς και ο χαρακτήρας της ηγετικής του συμπεριφοράς, σε μεγάλο βαθμό, προσδιορίζεται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του, όπως ανάγκες, κίνητρα, αξίες, πιστεύω,

στάσεις κλπ., ενώ η ικανότητα άσκησης της ηγετικής συνίσταται από ένα σύνολο επιμέρους ικανοτήτων. Η διάκριση μεταξύ χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων γίνεται λόγω του ότι τα πρώτα, αν και συνεχώς αναπτύσσονται, συνήθως διαμορφώνονται στα πρώτα χρόνια της ηλικίας και της καριέρας, ενώ οι ικανότητες όταν υπάρχει διάθεση, αναπτύσσονται ανεξάρτητα από την ηλικία. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών προσδιορίζουν κυρίως την διάθεση του ατόμου να ασκήσει ηγεσία και το χαρακτήρα της ηγετικής του συμπεριφοράς, ενώ οι ικανότητες προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να ασκήσει του ηγετικούς ρόλους αλλά και λειτουργίες.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Μπουραντά, η ηγετική συμπεριφορά και ο ηγέτης, είναι αποτέλεσμα ενός αρμονικού συστήματος χαρακτηριστικών προσωπικότητας και ικανοτήτων, και όχι ενός αθροίσματος τέτοιων. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η έλλειψη ενός και μόνο στοιχείου μπορεί να είναι αρκετή για να μην υπάρξει αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Αρκετά από τα ηγετικά στοιχεία έχουν και τη σκοτεινή τους πλευρά αφού μπορεί να υπάρξει και ο εκτροχιασμός των ηγετών όπως παράδειγμα, η μεγάλη αυτοπεποίθηση μπορεί να κάνει τον ηγέτη να μην ακούει. Τα στοιχεία που συνθέτουν τον ηγέτη δεν αρκεί μόνο να υπάρχουν στο σύνολο τους, αλλά θα πρέπει να αποτελούν μια αρμονική ολότητα με την έννοια της ισορροπίας αλλά και της συνέργειας. Επιπρόσθετα πρέπει να γίνει σαφές ότι το μείγμα των ηγετικών χαρακτηριστικών αλλά και ικανοτήτων δεν είναι το ίδιο σε όλες τις περιπτώσεις. Το μείγμα προσδιορίζεται ανάλογα με την απαιτούμενη σε κάθε περίπτωση ηγετική συμπεριφορά.

Οι ηγέτες έχουν ιδιαίτερα γνωρίσματα όπως συναισθηματική σταθερότητα αφού έχουν την ικανότητα να υπομένουν το άγχος αλλά και την απογοήτευση. Είναι ισορροπημένοι άνθρωποι και ψυχολογικά ώριμοι σε βαθμό που τους κάνει να είναι σε θέση να μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε δυσκολία μπορεί να προκύψει. Επίσης διαθέτουν κυριαρχία αφού συχνά είναι ανταγωνιστικοί και αποφασιστικοί απολαμβάνοντας τις προκλήσεις που τους φέρνουν αντιμέτωπους με εμπόδια τα οποία θα πρέπει να υπερβούν. Είναι αρκετά αυταρχικοί στον τρόπο σκέψης τους αλλά και ως προς την συμπεριφορά τους προς τρίτους. Επίσης τους χαρακτηρίζει ο ενθουσιασμός τους αφού είναι συνήθως δραστήριοι και πολύ εκφραστικοί. Τους αρέσουν οι αλλαγές και

βρίσκονται πάντοτε σε εγρήγορση κινούμενοι με ταχύτητα χωρίς καθόλου αναστολές. Τους διακρίνει τη ευσυνειδησία και διακατέχονται συνεχώς από την αίσθηση του καθήκοντος τείνοντας να είναι αρκετά αυστηροί αλλά και απαιτητικοί από τον εαυτό τους. Τα υψηλά πρότυπα που έχουν τους κάνουν να νιώθουν την ανάγκη να προσπαθούν όσο περισσότερο μπορούν. Τους αρέσει και επιδιώκουν να υπάρχει τάξη και οργάνωση και είναι πολύ αυτοπειθαρχημένοι. Είναι ιδιαίτερα κοινωνικοί και συχνά αυθόρμητα ριψοκίνδυνοι και ανταποκρίνονται συνήθως στις ανάγκες άλλων τείνοντας να αναπτύσσουν μεγάλες συναισθηματικές αντοχές. Έχουν πειθαρχημένη σκέψη, λογική και εστιασμένοι και δεν παρασύρονται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις. Αποδέχονται εύκολα την κριτική διαθέτοντας ισχυρή αυτοπεποίθηση και η ευελιξία διαφυλάσσοντας όσο το δυνατό περισσότερο την αξιοπιστία αλλά και την υπόληψη τους. Είναι συνετοί αλλά και προνοητικοί, επιδεικνύοντας μεγάλη προσοχή όταν λαμβάνουν αποφάσεις ή καθορίζουν συγκεκριμένες ενέργειες.

Έχουν ανάγκη για επιτεύγματα και όραμα, όπως και την ανάγκη να φτάσουν στα αποτελέσματα τα οποία θεωρούνται από τον ίδιο αλλά και τους συνεργάτες τους σημαντικά. Αντλεί η ευχαρίστηση όταν υπάρχουν υψηλές προσδοκίες για δημιουργία, την αίσθηση μια ευρύτερης αποστολής, την ανάληψη προκλητικών καθηκόντων και δύσκολων στόχων και την επίτευξη αποτελεσμάτων, τα οποία όμως εκτιμώνται αλλά και αναγνωρίζονται από το ίδιο άτομο και τους συνεργάτες ως σημαντικά. Η ανάγκη αυτή είναι άμεσα συνδεδεμένη με ιδανικά και αξίες που ένα άτομο πιστεύει και μέσω της ηγεσίας προσδοκά και επιδιώκει να συμβεί. Είναι το αίσθημα αποστολής, ένα όραμα για ένα καλύτερο αύριο που το οποίο θέλει να φτάσει και δεσμεύεται και αγωνίζεται με πάθος ώστε να το επιτύχει. Η ανάγκη αυτή για επιτεύγματα, κάνει τα άτομα να ονειρεύονται και να οραματίζονται ένα καλύτερο μέλλον, μέσα από πρωτοβουλίες, προκαλώντας το κατεστημένο, αναλαμβάνοντας ρίσκο, με σκληρή δουλειά, επιμονή και πάθος ώστε να υλοποιηθούν οι υψηλοί στόχοι, τα ιδανικά και τα οράματα.

Ο ηγέτης πιστεύει και αισθάνεται δέσμευση σε αξίες, οι οποίες προσδιορίζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά του. Οι σαφείς αξίες επιτρέπουν να αντιμετωπίζουν τα διλήμματα, να ξεχωρίζουν τα σημαντικά από τα ασήμαντα, το σωστό από το λάθος, το καλό από το κακό τα οποία είναι απαραίτητο για την άσκηση ηγεσία στον σημερινό αβέβαιο,

πολύπλοκο, απαιτητικό και αντιφατικό κόσμο του σήμερα. Οι αξίες αποτελούν ένα ηθικό και ιδεολογικό υπόβαθρο και απευθύνονται και αφορούν το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων που ο ηγέτης πρέπει να «κερδίσει». Αξίες όπως, ακεραιότητα, εντιμότητα, δικαιοσύνη, διαφάνεια, ειλικρίνεια, αξιοπρέπεια, σεβασμό στον άνθρωπο και αξίες που αφορούν τους ρόλους και τη συμπεριφορά του ίδιου του ηγέτη, το ποιόν και τη λειτουργία της εταιρείας. Η άσκηση ηγεσίας προϋποθέτει ότι ο ηγέτης έχει ξεκάθαρες τις αξίες και στόχους που αφορούν τον ίδιο.

Μια σημαντική διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς είναι ο βαθμός στον οποίο ασκεί δύναμη-εξουσία πάνω στους συνεργάτες του και αντίστροφα, ο βαθμός ελευθερίας πρωτοβουλιών-αυτονομίας σκέψης και δράσης που τους επιτρέπει. Ο ηγέτης οφείλει να εμπιστευτεί το στόχο της εταιρείας στους εργαζομένους. Θα προσανατολιστεί προς τους εργαζόμενους, από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία της στρατηγικής, του στόχου, του σχεδίου του που ωστόσο δεν έχουν συνειδητοποιήσει το ρόλο τους. Τους διακρίνει επίσης η ενεργητικότητα τους, η διορατικότητα αλλά και η ωριμότητα τους παραβλέποντας την προσωπική του εξουσία και αναγνώριση, εστιάζοντας στην ανάπτυξη των υπαλλήλων τους. Δίνουν μεγάλη έμφαση στο ομαδικό πνεύμα αλλά και την ομαδική εργασία. Με έντονη ενσυναίσθηση εμπνέουν εμπιστοσύνη αφού έχουν την ικανότητα να κατανοούν τη θέση του άλλου. Διαθέτουν το χάρισμα, αφού παρατηρήθηκε ότι ο χαρισματικός ηγέτης εμπνέει έντονα συναισθήματα στους υπαλλήλους οριοθετώντας ένα όραμα το οποίο τους ενώνει και τους αιχμαλωτίζει. Μέσω αυτού του οράματος, οι ηγέτες παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους να επιδιώξουν μελλοντικούς στόχους συνδέοντας το στόχο με ουσιαστικές επιβραβεύσεις και ατομικές αξίες. Η αείροη φλόγα του πάθους, θεωρείται μακράν το σημαντικότερο προσόν που διακατέχει μια ηγετική προσωπικότητα ώστε να οδηγηθεί στην επιτυχία. Έχουν πάθος για κάποια συγκεκριμένη δραστηριότητα, πάθος για τη δουλειά, για την πρόοδο και την ίδια τη ζωή. Είναι η δύναμη που κρύβει ένας άνθρωπος, ώστε να καταλήξει όχι μόνο να αφιερώνεται πλήρως και να εξελίσσει ολοένα και πιο πολύ αυτό στο οποίο εξειδικεύεται, αλλά και να αφήσει το δικό του προσωπικό στίγμα, την συμβολή του, που θα επιφέρει αλλαγή και θα κάνει τον κόσμο έστω και λίγο καλύτερο. Είναι αντισυμβατικά πνεύματα αφού συνεχώς πάνε κόντρα στο καθιερωμένο ρεύμα, σκεπτόμενοι και δρώντας με διαφορετικό τρόπο από το πλήθος. Λαμβάνουν

ερεθίσματα, παρατηρούν, στοχάζονται και αμφισβητούν χωρίς να διστάσουν να ποντάρουν. Έχουν αυτογνωσία και την ρεαλιστική αντίληψη και οραματίζονται συνεχώς αναγνωρίζοντας με όσο το δυνατόν περισσότερη αντικειμενικότητα τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους, τις βλέψεις τους αλλά και τα οράματα για του μέχρι που μπορούν να φτάσουν.

Οι ηγέτες δεν δαπανούν αλόγιστα τον χρόνο τους στην δραματοποίηση κάποιων γεγονότων, αντίθετα εγκολπώνονται την άποψη ότι η ζωή και μάλιστα το παρελθόν είναι ένα μεγάλο σχολείο που τους έχει σπρώξει στο σήμερα. Είναι ευέλικτοι και δεν φοβούνται την αλλαγή όταν τους κτυπάει την πόρτα και προσαρμόζονται εύκολα στις ποικίλες περιστάσεις.

Δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην σωματική και ψυχική του ευεξία, θέτοντάς την ως κύριο μέλημα, αφού η υγεία είναι αυτή που θα ανοίγει τον δρόμο ώστε να εκπληρωθούν τα οράματα και οι στόχοι που έχουν θέσει. Γεμάτοι από αισιοδοξία και ζωτικότητα, ξεκινώντας της κάθε μέρα με τις πιο θετικές προοπτικές και στρέφουν το βλέμμα τους προς την αισιόδοξη όψη των καταστάσεων, καταφέρνοντας να σημειώσουν τεράστια άλματα με αποτελεσματικότητα. Έχουν ιδιαίτερα αναπτυγμένη συναισθηματική τους νοημοσύνη μαθαίνοντας να κοντρολάρουν τα συναισθήματά τους και να προσηλώνονται στην προσπάθεια και τα κίνητρά τους. Οι δεξιότητες, οι γνώσεις και η κατάρτιση είναι βασικό περιουσιακό στοιχείο ώστε η επιτυχία να και το μέλλον να είναι σίγουρα.

Πέρα από αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά, οι ηγέτες του σήμερα πρέπει να αναπτύξουν ιδιότητες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να παροτρύνουν τους άλλους και να τους οδηγήσουν προς νέες κατευθύνσεις. Οι ηγέτες του μέλλοντος πρέπει να είναι ικανοί να οραματιστούν το μέλλον και να πείσουν και τους υπόλοιπους ότι το όραμά τους αξίζει να επιδιωχθεί.

5.3 Ηγετικές ικανότητες

Όπως και για τα χαρακτηριστικά έτσι και για τις ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει ένα άτομο ώστε να μπορεί να ασκήσει ηγεσία η βιβλιογραφία είναι τεράστια και

αδόμητη, με αποτέλεσμα να δημιουργεί συγχύσεις. Παρόλα αυτά όμως μας δίνει μια σημαντική γνώση για να διαμορφώσουμε εδώ μια αρκετά ξεκάθαρη εικόνα.

Οι ικανότητες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία ονομάζεται «ικανότητες ρόλων» και περιλαμβάνει τις ικανότητες του ατόμου να ασκεί συγκεκριμένους ηγετικούς ρόλους που θα συνθέσουν την ηγετική συμπεριφορά. Αν για παράδειγμα οι ρόλοι του ηγέτη είναι η έμπνευση ή η παρακίνηση των ανθρώπων, η αποτελεσματική άσκηση αυτών προϋποθέτουν ότι αυτός ξέρει και μπορεί να τους ασκεί αποτελεσματικά. Η «ικανότητα ανάπτυξης ανθρώπων», μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους ικανότητες όπως η ικανότητα να δίνει κανείς δημιουργική αρνητική κριτική, η ικανότητα διδασκαλίας, η ικανότητα ανάθεσής καθηκόντων με σκοπό την ανάπτυξη των συνεργατών. Το ίδιο η «ικανότητα υλοποίησης αποτελεσμάτων» μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους ικανότητες, όπως ικανότητα σχεδιασμού, προγραμματισμού, ικανότητα να έχει τον έλεγχο αλλά και επίλυσης προβλημάτων. Δεν αρκεί ο ηγέτης αυτό που κάνει να το κάνει με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο αλλά και να ξέρει και να μπορεί να το κάνει.

Η δεύτερη κατηγορία ηγετικών ικανοτήτων, ονομάζεται, «μετά-ικανότητες» και εννοούμε την ικανότητα η οποία είναι προϋπόθεση ώστε να αναπτυχθούν άλλες ικανότητες ή αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο περισσότερων ικανοτήτων. Η ικανότητα για παράδειγμα επικοινωνίας αποτελεί προϋπόθεση της διαπραγματευτικής ικανότητας, της ικανότητας έμπνευσης, της ικανότητας ανάπτυξης συνεργατών, παρακίνησης και πολλών άλλων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχει μια σειρά απαραίτητων μετά-ικανοτήτων ώστε να υπάρξει αποτελεσματική άσκηση ηγετικών ρόλων. Οι πιο θεμελιώδεις είναι οι ακόλουθες:

➤ Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Είναι η δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα αλλά και τις ευκαιρίες έγκαιρα, να ορίζει σωστά τα προβλήματα εντοπίζοντας τα αίτια που τα προκάλεσαν αλλά και τους περιορισμούς.

- Να υπάρχει ανάπτυξη καινοτόμων και πρωτότυπων εναλλακτικών ιδεών σκεπτόμενος πάντα έξω από το κουτί επιλέγοντας και εφαρμόζοντας την καλύτερη λύση στον σωστό χρόνο.
- Η ικανότητα για συστημική σκέψη, να βλέπει τα φαινόμενα και τις οντότητες αποτελούμενα από επιμέρους αλληλοεπιδρώντα μέρη δηλαδή, ως ολότητες και όχι ως αθροίσματα μερών.
- Η ικανότητα επικοινωνίας η οποία έχει χαρακτηριστεί ως μια λειτουργία εργαλείο του ηγέτη, αφού είναι απαραίτητη για να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι και να ασκηθεί η ηγετική συμπεριφορά με τον κατάλληλο χαρακτήρα. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων αλλά και ακοή. Σημαίνει αποτελεσματική χρήση λόγου κάνοντας την άρρητη γνώση ρητή έχοντας την θετική διάθεση για ανοικτή και ειλικρινή επαφή με τα άτομα σε ένα οργανισμό. Συναισθηματική νοημοσύνη, κατανοώντας τον εαυτό του αλλά και τους γύρω του και διαχειρίζοντας με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματα του και των άλλων. Έχουν αυτογνωσία ή αυτοεπίγνωση, η αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχο και ενσυναίσθηση.
- Η αυτοεπίγνωση για τον εαυτό τους, το ποιοι είναι, τις αξίες και τις ανάγκες, το που είμαστε αλλά και που θα θέλαμε να φτάσουμε. Έχουν την ικανότητα να κατανοούν τα συναισθήματα, όπως θυμό, ζήλια και φόβο έχοντας όσο γίνεται δυνατό αντικειμενική αυτό-αντίληψη για τα ισχυρά και ασθενή σημεία, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και τις δυνατότητες. Η αυτοεπίγνωση είναι βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και την βελτίωση των ηγετών.
- Αυτορρύθμιση ώστε να χειρίζονται αποτελεσματικά την εσωτερική τους κατάσταση, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα αλλά και τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις τους. Έντονη η ικανότητα της ενσυναίσθηση αφού «μπαίνουν» στη θέση του άλλου, ώστε να μπορέσουν να τον κατανοήσουν καλύτερα χωρίς να συμπάσχει ή να συμφωνεί μαζί του αναγκαστικά. Αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες και τα προβλήματα όπως και τις ανησυχίες των άλλων ατόμων προσπαθώντας να τα χειριστεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Είναι προφανές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι μια από τις πιο θεμελιώδης ικανότητες ώστε να ασκηθεί αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.

5.4 Εκτροχιασμός των Ηγετών

Από την πάροδο των χρόνων έχουμε δει αρκετά παραδείγματα ηγετών που από την επιτυχία πέρασαν στην αποτυχία και στην συνέχεια στην κατάρρευση. Γιατί άραγε ηγέτες που διαθέτουν τόσα χαρίσματα και εξαιρετικές ηγετικές ικανότητες για μεγάλο διάστημα να έρχεται μια στιγμή στην οποία αποτυγχάνουν; Το φαινόμενο αυτό έχει να κάνει με την «έννοια του εκτροχιασμού» τους όπου ο ηγέτης στην πορεία του αδυνατεί να ανταποκριθεί σωστά στις προσδοκίες αλλά και στα οράματα της εταιρείας.

Αυτό το φαινόμενο είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον αφού η κατανόηση του θα βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη εταιρειών να μην βρεθούν στην δυσάρεστη θέση να «γευθούν» τις καταστροφικές συνέπειες που επιφέρει ο εκτροχιασμός των ηγετών. Χρειάζεται η πλήρη κατανόηση των αιτιών ώστε να μπορέσουν να αποφύγουν δρώντας προληπτικά. Σύμφωνα με τις έρευνες τις απαντήσεις στο ερώτημα τις δίνουν οι πιο κάτω βασικές αιτίες,

➤ Η προαγωγή στο επίπεδο της ανικανότητας. Νέα στελέχη τις εταιρείες κάνουν το πρώτο ξεκίνημα της καριέρας τους από εργασίες εκτελεστικού έργου όπως π.χ. πωλητές, λογιστές, μηχανικοί κλπ., όπου απαιτούνται επαγγελματικές-τεχνικές ικανότητες. Όταν τα άτομα αυτά διαθέτουν τέτοιους είδους ικανότητες σε πολύ υψηλό επίπεδο και προσπαθούν στο μέγιστο της αποδοτικότητας τους, τότε διακρίνονται και συνήθως όταν υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση και σωστή κριτική αυτοί προάγονται και εξελίσσονται στη διοικητική πυραμίδα της εταιρείας τους. Όμως η κατοχή πολύ υψηλού επιπέδου επαγγελματικών τεχνικών ικανοτήτων όπως και υψηλών επιδόσεων σε θέσεις εκτελεστικού περιεχομένου, δεν εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα αλλά και τις υψηλές επιδόσεις σε θέσεις διοικητικού έργου. Αυτές οι θέσεις έχουν άλλες απαιτήσεις όπως διοικητικές αλλά και ηγετικές ικανότητες καθώς και μια πιο σφαιρική αντίληψη των ζητημάτων που προκύπτουν. Αποτέλεσμα, ένας εξαιρετικός πωλητής δεν σημαίνει ότι μπορεί να και ένας εξαιρετικός διευθυντής πωλήσεων. Όπως και ένας αρκετά ικανός λογιστής δεν τον κάνει ικανό να διευθύνει ένα λογιστήριο με αρκετούς εργαζόμενους. Το ίδιο συμβαίνει και στις ναυτιλιακές εταιρείες, ένας αρκετά καλός σχεδιαστής στην φόρτωση των πλοίων δεν σημαίνει ότι μπορεί να είναι ικανός να γίνει

και τμηματάρχη. Οι προαγωγές συνήθως στη διοικητική ιεραρχία των εταιρειών γίνονται με βάση τις επιδόσεις των στελεχών στις θέσεις που κατέχουν όμως αυτό δεν σημαίνει ότι θα είναι το ίδιο επιτυχής σε μια υψηλότερη ιεραρχικά θέση γιατί μπορεί οι γνώσεις και ικανότητες τους να μην επαρκούν ώστε να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της νέας θέσης. Εδώ αρχίζει και δημιουργείται ψυχολογική πίεση στο άτομο οδηγώντας σε αρνητικές συμπεριφορές (επιθετικότητα, άρνηση, αυταρχικό στυλ), που τελικά θα οδηγήσει στην αποτυχία. Τα ηγετικά στελέχη χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά όταν λαμβάνουν αποφάσεις για την επιλογή ατόμων σε πιο υψηλές ιεραρχικές θέσεις. Να μην λαμβάνεται υπόψη μόνο οι επιδόσεις τους σε προηγούμενες θέσεις, αλλά να λαμβάνονται υπόψη οι δυνατότητες που έχει για τη νέα θέση. Να γίνεται σωστή εκτίμηση όσον αφορά τις απαιτήσεις της νέας θέσης και οι ιδιαιτερότητες, οι ικανότητες που χρειάζονται ώστε να μπορεί το άτομο που θα επιλεγεί να ανταποκριθεί στο μέγιστο με επιτυχία. Μια επιτυχημένη καριέρα χρειάζεται σταθερά βήματα και όχι βιαστικές και επιπόλαιες αποφάσεις που μπορούν να προβούν ζημιολύστες όχι μόνο για το ίδιο το άτομο που επιλέχθηκε αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό.

➤ Το σύνδρομο της συνταγής – μη προσαρμογής. Αρκετά στελέχη χαρακτηρίζονται από το σύνδρομο της «συνταγής» (Μπουραντάς, 2005). Τα διοικητικά στελέχη δοκιμάζουν πρακτικές και συμπεριφορές που είχαν δοκιμάσει στο παρελθόν και είχαν επιτυχία θεωρώντας τις δογματικές και έχοντας την εντύπωση ότι μπορούν οι ίδιες αυτές πρακτικές να συνεχιστούν και να έχουν την ίδια αποτελεσματικότητα σε όλες τις περιπτώσεις. Δυστυχώς όμως στην κάθε περίπτωση και κάθε επιχειρηματική δράση έχει διαφορετική συνταγή. Χρειάζεται άλλη μεθοδολογία και άλλη δράση αφού δεν υπάρχει ηγετική συνταγή. Αιτίες που επέφεραν επιτυχία σε κάποιο περιβάλλον μπορεί να επιφέρουν αποτυχία σε κάποιο άλλο. Υπάρχουν φυσικά έννοιες και αρχές με γενική ισχύ όμως οι μέθοδοι, οι τεχνικές, τα συστήματα αλλά κυρίως η εφαρμογή τους, θα πρέπει να εφαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες αλλά και τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης ξεχωριστά. Υπάρχει αποτυχία από πάρα πολλά στελέχη διότι λειτουργούν με στερεότυπες συνταγές και αυτό το έχουμε δει από στελέχη ιδιωτικών εταιρειών οι οποίοι μετακινούνται στο δημόσιο και προσπαθούν να εφαρμόσουν τις πρακτικές που εφαρμόζαν με αρνητικά αποτελέσματα. Θα πρέπει τα στελέχη να εξελίσσονται και να

προσαρμόζονται ανάλογα με την εξέλιξη και το περιβάλλον. Στον ιδιωτικό τομέα έχω παρατηρήσει επίσης και το φαινόμενο η άνοδος των στελεχών να είναι αποτέλεσμα ευνοιοκρατίας και γενικά ανέντιμων συμπεριφορών αφού άτομα με εξαιρετικές γνώσεις και ικανότητες μένουν στάσιμα.

➤ Η σκοτεινή πλευρά των ικανοτήτων και των θετικών χαρακτηριστικών. Η διαπίστωση των ερευνητών του Κέντρου Δημιουργικής Ηγεσίας στις ΗΠΑ έχουν διαπιστώσει ότι σημαντικές και απαραίτητες ικανότητες, θετικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα των ηγετικών στελεχών μπορούν να οδηγήσουν στον εκτροχιασμό αλλά και την αποτυχία τους. Υποστηρίζουν ότι κάθε δυνατότητα, ικανότητα, πλεονεκτήματα και θετικά χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν ταυτόχρονα μειονέκτημα. Αν για παράδειγμα ένας ηγέτης έχει υψηλές επιδόσεις ή ταλέντο αυτό μπορεί να τον οδηγήσουν στην αλαζονεία η οποία εν συνέχεια θα τον οδηγήσουν στον εκτροχιασμό του. Η μεγάλη τους αυτοπεποίθηση μπορεί να τους κάνει να μην «ακούν» τους συνεργάτες τους και να τους οδηγήσει σε ένα αυταρχικό ηγέτη ακόμα και διδακτορικό. Επίσης η αναλυτική ικανότητα, ενώ είναι εξαιρετικά απαραίτητη σε ένα ηγέτη για το καλό του οργανισμού, μπορεί να τον οδηγήσει σε καθυστέρηση στο να παρθούν έγκαιρα οι αποφάσεις. Η δημιουργική σκέψη αλλά και η ικανότητα τους να καινοτομούν μπορεί να κάμει τον ηγέτη να ξεφύγει από την πραγματικότητα και να προσπαθεί να υλοποιήσει ανέφικτες λύσεις οι οποίες συνεπάγονται σε μεγάλο κόστος για τον οργανισμό αλλά και σε μεγάλη σπατάλη χρόνου. Επίσης έχοντας υψηλή ευαισθησία τους ανθρώπους δεν υπάρχει αυστηρότητα σε στιγμές που απαιτείται αλλά και στις περιπτώσεις που πρέπει να παρθούν σημαντικές αποφάσεις. Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα αφού ξεφεύγει της λογικής αλλά και τις σωστής ανάλυσης των καταστάσεων. Έχουμε δει την ακεραιότητα να οδηγεί σε δογματισμό και να κάνει τον ηγέτη «ζηλωτή». Το ισχυρό ομαδικό πνεύμα και η ομαδική συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσουν σε έλλειψη αποφασιστικότητας, αποφυγή να παρθούν πρωτοβουλίες, στην αποφυγή διαφωνιών και της ανεξάρτητης σκέψης (Μπουραντάς, 2005, σ.267). Αν υπάρχει η εκδήλωση αυτών των «σκοτεινών πλευρών» των ηγετών τότε οι επιδόσεις τους, η συμπεριφορά τους θα επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα. Θα πρέπει να αναπτύσσονται οι απαιτούμενες ικανότητες και τα θετικά τους

χαρακτηριστικά στο μέγιστο τους αλλά πάντα με αντιστάθμιση και εξισορρόπηση αναπτύσσοντας «αντίδοτα» ώστε να μην εκδηλώνονται οι σκοτεινές αυτές πλευρές τους. Αν για παράδειγμα ένας ηγέτης διαθέτει στο μάξιμουμ την ικανότητα επίτευξης εξαιρετικών επιδόσεων θα πρέπει παράλληλα να αναπτύσσει και την ταπεινότητα του. Όταν η αυτοπεποίθηση του είναι στο μέγιστο τότε θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να ακούει και να κάνει την αυτοκριτική του αξιοποιώντας θετικά την κριτική αλλά και τις ιδέες των συνεργατών του. Να υπάρχει ευαισθησία αλλά να μην γίνονται «μαλακοί» και να υπάρχει και κάποια αυστηρότητα μέσα από μια δυναμική αρμονία σχέσεων βελτιώνοντας τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα τον έκαναν να εκτροχιαστεί και να φέρουν στην επιφάνεια την σκοτεινή τους πλευρά.

➤ Η αλαζονεία αποτελεί μια χρόνια ψυχοπαθολογική κατάσταση κατά την οποία το άτομο αισθάνεται υπερβολική ανάγκη για δύναμη και δόξα διαθέτοντας ταυτόχρονα υπερβολική αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση, αυταρέσκεια και αυτοθαυμασμό. Συνδέεται με την έννοια του ναρκισσισμού όπου εκφράζει κυρίως την αυταρέσκεια με έντονο το στοιχείο της αίσθησης της μοναδικότητας. Αρκετοί και ειδικοί ψυχαναλυτές, έχουν διακρίνει τον δημιουργικό – θετικό ναρκισσισμό από τον αρνητικό ο οποίος στην πορεία του επιφέρει την καταστροφή. Ο δημιουργικός ναρκισσισμός αφορά τα άτομα με υψηλή αυτοπεποίθηση αλλά και αυτοεκτίμηση που όμως δεν τον κάνει να χάνει επαφή από την πραγματικότητα. Υποστηρίζουν επίσης ότι ο υγιής ναρκισσισμός έχει θετικό αντίκτυπο στην ηγεσία οδηγώντας τους σε υψηλούς στόχους, εμπνέοντας και συμπαρασύροντας τους ανθρώπους που συνεργάζονται οδηγώντας τους σε αλλαγές και σε ένα καλύτερο μέλλον. Αντίθετα αποτελέσματα επιφέρει ο καταστροφικός ναρκισσισμός, ο οποίος αποτελεί κατάσταση «εγωπάθειας» με τρομερά αρνητικές συνέπειές στην συμπεριφορά αλλά και στις επιδόσεις των ηγετών. Η αλαζονεία έχει τις ρίζες της στην ανατροφή των ατόμων, στον χαρακτήρα και τις προσωπικότητες των γονέων τους αλλά και την σχέση αυτών με τα παιδιά τους στην παιδική τους ηλικία. Σε πάρα πολλά άτομα η αλαζονεία ενισχύεται μέσα από επιτυχίες και την αναγνώριση όπως και την δύναμη που αποκτούν στην πορεία της καριέρας τους. Τους κάνει να νιώθουν δυνατοί και ανίκητοι, αλάνθαστοι έχοντας την

λανθασμένη εννοείτε εντύπωση ότι είναι « μικροί θεοί» και τίποτα δεν μπορεί να τους επηρεάσει.

➤ Τα οράματα των αλαζόνων ηγετών αποτελούν ουσιαστικά την προέκταση των ατομικών αναγκών και εκφράζει το μεγαλοϊδεατισμό τους δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα. Πρώτον, τα περισσότερα οράματα είναι ουτοπικά, μη ρεαλιστικά, αφού τα οράματα αυτά εκφράζουν την υπέρμετρη τους φιλοδοξία και τις δικές τους προσωπικές ανάγκες και όχι της αγοράς, των πελατών, των συνεργατών, της ομάδας αλλά και της ίδιας της εταιρείας που εργάζονται. Δεν υπολογίζει τους απαιτούμενους πόρους που χρειάζονται αλλά και τις θυσίες που θα πρέπει να προβούν μέχρι την υλοποίηση των στόχων. Υποτιμούν και αγνοούν τις δυσκολίες και αν τυχόν αυτές οι αδυναμίες φανερωθούν, τότε ο αλαζόνας ηγέτης αρνείται να δεχθεί τα λάθη του επιμένοντας στις αρχικές του εμμονές με απίστευτα αρνητικές συνέπειες για ολόκληρο τον οργανισμό. Το δεύτερο πρακτικό πρόβλημα αφορά την «πύρρειο νίκη» του ηγέτη, όπου ο μεγαλοϊδεατισμός» του τον οδηγεί σε στόχους και οράματα που είναι κοστοβόρα αλλά και ανέφικτα αυξάνοντας τα κόστη της εταιρείας αλλά και την πιθανότητα να καταστραφούν από τις λανθασμένες αποφάσεις και τα αυξημένα κόστη.

Οι αλαζόνες ηγέτες ενδιαφέρονται μόνο για τον εαυτό τους αδιαφορώντας για τις ανάγκες των συνεργατών τους και αισθάνονται ότι αυτοί πρέπει να τους εξυπηρετούν και να τους εκμεταλλεύονται. Αυτό το επιτυγχάνουν με χειραγώγηση, συμπαρασύροντας τους ανθρώπους αφού χρησιμοποιούν το χάρισμα της επικοινωνίας αλλά και του λόγου. Μεγαλοποιούν το όραμα και δημιουργούν προσδοκίες πείθοντας ότι είναι εφικτό να συμβεί. Περιαιτολογούν σε μεγάλο βαθμό και μεγαλοποιούν την εικόνα τους αλλά και τις «αρετές» τους δημιουργώντας την ψευδαίσθηση ότι έχουν τον έλεγχο της κατάστασης. Αποκρύβουν αλήθειες αλλά και αρνητικές πληροφορίες κοινοποιώντας μόνο τα θετικά στους εργαζομένους καταφέροντας να κερδίσουν την δέσμευση αλλά και την διάθεση τους. Αποσπούν την προσοχή από τα αρνητικά αποτελέσματα με εύθυμες και ευχάριστες εκφράσεις και χρησιμοποιούν τεχνικές ικανοποίησης και στερεοτύπων και θεατρικά τεχνάσματα ώστε να χειραγωγήσουν το ακροατήριό τους. Έχουν την αίσθηση ότι γνωρίζουν τα πάντα και δεν ακούνε κανένα και συνεχώς πέφτουν σε διαφωνίες και διαπληκτισμούς, αφού θέλουν τους

εργαζομένους να λένε μόνο «ναι». Υποτιμούν και αγνοούν τους περιορισμούς όπως και τις ατέλειες τους και αισθάνονται ότι τίποτα δεν μπορεί να τους νικήσει. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν δεν στηρίζονται σε αξιόπιστες πληροφορίες και ούτε σε ορθολογική ανάλυση χάνοντας την επαφή με την πραγματικότητα και οδηγώντας τον οργανισμό σε καταστροφικές συνέπειες.

Υπάρχει μη αποδοχή κριτικής – έλλειψη μάθησης αφού δεν μαθαίνουν και ούτε προσαρμόζονται. Νιώθουν ότι τα ξέρουν όλα και θίγονται όταν τους γίνεται κριτική αυξάνοντας την επιθετική τους πλευρά και το μόνο που τους ικανοποιεί είναι οι κολακειές από άτομα που τον θαυμάζουν και είναι πάντοτε σύμφωνοι μαζί του. Διαθέτουν ένα αυταρχικό στυλ, ευνοιοκρατία και ανταγωνισμό ακόμα και όταν ζητάει συμμετοχή το κάνει μόνο και μόνο για να εντυπωσιάσει. Ανταμείβει και εμπιστεύεται μόνο αυτούς που τον υπηρετούν και συμφωνούν μαζί του κάτι που το έχω βιώσει σε προσωπικό επίπεδο στον οργανισμό που εργάζομαι. Όλοι οι υπόλοιποι παραμερίζονται εφόσον έχουν την δική τους άποψη για κάποιες καταστάσεις οι οποίες δεν συμβαδίζουν με τις δικές τους. Καλλιεργεί στους δικούς του «ανθρώπους» ένα αίσθημα ξεχωριστής – ιδιαίτερης και ευνοούμενης ομάδας δημιουργώντας δύο ομάδες, αυτή που χαίρει της εύνοιας του «ηγέτη» και αυτή που δεν είναι ευνοούμενη με συνέπεια την αποξένωση της ομάδας από ένα αλαζόνα ηγέτη και τις αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό.

Οι αλαζόνες ηγέτες δεν διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη, δεν διαθέτουν αυτοεπίγνωση, δεν εκφράζουν τα συναισθήματα τους και δεν τους ενδιαφέρει να κατανοήσουν τους άλλους αν και ο ίδιος επιζητά κατανόηση για παράλογες απαιτήσεις. Είναι συναισθηματικά απομονωμένος, σκληρός και επιθετικός με τα άτομα που δεν τον υποστηρίζουν και αρκετές φορές πράττουν άδικα στα άτομα που πιστεύει πάνε εναντίων του με επακόλουθο την απόλυση τους χωρίς λόγο και χωρίς καμία προειδοποίηση για λόγους τους οποίους μπορεί να σκαρφιστεί.

Υπάρχει αδυναμία αποτελεσματικής διοίκησης αφού είναι τόσο αφοσιωμένος με την «μεγάλη εικόνα» και την υπέρμετρη φιλοδοξία αγνοώντας τις θεμελιώδεις λειτουργίες και ουσιώδεις λεπτομέρειες που θα βοηθούσαν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο ενθουσιασμός τους για νέες ιδέες δεν τους αφήνει να εστιάσουν και να τις υλοποιήσουν, αντίθετα προχωρούν σε νέες. Ενδιαφέρονται μόνο για την δόξα και

στην μνήμη του ονόματος τους χωρίς να έχει την ανάγκη για ανάπτυξη ατόμων που θα μπορούσαν να το διαδεχθούν έχοντας τους συνεργάτες τους πάντα στη σκιά.

Η διοίκηση των οργανισμών θα πρέπει να μπορεί να «βλέπει» και να εντοπίζει τους αλαζόνες ηγέτες που διοικούν τις εταιρείες τους και να προβαίνουν εγκαίρως σε αντικατάστασή τους. Θα πρέπει να προβλέπουν τέτοιους είδους συμπεριφορές στην πορεία της καριέρας τους και να αποθαρρύνουν τέτοιους είδους συμπεριφορές μέσα από αξιολόγηση 360°, μέσω των προσλήψεων, των προαγωγών, της συνεχούς εκπαίδευσης και σωστού ελέγχου, όπως και την ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας που δεν θα είναι ευνοϊκή για να αναπτυχθούν φαινόμενα αλαζονείας.

5.5 Ανάπτυξη της Ηγεσίας

Αρκετές εταιρείες και διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι οι ηγέτες γεννιόνται και δεν γίνονται. Είναι μια εντελώς λανθασμένη αντίληψη διότι ο ηγέτης γεννιέται ως ένα βαθμό, όπως όλοι οι άνθρωποι όμως κυρίως γίνεται. Τα γονίδια αλλά και τα έμφυτα ταλέντα σίγουρα παίζουν σημαντικό ρόλο όμως αν κανείς δεν τα αναπτύξει και να τα καλλιεργήσει δεν θα τον οδηγήσουν πουθενά. Τα ηγετικά χαρακτηριστικά όπως και οι ηγετικές ικανότητες που έχουμε προαναφερθεί, αναπτύσσονται σε μεγάλο βαθμό μέσα από εκπαίδευση χρόνων η οποία δεν είναι κάτι εύκολο να επιτευχθεί. Η συνεχής εκπαίδευση είναι απαραίτητη αλλά μόνο όταν είναι εστιασμένη σε συγκεκριμένους στόχους μέσα από αποτελεσματικές μεθόδους δίνει τα εργαλεία εκείνα που χρειάζονται ώστε η γνώση να επιτευχθεί στην πράξη. Η εμπειρία και άσκηση ηγεσίας θα βοηθήσει να αναπτυχθούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά αλλά και οι ικανότητες.

Η ηγεσία αποτελεί οργανωσιακό χαρακτηριστικό μιας εταιρείας αφού αποτελεί βασικό στοιχείο τους και υποστηρίζεται μέσα από τις υποδομές του οργανισμού, τα συστήματα, την αναγνώριση αλλά και την ανταμοιβή. Η ανάπτυξη της ηγεσίας μπορεί να εξελιχθεί μέσα από την λογική με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης μέσα από βραχυχρόνια σεμινάρια και ολοκληρωμένα προγράμματα. Ακόμη, από την ανάπτυξη των ατόμων στην εδραίωση της ηγεσίας ως ένα οργανωσιακό χαρακτηριστικό της εταιρείας (Μπουραντάς, 2005). Τα στελέχη σε χαμηλότερες θέσεις βοηθούν ώστε

να αναπτυχθεί η ηγεσία στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και μέσα από εσωτερική εκπαίδευση από εξαιρετικούς εξωτερικούς εκπαιδευτές.

Παρατηρείται μεγάλο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της ηγεσίας και διαρκώς αυξάνεται τα τελευταία χρόνια. Αρκετά μεγάλα πανεπιστήμια έχουν δημιουργήσει εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν την ανάπτυξη ηγετών σε οργανισμούς. Υπάρχει σχεδιασμός και εφαρμογή ανάλογα με τις ανάγκες κάθε εταιρείας. Η ανάπτυξη ηγετών σήμερα κρίνεται αναγκαία και επιτακτική από τις επιχειρήσεις αφού θεωρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί αφού έχει να κάνει με την οργανωσιακή κουλτούρα κάθε οργανισμού τα οποία την βοηθούν ώστε να αυξηθούν τα κέρδη τους αλλά και η φήμη τους.

Η συστημική προσέγγιση έχει σκοπό της την ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη. Βασικές αρχές της,

➤ Η ανάπτυξη ηγεσίας εστιασμένη σε συγκεκριμένα επιχειρησιακά αποτελέσματα. Η λογική αυτή αποτελεί το υπόβαθρο της κάθε προσπάθειας ώστε να αναπτυχθεί η ηγεσία αλλά και τα ηγετικά στελέχη. Θα πρέπει να αναπτύξουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αλλά και ικανότητες για να ακολουθήσουν στη πορεία τα επιθυμητά αποτελέσματα.

➤ Ανάπτυξη της ηγεσίας ως ένα οργανωσιακό χαρακτηριστικό. Επιδίωξη να ασκηθεί ηγεσία στην πράξη και να εξασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα αλλά και η ανάπτυξη με διαρκείς επιτυχίες του οργανισμού. Η άσκηση ηγεσίας εξαρτάται τόσο από τη δυνατότητα των στελεχών όσο και από τη διάθεση τους να την ασκήσουν. Θα πρέπει το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας να ενθαρρύνει, να υποστηρίζει, να διευκολύνει και να ανταμείβει μέσα από διοίκηση ολικής ποιότητας την άσκηση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και τα οράματα τους.

➤ Η ανάπτυξη της ηγεσίας ως στρατηγική προτεραιότητα της Ανώτατης Διοίκησης όπου βασική προϋπόθεση είναι ο ενστερνισμός της αλλά και απόλυτη υποστήριξη από τη διοίκηση του οργανισμού τα οποία ασκούν και οι ίδιοι ηγεσία. Θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη τους η οποία πολλές φορές το αποτέλεσμα είναι να αναπτύσσουν ικανότερους από τους ίδιους ηγέτες.

➤ Η ανάπτυξη ηγετών μέσω ολοκληρωμένου προγραμμάτων μέσα από ενέργειες που θα βοηθούν στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών αλλά και ικανοτήτων. Συμβουλευτικά σεμινάρια, αναθέσεις νέων καθηκόντων, ενισχύσει αλλά και ανταμοιβή δημιουργώντας αλλά και διαμορφώνοντας την κουλτούρα που ένας ικανός οργανισμός θα πρέπει να διαθέτει.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης το σημερινό περιβάλλον έχει γίνει περίπλοκο και όλες αυτές οι αλλαγές αυξάνουν την αβεβαιότητα, μειώνοντας την προβλεψιμότητα και τα προβλήματα είναι αδύνατο να αντιμετωπιστούν μόνο από ένα άτομο. Όσο ικανός και να είναι ένας ηγέτης, από μόνος του δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις τόσες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει. Θα πρέπει η άσκηση της ηγεσίας να ασκείται αλλά και να αναπτύσσεται από την κορυφή της εταιρείας σε όλες τις ιεραρχικά θέσεις. Ο Bennis (1999), χαρακτηρίζει την άσκηση ηγεσίας από την κορυφή της επιχείρησης όχι μόνο ως μία κατάσταση μη ρεαλιστική, σύμφωνα με τις νέες συνθήκες και τα νέα δεδομένα, αλλά ως επικίνδυνη. Ταυτόχρονα προσθέτει ότι δεδομένων των προαναφερθέντων αλλαγών, οι απαρχαιωμένες, όπως τις χαρακτηρίζει, μορφές ηγεσίας τις οποίες κάποιοι συνεχίζουν να διατηρούν και να εφαρμόζουν, θα διαβρώσουν τελικά το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων και δεν θα τους επιτρέψουν να επιβιώσουν στα χρόνια που θα ακολουθήσουν. Τονίζει ότι «σε μια κοινωνία τόσο πολύπλοκη όσο η δική μας, τα πιο επείγοντα έργα απαιτούν τη συντονισμένη συνεισφορά πολλών ταλαντούχων ανθρώπων που δουλεύουν μαζί» (Bennis, 1999, p.73).

Για να υπάρξει μια αποτελεσματική ανταπόκριση στο σημερινό και συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αναγκαία προϋπόθεση είναι η ικανότητα επιχειρηματικής λήψης αποφάσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Οι ηγετικές ικανότητες, η δυνατότητα ορθής και επιχειρηματικής κρίσης, η διοικητική αυτονομία και η δυνατότητα ανάληψης ρίσκου απαιτούνται σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες των εταιρειών ώστε να μπορέσουν να επιβιώσουν αλλά και να επιτύχουν τους στόχους τους. Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν το επιθυμητό-ιδανικό ηγετικό πρότυπο, τον επιθυμητό χαρακτήρα και τις ηγετικές ικανότητες που απαιτεί να διαθέτουν τα στελέχη της. Να διαμορφώσουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ανάπτυξης ηγεσίας στην πράξη που θα περιλαμβάνει αναπτυξιακές δραστηριότητες των ηγετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων, ενέργειες προσαρμογής των συστημάτων και των πολιτικών ώστε να ενισχύεται αλλά

το βασικότερο να υποστηρίζεται η ηγεσία στην πράξη, και να υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου της άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας στην πράξη.

Κοιτάζοντας τις περιστάσεις και εστιάζοντας στην έλλειψη ηγετών οι εταιρείες θα μπορούσαν να αλλάξουν τις περιστάσεις μέσα από σωστή πληροφόρηση και εκπαίδευση. Να γίνουν ήπιοι ριζοσπάστες και πληροφορημένοι ηγέτες όπου σιωπηλά να προκαλέσουν εκείνη τη διάρχουσα σοφία του οργανισμού τους και μέσα από αυτή να ξεκινήσουν να δημιουργούν αλλαγή στην κουλτούρα μέσα στον οργανισμό ώστε να απαλλαγούν από την δύναμη του κομφορμισμού. Οι αλλαγές στους οργανισμούς έρχονται σιγά-σιγά, σταθερά μέσα από τον κάθε ένα από εμάς δημιουργώντας μια μικρή αλλαγή. Δεν είναι ηρωισμοί, τρομπέτες και μεγάλα πανό αλλά ο κάθε ένας από εμάς με την δική του αυθεντικότητα για αξίες που είναι σημαντικές ώστε να μπορούμε με την πάροδο του χρόνου να διαβρώσουμε τον γρανίτη. Οι περιστάσεις μέσα στους οργανισμούς είναι πολύ σημαντικές, γιατί δεν υπάρχει συνταγή, δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τρόπος για να φέρουμε την αλλαγή. Μέσα από εμπειρίες αλλά και έρευνες φαίνεται ότι οι οργανισμοί αλλάζουν σιγά αλλά σταθερά με την δική τους συνεισφορά χωρίς να έχουν κάνει ιδιαίτερα την μεγάλη επανάσταση. Η ηγεσία είναι προσωπική υπόθεση και ξεκινάει πρώτα από όλα με το να γνωρίσουμε τον εαυτό μας και τα δικά μας συναισθήματα μέσα από την συναισθηματική νοημοσύνη. Ο ηγέτης έχει την ευθύνη της δημιουργίας μιας εταιρείας ικανής να δημιουργεί αξία με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

5.6 Διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου ηγεσίας

Το ιδανικό πρότυπο ηγεσίας διαθέτει εκείνες τις επιθυμητές ηγετικές ικανότητες αλλά και χαρακτηριστικά που έχουμε αναφερθεί πιο πάνω. Είναι η ικανότητα ή κάποιο χαρακτηριστικό ενός ατόμου το οποίο διαθέτει αλλά τα εφαρμόζει στην πράξη. Ιδανικό πρότυπο ηγεσίας ουσιαστικά συνίσταται σε πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, τα οποία μια εταιρεία τα θεωρεί κριτικής σημασίας ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τον καθηγητή Μπουραντά, η διαμόρφωση του ιδανικού προτύπου ηγεσίας είναι η βάση της ανάπτυξης στην πράξη, αφού οι ηγετικές ικανότητες που αυτό περιλαμβάνει μπορούν και πρέπει να αποτελούν:

- Σαφή πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, ώστε τα στελέχη να γνωρίζουν ακριβώς αυτό που η επιχείρηση προσδοκά από αυτά σε ότι αφορά την ηγεσία στην πράξη.
- Κριτήρια για προσλήψεις νέων στελεχών, για αξιολόγηση, εξέλιξη, προαγωγές και ανταμοιβές.
- Στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας.
- Και στόχους των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών, και κριτήρια αξιολόγησης αυτών (Μπουραντάς, 2005,σελ. 278).

Το ιδανικό πρότυπο διαμορφώνεται με βάση τις ιδιαιτερότητες, τις μεθόδους, την φύση δραστηριοτήτων, την αποστολή, το όραμα, τους επιχειρησιακούς και στρατηγικούς στόχους, την κουλτούρα αλλά και το περιβάλλον της κάθε εταιρείας. Συνεπώς θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένο – ταιριαστό ώστε να οδηγεί στην επίτευξη των στόχων αλλά και των οραμάτων κάθε οργανισμού. Κάθε οργανισμός διαμορφώνει το δικός της ξεχωριστό, μοναδικό αλλά και ιδανικό πρότυπο ηγεσίας παρά τις κάποιες ομοιότητες που ενδέχεται να υπάρχουν με αντίστοιχα άλλων εταιρειών. Το περιεχόμενο του ηγετικού προτύπου μπορεί να διαφοροποιείται και στα πλαίσια της ίδιας της επιχείρησης, συνήθως ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο το οποίο στηρίζεται κυρίως στα αποτελέσματα που επιθυμεί ο οργανισμός να φτάσει αλλά και τις προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν τα ηγετικά στελέχη.

Στον πίνακα 4., παρατηρούμε παραδείγματα ηγετικών προτύπων από μεγάλους οργανισμούς, όπου πέρα από τις ειδικές ηγετικές ικανότητες, περιλαμβάνουν και θεμελιώδης ηγετικές ικανότητες όπως, έμπνευση, ανάπτυξη συνεργατών., ακεραιότητα κλπ.

Παραδείγματα ηγετικών προτύπων

Πίνακας 4.

Το Ηγετικό Πρότυπο της 3M	Το Ηγετικό Πρότυπο της General Electric
Θεμελιώδεις Ηθική και ακεραιότητα	όραμα Εστίαση στην ποιότητα και τον πελάτη

Διανοητική ικανότητα	Υπευθυνότητα – Δέσμευση
Ωριμότητα και κρίση	Επικοινωνία - επιρροή
Βασικές	Αίσθημα κοινής «ιδιοκτησίας»-όχι στεγανά
Προσανατολισμός	Ανάπτυξη ομάδας- ενδυνάμωση
Ανάπτυξη Ανθρώπων	Γνώση/διανοητική
Έμπνευση άλλων	ικανότητα/εμπειρογνωμοσύνη
Επιχειρηματική υγεία και αποτελέσματα	Πρωτοβουλία/ταχύτητα
Οραματικές	Παγκόσμια σφαιρική αντίληψη
Σφαιρική παγκόσμια αντίληψη	
Όραμα και στρατηγική	
Καινοτομία	
Ανάπτυξη σχέσεων- διασυνδέσεων	
Οργανωσιακή αποτελεσματικότητα	

Στο σχήμα 2. παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό παράδειγμα για το πως μερικές απαιτούμενες ηγετικές ικανότητες των στελεχών προκύπτουν από τις στρατηγικές προκλήσεις, οι οποίες προκύπτουν από το όραμα των εταιρειών, τις στρατηγικές αλλά και το περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιείται.

Σχήμα 2.

Παραδείγματα σύνδεσης των στρατηγικών προκλήσεων με ηγετικές ικανότητες

Στρατηγικά Δεδομένα → Προκλήσεις προς αντιμετώπιση → Απαιτούμενες ηγετικές ικανότητες

<p>Αποστολή/όραμα/στόχοι Ηγέτης στην αγορά της ΝΑ Ευρώπης Ποιοτικό σπίτι για όλα τα εισοδήματα</p> <p>Στρατηγικές Ανάπτυξης και ανταγωνισμού Καινοτομίες, κόστος Εξαγορές Διεθνή επέκταση</p> <p>Περιβάλλον Ανταγωνιστικό Αβέβαιο</p>	<p>Ανάπτυξη νέων αγορών</p> <p>Ελαχιστοποίηση κόστους</p> <p>Συνεχείς καινοτομίες προϊόντα σε σύντομο χρόνο</p> <p>Υλοποίηση εξαγορών</p> <p>Στρατηγικές συνεργασίες με υπεργολάβους και διανομείς</p>	<p>Επιχειρηματικότητα-ανάληψη κινδύνου</p> <p>Εστίαση σε υλοποίηση/αποτελέσματα</p> <p>Διοίκηση αλλαγών</p> <p>Διαπραγματευτική ικανότητα</p> <p>Ομαδική συνεργασία και διαχείριση της διαφορετικότητας της κουλτούρας</p>
---	--	--

Η διαμόρφωση ενός ιδανικού θα έλεγα ηγετικού προτύπου σε μια εταιρεία δεν είναι ευθύνη και μόνο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι κυρίως ευθύνη της Ανώτατης Διοίκησης τα οποία θα πρέπει να λαμβάνουν ενεργή δράση και να συμμετέχουν σε αυτή για 2 κύριους λόγους, πρώτο η ανώτατη διοίκηση γνωρίζει ακριβώς τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, τις επιδιώξεις αλλά και τα στρατηγικά δρόμενα καλύτερα από οποιοδήποτε στον οργανισμό και επίσης ένα ηγετικό πρότυπο δεν χρειάζεται μόνο την έγκριση του αλλά χρειάζεται δέσμευση και ενεργή υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση η οποία με τη σειρά της θα περάσει σε όλα τα ιεραρχικά στρώματα.

5.7 Μέθοδοι ανάπτυξη ηγετικών στελεχών

Η ανάγκη ύπαρξης του ταλέντου της ηγεσίας στους σύγχρονους οργανισμούς είναι αδιαμφισβήτητη. Και παρόλο που εξακολουθεί να μην υπάρχει συμφωνία ως προς το τι συνιστά έναν καλό ηγέτη, φαίνεται πως όλο και περισσότερο έχει αρχίσει να εμπεδώνεται η άποψη ότι οι ηγετικές ικανότητες -ή τουλάχιστον κάποιες από αυτές- αφενός μπορούν να διδαχτούν και να αναπτυχθούν. Οι ηγετικές ικανότητες δεν αφορούν μόνο στην ανώτατη διοίκηση αλλά και σε στελέχη και εργαζόμενους χαμηλότερων

βαθμίδων στην εταιρική ιεραρχία. Οι εταιρείες ολοένα και περισσότερο αναγνωρίζουν τη σημασία των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων για το σύνολο του οργανισμού και προβαίνουν στις αντίστοιχες ενέργειες και επενδύσεις. Η αλλαγή θεωρείται σήμερα μία από τις κορυφαίες επιχειρηματικές προκλήσεις για τους οργανισμούς – διακυμάνσεις στην αγορά, νέες τεχνολογίες, μεταβαλλόμενα νομοθετικά πλαίσια, νέες πελατειακές απαιτήσεις δημιουργούν νέες ανάγκες και αλλάζουν διαρκώς τα δεδομένα αλλά και τα στρατηγικά σχέδια των εταιρειών. Χρειάζεται μια συνεχής εγρήγορση και τα βραχυχρόνια στρατηγικά σχέδια και στόχοι συνεχώς οι σύγχρονοι ηγέτες καλούνται να είναι «ένα βήμα» μπροστά από τους ανταγωνιστές τους. Χρειάζεται να διαθέτουν βαθιά κατανόηση των ζητημάτων αλλά και των καταστάσεων που έχουν να αντιμετωπίσουν μέσα στην εταιρεία καθώς και τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να ανταποκριθούν όσο το δυνατό αποτελεσματικά. Όλοι οι ηγέτες απαιτείται να διαθέτουν ένα σύνολο από δεξιότητες και ικανότητες που θα τους βοηθήσει να αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικά με όλα τα μέλη της ομάδας τους (σε όλη την βαθμίδα στην εταιρική ιεραρχία). Αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν ικανότητες και ποιότητες όπως η επικοινωνία, η παρακίνηση, η ικανότητα να διαμοιράζουν καθήκοντα και αρμοδιότητες, να έχουν μια θετική και όχι αρνητική στάση, αξιοπιστία, δημιουργικότητα, ανατροφοδότηση, υπευθυνότητα, δέσμευση και να τους χαρακτηρίζει η ευελιξία.

Αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν σαφές ότι η ηγεσία πλέον, εντός ενός οργανισμού, δεν περιορίζεται στους επικεφαλής ή τους ρόλους ευθύνης, αλλά αποτελεί μία ικανότητα, ή ένα ταλέντο που απαιτείται να υπάρχει τόσο κάθετα όσο και οριζόντια στο σύνολο του οργανισμού. Η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις εταιρείες. Και αυτό γιατί ενώ τα στελέχη μπορεί να είναι γενικώς εξαιρετικά αποδοτικά στην εργασία τους, ωστόσο συχνά δεν διαθέτουν την απαραίτητη «τεχνογνωσία» ώστε να ηγηθούν αποτελεσματικά.

Έρευνες, ωστόσο, δείχνουν ότι λίγοι οργανισμοί διαθέτουν αρκετούς ταλαντούχους ηγέτες. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα “High-Impact Leadership: The New Leadership Development Model”, που δημοσιεύτηκε πρόσφατα από την Bersin By Deloitte και στην οποία συμμετείχαν περισσότεροι από 2000 HR και business leaders από όλο τον

κόσμο, αναδεικνύει την ανάγκη οι σύγχρονοι οργανισμοί να αναθεωρήσουν πλήρως τον τρόπο που αναπτύσσουν τους ηγέτες τους. Σύμφωνα με την έρευνα, μόλις το 25% των εταιρειών που συμμετείχαν αξιοποιούν το οργανωσιακό τους πλαίσιο για την ενίσχυση της ηγεσίας και των leadership skills.

Είναι προφανές ότι το ζήτημα που πολλοί HR και επιχειρηματικοί ηγέτες καλούνται να επιλύσουν είναι να αναγνωρίσουν που έκαναν λάθος στις προσπάθειές τους για ανάπτυξη ικανών ηγετών καθώς και πώς μπορούν να αλλάξουν το γεγονός αυτό.

Υπάρχει ένας μύθος σχετικά με τον οποίο οι άνθρωποι μαθαίνουν και αναπτύσσονται, και ο οποίος φαίνεται να έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα αρκετών εταιρειών. Ο μύθος αυτός δεσπάζει και στην επιχειρηματική σκέψη και μας λέει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα από άτομα τα οποία βρίσκονται σε παρόμοια κοινωνικό-επαγγελματική θέση. Η εκπαίδευση από συναδέλφους που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική θέση, παίρνει ποικίλες μορφές. Η χρήση ομάδας εργασίας για παράδειγμα, που έχουν συγκροτηθεί από συναδέλφους προερχόμενους από πολλές ενδιαφερόμενες επαγγελματικές ομάδες υποτίθεται ότι καταργεί τους περιορισμούς της εξουσίας στην προθυμία του ατόμου να διατυπώνει και να ανταλλάσσει ιδέες. Το αποτέλεσμα της θεωρίας αυτής είναι ότι, καλό θα ήταν άτομα να συναναστρέφονται με άλλα άτομα, με περισσότερη ελευθερία, να ακούνε με περισσότερο αντικειμενικότητα τις επικρίσεις και τις άλλες απόψεις που ενδέχεται να υπάρχουν, και η καλύτερη μάθηση είναι μέσα από μια υγιή ανταλλαγή απόψεων.

Σε μερικές εταιρείες όπως η Philips N.V. στην Ολλανδία, υπάρχει η εφαρμογή εκπαίδευσης από ισότιμους συναδέλφους όπου η οργανωτική δομή δημιουργείται με βάση την αρχή της συνευθύνης δύο ισότιμων συναδέλφων όπου ο ένας αντιπροσωπεύει τον εμπορικό τομέα του οργανισμού και άλλος τον τεχνικό. Άρα και οι δύο έχουν ίσες ευθύνες μέσα στον οργανισμό είτε αυτό αφορά τις ευθύνες για τις περιφερειακές διοικήσεις ή τις ομάδες προϊόντων. Στην πράξη πάντως, η μια ή η άλλη πλευρά μπορεί να υπερισχύσει του μάνατζμεντ όμως παρόλα αυτά η κύρια σχέση δημιουργείται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ίσους.

Για να εργαστεί κάποιος σε πλαίσιο προσωπικών σχέσεων όπου υπάρχει μια αναγνωρισμένη και επίσημη διαφορά εξουσίας ανάμεσα στην ομάδα, απαιτείται μεγάλη ανοχή στις συναισθηματικά φορτισμένες συναλλαγές που ενδέχεται να υπάρχουν σε

καθημερινή βάση. Οι ανταλλαγές είναι αναπόφευκτές γιατί χρειάζεται μια στενή συνεργασία μεταξύ των, όμως υπάρχει και η πιθανότητα άτομα να μην είναι πρόθυμα να εμπλακούν σε πιο στενή συνεργασία. Επίσης, υπάρχει μεγάλη συχνότητα από περιπτώσεις στις οποίες γενικοί διευθυντές θεωρούν ότι απειλούνται από τις ανοιχτές προκλήσεις προς τις ιδέες τους λες και αυτό που διακυβεύεται είναι η πηγή της εξουσίας τους και όχι οι συγκεκριμένες ιδέες τους (Review, 1990,σελ.88).

Σε ένα οργανισμό χρειάζεται οι μεγάλοι δάσκαλοι να αναλαμβάνουν κινδύνους και να υπολογίζουν στο ταλέντο που διακρίνεις τους νεότερους. Επιπρόσθετα, διακινδυνεύουν τη συναισθηματική ανάμιξη κατά την στενή συνεργασία τους με αυτούς όμως η προθυμία για ανάληψη τους δείχνει να έχει κρίσιμη σημασία για την ανάπτυξη των ηγετών.

5.8 Μπορούν οι οργανισμοί να αναπτύξουν Ηγέτες;

Πως μπορεί να επιτύχει να αναπτύξει κάποιος τις δύο σημαντικές μορφές ηγετικής συμπεριφοράς επιδεικνύοντας ενδιαφέρον για την παραγωγή και ενδιαφέρον για τον άνθρωπο; Η τεχνική γνωστή ως «εκπαίδευση πλέγματος» προτείνει μια διαδικασία πολλαπλών βημάτων, προορισμένη να καλλιεργήσει αυτές τις 2 δεξιότητες στα ηγετικά στελέχη.

Αρχικό βήμα είναι ένα σεμινάριο πλαισίου, δηλαδή μια συνεδρία στην οποία τα διοικητικά στελέχη οι οποίοι ήδη έχουν εκπαιδευτεί στην κατάλληλη θεωρία και στις απαραίτητες δεξιότητες βοηθούν άλλα μέλη του οργανισμού να αναλύσουν τα δικά τους διοικητικά στυλ. Αυτό γίνεται με την χρήση ενός ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου το οποίο επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να προσδιορίσουν την στάση τους σχετικά με τον ενδιαφέρον τους για την παραγωγή και το ενδιαφέρον τους για τον άνθρωπο και η κάθε προσέγγιση βαθμολογείται από το 1 έως το 9. Αυτοί με την χαμηλή βαθμολογία τόσο στο ενδιαφέρον για την παραγωγή όσο και για το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο βαθμολογούνται 1-1 απόδειξη εκείνου που αποκαλείται αποδυναμωμένη διοίκηση. Ένας διευθυντής ο οποίος ενδιαφέρεται πολύ για την παραγωγή και λίγο για τον άνθρωπο το στυλ της διοίκησης που επικεντρώνεται στο καθήκον, βαθμολογείται με 9-1 και αντίστοιχα, εκείνοι που παρουσιάζουν πολύ

ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και λίγο για την παραγωγή περιγράφονται ως ένα στυλ διοίκησης country club και βαθμολογούνται 1-9. Αυτοί που σημειώνουν μέτρια βαθμολογία και στις δύο διαστάσεις, το πρότυπο 5-5, λέγεται ότι απλά ακολουθούν ένα μετριοπαθές στυλ διοίκησης. Υπάρχουν φυσικά και τα άτομα που ενδιαφέρονται πολύ τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο και οι οποίοι φυσικά βαθμολογούνται με 9-9. Πρόκειται για τον επιθυμητό τύπου που αντιπροσωπεύει εκείνο που είναι γνωστό ως ομαδική διοίκησης. Αυτά τα πρότυπα αναπαρίστανται σε διάγραμμα και προσδιορίζεται η θέση του κάθε ενός ξεχωριστά. Εφόσον έχει προσδιοριστεί τότε η εκπαίδευση αρχίζει να βελτιώνει το ενδιαφέρον για την παραγωγή(δεξιότητες σχεδιασμού) και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (δεξιότητες επικοινωνίας) ώστε να φτάσει στην ιδανική βαθμολογία που είναι 9-9. Η εκπαίδευση αυτή δεν αναφέρετε μόνο στα ηγετικά στελέχη αλλά σε όλο τον οργανισμό με στόχο να βοηθήσει τους ανθρώπους να αλληλοεπιδρούν αποτελεσματικότερα μεταξύ τους. Στη συνέχεια, διευρύνεται για να περιλάβει τη μείωση της σύγκρουσης μεταξύ των ομάδων που συνεργάζονται. Επίσης γίνονται επιπρόσθετες προσπάθειες να προσδιοριστούν κατά πόσο ο οργανισμός αυτός έχει εκπληρώσει τους στρατηγικούς του στόχους και έπειτα συγκρίνει αυτή την επίδοση με την ιδανική. Μετέπειτα, καταστρώνονται σχέδια για την εκπλήρωση των στόχων τα οποία και εφαρμόζονται στον οργανισμό και με συνεχή αξιολόγηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων ώστε να προλαβαίνουν και να αναγνωρίζονται οι προβληματικοί τομείς και να λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα για επίλυσης τους.

Η εκπαίδευση πλέγματος θεωρείται ευρέως ένας αποτελεσματικός τρόπος βελτίωσης των ηγετικών συμπεριφορών των ανθρώπων στις εταιρείες και η προσέγγιση αυτή έχει χρησιμοποιηθεί για να εκπαιδεύσει εκατοντάδες χιλιάδες ανθρώπους στην ανάπτυξη των δύο βασικών μορφών ηγετικής συμπεριφοράς.

Οι McCall, Lombardo και Morrison, μέσω έρευνας, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι κοινός παρονομαστής της ηγετικής επιτυχίας είναι η εμπειρία. Εμπειρίες, όπως δύσκολα, προκλητικά και διαφορετικά καθήκοντα, καλοί ή κακοί προϊστάμενοι, συμμετοχή σε μάχες, ριζιμο στη φωτιά, λάθη, επιτυχίες και αποτυχίες αποτελούν πηγές μάθησης και αναπτύσσουν ηγετικά στοιχεία όπως αυτό-πεποίθηση, επιμονή και στρατηγική σκέψη., διαπροσωπικές ικανότητες, αίσθηση ανεξαρτησίας, ακόμη και κίνητρα για άσκηση ηγεσίας.

Οι πιο συγκεκριμένα εμπειρίες που αναπτύσσουν τα ηγετικά στελέχη στην πράξη καθώς και τα σχετικά προγράμματα είναι οι εξής:

Ανάπτυξη ηγετών μέσω εμπειρίας- Ο Kotter (2002), υποστηρίζει ότι για την ανάπτυξη των ηγετών ιδιαίτερα σημαντικό είναι να υπάρξουν ενωρίς στην καριέρα τους ευκαιρίες άσκησης της ηγεσίας, ανάληψη κινδύνου και μάθησης από αποτυχίες αλλά και επιτυχίες. Συγκεκριμένα αναφέρει τις ακόλουθες:

- Προκλητικά καθήκοντα – αναθέσεις στα πρώτα στάδια της καριέρας του.
- Παρακολούθηση πολύ καλών και πολύ κακών προτύπων ηγετών νωρίς και πάλι στην καριέρα τους.
- Καθήκοντα – αναθέσεις που να διευρύνουν την γνώση αλλά και την εμπειρία τους.
- Η ανάθεση ειδικών καθηκόντων.
- Καθοδήγηση και συμβουλευτική από τους ανωτέρους του.
- Παρακολούθηση συσκέψεων εκτός των δικών τους καθηκόντων.
- Ειδικές αναπτυξιακές θέσεις .
- Ειδικά έργα.
- Σχεδιασμένα – επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Έρευνες που προέκυψαν στο Center for Creative Leadership στις ΗΠΑ, προκύπτει ότι η ανάθεση καθηκόντων – εργασιών, προκειμένου να συμβάλουν στην ανάπτυξη της ηγετικής ικανότητας, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από τις παρακάτω προκλήσεις:

- Η επιτυχία και η αποτυχία να είναι εξίσου πιθανές και προφανείς στους άλλους.
- Οι συνθήκες να εμπεριέχουν και την περίπτωση όπου ο ηγέτης αφήνεται μόνος να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες, δίχως πρόσβαση σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.
- Η εργασία που ανατίθεται να εμπεριέχει τη συνεργασία με νέους ανθρώπους, με ασυνήθιστα μεγάλο αριθμό ανθρώπων ή με ανθρώπους «δύσκολους».
- Εργασία κάτω από ασυνήθιστα σοβαρές συνθήκες πίεσης.
- Ανάγκη για επηρεασμό ατόμων στα οποία ο ηγέτης δεν ασκεί νομική εξουσία.
- Αντιμετώπιση της αλλαγής και της αμφιβολίας – αβεβαιότητας.
- Άσκηση ηγεσίας σε ομάδα με πειστικές συνθήκες.
- Συνεργασία με ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό ή αναποτελεσματικό προϊστάμενο.

- Αντιμετώπιση μιας κατάστασης όπου κάποιοι σημαντικοί παράγοντες λείπουν π.χ. ανεπαρκείς πόροι.
- Σκληραγωγήσεις – κακουχίες, όπως υπερφόρτωση, αποφάσεις απολύσεων, χειρισμό κακών προϊσταμένων και υφισταμένων, αποτυχίες, λάθη, αντιμετώπιση ανταγωνιστικών συμφερόντων.

Οι ερευνητές εντόπισαν 88 αναθέσεις εργασιών τις οποίες κατέληξαν στις ακόλουθες πέντε κατηγορίες:

- Μικρά έργα – που δίνουν έμφαση στην πειθώ, στην γρήγορα εκμάθηση νέων πραγμάτων, στην εργασία όταν υπάρχει πίεση χρόνου με νέους ανθρώπους.
- Μικρά «άλματα» αυξημένης ευθύνης, που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη των ομάδων, στην προσωπική ευθύνη, στον τρόπο αντιμετώπισης του προϊσταμένου, στην πίεση του χρόνου, στην ανάπτυξη νέων κατευθύνσεων, σχεδίων από το μηδέν.
- Μικρά στρατηγικά ανατιθέμενα έργα, που δίνουν έμφαση σε διανοητικά προσόντα, τα οποία είναι απαραίτητα ώστε να επηρεάσουν και τους άλλους.
- Μαθησιακές εργασίες αλλά και αποστολές καθοδήγησης οι οποίες φανερώνουν κενά στις γνώσεις και στις δυνατότητες επιρροής ενός ατόμου.
- Δραστηριότητες μακριά από το χώρο εργασίας που δίνουν έμφαση στην προσωπική ικανότητα ηγεσίας και στη συνεργασία με άλλους ανθρώπους (Μπουραντάς, 2005, σ. 284).

Όσον αφορά την ανάπτυξη ηγετικής ικανότητας μέσω εμπειρίες θα πρέπει να τονιστούν η δια-λειτουργική κινητικότητα των στελεχών, η οποία θα δώσει την ευκαιρία μιας διαφορετική γνώσης και εμπειρίας, μια διαφορετική προσέγγιση στον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων, ανθρώπων, δυσκολιών και ευκαιριών. Η καθοδήγηση και η συμβουλευτική, όπου το άτομο αναπτύσσει την ηγετική του ικανότητα μέσω εμπειρίας, καθοδήγησης ενός περισσότερου έμπειρου ηγέτη και η ανάθεση διεθνών έργων, συμμετοχή σε διεθνείς ομάδες, έκθεση σε διαφορετικές εθνικότητες και πολιτισμούς.

Έχει παρατηρηθεί συχνά ότι άτομα με σημαντικό ταλέντο συχνά είναι αδιάφοροι μαθητές και ότι κανένας δεν θα μπορούσε να προβλέψει τα επιτεύγματα του όπως για παράδειγμα τον Άϊνσταϊν και κρίνοντας πάντα την μέτρια απόδοση που είχε στο σχολείο. Σίγουρα ο λόγος της μετριότητας δεν ήταν έλλειψη ικανότητας. Μπορεί να

οφειλόταν στη προσήλωση στον εαυτό του και στην ανικανότητα του να δώσει στα τετριμμένα καθήκοντα. Η πιο σίγουρη μέθοδος για ένα άτομο να διακόψει αυτή τη μονομέρεια που μοιάζει με ονειροπόληση και αυτή την απορρόφηση από τον εαυτό του είναι να δημιουργηθεί ένας έντονος δεσμός με ένα μεγάλο δάσκαλο ή κάποιον που να μπορεί να καταλαβαίνει και έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με ένα άτομο προικισμένο.

Τώρα δύσκολο αυτά τα προικισμένα άτομα να βρίσκουν αυτό που χρειάζονται αφού αυτό εξαρτάται από το αν υπάρχουν δάσκαλοι, που διακρίνονται για την ικανότητα τους να καλλιεργούν τους ανθρώπους. Άτομα τα οποία δημιουργούν σημαντικές προσωπικές σχέσεις δασκάλου – μαθητή, συχνά είναι σε θέση να επιταχύνουν και να ενισχύσουν την ανάπτυξη τους. Η ψυχολογική ετοιμότητα ενός ατόμου ώστε να ωφεληθεί από μια τέτοια σχέση, εξαρτάται από κάποια εμπειρία ζωής που αναγκάσει το άτομο αυτό να στραφεί προς τα μέσα. Οι μεγάλοι δάσκαλοι αναλαμβάνουν κινδύνους. Υπολογίζουν αρχικά στο ταλέντο που διακρίνουν σε νέα άτομα και επίσης διακινδυνεύουν τη συναισθηματική ανάμιξη κατά τη στενή τους συνεργασία με αυτούς. Οι κίνδυνοι δεν οδηγούν πάντα στο επιθυμητό αποτέλεσμα, αλλά το να υπάρχει προθυμία για ανάληψη τους φαίνεται ότι είναι κρίσιμο σημείο για την ανάπτυξη ηγετών.

Οι ηγέτες είναι πρώτιστος υπεύθυνοι να δημιουργήσουν μια αποστολή για τον οργανισμό. Ενώ οι περισσότεροι άνθρωποι αναγνωρίζουν ότι η διάθεση του ηγέτη και του τρόπου με τον οποίο επιδρά στους άλλους παίζει σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, τα συναισθήματα θεωρούνται συχνά κάτι πολύ προσωπικό ή απροσδιόριστο, κάτι που είναι αδύνατον να συζητηθεί και να νοηματοδοτηθεί. Έρευνες στον τομέα των συναισθημάτων απέφεραν εξαιρετικά ευρήματα όχι μόνο σε σχέση με τον τρόπο μέτρησης τους αντίκτυπου που έχουν τα συναισθήματα του ηγέτη στους άλλους, αλλά και σε σχέση με το πως οι άριστοι ηγέτες έχουν βρει αποτελεσματικές μεθόδους προκειμένου να κατανοούν και να βελτιώνουν τους τρόπους με τους οποίους χειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2014). Η κατανόηση του ισχυρού ρόλου των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο διακρίνει ουσιαστικά τους άριστους ηγέτες από τους υπόλοιπους και αυτό δεν έχει μόνο απτά αποτελέσματα, όπως οι καλύτερες επιχειρηματικές δραστηριότητες και η συγκράτηση των ταλαντούχων σε μια εταιρεία αλλά και

σημαντικά μη χειροπιαστά αποτελέσματα όπως το υψηλό ηθικό, τα ισχυρά κίνητρα και η αφοσίωση του προσωπικού.

Σε κάθε ανθρώπινη ομάδα ο ηγέτης έχει τις ύψιστες δυνάμεις να «ταρακουνήσει» τα συναισθήματα των άλλων. Αν το συναίσθημα των ανθρώπων της ομάδας σε μια εταιρεία οδηγείται προς το φάσμα του ενθουσιασμού, τότε η αποδοτικότητα αυξάνεται. Αν πάλι τα συναισθήματα οδηγούνται προς την γκρίνια, την πικρία και το άγχος, τότε οι καθοδηγούμενοι θα χάσουν τον ρυθμό τους. Αυτό που χρειάζονται σε ένα εργασιακό χώρο οι εργαζόμενοι είναι η επίδραση των ηγετών να είναι ουσιαστική και ότι πέρα του γεγονότος ότι το έργο εκτελέστηκε σωστά, προσβλέπουν επιπλέον σε ένα ηγέτη για υποστηρικτικό σύνδεσμο επιζητώντας εν συναίσθηση.

Η ηγετική επιτυχία βασίζεται στην ικανότητα να κάνεις πράγματα να συμβούν με τέτοιο τρόπο ώστε να υπηρετούν τους σκοπούς της ομάδας ή του οργανισμού. Αυτό είναι ένα ζήτημα «ισχύος», και η ηγεσία αρχίζει ουσιαστικά με τους τρόπους που ο μάνατζερ χρησιμοποιεί την ισχύ για να επηρεάσει την συμπεριφορά των άλλων. Με αυτή την έννοια η ισχύς, είναι η δυνατότητα να βάλεις κάποιον άλλον να κάνει κάτι που εσύ θες να γίνει ή να κάνει πράγματα να συμβούν με τον τρόπο που εσύ θέλεις. Μολονότι η ανάγκη για ισχύ είναι ουσιώδης για μια ολοκληρωμένη επιτυχία, δεν αποτελεί επιθυμία προσωπικής ικανοποίησης. Αντίθετα είναι μια επιθυμία να επηρεάσεις και να ελέγχεις άλλους για το καλό της ομάδας ή της οργάνωσης ως σύνολο (Schermerhorn , 2012).

Τα τελευταία χρόνια η συστηματική διαδικασία εκπαίδευσης των ανθρώπων προκειμένου να διευρύνουν την ικανότητα τους να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ηγετικούς ρόλους, πάρα πολλοί οργανισμοί έχουν επενδύσει αφού αναγνωρίζουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Δίνουν τεράστια έμφαση στην ανάπτυξη δικτύων κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων, στενών δεσμών εντός οργανισμού αλλά και μεταξύ των οργανισμών. Επίσης, δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ κάθε ατόμου χωριστά και των άλλων αλλά και στην ανάπτυξη κοινών αξιών και οραμάτων με άλλους.

5.9 Η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας

Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε πως η έννοια της ηγεσίας δεν είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της εξουσίας και της επιρροής. Παρόλο που και οι τρεις αυτές διαστάσεις, αποτελούν σημαντικά μέσα στην άσκηση της ηγεσίας, αρκετές φορές γίνονται αντικείμενο σύγχυσης και αποπροσανατολισμού, αφού χρησιμοποιούνται με τρόπο που η ερμηνεία τους συσκοτίζει την ουσία της ηγεσίας.

Ειδικότερα στοιχεία όπως:

- η δυνατότητα ενός να επιβάλλει τις επιθυμίες του πάνω στους άλλους (δύναμη),
- το νόμιμο δικαίωμα να ασκήσει τη δύναμη που κατέχει (εξουσία)
- η ικανότητα κάποιου να επιδράσει με τον τρόπο του στη συμπεριφορά ή στον τρόπο σκέψης των άλλων (επιρροή).

Αποτελούν σημαντικές παραμέτρους μιας ηγετικής συμπεριφοράς, ωστόσο δεν συνιστούν τη λειτουργία της ηγεσίας στον πυρήνα της.

Η αποτελεσματική ηγεσία συνιστά ένα βασικό και καθοριστικό παράγοντα της οργανωσιακής επιτυχίας και συμβάλλει σημαντικά στην κοινωνική συνοχή επιφέροντας ενότητα στις μαζικές προσπάθειες των ομάδων. Υποκινεί τους εργαζομένους να εργάζονται πιο αποδοτικά αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα της εταιρείας.

Αποτελεσματική ηγεσία έχει πολλά μυστικά ανάλογα με τις απαιτήσεις των περιστάσεων. Κάποιες φορές χρειαζόμαστε ηγέτες που να διαθέτουν την ασυνήθιστη ικανότητα να ακούν και να συνθέτουν αρκετά πολύπλοκες καταστάσεις, να ακούν διαφορετικές αναλύσεις από πολλές πηγές για θέματα που αφορούν το μέλλον της εταιρείας, πριν λάβουν κάποιες σημαντικές αποφάσεις. Διαθέτουν την ικανότητα να «ακούν» διότι αγνοεί κρίσιμα στοιχεία η ανάλυση του που αν βασιστεί μόνο σε αυτά μπορεί να προκαλέσουν τεράστιες ζημιές στην εταιρεία. Υπάρχουν και οι περιπτώσεις που χρειαζόμαστε ηγέτες που διαθέτουν σπάνια χαρίσματα. Έχουν ιδιαίτερα έντονα συναισθηματική νοημοσύνη και έχουν την ικανότητα να ενώνουν ανθρώπους και να δημιουργούν μια αίσθηση ομοψυχίας. Είναι «ρήτορες» αφού καταφέρνουν και μιλάνε μέσα από τις καρδιές των ανθρώπων στοχεύοντας στο προσωπικό τους αξιακό σύστημα. Δεν διερωτώμαι μόνο εγώ γιατί οι οργανώσεις δε λειτουργούν σωστά. Πολλούς από εμάς βασανίζουν ερωτήματα τα οποία αφορούν τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε στην εργασία μας. Γιατί άραγε εταιρείες μας δίνουν την εντύπωση ότι είναι άψυχες; (Wheatley, 1999). Οι εταιρείες σήμερα αν θέλουν να είναι υπεύθυνες και

επινοητές, θα πρέπει να βρύνε το θάρρος να απαγκιστρωθούν από τον παλαιό κόσμο, να εγκαταλείψουν τα περισσότερα από αυτά που φυλάνε σαν κόρη οφθαλμού και να σταματήσουν να δίνουν ερμηνείες σχετικά με το τι φέρει αποτελέσματα και τι όχι. Θα πρέπει η ηγεσία μιας εταιρείας να αντιλαμβάνεται τον κόσμο από την αρχή, και όπως έλεγε ο Αινστάιν «κανένα πρόβλημα δεν μπορεί να λυθεί από την ίδια την διάνοια που το δημιούργησε.

Σύμφωνα με την Barret CEO της Southwest Airlines, σε συνέντευξη της αναφέρει ο οργανισμός της έχει 3 ειδών πελατών, τους υπαλλήλους, τους επιβάτες και τους μετόχους. Παρότι ασυνήθιστο να λογίζονται τους υπαλλήλους της εταιρείας ως οι πιο σημαντικοί της πελάτες και ο λόγος γιατί εξυπηρετεί συγκεκριμένο σκοπό, « Αν οι ανώτεροι προϊστάμενοι επικοινωνούν σε σταθερή βάση με τους υπαλλήλους, αν είμαστε αληθινοί και αντικειμενικοί, αν τους δείχνουμε ότι νοιαζόμαστε και αν κάνουμε το καλύτερο που μπορούμε για να καλύψουμε τις ανάγκες τους, τότε εκείνοι θα αισθάνονται όμορφα στο εργασιακό τους περιβάλλον και θα βελτιωθούν στην εξυπηρέτηση των επιβατών». Στον οργανισμό αυτό δεν υπάρχει τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, αντίθετα υπάρχει το τμήμα Ανθρώπινης Ανάπτυξης και Ηγεσίας. Η έμφαση που δίνουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το βασικό γνώρισμα της εταιρείας και το σύμβολο της στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης, είναι το LUV. Η ηγετική ανάπτυξη στην Southwest Airlines, υποστηρίζεται από την κορυφή, όπου όλοι αναμένονται να είναι καλοί, στην προσφορά της αγάπης, φροντίδας προς τους εργαζομένους και στους πελάτες (Schermerhorn , 2012).

Ο Peter Drucker, ο οποίος ήταν γκουρού του μάνατζμεντ, έλεγε ότι οι ηγέτες με ακεραιότητα «είναι υπηρέτες τους οργανισμού, είτε είναι εκλεγμένοι, είτε διορισμένοι, είτε ο οργανισμός είναι μια κυβέρνηση, μια κυβερνητική υπηρεσία, μια επιχείρηση, ένα νοσοκομείο ή μια επισκοπή. Το καθήκον τους είναι να υποτάσσουν τις προσωπικές τους προτιμήσεις, ελπίδες και επιθυμίες στο κοινό καλό του οργανισμού. Ένας τέτοιος ηγέτης θα πρέπει να έχει την « ικανότητα να βλέπει τον κόσμο όπως είναι και όχι όπως θα ήθελες εσύ να είναι» (Schermerhorn , 2012).

Θα μπορούσαμε να πούμε αποτελεσματική ηγεσία είναι η λειτουργία εκείνη η οποία επιδρά καθοριστικά στον τρόπο με τον οποίο ηθελημένα και πρόθυμα μια ομάδα ανθρώπων υιοθετεί έναν τρόπο σκέψης και δράσης σε ένα οργανωσιακό ή κοινωνικό

περιβάλλον. Επίσης είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών. Ως αποτελεσματική ηγεσία θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, με αποτέλεσμα, ηθελημένα και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση στόχων με σκοπό την πρόοδο και την ευημερία.

6. Κεφάλαιο

Θεωρίες περί Ηγεσίας

6.1 Εισαγωγή

Με την πάροδο των χρόνων μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες περί ηγεσίας. Αρκετοί επιστήμονες, μελετητές αλλά και διανοούμενοι προσπάθησαν να δώσουν κάποιες γενικές αρχές στις οποίες θα πρέπει να στηρίζεται η ηγεσία ώστε να είναι αποτελεσματική. Κάθε ένας από αυτούς, έκανε και ένα βήμα πιο πέρα προσπαθώντας να αναλύσει τον τρόπο που κάποιος γίνεται ηγέτης, τις συνθήκες που πρέπει να επικρατούν ώστε να ολοκληρωθεί σαν ηγέτης, τα γεγονότα και οι συγκυρίες που μπορούν να συμβούν ώστε να τον οδηγήσουν να γίνει. Πολλές από τις θεωρίες έχουν ξεπεραστεί με την πάροδο των χρόνων αλλά υπάρχουν και άλλες που παραμένουν μέχρι σήμερα δείχνοντας πως κάποια άνθρωποι μπορούσαν να δούνε πιο πέρα, πιο μπροστά από την εποχή που έζησαν. Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που εντοπίζεται από την αρχαιότητα, μέσα από τη δράση ισχυρών προσωπικοτήτων της πολιτικής, του στρατού αλλά και της εκκλησίας που άσκησαν κοινωνική επίδραση, ενέπνευσαν, κινητοποίησαν τους ανθρώπους τους και επέφεραν αλλαγές. Παρόλα αυτά, η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης ξεκίνησε μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1930 (House & Aditya, 1997, p.409-473). Εδώ θα σας παρουσιάσω τις βασικότερες αλλά και σημαντικότερες θεωρίες

6.2 Θεωρία X και η Θεωρία Y

Μετά τη μεγάλη επίδραση που είχε η κίνηση του 1940-50 για περισσότερο ανθρωπισμό στο χώρο της εργασίας, ο McGregor (1960), ένας ψυχολόγος, ανέπτυξε τη θεωρία του σχετικά με τα ανθρώπινα κίνητρα για παραγωγή έργου και αποτελεσματικότητα. Με αυτό επινόησε τη θεωρία X και την θεωρία Y. Η θεωρία X δέχεται ότι για τους πολλούς ανθρώπους η εργασία είναι αποκρουστική, ότι δουλεύουν μόνο όταν εξαναγκάσουν να το κάνουν και ότι πρέπει να έχουν συνεχή επίβλεψη για να δουλεύουν. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι δεν είναι φιλόδοξοι και ότι τους λείπει η δημιουργικότητα για εργασία ανώτερου επιπέδου ή για εργασία που σχετίζεται με τη λύση του προβλήματος ή με πολύπλοκες διαδικασίες. Το συμπέρασμα από την θεωρία X είναι ότι ο ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί την εξουσία για να ελέγχει και να παρακολουθεί τους υφισταμένους και αυτό γιατί δεν τους έχει εμπιστοσύνη αφού πιστεύει ότι διαφορούν για τους στόχους του οργανισμού. Οι υφιστάμενοι εφόσον βλέπουν την έλλειψη εμπιστοσύνης δουλεύουν μέχρι του σημείου που θα είναι ανεκτό το επίπεδο παραγωγής. Αντίθετα, η θεωρία Y πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνα άτομα και ότι θέλουν να συμμετέχουν πιο πολύ στο προγραμματισμό της εργασίας τους για να ικανοποιούν ταυτόχρονα και τις δικές τους ανάγκες για δημιουργία. Επιπρόσθετα, υποστηρίζει την πεποίθηση ότι η εργασία είναι τόσο φυσιολογική κατάσταση για τον ώριμο άνθρωπο όσο και το παιχνίδι για το παιδί. Οι άνθρωποι βρίσκονται πιο κοντά στην αυτοπραγμάτωση με την θεωρία Y. Ο McGregor, είπε ότι «ο πιο ουσιώδης ρόλος που έχει να 'παίξει' η διεύθυνση είναι να οργανώνει τις συνθήκες της δουλειάς της εταιρείας με τέτοιον τρόπο, ώστε οι εργαζόμενοι να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες κατά τη διάρκεια της επίτευξης των στόχων της εταιρείας» (Μπουραντάς, 2005,σελ.). Συμπέρασμα από την θεωρία Y είναι ότι ο ηγέτης δεν προσπαθεί να επιβληθεί στους υφισταμένους του, αλλά τους δείχνει εμπιστοσύνη έχοντας ένα συμβουλευτικό χαρακτήρα βοηθώντας τους να αναπτυχθούν αλλά και να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους. Αποτέλεσμα, η εκπλήρωση των στόχων της εταιρείας έχοντας ικανοποιημένους εργαζόμενους.

Ο McGregor (1960) θεμελίωσε τη θεωρία του στη θεωρία των κινήτρων του Abraham Maslow (1970) η οποία υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να

τοποθετηθούν στις εξής κατηγορίες, α) την ανάγκη για επιβίωση και ασφάλεια, β) κοινωνικές ανάγκες, γ) ανάγκη για εκτίμηση του έργου μας από τους άλλους και δ) ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Όταν ικανοποιηθεί ένας τύπος ανάγκης, ενεργοποιείται ο αμέσως επόμενος τύπος ανάγκης κ.ο.κ. Αυτό μας δείχνει ότι εάν η διοίκηση των οργανισμών μέσα από την ηγεσία, μπορεί να σχεδιάσει την πορεία της εργασίας με τρόπο ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων θα προχωρήσει μετά και στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.

6.3 Το Δομικό πλαίσιο της θεωρίας του Mintzberg

Ο Henry Mintzberg (1979) προσφέρει ακόμα ένα πλαίσιο με το οποίο μπορούμε να μελετήσουμε τις οργανωτικές δομές πολύπλοκων ιδρυμάτων. Με τη λέξη «δομή» εννοεί απλώς το τρόπο με τον οποία ένα ίδρυμα έχει κατανέμει τη συνολική δουλειά και που πρέπει να τεμαχιστεί σε «τεμάχια εργασίας» και μετά από σωστό συντονισμό να επιτευχθούν οι στόχοι του ιδρύματος.

Βασικοί συντονισμένοι μηχανισμοί τους οποίους χρησιμοποιεί ένα ίδρυμα ώστε να ελέγξει αλλά και να επιθεωρήσει την εργασία που εκτελείται είναι οι εξής:

1. Αμοιβαία προσαρμογή,
2. Άμεση επίβλεψη,
3. Ύπαρξη συγκεκριμένων επιπέδων εργασιακών διαδικασιών, τα οποία πρέπει να φτάσει η εταιρεία,
4. Ύπαρξη συγκεκριμένων επιπέδων για τα αποτελέσματα της εταιρείας,
5. Ύπαρξη συγκεκριμένων επιπέδων αναφορικά με τις ικανότητες και δεξιότητες που θα πρέπει να κατέχουν οι εργαζόμενοι (Mintzberg , 1979).

Αυτοί οι πέντε μηχανισμοί είναι η «ενοποιός ουσία», ο συνδετικός κρίκος ο οποίος κρατά μια εταιρεία ενωμένοι αλλά και συντονισμένοι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας.

Η αμοιβαία προσαρμογή είναι ένα είδος συντονισμού, ο οποίος θα επιτευχθεί με την απλή διαδικασία της ανεπίσημης επικοινωνίας. Το ανθρώπινο δυναμικό συντονίζει τις προσπάθειες με ανεπίσημες συζητήσεις αλλά και προσαρμογή στο έργο τους, ανάλογα

με την πρόοδο των εργασιών. Η αμοιβαία προσαρμογή είναι απλή και αποτελεσματική και υπάρχει σε όλες τις εταιρείες από το πιο απλό μέχρι το πιο πολύπλοκο.

Η άμεση επίβλεψη είναι το είδος τους συντονισμού που επιτυγχάνεται μέσω των προσωπικών εντολών. Ένα άτομο έχει την ευθύνη της παρακολούθησης και του ελέγχου της εργασίας των άλλων. Όσο η εταιρεία μεγαλώνει τόσο πιο πιθανό είναι η αμοιβαία προσαρμογή να μην είναι τόσο αποτελεσματική όσο θα θέλαμε και να καθίσταται πιο αναγκαία ο μηχανισμός της άμεσης επίβλεψης. Καθώς όμως οι διάφορες εργασίες γίνονται ακόμη πιο πολύπλοκες η άμεση επίβλεψη δεν αρκεί. Για αυτό το λόγο πρέπει να τεθούν επίπεδα ποιότητας εργασίας, για να υπάρξει πραγματικός συντονισμός.

Η ύπαρξη επιπέδων εργασίας, επιτυγχάνεται με τον προγραμματισμό του περιεχομένου της εργασίας. Να δίνονται γραπτές οδηγίες μέσα από λεπτομερή περιγραφή των βημάτων αναφορικά με τη εργασία που θα πρέπει να επιτελεστεί.

Η ύπαρξη επιπέδου ποιότητας των αποτελεσμάτων ή προϊόντων επιτυγχάνεται με το να καθορίσουμε ποια θα πρέπει να είναι τα αποτελέσματα. Θα πρέπει να τους δίνεται ο προορισμός και οι εργαζόμενοι να βρύνε την καλύτερη διαδρομή μέχρι την επίτευξη των στόχων. Τα μέσα και οι τρόποι για να φτάσουν αποτελούν ευθύνη των ηγετών.

Η ύπαρξη επιπέδων αναφορικά με τις ικανότητες και τις δεξιότητες που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι ώστε να προσληφθούν είναι ένας ακόμη μηχανισμός συντονισμού που προσφέρει ένα έμμεσο τρόπο ελέγχου της εργασίας που γίνεται. Εδώ αναφέρονται οι γνώσεις, οι ικανότητες, η μόρφωση που χρειάζεται για να μπορέσει κάποιος να κάνει την εργασία. Αυτά τα κοινά επίπεδα εκπαίδευσης των εργαζομένων αποτελούν τη βάση με την οποία επιτυγχάνεται ο συντονισμός. Ο Mintzberg παρατηρεί ότι όταν ένας αναισθησιολόγος και ένας χειρουργός συναντώνται στη αίθουσα που θα γίνει μια επέμβαση, συνήθως υπάρχει μόνο ελάχιστη επικοινωνία, γιατί λόγω της εκπαίδευσης τους ξέρουν τι αναμένεται από αυτούς και αυτό κάνουν, χωρίς να χρειάζεται περεταίρω επικοινωνία.

6.4 Η θεωρία της Διοίκησης μέσω στόχων

Η θεωρία των στόχων είναι μια από τις πιο πρόσφατες και σημαντικές θεωρίες της Διοίκησης της Εκπαίδευσης (House, 1971). Μια από τις εφαρμογές της θεωρίας είναι η διοίκηση των ιδρυμάτων μέσω στόχων (Management By Objectives/MBO). Η έννοια αυτή επινοήθηκε από τον Peter Drucker (1954). Η θεωρία αυτή μας μιλάει για την διαδικασία όπου οι εκπαιδευτικοί και διευθυντές θέτουν κοινούς στόχους με βάση τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Το ίδιο θα μπορούσε να ισχύει για τα διοικητικά στελέχη των εταιρειών μαζί με τους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα στην συνέχεια χρησιμοποιούνται αργότερα για να αξιολογήσουν την συνεισφορά κάθε μέλους προς την ομάδα καθώς και για να αξιολογηθεί κατά πόσο κάποιοι από τους εργαζομένους που κατέχουν θέση, έχουν υλοποιήσει τους στόχους που είχαν θέσει στην αρχή της χρονιάς. Οι στόχοι αυτοί είχαν τεθεί με βάση κάποια χρονικά περιθώρια, ήταν εξειδικευμένοι αλλά και συνδεδεμένοι με ένα γενικότερο στρατηγικό σχέδιο που τέθηκε. Και αυτή η θεωρία βασίζεται στη θεωρία του Maslow (1970). Συμπέρασμα της θεωρίας, αν οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη ευθύνη για να θέσουν τους δικούς τους στόχους σε συσχέτισμό πάντοτε με τους στόχους της εταιρείας, έχοντας σχετική αυτονομία για να τους πετύχουν, καθώς και τα μέσα για να αξιολογήσουν της επιτυχία τους, τότε δουλεύουν πιο σκληρά και αποτελεσματικά.

6.5 Η θεωρία της συνεχούς κλίμακας ηγετικής συμπεριφοράς.

Την θεωρία διατύπωσαν οι Tannenbaum και Schmidt, οι οποίοι ανέλυσαν το φάσμα της ηγετικής συμπεριφοράς, όπως και το κατά πόσο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σε κάθε περίπτωση. Έτσι μέσα από μία κλίμακα βλέπουμε τους διαφορετικούς τρόπους αποφάσεων ενός ηγέτη, που ξεκινάει από την αυταρχική ηγεσία και φτάνει μέχρι τη δημοκρατική. Άρα το πρότυπο αυτό κάνει αναφορά σε όλες τις μορφές ηγεσίας που ενδέχεται να συναντήσει κανείς. Από το αυταρχικό στυλ ηγεσίας μέχρι και το δημοκρατικό. Όταν μιλάμε για αυταρχικό στυλ ηγεσίας αλλά και τρόπο διοίκησης, μιλάμε για ένα προϊστάμενο ο οποίος έχει αποφασίσει μόνος τους και έχει πάρει τις αποφάσεις και απλά τις ανακοινώνει στους εργαζομένους ή την ομάδα του. Αντίθετα ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης θέτει κάποια όρια, «ακούει» και έχει

καλή επικοινωνία με το προσωπικό οι οποίοι λειτουργούν μόνοι τους χωρίς να ξεπεράσουν τα όρια που τέθηκαν.

Οι Tannenbaum και Schmidt, πιστεύουν ότι ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού μπορεί να αλλάζει και ανάλογα ο προϊστάμενος σύμφωνα με την κατάσταση που επικρατεί να διαμορφώνεται ανάλογα και να ακολουθεί και την κατάλληλη τακτική (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

6.6 Η Θεωρία των Hersey και Blanchard

Η θεωρία του «Κύκλου της Ζωής» των Hersey και Blanchard (1988) είναι βασισμένη στις θεωρίες της ηγεσίας που θέλουν τον ηγέτη να ενεργεί εντελώς διαφορετικά, ανάλογα πάντοτε με την περίπτωση. Το συνηθισμένο μοντέλο για τις θεωρίες αυτές είναι οι δύο άξονες (X και Y) στον άξονα X, βρίσκεται η προδιάθεση του ηγέτη παραγωγή του έργου και αποτελεσμάτων, ενώ στον άξονα Y βρίσκεται η προδιάθεση του ηγέτη για ανθρώπινες σχέσεις. Σύμφωνα με την θεωρία ο βαθμός προδιάθεσης για εργασία ή για ανθρώπινες σχέσεις του ηγέτη θα πρέπει να εξεταστούν σε συνάρτηση με την ωριμότητα ή ετοιμότητα του υφισταμένου, για να αποφασίσει αν ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός ή όχι (Hersey & Hopkins, 1988). Με τον όρο ετοιμότητα εννοούμε την ωριμότητα αλλά και η ετοιμότητα του υφισταμένου να εκτελέσει κάποια συγκεκριμένη εργασία. Η κεντρική ιδέα πίσω από αυτό είναι ότι όσο αυξάνει το επίπεδο ωριμότητας του υφισταμένου, ο αποτελεσματικός ηγέτης θα γίνεται λιγότερο «κατευθυντικός» και λιγότερο «συναισθηματικός/επαινετικός» στον τρόπο χειρισμού του υφισταμένου. Ο υφιστάμενος γίνεται γνώστης αλλά και επαγγελματίας του έργου που έχει να διεκπεραιώσει, και χρειάζεται λιγότερη κατεύθυνση και ταυτόχρονα λιγότερους επαίνους για να μπορεί να εργαστεί αποδοτικά. Σημαντικότερα πλεονεκτήματα της θεωρίας αυτή είναι τα εξής:

1. Η θεωρία αναφέρεται στην ωριμότητα και αυτό που εννοεί είναι ότι κάνει διαχωρισμό μεταξύ ωριμότητας της ομάδας και ατομικής ωριμότητας και παραμένει έγκυρη. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι σπουδαίο γιατί σημαίνει ότι η θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί και στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και στις σχέσεις μεταξύ των ομάδων.

2. Όταν αναφέρεται ταυτόχρονα σε σχέσεις ιεραρχικές, μεταξύ ανωτέρων και κατωτέρων, και σε σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και πάλι παραμένει έγκυρη.

Με βάση τη θεωρία τους, οι Hersey και Blanchard(1988), υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας το οποίο είναι το καλύτερο κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες. Ο καλός ηγέτης αλλάζει την προσέγγιση του ανάλογα με τις συνθήκες που ενδέχεται να υπάρχουν σε κάποια συγκεκριμένη στιγμή όπως και με βάση την ωριμότητα του υφισταμένου. Οι περιστασιακές θεωρίες υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα «τέλειο» στυλ ηγεσίας όπου μπορεί να εφαρμοστεί παντού και πάντοτε, αλλά υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας από τα οποία ένας ηγέτης επιλέγει ανάλογα με την περίπτωση που έχει να αντιμετωπίσει και ανάλογα με την ετοιμότητα του προσωπικού (Πασιαρδής, 2004,σελ. 59).

Ένα από τα μειονεκτήματα της θεωρίας αυτής είναι ότι άτομα με λίγη εμπειρία στη χρήση διαφόρων στυλ ηγεσίας πιθανώς να χρειαστούν πολύ χρόνο και άσκηση όπως και ειδική επιμόρφωση στα θέματα αυτά, προτού να είναι έτοιμα να αναπτύξουν την απαιτούμενη ευελιξία στη συμπεριφορά τους ώστε με άνεση να αλλάζουν στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση. Πλεονέκτημα της θεωρίας, η απλότητα και το ότι δίνει ελπίδες σε όλους όσους κατέχουν ηγετικές θέσεις πως ορισμένες αρχές ηγεσίας μπορούν να αποκτηθούν μέσα από μελέτη και άσκηση και πως δεν είναι κληρονομικές. Οι θεωρίες που έχουν παρουσιαστεί έχουν πολλά κοινά μεταξύ τους αλλά και διαφορές. Ουσιαστικά, τα υλικά της συνταγής είναι τα ίδια με μία μόνο διαφορά, ότι οι «συνταγές» διαφέρουν αναφορικά με την ποσότητα που χρειάζεται από το κάθε υλικό (και βεβαίως και από την ποιότητα του) ώστε ο στόχος να επιτευχθεί η επιλογή εναπόκειται στον ηγέτη και ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση που έχει να αντιμετωπίσει.

6.7 Η Θεωρία του Fiedler

Η θεωρία του Fiedler θεωρείται η πιο αντιπροσωπευτική ενδεχομένη θεωρία υποστηρίζοντας ότι για να είναι αποτελεσματική η ηγεσία αυτό θα εξαρτηθεί από την απόδοση που θα έχει η ομάδα. Η υιοθέτηση μίας συγκεκριμένης ηγετικής συμπεριφοράς και η επιρροή που αυτή θα έχει στην ομάδα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό

από την ύπαρξη ευμενούς ή δυσμενούς κατάστασης (Fiedler 1993). Ευνοϊκή κατάσταση θεωρείται αυτή κατά την οποία ο ηγέτης είναι επιθυμητός από την ομάδα, δέχεται την πλήρη υποστήριξη από τα μέλη της ομάδας και οι στόχοι είναι σαφείς. Σύμφωνα με τον Fiedler η ευνοϊκότητα της κατάστασης θα εξαρτηθεί από τους πιο κάτω παράγοντες (Fiedler 1976),:

- Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και ομάδας. Ο βαθμός εμπιστοσύνης που έχει η ομάδα, ο σεβασμός και η αποδοχή προς τον ηγέτη.
- Τη δύναμη που προκύπτει από την τυπική θέση του ηγέτη. Η δικαιοδοσία του ηγέτη, για ανταμοιβές ή τιμωρίες. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμή του τόσο μεγαλύτερη επιρροή διαθέτει.
- Τον βαθμό συγκρότησης του συνολικού έργου. Να δίνει σαφείς οδηγίες, διαδικασίες και στόχους για τα καθήκοντα των υφισταμένων.

Ύστερα από μία πληθώρα ερευνών ο Fiedler κατέληξε στο συμπέρασμα ότι προσανατολισμένοι στο καθήκον ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικοί στις ενδιάμεσες καταστάσεις (Fiedler 1976, Μπουραντάς 1992).

7. Κεφάλαιο

Στυλ Ηγεσίας

7.1 Εισαγωγή

Η ηγεσία όπως προανέφερα αποτελεί, διαχρονικά, μία από τις σημαντικότερες έννοιες του μάνατζμεντ, ακριβώς γιατί ανέκαθεν υπήρξε ο καθοριστικός παράγοντας που καθόριζε την απόδοση και ευημερία ανθρώπων και οργανισμών. Στο πέρασμα του χρόνου αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες ηγεσίας, άλλες εστίασαν στα χαρακτηριστικά των ηγετών, άλλες στην συμπεριφορά τους, στις μεταβλητές του περιβάλλοντος που επηρέαζαν τη δράση τους, στην αλληλεπίδραση του ηγέτη που έχει με τους άλλους και άλλες θεωρίες που έχουν ένα συνδυασμό όλων των παραπάνω. Ο Bass, το 1985, λαμβάνοντας υπόψη τις παραδοσιακές μορφές ηγεσίας και βασιζόμενος στη

νεοεμφανιζόμενη έννοια το χαρισματικού ηγέτη, εισάγει μια νέα θεωρία ηγεσίας, γνωστή ως Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας, που περιλαμβάνει τη Μετασχηματιστική, τη Συναλλακτική και την Αδιάφορη Ηγεσία.

Καθημερινά όλοι οι άνθρωποι συζητούν για τους ηγέτες με τους οποίους εργάζονται. Ένας ηγέτης που ενεργεί με ένα αυταρχικό στυλ, δίνει δηλαδή μεγαλύτερη έμφαση στις εργασίες του ανθρώπινου δυναμικού διατηρώντας της εξουσία και τις πληροφορίες ενεργώντας με ένα τρόπο μονομερή και αρκετά προστακτικό-εκτελεστικό. Ένας ηγέτης που διαθέτει ένα στυλ ανθρωπίνων σχέσεων, ο μάνατζερ κάνει ακριβώς το αντίθετο από τον αυταρχικό. Δηλαδή δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα παρά στην εργασία. Ένας άλλος ηγέτης με ένα πιο φιλελεύθερο στυλ, ο αποδυναμωμένος μάνατζερ, έχει μια μικρή μέριμνα για την εργασία αφήνοντας την ομάδα να παίρνει αποφάσεις και ενεργεί με μια λογική που τους λέει, κάντε το καλύτερο που μπορείτε για τον οργανισμό χωρίς όμως να με ενοχλείτε. Αντίθετα, ένας ηγέτης με δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, είναι δεσμευμένος με τον άνθρωπο όσο όμως και με την εργασία του προσπαθώντας να επιτύχει τους κοινούς στόχους που έχουν θέσει με όλη την διοίκηση αλλά και τους εργαζομένους, μοιράζοντας αλλά και ακούγοντας πληροφορίες, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, βοηθώντας τους άλλους να αναπτύξουν τις ικανότητες που ήδη διαθέτουν όπως και τα ταλέντα τους.

Υπάρχει σήμερα ένα πολύ μεγάλο ενδιαφέρον για ‘υπερηγέτες’, άτομα δηλαδή, των οποίων τα οράματα και οι ισχυρές προσωπικότητες ασκούν πολύ σημαντική επιρροή σε άλλους. Συχνά τους ονομάζουμε «χαρισματικούς ηγέτες» λόγω αυτής της ξεχωριστής αλλά και ιδιαίτερης ικανότητας να εμπνέουν άλλα άτομα με εξαιρετικό τρόπο. Το συγκεκριμένο χάρισμα παραδοσιακά θεωρείτο προνόμιο μιας μικρής ομάδας τυχερών ανθρώπων που έχουν γεννηθεί με αυτό, όμως σήμερα αντιμετωπίζεται πλέον ως μέρος ενός ευρύτερου συνόλου από προσωπικές ικανότητες ηγεσίας τις οποίες μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση, καθοδήγηση και εξάσκηση.

Στο κεφάλαιο αυτό θα επεκταθούμε στην ανάλυση των εννοιών της χαρισματικής, μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας όπως και στην κάλυψη θεμάτων ηγεσίας που κρίνονται αναγκαία για την υποστήριξη του εννοιολογικού πλαισίου της παρούσας διατριβής.

7.2 Χαρισματική Ηγεσία: αυτό το «κάτι ιδιαίτερο»

Προκειμένου να ευημερήσουν οι οργανισμοί ή ακόμα καλύτερα να επιβιώσουν θα πρέπει να διαθέτουν στην ηγεσία, άτομα τα οποία να είναι έντονα δεσμευμένα στην αλλαγή. Οι ηγέτες πρέπει να έχουν σαφή οράματα για αυτό που τους επιφυλάσσει το μέλλον. Η ύπαρξη «μιας έντονης αίσθησης οράματος» αποτελεί το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να διαθέτει ένα άτομο στη θέση αυτή. Παρατηρείται ότι εταιρείες με τους πιο οραματιστές ηγέτες ξεπερνούν σε επιδόσεις αλλά και από οικονομική άποψη, εκείνες που διαθέτουν λιγότερες οραματιστές ηγέτες.

Σε όλες τις εποχές που έχουν περάσει, ορισμένοι ηγέτες είχαν εξαιρετική επιτυχία στο να προκαλέσουν βαθιές αλλαγές στους οπαδούς τους. Μερικοί από αυτούς είναι ο Ναπολεόν, Ο Nelson Mandela, ο Ghandi και ο Bill Gates οι οποίοι άλλαξαν ολόκληρες κοινωνίες μέσω των λόγων και των πράξεων τους. Τα άτομα που επιτυγχάνουν τέτοιους άθλους αναφέρονται ως «χαρισματικοί ηγέτες». Πρόκειται για προσωπικότητες οι οποίες ασκούν ιδιαίτερα έντονες επιδράσεις στους οπαδούς λόγω της διοικητικής τους αυτοπεποίθησης και σαφώς εκφρασμένων οραμάτων τους.

Ο Max Weber, ήταν ο πρώτος που στην δεκαετία του 1920 αναφέρθηκε στην χαρισματική ηγεσία. Αυτό που ήθελε να εκφράσει ήταν το συνδυασμό κάποιων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο έχοντας την ιδιότητα να ελκύουν άλλα άτομα, με αποτέλεσμα να το άτομο αυτό να αποκτά μια ξεχωριστή δύναμη, την δύναμη της αναφοράς την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τα υπόλοιπα άτομα που βρίσκονται γύρω του.

Οι χαρισματικοί ηγέτες συνήθως είναι ιδιαίτεροι με μερικούς βασικούς τρόπους. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που διαχωρίζουν τους χαρισματικούς ηγέτες από τους μη χαρισματικούς όπως,

- Αυτοπεποίθηση - Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στην ικανότητα της και την κρίσης τους, κάτι που οι γύρω τους το αντιλαμβάνονται πολύ εύκολα.
- Όραμα - Ο χαρισματικός ηγέτης λέγεται ότι έχει όραμα από τη στιγμή που προβαίνει σε σειρά προτάσεων οι οποίες βελτιώνουν την υπάρχουσα κατάσταση.

Επίσης, πρέπει πάντοτε να είναι σε θέση να εκφράζει ξεκάθαρα αυτό το όραμα και να δείξει προθυμία να κάνει θυσίες για να το κάνει πραγματικότητα.

- Ασυνήθιστη συμπεριφορά - Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι συχνά μη συμβατικοί. Οι ιδιόρρυθμοι τρόποι τους, όταν είναι επιτυχείς, προκαλούν θαυμασμό.
- Αναγνώριση τους ως παραγόντων αλλαγής - Η δεδομένη κατάσταση είναι εχθρός των χαρισματικών ηγετών. Αυτοί κάνουν τα πράγματα να συμβαίνουν.
- Περιβαλλοντική ευαισθησία - Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πολύ ρεαλιστικοί σχετικά με τα εμπόδια που τους επιβάλλονται και τους πόρους που χρειάζονται για να κάνουν αλλαγές. Συνεπώς, γνωρίζουν τι μπορούν αλλά και τι δεν μπορούν να κάνουν.
- Διαθέτουν ένα επιτακτικό στυλ επικοινωνίας - Διαθέτουν μια δική τους γλώσσα επικοινωνίας η οποία περιέχει πολλές μεταφορές και αναλογίες.
- Έμπνευση εμπιστοσύνης - Όσοι πιστεύουν πραγματικά σε αυτούς τους ηγέτες, τους ακολουθούν «τυφλά» και είναι διατεθειμένοι να ρισκάρουν ακόμα και τις καριέρες τους για την επίτευξη του οράματος του ηγέτη τους.
- Παρέχουν βοήθεια στα μέλη της ομάδας να νιώσουν καλά. Μια πρακτική τους που ακολουθούν οι χαρισματικοί ηγέτες, είναι να βάζουν εύκολους στόχους στους υφισταμένους τους με στόχο την υλοποίησή τους, και όταν τους πετυχαίνουν να τους επαινούν, με σκοπό να τους κάνει να νιώσουν ικανοί για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε πιο δύσκολους και πολύπλοκους στόχους.
- Πνευματική διέγερση στους άλλους - Οι ηγέτες της αλλαγής θέλουν να κάνουν τα μέλη της ομάδας να επανεξετάζουν τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους ώστε να «ασκούν» και την πνευματική τους ικανότητα και συνάμα να τους προετοιμάζουν πως να διαχειριστούν ένα παλιό πρόβλημα που ξαναεμφανίζεται.

Ο πιο κάτω πίνακας 5. , συνοψίζει μερικούς από τους διάσημους χαρισματικούς ηγέτες και τα οράματά τους.

Η ιδιότητα που καθιστά τους χαρισματικούς ηγέτες των οργανισμών τόσο αποτελεσματικούς είναι ότι μοιράζονται τα σαφή οράματά τους και στη συνέχεια συμβάλλουν στην προετοιμασία του εδάφους προς την επίτευξή τους. Μερικά από τα οράματα γνωστών χαρισματικών ηγετών συνοψίζονται επίσης στον πίνακα 1.

Πίνακας 5.

Χαρισματικός Ηγέτης	Εταιρεία	Όραμα
Stevens Jobs	Apple computer	Να κάνει τη χρήση των υπολογιστών απλή και διαθέσιμη σε όλους
Charles Schwab	Charles Schwab	Να προσφέρει στους ανθρώπους οικονομικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε λογικές τιμές.
Herb Kelleher	Southwest Airlines	Να προσφέρει άριστη εξυπηρέτηση και μεγάλη αξία στο επιβατικό κοινό.
Mary Kay Ash	Mary Kay Cosmetics	Να αυξήσει την αυτοεκτίμηση των γυναικών οικοδομώντας την οικονομική τους ανεξαρτησία, ενώ τους προσφέρει καλλυντικά ποιότητας.
Rupert Murdoch	New Corporation	Να προσφέρει ορθή πρόσβαση στις ειδήσεις για ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο.
Walt Disney	Walt Disney Co.	Να προσφέρει ωφέλιμη, υψηλής ποιότητας ψυχαγωγία σε οικογένειες σε ολόκληρο τον κόσμο.

Εκ πρώτης όψεως, είναι δελεαστικό να υποθέσουμε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι ξεχωριστοί μόνο και μόνο από τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν. Έχει σημαντικό νόημα να θεωρήσουμε ότι η χαρισματική ηγεσία περιλαμβάνει μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους. Αυτό πάει να πει ότι οι ηγέτες θεωρούνται χαρισματικοί λόγω των επιδράσεων που ασκούν στους οπαδούς τους οι οποίοι ανταποκρίνονται με,

- Επίπεδα επίδοσης πέρα από εκείνα που θα αναμένονταν φυσιολογικά.
- Υψηλά επίπεδα αφοσίωσης, πίστης και σεβασμού προς τον ηγέτη.
- Ενθουσιασμό για τον ηγέτη και τις ιδέες του.

Η χαρισματική ηγεσία εμπεριέχει ένα ιδιαίτερο είδος σχέσης ηγεσίας – οπαδού στην οποία ο ηγέτης μπορεί «να εμπνεύσει τους συνηθισμένους ανθρώπους, εν όψει των αντιξοοτήτων, να κάνουν ασυνήθιστα πράγματα».

Οι χαρισματικοί ηγέτες ασκούν δραματικές επιδράσεις στη συμπεριφορά των οπαδών τους. Ο λόγος είναι γιατί τα άτομα αυτά εκλαμβάνονται ως τόσο ηρωικά, οι οπαδοί τους είναι πολύ ευχαριστημένοι μαζί τους. Οι άνθρωποι απολαμβάνουν να εργάζονται μαζί τους και τα πάνε πολύ καλά με την καθοδήγηση τους και με βάση τα στοιχεία οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να έχουν πολύ ευεργετικές επιδράσεις. Εδώ θα

μπορούσαμε να αναφέρουμε και το γεγονός ότι το να είναι κάποιος χαρισματικός δεν υπονοεί ότι είναι κατ' ανάγκη και ενάρετος. Στην ιστορία έχουμε δει πολλοί από τους πλέον ανήθικους δικτάτορες (ο Αδόλφος Χίτλερ, μεταξύ αυτών) μπόρεσαν να ανέλθουν στην εξουσία λόγω του σημαντικού χαρίσματος που είχαν. Τα ξεκάθαρα οράματα τους για διαφορετικούς κόσμους, όσο άκριτα και αν υπήρξαν ήταν εκείνα που τους οδήγησαν να ασκήσουν τόσο βαθιές επιδράσεις στους οπαδούς τους.

Ο Brandley (1987), προσδιορίζει τρία διαφορετικά είδη χαρίσματος που είναι:

- Το χάρισμα ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας.
- Το χάρισμα ως σχέση μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου.
- Το χάρισμα ως κοινωνική δομή.

Οι House, Spangler & Woycke (1991) ορίζουν το χάρισμα ως την «ικανότητα του ηγέτη να ασκεί διάχυτη και ισχυρή επιρροή πάνω στα πιστεύω, στις αξίες, στη συμπεριφορά και στην απόδοση των άλλων, μέσα από την ίδια του τη συμπεριφορά, τα πιστεύω και το προσωπικό του παράδειγμα» (1991: 366).

Οι Waldman et al. (2001), ορίζουν το χάρισμα ως μια σχέση ανάμεσα σε ένα άτομο (ηγέτη) και σε ένα ή περισσότερους (ακόλουθοι), η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές του ηγέτη αλλά και σε συνδυασμό με ευνοϊκές προδιαθέσεις από την πλευρά των υφισταμένων. Ως κύριες συμπεριφορές από τη μεριά του ηγέτη είναι η δημιουργία του οράματος, η αίσθηση της αποστολής, η επίδειξη αποφασιστικότητας αλλά και η επικοινωνία προσδοκιών για υψηλές αποδόσεις. Οι υφιστάμενοι από την μεριά τους, οι κύριες ευνοϊκές προδιαθέσεις τους έχουν να κάνουν με την εμπιστοσύνη και το αίσθημα της σιγουριάς προς το πρόσωπο του ηγέτη τους, ένα ισχυρό αίσθημα θαυμασμού και σεβασμού νιώθοντας καλά με την παρουσία του. Μέσα από την χαρισματική ηγεσία οι υφιστάμενοι ανταποκρίνονται ως προς:

- Την απόδοση πέρα από τις προσδοκίες.
- Ανταποκρίνονται στην αλλαγή των πιστεύω τους αλλά και τις αξίες.
- Ανταποκρίνονται με αφοσίωση, πίστη και πλήρη σεβασμό στο πρόσωπο του ηγέτη τους.
- Υπάρχει αυξημένο το αίσθημα της συγκίνησης αλλά και του ενθουσιασμού.
- Υπάρχει επίσης αυξημένη προθυμία από την μεριά τους να θυσιάσουν τα προσωπικά συμφέροντα προς όφελος τους συλλογικού στόχου.

Το χάρισμα υφίσταται μόνο αν οι υφιστάμενοι κρίνουν τον ηγέτη τους ότι διαθέτει το χάρισμα και όταν φυσικά εξεταστούν ταυτόχρονα όλες οι επιδράσεις, οι προδιαθέσεις αλλά και οι συνέπειες που προκύπτουν από την «χαρισματική σχέση» που θα προκύψει με την συνεχή συνεργασία τους. Οι Klein και House (1995), χαρακτηριστικά παρομοιάζουν το χάρισμα ως μια «φωτιά» που περιμένει την «σπίθα» για να ανάψει. Την σπίθα αυτή την προσφέρουν οι χαρισματικές ιδιότητες του ηγέτη και συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι υπάρχουν τα χαρακτηριστικά αυτά στην προσωπικότητα του ηγέτη τα οποία συμβάλλουν στο σχηματισμό μιας χαρισματικής σχέσης με τους υφισταμένους (House, Spangler & Woycke, 1991).

Μια χαρισματική σχέση έχει αποτέλεσμα όταν τα άτομα ενός οργανισμού έχουν κοινά οράματα με τον ηγέτη αλλά και με τον οργανισμό. Επακόλουθο, να αναπτύσσεται ένα ισχυρό επίπεδο συλλογικής συνοχής, όπου με συνδυασμό με την εμπιστοσύνη που έχει «χτιστεί», από την πλευρά του ηγέτη αλλά και από την πλευρά των υφισταμένων να κάνουν πραγματικότητα το κοινό «όραμα», δημιουργώντας στα μέλη έντονα το αίσθημα της αυτό-αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, ένας χαρισματικός ηγέτης δείχνει επιμονή και ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων μακροπρόθεσμα και είναι απαιτητικός από τους υφισταμένους του, μέσω των προσδοκιών υψηλής απόδοσης που ορίζει (Waldman et al., 2001).

7.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία- πέρα από το χάρισμα

Οι μελετητές της ηγεσίας James MacGregor Burns και Bernard Bass υποστηρίζουν ότι η έρευνα και τα μοντέλα που έχουμε δει μέχρι τώρα τείνουν την ηγεσία συναλλαγής. Υπάρχει η εντύπωση ότι αν κάποιος αφομοιώσει τα πλαίσια εργασίας, μπορείς να τα εφαρμόσεις συστηματικά κάνοντας και τους γύρω σου να συνεχίσουν να κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, δηλαδή προς την επίτευξη των στόχων απόδοσης που έχουν τεθεί. Ο Burns το προσεγγίζει ως μια πολύ αναλυτική προσέγγιση όπου οι ηγέτες συναλλαγής μετατρέπουν το στυλ, προσαρμόζουν εργασίες και διανέμουν ανταμοιβές για να έχουν θετική επιρροή.

Ο Burns (1978), ισχυρίστηκε ότι στη μετασχηματιστική ηγεσία οι ηγέτες και οι οπαδοί συμμετέχουν σε μια αμοιβαία διαδικασία μεταφέροντας ο ένας τον άλλο σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων. Ο Buss (1978), αναφέρει ότι στη μετασχηματιστική ηγεσία ο ηγέτης επηρεάζει τους οπαδούς προορίζοντας να εμπιστευτούν, να θαυμάσουν και να σεβαστούν τον ηγέτη, ξεπερνώντας τις κανονικές προσδοκίες (Bass & Avolio, 1997).

Οι Kouzes και Posner (2002), υποστήριξαν πως στη «μετασχηματιστική» Ηγεσία όλοι ηγέτες, υφιστάμενοι και συνεργάτες συμμετέχουν ενεργά στη τελική απόφαση. Επιπρόσθετα, ο ηγέτης εμπιστεύεται τους υφισταμένους-συνεργάτες του στο ομαδικό έργο τους, αναδιαμορφώνοντας το χώρο εργασίας σε χώρο που μπορούν να δημιουργήσουν και να πετύχουν τους στόχους τους.

Υπάρχει όμως ένα στοιχείο που απουσιάζει από αυτή την συγκεκριμένη περιγραφή ηγεσίας αλλαγής και αυτό είναι το στοιχείο του «ενθουσιασμού» ή το «αισθήματος». Ιδιότητες οι οποίες τείνουν να εμπνέουν τους γύρω και αποτελούν έντονα χαρακτηριστικά των υπερ-ηγετών που τους διακρίνει η χαρισματική ελκυστικότητα. Οι ιδιότητες αυτές περιγράφονται από τους Burn και Bass συνδέοντας τις με την μετασχηματιστική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφει κάποιον που πραγματικά εμπνέει ως ηγέτης, που είναι πραγματικά ενθουσιασμένος με αυτό που κάνει διεγείροντας και τους άλλους ώστε να επιδιώξουν εντυπωσιακά αποτελέσματα αποδόσεων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δημιουργεί φιλοδοξίες, προωθεί ανθρώπους και οργανικά συστήματα προς νέα, υψηλής αποδοτικότητας πρότυπα. Η παρουσία μετασχηματιστικής ηγεσίας αντανάκλαται σε αυτούς που την ακολουθούν, οι οποίοι είναι ενθουσιασμένοι με τον ηγέτη αλλά και τις ιδέες τους, δουλεύουν σκληρά για να τον υποστηρίξουν, παραμένουν πιστοί και αφοσιωμένοι και αγωνίζονται για πολύ υψηλούς στόχους απόδοσης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαθέτουν χάρισμα και όπως το έθεσε ένας θεωρητικός, «Αν εσύ ως ηγέτης μπορείς να κάνεις ένα ελκυστικό όνειρο να μοιάζει με αυριανή πραγματικότητα, οι υφιστάμενοι σου θα επιλέξουν ελεύθερα να σε ακολουθήσουν». Το χάρισμα μόνο του όμως δεν αρκεί για να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός λειτουργεί.

Η μετασχηματιστική ηγεσία απαιτεί τέσσερις αναγνωρίσιμες και επαναλαμβανόμενες στρατηγικές ηγεσίας. Μετά από έρευνες που έχουν γίνει, τον μετασχηματιστικό ηγέτη τον χαρακτηρίζουν,

1. Η εξιδανικευμένη επιρροή, χαρισματική επιρροή, όπου ο υφιστάμενος εμπιστεύεται, θαυμάζει και σέβεται τον ηγέτη του . Ο ρόλος των μετασχηματιστικών ηγετών είναι να αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς για τα μέλη της ομάδας. Τα μέλη με την σειρά τους τον θαυμάζουν, τον σέβονται και εμπιστεύονται τους ηγέτες τους ως άτομα με ικανότητες, επιμονή και αποφασιστικότητα. Οι ηγέτες από τη μεριά τους αισθάνονται έτοιμοι να πάρουν οποιοδήποτε ρίσκο, έχουν όραμα και αίσθηση του σκοπού, στοιχεία που γίνονται αντιληπτά από τα μέλη της ομάδας (Buss, 1998).

2. Η εμπνευσμένη υποκίνηση-κίνητρο. Ο ρόλος των μετασχηματιστών ηγετών είναι να εμπνέουν τα μέλη της ομάδας, παρέχοντας νόημα αλλά και πρόκληση στο έργο των υφισταμένων. Αυτοί οι ηγέτες έχουν καθαρές προσδοκίες και εκφράζουν αφοσίωση σε στόχους και σε ένα κοινό όραμα (Buss,1998).

3. Η πνευματική διέγερση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν νέες ιδέες και τρόπους για να φέρουν εις πέρας διάφορα έργα. Παρακινούν τα μέλη της ομάδας να είναι πιο δημιουργικά και τους βάζει π.χ. να αναρωτηθούνε τί πρέπει να κάνω για να διορθώσω αυτό; Σε βάζει να σκεφτείς λύσεις και χωρίς να σε διορθώσει και να σε κριτικάρουν δημόσια.

4. Και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον-φροντίδα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε κάθε μέλος ξεχωριστά. Ενδιαφέρονται εξατομικευμένα για τις ανάγκες τους και τα προβλήματα τους. Τους παρέχουν στήριξη, ενθάρρυνση και τους αντιμετωπίζουν ως ξεχωριστά μέλη της ομάδας. Πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό και για τη συναισθηματική νοημοσύνη όπου ένας ηγέτης έρχεται και σε ρωτάει πες μου ποιο είναι το πρόβλημα; Τι μπορώ να κάνω για να σε στηρίξω; Ενθαρρύνοντας κάνοντας τα άτομα να νιώθουν σημαντικά όπως και να νιώσουν μέλη της ομάδας και ότι είναι εκεί για σένα και μπορείς να τον εμπιστευτείς.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος μπορεί να δει την μεγάλη εικόνα (όραμα). Πρέπει οπωσδήποτε σε μια εταιρία να έχουμε ένα όραμα. Μπορεί να ενοποιεί τους οπαδούς, θέτοντας νέους στόχους και πιθανότατα νέες αντιλήψεις στους οπαδούς

(έχει στόχο να δημιουργήσει ομάδα). Εμπνέει, κινητοποιεί και ενθαρρύνει τους άλλους στην χρησιμοποίηση νέων και καινοτόμων μεθόδων. Εμπυλώνει το προσωπικό (μετασχηματιστική, υπάρχει συνεργασία, επαγγελματική ικανοποίηση) και έχει την θέληση και είναι ικανός να μπορεί να δείξει νέους τρόπους επίλυσης προβλημάτων βοηθώντας αποτελεσματικά στην επίλυση αυτών των προβλημάτων. Επίσης, δημιουργεί υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα στους υφισταμένους επηρεάζοντας θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων ακόμη και εκείνων οι οποίοι παρουσιάζουν χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα.

Ένας «μετασχηματιστικός» ηγέτης μπορεί να είναι ο γονιός, ο προπονητής, ένας θρησκευτικός ηγέτης ή ο επιχειρηματίας μετασχηματίζοντας και προκαλώντας κάθε φορά την οικογένεια, την ομάδα, τους θρησκευτικούς οπαδούς, τους υφισταμένους και τους φίλους (Johannsen, 2010). Ένας ηγέτης εφαρμόζοντας τα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά μπορεί και αλλάζει κάτι που είναι «μαύρο» σε κάτι πανέμορφο. Έχει όραμα, εμπνέει γιατί αναλαμβάνει δράση, δέχεται τις ιδέες των άλλων, βοηθά τη δημιουργικότητα, επιτρέπει στους υπαλλήλους να καινοτομήσουν, οι υφιστάμενοι αισθάνονται αυτοπεποίθηση και να πουν τις ιδέες τους δεν φοβούνται.

Στο περιοδικό Fortune Magazine, είχε δημοσιευτεί: «Ζητούνται: Ηγέτες Οργανισμών. Πρέπει να έχουν όραμα και την ικανότητα να οικοδομήσουν οργανωτική κουλτούρα. Οι απλοί μάντζερ δεν χρειάζεται να κάνουν αίτηση» (Buss,1978).

Στόχος της άριστης εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι μια ισχυρή, προσωπική πρόκληση ανάπτυξης. Δεν είναι αρκετό να διαθέτεις ηγετικά προσόντα, να γνωρίζεις ηγετικές συμπεριφορές και να κατανοείς τις διάφορες ηγετικές καταστάσεις. Χρειάζεται κάποιος να είναι προετοιμασμένος να ηγηθεί με τρόπο που να εμπνέει και να διαθέτει μια ακαταμάχητη προσωπικότητα, όπως ο Martin Luther King με χαρακτηριστικό παράδειγμα τη διάσημη ομιλία του που έμεινε γνωστή για τη φράση του «έχω ένα όνειρο». Μετασχηματιστικοί ηγέτες όπως ο Luther King, εισάγουν μια ισχυρή αίσθηση του οράματος και έναν μεταδοτικό ενθουσιασμό σε μια κατάσταση. Αυξάνουν σημαντικά την αυτοπεποίθηση, τις φιλοδοξίες και τη δέσμευση για επιτεύγματα σε αυτούς που καθοδηγούν, μέσα από τις πιο κάτω ξεχωριστές ιδιότητες:

- Όραμα – είναι να έχεις ιδέες και μια ξεκάθαρη αίσθηση της κατεύθυνσης στην

οποία θέλεις να οδηγήσεις τα πράγματα, το να μεταδίδεις αυτές τις ιδέες σε άλλους και να αναπτύσσεις τον ενθουσιασμό για την επίτευξη κοινών «ονείρων».

- Διανοητικά ερεθίσματα – οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βοηθούν τους οπαδούς τους να αναγνωρίζουν τα προβλήματα και τους τρόπους επίλυσης τους.
- Εμπνευσμένα κίνητρα – μεταδίδουν ξεκάθαρα τη σπουδαιότητα της αποστολής της εταιρείας και στηρίζονται σε σύμβολα (π.χ. κονκάρδες και συνθήματα) για να συμβάλουν στην επικέντρωση των προσπαθειών τους.
- Χάρισμα – το να χρησιμοποιείς τη δύναμη της προσωπικότητας και του συναισθήματος για να εμπνέεις στους άλλους τον ενθουσιασμό, την πίστη, την αφοσίωση, την υπερηφάνεια και την εμπιστοσύνη στους εαυτούς τους.
- Συμβολισμός – να αναγνωρίζεις ‘ήρωες’ και να διοργανώνεις αυθόρμητες και προγραμματισμένες τελετές για να γιορταστεί η αριστεία και τα σημαντικά επιτεύγματα.
- Ενδυνάμωση – το να βοηθάς άλλους να αναπτυχθούν με το να απομακρύνεις εμπόδια, να μοιράζεσαι αρμοδιότητες και να εξουσιοδοτείς αληθινά ανταγωνιστικές εργασίες.
- Πνευματική διέγερση – το να είσαι έμπιστος και αξιόπιστος, το να ενεργείς με συνέπεια εκτός του προσωπικού σου φρονήματος, και το να είσαι συνεπής στις δεσμεύσεις σου.

Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους εργαζόμενους είναι πάντοτε θετική καθώς στηρίζεται στην προθυμία τους για την επίτευξη των στόχων και όχι στην επιβολή κανόνων και κινήτρων. Σε έναν κόσμο εντόνως ανταγωνιστικό όπως η ναυτιλία με κύριο χαρακτηριστικό του τις ταχύτατες μεταβολές, καθώς και το ρόλο της γνώσης ως συντελεστή παραγωγής πλούτου, αυτοί είναι οι «ηγέτες» που χρειάζονται σήμερα ώστε να υπάρχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εργαζόμενοι βλέπουν στο πρόσωπο του μετασχηματιστικού ηγέτη την εκπλήρωση όλων των κοινών στόχων τους και στο χώρο εργασίας αλλά και στον προσωπικό τους. Ο ηγέτης δημιουργεί σχέσεις μαζί τους δίνοντας έντονη έμφαση στην δημιουργία κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Datt & Marcic, 2009). Συνεισφέρουν στον μετασχηματισμό των οπαδών τους διδάσκοντας τους λειτουργώντας συχνά ως μέντορες τους. Με τον τρόπο αυτό οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να εξυψώσουν τους οπαδούς τους για να κάνουν αυτό που θέλουν.

Αντίθετα οι χαρισματικοί ηγέτες μπορεί να κρατούν τους οπαδούς τους αδύναμους και πολύ εξαρτημένους από αυτούς. Ένας χαρισματικός ηγέτης ενδέχεται να είναι «ολόκληρη η παράσταση» ενώ ένας μετασχηματιστικός καταβάλλει προσπάθειες για να εμπνεύσει την αλλαγή σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι επιστήμονες μετράνε την μετασχηματιστική ηγεσία χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο που είναι γνωστό ως το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας. Συμπληρώνοντας το, οι υφιστάμενοι απαντούν σε μια σειρά ερωτήσεων περιγράφοντας έτσι την συμπεριφορά των ανωτέρων τους. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από προτάσεις που ασχολούνται με τις πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Παράδειγμα, η συμφωνία με δηλώσεις τύπου «Ο/Η ηγέτης μου με κάνει να νιώθω υπερήφανη που έχω σχέση μαζί του/της». Όσο περισσότερο συμφωνούν οι υφιστάμενοι με τέτοιες δηλώσεις, καθώς περιγράφουν τον/την ηγέτη τους, τόσο υψηλότερα βαθμολογείται αυτός ο μετασχηματιστικός ηγέτης. Μέσα από το ερωτηματολόγιο, οι επιστήμονες διαπίστωσαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τείνουν να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικοί στο να κάνουν τους οργανισμούς τους πολύ επιτυχημένους.

Σίγουρα χρήσιμο είναι να σκεφτούμε τον τρόπο με τον οποίο καταφέρνουν οι άνθρωποι να αναπτύξουν τρόπους για τον μετασχηματισμό των οργανισμών τους στο χώρο της ναυτιλίας μέσω της ηγεσίας τους. Τα στοιχεία που αφορούν στην αποτελεσματικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας αποδεικνύουν ότι η προσπάθεια που απαιτείται για να επιτευχθεί αυτό μπορεί να αξίζει τον κόπο.

Στον πιο κάτω πίνακα 6, συνοψίζονται αρκετές βασικές κατευθυντήριες γραμμές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν.

Πίνακας 6.

Κατευθυντήριες γραμμές για να γίνετε ένας μετασχηματιστικός Ηγέτης

Πρόταση	Εξήγηση
Αναπτύξτε ένα όραμα που είναι τόσο σαφές και ελκυστικό για τους οπαδούς	Ένα σαφές όραμα θα καθοδηγήσει τους οπαδούς προς την όσο επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και θα τους κάνει να αισθάνονται καλά που το κάνουν
Εκφράστε μια στρατηγική για την πραγματοποίησή του αυτού του οράματος.	Μην παρουσιάζετε μόνο ένα περίπλοκο σχέδιο μάλλον, Εκθέστε το προτιμότερο μονοπάτι προς την επίτευξη της αποστολής

Εκθέστε το όραμα σας ξεκάθαρα και προωθήστε το στους άλλους.	Τα οράματα δεν πρέπει μόνο να μην είναι ασαφή, αλλά κρίνεται αναγκαίο να γίνονται και ακαταμάχητα, χρησιμοποιώντας για παράδειγμα, ανέκδοτα για την ενίσχυση τους.
Επιδείξτε σιγουριά και αισιοδοξία για το όραμα σας.	Αν ένας ηγέτης στερείται σιγουριάς για την επιτυχία, οι Οπαδοί, δεν θα προσπαθήσουν πολύ σκληρά για την επίτευξη αυτού του οράματος.
Εκφράστε εμπιστοσύνη στην ικανότητα των εφαρμόσουν στρατηγική.	Οι οπαδοί πρέπει να πιστεύουν ότι είναι ικανοί να οπαδών να εφαρμόσουν το όραμα ενός ηγέτη. Οι ηγέτες, από τη μεριά τους, οφείλουν να οικοδομήσουν την αυτοπεποίθηση των οπαδών.
Δημιουργείστε εμπιστοσύνη αναγνωρίζοντας τα μικρά επιτεύγματα προς τον στόχο.	Αν η ομάδα βιώσει μια πρόιμη επιτυχία, θα παρακινηθεί να συνεχίσει να εργάζεται σκληρά.
Γιορτάστε τις επιτυχίες και τα επιτεύγματα.	Οι επίσημες ή ανεπίσημες τελετές είναι χρήσιμες για τον εορτασμό της επιτυχίας, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο αισιοδοξία και δέσμευση.
Λάβετε δραστικά μέτρα για να συμβολίσετε Βασικές οργανωσιακές αξίες.	Τα οράματα ενισχύονται από ενέργειες που κάνουν οι ηγέτες Για να τα συμβολίσουν. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης εκδήλωσε ενδιαφέρον για την ποιότητα καταστρέφοντας εργασία που δεν ανταποκρινόταν στις προδιαγραφές
Δώστε παράδειγμα, οι πράξεις μιλούν δυνατότερα από τα λόγια παράδειγμα.	Οι ηγέτες χρησιμεύουν ως πρότυπα ρόλων. Αν, για Παράδειγμα, θέλουν οι οπαδοί τους να κάνουν θυσίες, τότε θα πρέπει να κάνουν και οι ίδιοι.

Οι πιο πάνω θεωρίες διαφέρουν έντονα ως προς το περιεχόμενο, την ορολογία αλλά και το εύρος τους ωστόσο συνδέονται μεταξύ τους μέσω δύο θεμάτων. Πρώτο, όλες υιοθετούν μια προσέγγιση του συγκυριακού. Αναγνωρίζουν δηλαδή, ότι δεν υπάρχει ένα μόνον στυλ ηγεσίας που είναι καλύτερο και ότι βασικό έργο των ερευνητών ης οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι να προσδιορίσουν, κάτω από ποιες συγκεκριμένες συνθήκες, ποια ηγετικά στυλ θα ήταν αποτελεσματικότερα. Και δεύτερον, όλες ενδιαφέρονται για το ζήτημα της αποτελεσματικότητας του ηγέτη. Επιδιώκουν να προσδιορίσουν τις συνθήκες και τους παράγοντες που καθορίζουν, αν και σε ποιον βαθμό, οι ηγέτες θα βελτιώσουν την επίδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων τους.

Αρκετοί είναι οι ερευνητές που υποστηρίζουν αυτό το μοντέλο ηγεσίας, εφόσον εντοπίζουν πολλά πλεονεκτήματα. Χαρακτηρίζεται ως «πνευματικό κεφάλαιο για τον

εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης» και εφόσον διδαχθεί μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ηγετικών στελεχών (Hoy & Miskel, 2005), και ότι τα κίνητρα του ηγέτη ταυτίζονται με αυτά των υφισταμένων του και από κοινού προσπαθούν να πετύχουν το καλύτερο δυνατό.

7.4 Συναλλακτική Ηγεσία

Ο Burns (1978), όρισε ως συναλλακτικούς τους ηγέτες ή τους πολιτικούς που παρωθούν τα μέλη του οργανισμού προσφέροντας τους ανταμοιβές. Οι ηγέτες βολιδοσκοπούν τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν εξαργυρώνοντας αυτή τους την ενέργεια με ανταπόδοση σε έργο ή υπηρεσία από τους υφισταμένους. Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει στην ευθύνη του, τους υφισταμένους του και αυτοί με την σειρά τους τον υπακούνε σε όλα τα θέματα, της μεταξύ τους σχέσης. Κύρια βάση της σχέσης μεταξύ του συναλλακτικού ηγέτη και του υφισταμένου είναι η συναλλαγή, δηλαδή όταν ο υφιστάμενος εκτελεί σωστά τα καθήκοντα του, υπάρχει το αντάλλαγμα, αφού ο προϊστάμενος του τον ανταμείβει (Jansen, Vera και Crossan, 2009). Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα είδος συμφωνίας «παροχής υπηρεσιών» των υφισταμένων προς τον προϊστάμενο τους, με επακόλουθο την ανάπτυξη του οργανισμού.

Αυτό το στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στα εξωτερικά κίνητρα και στις ανάγκες των εργαζομένων. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας βασίζεται στην πίστη των εργαζομένων, με αποτέλεσμα ο ηγέτης να εστιάζει στις ανάγκες και στις αξίες των υφισταμένων του. Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία «ανταλλαγής» βασισμένη στην εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων και συνήθως σχετίζεται με τον καθορισμό στόχων και τον διαρκή έλεγχο των αποτελεσμάτων. Ο υφιστάμενος παρουσιάζει τη συμμόρφωσή του στον ηγέτη όντας παραγωγικός, δείχνοντας δέσμευση στον οργανισμό και σε αντάλλαγμα, λαμβάνει απτά οφέλη όπως οικονομικά οφέλη, προαγωγή κ.α.

Στη συναλλακτική ηγεσία αμφοτέρωτα τα συμβαλλόμενα μέρη αναγνωρίζουν τις σχέσεις δύναμης και εξουσίας που ο ένας έχει στον άλλο και μαζί συνεχίζουν και ακολουθούν αντίστοιχους σκοπούς. Οι άνθρωποι δεν δεσμεύονται από έναν αμοιβαία παρόμοιο σκοπό, αλλά μάλλον δεσμεύονται στο πλαίσιο μιας αμοιβαίας, επωφελούς «ανταλλαγής

προϊόντων» που βασίζεται σε πιο παραδοσιακές αξίες όπως η τιμιότητα, η δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα, και η αμοιβαία υποχρέωση (Πασιαρδής, 2012). Οι συναλλακτικοί ηγέτες μπορούν να προσφέρουν δουλειές, ασφάλεια, διάρκεια αξιώματος καθώς και το δρόμο για την επίτευξη των κοινών στόχων και ως αντάλλαγμα δέχονται τη συμμόρφωση των εργαζομένων. Οπότεν συναλλακτική ηγεσία αποτελεί τρόπο βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης μέσα από την παροχή επιβράβευσης και τιμωρίας (Avolio & Bass, 1995).

Ο Bass (1990), έδειξε ότι ο συναλλακτικός ηγέτης πραγματοποιεί την επίτευξη των κοινών στόχων και συμβάλλει στην επάρκεια της απόδοσης των υφισταμένων του με βάση τα πιο κάτω βήματα:

- Αποσαφήνιση του τι αναμένουν οι υφιστάμενοι από τον ηγέτη, συμπεριλαμβανομένων των στόχων για την δική τους απόδοση.
- Επεξήγηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων από τον επόπτη, προκειμένου αυτοί να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες
- Εξήγηση του τρόπου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ενημέρωση των εργαζομένων από τον επόπτη σχετικά με το αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι.
- και τέλος, ο επόπτης θα διαθέσει ανταμοιβές με βάση την επίτευξη των στόχων (Bass, 1990).

Η Συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει είτε θετικές είτε αρνητικές αποδόσεις, ανάλογα με τις επιδόσεις των εργαζομένων (Bass & Avolio, 1994). Η συναλλακτική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας το οποίο επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμους στόχους αντί σε μακροπρόθεσμους. Μετά την εκπλήρωση των στόχων ή καλύτερα μετά την ολοκλήρωση της «ανταλλαγής», δε χρειάζεται περαιτέρω ανάγκη αλληλεπίδρασης, εκτός αν ξεκινήσει μία άλλη διαδικασία ανταμοιβής (Antonakis & House, 2002).

Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει τρεις υπό-κλίμακες:

1. Έκτακτη ανταμοιβή, όπου οι ηγέτες δεσμεύονται σε μια απόδοση ανταμοιβής προς τους υφισταμένους και όλα τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους. Πριν όμως δεσμευθεί, προβαίνει σε διευκρίνιση των απαιτήσεων και πόρων, αμοιβαίες συμφωνίες, παροχή βοήθειας ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι και τέλος, παρέχει συστάσεις για την όσο καλύτερη εκτέλεση των έργων από όλη την ομάδα (Hatter & Bass, 1988).

2. Ενεργητική διαχείριση στην οποία οι ηγέτες παρακολουθούν την επίδοση της ομάδας και παρεμβαίνουν με δυναμικό τρόπο, προκειμένου να διορθώσουν λάθη τα οποία μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο τις προσδοκίες που έχουν τεθεί. Ταυτόχρονα, οι ηγέτες ενισχύουν τους κανόνες με τρόπο ώστε να αποφευχθούν τα λάθη (Antonakis, et al., 2003).
3. Παθητική Διαχείριση όπου η μορφή διαφέρει από την Ενεργητική διαχείριση στο ότι οι ηγέτες δεν παρακολουθούν ενεργά τις επιδόσεις των εργαζομένων αλλά παρεμβαίνουν όταν οι συνέπειες των λαθών τους γίνουν αντιληπτές. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες επιτρέπουν την ύπαρξη του status quo όσο τα πράγματα βαίνουν καλά. Αν όμως παρατηρηθεί λάθος λαμβάνουν μέτρα που έχουν αρνητικές επιπτώσεις (Emery & Baker, 2007).

Μέσα από διάφορα άρθρα και βιβλία έχει παρατηρηθεί ότι αυτό το στυλ ηγεσίας έχει αρκετά αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο για τον οργανισμό αλλά και τους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν την εργασιακή τους ικανοποίηση και ότι η συναλλακτική ηγεσία είναι αναποτελεσματική όταν αυτή απευθύνεται σε καταρτισμένους εργαζομένους του οργανισμού. Πολλοί ερευνητές θεωρούν τη συναλλακτική ηγεσία πρόδρομο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Ο James MacGregor Burns (1978) παρουσίασε τις έννοιες της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας ως δύο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης, ισχυριζόμενος ότι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός. Αντίθετα, ο Bernard M. Bass (1985) πρότεινε ένα μοντέλο με δυο διαφορετικές αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας για την επιχείρηση. Έτσι φάνηκε ότι ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και ταυτόχρονα να διαθέτει χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

7.5 Οραματιστική Ηγεσία

Ένας οραματιστής ηγέτης ονειρεύεται το μέλλον και μεταφράζει αυτά τα όνειρά του σε συγκεκριμένους υλοποιήσιμους στόχους, εμπνέοντας τους υπολοίπους και

δεσμεύοντας τους ότι θα δώσουν το καλύτερο τους εαυτό ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι αυτοί. Οι οραματιστικοί ηγέτες αντί της παραδοσιακής μεθόδου ηγεσίας που περιλαμβάνει την άμεση καθοδήγηση των ατόμων υιοθετώντας μια συμπεριφορά συνεργατική, δίνοντας στους εργαζόμενους την αίσθηση ότι μοιράζονται το όραμα τους με αυτούς. Εστιάζουν περισσότερο στις προοπτικές παρά στα προβλήματα.

Βασικά χαρακτηριστικά της οραματιστικής ηγεσίας είναι τα ακόλουθα:

- Επίδειξη προσωπικού ενδιαφέροντος, ενέργειας και ζωτικότητας και επιμονής σε βασικές αξίες. Εξασκούν ηθική ηγεσία όταν τους δίδεται η δύναμη και δεν διαφθείρονται από την δύναμη αυτή.
- Διατηρούν πολύ καλές σχέσεις, υιοθετώντας μια προσέγγιση που ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο και του συμπεριφέρεται με ζεστασιά και σεβασμό.
- Εμπνέει τους υφισταμένους του να βελτιώσουν τον εαυτό τους δίνοντάς τους πίστη και ελπίδα ότι θα τα καταφέρουν. Πιστεύει στο όραμα του και το προωθεί με κάθε δύναμη.
- Μετασχηματίζουν τις παλαιές μεθόδους ηγεσίας και δημιουργούν αντισυμβατικά παραδείγματα και στρατηγικές απόδοσης κινήτρων για να κάνουν πραγματικότητα το νέο όραμά μέσω βαθιάς και συστημικής σκέψης.
- Αναπτύσσουν ομαδικό πνεύμα και ομαδικές δραστηριότητες (Brownell, J. - 2006).
- Εξηγεί πως - και γιατί- η προσπάθεια των ατόμων συνεισφέρει στο κοινό «όνειρο» και με τον τρόπο αυτό παρακινεί τα άτομα ως προς την υλοποίηση του οράματος.

8. Κεφάλαιο

Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία έρευνας που έχει χρησιμοποιηθεί με σκοπό να διερευνηθούν τα πιο κάτω ερωτήματα τα οποία αφορούν την Ηγεσία και την στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων σε ναυτιλιακές εταιρείες.

Επιλέχθηκε ποιοτική ερευνητική μέθοδος με τη χρήση συνεντεύξεων προσπαθώντας να αποσπάσω πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο της διατριβής και να σχηματίσω ένα

«νοητικό περιεχόμενο (Mialaret, 1997). Οι Straus και Corbin (1990), προσδιορίζουν ότι η ποιοτική μέθοδος είναι το είδος έρευνας που ‘παράγει ευρήματα όχι μέσα από στατιστικές ή γενικά ποιοτικές διαδικασίες’. Η συνέντευξη σε βάθος με στελέχη εταιρειών είναι η μέθοδος έρευνας η οποία χρησιμοποιείται για να αποκτηθεί βαθιά γνώση του οργανωσιακού χώρου και να συλλεγούν δεδομένα γι’ αυτήν την έρευνα. Ο Kvale (1996), χαρακτηρίζει τη συνέντευξη έρευνας ως τον ειδικό τύπο συνομιλίας που εστιάζει στη δυναμική της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτού που παίρνει και αυτού που δίνει τη συνέντευξη με κριτική τοποθέτηση πάνω σε αυτά που λέει ο ερωτώμενος. Σκοπός της ποιοτικής έρευνας με συνέντευξη είναι να αποκτηθούν περιγραφές της πραγματικότητας όπως την ζουν αυτοί που δίνουν τις συνεντεύξεις με προσοχή πάντα, στην ερμηνεία αυτών που περιγράφονται.

Εξετάζεται κατά πόσο στον χώρο εργασίας τους υπάρχουν Ηγετικές μορφές, αν υπάρχουν οπαδοί, αν υπάρχει μια καλή σχέση ανάμεσα σε όλες τις βαθμίδες εργαζομένων. Εξετάζονται επίσης οι μέσα από την συνέντευξη για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσα από την στρατηγική διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Τα στοιχεία συλλέχθηκαν μέσα από ένα όμορφο περιβάλλον με κύριο χαρακτηριστικό την εμπιστοσύνη από τα άτομα που συμμετείχαν. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου υπήρχαν κάποιες επιφυλάξεις και τυπικότητες στην αρχή των συνεντεύξεων, με την πάροδο του χρόνου η συζήτηση γινόταν ολοένα και πιο αυθόρμητη.

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει μια σειρά από ερωτήματα σε προσωπικές συνεντεύξεις σε διοικητικά στελέχη και κρίθηκε σκόπιμο να ερευνηθούν τα πιο κάτω επιμέρους ερωτήματα:

1. Ηγεσία σήμερα είναι μια λέξη «χαμένη στη μετάφραση» με πάρα πολλές ερμηνείες. Ποια είναι κατά την άποψη σας η καλύτερη απόδειξη ότι κάποιος είναι ηγέτης στο χώρο εργασίας σας; Υπάρχουν «οπαδοί» που να τον ακολουθούν οικειοθελώς ώστε να εκπληρωθούν τα «κοινά οράματα και στόχοι»; Υπάρχει εκείνη η αξιολογητική φυσιογνωμία που σας εμπνέει και που οι οποίοι δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό ώστε όλοι να πάτε μπροστά; Ποιο το είδος Ηγέτη θα ταίριαζε καλύτερα στον χώρο τον οποίο εργάζεστε;

2. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης ώστε να διαμορφώσουν τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων με τους άξονες της στρατηγικής που απορρέουν από τους στόχους; Με βάση ποια κριτήρια γίνεται η αποτύπωση του οργανωτικού μοντέλου και καθορίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες για την υλοποίηση τους; Δίδεται η πρέπουσα σημασία όσο αφορά την συνεισφορά στην απαιτούμενη έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση σε θέματα που αφορούν την σωστή αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων;
3. Ο εργοδότης σας χρησιμοποιεί ορθολογική διαδικασία εκπαίδευσης; Υπάρχει η ανάλυση της ανάγκης που χρειάζεται κάλυψη μέσα από την εκπαίδευση; Υπάρχει κάποιος σχεδιασμός όσον αφορά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα; Αν και εφόσον υπάρχει, αναπτύσσεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος; Εφαρμόζεται σωστά το πρόγραμμα αυτό, με εκπαίδευση από τους σωστούς ανθρώπους στην ομάδα των εργαζομένων στους οποίους απευθύνεται η εκπαίδευση ώστε να μεταβούν σε νέα καθήκοντα διασφαλίζοντας και διατηρώντας τα υψηλά επίπεδα; Υπάρχει η αξιολόγηση όσο αφορά την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων;
4. Τί είναι αυτό που στον εργασιακό σας χώρο κάνει αρκετούς ιδιοφυείς, εργατικούς και καλλιεργημένους, προσωπικότητες με αξίες και οράματα να σταματάνε να κυνηγούν με πάθος το όραμα, και να μην είναι ικανοί να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό; Το όραμα και οι αξίες του οργανισμού μεταβάλετε με τρόπο που να δημιουργεί τις επιθυμητές συμπεριφορές στο σύνολο ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στρατηγικοί στόχοι; Υπάρχει η συναλλακτική ηγεσία, η ευελιξία ανάλογα με τις αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον; Πως διαχειρίζονται την αλλαγή ώστε να υπάρξει μια ομαλή προσαρμογή χωρίς αρνητικές αντιδράσεις από το ανθρώπινο δυναμικό; Υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα και συναδέλφους έτσι ώστε να μη μπορείτε να ανταποκριθείτε? Οι αλλαγές που γίνονται οφείλονται μόνο στις επιστημονικές και τεχνολογικές αλλαγές? Η αξιολόγηση είναι επί της ουσίας ή είναι μια αξιολόγηση τυπική?

Συνέντευξη από κυρία Α.Κ. συνάδελφο από ναυτιλιακή εταιρεία.

1. Καταρχάς να σε ευχαριστήσω που με επέλεξες ώστε να βοηθήσω στην εκπόνηση της διατριβής σου.

Στην πορεία της καριέρας μου στο χώρο της ναυτιλίας και έχοντας φυσικά περάσει από αρκετές ιεραρχικά βαθμίδες, μπορώ να πω με σιγουριά ότι στον σημερινό χώρο εργασίας η Ηγεσία δεν υπάρχει. Έχω ηγηθεί σε αρκετούς οργανισμούς και πραγματικά «σήμερα» αυτό που υπάρχει στους περισσότερους εργασιακούς χώρους είναι οι άνθρωποι να είναι δεμένοι στο μύθο της θέσης. Τα άτομα αυτά πιστεύουν ότι κατέχοντας θέση και συγκροτώντας μια ομάδα, θα τους χρηστει και ο τίτλος του ηγέτη και όλοι θα πρέπει να υπακούν. Δεν κάνουν προσπάθεια να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος ή του οργανισμού και να προσπαθήσουν με φυσικό τρόπο να αποκτήσουν επιρροή χωρίς να κατανοούν τον σωστό δρόμο ως προς την εξέλιξη ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Η Ηγεσία είναι και θα πρέπει να κερδίζετε το δικαίωμα να ηγούνται με κάθε άτομο που συναντάνε.

Παρόλα αυτά στο χώρο εργασίας σήμερα παρακολουθώ στενά και συνεργάζομαι με ένα εξαιρετικό Ηγέτη ο οποίος όχι μόνο έχει την ηγετική φυσιογνωμία, αλλά ηγείται σε ολόκληρο τον εργασιακό χώρο. Οι συνάδελφοι τον ακολουθούν γι' αυτό που είναι και αυτό που αντιπροσωπεύει και για όλα όσα έκανε και κάνει γι' αυτούς στην πορεία του στον χώρο του οργανισμού. Έκτισε μια μακροχρόνια σχέση μαζί τους, δεμένος στην ομάδα και στο ομαδικό πνεύμα κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους και τον σεβασμό τους. Η ηγεσία είναι δυναμική και έχει καταφέρει να κερδίσει το δικαίωμα να ηγείται με κάθε άτομο στην εταιρεία ακολουθώντας τον γι' αυτό που είναι και για όλα όσα έχει κάνει γι' αυτούς και επειδή το θέλουν. Κάνει αυτά που δεν κάνουν οι άλλοι μετατρέποντας την νοοτροπία σε δράση κάνοντας τα πράγματα που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση ώστε να δημιουργήσει επιρροή στους άλλους.

Το είδος Ηγέτη που θα ταίριαζε καλύτερα στο χώρο που εργάζομαι είναι του μετασχηματιστή Ηγέτη. Ο χώρος της ναυτιλίας έχει συνεχήs αλλαγές λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού και ένας μετασχηματιστικός ηγέτης θα μπορούσε να προσαρμόσει και ανάλογα τον χώρο εργασίας με βάση το εξωτερικό περιβάλλον. Πρέπει να είναι καινοτόμος και να συνδυάζει νέες ιδέες με μοναδικό τρόπο δημιουργώντας ένα κλίμα που να ενθαρρύνει την αλλαγή και να υποκινεί την σκέψη των εργαζομένων με τρόπο που η

εταιρεία να παραμείνει ανταγωνιστική στο χώρο. Στην εταιρεία δυστυχώς οι εργαζόμενοι έχουν κουραστεί από «ηγέτες» που εμπνέουν φόβο. Εκείνο που πραγματικά χρειάζονται είναι Ηγέτες με καρδιά οι οποίοι θέλουν να βοηθήσουν καταλαβαίνοντας τους άλλους βοηθώντας τους να ανακαλύψουν και να φτάσουν τις δυνατότητες τους. Να είναι εκεί καθοδηγώντας το δρόμο που θα πρέπει να ακολουθήσουν βοηθώντας τους να ενσωματωθούν σε κάτι μεγαλύτερο από αυτό που μπορούν από μόνοι τους ανταμείβοντας τη συνεισφορά τους.

2. Δυστυχώς παρατηρώ στο χώρο εργασίας μου ότι δεν υπάρχει εκείνη η συνεργασία μεταξύ τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης η οποία θα διαμόρφωνε μια υγιή στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Υπάρχει μια απόσταση μεταξύ τους αφού το «κάθε» τμήμα ξεχωριστά νοιάζεται για τα δικά του προσωπικά οφέλη και όχι για τα οφέλη του συνόλου. Πολλές φορές αναρωτήθηκα για την στάση που υπάρχει στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού για την στάση που διατηρεί «ρατσιστικά» και ανάλογα από το ποιος είσαι, τη θέση διατηρείς στην εταιρεία, πόσο κοντά είσαι με το άτομο που τα διαχειρίζεται. Επίσης αρκετές φορές υπάρχει μια επιθετική στάση και αναρωτιέσαι κατά πόσο το τμήμα αυτό υπάρχει για να στηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό ή υπάρχει για τα δικά του συμφέροντα και των ατόμων που είναι πιο κοντά του. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δεν βλέπω να ενδιαφέρεται για τα δικαιώματα που θα έπρεπε να έχουν οι εργαζόμενοι και ούτε διεκδικεί τα αυτονόητα. Από την άλλη η διοίκηση την ενδιαφέρουν μόνο τα «νούμερα» που θα επιφέρει το τέλος του μήνα χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το σύνολο παρά μόνο επιβραβεύονται οι πολύ «λίγοι» και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι είναι σαν να μην έλαβαν καν μέρος στην όλη διαδικασία. Δεν δείχνουν ενδιαφέρον για τους ανθρώπους παρά μόνο επιλεκτικά ενώ θα έπρεπε να δίνεται ίση σημασία σε κάθε εργαζόμενο, σε κάθε θέση εργασίας για το καλό του συνολικού έργου του οργανισμού.

Τα δύο αυτά τμήματα θα έπρεπε να συνεργάζονται και να δίνεται σημασία στις ανθρώπινες σχέσεις αλλά και σε κάθε θέση κάνοντας τον εργαζόμενο να νιώθει ότι αποτελεί σημαντικό κρίκο στην εταιρεία και όλοι μαζί να εργάζονται για ένα κοινό σκοπό. Η εταιρεία με την στάση που κρατεί χάνει σταδιακά δυστυχώς την αξιοπιστία της στα μάτια του ανθρώπινου δυναμικού της αφού διατηρούν μια χωρίς ενδιαφέρον στάση απέναντι στους εργαζομένους αυξάνοντας την διοίκηση φόβου και έχοντας αρνητικές

συνέπειες στην πορεία. Η διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας και αυτό θα έπρεπε να το γνωρίζουν και στις θέσεις αυτές θα έπρεπε να ανατίθενται σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες. Από το τμήμα αυτό λείπει ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πολλών λειτουργιών έχοντας στόχο την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Οι εταιρείες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντος και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας» Arie De Geus. Δεν δίδεται δυστυχώς η πρέπουσα σημασία όσον αφορά την συνεισφορά στην απαιτούμενη έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση σε θέματα που αφορούν την σωστή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Δεν υπάρχει το περιβάλλον εκείνο που να είναι προσανατολισμένο στην πληροφόρηση και τη γνώση που εκτός από τους 'λίγους'. Δίδεται η πρόσβαση στην πληροφόρηση μόνο σε λίγους με αποτέλεσμα οι υπόλοιποι να υστερούν σε δυνατότητες στην εργασία. Δεν δίνονται ίσες ευκαιρίες και δεν υπάρχει «εμπιστοσύνη» αλλά ούτε και δικαιοσύνη αλλά ούτε και ίσες ευκαιρίες.

3. Ο σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι αποφασιστικός για την αποτελεσματικότητα ώστε να υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας αλλά και βελτίωση της ποιότητας του προσφερόμενου έργου. Ως εργαζόμενος παρατηρώ την λανθασμένη εκτίμηση όσον αφορά τις εκπαιδευτικές ανάγκες για το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων. Δεν υπάρχει λεπτομερής προσδιορισμός όσον αφορά τις πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες που υπάρχουν αφού κανείς δεν ενδιαφέρεται για την 'μάθηση» πέρα από αυτό που κάνουν καθημερινά καταντώντας την εργασία μια καθημερινή ρουτίνα. Υπάρχει συνεχής επίβλεψη και αλίμονο αν έγινε κάτι διαφορετικά ή λανθασμένα. Στο θέμα της εκπαίδευσης ή ακόμα και ενός απλού σεμιναρίου επιλέγονται δυστυχώς οι «λίγοι» και πάντα οι ίδιοι αυτοί που κατά την άποψη της διεύθυνσης μπορούν να αποκτήσουν περισσότερη γνώση παραμερίζοντας την πλειοψηφία ατόμων. Όλοι οι υπόλοιποι μένουν πίσω να παρακολουθούν την εξέλιξη και την πρόοδο των λίγων. Δεν υπάρχει μια οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία όλο το ανθρώπινο δυναμικό να αποκτάει καινούργιες γνώσεις ώστε να τους οδηγήσουν στην απόκτηση νέων ικανοτήτων, τεχνικές και διοικητικές γνώσεις αλλά και να τους δοθεί η ικανότητα ώστε

να μπορούν να επιλύουν μόνοι τους προβλήματα τα οποία παρουσιάζονται με τρόπο αποτελεσματικό. Η εκπαίδευση αναμφίβολα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που δυστυχώς βλέπω να παραβλέπεται. Υπάρχει θέληση από όλο το ανθρώπινο δυναμικό για μάθηση και θα έπρεπε να υπάρχει σωστός προγραμματισμός για εκπαιδευτικά προγράμματα εντάσσοντας όλα τα μέλη. Η έλλειψη εμπιστοσύνης από τους εργαζομένους ως προς την διεύθυνση δυσχεραίνει το εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας «στρατόπεδα» και καθόλου ομαδικό πνεύμα.

4. Η δημιουργία ενός εργασιακού χώρου που προκαλεί τους υπαλλήλους και τους βοηθάει να παράγουν με εξαιρετική διάθεση, είναι ένα από τα πιο δύσκολα κατορθώματα οποιασδήποτε εταιρείας. Στον εργασιακό χώρο θα πρέπει η διοίκηση να δημιουργήσει μια κουλτούρα που να εστιάζει στην προτεραιότητα των εργαζομένων τις εισφορές τους. Συνήθως η κουλτούρα της υπαιτιότητας ή ο φόβος δεν φέρνει αποτελέσματα και μπορεί ακόμη να σκοτώσει το ηθικό των εργαζομένων. Χρειάζεται οι Ηγέτες να κάνουν τους υφιστάμενους να νιώσουν αξιόλογοι και σημαντικοί. Να «δίδεται» έπαινος για την προσπάθεια και την καλή δουλειά τους, δίνοντας θετικά σχόλια υποστηρίζοντας τη δουλειά τους. Να βρίσκουν χρόνο ώστε να υπάρχει μια πιο στενή επικοινωνία δίδοντας την ευκαιρία να ακουστούν και μπορέσουν να ανακαλύψουν τις ανάγκες τους και τι θα μπορούσε να γίνει ώστε η εργασία να γίνει πιο ευχάριστη. Στο σημερινό χώρο εργασίας που βρίσκομαι δυστυχώς υπάρχει αρκετός εκφοβισμός και συχνές απολύσεις και δεν υπάρχει τίποτα πιο απογοητευτικό και ψυχοφθόρο από το να την ξέρεις τι να περιμένεις στο χώρο εργασίας από μέρα σε μέρα. Παρατηρώ τα τελευταία χρόνια μετά από την αλλαγή διεύθυνσης ότι τα αφεντικά κρατάνε τους στόχους και το όραμα της εταιρείας για τον εαυτό τους. Αυτό που πιστεύω ως είναι ότι τα αποτελέσματα θα ήταν πολύ καλύτερα αν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την μεγάλη εικόνα και μας αφήσουν να επενδύσουμε στο σκοπό της επιχείρησης. Δυστυχώς υπάρχουν «ηγέτες» οι οποίοι, κίνητρο θεωρούν το συναίσθημα που δίνουν στον εργαζόμενο ότι πάντα ότι και να κάνουν δεν είναι αρκετό και θα πρέπει να προσπαθούν για κάτι παραπάνω χωρίς καθόλου επιβράβευση περιμένοντας κάθε φορά για να επιπλήξουν τον εργαζόμενο για όποιο λάθος. Υπάρχει δυστυχώς μεγάλο χάσμα όσον αφορά την επικοινωνία περισσότερο μεταξύ στελεχών και όχι μεταξύ υφισταμένων. Οι αλλαγές συνήθως τα τελευταία χρόνια γίνονται λόγω συχνών απολύσεων με μειωμένες προσλήψεις αυξάνοντας τον όγκο εργασίας των

εργαζομένων 'επιβάλλοντας τους» να ανταπεξέλθουν. Δεν υπάρχει αξιολόγηση επι της ουσίας παρά μόνο για τους λόγους. Η διοίκηση «επιβάλλει» τους όρους της αξιολόγησης θέτοντας τους δικούς της στόχους, στο δικό της χρονοδιάγραμμα και στο δικό της όραμα. Μας λείπει ο Ηγέτης αυτός που θα εμπνεύσει τους άλλους να γίνουν περισσότερο από αυτό που πραγματικά είναι. Να δώσει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να μεγαλώνουν και να αναπτύσσονται με ένα κοινό όραμα και στόχο.

Συνέντευξη από κύριο Γ.Γ.

1. Η καλύτερη απόδειξη ότι κάποιος είναι ηγέτης στον χώρο εργασίας μου δεν θα φανεί ούτε μέσα από κάποια εξειδικευμένη έρευνα, ούτε με τα οποιαδήποτε ερωτηματολόγια όπως επίσης ούτε από κάποια κριτική που πιθανόν να εκφράσει κάποιος εμπειρογνώμονας. Θα φανεί μέσα από τους αριθμούς και μέσα από τα αποτελέσματα. Θα φανεί μόνο όταν οι στόχοι της εταιρείας επιτευχθούν, όταν το «όραμα του αύριο» ολοκληρωθεί. Θα φανεί από το γεγονός πως άτομα θα επιθυμούν να εργαστούν στον χώρο αυτό ακόμα και όταν οι οικονομικές απολαβές δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους, αλλά επειδή «γουστάρουν» να εργάζονται κάτω από την καθοδήγηση του εν λόγω ηγέτη. Στο χώρο εργασίας μου, το προφίλ του ηγέτη που θα ταίριαζε είναι αυτού που έχει όραμα να αλλάξει τον κόσμο, να καινοτομήσει, να δώσει το «κάτι παραπάνω» από τους υπόλοιπους και να μην σταματήσει να εργάζεται προς αυτή τη κατεύθυνση. Θα ταίριαζε το προφίλ του ηγέτη που θα έδειχνε τον δρόμο στο να γίνονται τα σωστά πράγματα στην εταιρεία και όχι αν αυτά που γίνονται θα γίνονταν με το σωστό τρόπο.

2. Δυστυχώς δεν γίνεται. Αυτό το πρόβλημα ήδη έχει εντοπιστεί μέσα στον οργανισμό μου αλλά δεν γίνονται τα σωστά διαβήματα ούτως ώστε να διορθωθούν. Εφόσον υπάρχει ο εντοπισμός της πιο πάνω έλλειψης θα έπρεπε να παρθούν αποφάσεις όπως όλα τα στελέχη της εταιρείας (με μια σχετική πείρα) όπως συμμετέχουν σε συναντήσεις που αφορούν αποφάσεις στρατηγικής σημασίας. Θα έπρεπε η διοίκηση της εταιρείας να γνωρίζει πως σκέφτεται το προσωπικό, να είναι σίγουροι πως ξέρουν το όραμα (και κυρίως πως το συμμαρίζονται), να γνωρίζουν ποιο είναι το «Plan B» σε περίπτωση που παρεκκλίνουμε από τον πρωταρχικό στόχο. Σε περίπτωση νέων προσλήψεων θα πρέπει να υπάρχει μια πιο σωστή αξιολόγηση ως προς το «ποιος» είναι κατάλληλος ώστε να στελεχώνεται η εταιρεία με άτομα που να έχουν ηγετικές

φυσιογνωμίες και τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα ενδυναμώσουν την εταιρεία μέσα από σωστή συνεργασία και ομαδικό πνεύμα.

3. Η ανάγκη της συνεχόμενης κατάρτισης γίνεται επιτακτική. Αλίμονο αν δεν είμαστε μπροστά στην τεχνολογία από τον ανταγωνισμό. Υπάρχει ο σχεδιασμός, ενημερώνεται μέρος του προσωπικού για το πρόγραμμα/σχέδιο κατάρτισης. Το αποτέλεσμα είναι μετρήσιμο και μπορεί να φανεί τόσο από την ορθολογιστική εφαρμογή νέων τεχνολογιών, όπως επίσης και από τα τελικά αποτελέσματα στο τέλος του επιχειρηματικού έτους (αύξηση πωλήσεων, μείωση χρόνου τεχνικής υποστήριξης άρα και βελτίωση της ποιότητας, κλπ.). Υπάρχει ωστόσο και το αρνητικό κομμάτι. Πολλές φορές ο ανταγωνισμός γνωρίζει πως η εταιρεία μας έχει την δυνατότητα να εργοδοτεί, να εκπαιδεύει και να βγάζει εξαιρετικούς επιστήμονες με αποτέλεσμα να τους προσεγγίζει με ψηλότερους μισθούς και να μας «κλέβει» τους κόπους μας. Έτσι, αντί ο ανταγωνιστής να επενδύσει σε δικές του διαδικασίες κατάρτισης, χρησιμοποιεί μέρος του προϋπολογισμού του για “head-hunting” μέσα στον δικό μας οργανισμό. Οι νομοθεσίες στην Κύπρο είναι τέτοιες που δεν μας προστατεύουν από αυτό, αφού ένας πιθανός όρος σε ένα συμβόλαιο ενός υπαλλήλου της μορφής του «απαγορεύεται να εργαστείς σε ανταγωνιστή», δεν έχει απολύτως καμία νομική υπόσταση.

4. Ίσως η πιο συχνή αιτία που «αναγκάζει» μια σημαντική μονάδα στο να σταματήσει να κληθεί το όραμα είναι οι λανθασμένοι χειρισμοί από άτομα που κατέχουν κάποια σημαντική θέση (είτε στο top-management είτε το middle-tier management). Ένας κακός διευθυντής για παράδειγμα ο οποίος αργά ή γρήγορα θα εντοπισθεί και θα απομακρυνθεί αλλά μέχρι να γίνει αυτό μπορεί να στοιχήσει αρκετές ιδιοφυείς προσωπικότητες της εταιρείας μας, δυστυχώς. Επίσης, βρισκόμαστε σε μια μικρή χώρα όπου εργοδοτούνται άτομα που έχουν πάρει εφόδια από πανεπιστήμια του εξωτερικού, εκεί μαθαίνουν για τα τεράστια μεγέθη οργανισμών, τις τεράστιες προοπτικές, κάτι που δυστυχώς στην Κύπρο δεν υπάρχουν λόγω μεγέθους. Σε ένα πανεπιστήμιο της Αγγλίας, για παράδειγμα, οι σημερινοί επιστήμονες μαθαίνουν πως λειτουργεί ένα τεράστιο software house, πως είναι δομημένο, ποιες προοπτικές ανέλιξης υπάρχουν, κλπ. Επιστρέφοντας στην Κύπρο, αντιλαμβάνονται πως ίσως το μεγαλύτερο software house να αποτελείται από 30-40 άτομα ένα μέγεθος που στο εξωτερικό αυτό μπορεί να αποτελεί απλά ένα μικρό-τμήμα, μιας και μία εταιρεία εκεί αποτελείται από χιλιάδες στελέχη.

Αμέσως εμπεδώνεται η αντίληψη πως δεν υπάρχει προοπτική ανέλιξης. Παράλληλα η αναπόφευκτη σύγκριση των μισθών με αυτούς του εξωτερικού είναι ένα εμπόδιο και η συχνή αιτία των στελεχών που σταματούν να κνηγούν το όραμα. Όλα αυτά πολλές φορές αποτελούν αρνητικό καταλύτη στο να καταλαγιάζει το ενδιαφέρον κάποιο στελέχους και να αρκείται απλά στα βασικά.

Συνέντευξη από συνάδελφο σε ναυτιλιακή εταιρεία κυρία Τ.Α.

1. Δυστυχώς δεν υπάρχουν «οπαδοί» που να ακολουθούν οικειοθελώς τον Ηγέτη στον χώρο εργασίας μας. Τον ακολουθούν «αναγκαστικά» αφού όταν δοθούν οδηγίες πρέπει να τις ακολουθήσουν κατά γράμμα δίχως να συζητηθούν προγενέστερα της απόφασης για εφαρμογή των οδηγιών αυτών. Υπάρχει ηγετική φυσιογνωμία η οποία όμως κάποιες φορές βάζει μπροστά το δικό του καλό αντί το καλό όλων και δίχως να γίνεται δεχτή η οποιαδήποτε εισήγηση αφού θεωρεί τις δικές του εισηγήσεις ως τις πιο σωστές. Το είδος ηγέτη που θα ταίριαζε καλύτερα στον χώρο που εργάζομαι είναι αυτός που συζητά με όλους, έχει ομαδικό πνεύμα, δέχεται εισηγήσεις, αναγνωρίζει κάποια εισήγηση ως καλύτερη από την δική του και σέβεται τους συναδέλφους με τις πράξεις, δηλαδή, είναι ευγενικός, δείχνει κατανόηση και βοηθά ουσιαστικά όταν υπάρχει πρόβλημα.

2. Ναι υπάρχει συνεργασία μεταξύ τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης. Η στρατηγική που απορρέει από τους πόρους έρχεται από τους διευθυντές και μετά οι ρόλοι καθορίζονται βάσει των στόχων με χρονοδιαγράμματα. Υπάρχουν KPI's για όλους και γνωρίζουν την ημερομηνία κατά την οποία πρέπει οι στόχοι να επιτευχθούν. Υπάρχει έγκυρη πληροφόρηση.

3. Υπάρχει εκπαιδευτικό πρόγραμμα και σχεδιασμός ο οποίος ξεκινά Γενάρη. Κάποια προγράμματα είναι κοινά και κάποια άλλα αφορούν την δουλειά που κάνει ο κάθε ένας. Υπάρχει αξιολόγηση. Όσον αφορά την δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων αυτό είναι μεγάλο θέμα και τί εννοούμε δίκαιο. Δίκαιο π.χ. είναι να ταξιδεύει ο Διευθυντής σε ένα συνέδριο ή σε μια εκπαίδευση και όταν επιστρέψει να μοιραστεί τις γνώσεις του με τους υπόλοιπους. Άδικο είναι όταν η εκπαίδευση γίνεται επιλεκτικά μόνο για λίγους και οι υπόλοιποι μένουν στην αμάθεια.

4. Πολλά πράγματα μπορεί να κάνουν έναν πολύ εργατικό και ιδιοφυή υπάλληλο να σταματήσει να έχει οράματα και να αποδίδει στην δουλειά του. Η ανισότητα των μισθών και των ωφελημάτων. Να κάνουμε εμείς την δουλειά των ανωτέρων και αυτοί να

πληρώνονται για την δουλειά που κάνουμε εμείς. Το χάσμα επικοινωνώντας μεταξύ Διευθυντών και των υπαλλήλων. Και το σημαντικότερο πρόβλημα η επικοινωνία που δυστυχώς απουσιάζει πολλές φορές αφού δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα. Οι πολλές ώρες εργασίας μετά την δουλειά που επηρεάζουν την προσωπική μας ζωή και η οποία γίνεται άμισθή.

Συνέντευξη με συνάδελφο και υπεύθυνη λογιστηρίου κυρία Κ.Α

1. Η Ηγεσία σήμερα είναι μια λέξη «χαμένη στη μετάφραση» με πάρα πολλές ερμηνείες. Ποια είναι κατά την άποψη σας η καλύτερη απόδειξη ότι κάποιος είναι ηγέτης στο χώρο εργασίας σας;

Η καλύτερη απόδειξη είναι όταν αυτό το άτομο θα βάζει πρώτα και πάνω από όλα τα μέλη της ομάδας την οποία ηγείται. με αλλά λόγια αυτός που προτίθεται να θυσιάσει για το καλό της ομάδας.

Υπάρχουν «οπαδοί» που να τον ακολουθούν οικειοθελώς ώστε να εκπληρωθούν τα «κοινά οράματα και στόχοι»;

Θα μπορούσαν να υπάρξουν οπαδοί όταν και εφόσον ο ηγέτης θα τους εμπνεύσει τόσο όσο να τον ακολουθήσουν.

Υπάρχει εκείνη η αξιόλογη ηγετική φυσιογνωμία που σας εμπνέει και που οι οποίοι δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό ώστε όλοι να πάτε μπροστά;

Στην παρούσα εργασία μου απέχει έτη φωτός ο όρος ηγέτης.

Ποιο το είδος Ηγέτη θα ταίριαζε καλύτερα στον χώρο τον οποίο εργάζεστε;

Αυτός που θα βάλει τον εαυτό του στη θέση των συναδέλφων του και να μπορεί να δει μέσα από τα μάτια τους. Επίσης αυτός που θα προωθεί την εμπάθεια ,τον σεβασμό, την εκτίμηση και φυσικά να κάνει τους συναδέλφους του να νιώθουν ασφάλεια!

2. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης ώστε να διαμορφώσουν τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων με τους άξονες της στρατηγικής που απορρέουν από τους στόχους;

Πολύ δύσκολο διότι οι οικονομικοί στόχοι υπερέχουν. Είναι λίγοι οι οργανισμοί που εναρμονίζουν τον ανθρώπινο με τον οικονομικό παράγοντα.

Με βάση ποια κριτήρια γίνεται η αποτύπωση του οργανωτικού μοντέλου και καθορίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες για την υλοποίηση τους;

Κόστος και κέρδος!

Δίδεται η πρέπουσα σημασία όσο αφορά την συνεισφορά στην απαιτούμενη έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση σε θέματα που αφορούν την σωστή αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων;

Στην παρούσα εργασία μου, σε καμία περίπτωση!

3. Ο εργοδότης σας χρησιμοποιεί ορθολογική διαδικασία εκπαίδευσης;

Δεν υπάρχει καμία πρόνοια για εκπαίδευση του προσωπικού!

Υπάρχει η ανάλυση της ανάγκης που χρειάζεται κάλυψη μέσα από την εκπαίδευση;

Δεν υπάρχει αυτή η έννοια στην εταιρεία που εργάζομαι!

Υπάρχει κάποιος σχεδιασμός όσον αφορά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

Κανένας!

Αν και εφόσον υπάρχει, αναπτύσσεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος;

Εφαρμόζεται σωστά το πρόγραμμα αυτό, με εκπαίδευση από τους σωστούς ανθρώπους στην ομάδα των εργαζομένων στους οποίους απευθύνεται η εκπαίδευση ώστε να μεταβούν σε νέα καθήκοντα διασφαλίζοντας και διατηρώντας τα υψηλά επίπεδα; Υπάρχει η αξιολόγηση όσο αφορά την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης και η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων; Δεν ισχύει τίποτα από τα παραπάνω!

4. Τί είναι αυτό που στον εργασιακό σας χώρο κάνει αρκετούς ιδιοφυείς, εργατικούς και καλλιεργημένους, προσωπικότητες με αξίες και οράματα να σταματάνε να κυνηγούν με πάθος το όραμα, και να μην είναι ικανοί να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό;

Φυσικά ο τρόπος με τον οποίο διοικείται η ομάδα . Ο διευθυντής είναι εγωιστής, έχει πάντα δίκιο και υποτιμά τους συναδέλφους τους! Επίσης έχει δικτατορικό ύφος και στυλ.

Το όραμα και οι αξίες του οργανισμού μεταβάλετε με τρόπο που να δημιουργεί τις επιθυμητές συμπεριφορές στο σύνολο ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί στρατηγικοί στόχοι;

Δεν είναι ορατό αυτό στην παρούσα εργασία μου.

Υπάρχει η συναλλακτική ηγεσία, η ευελιξία ανάλογα με τις αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον;

Ούτε κατά διάνοια.

Πως διαχειρίζονται την αλλαγή ώστε να υπάρξει μια ομαλή προσαρμογή χωρίς αρνητικές αντιδράσεις από το ανθρώπινο δυναμικό;

Απολύουν προσωπικό!

Υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία με τα υπόλοιπα τμήματα και συναδέλφους έτσι ώστε να μη μπορείτε να ανταποκριθείτε;

Συνήθως είναι συνεργάσιμοι.

Οι αλλαγές που γίνονται οφείλονται μόνο στις επιστημονικές και τεχνολογικές αλλαγές;

Cost cutting!

Η αξιολόγηση είναι επί της ουσίας ή είναι μια αξιολόγηση τυπική;

Η αξιολόγηση αν και δεν το έχω κάνει ακόμα υποπτεύομαι ότι θα είναι βάση της άποψης που θα έχει ο διευθυντής για όλη την ομάδα. Βεβαίως και θα είναι επικριτική και όχι επικοδομητική.

9. Κεφάλαιο

Συμπεράσματα

Απάντηση στη βασική υπόθεση της διατριβής.

«Ο ρόλος της Ηγεσίας και η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον κόσμο της Ναυτιλίας».

Σύμφωνα με την έρευνα μας και με βάση τις απαντήσεις που έχω λάβει από τις συνεντεύξεις, παρατηρείται μια ίδια άποψη αναμφίβολα ότι παρόλα τα άλματα στην τεχνολογία τα οποία μπορούν να δώσουν σαφέστατα εξαιρετικά πλεονεκτήματα στους «Ηγέτες» και στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων (αφού τους παρέχονται όλα όσα χρειάζονται για να υπάρξει μια αποτελεσματική διοίκηση) αυτό το πλεονέκτημα αρκετά συχνά δεν αξιοποιείται και αρκετές φορές στρέφεται και σε μειονέκτημα.

Ο ηγετικός ρόλος δείχνει να μην υπάρχει, επιφέροντας αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό. Η έλλειψη ηγετών και η έλλειψη ικανοποίησης των εργαζομένων σπρώχνει τους εργαζόμενους σε φυγή σε άλλους οργανισμούς ευελπιστώντας την εντόπιση εκείνων των χαρακτηριστικών Ηγετών που θα τους εμπνεύσει ώστε να εμπιστευτούν και να μείνουν. Η ικανοποίηση των

εργαζομένων είναι η βάση για την βελτίωση στην οργάνωση αλλά και την λειτουργία των Ναυτιλιακών εταιρειών ώστε η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών να είναι υψηλή όπως και η ευημερία των οργανισμών.

Οι Ηγέτες των εταιρειών μαζί με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συνεργάζονται ώστε να υπάρχει μια συνεχής και ιδιαίτερη μεταχείριση κάθε εργαζομένου ξεχωριστά ώστε να εντοπίζονται οι όποιες δυσκολίες και να βοηθούν τους εργαζομένους να προσαρμόζονται και να νιώσουν το αίσθημα της ασφάλειας και της ικανοποίησης. Οι οργανισμοί χρειάζεται να αναπτύξουν την ικανότητα τους για άσκηση ηγεσίας και συνήθως οι επιτυχημένες εταιρείες δεν περιμένουν να εμφανιστούν από μόνοι τους οι ηγέτες, αντίθετα αναζητούν άτομα με πάθος και μεράκι έχοντας τις ικανότητες εκείνες ώστε να ηγηθούν. Η διαρκώς επιτυχημένη επιχείρηση δε χτίζεται με σχέδια που υλοποιούνται σε συγκεκριμένο χρόνο. Απαιτείται μία συστηματική και πειθαρχημένη προσπάθεια από τα σωστά επιλεγμένα ηγετικά στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως από αυτά που βρίσκονται στην ανώτατη διοίκηση. Οι σωστοί άνθρωποι δεν είναι μόνο τα ταλέντα. Είναι αυτοί που εκτός των γνώσεων και ικανοτήτων τους, διαθέτουν το χαρακτήρα που ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και κυρίως έχουν την ισχυρή θέληση να είναι σωστοί επαγγελματίες και να επιτυγχάνουν τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις ως άτομα αλλά και ως ομάδες. Χρειάζεται οι άνθρωποι να μην φοβούνται να μιλήσουν ξεκάθαρα για όσα χρειάζονται βελτίωση μέσα στην εταιρεία γιατί αν η κουλτούρα της εταιρείας είναι τέτοια και ο καθένας να φοβάται να μιλήσει με ειλικρίνεια, τότε είναι δεν είναι παρά ένας χώρος μέσα στον οποίο οι άνθρωποι ζουν με ψευδαισθήσεις κάτι που δυστυχώς συμβαίνει.

Ο ρόλος της Ηγεσίας είναι ο κύριος φορέας των κοινωνικών αλλαγών διότι θέτει σε εφαρμογή μεταρρυθμιστικά προγράμματα αλλά και σε κάθε εξέλιξη που δημιουργείται. Χρειάζονται οι ηγέτες εκείνοι που να μπορούν να εκπαιδεύουν και να αναπτύσσουν νέους ανερχόμενους ηγέτες. Ο ηγέτης θα πρέπει να βρίσκεται στη θέση αυτή όχι για να καλύψει τις προσωπικές του ανάγκες και το προσωπικό όφελος αλλά διότι έχει συλλογική μέριμνα και νοιάζεται για το γενικό όφελος όσων βρίσκονται κοντά του και μη ώστε να συγκροτηθεί η «ομάδα» εκείνη που θα φέρει εις πέρας το κοινό όραμα.

Επίσης υπάρχει μια ίδια προσέγγιση όσον αφορά τους κυριότερους λόγους αποτυχίας των δυσέυρετων «Ηγετών» και ο λόγος είναι η έλλειψη εκπαίδευσης και η προσπάθεια

μείωσης στα κόστη ώστε η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να παραμερίζεται. Η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στην αύξηση του δείκτη παραμονής των εργαζομένων κάτι που σημαίνει ότι μέσα από την εκπαίδευση επιτυγχάνεται ο συγκερασμός των στόχων της εταιρείας, των ανθρωπίνων πόρων. Θα χτιστούν σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης αλλά και μιας κοινής πορείας μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας προς το μέλλον, δημιουργώντας ισχυρό ψυχολογικό συμβόλαιο που θα οδηγήσει στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Χρειάζεται η Ηγεσία των εταιρειών να ικανοποιεί τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης των ανθρωπίνων πόρων ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων αφού θα καλύπτονται οι ψυχολογικές πτυχές των ανθρωπίνων πόρων. Να δίνεται μεγαλύτερη αξία στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων και όχι στα υλικά αγαθά και στον «τίτλο». Η επίτευξη ενός αρμονικού περιβάλλοντος θα δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας μέσα από την απόκτηση νέων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Οι στόχοι της εταιρείας και των ανθρωπίνων πόρων πρέπει να πραγματοποιούνται παράλληλα επιτυγχάνοντας το βέλτιστο αποτέλεσμα σε οικονομικό και συναισθηματικό επίπεδο χωρίς να τίθεται λόγος απολύσεων και αντικατάσταση των εργαζομένων.

Μια άλλη κοινή άποψη αφορά την φυγή των εργαζομένων, τις απολύσεις αλλά και τις προσλήψεις νέων εργαζομένων οι οποίες δημιουργούν εντάσεις στο εργασιακό χώρο αλλά και μείωση της αποδοτικότητας αφού παραβιάζεται το ψυχολογικό συμβόλαιο από τους εργοδότες. Υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, αστάθεια αλλά και φόβος τα οποία αποτελούν την τροχοπέδη στη ζωή των εργαζόμενων. Τα διοικητικά στελέχη θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό ως «στρατιώτης» και δεν αντιμετωπίζεται ως την «ύλη» εκείνη που θα του φέρεις εις πέρα το στόχο του κάνοντας της ανταγωνιστική και βιώσιμη την παρουσία της στον κόσμο της ναυτιλίας.

Αρκετοί «Ηγέτες» έχουν παραμείνει σε παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης αρνούμαι να γίνουν ευέλικτοι με βάση το σημερινό περιβάλλον. Αποτέλεσμα να μην δίνονται «ευθύνες» στο ανθρώπινο δυναμικό, να θέλουν να επιβλέπουν τα πάντα κάνοντας αυστηρή κριτική στα άτομα, αυξάνοντας την ανασφάλεια τους. Οι ηγέτες χρειάζεται να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των ανθρώπων δείχνοντας πρώτοι πίστη παρέχοντας κάθε υποστήριξη που μπορεί να χρειαστεί. Είναι κρίσιμο να αποδείξουν πρώτα οι ίδιοι την

αξιοπιστία τους ώστε να υποδομηθεί εμπιστοσύνη, με τα λόγια τους αλλά και τα έργα τους ώστε στην συνέχεια οι άνθρωποι να τους εμπιστευτούν «παίζοντας» πάντα έντιμο παιχνίδι χωρίς να υπάρχουν κρυφοί απώτεροι σκοποί. Οι άνθρωποι χρειάζονται φροντίδα μέσα από την εργασία, με καλύτερες δυνατές συνθήκες αντιμετωπίζοντας με κάθε ευαισθησία και σύνεση οποιαδήποτε αλλαγή.

Ο Ηγετικός ρόλος πρέπει να στηρίζεται στην συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη τοποθετώντας τον εαυτό του μέσα στην «ομάδα» και όχι από πάνω δημιουργώντας μια πλήρης ταύτιση. Έχοντας αυτοεπίγνωση μέσα από κατάρτιση, χάρισμα, ευφυΐα, ικανότητα πειθούς αλλά και ευγλωττία παραμένοντας προσηλωμένος στην έκφραση των αξιών και των στόχων της ομάδας και όχι των δικών του προσωπικών στόχων. Ο ρόλος των ηγετών πρέπει να είναι καθοριστικός ώστε να κερδίσουν τους ανθρώπους, να εμπνεύσει μέσα από το όραμα, να τους κινητοποιεί και να κερδίσει την δέσμευση τους. Να έχει την ικανότητα μέσα από την στρατηγική του σκέψη να καθοδηγήσει και να κερδίσει πιστούς οπαδούς.

Επιπρόσθετα οι συνεντεύξεις μας ανέδειξαν την σημαντικότητα της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζονται οι οργανισμοί και την συνεργασία που πρέπει να υπάρχει με τα ανώτερα στελέχη ώστε να λειτουργούν με κοινούς στόχους και οράματα και επίσης την υπεροχή που δίνει σε ένα οργανισμό τόσο σε επίπεδο ανθρώπινου κεφαλαίου όσο και σε επίπεδο ανθρώπινων διαδικασιών. Τα αποτελέσματα από τις συνεντεύξεις έδειξαν ότι δεν συνδέονται στενά με την διοίκηση στο βαθμό που θα έπρεπε. Χρειάζεται να ενισχύσουν το στρατηγικό τους ρόλο μέσα στην εταιρεία και η ανάπτυξη της ηγεσίας να γίνει προτεραιότητα τους σχεδιάζοντας προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα που μακροχρόνια θα επιφέρει ποιότητα στον εργασιακό χώρο, ποιότητα στην λήψη αποφάσεων, αυτονομία και τις ικανότητες εκείνες που θα δημιουργήσουν την αλλαγή και στα επιθυμητά αποτελέσματα μέσα από ένα ευχάριστο εργασιακό χώρο. Η Ηγεσία και η στρατηγική διοίκηση είναι κοινωνικός ρόλος που εξελίσσεται συνεχώς και οφείλει να αποτελεί καρπό συνεχών και επιβεβαιωμένων προσθηκών, με μοναδικό στόχο το καλό του ανθρώπου και μετά του συνόλου.

Τα ευρήματα θα μπορούσαν να αποτελέσουν προειδοποιητικά σινιάλα για να ερευνηθούν κάποιες νέες πρακτικές εκπαίδευσης και εξέλιξης των υπαρχόντων, οι

οποίες, κατά την γνώμη μας ίσως οδηγήσουν στην ομαλή μετάβαση των διοικητικών στελεχών σε αυριανούς «Ηγέτες» που εμπνέουν εμπιστοσύνη και που οι οπαδοί θα ακολουθούν με την καρδιά. Η δύναμη της επιρροής μέσα από την επικοινωνία, την ώθηση στην δέσμευση, το όραμα, τα καθήκοντα θα βοηθήσει ώστε να υιοθετηθεί μια ομαλή απαραίτητων χαρακτηριστικών στο προφίλ του ηγέτη του αύριο και που οπαδοί θα θέλουν να τον ακολουθήσουν. Οι ναυτιλιακές εταιρείες χρειάζεται να λάβουν σοβαρά υπόψη την αναμενόμενη απόκλιση του εκπαιδευτικού υπόβαθρου των ανθρώπινων πόρων με τις νέες απαιτούμενες γνώσεις που κρίνεται απαραίτητο να διαθέτουν οι «άνθρωποι» της. Χρειάζεται περισσότερη επένδυση σε πιο εξειδικευμένες και υψηλής προστιθέμενης αξίας δραστηριότητες σε όλο τους υφισταμένους ώστε να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες σε νέους τομείς ώστε να ενισχυθεί η ευελιξία τους και η ανταγωνιστικότητά τους. Οι εταιρείες αν θέλουν να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά θα πρέπει μέσα από την Ηγεσία αλλά και την στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων να υπόκεινται σε δια βίου μάθηση.

Η τεχνολογική εξέλιξη βρίσκεται σε μια συνεχή μεταβολή και η παλιά γνώση θεωρείται απαρχαιωμένη και δεν μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον οι άνθρωποι πόροι αποτελούν την κινητήρια δύναμη των εταιρειών και αν το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδευτεί, θα γίνονται και θα εξελίσσονται όλο και καλύτεροι μέσα από μια όμορφη αρμονική συνεργασία. Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών πρέπει να αποτελεί στρατηγική προτεραιότητα για τις εταιρείες και θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επένδυση και όχι ως κόστος, η οποία μακροχρόνια θα επιφέρει μεγαλύτερα έσοδα. Το οποιοδήποτε κεφάλαιο δαπανηθεί για την εκπαίδευση και επιμόρφωση τους θα γίνει απόσβεση από τα αναμενόμενα οφέλη. Απαιτείται μια σειρά από συντονισμένες δραστηριότητες οι οποίες με την πάροδο του χρόνου θα αποδώσουν και θα συμβάλουν στην ανάπτυξη της ηγεσίας ως ικανότητα και στην ανάπτυξη αυτή θα πρέπει να εμπλέκονται ενεργά όλα τα στελέχη θεμελιώνοντας μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και δέσμευσης. Μέσα από τον τρόπο λειτουργίας της θα πρέπει να έχει σαν σκοπό να βοηθήσει το προσωπικό της μέσα από εφαρμογές που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας τους. Να υπάρχει μια συνεχή ενημέρωση όσον αφορά τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις υποκινώντας το έτσι να αποκτήσει νέες υπευθυνότητες και ρόλους συμβάλλοντας στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη τους. Η ανώτατη διοίκηση θα

πρέπει να ακολουθεί αξιοκρατικά κριτήρια και να προωθεί τους εργαζομένους της. Ο εργαζόμενος που αξίζει, προσπαθεί και συνεχώς βελτιώνει την επίδοσή του και συνεπώς θα αναρριχηθεί στα σκαλοπάτια της ιεραρχίας, να μην μένει στάσιμος και να ανταμείβεται με ποικίλους τρόπους τόσο χρηματικά όσο και με τρόπους που υποδεικνύει η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Αν η επιχείρηση τα καταφέρει να υλοποιήσει τα πιο πάνω, τότε θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί θετικά αλλά και αποτελεσματικά στο δυναμικό, μεταβαλλόμενο περιβάλλον που υπάρχει αφού τα στελέχη της θα έχουν την ικανότητα να λάβουν πάραυτον άμεσα αποφάσεις ώστε να διατηρήσει τον ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Θα αναπτυχθεί η ομαδικότητα που μόνο θετικά θα επιφέρει στην εταιρεία αλλά και στους εργαζόμενους αποτελώντας ένα ιδιαίτερο μοναδικό και ανταγωνιστικό φαινόμενο.

Χρειάζεται η διατύπωση σαφών αξιών και αρχών στην άσκηση ηγεσίας στην πράξη και να υπάρχει συστηματική εκπαίδευση αναλαμβάνοντας ρόλο καθοδηγητή και μέντορα. Απαραίτητη προϋπόθεση η ανάπτυξη απαραίτητων μηχανισμών υποστήριξης και ελέγχου σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τέτοιου είδους μηχανισμοί αποτελούν τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων τα οποία θα υποστηρίζουν την ανάπτυξη των ανθρώπων της. Βασικό κριτήριο οι ηγετικές ικανότητες κατά την πρόσληψη αλλά και κατά την αξιολόγηση τους. Επίσης χρειάζεται η Ηγεσία να υποστηρίζουν την μεταρρύθμιση όπως και την επαγγελματική δομή η οποία θα γεφυρώσει τις εργασιακές κουλτούρες. Ο Ηγέτης να διακρίνεται για την ευφυΐα του, την προσωπικότητα του και τις ικανότητες τους και να είναι πρότυπο για την ομάδα. Να τον χαρακτηρίζει ο αυτοέλεγχος και η προσαρμοστικότητα αποπνέοντας εμπιστοσύνη διαθέτοντας σαφείς ενδείξεις συναισθηματικής νοημοσύνης. Χρειάζεται μια συνεχής επικοινωνία με τους υφιστάμενους του φροντίζοντας για την συνοχή και την πρόοδο τους διαθέτοντας κύρος και κοινωνικότητα. Πρέπει να παρέχει κίνητρα και να αναγνωρίζει τις επιθυμίες, τις προσδοκίες αλλά και τις ατομικές ικανότητες και χαρακτηριστικά για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και να ανταμείβει. Η παρακίνηση είναι κλειδί όπως και η αναγνώριση, η επιβράβευση αλλά και η δίκαιη μεταχείριση. Κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση τόσο των τρόπων εφαρμογής της ηγεσίας όσο και της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων ώστε να διασφαλίζονται συνθήκες ικανοποίησης από την εργασία. Η παρουσία του είναι ο παράγοντας εκείνος από τον οποίο εξαρτάται η συνδυασμένη δράση όλων

των μελών της ομάδας διατηρώντας την ενότητα τους, κατανέμοντας ευθύνες και τιμές στα μέλη ανάλογα με τις προσωπικές τους ικανότητες. Ο ηγέτης σε κάθε περίπτωση πρέπει να είναι κι ένας παιδαγωγός και ένα πρότυπο για όλους εργαζόμενους κινητοποιώντας όλες τις δυνάμεις της ομάδας κάνοντας αξιοκρατικά τις επιλογές.

Στο βιβλίο του *The Bible on Leadership*, ο Lorin Woolfe γράφει «Η υπέρτατη δοκιμασία για έναν ηγέτη δεν είναι το κατά πόσο παίρνει έξυπνες αποφάσεις και προχωρεί αποφασιστικά σε δράση, αλλά κατά πόσο διδάσκει στους άλλους την ηγεσία και δημιουργεί έναν οργανισμό που μπορεί να διατηρήσει την επιτυχία του ακόμη και αν ο ηγέτης αποχωρήσει» (Woolfe, 2002). Οι σημερινοί εργαζόμενοι είναι οι αυριανοί ηγέτες στο μέσο της ιεραρχίας της εταιρείας. Και οι σημερινοί ηγέτες στο μέσο της ιεραρχίας είναι οι αυριανοί κορυφαίοι ηγέτες. Όσο λειτουργούν ως ηγέτες στο μέσο της ιεραρχίας της εταιρείας, αν συνεχίσουν να αναπτύσσονται μάλλον θα έχουν την ευκαιρία να ανέβουν στην κορυφή της ηγεσίας. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να ψάχνουν ανάμεσα στους υφισταμένους και να σκέπτονται πως μπορούν να τους προετοιμάσουν να γίνουν σαν εκείνοι και τελικά να αναλάβουν τη θέση τους στο μέσο της ιεραρχίας. Οι πιθανοί υποψήφιοι ηγέτες είναι κάτι περισσότερο από καλοί εργαζόμενοι και καθώς τους διδάσκουν δίνουν στον οργανισμό περισσότερο βάθος και δύναμη βοηθώντας να ανέβει ο πήχης με τρόπο που όλοι να είναι κερδισμένοι.

Κάποτε ηγέτης ήταν αυτός με την περισσότερη σωματική δύναμη. Σήμερα είναι αυτός που μπορεί να συνεννοηθεί με τους ανθρώπους.

Μαχάτμα Γκάντι

Αν οι πράξεις σου εμπνέουν τους άλλους να ονειρεύονται, να μαθαίνουν, να πράττουν περισσότερα και να προοδεύουν, τότε είσαι ένας ηγέτης.

Τζον Κουνσι Ανταμς

Ένας Ηγέτης έλκει τους αξιόλογους ανθρώπους και ξέρει πως να τους κρατήσει μαζί.

Γιόχαν Βολφγκανγκ Γκάιτε

10. Κεφάλαιο

Επίλογος και εισηγήσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται η σημαντικότητα της συμβολής της διοίκησης του ανθρώπινου Δυναμικού, η αξιοκρατική αξιολόγηση της απόδοσης τους όπως και η συνεχόμενη επιμόρφωση τους. Το κλειδί για μια επιτυχημένη εταιρεία είναι το ανθρώπινο δυναμικό και με βάση την έρευνας καταλήγουμε ότι επιβάλλεται στις εταιρείες να αναθεωρήσουν και να προσαρμόσουν το σύστημα τους με αξιοκρατία και σωστή αξιολόγηση αφού οι εργαζόμενοι εντοπίζουν πολλά αρνητικά στα συστήματα των εταιρειών που εργάζονται και είναι απογοητευμένοι με επακόλουθο την φυγή τους από διάφορους ιδιωτικούς οργανισμούς και με την ελπίδα την εύρεση εταιρείας με πιο δίκαια εσωτερικά συστήματα. Ας ελπίσουμε ότι το έλλειμα της Ηγεσίας και της σωστής στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων να αλλάξει στο μέλλον, και να υπάρξουν «νέας κοπής» Ηγέτες και τμήματα Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ώστε οι «σωστοί άνθρωποι» που έχουν επιλεγεί με βάση τα σωστά κριτήρια, και αξιολόγηση ώστε να «ακολουθούν» τους Ηγέτες τους με την καρδιά, νιώθοντας ασφάλεια και σιγουριά στο χώρο εργασίας τους. Η φυγή των εργαζομένων από τις διάφορες Ναυτιλιακές εταιρείες προσδίδει το σοβαρό πρόβλημα που υπάρχει. Οι άνθρωποι πρέπει να γυρνάνε στο σπίτι τους κάθε μέρα νιώθοντας ικανοποιημένοι για την εργασία τους και όχι με το φόβο αν «αύριο» θα έχω εργασία, αν αύριο θα με επιπλήξουν. Το κάθε αποτέλεσμα που προκύπτει σε έναν οργανισμό είναι το άμεσο αποτέλεσμα της συλλογικής συμπεριφοράς όλων των ανθρώπων που συμμετέχουν και όχι μόνο των «λίγων».

Στο βιβλίο Leadership, ο ιστορικός και πολιτικός επιστήμων Τζέιμς Μαγκρέγκορ Μπερνς γράφει, «Ηγεσία είναι όταν οι Ηγέτες πείθουν τους οπαδούς τους να δράσουν για συγκεκριμένους στόχους που εμπεριέχουν τις αξίες και τα κίνητρα – τις επιθυμίες και τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες – και των Ηγετών και των οπαδών» (Macgregor, 1978).

Η Ηγετική συμπεριφορά δεν έχει κανέναν νόημα αν δεν οδηγεί στον ομαδικό όραμα, στην σωστή επικοινωνία και στην επίτευξη των κοινών στόχων. Σε κάθε εταιρεία

εργάζονται άτομα διαφορετικά σε ποικίλες θέσεις και είναι πολύ απλό να «αγοράσει» κανείς τον χρόνο αυτών των εργαζομένων πληρώνοντας τον μισθό τους αλλά και απαιτώντας την φυσική τους παρουσία για πέρα των 8 ωρών. Το δυσκολότερο μέρος είναι να καταφέρει να κερδίσει την ψυχή των ανθρώπων αυτών, την εμπιστοσύνη τους, την αφοσίωση τους κτίζοντας ‘συμπεριφορές’ κάνοντας κοινό το όραμα και ρεαλιστικό. Να δείξουν ενδιαφέρον για τους ανθρώπους οι οποίοι δουλεύουν για αυτούς και να βρουν την ισορροπία μεταξύ προσωπικού και επαγγελματικού ενδιαφέροντος δείχνοντας την επιθυμία να βοηθήσει. Να υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον για όλους. Να φροντίζουν τους ανθρώπους γιατί φροντίζοντας τους, αυτοί θα φροντίσουν την εταιρεία. Αυτό που γίνεται δυστυχώς οι ηγέτες «φροντίζουν» μόνο τη δουλειά τους καταλήγοντας να χάσουν στην πορεία και τη δουλειά αλλά και τους ανθρώπους τους. Χρειάζεται η «καλή» Ηγεσία η οποία να περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από την ολοκλήρωση κάποιων εργασιών διότι η ολοκλήρωση εργασιών σημαίνει απλά ότι κάποιος είναι επιτυχημένος. Η ολοκλήρωση όμως των εργασιών μέσω άλλων κάνει τους Ηγέτες και η εξέλιξη των άλλων ενώ βοηθούν να ολοκληρωθούν οι εργασίες σε ανώτερο επίπεδο κάνει τους εξαιρετικούς ηγέτες. Όταν οι «ηγέτες» βοηθούν να εξελίσσονται οι άνθρωποι, αυτοί γίνονται καλύτεροι, κάνοντας τη δουλειά τους καλύτερα και ωφελούν τόσο τον ίδιο τον Ηγέτη όσο και την εταιρεία. Όλοι είναι κερδισμένοι με αποτέλεσμα την δημιουργία ενός Ηγέτη που ψάχνουν και θέλουν όλοι να ακολουθούν λόγω του τρόπου που προσθέτουν αξία στον άνθρωπο.

Η στήριξη των εργαζομένων από την διοίκηση και η ενίσχυση όχι μόνο των ιδεών και των απόψεων αλλά και των δεξιοτήτων τους μέσα από τον κατάλληλο επενδυμένο χρόνο, προσαρμόζοντας στις ανάγκες της εταιρείας κρίνεται απαραίτητη και όλο αυτό για να συμβεί χρειάζεται η συνεργασία και η σωστή επικοινωνία βελτιώνοντας τις σχέσεις με τους υφισταμένους. Ίσως μελλοντικά να εντοπιστούν οι κατάλληλοι παράγοντες οι οποίοι θα παρακινούν την διοίκηση μέσα από κατάλληλους «ανθρώπους» να κατευθύνουν την ομάδα διαμορφώνοντας καλύτερες συνθήκες για τους εργαζομένους, για τους ίδιους και, κατ’ επέκταση, για τον οργανισμό. Χρειάζεται να ενισχύσουν περισσότερο την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και την αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων μέσα από μετασχηματιστές Ηγέτες οι οποίοι ο ρόλος τους θα πρέπει να είναι καθοριστικός σε όλα τα στάδια της στρατηγικής

διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων συνίστανται στο γεγονός ότι μπορούν οι οργανισμοί να δημιουργήσουν στις εταιρείες δυνατότητες που δεν αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές. Να δίνεται έμφαση στην φιλοσοφία και στη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων που ενδέχεται να υπάρχει στους ανθρώπινους πόρους αλλά και στο πως να διατηρήσουν τους πολύτιμους εργαζομένους βρίσκοντας το τρόπο στον οποίο να υπάρχει παρακίνηση στο υψηλότερο επίπεδο απόδοσης τους, πέρα από το βασικό που μπορούν να προσφέρουν. Το να έχει την ικανότητα μια εταιρεία να διατηρεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί κρυφή αξία στην οποία καμιά ανταγωνιστική εταιρεία δεν μπορεί να αντιγράψει εξασφαλίζοντας την βιωσιμότητα της. Θα πρέπει να έχει ως στρατηγική προτεραιότητα τη μετατροπή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το θέμα που έχω αναπτύξει θα είχε ίσως περισσότερο ενδιαφέρον αν διευρύνονταν περαιτέρω οι απόψεις των εργαζομένων μαζί με της διοίκησης, ώστε να αποτυπωθεί μια πιο συγκριτική μελέτη με στόχο την εύρεση ενδεχομένων διαφοροποιήσεων στάσεων και αντιλήψεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Βιβλιογραφία

- Antonakis, & J., e. (2003). *Heuristics and biases in evaluations of leaders: the effects of uncertainty*, Institut universitaire de management international (IUMI), Ecole des HEC,. Lausanne: Universite de Lausanne.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). *Transformational and charismatic Leadership: The road ahead*. United States: US/Mountain.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership". *Leadership Quarterly*, 6(2),199-218.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. New York: Sage Publications.
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mindgarden.
- Bier, M., Spector, B., Lawrence, P., Millis, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. N.Y.: Free Press.
- Bennis, W. (1999). The end of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without Full Inclusion, Initiatives and Co-operation of Followers". *Organizational Dynamics*, 71-80.
- Bradley, R. T. (1987). *Charisma and Social Structure: a Study of Love and Power, Wholeness and Transformation*. New York: Paragon.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. N.Y.: New York: Harper & Row.
- Buss, B. (1985). *Leadership and Performance*. New York: Free Press.

- Buss, B. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, N.Y.: Erlbaum Associates.
- Buss, T., & Middlewood, D. (2006). *Leading and Managing People in Education*. London: Sage.
- Chelladurai, P. (2005). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Usa: Human Kinetics.
- Collins, J. (2001, October). *Good to Great*. Ανάκτηση από Jim Collins: https://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html#article_top
- Datt, R. L., & Marcic, D. (2009). *Management the New Workplace*. Southwestern.
- De Nobile, J. (2003). *Organisational Communication, Job Satisfaction and Occupational Stress in Catholic Primary Schools*. University of New South Wales, Sydney.
- Desler, G. (2005). *Human Resource Management 10th Edition*. Pearson Prentice Hall .
- Dyer, L., & Holder, G. W. (1988). *Human Resource Management, 'Evolving Roles & Responsibilities'*. The Bureau of National Affairs, Inc. Washington: D.C.
- Ellis, D. (1995). "Executive Recruitment". In Warner D. & Crosthwaite E. (Eds) *Human Resource Management in Higher and Further Education*. London: SRHE & Open University Press .
- Emery, C., & Baker, K. (2007). The effects of transformational leadership styles on the organizational commitment and Job Satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11, No.1, pp 77-90.
- Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: 1976.
- Fiedler, F. (1993). *he leadership situation and the black box in contingency theories*. In M.M. Chemers and R. Ayman (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*. New York: Academic Press.
- Freund, A. (2005, Oct. 02). *Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers*. Ανάκτηση από Administration in Social Work: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J147v29n02_02
- Goleman, Boyatzis & Mckee, D. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης- Η Δύναμη της συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση οργανισμών (β'έκδοση)*. Αθήνα: Πεδίο.
- Goleman, Boyatzis & Mckee, D. (2002). *Primal Leadership, Realizing the Power Of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Greenberg & Baron, J. (2013). *Behavior in Organizations (9th Edition)*. USA: Gutenberg.
- Hatter, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinantes perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol.73,pp 695-702.
- Hersey & Blanchard, P. (2014, February 13). Life cycle theory of leadership. *Creative Education*, σσ. 23,26-35. Ανάκτηση από <http://developingpotential.com.au/wp-content/uploads/2014/06/Situational-Leadership.pdf>
- Hersey, P., & Hopkins, D. (1988). *The Empowered School*. London: Cassell.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: QuoVadis? *Journal Management*, 409-473.
- House, R. (1971). *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. Cornell University, Vol.16, No.3 (Sep.1971),pp.321-339: Administrative Science Quarterly.
- House, R. J., Spangler, D., & Woycke, J. (1991). "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: a Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36,364-396.
- Hoy, W., & Miskel, G. C. (2005). *Theory Research and Practice*. New York: Mc Graw-Hill.
- Jackson & Schuler, S. (2000). *Managing Human Resources: A partnership perspective (7th edit.)*. South-Western College: Cincinatti.

- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). "Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism". *Leadership Quarterly*, 20,5-18.
- Johannsen, M. (2010, 10 08). A Short Primer To Transformational Leadership. *Legacee*.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management*, 42, 208-225.
- Kanter, R. M. (1973). Creating and Managing the Collective Life,. *Sociological* .
- Kohler, L. (1988). Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behaviour approach to sport management. *Journal of Sport Management* 2, 100-105.
- Kotter, J. (2002). *Ο Ηγέτης στις αλλαγές*. Κριτική.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kvale, S. (1996). *An Introduction to Qualitative Research Interviewing* . N.Y.: Sage Publications, Inc.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE: Beverly Hills. : .
- Macgregor, J. B. (1978). *Leadership*. New York: Harper Perennial .
- Manske, F. (1990). *Secrets of Effective Leadership* . United States of America: Leadership Education and Development, Inc.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2000). *Managing Human Resources (9th Ed.)*. Cincinnati OH: West Publishing Co.
- Matthews & Crow , J. (2003). *Being and Becoming a Principal. Role Conceptions for Contemporary Principals and Assistant Principals*. Boston: Allyn & Bacon.
- Maxwell , J. C. (2005). *The 360 - Degree Leader*. N.Y.: Thomas Nelson.
- Mialaret, G. (1997). *Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής ς (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.)*. Αθήνα: Γιώργος Δαρδανός.
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. N.Y.: McGraw Hill.
- Mintzberg , H. (1979). *The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs*. NJ: Prentice Hall .
- Montana & Charnov, P. (2008). *Management*. USA: Barrons Educational Series Inc .
- Packianathan, C. (2006). *Human Resource management in Sport and Recreation*. USA: Human Kinetics.
- Polychroniou, P. (2009). *Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness*. Team Performance Management.
- Raymond, C. (1954). *The description of personality: Basic traits resolved into clusters*. USA: American psychological association.
- Review, H. B. (1990). *Για την Ηγεσίας*. Harvard Business School Press.
- Schermerhorn , J. R. (2012). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*. (Α. Θ. Μιχάλης, Μεταφρ.) Αθήνα: Ιατρικές εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης.
- Sharman, R. S. (2010). *The Leader Who Had No Title*. Toronto, Canda: Hasper Collins Publisher Ltd.
- Shuler, R. S., & Walker, J. W. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizations Dynamics, summer*, 4-20.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why*. N.Y.: Penguin Books Limited.
- Snell, S. A., Wright, P. M., & Dunford, B. B. (2001, 10 05). *Conrnel University ILR School*. Ανάκτηση από Human Resources and the Resource Based View of the Firm : <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1065&context=cahrswp>

- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal* 38(5), 1442-1465.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). *Management Pocketbooks*. Ανάκτηση από Leadership Continuum: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2017/05/02/robert-tannenbaum-warren-schmidt-leadership-continuum/>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). How to choose a Leadership. *Harvard Business Review* .
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). "Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44/1, 134-143 .
- Walker, J. W. (1992). Human Resource Strategy. *Mc Graw Hill International Press*, 84-92.
- Wheatley, M. J. (1999). *Leadership and the new science*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Woolfe, L. (2002). *The Bible on Leadership*. New York: Amacom.
- Wright, P. M. (1998). Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21th Century. *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Number 3.
- Αποστόλου, Ν. (1980). *Journal of Sport Management*. Θεσσαλονίκη: ΚΕΦΚΣ.
- Γκόλμαν, Ν. (2015). *Οικολογική Νοημοσύνη*. Αθήνα : Πεδίο.
- Γκολμαν, Ριτσαρντ, Ανι, Ν. (2014). *Ο Νέος Ηγέτης*. Πεδίο.
- Ηγεσία, Ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. . (2005). Αθήνα: Κριτική.
- Κάντας, Α. (2008). *Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία*. Αθήνα: Κριτική.
- Κάντας, Α. (2008). *Χαρισματική, Διαπραγματευτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπάκα, Θ. (2014). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Εκπαιδευτικό Σύστημα*. Ιωάννινα: Σημειώσεις.
- Μπελεργή-Ρομπόλη, Α., Παπαδά, Μ., & Μιχαηλίδης, . (2002). *Εισαγωγή Στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ε.Μ.Π.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Οργανωτική Θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία- Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Παπαγεωργίου, Γ. (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* . Αθήνα: Μπένου.
- Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Απο την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο Επιστήμες.
- Πασιαρδής, Π. (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων*. Αθήνα: Ίων.
- Τρύφωνος, Α. (2015). *Ηγεσία-ΠΔΕ401*. Λευκωσία: Εργασία Ανοικτού Πανεπιστημίου-Ηγεσία.